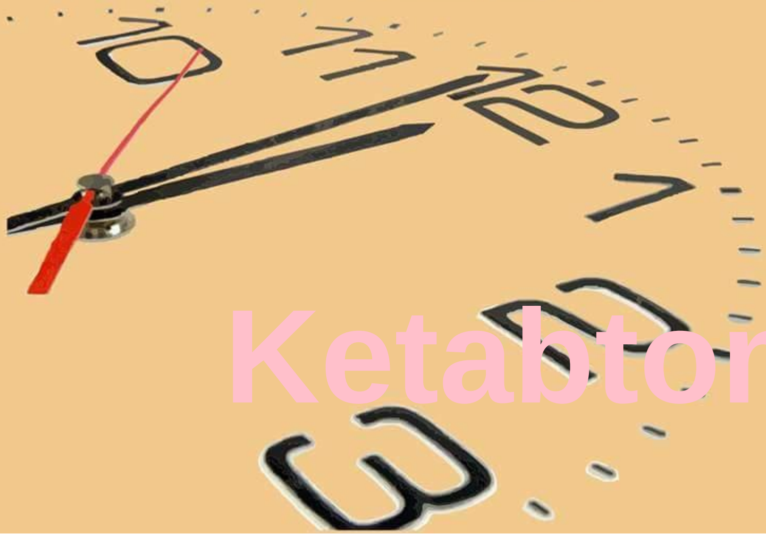
په ۳۷ ژبو، ۱۳ میلونه ټوکه پلورل شوی کتاب

مومند
خپرندویه ټولنه

# د ۱ یوې دقیقې مدیر

کانت بلانچارد او سپنسر جونسن
ژباړن: میر احمد یاد



Ketabton.com

چاپ کال:
۱۳۹۵ ل

(c) ketabton.com: The Digital Library

# د یوې دقیقې مدیر

دوکتور: کانتېبلانچارد
ډاکټر سپنسر جانسن

ژباړه: میراحمد یاد

کیفیت المونیم او پي وي سي
سلیم کاروان څلورې لارې، پایکوب،
کابل افغانستان
Kaifyaat@gmail.com
۰۷۷۷۲۱۷۶۲۳

(c) ketabton.com: The Digital Library

ترون

زما د ټولې کورنۍ په نوم

ډالۍ

استاد لعل پاچا ازمون ته

چې زما هره پوښتنه یې په ورین تندي ځواب کړې، د یوه ملګري په سترګه یې را کتلي او کار ته یې هڅولای یم.

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

# د يوې دقيقې مدير

دغه کتاب دوو امريکايي ليکوالو ليکلی او د يوې کيسې بڼه لري چې يو ځوان کرکټر ګرځي، مديرانو او کارکوونکو سره مرکې کوي او د مديريت اصول ترې زده کوي.

کتاب کې د مديريت په دريو موثرو تخنيکونو بحث شوی: د يوې دقيقې موخې، د يوې دقيقې هڅونې او د يوې دقيقې رټنې.

د يوې دقيقې مدير يو سمبول دی او موږ دومره نه قيد کوي چې هر څه بايد همدې يوې دقيقې ته راټول کړو، بلکې دا کتاب موږ سره ددې تخنيکونو په زده کولو کې مرسته کوي، نور نو زموږ خپله وړتيا او درک دی چې په خپل ژوند، کار او اداره کې دا تخنيکونه څنګه عملي کړو.

پښتو به غالباً اته د برشمه ژبه وي چې دا The one minute manager دا کتاب ورته راژباړل کيږي، همدا کتاب په ۳۷ نورو ژبو نږدې ۱۳ ميليونه ټوکه پلورل شوی دی.

هڅه مې کړې چې ژباړه يې اسانه او په پوره امانتدارۍ وکړم، ځينې اضافي او تکرار خبرې مې ترې ويستې، هيله لرم چې زموږ پښتانه لوستونکي به کتاب خپله ولولي او هم به يې د ښېګڼې په نيت نورو سره شريک کړي.

ميراحمد ياد – meerahmedamanat@gmail.com

(c) ketabton.com: The Digital Library

## سمبول

د يوې دقيقې مدير يو سمبول دی، دا مو پوهوي چې د مدير په توګه يوه دقيقه د خپلو کارکوونکو مخونو ته وګوروا و دا خبره ذهن ته وسپارو چې دوی زموږ مهمه سرچينه ده.

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت الومنیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

# سریزه

موږ ډېر طبي او د انساني چلند علوم مطالعه کړل، ارزوني مو وکړې چې وګورو انسان څنګه له یوبل سره په ښه شکل کار او تعامل کولای شي؟ دغه کتاب زموږ د همدې څېړنو پایله ده. له (ښه) مو موخه دا ده چې انسانان څنګه ارزښتمنو پایلو ته ورسېږي او د یو بل تر څنګ سازمان سره هم علاقه ولري.

دا د یوې دقیقې مدیر سمبول په اصل کې د هغو شیانو ساده راټولونه ده چې ځینو پوهانو موږ ته راښودلي او هغه څه چې موږ په خپلو کې له یو بله زده کړي دی. موږ د پوهې او معلوماتو دې سرچینې ته رسېدلي یو، چې کوم خلک ستاسو تر مدیریت لاندې کار کوي، هغوی تاسو د پوهې او معلوماتو سرچینه ګڼي.

هیله ده له دې کتابه ګټور معلومات ترلاسه او د خپل سازمان په مدیریت کې وکاروئ. د لرغونې دورې یو ستر انسان کنفسیوس موږ ټولو ته دا یوه نصیحت کړی دی: (د علم اساس او بنسټ دا دی چې ترلاسه شي او ګټه ترې واخیستل شي.)

له دې کتابه چې څه زده کوئ هیله ده ډېره ګټه ترې واخلئ او تاسو او همکارانو ته مو د یوه ښه او هوسا کار او ژوند زمینه برابره کړي.

دوکتور کانت بلانچارد – داکتر سپنسر جانسون

(c) ketabton.com: The Digital Library

# لټون

يوه ورځ يو ځيرک او هوښيار زلمي يو بريالی مدير لټاوه، غوښتل يې کار ورته وکړي او هماغسې شي. کلونه د نړۍ په بېلابېلو سيمو کې په خپله ورکه پسې وګرځېد، د لويو او قوي هيوادونو لويو او وړو ښارونو ته لاړ، په دې لړ کې يې له ډېرو مديرانو سره وليدل؛ مثلاً دولتي اشخاص، پوځي افسران، د ساختماني چارو کارپوهان، د لويو شرکتونو مديران، د پوهنتونو رئيسان، د مغازو سمبالونکي، د ټولګټو تاسيساتو څارونکي، د ادارو مديران، د بانکونو مديران، د هوټلو مديران او نور...

په دې لړ کې يې له ډېرو ښځو، سړيو، ځوانانو او بوډاګانو سره ليدنې او خبرې اترې وکړې.

ځوان په ډېرو دفترونو ګرځيدلی و، له لويو نيولې تر وړو او له نويو نيولې تر زړو.

دغه ځوان په خلکو کې د مديريت بېلابېلې بڼې په لويه کچه مطالعه کړې، خو له يوې بڼې يې هم راضي نه و.

له داسې ترخو (سختګيرو) مديرانو سره مخ شو، چې سازمانونه يې بريالي وو، خو له بده مرغه کارکوونکي يې ناکام وو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

زیاترو مدیرانو او رهبرانو فکر کاوه چې سازمان یې ښه دی، خو تر لاس لاندې کارکوونکو یې بیا داسې فکر نه کاوه.

دا ځوان به ددې هر یو تریخ مدیر د کار دفتر ته ورته او پوښتنه به یې ترې کوله: (ته څه فکر کوئ چې څه ډول مدیر یې؟) ، ددې پوښتنې ځواب نږدې ټولو مدیرانو یو شان ورکاوه او چنداني توپیر به پکې نه و.

(زه یو تریخ یا سختګیر مدیر یم، پر حالاتو واکمن یم، وروستۍ خبره تل همدا زه کوم، سرسخته انسان یم، ریښتینی یم، د سازمان د ګټې او تاوان په فکر کې یم... )

د خبرو انداز به یې له کبره ډک و او یوازې د سازمان د ګټې په اړه یې فکر کاوه.

ځوان د خپل لټون پر وخت داسې مدیران هم ولیدل، چې کارکوونکي یې خوښ او بریالي وو، خو سازمان یې بیا ناکام و.

ددې مدیرانو تر لاس لاندې به چې کوم خلکو کار کاوه، هغوی به ویل چې مدیران یې بریالي دي، خو خپله مدیران بیا په خپله بریا شکمن وو.

زه ډېر ځله له داسې مدیرانو سره مخ شوی یم، پورته راوړل شوې پوښتنه مې ترې کړې او دا ځواب مې اخیستی:

(c) ketabton.com: The Digital Library

(زه یو دیموکرات مدیر یم، مشورې کوم، ننګه او ملاتړ کوم، زړه سوی لرم او انسان دوسته یم.)

ددوی د خبرو انداز هم یو څه کبرجن و او په دې یې فخر کاوه چې ګڼې خپلو کارکوونکو ته پاملرنه کوي.

ځوان نارامه او اندېښمن و.

مدیران یا په ګټو او پایلو پسې وو او یا یې د کارکوونکو فکر کاوه. هغه مدیران چې یوازې د پایلو فکر یې کاوه، زیاتره به ورسره د (مستبد) کلیمه کارېده. ددې اپوټه کومو مدیرانو چې یوازې د خپلو کارمندانو په اړه فکر کاوه (دیموکرات یا پراخ بنسټه) بلل کېدل.

ځوان فکر وکړ چې دا دواړه ډلې مدیران (سختګیر یا مستبد او نرم یا دیموکراتان) په ځینو برخو کې بریالي او اغېزمن دي. فکر یې وکړ دواړو خواو ته په لیدو انسان ویلای شي چې دا دواړه د یوه پوره (کامل) مدیر نیمګړي وجود ونه دي.

ځوان سترې او نهیلی ببرته خپل کور ته راستون شو.

دا ځوان که څه هم له مودو راهیسې د ښو مدیرانو له لټونه سترې او نهیلی شوی و، خو یوه ارزښتمنه لاس ته راوړنه یې هم لرله، ځکه په دقیق ډول پوهېده چې په څه شي پسې ګرځي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځوان فکر وکړ:

( قوي مديران خپل ځان او کارکوونکي داسې مديريت کوي چې سازمان او کارکوونکي دواړه پکې بريا ته رسيږي )

ځوان په قوي او برياليو مديرانو پسې نږدې ټول ځايونه لټولي وو، خو يوازې د ګوتو په شمېر يې پکې پيدا کړې وو او دوی هم د خپلې بريا راز نه ښکاره کاوه. دا ځوان ورو ورو دې پايلې ته نږدې کېده چې هېڅکله به ښايي د برياليو مديرانو د بريا په راز پوه نه شي.

بلاخره يې يوه ورځ له يوه ځايه د يوه استثنايي مدير د بريا او قوت کيسې واورېدې، ښه بخت ته ګوره چې دا بريالی مدير همدې ځوان سره په يوه ښار کې اوسېده. اورېدلي يې وو چې خلک غواړي دغه مدير ته کار وکړي، په خوا کې يې ووسي او د بريا لوړو څوکو ته ورسيږي. ځوان حيران شو چې دا کيسې به رښتيا وي که نه ؟ او که رښتيا وي نو دغه استثنايي مدير به ورسره د خپلې بريا راز شريک کړي او که دی به يې هم د نورو په څېر پټ وساتي.

هلک د خپلې څېړنې لپاره د مدير سکرترې ته زنګ وواهه چې د ليدنې وخت ترې واخلي، سکرترې هم له ځنډ پرته اړيکه مخامخ د مدير له دفتر سره وتړله.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځوان پوښتنه وکړه چې د خپلو پوښتنو لپاره کومه ورځ کولای شي چې مدیر سره وګوري او مدیر ورته وویل:

- په همدې اونۍ کې چې هره ورځ وخت لرئ، بې د چهارشنبې له سهاره، نور چې هر وخت راځئ، ستاسو خوښه، زه مو خدمت کې یم.

ځوان موسکی شو، فکر یې وکړ چې دا مدیر د نورو غوندې نه دی، بیا یې ځان سره وویل: (دا لا څنګه مدیر دی چې هر چا سره د لیدنو لپاره دومره ډېر وخت لري؟)

مدیر سره د ځوان علاقه نوره هم زیاته شوه او پرېکړه یې وکړه چې مدیر سره به له نږدې ګوري.

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د يوې دقيقې مدير

ځوان چې د مدير کاري دفتر ته ورننوت، ګوري چې مدير کړکۍ ته ولاړ دی او بهر ګوري، ځوان ټوخی وکړ، مدير مخ را واړوه او موسکی شو، ځوان ته يې ښه راغلاست ووې، د ناستې يې ورته وويل او ويې پوښت:

- څه خدمت مو کولای شم؟

ځوان ورته وويل:

- غوښتل مې ستاسو د مديريت د ښې په اړه ځينې پوښتنې وکړم.

مدير ورته په ورين تندي وويل:

- زه حاظريم.

ځوان لومړۍ پوښتنه وکړه:

- آيا تاسو خپلو همکارانو سره د ليدنې لپاره، ځانګړې مهالويش لرئ؟

مدير ورته وويل:

- هو ! لرم يې، هره چهارشنبه سهار له ۹- ۱۱ بجو، ځکه مې تاسو ته په ټيليفون وويل چې د چهارشنبې په سهار درسره نه شم ليدی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځوان پوښتنه وکړه:

- تاسو په دې لیدنو کې څه کوئ؟
- زه د خپلو کارکوونکو خبرې او ګذارشونه اورم. د تېرې اونۍ کارونه، ستونزې او نیمګړتیاوې څېړو او بیا ورته د راتلونکې اونۍ ستراتېژي ټاکو.

ځوان بله پوښتنه وکړه:

- آیا تاسو او همکاران مو په دې ناسته کې پرېکړې کوئ؟
- هو کوو یې ! که داسې نه وي؛ نو دا ناستې به څه ګټه ولري؟

ځوان وویل:

- ښه نو چې داسې ده، تاسو یو ګډون ( مشارکت ) پلوه مدیر یاست کنه؟
- داسې نه ده ! زه په ګډون او د کارکوونکو په نظر کې پر مداخلې باور نه لرم.

ځوان بیا وپوښت:

- ښه نو بیا دا ناستې ولې کوئ؟
- ځوانه مخکې مې درته وویل، مه مې مجبوروه چې بیا یې درته ووایم، هسې مو وخت ضایع کېږي ................. زه دلته ددې لپاره

(c) ketabton.com: The Digital Library

ناست یم چې پایله او لاس ته راوړنه ولرم. د سازمان موخه موثریت (Efficiency) ته لاس رسی دی او د پلان ګذاری او رهبری په مرسته موږ موثریت ته ډېر لاس رسی پیدا کولای شو.

ځوان وویل:

- ښه نو تاسو ته موثریت (ګټورتیا) مهمه ده، په دې صورت کې خو به تاسو د کارکوونکو په پرتله پایلو ته ډېر پام کوئ؟

مدیر په لوړ غږ ځواب ورکړ:

- نه! داسې نه ده!

پلټونکی ځوان حیران شو، مدیر ورزیاته کړه:

- ما دا خبره اوریدلې ده.

بیا مدیر له خپل ځایه پورته شو، خونه کې یې قدمونه واخیستل او زیاته یې کړه:

- زه په دې نړۍ کې بې له خپلو کارکوونکو ښنګه پایلې او لاس ته راوړنې لرلای شم؟ زه هم کارکوونکو ته پام کوم او هم پایلو ته، دواړه سره مل دي.

بیا مدیر یوې لوحې ته اشاره وکړه او ویې ویل:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- ځوانه ! دې ته وګوره، دا ما په خپل مېز ددې لپاره ايښې چې هر وخت راته يو مهم حقيقت را ياد کړي.

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

**څوک چې د ځان په اړه**

**ښه احساس ولري**

**ښې پايلې به ولري.**

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

**People who feel**

**Good about**

**Themselves,**

**Produce**

**Good results.**

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځوان لا په لوحه سترګې خښې کړې وې چې مدیر ورته وویل:

- د ځان په اړه فکر وکړه، کله دې په ترټولو ښه ډول کار کړی دی؟ یا دې کله دا احساس نه دی لرلی؟

ځوان ورو ورو په حقیقت پوهېدو ته نږدې کېده، د مدیر خبره یې تائید کړه، بیا یې ورته وویل:

- زه چې کله د ځان په اړه مثبت احساس کوم، ښه کار کولای شم.

مدیر ورته وویل:

- بیخي همداسې ده، ټول خلک همداسې فکر کوي.

ځوان هلک داسې ګوته پورته کړه، لکه د یوه نوي فکر د پیدا کولو اشاره چې کوي ویې ویل:

- یعنې که موږ له نورو خلکو سره مرسته وکړو، چې هغوی د خپل ځان او وړتیاوو په اړه ښه او د خوښۍ احساس پیدا کړي؛ نو ګټورې پایلې به ترلاسه کړو.)

مدیر یې خبره تائید کړه او ویې ویل:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- هو ! هر وخت په یاد لره چې موثریت ( ګټورتوب ) یوازې د ترسره شویو کارونو کمیت نه دی؛ بلکې د کار په کیفیت پورې هم اړه لري.

بیا کړکۍ خواته روان شو او ویې ویل:

- ځوانه دلته راشه.

مدیر د سرک په سر موټرو ته اشاره وکړه او ویې ویل:

- ګورې چې په سرک بهرني موټر څومره ډېر دي؟

ځوان له کړکۍ بهر وکتل او ویې ویل:

- او ورځ په ورځ پسې زیاتیږي، فکر کوم دلیل یې دا دی چې دا موټرې ارزانه او کم مصرفه دي او ډېر وخت کار هم کوي.

مدیر وویل:

- بالکل همداسې ده ! ستا په نظر خلک ولې بهرني موټر اخلي؟ ایا امریکایي شرکتونه په کافي اندازه موټر نه تولیدوي که څنګه؟ یا زموږ شرکتونه داسې موټر نه تولیدوي چې کیفیت یې د امریکایانو د خوښې وړ وي؟

ځوان وویل:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- زه خو چې فکر کوم دا موضوع په کمیت نه؛ بلکې کیفیت پورې اړه لري.

مدیر وویل:

- بې شکه، څرګند کیفیت، یعنې د داسې محصولاتو او خدماتو وړاندې کول چې خلک یې غواړي او اړتیا ورته ولري.

مدیر کړکۍ ته ولاړ و، په فکر کې ډوب شو، څه موده مخکې هغه وخت یې رایاد کړ چې هیواد یې ټکنالوجي عرضه کوله، دې ټکنالوجۍ د آسیا او اروپا په بیارغونه کې مرسته کوله، دی اوس دې ته حیران و چې امریکا څنګه د تولید له قافلې دومره وروسته پاتې شوې ده.

راغلي ځوان مدیر د فکر له تاله راکوز کړ، وایې ویل:

- یو ټلویزوني اعلان مې په یاد دی چې یو بهرنی موټر یې پکې ښوده او پرې لیکل شوي وو: که غواړئ چې د موټر لپاره اوږدمهالې پور واخلئ؛ نو لږ عمر لرونکی موټر مه اخلئ.

مدیر راوګرځېد او په سړه سینه یې وویل:

- دا جمله تقریباً زموږ د بحث په زړه پورې لنډیز دی. موثریت او کارونه یا استعمال .... یعني هم کمیت او هم کیفیت په نظر کې نیول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

مدیر او ځوان دواړه بېرته خپلو څوکیو ته راستانه شول، بیا مدیر وویل:

- او که رښتیا ووایم دي دواړو موخو ته رسېدل یوازې د کارکوونکو پر مټ ممکن دي.

د هلک علاقه زیاته شوه او په داسې حال کې چې کېناسته پوښتنه یې وکړه:

- تا مخکې وویل چې ګډون پلوه(Participative) مدیر نه یې؛ نو ته څنګه مدیر یې؟

مدیر ډېر زر ځواب ورکړ:

- ساده ده، زه (د یوې دقیقې مدیر) یم.

ځوان هلک ددې ځواب په اورېدو حیران شو، ځکه تر دې دمه یې دا جمله نه وه اورېدلې، ویې ویل:

- وبښئ، تاسو د یوې دقیقه ... څه یئ؟

مدیر موسکی شو:

- زه د یوې دقیقې مدیر یم، دا خطاب ځانته ځکه کوم چې په ډېر لنډ وخت کې له کارکوونکو لوېې پایلې اخلم.

(c) ketabton.com: The Digital Library

که څه هم ځوان تر دې دمه له مديرانو سره خبرې اترې کړې وې، خو داسې خبره يې هېڅکله نه وه اورېدلې، د يوې دقيقې مدير .... هغه خلک چې په لږ وخت کې ښې پايلې ترلاسه کوي.

مدير د ځوان په څېره کې د شک او ترديد نښې ليدلې، ورته ويې ويل:

- زما په خبره باور نه کوې؟ ته دا نه منې چې زه د يوې دقيقې مدير يم؟

ځوان وويل:

- زه په دې خبره اعتراف کوم، چې ستا د خبرې تصور هم راته ناشونی ښکاري.

مدير په خندا وويل:

- ښه ګوره ! که ته رښتيا غواړې په دې پوه شې چې زه څنګه مدير يم، ورشه له کارکوونکو سره مې خبرې وکړه.

مدير زنګ وواهه، څو شېبې وروسته يې سکرتره اغلې متهکاف راغله او ځوان ته يې د کاغذ يوه پاڼه ورکړه.

د يوې دقيقې مدير وضاحت ورکړ:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- د هغو شپږو کسانو نومونه او شمېرې دي چې مخامخ زما د نظر لاندې کار کوي.

ځوان پوښتنه وکړه:

- کوم یوه سره یې خبرې وکړم؟
- خپله باید پرېکړه وکړې، هر یو نوم چې تاکې خوښه دي، هر یوه سره یې چې غږېږې زړه دې، حتی کولای شې ټولو سره خبرې وکړې.
- نه ما ویل چې کوم یوه سر یې اول خبرې وکړم؟

مدیر غوڅ ځواب ورکړ:

- مخکې مې درته وویل، زه نورو ته پرېکړې نه کوم.

مدیر ودرېد، په داسې حال کې چې ځوان ته یې له خونې وتلو لارښوونه کوله ویې ویل:

- خپله پرېکړه وکړه ! تا تراوسه له ما دوه ځله وغوښتل چې پرېکړه درته وکړم، که رښتیا درته ووایم دا کار مې خوښ نه شو ، مه غواړه چې تکرار وغږېږم. یا له دې لیسته یو نوم وټاکه خبرې ورسره وکړه او کار دې پر مخ بوځه، یا ځه لاړ شه او چېرته بل بریالی مدیر درته پیدا کړه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځوان هک پک حيران و، سخته پرې تېره شوه، ځو شېبې يې ترمنځه ځورونکي چوپتيا خپره وه، بيا د يوې دقيقې مدير د هلک سترګو ته وکتل، ويې ويل:

- ته غواړې چې د مديريت په اړه مواد راټول کړې، افرين درته وايم.

بيا يې د ځوان هلک لاس ونيو، لږ زور يې ورکړ او ورته ويې ويل:

- کارکوونکو سره له خبرو وروسته که دې کومه پوښتنه لرله کولای شې بېرته ماته راشې، ستا ددې شوق او علاقې درناوی کوم چې د مديريت د اصولو زده کولو سره يې لرې. که زه وکولای شم چې د يوې دقيقې مديريت رازونه در ډالۍ کړم، خوشالېږم. ماته مخکې نورو را ډالۍ کړي او ژوند کې مې ورسره بدلون راغلی دی، له تا غواړم چې پوره يې درک او زده کړې. که دې خوښ شول ښايي يوه ورځ ته خپله هم د يوې دقيقې مدير شې.

ځوان له مديره مننه وکړه، له خونې چې واته حېران و، سکرترې دلاسه ورکړه:

- ستا حېرانتيا ته چې ګورم فکر کوم چې بلاخره تا هم د يوې دقيقې مدير تجربه کړ.

ځوان چې اوسنيو حالاتو ته فکر وړی و، ورو يې وويل:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- لکه چې همدا سې وشول.

مېرمن متهکاف وويل:

- زه درسره مرسته کولای شم، لږ مخکې مې هغو شپږو کسانو ته زنګونه ووهل چې د مدير تر نظر لاندې کار کوي، پنځه کسان يې دلته دي، دوی ټولو ومنل چې درسره ګوري، د هغوی له خبرو وروسته ښايي وکولای شې چې د يوې دقيقې مدير ښه وپېژنې.

ځوان هلک له مېرمن متهکاف مننه وکړه، ليست ته ځير شو او پرېکړه يې وکړه چې له درېيو کسانو سره به خبرې کوي: ښاغلی ټرنيل، ښاغلی لوی او مېرمن براون.

کلکين | دروازه | نمای شيشه
کيفيت المونيم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library



## د یوې دقیقې موخې

ځوان چې د ډېرنل دفتر ته ننوت، د منځنې عمر لرونکي کس سره مخ شو ، د هغه په شونډو موسکا خپره وه، ویې ویل: (ښه نو ، مدیر دې ولید؟ جالب سړی دی کنه؟ )

ځوان ځواب ورکړ: ( هو ، همدا سې ده. )

- د یوې دقیقې مدیریت په اړه درسره وغږېږد ؟
- هو خبرې یې وکړې، خو خبرې یې رښتیا نه دي کنه ؟ که دي؟
- دا به ښه وي چې خبرې یې ومنې، زه دا ورځې لږې وینم.

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

ځوان هلک بیخی ګنګس شوی و ، ویې ویل: (یعني تاسو له هغه هېڅ مرسته نه اخلئ؟ )

- اخلو یې خو لږه، کومه نوې دنده یا مسئولیت چې راسپاري، لږ وخت راسره تېروي او همدا موده ده چې د یوې دقیقې موخه پکې ټاکل کېږي.

ځوان وویل:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- د یوې دقیق موخه ټاکل لا پکې څه وي؟ هغه راته وویل چې د یوې دقیقې مدیر دی، خو د یوې دقیقې موخې په اړه یې راته څه نه دي ویلي.)

ټرنل وویل: (دا د یوې دقیقې مدیریت له درېیو رازونو یې لومړی دی.)

ځوان پوهېدو لپاره پوښتنه وکړه: (درې رازونه؟)

ټرنی وویل:

- هو ! د یوې دقیقې موخه ټاکل د یو دقیقه یې مدیریت لومړی راز او اساس دی. ګوره په زیاترو سازمانونو کې چې له مدیرانو او کارکوونکو وپوښتې، چې څه کوئ؟ د زیاترو هغو ځوابونه یې یو بل سره توپیر لري. په زیاتره سازمانونوکې چې ما کار کړی، زما تصور زما له مسئولیته یو څه خو د مدیر مې بل څه و. وروسته به مې بیا هغه کارونه کول چې فکر مې کاوه زما مسئولیت نه دی او دې کار زه ځورولم.

ځوان پوښتنه وکړه: (دلته تراوسه داسې څه شوي؟)

- هېڅکله نه ! د یوې دقیقې مدیر زموږ کارونه او له موږ تمې دواړه راته سم روښانوي.

ځوان هلک وپوښتل: (دا کار څنګه کوي؟)

(c) ketabton.com: The Digital Library

ټرنل موسکی شو، ویپ ویل:

- لنډ او اسانه.... هغه یې لومړی خپله ټاکي چې کوم کار باید وشي، یا دا چې په دې اړه توافق ته ورسېږو. وروسته بیا هره موخه په یوه جلا کاغذ لیکل کېږي. د یوې دقیقې مدیر ټینګار کوي چې د یوې موخې او ورته د رسېدو لارې چارې لیکل یې باید له ۲۵۰ کلیمه زیات نه شي، ددې ټولو لوستل باید له یوې دقیقې ډېر وخت هم ونه نیسي، د دې پاڼې یوه نسخه هغه ځان سره او یوه موږ ځان سره ساتو، په دې صورت کې هر څه ځرګند او روښانه وي او موږ د خپل کار پرمختګ ځارلای شو.
- آیا تاسو د یوې موخې لپاره یو مخ شرحه (Statement) لیکئ؟
- هو!

ځوان وویل: یعني هر کارمند باید د شرحو څو پاڼې ورسره ولري؟

ټرنل ځواب ورکړ:

- نه داسې نه ده، د یوې دقیقې مدیر د خپلو موخو ټاکلو لپاره له ۸۰ پر ۲۰ قانونه ګټه اخلي. یعنې ۸۰ سلنه مهمې پایلې او لاس ته راوړنې د ۲۰ سلنه موخو له امله دي. له دې امله موږ د ۲۰ سلنه موخو لپاره د یوې دقیقې موخه ټاکو، دا موخه هماغه کلیدي مسئولیتونه دي، چې ښایي ټول شپږ یا اوه موخې وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

البته که په یوه ځانګړي حالت کې کومه پروژه تعریفېږي؛ نو موږ بیا هماغي پروژې ته ځانګړې د یوې دقیقې موخې ټاکو.

ځوان هلک وویل: جالبه ده، تر یوه حده د یوې دقیقې موخې ټاکلو په اړه پوه شوم، فکر کوم په دې سیستم کې څوک غافلګیر کېږي نه او ټول له مخکې پوهېږي چې سازمان کې ترې څه تمه کېږي.

ټرنل سر وخوځاوه ویې ویل: (بالکل)

ځوان ویوښتل: ښه نو د یوې دقیقې موخه ټاکل ګني یوازې په دې معنا نه ده چې له خپل مسئولیتونو خبر وسو؟

- نه، موږ چې له خپلو مسئولیتونو خبر شو، مدیر ډاډه کېږي چې موږ یې په ښه ډول ترسره کولای شو، یا په بل عبارت موږ ته اجرایوي معیارونه ټاکل شوي دي، هغه موږ ته دا په دقیق ډول څرګندوي چې څه تمه رانه لري.

ځوان هلک پوښتنه وکړه: دا کار څنګه کوي؟ او خپلې تمې څنګه څرګندوي؟

ټرنل وویل:

- ته صبر زه درته یو مثال وایم..... زما د یوې دقیقې یوه موخه دا وه: (اجرایوي ستونزې په نښه کړه او حل لارې ورته ولټوه)، دلته چې

(c) ketabton.com: The Digital Library

نوی راغلی وم له سختو ستونزو سره مخ وم، نږدې وو چې دنده پرېږدم، هېڅ نه پوهېدم چې څه وکړم، بیا مې د یوې دقیقې مدیر سره اړیکه ونیوله، ټیلیفون یې چې واخیست ورته مې وویل چې صېبه ستونزې سره مخ شوی یم، مخکې له دې چې بله خبره وکړم هغه راته وویل: ( ښه نو ، ته دلته همدې لپاره ګومارل شوی یې چې ستونزې حل کړې )، بیا مو تر منځ یوه ترخه چوپتیا خپره شوه....

نه پوهېدم چې څه وکړم، چوپتیا ځورولم، بیا مې په نه زړه ورته وویل، خو صېبه زه نه پوهېږم چې ستونزه څنګه حل کړم؟

هغه راته وویل: (ټرنله ! ستا یو مسئولیت دا دی چې خپله ستونزه وپېژني او حل یې کړې، خو دا چې اوس نوی راغلی یې کولای شې دلته راشې او خبرې پرې سره وکړو. )

زه چې هلته لاړم، مدیر راته وویل: (ټرنله ! ستونزه دې وو ایه خو په چلندیزه بڼه (Behavior terms).

ما ورته وویل ، چلندیزه بڼه؟ له دې مو هدف څه دی؟

مدیر راته وویل: (یعنې دا چې نه غواړم له خپلو هیلو او احساساتو دې وغږېږې، هغه څه چې پېښ شوي په داسې بڼه یې راته ووایه چې د لیدنې او اندازې وړ وي. )

زما چې څومره له وسه پوره وه ستونزه مې ورته په ښه شکل بیان کړه، مدیر راته وویل: (ښه نو ټرنله ! اوس یې راته په همدې چلندیزه بڼه ووایه چې څه باید وشي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

ما ورته وویل زه نه پوهېږم.

هغه راته وویل: ښه نو زما وخت مه ضایع کوه.

ځو شېبې هک پک ناست وم، نه پوهېدم چې څه ووایم، هغه د مهرباني له مخې دا سکوت مات کړ او ویې ویل:

(که ته نه شې کولای راته ووایې چې څه باید وشي؛ نو هېڅ ستونزه نه لرې، ته یوازې ګیلې کوې، ستونزه یوازې هغه وخت وي چې اوسنی وضیعت د مطلوب (په کار) وضیعت سره توپیر ولري.

ناڅاپه پوه شوم چې زه څه غواړم، جریان مې چې ورته ووې، مدیر رانه وغوښتل چې د دواړو وضیعتونو د توپیر په عواملو ورته وغږېږم.

له دې وروسته راته د یوې دقیقې مدیر وویل:

( څه فکر کوئ، د دې مسئلې د حل لپاره دې څه کولای شول؟ )

ما ورته وویل : (الف) کار مې کولای شو.

ویې پوښتلم : که (الف) کار دې کړی وی، هغه څه پېښېدل چې تا غوښتل؟)

ما وورته وویل: نه

ویې ویل: ښه نو دا کار دې ګټور نه ، نور دې څه کولای شول؟

ومې ویل: کولای مې شول چې (ب) کار وکړم.

مدیر وویل: ښه چې (ب) کار دې کړی وی، هغه څه کېدل چې تمه دې لرله؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

ومې ويل: نه

ويې ويل: دا هم ښه حل لاره نه وه، پردې سربېره دې څه کولای شول؟

ما يو څو شېبې په موضوع فکر وکړ او ومې ويل: کولای مې شول چې (ج) کار وکړم، خو که دا کار مې کړی وی هم خپلې موخې ته نه رسېدم، نو دا هم کټوره لاره نه وه کنه؟

مدير موسکی شوی ويې ويل: همدا سې ده، لږ لږ لارې ته کېږې.... ښه بل څه کار دې هم کولای شو؟

ومې ويل: ښايي د دې حل لارو يو ترکيب مې جوړ کړی وی.

مدير وويل: دا په امتحانولو ارزي.

ما وويل: که دا اونۍ د (الف) حل لاره امتحان کړم، بله اونۍ د (ب) او ورپسې اونۍ د (ج) ښايي ستونزه مې حل شي، په زړه پورې ده، مننه، ستونزه مو را حل کړه.

مدير يو څه په غوسه شو: ما هېڅ هم نه دي کړي، خپله دې هر څه وکړل، ما درنه يوازې څو پوښتنې وکړې، دا سې پوښتنې چې تا خپله هم له ځانه کولای شوې، اوس لاړ شه او خپلې ستونزې حل کړه، زما نور وخت مه ضايع کوه.

خو زه پوهېدم چې څه مرسته يې را سره کړې ده، هغه زه پوه کړم چې په راتلونکي کې خپلې ستونزې څنګه حل کولای شم.

(c) ketabton.com: The Digital Library

بیا ودرېد زما سترګو ته يې راوکتل او راته يې وويل: (ټرنله، ته تکړه انسان يې، نور چې هر ځل له ستونزې سره مخ شوې دا حقيقت ياد ساته.

اوس مې هم په ياد چې د يوې دقيقې مدير له دفتره چې راوتم په شونډو مې مسکا خپره وه.

ټرنل په څوکۍ کې تکيه ووهله، داسې ښکارېده لکه د يوې دقيقې مدير سره د لومړي ځل ملاقات خاطره يې چې بيا راژوندۍ شوې وي.

ځوان هلک چې څه اورېدلي وو، يو ځل بيا يې کتنه ورته وکړه.

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت آلومنیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

**د يوې دقيقې موخې : لنډيز**

په لنډ او ګټور ډول د يوې دقيقې موخې ټاکل:

۱) په موخو توافق وکړئ.
۲) سمه يا مناسبه کړنه په دقيق ډول مشخصه کړئ.
۳) ټولې موخې په يوه پاڼه کاغذ کې له **۲۵۰** په لږو کليمو وليکئ.
۴) هره موخه بيا بيا ولولئ، لوست يې بايد له يوې دقيقې ډېر وخت
ونه نيسي.
۵) هره ورځ يوه دقيقه وخت د خپلو کړنو ارزونې ته ورکړئ.
۶) وګورئ چې کړنې مو له موخو سره سر خوري که نه؟

کلکين | دروازه | نمای شيشه
کيفيت المونيم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

ټرنل وویل: ( ټوله خبره همدا وه، دا باید ومنم چې ته تکړه یې. )

ځوان وویل: (مننه، خو زه به دا مطلب یاداشت کړم، چې له یاده مې ونه وځي. )

ځوان چې یادښتونه واخیستل، بیا یې په خپله څوکۍ کې تکیه ووهله او ویې ویل: (ښه د یوې دقیقې موخه ټاکل چې د یوې دقیقې مدیریت لومړی راز دی؛ نو دویم یې څه دی؟)

ټرنل موسکی شو، خپل ساعت ته یې وکتل، ویې ویل : دا پوښتنه ولې له ښاغلي لوی نه کوې؟لکه چې خبرې ورسره نه کوې؟

ځوان هلک په دې هم حیران شو، چې ټرنل په دې موضوع له کومه پوه شو؟ بیا ودرېد، ټرنل ته یې لاس ورکړاو ویې ویل:

- مننه چې وخت مو راکړ.
- هیله کوم، دې ورځو کې راسره وخت ډېر وي، ته به وایې چې زه هم لکه چې د یوې دقیقې مدیر شوی یم.

نمای شیشه
کیفیت آلومنیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د يوې دقيقې هڅونې

ځوان چې له خونې ووت، ددې خبرو ساده والي ته حېران و ، فکر يې وکړ چې دا خبرې ساده دي، خو که يو مدير او کارکوونکي يې پوه نه شي چې څه بايد وکړي او د حل تر ټولو ښه لاره يې کومه ده نو څنګه به ښه او بريالی مدير شي؟

ځوان ليفټ کې دويم پوړ ته وخوت، د ښاغلي لوی دفتر ته چې ننوت له يوه ځوان سړي سره مخ شو ، د لوی په ليدو حيران شو ، هغه نږدې د پرش کاله عمر درلود.

لوی وويل : (جالب سړی دی کنه؟)

ځوان د يوې دقيقې مدير ته جالب ويلو سره تقريباً بلد شوی و.

ځوان ځواب ورکړ: (همداسې ده لکه چې)

لوی پوښتنه وکړه: (د يوې دقيقې مديريت په اړه يې درته څه وويل؟)

- هو ويې ويل، خو دا خبرې يې رښتيا وې؟

ځوان غوښتل چې دا ځل بدل ځواب واوري.

لوی وويل: (که په خبرو يې باور وکړئ ښه به وي، زه يې اوس کله کله ګورم.)

(c) ketabton.com: The Digital Library

- یعنې ته ترې هېڅ مرسته نه اخلې؟
- اخلم خو لږه، د هر نوي کار یا مسئولیت د راسپارلو پر وخت راسره لږه شېبه وخت تېروي.

څوان د لوی خبرې پرې کړې ویې ویل: (هو! اوس زه خپله هم د یوې دقیقې موخه تاکلای شم)

لوی وویل: (که رښتیا ووایم ما د یوې دقیقې په موخو فکر نه کاوه، زه د یوې دقیقې هڅونې ته لیوال وم)

څوان وویل: د یوې دقیقې هڅونه؟ دا د یوې دقیقې مدیریت دویم راز دی؟

لوی وویل: (هو، ما چې دلته نوی کار پیل کړ، د یوې دقیقې مدیر به راته هغه ټول شیان ښه روښانول، چې غوښتل یې ترسره شي.)

څوان وویل: (هغه څه کول؟)

- راته ویل یې که د خپلو کارونو په اړه د هغه وړاندیزونه او سپارښتنې هم واورم کار به مې ساده او اسان شي........ ویل یې چې زما بریا غواړي، زه له سازمان سره لویه مرسته کوم او له خپل کاره باید خوند واخلم. بیا یې ویل هڅه کوم چې د کار د ښه والي او بد والي په اړه درته خپل نظر په څرګند ډول ووایم، وروسته یې خبر

(c) ketabton.com: The Digital Library

راکړ چې دا موضوع به په پیل کې موږ دواړو ته یو څه ستونزمنه وی.

ځوان هلک پوښتنه وکړه: ولې؟

- مدیر صیب وویل چې ډېر مدیران داسې مدیریت نه کوي او کارکوونکي ورسره بلد هم نه وي، هغه ډاډ راکړ چې دا لیدلوری راسره ډ زیاته مرسته کولای شي.

ځوان هلک وویل: څه یې چې درته ویلي مثال کې یې راوړی شي؟

لوی وویل:

- دلته مې چې کار پیل کړ لږ وخت وروسته مې پام شو چې کله د یوې دقیقې مدیر په مرسته د یوې دقیقې موخه ټاکم، داسې فکر کوم لکه هغه چې راسره له نږدې اړیکه لري.

کلکین | دروازه | نمای شیشه
PVC

ځوان هلک وویل: نږدې اړیکه یعنې؟

- هغه دا کار په دوه ډوله کوي، تر ټولو دمخه له نږدې زما کارونه څاري، په دې حالت کې رانه هغه نه لیرې کېږي، دویم دا چې د خپل کار د پرمختګ راپور رانه په منظم او دقیق ډول غواړي.

ځوان وویل: جالبه ده، هغه ولې داسې کوي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

لوی وویل:

- ښخوا مې فکر کاوه چې ګټني جاسوسي راپسې کوي او په ما باور نه لري، خو بیا یې نورو کارکوونو په اصلي هدف پوه کړم.

ځوان وویل: ښه نو، اصلي هدف یې څه و؟

- هغه غوښتل چې ما لاس په لاس ونیسي[۱]، غافلګیر مې کړي او ومې هڅوي چې پر ځان باوري شم.

ځوان وویل: تاسو چې کله کار کوئ، هغه غوښتل چې لاس په لاس مو ونیسي؟

- هو، موږ دلته یو جالب شعار لرو:

[۱] دلته موخه د کار په حال کې په کارکوونکي ورتګ دی، اصلاً ددې عبارت مترادفه معنا ده:
(Catch people doing something right.)

(c) ketabton.com: The Digital Library

**خپلو کارکوونکو سره مرسته وکړئ،**

**چې خپلو بالقوه وړتیاوو ته لاس رسی پیدا کړي**

**او**

**خپل کارکوونکي د سم کار کولو پر وخت وڅارئ**

**او لاس په لاس يې ونيسئ.**

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

لوی د خپلو خبرو په لړ کې له ځوانه پوښتنه وکړه:

- په زیاتره ادارو کې مدیران خپل کارکوونکي په کوم حال کې لاس په لاس نیسي؟

ددې پوښتنې ځواب که څه هم روښان و، خو ځوان هلک موسکی شو او ویې ویل: ( کله چې کارکوونکی وران کار کوي )

لوی وویل:

- سمه ده، خو دلته په مثبتو اړخونو ټینګار کوو او کارکوونکي هله لاس په لاس نیسو چې سم کار کوي.

ځوان هلک په خپله کتابچه کې یاداشت واخیست او ویې پوښتل:

- ښاغلی لوی، ستاسو مدیر مو چې د سم کارکولو پر وخت لاس په لاس نیسي څه پېښیږي؟

- د یوې دقیقې هڅونه کیږي.

ځوان پوښتنه وکړه: یعنې څه؟

- هغه چې ګوري تاسو خپل کار په سمه توګه کوئ، خواته مو درځي، په لاس مو لاس ږدي، کله کله مو په اوږه لاس ږدي، یا مو په مینه په ملا ټپوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځوان هلک په حیرانتیا وپوښتل: هغه چې په ملا ټپ (ګوزار) درکوي، بد درباندې نه لګي؟

- نه ، دا کار موږ ته روحیه راکوي. زه پوهېږم چې د هغه راته پام دی، علاقه راسره لري او بریا مې غواړي. هغه زیاتره وخت وایي چې هر څومره مو کارکوونکي بریالي وي، همدومره به سازمان کې ستاسو ورسره سترګه پورته وي. هغه چې په ملا یا اوږه ټپ راکوي، په ارام وي، خو موږ ته یو ځل بیا دا احساس راکوي چې ګني زه درسره یم.... بیا مو هغه سترګو ته راګوري او په څرګند ډول راته وایي چې کوم کار مو سم کړی دی، بیا راته وایي چې زما له کاره راضي او خوښ دی.

ځوان هلک د ښاغلي لوی خبره پرې کړه، ویې ویل:

- ما لا نا دي اورېدلي چې کوم مدیر دې دا کار کړی وي، ته به حتمن ورته خوشاله شوی یې.

ښاغلي لوی یې خبره تائید کړه ویې ویل:

- بالکل همداسې ده، البته څو دلایل لري. لومړی یې دا دی چې څنګه ښه کار وکړم سمدستي هڅول کېږم.

ښاغلی لوی مسکی شو، په څوکۍ کې یې تکیه ووهله، زیاته یې کړه:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- زه مجبور نه یم چې کلنۍ ناستې ته صبر وکړم، په هدف مې پوه شوې؟

دې سره دواړه په خندا شول، لوی خبره وغځوله

- دویم دلیل دا دی، هغه چې زما کار وګوري او راته ووایي چې دا کار مې سم ترسره کړی نو زه پوه شم چې خبره او هڅونه یې رښتیا دي او هسې غوړه مالي نه کوي، یعني مدیر مې کار سره بلد دی او دریيم دلیل دا چې مدیر په خپل کار کې ثبات لري.

ځوان هلک پوښتنه وکړه: (ثبات؟)

لوی وویل:

- هو که کار مې سم ترسره کړم هڅوي مې، حتی که بل ځای کې کارونه سم نه وي روان بیا هم زه په دې باور یم چې د یوې دقیقې مدیر به ما د خپل ښه کار په خاطر هڅوي. زه پوهېږم چې هغه ښايي له بلې خوا نارامه وي، خو که زه کوم سم کار کوم، نو مدیر د بل وران کار اغېز په ما نه اچوي او زما د سم کار په مقابل کې د همدې کار ځانګړی غبرګون ښیي. زه دې موضوع ته له زړه خوشالېږم.

ځوان هلک پوښتنه وکړه: دا هڅونه خو د مدیر ډېر وخت نه نیسي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

- نه ولې، دا ياد ساته، ضرور نه ده چې د خپلې خوښۍ او رضايت ښودلو او د کارکوونکي په هڅونه وخت واړوې،دا کار له يوې دقيقې نه اوږد يږي.

ځوان هلک نوي زده کړي شيان کتابچه کې ليکل ويې ويل: ښه نو دا ځکه دې کار ته د يوې دقيقې هڅونه وايې؟

- بالکل

ځوان هلک پوښتنه وکړه: هر وخت چې ستاسو کوم همکار ښه کار کوي مدير يې څارې او لاس په لاس يې نيسي؟

لوی وويل:

- نه داسې نه ده، هغه يوازې هله دا کار کوي، چې کارکوونکی تازه سازمان ته راغلی وی، وروسته چې کارکوونکی له خپل کار سره بلد شي، مدير ورسره بيا ډېر کار نه لري.

ځوان هلک په حيرانتيا وپوښتل: ولې؟

- ځکه هغه نورې داسې لارې پيدا کولای شي چې د کار له ښه والي خبر شي. تاسو کولای شئ چې په خپل سيستم کې شته معلومات بررسي کړئ... لږه موده وروسته تاسو خپله کولای شئ چې د کار پر وخت ځان لاس په لاس ونيسئ، خپل کار وګورئ او ځان

(c) ketabton.com: The Digital Library

وهڅوئ. پر دې سربېره تاسو نه پوهېږئ چې هغه (مدیر) مو بیا کله هڅوي او همدا لامل کېږي چې تاسو خپل کار په سمه توګه ترسره کوئ، حتی که هغه مو تر څنګ هم نه وي. دا ښه لاره ده، زه تراوسه په هېڅ یوه دنده کې دومره فعال او موثر نه وم.

ځوان هلک وویل: جالبه ده، ښه نو د یوې دقیقې هڅونه هم داسې یو راز دی چې انسان یې په مرسته د یوې دقیقې مدیر کېدای شي.

لوی وویل: هو همداسې ده.

ځوان خپلې کتابچې ته لیدل او هغه څه یې چې د یوې دقیقې هڅونې په اړه زده کړي وو له ځان سره تکرارول.

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د يوې دقيقې هڅونه : لنډيز

1 ) خپلو کارکوونکو ته ووايئ چې د کار په اړه يې خپل نظر په ځرګند ډول ورته وايئ.

2 ) خپل کارکوونکي وهڅوئ.

3 ) کارکوونکو ته په دقيق او ځرګند ډول ووايئ چې کوم کارونه يې سم ترسره کړي دی.

4 ) کارکوونکی مو چې کار سم ترسره کوي، په پوره خلوص ورته ووايئ چې له کاره يې څومره خوښ او راضي ياست او دده کړی کار سازمان ته څومره ګټه رسوي.

5 ) يوه شيبه غلي شئ چې ستاسو ښه احساس هغه ته انتقال شي.

6 ) هغوی راوبلئ چې بيا هم همداسې ښه کار ترسره کړي.

7 ) له لاسه يې ونيسئ، يا يې په اوږه وټپوئ چې احساس کړي تاسو يې بريا غواړئ.

تلفين | دروازه | نمای سيسته
كيفيت الومنيم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځوان هلک په بیړه وپوښتل: ښه دربیم راز څه شی دی؟

ښاغلي لوی چې د ځوان هلک دا علاقه او بیړه ولیده له خپلې څوکۍ راولاړ شو، ویې ویل:

- دا پوښتنه ولې له مېرمن براون نه کوې؟ ماته ویل شوي چې ته هغې سره هم خبرې اترې لرې.

ځوان هلک د خبرې پخلی وکړ ویې ویل: هو همداسې ده، دا چې وخت مو راکړه مننه.

لوی وویل:

- ماسره نن سبا وخت ډېر دی، یعني زه هم د یوې دقیقې مدیر شوی یم.

ځوان موسکی شو، ځکه دا جمله یې مخکې هم اورېدلې وه. له دفتره راووت، ځان سره یې ویل چې د یوې دقیقې هڅونه به رښتیا هم ګټوره وي که نه، ایا د یوې دقیقې د مدیریت دا ټول فنون به په درد وخوري او ګټه به ولري که نه؟ په همدې سوچونو کې د یوې دقیقې مدیر سکرترۍ ته لاړ او ورته یې وویل چې اغلې براون سره د خبرو زمینه دې ورته برابره کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

سکرترۍ په ټیلیفون خبرې کولې، غوږې یې کېښوده، ویې ویل: (لیدنه سبا سهار ته پاتې شوه، اغلې براون وویل تاته باید ووایم هر وخت چې راځې راشه، بې د چهارشنبې له سهاره.)

بیا سکرترۍ بل ځای ته زنګ وواهه او د ملاقات وخت یې واخیست، ځوان باید د مېرمن ګومز لیدو ته تللی وی، مېرمن ګومز د شرکت د مرکزي دفتر کارکوونکې وه. مېرمن متېکاف وویل: هغه د شرکت د ټولو برخو او ځایونو په اړه پوهېږي، زه باور لرم تاسو چې هر څه غواړئ هلته یې موندلای شئ.

ځوان هلک له سکرترۍ مننه وکړه او روان شو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## ارزونه

په سبا يې ځوان هلک د مېرمن ګومز دفتر ته لاړ، مېرمن ګومز پخه مېرمن وه چې عمر يې له څلويښت کالو پورته معلومېده، ځوان هلک ورسره له روغبړ وروسته سمدستي وپوښتل:

- تاسو په هيواد کې تراوسه کومې سترې پروژې سر ته رسولې دي؟ غواړم ستاسو پروژې د يوه دقيقې مدير له هغو سره پرتله کړم.

مېرمن ګومز وويل:

- دا شيان ليرې نه دي، نه دې سترې کوی، ځکه ته چې څه غواړې ټول د يوه واحد (يو دقيقه يې مدير) اړوند دي. هغه جالب انسان دی، د هغه واحد زموږ په ټول سازمان کې ډېر کاريګر او ګټور واحد دی.

ځوان هلک په خندا شو ويې ويل: باور مې نه کېږي، هغه دومره ښه او ډېر امکانات لري؟

مېرمن ګومز وويل:

- نه داسې نه ده، په اصل کې د هغه امکانات او تجهيزات تر ډېره زاړه او لږ دی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځوان هلک دې خبرو ته هک پک و، ویې ویل: ښه نو په دې منځ کې به حتمن کومه تېروتنه شوې وي، ته راته دا ووایه چې تراوسه یې څومره کارکوونکي له کاره ویستلي دي؟

- فکر کوم دې واحد ته خلک ځي او راځي.

ځوان هلک فکر وکړ، چې ځای یې ګنې پیدا کړ ویې ویل: اها ! همدا خبره ده، دا خلک د یوې دقیقې له مدیره زر جلا کېږي؟

- کارکوونکي چې کله د یوې دقیقې مدیر لاس لاندې کار وکړي، بیا له مدیر او څارونکي بې نیازه کېږي او مستقل کېږي. هغه زموږ د پرسونل ښه روزونکی دی، موږ چې هر وخت ښه مدیر ته اړتیا پیدا کړو، هغه ته زنګ وهو، هغه سره هر وخت ښه پرسونل شته وي.

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

ځوان هلک دې حالت ته حیران و، له مېرمن ګومز نه یې مننه وکړه، خو دا ځل یې بدل ځواب واورید.

- خوشاله شوم چې مرسته مې درسره وکړه، د اونۍ نورې ورځې ګڼه ګوڼه زیاته وي، کاشکې د یوې دقیقې مدیریت په رازونو پوهېدای، موده کېږي زړه مې وایي چې ورشم، هغه سره وګورم، خو لا تراوسه مې وخت نه دی پیدا کړی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځوان هلک موسکی شوی او ویې ویل: ما چې دا رازونه زده کړل، تاسو ته به یې ډالۍ کړم، همداسې لکه هغوی یې چې ماته راډالۍ کوي.

مېرمن ګومز په خوښۍ وویل: (ارزښتمنه ډالۍ به وي). بیا یې خپل نامنظمه دفتر ته ولیدل او ویې ویل: (هرڅه چې راسره مرسته کوي، ورته خوشالېږم.)

ځوان هلک له دفتر راووت، موضوع سره یې علاقه پیدا شوې وه، ټوله شپه یې په دې تلوسه کې تېره کړه، چې دربیم راز به کله زده کوي.

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

## دریم راز: د یوې دقیقې رڼنه

ځوان هلک د دفتر په دروازه ورننوت، مخامخ د مېرمن براون خونې ته لاړ، یوه شیک پوشه مېرمن ولاړه، عمر به یې لا شپېته نه و، ده ته یې ښه راغلاست وویل او غبرګه یې کړه: (جالب سړی دی کنه؟)

ځوان هلک اوس دې پایلې ته رسېدلای و چې باید ویلي یې وای: (هو جالحب سړی دی.)

مېرمن براون وویل: (هغه درسره د یوې دقیقې مدیریت په اړه خبرې وکړې؟)

ځوان هلک موسکی شو: (دا څو ورځې د همدې موضوع په اړه خبرې اورم، رښتیا به نه وي کنه؟ که دي؟

ځوان نه پوهېده چې دا ځل به بدل ځواب واوري که نه؟

مېرمن براون وویل:

- که یې ومنې ښه به وي، ځکه دا سې ورځې لږې راځي.

ځوان وویل: یعنې تاسو ورسره له اونیزو ناستو پرته بل وخت کې نه ګورئ؟

- ګورو خو لږ، زیاتره وخت چې تېروتنه وکړو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځوان وويل: يعنې د يوې دقيقې مدير يوازې هله ګورئ چې تېروتنه وکړئ؟

- هر وخت نه ! کله کله.

ځوان وويل: خو ماته ددې ځای اصلي شعار دا وښودل شو، چې کله کارکوونکي سم کار کوي، دوی پرې ورځي او لاس په لاس يې نيسي.

مېرمن براون وويل:

- هغه سمه ده، خو ته بايد زما په اړه هم په ځينو شيانو پوه شې.

ځوان وويل: کوم شيان؟

- زه له څو کلونو راهيسې دلته کار کوم، ددې ځای له کورني او بهرني سيستم سره بلده يمه، د يوې دقيقې مديرراسره وخت نه تېروي، کله که وخت راکوي هم د موخو په ټاکلو کې وي، زياتره وخت زه خپله موخې ليکم او ورلېږم.

ځوان وويل: هره موخه په يوه جلا کاغذ ليکئ کنه؟

- هو، خو شرح يې بايد له ۲۵۰ کليمو زياته نه وي او لوستل يې بايد له يوې دقيقې ډېر وخت ونه نيسي. بله مهمه خبره دا ده چې زه له خپل کار سره مينه لرم، زياتره وخت ځانته خپله د يوې دقيقې هڅونې برابروم، که ته خپله د ځان په اړه فکر ونه کړې، څوک به يې

(c) ketabton.com: The Digital Library

ستا په اړه وکړي؟ يو ملګري مې راته  ښايسته متل ويلی دی،
هېڅکله مې نه هېرېږي : که ته دې سُرنا (سرنی) ونه غږوې نور
خلک يې کې خڅلې غورځوي.

ځوان هلک د مېرمن براون په دې خوش طبعۍ وخندل او پوښتنه يې وکړه:
ته کله د يوې دقيقې مدير هڅولې يې؟

مېرمن براون وويل:

- کله کله دا کار کوي، خو ډېر يې نه کوي، ځکه زياتره وخت پرې زه ورمخکې کېږم. کله کله چې زه کوم کار په ښه ډول ترسره کړم، خپله له يو دقيقه يي مديره غواړم چې و مې هڅوي.

ځوان هلک وويل: د دې کار جرأت څنګه کوې؟

- اسانه ده، دا کار د شرط غوندې دی، يا به يې ګټم يا به مساوي راځم، که هغه مې و هڅوي ګټم يې ګڼي مساوي.

ځوان هلک يې خبره پرې کړه: ښه که هغه دا کار ونه کړي نو بيا ؟

- په دې صورت کې مساوي راغلې يم او هېڅ مې هم نه دي بايللي.

ځوان هلک وموسېد او د مېرمن بروان فلسفه يې ځان سره ياداشت کوله،
بيا يې کړل:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- تاسو وویل چې کله درنه تېروتنه وشي، هغه راځي او وخت درسره تېروي، لږ توضیحات راکولای شئ؟

مېرمن براون وویل:

- که کومه لویه تېروتنه وکړم، حتمن د یوې دقیقې رټنې (رټلو) سره مخ کېږم.

ځوان وویل: یوه دقیقه څه؟

- د یوې دقیقه رټنه، دا د یوې دقیقې مدیریت دربیم راز دی.
- هغه څنګه؟
- اسان دی.
- پوهېدم همدا به وایي.

مېرمن براون وخندل، ویې ویل:

- که تاسو کله کار کړی وی او د کار په ښه ترسره کولو و پوهېږئ، که په همدې وخت کې درنه کومه تېروتنه وشي، د یوې دقیقې مدیر چټک غبرګون ښیي.

ځوان وویل: دا کار څنګه کوي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

- څنګه چې زما له تېروتنې خبر شي ځنګ ته مې راځي، بیا راته حقیقت بیانوي، بیا مې مېز ته رانږدې کېږي.

ځوان وویل: د هغه دا کار در باندې بد نه لګېږي؟

- نارامه کېږم، ځکه پوهېږم چې دلته ولې راغلی دی او بده یې دا چې په شونډو یې هېڅ موسکا نه وي ... زما سترګو ته راګوري او تېروتنه مې په دقیق ډول راته په ګوته کوي، بیا راته وایي چې د تېروتنې په اړه مې څه احساس کوم ؟ مثلاً غوسه یم، ځوریږم، ګنګس یم یا بل څه....

ځوان پوښتنه وکړه: دا کار څومره وخت نیسي؟

- نږدې دېرش ثانیې خو په ما پوره ورځ تېرېږي.

دې وخت کې ځوان ته د یوې دقیقې مدیر هغه خبره وریاده شوه، چې ویل یې د پرېکړې کولو ضعف یې هغه ځورولی دی، بیا ځوان پوښتنه وکړه:

- بښه نو بیا؟
- بیا یوه شېبه غلی کېږي، چې څه یې ویلي هغه مې ښه په ذهن کې کېني.... بیا مې سترګو ته راګوري، په دې مې پوهېږي چې د هغه په نظر کې یو پوه او د قدر وړ انسان یم او غوسه یې په دې خاطر ده

(c) ketabton.com: The Digital Library

چي ډېر زيات احترام راته لري. بيا راته وايي دا بايد وروستی ځل وي، يعني بل ځل رانه د داسې تېروتنې تمه نه لري.

ځوان هلک د مېرمن براون خبره پرې کړه: يعني دا کار مو مجبوروي چې دې موضوع ته پاملرنه وکړئ.

- هو همداسې ده.

ځوان د مېرمن براون خبرې اورېدې، پوهېده چې نوې خبرې دي، زر زر يې يادښتونه اخيستل.

مېرمن براون زياته کړه:

- زه چې په کار کې تېروتنه وکړم هغه مې رټي، بيا مې تېروتنه راته داسې په ګوته کوي، چې زه پوهېږم په حالاتو واکمن دی او زه ورته هېڅ بهانه نه شم کولای، بله خبره دا ده چې هغه زما شخصيت او احساساتو ته ګوته نه ځنډوي، يوازې چلند مې غندي. زه ترې ځکه د ځان دفاع نه کوم، زه خپله ګناه په نورو نه اچوم، پوهېږم چې هغه انصاف کوي او وروستۍ خبره دا ده چې په چلند کې يې ثبات وي.

ځوان وويل: يعني که په نورو برخو کې کارونه سم هم روان وي، هغه مو ستاسو په تېروتنه رټي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

مېرمن براون وویل: همداسې ده.

ځوان وویل: ښه دا ټول جریان یوازې یوه دقیقه وخت نیسي؟

- زیاتره وخت هو، ځکه رټل چې ختم شي کیسه ختمه شوه، د یوې دقیقې رټنه وخت نه نیسي خو ژمنه کوم چې هېڅکله مو نه هېرېږي او هغه تېروتنه بیا نه کوو.

ځوان وویل: فکر کوم ما خپله هم همداسې یو څه تجربه کړل، ما متاسفانه له هغه وغوښتل چې....

مېرمن براون یې خبره پرې کړه: خدای دې وکړي چې د خبرې تکرار دې ترې نه وي غوښتی.

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

ځوان وویل: له بده مرغه همداسې مې وکړل.

مېرمن براون وویل:

- ښه نو پوه شوی به یې چې د یوې دقیقې رټنه څه احساس لري؟ که څه هم زه فکر کوم ته یې کارکوونکی نه وې، نو رټنه به دې هم لږه نرمه وه.

ځوان وویل:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- نه پوهېږم چې رټنه يې سخته وه که نرمه، خو دومره پوه شوم چې بيا به ترې هېڅکله د خبرې تکرار ونه غواړم، دا مې تېروتنه وه ... د يوې دقيقې مدير هم تېروځي که نه؟ داسې ښکاري لکه په خپل کار کې چې ښه استاد وي.

مېرمن براون په خندا وويل:

- تېروتنه ترې لږه کېږي، خو خوش خويه انسان دی، خو کله چې ترې تېرونه وشي، مثلاً د يوې دقيقې رټنې نيمه برخه ترې پاتې شي؛ موږ ورته دا خبره وريادوو.

بيا چې رټنه ختم شي، حالات بېرته نورمال شي، زنګ ورته وهو او تېروتنه يې ورته وايو، ښايي وخاندو ورته ووايو چې د يوې دقيقې تېروتنې دويمه برخه مو پرېښې،اوس مو بېرته وهڅوه چې له خفګان راووځو.

ځوان وويل: ښه نو بيا هغه څه کوي؟

- بيا نو خاندي او دا چې تاته يې بېرته دلاسه نه ده درکړې، ښښنه درنه غواړي.

ځوان پوښتنه وکړه: تاسو هم په هڅونو او رټنو خندلای شئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

- همداسې ده، د يوې دقيقې مدير مورِ ته دا ورتيا راکوي چې تېروتنې سره خندا هېره نه کړو، دا خبره راسره د خپل کار په دوام کې مرسته کوي.
- همم جالبه ده، دا کار مو ځنګه زده کړ؟
- اسانه دی، خپل مدير ته به مو ليدل او زده کول مو ترې، چې هغه ځنګه په خپلو تېروتنو خندل.
- يعنې ستاسو مدير چې کله کومه تېروتنه وکړې په خپل ځان او تېروتنې پورې يې خاندي؟
- هر وخت نه خاندي، هغه هم زمورِ غوندې انسان دی، کله کله ورته دا کار سخت وي، خو زياتره وخت همداسې کوي، په خپلو تېروتنو چې وخاندي دا کار يې په چارچاپېره خلکو ښه اغېز کوي.

کلکين | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

ځوان هلک تاثير لاندې راغلی و، ورو ورو پوهېده چې يو بريالی مدير ځنګه کولای شي چې يوه سازمان ته ارزښت ولري، بيا يې پوښتنه وکړه:

- تاسو ولې فکر کوئ چې د يوې دقيقې رټنې دومره ګټورې دي؟
- که دا پوښتنه خپله له مدير نه وکړې ښه به وي.

ځوان هلک مننه وکړه، مېرمن براون ورته وويل: ته خپله پوهېږې چې ددې خبرې ځواب دې څه دی؟ دواړه په خندا شول. ځوان هلک داسې فکر کاوه لکه ددوی د سازمان غړی چې وي، هېڅ داسې احساس يې نه کاوه لکه يو مراجعه کوونکی چې وي او دا کار ورته په زړه پورې و.

(c) ketabton.com: The Digital Library

له دفتره راووت، فکر يې شو چې له مېرمن براون سره يې ليدنه لنډه خو ګټوره وه، ښې خبرې يې پکې واورېدې.

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

**د يوې دقيقې رټنې : لنډيز**

د يوې دقيقې رټنه يو ګټور کار دی چې تاسې:

1 ) خپلو کارمندانو ته له مخکې ووایئ، چې د هغوی د کار په اړه خپل نظر په څرګندو ټکو بيانوئ.

د يوې دقيقې رټنې لومړۍ برخه:

2 ) خپل کارکوونکي ورټئ او ورېټئ او ورېتي ګوابنئ.
3 ) کارکوونکو ته په څرګند ډول ووايئ چې څه تېروتنه يې کړې.
4 ) خلکو ته ښکاره ووايئ چې د تېروتنې په اړه يې څه احساس لرئ.
5 ) څو شېبې معناداره چوپتيا غوره کړئ، چې احساس مو هغوی ته انتقال شي.

د يوې دقيقې رټنې دويمه برخه:

6 ) کارکوونکي ته لاس ورکړئ، يا يې په اوږه لاس کېږدئ، احساس ورکړئ چې تاسو ته ارزښت لري او په اړه يې فکر کوئ.
7 ) په ګوته يې کړئ ورته چې څومره ارزښت درته لري.
8 ) ټينګار پرې وکړئ چې هغوی ښه دي، خو د کار دا ښه يې ستونزه لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

9 )پام مو وي، د يوې دقيقې رتنه چې ختمه شوه، کيسه همدلته ختميږي او نور دوام مه ورکوئ.

که څوان د يوې دقيقې رټنه خپله نه وی تجربه کړی ښايي په ګټه يې هم نه وای پوه شوی او باور يې پرې نه وی کړی. دې کې شک نشته چې تجربه ترخه وه او هغه نه غوښتل چې بيا ځلې يې تکرار کړي.

په هر صورت هغه پوهېده چې هر انسان تېروځي او هغه هم ښايي بيا ورته شي، پوهېده چې که د يوې دقيقې مدير يې ورتې؛ نو رټنه به پر ځای وي، دا به يوازې دده د ناسم کار غبرګون وي، نه دا چې خدای مه کړه مدير يې ګڼي د شخصيت او احساساتو توهين کوي.

د يوې دقيقې مدير درې واړه اصول ( د يوې دقيقې موخې، د يوې دقيقې هڅونه او د يوې دقيقې رټنه) درې واړه منطقي او عقلاني وو. ځوان هلک ځان سره وويل: خو ددې اصولو د ګټورتيا دليل څه شی دی؟ ولې د يوې دقيقې مدير په ټول سازمان کې موثر او ګټور مدير دی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د یوې دقیقې مدیر توضیحات ورکوي

ځوان هلک چې د یوې دقیقې مدیر دفتر ته ورسېد ، سکرترۍ ورته وویل: دننه ننوتلای شئ، هغه مو راګرځېدو ته په تمه دی.

ځوان چې خونې ته ننوت ویې لیدل چې دفتر پاک او منظم دی، د یوې دقیقې مدیر ورته ښه راغلاست وویل، زیاته یې کړه:

- ښه نو ، څه دې زده کړل؟

ځوان هلک په خوښۍ وویل: زیات شیان.

- مثلاً څه؟

- په دې پوه شوم چې ته ولې ځانته د یوې دقیقې مدیر وایې؟ ته خپلو کارکوونکو ته د یوې دقیقې موخې ټاکې، دا کار دې لپاره کوې چې پوه شي څه تمه ترې لرې، ته پوهېږې چې کار څنګه په ښه ډول ترسره کېږي. وروسته بیا هڅه کوئ چې کارکوونکی د ښه کار ترسره کولو پر وخت لاس په لاس ونیسې او د یوه دقیقه یې وهڅوې او که له ټولې پوهې او تجربې سره یې بیا هم تېروتنه وکړه؛ نو یوه دقیقه یې رټې.

مدیر وویل: ښه د دې ټولو په اړه ته څه نظر لرې؟

ځوان وویل:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- زه ورته خوښ يم، دا اصول ساده او ګټور دي او پوهېږم چې تاسو يې بريا ته رسولي ياست.

د يوې دقيقې مدير يې د خبرې په تائيد وويل: او که ته وغواړې تاته هم ګټه رسولای شي.

ځوان وويل:

- ښايي، خو که زه يې ددې موثريت په لامل پوه شم، بيا به يې راته عملي کول اسان وي.

مدير وويل:

- ځوانه دا موضوع په هر مورد کې صدق کوي، هر څومره يې چې د ګټې په لاملونو پوه شې همدومره دې عملي کولو ته زړه کېږي، څه مې چې زده دي که تاته يې ووايم خوشالېږم، وايه له کوم ځايه يې پيل کړم؟

ځوان وويل:

- ښه لومړی دا ووايه، د يوې دقيقې مدير په توګه چې کوم کارونه ترسره کوې ايا رښتيا داسې فکر کوې چې ټول کارونه دې په يوه دقيقه کې سر ته رسيږي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

- تل داسې نه وي، دا ددې لپاره چې خلکو ته وښيو مديريت دومره سخت او ناشونی کار نه دی لکه دوی چې فکر کوي او بل مديريت دومره وخت هم نه نيسي لکه خلک چې فکر کوي، مثلاً د يوې دقيقې موخې تاکل ښايي له يوې دقيقې ډېر وخت ونيسي، دا يوه سمبوليکه نومونه ده او زياتره وخت له يوې دقيقې ډېر وخت نيسي، ته صبر چې زه درته کاغذ وښييم.

ځوان د مدير مېز ته وليدل، په کاغذ ليکلي وو:

کلکين | دروازه | نمای شيشه
کيفيت المونيم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

زما تر ټولو

ښه دقیقه هغه ده

چې

په یوه انسان مې

پکې

پانګونه کړې وي

The best minute

I spent

Is the one

I

Invest in people

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

مدیر خپله خبره وغځوله

دا جالبه ده چې زیاتره شرکتونه له ۵۰ تر ۷۰ سلنه د بودیجه د کارکوونکو په امتیازاتو مصرفوي خو د هغوی په روزنه یوازې ۱ سلنه بودیجه هم په سختۍ مصرفوی. یعني په حقیقت کې ډېر شرکتونه ددې پر ځای چې پیسې په پرمختګ او د کارکوونکو په ساتلو ولګوي؛ په ودانیو او تجهیزاتو یې مصرفوي.

ځوان وویل:

- تراوسه مې په دې خبره فکر نه و کړی، یعني که کارکوونکي شرکت ته پایلې او لاس ته راوړنې ورکوي؛ نو بیا خو پرې پانګونه ښه او منطقي کار دی.

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

مدیر وویل:

- همداسې ده، کاشکې راباندې هغه وخت چا پانګونه کړې وای چې نوی کار ته راغلی وم.

ځوان وویل: هدف مو څه دی؟

مدیر وویل:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- مخکې به مې چې په سازمانونو کې کار کاوه، نه پوهېدم چې څه تمه رانه لري، هېڅ چا ځان دومره نه په کړاوه چې په دې موضوع مې پوه کړي، که چا به وپوښتلم چې کارونه څنګه روان دي؟ ورته به مې ویل (نه پوهېږم ... یا فکر کوم چې ... )، که به یې راته ویل ولې داسې فکر کوې؟ ما به ویل (ځکه چې په دې وروستیو کې مې مشر راباندې غوسه نه ده کړې)، یا دا چې (نه پوهېدل ښه پوهېدل دي)، هغه وخت اصلي فکر دا و، داسې کار باید ونه کړم چې څوک راته غوسه شي یا مې ورټي.

ځوان وویل:

- جالبه ده، خو ستاسو په خبرو سم پوه نه شوم ،که مو خوښه وي یو څو پوښتنې به درنه وکړم،که ددې پوښتنو ځوابونه پیدا کړم، ښایي ښه پوه شوم، لومړی دا پوښتنه کوم چې د یوې دقیقې موخه ټاکل ولې ګټور کار دی؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د یوې دقیقې موخه ولې ګټوره ده؟

مدیر وویل:

- غواړې یوه شې چې د یوې دقیقې موخه تاکل څه ګټه لري؟

بیا له ځایه پورته شو، په خونه کې یې قدمونه اخیستل، خبره یې وغځوله:

- نبه زه به یو پرتله وکړم چې سم یوه شې، ما کلونه مختکې په سازمانونو کې کار کړی دی، ډېر داسې کارکوونکي مې لیدلي چې په کار او اداري کې بې انګېزې او بې حوصلې وي؛ خو داسې هېڅوک مې ونه لید چې له کار وروسته بې حوصلې او بې انګیزې وي.
مثلاً یوه شپه مو له کار وروسته د کریکټ لوبه کوله، دلته زما ډېر پخواني همکاران هم وو، زیاتره یې ستونزې لرلې، یوه پکې توپ راواخیست، بال یې وکړ او یو دم یې چیغې کړې، ټولو یې ووهل او خوشالي یې وکړه، داسې یې ولې وکړل؟

ځوان وویل: معلومه خبره ده، ویکټې یې وویشتلې ځکه.

مدیر وویل:

- بالکل ! خو ته دا خلک ولې په کار کې دومره خوشالي نه کوي او ټوپونه نه وهي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

هلک وخندل ویې ویل:

- ځکه چې هغوی نه پوهېږي ویکټې چېرته دي؟ یعنې هدف یې څه دی؟کوم ځای باید وولي؟ زه ستاسو په خبره ورسېدم.[۲]

د یوې دقیقې مدیر وویل:

- همداسې ده، اوس به پوه شوی یې چې په زیاتره سازمانونو کې څه حال وي، زه پوهېږم زیاتره مدیران پوهېږي چې له کارکوونکو یې څه تمه لري، خو دومره زیار نه ګالي چې کارکوونکو ته یې ووایي، دوی فکر کوي چې کارکوونکي یې باید له خپلو کارونو سره بلد او ترې خبر وي. زه خپله د موخو په ټاکلو کې هېڅکله داسې فکر نه کوم.

تاسو چې فکر کوئ کارکوونکي مو پوهېږي داسې ده لکه په کریکټ کې چې د لوبې قوانین نه څرګندوئ، تاسو ویکټې په خپل ځای خښوئ خو مخې ته یې بیا یوه پرده راځړوئ، کله چې توپ ویشتونکی بالنګ کوي، پرده لګیږي خو هغه نه پوهېږي چې ویکټې لګېدلي او لویدلي دي که نه؟ که ته ترې پوښتنه وکړې چې ویکټې ولګېدې؟ درته وایي: نه پوهېږم خو فکر کوم چې بال مې سم کړی و.

---

[۲] لیکوال دلته د (بالینګ) لوبې بېلګه راوړې وه، دا چې زموږ په ټولنه کې د بالنګ لوبه ډېر خلک نه پېژني نو ځکه مې بېلګه بدله او د کریکټ راوړله، په دې باور چې د لیکوال هدف مې سم انتقال کړی دی. (ژ)

(c) ketabton.com: The Digital Library

دا موضوع داسې ده لکه د شپې چې ځوک د ګلف لوبه کوي، ځينو ملکرو مې د ګلف لوبه پرېښوده، دليل يې دا و چې ميدان کې ګڼه ګونه ه وي، ما ورته وويل د شپې لوبه کوئ کنه، ويل يې ته ليونی يې د شپې چې بال نه ښکاري ځوک به لوبه څنګه کوي؟

دا موضوع فوټبال غوندې هم ده، که د فوټبال ميدان کې د ګول جالونه نه وي او دواړه ټيمونه هسې په سپين ميدان منډې وهی نو ځوک به په ساعتونو ددوی لوبې ميدان او ټلويزونونو کې ننداره کړي؟

ځوان هلک وويل: په دې پوه شوم خو داسې ولې وي؟

مدير وويل:

- اصلي خبره دا ده، په خلکو کې د انګيزې اصلي لامل پايله ليدل او Feedback (په اړه يې د خلکو نظر) دی، دلته يو متل د يادونې وړی دی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## فیډبک د اتلانو سهارنی (ناشته) ده

Feedback is breakfast of champions.

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

دا کار ددې لامل کېږي چې موږ خپل حرکت ته دوام ورکړو، له بده مرغه زیاتره مدیران که پوه شي چې د کار په اړه نظر یې کارکوونکو ته انګېزه ورکوي، دوی بیا د کریکټ درېیم ډول عملي کوي.

مثلاً توپ ویشتونکی توپ کوي، د ویکټو مخې ته پرده راځړېدلې ده، مدیر د پردې شاته یو لوبغاړ ودروي، دا چې بال وکړي هغه یې پایله وګوري او بیا د هماغه پردې له شا ورته د سوځېدو او نه سوځېدو اشاره کوي، بیا مدیر خپل کارکوونکي ته وایي، یعنې ویکټ دې ونه ویشته؟

زه کله ځان پوښتم چې مدیران دا پرده ولې نه لیرې کوي؟ چې خپله او کارکوونکي یې په ګډه ویکټ وګوري، ځکه دوی په یوه کلاسیک امریکایي سنت دا کار کوي، یعنې د کار ارزونه یا Performance review

ځوان هلک په حېرانۍ وپوښتل:

- یعنې دوی د ارزونې تر غونډې صبر کوي؟

مدیر وویل:

- بالکل، زه یې دا کار داسې ګڼم، لکه چې ووایې: پرېږده یې، چې وخت یې راغی بیا به ورسره ګورو. داسې مدیران خپلو

(c) ketabton.com: The Digital Library

کارکوونکو ته نه وايي چې څه تمه ترې لري، په خپل حال يې
پرېږدي، هغوی خواران کار کوي او بيا چې سمې پاېلې ترلاسه نه
کړي نو چيغو يې ځمکه او اسمان په سر اخيستی وي.

څوان هلک چې دې خبرو ته فکر وړی و ويې ويل: څه فکر کوې دوی ولې
داسې دي؟

- ددې لپاره چې ځانونه ښه وښيي.

څوان بيا پوښتنه وکړه: يعنې څنګه؟

مدير وويل:

- که تاسو د کارونو د ارزونې په ګذارش يا راپور کې ټولو
کارکوونکو ته ښې نمرې ورکړئ، څه فکر کوئ رئيس به مو درته
په کومه سترګه ګوري؟

څوان وويل: کيدای شي يو خوشفهمه انسان مو وګڼي چې د ښو او بدو
توپير نه شم کولای.

- همداسې ده، په زياتره سازمانانونو کې مدير ددې لپاره چې ځان
قوي وښيي، يوازې هغه کارکوونکي لاس په لاس نيسي چې کومه
تېروتنه ترې وشي، په داسې ادارو کې بايد لږ خلک ګټونکي او
ډېر بايلونکي او پاتې نور په همدې منځ کې وي، زموږ په ټولنه

(c) ketabton.com: The Digital Library

کې د مدیرانو ذهنیت د وېش له نورمال منحني
(Normal distribution Curve) نه تابعت کوي، زما په یاد دي
چې پنځم ټولګي کې یې رانه د امریکایي ایالاتونو د نقشې
ازموینه اخیسته، ښوونکې ته مې وویل ولې د امریکا نقشه په
دیوال نه ځړوې چې ټول زده کوونکې ترې ګټه واخلي ؟ ویې ویل:
دا کار نه شوم کولای، ځکه بیا ټول ۲۰ نمرې اخلي. دا خبره یې
داسې وکړه لکه د ټولو زده کوونکو کامیابي چې کومه بده خبره
وي.
ته پوهېږې انستاین نه به چې چا د ټیلیفون شمېره وغوښته له
کتابچې به یې ورته ویله.

ځوان وویل: ټوکې مه کوئ !

مدیر وویل:

- ټوکې نه کوم، انستاین به ویل زه خپل ماغزه په هغو معلوماتو نه
ډکوم چې بل ځای کې ساتل کېدای شي................ اوس که ته په دې
راز نه پوهیدای، د هغه چا په اړه به دې څه فکر کاوه چې شمېره یې
له کتابچې درته ویله؟ څه فکر دې کاوه چې هغه بریالی انسان دی
که ناکام؟

ځوان هلک معناداره موسکا وکړه، ویې ویل:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- يو ريښتينی ناکام انسان.

مدير وويل:

- بالکل، که ما دا معلومات نه درلودی همدا سې فکر مې کاوه، په دې صورت کې به زموږ تېروتنه وای کنه؟

ځوان هلک د سر په خوځولو د هو ځواب ورکړ

مدير زياته کړه:

- موږ ټولو نه دا سې تېروتنې په اسانه کېږي.

بيا يې ځوان ته يوه بله پاڼه وښوده، ويې ويل: دا وګوره.

پرې ليکلې وو:

کلکين | دروازه | نمای شيشه
کيفيت المونيم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

**ټول انسان په بالقوه ډول**

**ګټونکي دي**

**ځينو يې د بايلونکو**

**څېرې (نقابونه) پر مخ کړې دي**

**مه پر يږدئ چې د هغوی**

**ظاهري څېره مو تېرباسي**

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

مدیر وویل:

- د یوه مدیر په توګه ته درې ټاکنې لرې: لومړۍ دا چې ګټونکي یا بریالي خلک وګوماري، دا لاره لږه سخته ځکه ده، ځکه د داسې کسانو ګومارل سخت وي او ډېر لګښت غواړي.

په دې صورت کې دویمه لاره ټاکلای شې، دویمه لار د هغو خلکو ګومارل دي چې د بریا بالقوه انرژي ولري، داسې خلک روزلای شې او کیدای شي چې بریالي شي. که دا دواړه لارې نه ټاکې نو دریمه لاره درته مجبوراً پاتې کېږي او هغه دعا ده. زه زیاتره وخت له دې حالته ځوریږم، زیاتره مدیران نه ددې لپاره پیسې لګوي چې بریالي کارکوونکي وګوماري او نه دې ته وخت ورکوي چې خپل ګومارل شوي کارکوونکي په خپله برخه کې وروزي.

ځوان پوښتنه وکړه: دریمه لاره، دعا؟ دا څنګه؟

مدیر په خندا وویل:

- دا هسې ټوکه وه، خو داسې ډېر مدیران شته چې هره ورځ دا دعا کوي: (خدای دې وکړي چې دا کارکوونکی په خپل کار پوه او تکړه وي.)

ځوان هلک په جدیت وویل:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- ښه ! که اوس زه لومړی لاره وټاکم او یو بریالی کارکوونکی وګومارم په اسانۍ د یوې دقیقې مدیر کیدای شم کنه؟

مدیر وویل : (هو )

د یوې دقیقې مدیر د ځوان دې جدیت ته حیران شوی و ، لکه چې د ځوان همدا جدیت به یې ښه مدیر کړي، بیا یې وویل:

- د بریالي مدیر کار دا دی چې خپل کارکوونکي ته د یوې دقیقې موخې وټاکي او بیا یې پرېږدي چې خپله حرکت وکړي.

ځوان وویل: د اغلې براون له خبرو خو ما دا معنا واخیسته، کله کله حتی مدیر دا اړتیا هم نه لري چې خپل کارکوونکي ته موخې وټاکي.

مدیر وویل:

- د هغې خبره رښتیا ده، هغه د نورو په پرتله لړه ځار ل کېږي، خو د بریالیو او بالقوه بریالیو دواړو لپاره د یوې دقیقې موخې ټاکل هغه لاره ده چې د هغوی وړتیا پکې څرګندېدی شي.

ځوان وویل: ښه دا رښتیا ده، چې هدف که د هر چا لپاره ټاکل کېږي په یوه جلا کاغذي پاڼه کې دې ولیکل شي؟

مدیر وویل:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- همداسې ده.
- دا موضوع ولې دومره مهمه ده؟
- دا کار ددې لپاره کېږي چې انسان خپلې موخې بیا بیا وګوري او بیا ورته کړنلاره وټاکي.
- ما اورېدلي تاسو له هغو غوارېئ چې یوازې مهمې موخې دې یاداشت کړي، جزیاتو ته اړتیا نشته؟
- هو ! دا ځکه چې زه نه غوارم کاغذ پراني جوره شي، یا د کاغذونو ډېرې جوړ وي، دا په کار نه وي چې د ټول کال پلانونه یوځای پاتې شي اویوازې د کال په سر کې ورته پاملرنه وي. تا به زما کارکوونکي لیدلي وي چې هر یوه ځان سره یوه لوحه ایښې وي.

بیا یې په خپل مېز لوحې ته اشاره وکړه، پرې لیکلي وو:

(c) ketabton.com: The Digital Library

**یوه دقیقه کېنه !**

**او**

**موخو ته وګوره**

**خپله کړنلاره وګوره**

**وګوره چې ستا چلند ( کار)**

**له موخو سره سر خوري که نه؟**

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ځوان هلک لوحه خوښه شوه ، ویې ویل: زه هم داسې یوه لوحه لرلای شم؟

مدیر ورته وویل: هو زه به وو ایم چې تا ته یوه چمتو کړي.

ځوان هلک لګیا وو ، یادښتونه یې لیکل، کاغذ ته یې لیدل، ویې ویل:

- پوهېږې، په دومره لږ وخت کې د یوې دقیقې مدیریت په ټولو جزیاتو پوهېدل سخت کار دی، د یوې دقیقې موخې ټاکلو کې خبرې ډېرې زیاتې دي او هیله لرم چې راتلونکې کې به یې زده کړم............ اوس د یوې دقیقې هڅونې په اړه خبرې کولای شو؟

مدیر وویل:

- هو ! ته به غواړې پوه شې چې د یوې دقیقې هڅونه ولې ګټوره ده؟
- هو ! همداسې ده.

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

د يوې دقيقې هڅونه ولې ګټوره ده؟

مدير وويل:

- اول به درته يو څو بېلګې ووايم، دې سره به په موضوع لږ ښه پوه شې. اول درته د کوترو بېلګه وايم اوبيا د کبانو خو دې ته دې پام وي چې انسانان کوترو غوندې نه دي. انسانان ځيرک او پېچلي موجودات دي، نه غواړي چې د بل انسان تر کنټرول لاندې وي. دا خبره ذهن کې واچوه او د هغوی احترام کوه. همدا د ښه مديريت کليدی/اساسي ټکی دی.

اوس به درته په رڼا کې درته يوه بېلګه ووايم، دا بېلګه ښيي موږ چې څه خوښوو هغه پسې يو او څه مو چې نه خوښيږي ليرې ترې ګرځو.

اوس داسې وګڼه چې ته يوه کوتره لرې، روزلې دې نه ده، د کوټې په لاندې کونج کې ښي لاس کې دې ورته ځاله جوړه کړې ده، ته غواړې کوتره ځالې ته ننوځي او دننه په ځاله کې پورته ښي لاس ته د يوه ماشين فنر په خپلې ښې پښې کېکاږي چې دانه ورته راوشيندي. دا دانه د کوترې د تشويق لپاره را شيندل کيږي اوس ته ووايه، که موږ کوترې ته دانه ورنه کړو او په ځاله کې يې په دې نيت پرېږدو چې د ځالې پورته کونج ته لاړه شي او فنر کېکاږي؛ نو څه به وشي؟

کلاکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت آلومینیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځوان وویل: ( کوتره به لوږې مړه شي. )

مدیر یې خبره تائید کړه:

- بالکل ! دا کار به مو د ېرې کوترې ووژني، ځکه کوترې نه پوهېږي چې څه وکړي؟

اوس نو د کوترې روزل دومره سخت کار نه دی، اسانه لاره یې دا ده چې د ځالې په وره کې یو تار وتړئ او سر یې له فنر سره وصل کړئ. کوتره چې ځالې ته ننوځي له تار سره ټکر کوي، فنر حرکت کوي او ماشین کوترې ته دانه راشیندی، دې سره کوتره ه زر متوجې کېږي چې رسی سره ټکر کېدل ورته دانه ورکوي، کوتره دې کار سره عادت کېږي خو تاسو یې باید خپل هدف ته ورسوئ، هدف څه و؟

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

ځوان وویل: پاس نبې لاس ته.

مدیر وویل:

- سمه ده ! ددې لپاره که کوتره بیا لومړي ځای ته لاړه شي نو جایزه نه ورکوئ، خو تاسو یو بل تار تړی ، دا تار له پخواني هغه لږ ورهاخو او هدف ته نږدې تړئ، اوس کوتره د دانې لپاره لومړي ځای ته رسي، تار سره ټکر کوي ګوري چې دانه رانغله، سمدستي ورپسې بل تار ته ورځي، هغه سره ټکر کوي او ماشین ورته دانه راشیندي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په درېیم وار تار له دویم تار لږ ورهاخوا او هدف ته بیخي نږدې ترو ... همداسې تار هدف (پاس ، ښي لاس کونج) ته لږ لږ نږدې کوو او دا کار همداسې تکراروو ، تر دې چې کوتره مجبوره شي د داني ترلاسه کولو لپاره فنر په خپله ښي پښه زور کړي.

ځوان په حیرانۍ وپوښتل: دا دومره وړې موخې مو ولې رامنځته کړې ؟

مدیر ځواب ورکړل:

- د تارونو ترل په اصل کې کوترې ته د موخو ټاکل دي چې ور ورسیږي، نو اصلي ټکی دا دی چې کله څوک یو کار کوي، موږ ناڅاپي ورځو ، لاس په لاس یې نیسو ، دا کار ددې لپاره کوو ، چې هغوی چې پوه شي خپل کار څنګه په سمه توګه ترسره کړي.

موږ دا کار زیاتره د ماشومانو او حیواناتو په برخه کې کوو ، خو له بالغو انسانانو سره چې مخ شو ، بیا رانه د کار دا طریقه هېره وه.

مثلاً په ځینو لویو ماهي خانو کې چې د نهنګانو ننداره وړاندې کېږي زیاتره یې په دې کار ختمیږي چې نهنګ له یوې رسۍ ټوپ اچوي، دا رسۍ له اوبو څو متره پورته ترل شوې وي، نهنګ چې له رسۍ ټوپ واچوي او بېرته په اوبو کې را ولویږي په لومړي قطار کې ناست نندارچیان ټول لامده خیشته کړي، په دې وخت کې چې کوم خلک بېرته روانیږي ځان سره وایي: عجیبه ده، دوی به دا ماهیان څنګه پوه کړي وي چې داسې کار وکړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

اوس ته څه فکر کوې؟ کب روزونکي لکه چې بحر ته ځي، هلته یوه رسۍ تړي، بیا نهنګانو ته چیغې وهي چې ټوپ کړه ! ټوپ کړه ! او چې کله کوم یوه له رسۍ ټوپ کړ بیا وایي همدا بریالی یا ګټونکی دی او ځان سره یې ننداري ته راوړي؟

ځوان وویل: نه ! داسې نه کوي، خو که داسې کوم پیدا کړي هغه به رښتیا ګټونکی وي.

دواړو وخندل مدیر خبره وغځوله:

- بالکل، دوی ځي، نهنګ رانیسي، بیا یې یوه لوی ډنډ ته راوړي، کب نه پوهېږي چې له رسۍ څنګه ټوپ واچوي، روزونکي یې په همدې ډنډ کې روزي. ته څه فکر کوې چې نهنګ ته به رسۍ کوم ځای کې تړي؟

ځوان وویل: د ډنډ په تل کې.

مدیر وویل:

- بالکل، هر ځلې چې ماهي په پړي تېرېږي خواړه ورته ورکوي او رسۍ لږه پورته کوي.

کب چې رسۍ لاندې تېر شي خواړه نه ورکوي او که د رسۍ لپاسه واوړي خواړه ورکوي، په دې توګه نهنګ لږ وخت وروسته

کلنین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

پوهېږي چې د رسۍ لاندې تېرېده ورته کومه ګټه نه لري او پورته اوښتو کې خواره شته، کب هم دا زده کوي چې د رسۍ لپاسه باید واوړي او روزونکي رسۍ لږه لږه پورته کوي.

ځوان پوښتنه وکړه: نو رسۍ ولې پورته کوي؟

مدیر وویل:

- لومړی دلیل دا دی، دوی نهنګ هڅوي چې له اوبو وځي او د رسۍ لپاسه واوړي.
دویم ته فکر وکړه، که رسۍ په اوبو کې وي، نهنګ پرې واوړي، هلته باید یو کس ولاړ وي چې ووایي دا دی یو لوی نهنګ د رسۍ لپاسه واوښته، دې سره به نندارچیان اوبو ته سرونه ښکته کړي او هېڅ شی به ورته ښکاره نه شي.
ښه بېرته به راشو خپلې اصلي خبرې ته، روزونکي رسۍ لږه لږه پورته کوي، تر څو چې نهنګ پوه شي، خواره له رسۍ پورته دي، دوی چې خپلې دې موخې ته ورسېدل او نهنګ پوه شو نو بیا د رسۍ ارتفاع نوره هم لوړوي.

ځوان وویل: ښه نو، هغوی دا کار کولای شي، زه اوس پوه شوم چې دا کار د حیواناتو په برخه کې ولې موثر دی؟ خو انسانانو سره داسې کار یې ګنی سپکاوی نه دی؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

مدیر وویل:

- نه ! دا طبیعي خبره ده، مورِ خپلو بچو سره همداسې کوو، ته څه فکر کوې مورِ خپل بچو ته په لاره تګ ښنګه زده کوو؟ کله مو داسې کړي چې ماشوم مو ودرولی او ورته مو ویلي چې روان شه، بیا چې هغه رالویدلی یوه څپېړه مووهلی او ورته مو ویلي : درته مې وویل کنه چې روان شو؟ نه داسې نه کېږي، مورِ ماشوم په لومړۍ ورځ ودروو، هغه چې په لړزېدلو پښو لږ ودرېږي او مورِ چیغې کړو : ودرېده !ودرېده !

بیا ماشوم غبرږه کې را اخلو او ښکلوو يې، بله ورځ ماشوم سم ودرېږي، بیا لومړی پل واخلي، مورِ یې بیا غېږه کې را واخلو او ښه یې ښکل کړو.

بلاخره ماشوم پوهېږي چې دا کار په زړه پورې دی، نو بیا ورته مورِ پاپلي پل سندره وایو او هغه قدمونه پسې اخلي او همداسې په لاره تګ زده کوي.[3]

په همدې تول مورِ ماشوم ته خبرې هم زده کوو؛ فرض کړئ تاسو غواړئ ماشوم مو ووايي چې : ( یو ګیلاس اوبه راکړه ! )، که تاسو

[3] زمورِ په ټولنه کې ماشوم روز د مېندو کار دی، مېندې ماشوم ته یوه سندره وايي، دا سندره خپله هم ماشوم ته په زړه پورې وي، زمورِ مېندې اکثر وايي: پاپلي پل واخله، پل دې بختور شه سبا بل واخله ... یعنې دا خپله د ننې پل درناوی او د بل پل هڅونه ده. ژ

(c) ketabton.com: The Digital Library

په تمه شئ چې ماشوم دې دا جمله پوره درته ووايي له تندې به يې ووژنئ.

نو مور پيل له (اوبه) کوو، بيا چې يوه ورځ ماشوم (به) ووايي نو مور له خوشالۍ چيغې کړو، ماشوم په غېږه کې ونيسو او د کور ټولو خلکو ته ووايو چې ماشوم (به) وويل، مور پوهېږو چې زمونږ اصلي موخه دا نه ده، خو (به) کليمه (اوبه) ته نږدې ده.

حقيقت دا دی، مور نه غواړو چې بچی مو په شل کلنۍ کې هوټل ته لاړ شي او وايي: (به لاولئ يا به راوړئ)، نو د وخت په تېرېدو ترې د (اوبه) پوره تلفظ اورو او غواړو چې لطفاً تکی دې هم ورسره ور زيات کړي.

دا ښېلګې ښيي، د انسانانو په برېيا کې مهم شی دا دی چې کله هغوی يو کار په سمه توګه ترسره کوي مور يې لاس په لاس ونيسو او په هماغه وخت کې يې وهڅوو.

البته په لومړيو کې يې که يو کار نسبتاً سم وکړي هم بايد ويې هڅوو او وروسته يې ورو ورو د سم کار خواته بوځو.

د يوه برياليي انسان په اړه تاسو مجبور نه يئ چې هره شېبه ورشئ، کار يې وګورئ او وي‌يې هڅوئ. ځکه هغوی خپله د اړتيا پر وخت چې سم کار وکړي، خپل ځان نيسي، تشويقوي يې او دا ورتيا لري چې ځانته خپله روحيه ورکړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځوان وویل:

- ښه دا ځکه تاسو خپلو نوي او کم تجربه کارکوونکو ته په لومړیو او د پروژو په پیل کې پاملرنه کوئ.

د یوې دقیقې مدیر وویل:

- هو، زیاتره مدیران په تمه وي چې کارکوونکي یې خپل کار په سمه توګه ترسره کړي او دوی یې بیا تشویق کړي. دا ددې لامل کېږي چې هغوی ښو پایلو ته نه رسیږي، ځکه څنګه چې هغوی لږه تېروتنه وکړي مدیر سم دستي ورځي او رټي یې، که څه هم دا تېروتنه یې اصلي پایلې ته ه نږدې او وړه وي. دا حالت د کوترې په مثال کې ښه واضح کېږي. مثلاً په دې معنا ده چې موږ کوتره په ځاله کې پرېښې او په تمه ناست یو چې فنر به کېکاږي، خو که دا کار یې ونه کړی شو؛ نو بیا یې رانیسو، وهو یې، وزرې یې تاوو او رټو یې چې ولې یې کار سم ترسره نه کړ.

ځوان وویل: دا کار راته ګټور نه ښکاري.

مدیر وویل:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- بالکل ! که کوتره ځو ځله ووهل شي او له موخې (فنر کېکاږلو) خبره نه شي، نو بلاخره نور له دې کاره لاس اخلي، د ځالې په یوه کونج کې کېني او هسې ځان نه په عذابوي.

دا نو هماغه کار دی چې زموږ زیاتره مدیران یې له نویو او کم تجربه کارکوونکو سره کوي. په راتلو یې ښه ګرم ښه راغلاست کوي، له کارکوونکو سره یې معرفي کوي او بیا یې همداسې په خپل حال پرېږدي. بیا که دا کارکوونکي کوم کار تقریباً سم ترسره کړي، نو هڅول کېږي خو هسې هم نه، اپوته رټل کېږي چې کارونه باید سم ترسره کړي. دا د ننیو زیاتره مدیرانو د رهبرۍ بڼه ده، دې بڼې ته موږ وایو : (اوس یې پرېږده چې وخت یې راغی بیا به ورسره ګورو.)، دوی کارکوونکي په خپل پرېږدي، تمه لري چې کارونه به سم ترسره کړي، خو کله چې هغوی کار کې تېروتنه وکړي نو بیا دوی پسې ورشي یا یې راوغواړي.

ځوان پوښتنه وکړه: په داسې کارمندانو څه کېږي؟

مدیر وویل:

- فکر کوم ته به زیاتره سازمانونو ته تللی یې، ښایي دا حالتونه به دې هم لیدلي وي او د خپلې پوښتنې ځواب به دې هم ترلاسه کړی وي، خو په داسې حالت کې کارکوونکي لږ کار کوي او موثریت یا ګټورتیا یې ببخي کمه وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

دي ستونزې سره زياتره شرکتونه او ادارې مخ دي، د کارکوونکو تولید یې له کیفي او کمي دواړو اړخونو کم وي.

ځوان یادښتونه اخیستل، دا مسایل ساده وو، ده فکر کاوه چې د یوې دقیقې تشویق د کار په بهر او دننه چاپېریالونو دواړو کې څومره ګټور عمل دی، بیا یې مدیر ته وویل:

- دې خبرې سره ماته یوه کیسه رایاده شوه، زما څو ملګرو یو سپی ساتلی و، غوښتل یې ویې روزي، ماته یې زنګ وواهه، ما ورته وویل څه کوئ؟ ویل یې: (سپي روزو، خو که په فرش یې چټلي وکړه نو اول خو د سپي سر په همدې فرش ښه زور کوو، بیا یې را اخلو او د پخلنځي له کړکۍ یې بهر غورځوو، چې پوه شي د چټلۍ ځای بهر دی.)

ما یې چې دا خبره واورېده ومې خندل، ورته مې وویل: که تاسو داسې وکړئ، درې ورځې سپی له کړکۍ بهر وغورځوئ، هغه به ستاسو په هدف پوه نه شي چې څه وکړي؟ البته دومره به پوه شي چې له چټلۍ کولو سره سمدستي له ځایه وتښتي.

مدیر د ځوان خبرې ته په پام وویل:

- بالکل! دا کیسه ه جالبه ده، موږ مخکې وویل چې انسانان او حیوانات سره توپیر لري، خو دا بېلګې ځکه راوړو چې موږ هر یو

(c) ketabton.com: The Digital Library

حیوانات روزو او ورسره بلد یو، هېڅکله مو هدف د انساني کرامت سپکاوی نه دی، بلکې انسان په خپل ځای د احترام وړ دی .... اوس دې ولیدل هغه خلک چې تجربه یې کمه وي یا په ځان پوره باوري نه وي، که ورتل شي څه پېښېږي؟ که موږ له یوه کم تجربه انسانه یوه تمه لرو او هغه کار یې سم ترسره نه کړ، نو د غوسې او رټلو پر ځای باید ببرته شاته لاړ شو او د یوې دقیقې په موخو کار وکړو، چې هغوی زموږ په تمه پوه شي او دا ورته څرګنده شي چې سم کار په کوم ډول دی.

ځوان وویل:

- ښه نو که موږ ببرته د یوې دقیقې موخو ته لاړ شو، موخې روښانه کړو او کارکوونکي بیا هم کار تقریباً سم ترسره نه کړ؛ نو بیا یې باید لاس په لاس ونیسو؟
- همداسې ده! لومړیو کې هڅه کوو داسې موقعې راسازې کړو چې د یوې دقیقې هڅونه پکې وکړو.

بیا مدیر د ځوان هلک سترګو ته وکتل ویې ویل:

- ته ښه شاګرد یې، خپل کار او زده کړې سره مینه لرې، دا چې ما درته د یوې دقیقې مدیرت رازونه وویل، زه هم د خوښۍ احساس کوم.

(c) ketabton.com: The Digital Library

دې سره ځوان هلک او مدير دواړو وخندل، ځکه دا خپله هم د يوې دقيقې هڅونه وه.

ځوان هلک په موسکه خوله وويل:

- زه ډاډه يم چې د يوې دقيقې له هڅونې مې د يوې دقيقې نيونه (رټنه) ه ښه راځي ... فکر کوم اوس پوه شوم چې د يوې دقيقې د موخو او هڅونو ګټه څه ده؟ دا ډېرې منطقي او عقلاني خبرې دي.

مدير ووېل: ښه ده.

ځوان په لړ لوړ غږ ووېل:

- خو په دې پوه نه شوم چې د يوې دقيقې نيونه (رټنه) ولې ګټوره ده؟

مدير ووېل:

- ښه صبر وکړه چې په دې اړه هم درته يو څو خبرې وکړم.

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د يوې دقيقې نيونه (رټنه) ولې ګټوره ده؟

مدير وويل:

- د يوې دقيقې نيوکه په څو دلايل ګټور دي، لومړی دا چې د يوې دقيقې په نيوکه کې غبرګون چټک وي، يعنې د کارکوونکي تېروتنه چې څنګه وګورئ يا ترې خبر شې سمدستي يې راغواړې، خو د يوه د يوه کارمند د ضعف له امله منفي احساسات بايد په ځان کې جمع نه شي.

په اصل کې همدا چټک غبرګون د يوې دقيقې نيوکې د ګټورتيا لامل دی، که د راغوښتو او خبرو وخت د تېروتنې له مودې سره نږدې نه وي، د شخص په اصلاح کې ډېره ګټه نه کوي. زياتره مديران د کارکوونکو د تېروتنو په ليدو يې احساسات په ځان کې جمع کوي، بيا چې کومه ورځ د ارزونې ناسته جوړه شي نو دا ټول احساسات له تناره راوځي او مدير په کارکوونکي سم زړه تش کړي. دلته نو بيا هغه ټولې تېروتنې قطار کوي چې په تېرو څو اونيو يا مياشتو کې له کارکوونکي شوې دي.

ځوان هلک سوړ اسويلی وويست ويې ويل: رښتيا هم همداسې ده.

د يوې دقيقې مدير خپله خبره وغځوله:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- دې وخت کې نو د مدير او کارکوونکو خبره بحث او شخړو ته وځي يا ټول غلي کيني او د يو بل نه خفه کېږي او ځوريږي. څوک چې رټل کېږي په اصل کې خوار خبر هم نه وي چې تېروتنه يې څه وه؟ دا نو هماغه حالت دی چې مخکې مو وويل: (اوس يې پرېږده، چې وخت يې راغی بيا به ورسره ګورو.)

ځوان هلک وويل: هو په ياد مې دي، دا هماغه کار دی چې زه ترې ځان ساتم.

- ښه خبره ده، که مديران سمدستي لاس په کار شي، د شخص تېروتنه په هماغه وخت کې اصلاح کوي او کارکوونکی نه ګنګس کېږي. په همدې وخت کې تېروتی شخص هم د نيوکې زغم لري نو زه فکر کوم چې د کارکوونکو د ارزونې پروسه روانه وي او داسې نه ده چې ټول کال نه وي خو بيا د کال په اخر کې يو ځل رابنکاره شي.

ځوان وويل:

- ښه نو د يوې دقيقې نيوکې يوه ګټه دا ده چې مدير سمدستي غبرګون ښيي، په هماغه وخت کې د کارکوونکي تېروتنه يا نيمګړتيا ور په ګوته کوي، دا چاره کارکوونکي ته هم منطقي او

(c) ketabton.com: The Digital Library

منصفانه ښکاري او په دې وخت کې کولای شي چې نیوکه هم وزغمي.

مدیر یې خبره تائید کړه او زیاته یې کړه:

- دویمه خبره داده زه چې کله کارکوونکي لاس په لاس نیسم؛ نو هېڅکله د انسان په شخصي ارزښتونو برید نه کوم او تر څو چې د انسان په شخصیت او اعتبار برید نه وي شوی هغه دفاعي حالت نه خپلوي، زه یې یوازې په ناسم کار نیوکه کوم، زما غوښتنه او د هغوی غبرګون یوازې دیوه ځانګړي کار په ساحه کې وي او په هېڅ صورت د هغوی په انساني او شخصي ارزښت پورې کار نه لرم. زیاتره وخت چې مدیران خپل کارکوونکي راغواړي ځوروي یې، زه دا کار نه کوم، زه یوازې غواړم چې تېروتنه یا نیمګړتیا له منځه یوسم او خپله شخص سره هېڅ کار نه لرم.

ځوان وویل:

- ښه دا ځکه تاسو د یوې دقیقې نیوکې په دویمه برخه کې هڅونه هم کوئ، یعنې د هغوی شخصیت سم دی خو کار یې تېروتنه لري.

مدیر وویل: هو همداسې ده.

ځوان بیا پوښتنه وکړه: تاسو ولې اول هڅونه او بیا رټنه نه کوئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

مدیر ځواب ورکړ:

- ځکه چې دا ډول یې ګټه نه لري، زما په اړه ځیني خلک وایي چې زه مهربان او تریخ مدیر یم، خو حقیقت دا دی چې زه (تریخ او مهربانه) مدیر یم.

ځوان په حیرانۍ وپوښتل: (تریخ او مهربان؟)

مدیر وویل:

- هو ! دا یوه فسلفه ده چې له زړګونو کالو راهیسې ګټوره تمامه شوې ده، په دې مطلب د ښه پوهېدو لپاره درته یوه کیسه کوم:

پخوا زمانو کې یو پاچا ځانته یو وزیر وګوماره، وزیر یې راوغوښت او ورته یې وویل راځه چې دندې سره وویشو. ټولې رټنې ته کوه او هڅونې به زه کوم.

وزیر ورته وویل سمه ده، رټنې یې زما او هڅونې یې ستا.

لږې ورځې چې تېرې شوې پاچا ګوري چې د کوم کار کولو امر وکړي ترسره کېږي یا نه ترسره کېږي. خو وزیر چې تریخ و هره خبره به یې چې وکړه درباریانو کې به یو شور جوړ شو او ټول به په منډه شول، پاچا وزیر راوغوښت او ورته یې وویل، تراوسه تا رټنې کولې او ما هڅونې کولې له نن وروسته ته هڅونې کوه او زه به رټنې کوم، پاچا او وزیر خپلې دندې سره بدلې کړې.

(c) ketabton.com: The Digital Library

جالبه دا ده چې څو ورځې وروسته وزیر پاچا شوه، ځکه پاچا اول مهربانه وو، خلکو سره یې مهرباني کوله، یو دم چې تریخ شو خلکو ویل دا په دې پاچا څه وشول، همدا شوه چې خلکو پاچا پسې راواخیسته او له واکه یې لیرې کړه، تخت چې تش پاتې شو، خلکو ځای ناستې لټاوه، ټولو فکر وکړ چې وزیر مخکې تریخ و اوس مهربانه شوی دی لکه چې اصلاح شوی؛ نو د پاچاهۍ لپاره همدا سړی ښه جوړ دی.

ځوان د داستان د واقیعت په اړه پوښتنه وکړه، مدیر ورته وویل:

- د داستان واقعت مهم نه دی، خو زه په دې موضوع ډېر باور لرم. که لومړی یو چا سره تریخ وې، وروسته ورسره بیا مهربانه شې او ملاتړ یې وکړې، دا چاره ګټوره تمامیږي.

ځوان ورته وویل: دا سمه ده، خو په شخصي ژوند کې یې داسې کومه بېلګه شته چې ثابته کړي د یوې دقیقې نیوکه له مدیریته بهر هم ګټه لري؟

مدیر وویل:

- هو اوس درته دوه موضوعات وایم، یوه د مشرانو د نامناسب چلند او بله د ماشومانو د روزنې.

ځوان وویل: د مشرانو نامناسب چلند؟ یعني څه؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

- دلته په الکولو (شرابو) د معتاد کس خبره کوم، نږدې د پېرش کاله مخکې يوه راهب يو تخنيک کشف کړ، چې نن ورته بحراني مداخله يا Crisis Intervention وايي. هغه يوې مېرمنې سره مرسته کوله چې دا کشف يې وکړ، په ميناسوتا Minnesota کې يوه زړه مېرمن په يوه روغتون کې بستر وه، د ښځې حالت بحراني وو او ځيګر يې مکروبي شوی وه، مرګ حال وه خو بيا يې هم له شرابو انکار نه کاوه.

ټوله کورنۍ ترې راتاوه وه، راهب د کورنۍ غړو ته وويل چې که دا مو کله په شرابو ليدلې وي هغه پېښه ورته راياده کړئ. دا کار د يوې دقيقې د نيوکې او رټنې يوه مهمه برخه ده. د چا له رټلو مخکې يې ناسم کار يو ځل وګورئ، د نورو په وينا تاسو اقدام نه شئ کولای، د اوازې پر بنسټ بايد هېڅکله يو څوک ونه رټل شي.

د کورنۍ غړو چې د سترګو ليدل حال ووايه، راهب ورته وويل چې اوس د هغه کار په اړه خپل احساس هم ووايئ.

ټوله کورنۍ راټوله شوه اول يې ورته وويل چې هغې څه کړي او بيا يې ددې کار په اړه خپل احساس هم ورسره شريک کړ، هغې چې کوم کار کاوه، د کورنۍ غړي يې پرې غوسه او خجالته شول.

بيا يې ورته وويل چې هغه ورته څومره ګرانه ده، هغوی به ورسره کېناستل، ويې نازوله ورته يې وويل چې ستا په ژوند موږ ټول

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځومره خوشالېږو او څومره ارزښت راته لري، نو ځکه دې په دې کار درته غوسه کېدلو.

دې کاره ګټه وکړه، نن سبا په هیواد کې شمیر مرکزونه دي او د همدې بحراني مداخلې له چارې کار اخلي، خو دا چاره دومره ساده او اسانه نه ده چې ما دې ببلګه کې بیان کړه، خو درې مهم جزونه لري: لومړی دا ویل چې کار یې ناسم دی، دویم دا چې د کار په اړه یې څه احساس لرې او دریيم دا چې ورته وایې هغه کس درته څومره ارزښت لري.

دا لومړی ببلګه وه، اوس به درته دویمه ببلګه ووایم:

۱۹۷۰ ز کال کې د کالیفورنیا یوه ارواپوه یوه مهم کشف وکړ، دا کشف د ماشومانو په برخه کې و، هغه په انسانانو کې له یو بل سره د علاقو او عاطفي تړون په اړه مطالعه کړې وه او پوهېده چې خلک څه غواړي. کوم خلک چې چاسره اړیکه او علاقه لري په دې تمه وي چې مقابل کس یې سترګو ته وګوري او ارزښت ورته قایل شي.

ډاکټر زیاته کړې چې انسان غواړي خلک ورسره ربښتیني ووسي یعني نیمګړتیا یې ورته په ګوته کړي.

عملي بڼه یې داسې ده: مور او پلار روزل کېږي چې لومړی د خپل ماشوم په اوږه لاس کېږدي او لمس یې کړي، یا دې له لاسه ونیسي او که ماشوم کوچنی وي په خپله پنډۍ دې یې کېنوي. بیا دې ورته

(c) ketabton.com: The Digital Library

په سمو او روښانه ټکو ووايي چې ماشوم څه تېروتنه کړې ده او مور يا پلار يې په اړه څه احساس لري ( دا کار هماغې ته ورته دی چې د شرابې ښځې کورنۍ کړی وه ) ، بيا دې مور او پلار يوه ژوره ساه واخلي، څو دقيقې دې غلي ښي چې احساس يې بچي ته انتقال شي، بيا دې نو بچي ته ووايي چې څومره ارزښت ورته لري او څومره ورته ګران دی.

د خلکو په مديريت کې دې ټکي ته پام په کار دی چې چلند او شخصيت يې دوه جلا اړخونه دي، تر ټولو ارزښتمنه دا ده چې انسان خپل چلند مديريت کړي، دا موضوع چې څومره مور مديرانو ته صدق کوي، همدومره مو کارکوونکو ته هم صدق کوي، بيا يې په ځمکه يوې ايښې لوحې ته اشاره وکړه او ويې ويل، که په دې مطلب پوه شي په اصل کې د نيوکې او رټنې په ګټې به پوه شي.

کيفيت المونيم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

**موږ یوازې خپل چلند نه یو**

**بلکې**

**موږ هغه خلک یو**

**چې خپل چلند مدیریت کوو**

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

مدیر خپله خبره وغځوله:

- که د خلکو پر چلند سرببره خپله خلک هم مدیریت کړو نو بریا زموږ ده.

ځوان وویل: یعنې ددې نیوکې او رټنې تر شا شخص ته درناوی هم شته؟

مدیر ځواب ورکړل:

- ښه دی چې په دې خبره پوه شوې، که د هغه کس د بریا او هوساینې فکر درسره وي چې رټې یې؛ نو رټنه او نیوکه به دې اغېز وکړي.

د نورو لمسول هغوی ته پیغام لېږل دي، خو د لمس په اړه باید ټولنیزو، کلتوري، مذهبي او مدني شرایطو او قواعدو ته نظر وشي، په یوه ټولنه کې ښایي یوې ښځې ته په اوږه لاس ایښودل عیب نه وي، خو په ځینو ټولنو کې بیا دا کار عیب دی، مدیر هغه دی چې له شته اوضاع هم ښه خبر وي او ټولنیز حساسیتونه هم ښه وپېژني. ښایي په ځینو ټولنو کې د مېرمنو لمس کول، په اوږه لاس ایښودل یا لاس ورکول یې سپکاوی وي.

خو بیا هم عمومي قاعده دا ده چې لمس کول پیغام لېږدوي، انسان درته زر متوجې کېږي او فکر کوي چې ته ورته ارزښت قایل یې.

(c) ketabton.com: The Digital Library

تاسو خپل کارکوونکي يوازې هله لمس کړئ چې هغوی ته يو څه ورکوئ ؛ مثلاً ډاډګيرنه، دلاسه، قوت، جرات وغيره...

د يوې دقيقې مديريت ګټوره چاره ده، خو په دې معنا نه ده چې په خپل کارکوونکي هر څه وکړو، يعنې زموږ کارکوونکي بايد خبر وي چې موږ ترې څه تمه لرو او د هماغې تمې په رڼا کې هغه بايد خپل کار وکړي.

دا کار هم د ژوند د نورو کارونو غوندې دی، که په ژوند کې رښتينولي او صداقت ولرو کارونه مو سم مخ ته ځي، که رښتيني نه يو کارونه مو ښايي تره يوه حده مخکې لاړ شي، ځکه پښتو کې متل دی چې د دروغو مزل لنډ وي.

ځوان وويل: اوس پوه شوم چې ستا د مديريت وړتيا له کومه ځايه سرچينه اخلي، ته د خپلو کارکوونکو پام لرونکی او خواخوږی يې.

مدير وويل: هو ښايي همداسې وي.

ځوان ته يې ورسره د ليدو لومړی ورځ ورياده شوه چې فکر يې کاوه مدير ګڼي تريخ سړی دی.

مدير داسې فکر کاوه چې ځوان يې ګڼي په خبره سم نه دی پوه شوې، زيات ته يې کړه:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- ځينې وخت نورو سره د تريخوالي لپاره بايد ورته پام وکړې او علاقه ورسره ولرې. زه هم همداسې يم، د خلکو د کارونو په اړه مې چلند تريخ دی خو يوازې د کارونو په اړه تريخ يم، نور په شخص پام کوم.

ځوان وويل:

- تاسو نه په تقيلد ما هم يوه لوحه جوړه کړې ده، تاسو ته به جالبه وي، دا ماته رايادوي چې د يوې دقيقې موخې او پايلې يې ځنګه ګټورې تماميږي.

کلکين | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

**موخې**

**د چلندپیل**

**او**

**پایلې یې**

**دوام دی.**

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

مدیر د ځوان د هځونې په موخه وویل: واه ډېر ښه

ځوان چې غوښتل همدا هڅونه یو ځل بیا واوري ویې ویل: رښتیا؟

مدیر وویل:

- ګوره زه دلته یوازې خبرو ته نه یم راغلی او درته مې ویلي وو چې د خبرو تکرار رانه مه غواړه.

ځوان چې غوښتل وهڅول شي، پام یې شو چې د یوې دقیقې رټنه یې نصیب شوه، دا هغه کار و چې ځان یې ترې ساته. ځوان ځان غلی ونیو، خبره یې زړه ته ونه نیوله او ویې ویل: څه؟

دواړه یوه شېبه یو بل ته وکتل او په خندا شول، بیا مدیر ځوان ته وویل:

- ځوانه ته مې خوښ شوې، دلته کار کوې؟

ځوان کتابچه یوه څنګ ته کېښوده او په مینه او حیرانتیا یې وویل:

- یعنې ته غواړې زه درته کار وکړم؟

- نه! زه غواړم چې ته دلته راشې او ځان ته کار وکړې لکه نور یې چې کوي، په اصل کې دلته هېڅوک ماته کار نه کوي، دوی ټول ځان ته کار کوي، زه ورسره مرسته کوم چې کارونه یې ښه ترسره شي او ددې ګټه سازمان یا ادارې ته رسیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځوان ورسره ومنله، هلته يې کار پيل کړ، مدير چې پرې څومره پانګونه کړې وه، دا د هغې ميوه وه، ځکه بالاخره داسې يو کار وشو، چې ځوان يې مخه نه شواى نيولى.

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

# هغه د یوې دقیقې مدیر شو

He became a one minute manager

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځوان د یوې دقیقې مدیر شو، لامل یې دا نه و چې د هغه په څېر خبرې یې زده کړې یا یې هغسې فکر وکړ، یوازې د هغه په څېر کار یې وکړ:

- د یوې دقیقې موخې یې ټاکلې
- د یوې دقیقې هڅونې یې کولې
- او د یوې دقیقې نیوکې یا رټنې یې کولې

وړې پوښتنې یې کولې، رښتیا یې ویل، خندل یې، خوند یې اخیست او کار یې کاوه.

ښایي مهمه دا وه چې نور یې رابلل چې ده ته ورته کار وکړي.

هغه حتی یوه جیبي طرحه جوړه کړې وه، چا به چې ورسره کار کاوه دا به یې ورته ډالۍ کوله، چې هغه هم د یوې دقیقې مدیر شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

تاسو ته يوه ډالۍ

هغه هلک کار وکړ، يادښتونه يې واخيستل، بيا يې هغه يادښتونه د يوه کتاب په ښکل خپاره کړل، يوه ورځ ورته مېرمن ګومز زنګ راووهه، مننه يې ترې وکړه چې ستاسو کتاب مې په ژوند او کار کې يو ژور بدلون راوړ، ځوان همدې ته خوشالېده چې نورو ته يې خير ورسېد.

همدا کتاب يې خپلو نورو کارکوونکو ته هم ډالۍ کاوه، ټول کارکوونکي يې خوشاله وو، ډاډه وو، خوندي وو، فکر يې نه کاوه چې ګټې ناوړه ګټه ترې پورته کېږي.

هر چا سره يو کتاب و، هغه به يې لوسته، تمرين به يې کاوه، په ګټو به يې ځان پوهاوه او عمل به يې پرې کاوه.

نورو کارکوونکو چې ورسره کار کاوه دا چاره يې زده کوله، هغوی نورو ته ښودله او بلاخره سازمان ورځ تر بلې فعالېده.

ټولو خپل کارونه په وخت کول، خبرو، مېلمستياوو، تفريح او ورزش ته يې ځانګړی وخت درلود.

(c) ketabton.com: The Digital Library

نورو ته یوه ډالۍ

**دا اصول**

**نورو ته هم**

**زده کړئ**

کلکین | دروازه | نمای شیشه
کیفیت المونیم و PVC

**کیفیت المونیم او پي وي سي**

سلیم کاروان خلورې لارې، پایکوب،

کابل افغانستان

Kaifyaat@gmail.com

۰۷۷۷۲۱۷۶۲۳

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