



۱۲.

څنگه کولی شم په خپل سازمان کې بدلون راولم؟

۱۳.

څه باید وکړم که چېرې کارکوونکي له رامنځته شویو بدلونونو سره ځانونه نشي عیارولی؟

۱۴.

څنگه باید نظریه (فیډبک) ورکړم؟

۱۵.

څنگه باید نظریه تر لاسه کړم؟

۱۶.

څنگه کولی شم د هغه سمونونو په اړه نظریات را ټول کړم چې زه یې غواړم؟

۱۷.

څنگه کولی شم بریالی کاري ټیمونه رامنځته کړم؟

۱۸.

د ټیم د اغیزمنتیا د ارزونې او سمون لپاره کومې لارې غوره دي؟

۱۹.

څنگه کولی شم یو ښه مشر شم؟

۲۰.

ولې او څنگه کولی شم چې په خپله اداره کې پیاوړي مشران رامنځته کړم؟

۶.

ولې او څنگه کولای شم د خپل سازمان مرام نامه وټاکم؟

۷.

څنگه د خپلې ادارې موخې ټاکلی شم؟

۸.

ولې او څنگه کولای شم د خپله شخصي مرام نامه وټاکم؟

۹.

څنگه کولای شم خپلې شخصي موخې په گوته کړم؟

۱۰.

ولې او څنگه کولای شم خپل کارکوونکي پیاوړي کړم؟

۱۱.

څنگه کولی شم د یوه انفرادي کارکوونکي په کړو وړو کې بدلون راولم؟

۱.

د ښه مدیریت او ښې مشرۍ تر منځ توپیر څه دی؟

۲.

ښه مشران کومې ځانګړتیاوې لري؟

۳.

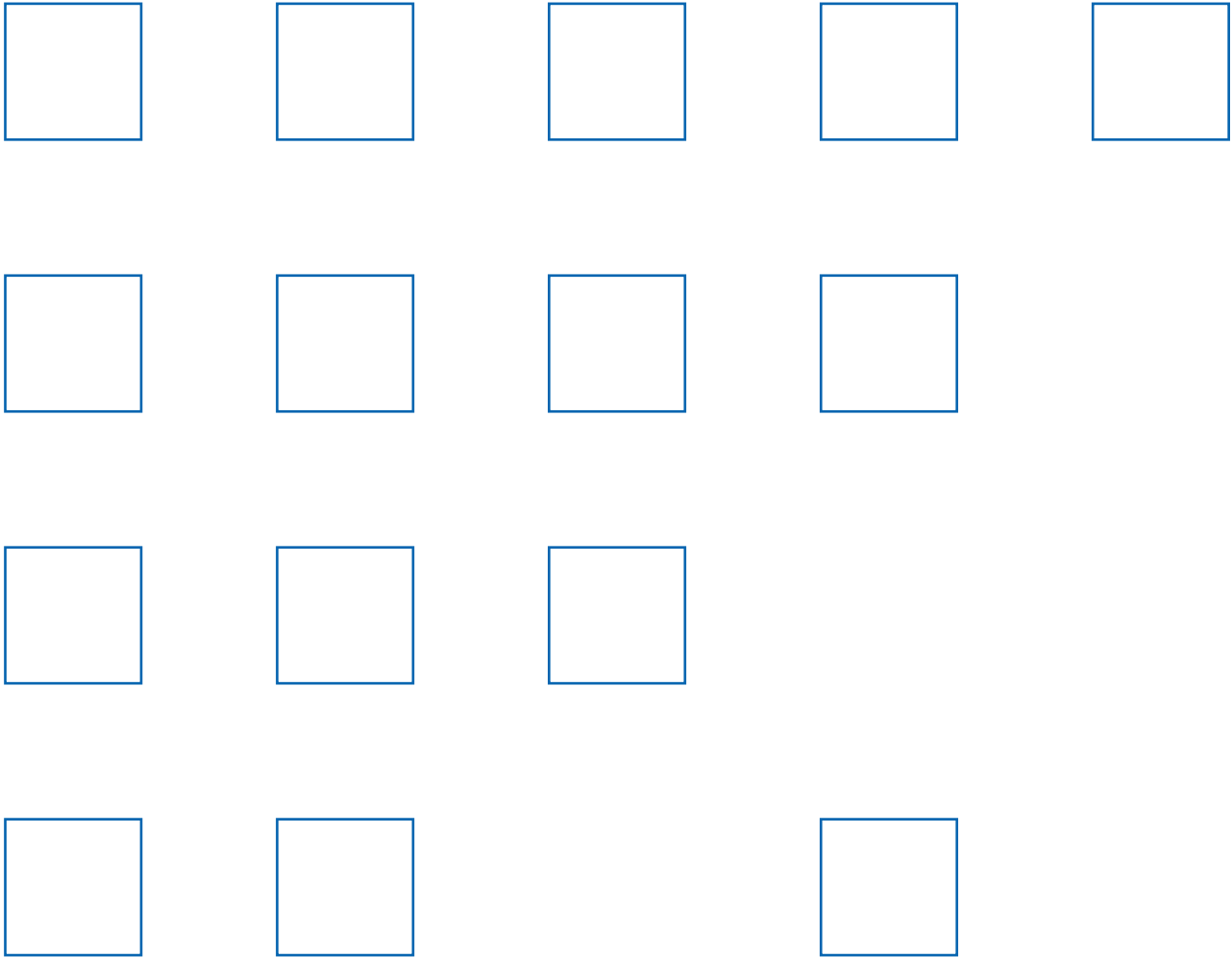
اغېزمن مشران (رهبران) څه کوي؟

۴.

د مشرانو لپاره د اړیکو غوره تمرینونه کوم دي؟

۵.

ولې باید دواړه هم شخصي او هم مسلکي شبکې رامنځته کړم او دا کار څنگه کولای شم؟



۱.

د بنه مدیریت او بنی مشری  
تر منخ توپیر څه دی؟

له کلونو راهیسې، کارپوهانو هڅه کړې چې د یوه ښه مدیر او ښه مشر تر منځ توپيرونه په گوته کړي.

په عمومي توگه، مدیران په لاندې برخو کې له مشرانو څخه توپیر لري:

- په مهالوېش باندې د هغوی تمرکز
- د درلودونکي صلاحیت اندازه
- دا چې د هغوی څومره کارونه د ادارې وننه یاله ادارې څخه د باندې تر سره کېږي
- د هغوی دنده څومره د بدلونونو په راوستلو کې اغېزمنه ده

مشران ډېر وخت له اوږدمهاله موضوع گانو سره کار لري او په یوه اداره کې د زیات صلاحیت لرونکي وي. همدا شان، مشران تر مدیرانو ډېر له ادارې څخه د باندې پېښېدونکې چارې کنټرولوي او زیاتره وختونه دوی په یوه اداره کې بدلونونه راولي.

که څه هم د دواړو دندو تر منځ توپيرونه شته، خو ډېر غوره کارکوونکي د «مدیر» او «مشر» دواړو ځانگړتیاوې په ځان کې لري.

## پدې اړه لا ډېر معلومات

دلته د مدیرانو او مشرانو عمومي دندو ته یوه کتنه شوې:

### مدیران:

- د مشرانو لارښوونې تر سره کوي.
- د ادارې موخو د تر سره کېدو په موخه پلان او بودجه ترتیبوي.
- د مناسب کار د تر سره کېدو د ډاډ په موخه څارنه تر سره کوي.
- کار اداره کوي.
- دندې او مسوولیتونه کسانو ته سپارې او د پستونو (مقامونو) لپاره مناسب کاندیدان ټاکي.
- هغه ستونزې هواروي چې د هغوی د مسوولیت په ساحه کې رامنځته کېږي.
- د د مسوولیت په ساحه کې د رامنځته کېدونکو پېچلتیاوو سره د مبارزې په موخه، د ستونزو د هوارې مهارتونه کاروي.
- د تیمونو له کار څخه مدیریت او څارنه کوي.

### مشران:

- ادارې ته لارښوونې کوي.
- د یوې ادارې ماموریت بیان او تعریفوي
- د کاروبار د بهرني چاپیریال پر تگلارې خپل اغېز اچوي
- د ادارې پر بهرنیو لیدلوریو خپل اغېز اچوي
- بدلون تعریف او رامنځته کوي
- ادارې سرچینې ترتیبوي تر څو ماموریت ترلاسه او لیدلوري تحقق ومومي.
- د ادارې ټول کارکوونکي هڅوي او انگېزه ورکوي

دغه ټکي څرگندوي چې مدیران د مشرانو ستراتیژي پر مخ وړي، او دا د مدیرانو مسوولیت دی چې څنگه د مشرانو موخې او مقاصد تفسیر او بیا یې خپلو کارکوونکو ته په اړه درس او روزنه ورکړي تر څو هغه موخې چې دوی یې غواړي ترلاسه شي. د بېلگې په توگه، د فرنیچر جوړولو د یوې کمپنۍ بنسټ اېښودونکی او مشر چې دفترې فرنیچر جوړوي ښایي په خپل دې صنعت کې میزونو ته د خلکو لېوالتیا وويني او خپل کار په پښو ودروي. دلته د کمپنۍ مشر ښایي تصمیم

ونيسي چې د دې ډول ميزونو په جوړولو سره د خپلې کمپنۍ محصولاتو ته پراختيا ورکړي. د کمپنۍ مشر دلته له خپلو مديرانو سره کښېني او په دې بحث کوي چې څنگه دا ډول محصولات توليد کړي، بازارموندنه ورته وکړي او بيا يې وپلوري. يو عملياتي مدير ښايې دا تصميم ونيسي چې د دې کار د تر سره کولو لپاره نوې کاري ساحې، وسايلو او د کارکوونکو روزني ته اړتيا ده. د بازارموندنې مدير به پرېکړه وکړي چې بايد د دې کار لپاره نوې تبليغاتي کمپاين پيل شي. دلته د مديرانو ونډه دا ده چې څنگه کولای شي د مشر له خوا په کمپنۍ کې دا ستراتيژيک لارښود يا هدايت عملي کړي.

ځينې وختونه د مشرانو په اړه د داسې خلکو په توگه فکر کېږي چې بايد خپل تصورات ښه په پراخه پيمانه وکاروي، بايد ښه په کره توگه فکر وکړي، داسې لارې چارې رامنځته کړي چې د سيالانو لخوا له کارول شويو لارو چارو څخه توپير او غوره توب ولري.

خورا ښه مديران د خپلو کارکوونکو د کړو وړو او باورونو د رامنځته کولو لپاره له خپل نوبت او تصور څخه کار اخلي تر څو ستونزمنې دندې تر سره کړي او د توکو او خدماتو د وړاندې کولو په برخه کې نوې لارې چارې رامنځته کړي. په زياترو برياليو ادارو کې، له کارکوونکو څخه تمه کېږي چې د خپل نوبت او تصور په کارولو په اغېزمن او گټور ډول د توکو د توليد او خدماتو د وړاندې کولو کره لارې په نښه او کشف کړي.

نن ورځ د مشرانو، مديرانو او کارکوونکو د بدلېدونکو دندو په اړه ډېرې بېلگې شتون لري. پخوا به، مشرانو له شرکت يا سازمان څخه د باندني چاپېريال د اغېزمنولو مسؤوليت پر غاړه اخيست او مديرانو به پر داخلي کاري چاپېريال باندې تمرکز درلود. که څه هم، د نن ورځې رقابتي سوداگريز چاپېريال بيا له مديرانو، سوپروايزرانو او کارکوونکو څخه د دې غوښتنه کوي تر څو د خپلو پېرېدونکو اړتياوې او هيلې درک، تفسير او پوره کړي. په چټک ډول د محصولاتو او خدماتو د وړاندې کولو لپاره اړينه ده چې د پېرودونکو د غوښتنو د بدلون د درک او د محصولاتو او خدماتو د وړاندې کولو ترمنځ واټن لنډ شي ترڅو دا غوښتنې پوره يا ترې محصولات او خدمات ډېر شي. په اغېزمنه توگه د دې کار تر سره کول، د مشرانو او مديرانو تر منځ واټن له منځه وړي. په پايله کې، په ډېرو ادارو کې، له خلکو څخه په ټولو کچو کې غوښتنه کېږي تر څو له خپلو وړتياوو څخه په گټې پر پېرودونکو د ادارې په اړه خپل اغېز وشيندي.

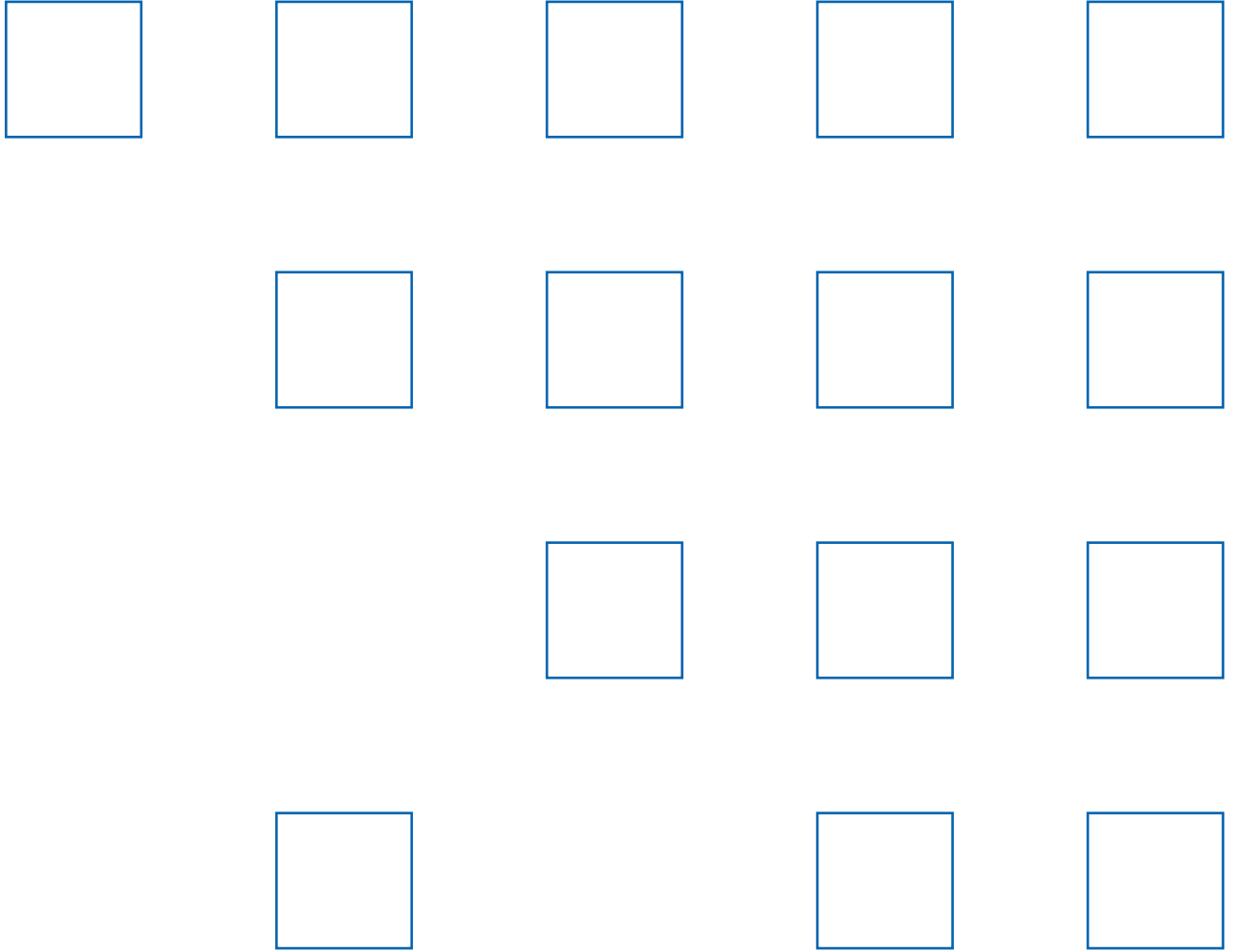
## **د دې برخې د اصطلاحاتو تعريف:**

**مدير** - هغه کس چې د شرکت د يوې برخې يا ټول شرکت د چارو د ادارې مسؤوليت پر غاړه لري. مدير اکثراً کارکوونکي لري چې نوموړي ته راپور ورکوي.

**مشر** - هغه کس چې په يوه اداره کې تر ټولو لوړ موقف لري او کولای شي پر نورو باندې په لوړه کچه امر وکړي او يا هم پرې اغېز ولري.

## **د دې موضوع اړوند د لا زياتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وگورئ:**

- ښه مشران کومې ځانگړتياوې لري؟ ۴. مشري
- اغېزمن مشران څه کوي؟ ۴. مشري
- څنگه کولای شم يو ښه مشر شم؟ ۴. مشري
- ولې او څنگه کولای شم چې په خپله اداره کې پياوړي مشران رامنځته کړم؟ ۴. مشري



## ۲. بڼه مشران کومې ځانگړتیاوې لري؟

له کلونو راهیسي د مشري يا لیدرشپ کارپوهان هڅه کوي چې په دقیقه توگه د یو ښه مشر د جوړېدو ځانگړتیاوې په گوته کړي. پایله داده چې تر اوسه هیڅ یو ډول غوره مشر نشته. دا چې څه شی یو ښه مشر جوړولای شي د هغو شرایطو مطابق چې تاسې یې مشري کوئ، توپیر لري. ښه مشران د خپلو کاروبارونو، د خپلو کارکوونکو د ځانگړتیاوو او د کاروبار په ځای کې د چاپیریال د غوښتنو ماهیت ته په کتو سره په بېلابېلو ډولونو سره خلک رهبري کوي. که څه هم تر اوسه پورې د یوه ښه مشر کوم ځانگړی ډول نشته، خو بیا هم ځینې ځانگړتیاوې یا صفتونه شته چې د ښو مشرانو په منځ کې په گډه موندل کېږي. ښایي تاسې دا ډول زیاتره ځانگړتیاوې ولرئ چې عبارت دي له:

- د احساساتو د درک وړتیا لرل،
- د پیاوړي شخصیت لرل،
- په خپل ځان اعتماد لرل،
- تواضع یا خاکساري،
- د مثبت بدلون راوستلو لپاره په خپله وړتیا باور لرل،
- ذکاوت،
- او د موخو د تعقیب لپاره لېوالتیا لرل

ښه خبره دا ده چې لا اوس هم ناوخته نه دی تر څو په خپل ځان کې د مشري ځانگړنې رامنځته کړئ.

## پدې اړه لا ډېر معلومات

وړاندې تر دې چې تاسې د دې ځانگړتیاوو لړلیک وویښئ، د یوه استثنایي مشر په اړه چې تاسې یې پېژنئ او تاسې یې ښه رهبري کړي یاست فکر وکړئ. د هغه کس په اړه فکر وکړئ چې له تاسې سره یې په مثبتو لارو چارو کې د ودې په خاطر مرسته کړې. دا کس ښایي یو سوداگریز مشر وي چې تاسې کار ورسره کړی وي، ستاسې په ټولنه کې کوم بريالی مشر واوسي او یا هم کوم ملگری او یا هم د کورنۍ کوم غړی مو وي چې ستاسې پر وده یې مثبت پیاوړی اغیز درلودلی وي. اوس نو یوه شېبه فکر وکړئ چې ولې دا ځانگړی مشر ستاسې په ذهن کې راغی. هغه د مشري کومې استثنایي ځانگړتیاوې لري؟

دا چې تاسې د ډېرو ښو مشرانو په منځ کې د گډو ځانگړتیاوو لړلیک ته غور یاست، نو په خپل ژوند کې د یوه استثنایي مشر په اړه فکر وکړئ. کومه یوه لاندنۍ ځانگړتیا هغه تاسې ته په ښه توگه در پېژني؟

### عاطفي زیرکتیا

اغېزمن مشران هم خپل احساسات او هم د نورو احساسات درکوي. هغوی حتی په ډېرو ستونزمنو شرایطو کې د خپلو احساساتو په کنټرول مهارت لري. هغوی همدا شان پوهېږي چې څنگه د نورو پر احساساتو باندې نفوذ ولري. د بېلگې په توگه، هغوی د خپلو کارکوونکو په خوشاله ساتلو او انگېزه ورکولو کې ډېر بريالي وي. هغوی همدا شان پوهېږي چې څنگه هغه کارکوونکي مدیریت کړي چې په غصه وي، ډارېدلي وي او یا هم خپه وي.

### لوړ اخلاق

هغه خلک چې ښه مشري کوي لېوال وي تر څو پیاوړی شخصي کرکټر ولري. کله چې ستونزې راولاړېږي، هغوی په سمه توگه کارونه کنټرولوي، حتی ډېره اسانه کړنلاره کاروي. دوی له نورو سره منصفانه چلند کوي که څه هم دوی کولای شوی چې له وضعیت څخه غیر منصفانه گټه واخلي.

### په ځان اعتماد

ښه مشران پر ځان باندې اعتماد لري. هغوی د خپلو پرېکړو او کړنو په اړه ډاډه او مطمئن وي. زیاتره ښه مشران اکثراً ټولنیز او قاطع کسان وي. کامله صدیقي (یو متشبته او حکومتي چارواکي) د خپل (کاویان مشورتې شرکت) په جوړولو کې له زیات شمېر ننگوونو سره مخ وه، ځکه دا صنعت په افغانستان کې زیاتره د نارینه وو په لاس کې دی. خو بیا هم، هغې پر خپلو پیاوړتیاوو باندې تمرکز وکړ او د خپل ټیم پر وړتیا باندې باوري وه چې په هېواد کې غوره خدمات وړاندې کړي او بالاخره په افغانستان کې د یوې بريالۍ ښځینه متشبثې په توگه یې ښه وده وکړه.

## تواضع

دا خبره ښايې تاسې حيران کړي چې ښه مشران متواضع هم وي. هغوی د کمزورو پایلو مسؤولیت پر غاړه اخلي. کله چې يې کارونه ښه پر مخ ځي، نو بيا د خپلو ښو کارونو اعتبار يا کرېډېټ ډېر ژر له نورو سره شريکوي. کله چې يې کارونه ناسم روان وي، په پاک زړه هغه څه کوي چې کمزوري پایلې رامنځته کوي، خو موخه يې دا نه وه چې داسې څه ترسره کړي. ډېر ښه تکړه مشران په دوامداره توگه کرېډېټ يا اعتبار شريکوي او پر نورو باندې تورونه نه لگوي.

## له قدرت څخه مثبتې گټه اخيستنه

اغېزمن مشران د بدلون د راوستلو او وضیعت د سمون لپاره په خپلو وړتياوو باور لري. هغوی له خپل ځواک څخه د خپلې شخصې گټې په موخه ناوړه گټه نه پورته کوي. بلکې وړتيا لري چې نور خلک د خپلې ادارې د سوکالی او ښه والي لپاره تر اغېز لاندې راولي. هغوی د خپل ځان پرځای د خپلې ادارې لپاره ډېر هيله من وي.

## زیرکتیا

ښه مشران ډېر زیرک وي. هغوی د دې وړتيا لري چې معلومات په اغېزمنه توگه پروسېس کړي. هغوی د پېچلو لارو چارو، فرصتونو او گواښونو د تجزیې او تحلیل وړتيا لري.

## د موخو د تعقیب لپاره د باطني تحرک لرل

بې جوړې مشران د جرأت ليوال وي. هغوی د خپلو موخو د تعقیب لپاره ډېر مصمم وي. خو په افغانستان کې ځینې وختونه یو کس باید د یوې محرمې موضوع په اړه «خپلې شونډې وچيچي»، استثنایي مشر بیا په دا شان موضوعاتو کې خپل د خوښې نظریات ډېر په ډیپلوماتیکه بڼه ابلاغوي.

## د دې برخې د اصطلاحاتو تعریف:

عاطفي زیرکتیا - د یو چا وړتیا چې خپل او د نورو خلکو احساسات درک کړي او د معلوماتو په کارولو سره تفکر او کره وړه رهبري کړي.

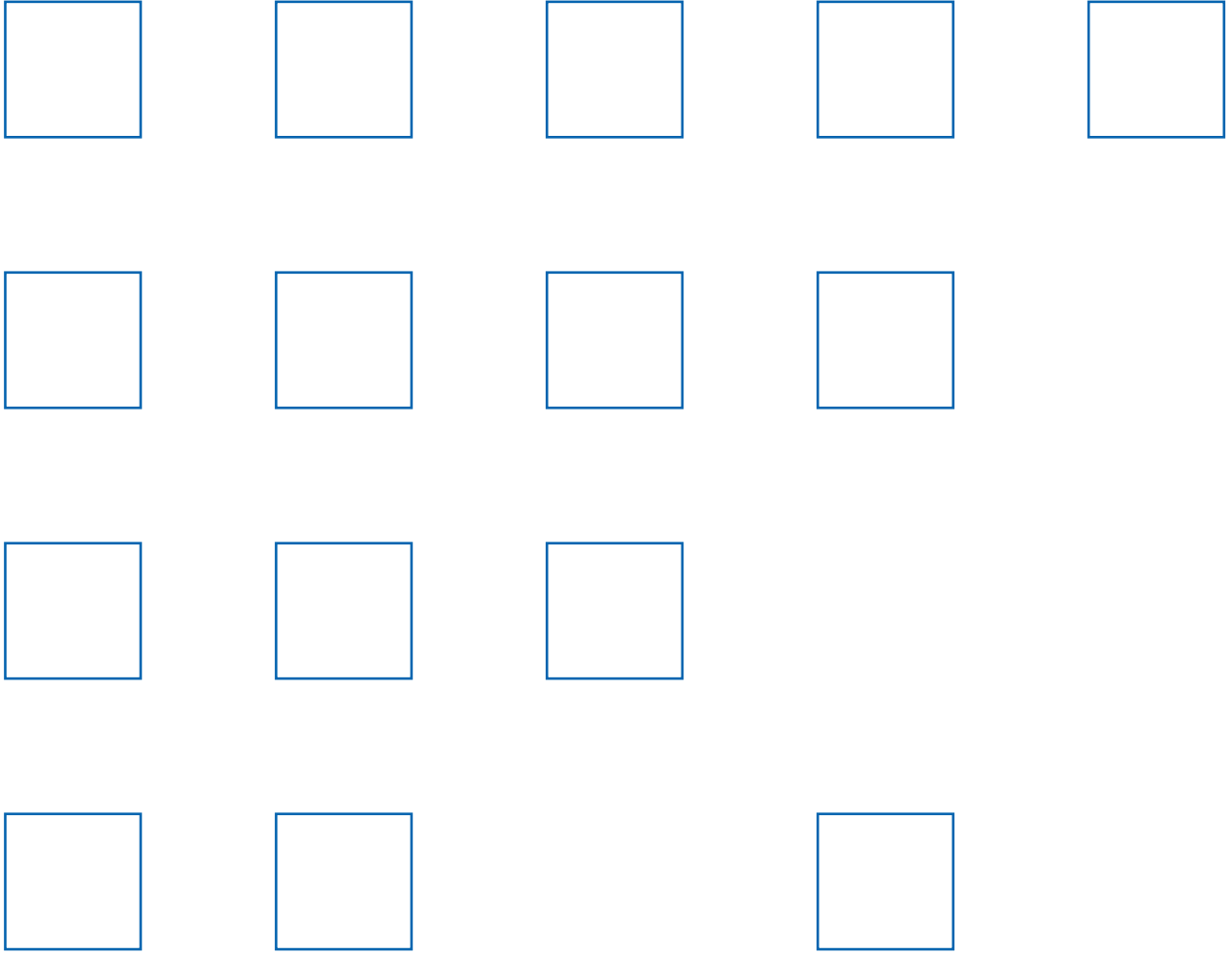
مشر - هغه کس چې په یوه اداره کې تر ټولو لوړ موقف لري او کولای شي پر نورو باندې په لوړه کچه امر وکړي او یا هم پرې اغېز ولري.

له قدرت څخه مثبتې گټه اخيستنه - د مشرانو وړتیا چې خپل ځواک په اداره کې د مثبتو پایلو د راوړلو لپاره کاروي.

## د دې موضوع په اړوند د لا زیاتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وگورئ:

- د ښه مدیریت او ښې مشرۍ تر منځ توپیر څه دی؟ ۴۹ مشرۍ
- اغېزمن مشران څه کوي؟ ۴۹ مشرۍ
- د مشرانو لپاره د اړیکو غوره تمرینونه کوم دي؟ ۴۹ مشرۍ





## ۳. اغېزمن مشران څه کوي؟

ټول انفرادي کسان چې د مشرانو په توګه مسؤلیت لري باید خپل وخت او پاملرنه په ادارو کې ترسره کېدونکو کارونو ته وقف کړي. بې جوړې ښه مشران پر دې هم تمرکز کوي چې کارونه څنګه تر سره کېږي. د خپلې مشرۍ په رول کې د دې دواړو کړنلارو یوځای کول ستاسې اداره د فوق العاده بریالیتوبونو د تر لاسه کولو پر لور ور برابرولای شي.

## پدې اړه لا پېر معلومات

د شخصي او ادارې بریا د اعظمي کولو لپاره، باید دنده (کوم کار تر سره کېږي) او پروسه (کار څنګه تر سره کېږي) په تمرکز سره رهبري شي.

### دنده

د دې لپاره چې پوه شئ کوم کار ترسره کېږي، د خپلو ټیمونو او ادارې دندو په انسجام او مدیریت تمرکز وکړئ. که چېرې تاسې په دوامداره توګه لاندې چارې تر سره کړئ، د دندې اړوند کړو وړو په مشرۍ کې به بریالي و اوسئ:

- د موخو او مسؤلیتونو تعریف او جوړښت
- د شرکت قوانینو او معیارونو ته غاړه اېښودل
- وړ کارکوونکو ته د دندو سپارل
- د لارښوونې او نظریې ورکول

### پروسه

د دې لپاره چې پوه شي کار څنګه ترسره کېږي، مشران پر خپلو ټیمونو او ادارو کې د اغېزمنو ارتباطي کړو وړو پر څارنې او مدیریت باندې تمرکز کوي. که چېرې تاسې لاندنۍ چارې په دوامداره توګه تر سره کړئ، نو د ارتباطي اړوند کړو وړو په مشرۍ کې به بریا تر لاسه کړئ:

- د خپلو کارکوونکو ملاتړ، پرمختګ او روزنه
- د خپلو کارکوونکو وړاندیزونو ته غوږ نیول
- د خپلو کارکوونکو له ګټو څخه ملاتړ کول
- د تکړه کارکوونکو د کار کړنو او د هغوی د مثبتو ارتباطي اړوند کړو وړو پېژندل او مکافات

زیاتره اغېزمن مشران خپلو ورتیاوو ته انکشاف ورکوي تر څو په دوامداره توګه هغه دندې او ارتباطي کړه وړه چې پورته یې یادوونه وشوه، رهبري کړای شي. کله چې مشران دا چارې په مداومه توګه تر سره کړي، د هغوی د ګروپونو په منځ کې دندې او اړیکې رامنځته کېږي او خپل سازمان پرې پیاوړي کوي.

## د دې برخې د ځینو اصطلاحاتو تعریف:

مشر – هغه کس چې په یوه اداره کې تر ټولو لوړ موقف لري او کولای شي پر نورو باندې په لوړه کچه امر وکړي او یا هم پرې اغېز ولري.

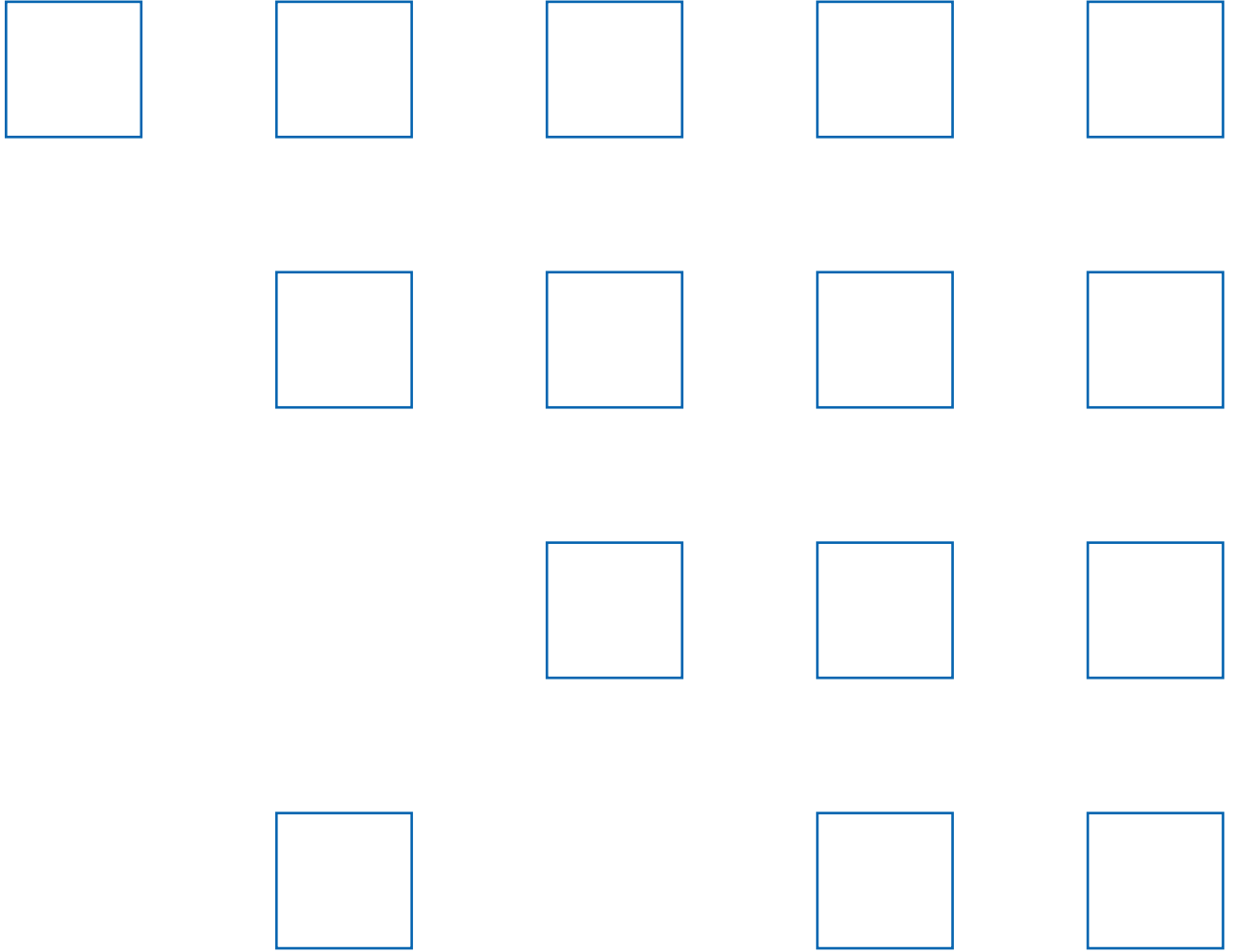
## د دې موضوع اړوند د لایاتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وګورئ:

- د ښه مدیریت او ښې مشرۍ تر منځ توپیر څه دی؟ ۴. مشرۍ
- اغېزمن مشران کومې ځانګړتیاوې لري؟ ۴. مشرۍ
- د مشرانو لپاره د اړیکو غوره تمرینونه کوم دي؟ ۴. مشرۍ

خنځه د سترو ټيمونو کارپاڼه يا ورک شپټ جوړ کړو

له نورو لارښوونو څخه د مرستې تر لاسه کول

د اغېزمنو موخو د کارپاڼې جوړول



٤.

د مشرانو لپاره د اړیکو  
غوره تمرینونه کوم دي؟

د اړیکو تر ټولو مهمه موخه دا ده چې خپل پیغام په داسې توګه نورو ته ورسول شي تر څو نور خلک د هغه د اوریدو او پرې پوهېدو وړتیا ولري. رېسټینولې، ساده توب او تکرار د دې کار د ترلاسه کولو مهم اصول دي.

### یو غوره اړیکه نیوونکی کس باید لاندې پنځه ګامونه په پام کې ونیسي:

- د پیغام ساده ساتل
- غوره غور نیوونکی اوسېدل
- د حقیقت ویل
- په کثرت او بېلابېلو لارو چارو د پیغام شریکول
- زیات لوستل

### پدې اړه لا ډېر معلومات

د هر مشر لپاره تر ټولو اړین مهارت دا دی چې له زیات شمېر خلکو سره په اغېزمنه توګه اړیکه ونیسي. عرضه کوونکو، پېرودونکو او یا هم کارکوونکو ته په واضح او ښکاره توګه د خپل لیدلوري رسول ډېر مهم دی. دا معلومات به له تاسې سره مرسته وکړي چې په ډېره اغېزمنه توګه اړیکې ونیسي.

**لومړی ګام:** اړیکې ساده وساتئ. په یاد مو وي چې د اړیکو لومړۍ موخه پوهاوی دی. که چېرې خلک ستاسې پر خبرو باندې پوه نشي، هغوی به هغه څه تر سره نه کړي، چې تاسې یې غواړئ. د دې لپاره چې په واضح او ښکاره توګه اړیکه ونیسي، ټولې چارې او کارونه مو ساده کړئ. دا کار تر خبرو کولو یا لیکلو وړاندې د اړیکو په بهیر کې په مغز کې وساتئ. تاسې د څه شي د تر لاسه کولو هیله لرئ؟ ستاسې د پیغام منځپانګه څه شی ده؟ څه چې غواړئ هغه څه ډول په ساده او مستقیمه توګه ویلای شئ؟

**دویم ګام:** ښه غور ونیسي. زیاتره خلک ګومان کوي چې دوی ډېر ښه غور نیوونکي دي. له بده مرغه، اکثره یې غلط دي.

#### کله چې تاسې غور نیوونکي یاست:

خپل تمرکز مو ټول مقابل کس ته واړوئ، مهمه نه ده چې ایا تاسې یوازې یاست، د یوې ډلې کوم غړی یاست او یا هم د ۱۰۰۰ مخاطبینو په منځ کې ناست یاست. که چېرې تاسې په خپل موبایل کې ټېلفوني پیغامونه غورئ، یا دا تصور کوئ چې پاتې ورځ به کوم کارونه تر سره کوئ، یا خپل برېښنالیکونه غورئ او یا هم کوم بل چا ته غورئ، نو ښکاره خبره ده چې تاسې په ښه توګه غور نه نیسي او هېڅکله به هم پوه نشئ چې مقابل کس څه وویل.

#### کله چې تاسې خبرې کوونکي یاست:

باید ډاډه واوسئ چې بل کس ته د ځواب ویلو په موخه وخت او ځای پرېږدئ. د بل کس ظاهري څېرې او بدني ژبې ته متوجه اوسئ. پوښتنې مطرح کړئ او له اړوند نظریاتو سره مرسته وکړئ. دوه اړخیزه اړیکه د دواړو کسانو لپاره غوره درک یا پوهاوی رامنځته کوي.

**درېیم ګام:** حقیقت ووايست. غوره سوداګریز مشران ډېر رېسټیني وي، هغوی که له عرضه کوونکو، پېرودونکو او یا هم له کارکوونکو سره اړیکې نیسي. درواغ، اعتماد له منځه وړي. کله چې اعتماد خراب شي، نو د هغه بېرته تر لاسه کول ډېر ستونزمن او کله نا کله یو مخ ناشونی کار وي.

**څلورم ګام:** خپل پیغام په کراتو کراتو او له بېلابېلو لارو شریک کړئ. کله چې تاسې د یوې مهمې موضوع په اړه اړیکه نیسي، بېلابېلې رسنۍ وکاروئ او خپل پیغام تکرار کړئ. زیاتره خلک د پیغام له جذب څخه مخکې هغه باید درې ځلې واورې. کله چې د کوم بدلون په شان د موضوعاتو په اړه اړیکې نیسي، خپل پیغام له بېلابېلو لارو خپور کړئ. د بېلګې په توګه، تاسې کولای شئ خپل پیغام په یوه ناسته کې ورسوئ، د برېښنالیک له لارې یې واستوئ او یا هم یوه کس ته یې ووايست. په ډېر صداقت او صمیمیت سره خبرې وکړئ. خپل اوریدونکي ته دا فرصت په لاس کې ورکړئ چې له تاسې پوښتنې وکړي او خپلې اندېښنې در سره شریکې کړي.

**پنځم ګام:** زیات ولولئ. د دې لپاره چې د لیکلو او لفظي اړیکو مهارتونه مو ښه والی ومومي، زیات ولولئ. لوستل ستاسې د پوهې د زیاتوالي لامل ګرځي، ستاسې د لغاتو زېرمه پراخوي او هغه لارې چارې چې تاسې پکې خپل نظریات وړاندې کوئ هغه مو در بیاوړې کوي. که چېرې تاسې په مطالعې باندې عادت و نه اوسئ، بیا په ورځ کې د مطالعې لپاره خپل وخت وټاکئ. کولای شئ په ورځپاڼه یا هم په خپل ټېلفون یا ټېبلټ کې تر کار وړاندې د سهار له خوا سوداګریز خبرونه ولولئ او یا هم د خپل خوب په ځای کې کتاب ولرئ او تر ویده کېدو وړاندې یې مطالعه کړئ.

## د دې برخې د اصطلاحاتو تعريف:

عرضه کوونکی - هغه کس یا اداره چې د اړتیا وړ محصولات یا خدمات وړاندې کوي.

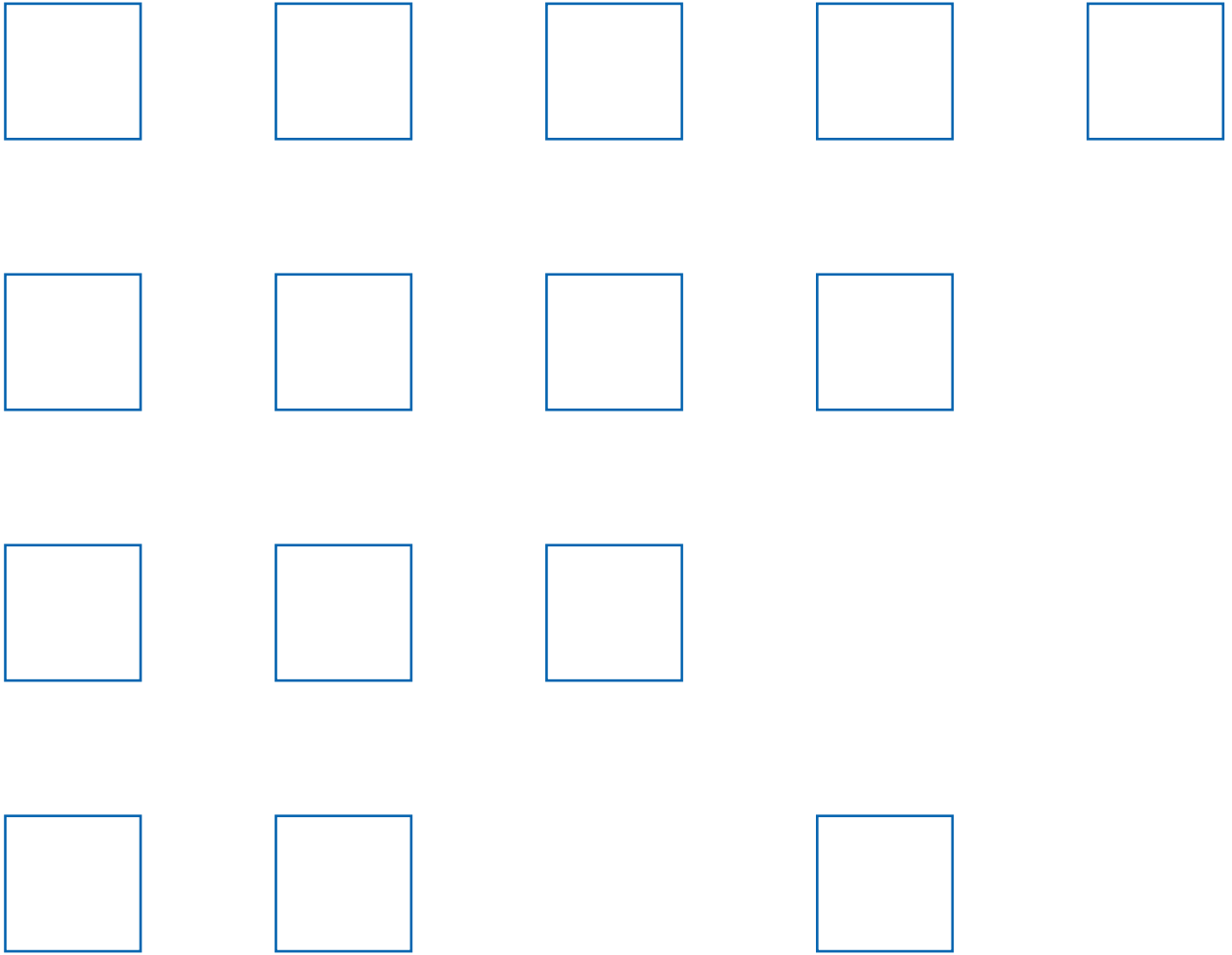
پېرودونکی - هغه کس یا اداره چې له پلورنځي یا یوه شرکت څخه توکي یا خدمات پېري.

مشر - هغه کس چې په یوه اداره کې تر ټولو لوړ موقف لري او کولای شي پر نورو باندې په لوړه کچه امر وکړي او یا هم پرې اغېز ولري.

رسنۍ - د ټولیزو اړیکو اصلي وسایل لکه خپروونکې رسنۍ، چاپېدونکې رسنۍ، ټلېفون، راډیو او انټرنېټ.

## د دې موضوع اړوند د لا زیاتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وگورئ:

- بڼه مشران کومې ځانگړتیاوې لري؟ ۴. مشری
- بڼه مشران کومې ځانگړتیاوې لري؟ ۴. مشری
- اغېزمن مشران څه کوي؟ ۴. مشری



۵.

ولي بايد دواړه هم شخصي او  
هم مسلکي شبکي رامنځته کړم  
او دا کار څنگه کولای شم؟

بريالي سوداگريز مشران هم مسلکي او هم شخصي شبکې لري. د هغوی مسلکي شبکې د هغوی د کاروبار په اړه نوې فرصتونه او نظرونه وړاندې کوي. د هغوی شخصي شبکې بيا د شخصي پرمختگ لپاره حياتي ارزښت لري. اکثراً، پياوړې مسلکي او شخصي شبکې ښايې سره ورته و اوسي. د بېلگې په توگه، ښايې ستاسې د مسلکي شبکې غړي ستاسې شخصي ملگري و اوسي، او يا هم ستاسې د شخصي شبکې غړي ښايې تاسې ته داسې مشورې او نظرونه درکړي چې ستاسې د مسلکي پرېکړو او پرمختگ په برخه کې ډېر گټور تمام شي.

## پدې اړه لا ډېر معلومات

د نن ورځې چاپېريال ډېر رقابتي دی حتی هغه غوره شرکت هم بايد داسې لارې ومومي چې خپل محصولات او خدمات تازه او په پر له پسې توگه په بهبود کې وساتي. يوه تر ټولو غوره لاره چې وکولای شو خپل ځان انگرېز لرونکی وساتو او له رامنځته کېدونکو بدلونونو څخه خبر و اوسو هغه ستاسې د شبکو له لارې شونې ده. ستاسې د شبکو غړي، هم مسلکي او هم شخصي، کولای شي تاسې ته نوې نظريې او لارې چارې در په گوته کړي تر څو له تاسې سره د يوه نوښتگر مشر دگېدلو په برخه کې مرسته وکړي. همدا شان تاسې کولای شئ سلاکار ومومئ يا هم بالقوه پېرودونکو ته د خپلو مخ پر وده شبکو له لارې لاسرسی ومومئ. ستاسې د شبکو د پراخه کولو لپاره د پيل تر ټولو ستر ځای دا دی چې هغه کسان او ادارې ومومئ چې ستاسې په شان ورته گټې لري. د بېلابېلو لارو په کتلو له داسې اشخاصو او ادارو سره ځانونه وښلوي چې له ستاسو څخه نوي او بېلابېل ليدلوري لري. دا ډول شبکې جوړول له تاسې سره مرسته کوي تر څو خپل کاروبار ته له نويو لارو وگورئ. دا ډول شبکې حتی د ماشومانو له ښوونځي يا نورو کليوالي يا ټولنيزو غونډو له لارې له ښوونځي څخه جوړېږي.

د دې لپاره چې خپله مسلکي شبکه مو جوړه او پراخه کړې وي، له هغو خلکو سره آشنا شئ چې د هغوی کاروبار تاسې ته نږدې موقعيت لري، يا ستاسې په شان د کاروبارونو مشري کوي. په خپله مسلکي شبکه هغه خلک هم در گډ کړئ چې تاسې ترې محصولات او خدمات پېرئ او يا هم هغه پېرودونکي چې تاسې غواړئ هغه وپېژنئ. له سيمه ايزو سوداگريزو ټولنو يا هم د خپل صنعت له سوداگريزو ټولنو سره يو ځای شئ او د هغوی په غونډو، کنفرانسونو او سوداگريزو نندارتونونو کې گډون وکړئ.

په يوه ټولگي کې گډون په نظر کې ونيسئ. ډاډه اوسئ چې هلته به هم تاسې داسې له انرژي ډک خلک ومومئ چې غواړي زده کړه وکړي او د کورس د موضوع په اړه ستاسې په خبر لېوالتيا او گټې ولري. ستاسې له خوا د موضوع له ټاکنې نه پرته، په يوه ټولگي کې گډون کول به ستاسې د مشرۍ مهارتونه او وړتياووې لا پسې پراخې کړي، مهمه نه ده که هغه ستاسې په سوداگرۍ پورې مستقيم يا غير مستقيم تړاو لري يا نه. انلاين کورسونه چې په عمومي توگه «ډله ييز پرائيستي انلاين کورسونه» يا (MOOCs) بلل کېږي هغه ستر ځايونه دي چې تاسې کولای شئ پکې گډون وکړئ او ځېنې وختونه وړيا وي.

د هغو خلکو د لېوالتيا په اړه فکر وکړئ چې تاسې يې له پخوا پېژنئ. له هغو خلکو سره چې تاسې يو ځای وخت تېروئ د کومو موضوع گانو يا موخو په اړه مو گټې شريکې دي؟ شايد هغوی هم وغواړي چې له تاسې او له نورو هغو خلکو سره چې ورته گټې لري، يو ځای واوسي. د يو شمېر ملگرو او آشنایانو رابلل چای يا د غرمې ډوډۍ ته هم يوه غوره لاره ده تر څو له يوه بل سره لا ښه نږدې او وپېژنئ. تاسې کولای شئ هغوی وهڅوئ تر څو نور ملگري او همکاران را وېولي، په همدې ترتيب به د گډونوالو او د ورته ليدلورو لرونکي خلکو کړۍ لا پسې پراخه او زياته شي.

## د دې برخې د اصطلاحاتو تعريف:

سلاکار - يو مجرب او باوري مشاور.

شبکه جوړول - له هغو کسانو او ډلو سره د معلوماتو او نظرياتو شريکول چې ورته يا گډې گټې لري.

شخصي شبکه - هغه ډله کسان چې د شخصي پرمختگ په موخه معلومات او نظريات شريکوي.

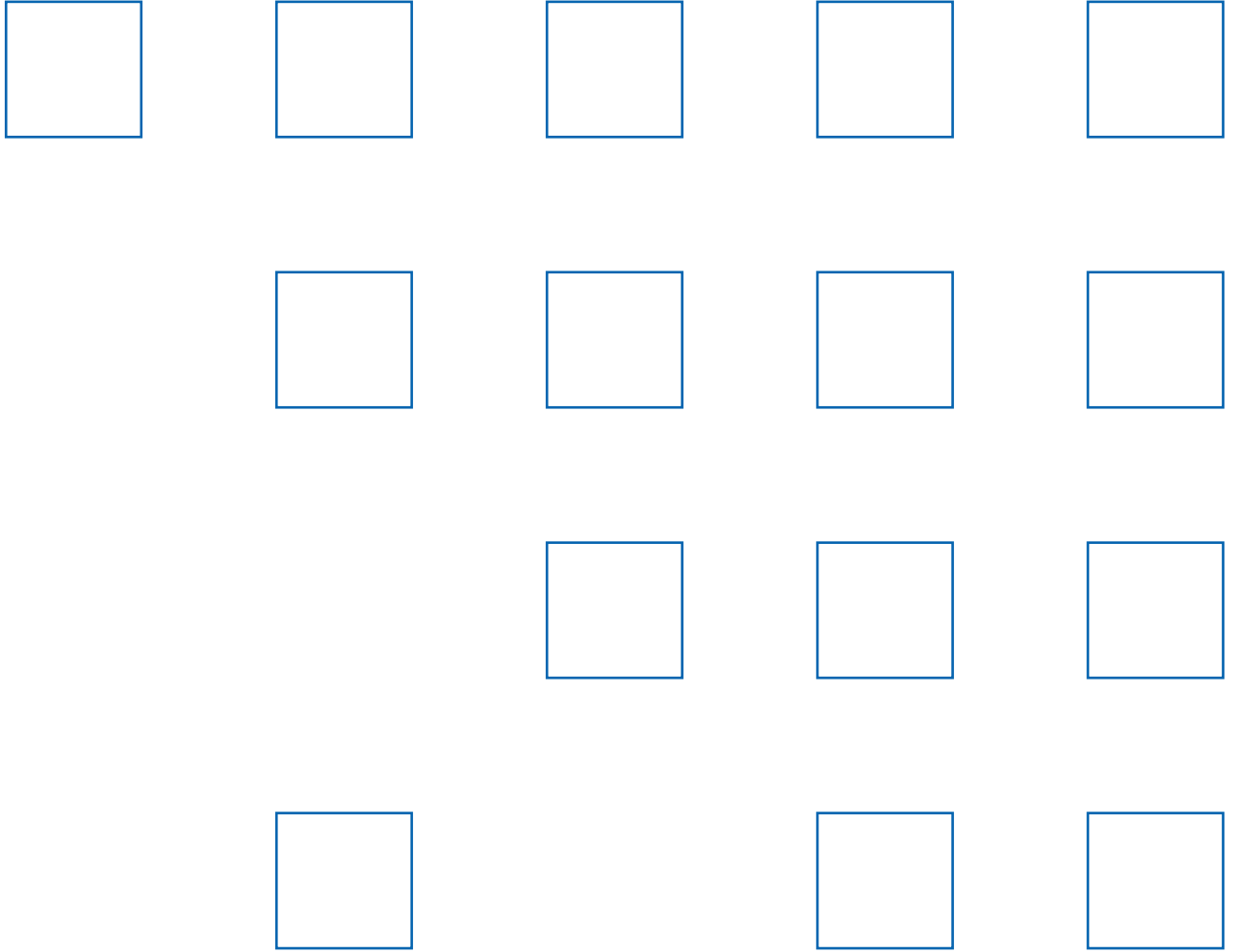
مسلکي شبکه - هغه ډله خلک/ادارې چې کاروباري او مسلکي موخو ته د گټې رسولو په خاطر سوداگريز معلومات او نظريات شريکوي.



## د دې موضوع په اړوند د لا زیاتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وگورئ:

---

- څنگه کولی شم د هغه سمونونو په اړه نظریات را ټول کړم چې زه یې غواړم؟



.۶

ولی او خنگه کولای شم د خپل  
سازمان مرام نامه وټاکم؟

ستاسې د سازمان د ماموریت بیانیه هغې قطب نما ته ورته ده چې تاسې سره ستاسو د خونې سره سم د کاروبار د تگلوري په معلومولو کې مرسته کوي. ستاسې د سازمان د ماموریت بیانیه له تاسې او ستاسې له کارکونکو سره د کار په اداره او د پرېکړو په جوړولو کې مرسته کوي. د ماموریت بیانیه به له هر چا سره مرسته وکړي چې باید کوم فرصتونه تعقیب او کوم پرېښودل شي. د خپل سازمان د ماموریت د بیانیه په ترتیبولو کې باید پر هغو مقاصدو، محصولاتو او بازار تمرکز وکړئ چې تاسې یې د خدمت اراده لرئ.

## بدي اړه لا ډېر معلومات

د ماموریت د بیانیه پر بنسټ تاسې کولای شئ د یوه مشر یا د یو سازمان په توګه رامنځته کېدونکي پرمختګونه و ارزوئ. د ماموریت د بیانیه لرل له تاسې سره د وړ کارکونکو په ټاکنه کې مرسته کوي، تاسې کولای شئ داسې کسان وګماری چې کاري سابقه، مهارتونه او روشونه یې ستاسې د سازمان له ماموریت سره سمون ولري.

له څرګندې بیانیه او موخي څخه پرته د پرېکړو نیول او عملي ګامونه اخیستل کولای شي تاسې او ستاسې اداره په غلطه لاره روانه کړي. د ماموریت له بیانیه پرته د یوه کاروبار چلول له تگلوري څخه پرته د موټر چلولو ته ورته دي. کومې دندې چې ستاسې د سازمان ماموریت نشي تر سره کولای په واقعیت کې سرچینې ضایع کوي او نښایې د دې سبب وګرځي چې ستاسې اداره یا موسسه خپل پېرودونکي، کارکونکي او وخت له لاسه ورکړي.

د یوې ادارې یا سازمان د مشر یا رهبر په توګه، تاسې لومړی درجه مسوولیت لرئ چې د ماموریت بیانیه ترتیب کړئ. د دې کار د تر سره کولو لپاره، غوره ده چې له خپلو لومړنیو افکارو څخه د ماموریت بیانیه جوړه کړئ او وروسته یې په اړه فکر وکړئ چې تاسې څه شی جوړ کړي دي. تاسې او ستاسې اداره به د اوږد وخت لپاره مرام نامه تعقیبوي، له همدې کبله ډاډه شئ چې لیدلوری مو په دقیقه توګه منعکس شوی دی.

د ماموریت بیانیه د جوړولو لپاره ترټولو ښه لاره دا ده چې لاندنیو پوښتنو ته ځواب وویل شي. وروسته مو د خپلو ځوابونو په اړه له هغه اشخاصو سره بحث وکړئ چې ستاسې د کاروبار ارزوګانې او هیلې پېژني او له زړه غواړي له تاسې سره د ماموریت د بیانیه په چمتو کولو کې مرسته وکړي.

- ستاسې د سازمان موخه څه ده؟
- تاسې څه ډول محصولات یا خدمات وړاندې کوئ؟
- ستاسې لومړنی پېرودونکي څوک دی، ستا لومړنی بازار کوم دی؟

غوره اداره یا سازمان ډېرې لنډې او متمرکزې د ماموریت بیانیه لري. د هغوی ماموریت مخ پر وړاندې، ساده او مستقیم وي. ډېر وخت د ماموریت بیانیه یوازې یوه جمله وي. د ماموریت غوره بیانیه په اسانۍ ډېر ژر د پوهېدو او یادېدو وړ وي. همداشان هغه ډېر خلص وي، ځکه په هغو کې د سازمان یا ادارې د کاروبار یا فعالیت روح او بنسټ راغلی وي.

### نړیوالې بېلګې:

- «د نړۍ په بېوزلو ټولنو کې له خلکو او کورنیو سره مرسته کول» (د پاملرنې نړیواله موسسه)
- «زیان مه اړوئ» (ګوګل)
- «د ګټورتوب او بریالیتوب لپاره د نړۍ د کارپوهانو نښلول» (لینکډېن)
- «موږ د خلکو پیسې ساتو تر څو غوره ژوند ولري» (والمارټ)

## سیمه ئیزې بېلگې:

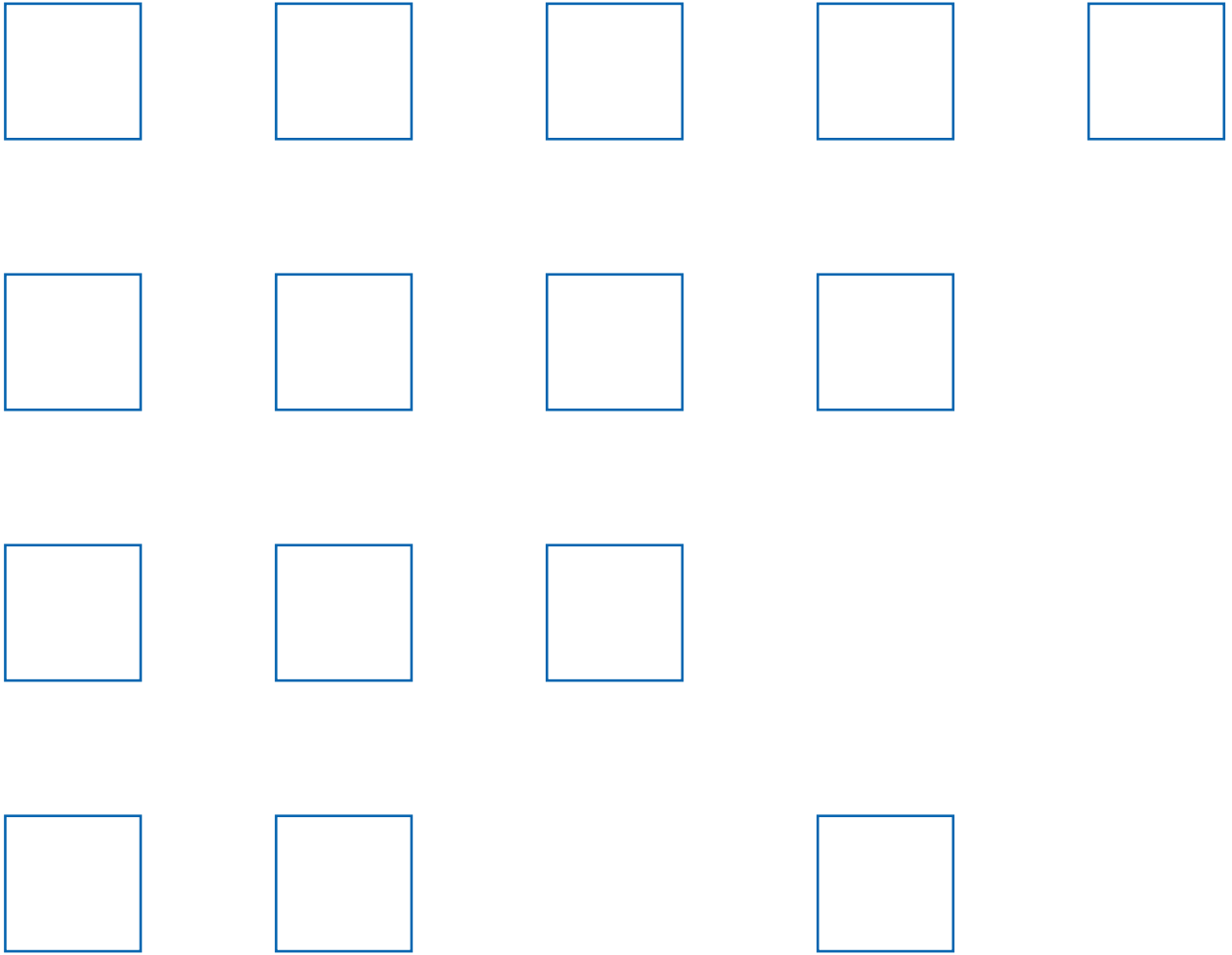
- «مور ساده، وړیا او د بڼه کیفیت مخابراتي خدمتونه وړاندې کوو تر څو ټول افغانان وکولای شي له خپلو کورنیو او ملگرو سره اړیکه کې و اوسي.» (اتصالات افغانستان)
- «په افغانستان کې د اقتصادي پرمختګ تقویه کول، د ودې لپاره کتلتست، او بالاخره د هېواد او د خلکو د سوکالیې لپاره مرسته کول» (د افغانستان نړیوال بانک AIB)
- لمن د خوښې وړ محصولات د افغانانو او نړیوالو لپاره د غوره خدماتو له لارې وړاندې کوي.» (لمن)

## د دې برخې د اصطلاحاتو تعریف:

د ماموریت بیانیه – د یوه شرکت، سازمان یا یوه کس د موخو او ارزښتونو رسمي لنډیز.

## د همدې موضوع په اړه د لایاتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وگورئ:

- څنگه کولای شم د خپل سازمان موخې وټاکم؟ ۴. مشری
- ولې او څنگه کولای شم د خپله شخصي مرام نامه ترتیب کړم؟ ۴. مشری
- څنگه کولای شم خپلې شخصي موخې وټاکم؟ ۴. مشری



## ۷. څنگه د خپلې ادارې موخي وټاکم؟

د سازمان د موخو ټاکل له تاسو سره مرسته کوي چې د راتلونکو هیلو د ترلاسه کولو لپاره د دندو ټاکنه وکړئ. د خپل سازمان د موخو د ټاکلو لپاره ستر او زړور فکر وکړئ. خپله اوږده مطلوبه راتلونکې په گوته کړئ او بیا بېرته پر هغو پلانونو باندې کار وکړئ چې هغه په اوس مهال کې عملي کړای شې. د هغې سترې موخې په لیکلو پیل وکړئ چې تاسې غواړئ په راتلونکو ۱۵ کلونو کې یې ترلاسه کړئ. بیا هغه موخې ولیکئ چې تاسې غواړئ سازمان مو ورته په راتلونکو ۵ کلونو کې ورسېږي. بالاخره، هغه موخې مو کومې دي چې غواړئ په یوه کال کې ورته ورسېږئ؟ بیا همدا موخې له خپل یو سلاکار یا روزونکي سره د نظریې اخیستلو په خاطر شریکې کړئ.

## پدې اړه لا ډېر معلومات

د سازمان موخې تاسې خپل مطلوب راتلونکې ته سوق کوي. د لاندنيو پوښتنو په ځوابولو سره خپلې موخې تعريف کړئ:

- د خپل سازمان لپاره مو یوه له تر ټولو ستره او ارمانی موخه څه ده چې تاسې یې غواړئ هغه په راتلونکو ۱۵ کلونو کې ترلاسه کړئ؟ ستر فکر وکړئ. زړور او اوسئ. په راتلونکو ۱۵ کلونو کې خپله موسسه یا اداره څنگه وینئ؟
- کله چې دې موخې ته په رسېدو کې بریالي شئ څنگه به پوه شئ؟
- د خپلو پېرودونکو لپاره به مو څه شی متفاوت وي؟ تاسې او ستاسې کارکوونکي به څنگه په دې برخه کې بریالي وي؟

کله چې دې پوښتنو ته پر خپلو ځوابونو فکر کوئ، زیاتره پر هغو مسایلو باندې تمرکز وکړئ چې تاسې ته ډېر اهمیت لري. د بېلگې په توګه، ښایې تاسې نورو خلکو ته د وړاندې کېدونکو خدماتو په اړه څرګنده نظرونه ولرئ، او یا هم داسې لارې چارې ورته ولرئ چې په ترڅ کې یې تاسې غواړئ په محصولاتو او خدماتو کې نوښت راولئ. ستاسې د مؤسسې لپاره ستاسې موخې ښایې څرګنده کړي چې تاسې څنگه غواړئ چې خپل کارکوونکي رهبري کړي یا دا چې غواړئ خپل شرکت مو څومره ګټور و اوسئ. ښایې تاسې په دې اړه چې څنگه غواړئ خپله موسسه د ټولني او نورو خلکو ژوند کې اصلاح او ښه والی راولي، کوم واضح او روښانه لیدلوری ولرئ.

د خپلو موخو په جوړولو کې نوښتګر او متفکر اوسئ. هغه ټول ولیکئ، وروسته بیا خپلې نظریې له نورو هغو خلکو سره چې تاسې یې افکارو ته ارزښت ورکوئ، شریکې کړئ او پرې بحث وکړئ. بیا د همدې خبرواترو له مخې خپلې موخې اصلاح کړئ. د سازمان د مشر په توګه تاسې ته څه شی ډېر مهم دي؟ د همدې موخو تر سره کول به له تاسې او نورو څخه څه شی وغواړي؟

وروسته له هغه چې تاسې په راتلونکو ۱۵ کلونو کې د خپل سازمان په اړه ښکاره لیدلوری تر لاسه کړ، بیا مو خپل نظر لنډمهاله موخو ته ور واپړئ. غواړئ په راتلونکو ۱۵ کلونو کې ستاسې موسسه څه شی تر لاسه کړي؟ ستاسې اداره به څنگه ښکارېږي؟ ستاسې پېرودونکي به څوک وي؟ په پنځو کلونو کې به څه شی کوئ؟ څنگه به یې رهبري کوئ؟ ستاسې اداره به ستاسې د کارکوونکو له ودې او پرمختګ سره څه ډول مرسته کوي؟ د خپلو افکارو لیکلو او اصلاح کولو ته تر هغه پورې ادامه ورکړئ چې ترڅو مو په راتلونکو پنځو کلونو کې د خپلو غوښتنو د ترلاسه کولو لپاره یو څرګند لیدلوری رامنځته کړئ نوې.

بالاخره، د خپل سازمان لپاره له نن څخه تر یوه کال پورې پر خپلو موخو باندې تمرکز وکړئ. د یو سازمان په توګه به تاسې تر هغه وخته پورې څه تر سره کړئ؟ په اغېزمنه توګه دې موخې ته د رسېدو لپاره به څه تر سره کړئ؟ یو کال وروسته به څه ډول ستاسې اداره لا ډېر فعالیت ولري او لا به په ښه توګه رقابت وکړي؟

د بېلگې په توګه، نرګس د کافي یو پلورنځی لري او د هغې وروستی موخه دا ده چې په راتلونکو ۱۵ کلونو کې په ټول افغانستان کې د پلورنځیو سلسله ولري. دې موخې ته د رسېدو لپاره، نوموړې پرېکړه کړې چې په راتلونکو ۵ کلونو کې هغه باید لږ تر لږه درې نور پلورنځي پرانیزي. او د دې لپاره چې په راتلونکې کې لا زیات نور پلورنځي ولري نوموړې سر کال هوډ لري چې په خپل اوسني یوازیني پلورنځي کې خپل زاړه مجرب کارکوونکي ښه و روزي تر څو په راتلونکې کې هغوی د دې پلورنځي سرپرستي پر غاړه واخلي.

دا چې تاسې ۱۵ کلنې، ۵ کلنې او یو کلنې موخې ټاکئ، د شونتیا تر بریده پورې دقیق اوسئ. تصور وکړئ چې هغه راتلونکې به څنگه ښکاري، تاسې به څه کوئ، له چا سره به کار کوئ او څنگه به کار کوئ. د دې لپاره چې خپل پلان ته عملي جامه ور واغونډئ، نو په راتلونکې کې د هرې ۱۵ کلنې، ۵ کلنې او یو کلنې موخې لپاره مناسبې نېټې وټاکئ. د خپلو موخو په اړه له خپلو روزونکو، سلاکارانو او نورو هغو کسانو سره چې ستاسې د سازمان په مشرۍ کې درسره مرسته کوي، مشوره واخلي او بحث وکړئ.

په یاد مو وي چې موخي له هغو بدلونونو څخه اغېزمنې کېږي چې د مشر په توګه ستاسې له کنټرول څخه د باندې يا دننه وي. بدلونونه کېدای شي ستاسې له سوداګريز چاپېريال څخه را ولاړ شي او يا هم ستاسو او يا ستاسو د سازمان له خوا د تجربه شويو فرصتونو او ستونزو څخه را ولاړ شي. د دې لپاره چې اوږدمهاله موخو ته ورسېږئ، د همغږي راتلونکې پر لور حرکت وکړئ او هر کال د خپلې ادارې موخې تر نظر تېرې کړئ.

## د دې برخې د اصطلاحاتو تعريف:

نظريه (فیدبک) - هغه معلومات چې يو چاته د هغه د کړو وړو د بڼه والي يا بدلون لپاره د مرستې په موخه ورکړل شوي وي.

موخه - له يو يا ډېرو مقصدونو سره لېدونکې او اندازه کېدونکې وروستۍ پايله ده چې په يوه ټاکلي مهالوېش کې تر لاسه کېږي.

سلاکار - يو مجرب او باوري مشاور.

ليدلوری - يوه هيله منه تشریح ده چې يو کس يا يو سازمان يې په راتلونکې لنډ يا اوږدمهاله کې د ترلاسه کېدو غوښتونکي وي.

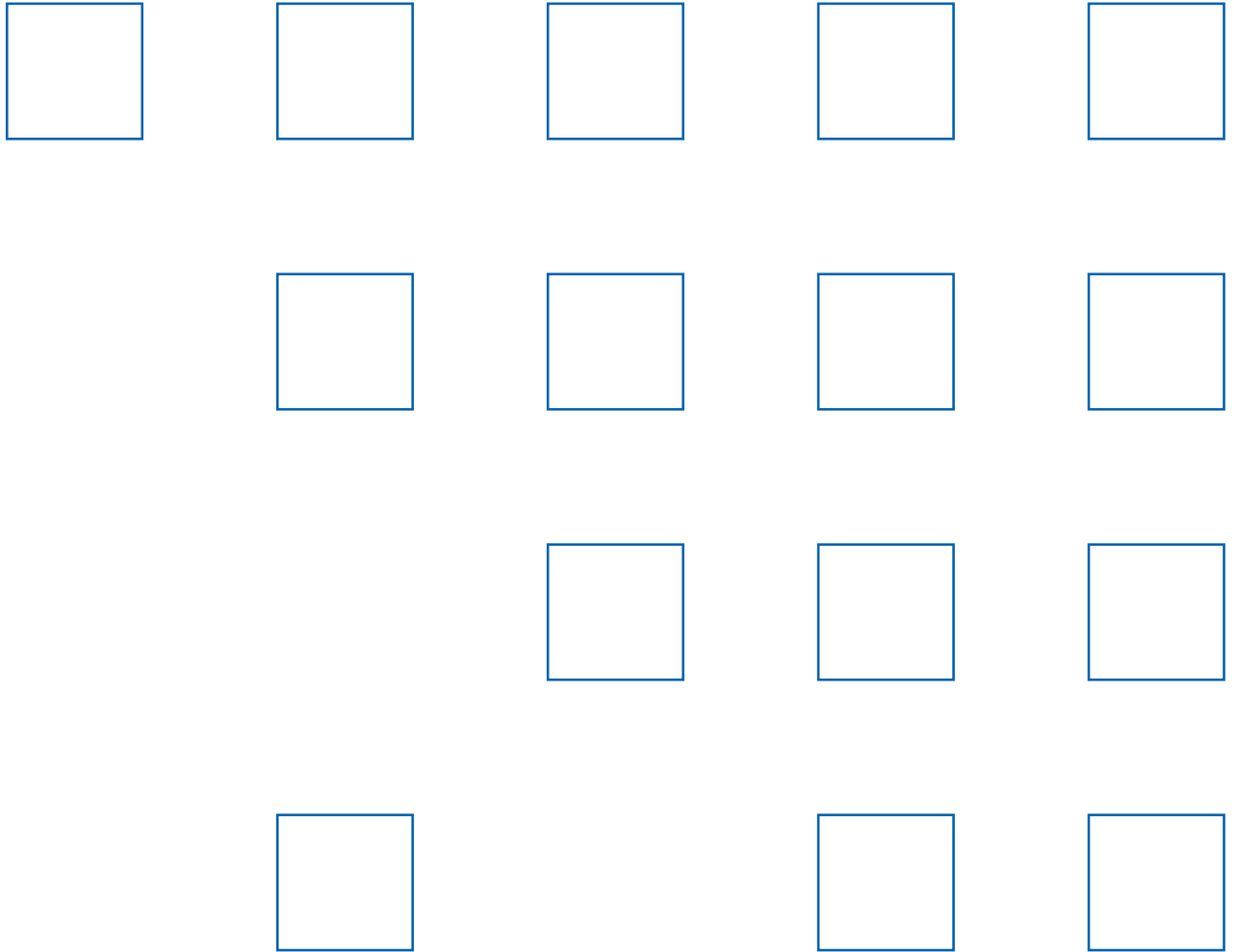
## د دې موضوع په اړه د لا زياتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وګورئ:

- ولې او څنګه کولای شم د خپل سازمان مرام نامه وټاکم؟ ۴. مشري
- ولې او څنګه کولای شم د خپله شخصي مرام نامه وټاکم؟ ۴. مشري
- څنګه خپلې شخصي موخې ټاکلای شم؟ ۴. مشري

## شته اضافي مواد

د اغېزمنو موخو د کارپاڼې جوړول

د موخو د ټاکنې کارپاڼه



۸.

ولی او څنگه کولای شم د خپله  
شخصي مرام نامه وټاکم؟



د شخصي ماموریت بیانیه دا تعریفوي چې تاسې څوک یاست او تاسې ته بریالیتوب څنگه ښکاري. غوره مشران له وخت څخه به گټې اخیستنې هڅه کوي چې د خپل شخصي ماموریت بیانیه جوړه کړي. په دې فکر پیل وکړئ چې تاسې ته څه شی ډېر مهم دي. تاسې ته شخصي وده او پرمختګ په څه معنی دي؟ پر پیاوړتیاوو مو فکر وکړئ او څنگه کولای شي ستاسې په راتلونکې کې ښه والی راولي. له هغو خلکو څخه معلومات را ټول کړئ چې تاسې ښه پېژني. کله کله ښایي دا تاسې ته ډېره وسوسه انگېزه وي چې که په دې نوملړکې مذهبي او کلتوري نورمونه چې په افغانستان کې ډېر عام دي، هغه هم شامل کړئ. هڅه وکړئ چې ډېر ژور او عملي فکر وکړئ تر څو د ماموریت بیانیه په رېښتیا سره د دې منعکسوونکې و اوسي چې تاسې څوک یاست.

## بډې اړه لا ډېر معلومات

د هغه څه تر لاسه کول چې تاسې د یوه کس په توګه د هغه آرزو لرئ هغه ستاسې د ارزښتونو په اړه په تفکر سره پیلېږي. کله چې تاسې د خپل ژوند په اړه په ډېرو پراخو شرایطو سره تفکر کوئ، نو څه شی تاسې ته ډېر ارزښت لري او ولې؟ په ژوند کې مو ستر لومړیتوبونه څه دي؟ په دې کې ښایي شخصي ارزښتونه لکه کورنۍ یا لاسته راوړنې، نوښت، روغتیا یا باطني همغږي شامله و اوسي. هیڅ راز سم یا ناسم ځوابونه نشته. څه شی چې ډېر ارزښت لري هغه دا دي چې تاسې خپل زیاتره وخت پر هغو مسایلو باندې په صداقت سره په فکر کولو تیروئ چې تاسې ته ډېر ارزښتمن دي. د دې کار د تر سره کولو لپاره تر ټولو ډېره ساده لاره دا ده چې دا ټول ارزښتونه چې تاسې غواړئ هغه په ژوند کې ولرئ، سره لیست کړئ.

اوس نو د خپل ځان ۵ یا ۷ پیاوړي ارزښتونه وټاکئ. تاسې ښایي بېرته د هغو وختونو په فکر کې ولاړ شئ کله چې تاسې له سختو شرایطو سره مخ وی او یا هم ننگوونکې پرېکړې مو کړي وي. په هغو وختونو کې څه شی تاسې ته ډېر ارزښتمن وو؟ کله چې تاسې د خپل ځان ۵ یا ۷ پیاوړي ارزښتونه په ښه کرل، هغه ولیکئ. د دې لپاره چې هغه خپل ژوندانه ته راولئ او هغه لا درته خاطره انگیز وگرځي، له خپلو نږدې ملګرو او کورنۍ سره یې شریک کړئ. دا ارزښتونه به ستاسې د ماموریت بیانیه رامنځته کړي.

همدا شان د خپل شخصي ماموریت منځپانګه مو داده چې پوه شئ تاسې اوس څوک یاست. اوس خپلې اوسنۍ پیاوړتیاوې وګورئ. هغه ولیکئ. له نورو څخه چې تاسې ښه پېژني وپوښتنئ چې هغوی په تاسې کې کومې شخصي پیاوړتیاوې ویني. زیاتره خلک فکر کوي چې هغوی پوهېږي چې په څه شي کې ښه دي، خو هغوی اکثراً بې غلط دي. له نورو څخه د معلوماتو را ټولول چې تاسې پرې اعتبار لرئ له تاسې سره مرسته کوي تر څو تاسې ته ستاسو په اړه یوه ښه بشپړ انځور درکړي او هم درته ووايي چې څنگه نور خلک تاسې ویني.

د خپل ځان د بدلون هڅه مه کوئ. بریالیتوب زیاتره هغه وخت تر لاسه کېږي چې تاسې پر خپلو پیاوړتیاوو باندې تمرکز وکړئ. هغه څه چې غوره والی تر لاسه کړئ په کوم کې چې تاسې لا له پخوا نه ښه وئ.

اوس نو د خپلې مطلوبې راتلونکې په اړه فکر وکړئ. څنگه غواړئ چې خپلې پیاوړتیاوې وکاروئ تر څو خپله د خوښې وړ راتلونکې جوړه کړئ؟ څه ډول اقدامات یا مقاصد ستاسې ارزښتونو ته الهام ورکوي؟ کله چې تاسې د خپلې ښې راتلونکې په اړه فکر کوئ، غواړئ پر چا باندې اغېزه ولرئ؟ ولې؟ څنگه؟ غواړئ په ژوند کې کوم ډېر مهم او با ارزښته کار تر سره کړئ؟ دغو پوښتنو ته ستاسې ځوابونه کولای شي له تاسې سره د ماموریت د بیانې په جوړولو کې مرسته وکړي. خپله د مرام نامه مو ساده جوړه کړئ. هغه اغېز کوم چې تاسې یې غواړئ پر نورو خلکو باندې یې په راتلونکې کې ولرئ، هغه تشریح کړئ. دغو پوښتنو ته د خپلو ځوابونو په اړه له خپلو نږدې ملګرو او کورنیو سره بحث وکړئ. په خبرو او مباحثاتو کې کېدای شي تاسې ته خپل نظریات لا پسې روښانه شي. همدا شان، د نورو خلکو لیدلوري هم کولای شي ستاسې نظر در پراخ او چټک کړي.

د خپل ماموریت د بیانې په اړه په خپلو نظریاتو باندې کار ته دوام ورکړئ تر څو له هغو مقاصدو سره اړخ ولګوي چې ستاسې ارزښتونو ترې الهام اخیستی. د زیاترو خلکو شخصي ارزښتونه دې ته لېواله دي چې هغه په ټول ژوند کې ورته پاته شي. ستاسې د شخصي ماموریت بیانیه ښایي د هغو فرصتونو او ننگونو له مخې چې ستاسې پر ژوند اغېزه کوي، بدلون ومومي. خپله مرام نامه مو له سره وګورئ او هغه تازه (اپډیټ) وساتئ تر څو هغه عمومي تګلوری چې تاسې لری، هغه منعکس کړای شي. د خپل لیدلوري د انعکاس، مذاکرې او اصلاح لپاره د وخت برابرول کولای شي ستاسې شخصي وده او پرمختګ پیاوړی کړي، چې په ترڅ کې به یې ستاسې بریالیتوب، ستاسې خوشحالي او هغه مثبت اغېزه چې تاسې یې پر نورو باندې لری، پیاوړې کړي.

## د دې برخې د اصطلاحاتو تعریف:

د شخصي ماموریت بیانیه – هغه لنډه بیانیه چې دا تعریفوي ته څوک یې او بریالیتوب تا ته څنگه ښکارېږي.

ارزښتونه - د يوه کس اصول يا د کړو وړو معيارونه؛ په ژوند کې د ځينو شيانو د اهميت په اړه انفرادي قضاوت.

## د دې موضوع اړوند د لا زياتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وگورئ:

- څنگه کولای شم خپلې شخصي موخې په گوته کړم؟ ۴. مشري
- ولې بايد دواړه هم شخصي او هم مسلکي شبکې رامنځته کړم او دا کار څنگه کولای شم؟ ۴. مشري
- څنگه کولای شم يو ښه مشر و اوسم؟ ۴. مشري
- ولې او څنگه کولای شم د خپل سازمان مرام نامه وټاکم؟ ۴. مشري


۹. څنگه کولای شم خپلې  
شخصي موخې په ګوته کړم؟

د شخصي موخو رامنځته کول به له تاسې سره خپل مطلوب راتلونکي ته په رسېدو کې مرسته وکړي. خپلې شخصي موخې مو د دې خبرې په پيل سره وټاکئ چې غواړئ له نن څخه ۱۵ کاله وروسته څه تر سره کړئ. بيا، په دې اړه فکر وکړئ چې په راتلونکو پنځو کلونو کې غواړئ څه تر سره کړئ. په پای کې، په دې اړه فکر وکړئ چې غواړئ په يوه کال کې څه شی تر سره کړئ. د اوږدمهاله، منځ مهاله او لنډمهاله شخصي موخو لړل به تاسې ته د موخو لاره جوړه کړي چې د هغې پر مټ به وکولای شئ له نن څخه خپلې مطلوبې راتلونکې ته پرې ورسېږئ.

## پدې اړه لا ډېر معلومات

د دې لپاره چې د خپلو اوږدمهاله موخو لپاره لاره وټاکو، فکر وکړئ چې غواړئ په ۱۵ کلونو کې څه تر سره کړئ، له چا سره، چېرې او څنگه. پر خپلو پیاوړتیاوو باندې فکر وکړئ او څنگه کولای شئ همدا پیاوړتیاوې د خپلو اوږدمهاله موخو د تر سره کولو لپاره وکاروئ. خپلې نظریې مو ولیکئ او بیا یې په اړه له هغو خلکو سره بحث وکړئ چې د هغوی نظریات تاسې ته ارزښت لري او کېدای شي هغه له تا سره ستاسو د موخو د تحقق په برخه کې مرسته وکړي. په راتلونکو ۱۵ کلونو کې د څه شي د تر سره کولو هیله لری؟ که چېرې تاسې د خپل شخصي ماموریت بیانیه ولری، هغه د پیل د ټکي په توگه وکاروئ ترڅو له تاسو سره د راتلونکو ۱۵ کلونو د موخو په ترلاسه کولو کې مرسته وکړي. لوړ فکر ولری. د خپلو اوږدمهاله شخصي موخو په اړه ډېر جرأتمن و اوسئ.

کله چې په څرگنده توگه د خپل راتلونکي ۱۵ کلن شخصي حالت په اړه احساس ولری، په دې فکر پیل وکړئ چې له نن څخه پنځه کاله وروسته به کومه موخه ترلاسه کوئ. دا بیا د منځمهاله موخو په توگه ډلبندي کېږي. د راتلونکو پنځو کلونو لپاره به کومې موخې تاسې له نن څخه د راتلونکو ۱۵ کلونو د موخو د تر لاسه کولو لپاره نږدې کړي؟ غواړئ په پنځو کلونو کې مو ژوند څنگه و اوسي؟ تاسې به څه کوئ؟ د چا لپاره به یې کوئ او یا هم له چا سره به دا موخې تر لاسه کوئ؟ په راتلونکو پنځو کلونو کې به څنگه په خپل شخصي ژوند او د نورو په ژوند کې ښه والی راولی؟

اوس نو ښه ډېر له نږدې تمرکز ولری. په دې اړه فکر وکړئ چې غواړئ ژوند مو له نن څخه یو کال وروسته څنگه و اوسي. دا لنډمهاله موخې دي. ستاسې په اداره یا مؤسسه کې به څه پېښ شي؟ تاسې او ستاسې کارکوونکي به څه بریالیتوبونه تر لاسه کړي؟ د همدې پایلو د تر لاسه کولو لپاره کومې لارې په پام کې نیسئ؟ البته، ښايې زیات شمېر عوامل رامنځته شي چې ستاسې پلانونو ته بدلون ورکړي، خو غوره دا ده چې پلان ولری. راتلونکی کال تاسې څه کولای شئ؟ راتلونکې میاشت څه کولای شئ؟ څنگه کولای شئ نن ورځ په هماغه لاره باندې پرمختگ پیل کړئ؟ د بېلگې په توگه، صدیقه په خپل ټول ژوند کې له روغ ژوند لرلو سره ډېره مینه لري. د هغې خوراکي او سپورتي سیسټم ډېر بریالی دی او بالاخره هغه غواړي چې په راتلونکو ۱۵ کلونو کې د ښه والي په برخه کې د یوې ملي کارپوهې په توگه ولیدل شي. د همدې بریا د تر لاسه کولو لپاره، صدیقه پر دې فکر کوي چې په راتلونکو پنځو کلونو کې د خپلو نظریاتو په اړه یو کتاب ولیکي. او د کتاب د لیکلو د چمتووالي لپاره، هغه سر کال موخه ټاکي تر څو د خپل راتلونکي کتاب د موضوع په اړه څېړنه وکړي او تصمیم ونیسي.

### د لاندې پوښتنو په ځوابولو سره ځینې هغه تفصیلات په گوته کړئ چې ستاسو فوري موخې ټاکي:

- څه وخت پیل کوئ؟
- څوک در سره مرسته کولای شي؟
- د خپلو موخو د تر لاسه کولو لپاره څومره وخت غواړئ چې کار وکړئ؟
- په دې لاره کې به له څه ډول ننگوونو سره مخ شئ؟
- کله چې دې موخې ته په رسېدو کې بریالي شئ څنگه به پوه شئ؟
- د خپلو لاسته راوړنو د پیاوړتیا لپاره به څه وکړئ؟

څومره چې په شخصي توگه د یوه مشر په توگه وده کوئ او پرمختگ مومی په هماغه اندازه ستاسې موخې هم ډېر بدلون مومي. ښايې تاسې او ستاسې کاروبار ته نوې فرصتونه رامنځته شي او یا هم ښايې له داسې ننگوونو سره مخ شئ چې تاسې یې هېڅکله اټکل نه وي کړی. خپلې موخې هر کال له سره وگورئ تر څو په خپل چاپېریال، خپل کاروبار او خپل ځان کې رامنځته شوې بدلونونه منعکس کړئ. د خپل شخصي پرمختگ، خپلې شخصي بریا، خپلې خوشالی او په نورو باندې د مثبت اغېز د ډېرولو لپاره باید د خپل لیدلوري د انعکاس، بحث او اصلاح لپاره وخت ولری.

## د دې برخې د اصطلاحاتو تعريف:

اوردمهاله موخې - هغه موخې چې په ۱۵ يا له دې نه زياتو کلونو کې د تر لاسه کېدو وړ وي.

منځ مهاله موخې - هغه موخې چې په پنځو کلونو کې د تر لاسه کېدو وړ وي.

شخصي موخه - هغه موخه چې د يوه فرد له خوا پر شخصي توگه د يو کار د ترسره کېدو لپاره ټاکل کېږي او د شخص په تگلوري او هلوځلو تمرکز کوي.

شخصي مرام نامه - هغه لنډه بيانیه چې دا تعريفوي ته څوک يې او برياليتوب تا ته څنگه ښکارېږي.

لنډ مهاله موخې - هغه موخې چې په يوه کال او يا هم تر دې په لنډه موده کې د تر لاسه کېدو وړ وي.

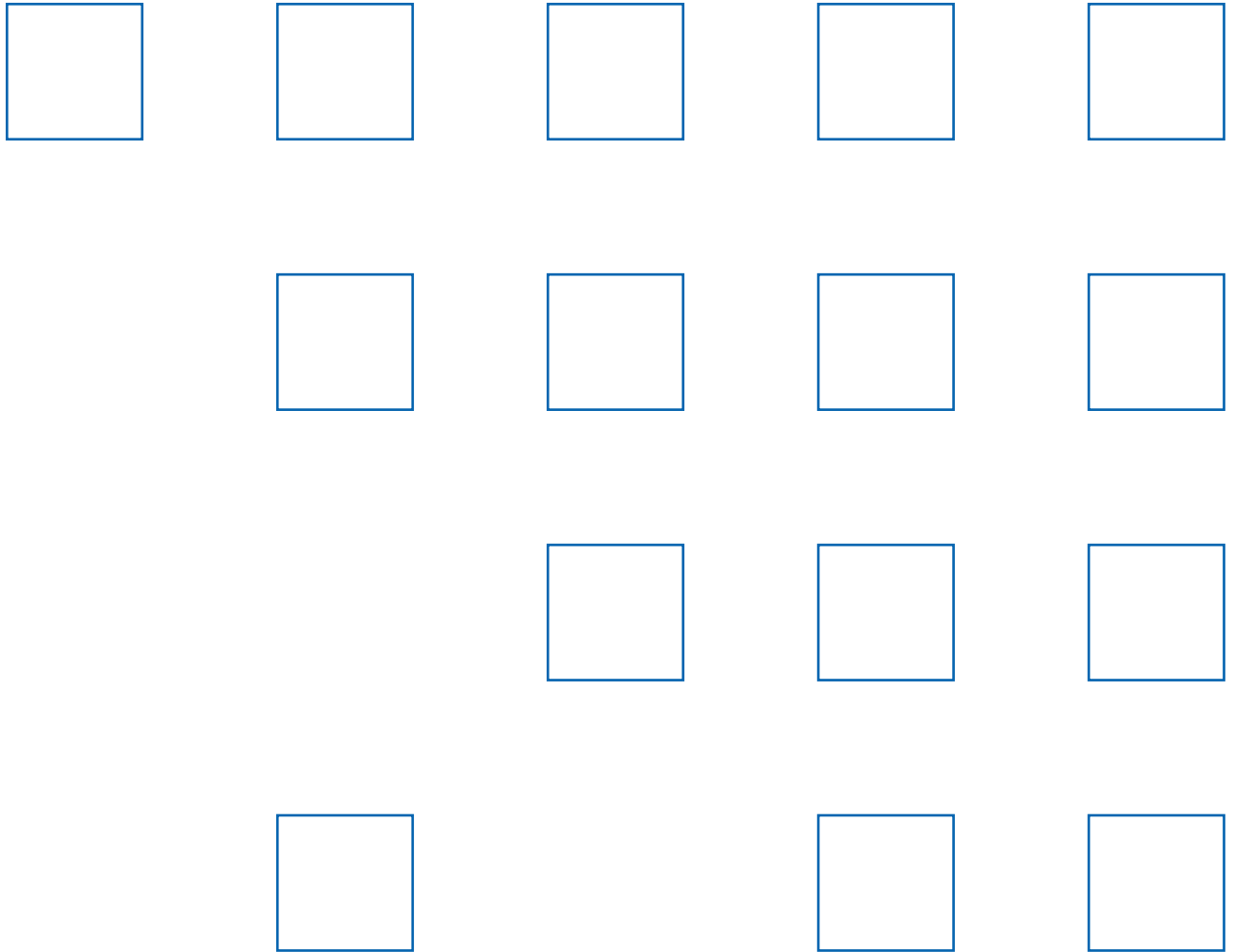
## د دې موضوع اړوند د زياتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وگورئ:

- ولې او څنگه کولای شم خپله شخصي مرام نامه وټاکم؟ ۴. مشري
- ولې بايد دواړه هم شخصي او هم مسلکي شبکې رامنځته کړم او دا کار څنگه کولای شم؟ ۴. مشري
- څنگه کولای شم يو ښه مشر و اوسم؟ ۴. مشري

## ښته اضافي مواد

د موخو د ټاکنې کارپاڼه

د اغېزمنو موخو د کارپاڼې جوړول



۱۰.

ولی او خنگه کولای شم خپل  
کارکوونکي پیاوړي کړم؟

د نن ورځې سوداگریزه نړۍ زیات شمیر ننگوونې لري، چې ټول بريالي مشران باید د خپلو دندو د ترسره کولو لارې په کې ومومي. خپلو کارکوونکو ته د پرېکړو د واک په ورکولو سره تاسې کولای شئ چې خپلې ځینې دندې د هغوی پر اوږو وړ واچوئ. دې کار ته د مسؤلیتونو او صلاحیتونو سپارل ویل کېږي. د مسؤلیتونو او صلاحیتونو سپارل تاسې ته فرصت درکوي چې پر ځینو نورو ډېرو مهمو مسایلو باندې تمرکز ولرئ، د بېلګې په توګه اوږدمهاله پلان جوړونه او سوداگریز نوښت. د کارکوونکو د پیاوړتیا یوه اضافي ګټه دا ده چې پیاوړي شوي کارکوونکي خوشالېږي، په دې معنی چې هغوی به لا ښه کار وکړي او ډېر کم احتمال لري چې له کار څخه لاس په سر شي.

## پدې اړه لا ډېر معلومات

ولې باید خپل کارکوونکي پیاوړي کړم؟

زیاتره اغېزناک مشران له خپلو کارکوونکو څخه د خورا لوړو کړنو هیلي لري. لږ اغېزناک مشران نشي کولای چې له خپلو کارکوونکو څخه لوړې هیلي ولري او یا هم له خپلو کارکوونکو څخه ډېرې کمزورې هیلي لري. کله چې له کارکوونکو څخه هیله ټیټه وي، هلته بیا د هغوی مثریت او رضایت دواړه صدمه ویني.

له خپلو کارکوونکو څخه ستاسې هیله او له هغوی سره ستاسې چلند د دوی کړنې او وده ټاکي. دلته هېڅ د پوښتنې ځای نشته چې خلک هغه څه کوي چې د دوی پر باور نور ترې هیله لري. په دې معنی چې که چېرې تاسې له خپلو کارکوونکو څخه لوړې هیلي ولرئ، نو هغوی به هلې ځلې وکړي تر څو ستاسې هیلي در پوره کړي او تر وروستي بریده پورې خپل کارونه پر مخ یوسي. ښایي دا تاسې حیران کړي چې مخالفه نظریه هم سمه وي. که چېرته تاسې له خپلو کارکوونکو څخه ټیټې هیلي ولرئ، نو هغوی به هم د همدې ټیټو هیلو د تر لاسه کولو لپاره کار وکړي او ډېر کمزوری کار به تر سره کړي.

### د دې لپاره چې کارکوونکي مو لوړې هیلي در پوره کړي، دوه کارونه وکړئ:

**لومړی ګام:** ننگوونکې موخې وټاکئ چې په دې سره به ستاسې کارکوونکي لا زیاتې هلې ځلې وکړي. ننگوونکې موخې له هغو موخو څخه عبارت دي چې ننگوونکې خو د تر لاسه کېدو وړ وي. کله چې تاسې ننگوونکې موخې ټاکئ، له هغو کارکوونکو څخه د نظریاتو غوښتونکي شئ چې په کړنو کې یې د ښه والي توقع لرئ. کارکوونکي د هغو ننگوونکو موخو په تعریف کې ډېر ګټور تمامیدای شي چې هغوی خوند ترې اخلي او د تر لاسه کولو وړتیا یې لري او دا به ستاسې په کاروبار کې ښه والی راولي.

**دویم ګام:** کله چې کارکوونکي ننگوونکې موخې تر لاسه کوي هغوی ته مثبتې نظریه ورکړئ. زیاتره مشران خپلو کارکوونکو ته زیات شمېر وړاندیزونه لري چې څنګه په خپلو کړو وړو کې بدلون راولي، خو د هغو کارونو په اړه چې کارکوونکو یې په ښه توګه تر سره کوي هېڅ راز تبصره نه کوي. د اغېزمنو مثبتو نظریو ورکول تر ستاینې ډېر زیات اهمیت لري. د دې پر ځای هغه څه په دقیقه توګه تشریح کړئ چې کارکوونکو تر سره کړي او د مثبت درک وړ ګرځیدلي او د ښه کار له تر سره کولو سره یې مرسته کړي. د بېلګې په توګه، «تاسې ښه کارکوونکي یاست» دا یو مثبت نظر دی، خو اما دا د یوې مشخص کړنې یا دندې د تر سره کولو په اړه نه دی. یوه ډېره ښه اغېزناکه بېلګه کېدای شي دا و اوسي، «زه ستا د دې کار ډېر منندوی یم چې ته هر وخت پلورنځي ته راتلونکو پېرودونکو ته (ښه راغلاست) وایي».

څنګه باید خپل کارکوونکي پیاوړي کړم؟

### د دې لپاره چې پیاوړتیا مو په اغېزناکه توګه رهبري کړي وي، باید لاندې څلور ګامونه واخلي:

**لومړی ګام:** ځواک مو له نورو سره شریک کړئ. که چېرې غواړئ چې کارکوونکي مو پیاوړي شي، باید په رېښتیا سره هغوی ته اضافي ځواک ورکړئ. خپلو کارکوونکو ته باید اجازه ورکړئ چې پرېکړې وکړي او داسې کارونه تر سره کړي چې د هغوی دندې او مسؤلیتونه پراخ او زیاتوي. د دې موضوع پر اهمیت د پوهېدو لپاره، د هغو ډېرو بدو تجربو په اړه فکر وکړئ چې تاسې د یوه پېرودونکي په توګه درلودل. د بېلګې په توګه، ایا تاسې کله هم هڅه کړې چې له هغه کس څخه مرسته تر لاسه کړئ چې نه یې غوښتل تاسې سره د ستونزې په هواري کې مرسته وکړي؟ ممکن هغه مسؤلیت درلود تر څو له تاسې سره خبرې وکړي، خو دا ځواک یا صلاحیت یې نه درلود چې په رېښتیا هم هغه څه وکړي چې له کبله یې تاسې سره مرسته شوې وای. له صلاحیت پرته مسوولیت لرل د پېرودونکو د خپګان سبب ګرځي او ښایي هغوی خپلې پیسې کوم بل چیرې ولګوي او له کبله یې کارکوونکي هم خپه واوسي او ښایي کوم بل چیرې د یوې ښې دندې په لټه کې و اوسي.

**دویم ګام:** د خپلو کارکوونکو لپاره د اړتیا وړ مهارتونه او معلومات وړاندې کړئ، تر څو هغوی په خپلو نویو ورکړل شویو مسؤلیتونو کې بریالي و اوسي. هغه

کارکوونکو چې تاسې غواړئ هغوی پیاوړي کړئ هغه و روزئ او روزنه ورکړئ. پرېږدئ تر څو هغوی پوه شي چې تاسې د څه شي تمه ترې لرئ. له هغوی سره د هغوی د درلودونکي ځواک او نه درلودونکي ځواک په اړه څرگند دريځ ولرئ. هغوی ته په دې اړه چې څنگه کولای شي خپل نوی ځواک وکاروئ، روښانه بېلگې وړاندې کړئ. له هغوی سره مرسته وکړئ تر څو د بريا په خاطر خپل مهارتونه او وړتیاوې جوړې کړي، تر څو هغوی دې ته اړتیا و نه لري چې له تاسې څخه وپوښتي چې څه وکړي او یا هم څه یې باید کړي وای. ښايې تاسې دا اندېښنه ولرئ چې که چیرې تاسې خپل معلومات له خپلو کارکوونکو سره شریک کړئ، نو هغوی به هغه «پټ» کړي او خپل کاروبارونه به پیل کړي. هو دا شونې ده چې ستاسې یو کارکوونکی ښايې خپله دنده پرېږدي او ولاړ شي خپل کاروبار پیل کړي، خو تاسې نشئ کولای چې د خپل شخصي کاروبار بريا په دې خاطر محدوده کړئ چې ښايې کوم بل کس په راتلونکې کې دا کار تر سره کړي. په پای کې، که چیرې تاسې خپل کارکوونکي پیاوړي کوئ، نه یوازې دا چې ستاسې شرکت به په بازار کې د سیالی په برخه کې په کافي اندازه سره بریالی وي، بلکې تاسې به داسې شرایط او چاپیریال رامنځته کړی وي چې ټول کارکوونکي به له تاسې سره په کار او پاتې کېدو خوشاله وي.

**درېیم گام:** د سازمان په اړه پوهاوی وړاندې کړئ. له خپلو پیاوړو شوو کارکوونکو سره مرسته وکړئ تر څو هغوی ستاسې د مؤسسې یا ادارې د کارونو په اړه عمومي انځور تر لاسه کړي. نه یوازې دا چې هغوی خپلې نوې دندې تر سره کړي، بلکې هغوی باید وکولای شي تر څو خپلې پرېکړې او اقدامات د سازمان یا ادارې د ماموریت، موخو او ستراتیژيو په رڼا کې و ارزوي. دغه پوهه به د کارکوونکو له پیاوړتیا سره مرسته وکړي تر څو غوره پرېکړې وکړي او داسې گامونه پورته کړي چې ستاسې د مؤسسې لپاره ارزښت لري.

**څلورم گام:** کله چې پیاوړي شوي کارکوونکي خپلې نوې دندې په ښه توگه تر سره کوي، هغوی ته مکافات ورکړئ. د تکره او وړ کارکوونکو لپاره د مکافاتو نه ورکړه یوه له هغو عامو تېروتنو څخه ده چې مشران یې د خپلو کارکوونکو د پیاوړتیا په برخه کې تر سره کوي. هغوی په دې فکر وي چې د زیات ځواک لرل په خپله د مکافات په معنی ده. خو حقیقت داسې نه دی. په یاد مو وي چې تاسې له خپلو کارکوونکو څخه غواړئ تر څو د لا زیاتو مسوولیتونو او صلاحیتونو لپاره لاس په کار شي. نو له همدې کبله د هغوی د تر لاسه شوي پرمختگ په خاطر هغوی ته مکافات ورکړئ. اړینه نه ده چې ټول مکافاتونه په مالي بڼه تر سره شي. په مکافاتو کې ښايې له تاسې سره د زیات وخت پاته کېدو او زیات وخت مشورې کولو موارد هم شامل و اوسي، ځینې وختونه له خپله کوره د دفتر د کارونو تر سره کول او یا هم په ځینو نورو مطالبو او مناسبو لارو چارو سره د هغوی د دندو تنظیم او تعدیل شامل و اوسي. د مکافاتو په ورکړه کې ډېر نوښتگر اوسئ. له خپلو کارکوونکو وپوښتئ چې د خپلو نویو پرمختگونو او لاسته راوړنو په وړاندې څه ډول مکافاتو ته ارزښت ورکوي.

که چېرې تاسې نه غواړئ چې پر لاندنیو څلورو اقداماتو باندې عمل وکړئ، نو باید هېڅکله هم د خپلو کارکوونکو د پیاوړتیا په فکر کې و نه اوسئ. ځکه چې په دې سره به ستاسې هلې ځلې له ناکامۍ سره مخ شي.

## د دې برخې د اصطلاحاتو تعریف:

د مسوولیتونو او صلاحیتونو سپارل - پر بل کس باندې د یوه کار د تر سره کولو لپاره اعتماد کول.

ننګوونکې موخې - هغه موخه چې په کوچنیو پرمختگونو سره نشي تر لاسه کېدای خو دې ته اړتیا لري چې یو څوک خپل ځان ټاکل شویو حدودو ته ورسوي او اساساً هغه د یوه فرد یا یو سازمان د کړنو له اوسنۍ کچې څخه وړ هاخوا وي.

پیاوړتیا - هغه صلاحیت یا ځواک چې یو چا ته په خپله د یو څه د تر سره کولو لپاره ورکول کېږي.

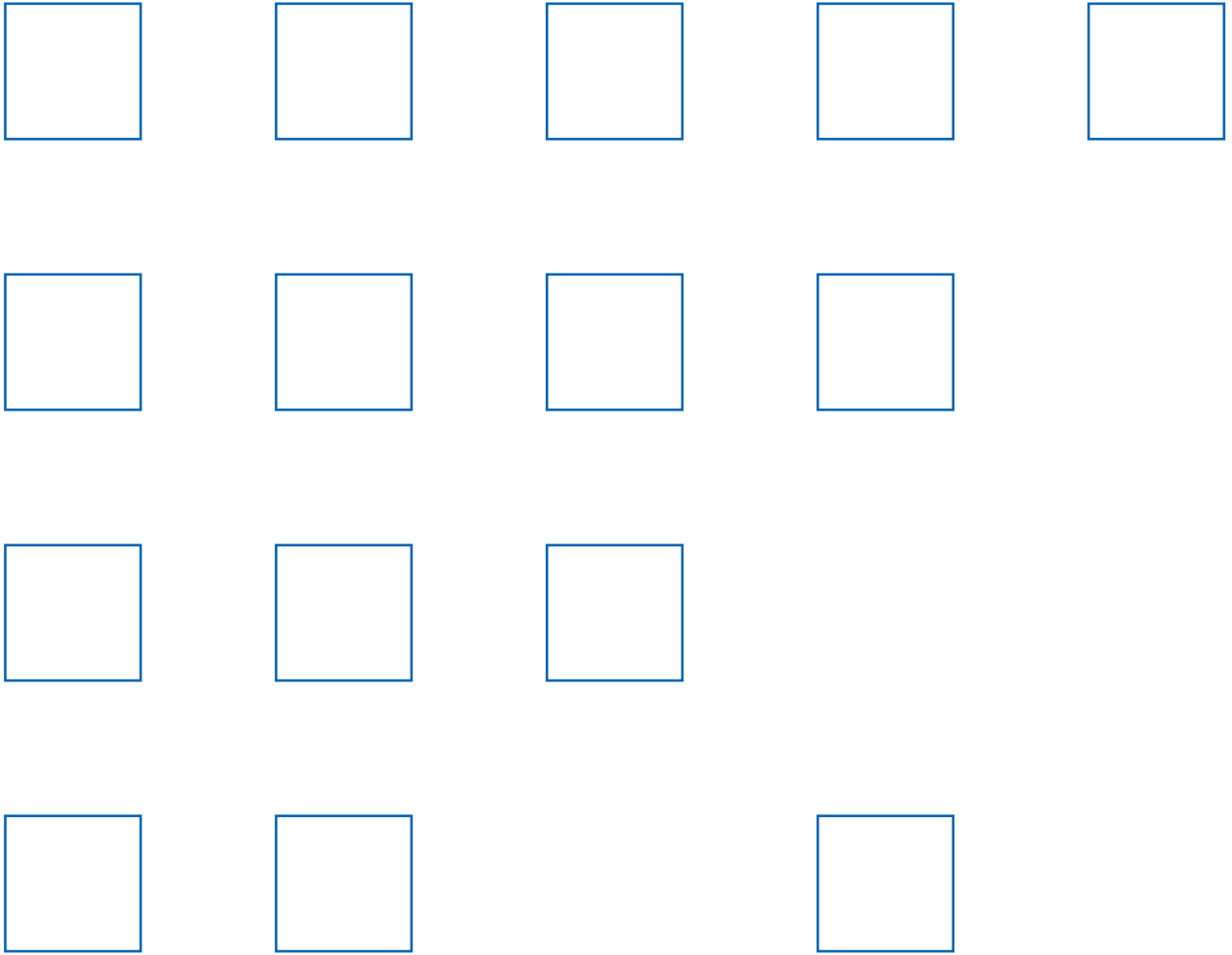
## د دې موضوع په اړوند د لا زیاتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وگورئ:

- څنگه کولی شم د یوه انفرادي کارکوونکي په کړو وړو کې بدلون راولم؟ ۴. مشری
- څه باید وکړم که چېرې کارکوونکي له رامنځته شویو بدلونونو سره ځانونه نشي عیارولی؟ ۴. مشری
- څنگه باید نظریه ورکړم؟ ۴. مشری

## شته اضافي مواد

د ټیم د اغېزمنتیا ارزونه





۱۱.

څنگه کولی شم د یوه  
انفرادي کارکوونکي په کړو  
وړو کې بدلون راوړم؟

د يوه مشر تر ټولو مهمه مسؤليت دا دی چې د خپلو کارکوونکو کره وړه د خپلې ادارې له اړتياوو سره سم برابر کړي. ډېر وختونه، دا کار هله کېدونکی وي چې کارکوونکي وهڅول شي تر څو خپل کره وړه بدل کړي. دا کومه اسانه دنده نه ده. دا تاسې ته در په يادوی چې د بل انفرادي کس د کړو وړو بدلولو لپاره يوازې درې لارې شتون لري. کله چې پر دغو کړنلارو باندې پوه شوی، بيا کولای شئ د وگړو او د وضعیت لپاره تر ټولو ډېره مناسبه کړنلاره غوره او هغه وکاروی. او دا کړنلارې عبارت دي له:

- د دليل په کارولو سره د بدلون د راوستلو لپاره د يوه کس قانع کول
- که چېرې بدلون رامنځته کېږي بايد ورته مکافات ورکړل شي
- که چېرې بدلون نه رامنځته کېږي بايد هغه کس ته سزا ورکړل شي

## پدې اړه لا ډېر معلومات

د يوه کس کړو وړو کې د بدلون د راوستلو لپاره درې کړنلارې شتون لري: دليل، مکافات او سزا. په دې برخه کې د بريا راز د هغوی پر اغېزو باندې پوهېدل او د خپلې کړنلارې ټاکل يا د داسې کړنلارو غوره کول دي چې هغه وکولای شي بدلون رامنځته کړي. هره يوه کړنلاره گټې او زيانونه لري، چې دلته تشرېح کېږي.

### لومړۍ کړنلاره، دليل

په دليل سره بل کس قانع کېدای شي چې هغه په خپلو کړو وړو کې بدلون رامنځته کړي.

- **گټې:**
  - د دليل تر ټولو ستره گټه دا ده چې په دې دريو کړنلارو کې تر ټولو ډېره پايداره ده. که چېرته تاسې په رښتيا سره کوم کس ته د بدلون په خاطر قناعت ورکړئ، نو هغه کس به په خپله د نوې کړنلارې تعقيب ته مخه کړي، پرته له دې چې تاسې پرې فشار راولئ او يا هم څه ورته وواياست.
  - که چېرې ستاسې دليل بريالی و، نو بيا به تاسې اړ نه وئ چې نور څه وواياست.

### زيانونه:

- د دليل تر ټولو ستر زيان دا دی چې د بدلون راوستلو لپاره تر ټولو وړو لاره ده، ځکه چې تاسې بايد مقابل کس ته قناعت ورکړئ تر څو په خپل ځان کې ستا د توقع مطابق بدلون راولي او په دې توگه ښايي د هغوی عادتونه بدل شي.
- ځينې وختونه، مهمه نده چې خپل وخت او منډې د بدلون لپاره د يوه کس پر قانع کولو باندې ولگوو.
- ځينې وختونه، بدلون بايد ډېر په چټکۍ رامنځته شي، نه دا چې د دليل له مخې د بدلون لپاره قناعت لاسته راشي.
- ځينې خلک د بدلون راوستلو په وړاندې ډېر مقاوم وي، حتی که تاسې ورته ډېر مهم دليل هم وواياست. مهمه نده چې تاسې هغه ته په کومه اندازه قناعت ورکوئ، يوازې دليل ويل هم ښايي کار وړ نه کړي. په دې خاطر يو لړ دلايل وجود لري. مقابل کس ښايي ستاسې فکر يا تفکر ته ارزښت وړ نه کړي. ښايي هغه ستاسې له ليدلوري سره موافق و نه اوسي. او يا هم هغه کس چې تاسې غواړئ د هغه کره وړه بدل کړی ښايي ستاسې تر دليل په خپله د هغه بدلون د نه رامنځته کېدو لپاره کوم بل پياوړی دليل ولري.

### دويمه کړنلاره، مکافات

د مکافاتو کارول په دې معنی دی چې کله کوم بدلون رامنځته کېږي د يو ارزښتناک شي په ورکړه قايل شئ او يا ژمنه وکړئ چې که چېرته کوم بدلون رامنځته شو نو هغوی ته به يو ارزښتناک شی ورکړئ.

- **گټې:**
  - معمولاً په مکافاتو سره د خلکو هڅول له هغوی سره تر دليل ويلو ډېره اسانه او چټکه لاره ده.
  - مکافات کولای شي په ډېره کمه موده کې يو کس ستاسې مطلوب بدلون ته وړ نږدې کړي.

### زيانونه:

- تاسې بايد د مکافات لپاره داسې شی ولرئ چې بل شخص ته ارزښت ولري.
- که چېرې تاسې يوه کس ته مکافات وړ نه کړئ، نو کېدای شي هغه کس خپل نوي کره وړه ودروي او يا هم بيرته هغه پخواني کره وړه پر مخ يوسي او حتی ځينې وختونه هغه ډېر په شدت سره تعقيب کړي.

- هغه بدلونونه چې د مکافاتو په مټ سره هڅول کېږي، د دلیل په مټ د رامنځته شویو بدلونونو په پرتله هومره تلباتي نه وي.
- د وخت په تېرېدو سره به خلک په دې باندې عادت شي چې کله غواړي هغوی بدلون رامنځته کړي نو له تاسې به د مکافاتو غوښتنه کوي. او که تاسې ورته مکافات ور نه کړئ، نو هغوی به د بدلون په رامنځته کولو کې له ځانه مقاومت ښيي او بیرته به پخوانیو بدو عادتونو ته ورگرځي.
- ډېر وختونه، مکافات هم د وخت په تېرېدو ځینو کسانو ته خپل ارزښت له لاسه ورکوي. که چېرې داسې وشي، نو په هغه صورت کې به تاسې اړ یاست چې د بدلون د رامنځته کولو په خاطر هغوی ته ستر ستر مکافات ورکړئ او دا کار به هېڅ پایدار نه وي.

### درېیمه کړنلاره، سزا

د سزا له کارولو څخه مطلب دا دی چې که چېرې کوم بدلون نه رامنځته کېږي، تاسې به پر هغوی باندې داسې یو څه وټیئ چې د هغوی لپاره به مطلوب نه وي او یا هم له هغوی څخه به کوم مطلوب شی بېرته واخلي. سزا کېدای شي سملاسي ورکړل شي او یا هم گواښ وشي چې په راتلونکې کې به تر سره شي.

#### • گټې:

- د سزا گټه دا ده چې هغه د بل کس د کړو وړو د بدلولو لپاره تر ټولو چټکه لاره ده.

#### • زیانونه:

- خلک لېوال وي تر څو له سزا ورکول کېدونکي کس سره غمشریکي وکړي. له همدې کبله، که چېرې هغوی هغه سزا چې تاسې یې خلکو ته ورکوي، خوښه نه کړي، نو ښکاره خبره ده چې تاسې به هم د هغوی بد وایسئ.
- د سزا تمرکز پر دې دی چې کوم کار باید ترسره نه شي. سزا کوم نوې رفتار چې باید ترسره شي نه رامنځته او تقویه کوي.
- سزا له تاسې غواړي چې باید د خپلو کړو وړو مراقب و اوسئ. تاسې باید د نویو کړو وړو د سرغړونو مراقب و اوسئ، پر دې تمرکز ولری چې نور کسان کوم غلط کارونه تر سره کوي نه دا چې هغوی کوم صحیح کارونه تر سره کوي. کله چې سزا ورکول ودرېږي، نو اصلاح شوي کړه وړه به هم ودرېږي.
- که چېرې تاسې د سزا گواښ وکړئ، نو هغه کس چې تاسې غواړئ د هغه کړه وړه اصلاح کړئ باید پر دې پوه شي چې تاسې د سزا ورکولو بشپړ کنټرول په لاس کې لری او که چېرې هغه په رښتیا سره هم په خپلو کړو وړو کې بدلون را نه ولي په رښتیا سره به هغه سزا پر دوی باندې عملي کړئ.
- په یاد مو وي سزا یوازې په هغو حالاتو کې وکاروئ چې وسیله یې د حفاظت او قانون مطابق وي. زیاتره اغېزناک مشران سزا ډېره کمه کاروي او هغه هم په ډېرو شدیدو شرایطو کې.

په دقت سره هغه کس ته چې غواړئ د هغه کړه وړه بدل کړئ د دلیل ویلو، مکافات یا سزا غوراوی وټاکئ. د خپلو کارکوونکو په اړه پوهېدل او د هر یوه لپاره د بدلون د غوره وسیلې تشخیص، د بدلون لپاره ډېر مهم دي. د ستر مقیاس لرونکي بدلون لپاره، تاسې کولای شئ د همدې بېلابېلو کړنلارو په کارولو سره هغه هم په بېلابېلو لارو چارو سره تر ټولو غوره پایلې تر لاسه کړئ. د بېلگې په توګه، تاسې کولای شئ خپل دلیل کارکوونکو ته په داسې دقت سره تشریح کړئ چې دا بدلون څه شي ته اړتیا لري او تاسې له هغوی څخه په بېله بڼه د څه شي د تر سره کولو هیله لری. وروسته چې کله تاسو د هغوی نوي کړه وړه تر لاس لاندې وښوول په اغېزناکه توګه یې په مکافاتو باندې ستاینه وکړئ.

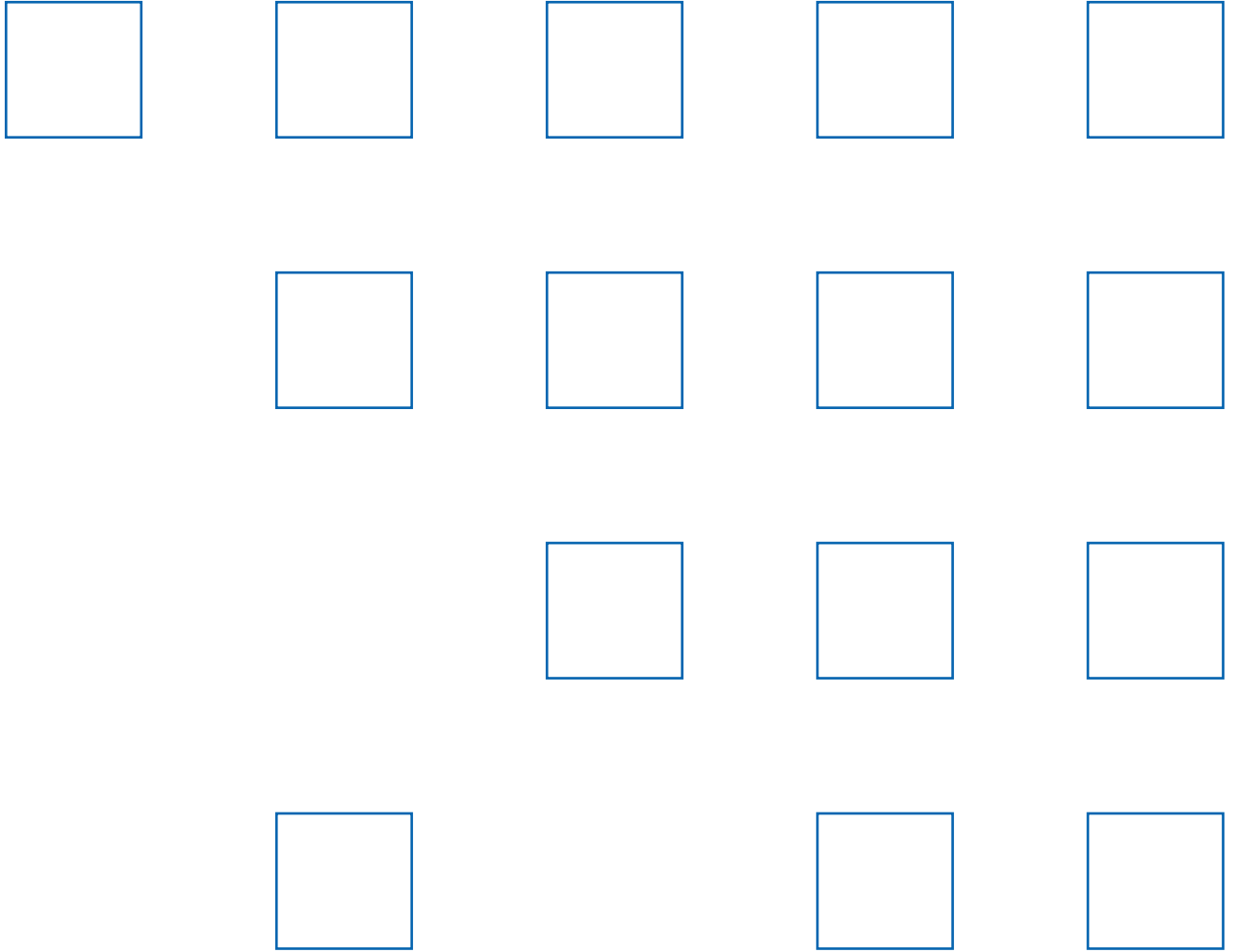
## ۸ د دې برخې د اصطلاحاتو تعریف:

گټه – هغه گټه یا مفاد چې له یو شي څخه تر لاسه کېږي.

زبان – هغه بیه چې تاسې یې د یوه شي د تر لاسه کولو یا غوښتنو په خاطر پرې کوئ.

## ۹ د دې موضوع اړوند د لا زیاتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وگورئ:

- څنگه کولی شم په خپل سازمان کې بدلون راولم؟ ۴. مشري
- څه باید وکړم که چېرې کارکوونکي له رامنځته شویو بدلونونو سره ځانونه نشي عیارولی؟ ۴. مشري
- څنگه باید نظریه ورکړم؟ ۴. مشري



۱۲.  
څنگه کولی شم په خپل  
سازمان کې بدلون راولم؟



د يوه مشر تر ټولو مهمه دنده د بدلون د راوستلو وړتيا ده. په خپله اداره کې د بدلونونو په رامنځته کولو سره به هغه لا پسې پراخه شي او تاسې سره به مرسته وکړي چې پېرودونکي د هغوی د غوښتنو په بدلېدو يا د کاروبار د چاپېريال په بدلېدو سره خوشاله کړي. دا کار په تېره بيا نن ورځ ډېر اهميت لري، ځکه پېرودونکي د زياتې تقاضا غوښتنه لري او بدلونونه په چټکۍ سره رامنځته کېږي. د يوه بدلون په رامنځته کېدو کې بريالی کېدل په دقت سره پلان جوړونې، ژمن پاته کېدو او انعطاف منلو ته اړتيا لري.

## بدي اړه لا ډېر معلومات



څو کاله وړاندې، د مشرۍ يا ليدورشپ يوه کارپوه، جان کوټر، د بدلون د رامنځته کولو لپاره يو عملي اته گامه لرونکی کاري چوکاټ رامنځته کړ چې د نوموړي همدا لارښوونې لا نن ورځ هم د نړۍ د مشرانو له خوا په برياليتوب سره کارول کېږي. له هغه بدلون پرته چې تاسې يې په لټه کې ياست، دغه نظريات به له تاسې سره مرسته وکړي تر څو د بدلون په رامنځته کولو کې بريالي و اوسئ. د بېلگې په توگه، راځئ دلته د هغې نانوايي قضيه تر غور لاندې ونيسو چې د نانوايي مدير ته په مستقيمه توگه د پېرودونکو د منفي نظرونو له کبله د پېرودونکو په خدماتو کې دېږيود غوښتونکي ده.

**لومړی گام:** بېړنۍ برخه فعاله کړئ. د بدلون رامنځته کول ستونزمن کار دی. زياتره خلک له بدلون سره مقاومت نښي. د هغوی د مقاومت د ماتولو لپاره، مهمه ده چې تاسې د يوه مشر په توگه په شخصي توگه خپله انرژي د بدلون پر اړتيا باندې ولگوئ. تاسې بايد خلکو ته قناعت ورکړئ چې ولې اړينه ده تر څو هغوی د دې بدلون د راوستلو لپاره هلې ځلې وکړي. د نانوايي څښتن او مديريت يې بايد کارکوونکو ته خبر ورکړي چې د پېرودونکو زيات شمېر فرمايشونه او زيات شمېر عايد د خرابو خدماتو له کبله ضايع شوي او اوس هغوی زموږ له سيالانو خپله ډوډۍ اخلي.

**دويم گام:** د خپلو ملاتړ کوونکو مرسته تر لاسه کړئ. د بدلون په اړه عام ليدلوری دا دی چې کله تاسې پرېکړه کوئ چې کارونه په بېله بڼه تر سره کړئ، ستاسې يو پر درېيمه برخه کارکوونکي به اتلان وي چې تاسې سره د بدلون په راوستلو کې مرسته کوي، يو پر درېيمه برخه کارکوونکي به بدلون ومني، بله يو پر درېيمه برخه به نه ستاسې د هلوځلو خنډ گرځي نه به هم تاسې ته انرژي درکوي او بله يو پر درېيمه برخه به په فعاله توگه ستاسې د بدلون پر وړاندې مقاومت وکړي. د بدلون د بهير په لومړيو کې، هغه ډله کارکوونکي چې د دې بدلون په راوستلو کې له تاسې سره مرستې ته چمتو دي هغوی په گوته کړئ. هغوی ته سرچينې او وخت ورکړئ تر څو دا بدلون درته عملي کړي. خپل تر ټولو ډېر پياوړي ملاتړي غوره کړئ. ښايې هغوی په ډېرو پياوړو دندو باندې بوخت وي او يا هم ډېر پياوړي شخصي مهارتونه ولري تر څو خلک په خپله خوا ور واړوي. د هغوی نظريات او عملونه چې له دې بدلون سره مرسته کوي، ور تقويه کړئ. په داسې حال کې چې د نانوايي مديران کېدای شي په دې باندې توافق ولري چې د پېرودونکو کمزوري خدمات يوه ستره ستونزه ده، شايد خزانه دار او هغه تيم چې له پېرودونکو سره مرسته کوي خپلې پخې شوې ډوډۍ داسې ومومي چې هېڅ د قناعت وړ نه وي، نو ښايې د کمزوري نظريې د داستانونو شريکول او يا هم د پلورنځي په دننه کې د سروې پايلې نورو ته د مديرانو په مرسته قناعت ورکړي.

**درېيم گام:** خپل ليدلوری جوړ کړئ. د بدلون د موخې څخه مو چې څه مقصد دی هغه ډېر ښه څرگند کړئ. يوه لنډه او متمرکه بيانیه چې بدلون پکې په ساده بڼه سره تشريح شوی وي جوړه کړئ. د بدلون په اړه خپل ليدلوری داسې تعريف کړئ چې په واضح او ساده بڼه سره بيان شوی وي او هر څوک يې په اوريدلو سره په موخه پوه شي. په اصل کې نانوايي دلته اړتيا لري چې داسې يوه پرېکړه وکړي چې د پېرودونکو لپاره د خدماتو نوی ډول به څنگه وي او دا چې «د پېرودونکو لپاره ښه خدمات» بايد څنگه واوسي او بل دا چې پېرودونکي به څنگه همدا «ښه خدمات» تجربه کړي.

**څلورم گام:** خپل ليدلوری نورو ته ابلاغ کړئ. د بدلون د راوستلو لپاره مهم لارښود دا دی چې «اړيکې ونيسئ، اړيکې ونيسئ، اړيکې ونيسئ». زياتره د بدلون هلې ځلې په دې خاطر ناکامېږي چې مشران باور لري چې دوی ټولو خلکو ته ويلې چې غواړي څه تر لاسه کړي، خو په حقيقت کې د هغوی پيروان لا اوس هم گنگس او يا هم د بدلون په اړه خبر نه دي. پر دې ستونزې باندې د بري لپاره، له هر ممکنه فرصت څخه گټه پورته کړئ او خلکو ته د خپل ليدلوري په اړه ووايست او هغوی له دې نه خبر کړئ چې تاسې غواړئ څه تر لاسه کړئ. له بېلابېلو کړنلارو څخه کار واخلي: په اړه يې خبرې وکړئ، ليکل وکړئ خپل کارمندان د برېښنالیک له لارې پرې خبرې کړئ او سوپروايزرانو ته يې ووايست چې هغوی پرې پوه کړي. دلته نانوايي کولای شي د رامنځته شوي بدلون په اړه د ټولو کارکوونکو په عمومي ناسته کې اعلان وکړي او هر يوه ته د هغوی په ژبه باندې لارښود کتاب ورکړي چې پکې د پېرودونکو د غوره خدماتو په اړه نوې تگلاره بيان شوې وي. له پېرودونکو سره اړيکې نيول هم په دې خاطر ارزښت لري تر څو هغوی له دې نه خبر شي چې له تاسې څخه د څه شي تمه لري.

**پنځم گام:** نورو ته ځواک ورکړئ چې د ليدلوري په اړه عمل وکړي. د بدلون د فعالولو لپاره، نورو ته په دې اړه چې بدلون به د سازمان او د دوی لپاره څه تر سره کړي، معلومات ورکړئ. دا چې ولې تاسې دا بدلون رامنځته کوئ په اړه يې له نورو سره معلومات شريک کړئ. له نورو سره د پوهې او مهارتونو په لاسته راوړلو کې مرسته وکړئ څو په نوې بدلون موندل شوې موسسه کې خپله برخه واخلي. هغوی ته ځواک ورکړئ چې اقدام وکړي او داسې پرېکړې وکړي چې له کبله

یې له بدلون سره مرسته وشي. او دا مو هم په یاد وي چې هغوی ته باید د هغوی د نویو هلوځلو له کبله مکافات ورکړي. په یوه پاڼه کې باید د پېرودونکو لپاره د ښو خدماتو په اړه لنډ معلومات په داسې ځای کې وڅرول شي چې پېرودونکو ته د لیدلو وړ وي.

**شپږم ګام:** د لنډ مهاله «بریاوو» د تر لاسه کولو لپاره پلان جوړ کړئ. ډېر ژر داسې لارې ومومئ چې بدلون وکولای شي کارکوونکو ته ګټه ورسوي. هغه فرصتونه په ګوته کړئ چې په نویو لارو سره د کارونو د تر سره کولو لپاره د ګامونو په اخیستلو کې مرسته کوي. له خپلو ملاتړو څخه د هغوی د وړاندیزونو غوښتنه وکړئ چې څه ډول پایلو ته به زیات شمېر کارکوونکي په مثبتې سترګه وګوري. حتی ډېر کوچني مثبت بدلونونه کولای شي د سترو بدلونونو د رامنځته کولو لپاره پراخه مثبتې انرژي او انگیزه را منځته کړي. په پای کې د ناوایي له خوا باید اوونیز یادښت خپور شي او په هغه کې باید وښودل شي چې څنګه دا نوی لیدلوری پلې شوی او د ناوایي په ارزښت کې یې د خوشحاله پېرودونکو او عاید له اړخه زیاتوالی راوستی دی.

**اووم ګام:** د ډېر بدلون راوستلو لپاره باید سمون رامنځته شي. کله چې تاسې د مطلوب بدلون پر لورې حرکت کوئ، د همدې اصلاحاتو په اړه له نورو سره خبرې وکړئ. داسې لارې چارې ومومئ چې لومړني اصلاحات د اضافي اصلاحاتو د رامنځته کېدو سبب وګرځي. له کارکوونکو څخه د هغوی د وړاندیزونو په اړه پوښتنه وکړئ. بدلون همداشان مخ پر وړاندې تلونکی وساتئ. د ناوایي له کارکوونکو او پېرودونکو څخه د لا زیاتو داسې وړاندیزونو په اړه نظرونه تر لاسه کړئ چې د ناوایي د ټیم له خوا د پېرودونکو د خدماتو له اصلاح سره مرسته وکړي.

**اتم ګام:** نوې کړنلارې په نویو عادي تمرینونو باندې واړوئ. کله چې ستاسې متوقعه بدلونونه رامنځته کېږي، هغه په خپلو تشکيلاتي يا اداري تمرینونو کې منعکس کړئ. د خپلې ادارې لپاره د نویو معیارونو په توګه په نوې بڼه سره د کارونو تر سره کولو رامنځته کړئ. دا کار په ثابتې توګه د خپلو نویو کړنلارو په کارولو سره د خپلو کارکوونکو د استخدام، ټاکنې، ګمارنې، بلدتیا، روزنې او مکافات لپاره وکاروئ. د مشتریانو د خدماتو د نورمال کولو په خاطر ناوایي کولای شي د پېرودونکو د خدماتو نمره ته د معاشونو په لوړولو، د رخصتۍ د وخت په زیاتولو، کاري مهالوېش او نورو لارو کې ځای ورکړي. له دې کبله دا د ناوایي د وړاندې کېدونکو خدماتو یو بنسټیز اړخ دی.

## د دې برخې د اصطلاحاتو تعریف:

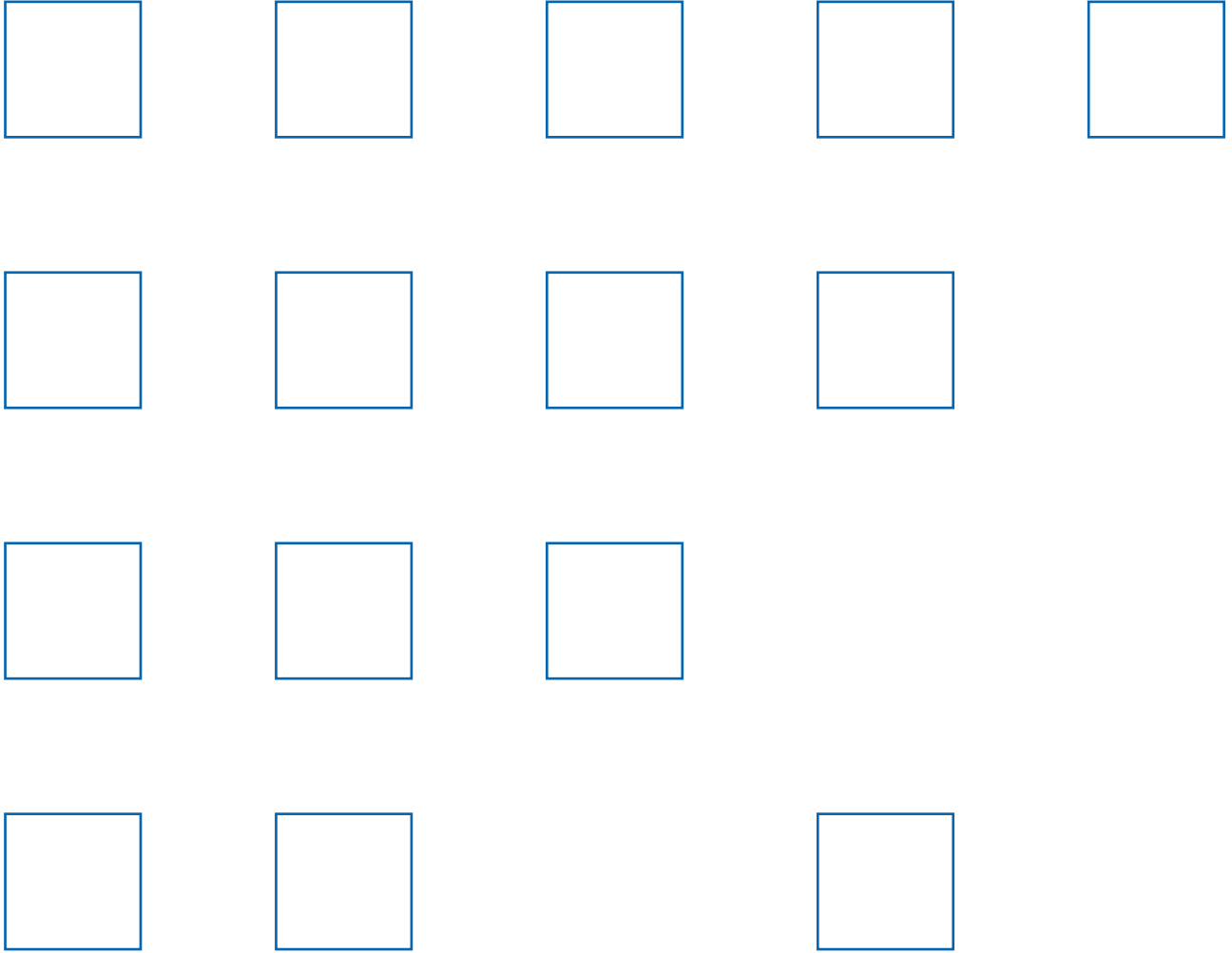
**د پېرودونکو خدمات** – ټول هغه فعالیتونه چې تر پېرودنې وړاندې، د پېرودنې په درشل کې او له پېرودنې وروسته د پېرودونکو د رضایت لپاره تر سره کېږي.

**نظریه** – هغه معلومات چې یو چاته د هغه د کړو وړو د ښه والي یا بدلون لپاره د مرستې په موخه ورکړل شوي وي.

**لیدلوری** – یوه هیله منه تشریح ده چې یو کس یا یو سازمان یې په راتلونکې لنډ یا اوږد مهاله کې د ترلاسه کېدو غوښتونکي وي.

## د دې موضوع اړوند د لا زیاتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وګورئ:

- څه باید وکړم که چېرې کارکوونکي له رامنځته شویو بدلونونو سره ځانونه نشي عیارولی؟ ۴. مشری
- څنګه کولی شم د هغه سمونونو په اړه نظریات را ټول کړم چې زه یې غواړم؟ ۴. مشری
- څنګه کولی شم د یوه انفرادي کارکوونکي په کړو وړو کې بدلون راولم؟ ۴. مشری



۱۳.

خه بايد وگرم كه چپري كار كوونكي  
له رامنخته شويو بدلونونو خخه  
پيروي نه كوي؟

ډېر خلک له بدلون سره مقاومت کوي. د انسان په توگه، مور هغه څه خوښوو چې له پخوا پرې پوهېږو. ډېر خلک دې ته ترجیح ورکوي چې خپلو دندو ته د پخوا په ډول ادامه ورکړي. که څه هم، د دې لپاره چې اداره ژوندی پاتې شي او وده ومومي، باید بدلون پکې راوستل شي. ډېر تکړه مشران پوهېږي چې څنگه بدلون رامنځته کړي، حتی د هغو پېروانو په منځ کې چې له بدلون راوستلو څخه سخت په ویره کې وي. که چېرې کارکوونکي له بدلون څخه د وېرې له کبله مقاومت کوي، مشر باید هڅه وکړي چې د هغوی ویره په خبرو، د هغوی په ښکېلولو او د حیرانتیا په مخنیوي سره کمه کړي. که چېرې کارکوونکي په دې خاطر له بدلون سره مقاومت ښيي چې هغوی ورسره توافق نلري، مشر باید هغوی ته تشریح کړي چې بدلون ته ولې اړتیا ده او کولای شي هغوی ته د مکافاتو په ورکړې باندې غور وکړي. په ډېرو سختو حالاتو کې، مشر کولای شي هغه کارکوونکي لري چې نه غواړي بدلون رامنځته شي.

## پدې اړه لا ډېر معلومات

له بدلون سره د مقاومت یو اصلي لامل وېره ده. وېره ځینې خلک دې ته هڅوي چې د هلو ځلو په ورو کولو سره مقاومت وکړي. هغوی ښايې هڅه وکړي چې په خپله ښوکه او ټیټه انرژۍ سره بدلون ورو او یا هم مخ په تپه ودروي.

د ځینو نورو خلکو لپاره، وېره بیا د فلج سبب ګرځي: هغوی وېره لري چې نشي کولای اړین بدلونونه ومني او همدا وېره بیا داسې اندېښنې او تشویشونه رامنځته کوي چې په اغېزمنه توګه د کارونو د ترسره کېدو وړتیا له منځه وړي.

پر همدې مقاومت باندې د برلاسي کېدو لپاره، ډېر تکړه مشران پوهېږي چې څنگه خپل کارکوونکي له بدلون سره مخامخ کېدو ته چمتو کړي. هغوی د خپلو کارکوونکو انفرادي وېرې د دې موخې په ترلاسه کولو سره له منځه وړي: د نه بدلون وېره باید د بدلون له وېرې څخه ډېره وي، خو دومره نه چې د کارکوونکو د فلج کېدو سبب وګرځي.

که چېرې مقاومت رامنځته کېږي، دلیل یې دا دی چې کارکوونکي له بدلون څخه وېره لري. له بدلون څخه د زیاتره خلکو وېره ښايې ډېر زیاته وي. د هغوی لپاره تر ټولو غوره کړنلاره دا ده چې د رامنځته کېدونکې بدلون په اړه د هغوی د وېرې اندازه راکمه کړو. د بدلون د وېرې د راکمولو لپاره، باید لاندې کړنلارې تعقیب کړو:

- باید یوه بریالی الګو و اوسو. په داسې توګه خبرې او عمل وکړو چې په ښکاره توګه د بدلون د رامنځته کولو لپاره یو مثبت چلند او خوځښت وښيي.
- له حیرانتیاوو څخه باید ډډه وکړو. کارکوونکي باید پوه شي چې څه ډول بدلونونه باید رامنځته کړل شي. هغوی ته په صداقت سره وویل شي چې د دوی دندې او مسوولیتونه به څنگه د همدې بدلونونو په رامنځته کېدو سره اغېزمن شي.
- له ټولو کارکوونکي څخه نظريې او مفکورې وغواړئ. هغوی ته اجازه ورکړئ چې د بدلون په اړه د کارنده او غیر کارنده مواردو په اړه خبرې وکړي. د هغوی وړاندیزونو ته په دقت سره غور ونیسئ. د بدلون په اړه د هغوی د هغو نظریاتو او اندېښنو له مخې لاس په کار شئ چې ډېر زیات مهم او ګټور بلل کېږي.
- اړیکې ونیسئ، اړیکې ونیسئ او اړیکې ونیسئ! په خپله ټوله اداره کې معلومات شریک کړئ. دا کار په تکرار سره وکړئ. د لویو او کوچنیو غونډو په ګډون د مېتودونو ټول ډولونه وکاروئ. د بدلون په اړه لوجې وڅړوئ. د برېښنالیک له لارې جزئیات شریک کړئ. د اړیکو نیولو خپل ټول وسایل وکاروئ تر څو بدلون تشریح او خپل ټول کارکوونکو ترې خبر کړئ.
- دا ومنئ چې ځینې تېروتنې به وي. دا درک کړئ چې ښايې تاسې د بدلون د رامنځته کولو په مهال تېروتنې وکړئ. کله چې تېروتنه رامنځته کېږي، پرته له قهر او ناهیلې څخه هغه اصلاح کړئ.
- د بدلونونو مهالویشونه مدیریت کړئ. زیات شمېر واره بدلونونو مه رامنځته کوئ. معلومه کړئ چې څه شی غواړئ په متفاوته بڼه یې تر سره کړئ او هغه ستري موخې ټولو ته واضح او ښکاره کړئ.
- له سوپروایزانو او نورو کارکوونکو څخه وغواړئ چې تاسې سره مرسته وکړي. څو تنه ملاتړي کارکوونکي کولای شي تاسې سره د دې په معلومولو کې مرسته وکړي چې څنگه کېدلای شي بدلون په ښه توګه سره رامنځته شي. همدا شان هغوی کولای شي د خپلو ملاتړي خبرو او په عمل کې د رامنځته کېدونکې بدلون لپاره په خپلې ژمنتیا سره هغه اسانه کړي.

که چېرې مقاومت په دې خاطر وي چې کارکوونکي باور لري چې د بدلون رامنځته کولو ته اړتیا نه لري، نو په دا شان حالاتو کې ښايې تاسې ځینې داسې کارکوونکي ولرئ چې په دې برخه کې په کلکه سره مقاومت وښيي. ښايې هغوی د همدې بدلون د رامنځته کولو بهیر ورو او یا هم یو مخ په تپه ودروي. ښايې هغوی په ازاده توګه د بدلون په اړه ښوکه ولري او خپلې هلې ځلې ودروي. د دې ډول کارکوونکو لپاره، د هغوی د مشر په توګه، تاسې باید پر هغوی فشار زیات



کړئ تر څو بدلون رامنځته شي. د دې کار د تر سره کولو لپاره، لاندې کړنلارې تر سره کړئ. ډاډه اوسئ چې د لاندني هر اقدام په اړه چې تاسې يې غوره کوئ خپل نيت او عزم په دقت او په بشپړه توگه سره ابلاغ کړئ:

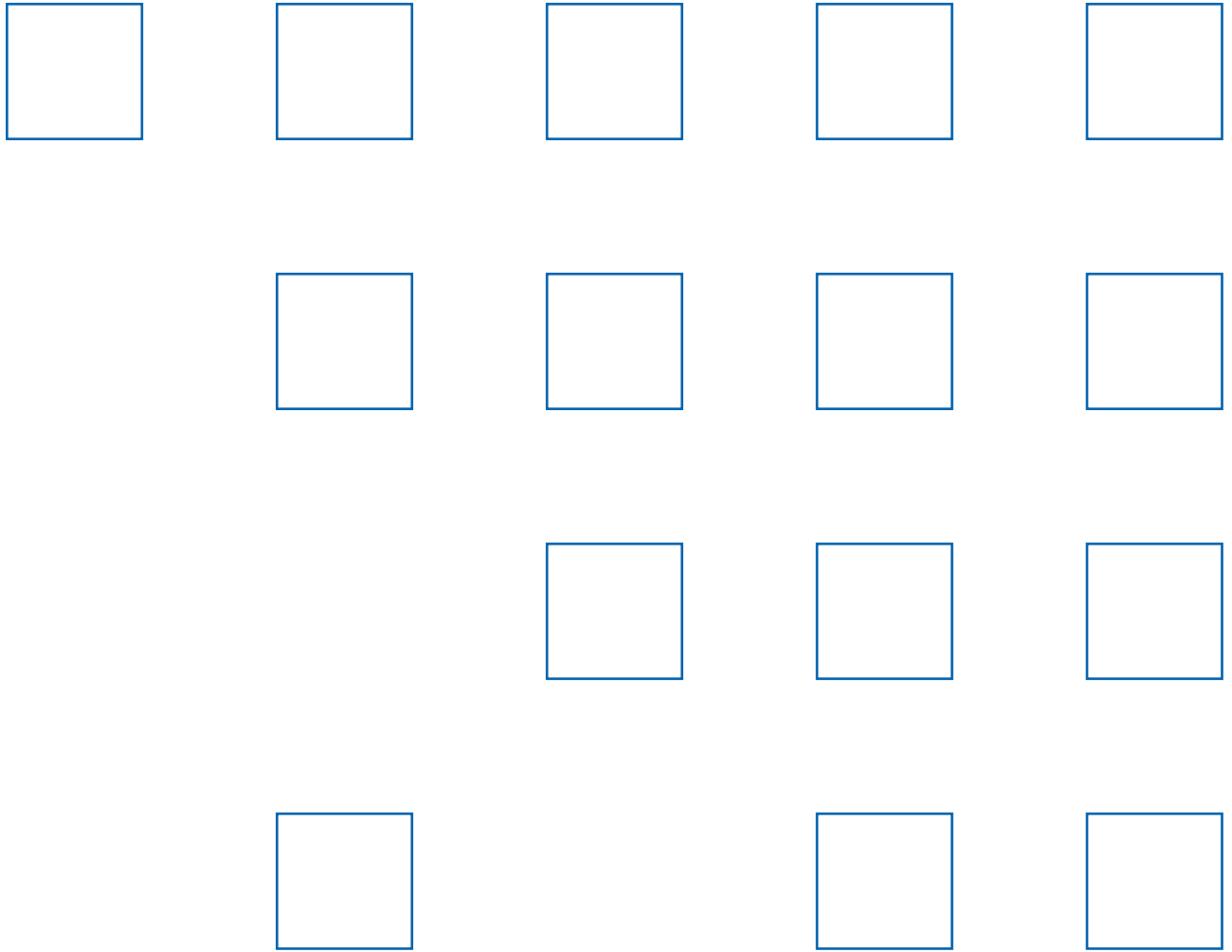
- له بدلون څخه ملاتړ د خپل سازمان له موخو او پلانونو سره غوټه کړئ. دا په ډاگه کړئ چې د بدلون رامنځته کول هغه موخه ده چې بايد په اداره کې هر څوک ور څخه ملاتړ وکړي.
- بدلون د گمارني له دوران سره وتړئ. که چېرته تاسې د بدلون په مهال څوک گومارئ، نو بيا هغه کارکوونکي غوره کړئ چې د دندې تاريخچه، مهارتونه او وړتياووې له تاسې سره د همدې بدلون په رامنځته کولو کې مرسته وکړي. اوسني او نوي کارکوونکي و روزئ چې څنگه خپلې هغې دندې پر مخ يوسي چې ورته اړتيا ده تر څو په يوه نوې موسسه کې بريالي و اوسي. کارکوونکو ته د بدلون سره د اړوند ملاتړ او کړنو له مخې مکافات ورکړئ.
- که چېرې تاسې جوايز يا نور مالي مکافات کاروئ، هغه د خپلو هغو کارکوونکو لپاره زيات کړئ چې تاسې سره د رامنځته کېدونکي بدلون په برخه کې مرسته کوي او پر هغو يې کم کړئ چې د همدې بدلون په رامنځته کولو کې خنډ گرځي.
- که چېرې کوم کارکوونکی سخت زيات د همدې بدلون مخالف وي، په هر پړاو کې د بدلون مخه ډبوي، او نه غواړي چې په خپلو هلوځلو کې بدلون راولي، ورسره مشوره وکړئ. له هغه سره د مقاومت يا مخالفت د شخصي زبان په اړه خبرې وکړئ او حتی هغه ته له دندې څخه د شړلو د امکاناتو په اړه خبرداري ورکړئ. که چېرته دغو هڅو هېڅ يوې هم نتيجه ور نه کړه، بيا د همدې کس د مقاومت له کبله رامنځته کېدونکی ضرر يا زيان و ارزوئ. په سختو حالاتو کې، که چېرې د يوه کارکوونکي کره وړه په اغېزمنه توگه د بدلون مخه نيوله، په دقت سره د هغه مثبت او منفي ټکي و ارزوئ، او بيا وروسته هغه ته ووايست چې ستاسې چلند بنايي د دې سبب وگرځي چې تاسې له دندې وشړل شئ. که چېرته هغه بيا هم اصلاح نشو، بيا په همدې عمل باندي لاس په کار شئ.

## د دې برخې د اصطلاحاتو تعريف:

فلج - د وېرې له کبله د کار يا فعاليت نه کول.

## د همدې موضوع اړوند د لا زياتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وگورئ:

- څنگه کولی شم د يوه انفرادي کارکوونکي په کړو وړو کې بدلون راولم؟ ۴. مشري
- څنگه کولی شم په خپل سازمان کې بدلون راولم؟ ۴. مشري
- څنگه بايد نظريه ورکړم؟ ۴. مشري



## ۱۴. خنګه باید نظریه ورکړم؟



بريالي مشران د خپلو کارکوونکو کړو وړو ته بڼه ورکوي. د اغېزناکې نظريې ورکول له نورو سره په غوره توگه د خپلو دندو د تر سره کولو په برخه کې د مرستې لپاره ډېر مهم کار گڼل کېږي. نظريه کولای شي له کارکوونکو سره مرسته وکړي چې هغوی خپل مهارتونه او پوهه زیاته کړي او د افرادو په توگه پرمختگ ومومي. کله چې مشران گټوره نظريه ورکوي، د هغوی سازمان یا ادارې په اصل کې گټه کوي. تقریباً هر څوک د نظريې په ورکولو کې بڼه دی. له نیکه مرغه، ځینې داسې لارښوونې شته چې کولای شي له هر چا سره د سمون لپاره مرسته وکړي.

د نظريې د ورکولو لپاره تر ټولو مهم ټکی دا دی چې مقابل کس باید ستاسې په نظريې د پوهېدو او عمل وړتیا ولري. خپله نظريه دومره اسانه کړئ چې هغه ستاسې وړاندیزونه واورې او ستاسې له وړاندیز سره سم په خپلو کړو وړو کې بدلون رامنځته کړي.

د نظريې ورکولو په مهال زیاتره مشران دا تېروتنه کوي چې خبرې ډېرې کوي او غور کم نیسي. اغېزناکه نظريه ورکول باید دوه اړخیزه اړیکې له ځانه سره ولري. د خپل کارکوونکي د لیدلوري او پوښتنو د پوهېدو لپاره غور نیسي. که چېرې تاسې رغوونکې نظريه ورکوئ، د هغو شرایطو لپاره په دقت سره غور نیسي چې بد کړه وړه یې محاصره کړې دي. زیاتره وختونه، کله چې بڼه کارکوونکي داسې چلند کوي چې هغه ستاسې له غوښتنو او هیلو سره سمون نه لري، بنایي د هغوی له کنټرول څخه د باندې ځینې پېښې رامنځته شوي وي.

## پدې اړه لا ډېر معلومات

د دې لپاره چې نظريه مو په اغېزناکه توگه ورکړې وي، که هغه مثبتې نظريه وي یا رغوونکې نظريه، باید لاندنۍ گټورې لارښوونې تعقیب کړئ:

### صمیمي اوسئ

په یاد مو وي چې ستاسې موخه له خپل کارکوونکي سره مرسته کول دي. حتی که کومې تېروتنې هم رامنځته کېږي، باید تاسې له خپل کارکوونکي سره په درناوي چلند وکړئ.

### واقع بین اوسئ

کله چې تاسې نظريه ورکوئ، د خپل کارکوونکي محدودیتونه په پام کې ونیسئ. باید پام مو وي چې له خپل کارکوونکي څخه د هغه له وړتیا څخه د زیات کار تمه و نه لرئ. که مو داسې وکړل دواړه خواوې به ناهیلې شي.

### پر کړو وړو باندې تمرکز ولرئ

غوره مشران د هغه څه په اړه چې یو کارکوونکي یې تر سره کوي، نظريه ورکوي. د کار د ځای نظريه باید یوازې د کارکوونکي پر کړنو باندې تمرکز ولري، نه د هغه پر شخصیت او ځانگړتیاوو باندې.

### مشخص اوسئ

د امکان تر بریده پورې کړه وړه په مشخصه توگه بیان کړئ. دا کار به له کارکوونکو سره مرسته وکړي چې ستاسې له خوا ورکړل شوې نظريه درک او په یاد راوړي. د بېلگې په توگه، یوه کارکوونکي ته د دې جملې د ویلو پر ځای چې «آفرین نن دې بڼه کار وکړ!» بڼه په جزئیاتو سره د هغو کړو وړو په اړه خبرې وکړئ چې په سمه توگه تر سره شوي وي. نو تاسې کولای شئ داسې ورته ووايست، «کله چې تا له خپل پېرودونکي سره نن ورځ د سم رنگ بوتونو په موندلو کې مرسته وکړه، دا څرگنده شوه چې ته څومره زموږ د پېرودونکو خیال ساتې. دا هغه ډول کړه وړه دي چې زموږ پېرودونکي به بېرته موږ ته راوړي». په دې اړه جزئیات ورکول چې څه شی بدلون ته اړتیا لري، د صحیحې نظريې د ورکولو لپاره تر ټولو غوره لاره ده. د دې پر ځای چې ووايئ «تاسې باید بڼه ډېر کار وکړئ»، دا تشریح کړئ چې کوم کار ناسم تر سره شوی او څنگه باید خپل کړه وړه بدل کړئ. د بېلگې په توگه، بنایي تاسې ووايست چې، «کله چې تاسې نن وختي د غرمې د ډوډۍ لپاره ووتئ، او له غرمې وروسته مو فرمایشونه پوره نه کړل، زموږ پېرودونکي سخت مایوسه شول. په راتلونکې کې، مهرباني وکړئ د غرمې تر ډوډۍ وړاندې د ماسپینین فرمایشونه پوره کړئ. مننه.»

### کله چې رغوونکې نظريه ورکوئ پر هغه پوهېدل او هوکړه وگورئ

که چېرې ستاسې کارکوونکي ستاسې پر تشریح کېدونکي کړو وړو باندې پوه نشي، هغه به هېڅکله هم ستاسې د هیلو او انتظاراتو د تحقق وړ و نه اوسي. له خپل کارکوونکي څخه وپوښتئ چې ایا زما له خوا په درکول شوي نظريې باندې کومه پوښتنه لرئ که نه. که چېرې تاسې بیا هم د ورته تېروتنې په خاطر هغه رغوونکې نظريه په تکرار سره ورکوئ، له خپل کارکوونکي څخه د هغه د تصدیق په اړه وپوښتئ چې ستاسې پر وړاندیز باندې هغه پوه شوی او در سره مني یې. د رغوونکې نظريې لپاره، د اړتیا په صورت کې د تعقیب په خاطر یو فرصت ورکړئ.

که داسې وي چې د يوه کارکوونکي کره وړه بايد بدلون ومومي، د هغه د لاسته راوړنو او پرمختگ په اړه د بحث لپاره يوه نېټه وټاکئ.

### دېره ښه کرڼه د انعام لپاره مه اخلئ

زياتره مشران دېره ښه فرصتونه يوازې د کوچني مثبت نظر په ورکولو سره له لاسه ورکوي. د کارکوونکي د ښو کړو وړو په پياوړي کولو کې دېره ستر ځواک پروت دی. هغه ستاينه چې په رښتيا يې هم وړ وي کولای شي د کارکوونکي اعتبار رامنځته کړي او د هغوی له ودې سره مرسته وکړي.

ښه مشران خپلو کارکوونکي ته داسې اصلاحي نظريې ورکوي چې هغوی پرې پوه او عملي يې کړای شي. غوره مشران همداشان په ياد لري چې تفصيلي مثبت نظر په کراتو کراتو وړ کارکوونکو ته ورکړي.

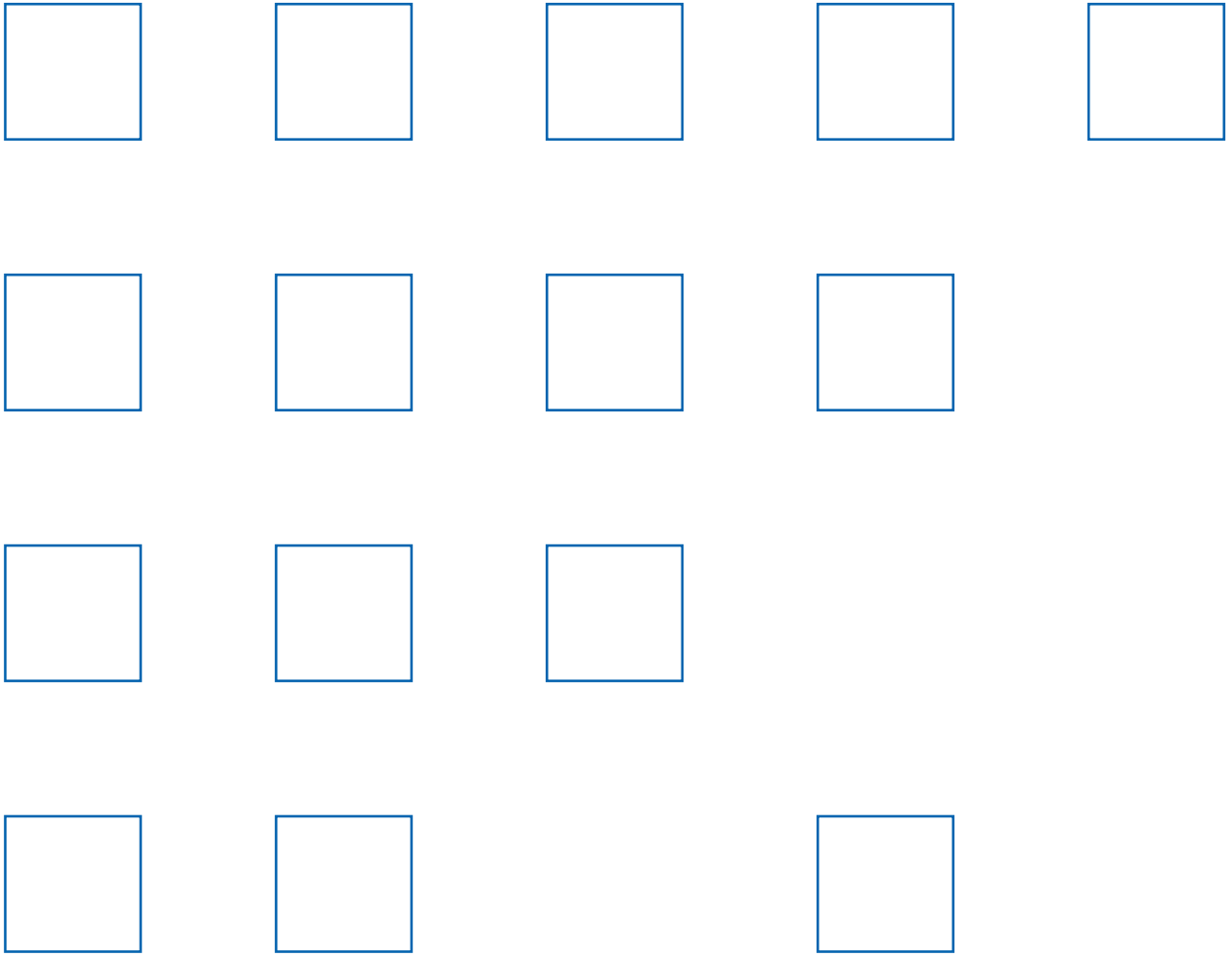
## د همدې برخې د ځينو اصطلاحاتو تعريف:

گټه - گټه چې له يو شي څخه ترلاسه کېږي.

نظريه - هغه معلومات چې يوه کس ته د هغه د کړنو په اړه د ښه والي او بدلون په موخه ورکول کېږي.

## د دې موضوع اړوند د لا زياتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وگورئ:

- څه بايد وکړم که چېرې کارکوونکي له رامنځته شويو بدلونونو سره ځانونه نشي عيارولی؟ ۴. مشري
- څنگه بايد نظريه تر لاسه کړم؟ ۴. مشري



۱۵.

خنګه باید نظریه تر لاسه کړم؟

نظريه که مثبت وي يا رغوونکي د شخصي او مسلکي سمون لپاره يوه ډېره مهمه وسيله ده. بيا هم، څومره چې تاسې په يوه اداره کې پر مخ ځئ، هغومره به لږې نظريې تر لاسه کوئ. په دې معنی چې تاسې په رېښتيا د خپل ځان پر کمزورو او قوي ټکو نه پوهېږئ. پر دې ستونزو د بري لپاره، د نظريې د منلو او قبلولو په برخه کې نرم اوسئ.

نظريه د اغېزناکو مشرانو لپاره مهم معلومات دي. دا اسانه ده چې يو شکايت واورو، خو دا ستونزمنه ده چې داسې نظريه واورو او عمل پرې وکړو چې انتقادي وي او يا يې موخه د يوه تر سره کېدونکي کار سمول وي. هر څوک دا خوښوي چې واورې هغوی ښه کارونه کوي، په تېره بيا چې مشري کوي. بې جوړې مشران بيا تر لاسه کېدونکې نظريې ته زياته پاملرنه کوي، مهمه نه ده که هغه نظريه مثبت وي يا منفي، ستاينونکی وي يا انتقادي.

## پدې اړه لا ډېر معلومات

د دې لپاره چې له تر لاسه کېدونکې مثبتې يا رغوونکې نظريې څخه زياته گټه تر لاسه کړو، لاندې وړانديزونه په پام کې ونيسئ:

### که چېرې د نظريې غوښتونکي ياست، پوښتنه يې وکړئ

د مشر په توگه د تاسې د ځواکمن رول له کبله، ښايې تاسې د خپلو کارکوونکي په پرتله ډېرې کمې نظريې تر لاسه کړئ. د همدې ستونزې د هوارې لپاره، له هغو خلکو څخه چې تاسې د هغوی پر نظرياتو باندې باوري ياست وپوښتئ تر څو خپل ليدلوری ستاسې د مشرۍ پر کمزور او پياوړو ټکو باندې در سره شريک کړي. کله چې تاسې نظريه تر لاسه کوئ، په ياد مو وي چې له هغه سره د يوه سوغات په توگه چلند وکړئ تر څو خلک تاسې ته د نظريې درکول جاري وساتي. ځينې وختونه د نظريې نامعلوم ساتل له تاسې سره مرسته کوي، ځکه په دې کار سره کارکوونکو ته احساس پيدا کېږي چې د خپل رېښتيني (او شمېرې) نظريې له کبله سزا نه ورکول کېږي.

### نظريه مو تکرار کړئ تر څو ډاډه شئ چې پوهېدلې ياست.

نظريې ته تر ټولو ستر ځواب دا دی چې اورېدل شوی شی په لنډه توگه سره بېرته بيان کړئ. دا کار د دې سبب گرځي تر څو هغه کس چې نظر يې درکړی دی پوه شي چې تاسې د هغه نظريې ته غور نيولی او پرې پوه شوي ياست. دا کار همداشان دوه اړخيزه تقابل رامنځته کوي او د خبرواترو د دوام لپاره يو فرصت برابروي.

### د زياتو جزئياتو يا بېلگو غوښتنه وکړئ

که چېرې تاسې د نظريې په مفهوم پوه نشئ يا دا چې ولې هغه بل کس خپلې چارې هغه ډول ويني چې دی يې تر سره کوي، نو په اړه يې لا زيات معلومات وغواړئ. که تاسې بيا هم پوه نه شوي، بيا هغه مشخصې بېلگې وغواړئ چې هغه کس ليدلې يا يې اورېدلې دي. له دې سره، دا کار د يوه داسې مېتود په توگه مه کاروئ چې له خپله ځانه څخه دفاع وکړئ او يا هم دا دعوی وکړئ چې ولې تاسې په دې اړه مخالفت لرئ. له نورو سره دعوی کول د دې سبب گرځي چې نور خلک په راتلونکې کې تاسې ته هېڅ ډول نظريه در نه کړي. د وخت په تېرېدو سره، ښايې نور بيا هېڅوک ونه غواړي چې په رېښتيني توگه سره تاسې ته نظريه درکړي.

### تر لاسه کېدونکې نظريه و ارزوئ

له بده مرغه، ټولې نظريې هم له ښه نيټه نه وي. ځينې وختونه، حتی د ښه نيټ لرونکې نظريه هم سمه نه وي. که چېرې د تر لاسه شوې نظريې د رېښتینوالي په اړه شکمن وي، په اړه يې له نورو هغو خلکو سره چې تاسې پرې باوري ياست خبرې وکړئ. له هغوی وپوښتئ چې په صادقانه توگه تاسې ته ووايي چې ايا تر لاسه شوې نظريه په رېښتيا هم په صداقت سره د هغوی څرگندونه کوي او که نه.

### په مسلسل توگه د نظريې په لټه کې اوسئ

په کراتو سره د نظريې ورکول به له مهارت سره مرسته وکړي چې په يوه پروسه يا عادت بدل شي نه دا چې يو ځای فعاليت و اوسي.

### مننه وکړئ

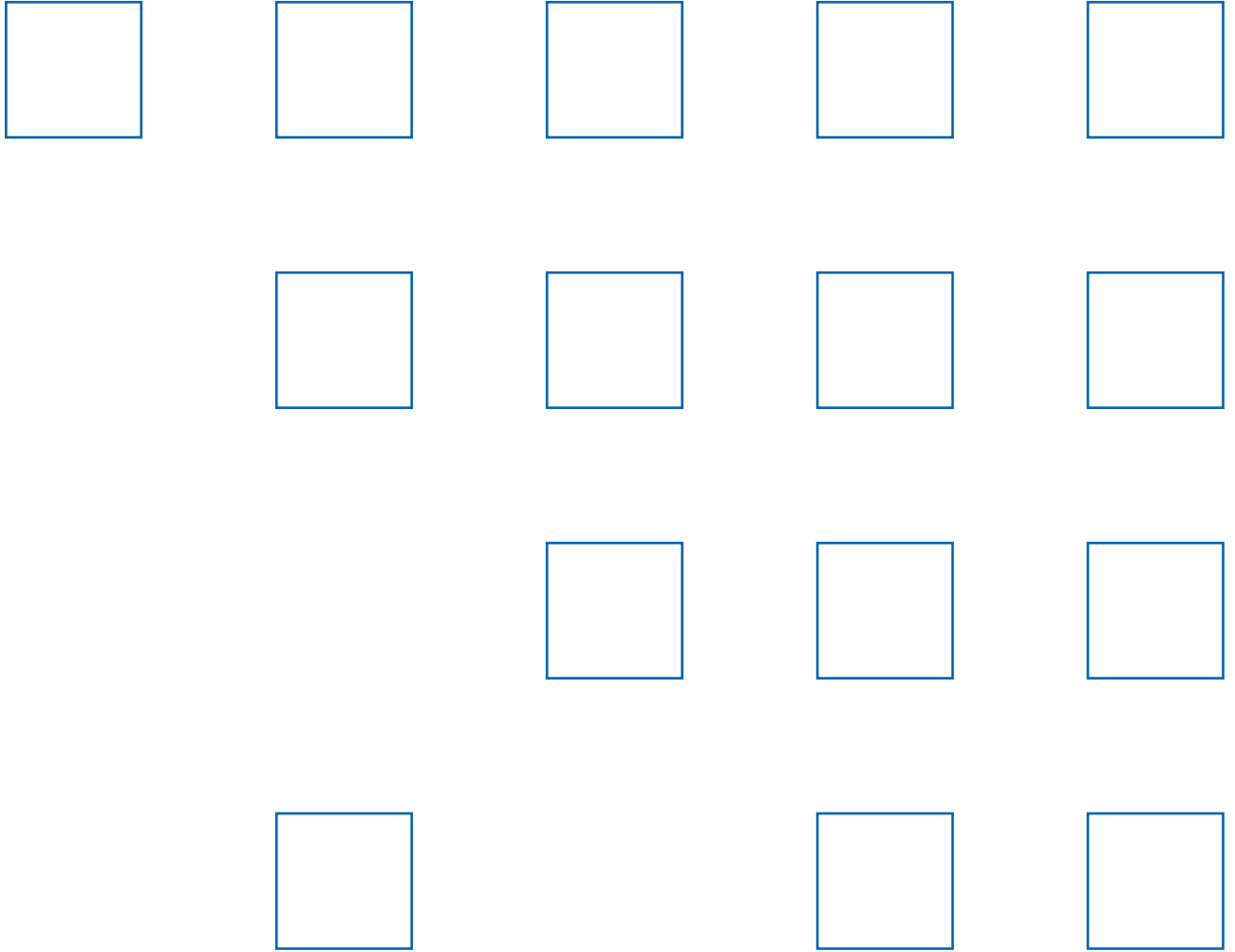
نظريه سوغات دی. له هغه کس څخه چې ځان يې تاسې ته د نظريې درکولو په خاطر اوزگار کړی، مننه وکړئ. دا ومنئ چې هغوی ښايې دا يو له خطر ډک کار گڼلې وي. په ياد مو وي چې دا هم جرئت غواړي چې يو چا ته نظر ورکوو، په تېره بيا کله چې غواړو يوه ډېر ځواکمن کس ته نظريه ورکوو.

## د دې برخې د اصطلاحاتو تعريف:

نظريه - هغه معلومات چې يو چاته د هغه د کړو وړو د نښه والي يا بدلون لپاره د مرستې په موخه ورکړل شوي وي.

## د دې موضوع اړوند د لا زياتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وگورئ:

- څنگه بايد نظريه ورکړم؟ ۴. مشري
- څنگه کولی شم د هغه سمونونو په اړه ډېر نظريات را ټول کړم چې زه يې غواړم؟ ۴. مشري



۱۶.

څنگه کولی شم د هغه سمونونو  
په اړه ډېر نظریات را ټول  
کړم چې زه یې غواړم؟



د مشرۍ د بریا لپاره روان سمونونو ډېر مهم گڼل کېږي. د اغېزناکو سمونونو د راوستلو لپاره، د تېر وخت پر ځای پر راتلونکې تمرکز ولرئ، د داسې نظریو په لټه کې و اوسئ چې له تاسو سره د مطلوبو سمونونو په تر لاسه کولو کې مرسته وکړي. د دې کار د تر سره کولو لپاره پنځه اسان گامونه شتون لري:

- د هغه عادت په پېژندلو سره پیل وکړئ چې تاسو یې د سمون اراده لرئ.
- هغه بدلون تشریح کړئ چې تاسې غواړئ یو کس یې ولري او د وړاندیزونو غوښتنه وکړئ.
- د راتلونکې لپاره د دوو وړاندیزونو غوښتنه وکړئ.
- سم غور ونیسئ.
- مننه وکړئ.

## پدې اړه لا ډېر معلومات

یو مشهور اجرائیوي روزونکی، مارشال گولډسمیټ، د خپلو کړو وړو د سمون لپاره د نظریاتو د را ټولولو یوه نوې کړنلاره جوړه کړې. نوموړی خپلې دغې کړنلارې ته د «راتلونکې لپاره د نظر ورکول» نوم ورکړی دی. د راتلونکې لپاره د نظر ورکول او نظریې تر منځ یو شمېر توپيرونه وجود لري. دې شته توپيرونو د راتلونکې لپاره د نظر ورکول ډېر جالب ګرځولي، چې د مطلوبو پایلو د تر لاسه کولو لپاره به ستاسې هڅونه لا زیاته کړي.

د راتلونکې لپاره د نظر ورکول پر راتلونکې باندې تمرکز لري، خو نظریه بیا تېر وخت ته کتنه لري. د (راتلونکې لپاره د نظر ورکول) د بدلون لپاره پر فرصتونو باندې ټینګار لري، په داسې حال کې چې نظریه پر هغو کړو وړو او مسایلو باندې تمرکز لري چې په تېر کې تر سره شوي دي. د راتلونکې لپاره د نظر ورکولو لپاره تاسو د کړو وړو ټاکنه کوئ، په داسې حال کې چې د نظریې لپاره په نښه شوي کړه وړه معمولاً د نظریې د ورکونکي کس لخوا ټاکل شوي وي.

### د دې لپاره چې د راتلونکې لپاره د نظر ورکول تر لاسه کړئ، لاندې گامونه پورته کړئ:

**لومړی گام:** خپل هغه کړه وړه په گوته کړئ په کوم کې چې تاسو غواړئ سمون راولئ. هغه ولیکئ. تر هغه پورې پرې کار وکړئ تر څو مو خپله موخه داسې واضح کړې نه وي چې هر څوک په اسانۍ سره پرې پوه شي. هڅه وکړئ چې هغه په یوه جمله کې ولیکئ. دلته یې ځینې بېلګې دي: «کله چې زما کارکوونکي کومه تېروتنه تر سره کوي، غواړم چې له صبر او حوصلې څخه کار واخلم.» «غواړم چې د خپل ټیلیفون له لاسه مې حواس هومره پرېشانه نشي.» «غواړم چې خپل کار مې وختي خلاص کړم، تر څو د شپې له خوا کار کولو څخه خلاص و اوسم.» کله چې مو خپلې موخې ولیکئ بیا یې له خلکو سره د وړاندیزونو د اخیستلو لپاره درسره وساتئ.

**دویم گام:** هغه بدلون چې تاسې یې غواړئ په بل کس کې راولئ تشریح کړئ او په اړه یې وړاندیزونه ټول کړئ. له هر هغه چا څخه چې ستاسې په نظر له تاسې سره به مرسته وکړي د وړاندیزونو غوښتنه وکړئ. تاسې کولای شئ له ملګرو او کورنۍ څخه د سپارښتنو غوښتنه وکړئ. همدا شان، هغه خلک چې هومره به هم دې کار ته لېوال نه وي لکه ګاونډیان یا آشنايان هغه هم په پام کې ونیسئ. بل کس ته ووايست چې تاسې غواړئ په څه کې سمون راولئ (په یاد مو وي، چې دا یوه لنډه او څوګنده موخه ده چې تاسې له ځانه سره یاد دابنت کړئ او په لاس کې مو ده). دا به ډېره غوره وي چې تاسې خپله موخه بل کس ته په لوړ اواز ووايست.

**درېیم گام:** د راتلونکې لپاره د دوو وړاندیزونو غوښتنه وکړئ. کله چې مو هغه څه چې تاسې غواړئ سمون په کې راولئ بیان کړل (یا مو په لوړ اواز سره ولوستل)، د دوو وړاندیزونو غوښتنه وکړئ. هغه کس چې تاسې ته وړاندیزونه درکوي هغه ته ووايست چې هر هغه څه چې په لومړي سر کې یې فکر ته ورغلي ووايي. هر ډول وړاندیزونه ګټور تمامېدای شي. تاسې کولای شئ بل کس پر دې پوه کړئ چې که حتی د هغوی لومړني افکار غیرمعمول هم وي، خو کولای شي د نویو نظریاتو لپاره ستاسې ذهنونه در خلاص کړي.

**څلورم گام:** په بشپړه توګه غور ونیسئ. وړاندیزونه ته په دقت سره غور ونیسئ. هغه ولیکئ. مداخله مه کوئ. مقابل کس ته دا مه وایست چې ولې به د هغه وړاندیز کارنده یا کارنده نوي. پر وړاندیزونو باندې نېوکه یا قضاوت مه کوئ. په ډېره ساده ګۍ سره وړاندیزونه ولیکئ، مهمه نه ده چې تاسې د هغه په اړه لومړی څه فکر کاوه. ځینې نظریات چې تاسې اورئ ښایي تاسې ته عملي ښکاره نه شي، خو ممکن داسې څه ولري چې هغه ګټور وي او یا هم تاسې سره مرسته وکړي چې په نویو لارو سره د ځان لپاره امکانات تصور کړئ.

پنځم گام: مننه وکړئ. حتی که یې وړاندیزونه گټور وي یا نه وي، په یاد مو وي چې دا په خپله سوغات دی او دې سوغات لپاره یوه مخلصانه مننه کول تر ټولو مناسب ځواب دی.

## د دې برخې د اصطلاحاتو تعریف:

د راتلونکي لپاره نظر ورکول – انفرادي کسانو، تیمونو یا موسساتو ته د راتلونکې په خاطر وړاندیزونه کول تر څو له هغوی سره د خپلو کړو وړو په مثبت بدلون کې مرسته وکړي.

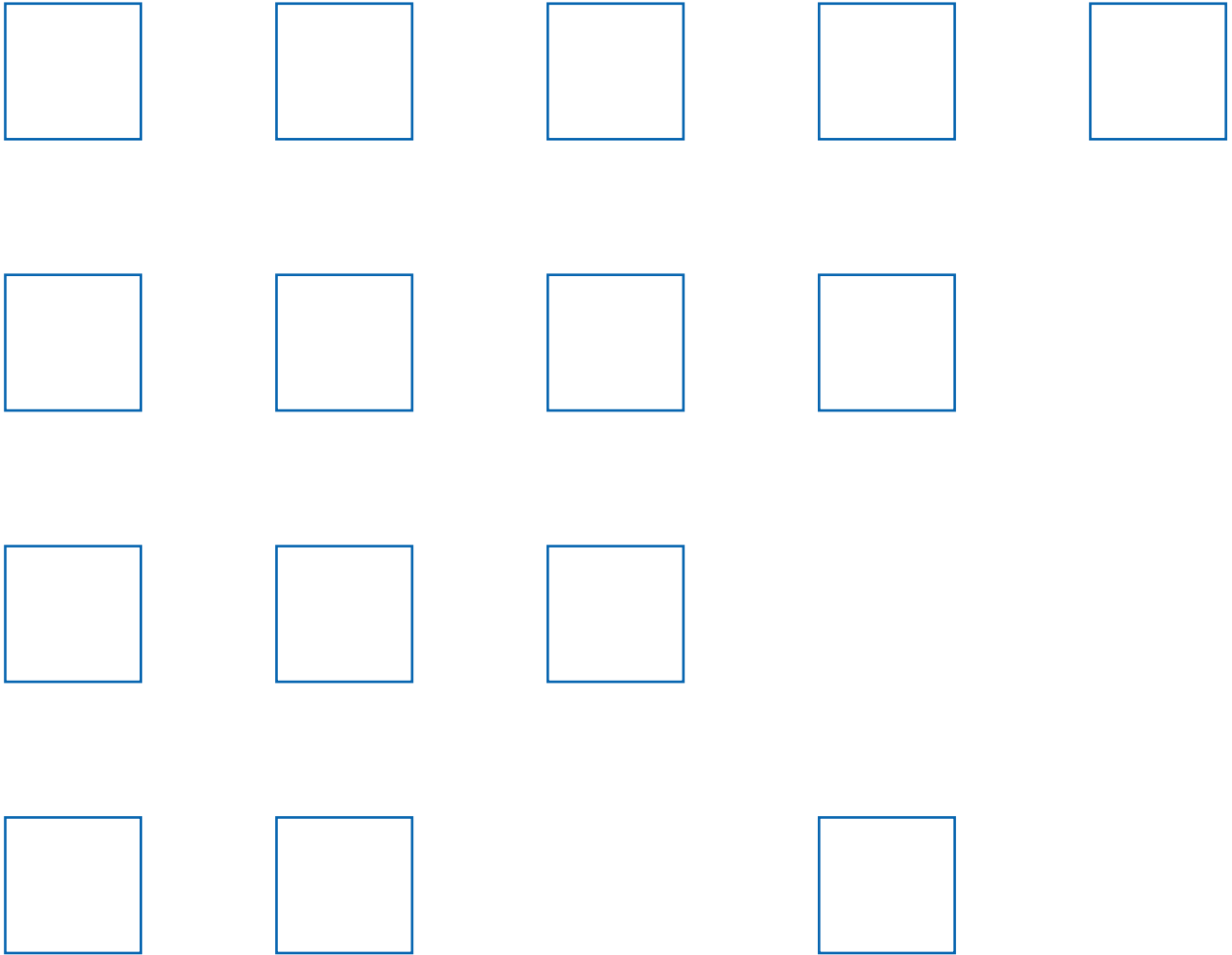
## د دې موضوع اړوند د لایاتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وگورئ:

- څنگه کولای شم نظریه ورکړم؟ ۴. مشری
- څنگه کولای شم نظریه تر لاسه کړم؟ ۴. مشری
- ولې باید دواړه هم شخصي او هم مسلکي شبکې رامنځته کړم او دا کار څنگه کولای شم؟ ۴. مشری

## شته اضافي مواد

له نورو لارښوونو څخه مرسته تر لاسه کول

څنگه د سترو تیمونو کارپاڼه جوړه کړو



۱۷.

څنگه کولای شم بریالی  
کاري تیمونه رامنځته کړم؟

ستر کاري ټيمونه هغه انجنونه دي چې لويې ادارې قوي کوي. په لاندې حالاتو کې ټيمونه تر انفرادي کسانو ښې پرېکړې کولای شي:

- د ټيم دنده نوې يا پېچلې وي
- د ټيم غړي د دندې د هوارې لپاره ژمن وي
- د ټيم له يوه څخه زيات غړي د دندې د هوارې پوهه او مهارتونه ولري
- ټيم ازاد بحث وهڅوي
- د ټيم لپاره د کار او يا هم د نورو حل لارو د پلټلو په خاطر کافي وخت وي

ټيمونه کولای شي خلک ډېر مثمر يا کارنده وگرځوي او د نورو هلوځلو الهام ورکړي. په برياليو ټيمونو کې کار کول د کارکوونکو رضایت زياتوي. مشران د برياليو ټيمونو په جوړولو او ساتلو کې مهم رول ادا کوي.

## پدې اړه لا ډېر معلومات

کله چې ټيم جوړېږي، اغېزناک مشران له ټيمونو سره د مرستې په موخه د ښو پايلو لاسته راوړلو لپاره لاندې کارونه تر سره کوي:

- د ټيم داسې غړي ټاکي چې يوه بل ته سره ورته نه وي. ټيم ته د بېلابېلو مهارتونو لرونکي کسان راولي.
- د ټيم لپاره عام مقصد رامنځته کوي او بيا وروسته هغه سترې موخې چې له همدې عام مقصد څخه ملاتړ کوي په گوته کوي.
- د ټيم غړي هڅوي چې د ټيم په توگه کار کولو ته ژمن و اوسي.
- د ټيم د موخو د تر لاسه کولو لپاره ټول ټيم مسؤول بولي.

کله چې ټيمونه ښه کار کوي، انفرادي غړي مثمر وي او همدا شان په خپله ټول ټيم هم اغېزناک گرځي. غړي غواړي چې په ټيم کې و اوسي او هغوی له گډ کار کولو څخه خوند اخلي. تر ټولو ډېر ښه ټيمونه دې ته متوجه وي چې څه تر سره شوي او په څه ډول ترسره شوي.

ټول ښه ټيمونه «دندې» ته ډېره پاملرنه کوي او يا هم هغه څه ته چې د ټيم له خوا تر سره شوي وي. دې پايلې ته د رسېدو لپاره، هغوی د خپلو پرېکړو په وړاندې ډېر متوجه وي او پر داسې مناسبو فعاليتونو باندې لاس پورې کوي چې د هغوی د ټيم د موخو او مقاصدو د تر لاسه کولو لپاره اړين وي. که چېرې دې د دندې پرېنست کړنلارې ښې پر مخ ولاړې شي، ټيم به ډېر گټور ثابت شي.

ډېر کم ټيمونه بهير (پروسې) ته پاملرنه کوي، او يا هم دا چې ټيم څنگه خپل کارونه تر سره کوي. د ټيم بهير ته متوجه کېدل د ښه ټيم او ستر ټيم تر منځ توپير رامنځته کوي. هغه ټيمونه چې بهير ته متوجه وي هغوی همدا شان دا هم ډاډمنوي چې د ټيم هر انفرادي غړی هم په گډه سره د ټيم له کارونو څخه راضي دی البته د دې په گډون چې څنگه هغوی خپلې انفرادي دندې تر سره کوي. پر بهير باندې تمرکز کول همدا شان موثر ته ډاډ راکوي چې ټيم د ټيم په توگه له کار کولو څخه رضایت تر لاسه کوي. هغه ټيمونه چې د بهير مسايلو ته پاملرنه کوي د ټيم په توگه له کار کولو څخه خوند اخلي او هغوی په کلکه سره له همدې خاطر د ټيم هلوځلو سره مرسته کوي.

هغه مشران چې غواړي فوق العاده ټيم ولري دا ډاډ ترلاسه کوي چې د ټيم کړنې هم «دندو» او هم «بهير» ته متوجه دي. لاندني اقدامات کولای شي د هر ټيم له بريا سره مرسته وکړي:

### د ټيم په څير يو ځای وخت تير کړئ

کله چې ټيم تشکيل شو، زياتره ټيمونه سمدلاسه په کار پيل کوي. خو ستر ټيمونه بيا پر دې وخت لگوي چې د ټيم په توگه له کار کولو وړاندې يو بل ښه سره وپيژني. دا يو ډېر اسانه او ساده کار دی او هغه هم داسې چې د ټيم غړي نورو ته د خپل ځان په اړه وايي چې کېدای شي دا نور هېڅ هغوی و نه پيژني. او يا هم د ټيم د لومړۍ ناستې لومړۍ برخه په دې تېره شي چې د ټيم غړي نورو ته په دې ټيم کې له خپله اړخه د مطلوبو گټو او کېدونکو مرستو په اړه وضاحت ورکړي. د يوه بل پېژندل دا اسانوي چې د ټيم د ټولو انفرادي غړو د قوت او کمزورتيا پر ټکو پوه شو. په شخصي لحاظ د يو بل پېژندل هله ډېر گټور وي چې کله کارونه په ناسمه ولاړ شي (هغه که د ټول ټيم لپاره وي او يا هم د يوه غړي لپاره). ځکه په دې سره به دا نور غړي تيار وي او د ټيم له مخکې تگ سره به خپله مرسته تر سره کړي.

## له لومړي سر څخه رېښتینې موخې جوړې کړئ

د یوه ټیم په توګه پر مقاصدو بحث وکړئ او پر دې غور وکړئ چې د ننگوونکو موخو په ګډون ټیم په معقوله بڼه څه تر سره کولای شي. که چیرې ټیم ته ډېرې دندې ورکړل شوي وي، بیا پر دې باندې بحث وکړئ چې څنګه له مشرانو سره خبرې وکړئ او یا هم دا چې د دندې د بشپړولو لپاره تاسې څه اضافي شي ته اړتیا لرئ.

## دا معلومه کړئ چې تاسې به څنګه د ټیم په توګه کار وکړئ

د یوه ټیم په توګه لاندې «بهیر» پوښتنې تر غور لاندې ونیسئ: تاسې په څومره وخت کې ناسته سره کوئ؟ څنګه به مو د ټیم کار اختصاص کېږي؟ تاسې به څنګه خپل د ټیم ملګري د ټیم د دندو په اړه له شوي پرمختګ څخه خبروئ؟ که چېرته خلک خپلې ورسپارل شوې دندې د هوکړې سره سم بشپړې نه کړي ټیم به څه وکړي؟

## یو بل وننگوئ

په ټیم کې د پاته کېدو یوه تر ټولو ډېره ارزښت لرونکې پایله د نویو مهارتونو زده کړه او د نویو نظریاتو تبادلې ده. د دې لپاره چې دا کار مو په ښه توګه تر سره کړی وي، د انفرادي کسانو او د ټیم په توګه د ښو پایلو د ترلاسه کولو په خاطر له موخې سره توافق وکړئ. ځینې ټیمونه دا ډېر ګټور بولي چې خپلو غړو ته دندې ورکړي تر څو ټیم په کار بوخت وساتي. د بېلګې په توګه، ټیم ښایي د ټیم مشر ولري. دغه دنده کېدای شي د ورته ټیم د غړي له خوا د تل لپاره وساتل شي او یا هم د مشر رول یا دنده ښایي له یوې ناستې تر بلې ناستې پورې کوم بل کس ته وسپارل شي. یوه بله ګټوره دنده د هغه چا ده چې په نظریاتو او کړنلارو کې د بالقوه نیمګړتیاوو د څارنې مسوولیت پر غاړه لري. دغه ارزښتناکه دنده کولای شي ټیم ته د بالقوه رامنځته کېدونکو ستونزو د خبر ورکولو په خاطر د وخت او سرچینو سپما وکړي. یوه بله ارزښتناکه دنده «د دروازي د ساتونکي» ده، یعنې هغه څوک چې دا ډاډ تر لاسه کوي چې د ټیم ناستې او مذاکرت د موضوع او وخت سره مناسبې او تړلې دي. دغه ارزښتناکه دنده کولای شي ټیم د هغو مسایلو په اړه د وخت او انرژي له ضایعه کولو څخه وساتي چې د ټیم د دندو او موخو سره تړاو نه لري.

## یو بل ومني او مکافات ورکړئ

د داسې فرصتونو په لټه کې او اوسئ چې د ټیم د غړو او د ټول ټیم د ښو کارونو تصدیق وکړي. زیاتره خلک ډېر کم شکایتونه تر لاسه کوي. د ټیم په منځ کې د غړو مناسبه ستاینه کولای شي د ټیم د غړو تر منځ د همکارۍ د روحیې په رامنځته کولو کې مرسته وکړي او د انفرادي غړو او د ټیم غوره هلې ځلې درک کړي. کله چې د ټیم دندې بشپړې شوې او وړاندې تر دې چې ستاسې ټیم منحل شي، باید پر دې غور وکړئ چې څه شی ښه مخ ته ولاړل او کوم کارونه به په راتلونکې کې په متفاوته بڼه تر سره کوئ او بیا خپلې کړنې او اجرات ولمانځئ.

## د دې برخې د اصطلاحاتو تعریف:

بهیر (پروسه) – هغه پړاوونه چې یو کار پکې تر سره کېږي.

ګټورتوب – هغه اندازه یا مقياس چې له مخې یې د یوه شي اغېزمنتیا معلومېږي.

## د دې موضوع اړوند د لازياتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وگورئ:

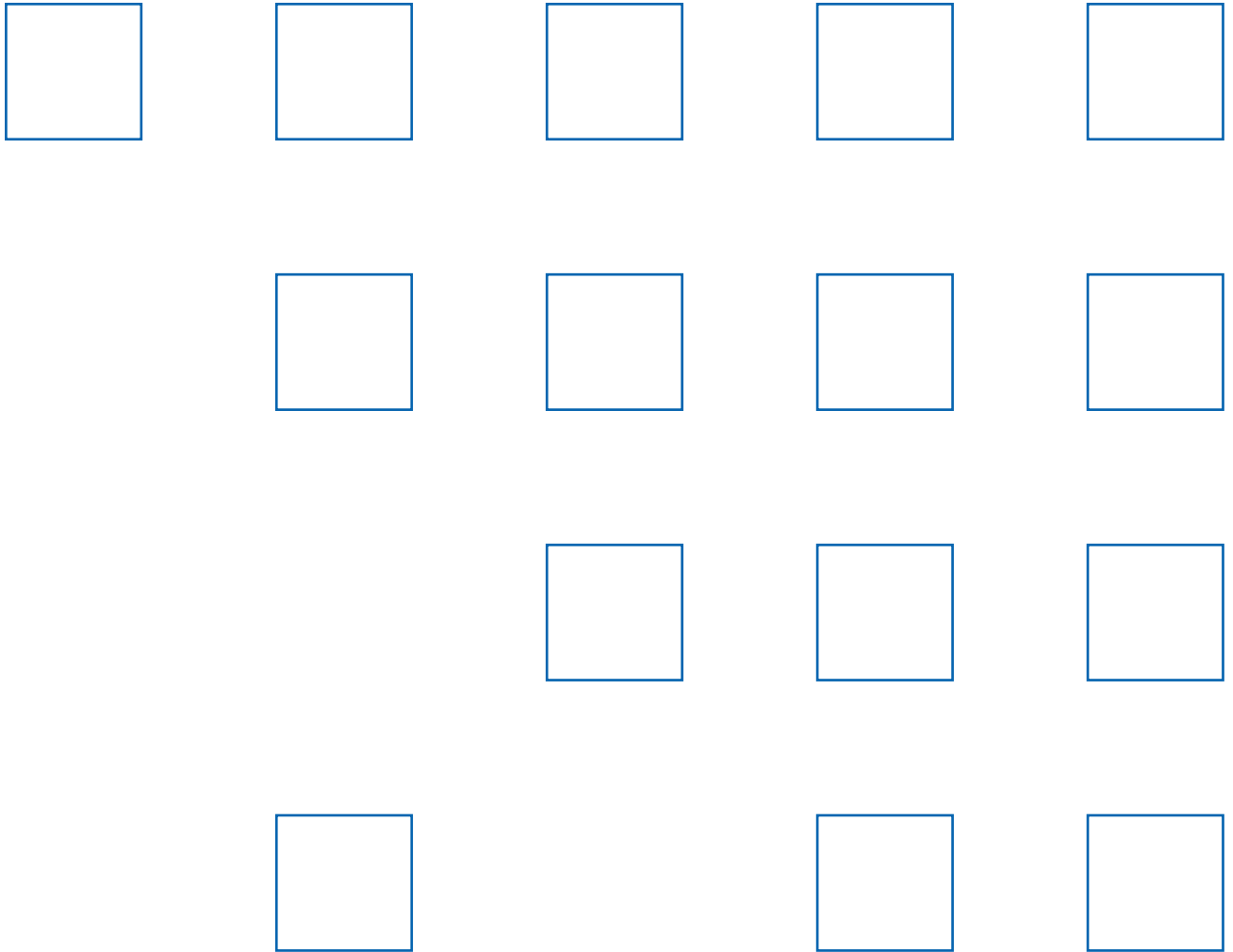
- د ټیم د اغېزمنتیا د ارزونې او سمون په خاطر کومې لارې چارې غوره دي؟ ۴. مشري
- څنګه کولای شم یو غوره مشر واوسم؟ ۴. مشري
- ولې او څنګه کولی شم په خپله اداره کې پیاوړي مشران رامنځته کړم؟ ۴. مشري

## شته اضافي مواد

څنګه د سترو ټیمونو کارپاڼه جوړه کړو

د ټیم د اغېزمنتیا ارزونه

د اغېزناکو موخو کارپاڼه جوړول



۱۸.

د ټيم د اغيزمنتيا د  
ارزوني او سمون لپاره  
کومې لارې غوره دي؟

په يوه ټيم کې کار کول کېدای شي ډېر ننگوونکي وي. پياوړي مشران بايد داسې نښو نښانو ته متوجه و اوسي چې ټيمونه چيرته په گډه بڼه کار او چيرته بڼه کار نه کوي. هغه ټيم چې په گډه بڼه توگه کار کوي کار يې پر مخ ځي او خپل کار تر دې چې په يوازې توگه يې تر سره کړي په گډه سره يې بڼه تر سره کولای شي. د ټيم غړي غواړي په دې ټيمونو کې و اوسي او هلته له گډ کار کولو څخه خوند اخلي. دوی تل په ناستو کې گډون کوي او هلته مرسته هم کوي.

هغه ټيمونه چې له ستونزو سره مخ دي، هلته يوازې يو يا څو غړي يې کارونه په بڼه توگه تر سره کوي او بيا پرېکړه کوي. د ټيم غړي کېدای شي په غصه و اوسي، غونډو ته نه ورځي او يا هم دا فکر کوي چې ناستې د وخت ضايع کول دي. د ټيم غړي کېدای شي خپلې دندې پرېږدي.

له همدې کبله، مشران بايد دا ډول نښو نښانو ته متوجه و اوسي او که چيرته کوم ټيم په بڼه توگه سره کار نه کاوه، بايد د ټيم له غړو سره يې په اړه خبرې وکړي تر څو د ستونزې لامل وپوښتي او د هغه دحل لپاره لاس په کار شي.

## پدې اړه لا ډېر معلومات

له بده مرغه، ځينې ټيمونه هېڅکله په گډه کار نه کوي. په خرابو ټيمونو کې، انفرادي غړي خپل ځانونه ډېر تر فشار لاندې احساسوي او په ټوله کې ټيم هم داسې کوم با ارزښته کار نه تر سره کوي. البته، زياتره ټيمونه هغه موخې چې ورته سپارل شوي وي، هغه تر سره کوي، خو ځينې نور يې بيا په اړه ډېره کمه تجربه او د تر سره کولو رضایت لري. تر ټولو غوره ټيمونه خپلې موخې تر لاسه کوي په داسې حال کې چې په دې بهير کې د ټيمونو او افرادو په توگه زده کړه کوي او وده هم مومي. کولای شئ ووايئ چې تاسې څه ډول ټيم رهبري کوئ؟

### د اغېزناکو ټيمونو نښې

کله چې ټيمونه په بڼه توگه په گډه کار کوي، په هغوی کې لاندینۍ نښې ډېرې عامې وي:

- هغوی د يوه ټيم په توگه ډېر څه تر سره کوي نه په يوازيتوب سره.
- غړي او ټيم کارونه تر سره کوي.
- غړي غواړي تر څو په ټيم کې و اوسي. (ځينې وختونه، حتی هغه خلک چې په اغېزناکو ټيمونو کې نه وي همدا هيله لري تر څو هلته پکې غړي و اوسي).
- غړي له يوه بل سره په گډه کار کولو څخه خوند اخلي.
- غړي تل د ټيم په غونډو کې حاضر وي او هلته مرسته کوي.

### د نااغېزناکو ټيمونو نښې

له لاندینيو کارونو څخه هر يو د دې ښکارندوی دی چې ټيم په گډه بڼه توگه کار نه کوي:

- کار يوازې د يوه يا څو کسانو له خوا تر سره کېږي.
- پرېکړې هم يوازې د يوه يا څو کسانو له خوا نيول کېږي.
- د ټيم د غړو تر منځ غصه زياتېږي.
- غړي کار ته ناوخته راځي او يا هم هېڅ نه راځي.
- غړي فکر کوي چې ټيم د هغوی وخت ضايع کوي او له ډېرو مهمو کارونو څخه يې شاته غورځوي.
- غړي نه غواړي چې د ټيم غونډو ته ورشي.
- غړي ټيم پرېږدي.

يو مشر څنگه کولای شي د ټيم اغېزمنتيا کې بڼه والی راولي؟

د ټيم د کړنو د بڼه والي په خاطر، د ټيم عالي مشران په ازاده توگه د اړيکو هڅونه کوي. هغوی په ټول ټيم کې د گډون مقدار او کيفيت ويني. کله چې هغوی ومومي چې د ټيم انفرادي غړي په بڼه توگه مرسته نه کوي، نو غواړي هر څه ژر پر علت باندې ځان پوه کړي. هغوی خلک هڅوي تر څو په هره ناسته کې خپل افکار او نظريات شريک کړي. که چيرته د خلکو گډون تل ډېر کم وي او يا هم يوازې د يوه يا څو کسانو له خوا مرسته کېدله، نو بيا مشران د ټيم له ټولو غړو سره په انفرادي او يا هم په ډله ايزه توگه خبرې کوي. دلته موخه دا ده چې بل څوک ملامت نکړو، بلکې موخه دا ده چې هر هغه څه چې په بڼه بڼه کار ورکوي له

هغه نه ملاتړ وکړو او هر هغه څه چې په ښه بڼه کار نه کوي د هغو د سمون لپاره لارې چارې رامنځته کړو. د پیاوړې ټیم مشران همدا شان ټیم ته روزنه ورکوي او هڅوي یې چې په کثرت سره د ټیم د غړو احساس وگوري او دا چې څه کارونه پر مخ ځي او څنگه ځي د هغو څارنه وکړي.

لاندینۍ پوښتنې د ټیم لپاره ډېرې گټورې دي چې باید غور پرې وکړو. دغه پوښتنې د ټیم له غړو څخه په انفرادي بڼه پوښتل کېدای شي او یا هم په اړه یې له ټول ټیم سره بحث کېدای شي:

- آیا تاسې د یوه ټیم په توگه احساس کوئ چې په مثبت لاره له یو بل سره په گډه کار کوئ؟
- د یوه ټیم په توگه، آیا له خپل تر سره کېدونکي کار څخه راضي یاست؟
- د یوه ټیم په توگه، آیا په هغه ډول چې تاسې یو کار تر سره کوئ د هغه له کړنې څخه راضي یاست؟
- د ټیم د یوه انفرادي غړي په توگه، آیا له تر سره کېدونکو دندو څخه راضي یاست؟
- د یوه انفرادي غړي په توگه، آیا تاسې د هغو دندو د تر سره کولو له ډول څخه راضي یاست؟

او بالاخره، دا یوه ډېره مهمه پوښتنه ده چې ښایې تاسې د هغې په اړه هېڅکله هم وپرانوینه نه وې کړي.

- آیا تاسې کله هم تفریح یا شوخي کوئ؟

که چېرې د یو ټیم ټول کار شوخي او تفریح وي، هغه رقم ټیمونو هیڅ یوه هم خپلې دندې په اغېزناکه او بريالۍ توگه نه دي تر سره کړې. خوهر ټیم، پرته له دې چې د هغوی دندې څه دي، په خپلو دندو کې څومره جدي دي باید چې لږ تفریح هم ولري. که چېرته ټیم په گډه سره کار کولو لپاره کومه خوشالي و نه لري، نو د مشر په توگه دا ستاسې مسؤولیت دی تر څو دا نیمگړتیا هر څه ژر له منځه یوسئ. د ټیم لپاره داسې یو فرصت رامنځته کړئ تر څو د یوه داسې کار د کولو په خاطر سره یو ځای واوسي چې هغه کار اصلاً ستاسې د ادارې یا مؤسسې په کارونو پورې تړلی هم نه وي. په دې برخه کې تر ټولو غوره کارونه دا دي چې خپل ټیم سره یو ځای ډوډۍ وخورئ، یو ځای په گډه سره د باندې ووځئ او یا هم کومه ځانگړې ورځ ولمانځئ. په تفریح کولو او یو ځای راټولیدو باندې تمرکز لرل د ټیم د غړو تر منځ اړیکې پیاوړې کوي او یو ښه ټیم په یوه ستر ټیم باندې بدلوي.

## د دې برخې د اصطلاحاتو تعریف:

مشر – هغه کس چې په یوه اداره کې تر ټولو لوړ موقف لري او کولای شي پر نورو باندې په لوړه کچه امر وکړي او یا هم پرې اغېز ولري.

## د دې موضوع اړوند د لازياتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وگورئ:

- څنگه کولی شم بريالۍ ټیمونه رامنځته کړم؟ ۴. مشری
- څنگه کولای شم یو غوره مشر واوسم؟ ۴. مشری
- ولې او څنگه کولی شم چې په خپله اداره کې پیاوړې مشران رامنځته کړم؟ ۴. مشری

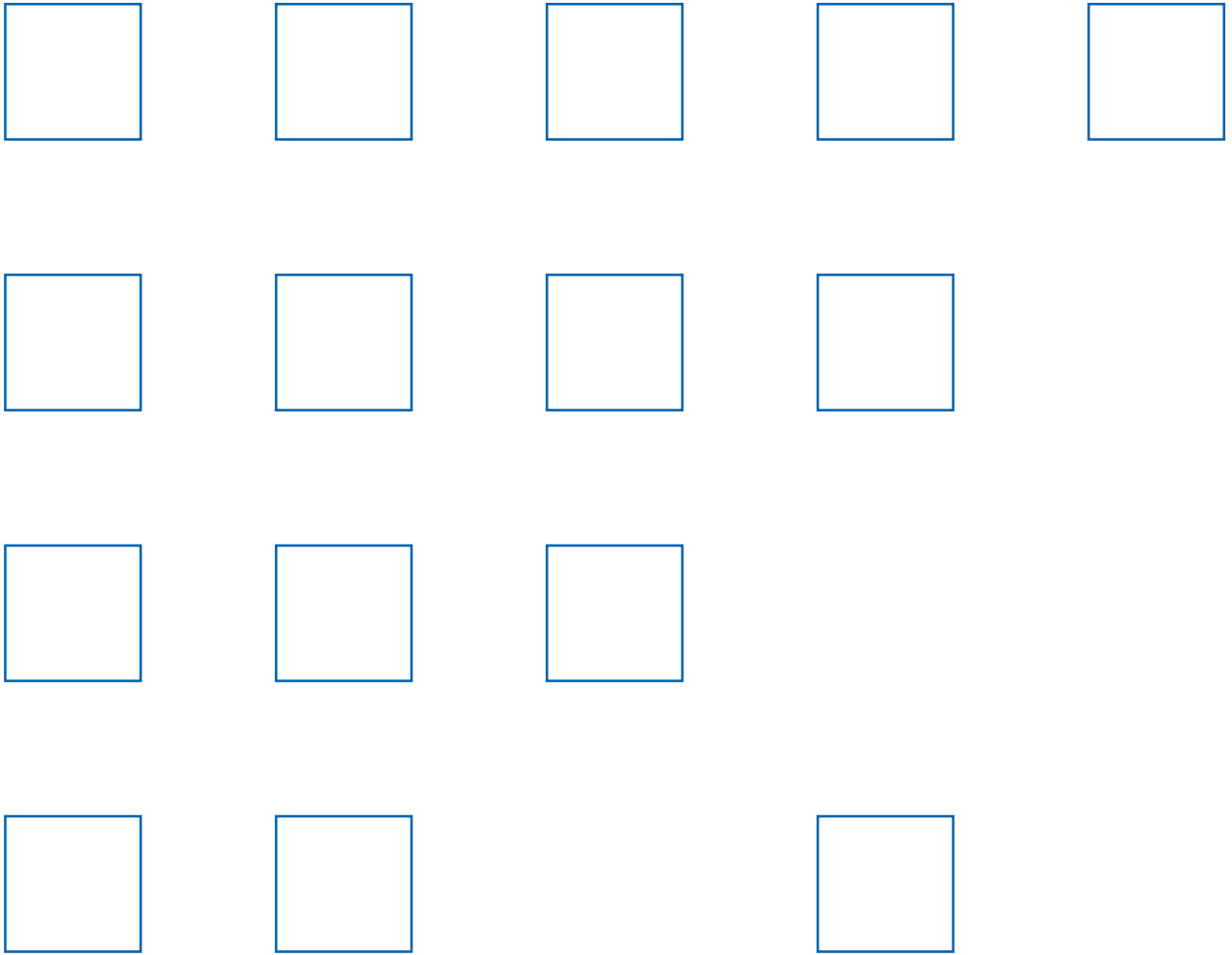
## شته اضافي مواد

د اغېزناکو موخو کارپاڼه جوړول

څنگه د سترو ټیمونو کارپاڼه جوړه کړو

د ټیم د اغېزمنتیا ارزونه





۱۹.  
څنگه کولای شم  
یو بڼه مشر شم؟

په هره اداره کې مشران ډېر لږ تمایل لري چې اضافي رسمي زده کړې تر لاسه کړي. زیاتره بریالي مشران روان فرصتونه د دې لپاره رامنځته کوي تر څو خپلو زده کړو ته تر هغه ادامه ورکړي چې د هغوی د کار ځایونو او د هغوی د ټول عمر څخه هم زیات شي.

### ځینې هغه لارې چې مشران کولای شي خپلو زده کړو ته پرې ادامه ورکړي په لاندې ډول دي:

- فرصتونو ته سترگې په لار اوسئ تر څو نوې شیان تجربه کړئ.
- د خپلې رهبرۍ پر لاسته راوړنو او موخو باندې فکر وکړئ.
- په سوداګرۍ، ټولنه او د کورنۍ مشرانو سره چې ستاسې خوښېږي له هغوی سره خبرې وکړئ او وپوښئ چې له هغوی څخه څه شی زده کولای شئ.
- د خپلې رهبرۍ په اړه نظر وغواړئ.
- د کارپوهانو په اړه له مطالعې او هغوی ته د غور نیولو له لارې د نویو معلوماتو په لټه کې و اوسئ.

## پدې اړه لا ډېر معلومات

د ټول عمر د هلوځلو په توګه د زده کړې او شخصي ودې لپاره یوه طبیعي لاره دا ده چې خپلو تجربو او درسونو ته ډېره جدي پاملرنه وکړو. دا په دې معنی چې باید ډېر جدي څارونکي و اوسو. د خپلې شاوخوا او له نورو خلکو سره خپلو تعاملاتو ته په جزئیاتو سره دقت وکړو. د بېلګې په توګه، له هغو کسانو سره چې تاسې یو ځای یاست هغوی ته له نږدې ښه څېر شئ. کله چې له یوه نوې وضعیت سره مخامخ کېږئ، خپل ټول حواس مو هلته جمع کړئ. په دقت سره غور ونیسئ او هغه وپوښئ. دا چې ستاسې شاوخوا څه پېښېږي هغه ته پام ونیسئ، بلکې همداشان هغو کارونو ته چې ستاسې شا ته تر سره کېږي، د هغو په اړه هم بهدار اوسئ.

له نویو ځایونو څخه لیدنه وکړئ. یوه ناشنا ځای ته ولاړ شئ، حتی که هغه ستاسې په ګاوند کې وي، کولای شي چې ستاسې ذهن ته نوې نظریې درولي. په خپل ښار، نږدې ښار او یا هم نوي ولایت کې له نویو ځایونو څخه لیدنه کولای شي ستاسې تفکر ته بدلون ورکړي او د خپل کاروبار، خپلو موخو او خپلو لاسته راوړنو په اړه فکر وکړئ.

یو نوی لیدلوری غوره کړئ تر څو خپل د مشاهدې مهارتونه مو ښه والی ومومي. پر خلکو، ودانیو او یا هم د تګ راتګ د موډونو په اړه چې تاسې یې وینئ او اورئ لا زیات چټک تمرکز وکړئ. هر شی ته په یوه نوي نظر وګورئ. نوي خواږه وخورئ او نوې موسیقۍ واورئ. نویو تجربو ته اجازه ورکړئ تر څو له تاسې سره ستاسې د ذهنونو په پاکولو کې مرسته وکړي. په همدې توګه، تاسې کولای شئ هغو پوښتنو او ننگونو ته خپله پوهه ور واچوئ چې تاسې ورسره مخ یاست. په پای کې، نوې تجربې کولای شي ستاسې د رهبرۍ انرژي بېرته پر ځای او له سره چارج کړي.

د خپلې رهبرۍ د لاسته راوړنو او موخو د انعکاس لپاره وخت ځانګړی کړئ. تاسې تېر کال څه تر سره کړل؟ په تېره میاشت کې مو څه تر سره کړل؟ د خپلې راتلونکې لپاره مو لا کومې موخې اوس هم مناسبې دي او کومو موخو ته باید له سره کتنه وشي تر څو ستاسې مطلوبې پایلې پرې تر لاسه شي؟

د هغو مشرانو په اړه فکر وکړئ چې تاسې په ګډه ورسره کار کړی دی. غوره مشرانو کې مو کومې ځانګړنې او کړه وړه خوښ شوي دي؟ په څه ډول ستاسې د رهبرۍ ځانګړنې یا کړه وړه د هغوی له هغه سره سر لګوي؟ څنګه کولای شئ چې خپل د رهبرۍ ځانګړنې یا کړه وړه اصلاح کړئ تر څو د هغوی په څېر و اوسئ؟

حتی تر ټولو خراب مشران چې تاسې ورسره د ګډ کار تجربه لری کولای شي ستاسې د رهبري په مهارتونو کې درسره مرسته وکړي. د هغوی څه ډول کارونه و چې تاسې هغه نه خوښول؟ په متفاوته توګه د رهبري کولو په اړه تاسې څومره دقت لرئ؟ تاسې د هغوی له تېروتنو یا نیمګړتیاوو څخه څه شی زده کړل؟

هڅه وکړئ تر څو خپل ټول وخت له تکره الګوګانو سره تېر کړئ. کله چې مشهور سوداګریز مشران د خپلو بریاوو د رازونو په اړه خبرې کوي، زیاتره خلک وايي چې هغوی خپل ټول وخت له ډېرو تکره کارکوونکو چې زیاتره یې تر دوی تکره هم و، تېر کړی دی. دا په دې معنی چې تاسې باید په کار پوه کسانو د ګمارلو جرئت ولرئ او باید هغه څه ته جدي پاملرنه وکړئ چې دوی یې تاسې ته در زده کوي. تاسې په دې کار کې څنګه یاست؟ څنګه دا کار د راتلونکې لپاره ستاسو موخو ته ښه ورکولای شي.

د خپلې خوښې وړ سوداګرۍ، ټولنې او کورنۍ له مشرانو سره خبرې وکړئ. د مشرۍ د هغو ډولونو او کړنلارو په اړه خپل نظریات سره پرتله کړئ چې ستاسې

لپاره ښه کار ورکوي. د هغو کارونو په اړه د هغوی وړاندیزونه وپوښتی چې تاسې غواړئ هغه اصلاح کړئ. که چېرته د دوی خوښه وه، نو د هغوی له کاري ځایونو څخه لیدنه وکړئ او د دوی کار په خپلو سترگو وویښئ. وگورئ چې هغوی کوم کارونه په ښه توګه تر سره کوي. په دې اړه فکر وکړئ چې په خپله موسسه کې د هغوی د کړو وړو څخه څنګه ګټه اخیستلای شئ.

د خپلې رهبرۍ په اړه د هغوی نظریې وپوښتی. نور خلک ستاسې د کارونو په اړه څه شی خوښوي؟ کله چې تاسې کارونه په متفاوته بڼه تر سره کوئ نو هغوی به ستاسې څه شی خوښ کړي؟ د هغوی نظریاتو ته په دقت سره غور ونیسئ. د هغوی د خبرو په وړاندې له دفاعي حالت څخه ځان وباسئ. د هغوی له وړاندیزونو څخه مننه وکړئ.

زیاته مطالعه وکړئ. خپله پوهه او خپل د لوستلو مهارتونه د لا زیاتي مطالعې پر مټ پراخ کړئ. په غوره توګه سره د مشرۍ کولو په برخه کې زیات شمېر عالي او ګټور کتابونه او مقالې شته. همدارنګه، د اوسنیو یا تاریخي مشرانو د ژوند لیکونو په لوستلو سره کولای شئ د خپلې رهبرۍ پراختیا ته الهام ورکړئ. حتی د هغو موضوع ګانو لوستل چې له مشرۍ سره هېڅ تړاو نه لري، کولای شي ستاسې ذهن د هغو نویو نظریو لپاره خلاص کړي چې تاسې کولای شئ هغه په خپل ډول او په خپله اداره کې عملي کړئ. که چېرته تاسې په ښه توګه سره مطالعه نشئ کولای، نو بیا د خپل موبایل، تېلېفون او یا کمپیوټر له لارې غږیز کتابونه واورئ او یا هم د انټرنېټ او یوټیوب له لارې ځینې ویډیوګانې تعقیب کړئ. په دوامداره توګه په زده کړې باندې پانګونه تاسې ته ضمانت درکوي چې له تاسې څخه یو غوره مشر جوړ کړي.

## د دې برخې د ځینو اصطلاحاتو تعریف:

**ګټه** - هغه ګټه چې له یو شي څخه تر لاسه کېږي.

**نظریه** - هغه معلومات چې یو چاته د هغه د کړو وړو د ښه والي یا بدلون لپاره د مرستې په موخه ورکړل شوي وي.

**موخه** - له یو یا ډېرو مقصدونو سره لېدونکې او اندازه کېدونکې وروستۍ پایله ده چې په یوه ټاکلي مهالوېش کې تر لاسه کېږي.

## د دې موضوع اړوند د لا زیاتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وگورئ:

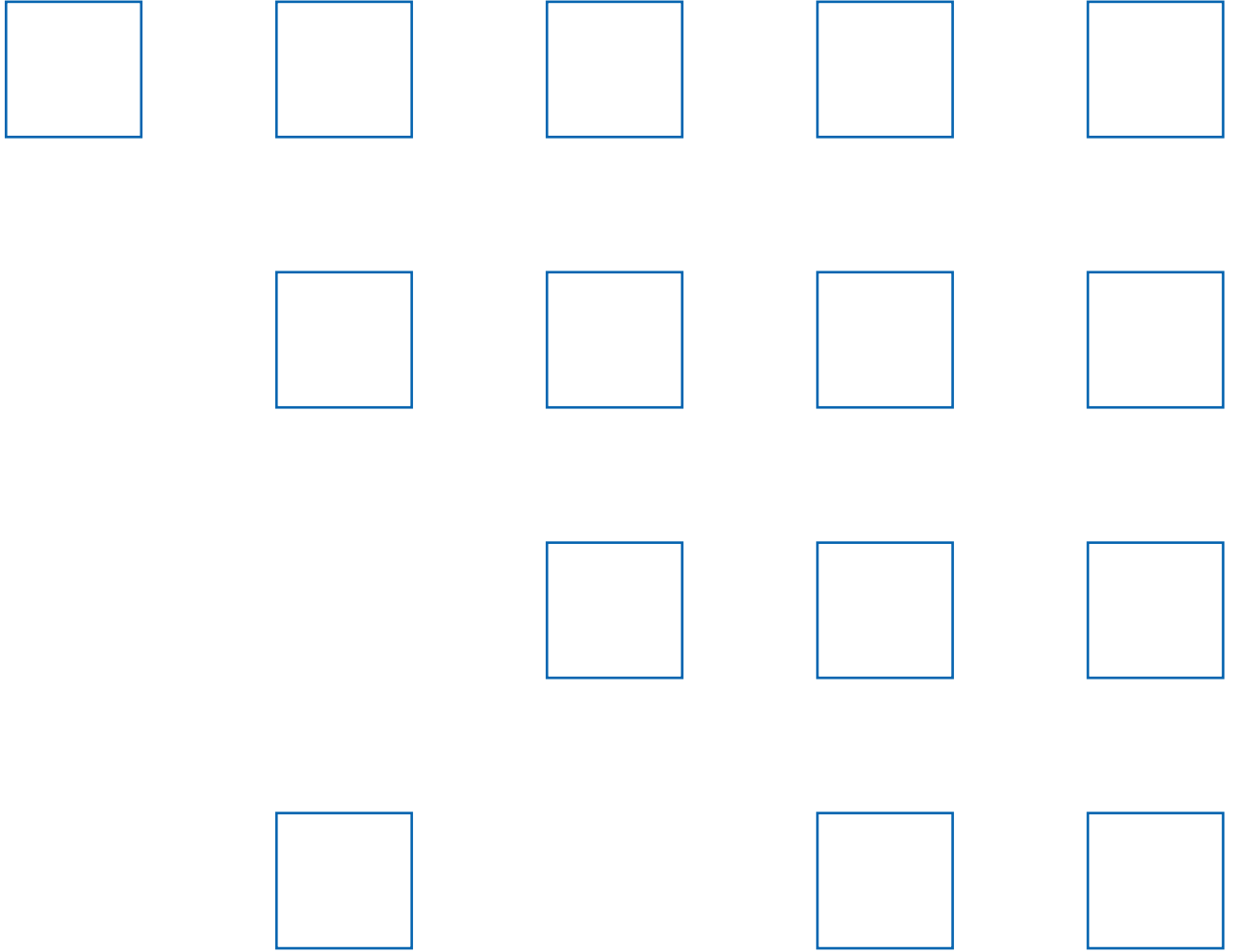
- ښه مشران کومې ځانګړتیاوې لري؟ ۴. مشرۍ
- اغېزناک مشران څه کوي؟ ۴. مشرۍ
- ولې او څنګه زه کولای شم په خپله اداره کې پیاوړي مشران رامنځته کړم؟ ۴. مشرۍ

## شته اضافي مواد

څنګه کولای شو د سترو ټیمونو کارپاڼه جوړه کړو

د اغېزناکو موخو د کارپاڼې جوړول

له نورو لارښوونو څخه د مرستې تر لاسه کول



۲۰.

ولی او څنگه په خپله اداره کې پیاوړې  
مشران رامنځته کولای شم؟

زیرک مشران د خپلو غوره کارکوونکو د مشرۍ د مهارتونو په جوړولو پانگونه کوي. دا یو ډېر عملي کار دی. کله چې ستاسې کارکوونکي زیات مسؤلیت او صلاحیت پر غاړه اخلي، د هغوی دا کار تاسې ته اجازه درکوي چې د رهبرۍ پر هغو اړینو دندو تمرکز وکړئ چې یوازې تاسې یې تر سره کولای شئ. همدا شان، هغه کارکوونکي چې د مشرۍ د مهارتونو د مسؤلیت په خاطر ورته د مکافاتو زمينه برابروي، هغوی په خپلو دندو کې زښت ډېر راضي وي.

لوړ رضایت کارکوونکي دې ته هڅوي چې په غوره توګه خپلې چارې سمبال او له تاسې سره پاته شي، نه دا چې په نورو مؤسساتو کې د دندو په لټه کې واوسي.

### د دې لپاره چې په خپله مؤسسه کې پیاوړې مشري رامنځته کړئ، لاندیني پنځه ګامونه واخلي:

- پام کوئ چې څوک ګماری .
- کله چې له نویو کارکوونکو سره مرکه کوئ خپل اوسني کارکوونکي هم در ښکېل کړئ.
- خپل کارکوونکي داسې و روزئ چې د مشرانو په څېر چلند ولري.
- له خپلو کارکوونکو سره مرسته وکړئ چې د خپلو ځانونو د پرمختګ لپاره اعتماد پیدا کړي.
- له خلکو سره ښه چلند وکړئ.

د ډېرو سترو بریالیو ادارو مشران خپلې وخت او نورې سرچینې د خپلو کارکوونکو په منځ کې د پیاوړو مشرانو په جوړولو باندې لګوي. هغوی خپل ټول کارکوونکي هڅوي چې خپلې وروستۍ هلې ځلې او مهارتونه په کار واچوي. هغوی پوهېږي چې دا کار له هر چا سره مرسته کوي تر څو د خپلو مؤسسو، د خپلو پېرودونکو او د هغوی د ټولنو اړتیاوې وړ پوره کړي.

## پدې اړه لا ډېر معلومات

تاسې څنګه په خپله اداره کې پیاوړي مشران رامنځته کوئ؟

**لومړی ګام:** پام مو وي چې څوک ګومارئ . خپله زیاته پاملرنه مو دې ته وي چې خپلې ادارې ته ښه او سم خلک و ګومارئ. د داسې کارکوونکو په لټه کې اوسئ چې غواړي زده کړه وکړي او وده ومومي. داسې کسان و ګومارئ چې ستاسې د مؤسسې کرنلاره او موخې درته ژوندۍ وساتي. شاید په دې کې داسې کسان هم شامل و اوسي چې ښه ډېر کار کوي او په کار کې په سخاوت سره مرسته کوي او یا هم له پېرودونکو سره په معاملاتو کې ځانګړې پاملرنه کوي. کله چې تاسې کارکوونکي غوره او ګماری، له هغوی څخه وغواړئ چې په خپلو تېرو دندو کې د ځینو کارونو بېلګې درته وړاندې کړي. دې ته ښه په دقت سره غوږ ونیسئ چې ایا هغوی به په رېښتیا هم د زړه له تله درته کار وکړي او ایا ستاسې د ادارې موخې به په ښه توګه تر سره کړي. له هغوی نه ریفرنس وغواړئ او بیا هغه ریفرنس چک کړئ، د دندې له غوښتونکي کس څخه د هغه د وړتیاوو په اړه وپوښتئ او دا چې آیا هغه کارونه چې تاسې ورته اړتیا لرئ، هغه نوموړی تر سره کولای شي او که نه. همداشان که ممکنه وي، نو د خپلو شخصي اړیکو نه په ګټې اخیستلو سره له هغوی څخه د همدې کانديد په اړه پوښتنه وکړئ چې ښایې هغوی همدا کس وپېژني. ځینې وختونه ښایې تاسې هڅه وکړئ تر څو د کورنۍ کوم غړی یا هم خپل نږدې کس و ګماری او هغه هم په دې باور چې هغه به ستاسې د مالي مسایلو په اړه ډېر باوري وي. که څه هم، هغه کس ښایې د هغې دندې د تر سره کولو مهارت و نه لري، چې په دې صورت کې تاسې هم خپل ځان او هم هغه ته ستره ستونزه رامنځته کوئ، ځکه چې له یوې خوا به تاسې د اړتیا وړ مهارت نه لرئ او له بلې خوا ستاسې د کورنۍ غړی ښایې په دې خاطر له خپلې دندې څخه ناهیلې شي چې د هغې دندې د تر سره کولو مهارت نه لري. نو له همدې کبله دا ډېره مهمه خبره ده چې کله تاسې کوم کس د یوې دندې لپاره ګماری، هڅه وکړئ چې هغه د دندې لپاره وړ او مناسب مسلکي کس وي.

**دویم ګام:** خپل اوسني کارکوونکي مو د مرکي (انټرويو) په بهیر کې در شامل کړئ. د دندې د غوښتونکي کس د مرکې په درشل کې، هغه کسان هم در ګډ کړئ چې به مخامخ له هغه سره یو ځای کار کوي، لکه سوپروایزر او یا هم همکاران. له خپلو ټولو هغو کارکوونکو څخه معلومات وغواړئ چې د دندې له غوښتونکي کس سره ستاسې د ادارې د لیدلو په مهال په اړیکه کې وو. هغوی د همدې کس په اړه څه شی خوښوي؟ د دوی په نظر ولې به دا کس ستاسې د ادارې لپاره مناسب او یا هم غیرمناسب کس وي. نن ورځ ټولې پر مختلفې ادارې یا مؤسسات د مرکې په مهال خپل ټول ټیم ښکېلوي تر څو د کانديد کس په ټولو کوايفو او ځانګړتیاوو باندې ښه پوه شي. د هغوی ټولو ځوابونو ته ښه په دقت سره غوږ ونیسئ او د کانديد کس د عمومي ارزونې په بهیر کې یې در ښکېل کړئ.

**درېيم ګام:** خپل کارکوونکي داسې و روزئ چې د مشرانو په څېر چلند ولري. هغوی وهڅوئ تر څو لا زيات مسؤوليت او صلاحيت وغواړي. هغوی ته نوي مهارتونه ور زده کړئ. هغوی ته ټول هغه وسایل او امکانات په اختيار کې ورکړئ تر څو هغوی وکولای شي غوره کړنې تر سره کړي. هغوی وهڅوئ تر څو پوښتنې وکړي او وړانديزونه ورکړي او په اړه يې مثبت غبرګون ونښي. دا کړنلارې به له هغوی سره مرسته وکړي چې وده وکړي او خپلې د مشرتابه وړتياوې وننگوي.

**څلورم ګام:** له خپلو کارکوونکو سره مرسته وکړئ چې د خپل ځان د پرمختګ اعتماد ومومي. کله چې مو کارکوونکي هڅه کوي چې نوي مسؤوليتونه پر غاړه واخلي يا هم نوې نظريې شريکې کړي، تاسې بايد دا ومنئ چې هغوی به هر وروځ ځينې تېروتنې تر سره کوي. په داسې حالاتو کې بايد تاسې سمډلاسه هغوی ته په رېښتيني توګه سره مثبت نظر ورکړئ. دا مو په ياد وي چې تاسې هڅه کوئ تر څو هغوی اصلاح شي. په ياد مو وي هغه کسان چې تاسې هغوی د ليدرشپ لپاره چمتو کوئ هغوی نوښتونه تر لاس لاندې نيسي تر څو په شخصي توګه ښه وده ومومي او زيات خطرونه په غاړه واخلي تر څو وکولای شي ستاسې له ادارې سره لا ډېره مرسته وکړي. کله چې هغوی پاتې راځي، نو پر هغوی باندې په سختو ټکو سره ګوټنيونه مه کوئ او يا هم له هغوی څخه په چټکۍ سره د زياتو اصلاحاتو غوښتنه مه کوئ. کله چې هغوی بريالي کېږي، د هغوی هلې ځلې تصديق کړئ او د هغوی اعتماد په ځانګړې ستاينې سره رامنځته کړئ.

**پنځم ګام:** له خلکو سره ښه چلند وکړئ. د ټولو کچو مامورين چې د خپلو دندو د حداقل شرايطو نه ورهاخوا کارونه ترسره کوي هغوی بايد په ګوته او تقدير کړل شي. په دې سره به تاسې په خپله اداره کې د لوړو اجراتو لرونکي کارکوونکي ولري. له خلکو سره ښه چلند لرل به له کارکوونکو سره مرسته وکړي چې هغوی د ښو مديرانو او مشرانو نقش ولوبوي. د دې تر څنګ، هغوی کولای شي داسې نوې او د نوښته ډکې لارې چارې رامنځته کړي چې ستاسې توکي او خدمات په ارزانه، چټکه او غوره توګه سره وړاندې کړي. د لا زياتو مهارتونو او درک په لرلو سره، ستاسې د هرې کچې کارکوونکي به په دې اعتماد ولري تر څو ستاسې له مؤسسې سره مرسته وکړي چې ستاسې له پېرودونکو او د ټولني اړتياوو ته په ښه توګه مرسته ورسوي.

## د دې برخې د اصطلاحاتو تعريف:

**پېرودونکي** - هغه کس يا اداره چې له پلورنځي يا يوه کاروبار څخه توکي يا خدمات پېري.

**نظريه** - هغه معلومات چې يو چاته د هغه د کړو وړو د ښه والي يا بدلون لپاره د مرستې په موخه ورکړل شوي وي.

**خطر** - په داسې حال کې د يوه چانس اخیستل چې تاسې نه پوهېږئ کارونه به څنګه پر مخ ولاړ شي.

**ننګونه** - د ډېرو ننګوونکو دندو د ترسره کولو لپاره د خطر اخیستل او د دندې د حداقل شرايطو په پرتله د ډېر کار ترسره کول ننګونه بلل کېږي.

## د دې موضوع اړوند د لا زياتو معلوماتو لپاره لاندې مطالب وګورئ:

- څنګه کولی شم د يوه انفرادي کارکوونکي په کړو وړو کې بدلون راولم؟ ۴. مشري
- ولې او څنګه کولای شم خپل کارکوونکي پياوړي کړم؟ ۴. مشري
- څنګه کولای شم يو ښه مشر شم؟ ۴. مشري

## شته اضافي مواد

د ټيم د اغېزمنتيا ارزونه

د اغېزناکو موخو د کار پايو جوړول



# وسیلی