Afghanic

عامه اداره او پالیسي پوهنځی

Public Administration & Policy Faculty

رهبري له تیوري تر عمله

پوهنمل محمد عرفان قریشي

۱۴۰۱

پلورل منع دی

رهبري له تیوري تر عمله

پوهنمل محمد عرفان قریشي

Senior Teach Assist M Irfahn Qurishi

Leadership from Theory to Practice

Funded by
Kinderhilfe-Afghanistan

ISBN 978-9936-633-87-2

9 789936 633872

Not for Sale

2022

رهبري له تيوري تر عمله

پوهنمل محمد عرفان قريشي

Public Administration & Policy Faculty
عامه اداره او پاليسي پوهنځی

Pashto PDF
2022

Funded by
Kinderhilfe-Afghanistan

افغانیک
Afghanic

Leadership from Theory to Practice

Senior Teach Assist M Irfahn Qurishi

Download:

www.ecampus-afghanistan.org

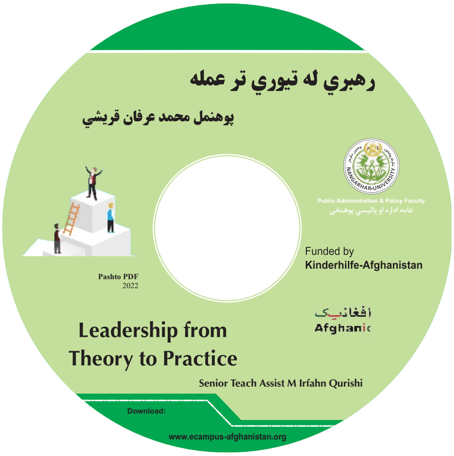
اقرأ باسم ربك الذي خلق

رهبري له تیوري تر عمله

پوهنمل محمد عرفان قریشي

دوهم چاپ

دغه کتاب په پي ډي ایف فارمټ کي په مله سي ډي کي هم لوستلی شئ:



د کتاب نوم	رهبري له تیوري تر عمله
لیکوال	پوهنمل محمد عرفان قریشي
خپرندوی	ننگرهار پوهنتون، عامه اداره او پالیسي پوهنځی
وېب پاڼه	www.nu.edu.af
د چاپ کال	۱۴۰۱، دوهم چاپ
چاپ شمېر	۱۰۰۰
مسلسل نمبر	۳۵۳
ډاونلوډ	www.ecampus-afghanistan.org

دا کتاب د افغان ماشومانو لپاره د جرمني کمېټې، په جرمني کې د Eroes کورنۍ یوې خیریه ټولنې لخوا تمویل شوی دی.
اداري او تخنیکي چارې یې د افغانیک لخوا ترسره شوي دي.
د کتاب د محتوا او لیکنې مسئولیت د کتاب په ژباړن او اړونده پوهنځي پورې اړه لري. مرسته کوونکي او تطبیق کوونکي ټولنې په دې اړه مسؤلیت نه لري.

د تدریسي کتابونو د چاپولو لپاره له موږ سره اړیکه ونیسئ:
ډاکتر یحیی وردک، د لوړو زده کړو وزارت، کارته ۴، کابل
موبایل	۰۷۰۶۳۲۰۸۴۴، ۰۷۸۰۲۳۲۳۱۰
ایمېل	textbooks@afghanic.org

د چاپ ټول حقوق له مؤلف سره خوندي دي.

ای اس بي ان ۲-۸۷-۶۳۳-۹۹۳۶-۹۷۸

د درسي کتابونو چاپول

قدرمنو استادانو او ګرانو محصلینو!

د افغانستان په پوهنتونونو کې د درسي کتابونو کموالی او نشتوالی له لویو ستونزو څخه ګڼل کېږي. یو زیات شمېر استادان او محصلین نویو معلوماتو ته لاسرسی نه لري، په زاړه میتود تدریس کوي او له هغو کتابونو او چپترونو نه ګټه اخلي چې زاړه دي او په بازار کې په ټیټ کیفیت فوتوکاپي کېږي.

موږ تر اوسه پورې د ننګرهار، خوست، کندهار، هرات، بلخ، البیروني، کابل پوهنتون، د کابل طبي پوهنتون او د کابل پولي تخنیک پوهنتون لپاره ۳٦۵ عنوانه مختلف درسي کتابونه د طب، ساینس، انجنیري، اقتصاد، ژورنالېزم او کرهنې پوهنځیو لپاره چاپ کړي دي.

د یادونې وړ ده، چې نوموړي چاپ شوي کتابونه د هېواد ټولو اړوندو پوهنتونونو او یو زیات شمېر ادارو او موسساتو ته په وړیا توګه وېشل شوي دي. ټول چاپ شوي کتابونه له www.afghanistan-ecampus.org او www.kitabona.com ویب پاڼې څخه ډانلوډولی شئ.

دا کړنې په داسې حال کې ترسره کېږي چې د افغانستان د لوړو زده کړو وزارت د (۲۰۱۰-۲۰۱۴) کلونو په ملي ستراتیژیک پلان کې راغلي دي چې:

"د لوړو زده کړو او د ښوونې د ښه کیفیت او زده کوونکو ته د نویو، کره او علمي معلوماتو د برابرولو لپاره اړینه ده، چې په دري او پښتو ژبو د درسي کتابونو د لیکلو فرصت برابر شي، د تعلیمي نصاب د ریفورم لپاره له انګریزي ژبې نه دري او پښتو ژبو ته د کتابونو او درسي موادو ژباړل اړین دي، له دغو امکاناتو پرته د پوهنتونونو محصلین او استادان عصري، نویو، تازه او کره معلوماتو ته لاسرسی نه شي پیدا کولای."

موږ غواړو چې د درسي کتابونو په برابرولو سره د هېواد له پوهنتونونو سره مرسته وکړو او د چپټر او لکچرنوټ دوران ته د پای ټکی کېږدو. د دې لپاره اړینه ده چې د افغانستان پوهنتونونو لپاره هر کال لږ تر لږه ۱۰۰ عنوانه درسي کتابونه چاپ شي.

له ټولو درنو استادانو نه هیله کوو، چې په خپلو مسلکي برخو کې نوي کتابونه ولیکي، ویې ژباړي او یا هم خپل پخواني لیکل شوي کتابونه، لکچرنوټونه او چپټرونه ایډېټ او د چاپ لپاره تیار کړي، زموږ په واک کې یې راکړي چې په ښه کیفیت چاپ او وروسته یې د اړوند پوهنځیو، استادانو او محصلینو ته په واک کې ورکړو. همدارنګه د یادو ټکو په اړه خپل وړاندیزونه او نظریات له موږ سره شریک کړي، چې په ګډه په دې برخه کې اغېزمن ګامونه پورته کړو.

د لیکوالانو او خپرونکو له خوا پوره زیار ایستل شوی، چې د کتابونو محتویات د نړیوالو علمي معیارونو پر اساس برابر شي، خو بیا هم کېدای شي د کتاب په محتوا کې ځینې تېروتنې او ستونزې ولیدل شي، نو له درنو لوستونکو نه هیله لرو چې خپل نظریات او نیوکې لیکوال او یا موږ ته په لیکلي بڼه راولېږي، چې په راتلونکي چاپ کې اصلاح شي.

د افغان ماشومانو لپاره د جرمني کمېټې او د هغې له مشر ډاکتر ایروس نه ډېره مننه کوو چې د دغه کتاب د چاپ لګښت یې ورکړی دی. دوی تر دې مهاله د ننګرهار پوهنتون د ۲۳۰ عنوانه طبي او غیر طبي کتابونو د چاپ لګښت پر غاړه اخیستی دی.

د پوهنتونونو رییسانو، د پوهنځیو رییسانو او استادانو نه مننه کوم چې د کتابونو د چاپ لړۍ یې هڅولې او مرسته یې ورسره کړې ده. د دغه کتاب له لیکوال نه ډېر منندوی یم او ستاینه یې کوم، چې خپل د کلونو - کلونو زیار یې په وړیا توګه ګرانو محصلینو ته وړاندې کړ.

همدارنګه د دفتر له همکارانو هر یو؛ ښاغلي حکمت الله عزیز او ښاغلي فهیم حبیبي نه هم مننه کوم چې د کتابونو د چاپ په برخه کې یې نه ستړې کېدونکې هلې ځلې کړې دي.

ډاکتر یحیی وردک

د لوړو زده کړو وزارت، کابل، اپرېل، ۲۰۲۲

د دفتر ټیلیفون: ۰۷۸۰۲۳۲۳۱۰، ۰۷۰۶۳۲۰۸۴۴

ایمیل: textbooks@afghanic.org

ډالۍ

ټولو هغو شهيدانو ته چې د خپل هېواد، ناموس او مال په ساتلو کې مبارزه کړي او د شهادت لوړ مقام يې خپل کړئ ډالۍ کوو

په ځانګړې ډول خپل شهيد ورور محمد رضوان قريشي ته!

روح يې ښاد، جنتونه يې ځای

فهرست

د پیل خبري ۱
لومړی څپرکی ۳
د رهبرۍ پېژندنه او له مدیریت سره یې توپیرونه او مشابهتونه ۳
لومړی: رهبري یوه ځانګړنه (خصوصیت) دی (Leadership Is a Trait) ٤
دویم: رهبري یوه وړتیا ده(Leadership Is an Ability) ٤
درېیم: رهبري یو مهارت دی ٥
څلورم: رهبري یوه اړیکه ده(Leadership Is a Relationship) ٦
پنځم: رهبري یوه اغېزمنه پروسه ده (Leadership Is an Influence Process) ۷
دویم مبحث: د رهبرۍ او مدیریت ترمنځ توپیرونه ۸
درېیم مبحث: د رهبرۍ او مدیریت ترمنځ شباهتونه ۱۰
د رهبرۍ او مدیریت مبحثونو پایله ۱۲
دویم څپرکی ۱٥
د رهبرۍ تیوري ګانې(Leadership Theories) ۱٥
لومړي مبحث: د تیورۍ پېژندنه ۱٦
دویم مبحث: د رهبرۍ تیوري ګانې ۱۷
لومړی مطلب: د لوی سړي تیوري(Great man theory) ۱۹
درېیم مبحث: د رهبر د شخصیتي خصلتونو یا شخصي ځانګړتیاوو تیوري (TraitTheory) ۲۱
لومړي جز: د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه د رالف استاګدیل څېړنې ۲۳
دویم: د رهبرۍ ځانګړتیاوو (خصلتونو) په اړه د مان څېړنې ۲٦
درېیم: د رهبرۍ ځانګړتیاوو (خصلتونو) په اړه د لرد، الیګر او دي وادر څېړنې ۲۷
څلورم: د رهبرۍ ځانګړتیاوو (خصلتونو) په اړه د کرک پاتریک او لاک نظر ۲۸
پنځم: د رهبرۍ ځانګړتیاوو (خصلتونو) په اړه د هرسي او بلانچارډ نظریات ۲۹
شپږم: د زیګرو، کمیپ او بادر څېړنې ۲۹
(۱) هوښیاري ۳۳
(۲) په خپل نفس باور ۳٤
(۳) عزم او اراده ۳٥
(۴) ریښتینولي ۳٥
(۵) ټولنیزتوب ۳٥
(٦) ټولنیز اخلاق ۳٦

(۷) انضباط ۳٦
(۸) ځان پېژندنه ۳۷
(۹) وفادار او رښتينى اوسېدل ۳۸
(۱۰) ژمنه (تعهد) ۳۸
(۱۱) د جذب كولو قوه درلودل ٤۰
الف: د ژوند سره مينه لرل ٤۱
ب: د خلكو توانايي او قوت باندې باور درلودل ٤۱
ج: خلک هيله من (اميدوار) کړئ ٤۱
د: د خلكو سره ښېگنه كول ٤۲
(۱۲) د رهبرۍ رويه ٤۳
(۱۳) د افرادو پېژندنه ٤٤
(۱٤) ثبات ٤٥
(۱٥) په ځان كنترول ٤٥
(۱٥) نوښت (ابتكار) ٤٥
(۱٦) د كار لپاره ډېره ليوالتيا لرل ٤٦
(۱۷) مرسته او تفاهم ٤۷
(۱۸) د ببلگې په بڼه يادېدل ٤۷
(۱۹) خوښ او خوشحاله اوسېدل ٤۷
(۲۰) شجاعت او زړورتيا ٤۸
(۲۱) هڅول او ستايل ٥۰
(۲۲) بصيرت ٥۱
(۲۳) خپل داخلي احساس ته غوږ ونيسئ ٥۳
(۲٤) اړيكه ٥٤
(۲٥) پاملرنه ٥٤
(۲٦) سخاوت ٥٥
(۲۷) اورېدل (غوږ نيول) ٥۷
(۲۸) مثبت ليدنه ٥۷
(۲۹) د مسئلې حل ٥۸
(۳۰) اړيكې (روابط) ٥۸
(۳۱) مسؤليت ٦۰
(۳۲) ذهني ارامتيا ٦۱

(۳۳) خدمت کول ٦١
(۳۴) زده کړه ٦٢
(۳۵) هوښياري() ٦٣
(۳٦) پر ځان باور ٦٣
(۳۷) تشخيص ٦٤
د ځانګړتياوو (خصلتي) تيورۍ څخه په عمل کې ګټه اخيستل ٦٤
څلورم مبحث: د مهارتونو تيوري (Skill Theory) ٦٥
لومړی مطلب: د رهبرۍ درې ګونې مهارتونه() ٦٧
لومړی مطلب: فني يا تخنيکي مهارتونه ٦٧
دويم مطلب: بشري يا انساني مهارتونه ٦٨
دريم مطلب: ادراکي يا ذهني مهارتونه ٦٨
د اړتيا وړ مهارتونه ٦٩
د مهارتونو ماډل (نمونه)() ۷۰
(۵-۲) شکل: د مهارتي ماډل درې ګونې اجزاوو جدول ۷۲
محيطي اغيزې ۷۳
پايله ۷٤
د مهارتونو له تيورۍ څخه په عمل کې ګټه اخيستل ۷٦
پنځم مبحث: د رويې تيوري (Behavioural Theory) ۷۷
لومړی مطلب: د رهبرۍ روشونه (سبکونه) په اړه د کرټ لوين څېړنه ۷۸
لومړی جز: امرانه رهبري ۷۹
لومړی پراګراف: د امرانه رهبرۍ ځانګړتياوې ۷۹
له نومړو روشونو څخه په عمل کې ګټه اخيستل: ۸۸
د رويې له تيوري ګانو څخه په عمل ګټه اخيستل ۹۸
د اقتضايي تيورۍ څخه په عمل کې ګټه اخيستل ۱۰۰
له حالتي تيورۍ څخه په عمل کې ګټه اخيستل ۱۰۸
د X او Y له تيورۍ څخه په عمل کې ګټه اخيستل ۱۱۱
د رهبرۍ له ضمني تيورۍ څخه په عمل کې ګټه اخيستل ۱۱۵
د رهبر- غړو له تيورۍ څخه په عمل کې کار اخيستل ۱۲۲
د جاذبې رهبرۍ له تيورۍ څخه په عمل کې ګټه اخيستل ۱۳۷
بدلوونکي رهبرۍ له تيورۍ څخه په عمل کې ګټه اخيستل ۱۵۰

د مشارکتي رهبرۍ په تیورۍ څخه په عمل کې ګټه اخیستل ۱۵۳
د حقیقي رهبرۍ لپاره تګلارې ۱۵۵
د حقیقي رهبرۍ عناصر ۱۵۹
د حقیقي رهبرۍ له تیورۍ څخه په عمل کې ګټه اخیستل ۱۶۳
د غور تنظیمونکي رهبرۍ له تیورۍ څخه په عمل کې ګټه اخیستل ۱۶۵
د تطابقي رهبرۍ لپاره لارښوونې ۱۶۷
د رواني خوځښت له تیورۍ څخه په عمل کې ګټه اخیستل ۱۷۹
د زینګر او فالکمن د رهبرۍ لس ویجاړونکي عیبونو له تیورۍ څخه په عمل کې ګټه اخیستل ۱۸۴
درېیم فصل ۱۸۶
رهبري او کلتور ۱۸۶
د رهبرۍ او کولتور له تیورۍ څخه په عمل کې ګټه اخیستل ۱۹۷
د تحلیل لپاره پوښتنې ۱۹۹
اخځلیکونه ۲۰۳

د پیل خبري

رهبري ډېر د پاملرنې او ارزښت وړ یو عنوان دی. خلک له ځان او نورو څخه اکثره دا پوښتنه کوي، چې څرنګه کیدلی شي، چې غوره رهبر اوسې؟ دوی په هڅه کې وي، چې ډېر معلومات ترلاسه کړي، ترڅو اغېزمن رهبران اوسې. له همدې امله رهبري په نړیواله کچه د څېړونکو پاملرنه خپله کړې ده. د دې څېړونو له پایلو څخه مختلف تیورې ګانې را څرګنده شوې دي، ترڅو د رهبرۍ مغلقه پروسه توضیح کړي. ځینې څېړونکو رهبري د یو ځانګړنې او یا یوې رویې په توګه پېژندلی دی، په داسې حال کې چې ځینې بیا رهبري د معلوماتو یوې پروسې له نظره یا د اړیکو له نظره پېژنې. رهبري د کمي او کیفي دواړو روشونو څخه په ګټه اخیستنې سره(لکه په وړو ډلو او لویو سازمانونو کې) تر مطالعي لاندې نېول شوی دی. په ټوله کې د رهبرۍ د څېړنو له پایلو څخه چې کوم کتابونه لیکل شوي دي، د رهبرۍ د پروسې داسې یو انځور وړاندې کوي، چې تر ډېره حده پورې پیچلي او مغلق وي. خو په دې کتاب کې بیا د رهبرۍ تیوري ګانو د بحث څخه سربیره پر عملي ساحه یې هم ډېره پاملرنه شوې ده او په دې ټینګار شوې، چې د رهبرۍ له تیوري ګانو په عمل کې څرنګه ګټه واخیستل شي؛ ترڅو غوره رهبري ترسره او غوره رهبران را څخه جوړ شي.

د نویو تیورې ګانو پر بنسټ رهبر کېدل موروثاتي نه دی، بلکې شخصیتي ځانګړتیاوي دي، باید هغه زده کړئ، تجربه یې کړئ، چې همدا د دې لامل کېږي، چې شخص رهبر شي. د رهبرۍ د هرې نظرېې مطالعه کول او عمل پرې کول نورو ته دا زمینه مساعدوي، چې څرنګه غوره رهبري ترسره کېږي، او په حساسو حالاتو کې څه ډول رهبریت او مدیریت وکړل شي.

دا کتاب نه یواځې د عامه ادارې او پالیسۍ پوهنځي، د حقوقو او سیاسي علومو او د اقتصاد د پوهنځیو محصلینو لپاره ګټور دی؛ بلکې د ټولو هغو مسولینو لپاره چې د رهبرۍ، مدیریت، آمریت یا نورې دندې په غاړه لري، په خپل مسلک کې ورته د برياوو لپاره ډېر اغېزمن او مرستندوی ثابتیدلای شي او د دې کتاب په لوستلو سره به تاسو د خپل کارې چاپیریال کې د یو رهبر په ډول ډېرې

ستونزې په ساده او اسانه ډول حل کړئ او خپل دندې به د یو غوره رهبر په ډول ترسره کړئ، ځان ته، لاس لاندې کسانو ته، ټولنې او سازمان ته به پرمختګ ورکړئ.

په آخر کې بایده یادونه وکړم، چې د خپل مور او پلار څخه ډېر راضي یم، چې په ډېرو ستونزمنو شرایطو کې یې زما سالمه روزنه وکړه او د دې جوګه یې کړم چې ټولنې ته د خدمت وکړم، که څه هم په مننې سره د مور او پلار حقوق هیڅ کله هم نه پوره کیږي، خو بیا هم ډېرۍ ډېرۍ مننه ترې کوم په دنیا او آخرت کې ورته د الله تعالی له درباره د خوشحالویو غوښتونکی یم، خپل تره او استاد پوهنوال محمد ایمل حقمل څخه ډېرۍ مننه کوم چې د مکتب له اول ټولګې څخه تر اوسه یعنې له الف څخه تر یا پورې یې ماته ښوونه کړې او په علمي او شخصي ژوند کې د هر رنګه ننګونو او ستونزو سره چې مخ شوی یم په اړه یې سالمې لارښوونې او مشورې راکړې دي، الله تعالی دې ورته اجرونه ورکړي، په دریم قدم کې له خپل نږدې ملګرې محمد نسیم سرخرودی څخه ډېرۍ مننه کوم چې لکه د یو مشر ورور په شان په هره ستونزه کې یې زما لاس نیوی کړې.

پوهنیار محمد عرفان قریشي

موبایل شمیره: ۰۷۸۷۷۸۹۳۸۴

mohammadirfanqurishi@gmail.com : بریښنا لیک

لومړی څپرکی

د رهبرۍ پېژندنه او له مدیریت سره یې توپیرونه او مشابهتونه

داچې زموږ اصلي موضوع د رهبرۍ تیوري ګانې دي؛ خو دا هم اړینه د، چې باید رهبري په لنډه توګه وپېژنو او بیا له مدیریت سره یې توپیرونو او مشابهتونو باندې بحث وکړو او له هغې وروسته په دویم فصل کې د رهبرۍ تیوري ګانو باندې تفصیلي بحث وکړو او په دې هم پوه شو، چې نوموړو تیوري ګانو څخه څرنګه په عمل کې کار اخیستل کېږي.

لومړی مبحث: د رهبرۍ پېژندنه

د هر څه څخه نه مخکې دا مهمه ده، چې یوه اساسي پوښتنه وشي، چې رهبري څه شی دی؟

د رهبرۍ علماء په ډېریو پېړیو کې د دې پوښتنې په ځواب کې ستونزو کې وه او ډېر څه یې د رهبرۍ طبیعت په اړه لیکلي دي، د رهبرۍ په لیکنو کې د سلو څخه ډېر تعریفونه مشخص شوي دي، د دې ډېرو تعریفونو سره سره ځینې مفاهم پېژندل شوي او د ډېریو خلکو په وسیله دا په دقت سره منعکس کوي، چې رهبر چاته ویل کېږي[1] د رهبرۍ پېژندنې په اړه کوم عمومي نظریات چې وړاندې شوي دي، هر یو یې په لاندې ډول دي:

1 . Peter G. Northouse (2018). Introductio to Leadership (concepts and Practice), Fourth Editon, published by SAGE Publications, California, p. 27

لومړی: رهبري یوه ځانګړنه (خصوصیت) دی (Leadership Is a Trait)

لومړی داچې په رهبرۍ د یوې ځانګړې (خصوصیت) فکر کېږي، یو ځانګړنه د فرد یو جلا کوونکې کیفیت دی، کوم چې اکثره ارثي وي، رهبري د یوې ځانګړنې په توګه تعریفولو څخه مقصد دا دی، چې یو فرد ځینې ځانګړتیاوې ولري، ترڅو د هغه رهبري اغېزمنه کړي، ځینې رهبران بااعتماده، ځینې قاطع او ځینې نور بیا ټولنیز خوی لري، رهبرۍ ته یوه خصوصیت ویل په رهبر او د رهبر په ځانګړو صفاتو ټینګار کوي او په دې باور راڅرخي، چې (رهبران نه جوړېږي، بلکې زېږول کېږي)، ځینې بیا ادعا کوي چې د رهبرۍ خصوصیاتو ته پاملرنه رهبري د دې لامل کېږي، چې رهبري یوه روحاني پدیده ده او د دې ځواب ورکوونکی دی، چې یواځې لږ شمېر خلک د ځانګړو استعدادونو سره به رهبري کوي، کېدای شي په دې نظریه کې ځینې حقیقتونه موجود وي، همدارنګه داسې ادعا هم کېدای شي چې موږ ټول د یو شمېر خصوصیاتو سره زېږول شوي یاستو او له دې خصوصیاتو څخه ډېری زموږ پر رهبرۍ مثبت اغېزه ښندلی شي او کېدای شي، چې ځینو خصوصیاتو ته تغیر ورکړل شي، په هر حال موږ د رهبرۍ ځانګړتیاوو او خصوصیاتو په اړه په دویم فصل کې په تفصیل سره بحث کوو او د مختلفو علماوو څېړنو او مطالعاتو څخه یادونه کوو.[1]

دویم: رهبري یوه وړتیا ده (Leadership Is an Ability)

لکه څرنګه چې رهبري د یوې ځانګړنې په ډول پېژندل شوې، همدارنګه د رهبرۍ یوه وړتیا هم ګڼل شوې ده، هغه شخص چې د رهبرۍ وړتیا لري کولی شي، چې رهبر اوسي او مطلب ترې دا دی، چې د رهبري کولو ظرفیت لري، په داسې حال کې چې د وړتیا (ability) کلیمه د یو طبیعي ظرفیت معنا ورکوي، وړتیا کېدلی شي چې لاسته راشي، د بېلګې په توګه ځینې کسان په طبیعي ډول ښه وینا وال وي، په داسې حال کې چې ځینې بیا تمرین کوي، چې د خلکو په مخ کې ښه وینا وکړي، همداسې ځینې خلک د سپورت په برخه کې طبیعي فزیکي وړتیا لري، په داسې حال کې چې نور کسان بیا د خپل سپورتي ظرفیت د تمرین له لارې پرمختګ ورکوي، په رهبرۍ کې ځینې خلک د رهبري کولو طبیعي وړتیا لري، په داسې حال کې چې نور کسان بیا د خپل رهبرۍ وړتیاوو ته د ډېر زحمت او تمرین له لارې رشد ورکوي.

1 . Ibid, p. 28

درېیم: رهبري یو مهارت دی

درېیم نظر دا دی، چې رهبري یوه مهارت دی، رهبرۍ ته د مهارت مفهوم ورکولو څخه مطلب دا دی، چې رهبري یو پرمختللی قابلیت دی، ترڅو یوه کار په اغېزمنه توګه ترسره شي، مهارت لرونکي رهبران قابل خلک دي، څوک چې خپل مسؤلیتونه پېژني او د خپلو مسؤلیتونو ترسره کولو لارې هم پېژني، د بېلګې په توګه په د یو تمویل راټولولو کمپاین ماهر رهبر د تمویل راټولو په پروسه کې په دې پوهېږي، چې دا چاره څرنګه ترسره کړي او په ټول جریان علم لري او د خپل پوهې له لارې کولای شي، چې یو اغېزمن کمپاین ترسره کړي، که په لنډ ډډول ووایو ماهر رهبران قابل دي او هغوی پوهېږي چې باید څه وکړي او پوهېږي چې څرنګه یې وکړي.
رهبري د یو مهارت په توګه توضیح کول رهبري د هر چا لپاره د لاس رسۍ وړ ګڼي، ځکه چې مهارتونه هغه وړتیاوې دي، چې خلک یې زده کولای شي او یا پرمختګ ورکولی شي. حتا بغیر د رهبرۍ طبیعي وړتیا څخه خلک خپل رهبرۍ ته د تمرین، لارښوونې او د نورو څخه د غبرګون له لارې پرمختګ ورکولای شي، رهبرۍ ته د یو مهارت په سترګه کتلو سره کېدای شي د مطالعې شي او زده شي، که چېرې ته له تجربو څخه زده کړې کولو توانایي لري ته کولی شې، چې رهبري ترلاس کړې.[1]

درېیم: رهبري یوه رویه ده (Leadership Is a Behavior)

د رهبرۍ په هکله څېړنې ښودلې چې رهبران په کلي ډول په دوه ډوله عمومي رویو کې مصرف وي چې عبارت دې له وظیفوي رویې او د پروسې رویې.
وظیفوي رویه د رهبرانو په وسیله استعمالېږي، ترڅو دنده ترسره کړي (د بېلګې په توګه یو رهبر د جلسې لپاره یوه اجنډا چمتو کوي).
د پروسي رویه هغه وخت ګټه اخیستل کېږي، کله چې رهبر له نورو سره مرسته کوي، ترڅو خلک د ګروپ له نورو غړو سره ځان راحت احساس کړي او ځان له حالاتو سره ښه توافق وکړي، (د بېلګې په توګه یو رهبر له افرادو سره په یو ګروپ کې مرسته کوي، چې ځان په چارو کې دخیل وګڼي). تر اوسه رهبري وظیفوي او پروسه یې دواړه رویو ته اړتیا لري، د رهبرانو لپاره دا ننګونه ده، چې هغه غوره لاره وپېژني، ترڅو نوموړو رویو ته په خپلو هڅو کې ځای ورکړي او یو هدف ترلاسه کړي.[2]

---

1 . Ibid, p. 39

2 . Ibid, p. 38

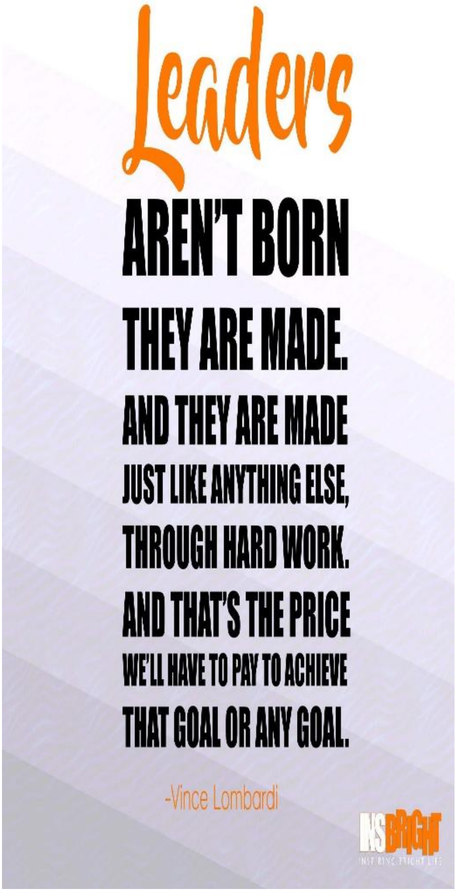
څلورم: رهبري يوه اړيکه ده (Leadership Is a Relationship)

بل او يو څه غير معمول لاره چې د رهبرۍ په اړه فکر کېږي، يوه رهبري اړيکه ده، د دې دید له مخې رهبري د رهبرانو او لاس لاندې کسانو ترمنځ په اړيکو تمرکز لري، نه داچې د رهبر په ځانګړي صفاتو پورې، رهبري يوه اړيکه ګڼل بيا رهبري د همکاريو يوه پروسه ده چې رهبرانو او لاس لاندې کسانو ترمنځ واقع کېږي، يو رهبر اغېزه ښندي او د لاس لاندې کسانو په وسيله اغېزمن کېږي، پر رهبر او لاس لاندې کسانو دواړو باندې هغه حالات اغېزه کوي. دا نظريه ټينګار کوي چې يو اړخيز عمل نه دی بلکې دا يو دوه اړخيز عمل دی، په سنتي رهبرۍ کې واک له پورته خوا څخه ښکته خواته موجود وي؛ خو د رهبرۍ په دوه اړخيز ډول کې واک او اغېزه ګډ وي (يعنې رهبر او لاس لاندې کسانو په يو بل متقابل اغېزه لري)، کله چې رهبري په دې شکل پېژندل کېږي، هر چا لپاره د لاس رسۍ وړ ګڼل کېږي او يواځې په يو ګروپ کې په رسمي نومول شوي رهبر پورې نه محدودېږي.

رهبرۍ ته د يوې اړيکې په ډول فکر کولو دا وړانديز کوي، چې رهبران بايد لاس لاندې کسان او د هغوی منافعو ته د رهبرۍ په پروسه کې ځای ورکړي. رهبر بايد په مکمل ډول د لاس لاندو څخه خبرتيا ولري او د هغوی نظرياتو، موقعيتونو، خويونو او خوځښتونو په اړه معلومات ولري، علاوه له دې څخه دا تګلاره يو اخلاقي اړخ لري، ځکه چې پر رهبرانو ټينګار کوي چې له لاس لاندې کسانو سره کار وکړي، ترڅو خپل دوه اړخيز اهداف ترلاس کړي.[1]

1. Ibid, p.37

پنځم: رهبري يوه اغېزمنه پروسه ده (Leadership Is an Influence Process)



د رهبرۍ په اړه اخري لاره چې فکر کېږي، رهبري يوه اغېزمنه پروسه ګڼل دي، د دې نظريې له مخې رهبري يوه پروسه ده، چې د هغه وسيله يو فرد د افرادو په يو ګروپ باندې اغېزه ښندي، ترڅو يو عمومي هدف ترلاسه شي.

رهبري د يوې پروسې په ډول پېژندلو څخه مطلب دا دی، چې دا يو ځانګړنه او يا يو ورتيا نه ده، چې په رهبر کې موجود ده، بلکې متقابله اړيکه ده کوم چې د رهبر او پيروانو ترمنځ واقع کېږي، اغېزه (تاثير) د رهبرۍ په مرکز کې ځاي لري، ځکه چې رهبران پر لاس لاندې کسانو تاثير غورځوي، رهبران خپل انرژي څخه په ګټه اخيستلو پر افرادو اغېزه ښندي، ترڅو يو څه په ګډه ترلاسه کړي، په عمومي اهدافو باندې ټينګار کول رهبرۍ ته يو اخلاقي اړخ ورکوي، ځکه چې دا امکان کموي چې رهبران به د لاس لاندې کسانو په مقابل کې داسې عمل ترسره کړي، چې په کې له زور څخه کار اخيستل شوي وي او يا غير اخلاقي وي.[1]

---

1 . Peter.G northhouse," Leadership Theory and Practice" (2016). 7th edtion, London, Sage Publications, p.6

دویم مبحث: د رهبرۍ او مدیریت ترمنځ توپیرونه

په یو نظر په بشپړه توګه د مدیریت او رهبرۍ ترمنځ توپیر دا دی، چې رهبري د نورو سره کار کول دي او مدیریت د نورو په وسیله کار کول دي[(۱)] همدارنګې د رهبرۍ او مدیریت ترمنځ ځيني نور توپيرونه په لاندې ډول ښودل شوي دي.

- ❖ مدير امر کوي او ثبات ساتي او رهبر بدلون او حرکت رامنځ کوي.
- ❖ مدير پلان او بوديدجه برابروي او رهبر لارښوونه کوي .
- ❖ مدير تنظيمونه او ګمارنه کوي او رهبر خلک په يو رديف کې راټولوي.
- ❖ مدير څارنه کوي او ستونزې حلوي او رهبر د سازمان کارکونکي په حرکت راولي او هڅول کوي.[(۲)]
- ❖ مدير د نظم او ثبات ساتونکی وي؛ خو رهبر نوښتګر او پرمختګ ورکوونکی وي.
- ❖ مديريت له پېچلتيا څخه وتل وي او رهبري د بدلونونو راوتل وي.
- ❖ مديران ښه کارونه ترسره کوي او رهبران کارونه ښه کوي.
- ❖ رهبر د قانوني قدرت څخه پرته د شخصي قدرت لرونکي هم وي او ډېر قدرت د خپلو پيروانو څخه لاسته راوړي، په داسې حال کې چې مديريت د سازمانونو د سنبالولو کولو لپاره د قانوني قدرت څخه ګټه اخلي.
- ❖ د مديرانو اغېزه د سازمان په کارکوونکو باندې، د يو رسمي واک په بنا ده، چې هغوی د سازمان څخه لاسته راوړې ده، په داسې حال کې چې رهبران کولی شي د نورو په اعمالو او کړنو باندې اغېز وښندي، پرته له دې چې د هغوی د اغېز قدرت د رسمي واک څخه منشاء اخيستې وي.

- ❖ مديران د چارو ساتنه کوي، په داسې حال کې چې رهبران هغوی

---

۱ . ببرک احمدزی (۱۳۹۱ ل). تیوریهای رهبری و مدیریت علمی، لومړي چاپ، کابل، انتشارات پامیر ، ۱۸۶ مخ

2 . J. P. Kotter "A Force for Change": (How Leadership Differs from Managemen), p. 8

ته پرمختګ ورکوي.

- مدیر سیستمونو او جوړښتونو ته توجه کوي، خو رهبر افرادو ته توجو کوي، په حقیقت کې مدیر د سازمان اوسني حالت ته ډېر محتاط او متوجه شمېرل شوي دي، په داسې حال کې چې رهبري کارکوونکو ته په عنوان د حقیقي انسانانو پاملرنه لري؛ ځکه چې د رهبرۍ یو تعریف همداسې کېږي، رهبران هغه افراد دي، چې د یوې ډلې غړي هڅوي او د هغوی ترمنځ هماهنګي رامنځته کوي.[1]
- مدیر همغږي رامنځ ته کوي او رهبران ټیمي کار رامنځ ته کوي.[2]

او همدارنګې کوټر په خپل کتاب (How Leadership differs from Management) کې بیا د رهبرۍ او مدیریت ترمنځ توپیرونه په لاندې (۱-۱) چارت کې ښودلي دي:

3Table **1. 1** Functions of Management and Leadership

۱ . داریوش غلام زاده(۱۳۹۵ ل) رهبري، دریم چاپ، تهران، انتشارات ترمه، ۱۲ مخ

2 . Janet Moyles (2006). Effective leadership and management in the early years, England, Published by open university press, p.6

3 . J. P. Kotter "A Force for Change": (How Leadership Differs from Managemen), p.8

درېیم مبحث: د رهبری او مدیریت ترمنځ شباهتونه

داسې هم ويل کېږي، چې ځېنې رهبران ډېره ښه مديران دي او ځېنې مديران بيا ډېر ښه رهبران دي[1]
رهبري هغه پروسه ده، چې له ډېرو جهتونو نه د مديريت سره مشابهت لري. رهبري اغېزه ښندل دي،

1 . David I. Bertocci (2009). Leadership in Organization "There is a Defference between Leaders and Managers, United States of America, published by Press of America. p. 9

لکه څرنګه چې مدیریت دی، رهبري خلکو ته د کار لپاره اړتیا او په همدې ترتیب مدیریت هم دی، په ټوله کې د مدیریت ډېر فعالیتونه د رهبرۍ له تعریف سره همغږي دي.[1]

رهبري او مدیریت په حقیقت کې دواړه د سازمانونو د سمبالولو دنده پر غاړه لري، ترڅو خپلو اهدافو ته ورسېږي، خو د هغوی د اداره کولو په طریقه کې توپیر لیدل کېږي، لکه څرنګه چې یو سازمان په سمبالولو کې ریاستي طریقه ده، چې د هڅونې هدف نه لري، چې کولی شو هغې ته مدیریت ووایو او کله چې موخو ته رسېدل د مشارکت، هڅونې او تشویق له مخې وي؛ نو کولی شو هغې ته د رهبرۍ نوم ورکړو، په هر حال دواړه دې ته توجه لري، چې څرنګه یو سازمان خپلو اهدافو ته ورسېږي، خو په طریقو کې سره توپیر لري، کله چې یو مدیر په یوې ډلې باندې په اغېز ښندلو مشغول وي، په حقیقت کې په رهبرۍ باندې مصروف دی او کله چې رهبران پلان جوړوي، څارنه کوي او د اهدافو په پرمختګ کې وي، په دې حال کې په مدیریت مشغول دی، په دواړو د سازمان د ډلو او غړو په فعالیتونو باندې اغېزه د سازماني او ډله ئېزو اهدافو ترلاسه کولو لپاره ښندي، خو یواځې توپیر یې په روش کې دی.[2]

که څه هم د مدیریت اصلي فعالیتونه د رهبرۍ فعالیتونو سره توپیر کوي، همدارنګه د حدودو او حوزو له مخې هم توپیر کوي، د کوټر له نظره چې رهبري او مدیریت دواړه د یو سازمان ثبات لپاره مهم دي، د بېلګې په توګه که یو سازمان پیاوړی مدیریت لري، له رهبرۍ څخه پرته؛ نو پایله به اداره کې خفه کوونکی او کاغذ پرانۍ سبب ګرځي، برعکس که چېرې یو سازمان له پیاوړي مدیریت څخه پرته پیاوړې رهبري ولري؛ نتیجه به کېدای شي بې معنا وي او کله چې په سازمان کې د رهبرۍ په وسیله د بدلون لپاره هڅه کېږي؛ نو بدلون به پر غیر مستقیم لوري روان وي، د اغېزمنتیا موجودیت لپاره سازمانونو ته اړتیا ده چې صلاحیت لرونکی مدیریت او مهارت لرونکی رهبرۍ ته پیاوړتیا ورکړي.[3]

---

1 . Hickman, C.R(1999). Mind of Manager" Soul of a Leader", New York, Published by Jhon Wiley, 1999, p. 12

۲ . ببرک احمدزی، تیوریهای رهبری و مدیریت علمی، ۱۸۷ او ۱۸۸ مخونه

3 . Kotter, J. P, A force for change, pp.7-8

د رهبرۍ او مدیریت مبحثونو پایله

ایا رهبري او مدیریت توپیر لري، که رهبري له مدیریت څخه سرچینه اخیستې ده او که دواړه مشابه دي؟ تر دې دمه د مدیریت علماوو واضح کړې، چې رهبریت مسؤلیت پېژندنه او خاصو اصولو پورې محدود دی او د مدیریت سره توپیر لري، د بېلګې په ډول ابراهام زالزنیک[1] د هاروارد براین[2] د پوهنتون د مدیریت استاد باوري دی، چې د مدیرانو او رهبرانو ترمنځ ډېر توپیر موجود دی او هغوی په کُلي ډول یو د بل سره توپیر لري، هغوی په اړتیاوو، شخصي اسنادو، فکرونو، ویناوو او کړنو کې یو د بل سره توپیر لري، هغه وایي مدیران هڅه کوي چې سازمان په غیر شخصي ډول سمبال کړي یا هماغه ډول چې د علمي مدیریت باور او تیلوریسم[3] څخه په مدیریت کې یادونه کېږي او د چارو غیرې

---

۱ . ابراهام زالزنیک(Abraham Zaleznik): د سازمان او رهبرۍ مسایلو استاد او لیکوال و. په ۱۹۲۴ زېږدیز کال کې د جنوري په ۳۰ د امریکا په متحده ایالاتو د پنسلوانیا په ښار کې زېږېدلی دی او په ۲۰۱۱ زېږدېز کال کې د امریکا په متحده ایالاتو د مساکوسټس په ښار کې مړ شوی دی. ځېنې کتابونه یې هم لیکلي دي لکه د رهبرۍ پېژندنه ۱۹۹۲ (Learning leadership)، مدیریتي جذبه ۱۹۸۹(Managerial mystique) ، د رهبرۍ ستونزمن حالات(Humans dilemmas of leadership) او داسي نور.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://www.google.com.af/?gws_rd=cr&ei=KMrmV4D7 وخت ۱۱:۲۰ماسپښتن ورځ شنبه تاریخ ۲۰۱٦/۹/۲۴

۲ . هاروارد براین پوهنتون: دا پوهنتون په کمبریج ماساچوست کې قرار لري د قدرت او نفوذ شدت له امله د نړۍ د مشهورو پوهنتونونو څخه ګڼل کېږي. هاروارد په ۱۸٦۷ زېږدیز کال کې د نهاد هیات د ماساچوست ایالت قانون جوړونکي په وسیله ایجاد شو او له هغه لږ څه وروسته د دغه پوهنتون لومړنی حامي اود مالي ملاتړ نوم، جان هاروارد د هغه لپاره وټاکل شو. دا پوهنتون په امریکا کې یو د پخوانیو او قدیمي د زده کړې مؤسسه ګڼل کېږي، تر اوسه پورې د امریکا اته رئیس‌جمهوران جان ادامز، جان کوئینکي ادامز، تئودور روزولت، فرانکلین روزولت، جان.اف.کندي، جورج بوش، رادرفورد بیرچارد هیز و باراک اوباما په دغه پوهنتون کې زده کړې ترسره کړي دي او ۱۵۰ د نوبل جایزي ګټونکي استادان او څېړونکي په دغه پوهنتون کې حضور درلودلی دی او بل ارزښت یې د لویو لویو کتابخانو موجودیت دی.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: http://hamshahrionline.ir/details/253684 وخت۱۱:۴٦ ماسپښتن ورځ شنبه تاریخ ۲۰۱٦/۹/۲۴

۳ . تیلوریسم مکتب (کلاسیک تئوري یا علمي مدیریت مکتب یا سنتي مکتب یاتیلور مکتب): دا تیوري د صنعتي انقلاب په وخت کې د (تیلور) لخوا رامنځته شو. تیلور د وخت او کار لپاره تصمیم نیونې څخه یادونه وکړه. هغه(د مدیریت اصول) ترعنوان لاندې یو کتاب ولیکه او خپل د مطالعي پایلې او نتایج د مدیریت په ساحه کې بیان کړه چې د مدیریت د پنځه ګونو اصولو په نامه یاد شوي دي، چې عبارت دي له: (۱) د کار د هر عنصر اجرا کول د علمي روشونو په وسیله د غیر علمي روشونو پر ځای. (۲) د کار کوونکو ټاکل د وړتیا له مخې. (۳) د کارکوونکو سره صمیمانه مرسته د علمي روشونو څخه په استفادې د شغلي دندو په ترسره کولو کې.(۴) د کار او مسؤلیت وېشنه د مدیریت او کارکوونکو

شخصي کول دي او مديران د دې نظريې څخه پيروي کوي، په داسې حال کې چې رهبران کاملاً شخصي کتنه او احساس د سازمان اهدافو او روشونو ته لري او هڅه کوي، چې د خپلو کارکوونکو د سازماني اهدافو ترلاسه کولو لپاره د هغه رويو او استراتيژيو[1] له مخې چې وړاندې شوي، هڅه وکړي او حتی خطرونه هم په غاړه واخلي او له هغه سره مقابله وکړي او له خطر سره مقابله بيا انسان ثمر ته رسوي او له بلې خوا څخه رهبران سازماني اهدافو ته د رسېدو لپاره چې کوم خطراتو او حوادثو سره مخامخ کېږي، استقبال او په فوق العاده کارونو سره يې انجاموي.

مديران يوازې هغو خلکو سره چې په سازمان کې هغوی ته سپارل شوي دي، په اړيکه کې وي، په داسې حال کې چې رهبران ډېر تمايل دې ته لري، چې فکري، رواني او اعتقادي اړيکه د خپلو پيروانو سره ولري، په همدې ډول جان کاتر[2] د زالزنيک مرستيال د هاروارد په پوهنتون کې د مديريت او د رهبرۍ او د دواړو ترمنځ په اوصافو کې په نورو دلايلو قايل دي، د هغه جملې څخه هغه باوري دی، چې مديران ډېر د سازمان اهدافو په تعقيب، جوړښت او نتايج د رسمي پروګرامونو په لاسته راوړلو کې هڅه کوي، د مديرانو ډېر وخت د اوسني او روانو حالاتو په ساتلو کې تېرېږي، رهبران د بدلون او

ترمنځ. تيلور په دې باوري ول چې پورته څلور اصول د علمي مديريت اصلي بنسټ تشکيلوي چې نه بايد په مديريتي کانيزومونو کې اشتباه وشي.

د نور تفصيل لپاره دې وکتل شي: http://www.zafarmand.ir/?p=1129 وخت ۸:۴۰ ماسبنتن ورځ دوشنبه تاريخ ۲۰۱۶/۹/۲۶

۱ . استراتيژي: په اصل کې استراتيژي (استراتژيا په يونان کې) په مفهوم د استراتيژيکه رهبري عبارت دې له يوې لويې فرمان ورکوونکي هنر څخه. استراتيژي له دوه يوناني کلمو څخه اخيستل شوې ده، لومړۍ برخه يې ستراتوس(stratos) دي په معني د پوځ خپرېدل په يو کمپ کې په هغه ډول چې د نيرو يوه لويه برخه په بر کې ونيسي، دويمه برخه يې (egy) چې يوناني مصدر دی په د رهبري کولو معنا لري.

د نور تفصيل لپاره وګورئ: جان ادر ژباړن: اميني محمد تقي، دنيوي محمد رضا شاکر، عليخاني سيد شيما سيد، رهبري استراتژيک، چاپ لومړي چاپ، پژوهشکده مطالعات فرهنگي و اجتماعي، تهران، ۱۱ مخ

۲ . جان کاتر(John Kotter): دا عالم په ۱۹۴۷زیږدیز کال کې د فبروري په ۲۵ په امريکا متحده ايالاتو د کلفورنيا په ايالت کې زيږېدلی دی او د ۶۹ کالو په عمر ومړ. زده کړه يې د هارواد په پوهنتون، د هاوارد تجارتي مکتب او په مساکوسټس په تکنالوجي انستيټوټ کې ترسره کړي دي او يو څه کتابونه يې هم ليکلي دي لکه د رهبرۍ بدلون (leading change)، د تغير زړه (The heart of change)، دا هغه نه دي، چې موږ يې دلته کوو (That's not how we do it here!)، د تغير لپاره قوت(Force for change) ، جان پي کارټر په څه رهبران په حقيقت کې کوي (Jhon P. Kotter on What Leaders Really Do) او داسې نور.

د نور تفصيل لپاره دې وکتل شي: https://www.google.com.af/?gws_rd=cr&ei=smHpV4rcHsuqa-7QoqgE#q وخت ۱۱:۵۰ ماسبنتن ورځ دوشنبه تاريخ ۲۰۱۶/۹/۲۶

پرمختګ په لټه کې وي؛ ترڅو مطلوب وضعیت ته ورسېږي او کارکوونکو سره په راتلونکي کې هم په اړیکه کې وي؛ له همدې امله کارتر پیاوړي رهبري او پیاوړي مدیریت دواړه د اغېزمنو سازمانونو لپاره مقتدر ګڼي.

خو له بده مرغه لیدل کېږي، چې ډېر سازمانونه د مدیریت تر فشار لاندې او مخکې له رهبرۍ څخه د مدیریت تر اغېزې لاندې وي، کارتر باوري دی، چې نن ورځ سازماني اړتیاوې په رهبرۍ باندې اغېزه کوي، په داسې ډول چې وتوانېږي، د هغه کار وخت د تغیراتو په جریان کې او ننۍ ورځې پرمختګونو پر بنسټ ودروي، نه دا چې کارکوونکي له اندیښمنو کارونو سره او ډېر سخت مالي قوانینو سره مخ کړي، که چېرې مدیریت سخت او شدید وي او مدیر همېشه له دیکتاتورۍ څخه کار اخلي؛ نو حتمي به د سخت مدیریت لاندې پنځه فیصده پرمختګ هم ونه شي، خو رهبري شونې ده (حتمي همداسې ده) چې پنځوس فیصده پرمختګ رامنځته کړي، دغه هنر د رهبرۍ دی، چې له مدیریت څخه یې بېلوي، بناءً رهبري د وړاندې شویو اهدافو د ترلاسه کولو لپاره په ډله کې د نفوذ د ایجاد توانایي ده، د دغه نفوذ سرچینه کېدای شي، چې رسمي وي، لکه په یو رسمي سازمان کې سرچینې، لکه د سازمان سلسله مراتب[1]، اختیار، مقام، مکافات او مجازات وي او یا کېدای شي، چې غیرې رسمي وي، لکه بشري، فکري او اعتقادي اړیکې د کارکوونکو سره ترڅو د ګټورو بدلونونو سرچېیه شي او د سازمان په صحنه کې ارزښتمن واقع شي.

رهبري بشري او معنوي مهارت دی او رهبر په سازمان کې د انسانانو د لارښوونې او د بشري رویې مسؤلیت پر غاړه لري، په ټوله کې هر مدیر د رهبرۍ له دندو سره سرو کار لري، ولې هر رهبر چې د رهبرۍ د ځانګړنو لرونکی وي، د مدیریت په څوکۍ نه دی ناست؛ نو د سازمانونو د پرمختګ لپاره لازمه ده، چې مدیرانو ته د رهبرۍ په اړه ښوونه او روزنه ورکول شي.[2]

---

۱ . سلسله مراتب: عبارت دې د تشکیلاتي تسلسل له رعایت څخه له ټیټو رتبو څخه پورته او له پورته رتبو څخه ټیټو رتبو ته، او معمولاً له پورته څخه ښکتو ته لارښوونه او له ښکته څخه پورته اطاعت صورت نیسي.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: محمد توفیق شیروان فضیلیت(۱۳۹۲ ل) اساسات اداره و مدیریت، کابل، جوی شیر انتشارات قاري صفي الله ، ۱۸۲ مخ

۲ . سید علي اکبر افجه ، رهبري سازماني،۳۰ - ۳۲ مخونه

دویم څپرکی

د رهبرۍ تیوري ګانې(Leadership Theories)

د رهبرۍ په برخه کې د څېړنې یو مهم اړخ دا دی، چې ترڅو په سازمانونو کې د ځان پېژندنه، انګېره ورکوونکو او اغېزمنو رهبرانو شخصیتونه، صفات او ځانګړتیاوې مطالعه شي، د پخوانیو سنتي ارواپوهانو نظر چې په ډېرو پخوانیو دورو کې یې د مدیرانو د شخصیت په هکله ورکړې او په دې عقیده وه، که چېرې د سازمان مسؤلین د عالي شخصیت لرونکي وي؛ نو په سازمان به ډېر مثبت اغېزه وښندي او سازمان کې به یو اساسي بدلون راوړي.

د ټولو هغو نظریاتو څخه چې ډېره اغېزه د شخصیت په تحقیق باندې لري، د ځانګړنو (خصوصیاتو) نظریه ده، علماء پدې اند دي، چې شخصیتي ځانګړنې چې هر رنګه وارزول شي، د رویې سره اړیکه لري، له دې نظریې څخه هدف په ځینو ځانګړو موقعیتونو او حالاتو کې د انسانانو مختلف غبرګونونه د مشخصو چمتوالو سره ده، چې په هغوی کې موجودې دي، (یعنې رهبر باید ځان له مختلفو حالاتو سره اعیار کړي او ورته چمتوالی ولري)، همدغه چمتوالي ته ځانګړنې ویل کېږي، یا په بل عبارت کولای شو افراد د هغوی په ځانګړو روشونو او رویو باندې وپېژنو، مثلاً کېدای شي، چې انسان یو اجتماعي او دوستانه موجود وي یا یو تیری کوونکی.(۱)

د رهبرۍ او دهغه د طریقو په اړه تر اوسه ډېر څه لیکل شوي دي، مګر په ډېر ساده او ابتدایي ډول لیکل شوي او په عمل کې د ګټې اخیستنې وړ نه دي، په دغه څپرکي کې د عمل او تیورۍ ترمنځ د فاصلې د له منځه وړلو لپاره هغه څېړنې چې ترسره شوي دي، د علمي نظره په نړۍ کې د رهبرۍ د هرې طریقې یادونه کوو، په حقیقت کې وایو چې څرنګه څېړنې کولی شي د رهبرۍ عملي غوښتنو په اړه خلکو ته لارښوونه وکړي.

په ځانګړي ډول په لومړي څپرکي کې د رهبرۍ د پېژندنې او د هغې د بېلابېلو مشخصاتو په اړه خبرې شوي دي، دغه څپرکی د رهبرۍ د زیاتو ازموینو په اړه د افرادو د شخصیتي ځانګړتیاوو یا خصوصیاتو په باره کې توضیحات لري[۲] او د هغه د مهمو جاذبو په اړه چې په رهبرانو کې لیدل کېږي، روښانه شوي

---

۱ .. احمدزی ببرک: تیوریهای رهبری و مدیریت علمی، ۳۸ مخ

2 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p. 121

او تر هغې وروسته د رهبرۍ د نورو تیوریانو په اړه چې په نړۍ کې ډېر دود لري معلومات وړاندې شوي دي.[1]

لومړي مبحث: د تیورۍ پېژندنه

د رهبرۍ تیورۍ د څېړونکو څخه کرلینګر[2] په اند تیوري د مفاهیمو، جوړښتونو، تعریفونو او دې ته ورته قضایاوو مجموعې ته وایي او د بدولونو ترمنځ اړیکې مشخصوي، د پدیدو توضیح او وړاندوینې په منظور له دوی څخه یو منظم تصور ارایه کوي، یا په بل عبارت تیوري یا نظریه د امورو او چارو شرح کوونکې ده، چې په اتفاقي ډول رامنځته کېږي.
همدارنګه تیوري د مفاهیمو توضیح او د هغوی ترمنځ دو اړخېزې اړیکې دي، چې څرنګه او یا ولې یو پدیده واقع کېږي، واضح کوي.[3]
تیوري هغه روش دي، چې د واقعیتونو درک او مشاهده پرې کېږي او د نړۍ نامعلولو، مبهمو او مجهولو څیزونو معنا ورکوي. نظریه د یو هدف په عنوان نه مطرح کېږي، بلکې د یوې نقشې په عنوان مطرح کېږي، چې مدیرانو او رهبرانو ته د څېړنې او عمل په ساحه کې لارښوونې کوي. نظریه د مشاهده شویو پیښو او د مناسبو طرزالعملونو له لارې د متحولو یا تغیر منوونکو ترمنځ د اړیکو معلومولو لپاره راجمع کړای شوي اطلاعات خلاصه او تنظیموي.
تیوري (منظم لیدلورى، دقیق، منطقي او د اطمینان وړ شرایط برابروي، همدارنګه د اصولو او اساساتو ټاکنه کوي، د رهبرۍ یا مدیریت سبک او روش بیانوي، او افرادو ته لارښوونه او د هغوی سره مرسته کوي).
دوه علماء د هاینس او راګر[4] نومېږي، نظریه داسې تعریفوي: نظریه د مشاهداتو او کتنو لپاره رهنمایي، او د انسانانو د پیچلو کړنو او رویو درک او پېشبیني ده.
تیوري هغه نقشې یا تګلارې ته ورته ده، چې د یو سازمان اوضاع او احوالو ته په کتلو سره کولی شي، د نوموړي سازمان د مشکلاتو لپاره د حل لارې وسنجوي.[1]

---

۱ . سیدعلی اکبر فاجه (۱۳۹۰ ل). رهبری سازمانی، لومړي چاپ ، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۲۳ او ۱۲۴ مخونه

2 . Carlinger

3 . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, 2018, School of Business and Enterprise, University of the West of Scotland, Hamilton, Uk, p.26

4 . Haines & Roger

تیوري د یوې وسیلې په عنوان په مدیریت او رهبریت کې د اصولو د طبقه بندۍ، ارزښتناک معلومات او مناسب مدیریت همدارنگه د سازمان د داخلي ستونزو او محدودیتونو په ډاگه کولو کې ډېر رول لري.

دویم مبحث: د رهبرۍ تیوري ګانې

څرنگه چې څرګنده ده، رهبري د لومړیو انسانانو په زمانه کې منځته راغلې ده، داچې دوی څه ډول رهبري کوله د مختلفو دورانونو، ډول ډول وضیعتونو او مختلفو افرادو پورې چې په بېلابېلو حالاتو او سیمو کې قرار درلود، اړه لري، د کلونو په اوږدو کې د رهبرۍ په اړه ډېر تیوري ګانې خپرې شوي دي او کېدای شي، چې وویل شي لکه څرنگه چې رهبران ډېر دي، همداسې د رهبرۍ تیورې ګانې هم ډېر دي[٢] لکه څرنگه چې نړۍ په پرمختګ کې دي ؛ نو د رهبرۍ په اړه څېړنې هم پرمختګ کړی دی او د رهبرۍ د ښه پېژندنې لپاره نورو څېړنو ته هم اړتیا ده.

لکه څرنگه چې مو وویل د کلونو په اوږدو کې د رهبرۍ په اړه ډېر تیوري ګانې ورکړل شوي دي، په عمومي ډول دا تیوري ګانې عبارت دیط له: د لوی سړي تیوري(The Great Man Theory)، خاصیتي تیوري (Trait Theory)، مهارتونو تیوري (Skills Theory)، د رویې تیوري (Behavioural Theory)، اقتضایې تیوري(Contingency Theory)، ضمني رهبرۍ تیوري (Implicit Leadership Theory)، د رهبر- غړي اړېکو تیوري(Leader Member Exchange Theory)، خدمت کوونکي تیوري (Servant Leadership Theory)، جاذبې تیوري (Charismatic Leadership Theory)، معاملوي تیوري (Transactional Leadership Theory)، بدلونکي تیوري (Transformational Leadership Theory)، توضیع کوونکي تیوري (Distributed Leadership Theory)، حقیقي تیوري (Authentic Leadership Theory)، غوره تنظیمونکي تیوري (Entrepreneurial Leadership Theory). په دې تیوري ګانو کې وروستۍ پرمختللې تیوري د غوره تنظیمونکي تیوري ده.[٣]

---

١ . احمدزی، ببرک، تیوری های رهبری ومدیریت علمی، ۱۴ مخ

2 . House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? Journal of Management, 23(3), pp. 409–410.

3 . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, p.16

د رهبرۍ تیوري ګانو په مختلفو وختونو کې د بدلون په حال کې، په لاندې (**2.1**) شکل کې لیدلی شئ!

(**2.1**) شکل د مدیریت تیوري ګانې په مختلفو وختونو کې[1]

پورتنۍ تیورې ګانې په دوو لویو برخو وېشل شوي دي، چې یوه برخه یې پخوانۍ تیوري ګانې دي، چې عبارت دې له: د لوی سړي تیوري، ځانګړتیاوو یا خصلتونو تیوري، د مهارت تیوري، د رویي تیوري او اقتضایي تیورۍ څخه دي او بله برخه یې بیا د رهبرۍ په اړه نوې یا معاصرې تیوري ګانې دي، چې عبارت دې له: ضمني رهبرۍ تیوري، د رهبر- غړي اړیکو تیوري، خدمت کوونکي تیوري، جاذبې تیوري، معاملوي تیوري، بدلوونکي تیوري، توضیع کوونکي تیوري، حقیقي تیوري، غوره تنظیمونکي تیوري څخه دي، لومړی به په مخکېنۍ او پخوانیو تیورې ګانو بحث وکړو او هر یو به د یو مبحث په ډول تر مطالعې لاندې نیسو او بیا به د نوې تیوري ګانو په اړه وضاحت ورکړو.

1 . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, p.17

لومړی مطلب: د لوی سړي تیوري(Great man theory)

د رهبرۍ لوی سړي نظریه په نولسمه پېړۍ یا هغه نه مخکې رامنځ ته شوې ده.
د دې نظریې پر اساس د رهبرۍ ظرفیت یو ذاتي امر دی، د لوی سړي رهبران جوړېږي نه، بلکې د ځېنو ځانګړتیاوو سره زېږول کېږي، چې له هغوی په طبیعي ډول رهبر جوړوي، په دې معنا چې د لوی سړي رهبران نړۍ ته په طبیعي ډول د رهبر په توګه راځي او یواځې ستر افراد دا ځانګړتیاوې لري، په هغه وخت کې ځېنو پاملرنه دې ته وه، چې هغه ځانګړتیاوې په نښه کړي، کوم چې په واضح ډول رهبران له پیروانو څخه جلا کوي.[1]
دغه نظریه لویو رهبرانو ته په اصل کې د قهرمان په صفت ګوري، چې د ضرورت په وخت کې رهبري کوي.
د لوی سړي اصطلاح د دې لپاره کارول کېده، چې په هغه وخت کې به رهبرۍ ته د یو مردانه او غیرتي ځانګړتیا او خصوصیت فکر کېده، په ځانګړي ډول د نظامي رهبرۍ په برخه کې او د دې نظریې له مخې ښځې نه شي کولئ، چې رهبران اووسي.[2]
که دې موضوع ته دقت وشي؛ نو په لومړیو کې داسي انګېرل کېږي، چې ښایي نوموړې نظریه د ځېنو هغو افرادو او اشخاصو بیانوونکي او شرح کوونکې ده، چې یو استثنایي حالت لري او د نورو څخه ځانګړي وي، د دغو اشخاصو ستاینه کوي او دغو اشخاصو تاریخ ته بدلون ورکړي او له خپله ځانه یې کارنامې ښودلې دي.[3]
د نوموړې نظریې د مشهورو طرفدارانو څخه توماس کارلایل[4] و، نوموړی په دې معتقد دی، چې نابغه او ذکي اشخاص چې هر ځای ته لاړ شي، هلته خپل نفوذ واردوي، د دې نظریې پر اساس د رهبر له

---

1 . Peter.G northhouse," Leadership Theory and Practice" p.19

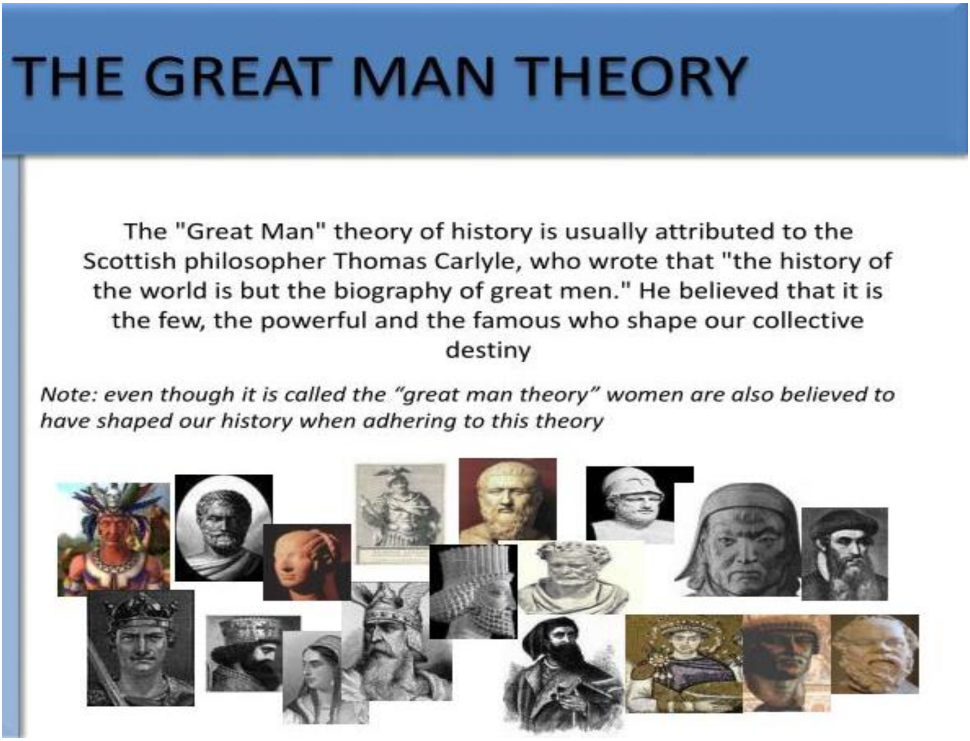
2 . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, p.18

۳ . احمدزی، ببرک، رهبری و مدیریت علمی ، ۲۰ مخ

٤ . توماس کارلایل: یو سکاټلنډي فیلسوف، تاریخ پوه او استاد وو. په ۱۷۹۵ زېږدیز کال کې د دسمبر په ۴ د انګلستان د ایکلیفیکن په ښار کې زیږېدلی دی او په ۱۸۸۱ زېږدیز کال کې د فبروري په ۵ د انګلستان د لندن په ښار کې ومړ. ځېنې کتابونه یې هم لیکلي دي، د قهرمان ، قهرمان او عبادت (...On heroes , hero – worship)، د فرانسې انقلاب (The French Revolution)، د توماس کارلایل کارونه (The works of Thomas Carlyle) او داسې نور.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%88 وخت ۱۱:۵۰ ماسپښتن ورځ سه شنبه تاریخ ۲۰۱٦/۹/۲۷

لوري يو ناڅاپي کړنه ښايي د يو ملت سرنوشت بدل کړي، همدارنگه دا هغه رهبران دي، چې د تاريخ شکل او لاره بدلوي.[1]



د دې نظريې طرفداران په دې معتقد دي، چې لوړ شخصيت رهبران د ځانگړې توانايي او قدرت لرونکي دي او د خپلو نورو شخصي ځانگړتياوو ترځنگ کولی شي، خپلو اهدافو ته په اسانۍ سره ورسېږي، د لوړ شخصيت نظريه هغه ده، چې د رهبرۍ د بررسۍ لپاره په کار وړل کېږي او نوموړې نظريه په تاريخي لحاظ يوه فلسفي نظريه ده.

د دې نظريې پر اساس په انسان کې د ځينو ځانگړو صفاتو موجوديت کولی شي، چې هغوی څخه کامياب او مؤثر رهبر جوړ کړي.[2]

وروسته دا تيوري رد شوه او نور نظريات رامنځ ته شو.

1 . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, p.18

۲ . عباس زادگان، سيد محمد، مباني اساسي در سازماندهي و رهبري، څلورم چاپ، ۱۳۹۲ هـ ش، تهران: شرکت سهامي انتشار، ۲۸۳ مخ

درېیم مبحث: د رهبر د شخصیتي خصلتونو یا شخصي ځانګړتیاوو تیوري

(TraitTheory)

د سلوک د پوهانو د لیوالتیا له امله د رهبرۍ شخصیتي کړو وړو په اړه څېړنې او لومړنۍ مطالعې په شلمه پېړۍ کې ترسره شوي دي، د (۱۹۰۰) زېږدیز کال په لومړیو کې د رهبرانو د شخصیت په اړه څېړنې په دې سرلیک سره پیل شوې، چې (کومې ځانګړتیاوې رهبرانو ته لوړتیا ورکولای شي؟) هغو تیوري ګانو چې په دې اړه پراخوالی پیدا کړ، په (لوی سړي) سره شهرت وموند، ځکه چې د دې تیورۍ تاکید د لوی رهبر، ټولنیز، سیاسي او نظامي شخص لکه د مهاتما ګاندي[1] د دننیو صفاتو او شخصیتي

۱ . موهنداس کرمچند ګاندي: داچې ګاندي هم د هند ستر رهبران ګڼل کیږي؛ نو په اړه به یې معلومات ډېر وړاندې کړو. چي وروسته د مهاتما ګاندي په نوم مشهوره شو، د هند له مهمو سیاستوالو ګڼل کیږي، چې د عدم تشدد د سیاست پلوی و. د ۱۸۶۹ مېلادي کال د اکتوبر په دویمه نېټه د هند د ګجرات په ولایت کې زېږېدلی. د ګاندي پلار کرمچند ګاندي د ګجرات ولایت یو پانګه وال او سیاستوال و. د ګاندي کورنۍ یوه مذهبي کورنۍ وه، چې د هندو مذهب د وېشنو ډلې سره یې تړاو درلود. د ګاندي په پلرني کور کې د لاچارانو او مسکینانو سره ډېره مرسته کېدله. د بېلګې په توګه د ګاندي کورنۍ لا چاره ناروغان خپل کور ته بیول او هلته یې د هغوی درملنه او خدمت کاوه. د ۱۸۸۸ او ۱۸۹۱ میلادي کلونو ترمنځ ګاندي په لندن کې د حقوقو لوړې زدکړې وکړې او په ۱۸۹۱ کې بیرته بمبي ته راستون شو. څېرې چې دې د یوه وکیل په توګه کار کاوه. د ۱۸۹۳ او ۱۹۱۵ میلادي کلونو په منځ کې ګاندي په سویلي افریقا کې ژوند کاوه. په سویلي افریقا کې ګاندي ته لاپسې څرګنده شوه، چې انګرېزان د هندیانو سره تعاصبي او ناسم چلن کوي.

همدا و، چې په سویلي افریقا کې ګاندي د هندیانو د حقوقو لپاره مبارزه پیل کړه. ګاندي د ناټال انډین کانګریس په نامه یې غورځنګ جوړ کړی. دغه غورځنګ په سویلي افریقا کې د هندیانو سره د ناوړه او تعاصبي چلن په وړاندې مبارزه کوله. ۱۹۱۵ میلادي کال ګاندي هندوستان ته ستون شو، څېرې چې د ده د خدماتو اود هندیانو د حقوقو د مبارزې لپاره د مهاتما یعنې ستره ارواح نوم ورکړل شوی و. په داسې حال کې چې ګاندي خپل ځان د دغه نوم وړ نه ګڼي، نو د د ژوند تر اخره یې د مهاتما نوم نه خوښاوه، په ۱۹۲۰ میلادي کال ګانهي د هند د ګانګریس ګوند مشر شو. د ګاندي په مشرتابه کې دغه ګوند د هند د خپلواکۍ تر ټولو مهمه او د عامو هندیانو ګوند وګرځېده، په ۱۹۳۰ م میلادي کال کې ګاندي د هندیانو څخه د انګریزانو پر ضد د صلح امیزه اولسي نافرمانۍ غوښتنه وکړه، په دې ترڅ کې د مالګې مشهوره مارش هم شمېرل کیږي، د مالګې مارش د انګرېزي مالګي د بازاري انحصار نه د خلاصون یو کوښښ و.

د ۱۹۴۲ مېلادي کال د جون په دریمه نېټه ګاندهي په ډاګه د برطانیې نه د هند دخپلواکۍ غوښتنه وکړه. همدا و چي انګرېزانو ګاندهي زنداني کړ. خو د ناروغۍ له امله ګاندهي د دو کالو بند وروسته بېرته خوشي کړل شو. په سویلي افریقا او همدا ډول په هند کښې ګاندهي د انګرېزانو له خوا په څو څو ځله زنداني کړل شو. ګاندهي خپل د ژوند مجموعا ۸ کاله په زندان کښې تېر کړل.

د ۱۹۴۷ مېلادي کال د جون په ۳ یمي نېټي د برطانیې لوي وزیر کلېمنټ اټلي د هند د خپلواک کولو او په دو برخو یاني هندوستان او پاکستان کښې د وېشلو اعلان وکړي. ګاندهي د ستر هند د ویشلو مخالف و. خو کله چي د هند د

ځانګړتیاوو باندې و، باور په دې دی، چې دغه کسان د رهبرۍ د صفاتو سره یو ځای پیدا شوي دي او یواځې لوی خلک د دغو صفاتو لرونکي دي او څېړنې دې موضوع ته ځانګړې شوي، چې په واضحه توګه شخصیتي ځانګړتیاوې رهبران د خپلو پیروانو څخه جلا کوي، د رهبرۍ شخصیتي (خصلتي) تیورۍ تعریف داسې کېږي: د هغه تیورۍ څخه عبارت دی، چې هڅه کوي هغه ځانګړي صفات کوم چې د اغېزمنې رهبرۍ لپاره اړین دي، واضح کړي.[۱]

د (۱۹۰۰) زېږدیز پیړۍ په منځ کې د شخصیتي ځانګړتیاوو په تکیه د رهبرۍ د طریقې د جوړولو په اړوند نړیوالې څېړنې پیل شوي، په یوې څېړنه کې استاګدیل په (۱۹۴۸) زېږدیز کال وړاندې کړه، چې یو کس په یو موقعیت کې د یو ډول ځانګړتیاوو او خصوصیات سره نه شي کېدای، په بل موقعیت او شرایطو کې همغه ډول رهبر وي او مخکې له دې چې په رهبرۍ کې هغه صفات چې خلک یې لري مطرح شي، رهبري د یوې اړیکې په ډول چې خلک یې لرونکي وي، د ټولنیزو اړیکو څخه برخوردار وي، خلاصه کېږي، البته د رهبر شخصیتي ځانګړتیاوې خپله د اهمیت لرونکي دي، مګر څېړونکي باور لري، چې دغه صفات د شرایطو او موقعیت پورې تړاو لري او همېشه یو ډول نه وي.[۲]

په وروستیو کلونو کې نوي فعالیتونه د څېړونکو د علاقې له مخې د رهبرۍ اړوند د شخصي ځانګړتیاو په بناء او داچې دغه صفات څرنګه کولای شي، په رهبرۍ باندې اغېزمن وي، پیل شوي دي، د مثال په ډول د یوې نوې تجزیې او تحلیل په اساس چې د رهبرۍ د ځانګړتیاوو د پخوانۍ څېړنې په اساس سرته رسېدلي دي، (لرد، وادر او الیګر) په نامه څېړونکو وموندله، چې شخصیتي ځانګړتیاوې او

تقسیم پر وخت کورني جګړې ته ورته حالت را منځ ته شو، یوازې د ګاندي هلې ځلې وې، چې دغه اخ او ډب به ډېر ژر قرار کړي.

مړینه: څو سخت دریځه ملتپال هندیان د مهاتما ګاندي د صلحې د پالیسۍ نه ناخوښه وه.

د دغو سخت دریځو په اند باید د خپلواکۍ لپاره او بیا وروسته د پاکستان سره د کشمیر په مسله د واک او توپک نه کار اخیستل شوي وای. په دغو سخت دریځو کې ناتو رام ګودسه هم و. دغه کس پر مهاتما ګاندي باندې هغه وخت په دهلي کې د توپنچې درې ډزې وکړې، چې مهاتما ګاندي د بیانیې ورکول لپاره د خلکو د ډلې په منځ کې روان و. درې واړه مرمۍ د ګاندي پر سینه ولګېدل او ګاندي خپل ژوند د لاسه ورکړ.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://ps.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D9%87%D8%A7 وخت ۱۰:۱۱ ماسپښتن ورځ چهارشنبه تاریخ ۲۰۱٦/۹/۲۸

1 . Robert N. Lussier, Christopher F. Achua (2010). Leadership, fourth edition, USA, Published by LEAP publishing services, p.16

2 . Stogdill, R.M., "Personel Factors Associated with Leadership", Journal of Psychology, Vol, 25,1948, p. 35

خصوصیات په زیاته پیمانه د رهبرانو د ادارک پورې اړه لري، په همدې ډول (کرک پاتریک او لاک) څېړونکي تر دې اندازې مخکې لاړل او ادعا یې وکړه، چې په دقیقه توګه اغېزمن رهبران له نورو څخه جلا ځانګړنې او صفات لري.[1]
په دې اړه نور شواهد کولی شي د څېړونکو څخه په نویو وړاندې شوو اثارو کې په ډېرو کې د رهبرۍ نښې ولیدل شي[2] یعنې کوم ځانګړتیاوې چې څېړونکو ښودلې، کېدای شي، ځېنې له هغو څخه په ډېرو انسانانو کې ولېدل شي.
په لنډ ډول په شخصي ځانګړتیاوو او خصوصیاتو باور اوس هم ژوندي او ثابت دي، دغه نظر په لویو صفاتو پیل شوي او وروسته د موقعیت په اثر له منځه تللي او د نویو څېړنو سره بیا په هماغه لومړۍ طریقه یعنې د رهبر د شخصي ځانګړتیاوو او صفاتو په تاکید منځته راغلې.[3]

لومړي جز: د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه د رالف استاګدیل څېړنې

که څه هم د رهبر د شخصیتي ځانګړتیاوو په اړه په شلمه پېړۍ کې څېړنو پراختیا موندلې، مګر په دې اړه یو نظر په دوو څېړنېزو اثارو کې چې د رالف استاګدیل په واسطه په (**۱۹۴۸**) او (**۱۹۷٤**) زېږدیز کلونو کې سرته رسېدلي لیدل کېږي، په لومړۍ څېړنه کې چې په (**۱۲٤**) مخونو کې د رهبرانو د شخصیتي ځانګړتیاوو په اړه د (**۱۹۰٤**) او (**۱۹٤۷**) زېږدیز کلونو په منځ کې د استاګدیل لخوا د تجزیې او تحلیل لاندې نیول شوې وه، په دویمه څېړنه او نورو مطالعاتو کې چې په همدې موضوع د (**۱۹٤۸**) څخه تر (**۱۹۷٤**) زېږدیز کلونو پورې ترسره شوې وه، هم تحلیل، تجزیه او نتیجه ګیري شوې وه، په دقیق نظر سره د دې دواړو څېړنو څخه کولی ش،و یوه پایله او انځور چې څرنګه د یو کس شخصي ځانګړتیاوې کولی ش،ي په رهبرۍ اغېزمن شي لاسته راوړو.[4]

---

1 . Kirk Patrick, S.A. & Locke, E.A. "Leadership: Do Traits Matter?" The Executive, 1992, Vol.5, p.48

2 . Nadler, D.R., & Tushman, MIL., "What Makes for Magic Leadership?" in W.E Rosenback & R.L., Taylor((eds) contemporary issues in Leadership, Boulder, CO: Westview,1989, p. 135

3 . Zaleznik, A., Managers and Leaders: Are They Different?", Havard Business Review, May-June 1977, Vol.25 1948, p. 35

٤ . افجه سید علي اکبر، ۱۲۴ او ۱۲۵ مخونه

د استاګډيل لومړنۍ څېړنې د (۱۲۴) شخصي صفاتو او خصلتونو مطالعه د (۱۹۴۷- ۱۹۴۷) زیږدیز کلونو په منځ کې ترسره شوه او اته هغه ځانګړتیاوې مشخص کړې، چې یو رهبر له غیر رهبر څخه جلا کوي او په لاندې ډول دي[1]:

(۱) عقل[2]

(۲) د نور اړتیاوو ته پاملرنه[3]

(۳) بصیرت[4]

(۴) مسؤلیت[5]

(۵) نوښت[6]

(٦) د ستونزو په حل کې ثبات[7]

(۷) په خپل نفس باور[8]

(۸) ټولنیزتوب[9]

دغه ځانګړنې یو له بل سره بېلې دي، په دې معنا چې په څرګند ډول هغه خلک چې په یوازې ډول رهبرۍ ته رسېدلي دي، په کمه درجه د دغو یادو شوو صفاتو څخه برخمن دي، د هغو خلکو په نسبت چې د یوې ډلې سره په اړیکو باندې رهبرۍ ته رسېدلي وي.[10]

همدارنګه د استاګډيل د لومړنیو څېړنو لاسته راوړنې واضح کوي، چې یو کس په ځانګړي ډول او یوازې په دې سره چې د رهبرۍ ځانګړتیاوې لري، کامیابه رهبر نه شي جوړېدلی، بلکې هغه ځانګړتیاوې او خصوصیات چې شخص یې لري، باید د هغه موقعیت او شرایطو پورې تړلي وي، چې نوموړی په هغې کې فعالیت کوي، په هماغه ډول چې مخکې مو وویل رهبران کېدای، چې په یو ډول شرایطو او موقعیت کې ښه رهبر وي، خو په بل ډول شرایطو او موقعیت کې بیا رهبر نه وي، له لاسته راوړنو

---

1 . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, Ibid, p.19

2 . intelligence

3 . alertness to the needs of others

4 . insight

5 . responsibility

6 . initiative

7 . persistence in dealing with problems

8 . self-confidence

9 . sociability

10 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, Ibid, p.20

معلومېږي، چې رهبري هر وخت په يو حالت کې نه وي، خو د اړيکو پايله او مرسته د رهبر او د ډلې د نورو غړو ترمنځ وي، دغه څېړنه د رهبرۍ د سلوک او موقعيت په اړه هم د نويو څېړنو پيل وو.

د استاگديل دويمه څېړنه چې په (۱۹۷٤) زېږديز کال کې خپور شو او (۱٦۳) نويو مطالعاتو تحليل او تجزيه او د هغې څېړنې سره چې پخوا يې سرته رسولې وه، يوه مقايسه وه.

دويمه څېړنه په رهبرۍ باندې د شخصيتي ځانگړتياوو په رول ډېر تاکيد کوي، په داسې حال کې چې لومړۍ څېړنه واضح کوي، چې رهبري په اصولي توگه د موقعيتي عواملو په واسطه تشخيص کېږي، نه د شخصيتي عواملو په واسطه، مگر په دويمه څېړنه کې په پوره توگه په شخصيتي او موقعيتي دواړو عواملو تاکيد کېږي او دواړه د رهبرۍ د تشخيص لپاره اغېزمن گڼل شوي دي، دويمې څېړنې په ښه ډول رهبرۍ کې د شخصيتي صفاتو او ځانگړتياوو اغېزمنتيا ښودلې او دا يې د رهبر لپاره مهمه گڼلې ده.[1]

همدارنگه د استاگديل د لومړۍ څېړنې ورته والی د دويمې څېړنې سره دا دی، چې په دويمه څېړنه کې هم هغه شخصي ځانگړتياوې او خصوصيات مشخص شوي، چې د رهبر پورې تړلې دي او په لاندې ډول دي:

(۱) د مسؤليت پېژندل او د دندو ترسره کولو سره لېوالتيا.

(۲) هدف ته د رسېدلو لپاره توانايي او ټينگار.

(۳) خطر قبلونه په ځانگړي ډول د ستونزو په حل کې.

(۴) په ټولنيزه موقعيتونو کې د نوښتگرو حل لارو څخه د گټې اخيستنې لېوالتيا درلودل.

(۵) په خپل نفس باور او د شخصيت پېژندنې احساس.

(٦) د پرېکړو او فعاليتونو څخه د ترلاسه شويو پايلو قبلول.

(۷) د شخصي ناراحتۍ او رواني فشارونو په مقابل کې د تحمل شتون.

(۸) د ستونزو حلولو لپاره صبر او انتظار درلودل.

(۹) د نورو په کړنو کې د اغېز درلودلو قوت درلودل.

(۱۰) د ټاکل شوو اهدافو ترلاسه کولو لپاره د ټولنيزو اړيکو د سيستم تنظيم وړتيا درلودل.[2]

يو شمېر ډېر علماء د استاگديل نظرياتو په تائيد سره د رهبرۍ ځانگړتياوو په هکله دوه مهمو مسايلو ته پاملرنه کوي، لومړی هغوی داسې احساس کوي، چې شخصيتي ځانگړنې معمولاً د دې په اړه نه وې، چې رهبر څوک دی، بلکې بايد دې ته توجه وشي چې هغه څه کوي؟

---

1 . Ibid, p.21

2 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, Ibid, p.20

دویمه مسئله د موقعیت او حالاتو پورې اړه لري، په چاپېريال کې کوم عناصر دا تعینوي، چې يو څوک به ښه رهبر شي ډېر اهميت لري، نو خپله د رهبر موقعيت، حالت او د رهبر مناسب چال او چلند د رهبر د روښانه ځانګړنو څخه ګڼل کېږي.

دویم: د رهبرۍ ځانګړتياوو (خصلتونو) په اړه د مان څېړنې

د مان په نوم څېړونکي هم هغه څېړنې چې په (۱٤۰۰) مواردو کې د شخصيت او رهبرۍ په اړه يې په وړو ډلو کې ترلاسه کړي، تجزيه او تحليل کړی دی، خو نوموړی په دغو څېړنو لږ ټينګار کوي، چې په رهبرۍ کې موقعيت او شرايط اغېزمن عوامل دي، مان په پايله کې وړانديز کوي، چې شخصيتي ځانګړتياوې کولای شو، د رهبرانو او غير رهبرانو ترمنځ د يو توپير په توګه وپېژنو[1] په نتيجه کې مان رهبران په اړه وايي چې دوی په لاندې شپږو ځانګړتياوو کې ځواکمن دي:

(۱) هوښياري

(۲) نارینتوب[۲]

(۳) ځان عيارول[۳]

(۴) واک يا تسلط

(۵) بهر ليدنه يا بيرون ګرايي[٤]

(٦) محافظه کاري[۱]،[۲]

---

1 . Mann, R.D., "A Review of the Relationship Between Personality and Performane in Small Groups", Psychological Bulletin, Vol,56, 1959, p. 241

2 . Mascubinity

3 . Adjustment

٤ . د شخصيتي ځانګړنو په اړه د شخصيت دوه بعده ارواپوهان د نظر لاندې نيسي، چې يو بهر ليدنه يا بيرون ګرايي او بل دننه ليدنه يا درون ګرايي ده.

کارل ګوستاف يونګ دننه ليدنه او بهر ليدنه داسې تعريفوي:

بهر ليدونکی هغه شخص دي، چې ډېر د اشياوو او اشخاصو نه د بيرونې نړۍ علاقمند وي.

دننه ليدونکی هغه شخص دی، چې خپلو افکارو او احساساتو سره ډېره علاقه لري.

بهر ليدونکي په اوسنۍ زمانه کې ژوند کوي او خپلې دارايۍ او کاميابۍ ته په ارزښت قايل دي.

دننه ليدونکي په راتلونکې کې ژوند کوي او خپلو معيارونو او عقايدو ته ارزښت ورکوي.

بهر ليدونکي د لمس وړ نړۍ سره علاقمندي لري.

په داسې حال کې چې دننه ليدونکي د زړه بنا قوتونو او د طبيعت قوانينو سره علاقه لري.

د نور تفصيل لپاره دې وکتل شي: احمدزي ببرک: تيوريهاي رهبري و مديريت علمي، ۴۰ مخ

دریېیم: د رهبرۍ ځانګړتیاوو (خصلتونو) په اړه د لرډ[3]، الیګر[4] او دي وادر[5] څېړنې

لرد، الیګر او دي وادر د مان د لاسته راوړنو څخه نوې څېړنې وکړې او اسانه او نرمه لار یې په پایله کې راوویسته.

لرد او د هغه همکاران په دې عقیده دي، چې عقل، نارینتوب او تسلط ډېر اهمیت لري، ځکه چې د همدې ځانګړتیاوو سره افراد رهبران مشاهده کوي، لرد او د هغه همکارانو یې د خپلو لاسته راوړنو په پایله کې وموندله چې شخصیتي ځانګړتیاوې کولای شي، په دوامداره توګه د رهبرانو او غیر رهبرانو ترمنځ د یو توپیر په توګه وپېژندل شي.[6]،[7]

---

1 . Conservatism

2 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.20

3 . Lord

4 . Alliger

5 . Devader

6 . Lord, R.G., De Vader, C.L., & Alliger, C.M., "a Meta Analyis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions", Journal of Applied Psychology, 1986, Vol 71., p. 402

۷ . دا دوه څېړنې د امریکا تاریخ هغه وخت پورې ترسره ترلي، که چې په ټولنه او تجارت کې د نارینوو رهبري ډېره مروجه وه او اوس هم د رهبرانو او غیر رهبرانو ترمنځ توپیر د نارینتوب او تسلط په وسیله کیدلای شي.

دې نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: (Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.22)

څلورم: د رهبرۍ ځانګړتیاوو (خصلتونو) په اړه د کرک پاتریک۱ او لاک نظر۲

دوی ادعا وکړه چې ((دا په روښانه ډول واضح دي، چې رهبران د نورو خلکو په شان نه دي.)) د وروستیو کیفي ترکیب څېړنو کې کرک پاترک او لاک ادعا وکړه، چې رهبران له غیر رهبرانو څخه په ځانګړتیاوو کې توپیر لري او په لاندې ډول دي:

(۱) تحریکول او تشویقول[۳]

(۲) ریښتینولي[٤]

(۳) په نفس باور

(۴) د خبرتیا (اګاهي) وړتیا درلودل

(۵) پوهه

د دې څېړونکو د نظر په اساس خلک کېدای شي، د دې صفاتو سره یو ځای پیدا شوي وي او یا وکولی شي، دغه صفات زده کړي او یا هم دواړه، خو دغه صفتونه کولی شي اشخاص د رهبرۍ په شرایطو برابر کړي، کرک پاتریک او لاک باور لري، چې د رهبرۍ صفات او ځانګړتیاوې ځینې خلک له نورو څخه بېلوي او دغه توپیر د رهبرۍ پروسې مهمه برخه وګڼل شي.[۵]

---

۱ . کرک پاتریک: دونالد پاتریک (۱۹۲۴- ۲۰۱۴) په متحده ایالاتو کې د ویسکانسین د پوهنتون استاد وو. هغه د یو ګټور نمونه (مډل) په نوم د (څلور سطحي د زده کړې د دورې لپاره څارنه) پېژندل شوي دي. دا موضوع په ۱۹۵۴ زیږدیز کې ارایه شوې ده. د پاتریک نظریات په ۱۹۵۹ زیږدیز کال کې د مقالاتو په ټولګه کې د امریکا د زده کړې او پرمختګ په مجله کې خپور شوي دي. د هغه کتاب په ۱۹۹۴ زیږدیز کال کې په نوم د (زده کړې با ارزښته کېدلو پروګرامونه) خپور شوي دي. او ځینې نور کتابونه یې هم لیکلي دي.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%AF%D9%88%D9%86%D وخت ۱۲:۲۵ ماسښتن ورځ جمعه تاریخ ۲۰۱٦/۹/۳۰

2 .Lock

3 . drive & motivation

4 . Honesty and Integrity

5 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, pp.22-23

پنځم: د رهبرۍ ځانګړتیاوو (خصلتونو) په اړه د هرسي او بلانچارډ نظريات

هرسي[1] او بلانچارډ[2] لیکي: موقعیتونه، چې د هر لحاظه د رهبرانو کار لپاره مناسب وي؛ خو رهبران په هغې کې نه دي توانېدلي، چې کامیاب اوسي، په همدغه حالاتو کې کولای شئ، د رهبرانو د ځانګړنو کمښت په اړه وغږېږئ، خو برعکس د دې په څېنو ستونزمنو حالاتو کې رهبران په دې توانېدلي، چې خپل سازمانونه د ماتې څخه وژغوري او بریا لور ته یې یوسي، په دې صورت کې ویلی شو دا هغه رهبران دي، چې رهبري د ځانګړو او کاملو صفاتو لرونکي دي او د نورو بریاوو لپاره په ځانګړې ډول رول لوبولي دي.[3]

شپږم: د زیګرو، کمیپ او بادر څېړنې

په (۱۹۹۰) زېږیز کلونو کې څېړونکو د رهبرۍ ځانګړتیاوو د ((ټولنیزه هوښیارۍ))[4] په اړه پلټنې پیل کړې او هغه ورتیاوې یې مشخصې کړې، چې یو څوک خپل او د نورو په احساساتو، سلوکونو او نظریوو پوه او په مناسب ډول رفتار وکړي، زیګرو[5] په (۲۰۰۲) زېږدیز کال کې ټولنیزه هوښیاري داسې تعریف کړه، چې:

((د څېنو ظرفیتونو درلودل لکه ټولنیزه خبرتیا[1]، ټولنیزه پوهه[2]، ځان سمبالول[3] او ټولنیزو امکاناتو او حالاتو ته د غوره ځواب ټاکلو او ځرګندلو وړتیا درلودل دي[4])).

---

۱ . هرسي(Pual Hersey): یو د رویي علماوو څخه دی، چې ۱۹۳۱ زېږدیز کال کې د جنوري په ۲۶ د نیویارک په بروکلاین ښار کې زیږیدلي دي او په کال ۲۰۱۲ زېږدیز د دسمبر په ۱۸ کې ومړ، هرسي د موقعیتي رهبرۍ په اړه د نظریاتو په وسیله ښه پېژندل کېده. هرسي یو کتاب ولیکه د سازماني رویي مدیریت په اړه چې اوس دهغه نهم چاپ دي، هرسي د رهبرۍ او مدیریت په اړه تدریس او روزنه ورکوله. همدارنګه هغه مشاور و په صنعتي ، حکومتي او نظامي سازمانونو کې. همدارنګه هرسي په نوا سوت ایسټرن پوهنتون کې د رهبرۍ مطالعاتو یو د قدر وړ استاد وو.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://en.wikipedia.org/wiki/Paul_Hersey وخت ۱: ۹ ماسښتن ورځ جمعه تاریخ ۲۰۱٦/۹/۳۰

۲ . بلانچار(Kennet Hartley Blanchard): یو امریکایي لیکوال او د مدیریت عالم وو. د هغه جدي لیکلوالۍ په دوران کې ٦۰ چاپ شوي کتابونه لري، د هغوی څخه ډېری د همکار لیکوال په بڼه وو. په ۱۹۳۹ زېږدیز کال کې د ماي په ٦ د امریکا متحده په نیوجرسي کې زېږدلای دی او ۷۷ کلونه عمر یې وو. زده کړه یې د کولګټ په پوهنتون او کورنیل په پوهنتون کې ترسره کړي دي. څېنې کتابونه یې عبارت دي له : په یو لوړه درجه کې رهبري کول(Leadig in a higher level)، د رهبر زړه (Heart of Leader)، پوهېدل کولی شي (Know can do)، د رهبرۍ ګولۍ (the leadership pill)، د رزښتونو په وسیله مدیریت (Managing by values)، د یو دقیقې مدیر (The one minute manager lp) او داسې نور.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://www.google.com.af/search?sclient=psy-ab&biw وخت ۲۸: ۹ ماسښتن ورځ جمعه تاریخ ۲۰۱٦/۹/۳۰

۳ . احمدزي ببرک، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۴۲ مخ

4 . Social intelligence

5 . Zaccaro

د یو لړ تجربوي مطالعاتو څخه معلومېږي، چې دا ظرفیتونه د اغېزمنې رهبرۍ لپاره کلیدي ځانګړنې دي، زیګرو، کیمپ او بادر په (۲۰۱۷) زېږدیز کال کې د رهبرۍ ځانګړتیاوو او خصلتونو په طبقه بندۍ کې ټولنیز وړتیاوې شاملې کړې او د رهبرۍ مهمې ځانګړتیاوې په نښه کړي، چې په لاندې ډول دي:[٥]

(۱) وړتیاوو پېژندنه[٦]

(۲) بهر لیدنه[٧]

(۳) دیانت[٨]

(۴) د احساساتو ثبات[٩]

(۵) مهرباني[١٠]

(٦) موافقت[١١]

(۷) هڅونه[١٢]

(۸) ټولنیزه هوښیارتیا[١٣]

(۹) په ځان کنترول[١٤]

(۱۰) احساساتي[١٥]

(۱۱) هوښیاري[١]

---

1 . Social awareness

2 . Social acumen

3 . Self-monitoring

4 . The ability to select and enact the best response given the contingencies of the situation and social environment.

5 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.23

6 . Cognitive abilities

7 . Extraversion

8. Conscientiousness

9 . Emotional stability

10 . Openness

11. Agreeableness

12. Motivation

13 . Social intelligence

14. Self-monitoring

15. Emotional

(۱۲) د ستونزو حل[۲]

2-2. Table: Studies of leadershipTraits and characeraistics[3]

(۲-۲) - جدول د شخصيتي خصلتونو او ځانګړتياوو جدول[٤]

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader, and Alliger (1986)	Kirkpatrick and Locke (1991)	Zaccaro, Kemp, and Bader (2004)
intelligence	intelligence	achievement	intelligence	drive	cognitive abilities
alertness	masculinity	persistence	masculinity	motivation	extraversion
insight	adjustment	insight	dominance	integrity	conscientiousness
responsibility	dominance	initiative		confidence	emotional stability
initiative	extraversion	self-confidence		cognitive ability	openness
persistence	conservatism	responsibility		task knowledge	agreeableness
self-confidence		cooperativeness			motivation
sociability		tolerance			social intelligence
		influence			self-monitoring
		sociability			emotional intelligence
					problem solving

---

1 . Intelligence

2 . Problem solving

3. Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, Ibid, p.22 SOURCES: Adapted from "The Bases of Social Power," by J. R. P. French, Jr., and B. Raven, 1962, in D. Cartwright (Ed.), *Group Dynamics: Research and Theory* (pp. 259–269), New York: Harper and Row; Zaccaro, Kemp & Bader (2004).

4. Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, Ibid, p.22 SOURCES: Adapted from "The Bases of Social Power," by J. R. P. French, Jr., and B. Raven, 1962, in D. Cartwright (Ed.), *Group Dynamics: Research and Theory* (pp. 259–269), New York: Harper and Row; Zaccaro, Kemp & Bader (2004).

اســــــتاګډیل (۱۹۴۷)	مان (۱۹۵۹)	ستاګډیل (۱۹۷۴)	لارډ، دیوادر، او الیګر (۱۹۸۶)	کرک پاترک او لارډ (۱۹۹۱)	زکرو، کیمپ او بادر (۲۰۰۴)
هوښیاري	هوښیاري	لاسته راوړنه	هوښیاري	تحریکول	د خبرتیا - وړتیاوې
خبرتیا	نارینتوب	ټینګار	نارینتوب	ربښتینولي	دیانت
بصیرت	توافق کول	بصیرت	تسلط	اعتماد	د احساساتو- ثبات
مسئولیت	تسلط	نوښت		دخبرتیا (آګاهي)-	مهربان
نوښت	بهر لیدنه	پر خان باور		وړتیا درلودل	موافقت - (ساز کاری)
ثبات	محافظه کاري	مسئولیت		د دندې په اړه - پوهه درلودل	هڅونه
پر نفس - اعتماد		همکاري			ټولنیزه - هوښیارتیا
ټولنیزتوب		تحمل			خان ارزونه
		اغیزه			احساساتي - هوښیاري
		ټولنیزتوب			د ستونزو حلول

(۲-۲) جدول د شخصیتي خصلتونو او ځانګړتیاوو لنډیز دی، چې د څېړونکو په واسطه د شخصي او خصلتي تیوري په وسیله مشخص شوي دي، په دې جدول کې شخصي صفات او ځانګړتیاوې چې د رهبرۍ پورې تړلي دي، په ښه ډول سره ښودل شوي دي.

(۲-۲) جدول همدارنګه واضح کوي، چې څومره ستونزمنه ده، چې په نومورو ځانګړتیاوو کې د رهبر لپاره ځانګړتیاوې معلومې شي، ځکه چې ځينې صفتونه په څو څېړنو کې لیدل شوي دي، په داسې حال کې چې ځینې له دې څخه یواځې په یوه یا دوه څېړنو کې موندل شوي دي، په **(۲-۲)** جدول کې له دقت پرته په عمومي ډول د نومړو څېړنو په ترڅ کې چې کومې د رهبرۍ ځانګړتیاوې مشخص شوې، ځای پر ځای شوي دي.

نو د شخصي یا خصلتي تحقیقاتو په اړه باید څه وویل شي؟ د شخصیتي ځانګړنو تیورۍ سل کلنه څېړنو ځخه موږ ته لاسته راوړلی شو، چې ګټور وي؟ په څواب کې ویلی شو، چې که څوک غواړي، د نور په نظر رهبر وګڼل شي؛ نو ځانګړتیاوو یو پراخه لیست چې د دې تیورۍ په وسیله وړاندې شوي، افراد یې باید ترلاسه کړي او یا ورته پرمختګ ورکړي.[1]

د شخصي او یا شخصیتي ځانګړتیاوو او صفاتو په اړه چې کومې څېړنې ترسره شوي دي، د هغې په بناء کولی شو ووایو، چې د وروستۍ پېړۍ د څېړنو نتیجې ګټورې دي، دغه تحقیقات د دې سبب شوی، چې اوس باید رهبران د ټاکل شویو صفاتو لرونکي وي او که چېرته د رهبرۍ سره مینه لري، په خپل ځان کې دغه صفتونه وروزي او لاسته یې راوړي او هغه ته پرمختګ ورکړي، هغه ځانګړتیاوې چې مرکزي نقش لري، په دې لیست کې ډېر مهم ګڼل کېږي، عبارت دي له: هوښیارۍ، پر ځان باور، عزم، ربښتینولي او ټولنیز والی، په لاندې (۳-۲) شکل کې هم لېدلی شئ:

2-3.Table

(2)

Major Leadership Traits

- Intelligence
- Self-confidence
- Determination
- Integrity
- Sociability

(۱) هوښیاري

د رهبر هوښیارتیا او زیرکتیا د هغې ډلې په پرتله چې دا یې مشري په غاړه لري، ډېره ده، مګر باید دې ټکي ته متوجه اوسئ! چې د هوښیارۍ اختلاف د رهبر د ډلې د نورو افرادو سره دومره زیاته نه وي، چې د تفاهم مشکل رامنځ ته کړي او په نتیجه کې د رهبر او د پیروانو ترمنځ روابط خراب کړي. عقل او یا د عقل قدرت د رهبرۍ سره مثبته اړیکه لري، د بیان د قدرت، پېژندلو قدرت او استدلال قدرت درلودل کولی شي، یو شخص ښه رهبر جوړ کړي، تر ټولو ښه دا ده، چې یو رهبر روښانه او ښه فکر ولري، خو

1 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.23

2 . Ibid, p. 23

څېړنو ښودلې چې د رهبر عقل او هوش باید د لاس لاندې وګړو او پیروانو سره ډېر توپیر ونه لري، په هغه صورت کې د رهبر د هوښیارتیا ضریب (I.Q)[1] د لاس لاندې وګړو سره ډېر توپیر ولري، کولی شي په پیروانو باندې بالعکس اغېزه وکړي. رهبران د لوړو وړتیاوو سره کېدای شي، د پیروانو سره په اړیکو کې ستونزه پیدا کړي، ځکه د هغوی نظریات به ډېر لوړ وي او پیروان به د هغوی په نظریاتو پوه نه شي او وبه يې نه مني.[2]

ادوین ګسلي د څو مدیرانو په اړه (لوړ پوړي، منځ پوړي او ټیټ پوړي مدیران) څېړنه ترسره کړه او دې پایلې ته ورسېدل، چې دوه عامله د مؤثر او غیر مؤثر رهبرانو په پېژندلو کې مهم رول لري، یو هوښیاري او بل د سرپرستۍ وړتیا درلودل.[3]

(۲) په خپل نفس باور

په خپل نفس باور درلودل د رهبرانو یوه بله شخصي ځانګړتیا ده، چې د یو رهبر سره ډېره مرسته کوي. رهبري نوښت، مثبت او جوړ شوي فکر ته اړتیا لري، د مختلفو ډلو رهبران د نورو افرادو په نسبت په ځان ډېر اعتماد لري، هر څوک چې په ځان ډېر اعتماد ولري، د نور په نظر د آني او فوري ستونزو د حل لپاره د ځانګړو مهارتونو لرونکې وي او کولی شي چې په سازمان کې ستونزې په سرعت سره حل کړي.

په خپل نفس باور درلودل رهبر ته په خپلو صلاحیتونو او مهارتونو کې د اطمئنان قدرت وربښي. په خپل نفس باور درلودل د احترام او اطمینان احساس دی او یا داچې یو کس کولی شي توپیر منځته راوړي،

---

۱ . I.Q(intelligence quotient): د انسان د ذکاوت او هوښیارتیا معلومولو لپاره د مختلفو سوالونو څخه تشکیل شوي ټیسټ څخه لاسته راغلې نمرو ته ویل کېږي. د (IQ) د جرمني ارواپوه ویلیم سټیرن(psychologist William Stern) په وسیله د الماني ذکاوت معلومولو لپاره دهغه قانون د یو نمبر لرونکي طریقې په وسیله د ذکاوت د ټیسټ لپاره هغه په خپل کتاب کې په ۱۹۹۲ زیږدیز کال کې څرګنده کړه. په تاریخي لحاظ IQ هغه نمبرې دي، چې د یو شخص د ذهن څخه لاسته راغلي وي او د یو ذکاوت ټیسټ په وسیله ترلاسه کېږي.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://en.wikipedia.org/wiki/Intelligence_quotient وخت ۲۸: ۹ ماسښتن ورځ جمعه تاریخ ۲۰۱٦/۹/۳۰

2 . Northouse, Peter G., “Leadership” Theory and Practice, pp.23-24

۳ . شریعتمداری مهدی (۱۳۹۱ ل). اصول و مباني مدیریت ، تهران: کوهسار.، ۱۳۳ مخ

په رهبرۍ کې په نورو اغېز ښندل او په خپل نفس باور درلودل رهبر ته توانايي ورکوي، چې د اطمينان احساس وکړي او د ده هڅې وکولی ش،ي په نورو ښه او مناسب اغېزه وښندي.[1]

(۳) عزم او اراده

ډېر رهبران عزم او اراده ښودونکي دي، عزم يوه هيله ده، د د دندې ترسره کولو لپاره او نوښت، مقاومت، محکموالی او خوځښت منځته راوړي، وګړي په اداره کې د عزم او ارادې په ښودلو سره د ځان ثابتولو هڅه کوي، ستر فعاليتونه ترسره کوي او د موانعو له منځه وړلو وړتياوې لري، د ارادې لرل او په خپل وخت پرېکړه کول په هغه وخت او حالاتو باندې تسلط ښودل دي، چې د لاس لاندې وګړي لارښوونې ته اړتيا ولري.[2]

(۴) رېښتينولي

رېښتينولي بل د رهبرۍ مهم ځانګړنه ده، رېښتينولي د صداقت او اعتماد صفت دی، کله چې خلک يو لړ ځواکمنو اصولو ته وفادار پاتې کېږي او د خپلو کړنو مسؤليت پر غاړه اخلي، نو د رېښتينولۍ ښودونکي دي، رهبران د رېښتينولۍ سره په نورو کې جرأت پيدا کوي، ځکه چې هغوی چې څه وايي، ترسره کوي يې او خلک هم پرې اعتماد کوي. دوی وفادار، د اعتماد وړ او دوکه بازه نه وي، په اساسي ډول سره د رېښتينولۍ سره يو رهبر د اعتماد او اعتبار وړ ګڼل کېږي.[3]

(۵) ټولنيزتوب

بله ځانګړتيا چې ډېره اړينه ده، د رهبر ټولنيز کېدل دي. ټولنيز کېدل د يو رهبر هغه سيرت دی، چې په ټولنه کې د ښوو اړيکو ټينګولو لامل کېږي، هغه رهبران چې ټولنيز خوی لري، په ډېر دوستانه ډول رفتار کوي، ډېر صميمي، با ادبه، بانزاکته او ډيپلومات وي، د نورو اړتياوو ته د رسيدو لپاره ډېر لېواله وي او د هغوی ښېګڼو په اړه خواخوږي ښودنه کوي. ټولنيز رهبران په شخصي اړيکو کې پوره مهارت لري او خپلو لاس لاندې وګړو سره همکارۍ او مرستې ته پراختيا ورکوي.[4]

لاوو - زو چې يو عالم دی، داسې وينا کوي:

---

1 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.24

2 .Ibid, p.25

3 . Ibid, p.25

4 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.26

((غوره رهبري د فکر پاکوالي ته اړتیا لري، که تاسو ډاډمن نه یاست، چې چېرته روان یاست؛ نو د خلکو مشري کولو پرځای به خلک تیت او پرک کړئ، که غواړي خلک رهبري کړئ؛ نو تاسو تر شا یې چکر وهل پیل کړئ)).[1]

په دې برخه کې د پنځو مهمو صفتونو هوښیاري، په خپل نفس باور، عزم او اراده، ریښتینولي او ټولنیزتوب څخه یادونه وشوه، خو د رهبرۍ صفات یواځې په همدې پنځو کې نه راټولېږي، ډېرې شخصي ځانګړتیاوې او شخصیتي خصوصیات شته چې په **(۲-۲)** جدول کې مو بیان کړل او دغه ټول صفتونه په یوې اغېزمنې رهبرۍ کې رول لري او دغه پنځه صفتونه چې په لنډ ډول واضح شول، په اساسي ډول د یو چا وړتیاوو سره مرسته کوي، چې رهبر شي.[2]

لکه څرنګه چې موږ د رهبرانو د شخصیتي ځانګړنو په اړه لږ څه معلومات ترلاسه کړل، خو موږ دا ډېره اړینه ګڼو، چې باید د رهبرانو په شخصیتي ځانګړنو باندې تفصیلي بحث وکړو، ځکه چې د یو سازمان او حتا د یوې ټولنې پرمختګ د رهبرانو په لاس کې دی؛ نو باید د یو ښه رهبر جوړېدو لپاره د هغه ځانګړتیاوو باندې بهتره پوه شو، د رهبرۍ ځینې نور اړین شخصیتي ځانګړتیاوې په لاندې ډول دي:

(٦) ټولنیز اخلاق

یو د رهبرانو د ځانګړنو څخه دا ده، چې باید ټولنیز اوسي، یعنې په ګڼو ټولنیزو فعالیتونو کې ګډون ولري او په دغو مجلسونو کې بغیر د تأخیر څخه د ډېرو افرادو نظریاتو ته لاربښوونه وکړي او په ټولنه کې د افرادو سره ښه اړیکې ټېنګې کړي او تل ښه اخلاق او ښه سلوک له خلکو سره وکړي؛ نو اخلاقي چال او چلند مو سم کړئ، ترڅو کار کوونکي او لاس لاندې کسان په دې برخه کې ښه او غوره عمل وکړي.[3]

(۷) انضباط

د یو رهبر د افکارو، ویناوو او کړنو ترمنځ همغږي موجودیت ته د یو رهبر د انضباط ځانګړنه وایي، پردې سربیره د انضباط څخه هدف د یو منظم او صحي پلان له مخې کار کول دي.

---

۱ . ژباړه: حیدري شمشاد، د مشرتوب او ستراتیژۍ لارې (د چینایي ښوونکو پندونه)، لومړی چاپ، ۱۳۹٦هـ ش، جلال آباد: مومند خپرندویه ټولنه، ۱۴۰مخ

2 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.26

۳ . ټرېسي، برایان، ژباړن: پاچا امین، غوره مشري، د چاپ کال ۲۰۱٦ هـ شو، کابل: اکسوس کتاب پلورنځی، ۱٦ مخ

بریا په اسانۍ سره نه ترلاسه کېږي، رهبران په کارونو کې له خپلو انګېزو کار اخلي، په ټوله کې ویلی شو مشران تر نورو ډېر سخت کار کوي، دوی د کار پر مهال خپل وخت په بې ځایه ګرځېدو او د فیسبوک په شان په افواهاتو نه تیروي، مشران چې کله کار ځای ته دننه شي، خپل وخت ته ډېر ارزښت ورکوي.(۱)

رهبر که څومره با استعداده وي، پرته د نظم او شخصي انضباط څخه کوم ځاي او مقام ته نه رسېږي، پوهېږو چې رهبران معمولاً کم وخت لرونکي وي؛ نو بناء پر دې یواځې هغه څه چې له هغوی سره کولی شي، چې مرسته وکړي، د لومړیتوبونو په اړه د یو منظم پلان جوړول دي، که وکولی شو چې خپل لومړیتوبونه مشخص کړو او نور فرعي مسایل له منځه یوسو؛ نو کولی شو چې په ارامۍ سره خپل مهم او ضروري کارونه سرته ورسوو او دا هماغه د نظم او شخصي انضباط جوهر دی، د دې ترڅنګ باید ووایو چې نظم او شخصي انضباط یو مؤقتي او یو بار استعمال زموږ په ژوند کې نه وي، بلکې زموږ د ژوند یو تل پاتې او همېشنۍ برخه وګرځي، د دې نظم او انضباط د ایجاد لپاره باید خپل لومړیتوبونه مشخص کړو او د یو پلان له مخې باید عمل وکړو، هر رنګه توجیه، بهانې او عذرونه له منځه یوسو ځینې کارونه د ستونزو په خاطر په تعلیق کې وا نه چوو.(۲)

(۸) ځان پېژندنه

کامیاب رهبران د هر څه څخه مخکې د خپل ځان په پېژندنه کې ډېر کوښښ کوي او د خپلو نېمګړتیاوو حل لپاره قدم پورته کوي او هیڅ وقت داسې نه وایي، چې زه په دغه شي نه پوهېږم.

تاسو هغه څه جوړېږئ، چې د هغه په هکله فکر کوئ، کوم انځور چې تاسو په خپل ذهن کې جوړوئ، په حقیقت کې ستاسو کړنلاره مشخصوي، که چېرې تاسو د خپل ذهن انځور بدل کړئ او خپل ځان ته د یو مشر په توګه وګورئ، کولی شئ یو ښه مشر جوړ شئ.(۳)

رهبر باید یو ربښتینی انځور د ځان په هکله ولري، داچې ته (مشر) څوک یې؟ په څه پوهېږې؟ اوڅه کولی شې؟ که چېرته تر لاس لاندې کسان د خپل مشر په اړه شکمن او نباوره وي؛ نو دا په دې معنا ده، چې د دوی مشر د مشرتوب جوګه نه دی، که غواړئ چې بریالي اوسئ نو خپل پلویان باید تشویق کړئ، چې تاسو د باور او پلوۍ وړ یاستئ.(٤)

---

۱ . احمدزی ببرک ، تیوری های رهبری ومدیریت علمی، ۷۷ مخ

۲ . د مخه یاد شوی ماخذ، ۵۸ مخ

۳ . احمدزی ببرک، تیوری های رهبری ومدیریت علمی، ۱۳ مخ

٤ . ځلاند فیض محمد، لیډرشپ، لومړی چاپ ، کال ۱۳۹۱ لمریز، موند خپرندویه ټولنه، جلال آباد، ۱۵ مخ

(۹) وفادار او رښتینی اوسېدل

حقیقي رهبران هیڅ کله د خپلو افرادو سره خیانت نه کوي او هېڅ کله هم د هغوی د شخصیت، عزت او د استعداد نه د خپل ځان په نوم استفاده نه کوي، دغه رهبران خپلو افرادو ته دروغ نه وایې او همېشه خپلو افراد سره رښتیني وي او افراد د خپلو رهبرانو رښتینولي او غمخوري د ټولو په حق کې یو شان گوري او دغه قضاوت هم کوي، چې د دوی رهبر دوی سره کوم ډول رویه کوي او گوري چې د سازمان د بودیجې، امکاناتو، سهولتونو، د تخنیک او د سازمان د وسایلو څخه څرنگه استفاده کوي.[۱]

رهبران خپل پروگرام او لیدلوری په رښتیني توگه بیانوي. کوم سازمان چې له بحران سره مخ شي، کار کوونکي یې ډېر په سختۍ توانېږي، د ستونزې عامل پیدا کړي؛ خو د یو بریالي سازمان کار کوونکي په هره برخه کې فکري درک لري او د هر کار راتلونکي سنجوي، هغوی پوهېږي، چې د ضعف او قوت ټکي یې چېرته دي، که غواړئ یو ښه مشر شئ، باید زده کړئ چې څنگه کولس شئ، په ښکاره خپله موخه او تگلاره نورو ته بیان کړئ.[۲]

(۱۰) ژمنه (تعهد)

ژمنه څه شی دی؟ دا کلمه د هر چا لپاره ځانگړې معناوې لري:

د سوک وهلو، د غورځېدلو څخه وروسته د ژر پاڅېدلو په معنا هم راځي او د ځغاستې په سیالۍ کې تیزه منډه وهل او د نورو څخه د مخکې کېدلو په معنا هم راځي، د یو سرتیري لپاره هم استعمالېږي، چې د درې هغه لور ته روان وي او په دې هم نه پوهېږي، چې د هغه شا ته څه مسئله ده.

د یو خیرخوا فرد لپاره هم استعمالېږي، چې د نورو د راحت او مصلحت لپاره خپل راحت او سکون پرېږدي.

که غواړئ، چې یو گټور رهبر اوسئ، باید ژمن اوسئ او د مسؤلیت احساس وکړئ، رښتینې ژمنه خلک ترغیبوي او هغوی جذبوي. ژمنه ستاسو د اعتماد ښکاره کوونکې ده، خلک هغه وخت پر موږ اعتماد کوي، چې کله موږ د هغوی غوښتنو ته ځواب ورکوونکي اوسو، خلک لومړی رهبران ارزوي او د هغې وروسته یې خبرو ته غوږ نیسي.

ژمن رهبر هغه څوک دی، چې د سپېڅلي وجدان خاوند وي، نو همدا لامل دی چې د ځان او نورو لپاره د نیکمرغۍ دروازې پرانېزي.

---

۱ . پورتنی ماخذ، ۴۴ مخ

۲ . تېریسي، برایان، ژباړن: پاچا امین، غوره مشري، ۴۶ مخ

ته حرکت وکړه! خداي به برکت کوي، معمولاً هغه کسان چې ډېره انرژي لري، د ځان لپاره ښه فرصتونه رامنځ ته کوي، هغه ځوان چې د لمر راختو په وخت کې لاوو کوي، له ځواک او ليوالتيا څخه ډک دی، کله چې فرصت ويني، په کار پيل کوي، هېڅوک هم نه غواړي، چې داسې انسان ته موقع ورکړي، چې لټ وي، ځکه هغوی پوهېږي، چې هغه له دې موقع څخه ګټه پورته کولی نه شي؛ نو موږ کولی شو چې ووايو، هځاند کسان خپله فرصتونه رامنځ ته کوي او د بخت په تمه نه وي، په حقيقت کې يو بريالی رهبر تل د فرصتونو په لټه کې وي، ترڅو يې ومومي، يا په اصطلاح هغه په توپ پسې ځغلي.[1]

په نړۍ کې داسې لوی رهبر نه دی، ليدل شوی، چې ژمن نه وي او اصولاً د ژمنې او مسؤليت څخه بغير رهبري نه کېږي. ژمنه موږ سره مرسته کوي او داسې ځواک رابښي، چې هر رنګه شرايطو او ستونزو سره مقاومت او مبارزه وکړو او د خپل هدف څخه سترګې وانه اړوو، بايد په دې پوه شو، چې د ژمنې يواځېنی معيار عمل دی.

ارتورګوردن وايي:

((وينا کول اسانه نه دي او له دې څخه بل ستونزمن کار نشته چې بيا خپله وينا په عمل بدله کړئ)).

ژمنه يو داسې عامل دی، چې د ستونزو په وخت کې موږ مخ په وړاندې بيايي، ديويدم مک نالي داسې وايي:

((ژمنه د دې لامل کېږي، چې کله هم ځمکه ځومره وخوځېږي؛ نو سړی په خپلو پښو ودرېدلی شي)).

که غواړو چې د خپلې ژمنې تله پورته يوسو؛ نو بايد له ځانه وپوښتو چې د کوم کار لپاره خپل ځان حاضرولی شو؟ او بيا وګورو چې زموږ اعمال او فعاليتونه له دغو نظرياتو سره سمون خوري او کنه؟ نو د ځان سره د ژمنې په اړه ښه کار دا دی، چې خپل پروګرامونه او نظريات عملي کړو. تر هغې پورې چې د هغې په اړه يواځې فکر کوو، نه شو کولی چې ښه او ګټور کارونه اجرا کړو، کله چې هغه کارونه اجرا کړو، نو بيا موږ په خپله ژمنه عمل کړی دی.

د اديسون روش[2] په دې مسئله کې يو مناسب روش دی، هغه چې به په کوم اختراع کولو باندې کار شروع کوو؛ نو د مطبوعاتو او رسنيو څخه يې غوښتنه کوله، چې له هغې سره مرکه وکړي او وروسته خبر

---

۱ . ارلي ليون(۱۳۹۴ ل). د مشرتابه غوره لارې چارې، ژباړن: سميع الله مجاهد، کابل مستقبل خپرندويه ټولنه ، ۲۰ مخ

۲ . توماس الوا اديسون(Thomas Alva Edison): اديسون په ۱۸۴۷ زېږديز کال کې د فبروري په ۱۱ کې زېږېدلي او ۱۹۳۱ زېږديز کال کې د اکتوبر په ۱۸ ومړ. يو امريکايي مهندس، مخترع او عالم وو. همدارنګه د(لژيون دونور) يا فرمان ورکوونکي جايزې ګټونکی هم وو. کله چې اديسون په ابتدائيه دوره کې لوست کاوه، نو د مدرسې مدير يې په نظر يو احمق انسان وو او د هغه راتګ څخه عذر وغوښته. اديسون د خپل علمي ژوند په اوږدو کې وکولی شو، چې ۲۵۰۰ د

ټولو ته نشر کړي او د هغې وروسته به لابراتوار ته تللو او هغه شی به یې اختراع کولو، د نظریاتو عملي کول د ژمنو د ایجاد لپاره یو مناسبه د حل لاره ده.[1]

(۱۱) د جذب کولو قوه درلودل

لکه د نورو ځانګړتیاوو په څېر جاذبه یا د جاذبې وړتیا لرلو ته هم پرمختګ ورکولای شو، خو څرنګه؟
د ټولو څخه د مخه باید ژوند سره مینه ولرو او یوه ښه روحیه ولرو، موږ چې د چا سره خبرې کول غواړو او یا خپل ورځ تیره کړو؛ نو په کوم شکل ایا د یو بد اخلاق او تریخ انسان او یا که د یو ښه اخلاقو لرونکي انسان په صفت؟ نو که چېرې موږ غواړو یو تاثېرناک او اغېزمن رهبر یا مدیر اوسو، باید په دې وتوانېږو، چې نور ځان ته جذب کړو او دا کار بیا نورو سره په ښه خلق، ښه کردار، چال او چلند سره کېږي، بله خبره داچې باید موږ د خپل مقابل لوري مثبت ټکو ته وګورو او هغه رنګین کړو، همدارنګه نور خلک هیله مند کړو، ناپلیون بناپارت رهبرانو ته د ((هیلو دلالان)) ویلي دي، د یو ښه رهبر اوسېدلو لپاره خپله سرمایه، تجربې، پوهه او هر هغه څه چې زموږ په لاس کې دي، د نورو سره یې شریک کړو، پر دې ترتیب موږ کولی شو د نورو شخصیتونو ته پرمختګ ورکړو او لوړ مقام ته یې ورسوو، که چېرې موږ دا درک کړو چې خلک له موږ څخه تیښته کوي، لرې کېږي او فاصله پیداکولو هڅه کوي، احتمالاً د لاندې ستونزو څخه یوه ستونزه په موږ کې موجوده وي:
غرور، ذهني ارامتیا نه لرل، بد مزاج، بدبینه او عیب لټونکی؛ نو باید دغه منفي صفات له منځه یوسو او شخصي جاذبه زده او په ځان کې پیدا کړو.
ډېر خلک جذابیت داسې څېز بولي، چې تقریباً قابل د تعریف نه دی او داسې فکر کوي، چې جاذبه (کاریزما) مورزاتي ده، خو دغه ډول تفکر غلط دی، جاذبه که په اسانۍ سره معنا کړو، هغه توانایي ده، چې خلک ځان ته را جلبوي، جاذبه هم د نور ځانګړتیاوو په څېر د رهبرۍ د مهمو ځانګړتیاوو څخه یوه

اختراع امتیاز په امریکا متحده ایالاتو، برتانیه، فرانسه او المان کې په خپل نوم ثبت کړي چې د حیرانونکي او نه باور وړ مسئله ده، حقیقت دا دی چې د هغه ډېری اختراعات د مخکښنیو علماوو بشپړ شوي کارونه وو او ادیسون له ځان سره ګڼ شمېر کارپوهان او کارکوونکي درلوده، چې د هغه څېړنو په پرمخ وړلو او نوښت کې ورسره مرسته کوله. د چاپ ماشین، ، میکروفن، ګرامافون، دیکتافون، کینتوسکوپ، د فلم د ښودنې یوه نوعه دسنګاه، دینام موتور او مصنوعي لاستیک د هغه وسایلو او موادو څخه دي، چې د ادیسون او مرستیالانو په واسطه یې اختراع او رامنځ ته شوي دي.
د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%88 وخت ۸:۰۰ ورځ سه شنبه تاریخ ۲۰۱٦/۱۰/۴

۱ . احمدی ببرک، تیوری های رهبری ومدیریت علمی،۵۱او ۵۲ مخونه

ګڼل کېږي[1] د دې لپاره چې د خلکو توجه ځان ته راجلب کړئ؛ نو لاندې ځانګړنې (صفات) باید خپلې کړئ:

الف: د ژوند سره مینه لرل

خلک د هغو خلکو څخه لذت وړي، چې هغوی د خپل ژوند څخه لذت واخلي او د خپل ځان سره فکر وکړي، چې په ناسته پاسته کې د کومو کسانو لپاره چمتو یاست؟ که غواړئ چې خلک ځان ته جذب کړئ؛ نو د هغوی په څېر اوسئ.

ب: د خلکو توانایي او قوت باندې باور درلودل

یو له غوره کارونو څخه چې د نور توجه او پاملرنه ځان ته را جلبوي، دا دی چې د نورو په قابلیت او توانایۍ باندې باور ولر او دغه عمل د دې لامل ګرځي، چې هغوی په خپل ځان باندې باور ډېر شي او هغوی بیا پر تاسو هم باور کوي.

د دیزریلي[2] د ویناوو څخه دی، چې (ستره ښېګڼه ستاسې له نورو په حق کې دا نه ده، چې خپل مال څخه یوه برخه هغوی ته وبښئ، خو دا ده چې د هغوی خپل اموال په هغوی پیرزو ولرئ). که نور وستایئ او هغوی سره مرسته وکړئو چې د خپل استعداد په کار واچوي او د هغه څخه ګټه واخلي، په زړه کې یې ځای نیسئ.

ج: خلک هیله من (امیدوار) کړئ

ناپلیون[3] به رهبران د هیلو دلالان ګڼل، هغه د ټولو سترو رهبرانو په څېر پوهېده، چې هیله لوی نعمت دی، که د نورو زړونه د هیلو په رڼا روښانه کړئ؛ نو تاسو به د هغوی په زړونو کې ځای پیدا کړئ.[1]

---

۱ . احمدزی ببرک ، تیوری های رهبری ومدیریت علمی، د ۴۲ څخه تر ۴۴ مخونو پورې.

۲ . دیزریلي(Benjamin Disraeli): یو انګلیسي سیاستوال او لیکوال وو، هغه دوه ځلې د وزیر اعلي په توګه پاتې شی وو. په ۱۸۰۴ زېږدیز کال کې د دسمبر په ۲۱ نیټه په لندن کې زېږیدلی او ۱۸۸۱ زېږدیز کال د اپریل په ۱۹ نیټه ومړ. ځېنې کتابونه یې هم لیکلي دي، چې عبارت دې له: (Syble)، (Coningsby)، (Vivian Grey)، (Endymion) او داسې نور.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://www.google.com.af/search?sclient=psy-ab&biw وخت ۹:۵۰ ماسښتن ورځ جمعه تاریخ ۲۰۱٦/۹/۳۰

۳ . ناپلیون بناپارت: د فرانسې دولتي شخصیت ، سپاسالار او په ۱۸۰۴ – ۱۸۱۴ ز کلونو کې د فرانسې امپراتور ناپلیون بوناپارت د ۱۷٦۹ ز کال د اګست په ۱۵ د کورسیکا د ټاپو په "ایاچو" سیمه کې د کورسیکا د یوه ناشتمن مدافع وکیل " کارلو (شارل) بوناپارتې " په کور کې زېږېدلی دی. مور یې " لیتیسي رامولینو بوناپاري" نومېده. دوی پنځه زامن او درې

د: د خلکو سره ښېگنه کول

خلک هغه رهبران خوښوي، چې نورو ته يې خير رسېږي، د خلکو رهبرۍ لپاره ځان او خپلې منابع د هغوی په خدمت کې کېږدئ او نور د خپل حکمت، بصيرت، سرچينو او حتا خپل ځانګړي فرصتونه ورته وقف کړئ، په لنډ ډول بايد ووايو موږ بايد د نورو په فکر کې اوسو، هغه رهبران چې د ځان څخه مخکې د نورو په اړه فکر کوي، په حقيقت کې خپله جاذبه خپروي.

خپله شخصي جاذبه څنګه ارزوئ؟ ايا نور خلک ستاسو طرف ته جذبېږي؟ ايا ملګري لرئ؟ که چېرې دا ډول نه وي، نو يو د لاندې لاملونو څخه ستاسو د جذبې لاره تړلې ده:

- ❖ غرور : هېڅ څوک د هغه چا رهبري نه خوښوي ، چې له نور نه ځان بهتر او ښه ګڼي.
- ❖ عدم اعتماد په خپل نفس: که تاسي خپله په خپل نفس اعتماد نه لرئ؛ نو نور خلک به هم پر تاسو باور نه کوي.

لوښې درلودې، چې ناپليون يې له هغوی نه دويم وو . په ۱۷۷۹ ز کال کې چې کله ناپليون لس کلن شو، نو يې د فرانسې د "اوتين " په کالج کې شامل کړ ، وروسته بيا د " بريېن " په پوځي پوهنتون کې شامل شو . په ۱۷۸۴ ز کال کې يې پوځي پوهنتون پای ته ورساوه او د پاريس په پوځي ښوونځي کې شامل شو، هلته يې په ۱۷۸۴ – ۱۷۸۵ کال کې زده کړې وکړې . ناپليون د ۱۷۸۵ ز کال له اکتوبر نه د پوځ په توپچي ټولګي کې د دويم بريدمن په توګه په دنده پيل وکړ . په ۱۷۹۳ ز کال کې يې په تولون کې له انګرېزانو سره په جګړه کې ډېره کارندتيا وښوده او هغه وو چې د جنرالۍ رتبه ورکړل شوه. په ۱۷۹۵ ز کال کې يې د شاهي پاڅون پر مهال د پاريس د ګارنيزيون قوماندانۍ په غاړه وه . په ۱۷۹۶ – ۱۷۹۷ کلونو کې په ايټاليا کې د فرانسي پوځونو لوی بولندوی (قوماندان) وو، يو شمېر جګړې يې وګټلې او ډېر وځلېد. په ۱۷۹۸ – ۱۷۹۹ کلونو کې مصر او سوريې ته د فرانسي د لښکرکشيو لوی بولندوی وو . په ۱۷۹۹ کال کې بېرته فرانسې ته راستون شو . د ۱۷۹۹ ز کال د نوامبر په ۹ – ۱۰ ناپليون يوه کودتاه وکړه ، چې په پايله کې يې په فرانسه کې لنډ مهاله حکومت له پښو وغورځېد او د کونسولانو په نامه نوی واك منځته راغی . د کونسولانو په نامه د نوی واك واکمنان څو کسان و، چې ناپليون يې د لومړي واکمن په توګه د لسو کلونو په موده وټاکل شو. (هغه مهال دا لس کلنه موده له ۱۷۹۹ نه تر ۱۸۰۴ کاله پورې ګڼل کېده) . په ۱۸۰۲ ز کال کې د ټول عمر لپاره د فرانسې د واکمن په توګه وټاکل شو. د ۱۸۱۵ ز کال د جون په ۲۲ د " واټرلو " په جګړه له ماتې نه وروسته يې د دويم ځل لپاره له پلاز نه لاس واخيسته او د انګرېزانو له خوا د اتلانتيك سمندر د سپېڅلي يلينا ټاپو ته جلا وطن شو . په دغه ټاپو کې دا د ژوند تر پايه د انګرېزانو يرغمل وو او د ۱۸۲۱ ز کال د مۍ په ۵ په همدغه ټاپو کې ومړ. په ۱۸۴۰ ز کال کې د ناپليون هډوکي پاريس ته ولېږدول شول او هلته د معيوبينو په ودانۍ کې ځای پر ځای شول . په ۱۸۳۰ ز کال کې د "ناپليون يادښتونه " په نهو ټوکو کې چاپ شول. د نور تفصيل لپاره دې وکتل شي: https://ps.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D8%A7%D9%BE%D9% وخت ۱۰:۰۵ ماسښتن ورځ جمعه تاريخ ۲۰۱٦/۹/۳۰

۱ . احمدزی ببرک ، تيوری های رهبری ومديريت علمی، ۴۴ مخ

❖ همدردي: هغه څوک چې د ښه کار ترسره کولو په لټه کې وي، درناوی ورته ولرئ او همدردي ورسره ولرئ، خو هر څوک د غیرې حقیقي هیلو او امیدونو څخه نفرت او کرکه کوي نو ځان ترې وساتئ.

❖ بد ګماني (بي باوري): د هغو کسانو څخه خلک تېښته کوي، چې په هر څه او هر چا باندې بې باوره وي. که دغه ځانګړنه د ځان نه لرې کړئ؛ نو کولی شئ چې په خپل ځان کې د جاذبې د پرمختګ لپاره یوه ښه بستره هواره کړئ.

❖ پرېکړه د مشورو پر اساس: غوره رهبران تل د حقیقتونو او د صحیح قضاوت له مخې تصمیم نیسي او د دې لپاره چې دغه پرېکړې هم د سازمان لپاره او هم د افرادو لپاره ګټورې وي، د افرادو د مشورې او صلاح څخه کار اخلي او په پریکړو کې افرادو ته ګډون ورکوي او بیا وروسته د یو سالم او معقول نظر په لاسته راوړلو سره تصمیم نیسي.

تاسو باید په دوه اړخیزه خبرو اترو باور ولرئ، د بېلګې په توګه کله چې تاسو د ښه کار نمونه له ځان څخه جوړه کړئ؛ نو بیا دې ته اړتیا نه پېښېږي، چې تاسو هر وخت هغوی ته ووایاست چې کارونه باید په سمه توګه ترسره شي، داچې تاسو څنګه خبرې اترې کوئ او کېدای شي، ستاسو اړیکې له خپلو مامورینو اوپلویانو سره ښې یا خرابې کړي.[1]

(۱۲) د رهبرۍ رویه

د رهبرۍ رویه هغه عملونه او غبرګونونه دي، چې رهبران د افرادو د کنترول او همدارنګه په هر حالت کې چې ضرورت وي، له ځان څخه را څرګندوي او د افرادو رویه د رهبر له رویې څخه متاثره کېږي.

د نورو سره ښه رویه باید د یو مثبت فکر سره وشي او خلک په دې پوهېږي، چې تاسو له خپلو همکارانو، سیالانو، پېرېدونکو، د سازمان له شریکانو او نور سره څه ډول سلوک کوئ، هغوی ستاسو رویه د ځان لپاره ایډیال (ارمان، هیله) ټاکي او له هغې پیروي کوي، ستاسو مثبت او منفي سلوک کولی شي، مستقیماً ستاسو پر ټیم، کمپنۍ او سازمان اغېزه ولري، د یو رهبر په توګه دا ستاسو دنده ده، چې په سازمان کې ورووليۍ، خواخوږۍ او همدردۍ فضاء رامنځ ته کړئ.[2]

---

۱ . ځلاند فیض محمد، لیډرشیپ،۱٦ مخ

۲ . ټریسي، برایان، ژباړن: پاچا امین، غوره مشري، ۷۲ او ۷۳ مخونه

(۱۳) د افرادو پېژندنه

د رهبرانو د سترو ځانګړنو څخه يوه د افرادو پېژندنه ده، که چېرې رهبران د خپلو افرادو په اړه معلومات ولري او هغوی په نوم وپېژني؛ نو هغوی بيا د خوښۍ احساس کوي، د افرادو د پېژندلو څخه هدف دا دی، چې بايد رهبران د هغوی د استعداد، وړتيا، لېوالتيا او د ژمنو په اړه معلومات ولري او د دې تر څنګ بايد په دې هم پوه شي، چې د افرادو سره په چال او چلند کې د رهبرۍ د کوم ډول څخه کار واخلي، ځکه چې د افرادو شخصيت او استعداد په يوه کچه نه وي؛ نو د دې لپاره چې رهبران د پيروانو سره ښې اړيکې ولري؛ نو دوی بايد هرو مرو د مختلفو طريقو څخه کار واخلي، ځکه چې مختلفو خلکو ته مختلف ډول رهبري په کار ده. د بېلګې په ډول نوی مقرر شوی مامور يا کارکوونکی د تجربه کار او زوړ مقرر شوي مامور يا کارکوونکي پر پرتله ډېر څارونکي مشر ته اړتيا لري، هغه کس چې خپله هڅاند نه وي، د هغه کس پر پرتله چې هڅاند وي، مختلف ډوله څارونکي او مشر ته اړتيا لري، تاسو بايد خپل خلک په ښه ډول وپېژنئ، د کار کوونکو اساسي عنصر پېژندل ډېره مهمه ده، لکه د هغوی د اړتياوو، احساساتو او هڅو پېژندل او وربانديې پوهېدل.[۱]

ټول حالتونه يو له بله توپير لري، تاسو چې کله يو کار په يو وخت کې ترسره کوئ، کېدای شي په بل وخت کې هغه ترسره نه کړئ، تاسو بايد خپل قضاوت په کار واچوئ، چې په کوم وخت کې کوم ډول رهبرۍ ته اړتيا ده، کېدای شي تاسو دې ته اړ شئ، چې يو ورانکاری مامور تهديد کړئ، خو که دا تهديد له وخته مخکې يا ناوخته وي، ډېر ستونزمن او يا ډېر نرم وي؛ نو د تهديد پايلې به اغېزمنې او ګټورې نه وي، مختلف څواکونه دي، چې پورته ذکر شوي فکتورنه تر اغېز لاندې راولي، د بېلګې په ډول ستاسو اړيکې له خپلو مشرانو سره ستاسو د پلويانو مهارتونه، ستاسو ترڅنګ نور غير رسمي مشران او يا داچې ستاسو سازمان څنګه ترتيب شوی دی.[۲]

همدارنګه لاندې ټکو ته هم متوجه شئ!:

- ❖ د کارکوونکو حالت او همدارنګه د هغوی د کار حالت تعقيب کړئ.
- ❖ خپله ډله او په ډله کې هر فرد په هر زمان کې وپېژنئ.
- ❖ خپل افراد په منظم ډول کنترول کړئ.

---

۱ . څلاند فيض محمد، ليډرشپ، ۱٦ مخ

۲ . پورتنۍ ماخد، ۱٦ مخ

❖ خپل غوږونه او سترګې پرانېزئ، پوښتنه وکړئ او وڅارئ.[1]

(۱۴) ثبات

ثبات څخه هدف دا دی، چې باید خپل وړتیا ته دوام ورکړئ او ثابت یې وساتئ. تاسې باید یو زړه تنګی او بې حوصلې ونه اوسئ.

رهبران د کارونو رامنځ ته کوونکي دي، دوی عملاً ډګر ته دانګي او هر هغه څه چې په ذهن کې لري، یو ځل یې ازمایي، مشران د مسایلو په اړه ډېر تحلیل نه کوي، د سوداګریزو مشرانو مهم شعار دا دی: ((پیل وکړه، سم یې وکړه او هڅه وکړه)). دا شعار د (ټاپ پیټرز) له کتابه (د ښه والي په لټه کې) اخیستل شوی دی، هغه وایي پیاوړې کمپنۍ ډېره هڅه کوي، له ډېرو ننګونو او ستونزو سره مخ کېږي، خو بیا هم خپلو فعالیتونو ته دوام ورکوي، ترڅو پرمختګ وکړي.[2]

ثبات دوه اړخونه لري: یو جسمي (فزیکي) او بل رواني (ذهني).

د جسمي یا فزیکي اړخه امکان لري، رهبران د نورو په نسبت ډېر کار وکړي.

د رواني یا ذهني اړخه رهبر باید د شپې له **۱۰-۱۲** بجو څخه د سهار د **۸** بجو په اړه خبرداری ولري، یعنې رهبر باید د راتلونکي کارونو او مهال وېش په اړه مخکې له مخکې خبر وي او راتلونکې کې، چې کوم کارونه انجاموي؛ نو د هغه لپاره له مخکې څخه خبرتیا او تقسیم اوقات ولري.

(۱۵) په ځان کنترول

په ځېنو حالاتو کې باید قهر او غوسه کنترول شي او هغه باید په عام محضر کې ښکاره نه شي.[3]

(۱۵) نوښت (ابتکار)

په خپلو کارونو او کړنو باندې قادر او توانا اوسئ، چمتوالی ولرئ او نوښت سره کارونه ترسره کړئ.

د اغېزمنو رهبرانو بله ځانګړنه نوښت او ابتکار دی، که غواړو چې یو اغېزمن او مؤثر رهبر اوسو؛ نو باید سم قدم پورته کړو او په مناسب وخت کې نوښت وکړو، یو کامیاب نوښتګر (مبتکر) مناسبو وختونو لپاره په انتظار وي، نه داچې تر ډېره په تمه کېني، چې فرصتونه به کله راشي. نوښتګران د دې انتظار نه اوباسي، چې خلک دوی ته انګېزه ورکړي، بلکې هغوی پوهېږي، چې دا مسؤلیت د هغوی دی، چې

---

۱ . لمن کوین او پنتاک ویلیام: ژباړه:جعفري نژاد سمیه، روش چوپان، د چاپ کال ۱۳۹۳ لمریز، کابل، مطبعه آصف عرفان، ۱۳ مخ

۲ . ټریسي، برایان، ژباړن: پاچا امین، غوره مشري،۲۱ مخ

۳ . احمدزی، ببرک، رهبری او مدیریت علمی، ۴۵ او ۴۷ مخونه

خپل ارام لږ کړي، ترڅو د دې وړتیا پیداکړي، چې نوي کارونه ترسره کړي، که څه هم نوښتګر رهبران ډېرو ماتو سره مخ کېږي او هغه تجربه کوي، خو د ماتو او ناکامیو تر اغېز لاندې نه راځي او کومه لاره یې چې غوره کړې ده، نه پښېمانه کېږي.
کوم رهبران چې متمرکز او ابتکاري وي، بې له کومې ستونزې له ډلې سره په بحراني حالت کې کار کولی شي.[1]
که چېرې د نوښت نشتوالي په موږ کې موجود وي، باید پوه شو چې دا مسئله زموږ شخصي یعنې داخلي شخصیت پورې تړلې او نورو پورې کوم تړاو نه لري؛ نو باید خپل ذهنیت او مفکورې ته تغیر ورکړو، د مناسب وخت د راتلو په انتظار ونه اوسو، بلکې په خپله د مناسبو فرصتونو په لوري ګامونه پورته کړو او د خپلو استعدادونو او وړتیاوو څخه غافل او بې پروا ونه اوسو، د ریسک (خطر) اخیستلو څخه وېره د نوښت د نشتوالي باعث ګرځي، نن باید په زړورتیا سره قدم واخلو، ترڅو سبا ته خپله وړتیا او توانمندي ترلاسه کړو.[2]

(۱٦) د کار لپاره ډېره لیوالتیا لرل

د خپلو کارونو سره لیوالتیا ولرئ، د همکارۍ روحیه او وړتیا پیدا کړئ او له نورو سره په چارو کې مرسته وکړئ. ډېرې خلک نه غواړي د رهبرۍ مقام ته ورسېږي او اړینه هم نه ده، چې ټول خلک دې مشران شي؛ خو که تاسو غواړئ مشري وکړئ، باید د چارو کنټرول لپاره پوره لېوالتیا ولرئ او باید د رهبرۍ مسولیتونو لپاره بشپړ چمتوالی ونیسئ.[3]
دیوید سارنوف[4] معتقد دی، چې هېڅ څوک نه شي کولی کامیاب شي، خو داچې خپل کار سره مینه ولري. داچې عادي انسانان کولی شي لوړ مقام ته ورسېږي، یوازېنی دلیل یې خپل کار سره د هغوی

---

۱ . حیدري، شمشاد، د مشرتوب او ستراتیژۍ لارې(د چینایي ښوونکو پندونه)، ۱۴۳ مخ
۲ . احمدزی، ببرک، رهبری او مدیریت علمی ، ۵۳او ۵۴ مخونه
۳ . ټریسي، برایان، ژباړن: پاچا امین، غوره مشري، ٦۱ مخ
٤ . دیوید سارنوف (David Samoff): د رادیو او تلویزیون په برخه کې د یهودي مخکښانو څخه دی. په ۱۸۹۱ زېږدیز کال په روسیه کې زېږېدلی او په ۱۹۷۱ زېږدیز کال کې ومړ. په کال ۱۹۰۰ زېږدیز کې متحده ایالاتو ته لاړ او وروسته د شپږو کلونو د مارکوني تلګراف له شرکت سره وصل شو. سارنوف په ۱۹۱۹ زېږدیز کال کې د تجاري مؤسسې مدیر او په ۱۹۳۰ زېږدیز کې د هغه رئیس شو. هغه لوي ظرفیت او د رادیو پرمختګ یې درک کړ او د N.B.C شرکت یې په نوم د شرکت وابسته د R.C.A تاسیس کړ(۱۹۲٦). هغه تلویزیون او د هغه تحول په نوم د ارزانه دستګاه د اخباري او تفریحي خدمتونو به د خلکو د ټولنیزوالي په پرمختګ کې، پاملرنه څرګندوله. سارنوف په اړونده چارو کې د امریکا یهودانو څخه یو فعال سړی وو او د وایزمن د انستیټوټ افتخاري غړی په اسرائیلو کې شمېرل کېده. د هغه زوي رابرټ سارنوف په

شوق او مینه ده، شوق او علاقه ناممکن په ممکن بدلوي، په همدې علت هغه رهبران چې شوق او علاقه لري نسبت هغو رهبرانو ته چې کافي مهارت لري موفق او کامیاب دي، که چېرې موږ د افرادو سره مینه او علاقه ونه لرو؛ نو نه شو کولی چې هغوی رهبري کړو، پس باید دغه شوق او علاقه په ځان کې پیدا کړو که هرڅومره زموږ د شوق لمبې زیاتې وي، همدومره زموږ د کامیابۍ امکان زیات وي.

(۱۷) مرسته او تفاهم

له دې ځانګړنې څخه هدف دا دی، چې د رهبرانو او پیروانو ترمنځ باید یو تفاهم موجود وي. کله چې د دې دوو عناصرو ترمنځ تفاهم موجود وي؛ نو په دې ډول سازمانونو کې سالم رهبریت موجود وي او په دغه شان فضاء کې خلک روزل کېږي او ښه رهبران منځ ته راځي.

(۱۸) د بېلګې په ښه یادېدل

هغه رهبران چې د ښه شخصیت خاوندان وي، ټولنیز اخلاق ولري، علمیت، پوهه او د تجاربو لرونکي وي؛ نو خلک هم د داسې کسانو څخه نقل کوي او له هغوی څخه متاثره کېږي او دا رهبران همېشه د خلکو په یاد او په زړونو کې وي او خلک د دې رهبرانو په حضور او په غیاب کې د هغوی اطاعت کوي.[۱]

(۱۹) خوښ او خوشحاله اوسېدل

په نوي عصر کې دغه ځانګړنه د رهبرانو د ډېرو مهمو ځانګړنو څخه ګڼل کېږي، د دې ځانګړنې په واسطه رهبران د خلکو په زړونو کې ډېر ژر ځای نیسي، هغوی باید تل خوښ وي، په معین چوکاټ کې ټوک (خوش طبعیته) وي او د خپلو پیروانو وړو وړو بریاوو او لاسته راوړنو ته د قدر په سترګه وګوري او هغوی ته لکه د یو لوی غر ورته وښایي او په هره ټولنه او هر ځای کې په مسکا او مهربانۍ سره رویه وکړي، د دې ترڅنګ پاک او باسلیقه وي؛ نو هله بیا پر هر چا اغېزه ښندي او د هر چا د خوښۍ وړ ګرځي.

۱۹۱۸ زیږدیز کال کې د N.B.C راډیويي شرکت سره وصل شو او رئیس یې شو او له هغه روسته د هغه مدیره هیات دنده په غاړه واخیسته. په کال ۱۹٦٦ زیږدیز کې دR.C.A شرکت ریس په توګه او په کال ۱۹٦۷ زیږیز کې د هغه اجرایې مدیر شو.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: http://zien.maarefefelestin.com/index.php/%D8%B3%D وخت ۹:۱۷ ماسښتن ورځ پنج شنبه تاریخ ۲۰۱٦/۱۰/٦

۱ . احمد زی، ببرک، رهبری او مدیریت علمی، ۴۷ مخ

(۲۰) شجاعت او زړورتیا

له زړورتیا څخه هدف دا دی، چې د هر کار لپاره باید د مسؤلیت احساس ولرئ، د نورو کمزوري خپل کمزوري وګڼئ او خلک پیاوړي کړئ، همدارنګه په رهبرۍ کې زړورتیا دا ده، چې هېڅکله دا ونه ویل شي، چې دا نه کېږي، نه، نه شم کولی، نا شونی دی، حاضر نه یم … بلکې زړورتیا دا ده چې ناشونی کار شونی کړي، یعنې ستونزمن کارونه انجام کړي، کله چې په یوه سازمان کې پرمختګ وګورو؛ نو پوهېږو چې د هغه سازمان رهبرانو په زړورتیا سره تصمیم نیولی دی، شجاعت او زړورتیا دا نه ده، چې ونه وېرېږئ، بلکې د زړورتیا څخه مطلب د هغه کار ترسره کول دي، چې نور خلک یې نه شي ترسره کولی او زړورتیا یعنې د مایوسۍ د نړۍ څخه وتل او نوو ساحو کې قدم کېښودل، جیم ملادو یو څو ګټورې وېناوې د زړورتیا په اړه داسې څرګندوي:

- زړورتیا د کارونو ښه کول دي.
- د رهبرانو زړورتیا د پیروانو ژمنو ته پرمختګ ورکوي.
- د زړورتیا ښودنه د نورو د تشویق باعث کېږي، خو د رهبرانو زړورتیا ښودنه په نورو باندې الهام کوي او خلک د ځان تابع کوي.
- رهبري د هغې زړورتیا ښودل دي، چې خلک د ښو اعمالو د ترسره کولو لور ته سوق کوي.
- د هر چا د ژوند کامیابي د هغې زړورتیا پورې اړه لري.
- ویره د هر رهبر لاس او خپه تړي.

یو رومي عالم تاسیوس داسې لیکي: کله چې وېره او ډار له ځان څخه جلا کړئ؛ نو هله به د خپل د زړورتیا میوه وخورئ، زړورتیا عبارت له دې څخه ده چې رهبر په خپله لاربنود، پیشوا او د هر خوځښت

مشر وي او په هرې پېچلې مسئله کې ځان دخيل وګڼي او د روحيې په ورکولو سره ناکامي له منځه يوسي.[1]

د رهبرۍ له ځانګړنو څخه شجاعت يوه مهمه ځانګړنه ده، د دې لامل کېږي، چې مشران خپل کار پيل او کارکوونکي له دې څخه پيروي وکړي، زړورتيا فطري نه، بلکې کسبي ده او هر څوک کولی شي کسب يې کړي او د وخت په تېرېدو سره يې پياوړي کړي.

زړورتيا يو عادت دی، تاسو کولی شئ، په ورځني تمرين سره يې پياوړي کړئ، که مو هوډ درلود، چې يو کار سرته ورسوئ او وروسته په هغه کې شک درته پيدا شو؛ نو ځان شا تګ ته اړ کړئ او له کولو يې لاس واخلئ، که تاسو د يو چا پر لور زړور حرکت ونه شوای کړای، پوه شئ چې د ډار روحيه مو په ځان کې روزلې ده، داسې يو لوری وټاکئ، چې هلته ستاسو د ډار امکان زيات وي، وروسته ورسره مخامخ شئ او له منځه وړلو لپاره يې کلکه مبارزه وکړئ، که په ورځني تمرين سره هڅه وکړئ، چې د ډار روحيه مو کمزوري کړئ، په هماغه کچه زړور کېږئ، که چېرې په تکراري ډول دا کار وکړئ هيڅ کله به ونه ډار شئ.[2]

په حقيقت کې موږ کولی شو، چې ووايو د رهبر اوسېدلو موقعيت چاته زړورتيا نه ورکوي، بلکې همدا زړورتيا ده، چې هغه د رهبرۍ مقام ته رسوي، لاري از بودن داسې وايي:

((رهبران کېدای شي چې په ډېرو مواردو يو د بل سره ډېر توپيرونه ولري، خو تقريباً ټول يوه مشترکه ځانګړنه لري او هغه د خطر اخيستل دي)).

زړورتيا په معنا د نه وېرېدلو نه ده، خو د هغو کارونو ترسره کول دي، چې له هغو ويريږو. يو هندي متل دی: (ډر کې اګی جيت هی) يعنې که وېره ونه کړې، نو بريالي به شئ، په حقيقت کې زړورتيا يوه داخلي جګړه ده، چې په وېره باندې د غلبې په خاطر شروع کېږي، بيلي ګراهام وايي:

((کله چې رهبر له ځان څخه زړورتيا ښکاره کوي، د هغې پيروان هم زړور کېږي))،

که چېرې د خپلې وېرې او شک باندې بريا ترلاسه کړو؛ نو بايد زړه غټ وساتو او وړو وړو مسايلو پسې ډېر ونه ګرځو، له خطر سره د مخ کېدو زړورتيا ولرو او هغه کارونه ترسره کړو، چې د هغوی د کړنې څخه ځان عاجز ګڼو.

---

۱ . احمدزی ببرک، تيوری های رهبری ومديريت علمی، ۴۷ مخ

۲ . ټريسي، برايان، ژباړن: پاچا امين، غوره مشري،۲۶ مخ

النورد روز ولت[1] ویل: ((کله چې په وېره باندې برلاسي شئ؛ نو توانمندي، زړورتیا او په خپل نفس باندې اعتماد ته رسېږئ)).[2]

(۲۱) هڅول او ستایل

په لومړي قدم کې باید دا درک کړو، چې څه شی خلکو ته انګېزه ورکولی شي او څه شی هغوی قانع کولی شي، ترڅو تېر ته په کتو له **۳۰** تر **۵۰** سلنه زیات کار وکړي، دلته د انګېزې رامنځ ته کول لپاره شپږ عوامل ښودل شوي او دا عوامل معمولي کار کوونکي په ځانګړي او استثنایي کار کوونکو بدلوي:

الف: خلکو ته د جالبو فعالیتونو ورکول.

ب: د پراخو ټولنیزو اړیکو جوړول.

ج: مسؤلیت پېژندنه.

د: ځاني او شخصي پرمختګ.

هـ: پیسې او کاري شرایط.

کار کوونکي درې مهمې او اساسي اړتیاوې لري، که وکولی شي یادې اړتیاوې پوره کړي، هغوی به هم په لېوالتیا او ورین تندي ستاسو په سازمان کې پاتې شي، دا وړتیاوې په لاندې ډول دي:

- باور: په کارکوونکو ټینګار وکړئ، هغوی وهڅوئ او دا ورته ووایئ چې ستاسو شتون په سازمان کې ډېر مهم دی، ترڅو هغوی پر تاسو باور وکړي.
- خپلواکي: لازمه ده چې رهبر د کارکوونکو لاسته راوړنه د هغه په نامه ونوموي؛ په دې کار سره کارکوونکي د خپلواکی احساس کوي او هڅول کېږي.
- متقابل تړښت: تاسو باید داسې احساس وکړئ، چې ګواکې د یوې پیاوړې ډلې غړي یاستئ او د یو بل په همغږۍ سره د یوې ګډې موخې لپاره کار کوئ.

---

۱ .النورد روز ولت(Anna Eleanor Roosevelt): په ۱۸۸۵ زېږدیز کال کې د اکتوبر په ۱۱ د نیویارک په ښار کې زیږېدلی او په ۱۹۶۲ زېږدیز کال کې د نومبر په ۷ کې ومړ. د فرانکلین روزولت میرمنه وه، درېیم او دویم رئیس جمهور د امریکا د متحده ایالاتو او د متحده ایالاتو لومړۍ میرمن(First Lady of the United States) چې د رئیس جمهور میرمن لپاره استعمالیږي وو. لومړی رئیس د ملګروملتونو د سازمان د حقوق بشر کمیسون او د شلمې پېړۍ یو د بشر حقوقو په توسعه او خپرولو کې او د بشر دوستانه اړیکو پراختیا نړیوال نهادونه فعالو شخصیتوتو څخه وو.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84 وخت ۸:۴۳ ماسښتن ورځ سه شنبه تاریخ ۱۰/۴/ ۲۰۱٦

۲ . احمدزی ببرک ، تیوری های رهبری و مدیریت علمی ،۵۲ مخ

همدارنگه د دندو سپارل هم افرادو ته انگېزه ورکوي، خو څو مهمو ټکو ته متوجه اوسئ:

- د رښتيني اشخاصو ټاکل.
- وړتيا
- کار اهل کار ته سپارل
- په سازمان کې نويو گمارل شويو کسانو ته د کوچنيو دندو سپارل: ترڅو په ځان باور پيدا کړي او د لويو دندو ترسره کولو هوډ وکړي.
- په بشپړه توگه کارکوونکو ته د کار سپارل.
- د بشپړو پايلو سپارل: که ارزونه ونه کړئ؛ نو برياوو ته نه شئ رسېدلی.
- مسؤليت او دنده په مشورې سره سپارل.[1]

د انساني اړتياوو څخه يو بله پديده د نورو په منځ کې احترام او پېژندنه ده؛ نو رهبران کولی شي چې د ريښتينې ستاينې او هڅولو له لارې د اغېزې وړ وگرځي، په همدې ترتيب کارکوونکو ته وښايي، چې هغوی ډېر ارزښتمن او په هغوی کې د ځان باورۍ ځانگړنه پيدا کړي او هغوی ته دا احساس ورکړي، چې د هغوی کړنې او کارونه د قدر وړ دي او رهبر د هغوی سره ډېره لېوالتيا لري او خپل زړه کې يې ورته ځای ورکړی دی.

(۲۲) بصيرت

د رهبر هغه ځانگړنه چې د نورو څخه ډېره د توجه وړ گرځېدلې عبارت ده له بصيرت (درک) څخه.

بصيرت ډېرې لغوي او اصطلاحي معناوې لري، يو عالم د ميريم ويبستر (Merriem Webster) په نوم بصيرت د تصور د عمل يا قدرت په معنا راوړي او يو بل عالم اونزلونر (Avonz Loner) يو روښانه او مشخص ذهني ادراک گڼي او سشکين (Sashken) وايي، چې بصيرت د نورو ځواکمنولو ته وايي.[2]

بصيرت چې د عقل په درک کولو باندې تکيه کوي، عبارت دی د چارو په بنسټ او تهداب باندې وړتيا پيدا کول.

رهبران بايد تل ستر سوچ او تفکر ولري، ترڅو په بنسټيزو مسايلو باندې پوه شي، د دې څخه موږ سترگې نه شو پټولی، چې د لويو سازمانونو رهبران هره ورځ د پيچيده او ستونزمنو مسايلو سره مخ کېږي، هغوی هيڅ کله نه شي کولی، چې د هر څه په اړه کافي معلومات ولري، ترڅو د ټولو مسايلو په

---

۱ . ټريسي، برايان، ژباړن: پاچا امين، غوره مشري، ۳۵ څخه تر ۳۸ مخونو پورې

۲ . طاقانکی مريم حق وريی، مولفعه هاي رهبری بصير اموزشی،۱۳۹۱ لمريز کال، چاپ لومړی، انتشارات امام صادق، تهران، ۷۶ او ۷۷ مخونه.

اړه گام پورته کړي، په نتیجه کې باید په خپل بصیرت باندې متکي وي، د هر رهبر بصیرت د دې لامل گرځي، چې که یو انځور نامکمل وگوري، د انځور ورکې شوې برخې پیدا کړي او د هغې په اړه ژور سوچ او فکر وکړي او د هرې مسئلې له منځ څخه ځان خبر کړي او وتوانېږي، چې هغه مدیریت یا رهبري کړي.
که چېرې د ستونزو رېښو ته ورسېږو؛ نو د هغې حل به اسانه وي، که غواړئ چې خپل بصیرت زیات کړئ؛ نو د خپلې وړتیا د پرمختګ او زیاتوالي لپاره کوښښ وکړئ.
رابرت هلر وایي:
((هېڅکله خپل داخلي احساس مه نظر انداز کوئ، خو هیڅکله هغه کافي مه گڼئ)).
په دې حالت کې هم تفکر څخه او هم د خپل داخلي احساس څخه کار واخلئ، ترڅو یوه ډېره غوره ټاکنه د خپل سازمان او خلکو لپاره وموميء، دا د ټولو رهبرانو لپاره یو عمومي خطر دی، چې لکه د یو نانوایي په شان دومره د نورو د ډوډۍ په پخولو کې مشغول دي، چې دا هېروي ترڅو خپله یو څه وخوري او له لوږې څخه شکایت کوي؛ نو رهبران باید د خپل ځان د پرمختګ په هڅه کې وي، د ځان د تغذیې لپاره وخت پیدا کړي.[1]
د بصیرت د زیاتولو لارې کومې دي؟
ـ مخکېنۍ بریاوې تحلیل او تجزیه کړئ.[2]
ـ د هغو مسایلو په اړه توجه وکړئ، چې د هغو په حلولو کې موږ بریا نه ده حاصل کړې.[3]
ـ د دې مسایلو ریښې او بنسټونه څه وو؟
ـ ستاسو د بریاوو لامل څه وو؟
که د مسئلې ستونزې په څو کلیمو کې بیان کړئ، د راتلونکو مسایلو او ستونزو حل به په خپله زده کړئ.
نو د بېلگې په توگه واخلئ:
کوم ستر او لوی رهبر ستایي، هغوی چې تاسو سره شباهت لري، د ژوند (بیوگرافي) په اړه یې ځان پوه کړئ، د بصیرو (پوهو) رهبرانو د فکر سره اشنا کېدل، ستاسو بصیرت (پوهه، فهم، درک) زیاتوي.

۱ . تیم المور، ژباړن: محمد عارف نورزایی، روش های رهبری، کال ۱۳۹۳ لمریز، مطعه سهر، کابل، ۱۷ مخ
۲ . احمدزی ببرک، تیوری های رهبری ومدیریت علمی، ۴۹ مخ

(۲۳) خپل داخلي احساس ته غوږ ونيسئ

ايزنګ[۱] باوري دی، چې رويي د مختلفو غبرګونونو په شکل په نظر کې ونيسو؛ هر نوع غبرګون ښکاره کوونکی د شخصيت د يوې نمونه ده.

څېنې د دغو غبرګونو څخه معمولاً يو د بل سره تړلي دي او کُلي او مجموعي عادات منځ ته راوړي، سربېره پر دې د دغو عاداتو مجموعه يو د بل سره يو ځای کېږي او هغه چې د (ځانګړتياوو) په نوم يادېږي، منځ ته راوړي، د بېلګې په توګه هغه افراد چې د نورو سره ليدنه او کتنه نسبت مطالعې او يا کوم بل انفرادي کار ترسره کولو څخه ترجيح ورکوي، کولی شو چې د هغوی د ټولنيز اوسېدلو خوي يا صفت باندې پوه شو، په همدې ډول هغه افراد چې د فکر څخه بغير عمل ترسره کوي، د دې چمتووالی لري، چې نورو باندې بغير د فکر کولو چغې ووهي او د دغو دوو عاداتو په يوځای والي سره په يو فرد کې کولی شو، چې د هغې د منفي ځانګړنې په اړه پوه شو، په پای کې په لوړه کچه د دغو سلسله مراتبو څخه شونې ده، چې مختلفې ځانګړتياوې د يو بل سره يو ځای شي، په دغه نظريه کې د توجه وړ خبره دا ده، چې د شخصيت مفهوم دغو مختلفو سطحو ته په توجه سره، معنا او جوړېږي او په لنډ ډول داچې د ځانګړتياوو په نظرياتو کې انسانان مشخص او معلوم چمتووالی لري، ترڅو په يوه خاصه طريقه غبرګون وښايي، د انسان شخصيت د سلسله مراتبو له مخې جوړېږي.

يو شمېر نور علماء (نورمن، مک دوګال ، کاتل[۲]، کريستال ، توپس ، ايزنک) د شخصيت ځانګړتياوو په اړه ډېر مهم نظريات وړاندې کوي، هغوی د يو شخصيت ځانګړتياوې په لاندې ډول بيانوي:

---

۱. ايزينک(Hans Jürgen Eysenck): ايزينک په ۱۹۲٦ زېږديز کال کې د مارچ په ۱۴ کې په جرمني کې زېږيدلي دي او په ۱۹۹۷ زېږديز کال کې د سپتمبر په ۴ ومړ. هغه يو ارواپوه وو او خپل مسلکي ژوند يې په لويه برطانيه کې تير کړ. هغه ډېر ښه پېژندل کېږي، د خپل دندې په اړه چې د هوښيارتيا او شخصيت په اړه وو، همدارنګه هغه په ډېرو نورو لويو ساحو کې هم دندې اجرا کړې دي. د خپل مرګ په وخت کې يو ډېر ښه ارواه پوه په ډول پيژندل کيده. ځينې کتابونه يې هم ليکلي دي د شخصيت علمي مطالعه((The Scientific Study of Personality (1952)، د انسان د شخصيت ساختمان(The Structure of Human Personality (1952) and later editions)، د ارواپوهنې استعمال او نه استعمال((Uses and Abuses of Psychology (1953)، د سياست ارواپوهنه(The Psychology of Politics (1954))، جرم او شخصيت(Crime and Personality (1964) and later editions) او داسې نور.

د نور تفصيل لپاره دې وکتل شي: https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Hans وخت ۹:۱۰ ماسښتن ورځ دوشنبه تاريخ ۲۰۱٦/۱۰/۳.

۲ . ريموند برنارد کاتل: (Raymond Bernard Cattell) : يو امريکايي اصله انګليسي ارواپوه وو، چې (۱٦ د شخصيت لاملونه د ريموند کاتل) طرحه کړه، کاتل، يو د شخصيت د په اړه د نظريه ورکوونکو څخه وو، د شخصيت د ځانګړنو په اړه د ګوردن الپورد چې په خپل لومړنی ليست کې ۴۰۰۰ څخه ډېر وو په ۱۷۱ مواردو تحليل کړه، هغه دا کار د مشترکو

هوښيارتيا، کرکتر، مزاج، خوش طبعيتي، د باور وړ، د مهربانۍ ثبات، فرهنګ او تربيت ... مهم شمېري.

د نورمن په نامه يو بل عالم چې مخکې مو ترېنه هم يادونه وکړه، د شخصيت د ځانګړتياوو په اړه لاندې نظريه لري، چې د نورو علماوو د منلو وړ ګرځېدلي دي:

هوښيارتيا، مسؤليت او وجدان، مهرباني، بهرليدنه (بيرون ګرايي يا Interversion)، دننه ليدنه (درون ګرايي يا Extraversion).[1]

(۲۴) اړيکه

حتا که موږ دا هم ونه غواړو، چې رهبر د يو هېواد يا مدير د يو شرکت اوسو، بيا هم بايد د نورو سره د اړيکو نيولو توانايي او وړتيا ولرو، زموږ د چارو بريا تر ډېره حده پورې زموږ د اړيکو پورې اړه لري، څومره چې د اړيکو نيولو مهارت په ځان کې ځواکمن او پياوړی کړو، همغومره به ډېرو برياوو ته ورسېږو، د اړيکو ټينګولو لپاره يو مهم ټکس دا دی، چې خپل پيغام ساده کړو، مطلب داچې ځان په ساده، لنډ، مستقيم او بغير د پيچېده او سختو الفاظو ور وپيژنو، يعنې په داسې بڼه چې مخاطب ته په مکمل ډول د درک وړ وي.[2]

(۲۵) پاملرنه

د بريا اصلي کلي پاملرنه او توجه ده، کله چې افراد فرعي موضوعاتو ته نسبت اصلي موضوعاتو څخه ډېره پاملرنه کوي؛ نو دغه مسئله بيا د تمرکز او دقت د نشتوالي لامل ګرځي، هغه رهبران چې خپلې لومړنې اړتياوې او ضرورتونه پېژني، خو ورته پاملرنه او دقت نه کوي؛ نو په حقيقت کې پوهېږي، چې کوم کار ترسره کړي، خو هېڅکله يې نه ترسره کوي، ځکه چې توجه او پاملرنه ورته نه لري، همدارنګه که پاملرنه وکړئ، مګر لومړيتوب ونه لرئ، بيا هم پرمختګ نه شئ کولی، مهمو اهدافو ته د رسېدلو

ځانګړتياوو په لمنځه وړلو سره وکړه. کاتل د افرادو د لوي والي نمونه د همدا ۱۷۱ مختلفو ځانګړنو سره په اړه څارنه وکړه. هغې په هغه وخت کې د يو اماري ميتود په کارولو سره په نوم د (تحليل د عوامل) د يوبل سره نژدې ځانګړنې مشخص کړه او د خپل ليست يې ۱٦ د شخصيت ځانګړتياوو ته را ښکته کړه. د کاتل په وينا، دا ۱٦ ځانګړتياووي د ټولو انسانانو د شخصيت منبع او منشا ده.

د نور تفصيل لپاره دې وکتل شي: https://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%DB%8C% وخت ۹:۱۸ ماسبنتن ورځ دوشنبه تاريخ ۲۰۱٦/۱۰/۳

۱ . احمدزی ببرک، تيوری های رهبری ومديريت علمی،۵۰ مخ

۲ . پورتني ماخذ،۵۲ مخ

لپاره د لومړیتوبونو مراعتول او تمرکز لرل دوه بنسټیزې او اساسي ځانګړنې دي، همدارنګه خواره واره کېدل او تقسمېدل زموږ توجه فلجوي او تمرکز له منځه وړي.[1]
بله مسئله دا ده، چې باید د پیروانو غوښتنو ته هم پاملرنه وشي، د شلمې پېړۍ په نیمایي کې یو روانشناس د ابراهام مسلو[2] په نوم د شخصیت په اړه یوې نظریې ته پرمختګ ورکړ، چې (د بشري اړتیاوو د مراتبو سلسلې)[3] په نوم پېژندل کېږي، هغه په دې خبره ټینګار کوي، که د انسانانو بنسټیزې غوښتنې رفع شي؛ نو هغوی به په خپل ژوند کې په ښه ډول پرمختګ وکړي، کله چې د یو انسان د ژوند چاپېریال ښه وي؛ نو هغه به ډېر ژر خپل ځواک او امکانات د یو حقیقي انسان په بڼه ترلاسه کړي، دا اړتیاوې (فزیولوژیکي، عاطفي، ارواپوهنه او نور) د الله تعالی ورکړه ده او د انساني طبعیت برخه ده.
هر څوک چې د رهبرۍ او مدیریت په مقام کې قرار لري؛ نو پرې لازم دي، چې د هغو کسانو اړتیاوې او ضرورتونه چې د دې په چاپېریال کې دي، کامل خبرتیا ولري او هغه مرفوع کړي.[4]

(۲٦) سخاوت

کله چې ستاسو د شمعې په وسیله بله شمع روښانه شي؛ نو تاسو څه د لاسه نه ورکو. د یو رهبر لپاره د سخاوت نه بغیر بل څه مهم نه دی، سخاوت د زړه څخه پیدا کېږي او د یو رهبر د ژوند ټول اړخونه په بر کې نیسي، اغېزناک رهبران یواځې د ځان لپا ره نه راټولوي، بلکې راټولوي تر څو نورو ته یې ورکړي، سخاوت د رضایت څخه منشاء اخلي، لکه څرنګه چې مشهور میلیونر جان راکفلر[5] دا ومنله چې: (زه په

---

۱ . پورتني ماخذ، ۵۲ او ۵۳ مخونه

2 .Abraha Maslow

3 .Hierarchy of Human Needs

٤ . ارلي یون: ژباړن: همایون هوتک، روزنه های جدید در انکشاف رهبری، د چاپ کال ۱۳۹۱لمریز، څلورم چاپ، مطبعه کاروان، کابل، ۴۲ مخ

۵ . جان دیویسون راکفلر (John D. Rockefeller): په ۱۸۳۹ زېږدیز کال کې په نیویارک کې زېږېدلی او په ۱۹۳۷ زېږدیز کال کې ومړ او د امریکا د تاریخ لوی سرمایدار ګڼل کېږي. هغه د استاندارد اویل د شرکت بنسټګر وو. هغه په معادل د ۳۳٦ ملیارده ډالر(په کال ۲۰۰۷ زېږدیز د فوربز نشریه په وسیله اټکل شوي)، په تاریخ کې بر لوی سرمایدار یادېږي. همدارنګه هغه په ۲۹ د سپتمبر ۱۹۱٦ زېږدیز کال کې د یو ملیارد امریکایي ډالر په درلودلو سره په عنوان د لومړني امریکایي ملیاردر پېژندل کېږي. هغه خپل کار په ۱٦ کلنۍ کې پیل کړ او د درې کلونو په اوږدو کې د خپل لومړني شرکت پرانیسته. په کال ۱۸٦۲ زېږدیز کې د نفتو په صنعت کې پرمختګ وмونده، هغه ۳۵ میلون ډالره د شیکاګو پوهنتون ته په اختیار کې ورکړه، ترڅو د راکفلر د طبي څېړنو انستیتوت، د راکفلر بنسټ او د راکفلر د حفظ الصحي کمیسون تاسیس شي. په امریکا کې ډېر ځایونه د همدې مرستو او وقفو لپاره چې هغه ترسره کړي، د هغه په نوم دي د بېلګې په ډول د راکفلر پوهنتون او د راکفلر سنتر.

میلونونو ډالر عواید لرم، خو دې ماته خوښي نه ده راکړې). که په لږ راضي نه شو؛ نو په ډېرو هم رضایت نه حاصلوو او که لږو کې سخاوت ونه لرو؛ نو د ډېرو مال او ثروت سره به په یو وار تغیر نه کوو او سخي به ونه اوسو، سخاوت دا حکم کوي چې نور وګړي باید په لومړیتوبونو کې وشمېرو.

استانلي جونز[1] داسې وایي:

((پیسې یو ښه خدمت کوونکی او په عین حال کې یو وحشتناکه څېز هم دی)).

که چېرې پیسې په تاسو حاکمیت پیدا کړي؛ نو تاسې به د هغې غلامان کېږئ، موږ باید په عوض او بخشش باندې ځان عادت کړو ځکه؛ نو سخي اوسېدل د عوض او بخشش سره عادت کېدل دي، د مالدارانو ژوند باید د دوو مراحلو څخه تشکیل شي، یوه د مال لاسته راوړلو مرحله او بله د توزیع مرحله.[2]

د پورته جملو څخه هدف یواځې دا نه دی، چې رهبران او مدیران یواځې په خپله شخصي سرمایه کې سخي اوسي، بلکې هدف ور څخه دا دي، چې د سازمان د داخلي امکاناتو څخه په استفادې او همدارنګه د هغې په تقسیم او وېشلو کې عادل او سخي اوسي، د سخاوت بله نښه دا ده، چې یو رهبر باید د خپلو منافعو او ګټو په پرتله د بل ګټې او منافع غوره وګڼي، همدارنګه د وګړو د ستونزو حل لپاره باید د قانوني لارو څخه ګټه واخلي، نه داچې کومه معامله وکړي.

حکیم مشر د ډېرو پیسو او او درناوي په کیسه کې نه وي، سره له دې چې دواړه څېزونه ورته په کثرت شتون لري، هغه د خپل تقدس ډېر څرګندونه هم نه کوي.[3]

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D9% وخت ۹:۷ ماسښتن ورځ چهارشنبه تاریخ ۲۰۱۶/۱۰/۵

۱ . ویلیام استنلي جون(William Stanley Jevons) (۱۸۳۵ـ ۱۸۸۲ زېږدیز) : یو انګریزي اقتصادپوه او منطق پوه وو. ایروینګ فیشر د جونز کتاب A د اقتصادي سیاست ریاضي عمومي تیوري (۱۸۶۲) په اقتصاد کې د ریاضي تیوري پیل وو. په هغه کې راغلي چې اقتصاد هغه علم دی، چې د ریاضي سره اړیکې لري. د دغه کار په ترسره کولو سره هغه په (حاشیه) نظریه د مطلوبیت (نهایي) ارزښت ورکړی دی. د تاریخ په نوې دوره کې اقتصادي اندیشه ده. د جونز برخه د اقتصاد د انقلاب په حاشیه کې د ۱۹ پېړۍ په وروستیو کې د هغه شهرت په عنوان د لوی اقتصاد پوه سیاسي او منطق پوه له هغه وخت څخه یې بنسټ اېښودل شوی دی، جونز خپل مطالعات د طبعي علومو څخه په لندن کې قطع په کال ۱۸۵۴ زېږدیز په عنوان د یو assayer په سیدني کې، چې هلته هغه په سیاسي اقتصاد کې کار پیل کړ.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://fa.wikipedia.org/wiki/%D9%88%DB%8C%D9% ۱۲:۵۱ ماسښتن ورځ پنج شنبه تاریخ ۲۰۱۶/۱۰/۶

۲ . احمدزی ببرک ، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۵۳ مخ.

۳ . حیدري، شمشاد، د مشرتوب او ستراتېژۍ لارې (د چینایي ښوونکو پندونه)، ۱۴۲ مخ

(۲۷) اورېدل (غوږ نیول)

د خلکو د زړونو سره د اړیکې نیولو لپاره د خپلو غوږونو څخه ګټه واخلئ.
کمزوري رهبران اورېدلو ته تمایل نه لري، پیتر د راکر د امریکا د مدیریت د علم پلار باوري دی، چې شپیته په سلو کې د اړیکو په اړه ستونزې د هغوی غلط برقرارول دي.
غوږ نیول موږ سره دوه مرستې کوي:
اول: د خلکو سره اړیکه او تماس نیول.
دویم: زده کړه.
د همدې لپاره خلک دا غوره ګڼي، چې باید د هغوی خبرو ته په خلاصو غوږونو سره غوږ ونیسو، نسبت دې ته چې د هغوی غوښتنو ته ځواب ورکړو.
د سورپوستو په منځ کې یو متل دی وایي: (وړو خبرو ته غوږ ونیسئ، ترڅو مجبور نه شئ، چې فریادونه واورئ).
هغه رهبران او مدیران چې د خپلو وګړو ستونزې نه اوري، په حقیقت کې ځان ته د سردردۍ لاملونه پیدا کوي.
رهبران باید په ښه ډول د نورو خبرو ته غوږ ونیسي، غوره رهبران هغه دي، د خپلو خبرو دوه چنده وخت د نورو خبرو اورېدلو ته ورکوي او مخکې له دې چې خبرې وکړي پوښتنه کوي.[1]

(۲۸) مثبت لیدنه

ځینې خلک په مختلفو کارونو او کسبونو کې کامیاب دي، دلیل یې دا دی چې هغوی په خپل ژوند کې مثبته لیدنه (چشم انداز) لري.
که چېرې غواړو یو مؤثر رهبر اوسو نو مثبت لید لوری باید ولرو، معمولي او واړه اشخاص په دې فکر کې دي، چې یو څوک هغوی ته انګېزه ورکړي، ولې کامیاب اشخاص خپله د انګېزې او مثبت لید لوري لرونکي وي، لیدلوری یعنې د بریا لاسته راوړل، باید په دې پوه شو چې د اشخاصو د کامیابۍ دلیل د هغوی استعداد او هوش ځواکمني نه ده، بلکې د هغوی د لیدلوري نوعه ده، که چېرې د ضعیف لیدلوري لرونکي اووسو، زموږ دغه کار د نورو په روحیه باندې اغېزه ښندي او هغوی هم بې انګېزې کېږي، ولې برعکس که په کارونو کې مثبته لیدلوری او لېوالتیا ولرو، نورو ته هم دغه روحیه انتقالولی

---

۱ . ټرسي، برایان او پیتر چي، ژباړن: صالح سپهري فر، رهبری ممتاز، لومړی چاپ، کال ۱۳۹۳، تهران: انتشارات دنیای اقتصاد، ۱۹۷ مخ

شو، د خپل لیدلوري د ښه کولو لپاره باید یاد کړو، چې خپل ځان ته مثبت پیل ورکړو او د منفي ګرایۍ څخه ځان وساتو، هر څومره چې منفي اووسو؛ نو په سختۍ سره کولی شو خپل لیدلوري ته تغیر ورکړو، خپل مثبت ټکی باید ځان ته یاداوري کړو، ترڅو وکولی شو، یوې مثبتې اندېښنې ته ورسېږو او د دې لیدلوري ساتنه باید تل وکړو او دا ځانګړنه نه باید لنډه او دوره یې وي.[1]

(۲۹) د مسئلې حل

زموږ د لاس او پښې موانع نه باید زموږ خوبونو ته د رسېدو لاره بنده کړي، یوه ځانګړنه چې د کامیابو او بایلونکو تر منځ تفاوت راښایي، هغه د مسایلو او ستونزو حل دی، اغېزمنو رهبرانو تل ستونزو په وړاندې سنګر نیولي، ودرېدلي دي او له منځه یې وړي دي، باید پوه شو په کوم لاره کې چې موږ پښه اېښې ده، کېدای شي، د ډېرو پیچېده مسایلو سره مخامخ شو، که چېرې فکر وکړو، چې ساده او ارامه لار په مخکې لرو؛ نو یقیناً په سردردۍ اخته کېږو؛ نو باید د مخکې څخه د مشکلاتو د رامنځ ته کېدو وړاندوینه وکړو، په دې صورت کې کولی شو، د بدترینو پېښو سره په سم ډول برخورد وکړو او هغه له منځه یوسو، اغېزمن رهبران هڅه کوي، ترڅو د دغو مشکلاتو په مقابل کې دغه ډول غبرګون وښایي، هغه قبول کړي او د ښو شرایطو په لټون کې شي، نه داچې د ستونزو له امله ارامه کېني او په دې زړه خوشحاله کړي، چې دغه مشکلات به په خپله له منځه لاړ شي او بل مطلب دا که چېرې د مختلفو مسایلو او ستونزو سره مخامخ یو؛ نو په نوبت سره باید یو یو ته رسیده ګي وکړو او بل دا چې د مسایلو د حل څخه تښتېدونکي ونه اوسو، بلکې په لیوالتیا سره د مسایلو استقبال وکړو، ځکه هر ځل چې مسئله حل کوو؛ نو زیاته تجربه او مهارت تر لاسه کوو او تر هغې پورې چې د مسایلو د حل لټون ونه کړو؛ نو د مسایلو د حل اغېزمن قدرت به هم ترلاسه نه کړو.[2]

- ستر رهبر له کړکۍ څخه دباندې ګوري، چې څوک پیدا کړي او د هغه ستاینه وکړي.
- د شکست او ناکامۍ پر وخت، ستر رهبر هندارې ته ګوري، چې د هغه مسؤلیت ور په یاد کړي.
- خو معمولي رهبر د بریالیتوب پر وخت، هندارې ته ګوري او د ځان ستاینه کوي.[3]

(۳۰) اړیکې (روابط)

که چېرې تاسو د نورو سره ښې اړیکې ولرئ؛ نو هغوی به هم له تاسره ښې اړیکې ولري.م.(ګریفن)

---

۱ . احمدزی ببرک، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۵۳ او ۵۴ مخونه

۲ . پورتنی ماخذ، ۵۵ مخ

۳ . ارلي، یون. ژباړه: سمیع الله مجاهد، د مشرتابه غوره لارې چارې، ۴۰ مخ

په سازمانونو کې چې ډېرې ستونزې رامنځ ته کېږي، د اړیکو ټینګولو د ناکامۍ مستقیمه پایله ده. د اړیکو د ټینګولو بهیر دې لپاره مهم دی، چې ښوونه، هم غږه کېدل، مشوره، ارزیابي او څارنه له همدې لارې څخه ترسره کېږي، اړیکه د تفاهم هغه ځنځیر دی، چې د سازمانونو غړي له پورته څخه ښکته او له ښکته څخه پورته له یو لوري څخه بل لوري ته وصل کوي.[1]
له نورو سره د کار کولو قدرت او له نورو سره د اړیکو ایجادول د اغېزمنې رهبرۍ له ارکانو څخه دی، له خلکو سره د ښو اړیکو درلودلو څخه بغیر څوک نه شي کولی، چې ښه رهبر وي، پس باید نور درک کړو او په دې پوه شو چې هغوی څه احساس په زړه کې لري او څه فکر یې په ذهن کې شتون لري.
ځان ته او نورو افرادو ته هم باید توجه ولرو، د هغوی سره اړیکه ټینګه کړو او د هر یو سره باید د هغوی د خصوصیاتو او فردي توپیرونو په اساس برخورد وکړو، باید په دې پوه شو چې د مؤثرو رهبرانو د قوت ټکی د خلکو سره زیاته علاقه ده؛ نو نه شو کولی چې موثر رهبر اووسو، خو دا چې نورو سره مینه ولرو.
البرت انیشتین[2] وایي:
((موږ انسانان د دې خاورینې کُرې پر سر یو عجیبه وضیعت لرو، هر یو زموږ څخه د یو لنډ ملاقات لپاره دې نړۍ ته راځو خو نه پوهېږي، چې ولې دې نړۍ ته راځو او په دې حال کې داسې څرګندېږي، چې موږ الهي رسالت لرو، په روزمره ژوند کې د یو شي څخه مطمین یو او هغه داچې انسانان د انسانانو لپاره پیدا کېږي)).
نو نه باید د خپلو روابطو د بهبود لپاره انتظار وباسو، ترڅو د مرستې پیدا کېدلو روحیه په موږ کې پیدا شي، د نورو سره په مرسته او همکارۍ دا میل او لیوالتیا په خپله په موږ کې پیدا کېږي او په دې کار سره خپل مینې ته پیاوړتیا ورکوو، بل دا که چېرې اړیکې مو د خپلوانو، دوستانو او همکارانو سره محوه شوي وي او یا کمې شوې دي؛ نو باید کوشش وکړو، ترڅو دوباره پیوند او اړیکه ټینګه کړو او که چېرې ستونزه زموږ له لوري وي؛ نو عذر خواهي او بښنه باید وغواړو، که چېرې د اړیکو مهارت مو کمزوری

---

۱ . رومان خلیل، علم وهنر رهبری و مدیریت، د چاپ کال ۱۳۹۰ لمریز، لومړی چاپ، مطبعه عهدي، کابل، ۴۲ مخ
۲ . البرت اینشتین (Albert Einstein): په ۱۸۷۹ زېږدیز کال د مارچ په ۱۴ کې زېږیدلی او په ۱۹۵۵ زېږدیز کال کې د اپریل په ۱۸ ومړ. یو الماني نظري فزیک پوه وو. هغه په ۱۹۲۱ زېږدیز کال کې په نظري فزیک کې د خدمتونو له امله او په ځانګړې ډول د فوتوالکتریک اغېز د قانون په کشف سره د نوبل جایزه ترلاسه کړه، هغه د خپلو اغېزمنو نظریاتو سره د مشهورو فزیک پوهانو څخه شمېرل کېږي، چې دې نړۍ ته راغلی دی. په عامه فرهنګ کې د ایشتین نوم د ډېر عاقل او نابغې سره مترادف راغلي دي.
د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%A2%D9%84%D8%A وخت ۸:۵۹ سهار ورځ جمعه تاریخ ۲۰۱٦/۱۰/۷

وي؛ نو رهبري مو هم ضرر منونکی دی، باید چې هیڅکله هم د اړیکو قدرت په خپل په ژوند کې بې ارزښته ونه ګڼو.[۱]

(۳۱) مسؤلیت

کامیاب او مسؤل افراد احساس کوي، چې دوی د ځان لپاره کار کوي، د کار په سرته رسولو کې عذر او بهانه نه کوي او په خپل ځان کې د مسؤلیت احساس پیاوړی کوي، هغوی هېڅکله داسې نه وايي، چې دا زما دنده نه ده، که چېرې غواړو کامیاب اوسو؛ نو باید همېشه مسؤلانه رویه وکړو، باید د خپل ټول وجود څخه د یوې سرچینې او منبع په ډول کار واخلو، ترڅو هغه کار چې موږ ته سپارل شوی دی، سرته یې ورسوو او دغه شان بیا؛ نو د ارامتیا احساس کوو، جیم رون[۲] یو کامیاب کار پېژندونکی دی، وايي:

((استرس یا فشار هغه مهال په تاسې راځي، چې د خپلې اندازې څخه کم اجرات وکړئ)).

د دې لپاره چې د مسؤلیت حس په ځان کې پیاوړی کړو؛ نو باید استقامت ولرو او کارونه نیمګړي پرېنږدو، د دې لپاره چې سترو اشخاصو څخه وګڼل شو؛ نو باید په ځان کې مثبت بدلون راولو او د خپلو معیارونو کچې باید لوړې کړو.[۳]

که مور او پلار د خپلو اولادونو پر وړاندې د مسؤلیت احساس ونه کړي؛ نو په سمه توګه ښوونه او روزنه نه شي ورکولی او په همدې ډول که رهبران د مسؤلیت احساس ونه کړي، هغوی نه شي کولی چې هغه پروګرامونه او اهداف، چې د سازمان لپاره جوړ شوي، ترې کار واخلي.[٤]

---

۱ . احمدزی ببرک، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ٥٦او ٥٧ مخونه

۲ . جیم رون(Emanuel James Rohn): په ۱۹۳۰ زېږدیز کال د سپتمبر په ۱۷ د واشنګټن د یکیما په ښار کې زېږېدلی دي او په ۲۰۰۹ زېږدیز کال د ډسمبر په ٥ د کلفورنیا په ویسټ هیلس کې ومړ. رون خیل مسلکي ژوند په د مغاذي د کاتب په ډول شروع کړ. په ۱۹٥۷ کال کې رون د(AbundaVita) سره د توزیع لاسلیک کړ او د یو بل د پلورلو کمپني Nutri-Bio سره وصل شو. په ۱۹٦۰ زېږدیز کال کې کله چې Nutri-Bio کاناډا ته پراختیا پیدا کړه، نو شوف(Shoaff) او نور بنسټګرو رون د سازمان د ریس مرستیال په توګه وټاکه. رون یو لاسته راوړونکي وو د نړیوال بیانیو اتحادي(CPAE (National Speakers Association جایزو د ښه خبرو او بیانیو لپاره. همدارنګه هغه د ۱۷ لیکنو، اډیو او د ویډیو رسنیو مولف دي.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://en.wikipedia.org/wiki/Jim_Rohn وخت ۹:۴۴ ورځ جمعه تاریخ ۲۰۱٦/۱۰/۷

۳ . احمدزی، ببرک، تیوری های رهبری و مدیریت علمی،٥۷ مخ

٤. ارلي، یون. ژباړه: محمد نبي تدبیر، نوي څرکونه د مشرتابه په پرمختیا کې، دویم چاپ، د چاپ کال ۱۳۸۹ هـ ش، د کاروان مطبعه، ۱٥۱ مخ

لنډه داچې د ښه والي يواځېنی صفت چې ټول پرې موافق دي، هغه دا دی، بايد هر څوک د خپل د کار مسؤليت په غاړه واخلي.(۱)

(۳۲) ذهني ارامتيا

ستر او لوی رهبران په خپلوو عقايدو او باورونو ډېر لږ مشکوک وي؛ نو له همدې امله د ډېرې ذهني ارامتيا درلودونکي وي، که چېرې څوک ځان بايلونکی وشمېري؛ نو د بايللو لپاره لاره هم پيدا کوي، هغه رهبران چې ذهنې ارامتيا نه لري، هم د ځان لپاره او هم د خپلو پيروانو لپاره خطرناک ثابتېدلی شي، هغه کسان چې د ذهني ارامتيا د نشتوالي سره مخ دي، تل د نورو د تائيد په لټه کې دي او د هغوی ټوله پلټنه دا ده، چې د نورو څخه ذهني ارامتيا واخلي، نه داچې دا احساس هغوی ته ورکړي؛ نو دغه شان رهبران د ښو رهبرانو څخه نه ګڼل کېږي. کامياب رهبران، د خپلو لاس لاندې کسانو بريا لمانځي او ناکام رهبران هماغه رهبران دي، چې ذهني ارامتيا نه لري، حتا د نورو د ناکاميو لپاره لاملونه پيدا کوي، ځکه څومره چې د هغوی افراد ښه او کامياب ظاهرېږي، هغوی د خپل موقعيت تهديد ګڼي او ډېر د ذهني نا ارامتيا احساس کوي.

څنګه کولی شو، چې دغه ځانګړنې ته په خپل ځان کې پرمختګ ورکړو؟

بايد ځان او خپل شخصيت ښه وپېژنو، د خپلو وړتياوو او کمزورو ټکو څخه خبر شو او په اړه يې فکر وکړو، دا چې زموږ ملګري او همکاران کومې برياوې لاسته راوړي؛ نو بايد نا ارامه نه شو او د هغوی بريا خپله بريا وګڼو، ځکه چې له دې څخه بغير هم موږ پخپله او هم نور کمزوري کېږي، په نورو باور ولرو او د هغوی ملاتړ وکړو، نه داچې د نورو نظريات نظر انداز کړو او تل خپل نظر تحميل کړو.

ښه خوب وکړئ، اړينه ده، چې **۲۴** ساعتونو کې له **۷** تر **۸** ساعتونو پورې خوب وکړئ، ځکه خوب تاسو ته انرژي دربښي، ذهن مو فعاله کوي، په هره خبره مو ذهن خلاصېږي او کاري وړتيا مو تر بل هر وخت زياته وي.(۲)

(۳۳) خدمت کول

غوره رهبران هغه کسان دي، چې د ځان پر ځای نورو ته خدمت کوي.

البرت شوايتزر(۱)وايي:

---

۱ . پورتني ماخذ،۱۴۷ او ۱۴۸ مخونه له Michail Korda(Chief editor of Simon & Shuster Publishers), quoted in failing Forword,54.

۲ . ټريسي، برايان، ژباړن: امين پاچا،غوره مشري، ۹۸ مخ

((نه پوهېږم، کوم سرنوشت ستاسې انتظار ویستونکی دی، اما یو څیز حتما لرم او هغه داچې ځینې خلک ستاسو څخه واقعاً نیکمرغه کېدونکي دي، هغه چې د خدمت کولو لاره یې زده کړې وي).

خدمت کول د مقام او منصب سره اړیکه نه لري، په هر مقام او منصب کې چې د خدمت کولو روحیه ولرئ، کولی شئ خپلو همنوعو ته خدمت وکړئ، که غواړو چې په ځان کې د خدمت کولو روحیې ته پیاوړتیا ورکړو، له هر څه څخه مخکې باید نور خلک ځان ته مقدم وګڼو او د هغوی غوښتنې په نظر کې ونیسو او په ضمن کې باید د د ذهن ارامتیا څخه برخه من اووسو؛ ترڅو وکولی شو، پرته د ټولنیزو مزایاوو څخه نوروته خدمت وکړو او د هغوی د اړتیاوو رفع کولو لپاره هڅه وکړو، په ډېرې مینې او اخلاص سره خدمت وکړو، نه د تکبر او سلطه جوی له مخې، په هر حالت کې چې وکولی شو، نورو ته خدمت وکړو، ترڅو دا ځانګړنه زموږ د ذهن ملکه وګرځي.[۲]

(۳۴) زده کړه

له ننې نړۍ څخه پنځوس کاله وړاندې، چې ډیجیتل ساعتونه اختراع شوي نه وو، د نړۍ له ساعتونو څخه سویسي ساعتونه تر ټولو ښه او زړه راښکونکي ګڼل کېدل، چې د شهرت او کیفیت له مخې په نړۍ کې مشهور وو. د سویس شرکتونه په دې باور وو، چې دوی د نړۍ تر ټولو ښه ساعتونه تولیدوي، تر دې وروسته بیا یو کس برقي ساعت اختراع کړ، چې د ډیجیټل ساعت جوړونې لپاره یو ګام و. سویسي ساعت جوړونې شرکت په دې اړه په خپلو کې سره مشوره وکړه او بلاخره دې نتیجې ته ورسېدل؛ (هېڅکله نه، موږ دې موضوع ته ارزښت نه ورکوو. هېڅوک نه شي کولی، چې تر موږ ښه ساعت تولید کړي). لس کاله وروسته جاپانیان قادر شول چې د لومړي ځل لپاره ډیجیتل ټکنالوژي بازار ته راوباسي، نن ورځ په نړۍ کې جاپاني ډیجیټل ټکنالوژي بازار ته راوباسي، نن ورځ په نړۍ کې جاپاني ډیجیټل ساعتونه ډېر شهرت لري، خو د سویس ساعت جوړونې په زرګونو کارکوونکو خپلې بوختیاوې یا مصروفیتونه له لاسه ورکړي دي، ځکه چې د سویس مشران په دې ونه توانېدل، چې د تولید نوې لارې زده کړي، هغوی په خپلو دودیزو لارو چارو او میتودونو تکیه کړې وه.[۳]

---

۱ . البرت شوارتزر(Albert Schweitzer): په ۱۸۷۵ زېږدیز کال کې د جون په ۱۴ زېږیدلی او په ۱۹۶۵ زېږدیز کال کې د سپتمبر په ۴ ومړ. یو الماني پزشک، فیلسوف، د پروتستانیسم عالم وو. هغه په کال ۱۹۲۸ کې د ادبي ګونه جایزي ګټونکی او په کال ۱۹۵۲ کې د نوبل د صلح جایزې ګټونکی شو. شواتز خپل د عمر وروستي څلوېښت کلونه په افریقا کې د افریقایي قبیلو په منځ کې تیره کړه.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%A2%D9%84% وخت ۱:۲۰ ماسپښین ورځ جمعه تاریخ ۲۰۱۶/۱۰/۷

۲ . احمدزی ببرک، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۵۸ مخ

۳ . ارلي، یون. ژباړه: محمد نبي تدبیر، نوي څرکونه د مشرتابه په پرمختیا کې، ۲۹ او ۳۰ مخونه

موفق رهبران د پرمختګ، زده کړې او د بشپړ کېدو په لټه کې وي او هېڅکله موجودې وضعې ته رضایت نه ښايي، کله چې رهبران فکر وکړي، چې خپل حد اکثر قدرت ته رسېدلي دي؛ نو هغه ورځ يې د سقوط ورځ ده.

رای کراک وايي:

((تر هغې پورې چې شين يئ رشد کوئ او ځومره ژر چې تاسو ورسېدې؛ نو ورستېږي)).

بايد ووايو چې د زده کړې شرط دا دی، چې پوه شو، په هر څه نه پوهېږو؛ نو غرور له ځانه څخه جلا کړو او د هغې په لټه کې شو، چې پرې نه پوهېږو او هېڅکله ځان مطلق پوه ونه ګڼو، که چېرې په ريښتيا سره غواړو پرمختګ وکړو؛ نو نوې ننګونو سره بايد ځان مخامخ کړو؛ ترڅو د هغې ننګونې د رفع لپاره مجبور شو او نوي مطالب زده کړو، که چېرې غواړو خپل سازمان ته ارتقا او لوړوالی ورکړو؛ نو بايد خپلې زده کړې دوامداره وساتو، ځکه د هر ارزښمتن څېز لپاره په ژوند کې قيمت ادا کېږي.[1]

(۳۵) هوښياري[2]

هوښياري يا عقلاني قدرت[3] د رهبرۍ سره مثبته اړيکه لري، د بيان قدرت، د پېژندنې قدرت[4] او د استدلال د قدرت څخه برخمن پاتې کېدل شخص څخه يو ښه رهبر جوړوي. رهبر بايد غوره او روښانه فکر ولري، خو د څېړنو څخه څرګندېږي، چې د رهبر د هوښيارۍ اختلاف د لاس لاندو څخه ډېر زيات نه وي، په هغه حالاتو کې چې د رهبرۍ د هوښيارۍ ضريب[5] د پيروانو سره ډېر توپير لري، کېدای شي، چې برعکس اغېزه پر پيروانو ولري. رهبران د لوړ ځواک سره امکان لري، چې د پيروانو سره په اړيکو ټينګولو کې د دې لپاره چې د هغوی عقايد او نظريات د پيروانو څخه ډېر لرې دي، ستونزې را ولاړې کړي.[6]

(۳٦) پر ځان باور

پر ځان باور درلودل د اطمينان هغه قدرت دی، چې د ځانګړو مهارتونو او صلاحيتونو[7] په اړه وي، پر ځان بارو څخه هدف د درناوي احساس[1]، د اطمينان احساس[2] او هغه باور چې يو نفر کولی شي، چې توپير ايجاد کړي دي.

---

۱ . احمدزی ببرک، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۵۹ مخ

2. Intlligence

3 . Intellectual Ability

4 . perceptual Ability

5 . I.Q

6 . .Peter G. North house,''Leadership, Theory and Practice'', pp. 17- 18

7 . Competencies

(۳۷) تشخیص

ښه تشخیص د مسایلو انجامول اسانه کوي؛ نو که چېرې دقت وکړئ او یو موضوع ته ښه متوجه شئ؛ نو په ښه توگه یې ترسره کولی شئ.

د ځانگړتیاوو (خصلتي) تیورۍ څخه په عمل کې گټه اخیستل

د ځانگړتیاوو تیوري د رهبرۍ په اړه ارزښتناکه معلومات وړاندې کوي، په ټولو سازمانونو که افراد چې په هره کچه کې وي، نومورې تیوري پر ځان تطبیقولی شي، همدارنگه د ځانگړتیاوو تیوري یواځې د ځانکړتیاوو یوه مجموعه نه ده، بلکې دا لارښوونه هم کوي، که څوک د رهبرۍ موقعیت لپاره هیله مند وي؛ نو باید کومې ځانگړتیاوې ولري، د ځانگړتیاوو ارزیابۍ او د دې په شان د نورو پوښتنپاڼو په وسیله خلک پوهېدلی شي، چې ایا هغوی هغه ځانگړتیاوې لري، چې د رهبرۍ لپاره اړین گڼل کېږي او د رهبرۍ په اړه د خپل پیاوړو او کمزور ټکو ته اشاره کولی شي.

لکه چې مخکې پرې بحث وشو، رهبران او مدیران د ځانگړتیاوو تیورۍ د معلوماتو په وسیله ارزیابي کولی شي، چې په سازمان کې په کوم ځای کې قرار لري او هغوی باید څه وکړي، ترڅو خپل موقعیت ته پرمختگ ورکړي، د ځانگړتیاوو تیوري هغه ټکي په گوته کوي، چې ستاسو شخصیتي ځانگړتیاوې د سازمان لپاره ډېر گټور وي او هغه ټکي چې تاسو باید ډېر تمرین کړئ، ترڅو ورته پرمختگ ورکړئ، د ځانگړتیاوو تیورۍ څخه په گټه اخیستنه رهبران او مدیران په دې پوهېدلی شي، چې هغوی څوک دي او په سازمان کې څرنگه پر نورو اغېزه ښندلی شي.

په نتیجه کې ویلی شو، چې عصر حاضر د تغیر او پیشرفت عصر دی او د تغیراتو ضامن ټولنیز سازمانونه دي، چې د رهبرانو او مدیرانو په واسطه یې مدیریت او رهبري کېږي؛ نو بناً د دې لپاره چې د مثبت تغیر په حال کې وي، نه یواځې رهبران بلکې نور افراد د سازمانونو باید په علم، نوښت او هغه خصوصیات او صفات چې ذکر شو، ترلاسه کړي او باکفایته افراد باید واوسي، ترڅو د ستونزو په مقابل کې مستحکم ودرېږي او په ټوله کې سازمان ته پرمختگ ورکړي.

---

1 . Self-Esteem

2 . Self- Assurance

څلورم مبحث: د مهارتونو تیوري(Skill Theory)

که څه هم د رهبرۍ مطالعات د ((لوی سړی)) په مفهوم پیل شو او د دې نظریې له مخې رهبر زېږول کېږي، جوړېږي نه، خو کاتز د یو لړ شخصیتي ځانګړتیاوو څخه یادونه وکړه، چې د افرادو پر مهارتونو او وړتیاوو ټینګار کوي او د زده کړې وړ دي او پرمختګ ورته ورکول کېدلای شي؛ نو د شخصیتي ځانګړنو او مهارتونو تیوري ګانو ترمنځ توپیر دا دی، چې په شخصیتي ځانګړتیاوو تیورۍ کې د شخصي او داخلي صفاتو څخه یادونه کېده او ډېری په دې نظر وو، چې د زده کړې وړ نه دي، خو د مهارتونو نظریه بیا وایي، چې وړتیاوې او مهارتونه زده کېدلی شي او پرمختګ ورته ورکول کېدلی شي.

کاتز (**۱۹۵۵**) زېږدیز کال کې د دریو مهارتونو څخه یادونه وکړه او ادعا یې وکړه، چې د یو اغېزمن اداره کوونکي لپاره مهمې دي او عبارت دې له تخنیکي، انساني او ادراکي مهارتونو څخه دي، بیا په اوسنیو وختونو کې ممفورد درې کلیدي رهبرۍ وړتیاوو ته پرمختګ ورکړ، چې عبارت له ستونزو حل، ټولنیز قضاوت او پوهې مهارتونو څخه دي، د مهارت تیوري د رهبرۍ په اړه نظر ته تغیر ورکړ، ځکه د ځانګړتیاوو په تیوري کې ټینګار په دې کېده، چې هر څوک رهبر کېدلی نه شي، خو د مهارت تیورۍ له مخې هر څوک رهبر کېدلی شي، خو که د رهبرۍ هیله ولري او مهمو مهارتونو لاسته راوړلو ته چمتو وي.(1)

مهارتونه د هر شخص لپاره د هغې ځانګړې سرمایه ګڼل کېږي، په لغوي لحاظ مهارت یعنې تمرین کول، تکرارول، سرته رسول، اشنا کېدل او په مناسبو ځایونو او شرایطو کې د هغوی په کار وړلو ته ویل کېږي.

مهارت یوه زده کړه ده او د فرد په وسیله د یو شمېر مهارتونو ترلاسه کول دا څرګندوي، چې نوموړی شخص د کوم معیار او ظرفیت لرونکی سلوک او کړنې لري، په هره اندازه چې د نوموړي شخص د سلوک او کړنې ظرفیت لوړ وي؛ نو په هماغې اندازه به یې په شخصیت کې ژور بدلون لکه انعطاف پذیري، اغېزمنتوب او نور څرګند شي.

د سلوک او کړنې ظرفیت او معیار چې په خپله د کړنو او رفتار لپاره خزانه بلل کېږي، باید د شخص اعمال تقویه کړي، په دې معنا چې د رفتار خزانې مؤثریت باید د شخص په عمل کې هم څرګند شي، یوازې د فرد په خبرو او پوهې باندې بسنه نه کېږي، لکه څرنګه چې د یو رهبر لپاره ځینې شخصیتي ځانګړتیاوې مهمې دي، همدارنګه ځینې مهارتونه هم د رهبرۍ دندو ترسره کولو لپاره اړین ګڼل کېږي،

---

1 . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, p.21

د مهارتونو په اړه د رابرت کاتز یو پخوانۍ مقالې په وسیله چې (۱۹۵۵) زیږدیز کال کې د هاروارد په پوهنتون کې خپور شو د (د یو اغېزمن مدیر مهارتونه) په عنوان و، دا هغه وخت و، چې څېړونکو هڅه کوله د یو رهبر لپاره مشخصې شخصیتي ځانګړتیاوې راڅرګند کړي، د کاتز هڅه دا وه، چې د شخصیتي ځانګړتیاوو ستونزه د رهبرۍ مهارتونو په مشخصولو سره حل کړي، د (۱۹۹۰) زیږدیز کلونو په اوایلو کې په علمي مجلو کې ډېرې مقالې نشر شوې، چې موضوع یې د رهبرانو وړتیاوې د سازمان پیچېده ستونزو حل لپاره وو.[1] د دې څېړنو پایله دا شوه چې د مامفورد[2] او د هغه همکارانو یې (زاکارو[3]، هاردینګ[4]، جاکوبز[5]، فلش من[6] او یامورینو[7]) دې څېړنو ته پرمختګ ورکړل او د رهبرۍ مهارتونو جامع مدل (نمونه) په اړه و، چې وروسته پرې بحث کوو.

کاتز بیا د مدیریت درې ګونو مهارتونو څخه یادونه وکړه، چې عبارت دي له: فني مهارتونه، تخنیکي مهارتونه او ادراکي مهارتونو څخه دي، کاتز ادعا وکړه، چې دا مهارتونو د رهبرۍ شخصي یا شخصیتي ځانګړتیاوو څخه ډېر توپیر لري، مهارتونه هغه دي، چې رهبران یې ترسره کولای شي، حال داچې ځانګړتیاوې هغه دي، چې رهبران څوک دي (د هغوی ذاتي او فطري ځانګړتیاوې). د رهبرۍ مهارتونه هغه وړتیاوې دي، چې یو څوک خپلې پوهې او وړتیاوې په وسیله یو لړ اهداف او موخې ترلاسه کړي، په دې څېرکي کې به روښانه شي، چې د رهبرۍ دا مهارتونه د لاسته راوړلو وړ دي او د تکرار سره رشد کولی شي[8] لومړی د کاتز[9] له انده چې کومو مهارتونو یادونه شوې پرې بحث کوو او بیا د مامفورد او د هغه همکارانو چې کومه څېړنه کړې، پرې بحث کوو.

1 . Peter.G northhouse," Leadership Theory and Practice", p.44

2 . Mumford

3 . Zaccarro

4 . Harding

5. Jacobs

6 . Fleishman

7 . Yammarino

8 . Peter.G northhouse," Leadership Theory and Practice" Ibid, p.43

9 . Katz

لومړی مطلب: د رهبرۍ درې ګوني مهارتونه[۱]

کاتز په اداره کې د یو میداني څېړنې په پایله کې د خپل لومړي لاس مشاهداتو څخه چې د مدیرانو په کاري ساحه کې ترسره کړه، وړاندې کړل، اغېزمنه اداره او د هغه رهبري درې اساسي شخصي مهارتونو پورې تړلې ده، چې عبارت دي له:

۱. فني یا تخنیکي مهارتونه.

۲. بشري یا انساني مهارتونه.

۳. مفهومي یا ادراکي (ذهني) مهارتونه.[۲]

د پورتنیو مهارتونو لنډیز موږ په لاندې جزونو کې تر بحث لاندې نیسو:

لومړی مطلب: فني یا تخنیکي مهارتونه

فني مهارت په یو ځانګړي کار او یا فعالیت کې له علم او تخصص څخه عبارت دی، فني مهارت په یو ځانګړې ساحه کې وړتیا همدارنګه د تجزیې او تحلیل وړتیا او د مناسبو وسایلو او تخنیکونو کارونې وړتیا ته ویل کېږي، د بېلګې په ډول په یو سافټویر کمپیوټر کمپنۍ کې فني مهارت به عبارت وي له د سافټویر په ژبه او پروګرام پوهېدل، د کمپنۍ سافټویر تولیداتو باندې پوهېدل او په دې پوهېدل چې څرنګه دا تولیدات د مشتریاتو کارونې لپاره چمتو شي.

فني مهارت د مدیریت د لوړې سطحې او منځنۍ سطحې ته ډېره اړتیا ده او بیا د لوړې سطحې مدیریت ته لږه اړتیا ده.

SKILLS	DESCRIPTION
TECHNICAL	Job-specific knowledge and techniques
HUMAN	Ability to work well with people
CONCEPTUAL	Ability to think and conceptualize abstract and complex situations

د لوړو سطحو رهبرانو لپاره لکه لوړ پوړو مدیرانو، رئیسانو او لوړ رتبه غړو لپاره ډېره مهمه نه ده، هغه افراد چې په سازمان کې په لوړه سطحه کې قرار لري، ماهر لاس لاندې کسان لري چې فني مسایل سمبال کړي.[۳]

1 . Three-Skill Approach

2 . Katz, R.L, (1955). Skills of and effective administration, Harvard businessreview, p.34

3 . Peter.G northhouse," Leadership Theory and Practice" p.44

دويم مطلب: بشري يا انساني مهارتونه

بشري مهارت له خلکو سره په کار کولو کې علم او وړتیا درلودل دي[1] دا مهارت له فني مهارت سره توپیر لري؛ ځکه چې فني مهارت له اشیاوو سره کار کول دي او بشري مهارت بیا د (خلکو مهارت) دی، یعنې دا هغه وړتیاوې دي چې رهبر سره مرسته کوي، ترڅو د لاس لاندې، همکارانو او پورته مقاماتو سره په اغېزمنه توګه کار وکړي او د سازمان اهداف ترلاسه کړي.

بشري مهارتونه اجازه ورکوي، چې یو رهبر د ډلې غړو سره مرسته وکړي او دې یو بل په مرستې سره د یوې ډلې په څېر عمومي اهدافو ته ورسېږي، یعنې د کاتز له نظره دا معنا ورکوي چې د موضوعاتو په اړه د خپلې نظر او دیدګاه په اړه پوهېدل او همزمان د نورو په نظر او دیدګاه په اړه خبرتیا درلودل دي، رهبران د بشري مهارتونو سره د خپل او د نورو نظریاتو ترمنځ توافق رامنځته کوي، د دې سره سره رهبران باوري فضاء رامنځته کوي، چېرته چې کارکوونکي د ارامۍ او امنیت احساس کوي او په هغه پلانونو کې د ګډون جرأت پیدا کوي، چې پر دوی اغېزه کوي.
د بشري مهارتونو سره رهبر اوسېدل په دې معنا چې د نور اړتیاوو او خوځښت په اړه حساس اوسېدل او په خپلو پریکړو کې د نورو اړتیاوو ته ځای ورکول دي، په لنډ ډول د کارونو په اجرا کې له نورو سره د ځان عیارولو وړتیا ته بشري مهارت ویل کېږي.
بشري مهارتونه په درېو واړو سطحو (لوړه سطحه، منځنۍ سطحه، ټیټه سطحه) مدیریتونو کې یو ډول اهمیت لري.[2]

درېیم مطلب: ادراکي یا ذهني مهارتونه

که په کُلي مفهوم سره ووایو ادراکي مهارت د فکرونو او عقایدو سره د کار کولو وړتیا ته ویل کېږي،[3] په داسې حال کې چې فني مهارتونه د اشیاوو سره او بشري مهارت له خلکو سره اړیکه لري؛ خو ادراکي مهارت د نظریاتو او فکرونو سره د کار کولو وړتیا ده، یو رهبر له ادراکي مهارت سره د ارامۍ احساس کوي، کله چې د هغه نظریاتو په اړه غږېږي، کوم چې یو سازمان او د هغه پیچېدګیو ته شکل ورکوي،

1 . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, p.81

2 . Peter.G northhouse," Leadership Theory and Practice, pp. 44-45

3 . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, p.82

هغه په دې ښه پوهېږي، چې د سازمان اهداف په الفاظو او کلیماتو څنګه تبدیل کړي، یعنې نورو ته د سازمان اهداف په ښوو الفاظو بیانولی شي او د سازمان هغه اقتصادي بنسټونو چې پر سازمان اغېزه لري، په اړه یې پوهېږي او توضیح کولی شي، یو رهبر د ادارکي مهارتونو په وسیله په سازمان کې نظریاتو، افکارو او فرضیو سره په ښه شکل کار کوي.

ادراکي مهارت د سازمان لپاره یو تصویر او ستراتیژیک پلان جوړولو کې مرکزي رول لري، د بېلګې په ډول د یو مدیره هیئت غړي لپاره ادراکي مهارت ته اړتیا ده، ترڅو وکولی شي، چې د نویو تولیداتو لپاره یو مرام یا وېژن وټاکي، چې کمپنۍ ته ګټه ورسوي، یا د یو غیر انتفاعي صحي سازمان د رئیس لپاره یو ستراتیژیک پلان ته اړتیا ده، چې د لږو منابعو سره بیا هم په بازار کې د انتفاعي صحي سازمانونو سره سیالي او رقابت وکړي.

همدارنګه که د ننګرهار پوهنتون د عامه ادارې او پالیسۍ پوهنځي غواړي، چې یو تعمیر ولري باید د ده لپاره د پوهنځي رئیس یو پلان او پروپوزل ولري او اړونده ارګانونه په دې قانع کړي چې پوهنځي ته د یو تعمیر اړتیا ده، په دې بېلګو کې مهم ټکي دا دي، چې ادراکي مهارتونه فکري کار سره د سازمان اهدافو ته شکل ورکول او یا د پالیسۍ مسایلو پورې اړه لري او همدارنګې په دې پوهېدل چې سازمان د کوم هدف لپاره رامنځته شوی او کوم ځای کې قرار لري او باید کوم ځای ته ورسېږي.

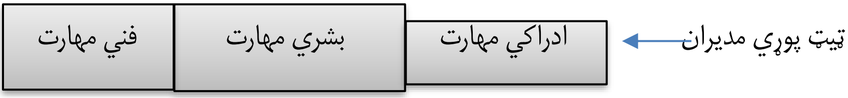
ادراکي مهارت د لوړې سطحې مدیرانو لپاره ډېر اهمیت لري، په حقیقت کې کله چې لوړ پوړې مدیران پیاوړی ادراکي مهارت ونه لري، ټول سازمان په خطر کې وي، همدارنګې ادراکي مهارت منځ پوړو مدیرانو ته هم مهم دی او لکه څرنګه چې د مدیریت سطحې ټیټېږي همداسې د ادراکي مهارتونو کچې اړتیا هم کمېږي[1] د ښه پوهېدو لپاره لاندې شکل ته وګورئ:

(۴-۲) شکل: د رهبرۍ مهارتونه د مدیریت په مختلفو کچو کې توپیر کوي[۲].

د اړتیا وړ مهارتونه

1 . Ibid, p.45-46

2 . R. L. Katz, Skills of an Effective Administrator, p. 42.



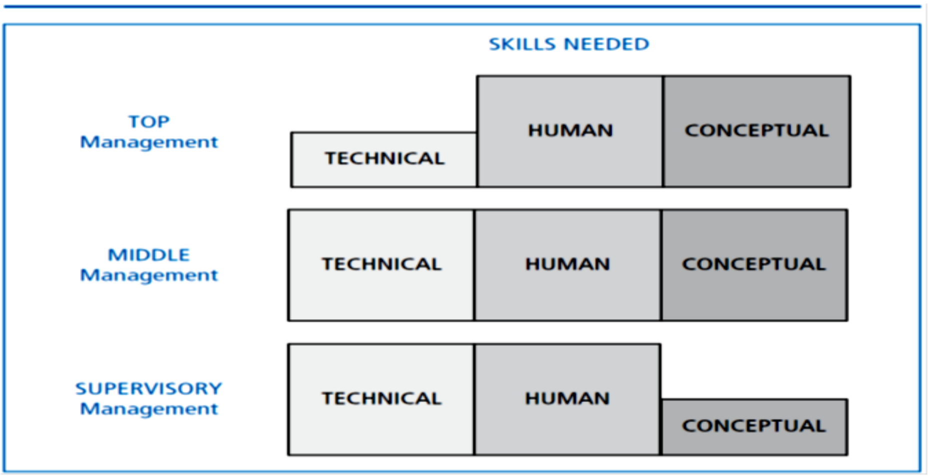
کاتز په خپل کتاب کې بیا پورتنی (۴-۲) شکل په لاندې ډول راوړی دی:

Figure 2. 4 - Management Skills Necessary at Various Levels of an Organization1

د دې لپاره چې د رهبری درې ګوني مهارتونه (تخنیکي، بشري او ادراکي) مهارتونه خلاصه کړو، دا چې مدیران د مدیریت د جوړښت په کوم مقام کې قرار لري؛ نو رهبر لپاره مهمه ده، چې درې واړه مهارتونه ولري؛ په داسې حال کې چې مقام ته په کتو سره ځینې مهارتونه له نورو څخه مهم ګڼل کېږي. کاتز په (۱۹۵۰) زېږدیز په منځ کې د رهبری مهارتونو په اړه کار وکړ، خو (۱۹۹۰) زېږدیز کلونو په نیمایي کې بل نظر د یو تجربوي څېړنې پر بنسټ رامنځته شو، د (رهبری پراخه مهارتونو نمونه)[۲] په نامه باندې، چې په لاندې ډول تر بحث لاندې یې نیسو:

د مهارتونو ماډل (نمونه)[۳]

د (۱۹۹۰) زېږدیز کلونو په اوایلو کې د امریکا دفاع او فوځي چارو وزارت له خوا یو ډله څېړونکي حمایه کېدل، ترڅو د رهبری یوه پراخه تیوري د سازمانونو د ستونزو حل لپاره رامنځته او وازمایي او نوموړو مهارتونو ته پرمختګ ورکړي، دا مطالعات د څو کلونو په اوږدو کې ترسره شوي او له (۱۸۰۰۰) څخه زیات د فوځ افسرانو په شپږ برخو تقسیم شوي وو او په دغه څېړنیز پروژه کې د افسرانو مهارتونو، تجریو



او هغه شرایطو کې چې فعالیت یې کاوه، د مشخصولو لپاره له مختلفو نوې وسایلو څخه ګټه واخیستل شوه.

د څېړونکو اصلي هدف دا و، چې د اغېزمنو فعالیتونو بنسټیز عناصر تشریح کړي، دې هدف ته د رسېدو لپاره یو لړ پوښتنې مطرح کړي، لکه: کوم معیارونه دي، چې ځینې رهبران د ستونزو غوره حلوونکي دي او ځینې نه دي؟ کوم ځانګړي مهارتونه د سترو کړنو رهبران[1] له ځانه ښایي؟ څرنګه د رهبرانو فردي ځانګړتیاوې، کاري تجربې او محیطي عوامل د هغوی پر وظیفوي فعالیتونو اغېزه کوي؟ په ټوله کې څېړونکو غوښتل چې د رهبرۍ هغه عوامل کوم چې ښه وظیفوي فعالیتونه رامنځته کوي، په یو حقیقي سازمان کې مشخص کړي، ممفورد او د هغه همکارانو د پروژې څخه د لویو لاسته راوړنو پر بنسټ د رهبرۍ مهارتونو نمونه (ماډل) طرحه کړ. دا ماډل د ظرفیت (توانایي، وړتیا) ماډل په نوم یاد شو، ځکه چې دا ماډل د رهبر پوهې او مهارتونو (وړتیاوو) او د هغوی فعالیتونو ترمنځ اړیکه تر ازمایښت لاندې نیوه، د رهبرۍ ظرفیتونه او وړتیاوې د وخت په تېرېدو د زده کړې او تجربو په وسیله پرمختګ کولی شي، برعکس د (لوی سړی) نظریه[2] په دې باور دی چې رهبري یواځې ځانګړو افرادو پورې اړه لري، د مهارت نظریې له مخې ډېر خلک د رهبر کېدو وړتیاوې لري، که خلک له خپلو تجربو څخه د زده کړې وړتیا او ظرفیت ولري، هغوی کولی ش،ي چې رهبر شي.

همدارنګه د مهارت نظریه له نورو نظریاتو څخه (چې په راتلونکو څپرکو کې پرې بحث کوو، توپیر کوي، لکه د رفتار نظریې[3] له مخې چې په دې (رهبران څه کوي) ټینګار کېږي، خو د مهارت نظریې له مخې رهبران د کومو وړتیاوو او ظرفیتونو (علم او مهارتونه) چې یو اغېزمنه رهبري جوړوي، بیانوي.[4]

د ممفورد ډلې مهارتونو ماډل پنځه عناصره لري:

۱. وړتیاوې (competencies)

۲. فردي ځانګړنې (individual attributes)

۳. د رهبرۍ لاسته راوړنې (leadership outcomes)

۴. کاري تجربې (career experiences)

۵. محیطي تاثیرات (environmental Influences)

---

1 . high-performing leaders

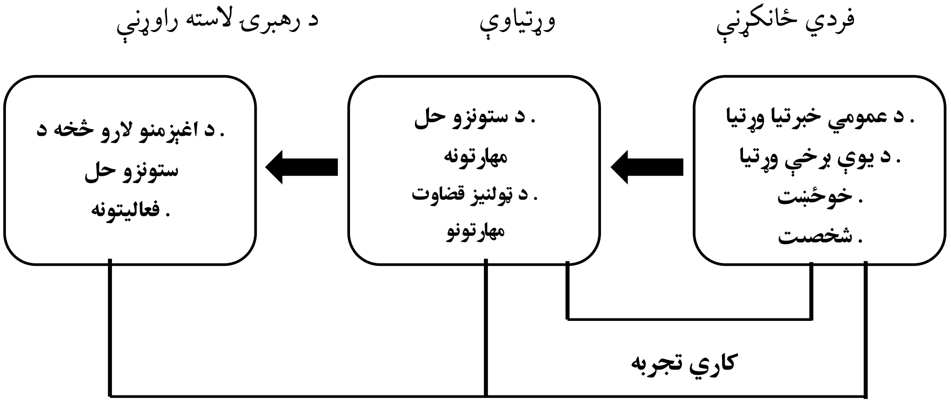
2 . The "great man" approach

۳. Behavioral patterns of leaders

٤. Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice" , pp.47-48

د دې ماډل يوه برخه چې د دې اجزاوو درې جزونه مشخصوي په **(۲-۵)** شکل کې راغلي دي او د مهارت ماډل باندې پوهېدلو لپاره په دې درېو جزونو پوهېدل مهم دي.

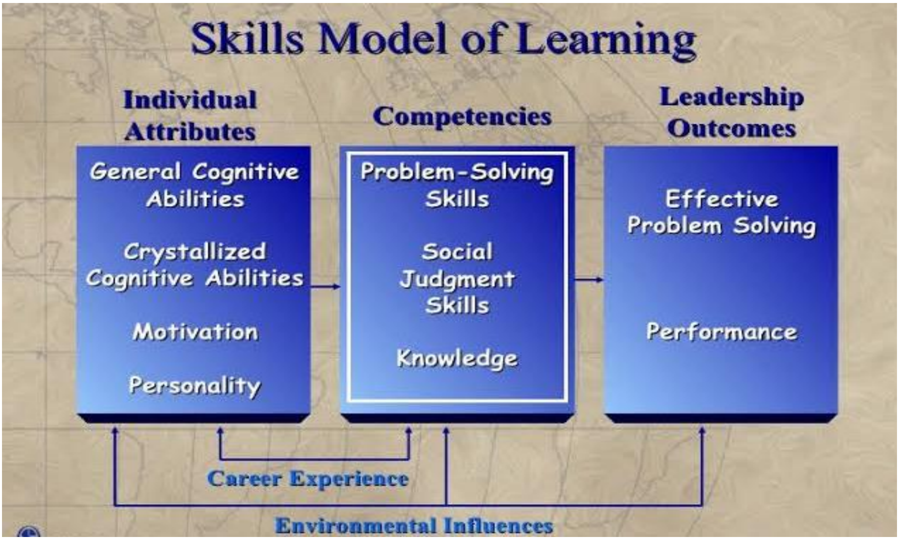
(۲-۵) شکل: د مهارتي ماډل درې ګونې اجزاوو جدول



محيطي اغېزې

ممفورد د خپلو همکارانو سره بیا په خپل کتاب نوموړی شکل په لاندې ډول راوړی دی (۷) شکل وګورئ:

Figure 2. 5 Three components of the Skills Model1



په لنډ ډول ويلی شو، د مهارتونو ماډل، د رهبر فعاليتونه د پنځو عناصرو په وسيله تشريح کو.. د دې ماډل په مرکز کې درې عناصره موجود دي: د ستونزو حل مهارتونه، د ټولنيز قضاوت مهارتونه او پوهه، دا درې وړتياوې د اغېزمنو فعاليتونو او ستونزو حلولو مرکزي مشخصات دي، همدارنګه فردي ځانګړنې، کاري تجربې او محيطي تاثيرات ټول د رهبر پر وړتياوو اغېزه لري، د وظيفوي تجربې او تمرينونو په وسيله رهبران ښه د ستونزو حلوونکي او غوره رهبران جوړېدلی شي.[۲]

په دې ځای کې د مهارت په نظريه کې څو پياوړي ټکي موجود دي:

---

1 . M. D. Mumford, Leadership Skills for a Changing World" Solving Complex Social Problems", p. 23

2 . Peter.G northhouse," Leadership Theory and Practice", p.56

۱. لومړی دا هغه ماډل دی، چې د رهبر وړتیاوو باندې ټینګار کوي او هغه مهارتونه چې د رهبر په وسیله زده شوي، د اغېزمنې رهبرۍ کړنو په مرکز کې ځای پرځای شوي دي.
۲. دویم د مهارتونو نظریې له مخې رهبري پېژندنه په دې ډول کېږي، چې هر چاته د لاس رسۍ وړ دی، مهارتونه هغه وړتیاوې او ظرفیتونه دي، چې موږ ټول یې زده کولی شو او پرمختګ ورته ورکولی شو.
۳. بل داچې د مهارت نظریه یوه داسې نقشه وړاندې کوي، چې څرنګه اغېزمنو کړنو رهبري ترلاسه کېږي، د دې رهبرۍ ماډل پر بنسټ ښوونکي د رهبرۍ پروسې مطالعه کولو لپاره پېچلي پلانونو ته پراختیا ورکوي.
۴. دا روش د رهبرۍ علم او هغه پروګرامونه چې رهبرۍ ته پرمختګ ورکوي، لکه د ستونزو حل په خلاقیت سره ، د شخړو حل، غوږ نېول او ګروپي کار لپاره یو جوړښت وړاندې کوي.[1]
د مثبتو ټکو سره سره ځینې منفي ټکي په دې ماډل کې لیدل کېږي:
۱. داسې څرګندېږي، چې په دې ماډل کې رهبري له خپلو حدودو څخه وځي، لکه د شخړو مدیریت، په بحراني حالاتو کې فکر کول، د خوځښت تیوري، د شخصیت تیوري مسایلو ته مداخله کوي.
۲. مهارتي ماډل په وړاندوینه کې کمزوری دی او په سمه توګه دا نه شي تشریح کولی، چې څرنګه د یو شخص وړتیاوو څخه د اغېزمنو رهبرۍ کړنو لپاره ګټه واخیستل شي.
۳. مهارتي ماډل ادعا کوي، چې یو شخصیتي تیوري نه ده؛ خو فردي ځانګړنې لکه وړتیاوې، خوځښت او شخصیت په مهارتي ماډل کې لوی رول لوبوي.
بالاخره مهارتي ماډل په عمومي کارونو کې کمزوری دی؛ ځکه چې کوم معلوماتو څخه په دې ماډل کې کار اخیستل شوی، له نظامي سازمانونو څخه راټول شوي و، ترڅو پورې چې دا ماډل نورو افرادو باندې لکه وړو او غټو سازمانونو او تجارتي سازمانونو کې ونه ازمایل شي، تر هغه پورې اساسي اصول یې تر پوښتنو لاندې به وي.(۲)

پایله

د رهبرۍ مهارتونه نظریه د رهبرۍ پر وړتیاوو ټینګار کوي، درې ګونې مهارتونه د کاتز په وسیله په (**۱۹۵۵**) زیږدیز کال کې د رهبرۍ مهارتونو پیل او په (**۲۰۰۰**) زیږدیز کال کې د کاتز د خپلو همکارانو په مرسته مکمل کړ.

---

1 . Ibid, p. 69

2 .Ibid,pp.69-70

د کاتز په درې ګونې مهارتونو کې، اغېزمنه رهبري درې ابتدايي شخصي مهارتونو پورې تړلي دي، چې عبارت دې له فني، بشري او ادراکي څخه دي، درې واړه مهارتونه د رهبرانو لپاره مهم ګڼل کېږي، خو د هر يو اهميت د مديريت سطحو ته په کتو سره توپير لري[1] د مديريت په ټيټه سطحه کې بشري او فني مهارتونه له نورو نه مهم دي، د منځنۍ کچې مديرانو لپاره درې واړه مهارتونه په مساوي ډول د اهميت وړ دي، د مديريت په لوړه کچه بيا ادراکي او بشري مهارت ډېر او فني مهارت لږ د اهميت وړ دی، کوم رهبران چې خپل مديريت کچو ته په کتو سره مهارتونو څخه ګټه واخلي ډېر به اغېزمن وي؛ نو په نتيجه کې ويلی شو چې د رهبرۍ مهارتونه په واقعيت کې د رهبرانو د کار لپاره سرمايه ګڼل کېږي، هغه رهبران چې فني مهارتونه لري، هغوی خپلې دندې لايحه او د کار اسباب پېژني، همدارنګه په دې هم پوهېږي چې په څه ډول خپل کار ترسره کړي او انساني يا بشري مهارتونه په کاري وړتيا او نورو سره په رويه کې خپل شخصيت او د نورو د انګېزې په جوړولو کې کاروي، همدارنګه د ادراکي يا ذهني مهارتونو په وسيله پلان جوړونه کوي او د سازمان په داخل کې پيچلتيا او ستونزې روښانه کوي، په پايله کې د رهبرانو د فعاليت او کار نتيجه او اثر هغه وخت حاصل کېږي، چې يو رهبر قانوني ځای، قدرت او ورسره د رهبرۍ ټولې ځانګړتياوې په ځان کې ولري او هغه نفوذ چې په ټولنه کې يې لري، د دې ټولو په واسطه کولی شي ځان د سازمان اهدافو ته ورسوي.

په (۱۹۹۰) زېږديز کال د مهارت ماډل د وړتياوو (پوه او مهارتونه) د توضيح لپاره چې اغېزمنه رهبري رامنځته کوي، پراختيا پيدا کړه، دا ماډل بيا رهبرانو فعاليتونو له پنځو اغېزمن عناصرو څخه يې يادونه وکړه، چې عبارت دې له وړتياوو، فردي ځانګړنې، د رهبرۍ لاسته راوړنې، کاري تجربې او محيطي تاثيرات څخه د.. د رهبرۍ وړتياوې د دې ماډل په مرکز کې قرار لري او عبارت له ستونزو حل مهارتونه، د ټولنيز قضاوت مهارتونه او پوهې څخه دي، دا وړتياوې په مستقيم ډول د رهبرۍ په فردي جاذبو اغېزه ښندي، چې عبارت دې له عمومي خبرتيا وړتيا، د يوې برخې په اړه د خبرتيا وړتيا، خوځښت او د هغه شخصيت څخه دی.

همدارنګه د رهبرۍ وړتياوې له کاري تجربو او محيط څخه هم متاثره کېږي، دا ماډل ادعا کوي، چې د ستونز حل او اغېزمنه کړنه کولی شي، د اساسي وړتياوو په وسيله چې دا وړتياوې په خپل نوبت سره د فردي جاذبو، تجربو او چاپيريال په وسيله تر اغېزې لاندې راځي، تشريح شي.

---

1 . Peter.G northhouse," Leadership Theory and Practice" Eight edition, Sage Publication, California, p.104

لکه څرنګه چې په دې څپرکي کې له هغه مهارتونو څخه یادونه وشوه، چې د اغېزمنې رهبرۍ لپاره اړینې دي، دا مهارتونه د ځارنې، د رهبرۍ روزنیز پروګرامونو او د شخصي رشد فعالیتونو په وسیله پرمختګ ورکولی شي، هغه کسان چې په راتلونکي کې رهبران کېږي؛ نو باید وروزل شي؛ ترڅو نوموړي مهارتونو ته پرمختګ ورکړي او موجوده رهبران ته باید روزنه ورکړل شي ترڅو وپوهېږي، چې د نوموړو وړتیاوو ترمنځ څرنګه توازن وساتي، ټول سازمانونه د خپلو رهبرانو مهارتونو ته پراختیا ورکولی شي او له دې لارې د بریاوو لپاره فرصتونه رامنځ ته کوي.[۱]

د مهارتونو له تیورۍ څخه په عمل کې ګټه اخیستل

علماوو او تیوري ورکوونکو ته د وړاندیزونو سره سره بیا هم د مهارتونو ماډل څخه د عملي رهبرۍ په تنظیماتو کې په پراخه ډول ګټه نه اخیستل کېږي، د بېلګې په ډول په دې روش کې د تمرینونو کوم منظم برنامه نشته چې خلک پرې وروزل شي، همدارنګه ډېرې پروګرامونه طرحه شوي چې رهبرۍ مهارتونه د ځانې هڅو پر بنسټ تدریس شي، لږ څه د دې پروګرامونو څخه د ادارکي چوکاټ پر بنسټ تنظیم شوي دي.

د تمریناتي پروګرامونو په نه موجودیت سره سره، د مهارتونو روش د رهبرۍ په اړه ارزښتناکه معلومات وړاندې کوي، نوموړی روش یوه تګلاره د رهبرانو مهارتونو په اړه توضیح کوي او په یو سازمان کې د ټولو کچو رهبران ورڅخه ګټه اخیستلی شي او لکه چې مو وویل د مدیریت په ټیټه سطحه کې بشري او فني مهارتونه له نورو نه مهم دي، د منځنۍ کچې مدیرانو لپاره درې واړه مهارتونه په مساوي ډول د اهمیت وړ دي او د مدیریت په لوړه کچه بیا ادارکي او بشري مهارت ډېر او فني مهارت لږ د اهمیت وړ دی، کوم رهبران چې خپل مدیریت کچو ته په کتو سره مهارتونو څخه ګټه واخلي، ډېر به اغېزمن وي، علاوه له دې څخه نوموړی روش په وسیله کولی شو، د تخنیکي، بشري او اداراکي مهارتونو په اړه له خپلو مثبتو او منفي ټکو څخه پوه شو، نوموړي مهارتونو ته په کتو سره خلک کولی شي، چې کوم مهارت په ځان کې نه ګوري؛ نو د خپلې رهبرۍ په وړتیاوو کې ځای پر ځای کړي او په کومه برخه کې چې ستونزه لري، هغه ډېر تمرین کړي او پر ځان کې ځای پر ځای کړي، ترڅو خپل سازمان سره ډېره همکاري وکړي او د یو اغېزمن رهبر په توګه وپېژندل شي.

د یو شمېر پراخه نظریاتو له مخې د مهارتونو روش کېدای شي، په راتلونکي کې د رهبرۍ پروګرامونو پرمختګ لپاره د یوې نمونې په توګه استعمال شي، دا روش هغه شواهد چمتو کوي چې رهبرانو ته مهم

1 . Christian, Harrison (2018). Leadership Theory and Research, p.95

اړخونه د غور نیوني، په نوبت سره د ستونزه حل ، د شخړو حل مهارتونه او داسې نور مسایل ور زده کړي.

پنځم مبحث: د رويې تيوري (Behavioural Theory)

دا تيوري د رهبر په رويې او سلوک باندې ټينګار کوي[1] او په دې باور ده، چې رهبران نړۍ ته زيږنده نه راځي، بلکې رهبر به جوړيږي، يعنې رهبران نړۍ ته پيدايښتي رهبر نه راځي، په دې اړه دوه علماء د بلک او موټون (**۱۹۹۵** ميلادي) په نوم هم په دې ټينګار کوي، چې ستر رهبران زيږول کيږي، نه بلکې جوړيږي[2] دغه نظريه د سلوک پالنې ريښه لري، ځکه دوی د رهبرانو کړنې همدارنګه د هغوی داخلي خصوصيات او ذهني يا رواني حالت باندې تمرکز نه کوي، بلکې د سلوک نظريې پر بنسټ خلک کولی شي، د روزنې او مشاهداتو يا څيړنو په نتيجه کې رهبر شي.[3]

د دې نظريې له مخې د رهبر کړنې د هغه د موفقيت او اغيزمنتيا راز دی، نه يوازې شخصيتي ځانګړتياوې، بناءً د يو رهبر کاميابي په دې کې دی، چې څرنګه له نورو سره اړيکې ټينګې کړي، څرنګه او څومره خپل واکونه وويشي، څرنګه د لاس لاندې کسانو سره رويه وکړي؛ لنډه دا چې د رهبر موفقيت د هغه له سلوک او رويې څخه منشاء اخلي او ور پورې تړلی دی.[4]

د رهبرۍ رويې تيورۍ په اړه څلور اساسي څيړنې ترسره شوي دي: لومړنۍ څيړنه د کورټ لوين[5] او د هغه همکارانو په وسيله (**۱۹۳۰**) زيږديز کلونو وروستيو کې په ايوا ايالتي پوهنتون[6] کې ترسره شوه، دې څيړنې د مديرانو د رهبرۍ پر روش مرکزيت درلود او په خپلو مطالعاتو کې د دريو رهبرۍ روشونو (سټايلونه) مشخص کړ، چې عبارت دي له: امرانه رهبرۍ روش[7] (چې رهبرانو ته ويل کيږي، څه بايد

1 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.71

2 . DOUGLAS ZIMBANGO, LEADERSHIP THEORIES: AN INVESTIGATION INTO THE APPLICATION OF LEADERSHIP THEORIES AMONG CHIEF EXECUTIVE OFFICERS OF ZIMBABWE STOCK EXCHANGE LISTED COMPANIES, 2013, ZIMBABWE OPEN UNIVERSITY, p.3

۳ . احمدزی ببرک: تیوریهای رهبری و مدیریت علمی، **۲۳** مخ

٤ . عباس زاده گان، سید محمد، مبانی اساسی در سازماندهی و رهبری، **۲۸۵** مخ

5 . Kurt Lewin

6 . Iowa State University

7 . Autocratic leadership style

وکړي)، مشارکتي رهبرۍ روش[1] (چې په تصمیم نیونه کې ګډون لپاره هڅونه کېږي) او خپلواکه رهبرۍ روش[2] (چې د لاس وهنې پرته رهبري ده)، د (۱۹۴۰) زیږدیز کال په اواخرو کې ځینې څېړونکي د رهبرۍ خصوصیاتي تیوري د ستونزو له کبله د یو رهبر سلوک او رفتار په اړه یې مطالعات پیل کړل، ترڅو هغه سلوکونه وپېژندل شي، چې په وسیله یې یو اغېزمنه رهبري ترسره شي؛ [3] نو ځکه بیا دویمه څېړنه د اوهایو ایالتي پوهنتون کې ترسره شوه او دریمه څېړنه په همدې وخت کې میشیګان پوهنتون کې ترسره شوه[4] همدارنګه څلورمه څېړنه بیا د بلک او موټون دوه نورو علماوو لخوا د (۱۹۶۰) زیږدیز کلونو په وروستیو کې ترسره شو او په دې څېړنه کې واضح شوې، چې څرنګه مدیران په سازمان کې په دنده او اړیکو کې له رویې څخه کار اخلي[5] هر یو څېړنه د یو جلا عنون په ډول تر بحث لاندې نیسو:

لومړی مطلب: د رهبرۍ روشونه (سبکونه) په اړه د کرټ لوین څېړنه

د هرې مؤسسې، ارګان د سازمان کار کوونکو لومړنۍ هیلې او امیدونه دا وي، چې ټاکلې چارې او تعینې شوې موخې لاس ته راوړي، البته په دغه مورد کې د موخو ټاکلو او د یادو موخو د لاس ته راوړلو لپاره د چارو تنظیم، د ټاکل شوو چارو د پرمخ وړلو لپاره د کار کونکو څخه د یو تقرر او د هغې څخه په معقول ډول کار اخیستل، د مؤسسې د مادي او معنوي منابعو د لازمي او لومړنیو ګامونو څخه شمېرل کېږي.
همدارنګه د هغوی ترڅنګ د رهبري کوونکی قدرت ته ضرورت وي، یعنې د دې لپاره چې د یوې سازمان مادي او معنوي منابعو په غرض د نظر لاندې موخو د لاس ته راوړلو لپاره په ښه ډول په کار واچول شي، باید چې یو رهبر او لارښود موجود وي، ترڅو د چارو اجرایي بڼه او د هغوی د سر ته رسولو لپاره د هغې د لارښوونې طریقه وټاکي، د دې موخو د روښانه کولو لپاره د هغه علمي څېړنو پر بنسټ چې صورت نیولی دی، په دې برخه کې د رهبرۍ روشونه تشخیص شوي دي.
د رهبرۍ روش د لارښوونو، د پلانونو تطبیق او د خلکو هڅونې یو طرز او تګلاره دی.[6]

1 . Democratic leadership style

2 . laissez-faire leadership style

۳ . شریعتداری، مهدی، اصول و مبانی مدیریت، ۱۳۴ مخ

4 . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, p.23

5 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.71

6 .DOUGLAS ZIMBANGO ,LEADERSHIP THEORIES: p. 57

د رهبرۍ روش (سبک، طریقه) عبارت ده، د رهبر له رویې او برخورد د ډول څخه د سازمان کارکوونکو سره چې د هغې په مرسته کولی شي، د خپلو موخو لپاره نور افراد رهبري کړي او یا د رهبرۍ روش د رهبرۍ د سلوک طریقه ده، چې د هغې په وسیله په افرادو نفوذ ښندي او هغوی د فعالیتونو اجرا لپاره هڅوي.
روش (شیوه) د رهبر د رویې طریقه ده، یا د روش څخه ګټه اخیستل د افرادو د رهبرۍ او لارښوونې په مقصد باندې وي، د رهبر په دنده کې مختلف روشونه وجود لري، خو په (۱۹۳۹) زیږدیز کال کې د کرټ لوین پواسطه چې کوم روشونه ترتیب شوي، د رهبرۍ په مطالعاتو کې ځانګړی ځای لري او دغه روشونه عبارت دې له:
۱. اتو کراتیک (امرانه) رهبري.
۲. دموکراتیک (مشارکتي) رهبري.
۳. خپلواکه (بې پروا، بې تفاوته) رهبري.

لومړی جز: امرانه رهبري

د هغه روش څخه عبارت دی، چې رهبر امر کوي او لاس لاندې کسان په تصمیم نیونه کې نه ګډوي، یو امرانه رهبر په خپلواکه ډول تصمیم نیونه کوي او فکر کوي، چې د حالاتو مطابق یې پریکړه کړې ده، په عمومي ډول په دې ډول رهبرۍ کې د رهبر او ټیم غړو ترمنځ اړیکې ډېر کم وي، رهبر ټیم ته دندې او مسؤلیتونه سپاري او ټاکلو لارښوونو ورسره هم وي.[1]

لومړی پراګراف: د امرانه رهبرۍ ځانګړتیاوې

امرانه رهبري د لاندې ځانګړتیاوو لرونکې ده:
الف: د امرانه رهبرۍ په ټولو شرایطو کې د زور نه کار اخیستل شوی دی، یعنې دغه ډول رهبر فکر کوي، چې د ګروپ یا سازمان د نورو غړو په نسبت غوره دی او هېڅ څوک د هغه سره برابر نه دی او داسې فرض کوي، چې هغه په هر څه پوهېږي او په هره طریقه او لاره چې هغه خوښ وي او د هر عمل د سرته رسولو چې غوښتونکی وي؛ نو ګروپ او همکاران د هغه کار په سر ته رسولو مجبوروي.
ب: امرانه رهبر هر څه د ځان لپاره غواړي او هر څه د ځان په نفع څرخوي او بل څه د هغه لپاره ارزښت نه لري، یوازې خپل شخصي فکر ته پاملرنه کوي.

1 . Paul Newton, Leadeship theories (Leaderships Skills), 1st edition, 2016, bookboon.com, p.37

ج: امرانه رهبر هر پلان او پروګرام د نورو د مرستې پرته طرحه کوي او نه غواړي چې نور افراد په کوم طرحه کې د خپل نظر اظهار وکړي، ځکه چې ځان له نورو څخه غوره ګڼي.
د: هغه د د ندې پر مهال د انساني روحي انکشاف ته پاملرنه نه کوي.
هـ: امرانه رهبر د ګروپ غړو څخه د ماشین د پرزو په شکل کار اخلي.
و: امرانه رهبران د ګروپ غړي مجبوروي، چې د هغوی څخه مطلق اطاعت وکړي او په ټولو چارو کې د هغوی د اجازې پرته هیڅ کار سر ته ونه رسوي او په دې ترتیب د هغوی نوښت له منځه وړي.
ز: امرانه رهبران د ګروپ غړي یا د هغوی همکاران مجبوروي، چې د هغوی مطلق اطاعت او په ټولو چارو کې ترې خوشحاله وي او غړو ته اجازه نه ورکوي، چې د هغوی څخه په جرأت سره پوښتنه وکړي، له دې سره سره هغوی ټولې پرېکړې په یوازیتوب سره صادروي او په دې برخه کې مشوره نه کوي او په هېڅ مورد کې د ګروپ د غړو نظرونه نه قبلوي، په اصل کې دا روش په شدت سره د کار طرفدار دی او ډېره لږ پاملرنه افرادو ته لري.
په امرانه روش کې رهبران یوازې خپل نظرونه بیانوي او له افرادو غواړي، چې د هغوی مطابق عمل وکړي، چې رهبران ترېنه څه توقع لري، افراد خپل ټولې رويې د رهبر د غوښتنې مطابق عیاروي، نتیجه دا کېږي چې رهبران خپلو موخو ته په خپله خوښه باندې رسېږي.[1]
همدارنګه امرانه رهبري اکثره په هغه وخت کې لیدل کېږي، چې لاندې څلور ځانګړتیاوې موجودې وي:
(۱) رهبر ټول مهم تصامیم نیسي.
(۲) رهبر د دندې اجرا سره ډېره لیوالتیا لري، نه د پیروانو رضایت او خوښې ته.
(۳) رهبر د پیروانو څخه ټولنیزه فاصله ساتي.
(۴) رهبران پیروانو ته د مجازاتو په ورکولو سره انګېزه ورکوي، نه د جایزو سره.[2]
ولې دا روش؟
یوه مسئله دا ده، چې بعضې افراد ذاتاً داسې دي او نه غواړي، چې د نورو سره په مشوره او مصلحت لاړ شي او ځېنې داسې دي، چې نه غواړي د ټولو په منځ کې وي او بل علت یې دا دی، چې فکر کوي د هر چا څخه ښه پوهېږي.[1]

۱ . احمدزی ببرک: تیوریهای رهبری و مدیریت علمی، ۱۳۴ او ۱۳۵ مخونه
2 . Gerorg R. Goethals, Georgia J. Sorenson, James MacGregor Burns, Encyclopedia of Leadership, Berkshire publishing group LLC, 2004, Californea, page 68.

دویم پراګراف: د امرانه رهبرۍ ګټې

(۱) کله چې ټیم بې تجربې او کافي اندازه علم ونه لري؛ نو دا اغېزمن روش دی، یعنې کله چې یو ټیم له داسې کسانو څخه جوړ شوی وي، چې لازمې لارښوونې ته د بریا لپاره اړتیا ولري؛ نو بیا د دندو ترسره کولو لپاره امرانه رهبري غوره روش دی.[۲]

(۲) دا روش هغه وخت هم اغېزمن دی، چې لاس لاندې کسان مسؤلیت نه مني او یا ولیدل شي، چې لاس لاندې کسان د امرانه رهبرۍ تر روش لاندې کارونه په ښه ډول ترسره کوي.

(۳) له دې روش څخه ډېر مهال په بېړنیو حالتونو کې کله چې فوري تصمیم نیونې ته اړتیاوې کار اخیستل کېږي.[۳]

(۴) همدارنګه کېدای شي، د امرانه رهبرۍ بله ګټه دا وي، چې پر لاس لاندې کسانو باندې پوره تسلط حاصل وي.

دویم پراګراف: د امرانه (اتوکراتیک) رهبرۍ زیانونه

(۱) کله چې لاس لاندې یو تجربه لرونکي ټیم وي؛ نو دا روش د هغوی لیوالتیا له منځه وړي، ځکه چې هغوی خپلواکي نه لري، ترڅو نوښتونه وکړي.[٤]

(۲) د رهبر او کار کوونکو ترمنځ د اړیکو او مناسباتو د ترېخوالي لامل کېږي.

(۳) رهبر په خپله پرېکړه کوي او د پیچیده تکنالوژۍ او ټولنیزو مسایلو له مخې خطرناکه تمامېږي.

(۴) داچې د کار کوونکو خپلواکې اخیستل کېږي؛ نو د سازمان اهدافو لپاره ډېر ژمن نه وي.

(۵) کله چې کار کوونکي ډېر مسلکي او تخصصي وي؛ نو بیا د ډول روش غوره نه دی.[۵]

دویم جز: مشارکتي رهبري

مشارکتي رهبري د رهبرۍ هغه روش دی، چې رهبران ګډ، ځواب ګوی او تعاملي اقدامات کوم چې د لاس لاندو او د کار محیط پورې اړه لري نیسي، دیموکرات رهبر د اتوکراتیک رهبر په مقابل کې قرار لري.[٦]

---

۱ . احمدزی ببرک، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۱۳۵ مخ

2. Paul Newton, Leadeship theories (Leaderships Skills), p.38

۳ . بهرامی محمد بشیر، اداره او مدیریت، ٦۲ مخ

4 . Paul Newton, Leadeship theories (Leaderships Skills), p.38

۵ . بهرامی، محمد بشیر، اداره او مدیریت، ٦۲ او ٦۳ مخونه

٦ . دمخه یاد شوی ماخذ، ۱۳۵ مخ

رهبران چې له مشارکتي روش څخه کټه اخلي، د کار کوونکو اړتیاوو او لیوالتیاوو ته پاملرنه کوي او واکونه په غیر متمرکز ډول پلي کوي او په تصمیم نیونه کې کار کوونکو سره مشوره کوي او کار کوونکي هڅول کېږي، چې خپل نظریات ارایه کړي.[۱]

لومړی پراګراف: د مشارکتي رهبرۍ ځانګړنې

د مشارکتي رهبرۍ ځانګړنې په لاندې توګه خلاصه او پېژندل کېږي:

الف: رهبر د ګروپ د غړو یا همکارانو له قدرت څخه په ګټې اخیستنې له هغوی سره یوځای کارونه سرته رسوي.

ب: رهبر د ګروپ د غړو سره وفادار او صمیمي وي.

ج: رهبر د نورو په وړتیاوو او پیاوړتیاوو باندې باور لري.

د: رهبر د کوم تبعیض نه پرته د کار په جریان کې د همکارانو رواني او فزیکي وده په مساویانه او عادلانه ډول په نظر کې نیسي.

هـ: رهبر د پلان او پروګرام له مخې اجراات کوي او تل راتلونکي ته پاملرنه کوي او همدارنګه د ټولو تېرو شوو پلانونو او راتلونکو پلانونو د طرحې په اړه دقیقه او هر اړخیزه معلومات راټولوي.

و: رهبر د ګروپ غړو سره همکاري کوي او په دې مورد کې هڅه کوي، چې له هغوی سره ښې، حسنه او صمیمانه اړیکې ټېنګې کړي، همدارنګه په ګروپ او سازمان کې د غړو روحیه پیاوړې ساتي او د نظم د ساتلو لپاره د مختلفو مواقعو کې د مکافاتو او مجازاتو ورکولو څخه استفاده کوي.

ز: رهبر په ګروپ او ټولنیزو چارو کې د غړو ګډون هڅوي او تقویه کوي او همدارنګه په مربوط ګروپ کې د مقابل درناوي روحیه ساتي او تقویه کوي.[۲]

دویم پراګراف: په مشارکتي روش کې لاندې چارې ترسره کېږي

- رهبران افرادو ته فرصت ورکوي، چې هغوی په تعین شوي چوکاټ کې د رهبر فکر او حرکت وکړي.
- رهبر حدود مشخصوي او له افرادو غواړي چې هماغو حدودو په اړه فکر او تصمیم ونیسي.
- رهبر ستونزې معرفي کوي او د نظر غوښتلو وروسته د غوره نظریې مطابق په ګډه پرېکړه کوي.
- رهبر یوه مشکوکه پرېکړه وړاندې کوي، چې د رهبر لپاره د بدلون وړ ده، ولې غواړي چې افراد د سالم فکر کولو په لوري سوق کړي.

---

۱ . دمخه یاد شوی ماخذ، ٦٣ مخ

۲ . احمدزی ببرک، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۱۳۵ او ۱۳٦ مخونه

یو ټکی دا دی، چې باید په ټولو چارو کې د افرادو سره مشوره ونه کړي؛ ځکه کېدای شي افراد داسې فکر وکړي چې د هغوی رهبر په څه نه پوهېږي.

درېیم پراګراف: مشارکتي رهبري په عمل کې په لاندې توګه په کار وړل کېږي

• رهبر خپله طرحه وړاندې کوي او هغه ابلاغوي او د هغې په اړه د نورو نظریات اخلي.

• رهبر شوني ده چې مسئله خپل ټیم ته راجع کړي او هغوی د دې په اړه فکر وکړي، کېدای شي ، چې رهبر د هغوی نظر ومني او یا یې رد کړي.

• امکان لري چې رهبر نهایي پرېکړې د ټولو سره یو ځای غوره کړي.

• افرادو ته د دندې، د پرېکړو د نیولو په وخت کې لوړ واک ورکوي، خو په دغه پړاو کې ټولې حیاتي پرېکړې شاملې نه دي.[1]

څلورم پراګراف: د مشارکت نظریې

د مشارکت په اړه مختلف نظریات ورکړل شوي دي، د بېلګې په ډول د دې نظریاتو څخه یو څو نظریاتو ته اشاره کوو:

الف: عدم قدرت

کله چې لاس لاندې کسان په پرېکړو کې ګډ نه شي؛ نو د کار او د هغه چاپېریال سره د افرادو د زړه توربېدو، بې علاقه کېدو او د احساس د کمېدو باعث ګرځي.

ب: د هانګتیتون او نلسون نظریې

د دې دواړو په باور سیاسي او ټولنیز مشارکت د اقتصادي او ټولنیز پرمختګ لامل کېږي، یعنې افراد ټولنیز خوځښت[2] پیدا کوي، د توانایې احساس په افرادو کې ځواکمن کوي او په تصمیم نیونه باندې اغېزه ښندي، دا سلوکونه په سیاست او ټولنیزو فعالیتونو کې مشارکت ځواکمن کوي.

ج: د رهبرۍ اوسني مطالعه ښایي، چې رهبري د مشارکت او د ګروپ د غړو ترمنځ یو اوږد مهاله اړیکه ده، چې د پیټر بلاک[3] له نظره په مشارکت کې رهبر او غړي له یو بل سره داسې اړیکې ټینګوي، چې د دوی ترمنځ د صلاحیت توازن تقریبا برابر وي.

---

۱ . هماغه، ۱۳۷ مخ

2. Social Mobiling

3 . Peter Block

همدارنګه بلاک وايي چې مشارکت د پلارتوب په شان دی، لکه چې یو نفر پلار وي او د نورو د بهبود مسؤلیت په غاړه لري، همداسې د رهبرۍ په دې طریقه کې یو رهبر د خپل د لاس لاندو سره امرانه نه، بلکې د هغوی نیکمرغۍ لپاره په مشورو سره تصامیم نیسي.[۱]

پنځم پراګراف: د مشارکتي رهبرۍ ګټې

(۱) د لاس لاندو ګډون او مشارکت په کارونو کې د هغوی د ډېر مصروفه کېدلو او د رضایت، خوښۍ او هڅونې لامل کېږي[۲] او د زړه څخه د سازمان اهدافو په ترلاسه کولو کې هڅه کوي.

(۲) کار کوونکي په سازمان کې د بدلون راوستلو لپار ژمن وي.

(۳) د سازمان رهبر د کارکوونکو په منځ کې اعتماد او وفادارۍ ته پرمختګ ورکوي او هغوی هڅول کېږي.

(۴) مشارکتي رهبري د کارکوونکو روحیه لوړوي.[۳]

(۵) په داسې یو ټیم کې چې کافي تجربه لرونکي او لېواله غړي ولري، یو غوره روش دی، ځکه چې کار کوونکو سره کافي پوهه موجود وي، چې کارونه په ښه شکل پرمخ یوسي.[٤]

شپږم پراګراف: د مشارکتي رهبرۍ زیانونه

(۱) مشارکتي رهبري یو لړ مطلوبو شرایطو پورې تړلې، په دې معنا چې کارکوونکي باید د ډېرو تجروبو خاوند او ډېر پوهه ولري او دا کار همېشه امکان نه لري.

(۲) په دې نظریه کې فرض کېږي، چې ټول کارکوونکي د سازمان سره لېوالتیا لري او د هغوی فردي اهداف د سازمان له اهدافو سره مخالف نه دي، دا فرض کېدای شي، همېشه سم نه وي.

(۳) د ځېنو غړو له نظریاتو څخه چې کله په عمل کې کارول وانخیستل شي؛ نو له سازمان سره یې لېوالتیا له منځه ځي.[۵]

---

1 . Andrew J. Dubrin, Leadership Research finding, Practice and Skills, Rochester Institute of Technology, Fift edition, p.3

2 . Paul Newton, Leadeship theories (Leaderships Skills), p.39

۳ . بهرامی، محمد بشیر، اداره او مدیریت، ٦٣ مخ

4 .Paul Newton, Leadeship theories (Leaderships Skills), p.39.

۵ . بهرامی، محمد بشیر، اداره او مدیریت، ٦٣ او ٦۴ مخونه

(۴) په دې نظريه کې کارکوونکو ته وخت ورکول کېږي او کله امکان لري، چې تصميم د ستونزو سره مخ کړي، ځکه چې له يوې خوا وخت ضايع کېږي او له بلې خوا تصميم ځنډ سره مخ کېږي؛ سازما باندې بده اغېزه ښندي.

اووم پراگراف: د مشارکت پايلې

کرت لوين چې مشهور امريکايي عالم دی، څېړنه يې دا واضح کړه، هغه بدلونونه چې خلکو پورې اړيکه ولري او هغوی ته په کې گډون ورکول شي؛ نو د هغوی لېوالتيا او علاقه د بدلون په لوري زياتېږي او د توافق لاره خپلوي، د دې اصل پر بنسټ مشارکت يو د بدلون اصل دی او له دې لارې نه خلک دې ارمان ته رسېږي او بدلون په خپله منځ ته راوړي او د بدلون سره خپل شته محدود شيان په نامحدودو اوړېدل شويو غوښتنو تبديلوي.[1]

درېيم جز: خپلواکه رهبري laissez –faire \free-rain

دا د رهبرۍ عدم مداخلې روش دی، په دې روش کې رهبر په کامل ډول پر خپل ټيم باور لري او هغوی په خپلو دندو ترسره کولو کې ازاد پرېښودل کېږي.[۲]

له دې ډول روش څخه په لاندې مواردو کې گټه اخيستل کېږي:

۱. کله چې افراد په کامل ډول د کمال درجې ته رسېدلي وي.

۲. افراد کولی شي، چې په خپلواکه ډول تصميم ونيسي.

۳. افراد سازمان ته کاملاً ژمن وي.

۴. افراد کولی شي له زړه او ځانه څخه رهبر او سازماني اهدافو ته کار وکړي.

۵. افراد هڅاند، نوښت او خلاقيت ولري.

خپلواکه رهبري دې ته پاملرنه کوي، چې خپله افرادو ته سپارل شوو دندو په اړه غوره تصميم نېونه وکړي او د تفويضي رهبرۍ (هغه رهبري چې رهبر واکونه پيروانو ته سپاري) يوه نمونه ده. خپلواکه روش ته کېدای شي، اختياري روش نوم ورکړو، رهبر د افرادو وړتياوو او پرمختگ ته ډېره پاملرنه کوي او اکثره د امورو تطبيق افرادو ته په پرېږدي، ځکه رهبر باور لري چې په افرادو کې وړتياوې موجودې دي او باوري دی، چې افراد کولی شي په ښه شکل تصميم نيونه وکړي.

1 . احمدزی، ببرک، تيوري های رهبری و مديريت علمی، ۱۳۵ څخه تر ۱۳۹ مخونو پورې

2 . Paul Newton, Leadeship theories (Leaderships Skills), p.39

په مطلق ډول له دې روش څخه کار اخیستنه رهبر به له بدو عواقبو سره مخامخ کړي؛ نو مهمه ده چې رهبر مستقیم او یا غیر مستقیم ډول د افرادو له فعالیتونو څخه څارنه وکړي[1] په دې روش کې رهبر د همغږي کوونکی رول لوبوي.[2]

لومړي پراګراف: د خپلواکې رهبرۍ ګټې

۱. د کارکوونکو د پوهې او تجاربو څخه ګټه اخیستل کېږي.[3]

۲. په دې روش کې افرادو او ډلو ته خپلواکي ورکول کېږي او د هغوی روحیه تقویه کېږي.

۳. غیر رسمي او ازاد کاري چاپېریال برابرېږي، چې د خلاقیت او نوښت لامل کېږي.

۴. کله چې د برياوو انګېزه په کارکوونکو کې ځواکمن وي، دا یو ګټور روش دی.[4]

دویم پراګراف: د خپلواکې رهبرۍ نیمګړتیاوې

۱. یو بې تجربې او یا هغه ټیم چې په کامله توګه هڅاند نه وي او دندې ته ډېره پاملرنه نه کوي؛ نو په دې مواردو کې به دا روش ناوړه پایلې ولري.[5]

۲. کېدای شي، ځېنې افراد خپل شخصي منافع د ټیم او ډلې له منافعو څخه غوره وګڼي.[6]

۳. په دې روش کې رهبر د کارکوونکو په منځ کې خپل وقار او حیثیت د لاسه ورکوي او کارکوونکو ورته په درنښت قایله نه وي.

۴. په دې طریقه کې د لاس لاندو کارکوونکو په فعالیتونو کې خپل سري ښکاره کېږي، ځکه چې په منظم ډول څارنه موجود نه وي.[7]

ايا کولای شو، د پورته روشونو ګټو او نیمګړتیاوو په اړه فکر وکړو؟

پایله دا ده، چې رهبران او مدیران د سازمانونو د مدیریت لپاره حالاتو او شرایطو ته په نظر کې نیولو سره یو د پورته روشونو څخه غوره کړي، لکه څرنګه چې امرانه او د هغه کارونه ځان ته ځانګړي شرایط لري؛ د بېلګې په ډول که ستونزمن حالت او دنده عاجله وي او افراد د دندې له نوعیت سره نا اشنا وي، په دې صورت کې دا یواځینی ښه روش دی د رهبرۍ لپاره چې ترې کار واخلي.

۱ . احمدزی، ببرک، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۱۳۹ څخه تر ۱۴۰ مخونو

۲ . بهرامی، محمد بشیر، اداره او مدیریت، ۶۴ مخ

۳ . مصلح نثار احمد (۱۳۹۵ل). د مدیریت بنسټونه،دریم چاپ، ننګرهار، ګودر کتاب پلورنځی ، ۱۵۷ مخ

٤ . بهرامی، محمد بشیر، اداره او مدیریت، ۶۴ مخ

5 .Paul Newton, Leadeship theories (Leaderships Skills), p.39

٦ . بهرامی، محمد بشیر، اداره او مدیریت، ٦۵ مخ

۷ . نثار احمد مصلح، د مدیریت بنسټونه، ۱۵۷ او ۱۵۸ مخونه

خو که چېرې دا روش د رهبرۍ د کارولو بنسټ شي؛ نو بیا افراد د دغه سازمان او رهبر سره تر ډېره پورې نه وي، په ضمن کې د کار سره لېوالتیا اوعلاقمندي له منځه ځي، استعدادونه یواځې داچې وده نه کوي، بلکې له منځه ځي؛ سازمان او افراد پرمختګ نه کوي او افراد به د نااميدۍ سره سازمان ترک کړي.

مشارکتي روش د امرانه روش برعکس ډېرې مزایاوې لري، په دې روش کې رهبر په کارکوونکو ډېر اعتماد لري؛ د هغوی سره مشوره کوي او له همدې طریقه استعدادونو ته وده ورکوي او بریاوو ته رسېږي، ازاد یا بې پروا روش لکه څرنګه چې لیدل کېږي، په تعلیمي او تخصوصي سازمانونو کې ګټور وي او هغه هم د هغه اړخه چې روزونکي د کار او مسؤلیت په پېژندلو سره د چارو پرمخ بیولو سره د رهبر په مرسته په ازاد ډول پلانونه جوړوي؛ په نور سازمانونو کې دا ډول روش ډېرې ستونزې له ځان سره راوړي.

کرت لوین په یوه په زړه پورې څېړنه کې د رهبرۍ تعریف او روشونو د تعین په اړه ؛ د رهبرۍ نور انواع یې هم مشخص کړه، خو دغه لومړنۍ مطالعه یې ډېره اغېزمنه وه، د لوین په کار کې د رهبرۍ درې عمده روشونه چې پورته ذکر شو، پېژندل شوي دي، په دغه څېړنه کې یو شمېر محصلین په درې ډلو ووېشل شول، یوه ډله د قدرت طلبانه (امرانه) روش؛ بله ډله په دیموکراتیکه روش او درېیمه ډله په روش د ازاد منشاء نه رهبري کېدل، بیا هغوی (محصلینو) ته مشخصې پروژې ورکړل شوې او د هغوی رویې د رهبرۍ د مختلفو روشونو ځواب لپاره مشاهده شو.

کرت لوین د هر یو روش په اړه داسې وویل:

قدرت طلبانه رهبري (امرانه)؛ په دې اړه ټاکلي غوښتنې چې کوم کار باید ترسره شي؛ کله باید ترسره شي او څرنګه باید ترسره شي، چمتو کوي. همدارنګه درهبر او پیروانو ترمنځ یو مشخص تفکیک موجود دی، امرانه رهبران په مستقل ډول پرېکړې کوي او د نورو له نظریاتو څخه استفاده نه او یا ډېر لږ کوي. کرت لوین او مرستیالیان یې وموندل چې د امرانه رهبرۍ لاندې پرېکړو کې د نوښتونو او ابتکاراتو مخنیوی کېږي او ډېر لږ موجود وي، د رهبرۍ د دې روش څخه سؤ استفاده معمولاً د دیکتاورۍ په شکل ترسره کېږي، خو دغه ډول رهبري چې کله د ډلو د تصامیمو لپاره ډیر لږ وخت وي او یا رهبر د ډلې د ټول غړو څخه ډیر پوه وي؛ ډېر ښه طریقه ده.

مشارکتي رهبري (دیموکراتیک): لوین دې پایلې ته ورسېده، چې مشارکتي (دیموکراتیک) رهبري په ټولیز ډول ډېر اغېزمن روش د رهبرۍ دی، دیموکراتیکه رهبري د ډلو غړو ته لارښوونه کوي او خپله د ډلو په کار کې ګډون کوي او هڅه کوي، چې د نورو نظریات مطرح شي. د لوین په څېړنه کې هغه

محصلين چې په دې ډلو کې يې شتون درلوده، د هغو په پرتله چې د امرانه په ډله کې وه، د هغوی ګډون یا پرېکړو په اړه د کیفیت له نظره ډېر لوړ وو.
مشارکتي رهبران د ډلو غړي په پرېکړو کې د ګډون لپاره هڅوي، خو په پرېکړو کې د وینا اخري حق د ځان لپاره ساتي. د ډلې غړي ځان په کار کې دخیل ګڼي؛ ډېر انګېزه او نوښتونه لري.
ازاد رهبران – د کرت لوین ټیم موندل هغه محصلین چې په دې ډله کې موجود وو، د دوه نورو ډلو په پرتله ډېره لږه اغېزمنتیا درلوده، همدارنګه هغوی د رهبر څخه ډېر تقاضا درلوده؛ لږ خوځښت يې درلوده او په مستقل کار باندې قادر نه و، ازاد طبعیته رهبران د ډلې غړو ته ډېر لږ لارښوونه کوي، په اصل کې هېڅ نه کوي؛ او د تصامیمو نیول د ډلې غړو ته سپاري، که څه هم د رهبرۍ دا روش په هغه حالاتو کې چې د ډلې غړي په اړوند ساحه کې د لوړ تخصص لرونکي وي؛ کولی شي چې اغېزمن وي، خو غالبًا د انګېزې په کمښت او ضعیفو رولونو سره سرته رسېږي.[1]

له نوموړو روشونو څخه په عمل کې ګټه اخیستل:

د رهبرۍ روشونه پر افرادو باندې د نفوذ لپاره د رهبرانو د اغېزمنو لارو څخه دي، د دې لپاره چې رهبران خپل موخو ته ورسېږي؛ نو باید د بهترین اغېزمن روش څخه په لازمو وختونو کې ګټه واخلي.
لکه څرنګه چې د امرانه روش څخه په ستونزمنو حالاتو (مغلقو مسایلو) او کله چې موخه او د هغه لاس ته راوړل، د رهبر لپاره اړینه وي، او باید پرېطکړه وکړي او افرادو باندې يې ومني او پدغه وسیلې سره افراد څواکمن کړي.
د مشارکتي روش څخه کله چې رهبر په افرادو کې وړتیاوي وګوري او د ځان او موخو یا دندو لپاره کافي وخت ولري؛ نو کولی شي چې په مسایلو او موضوعاتو کې د افرادو سره ګډون او مشوره وکړي.
د ازاد روش څخه په هغه وختونو کې چې افراد د سازماني مسایلو سره بشپړ اشنا وي او کولی شي، چې خپل مسؤلیتونه؛ په خپله حل کړي او یا د رهبر حضور په وظیفوي مسایلو کې لږ محسوسېږي. رهبر ډېر لږ او یا هېڅ په تصامیمو کې ګډون او مداخلت نه کوي، يو سپارښتنه په دې اړه دا ده، چې د دغه روش استعمال يواځې په مسلکي او تحصیلي سازمانونو کې اغېزمن وي؛ ځکه چې د منځنۍ او عملیاتي

---

۱ . احمدزی، ببرک، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، له ۱۴۰ څخه تر ۱۴۲ مخونو پوري

کچې مدیران کولی شي، خپلې ستونزې حل کړي او د دغه ډول سازمانونو رهبران یواځې د افرادو څخه ملاتړ کوي او د رهبر کار د راپورنو اخیستل او یا مختلف څارنې د دندو له بهیرونو څخه وي.[1]

هر روش کامیابه روش دی، خو چې په مناسب وخت او ځای کې ور څخه ګټه واخیستل شي، کله چې غیر مناسب روش د خلکو له غیر مناسب ګروپ سره ګټه واخیستل شي؛ نو هم به د ټیم رهبر او هم کار کوونکي له سختو ستونزو سره مخامخ کړي، لکه څرنګه چې ګروپ د وخت په تېرېدلو سره بدلېږي؛ نو همداسې د رهبرۍ روش هم باید د ګروپ په بدلېدو سره ځان عیار کړي، کله چې د رهبرۍ روش د ټیم له ځانګړنو او صفاتو سره نږدې وي؛ نو ښې پایلې به لاسته راشي.[2]

دویم مطلب: د رهبرۍ په اړه د مشیګان پوهنتون څېړنې (The University of Michigan Studies)

د رهبرۍ سلوک او رفتار په اړه یو تحقیقي برنامه د (**۱۹۴۰**) زېږدیز په لسو اخري کلونو کې د مشیګان په پوهنتون کې ترسره شوه، له دې څېړنې څخه هدف دا و، چې په لویو سازمانونو او فابریکو لکه د کېمیاوي، برقي، بانکونو، بیمې، پټرولو، غذایي، عمومي خدمتونو، روغتونونو او حکومتي سازمانونو کې د اغېزمنې رهبرۍ لپاره روشونه او اصول کشف کړي، له زرګونو کارکوونکو څخه چې مختلفې دندې ترسره کولې معلومات راټول شوه، له رهبرانو او لاس لاندو کسانو سره د ملاقات او خبرو اترو (Interviewing) دوه ډوله د رهبرۍ روشونه ځانګړي شوي: د ادارې د تولید پېژندنه (**کارګرا**)[3] چې په بل نوم هم (تولید ته پاملرنه) یادېږي[4] او بل د کارکوونکو پېژندنه (کارمند ګرا)[5] په نومونو وپېژندل شو.[6]

د کارکوونکو رهبرۍ په رویه کې رهبر له لاس لاندې کسانو سره د یو بشر په توګه ارزښتناکه اړیکې ټینګوي او د لاس لاندې کسانو سره د بشریت له مخې ارزښت ورکوي او د هغوی شخصي اړتیاوو ته ارزښت ورکوي، د تولید پېژندنې رهبرۍ په رویه کې رهبر د یوې دندې پر تخنیکي او تولیدي اړخونو ډېر ټینګار کوي. د دې رویې له مخې کارکوونکو ته د کار د ترسره کولو یوې وسیلې په توګه کتل کېږي، د

---

۱ . هماغه ۱۴۳ مخ

2 .Paul Newton, Leadeship theories (Leaderships Skills), pp.39-40

3 . Production Oriented

4. Robert Palestin, From Leadership Theory to Practice (A Game Plan for Succes as a Leader),2009, Published in the United States of America, p.3

5 . Employee Oriented

6 . David I. BERTOCCI, Leadership in Organization, p.29

مشيګان څېړونکو په خپلو ابتدايي مطالعاتو کې دا دواړه رويې د يو بل سره مخالف وګاڼه او وړانديز يې وکړ، هغه رهبران چې توليد ته ډېره پاملرنه کوي، هغوی بيا لږه پاملرنه کارکوونکو ته لري او هغوی چې کارکوونکو ته ډېره پاملرنه کوي، هغوی بيا توليد ته لږه پاملرنه کوي، په (۱۹۵۰) او (۱۹۶۰) کلونو کې يو شمېر مطالعات د څېړونکو لخوا په مشيګان او اوهايو پوهنتونو کې ترسره شوې، ترڅو دا مشخص کړي چې څرنګه رهبران کولی شي، چې په غوره توګه خپله دنده او د اړيکو رويې يو ځای کړي، ترڅو له نوموړ رويو په وسيله د کارکوونکو پر رضايت او د هغوی پر کړنو اغېزه وکړي، علاوه له دې څخه څېړونکي د رهبرۍ د يوې نړيوالې تيورۍ په لټه کې وه، کوم چې د رهبرۍ اغېزمنتوب په هر رنګه حالت کې توضيح کولی شي، هغه پايله چې له پراخه ليکونو څخه را څرګنده شوه، متضاد او ناڅرګنده وه، همدارنګې ځينې موندنې (Findings) د يو رهبر ارزښت ته په اشارې سره وويل چې يو رهبر بايد په ټولو حالاتو کې هم لوړه کچه دندې ته او هم په لوړه کچه اړيکو ته پاملرنه وکړي.[1]

د مشيګان د څېړنو پايله په دې ډول وه، هغه رهبران چې د خپلو کارکوونکو د پېژندنې قوه په ځان کې ولري، نسبت دې بلې ډلې ته ډېر د کاميابۍ سره مخ کېږي.[2]

درېيم مطلب: د رهبرۍ په اړه د اوهايو ايالت څېړنې (The Ohio State Studies)

د اوهايو ايالت د رهبرۍ مطالعات د مشيګان پوهنتون سره په يو وخت کې د (۱۹۴۰) زېږديز کلونو په اواخرو کې او د (۱۹۵۰) زېږديز کلونو په اوايلو کې د اوهايو پوهنتون کې ترسره شوه.[3]

د څېړونکو يو ګروپ د اوهايو په ايالت کې په دې باورې و، چې د شخصيتي ځانګړتياوو له مخې د رهبرۍ د مطالعې پايلې بې ګټې ښکاري او پرېکړه يې وکړه، ترڅو دا تحليل کړي، چې کله افراد يو ګروپ يا ډله رهبري کوي؛ نو څرنګه فعاليت کوي. دا تحليل لاس لاندې کسانو ته د هغوی رهبرانو په اړه کافي اندازه پوښتنپاڼو ورکولو سره ترسره شوه، په پوښتنپاڼو کې له لاس لاندې کسانو څخه غوښتل شوي وو، چې د هغوی رهبران په مختلفو وختونو کې په کومو ځانګړو رويو باندې مصروفه و.

هغه اصلي پوښتنپاڼه کوم چې په دې مطالعه کې ترې ګټه اخيستل شوې وه، په يو ليست کې چې (۱۸۰۰) مواردو څخه ډېر و، ترکيب شوی و او د رهبرانو د رويو مختلف اړخونه يې توضيح کول، د دې لوی ليست له مواردو، يو پوښتليک د (۱۵۰) سوالونو له ترکيب څخه جوړ شو او د رهبر د رويي توضيح پوښتليک (Leader Behavior Description Questionnaire) په نوم ياد شو، نوموړی پوښتليک

1 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.139

۲ . مصلح، نثار احمد، د مديريت بنسټونه، ۱۵۹ مخ

۳ . شريعتداری، مهدي، اصول و مبانی مديريت، ۱۳۵ مخ

په سلګونو کسانو ته په تعلیمي، نظامي او صنعتي برخو کې ورکړل شو او پایلې وښودې چې د رویو یوه مجموعه په رهبرانو کې معمول وه، شېږ کاله وروسته ستاګدیل (۱۹۶۳ ز) د (LBDQ) لنډه نسخه چاپ کړه، نوی شکل کوم چې د (LBDQ-XII) په نوم یادېده، تر ټولو پراخه وسیله شو، چې د رهبرۍ په څېړنه کې ترې ګټه اخیستل کېده، یو پوښتنلیک و، د (LBDQ) په څېر، چې په وسیله یې د خپلې رهبرۍ رویه ارزیابي کېدله.

څېړونکو وموندله چې لاس لاندې کسان پوښتپاڼو ته په ځواب کې د رهبرانو دوه عمومي رویې څرګندې کړې: پیلونکی جوړښت (initiating) او پاملرنه (consideration).

دپیلونکي جوړښت رویې په اساسي ډول وظیفوي رویې دي، لکه د کار تنظیمونه، د مسؤلیتونو نقش پېژندل او د کار فعالیتونو ته مهال وېش جوړول او نور. د پاملرنې رویې په اساسي ډول د اړیکو رویې دي، لکه د ملګرتیا جوړول، درناوی، باور او د رهبرانو اولاس لاندې کسانو ترمنځ د خوښې فضاء.

دوه ډوله رویې د (LBDQ-XII) په وسیله مشخصې شوې، چې د رویې تیوري د مرکزیت استازیتوب کوي او په دې تمرکز کوي، چې رهبران څه کوي: رهبران د لاس لاندو کسانو لپاره جوړښت (ساختار) چمتو کوي او هغوی ته روزنه ورکوي، د اوهایو ایالت مطالعات دا داوړه رویې له یو بل څخه متضادې او خپلواکې وګڼلې، د بېلګې په توګه یو رهبر کېدای شي، پیلونکی جوړښت په لوړه کچه وي او لوړ او یا ټیټ په وظیفوي رویه کې وي، د همدې په څېر یو رهبر کېدای شي، د جوړښت په پیلولو کې په ټیټه کچه وي او ټیت یا لوړ په پاملرنې رویه کې وي، هغه درجه چې یو رهبر یې د یوې رویې په هکله څرګندوي، د هغه درجې پورې اړه نه لري، چې د بلې رویې په اړه یې څرګندوي.

ډېرې څېړنې ترسره شوې، ترڅو څرګنده کړي، چې د رهبرۍ کومه رویه په یو ځانګړي حالت کې تر ټولو اغېزمن دی، په ځېنو حالاتو کې موندل شوي، چې ډېره پاملرنه تر ټولو اغېزمن ده، خو په نورو حالاتو کې په لوړه کچه پیلونکی جوړښت تر ټولو اغېزمن ثابت شوی، ځېنې څېړونکو ښودلې چې دواړو رویې په لوړه کچه خپلول د رهبرۍ غوره طریقه ده، په رویې تیوري کې د څېړونکو لپاره دا مهمه دنده ده، ترڅو څرګنده کړي، چې څرنګه یو رهبر په غوره توګه له دغه دوه رویې ګډ کار اخیستلی شي، د هدف مسیر ټاکلو تیوري (path–goal approach) د رهبرۍ تیوري یوه بېلګه وړاندې کوي او هڅه کوي، ترڅو دا توضیح کړي، چې رهبران باید څرنګه پاملرنه او جوړښت په خپلو رویو کې یوځای کړي.[1]

1 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, pp.137-138

د دې څېړنې له مخې هر کله چې یو رهبر دغه دواړه بعدونه (پیلونکي جوړښت او پاملرنه) په ځان کې ولري؛ نو دغه رهبر تر ټولو لوړ او ښه رهبر ګڼل کېږي، خو کله یو د دغو دوو بعدونو څخه نه وي، یا دواړه نه وي، دا د دې سبب کېږي، چې رهبر ښه ونه اوسېږي.[1]

څلورم مطلب: د بلک او موټون مدیریتي جال (Blake and Mouton's Manageria "Leadership" Grid)

کېدای تر ټول غوره ماډل د مدیریتي رویو څخه مدیریتي جال وي، چې د لومړي ځل لپاره (۱۹۶۰) زیږدیز کال په لومړیو کې را څرګند[2] او بیا څو ځل اصلاح او تجدید نظر پرې وشو، مدیریتي جال چې د رهبرۍ جال په نوم ونومول شو، د ده لپاره طرحه شوې وه، چې رهبران څرنګه سازمان سره د مقاصدو په لاسته راوړلو کې د دوو فکتورونو په وسیله مرسته کوي، چې یو تولید ته پاملرنه ده او بل خلکو ته پاملرنه ده، تولید ته پاملرنه په دې معنا چې رهبر د سازمان کارونو ته څرنګه پاملرنه کوي، چې پراخه فعالیتونه په کې رانغاړل کېږي، لکه د پالیسۍ تصمیمونو ته پاملرنه، د نوي تولیداتو پرمختګ، د کار پروسې پورې مربوط مسایل، د کار حجم، د خرڅلاو مقدار او داسې نور. یواځې د سازمان پر چمتو شوي تولیداتو خدمت پورې محدود نه دی، تولید ته پاملرنه څخه هدف دا دی، چې سازمان د څه شي د ترسره کولو په لټه کې دی.[3]

خلکو ته پاملرنې څخه مطلب دا دی، چې یو رهبر څرنګه هغه خلکو ته پاملرنه کوي، کوم چې په سازمان کې د اهدافو ترلاسه کولو لپاره هڅې کوي، په دې پاملرنه کې سازماني ژمنه او باور جوړول، د لاس لاندو شخصي ارزښت ته پرمختګ ورکول، د کار لپاره ښه چاپېریال چمتو کول، د مناسب معاش ورکول او ښه ټولنیزو اړیکو ته پرمختګ ورکول شامل دي.

په دې ماډل کې دوه محورونه په نظر کې نیول شوي دي، یو افقي محور دی، چې د رهبر پاملرنه د نتایجو په اړه یعنې د دندې په اړه ترې معلومېږي او بل عمودي محور دی، چې د رهبر پاملرنه د خلکو په اړه روښانه کوي، د ښه پوهېدو لپاره (۲-۶) شکل ته وګورئ، هر یو له محورونو څخه د نهه نمر په اندازه رسم شوي دي، چې (۱) نمره لږ تر لږه پاملرنه ښایي او (۹) نمره لوړ پاملرنې استازیتوب کوي، له هر محور څخه د نمبرونو په نښه کولو سره د رهبرۍ مختلف روشونه را څرګندېږي، د رهبرۍ جعل د

---

۱ . مصلح، نثار احمد، د مدیریت بنسټونه، ۱۵۸ او ۱۵۹ مخونه

2 .Chritian Harisson, Leadership theory and research, p.24

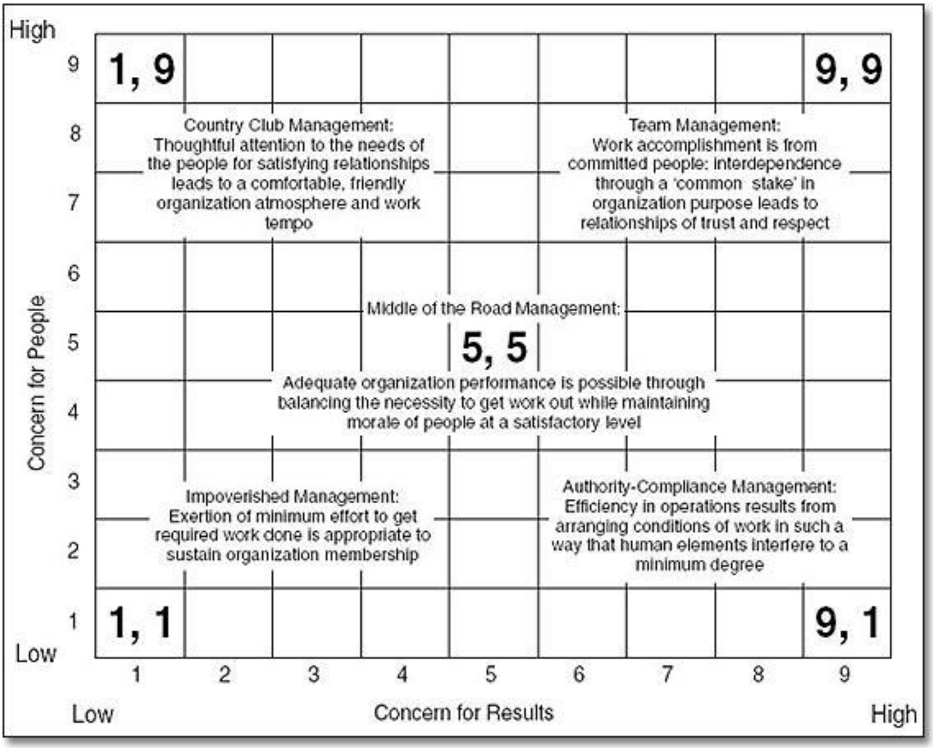
3 . Peter G Northouse, "Leadership" Theory and Practice, p.140

رهبرۍ پنځه مهم روشونه (سټایلونه) توضیح کوي، چې عبارت دي له: اختیار قبلونه چې د امرانه رهبرۍ په شکل دی (۹،۱) کنټري کلب مدیریت چې د اړیکو روش په شان دی (۹،۱) فقیر مدیریت (۱،۱) منځ لاری مدیریت (۵،۵)، او د ټیم مدیریت (۹،۹) څخه دی.[۱]

(۲-٦) شکل مدیریتي جال

لومړی: اختیار قبلونه یعنې امرانه شکل (۹،۱) طریقه[۲]

د (۹،۱) طریقه د رهبرۍ ډېره پاملرنه کار او دندې اړتیاوو ته لري او لږ پاملرنه خلکو ته کوي.[۳] د کارکوونکو سره د اړیکې نه نیول کېږي، پرته له دې چې د کارونو ترسره کولو لپاره ورته لارښوونه وشي،



دا طریقه د نتیجې غوښتونکي دي او له خلکو څخه لکه د ماشینونو په شان کار اخیستل کېږي، د (۹،۱) طریقه اکثره د څارنې، غوښتنو، سخت پرمخ وړلو او یا حاکمیت لرلو په شکل لیدل کېږي.[1]

1 . Ibid, p.75

2 . Authority–Compliance (9,1)

3 . Chritian Harisson, Leadership theory and research, p.24

دويم: د کنټري کلب مديريت (۹،۱) طريقه[۲]

په دې طريقه کې لږه پاملرنه کار ترسره کولو ته وي او په لوړه کچه پاملرنه بيا خپل منځي اړيکو ته وي[۳] د (۹،۱) طريقي مديران د خلکو احساسات درک کوي او د لاس لاندو کسانو شخصي او ټولنيزو اړتياوو ته رسيدګي کوي او کوښښ کوي، چې د منوونکي، مرسته کوونکي، راحت او ارام ورکوونکي په اوسېدو سره يو مثبت چاپېريال رامنځ ته کړي.[٤]

درېيم: فقير مديريت يعنې بې پروا (۱،۱) طريقه[٥]

(۱،۱) طريقه د هغه رهبر استازيتوب کوي چې د کار او شخصي اړيکو دواړو په اړه بې پروا او بې توجه وي. دا رنګه رهبر د يو رهبر په شان حرکات کوي، خو بې پروا وي او ځان نه په کار او نه د لاس لاندې کسانو له چارو سره دخيلوي، د (۱،۱) رهبر اکثره ډېره لږ ه اړيکه د لاس لاندو کسانو سره لري او د يو نامعلوم، بې تفاوت، بې پروا په ډول توضيح کېږي.[٦]

څلورم: مېډل اف د روډ يعنې منځ لارې (۵،۵) طريقه[۷]

(۵،۵) طريقه هغه رهبران توضيح کوي، چې ګذاره کوونکي دي او په منځنۍ کچه کار او هم کارکوونکو ته پاملرنه کوي، دوی د کارکوونکو او د کار شرايطو ترمنځ توازن ساتلی وي، د دوی ميانه روي او ګذاره څه د توليداتو پرمختګ او څه د کارکوونکو اړتياوو ته د پاملرنې لامل کېږي، د موازنې ساتلو لپاره د (۵،۵) رهبر د شخړو مخه نيسي او د توليد منځنۍ کچې او افرادو سره د اړيکو لپاره ټينګار کوي، دارنګه رهبران اکثره مصلحت کوونکي، منځنۍ لاره خوښونکي، مخالفت ته لږ اهميت ورکوونکي په توګه توضيح کېږي.[۸]

---

1 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.75

2 . Country-Club Management (1,9)

3 . Chritian Harisson, Leadership theory and research, p.24

4 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.75

5 . Impoverished Management (1,1)

6. Peter G Northouse, "Leadership" Theory and Practice, p.75

7 . Middle-of-the-Road Management (5,5)

8 . Peter G Northouse, "Leadership" Theory and Practice, pp.76-77

پنځم: ډلیېز مدیریت (۹،۹) طریقه[1]

د (**۹،۹**) طریقه د کارونو او همدارنګه د افرادو سره د اړیکو دواړو په اړه ټینګار کوي[۲] دا طریقه په سازمان کې افرادو ته په پراخه کچه ګډون او ډلییز کار ته پرمختګ ورکوي او همدارنګه په اساسي ډول د کارکوونکو رضایت حاصلوي؛ ترڅو په خپلو کارونو ژمن او ځان دخیل وګڼي، ځینې عبارتونه دي، چې کېدای شي (**۹،۹**) مدیر پرې وپېژندل شي، ګډون او مشارکت ته هڅول، مسایل روښانه کول، لومړیتوبونه روښانه کول، په ورین تندي سره رویه کول او له کار څخه خوند اخیستل.

بلک او موټون ادعا وکړه، چې تر ټولو اغېزمنه رهبر د ډلې (ټیم) مدیر دی، کوم چې کارکوونکو او دندو دواړو ته ډېره پاملرنه کوي.[۳]

علاوه له دې چې په مدیریتي جال کې دا پنځه مهمې طریقې توضیح شوي دي، بلک او د هغه همکارانو دوه نورې رویې کوم چې د جال څو اړخونه ترکیبوي او په لاندې ډول یې توضیح کوو:

شپږم: پاټرنالیزم (پدرانه یا د پلار په شان)، ماټیرنالیزم (مادرانه یا د مور په شان)[٤]

دا طریقه هغه رهبرانو ته راجع کېږي، چې (**۱،۹**) او (**۹،۱**) دواړو څخه ګټه اخلي، خو دواړه طریقې سره نه ګډوي، دا یو ((خیرخواه دیکتاور))[۵] وي او په مهربانۍ سره سلوک کوي او همدارنګه د اهدافو ترلاسه کولو لپاره هم همداسې لکه د یو خیرخوا دیکتاتور په شان سلوک کوي. پاټرنالیسټک او ماټرنالسټک رهبران اکثره د ((پلار په شان)) یا ((مور په شان)) د خپلو پیروانو په اړه توضیح کېږي او سازمان د ((کورنۍ)) په شان پېژندل کېږي[٦] د ښه پوهېدو لپاره (**۲-۷**) شکل ته وګورئ.

---

1 . Team Management (9,9)

2 . Chritian Harisson, Leadership theory and research, p.25

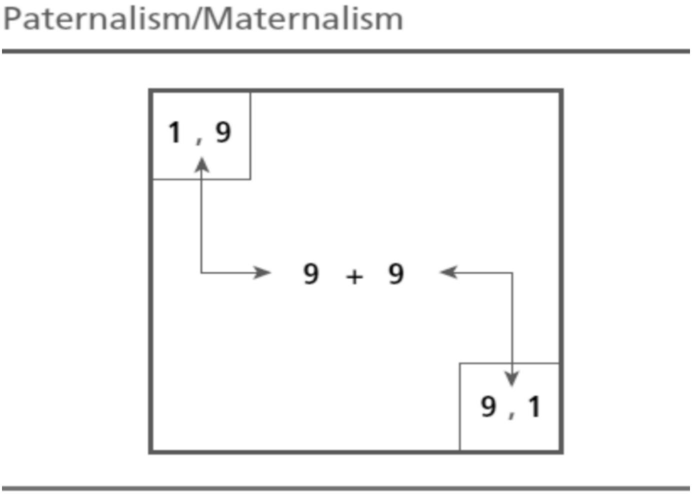
3 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.77

4 . Paternalism/Maternalism

5 . benevolent dictator

6 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.77

(۲-۷) شکل(1)



اووم: فرصت طلبي (ابن الوقت)(۲)

فرصت طلب هغه رهبر ته ویل کېږي، د شخصي پرمختګ لپاره کېدای شي، له پنځو څخه د هر یو روش څخه کار واخلي، یو فرصت طلبه رهبر د خپل رهبرۍ رویه به داسې عیاروي، چې شخصي ګټې ترلاسه کړي او له نور لومړیتوبونو څخه به د خپل شخصي ګټو ته لومړیتوب ورکوي، د رهبر فعالیتونه او هڅې د شخصي ګټو ترلاسه کولو لپاره وي، دا رهبران ظالم، فریب ورکوونکي او د ځان هڅونکي دي، ځېنې بیا دا ادعا کوي، چې دارنګه رهبران توافق کوونکي او ستراتیژیک دي.

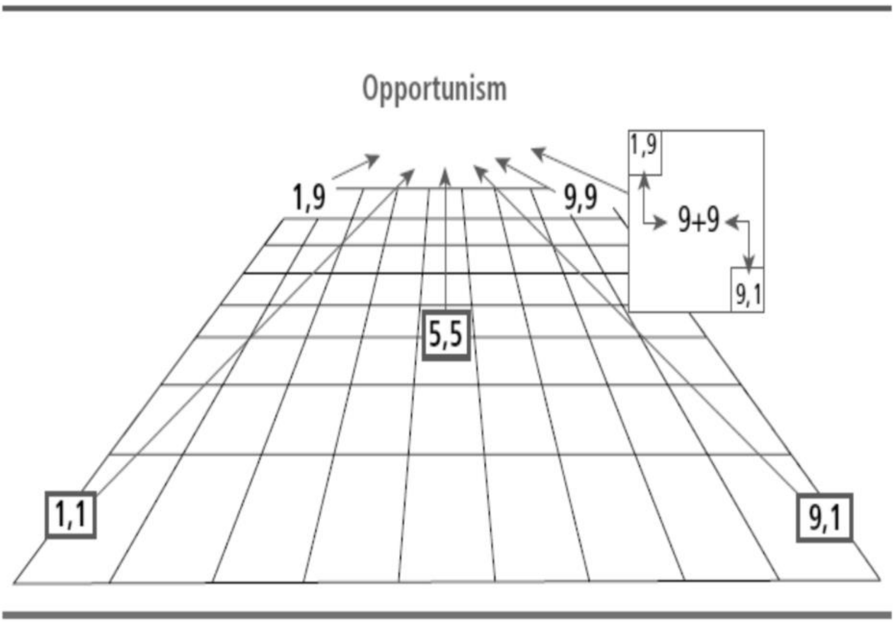
د بلک او موټون له نظره خلک اکثره د رویې عمومي طریقه (چې په ډېرو حالاتو کې ترې ګټه اخلي) او بل حمایوي طریقه دی، حمایوي طریقه هغه ده، چې کله رهبر هغه وخت ورته رجوع کوي چې کله د فشار لاندې وي او د شیانو ترسره کول په عادي ډول باندې نه کېږي.

1 . Ibid, p.78 From: SOURCE: The Leadership Grid© figure, Paternalism figure, and Opportunism figure from Leadership Dilemmas—Grid Solutions, by Robert R. Blake and Anne Adams McCanse. (Formerly the Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton.) Houston: Gulf Publishing Company (Grid figure: p. 29, Paternalism figure: p. 30, Opportunism figure: p. 31). Copyright 1991 by Scientific Methods, Inc. Reproduced by permission of the owners.

2 . Opportunism

په لنډ ډول ووایو، د رهبرۍ جال د رهبرۍ یو عملي ماډل بېلګه ده، کوم چې په دوو عمده رهبرۍ رویو باندې ولاړ دی، یو دندې ته او بل اړیکو ته پاملرنه ده، همدارنګه دا روش د اوهایو او مشیګان له څېړنو سره نږدې او موازې ډول باندې راښکاره شوی دی او په ټوله نړۍ کې د سازماني پرمختیا لپاره ترېنه ګټه اخیستل کېږي[1] د ښه پوهېدو لپاره (۱۲) شکل ته وګورئ.

(۸-۲) شکل: فرصت طلبي Opportunism[2]



1 . Peter G Northouse, "Leadership" Theory and Practice, pp.77-78

2 .Ibid,P.79 From: SOURCE: The Leadership Grid© figure, Paternalism figure, and Opportunism figure from Leadership Dilemmas—Grid Solutions, by Robert R. Blake and Anne Adams McCanse. (Formerly the Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton.) Houston: Gulf Publishing Company (Grid figure: p. 29, Paternalism figure: p. 30, Opportunism figure: p. 31). Copyright 1991 by Scientific Methods, Inc. Reproduced by permission of the owners.

د رویې له تیوري ګانو څخه په عمل ګټه اخیستل

په رهبرۍ کې د رویې له تګلارې څخه په اسانه توګه کار اخیستل کېږي، مدیران په ټولو کچو او د سازمان په ټولو ډولونو کې په دوامداره توګه په دنده او اړیکو کې ښکېل دي، مدیران د خپلو رویو د ارزونې په وسیله دا تشخیصولی شي، چې د نورو په مقابل کې څرنګه رویه کوي او څرنګه خپل رویې ته بدلون ورکولی شي؛ ترڅو نور هم په خپلې رهبرۍ کې اغېزمن شي، علاوه له دې څخه د رویې تګلاره د مدیرانو لپاره یوه هنداره چمتو کوي، کوم چې مرسته کوي، ترڅو یوه پوښتنه چې مکررًا پوښتل کېږي، (زه د یو رهبر په توګه څنګه پرمخ ځم) ځواب کړي.

د مدیریت ډېرى تمرینونه او د پرمختګ پروګرامونه په اکثره هېوادنو کې د رویې تیوري په کرښو کې جوړېږي، ډېرى وختونه ټول یو شانته طرحه کېږي او مدیرانو ته پوښتنپاڼې ورکول کېږي، کوم چې د لاس لاندو کسانو په مقابل کې یې ارزونه کوي، برخه اخیستونکي د دې اروزنې څخه په ګټه اخیستنې سره د خپل د رهبرۍ رویو ته پرمختګ ورکوي.

د تمرین او پرمختګ پروګرام یوه بېلګه کوم چې د رهبرانو رویې پورې اړه لري، د بلک او موټون د رهبرۍ جال سیمینار دی، د جال سمینارونه د تولیداتو زیاتوالي، د اخلاقو پرمختګ او د کارکوونکو ژمنه ترلاسه کولو په اړه وي او جال نړیوال (Grid International) یو نړیوال د پرمختګ سازمان (http://www.gridinternational.com) دی.

د جال په سیمینارونو کې د ځان ارزونې، د وړو ډلو تجربې او په صریحو انتقاداتو سره مدیرانو ته اجازه ورکوي، ترڅو زده کړي چې څرنګه اغېزمنه رهبري تعریف کړي، د جال سیمینارونو مفهومي چوکاټ د رهبرۍ د رویې تګلارې په اړه چمتو شوي وي.

که په لنډه ډول ووایو، د رویې تیوري (هر څه چې رهبر کوي) پورې اړه لري، دا یوه تګلاره ده کوم چې د یو نمونې (ماډل) په توګه په تمریناتي او پرمختګ ورکونو شرکتونو کې ترې ګټه اخیستل کېږي؛ ترڅو مدیرانو ته تدریس شي، چې څرنګه خپل اغېزمنتوب او سازمني مؤثریت ته پرمختګ ورکړي.[1]

شپږم مبحث: د رهبرۍ اقتضایي تیوري ګانې (Leadership Contingency Theories)

اقتضایي تیوري د رهبرۍ د حالت کوم بعدونه د رهبر اغېزه او نفوذ ته بدلون ورکولی شي، تشریح کوي.[2]

1. Peter G Northouse, "Leadership" Theory and Practice, p. 149

2 . Gary Yukl, Leadership in Organizations, 2013, Pearson Education, Inc, Publishing as Prentice Hall, United States.

د یادو څېړنو نیمګړتیاوو له مخې رهبران اقتضایي تیورۍ ته مخه کړه او دا یوه هڅه وه، چې د رویې تیوري ضعف جبران شي، اقتضایي تیوري له مخې د رهبرۍ لپاره کوم مناسب طریقه او روش وجود نه لري، بلکې اغېزمن رهبران د حالاتو مطابق مختلفو طریقو څخه ګټه اخلي او کومه رهبري چې پخوا مناسب و، کېدای شي په حال کې ورڅخه په ښه ډول استفاده ونه شي، د ډېرو څېړونکو لخوا دا ماډل وړاندې شو، چې په لاندې ډول د اقتضایي تیورۍ ګانو څخه یادونه کوو:

لومړي مطلب: د فیدلر اقتضایي تیوري(Fiedler's Contingency Theory)

د اقتضایي تیوري ګانو څخه تر ټول مهم د فیدلر تیوري و، چې د (۱۹۶۰) زېږدیز کال په وروستیو کې وړاندې شو، د فیدلر تیورۍ له مخې د رهبرۍ اغېزمنتیا دې پورې تړلې، چې څرنګه د رهبر شخصیت د حالاتو سره مناسب او عیارېږي[1] فیدلر وړاندې کړ، چې د حالاتو مساعدت د رهبر او غړو اړیکو، د دندو جوړښت او د موقعیت قدرت په وسیله توضیح کېدلی شي. حالات هغه وخت مساعد وي، چې د رهبر او ډلې ترمنځ ښه اړیکې موجود وي، واضح جوړښت (یعنې اهدافو ته د رسېدو لپاره روښانتیا) او کله چې رهبر د موقعیت له مخې پیاوړی قدرت ولري، له بل اړخه هغه وخت حالت ډېر لږ مساعد وي، کله چې د رهبر او غړو ترمنځ اړیکې کمزوري وي، د دندو جوړښت مبهم او نامعلوم وي او همدارنګه د رهبر موقعیتي قدرت کمزوری وي.

فیدلر د (LPC) [2] اصطلاح وکاروله چې د ((همکارانو ته ډېره لږه ترجیح)) معنا ورکوي، د رهبرۍ متغیر طریقو اټکلولو لپاره یې وکاروله، هغه فرض کړه چې ټیټ (LPC) نمرې د رهبر لخوا څخه د کارکوونکو د منلو ټیټه درجه څرګندوي او رهبر کار او دندې ته پاملرنه کوي او اړیکو ته پاملرنه نه کوي. برعکس د (LPC) لوړې نمرې بیا د رهبر لخواد کارکوونکو قبلونه په لوړه کچه څرګندوي او رهبر اړیکو ته پاملرنې په شکل طبقه بندي کوي[3] د هغوی موندونو پر بنسټ داسې ویل کېږي، کوم خلک چې د دندو هڅونکي دي، د لوړو مساعدو او یا نا مساعدو حالاتو سره توافق کوي، خو کوم کسان چې اړیکو ته تحرک ورکوي (د بېلګې په توګه **LPC** نمرې یې لوړ وي)، دوی به په منځ مهاله مساعدو حالاتو کې ډېر اغېزمن وي، اقتضایي تیوري چې د فیدلر لخوا وړاندې شو، وایي چې رهبران په هر حالت کې اغېزمن کېدلی نه شي، خو هغه کسان چې د یو حالت لپاره مناسب وي، د رهبرۍ لپاره باید ورته جازه

---

1 . Chritian Harisson, Leadership theory and research, pp.27-28

2 . Least Preferred Co-Worker

3 . David I. Bertocci, Leadership in Organization, p.36

ورکړل شي، (یعنې رهبري ته دې پرېښودل شي) او یو رهبر له غلطو خویونو سره د یو فعالیت د ناکامۍ لامل کېږي.

اقتضایي تیوري څېړنه چې د فیدلر لخوا ترسره شوه، د متناقضو نتایجو له مخې تر نیوکې لاندې ونیول شو، د فیدلر په ماډل کې چې کوم څه موندل شوي ستونزمن دي، چې ومنل شي، لکه څرنګه چې (LPC) مقیاس څخه په استفادې د رهبرۍ اندازه ګیرۍ طریقې جوړ شوي دي، چې خپله هم اعتبار نه لري، همدارنګه د فیدلر ماډل له رهبرۍ سره د حالت تړل، د علماوو علم او د هغوی پوهه د رهبرۍ په اړه وسیع کړ، خو په دې اړه توضیحاتو کې ناکام شو، چې ولې په ځینو حالاتو کې خلک د رهبرۍ له مشخصو طریقو سره د نورو په پرتله ډېر اغېزمن دي، د فیدلر تیوري دندې ته تمایل او اړیکو ته تمایل پورې اړه لري، په داسې حال کې چې وروسته څېړنو برسېره کړو، چې ډېری رهبران د دواړو رویو ترمنځ توازن ساتلي دي، لکه څرنګه چې یوکل (Yukle) څرګنده کړه چې دا ماډل (او ډېری څېړنې) منځ مهاله LPC رهبران نظر انداز کړي دي، کوم چې له لوړ او ټیټ (LPC) رهبرانو څخه شمېر توپیر کوي. د څېړنو له مخې په اکثره اوقاتو کې د منځنۍ کچې (LPC) رهبران د لوړ او ټیټ (LPC) رهبرانو په پرتله ډېر اغېزمن دي، ځکه چې دوی کارونو او اړیکو ترمنځ په کامیابۍ سره توازن ساتي.[1]

د اقتضایي تیورۍ څخه په عمل کې ګټه اخیستل

اقتضایي تیوري له مخې باید د رهبرۍ په رویه کې حالت په نظر کې ونیول شي، په دې بدلیدونکي نړۍ کې ډېره مهمه ده، چې رهبران باید حتماً په سازمانونو کې وکولی شي، ترڅو مختلفو حالاتو سره ځان خپله رویه عیار کړي، د دې سره سره پخواني اقتضایي تیورې ګانې ډېر مفهومي نیمګړتیاوې لري، چې نوموړي تیوري یې ستونزمن کړي، ترڅو اعتبار پرې وشي او ترې ګټه واخیستل شي، له همدې امله د اقتضایي تیوري ګانو پیچلتیا له کبله علماوو نورو تیوري ګانو ته پاملرنه وکړه، چې وروسته پرې بحث کوو.

دویم مطلب: د هدف لار ټاکلو تیوري (Path-Goal Theory)

د دې تیورۍ څخه هدف دا دی، چې څرنګه رهبر لاس لاندې کسان هڅوي، ترڅو ټاکل شوي اهداف ترلاسه شي، د رهبرۍ موخې ټاکلو تیوري د رابرټ هاوس او مارټن ایونس[2] په وسیله (**۱۹۷۰**) زیږدیز

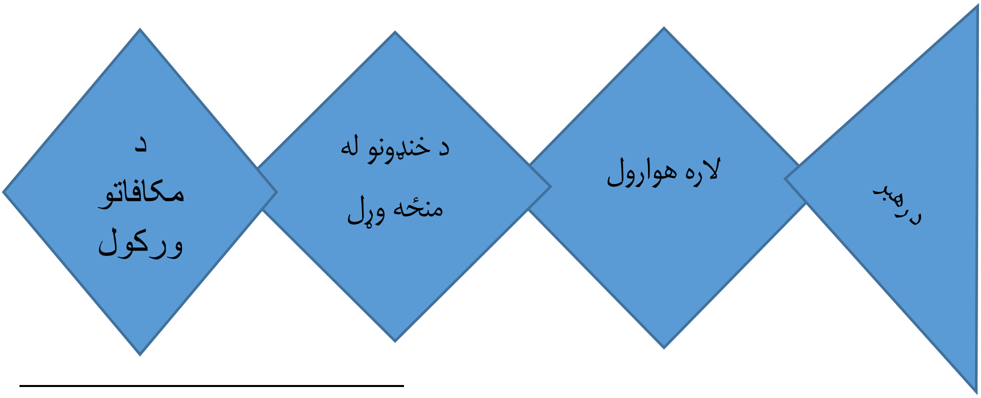
---

1 . Chritian Harisson, Leadership theory and research, p.28

2 . Martin Evans and Robert House

کلونو کې رامنځ ته شوه، د دې تیوری مشخص هدف د لاس لاندې کسانو کړنو ته پرمختګ ورکول او د لاس لاندې کسانو رضایت حاصلول د هغوی هڅونې له لارې دي[1] دا تیوري د احتمالي هڅونې تیوري ریښې لري او ادعا کوي، چې رهبران هغه وخت اغېزمن کېږي، کله چې لاس لاندو ته مکافاتو برابر کړي او دا مکافات لاس لاندو په وسیله د ټاکلو اهداف ترسره کولو پورې تړلي وي، د دې تیوری ماهیت لاس لاندو ته اهدافو ښودل او همدارنګه اهدافو ته د رسېدو لپاره لاره او په دې لاره کې جایزو او مکافاتو ورکړه څرګندول دي.[2] د دې نظریې له مخې رهبران باید د لاس لاندو سره اړیکې په اغېزمنه توګه ټینګې او واضح کړي، چې دنده څه ده، څنګه باید ترسره شي او کوم مکافات به ترلاسه شي، لاس لاندې باید په دې باور ولري، چې هغوی کولی شي، د دندو اهداف ترلاسه کړي او معنا لرونکي مکافات به ورته ورکول کېږي، یعنې دا مکافات به لاس لاندې ته د اهمیت وړ وي، رهبران باید لاس لاندې کسانو ته اطمینان ورکړي، چې د هغوی په لاره کې کوم خنډونه موجود دي، له منځه یې وړي او د لاس لاندو کسانو په وړتیاوو کې جرأت زیاتوي، چې دنده په خپل وخت او مهال وېش مطابق ترسره کړي[3] د ښه پوهېدو لپاره پورتنی پراګراف په لاندې شکل **(۲-۹)** او **(۲-۱۰)** شکلونه کې په لنډ ډول وګورئ!

(۲-۹) شکل[4]



1 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.115

2 . David I. Bertocci, Leadership in Organization, p.37

3 .Abed,pp.56-57

4 .Paul Newton,Leadeship theories(Leaderships Skills),P.41

(۲-۱۰) شکل : د هدف لارې ټاکلو تیوري په لاندې شکل کې په لنډ ډول وګورئ!

The Basic Idea Behind Path-Goal Theory(۱)

د هدف لار تیوري د رهبرۍ رويې په اړه دوه مهم موضوعاتو ته د رهبرۍ رويې په اړه پرمختګ ورکوي:

۱. د رهبرانو رویه تر دې اندازې اغېزمن ده، چې لاس لاندې کسان دا رویه د انې او فوري رضایت منبع ګڼې او یا د راتلونکې رضایت لپاره مرسته کوونکې.

۲. د رهبرانو رویه تر دې اندازې پورې هڅونکې وي، چې د لاس لاندو کسانو رضایت پرې حاصلېږي، د اغېزمنو کړنو لپاره اړتیاوې رفع کوي او د لاس لاندو کسانو چاپېریال د لارښوونې په وسیله برابروي، د لارښونو وضاحت او مکافات د اغېزمنو کړنو لپاره مهمې دي.[۲]

د ایون[۳] او هاوس[٤] په وسیله د رهبر رویه په څلور برخو طبقه بندي شوه:

1 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.116

2 . David I. Bertocci, Leadership in Organization, p.38

3 . Evans

4 . House

۱. مرسته کوونکې رویه:[۱] یا مدیریتي دندې لکه پلانول، بودیجه برابرول، تنظیمول، څارنه او د مدیریت عمومي دندو نظریه، لکه د یو مدیر په شان لاس لاندو کسانو ته لارښوونه بېړي او دا ورته ښودل کېږي، چې هغوی باید څه وکړي.
۲. ملاتړ کوونکې رویه:[۲] دا رویه اړیکو ته پاملرنې سره چې فیدلر توضیح کړې وه، مشابه دی او هغه عناصر په کې شامل دي، چې کارکوونکو ته پاملرنې او هغوی حمایې پورې تړلي وي، یعن په دې رویه کې لاس لاندې حمایه کېږي او د هغوی سره دوستانه رویه خپلېږي او هڅه کېږي، چې لاس لاندې کسان خوښ وساتل شي.
۳. اشتراکي رویه[۳]: د اهغه رویه ده، چې کارکوونکو ته په فعالیتونو کې په خپلواکه توګه ګډون ورکول کېږي، لکه د معلوماتو شریکول او د کارکوونکو وړاندیزونو او نظریاتو په اړه پلټنه کېږي.
۴. لاسته راوړنو ته تمایل رویه[٤]: کارکوونکو ته د هڅونې او خوځښت لپاره دندې د ننګونو په څېر مخ ته ږدي او دوی په دې باور دي، چې کارکوونکي لوړ وړتیاوې لري؛ نو کولی شي چې لوړ اهداف ترلاسه کړي.[٥]
د همدې په څېر خو د یو جلا دید له مخې جورج[٦] او جونز[۷] څلور رنګه رویې یا فعالیتونه د رهبرانو لپاره ذکر کړل، ترڅو لاس لاندې کسان وهڅول شي او په لاندې ډول دي:
۱. لارښوونکي رویه[۸]: لاس لاندو ته ښودل کېږي، چې کوم کارونه باید ترسره شي او څرنګه باید ترسره شي.
۲. ملاتړې رویه: لاس لاندو پوهول چې رهبر د هغوی ښېګڼې په اړه پاملرنه کوي او د هغوی خیال ساتي.
۳. اشتراکي رویه: په دې رویه کې لاس لاندې کسانو ته روحیه ورکول کېږي، ترڅو په هغو تصمیمونو کې ګډون وکړي، چې پر دوی اغېزه کوي.

---

1 . Instrumental behavior

2 . Supportive behavior

3 . Participative behavior

4 . Achievement-oriented behavior

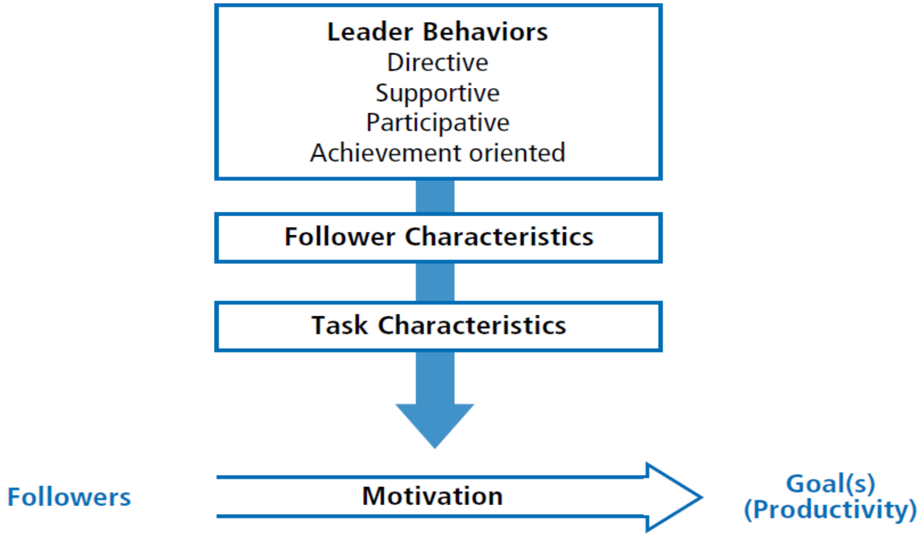
5 . David I. Bertocci, Leadership in Organization, p.38

6 . George

7 . Jones

8 . Directive behavior

۴. لاسته راړنو ته تمایل رویه: لاس لاندې چمتو کېږي، چې خپل تړول زحمت وباسي او ستونزمن اهداف لاس لاندو کسانو مخې ته کېښودل کېږي، د لوړو فعالیتو توقع کېږي او د هغوی توانايي او



وړتیاوو په اړه جرأت څرګندېږي، د ښه وضاحت لپاره لاندې (۱۱-۲) شکل وګورئ!

(۱۱-۲) شکل

Major Components of Path-Goal Theory[1]

هاوس او میچل (**۱۹۷۴**زېږدیز) له نظره رهبران کېدای شي، چې د مختلفو لاس لاندو کسانو سره او مختلفو حالاتو کې له دې تیوري ګانو څخه د ځینو یا ټولو سره را ښکاره شي، د هدف لارې تیوري یو خصلتونو او شخصي ځانګړتیاوو روش نه دی، چې رهبران یوازې د رهبری یو ډول کې قلف یا قید کړي. رهبران باید د خپل روښونه د حالت یا د خپلو لاس لاندې کسانو د هڅونې اړتیاوو مطابق عیار کړي، د بېلګې په ډول که لاس لاندې کسان د دندې په یوه برخه کې اشتراکي رهبری ته اړتیا لري او بله برخه کې ملاتړي رهبری ته، رهبر خپل روش ته د اړتیاوو له مخې بدلون ورکولی شي، په مختلف

1 . Northouse, Peter G., “Leadership” Theory and Practice, p.117

حالات کې د رهبرۍ مختلف رويو ته اړتيا وي، د دې سره سره کېدای شي، په ځينو مواردو کې رهبر لپاره به دا مناسب وي، چې په يو وخت کې له يو څخه له ډېرو روشونو ګټه واخلي، د رهبرۍ اغېزه د لاس لاندو کسانو او د هغو دندو دواړو ځانګړتياوو پورې اړه لري[1] د ښه پوهېدو لپاره لاندې (۲-۱۲) شکل ته وګورئ! چې د هدف ټاکلو تيوري په کومو حالاتو کې په کار وړل کېږي.

Path-Goal Theory: How It Works[2]

Leadership Behavior	Follower Characteristics	Task Characteristics
Directive Provides guidance and psychological structure	Dogmatic Authoritarian	Ambiguous Unclear rules Complex
Supportive Provides nurturance	Unsatisfied Need affiliation Need human touch	Repetitive Unchallenging Mundane
Participative Provides involvement	Autonomous Need for control Need for clarity	Ambiguous Unclear Unstructured
Achievement Oriented Provides challenges	High expectations Need to excel	Ambiguous Challenging Complex

1 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.118

2 .Ibid, p.121

د هدف مسیر ټاکلو تیورۍ څځه په عمل کې ګټه اخیستل

د رهبرۍ رویه	د لاس لاندو کسانو ځانګړتیاوې	د دندې ځانګړتیاوې
لارښوونکې		
د اصولو پابند	لنډ فکره	پیچلی
لارښوونه کول او	مستنبد	غیر واضح اصول
-رواني جوړښت		مختلط
ملاتړکوونکی	ناراضه	تکراری
روزنه ورکول	اړیکو ته اړتیا	ننګونکی نه وي
	انسانانو سره اړیکو ته اړتیا	زړه تنګی
اشتراکي		
ګډون ته هڅوونه	خود مختار	پیچلی
	ځارنې ته اړتیا	غیر واضح
	وضاحت ته اړتیا	غیر منظم
لاسته راوړنې ته تمایل	لوړې هیلې	پیچلی
ننګونې رامنځ ته کول	غوراوۍ ته ړتیا	ننګونکی
		مختلط

درېیم مطلب: د رهبرۍ حالتي تیوري(Situational Leadership Theory)

پال هرسي او کېنید بلانچارد[1] (۱۹۷۷ زېږدیز) لخوا یو اقتضایي تیوري د حالتي تیورۍ په نامه باندې رامنځ ته شوه، دا تیوري د رهبرۍ مناسب ډول رویې د لاس لاندو لپاره په مختلفو حالاتو کې مشخصوي[2] د دې تیورۍ له نوم څخه معلومېږي، چې دا د څه په اړه ده او حالتي اصطلاح څخه مطلب (رهبران باید خپل روش ته تغیر ورکړي، د هغه افرادو پر اساس چې هغوی رهبري کوي او د

1 . Paul Hersey and Kenneth Blanchard

2 . Gary Yukl, Leadership in Organizations, p.166

هغه دندې پر اساس چې د دوی په لاس کې وي). په حقیقت کې د هرسي او بلانچارد حالتي تیوري هغه ده، چې د مختلفو حالاتو له مخې د رهبرۍ پر تغیر ولاړ ده، یعنې په مختلفو حالتونو کې مختلف ډول رهبرۍ ته اړتیا ده او کله چې یو رهبر څومره ژر کولی شي، ځان له حالاتو سره عیار کړي، په پای کې به هر چاته ګټوره وي.[1]

په دې روش کې رهبر باید د لاس لاند کسانو رشد او د کمال درجې په اړه پوهه ولري او بیا د رهبرۍ یو روش پلي کړي، چې د هغه درجې سره سمون وخوري.

هرسي او بلانچارد د اوهایو ایالات له څېړنو څخه ګټه واخیسته (چې مخکې پرې بحث وشو) ترڅو د رهبرۍ څلور روشونو ته چې د مدیرانو لپاره دې پرمختګ ورکړي او وروسته بیا په دې روشونو یې تجدید نظر وکړ، ترڅو د رهبرۍ روشونه په ښه ډول توضیح شي[2] او په لاندې ډول دي:

۱. ویل یا لارښوونه کول (Telling)

هغه اصول چې د دندې لپاره اړتیاو وي، د رهبر لخوا توضیح کېږي او لاس لاندو کسانو ته ویل کېږي، چې څه، چېرته، څنګه او کله دندې ترسره شي، دا روش په طبعي ډول لږ مشارکتي او ډېر لارښوونکی دی. د رهبر او ټیم غړو ترمنځ ګډ کارونه ډېر لږ ترسره کېږي او په حقیقت کې رهبر مشخصي لارښوونې د ټیم غړو لپاره چمتو کوي، چې هغوی یې تعقیب کړي.

۲. پلورل یا چمتو کول (Selling)

په دې روش کې بیا همکاري لږه ډېره وي او په داسې حال کې چې د ټیم غړي تر اوسه هم د رهبر په وسیله رهنمایي کېږي. د پلورلو اصطلاح له دې نظریې څخه اخیستل شوې، چې رهبر اړتیا لري، چې د ټیم ځینې غړي وهڅوي، چې د هغه رهبري تعقیب کړي او یوې مشخص طریقې سره خپل فعالیتونه عیار کړي.

۳. اشتراکي(Participating)

هغه پروسه ده، چې رهبر هڅه کوي، ترڅو د ټیم له غړو سره اړیکې ټینګې کړي او رهبر د خپل د ټیم له غړو سره ډېر په اړیکه کې وي، په دې روش کې رهبر حتا ډېری تصامیم په یواځې توګه نه نیسي او د خپل د ټیم غړو سره چې د ډېرو تجربې خاوندان دي، یوځای تصامیم نیسي.

---

1 . Paul Newton, Leadeship theories (Leaderships Skills), p.29

2 .David I. Bertocci, Leadership in Organization, p.39

۴. استازیتوب (Delegating)

هغه رهبر ته ویل کېږي، چې ډېری د یوې پروژې یا دندې مسؤلیتونه د ټیم مختلف غړو ته انتقالوي، دا هغه روش دی، چې د تجربه لرونکو ټیمونو رهبران ورڅخه ګټه اخلي او کوم کارکوونکي چې رهبري کېږي، ډېرې لارښوونې ته اړتیا نه لري.[1]

له حالتي تیورۍ څخه په عمل کې ګټه اخیستل

د دې لپاره چې د رهبرۍ یادو څلورو طریقو څخه په عمل کې ګټه واخلو، د هرسي او بلانچارد حالتي تیوري څلور نور د کمال او رشد درجې ښودلي، (یعنې هغه کسان چې ټیم ترې جوړېږي څومره پوهه او لیاقت لري او د کمال او رشد درجه یې تر کوم حده پورې دی) او هغه کسان توضیح کوي، چې ټیم ترې جوړېږي، چې په لاندې ډول دي:

۱. د کمال لومړۍ درجه[2]

دوی تر ټولو لږې تجربې خاوندان دي، په دې برخه کې هغوی باید د هر هغه څه لپاره چې دنده یې جوړوي او هغوی یې مسؤلیت پر غاړه لري، باید ورته لارښوونه وشي. د دې مطلب اکثره دا وي چې رهبر له ځوان او کم تجربه کارکوونکو سره مخامخ وي او کېدای شي، چې کارکوونکي په حقیقت کې د دندې په اړه پوهه او سابقه ونه لري.

په دې درجه کې د رهبرۍ ویلو طریقې سره سمون خوري، ځکه چې کارکوونکي په دې برخه کې تقریبًا د هرې دندې لپاره په مکمل ډول لارښوونې ته اړتیا لري.[3]

۲. د کمال دویمه درجه[4]

یو قدم مخکې تګ، دوی تر اوسه پورې کم تجربه افراد دي خو د لومړې درجې افرادو څخه یې یو څه پوهه زیاته وي. کمال یوازې د وړتیا اندازه نه دی چې یو شخص د دندې سره پرې مخامخ شي، بلکې د هغوی چمتوالی دی، چې دندې په لومړي قدم کې قبول کړي، د دویمې درجې غړي هغه دي، چې په یوه دنده کې د کار کولو لپاره ډېر لېواله وي، حتا کېدای شي، چې هغوی تر اوسه چمتو هم نه وي، چې د رهبر له مرستې څخه بغیر په سمې طریقې سره ترسره کړي.

---

1 . Paul Newton, Leadeship theories (Leaderships Skills), pp.30-31

2 . Maturity Level 1

3 . Paul Newton, Leadeship theories (Leaderships Skills), P.31

4 . Maturity Level 2

کله چې له دې ډلې غړو سره ځوک مخامخ کېږي؛ نو بيا د رهبرۍ پلوو طريقه مناسب ده، چې ورځخه ګټه واخيستل شي.

۳. د کمال درېيمه درجه[1]

د مقياس (ميزان) لوړې کچې ته نږدې کېدل دي، په دې ګروپ کې هغه کارکوونکي شامل دي، کوم چې په يو دنده کې د کار کولو لپاره هيجان (ډېر لېواله) دي او کافي اندازه مهارت هم لري، ترڅو دا کار په ښه ډول ترسره کړي، کېداى شي ونه توانېږي، چې ټوله دنده پرته له مرستې په مکمل ډول ترسره کړي، خو د کار ډېره برخه دوى په خپله ترسره کوي.

د دې درجې کارکوونکو سره د رهبرۍ اشتراکي طريقه سمون خوري، ځکه دوى مکمل لارښوونې ته اړتيا نه لري او ډېر ورټيا لري، چې د رهبر سره په مثبت ډول همکارۍ کې مصروف اوسي.

۴. د کمال ځلورمه درجه[2]

دوى د مقياس (ميزان) په لوړ کچه کې قرار لري، هغه کسان په ځلورمه درجه کې راځي، چې په مکمله توګه يوه دنده سمبالولى شي او په دې پوهېږي، چې دنده د رهبر له مرستې ځخه پرته ترسره کولى شي.

په حقيقت کې د رهبرۍ استازيتوب طريقه په دې برخه کې غوره ده، ځکه چې ډېر دخالت ته اړتيا نشته او د ټيم غړي جرأت او توقع لري، چې په خپلواکه توګه کارونه ترسره کړي.

د هرسي او بلانچارد حالتي تيوري انعطاف پذير (بدلېدونکي) رهبرانو ته پرمختګ ورکوي، کوم چې خپل د رهبرۍ طريقو ته د هغو کسانو تجربو او ورتياوو سره عياروي، چې هغوى يې رهبري پر غاړه لري، يعنې د لاس لاندې کسانو تجربو او ورتياوو ته په کتو سره رهبران هم بايد خپل د رهبرۍ طريقو ته بدلون ورکړي، ډېرى خلک به په دې موافق وي، چې يو ښه رهبر انعطاف پذيره وي او دا تيوري د فکر سره سم تيوري ده او ذهن يې په اسانۍ سره منلى شي[۳] د دې لپاره چې پورتني مسايل په لنډ ډول مشاهده کړئ؛ نو لاندې (**۱۳-۲**) شکل وګورئ! (**۱۳-۲**) شکل: د رهبرۍ حالتي تيوري[٤]

---

1 . Maturity Level 3

2 . Maturity Level 4

3 . Paul Newton, Leadeship theories (Leaderships Skills), PP.31-32

4 .Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.95 From: SOURCE: From Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership® II, by K. Blanchard, P. Zigarmi, and D. Zigarmi, 2013, New York: William Morrow. Used with permission. This model cannot be used without the expressed, written consent of The Ken Blanchard Companies. To learn more, visit http://www.kenblanchard.com/

2-13 Figure: Situational Leadership

خلورم مطلب: د X تیوري او د Y تیوري(THEORY X AND THEORY Y)

یو د پخوانۍ حالتي تیوریګانو څخه د ډاوګلس ام سي ګریګور[1] د X او Y تیوري قاعده ده، د رهبرۍ هغه روش ته ویل کېږي، چې افرادو پورې تړلي وي، چې د نورو افرادو په اړه نیول کېږي او همدارنګه د افرادو، دندې، سازمان او د چاپېریال له ځانګړتیاوې په کې شامل دي. همدارنګه مدیران کېدای شي، مختلفي طریقې ولري، خو د X او Y تیوري ته ډېره پاملرنه کېږي، د X تیوري مدیران فکر کوي، چې خلک تنبل دي، په غیر ذاتي ډول هڅاند دي، د ځان له سمبالو څخه عاجزه دي او هغوی په خپلو

1 . Douglas McGregor

دندو کې امنيت غواړي او د مسؤليت منوونکي نه دي، د Y تيوري مديران داسې فکر کوي، چې په ذاتي ډول خلک د کار نه خوښوونکي نه دي، په طبعي ډول هڅاند دي، د ځان سمبالونکي دي او د مسؤليتونو منوونکي دي، د X تيورۍ يو مدير چې نړۍ ته په محدوده سترګه ګوري، يواځې يو ډول د رهبرۍ استايل له ځان سره لري، چې هغه امرانه رهبري ده، چې د Y تيورۍ يو مدير په خپل لړليک کې پراخه طريقې لري.[1]

همدارنګه د Y تيورۍ رهبر په ځانګړې ډول مثبت غبرګونونه مني او ورکوي، له نورو څخه د برياوو توقع لري او هغوی پرېږدي، چې خپله دنده په خپلې طريقې سره ترسره کړي، د Y تيورۍ کې رهبر په ځانګړي ډول د تصميم نيونې څخه وېرېږي او بې جرأته وي او کله چې حالات خراب روان وي؛ نو ځان ملامتوي.

د X تيورۍ کې رهبر په ځانګړي ډول سره زورور، تحميلوونکي او بې صبره وي، ډېر انتقادونه او لږ ستاينه کوي او ډېر ديکتاتور شخص وي. د X تيورۍ کې کله چې حالات خراب وي؛ نو نور خلک ملامتوي، د شخصي او سازماني ستونزو په رفع کولو کې خوشبينه وي او په لاس لاندو کسانو کې د نا اميدۍ احساس ته رشد ورکوي.[2]

هغه رهبران چې د انسان طبعيتY تيورۍ لاندې راوړي، معمولاً د خپل کار کوونکو چاپېريال کې ډېر مداخله نه کوي، څارنه نه کوي او تر مسقيمې سرپرستۍ لاندې نه نيسي، بلکې هڅه کوي، چې هغوی سره مرسته وکړي؛ ترڅو له خارجي کنټرول څخه پرته پرمختګ وکړي او مخکې له مخکې څخه په خپلو کړنو شخصي کنټرول ولري؛ نو په دې صورت کې د کارکوونکو رضايب حاصلېږي.[3]

د X اوY له تيورۍ څخه په عمل کې ګټه اخيستل

ډاوګلس وايي، چې کله يو رهبر يا مدير د خپل مادون په اړه پوه شي، چې پهX ګروپ په ډلبندۍ کې راځي او که د Y ګروپ په ډلبندۍ کې؛ نو له هغې وروسته دې رهبر يا مدير د مسلو د تيورۍ ډلبندۍ له

1 .Robert Palestin, From Leadership Theory to Practice,pp.5-6

2 . Robert N. Lussier, Christopher F. Achua, Leadeship, p. 52

۳. بهرامی، محمد بشير، اداره او مديريت،۳۷ مخ

مخې دX گروپ کسانو ته د ښکتنۍ برخې د اړتیاوو[1] د رفع کولو کوښښ وکړي او کهY گروپ کې راتلو؛ نو له هغې وروسته دې ورته د پورتنۍ برخې اړتیاوو د له منځه وړلو کوښښ وکړي .
دا تیوري هم یواځې په نظریاتي اړخ ولاړه ده او د عمل جامه وراغوستل یو ستونزمن کار دی، ځکه چې د کارکوونکو د وېشلو لپاره چې دا X او دا په Y گروپ کې راځي، یو ستونزمن کار دی[۲] د نورو معلوماتو لپاره لاندې **(۱۴-۲)** شکل ته وگورئ!

۱ . د مسلو د مراتبو د پرله پسې والي د اړتیا تیوري(Maslow's Hierarchy of Needs Theory): دغه تیوري د ابراهیم مسلو لخوا چې یو فزیو لوجست وه، وړاندې شوې ده، (مسلو) د انسانانو اړتیاوې په پنځه برخو وېشلي دي او دې وایي چې هر کله په دغه اړتیاوو کې یوه برخه پوره شي، نو سم د لاسه همدغه انسان ته بل اړتیا پیدا کېږي او که بل حل شي نو دربیمه اړتیا رامنځته کېږي، نو د هغې له منځه وړلو په صورت کې د دغه پنځه اړتیاوو څخه بله برخه اړتیاو ته ضرورت پیدا کېږي چې دغه پنځه اړتیاوو ډلبندي عبارت ده له:۱. فزیولوژیکي اړتیاوې: ټولې لومړنۍ اړتیاوې په کې شاملې دي، لکه خوراک، څښاک او داسې نور، ۲. امنیتي اړتیاوې، د خوندیتوب اړتیا ده، ۳. ټولنیزې اړتیاوې: ټولنیزې اړیکې دي، چې انسان دې ته واداره کوي چې د خپلو اړتیاوو پوره کولو لپاره یو گروۍ کې برخه واخلي، لکه اتحادیو، ټولنو کې برخه اخیستل، ۴. خودبیني اړتیاوې: دا هغه اړتیاوې دي چې انسان یې د شان او شوکت لپاره غواړي لکه د ځان احترام، موقف او داسې نور، ۵. خود کفایي اړتیاوې: په ټول برخو کې خود کفا اوسېدل او په ځان داسې باور درلودل، چې د خپل ژوند ټولې ستونزې حلولی شم او داسې نور. د نور تفصیل لپاره دې ولیدل شي: نثار احمد مصلح، د مدیریت بنسټونه، ۱٦۷ – ۱٦۹ مخونو پورې.

۲ . نثار احمد مصلح، د مدیریت بنسټونه، دریم چاپ، ۱۷۱ مخ

(2-14). Leadership Styles Based on Attitudes[1]

	Theory Y Attitudes	Theory X Attitudes
Positive self-concept	The leader typically gives and accepts positive feedback, expects others to succeed, and lets others do the job their way.	The leader typically is bossy, pushy, and impatient; does much criticizing with little praising; and is very autocratic.
Negative self-concept	The leader typically is afraid to make decisions, is unassertive, and is self-blaming when things go wrong.	The leader typically blames others when things go wrong, is pessimistic about resolving personal or organizational problems, and promotes a feeling of hopelessness among followers.

اووم مبحث: د رهبرۍ په اړه نوې یا معاصرې تیوري ګانې

د رهبرۍ له اقتضايي تیورۍ څخه وروسته، نظریه ورکوونکو د رهبرۍ پوهېدو لپاره د نورو روشونو پر پرمختګ پیل کړ، د خصلت له نظره او نورو رويي روشونو په اړه بیا نوې لېوالتیا پیدا شوه، علاوه له دې څخه د رهبرۍ تیوري له (۱۹۷۰) زېږدیز په منځنیو کلونو کې په څو برخو ووېشل شوه؛ نو د همدې لپاره به له دې وروسته د رهبرۍ نوې تیوري ګانو په اړه بحث وشي، چې عبارت دي له: ضمني رهبرۍ تیوري، د رهبر- غړي اړیکو تیوري، خدمت کوونکي تیوري، جاذبې تیوري، معاملوي تیوري، بدلېدونکي تیوري، توضیع کوونکي تیوري، حقیقي تیوري، غوره تنظیمونکي تیورۍ څخه دي.

1 . Robert N. Lussier, Christopher F. Achua, Leadeship, p.52

لومړی مطلب: د رهبرۍ ضمني تیوري ګانې (Implicit Leadership Theories)

کله چې خلک د یو رهبر سره د لومړي ځل لپاره مخامخ کېږي، هغوی په دې فکر کې وي، چې دا به ښځنګه شخص وي او څرنګه رویه به کوي، په عمومي ډول د رهبرانو په اړه نظریات چې هغوی به څرنګه وي او څرنګه رویه به کوي، عبارت دي له: ضمني تیوري ګانو څخه دي، د ضمني رهبرۍ فکر د کالډر (۱۹۷۷ زېږدیز) په وسیله رامنځ ته شو، چې هغې د رهبرۍ نسبتي (attribution theory)[1] رامنځ ته کړ، په کوم کې چې لاس لاندې کسان له هغو معلوماتو څخه ګټه اخلي، چې د رهبر کړنو او فعالیتو پر اساس رامنځ ته شوي وي؛ ترڅو د خپل رهبر د شایستګي او لیاقت په اړه یوې نتیجې ته ورسېږي. د لارد او ماهیر[2] د رهبرۍ په اړه وایي:

((... د یو پروسې په شکل چې د نورو په وسیله د رهبر په ډول درک شي.))

په همدې اساس دوی یوه نظریه وړاندې کړه چې (هېڅ خبره نشته چې کوم خصوصیات او رویي په یو فرد کې موجود دي، که لاس لاندې کسان یو شخص د رهبر په ډول درک نه کړي، بیا نو دا فرد رهبر نه دی). یعنې دا مهمه نه ده، چې یو فرد کوم خصوصیات او سلوکونه لري بلکې دا مهم دی، چې نور افرادو په وسیله د یو رهبر په ډول درک او وپېژندل شي، لارد او ماهېر (۱۹۹۳زېږدیز) ادعا وکړه، چې د رهبر درک کول د لاس لاندو په وسیله په هغو ځانګړتیاوو او رویو پورې اړه لري، چې د هغوی په وسیله پېژندل کېږي او همدارنګه هغه پایلې چې د دوی له رهبر څخه ترلاسه کېږي، د بېلګې په ډول یو فرد چې زړور، هوښیار او په ځان اعتماد ولري، کېدای شي د یو ښه رهبر په ډول په نظر راشي، د لاس لاندو کسانو د داخلي درک پر بنسټ دا خصوصیات به د رهبرۍ لپاره مهم وي، د دې سره سره د رهبر په وسیله د فعالیتونو مثبتې پایلې به لاس لاندې کسان هڅوي ترڅو دا درک کړي، چې رهبران د نورو ځانګړتیاوو درلودنکي دي.[3]

---

۱ . attribution theory: انسانان هڅول کېږي، چې خپلو کړنو او رویو ته لاملونه تشخیص کړي، په ټولنیز ارواپوهنه کې (attribution) هغه پروسه ده، چې په وسیله یې افراد د رویو او پېښو علتونه توضیح کوي، هغه ماډلونه چې دا پروسه تشریح کوي د (attribution theory) په نامه یادیږي. د (attribution) په اړه ارواپوهنیزه څېړنه د (Fritz Heider) د کار په وسیله د شلمې پیړۍ په لومړیو کې پیل شوي او نوموړي تیورۍ ته د (Harold Kelley) او (Bernard Weiner) په وسیله نور هم پرمختګ ورکړل شو. د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي:

Sanderson, Catherine (2010). Social Psychology.John Wile & Sons.p.112

2 . Lord and Maher

3 . Chritian Harisson, Leadership theory and research, pp.34-35

په لنډ ډول که ووایو، د رهبرۍ ضمني تیوري ګانې د واقعي رهبرۍ له رویې (actual leadership behaviour) څخه د درک کوونکي رهبرۍ رویې (perceived leadership behaviour) په لوري رهبرۍ ته بدلون ورکوي، هغوی وایي چې د رهبرۍ ټولنیز جوړښت اهمیت د لاس لاندو کسانو په وسیله څرګندېږي، یعنې رهبر باید په ټولنه کې کومې ځانګړتیاوې ولري؛ نو د نومونړ ځانګړتیاوو درلودل او د هغه اهمیت ارزونه د لاس لاندې کسانو په وسیله کېږي چې هغوی کومې ځانګړتیاوې د رهبرۍ لپاره مهم ګڼي او کومې ځانګړتیاوې د رهبرۍ لپاره مهمې نه ګڼي، په هر حال غیر معقول کتنه به متعصب درک د رهبرۍ فعالیتونو په اړه رامنځ ته کړي، یعنې که چېرې ځینې خلک د مختلفو دلایلو له مخې لکه ملګرتیا، خپلولي او نورو له مخې د رهبرانو منفي ځانګړتیاوو ته هم د مثبت په سترګه وګوري، دا به بیا یو متعصبه جاجونه او قضاوت وي.[1]

د رهبرۍ له ضمني تیورۍ څخه په عمل کې ګټه اخیستل

لکه څرنګه چې د نومونړې تیورۍ له طبیعت څخه څرګندېږي، که چېرې تاسو غواړو د یو غوره رهبر په توګه وپېژندل شئ، نو د نومونړې تیورۍ له مخې باید هغه ځانګړتیاوې خپلې کړئ کوم چې د لاس لاندې کسانو د رضایت لامل او هغوی په نومونړ ځانګړتیاوو سره تاسو ته د یو ښه شخصیت په سترګه وګوري او د نومونړو ځانګړتیاوو په وسیله پر لاس لاندو کسانو باندې اغېزه وښندل شي؛ ترڅو په ښه شکل د سازمان اهدف ترلاسه شي، د بېلګې په توګه په یو سازمان کې لاس لاندې کسان غواړي چې د هغوی رهبر رښتیني، مسؤلیت منوونکي، د غوره اخلاقو لرونکی او داسې نورې ځانګړتیاوې ولري؛ نو که غواړئ چې په نومونړي سازمان کې تاسو د یو ښه رهبر په توګه مطرح او ومنل شئ، باید چې دا ځانګړتیاوې(رښتیني، مسؤلیت منوونکي، د غوره اخلاقو لرونکی) په ځان کې ولرئ، خو بر عکس دې ته هم پاملرنه وکړئ، که چېرې تاسو کې منفي ټکې موجودې وي او لاس لاندې کسانو د مختلفو دلایلو له مخې لکه د چاپلوسۍ (تملق)، ملګرتیا، خپلولۍ او نورو دلایلو له مخې تاسو ته بیا هم د یو غوره رهبر خطاب کوي، دا به د هغوی اشتباه او ستاسو لویه ګناه وي، ځکه هغوی به خپل شخصي هدف لري، خو تاسو باید د یو رهبر په توګه د ځان په هکله یو د قضاوت هنداره ولرئ او په هغه کې خپل د ضعف ټکی او د پیاوړی ټکی وګورئ، پیاوړی ټکی لا غښتلی او د ضعف ټکو (منفي ټکو) د کمولو او بلاخره له منځه وړلو هڅه وکړئ.

---

1 . Chritian Harisson, Leadership theory and research, p.35

دویم مطلب: د رهبر- غړي معاملاتو (تبادلې) تیوري

(Leader–Member Exchange Theory)

د رهبرۍ ډېرې تیوري ګانې چې تر اوسه پورې توضیح شوي دي، د رهبرۍ له نظره پر رهبر ډېر ټینګار کاوه، (د بېلګې په ډول د رهبر په شخصیتي ځانګړتیاوو تیوري، د مهارت تیوري او د رهبرۍ د رویو په اساس د رهبرۍ تیوري ګانې) او یا پیروانو او چاپېریال (لکه حالتي تیوري او د هدف لار ټاکلو تیوري) باندې راڅرخي، د رهبر- غړي د معاملاتو (تبادلې) تیوري (LMX) چې د رهبر او غړي ترمنځ په دوه ګونو معاملاتو[1] متمرکزه ده، شتون لري، د **(۲-۱۵)** شکل ښودنه کوي، چې په (LMX) تیورۍ کې د رهبرانو او پیروانو تر دوه ګونې اړیکې ، چې په رهبرۍ په پروسه کې مرکزي ټکي دي.[۲]

یاده تیوري د لومړي ځل لپاره پنځه ویشت کاله وړاندې د دانزرو[۳]، ګرین[٤] او هاګا[٥] او همدارنګه د ګرین اوکاشمن او بیا په نوي بڼه د ګرین لخوا توضیح شوې ده.[٦]

د (LMX) له تیورۍ څخه مخکې، څېړونکې رهبرۍ داسې یو څه ګڼل، کوم چې رهبران یې د خپل ټول لاس لاندو کسانو په اړه ترسره کوي، دا فرضیه اشاره کوي، چې رهبران له لاس لاندو سره د یو ګروپ په شکل په ټولیزه توګه رفتار کوي او د رهبرۍ یوه متوسطې طریقې څخه کار اخلي، د (LMX) تیورۍ په وسیله دا فرضیه تر ننګونې لاندې راغله او څېړونکو پاملرنه ته یې داسې لارښوونه وکړه، چې هغو توپیرنو ته متوجه شي، کوم چې د رهبر او د هر رهبر د هر لاس لاندې کس ترمنځ موجود دي.

په (LMX) تیورۍ کې څېړونکي هغه سلوک چې رهبران یې د پیروانو سره کوي، تر نظر لاندې نیولي، د رهبرۍ طریقه عبارت وه، د رهبرانو د متوسط سلوک څخه چې د پیروانو او په عمومي ډول د یوې ډلې

---

1 . Dyadic Relationship

2 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.137

۳ . دانزور(Donald F. Dansereau): دانزور په اوس وخت کې یو مشاور ساینس پوه او د (IBR) سره دنده ترسره کوي. هغه د ۱۹٦۸ زېږدیز څخه تر ۲۰۱۱ زېږدیز پورې د ټیکساس(Texas) عیسوي پوهنتون کې وو، چېرته چې هغه د ارواپوهنې یو فروفیسور او همدارنګه د IBR مرستیال مدیر هم وو.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: http://ibr.tcu.edu/about/staff/donald-f-dansereau وخت ٦:۲٤ سهار ورځ سه شنبه تاریخ ۲۰۱٦/۱۰/۱۱

4 . George Graen

5 . William J. Haga

6 .Dansereau,F.& Graen, C.G & Haga, W.," a Vertical Dyad Linkage, Approach in Formal Organization", Organizational Behavior and Human Performance,1975, p.46

سره يې درلوده، د (LMX) د تيورئ دغه فرضيه د انتقاد لاندې راغله او د څېړونکو توجه يې هغه اختلافونو ته چې کېدای شي، د رهبر او د پيروانو ترمنځ رامنځته شي جلب کړه.[۱]

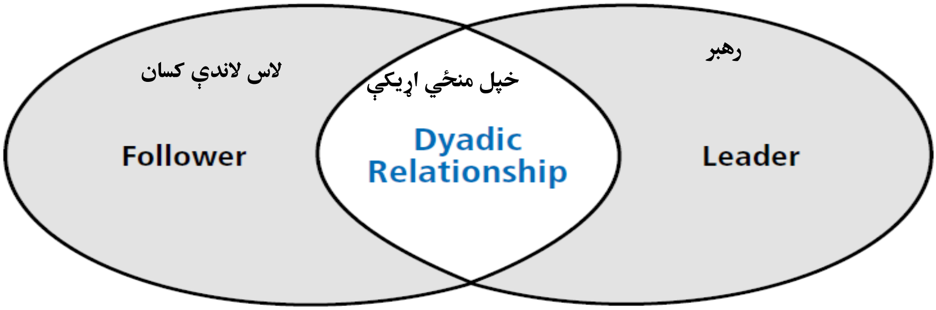
(۲-۱۵) شکل

2-15 Figure. Dimensions of Leadership[2]

لومړی جز: لومړني څېړنې

په لومړنيو څېړنو کې د رهبر- غړي معاملاتو تيوري چې وروسته د عمودي پيوند يا (VDL)[۳] په نوم ياده شوه،(د VDL تيوري يو حالتي تيوري ده په کوم کې چې رهبران په قصدي يا غير قصدي ډول لاس لاندې "په گروپ کې دننه[4] او له "گروپ څخه بهر[5] باندې طبقه بندي کوي، په گروپ کې دننه غړي گډ اړيکې او د ارزښتونو نظام شريکوي او د رهبر سره متقابل اړيکې لري، له گروپ څخه بهر غړي لږ د رهبر سره گډ وي او له رهبر سره په مسايلو کې ډېر شريک نه وي.

همدارنگه په گروپ کې دننه غړي د گروپ څخه بهر غړو په پرتله د ننگونکې دندو او ډېر معنا لرونکي مکافات سره مخامخ وي او د سازماني کولتور په اړه ډېر مثبت فکر لري، همدارنگه د لوړو فعاليتونو



1 . Graen, G.B., & Bien M. Uhl, "Relationship Based Approach to Leadership: Development of Leader- Member Exchange (LMX), Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi Level, Multi Domain Perspective "Leader ship Quarterly, Vol.6(2),1995, p. 219

2 .Ibid,p.219

3 . The Vertical Dyad Linkage Theory

4 . in-group

5 . out-group

دندې او رضايت لري[1] څېړونکو د عمودي پيوند طبيعيت ته پاملرنه وکړه، چې رهبر د خپل هر يو له لاس لاندې کس سره جوړه کړې وه، (**۲-۱٦** شکل) وگورئ، د يو رهبر سره د کاري گروپ اړيکې په ټوله کې لکه د دوه گونو عمودي اړيکو د يو سلسلې په شکل په نظر راغی، (**۲-۱۷** شکل وگورئ) د دغو دوه گونو عمودي اړيکو ځانگړتياوو په ارزيابۍ سره څېړونکو دوه ډوله عمومي پيونده يا اړيکې ومونده: د مسؤليتونو هغه نقش چې په پراخه توگه او د مذاکري پر بنسټ رامنځ ته شوی (اضافي نقشونه) چې د [گروپ دننه] په نوم ياد شو او هغه چې د رسمي گمارنې قرارداد پر بنسټ وي (مشخص نقشونه) د [گروپ څخه بهر] په نوم ياد شو[2] (**۲-۱۸**) شکل وگورئ!

په يو سازماني کاري ټيم کې لاس لاندې کسان د گروپ دننه يا د گروپ بهر يوه برخه وي، پر دې بنسټ چې هغوی به څرنگه د رهبر سره کار کوي او رهبر به څرنگه له هغوی سره کار کوي، شخصيت او نور شخصي خصلتونه دې پروسې پورې اړه لري، علاوه له دې څخه په يو گروپ يا بل گروپ کې غړيتوب دې پورې اړه لري، چې لاس لاندې کسان څرنگه د خپل رهبر سره د خپلو مسوليتونو د نقش په پراخوالي سره ځان دخيلوي، هغه لاس لاندې کسان کوم چې د رهبر سره مذاکره او اړيکو خوښوونکي دي او هغوی اميد لري، چې د گروپ لپاره يو څه وکړي، د گروپ دننه برخه جوړوي، په دې مذاکره کې تبادلې (معاملات) شامل دي، کوم کې چې لاس لاندې کسان مشخص فعاليتونه سرته رسوي او کېدای شي، د هغوی رسمي دندو څخه پرته فعاليتونه وي او په مقابل کې رهبر ډېر څه د دې لاس لاندو کسانو لپاره کوي.

که چېرې لاس لاندې افراد د نوې او مختلفو دندو د مسؤليتونو خبرو سره لېوالتيا نه لري، هغوی د گروپ بهر برخه جوړوي.

په گروپ کې دننه لاس لاندې کسان د گروپ څخه بهر په پرتله ډېر معلومات لاسته راوړي، ډېر اغېزه لري، ډېر جرئت لري او د خپلو رهبرانو په اړه ډېره پاملرنه کوي، علاوه له دې څخه دوی د گروپ بهر اشخاصو په پرتله ډېر د اعتماد وړ، په کارونو کې دخيل او فصيح اشخاص وي[3] په همدارنگه د گروپ دننه غړي د رهبر لپاره اضافي کارونه ترسره کوي او همداسې رهبر هم د دوی لپاره اضافي کارونه ترسره کوي، د گروپ څخه بهر غړي د رهبر سره لږ توافق کوونکي او اکثره يواځې د کار لپاره راځې، خپل دنده ترسره کوي او کور ته ځي.

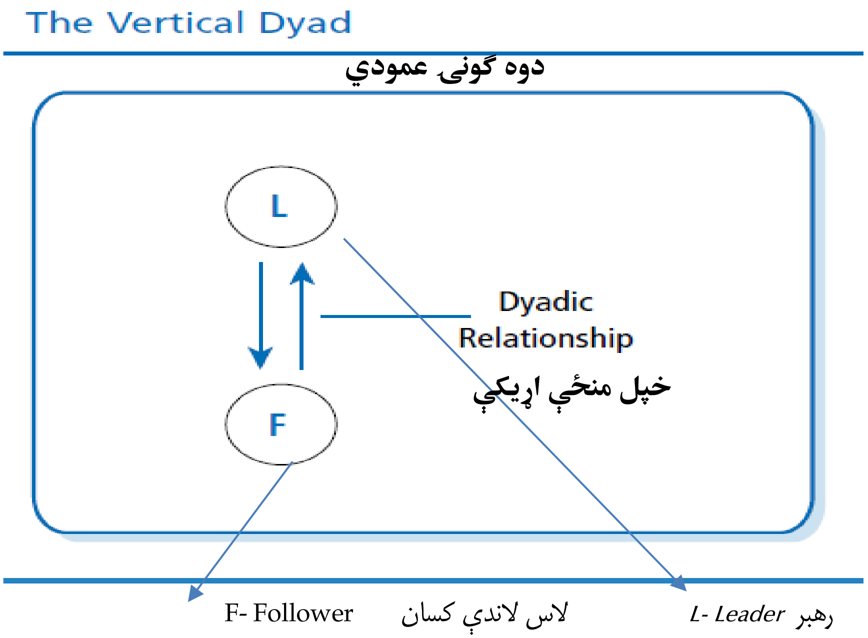
---

1 . David I. Bertocci, Leadership in Organization, p.40

2 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, pp.137-138

3 . Ibid, pp.138-139

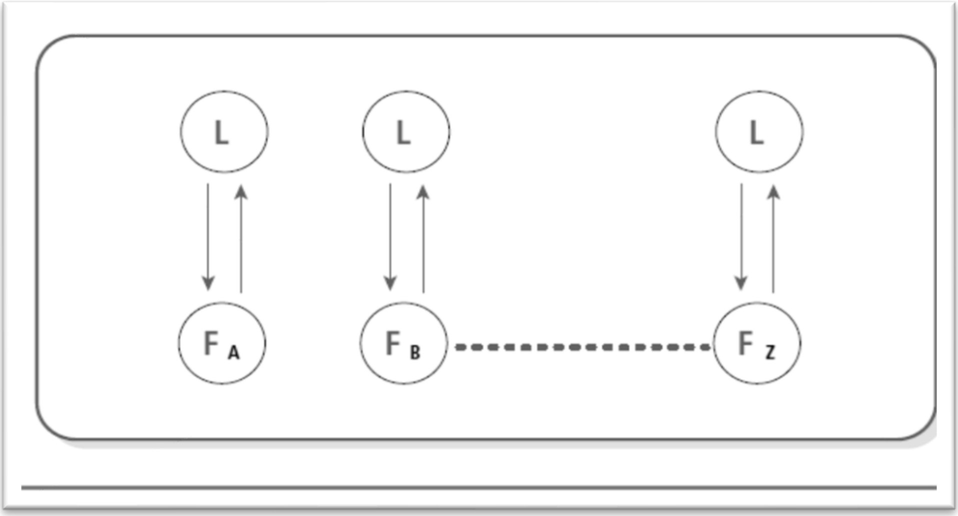
(۲-۱٦) شکل: دوه ګوني عمودي:[1]



رهبر (L) د خپل هريو له لاس لاندي کسانو (F) سره يو فردي کاري اړيکه جوړوي، تبادلي (دوه اړخيزي اړيکي) د رهبر او لاس لاندو کسانو ترمنځ د هغوی دوه ګوني اړيکي توضيح کوي.

1 . Ibid, p. 139

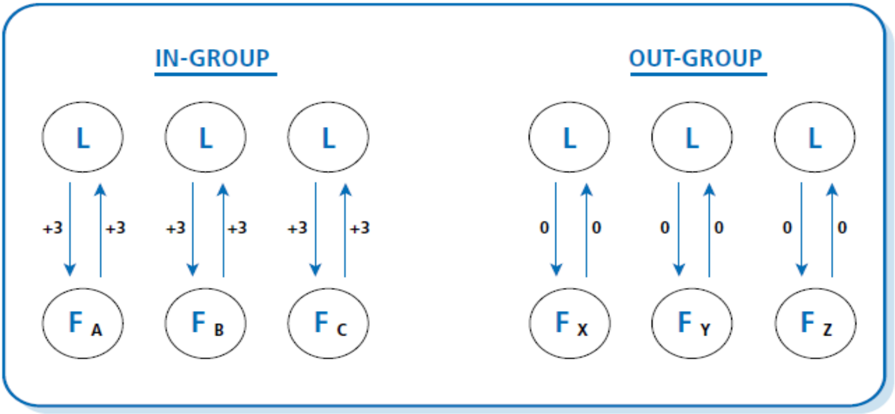
(۲-۱۷) شکل: دوه ګوني عمودي (Vertical Dyads[1])



(۲-۱۸) شکل : په ګروپ کې دننه او له ګروپ څخه بهر (In – groups and out-groups)[۲]

رهبر (L) د خپلو ټولو لاس لاندو کسانو (F) سره ځانګړې اړيکې جوړوي، هر يو له دې اړيکو څخه ځانګړې دي او د خپل خاص خصوصيات لري.

يو رهبر (L) او د هغه لاس لاندې کسان (F) ځانګړې اړيکې جوړوي، په دننه ګروپ کې اړيکې د دوه



1 . Ibid, p.139

2 . Ibid, p.140

اړخیزه باور، درناوی، د یو بل خوښول او متقابل اغېزې په وسیله په نښه شوي دي، د ګروپ څخه بهر سره اړیکې د رسمي اړیکو له اړخه د وظیفوي مسؤلیت له مخې په نښه شوي دي، مثبت درې (3+) د لوړ کیفیت اړیکه او صفر (0) بیا بېګانه (نا اشنا) اړیکه ده.[1]

دویم جز: وروستۍ څېړنې

د لومړیو څېړنو څخه وروسته د رهبر ـ غړي په تیورۍ کې بدلون راغی، داچې د دې څېړنې لومړنۍ مطالعې د ګروپ دننه او له ګروپ څخه بهر د توپیر په اړه بحث وه، وروستی بحث په دې وه، چې دا تیوري څنګه د سازماني اغېزمنتیا سره اړیکه لري.

په دې مطالعاتو کې په ځانګړي ډول پاملرنه وشوه، چې څرنګه د رهبر ـ غړي تبادلې (معاملات) د رهبرانو، لاس لاندو کسانو، ډلو او په عمومي ډول په سازمان کې مثبتو پایلو سره څه اړیکه لري.

څېړونکو د پنځه ویشتو کلونو په اوږدو کې وموندە، چې د لوړ کیفیت رهبر- غړي معاملات د کارکوونکو لږ تغیر او تبدیل، د فعالیتو ډېر مثبت ارزیابي، لوړه درجه پرمختګ، لوړ سازماني ژمنه، ډېر مطلوب کاري دندې، ډېر وظیفوي سلوکونه، رهبر ته ډېره پاملرنه او ملاتړ، ستر مشارکت او په دنده کې ډېر پرمختګ رامنځ ته کوي. د (۱٦۴) رهبر- غړي معاملات د خپلواکو ترکیبي مطالعاتو څخه (meta-analysis of **164** LMX studies)جیرسټنېر او ډای[2] (**۱۹۹۷**) زېږدیز کې وموندە، چې د رهبر- غړي معاملات په دوامداره توګه د غړو وظیفوي فعالیتونه، رضایت، ژمنه، نظم او د فکرونو تبادلې پورې تړلي دي، علاوه له دې څخه هغوی له دې مطالعاتو څخه پیاوړی ملاتړ د رواني خصوصیاتو (psychometric properties)[3] د رهبر- غړي معاملاتو **۷** پوښتپاڼو (LMX 7 Questionnaire) په اړه وموندل، د څېړنې هدف لپاره هغوی د رهبر- غړي معاملاتو اندازه ګیرۍ اهمیت د رهبر او لاس لاندو کسانو له نظره په نښه کړل.

---

1 . Peter G Northouse, "Leadership" Theory and Practice, p.140

2 . Gerstner and Day

۳ . psychometric properties: د اندازه ګیرۍ آلو (وسایلو) جوړښت او اعتبار او د نوموړ آلو ارزونه چې د اندازه ګیرۍ لپاره د اعتماد او اعتبار وړ ده. د طبي رویې (Behavioral medicine)[طبي رویه هغه څېړنې ته ویل کېږي، چې دې ته پاملرنه کې چې د خلکو رویې چاو فکرونه د هغوی پر روغتیا څرنګه اغېزه کوي]؛ نو د طبي رویې له مخې سایکومیټریک اکثره د افرادو علم، وړتیا، شخصیت او د رویو ډولونو پورې اړه لري. اندازه ګیري اکثره وخت د یوې پوښتپاڼې په شکل ترسره کېږي او اندازه ګیري باید په جدي توګه وارزول شي، مخکې له دې څخه چې واضحه شي، چې هغوی غوره(psychometric properties) رواني خصوصیات لري، د اندازه ګیرۍ څخه مطلب دواړه یعنې د اعتبار او اعتماد وړ وي. د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: medicinenet.com تاریخ ۳۱/۳/۲۰۲۰ وخت ۵:۳۰ ماذیګر

د (۲۰۰۲) زیږدیز څخه را په دېخوا د (۱۳۰) رهبر- غړي مطالعې بیا کتنې پر بنسټ انند، هو، لیدن او ویدیارتي[1] (۲۰۱۱) ومونډل چې د رهبر- غړي معاملاتو په اړه مطالعو سره لېوالتیا کم شوې نه ده، د دې مطالعو په پراخه اکثریت سره (۷۰٪) د رهبر - غړي معاملاتو نتایج و ازمایل. د څېړونکو تمایلات ډېره پاملرنه هغه چاپېریال ته چې د رهبر - غړي معاملاتو اړیکو په شاوخوا راڅرخي وښوده.[2]

د رهبر- غړو له تیورۍ څخه په عمل کې کار اخیستل

داچې اکثره په یو سازمان کې رهبر د ځان لپاره یو ګروپ جوړوي او د دې ګروپ په وسیله ډېرې کارونه پرمخ وړي او همدې ګروپ ته ډېر وخت ورکوي، حال داچې په دې سازمان کې نور افراد هم موجود وي، خو د هغه افرادو سره ډېرې اړیکې نه ساتي او پر هغوی ډېر اعتماد هم نه کوي، د بېلګې په ډول که چېرې د نعمان، حارث، سلیمان، عیان په نومونو کارکوونکي په یو سازمان کې موجود وي او د هغوی رهبر بیا د نسیم په نوم یو شخص وي، دلته نسیم د نعمان، حارث، او سلیمان سره ښه اړیکې لري او د ګروپ په دننه (In-group) کې دي، د هغوی سره نسیم مشوره کوي او پر هغوی اعتماد کوي؛ نو دوی هم تشویقېږي او د زړه نه سازمان لپاره کار کوي او ډېر زحمت وباسي او کېدای شي، سازمان ته د دې افرادو په وسیله ډېره ګټه ورسېږي. خو په مقابل کې بیا عیان او د دې په شان نور افراد هم په سازمان کې دنده ترسره کوي او طبیعي خبره ده، چې هر څوک غواړي، پرې اعتماد وشي او رهبر ورسره ښه اړیکې ولري، خو دوی سره بیا رهبر ډېر اړیکې نه ساتي، (دوی له ګروپ څخه بهر وي یا Out-group)؛ نو د دوی لېوالیتا د سازمان او خپلې دندې سره له منځه ځي او همدارنګه له بل اړخه په سازمان کې د کارکوونکو ترمنځ بې اتفاقي رامنځ ته کېږي، کېدای شي، په سازمان کې د شخړو باعث شي او سازمان د ستونزو سره مخامخ شي؛ نو ښه به دا وي چې په سازمان کې ټولو سره یو شان برخورد وشي او رهبر مساوات مراعت کړي، ټول کارکوونکي تشویق کړي، ترڅو په ګډه او مشورې سره د سازمان اهداف ترلاسه شي او دا به د سازمان، رهبر او هم به لاس لاندې کسانو په خیر وي.

په لنډ ډول که ووایو نو د رهبر- غړي تیوري رهبرانو ته وایي، چې باید خبر اوسي، چې څومره دوی د خپلو لاس لاندو کسانو پورې تړلي دي. رهبرانو ته وایي چې خپل لاس لاندې کسان وپېژني، ځکه ځینې کسان ځانګړې پاملرنې ته اړتیا لري او ځینې نه لري. علاوه له دې څخه رهبرانو ته وایي، چې ټولو لاس لاندو کسانو سره یو شان رویه وکړي او هر څوک چې غواړي د کاري ټیم سره یوځای شي،

---

1 . Anand, Hu, Liden, and Vidyarthi

2 . Liden, R, C & Wayne, S. J.& Stilwell, D.," a Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchange" ,1993, pp.662-663

ورته اجازه ورکړي. نوموړې تیوري رهبرانو ته وايي، چې د خپلو ټولو کارکوونکو ته درناوی ولري او د اعتماد اړیکې ورسره جوړې کړي.[1]

درېیم مطلب: خدمتګار (خدمت کوونکي) رهبرۍ تیوري (Theory Servant leadership)

په (۱۹۷۰) زېږدیز کال کې ګرین لیف د (٦٦) کلونو په عمر یې خدمتګار د رهبر په شان (The Servant as Leader) ډېرې مقالې او کتابونه چاپ کړل، له هغه وخت د یو نیم میلون څخه زیات د هغې کتابونه او مقالې کاپیانې په نړیواله کچه خرڅې شوې، په کراره کراره خو په یقیني ډول سره د ګرین لیف لیکنې د خدمتګار رهبرۍ په اړه یو ژور او دوامداره اغېزه پر رهبرانو، مدیرانو، خدمت او شخصي رشد باندې وکړه، د ګرین لیف د وینا پر بنسټ رهبر باید په لومړیو کې د نورو اړتیاوو ته پاملرنه وکړي، څوک یو خدمتګار رهبر دی؟ ګرین لیف په ځواب کې وايي، چې خدمتګار رهبر هغه دی، چې لومړی خدمت کوونکی وي[2] د خدمت رهبري د انسانانو د برابرۍ تسجیل کوي او په سازمان کې د غړو پرمختګ په هڅه کې وي، بناءً د خدمت رهبري عبارت ده، د رهبر له درک او عمل څخه په داسې ډول چې د نورو ګټې او منافع د خپلو شخصي لېوالتیاوو او تمایل څخه غوره ګڼي.[3]

په خدمتګاره رهبرۍ کې رهبر باید په ذهن کې د افرادو په ارزښت او هغوی ته د پاملرنې ځانګړنې ولري او یو خدمتګار رهبر د لاس لاندو اړتیاوو ته پاملرنه وکړي او هغوی سره مرسته وکړي، چې صحتمند او هوښیار شي او مسؤلیتونو په منلو کې لېوالتیا پیدا کړي، په خدمت کې روزنه، ملاتړ او لاس لاندو کسانو ته ځواکمن کول دي، خدمتګاره رهبرۍ کې باید لاس لاندې کسان وپوهول شي، چې رهبر په دې پوهېږي څرنګه لاس لاندو ته په ښه توګه خدمت وکړي. خدمتګاره رهبران باند خپلو لاس لاندو کسانو خبرو ته غوږ ونیسي، د هغوی اړتیاوو او هیلو په اړه پوه وي او د هغوی په درد او غم کې شریک وي. خدمتګاره رهبر د قدرت تطبیق پر ځای نور ته قوت ورکوي.[4] د رهبرۍ په دې روش کې د رهبر تمرکز پر افرادو باندې وي او رهبر باید خپلې شخصي غوښتنې او علایق تر پښو لاندې کړي. د خدمت په رهبرۍ کې لومړنۍ خوځښت مطلوبیت د خدمت کولو لپاره وي، د ځان لپاره خدمت د رهبر د خوځښتونو څخه باید نه وي، بلکې د هغې پاملرنه د نورو اړتیاوو په اړه وي.

1 . Peter G. Northouse (2019). Leadership'Theory and Practice, 8th edition, Published by Sage Publications Inc, London, India, Singapore, p.244

2 . Dirk van Dierendonk & Kathleen Patterson, Servant Leadership (Developments in Theory and Research,2010, First published by PALGRAVE MACMILLAN, UK, p.13

۳. احمدزی، ببرک، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۹۱ او ۹۲ مخونه

4 . Gary Yukl, Leadership in Organizations, p.349

نایر (**۱۹۹۴**) زیږدیز کال داسې وویل چې تر هغې پورې قدرت (د مقام قدرت، د زور قدرت) په رهبرۍ کې پر موږ حاکم وي، نه شو کولی چې د معیارونو څخه پورته خوځښت وکړو، موږ باید خدمت په هسته او مرکز کې ځای پر ځای کړو، که څه هم قدرت د رهبرۍ په وسیله ترلاسه کېږي، خو یواځې هغه وخت مشروع ګڼل کېږي، چې کله خدمت ترسره شي.
ګرین لیف په خپل هڅو کې د رهبرۍ لپاره د یو غوره روش اړتیا په اړه بحث وکړ او ویې ویل هغه ښه روش دی، چې یو فرد نورو ته خدمت وکړي، یعنې کارکوونکو، پیرېدونکو او ټولنې ته خدمت لومړیتوب وګڼي. خدمتګاره رهبري نورو ته خدمت کې زیاتوالی، د کار لپاره جامع تګلاره، ټولنیز احساس ته پرمختګ ورکول او په تصمیم نیونه کې د واکونو ویش باندې ټینګار کوي.[1]

لومړی جز: د خدمتګاره رهبرۍ ځانګړي عناصر

د خدمتګاره رهبرۍ په تیورۍ کې دوه مهم او ځانګړي عناصر موجود دي، لومړی که چېرې د رهبرۍ له نورو تیوري ګانو سره یې پرتله کړو، چې لوی هدف یې د سازمان ښېګڼه ده، د یو خدمتګاره رهبر اصلي پاملرنه لاس لاندو ته خدمت وي، دا شخص ته د تمایل او لاس لاندو کسانو ته د پاملرنې سلوک په سازمان کې د اړیکو ساتلو او ځواکمن کولو لپاره زمینه مساعدوي، علاوه له دې څخه د ګرین لیف (**۱۹۹۸** زیږدیز) اضافه کړ، چې خدمتګاران کوم چې د رهبرۍ لپار غوره کېږي، په لوړه کچه د خپلو کارکوونکو په وسیله حمایه کېږي، ځکه چې هغوی قرباني ورکوي او د اعتماد وړ دي؛ نو داسې یو چاپېریال ایجادېږي، چې لاس لاندې کسان تشویقېږي، چې په ښې طریقې سره کارونه ترسره کړي.
دویم ګرین لیف د خدمتګاره رهبر په اړه داسې نظر وړاندې کړ، چې خدمتګاره رهبر هغه څوک نه دی، چې د کارونو ترسره کولو لپاره قدرت استعمالوي، بلکې هغه څوک دی چې خپل د خدمت قدرت په وسیله کارکوونکي تشویقوي او هڅوي، چې د دې په وسیله لاس لاندو کسانو ته فوق العاده ازادي ورکول کېږي، ترڅو ښه کارونه ترسره کړي، یو خدمتګاره رهبر د یو خدمه په ډول عمل کوي او په سازمان کې اعتماد ساتي، په دې معنا چې خدمتګاره رهبران د شخصي منافعو څخه تېرېږي او نورو منافعو د لاسته راوړلو لپاره د هغوی هڅولو له تګلارې څخه کار اخلي، رهبران د نموني په ډول ځان ته انګېزه، سازمان ته انګېزه او یا نورو ته انګېزه ورکوي، خو خدمتګار رهبر د درې واړو (د ځان، سازمان او نورو انګېزې) په اړه پوه دي، په هر حال اصلي انګېزه د نورو لپاره ده، پر همدې بنسټ هیله لري، چې نورو ته خدمت وکړي او دا د ګرین لیف په وسیله داسې توضیح شوی دی: خدمتګاره رهبر لومړی

1 .Dirk van Dierendonk & Kathleen Patterson, Servant Leadership, p.13

خدمتگاره وي، چې دا خدمت د يو طبعي احساس په وسيله پيل کېږي، بيا د ارادې او خوښې پر اساس يو څوک د رهبري کولو لپاره هيله من کېږي.[١]

دويم جز: د خدمتگاره رهبرۍ لس خصوصيات
(Ten Characteristics of a Servant Leader)

د دې لپاره چې خدمتگاره رهبري په ښه ډول توضيح شي، په يوه هڅه کې د سپيرس[٢] **(٢٠٠٢ زېږدیز)** په وسيله د گرين ليف په ليکنو کې د لسو هغو ځانگړتياوو څخه يادونه کړې، چې د خدمتگاره رهبرۍ پرمختگ لپاره مرکزيت گڼل کېږي[٣] دا ځانگړتياوې په مجموع کې د خدمتگاره رهبرۍ لومړنۍ ماډل يامفهوم وړاندې کوي او په لاندې ډول دي:

١. اورېدل (Listening)

رهبران په عرفي ډول سره د مذاکرې او تصميم نيونې مهارتونو له مخې د ارزښت وړ گڼل کېږي، په داسې حال کې چې دا مهارتونه د خدمتگاره رهبر لپاره هم مهمې دي، دوی بايد په ژورې ژمنې سره نورو ته په ښه ډول غوږ نيول پياوړی کړي، خدمتگاره رهبر د يوې ډلې غوښتنو معلوملولو لپاره پلټنه کوي او هڅه کوي، چې هغه په ښه ډول واضح کړي. هغه پلټنه کوي چې نورو څه ووېل او څه ونه ويل، اورېدل د نور داخلي غږ سره د تماس نيولو او د يو فرد ځان، روح او فکر څه ويل غواړي، د پوهېدلو لامل کېږي؛ نو اورېدنه د يو خدمتگاره رهبرۍ پرمختگ لپاره اړين دی.[٤]

2. همدردي (Empathy)

خدمتگاره رهبر هڅه کوي، چې نور وپېژني او له هغوی سره همدردي وکړي، خلک د خپلو ځانگړو روحيو او احساساتو له مخې پېژندل کېږي او منل کېږي، تر ټولو برياليي خدمتگاره رهبران هغه دي، څوک چې ډېره همدردي ولري.[٥]

٣. بهبود ورکول (Healing)

بهود ورکولو څخه هدف روغول دي[١] په بهبود ورکولو پوهېدل د بدلون او اتحاد يو ځواکمن طاقت دی، د خدمتگاره رهبرۍ د پياوړتيا يو لوی نښه ځان او نور ته بهبود ورکول دي. ډېرو خلکو روحيات مات

---

1 . Ibid, pp.7-8

2 . Spears

3 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.227

4 . Dirk van Dierendonk & Kathleen Patterson, Servant Leadership, p.17

5 . Ibid, p.17

شوي او احساساتي دردونه او غمونه یې زغملي دي، خو دا د انساني ژوند یوه برخه دی؛ نو خدمتګاره رهبر پوهېږي، چې هغوی فرصت لري، ترڅو په دې برخه کې نورو سره چې په اړیکه کې دې مرسته وکړي او د لاس لاندې کسانو ملاتړ کوي؛ ترڅو پر شخصي ستونزو برلاسي شي[2] ګرین لیف له نظره د بهبود ورکول دوه لارې کوڅه (یعنې هغه کوڅه چې دوه لارې لري) دی، ترڅو د لاس لاندو کسانو سره مرسته کول ترڅو هغوی روغ اوسي؛ نو خدمتګاره رهبران پخپله روغ اوسي.[3]

۴. خبرتیا (اګاهي)(Awareness)

د ګرین لیف له نظره خبرتیا د خدمتګاره رهبرانو سره هغه صفت دی، چې په حقیقت سره هغوی د فزیکي، ټولنیز او سیاسي چاپېریال سره ځان عیار او توافق حاصلوي، خبرتیا څخه مطلب د یو چا پېژندل دي او د یو چا اغېزه ده، پر نورو[4] د خبرتیا سره خدمتګاره رهبران کولی شي، چې په مختلفو حالاتو او شرایطو کې یو طرف ته ودرېږي او خپل ځان او نظریات وګوري.[5]

۵. هڅونه (Persuasion)

هڅونه ښکاره او متداوم اړیکې دي، چې نور خلک د بدلون لپاره تشویقېږي؛ نو دا د خدمتګاره رهبرانو یو بل ځانګړنه ده، چې پرته له زوره هڅه کوي؛ ترڅو نورو خلکو ته مثبت انګېزه ورکړي. دا ځانګړې عنصر د پخوانۍ دیکتاوري ماډل او د خدمتګاره رهبرۍ ترمنځ ښکاره توپیر واضح کوي، خدمتګاره رهبر کولی شي، چې د ډلې په منځ کې توافق رامنځ ته کړي.[6]

٦. تصور او درک (Conceptualization)

خدمتګاره رهبران پلټنه کوي، چې خپلو وړتیاوو ته پرمختګ ورکړي او که خوبونه ګوري؛ نو باید لوی خوبونه وي، تصور د یو فرد وړتیا پورې اړه لري، چې د یو سازمان په اړه فکر کوي، د خپلو اهدافو او لارښوونو لپاره یو واضح احساس چمتو کوي[7] دا ځانګړنه ورځ تر بلې په عملیاتي فکر کولو سره چې

---

1 . Peter G Northouse, "Leadership" Theory and Practice,8th Edition, p.351

2 . Dirk van Dierendonk & Kathleen Patterson, Servant Leadership, p.17

3 . Peter G Northouse, "Leadership" Theory and Practice,8th Edition, p.351

4 . Ibid, p.351

5 . Dirk van Dierendonk & Kathleen Patterson, Servant Leadership, p.17

6 . Peter G Northouse, "Leadership" Theory and Practice,8th Edition, p.351

7 . Dirk van Dierendonk & Kathleen Patterson, Servant Leadership, p.18

(لويو انځورونو)[1] په اړه پاملرنه وشي، پرمختګ کوي. تصور او فکر کولو سره خدمتګاره رهبران کولی شي، چې په سازمان کې پېچلو ستونزو ته نوښتګر ځوابونه ورکړي.[2]

۷. وړاندوینه (Foresight)

وړاندوینه یو خدمتګاره رهبر وړتیا په بر کې نیسي، ترڅو د راتلونکي په اړه پوه شي، دا یو وړتیا ده، چې په حال او تیر کې څه واقع شوي؛ نو د حال او تیر تجربو ته په کتنې سره د راتلونکي پېښو په اړه مخکې څخه یو څه ویل دي، د ګرین لیف له نظره وړاندوینه یو اخلاقي بعد لري. ځکه هغه باوري دی، چې رهبران باید د هرې ماتې په اړه مسؤل وګڼل شي، ځکه چې په دې اړه توقع ولري، چې په راتلونکي کې څه واقع کېږي؛ نو د هغه لپاره باید دې وړاندوینه او تصمیم نیولی وي[3] وړاندوینه هغه صفت دی، چې یو خدمتګاره رهبر ته قوت ورکوي، چې د تیرو تجربو، د حال حقیقتونه او د یوې تصمیم راتلونکي احتمالي پایلو په اړه پوه شي.

۸. امانتداري (Stewardship)

پیټر بلاک[4] (د امانتدارۍ او ځواکمن مدیر کتاب لیکوال) امانتداري داسې تعریفوي:

((د یو څه ساتل په باور سره د بل لپاره)).

د رابرت ګرین لیف له نظره د ټولو سازمانونو ریسان، کارکوونکي او اداره کوونکي د ټولنې ښېګڼې لپاره د خپل سازمان په محفوظ ساتلو کې مهم رول لوبوي، خدمتګاره رهبران د امانتدارانو په شان لومړی یوه ژمنه کوي، چې د نورو اړتیاوو پور کولو لپاره به خدمت ترسره کوي، همدارنګه ټینګار کوي، چې د څارنې پر ځای باید له مهربانۍ او هڅونې څخه کار واخیستل شي.[5]

۹. د خلکو پرختګ ته ژمن (Commitment to the growth of people)

خدمتګاره رهبران په خپل سازمان کې د هر فرد د پرمختګ لامل کېږي، خدمتګاره رهبران د خپل مسؤلیت پېژني او پوهېږي، چې د خپل ځواک په وسیله په سازمان کې د کارکوونکو شخصي، مسلکي او روحي پرمختګ ته پاملرنه وکړي، په عمل کې په دې پاملرنه کې ځینې حقیقي اعمال لکه د شخصي او مسلکي پرمختګ لپاره فنډ (یو مقدار پیسې) په واک کې ورکول، د هر یو وړاندیز او نظر سره شخصي

1 . Big picture

2 . Peter G Northouse, "Leadership" Theory and Practice,8th Edition, p.351

3 . Ibid, pp.351-352

4 . Peter Block

5 .Dirk van Dierendonk & Kathleen Patterson, Servant Leadership, p.19

لېوالتيا درلودل، په تصميم نيونه کې د ګډون لپاره د کارکوونکو هڅول او منفک شوو کارکوونکو سره مرسته کول چې بله دنده پيدا کړي.[1]

۱۰. اتحاديه جوړول (Building community)

خدمتګاره رهبر د اتحاديې پرمختګ ته پاملرنه کوي، يو اتحاديه د افرادو هغه مجموعې ته ويل کېږي، چې د ګډو ګټو او ګډ مسلکونو خاوندان سره يوځای کېږي او د يووالي او يو بل سره د د اړيکو نيولو احساس لري، خدمتګاره رهبران اتحاديه جوړوي، ترڅو داسې يو ځای چمتو کوي، چېرته چې افراد د امن احساس کوي او له نور سره نښلول کېږي، خو بيا هم ورته فردي ازادي ورکول کېږي، يعنې فردي ازادي يې نه سلب کېږي.[2]

دا د خدمتګاره رهبرۍ لس ځانګړتياوې د ګرين ليف ارزښتناکه کار د (خدمتګاره د يو رهبر په شان) په عنوان کې ښودنه کوي، هغوی يو نوښتګر ليد چمتو کړ، چې په وسيله يې د خدمتګاره رهبرۍ پيچلتياوې وليدل شي.[3]

د پورته مهمو ځانګړنو سره سره نورو علماوو هم د خدمتګاره رهبرۍ په اړه څېړنې وکړې او مختلفو نورو صفاتو څخه يې يادونه وکړه، (په **۱۹-۲** شکل کې خلاصه شوي دي) او د خدمت رهبري د هغو نتايجو او ځانګړتياوو درلودونکې ده، چې ډېر شمېر نظريه ورکوونکي د هغوی په اړه ورته نظر لري، د خدمت رهبرۍ مفهوم په دې ځانګړنو سره ذهنونو کې ځای نيسي.

ډېر شمېر د رهبرۍ د مسايلو څېړونکي علماء د خدمت رهبرۍ لپاره لاندې ځانګړنې ذکر کوي:

اغېزمن اورېدل، همدردي، بهبود ورکول،[4] خبرتيا، رضايت، مفهوم جوړونه، لرې فکر کول، د راتلونکي په اړه فکر کول، څارنه، د نورو پرمختګ او ترقۍ لپاره ژمن، جوړښت، ايمانداري او صداقت، باور، خدمت، بېلګه جوړونه، پيش قدمه اوسېدل، د نورو درناوی، د نورو وړتياوو ته پرمختګ، اړيکې، وړتيا، اغېزمن اوسېدل، د نورو هڅونه، تعليم، د صلاحيتونو ورکول، ټولنيز کول[5].

---

1 . Ibid, p.19

2 . Peter G Northouse, “Leadership” Theory and Practice,8th Edition, p.352

3 . Ibid, p.352

4 . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, p.38

5 . Larry C. Spears and Michele Lawrence, Focus on Leadership, 2002, Jhon Wiley & Sons Inc, New York, Pages 5-8

• د خدمتګاره رهبرۍ له تیورۍ څخه په عمل کې ګټه اخیستل

د خدمتګاره رهبرۍ روش څخه ګټه اخیستنه د نورو روشونو په پرتله (چې موږ پرې مخکې په دې کتاب کې بحث وکړ) په مختلف شکل ترې ګټه اخیستل کیږي، د بېلګې په توګه د شخصي یا خصوصیاتي روش په شان نه ده، چې په دې یې ټینګار کاوه، چې رهبران باید مشخص او ځانګړي خصوصیات ولري، همدارنګه د هدف لار ټاکلو روش په شان هم نه دی، چې د یو لړ اصولو څخه یادونه کوي، چې په مختلفو حالاتو کې کوم ډول رهبرۍ روش ته اړتیا ده؛ نو خدمتګاره رهبري مرکزیت پردې وي، چې د رهبرانو پر رویو کې دا وښودل شي چې دوی د هر څه څخه لومړی یې لاس لاندې کسانو ته پاملرنه او باید د هغوی د شخصي پرمختګ ملاتړ وکړي، دا تیوري دې پورې تړلې، چې څرنګه رهبران له لاس لاندو کسانو سره رویه کوي او په احتمالي ډول څرنګه پایلې ظاهرېږي.

نو هغه کوم میکانیزم دی، چې د خدمتګاره رهبرۍ څخه ګټه اخیستنه پرې توضیح کېږي؟

پیل یې په دې سره کېږي، چې رهبران باید لومړی خپل لاس لاندې کسانو ته پاملرنه وکړي، له هغوی سره ریښتینی اوسي او له هغوی سره په مناسبه توګه رویه وکړي، خدمتګاره رهبران د خپلو لاس لاندو کسانو خبرو ته غوږ نیول او له هغوی سره اوږد مهاله اړیکو ته پرمختګ ته لومړیتوب ورکوي، له همدې امله رهبران د لاس لاندو کسانو په وړتیاوو، اړتیاوو او موخو په اړه پوهېدلی شي، په پرلپسې ډول لاس لاندې کسان کولی شي، چې په اعظمي توګه خپل امکاناتو څخه کار واخلي، کله چې رهبران په یو سازمان کې له خدمتګاره رهبرۍ څخه ګټه اخلي؛ نو د سازمان څخه بهر هم نورو ته د خدمت کولو کولتور ایجادېږي.

له خدمتګاره رهبرۍ څخه هغه وخت غوره ګټه اخیستل کېږي، چې رهبر سخي، پیاوړی هڅوونکی او د نورو سره مرستې کولو لپار ډېره لېوالتیا ولري، علاوه له دې د بریالي خدمتګاره رهبرۍ رامنځ ته کولو لپاره دا مهمه ده، چې لاس لاندې کسان خدمتګاره رهبرانو ته (څوک چې هغوی ځواکمن کوي او د پرمختګ لپاره ورسره مرسته کوي) ریښتینی او منوونکی وي.[1]

خدمتګاره رهبري د مدیریت په ټولو کچو او ټولو سازمانونو کې د پلي کېدو وړ ده، د یو فلسفوي چوکاټ په داخل کې د نورو په اړه پاملرنه کول، خدمتګاره رهبري د رویو یو لست تنظیم کړی، چې افراد یې لاسته راوړي، که چېرې یو خدمتګاره رهبر جوړېدل غواړي، د خدمتګاره رهبرۍ تعین شوي رویې (سلوکونه) مبهم نه دي، په اسانۍ سره د پوهېدو وړ ده او په عمومي ډول سره د رهبرۍ په مختلفو حالاتو کې د پلي کېدو وړ دي، د رهبر-غړي تیوري او یا د اعتماد وړ رهبرۍ تیوري ګانو په شان نه دي، کوم چې په پراخه ډول سره په ټریننګونو (روزنو) او پرمختګ کې ترې کار نه اخیستل کېږي، خدمتګاره رهبري په جدي توګه په مختلفو سازمانونو کې له

1 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, pp.238-239

دېرش کالو څخه ډېر وخت کېږي، چې ګټه اخيستل کېږي، ډېری سازمانونه لکه (AT&T, Southwest Starbucks, Airlines, and Vanguard Group) د خدمتګاره رهبری څخه نظريات پلي کوي.[1]

(۲-۱۹) شکل: د خدمتګاره رهبری مهم او کليدي خصوصياتو لنډيز

Key Characteristics of Servant Leadership[2]

Laub (1999)	Wong & Davey (2007)	Barbuto & Wheeler (2006)	Dennis & Bocarnea (2005)	Sendjaya, Sarros, & Santora (2008)	van Dierendonck & Nuijten (2011)
• Developing people	• Serving and developing others	• Altruistic calling	• Empowerment	• Transforming influence	• Empowerment
• Sharing leadership	• Consulting and involving others	• Emotional healing	• Trust	• Voluntary subordination	• Humility
• Displaying authenticity	• Humility and selflessness	• Persuasive mapping	• Humility	• Authentic self	• Standing back
• Valuing people	• Modeling integrity and authenticity	• Organizational stewardship	• Agapao love	• Transcendental spirituality	• Authenticity
• Providing leadership	• Inspiring and influencing others	• Wisdom	• Vision	• Covenantal relationship	• Forgiveness
• Building community				• Responsible morality	• Courage
					• Accountability
					• Stewardship

1 . Ibid, pp.241-242

2 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.230 From: SOURCE: Adapted from van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and syntheses. Journal of Management, 37(4), 1228–1261.

ځلورم مطلب: کاریزماتیکه (د جاذبې یا اغېزې) رهبري (Charismatic Leadership)

د کاریزما (charisma) کلیمه یو یوناني کلیمه ده او په لغت کې د الله تعالی مهرباني، خدایي قدرت[1] او هم د تحفې[2] معنا ورکوي.

که څه هم ماکس وبر د جاذبې د رهبرۍ د نظریې مخترع او نشر کوونکی پېژندل شوی دی، خو هغه کسان چې د رنسانس[3] څخه وروسته په فلسفي او بشري مسایلو کې د نظر خاوندان و، هم دې موضوع ته اشاره کړې ده. د رنسانس څخه وروسته مختلف نظریات د طبیعت د پېژندلو لپاره ارایه شوي دي، له نظریه ورکوونکو څخه ځینې ډلې باوري دي، چې انسان د منطقي، عقلاني او استدلال بعد لرونکی دی. د هغوی په مقابل کې بعضې ډلې په دې اند دي، چې انسان په ټولنه کې د احساساتو، جذباتو او هیجاناتو لرونکي دي، چې د هغوی یوه نوعه رویې لامل کېږي.

تر هغه وخته چې ماکس وبر دقیقه نظریه نه درلوده، چې کوم بعد د انسان د وجود څخه د رویې ایجاد لامل شوی او یا هغوی د اغېزې لاندې راولي؟ ماکس وبر مهم کار دا وه، چې په عقلاني بعد کې د بیروکراسۍ مفهوم[4] او د جاذبې په بعد کې، د کاریزماتیک مفهوم رامنځ ته کړ.

---

1. Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, pp.41-42

2 .David I.Bertocci, Leadership in Organization , p.43

۳ . رنسانس: د منځنیو پېړیو په اوږدو کې په اروپا کې، چې د رومیانو او یونانیانو په مټ کوم پرمختګونه شوي وو، د ژوند د انحطاطي شرایطو له مخې له خلکو هېر شول، خلک د ښه او ارامه ژوند، د ښو او لوړو زده کړو څخه د ژوند ډېرو سختو شرایطو ته راښکته شول، دوامداره ګډوډۍ، جګړې، لوږه او مسکنت د هغوی د سختو شرایطو له جملې څخه وو. دغه عصر چې د هغې دورې په اروپا پورې اړه لري، په تیاره عصر مشهور دی، د تورې تیارې عصر په سلګونو کلونه دوام وکړ، لکه څنګه چې ډېرې نسلونو او خلکو په دغو ځناورانه شرایطو کې ژوند کاوه او ومړ، وروسته بیا په ۱۴ میلادي پېړۍ کې ورو ورو حالات د ښه کېدو په لور لاړل، خلکو د بیا ځل لپاره په دې پیل وکړ، چې د رومیانو او یونانیانو د دورو هنرونه او فناورۍ کشف او ژوند یې یو څه اسانه کړي، دغه دوره رنسانس نومېږي، رنسانس د ۱۳۵۰میلادي کلونو په شا او خوا کې په ایټالیا کې پیل شو او ان تر ۱۷ میلادي پېړۍ پورې یې دوام وکړ. د رنسانس په دوره کې روښنفکرانو د خپل شا او خوا نړۍ د مطالعې سره علاقه پیدا کړه، د رنسانس هنر هم حقیقي ژوند ته ډېر نږدې شو او همدا شان په دې دوره کې اروپایانو د نویو ځمکو د کشفولو په لټه کې شول، بلاخره دغه دوره په اروپا کې رنسانس ونومول شوله، رنسانس فرانسوي کلمه ده، چې د دوهم ځل زېږون معنا ورکوي، رنسان د ایټالیا له شمال څخه پیل او اروپا کې یې پراختیا ومنده. د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: http://lomritob.com/%D9%BE%D9%87-%D8%A7 وخت ۱۱:۱۵ ماسبنتن ورځ سه شنبه تاریخ ۲۰۱٦/۱۱/۸

٤ . بیروکراسي (Bureaucracy) : د بیروکراسۍ کلمه د لومړي ځل لپاره په ۱۸ پېړۍ کې د یو فرانسوي اقتصادپوه وینست دوګورني په وسیله څرګند شوه. خو په ۱۹۱۰ زېږدیز کال کې الماني ټولنپوه ماکس وبر د بیروکراسۍ موضوع تشریح کړه. بیروکراسي له دوه کلمو (برو) په معنا د دولتي سازمانونو د کارکوونکو دفتر او همدارنګه د لیکلو په میز

او د نومورو دواړو مفهومو ترمنځ توپير په مکمل ډول واضح کړ.

لکه څرنګه چې په پيل کې وويل شول، چې کاريزماتيک، استثنايي جاذبه ده او د هغه کسانو ځانګړتياوو ته ويل کېږي، چې د رهبرۍ د لوړ قدرت لرونکي دي، دغه اصطلاح په ټولنيز ډول په سياسي علومو او ټولنپوهنه کې په کار وړل کېږي، ترڅو هغه رهبران چې د خپل شخصي ځواک په استفادې په پيروانو باندې ژوره اغېزه لري، بيان کړي[1] د کاريزماتيکه رهبرۍ اوسنۍ تيوري ګانې د ماکس ويبر لخوا په پياوړي ډول تر اغېزې لاندې راغلل. د ماکس ويبر (**۱۹۴۷** ز) له نظره کاريزما هغه وخت واقع کېږي، چې کله رهبر له اصلي او اساسي مرام او ليد سره راڅرګندېږي او بحرانونو او ستونزو ته د حل لارې وباسي او په پای کې لاس لاندې کسان کولی شي، چې پر مرام او ليد باور وکړي.[2]

په تاريخي وختونو کې هغه قدرتونه چې د منطقي معناوو سره نه توضيح کېده، هغه ته به يې (کاريزماتيکه) ويلې، داچې کاريزماتيکه رهبرۍ رويه له څه شي څخه ترکيب شوې ده؟ دا پوښتنه تر

باندې اطلاق کېږي او کراسي چې يوناني معنا لري، په مفهوم د حکومت او اداره کولو دي. بيروکراسي د يو فوق العاده بريالي نظام په ترڅ کې د ادارې او خدماتي مؤسساتو د سازماندهۍ لپاره وړاندې شوي دي. وبر د شلمې پېړۍ د اقتصادي، سياسي او اداري شرايطو ګډوډيو ته په پاملرنې سره او د لومړي نړيوال جنګ په ظهور او شروع (۱۹۱۴-۱۹۱۸) زېږديز کې په اروپا کې د دولتي سازمانونو په مطالعه شروع وکړه، د ښه او اغېزناک ادارو د پېژندلو لپاره يو چوکاټ جوړولو باندې اقدام وکړ. هغه په دې فکر کې وه چې څرنګه کولی شي، د سازمانونو لپاره طرحه جوړه کړي؛ ترڅو د ټاکل شوو ځانګړنو پر بنسټ، مثبت او کارنده رول په ټولنو کې ولري. د بيروکراسۍ اصطلاح اکاډميک مديريت له جنجالي مسايلو څخه شمېرل کېږي. بيروکراسي په اصطلاحي معنا سره د دفترونو، قوانينو او مقرراتو په وسيله سمبالول دي. بيروکراسي عمومي نظر سره منفي او انتقاد لرونکی مفهوم لري او د هغه اکثره منفي اغېزې څخه يو دا دی، چې خلکو په فکر کې په اداري چارو کې د کاغذ پرانۍ معنا ورکوي. بيروکراسي په معنا د يو روش د سازماندهي او مديريت دی، چې په هغه کې د قوانينو او مقرراتو رعايت، د ټولو مکاتباتو او د چارو جرياناتو ثبت، د سلسلو مراتبو رعايت، تخصصي کول او رسمي جوړښت ته پاملرنه کول دي. بيروکراسي په نورو معناوو سره هم استعمالېږي، لکه:

۱. بيروکراسي د معقول سازمان په معنا.

۲. بيروکراسي د په سازمان کې د مؤثريت نشتوالي په معنا.

۳. بيروکراسي د حکومت د اداري مامورينو په لاس کې په معنا.

۴. بيروکراسي د عامه ادارې په معنا.

۵. بيروکراسي د سازمان په معنا.

٦. بيروکراسي د نوې ټولنې په معنا.

د نور تفصيل لپاره دې وکتل شي: http://ahmadalizade.blogfa.com/post/101/%D9% وخت ۹:۴۶ سهار ورځ جمعه تاريخ ۲۰۱٦/۱۱/۱۱

۱ . احمدزی ببرک، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۷۰ مخ

2 . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, p-42

ډېره حده پورې يو مشخص ځواب نه لري، خو يوه نظريه چې د دې پوښتنې نږدې ځواب دی، داسې وړاندې کېږي، چې کاريزماتيکه رهبران هغوی دي، چې په خپلو لاس لاندو کسانو باندې په غير معمولي او لوړې درجې سره کاريزماتيکه اغېزې لري، لاس لاندې کسان غواړي چې د هغوی اطاعت وکړي، هغوی سره نږدې اوسي او غواړي چې هغوی يې وپېژني او داسې نور.[1]

لومړي جز: د کاريزماتيکه رهبرۍ مراحل

جای کانگر او رابيندرا کاننگو[2] د يوې ماډل وړانديز کړی، چې کاريزماتيکه رهبري په څلورو مراحلو کې توضيح کوي، په لومړۍ مرحله کې رهبر د فرصتونو لپاره چاپېريال چمتو کوي، د لاس لاندو کسانو اړتياوو ته حساسه اوسېږي، يو ليدلوری جوړوي او تنظيموي، په دويمه مرحله کې رهبر د خپل ليدلوری د لاس لاندې کسانو سره شريکوي او هغه ليدلوری چې په اوس وخت کې د منلو وړ نه وي، د هغه ليدلوري ترمنځ چې تر ټولو ډېره د منلو وړ وي، توپير کوي، په درېيمه مرحله کې رهبر د مهارتونو، خطر اخيستنې، قربانۍ ورکوونې او ځانګړو رويو په وسيله د پيروانو باور او ژمنې ته پياوړتيا ورکوي، په پای کې څلورمه مرحله کې رهبر د يو تقليد کېدونکي نمونې په ډول خدمت ترسره کوي او پيروان هڅوي، چې هغوی کولی شي چې ليدلوری ترلاسه کړي.[3]
په (۲-۲۰) شکل کې د کاريزماتيکه رهبرۍ څلورو مراحلو ماډل لنډيز لېدلی شئ!

1 . David I. Bertocci, Leadership in Organization ,p.43

2 . Jay Conger and Rabindra Kanungo

3 . David I. Bertocci, Leadership in Organization ,p.44

2-20 Figure:Four stages of charismatic Leadership[1]

tage One	Stage Two	Stage Three	Stage Four
. Detecting unexploited opportunities and deficiencies in the present situation.	1. Communicating the vision.	1. Building trust through technical expertise, personal risk-taking, self-sacrifice, and unconventional behavior.	1. Demonstrating the means to achieve the vision through role modeling, empowerment, and unconventional tactics.
. Being sensitive to constituents' needs.	2. Articulating the *status quo* as unacceptable and the vision as the most attractive alternative.		
. Formulating an idealized strategic vision.	3. Articulating motivation to lead followers.		

دويم جز: د کاريزماتيکه رهبری د ظهور لاملونه

په ټوله کې د جاذبې د رهبرۍ راڅرګندېدلو په اړه دوه نظريات موجود دي:

الف: ټولنيز او تاريخي شرايط

د مديريت د علم ځينو څېړونکو ويلي دي، چې ټولنيز او تاريخي شرايط او بحراني لاملونه د کاريزماتيکه د رهبرانو په راڅرګندېدلو کې شمېرل کېږي. (کانګر او کانانګو).

وبر کاريزماتيکه رهبري هغه پديده ګڼي، چې په بې ساري حالاتو او شرايطو کې رامنځ ته شي، بې ساري (منحصر) او په نادره توګه راڅرګندېږي، د بحراني حالاتو رهبران هر هغه څه پياوړي کوي، چې حالت سمبال کړي او يا ستونزه حل کړي او د لاس لاندو کسانو سره په ښکاره توګه اړيکه نيسي، چې کوم فعاليتونه بايد ترسره شي او د هغوی پاملې به څه وي.(۲)

1 . Ibid, p.44

2 . David I. Bertocci, Leadership in Organization ,p.45

ابربچ د دې پر بنسټ چې ډېر تحليلونه د جاذبې رهبرۍ په اړه شوي دي، وايي (د جاذبې رهبران مخکې د بحرانونو څخه چې هغوی قدرت ته رسوي، اکثره ناپېژندل شوي دي، عادي او د لږې جاذبې لرونکو په بڼه تر سترګو کېږي، هغه باوري دی، چې د جاذبې د رهبرانو سره د پيروانو قوت، احساس او اړيکه احتمالاً د ځانګړو موقعيتونو او حالاتو له مخې په سازمان کې سرچينه اخلي.

روچ باوري دی، چې د جاذبې رهبران د بنايست اوج اکثره په هغو وختونو کې وي، چې ټولنيزه ناارامي او نارضايتي، په ځانګړي ډول په شرکتونو کې وجود لري. په دې حالاتو کې د تجربې نشتوالی او د بشر ضد ارزښتونه په سازمانونو کې د دې لامل کېږي، چې پيروان د رهبرانو اطاعت وکړي او د ځان څخه نوي رواني غبرګونونه را څرګنده کړي، د هغوی په نظر د بحران موجوديت د رويو اصلي لامل دی، چې د جاذبې رهبر په شخصيت (د مرکزي هستې په عنوان) تړون خوري.

ب: د رهبرانو او پيروانو خپلمنځي اړيکې

د رهبرانو او پيروانو ترمنځ درې نوعه احساساتي او عاطفي اړيکې وجود لري. نوموړې درې نوعه اړيکې په سازمانونو کې حتا په ټولنو کې د جاذبې رهبرانو د تشکيل کېدو لامل ګرځي، دغه درې نوعه اړيکې چې ليند هولم نظريه ده، په کال (**۱۹۸۸** زېږديز) څرګندې شوې، تر مطالعې لاندې نيسو:

د کاريزما يا جاذبې رهبري هغه رهبري ته ويل کېږي، چې د لاس لاندې کسانو د هڅولو توانايي او قدرت ولري او دا هغه حالت دی، چې څواکونه يواځې د شخصيت له قدرت او د فرد له ژمنې څخه سرچينه اخلي.

جاذبه هغه وخت راڅرګندېږي، کله چې فرد د رهبرۍ په ستونزمنو شرايطو کې قرار ونيسي؛ نو غوره پرېکړه وکړي، ځان او نور د بحران څخه وژغوري او دا ډول رهبرانو ته کاريزماتيکه رهبران وايي.

له دې سره سره نامتوقع اړيکې د رهبر او افرادو او د رهبر رويې د غړو سره مهم رول لري او ليند هولم له انده دا رويې عبارت دي له:

۱. عاطفي رويې (د حوصله مندۍ او بښنې سره)

په دې اړه ليند هولم داسې ليکي: (رهبران د افرادو سره عاشقانه رويې لري، په دې معنا چې مين د خپل معشوقې هر ډول اشتباه نظر انداز کوي او د هغې څخه سترګې پټوي). د دې رويې څخه هدف دا دی، چې رهبران غواړي د بې نزاکته سلوکونو د اصلاح لپاره افرادو ته چانس ورکړي؛ تر څو دوباره تکرار نه شي.

۲. سمبولیکه رویه

کله چې رهبر په خپله د دندې او کار سره لېوالتیا ښایي، د ځان او نورو پرمختګ ته پاملرنه کوي، بدلیدونکی وي، لوړ انظبات لري، نمونه یې شخصیت لري، په چارو کې تخصص او د نورو سره مرستیال وي، بناءً پر دې هغوی د خپلو پیروانو د ارزښت ارتقا لپاره رواني اسباب دي، په نتیجه کې افراد د خپل رهبر سمبول، نمونه یا بېلګه د ځان لپاره ګڼي او د رهبر له هر ګام څخه تقلید او پیروي کوي، غواړي چې د هغو په شان واغوندي، وینا وکړي او د هغوی په څېر تګ وکړي.

۳. د اړیکو پراختیا

رهبران د خپلو مهربانه رویې سره په افرادو کې د ځان لپاره د تمایل احساس را څرګندوي، چې په نتیجه کې د رهبر او افرادو ترمنځ اړیکې غښتلې کېږي، رویې په ښو اخلاقو سره پرمختګ کوي او په نتیجه کې په افرادو کې د خلاقیت پیدا کېدو لامل ګرځي، په ضمن کې افراد په رهبر باور لري او د رهبر په سیوري کې د امنیت احساس کوي.[1]

دریېم جز: د کاریزماتیکه رهبرانو ځانګړنې

د یو فرد لخوا په سازمان کې جذابه (اغېزناکه) اوسېدل، د خپل مقام په وسیله حاصلول نه دي، خو کاریزما او جذابیت یوه خاصه ځانګړنه ده، چې د رهبر له رویو څخه لاس ته راځي، په دې اړه یو د ژور ترینو څېړنو څخه، د کانګر او کانانګو طبقه بندي ده.

- رهبران هغه وخت جذاب دي، چې د هغوی نظر د اوسنیو حالاتو څخه ډېر مخالف وي، ولې په عین حال کې باید لاس لاندې کسانو ته د کړنو ازادي وي، چې هغوی خوښوي او که نه.
- د جاذبې رهبران خطرونه قبلوي او قرباني ورکوي، ترڅو مشترکو موخو ته ورسېږي.
- د جاذبې رهبران، غیر عادي رویې په کار وړي او شخصي خطرونه قبلوي، چې په ډېر احتمال سره د هغوی شخصي منافعو ته ډېر زیان رسوي.
- د جاذبې رهبران د خپلو نوښتګرو روشونو څخه کار اخلي.
- د جاذبې رهبران اوسنی حالت د منفي حالت په عنوان او راتلونکي اهداف په زړه پورې بدیل په عنوان او د لاس ته راوړلو وړ توضیح کوي.
- د جاذبې رهبران خپلې انګېزې په روښانه توګه بیانوي؛ ترڅو وکولی شي، د زړور رویو او پر نفس د اعتماد څرګندولو په وسیله لاس لاندې کسان رهبري کړي.

---

۱ . احمدزی، ببرک، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۷۲او ۷۳ مخونه

- د جاذبې رهبران خپلو سازمانونو ته د امکاناتو د برابرولو زمینه مساعدوي او ستونزه هیڅکله په خپل حال نه پرېږدي.
- د جاذبې رهبران د خپلې رهبرۍ مهارتونو په پرمختګ او د نورو له پرمختګ سره لېوالتیا او مینه لري.
- د جاذبې رهبران لوی لید او فعاله تصور لري، همدارنګه نوموړي رهبران د نورو منافع د خپلو منافعو په پرتله بهتر ګڼي او د نورو د منافعو لپاره د خپلو منافعو څخه تېرېږي.

جرأت، دندې سره لېوالتیا، رېښتنولي او صداقت، احساسات او پوهه د جاذبې رهبرۍ نورې ځانګړنې دي، لکه څنګه چې مو ولوستل د جاذبې رهبرۍ عبارت د خلکو د پاملرنې او توجو اړولو توانایي د ځان په لوري ده، البته جاذبه (کاریزما) کولی شو چې زده کړو.

د جاذبې رهبرۍ له تیورۍ څخه په عمل کې ګټه اخیستل

د دې لپاره چې خلک ستاسې پر لوري جذب شي او تاسې پرې اغېزه وښندي؛ نو څو لاندې ځانګړنې په ځان کې پیدا کړئ.

- هېڅکله ځان ستړي مه ښکاره کوئ، همېشه فکر وکړئ، چې ځوان یاست او د ژوند سره مینه لرئ.
- ښه ملګري(همنشین) ولرئ.
- تروشوالی، ناوړتیا او جدیت له ځان څخه جلا کړئ.
- د ټولو سره ملګري او همرازه اوسئ او هېڅکله ځان ته ناروغ مه وایئ.
- د نورو د وړتیاو یادونه د هغوی په خپل نوم په خوښۍ او هڅونې سره وکړئ، د هغوی ډېر لږه لاس ته راوړنه په عام محضر کې ډېره لویه وښایئ.
- د نورو ضعف نقطې هیڅکله مه روښانه کوئ او پرېږدئ چې په خپله خپل عیبونه اصلاح کړي، که هغوی ته د نیک نیت له پلوه عیبونه ښکاره کوئ؛ نو په ډېر مخفي ډول او په ډېرې مینې سره ورته یادونه وکړئ.
- د افرادو کمزوري خپل تقصیر وګڼئ.
- که د نورو زړونه په لاس راوړئ، په اصل کې لاره د هغوی په زړونو کې ځان ته خلاصه کړئ.
- نورو سره ښېګڼه وکړئ.

- مه عصبي کېږئ او د غوسې پر وخت کې ځای او افراد د ځو لحضو لپاره ترک کړئ.
- تل د نورو په فکر کې اوسئ.
- مغرور او بدګومانه مه اوسئ.
- تل نورو ته د قدر په سترګه وګورئ او د نورو شخصیت ته په جدي ډول متوجه اوسئ.
- تل د خپل منطق په اړه فکر وکړئ کنه؛ نو تاسو ته به نور فریب درکړي.
- په ظاهر او باطن دواړو کې ښایسته، پاک او باسلیقه اووسئ.

کوم مطالب چې پورته واضح شو، کولی شو داسې نتیجه ګیري وکړو، چې د جاذبې رهبري داسې ځانګړنه نه ده، چې په ذاتي ډول په ټولو افرادو کې موجوده وي او یا هم په بل عبارت ټول انسانان د دې وړتیا او قابلیت ترلاسه کولی شي.

د جاذبې ځانګړنه تل د ټولو افرادو سره نه وي او په ټولیز ډول نه شي کولی، چې هر فرد د جاذبې رهبر په عنوان ومنئ. مهم ټکی دا دی چې جذابه او اغېزمن اوسېدل داسې ځانګړنه ده، چې رهبر مشاهده شوي رویو سره تړون ولري، په ټوله کې غوره ځانګړنه چې د رهبر په رویه کې موجود ده، په هغه کې د جاذبې ځانګړنو د راڅرګندېدلو لامل ګرځي.

دې نتیجه ګیری ته په کتنې سره کولی شو، چې د دغو ځانګړنو سره اشنایي پیدا کړو، زده کړو او حتا د هغې څخه نورو افرادو ته ښوونه ورکړو او په پایل کې له ځان څخه غوره رهبر جوړ کړو.[۱]

پنځم مطلب: معاملوي رهبری (مبادله ای، تبدیلېدونکې، راکړې ورکړې) تیوري (Transactional Leadership Theory)

دا هغه تیوري ده، چې رهبر پیروانو ته د مجازاتو او مکافاتو په ورکړې سره پرمختګ رامنځ ته کوي.

معاملوي رهبران د لاس لاندې کسانو سره مرسته کوي او معلوموي چې څه باید وشي؛ ترڅو غوښتل شوې پایلې ترلاسه شي او رهبر د نورو ځان پېژندنې او د ځان په اړه احساس ته پاملرنه کوي، رهبر د غوښتل شوو فعالیتونو لپاره مکافات وړاندې کوي او بیا د هدف ټاکلو لار له مفهوم څخه ګټه اخلي؛ ترڅو په ښکاره ډول لاس لاندې کسانو ته معلوم شي، چې څرنګه مکافات ترلاسه شي، بیا رهبر یو طرف ته ودرېږي او مداخله نه کوي، ترڅو پورې چې اهداف نه وي ترلاسه شوي، چې دې ته استثنایي مدیریت[۲] ویل کېږي، جورج او جونز معاملوي رهبري داسې تعریفوي:

---

۱ . احمدزی، ببرک، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، د ۷۳ څخه تر ۷۶ مخونو پورې

2 . management by exception

((هغه رهبرۍ ته ویل کېږي، چې لاس لاندې کسان سترو فعالیتونو او مکافاتاتو لاسته راوړلو ته هڅول کېږي او په ناقصو کړنو سرته رسولو سره هغوی ته مجازات ورکول کېږي)).
د معاملوي رهبرۍ څخه په ګټه اخیستنه کې رهبر په مشروطه مکافاتو باندې تکیه کوي او هغه مکافات چې لاس لاندې کسانو کړنو پورې اړه لري او هغوی کوم فعالیتونه باید ترسره کړي، چې دغه مکافات ترلاسه شي، د بېلګې په ډول لاس لاندې کسان باید خرڅلاو ډېر کړي، ترڅو ښه معاش واخلي، یا ټیټو لګښتونو سره ډېرې جایزې ترلاسه شي، یا د ارتقا کولو لپاره د کار زیاتول. معاملوي رهبر د هدف لار مفاهمو څخه د یو چوکاټ په ډول کار اخلي، خو همدارنګه رهبر به اهداف، لارښوونې او د سازمان ماموریت تنظیموي، د دې لپاره چې اغېزمنتیا ترلاسه کړي، انعطاف پذیري د رهبرانو او لاس لاندو کسانو لپاره ډېره مهم ده.[۱]

شپږم مطلب: بدلوونکي (تحول ګرا، تغیر ورکوونکې) رهبرۍ تیوري

(Transformational Leadership Theory)

د رهبرۍ یو له نویو او مشهور تګلارو څخه چې (**۱۹۸۰**) زېږدیز کلونو راهیسې د څېړونو د پام وړ ګرځېدلي د بدلوونکي رهبرۍ تګلاره ده. بدلوونکي رهبري د ((نوې رهبرۍ)) له نمونو څخه ده، چې د رهبرۍ جاذبې او اغېزې عناصرو ته ډېره پاملرنه کوي.[۲]
د بدلوونکي (تحولګرا) رهبرۍ نظریه لومړي ځل لپاره د ډاون ټاون[۳] (**۱۹۷۳** ز) لخوا وړاندې شوه، د دې نظریې د پیداکېدو په وخت کې یوه څېړنه د سیاسي ټولنپېژندونکي جیمزمک ګرګور برنز[۱] (**۱۹۷۸**

1 . David I. Bertocci, Leadership in Organization ,pp.48-49

2 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.161

۳ . ډان ټاون(James Victor Downton): په ۱۹۳۸ زېږدیز کال کې د ډسمبر په ۱۱ د کلفورنیا په ګلینډال ښار کې زېږېدلي او همدارنګه د جیمز ډاون ټاون په نوم هم مشهور دی. یو ټولنپوه چې د خپلو څېړنو له مخې چې د جاذبې رهبرۍ په اړه وو، نوې دیني حرکتونو او فعالیتونو له مخې پېژندل کېږي. هغه خپل دوکتورا د کلفورنیا بیرکیلي د پوهنتون څخه ترلاسه کړه. په ۱۹۶۸ زېږدیز کې د ربیل رهبري (Rebel leadership) د تیزس ولیکه. د جاذبې مفهوم سره بیا لیدنه (revisiting the concept of charisma) په نوم موضوع ته د ۱۹۷۳ زېږدیز کال کې په کتاب کې ډېر پرمختګ ورکړ. هغه ډېر کلونه د هنر او علم په رشته کې په بولډر کې د کلوراډو په پوهنتون کې (University of Colorado at Boulder) په زده کړه ورکول وبوخت.

ز) لخوا د (رهبرۍ) تر سرلیک لاندې پیل شوه، برنز په خپل اثر کې پلټنه وکړه، چې د رهبرۍ او پیروۍ رول له یو بل سره ونښلوي، برنز د هغه رهبرانو په اړه لیکنه وکړه او هغه خلک یې وګڼل، څوک چې خپل لاس لاندې کسانو ته انګېزه ورکوي؛ ترڅو د رهبر او لاس لاندو کسانو اهداف په ښه شکل ترلاسه شي، د برنز له نظره رهبري له قدرت څخه ډېر توپیر لري، ځکه چې رهبري د لاس لاندې کسانو له اړتیاوو څخه جلا کېدونکې نه ده.[۲]

لکه څنګه چې د نوم څخه یې څرګندېږي، بدلوونکې رهبري هغه عمل دی، چې افرادو ته بدلون او تغیر ورکوي او لوړ ارزښتونه، اخلاق، اصول، معیارونه او اوږد مهاله اهداف په کې رانغښتي دي، بدلوونکې رهبرۍ کې د لاس لاندې کسانو انګېزې په نظر کې نیسي، د هغوی اړتیاوو پوره کول او هغوی سره د یو انسان په ډول رویه کوي، بدلوونکې رهبرۍ کې یو ځانګړې اغېزه موجود ده، چې لاس لاندې کسان په حرکت راوستل کېږي؛ ترڅو هغه توقع چې معمولاً ترې کېږي، د هغه په پرتله ډېر څه ترلاسه کړي، دا هغه پروسه ده، چې اکثراً کاریزماتیکه او خیالي رهبرۍ سره یوځای کوي.[۳]

بدلوونکې رهبر له کاریزما (جاذبې) څخه کار اخلي؛ ترڅو په خپلو لاس لاندې کسانو کې خوځښت رامنځ ته او هغوی ته الهام وبښي او په عمومي ډول د یو نمونې رهبرۍ یوه بېلګه وي، بدلوونکې رهبر له لاس لاندې کسانو سره خبرې کوي، چې څومره د هغوی فعالیتونه د ارزښت وړ دي او په لاس لاندې کسانو باندې څومره باور لري، لاس لاندې کسان څومره ځانګړې دي او څومره د ډلې له فعالیتونو څخه توقع

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://en.wikipedia.org/wiki/James_V._Downton وخت ۳:۳۴ ماذیګر ورځ چهارشنبه تاریخ ۲۰۱۶/۱۰/۱۲

۱ . جیمزمک ګرګور برنز(James MacGregor Burns): په (۱۹۱۸) زېږدیز کال د اګست په ۳ د ماساچوستس د میلروس په ښار کې زېږېدلی او په (۲۰۱۴) زېږدیز کال کې د جولای په ۱۵ کې د ماساچوسټ د ویلیمستاون په ښار کې ومړ. برنز یو امریکایي تاریخ پوه او سیاست پوه او د رهبرۍ په اړه یې علم درلوده. د ویلیم په پوهنتون کې د حکومتدارۍ استاد وو او یو د قدر وړ عالم د رهبرۍ په اړه په (the James MacGregor Burns Academy of Leadership of the School of Public Policy at the University of Maryland, College Park) د ماریالنډ په پوهنتون کې شمېرل کېده. په (۱۹۷۱) زېږدیز کال کې برنز د پولیټزر جایزه(Pulitzer Prize) او د ملي کتاب جایزه په تاریخ او بیوګرافۍ په اړه ترلاسه کړه. د خپل د امریکا دوه دیرشم ریس جمهور په اړه کار لپاره(Roosevelt: The Soldier of Freedom) هغه د بدلون رهبرۍ، تبدیلېدونکې او تشویقي رهبرۍ د مکتب تیورۍ له مخې ښه پېژندل کېږي.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://en.wikipedia.org/wiki/James_MacGregor_Burns وخت ۷:۱۸ ماسښتن ورځ چهار شنبه تاریخ ۲۰۱۶/۱۰/۱۲

2 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.162

3 .Ibid, p.161

لري، چې پر غوښتنو برلاسي اووسي، دارنگه رهبران له حاکمیت، پر ځان باور، نفوذ لپاره اړتیا او اخلاقي رښتینوۍ ي څخه گټه اخلي، چې خپل کاریزما او جاذبې زیاته کړي او په نتیجه کې خپل د رهبرۍ اغېزمنتیا ته پرمختگ ورکړي.
بدلوونکی رهبر یو سازمان ته د موقع په پېژندلو او لیدلوري په پرمختگ سره بدلون ورکوي، هغه لیدلوری د سازمان له غړو سره شریکوي، د لیدلوري په اړه باور پیدا کوي او د سازمان غړو په هڅولو سره لیدلوري ته ځان رسوي، د بدلون راوستلو احساس، د بدلون لپاره ثبات درلودل او د ستونزو له ژر حلونکو لارو څخه رهبر له لاس لاندې کسانو سره مرسته کوي؛ ترڅو هغه اړتیاوې وپېژني کوم چې سازمان را ژوندی کوي.[1]
د برنز [2] (۱۹۷۸) او باس[3] (۱۹۸۵) له نظره بدلوونکي رهبرۍ کې لاس لاندې کسانو کې خوځښت رامنځ ته کېږي؛ ترڅو د سازماني اهدافو او موخو د لاسته راوړلو لپاره له خپلو شخصي گټو څخه تېر شي، د رهبرۍ یو څو بعدي پوښتنلیک څخه په گټه اخیستنې باس د بدلوونکي رهبرۍ لپاره یو ماډل ته د سلوکونو او رویو په وسیله پرمختگ ورکړه، چې نومونه یې عبارت دې له: نمونیي (کامله، غوره) اغېزه[4]، هڅونکی خوځښت[5]، معنوي تحریک[6] او انفرادي پاملرنې[7] څخه دي.

❖ **نمونیې اغېزه**: رهبران د خپلو لاس لاندو کسانو په وسیله لکه د تقلیدي نمونې (یعنې داسې شخص په ډول چې لاس لاندې کسان ترې تقلید کوي او غواړي چې د هغوی پیروي وکړي او د هغوی په شان اوسي) په ډول په نظر راځي، لاس لاندې کسان غواړي چې د هغوی څخه تقلید وکړي او پر هغوی باور لري او د خپلو رهبرانو په وسیله د یو تقلید کېدونکي او نمونیي سلوک لرونکي شخص په ډول درک کېږي.

---

1 . Robert Palestin, From Leadership Theory to Practice (A Game Plan for Succes as a Leader), pp,16-17

2 . Burns

3 . Bass

4 . idealized influence

5. Inspirational motivation

6 . Intellectual stimulation

7 . Individualised consideration

❖ **هڅوونکی خوځښت:** رهبران داسې سلوک کوي، چې خپل لاس لاندې کسان هڅوي او خوځښت په کې رامنځ ته کوي، هغوی خپلې هیلې او غوښتنې لاس لاندو کسانو ته په واضح ډول انتقالوي او هغوی ننګوي، چې سازماني اهدافو سره مخاخ شي او هغه ته ځان ورسوي.

❖ **معنوي تحریک:** رهبران خپل لاس لاندې کسان تحریکوي، چې ابتکار کوونکي او خلاقیت راوستونکي اوسي، دوی ډاډ ورکوي، چې لاس لاندې کسان هر څه په ظاهري بڼه باندې نه مني، (یعنې د یوې موضوع په اړه څېړنه کوي او هر څه هوا په هوا نه مني)، رهبران هغوی هڅوي، ترڅو د فرضیو په اړه پوښتنې وکړي، اوسنی حالات وننګوي، نوي نظریات او خلاقیت ته مکافات ورکول کېږي او د نویو تګلارو لپاره ناکامیو ته مجازات نه ورکول کېږي.

❖ **انفرادي پاملرنه:** رهبران د خپلو لاس لاندو کسانو سره په جلا جلا ډول رفتار کوي او داسې ګمان نه کوي، چې دوی یو شان اړتیاوې لري، د هر فرد رشد ته ځانګړې پاملرنه موجود وي، د افرادو اړتیاوو او ضرورتونو معلوملو لپاره رهبر د یو لارښوونکي نقش لوبوي او د زده کړې فرصتونه مشخصولی شي، چې شخصي رشد ته پرمختګ ورکړي.

علاوه د بدلونکي رهبرۍ له ماډل څخه چې د باس(**۱۹۸۵**ز) او بیا وروسته باس او اولیو (**۱۹۹۴** ز) (چې بیا د نورو څېړونکو په وسیله اصلاحات په کې راغلل) وړاندې شو، ډېرو نورو علماوو هڅه کوله، چې بدلوونکي رهبري د لید لوري په یو ځای کولو سره تعریف کړي او د لیدلوري رهبرۍ په مفهوم سره وکارول شو.

تجربوي څېړنې را څرګند کړ، چې بدلوونکي رهبرۍ رویې د لاس لاندې کسانو پر فعالیتونو او رضایت باندې مثبته اغېزه لري، همدارنګې د رهبرۍ څو بعدي پوښتنلیک اعتبار د بدولون رهبرۍ پېژندلو لپاره د ډېرو څېړونکو لخوا ومنل شوه.

د دې څخه علاوه بدلونکي رهبرۍ تیوري کې د نورو فکتورونه څخه رهبر ته اعتبار ورکول لپاره ډېره پاملرنه کوي، بدلوونکي رهبري د معاملوي رهبرۍ له تګلارې په پرتله غوره ښکاري، په هر حال څېړنې وښودله، چې معاملوي رهبري کېدای شي، په مستحکم او وړاندوینه کېدونکو محیطونو کې ډېر اغېزمن روش وي، په تجارت او اهدافو په تعین کې کیدای شي د مشروط مکافاتو نقش د کارکوونکو خوځښت لپاره مناسب وي.

په نتیجه کې بدلوونکي رهبري رهبرانو ته پراخه رویې او سلوکونه برابروي، کوم چې د اغېزمنتیا لپاره اړین دي.[1]

1 . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, pp.47-49

لومړی جز: بدلوونکي رهبري د معاملوي رهبری په مقابل کې

برنز د معاملوي او بدلوونکي رهبری ترمنځ په توپیر قایل دی، معاملوي رهبری کې ډېره پاملرنه د رهبر او لاس لاندې کسانو په دوه اړخیرو معاملاتو باندې کېږي، هغه سیاستمداران د نویو مالیاتي قوانینو د عدم وضع کولو ژمنه کوي او په ټاکنو کې بریالي کېږي، د معاملوي رهبری یو ډول دی، په همدې ډول هغه مدیران چې کارکوونکو ته د اهدافو په ښه ډول ترلاسه کولو په بدل کې د ترفیعاتو وړاندیز کوي، د معاملوي رهبری ښودنه کوي، په ټولګي کې، استادان معاملوي دي، کله چې شاګردانو ته د زحمتونو په بدل کې درجه ورکوي، د معاملوي رهبری معاملوي بعد ډېر عام دی او په ډېرو سطحو کې د سازمانونو په ټولو ډولونو کې رعایت کېږي.

معاملوي رهبری په پرتله بدلوونکي رهبری یو پروسه ده، چې د هغې په وسیله یو شخص له نورو سره مصروفېږي او یوه اړیکه جوړه وي، کوم چې د خوځښت او اخلاقو سطحه په رهبر او لاس لاندې کسانو دواړو کې لوړوي، دا ډول رهبر د لاس لاندو کسانو اړتیاوو او خوځښتونو ته ډېره پاملرنه کوي او د لاس لاندو کسانو سره مرسته کوي، چې په مکمل ډول امکانات ترلاسه کړي.

برنز مهاتما ګاندي د یوې بېلګې په توګه راوړي او د هغه بدلونکي رهبری ته اشاره کوي[1] او موږ هم محمد صلی الله علیه وسلم د بدولونکې رهبری یو غوره مثال ګڼو، چې د میلونونو انسانانو هیلو ته بدلون او دنیا او اخرت یې ورته ښایسته کړ.

دویم جز: غیر حقیقي بدلوونکي رهبري(Pseudotransformational Leadership)

هغه رهبران چې بدلون راوستونکي دي، خو د منفي لارو څخه هڅوی ته بیا بدلوونکي رهبران نه ویل کېږي، د دې لپاره چې دې خلکو ته کومه اصطلاح وکارول شي، چې د منفي او غیر مشروع لارو څخه بدلوونکي راوستونکي دي؛ نو هڅوی ته باس (۱۹۸۸ ز) کې د غیر حقیقي بدلوونکي رهبری (Pseudotransformational Leadership) اصطلاح وکاروله، دا اصطلاح هغه رهبرانو پورې اړه لري، چې هڅوی خودخوا، خود غرض او قدرت غوښتونکي وي، د بدو اخلاقي ارزښتونو سره. غیر حقیقي رهبري د شخصي رهبری په توګه پېژندل کېږي، کوم چې د رهبر خپلو ګټو پورې اړه لري، نه د نورو ګټو پورې. بدلوونکي حقیقي رهبري ټولنیزه رهبري ده، کوم چې عامه ګټې په کې نغښتې وي او ټولنیزه بدلوونکي رهبران د نورو ګټو لپاره له خپلو ګټو څخه تېرېږي.

د څلور تجربوي مطالعاتو په لړ کې، کریستي (Christie)، بارلینګ (Barling) او ټرنر (Turner) په (۲۰۱۱ ز) کې د غیر حقیقي بدلوونکي رهبری یوه ابتدايي نمونه (ماډل) توضیح کړ، کوم چې د

---

1 .Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.164

بدلونکي رهبرۍ څلورو عناصرو منعکس کوي، چې عبارت دې له نمونيي اغېز (idealized influence)، هڅوونکی خوځښت (inspirational motivation)، معنوي تحرک (intellectual stimulationا) او انفرادي پاملرنه (individualized consideration)، مخکې توضيح شو. دا ماډل د غير حقيقي بدلوونکي رهبرۍ په توضيح کولو کې مرسته کوي، دا وړانديز کوي چې غير حقيقي بدلوونکي رهبري هغه هڅوونکې (inspired leadership) رهبري ده، چې خپلو خواهشاتو پاملرنه کېږي او نه غوښتل کېږي چې په پيروانو کې خپلواکه اندونو ته پرمختګ ورکړل شي او په ټوله کې نور ته لږه پاملرنه کېږي، يو غير حقيقي بدلوونکی رهبر پیاوړی هڅوونکی استعداد او جاذبه لري، خو خود غرضه او لاس لاندو کسانو ته د خپلو ارزښتونو پر لوري لارښوونه او حکم کوي. دا هغه رهبري ده، کوم چې د لاس لاندو کسانو د ګټو تهديد کوونکی دی، څکه چې عامه منافع نظر انداز کوي.

په هغه پېچدګيو باندې پوهېدل چې د حقيقي بدلوونکي رهبرۍ اخلاقي لوړتيا (moral uplifting) عنصر پورې اړه لري، زو (Zhu)، اوليو (Avolio)، ريجيو (Riggio) او سوسيک (Sosik) په (۲۰۱۱ ز) کې يو تيوريکي ماډل وړاندې کړ؛ ترڅو وارزوي چې څرنګه حقيقي بدلوونکي رهبري د افرادو او ګروپونو پر اخلاقو اغېزه کوي، ليکوالانو فرض کړه، چې حقيقي بدلوونکي رهبري د لاس لاندې کسانو پر اخلاقي هويتونو او اخلاقي احساساتو په مثبته توګه اغېزه کوي، (لکه همدردي) او په مقابل کې د پيروانو په وسيله اخلاقي تصميم نيونې او اخلاقي فعاليت ته لارښوونه کوي. له دې څخه علاوه ليکوالانو نظريه وړاندې کړه، چې حقيقي بدلوونکي رهبري د ګروپ اخلاقي چاپېريال، تصميم نيونې او اخلاقي فعاليت سره تړلي دي. په راتلونکي کې نورو څېړنو ته اړتيا ده، ترڅو هغه ترڅو د هغو فرضيو اعتبار وارزول شي، چې په دې ماډل کې موجود دي.[1]

درېيم جز: بدلوونکي رهبري او کاريزما (جاذبه)

په عين وخت کې چې د برنز کتاب چاپ شو؛ نو د هاوس[2] **(۱۹۷۶)** د جاذبې رهبرۍ تيوري هم چاپ شو، د دې کتاب د خپرېدو څخه راهيسې د څېړونکو لخوا د جاذبې رهبرۍ ته ډېره پاملرنه وشوه، اکثره وخت د بدلوونکي رهبرۍ سره که څه هم مترادف نه وي، خو ورسره يو شان توضيح کېږي، د کاريزما کلمه د لومړي ځل لپار د يو ځانګړې ډالۍ په توګه استعمال او توضيح شوه، کوم چې خاص افراد يې

1 . Peter G Northouse, “Leadership” Theory and Practice,8th edition, p.265

2 . House

لري او هغوی ته د فوق العاده کارونو ترسره کولو وړتیا ورکوي، وبر[1] (۱۹۴۷) د کاریزما لپاره یو مشهور تعریف وکړ او یو خاص د شخصیت خصوصیت یې وګڼه، کوم چې یو شخص ته ځانګړی قدرت ورکوي او د لږو خلکو لپاره وي، الهي منشاء لري او په نتیجه له دې شخص سره د رهبر په ډول رویه کېږي، د دې سره سره ویبر پر کاریزما د یو شخصتي ځانګړنې ټینګار کاوه، همدارنګه په رهبرانو کې د کاریزما په منلو سره د لاس لاندې کسانو نقش لوبول یې هم مهم وګڼه.

هاوس د خپل جاذبې رهبرۍ په تیورۍ کې وړاندیز وکړ، چې د جاذبې رهبران (کاریزماتیکه رهبران) په ځانګړو طریقو سره فعالیت کوي، کوم چې خاص کاریزماتیکه اغېزې د هغوی پر لاس لاندې کسانو لري، (۲-۲۱ شکل وګورئ). د هاوس له نظره د یو کاریزماتیکه رهبر شخصیتي ځانګړتیاوې عبارت دې له: تسلط، پر نورو د اغېزې لپار پیاوړي هیله درلودل، پر ځان اعمتاد درلودل او د یو چا اخلاقي ارزښتونو په اړه پیاوړی احساس درلودل.[2]

علاوه له دې څخه چې د خاصو شخصیتي ځانګړتیاوو څخه یادونه وشي، کاریزماتیکه رهبران له ځانه ځانګړې رویې او سلوکونه را څرګندوي او په لاندې ډول دي:

لومړی: دوی د ارزښتونو او باورونو د نقش پیاوړې نمونې وي او دهغه په وسیله غواړي چې لاس لاندې کسان ورسره عیار شي، د بېلګې په ډول ګاندي د عدم تشدد څخه دفاع کاوه او یوه نمونیي رول بېلګه د مدني عدم اطاعت وه.

دویم: کاریزماتیکه رهبران د خپلو پیروانو ته لایق او با استعداده ښکاري.

دریم: هغوی ایدیالوژیکي اهداف بیانوي، کوم چې اخلاقي فرعي غږونو[3] درلودونکي دي، مارتر لوتر کنګ[1] مشهوره وینا: (زه یو خوب لرم) د دې ډول کاریزماتیکه رویې بېلګه ده.

---

۱ . وبر(Max Wiber): یو جرمني ټولنپوه چې په ۱۸۶۴ زیږدیز کال د اپریل په ۲۱ په جرمني کې زیږېدلی او په ۱۹۲۰ زیږدیز کال د جون په ۱۴ ومړ. یو جرمني ټولنپوه او سیاسي اقتصادپوه د خپل تیزس له مخې د پروتستانت اخلاق (Protestant ethic) د پروتستانت او سرمایه داري او د بیروکراسۍ په اړه د نظریاتو له مخې ډېر ښه پېژندل کېږي. ځینې کتابونه یې هم لیکلي دي، چې عبارت دې له: د سازمان ټولنیز او اقتصادي تیوري، ماکس ویبر د ټولنیز علومو تدریس په میتود کې، د فارم کارکوونکو حالت په ختیځ جرمني کې، را ټول شوې مقالې په ټولنپوهنه او ټولنیز تګلاره کې، د اقتصاد عمومي تاریخ، ټولنه او اقتصاد، د چین دین ، د دین ټولنپوهنه او داسې نور.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://www.google.com.af/webhp?sourceid=chrome وخت ۱۱:۵۰ ماسښتن ورځ چهارشنبه تاریخ ۲۰۱٦/۱۰/۱۲

2 . .Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, pp.162-163

3 . moral overtones

څلورم: کاریزماتیکه رهبران لاس لاندې کسانو ته لوړې هیلې ورکوي او د لاس لاندې کسانو وړتیاوو ته جرأت ورکوي، چې هغه هیلې او امیدونه ترلاسه کړي، د دې رویې ټینګار د دې لپاره وي، چې د لاس لاندې کسانو وړتیاوو احساس او پر ځان تاثیر[٢] ته پرمختګ ورکول شي.

پنځم: کاریزماتیکه رهبران په لاس لاندې کسانو کې د دندې پورې مربوط مسایلو کې خوځښت رامنځ ته کوي، لکه: تړلتیا، قدرت یا درناوی، د بېلګې په ډول د امریکا متحده ایالاتو پخوانی رئیس جمهور جان اف کېنیډي[٣] د امریکایي خلکو بشري ارزښتونو غوښتنه وکړه، کله چې هغې وویل: (دا پوښتنه مه کوه، چې ستا هېواد تا لپاره څه کولی شي، دا پوښتنه وکړه چې ته د خپل هېواد لپاره څه کولی شې).

د هاوس کاریزماتیکه رهبری اړوند، مختلف تاثیرات د کاریزماتیکه رهبری مستقیمې پایلې دي او عبارت دې له: لاس لاندې کسانو باور د رهبرانو پر مفکورو، پرته له پوښتنې د رهبرانو منل، رهبرانو ته د درناوی ښودل، د لاس لاندې کسانو اطاعت، له رهبر سره پېژندګلوي، د رهبرانو په اهدافو کې احساساتي مداخله، د لاس لاندو کسانو لپاره لوړ اهداف او د اهدافو په ترلاسه کولو کې د لاس لاندې کسانو جرئت لوړول. د وییر سره په موافقې هاوس ادعا وکړه، چې دا کاریزماتیکه اغېزې په مشابه ډول هغه حالاتو کې واقع کېږي، کله چې لاس لاندې کسان د پرېشاني احساس وکړي، ځکه چې پرېشانی په حالاتو کې لاس لاندې کسان رهبر څخه توقع کوي، چې هغوی له ستونزو وباسي.[٤] **(٢١-٢)** شکل:

---

١ . ماتر لوترکینګ (Martin Luther King): په ۱۹۲۹ زېږدیز کال د جنوري په ۱۵ کې زېږېدلی او په ۱۹۶۸ زېږدیز کال د اپریل په ۴ وم‍ړ. د جنبش مدني حقوق افریقایي امریکایانو رهبر وو. کله چې رزاپارکس یو تور پوستي ښځه بندي شوه؛ نو ځوان کینګ د تورپوستانو تحریم جنبش رهبري یه غاړه واخیسته او د یو فعال مبارزه کوونکي په نوم د نژادي تبعیض سره په ټول امریکا متحده ایالاتو کې شهرت وموندہ. په کال ۱۹۵۷ زېږدیز کې د ٦٠ نورو تورپوستو رهبرانو سره یو سازمان بنسټ یې کېښود، چې وروسته د جنوب مسیحي رهبرانو کنفرانس په نوم شهرت وموندہ. هغه د نژاد پرستي په مقابل کې مبارزه د ابراهام لینکلن او مهاتما ګاندي څخه پیروي کوله. په کال ۱۹۶۳ زېږدیز کې د کال سړي په نوم د تایم مجلې لخوا څخه وشمېرل شو او په کال ۱۹۶۴ زېږدیز کې تر ټولو ځوان فرد د نوبل د صلحې جایزه یې ترلاسه کړه.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://fa.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8% وخت ۱۲:۴۲ ماسښتن ورځ پنځ شنبه

تاریخ۱۳ /۲۰۱٦/۱۰

2 . self-efficacy

3 . John F. Kennedy

4 . Peter G .Northouse, “Leadership” Theory and Practice, pp.164-165

2-21 Figure: Personality Characteristics, Behaviors, and Effects onFollowers of Charismatic Leadership1

څلورم جز: بدلوونکي رهبري او د خدمت رهبري

بدلوونکي او د خدمت رهبري چې د رهبرۍ د نويو روښونو څخه ده، د ورته ريښو او بنسټ د ډېرو شباهتونو لرونکي دي، لکه څرنګه چې په مخکښنيو مبحثونو کې دواړه توضيح شوي دي؛ نو د ښه پوهېدلو لپاره د دواړو تيوري ګانو پرتلې ته اشاره کوو.[۲]

د بدلوونکي رهبرۍ اصطلاح لکه چې مخکې مو وويل د وانتون ، برنز ، باس ، اوليو او نورو په واسطه په **۱۹۷۰** ميلادي کلونو کې د رهبرۍ په مباحثو کې په کار واچول شوه.

د رهبرۍ د مسايلو علماء او څېړونکي په دې باوري دي، چې بدلوونکي رهبري هغه وخت منځته راځي، کله چې رهبر د خپلو کار کوونکو لېوالتيا ته پراختيا ورکړي، د ماموريت او ډلې د موخو څخه خبرتيا ولري او کار کوونکي د سازمان منافعو د لاسته راوړلو لپاره وهڅوي. د دې څېړونکو په نظر په ټوله کې د بدلوونکي رهبرۍ د سازمان د دندې په عنوان پر موجوده حالاتو د نفوذ ښندنې اګاهانه جريان دی؛ ترڅو د افرادو د بدلون او تحول لامل شي، بدلوونکي رهبري د ښه چال چلند او کړنو له لارې پيروان د بدلون په لوري سوق کوي او ډېر نفوذ د خپلو پيروانو په منځ کې لري، دا ډول رهبر هغه وخت څرګندېږي، چې د کار سرته رسولو لپاره د خپلو کار کوونکو لېوالتيا زياته کړي، هغوی د موخو او ماموريتونو څخه خبر کړي او خپل پيروان وهڅوي ترڅو د فردي منافعو او ګټو څخه ډېر لوړ فکر ولري.[۳]

بدلوونکي رهبري يو شمېر ځانګړتياوې لري، اوليو او نور علماء هغه اصلي رويې چې د بدلون رهبري يې منځ ته راوړي، په لاندې ډول شرحه کوي:

مطلوب نفوذ يا کاريزما (جاذبه)، تشويقي خوځښت، فکري خوځښت، شخصي ملاحظات، وياړ، د پيروانو درناوی او وفاداري (پرته د کوم پوښتنې څخه) د رهبر څخه دي، چې کامل احساس لېږدوي.

په لنډه توګه ويلی شو، د بدلون رهبري په خپلو پيروانو ډېر دروند اغېزه ښندي. د بدلون رهبر لارښوونه کوي او چارې په ډاډ او اعتماد سره سرته رسوي او دغه اعتماد لاس لاندو ته انتقالوي او په ارزښتونو

---

1 .Ibid, p. 165

۲ . احمدزی، ببرک، تيوری های رهبری و مديريت علمی، ۹۱ مخ

3 . هماغه، ۹۳ مخ

ټينګار کوي، د بېلګې يادولو په شکل لاربښوونه کوي، او کارکوونکي د نهايي موخو د لاسته راړولو لپاره ځواکمن کوي.[1]

Personality Characteristics	Behaviors	Effects on Followers
Dominant	Sets strong role model	Trust in leader's ideology
Desire to influence	Shows competence	Belief similarity between leader and follower
Self-confident	Articulates goals	Unquestioning acceptance
Strong moral values	Communicates high expectations	Affection toward leader
	Expresses confidence	Obedience
	Arouses motives	Identification with leader
		Emotional involvement
		Heightened goals
		Increased confidence

د خدمت او بدلون رهبري تقريباً يوشان ځانګړني لري، د رهبرۍ په نوموړو دوو تيوري ګانو کې دا مشخص کېږي، چې دا دواړه د رهبرۍ ميتودونه په خپله ريښه کې د جاذبې (کاريزماتيکه) رهبري مفهوم لري، دا مفهوم د لومړي ځل لپاره د وبر په واسطه مطرح شو او د رهبر په خاصو صفاتو او ځانګړنو چې د هغه د شخصيت د جاذبې له امله دي، ټينګار کوي.
د رهبرۍ د دغو دوو ميتودونو څخه معلومېږي، چې دواړه د افرادو هڅونه، افرادو ته ارزښت ورکول، اغېزمنه اورېدنه، روزونکی او ښوونکی اوسېدل او د نورو په ځواکمن کېدو ټينګار کوي. د يادو دوو تيوري ګانو پر بنسټ چې ډېر شباهت لري، فردي پاملرنه او د نورو ځواکمن کېدلو څخه بايد يادونه وکړو، دواړه ميتودونه د راتلونکي لپاره يو ښايسته انځور (لوړ هدف) لري، اغېزمنه اوريدنه، د نورو ځواکمن کېدل، د اړيکو برقرارول، نمونه جوړونه، رضايت او ريښتونولۍ باندې ټينګار کوي.
بدلوونکی رهبري او د خدمت رهبري دوه متضاد او د يو بل په مقابل کې نه دي، بلکې هغوی مکمل ايډيالوژي ګانې[1] دي، د دوی څخه دواړه د رهبرۍ د لوړو اشکالو پېژندنه کوي، دا دواړه مفاهيم

1 د مخه ياد شوي ماخذ، ۹۴او ۹۵ مخونه .

توپیرونه هم لري، په داسې حال کې چې دواړه د خدمت او بدلوونکي رهبرۍ په اغېزو او نفوذ ښندلو باندې ټینګار کوي، د خدمت رهبر ډېر ټینګار د پیروانو په خدمت باندې لري او همدارنګه د ډېره ازادي او اعتماد د لاس لاندو کسانو په اړه ښايي، بدلوونکی رهبر ډېر ټینګار پر سازماني موخو باندې کوي، په داسې حال کې چې د خدمت رهبر پر افرادو چې د هغوی پیروان دي ټینګار او تمرکز لري.
د خدمت د رهبري په نمونه کې د رهبر انګېزه د رهبرۍ لپاره د دې لامل کېږي، چې رهبر د لاس لاندې افرادو په اړه د برابرۍ احساس ولري، په بل عبارت د رهبر اعتقادي سیستم هغه مجبوروي، چې چاته لارښوونه کوي، هغوی سره ځان مساوي او برابر وګڼي. یعنې د سازمان ټول اعضا د برابرو حقوقو او معلوماتو لرونکي دي او د رهبر رول د سازمان د ډلو په جوړولو کې د اسانتیاوو برابرول دي، د خدمت او د بدلون رهبران په خپلو کلیدي دندو او فعالیتونو کې توپیرونه لري.[۲]

پنځم جز: د بدلوونکي رهبرۍ په اړه د بنیس[۳] او نئنوس[٤] څېړنې

بنیس او نئنوس (**۲۰۰۷** ز) کې له (**۹۰**) رهبرانو څخه اساسي پوښتنې وکړې، لکه ((ستاسو پیاوړي او د ضعف ټکي کوم دي؟)) ((پخواني واقعیات څومره ستاسو د رهبرۍ په تګلاره تر ټولو ډېره اغېزه کړې؟)) او ((ستاسو په دنده کې بحراني ټکي کوم وي؟)) له نوموړو سوالونو څخه رهبرانو چې کوم ځوابونه ورکړل، بینس او نئنوس څلور ستراتیژي ګانې مشخص کړې؛ کوم چې د رهبرانو په وسیله په بدلوونکو سازمانونو کې استفاده کېدله.
لومړی: بدلوونکي رهبران د خپلو سازمانونو په اړه یو څرګنده لیدلوری(vision) درلودل، دا د حقیقي، د باور وړ او اغېزناکي راتلوونکي یو انځور و، لیدلوری اکثره ساده، د فهم وړ، ګټور او حوصله خلق کوونکی و، کله چې د یو سازمان لیدلوری څرګنده او واضحه وي؛ نو په سازمان کې خلکو لپاره ډېره اسانه وي، چې په نوموړي سازمان کې ځان عیار کړي او توافق وکړي. بینس او نئنوس وموندہ، چې د بریا لپاره باید لیدلوری د ټول سازمان اړتیاوې پوره کړي.

---

۱ . ایډیالوژي: په معنا د طرز د تفکر یا یو سیاسي نظرې ته اعتقاد دی او په ځینو قاموسونو کې هغه د نظریاتو او افکارو ټولګه پېژندل شوی دی، چې کولی شي، د یو حکومت د نظام زیربناء وي. له همدې امله مارکسیسم، فاشیسم او لیبرالیسم چې د یو حکومت او ټولنیز نظام درې مختلف انواع را څرګندوي، هر یو ته یې ایډیالوژي ویل کېږي.
د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: لوعي محمود، فرهنګ جامع سیاسی، څلورم چاپ، ۱۳۹۰ لمریز کال، ګلرنګ یکتا، ایران، ۲۴۰ مخ
۲ . احمدزی، ببرک، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۹۵ او ۹۶ مخونه

3 . Bennis

4 . Nanus

دویم: بدلوونکي رهبران د خپلو سازمانونو لپاره ټولنیز معماران دي، له دې څخه مطلب دا ده، چې هغوی چې په سازمان کې ګډو اهدافو ته پاملرنه کوي او هغه ته شکل ورکوي، دا رهبران لارښوونه کوي؛ ترڅو د هغوی د سازمان ارزښتونه او نورمونو ته مثبت تغیر ورکړي، دا رهبران ډېرى مهال خلک هڅوي، چې د خپلو سازمانونو لپاره نوې فلسفې او مسایلو ته غاړه کېږدي.
دریېم: بدلوونکي رهبران د خپلو موقعیتونو په څرګنده پېژندلو سره په سازمانونو کې د باور فضاء رامنځ ته کوي او په پایله کې د نورو ملاتړ ترلاسه کوي، له باور څخه مطلب دا ده، چې یو څوک د توقع وړ او د اعتماد وړ وي، حتا په غیر معینو او شکمنو حالاتو کې هم رهبران د سازمانونو لپاره د لارښونو په وسیله بارو رامنځ ته کوي او بیا په دوامداره توګه لارښوونه عملي کوي. حتا کېدای شي لیدلوری له لوړه کچه غیر مشخص او شکمن وي، بئنیس او نینوس (**۲۰۰۷** ز) ومونده، چې رهبران د ځان احترام (عزت نفس) سره پر لاس لاندو کسانو متقابل اغېزه او په هغوی کې د اعتماد او هیلو احساس پیدا کوي.
څلورم: رهبران د خپل پیاوړي او ضعف ټکي پېژني او د خپل پر پیاوړو ټکو تاکید کوي. اغېزمن رهبران د خپلو وړتیاوو د خبرتیاوو پر بنسټ کولی شي، چې خپل کارونه په ښه شکل پرمخ یوسي او د سازمان اهداف په ښه شکل ترلاسه کړي. همدارنګې بئنیس او نینوس ومونده چې په رهبرانو کې ځانته مثبته درناوی (positive self-regard) پر لاس لاندو کسانو باندې متقابل اغېزه لري او هغوی کې د اعتماد احساس او لوړې هیلې پیدا کوي، علاوه له دې څخه په دې څېړنه کې رهبران مکلف ګرځول شوي، چې زده کړه وکړي او بیا هم زده کړه وکړي او د هغوی په سازمانونو کې پر زده کړه او تعلیم باندې ټینګار کېږي.[1]

بدلوونکي رهبرۍ له تیورۍ څخه په عمل کې ګټه اخیستل

د رهبرۍ بدلوونکي تګلاره یو پراخه بنسټ لرونکې نظریه ده، چې د رهبرۍ د پروسې ډېرو بعدونو او شکلونو لرونکی دی، نوموړې تیوري په عمومي توګه دا روښانه کوي، چې څرنګه رهبران نوښت، پرمختګ او په سازمان کې اړین بدلون راوستلی شي.
بدلوونکي رهبران هڅه کوي، چې لاس لاندې کسان پیاوړی کړي او د بدلون لپاره ورته روزنه ورکړي، دوی هڅه کوي چې د لاس لاندو کسانو اګاهی او درک ته پرمختګ ورکړي؛ ترڅو د د خپلو شخصي اغراضو څخه د نورو لپاره تېر شي، د بېلګې په توګه جنګ[2]، چاو[3] او وو[1] (**۲۰۰۳** ز) په دوه دېرش

1 . Peter G .Northouse, “Leadership” Theory and Practice, 8th edition, pp.277-278

2 . Jung

3 . Chow

تایواني[2] کمپنیو کې د لوړې کچې رهبرۍ مطالعه (upper-level leadership) ترسره کړل او ویې موندل چې بدلوونکي رهبري د سازماني نوآورۍ او تغیر سره مستقیمه اړیکه لري، بدلوونکي رهبرۍ داسې کولتور رامنځ ته کوي، په کوم کې چې کارکوونکي د پیاوړتیا احساس کوي او هڅول شوي وي، ترڅو په خپلواکه توګه نوي شیان تر بحث لاندې ونیسي او ویې ازمایي.
د دې لپاره چې بدلون رامنځ ته شي، بدلوونکي رهبران د خپلو لاس لاندو کسانو لپاره د یوې پیاوړې نمونې (الګو، ماډل) په توګه څرګندېږي. هغوی د لوړو پرمختللو اخلاقي ارزښتونو لرونکي وي، هغوی مطمین، بااستعداده، په خبرو کې ماهر او پیاوړې هیلې څرګندوي.
هغوی لاس لاندو کسانو ته غوږ نیسي او د هغه د نظریاتو مخالفت نه کوي، د رهبر او کارکوونکو ترمنځ د همکارۍ روحیه په پرمختګ کې وي، لاس لاندې کسان غواړي چې د بدلوونکي رهبرانو تقلید وکړي، ځکه هغوی پر نوموړو رهبرانو او د هغوی پر نظریاتو باور لري.
د بدلوونکي رهبرانو لپاره دا عام دی، چې یوه لیدلوری وټاکي او نوموړی لیدلوری په سازمان کې د مختلفو افرادو او ډلو له نظریاتو څخه راټول شوي وي، د بدلوونکي رهبرۍ لپاره لیدلوری یوه مرکزي ټکی دی، ځکه چې رهبر او سازمان ته یو مفهومي نقشه ورکوي، چې سازمان چېرته رسېدلی دی او سازمان ته یوه معنا ورکوي او د سازمان پېژندنه کوي، له دې څخه علاوه د سازمان په داخل کې لیدلوری لاس لاندې کسانو ته د پېژندګلوۍ او پر ځان د باور احساس ورکوي.
همدارنګه بدلوونکې تیورۍ له مخې رهبران ټولنیز معماران دي، له دې څخه هدف دا دی، چې هغوی د سازمان ارزښتونه او نورمونونه روښانه کوي. هغوی ځانونه د سازمان په کولتور کې داخلوي او مرسته کوي، چې د هغه معنا ته شکل ورکړي. خلک اړتیا لري چې د خپلو نقشونو په اړه پوه شي او په دې پوه شي، چې څرنګه د سازمان لوړو مقاصدو ترلاسه کولو کې مرسته وکړي، ماسون[3] (**۲۰۰۴** ز) کې څرګنده کړه، چې بدلوونکي رویو څرګندول یواځې لاس لاندې کسانو ته بدلون نه ورکوي، بلکې رهبران هم بدلوي.
په دغه پروسه کې، بدلونکي رهبران د خلکو سره په کار کولو کې مؤثره دي، هغوی له نورو سره باور او مرستې ته پرمختګ ورکوي. بدلوونکي رهبران نور هڅوي او د هغوی لاسته راوړنې ستایي، په پای کې،

1 . Wu

2 . Taiwanese

3 . Mason

بدلوونکي رهبري خلکو ته څرګندوي، چې د ځان په هکله او د عامه مصالحو او ګټو لپاره د همکارۍ ښه احساس ولري.[1]

اووم مطلب: مشارکتي رهبرۍ تیوري (Distributed Leadership Theory)

د رهبرۍ یوه بله تیوري چې په وروستیو کلونو کې را څرګنده شوه، مشارکتي رهبري ده، د مشارکتي رهبرۍ اصطلاح د ګډ رهبرۍ، ټیم رهبرۍ، اشتراکي رهبرۍ او دیموکراتیکه رهبرۍ له اصطلاحاتو سره د ځینو څېړونکو لخوا په مترادف معنا کارول شوې ده، دا هغه ډول رهبرۍ ته وایي، چې د افرادو او د هغوی حالت ترمنځ د اړیکو شتون ښایي، رهبري د ټولو غړو ترمنځ مشترک ده او یواځې د رهبر فعالیت نه دی. اشتراکي رهبري د یو فرد پورې تړلې نه ده، بلکې دا د ډلې جمعي هڅې دي. د رهبرۍ پوهېدلو لپاره سنتي روش رهبري د یو عمودي پروسې په شکل بررسي کوي، چې د هغه په وسیله د افرادو مهارتونه، ځانګړتیاوې او رویې په مختلفو حالاتو کې د اغېزمنې رهبرۍ لپاره مهمې دي. د همدې لپاره د مهارتونو او رویو پرمختګ او یا پر حالتو باندې اغېزې ښندلو لپاره ډېرې څېړنې ترسره شوي دي، اشتراکي رهبري تیوري استدلال کوي، چې د یو فرد لپاره ناشونې ده، چې د اغېزمنې رهبرۍ لپاره مکمل مهارتونه او علم ولري، لاس لاندې کسان هم باید د پاملرنې وړ وي، ځکه چې رهبران په مختلفو حالاتو کې له هغو سره په اړیکو کې وي.[2]

دا نظریه استدلال کوي، چې د یو ایډیال او نمونیي رهبرۍ سبک او روش هغه دی، چې نور هم په کې ونډه ولري، دغه رهبران د خپل ډلې غړي مشارکت ته تشویقوي او هغوی سره مرسته کوي، ترڅو په دوی کې د تعهد احساس د اړیکو نیولو او د تصمیم نیونې په جریان کې رامنځته کړي، البته د نوموړې نظریې پر بنسټ په مشارکت کې د ګډون کوونکو لپاره اجازه ورکولو او نه ورکولو حق د رهبر سره خوندي دی.

د ا نظریه د لومړي ځل لپاره په کال (۱۹۷۳) زېږدیز کې د ویکتور وروم[3] او فیلیپ یتون لخوا وړاندې شو او وروسته په (۱۹۸۸) زېږدیز کال کې د وروم، یتون او جاګو لخوا بشپړ شو. دا مدل له رهبرانو سره د یوې وسیلې په ډول مرسته کولی شي، چې پرېکړه وکړي؛ ترڅو لاس لاندې کسان تر کومه حده کولی شي، چې تصامیمو کې ګډون وکړي.[4]

---

1 . Peter G .Northouse, “Leadership” Theory and Practice, 8th edition, pp.280-281

2 . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, p.51

3 . Victor H. Vroom

٤ . شریعتدار، مهدی، اصول و مبانی مدیریت، ۱۴۴ مخ

د اشتراکي رهبرۍ جوړښت د مختلفو څېړونکو په منځ کې توپير لري. د ځينو څېړونکو له نظره اشتراکي رهبري د افرادو له شبکې يا ډلې څخه ترلاسه شوې ده، په داسې حال کې چې د نورو په نظر دا يو ديموکراتيکه يا اتوکراتيکه پروسه ده. د څېړونکو ترمنځ د مشارکتي رهبرۍ عامه معنا دا ده، چې په مشارکتي رهبرۍ کې مسؤليتونه نغښتي دي، کوم چې د يو ټيم په وسيله په رسمي يا غير رسمي ډول شريکې شوي دي، مختلف ليکوالان د اشتراکي رهبرۍ پلي کول په سازماني اغېزمنتيا کې د پاملرنې وړ او يو مثبت اغېزه يې ګڼلې ده، همدارنګه د ابتکاراتو لپاره هم اشتراکي رهبري اغېزمنه ګڼل شوې ده، جونز[1] او کرمپوټن[2] (**۲۰۰۹ز**) د اشتراکي رهبرۍ تګلاره د تجربوي شواهدو له مخې ثابت کړل.[3]

د مشارکتي رهبرۍ په تيورۍ څخه په عمل کې ګټه اخيستل

نوموړې تيوري په دې ټينګار کوي، چې يو رهبر د غوره رهبرۍ لپاره بايد يوازې په خپلو مهارتونو، ځانګړتياوو او وړتياوو باندې اکتفاء ونه کړي، بلکې رهبران بايد خپلو لاس لاندو کسانو ته هم پاملرنه وکړي او د هغوی له مهارتونو او وړتياوو څخه هم د اهدافو د ترلاسه کولو لپاره ګټه واخلي او په ځانګړي ډول په هغه سازمانونو کې چې لاس لاندې کسان د ډېرو تجربو، استعدادونو او وړتياوو خاوندان وي؛ نو لازمې ده چې د نوموړ افرادو سره مشوره وشي او په تصاميمو کې ورته ګډون ورکړل شي؛ ترڅو په ښه ډول فعاليتونه پرمخ لاړ شي.
نو له همدې امله که چېرې تاسو غواړئ، په ښه توګه د خپل رهبرۍ مسؤليت ادا کړئ؛ نو د خپلو لاس لاندو کسانو سره اړيکه وساتئ، پر هغوی پام وکړئ، هغو ته په پرېکړو کې ګډون ورکړئ او د هغوی نظرياتو ته غوږ ونيسئ؛ ترڅو به خپلو چارو کې بريالي اوسئ.

اتم مطلب: د رهبرۍ حقيقي تيوري (Authentic Leadership Theory)

په ظاهري بڼه د رهبرۍ حقيقي تيورۍ پېژندنه ااسانه معلومېږي، خو په حقيقت کې يو پېچلې پروسه ده او مشخصول يې ستونزمن دي، د رهبرۍ علماوو ترمنځ د حقيقي رهبرۍ تيورۍ په اړه کوم ځانګړی منل شوی تعريف وجود نه لري او د مختلف ليد او ټينګار له مخې مختلف تعريفونه ورکول شوي دي.[4]

1 . Jones

2 . Crompton

3 . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, p.51

4 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.196

د حقيقي رهبرۍ تيورۍ نظريه په وروستيو کلونو کې ډېره د پاملرنې وړ ګرځېدلې ده او مختلف علماء د حقيقي رهبرۍ تيورۍ په اړه نظريات وړاندې کړي دي، حقيقي رهبرۍ تيوري د مثبت ارواپوهنې او د ځان کنټرول ارواپوهنيزه تيوريانې پر بنسټ ولاړ دی، دا تيوري هڅه کوي، چې پخواني نظريات د اغېزمنې رهبرۍ په اړه د اخلاقي رهبرۍ په شمول راټول کړي، لکه څرنګه چې يادونه وشوه، د حقيقي رهبرۍ تيورۍ تعريف مختلفو تيوري ورکوونکو ته مختلف دی، خو دوی ټول د يو رهبر خبرو، اعمالو او ارزښتونو د ثبات اهميت په اړه ټينګار کوي، د حقيقي رهبرۍ نور بعدونه عبارت دې له د رهبر مثبت ارزښتونه، د رهبر ځان پېژندنه او د لاس لاندو کسانو سره پر اړيکو باور کولو څخه دي.

حقيقي رهبران مثبت مرکزي ارزښتونه لکه ريښتينولي، بشر دوستي، مهرباني، بېطرفي، ځواب ويوونکی او خوشبينه وي، دا مرکزي ارزښتونه حقيقي رهبرانو ته انګېزه ورکوي، چې د لاس لاندې کسانو لپاره څه سم او مناسب دي؛ ترڅو ترسره يې کړي او په يوه ځانګړي ډول اړيکه چې په لوړه سطحه په دوه اړخيزه باور، شفافيت (واضح او ريښتيني اړيکه)، د ارزښتمندو ګډو اهدافو لاربښوونه او د لاس لاندو کسانو ښېګڼې او پرمختګ په اړه ټينګار کوي، د حقيقي رهبرانو پېژندنه په پياوړتيا، وضاحت او ثبات سره کېږي، دا رهبران د خپلو ارزښتونو، باورونو، احساساتو، ځان پېژندنې او وړتياوو په اړه په لوړ کچه خبرتيا لري، يا په بل عبارت هغوی پوهېږي، چې څوک دي او په څه باور لري.

د حقيقي رهبرانو رويه د هغوی منل شوو ارزښتونو په شمول د هغوی حقيقي ارزښتونو سره با ثباته وي، دوی د رهبرۍ له موقعيت څخه د شهرت، مقام او قدرت ترلاسه کولو لپاره ګټه نه اخلي، خو د دې لپاره چې خپل ارزښتونه او باورونه روښانه او توضيح کړي، د هغوی کړنې د باورونو او ارزښتونو په وسيله په پياوړي ډول څرګندېږي، نه داچې د خوښولو يا احترام کولو او يا د خپل مقام ساتلو لپاره څرګندونکي وي او تل د خپلو اشتباهاتو څخه زده کړه کوي او ځان ته د پرمختګ لپاره هيلې او انګېزه لري.

د حقيقي رهبرانو اغېزې او تاثيرات په ځېنو لاس لاندې کسانو باندې د اعتماد، څرګنده ارزښتونو او ريښتينولۍ په وسيله لوړ شوي وي. د لاس لاندو کسانو لپاره ډېر اسانه دی، چې د هغه رهبر تر اغېزې لاندې راشي، چې د اعتماد وړ، پاملرنه کوونکي او مطمين وي، د حقيقي رهبرانو لاس لاندې کسان د خپل رهبر په اړه ډېر شخصي معلومات لري او د ټيم يا سازماني اجتماع په اړه ډېر ټولنيز معلومات لري.[1]

1 . Gary Yukl, Leadership in Organizations, pp. 351-352

د حقیقي رهبرۍ لپاره تګلارې

د حقیقي رهبرۍ لپاره دوه تګلارې موجود دي:

۱. عملي تګلاره

کوم چې د حقیقي ژوند له بېلګو، تمرین او د سواد پرمختګ سره کېږي، نن ورځ د حقیقي رهبرۍ په اړه کتابونه او برنامې مشهورې دي؛ خلک د دې ډول رهبرۍ له بنسټونو سره لېواله دي. په ځانګړې ډول هغوی غواړي، چې پوه شي چې څنګه یو حقیقي رهبر جوړ شي. په دې برخه کې موږ به د بیل جورج[1] حقیقي رهبرۍ تګلارې باندې بحث وکړو.

د بیل جورج حقیقي رهبرۍ تیوري: د حقیقي رهبرۍ تیوري د بیل جورج په وسیله د حقیقي رهبرانو ځانګړتیاوو ته په کتنې سره پرمختګ وکړ. جورج په یو عملي طریقې سره د حقیقي رهبر مهمې ځانګړتیاوې واضح او څرګنده یې کړه، چې څرنګه افراد کولی شي، نوموړو ځانګړتیاوو ته پرمختګ ورکړي،که چېرې غواړي حقیقي رهبران شي. په شرکت کې د خپل اجرائیوي مدیریت تجربو پر بنسټ او د (۱۲۵) مختلفو بریالي رهبرانو سره د کتنو (انټرویو) په وسیله جورج وموندہ، چې حقیقي رهبران په واقعي ډول نورو ته د خدمت کولو هیلې لري، خپل ځانونه پېژني او د رهبري کولو لپار د خپل مرکزي ارزښتونو د راحت احساس کوي. په ځانګړي ډول حقیقي رهبرانو څخه پنځه بنسټیز ځانګړتیاوې را څرګندېږي:

۱. خپل اهداف په لېوالتیا سره تعقیبوي.

۲. د سم کارونو ترسره کولو لپاره پیاوړي ارزښتونه لري.

۳. د زړه له تله رهبري کوي.

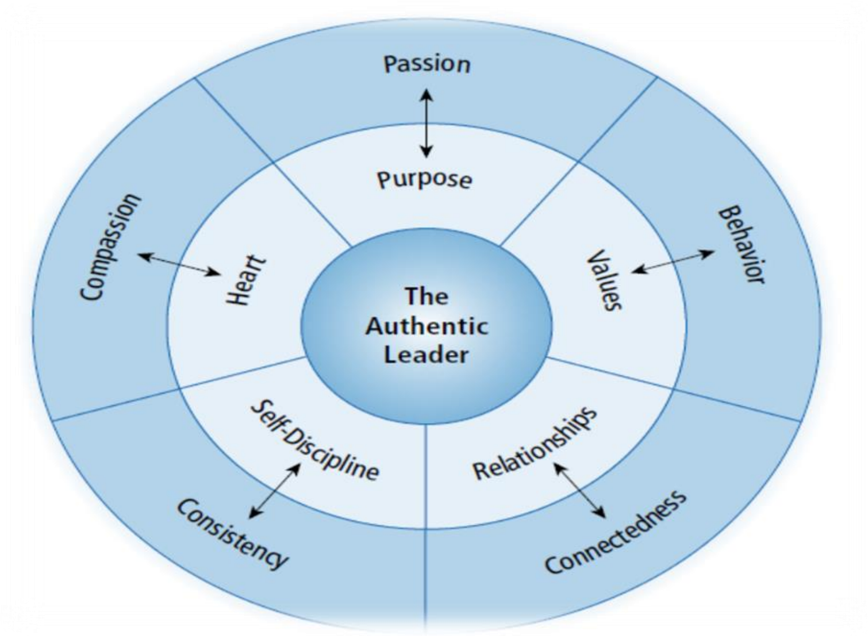
۴. له نورو سره تل پاتې اړیکې جوړوي.

۵. هغوی ځان سمبالونکي دي.[2]

د ښه وضاحت لپاره (**۲۲-۲**) شکل وګورئ!

1 . Bill George

2 . George, B., & Sims, P. (2007). True north: Discover your authentic leadership. San Francisco: Jossey-Bass, p.34



2-22 Figure. Authentic Leadership dimensions &characteristics[1]

(۲-۲۲) شکل کې د حقیقي رهبرۍ پنځه بعدونه د جورج په وسیله واضح شوي دي: هدف، ارزښتونه، اړیکې، د ځان سمبالول او زړه (په لېوالتیا سره د کارونو ترسره کول). همدارنګه نوموړي شکل هر یو مربوطه ځانګړتیاوې واضح کوي: علاقه، رویه، په اړیکو کې ښکېلتیا، ثبات او شفقت، چې افراد اړتیا لري، پرمختګ ورته ورکړي؛ ترڅو حقیقي رهبران شي.

په دې کتنو (Inteviews) کې جورج ومونده، چې حقیقي رهبران د هدف لپاره ریښتینی احساس لري، هغوی پوهېږي چې کوم ځای کې قرار لري او چېرته روان دي، علاوه له دې چې خپل هدف پېژندنې، حقیقي رهبران هڅاند او د خپلو اهدافو لپاره په ذاتي ډول متحرک وي. دوی ډېر لېوالتیا لري او څه چې کوي له زړه څخه یې کوي او په حقیقي ډول د خپل کار په اړه پاملرنه کوي.

1 . George, B. (2003). Authentic leadership p.35

د حقیقي رهبر ښه بېلګه چاچې د خپلو اهدافو په اړه لېوالتیا او احساسات وښوده ټیري فاکس[1] و، چې هغه یو د سرطان له ناروغۍ څخه یو ژغورېدونکی شخص و او هڅه یې کوله د سرطان له ناروغۍ څخه د ژغورنې په مقابل کې مبارزه وکړي، د هغه پښه د هډوکي سرطان له امله قطع شوی و. د یو مصنوعي پښې په وسیله ټیري هڅه کوله چې د کاناډا سر تا سره د اتلانتیک سمندر څخه تر ارام سمندره پورې منډه ووهي؛ ترڅو د سرطان ناروغی څېړنې لپاره غړ پورته او پیسی را ټول کړي. که څه هم هغه مخکې له دې چې خپل منډه پوره کړي مړ شو ، خو د هغې جرئت او احساس د میلونونو خلکو پر ژوند اغېزه وکړه، همدارنګه هغه خپل هدف ترلاسه کړ، چې د سرطان خبرتیا غږ پورته کړي او د سرطان څېړنې لپاره پیسې ډېرې کړې، نن ورځ د ټیري فاکس بنیاد ډېر پیاوړی شوی او د سرطان ناروغی څېړنې لپاره (۴۰۰) میلیون کاناډایي ډالرو څخه ډېرې پیسې لري، د ډېرو معلوماتو لپاره دې انټرنیتي سایټ ادرس ته مراجعه وکړئ (www.terryfox.org)؛ نو په (۲۲-۲) شکل کې لیدل کېږي، چې د بعدونو او ځانګړتیاوو له مخې ټیري فاکس په واضحه توګه خپل هدف څرګند او په خپله رهبری کې لېوالیتا وښودله.[2]

حقیقي رهبران د په خپلو ارزښتونو پوهېږي او له نورو سره د همدې ارزښتونو پر بنسټ رویه خپلوي. په بل عبارت جورج وړاندیز وکړ، چې حقیقي رهبران په خپل حقیقت پوه وي او هغوی د ځان په هکله څرګنده نظریه او ځان په ښه ډول پېژني[3] هغوی چېرته روان دي او کومه ښه کړنه ده، چې باید ترسره شي، پرې پوهېږي. کله چې په سختو حالاتو کې امتحان شي؛ نو حقیقي رهبران د خپلو ارزښتونو سره توافق نه کوي، بلکې د هغه حالاتو څخه په ګټه اخیستنې خپل ارزښتونه پیاوړي کوي.

د یو رهبر بېلګه د پیاوړو ارزښتونو سره نوبل د سولې جایزه ګټونکی لوریټ نیلسن منډیلا[4] دی. منډیلا یو ډېر اخلاقي سړی او یو پیاوړی وجدان لرونکی شخص و، کله چې په جنوبي افریقا کې د تورپوستو او سپین پوستو ترمنځ تعصب او نفاق له منځه وړلو لپاره مبارزه کوله، د ټولو لپاره عدالت او مساوات غوښتنې په لاره کې نه تسلمېدونکی او مبارز شخص و. کله چې هغه په جیل کې و او د ازادۍ وړاندیز ورته وشو او ورته وویل شول، چې خپلې نظریې څخه تیر شي؛ نو هغې د ازادۍ په مقابل کې یې په بند

1 . Terry Fox

2 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, pp.197-198

3 .George, B., & Sims, P. (2007). True north: Discover your authentic leadership, p.34

4. Laureate Nelson Mandela.

کې پاتې کېدل خوښ کړ، نه د خپل له نظریې څخه تېرېدل. منډیلا پوهېده چې هغه څوک دی، خپل ارزښتونه يې پېژنده او د هغې رهبرۍ په وسیله هغه ارزښتونه منعکس شول.
د جورج په تګلاره کې د حقیقي رهبرۍ دریمه ځانګړنه پیاوړې اړیکې دي، حقیقي رهبران له نورو سره د اړیکو نیولو ظرفیت لري. هغوی خپل نظریات له نورو سره شریکوي او د نورو نظریاتو ته غوږ نیسي، د دوه اړخیزو اړیکو په ښکاره کولو سره رهبران او لاس لاندې کسان د باور او نږدېوالي احساس ته پرمختګ ورکوي.
جورج ادعا وکړه، چې نن ورځ خلک غواړي خپلو رهبرانو ته لاس رسۍ ولري او غواړي چې رهبران له هغوی سره په اړیکه کې وي. په یو احساس خلک له خپلو رهبرانو غواړي چې د خپلو رهبرۍ اصولو حدود نرم وساتي او ډېر شفاف اوسي، خلک غواړي چې د باور اړیکه د خپلو رهبرانو سره ولري او په مقابل کې خلک هیله لري، چې رهبرانو ته لوړ ریښتینولي او ژمنه ور کړي.
د ځان سمباول د حقیقي رهبرۍ بل بعد او ځانګړنه ده، چې رهبرانو سره مرسته کوي، ترڅو خپلو اهدافو ته ورسېږي، د ځان سمبالښت رهبران پاملرنې او تشخیص ته متوجه کوي. کله چې رهبران اهداف او د ښه والي معیارونه ټاکي؛ نو د ځان سمبالونه له دوی سره مرسته کوي، چې دغه اهدافو ته ورسېږي، همدارنګه د ځان سمبالول حقیقي رهبرانو ته انرژي ورکوي؛ ترڅو خپل کارونه د خپلو ارزښتونو سره په توافق پرمخ یوسي.
لکه د اوږد فاصلي منډې وهونکي په څېر، حقیقي رهبران د ځان سمبالښت په وسیله توانېږي، چې خپلو اهدافو ته پاملرنه وکړي او حتا په ننګونکي حالاتو کې هم مخ پر وړاندې ولاړ شي. په سختو او فشار راوړونکي وختونو کې د ځان سمبالو په وسیله حقیقي رهبران کولی شي، چې ارام، راحت او استواره وي، ځکه چې منظم رهبران رویه د پېشبینۍ وړ وي او نور خلک پوهېږي چې له هغوی څخه د څه توقع کېږي او د هغوی سره اړیکه په اسانۍ سره نیسي. کله چې رهبر یو منظم تګلاره ولري، نور خلک هم د امنیت احساس کوي.[1]
په پای کې د جورج تګلاره زړه سواندې او مهربانۍ حقیقي رهبرۍ لپاره یو مهم بعد ګڼي، زړه سواندې د نورو ستونزو په اړه با احساسه اوسېدل دي، په نورو مهربانه اوسېدل دي او له هغوی سره مرسته کول دي، جورج ادعا وکړه، چې رهبران د شفقت صفت ته پرمختګ ورکولی شي، هغوی زده کولی شي چې حقیقي اوسي، رهبران د نورو ژوند قیصو په پوهېدلو، د ټولنیز خدمتونو پروژو په ترسره کولو، د نورو قومي او نژادي ډلو سره اړیکې ساتل او یا پرمختللي هېوادنو ته سفر کولو په وسیله خپلې مهربانۍ ته

---

1 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, pp.198-200

پرمختګ ورکولی شي. دا فعالیتونه د رهبر احساس د نورو کولتورونو، پس منظر او د ژوند کولو له حالاتو په نظر کې نیولو سره لوړوي.[1]

په لنډ ډول ویلی شو، چې د جورج حقیقي رهبرۍ تګلاره پنځه مهمې ځانګړنې د حقیقي رهبرانو په ګوته کوي. په ټوله کې دا ځانګړنې یو عملي انځور څرګندوي، چې خلک څه شي ته اړتیا لري، ترڅو حقیقي رهبران شي.[2]

۲. تیوریکي تګلاره

که څه هم حقیقي رهبرۍ تیوري د خپل پرمختګ په لومړیو مرحلو کې دی، خو بیا هم په ټولنیزو علومو کې مخ په خپرېدو دی، په دې برخه کې موږ د حقیقي رهبرۍ پر بنسټیزو عناصرو باندې بحث کوو او دا واضح کوو، چې څرنګه دا عناصر یو له بل سره اړیکه لري.[3]

د حقیقي رهبرۍ عناصر

د دې لپاره چې د حقیقي رهبرۍ په تیورۍ په ښه ډول پوه شو، په یوه هڅه کې د والومبوا[4] او د هغه همکارانو (**۲۰۰۸**) په وسیله لیکنو ته یو جامع کتنه وشوه او د یوې ډلې سره چې په دې رشته کې تخصص درلوده، لیدنه (انټرویو) وکړه، ترڅو معلوم کړي، چې حقیقي رهبري له څه شي څخه تشکیل شوې او عناصر یې کوم دي او یو د اعتماد وړ ترکیت ته پرمختګ ورکړي. د هغوی څېړنې په وسیله څلور عناصره مشخص شول، چې عبارت دي له ځان پېژندنه (د ځان په اړه خبرتیا)، په ځان کې اخلاقي دید پیدا کول، متوازن پروسه، د اړیکو شفافیت څخه دي، د لا وضاحت لپاره (**۲۵**) شکل ته مراجعه وکړئ. په ټوله کې دا څلور عناصر د حقیقي رهبرۍ تیوري تشکیلوي[5] هر یو یې په لاندې توګه توضیح کوو:

1 . George, B. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco, Jossey-Bass press, p.40

2 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.200

3 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.200

4 . Walumbwa

5 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.202

الف: ځان پېژندنه (د ځان په اړه خبرتیا)[1]

ځان پېژندنه د یو رهبر شخصي بصیرت پورې اړه لري، دا یوه پروسه ده چې افراد خپلو ځانونه پېژني، یعنې خپل د قوت او ضعف ټکي او هغه اغېزه چې پر نورو لري پېژني، په ځان پېژندنه کې مرکزي ارزښتونه، احساسات، انګېزې او اهداف منعکس کېږي، علاوه له دې څخه د خپل احساساتو څخه خبرتیا درلودل او پرې باور کول هم شامل دي[2] کله چې رهبران ځانونه پېژني او دا ورته څرګنده وي، چې هغوی څوک دي او د څه لپاره دي؛ نو هغوی د خپلو پرېکړو او فعالیتونو لپاره پیاوړي مرجع لري[3] هغه رهبران چې ځانونه ښه پېژني، نور خلک ورته ډېر د اعتماد په سترګه ګوري.

ب: اخلاقي دید په ځان کې ځای پر ځای کول[4]

د اخلاقي دید په ځان کې ځای پر ځای کولو څخه هدف د ځان سمبالولو پروسه ده، چې افراد د هغه په وسیله د خپل داخلي اخلاقي معیارونه څخه ګټه اخلي او خپلې رویې ته لارښوونه وکړي او بیروني فشارونو ته اجازه نه ورکوي، چې هغوی کنټرول کړي، (لکه ګروپي یا ټولنیز فشارونه). هغه رهبران چې په ځان کې اخلاقي دید یې ځای پر ځای کړي وي، نور خلک د اعمتاد په سترګه ورته ګوري، ځکه چې د هغوی اعمال د هغوی څرګنده باورونو او اخلاقیاتو سره ثابت او مستحکم وي.

ج: متوازنه پروسه[5]

متوازنه پروسه هم د ځان سمبالښت یوه رویه ده او د افرادو وړتیا پورې تړلي دي، چې په واقعي ډول معلومات تحلیل کړي او تصمیم نیونې څخه مخکې د نورو خلکو نظریات معلوم کړي، همدارنګه د مسایلو په اړه طرف نیولو څخه ځان ساتل او بې طرفۍ ساتلو په معنا هم راځي، متوازنه پروسه نه هدف دا دی، چې د هغه کسانو څخه نظریاتو غوښتل چې تاسره موافق نه وي او د اقدام څخه مخکې د هغوی وضعیت ته په بشپړ ډول پاملرنه کول دي، هغه رهبران چې متوازنه پروسه څخه ګټه اخلي، د نور

---

1 . Self-awareness

2 . Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. Psychological Inquir, p.2

3 . Northouse, Peter G., “Leadership” Theory and Practice, p.203 From: Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. Leadership Quarterly, 16, 343–372.

4 . Internalized moral perspective

5 . Balanced processing

په وسیله ریښتینې او د اعتماد وړ ګڼل کېږي، ځکه واضحه دید لري او همدارنګه د نورو نظر ته هم پاملرنه کوي.[1]

د: د اړیکو شفافیت[2]

له څخه مطلب نورو ته د ځان په ښودلو کې ریښتینی او صادق اوسېدل او ځان سمبالول دي، ځکه چې افراد د خپل اړیکو ثبات له نورو سره کنټرولولی شي. شفافه اړیکې هغه وخت رامنځ ته کېږي، چې کله افراد د خپل مهم احساسات، انګېزې او تمایلات په یو مناسبه طریقه له نورو سره شریک کړي، همدارنګه افراد د خپل مثبت او منفي دواړه اړخونه نورو ته څرګند کړي. په لنډ ډول که ووایو د اړیکو شفافیت د اړیکو نیول دي، په څرګند ډول او نورو سره روابطو کې ریښتینې اوسېدل دي. په بنسټیز ډول حقیقي رهبري د پورته څلورو فکتورونو څخه تشکیل شوې ده، چې عبارت دې له: ځان پېژندنې، په ځان کې اخلاقي دید ځای پر ځای کول، متوازنه پروسه او د اړیکو شفافیت څخه دي، دا فکتورونه حقیقي رهبری جوړښت لپاره اساسات تشکیلوي.[3]

---

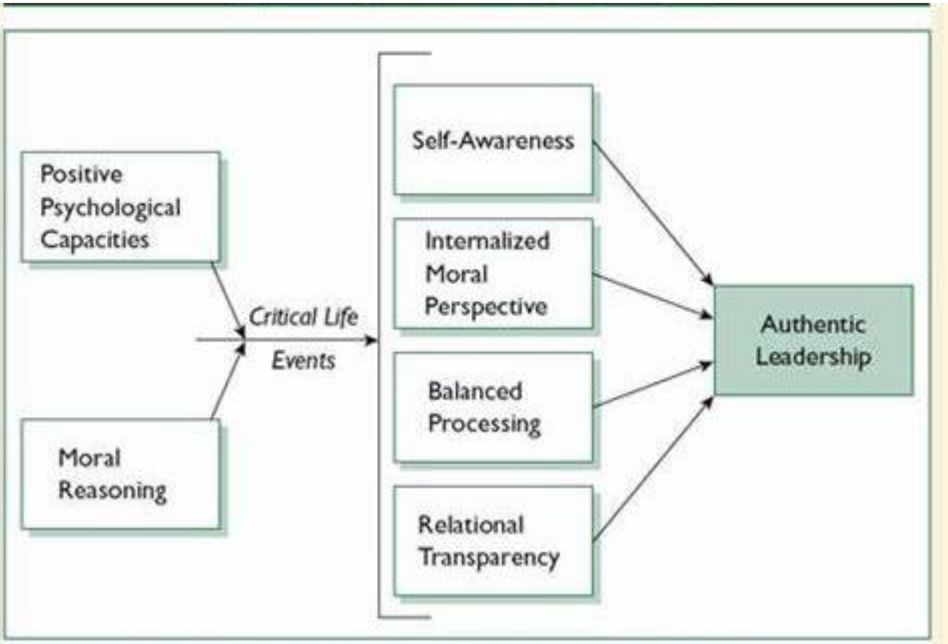
1 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.203

2 . Relational transparency

3. Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.203

(۵-۲۵) شکل: د حقیقي رهبرۍ تیورۍ عناصرو لنډيز

2-25 Figure-1Authentic Leadership



SOURCE: Adapted from Luthans, F., & Avolio, B. J. 2003. Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehler, 2003; and W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, & F. O. Walumbwa, 2005. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343–372.

1. Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.202 SOURCE: Adapted from Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship (pp. 241– 258). San Francisco: Berrett-Koehler; and Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. Leadership Quarterly, 16, 343–372.

د حقیقي رهبرۍ له تیورۍ څخه په عمل کې ګټه اخیستل

په دې مبحث کې موږ د حقیقي رهبرۍ عملي او تیوري دید له مخې توضیح کړ، په دواړو دیدونو کې حقیقي رهبرۍ تیوري د یو پرمختګ کوونکي پروسې په ډول توضیح شو، کوم چې په یو رهبر کې د وخت په تېرېدلو سره ځای نیسي؛ په هر صورت دواړه دیدونه مختلف توضیحات لري، چې څرنګه د حقیقي رهبرۍ څخه ګټه اخیستل کېږي.

عملي تګلاره لارښوونه کوي، چې څرنګه یو څوک د اعتماد وړ شي او حقیقي رهبرۍ ته څنګه پرمختګ ورکړل شي. د بېلګې په ډول د جورج تګلاره (۲۰۰۳) په پنځو ځانګړتیاوو پاملرنه کوي، چې رهبران باید ورته پرمختګ ورکړي، چې حقیقي رهبران شي. په ځانګړي ډول جورج دعوه وکړه، چې د حقیقي رهبر جوړېدو لپاره باید رهبران ډېر باهدفه، ارزښتونو ته پاملرنه، اړیکو نیوونکي، د ځان سمبالوونکي او زړه سوانده اوسي، د حقیقي رهبرۍ ماهیت یو داسې رهبر اوسېدل دي، څوک چې په پیاوړي ډول دغه پنځه ځانګړتیاوې له ځانه وښايي.

له بلې خوانه تیوریکي تګلاره واضح کوي، چې حقیقي رهبري څه شی ده، او څرنګه شرح کېږي. له دې دید له مخې د حقیقي رهبرۍ څخه ګټه اخیستل کېږي، ځکه چې رهبران ځان پېژندنه، داخلي اخلاقي دید، متوازنه پروسه او شفافه اړیکې له ځانه ښايي. رهبران د خپل ژوندانه په بهېر کې دې ځانګړتیاوو ته پرمختګ ورکوي، کوم چې اکثره د ژوندانه بحراني واقعاتو په وسیله تر تاثیر لاندې راځي، علاوه له دې څخه لیکنې وړاندیز کوي، چې مثبتې ارواپوهنیز ځانګړتیاوې او اخلاقي علتونه پر رهبرانو باندې مهم تاثیرات لري.

حقیقي رهبري یو پیچیده پروسه ده، کوم چې د ځانګړتیاوو پر پرمختګ ټینګار کوي او نوموړې ځانګړتیاوې د رهبران مرسته کوي، چې د لاس لاندې کسانو په وسیله د اعتماد او اعتبار وړ وګڼل شي. د رهبر دنده دا ده چې نوموړو ځانګړتیاوو ته پرمختګ ورکول زده کړي او کله چې نور ته خدمات ترسره کوي؛ نو عامه ښېګڼو لپاره دې نوموړې ځانګړتیاوې پلي کړي.[1]

1 .Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, pp.205-206

نهم مطلب: غوره تنظیمونکي رهبرۍ تیوري(Entrepreneurial Leadership Theory)

د غوره تنظیمونکي رهبرۍ تیوري یو نوي ماډل دی، کوم چې د رهبرۍ او اینټرپرېنیورشیپ[1] (غوره تنظیمونې) څخه رامنځ ته شوي دي. رهبري او انټرپرېنیورشیپ هغه مفاهیم دي، چې تعریفول یې ستونزمن دي، د غوره تنظمونکي رهبرۍ تیورۍ تعریفونه ډېر دیو ځینې علماء (حجازي[2] **۲۰۱۲**، رینکو[3] **۲۰۱۵**) وایي، چې غوره تنظیمونکي رهبرۍ تیوري د فرصتونو پېژندل او د هغوې څخه ګټه اخیستل دي، ځینې نور علماء (ګرینبرګ[4] **۲۰۱۳**، سوري[5] او اشلي[6] **۲۰۰۸**) د غوره تنظیمونکي رهبرۍ په رول داسې ټینګار کوي، چې په انعطاف پذیره چاپېریال کې د مغلقو او پېچیده ستونزو حلولو ته ویل کېږي، د غوره تنظیمونکي رهبري د رهبرۍ هغه ډول دی، چې د دې وړتیا درلودل، چې په یو ننګونکي چاپېریال کې د فرصتونو پېژندل او له هغه څخه ګټه واخیستل شي. غور تنظیمونکي رهبران د خپل کاروبار په ځانګړو وظیفوي ساحو باندې پوهېږي، دا افراد د خپل د خپل او د نور په رویو باندې پوهېږي او سربیره پردې، د خپل او د خپلو لاس لاندې کسانو وړتیاوو ته پرمختګ ورکولی شي، دا رهبران خپل کار ته لومړیتوب ورکوي او خطرونه مدیریت کوي او بریالي دي، چې د خپلو وړتیاوو په وسله تغیرات رامنځ ته کړي، د تغیر راوستلو خو حتا د ډېرو تعریفونو او د غوره تنظیمونکي رهبرۍ سره ډېره دلچسپي سره سره بیا هم د نوموړې تیورۍ په اړه ډېر پرمختګ نه دی شوی، ترڅو د غوره تنظیمونکي رهبرانو په صفاتو او رویو باندې ډېر وغږېږو.

---

۱ . Entrepreneurship: یو کاروبار ته پرمختګ ورکول، تنظیمول او مدیریت کول د خطراتو موجودیت سره ده، د ګټې ترلاسه کولو وړتیا ته ویل کېږي. د انټرپیرېنیورشبپ ښه بیلګه د یو نوي کاروربار پیل کول دي. د نورو تفصیل لپاره دې وکتل شي: Business Dicionary انټرنیت تاریخ ۱۳۹۸/۲/۱۵ وخت ۱۰:۳۱ ماسښتن

2 . Hejazi

3 . Renko

4 . Greenberg

5 . Surie

6 . Ashley

د غور تنظيمونکي رهبرۍ له تيورۍ څخه په عمل کې ګټه اخيستل

غوره تنظيمونکي رهبرۍ تيوري د رهبرۍ هغه ډول دی، چې د هغه په وسيله په ننګوونکي چاپېريال کې د فرصتونو پېژندنه کېږي او د هغه څخه ګټه اخيستل کېږي. غوره تنظيمونکي رهبران په خپل کاروبار کې ځانګړي وظيفوي ساحې پېژني. هغوی نظريات ورکوي او فرضيې وړاندې کوي، دا افراد د خپل پر رويو او همدارنګې د نورو پر رويو باندې پوه وي او د دې سره سره کولی شي، چې خپل وړتياوو او خپل د لاس لاندې کسانو وړتياوو ته پرمختګ ورکړي. خپل کار ته لومړيتوب ورکوي او د خطراتو مديريت کوي او د خپل وړتياوو له مخې بريالي دي، چې بدلونونه رامنځ ته کړي[1]غوره تنظيمونکې تيورۍ له مخې بايد حالات مشاهده شي او د حالاتو مطابق رهبري عيار شي؛ ترڅو ستونزې په ښه توګه حل شي او پرمختګونه رامنځ ته شي. همدارنګه يو رهبر بايد فرصتونه وپېژنيی او له هغه څخه د سازمان او افرادو په ګټه کار واخلي.

لسم مطلب: تطابقي (توافق کوونکي) رهبري (Adaptive leadership)

لکه څرنګه چې د نوم څخه معلومېږي، تطابقي رهبرۍ څخه هدف دا دی، چې څرنګه رهبران خلک تشويقوي، ترڅو د ستونزو، ننګونو او بدلونونو سره مخامخ او توافق وکړي. تطابقي رهبري په هغه تطابق او توافق باندې پاملرنه کوي، چې د بدلېدونکي چاپېريال لپاره ورته اړتيا وي. که په ساده ډول ووايو؛ نو تطابقي رهبران خلک چمتو او هڅوي، چې د بدلونونو سره ځان عيار کړي. د شخصيتي تيورۍ او يا حقيقي تيوري (چې په عمومي ډول د رهبر ځانګړتياوو باندې ډېر ټينګار کاوه) په خلاف تطابقي رهبري د لاس لاندې کسانونو کارونو پورې مربوط د رهبر فعاليتونه او په هغه حدودو کې چې دوي قرار لري ټينګار کوي. له هغه وخت څخه چې د حيفيتز[2] کتاب (رهبري پرته له اسانه ځوابونو څخه)[3] د تطابقي رهبرۍ په اړه (**۱۹۹۴**) زېږديز کال کې چاپ شو، دا تګلاره (تطابقي رهبري) د رهبرۍ په ليکنو کې ځانګړی ځای اشغال کړ.

که څه هم خلک اکثره د تطابقي رهبرۍ په اړه فکر کوي، چې دا به ډېر مرکزيت پر رهبر ولري، خو په حقيقت کې ډېر مرکزيت يې پر لاس لاندې کسانو باندې دی. په عمومي ډول په دې رهبرۍ کې پاملرنه دې ته وي، نور خلک چې د کوم کارونو په ترسره کولو کې له ننګونو سره مخامخ کېږي؛ نو

---

1. Christian Harrison, Leadership Theory and Research, pp.57-58.

2 . Heifetz

3 . Leadership Without Easy Answers

ځرنګه رهبران دوی سره مرسته کوي، ترڅو ورسره توافق وکړي، په عمومي ډول د تطابقي رهبرۍ پاملرنه دې ته وي، چې ځرنګه خلک بدلون کوي او د نوو حالاتو سره ځان عياروي.[1]
د رهبرۍ په ليکنو کې حيفيټز او د هغه همکارانو وړانديز وکړ، چې (تطابقي رهبري د خلکو هڅول دي، چې د ستونزمنو ننګونو سره مخامخ شي او برياوې ترلاسه کړي).[2] په دې تعريف کې د رهبر مقام يا ځانګړتياوو باندې ټينګار نه کېږي، بلکې وړانديز کېږي چې رهبري د رهبرانو رويو پورې اړه لري. همدارنګې دا تګلاره د رهبرۍ او واک ترمنځ توپير وړاندې کوي، رهبري د مقام له مخې نه تعريفېږي، بلکې د کار پورې او ځرنګه خلک وهڅول شي، چې کار وکړي راځرخي؛ نو هر څوک کولی شي، چې له ځانه رهبري وښايي. په دې توپير سره چې واک او صلاحيت د قدرت پورې او ځرنګه په رسمي (لکه د مقام څخه په استفادې) يا غير رسمي ډول (د احترام له امله) رهبرانو ته د لاس لاندې کسانو په وسيله ورکول کېږي، راځرخي، د واک په وسيله رهبران کولی شي، چې هغه څه وکړي، کوم چې د لاس لاندې کسانو په وسيله ورڅخه توقع کېږي او د رهبرۍ پلي کولو لپاره او لاس لاندې کسانو ته د امنيت او ملاتړ لپاره يو عمومي وسيله ده.
تطابقي رهبران پر هغه فعاليتونو مشغول وي، کوم چې د نورو خلکو د تحرک، هڅونې، تنظيمونې، لارښوونې او مواظبت لامل کېږي. علاوه له دې څخه دا رهبري دا روش د نورو سره مرسته کول ترڅو خپل ارزښتونو وپېژني او هغه ته بدلون ورکړي، د تطابقي رهبرۍ هدف بدلون ته د خلکو تشويقول او د ژوند کولو لپاره د نويو لارو زده کول دي؛ نو هغوی به ښه کارونه ترسره کړي او پرمختګ به وکړي. په لنډ ډول ووايو؛ نو تطابقي رهبري د رهبرانو رويه او هغه کړنې چې په وسيله يې نور خلک تشويق کړي، ترڅو هغه بدلونونه خپل کړي، چې د هغو ژوند لپاره مهم ګڼل کېږي.[3]

1 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, pp.257-258

2 . Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Boston, MA: Harvard Business School Press.p.14

3 . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p. 258

د تطابقي رهبرۍ لپاره لارښوونې

د دې لپاره چې اغېزمن وي، رهبران باید خپلې رویې د حالاتو بدلون سره عیار کړي، لاندې لارښوونې د رهبرانو سره مرسته کولی شي، چې د حالاتو سره ډېر تطابق کوونکي او ځان عیارونکي اوسي، دا لارښوونې د حالتي تیوري ګانو له څېړنو او نورو څېړنو د تشریحي میتود لکه د بحراني حادثاتو، مشاهدو، د قضیو له مطالعو (Case Stadies) او د بیوګرافیو څخه اخیستل شوې ده:

۱. د خپل رهبرۍ حالت پېژندنه او هڅه کول چې نور یې هم غوره کړئ

اقتضایي تیوري ګانو (مخکې پرې بحث شوی دی) په د مرستې په وسیله د خپلې رهبرۍ په حالت پوهېدلی شئ، په خپل مقام کې تقاضاوې، محدودیتونه او انتخاب وپېژنې، د هغو لارو پلټنه وکړې، چې فرصتونه رامنځ ته کړئ او محدودیتونه کم کړئ. له وسایلو، مشورو او مرستې څخه منابع پیدا کړئ.

۲. انعطاف پذیرۍ ته پراختیا ورکول د پراخه اندازه مناسبو رویو زده کول او د هغه څخه د ګټې اخیستنې په وسیله

د انعطاف پذیرۍ او توافق لپاره یوه لاره دا ده، چې باید دا زده کړای شي، چې څرنګه په پراخه کچه کارونه، اړیکې او د بدلون رویې کوم چې د حالاتو سره او یا د هغه ننګونو سره چې په دنده کې مخامخ کېږي مناسب وي. په لومړي قدم کې باید هغه ډول رویې او مهارتونه وپېژندل شي، کوم چې کېدای شي، ګټور وي او ستا اوسنی د قوت ټکي او د ضعف ټکي مشخص کړي.

۳. د پېچیده او اوږده کارونو لپاره ډېر له پلان څخه ګټه واخلئ

د اوږده پېچیده کارونو لپا ره او هغه فعالیتونه چې یو بل پورې تړلي او د یو لوی ګروپ په وسیله په اوږد موده کې (لکه اونۍ، میاشتې) باید ترسره شي؛ نو په احتیاط سره پلان جوړولو لپاره اړتیا ده، ترڅو په خپل وخت او مشخص لګښت سره کار ترسره شي. کله چې د دندې په اړه کوم اقدامات چې مهمې وي له مخکې وپېژندل شي او د هغې چاپېریال په نسبي ډول د پېشبینۍ وړ وي؛ نو بیا پلان نیول اسانه کېږي. د نوموړو فعالیتونو ځینې بېلګې لکه یو ساختماني پروژه، د نوو وسایلو ځای پرځای کول، د نوي معلوماتي سیستم معرفي کول او د یو ټرینګ پروګرام طرحه او اجرا ده. د پروژې پلانولو لپاره لارښوونه په دې ډول ده:

(۱) د مهمو فعالیتونو لیست پېژندل، (۲) د هغوی لپاره ښه ترتیب مشخصول، (۳) اټکلول چې کله هر عمل باید پیل شي او پای ته ورسېږي، (۴) دا مشخصول چې د هر فعالیت ترسره کولو لپاره باید څوک مسؤل وټاکل شي، (۵) او د هغه لپاره د اړتیاو وړ منابعو تشخیصول.[1]

۴. له هغه کسانو سره مشوره کول چې مناسبه پوهه لري

د وېږ روم ـ یېټون (**۱۹۷۳**)[2] ماډل له مخې کله چې کار ډېر مغلق او پېچیده وي او لاس لاندې کسان یا د گروپ غړي په دې اړه چې دا کار باید څنگه ترسره شي، مناسبه پوهه او نوښتگر نظریات لري؛ نو په دې حالت کې باید له مشارکتي رهبرۍ څخه ډېر گټه واخیستل شي. د پرېکړې کیفیت نور هم ښه کېږي، کله چې رهبر له هغه خلکو سره مشوره کوي، څوک چې مناسب تخصص او د دندې اهدافو لاسته راوړلو لپاره پیاوړي عزم او ژمنه لري، ځینې وختونه مناسب وي، چې مجالس ونیول شي، ترڅو په گډه ستونزې حل شي او بیا ځینې وختونه ډېر مناسب وي، چې تصمیم نیونې څخه مخکې د یو یا دوه کسانو سره مشوره وشي.

۵. خلکو ته ډېره لارښوونه کول د یو بل پورې تړلي نقشونو سره

یو ټیم به تر هغه پورې لوړ فعالیتونه ترسره نه کړي، تر هغه پورې چې د هغه غړو ترمنځ ډېر همغږي موجوده نه وي، حتا کله چې فردي دندې په نسبي ډول ساختمان شوي ښکاره شي، غړي کېدای شي، پرېشانه وي، چې څرنگه دوه اړخیزه توافق وکړي، ترڅو خپل فعالیتونه همغږي کړي. پرېشاني نور هم زیاتېږي، کله چې د ټیم غړي د یو ځانگړي دندې ترسره کولو لپاره لږه تجربه ولري، څکه کېدای شي، ټیم نوی جوړ شوی وي، یا یو ټیم د نویو غړو څخه تشکیل شي او یا هم یو ټیم د یوې نوې دندې سره مخامخ شي؛ نو ځینې وختونه په جدي ډول سره د رهبر لارښوونې ته اړتیا ده، ترڅو یو بل پورې تړلي، فعالیتونه د مختلفو ټیم غړو ترمنځ همغږي شي، خو کېدای شي، هغه وخت لارښوونې ته لږه اړتیا وي، کله چې ټیم مغلق فعالیتونه تمرین کوي او د ټیم غړي یو د بل سره د کارونو په یو ځای ترسره کولو سره عادت شوي وي. د بېلگې په ډول د سپورت ټیمونه لکه کرکټ، والیبال، فوټبال او نور، همدارنگه محافظ ټیمونه لکه د اور څخه د ژغورنې ټیمونه، مبارزه کوونکي ټیمونه او هغه ټیمونه چې مغلق وسایل سمبالوي، (الوتکه، کښتۍ) او نور.

---

1 . Gary Yukl, Leadership in Organizations, p. 177

2 . Vroom-Yetton (1973) model

٦. له نژدې څخه د يو مهم کار او يا غير قابل د اعمتاد شخص ارزيابي

د ارزيابۍ په وسيله معلومات چمتو کېږي، ترڅو هغه فعاليتونه چې ستونزه موجوده وي، معلوم او اصلاح شي. تکراري او جدي ارزيابۍ ته هغه وخت ډېره اړتيا وي، چې کله کار ډېر مهم وي؛ نو مخکې له دې چې ستونزې ډېرې شي، مشخص کېږي او اصلاح کېږي. په هر صورت د ارزيابۍ مناسبه اندازه د لاس لاندې کسانو اعتماد پورې چې کار ترسره کوي اړه لري. لږ د اعتماد وړ او وړتيا لرونکي لاس لاندو کسانو باندې ډېر ارزيابۍ ته اړتيا ده او برعکس ډېر د اعتماد وړ او وړتيا لرونکي لاس لاندو کسانو باندې لږ ارزيابۍ ته اړتيا ده.

٧. بې تجربه لاس لاندې کسان ډېرې لارښوونې ته اړتيا لري

کله چې کار مغلق وي او لاس لاندې کس په ترسره کولو کې يې بې تجربې وي؛ نو د رهبر ډېره لارښوونه او روزنې ته اړتيا ليدل کېږي. هغه افراد د لږ تجربې خاوندان وي، کوم چې نوی په دنده گمارل شوی وي، خو همدارنگه کله چې په دنده کې لوی بدلون راشي، بيا هم کارکوونکي د تجربې له کموالي سره مخامخ کېږي، لکه نوې تکنالوژۍ څخه کار اخيستل؛ نو يو رهبر د پياوړي تخصص سره کولی شي، چې يو بې تجربې يا لږ تجربې لرونکي شخص ته لارښوونه او په فعاليتونو کې چې د کومې ستونزې سره مخامخ کېږي او يا د کار په اړه ضعف ټکي دي، په نوموړې برخه کې ورسره مرسته او روزنه ورته ورکړي.

٨. په لوړ فشار راوړونکو کارونو کې د افرادو سره ډېر ملاتړ کوونکي اوسئ

له چې افراد په احساساتي ډول خپه کېږي، کېداب شي، د کارونو په بريالي ډول ترسره کولو کې ډېرې ستونزې ولري، په ځانگړې ډول هغه وخت چې د ستونزو حلولو ته اړتيا ولري. فشار لوړېږي، د نامعقوله غوښتنو، نه کنټرولېدونکې ستونزو، ستونزمن خپل منځې اړيکو (د بېلگې په ډول انتقاد کوونکي يا غلط الفاظ استعالوونکي مشتريا سره چې يو د يو کمپنۍ کار کوونکي د ستونزو او فشارونو سره مخ وي)، خطرناک حالاتو (لکه د اور مړ کول، مبارزه، د پوليسو کار) او د لوړو اشتباهاتو خطر (جراحي، مالي مشاورت، د الوتکي ساتنه)؛ نو په دغه حالاتو کې افراد له رهبرانو او همکارانو څخه ډېر احساساتي ملاتړ ته اړتيا لري.[1]

- **د تطابقي رهبرۍ له تيورۍ څخه په عمل کې گټه اخيستل**

لاندې لارښوونې تطبيق کړئ؛ نو د دې تيورۍ له مخې به ستاسو رهبري، د غوره رهبرۍ منعکس کوونکي ياست!

---

1 . Gary Yukl, Leadership in Organizations, p. 178

- د خپلې رهبرۍ حالت وپېژنئ او هڅه وکړئ، چې نور یې هم غوره او خوښې وړ وګرځوئ.
- د پراخه مناسبو رویو څخه په ګټه اخیستنې انعطاف پذیرۍ ته پراختیا ورکړئ.
- د اوږده او مغلق کارونو لپاره نسبتًا له ډېر پلان نیول څخه ګټه واخلئ.
- له خلکو سره ډېر مشوره وکړئ، په ځانګړي توګه هغه چا سره څوک چې مناسبه پوهه لري.
- ډېره لارښوونه وکړئ، هغه خلکو ته چې یو بل پورې تړلي نقشونه لري.
- په یو مهم کار یا غیر اعتمادي شخص باندې ډېره څارنه ارزیابي وکړي.
- بې تجربې لاس لاندې کسانو ته ډېره لارښوونه او روزنه ورکړئ.
- هغه افراد چې د لوړ فشار راوړنکو کارونو سره مخ وي، ډېر ملاتړ کوونکي اوسئ.

یوولسم مطلب: د رواني خوځښت تیوري (Psychodyhmaic Theory)

د ارواپوهانو په باور د انسان لومړنۍ تجربه د رهبرۍ په اړه د هغه د پیدایښت سره یو ځای پیل کېږي او خلک خپلې لومړنۍ تجربې د رهبرۍ په اړه له هغه وخت څخه چې دوی زېږېږي ترلاسه کوي. پلار او مور د کورنۍ لومړني رهبران و[1] لږ تر لږه ترڅو کلونو پورې د خپلو اولادونو رهبري کوي او دغه د رهبرۍ لپاره لومړنۍ رواني خوځښت دی، مور او پلار په ځانګړي ډول په لومړیو څو کلونو کې په انسان کې د رهبرۍ په اړه ډېر ژور احساسات رامنځته کوي، (هیل)[2] د پلار قانون په اړه لیکلي:

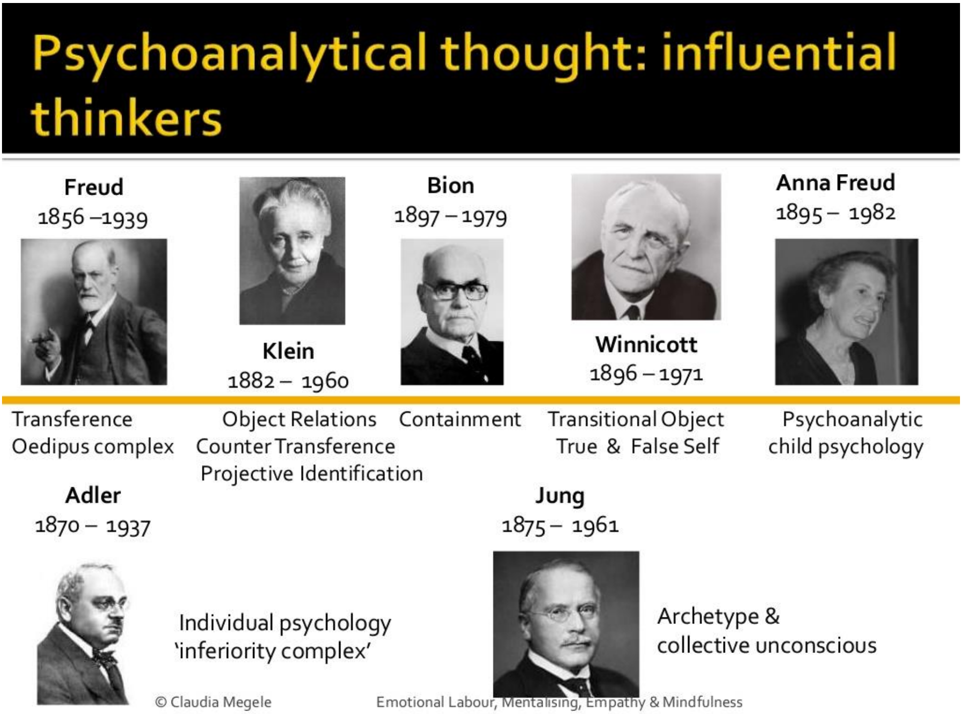
((د رهبرۍ رواني خوځښت یوه ازموینه ده)).

ویلی شو، چې د یو سازمان رهبران د سازمان والدین دی، چې د کارکوونکو په منځ کې دي او چې ځان ته د یوې ((لویې خوشحالۍ کورنۍ)) نوم ورکوي. د کوچنیوالي ورځې او د ځوانۍ د وخت تجربې په کورنۍ کې د مور او پلار عکس العملونو، کورنۍ طرحې د رهبرۍ لاندې تېرېږي. یوه ډله خلک سازماني مسؤلینو ته احترام کوي او ځواب ورکوي او ځینې نور بیا انکار کوي. په هر حال تر ټولو مهمه ده، چې د ارواپوهنې په پراختیا کې خپله شخصیت منځته راوړل شي او په یوې اغېزمنې رهبرۍ کې دغه شخصیتونو وپېژندل شي او د هغوی توپیر وشي.

---

1 . Ingo, Winkler," contemprorary Leadership Theories" University of Southern Denmark, 2010, p.23

2 . Hill



د رواني خوځښت تیورۍ ته د زیګموند فروید[۱] په اثارو کې پراختیا ورکړل شوې او تجزیه او تحلیل شوې ده، فروید د خپلو ناروغانو درملنه کوله، ترڅو د ده سره مرسته وکړي او د هغوی د ستونزو په هکله پوه شي؛ په دې اساس نوموړی د ناروغانو خوب ته متوجه و او ویې موندله چې د دې لارې کولی شي، چې د هغوی سره مرسته وکړي، ترڅو هغوی په ستونزو برلاسي شي. وروسته ورته معلومه شوه، چې خوب کول اړین نه دي، کولی شي د ناروغانو سره په خبرو کولو سره د هغوی درملنه وکړي.[۲]

---

۱ . زیګموند فروید(Sigmund Schlomo Freud): په ۱۸۵۸ زیږدیز کال د می په ۶ کې زیږیدلی او په ۱۹۳۹ زیږدیز کال کې د سپتمبر په ۲۳ ومړ، یو اتریشي اعصاب پېژندونکی دی، چې د روانکاوي (Psychoanalysis) د علم پلار په توګه پېژندل کېږي. هغه په د نورروپاتولوژي په رشته کې د استاد په ډول په ۱۸۸۵ زیږدیز کال کې منصوب او په ۱۹۰۲ زیږدیز کال کې د یو پروفیسور په شکل وپېژندل شو. ځینې کتابونه یې هم لیکلي دي، چې عبارت دي له: د خوب تفسیر، د ډلو ارواپوهنه او زما تحلیل، د جنسي رویو بررسي، د هېرولو ارواپوهنه، د رواني دفاع مکانیزمونه، د خوب تعبیر او رواني ناروغۍ او داسې نور.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%B2%DB%8 وخت ۸:۲۶ ماسښتن ورځ دوشنبه تاریخ ۲۰۱۶/۱۰/۱۷

۲ . افجه، سید علي اکبر، رهبری سازمانی، ۱۴۲ او ۱۴۳ مخونه

فروید په دې برخه کې زیاتې څېړنې وکړې، د هغه له مشهورو شاګردانو څخه یو کارل جونګ[1] وو، چې په ناڅاپي ډول یې د هغه لیکنو ته پراختیا ورکړه. اوس د جانګیان ارواپوهنه[2] چې په کلاسیکه اروپوهنه کې ډېره لږ لیدل کېږي، په ښه ډول د منلو وړ ګرځېدلې ده او اوس د دواړو فروید او جونګ کارونه دي، چې د رهبرۍ د رواني خوځښت د تیورۍ په نوم یادېږي. د دې تیورۍ یو بل مشهور طرفدار ابراهام زالزنیک دی، چې د هاروارد په پوهنتون کې استاد دی.[3]

همدارنګه د رواني خوځښت تیورۍ په اړه لیکنې د رهبرۍ د جاذبو په اړه هم صدق کوي. د رواني خوځښت د نظریو څخه یوه نظریه د رواني تاریخ[4] په نامه پېژندل شوې ده او هغه پلټنې پکې شاملې دي، چې د تاریخي رهبرانو د سلوک څخه یادونه کوي، لکه هټلر او ابراهام لینکلن[5] دغه څېړنې د رهبر تاریخي اثار د هغه د تیر شوي او کورني ژوند له مخې شوي دي.

---

۱ . کارل جونګ (Carl Gustav Jung): په ۱۹۶۱ زېږدیز کال ٦ د جون کې زېږېدلی او په ۱۸۷۵ زېږدیز کال د جولای په ۲٦ ومړ، یو سویسي اروایوه او متفکر وو، چې په اروایوهنه کې د خپلو فعالیتونو په اړه او د تحلیلي اروایوهنې په اړه د خپلو نظریاتو په څرګندولو مشهور دی. د (فریدا فور دهام) په اند د یونګ د اثارو وقایوِي (هر څه چې فروید څخه بغیر و، یلو پاتي، یونګ هغه بشپړ کړی دی).

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://fa.wikipedia.org/wiki/%DA%A9%D وخت ۸:۴۵ ماسښتن ورځ دوشنبه تاریخ ۲۰۱٦/۱۰/۱۷

۲ . جنګیان اروایوهنه(Analytical psychology,Jungian archetypes): یو رواني مکتب دي کوم چې د یو سویسي اروایوه کارل جنګ (Carl Jung) له نظریاتو څخه یې منشا اخیستی دی. دا د یو فرد د روان په ارزښت باندې ټینګار کوي او شخصي بشپړتیا لپاره پلټنه کوي. د کارل جنګ په سیستم کې مهم مسایل انفرادي، سمبولونه، شخصي بي هوشي (personel unconscious)، کردارونه، شخصیت، پېژندنه، نفس، سیوري او د ځان څخه دی. د جنګ تیوري څېړل شوې او واضح شوې د (Toni Wolff, Marie-Louise von Franz, Jolande Jacobi, Aniela Jaffé, Erich Neumann, James Hillman, and Anthony Stevens) په وسیله باندې.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://en.wikipedia.org/wiki/Analytical_psychology وخت ۷:۱۸ ماسښتن ورځ سه شنبه تاریخ ۲۰۱٦/۱۰/۱۸

۳ . Zaleznik, Abraham, "Managers and Leaders: are they Different?" Havard Business Review, Vol 55, May-jun 1977, pp.67-68

٤ . Psychohistory

۵ . ابراهم لینکلن (Abraham Lincoln): په ۱۸۰۹ زېږدیز کال د فبروري په ۱۲ کې زېږېدلی او په ۱۸٦۸ زېږدیز کال د اپریل په ۱۵ کې ومړ. د امریکا متحده ایالاتو شپاړسم رئیس جمهور او د امریکا متحده ایالاتو د لومړي رئیس جمهور په نوم د جمهوري غوښتونکو له حزب څخه وو. نن ورځ هغه د دې لپاره ډېر مشهور دی، چې د امریکا غلامۍ تاریخ ته یې د پای ټکی کېښود او د امریکا متحده ایالت یې ته په نظارت د جنګ پوري مربوط مسایلو ته د امریکا د داخلي جنګ په دوران کې با ثباته وساته. هغه د حکمت، ازادی، برابري، دیموکراسي او د انساني فکرونو ساتونکی وو.

د رهبرۍ د رواني خوځښت په تیورۍ کې مهم موضوعات د کورنۍ اصل[۱]، د فردیت یا بلوغ مرحله[۲]، تړون او عدم تړون[۳]، رجعت (گرځېدنه)[٤]، مخنیوی او خپل سیوری[٥] دی. دا هر یو په رهبرۍ کې په ځانگړي ډول رول لوبوي.[٦]

الف: د کورنۍ اصل

د کورنۍ د اصل لومړنۍ موضوع د لویانو د سلوک پوهېدو په اړه تاکید کوي، ټول انسانان په کورنیو کې پیدا شوي دي، دودیزه کورنۍ د دوه سرپرستانو او یو یا دوه ماشومانو څخه تشکیل شوې وي. البته نن ورځ ډېرې کورنۍ د سرپرستۍ لاندې دي او د کورنۍ د ډول د اهمیت پرته د سرپرست رول د ماشومانو په ټولنیز کولو کې ډېر اغېزمن دی، د مور او پلار رول د ماشومتوب په دوره کې د هغه غوښتنو ته ځواب ویل دي، یا په بل عبارت مور او پلار په ماشوم باندې کنترول لري، مگر په همغه وخت کې ماشوم په خپلو غوښتنو سره په مور او پلار هم کنترول لري. کله چې ژاړي ورته په خوراک ورکولو او یا په مینې سره ځواب وايي.[٧]

د دې لپاره چې د لویانو په رویه باندې پوه شو؛ نو هر فرد په یو کورنۍ کې لوی شوی دی. دا چې والدین د یو چا په ژوند کې لومړني رهبران دي؛ نو د هغوی دنده ده چې ماشوم ټولنیز کړي په ځانگړي ډول د ماشومتوب په لومړي مراحلو کې، د کېز (**۱۹۹۷** زېږدیز) له نظره د ژوند لومړني درې کلونه ډېر مهم دي، ځکه چې د دې کلونو په اوږدو کې د شخصیت هستوي ځانگړنې جوړېږي، تر دې دمه د ټولنیز کېدو مرحله چې هغه ماشوم ته د ټولنې بنسټیز مسایل ښودل دي، یو طرفه نه دي. د یو ماشوم غوښتونو ته ځواب ورکول د والدینو او ماشوم ترمنځ دوه اړخیزو اړیکو ته پرمختگ ورکوي، ترڅو یو د بل سره توافق وکړي. په نتیجه کې ځینې تجربې ترلاسه کېږي او دا تجربې د ماشومتوب په لومړیو وختونو کې هغه د ټولنیز کېدو په مراحلو کې لاسته راغلي او همدارنگې د رهبر او پیرو په شکل هم لاسته راغلي

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%A2

https://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%A2 وخت ۷:۵۹ ماسښتن ورځ شنبه تاریخ ۲۰۱٦/۱۰/۲۲

1 . Family of origin

2 . Process of maturation or individualization

3 . Dependence and independence

4 . Regression

5 . Suppression and shadow of the Ego

٦ . افجه، علی اکبر، رهبری سازمانی، ۱۴۳ مخ

۷ . پورتنی ماخذ، ۱۴۴ مخ

دي، کله چې یو څوک لویېږي؛ نو کوم ډول برخورد چې په کورنۍ کې ورسره ترسره شوي، په راتلونکي کې تاثیر گذاره ده. په پای کې ویلی شو، چې کېدای شي، د رهبرانو رویې او د لاس لاندې کسانو عکس العملونه د هغه تجربو پر بنسټ توضیح کولی شو، چې په ماشومتوب کې ترلاسه کړي دي.[1]

ب: بلوغ او یا فردیت مرحله

په همغه ډول چې ماشو لویېږي، هغه د والدینو څخه ډېر خپلواکه کېږي. نوې ځواني او بیا لویېدل د بلوغ یوه برخه ده. تر اوسه هم د نوي ټولنیزو کېدو سره سره یو شخص د خپل والدینو نظریات ته پاملرنه کوي، چې کوم کار په ټولنه کې ښه او کوم بد دي او دا د دې په کړنو او فکر باندې اغېزه لري. د رواني رهبرۍ تګلارې لپاره، د بلوغ مرحله د ماشوم او صلاحیت لرونکو ترمنځ اړیکې، کلیدي ارزښت لري. کله چې ماشوم نوی ځوانېږي او بیا لویېږي؛ نو د صلاحیت لرونکو (لکه رهبر) سره رویه تر ډېره حده پورې هغه صلاحیت پورې تړلي دي، چې د ماشوم او والدینو اړیکو ترمنځ وه. همدارنګې د عکس العملونو وړاندوینه هم ستونزمن ده، واک لرونکې اړیکې د ماشومتوب په لومړیو مراحلو کې کېدای شي، اطاعت کوونکي وي او یا نه وي. د رهبرۍ رواني تګلاره دا فرضوي، چې د بلوغ او فردیت مرحله هغه تجربې تشریح کوي، چې د کورنۍ په اصل کې ترلاسه شوي دي دواړه مفاهم په سازمان کې د رهبرانو او لاس لاندې کسانو پر رویه مهمه اغېزه لري.[2]

ج: تړلي او ناتړلي (خپلواک)

په سازمانونو کې کارکوونکي د مدیرانو له مختلفو رویو سره مخ کېږي، دوی څرنګه د ډېر امرانه او یا ډېر مشارکتي رهبرۍ رویې په مقابل کې غبرګون (عکس العمل) ښکاره کوي؛ دا د دوی تجربو پورې تړلې، چې د ماشومتوب او ځوانۍ څخه یې ترلاسه کړي وي. د رواني تیورۍ له مخې د رهبر رویې په مقابل کې یو کارکوونکي غبرګون په درېو مختلفو طریقو سره ښودلی شي: د تړلي، په خلاف یا ناتړلي ډول. لومړني دوه ډوله سلوکونه توضیحي (په اسانۍ پوهېدنې)[3] بڼه لري. په ناتړلي توګه ځواب ورکولو څخه مطلب دا دی، چې لاس لاندې کسان د مختلفو لارښوونو په اړه معلومات غواړي او د په مطلب یې ځان پوهول غواړي او هغه لارښوونې نه مني، چې ورته منطقي نه ښکاري. د دې څخه علاوه د رهبر د رویې طریقه د هغې ماشومتوب پورې اړه لري. د دې سره سره یو امرانه یا

---

1 . Ingo, Winkler," contemprorary Leadership Theories", p.24

2 . Ibid, p.24

3 . Self-explanatory

مشارکتي رهبرۍ طریقه د ماشومتوت رینبو پورې تړلې، چې امرانه یا غیر امرانه روزنه ورته ورکول شوې ده. [1]

لویان کېدلای شي، چې په خپله یو اصولي او مقرراتي رهبر وي او یا مشارکتي طریقې رهبر ځان وګڼي. د رواني خوځښت له نظره یو شخص کېدای شي، په یو تړلي حالت یا ناتړلي حالت او یا خپلواک حالت کې ځواب ویوونکی وي. تړلی حالت عبارت دی له توضیح څخه پرته پوهېدل[2] او له تړلي حالت څخه مخالف بیا غبرګون یا یاغي کېدل[3] دي او د رهبر لارښوونې رد کوي. ناتړلی حالت هغه وخت منځ ته راځي، چې لاس لاندې کسان د رهبر پلټنې د یو عملي ارزیابۍ له لارې وڅاري، چې دغه ارزیابي د هغوی وړتیاوې په مختلفو دورو کې ارزیابي کړي. کوم کارونه یې چې ښه وي قبول کړي او هغه چې ښه نه وي، تر پوښتنې لاندې راولي. په همدې ډول سره رهبر هم په هغه روش لاس لاندې کسانو سره رفتار کوي، چې په کوم روش سره لوی شوی وي.

اصولي مور او پلار کولای شي، یو سختګیره[4] رهبر واوسي او خپل اصول ټولنې ته وړاندې کړي او خپل اولاد هم همداسې روزي؛ نو هغه کسان چې دغه ډول عکس العمل ترسره کوي ډېره مینه لري، چې د عدم دخالت د طریقې څخه کار واخلي.

دا تیوري واضح کوي، چې د رهبرۍ د سلوک روش د هغه ماشومتوب پورې اړه لري که مشارکتي وي او یا امرانه وي.[5]

د: بیرته ګرځېدنه

کېدای شي، یو مشر سړي ته د رهبرۍ مناسبې لارې او طریقې ورزده شي او یا د کتاب د لوستلو، ښوونیزو سمینارونو اخیستلو سره وکولای شي، د کارونو مدیریت کولو او د لاس لاندې کسانو سره د سلوک طریقې په هر ډول شرایطو او موقعیت کې زده کړي، په ځانګړي ډول د سازمانونو مشرانو ته د رهبرۍ روشونو په اړه ټریننګونه ورکول کېږي؛ ترڅو د پیروانو سره په ښه شکل رویه وکړي، مګر په هر حال کېدای شي، چې ولیدل شي، هغه رهبران چې ښه روزل (ټرینګ) شوي هم دي، بیا هم په سختو او غیرعادي حالاتو کې چې پرې فشار راځي؛ نو خپل همغه پخواني روش ته بیرته ګرځي، چې دې عمل ته بیرته ګرځېدنه وایي او مطلب ترېنه هغه بنسټیز سلوک ته بیرته ګرځېدل دي، چې په

1 . Ingo, Winkler," contemprorary Leadership Theories", p.25

2 . Self Explanatory

3 . Rebelliousness

4 . Strict

5 . Ingo, Winkler," contemprorary Leadership Theories, p.25

ماشومتوب یا نوې ځوانۍ کې زده کړي وي. دغه پخوانۍ ریښه لرونکي ځانګړنې د مشخصو روزنو او تړیننګونو په وسیله نه شي بدلېدل، مګر نور روشونه اضافه کېدلی شي.[1]

ی: مخنیوی او خپل سیوری

د سلوک ارواپوهنه[2] یوازې هغه روشونه (رفتار) چې د لیدلو وړ وي او کېدلای شي، چې مشاهده شي او واورېدل شي او احساس شي، د ارزښت او څېړنې وړ ګڼي. مګر ارواپوهنه یو بل روایت[3] هم لري او هغه داچې څه چې خلک فکر کوي او احساسوي او هغه احساسات او باورونه چې په اړه یې پوهاوی لري، هم د مطالعې لاندې نیسي. دغه کار په دې معنا دی، چې ښه او بد او یا هغه څه چې د منلو وړ وي او یا هغه څه چې د منلو وړ نه وي، باید ځوانانو ته ور وښودل شي. په هغو کارونو کې چې خطاء کوي او یا د منلو وړ نه وي، باید مجازات ورکړل شي. د مثال په ډول ډېر والدین خپلو ماشومانو ته وایي: د نورو وهل او ټکول اشتباه او خطاء ده، مګر کله چې ماشوم څوک وهي؛ نو څکه باید مجازات شي، د مور او پلار په وسیله مجازات کېدای شي، د خبرو له لارې وي، یا ځینې وخت ماشوم ته زده کړه په خپل څنګ کې ورکول کېږي، چې څوک ونه وهي، مګر داچې د خپل ځان څخه دفاع وکړي.

د دې پروسې پایله فني کلمه (منع) یا مخنیوی دی. انسان هغه احساسات او افکار چې حس کوي یې، ټولنې ته د منلو وړ نه وي، لومړی یې خپل عقل اجازه نه ورکوي، مګر کله چې یو کس د بل کس له لاسه زیان وویني، دهغه په مقابل کې رواني عکس العمل ښایي. ناڅاپه یوه پیښه رامنځته کېږي، کېدای شي دغه پېښه د زخم په شکل وي او یا د یو پیغور په شکل وي. محض ارواپوهنه وایي، حد اقل د انسانانو ځینې کړنې نه شي کولی، په ساده ګۍ وپوهېدل شي، لکه فوري لومړنې حرکتونو موجودیت او یا یو لفظي توضیح چې د فرد په وسیله ورکړل شوی، وپوهېدل شي. د اصلي او اساسي دلیل موندلو لپاره د مشخصو کړنو د ترسره کېدو په اړه باید کېني او خبرې وکړي او هڅه وکړي، چې مخکېنۍ تجربې په خپل خاطراتو کې راولي او هغه احساسات چې له تجربو سره مخلوط دی، د هغو په اړه فکر وکړي او یا معلومات ورکړي، (یعنې کوم څه خبه کوونکې پېښه چې پخوا واقع شوی و، په اړه یې فکر وکړي او خبرې وکړي)[4] وروسته کولای شي واضحه کړي، چې ولې هغه پېښه رامنځته شوې ده.

---

1 .Ibid, p.25

2 . Behavioral Psychology

3 . Version

4 . Dredge up

د جانګین ارواپوهنه[1] د (سیوري) موضوع معرفي کوي. دغه موضوع د ((منع)) یا مخنیوی، د عقیدې پورې تړلې ده. سیوري یو فرد دی او دا د فرد د شخصیت یوه برخه ده، چې په اګاهانه ډول د منلو وړ نه وي او د هغه د شتون څخه انکار کېږي[2] د مثال په ډول یو رهبر کېدای شي، د سم کار کولو، اخلاقو او د عیب د نشتوالي له امله غرور ولري، مګر له سیاسي نظره یو هوښیار کس دی، چې کولای شي خپل ژوند ته د اړیکو یوه شبکه جوړه کړي او دقیقو کلماتو او زړه راښکونکو جملو څخه په استفادې سره دې برخې ته دوام ورکړي. دغه برخه (ابهام) د هغه د فکر سره چې دا یې لري، یو شان نه ده او له دې امله له هغه څخه انکار کوي. په دې حالت کې نور خلک ګوري، چې نوموړی د سیاسي نظره ماهر دی او حتا له د مهارت څخه یې قدرداني هم کوي. (سیوري) په غالب ګمان د نورو لخوا د لیدلو وړ دی، هر څومره چې شخص خپله د هغه څخه انکار کوي، [د یو سازمان رهبر دی، د خپل همکارانو سره چل او فریب کوي او فکر کوي، چې همکاران یې پرې نه پوهېږي؛ خو په مقابل کې د هغه همکاران پوهېږي چې له هغوی سره فریب کوي؛ نو د (فریب) څخه که هر څومره د دې سازمان رهبر انکار هم وکړي، بیا هم دا (فریب) همکارانو ته یې د لیدلو وړ دی او هغوی پرې پوهېږي].

ځینې موضوعات لکه فردیت[3]، خپلواکي[4] او مخنیوی[5] د ادبیاتو له نظره په تخصصي اروا‌پوهنه کې ډېر مطرح کېږي. په دغو پېچلو بحثونو پوهېدل اسانه نه دي. په دې اړه هڅې کېږي، چې دغو بحثونو په پراختیا سره د رواني خوځښت تیوري واضحه شي.[6]

هـ: د اړیکو تجزیه او تحلیل

د رواني خوځښت مشهوره طریقه د اریک برن[7] لخوا وپېژندل شوه او د انتقالي شننې او تجزیې په نامه سره ونومول شوه. دغه طریقې ته کولی شو، د اړیکو د تحلیل او تجزیې نوم هم ورکړو. برن ((د

1 . Jungian Pasychology

2 . Stech, Ernest, L.," Psychododynamic Approach", Sage Publications, London,1997, p.18

3 . Individuation

4 . Counterdependence

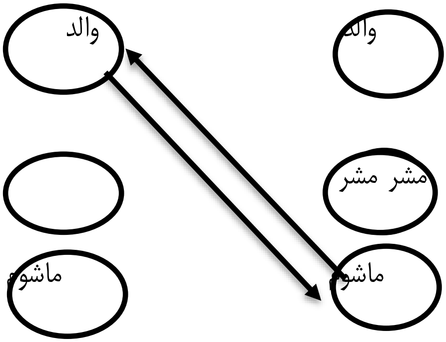
5 . Repression

٦ . افجه، سید علی اکبر، رهبری سازمانی، ۱۴۷ او ۱۴۸ مخونه

٧ . اریک برن: اصلي نوم یې اریک لنارد برنشتاین دی، په ۱۹۱۰/می/۱۰ د کاناډا مونتریال په ښار کې زېږېدلی دی، او په ۱۹۷۰/جون/۱۵ کې د ٦٠ کالو په عمر د زړه د سکتې له امله مړ شوی، نوموړی یو کاناډایي- امریکایي روان پېژندونکی دی. اریک د متقابلو اړیکو د تحلیل بنسټ ایښودونکی باندې ډېر مشهور دی. له دویې نړیوالې جګړې څخه وروسته

ځان))[1] لپاره درې بیانه لري: پلار[2]، مشر (ځوان)[3] او ماشوم[4] ښکاره ده، چې دغه کلمات په کورنۍ پورې تړلي دي. د برن له نظره بیان ((د ځان)) پلار دوه دندې کنترول او خوراک ورکول په غاړه لري، بیان ((د ځان)) ماشوم کېدای شي، لوبه خوښوونکي[5] او یا سرکشۍ ته تمایل ولري. بلاخره بیان د ((د ځان)) مشر یا ځوان هغه دی، چې د واقعیتونو په پیداکولو په ازمایښت کې مصروف او د هغو شرایطو په پیدا کولو چې مینه ورسره لري، مصروف وي. یو مهم ټکی په دغو دوه ډوله تجزیه او تحلیل کې اړیکې توضیح کېږي، چې د اشخاصو ترمنځ رامنځ ته کېږي او په **(۴-۷)** شکل کې واضحه شوې دي.

(۴-۷) ګڼه شکل: خپله د رهبر او لاس لاندې کسانو څرګندونه[6]



د والد او ماشوم اړیکه

اریک برن په یو روغتون کې کار کول پیل کړل، نوموړی د دې دندې ترڅنګ خپلو افکارو او لیکنو ته دوام ورکړ، چې په ۱۹۴۷ زېږدیز کال کې یې یو کتاب د ذهن رویې په نوم ولیکه او ډېر ژر نورو سیمو ته هم خپور شو.
د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: http://fa.m.wikipedia.org/wiki/ وخت ۱۱:۱۰ سهار ورځ جمعه تاریخ ۲۰۱۶/۱۰/۲۸

1 . Ego

2 . Parent

3 . Adult

4 . Child

5 . Playful

[6] . افجه، سید علی اکبر، رهبری سازمانی، ۱۴۹ مخ

د رواني خوځښت له تیورۍ څخه په عمل کې ګټه اخیستل

د پلار او ماشوم اړیکه د رهبر او یو لاس لاندې وګړي په څېر ده، چې په یوه خپلواک طریقه سره کار سرته رسوي او د رهبر څخه د پلار په شان ځواب اوري. د روان د تجزیې او تحلیل کلمه کې د فکر او احساسي انرژۍ سپما کول نغښتي دی. هر څوک مینه لري، چې د نورو څخه یو پلان او ځواب ترلاسه کړي. یا په بل عبارت رهبران او کارکوونکي د دوستانو په ډول د یو بل سره اړیکه لري، دا کافي نه ده، چې د رهبر یا کارکوونکو شخصیت ته ساده فکر وشي.

بالاخره د محض ارواپوهنې تیوري د رواني خوځښت د نظریې په اساس د زیګموند فروید او برن په واسطه رامنځته شوې. دغه نظریه یوازې د رهبرانو او پیروانو د ماشومتوب او بلوغ دورې د شخصیتي ځانګړتیاو باندې تکیه کوي او د رهبر او پیروانو رویه او غبرګونونه د ماشومتوب او بلوغ دورې څخه چې د والدینو څخه زده شوي وي ګڼي.

د رواني خوځښت تیوري د ارواپوهنې دعلم څخه په استفاده او د رهبرانو او پیروانو د ماشومتوب نړۍ ته په کتنه نني رهبران او لاس لاندې کسانو د تربیت او د ماشومتوب دورې، د بلوغ دورې او حتا د لویوالي دورې پورې اړه لري. د دې له امله باید د رهبرانو او پیرانو لخوا د ناوړه رویې په اړه د هغوی تیر او ماشومتوب دورې ته مراجعه وشي او د حل لاره ورته پیدا شي.[١]

دولسم مطلب: د مدیریتي نقش تیوري(MANAGERIAL ROLES THEORY)

د هنري منتسبرګ[٢] په وسیله د اجرائیوي مدیرانو (CEOs) په اړه مطالعې د رهبرۍ په اړه کتنې ته یو جلا طریقه وړاندې کړه[٣] هغې مشاهده کړه، چې مدیریتي کار لس نقشونه په بر کې نیسي او په لاندې ډول دي:

١. درې هغه نقشونه دي، چې یې د افرادو ترمنځ پر اړیکو پاملرنه کوي او په لاندې ډول دي:

الف: د تشریفاتي څېرې نقش

د تشریفاتي څېرې څخه هدف دا دی، چې یو مدیر د یو تشریفاتي شخص په توګه د سازمان او د هغه د اهدافو د پېژندنې په موخه تشریفاتي مراسمو کې د سازمان په استازیتوب ګډون کوي.[٤]

---

١ . افجه، سید علی اکبر، رهبری سازمانی، ۱۴۸ او ۱۴۹ مخونه

2 . Henry Mintzberg

3 . Robert Palestin, From Leadership Theory to Practice (A Game Plan for Succes as a Leader), p.4

٤. مصلح، نثار احمد، د مدیریت بنسټونه، درېیم چاپ، ۱۴ مخ

ب: رهبر نقش

له دې څخه مطلب د ځېنو شخصيتي صفاتو درلودل دي، لکه د کار کوونکو تشويقول، د هغو سره ښه رويه کول او نور.

ج: د اړيکو نيولو نقش

په سازمان کې دننه او د سازمان څخه بهر له نورو سازمانونو سره د اړيکو ټينګول.

۲. درې هغه نقشونه دي، چې په عمومي ډول د معلوماتو پروسې پورې تړلي دي او په لاندې ډول دي:

الف: د ارزيابي کوونکي نقش

د سازمان اړوند کارونو په اړه د لاس لاندې کسانو ارزيابي کول دي.

ب: د خپروونکي نقش

د سازمان اړوند مسايلو په اړه د سازمان غړو ته د معلوماتو خپرول دي.

ج: د وياند نقش

د سازمان اړونده مسايلو په اړه نورو خلکو ته د معلوماتو بيانول.

۳. څلور نور نقشونه دي، چې د پرېکړې او تصميم نيونې پورې اړه لري او په لاندې ډول دي:

الف: پلټونکي او پرمختګ ورکوونکي نقش

يعنې پلټنه وکړي، چې سازمان کې څه شي ته اړتيا ده او څرنګه پرمختګ رامنځ ته کړي او د سازمان بهبود په اړه دې پرېکړې وکړي.

ب: د ناراحتيو سمبالوونکي نقش

يعنې کله چې په سازمان کې کار کوونکي د ناراحتۍ او خفه کوونکو حالاتو سره مخامخ کېږي؛ نو مدير بايد افراد له نوموړي حالت څخه د ويستلو تصميم ونيسي.

ج: د سرچينو تخصيصولو نقش

يعنې د سازمان لپاره څومره بوديجې ته اړتيا ده او سازمان خپلو کومو فعاليتونو لپاره څومره لګښت ته اړتيا لري، بايد د سازمان رهبر نوموړو مسايلو د منابعو او سرچينو په اړه تصميم ونيسي.

د: د مذاکره کوونکي نقش

په سازمان کې دننه او يا له سازمان څخه بهر د سازمان مسايلو په اړه له نورو سره بايد څنګه خبرې اترې او مذاکره وشي، بايد د سازمان رهبر له مخې څخه په دې اړه تصميم ولري.

تقريباً ټول نقشونو کې هغه فعاليتونه شامل دي، کوم چې کېدای شي، د رهبري په توګه نورو باندې د يو مشخص هدف په لوري اغېزه وښندل شي. ډېرى له دغو نقشونو څخه په غير مديريتي موقعيتونو او

همدارنگه په مدیرتي موقعیتونو کې پلي کېدلیي شي. د نقش نظریه د رويې او ځانګړتیاوو له نظریوو سره شباهت لري، ځکه چې درې واړه نظریې د حالاتو مطابق د مشخصو ډولونو رويو غوښتنه کوي، په هر صورت د نقش نظریه حالتي نظریې سره ډېر موافق دي او د رويې او شخصیتي نظریو څخه ډېر د منلو وړ معلومېږي.

- **د مدیریتي نقش له تیورۍ څخه په عمل کې ګټه اخیستل**

ټولو مدیرانو ته مهمه نه ده، چې هر یو نقش ترسره کړي، خو ځینې مختلف نقشونو ته چې اړتیا وي، حتمي باید ترسره شي. مدیران کولی شي، چې د خپل او د نورو د نقش ترسره کول تشخیص کړي او بیا تغیر لپاره یې ستراتیژي ګانې وړاندې کړي. د نقشونو انتخاب پر ځینو حدودو او د مدیرانو مشخصو دندو لایحو او همدارنګه حالاتو پورې تړلي دي، د بېلګې په ډول د افرادو د کړنو مدیریت کولو او لاس لاندې کسانو لارښوونه د منځنۍ کچې مدیرانو لپاره د ټیټې کچې مدیرانو په پرتله لږ مهم دي او د لومړۍ کچې مدیرانو ته د ټیټې کچې مدیرانو په پرتله دا نقشونه لږ مهم دي. یعنې لکه څرنګه چې د مدیریت کچو کې تغیرات موجود دي، همداسې د مدیریت نقشونو اهمیت کې هم په مختلفو مدیریتي کچو کې تغیرات موجود دي.[1]

دیارلسم مطلب: د زینګر او فالکمن د رهبرۍ لس ویجاړونکي عیبونه Zeng and) (Folkman's 10 Fatal Leadership Flaws

رهبران عیبونه لري، کومه خبره نه چې د یو مقام لاسته راوړلو لپاره څومره یو شخص وړتیا لري، یا هغه مقام څومره مهم دی، دوی (رهبران) هم د نورو په شان انسانان دي، له دې بیان څخه وروسته، یو هوښیار رهبر به ځان ته منتقدانه پاملرنه کوي، چې د هغه عیبونه په کوم ځای کې واقع کېږي. داچې پوره او کامل اوسېدل شاید یو نه لاسته راوړونکی هدف وي، خو دوام او استحکام بیا ممکن دی. په عوض د دې چې خپل عیبونه صرف نظر کړي، غوره رهبر هغه دی چې خپل د ضعف ټکې وپېژني او هغه اصلاح کړي. د زینګر او فالکمن لس ویجاړونکي عیبونو تر عنوان لاندې هغه هغه عام عیبونو ته له نژدې څخه متوجه شول، کوم چې د نړۍ په غټو کمپنیو کې د رهبرانو سرخوړۍ لامل شوی او په لاندې ډول یې تر بحث لاندې نیسو:

1.Robert Palestin, From Leadership Theory to Practice(A Game Plan for Succes as a Leader),pp.4-5

۱. د انرژۍ او لیوالتیا نه موجودیت

یو رهبر باید تل یو ټیم یا پروژې ته انرژي وبښي، نه برعکس کله چې رهبر د خپل سپارل شوی ټیم (یعنې هغه ټیم چې مسؤلیت یې ورته سپارل شوی وي) په اړه لېوالتیا او انرژي ونه لري، ترڅو ټیم وهڅوي؛ نو پروژه به له پیل څخه ناکامېږي. هر رهبر خوښ او خوشحاله رهبر نه وي، خو ټول رهبران باید په مکمله توګه هڅاند او کامیابۍ لوري ته حرکت ورکوونکي وي.

۲. په متوسطه کچه د خپلو فعالیتونو منل

په متوسطه کچه غوره اوسېدل د یو ښه رهبر نښه نه ده، یو غوره رهبر باید خپل سازمان ته ډېر پرمختګونه ورکړي او ستر اقدامات باید ترسره کړي او دا مهمه ده، چې سترو بریاوو لپاره غوره اقدامات ترسره کړي نه متوسط.

۳. واضح او ښکاره مرام او لارښوونې نه موجودیت

یو رهبر تر هغه رهبر نه دی، تر څو یوه تګلاره ونه لري، هغوی یواځې د لوړ رتبه رهبر او پیرو دي. د یوې پروژې او ټیم د کنټرول ځواک ترلاسه کولو لپاره او د هغې لارښوونه د یو مطلوبې پایلې لپاره؛ یو ښه رهبر به کولای شي چې خپل مرام ولري. د رهبرۍ لپاره دا تګلاره جرئت او ارادې ته ضرورت لري.

۴. کمزوری قضاوت درلودل

د تصامیمو نیول او خاص قضاوتونه کول د یوې غوره رهبرۍ په زړه کې ځای لري، د رهبرۍ تر شاه عمومي مفکوره دا ده، چې یو څوک په دې قادر کړي، ترڅو ستوتزمن کارونو باندې برلاسي ترلاسه کړي، یو ښه رهبر په مناسب وخت کې د غبرګ کولو مهارت لري، په داسې حال کې چې کمزوری مدیر په دې برخه کې بیا ناکامه وي. یو غوره رهبر هغه دی، چې په مناسب وخت او ځای کې یو چاته مسؤلیت وسپاري او غوره قضاوت او تصمیم نیونه وکړي.

۵. مرسته (همکاري) نه کول

کله چې یو څوک د رهبرۍ مقام ترلاسه کوي، د دې څخه مطلب دا نه ده، چې په یواځې ځان په کار پیل وکړي او د نورو ځواک له نظره وغورځوي. هوښیار رهبران پوهېږي، چې همکاري یو فرصت دی، ترڅو د نورو هوښیارو خلکو له ارزښتاک نظریات ترلاسه شي او په عمومي توګه په سازمان کې د همکارۍ روحیه رامنځ ته کړي.

٦. د بېلګې په ډول رهبري نه کول

د بېلګې په ډول رهبري کول د رهبرۍ یوه پخوانۍ اشتباه ده، کله چې رهبر ځانګړې لاربښوونې او توقعات رامنځ ته کوي او بیا یې په ترسره کولو ناکامېږي؛ نو دا به په ټیم باندې هم ډېر منفي اغېزه وکړي، د دې پرځای رهبر باید لومړني شخص وي، چې ټولو حالاتو ته ځواب ورکړي او په ټیم کې د هر یو د کړنو لارښود وي؛ نو رهبر باید په خپله د یوې بېلګې او نمونې په ډول فعالیتونه ترسره کړي، ځکه چې د رهبر له کړنو څخه لاس لاندې کسان متاثره کېږي او په هغوی کې انګېزه خلق کېږي.

۷. د نوې نظریاتو مانع ګرځېدل

ښه نظریات له هر ځای څخه ترلاسه کېدای شي، خو ځینې رهبران ډېر سرسخته وي او د نورو له نظریاتو اخیستو څخه وېرېږي، تر هغه پورې چې کوم نظر یې د خپل له ذهن څخه نه وي ترلاسه شوی، د نورو نظریاتو ته پاملرنه نه کوي. کومه خبره نشته چې نظریه له کوم ځای څخه ترلاسه کېږي خو مهمه دا ده، چې ټیم او په ټوله کې سازمان له کوم نظریې سره ډېره لېوالتیا لري.

۸. له اشتباهاتو څخه زده کړه نه کول

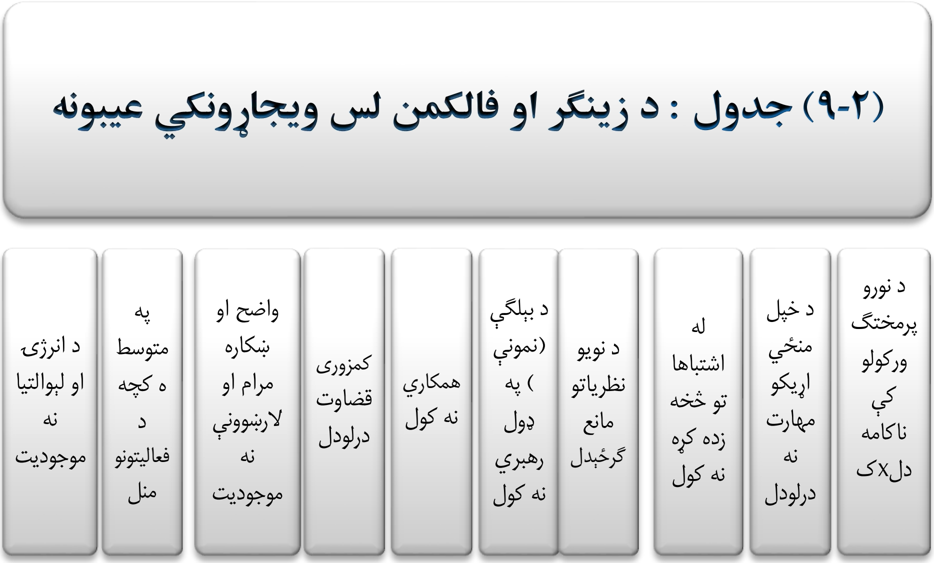
اشتباهات همیشه فرصتونه وي، ترڅو په راتلونکي کې تکرار نه شي او په ښه ډول یو کار ترسره شي، خو که رهبر خپلو اشتباهاتو ته پاملرنه وکړي. یو ضعیف رهبر د اشتباهاتو په مقابل کې ښښنې غواړي، پرځای د دې چې له خپلو اشتباهاتو څخه څه زده کړي. هغه کسان چې له خپلو اشتباهاتو څخه زده کړه نه کوي؛ نو بار بار ورڅخه تکرارېږي. په سازمانونو کې ستر رهبران هغه دي، چې خپل ماتې قبلوي او رشد کوي؛ نو بیا په راتلونکي کې مشابه اشتباهات نه ترسره کوي.

۹. د خپل منځي اړیکو مهارت نه درلودل

رهبري په هسته کې خپل منځي اړیکو مهارتونو ډېر ځای لري او رهبر باید د خپل د ټیم غړو او همدارنګه له نورو هغو کسانو سره چې په سازمان کې دي، اړیکې ولري. هغه رهبران چې له نورو سره چې د دوی په شاوخوا کې موجود دي، خپل منځي اړیکې ولري؛ غوره رهبران ګڼل کېږي. د رهبرانو په منځ کې چې کوم رهبران خپل منځي اړیکو مهارتونه ولري؛ تل به لوړو مقامونو ته رسېږي. ځکه چې خپل منځي اړیکې په وسیله رهبر له نورو افرادو سره یو ځای کارونه ترسره کوي او همدارنګه په جمعي توګه ستونزې حلوي؛ نو طبعاً نوموړي رهبران به په خپل چارو کې بریالي وي.

۱۰. نورو ته پرمختګ ورکولو کې ناکامه کېدل

غوره رهبران د ځان پرمختګ په پرتله ډېره پاملرنه د خپل ټیم غړو پرمختګ ته وي. کله چې یو رهبر په دې هڅه کې وي، چې د ټیم هر غړی ته رشد ورکړي، په ټوله کې د سازمان لپاره لوی خدمت دی. خودخواه رهبران یواځې د خپل ځان پرمختګ په هڅه کې وي او ټیم ته پاملرنه نه کوي[1] په **(۹-۲)** جدول کې یاد عیبونه په لنډ ډول لیدلای شئ:
۲



د زینګر او فالکمن د رهبرۍ لس ویجاړونکي عیبونو له تیورۍ څخه په عمل کې ګټه اخیستل

په ټولنه کې داسې اداري شتون لري، چې غیر فعال خلک د هغې په رهبرۍ کې واقع وي. دغه خلک د رهبرۍ په هره برخه (د ټیم غړي، امر، د یوې برخې مسؤل، مرستیال او ...) کې قرار لري او څرنګه چې اړینه ده، باید خپل مسؤلیتونه وپېژني او سرته يې ورسوي. مګر د شخصي یا وظیفوي ډېر لږ

1 .Paul Newton,Leadeship theories(Leaderships Skills), p.44- 46

2 . Ibid, p. 44-46

خوځښت له کبله نه شي کولی، څرنګه چې لازم دي، هماغه ډول وي. څو لاملونه دي، چې د دې ډول رهبر د ماتې او یا غیر فعالیدو سبب کېږي؟ که چېرته د دې ځواب ته راشو؛ نو د رهبرۍ د یو تعریف په راوړلو سره چې مخکې مو ولوستل، واضحه کېږي چې:

رهبري یو ډېر ستونزمن، زیان قبلوونکی او سخت کار دی، شخص د خپلې ټولې انرژۍ په مصرفولو سره دغه مسؤلیت قبلوي او د نورو د لارښوونې لپاره یې په کار اچوي او بیا د دې ډلې رهبر پاتې کېږي. د دې تعریف په مرسته پوهېدلی شو، چې کېدای شي، ځینې اشخاص د مدیریت لپاره ټاکل شوي وي، مګر داچې د هغه صفات او ځانګړتیاوې نه لري، نه شي کولای په سم ډول رهبري یا مدیریت سرته ورسوي. همدا دلیل دی، چې یو شمېر خلک په ډېرو مهمو برخو کې کمزوري وي یا ښکاره کېږي، د خپلې ناتوانۍ په اساس په رهبرۍ او مدیریت کې د بحران او نیمګړتیا سره مخ کېږي.

څرنګه چې مو په بحث کې ولوستل، نه شي کولای، د نورو سره توافق وکړي، نور وهڅوي او ملاتړ یې وکړي او هم ستونزو ته د حل لاره پیدا کړي. ولې؟ ځکه چې خپله پر خپل ځان باور نه لري او د خپلو کمزورتیاوو په سبب ماتې خوري او غیر فعال پاتې کېږي.

د زینګر او فالکمن لس ویجاړونکي عیبونه د هر فرد لپاره چې د رهبرۍ په مقام کې قرار لري، لوستل یې ضروري دي. ډېری رهبران نه شي کولی، چې خپل عیبونه ومني او دا حقیقت ومني چې هغوی اشتباهات ترسره کوي، خو په حقیقت کې ستر رهبران داسې نه کوي. که چېرې ته د رهبرۍ په موقعیت کې قرار لرئ؛ نو په حوصلې سره دې لسو ټکو ته پاملرنه وکړه، کله چې ته په خپل فعالیت کې کوم یو له دوی څخه په نښه کړې، اقدام وکړ چې د خپل رهبرۍ روش اصلاح کړئ او په راتلونکي کې به غوره کړنې ترسره کړئ.

درېیم فصل

رهبري او کلتور

لکه څرنګه چې له عنوان څخه څرګندېږي دا څپرکی د رهبرۍ او کلتور په باره کې دی. د مخکښني څپرکي په څېر دا څپرکی هم څو اړخیز دی او پر یوه ځانګړې تیورۍ او له یو بل سره د تړلو ارزښتونو پر ټولګې ټینګار لري. داچې د رهبرۍ د کلتور لپاره هېڅ ځانګړې تیوري نه ده رامنځته شوې، په دې څپرکي کې د بحث ټینګار پر هغو څېړنو چې کلتور تعریفوي، د هغې مربوط نور موضوعات او د رهبرۍ پر بهیر د کلتور اغېز دی.

د دویمې نړیوالې جګړې لا تردې دمه نړیوالتوب[1] په ټوله نړۍ کې د پام وړ موضوع ګرځېدلی دی. نړیوالتوب د ملتونو ترمنځ اقتصادي، اجتماعي، فني او سیاسي تړون دي او وګړي نور هم یو بل سره اړیکې پیدا کوي. لازیات نړیوال سوداګري، کلتوري مبادلات یا راکړه ورکړه او له اړیکنیزو سیستمونو څخه ګټنه په ټوله نړۍ کې د دې نړیوالتوب محصول دی. په لسو وروستیو کلونو کې مدرسې، سازمانونه او ټولنې د پخوا په پرتله لا نور نړیوالې شوي دي. ورځ په ورځ زیاتېدونکي نړیوالتوب لا ډېر ننګوني هم رامنځته کړي دي. له هغو څخه کولای شو، د اغېزناک څو ملیتي سازمانونو د رامنځته کېدو اړتیا، د دې سازمانونو لپاره د مناسبو رهبرانو ټاکنه او د سازمانونو اداره کول د هغو افرادو په وسیله چې بېلابېل کلتورونه لري، ترې یادونه وکړو. نړیوالتوب دا اړتیا رامنځته کړې ده، چې باید پوه شو، د کلتورونو اختلاف څنګه د رهبرۍ پر فعالیت اغېزه ښندي.

---

۱ . نړیوال کېدل(العولمه، Globalization): د ځېنو په اند د ملتونو، کلتورونو، او هېوادونو ترمنځ د پولو رانغښتلو او ختمولو ته ویل کېږي او له دې لارې نه ټول یوې نړیوالې کلتوري او فرهنګي کورنۍ ته سره نږدې کېږي او ځېنې بیا د یوې نړیوال کلي بدلیدل ترې اخلې. دوکتور محمد عابد الجابري (العولمه) نړیوال کېدل داسې تعریفوي:
(العولمه) یا نړیوال کېدل د فرانسوي کلیمې (Monodialization) چې په نړیواله سطحه د یو څه ګرځولو ته وایي ژباړه ده په دې معنا چې یو شی د پولو له محدودې څخه را بهر کول او لامحدودیت اړخ ته بول. همدارنګه نوموړې فرانسوي کلیمه د انګلیسي کلیمې ژباړه ده، چې لومړي ځل د امریکا په متحده ایالاتو کې (Globalization) کارول شوې، چې د یو شي د عام کولو او شاملولو معنا ترې اخیستل کېږي. رابرسټون(Roberston) د (Globalization) کلیمه داسې تعریفوي نړیوال کیدل په نړۍ سره رانښلولو او د نړي مستعشروالی د جدیت په لور بوول او یه کلکه توګه د نړۍ د هېوادونو یو پر بل تکیه کولو ته وایي.
د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: حیدري شمشاد، نړیوالې اړیکې، دویم چاپ، د چاپ کال ۱۳۹۲ لمریز، جلال آباد: مومند خپرندویې ټولنې تخنیکي ځانګه، ۷۱او ۷۲ مخونه

همداراز نړیوالتوب دا اړتیا رامنځته کړې ده، ترڅو رهبران د کلتوري اختلاف په هکله پوهاوی ترلاسه کړي او په دې باره کې تمرین وکړي. الدر او بارثولومو وایي، نړیوال رهبران د کلتوري اختلاف مدیریت لپاره د پنځو وړتیاوو پراختیا ته اړتیا لري:

لومړی: رهبران په ټوله نړۍ کې د سیاسي او سوداګریز چاپېریال پوهېدو ته اړتیا لري.

دویم: هغوی اړتیا لري د ګڼو کلتورونو زیات شمېر لیدلوري، علایق او خوښي، د چارو بهیر او ټکنالوژۍ زده کړې.

دریېیم: هغو باید د دې وړتیا ولري، څو په یو وخت کې د نورو کلتورونو وګړو سره کار وکړي.

څلورم: رهبران باید توان ولري، څو ځان د نورو کلتورونو د ژوند طریقې او اړیکو سره برابر کړي. پنځم: هغوی باید زده کړي، چې د نورو کلتورونو وګړو سره د برابرۍ موضوع نه تر کلتوري برترۍ پورې اړیکې ټینګ کړي.

برسېره پردې، تینګ- تومي باور لري، چې نړیوال رهبران د کلتوري لېږد د لیدلورو د رامنځته کولو مهارت ولري. هغوی اړتیا لري خپلې ارتباطي وړتیاوې چې هغوی ته وړتیا وربښي، خپلې لیدلورې په یوه متنوع کاري چاپېریال کې طراحي او اجرا کړي، پراختیا ورکړي. په خلاصه ډول که رهبران نن ورځ په نړیوالو ټولنو کې اغېزمنتوب ته تمایل لري، اړتیا ده یو لړ ستونزمن وړتیاوو ته په ځان کې پراختیا ورکړي.(۱)

دا څپرکی دې بحث ته ځانګړی شوی، چې کلتور څنګه د رهبرۍ پر بهیر اغېز ښندي. څپرکی د کلتور په تعریف پیلېږي او د کلتور په هکله دوه ترلې موضوع توضیح کوي. ورپسې، د کلتور اندازه نیونې معیارونه، د نړیوالو کلتورونو برخې او د دې کلتورونو ځانګړتیاوې تشریح کوو. بیا به زده کړو چې رهبرۍ څنګه په مختلفو کلتورونو کې توپیر کوي او کومه ځانګړي رهبري نړیوال کلتورونه جذبوي، د خوښې وړ یا ناخوښې وړ یې معرفي کوي.(۲)

لومړی مبحث: د کلتور تعریف

انسان پېژندونکي، ټولنپېژندونکي او د نورو علمي څانګو پوهان د کلتور کلمې په اړه زیات بحثونه کړي دي. داچې مختصره کلمه ده، ستونزمنه ده چې وتوانیږو، هغه تعریف کړو او مختلف افراد هم له بېلا بېلو لارو هغه تعریفوي. د ځینو له انده، کلتور د ارزښتونو، باورونو یا اعتقاداتو، قوانین، عرف، نښو او

---

1. Peter G. Northouse (2019). Leadership'Theory and Practice, 8th edition, p. (621)

۲ . افجه، سید علی اکبر، رهبری سازمانی، ۸۱او ۸۲ مخونه

دودونو په توگه چې د وگړو د يوې ډلې په منځ کې گډ دي، تعريفېږي. دا ارزښتونه گډ[1] دي، چې يوه ډله متحد کوي. کلتور پويا يا لېږدېدونکي دي او نورو ته انتقالېږي. په يوه جمله کې ويلی شو، چې کلتور د يوه ډله وگړو د ژوند طريقه، عادات او سند دی.
د څو کلتوري[2] او کلتوري تنوع[3] کلمې له کلتور سره په اړيکه کې دي. څو کلتوري يو روش يا سيستم دی، چې له يوه کلتور څخه ډېر رانغاړي او د افريقايي، امريکايي، اسيايي، اروپايي او منځني ختيځ په څېر گڼ کلتورونو شتون ته اطلاق کېږي. همدا راز کېدای شي، چې څو کلتوري په يو لړ واړه کلتورونه چې نژاد، جنسيت، عمر، ډلې او کلتوري لړکی او جنسي ورته والي رانغاړي، اطلاق شي. کلتوري تنوع د يوه سازمان يا ډلې په داخل پوري مربوطېږي.[4]

لومړی جز: اړوند مبحثونه

د کلتور د مختلفو څېرو په باره کې د بحث کولو مخکې، د دوو مهمو موضوعاتو په تعريفولو چې د کلتور او رهبری سره نږدې اړيکه لري، پيل کوو: توکم پالنه يا قوم گرايي[5] او تعصب[6].

لومړی پراگراف: توکم پالنه يا قوم گرايي

لکه څرنگه چې توکم پالنه يا قوم گرايي په دې معنا ده، چې افراد دې ته تمايل ولري، چې د ارزښتي، نژادي او کلتوري له نظره د نورو يا نړۍ پام خپلې ډلې ته واړوي. افراد دې ته ميلان لري چې خپل عقايد، باورونو، ادراکاتو، ارزښتونو او ليدلورو ته د نورو ډلو په مقابل کې لومړيتوب او لا ارزښت ورکړي. توکم پالنه له دې باور څخه عبارت دی، چې د يو فرد اړوند کلتور د نورو له کلتور څخه بهتر او لا طبيعي دي. دا کېدای شي، د نورو د نظرياتو او رايو د رسميت پېژندلو رد کولو ته شامل هم شي. توکم پالنه يو نړيوال تمايل دی او له مور څخه هر يو په يوه اندازه له دې روحيې څخه برخمن يو.
توکم پالنه د يوه ادراکي کړکۍ[1] په څېر ده، چې له دې لارې وگړي له يو کولتور څخه د خلکو جدي څارنه د بل کولتور په وسيله کوي[2] د بېلگې په ډول: څېنې وگړي فکر کوي، چې د امريکې په متحدو

---

1. Shared qualities

2. Multicultural

3. Diversity of culture

4 . Peter G. Northouse (2019). Leadership’Theory and Practice, 8th edition, p. (622)

5. Ethnocentrism

6. Prejudice

ایالتونو یا غربي هېوادونو کې د ډیموکراسۍ اصول د نورو هېوادونو د سیاسي باورونو څخه غوره ده او د دې پېچلو کلتورونو له پوهېدو څخه هغوی عاجز دي. توکم پالنه د کلتوري ارزښتونو په باره کې د فکر کولو تمایل ته او داچې هغو ته د رسېدو لپاره ټاکل شوې لارې سمه او طبیعي ده، لاره پرانېزي او د دې لیدلوري ملاتړ کوي.

کېدای شي، چې توکم پالنه د رهبرۍ لپاره یوه اصلي خنډ واوسي، ځکه چې د نورو وګړو په اړه د بشپړې پوهې او اقدام مانع دی. د بېلګې په ډول، که د یوه شخص کلتوري ارزښتونه د فردي بریالیتوب لپاره د ارزښت وړ دی، کېدای شي د نوموړي فرد لپاره د بل فرد پوهه چې ډلییز یا جمعي بریالیتوبونه د ارزښت وړ شمېري به سخته واوسي. همدارنګه که یو فرد واکونو او مسؤلیتونو احترام ته په کلکه باور ولري کېدای شي، بل فرد وموندل شي چې هغه لپاره د یوه فرد پوهېدل چې واکونو لپاره مبارزه کوي، خو له واکونو او مسؤلیتونو څخه په کلکه زړه صبروي ستونزمنه واوسي. څومره چې توکم پالنه زیاته وي د نورو وګړو د کلتوري ادابو او دودونو زغم یا پرانیستوب به کم واوسي.[٣]

یوه ماهر رهبر نه شي کولی، له هغو مواردو چې د توکم پالنې اړوندېږي، مخنیوی وکړي. کله چې یوه رهبر خپله توکمي تمایلات وپېژندل همدا راز اړتیا لري، د نورو توکمي اړتیاوې هم وپېژني او تر یوه کچه د هغو د زغملو درجه ولري او رهبران اړتیا لري، چې پرمختیا، او پر خپلو کړنو او پالیسیانو باور ولري. ماهر رهبران که له یوې خوا په توکم پالنې باندې د غلبې کولو وړتیا لري له بله اړخه د دې پوهه هم لري، چې څه وخت لازمه ده، پر خپل کلتوري ارزښتونو ټینګار وکړي.[٤]

دویم پراګراف: تعصب[٥]

نژادي تعصب له توکم پالنې سره بشپړ تړلی دی. نژادي تعصب د یوه پوهې (ادراک)، عقیدې او یا احساس څخه عبارت دی، چې یوه فرد د بل یوه فرد یا ډلې په باره کې د نابشپړ او ناسمه اطلاعاتو[٦] په

1. Perception window

2 . Porter, R. E., & Samovar, L. A. (1997). An introduction to intercultural communication, 8th edition, In L. A. Samovar & R. E. Porter (Eds.), Intercultural communication: A reader. Belmont, CA: Wadsworth, p. (5)

3 . Peter G. Northouse (2019). Leadership'Theory and Practice, 8th edition, p. (623)

٤ . افجه، سید علی اکبر، رهبری سازمانی، له ٨٣ څخه تر ٨٥ مخونو پورې

5 . Prejudice

6. Faulty or unsubstantiated data

اساس لاسته راوړی دی. تعصب د پخوانۍ تجربو یا پرېکړو پر اساس د نورو په هکله قضاوت په وسیله پرانیستل کېږي.[1]
اکثره تعصب کې نژادي افکار (لکه امریکایي، افریقایي د اروپایي په وړاندې، امریکایي) شاملېږي، خو همدا راز په ځېنو مواردو لکه جنسیت، عمر، هم جنس(۲) او نورو تعصبونو کې په کار وړل کېږي. که څه هم کېدای شي، چې تعصب یوه مثبت ټکی (لکه د کافي سند پرته یوه کلتور لپاره ډېر ارزښت ورکول) واوسي، خو په معمولي ډول یوه منفي ټکی دی.
له توکم پالنې سره په همغږي موږ ټول په یو ډول له تعصب څخه برخمنه یوو. کله زموږ تعصب اجازه راکوي، چې د خپلې پوهې او ادراکات ځېنې برخې ثابت وساتو او له خپرولو یې ډډه وکړو. برسېره پردې تعصب کولی شي، چې زموږ روحي نا ارامي راکمه کړي، ځکه چې نورو ته د لیدو لپاره یوه ښکاره جوړ شوې او موندل شوې لاره موږ ته برابروي. د تعصب په باره کې له اصلي مسایلو څخه یوه دا ده، چې ډېر ځان پال[3] یا نور پال[4] دي او مرسته کوي، چې د ځان لپاره د نورو لګښتونو په مقابل تعادل رامنځته کړو.
له دې پرته تعصب د دې مخنیوی کوي، څو موږ ونه شو کولی، چې د نورو وګړو حالات او وضعیتونه په سمه توګه ووینو او تحلیل یې کړو. کله کله تعصب په خامو سپارښتنو او کم اهمیت شمېرلو، چې وګړي د نورو په هکله جوړوي ځان ښکاره کوي.
سربېره پر دې، همدارنګه رهبران د خپل تعصب سره د مقابله کولو لپاره د پیروانو تعصب سره د مخامخ کېدو له ننګونې سره مخامخ دي. دغه تعصبونه کولی شي، د رهبر لوری او کلتور تر اغېز لاندې راولي. تر دې مخکې د رهبر لپاره غیر معموله نه ده، چې د داسې پیروانو سره مخامخ شي، چې مختلفو ډلو تشکیل او دې ډلې د یو بل په نسبت له خاصو تعصبونو لرونکي دي. یوه ماهر رهبر اړتیا لري، په مختلفو کلتوري زمینو کې د خپلو پیروانو سره د مفاهمې کولو لپاره لارې ومومي.[5]

---

1 . Peter G. Northouse (2019). Leadership'Theory and Practice, 8th edition, p. (623) Source, Ponterotto, J. G., Utsey, S. O. & Pedersen, P. B. (2006). Preventing prejudice: A guide for counselors and educators (2nd ed.). London, UK: Sage

2. Homophobia

3. Self oriented

4. Other oriented

۵ . افجه، سید علی اکبر، رهبری سازمانی، ۸۶او ۸۵ مخونه

دویم جز: د کلتور معیارونه[1]

کلتور د متنوع روشونو پر ډېرو مطالعاتو متمرکز دی. په تېرو دېرشو کلونو د مطالعاتو زیات شمېر په مشخص ډول د کلتور پر بېلابېلو معیارونو او طبقه بندي کولو پر مشخصو لارو ټینګار کړی دی. د اساسي معیارونو یا مختلفو کلتورونو د ځانګړتیاوو تشخیص د هغو ترمنځ د اړیکو پوهېدو لپاره توانېدل لومړی ګام دی.

څو نامتو اثرو دا پوښتنه مطرح کړی دی، چې کلتور څنګه مشخص کړي. د بېلګې په ډول، هال راپور ورکوي، چې د کلتورونو لومړنی خصوصیت د تاکیداتو له درجو څخه دی، چې پر فرد (فرد پالنې کلتور) یا ډلې (ډلې پالنې کلتور) باندې لري. په بل مېتود، ترومپنرز[2] د (**۴۷**) مختلفو هېوادنو له (**۱۵۰۰۰**) څخه ډېر افراد تر مطالعې او څېړنې لاندې ونیولې او ویې موندله چې سازماني کلتورونه[3] کولی شي، په مؤثر ډول په دوه معیارونو طبقه بندي شي: د مراتبو سلسلې پر وړاندې برابری، دنده پالنې پر وړاندې شخص (رابطه) پالنه. د مساوات درجه بندۍ معیار هغه درجې راجع کېږي، چې کولتورونه ګډ واک څرګندوي، لکه د تقسیم شوي قدرت پر خلاف. شخص پالنه- دنده پالنه پر هغه پراختیا ټینګار کوي، چې کلتورونه باید د انساني تعاملاتو پرځای د سازماني دندو په ترسره کولو تاکید ولري.

1. Dimensions of culture

۲ . ترومپنرز (Alfonus (fons) Trompenaars): یو هالنډي- فرانسوي د سازماني او مدیریتي اړیکو تیوریست یا نظریه ورکوونکي دي، چې په **۱۹۵۳**زېږدیز کال په امستردام ښار کې زېږېدلی دی. د متقابلو کلتوري اړیکو په مدیریتي بخش کې مشاور وو، چې د نوموړي موډل د ملي کلتوري توپیرونو په هکله ډېر شهرت لري. کله چې نوموړي خپلې زده کړې د اقتصاد په برخه کې پای ته ورسولې، نو په **۱۹۸۱**زېږدیز کال کې یې په خپل مسلک کې کار کول پیل کړ، چې لومړۍ دنده یې د مدیریتي ډلبندۍ او پرمختګ په ساحه کې وه، په **۱۹۸۹**زېږدیز کال کې یې د چارلیس همپډین ټرنر سره په ګډه د نړیوال سوداګریز مطالعاتي مرکز بنسټ کېښود، چې له دې وروسته یې له ځینو شرکتونو سره لکه BP,Philips, IBM, General Motors, Pepsi cola او داسې نورو سره یې کار وکړ.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: http://en.wikipedia.org/wiki/fons-trompenaarsوخت ۱۱:۰۱ سهار ورځ جمعه تاریخ ۲۰۱٦/۱۰/۲۸

۳ . سازماني کلتور: سازمان هم د فرد او ټولنې په څېر له هغه کلتور څخه چې په هغه پورې ځانګړي دي، برخمن دي. سازماني کولتور(د سازمان له خوا زیاتره وړاندې شوي ارزښتونه) (دیل او کینډي)(Terrence E. Deal and Allan A. Kinnedy) یا (هغه طریقه چې کارونه په کې ترسره کیږي) (بورو) (Marrin Bower). یا هم سازماني کلتور د سازماني ارزښتونو د جوړونکو کلیدي ځانګړنو او متخصاتو مجموعې ته وایي. (رابینز).

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: رضایان علي، ژباړه: خوښ محمد نواب، د مدیریت بنسټونه **۲۸۳** او **۲۸۴** مخونه

ښايي د کلتوري معيارونو په هکله له ټولو څېړنو څخه چې ورته ډېر مراجعه او پاملرنه شوې ده، د هافستد[1] مطالعات دي. د يوه پوښتنليک د تحليل او تجزيې پر بنسټ چې د (**۵۰**) هېوادونو له (**۱۰۰۰۰۰**) څخه د ډېرو افرادو نه راټول شو، هافستد د کلتورونو د توپير د تشخيص لپاره پنځه اصلي معيار مشخص کړ، چې عبارت دې له:

۱. د قدرت واټن[۲]

۲. د عدم اطمينان څخه اجتناب[۳]

۳. جمع (ډله) پالنه- فرد پالنه[۴]

۴. نارينه توب- ښځينه توب[۵]

۵. اوږد جهت – لنډ جهت استفادې ته تمايل[۶]

د هافستد اثر په نړۍ کې د کلتورونو په برخه کې د نورو څېړنو لپاره د پلټنې وسيله ده.

د رهبرۍ او کلتور په هکله چې کومې څېړنې د هاوس او د هغه همکارانو له خوا شوې ده، لا تردې دمه ځواکمن اطلاعات وړاندې کوي، چې د کلتور، رهبرۍ او سازمانونو په اړه په **۸۰۰** پانو کې د **۶۲** گلوب[۷] ټولنې تر عنوان لاندې خپور شوی دی. دغه مطالعات د گلوب مطالعاتو په نامه چې د نړيوالې رهبرۍ او د سازماني رويې اغېزمنتوب مخفف (لنډيز) دی، شهرت وموند. د گلوب مطالعات د رهبرۍ او کلتور ترمنځ د اړيکې په هکله ډېرې پايلې توليد کړي دي. د گلوب څېړنه چې په **۱۹۹۱** زېږديز کال کې د رابرت هاوس په وسيله ترسره شوه، يوه پرمختيايي برنامه ده، چې **۱۶۰** پوښتونکي يې مصروفه کړي

---

۱ . هافستد(Gerard Hendrik Hofstede): هافستيد يو هالنډي ټولنپوه دی، چې په ۳/۱۰/۱۹۲۸ په هارلم ښار کې زېږېدلی. نوموړی د ملي او سازماني کلتورونو د اړيکو او تناسب په هکله مطالعه درلوده، نوموړي څېړنې کتابونه ليکلي چې د هغه له جملې څخه فرهنگي لاسته راوړنې، فرهنگونه او سازمانونه يادولی شو، د نوموړي مطالعات څرگندوي چې د افرادو راټوليدل او تجمع په مختلفو برخو کې يو سيمه ايز او ملي فرهنگ دی، چې د افرادو په کړنو باندې حاکم دي او د دوی کړنې په ټولنو او سازمانونو کې د خپل تاثير لاندې راولي.

د نور تفصيل لپاره دې وکتل شي: https://fa.wikipedia.org/wiki/%DA وخت ۹:۰۰ سهار ورځ پنج شنبه تاريخ ۲۰/۱۰/۲۰۱۶

2 . power distance, and long-term–short-term orientation

3 . uncertainty avoidance

4 . individualism– collectivism

5 . masculinity–femininity

6. Long-term-short-term orientation

7. GLOBE

دي، ترځو دا څېړنه ترسره شي. د دې پروژې لومړۍ‌س موخه د رهبرۍ پر اغېزمنتوب د کلتور اغېز او د کلتورونو ترمنځ له تعاملاتو څخه عمومي فهم دی. د ګلوب څېړونکي خپل اطلاعات د مختلفو روشونو څخه لکه پوښتنلیک، مرکه، د مطالعې ډلې او د رسنیز مطالبو د محتوی د تجزیې او تحلیل څخه راټولې کړې. د ګلوب مطالعاتو د موندنې زیات جزیات په دې څپرکي تر بررسۍ لاندې ونیول شي.

د رهبرۍ او کلتور مطالعاتو د یوې برخې په توګه، د ګلوب څېړونکي خپلې طبقه بندۍ ته د کلتوري معیارونو څخه پراختیا ورکړه، د خپل او د نورو د څېړنې په اساس (د بېلګې په ډول، هافستد، کلاک هومن[1]، استرادبک، مکللند[2]، تریندیس) څېړونکي نهه کلتوري معیارونه مشخصې کړې دي[3]:

۱. د عدم اطمینان څخه اجتناب او ډډه کول.[٤]

۲. د قدرت واټن[٥]

۳. نهادي جمع پالنه[٦]

۴. په ډله کې جمع پالنه[7]

۵. جنسي برابري[٨]

٦. ټینګار[٩]

---

۱ . کلاکهان-یا کلاید کلاک هون: یو امریکایي فرهنګي انسان پېژندونکی دی، چې په ۱/۱۱/۱۹۰۵ د امریکا په لوا ښار کې زېږېدلی او په ۱۹٦۰/جولای/۲۸ په مکسیکو ښار کې د ۵۵ کالو په عمر ومړ.خپلې زده کړې یې د هارورډ پوهنتون کې کړې دي، د کلاکهون د مهمو اثارو له جملې څخه یو هم فرهنګي انسان پېژندنه ده، چې ډېر زیات شهرت یې موندلی.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://en.wikipedia.org/wiki/Clyde_Kluckhohnوخت ۱۰:۳۱ سهار ورځ پنج شنبه تاریخ ۲۰۱٦/۱۰/۲۰

۲ . دیوید کلارنس مکللند: یو امریکایي روان پېژندونکی و، چېط په ۱۹۱۷/مۍ/۲۰ د نیویارک په ښار کې زېږېدلی او ۱۹۹۸/مارچ/۲۷ د ۸۸ کالو په عمر مړ شوی. دنده یې د روانشناسۍ په هکله نظریات ورکول و.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://fa.wikipedia.org/wiki/%D8وخت ۱۲:۳۵ ماسپښین ورځ جمعه تاریخ ۲۰/۱۰/۲۱

3 . Peter G. Northouse (2019). Leadership'Theory and Practice, 8th edition, pp. (625-626)

4 . uncertainty avoidance

5. power distance

6 -Institutional collectivism

7 -In group collectivism

8 . gender egalitarianism

9. assertiveness

۷. راتلونکي ليدنه[۱]
۸. عمل پالنه[۲]
۹. بشريت[۳]

له دې معيارونو څخه هر يو په لاندې ډول توضيح کوو:

۱. د عدم اطمينان څخه اجتناب او ډډه کول

د عدم اطمينان څخه اجتناب د هغه روشونو سره چې د قوانينو، جوړښتونو، او مقرراتو څخه کلتورونه استفاده کوي؛ ترڅو د راتلونکي په اړه اټکل او لږ د عدم اطمينان احتمال ولري، سرو کار لري.

۲. د قدرت واټن

دا معيار په کومه درجه، چې د يو ډلې غړي توقع لري او موافق دي، چې قدرت بايد په غير مساوي ډول د هغوی ترمنځ ووېشل شي اړيکه لري. د قدرت واټن د دې لپاره چې ولې کلتورونه طبقه بندي[٤] شوي دي او په نتيجه کې د خلکو په منځ کې د قدرت ، اختيار، شخصيت، مقام، شتمنۍ او مادي ملکيتونو پربنسټ ايجاد د طبقاتو شوي دي، پاملرنه لري.

۳. نهادي ټول پالنه (جمع گرايی نهادي)[٥]

دا معيار په کومه درجه چې سازمان ډلييز فعاليتونه هڅوي توضيح کوي. نهادي ټول پالنه ډېر په دې اړه چې کلتورونه لا زيات پاملرنه د ټولنيزو او عمومي اهدافو د تحقق په اړه لري، يا فردي او شخصي بحث کوي تر مطالعي لاندې نيسي.

۴. په ډله کې ټول پالنه (جمع گرايی در گروه)

دا معيار په کومه اندازه چې خلک غرور، وفاداري او په خپل سازمان يا کورنۍ کې څرگندوي، اړونديږي. ټول پالنه په ډلو کې په کومه اندازه بايد خلک ځان سازمانونو او کورنيو ته وقف کړي، ډير پاملرنه کوي.

---

1 . future orientation

2. performance orientation

3 . humane orientation

4 -Stratified

5 -Institutional pluralism

۵. جنسي برابري

دا معیار په کومه درجه چې یو سازمان یا ټولنه جنسي اختلافات کموي او جنسي برابری ته پراختیا ورکوي، اندازه کوي. جنسي برابري د هغه موضوعاتو په څېر چې څومره ټولنې د غړو د بیولوژیکي جنسیت له مخې په کورونو، سازمانونو او ټولنو کې په مسؤلیتونو سپارلو باندې ټینګار نه کوي، پاملرنه لري، یعنې په سازمانونو، کورونو او ټولنو کې باید د جنسیت له مخې دندې ونه سپارل شي.

٦. ټینګار

دا معیار په کومه اندازه چې خلک عزم لرونکي، مقاومت کوونکي، مخالف، بریدګر او ځواکمن په یو کلتور کې د (عدم اعتماد پر نفس) پر پرتله متواضع او په ټولنیزو اړیکو کې د درناوي وړ دي، تر بحث لاندې نیسي.

۷. راتلونکې لیدنه

دا موضوع په کومه اندازه چې خلک د راتلونکي لپاره لکه پلان جوړونه، په راتلونکي کې پانګه اچونه، او د راتلونکې لپاره د اوسنیو اسانتیاوو تاخیرول دي، تر بحث لاندې نیسي. راتلونکې لیدنه په دې ټینګار کوي، چې په یو کلتور کې خلک زده کړه کوي، چې څرنګه په راتلونکي کې ښه ژوند ولري او د حال څخه ترجیح ورکړي او خود مختاره وي.

۸. عمل پالنه

دا معیار په هغه اندازه چې د یو سازمان د ډلې غړي د پرمختګ او بریا لپاره هڅوي، اړوندېږي. عمل پالنه د دې موضوع لپاره چې ایا خلک په یو کلتور کې د ستونزمنو اهدافو د ټاکلو او هغه ته د رسیدو لپاره ګټه ترلاسه کوي او که نه ، پاملرنه کوي.

۹. انسان پالنه

نهم معیار انسان پالنه ده، دا دې پورې تړلی دی، چې د یو کولتور لخوا څخه خلک هڅول کېږي او تشویق کېږي، چې عادل، سخي، ریښتینی، محافظ او نور پر وړاندې مهربانه اوسي. بشر پالنه د دې پورې اړه لري، چې څومره یوه ټولنه یا سازمان نورو باندې پر حساسیت (یعنې نورو په اړه حساسه اوسېدل)، ټولنیز ملاتړ او ټولنیزو ارزښتونو ټینګار کوي.

د ګلوب[1] څېړونکی د دې نهو معیارونو څخه د کلتوري اغېزو د تحلیل او تجزیې لپاره د دوه شپېتو مختلفو هیوادونو څخه ګټه واخیسته. دا کلتوري معیارونه د مطالعې قاعده ده، د دې لامل موندلو لپاره چې ولې هېوادونه د رهبرۍ په روشونو کې سره توپیر لري[۲] سویس داسې یو هېوا دی، چې اکثره وخت د خپل لوړ بشر پالنې له مخې پېژندل کېږي، ځکه چې د لومړي او دویم نړیوال جنګونو په دوران او وروسته له هغې له خلکو سره ډېرې مرستې وکړي. دې هېواد صبر او مسؤلیت د خپل د تعلیم مرکز ګڼلی دی.[۳]

پایله

د دویم نړیوال جنګ څخه تر اوسه د نړیوال توب لپاره یو تولیزه پاملرنه رامنځ ته شوې ده، نړیوال کېدل د رهبرانو لپاره یو اړتیا د کلتوري توپیرونو په اړه د ښه پوهېدو لپاره او د اړتیاوو زیاتېدل د کلتورونو ترمنځ د اړیکو لپاره په عمل کې رامنځ ته کړې دي. په دغه څپرکي کې د کلتور په اړه، معیارونو او د کلتور اغېزه د رهبرۍ په پروسه باندې وڅېړل شو. د رهبرۍ په عنوان د اعتقاداتو، ارزښتونو او د نورمونونو په شکل وپېژندل شول. دوه لاملونه دي چې د کلتوري پوهاوي مخنیوی کوي ، توکم پالنه او تعصب دی. توکم پالنه عبارت ده د انسان تمایل هغه ډلې ته چې دوی پورې تعلق لري، په نړۍ کې د نور د پاملرنې وړ وګرځي او دا د رهبرانو لپاره یوه ستونزه ده، ځکه چې د نورې نړۍ بشپړ پېژندلو څخه ډډه کوي.
په همدي ترتیب تعصب عبارت دی له نورو په اړه له قضاوت څخه د ثابت ادراکاتو او نیمګړي اطلاعاتو پر بنسټ ده. تعصب د منفي اغېزې لرونکی دی. ځکه چې په هغه کې یوه پټه د غرور روحیه موجود دی او د رهبرانو په وسیله د نورو د صفاتو او وړتیاوو د لیدلو مانع ګرځي.
په تیرو دېرشو کلونو کې د مختلفو کلتوري معیارونو د مشخصولو لپاره مطالعات ترسره شوي دي، چې د هغو څخه ډېر غوره د هافستد[٤] مطالعات دي، چې پنځه اصلي معیارونه[1] او په لاندې ډول دي:

1 . GLOBE

۲ . افجه، سید علی اکبر، رهبری سازمانی، له ۸۸ څخه تر ۹۱ مخونو پورې

3 . Peter G. Northouse (2019). Leadership'Theory and Practice, 8th edition, pp. (626-628)

4 . Hofstede

۱. د قدرت واټن
۲. د عدم اطمنان څخه ډډه
۳. فرد پالنه او ټول پالنه
۴. ښځیتوب او نارینتوب
۵. اوږده ـ واړه جملاتو څخه استفادي ته تمایل دی.

د هافستد د مطالعاتو په بشپړېدو سره ، هاوس او د هغه مرستیالان نور جدید معیارونه چې له دې معیارونو سره یوځای کړي، عبارت دي له: په ډله کې ټول پالنه، نهادي ټول پالنه، راتلونکی لیدنه، ټینګار او اصرار د عقیدې له مخې، عمل پالنه او په اخر کې له انسان پالنې څخه. دا مطالعات چې په ګلوب شهرت وموند ډېر پیاوړي مطالب د کلتور او رهبری په اړه بیانوي[۲]خو له بده مرغه له هغه څخه ترلاسه شوي، د یو تیوری د پیدایښت لامل چې په بشپړ ډول د کلتور او رهبري ترمنځ د اړیکو استازیتوب وکړي، نه شو. سربیره پردې د نهو کلتوري معیارونو تعریفونه او له دې معیارونو څخه ګټه اخیستل په مختلفو کلتورونو او د رهبري د روش تعین تړون د مدیر په نظر په هر سازمان او پیژندنه چې هغه د فردي، ډلییز، سازماني او عمومي کلتور څخه پیدا کوي، لري.[۳]

د رهبری او کولتور له تیوری څخه په عمل کې ګټه اخیستل

د کولتور او تنوع په اړه د روزنو پرورګرامونه د کلونو راهیسې مشهور دي. د بېلګې په توګه په روزنو او پرمختګ ورکوونکو ساحو کې پراخه پروګرامونه د کولتوري حساسیتونو په اړه تدریس کېږي او هغه مسایل مشخص کېږي، چې کولتوري توپیرونو پورې اړه لري. خلکو ته د مختلفو کولتورونو ځانګړتیاوو په اړه تدریس کېږي او څرنګه هغوی له په نورو هېوادنو او کولتورونو کې له خلکو سره حساس اوسي.
په دې فصل کې پایلې د رهبری تطبیق روزنو پورې اړه لري. د کولتور مسایلو پورې پوهېدل له ډېرو اړخونو څخه ګټوره ده. لومړی د کولتور په اړه موندنې رهبرانو سره مرسته کولی شي، چې د خپل کولتور پر تعصباتو او اولیتونو باندې پوه شي.

---

1 . Peter G. Northouse (2019). Leadership'Theory and Practice, 8th edition, p. (671) Source: Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage.

۲ . افجه، سید علی اکبر، رهبری سازمانی، ۹۱ او ۹۲ مخونه

3 . Peter G. Northouse (2019). Leadership'Theory and Practice, 8th edition, p. (671)

دویم موندني (Findings) له رهبرانو سره مرسته کوي، چې په دې پوه شي، چې ښه رهبر چاته وایي. مختلف کولتورونه مختلف نظریې لري، چې هغوی له خپلو رهبرانو څخه څه غواړي. دا موندنې له زموږ له رهبرانو سره مرسته کوي، چې خپل طرز ته د کولتور مطابق توافق ورکړي؛ ترڅو په مختلفو کولتورونو کې ډېر اغېزمن اوسي.

دریېم: د دې فصل موندنې (Findings) له نړیوالو رهبرانو سره مرسته کوي، چې د جغرافیوي سرحداتو او کولتورونو کې په ډېر اغېزمنه توګه اړیکې او ارتباطات ټینګ کړي. د کولتوري توپیرونو د پوهېدو په وسیله له نورو سره په اړیکو کې ډېر پیاوړي او باوري کېږي.

د کولتور او رهبرۍ په اړه معلومات کېدای شي، چې ډېر له عملي لارو تطبیق شي[1] لکه د بېلګې په توګه د کولتوري حساسو ویپاڼو جوړولو (culturally sensitive websites)، د نویو کارکوونکو لپاره د رهنمایۍ پروګرام جوړول (design new employee orientation programs)، د روزنو ځای پر ځای کولو لپاره د پروګرامونو نیول (design new employee orientation programs)، د نړیوال ټیم اغېزمنتوب ته پرمختګ ورکول (improve global team effectivenes) او داسې نور لارو څخه ګټه اخیستل کېږي. دا بېلګې په څرګنده توګه د رهبرۍ او کولتور په اړه څېړنو تطبیق پراخه کچه د کار په ساحه کې مشخصوي.[2]

په پای کې که غواړئ، چې غوره رهبري وکړئ؛ د خلکو له کولتورونو او ارزښتونو سره اشنایي پیدا کړئ، ترڅو په ښه توګه په هغوی کې ځان عیار کړئ او له هغوی سره توافق وکړئ او یو بریالي رهبر اوسئ.

1 Peter G. Northouse (2019). Leadership'Theory and Practice, 8th edition, p. (649) Source: Bing, J. W. (2004). Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices. Academy of Management Executive, 18(1), 80–87

2 . Peter G. Northouse (2019). Leadership'Theory and Practice, 8th edition, p. (649)

د تحلیل لپاره پوښتنې

(۱) رهبري تعریف کړئ؟

(۲) د رهبرۍ او مدیریت ترمنځ توپیرونه واضح کړئ؟

(۳) د رهبرۍ او مدیریت ترمنځ مشابهتونه واضح کړئ؟

(۴) تیوري څه ته ویل کېږي، واضح یې کړئ؟

(۵) د لوی سړي تیوري کومې تیورۍ ته ویل کېږي، واضح یي کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟

(٦) توماس کارلایل د لوی سړي تیورۍ په اړه کوم نظر لري؟

(۷) د رهبر شخصي ځانګړتیاوو تیوري په څه معنا، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟

(۸) د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه رالف استاګدیل لومړنۍ څېړنه کې د کومو ځانګړتیاوو څخه یادونه وکړه؟

(۹) د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه رالف استاګدیل په خپل دویمه څېړنه کې د کومو ځانګړتیاوو څخه یادونه وکړه؟

(۱۰) د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه مان څه نظر درلود او په خپل څېړنه کې د کومو ځانګړتیاوو څخه یې یادونه وکړه؟

(۱۱) د رهبرۍ ځانګړتیاووپه اړه د لرد، الیګر او دي وادر څېړنې څه نظر درلود او د کومو ځانګړتیاوو یادونه یې سره وکړه؟

(۱۲) د رهبرۍ ځانګړتیاوو (خصلتونو) په اړه د کرک پاتریک او لاک نظر څه وو؟

(۱۳) د رهبرۍ ځانګړتیاوو (خصلتونو) په اړه د هرسي او بلانچارډ نظریات واضح کړئ؟

(۱۴) د زیګرو، کمیپ او بادر څېړنې د رهبرۍ په اړه واضح کړئ؟

(۱۵) د رهبرۍ له ځانګړتیاوو څخه هوښیاري، پر ځان باور، عزم، رښتینولي او ټولنیز والی تشریح کړئ، او د ځانګړتیاوو له تیورۍ څخه په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟

(١٦) د مهارتونو تیوري توضیح کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟

(۱۷) د رویې تیوري کومې تیورۍ ته ویل کېږي، توضیح یې کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟

(۱۸) آمرانه رهبري تعریف او ځانګړتیاوې واضح کړئ؟

(۱۹) ولې ځینې خلک آمرانه رهبري خوښوي او ورسره ګټه اخلي؟

(۲۰) د آمرانه رهبرۍ ګټې او زیانونه کوم دي؟

(۲۱) مشارکتي رهبري تعریف کړئ او د مشارکتي رهبرۍ ځانګړتیاوې کوم دي؟

(۲۲) په مشارکتي رهبرۍ کې کومې چارې ترسره کېږي؟

(۲۳) مشارکتي رهبري په عمل کې څنګه په کار وړل کېږي؟

(۲۴) د مشارکت نظریې کومې دي، واضح یې کړئ؟

(۲۵) د مشارکتي رهبرۍ ګټې او زیانونه کومې دي، واضح کړئ؟

(۲٦) د مشارکت پایله کومې دي؟

(۲۷) خپلواکه رهبري کومې رهبرۍ ته ویل کېږي او په کومو مواردو کې ترې کار اخیستل کېږي؟

(۲۸) د خپلواکه رهبرۍ ګټې او زیانونه کوم دي؟

(۲۹) کرټ لوین د هریو روش په اړه څرنګه نظر ورکړ؟

(۳۰) د رهبرۍ په اړه د مشیګان پوهنتون څېړنې واضح کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟

(۳۱) د رهبرۍ په اړه د اوهایو ایالت څېړنې واضح کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟

(۳۲) د بلک او موټون مدیریتي جال واضح کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟

(۳۳) په رهبرۍ کې فرصت طلبي واضح کړئ؟

(۳۴) د رهبرۍ اقتضایي تیوري تعریف کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟

(۳۵) د فیدلر اقتضایي تیوري واضح کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟

(۳٦) د هدف لار ټاکلو تیوري واضح کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟

(۳۷) جورج او جونز کومې رویې د رهبرانو لپاره ذکر کړې، واضح یې کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟

(۳۸) د هاوس او میچل نظریه واضح کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟

(۳۹) د رهبرۍ حالتي تیوري واضح کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟

(۴۰) هرسي او بلانچارد د رهبرۍ لپاره د کومو روشونو څخه یادونه وکړه، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟

(۴۱) د هرسي او بلانچارد حالتي تیوري کوم د کمال درجې ښودلې، توضیح یې کړئ؟

(۴۲) د x تیوري او y تیوري واضح کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟

(۴۳) د رهبرۍ ضمني تیوري کومه تیوري ده، واضح یې کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟

(۴۴) د رهبر- غړي معاملاتو تیوري واضح کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟
(۴۵) د رهبر- غړي معاملاتو تیورۍ په اړه لومړنۍ څېړنې څرنګه وې واضح یې کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟
(۴٦) د رهبر - غړي تیوري وروستۍ څېړنې واضح کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟
(۴۷) خدمتګاره رهبري کومې رهبرۍ ته ویل کېږي، واضح یې کړئ؟
(۴۸) د خدمتګاره رهبرۍ ځانګړې عناصر کوم دي، واضح یې کړئ؟
(۴۹) د خدمتګاره رهبرۍ خصوصیات کوم دي؟
(۵۰) د خدمتګاره رهبرۍ څخه څرنګه ګټه اخیستل کېږي؟
(۵۱) کاریزما څه معنا او کاریزماتیکه رهبري کومې رهبرۍ ته ویل کېږي، واضح یې کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟
(۵۲) د کاریزماتیکه رهبرۍ مراحل کومې دي، واضح یې کړئ؟
(۵۳) د کاریزماتیکه رهبرۍ د ظهور لاملونه کوم دي، واضح یې کړئ؟
(۵۴) د کاریزماتیکه رهبرانو ځانګړنې کومې دي؟
(۵۵) د خلکو جذبولو لپاره باید کومې ځانګړنې ولرو؟
(۵٦) معاملوي رهبري کومې رهبرۍ ته ویل کېږي، واضح یې کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟
(۵۷) بدلونکي رهبرۍ تیوري کومې تیوري ته ویل کېږي، واضح یې کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟
(۵۸) باس د بدولونکي رهبرۍ ماډل ته څرنګه پرمختګ ورکړ، واضح یې کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟
(۵۹) د معاملوي رهبرۍ او بدلوونکي رهبرۍ ترمنځ توپیر واضح کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟
(٦۰) مشارکتي رهبرۍ تیوري واضح کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟
(٦۱) د حقیقي رهبرۍ تیوري واضح کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟
(٦۲) د حقیقي رهبرۍ تګلارې کومې دي؟
(٦۳) د حقیقي رهبرۍ عناصر کومې دي، واضح یې کړئ؟
(٦۴) د حقیقي رهبرۍ څخه څرنګه ګټه اخیستل کېږي؟

(٦٥) د غوره تنظیمونکي تیوري واضح کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟
(٦٦) تطابقي رهبرۍ تیوري واضح کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟
(٦٧) د تطابقي رهبرۍ لپاره کومې لاربښوونې موجودې دي؟
(٦٨) د روحي خوځښت تیوري واضح کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟
(٦٩) د رهبرۍ رواني خوځښت په تیورۍ کې مهم موضوعات کوم دي، هر یو یې واضح کړئ؟
(٧٠) د رواني خوځښت مشهوره طریقه د اړیکو تجزیه او تحلیل واضح کړئ؟
(٧١) د رهبرۍ مدیریتي نقش تیوري واضح کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟
(٧٢) د رهبرۍ توره ځېره په څه معنا توضیح یې کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟
(٧٣) زهرجن مثلث کې د کومو مواردو یادونه شوې، توضیح یې کړئ؟
(٧۴) زینګر او فالکمن د رهبرۍ ویجاړونکي کوم عیبونه په نښه کړي، توضیح یې کړئ، په عمل کې ترې څنګه ګټه اخیستلی شو؟
(٧۵) کلتور تعریف کړئ؟
(٧٦) توکم پالنه توضیح او د رهبرۍ سره یې اړیکې واضح کړئ؟
(٧٧) تعصب توضیح او د رهبرۍ سره یې اړیکې واضح کړئ؟
(٧٨) د کلتور معیارونه توضیح او په اړه یې د علماوو نظریات څه دي؟
(٧٩) هافستد د کلتورونو د توپیر د تشخیص لپاره کوم معیارونه مشخص کړ؟
(٨٠) (هافستد، کلاک هومن، استرادبک، مکللند، تریندیس) څېړونکي کوم کلتوري معیارونه مشخصې کړي دي، هر یو یې واضح کړئ؟
(٨١) د رهبرۍ او کولتور له تیورۍ څخه په عمل کې څرنګه ګټه اخیستل کېږي؟

اخځليکونه

1. Bertocci David I (2009). Leadership in Organization "There is a Deference between Leaders and Managers, United States of America, published by Press of America.
2. Bing, J. W. (2004). Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices. Academy of Management Executive, 18(1).
3. C.R. Hickman (1999). Mind of Manager" Soul of a Leader", New York, Published by Jhon Wiley.
4. D.R. Nadler & Tushman, MIL (1989). What Makes for Magic Leadership? in W.E Rosenback & R.L., Taylor((eds) contemporary issues in Leadership, Boulder, CO: Westview.
5. Dierendonk Dirk van & Kathleen Patterson (2010). Servant Leadership (Developments in Theory and Research,2010, First published by PALGRAVE MACMILLAN, UK.
6. Dubrin Andrew J., Leadership Research finding, Practice and Skills, Rochester Institute of Technology, Fifth edition.
7. Ernest Stech L (1997). Psychodynamic Approach, Sage Publications, London,1997.

8. F. Dansereau, Graen, C.G & Haga, W (1975)." a Vertical Dyad Linkage, Approach in Formal Organization", Organizational Behavior and Human Performance.

9. G. Hofstede (2001). Culture's consequences" Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations" Thousand Oaks, CA, Sage.

10. G.B. Graen, , & Bien M. Uhl,(1995). "Relationship Based Approach to Leadership: Development of Leader- Member Exchange (LMX), Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level, Multi Domain Perspective "Leader ship Quarterly, Vol.6.

11. George, & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership,* San Francisco, Jossey-Bass.

12. George, (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value.* San Francisco, Jossey-Bass press.

13. Gerorg R. Goethals, Georgia J. Sorenson, James MacGregor Burns (2004). Encyclopedia of Leadership, Berkshire publishing group LLC, California.

14. Harrison Christian (2018). Leadership Theory and Research, School of Business and Enterprise, Hamilton, UK, University of the West of Scotland.

15. Ingo, Winkler (2010)." Contemporary Leadership Theories" University of Southern Denmark.

16. J. G. Ponterotto, Utsey, S. O. & Pedersen, P. B. (2006). Preventing prejudice: A guide for counselors and educators (2nd ed.). London, UK, Sage

17. *J. P. Kotter (1990). A Force for Change: How Leadership Differs from Management,* New York, published by Free press.

18. Lussier Robert N, Christopher F. Achua (2010). Leadership, fourth edition, USA, Published by LEAP publishing services.

19. *M. H. Kernis (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. Psychological Inquir.*

20. Moyles Janet (2006). Effective leadership and management in the early years, England, Published by open university press.

21. Newton Paul (2016). Leadership theories (Leaderships Skills), 1st edition, bookboon.com.

22. northhouse Peter.G (2016). Leadership "Theory and Practice". 7th edition, London, Sage Publications.

23. northhouse Peter.G (2019). Leadership Theory and Practice" Eight edition, Sage Publication, California.

24. Northouse Peter G. (2018). Introduction to Leadership (concepts and Practice), Fourth edition, published by SAGE Publications, California.

25. Palestin Robert (2019. From Leadership Theory to Practice (A Game Plan for Success as a Leader) Published in the United States of America.

26. Patrick Kirk, S.A. & Locke, E.A(1992). Leadership "Do Traits Matter?" The Executive, Vol.5.

27. Porter, R. E., & Samovar, L. A. (1997). An introduction to intercultural communication, 8th edition, In L. A. Samovar & R. E. Porter (Eds.), Intercultural communication: A reader. Belmont, CA, Wadsworth.

28. R. A. Heifetz, Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

29. R. J. House, & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management.*

30. R.D. Mann (1959). A Review of the Relationship Between Personality and Performane in Small Groups, Psychological Bulletin, Vol,56.

31. R.G. Lord, De Vader, C.L., & Alliger, C.M., "a Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions", Journal of Applied Psychology.

32. R.L. Katz, (1955). Skills of and effective administration, Harvard business review.

33. R.M Stogdill (1948). Personel Factors Associated with Leadership", Journal of Psychology, Vol, 25.

34. Spears Larry C. and Michele Lawrence (2002). Focus on Leadership, Jhon Wiley & Sons Inc, New York.

35. W. L Gardner, Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly, 16.*

36. Yukl Gary (2013). Leadership in Organizations, Pearson Education, Inc, Publishing as Prentice Hall, United States.

37. Zaleznik (1977). Managers and Leaders" Are They Different?", Havard Business Review, May-June 1977, Vol.25.

38. **ZIMBANGO DOUGLAS (2013). LEADERSHIP THEORIES, AN INVESTIGATION INTO THE APPLICATION OF LEADERSHIP THEORIES AMONG CHIEF EXECUTIVE OFFICERS OF ZIMBABWE STOCK EXCHANGE LISTED COMPANIES, ZIMBABWE OPEN UNIVERSITY.**

۳۹. احمدزی ببرک (**۱۳۹۱** ل). تیوریهای رهبری و مدیریت علمی، لومړی چاپ، کابل، انتشارات پامیر.

۴۰. ارلي ليون (**۱۳۹۴** ل). د مشرتابه غوره لارې چارې، ژباړن: سمیع الله مجاهد، کابل مستقبل خپرندويه ټولنه.

۴۱. آرلي يون: ژباړن: همایون هوتک، روزنه های جدید در انکشاف رهبری، د چاپ کال **۱۳۹۱**لمریز، څلورم چاپ، مطبعه کاروان، کابل.

۴۲. بهرامي محمد بشير (**۱۳۹۵** ل). اداره او مديريت، لومړي چاپ، کابل، انتشارات قلم.

۴۳. ترسی برایان او پیتر چی، ژباړن: صالح سپهری فر، رهبری ممتاز، لومړی چاپ، کال **۱۳۹۳**، تهران: انتشارات دنیای اقتصاد.

۴۴. ټرېسي، برايان، ژباړن: پاچا امين (**۲۰۱٦** ز). غوره مشري، کابل: اکسوس کتاب پلورنځي.

۴۵. ځلاند فیض محمد (**۱۳۹۱**). لیډرشپ، چاپ لومړی، موند خپرندویه ټولنه، جلال آباد.

۴۶. زادگان عباس ، سید محمد (**۱۳۹۲** ل). مباني اساسي در سازماندهی و رهبری، څلورم چاپ ، تهران: شرکت سهامی انتشار.

۴۷. ژباړه: حيدري شمشا (**۱۳۹٦** ل).د مشرتوب او ستراتيژۍ لارې(د چينايي ښوونکو پندونه)، لومړي چاپ، جلال آباد: مومند خپرندويه ټولنه.

۴۸. شريعتمداری مهدی (**۱۳۹۱** ل). اصول و مباني مديريت ، تهران: کوهسار.

۴۹. غلام زاده داريوش (**۱۳۹۵** ل). رهبري، دريم چاپ، تهران، انتشارات ترمه.

۵۰. فاجه سيدعلی اکبر (**۱۳۹۰** ل). رهبری سازمانی، لومړي چاپ ، تهران، انتشارات سازمان مديريت صنعتی.

۵۱. کوين، لمن او پنتاک ويليام: ژباړه:جعفري نژاد سميه (**۱۳۹۳** ل) روش چوپان، مطبعه آصف عرفان، کابل.

۵۲. لوعي، محمود (**۱۳۹۰**ل). فرهنگ جامع سياسي، څلورم چاپ ، گلرنگ يکتا، ايران.

۵۳. مصلح، نثار احمد (**۱۳۹۵** ل). د مديريت بنسټونه، درېيم چاپ، ننگرهار، گودر کتاب پلورنځی.

د لیکوال پېژندنه

پوهنیار محمد عرفان قریشي د محمد اکبر زوی او په اصل کې د ننگرهار ولایت د سرخرود ولسوالي پورې تعلق لري. په (۱۳۶۷)لمریز کال د هجرت پرمهال په پېښور کې زیږیدلی دی. همدارنگه په (۱۳۸۵) لمریز کال کې له شهید محمد عارف عالي لیسې څخه فارغ او د کانکور له لارې حقووق او سیاسي علومو پوهنځې ته یې لاره ومنده، په (۱۳۹۰) لمریز کال کې د حقوقو او سیاسي علومو له پوهنځې څخه د کدر په درجه فارغ شو، په (۱۳۹۲) لمریزکال کې د امتحان له لارې د ننگرهار پوهنتون عامه اداري او پالیسي پوهنځې کې د کدر غړی شو او همدارنگې په (۱۳۹۷) لمریز کال کې د ننگرهار پوهنتون د حقوقو او سیاسي علومو د پوهنځې ماستری برنامې کې ماستري پیل او په(۱۳۹۸) لمریز کال کې د کدر په نمرو سره فارغ شو. د انگلیسي ژبې له ځینو پرواگرامونو څخه هم فارغ شوي چې په نومووړي پروگرامونه په لاندې ډول دي:

- **(۲۰۰۶) زیږدیز کې د اډوانس ټو څخه د کابل سنټر له کورس څخه.**
- **په (۲۰۱۱) زیږدیز کال کې د اذرخش له میاشتنې پروگرام څخه.**
- **په (۲۰۱۳) زیږدیز کال کې د التقوي خصوصي موسسې د ډې اې ایل(DEL) له پروگرام څخه .**

او همدارنگه د کمپیوټر په برخه کې د مخابراتو د ریاست کمپیوټرې پروگرام کې د افس پروگرام لوستی دی، د دې څخه علاوه په لاندې لنډ مهاله سمینارونو کې یې هم گډون کړی دی:

- د (ILF-A) يعنې مدافع وکالت او په عدلي د مدني او جزايې دعوو د سمون درې مياشتنی فيلوشپ يې د محصلي څلورم صنف په جريان کې ترسره کړي ده.
- په(Summer Accadmy)کې ګډون په (۲۰۱۳) زيږديز کال کې په کابل کې د ميتودولوژي او سياستپوهنې اړونده موضوعاتو کې ګډون.
- په (Summer Acaddmy) کې ګډون (۲۰۱۴) زيږديز کال کې د ترکيې په هيواد کې د رهبرۍ او ميتودولوژي او ځينو نورو موضوعاتو په برخه کې ګډون.
- د درې کتابونو ليکوال دی، چې عبارت دي له: د رهبرۍ اصول، د سياستپوهنې بنسټونه او رهبري له تيورۍ تر عمله.

دم ګړی د عامه ادارې او پاليسۍ پوهنځې څخه علاوه د ننګرهار پوهنتون حقوقو او سياسي علومو او د التقوی خصوصي موسسې د حقوقو او سياسي علومو له پوهنځيو سره هم همکاري کوي او همدارنګه په عامه اداره کې د هندوستان هېواد په چنديګړ پوهنتون کې په دوکتورا هم مصروف دی، همدارنګې د رهبرۍ اصولو، د مديريت بنسټونه، د سياستپوهنې بنسټونه او ځينې نورو مضامينو تدريس پر غاړه لري.

غیر طبي چاپ شوي کتابونه (زراعت، انجنیري، اقتصاد، ښوونې او روزنې، ساینس او ژورنالیزم) ٢٠٢١-٢٠١٥

١	عمومي رياضيات	پوهنوال گل محمد جنت زی	خوست	٢	د عالي رياضياتو عمومي کورس	پوهندوی محب الرحمن جنتي	ننگرهار
٣	عالي کلکولس I، A ٤٣٤ رياضي	پوهندوی حميدالله يار	ننگرهار	٤	عالي کلکولس II	پوهندوی نظر محمد	ننگرهار
٥	د نفوسو جغرافيه	پوهنوال لطف الله صافی	ننگرهار	٦	فزيکی کيميا II، الکتروليتی محلولونه او الکتروکيميا	پوهاند دوکتور خير محمد ماموند	ننگرهار
٧	فزيکی کيميا III، کيمياوی کنتک او کتلسس، کروماتوگرافي او اسپکتروسکوپي	پوهاند دوکتور خير محمد ماموند	ننگرهار	٨	د ژويو فزيولوژي	پوهاند غنچه گل حبيب صافی	ننگرهار
٩	د ودانيو د تودولو تخنيک، لومړی برخه، د سون تخنيک	داکتر غلام فاروق مير احمدی	ننگرهار	١٠	د متيورولوژی مبادی	پوهنوال عبدالغياث صافی	ننگرهار
١١	معيار های جديد اعمار ساختمان	داکتر انجنير محمد عمر تيموری	ننگرهار	١٢	چگونگی مصرف انرژی در ساختمان های رهايشی	داکتر انجنير محمد عمر تيموری	ننگرهار
١٣	الجبر او د عددونو تيوری، لومړی برخه	سطان احمد نيازمن	ننگرهار	١٤	د ژوند چاپيريال	پوهاند عارف الله مندوزی	ننگرهار
١٥	د اوسپيز کانکريټي عناصرو د لومړی صنفي کار متوديکي لارښود	پوهندوی انجنير عبادالرحمن مومند	ننگرهار	١٦	جامداتو ميخانيک	پوهنوال محمد اسحق رازقی	ننگرهار
١٧	عضوی کيميا، کړيوال ترکيبونه	پوهاند دوکتور محمد غوث حکيمی	ننگرهار	١٨	د ودانيو د جوړولو مهندسي اساسات، لومړی ټوک	ديپلوم انجنيېر اسدالله ملکزی	ننگرهار
١٩	د ودانيو د جوړولو مهندسي اساسات، دويم ټوک	ديپلوم انجنيېر اسدالله ملکزی	ننگرهار	٢٠	کيميايي عنصرونه، لومړی ټوک	محمد طاهر کاڼی	ننگرهار
٢١	کيميايي عنصرونه دويم ټوک	محمد طاهر کاڼی	ننگرهار	٢٢	د اقتصاد او تجارت اصطلاحات (انگليسی-پښتو تشريحی قاموس)	پوهنيار عبدالله عادل او امان الله ورين	ننگرهار
٢٣	خطي الجبر	داکتر عبدالله مهمند	ننگرهار	٢٤	روانشناسی و ضرورت آن در جامعۀ افغانستان	داکتر اعظم دادفر	کابل پوهنتون
٢٥	مبادی اقتصاد زراعتی	پوهاند ولی محمد فائز	بلخ	٢٦	اساسات هندسه ترسيمی مسطح	پوهنوال سيد يوسف مانووال	بلخ
٢٧	تأسيسات و تجهيزات تخنيکی ساختمان	داکتر انجنير محمد عمر تيموری	پولی تخنيک کابل	٢٨	د راديويي خپرونو توليد	پوهنوال دوکتور ماسټر واحدي	خوست
٢٩	د خاورې تخريب او د چاپيريال ککړتيا	پوهنيار محمد حنيف هاشمي	خوست	٣٠	تيوری و سياست بودجه عامه	پوهنوال داکتر سيد محمد تينگار	کابل
٣١	حيوانات مفصليه	پروفيسور داکتر ديپلوم علی آقا نحيف	هرات	٣٢	عضوي کيميا، د اروماتيک او هيتروسيکليک برخه	پوهنوال دوکتور گل حسن وليزی	کابل
٣٣	د پروژې تحليل او مديريت	پوهاند محمد بشير دوديال	ننگرهار	٣٤	د انجنيری ميخانيک	پوهنوال محمد اسحق رازقی	ننگرهار
٣٥	کلکولس او تحليلي هندسه، لومړی برخه	پوهندوی سيد شير آقا سيدي	ننگرهار	٣٦	کلکولس او تحليلي هندسه، دوهمه برخه	پوهندوی سيد شير آقا سيدي	ننگرهار
٣٧	د کرنيزو محصولاتو بازار موندنه	پوهاند محمد طيب	ننگرهار	٣٨	کارتو گرافی با اساسات توپوگرافی	پوهنوال دوکتور محمد طاهر عنايت	ننگرهار
٣٩	انرژي سمپا کوونکي ودانۍ	انجنير اسد الله ملکزی	ننگرهار	٤٠	د موادو مقاومت	پوهنمل بهرام اميری	خوست
٤١	فزيکی کيميا گازونه او کيمياوی ترموديناميک	پوهاند خير محمد ماموند	ننگرهار	٤٢	اطلاعاتو ته د لاسرسي لارې چارې	دانش کروخيل	ننگرهار
٤٣	حياتي جغرافيه	پوهاند لطف الله صافی	ننگرهار	٤٤	د فاضله اوبو انجنيري	پرهاند انجنير زلمی خالقی	ننگرهار
٤٥	د رياضي په هکله خبرې اترې	سلطان احمد نيازمن	ننگرهار	٤٦	اقتصادي جيولوجي (کانپوهنه-فلزي کانونه)	پوهاند دوکتور شريف الله سهاک	ننگرهار
٤٧	گروه های اجتماعی بسته (مطالعه جامعه شناختی سکتها)	داکتر احمد سير مهجور	کابل پوهنتون	٤٨	گرم شدن کره زمين	محمد نعيم نسين	بلخ
٤٩	الجبر او د عددونو تيوري دوهمه برخه	سلطان احمد نيازمن	ننگرهار	٥٠	اعمار ساختمانها (اساسات، مواد و سيستم ها)	پوهندوی انجنير امان الله فقيری	کابل پوليتخنيک

٥١	په سیول انجنیري کې د اټوکې استعمال	پوهنوال میا پاچا میاخیل	ننګرهار	٥٢	وترینری عمومي پتالوژي	پوهندوی محمد طاهر کاکړ	ننګرهار
٥٣	انجنیري جیودوزی (سرو)	پوهندی ګل حکیم شاه سیدی	ننګرهار	٥٤	جیومورفولوژي	پوهنوال عزت الله	ننګرهار
٥٥	د تلویزیوني خپرونو تولید	پوهنوال داکتر ماستر واحدی	خوست	٥٦	اوسپنیز کانکریټي عناصر ، لومړی برخه	پوهنوال دیپلوم انجنیر عبادالرحمن مومند	ننګرهار
٥٧	زولوجی فقاریه	ذاکره بابکرخیل	ننګرهار	٥٨	زولوجی غیرفقاریه	ذاکره بابکرخیل	ننګرهار
٥٩	د تهداب انجنیري	پوهاند انجنیر زلمی خالقی	ننګرهار	٦٠	الجبر معاصر	داکتر عبدالله مهمند	بلخ
٦١	رهنمود موثریت حفظ انرژی در تعمیرات	داکتر انجنیر محمد عمر تیموری	کابل	٦٢	معاصر الجبر	داکتر عبدالله مهمند	خوست
٦٣	آلماني د افغانانو لپاره	داکتر یحیی وردک	ببلابېل	٦٤	د افغانستان د پوهنتونونو د درسی کتابونو چاپول	داکتر یحیی وردک	ټولو ته
٦٥	آلمانی برای افغانها به دری	داکتر یحیی وردک	ببلابېل	٦٦	د پروژې مدیریت په عمل کې	محمد داود علم او یو اف . ګهل	ننګرهار
٦٧	صنعتي اقتصاد	پوهاند محمد بشیر دودیال	ننګرهار	٦٨	نباتي فزیولوژي لومړی جلد	پوهنمل محمد طاهر میاخیل	خوست
٦٩	نباتي فزیولوژي دوهم جلد	پوهنمل محمد طاهر میاخیل	خوست	٧٠	د ساختمانونو تحلیل (لومړی برخه)	پوهاند محمد اسحق رازقی	ننګرهار
٧١	د ساختمانونو تحلیل (دویمه برخه)	پوهاند محمد اسحق رازقی	ننګرهار	٧٢	د مهندسانو د پاره ساختماني ستاتیک زده کړه	دیپلوم انجنیر اسدالله ملکزی	ننګرهار
٧٣	د ساختمان د جوړلو طریقې (لومړی برخه)	پوهاند انجنیر محمد عیسی تنها	ننګرهار	٧٤	د ساختمان د جوړلو طریقې (دوهمه برخه)	پوهاند انجنیر محمد عیسی تنها	ننګرهار
٧٥	سیټونه او هرڅه د هغوی په هکله	لیف بوکوفسکی/ سلطان احمد نیاز من	ننګرهار	٧٦	د لویو لارو د هندسي عناصرو ډیزاین	پوهنیار انجنیر م. شاکر فاروقي	ننګرهار
٧٧	د سرخلاصو کانالونو هایدرولیک	پوهنوال میاپاچا میاخیل	ننګرهار	٧٨	د جوړښتونو تحلیل (لومړی برخه)	پروفیسور حفیظ الله وردک او پروفیسور دکتور زرجان بها	خوست
٧٩	د جوړښتونو تحلیل (دوهمه برخه)	پروفیسور حفیظ الله وردک او پروفیسور دکتور زرجان بها	خوست	٨٠	د ریاضي منطق	سطان احمد نیازمن	ننګرهار
٨١	۴۵ انجنیري درسي کتابونه	ټول پوهنتونونه	ننګرهار	٨٢	د اوبو رسولو انجنیري	پروفیسور انجنیر محمد عیسی تنها	ننګرهار
٨٣	اوسپنیز کانکریټي عناصر ډیزاین (دویمه برخه، لومړی ټوک)	پوهاند دیپلوم انجنیر عبادالرحمن مومند	ننګرهار	٨٤	اوسپنیز کانکریټي عناصر ډیزاین (دویمه برخه، دوهم ټوک)	پوهاند دیپلوم انجنیر عبادالرحمن مومند	ننګرهار
٨٥	د انجنیری اساسی ریاضی (دوهمه برخه)	پوهندوی عبدالغفور نیازی	ننګرهار	٨٦	د انجنیری اساسی ریاضی (لومړی برخه)	پوهندوی عبدالغفور نیازی	ننګرهار
٨٧	د اقتصادي پرمختیا تیوري	پوهاند محمد بشیر دویال	ننګرهار	٨٨	د تحلیلی هندسه لومړی برخه	سید شیر اقا سیدی	ننګرهار
٨٩	عمومي تخنیکي رسم	پوهیالی فضل اکبر	ننګرهار	٩٠	کید او ګرافیک	پوهنوال دیپلوم انجنیر بهاوالدین جلالي	ننګرهار
٩١	د اقتصاد د علم اساسات	شیرخان حساس	ننګرهار	٩٢	نړیوالې ټولنې	احسان الله آرینزی	ننګرهار
٩٣	اقلیم پوهنه	پوهاند عزت الله سایل	ننګرهار	٩٤	د طبیعي علومو انګلیسي-پښتو قاموس	پوهنوال ډاکتر نظر محمد سلطانزی ځدران	ننګرهار
٩٥	جنایي ارواپوهنه	پوهنیار راز محمد فیضي	ننګرهار	٩٦	د جوړښتونو تحلیل (درییم برخه)	پروفیسور حفیظ الله وردک او پروفیسور دکتور زرجان بها	خوست
٩٧	د اوبو لګولو انجنیری	پوهندوی دېپلوم انجنیر اصغر غفورزی	ننګرهار	٩٨	د انسان فزیولوژي او اناټومي	عبدالملک پرهېز	ننګرهار
٩٩	نیماتولوژي	پوهنوال حسین آرمان	ننګرهار	١٠٠	د کورنیو الوتنکو د روزنې اساسات	پوهاند میر حالم نیازی	ننګرهار
١٠١	د سازماني اړیکو مدیریت	پوهاند محمد بشیر دودیال	ننګرهار	١٠٢	د کرنې تشریحي قاموس	پوهاند محمد بشیر دودیال	ننګرهار
١٠٣	حیواني تغذیه لومړی برخه	پوهندوی روزي خان صارق	ننګرهار	١٠٤	حیواني تغذیه دوهمه برخه	پوهندوی روزي خان صارق	ننګرهار
١٠٥	وترېنري داخله	پوهندوی پیر محمد ستانکزی	ننګرهار	١٠٦	وترنري فارمکولوژي	پوهنوال محمد بایر درمل	ننګرهار
١٠٧	کوانتم میخانیک	پوهنیار اکرام الله وقار	ننګرهار	١٠٨	د جرمني ژبې اسانه زده کړه، له اساساتو نه تر ادبیاتو پورې	داکتر اکرم ملکزی	ننګرهار

۱۰۹	رهبري له تيوري تر عمله	پوهنیار محمد عرفان قریشي	ننگرهار	۱۱۰	عامه اقتصاد	پوهندوی ریحان الله رحیمي	ننگرهار
۱۱۱	د څېړنې مېتودولوژي	پوهنیار نثار احمد مصلح	ننگرهار	۱۱۲	د بشري سرچینو مدیریت	پوهنمل مصور فقیرزی	ننگرهار
۱۱۳	مرکزي بانګ او پرمختللې پولي سیاستونه	پوهاند دوکتور عبدالقیوم عارف	خوست				

تطبیق کوونکی: ډاکټر یحیی وردګ، د لوړو زده کړو وزارت ، څلورمه کارته، کابل افغانستان، مارچ ۲۰۲۲
موبایل: ۰۷۸۰۲۳۲۳۱۰، ۰۷۰۷۳۲۰۸۴۴، ایمیل: textbooks@afghanic.org, www.mohe.gov.af
ټول کتابونه له دې ویبپاڼو څخه ډونلوډولای شئ: www.ecampus-afghanistan.org او www.kitabona.org

Publishing Textbooks

Honorable lecturers and dear students!

The lack of quality textbooks in the universities of Afghanistan is a serious issue, which is repeatedly challenging students and teachers alike. To tackle this issue, we have initiated the process of providing textbooks to the students of medicine .

For this reason, we have published 365 different textbooks of Medicine, Engineering, Science, Economics, Journalism, and Agriculture from Nangarhar, Khost, Kandahar, Herat, Balkh, Al-Beroni, Kabul, Kabul Polytechnic, and Kabul Medical universities. The book you are holding in your hands is a sample of a printed textbook. It should be mentioned that all these books have been distributed among all Afghan universities and many other institutions and organizations for free. All the published textbooks can be downloaded from www.ecampus-afghanistan.org & www.kitabona.com.

The Afghan National Higher Education Strategy (2010-2014) states: *"Funds will be made available to encourage the writing and publication of textbooks in Dari and Pashto. Especially in priority areas, to improve the quality of teaching and learning and give students access to state–of–the–art information. In the meantime, translation of English language textbooks and journals into Dari and Pashto is a major challenge for curriculum reform. Without this facility it would not be possible for university students and faculty to access modern developments as knowledge in all disciplines accumulates at a rapid and exponential pace, in particular this is a huge obstacle for establishing a research culture. The Ministry of Higher Education together with the universities will examine strategies to overcome this deficit ".*

We would like to continue this project and to end the method of manual notes and papers. Based on the request of higher education institutions, there is the need to publish about 100 different textbooks each year.

I would like to ask all the lecturers to write new textbooks, translate or revise their lecture notes or written books and share them with us to be published. We will ensure quality composition, printing and distribution to Afghan universities free of charge. I would like the students to encourage and assist their lecturers in this regard. We welcome any recommendations and suggestions for improvement.

It is worth mentioning that the authors and publishers tried to prepare the books according to the international standards, but if there is any problem in the book, we kindly request the readers to send their comments to us or the authors in order to be corrected for future revised editions.

We are very thankful to Kinderhilfe-Afghanistan (German Aid for Afghan Children) and its director Dr. Eroes, who has provided fund for this book. We would also like to mention that he has provided funds for 230 medical and non-medical textbooks so far.
I would like to cordially thank Chancellor of Universities, Deans of faculties, and lecturers for their continuous cooperation and support for this project .
I am also thankful to all those lecturers who encouraged us and gave us all these books to be published and distributed all over Afghanistan. Finally, I would like to express my appreciation for the efforts of my colleagues Hekmatullah Aziz and Fahim Habibi in the office for publishing and distributing the textbooks.

Dr. Yahya Wardak
Ministry of Higher Education, Kabul, Afghanistan, April, 2022
Mobile: 0706320844, 0780232310
Email: textbooks@afghanic.org

Book Name	Leadership from Theory to Practice
Author	Senior Teach Assist M Irfan Qurishi
Publisher	NU, Public Administration & Plolicy Faculty
Website	www.nu.edu.af
Published	2022, Second Edition
Copies	1000
Serial No	353
Download	www.ecampus-afghanistan.org

This publication was financed by **Kinderhilfe-Afghanistan** (German Aid for Afghan Children) a private initiative of the Eroes family in Germany.

Administrative and technical support by Afghanic.

The contents and textual structure of this book have been developed by concerning translator and relevant faculty and being responsible for it.

Funding and supporting agencies are not holding any responsibilities.

If you want to publish your textbooks, please contact us:
Dr. Yahya Wardak, Ministry of Higher Education, Karte – 4, Kabul
Office 0780232310, 0706320844
Email textbooks@afghanic.org

All rights reserved with the author.

Printed in Afghanistan 2022

ISBN 978-9936-633-87-2