عامه اداره او پالیسي پوهنځی

د رهبري اصول

پوهنوال محمد ایمل حقمل

پوهنمل محمد عرفان قریشي

۱۴۰۲

پلورل منع دی

د رهبري اصول

پوهنوال محمد ایمل حقمل
پوهنمل محمد عرفان قریشي

Afghanic

Faculty of Public Administration

Associate Prof M Emal Haqmal
Senior Teach Assist M Irfan Qurishi

Principles *of* Leadership

دا کتاب نه یوازې دا چې د عامه ادارې او پالیسۍ پوهنځي، د حقوقو او سیاسي علومو او اقتصاد پوهنځیو د محصلینو لپاره ګټور دی؛ بلکې د ټولو هغو مسولینو لپاره چې د رهبرۍ، مدیریت، آمریت یا نورې دندې په غاړه لري، هم ګټور دي. د دې کتاب په لوستلو سره به تاسو په خپل کارې چاپیریال کې د یو رهبر په ډول ډیرې ستونزې په ساده او اسانه ډول حل کړئ او خپله دنده به د یو غوره رهبر په توګه ترسره کړئ، همدارنګه خپل ځان تر لاس لاندې کسانو او خپل سازمان ته به پرمختګ ورکړئ.

۱. پوهنوال محمد ایمل حقمل د ننګرهار ولایت اوسېدونکی دی چې په ۱۳۵۷ کال زیږېدلی دی. ښاغلی حقمل په ۱۳۷۹ کال د ننګرهار پوهنتون د حقوقو او سیاسي علومو له پوهنځي څخه فراغت حاصل کړی او په ۱۳۸۰ کال د ننګرهار پوهنتون علمي کادر ته شوی دی. په ۱۳۹۲ کال یې په اړونده څانګه کې د ماسترۍ پروګرام بشپړ کړی او ۱۳ څېړنیزې مقالې یې خپرې کړې دی.

۲. پوهنمل محمد عرفان قریشي چې په ۱۳۶۷ هجري لمریز کال د ننګرهار په ولایت کې زیږیدلی، په ۱۳۹۰ کال د ننګرهار پوهنتون د حقوقو او سیاسي علومو له پوهنځي څخه فراغت حاصل کړی او د همدې پوهنتون په علمي کادر کې شامل شوی دی. ښاغلي قریشي په ۱۳۹۷ کال د ننګرهار په پوهنتون کې د ماسترۍ دوره بشپړه کړې ده. پوهنمل محمد عرفان قریشي د ننګرهار پوهنتون فعال استاد دی.

Funded by
Kinderhilfe-Afghanistan

2023

ISBN 978-9936-622-61-6

Not for Sale

د رهبري اصول

پوهنوال محمد ایمل حقمل
پوهنمل محمد عرفان قریشي

Faculty of Public Administration & Policy
عامه اداره او پالیسي پوهنځی

Funded by
Kinderhilfe-Afghanistan

Pashto PDF
2023

افغانیک
Afghanic

Principles *of* Leadership

Associate Prof M Emal Haqmal
Senior Teach Assist M Irfan Qurishi

Download:
www.ecampus-afghanistan.org

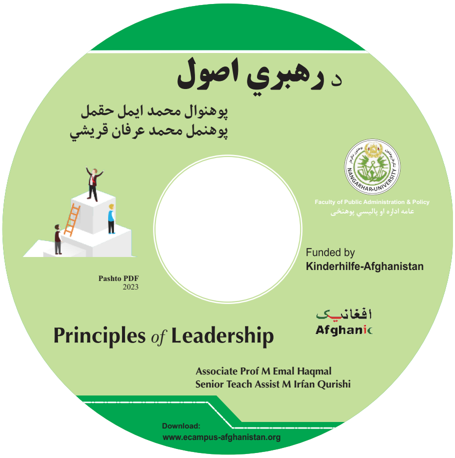
اقرأ باسم ربك الذي خلق

د رهبري اصول

پوهنوال محمد ایمل حقمل او
پوهنمل محمد عرفان قریشي

لومړی چاپ

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



د کتاب نوم	د رهبري اصول
ليکوالان	پوهنوال محمد ايمل حقمل او پوهنمل محمد عرفان قريشي
خپرندوی	ننگرهار پوهنتون، عامه اداره او پاليسي پوهنځی
وېب پاڼه	www.nu.edu.af
د چاپ کال	۱۴۰۲، لومړی چاپ
چاپ شمېر	۱۰۰۰
مسلسل نمبر	۳۷٦
ډاونلوډ	www.ecampus-afghanistan.org

دا کتاب د افغان ماشومانو لپاره د جرمني کمېټې، په جرمني کې د Eroes کورنۍ يوې خيريه ټولنې لخوا تمويل شوی دی.
اداري او تخنيکي چارې يې د افغانيک لخوا ترسره شوي دي.
د کتاب د محتوا او ليکنې مسووليت د کتاب په ليکوال او اړوند پوهنځي پورې اړه لري. مرسته کوونکي او تطبيق کوونکي ټولنې په دې اړه مسووليت نه لري.

د تدريسي کتابونو د چاپولو لپاره له موږ سره اړيکه ونيسئ:
ډاکتر يحيی وردک، د لوړو زده کړو وزارت، کارته ۴، کابل
موبايل ۰۷۸۰۲۳۲۳۱۰، ۰۷۰٦۳۲۰۸۴۴
ايمېل info@ecampus-afghanistan.org

د چاپ ټول حقوق له مؤلفينو سره خوندي دي.

ای اس بي ان ۹۷۸-۹۹۳٦-٦۲۲-٦۱-٦

د درسي کتابونو چاپول

قدرمنو استادانو او ګرانو محصلينو!

د افغانستان په پوهنتونونو کې د درسي کتابونو کموالی او نشتوالی له لويو ستونزو څخه ګڼل کېږي. يو زيات شمېر استادان او محصلين نويو معلوماتو ته لاسرسی نه لري، په زاړه مېتود تدريس کوي او له هغو کتابونو او چپترونو څخه ګټه اخلي چې پخواني دي او په بازار کې په ټيټ کيفيت فوتوکاپي کېږي.

موږ د ۲۰۱۰ څخه تر ۲۰۲۳ کال پورې د ننګرهار، خوست، کندهار، هرات، بلخ، البيروني، کابل پوهنتون، د کابل طبي پوهنتون او د کابل پولي تخنيک پوهنتون لپاره ۳۸۹ عنوانه مختلف درسي کتابونه د طب، ساينس، انجنيري، اقتصاد، ژورنالېزم او کرهنې پوهنځيو لپاره چاپ کړي دي.

د يادونې وړ ده، چې دغه چاپ شوي کتابونه د هېواد ټولو اړوندو پوهنتونونو او يو زيات شمېر ادارو او موسساتو ته په وړيا توګه وېشل شوي دي. ټول چاپ شوي کتابونه له www.ecampus-afghanistan.org ويب پاڼې څخه ډانلوډ کولی شئ.

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

"د لوړو زده کړو او د ښوونې د ښه کيفيت او زده کوونکو ته د نويو، کره او علمي معلوماتو د برابرولو لپاره اړينه ده، چې په دري او پښتو ژبو د درسي کتابونو د ليکلو فرصت برابر شي، د تعليمي نصاب د ريفورم لپاره له انګريزي ژبې څخه دري او پښتو ژبو ته د کتابونو او درسي موادو ژباړل اړين دي، له دغو امکاناتو پرته د پوهنتونونو محصلين او استادان عصري، نويو، تازه او کره معلوماتو ته لاسرسی نه شي پيدا 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 اړينه ده چې د افغانستان د پوهنتونونو لپاره هر کال لږ تر لږه ۱۰۰ عنوانه درسي کتابونه چاپ شي.

له ټولو درنو استادانو څخه هیله کوو، چې په خپلو مسلکي برخو کې نوي کتابونه ولیکي، ویې ژباړي او یا هم خپل پخواني لیکل شوي کتابونه، لکچرنوټونه او چپټرونه ایډیټ 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 خپروونکو 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 څخه هیله لرو چې خپل نظریات او نیوکې لیکوال او یا موږ ته په لیکلې بڼه راولېږي، چې په راتلونکي چاپ کې اصلاح شي.

د افغان ماشومانو لپاره د جرمني کمېټې او د هغې له مشر ډاکتر ایروس څخه ډېره مننه کوو چې د دغه کتاب د چاپ لګښت یې ورکړی دی. دوی تر دې مهاله د ننګرهار پوهنتون د ۲۵۰ عنوانه طبي او غیر طبي کتابونو د چاپ لګښت پر غاړه اخیستی دی.

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

همدارنګه د خپل دفتر له همکارانو هر یو ښاغلي حکمت الله عزیز، ښاغلي فهیم حبیبي، ښاغلي ګل آغا احمدي او ښاغلي هېواد صافی څخه 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، جون، ۲۰۲۳
د دفتر ټیلیفون: ۰۷۸۰۲۳۲۳۱۰، ۰۷۰۶۳۲۰۸۴۴
ایمیل: info@ecampus-afghanistan.org

ډالۍ

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

په ځانګړې ډول خپل شهید ورور محمد رضوان قریشي ته!

روح یې ښاد، جنتونه یې ځای

لړلیک

سریزه ٤

لومړی څپرکی

د رهبرۍ تاریخي سیر، پېژندنه، له مدیریت سره یې توپیرونه او مشابهتونه

لنډیز ۷
لومړي مبحث: د رهبرۍ انکشافي تاریخچه ۸
دویم مبحث: د رهبرۍ پېژندنه ۱۵
درېیم مبحث: د رهبرۍ ماهیت ۲۱
څلورم مبحث: د رهبرۍ اهمیت ۲۱
پنځم مبحث: انتصابي او انتخابي رهبر ۲۲
شپږم مبحث: رسمي او غیر رسمي رهبري ۲۳
اووم مبحث: رهبري او قدرت(Leadership and Power) ۲٤
اتم مبحث: رهبري او جبر (Leadership and Coercion) ۲۹
نهم مبحث: رهبري او مدیریت (Leadership and Management) ۳۰
لومړي مطلب: د رهبري او مدیریت ترمنځ توپیرونه ۳۱
دویم مطلب: د رهبرۍ او مدیریت ترمنځ شباهتونه ۳۳
د رهبرۍ او مدیریت مبحثونو پایله ۳٤
پایله ۳۷
پوښتنې ۳۹

دویم څپرکی

رهبري او د هغه مختلف بعدونه

لنډیز ۴۳

لومړي مبحث: د رهبرۍ ارکان ۴۴

دویم مبحث: د رهبرۍ رول ۴۶

لنډیز ۴۹

د دریم مبحث: په سازمان کې د رهبرۍ د رول او دندو په اړه نوې نظریات ۵۱

څلورم مبحث: رهبران زیږیږي که جوړیږي؟ ۵۱

پایله ۵۲

پوښتنې ۵۳

دریيم څپرکی

رهبري د اسلام له نظره

لنډیز ۵۵

لومړي مبحث: د اسلام له مخې د رهبرۍ پېژندنه ۵۶

دویم مبحث: د رهبرۍ اهمیت په اسلام کې ۵۸

دریيم مبحث: د اسلام له نظره د یو رهبر شرایط ۵۹

څلورم مبحث: د رهبر فضایل د اسلام له نظره ۶۵

پایله ۷۳

پوښتنې ۷۴

اخځلیکونه ۷۵

څلورم څپرکی

د رهبرانو مهارتونه (Skills of Leaders)

لنډیز...۷۶

لومړي مبحث: د رهبرۍ درې ګونې مهارتونه ۷۷

لومړی مطلب: فني یا تخنیکي مهارتونه ۷۸

دویم مطلب: بشري یا انساني مهارتونه ۷۸

درېیم مطلب: ادراکي یا ذهني مهارتونه...۷۹

دویم مبحث: د مهارتونو ماډل(نمونه) ۸۲

پایله..۸۶

پوښتنې ۸۷

اخځلیکونه ۸۸

پنځم څپرکی

د رهبرۍ تیوري ګانې(Leadership Theories)

لنډیز ۸۹

لومړي مبحث: د تیورۍ پېژندنه...۹۰

دویم مبحث: د لوی سړي تیوري (Great man theory)..۹۱

درېیم مبحث: د رهبر شخصي ځانګړتیاوو تیوري (Trait Theory)...............................۹۳

لومړی) د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه د رالف استاګدیل څېړنې.......................................۹۶

دویم) د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه د مان څېړنې ۹۹

درېیم) د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه د لرد، الیګر او دي وادر څېړنې...............................۱۰۰

څلورم) د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه د کرک پاتریک او لاک نظر ۱۰۰

پنځم) د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه د هرسي او بلانچارډ نظریات ۱۰۱

شپږم) د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه د زیګرو، کمیپ او بادر څېړنې ۱۰۲

څلورم مبحث: د رویې تیوري (Behavioral Theory) ۱۱۰

د رهبرۍ روشونه (سبکونه) په اړه د کرټ لوین څېړنه ۱۱۱

لومړی جز: آمرانه رهبري ۱۱۳

لومړی پراګراف: د آمرانه رهبري ځانګړتیاوې ۱۱۳

دویم پراګراف: د امرانه رهبرۍ ګټې ۱۱۵

دریم پراګراف: د آمرانه رهبرۍ زیانونه ۱۱۵

دویم جز: مشارکتي رهبري ۱۱۶

لومړی پراګراف: د مشارکت (ګډون) مفهوم او معنا ۱۱۶

دویم پراګراف: د مشارکتي رهبرۍ پېژندنه ۱۱۷

دریم پراګراف: د مشارکتي رهبرۍ ځانګړتیاوې ۱۱۷

څلورم پراګراف: په مشارکتي روش کې لاندې چارې ترسره کېږي ۱۱۸

پنځم پراګراف: مشارکتي رهبري په عمل کې په لاندې توګه په کار وړل کېږي: ۱۱۸

شپږم پراګراف: د مشارکت نظریې ۱۱۹

اووم پراګراف: د مشارکتي رهبرۍ ګټې ۱۲۰

اتم پراګراف: د مشارکتي رهبرۍ زیانونه ۱۲۰

نهم پراګراف: د مشارکت پایلې ۱۲۱

دریم جز: خپلواکه رهبري laissez –faire or Delegative leadership ۱۲۱

لومړي پراګراف: د خپلواکې رهبرۍ ګټې ۱۲۲

دویم پراګراف: د خپلواکې رهبرۍ نمګړتیاوې ۱۲۲

آیا کولای شو د پورته روشونو ګټو او نیمګړتیاوو په اړه فکر وکړو؟ ۱۲۳
پایله ۱۲۶
پوښتنې ۱۲۷
اخځلیکونه ۱۲۸

شپږم څپرکی

د رهبرۍ اخلاق (Leadership Ethics)

لنډیز ۱۳۱
لومړی مبحث: د اخلاقو پېژندنه ۱۳۲
دویم مبحث: د رهبرۍ اخلاقو پېژندنه ۱۳۳
درېیم مبحث: د اخلاقي رهبرۍ اصول ۱۳٤
۱. اخلاقي رهبران نورو ته درناوی کوي ۱۳۵
۲. اخلاقي رهبران نورو ته خدمت کوي ۱۳٦
۳. اخلاقي رهبران عادل وي ۱۳۷
۴. اخلاقي رهبران ریښتینی وي ۱٤۰
۵. اخلاقي رهبران ټولنې او اتحادیي جوړوي ۱٤۱
څلورم مبحث: د رهبرۍ اخلاق د اسلام له نظره ۱٤٤
پنځم مبحث: په سازمان کې د رهبرۍ اخلاق ۱٤٦
شپږم مبحث: د رهبرانو لپاره اخلاقي سپارښتنې ۱٤۷
اووم مبحث: په سازمان او کاري چاپېریال کې د اخلاقو د رعایت کولو ګټې ۱۵۰
پایله ۱۵۰
پوښتنې ۱۵۲

اخځلیکونه ۱۵۲

اووم څپرکی

د ټیم رهبري (Team Leadership)

لنډیز ۱۵٤
لومړي مبحث: د ټیم پېژندنه ۱۵۵
دویم مبحث: د ټیم رهبرۍ اهمیت ۱۵۷
درېیم مبحث: د ټیم رهبرۍ ټاکل ۱۵۷
د یو ټیم ښه غړي کوم دي؟ ۱۵۸
څلورم مبحث: د ټیمونو ډولونه ۱۵۹
لومړی مطلب: اجرائیوې ټیمونه (Executive Teams)... ۱۵۹
دویم مطلب: وظیفوي ټیمونه (Fanctional Teams) ۱٦۱
درېیم مطلب: مختلف النوعه وظیفوي ټیمونه (Cross-Fanctional Teams) ۱٦۱
څلورم مطلب: مجازي ټیمونه (Virtual Teams).. ۱٦٤
پنځم مطلب: خو مختاره ټیمونه (Self-managed Teams) ۱٦۵
پنځم مبحث: د ټیم رهبرۍ دندې ۱٦٦
شپږم مبحث: د لېري ګاټس له آنده د ټیم رهبرۍ اصول ۱٦۷
اووم مبحث: د ټیم د پرمختګ پړاوونه ۱٦۷
اتم مبحث: په یو ټیم کې څوک او په کومه اندازه افراد موجود وي؟ ۱۷۱
نهم مبحث: د ټیم د رهبرۍ او مدیریت وړتیاوې ۱۷۲
لسم مبحث: د ټیم رهبرۍ لپاره لارښوونې ۱۷۳
یوولسم مبحث: د ټیم رهبرۍ ګټې او زیانونه ۱۷٤

لومړی مطلب: د ټیم رهبرۍ ګټې ۱۷۴
دویم مطلب: د ټیم رهبرۍ زیانونه ۱۷۶
پایله ۱۷۶
پوښتنې ۱۷۸
اخځلیکونه ۱۷۹

اتم څپرکی

رهبري او بدلون (تغییر)

لنډیز ۱۸۱
لومړی مبحث: د بدلون رهبرۍ پېژندنه ۱۸۳
دویم مبحث: د بدلون راوستلو مهم عوامل ۱۸۵
دریيم مبحث: د بدلون د رهبرۍ او مدیریت پړاوونه ۱۸۷
څلورم مبحث: د بدلون د رهبرۍ طریقې یا روشونه ۱۹۱
پنځم مبحث: د بدلون رامنځ ته کولو لپاره لارښوونې ۱۹۲
شپږم مبحث: څه ډول سازماني بدلون رهبري او مدیریت کړو؟ ۱۹۳
اووم مبحث: د سازماني بدلون ماهیت ۱۹۴
لومړی مطلب: پلان کړی شوي بدلونونه ۱۹۵
لومړی جز: د پلان کړی شوو بدلونونو پړاوونه ۱۹۵
دویم جز: د پلان کړی شوي بدلون ستراتیژي ۱۹۶
لومړی پراګراف: فشار او جبر ۱۹۶
دویم پراګراف: عقلي هڅونې ۱۹۶
دریيم پراګراف: د مشترک قدرت ستراتیژي ۱۹۷

دویم مطلب: عدم پلان (بې پلانه) بدلونونه ۱۹۷
اووم مبحث: د سازماني بدلون مدیریت ۱۹۷
لومړي مطلب: د بدلون لپاره د سازمان موخې ۱۹۸
دویم مطلب: د سازماني بدلون پروسه ۱۹۹
اتم مبحث: د بدلون پر وړاندې مقاومت ۲۰۰
پایله ۲۰۳
پوښتنې ۲۰٤
اخځلیکونه ۲۰۵

نهم څپرکی

غیر فعاله رهبري (Passive Leadership) او ویجاړونکی رهبري

(The Dark Side of Leadership)

لنډیز ۲۰۷
لومړی مبحث: د غیر فعاله رهبرۍ پېژندنه ۲۰۸
دویم مبحث: د غیر فعاله رهبرانو د ماتې لاملونه ۲۰۹
درېیم مبحث: د رهبرۍ توره څېره (تیاره اړخ) (The Dark Side of Leadership) ۲۱۱
څلورم مبحث: د زېنګر او فالکمن د رهبرۍ لس ویجاړونکي عیبونه ۲۱۵
پایله ۲۱۸
پوښتنې ۲۱۹
اخځلیکونه ۲۲۰
اخځلیکونه (References) ۲۲۱

د پیل خبرې

د یو سازمان او حکومت په کامیابۍ او ناکامۍ کې کیدای شي ډېرې عوامل رول ولري، خو یو لوی عامل به یې رهبر وي؛ نو ځکه د سازمانونو سمبالولو لپاره رهبري ډېر اړین ګڼل کیږي. د فورچون (Fortune)مجله د امریکا په متحده آیالاتو کې او سنډې ټایمز (The Sunday Times) مجله په انګلستان کې د نړۍ تر ټولو زر مشهور شرکتونو په اړه ویلې چې د نوموړي شرکتونو د کامیابۍراز په غوره رهبرۍ کې دی، وارن بینېس(Warren Bennis) د رهبرۍ یو عالم په (۱۹۹۸ز) کې د فورچون په مجله کې داسې نظر وړاندې کوي، چې د یو شرکت کامیابې د رهبرۍ پورې تړلی دی او رهبري دی، چې په سازمان کې پرمختګ او بدلون رامنځ ته کوي. یو افریقایي متل دي (د پسونو یوه ډله چې د یو زمري په وسیله رهبري شي کولای شي چې د زمریانو یوه ډله چې د یوه پسه لخوا رهبري کیږي، مات کړي). له دې متل څخه هم په څرګنده ډول معلومیږي چې د یو ټیم بهبود او کامیابۍ لپاره رهبري ډېره مهمه ده، ځکه که چېرې د یو ټیم رهبر زړور او پیاوړی وي کولای شي چې خپل د ټیم غړې هم هغو ته مثبته انګیزه ورکړي او ځواکمن پیاوړی یې کړي او همدارنګه هغوی ته سالمه لارښوونه وکړي ترڅو ټاکل شوي اهداف ترلاسه شي لکه بیل ګیټس چې تاسو ټول یې پېژنی د نړۍ یو له شتمنو اشخاصو څخه ګڼل کیږي، د هغه وینا ده چې(زما شتمنۍ زما کارکوونکي دي)، له دې وینا څخه مطلب دا ده، که بیل ګیټس نن سبا یو بریالی شخص ګڼل کیږي په خپل کارکوونکو یې د سالمې رهبرۍ پایله ده او د نوموړي په دغه بریاوو کې لکه څرنګه چې له وینا څخه یې معلومیږي کارکوونکي ډېر مهم رول ترسره کړې ده، یعنې د رهبرۍ نوې تیورۍ ګانې په دې ډېر ټینګار کوي چې کارکوونکي یا پیروان(Follower) باید له پاملرنې ونه غورځول شي او هغوی ته پوره پاملرنه وشي؛ ترڅو له زړه څخه او په کامل لیوالتیا د رهبر سره همکاري وکړي او په ګډه اهداف ترلاسه کړي، یعنې په رهبرۍ کې د رهبرانو او پیروانو یوځاي کېدل او د هغوی ترمنځ متقابلې اړیکې(تعاملات او معاملات) ډېر مهم او د رهبرۍ ارکان تشکیلوي.

همدارنګې جان سې مکسویل(Jhon C.Maxwell) چې رهبرۍ یو امریکایي عالم دی، د رهبرانو په اړه داسې وینا کوي(رهبران د هغوی قدرت له مخې ستر شخصیتونه نه ګڼل کیږي، بلکې د هغه وړتیا له مخې ستر شخصیتونه ګڼل کیږي، چې نور خلک پرې پیاوړی کوي او هغوی ته قوت وربښې) ، همدارنګه نوموړی عالم بل ځای کې داسې وایې(یو رهبر هغه څوک ده چې سمه لاره پیژني، په هغه لاره ځي او نورو ته هم نوموړی لاره ښئي). د دې عالم له وینا څخه معلومیږي چې

رهبر باید لاس لاندو کسانو ته غوره لارښوونه وکړي او هغوی ته انگیزه ورکړي ترڅو د هغوی څخه په استفادې په گډه ټاکل شوي اهداف ترلاسه شي او سازمانونه د بریاوو په لورې سوق شي.

همدې له امله چې رهبري نن سبا په ټوله نړۍ کې مهم گڼل کیږي او په هېوادونو کې اوس هڅه کیږي چې د غوره رهبرۍ په اړه څېړنې او لیکنې وشي له همدې امله موږ هم غوره وگڼله، ترڅو د (د رهبرۍ اصول) تر عنوان لاندې د خپلې انساني هڅې او توان مطابق یوه لیکشنه وکړو؛ نو دا کتاب چې ستاسي پر وړاندې موجود دی زموږ د دریو کالو خوارې او زحمتونه دي چې ټولنې ته د خدمت په موخه وړاندې شوی ترڅو د دې کتاب په لوستلو سره تاسې د رهبرۍ مفهوم تجزیه او تحلیل کړئ او د رهبرۍ نظري او عملي بعدونو په اړه معلومات ترلاس کړئ، د دې کتاب په لوستلو سره به تاسې پوه شئ، چې د غوره رهبرۍ او ویجاړونکي یا ناکامه رهبرۍ ترمنځ توپیرونه کوم دي، کوم اصول او ځانکړتیاوې پرځان کې پلې کړئ ترڅو له تاسو څخه غوره رهبر جوړ شي او له کومو بدو صفاتو ځانونه وساتئ چې ستاسو رهبري د ناکامې سره مخامخ کوي. موږ په دې کتاب کې هڅه کړې چې د تر ډېره حده پورې له لومړي لاس منابعو څخه گټه واخلو ترڅو معلومات تر دقیق او معیاري وي. په دې کتاب کې د نورو موضوعاتو سره سره عمده موضوعات عبارت دي له: د رهبرۍ پېژندنه، د رهبرۍ ځانگړني، رهبري د اسلام له نظره، د رهبرۍ تیوري گانې، د رهبرۍ اخلاق، د ټیم رهبري، رهبري او بدلون (تغییر)، ویجاړونکي رهبري او داسې نور موضوعات، چې د غوره رهبرۍ لپاره ډېر اړین دي، ځای پرځای کړې دي. دا کتاب نه یواځې د عامه ادارې او پالیسۍ پوهنځې، د حقوقو او سیاسي علومو او د اقتصاد د پوهنځیو محصلینو لپاره گټور دی؛ بلکې د ټولو هغو مسولینو لپاره چې د رهبرۍ، مدیریت، آمریت یا نورې دندې په غاړه لري، په خپل مسلک کې ورته د بریاوو 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 او سازمان ته به پرمختگ ورکړئ.

په آخر کې باید 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 جوگه 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 نړۍ نړۍ 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 نړۍ مننه کوم چې د مکتب له اول ټولگې څخه تر اوسه یعنې له الف څخه تر یا پورې یې ماته ښوونه کړې او په علمي او شخصي- ژوند کې د هر رنگه ننگونو او

ستونزو سره چې مخ شوی یم په اړه یې سالمې لارښوونې او مشورې راکړې دي، الله ورته اجرونه ورکړي، په دریم قدم کې له خپل نږدې ملګرې محمد نسیم سرخرودی څخه نړی مننه کوم چې لکه د یو مشر- ورور په شان په هره ستونزه کې یې زما لاس نیوی کړې او همدارنګه د استاد سید عبدالحکیم حکمت، رحمان الله بهیر، بدلون ویسا او احمد شاه قریشي- څخه هم مننه کوم چې د نوموړي کتاب د ادبیاتو د سموني په برخه کې راسره مرسته کړې هر یو ته د نوموړي همکارۍ په بدل کې د الله له درباره اجرونه غواړم او په آخر کې د ننګرهار پوهنتون د عامه ادارې او پالیسۍ پوهنځۍ، د ننګرهار پوهنتون د حقوقو او سیاسي علومو او د التقوا خصوصي موسسې د حقوقو او سیاسي علومو پوهنځې له ټولو استادانو ځانګړې مننه کوم چې د نوموړي کتاب د لیکلو په برخه کې موږ تشویق کړي یاستو الله تعالي دې دوي ټول په خپلو چارو کې کامیاب او سوکاله لري.

پوهنمل محمد عرفان قریشي
موبایل شمیره، واتس آپ: ۰۷۸۷۷۸۹۳۸۴
بریښنا لیک : mohammadirfanqurishi@gmail.com

سریزه

الله جل جلاله په قرآن کریم کې فرمايي(**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَطِيعُواْ اللّهَ وَأَطِيعُواْ الرَّسُولَ وَأُوْلِي الأَمْرِ مِنكُمْ**).[1]

ژباړه: ای هغو کسانو چې ایمان یې راوړی دی(ای مومنانو!) حکم ومنئ تاسې د الله او حکم ومنئ تاسې د رسول (د الله) او (حکم ومنئ) د خاوندانو د حکم له تاسې (مسلمانانو یعنې حاکمانو او مشرانو).[2]

د رسول الله صلی الله علیه وسلم وینا ده چې فرمايي: (**كُلُكُّم راعٍ و كُلُكُّم مَسؤولٌ عَن رَعِيَتِهِ**).

ژباړه: هر یو له تاسې څخه مسؤول یاست او له هر یوه څخه د هغه د مسؤولیت په هکله پوښتنه کېږي.

له دې مبارک حدیث څخه څرګندېږي، چې ټول افراد په یو نه یو ډول په شخصي او رسمي کارونو کې د رهبر او مسؤول دنده پر غاړه لري.

د قرآنکريم اوامر او لارښوونې د غوره او وړ کسانو په ټاکلو، د انسانانو ترمنځ د اړیکو ټینګښت او په ښه ډول د کارونو ترسره کولو ټینګار کوي او د الله تعالی له خوا رالیږل شوی دا کامل کتاب د هر وخت او زمان د اړتیاوو په پام کې نیولو سره بشپړه لارښوونه او رهبري موږ ته ډالۍ کړې ده، ترڅنګ یې د بشر- پرمختګ لپاره د اسلام د اصولو په رڼا کې د نویو قواعدو او لارښوونو بشپړېدو او ودې ته لاره پرانیستې ده. د اسلام مقدس دین د رهبرۍ لپاره پراخ اصول او کړنلارې ټاکلي دي، چې په هره زمانه کې د پلي کېدو وړ دي او الله جل جلاله زموږ لوی رهبر او د بشریت ستر لارښود پیغمبر حضرت محمد صلی الله علیه وسلم په وسیله انسانان له تیارو څخه د رڼا په لوري، له جهالت څخه د علم او پوهې په لوري، له ګناهونو څخه د خلاصون لپاره لېږلی؛ ترڅو د انسانانو دنیا او آخرت د بریاوو لامل شي.

همدارنګه د رهبرۍ او د یو ښه رهبر د ځانګړتیاوو په اړه په غربي هېوادونو کې هم څېړنې شوي دي، ترڅو غوره رهبري وپېژندل شي او په ټولنه کې د مشرتوب لپاره ښه رهبران وروزل شي.

---

[1] . سورت النساء/ ۵۹ آیت

[2] . کابلي تفسیر، لومړی ټوک، ۴۸۹ مخ

په ۴۵۰ قبل الميلاد کې د پخواني يونان علماوو د چينايانو نظريات چې هغوي رهبري يو ارثي عامل او د سازمانونو[۱] مديريت[۲] لپاره يې مهم ګڼل تائيد کړل. دا علماء د ارثي رهبرئ په اړه، هوښياري، کورنئ، بدني وضيعت، قد، ځېره، ظاهري جذابيت، د يو فرد دندې او ټولنيز امکانات د دغه امر لپاره لازم ګڼي.[۳]

شاوخوا (٦٠) کاله مخکې د رهبرئ لپاره تر پنځه شپېتو ډېرې د بېلابېلو سېستمونو ډلبندياني وړاندې شوې وې، چې د سيستمونو په ډلبندئ کې يوه هم د باس ډلبندي ده. باس وړانديز کوي، چې د رهبرئ ځينې تعريفونه بايد د ډلو په تګلارو د ټينګار او يا د ډلو پواسطه د کار کولو په عنوان نظر کې ونيول شي[٤]؛ د دې تعريفونو له نظره، رهبري د ډلو د فعاليتونو او بدلونونو په مرکز کې ځای لري او رهبر د ډلو د ارادو مظهرونکی دی. په دې اړه به وروسته تفصيلي بحث وکړو.[۵] رهبري د ټولنې د ټولو غړو لپاره يوه مهمه پديده ده، يو سوداګر، بزګر، ښوونکی، د يوې کورنئ والدين، د پارلمان يو وکيل، يو قانون پوه، د مسجد امام، د رسمي يا غير رسمي ټولنو مشران او ... هر يو له دوی څخه د ځينو کسانو مشري په غاړه لري او اړتيا ده چې په ورځني ژوند کې مشخص او تاکلي کارونه سمبال کړي، هغوې بايد د رهبرئ په اصولو او معيارونو پوه وي.[٦]

نن ورځ رهبري يوه لويه نړيواله مسئله ده، د ملت جوړونې او د يوې مدني ټولنې د پرمختګ لپاره اړينه ده ترڅو ټول نړيوال ورته پاملرنه وکړي. دا مسئله زموږ د درديدلې او ځپېدلې

---

[۱] . **سازمان(Organization)**: . سازمان: يو هدف لرونکي ټولنيز ارګان د هغه سيستم سره چې مشخص جوړښت لري او د پيژندل شوو پولو سره ځانګړې کړنې ترسره کوي.

د نور تفصيل لپاره دې وکتل شي: علي اقا پيروز او نور... د الواني سيد مهدي تر نظارت لاندې(۱۳۹۰ ل) مديريت در اسلام، اتم چاپ، پزوهشګاه حوزه و دانشګاه، ايران، ۸۹ مخ

[۲] . **مديريت:** مديريت په پلان جوړونه، منظمولو، د سرچينو او امکاناتو تنظيم، هدايت او کنټرول کې د مادي او انساني سرچينو د اغېزمنې او ګټورې کارونې بهير دی، چې د منلو وړ ارزښي نظام پر بنسټ د سازماني هدفونو د ترلاسه کولو لپاره ترسره کيږي.

د نور تفصيل لپاره دې وکتل شي: علي رضايان (۱۳۹۵ ل). د مديريت بنسټونه، ژباړن: محمد نواب خوښ، کابل، مستقبل خپرندويه ټولنه، ۴ مخ

[3]. ببرک احمدزی (۱۳۹۱ ل). تيوريهای رهبری و مديريت علمی، لومړي چاپ، کابل، انتشارات پامير ،۷ مخ

[٤] . سيد علی اکبر افجه (۱۳۸۵ل). مدير اسلامي بايد از صفات رهبي هم برخوردار باشد،تهران، روزنامه کيهان، ۸ مخ

[٥]. سيدعلی اکبر فاجه (۱۳۹۰ ل). رهبری سازمانی، لومړي چاپ ، تهران، انتشارات سازمان مديريت صنعتی، ۱۲ مخ

[6] . ارلي ليون(۱۳۹۴ل). د مشرتابه غوره لاري چاري، ژباړن: سميع الله مجاهد،کابل ، مستقبل خپرندويه ټولنه، ۱ مخ

ټولنې لپاره هم اړینه ده، ځکه که د خپل هېواد د وروسته پاتېوالي لاملونه مشاهده کړو؛ نو زموږ د بدبختیو یو لامل د نیمګړې رهبرۍ او مشرتوب شتون دی. که چېرې زموږ په دولتي اداراتو کې ښه، ماهر او هوښیار رهبران او مشران وګمارل شي او د رهبرۍ په اصولو او معیارونو باندې سمبال وي؛ نو لرې به نه وي چې موږ به هم د نورو پرمختللو هېوادونو سیال او د هغو په څېر پرمختګ وکړو.[1]

[1]. هماغه، ۳ مخ

لومړی څپرکی
د رهبرۍ تاریخي سیر، پېژندنه، له مدیریت سره یې توپیرونه او مشابهتونه

لنډیز

د رهبرۍ په اړه بېلګې د پخوانیو یونانیانو او چینایانو په نظریاتو او کړنو کې هم لیدل شوي دي. لکه د افلاطون په نظر ښه رهبر هغه دی چې ډېر علم ولري او فیلسوف وي؛ خو په معاصر وخت کې مدیریت او رهبري د هنري فایول، ډراکر، ټیلور او نورو د نظریو په اساس ولاړه ده. رهبري په دې معنا ده چې خپل لاس لاندې افرادو باندې نفوذ او تسلط حاصل کړئ؛ ترڅو هغوی په خپله خوښه ستاسې لپاره د ټاکلو اهدافو په حدودو کې د خپلو کارونو څخه په زیاته اندازه فعالیت وکړي. د رهبرۍ په هکله ځینې پوهان وایي چې رهبري د مدیرانو له دندو څخه پراخ مفهوم او شکل لري او داسې هم کېږي چې د سازمانونو رهبران د سازمانونو مدیران ن[1]ه وي.

په دې څپرکي کې به د رهبرۍ تاریخي انکشاف او د هغه اړوند نظریات او همدارنګې د رهبرۍ پیژندنې په اړه د مختلفو علماوو نظریات، د رهبرۍ ماهیت او اهمیت تر بحث لاندې نیسو او تر هغې وروسته به د رهبرۍ او مدیریت ترمنځ په توپیر خبرې وکړو.

---

[1] . ځکه چې سازمان په عمومي ډول په دوو ډولونو ویشل کېږي، یو رسمي سازمان دی او بل غیر رسمي سازمان لکه یو کورنۍ؛ نو د یو کورنۍ مشر ته رهبر ویلای شو خو مدیر نه شو ویلی.

لومړي مبحث: د رهبرۍ انکشافي تاریخچه

که د مصر د اهرامونو[1] رهبري او مدیریت ته یا د چین د لوی دیوال[2] رهبري او مدیریت ته ځیر شو؛ نو دا چې په هغه وخت کې تکنالوژي دومره پرمختګ هم نه و کړی او دومره عجیبې کړنې ترسره شوې؛ نو کولای شو چې د نوموړو کړنو بنسټ غوره رهبري وګڼو او د غوره مدیریت او رهبرۍ اغیزې په دې هر څه کې لیدلای شو.

---

[1]. **د مصر اهرام** : د نړۍ یو له تل پاتې او مشهورو یادګارونو څخه، شمېرل کېږي چې له پلا زمېنې قاهرې څخه دباندې، په یوې اوارې دښتې، له ډېرو ځخه جوړ شوي دي او هر کال یې زرګونه سیلانیان لیدو ته ورځي. هغه څه چې، د یو راز په توګه، په دغو هرمونو کې نغښتې دي، هغه د هغو د جوړښت څرنګوالي دي.

د مصر اهرام، په نړۍ کې د بشر په لاس تر ټولو سترې جوړې شوې ودانۍ دي چې د ودانولو کارپوهانو پرې پېړۍ پېړۍ څېړنې کړي دي.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: http://www.pashtovoa.com/a/a-60-2008 وخت ۹:۴۰ ماسښتن ورځ پنج شنبه تاریخ ۲۰۱٦/۹/۲۲

[2]. **د چین ستر دیوال**: د دې یوال تاریخ له میلاده مخکې له پینځمې تر اتمې پېړۍ پورې رسېږي چې د شمال له لورې د پرتو ملیتونو له هغو جملې نه د مغولو د حملو د مخنیوي لپاره جوړ شوي. دا دیوال د اور لپاره برجونه لري چې د خبر رسولو لپاره ورڅخه کار اخیستل کېدو او ور څېرمه کلاګانې چې د دوښمنانو اطلاعات به یې حاصلول. د دې دیوالو کار د هغه وخت امپراطور چین شي هوان په واسطه له میلاده مخکې تر ۲۲۱ کال پورې تکمیل شو. کوم دیوال چې اوس موجود دی د ۱۳٦۸ -۱٦٤٤ زیږدیزو کلونو په منځ کې د چینیانو د مینګ سلسلې په وخت کې جوړ شوی دی چې اوږدوالی یې ۷۳۰۰ کیلومترو پورې رسېږي او د چین ۹ ولایتونو منځ کې پروت دی.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: Bloomberg. June 5, 2012. Retrieved June 6, 2012 وخت ۱۰:۰۰ ماسختن ورځ پنجشنبه تاریخ ۲۰۱٦/۹/۲۲

د چین د دیوال د مدیریت د مسلې علاوه، د چینایانو مدیریتي اثر چې (۱۲۰) قبل المیلاد تاریخي قدامت لري، دغه اثر د ښې رهبرۍ لپاره روښانه قواعد وړاندې کوي چې د محیطي شرایطو برابر دي.[۱]

په (۴۵۰) قبل المیلاد کې د پخواني یونان علماوو د چینایانو نظریات د سازمانونو د ادارې لپاره مهم ګڼل او د هغوی په نظر رهبري یو ارثي عامل وو. دغو علماوو د ارثي رهبرۍ په اړه هوښیاري، کورنۍ، بدني وضیعت، قد، څېره، ظاهري جذابیت، د یو فرد دندې او ټولنیز امکانات لازم ګڼل.

په (۳۸۰) قبل المیلاد کې افلاطون په خپل کتاب جمهوریت (Republic) کې ادعا وکړه، چې هغه کسان تر ټول ډېر رهبرۍ ته مناسب دي کوم کسان چې تر ټولو ډېر علم لري، تقریباً له دې پخوانۍ نظریې څخه (۱۹۰۰۰) کاله وروسته ماکیاولي په خپل کتاب شهزاده(The Prince) په (۱۵۱۳) زیږدیز کال کې وړاندې کړه چې رهبران تر یو حده پورې لږ مهربانه وي، ادعا یې وکړه چې په رهبرۍ کې ظاهر ډېر مهم دی او رهبران باید زړه سواند، سخې او ډېر ریښتینې څرګنده شي، خو په زړه کې باید خودخواه او حتی ظالم اوسي او د هغه هدف د یو رهبر په توګه د خپل موقعیت ساتنه وه،[۲] خو وروسته بیا د رهبرۍ په اړه چې کومې تیوریګانې رامنځته شوي دي، د نوموړې نظریې برعکس دي او دا نظریه پرې ردېږي او نوموړې نظریه د رهبرۍ په اړه یو ویجاړونکې نظریه ده چې حتی خپله رهبر ته هم خطر پېښوي.

خو بیا په معاصر وختونو کې د رهبرۍ اصطلاح د لومړي ځل لپاره د هنري فایول[۳] لخوا وکارول شوه او نوموړي رهبري په عنوان د دستور ورکونې او لارښونې د مدیریت د پنځه ګونو دندو

---

۱. ببرک احمدزی، تیوریهای رهبری و مدیریت علمی ،٦ مخ

2. David Pendleton & Adrian Furnham(2016). Leadership(All You Need To Know), Published by Springer Nature, London, p.7

۳. **هنري فایول:** (Istanbul, 29 July 1841 – Paris, 19 November 1925) : د معدن مهندس، سرپرست او فرانسوي عالم وو.هغه یو مستقل نظریه د فریدریک تیلور د نظریې څخه د اداري مدیریت په نامه ارایه کړه، فایول یو د اغیزمنترینو مدافعانو څخه ګڼل کېږي، د نوي مدیریت د نظریې په اړه ، چې دا نظریه اکثره د فایولیزم (Fayolism) په نامه یادیدیږي وړاندې کړه.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol: وخت ۲۰: ۱۰ماسختن ورځ دوشنبه تاریخ ۲۰۱٦/۹/۱۹.

څخه (پلانول، تنظيمول[1]، امر کول يا لارښوونه، همغږي رامنځ ته کول او څارنه) يوه دنده ګڼله. تر دې وروسته د هدايت[2] په مفهوم وکارول شوه، په پای کې د رهبرۍ په مفهوم کې ځينې جزوي بدلونونه منځ ته راغلل، لکه د اړيکو او ارتباطاتو[3]، انګېزه ورکونې او نورو په مفهوم کارول کېده چې اوسمهال رهبري د دستور ورکوونې او لارښوونې په مفهوم کارول کېږي.

د ګروپ دننه د فرد د موقف اثبات د دې لامل کېږي چې په خلکو يې اغېزه نوره هم ډېره شي، چې په پای کې په تدريجي ډول د يو رهبر په عنوان په ګروپ کې څرګندېږي، بيا د ګروپ نور غړي هم هڅوي چې په لېوالتيا سره فعاليت وکړي، ترڅو خپلو اهدافو ته ورسېږي. د رهبرۍ مقام ته د رسېدلو لاره دا ده چې فرد د رهبرۍ اړوند ټول قوانين زده کړي او د رهبرۍ د پياوړتيا فن حاصل کړي، د دې مسئلې د ښه پوهېدو لپاره د رهبرۍ او مديريت په تعريفونو بحث ته دوام ورکوو:

يو شمير علماء وايي رهبري د مديريت له دندو څخه يوه دنده ده، په داسې حال کې چې د رهبرۍ ځينې علماء لکه (باس، اوليو، هرسي[4]، بلانچارد[1]، ګولمن[2]، فيدلو، م-پ فالت[3] او نور..) وايي چې د رهبرۍ مفهوم د مديريت څخه ډېر پراخه او وسيع دی.

---

[1] . **تنظيمول (Organizing)**: په يوه سازمان کې د کارونو په سمه توګه پرمخ بيولو لپاره د مديريت دويمه دنده تنظيمول دي. تنظيمونه په حقيقت کې تصميم نيول دي، چې څرنګه په اداره کې ټول کارونه منظم کړي، په دې معنا چې مدير دا صلاحيت لري چې څه ډول د يو سازمان جوړښت ترتيب کړي، چاته کومه دنده وسپاري، خپل سازمان په څه ډول سره په وړو وړو برخو وويشي، پيشنهاد څه ډول صورت ونيسي او خپل لاس لاندې کسانو ته څرنګه امر وکړي او چا ته څومره واک وسپاري.

د نور تفصيل لپاره دې وکتل شي: نثار احمد مصلح (١٣٩٥ل). د مديريت بنسټونه،دريم چاپ، ننګرهار، ګودر کتاب پلورنځي، ٩٠ مخ.

[2] . Direction

[3] .**اړيکې**: د يو سازمان د بېلابېلو برخو ترمنځ د سمو اړيکو رامنځ ته کول، د مديريت په بهير کې د مديريت له بنسټيزو دندو څخه دي. په واقعيت کې له افرادو سره اغيزناکه اړيکه او د هغوی د انګېزو درک، د رهبرۍ د دندې په ترسره کولو کې د مديريت د برياليتوب سبب ګرځي.د نور تفصيل لپاره دې وکتل شي : علي رضايان ، د مديريت بنسټونه، ژباړن: محمد نواب خوښ، ٢۴١ مخ

[4] . **پال هرسي(Pual hursey)** : يو د رويې له علماوو څخه و، په ١٩٣١ زيږديز کال د جنوري په ٢٦ د نيويرک بروکلين په ښار کې زيږيدلی دی او په ٢٠٠٢ زيږديز کال کې د ډسمبر په ١٨ ومړ. هغه د موقعيتي رهبري د نظريه ورکوونکي په ډول ښه پېژندل کېده.هرسي يو کتاب خپور کړ د سازماني مديريت رويه Management of Organization (Behavior) په نوم چې د اوس د هغه نهم چاپ دی.

په رهبرۍ کې د سازمان ډول او نوع مطرح نه ده، بلکې په هر ډول سازمان کې چې فرد په دې وتوانېږي، چې پر نورو نفوذ وارد کړي، په حقیقت کې یې ځانته رهبري کسب کړې، یا شخصي-پیاوړتیا، استعداد، فردي شخصیت، ګډون، لارښوونه، خطر قبلوونه، د قدرت لپاره تمایل درلودل، په نورو نفوذ او اغېزه اچونه په ټولنیزو اړیکو کې رهبري ګڼل کېږي.[4]

هغه شخص چې وکولی شي دغه ځانګړتیاوې په ځان کې راځرګندې کړي، نورو ته لارښونه وکړي او په سختو حالاتو کې سمه پریکړه وکړي، ترڅو د خپل ځان او نورو د ساتنې لامل شي او خلک د خپل میل او علاقې په اساس د هغه شخص پیروي وکړي، چې په پایله کې لارښود د رهبر په صفت او منونکي د پیروانو په صفت ځای نیسي- چې دلته په حقیقت کې رهبري منځته راغلې. داسې ښکاري چې دوه مسلې د بحث وړ دي:

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://en.m.wikipedia.org/wiki/Pual_Hurseyوخت ۱۰:۳۸ماسبنتن ورځ سه شنبه تاریخ ۲۰۱۶/۹/۲۰

[1]. **کینیټ هارټلي بلانچارد(Kenneth Hartley Blanchard**): یو امریکایي لیکوال او د مدیریت عالم دی. په ۱۹۳۹ کال ٦ د مای په متحده ایالاتو کې د جرسي په ښار کې زیږېدلی دی او ۷۷ کاله عمر یې درلوده. د خپل د جدي لیکوالۍ په دوران کې د شپیتو څخه ډېر کتابونه لیکلي دي.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://www.google.com.af/search?noj=1&bi وخت ۱۰:۵۵ماسبنتن ورځ سه شنبه تاریخ ۲۰۱۶/۹/۲۰

[2]. **دانیل ګولمن(Daniel Goleman)**:ګولمن یو لیکوال، ژورنالیست او ارواپوه دی. په ۱۹۴۶ کال د مارچ په ۷ په امریکا متحده ایالاتو د د کلیفورنیا په ښار کې زیږېدلی دی او ۷۰ کاله عمر یې درلوده، هغه د نیویارک ټایمز لپاره ۱۲ کاله لیکنې وکړې د ذهن او رویې د پوهې په اړه . (د فکر کولو ذهن په پرتله احساساتي ذهن یوې مسئلې ته ژر ځواب ورکوي) د ګولمن وینا.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://www.google.com.af/search?noj=1 وخت ۱۵:۱۱ماسبنتن ورځ سه شنبه تاریخ ۲۰۱۶/۹/۲۰

[3] . **ماري پارکر فالت** (Mary Parker Follet): په ۱۸٦۸ زیږدیز کال د سپتمبر په ۳ کې زیږېدلی دی او په ۱۹۳۳ زیږدیز کال د دسمبر په ۱۸ کې ومړ. په خپل دوران کې د سازماني رویې او د سازماني نظریاتو په وسیله پېژندل کېده. هغه ډېر کتابونه او مقالي د سیاست، بشري اړیکو، فلسفې، سازماني رویه او ... لیکلي دي. هر کله چې د امریکا د وخت رئیس جمهور تئودور روزولت هغه یې د مشاور په ډول ونیوه ، ډېر شهرت یې وموند.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://fa.wikipedia.org/wiki/%D9%85% وخت ۱۱:۲۱ ماسبنتن ورځ سه شنبه تاریخ ۲۰۱۶/۹/۲۰

[4]. ببرک احمدزی: تیوری های رهبری و مدیریت علمی،۳ - ۴ مخونه

لومړی موضوع دا ده چې ولې یو شخص دې ته تمایل لري چې رهبر شي؟
دویمه مسئله دا ده چې د رهبرۍ د لاسته راوړلو لپاره باید شخص څه وکړي؟[1]
د رهبرۍ لپاره د شخص تمایل دا دی، چې شخص په ځان کې یو لړ ځانګړتیاوې ولري، تر څو د رهبرۍ مقام ته پرې ورسیږي.[۲]

د پورته مسئلې په هکله دوه ټکي د پام وړ دي: لومړی دغه ځانګړنې باید په اساسي ډول موجودې وي، هغه اشخاص چې غواړي رهبر شي باید د عمل او کړنو ځانګړنې ولري، چې هغوی سره مرسته وکړي د خلکو ترځنګ واوسي او په عین حال کې په خپلو کارونو کې بریالي شي. خو دویم ټکی ښایي له دې هم اړین وي چې علاوه له ځانګړنو باید شخص مناسب سلوک او رویه ولري، چې دا مهارتونه او ځانګړتیاوې په کافي اندازه رهبر بریالیتوب ته رسوي. خو څېړنو دا ثابته کړې ده هغه شخص چې په ټولنه کې په خلکو ډېر نفوذ او قدرت ولري، که وغواړي په اسانۍ سره رهبر کېدای شي. همدارنګه هغه اشخاص چې په ډلو او ګروپونو کې د یو سرپرست په توګه چارې سرته رسوي هغه هم ډېر ژر د رهبرۍ مقام ته رسیدلی شي.

په همدې خاطر د رهبر لپاره شخصي، ټولنیزې او موقیعتي ځانګړنې درلودل ډېرې اړینې دي[۳].
رهبري د یو خارق العاده نر یا ښځې پورې اړه نه لري، بلکې په هغه چا د رهبر اطلاق کېږي چې شخصیتي ارزښتونه یې خپل اوج ته رسولي وي او نور خلک د اوسنۍ وضعې سره د مبارزي لپاره هڅوي.

رهبري په دې معنا ده چې د خلکو او ټیمونو په منځ کې د دندو او سازمانونو له مخې خنډونه له منځه یوسې ترڅو د یو مشترک لیدلوري لپاره هڅونه وشي. البته دغه څرګندونې یواځې د ټولنیزو علومو د پوهانو افکارو پر بنسټ نه دي، بلکې د هغو پراخو او وسیعو مطالعاتو په اساس دي چې د رهبرۍ په اړه په امریکا کې ترسره شوي دي. د تقوا دارو رهبرانو په شمول هغه رهبران چې ډېر بدلون راوستونکي دي، د نړۍ د سازمانونو پام یې ځانته را اړولی دی، دغه ډول رهبر هماغه ډیموکرات شخصیت دی چې کولی شي سازمان ته په داخلي لحاظ بدلون ورکړي، په خلکو کې باور پیدا کړي او نور خلک د رهبرۍ لپاره وهڅوي، چې دا نظریه د رهبرۍ په برخه کې یوه نوې نظریه ده، په امریکا کې د رهبرۍ په یوې نمونې باندې تاکید کېږي.

---

[1] . David Pendleton & Adrian Furnham, Leadership(All You Need To Know), p. 2

[۲] . ببرک احمدزي، تیوریهاي رهبري و مدیریت علمي ،۴ مخ

[۳]. هماغه،۴ او ۵ مخونه

څېړنې ښيي چې د يو رهبر لپاره مهم شرايط دا دي چې هغه د خپل پرسونل لپاره کار وکړي او رهبر بايد په يو داسې موقف کې ځای ونيسي. لکه خدمتګار، مګر دا په دې معنا نه ده چې رهبر به يواځې د خپل پرسونل غوښتنې پوره کوي، رهبري د افرادو ترمنځ د اړيکو په ايجادولو او د يو ارمان په پوره کولو سره رامنځته کيږي.

په علمي لحاظ د رهبرۍ او مديريت بحثونه د فريدريک وينسلو ټيلور[١] - د علمي رهبرۍ بنسټ ايښودونکی- له دندو او کړنو څخه پيليږي. تيلور په (۱۹۱۱) زيږديز کال کې د علمي مديريت کتاب وليکه، په ياد کتاب کې يې د سازمان د اهدافو لاسته راوړلو لپاره انګېزه، د سازمان اړتياوې رفع کول، د کارونو دقيق وېش، بدلون راوستلو لپاره انګېزه، د افرادو روزنه، وړتياوو پر بنسټ د هغوی ټاکنه، د مهارتونو پراختيا او علمي نظريات تجربه کول ښودلي دي که چېرې يادې ځانګړتياوې يو رهبري ولري؛ نو همدې ته رهبري ويلی کيږي.

فرانسوي عالم هنري فايول[٢]، د علمي اداري او صنعتي مديريت په نوم کتاب په (۱۹۱۸) زيږديز کال کې وليکه او په کې يې د مديريت اصول(پلان جوړونه، تنظيمونه، رهبري، استخدام[٣]، اړيکې او کنترول) په علمي لحاظ ځای پرځای کړل، بالاخره همدغه اصول اوس د نړۍ په هر ډول سازمان کې د منلو وړ دي.

---

[١] . **فريدريک وينسلور تيلور**(**Frederick Winslow Taylor**): يو امريکايي ميکانيک انجينر و چې په ۱۸۵۶ زيږديز کال په ۲۰ د مارچ کې د امريکا متحده ايالاتو د پنسيلوانيا په ښار کې زيږېدلی دی او په ۱۹۱۵ زيږديز کال کې ۲۱ د مارچ کې ومړ. هغه د صنعت د موثريت پرمختګ په هڅه کې و او د مديريت د لومړني مشاورينو څخه و. د علمي مديريت بنسټونه، د دوکان مديريت، د علمي مديريت پرتله د دوکان مديريت سره، د مريخ علمي توضيح په نومونو کتابونه يې هم ليکلي دي .

https://www.google.com.af/?gws_rd=cr&ei=fRHkV8rjAs وخت۱۰:۴۵ ماسښتن ورځ پنج شنبه تاريخ ۲۰۱۶/۹/۲۲ د نور تفصيل لپاره دې وکتل شي.

[٢] . **هنري فايول**(**Henri Fayol**): يو د معدن مهندس ، مدير او د فرانسوي نظريه ورکوونکو څخه و چې مخکې تري يادونه شوې ده.

[٣] . **استخدام:** استخدام د خدمه څخه اخيستل شوی چې د خدمت کولو په معنا ده او په اصطلاح کې د مناسب پوست لپاره د يو مناسب شخص انتخابولو ته استخدام وايي.

د نور تفصيل لپاره دې وکتل شي: محمد نبي التموري (۱۳۹۰ل) اداري اصطلاحات، لومړي چاپ، يار خپرندويه ټولنه، جلال آباد، ۱۶ مخ

هنري فایول د پورته ذکر شویو دندو سر بیره د مدیریت لپاره ۱۴ اصول(د کار ویش، اختیار، نظم، د امر یووالي، د هدف یووالي، د شخصي اړتیاوو پیروي، کارکوونکي تقدیرول، مرکزیت یعنې د مرکزیت ایجادول، تشکیلاتي چارت، ترتیب، انصاف، د افرادو ثبات، نوښت، صمیمیت او یووالی رامنځته کول) وړاندې کړي، چې نن ورځ د متمدنې نړۍ د رهبرۍ او مدیریت له اصولو څخه ګڼل کیږي.

پیتر ډراکر[۱] د معاصرو علماوو له ډلې څخه یو مشهور عالم دی. هغه رهبري د سازمان د سمبالولو لپاره یو الزامي امر ګڼي، همدارنګه وایي چې رهبري د افرادو د هڅولو لپاره یوه غوره تګلاره ده؛ ترڅو افراد په مشترک ډول کار وکړي او د سازمان اهدافو ته ځان ورسوي. د ډراکر په اثارو کې مهم ټکی دا دی چې رهبران د ټولنیز اړتیاوو د رفع کولو لپاره باید د سازمان فعالیتونو او وړتیاوو ته پام وکړي.[۲]

رهبران باید د تکنوکراتانو او فن سالارانو[۳] څخه په لوړه درجه کې ځای ولري او ټولنیزو اړتیاوو رفع کولو ته ځانګړي پاملرنه وکړي.

---

[۱]. **پیتر دراکر**(Peter Ferdinand Drucker): په نړۍ کې د مدیریت د برجسته نظریه ورکوونکو څخه و چې په ۱۹۰۹ زیږدیز کال کې د نومبر په ۱۹ په اطریش کې د ویانا په ښار کې زیږېدلی دی او په ۲۰۰۵ زیږدیز ۱۱ د نومبر د امریکا په متحده ایالاتو د کلفورنیا په ایالت کې ومړ. د هغه مهمترین اثر د (مدیریت) په عنوان نشر شوی دی او په هغه کې خپل نظریات د مدیریت او سازمان په اړه واضح کړي دي. ځینې کتابونه یې هم لیکلي دي چې عبارت دي له: د یو صنعتي سړي راتلونکی، د همکارۍ پېژندنه، مدیریت په عمل او داسې نور

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://fa.wikipedia.org/wiki/%D9%BE%DB%8C%D8%AA% وخت ۱۱:۰۰ ماسپښتن ورځ پنج شنبه تاریخ ۲۰۱۶/۹/۲۲

[۲]. احمدزی ببرک:تیوری های رهبری و مدیریت علمی،۷ مخ

[۳]. **تکنوکراتان او فن سالاران**(Technocracy): په اصطلاح کې د هغه حکومت لپاره استعمال شوی دی چې په هغه کې سیاسي، اقتصادي او ټولنیز نظام د فن لرونکو په وسیله اداره شي. په بل عبارت د فن سالاري کلیمه د رهبري څخه د هواداري په مفهوم ارباب د فن دی چې په ماشینیزم او فني علم او فني مهارتونو باندې اتکاء کوي او همغوی یعنې مهندسین، عالمان او تکنوکراتان باید سیاسي او اقتصادي فعالیتونه رهبري کړي. په امریکا کې د فن سالاري په نوم یو نهضت په ۱۹۳۲ زیږدیز کال کې رامنځته شو چې مرکز یې د کلمبیا پوهنتون و. کله چې امریکا د لوی اقتصادي بحران سره مخامخ وه او سیاستپوهان او اقتصاد پوهان په هغه باندې د غلبې څخه عاجزه ول؛ نو داسې ګمان کېده چې مهندسان او فن سالاران په هغه کنټرول راوستلای شي . د فن سالاري یا تکنوکراسي اصطلاح په ۱۹۱۹ زیږدیز کال کې د یو امریکایي لیکوال ویلیام هنري سمیت په وسیله رامنځته شوه او د هغه په رامنځته کولو سره (د فن سالارانو حکومت) وړاندیز یې وکړ.

ډراکر په دې باور دی، هغه رهبر چې د پخوانیو عرفونو په اساس ټول اختیارات او واکونه ځانته منسوب کړي او مسؤولیتونه بل چاته راجع کړي دغه ټولې چارې ټکني کوي او ژر به له ماتې سره مخ شي. صلاحیت او مسؤلیت د الوت لپاره دوه وزرونه دي او د هر یو په له منځه تلو سره بل هم له منځه ځي، په دې اساس د بدلون رهبري باید په اداري چارو کې بدلون تجربه کړي، البته دغه بدلون باید په تدریجي ډول صورت ونیسي.

په پایله کې په معاصر وخت کې مدیریت او رهبري د هنري فایول، ډراکر، ټیلور او نورو د نظریو په اساس ولاړه ده، په دې معنا چې په نوي عصر کې سازمانونه لاندې مسایلو ته ډېره پاملرنه کوي:

- د بشري روابطو تحکیم
- د سازمان په ټولو برخو پوهه حاصلول
- د اطلاعاتو او اړیکو سیستم
- د صلاحیتونو او مسؤلیتونو ویش

او په ښه ډول د پورتنیو مواردو سرته رسول بیا په سازمان کې غوره رهبرۍ ته اړتیا لري.

دویم مبحث: د رهبرۍ پېژندنه

ډېرې لارې د دغې جملې د پوره کولو لپاره (رهبري عبارت ده له ...) موجودې دي.[1] په حقیت کې ستاګدیل د رهبرۍ څېړنې په اړه یوه کتنه کې په ګوته کړه چې رهبري هغومره تعریفونه لري، لکه څومره چې خلکو هڅه کړې، چې تعریف یې کړي.[2]

د رهبرۍ کلیمې د آزادۍ[3]، مینې[4] او سولې[1] کلیماتو په څېر مختلفو خلکو ته مختلفې معناګانې لري، هر انسان د دې کلماتو په معنا باندې پوهېږي، خو شاید کېدای شي هر سړی یې ځانته بېله بېله معنا کړي.[2]

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://fa.wikipedia.org/wiki/%D9%81%D9%86%E2%80%8 وخت ۱۱:۵۰ ماسښتن ورځ پنج شنبه تاریخ ۲۰۱۶/۹/۲۲

[1] . Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice"(2016). 7th edtion, London, Sage Publications, ,p.2

[2] . Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research.* New York: Free Press. P.7

[3] .Democracy

[4] .Love

تقریباََ شپیته کاله مخکې د پنځه شپیتو نه ډېر د مختلفو سیستمونو طبقه بندیانې د رهبرۍ لپاره ارایه شوې دي او (۱۹۰۰-۱۹۹۰) زیږدیز کلونو کې د رهبرۍ پېژندنې لپاره دوه سوه مفاهم موجودې وې[۳] کله چې په (۲۵ May، ۲۰۱۸) تاریخ کې په گوگل کې د رهبرۍ کلیمه ټایپ شوه؛ نو د علماوو څخه (۳۹۶۰۰۰۰) تعریفونو نتایج حاصل شو، هر تعریف له مختلفو نظریاتو له مخې شوی و، خو هځه شوې وه چې مشابه مفهوم توضیح شي، په هر صورت په عام ډول یو منل شوی تعریف موجود نه دی او همدارنگه د رهبرۍ او رهبر په ښه ډول پرمختگ لپاره هم یو عام توافق موجود نه دی.[٤] په لنډ ډول ویلای شو، چې د رهبرۍ په اړه ډېرې څېړنې ترسره شوي، خو تر اوسه یو نړیوال منل شوی تعریف موجو نه دی. یو د مناسبو سیستمونو له طبقه بندیانو څخه د باس[5] پواسطه طرحه شوې. باس وایې، ځېنې تعریفونه له مخې څرگندیږي، چې رهبري د گروپ پر پروسې پاملرنه کوي.[٦] د هغه په نظر رهبر د گروپ فعالیت او بدلون په مرکز کې قرار لري او رهبر د ډلو د ارادو منعکس کوونکی دی.

---

[1] .Peace

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

[3] . Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research.* New York, published by Free Press. p.11

[4] . Bekir Emre Kurtulmus, The Dark Side oF Leadership "an Institutional Perspective" (2019). Switzerland, published by: the registered company Springer Nature, , p. 10

[5] . **باس(Bernard M. Bass)**: باس د ۸۲ کلونو په عمر په په ۲۰۰۷ زیږدیز کال کې د اکتوبر په ۱۱ بنغامټون (Binghamton) کې ومړ. هغه د نیویارک په ایالت کې د بنغامټون د مدیریت د مکتب په پوهنتون کې استاد و او په فلوریډا کې د ایکرډ په کالج (Eckerd College) د مشر مسلکیانو د اکاډمي غړی هم و. همدارنگه په بنغامټون کې د رهبرۍ د مطالعاتو د مرکز بیسټ ایښودونکي هم وو. باس په ۱۹۴۹ زیږیدیز کال کې خپل دوکتوره (P.H.D) د صنعتي روانشناسی په برخه کې د وهایو ایالتي پوهنتون څخه ترلاسه کړ. د خپل د دندې په دوران کې هغه د ۴۰۰ څخه ډېر مقالي ، د کتابونو څېرکي، تخنیکي راپورونه، او ۲۱ لیکلي کتابونه او ۱۰ د اضافي(edited) کتابونه یې نشر کړل.
د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: http://www.siop.org/tip/Jan08/23obit.aspx وخت ۱:۰۰ ماسښتن ورځ جمعه تاریخ ۲۰۱٦/۹/۲۳

[6] . Bass, B. M, *Bass and Stogdill's handbook of leadership,* p.11

د رهبرۍ تعریفونو بله ټولګه د شخصیت له نظره[1] کوي او داسې وړاندیز کوي، چې رهبري د یو لړ ځانګړتیاوو له ترکیب څخه عبارت دی، چې ځینې افراد یې لري او په وسیله یې یاد افراد نورو خلکو ته د کارونو ترسره کولو لپاره انګېزه ورکوي.

نور روشونه رهبري یو عمل یا رویه[2] تعریفوي او وایي چې رهبر څه کوي په ګروپ کې د بدلون لپاره کوي.

له دې څخه علاوه رهبري د قدرت اړیکو[3] له مخې هم تعریف شوې، کوم چې د رهبرانو او پیروانو ترمنځ موجودې دي، له دې اړخه رهبران د قدرت لرونکي دي او په نورو کې د بدلون راوستلو لپاره ورڅخه په ښه ډول استفاده کوي. ځینې نور بیا رهبري ته د یو بدلونکي پروسې[4] په نظر ګورې کوم، چې لاس لاندې کسانو ته حرکت ورکوي، څومره چې توقع کېږي له هغه څخه پورته یې ترسره کړي. په آخر کې ځینې علماء رهبري د مهارتونو[5] له نظره پېژني او دا نظریه په وړتیاوو ټینګار کوي (پوهه او مهارتونه) کوم چې د اغېزمنې رهبرۍ لامل کیږي.[6] یو له وروستیو تعریفونو څخه (هر فعالیت چې په سازماني مسایلو پورې اړه ولري رهبري ویل کیږي) دی.[7]

تر دې دمه ځینې نظریات رهبري د هدف د لاسته راوړلو یوه وسیله ګڼي او د ډلو د غړو سره مرسته کول بولي ترڅو اهداف تحقق ومومي . په دې نظریه کې هغه رهبري شامله ده، چې پیروانو ته د نظریاتو، نمونو او فردي پاملرنو په وسیله بدلون ورکوي.[8]

د دې سره سره چې د رهبرۍ په اړه مختلف او څو تعریفونه شوي او وجود لري، خو بیا هم باید یو څو ګډو ټکو ته متوجه شو، چې د رهبرۍ په اړه موجود دي او دا د رهبرۍ د تعریفونو عناصر ګڼل کیږي، دغه ټکي عبارت دي له:

---

[1] .*Personality perspective*

[2] . *Act* or a *behavior*

[3] . *Power relationship*

[4] . Transformational process

[5] . *Skills perspective.*

[6] . Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice", p.5

[7] . Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations.* New York, published by Wiley, p.334

[8] . Jago, A.G ''Leadership: Perspective in theory and research'', (1982) management Science, Vol.28(3), P. 315

الف: رهبري يوه پروسه ده. (Leader ship is a Process)

ب: رهبري د بدلون او اغېزې سره مختلطه ده.(Leadership involves influence)

ج: رهبري د ډلو په منځ کې واقع کېږي. (Leadership occurs in groups)

د : رهبرۍ کې اهداف نغښتي دي.(Leadership involves common goals)

نو د دې اجزاوو پر بنسټ کولای شو رهبري ته يو غوره تعريف ورکړو چې عبارت ده له: هغه اغيزه چې يو فرد يې د افرادو پر يوې ډلې باندې د يو ګډ هدف د ترلاسه کولو لپاره ايجادوي.[1]

د رهبرۍ تعريف د يوې پروسې په عنوان په دې معنا دی چې دا موضوع د افرادو شخصي يا شخصيتي نه ده، چې په رهبرانو کې وجود لري او په پيروانو باندې اغيزه ښندي، بلکې رهبري په حقيقت کې هغه مذاکرات او معاملات دي چې د رهبرانو او پيروانو ترمنځ واقع کېږي او د پيروانو د بدلون او په هغو د اغېزې لامل کېږي. د رهبرۍ پروسه د دې تقاضا کوي، چې د رهبريت ترڅنګ پيروان هم بايد موجود وي؛ نو له همدې امله ويلی شو، چې رهبري يوه عمودي کړښه او يو اړخيزه لوبه نه ده؛ بلکې دوه اړخيزه لوبه ده . کله چې رهبري په دې ترتيب تعريف شي؛ نو د ټولو لپاره د لاسرسۍ وړ ده يواځې يې په يو رسمي رهبر اطلاق نه کېږي؛ چې په يوه ډله کې تعين شوی وي.[2]

د رهبرۍ اوسنی تعريف داسې کېږي، رهبري يوه پروسه ده، چې يو فرد پر نورو افرادو اغېزه ښندي ترڅو عمومي اهداف ترلاسه شي.[3]

په رهبرۍ کې اغيزه او بدلونونه شامل دي، دا په دې معنا چې څرنګه رهبران په پيروانو اغېزه کوي. اغيز په رهبرۍ کې ډېر مهم شرط دی، له اغيزې څخه پرته رهبري موجودېدلای نه شي. رهبري په ډلو کې ترسره کېږي، ډلې هغه څه دي چې رهبري په هغه کې ځای نيسي، په رهبرۍ کې د اغيزې ښندل او بدلون راوستل د افرادو په هغو ډلو بانـدې، چې د يو عمومي ګډ هدف لرونکي دي، شامل دی. دا ډله کېدای شي يوه وړه کاري ډله وي يا يوه ټولنيزه ډله او يا د سازمان د ټولو غړو لرونکې ډله وي. د زده کړې پروګرامونو چې خلکو ته يې زده کړې ورکول کېږي[4] چې څنګه ځان

---

[1]. Leadership is a Process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal. See (Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice", p.6

[2]. هماغه، ۱۳ مخ

[3]. Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice" Ibid, p.6

[4]. سيد علی اکبر افجه، رهبری سازمانی، ۱۳ مخ

سنبال او رهبري کړي د رهبرۍ برخه نه ده چې په دې څېرکي کې تعريف شوه. رهبري د ځان او د نورو سنبالولو هنر دی.

رهبري موخو او اهدافو ته متوجه کېدل دي. په دې معنا چې رهبري د يو ډلې لپاره لارښوونه کول ترڅو دوی يو کار يا دنده ترسره کړي. رهبران خپله انرژي هغه افرادو ته انتقالوي چې رهبر سره اړيکه لري او يو هدف ته رسيدل غواړي؛ نو د دې په اساس رهبري هغه موضوع او محتوا پيدا کوي چې کله افراد موخو ته د رسيدلو په لټه کې وي. رهبران او پيروان دواړه د رهبرۍ په مراحلو کې شريک دي، رهبران پيروانو ته اړتيا لري او پيروان رهبرانو ته اړتيا لري.[1] که څه هم رهبران او پيروان په لاره يو بل سره يوځای شوي دي، مګر دا رهبر دی چې اکثره وختونه اړيکه پيل او نوي ارتباطي مسايل پيدا کوي.[2]

- **د رهبرۍ پېژندنې په اړه شخصيتي ځانګړتياوې د پروسې په مقابل کې**[3]

اکثره داسې کلمات اوريدل کېږي چې ((فلاني پيدايښتي رهبر دی))، دا کلمات د هغه کسانو په وسيله استعمالېږي، چې رهبري يو ذاتي ځانګړنه او د يو شمير شخصي صفاتو لرونکي ګڼي. شخصيتي صفاتو نظريې له مخې افراد ځانګړي صفات يا فطري او ذاتي صفاتو لرونکي دي، چې له هغوی رهبر جوړوي او همدغه ځانګړتياوې هغوی له نورو افرادو څخه جلا کوي. له دغه شخصي ځانګړتياوو څخه چې د رهبرانو په پېژندنه کې له هغه څخه ګټه اخيستل کېږي، جسمي عوامل (لکه قد، وزن، قيافه او داسې نور...) او همدارنګه شخصيتي صفات (بهر ليدنه او تولنيز اوسيدل او داسې نور) او نور مشخصات (لکه د مذاکرې فن، هوښياري او داسې نور) دي.[4]

د رهبرۍ پېژندنه د شخصيتي صفاتو په عنوان په تمامه معنا د جريان يا پروسې په ډول د رهبرۍ پېژندنې سره توپير لري. ځکه چې د شخصيتي صفاتو له مخې د رهبري يو سلسله شخصي- ځانګړتياوې په مختلفو مرتبو کې دي، چې يوازې يو تعداد محدود افرادو په ملکيت کې وي.[5]

---

1. Hollander, E.P, ''Leadership Followership, Self, and others'' Leadership Quarterly, Vol. 3(1), 1992. P. 43

۲. سيد علی اکبر افجه، رهبری سازمانی، ۱۴ مخ

3. *Trait Versus Process Leadership*

4. Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice" Ibid, pp.7- 8 From: Brayman, A." Charisma and Leadership in Organizations"(1992). London, Sage Publications

5. Jago, A.G ''Leadership: Perspective in theory and research'',Ibid, p. 316

همدارنګې د دې نظریې له مخې رهبري د ځانګړو افرادو سره وي او هغه افرادو پورې محدود دي چې په دې باوري دي چې د ځانګړې او ذاتي استعدادونو لرونکي دي.

د دې په مقابل کې د پروسې نظریې[1] له مخې رهبري هغه پدیده ده، چې د رهبرانو او پیروانو ترمنځ په اړیکو کې شتون لري او رهبري هر چا لپاره د لاس رسۍ وړ ده یعني هر څوک رهبر جوړېدای شي. د یو پروسي عنوان په ډول رهبري کېدلای شي د یو رهبر په رویه کې ولیدل شي او رهبري د زده کړې وړ ده.[2]

نو د دواړو نظریاتو ترمنځ توپېر دا دی چې د شخصي ځانګړتیاوو له مخې رهبر-رهبر نړۍ ته راځي او د رهبرۍ ځانګړتیاوې ورسره په فطري او ذاتي بڼه وي خو په مقابل کې بیا د پروسې نظریه وایي چې رهبري د پیروانو او رهبرانو ترمنځ اړیکې دي او دا اړیکې د یو لړ اصولو له مخې ټینګېږي او د دغه اصولو زده کولو سره کېدای شي له یو چا څخه رهبر جوړ کړي.

(۱-۱)شکل: د رهبرۍ مختلفې نظریې۳

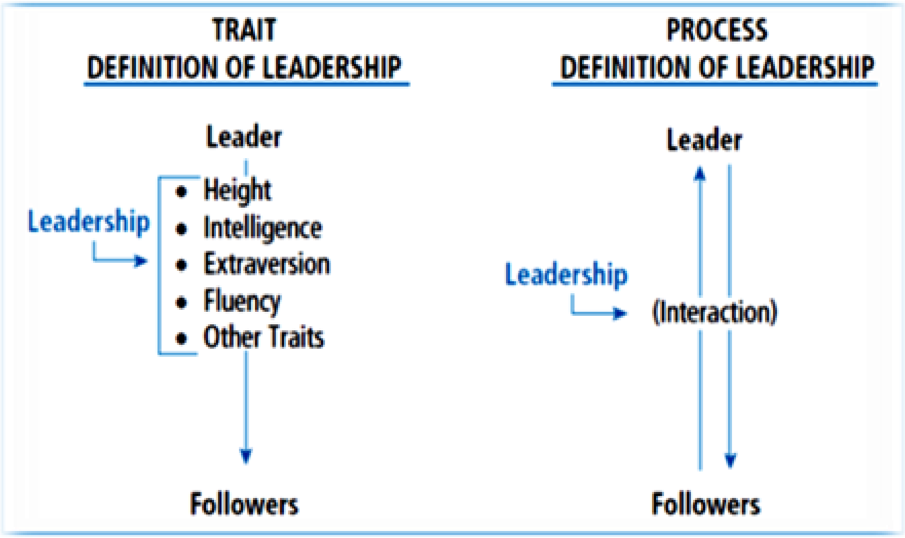
---

[1] . The process viewpoint

[2] . Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice" Ibid ,p.8

[3]. Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice" Ibid, p.9 From J. P. Kotter (1990). A Force for Change, How Leadership Differs From Management, pp. 3–8, New York, published by Free Press.

(۱-۱)شکل (د رهبرۍ مختلفي نظريې) په انګليسي کې په لاندې ډول هم ليدلای شئ!



درېيم مبحث: د رهبرۍ ماهيت

رهبري هغه وخت ګټوره او اغېزمنه وي، چې رهبر هڅونکی او تشويقونکی وي او نور افراد دې ته وهڅوي چې په ډېره مينه او علاقې سره چارې پرمخ يوسي، رهبري د نورو سره ګډ کار او فعاليت دی، په دې مشارکت کې بايد رهبر وکولای شي ډېر نفوذ په افرادو باندې ولري او رهبري هغه ده، چې د تغير او بدلون سره ګډه وي. رهبري د پرمختګ، بدلون او تحول يوه وسيله ده. سالمه رهبري کولای شي د ښو کړنو او فعاليتونو لپاره لاره هواره کړي او په سازمان کې د انحرافاتو او بدو کړنو څخه مخنيوی وکړي، رهبري موږ ته دا را زده کوي چې څرنګه په نورو نفوذ وښندو ترڅو د ټولنې افراد د بدلون او تحول په لوري سوق کړو او په دغې لاره خپله هم بدلون وکړو.[1]

څلورم مبحث: د رهبرۍ اهميت

رهبري يوه داسې دنده ده چې دې لرغونو وختونو څخه هم د عادي افرادو او هم د څېړونکو د توجه وړ ګرځېدلې ده. عادي افراد د هغې رهبرۍ په لټه کې دي چې د ژوند له ټولنيزو

[1] . ببرک احمدزي، تيوريهاي رهبري و مديريت علمي،۱۱ مخ

ستونزو څخه همیشنۍ نیکمرغۍ او بریا ته ورسیږي، ډېر علماء په دې هڅه کې دي چې د رهبرۍ اړخونه او متفاوت لاملونه تجزیه او تحلیل کړي ترڅو د دغې لارې څخه د رهبرۍ ځانګړتیاوې د وخت او د خلکو د اړتیاوو مطابق تر څېړنې لاندې ونیسي. همدارنګه د مختلفو ملتونو د افسانو موجودیت او د زړه ورو او هوښیارو رهبرانو د پریکړو قدرت وو چې توانیدلي د حساسو وختونو او خطراتو څخه ملتونه ، ډلې او سازمانونه وژغوري او بریاوو ته یې ورسوي.

رهبري په دې دلیل چې د یو فرد او ټولنې په اغیزمنتیا کې مهم رول لري؛ نو په نړۍ کې یو مشهور عنوان ګرځېدلای دی، انسانان یې د مختلفو ابعادو له مخې اغیزمن کړي دي؛ ځکه ډېر تعریفونه په عمل کې راغلي دي.[1]

رهبري کولای شي د انسانانو انساني کرامت ته نظر وکړي او هر چا سره ښه رویه وکړي. یو ښه رهبر کولای شي په خپلو اهدافو کې پرمختګ وکړي او ټول سیاسي، اقتصادي، کلتوري او نور کارونه منظم او منسجم کړي. یو ښه رهبر کولای شي د ملي او شخصي ګټو په نظر کې نیولو سره ملي ګټو ته ارزښت ورکړي او په سازمان کې یو ښه رول ولو بوي. رهبر کولای شي د هر کار لپاره صحیح پلان او تقیسم اوقات برابر کړي او د دغه پلان لپاره وړ او مناسب کسان و ګوماري ترڅو وکولای شي دغه اهداف په ښه ډول ترلاسه کړي. یو ښه رهبر کولای شي خپلو نهایي اهدافو ته په لږ وخت کې ځان ورسوي او خپل ټاکلي اهداف ترلاسه کړي. په آخر کې ویلی شو، چې د یوې ښې او سالمې رهبرۍ موجودیت د یوې کورنۍ، ټولنې، سازمان، هېواد او حتا د نړۍ د پرمختګ لامل کېدای شي.

پنځم مبحث: انتصابي او انتخابي رهبر[2]

ځینې افراد په رسمي ډول په سازمان کې د خپل رسمي مقام له مخې رهبران وي په داسې حال کې چې ځینې بیا د ډلو او پیروانو له امله په سازمان کې رهبران وي. دغه دوه عام ډولونه د انتصابي رهبرۍ او انتخابي رهبرۍ په نوم یادیږي. رهبري چې په سازمان کې د یو مقام یا بست د اشغال پر بنسټ وي انتصابي رهبري ورته وایي. لکه د ګروپ مشران، د کارخانو مدیران، د څانګو مشران او مدیران د انتصابي رهبرانو بیلګې دي.

[1]. هماغه، ۱۱ ــ ۱۲ مخونه

[2]. Assigned Versus Emergent Leadership

خو کوم شخص چې د رهبرۍ مقام ته انتصاب شوی همېشه یو حقیقي رهبر نه شي جوړېدلی. په داسې حال کې چې یوفرد د نورو له نظره مشخص شو، چې د ډلې پر غړو او سازمان باندې ډېره اغېزه لري غیر له دې چې د کوم مقام لرونکی وي او یا نه دې ته انتخابي رهبري ویل کېږي. نوموړي شخص انتخابي رهبري د خپلو پیروانو څخه په سازمان کې ترلاسه کوي او هغه څوک دی چې د افرادو رویه مني او ملاتړ یې کوي. دا ډول رهبري د مقام یا موقعیت له مخې نه ده تعیین شوې بلکې د وخت په تېرېدو سره د اړیکو له مخې رامنځ ته شوې. د رویې له مثبتو اړیکو څخه چې د انتخابي رهبرانو بریالیتوب لپاره ټاکل شوي عبارت دي له: د خلکو سره محاوره او مکالمه، خبرتیا درلودل، د نورو نظریاتو معلومول، نوي نظریات ورکول او ثابت قدمه اوسیدل.

کله چې یو فرد په رهبرۍ مشغولیږي هغه رهبر دی که هغه په انتصابي ډول رهبر شوی وي او یا پخپله یو انتخاب شوی رهبر وي.[1]

شپږم مبحث: رسمي او غیر رسمي رهبري

د تنظیم په لحاظ رهبري په دوو برخو وویشل کېږي، کېدای شي چې رهبري رسمي اړخ ولري. لکه په رسمي سازمانونو کې رهبري کول چې د لوايحو او قوانينو په رڼا کې منځته راځي چې د یو هېواد یا سازمان کړنې تنظیموي، په دې ډول مشرۍ کې د مشر صلاحیتونه او واکونه محدود وي، ځکه د ده د مرکزیت او دندې تقاضا هم دا ده او هم لوایح او قوانین د ده صلاحیتونه محدوده وي.

همدارنګه کېدای شي رهبري غیري رسمي اړخ ولري دا د لومړۍ رهبري برعکس ده، رهبر د خپل منصب یا چوکۍ څخه صلاحیتونه او واګې لاسته نه راوړي، بلکې د خپلې هغې کریزما (جاذبې) څخه یې راوړي چې په ده کې د رهبري صفات موجود دي، د خپلو ملګرو په منځ کې د پیاوړي شخصیت درلودونکي دي، په تصرفاتو او قانع کولو قادر دي. لکه د مذهبي ډلو، قومونو او داسې نورو ګروپونو رهبري کول.

غیرې رسمي مشران په لاندې صفاتو موصوف وي:

- د دې توانایي ورسره وي چې د ټولنې غوښتنې بشپړې کړي او اهداف یې تحقق ومومي.

---

[1] . . Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice"(2019). 8h edtion, London, Sage Publications, ,p.47

- د ټولنې او افرادو په کړنو او سلوک تأثیر لري. لکه د مذهبي ډلو، قومونو او داسې نورو ګروپونو رهبري کول.[١]

هر کله چې رهبري رسمي اړخ ولري، یعنې که د ادارې په چوکاټ کې مطرح شي د لاس لاندې کسان یې د مادونانو (کارکوونکو) په نوم یادېږي، خو په هغه صورت کې چې رهبري غیرر رسمي اړخ ولري یانې له ادارې څخه بهر مطرح شي، نو تر لاس لاندې وګړي یې د پیروانو په نوم یادېږي.[٢] خو په اکثره انګلیسي کتابونو کې رسمي او غیر رسمي لاس لاندېکسانو ته (Follower) کلمه استعمال شوې ده.

د مدیریت له لحاظه رهبري په رسمي ډول مطرح کېږي، چې زیاتره د کارکوونکو د تنظیم معنا ورکوي، چې د هدایت ورکولو، رهنمایي کولو، لرلید ښودلو او هڅولو له لارې ترسره کېږي.[٣]

اووم مبحث: رهبري او قدرت (*Leadership and Power*)

رهبران قدرت لري، له قدرت څخه ګټه اخلي او همدارنګه د قدرت شریکولو لپاره لارې لټوي؛ رهبر باید نورو ته قدرت ورکړي او په نورو کې قدرت ته پرمختګ ورکړي، قدرت باید د رهبرۍ یو بد شکل ښکاره نه شي یعنې رهبر باید له قدرت څخه ناوړه ګټه وانخلي.[٤]

لکه څرنګه چې مخکې یادونه وشوه رهبري هغه پروسه دی، چې په وسیله یې د نورو تغییر او اغېزې لامل کېږي؛ نو د دې اغېزې او بدلون لپاره قدرت ته اړتیا ده او قدرت د رهبرۍ پورې تړلي موضوع دی، یوکل (Yukl) (١٩٩٨ز) چې د رهبرۍ عالم دی یادونه وکړه چې پر لاس لاندې کسانو باندې اغېزه ښندل د رهبرۍ ماهیت دی.[٥] کله چې چا د نور پر اعمالو او فکرونو باندې د اغېزې

---

[١]. مصطفی نیازی (١٣٩٥ ل). د التقوا د خصوصي موسسې مجله،دویمه ګڼه، له: وفیق حلمي اغا(٢٠٠٣ ز) دور القیادات الاداریه في التطویر والتنمیه چاپ دمشق، ٢٥٣مخ

[٢]. محمد بشیر بهرامي (١٣٩٥ ل). اداره او مدیریت، لومړي چاپ، کابل، انتشارات قلم،٥٦ مخ

[٣]. نثار احمد مصلح ، د مدیریت بنسټونه، ١٧٦ ـ ١٧٧ مخونه

[4] .Lois B. Hart & Charlotte S. Waisman(2005). Leadership Training Activity Book(50 Exercises for Bulding Effective Leaders), United States Of America ,Published by Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, , p. 134

[5]. Deanne N. Den Hartog & Paul L. Koopman(2011). *Leadership in Organizations*, Published by Sage Publications, p.172

ښندلو توانايي پيدا کړه؛ نو د قدرت لرونکی دی. کله چې له دې توانايي څخه استفاده کوي په حقيقت کې له قدرت څخه استفاده کوي او د قدرت له سرچينې څخه هڅه کوي، چې مطلوب او غوښتل شوي بدلونونه په انسانانو کې رامنځ ته کړي.

قدرت پر دوو برخو ويشل کيږي يو د مقام قدرت دی او بل شخصي قدرت دی.[1] د مقام قدرت هغه قدرت ته ويل کيږي، چې يو شخص يې د يوې موقيعيت يا مقام له مخې په ځانګړې ډول د يو رسمي سازمان په سيستم کې ترلاسه کړی وي. لکه د رئيسان، معاونين يا د مختلفو واحدونو سرپرستان چې د خپل مقام له مخې د کارکوونکو پر نسبت ډېر قدرت په سازمان کې لري. شخصي-قدرت هغه ته ويل کيږي، چې يو شخص يې له خپلو پيرانو ترلاسه کوي. نوموړي اشخاص داسې ځانګړني او صفات لري چې د هغوی پيروان ترېنه اغېزمن شوي او د خپلو اړتياوو پوره کولو لپاره يې مناسب شخص ګڼلی دی.

له ټولو څخه مشهوره څېړنه چې د قدرت په اړه ترسره شوې د فرنچ[2] او راون[3] دي. فرنچ او راون په خپله څېړنه کې قدرت يوه دوه اړخيزه اړيکه ګڼلې ده، چې اغېزه کوونکي او اغېزمن شوي يعنې دواړو پورې اړه لري. دوی قدرت پر پنځو برخو ويشي:

د مقام له مخې قدرت پر درېيو برخو ويشي:

١. قانوني قدرت[4]

٢. مکافاتي قدرت[5]

٣. اجباري قدرت[6]

شخصي قدرت بيا پر دوو برخو ويشي:

١. د شخصيت قدرت[1]

---

[1] . Waldman, David A., and Yammarion, and Francis J(1999).C E O Charismatic Leadership" Levels of Management and Levels of analysis Effects", Academy of Management Review, Vol.24 p.266

[2] . Jhon Denton Pinkstone French

[3] . Bertram H.Raven

[4] . Legitimate Power

[5] . Reward power

[6] . Coercive power

۲. د مهارت قدرت[2]

له دې څېړنې شېږ کاله وروسته راون له یو بل ډول قـدرت څخـه هـم یادونـه وکـړه چـې د خبرتیا قدرت[3] دی.[4]

هریو یې په لنډ ډول تر بحث لاندې نیسو:

لومړی) قانوني قدرت: د مقام قدرت یو ډول دی، په لنډ ډول که ووایـو، قـانوني قـدرت د یو چا صلاحیت پورې اړه لري. دا هغه قدرت دی چې یو څوک یې د خپلې دندې او یا مقام له مخې ترلاسه کوي او محدود دی تر یو چوکاټه پورې یعنې کله چې قانون یو چاتـه صـلاحیت ورکـوي؛ نـو طبعاً دغه صـلاحیت تـر یـوې سـاحې او چوکـاټ پـورې محـدود وي؛ نـو نومـوړي شـخص د همغـه سرحداتو په داخل کې ترې استفاده کولای شي. د دې قدرت پـه وسـیله رهـبر کـولای شي، چـې تـر لاس لاندې کسانو باندې اغېزه وښندي او لاس لاندې کسـان هـم پـوهېږي چـې رهـبر تـه صـلاحیت قانون ورکړي؛ نو ځکه اطاعت یې کوي.

دویم) مکافاتي قدرت: رهبران کولای شي چې د مکافـاتو او انعامـاتو پـه ورکولـو سره پـر لاس لاندې کسانو خپل قدرت تطبیق کړي. مکافاتي قدرت د مکافاتو ورکولو او یا نه ورکولـو پـورې اړه لري، یعنې کله چې یو رهبر د دې قدرت ولري چې کار کوونکو ته مکافات او انعامات ورکړي یـا یې ور نه کړي، ډېر کړي یا کم کړي؛ نو له دې لارې کولای شي چې قـدرت ترلاسـه کـړي او لـه دې څخه پـه اسـتفادې پـر کـارکوونکو اغېـزه ښـندلای شي. دا مکافـات عبـارت دي د معـاش زیـاتوالی، رخصتي، ترفیع، د بست تغییر او داسې نور؛ نو کارکوونکي هم د مکافـاتو لاسـته راوړلـو لپـاره د رهـبر قدرت ته غاړه ږدي.

درییم) اجباري قدرت: دا هم د یو رهبر مقام پورې اړه لري، څوک چې په یـو کـار کولـو مجبـورېږي. د اجبـاري قـدرت څخـه هغـه وخـت ګټـه اخیسـتل کېـږي، چـې رهـبر پـه دې پـوه شي کارکوونکي د اصولو مطابق کړنې نه ترسره کوي؛ نو دې اجباري قدرت څخه کار اخلي. لکه توصـیه، اخطار، د کارکوونکو ترفیع ځنډول او داسې نور. کارکوونکي هم د مجازاتو څخـه د وېـرې لـه املـه د رهبر قدرت ته غاړه ږدي.

---

[1]. Referent power

[2]. Expert power

[3]. Information power

[4]. Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice" .p.11

څلورم) د خبرتیا (اګاهي) قدرت: د خبرتیاوو درلودل کولای شي تاسو ته د رهبرۍ قدرت درکړي، ځکه تاسو کولای شئ چې د معلوماتو او خبرتیاوو په وسیله په وخت سره د وقایع وړاندوینه وکړئ او سازمان ښه طرف ته بوځئ. د پټو مالي مسایلو څخه خبرتیا، د اخراج دقیق علتونو څخه خبرتیا، د یو نوي ستراتیژۍ کشفول چې نور ترې لا خبر نه دي، د خبرتیا قدرت بېلګې دي؛ نو دې مختلفو مسایلو او شیانو په اړه خبرتیاوو او اطلاعاتو له امله هم تاسو د یو رهبر په توګه پر نور اغېزه ښندلای شئ.

کله چې یو مشر د نوي معیارونو په اړه معلومات ولري او تصمیم نیسي چې کارکوونکي د همدې معیارونو له مخې پرمختګ وکړي، د خبرتیا قدرت لري.

پنځم) د شخصیت قدرت: دا قدرت د رهبرانو شخصیت پورې اړه لري. کله کله ډېرې خلک د یو فرد او یا د یو ګروپ لارویان وي؛ نو دا فرد یا ډله د خلکو پر زړونو کې ځای لري او د هغه لپاره آیډیل[1] دی. که په لنډ ډول ووایو ځینې افراد د نورو افرادو د شخصیت څخه متاثره شوي وي؛ نو د هغه لاررویان وي او قدرت ته یې غاړه ږدي.

شپږم) د مهارت قدرت: دا هم د شخصي قدرت څخه ګڼل کېږي. کله چې یو شخص په یو ځانګړې رشته کې د ډېرې تجربې خاوند وي؛ نو ډېرې خلک د هغوی ځانګړې تجربې او تخصص له امله چې لري یې د دوی لارویان وي؛ نو پر نورو اغېزه لري او هغوی یې هم تعقیبوي او قدرت یې پر ځان مني.[2]

د قدرت له پورته ډولونو څخه هر یو د رهبرۍ ظرفیت د نورو پر کړنو کې اغېزمنتیا زیاتولای شي. د رهبرۍ په عنوان کې یادونه شوې، چې (رهبران د قدرت تطبیقوونکي دي او هغه کسان دي چې پر نورو حاکمیت لري) د حیرانتیا خبره نه ده.

په دې مواردو کې قدرت په دې عنوان پېژندل کېږي، چې رهبران د خپلو اهدافو د لاسته راوړلو لپاره ترې ګټه اخلي. د دې برعکس برنز قدرت د روابطو او اړیکو له مخې تعریفوي. د برنز له

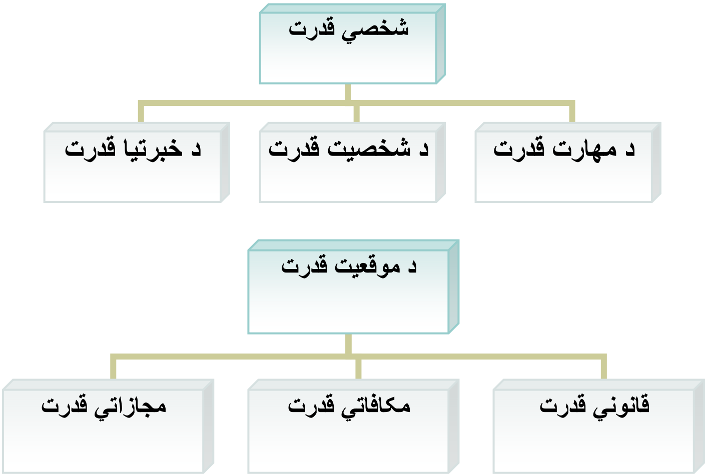
---

[1] . Ideal

[2] .Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice" .p.10 From "The Bases of Social Power," by J. R. French Jr. and B. Raven, 1962, in D. Cartwright (Ed.), *Group Dynamics: Research and Theory* (pp. 259–269), New York: Harper & Row; and "Social Influence and Power," by B. H. Raven, 1965, in I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current Studies in Social Psychology* (pp. 371–382), New York: Holt, Rinehart, & Winston.

انده قدرت یو ذاتي او باطني توانايي نه ده، چې رهبران يې پر نورو تحميلوي بلكې د دې برعكس د يوې اړيكي له مخې له نورو سره رامنځ ته كېږي، رهبران او پيروان په ټوليز ډول له هغې څخه د عمومي اهدافو لاسته راوړلو لپاره ګټه اخلي.[1]

(۲-۱) شكل: د رهبری د قدرت منابع[2]



د رهبری قدرت منابع چې په تفصيل سره تربحث لاندې ونيول شول؛ په لانـدې ډول (۱-۳) جدول كې يې هم په لنډ ډول ليدلای شئ:

Table 1 . 3 Sex Bases of Power[3]

---

[1] . سيد علي اكبر افجه ، رهبري سازماني، د ۱۷ - ۱۹ مخونه

[2] . J. P. Kotter(1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*, New York: Free Press. pp. 3–8

3. Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice" Ibid.p.10 From "The Bases of Social Power," by J. R. French Jr. and B. Raven, 1962, in D. Cartwright (Ed.), Group Dynamics: Research and Theory (pp. 259–269), New York: Harper & Row; and "Social Influence and Power," by B. H. Raven, 1965, in I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), Current Studies in Social Psychology (pp. 371–382), New York: Holt, Rinehart, & Winston.

Referent Power	Based on followers' identification and liking for the leader. A teacher who is adored by students has referent power.
Expert Power	Based on followers' perceptions of the leader's competence. A tour guide who is knowledgeable about a foreign country has expert power.
Legitimate Power	Associated with having status or formal job authority. A judge who administers sentences in the courtroom exhibits legitimate power.
Reward Power	Derived from having the capacity to provide rewards to others. A supervisor who gives rewards to employees who work hard is using reward power.
Coercive Power	Derived from having the capacity to penalize or punish others. A coach who sits players on the bench for being late to practice is using coercive power.
Information Power	Derived from possessing knowledge that others want or need. A boss who has information regarding new criteria to decide employee promotion eligibility has information power.

اتم مبحث: رهبري او جبر (Leadership and Coercion)

جبر او زور د قدرت یو ځانګړی ډول دی، چې رهبران ورته لاس رسی لـري. جبـر عبـارت دی له ((بدلون راوستلو لپاره له نیرو او فشار څخه ګټه اخیستل))[1] او جبر معنا عبارت دی ((پـه کـاري چاپېریال کې د یو کار ترسره کولو لپاره د فشار په وسیله پر نورو باندې اغېزه ښندل دي)).

د جبر څخه کار اخیسـتل معمـولاً لـه تهدیـد، مجـازاتو او جریمـې سره مـل دی. لـه هغـو رهبرانو څخه چې د اهدافو لاسته راوړلو لپاره له زور څخه کار اخیسته آدف هټلر له المان څخـه دی، چې د زور او جبر په وسیله د غیر عادي رویې څخه د مخنیوي لپاره لـه پیروانـو څخـه ګټـه واخیسـته. ډېره مهمه ده چې جبر له رهبری څخه جلا کړو. د رویې او سلوک په علومو کې اصولاً جبر د قـدرت یو عنوان په ډول نه مطرح کېږي او د هټلر پـه څېـر رهـبران، چـې پـر خلکـو د جـبر او زور پـه وسـیله رهبري کوله د رهبری بېلګې او مثالونه نه دي.

د رهبری په تعریف کې د هغه رویې څخه یادونـه وشـوه، رهـبر هغـه دی چـې د اغېـزې او بدلون قدرت او د یوې ډلې لاربنوونه د ګډو اهدافو لاسته راوړلو پر لورې پـر غـاړه لـري. هغـه کسـان چې په رهبری کې له جبر او زور څخه کار اخلي د شخصي اهدافو لاسته راوړلو پـه هڅـه کـې وي او

[1] .Yukle, G., & Van Fleet, D, D., "Theory and Research on Leadership in Organizations", p. 75

په لږه اندازه د ډلې او لاس لاندې کسانو اړتیاوو ته توجه کوي.[1] په رهبرۍ کې له جبر او زور څخه کار اخیستل د مخالفت او عدم همغږۍ لامل کېږي او د سازمان اهدافو لاسته راوړلو کې منفي تاثیرات لري.

نهم مبحث: رهبري او مدیریت (Leadership and Management)

رهبري یوه پروسه ده چې د مدیریت سره ډېر مشابهت لري، په رهبري کې اغېزه موجوده وي او په مدیریت کې هم، رهبري له خلکو سره کار کول دي همدارنګه مدیریت هم، رهبري د ګټورو اهداف ترلاسه کول دي په همدې ډول مدیریت هم، خو همدارنګه مدیریت له رهبري سره توپیر هم لري. د رهبرۍ مطالعات د ارسطو له وخته شروع کېږي او مدیریت د شلمې پېړۍ شاوخوا چې کله صنعتي ټولنې ظهور وکړ؛ نو مدیریت علم په عصري بڼه رامنځ ته شو. مدیریت د دې لپاره رامنځ ته شو چې په سازمان کې د هرج مرج او بې نظمۍ مخه ونیول شي او په سازمان کې ګټورتوب او اغېزمنتوب رامنځ ته شي. د مدیریت لومړنې دندې چې د هنري فایول(۱۹۱۶ ز) کې رامنځ ته شوې عبارت له پلانول، تنظیمول، ګمارنه او څارنې څخه و. دا دندې اوس هم د مدیریت رشتې نمایندګي کوي. یو له کتابونو څخه چې مدیریتي دندې د رهبرۍ دندو څخه جلا شوي دي د کوټر[2](۱۹۹۰ ز) کتاب کې دی. هغه وایي چې د دواړو دندې په مکمله توګه توپیر کوي، د مدیریت مهمه دنده دا ده چې امر وکړي او په سازمان کې ثبات رامنځ ته کړي، په مقابل کې د رهبرۍ مهمه دنده بیا د بدلون او انګیزه ورکول دي. مدیریت او امرو او ثبات پورې اړه لري، خو رهبري بیا توافق او رغنده بدلون راوستل دي. د یو کامیاب سازمان لپاره دواړه مدیریت او رهبري مهم دي.[3]

نو رهبري او مدیریت له دوو بېلابېلو دندو څخه عبارت ده د سازمانونو اداره کولو لپاره ترڅو سازمان خپلو اهدافو ته ورسېږي او دغه دوه دندې کېدای شي د مختلفو میتودونو څخه په ګټې اخیستنې له یو بل څخه جلا شي، 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.[4]

موږ به لومړۍ د رهبرۍ او مدیریت ترمنځ پر توپیرونو او بیا به یې پر مشابهتونو بحث وکړو:

---

١ . ابوالحمد، عبدالحمید، رهبري سازماني، ۱۹ مخ

2 .Kotter

3 Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice" , p.13

٤ . ببرک احمدزي، تیوریهاي رهبري و مدیریت علمي، ۱۸۶ مخ

لومړي مطلب: د رهبري او مدیریت ترمنځ توپیرونه

- مدیر امر کوي او ثبات ساتي خو رهبر بدلون او حرکت رامنځ کوي.
- مدیر پلان او بودیدجه برابروي خو رهبر لارښوونه کوي .
- مدیر تنظیمونه او ګمارنه کوي خو رهبر خلک په یو ردیف کې راټولوي.
- مدیر څارنه کوي او ستونزې حلوي خو رهبر د سازمان کارکونکي په حرکت راولي او هڅول کوي.[1]
- مدیر د نظم او ثبات ساتونکی وي؛ خو رهبر نوښتګر او پرمختګ ورکوونکی وي.

- مدیریت له پېچلتیا څخه وتل وي خو رهبري د بدلونونو راوتل وي.
- مدیران ښه کارونه ترسره کوي خو رهبران کارونه ښه کوي.

- رهبر د قانوني قدرت څخه پرته د شخصي قدرت لرونکی هم وي او ډېر قدرت د خپلو پیروانو څخه لاسته راوړي، په داسې حال کې چې مدیریت د سازمانونو د سنبالولو کولو لپاره د قانوني قدرت څخه ګټه اخلي.
- د مدیرانو اغېزه د سازمان په کارکوونکو باندې، د یو رسمي واک په بنا ده چې هغوی د سازمان څخه لاسته راوړي 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 اخیستې وي.
- مدیران د چارو ساتنه کوي په داسې حال کې چې رهبران هغوی ته پرمختګ ورکوي.
- مدیر سیستمونو او جوړښتونو ته توجه کوي خو رهبر افرادو ته توجه کوي. په حقیقت کې مدیر د سازمان اوسني حالت ته ډېر محتاط او متوجه شمېرل شوی دی په داسې حال کې چې

[1] . J. P. Kotter " *A Force for Change": (How Leadership Differs From Managemen)*, p. 8

رهبري کارکوونکو ته په عنوان د حقیقي انسانانو توجه 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.[۱]

مدیر همغږي رامنځ ته کوي او رهبران ټیمي کار رامنځ ته کوي.[۲]

د لا ډېرو معلوماتو لپاره د (۱-۴) او (۱۰۵) جدولونه وګورئ!

[۳]Table 1. 4 Managers VS Leaders

Managers…	Leaders…
Plan: set objectives, forecast, analyses problems, make decisions, formulate policy	Give direction: find a way forward, communicate a clear direction, identify new goals, services and structures
Organize: determine what activities are required to meet objectives, classify work, divide it up and assign it	Offer inspiration: have ideas and articulate thoughts that motivate others
Co-ordinate: inspire staff to contribute both individually and as a group to the organizations' objectives	Build teamwork: use teams as the most effective form of leadership, spending their time building and encouraging collaboration
Control: check performance against plans, develop people and maximize their potential to achieve agreed outcomes	Set an example: model what leaders do and how they do it
	Gain acceptance: act in ways that engender acknowledgment of their leadership status in followers

[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]. Janet Moyles, Effective leadership and management in the early years , p. 6

Management Produces Order And Consistency	Leadership produces Change and Movement
Planning and Budgeting	*Establishing Direction*
.establish agendas	. Create a vision
. set timetables	. Clarify big picture
. Allocate resources	. Set strategies
Organizing and staffing	*Aligning People*
. Provide structure	. Communicate goals
. Make job placements	. Seek commitment
.Establish rules and procedures	.Build teams and coalitions
Controlling and Problem Solving	*Motivating and Inspiring*
. Develop incentives	. Inspire and energize
. Generate creative solutions	. Empower followers
. Take corrective action	. Satisfy unmet needs

دویم مطلب: د رهبرۍ او مدیریت ترمنځ شباهتونه

داسې هم ویل کېږي، چې ځینې رهبران ډېره ښه مدیران دي او ځینې مدیران بیا ډېر ښه رهبران دي.[۱] رهبري هغه پروسه ده چې له ډېرو جهتونو نه د مدیریت سره مشابهت لري. رهبري اغېزه ښندل دي. 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.[۲]

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 هڅوني هدف نه لري چې کولی شو هغې ته مدیریت وواېو او کله چې موخو ته رسیدل د مشارکت، هڅوني او تشویق له مخې وي؛ نو کولی شو

---

[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

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

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 اغیز 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 ییزو اهدافو تر لاسه کولو لپار ښندي، خو یواځې توپیر یې په روش کې ده.[1]

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 کاغذپراني سبب ګرځي، برعکس که چېرې یو سازمان له پیاوړي مدیریت څخه پرته پیاوړي 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 رهبري ته پیاوړتیا ور کړي.[2]

د رهبرۍ او مدیریت مبحثونو پایله

آیا 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 مسولیت پیژندنه او خاصو اصولو پورې محدود دی او د مدیریت سره توپیر لري. د بېلګې په ډول ابراهام زالزنیک[3] د هاروارد

---

[1] . ببرک احمدزي، تیوریهاي رهبري و مدیریت علمي، ۱۸۷ او ۱۸۸ مخونه

[2] . Kotter, J. P, *A force for change, pp.7-8*

[3] . **ابراهام زالزنیک(Abraham Zaleznik)**: د سازمان او رهبرۍ مسایلو استاد او لیکوال و. په ۱۹۲۴ زیږدیز کال کې د جنوري په ۳۰ د امریکا په متحده ایالاتو د پنسلوانیا په ښار کې زیږېدلی دی او په ۲۰۱۱ زیږدیز کال کې د امریکا په متحده ایالاتو د مساکوسټس په ښار کې مړ شوی دی. ځینې کتابونه یې هم لیکلي دي لکه د رهبرۍ زده کړه ۱۹۹۲ (Learning leadership)، مدیریتي جذبه ۱۹۸۹(Managerial mystique) ، د رهبرۍ ستونزمن حالات(Humans dilemmas of leadership) او داسې نور.

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

براین[1] 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، وینااوو او کړنو کې یو د بل سره توپیر لري، هغه وایې مدیران هڅه کوي چې سازمان په غیر شخصي ـ ډول سمبال کړي یا هماغه ډول چې د علمي مدیریت باور او تیلوریسم[2] څخه په مدیریت کې یادونه کېږي او د چارو غیرې شخصي کول دي او مدیران د دې نظریې څخه پیروي 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 رویو او استراتیژیو[3] له مخې چې

[1] . **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 ۱۸۶۷ زیږدیز 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 آدامز، جان کوئینکي آدامز، تئودور روزولت، فرانکلین روزولت، جان.اف.کندي، جورج بوش، رادرفورد بیرچارد هیز و باراک اوباما په دغه پوهنتون کې زده کړې ترسره کړې دي او ۱۵۰ د نوبل جایزې ګټونکي استادان او څېړونکي په دغه پوهتنون 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 وخت۱۱:۴۶ ماسپښتن ورځ شنبه تاریخ ۲۰۱٦/۹/۲۴

[2] . **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: ۱ـ د کار د هر عنصر اجرا کول د علمي روشونو په وسیله د غیر علمي روشونو پرځای. ۲ـ د کارکوونکو ټاکل د وړتیا له مخې. ۳ـ د کارکوونکو سره صمیمانه مرسته د علمي روشونو څخه په استفادې د شغلي دندو په ترسره کولو کې.۴ـ د کار او مسولیت ویشنه د مدیریت او کارکوونکو ترمنځ. تیلور په دې باوري ول چې پورته څلور اصول د علمي مدیریت اصلي بنسټ تشکیلوي چې نه باید په مدیریتي کانیزومونو کې اشتباه وشي.
د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: http://www.zafarmand.ir/?p=1129 وخت ۸:۴۰ ماسپښتن ورځ دوشنبه تاریخ ۲۰۱٦/۹/۲٦

[3] . **استراتیژي:** په اصل کې استراتیژي (استراتژیا په یونان کې) په مفهوم د استراتیژیکه رهبرۍ عبارت دي له یوې لویې فرمان ورکوونکي هنر څخه. استراتیژي له دوه یوناني کلمو څخه اخیستل شوې ده لومړۍ برخه یې ستراتوس(stratos) دي په معني د پوځ خپریدل په یو کمپ کې په هغه ډول چې د نیرو یوه لویه برخه په بر کې ونیسي، دویمه برخه یې (egy) چې یوناني مصدر دی په د رهبري کولو معنا لري.

وړاندې شوي، هڅه وکړي او حتی خطرونه هم په غاړه واخلي او له هغه سره مقابله وکړي او لـه خطـر سره مقابله بیا انسان ثمر ته رسوي او له بلې خوا څخه رهبران سازماني اهدافو تـه د رسـیدو لپـاره چـې کوم خطراتو او حوادثو سره مخامخ کېږي استقبال او په فوق العاده کارونو سره یې انجاموي.

مدیران یوازې هغو خلکو سره چې په سازمان کې هغوی ته سپارل شوي دي په اړیکه کـې وي، په داسې حال کې چې رهبران ډېر تمایل دې تـه لـري چـې فکـري، رواني او اعتقـادي اړیکـه د خپلو پیروانو سره ولري. په همدې ډول جان کاتر[1] د زالزنیک مرسـتیال د هـاروارد پـه پوهنتـون کـې د مدیریت او د رهبرئ او د دواړو ترمنځ په اوصافو کې په نورو دلایلـو قایـل دي، د هغـه جملـې څخـه هغه باوري دی، چې مدیران ډېر د سازمان اهدافو په تعقیب، جوړښت او نتایج د رسمي پروگرامونو په لاسته راوړلو کې هڅه کوي، د مدیرانو ډېر وخـت د اوسـنې او روانـو حـالاتو پـه سـاتلو کـې تېرېږي رهبران د بدلون او پرمختګ په لټه کې وي؛ ترڅو مطلوب وضعیت ته ورسېږي او کارکوونکو سره پـه راتلونکي کې هم په اړیکه کې وي؛ له همدې امله کارتر پیاوړي رهبري او پیـاوړي مـدیریت دواړه د اغېزمنو[2] سازمانونو لپاره مقتدر ګڼي.

خو له بده مرغه داسې په نظر راځـي، چـې ډېـر سـازمانونه د مـدیریت تـر فشـار لانـدې او مخکې له رهبرئ څخه د مدیریت تر اغېـزې لانـدې وي، کـارتر باوري دی چـې نـن ورځ سـازماني اړتیاوې په رهبرئ باندې اغیزه کوي؛ نو د تغیراتو او پرمختګونو لپاره پـه سـازمان کـې کـارکوونکو تـه

د نور تفصیل لپاره وګورئ: جان ادر ژباړن: امیني محمد تقي، دنیوي محمد رضا شاکر، علیخاني سید شیما سید، رهبري استراتژیک، چاپ لومړي چاپ، پژوهشکده مطالعات فرهنګي و اجتماعي، تهران، ۱۱ مخ

[1] . **جان کاتر**(**John Kotter**): دا عالم په ۱۹۴۷زیږدیز کال کې د فبروري په ۲۵ په امریکا متحده ایالاتو د کلفورنیا په ایالت کې زیږیدلی دی او د ۶۹ کالو په عمر ومړ.زده کړه یې د هارواد په پوهنتون، د هاوارد تجارتي مکتب او په مساکوسټس په تکنالوجي انسټیټوټ کې ترسره کړې دی او یو څه کتابونه یې هم لیکلي دي لکه د رهبري بدلون(leading change)، د تغیر زړه(The heart of change)، دا هغه نه دي چې موږ یې دلته کوو(That's not how we do it here!)، د تغیر لپاره قوت(Force for change) ، جان پي کارټر په حقیقت کې څه رهبران کوي (Jhon P. Kotter on What Leaders Really Do) او داسې نور.

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

[2] . **اغیزمنتوب یا موثریت**(**Effectvieness**): د پیتر دراکر له نظره په ښه او مناسب شکل د د کارونو ترسره کولو ته اغیزمنتوب وایې. د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: مهدي شریعتمداري(۱۳۹۱ ل). اصول و مباني مدیریت، تهران: کوهسار، ۳۵ مخ

اسانتیاوې چمتو شي، 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 پینځه فیصده پرمختګ هم ونه شي، خو رهبري شوني ده (حتمي همداسې ده) چې پنځوس فیصده پرمختګ رامنځته کړي، دغه هنر د رهبرۍ دی، چې له مدیریت څخه يې بیلوي. بناً رهبري د وړاندې شویو اهدافو د ترلاسه کولو لپاره په ډله کې د نفوذ د ایجاد توانایي ده. د دغه نفوذ سرچېنه کېدای شي، چې رسمي وي. لکه په یو رسمي سازمان کې سرچېنې، 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 سرچېنه 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 مسولیت 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]

پایله

رهبري یو داسې عنوان دی، چې په نړیواله توګه کارول کېږي او په مشهورو خپرونو او عالي څېړنو کې يې په اړه ډېرې لیکنې شوي دي. له ډېرو لیکنو سره سره د رهبرانو په اړه تر اوسه هم لیکوالان او څیړونکي خلک د رهبرۍ په طبیعت باندې د پوهولو لپاره د سختو ستونزو سره لاس او ګریوان کړي دي. رهبري یوه با ارزښته او پیچېده قاعده او موضوع ده.

د کلونو په اوږدو کې د رهبرۍ په اړه مختلف تعریفونه شوي دي. یو ګډ نظر چې تقریباً د رهبرۍ په اړه منځ ته راغلی، رهبرۍ هغه اغېزمنه پروسه ګڼي، چې د ډلو او افرادو سره مرسته کوي،

---

[1] . **سلسله مراتب:** عبارت دي 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، جوي شیر انتشارات قاري صفي الله ، ۱۸۲ مخ

[2] . سید علي اکبر افجه ، رهبري سازماني،۳۰ - ۳۲ مخونه

ترڅو مشخصو او معلومو موخو او اهدافو لوري ته خلک سوق کړي، په ځانګړې ډول دا هدف یو مشترک او ټولنیز هدف وي.

دا چې رهبران او پیروان دواړه د رهبرۍ د پروسې برخې دي؛ نو هغه موارد چې رهبران او پیروان یو د بل سره مخامخ کوي باید په ښه ډول وپېژنو او مطالعه یې کړو. رهبران او پیروان اړتیا لري، چې یو بل سره ښه وپېژني. په لومړنیو څېړنو کې ډېر د رهبرۍ د مطالعاتو په اړه د شخصیتي نظریاتو څخه لیدنه کېدله. شخصیتي نظریه وړاندیز کوي، چې انسانان په خصوصي ډول په ننیو ټولنو کې د رهبرۍ د ځانګړتیاوو لرونکي دي او د دغو ځانګړنو سره زېږېدلي دي او همدغه ځانګړتیاوې له هغوی څخه رهبر جوړوي. د رهبرۍ دا تعریف هغه کسانو ته محدود دی، چې د رهبرۍ شخصیتي ځانکړتیاوو لرونکي دي او هغه سره زېږېدلي دي. برعکس د پروسې نظریه دا بیانوي، چې رهبري یوه پروسه او جریان دی، چې هر څوک یې زده کړې او د هر چا لپاره د لاسرسي وړ وي.

رهبري دوه بڼې لري چې عبارت له انتصابي او انتخابي بڼې څخه دی، انتصابي رهبري د یو سازمان په داخل کې د یو رسمي عنوان پورې اړه لري. انتخابي رهبري د هغه څه نتیجه ده چې یو فرد یې د پیروانو د ملاتړ ترلاسه کولو لپاره ترسره کوي. رهبري د یوې پروسې په عنوان په دواړو بڼو انتصابي او انتخابي افرادو د پلې کېدو وړ وي.

د رهبرۍ په اړه بله موضوع د قدرت او د وړتیا اغیزه او د نورو بدلون مطرح دی. دوه ډوله قدرت موجود دی، مقام او شخصي. د مقام قدرت منشاء چې ډېر د انتصابي رهبرۍ سره شباهت لري د رسمي مقام او موقیعت له مخې چې فرد په سازمان کې ترلاسه کړي پیل کېږي. د شخصي ـ قدرت منشاء پیروان دي او د پیروانو څخه لاسته راځي. دا قدرت د پیروانو له خوا رهبرانو ته ورکول کېږي؛ ځکه چې دوی باور لري چې رهبران د ډېرو ارزښتمندو ځانګړنو لرونکي دي او یا د هغو د موخو څخه ملاتړ کوي. قدرت شریکول د پیروانو سره ډېر اړین دی؛ ځکه چې بیا په یواځې ډول د رهبرانو قدرت له منځه وړل کېږي.

رهبري او زور یو شان نه دی، زور عبارت له هغې خبرتیا، اخطار او نورو محدودیتونو څخه دی، چې د کار په ساحه کې د بدلون راوستلو او وړاندې شوو موخو ترلاسه کولو لپاره ترسره کېږي. د زور تطبیقول د رهبرۍ په مقابل جهت کې دی، غوره رهبران دا عمل نه کوي، ځکه چې پیروان هم د رهبرۍ په برخه او پروسه کې دخیل دي او د زور څخه کار اخیستل په دې معنا دی چې د خلکو او د رهبر اهداف بیل دي. د پاملرنې وړ ده چې رهبري او مدیریت دوه جلا جلا کټګوریانې

دي چې دواړه یو بل کې دخالت لري. د هغوی ترمنځ اختلافات د هغه ځای څخه راپورته کیږي چې مدیران زیاتره خپل سنتي دندې لکه پلان جوړونه، تنظیم، استخدام او کنټرول باندې تکیه کوي. په داسې حال کې چې رهبري د تولیز بدلون (تغییر) په جریان باندې ټینگار کوي. د ځینو څیړونکو په نظر مدیریت زیاتره د نظم او ثبات په لټه کې وي، په داسې حال کې چې رهبران د بدلونونو او تغییراتو د راوستلو په لټه کې وي. نور څیړونکي حتی تر هغه مخکې تللي چې رهبران او مدیران دوه جلا جلا اشخاص دي. مدیران ډیر غبرگون ښودونکي او لږ احساساتي دي؛ خو رهبران ډېر د پیروانو ملاتړي او احساساتي دي. په مدیریت او رهبرۍ کې مشترک او مرکزي ټکی په ډلو کې د بدلونونو د راوستلو څرنگوالی د وړاندې شوو موخو د ترلاسه کولو لپاره دی.

پوښتنې

۱. د رهبرۍ په اړه شرعي دلایل واضح کړئ؟
۲. رهبري د چا لپاره ډېره اړینه ده.
۳. د پخوانیو یونانیانو نظریات د رهبرۍ په اړه څه وو.
۴. د رهبرۍ اصطلاح د لومړي ځل لپاره د چا له خوا استعمال شوه؟
۵. د رهبرۍ پروسې نظریه واضح کړ؟
۶. د رهبرۍ شخصیتي نظریه واضح کړئ؟
۷. د رهبرۍ د قدرت منابع کومې دي هر یو یې واضح کړئ؟
۸. د رهبرۍ او زور ترمنځ اړیکه واضح کړئ؟
۹. هنري فایول د رهبرۍ په اړه کومې هڅې وکړئ؟
۱۰. د رهبرۍ په اړه د پیتر دراکر نظریه واضح کړئ؟
۱۱. رهبري تعریف کړئ؟
۱۲. کوم گډ ټکي د رهبرۍ د تعریف په اړه موجود دي.
۱۳. د رهبرۍ ماهیت واضح کړئ؟
۱۴. د رهبرۍ اهمیت واضح کړئ؟
۱۵. د رهبرۍ او مدیریت ترمنځ توپیرونه کوم دي.
۱۶. د رهبرۍ او مدیریت ترمنځ شباهتونه کوم دي.
۱۷. د دې څپرکي څخه تاسو کومه پایله لاسته راوړې؟

اخځلیکونه

القرآن الکریم

1. Deanne N. Den Hartog & Paul L. Koopman(2011). *Leadership in Organizations*, Published by Sage Publications.

2. J. P. Kotter(1990).*A Force for Change: How Leadership Differs From Management*, New York, published by Free press.

3. Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership" A survey of theory and research"* New York, published by Free Press.

4. Bekir Emre Kurtulmus, The Dark Side oF Leadership "an Institutional Perspective" (2019). Switzerland, published by: the registered company Springer Nature.

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

6. David Pendleton & Adrian Furnham(2016). Leadership (All You Need To Know), London, Published by Springer Nature.

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

8. Hollander, E.P, ''Leadership Followership, Self, and others''(1992). Leadership Quarterly, Vol. 3(1).

9. Howell, J,M & Hall, Merenda, KE (1999). The Ties that Bind: The Impact of leader and Member Exchange, Transformational and transactional leadership and Distance on Predicting Follower Performance, Jounranl of Applied Psycology, Vol. 15.

10. Jago, A.G ''Leadership: Perspective in theory and research'', (1982) management Science, Vol.28(3)

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

12. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York, published by Wiley.

13. Lois B. Hart & Charlotte S. Waisman(2005). Leadership Training Activity Book(50 Exercises for Building Effective Leaders), United States Of America ,Published by Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

14. Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice" (2016). 7th edition, Sage Publications, London.

15. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research.* New York, published by Free Press.

16. Waldman, David A., and Yammarion, and Francis J(1999).C E O Charismatic Leadership" Levels of Management and Levels of analysis Effects", Academy of Management Review, Vol.24

17. Yukle, G., & Van Fleet, D, D., "Theory and Research on Leadership in Organizations".

18. http://www.pashtovoa.com/a/a-60-2008

19. Bloomberg. June 5, 2012. Retrieved June 6, 2012

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

۲۰. ارلي لیون(۱۳۹۴ ل). د مشرتابه غوره لاري چاري، ژباړن: سمیع الله مجاهد، کا بل مستقبل خپرندویه ټولنه.

۲۱. افجه سید علی اکبر(۱۳۵۸ ل). مدیر اسلامی باید از صفات رهبری هم برخوردار باشد، ایران، روزنامه کیهان.

۲۲. بهرامی محمد بشیر (۱۳۹۵ ل). اداره او مدیریت، لومړي چاپ، کابل، انتشارات قلم.

۲۳. پیروز علی اقا او نور...(۱۳۹۰ ل) د الوانی سید مهدی تر نظارت لاندې: مدیریت در اسلام، اتم چاپ، ایران، پزوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۲٤. التموری محمد نبی (۱۳۹۰ل). اداري اصطلاحات، لومړي چاپ، جلال آباد، یار خپرندویه ټولنه.
۲۵. رضایان علی، د مدیریت بنسټونه، ژباړن: محمد نواب خوښ، ۱۳۹۵لمریز کال، مستقبل خپرندویه ټولنه، کابل.
۲٦. شریعتمداری مهدی (۱۳۹۱ ل). اصول و مبانی مدیریت ، تهران: کوهسار.
۲۷. شیروان فضیلیت محمد توفیق (۱۳۹۲ ل). اساسات اداره و مدیریت، کابل، جوی شیر انتشارات قاري صفي الله.
۲۸. غلام زاده داریوش (۱۳۹۵ ل). رهبری، دریم چاپ، تهران، انتشارات ترمه.
۲۹. فاجه سیدعلی اکبر(۱۳۹۰ل). رهبری سازمانی، لومړي چاپ ، هجري شمسي- کال ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
۳۰. قریشي محمد عرفان(۱۳۹۷ل). د سیاست پوهنې بنسټونه، د ننگرهار پوهنتون د عامه اداری او پالسی پوهنځی لکچر نوټ.
۳۱. کابلی تفسیر
۳۲. مصلح نثار احمد (۱۳۹۵ل). د مدیریت بنسټونه،دریم چاپ، ننگرهار: گودر کتاب پلورنځی.
۳۳. نیازي مصطفی (۱۳۹۵ ل). د التقوا د خصوصي موسسې مجله، دویمه گڼه.

دویم څپرکی
رهبري او د هغه مختلف بعدونه

لنډیز

په ۱۹پېړۍ کې د انساني اړیکو د مکتب پیدایښت[۱] او په سازمان کې د انسان ذهني اړتیـاوو ته پاملرنه، چې ورځ تر بلې په پرمختللو سازمانونو کې ارزښت پیدا کـوي او د انسـانانو رول د سـازمان تولیداتو او خدماتو په ترسره کولو (هېڅا فکر نه کاوه، چې تکنـالوجي او الکترونیکـي صـنعت تـه پـه پاملرنې سره په خدمتي او تولیداتي سازمانونو کې د کارکوونکي اهمیت نور هم مـخ پـه ډېرېـدو شي) کې ارزښت د پیدا کېدو لامل شو. ښکاره وو چې مدیران نه شو کولای چې دغـه اړتیـاوې او روحـي حالاتو ته یواځې د مدیریت د علم په واسطه ځواب گوۍ وي. په دې ترتیب د رهبرۍ کلیمې مفهـوم (د رواني اړتیاوو او روحي حالاتو پېژندنه او د سـلوکونو او رویـو لاربښـوونه) د سـازمانونو مـدیرانو پـه شرایطو کې اضافه شو او یا حد اقـل مـدیران پـه خپـل مـدیریتي مسـولیت کـې رهـبرۍ تـه پرمختـگ ورکړي او د عملیاتو لارښوونه چې تر هغه وختـه پـورې (۱۹) پېـړۍ د مـدیرانو د ډېـرو مهمـو کـارونو څخه گڼل کېده خپلو مامورینو او لاس لاندې کسـانو تـه وسـپاري. تـر هغـې وروسـته چـې د رهـبرۍ کلیمه تر (۱۹) پیړۍ پورې د ملتونو او دولتونو د لارښوونې لپاره یواځې یوه سـیاسي او ټـولنیزه کلیمـه وه، وروسته د سازمان او مدیریت د بحث وړ هم وگرځېده تر اوسه ورځ تربلې په خپرېدو ده. البته پـه دغې خپرېدو کې د رهبرۍ سیاسي او نظامي سلطې بدلون کړی اقتصادي لـوري تـه او نـن ورځ (۲۱)

---

[۱] . **د انساني اړیکو مکتب:** په (۱۲۹۹) لمریز کال کې چې به (۱۹۲۰) زیږدیز کال سره سمون لري، د لویدیځ د ستر اقتصادي رکود د کلونو په ترځ کې، د التون مایو (Elton Mayo) په مشرۍ د ټولنیزو علومو ځینو پوهانو د تولید د کچې، د ډول او د اداري محرکاتو په اړه د کارکوونکو د غبرگون د څرنگوالي په مطالعې پیل کړی. د دغو مطالعو ستره برخه د وسټرن الکتریک(Western Electric) د شرکت په یوې څانگه کې په هاثورن (Howghorne) ښار کې ترسره شوه، چې وروسته د هاثورن په مطالعو مشهورې شوې. دغې ډلې نظریه وړاندې کوونکو د مدیریت پر انساني اړخونو باندې د تاکید په ترځ کې، د علمي مدیریت د خوځښت د فني مهندسي اړخ خنثی کولو ته تمایل درلود. د دغه میتود پلویان په دې باوري ول، چې مدیریت باید خپل پام پر افرادو باندې متمرکز کړي، په بل عبارت، ټولنیزو متغیرونو له فزیکي متغیرونو څخه اغېزناک گڼل کیږي. د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: علي رضایان ، د مدیریت بنسټونه، ژباړن: محمد نواب خوښ، ۱۵ مخ

پیړۍ کې یې بیا شکل د اقتصادي سلطې څخه فرهنګي او رواني لوري ته (د لاس لاندې کسانو تشویقول او هڅوی ته انګېزه ورکول) بدلون کړي.

د پوهې ترلاسه کول، بشري ځانګړنه ده او یواځې انسانان دي، چې په ټولو مخلوقاتو کې د علم د ترلاسه کولو ځانګړنه او امکانات لري. د تشویق له مخې انسان د پوهې په ترلاسه کولو، د هغه رواني اړتیاوو او روحي حالاتو ته په پاملرنې سره د سازمان پیداوار او کیفیت بهتره کولو لپاره کارکوونکو د علم او مهارتونو لوړتیا د رقابتونو ډک بازار کې د ځانګړې ارزښت لرونکي دي.

په اوسنیو سازمانونو کې رهبري یوه ډېره مهمه موضوع وګڼل شوه، په هغه وخت کې چې مدیریت ځانته فرهنګي بڼه ونیوه او په رسمي او غیر رسمي ډول اداره کې رویې ته توجه زیاته شوه، رهبرۍ هم د مدیریت په علم کې لوړ ځای پیدا کړ. علاوه له دې څخه د مختلفو رشتو په تاسیس لکه انساني سلوک، په سازمان کې د فرهنګ نقش او سازماني فرهنګ بحثونه رواج او سازمان پوري وتړل شو، نن ورځ رهبري د رواني اړتیاوو او روحي حالاتو په نظرکې نیولو سره یواځې په سازمان کې نه بلکې په ټولنه کې یو عمومي او ټولنیز حکم دی.[1]

لومړي مبحث: د رهبرۍ ارکان

د دوو وروستیو لسیزو څېړنې ښایي چې د رهبرۍ د ارزښتمنو ارکانو څخه یو تر لاس لاندې کسان دي[2]؛ نو د لویو څېړنو څخه معلومېږي، چې په سازمان کې د پرمختګ اړتیاوو څخه یو دا دی، چې پیروان (کارکوونکي) رهبرۍ څخه څه استنباط او پېژندنه لري.

کله چې رهبر موجود وي بیا به پیروان یا لاس لاندې کسان هم موجود وي،[3] معمولاً د رهبرۍ په اړه څېړنو کې یواځې د رهبر او د هغه اړیکې د چاپیریال او د هغه اطرافو سره ډېره پاملرنه شوې ده، په هر صورت دا اړیکه باید په اوس وخت کې دوه اړخیزه کړو او علاوه له دې څخه چې د رهبرۍ ځانګړتیاوو، د رهبر دندې او د رهبرۍ ارکانو په اړه په سازمان کې لویې څېړنې ترسره کړو، لازمه ده چې د کارکوونکو نظریات د رهبرۍ په اړه او همدارنګه د رهبرۍ د پېژندنې په اړه چې

---

[1]. سید علي اکبر افجه، رهبري سازماني، ۲۹ - ۳۰ مخونه

[2]. Lord, R.G (1985). "An Information Processing Approach to Social Organization, "Research in Organizational Behavior Magazine, Vol, 7. P.87

[3]. Martin Orridge(2009). Change Leadership(Dveloping a Change-adept organization), England, Published by Gower Publishing Limited, p. 19

هغوی یې لري یعنې هغوی کوم رهبر خوښوي او د کوم صفاتو او ځانګړتیاوو سره یې خوښوي او یا ویلی شو چې هغه توقعات چې د یو مطلوب (Ideal) یا کامیاب رهبر پرې وپېژندل شي، په اړه یې څېړنه وکړو او د هغه ځانګړتیاوې راټولې کړو او په خپلو نتایجو کې یې داخل کړو.

وروستی څېړنې د یوې مهمې لارې په ډول را څرګندوي، چې د پیروانو برداشت د رهبر او د هغو پېژندل د رهبرۍ په اړه ښکاره اغیزې په سازمان کې د رهبرۍ د لاسته راوړنو په اړه لري، تر هغه ځایه چې دغه نظریات د رهبرۍ په تعریف کې د لویو بدلونونو لامل شوي، د بېلګې په ډول د باس په اند رهبري د یوې ډلې د دوو یا څو غړو ترمنځ تعامل دی، چې غالباً سازمان د غړو پېژندنه، توقعات، نظریات او موقعیتون د بدلون په حال کې وي.

دې تعریف ته که ځیر شو؛ نو داسې څرګندېږي، چې د رهبرۍ ارکان عبارت دي له رهبرانو، پیروانو او تعاملاتو یا معاملاتو څخه، چې هغوی یو د بل او یا له نورو سره لري. همدارنګه د رویې علماوو ترمنځ د رهبرانو او پیروانو پېژندنې او همدارنګه د رهبرۍ روشونو پوهېدو په اړه علاقه په زیاتېدو دی. ځکه چې پیروان دي، چې د رهبرۍ امکان رهبرانو ته ورکوي او د بدلون د راوستلو امکانات فرد ته ورکوي؛ ځکه رهبران تر هغه ځایه رهبران دي چې پیروان هغوی ته امکان د رهبرۍ ورکوي. بنا پردې په اوسني وخت کې شدیده علاقه د رویې علماوو ترمنځ د دې په اړه ارزښتمن دی، چې څرنګه پیروان خپل رهبران طبقه بندي او انتخابوي او کوم عوامل په دغې ټاکنه او طبقه بندۍ کې ارزښت لري. په دې ترتیب د رهبرۍ د ارکانو پېژندلو لپاره په اوسنۍ نړۍ او سازمانونو کې اطلاعاتي روشونو (هغه روشونه چې رهبر له خپلو پیروانو څخه خبرتیا ولري) او د لویو اطلاعاتو په راټولونه (د پیروانو د لویو ستونزو او د هغوی په اړه د لویو مسایلو په اړه معلومات ترلاسه کول)، د رهبر پیدایښتې او روحي ځانګړنو په اړه (یو رهبر باید کوم ځانګړتیاوې او صفات ولري)، د پیروانو پېژندلو او ټاکلو طریقو او روشونو ته اړتیا ده. دا مهم مسایل د مختلفو ماډلو (نمونو) لاندې د اطلاعاتو راټولونه د رهبرۍ په اړه کتابونو او علمي مجلو کې راغلي دي او په دې کتاب کې هم ترې یادونه شوې ده.

د رهبرانو او پیروانو معاملاتو او تعاملاتو او د یو بل د پېژندلو په اړه د معلوماتو راټولونه او د هغوی غوښتنې او توقعات د یو بل په وړاندې د رهبرۍ د طریقو په ټاکلو کې او د پیروانو رواني اړتیاوو په ځواب کې د مناسبو استراتیژیو په منلو د نورو سره په رویه کې او د کارکوونکو د خوښیو او د میل پېژندنه او د رهبرانو په ارادو پوهېدل د سازمان د داخل په اړه او په پای کې کومه اغېزه چې دغه ارادې د سازمان د فعالیتونو په اړه یې لري، ارزښتناکې او ګټورې دي. سربېره پر دې د پیروانو او

رهبرانو پیژندنې په اړه ځینه موږ د سازماني سلسله مراتبو د بدلون څرنګوالی او د سازماني جوړښت او دندو منځپانګه او د کارکوونکو د ځانګړتیاوو سره اشنا کوي.[1]

همدارنګه ځينې علماء بيا وايي چې سازماني مشري درې ارکان لري او هغه په لاندې ډول دي:

لومړی) دقيق نظر: د دې څخه مقصد هغه حالت دي چې غواړي په راتلونکي کې ورته ځان ورسوي، ځکه دغه کړنه يې ابتکار او نوښت ته رابولي اوهم يې د تحقق لپاره پلان جوړوي.

دويم) مخلص اتباع: هر مشر بايد مخلص اتباع ولري ترڅو د ده په شاه وخوا کې راغونډ شي، د ده افکار رايج کړي او د ده سره يو ځاي د اهدافو د تحقق هلې ځلې وکړي.

درېيم) هڅونه او تشويق: دغه عنصر د مشرۍ اساس ګڼل کېږي، ځکه دا د اتباعو په معنوياتو پورې تړاو لري، که چېرې دا تحقق ومومي نو پيروان د خپلو کارونو د ادا کولو لپاره به په ذاتي توګه منډې وهي، چې دا به بيا په خپل وار د دې لامل شي چې د اجراء او توليد لوړه کچه به رامنځته کړي.[2]

دويم مبحث: د رهبرۍ رول

د رهبرۍ اصلي او روښانه رول چې د رويې علماوو له خوا په واضح ډول تائيد شوي دي د انساني هڅو او ځواک ساتل دي. نظارتي او تحريکي رول دوه کليدي دندې د سازمان د رهبرۍ اصلي دندو څخه ګڼل کېږي. دغه دوه دندې د رويې د علماوو له انده د رهبرۍ له نويو پرمختګونو څخه دي. د يادو شوو رولونو او حاصل شوو جرياناتو په صنعتي، سوداګريزو او دولتي سازمانونو کې نور نقشونه د رهبرۍ رويې علماوو له انده په نظر کې نيول شوي دي چې د هغوی څخه ډېر مهم په لاندې ډول دي:

۱. د سازمان لپاره ستراتيژيک يا اوږود مهاله اهداف جوړول: دا چې سازمان څه کول غواړي او کوم ځای ته رسيدل غواړي؛ نو رهبر د هغه لپاره مرام ټاکي.

---

[1]. سيد علي اکبر افجه ، رهبري سازماني، ۳۲ - ۳۴ مخونه

[2]. نيازي مصطفي(۱۳۹۵). د التقوا خصوصي موسسي مجله، له : عليوه سيد: تنميه المهارات القياديه لومړي چاپ دار سماح قاهره، چاپ کال ۲۰۰۱م، ۴۵ مخ

۲. دا مرام له افرادو سره شریکول، ترڅو هغوی دې اهدافو ته د رسیدو لپاره ډېرې هڅې وکړي.

۳. د فني مهارتونو، شخصي خطر قبلونې، قرباني ورکولو او د فوق العاده رویې په وسیله د اعتماد جوړول.[1]

۴. نهایي پریکړه: غوره رهبري هغه ده چې په تصمیم نیونه کې لاس لاندې کسانو ته برخه ورکول شي او د هغوی نظریات واخیستل شي خو بیا هم د لاس لاندې کسانو نظریاتو راټولو سره آخري فیصله د رهبر په لاس کې وي او د هغه صلاحیت دی.

۵. د منابعو تخصیص: یعنې د منابعو مشخصول او د سازمان فعالیتونو پرمخ وړولو او ستونزو د حل لپاره د هغه چمتو کول د رهبر دنده ده.

۶. د نیمه تکمیل شوو طرحو او پاتې شوو کارونو لپاره لارښوونه: دا په دې معنا چې کوم کارونه او طرحې نیمه پاتې دي؛ نو رهبر باید لارښوونه وکړي او یا رهبر د کارکوونکو سره ګډ تکمیل کړي.

۷. د لومړیتوبونو تعینول: د هغو کړنو مشخصول چې له نورو څخه ډېر د اهمیت وړ ګڼل کیږي او مهمه ده چې تر نورو کړنو څخه لومړی انجام شي.

۸. فوق العاده اقدامات: یعنې هغه کړنې چې قربانۍ ته اړتیا لري او کارکوونکی د دغو کارونو ترسره کولو لپاره په سازمان کې زړه نه ښه کوي له همدې امله په دغه مواردو کې یواځې د رهبر دنده ده چې د ستونزو حل کوونکی اوسي او د ستونزو او ننګونو سره په جرئت مخامخ شي.

۹. د انګیزې ایجاد: یعنې د کارکوونکو د روحي او رواني تقویت لپاره باید رهبر له تشویق او ترغیب څخه کار واخلي او لاس لاندې کسان وهڅوي ترڅو د هغوی ملاتړ ترلاسه کړي، دا تشویق او هڅونه په خپل عمل کې وښيي یواځې په تشو ویناوو سره انګیزه نه ورکول کېږي، بلکې عمل ته هم اړتیا لري؛ نو هله د سازمان ټاکل شوي اهداف ترلاسه کېږي. خو کله چې د تعین شویو ارزښتونو او اهدافو په خلاف په دودیزو او ډلېزو حرکتونه د رهبر او د هغه په رویه کې وګوري کاملاً ناهیلي او پښیمانه کېږي. دا ډول سلوک د افرادو، سازمان او د هغوی اهدافو لپاره بېشکه لوی زیان دی.

---

[1] . David I.BERTOCCI, Leadership in Organization,p. 13

۱۰. ډلېز فعالیت رامنځ ته کول: یعنې د مشترک فعالیت زمینه مساعدول او د سازمان څخه خارج چاپېریال سره د هغه اړیکه په بل عبارت پـه نویـو سازمانونو کـې رهـبر د کـارکوونکو او نویـو پرمختګونو ترمنځ یوه کړې ده، د دې لپاره چې دغه د اړیکو رول په وروستیو کلونـو کـې رهبرانـو تـه سپارل شوی دی د سازمانونو په منځ کې د رقابت درجې ته په توجه د پیرېدونکو د رضایت پـه تـامین کې او د خبرولو اړتیا او مشترکو فعالیتونو پرمختګ اونوې پوهه به هر ډګر کې د تخصص[1] په نظر کې نیولو سره د ډېرو مهمو اړتیاوو څخه دی، چې هغه دنده رهبر او مدیرانو تـه سپارل شـوې ده. البتـه پـه صنعتي مدیریت کې د بدلون مسؤل مـدیر دی خـو پـه اوسـنیو تګـلارو کـې رهـبران د سـازمانونو د راتلونکي مسؤلین یا په بل عبارت د سازمانونو راتلونکي هنداره شمېرل کېږي.

۱۱. د سازمان طرحه د وړاندې شوو پروګرامونـو پـه اسـاس، د سـازماني جوړښـت مناسـب تهیه، د فعالیتونو لپاره د ډله ییزو روښونو تحقق له نورو هغو دندو څخه ده، چې د رهبرانو لپاره په نویو سازمانونو کې قایل شوې ده.[2]

۱۲. رهبران باید اهداف وټاکي او لارښوونه وکړي، د پیروانـو ملاتـړ او امنیـت خونـدیتوب، همدارنګه د پیروانو تشویقول د لاسته راوړنـو پـه اړه د رهـبر لـه خـوا څخـه یـوه نتیجـه تـر لاسـه شي، همدارنګه ښه رهبران پیروانو ته یو فرد په ډول د ارزښتناکو اشخاصو احساس ورکوي، یعنې هغوي تـه درناوی لري[3] او کله چې کارکوونکو ته اړتیا وي؛ نو باید د رهبر له خوا مناسبه لارښوونه وشي.

۱۳. تصـمیم نیونـه: دا چـې تصـمیم نیونـه د یـو سـازمان مهمـو مسـایلو پـورې تړلـې وي او ستونزې د همدې تصمیم نیونې په وسیله حل کېږي؛ نو دا دنده هم د رهبر ده ترڅو د سـتونزو حـل او د اداري راتلونکي مسایلو په اړه تصمیم ونیسي.

۱۴. د افرادو تنظیمول: رهبر باید کار اهل کار ته وسپاري، دا چې څوک څومره علم، وړتیا، تجربه، تخصص او نور لري باید وپېژني ترڅو کارونه په ښه ډول تنظیم کړي.

[1]. **تخصص:** د فني او علمي مهارتونو او په اداره کې د رامنځته کېدونکو پېښو په اړه د معلوماتو له درلودلو څخه عبارت دی، چې یو اداره یې د یوې موضوع په اړه لري او نور یې په اړه بې خبره وي. د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: التموري محمد نبي، اداري اصطلاحات، ۳۷ مخ

[2]. افجه سید علي اکبر: رهبري سازماني، ۳۵ مخ

[3]. David M Messick, Roderick M. Kramer(2005). The Psychology of Leadership, Mahwah New Jersey London, Published by Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp. 82-86

۱۵. د ځان سمبالول: یعنې رهبر باید د ځان په هکله یو روښانه انځور ولري خپل کمزوریانې معلومې او د اصلاح هڅه وکړي؛ ترڅو د یو غوره رهبر په ډول خپل وړتیاوو ته پرمختګ ورکړي او سازمان اهداف ترلاسه کړي.[۱]

لنډیز

په لنډ ډول ویلای شو چې رهبري په لاندې مسایلو مرکزیت لري:

- رهبر- د شخصیت ځانګړتیاوې او کرکټر
- حالت- نسبتاً ثابت او بدلون ورکوونکی
- ټیم – لاس لاندې کسان: د هغوی اړتیاوې او ارزښتونه
- د دندې، ټیم او فرد اړتیاوو شریکول

د رهبرۍ دندې په لاندې ډول خلاصه کولای شو:

- سپارل شوې دنده ترلاسه کول
- د ټیم جوړول او ساتل
- افرادو ته پرمختګ ورکول
- د دندې تعینول
- پلانول
- لارښوونه کول
- ځارنه
- ارزونه
- تشویقول
- تنظیمول
- د بېلګې(نمونې وړاندې کول[۲](د یوې نمونې په شکل رهبري وشي)

د لا زیاتو معلوماتو لپاره لاندې (۲-۱) شکل وګورئ:

---

[۱] . بهرامي محمد بشیر، اداره او مدیریت، ۵۷ مخ

[2] . John, Adair(2004). Handbook of Management and Leadership, Edited by Neil Thomas, London, British Library, p. 153

(۲-۱) شکل : د رهبرۍ دندې[۱]

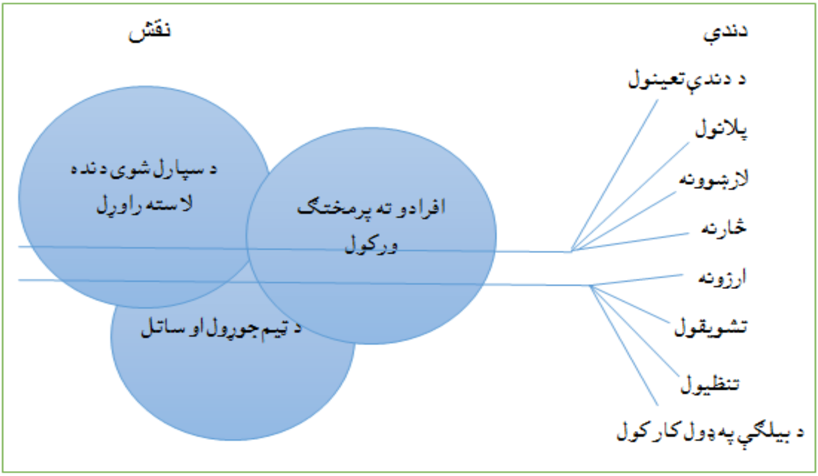
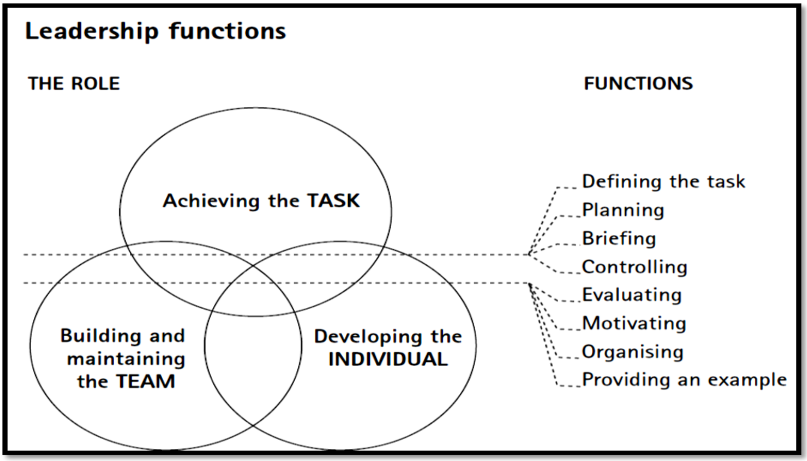


Figure 2. 1 *Learship Functions*[2]



---

[1] . Ibid, p. 126

[2] . John, Adair, Handbook of Management and Leadership, p. 126

د درېیم مبحث: په سازمان کې د رهبرۍ د رول او دندو په اړه نوې نظریات

هغه څه چې د تیوري مدیریت په علم کې مخ په زیاتېدو دي، د نوې رهبرۍ لیدنه ده چې د بل نظر څخه ویلې شو هغه مشارکتي او خلک لرونکي ونوموو په دې معنا چې اوس د مدیریت او رهبري په نویو نظریاتو کې مشارکتي روش ته ډېر اهمیت ورکول کېږي او دا هغه روش دی، چې کله په سازمان کې کومه پریکړه کېږي؛ نو رهبر هڅه کوي چې کارکوونکي او لاس لاندې کسان په دغه پریکړه کې ګډ او هغوی ته مشارکت ورکړي. په دغې نظریه کې تاکېد په ټولو شکېلو خواوو د رهبرۍ په پروسه کې دي یعنې رهبري هغه پروسه ده چې په یو سازمان کې ټول خواوې په کې شکیل دي او د ټولو په مشارکت سره سازمان خپل اهدافو ته په ښه توګه رسېدلای شي. سر بیره پردې د رهبرۍ مطالعه په دغه ټولنیزه برخه کې څېړونکو او نظریه ورکوونکو ته زمینه مساعدوي چې دا موضوع په ژوره توګه د اړیکو تبادله[1] د رهبر او پیروانو ترمنځ مطالعه کړي، یعنې دوی یواځې رهبر تر بحث لاندې نه نیسي بلکې د هغوی اړیکه له پیروانو سره او د دې اړیکې څرنګوالي او ښه قایمول هم تر بحث لاندې نیسي.

په دې ترتیب د پیروانو هغه مدیران چې ځانونه یې قهرمانان ګڼل خو د مسؤلیت پېژندونکي نه وو قدرت څخه لرې شوي دي. د رهبرۍ اوسنۍ نظریه د ټولو په پرمختګ قایله ده؛ دا په دې معنا چې رهبري په خلاف د مدیریت یواځې د ځاني پرمختګ په فکر کې نه ده(په مدیریت کې یو مدیر اکثره د خپل د ځان پرمختګ غواړي) بلکې د افرادو (کارکوونکو) د پرمختګ وسیله او حتی د نورو پرمختګ او ترقۍ لپاره د ځان قربانول دي.[2]

څلورم مبحث: رهبران زیږېږي که جوړېږي؟

تاسو به فکر کوئ چې دا به یو فریب ورکوونکي پوښتنه وي، ځکه چې ډېری څېړونکي وایي چې ځواب دواړه دي، اغېزمن رهبران په حقیقت کې نه زیږېږي او نه جوړېږي، دوی د رهبرۍ له څېنو وړتیاوو سره زیږېږي او بیا هغه ته رشد ورکوي؛ نو د رهبرۍ طبیعي وړتیاوې رهبر ته ګټه رسوي، په راتلونکي څلورم څپرکي کې به د ځانګړتیاوو او خصلتونو په اړه په ډېر څه پوه شئ. په هر حال هر څوک د رهبري کولو ځواک او وړتیا لري او د رهبرۍ مهارتونو ته کېدای شي، چې

---

[1] .Transactional

[2] . سید علي اکبر افجه، رهبري سازماني، ۳۶ مخ

پرمختګ ورکړل شي، که د رهبرۍ مهارتونو ته پرمختګ نه شو ورکول کېدلای او یا رهبران نه شوای جوړېدلای، لوی لوی شرکتونو به په هر کال کې میلیونونه ډالرې نه مصرفولی.

د رهبرۍ خلاقیت مرکز[1](http://www.ccl.org) د نړۍ له ډېر مقدم غیرانتفاعي سازمانونو څخه دی، چې رهبرانو ته د نړیوال اقتصاد په ټولو برخو کې پرمختګ ورکوي؛ نو که چېرې نوموړي سازمان دا فکر کاوه، چې رهبرانو ته پرمختګ نه شي ورکول کېدلای؛ نو بیا به یې له سره فعالیت نه کاوه.

ځینې څېړونکي وایي چې په حقیقت سره متخصصین او ماهرین جوړېږي، نه دا چې زیږېږي او هر څوک د رهبري کولو مساوي ځواک لري. یو مشهور د فوټبال کوچ د وینس لومبردي په نامه یو ځل داسې وینا وکړه: ((د ډېرو خلکو د نظریو په خلاف، رهبران نه زیږېږي، بلکې جوړېږي او هغوی په زیات زحمت ایستلو او همدارنګه ستونزمنو حالاتو سره تر مخامخ کېدو وروسته د رهبرۍ جوهر په کې رابرسیره کېږي.)) هر رنګه چې ستا د رهبرۍ وړتیا په اوس وخت کې ده (کوم چې ستا طبیعي وړتیا پر اساس ده)، ته کولای شي چې د رهبرۍ مهارتونو ته د لګښت په وسیله پرمختګ ورکړې او یا کېدای شي همداسې یې پرېږدې. ته به هېڅکله هم د یو سازمان رئیس نه شي خو ته کولای شې د خپلې پوهې، وړتیاوې او مهارتونو ته پرمختګ ورکړې. لکه څرنګه چې وینس لومبردي وویل چې ته خپل رهبري مهارتونو ته د زحمتونو او ډېر هڅو سره پرمختګ ورکولئ شئ.[2]

پایله

په پای کې موږ ویلی شو، چې رهبري بشري او معنوي مهارت دی او رهبر په سازمان کې د انسانانو د لارښوونې او د بشري سلوک مسولیت پر غاړه لري او د دغه هنر انتقال بې هنره افرادو ته ډېر ستونزمن بلکې ناشونی دی، مګر مدیران نسبتاً د دغې ځانګرنې (بشري اړیکې) لرونکی دی.[3]

همدارنګه د رهبرۍ ارکان عبارت دي له رهبران، پیروان او تعاملات یا معاملات د هغوی یو د بل او یا له نورو سره او د یو رهبر د رول په اړه ویلی شو چې د رهبرۍ اصلي او روښانه دنده او رول چې د رویې علماوو له خوا په واضح ډول تائید شوي دي، د انساني هڅو او قوت ساتل دي. نظارتي

---

1 . Center for Creative Leadership

2 .Robert N. Lussier, Christopher F.Achua(2010). Leadeship, Fourth edition, USA, Published by LEAP Publishing services ,p.9

۳ . سید علي اکبر افجه ، رهبري سازماني، ۳۰ مخ

او تحریکي رول دوه کلیدي دندې د سازمان د رهبرۍ اصلي دندو څخه ګڼل کېږي. د رهبرۍ اوسنۍ نظریه د ټولو په پرمختګ قایله ده. دا په دې معنا ده چې رهبري په خلاف د مدیریت یواځې د ځان د پرمختګ په فکر کې نه ده؛ بلکې د افرادو د پرمختګ وسیله او حتی د نورو پرمختګ او ترقۍ لپاره د ځان قربانول دي.

همدارنګه رهبران کېدای شي د ځینو خصلتونو سره وزیږي خو یوازې داسې نه دي چې رهبري پیدایښتي او طبعي بڼه لري، بلکې یو څوک کولای شي چې خپل د رهبرۍ مهارتونو ته د زحمتونو او هڅو، ټریننګونو او مطالعو سره پرمختګ ورکړي او له ځان څخه یو اغېزمن رهبر جوړ کړي.

پوښتنې

۱. د ابراهام زالزنیک نظریه واضح کړئ؟

۲. د رهبرۍ ارکان توضیح کړئ؟

۳. د رهبرۍ رول او پروسه توضیح کړئ؟

۴. په سازمان کې د رهبرۍ رول او دندو په اړه نوي نظریات کوم دي واضح یې کړئ؟

۵. له دې څپرکي څخه کومه پایله لاسته راوړئ؟

اخځليکونه

1. John, Adair (2004). Handbook of Management and Leadership, Edited by Neil Thomas, London, Published by British Library.

2. David I.Bertocci (2009). Leadership in Organization “There is a Defference between Leaders and Managers, United States of America ,published by Press of America David M Messick, Roderick M. Kramer(2005). The Psychology of Leadership, Mahwah New Jersey London, Published by Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

3. Lord, R.G (1985). “An Information Processing Approach to Social Organization, “Research in Organizational Behavior Magazine, Vol, 7.

4. Martin Orridge(2009). Change Leadership (Developing a Change-adept organization), England, Published by Gower Publishing Limited.

5. Robert N. Lussier, Christopher F.Achua (2010). Leadership, Fourth edition, USA, Published by LEAP publishing services.

٦. افجه سید علی اکبر (۱۳۵۸ ل). مدیر اسلامی باید از صفات رهبری هم برخوردار باشد، ، ایران، روزنامه کیهان.

۷. بهرامی محمد بشیر (۱۳۹۵ ل). اداره او مدیریت، لومړي چاپ، کابل، انتشارات قلم

۸. التموری محمد نبی (۱۳۹۰ل). اداري اصطلاحات، لومړي چاپ، جلال آباد، یار خپرندویه ټولنه.

۹. رضایان علی، د مدیریت بنسټونه، ژباړن: محمد نواب خوبښ، ۱۳۹۵لمریز کال، مستقبل خپرندویه ټولنه، کابل.

۱۰. شیروان فضیلیت محمد توفیق (۱۳۹۲ ل). اساسات اداره و مدیریت، کابل، جوی شیر انتشارات قاری صفی الله.

۱۱ نیازی مصطفی(۱۳۹۵). د التقوا خصوصی موسسې مجله، دوېیمه ګڼه.

درېيم څپرکی

رهبري د اسلام له نظره

لنډيز

رسول الله صلى الله عليه وسلم فرمايي: **(كُلُكُم راعٍ و كُلُكُم مَسؤولٌ عَن رَعِيَتِهِ).**

ژباړه: هر يو له تاسو څخه مسؤول ياست او له هر يـوه څخـه د هغـه د مسـؤوليت پـه هکلـه پوښتنه کيږي.

له دې مبارک حديث څخه څرگنديږي چې ټول مسلمانان په يو نه يو ډول پـه شخصـي او رسمي کارونو کې د رهبر او مسؤول دنده پر غاړه لري.

د قرآنکريم حکمونه او لارښوونې د نيکو او وړ کسانو په غوره کولـو، د انسـاني اړيکـو پـه تنظيم او په خپل وخت سره د کارونو په سرته رسولو ټينگار کوي او د هر عصـر او زمانې د اړتياوو پـه پام کې نيولو سره يې سمه او بشپړه رهبري موږ ته ډالۍ کـړې ده او د بشـر د ودې او پرمختـگ لپـاره يې د اسلام د اصولو په رڼا کې د نويو قواعـدو او لارښـوونو بشـپړېدو او ودې تـه لاره پرانېسـتې ده. د اسلام مقدس دين د رهبرۍ لپاره پراخ اصول او کړنلارې ټاکلي دي چې په هره زمانه کې د پلي کولـو وړ دي.

څرگنده ده چې حکومت له مديريتونو څخه جوړ شـوی دی، لـه دې املـه کلـه چـې ويـل کيږي حکومت بايد عادل وي، په دې معنا ده چې بايد حکومتي چارواکي او هغـه مديريتونـه چـې د حکومت په تشکيلاتي جوړښت کې برخه لري (له لوړ پوړو چارواکو څخه نيولې تر عادي مـامورينو پورې) بايد د عدل او انصاف پر بنسټ وټاکل شي او په عادلانه توگه خپل کارونه ترسره کړي.

له بل پلوه د يوه عادل حکومت يوه بلـه ځانگړنـه وړ کسـانو تـه د کـار سـپارل دي. پـه يـوه حديث شريف کې په څرگنده توگه ويل شوي دي، چې کوم وخت کار اهل کار ته ونـه سـپارل شي؛ نو قيامت نـږدې وي. لـه دې څخـه داسـې څرگنـديږي چـې کلـه کـار وړ کسـانو تـه ونـه سـپارل شي حکومت له کوچني قيامت يعنې بحران سره مخامخ کيږي. ځکه حکومت د خپلو بنسټيزو دندو لکـه د امنيت په ټينگښت، د عدالت په پلي کولو، خلکو ته د کار په موندلو او نورو دندو کې پـاتې راځـي، د ملت او حکومت ترمنځ واټن د خلکو د ناخوښۍ او پر حکومت باندې د ډاډ د له منځه تللـو سـبب گرځي.

د ټولنيزو علومو په برخه کې رهبري يو د عمده او بنسټيز مباحثو څخه ګڼل کيږي او د هغه اغيزې د ټولنې پر افرادو په مستقيم يا غير مستقيم ډول محسوس کيدلای شي. نن ورځ د ادارې علومو علماء د رهبرۍ په اړه ډيرې څيړنې ترسره کوي، ترڅو له يوې خوا څخه د رهبرۍ په اړه خپل علم زيات کړي او له بل اړخه د هغه څيړنو په رڼا کې تيوريګانې او نظريات د ګټور او اغيزمن رهبر په اړه ارايه کړي. دا چې د اسلام دين يو کامل دين دی او الله جل جلاله بشر د خليفه او نايب په نوم د ژوند په ټولو اړخونو کې رهنمايي او لارښوونه کړې؛ د اسلام مقدس دين مسلمانان د يوې منظمې، سالمې او پرمختللې ټولنې تشکيل لپاره د خپل منځه د يو غوره او ځواکمن رهبر په ټاکلو مکلف ګرځولی او هغه معيارونه چې بايد رهبر د هغه له مخې وټاکل شي په کامل او دقيق ډول توضيح کړي دي.[1] همدارنګه رهبري او د رهبرۍ پروسه په اسلام کې مهم مفاهم دي، د اسلام له نظره په مختلفو وختونو کې الله جل جلاله د انسانانو لارښوونې لپاره پيغمبران رالېږلي دي، چې د آدم عليه السلام څخه شروع کيږي او همداسې نور پيغمبران لکه نوح عليه السلام ، ابراهيم عليه السلام ، موسی عليه السلام، عيسی عليه السلام، يوسف عليه السلام او بيا آخري پيغمبر حضرت محمد صلی الله عليه وسلم باندې خاتمه پيدا کوي او دوی ټول د بشريت لارښوونې او د هغوی د دنيوي او اخروي ژوندانه پرمختګ لپاره رالېږل شوي دي، دوی ټول غوره رهبران ول؛ ځکه چې د غوره اخلاق، ريښتينولي، د اعتماد وړ، تواضع، مهربانې، سخاوت او مشوره کوونکي او داسې نور د رهبرۍ ځانګړتياوو درلودونکي ول.[2]

لومړي مبحث: د اسلام له مخې د رهبرۍ پيژندنه

په اسلام کې د رهبرۍ له مفهوم څخه مختلف تعريفونه او تعبيرونه شوي دي، چې په لاندې ډول ترې يادونه کولای شو:

۱. رهبري د لارښوونې او هدايت په معنا: د رهبري يوه معنا د اسلام په مبين دين کې کولای شو د نورو لارښوونه ښه لارې ته او له بدې لارې څخه ژغورنه وکړو او د رهبرۍ کلمه هغه چاته استعمال شي چې نوموړی لوی مسوليت په غاړه واخلي او د خپل رسالت د سرته رسولو لپاره

[1] . بهرامي محمد بشير، اداره او مديريت، ۷۰ مخ

[2] . Nezar Faris & Mohamad Abdalla (2018). Leadership in Islam(Thoughts, Process and Solutions in Australian Organizations), Newzerland, published by Sprenger Nature, p 1

شپه او ورځ هڅه وکړي. څکه چې د ټولو الهي پیغمبرانو دنده د رهبري په نوم همدا وه. الله جل جلاله په دې برخه کې داسې فرمايي: (وَلِكُلِّ قَوْمٍ هَادٍ).[1]

ژباړه: او لپاره د هر قوم لارښوونکي (خاوند د خاصي معجزې مقرر) دي.[2]

په بل ځای کې الله جل جلاله فرمايي:

وَ لَقَدْ بَعَثْنَا فِیْ کُلِّ اُمَّةٍ رَّسُوْلًا اَنِ اعْبُدُوا اللّٰهَ وَ اجْتَنِبُوا الطَّاغُوْتَ[3]

ژباړه: موږ په هر امت کې یو پیغمبر ولیږه او د هغه په وسیله مو ټول خبر کړل چې د الله بندګي وکړئ او د طاغوت له بندګی نه ځان وژغورئ

همدارنګه الله جل جلاله د خپل پیغمبر په شان کې داسې فرمايي:

هُوَ الَّذِیْٓ اَرْسَلَ رَسُوْلَهٗ بِالْهُدٰی وَ دِیْنِ الْحَقِّ[4]

ژباړه: همغه ذات دی چې خپل پیغمبر يې له هدايت او حق دين سره ليږلی دی.[5]

نو له پورته مبارک آيتونو څخه معلومېږي، چې رهبري د لارښوونې او هدايت په معنا باندې راغلې ده.

۲. رهبري په معنا د خلافت: بل تعبير چې اسلام مبارک دين کې د رهبری په اړه شوی د خلافت په نوم دی. رهبر د خليفه په نوم هغه کس ته ويل کېږي چې د مسلمانانو او عامو خلکو د چارو تنظيم په غاړه ولري. الله جل جلاله داود عليه السلام ته چې د خپل وخت بادشاه و داسې فرمايي:

يٰدَاوٗدُ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِیْفَةً فِی الْاَرْضِ فَاحْكُمْ بَیْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَ لَا تَتَّبِعِ الْهَوٰی فَیُضِلَّكَ عَنْ سَبِیْلِ اللّٰهِ[6]

ژباړه: (مونږهغه ته وويل) ای داؤده! موږ ته په ځمکه کې خليفه ګرځولی يې له دې کبله ته د خلکو په منځ کې په حقه حکم وکړه او د نفسي غوښتنې پيروي مه کوه چې هغه به تا د الله جل جلاله له لارې نه واړوي.[7]

[1] . سورت الرعد/۷ آيت

[2] . کابلي تفسير، لومړ ټوک ، ۱۳۹۸ مخ

[3] . سورت النحل/ ۳۶ آيت

[4] .سورت الصف/۹ آيت

[5] . کابل تفسير، دويم ټوک، ۱۴۲۲ مخ

[6] . سورت ص، ۲۶ آيت

[7] . کابلي تفسير، دويم ټوک، ۸۷۱ مخ

همدارنګه کله چې موسی علیه السلام د کوه طور د تګ تصمیم وکړ او د خپل قوم څخه د ځلوینبتو ورځو د لرې تګ پرېکړه وکړه، خپل وررور هارون علیه السلام د ځای ناستي په ډول د رهبر او مشر په توګه معرفي کړ. قرآن کریم دا موضوع دارنګې بیانوي:

وَ قَالَ مُوْسٰى لِاَخِيْهِ هٰرُوْنَ اخْلُفْنِىْ فِىْ قَوْمِىْ وَ اَصْلِحْ وَ لَا تَتَّبِعْ سَبِيْلَ الْمُفْسِدِيْنَ﴿۱۴۲﴾[1]

ژباړه: موسی د تلو په وخت کې خپل وررور هارون ته وویل: 'تر ما وروسته تـه زمـا پـه قـوم کې زما قائیمقام اوسه او د اصلاح فعالیت کوه او د ورانکارو په لاره مه ځه.[2]

۳. رهبري د امامت په معنا: همدارنګې کولای شو چې ووایو رهبري په اسلام کې په معنـا د امامت کولو او د ځېنو عامو چارو صلاحیتونو نېول دي، الله جل جلاله دا موضوع په قرآن کـریم کـې داسې بیانوي:

وَ اِذِ ابْتَلٰۤى اِبْرٰهٖمَ رَبُّهٗ بِكَلِمٰتٍ فَاَتَمَّهُنَّ ؕ قَالَ اِنِّىْ جَاعِلُكَ لِلنَّـاسِ اِمَامًـا ؕ قَـالَ وَ مِنْ ذُرِّيَّتِىْ ؕ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِى الظّٰلِمِيْنَ﴿۱۲۴﴾[3]

ژباړه: یاد کړه هغه وخت چې پر ابراهیم علیه السلام د هغه رب د څو خبرو ازمېښت وکـړ او ابراهیم علیه السلام هغه ټولې سرته ورسولې؛ نو الله وویل: ' زه تا د ټولو خلکو قاید ټاکم' ابراهیم علیـه السلام عرض وکړ: ' او آیا زما له اولادې سره هم همدا وعده ده'؟ هغه جل جلاله ووېل: ' زما وعـده لـه ظالمانو سره نشته.[4]

دویم مبحث: د رهبرۍ اهمیت په اسلام کې

د رهبرۍ اهمیت او اړتیا په ټولنیز ژوند کې دومره دي چې حتی په پست تـرین ټولنـو کـې یعنې حیواني ټولنو کې یو کس د ډلو مشر په نوم ټاکل کېږي او نور ترې پیروي کوي. په لـوړو مرتبـو سره یعنې د انسانانو په پیچیده نړۍ کې چې د حیواناتو لـه نـړۍ څخـه ډېـر تـوپیر لـري، ځکـه چـې د ټولنیز، سیاسي، اقتصادي، فرهنګي او نور چارو د تنظیم لپاره رهبرۍ ته ډېره اړتیا لیدل کېږي. الله جل جلاله انسان ته عقل وبخښه او انسان ته یې دا وړتیا ورکړه ترڅو وکولای شي چې هغـه قـوانین چـې د نړۍ هستۍ په پدیدو حاکم دي په ښه شکل وپېژني او د ځان لپاره یې چمتو کړي.

---

[1]. سورت الاعراف/ ۱۴۲ آیت

[2]. کابلي تفسیر، لومړي ټوک، ۹۳۲ مخ

[3]. سورت البقره/ ۱۲۴ آیت

[4]. کابلی تفسیر، ۸۱-۸۲ مخونه

انسان لکه د حیوان په شان نه دی، چې بدن یې یـواځې لـه غریـزې ډک وي، بلکـې هغـه د عقل، آزادۍ او اختیار خاوند دی. بناءً انسان د دې ټولې آزادۍ او د ټاکلو قـدرت خاونـد دی او هـر څه چې وغواړي ترسره کولای شي؛ نو د هر څه دمخه رهبري ته اړتیا لري. د اسـلام مبـارک دیـن یـو کامل دین دی او د انسان د ژوند ټول اړخونو تـه لکـه سیاسي، اقتصـادي، ټـولنیز، فرهنگـي او داسـې نورو ته پاملرنه کړې او هر اړخ ته انسانانو لپاره مختلفې لارښوونې کـړي دي. د اسـلام دیـن لـه مخـې رهبري د انسانانو حیاتي امورو تنظیم لپاره یو بنسټیز موضوع گڼل کېږي او کلـه چـې د رهـبر حکـم د دین له احکامو سره په ټکر کې نه وي پرځای کول یې واجب دي، څکه چې الله جـل جلالـه پـه دې برخه کې فرمایي:

يَٰٓأَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوٓا اَطِيْعُوا اللهَ وَ اَطِيْعُوا الرَّسُوْلَ وَ اُولِى الْاَمْرِ مِنْكُمْ[1]

ژباړه: ای مؤمنـانو! د اللـه، رسـول او هغـو کسـانو اطاعـت وکـړئ، چـې لـه تاسـې نـه د امـر خاوندان وي.[2]

ځینې مفسرین اولوالامر (سلاطین، قاضیان او ټول هغـه کسـان چـې پـه شرعـي ډول ولایـت لري تعبیروي نه طاغوتي.)[3] ځینـې نـور مفـسرین اولـوالامر (د مسـلمانانو بادشـاه، وزیـران، حـاکمان، قاضیان، د لښکرو قومندانان او نور صلاحیت لرونکي افراد گڼـي) او د هغـوی اطاعـت پـه هغـه دلیـل چې د الهي احکامو مخالف نه وي واجب او ضروري گڼي. همدارنگه پیغمبر صلی الله علیـه وسـلم د امر د یووالي او د بې اتفاقۍ مخنیوي لپاره حتی که په سفر کې له دوه کسو زیات وي د رهـبر تعینـول د هغوی له منځه د ځان لپاره ضروري گڼلي دي او داسې فرمایي: (اذا خـرج ثلاثـه في سـفر فلیـومروا احدهم).

ژباړه: هر کله چې درې کسه په سفر ووځئ، باید یو نفر ځان لپاره امیر وټاکي.[4]

دریم مبحث: د اسلام له نظره د یو رهبر شرایط

کولی شو چې د یو رهبر لپاره هغه ځانگړتیاوې چې ډېرې ضروري دي په لاندې ډول ذکـر کړو:

---

[1] . سورت النساء/ ۵۹ آیت

[2] . کابلي تفسیر، لومړی ټوک، ۴۸۹ مخ

[3] . گولن، فتح الله (۱۳۸۸ل). نور جاویدان، ژباړن: فیض محمد عثماني، کابل: انتشارات بهران، ۴۶۰ مخ

[4] . بهرامي محمد بشیر، اداره او مدیریت، مخکني مصدر، ۷۳ مخ

۱. مسلمان: د يو رهبر لپاره لومړنی او بنسټيز شرط چې د افرادو مشري ور په غاړه شي بايد مومن او مسلمان وي. علماء له دې آيت شريف څخه چې الله جل جلاله فرمايي:

يَاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْٓا اَطِيْعُوا اللّٰهَ وَ اَطِيْعُوا الرَّسُوْلَ وَ اُولِی الْاَمْرِ مِنْكُمْ[۱]

ژباړه: ای مؤمنانو! د الله، رسول او هغو کسانو اطاعت وکړئ، چې له تاسې نه د امر خاوندان وي.[۲]

علماء کرام له پورتنې آيت څخه اولی الامرمنکم داسې استنباط کوي چې مسلمان بايد وي، نه غير مسلمان، يعنې غير مسلمان نه شي کولای چې د اسلامي امت خلافت چارې پرمخ يوسي.

۲. ناريتوب: بله ځانګړتيا چې د يو رهبر لپاره د اسلام مبين دين له مخې اړين ګڼل شوی نارينتوب دی، يعنې يو رهبر بايد نارينه وي نه ښځه. ځکه چې رهبري او مشرتوب د خلکو په وړاندې يو ستونزمن او درووند مسوليت دی، چې ډېر پياوړي جسم او ذهن ته ضرورت لري او ښځې د نارينو پر پرتله کمزوری جسمي او فزيکي جوړښت لري؛ نو ځکه اسلام نارينو ته دا دنده سپارلې ده. نن ورځ د روانشناسي علم هم دا ثابته کړې، چې ښځې د نرانو په پرتله د رواني وړتياوو کې کمزوري وي او دې رواني تکليفونو ډېر زغم نه لري. بناءً ويلی شو چې يو له حکمتونو څخه دا هم وي چې ښځه رهبر کېدلای نه شي.[۳] پيغمبر صلی الله عليه وسلم په دې موضوع ټينګار کوي چې دې يو هېواد رهبر نر وي نه ښځه او داسې فرمايي: **(ين يفلح قوم لوا امرهم امراه).**[٤]

ژباړه : هيڅکله يو قوم نه کاميابېږي چې د خپلو چارو مشري ښځو ته وسپاري.

له پورتني حديث څخه مطلب دا نه دی چې نران پر ښځو فضيلت لري؛ بلکې د فضيلت درجه په تقوا معلومېږي که ښځه وي يا نر خو چې تقوا ولري د نور په پرتله فضيلت لري ځکه چې په دې اړه الله جل جلاله فرمايي:

(إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ).[٥]

ژباړه: په حقيقت کې د الله په نزد له تاسې نه تر ټولو زيات عزتمند هغه څوک دی، چې په تاسې کې ترټولو زيات پرهيزګار وي[۱]

---

[۱]. سورت النساء/ ۵۹ آيت

[۲]. کابلي تفسير، لومړي ټوک، ۴۸۹ مخ

[۳]. بهرامي محمد بشير، اداره او مديريت، ۷۴ مخ

[٤]. البخاري، محمد بن اسماعيل، صحيح البخاري، کال ۱۴۲۲ق، لومړي ټوک، دارطوق النجاه

[٥]. سورت الحجرات/۱۳ آيت

نو ویلی شو، چې رهبري په اسلام کې د نرانو لپاره غوره شوې دا د هغوی غوره والی نه دی پر ښځو بلکې یو دروند مسولیت دی، چې نرانو فزیکي او رواني حالت ورتـه برا بر دي نسبت ښـځو ته؛ نو ځکه د رهبرۍ دنده په اسلام کې نرانو ته ورکړل شوې ده.

۳. اجتهاد: بله ځانګړتیا چې یو رهبر یې باید ولري اجتهاد دی. رهبر باید د اجتهـاد وړتیـا او صلاحیت ولري، ځکه چې کومه پریکړه نیسي او یا یې پلې کوي د اسلام سره په ټکر کې نـه وي او د اجتهاد موجودیت د دې لامل ګرځـي چې پـیروان د خپـل رهـبر د علـم څخـه ډاډمـن وي او د هغـه اطاعت وکړي. همدارنګه یو رهبر لکـه رئـیس جمهـور، وزیـر او نـور بایـد د خپلـو چـارو د اجـراء او رهبرۍ په اړه د ځانکړې علم او تخصص درلودونکي وي. ځکه چې علم او تخصص په وسیله انسان کولای شي، چې ورسپارل شوي دندې په اغېزمن او ګټوره توګه ترسره کـړي. د قـرآن کـریم او نبـوي احادیثو څخه معلومېږي، چې څوک د کومې دندې مسولیت پر غـاړه اخـلي، بایـد د دې وړتیـا ولـري چې له بوجه یې ووځي او مسولیت په ښه شکل اداء کړي. کله چـې یوسـف علیـه السـلام د مصـر لـه بادشاه څخه د دندې او مسولیت غوښتنه کوي؛ نو داسې فرمایي:

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَآئِنِ الأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ[2]

ژباړه: یوسف علیه السلام وویل:' د هېواد خزانې ماته وسپاره، زه ساتونکی هـم یـم او عـالم هم'[1][3]

له هغه وروسته د مصر بادشاه پریکړه کوي، چې د حکومتدارۍ صـلاحیتونه یوسـف علیـه السلام ته وسپاري.

پیغمبر صلی الله علیه وسلم کله چې څوک په کوم ځای کې د امـیر او رهـبر پـه ډول مقـرره و، د نور صفاتو څخه پرته د هغه د دندې د اجراء وړتیا ته پاملرنه کاوه او کله چـې کـوم شـخص ورتـه کمزوري څرګندېده؛ نو بیا به یې هغه ته د رهبرۍ دنده نه ورکوله. پـه دې اړه حضــرت ا بوذر غفـاري رضي الله عنه چې یو له هغه اصحابو څخه چې پر پیغمـبر صـلی اللـه علیـه وسـلم ډېـر ګـران و داسـې فرمایي: (ما رسول الله صلی الله علیه وسلم ته وویلې ما چېرته امیر وټاکه، رسـول اللـه صـلی اللـه علیـه وسلم وفرمایل: ای ابوذره ته ضعیفه یې او امارت امانـت دی او د قیامـت پـر ورځ د زیـان او پښـیمانې لامل کېږي مګر هغه چاته چې په هغه طریقه حق ورته رسېدلای او پـه ښـه او کامـل ډول هغـه تـرسره

[1]. کابلي تفسیر، دویم ټوک، ۱۲۱۴ مخ

[2]. سورت یوسف/ ۵۵ آیت

[3]. کابلي تفسیر، لومړ یټوک، ۱۳۵۲ مخ

کړي)[1]؛ نو کله چې يو څوک چېرته رهبر ټاکل کېږي. په دقت سره هغه ارزيابي شي او تر هغه وروسته چې شخص د دندې ترسره کولو اهليت او وړتيا ولري، انتصاب او انتخاب شي، له دې څخه پرته به د الله جل جلاله پر وړاندې مسول ګڼل کېږي. څکه په دې اړه الله جل جلاله فرمايي:

إِنَّ اللّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤدُّواْ الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُواْ بِالْعَدْلِ.[2]

ژباړه: مسلمانانو ! الله تاسې ته حکم کوي چې امانتونه د هغو اهل ته وسپارئ او کله چې د خلکو په منځ کې فيصله کوئ نو په عدالت سره يې وکړئ.[3]

۴. عدالت: يو د ځانګړتياوو څخه چې د يو رهبر او رعيت لپاره مهم ګڼل کېږي عدالت دی. يو رهبر بايد عادل وي او د خپل رعيت او لاس لاندو کسانو ترمنځ عدالت تامين کړي. رهبر بايد يو متعصب شخص نه وي، هېڅکله يو طرف ته واقع نه شي او د خپلو ګټو او منافعو لپاره د نورو حقوق تر پښو لاندې نه کړي. هر کله چې رهبر په دې ونه توانيده چې عدالت د خپلو پيروانو په منځ کې ټينګ کړي، با وجود ددې چې د الله جل جلاله پر وړاندې مسول دی، د هغه بې عدالتي د خپلو پيروانو پر وړاندې د بې باورۍ او کرکې لامل کېږي او په نتيجه کې اهدافو ته رسيدل د ناکامۍ سره مخامخ کېږي. د اسلام په دين کې د ژوند په ټولو اړخونو کې د صلاحيت لرونکو او قدرتمندو اشخاصو لخوا د عدالت ټينګښت يو بنسټيز اصل ګڼل کېږي.

په دې برخه کې ډېر آيتونه په قرآن کريم کې موجود دي چې د عدالت په قايمولو ټينګار کوي. الله جل جلاهل د مومنانو رهبر محمد صلی الله عليه وسلم ته داسې خطاب کوي:

وَإِنْ حَكَمْتَ فَاحْكُم بَيْنَهُمْ بِالْقِسْطِ إِنَّ اللّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ[4]

ژباړه: او که فيصله کوې؛ نو د عدالت په اساس يې وکړه چې الله عدالت کوونکي خوښوي.[5]

---

[1]. بهرامي محمد بشير، اداره او مديريت، له: ابوداود، سليمان بن اشعث، سنن ابې داود، کال ۲۰۲-۲۷۵هـ، تحقيق عبدالحميد، محمد محي الدين، بيروت، دارالفکر، ۴۸۷ مخ

[2]. سورت النساء/ ۵۸ آيت

[3]. کابلي تفسير، لومړي ټوک، ۴۸۸ مخ

[4]. سورت المائده/۴۲ آيت

[5]. کابلي تفسير، لومړي ټوک، ۶۴۳ مخ

که موږ د پیغمبر صلی الله علیه وسلم اصحابو ته متوجه شو، ګورو چې هغوی د قرآن کریم احکام په خپل ژوند کې عملي کړي دي او د قرآن کریم تر سیوري لاندې ژوند ترسره کاوه همدا سبب و چې داسې یو رهبري یې خپله کړې وه، چې په ټولنه کې سکون، اطمینان، مینه او دوستي وه.[1] د مثال په ډول د حضرت عمر رضي الله عنه له عدالت څخه یادونه کولای شو چې ((یوه ورځ د مصر د والي زوی یو مصري هلک په قمچین وواهه کله چې پلار یې د مصر-والي ته مراجعه وکړه؛ نو د مصر والي دا مسئله دومره جدي ونه نیوه، هغه شخص د ده خلافت مرکز ته سفر وکړ او د امیرالمومنین حضرت عمر رضي الله عنه حضور ته یې خپله عریضه وړاندې کړه، حضرت عمر رضي الله عنه والي د خپل زوی سره احضار کړ او همدارنګه مصري هم د زوی سره حاضر کړ او داسې حکم یې وکړ چې په کوم ډول یې ته په قمچینه وهلی وې په همغه ډول یې ته هم په قمچینه ووهه)).[2]

یو رهبر باید عادل شخص وي او په خپلو ټولو چارو کې لکه ګمارنه، انفکاک، مکافات، مجازات، د حکم صادرول، د اړیکو رامنځته کول او پرې کول او داسې نورو کې عدالت په نظر کې ونیسي او حق حقدار ته وسپاري؛ ترڅو وکړای شي چې د دنیا او آخرت بریاوې ترلاسه کړي.

۵. مشوره: په سازمان کې رهبر د چارو پرمخ وړلو لپاره تر لاس لاندې کسانو سره مشوره کول او په ګډه د چارو پرمخ وړل ډېر مهم ګڼل کېږي. د نورو پاملرنه او رضایت حاصلولو یو مشارکتي روش دی، چې په دې کې رهبر د تصمیم نیونې لپاره لاس لاندې کسانو سره مشوره کوي؛ خو نهایي پریکړه بیا رهبر کوي. باید وویل شي چې یو ښه رهبر مشور کوونکی هم وي او تل لپاره په خپلو چارو کې د لاس لاندې اشخاصو سره مشوره کوي. څکه چې د لاس لاندې اشخاص شریکول په تصمیم نیونه کې ډېرې ګټې لري او رهبر کولای شي چې د مشورې اصل له مخې یو ښه او معقول تصمیم ونیسي چې په راتلونکي کې پښیمانې ونه لري او که ولري بیا یواځې رهبر ملامت ګڼل کېږي، بل دا چې که تر لاس لاندې کسان په تصمیم نیونه کې شریکېږي؛ نو دا عمل د تصمیم نیونې په اجراء کې د هغوی د تحریک او خوځښت لامل کېږي او لاس لاندې کسان بیا د تصمیم په تطبیق او اجراء کې ځان مسول ګڼي. بناً ویلی شو، چې مشوره کول د رهبر له پیروانو سره یو مهم اصل د

---

[1]. بهرامي محمد بشیر، اداره او مدیریت، مخکني ماخذ، ۷٦ مخ

[2]. بهرامي محمد بشیر، اداره او مدیریت، له کاکر، عبدالله نثاري، حقوق اداري، ۱۳۹۳ هـ ش، کابل: انتشارات پوهنتون سلام، ۲۱مخ

اهدافو رسېدو لپاره شمېرل کېږي. په قرآن کريم او نبوي احاديثو کې ډېرې لارښوونې موجودې دي چې د تصميم نيونې څخه مخکې پر مشوره کولو ټينګار کېږي. الله جل جلاله په دې اړه پيغمبر صلی الله عليه وسلم ته فرمايي:

وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللهِ إِنَّ اللهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ[1]

ژباړه: هغو ته هم په مشوره کې برخه ورکړه، بيا چې ستا اراده پر کومه رايه ټينګه شي؛ نو پر الله توکل وکړه، د الله هغه خلك خوښېږي چې د هماغه په ډاډينه کار کوي.[2]

او په بل ځای کې الله جل جلاله مومنانو ته داسې فرمايي:

وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ[3]

ژباړه: خپلې چارې په خپل منځي مشورې سره سرته رسوي، مونږ چې هرڅه روزي هغو ته ورکړې ده له هغې نه (د الله په لار کې) لګښت کوي.

همدارنګه رسول الله صلی الله عليه وسلم فرمايي: (ماندم من استشار).[4]

ژباړه: مشوره کونکي نه پښيمانه کيږي.

پيغمبر صلی الله عليه وسلم همېشه په خپلو چارو کې له اصحابو کرامو سره مشورې کولې ترڅو چې د ژوند ستونزو د حل په موخه د يو سنت بنسټ کېږدي.

نو د قرآن کريم حکمونه او د پيغمبر صلی الله عليه وسلم ارشادات څخه څرګنده ده، چې بايد رهبر د چارو او امورو پرمخ وړلو لپاره او د ستونزو د حل لپاره تر لاس لاندې کسانو او همکارانو سره مشوره وکړي ترڅو ستونزه حل او په سازمان کې د همغږۍ او همکارۍ روحيه ژوندۍ پاتې شي او سازمان اهداف په ګډه ترلاسه شي.[5]

٦. تواضع: تواضع د رهبرۍ بله ځانګړتيا ده. يو غور رهبر بايد دغه ځانګړنه ولري. يو متواضع انسان کولی شي چې په اسانۍ سره د نور په زړونو کې ځای ونيسي او د نورو پاملرنه ځان ته جلب کړي او نور افراد ځان ته را جذب کړي. تواضع کولای شي چې د يوې پياوړې وسيلې په ډول

---

[1] . آل عمران/١٥٩ آيت

[2] . کابلي تفسير، لومړي توک، ٣٨٨ مخ

[3] .سورت الشورا/ ٣٨ آيت

[4] . بهرامي محمد بشير، اداره او مديريت، له: الطبراني، ابوالقاسم سليمان ابن احمد، المعجم الکبير، کال ١٤٠۴ ق، لومړي ټوک، تحقيق: حامد بن عبدالحميد، السلفي، انتشارات: مکتبه العلوم والحکم. ١٧۵ مخ

[5] . ګولن، فتح الله، نور جاويدان، ژباړن: فيض محمد عثماني، ٣۵٠ مخ

رهبر د لاس لاندې اشخاصو پـر زړونـو نفـوذ وښـندي او لـه دې لارې نـور خپـل پـیروان کـړي. هغـه شخص چې متکبر دی هېڅکله نه شي کولای د نورو په زړونو کې ځای پیدا کړي ځکـه چـې انسـان په فطري ډول متکبر شخص نه خوښوي او له هغه نفرت کوي. ویلی شـو چـې متکـبر رهـبر د قـدرت خاوند کېدلای شي؛ خو د خلکو په زړونو کې هېڅکله ځای نه شي پیـدا کـولی. اللـه جـل جلالـه پـه قرآن کریم کې په څو آیتونو کې انسان تواضع او عاجزۍ ته دعوت کوي او داسې فرمايي:

وَلاَ تَمْشِ فِي الأَرْضِ مَرَحًا إِنَّكَ لَن تَخْرِقَ الأَرْضَ وَلَن تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولاً [١]

ژباړه: په ځمکه کې وياړلی مه ځه، ته نه ځمکـه څـيرولی شـې، نـه د غرونـو هسـکوالي تـه رسېدلی شې.[٢]

په بل ځای کې الله جل جلاله فرمايي:

وَ اللّٰهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُوْرٍ ۝٢٣ [٣]

ژباړه: الله جل جلاله داسې خلك نه خوښوي، چې خپل ځان لوی شی ګڼي او وياړېږي.

همدارنګه عياض بن حمار رضي الله عنه څخه روايت دی، چې حضـرت محمد صلی اللـه عليه وسلم فرمايي: الله جل جلاله ماته وحيه وکړه، چې يو له بل سره تواضع وکـړئ، ترڅـو يـو پـر بل ځان لوړ ونه ګڼئ او يو د بل سره سرکشي مه کوئ.[٤]

همدارنګه نور ځانګړتياوې او صفات په قرآن کريم او نبوي احاديثو کې موجـود دي. لکـه مسوليت پېژندنه، رښتينولي، تعصب نه کـول، امانتـداري او داسـې نـور چـې دلتـه پـه همـدومره بحـث باندې بسنه کوو.

پورتنی صفات په لاندې (٣-١) شکل کې په لنډ ډول ليدلای شئ:

(٣-١) شکل: د رهبرۍ صفات[5]

څلورم مبحث: د رهبر فضايل د اسلام له نظره

١. لومړنی فضيلت د يو مسلمان او په خاص ډول د يو رهبر لپاره يقين دی.

---

[١] . سورت بني اسرائيل/٣٧ آيت

[٢] . کابلي تفسير، لومړی ټوک، ١٦٢٥ مخ

[٣] . سورت الحديد/٢٣ آيت

[٤] . بهرامي محمد بشير، اداره او مديريت، له: ابوداود، سليمان بن اشعث، سنن ابې داود، کال ٢٠٢-٢٧٥هـ، تحقيق عبدالحميد، محمد محي الدين، بيروت، دارالفکر،٤٨٩٥ مخ

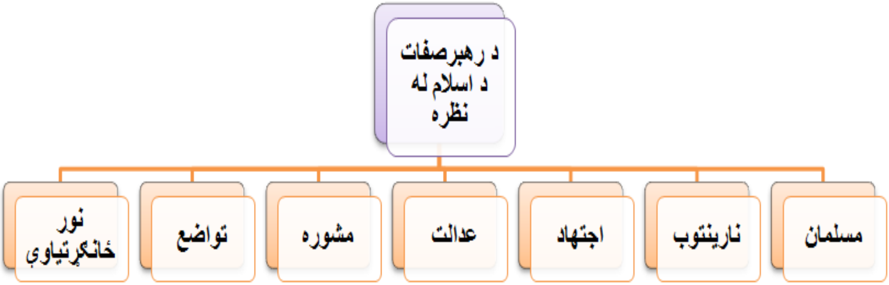
[5] . بهرامي محمد بشير، اداره او مديريت، ٧٤-٧٥ مخونه

یقین د شک او تردید ضد او د علم د مراتبو څخه یو مرتبه ګڼل کېږي. امام راغب اصفهاني رحمه الله یقین په دې ډول تعریف کړی دی؛ یقین ارامش پیدا کول په ثبات د حکم سره .

الله جل جلاله فرمايي:

وَ اِذْ قَالَ اِبْرٰهِمُ رَبِّ اَرِنِیْ کَیْفَ تُحْیِ الْمَوْتٰی ؕ قَالَ اَوَ لَمْ تُؤْمِنْ ؕ قَالَ بَلٰی وَ لٰکِنْ لِّیَطْمَئِنَّ قَلْبِیْ ؕ[1]

ژباړه: او هغه پېښه دې هم در په زړه وي چې کله ابراهیم علیه السلام ویلي ول چې ' زما



ښبتنه! ما ته راوښيه چې ته په څه شان مړي ژوندي کوې' ويې فرمايل:' ايا ستا پرې ايمان نشته؟' هغه عرض وکړ: ' ایمان لرم، خو د زړه ډاډینه غواړم'[2]

همدارنګه الله جل جلاله فرمايي:

اِنَّمَا الْمُؤْمِنُوْنَ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا بِاللّٰهِ وَ رَسُوْلِهٖ ثُمَّ لَمْ یَرْتَابُوْا [3]

ژباړه: په حقیقت کې خو مؤمنان هغه دي چې پر الله جل جلاله او د هغه پر پیغمبر یې ایمان راوړ بیا هغوی څه شك ونه کړ.

۲. د رهبر لپار دویم فضیلت توحید[1] دی: توحید د ایمان بنسټ او په ځانګړي ډول د اسلام په مبارک دین کې ډېر اړین ګڼل کېږي او په قرآنکریم کې له زرو څخه زیات آیتونه د توحید اقسامو په اړه شتون لري.

---

[1]. سورت البقره / ۲۶۰ آیت

[2]. کابلي تفسیر، لومړ ټوک، ۲۱۷ مخ

[3]. سورت الحجرات / ۱۵ آیت

توحید په څلور ډوله دی:

۱. ذاتي توحید

۲. صفاتي توحید

۳. افعالي توحید

۴. عبادي توحید

هر یو د پورتنیو اقسامو په نوبت خپل اقسام لري، دا چې زموږ د بحث موضوع توحید نه دی چې په تفصیلي ډول یې تربحث لاندې ونیسو، نو دلته ترې صرف نظر کېږو، یواځې په لنډ ډول ترې بحث کوو.

د ذاتي توحید نه مقصد دا دی، چې رهبر باید په دې باوري وي، چې هېڅ شی پرته د الله جل جلا له څخه واجب الوجود نه دی، چې د (لا اله الاالله) د کلیمې معنا هم دا ده. یعني الله تعالی یو دی او شریک نه لري او الله تعالی په شان بل څوک نشته او ذات یې مرکب نه دی، یعني جز نه لري.

صفاتي توحید هغه دی، چې الله جل جلا له علا عین ذات دی او هېڅ جوړښت د هغې ذات څخه نه دی او محض بالذات وجود دی.

د افعالي توحید څخه مقصد دا دی، چې د عالم په هستۍ کې هېڅوک د الله جل جلاله په څېر نشته، مګر یو الله تعالی دی چې ځینې د (لا اله الاالله) معنا هم داسې کوي. د دې توحید څخه هدف دا دی، چې هر څه چې په نړۍ کې کیږي، د الله فعل دی او خپل فعل کې شریک نه لري.

د عبادي توحید څخه مقصد دا دی، چې بغیر د الله جل جلا له څخه هېڅوک د عبادت وړ نه دی بناً پر یو مشهور نظر د توحید کلیمې معنا ده.

[1] . **توحید:** په لغت کې په دې سره حکم کول دي، چې یو شی یو دی؛ په خوله ویل دي او پر هغه باندې په زړه یقین او باور کول دي. توحید په شرعه کي ودې ته وایي، چي خالص د ستر څښتن عبادت و کړل شي او په هغه څه سره وستایل شي، چې هغه خپله خپل ځان ستایلی دی یا یې رسول ستایلی دی او د ټولو نقصانونو او د مخلوقاتو له ورته والي څخه پاک او سپېڅلی دی. لکه ستر څښتن جل جلاله چي فرمایي:

(لَیْسَ کَمِثْلِهِ شَيْءٌ وَهُوَ السَّمِیعُ البَصِیرُ). (سورت الشورا، ایات ۱۱) ژباړه:- د ستر څښتن په څېر بل هیڅوک نه سته او ستر څښتن اورېدونکئ او لیدونکئ دئ.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي https://ps.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%88%D8%AD%D9 :وخت ۱۱:۷ ماسښتن ورځ یکشنبه تاریخ ۲۰۱۶/۲/۱۰.

په کُلي ډول د يو اسلامي رهبر لپاره د رهبرۍ د صفاتو او روحاني او معنوي اخلاقو لپاره بايد د توحيد په ټولو انواعو باطني او قلبي عقيده ولري او اصولاً نومو‌ړي معنوي صفت او د الله جل جلاله نمانځنه او عبادت د رهبرۍ په صورت کې په رهبر کې ځليږي.[1]

۳. فکر کول: د رهبر لپاره دريم صفت فکر کول دي، تفکر يو لوړ فضليت او په کې د دنيا او آخرت خير دی او په لوړ ترين عباداتو کې شمېرل کيږي.

۴. شجاعت: څلورم صفت د رهبر لپاره شجاعت دی، د رهبري لپاره شجاعت يو مهم فضيلت ګڼل کيږي. په دې ډول چې قرآنکريم د الهي حکومت بنسټ ګڼلی دی او نوموړي صفت يې د بحث وړ ګڼلی دی. په دې اړه الله جل جلاله فرمايي:

وَ قَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ اِنَّ اللّٰهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوْتَ مَلِكًا ؕ قَالُوْٓا اَنّٰى يَكُوْنُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَ نَحْنُ اَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَ لَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ ؕ قَالَ اِنَّ اللّٰهَ اصْطَفٰىهُ عَلَيْكُمْ وَ زَادَهٗ بَسْطَةً فِى الْعِلْمِ وَ الْجِسْمِ ؕ وَ اللّٰهُ يُؤْتِىْ مُلْكَهٗ مَنْ يَّشَآءُ ؕ وَ اللّٰهُ وَاسِعٌ عَلِيْمٌ﴿۲۴۷﴾[2]

ژباړه: د هغو پيغمبر هغو ته وويل چې الله جل جلاله طالوت ستاسې باچا ټاکلی دی د دې خبرې په اورېدو هغوی وويل: 'هغه څنګه پر مونږ د باچا کېدو استحقاق وموند؟ د هغه په پرتله مونږ د باچاهۍ زيات وړيو هغه کوم زيات شتمن سړی نه دی' پيغمبر ځواب ورکړ:' الله جل جلاله پر تاسې هغه غوره کړی دی او هغه ته يې روحي او جسمي دواړه ډوله پراخ اهليت وربښلی دی او الله جل جلاله واکمن دی چا ته يې چې خوښه شي خپل ملك ورکوي، له خدای سره ډېره پراخي ده او پر هر څه عالم دی.[3]

همدارنګه په بل ځای کې الله جل جلاله فرمايي:

اِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الَّذِيْنَ يُقَاتِلُوْنَ فِىْ سَبِيْلِهٖ صَفًّا كَاَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُوْصٌ﴿۴﴾[4]

ژباړه: د الله جل جلاله خو هغه خلك خوښ دي، چې د هغه په لار کې په داسې شان صف تړلي جنګيږي چې ګواکې هغوی يو محکم کړی شوی ديوال دی.

---

[1] . مظاهري، آيت الله حسين (۱۳۷۵ ل.) کاوشي نو در اخلاق اسلامي و شئون حکمت علمي، ژباړن: محمود ابوالقاسمي، ،لومړي ټوک، لومړي چاپ، ايران، موسسه نشر و تحقيقات ذکر، ۱۰۰ مخ

[2] .سورت البقره / ۲۴۷ آيت

[3] . کابلي تفسير، لومړي ټوک، ۲۰۲ مخ

[4] . سورت الصف / ۴ آيت

پرته له دې نه الله جل جلاله شجاعت د مؤمنانو صفت ګڼلی دی په دې اړه الله جل جلالـه فرمايي:

مُحَمَّدٌ رَّسُوْلُ اللّٰهِ ؕ وَ الَّذِيْنَ مَعَهٗۤ اَشِدَّآءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَآءُ بَيْنَهُمْ تَرٰىهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَّبْتَغُوْنَ فَضْلًا مِّنَ اللّٰهِ وَ رِضْوَانًا[1]

ژباړه: محمد صلی الله علیه وسلم د الله رسول دی او کوم کسان چې لـه هغـه سره ملګـري دي هغوی پرکافرانو سخت او په خپلو منځو کې خواخوږي دي، ته چې کله هغوی ګورې پـه رکـوع او سجده او د الله جل جلاله د فضل او د هغه د رضا په طلب کې يې بوخت مومې.[2]

نو رهبر بايد شجاع او زړور وي، ترڅو کارونه په ميړانه تـرسره کـړي او نـورو خلکـو بانـدې هم اغېزه وښندي.

۵. د الله جل جلاله څخه ويره: پنځم صفت د رهبر وېره د الله جـل جلالـه څخـه ده، يـو لوړ صفت چې د نيکو بندګانو د صفاتو څخه ګڼل کېږي هغه د الله جل جلاله څخه وېـره ده چـې پـه تقوا سره معنا کېږي.

د تقوا کلمه د (۱۰۰) زيات په قرآن کريم کې راغلي دي چې د وېرې په معنا ده.

نو په دې اساس ويلی شو چې د دنيا او آخرت ټول خير او نيکـې د يـو متقـي او پرهيزګـاره انسان لپاره ذکر شوي دي په واقعيت کې د الله جل جلاله څخه ويره د رهبر لپاره مهمه ده.

پرهيزګار د قرآن په اصطلاح عرف او لغوي معنا د الله جل جلاله څخه ويريـدونکي انسـان ته وايي د تقوا صفت د انسان د سعادت موجب او په خاص ډول د رهـبر د دنيـا او آخـرت د سـعادت سبب ګرځي.

الله جل جلا له په قرآنکريم کې فرمايي:

وَ اَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهٖ وَ نَهَى النَّفْسَ عَنِ الْهَوٰىۙ﴿۴۰﴾ فَاِنَّ الْجَنَّةَ هِىَ الْمَاْوٰىؕ﴿۴۱﴾[3]

ژباړه: او چا چې د خپل رب په مخ کې لـه دريدونـه وېـره کـړې وه او نفـس يـې لـه نـاوړو غوښتنو څخه ساتلی؛ نو جنت د هغه هستوګنځی دی.[4]

[1] . سورت الفتح /۲۹ آيت

[2] . کابلي تفسير، دويم ټوک،۱۲۰۰ مخ

[3] .سورت النازعات/۴۰،۴۱،۴۲،۴۳ آيتونه

[4] . کابلي تفسير، دويم ټوک، ۱۶۴۰ مخ

نو رهبر باید دې چارو او کارونو په ترسره کولو کې الله تعالی حاضر او ناظر وګڼي او د الله څخه ویره ولري، هغه وخت بیا له فساد څخه ځان ساتلی شي او ټولنه په غوره توګه رهبري کولی شي.

٦. د رحمت امید او هیله: شپږم صفت د الله جل جلاله د رحمت امید او هیله ده، نوموړی فضیلت د وېرې صفت په شان نه یواځې مهم دی، بلکې برتري هم لري د وېرې پر صفت باندې؛ نو پر دې بنسټ ویره د تقوا او هیله د محبت موجب ګرځي او محبت د رهبر لپاره د وېرې څخه ډېره اړتیا دی. د خوف منشاء خشم یا عظمت او لوړوالی د الله جل جلاله صفت دی همدارنګه د هیلې منشاء رحمت او شفقت هم د الله جل جلاله صفت دی او قرانکریم کې هم د دې دواړو صفتونو څخه ډېرو ځایونو کې یادونه شوې ده ؛ نو پر دې بنسټ د قرآنکریم سورتونه په یو شریفه جمله (بسم الله الرحمن الرحیم) شروع شوی دی.

په خلاصه ډول ویلی شو امید او هیله داسې صفت دی، چې د هر انسان لپاره سعادت او د رهبرانو لپاره لازم ګڼل کېږي.

٧. کرامت او پاکوالی: نوموړی فضیلت د داسې فضایلو څخه ده، چې د ډېرو اثارو لرونکي دي. لکه ثبات او پایښت، د ستونزو په مقابل کې زغم او نور دي. یو رهبر د نوموړي صفت په درلودلو سره د یو استوار (ولاړ) غر په څیر دی چې باد په دې نه توانېږي په لړزه یې راوړي.

بل اثر د نفس د کرامت لوړ همت دی، چې رهبر په دنیا او آخرت کې لوړو مرتبو یا درجو ته رسوي او په هېڅ مقام او مرتبه بسنه نه کوي او د هرې درجې وروسته د بلې لوړې او عالي درجې په فکر کې وي او په دوامدار شکل مخکې روان وي او څه چې لري زړه ورسره نه تړي او هېڅ وخت خودخواهي یا ځان ښودنه نه کوي، کومې مرتبې یې چې ترلاسه کړي د هغې په وسیله پر نورو ځان لوړ نه ګڼي او په خپلو لاسته راوړنو باندې تکبر نه کوي کوم چې د رهبر د تباهي سبب ګرځي.

قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِیْ صَدْرِیْ ﴿٢٥﴾ وَ یَسِّرْ لِیْۤ اَمْرِیْ ﴿٢٦﴾ وَ احْلُلْ عُقْدَةً مِّنْ لِّسَانِیْ ﴿٢٧﴾ یَفْقَهُوْا قَوْلِیْ[١]

ژباړه: موسی عرض وکړ ((پروردګاره، زما سینه راته پرانیزه او زما کار ماته اسانه کړه او زما د ژبې غوټه وسپړه ترڅو چې خلك زما په خبره وپوهېدلی شي.[٢]

---

١. سورت طه /٢٩، ٣٠ آیتونه

[٢]. کابلي تفسیر، دویم ټوک، ٧٧ مخ

په کُلي ډول ویلی شو، چې نوموړی فضیلت د اثارو لرونکی دی او بیا هر اثر یې په ځان کې اثار لري اما که چېرته ووایو چې نوموړی صفت د فضایلو مور ده کومه بې ځایه خبره به نه وي؛ نو پر دې بنسټ لکه څرنگه چې د روایتو څخه معلومیږي، چې د نفس کرامت د ایمان نښه ده؛ نو په دې بنسټ هغه څوک چې غیرت نه لري نامرد او بې ایمانه دی. حضرت علي رضي الله عنه هغو خلکو ته په خطاب کې وویل چې د خپل حریم نه دفاع نه کوي (یا اشباه الرجل ولا رجال) یا نامردانو چې شبیه د مردانو یې.

همدارنگه نبي کریم صلی الله علیه وسلم فرمایلي دي:

(عن زید بن أسلم قال قال النبي صلى الله عليه و سلم: إن الغيرة من الإيمان).[1]

ژباړه: غیرت له ایمان څخه دی.

۸. ارامولی، ثبات او وقار: الله جل جلاله په قرانکریم کې خپل وړ او نیک بندگان دعوت کړي، چې د ځانگړي رحم او مهربانۍ لرونکي دي، چې نوموړی دعوت په لاندې ډول دی او الله جل جلاله فرمایي:

يَاأَيَّتُهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ ﴿٢٧﴾ ارْجِعِيْ اِلٰى رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَّةً ﴿٢٨﴾ فَادْخُلِيْ فِيْ عِبٰدِيْ ﴿٢٩﴾ وَ ادْخُلِيْ جَنَّتِيْ ﴿٣٠﴾[2]

ژباړه: (له بل پلوه وېل کېږي) ای ډاډه نفسه ځه د خپل رب لوري ته په داسې حال کې چې ته (له خپل غوره عاقبت نه) خوشحاله (او دخپل رب په وړاندې غوره یې ورننوځه زما (په نیکو) بندگانو کې او ننوځه زما جنت ته.[3]

نوموړی دعوت د فضیلت او شرافت یو بنسټ دی او یو خاص اطیمنان د رهبرانو د زړونو دی چې مقصد ورڅخه هغه رهبران دي، چې د ارامۍ، وقار او عزت لرونکي دي. نوموړي ټول صفات د معنا له لحاظه سره نژدې دي په دې تفاوت سره چې اطمنان یو خاص ثبات د زړه دی او کله یې زړه ته او هم کله یې رفتار او گفتار ته نسبت کېږي. خو وقار بیا ځانگړي اعمال دي، چې منشاء د زړه له ثبات څخه اخلي، کله چې ځان ارام او مطمئن وي؛ نو رفتار او وینا د رهبر به د وقار له کمال سره وي. لکه څرنگه چې الله جل جلاله فرمایي:

---

[1] . أحمد بن الحسين بن علي بن موسى أبو بكر البيهقي،،سنن البيهقي الكبرى، جلد ۱۰، مكتبة دار الباز - مكة المكرمة ، ۱۴۱۴ – ۱۹۹۴، موقع شبكة مشكاة الإسلامية، ۲۲۵ مخ

[2] . سور ة الفجر /۲۷،۲۸،۲۹،۳۰ آیتونه

[3] . کابلي تفسیر، دویم ټوک، ۱۷۰۸ مخ

وَ عِبَادُ الرَّحْمٰنِ الَّذِيْنَ يَمْشُوْنَ عَلَى الْاَرْضِ هَوْنًا وَّ اِذَا خَاطَبَهُمُ الْجٰهِلُوْنَ قَالُوْا سَلٰمًا۝﴿٦٣﴾.[1]

ژباړه: د رحمان اصلي بندګان هغه دي، چې پر ځمکه باندې په ورو ځي او که جاهلان يې مخې ته راشي؛ نو وايي تاسې ته سلام.

لکه څرنګه چې ذکر شول رهبر د اسلام له نظره په معنوي (شخصيتي) او روحاني صفاتو متکي دی.[2]

د رهبرۍ په اړه چې کوم نظريات وړکړل شوي او همدارنګه د اسلامي ليد له مخې له ابتداء څخه تر اوسه پورې چې کومو ټکو ته ډېره پاملرنه شوې چې څو مشترک او عمومي صفات دي او په لاندې ډول خلاصه کېږي:

۱. په ټوله کې دا نظريې د رهبر روحاني او اخلاقي اغېزو په اړه ورکړل شوې دي او په رهبرۍ کې د ښې رويې او شخصيت پر مواردو باندې ټينګار شوی دی.

۲. ډېری اسلامي رهبران، ليکوالان او څېړونکي او د دين لارښوونکي د خدمتګاره رهبرۍ روحيې تر اغېزې لاندې ول او د همدې روحې لارښوونې يې هم کړي دي. هغه روحيه چې رهبران هڅوي، د خپلو ګټو په نظر کې نېولو څخه پرته د خلکو خدمت په هڅه کې وي او د نور منافعو ترلاسه کولو په فکر کې وي.

۳. تقريباً ټولې عمومي او اسلامي نظريې د رهبرۍ په اړه دا ټينګار کوي، چې پيروانو ته قدرت او واک ورکړل شي او دې موضوع ته اهميت ورکول شي.[3]

۴. کله چې رهبران تصميم نيسي؛ نو بايد د پيروانو او کارکوونکو سره مشوره وکړي او د تصميم نيونې ټيمونه تشکيل کړي.[4]

۵. د فردي رهبرۍ او يوازيتوب رهبرۍ څخه پرهيز وکړي او داسې يو چاپېريال برا بر کړي چې په هغه کې کارکوونکو پوهه ترلاسه کړي او په همغږۍ سره چارې پرمخ لاړې شي. رهبري ته د

---

[1] . سورت الفرقان/٦٣ آيت

[2] . افجه سيد علي اکبر، رهبري سازماني، له ۴۸ څخه تر ۵۲ مخونو پورې

[3] . افجه، سيد علي اکبر (۱۳۷۷ ل) مرور کوتاه بر رهبري و ابعاد گوناگون آن، ايران،مجله علمي تخصصي علوم انساني، فصلنامه مصباح، پژوهشکده علوم انساني دانشگاه امام حسين، تابستان، شميره ۲٦، د ۷۱ - ۸۳ مخونه.

[4] . افجه، سيد علي اکبر (۱۳۷۸ ل) علوم رفتاري و مديريت اسلامي، ايران، فصل نامه مطالعات مديريت، نشريه دانشکده حسابداري و مديريت دانشگاه علامه طباطبائي، شميره ۲۱ او ۲۲، ۱۸ مخ

یو ټیم او سیستم په کچه فکر وشي نه په فردي سطحه.یعنې لکه چې مخکې وویل شول رهبر هغه دی چې ګروپي کار رامنځته او چارې په مشورې سره ترسره شي او هر څه په یوازیتوب سره ونه کړي.

٦. رهبري، نفس او معنوي روزنې ته قوت ورکول دي او د روحاني، اخلاقي او معنوي ځانګړتیاوو کسب کول او په ژوند کې پلي کول دي.

پایله

په نتیجه کې ویلای شو، چې له شکه پرته په ټولنه کې د نظم ټینګښت، پرمختګ او طریقي غوره رهبرۍ ته اړتیا لري. هېڅ یو ټولنه پرمختګ نه شي کولای؛ خو که چېرې ژمن او متخصص رهبر ولري.

الله جل جلاله د یو ټولنې بدلو په اړه داسې فرمایي:

(إِنَّ اللّهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنْفُسِهِمْ).[1]

ژباړه: په حقیقت کې الله جل جلاله د هغه قوم حال نه بدلوي ترڅو خپله د خپل حال بدل نه کړي.

هغه وخت یوه ټولنه کولای شي چې د خیر او کامیابۍ لورې ته قدم پورته کړي چې د هغې ټولنې خلک د خیر او پرمختګ تصمیم ولري؛ خو د بدلون او تغییر پلانولو او تنظیمولو لپاره د یو ژمن او هوښیار رهبر شتون حتمي او اساسي دی، ترڅو وکولای شي چې بدلونونه په ښه شکل پلان او تنظیم کړي. دا چې زموږ ټولنه یو اسلامي ټولنه ده؛ نو د یو مسلمان رهبر لپاره ضروري دی، چې د رهبري او د هغه صفاتو په اړه معلومات ولري، ترڅو اسلامي ټولنه د خوشبختۍ او بریاوو پر لورې حمایه کړي.

همدارنګه د ټولنې افراد هم باید دا معلوم کړي چې د اسلام له مخې څوک رهبر دی؟ او کوم صفات باید ولري؟ او د هغه په مشخص کولو سره ځان لپاره په اسلامي اصول سمبال رهبر وټاکي او د هغه حمایه وکړي او د هغه رهبرانو مخه ونېول شي چې دا صفات نه لري.

---

[1]. سورت الرعد/ ١١ آیت

موږ په دې باوري يو چې د الله جل جلاله او د هغه د پيغمبر صلى الله عليه وسلم حكمونه او اوامرو په ځاى كولو سره به موږ د دنيا او آخرت خلاصون او برياوو ته رسيږو او په نافرماني سره به په دواړو جهانونو كې مخ تورى اوسو؛ نو په اسلام كې د يو غوره او ستر رهبر لپاره ډېرې مهمې ځانګړتياوې ذكر شوي دي چې په اړه يې د قرآن كريم آيتونه او د حضرت محمد صلى الله عليه وسلم احاديثو څخه هم يادونه وشوه؛ نو د يو كامياب او سوكاله رهبرۍ او مشرتوب لپاره بايد هماغه ځانګړتياوې رعايت كړو او په خپلې رهبرۍ كې د برياوو لوړو پوړونو او مقامونو ته ورسيږو او په ټولنه كې كه غواړو، چې يو غوره رهبر اوسو؛ نو كومو صفاتو ځانګړتياوو ته چې اشاره وشوه. لكه رهبر بايد مسلمان وي، نارينه وي، عادل وي، متواضع وي، مجتهد وي او مشوره كوونكى وي؛ نو دا صفات او ځانګړتياوې خپل كړو، هغه وخت كولى شو، چې په ښه ډول رهبري وكړو، هم د خلكو چارې ښې سمبال كړو او هم د الله جل جلاله پر وړاندې خپل غاړه خلاص كړو.

پوښتنې

١. د اسلام له نظره رهبري په كومو معناوو راغلې، له يو څو قراني دلايلو (آيتونو) سره يې واضح كړئ؟

٢. د رهبرۍ اهميت د اسلام له نظره كوم دى توضيح كړئ؟

٣. په اسلام كې د يو رهبر لپاره له كومو ځانګړتياوو څخه يادونه شوې له دلايلو (آيتونو) سره يې تشريح كړئ؟

٤. د يو رهبر فضايل د اسلامي ليد له مخې كوم دي له دلايلو (آيتونو) سره يې وليكئ؟

٥. د رهبرۍ په اړه چې د اسلام له مخې په عمومي او مشترک ډول كومو ټكو ته پاملرنه شوې كوم دي.

٦. له دې څېركې څخه كومه پايله ترلاسه كولاى شئ.

اخځلیکونه

آلقران الکریم

1. Nezar Faris & Mohamad Abdalla (2018). Leadership in Islam (Thoughts, Process and Solutions in Australian Organizations), Newzerland, published by Sprenger Nature.

2. https://ps.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%88%D8%AD%D9

۳. أحمد بن الحسين بن علي بن موسى أبو بكر البيهقي،،سنن البيهقي الكبری، جلد ۱۰، مكتبة دار الباز - مكة المكرمة ، ۱۴۱۴ – ۱۹۹۴، موقع شبكة مشكاة الإسلامية.

٤. افجه سید علی اکبر (۱۳۵۸ ل). مدیر اسلامی باید از صفات رهبری هم برخوردار باشد، ، ایران، روزنامه کیهان.

۵. افجه، سید علی اکبر (۱۳۷۷ ل) مرور کوتاه بر رهبری و ابعاد گوناگون آن، ایران، مجله علمی تخصصی- علوم انسانی، فصلنامه مصباح، پژوهشکده علوم انسانی دانشگاه امام حسین، تابستان، شمیره ۲۶.

٦. افجه، سید علی اکبر (۱۳۷۸ ل) علوم رفتاری و مدیریت اسلامی، ایران، فصل نامه مطالعات مدیریت، نشریه دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، شمیره ۲۱ او ۲۲.

۷. بهرامی محمد بشیر (۱۳۹۵ ل). اداره او مدیریت، لومړي چاپ، کابل، انتشارات قلم کابلی تفسیر.

۸. ګولن، فتح الله (۱۳۸۸ل). نور جاویدان، ژباړن: فیض محمد عثمانی، کا بل: انتشارات بهران.

۹. محمد بن اسماعیل (۱۴۲۲ ق) البخاری، ، صحیح البخاری، لومړي ټوک، دارطوق النجاه.

۱۰. مظاهری، آیت الله حسین (۱۳۷۵ ل.) کاوشی نو در اخلاق اسلامی و شئون حکمت علمی، ژباړن: محمود ابوالقاسمی، ، لومړي ټوک، لومړي چاپ، ایران، موسسه نشر و تحقیقات ذکر.

څلورم څپرکی

د رهبرانو مهارتونه (Skills of Leaders)

لنډیز

مهارتونه د هر شخص لپاره د هغې ځانګړې سرمایه ګڼل کېږي. په لغوي لحاظ مهارت یعنې تمرین کول، تکرارول، سرته رسول، اشنا کیدل 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 تر لاسه 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 پیاوړی کړي، په دې معنا چې د رفتار خزانې اغېزمنتوب 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. 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 معلومې 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

---

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

[2] . Mumford

د هغه همکارانو يې(زاکارو[1]، هارډينګ[2]، جاکوبز[3]، فلش من[4] او يامورينو[5]) دې ځېړنو ته پرمختګ ورکړل او د رهبرۍ مهارتونو جامع مدل(نمونه) په اړه و، چې وروسته پرې بحث کوو.

کاتز بيا د مديريت درې ګونو مهارتونو څخه يادونه وکړه چې عبارت له: فني مهارتونه، تخنيکي مهارتونه او ادراکي مهارتونو څخه دي کاتز ادعا وکړه، چې دا مهارتونو د رهبرۍ شخصي-ځانګړتياوو څخه ډېر توپير لري. مهارتونه هغه دي، چې رهبران يې ترسره کولی شي، حال دا چې ځانګړتياوې هغه دي چې رهبران څوک دي(د هغوی ذاتي او فطري ځانګړتياوې). د رهبرۍ مهارتونه هغه وړتياوې دي چې يو څوک خپلې پوهې او وړتياوې په وسيله يو لړ اهداف او موخې ترلاسه کړي. په دې څېرکې کې به روښانه شي چې د رهبرۍ دا مهارتونه د لاسته راوړلو وړ دي او د تکرار سره رشد کولای شي.[6] لومړی د کاتز[7] له انده چې کومو مهارتونو يادونه شوې پرې بحث کوو او بيا د مامفورد او د هغه همکارانو چې کومه څېړنه کړې، پرې بحث کوو.

لومړي مبحث: د رهبرۍ درې ګوني مهارتونه[8]

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

کاتز په اداره کې د يو ميداني څېړنې په پايله کې د خپل لومړي لاس مشاهداتو څخه چې د مديرانو 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 يا تخنيکي مهارتونه.

۲. بشري يا انساني مهارتونه.

---

1 . Zaccarro

2 . Harding

3 . Jacobs

4 . Fleishman

5 . Yammarino

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

7 . Katz

8 . Three-Skill Approach

۳. مفهومي يا ادراکي (ذهني) مهارتونه.[1]
د پورتنیو مهارتونو لنډیز موږ په لاندې جزونو کې تر بحث لاندې نیسو:

لومړی مطلب: فني یا تخنیکي مهارتونه

فني مهارت په یو ځانګړې 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 هغه 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 ټیټې سطحې او منځنۍ سطحې ته ډېره اړتیا ده او بیا د مدیریت لوړې سطحې ته لږه اړتیا ده. 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.[2]

دویم مطلب: بشري یا انساني مهارتونه

بشري مهارت له خلکو سره په کار کولو کې علم او وړتیا درلودل دي.[3] 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

---

[1]. Katz, R.L, (1955). Skills of and effective administration, Havard businessreview,p.34

[2]. Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice" p.44

[3]. Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, p.81

رهبران باورې فضاء رامنځته کوي چېرته چې کارکوونکي د ارامۍ او امنیت احساس کوي او په هغه پلانونو کې د ګډون جرئت 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 اجراء کې له نورو سره د ځان عیارولو وړتیا ته بشري مهارت ویل کېږي.

بشري مهارتونه په درېیو واړو سطحو (لوړه سطحه، منځنۍ سطحه، ټیټه سطحه) مدیریتونو کې یو ډول اهمیت لري.[1]

درېیم مطلب: ادراکي یا ذهني مهارتونه

که په ګُلي مفهوم سره ووایو ادراکې مهارت د فکرونو او عقایدو سره د کار کولو وړتیا ته ویل کېږي،[2] 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 پیچیدګیو ته شکل ورکوي. هغه په دې ښه پوهېږي چې د سازمان اهدافو 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 کولای 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 بیلګې په ډول د یو مدیره هیئت غړي لپاره ادراکي مهارت ته اړتیا ده ترڅو وکولای شي چې د نویو تولیداتو لپاره یو تصویر او ویژن وټاکي چې کمپنۍ ته ګټه ورسوي. یا د یو غیرانتفاعي 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 پوهنځۍ غواړي چې یو تعمیر ولري باید د ده لپاره د پوهنځي رئیس یو پلان او پروپوزل ولري او اړونده ارګانونو په دې قانع کړي چې پوهنځي ته د یو تعمیر اړتیا ده. په دې بېلګو کې مهم

---

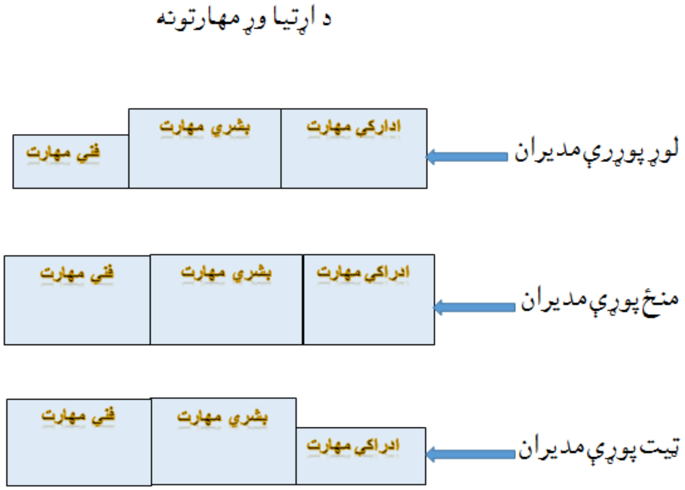
[1] . Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice,pp. 44-45

[2] . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, p.82

تکي 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 پوړي مدیران قوي ادراکي مهارت ونه لري، ټول سازمان ته خطر متوجه 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.

(۱-۴) شکل: د رهبری مهارتونه د مدیریت په مختلفو کچو کې توپیر کوي[2]



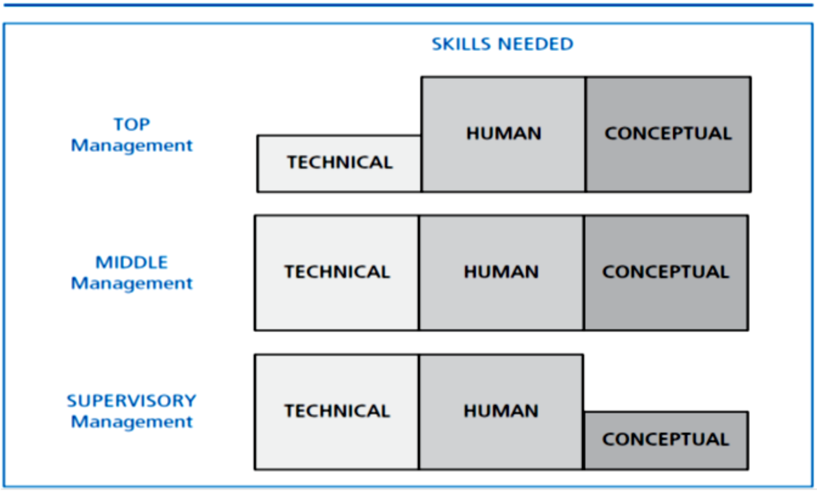
---

[1] . Ibid,p.45-46

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

کاتز په خپل کتاب کې بیا پورتنۍ (۴-۱) شکل په لاندې ډول راوړی دی.

Figure 4. 1 **Management Skills Necessary at Various Levels of an Organization**[1]



د دې لپاره چې د رهبرۍ درې ګونې 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 کیږي. کاتز په (۱۹۵۰) زیږیز په منځ کې د رهبرۍ مهارتونو په اړه کار وکړ، خو (۱۹۹۰) زیږدیز کلونو په نیمایي کې بل نظر د یو تجربوي څیړنې پر بنسټ رامنځته شو د (رهبرۍ پراخه مهارتونو نمونه)[۲] په نامه باندې، چې په لاندې ډول تر بحث لاندې یې نیسو:

---

[1] . . R. L. Katz, Skills of an Effective Administrator, p. 42

[2] . The comprehensive skill-based model of leadership

دویم مبحث: د مهارتونو ماډل (نمونه)[1]

د (۱۹۹۰) زیږدیز کلونو په اوایلو کې د امریکا دفاع او فوځي چارو وزارت له خوا یو ډله څېړونکي حمایه کیدل ترڅو د رهبرۍ یوه پراخه تیوري د سازمانونو د ستونزو حل لپاره رامنځته او وازمايي 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 بنسټېز عناصر تشریح کړي. دې هدف ته د رسېدو لپاره یو لړ پوښتنې مطرح کړي. لکه: کوم معیارونه دي چې ځېنې رهبران ښه د ستونزو حلوونکي دي او ځېنې نه دي؟ کوم ځانګړې مهارتونه د سترو کړنې رهبران[2] له ځانه ښيي؟ 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 نېوه. د رهبرۍ ظرفیتونه او وړتیاوې د وخت په تېرېدو د زده کړې او تجربو په وسیله پرمختګ کولای شي. برعکس د (لوی سړی) نظریه[3] 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 کولای شي چې رهبر شي. همدارنګه د مهارت نظریه له نورو نظریاتو څخه (چې په راتلونکیو څپرکو کې پرې بحث کوو) توپیر کوي. لکه د رفتار نظریې[4] له مخې چې (رهبران څه کوي) په دې ټینګار کېږي، خو د مهارت نظریې

---

1. *Skills Model*

2. high-performing leaders

3. The "great man" approach

4. Behavioral patterns of leaders

له مخې رهبران د کومو وړتیاوو او ظرفیتونو (علم او مهارتونه) چې یو اغېزمنه رهبري جوړوي، بیانوي.[1]

د ممفورد ډلې مهارتونو ماډل پنځه عناصره لري:

۱. *وړتیاوې(competencies)*

۲. *فردي ځانګړنې(individual attributes)*

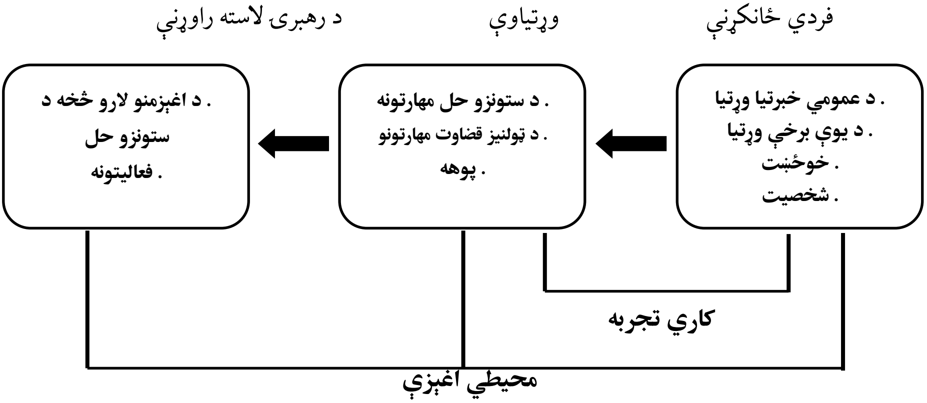
۳. *د رهبرۍ لاسته راوړنې(leadership outcomes)*

۴. *کاري تجربې(career experiences)*

۵. *محیطي عوامل او تاثیرات(environmental Influences)*

د دې ماډل یوه برخه چې د دې اجزاوو درې جزونه مشخصوي په (۴-۲) شکل کې راغلي دي او د مهارت ماډل باندې پوهېدلو لپاره په دې دریو جزونو پوهېدل مهم دي.

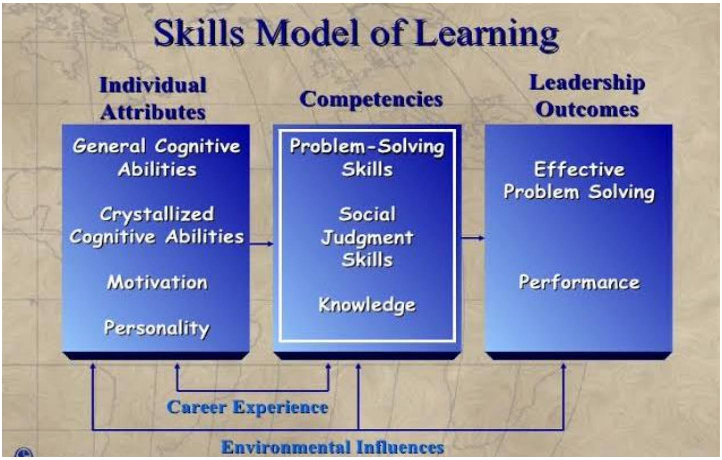
(۴-۲) شکل: د مهارتي ماډل درې ګونې اجزاوو جدول



[1].Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice" , pp.47-48

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

Figure 4. 2 ***Three components of the Skills Model***[1]



په لنډ ډول ویلی شو، د مهارتونو ماډل، د رهبر فعالیتونه د پنځو عناصرو په وسیله تشریح کوي. د دې ماډل په زړه کې درې عناصره موجود دي: د ستونزو حل مهارتونه، د ټولنیز قضاوت مهارتونه او پوهه. دا درې وړتیاوې د اغېزمنو فعالیتونو او ستونزو حلولو مرکزي مشخصات دي. همدارنګه فردي ځانګړنې، کاري تجربې او محیطي عوامل ټول د رهبر پر وړتیاوو اغېزه لري. د کاري تجربې او تمرینونو په وسیله رهبران ښه د ستونزو حلوونکي او غوره رهبران جوړېدلای شي.[2]

په دې ځای کې د مهارت په نظریه کې څو پیاوړي ټکي موجود دي:

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.

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

۲. دویم د مهارتونو نظریې له مخې رهبري پېژندنه په دې ډول کېږي چې هر چاته د لاس رسی وړ دی، مهارتونه هغه وړتیاوې او ظرفیتونه دي، چې موږ ټول یې زده کولای شو او پرمختګ ورته ورکولای شو.

۳. بل دا چې د مهارت نظریه یوه داسې نقشه وړاندې کوي، چې څرنګه اغېزمنو کړنو رهبري ترلاسه کېږي، د دې رهبرۍ ماډل پر بنسټ څېړونکي د رهبرۍ پروسې مطالعه کولو لپاره پیچلي پلانونو ته پراختیا ورکوي.

۴. دا روش د رهبرۍ علم او هغه پروګرامونه چې رهبرۍ ته پرمختګ ورکوي. لکه په خلاقیت سره د ستونزو حل، د شخړو حل، غوږ نېول او ګروپي کار یو جوړښت وړاندې کوي.[1]

د مثبتو ټکو سره سره ځینې منفي ټکي په دې ماډل کې لیدل کېږي:

۱. داسې معلومېږي، 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. د مهارتي ماډل ادعا کوي چې یو شخصیتي تیوري نه ده؛ خو فردي ځانګړنې لکه وړتیاوې، خوځښت او شخصیت په مهارتي ماډل کې غټ رول لوبوي.

بالاخره مهارتي ماډل په عمومي کارونه کې کمزوری دی؛ ځکه چې کوم معلوماتو څخه په دې ماډل کې کار اخیستل شوی له نظامي سازمانونو څخه راټول شوي ول. 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 پوښتنې لاندې به وي.[2]

---

[1] .Ibid, p. 69

[2] .Ibid,pp.69-70

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.

د کاتز په درې ګونې مهارتونو کې، اغېزمنه رهبري درې ابتدایي شخصـــي مهارتونو پورې تړلي دي چې عبارت له فني، بشري او ادراکي څخه دي. درې واړه مهارتونه د رهبرانو لپاره مهم ګڼل کېږي، خو د هر یو اهمیت د مدیریت سطحو ته په کتو سره توپیر لري. د مدیریت په ټیټه سطحه کې بشري او فني مهارتونه له نورو نه مهم دي. د منځنې کچې مدیرانو لپاره درې واړه مهارتونه په مساوي ډول د اهمیت وړ دي. د مدیریت په لوړه کچه بیا ادارکي او بشري مهارت ډېر او فني مهارت لږ د اهیمت وړ دی. کوم رهبران چې خپل مدیریت کچو ته په کتو سره مهارتونو څخه ګټه واخلي ډېر به اغېزمن وي؛ نو په نتیجه کې ویلی شو چې د رهبرۍ مهارتونه په واقعیت کې د رهبرانو د کار لپاره سرمایه ګڼل کېږي. هغه رهبران چې فني مهارتونه لري هغوی خپلې دندې لایحه او د کار اسباب پېژني، همدارنګه په دې هم پوهېږي چې په څه ډول خپل کار ترسره کړي او انساني یا بشري مهارتونه په کاري وړتیا او نورو سره په رویه کې خپل شخصیت او د نورو د انګیزې په جوړولو کې کاروي، همدارنګه د ادراکي یا ذهني مهارتونو په وسیله پلان جوړونه کوي او د سازمان په داخل کې پیچلتیا او ستونزې روښانه کوي، په پایله کې د رهبرانو د فعالیت او کار نتیجه او اثر هغه وخت حاصل کېږي چې یو رهبر قانوني ځای، قدرت او ورسره د رهبرۍ ټولې ځانګړتیاوې په ځان کې ولري او هغه نفوذ چې په ټولنه کې یې لري، د دې ټولو په واسطه کولی شي ځان د سازمان اهدافو ته ورسوي.

په (۱۹۹۰) زیږدیز کال د مهارت ماډل د وړتیاوو (پوهه او مهارتونه) د توضیح لپاره چې اغېزمنه رهبري رامنځته کوي پراختیا پیدا کړه. دا ماډل بیا رهبرانو فعالیتونو له پنځو اغېزمن عناصرو څخه یې یادونه وکړه، چې عبارت دي له وړتیاوې، فردي ځانګړنې، د رهبرۍ لاسته راوړنې، کاري تجربې او محیطي اغېزې. د رهبرۍ وړتیاوې د دې ماډل په زړه کې قرار لري او عبارت له ستونزو حل مهارتونه، د ټولنیز قضاوت مهارتونه او پوهې څخه دي. دا وړتیاوې په مستقیم ډول د رهبرۍ په فردي جاذبو اغېزه ښندي، چې عبارت له عمومي خبرتیا وړتیا، د یوې برخې په اړه د خبرتیا وړتیا، خوځښت او د هغه شخصیت څخه دی. همدارنګه د رهبرۍ وړتیاوې له کاري تجربو او محیط څخه هم متاثره کېږي. دا ماډل ادعا کوي، چې د ستونزو حل او اغېزمنه کړنه کولی شي د اساسي وړتیاوو په وسیله،

چې دا وړتیاوې په خپل نوبت سره د فردي جاذبو، تجر بو او چاپېریال په وسیله تر اغېزې لاندې راځي تشریح شي.

لکه څرنګه چې په دې څپرکي کې له هغه مهارتونو څخه یادونه وشوه چې د اغېزمنې رهبرۍ لپاره اړینې دي. دې مهارتونو ته د څارنې، د رهبرۍ روزنېز پروګرامونو او د شخصي۔ رشد فعالیتونو په وسیله پرمختګ ورکولی شئ. 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 ورکولای شي او له دې لارې د بریاوو لپاره فرصتونه رامنځ ته کوي.[1]

پوښتنې

۱. مهارت څه ته وایي؟

۲. د رهبرۍ درې ګوني مهارتونه کوم دي؟ هریو یې واضح کړئ.

۳. سازمانونه د کومو برخو درلودونکي دي؟ هر یو یې واضح کړئ.

۴. مهارتي نظریه دې چا له خو وړاندې شوه؟

۵. مهارتي په نظریه کې د کومو عناصرو څخه یادونه شوې ده؟

۶. د مهارتي نظریې ګټې او نیمګړتیاوې کومې دي؟

۷. له دې څپرکي څخه کومه پایله لاسته راوړئ؟

---

[1] . Christian, Harrison(2018). Leadership Theory and Research, School of Business and Enterprise, Hamilton, UK, University of the West of Scotland, p.95

اخځلیکونه

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

2. Katz R.L, (1955). Skills of and effective administration, Havard business review.

3. Christian Harrison(2018). Leadership Theory and Research, School of Business and Enterprise, Hamilton, UK, University of the West of Scotland.

4. M. D. Mumford, S. J. Zaccaro, F. D. Harding, T. O. Jacobs, and E. A.Fleishman(2000). Leadership Skills for a Changing World" Solving Complex Social Problems", 2000, *Leadership Quarterly, 11*(1).

پنځم څپرکی

د رهبرۍ تیوري ګانې(Leadership Theories)

لنډيز

څرنګه چې څرګنده ده رهبري د لومړیو انسانانو په زمانه کې منځته راغلې ده، دا چې 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 ډېرې تیوري ګانې خپرې شوي دي او کېدای شي چې وویل شي لکه څرنګه چې رهبران ډېر دي همداسې د رهبرۍ تیوري ګانې هم ډېر دي.[1] لکه څرنګه چې نړۍ په پرمختګ کې ده؛ نو د رهبرۍ په اړه څېړنو هم پرمختګ کړی دی او د رهبرۍ د ښه پېژندنې لپاره نورو څېړنو ته هم اړتیا ده.[2] د رهبرۍ او د هغه د طریقو په اړه تر اوسه ډېر څه لیکل شوي دي، خو 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 شوې دي تر بحث لاندې نیسو او د علمي نظره په نړۍ کې د رهبرۍ د هرې طریقې یادونه کوو، په حقیقت کې وایو چې څرنګه څېړنې کولای 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[3] او د هغه د مهمو جاذبو په اړه چې په رهبرانو کې لیدل

---

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

[2] . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, p.16

[3] . Northouse, Peter G., " Leadership" Theory and Practice,, p. 121

کېږي، روښانه شوي او تر هغې وروسته د رهبرۍ د نورو تیوریانو په اړه چې په نړۍ کې ډېر دود لري معلومات وړاندې شوي دي.[١]

لومړی مبحث: د تیورۍ پېژندنه

د رهبرۍ تیورۍ د څېړونکو څخه کرلینگر[٢] په اند تیوري د مفاهیمو، جوړښتونو، تعریفونو او دې ته ورته قضایاوو مجموعې ته وایي او د بدلونو ترمنځ اړیکې مشخصوي، د پدیدو توضیح او وړاندوینې په منظور له دوی څخه یو منظم تصور ارایه کوي. یا په بل عبارت تیوري د امورو او چارو شرح کوونکې ده چې په اتفاقي ډول رامنځته کېږي.

تیوري د مفاهیمو توضیح او د هغوی ترمنځ دوه اړخیزې اړیکې دي چې څرنگه او یا ولې یو پدیده واقع کېږي واضح کوي.

تیوري هغه روش دی، چې د واقعیتونو درک او مشاهده پرې کېږي او د نړۍ نامعلولو، مبهمو او مجهولو څیزونو معنا ورکوي. تیوري 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. تیوري د مشاهده شویو پېښو 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 لیدلوری، دقیق، منطقي او د اطمینان وړ شرایط برابروي، همدارنگه د اصولو او اساساتو ټاکنه کوي، د رهبرۍ یا مدیریت سبک او روش بیانوي او افرادو ته لارښوونه او د هغوی سره مرسته کوي).

هاینس او راگر[٣]: تیوري د مشاهداتو او کتنو لپاره رهنمایي او د انسانانو د پېچلو کړنو او رویو درک او پیشبیني ده.

تیوري هغه نقشې یا تگلارې 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.[٤]

---

[١] . سید علي اکبر افجه ، رهبري سازماني، ١٢٣ - ١٢۴ مخونه

[2] . Carlinger

[3] . Haines & Roger

[٤] . احمدزي، ببرک، تیوري هاي رهبري و مدیریت علمي، ١۴ مخ

تیوري د یوې وسیلې په عنوان په مدیریت او رهبریت کې د اصولو د طبقه بندی، ارزښتناک معلومات او مناسب مدیریت، همدارنګه د سازمان د داخلي ستونزو او محدودیتونو په ډاګه کولو کې ډېر رول لري. د رهبری تیورۍ ګاني ډېرې دي، خو په نوموړ تیوري ګانو کې موږ یواځې د لوی سړي تیوری، شخصیتي ځانګړتیاوو تیوری او پر رویې تیوري باندې بحث کوو:

دویم مبحث: د لوی سړي تیوري *(Great man theory)*

د رهبری لوی سړي نظریه په نوولسمه پیړی یا هغه نه مخکې رامنځته شوې ده، د دې نظریې په اساس د رهبری ظرفیت یو ذاتي امر دی. د لوی سړي رهبران جوړېږي نه، بلکې د ځینو ځانګړتیاوو سره زېږول کېږي چې له هغوی په طبیعي ډول رهبر جوړوي، په دې معنا چې د لوی سړي رهبران نړی ته په طبیعي ډول د رهبر په توګه راځي او یواځې ستر افراد دا ځانګړتیاوې لري. په هغه وخت کې څېړنو پاملرنه دې ته وه چې هغه ځانګړتیاوې په نښه کړي، کوم چې په واضح ډول رهبران له پیروانو څخه جلا کوي. (توماس کارلایل له نظره ستر رهبران زیږي، نه جوړېږي، انځور وګورئ[1]).

دغه نظریه لویو رهبرانو ته په اصل کې د قهرمان په صفت ګوري،[2] چې د ضرورت په وخت کې رهبري کوي، د لوی سړي اصطلاح د دې لپاره کارول کېده چې په هغه وخت کې به رهبری ته د یو مردانه او غیرتي ځانګړتیا او خصوصیت

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

2 . https://www.floridatechonline.com/blog/psychology/top-8-leadership-theories/ ۱۰:۱۰ وخت سهار ورځ سه شنبه تاریخ ۲۰۱٦/۹/۲٦

فکر کېده، په ځانګړي ډول د نظامي رهبرۍ په برخه کې او د دې نظریې له مخې ښځې نه شي کولای چې رهبرانې شي.[1]

که دې موضوع ته دقت وشي؛ نو په لومړیو کې داسي انګیرل کېږي چې ښایي نوموړې نظریه د ځینو هغه افرادو او اشخاصو بیانوونکې 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 ورکړی او له خپله ځانه یې کارنامې ښودلې.[2]

د نوموړې نظریې د مشهورو طرفدارانو څخه توماس کارلایل[3] په دې باور و، چې نابغه او ذکي اشخاص چې هر ځای ته لاړ شي هلته خپل نفوذ واردوي، د دې نظریې په اساس د رهبر له لوري یو ناڅاپي کړنه ښایي د یو ملت سرنوشت بدل کړي. همدارنګه دا هغه رهبران دي چې د تاریخ شکل او لاره بدلوي.[4] د دې نظریې طرفداران په دې معتقد دي چې لوړ شخصیت رهبران د ځانګړې توانایي او قدرت لرونکي دي، چې د خپلو نورو شخصي ځانګړتیاوو ترڅنګ کولای شي خپلو اهدافو ته په اسانۍ سره ورسېږي. د لوړ شخصیت نظریه هغه ده چې د رهبرۍ د بررسۍ لپاره پکار وړل کېږي او نوموړې نظریه په تاریخي لحاظ یوه فلسفي نظریه ده. د دې نظریې پر اساس په انسان کې د ځینو ځانګړو صفاتو موجودیت کولای شي، چې ترېنه کامیاب او موثر رهبر جوړ کړي.[5] چې د وخت په تېرېدو سره یاده تیوري رد شوه او نور نوي نظریات رامنځته شول.

---

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

[2] . ببرک احمدزي، رهبري و مدیریت علمي ، ۲۰ مخ

[3] . **توماس کارلایل:** یو سکاټلنډی فیلسوف، تاریخ پوه او استاد و. په ۱۷۹۵ زیږدیز کال کې د دسمبر په ۴ د انګلستان د ایکلیفیکن په ښار کې زېږېدلی دی او په ۱۸۸۱ زیږدیز کال کې د فبروري په ۵ د انګلستان د لندن په ښار کې ومړ. ځینې کتابونه یې هم لیکلي دي د په قهرمان، قهرمان - عبادت(...On heroes , hero – worship)، د فرانسي انقلاب(The French Revolution)، د توماس کارلایل کارونه (The works of Thomas Carlyle) او داسي نور.

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

[4] . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, Ibid,p.18

[5] . سید محمد عباس زادګان(۱۳۹۲ ل) مباني اساسي در سازماندهي و رهبري، څلورم چاپ، تهران، شرکت سهامي انتشار، ۲۸۳ مخ

درېيم مبحث: د رهبر د شخصيتي خصلتونو يا شخصي ځانګړتياوو تيوري (Trait Theory)

د رهبرۍ په برخه کې د څېړنې يو مهم اړخ دا دی چې ترڅو په کاري سازمانونو کې د ځان پېژندنه، تحريک کوونکو او مؤثرو رهبرانو شخصيتونه او ځانګړتياوې مطالعه شي. دا د پخوانيو سنتي زوړپالو ارواپوهانو نظر وو، چې په ډېرو پخوانيو دورو کې يې د مديرانو د شخصيت په هکله ورکړې وو، د دوی عقيده داسې وه که چېرې د سازمان مسؤلين د عالي شخصيت لرونکي وي؛ نو په سازمان به ډېر مثبت اغېزه وښندي او سازمان کې به يو اساسي بدلون راوړي.

د ټولو هغو نظرياتو څخه چې ډېره اغېزه د شخصيت په تحقيق باندې لري، د ځانګړنو (صفاتو) نظريه ده. علماء په دې نظر دي چې شخصيتي ځانګړنې چې هر رنګه وارزول شي د رويې سره اړيکه لري. د دي نظريې څخه هدف په څېنو ځانګړو موقعيتونو کې انسانانو مختلف غبرګونونه او د مشخصو چمتوالو سره ده، چې په هغوی کې موجود دي (کله چې رهبر په يو ستونزمن حالت کې قرار نيسي او هغه لپاره چمتووالی ولري او له دغه حالت سره مبارزه کوي ترڅو په بريا سره له هغه حالته ووځي؛ د رهبري صفات لري)، همدغه چمتوالي ته ځانګړنې ويل کېږي. يا په بل عبارت کولای شو افراد د هغوی په ځانګړو روشونو او رويو باندې وپېژنو، مثلاً کېدای شي، چې انسان يو اجتماعي او دوستانه موجود وي يا يو تيري کوونکی.[1]

د سلوک پوهانو د لېوالتيا له امله د رهبرۍ شخصيتي کړو وړو په اړه څېړنې او لومړنۍ مطالعې په شلمه پېړۍ کې ترسره شوي دي. د (۱۹۰۰) زيږديز کال په لومړيو کې د رهبرانو د شخصيت په اړه څېړنې په دې سرليک سره پيل شوې چې (کومې ځانګړتياوې رهبرانو ته لوړتيا ورکولای شي؟). هغو تيوري ګانو چې په دې اړه پراخوالی پيدا کړ په (لوی سړي) سره شهرت وموند، ځکه چې د دغې تيورۍ تاکيد د لوی رهبر، ټولنيز، سياسي او نظامي شخص (او د بېلګې په توګه د مهاتما ګاندي[2] څخه يادونه کوي) د دنيو صفاتو او شخصيتي ځانګړتياو باندې و. باور په دې دی

[1] . . ببرک احمدزي، تيوريهاي رهبري و مديريت علمي، ۳۸ مخ

[2] . **موهنداس کرمچند ګاندهي:** دا چې ګاندې هم د هند ستر رهبر ګڼل کېږي؛ نو په اړه به يې معلومات ډېر وړاندې کړو. ګاندهي چې وروسته د مهاتما ګاندهي په نوم مشهور شو، د هند له مهمو سياستوالو ګڼل کېږي، چې د عدم تشدد د سياست پلوی و. د ۱۸۶۹ مېلادي کال د اکتوبر په دويمه نېټه د هند د ګجرات په ولايت کې زېږېدلی. د ګاندهي پلار کرمچند ګاندهي د ګجرات ولايت يو پانګه وال او سياستوال و. د ګاندهي کورنۍ يوه مذهبي کورنۍ وه چې د هندو مذهب د ويشنو ډلې سره يې تړاو درلود. د ګاندهي په پلرني کور کې د لاچارانو او مسکينانو سره ډېره مرسته کېدله. د

چې دغه کسان د رهبرۍ د صفاتو سره یوځای پیدا شوي دي او یواځې لوی خلک د دغو صفاتو لرونکي دي او څېړنې دغې موضوع ته ځانګړې شوي چې په واضحه توګه شخصیتي ځانګړتیاوې رهبران د خپلو پیروانو څخه جلا کوي. د رهبرۍ شخصیتي (خصلتي) تیوري تعریف داسې کېږي: له هغه تیورۍ څخه عبارت ده چې هڅه کوي هغه ځانګړي صفات چې د اغېزمنې رهبري لپاره اړین دي واضح کړي.[1]

د ځانګړتیاوو تیورۍ له مخې د یو فرد ځانګړي شخصیت، ټولنیز او فزیکي ځانګړتیاوو درلودلو ته په پاملرنې سره د رهبرۍ ارزونه کولای شو او د اغېزمنې رهبرۍ د لارو وړاندیز کولای شو،

بېلګې په توګه د ګاندهي کورنۍ لا چاره ناروغان خپل کور ته بیول او هلته به د هغوی درملنه او خدمت کول. د ۱۸۸۸ او ۱۸۹۱ مېلادي کلونو ترمنځ ګاندهي په لندن کې د حقوقو لوړې زده کړې وکړې او په ۱۸۹۱ کې بېرته و بمبې ته راستون شو. چیرې چې ده د یوه وکیل په توګه کار کاوه. د ۱۸۹۳ او ۱۹۱۵ مېلادي کلونو په منځ کې ګاندهي په سویلي افریقا کې ژوند کاوه. په سویلي افریقا کې ګاندهي ته لاپسې څرګنده شوه چې انګرېزان د هندیانو سره تعاصبي او ناسم چلن کوي. همدا و چې په سویلي افریقا کې ګاندهي د هندیانو د حقوقو لپاره مبارزه پیل کړه.
د ۱۹۴۲ مېلادي کال د جون په درېیمه نېټه ګاندهي په ډاګه د برطانیې نه د هند دخپلواکۍ غوښتنه وکړه. همدا و چې انګرېزانو ګاندهي زنداني کړ. خو د ناروغۍ له امله ګاندهي د دوو کالو بند وروسته بېرته خوشي کړل شو. په سویلي افریقا او همدا ډول په هند کې ګاندهي د انګرېزانو له خوا په څو څو ځله زنداني کړل شو. ګاندهي خپل د ژوند مجموعا ۸ کاله په زندان کې تېر کړل.
د ۱۹۴۷ مېلادي کال د جون په ۳ یمي نېټې د برطانیې لوی وزیر کلېمنټ اټلي د هند د خپلواک کولو او په دوو برخو یانې هندوستان او پاکستان کې د وېشلو اعلان وکړ. ګاندهي د ستر هند د ویشلو مخالف و. خو کله چې د هند د تقسیم پر وخت کورنۍ جګړې ته ورته حالت را منځ ته شو یوازې د ګاندهي هلې ځلې وې چې دغه اخ وډب یې ډېر ژر قرار کړ. څو سخت دریځه ملتپال هندیان د مهاتما ګاندهي د صلحي د پالیسۍ نه ناخوښه ول. د دغو سخت دریځو په آند باید د خپلواکۍ لپاره او بیا وروسته د پاکستان سره د کشمیر په مسله د واک او توپک نه کار اخیستل شوی وای. په دغو سخت دریځو کې ناتو رام ګودسه هم و. دغه کس پر مهاتما ګاندهي باندې هغه وخت په دهلي کې د توپنچې درې ډزې وکړې چې مهاتما ګاندهي د بیانیې ورکول لپاره د خلکو د ډلې په مېنځ کې روان و. درې واړه مرمي د ګاندهي پر سینه ولګېدلې او ګاندهي خپل ژوند دلاسه ورکړ.
د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://ps.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D9%87%D8%A7 وخت ۱۰:۱۱ ماسښتن ورځ چهارشنبه تاریخ ۲۰۱٦/۹/۲۸

[1] .Robert N. Lussier, Christopher F.Achua, Leadeship ,p.16

په (۱۹۴۰ز) او (۱۹۵۰ز) کلونو په اوږدو کې د ځانګړتیاوو تیوري هغه کوله چې وړاندویه وکړي ترڅو کوم افراد په کامیابۍ سره رهبران جوړیږي او آیا دوی به اغېزمن وي؟[1]

د (۱۹۰۰ ز) پیړۍ په منځ کې د شخصیتي ځانګړتیاوو په تکیه د رهبرۍ د طریقې جوړولو په اړوند نړیوالې څېړنې پیل شوې. په یوې څېړنه کې استاګدیل په (۱۹٤۸ز)کال وړاندې کړ، چې یو کس په یو موقعیت کې د یو ډول ځانګړتیاو 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، خو څېړونکي باور لري چې دغه صفات د شرایطو او موقعیت پورې تړاو لري او همېشه یو ډول نه وي.[2]

په وروستیو کلونو کې نوي فعالیتونه د څېړونکو د علاقې له مخې د رهبرۍ اړوند د شخصي ځانګړتیاو په بنا او دا چې دغه صفات څرنګه کولای شي په رهبرۍ باندې اغېزمن وي پیل شوي دي. د مثال په ډول د یوې نوي 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 موندله چې شخصیتي ځانګړتیاوې په زیاته پیمانه د رهبرانو د ادارک پورې اړه لري. په همدې ډول (کرک پاتریک او لاک) څېړونکي تر دې اندازې مخکې لاړل چې ادعاء یې وکړه په دقیقه توګه اغېزمن رهبران له نورو څخه جلا ځانګړنې لري.[3]

په دې اړه نور شواهد کولای شي د څېړونکو څخه په نویو وړاندې شوو اثارو کې په ډېرو کې د رهبرۍ نښې ولیدل شي[4] یعنې کومې ځانګړتیاوې چې څېړونکو ښودلې کېدای شي ځینې له هغو څخه په ډېرو انسانانو کې ولیدل شي.

---

1 . Robert Palestine(2009).From Leadership Theory to Practice, Published by Rowman & Littlefield Education, United States of America, p. 2

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

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

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

په لنډ ډول په شخصي ځانګړتیاوو او خصوصیاتو باور اوس هم ژوندی او ثابت دی، دغه نظر په لویو صفاتو پیل شوی او وروسته د موقعیت په اثر لـه منځـه تللی او د نویـو څېړنـو سره بیا پـه هماغه لومړۍ طریقه یعنې د رهبر د شخصي ځانګړتیاوو او صفاتو په تاکید منځته راغلی.[1]

لومړی) د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه د رالف استاګدیل څېړنې

که څه هم د رهبر د شخصیتي ځانګړتیاوو په اړه په شلمه پیړۍ کې څېړنو پراختیا مونـدلې، خو په دې اړه یو نظر پـه دوو څېړنیـزو اثـارو کـې چې د رالـف اسـتاګدیل پـه واسـطه پـه(۱۹۴۸) او (۱۹۷٤)زیرډیز کلونو کې سرته رسېدلی، په لومړۍ څېړنـه کـې چې پـه ۱۲٤ مخونـو کـې د رهبرانـو د شخصیتي ځانګړتیاوو په اړه د (۱۹۰٤) او (۱۹٤۷) زیږدیز کلونو په منځ کې د اسـتاګدیل لخـوا شـوې وه د تجزیې او تحلیل وړ ګرځېدلې وه. په دویمه څېړنه او نورو مطالعاتو کې چې په همـدې موضـوع د (۱۹٤۸) څخه تر (۱۹۷٤) زیږدیز کلونو پورې ترسره شوې، هم تحلیل، تجزیه او نتیجه ګیري شـوې وه. په دقیق نظر سره د دې دواړو څېړنو څخه کولی شو، یوه پایلـه او انځـور چـې څرنګـه د یـو کـس شخصي ځانګړتیاوې کولای شي په رهبرۍ اغېزه وکړي، لاسته راوړو.[2]

د استاګدیل لومړنۍ څېړنې د (۱۲۴) شخصي صفاتو او خصلتونو مطالعـه د (۱۹۰٤ـ ۱۹۴۷) زیږدیز کلونو په منځ کې ترسره شوه او اته هغه ځانګړتیاوې مشخصې کړې، چې یو رهبر له غیر رهـبر څخه جلا کوي او په لاندې ډول دي:[3]

۱. هوښیاري[4]

۲. د نورو اړتیاوو ته پاملرنه[5]

۳. بصیرت[6]

۴. مسئولیت[1]

---

[1] . Zaleznik, A (1977). Managers and Leaders ” Are They Different?” , Havard Business Review, Vol.25, p. 35

[2] . افجه سید علي اکبر، ۱۲۴ او ۱۲۵ مخونه

[3] . Christian, Harrison, Leadership Theory and Research, p.19

[4] . intelligence

[5] . alertness to the needs of others

[6] . insight

۵. نوښت[2]

٦. د ستونزو په حل کې ټینګار[3]

۷. پر خپل نفس باور[4]

۸. ټولنیزتوب[5]

دغه ځانګړنې یو له بل سره بېلې دي، په دې معنا چې په ښکاره 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 اړېکو باندې رهبرۍ ته رسېدلي وي.[6]

همدارنګه د استاګدیل 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 جوړېدلای، بلکې هغه ځانګړتیاوې 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 ښه رهبر نه وي. لاسته راوړنې ښیي چې رهبري هر وخت په یو حالت کې نه وي، مګر د اړېکو پایله او مرسته د رهبر او د ډلې د نورو غړو ترمنځ وي. دغه څېړنه د رهبرۍ د سلوک او موقعیت په اړه هم د نویو څېړنو پیل وو.

د استاګدیل دویمه څېړنه چې په(۱۹۷٤) زیږدیز کال کې خپور شو او ۱٦۳ نویو مطالعاتو تحلیل او تجزیه او د هغې څېړنې سره چې پخوا یې سرته رسولې وه یوه مقایسه وه.

دویمه څېړنه پر رهبرۍ باندې د شخصیتي ځانګړتیاوو په رول ډېر تاکید کوي. په داسې حال کې چې لومړۍ څېړنه واضح کوي چې رهبري په اصولي توګه د موقعیتي عواملو په واسطه تشخیص کېږي، نه د شخصیتي عواملو په واسطه. مګر په دویمه څېړنه کې په پوره توګه په شخصیتي او موقعیتي دواړو عواملو تاکید کېږي او دواړه د رهبرۍ د تشخیص لپاره اغېزمن ګڼل شوي دي. په

---

1 . responsibility

2 . initiative

3 . persistence in dealing with problems

4 . self-confidence

5 . sociability

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

غوره توګه دويمې څېړنې په رهبرۍ کې د شخصيتي صفاتو او ځانګړتياوو اغيزمنتيا ښودلې او دا يې د رهبر لپاره مهمه ګڼلې ده.[1]

همدارنګه د استاګديل د لومړنۍ څېړنې ورته والی د دويمې څېړنې سره دا دی چې په دويمه څېړنه کې هم هغه شخصي ځانګړتياوې او خصوصيات مشخص شوي چې د رهبر پورې تړلې دي او په لاندې ډول دي:

۱. د مسئوليت پېژندل او د دندو ترسره کولو سره لېوالتيا.

۲. هدف ته د رسېدلو لپاره توانايي او ټينګار.

۳. خطر قبلونه په ځانګړې ډول د ستونزو په حل کې.

۴. په ټولنيزه موقعيتونو کې د نوښتګرو حل لارو څخه د ګټې اخيستنې لېوالتيا درلودل.

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

۶. د پريکړو 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 درلودولو قوت درلودل.

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

يو شمېر ډېر علماء د استاګديل نظرياتو په تائيد سره د رهبرۍ ځانګړتياوو په هکله دوه مهمو مسايلو ته پاملرنه کوي. لومړی، هغوی داسې احساس کوي چې شخصيتي ځانګړنې معمولاً د دې په اړه نه وي چې رهبر څوک دی؛ بلکې بايد دې ته توجه وشي چې هغه څه کوي؟

دويمه مسئله د موقعيت او حالاتو پورې اړه لري. په چاپېريال کې کوم عناصر دا تعينوي، 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.

---

[1] . Ibid, p.21

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

دویم) د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه د مان[1] څېړنې

د مان په نوم څېړونکي هم هغه څېړنې چې په(۱٤۰۰) مواردو کې د شخصیت او رهبرۍ په اړه یې په وړو ډلو کې ترلاسه کړي تجزیه او تحلیل کړي دي، خو نوموړي په دغو څېړنو لېږ ټینګار کوي، چې په رهبرۍ کې موقعیت او شرایط اغېزمن عوامل دي. مان په پایله کې وړاندیز کوي چې شخصیتي ځانګړتیاوې کولای شو د رهبرانو او غیر رهبرانو ترمنځ د یو توپیر په توګه وپېژنو.[2] په نتیجه کې مان د رهبرانو په اړه وایي، چې دوی په لاندې شپږو ځانګړتیاوو کې ځواکمن دي:

۱. هوښیاري
۲. نارینتوب[3]
۳. ځان عیارول[4]
۴. واک یا تسلط
۵. بهر لیدنه یا بیرون ګرایي[5]
٦. محافظه کاري[6]، [7]

---

[1] . Mann

[2] . Mann, R.D(1959). A Review of the Relationship Between Personality and Performane in Small Groups, Psychological Bulletin, Vol,56, p. 241

[3] . Mascubinity

[4] . Adjustment

[5] . د شخصیتي ځانګړنو په اړه د شخصیت دوه بعده ارواپوهان د نظر لاندې نیسي چې یو بهر لیدنه یا بیرون ګرایي او بل دننه لیدنه یا درون ګرایي ده.
کارل ګوستاف یونګ دننه لیدنه او بهر لیدنه داسې تعریفوي:
بهر لیدونکي هغه شخص دي چې ډېر د اشیاوو او اشخاصو نه د بیروني نړۍ علاقمند وي.
دننه لیدونکي هغه اشخاص دي چې خپلو افکارو او احساساتو سره ډېره علاقه لري.
بهرلیدونکي په اوسنۍ زمانه کې ژوند کوي او خپلې دارایۍ او کامیابۍ ته په ارزښت قایل دي.
دننه لیدونکي په راتلونکي کې ژوند کوي او خپلو معیارونو او عقایدو ته ارزښت ورکوي.
بهر لیدونکي د لمس وړ نړۍ سره علاقمندي لري.
په داسې حال کې چې دننه لیدونکي د زېر بنا قوتونو او د طبیعت قوانینو سره علاقه لري.
د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: احمدزي ببرک: تیوریهاي رهبري و مدیریت علمي، ۴۰ مخ

[6] .Conservatism

[7] . Northouse, Peter G., " Leadership" Theory and Practice,Ibid, p.20

درېيم) د رهبري ځانګړتياوو په اړه د لرډ[1]، اليګر[2] او دي وادر[3] څېړنې

لرډ، اليګر او دي وادر د مان د لاسته راوړنو څخه نوې څېړنې وکړې او اسانه او نرمه لار يې په پايله کې راوويسته.

لرډ او د هغه همکاران په دې عقيده دي چې هوښياري، نارينتوب او تسلط ډېر اهميت لري؛ ځکه چې د همدې ځانګړتياوو سره افراد رهبران مشاهده کوي. لرډ او د هغه همکارانو يې د خپلو لاسته راوړنو په پايله کې وموندله چې شخصيتي ځانګړتياوې کولای شي په دوامداره توګه د رهبرانو او غير رهبرانو ترمنځ د يو توپير په توګه وپېژندل شي.[4]

څلورم) د رهبري ځانګړتياوو په اړه د کرک پاتريک[5] او لاک نظر[6]

دوی داسې نظر لري: ((دا په روښانه ډول واضح دي چې رهبران د نورو خلکو په شان نه دي.)) د وروستيو کيفي ترکيب څېړنو کې کرک پاترک او لاک ادعا وکړه، چې رهبران له غير رهبرانو څخه په ځانګړتياوو کې توپير لري او په لاندې ډول دي:

۱. تحريکول او تشويقول[7]

---

1 . Lord, R.G

2 . De Vader, C.L

3 . Alliger, C.M

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

5 . **کرک پاتريک:** دونالد پاتريک (۱۹۲۴ـ ۲۰۱۴) په متحده ايالاتو کې د ويسکانسين د پوهنتون استاد و. هغه د يو ګټور نمونه(ماډل) په نوم د (څلور سطحي د زده کړې د دورې لپاره څارنه) پېژندل شوي دي. دا موضوع په ۱۹۵۴ زيږديز کې ارايه شوې ده. د پاتريک نظريات په ۱۹۵۹ زيږديز کال کې د مقالاتو په ټولګه کې د امريکا د زده کړې او پرمختګ په مجله کې خپور شوی دی.د هغه کتاب په ۱۹۹۴ زيږديز کال کې په نوم د (زده کړې با ارزښته کيدلو پروګرامونه) خپور شوی دی او ځينې نور کتابونه يې هم ليکلي دي.

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

6 .Lock

7 . drive & motivation

۲. ريښتينولي[1]
۳. پر نفس باور
۴. د خبرتيا وړتيا درلودل (باخبره، اګاه)
۵. د دندې په اړه پوهه

د دې څېړونکو د نظر په اساس خلک کېدای شي د دې صفاتو سره يوځای پيدا شوي وي او يا وکولای شي دغه صفات زده کړي او يا هم دواړه، مګر دغه صفتونه کولای شي اشخاص د رهبرۍ په شرايطو برابر کړي. کرک پاتريک او لاک باور لري چې د رهبرۍ صفات او ځانګړتياوې ځينې خلک له نورو څخه بېلوي او دغه توپير د رهبرۍ پروسې مهمه برخه ګڼل کيږي.[2]

پنځم) د رهبرۍ ځانګړتياوو په اړه د هرسي او بلانچارډ نظريات

هرسي[3] اوبلانچارډ[4] ليکي: موقعيتونه، چې د هر لحاظه د رهبرانو کار لپاره مناسب وي؛ خو رهبران په هغې کې نه دي توانيدلي چې کامياب اوسي، په همدغه حالاتو کې کولای شي د رهبرانو د

---

[1] . Honesty and Integrity

[2] . Northouse, Peter G., " Leadership" Theory and Practice, pp.22-23

[3] . **هرسي**(**Pual Hersey**): يو د رويې د علماوو څخه دی چې ۱۹۳۱ زيږديز کال کې د جنوري په ۲٦ د نيويارک په بروکلاين ښار کې زيږېدلی دی او په کال ۲۰۱۲ زيږديز د دسمبر په ۱۸ کې ومړ. هرسي د موقعيتي رهبري په اړه د نظرياتو په وسيله ښه پيژندل کېده. هرسي يو کتاب وليکه د سازماني رويې مديريت په اړه چې اوس د هغه نهم چاپ دی. هرسي د رهبرۍ او مديريت په اړه تدريس او روزنه ورکوله. همدارنګه هغه په صنعتي، حکومتي او نظامي سازمانونو کې مشاور و. همدارنګه هرسي په نوا سوت ايسټرن پوهنتون کې د رهبرۍ مطالعاتو يو د قدر وړ استاد وو.
د نور تفصيل لپآره دې وکتل شي: https://en.wikipedia.org/wiki/Paul_Hersey وخت ۱: ۹ ماسښتن ورځ جمعه تاريخ ۲۰۱٦/۹/۳۰

[4] . **بلانچار**(**Kennet Hartley Blanchard**): يو امريکايي ليکوال او د مديريت عالم و. د هغه جدي ليکلوالي په دوران کې ٦۰ چاپ شوي کتابونه لري، د هغوی څخه ډېرې د همکار ليکوال په ښه و. په **۱۹۳۹** زيږديز کال کې د مای په ٦ د امريکا متحده په نيوجرسي کې زيږدلای دی او ۷۷ کلونه عمر يې وو. زده کړه يې د کولګټ په پوهنتون او کورنيل په پوهنتون کې ترسره کړې دي. ځينې کتابونه يې عبارت دي له: په يو لوړه درجه کې رهبري کول(Leadig in a higher level)، د رهبر زړه(Heart of Leader)، پوهيدل کولای شي(Know can do)، د رهبرۍ ګولي(the leadership pill)، د ارزښتونو په وسيله مديريت(Managing by values)، د يو دقيقي مدير(The one minute manager lp) او داسي نور.

ځانګړنو کمښت په اړه وغږیږئ. مګر برعکس د دې په ځینو ستونزمنو حالاتو کې رهبران په دې توانیدلي، چې خپل سازمانونه د ماتې څخه وژغوري او کامیابۍ لور ته یې یوسي، په دې صورت کې ویلای شو دا هغه رهبران دي، چې رهبرۍ د ځانګړو او کاملو صفاتو لرونکي دي او د نورو بریاوو لپاره په ځانګړي ډول رول لوبولي دي.[1]

شپږم) د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه د زیګرو، کمیپ او بادر څېړنې

په (۱۹۹۰) زیږیز کلونو کې څېړونکو د رهبرۍ ځانګړتیاوو د (ټولنیزه هوښیارۍ)[2] په اړه پلټنې پیل کړې او هغه وړتیاوې یې مشخصې کړې چې یو څوک خپل او د نورو په احساساتو، سلوکونو او نظریوو پوه او په مناسب ډول رفتار وکړي. زیګرو[3] په (۲۰۰۲) زیږدیز کال کې ټولنیزه هوښیاري داسې تعریف کړه، چې د ځینو ظرفیتونو درلودل لکه ټولنیزه خبرتیا[4]، ټولنیزه پوهه[5]، ځان سمبالول[6] او ټولنیزو امکاناتو او حالاتو ته د غوره ځواب ټاکلو او څرګندلو وړتیا درلودل دي.[7] د یو لړ تجربوي مطالعاتو څخه معلومیږي چې دا ظرفیتونه د اغېزمنې رهبرۍ لپاره کلیدي ځانګړنې دي. زیګرو، کیمپ او بادر په (۲۰۰۴) زیږدیز کال کې د رهبرۍ ځانګړتیاوو او خصلتونو په طبقه بندي کې ټولنیز وړتیاوې شاملې کړې او د رهبرۍ مهمې ځانګړتیاوې په نښه کړې چې په لاندې ډول دي:[8]

۱. وړتیاوو پېژندنه[9]

۲. بهر لیدنه[10]

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://www.google.com.af/search?sclient=psy-ab&biw وخت ۲۸: ۹ ماسښتن ورځ جمعه تاریخ ۲۰۱۶/۹/۳۰

[1]. احمدزي ببرک، تیوري هاي رهبري و مدیریت علمي، ۴۲ مخ

[2]. Social intelligence

[3]. Zaccaro

[4]. Social awareness

[5]. Social acumen

[6]. Self-monitoring

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

[8]. Northouse, Peter G., " Leadership" Theory and Practice,Ibid, p.23

[9]. Cognitive abilities

۳. دیانت[2]

۴. د احساساتو ثبات[3]

۵. مهرباني[4]

٦. موافقت[5]

۷. هڅونه[6]

۸. ټولنیزه هوښیارتیا[7]

۹. پر ځان کنترول[8]

۱۰. احساساتي هوښیاري[9]

۱۱. د ستونزو حل[10]

(۱-۵) جدول: د مختلفو علماوو له نظره د شخصیتي خصلتونو او ځانګړتیاوو

[1] . Extraversion

[2]. Conscientiousness

[3] . Emotional stability

[4] . Openness

[5]. Agreeableness

[6]. Motivation

[7] .Social intelligence

[8]. Self-monitoring

[9]. Emotional intelligence

[10] . Problem solving

لنډیز[1]

اســـــتاگدیل (۱۹۴۷)	مان (۱۹۵۹)	ستاگدیل (۱۹۷۴)	لارد، دیوادر، او الیگر (۱۹۸٦)	کرک پاترک او لارد (۱۹۹۱)	زکرو، کیمپ او بادر (۲۰۰۴)
هوښیاري خبرتیا بصیرت مسئولیت نوښت ثبات پر نفس - اعتماد ټولنیزتوب	هوښیاري نارینتوب توافق کول تسلط بهر لیدنه محافظه کاري	لاسته راوړنه ټینگار بصیرت نوښت پر ځان باور مسئولیت همکاري تحمل اغیزه ټولنیزتوب	هوښیاري نارینتوب تسلط	تحریکول رښتینولي اعتماد دخبرتیا(اگاهي)- وړتیا درلودل د دندي په اړه - پوهه درلودل	د خبرتیا - وړتیاوي دیانت د احساساتو - ثبات مهربان موافقت - (ساز کاری) هڅونه ټولنیزه - هوښیارتیا ځان ارزونه احساساتي - هوښیاري د ستونزو حلول

[1] . 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).

Figure 5. 1 Studies of leadershipTraits and characteraistics[1]

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

(۱-۵) جدول د شخصيتي خصلتونو او ځانګړتياوو لنډيز دی، چې د څېړونکو په واسطه د شخصي او خصلتي تيوري په وسيله مشخص شوي دي. په دغې جدول کې شخصي ـ صفات او ځانګړتياوې چې د رهبرۍ پورې تړلي دي، په ښه ډول سره ښودل شوي دي. (۱-۵)جدول همدارنګه واضح کوي چې څومره ستونزمنه ده چې په نوموړو ځانګړتياوو کې د رهبر لپاره ځانګړتياوې معلومې شي؛ ځکه چې ځينې صفتونه په څو څېړنو کې ليدل شوي دي، په داسې حال کې چې ځينې د دې څخه يواځې په يوه يا دوه څېړنو کې موندل شوي دي. په (۱-۵) جدول کې له دقت پرته په

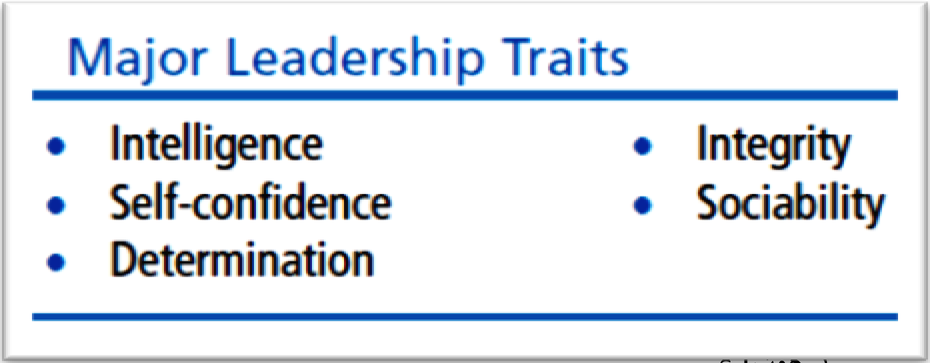
[1] . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, Ibid, p.22 SOURCES: Adapted from "The Bases of Social Power," by J. R. P. French, Jr., and B. Raven, 1962, in D. Cartwright (Ed.), *Group Dynamics: Research and Theory* (pp. 259–269), New York: Harper and Row; Zaccaro, Kemp & Bader (2004).

عمومي ډول د نوموړي څېړنو په ترڅ کې چې کومې د رهبرۍ ځانګړتیاوې مشخص شوي، ځای پرځای شوي دي.

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

د شخصي صفاتو په اړه چې کومې څېړنې ترسره شوي دي، د هغې په بنا کولای شو ووایو، چې د وروستۍ پېړۍ د څېړنو نتیجې ګټورې دي. دغه تحقیقات د دې سبب شوي، 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 او په دې لېست کې ډېرې مهمې ګڼل کیږي، عبارت دي له: هوښیاري، پر ځان باور، عزم، رښتینولي او ټولنیز والی. په لاندې (۵-۲) شکل کې هم لیدلای شئ.

Figure 5. 2 Major Leadership Traits[2]



۱. هوښیاري

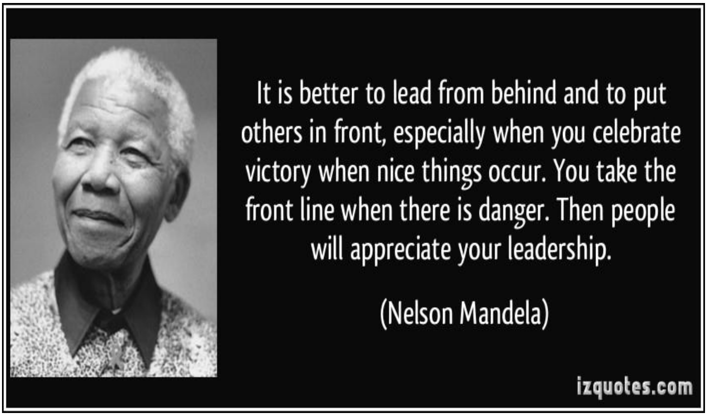
د رهبر هوښیارتیا او زیرکتیا نسبت هغه ډلې ته چې دا یې مشري په غاړه لري ډېره ده، مګر باید دې ټکي ته متوجه اوسئ چې د هوښیارۍ اختلاف د رهبر د ډلې د نورو افرادو سره دومره زیات

---

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

[2]. Ibid,p. 23

نه وي چې د تفاهم مشکل رامنځته 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 کولای شي یو شخص ښه رهبر جوړ کړي. تر ټولو ښه دا ده چې یو رهبر روښانه او ښه فکر ولري، مګر څېړنو ښودلې چې د رهبر عقل او هوش باید تر 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، کولای شي په پیروانو باندې برعکس اغېز 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 یې 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 ورسېده، چې دوه عامله د موثر او غیر موثر رهبرانو په پېژندلو کې مهم رول لري، یو هوښیاري او بل د سرپرستي وړتیا درلودل.[1]

---

[1]. **I.Q (intelligence quotient)**: د انسان د ذکاوت او هوښیارتیا معلومولو لپاره د مختلفو سوالونو څخه تشکیل شوي ټیسټ څخه لاسته راغلي نمرو ته ویل کیږي. د (IQ) د جرمني ارواپوه ویلیم سټیرن(psychologist William Stern) په وسیله د الماني ذکاوت معلومولو لپاره د هغه 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 نمبري دي چې د یو شخص له ذهن څخه لاسته راغلي وي او د یو ذکاوت ټیسټ په وسیله ترلاسه کیږي.

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,Ibid, pp.23-24

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 لرونکي وي او کولای 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 اطمینان قدرت وربخښي. په خپل نفس باور درلودل د احترام او اطمینان احساس دی او یا دا چې یو کس کولای شي توپير منځته راوړي. په رهبرۍ کې په نورو اغېز اچول او په خپل نفس باور درلودل رهبر ته توانایي ورکوي چې د اطمنان احساس وکړي او د ده هڅې وکولای شي په نورو ښه او مناسب اغیزه وښندي.[۲]

۳. عزم او اراده

ډېر رهبران عزم او اراده ښودونکي دي. عزم يوه هېله ده 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 فعالیتونه ترسره کوي او د موانعو له منځه وړلو وړتیاوې لري. د ارادې لرل او په خپل وخت پریکړه کول په هغه وخت او حالاتو باندې تسلط ښودل دي، چې تر لاس لاندې وګړي لارښوونې ته اړتیا ولري.[۳]

۴. ریښتینولي

ریښتینولي د رهبرۍ بله مهه ځانګړنه ده. ریښتینولي د صداقت او اعتماد صفت دی. کله چې خلک یو لړ څواکمنو اصولو ته وفادار پاتې کېږي او د خپلو کړنو مسولیت پر غاړه اخلي؛ نو د

---

[۱] . شریعتداري، مهدي، اصول و مباني مدیریت، ۱۳۳ مخ

[2] . Northouse, Peter G., " Leadership" Theory and Practice, p.24

[3] .Ibid, p.25

ریښتینولي ښودونکي دي. رهبران د ریښتینولۍ سره په نورو کې جرئت پیدا کوي، څکه چې هغوی چې څه وایي ترسره کوي یې او خلک هم پرې اعتماد کوي. دوی وفادار، د اعتماد وړ او دوکه بازه نه وي. په اساسي ډول سره د ریښتینولي سره یو رهبر د اعتماد او اعتبار وړ ګڼل کېږي.[1]

۵. ټولنیزتوب

بله ځانګړتیا چې ډېره اړینه ده د رهبر ټولنیز کېدل دي. ټولنیز کیدل د یو رهبر هغه سیرت دی چې په ټولنه کې د ښوو اړیکو ټینګولو لامل کېږي. هغه رهبران چې ټولنیز خوی لري، په ډېر دوستانه ډول رفتار کوي، ډېر صمیمي، با ادبه، بانزاکته او دیپلومات وي. د نورو اړتیاوو ته د رسېدو لپاره ډېر لېواله وي او د هغوی ښېګڼو په اړه خواخوږی ښودنه کوي. ټولنیز رهبران په شخصي اړیکو کې پوره مهارت لري او خپلو لاس لاندې وګړو سره همکارۍ او مرستې ته پراختیا ورکوي.[2]

(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 و پرک کړئ. که غواړئ خلک رهبري کړئ؛ نو تاسو تر شا یې چکر وهل پیل کړئ) لاوو-زو.[3]

په دغې برخه کې د پنځو مهمو صفتونو هوښیاري، په خپل نفس باور، اراده، د رښتینولي او ټولنیزتوب څخه یادونه وشوه، مګر د رهبرۍ صفات یواځې په همدې پنځو کې نه راټولېږي، ډېرې شخصي ځانګړتیاوې او شخصیتي خصوصیات شته چې په (۵-۱) جدول کې مو بیان کړل او دغه ټول صفتونه په یوې اغیزمنې رهبرۍ کې رول لري. سره د دې دغه پنځه صفتونه چې په لنډه ډول واضح شول، په اساسي ډول د یو چا وړتیاوو سره مرسته کوي چې رهبر شي.[4]

---

[1]. Ibid, p.25

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

[3]. ژباړه: شمشاد حیدري (۱۳۹۶ ل). د مشرتوب او ستراتیژۍ لارې (د چینایي ښوونکو پندونه)، لومړی چاپ، جلال آباد، مومند خپرندویه ټولنه، ۱۴۰مخ.

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

څلورم مبحث: د رويې تيوري(Behavioral 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 نـه راځـي، پـه دې اړه دوه علماء د بلک او موټون(۱۹۹۵م) 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 همدارنګـه د هغـوی داخلي خصوصيات او ذهني يا رواني حالت باندې تمرکز نه کوي، بلکې د سلوک نظريـې پـر بنسـټ خلک کولای 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. بناً د يو رهبر کاميابي په دې کې ده، چې څرنګـه لـه نـورو سره اړيکـې ټينګـې کـړي، څرنګه او څومره خپل واکونه وويشي، څرنګه تر لاس لاندې کسانو سره رويـه وکـړي؛ لنـډه دا چـې 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 کـورټ لوين[5] او د هغه همکارانو په وسيله (۱۹۳۰) زيږديز کلونو وروستيو کـې پـه ايـوا ايـالتي پوهنتـون[6] کـې ترسره شوه. دې څيړنې د مديرانو د رهبرۍ پر روش مرکزيت درلود او پـه خپلـو مطالعـاتو کـې درې د رهبرۍ روشونه (سټايلونه) مشخص کړ، چې عبارت دي له: امرانه رهبرۍ روش[7](چې پيروانو تـه ويـل

---

[1] .Ibid, p.71

[2] . DOUGLAS ZIMBANGO ,LEADERSHIP THEORIES(2013). AN INVESTIGATION INTO THE APPLICATION OF LEADERSHIP THEORIES AMONG CHIEF EXECUTIVE OFFICERS OF ZIMBABWE STOCK EXCHANGE LISTED COMPANIES, 2013, ZIMBABWE OPEN UNIVERSITY, p.35

[3] . احمدزي ببرک: تيوريهاي رهبري و مديريت علمي، ۲۳ مخ

[4] . عباس زاده گان، سيد محمد، مباني اساسي در سازماندهي و رهبري، ۲۸۵ مخ

[5] . Kurt Lewin

[6] . Iowa State University

[7] . Autocratic leadership style

کېږي څه باید وکړي)، مشارکتي رهبرۍ روش[1](چې په تصمیم نیونه کې ګډون لپاره هڅونه کېږي) او خپلواکه رهبرۍ روش[2](چې د لاس وهنې پرته رهبرۍ 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 شوه او په دې څېړنه کې واضح شوي چې څرنګه مدیران په سازمان کې په دنده او اړیکو کې له رویې څخه کار اخلي[5]. که چېرې په هر عنوان بحث وکړو؛ موضوع به ډېره پراخه شي د همدې لپاره یواځې د کورټ لوین څېړنه چې ډېره مهمه ګڼل کېږي تر بحث لاندې نیسو:

د رهبرۍ روشونه (سبکونه) په اړه د کرټ لوین څېړنه

د هرې موسسې، ارګان او سازمان کارکوونکو لومړنۍ هیلې او امیدونه دا وي، چې ټاکلي چارې او تعیني 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 کارکونکو څخه د یو تقرر د ټاکل شوو چارو د پرمخ وړلو لپاره او د هغې څخه په معقول ډول کار اخیستل، د موسسې د مادي او معنوي منابعو د لازمي او لومړنیو ګامونو څخه شمېرل کېږي. همدارنګه د هغوی ترڅنګ رهبري کوونکي قدرت ته ضرورت وي، یعنې د دې لپاره چې د یوې موسسي 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 ښه او د هغوی د سرته رسولو لپاره د هغې د لارښوونې طریقه وټاکي. د دې موخو د روښانه کولو لپاره د هغه علمي څېړنو پر بنسټ چې صورت نیولای دی، په دې برخه کې د رهبرۍ روشونه تشخیص شوي دي.

---

1 . Democratic leadership style

2 . laissez-faire leadership style

۳ . شریعتداري، مهدي، اصول و مباني مدیریت، ۱۳۴ مخ

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

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

د رهبرۍ روش د لارښوونو، د پلانونو تطبیق او د خلکو هڅوني یو طرز او تګلاره ده.[۱]

د رهبرۍ روش (سبک، طریقه) عبارت دی د رهبر د رویې او برخورد د ډول څخه د سازمان پیروانو سره چې د هغې په مرسته کولای شي د خپلو موخو لپاره نور افراد رهبري کړي او یا د رهبرۍ روش د رهبرۍ د سلوک طریقه ده، چې د هغې پواسطه په افرادو نفوذ ښندي او هغوی د فعالیتونو د اجرا لپاره هڅوي.

روش (شیوه) د رهبر د رویې طریقه ده یا د روش څخه په ګټه اخیستلو د افرادو د رهبرۍ او لارښوونې پر مقصد باندې وي. د رهبر په دنده کې مختلف روشونه وجود لري؛ لکه چې مخکې تري یادونه وشوه. 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 په لاندې ډول دي او انځور کې یې هم لیدلای شئ:[۲]

۱. اتو کراتیک (امرانه) رهبري.

۲. دموکراتیک (مشارکتي)رهبري.

۳. خپلواکه (بې پروا، بې تفاوته) رهبري.

---

[1] .DOUGLAS ZIMBANGO ,LEADERSHIP THEORIES: p. 57

[2] . https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312 ۲۰۱۶/۹/۳۰ تاریخ جمعه ورځ ماسبنتن ۱۱ :۲۸ وخت

لومړی جز: آمرانه رهبري

د هغه روش څخه عبارت چې رهبر امر کوي او تر لاس لاندې کسان په تصمیم نیونه کې نه شریکوي. یو آمرانه رهبر په خپلواکه ډول تصمیم نیونه کوي او فکر کوي چې د حالاتو مطابق یي پریکړه کړې ده. په عمومي ډول په دې ډول رهبرۍ کې د رهبر او ټیم غړو ترمنځ اړیکې ډېرې کمې وي. رهبر ټیم ته دندې او مسولیتونه سپاري او ټاکلې لارښوونې ورسره هم وي.[۱] پورته انځور کې هم لیدلائ شئ![۲]

لومړی پراګراف: د آمرانه رهبري ځانګړتیاوې

آالف) د اتوکراتیکې رهبرۍ په ټولو شرایطو کې له زوره کار اخیستل شوی دی یعنې دغه ډول رهبر فکر کوي چې د ګروپ یا موسسې د نورو غړو په نسبت غوره ده او هېڅوک د هغه سره برابر نه دي او داسې فرض کوي چې هغه په هر څه پوهېږي او د هر عمل سرته رسولو چې غوښتونکی وي؛ نو د هرې لارې چې یې خوښه ترسره کوي او ګروپ او همکاران د هغه کار په سرته رسولو مجبوروي.

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

2 . https://www.brighthubpm.com/resource-management/75715-a-critique-of-the-autocratic-leadership-style/ :۲۹ وخت ۱۰ ماسبنتن ورځ شنبه تاریخ ۲۰۱۶/۹/۳۱

ج) اتوکراټیک رهبر هر پلان او پروګرام د نورو د مرستې پرته طرحه کوي او نه غواړي چې نور افراد په کومې 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.
ه) اتوکراتیک رهبر د ګروپ غړو څخه د ماشین د پرزو په شکل کار اخلي.
و) اتوکراتیک رهبران د ګروپ غړي مجبوروي، چې له هغوی څخه مطلق اطاعت وکړي او په ټولو چارو کې د هغوی د اجازې پرته هېڅ کار سرته ونه رسوي او په دې ترتیب د هغوی نوښت له منځه وړي.
ز) اتوکراټیک 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 جرات سره پوښتنه وکړي. له دې سره سره هغوی ټولې پریکړې 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 آمرانه روش کې رهبران یوازې خپل نظرونه بیانوي او له افرادو غواړي چې د هغوی مطابق عمل وکړي چې رهبران ترینه څه توقع لري، افراد خپلې ټولې رویې د رهبر د غوښتنې مطابق عیاروي، نتیجه دا کیږي چې رهبران خپلو موخو ته په خپله خوښه باندې رسیږي.[1]
همدارنګه آمرانه رهبري اکثره په هغه وخت کې لیدل کیږي چې لاندې څلور ځانګړتیاوې موجودې وي:
۱. رهبر ټول مهم تصامیم نیسي.
۲. رهبر د دندې اجراء سره ډېر لېوالتیا لري، نه د پیروانو رضایت او خوښۍ ته.
۳. رهبر د پیروانو څخه ټولنیزه فاصله ساتي.
۴. رهبران پیروانو ته د مجازاتو په ورکولو سره انګیزه ورکوي، نه د جایزو سره.[2]
ولې له دې روش څخه ګټه اخیستل کیږي؟

[1] . ببرک احمدزی، تیوریهای رهبری و مدیریت علمی، ۱۳۴ - ۱۳۵ مخونه
[2] . Gerorg R.Goethals, Georgia J.Sorenson, James MacGregor Burns(2004). Encyclopedia of Leadership Californea, published by Berkshire publishing group LLC , p. 68.

يوه مسئله دا ده چې ځيني افراد ذاتاً داسې دي او نه غواړي چې د نورو سره په مشوره او مصلحت لاړ شي او ځيني داسې دي چې نه غواړي د ټولو په منځ کې وي او بل علت يې دا دي چې فکر کوي د هر چا څخه ښه پوهيږي. د کرت لوين په نظر دا يو ښه روش دی.[١]

دويم پراګراف: د امرانه رهبرۍ ګټې

١. کله چې ټيم بې تجربې او کافي اندازه علم ونه لري؛ نو دا اغېزمن روش دی يعنې کله چې يو ټيم له داسې کسانو څخه جوړ شوی وي چې لازمې لارښوونې ته د کاميابي لپاره اړتيا ولري؛ نو بيا د دندو ترسره کولو لپاره امرانه رهبري غوره روش دی.[٢]

٢. دا روش هغه وخت هم اغېزمن دی، چې تر لاس لاندې کسان يې مسوليت نه مني او يا وليدل شي چې تر لاس لاندې کسان د امرانه رهبرۍ تر روش لاندې کارونه په ښه ډول ترسره کوي.

٣. له دې روش څخه ډېر مهال په بېړنيو حالتونو کې کله چې فوري تصميم نيونې ته اړتيا وي کار اخيستل کيږي.[٣]

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

درېيم پراګراف: د آمرانه رهبرۍ زيانونه

١. کله چې تر لاس لاندې يو تجربه لرونکي ټيم وي؛ نو دا روش د هغوی لېوالتيا له منځه وړي ځکه چې هغوی خپلواکي نه لري ترخو نوښتونه وکړي.[٤]

٢. د رهبر او کارکوونکو ترمنځ د اړيکو او مناسباتو د تريخوالي لامل کيږي.

٣. رهبر په خپله پريکړه کوي او د پيچيده تکنالوژي او ټولنيزو مسايلو له مخې خطرناکه تماميږي.

۴. دا چې د کارکوونکو خپلواکي اخيستل کيږي؛ نو د سازمان اهدافو لپاره ډېر ژمن نه وي.

۵. کله چې کارکوونکي ډېر مسلکي او تخصصي وي؛ نو بيا د ډول روش غوره نه دي.[١]

---

[١] . احمدزي ببرک، تيوري هاي رهبري و مديريت علمي، ١٣۵ مخ

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

[٣] . محمد بشير بهرامي ، اداره او مديريت، ٦٢ مخ

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

دویم جز: مشارکتي رهبري

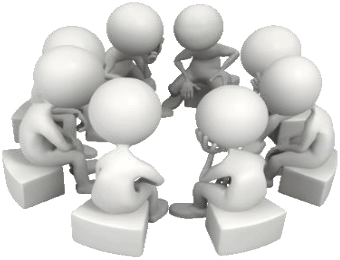
لومړی د مشارکت پر مفهوم بحث کوو او بیا د مشارکتي رهبرۍ مختلف اړخونه توضیح کوو:

لومړی پراګراف: د مشارکت(ګډون)[2] مفهوم او معنا

- مشارکت هغه فعالیت دی، چې د انسانانو په آزادۍ او مساوات پورې مشروط دی.

- مشارکت یو دعوتي او تحمیلي حکم نه دی بلکې کمزورو او ضعیفو ډلو ته د پراخه ځواک ورکولو یو ډول دی، ترڅو د ستونزو سره په مقابله کې رول ولوبوي.

- همدارنګه مشارکتي نه امري دی او نه د چا له خوا وضع شوی وي، بلکې هغه باید لاسته راوړل شي؛ نو له دې مخې نه شو کولی چې هغه امتیاز یې وګڼو چې حکومتونه یې خپلو اتباعو ته ورکوي.



- مشارکت په سیاسي پریکړو کې د خلکو نظر او رول ته ارزښت ورکول دي او د قدرت منابعو ته د هغوی لاس رسی دی.

- مشارکت عبارت دی د بشر د اساسي اړتیاوو له پرمختګ څخه، په شمول د انساني کرامت او بشر- ته په پریکړو کې له مسؤلیت ورکولو څخه او کوم عمل په اړه یې چې پریکړه کیږي د فکر له مخې وي.

بناءً مشارکت عبارت دی له اشخاصو د ذهني او احساساتي ښکېلتیا په ډلیزو موقیعتونو کې چې هغه ته وده ورکوي، ترڅو ډلیزو موخو په لاسته راوړنه کې یو له بل سره مرسته وکړي او د کار په مسؤلیت کې شریک شي.

---

[1]. محمد بشیر بهرامي ، اداره او مدیریت، ٦٢ او ٦٣ مخونه

[2]. Participation

په ياد شوي تعريف کې څو مهم جزونه موجود دي:
- ذهني او احساساتي (عاطفي) ښکېلتيا.
- د مرستې انګېزه ورکول.
- د مسؤليت احساس.
- د باور او درناوي پيدايښت او زياتوالى.[1]

دويم پراګراف: د مشارکتي رهبرۍ پېژندنه

مشارکتي رهبري د رهبرۍ هغه روش دی، چې رهبران ګډ، ځواب ګوي او تعاملي اقدامات کوم چې د لاس لاندې او د کار محيط پورې اړه لري نيسي. ډيموکرات رهبر د اتو کراتيک رهبر په مقابل کې قرار لري.[2]

رهبران چې له مشارکتي روش څخه ګټه اخلي د کارکوونکو اړتياوو او لېوالتياوو ته پاملرنه کوي او واکونه په غير متمرکز ډول پلي کوي او په تصميم نيونه کې کارکوونکو سره مشوره کوي او کارکوونکي هڅول کېږي چې خپل نظريات ارايه کړي.[3]

درېيم پراګراف: د مشارکتي رهبرۍ ځانګړتياوې

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

الف) رهبر د ګروپ د غړو يا همکارانو له قدرت څخه په ګټې اخيستنې له هغوی سره يوځای کارونه سرته رسوي.

ب) رهبر د ګروپ د غړو سره وفادار او صميمي وي.

ج) رهبر د نورو په وړتياوو او ځواکونو باندې باور لري.

د) رهبر د کوم تبعيض نه پرته د کار په جريان کې د همکارانو رواني او فزيکي وده په مساوي او عادلانه ډول په نظر کې نيسي.

---

[1] . ببرک احمدزي ، تيوري هاي رهبري و مديريت علمي، ۱۳۶ او ۱۳۷ مخونه

[2] . هماغه، ۱۳۵ مخ

[3] . محمد بشير بهرامي ، اداره او مديريت، ۶۳ مخ

هـ) رهبر د پلان او پروګرام لـه مخې اجـراآت کـوي او تـل راتلـونکي تـه پاملرنـه کـوي او همدارنګه د ټولو ټېرو شوو پلانونو او راتلونکو پلانونو د طرحې په اړه دقیقـه او هـر اړخیـزه معلومـات راټولوي.

و) رهبر د ګروپ غړو سره همکاري کوي او په دې مورد کې هڅه کوي چې له هغوی سره شې، حسنه او صمیمانه اړیکې ټینګـې کـړي او همدارنګـه پـه ګـروپ او مؤسسـه کـې د غـړو روحیـه پیاوړي 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 پـه مربوط ګروپ کې د مقابل درناوي روحیه ساتي او تقویه کوي.[1]

څلورم پراګراف: په مشارکتي روش کې لاندې چارې ترسره کېږي

• رهبران افرادو ته فرصت ورکوي، چې هغوی په تعین شوي چوکاټ کې د رهبر پر لـورې فکر او حرکت وکړي.

• رهبر حدود مشخصوي او له افرادو غواړي چې هماغـو حـدودو پـه اړه فکـر او تصـمیم ونیسي.

• رهبر ستونزې معرفي کوي او د نظر غوښتلو وروسته د غوره نظریې مطابق په ګډه پرېکـړه کوي.

• رهبر یوه مشکوکه پرېکړه وړاندې کوي چې د رهـبر لپـاره د بدلون وړ ده. ولـې غـواړي چې افراد د سالم فکر کولو په لوري سوق کړي.

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

پنځم 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 تـه راجع کـړي او هغـوی د دې پـه اړه فکـر وکـړي، کېدای شي چې رهبر د هغوی نظر ومني او یا یې رد کړي.

---

[1] . ببرک احمدزی، تیوري هاي رهبري و مدیریت علمي، ۱۳۵ او ۱۳۶ مخونه

• امکان لري چې رهبر نهایي پریکړې د ټولو سره یوځای غوره کړي.

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

شپږم پراګراف: د مشارکت نظریې

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

الف) عدم قدرت: د کار او د هغه چاپېریال سره د افرادو د زړه تورېدو، 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 توانایي 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 اوسنۍ مطالعه ښیي 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 تقریباً برابر وي. همدارنګه بلاک وایي چې مشارکت د پلارتوب په شان دی. لکه چې یو نفر پلار وي او د نورو د بهبود مسولیت 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.[4]

---

[1]. هماغه، ۱۳۷ مخ

[2]. Social Mobiling

[3]. Peter Block

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

اووم پراګراف: د مشارکتي رهبرۍ ګټې

۱. تر لاس لاندې ګډون او مشارکت په کارونو کې د هغوی د ډېر مصروفه کېدلو او د رضایت، خوښۍ او هڅونې لامل کېږي[1] 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.[۲]

۵. په داسې یو ټیم کې چې کافي تجربه لرونکي او لېواله غړي ولري، یو ښه روش دی؛ ځکه چې کارکوونکو سره کافي پوهه موجوده وي ترڅو کارونه په ښه شکل پرمخ یوسي.[۳]

اتم پراګراف: د مشارکتي رهبرۍ زیانونه

۱. مشارکتي رهبري یو لړ مطلوبو شرایطو پورې تړلې، په دې معنا چې کارکوونکي د ډېرو تجربو 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 فرضیه کېدای شي همېشه سمه نه وي.

۳. د ځینو غړو له نظریاتو څخه چې کله په عمل کې کارول وانخیستل شي؛ نو له سازمان سره یې لېوالتیا له منځه ځي.[٤]

۴. په دې نظریه کې کارکوونکو ته وخت ورکول کېږي او کله امکان لري چې تصمیم د ستونزو سره مخ کړي؛ ځکه چې له یوې خوا وخت ضایع کېږي او له بلې خوا تصمیم ځنډ سره مخ کېږي؛ سازما باندې بده اغېزه ښندي.

---

[1] . Paul Newton,Leadeship theories(Leaderships Skills), p.39

[۲] . محمد بشیر بهرامي ، اداره او مدیریت، ٦٣ مخ

[3] .Paul Newton, Leadeship theories (Leaderships Skills), p.39.

[٤] . محمد بشیر بهرامي ، اداره او مدیریت، ٦٣ او ٦۴ مخونه

نهم پراګراف: د مشارکت پایلې

کرت لوین چې مشهور امریکایي عالم دی څېړنې یې دا واضح کړه، هغه بدلونونه چې خلکو پورې اړیکه ولري او هغوی ته په کې ګډون ورکول شي؛ نو د هغوی لېوالتیا او علاقه د بدلون په لوري زیاتېږي او د توافق لاره خپلوي. د دې اصل پر بنسټ مشارکت د بدلون یو اصل دی او له دې لارې څخه خلک دې ارمان ته رسېږي او بدلون په خپله منځ ته راوړي او د بدلون سره خپل شته محدود شیان په نامحدودو اوریېدل شویو غوښتنو تبدیلوي. [1]

درېیم جز: خپلواکه رهبري laissez –faire or Delegative leadership

دا د رهبرۍ عدم مداخله روش دی او په دې روش کې رهبر په کامل ډول پر خپل ټیم باور لري او هغوی په خپلو دندو ترسره کولو کې ازاد پریښودل کیږي.[2] عموماً په دې روش کې د رهبرانو لخوا لاس لاندې کسانو ته لېره لارښوونه او ډېر آزادي ورکول کیږي.

له دې ډول روش څخه په لاندې مواردو کې ګټه اخیستل کیږي:

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

۲. افراد کولای شي چې په خپلواکه ډول تصمیم ونیسي.

۳. افراد سازمان ته کاملاً ژمن وي.

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

۵. افراد هڅاند، نوښت او خلاقیت ولري.

خپلواکه رهبري دې ته پاملرنه کوي چې خپله افراد سپارل شوي دندو په اړه غوره تصمیم نیونه وکړي او د تفویضي رهبرۍ (هغه رهبري چې رهبر واکونه پیروانو ته سپاري) یوه نمونه ده.

---

[1] . ببرک احمدزی، تیوري های رهبری و مدیریت علمی، ۱۳۵ - ۱۳۹ مخونه

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

خپلواکه روش ته کېدای شي اختیاري روش نوم ورکړو، په دې روش کې رهبر ډېره پاملرنه دې ته کوي چې د افرادو وړتیاوې پرمختګ وکړي او اکثره د امورو تطبیق افرادو ته پرېږدي، ځکه رهبر باور لري چې په افرادو کې وړتیاوې موجود دي او متیقین دي چې افراد کولای شي په ښه شکل تصمیم نیونه وکړي.

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.[۱] په دې روش کې رهبر د همغږي کوونکي رول لوبوي.[۲]

لومړي پراګراف: د خپلواکې رهبرۍ ګټې

۱. د کارکوونکو د پوهې او تجاربو څخه ګټه اخیستل کېږي.[۳]

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 بریاوو انګیزه په کارکوونکو کې ځواکمن وي دا یو ګټور روش دی.[٤]

دویم پراګراف: د خپلواکې رهبرۍ نمګړتیاوې

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 ځینې افراد خپل شخصي منافع د ټیم او ډلې له منافعو څخه غوره وګڼې.[٦]

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

---

[۱]. ببرک احمدزی، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۱۳۹ - ۱۴۰ مخونه

[۲]. محمد بشیر بهرامي ، اداره او مدیریت، ٦۴ مخ

[۳]. نثار احمد مصلح، د مدیریت بنسټونه، ۱۵۷ م

[٤]. محمد بشیر بهرامي ، اداره او مدیریت، ٦۴ مخ

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

[٦]. محمد بشیر بهرامي، اداره او مدیریت، ٦۵ مخ

۴. په دې طريقه کې تر لاس لاندې کارکوونکو په فعاليتونو کې خپل سري ښکاره کېږي، ځکه چې په منظم ډول څارنه موجود نه وي.[1]

آيا کولای شو د پورته روشونو ګټو او نيمګړتياوو په اړه فکر وکړو؟

پايله دا ده چې رهبران او مديران د سازمانونو د مديريت لپاره حالاتو او شرايطو ته په نظر کې نيولو سره يو د پورته روشونو څخه غوره کړي. لکه څرنګه چې آمرانه او د هغه کارونه ځان ته ځانګړي شرايط لري؛ د بېلګې په ډول کله ستونزمن حالت او دنده عاجله وي او افراد د دندې له نوعيت سره نا اشنا وي په دې صورت کې دا يواځينی ښه روش دی د رهبرۍ لپاره چې ترې کار واخلي.

خو که چېرې دا روش د رهبرۍ د کارولو بنسټ شي؛ نو بيا افراد د دغه سازمان او رهبر سره تر ډېره پورې نه وي. په ضمن کې د کار سره لېوالتيا او علاقمندي له منځه ځي. استعدادونه يواځې دا چې 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 آمرانه روش برعکس ډېرې مزاياوې لري. په دې روش کې رهبر په کارکوونکو ډېر اعتماد لري؛ له هغوی سره مشوره کوي او له همدې طريقه استعدادونو ته وده ورکوي او برياوو ته رسېږي. آزاد يا بې پروا روش لکه څرنګه چې ليدل کېږي په تعليمي او تخصصي-سازمانونو کې ګټور وي او هغه هم د هغه اړخه چې روزونکي د کار او مسوليت په پېژندلو سره د چارو د پرمخ بيولو سره د رهبر په مرسته په آزاد ډول پلانونه جوړوي؛ په نور سازمانونو کې دا ډول روش ډېرې ستونزې له ځان سره راوړي. کرت لوين په يوه په زړه پورې څېړنه کې د رهبرۍ تعريف او روشونو د تعين په اړه ؛ د رهبري نور انواع يې هم مشخص کړل، خو دغه لومړنۍ مطالعه يې ډېره اغېزمنه وه. د لوين په کار کې د رهبرۍ درې عمده روشونه چې پورته ذکر شول پېژندل شوي دي. په دغه څېړنه کې يو شمېر محصلين په درې ډلو وويشل شول. يوه ډله د قدرت طلبانه (آمرانه) روش؛ بله ډله په ډيموکراتيکه روش او دريېمه ډله په روش د آزاد منشاء نه رهبري کېدل. بيا هغوی (محصلينو) ته مشخصې پروژې ورکړل شوې او د هغوی رويې د رهبرۍ د مختلفو روشونو ځواب لپاره مشاهده شو.

---

[1] . نثار احمد مصلح، د مديريت بنسټونه، ۱۵۷ - ۱۵۸ مخونه

کرت لوین د هر یو روش په اړه داسې وویل: قدرت طلبانه رهبري (آمرانه)؛ په دې اړه ټاکلې غوښتنې چې کوم کار باید ترسره شي؛ کله باید ترسره شي اوڅرنګه باید ترسره شي چمتو کوي. همدارنګه د رهبر او پیروانو ترمنځ یو مشخص تفکېک موجود دی. قدرت طلبه رهبران په مستقل ډول پریکړې کوي او د نورو له نظریاتو څخه استفاده نه اویا ډېر لږه کوي. کرت لوین او مرستیالیان یې وموندل چې د قدرت طلبانه رهبرۍ لاندې پریکړو کې د نوښتونو او ابتکاراتو مخنیوی کېږي او ډېر لږ موجود وي د رهبرۍ د دې روش څخه سوء استفاده معمولاً د دیکتاتوري په شکل ترسره کېږي؛ خو دغه ډول رهبري چې کله د ډلو د تصامیمو لپاره ډېر لږ وخت وي او یا رهبر د ډلې د ټول غړوڅخه ډېر پوه وي؛ ډېره ښه طریقه ده.

مشارکتي رهبري (دیموکراتیک): لوین دې پایلې ته ورسیده چې مشارکتي (دیموکراتیک) رهبري په ټولیز ډول د رهبرۍ ډېر اغېزمن روش دی. دیموکراتیکه رهبري د ډلو غړو ته لارښوونه کوي اوخپله د ډلو په کار کې ګډون کوي او هڅه کوي چې د نورو نظریات مطرح شي. د لوین په څېړنه کې هغه محصلین چې په دې ډلو کې یې شتون درلوده په نسبت د هغو چې د آمرانه په ډله کې ول د هغوی ګډون یا پریکړو په اړه د کېفیت له نظره ډېر لوړ ول.

د مشارکت رهبران د ډلې غړي په پریکړو کې د ګډون لپاره هڅوي خو په پریکړو کې د وینا آخري حق د ځان لپاره ساتي. د ډلې غړي ځان په کار کې دخیل ګڼي؛ ډېر انګیزه او نوښتونه لري.

آزاد رهبران – د کرت لوین ټیم وموندە هغه محصلین چې په دې ډله کې موجود ول د دوه نورو ډلو په پرتله ډېره کمه اغېزمنتیا درلوده. همدارنګه هغوی له رهبر څخه ډېره تقاضا درلوده؛ لږ خوځښت یې درلوده او په مستقل کار باندې قادر نه ول. آزاد 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؛ کولای شي چې اغېزمن وي؛ خو غالباً د انګېزې په کمښت او ضعیفو رولونو سره سرته رسېږي.[1]

په نتیجه کې ویلی شو چې، 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 آمرانه روش څخه په ستونزمنو

---

[1]. ببرک احمدزی، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۱۴۰ -۱۵۲ مخونه

حالاتو (مغلقو مسایلو) او کله چې موخه او د هغه لاس ته راوړل د رهبر لپاره اړینه وي او باید پریکړه وکړي او افرادو باندې یې ومني او په دغه 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 کولای شي چې په مسایلو او موضوعاتو کې د افرادو سره ګډون او مشوره وکړي.

له آزاد روش څخه په هغه وختونو کې چې افراد د سازماني مسایلو سره بشپړ اشنا وي او کولای شي چې خپل مسولیتونه؛ په خپله حل کړي او یا د رهبر حضور په وظیفوي مسایلو کې لږ محسوسیږي. رهبر ډېر لږ او یا هېڅ په تصامیمو کې ګډون او مداخلت نه کوي، یو سپارښتنه په دې اړه دا ده چې د دغه روش استعمال یواځې په مسلکي او تحصیلي سازمانونو کې اغېزمن وي؛ ځکه چې د منځنۍ او عملیاتي کچې مدیران کولای شي خپلې ستونزې حل کړي او د دغه ډول سازمانونو رهبران یواځې د افرادو څخه ملاتړ کوي او د رهبر کار د راپورونو اخیستل او یا مختلف کنټرولونه د دندو له بهیرونو څخه وي.[1]

هر روش کامیابه روش دی؛ خو چې په مناست وخت او ځای کې ورڅخه ګټه واخیستل شي. کله چې غیر مناسب روش له د خلکو له غیر مناسب ګروپ سره ګټه واخیستل شي؛ نو هم به د ټیم رهبر او هم کارکوونکي له سختو ستونزو سره مخامخ کړي. لکه څرنګه چې ګروپ د وخت په تېرېدو سره بدلیږي؛ نو همداسې د رهبرۍ روش هم د ګروپ په بدلیدو 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]

کله چې تاسې د خپلې رهبرۍ اغېزمنتیا تحلیل پیل کوئ؛ مخکې له دې چې د خپلې رهبرۍ داخلي روش وازمایئ؛ خپل چاپېریال وګورئ، نوموړې موضوع په اړه کېن بلانچارد یوه ماډل رامنځته کړي د حالتي رهبرۍ په نوم او په هغې کې یې دا واضحه کړي، چې د اغېزمنې رهبرۍ لپاره باید حالت په نظر کې ونیول شي او ځای ورسره همااغه عیار شي.[3]

---

[1]. هماغه، ۱۴۳ مخ

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

[3]. Peter A. Topping (2002). Managerial Leadership, Copyright by Mcgraw-Hill Companies Inc, United States of Amrica, p3

[1]

پایله

رهبري د سازمانونو مدیریت لپاره یو اړین ضرورت او مؤثر روش ګڼل کیږي. رهبري لکه څرنګه موږ مطالعه کړه یو له هغه روشونو څخه ده، چې په نورو اغیزه ښندي; نو له دې ځایه څخه پوهیږو هغه شخص چې د رهبرۍ په مقام کې قرار لري باید د رهبرۍ په علم او هنر باندې سمبال وي. د رهبرۍ په اړه مختلف نظریات ارائیه شوي چې د دغو نظریاتو مطالعه او زده کړه د رهبرۍ په پېژندنه او رهبر کېدلو باندې خاص اثر لري.

رهبر کېدل موروثاتي نه دي، بلکې شخصیتي ځانګړتیاوې دي، باید هغه زده کړې، تجر به یې کړې چې همدا د دې لامل کیږي چې شخص رهبر شي. د رهبرۍ د هرې نظریې مطالعه کول او عمل پرې کول نورو ته دا زمینه مساعدوي چې څرنګه ښه رهبري ترسره کیږي او په حساسو حالاتو کې څه ډول رهبریت او مدیریت وکړل شي.

نو که وغواړو چې غوره رهبر واوسو باید د رهبرۍ په تیوري ګانو باندې پوه شو چې ځینې یې په پورتنې څپرکي کې تر بحث لاندې ونیول شو.

---

[1].https://www.google.com/search?rlz=1C1GGRV_enAF839AF839&tbm=isch&q=leadership+styles&chips... / ۲۰۱٦/۹/۳۱ وخت ۵۰: ۱۱ ماسپښتن ورځ شنبه تاریخ

پوښتنې

۱. تیوري څه ته ویل کیږي واضح یې کړئ؟

۲. د لوی سړي تیوري کومې تیوري ته ویل کیږي واضح یې کړئ؟

۳. توماس کارلایل د لوی سړي تیورۍ په کوم نظر لري؟

۴. د رهبر شخصي ځانګړتیاوو تیوري په څه معنا؟

۵. د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه رالف استاګدیل لومړنۍ څېړنه کې د کومو ځانګړتیاوو څخه یادونه وکړه؟

۶. د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه رالف استاګدیل په خپل دویمه څېړنه کې د کومو ځانګړتیاوو څخه یادونه وکړه؟

۷. د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه مان څه نظر درلود او په خپله څېړنه کې د کومو ځانګړتیاوو څخه یې یادونه وکړه؟

۸. د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه د لرد، الیګر او دي وادر څېړنې څه نظر درلود او د کومو ځانګړتیاوو یادونه یې سره وکړه؟

۹. د رهبرۍ ځانګړتیاوو په اړه د کرک پاتریک او لاک نظر څه و؟

۱۰. د رهبرۍ ځانګړتیاوو (خصلتونو) په اړه د هرسي او بلانچارډ نظریات واضح کړئ؟

۱۱. د زیګرو، کمیپ او بادر څېړنې د رهبرۍ په اړه واضح کړئ؟

۱۲. د رهبرۍ له ځانګړتیاوو څخه هوښیاري، پر ځان باور، عزم، ربښتینولي او ټولنیز والی تشریح کړئ؟

۱۳. د مهارتونو تیوري توضیح کړئ؟

۱۴. د رویې تیوري کومې تیوري ته ویل کیږي توضیح یې کړئ؟

۱۵. آمرانه رهبري تعریف او ځانګړتیاوې واضح کړئ؟

۱۶. ولي ځینې خلک آمرانه رهبري خوښوي او ورڅخه ګټه اخلي؟

۱۷. د آمرانه رهبرۍ ګټې کومې دي؟

۱۸. د آمرانه رهبرۍ زیانونه کوم دي؟

۱۹. مشارکت څه معنا ورکوي؟

۲۰. مشارکتي رهبري تعریف کړئ؟

۲۱. د مشارکتي رهبرۍ صفات یا ځانکړتیاوې کومې 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؟
۲۶. د مشارکت پایلې 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؟

اخځلیکونه

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

2. Christian, Harrison(2018). Leadership Theory and Research, School of Business and Enterprise, Hamilton, UK, University of the West of Scotland.

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

4. https://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%88

5. Robert Palestine(2009).From Leadership Theory to Practice, Published by Rowman & Littlefield Education, United States of America, p.

6. Stogdill, R.M.(1948). Personel Factors Associated with Leadership, Journal of Psychology, Vol, 25

7. Kirk Patrick, S.A. & Locke, E.A(1992). Leadership: Do Traits Matter?, The Executive, Vol.5.

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

9. Zaleznik, A., Managers and Leaders(1977). Are They Different?" , Havard Business Review, Vol.25.

10. Mann, R.D(1959). A Review of the Relationship Between Personality and Performane in Small Groups, Psychological Bulletin, Vol,56.

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

12. DOUGLAS ZIMBANGO ,LEADERSHIP THEORIES(2013). AN INVESTIGATION INTO THE APPLICATION OF LEADERSHIP THEORIES AMONG CHIEF EXECUTIVE OFFICERS OF ZIMBABWE STOCK EXCHANGE LISTED COMPANIES, 2013, ZIMBABWE OPEN U ، NIVERSITY.

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

14. Gerorg R.Goethals, Georgia J.Sorenson, James MacGregor Burns(2004). Encyclopedia of Leadership Californea, published by Berkshire publishing group LLC.

15. Andrew J.Dubrin, Leadership Research finding, Practice and Skills, Rochester Institute of Technology, Fifth edition.

16. Peter A. Topping (2002). Managerial Leadership, Copyright by Mcgraw-Hill Companies Inc, United States of America.

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

۱۸. افجه سید علي اکبر (۱۳۵۸ ل). مدیر اسلامي باید از صفات رهبي هم برخوردار باشد، ایران، روزنامه کیهان.

۱۹. بهرامي محمد بشير (۱۳۹۵ ل). اداره او مديريت، لومړي چاپ، کابل، انتشارات قلم.
۲۰. ژباړه: حيدري شمشاد(۱۳۹۶ ل). د مشرتوب او ستراتيژۍ لارې(د چينايي ښوونکو پندونه)، لومړي چاپ، جلال آباد، مومند خپرندويه ټولنه.
۲۱. شريعتمداری مهدی (۱۳۹۱ ل). اصول و مباني مديريت ، تهران: کوهسار.
۲۲. عباس زادگان سيد محمد (۱۳۹۲ ل). مباني اساسي در سازماندهي و رهبري، څلورم چاپ، تهران، شرکت سهامي انتشار.
۲۳. مصلح نثار احمد (۱۳۹۵ل). د مديريت بنسټونه،دريم چاپ، ننګرهار، ګودر کتاب پلورنځی.

شپږم څپرکی

د رهبرۍ اخلاق (Leadership Ethics)

لنډیز

د رهبرۍ اخلاق د تل لپاره موجود ول، خو په دې وروستیو کې دې مفهوم سیستماتیک پاملرنه جلب کړې ده. له پخواني یونان څخه سیاسي فیلسوفانو او له منځنیو پېړیو څخه دیني علماوو د رهبرۍ په اړه اکثره د تقوا او اخلاقو څخه یادونه کړې ده.[1]

ښه اخلاق د هر انسان لپاره مهم دي او همدارنګه د تل لپاره د رهبرۍ په زړه کې ځای لري او د اخلاقي رهبرۍ برابرول د هر رهبر تر ټول غوره دنده ده[2] همدارنګه یو سازمان (که دولتي وي او که غیر دولتي) رهبر او کارکوونکو ته ډېر اړین دي؛ ځکه چې ښه اخلاق او ښه رویه په حقیقت کې د صمیمیت، دوستۍ، مرستې او د ښو اړیکو سبب ګرځي او د ګروپي یا ټیمي کار لپاره لاره هواروي. که د کارکوونکو رویه له اخلاقي اصولو سره سمه وي، د خلکو په زړونو کې ځای نیسي-او د خلکو له خوا یې درناوی کېږي. که رهبران د ښو او نیکو اخلاقو خاوندان وي، د کارکوونکو لېوالتیا له هغوی سره زیاتېږي او لارښوونې یې په سمه توګه ترسره کوي. په پای کې ویلی شو، چې د اخلاقي اصولو په پام کې نیول، د کارکوونکو د ملاتړ ترلاسه کولو تر ټولو ښه لاره ده چې په دې توګه کولای شو ډېر لوی معنوي ځواک تر لاسه کړو او سازمان د ټاکل شوو موخو د تر لاسه کولو پر لور رهبري کړو.

همدارنګه د اسلام له نظره هم د اخلاقي اصولو په پام کې نیول د ټولو لپاره ضروري دي، په ځانګړې توګه د لوړ پوړو چارواکو لپاره ډېر ټینګار کېږي. په سازمانونو کې د اخلاقي اصولو په پام کې نیول د مسؤولینو او کارکوونکو په اړیکو کې ښه والی راولي او کارکوونکي ناسم رویه او درغلۍ ته نه پرېږدي. سربېره پر دې اخلاقي اصول ځینې ناوړه عادتونه لکه کینه، بخل او غوسه چې د بې

---

[1] .Deborah L. Rhode(2006). Moral Leadership(The Theory and Practice of Power, Judgment, and Policy), United States of America, Published by Jossey-Bass, p. 1

[2].Jay A. Conger & Ronald E. Riggio (2007) .The Practice of Leadership (Developing the next generation of leaders), California, Published by Jossey Bass Incorporation , P. 168

اتفاقي اصلي لاملونه دي له منځه وړي. دغه ناوړه عادتونه نه يواځې د کارکوونکو ترمنځ د اړيکو د ترينګلتيا لامل ګرځي؛ بلکې د مسؤولينو او کارکوونکو اړيکې هم زيانمنوي، چې په دې توګه د کار په پايلو ناوړه او منفي اغېزه ښندي.

لومړی مبحث: د اخلاقو پېژندنه

د لويديځ سنتي نظريې له مخې د اخلاقي تيوری نظريې پرمختګ تاريخي سير ارسطو (۳۲۲-۳۸۴) قبل الميلا او افلاطون (۴۲۷-۳۴۷) قبل الميلاد ته رسېږي.
اخلاق عربي کليمه دی، چې د خلق جمع دي او د انسان د باطني (دنني) صورت په معنا ده، چې د خوی او سيرت په نوم هم يادېږي او دغه خوی او سيرت انسان د کارونو سرته رسولو ته اړ باسي، بې له دې چې فکر او سوچ ته اړتيا ولري.
اخلاقو ته په انګليسي کې (Ethics) ويل کېږي او خپل ريښې د يوناني کليمې (Ethos) کې لري او په عرف(Customs)، سلوک (Conduct) يا سيرت(Character) باندې ژ باړل کېږي.
اخلاق هغه ډول ارزښتونو او معنوياتو پورې اړه لري چې يو فرد يا ټولنه يې خوښ او مطلوب وګڼي.
همدارنګه اخلاق د افرادو فضيليت او د هغوی انګېزې پورې اړه لري. اخلاقي تيوري د قواعدو يا اصولو يو سيستم برابروي کوم چې موږ ته په تصميم نيونه کې لارښوونه کوي، چې په يو مشخص حالت کې څه سم او څه ناسم دي.[1]
غربي فلسفه[2] د اخلاقو د علم په پېژندنه کې د انسان باندني يا ظاهري کړو وړو او کارونو ته پاملرنه کوي. د هغوی په نظر اخلاق د يو شخص ښه سلوک دی.

---

[1] . Northouse, Peter G., “Leadership” Theory and Practice, p. 330

[2] . **فلسفه:** فلسفه د زده کړې يو داسې ډګر دی، چې بېلابېل نور ډګرونه لکه ښکلا پېژندنه، علم پېژندنه اخلاقيات، منطق او مېټافيزيک په ځان کې رانغاړي، په فلسفه کې خلک داسې پوښتنې کوي. لکه آيا په کايناتو کې لوی قدرت شته، بل دا چې د حقيقت ښه يا طبيعت څه شی دی، آيا په رښتيا علم څوک ترلاسه کولای شي، عقل څه شی دی، هغه څه دی چې د اعمالو ښه او بد پر څرګندېږي. په فلسفه کې تر ټولو بنسټيز شي دليل او استدلال دی، چې د دغو پوښتنو په هکله منطق ته وده وکوي. که څه هم چې د فلسفې د ميتودولوژی اصلي مقصد نه بدلېدونکي دي. دا چې کوم شي ته د فلسفې په سترګه بايد وکتلای شي په خپله يو فلسفي بحث دی او دا په بېلابېلو فلسفي فرهنګونو او ټولنو کې خورا توپير لري.
د *فلسفې* وييکه د لرغونې يوناني ژبې د لغت) "*فيلو-سوفيه*"Φιλοσοφία *(*نه اخيستل شوې چې معنا يې ده د "پوهې سره مينه" او يا د حکمت سره مينه او يا هم د "حکمت يا پوهې ملګري"
د نور تفصيل لپاره دې وکتل شي:

همدارنګه ځینې پوهانو اخلاق په اصل کې د یو شخص دننني یا نفساني صفات ګڼلي دي، چې په باندنیو اعمالو کې ښکاره کېږي.

د اخلاقو څخه هدف هر ډول داخلي (نفساني) صفات دی، چې د ښو او بدو کارونو د سرته رسولو لامل کېږي.

اخلاق یو ټولنیز کار دی، په دې معنا چې شخص باید په ټولنه او اړیکو کې ریښتینی او صادق و اوسي او دغه صفتونه باید د مسئولینو (مور او پلار او ښوونکو) څخه زده کړي او په ټولنه کې یې رعایت کړي.

د صوفیانو په نظر: د اخلاقو علم هم د انسان روحي حالاتو (نفساني صفتونو) او هم د انسان دظاهري (باندني) سلوک او کړو وړو پېژندنه ده.[۱]

دویم مبحث: د رهبرۍ اخلاقو پېژندنه

د رهبرانو اخلاقي ښېګڼې د مختلفو پېړیو د تحلیل یو عنوان دی، له پخوانیو وختونو څخه تاریخ پوهانو لکه هېروډوټوس، پلوټرچ او سوېټونیوس د شخصیت پیاوړتیاوو په اړه کوم چې رهبر له خپل پیروانو څخه جلا کوي، تر بحث لاندې نیولي دي.[۲]

د رهبرۍ اخلاق په مختلفو طریقو سره تعریف شوي دي او په تعریفونو کې اکثره ارزښتونه، ځانګړتیاوې او رویې لیدل کېږي. کله چې د اخلاقي رهبرۍ په اړه پوښتنه کېږي؛ نو په یوه څېړنه کې د سازمان مشرانو د مختلفې رویې، ارزښتونه او انګیزې مشخصې کړې. لکه ریښتینولي، د اعتماد وړ، سخاوت، غوره والی. یو کلیدي ځانګړنه د رهبر هڅې دي، چې د نورو په اخلاقي رویو باندې اغېزه وښندي. لکه د اخلاقو اهمیت په اړه بیانیه ورکول، د سازمان غړو ترمنځ د اخلاقي

---

https://ps.wikipedia.org/wiki/%D9%81%D9%84%D8%B3%D9%81%D9%87 وخت ۱۱:۳۵ ماسښتن ورځ جمعه تاریخ ۲۰۱٦/۹/۳۰

[۱] . ببرک احمدزی ، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۲۸۲ - ۲۸۳ مخونه

[2] . Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson, Mary Uhl-Bien (2011).The Sage Handbook of Leadership, London , Published by SAGE Publications Ltd, p. 229

سپارښتنو خپرول، د رويې اخلاقي نمونه(ماډل) چې نورو ته يو څرګنده بېلګه وښودل شي. لکه د اخلاقي رويې په وسيله د کړنو ارزيابي او غير اخلاقي رويو باندې انتقاد نيول يا مجازات ورکول.[1]

په رهبرۍ کې اخلاقو څخه هدف دا دی چې رهبران څه کوي او دوی څوک دي او دا د رهبرانو د رويې او فضيليت له طبعيت څخه معلومېږي. د تصميم نيونې په هر حالت کې اخلاقي مسايل په ضمني يا صريح ډول شامل وي او په ورکړل شوو شرايطو کې څرنګه هغوی ځواب ورکوي او کوم ډول حل لارې وباسي د هغوی اخلاقو په وسيله يې لارښوونه کېږي.[2]

اخلاقو او اخلاقي مسايلو ته پام کول د انساني او اسلامي ژوند اړتيا ده، د ژوند په چاپېريال کې د غير اخلاقي، غير قانوني او غير مسولانه کړنو زياتوالی او د ژوند د شکل سختېدل د اخلاقو د رهبرۍ بحث ته د نظر خاوندانو او پوهانو پاملرنه اړولې ده.

په آسماني دينونو او په ځانګړي ډول د اسلام په مبارک دين کې د اخلاقو او د نورو سره په کړو وړو کې د انساني آدابو په رعايت ډېر تاکيد او هڅونه شوې، چې له دې څخه د اخلاقو مقام او ارزښت معلومېږي. رسول الله صلی الله عليه وسلم د خپل بعثت فلسفه د اخلاقو پوره کول او پراخول ګڼي او فرمايي:

ژباړه: (زه نه يم رالېږل شوی، مګر د دې لپاره چې نيک اخلاق پوره کړم).

په عمل کې يې هم په همدغه ډول سلوک ترسره کاوه، چې الله جل جلاله هغه تمجيد او ستايلی دی. د توحيد د مسايلو لکه لمونځ او ذکات ترڅنګ د ښې او نيکې وينا او کړنو سرته رسول د انسان په ټولنيزو اړيکو کې ډېر ارزښت او اهميت لري.[3]

دريم مبحث: د اخلاقي رهبرۍ اصول

اخلاقي ارزښتونه هغه دي، چې د هغې په وسيله معلومېږي چې کوم کارونه ښه او کوم کارونه بد دي، ښه کارونه بايد ترسره شي او له بدو څخه بايد ځان وساتل شي.

اخلاق د انسان روحي او باطني (داخلي) صفات او هم د شخص ظاهري اعمال دي، په خلکو باندې د نفوذ ښندلو لپاره يوه لاره د رهبر اخلاق دي، چې د هغه په وسيله کولای شي د هغوی

[1] . Gary Yukl(2013). Leadership in Organizations, Eighth Edition, Published by Pearson Education Inc publishing as Prentice Hall, United States of America, p. 178

[2]. Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p. 330

[3] . ببرک احمدزی، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۲۸۲ مخ

په منځ کې ډېر محبوبیت پیدا کړي. په دې بحث کې لولو چې رهبران د کومو اخلاقي اړخونو په واسطه کولای شي په خلکو باندې خپل اغېز زیات کړي، ترڅو د هغوی توجه خپل ځانته جلب کړي. په نورو باندې د اغېز لپاره یو لامل د اخلاقي اصولو رعایت دی، هغه اصول چې مشر- یا رهبر یې باید په خپلو پریکړو او کړو وړو کې مراعت کړي.

د رهبرۍ د مسایلو څېړونکي او یوهان لکه کاواناق او کارل په دې باور دي چې د رهبرانو اخلاق (اخلاقي اړخونه) د دې لامل کېږي چې په ادارو کې د هغوی نفوذ زیات کړي.[۱]

په دې مبحث کې موږ لومړي د اخلاقي رهبرۍ پر پنځو اصولو باندې بحث کوو چې د دې اصولو اصلي مرجع ارسطو دی او بیا پر ځینو نورو اصولو هم بحث کوو. د دې اصولو ارزښت په مختلفو برخو کې لکه طبي اخلاقو، تجارتي اخلاقو، مشاوري اروایوهنه او په تعلیمي رهبرۍ کې تربحث لاندې نیول کېږي.[۲] همدارنګې دا اصول د یوې سالمې اخلاقي رهبرۍ پرمختګ لپاره اساس تشکیلوي او عبارت له: درناوي، خدمت، عدالت، ریښتینولي او له اتحادیې جوړولو څخه دي.

۱. اخلاقي رهبران نورو ته درناوی کوي

فیلسوف ایمانول کانټ[۳] (۱۸۰۴-۱۷۲۴ز) داسې نظر وړاندې کړ (له نور سره په درناوي چلند کول زموږ دنده ده). هغه رهبران چې نورو ته درناوی لري دوی ته هم نور خلک درناوی کوي. درناوي څخه مطلب د نورو په نظریاتو باور کول دي او هغوی سره انساني برخورد کول دي. لکه

---

۱. هماغه، ۲۸۳ مخ

2 . Kitchener, K. S. (1984). Intuition, critical evaluation, and ethical principles: The foundation for ethical decisions in counseling psychology. *Counseling Psychologist, 12*(3), p.43

3 . Immanuel Kant

څرنګه چې بیوچمپ او بووي[۱] (۱۹۸۸ز) وړاندیز وکړل چې موږ باید د نورو افرادو ارزښتونو او تصامیمو ته درناوی ولرو.[۲]

برنز[۳](۱۹۷۸ز) وړاندیز وکړ چې رهبران باید پیروانو ته د هغوی اړتیاوو، ارزښتونو او اهدافو په اړه روزنه ورکړي او له پیروانو سره مرسته وکړي چې نوموړي مسایل د رهبر له اړتیاوو، ارزښتونو او اهدافو سره یې یوځای کړي. له درناوي څخه مطلب دا دی چې یو رهبر باید تر لاس لاندې کسانو ته ښه غوږ ونیسي، خواخوږي ورسره ولري او د هغوی مخالفو نظریاتو تحمل ولري یعنې تر لاس لاندې کسانو سره داسې چلند وشي چې د هغوی باورونه، شخصیتونه او ارزښتونه وساتل شي. کله چې رهبر لاس لاندې کسانو ته درناوی ښیي؛ نو لاس لاندې کسان په خپلو کارونو کې د پیاوړتیا احساس پیدا کوي. که په لنډ ډول ووایو؛ نو د رهبر درناوي څخه مطلب دا دی چې رهبر نورو ته په ارزښت قایل وي.[٤]

۲. اخلاقي رهبران نورو ته خدمت کوي

رابرت ګرین لیف[۵] د لومړي ځل لپاره خدمتګاره رهبري د مدیریت د نویو پروسو په تیوری کې بیان کړه. په (۱۹۷۰) زیږدیز کال کې ګرین لیف د (٦٦) کلونو په عمر یې خدمتګار د رهبر په شان(*The Servant as Leader*) ډېرې مقالې او کتابونه چاپ کړي، له هغه وخت د یو نیم میلیون څخه زیات د هغې کتابونه او مقالې کاپیانې په نړیواله کچه خرڅ شوي. په کراره کراره خو په یقینې ډول سره د ګرین لیف لیکنې د خدمتګار رهبری په اړه یو ژور او دوامداره اغېزه پر رهبرانو،

---

[1] . Beauchamp and Bowie

[2] . Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (1988). *Ethical theory and business* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. P.37

[3] . Burns

[4] . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p. 342

[۵] . **رابرت ګرین لیف (Robert K. Greenleaf)**: رابرت ګرین لیف په ۱۹۰۴زیږدیز کال د امریکا د انډیانا په ایالت کې زیږیدلی او په ۱۹۹۰زیږدیز کال کې ومړ. نوموړي د خدمت کولو رهبری د نوي غورځنګ یا تحریک بنسټ ایښودونکی دی. د خپل ژوند په وروستیو ۴۰ کلونو کې یې د مدیریت، پرمختګ او زده کړې په هکله څېړنې وکړې.د ګرین لیف د مهمو کارکردګیو څخه د خدمت کولو رهبری بنسټ ایښودل دی.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: http://en.m.wikipedia.org/wiki/Robert_K._Greenleaf وخت ٦:۳۰ ماښام ورځ جمعه تاریخ ۲۰۱٦/۱۰/۲۸

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 وایي، چې خدمتګار رهبر هغه دی چې لومړی خدمت کوونکي وي.[1]

په رهبرۍ کې دوه نور اخلاقي تیوري ګانې دي او یو له بله توپیر لري، چې د یو بنسټ ځان پورې اړه لري او د اخلاقي خودخواهی یا ځان طلبی (Ethica egoism) په نوم یادېږي او بل د نورو منافعو پوې تړلي چې د اخلاقي غیر خود خواهی یا بشردوستی (Ethical altruism) په نوم یادېږي. د خدمت اصل په څرګنده توګه د غیر خودخواهی یا بشر- دوستی یوه بېلګه ده او هغه رهبران چې نورو ته خدمت کوي سخې او غیر خودخواه دي، په خپل پلان کې یې د خپلو لاس لاندې کسانو ښېګڼه په لومړیتوبونو کې ځاي پرځای کړي وي. د کار په ساحه کې د غیرخودخواهی(سخاوت) خدمت کولو رویه کېدای شي په ځینو فعالیتو کې مراعت شي. لکه په ارزیابی کې، د نورو رویو په پیاوړي کولو کې، د ټیم په جوړولو او د ښاري رویو په جوړولو کې او داسې نورو.

د رهبرانو اخلاقي مسولیت چې نورو ته خدمت وکړي له نورو سره په مراقبت کې مهربانه اوسېدلو له اصل سره ډېره مشابه ده، مطلب څرنګه چې ډاکتران د خپلو ناروغانو مراقبت او د هغوی خدمت کوي؛ نو په همدې ډول رهبران هم باید نورو ته پاملرنه وکړي، د نورو په خدمت کې وي او د هغوی په اړه داسې تصامیم ونیسي کوم چې ورته ګټور وي او د هغوی ښېګڼې په کې ساتل شوي وي.[2]

۳. اخلاقي رهبران عادل وي

اخلاقي رهبران د عدالت او بې طرفی مسایلو ته ډېره پاملرنه کوي. تر خپلو لاس لاندې کسانو سره یو شان رفتار او چلند کول خپلو لوړ لومړیتونو کې ځای پرځای کوي. د عدالت تقاضا ده چې رهبران د بی طرفی مسایل د خپلو تصامیمو په مرکزي برخه کې ځای پرځای کړي. د یوې

---

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

[2] . Northouse, Peter G., “Leadership” Theory and Practice, pp. 342-343 From : Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (1994). *Principles of biomedical ethics* (4th ed.). New York: Oxford University Press.

قاعدې په توګه هېڅ‌ځا ته باید ځانګړې پاملرنه ونه شي په استثناء د دې چې د هغې خاص حالت یې تقاضا وکړي. کله چې افرادو سره په جلا جلا ډول چلند کېږي؛ نو د جلا رفتار حدود باید څرګنده او معقوله وي او ضرور باید پر اخلاقي ارزښتونو ولاړ وي.[۱]

د بېلګې په توګه په یو ورزشي ټیم کې هغه روزونکي(کوچ) غوره ګڼل کېږي کوم چې له نورو سره غوره او بې پرې چلند وکړي او لوبغاړي نه غواړي چې روزونکي له یو ځا سره د نورو په پرتله جلا رفتار وکړي، کله چې څوک له کمزوري بهانې سره تمرین ته ناوخته راځي؛ نو لوبغاړي د هغې داسې تادیب غواړي. لکه څرنګه چې په اصولو کې بیان شوي وي او دوی تادیب شوي وي. که کوم لوبغاړي د شخصي ستونزې له امله وقفه غواړي؛ نو له روزونکي څخه غوښتل کېږي، چې ورته وقفه ورکړي. لکه څرنګه چې نورو لوبغاړو ته ورکول شوي وي. بې له شکه ښه روزونکي هغه دي څوک چې ټولو سره یو شان چلند کوي او ټول لوبغاړي د ټیم برخه ګڼي، د دې سره سره لوبغاړي داسې یو روزونکي غواړي او خوښوي چې عادل او بې طرفه وي.

کله چې منابع او مکافات یا مجازات کارکوونکو ته ورکول کېږي رهبر په کې لوی نقش لري او هغه قواعدو څخه چې په دې برخه کې ګټه اخیستل کېږي او څرنګه تطبیق کېږي باید رهبر له عدالت او بې طرفۍ څخه کار واخلي یعني څوک چې د مکافاتو وړ وي مکافات ورته ورکړل شي او څوک چې مجازاتو وړ وي مجازات دې ورکړل شي او په دې برخه کې دې په جدي ډول له عدالت څخه کار واخلي.

بیوچمپ او بووي (۱۹۸۸ز) په وسیله مختلف عام اصول په ښه شوي، چې د همدې اصولو له مخې په یو سازمان کې باید د ګټو په ویش او مسولیت په اداء کولو کې عدالت په نظر کې ونیول شي(۱-۶) شکل وګورئ. همدارنګه دا اصول هغه علت ته شاره کوي چې ولې رهبران په سازمان کې شیان تقسیموي، په ورکړل شوو حالاتو کې کېدای شي یو رهبر تر لاس لاندې کسانو سره له یو مفرد اصل او یا د مختلفو اصولو له ترکیب څخه ګټه واخلي.

د دې لپاره چې د (۶-۱) شکل اصول ښه شرحه شي لاندې فرضي بېلګه وړاندې کوو:

ته د یو خصوصي موسسي مالک یې او (۱۰۰) کسه کارکوونکي درسره دنده ترسره کوي. په دې خصوصي موسسه کې یو نوی پوهنځی ایجادېږي او د دې پوهنځي د ریاست لپاره مختلف کارکوونکي درخواست کوي؛ خو یو کس باید د دې لپاره ونیول شي. هر کاندید د دې فرصت لپاره

---

[1] .Ibid , p. 344

مساوات غوښتونکي وي ترڅو د دې نوي پوهنځي رياست دنده ترلاسه کړي، يو له کانديدانو څخه په نږدې وخت کې خپل پلار له لاسه ورکړی او د ټول کورنۍ مسوليت يې ور په غاړه دی(انفرادي اړتيا)[1]. بل کانديد ډېر مطمين وي چې دا يې حقدار دی او د دې بست لپاره مناسب شخص دی. بل کانديد له پنځو کالو راهيسې په دې خصوصي موسسه کې دنده ترسره کوي او فکر کوي چې د هغې هڅو له مخې يو وړ کانديد دی. بل کانديد د دې خصوصي تعليمي موسسې سره د نورو خصوصي تعليمي موسسو سره هم د لسو کالو لپاره دندې ترسره کړي او ډېر ستاينليکونه او ښه ريکارډ هم لري(ټولنيزه همکاري)[2]. دوه نور کانديدان له نوموړي خصوصي موسسې سره له هغه وخت څخه په دنده لګيا دي له کوم وخت څخه چې دې موسسې په فعاليت پيل کړی دی او د هغوی فعاليتونه کال په کال ستايل کېږي.

د خصوصي تعليمي موسسې مالک په صفت ستا لپاره دا يوه ننګونه ده، چې نوموړي رياست لپاره منصفانه او بي طرفې سره يو شخص مقرر کړي. همدارنګه کېدای شي ډېر نور فکتورونه ستا په تصميم اغېزه وکړي. لکه(مشرتوب، د مزد اندازه او يا د کارکوونکو روغتيا)، هغه اصول چې په (٦-١) شکل توضيح شوي هغه لارښووني دي چې د دې تصميم نيونه پرې کېږي چې څوک بايد نوې دنده ترلاسه کړي.[3]

(٦-١) شکل: د ټولنيز عدالت اصول[4]

دا اصول د هر شخص لپاره په مختلفو حالاتو کې پلي کيږي:
• مساوي ګډون يا فرصت • د فرد اړتياوو مطابق • د هغه شخص حقوقو مطابق • د فرد هڅو مطابق • د ټولنيزه همکاريو مطابق • د اخلاقو او کړنو مطابق

---

1. *Individual need*
2. *Societal contribution*
3. Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, pp. 344-345
4. Ibid, p.345

Figure 6. 1 Principes of of Distributive Justic

These principles are applied in different situations.

To each person

- An equal share or opportunity
- According to individual need
- According to that person's rights
- According to individual effort
- According to societal contribution
- According to merit or performance

۴. اخلاقي رهبران ریښتینی وي

له ماشومتوب څخه موږ ته ویل کېږي، چې باید هېڅکله درواغ ونه وایو. د دې لپاره چې ښه شخصیت ولرو؛ باید ریښیني اوسو، د رهبرانو لپاره هم همداسې موضوع ده د دې لپاره ښه رهبر اوسئ؛ نو حتمي باید ریښتیني اوسئ.

د ریښتیولي په اهمیت هغه وخت ښه په واضح ډول پوهېږو چې کله د ریښتیولۍ په خلاف اوسو،[1] ریښتینی نه اوسېدل د دروغو یو ډول دی او حقیقت د پټولو یوه طریقه ده. د درواغو په وسیله ډېر انتقاد کوونکي پایلې رامنځته کېږي؛ له هغو پایلو څخه یو چې تر ټولو دمخه رامنځته کېږي بې باوري ده. خلک په درواغجنو رهبرانو باور نه کوي او د هغوی درناوی د رهبر په اړه کمېږي. کله چې موږ نورو ته درواغ وایو؛ نو د دې چلند اوږود مهاله اغېزه د اړیکو ضعیفوالی او له منځه تللو لامل کېږي.

ریښتیني اوسیدل یواځې حقیقت ویلو ته نه ویل کېږي، له دې څخه مطلب مهربانه اوسېدل او په مکمله توګه د حقیقت وړاندې کول دي. دا یو اسانه کار نه دی، ځکه چې ځینې مهال

[1] . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.345 From: Jaksa, J. A., & Pritchard, M. S. (1988). *Communication ethics: Methods of analysis.* Belmont, CA: Wadsworth.

په مکمل ډول رښتیا ویل ویجاړونکي او بې ګټې وي. د رهبرانو لپاره ننګونه دا ده چې له نورو سره په ریښتینې او صادقه اوسېدلو او له ځارنې څخه په یو ځانګړي حالت کې چې څه لاسته راځي ترڅو افشا شي، باید توازن وساتل شي. ډېرې مهال سازماني محدودیتونه موجود وي چې په وسیله یې د معلوماتو له افشا کولو څخه د رهبرانو مخنیوي کېږي. د رهبرانو لپاره مهم دي، چې باید ریښتیني واوسي خو دا هم مهمه ده چې د نورو رفتار او احساساتو ته هم حساس وي. ریښتیني رهبرۍ کې ډېرې رویې شاملې دي.[1]

ډالا کوستا[2](۱۹۹۸) په خپل کتاب اخلاقي اړتیا(*The Ethical Imperative*) کې په څرګنده توګه واضح کړه، چې ریښتني اوسېدل له فریب نه ورکولو څخه ډېر پراخه معنا لري. په سازمانونو کې د رهبرانو لپاره ریښتیني اوسېدلو څخه مطلب په لاندې مواردو کې بیانېږي:

الف) د هغه څه وعده نه کول چې ورکولای نه شي.

ب) په بد او غیر مناسب ډول نه ښکاره کول یعنې مسایل باید په غیر مناسب ډول توضیح نه شي.

ج) د مجبوریتونو مانع باید نه شي.

د) د محاسبې مخنیوی باید ونه کړي.

هـ) د کاروبار فشار باید دومره پر موږ اغېزه ونه کړي، چې د نورو مقام او بشریت د احترام مسولیت ونه ساتل شي. علاوه له دې ډالا کوستا وړاندیز وکړ چې د سازمان په داخل کې دا اجباري دي، چې د ریښتینولي ارزښت تشخیص او وستایل شي او ریښتینو رویو ته باید مکافات ورکړل شي.[3]

۵. اخلاقي رهبران ټولنې او اتحادیې جوړوي

په لومړي څپرکي کې رهبري تعریف شوه او هغه پروسه وګڼل شوه چې د هغه په وسیله یو فرد د افرادو پر یو ګروپ اغېزه ښندي ترڅو عمومي اهداف ترلاسه شي. دا تعریف یو واضحه اخلاقي اړخ لري؛ ځکه چې د عمومي اهدافو پورې اړه لري. یو عمومي هدف د هغه څه په اړه چې

[1]. Northouse, Peter G., “Leadership” Theory and Practice, p.346

[2]. Dalla Costa

[3]. Dalla Costa, J. (1998). *The ethical imperative: Why moral leadership is good business.* Reading, MA: Addison-Wesley, p.164

رهبر او تر لاس لاندې کسانو په وسیله د یو گروپ په شکل نیول شوي موافق دي. رهبران باید خپل او د کارکوونکي مقاصد په نظر کې ونیسي او د هغه اهدافو لپاره کار وکړي چې د دواړو لپاره مناسب وي، نورو ته د پاملرنې فکتور د بدلونکي حقیقي رهبرانو او بدلونکي غیر حقیقي رهبرانو[1] ترمنځ توپیر کوي. عامه منافعو ته پاملرنه په دې معنا چې رهبران خپل غوښتنې پر نورو نه شي تحمیلولای او هغوی اړتیا لري چې د هغو اهدافو په اړه ځیرنه وکړي چې د ټولو پورې اړه ولري.

برنز (۱۹۷۸ز) دا نظریه د خپلې رهبرۍ بدلوونکي تیوري په مرکزي برخه کې ځای ورکړ او داسې وویل چې یو بدلونکي رهبر هڅه کوي چې ډله عامه منافعو پر لوري سوق کړي کوم چې د رهبر او لاس لاندې کسانو دواړو لپاره گټور وي. د دوه اړخیزو اهدافو پر لوري حرکت کولو کې دواړه رهبر او لاس لاندې کسان بدلون کوي او همدا ځانگړنه ده چې د برنز تیوري ځانگړې کوي. د برنز له نظره رهبري باید د رهبر او لاس لاندو ترمنځ پر اړیکو ولاړ وي او دا یواځې رهبر په وسیله نه وي کنټرول شوی. لکه د هټلر اغېزه په جرمني. هټلر خلک مجبور کړل چې د هغې اجنډا مطابق پرمخ لاړ شي او هغه اهداف یې تعیقیب کړ چې د بشریت ښېگڼې لپاره نه ول. همدارنگه برنز په نظر بدلوونکي رهبران او لاس لاندې کسان هڅه کوي چې پراخه ټولنیزو اتحادیو او لوړ او پراخه اخلاقي مقاصدو د پلټنې او ترلاسه کولو په هڅه کې وي.[2]

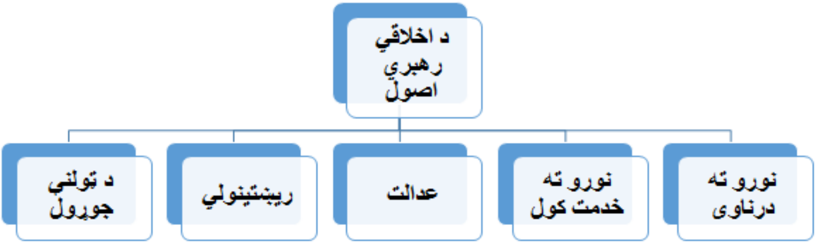
یو اخلاقي رهبر په گروپ کې د هر یو کس مقاصد په نظر کې نیسي، د ټولنې او کولتور منافعو ته پاملرنه کوي، دا رنگه رهبران د نور په اړه د مؤظبتي اخلاقو ښودونکي دي او پر نورو فشار نه راوړي او د نورو مقاصد له نظره نه غورځوي. که په لنډ ډول ووایو اخلاقي رهبران عامه منافعو ته ډېره پاملرنه کوي.[3]

په لاندې (٦-٢) شکل کې د اخلاقي رهبرۍ اصولو لنډیز لیدلای شئ:

(٢-٦) جدول: د اخلاقي رهبرۍ اصول[4]

---

1. *Authentic* transformational leaders from *pseudo*transformational leaders
2. Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.p.429
3. Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.347
4. Ibid, p. 341



همدارنګه د رهبرۍ ځينې نور مهم اخلاقي اصول په لاندې ډول دي:

اخلاق چې يوه ډېره مشهوره کلمه ده، په رهبرۍ کې د اصولو په ډول قبوله شوې ده، ځکه چې پر خلکو باندې مشري يا رهبري له اخلاقو څخه پرته ناشونې ده، په رهبرۍ کې اخلاق لکه د هر يو کار په ښه ډول سرته رسول، ښه اوسېدل، په نظم کار کول او د خلکو سره ښه سلوک کول دي او رهبري د لاندې اصولو لرونکې ده:

۱. نرمي او احتياط: هر کله چې پيغمبران د الله جل جلاله له لوري د مشرکينو او ناپوهانو سره په نرمۍ سره مامور شوي دي، د عادي انسانانو سلوک خو ښکاره ده چې د نورو سره څه ډول وي، په ځانګړې ډول د هغو خلکو سره چې په سازمانونو او ادارو کې په کار بوخت دي او خلکو ته د خدمت کولو په مقابل کې مزد او معاش اخلي او خپل حق تر لاسه کوي، ډېره درنده دنده پر غاړه لري، چې له هغې څخه تر لاس لاندې خلکو او مراجعينو سره ښه سلوک او نرمي وکړي او له اخلاقو څخه بايد کار واخلي.

۲. تواضع او عاجزي: دويم اصل چې د اخلاقو په رهبرۍ کې وړاندې کېږي، هغه د تواضع او عاجزۍ اصل دی. له خلکو سره په کړو وړو کې تواضع او عاجزي کول د اخلاقي اصولو له جملې څخه دي، چې د اخلاقو د مديريت لپاره د هغې په رعايت سپارښتنه کېږي او د مقا بل لوري سره د کبر، لويۍ او ځان غوښتنې څخه ډېره سخته منع شوې ده.

۳. صبر او زغم: د ورځې په اوږدو کې د خلکو غوښتنو ته ځواب ويل او د ټولنيزو مسئوليتونو قبلول، سترې کوونکي وي. د دې له امله د صبر او زغم درلودل او د هغې مراعتول يو ډېر مهم اصل دی، چې د اخلاقو د مديريت لپاره ورته اړتيا ليدل کيږي.

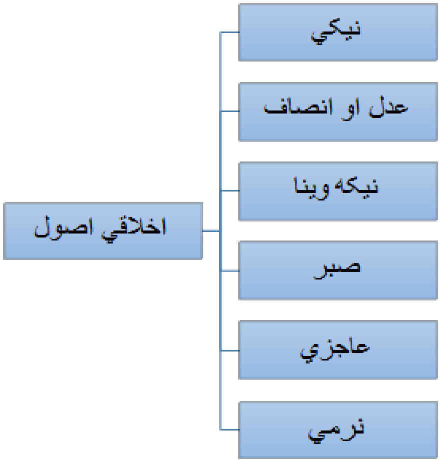
٤. نيکه او ښه وينا: د اخلاقو د مديريت لپاره يو بل اخلاقي اصل چې سپارښتنه يې شوې، د نيکو، ښو او با ادبه خبرو کول دي.

۵. عدل او انصاف: لکه چې مخکې هم تـرې یادونـه وشـوه د عـدل او انصـاف رعایـت د خلکو سره په کړو وړو او پـه ټولنـه کـې د هغـه اسـتقرار یـو اړیـن اصـل دی، چـې ډېـرې سـتونزې او مشکلات آسانه کوي.

۶. د بدی په مقابل کې نیکي کول: د خلکو د بدی پـه مقا بل کـې نیکـي کـول پـه ټـولنیزو اړیکو کې یو بل اخلاقي اصل دی، د اخلاقو د مدیریت لپاره د نورو قدر، احـترام او د هغـوی د بدی په مقابل کې نیکي کول د رهبرانو د غوره کړنو له جملې څخه دي.[1]

د یادو اخلاقي اصول لنډیز په لاندې (۶-۳) جدول کې لیدلای شئ:

(۳-۶) جدول: د اخلاقي رهبری اصولو لنډیز[2]



څلورم مبحث: د رهبری اخلاق د اسلام له نظره

بې له شکه اخلاق د اسلام په مبارک دین کې او په ځانګړې ډول د رهبر لپاره د ډېر زیـات اهمیت څخه برخورداره دي. چې په لاندې ډول یې تر بحث لاندې نیسو:

---

[1]. ببرک احمدزی ، تیوري های رهبری و مدیریت علمی، ۲۸۳ ـ ۲۸۴ مخونه

[2]. هماغه، ۲۸۳ـ۲۸۴ مخونه

۱. علاوه له دې څخه چې اخلاق د اسلام له ارکانو او د عقایدو په ردیف کې شمېرل کېږي او د الله جل جلا له سره د یوځای کېدو یو عامل ګڼل کېږي، سره له دې نوموړی پیوند د انسان د خلقت اصلي مقصد ګڼل کېږي.
۲. اخلاق د انسان د لوړ ترین کمالاتو څخه ګڼل کېږي او د رهبر کمال د اخلاقو سره تړلی دی.
۳. یو رهبر هېڅ وخت له ځانه پوره کېدای نه شي ترڅو په هغه لوري باندې حرکت ونه کړي کوم لوری چې ورته الله جل جلاله په اسلامي شریعت کې ترسیم کړی دی او دا همغه اسلامي اخلاق دي؛ نو پر دې بنسټ چې انسان د اسلامي شریعت او قرآن کریم له مخې یو کامل رهبر وګڼل شي، په کار ده چې هغه لار تعقیب کړي کومه لاره چې ورته الله جل جلاله پیغمبرانو او د هغو پیروانو له خوا وړاندې شوې ده. سربېره پر دې د یو ښه رهبري د اسلامي ارشاداتو له مخې په ټولو ټولنیز، اقتصادي او سیاسي مواردو کې چې په اسلامي اخلاقو ولاړه وي بغیر بشپړ نه ګڼل کېږي.
نوموړي مطلب ته د نبي کریم صلی الله علیه وسلم په مبارک احادیثو کې داسې اشاره شوې ده:
(عن أبي هريرة رضي الله عنه قال قال رسول الله صلى الله عليه و سلم إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق)[1].
ژباړه: له ابي هريره رضي الله عنه څخه روایت دی، چې رسول الله صلی الله علیه وسلم فرمایلي دي: زه د دې لپاره رالېږل شوی یم، چې ښه اخلاق پوره کړم.
پرته له دې څخه د رهبر لپاره د اخلاقو اهمیت له دې امر څخه منشأ اخلي چې الله جل جلاله د بشریت د ستر لارښود حضرت محمد صلی الله علیه وسلم ته داسې فرمایلي دي:
(وَ اِنَّكَ لَعَلٰى خُلُقٍ عَظِيْمٍ). [2]
ژباړه: بېشکه ته د ډېرو لوړو اخلاقو مرتبه لري.
پرته له دې څخه اخلاق داسې یو علم دی، چې د انسان رهبری ته او مختلفو مواردو او نورو انساني زده کړو ته مینه وربښي.

---

[1]. أحمد بن الحسين بن علي بن موسى أبو بكر البيهقي(۱۹۹۴ ل). سنن البيهقي الكبرى، ، لسم ټوک، نشر کوونکی : مكتبة دار الباز - مكة المكرمة، المصدر: موقع شبكة مشكاة الإسلامي ، ۱۹۱مخ.
[2]. سورت القلم/ ۲۹ آیت

اخلاق د انسان یو داسې فضیلت او کرامت دی، چې د هغه ترلاسه کول د انسان د نیکو صفاتو څخه ګڼل کېږي؛ نو پر دې بنسټ اخلاق د اسلامي شریعت له نظره د ډېر زیات اهمیت څخه برخورداره دی، چې د بشریت ستر لارښود حضرت محمد صلی الله علیه وسلم د اخلاقو لومړنی معلم ګڼل کېږي.

د اخلاقي فضایلو څخه مقصد پېژندل شوي صفات او اعمال دي، چې نه یواځې یو رهبر بلکې هر انسان باید ترې برخورداره وي اما د مسؤل رهبرانو لپاره ډېر مهم ګڼل کېږي، اصولاً که چېرې یو کس د داسې ځانګړتیاوو لرونکی نه وي د رهبرۍ له مقام څخه پر خپلو لاس لاندې کسانو باندې به هېڅ معنوي اغېزه ونه لري.[۱]

پنځم مبحث: په سازمان کې د رهبرۍ اخلاق

د اخلاقو رهبري، د ارزښتونو پېژندنه او په سازمان کې د لومړیتوبونو او فعالیتونو لپاره لارښوونه ده. سازمانونه د اخلاقي مدیریت له پروګرام په رامنځته کولو سره کولای شي د کار په چاپېریال کې اخلاقي اصول ځای پرځای کړي. اخلاقي پروګرامونه د سازمانونو سره مرسته کوي ترڅو په سختو شرایطو کې خپله اخلاقي تګلاره وساتي. اخلاق یوه ارګانیکه وسیله ده چې د ټولنې او ادارې اړتیاوو ته بدلون ورکوي. اخلاق د هغو ارزښتونو مجموعه ده، چې د ادارې په لومړیتوبونو کې راځي او کارکوونکي او مدیران باید د هغه پیروي وکړي. همدارنګه اخلاق د سم او ناسم معیارونه ټاکي او پر رویه باندې اغېزه کوي؛[۲] نو په سازمان کې اخلاقي پروګرامونه هغه وخت بریالي وي، چې کارکوونکي د هغې مطابق خپلې رویې عیار کړي. کارکوونکو ته د اخلاقو د زده کړې یوه غوره طریقه هغوی ته د اخلاقي تمرینونه او په دې برخه کې روزنه ورکول دي.[۳]

په دې وروستیو کې د مدیریت علماوو (استد او نورو) له خوا څخه د اخلاقي رویې پرمختګ لپاره د څینو اصولو توصیه کړې، چې عبارت دي له:

۱. د ستر مدیر رهبري په سازمان کې: یعنې یو مدیر او رهبر خپله باید د اخلاقو نمونه وي او هغه وخت بیا یو ستر شخصیت ګڼل کېږي.

---

[۱]. سید علی اکبر افجه، رهبری سازمانی، ۴۶ - ۴۷ مخونه

[2]. Robert N. Lussier, Christopher F.Achua, Leadeship,p.54

[۳]. ببرک احمدزي ، تیوري های رهبری و مدیریت علمی، ۲۸۵ مخ

۲. د افرادو په استخدام کې دې دقت وشي: یعنې د استخدام په وخت کې باید د بدو اخلاقو لرونکو اشخاصو له گمارنې څخه مخنیوی وشي.
۳. د اخلاقي اصولو تدوینول: اخلاقي اصول باید په سازمان کې برابر او رعایت شي.
۴. اخلاقي زده کړې دې ورکړل شي.
۵. اخلاقي رویې دې ځواکمنې شي.
٦. ربښتینې هدفونه او موخې دې وټاکل شي.
۷. د جامع عملکرد ارزونه ترسره شي.
۸. په سازمان کې د افرادو رویو لپاره اخلاقي موارد په نظر کې ونیول شي: اخلاق دې ورځینو چارو برخه وګڼل شي، نه دا چې یو ځل اعلان شي بیا ارشیف کې کېښودل شي او بیا هېر شي. په ځینو سازمانونو کې د دې چارو او اموراتو د رسیدګۍ لپاره یو مرستیال یا کلي مدیر ټاکل کېږي.[1]

شپږم مبحث: د رهبرانو لپاره اخلاقي سپارښتنې

لکه څرنګه چې مخکې مو ولوستل، رهبري په نورو خلکو د اغیز ښیندلو وړتیا په معنا ده، همدا ده چې رهبران د مختلفو لارو کولای شي، چې نور خلک د خپل اغیز لاندې راولي او په هغوی نفوذ پیدا کړي، ترڅو د هغوی پاملرنه په خپله خوښه د ځانګړي هدف په لور جلب کړي.

د رهبرانو لپاره پر نورو باندې د نفوذ ښندلو یوه لاره اخلاق دي، چې د دې په واسطه کولای شي د خلکو او یا کارکوونکو ترمنځ ډېر محبوبیت پیدا کړي، د رهبرۍ د مسایلو څېړونکي او پوهان لکه کاواناق او کارل په دې نظر دي چې د مدیر یا رهبر اخلاق او اخلاقي اړخونه د دې لامل کېږي چې په سازمان کې د نوموړي نفوذ زیات کړي او دغه اړخونه عبارت دي له:

۱. د رهبر اصلیتوب: هغه رهبران چې په ذاتي ډول اصیل او نجیب اشخاص وي، د هغوی کړنې نورو (د سازمان غړو) ته په ګټه رسولو راڅرخي، دغه خلک د دندو د سرته رسولو ترڅنګ د سازمان د نورو غړو لپاره د خوښۍ او اسانتیا سبب کېږي.

[1] . ر ضایان علي .(۱۳۹۰ ل) . اصول مدیریت، دوه ویشتم چاپ، سازمان مطالعه و تدوین کتب انساني دانشګاهها، تهران، مرکز تحقیق و توسعه علوم انساني، ۲۸٦ - ۲۸۸ مخونه

هغه رهبران چې د دغه ډول رويې په وسيله له نورو سره مخ کېږي، د خلکو ډېر ملاتړ او اطاعت لاسته راوړي او په هر ډول وخت او شرايطو کې خلک د نوموړي رهبر احکام او لارښوونې په خپله خوښه او علاقه سرته رسوي.

۲. انساني يا بشري حقوقو ته پاملرنه: په دغه اصل کې چې څه شی د رهبرانو لپاره اړين دي چې سرته يې ورسوي عبارت دي له:

- د کارکوونکو د خپلواکۍ او حقوقي امتيازاتو ساتنه، چې رهبران دغې موضوع ته په سازمان کې ډېره پاملرنه بايد وکړي.

په دې اصل کې بريالي رهبران هڅه کوي، ترڅو د کارکوونکو خپلواکي د سازمان په داخل کې چې د سازمان په ګټه وي مراعت کړي، له بلې خوا هڅه کوي چې د ادارې غړو د عمومي پوهې او فکري سطحې د لوړولو لپاره پروګرامونه جوړ او اجراء کړي، ترڅو په کارکوونکو کې نوې او ګټورې مفکورې رامنځته کړي.

- خلک حق لري چې خپل ژوند پرمخ يوسي او د دې لپاره امنيت ته اړتيا لري، له دې امله رهبران په ځانګړي ډول په نظامي سازمانونو کې د خپلو خلکو د ژوند ساتنې ته ډېر متوجه وي او بې د کوم لامل څخه د خلکو ژوند په خطر کې نه اچوي. نظامي رهبران په خپلو هرډول پريکړو کې د خپلو خلکو څخه د خطر دفع کولو لپاره د هر ډول امکاناتو څخه بايد کار واخلي او په دې کار کې له ډېر سوچ او فکر څخه کار واخلي.
- کلتور او دودونو ته پاملرنه: دا چې ادارې د هغو خلکو څخه تشکيل شوي چې د بېلابېلو کلتورونو او دودونو لرونکي دي، په دې اساس د خلکو دودونو او کلتور ته پاملرنه د خلکو حق دی او رهبران په پوره سوچ او فکر سره دغه حقوقي اصل ته زياته پاملرنه وکړي.
- د بيان آزادي: د بيان آزادي او د خپل نظر ښرګندول د نورو خلکو حق دی؛ نو بايد رهبر د نورو خبرو ته غوږ ونيسي او هغه رهبر چې د نورو سالم نظرونه او انتقادونه په توجه سره اوري او د دوی د مفکورو څخه دفاع کوي، په آسانه سره په دوی کې نفوذ پيدا کوي او د خلکو وفاداري لاسته راوړي.
- همدارنګه رهبران بايد په سازمانونو کې د کارکوونکو روغتيا، کسب، پوهې، پرمختګ او په وخت سره د هغوی امتياز ته پاملرنه وکړي، چې په پايله کې د خپل دغه اخلاقي رويه

په ترسره کولو په هغوی نفوذ پیدا کوي او د خپل اغیز لاندې یې راولي؛ ځکه چې ښه رویه د ښو اخلاقو په معنا او بده رویه د بدو اخلاقو په معنا ده.[1]

۳. د رهبر انصاف او عدالت: د عدالت په اړه مخکې هم بحث شوی دی، د عدالت اصل په سازمان کې تر لاس لاندې کسانو سره د رهبر د یو ډول رویې څخه عبارت دی یعنې د سازمان له ټولو غړو او لاس لاندې کسانو سره یو شان رویه او رفتار خپل شي. عدالت پراخه مفهوم لري، مګر دلته موږ څو مهمو ټکو ته اشاره کوو، ترڅو وپوهېږو چې رهبران څرنګه کولای شي دغه اصل په سازمان کې وساتي.

- تر ټولو لومړی باید رهبران د پریکړو په نیولو کې محتاط اوسي او داسې تدبیرونه ونیسي چې کارکوونکي د هغې توانایي او امکانات ولري او په پوره ډول اجباري نه وي.
- رهبران باید په سازمان کې د ټولو کارکوونکو سره یو ډول رویه وکړي او د شخصي او قومي تعصب څخه لرې وي، همدارنګه په دې برخه کې د نورو رویې ته هم متوجه وي.
- رهبران باید د ټولو کارکوونکو په مقابل کې یو ډول فیصله وکړي.
- د کارکوونکو معاش، د کار وسایل او اړین مواد ټولو ته یو ډول وویشي.
- د ستاینې او تشویق مسایل باید د کارکوونکو لیاقت او وړتیا ته په کتو سره سرته ورسوي.

۴. د رهبر وفاداري او بېلګه کېدل: که چېرته رهبر په وفادارۍ کې یوه بېلګه وي، کارکوونکي یې د خپلې رویې لپاره سر لاری ګرځوي او د هغه په شان سلوک کوي.

۵. په ګمارنه کې سوچ او فکر کول: رهبران کارکوونکي او د هغوی وړتیا معلوموي او د هغوی د وړتیا په نظر کې نیولو سره یې په کار ګماري.

٦. په سازمان کې د اخلاقي درسونو پرمخ وړل: رهبران د کارکوونکو د اخلاقي رویې پرمختګ او قوت لپاره اخلاقي ښوونه او روزنه سرته رسوي.

۷. اخلاقي رویې ته قوت ورکول: رهبران د کارکوونکو د نیکې رویې ستاینه کوي او د نورو څخه د دغه ډول سلوک غوښتنه کوي.

---

[1]. Robert N. Lussier, Christopher F.Achua, Leadeship,p.54

۸. د تګلارو دقیقه څارنه: د کارکوونکو رویې څخه د پایلو اخیستلو وروسته ډېر فکر کوي او پلټنه کوي ترڅو په دوستانه ډول کمزوري ټکي په نښه او د هغه د اصلاح لپاره جدي اقدامات ترسره کړي.[1]

سربېره په پورتنیو اخلاقي اصولو رهبران داسې خلک وي چې: پرهیزګار او پاک لمني وي، صبر کوونکي، زړور، خیر غوښتونکي، رحم کوونکي او د داسې نور ښو صفاتو لرونکي وي، چې دغه صفات په خپل رویه کې عملي کول او د ټولو کارکوونکو سره د ښه دوست په توګه په کار کې مرسته کول او خپله سازمان د ستونزو او مشکلاتو څخه ویستل به رهبر یو ستر شخصیت په ډول د خلکو په زړونو باندې هم حکومت کوي.

اووم مبحث: په سازمان او کاري چاپېریال کې د اخلاقو د رعایت کولو ګټې

۱. اخلاقو ته په پاملرنې سره کارونه په ګټور، اساسي او ښه ډول سره سرته رسېږي.

۲. اخلاقي پروګرامونه د دې لامل کېږي چې په فشار راوړنکي او سختو شرایطو کې سازمان خپل اخلاقي تګلاره وساتي.

۳. اخلاقي پروګرامونه د کارونو د توانمندی، ډله ییز کېدو او د اغیزې د زیاتېدو لامل کېږي.

٤. اخلاقي پروګرامونه د کارکوونکو د پرمختګ او بریالیتوب لامل کېږي.

۵. اخلاقي پروګرامونه د ناوړه او مجرمانه کارونو د مخنیوي لامل کېږي.

٦. اخلاقي پروګرامونه د مهمو ارزښتونو د مدیریت، د څرنګوالي د مدیریت، د مسلکي پروګرامونو د جوړولو او د نوښت د مدیریت لامل کېږي او داسې نور.[2]

پایله

په پایله کې ویلی شو چې د رهبرانو اخلاقي رویه په سازمان کې د مثبتې او بې له تفکر څخه غوره تګلاره ده. د ښو اخلاقو لرونکي رهبران هغه کسان دي چې د خپل سازمان لپاره ډېره ګټه تر لاسه کوي، د ټولو کارکوونکو سره یو ډول او دوستانه سلوک کوي، د کارکوونکو حقوقو ته د قدر

---

[1] . ببرک احمدزی، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۲۸۵ ـ ۲۸۸ مخونه

[2] . مخکنی ماخذ، ۲۸۵ مخ

په سترګه ګوري او د خپلې رهبرۍ په کارونو کې عادل او رښتيني وي. همدارنګه تر لاس لاندې او پیروانو ملاتړ ترلاسه کولو لپاره هم د يو رهبر لپاره دا اړین ګڼل کېږي، چې هم خپله اخلاق ولري او هم د سازمان او ټولنې اخلاقیاتو او ارزښتو ته درناوي ولري.

اخلاقي اصولو ته په نه پاملرنې سره، د سازمان چاپېريال ترينګلي کېږي او پر کارکوونکو کار په بار بدلېږي او کارکوونکي يو د بل د بدنامولو او تخريب په لټه کې وي. څرګنده ده چې که داسې وضعيت ملکي سازمانونو کې رامنځته شي، دغه سازمانونه نه شي کولای اغېزمن خدمتونه خلکو ته وړاندې کړي چې په پايله کې خلک له دغه سازمانونو او همدارنګه له حکومت څخه ناخوښ وي او نظام او حکومت له ژور ناورين، پاتې راتلو او وروسته پاتې والی سره مخ کېږي.

د يو رهبر په توګه تاسو بايد له خپلو پلويانو، سيالانو، مشرانو او نورو سره تل خبرې اترې ترسره کړئ، په ځانګړي ډول له هغه کسانو سره چې د چا مرستې ته د کاري موخو په ترلاسه کولو کې اړينه ګڼې. د دې لپاره چې د دوی مرسته ترلاسه کړئ، بايد دوی ښه درک کړئ او د انسانانو پر فطرت باندې ښه پوه شئ. د انسانانو فطري ځانګړنې هغه دي چې د انسانانو ترمنځ ګډې او شريکې دي او انسانان د انساني اخلاقو د ځانګړو قوانينو له مخې عکس العملونه ترسره کوي.

بده رهبري دې ته نه ويل کېږي، چې يو څوک په خپل رهبرۍ کې کمزوری څرګند شي؛ بلکې له ډېرو واقعاتو څخه معلومېږي چې بده رهبرۍ د منفي او غير اخلاقي ځانګړتياوو او صفاتو درلودلو ته ويل کېږي.[1] که چېرې رهبران په خپلو رويو کې له اخلاقي اصولو لکه عدالت، ريښتينولي، نورو ته درناوی، نورو ته خدمت کول او د نفاق او بې اتفاقي مخه ونيسي؛ نو دوی به د غوره رهبرانو په توګه مطرح کېږي او تر لاس لاندې کسانو ملاتړ به په لوړه کچه ترلاسه او سازمان به د برياوو پر لورې سوق شي.

---

[1] . Bernhard Bachmann (2017). Ethical Leadership in Organization(Concepts and Implementation, Published by Springer International Publishing, Switzerland, p.116

پوښتنې

۱. اخلاق تعریف کړئ؟

۲. د رهبرۍ اخلاق څه ته ویل کیږي توضیح کړئ؟

۳. د اخلاقي رهبرۍ اصول کوم دي، هریو یې په لنډ دول واضح کړئ؟

۴. د رهبرۍ اخلاق د اسلام له نظره واضح کړئ؟

۵. په سازمان کې د رهبرۍ اخلاق کوم دي توضیح یې کړئ؟

۶. په سازمان کې د رهبرانو لپاره کومې اخلاقي سپارښتنې دي واضح یې کړئ؟

۷. په سازمان او کاري چاپېریال کې د اخلاقو رعایت کولو ګټې کومې دي؟

۸. له دې څېرکي څخه کومه پایله لاسته راځي؟

اخځلیکونه

آلقران الکریم

1. Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (1988). *Ethical theory and business* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

2. Bernhard Bachmann (2017). Ethical Leadership in Organization(Concepts and Implementation, Published by Springer International Publishing, Switzerland.

3. Dalla Costa, J. (1998). *The ethical imperative: Why moral leadership is good business.* Reading, MA: Addison-Wesley.

4. Deborah L. Rhode(2006). Moral Leadership(The Theory and Practice of Power, Judgment, and Policy), United States of America, Published by Jossey-Bass.

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

6. Gary Kitchener, K. S. (1984). Intuition, critical evaluation, and ethical principles: The foundation for ethical decisions in counseling psychology. *Counseling Psychologist, 12*(3), Yukl, Leadership in Organizations.

7. Jay A. Conger & Ronald E. Riggio (2007) .The Practice of Leadership (Developing the next generation of leaders), California, Published by Jossey Bass Incorporation.

8. Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice" (2016). 7th edition, London, Sage Publications.

9. Robert N. Lussier, Christopher F.Achua (2010). Leadership, Fourth edition, USA, Published by LEAP publishing services

10. The Sage Handbook of Leadership(2011). Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson, Mary Uhl-Bien, London , Published by SAGE Publications Ltd.

١١. أحمد بن الحسين بن علي بن موسى أبو بكر البيهقي(١٩٩٤ ل). سنن البيهقي الكبرى، لسم ټوک، نشرکوونکی : مکتبة دار الباز - مكة المكرمة، المصدر: موقع شبكة مشكاة الإسلامي.

١٢. احمدزی ببرک (١٣٩١ ل). تیوریهای رهبری و مدیریت علمی، لومړي چاپ، کابل، انتشارات پامیر.

١٣. ر ضایان علي .(١٣٩٠ ل) . اصول مدیریت، دوه ویشتم چاپ، سازمان مطالعه و تدوین کتب انساني دانشگاهها، تهران، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.

١٤. سیدعلی اکبر فاجه (١٣٩٠ ل). رهبری سازمانی، لومړي چاپ ، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

اووم څپرکی

د ټیم رهبري(Team Leadership)

لنډیز

د رهبرۍ په اړه مو چې تر اوسه کومه مطالعه وکړه آیا کولای شو چې لاندې پوښتنو ته ځواب ورکړو:

رهبر یعنې څوک؟

رهبري یعنې څه؟

څه ډول ټیم غواړئ چې د ځان لپاره تشکیل کړئ؟

د ټیم رهبري څخه مطلب د متعددو کسانو مدیریت کول کوم چې د ګډو اهدافو تر لاسه کولو لپاره سر یوځای شوي دي، کېدای شي ستاسې ټیم د یوې پروژې، دندې او یا مختلف النوعه دندو په اړه وي؛ تاسو له عامو فرصتونو او ننګونو سره مخامخ کېږئ ترڅو مختلف افراد په کاري ساحه کې راټول کړئ.[1]

رهبري په اصلي توګه یو ګروپي کار دی نه دا چې فردي،[2] په نننیو سازمانونو کې د ټیمونو په وسیله د کارونو ترسره کول ډېر مروج شوي دي. یو ټیم د سازماني ګروپ یو ډول دی او د هغه غړو څخه ترکیب شوی، چې د یو بل پورې تړلي، دوی عمومي اهداف شریکوي او خپل فعالیتونه

---

[1]. Harvard Business Review Press Boston, Massachusetts (2017).Harvard Business Review Manager's Handbook (the 17 Skills Leaders Need To Stand Out), United States of America, Published by Harvard Business School Publishing Corporation, p.193

[2] .Daan Van Knippenberg & Mighael A. Hogg (2003). Leadership and Power "Identity Processes in groups and Organizations", London, Published by Sage Pulications Ltd, p. 65

باید همغږي کړي ترڅو دغه اهدافو ته ورسیږي. د ټیم غړي باید یوځای سره کار وکړي چې خپل اهداف ترلاسه کړي، د سازماني ټیمونو بېلګې د مشـرانو اجرایوي ټیمونه، د پروژې مدیریت ټیم، کاري ډلې، کمیټې او داسې نور دي. کېدای شي ټیمونه په یوځای کې وي او یو له بل سره مخامخ لیدنه کوي یا کېدای شي د جغرافیې له اړخه جلا ځایونو کې وي او یو له بل سره د مختلفو ارتباطي تیکنالوجي په وسیله لیدنه وکړي.

اغېزمن سازماني ټیمونو څخه مختلفي مثبتي پایلې ترلاسه کېږي. لکه:

- ډېر ګټورتوب
- د سرچینو څخه ډېر په اغېزمن ډول ګټه اخیستل
- غوره تصمیم نیونه او د ستونزو حل
- په ښه کیفیت سره تولیدات او خدمات
- ستر بدلون او نوښت

په هر صورت د ټیمونو بریالیتوب لپاره سازماني کولتور باید د غړو د دخالت ملاتړ وکړي. د ډېرو سازمانونو پخوانۍ او سنتي د صلاحیت جوړښت په ټیټه کچه د تصمیم نیونې ملاتړ نه کوي او دا د ډېرو ټیمونو د ناکامۍ لامل کیږي.[1]

لومړي مبحث: د ټیم پېژندنه

ټیم د هغو وګړو ډلې ته ویل کېږي، چې د یو بل سره د مرستې او همکارۍ لپاره راټول شوي وي، دا همکاري د کار یا موخې لپاره په توافق رسېدلي وي او د یو بل مسولیت پر غاړه لري. هر ګروپ د اشخاصو ټیم نه بلل کېږي، ټیم یوازې هغه ډله ده چې هدف یې په لوړه درجه پیوستون او د متقابل همکاري، مشترکو موخو ته رسیدل یا د یوې دندې سر ته رسول وي.

ټیم عبارت دي له هغې محدودې او مشخصې مسلکي ډلې څخه چې د رهبر سره یوځای د سازمان لپاره تصمیم نیسي، سازمان رهبري کوي او اهدافو ته د رسېدو لپاره کار کوي.

د ټیم غړي په ژوره توګه د شخصي-ودې او د یو بل د بریاوو لپاره ژمن وي. دا ژمنه معمولاً ټیم ته وده ورکوي. ټیم د ډلې اعمالو ته پرمختګ ورکوي او د افرادو معقول توقعات او هیلې رابرسیره کوي، همدا وجه ده چې ټیم د پرمختګ اغېزه لرونکی وي.

---

[1] . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, pp.363-364

د ټیم کلمه په سمه معنا د دې لپاره استعمالیږي، چې هغه ګروپ توضیح شي کوم چې متقابل اغېزې لري، کوچنی او د عمومي اهدافو لرونکي غړي لري، یو بله پورې تړلي نقشونه لري او متمم مهارتونه(یو د بل تکمیلونکي مهارتونه) لري. د دې لپاره چې د ټیم او نورو ګروپونو ترمنځ توپیر وشي؛ نو په بېلګه کې ښه واضح کېږي. لکه د متقابل اغېزه لرونکي ټیمونه د فوټبال او باسکیټبال ټیمونه دي او په داسې حال کې چې په بالنګ او یا رسلنګ (ټیمونه) په حقیقت کې همکار ګروپونه(Coacting groups) دي.[1]

همدارنګه ټول ټیمونه ګروپونه دي؛ خو بیا ټول ګروپونه ټیمونه نه دي. یو مدیر کولای شي چې د افرادو یو ګروپ یوځای کړي او کېدای شي هېڅکله ټیم جوړ نه کړي. لکه څرنګه چې وویل شو یو ټیم د افرادو یو بل پورې تړلي واحد دی د متمم مهارتونو سره د عمومي مقاصدو، د عمومي اهدافو فعالیتونو مجموعه او عمومي توقعاتو لاسته راوړلو لامل کېږي، د کوم لپاره چې دوی ځانونه مسوول ګڼي. د ټیم له مفهوم څخه مطلب ګډ ماموریت او جمعي مسولیتونو دي، په داسې حال کې چې ګروپ د انفرادي فعالیتونو او اهدافو په اړه پاملرنه کوي او په انفرادي وړتیاوو تکیه کوي، ټیمونه یو جمعي تفکر لري او پاملرنه یې په لاندې مسایلو باندې وي:

۱. پر ګډو معلوماتو او نظریاتو.

۲. پر تصمیم نیونه کوم چې هر فرد حمایه کوي ترڅو خپلې دندې په ښه شکل ترسره کړي.

۳. د یو بل د فردي فعالیتونو معیارونه پیاوړي کول.

د ټیم غړي تمایل لري چې ګډ مسولیتونه ولري، په داسې حال کې چې د ګروپ غړي یو څه ډېر په خپلواکه توګه د ډېر هڅونې سره کار کوي ترڅو شخصي اهداف ترلاسه کړي. په ګروپ کې د رهبری طریقه ډېر سلسله مراتب ته تمایل لري یعنې سلسله مراتب په کې ډېر مراعت کېږي، په داسې حال کې چې په یو ټیم کې ډېر احتمال د دې وي چې اشتراکي یا پیاوړي کولو تمایل وي یعنې په یو ټیم کې بیا د رهبری له اشتراکي طریقې او یو بل پیاوړي کولو له روش څخه کار اخیستل کیږي.

په یو ټیم کې فعالیتونه د دې لامل کېږي، چې ټیم ته حساب ورکونه مستقماً راجع کېږي او انګیزې د ټیم پر بنسټ وي، په مقابل کې یو ګروپ د انفرادي دلچسپۍ له مخې د (په دې کې زما

---

1 .Gary Yukl, Leadership in Organizations,", p.247

لپاره څه دي) مفکوري سره مشخص کېږي. گروپ په ساده ډول د افرادو مجموعه ده، چې يوځای کار کوي. په ټيم کې د غړو ترمنځ د مساوات ساتلو لپاره هڅه کېږي، په غوره ټيمونو کې هېڅوک د بل څخه لوړ (Stars) نه وي او په انفرادي ډول هر يو د ټولو ښېگنې لپاره کار کوي. د ټيم او گروپ اصطلاحات مترادف نه دي؛ خو د دې سره سره ځېنو ليکوالانو د دوي ترمنځ توپير نه دی کړی؛ خو دا بايد په ذهن کې وساتو چې دا توپيرونه اکثره د درجې مسايل منعکس کوي يعنې کله په لوړه کچه ځانگړي گروپونو ته ټيمونه ويلی شو او عادي گروپونه بيا گروپونه دي؛ خو ټيمونه نه دي.[۱]

دويم مبحث: د ټيم رهبرۍ اهميت

د ټيم رهبري د رهبرۍ په تيوري او څېړنه کې نوی موضوع ده، د هېل[۲] (2001ز) له انده ټيمونه سازماني گروپونه دي، چې له غړو څخه تشکيل شوی، کوم چې يو بل پورې تړلي، عمومي اهداف سره گډوي او حتمي بايد خپل فعاليتونه همغږی کړي ترڅو نوموړي اهداف ترلاسه کړي.[۳]

ټيم د غړو د انگيزې د زياتوالي لامل کېږي او د دې باعث گرځي چې افراد په چارو کې گډون وکړي، د ټيم غړي کارونه جالب او اغېزمن کوي، د ټيم غړي د سازمان د افرادو اړتياوې تامينوي، د ټيم غړي په خپلو افرادو د هغوی د دندو په اړه ټينگار کوي، ټيم د غړو د شغلي رضايت لامل کيږي. په ټيمي کار کې اړيکې ټينگيږي، غړي د رضايت احساس کوي د سازمان ټيم او غړي سازمان ته ژمن وي، ټيم د دې لامل گرځي چې مربوط غړي مسلکي مهارتونه ښه زده کړي.[٤]

درېيم مبحث: د ټيم رهبرۍ تاکل

که چېرې رهبران د ټيم په جوړولو کې هغه افراد غوره کړي، چې د هغوی شخصيت سره مناسب وي؛ نو په يقيني توگه کاري فعاليتونه او چارې بهبود پيدا کوي. بنا پر دې رهبران د ټيم په

---

1 . Robert N. Lussier, Christopher F.Achua, Leadeship,p.281

2 . Hill

3 . Pentti Sydänmaanlakka(2003), Intelligent Leadership and Leadership Competencies (Developing a leadership framework for intelligent organizations), HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY Department of Industrial Management, Laboratory of Work Psychology and Leadership intelligent, p. 61

٤ . احمدزي، ببرک، تیوری های رهبری ومدیریت علمی، ۱۱۱-۱۱۲ مخونه

ټاکنه کې ډېر دقیق وي او هغه افراد په خپلو کاري ټیمونو کې جذبوي چې د هغوی د وړتیاوو سره صدق وکړي. همدارنګه هغه افراد باید وټاکل شي چې په ښه ډول یوځای کار وکړي، خپل ګروپ وهڅوي او د ستونزو سره مبارزه کوونکي اوسي.[۱]

همدارنګه ټیم باید لاندې مهارتونه ولري:

- د ټیم او غړو تخصص لرل.
- د مسایلو حل او د تصامیمو نیولو لپاره د مهارتونو لرل.
- د شخصیتي مهارتونو لرل.
- سازمان ته ژمن اوسیدل.
- د مسولیت احساس لرل.
- د خپلو افرادو څخه خبرتیا او...[۲]
-

د یو ټیم ښه غړي کوم دي؟

* ټیم ته ځواک ورکړي.
* د ټیم په اړه فکر وکړي.
* د رهبر سره ګډ کار وکړي.
* د افرادو سره اړیکه ولري.
* نظم غوښتونکی وي.
* ټیم ته ارزښت ورکړي.
* په ټیم کې د غړیتوب لپاره چمتووالی ولري.
* د خپلو افرادو سره مرسته وکړي.
* د ټیم او سازمان سره وفادار وي.[۳]

---

[1].Christina Osborne(2015). Essential Managers Leadership, United States- New York- Hudson Street 345, published by DK publishing, p. 66

[۲]. ببرک احمدزی، تیورهای رهبری و مدیریت علمی، ۱۱۱ مخ

[۳]. هماغه، ۱۱۲ مخ

همدارنګه کولای شو چې په لاندې ډیاګرام کې په مخففاتو سره د ټیم د غړو شخصیتي ځانګړتیاوې مطالعه کړو:

TEAMWORK[1]

T- Talent. ....استعداد

E- Enthusiasm...اشتیاق (هڅونه)

A- Accountability...د مسولیت پیژندنه

M- Management...مدیریت

W- Workable...د لاسته رواړلو وړ

O- Openness..ریښتینولي

R- Respect..درناوی

K- Keenness...زیرکي

څلورم مبحث: د ټیمونو ډولونه

مختلف ټیمونه په سازمانونو کې لیدل کیږي، چې په لاندې ډول ورڅخه یادونه کولای شو:

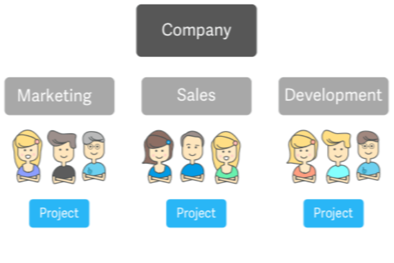
لومړی مطلب: اجرائیوي ټیمونه (Executive Teams)

ټول سازمانونه د لوړي کچې مدیریت ډلو لرونکي دي، چې په هغه کې سازمان مشر (CEO) او نور لوړ پوړي اجرائیوي مدیران شامل دي، چې همدې ته اجرائیوي ټیمونه ویل کیږي.[۲] د اجرایوي ټیمونو ګټې پر هغه رهبری پورې اړه لري، چې د رئیس (CEO) له خوا پرمخ وړل شوي وي. پر نوموړي ټیمونو کې هغه وخت اغیزمنه رهبري ترسره کیږي، کله چې رئیس (CEO) مناسب ارزښتونه، ځانګړتیاوې او مهارتونه ولري. د بېلګې په ډول د ۱۷ رئیسانو (CEO) د قضیې پرتلیزه څېړنه کې وموندل شول چې د رئیس شخصیت

[1]. هماغه، ۱۱۳ مخ

[2]. Gary Yukl, Leadership in Organizations, p.291

د لوړې کچې مدیریت د ټیم ځانګړتیاوو پورې مربوط و. لکه (خوشبیني، یووالي، توافق او مناسبه خطر قبلونه). اجرائیوي ټیمونه امکان لري چې ډېر بریالي وي کله چې رئیس (CEO) د ټیم غړي د مناسبو مهارتونو او تجربو لرونکي افراد وټاکي، په څرګنده توګه اهداف د ګډو ارزښتونو سره توضیح کړي، ټیم ته ډېره پاملرنه وکړي؛ خو په څرګنده توګه د ټیم صلاحیتونو حدود د رئیس (CEO) په مقابل کې مشخص کړي، د نورمونو په رامنځته کولو کې له ټیم سره مرسته وکړي ترڅو د ګروپ پروسه اسانه کړي، په ګډ ډول د اغېزمن کارونو ترسره کولو لپاره د مهارتونو په زده کړه کې د اسانتیاوو برابرول او د ټیم غړو ترمنځ مهرباني او دوه اړخیزه باور رامنځته کولو ته هڅوي. رئیس (CEO) باید د هغو کړنو مخنیوی وکړي کوم چې رقابت یا بې باوري رامنځته کوي. لکه د ټیم غړو ترمنځ یو شان ارزیابي نه کول یا د ټول ټیم پورې مربوط مسایلو کې چې باید ټول ټیم سره مشوره وشي؛ خو یواځې د ټیم له یو څو کسانو سره مشوره کول. همدارنګه د رئیس (CEO) لپاره مهمه ده چې له ټیم سره مرسته وکړي ترڅو د پروسې له ستونزو څخه مخنیوی وشي کوم چې هغوی د ښې تصمیم نیونې مخنیوی کوي. که چېرې رئیس پر تصامیمو حاکم شي؛ نو د ټیم د غړو له مناسبې پوهې څخه ګټه نه اخیستل کېږي، کله چې افرادو له مهارتونو څخه په نوموړ پریکړو کې کار واخیستل شي؛ نو امکان لري چې د ستراتیژیکو پریکړو کیفیت غوره وي، همدارنګه په موقع سره تصمیم نیونه هم مهمه ده.[1]



Functional teams

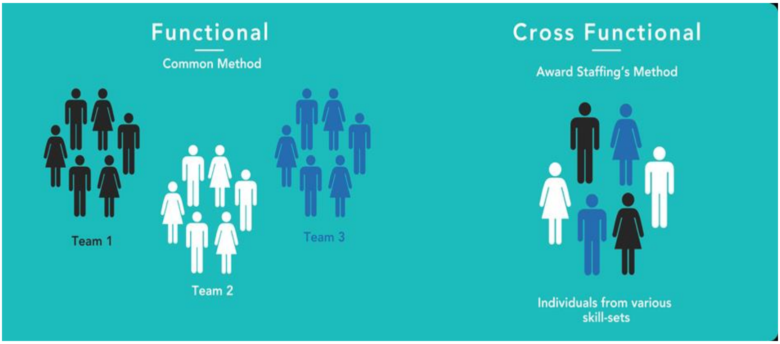
[1] . George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, Published by Jossey-Bass press , pp.96-97

دويم مطلب: وظيفوي ټيمونه (Fanctional Teams)

وظيفوي ټيمونه عبارت دي د کارکوونکو له يـوې ډلـې څخـه کـوم چـې د يـوې وظيفـوي څانګې لکه د بازارموندني، توليدات، بشري منابع او يا معلوماتي سيستم پورې مربوط وي او عمـومي اهداف لري.[1] په نوموړي ټيمونو کې اکثره وخت د داخلي فعاليتونو لپاره يو رهبر ټاکل شـوی وي او د سازمان نورو برخو سره د ښه‌نيـو اړيکـو د مـديريت کولـو لپـاره د پـاملرنې وړ صـلاحيت لـري. پـه وظيفوي کاري ټيمونو کې اغېزمنه رهبري کېدای شي د رهبرۍ مختلفو څانګو رويو تـه اړتيـا ولـري. لکه باجرئته اوسېدل، د انتخابولو وړتيـا درلـودل، د ټـيم فعاليتونـه او د پـروژې پلانـول او تنظيمـول، د ګمارنې او ټاکلو وړتيا درلودل او داسې نـور. کـه چېـرې د ټـيم غـړي پـه لـوړ کچـه هڅانـد نـه وي او فعاليتونو ته لکه څرنګه چې اړتيا وي له هغه څخه کمزوري وي؛ نو بيا رهبر به اړتيـا ولـري چـې غـړي وهڅوي او ننګونو سره مخامخ کړي چې خپله ژمنه د ټيم اهدافو سره ډېره کړي.[۲]

درېيم مطلب: مختلف النوعه وظيفوي ټيمونه (Cross-Fanctional Teams)

مختلف النوعه وظيفـوي ټيمونـه د يـو سـازمان د مختلفـو وظيفـوي څـانګو لـه غـړو څخـه تشکيل شوي او د دې لپاره يوځای شوي، چې څانګړي او فوق العاده دندې ترسره کړي ترڅـو نـوې او غير عادي توليدات يا خدمات رامنځته کـړي. کېـدای شي د ټـيم غـړو کـې لـه سـازمان څخـه بهـر نمايندګان هم شامل وي. لکه مشتريان، چمتو کوونکي، سرمايه ګذاري کوونکي شريکـان او نـور. دا ټيم له مختلفو غړو څخه تشکيل شوی او د مختلفـو شـاليد، پوهـه، تجربه او تخصـص لرونکـی وي، دوی کولای شي چې ستونزې حل کړي او همدارنګه په تصميم نيونه کې مرسته وکړي.



[1] . Robert N. Lussier, Christopher F.Achua, Leadeship ,p.293

[2] . Gary Yukl, Leadership in Organizations, p.254

د نوموړي ټيم تشکيل څخه هدف دا دی چې د مختلفو وظيفوي ساحو څخه د خلکو په منځ کې متقابل اړيکي، همکاري، همغږي، د معلوماتو شريکول او د نظرياتو تبادله ترسره شي (لکه توليدات، بازارموندنه او داسې نور) ترڅو غوره توليدات يا خدمات وړاندې شي.

مختلف النوعه ټيمونه د يو سازمان لپاره ډېرې ګټې لري د بېلګې په ډول له لاندنيو څخه يادونه کولای شو:

- په يو ټيم کې د مختلفو پوهه لرونکي افرادو يوځای کېدل د يو ټيم پياوړتيا باعث ګرځي او ستونزې په ښه شکل حل کېږي.
- کله چې په يو وخت کې د مختلفو دندو لرونکي افراد يوځای کېږي ترڅو پر يوې پروژې کار وکړي؛ نو په جلا توګه د کار کولو په پرتله همغږي ته ډېر پرمختګ ورکول کېږي او د مختلفو ستونزو مخنيوی کېږي.
- د ټيم غړي نوې مهارتونه زده کوي او بېرته خپل وظيفوي ټيمونو ته انتقالوي.
- په آخره کې مثبت ګډ فعاليتونه کوم چې په مختلف النوعه دندو اغېزمن ټيمونو کې واقع کېږي د سازمانونو لپاره ډېر ګټور وي.[1]

جلا مختلف النوعه وظيفوي ټيمونه کېدای شي په سازمان کې د مختلفو فعاليتونو، پروژو او پېرودونکو لپاره تشکيل شي. ځينې مختلف النوعه وظيفوي ټيمونه کېدای شي د سازمان په رسمي جوړښت کې دايمي علاوه شي، خو ډېری دارنګه ټيمونه مؤقتي دي او تر هغه پورې وجود لري، چې خپل کار او ماموريت تکميل کړي او په ځينو حالاتو کې د نوموړي ټيم غړي له يو څخه د زياتو مختلف النوعه ټيمونو غړي وي.

ډېری مختلف النوعه وظيفوي ټيمونه يو رسمي رهبر لري، کوم چې د لوړې کچې مديريت له خوا ټاکل کېږي؛ ځکه چې يو پياوړی رهبر ته اړتيا ده ترڅو هغو ستونزمنو ننګونو سره چې ټيمونه مخامخ کېږي مبارزه وکړي. نوموړي ټاکل شوي رهبر مهم موقعيتي قدرت او د اړيکو مهارتونه ولري. د لوړې کچې مديريت بايد يو وړ رهبر وټاکي او يو څرګنده (واضحه) ماموريت (څرګنده ماموريت او ستراتيژيک اهداف هغه قوتونه دي کوم چې خلکو ته انرژي ورکوي

[1]. Robert N. Lussier, Christopher F.Achua, Leadeship, pp.294-295

او هغوی هڅوي)[1]، ضروري سرچینې او سیاسي ملاتړ چمتو کړي د نظریاتو پلي کولو لپاره چې د ټیم په وسیله ورته پرمختګ ورکول کېږي. که څه هم د شلو کالو راهیسې د مختلف النوعه وظیفوي پروژې ټیمونو څخه په جدي ډول څخه کار اخیستل کېږي، په دې ټیمونو کې د رهبرۍ لپاره د اړتیا وړ مهارتونو څېړنې تر اوسه هم محدودې دي، په هر حال څېړنې وړاندیز کوي چې د ټیم رهبران تخنیکي تخصص، د خبرتیا مهارتونه، د خپل منځي اړیکو مهارتونه، سیاسي مهارتونه او اداري مهارتونه چې د پروژې مدیریت پورې مربوط وي باید ولري.[2]

هغه مهارتونه چې مختلف النوعه وظیفوي پروژې ټیمونه د رهبرۍ لپاره اړتیا لري په لاندې ډول دي:

۱. تخنیکې وړتیاوې: رهبر باید د تخنیکي مسایلو په اړه له ټیم غړو سره اړه اړیکه ونیسي.

۲. د پروژې مدیریت مهارتونه: رهبر باید وتوانېږي چې د پروژې فعالیتونه پلان او تنظیم کړي، د ټیم وړ اشخاص وټاکي، بودیجوي او مالي مسولیتونه سمبال کړي.

۳. د اړیکو مهارتونه: رهبر باید وتوانېږي چې د ټیم اړتیاوو او ارزښتونو په اړه پوه شي، ترڅو پر هغوی اغېزه وښندي، شخړې حل کړي او یووالی رامنځته کړي.

۴. د خبرتیا مهارتونه: رهبر باید وتوانېږي، چې هغه پېچلې ستونزې کومې چې خلاقیت او فکر ته اړتیا لري، حل کړي او باید په دې پوه شي چې څرنګه مختلف نقشونه د پروژې بریالیتوب پورې اړه لري.

۵. سیاسي مهارتونه: رهبر باید وتوانېږي، چې یووالي، سرچینو ترلاسه کولو، همکاري، د لوړ مدیریت او نورو ارګانونو اوامرو ته پرمختګ ورکړي.[3]

پورتنې مسایل په لاندې (۶-۱) جدول کې هم لیدلای شئ:

---

[1]. Peter Barron Stark & Jane Flaherty (2010). *The Only Leadership Book You'll Ever Need(How to Build Oraganizations Where Emplyees Love to Come to Work), U.S.A, Publishe by Courier,* p. 32

[2] . Gary Yukl, Leadership in Organizations, pp.255-256

[3] . Ibid, p. 257

Table 6. 1 Skills Required for Leading Cross-functional Project Teams[1]

Technical expertise: The leader must be able to communicate about technical matters with team members from diverse functional backgrounds.

Project management skills: The leader must be able to plan and organize the project activities, select qualified members of the team, and handle budgeting and financial responsibilities.

Interpersonal skills: The leader must be able to understand the needs and values of team members, to influence them, resolve conflicts, and build cohesiveness.

Cognitive skills: The leader must be able to solve complex problems that require creativity and systems thinking, and must understand how the different functions are relevant to the success of the project.

Political skills: The leader must be able to develop coalitions and gain resources, assistance, and approvals from top management and other relevant parties.

څلورم مطلب: مجازي ټيمونه (Virtual Teams)

مجازي ټيمونه د عصري ارتباطي تکنالوجۍ سره رامنځته شول. يو مجازي ټيم هغه دی چې غړي يې د جغرافيې له مخې ويشل شوي او د الکترونيکي وسايلو په وسيله يوځای کار کوي.

يو شمېر سازمانونو چې مجازي ټيمونو څخه ګټه اخلي په زياتېدو دي، ترڅو د بشري منابعو عيارول، مشتريانو خدمت ته ځواب ورکونه، نوښتونه او د پروژې په تکميلولو کې سرعت رامنځته شي. د بريالي مجازي ټيمونو رهبران د مهمو زيربناوو په ځای پرځای کولو سره په ټيم کې ژمنه او باور رامنځته کوي. د يو کليدي زيربنا اړتيا اکثره د پرمختللي معلومات او ارتباطاتو تکنالوجۍ عيارول دي.

مجازي مختلف النوعه ټيمونه د نړيوالو فعاليتونو سره په کمپنيو کې د پرمختګ پر لوري روان دي. د نړيوالو مجازي ټيمونو رهبران د کارکوونکو ستراتيژيو برياليتوبونو لپاره لارښوونې کوي. لکه پر باور ولاړ اړيکو رامنځته کول، د ټيم غړي تشويقوي چې نورو کولتورونو او ژبو ته درناوی څرګنده کړي او ټيم ته پرمختګ ورکړي.[٢]

---

[1] . Ibid, p,257

[2] . Robert N. Lussier, Christopher F.Achua, Leadeship , p.296

پنځم مطلب: خو مختاره ټیمونه (Self-managed Teams)

دا هغه ټیمونه دي چې نسبتاً خودمختاره دي او غړي یې د رهبرۍ مسولیتونه شریکوي یا بدلوي او د یو لړ اهدافو ترسره کولو لپاره ځانونه په دوه اړخیزه توګه مسئول ګڼي کوم چې د لوړي کچې مدیریت له خوا تعین شوي وي. دا ټیمونه په پراخه کچه د تصمیم نیونې ساحو کې صلاحیت لري. لکه د ځانونو مدیریت کول، د کار په اړه پلانول او مهالویش جوړول او د ستونزو په اړه اقدام پورته کول.[1]

ځینې مهال خودمختاره ټیمونو ته په عمومي ډول د شخصي پریکړو لکه ټاکلو، ګمارولو او د ټیم غړو د منفک کولو او معاش ورکولو اندازه معلومولو (د مشخصو حدودو په داخل کې) مسولیت ورکول کېږي.[2]

کله چې په خودمختاره ټیمونو کې رهبري توضیح کېږي؛ دا به مرستندویه وي، چې د داخلي او بهرنۍ رهبرۍ نقش توپیر وشي. د رهبري داخلي نقش کې د مدیریت مسولیتونه شامل دي کوم، چې د ټیم لپاره تعین شوي او د ګروپ غړو په وسیله شریک شوي دي. د خودمختاره ټیمونو لپاره دا یو استازی دی، چې یو داخلي رهبر ولري کوم چې د ټیم غړو په وسیله ټاکل کېږي او کېدای شي دا مقام د یو منظم اساس له مخې د مختلفو غړو ترمنځ راوڅرخي (لکه دریو میاشتو، یا کال کې) رهبر تبدیل را تبدیل شي. په خومختاره ټیمونو کې ډېر مهم مسولیتونه اکثره د ګروپ غړو ترمنځ ګډ وي، د ټیم رهبر ته ډېر تمرکز نه کوي. د داخلي رهبر

---

[1] . Ibid, p.296

[2] . Gary Yukl, Leadership in Organizations, p.259

عمومي مسوليت چې همغږي رامنځته کړي او د ټيم تصاميمو نيولو او د تصاميمو پلي کولو پروسه کې اسانتيا رامنځته کړي(لکه د مجلسونو مديريت کول، د کار مهال ويش چمتو کول او اداري تشريفاتي کارونه).

د بهرني رهبر نقش کې مديريتي مسوليتونه شامل دي او ټيم استازيتوب نه کوي. بهرني رهبران کېدای شي منځنۍ سطحي مديران وي يا خاص اسانتياوو برابرونکي وي او يا ځينې پخواني ټيټې کچې څارونکي وي. هر بهرنۍ رهبر اکثره له مختلفو ټيمونو سره کار کوي. د رهبرۍ يو نقش کوم چې په ځانګړې توګه مهم ده هغه دا ده چې کله يو ټيم تشکيل شو د يو روزونکي په توګه، اسانتياوو برابرونکي په توګه او د مشوره ورکوونکي په توګه خدمت وکړي، په پاملرنې سره روزنه او هڅونه اکثره د يو نوې ټيم ښه پيل لپاره مهمه وي.[1]

پنځم مبحث: د ټيم رهبرۍ دندې

- د سازمان له رهبرۍ سره مرسته
- د سازمان د موخو لپاره پلټنه کول
- سازماندهي (تنظيم)[2]
- د پريکړو عملي کول
- په کار کې مستقيم ګډون
- مرسته کول او د لاس لاندې افراد کار ته چمتو کول
- رهبري
- راپور اخيستنه او راپور ورکونه، کنټرول او...

---

[1] . Ibid, p. 261-262

[2] . **تنظيم:** هغه بهير دی، چې د هغه په ترڅ کې د کاري کسانو او ډلو ترمنځ د کار ويش او د هغوی ترمنځ هماهنګي، د هدفو د ترلاسه کولو په موخه ترسره کېږي. په بل عبارت، تنظيمول له درې پړاوونو څخه رامنځته شوی بهير دی:

الف: د کارونو او فعاليتونو طراحي.

ب: په سازماني پوستونو باندې د فعاليتونو ډله بندي.

ج: د مشترک هدف د ترلاسه کولو لپاره د پوستونو ترمنځ د اړيکې رامنځ ته کول.

د نور تفصيل لپاره دې وکتل شي: رضايان علي، ژباړه: خوښ محمد نواب، د مديريت بنسټونه، ۱۳۳ مخ

شپږم مبحث: د لېږي ګاټس له آنده د ټیم رهبرۍ اصول

* په ګډه سره معنا لرونکی هدف رامنځ ته کول
* ګډه رهبري
* ډلییز کار
* اهدافو ته پاملرنه (ویل کېږي چې رهبر هغه چاته ویل کېږي څوک چې ستا ملاتړ او تاته لارښوونه کوي ترڅو خپل اهداف تر لاسه کړئ).[1]
* د افرادو پرمختګ ته پاملرنه
* د افرادو لارښونه په ښه شکل
* د افرادو د مهارتونو پېژندل
* د رهبر تعقیبول
* ستراتیژیکو اهدافو ته پاملرنه[2]

اووم مبحث: د ټیم د پرمختګ پړاوونه

د توکمن[3] د نمونې (ماډل) او د رابینز د نظریې پر بنسټ یو ټیم پنځه پړاوونه طی کوي:

۱. د جوړښت پړاو[4]

هغه پړاو دی، چې غړي د لومړي ځل لپاره د یو بل سره پېژندل کېږي. په دې مرحله کې د ټیم ډېر غړي مثبت او مودبه وي. ځینې اندېښمن وي؛ ځکه چې دوی په مکمله توګه نه پوهېږي چې ټیم به کوم کار ترسره کړي او ځینې نور بیا په حقیقت کې له مخکې څخه د کار په اړه خوښونونکي وي.

---

[1] .Ken Blanchard, Susan Fowler & Laurence Hawkins, Self Leadership and The one Minute Manager(Increasing Effectiveness Through Situational Self Leadership), Harper Collins e-books, p. 133

[2] . احمدزي ببرک، تیوري هاي رهبري و مدیریت علمي، ۱۱۳ مخ

[3] . Tuckman

[4]. Forming Period

په دې حالاتو کې رهبران باید د یو مقتدر شخص په ډول رول ولو بوي؛ ځکه چې د ټیم غړو نقشونه او مسولیتونه څرګنده نه وي. په بشپړ چمتوالي سره د ټیم غړو سره ملاقات وکړي او هڅه وکړي چې ځان کارپوه (متخصص) څرګند کړي او په ضمن کې د هر غړي دنده او د مسولیت ساحه ورته روښانه کړي.

دا مرحله څه وخت وروسته خاتمه پیدا کوي یعنې کله چې خلک یوځای کار کولو ته شروع وکړي او هڅه وکړي چې خپل همکاران وپېژني.

۲. طوفاني (ګډوډ،ځپاني) پړاو[1]

د جوړښت تر پړاو وروسته بل طوفاني پړاو دی، په دې مرحله کې غړي هڅه کوي، چې له هغو حدودو څخه چې په جوړښتي پړاو کې تشکیل شوي خپې واړوي او دا هغه مرحل ده چې ډېرې ټیمونه له ناکامۍ سره مخ کېږي.

طوفانې پړاو هغه وخت پیل کېږي، چې د ټیم غړو ترمنځ د کار ترسره کولو طبیعي طریقو له امله شخړه رامنځته شي؛ ځکه چې خلک شاید د مختلفو نوعه لاملونو له مخې په مختلفو طریقو سره کارونه ترسره کړي، خو چېرې د کار کولو مختلفې طریقې د غیر پیشبینې شوو ستونزو سره مخامخ شي؛ نو د هغوی خفګان لامل کېږي.[2]

دا هغه پړاو دی، چې غړي یې د خپل موقف څخه غلط درک او د یو بل په وړاندې د دندې برترۍ باندې ښکیل کېږي او یو کس داسې فکر کوي، چې زه د نورو څخه لوړ مقام لرم. دا پړاو یو د ستونزمنو پړاوونو څخه د ټیم رهبري د جوړښت لپاره وي، که چېرې رهبران دا ستونزه سمدلاسه حل او کنټرول نه کړي، نو ښايي چې ډېر زیانونه له ځان سره راوړي. کله چې د ټیم رهبري ایجادېږي بهتره وي او حتی هېڅ عیب نه لري تر هغې چې د ټیم د غړو موقف او صلاحیتونه مشخص شوي وي او د رهبر سره ښه پېژندل شوي وي.

---

1. Storming Period

2. Mind tools.com ماسښتن ۱۰:۵۹ وخت ۳۰/۲/۱۳۹۸ تاریخ

۳. د اصولو پړاو[1]

دا هغه پړاو ده، چې غړي خپل توپيرونه له منځه وړي، د همکارانو د قوت ټکو قدرداني کوي او د رهبر صلاحيت ته درناوی کوي. همدارنگه دا پړاو د پېژندنې پړاو په توگه هم نومول کېږي، يعنې افراد يو له بل سره پېژني او هڅه کوي چې يو له بل سره توافق وکړي، يو له بل څخه مرسته وغواړي او خلک د ټيم هدف لپاره خپل پياوړې ژمنې ته پرمختگ ورکوي. په دې پړاو کې د ټيم غړي توانيدلي، چې خپل موقف په سازمان کې وپېژني او په نتيجه کې ټول يوځای سره د سازمان د بهبود او پرمختگ لپاره هڅه او کوښښ کوي او خلک په دې پړاو کې ځان د ټيم برخه گڼي او پوهېږي، چې که د يو بل نظر ومني؛ نو سپارل شوی کار ترسره کولای شي.

۴. د ترسره کولو پړاو[2]

تر مخکنيو مرحلو وروسته ټيم د ترسره کولو مرحلې ته رسېږي، دلته د شخړو څخه بغير ډېر زحمت ويستل کيږي؛ ترڅو د ټيم اهداف ترلاسه شي.

کله چې د گروپ نورمونونه او اصول تشکيل شول؛ نو د گروپ غړي د عمومي اهدافو لاسته راوړلو لپاره پاملرنه کوي، اکثره نامتوقع لوړو کاميابيو ته رسيږي. په دې وخت کې پوه او متحرک وي، د ټيم غړي خودمختاره او د دې استعداد ورسره وي، چې د تصميم نيونې مرحله د څارنې څخه بغير په ښه ډول سمبال کړي. په دې مرحله کې د ټيم څارونکي تقريباً تل له اشتراکي طريقې څخه کار اخلي. ټيم به ډېری مهم تصاميم ونيسي. اوس؛ نو په دې مرحله کې د ټيم ټول غړي غواړي، چې دوی او هم د دوی لاس لاندې کسان ډېر متحرک وي او خپله ټوله انرژي د سازماني اهدافو د لاس ته راوړلو لپاره مصرفوي. د ټيم مشر د يو رهبر په حيث د خپل ډېر کارونه محول کوي او کولای شي چې د ټيم غړو پرمختگ ته پاملرنه وکړي.

۵. د ختمولو او له منځه وړلو پړاوو[3]

په (۱۹۷۷) زيېرديز کال کې توکمن له مارې ان جېنسېن سره يوځای له نوموړ څلورو مراحلو سره پنځمه مرحله هم اضافه کړه او مطلب ترې د کار سرته رسول او د ټيم له منځه وړل و، ډېر

---

[1]. Norming period

[2]. performing period

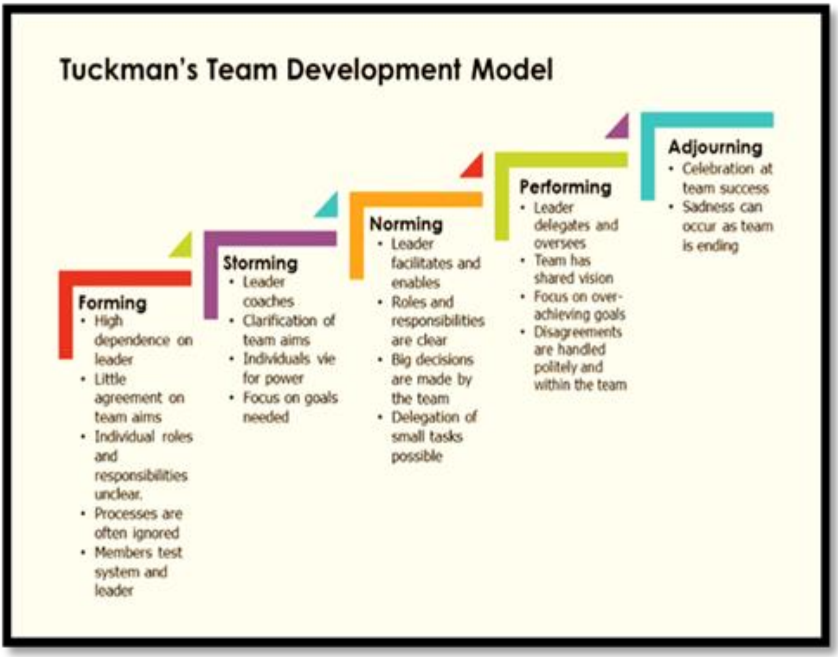
[3] . Adjourning period

ټیمونه به په پایله کې یاد پړاو ته ورسېږي. لکه د پروژې ټیمونه چې یـواځې د مشـخص وخـت لپـاره موجود وي او حتی دایمي ټیمونه د سازمان په وسیله منحل شي.

د ټیم هغه غړي چې دوامداره کار خوښوي او یا هغه کسان چې د همکارانو سره یـې د کـار کولو ښې اړیکې ټینګې کړي وي؛ نو دا پړاو به ورتـه سـتونزمنه وي پـه ځـانګړي ډول چـې د هغـوی راتلونکی نا معلومه وي.[1]

پورتنې مراحل په لاندې شکل کې هم لیدلای شئ:

د ټیم د پرمختګ پړاوونو ماډل لنډیز[2]



[1] . Mind tools.com تاریخ ۳۰/۲/۱۳۹۸ وخت ۱۱:۳۶ ماسښتن

[2] . Mind tools.com تاریخ ۱/۳/۱۳۹۸ وخت ۹:۲۹ ماسښتن

اتم مبحث: په يو ټيم کې څوک او په کومه اندازه افراد موجود وي؟

د رهبرۍ په ټيم کې بايد مشخص افراد غړيتوب ولري. لکه څرنګه چې ليدل کېږي په رسمي سازمانونو کې د ټيم رهبري غړي رهبران او مديران د اړوندو بخشونو مديران او امرين تشکيلوي او دا يوه سمه ټاکنه ده، که چېرې د اړونده بخشونو تعداد ډېر وي، حتمي نه ده، چې ټول د ټيم رهبرۍ غړيتوب ولري، مګر په عمومي جلساتو کې نور افراد کولای شي د دوی نظريات د اړتيا په وخت کې ارايه کړي او يا په ځينو خاصو جلساتو کې اکثرو خلکو ته د ګډون يا نظر ورکولو حق ورکول کېدای شي د ټيم غړي هم نه وي.

کازينبيچ او سميت (۱۹۸۶ز) ټيم د کاري مهارتونو لرونکي محدود شمېر اشخاص، د ګډو هيلو ژمن، عملي موخې او ګډ نژديوالی لرل هغه موخو ته چې ځان مسؤل او حساب ورکونکی شمېري، تعريف کړي دي.

دغه علماء د سازمان جوړښت ته په نظر کې نيولو سره، قاعدتاً په ټيم کې د دوو څخه الي پنځه ويشت تنه چې د لوړو کمالونو او مهارتونو لرونکي وي شمېري. کله چې شمېر د نهو تنو څخه ډېر وي، اړيکه د غير متمرکز کېږي، ځکه غړي کافي وخت د خبرو اترو لپاره نه شي موندلی، که د پنځو تنو څخه لږ وي د مهارت او اګاهۍ کمښت احساس به وشي.

همدارنګه د کاتزېنبچ او سمت له نظره (۱۹۹۴ز) له انده اکثره وخت يو ټيم له پنځو څخه تر شلو پورې غړي لري، د دوی له نظره کېدای شي چې کله د ټيم غړي له څلور څخه تر اتو غړو پورې وي؛ نو ډېر ګټور به وي.[۱]

په نتيجه کې کولای شو چې ووايو رهبري يعنې ټيمي کار د دې لامل کېږي، چې د افرادو تخصصي ستونزې په نظر کې ونيول شي او ژر حل شي، د ټيم غړي کولای شي د رهبر سره په تصاميمو او چارو کې مرسته وکړي او د افرادو د استعدادونو په ودې او پرمختګ کې فعاله ونډه ولوبوي. برعکس که چېرې ټيم موجود نه وي، رهبر نه شي کولای چې په يواځې توګه د سازمان چارې په ښه توګه مديريت او رهبري کړي او يا سازمان د پرمختګ په لوري سوق کړي.[۲]

---

[1] .Pentti Sydänmaanlakka(2003), Intelligent Leadership and Leadership Competencies, p. 61

[۲] . ببرک احمدز ، تيور های رهبری و مديريت علمی، ۱۱۴ - ۱۱٦ مخونه

نهم مبحث: د ټیم د رهبرۍ او مدیریت وړتیاوې

ټیم مدیریت او ټیم رهبري لپاره لاندې وړتیاوې مهمې دي؛ ځکه چې د نوموړو وړتیاوو په وسیله ټیمونه په ښه ډول رهبري کېدلای شي:

د ټیم رهبرۍ وړتیاوې په لاندې ډول دي:

- له همغږۍ څخه کار اخیستل
- په لوړه کچه هڅونه او ژمنه
- غوره متقابل اړیکو مهارتونه
- افرادو ته درناوی
- دوامداره زده کړه ترسره کول
- پر ځان د اعتماد درک
- نورو ته پاملرنه
- آزاد او ګټور چاپېریال
- د غبرګون ښودل او اخیستل
- د غړو پرمختګ لپاره لېوالتیا

د ټیم مدیریت لپاره بیا لاندې وړتیاوې مهمې دي:

- ○ څرګنده مقاصد او اهداف
- ○ څرګنده نقشونه او مسولیتونه
- ○ د مسایلو سمبالو کې ګټورتوب
- ○ فعالیتونه د پلان مطابق
- ○ ګټور معلومات
- ○ څرګنده پروسه
- ○ په ټیم کې کافي وړتیاوې
- ○ مدیریتي پروسې په منظم شکل
- ○ ګټور ټیمي عملیات[1]

[1] . Pentti Sydänmaanlakka, Intelligent Leadership and Leadership Competencies, p. 62

لسم مبحث: د ټيم رهبرۍ لپاره لارښوونې

- په عمومي اهدافو او ارزښتونو ټينګار کول.
- د جمعي هويتونو پرمختګ لپاره له تشريفاتو (د نوو کسانو معرفي کول په ګروپ کې د تشريفاتو په وسيله)، محفلونو (د ځانګړي برياوو لمانځلو لپاره محفلونه برابرول) او سمبولونو (له سمبول څخه هدف د يو ټيم نوم، شعار، لوګو، نښان، يا په بيرق کې نښان ښکاره کول، بينرونه او داسې نور سمبولونه د ټيم په پېژندنه کې اغېزمن تمامېږي) څخه کار اخيستل.
- ټولنېزو اړيکو ته پرمختګ ورکول، که غواړئ چې ښه رهبر اوسئ؛ نو خپل ټيم سره نژدې اوسئ.[1]
- خلکو ته د ګروپ فعاليتونو او لاسته راوړنو په اړه وينا کول.
- د جلسو د تحليل پروسه اداره کول (خپل منځې اړيکو په وسيله په څرګنده توګه نظريات اخيستل ترڅو ګروپ ته پرمختګ ورکول شي او د مباحثو په وسيله خپل منځې کاري اړيکو ته پرمختګ ورکول شي).
- د دوه اړخيزو همکاريو لپاره د انګيزو زياتوالی (که ټيم د سازمان لپاره کار کوي؛ نو سازمان هم بايد ټيم ونازوي (د يوې سخت پروژې په ترسره کولو سره د ټيم غړو ته يو محفل نيول يا هغوی ته اضافي رخصتي ورکول).
- په واقع حالاتو کې تمريني ناستې نيول (د ټيم فعاليتونه کېدای شي پرمختګ وکړي د مکرر تمريني ناستو په وسيله او د غړو اعتماد لوړولو لپاره ډېر ګټور دی؛ ځکه هغوی ستونزمن کارونه په کاميابۍ سره سرته رسولای شي. که چېرې ټيمونه د غيرعادي حادثاتو لکه بحرانونه په منظم ډول تمرين نه شي؛ نو کله چې نوموړې حادثې ناڅاپه رامنځته شي، امکان لري فعاليتونه کمزوري وي. تمريني ناستې هغه وخت ډېرې ګټورې وي کله چې په حقيقي حالاتو کې نيول کېږي، کله چې يو کار په شريکه ترسره کولو ته اړتيا لري؛ نو دا به ډېر ښه وي چې نوموړې مغلق پروسې يوځای تمرين شي).
- تر فعاليتونو وروسته له بيا کتنې څخه ګټه اخيستل ترڅو د ټيم لپاره د جمعي زده کړو اسانتيا وي برابر شي. (له تجربو څخه جمعي زده کړه هغه وخت کېږي کله چې يو سيستماتيک

---

[1]. Christina Osborne (2015). Essential Managers Leadership, United States, Published by DK Publishing, p. 11

تحلیل تر یو مهم فعالیت وروسته د بریاوو او ناکامیوو لاملونه کشف شي. لکه د ټیم غړو څخه پوښتنه کول چې د ټیم د فعالیتونو اغېزمن او غیر اغېزمن اړخونه کوم دي یا هغوی څخه پوښتنه کول چې څرنګه د ټیم فعالیتونو ته پرمختک ورکولی شي او نور).[1] همدارنګه لاندې چارت کې هم پورتني مسایل په لنډ ډول لیدلای شئ:

Guidelines for Leading Teams
• *Emphasize common interests and values.*
• *Use ceremonies, rituals, and symbols to develop collective identification.*
• *Encourage and facilitate social interaction.*
• *Tell people about group activities and achievements.*
• *Conduct process analysis sessions.*
• *Increase incentives for mutual cooperation.*
• *Hold practice sessions under realistic conditions.*
• *Use after-activity reviews to facilitate collective learning by the team.*

یوولسم مبحث: د ټیم رهبرۍ ګټې او زیانونه

لومړي به د ټیم رهبرۍ پر ګټو او بیا به پر زیانونو باندې بحث وکړو:

لومړی مطلب: د ټیم رهبرۍ ګټې

په ټیم رهبرۍ کې د افرادو ترمنځ همکاري ډېره وي او د ټیم څخه چې کوم محصول(out put) ترلاسه کیږي؛ د افرادو له د همکارۍ له مجموعي څخه لاسته راځي او د ټیم غړي اکثره ارزیابي کوي او د یو بل له نظریاتو څخه کار اخلي؛ نو د اشتباهاتو رامنځته کېدو چانس لږ وي او د تصمیم نیونې کیفیت ته پرمختګ ورکول کیږي. په ټیم رهبرۍ کې داسې چاپېریال رامنځته کیږي چې په ښه ډول د ستونزو حل، دوامداره پرمختګ او بدلون رامنځته کولو کې مرسته کوي. همدارنګه یو څوک به په ټیم کې د یو غړي په توګه خپلو اړتیاوو څخه ډېر رضایت حاصل کړي، د دې په

[1] . Gary Yukl, Leadership in Organizations, p.263-265

عوض چې یو فردي کار ترسره کړي، د هغه اړتیاوو څخه له نورو سره پیوستون، امنیت، د ځان درناوی او رضایت دی، چې په ټیم کې له کار کولو څخه یې یو څوک ترلاسه کوي.[۱]

همدارنګه ټیم د بېلابېلو نورو ګټو لرونکی هم دی، د هغې جملې څخه کولای شو، چې لاندې موارد ذکر کړو:

۱. د سازمان بشري منابعو ترمنځ همکاري موجوده وي، هر یو د بل په وسیله زده کړه کوي، مرسته او لارښوونه کوي. بریا او ماتې د ټولو پورې اړه لري او ټول په دې هڅه کې وي ترڅو په دسته جمعي ډول بریاوې ولري.

۲. ټیم د اړیکو ټینګولو، د علم او تجربو ویش، ارتقا او پرمختګ د شخصیت جوړونې، دوستۍ او ملګرتیا فضاء رامنځته کولو لامل کېږي.

۳. ټیم کارونه په ښه شکل او پرته له نیمګړتیاوو څخه سر ته رسوي. (مک ګریګور دا ګلاس)[۲]

ټیمونه د خپلو اجرایي موخو او مقاصدو د لاس ته راوړلو لپاره، لارښودونکې قاعدې رامنځته کوي، ځینې د هغو قاعدو څخه په لاندې ډول دي:

- لاس رسی او مواظبت
- مذاکره او بحث
- تقرب (نژدې والي)
- د وړ افرادو پېژندنه او د هغوی تقدیرول

---

[1] .Robert N. Lussier, Christopher F.Achua, Leadeship, p.314

[۲] . **مک ګریګور داګلاس(Douglas Murray McGregor)** : په ۱۹۰٦ زیږدیز کال کې زیږیدلی او په ۱۹٦۴ زیږدیز کال کې د اکتوبر په میاشت کې ومړ. د مدیریت فروفیسور وو په د مدیریت ام اي ټي سلون په مکتب کې (MIT Sloan School of Management) او د انټیوچ پوهنتون(Antioch College) ۱۹۴۸ څخه تر ۱۹۵۴ زیږدیز پورې رئیس هم و. همدارنګه هغه د هندي انسټیټیوټ د مدیربت په کلکته(Indian Institute of Management Calcutta) کې تدریس کوله. د هغه ۱۹٦۰ زیږدیز کال کتاب د انسان د تشبث بعد(*The Human Side of Enterprise*) په *تعلیمي روشونو باندې ژور اغیزه وکړه. د هغه د خیل تیوري اکس(x) او تیوري وای(y) له مخې ښه پېژندل کېږي چې په خپل کتاب کې ترې یادونه کړې ده چې داسې وړاندیز شوی دی چې د مدیرانو فردي انګیرنې د انسان د طبعیت او رویې په اړه مشخصوي چې څرنګه فرد خپل کارکوونکې سمبالوي.*

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: https://en.wikipedia.org/wiki/Douglas_McGregor وخت ۲:۲۷ ماسپښین ورځ جمعه تاریخ ۲۰۱٦/۱۱/۱۱

- پرمختګ او فعالیت ته پاملرنه
- د رهبرۍ ټولو وسایلو څخه ګټه اخیستل لکه مشوره، څارنه، روزنه او د کارونو اجرا ته پاملرنه
- د ټیم په غړو باور
- لوړې غوره نېول بیا ویل[1]

ستر رهبر هغه څوک نه دی چې ستر کارونه کوي؛ بلکې هغه دی چې خلک سترو کارونو کولو ته هڅوي.(رونالډ ریګن (Ronald Reagan[2])

دویم مطلب: د ټیم رهبرۍ زیانونه

د فردي مسولیت نه منل(یو د بل په تمه اوسیدل) یا په ټولیز ډول د وخت ضایع کول یو بله ستونزه ده، چې ځینې وختونه په ټیمونو کې په ګوته کېږي. بله مشهوره ستونزه چې په ټیمونو کې عامه وي هغه دا چې د ګروپ نظریه منل کیږي او د ګروپ په وسیله تصمیم نېول کیږي او کله چې کوم کس مخالف نظر ولري که څه هم ځینې مهال معقول هم وي؛ خو دا نظریه د ګروپ له عام توافق نظریې څخه قرباني کېږي.[3]

پایله

سازمانونه د کیفیت، ګټورتوب او تطابقي بدلون پرمختګ لپاره پر ټیمونو باندې تکیه کول مخ پر زیاتېدو دی، په سازمانونو کې مختلفو ټیمونو څخه ګټه اخیستل کېږي. لکه د وظیفوي ټیمونو، مختلف النوعه وظیفوي ټیمونو، خودمختاره ټیمونو، مجازي ټیمونو او اجرائیوي ټیمونو څخه چې مخکې پرې بحث وشو. د ټیمونو مهمې ګټې عبارت دي له کارکوونکو ډېر شغلي رضایت او ژمنه، د تولیدات او خدمتونو غوره کیفیت وړاندې کول او ډېر ګټورتوب او اغېزمنتوب. په هر حال له ټیم څخه ګټه خود به خوده نه ترلاسه کېږي او له ټیم څخه په بریالي توګه کار اخیستل د رهبرۍ کیفیت

---

[1]. ببرک احمدزی، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۱۰۹ - ۱۱۰ مخونه

[2]. Robert G. Lord & Douglas J. Brown(2004). Leadership Process and Follower Self-Identity, London, Published by Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p.1

[3]. Robert N. Lussier, Christopher F.Achua, Leadeship, p.314

او ځېنو مناسبو حالاتو پورې اړه لري، همدارنګه د دې لپاره چې همکاري ترسره شي او تصاميم په ګډه د يو ټيم په شکل ونيول شي بايد يو له بل په مقابل کې له مساواتو څخه کار واخلو او دا يواځېنۍ لاره ده چې خلک به پر يو بل باور وکړي.[1]

په ټيمونو کې د اغېزمنې رهبرۍ لپاره د رهبرۍ ډېرو ځانګړو او مختلفو رويو ته اړتيا لري. د رويې مناسبه نمونه د ټيم ډول او د فعاليتو د مشخصاتو اهميت پورې اړه لري. په ټيمونو کې د رهبرۍ ځېنې ضروري مراحل عبارت له ګډو اهدافو لپاره ژمنه رامنځته کول، د فعاليتونو لپاره اغېزمن ستراتيژي پېژندل او د ټيم فعاليتونو تنظيمول، د غړو مهارتونو لوړول او د نقشونو وضاحت(په ټيم کې د هر غړي نقش بايد معلوم وي)، دوه اړخيزه باور او همکارۍ روحيه رامنځته کول، د اړتيا وړ منابعو پېژندل او لاسته راوړل، د اعتماد او خوشبينۍ ساتنه او همغږي رامنځته کول.

د مختلفو ټيمونو لپاره مختلف ډول رهبري چمتو شوي وي، وظيفوي کاري ټيمونه او مختلف النوعه وظيفوي ټيمونه اکثره يو ټاکل شوي رهبر لري او د موقعيت له مخې ډېر واکونه ورسره وي. په خود مختاره ټيمونو کې د رهبرۍ ډېرې نقشونه په رسمي ډول سرته رسېږي او د غړو ترمنځ شريک وي. په هر حال حتی هغه ټيمونه چې رسمي رهبر لري، د نورو غړو ته اکثره ګټور وي، چې د رهبرۍ ځېنې نقشونو لپاره مسوليتونه شريک کړي. د مجازي ټيمونو غړي په مختلفو ځايونو کې کار کوي او يو بل سره د اړيکو لپاره په عمومي ډول له ارتباطي تکنالوجۍ څخه ګټه اخلي.

د ټيم جوړونې فعاليتونه د اتحاد، د ګروپ پېژندنې او همکارۍ د زياتېدو لپاره استعمالېږي، چې ځېنې بېلګې يې عبارت دي له عامه منافعو او ارزښتونو باندې ټينګار، د محافلو او تشريفاتو څخه ګټه اخيستل، د ګروپ پېژندنې لپاره له سمبولو څخه ګټه اخيستل، د غړو ترمنځ ټولنيزې اړيکې رامنځته کول، د ګروپ له فعاليتونو او لاسته راوړنو په اړه غړي خبرول او داسې نور.[2]

---

[1] . Bob Davids, Brian M, carney and Isaac Getz (2019). Leadership with out ego,(How to stop managing and start leading), Switzerland, published by the registered company Springer Nature, p. 31

[2] . Gary Yukl, Leadership in Organizations, p.272

پوښتنې

۱. ټیم څه ته ویل کېږي؟

۲. د ټیم پاملرنه په کومو مسایلو باندې وي؟

۳. د ټیم رهبرۍ اهمیت واضح کړئ؟

۴. د ټیم رهبري څرنګه ټاکل کېږي؟

۵. اجرائیوي ټیمونه کوم ټیمونه دي واضح یې کړئ؟

۶. وظیفوي ټیمونه کوم ټیمونه دي او څرنګه رهبري په کې کېږي؟

۷. مختلف النوعه وظیفوي ټیمونه کوم ټیمونه دي او د یو سازمان لپاره کومې ګټې لري؟

۸. مختلف النوعه وظیفوي ټیمونو کې باید څرنګه رهبري وشي؟

۹. مجازي ټیمونه کوم ټیمونو ته ویل کېږي او رهبران یې باید کوم نقش ولوبوي؟

۱۰. خودمختاره ټیمونه کوم ټیمونو ته ویل کېږي، په نوموړي رهبرۍ کې داخلي او بهرنۍ رهبرۍ نقش واضح کړئ؟

۱۱. د ټیم رهبرۍ دندې کومې دي؟

۱۲. د لرې ګاټس له نظره د ټیم رهبرۍ اصول کوم دي؟

۱۳. د ټیم غړو ځانګړتیاوې د ټیم مخففاتو له مخې کوم دي؟

۱۴. د ټیم د جوړښت پړاو کوم پړاو دی واضح یې کړئ؟

۱۵. د ټیم طوفاني پړاو کوم پړاو دی واضح یې کړئ؟

۱۶. د اصولو پړاو کوم پړاو ته ویل کېږي واضح یې کړئ؟

۱۷. د ترسره کولو پړاو کوم پړاو ته ویل کېږي واضح یې کړئ؟

۱۸. د ختمولو او له منځه وړلو پړاو کوم پړاو ته ویل کېږي واضح یې کړئ؟

۱۹. په یو ټیم کې باید په کومه اندازه افراد موجود وي؟

۲۰. د ټیم رهبرۍ لپاره کومې لارښوونې موجودې دي؟

۲۱. د ټیم رهبرۍ ګټې کومې دي؟

۲۲. د ټیم رهبرۍ زیانونه کوم دي؟

۲۳. له دې څپرکي څخه مو کومه پایله لاسته راوړه؟

اخځليکونه

1. Bob Davids, Brian M, carney and Isaac Getz (2019). Leadership with out ego,(How to stop managing and start leading), Switzerland, published by the registered company Springer Nature.

2. Christina Osborne (2015). Essential Managers Leadership, United States, Published by DK Publishing.

3. Christina Osborne(2015). Essential Managers Leadership, United States- New York- Hudson Street 345, published by DK publishing.

4. Daan Van Knippenberg & Mighael A. Hogg (2003). Leadership and Power "Identity Processes in groups and Organizations", London, Published by Sage Pulications Ltd.

5. Gary Yukl(2013). Leadership in Organizations, Eighth Edition, Published by Pearson Education Inc publishing as Prentice Hall, United States of America Robert N. Lussier, Christopher F.Achua (2010). Leadership, Fourth edition, USA, Published by LEAP publishing services.

6. George, B. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco, Published by Jossey-Bass press Peter Barron Stark & Jane Flaherty (2010).The Only Leadership Book You'll Ever Need(How to Build Oraganizations Where Emplyees Love to Come to Work), U.S.A, Publishe by Courier.

7. Harvard Business Review Press Boston, Massachusetts (2017).Harvard Business Review Manager's Handbook (the 17 Skills Leaders Need To Stand Out), United States of America, Published by Harvard Business School Publishing Corporation.

8. Ken Blanchard, Susan Fowler & Laurence Hawkins, Self Leadership and The one Minute Manager(Increasing Effectiveness Through Situational Self Leadership), Harper Collins e-books.

9. Pentti Sydänmaanlakka(2003), Intelligent Leadership and Leadership Competencies (Developing a leadership framework for intelligent organizations), HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY Department of Industrial Management, Laboratory of Work Psychology and Leadership intelligent.

10. Pentti Sydänmaanlakka(2003), Intelligent Leadership and Leadership Competencies, Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy to be presented with due permission of the Department of Industrial Management, for public examination and debate in Auditorium Luna, Spektri Duo Building, Metsänneidonkuja 6 at the Helsinki University of Technology on the 31st of January, 2003, at 12 o´clock noon.

11. Peter.G northhouse", Leadership Theory and Practice" (2016). 7th edition, London, Sage Publications.

12. Robert G. Lord & Douglas J. Brown(2004). Leadership Process and Follower Self-Identity, London, Published by Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

13. Mind tools.com.

14. https://en.wikipedia.org/wiki/Douglas_McGregor.

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

۱٦. علي رضایان (۱۳۹۵ ل). د مدیریت بنسټونه، ژباړن: محمد نواب خوښ، کابل، مستقبل خپرندویه ټولنه.

اتم څپرکی

رهبري او بدلون (تغییر)

(Leadership and Change)

لنډیز

نړۍ تل د بدلون په حال کې ده او ټولنیز ژوند د بدلونونو سره تړلی دی، د ژوند هره برخه بدلون ته اړتیا لري، ځکه چې بشر نه شي کولای له پخواني او زوړ حالت سره ژوند وکړي.

لکه څرنګه چې د کتاب په پیل کې ورځخه یادونه وشوه، رهبري په اصل کې یو ارمان دی، چې رهبران او نور افراد ډېر هڅه کوي ترڅو دا ارمان پوره کړي، په همدې ترتیب رهبر د هغه څه لپاره هڅه او کوښښ کوي چې بدلون رامنځته کړي او په اصل کې د رهبرۍ ماهیت د بدلون رهبري کول دي[1]؛ نو رهبري څخه اصلي مطلب دا ده چې لارښوونه وشي ترڅو افراد په سازمان کې بدلون او په ټوله کې په خپل ژوند کې مثبت تغیرات رامنځته کړي. د رویي (رفتار) د علماوو له نظره سازمان او مدیریت له کلیماتو څخه یو هم دومره تعریفونه نه لري. لکه څومره چې رهبري لري، د رهبرۍ په اړه مختلف تعریفونه وجود لري. لکه چې په لومړی څپرکي کې پرې بحث وشو، د بیلګې په توګه د جان استانفور تعبیر د رهبرۍ په اړه دا دی، چې رهبران کولای شي د بدلونونو لامل شي، اکثره د رویې علماء په دې تعریف باندې موافق دي چې رهبري(د بدلونونو ایجاد) دی.[2]

---

[1] .Bruce Klatt & Murray Hiebert (2001).The Encyclopedia of Leadership(A Practical Guide to Classic and Contemporary Leadership Theories and Techniques), United states of America, Published by MCGraw-Hill Companies, p.140

[2] . سید علي اکبر افجه، رهبری سازمانی، ۲۹ مخ

د پیترز[۱] او واترمن[۲] په وینا بدلون دې ته وايي چې يو سازمان د پیاوړتیا کولتور په لور ولاړ شي. همدارنګه د بدلون رهبري هغه ډول رهبري ده، چې په يو سازمان کې په لوړه کچه بدلون ته پاملرنه کوي.[۳]

د بدلون کولتور ته د ډېرې پاملرنې له امله په يو سازمان کې افراد تل په دې هڅه کې وي، چې د نوموړي سازمان لپاره لړلید ولري، داسې چې نوموړی سازمان پرې خپلو موخو ته ورسېږي.[٤] همدارنګه د رهبرۍ او بدلون په اړه يو تیوري هم رامنځته شوې د بدلون رهبرۍ تیوري(Transformational Leadership Theory) په نامه یادېږي او په دې تیورۍ کې ویل کېږي چې بدلونکي رهبران هغه دي چې تر لاس لاندې کسانو ته انګېزه ورکوي او هغوی هڅوي ترڅو فوق العاده پایلې ترلاس کړي او په دې پروسه کې د خپل رهبرۍ وړتیا ته هم پرمختګ ورکړي.[۵]

---

[۱] . **پیترز**(**Tom Peters**) : ټام پیټرز يو مشهور امریکايي لیکوال، مشاور، څېړونکی او د غوره مدیریتي او سوداګریزو کړنو کارپوه دی، په ۱۹۴۲/نومبر/۷ کې د بالتیمور، میریلینډ ښار کې زېږېدلی، ۷۳ کاله عمر لري. نوموړي خپلې زده کړې، د دوکتورا تر کچې پورې د ملکي انجینیري په مسلک کې ترسره کړي. نوموړي د يوې مودې لپاره د سپینې ماڼۍ د يو لوړ رتبه سلاکار په توګه کار کوه، همدارنګه د امریکا متحده ایالاتو سره يې د ویتنام د جګړې پر مهال د سمندري ځواکونو سره د يوې ۴ کلنې مودې لپاره کار کړی، له ۱۹۷۴زېږدیز کال څخه را په دیخوا يې د يوې مشهورې کمپنۍ میککنسي سره د مدیریتي مشاور په توګه کار کول پیل کړ.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: http://en.m.wikipedia.org/wiki/Tom_Peters وخت ۵:۲۳ ماښام ورځ جمعه تاریخ ۲۰۱٦/۱۰/۲۸

[۲] . **واتر من** (**Robert waterman**): رابرت واترمن د غوره مدیریتي کړنو لیکوال او کارپوه دی، په ۱۹۳٦زېږدیز کال کې زېږېدلی. واترمن د مککنسي کمپني پخوانی مشر و او د هغې کمپني يو پخوانی اجرائیوي غړی و، نوموړي وروسته له هغه ډېر مشهور شو چې د ټام پیټرز سره يې يو کتاب په نوم د فضیلت لټون(In Search of Excellence) په ۱۹۸۲زېږدیز کال کې په ګډه ولیکه.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: http://worldwildlife.org/leaders/robert-h-waterman-jr وخت ۰۵:۱۰ ماذیګر ورځ جمعه تاریخ ۲۰۱٦؟۱۰/۲۸

[3] . shapironegotiations.com/۱۳۹۸ ماسښتن تاریخ ۸:۳۹ وخت ٦/۲

[٤]. ببرک احمدزی، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۷۷ مخ

[5] . Dennis Tourish, (2013). The Dark side of Transformational Leadership(A critical perspective), USA, Published by Routledge, p. 23

بدلون یوه پروسه نه ده کوم چې په اسانۍ سره مدیریت شي، بدلون رهبري کولو ته اړتیا لري ځکه چې حالات په خپله بدلون نه کوي؛ بلکې د خلکو یوه ډله غواړي چې هغه ته بدلون ورکړي[1] او ځېرنو ښودلې که چېرې بدلون رهبري شي؛ د بدلون اهداف ترلاسه کولو لپاره بریا لپاره مهم فرصتونه رامنځته کېږي.[2]

لومړی مبحث: د بدلون رهبرۍ پېژندنه

د بدلون رهبري یو موډل (نمونه) دی، چې د رهبرۍ د مختلفو ترکیبي روشونو په کار اچولو سره هڅه کوي، ترڅو سازمان او کارکوونکي د دوامداره پرمختګ او زده کړې لپاره چمتو وساتي. دغه روش تر ډېره بریده د رهبرۍ د عرفي یا سنتي موډل سره توپېر لري، چې په اصل کې د کارکوونکو کنترول لپاره د مدیرانو له خوا تمرکز دی، ډېری د سازمانونو رهبران او د هغوی سازمانونه د باهدفه او معنا لرونکو تغییراتو په دوام او هڅه کې وي، خو د هغوی څخه ډېر لږ تعداد په داسې بدلونونو قادر وي.[3]

د بدلون روش رهبران هغه خلک دي، چې د راتلونکي لپاره فکر کوي، هدف پېژني، د بدلون راوستلو لپاره په ځان باور لري، همدارنګه د بدلون راوړلو لپاره هڅه کوي، چې له نورو خلکو څخه هم لارښوني وغواړي او له نورو سره مرسته او همکاري کوي او په هغوی کې د بدلون راوستلو لپاره له صبر څخه کار اخلي. موږ نه شو کولای، چې بدلونونه کنترول او مهار کړو، مګر کولای شو چې خپل ځان د هر ډول بدلون سره برابر کړو.

یو اغېزمن مدیر په مختلفو حالاتو او شرایطو کې له مختلفو روشونو او مهارتونو څخه ګټه اخلي. د بدلون روش رهبران د یو سازمان د بدلون لپاره د خپل ټول قوت په وسیله د خپلو افرادو له پیاوړتیا څخه استفاده کوي. دغه رهبران باید د خپلو مسلکي او غیرمسلکي افرادو په اړه کافي معلومات ولري.

---

[1]. George R.Geothals & Georgia L.J.Sorenson(2006). The Quest For A General Theory Of Leadership, UK , Published by Edward Elgar Publishing Limited, p.153

[2]. Paul and Malcolm(2010). Developing change Leaders(The principals and practices of change Leadership development), , UK, Published British Library Cataloguing in Publication Data, p. 4

[3]. آن ګیلي: ژباړن: دکتر مهدي کاظمي او یحي برید نظیف(۱۳۹۰ ل). مدیر در نقش رهبرتغییر، لومړي چاپ، تهران، دانشگاه سیتان و بلوچستان، ۲۵ مخ

هغه وخت چې د بدلون رهبران سازماني بریالیتوبونه په دودیزه او عرفي کچه کې قرار ولري؛ نو د خپل بدلون لپاره اندېښمن وي او فکر کوي او د بدلون لپاره چمتو کېږي، هغوی سازماني ثبات او د تداوم احساس رامنځته کوي اما د دې سره سره دې ته هم چمتو دي، چې د اړتیا وړ پوهې له لارې لازم بدلونونه رامنځته کړي.[1]

د بدلون رهبران پوهېږي چې د هغوی کارکوونکي باید د لاندې مسایلو په اړه خبرتیا ولري:

- د دوی موخه او منزل چېرته دی؟
- د دوی کسب او کار څه دی؟
- له کومو کسانو سره به کار کوي؟
- کومو شیانو سره مخامخ کېږي؟
- له دوی څخه کوم غوښتنې کېږي؟
- کوم ارزښتونه باید په نظر کې ونیسي؟
- په کړنلارو او پروژو کې کوم بدلونونه رامنځته شوي؟
- دغه بدلونونه باید څه ډول اندازه ګیري شي؟
- د هغوی عملي کېدل به څرنګه اندازه ګیري کېږي؟
- څه ډول به رهبران دا بدلون یو موډل (نمونه) جوړ او ومني؟

د سازماني بدلونونو د ایجاد لپاره دوه ډوله اساسي اصول موجود دي، چې عبارت دي له: تړون(پیوستګي) او بدلون څخه، که څه هم دا دواړه په ښکاره ډول یو د بل ضد ښکاري خو په حقیقت کې یو د بل تکمیلونکي دي. د تړون او بدلون ترمنځ د تعادل په رامنځته کولو کې د ښو او فوق العاده اړیکو فضاء رامنځته کول دي، نو د دغې اړتیا لپاره ځینې اقدامات باید ترسره شي، چې یو له هغو اقداماتو څخه جلسې دایرول، د اطلاعاتو تبادله کول او اړیکه نیول دي.

ستر مدیران او رهبران د خپلو سازمانونو موفقیت او کامیابۍ لپاره تل په دې هڅه کې دي ترڅو د دوی سازمان د فعلي حالت څخه یو غوره او ګټور مثبت بدلون سره ارتقا وکړي، چې دغه بدلون به د ډېرو زحمتونو په پایله کې حاصلېږي، اړتیا ده چې دې لپاره باید ډېرې خولې توی شي، ځکه چې د رهبرۍ مهارتونه کوم چې تیرو لسیزو کلونو کې ترې کار اخیستل کېده کېدای شي اوس

[1] . ببرک احمدزی، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۷۷ - ۷۸ مخونه

وختونو کې د سازمانونو پرمختګ او طرقۍ لپاره ډېر ګټور نه وي، مور د بدلون رهبرانو ته اړتیا لرو د لوړو عملیاتي سیستمونو سره نوې تګلارې، پروسې او نوې طریقې ایجاد کړي؛ ترڅو یو پرمختللی سازمان له خوشحاله کار کوونکو سره رامنځته کړي.[1]

رهبران د بدلون لپاره خپلو افرادو ته زده کړه ورکوي، چې د دې سازمان هدف څه دی او دوی باید څه وکړي؟ د پرله پسې محکمو اړیکو او ارتباطاتو د ایجادولو په وسیله له یوې خوا رهبران او افراد پخپلو منځونو کې تجربې شریکوي او له بلې خوا هغه ستونزې چې ناحله پاتې هغې ته هم د حل لارې چارې پیدا کوي. په دې ډول ټول سازمان باید یو نوی فکر وکړي. که چېرې یو ننګونکی حالت ولري، نو څنګه باید ځان له دې حالت څخه وژغوري؟[2]

دویم مبحث: د بدلون راوستلو مهم عوامل

یو له هغه ننګونو سره چې رهبران او مدیران مخ کېږي، د بدلون مدیریت کول دي چې تر ټولو ډېر ستونزمن دی، دا چې په اوسنیو کلونو کې رهبري ډېر مهمه ګڼل شوې، یو علت یې دا دی چې کاروباري نړۍ ډېره رقابتي او بدلون کوونکې ګرځېدلې ده؛ نو د سازمان په شکل او جوړښت کې بدلونونه او رهبرۍ ته د نوی چاپیریال سره د بقا لپاره اړتیا لیدل کېږي.[3]

موهانتي[4] او لاکهه، دغه دوه د رهبرۍ عالمان او د بدلون رهبرۍ څېړونکي دې پایلې ته رسیدلي چې د هر سازمان د بدلون لپاره یواځې د افرادو جسمي او بدني ځواک پکار ورل کافي نه

---

[1] . Cherly Cran(2016). The Art of Change Leadership, New Jersey, Published by JohnWiley & Sons, Inc., Hoboken, p.3

[2] . ببرک احمدزی، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۷۹ مخ

[3] . David I.Bertocci, Leadership in Organization, p.86

[4] . **موهانتي:** چاندرا تالپاد موهانتي یو هندي فیمینسته ده، چې په ۱۹۵۵زیږدیز کال د هند په ممبیي ښار کې زېږېدلې، خپلې زده کړې یې د لیسانس، ماسترۍ او دکتورا په کچه په امریکا کې ترسره کړي او د ښځو د فعالې په توګه په مختلفو پروژو او بنسټونو کې کار کوي. ځینې کتابونه او لیکنې یې کړي چې تر ټولو مشهور یې دا دي: د دربیمې نړۍ ښځه او د ښځې سیاست، چې نوموړي کتابونه یې د څو کلونو په ترځ کې په بېلابېلو ژبو په خپله وژباړل. نوموړې ۱۹۸۴زیږدیز کال څخه را په دیخوا د خپلو هڅو له کبله چې د ښځو لپاره یې ترسره کړي ډېره مشهوره شوه، چې په دې کال کې یې یو مضمون خپور کړ، (د لویدیځ سترګې)، نوموړي مضمون د موهانتي په شهرت کې کافي رول ولوبوه.

د نور تفصیل لپاره دې وکتل شي: http://en.m.wikipedia.org/wiki/chandra-talpade-mohanty وخت ۴:۴۱ ماذیګر ورځ جمعه تاریخ ۲۰۱٦/۱۰/۲۸

ده، بلکې سخاوت او درایت د هغوی لازم دی، چې دا د رهبرانو لپاره یوه ننګونه ده او له رهبرانو غواړي، چې ډېر زحمتونه او ډېر رواني کار وکړي ترڅو خپل افراد سازمان ته ژمن وساتي.

د موهانتي په نظر د سازمان د ودې او بدلون د تلپاتې بریا او استحکام لامل یواځې د انساني کرامت ته د درناوي ساتلو اصل رعایت دی، نوموړی زیاتوي، چې افراد سامان او توکي نه دي، چې باید استهلاک او له منځه ولاړ شي، بلکې دوی ته باید د هغې خزانې فکر وشي چې ډېر ارزښت لري او هغوی څخه باید تلپاتې مراقبت او ساتنه وشي او د لوړ ارزښت په بڼه ورته وکتل شي.

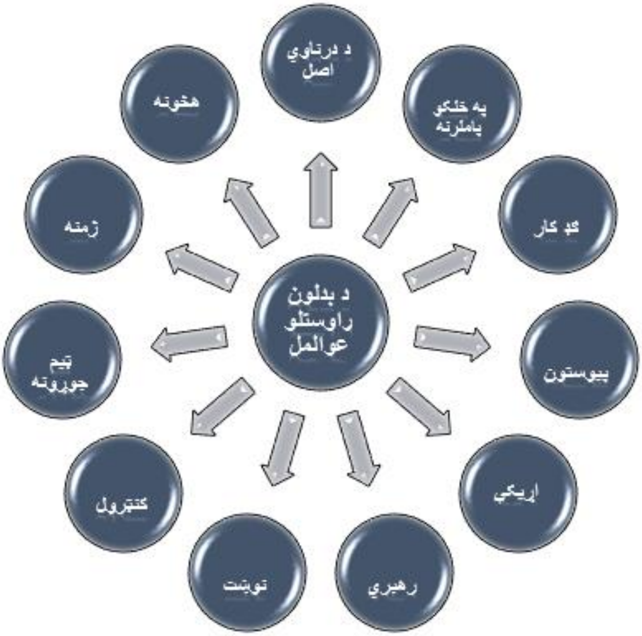
د ګوستاوفسون او کلاینر له انده د بدلون نور عوامل عبارت دي له، مشارکت، پیوستون او ورورولي؛ په مسؤولیتونو کې ګډون او اشتراک او مسؤولیتونو وېش تر هغې پورې چې دا کار باید په ارادي ډول ترسره شي«دغه ډول شیوې او طریقې حتما بدلون رامنځته کوي».

د ډېرو اړیکو اېجادول، د استعدادونو روزل، کاري نقصاناتو او عیبونو ته په وخت سره رسیده ګي، همدارنګه مؤثره او اغېزمنه رهبري د بدلون د عمده لاملونو څخه ګڼل کېږي. د دې ترڅنګ د لېوالتیا فضاء رامنځته کول، ابتکار او نواوریو ته پاملرنه، مادي او معنوي مکافات، د افرادو ټاکنه، د هغوی د استعداد او وړتیا په اساس نه د خپلوۍ او همدردۍ په اساس، د افرادو د کار څخه جدي څارنه، د افرادو د دایمي کمزورتیا او ضعف په صورت کې د هغوی سره په دې اړه خبرې کول او د ضرورت په صورت کې د هغوی بدلولو او تبدیلول.[1] د بدلون عواملو لنډیز په (۸-۱) شکل وګورئ!

---

[1] . احمدزي ببرک، تیوري هاي رهبري و مدیریت علمي، ۷۹ مخ

(۱-۸) شکل: د بدلون عواملو لنډېز[۱]



درېیم مبحث: د بدلون د رهبرۍ او مدیریت پړاوونه

د بدلون د رهبري او مدیریت پړاوونه په لاندې ډول تر بحث لاندې نیسو:

۱. د بدلون رامنځ ته کولو لپاره د اړتیا تشخیص پړاو

څه شي؟ ولې؟ کوم کسان؟ کومه برخه؟ په کومو لارو طریقـو؟ د دې مرحلـې لپـاره بایـد د بشري سرچینو پروسه په لاره واچول شي ترڅو استعدادونه او وړتیاوې تقویه شي.

۲. د پیل پړاو

د اړیکو ټینګښت، د درناوي لړۍ زیاتول، د نورو اړتیاوې او ستونزې رفع کول.

۳. د آزموینې پړاو

یوه ازمایښتي طرح په لاره اچول او پایله ترې لاسته راوړل.

[۱]. پورتنی ماخذ، ۸۰ مخ

د يو کار ازمايښت او له هغې څخه نتيجه اخيستل د يوې تجربې لاسته راوړلو پـه خـاطر؛ د بريا او مثبتې پايلې په صورت کې د هغې تعقيبول.

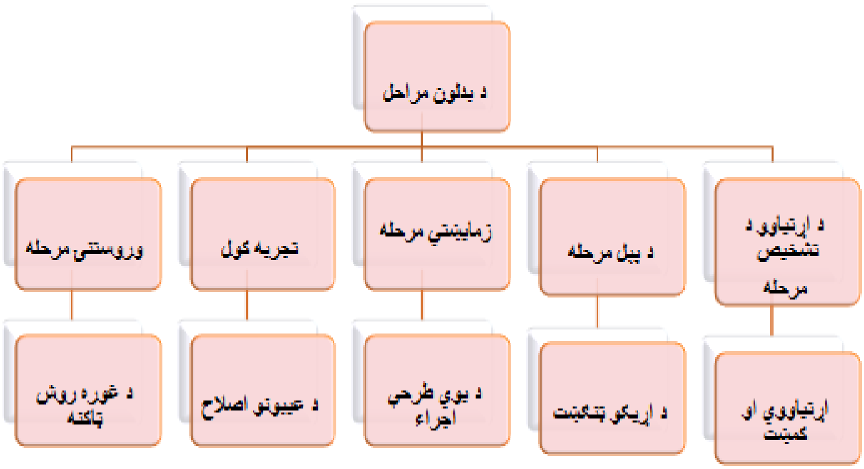
۴. زده کړه، تجربه کول او اصلاح په کې راوستل

زده کول، تجربه کول همدارنگه د نويو سلوکونو په عادت بدلول او د ستونزو سره مقاومت کول.

۵. وروستی پړاو

د غوره رويې روښونو ټاکنه او په علمي لحاظ د هغوی ځای پرځای کول.[1]

طرحه يواځې د بدلون لپاره يوه نقشه ده او بدلون هغه وخت رامنځته کېږي، پـه طرح کـې عملي پېژندل تعريف شوي قدمونه عملاً تـرسره شي.[2] د بدلون مراحلـو لنـډيز پـه (۸-۲) جـدول کـې ليدلای شئ:



(۸-۲) جدول: د بدلون د مراحلو لنډيز [3]

---

[1]. هماغه، ۸۰او ۸۱ مخونه

[2]. غلام زاده داريوش، رهبري، ۵۲۹ مخ

[3]. احمدزی ببرک، تیورهای رهبری و مدیریت علمی، ۸۱ مخ

کرت لوین له نظره د بدلون پړاوونه[1]

مشهور ارواپوه کرت لوین څرګندوي، چې هر بدلون د درې پړاوه لرونکې پروسه ده، چې عبارت له: انجماد څخه وتل، بدلون او مجدد (نوی) انجماد څخه دي.

الف) د انجماد څخه وتل: له انجماد څخه وتل یو مسؤلیت دی، چې مدیر بایـد حـالات او شرایط د بدلون راوستلو لپاره ایجاد کړي، دغه مرحله یعنې د فعلي او موجوده کړنو او روشونو عدم تائید دی، چې پخپله دې ته لاره هواروي، چې یو نوی شی رامنځته شي.

کـرت لـوین د بدلون د عـدم ایجـاد د اصـلي لامـل څخـه یادونـه کـوي، کـه مـدیران او کارکوونکي د سازمان د بدلون لپاره د انجماد له حالت څخه په ښه ډول ونه وځي؛ نـو سـازمان بدلون نه کوي.

داسې ښکاري، چې ځینې وخت نوي سازمانونه په داسې یو حالت کې راګیر کېږي. لکـه چونګښه چې په جوشو اوبو کې راګیره وي، نـو اکـثر وخـت سـازمانونه هـم د داسـې حـالاتو قربانې کېږي یعنې هغه وخت چې مدیران د سازمان د بهرنۍ وضعې او د بدلون د مهمـو او اړینـو پروسـو پـه تشخیص کـې وروسـته پـاتې شي، چـې ورو-ورو د دوی سـازمانونه خپـل د سـیالۍ قـدرت لـه لاسـه ورکوي.

ب) د بدلون مرحله: دغه مرحله یوه د مدیریتي مسؤلیتونو څخه ده، د اوضاع او شرایطـو د بهبود تعدیل او ښه والی لپاره یا په بل عبارت په افرادو، دندو، جوړښت او تخصص کې بدلون دی.

لوین خبرداری ورکوي، چې ډېری کارکوونکي په نامناسبو حالاتو کې د بدلون مرحلـې تـه داخلیږي، یا دا چې غواړي ډېر ژر بدلون رامنځته کړي، چې په پایله کـې د خلکـو مقاومـت سره مـخ کېږي او د بدلون پرمختګ ورو او سست کېږي، ځکه چې سازمان د انجماد له حالت څخه پـه بشـپړ ډول نه دی وتلی. د یو کامیابه او مثبت بدلون لپاره اړینه ده چې دوامداره پلټنه وشي او سم او روښـانه اهداف ولري، په داسې شکل چې د بدلون پروسه په ثبات او مستحکم حالت سره پرمخ بوځي.

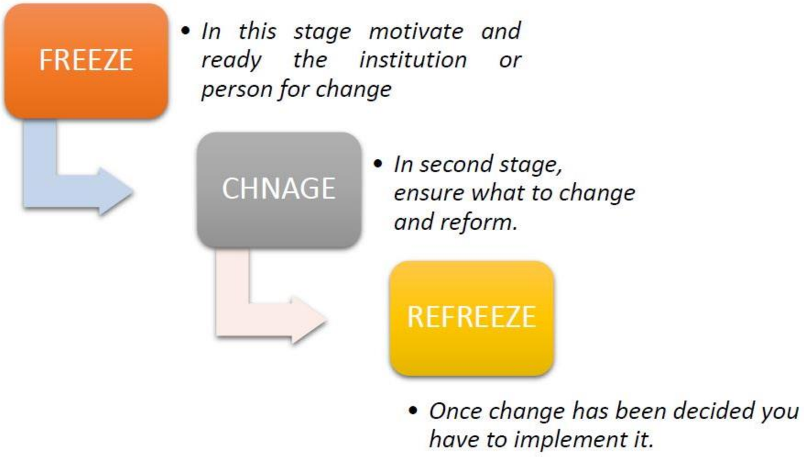
---

[1]. Kurt Lewin

ج) مجدد انجماد: نوي انجماد د پلان كـړاى شـوي بدلون لپـاره د مـديريتي مسـؤوليتونو وروستى مرحله ده، د دغې مرحلې هدف د هغه پايلو حفظ او ساتل دي، چې د بدلون څخه لاسته راغلي وي. د دغې مرحلې اصلي برخه ارزونه ده چې د بدلون د منافعو او پلټنو په اړه خبرتيـا وړانـدې كوي، هغه وخت چې مجدد انجماد حالت له ماتې سره مخ كېږي او يـا هـير شي، د دې امكـان شـته چې هغه بهترين د پام وړ بدلونونه هم هېر شي او يا نيمګړي اجرأ شي.[1]

نوموړي پړاوونه په لاندې (۸-۴) شكل كې په لنډ ډول لېدلاى شئ!

Figure 8. 4 Kurt Lewin's Model of Change[2]



[1] . د مخه ياد شوي ماخذ، ۸۷ مخونه

[2] . saylordotorg.github.io تاريخ ۷/۲/۱۳۹۸ وخت ۱۰:۰۰ ماسپښتن

ځلورم مبحث: د بدلون د رهبرۍ طریقې یا روشونه (د بدلون د رهبرۍ درې ستراتیژۍ او تګلارې)

د بدلون د رهبرۍ لپاره نمونې، نظریات او د رهبرۍ پورې اړوند ټول مسایل تجربه شوي او بیا د رهبرانو په اختیار کې ورکول کیږي چې عبارت دي له:

۱. د رهبرۍ بدلون د قدرت له لارې

په دې سبک او روش کې رهبران مکافات کنترولوي، پریکړې او تصامیم د حد اقل کارکوونکو د ګډون په وسیله نیسي او په بحراني حالت کې د قدرت او زور څخه کار اخلي.

۲. د رهبرۍ بدلون د منطق او استدلال له لارې

د بدلون لپاره لازمې خبرتیاوې او اطلاعات ورکول، د بدلون لپاره استدلال او دلیل ویلو سره خلکو ته قناعت ورکول او خلک بدلون منلو ته هڅول او ترغیبول. په دغې روش کې رهبران خپلو افرادو ته انګېزه ورکوي، ترڅو چې تیر وختونه یاد کړي او له هغې څخه مثبتې نقطې واخلي او منفي نقاطو کې بدلون راولي، ترڅو یو غوره او مثبت شخصیت ولري او په ژوند کې یې هم پرمختګ وکړي.

۳. د رهبرۍ بدلون د روزنې او تربیې له لارې

په دې روش کې رهبران د کارکوونکو روزنې ته ډېره پاملرنه کوي، د دغې روش کامیا به لاره دا ده چې د کارکوونکو ترمنځ سالم رقابت او دوستانه روشونه په لاره واچول شي.

لومړی) د دې لپاره چې بدلون رامنځته شي د سازمان رهبران په ذهن کې لاندې پوښتنې له ځان سره مطرح کوي:

- په کومو شیانو کې باید ښه والی رامنځته شي؟
- ښه والی څنګه رامنځته شي؟
- د ښه والي منځته راتلل به کومې پایلې له ځان سره ولري؟
- د ښه والي پړاو باید په کومه بڼه اجرا شي؟
- د ښه والي د رامنځته کېدو موارد کوم دي؟

د بدلون لپاره د پورتنیو اړتیاوو په پام سره کولای شو موجوده زمان او وخت دقیقاً بررسي کړو، کوم حالت او وضعیت کې چې قرار لرو هغه په بشپړ ډول تحلیل کړو، د بهتروالي رامنځته کولو

لپاره طرح جوړه او پلان جوړونه وکړو، د دې لپاره ټول په ګډه فعالیت وکړو ترڅو اغېزمنې پایلې ترلاسه کړو.[1]

د لاندې حروفو لنډيز کولای شي له موږ سره مرسته وکړي ترڅو د بدلون اړوند موضوعاتو باندې پوه شو او د دې مفاهیمو څخه استفاده وکړو:

C – Courage: تشویقول- د خطر منلو لپاره د ځان او خپلو افرادو تشویقول.

H – Have: د پېژندګلوۍ درلودل- د خپل ځان او نورو څخه مناسبه پېژندګلوي او درک ولرئ.

A – Analyze: تحلیل- اوسنی او موجوده وضیعت تحلیل کړئ.

N - Need: اړتیا- د پوهېدلو اړتیا، د سرته رسولو اړتیا او پراختیا ورکول.

G – Go : حرکت کول- د لوی او ستر قدرت سره حرکت او خوځښت کول.

E- Expected: د توقع وړ- د توقع وړ پایلې باید وسنجول شي.

پنځم مبحث: د بدلون رامنځ ته کولو لپاره لارښوونې

څېړونکي او پوهان د بدلون رامنځته کولو په موخه د رهبرانو او د سازمانونو د افرادو لپاره لاندې توصیې وړاندې کوي:

- ټول بدلونونه چې په خپل فکر کې لرئ، باید یاداشت کړئ او د هغوی لپاره پروسه په لاره واچوئ.
- څېړنه او پلټنه کول زیات کړئ.
- داسې تصور وکړئ چې تاسو له نورو څخه زیات څه ترلاسه کوئ.
- له ټکنالوژۍ څخه لازمه ګټه پورته کړئ.
- بدلون ښایي له مختلفو اړخونو څخه رامنځته شي، ټول باید قبول او ښه راغلاست کړای شي.
- د سازمان څخه بهر بدلونونو په وړاندې تل مثبت بدلون وښیئ.
- تر لاس لاندې خلک مو تل د بدلون راوستلو لپاره نویو نظریاتو ایجاد لپاره وهڅوئ.

[1]. هماغه، ۸۱او ۸۲ مخونه

- ➢ له کړکیچنو حالاتو څخه تجربه واخلئ او ګټور مطلب ترې ترلاسه کړئ؛ ترڅو په راتلونکي کې له کومې ستونزې سره مخ نه شئ.
- ➢ د بریالیتوب لپاره هڅه وکړئ له سیالانو څخه توپیر ولرئ او تل له هغوی څخه غوره اوسئ.
- ➢ روزنه او زده کړه د بدلون په پروژو کې د افرادو د ګډون لپاره یوه وسیله وګرځوئ او تر لاس لاندې کسانو مهارتونو ته پرمختګ ورکړئ.[1]
- ➢ ټولو ډلو او ګروپونو ته تر هغې اندازې پورې آزادي ورکړئ؛ ترڅو تاسې وکولای شئ د هغوی اهدافو په تعین کې مستقیمه برخه واخلئ.
- ➢ پرېکړه وکړئ؛ چې هره اونۍ به یوه نوې مفکوره ټولو ته ورپېژنئ.
- ➢ د آني (فوري) بدلون راوستلو لپاره افراد تشویق کړئ؛ چې نوي نظریات ورکړي.
- ➢ د بدلون راوستلو لپاره ستاسو پلان جوړونه باید مرحله په مرحله وي ترڅو افراد وکولای شي چې هغه په ارامۍ سره ومني.
- ➢ کوم فعالیتونه چې تاسې سرته رسولي هغه دقیق ارزیابي کړئ او ممکن د ابتدایي بریالیتوبونو لپاره جشن او لمانځغونډه ونیسئ او په هغې کې بااستعداده اشخاص د نورو د تشویقولو په موخه تقدیر او تحسین کړئ.[2]

شپږم مبحث: څه ډول سازماني بدلون رهبري او مدیریت کړو؟

د هر سازمان په داخل کې یو ډول قدرت او توانایي شتون لري، چې کولای شو له هغې څخه په استفادې بدلون رامنځته کړو او په نتیجه کې د سازمان کړنو کې هم لوړوالی رامنځته شي، د هر بدلون بریالیتوب تر ډېره حده پورې د سازمان د کارکوونکو مهارتونو سره تړاو لري، چې د بدلون پروسه اسانوي او د هغې څخه حمایت کوي.

په اوسني وخت کې د علومو او تکنالوژۍ پرمختګونه او په سیاسي او اجتماعي اوضاعو کې پېچلتیا رامنځته کېدلو له کبله د سازماني بدلون مدیریت د ځانګړي اهمیت څخه برخمن شوي.

---

[1]. غلام زاده داریوش، رهبري، ۵۳۱ مخ

[2]. د مخه یاد شوي ماخذ، ۸۲او ۸۳ مخونه

همدارنګه د سازماني بدلون د ودې او نمو لپاره پوهې او مهارت ته اړتیا ده چې د سازمان ښېګڼې او تکامل لپاره باید افراد دې ته تشویق شي چې په کافي اندازه پوهه او مهارت ترلاسه کړي.

که په هر ډول سازمان کې د یو رهبر په ډول دنده ترسره کوو، سازماني بدلون ته باید حتمن ډېره پاملرنه وکړو.[1]مدیران په هغې حوزې کې چې کار کوي د هغې په اړه کافي او بشپړه واقعي اګاهي باید ولري او حقیقي اطلاعات راټول کړي د هغې ارزونه وکړي او کوم اطلاعات چې موجود وي یو ځل بیا دې ورته وکتل شي ترڅو د صحت څخه یې اطمنان حاصل شي[2]، د نوې ټکنالوژۍ څخه باید استفاده وکړي، د خپلو مهارتونو په پلي او تطبیق کولو کې ځان پیاوړي او توانمند کړي او داسې ستراتیژي درلودل چې خپل افکار د نورو خلکو په اذهانو کې ځای پرځای کړي؛ نو بیا کولای شي د بدلون رهبر باندې بدل شي. د بدلون رهبران د خپل ځان او تر لاس لاندې افرادو د پیاوړتیاوو څخه په ښه ډول استفاده کوي. په دغې بحث کې هڅه شوې، چې د سازمان د بدلون په برخه کې په شمول د جدیدو او نویو عقایدو او نظریاتو د سازماني تغییر په اړه ګټورې او جامع بېلګې او نمونې د سازماني بهبود او پرمختګ لپاره وړاندې کړو.[3]

اووم مبحث: د سازماني بدلون ماهیت

لکه څرنګه چې مخکې مو یادونه وکړه د «بدلون» کلیمه په ټولیز ډول د اوسني وضیعت انتقال دی بل وضیعت ته هغه که مطلوب یا مثبت خوښوونکی وي او که منفي، نامطلوب او ناخوښوونکی وي؛ نو بدلونونه په ټولیز ډول شوني دي، چې مثبت او مطلوب او یا منفي یا نامطلوب وي.

سازماني بدلون هغه پروسه دی، چې یو سازمان اغېزمنتیا ته زیاتولو لپاره له خپل اوسني حالت څخه راتلونکي مطلوب حالت ته حرکت کوي. په ټولیز ډول بدلونونه په دوه شکلونو رامنځته کېږي.

---

[1] . Kiyoung Kim ,Leadership and Organizational Change(Some Perspective from the Basics), The Legal Research Institute, Chosun University, Electronic copy available at: http://ssrn.com/abstract=2589555, p. 4

[2] . برایان تریسی او پیترچې(۱۳۹۳ ل). ژباړن: صالح سپری فر، رهبری ممتاز، لومړی چاپ، تهران: انتشارات دنیای اقتصاد، ۲۲۰- ۲۲۱ مخونه

[3] . ببرک احمدزی، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۱۸۳-۸۴ مخونه

لومړی مطلب: پلان کړی شوي بدلونونه

د بدلونونو دا ډول هدف لرونکې هڅې دي، چې د سازمان د فعالیتونو د ارتقا او د سازمان د ضرورتونو په بنا د مدیرانو له خوا رامنځته کېږي. د دې هڅې هدف دا دی چې سازمان د اوسني وضیعت څخه یو مثبت او مطلوب وضیعت ته تبدیل شي.

د دواړو وضیعتونو ترمنځ توپیر څرګندونکی هغه ستونزې او مسألې دي چې باید حل شي، یا هغه فرصت یا موقع ده چې باید ورڅخه ګټه واخیستل شي. پلان کړی شوي بدلونونه عموماً د سازمان له داخل څخه سرچینه لري.

ځینې پلان کړی شوي بدلونونه ښایي د بنیادي[1] بدلونونو په عنوان توصیف او وپېژندل شي، دا هغه بدلونونه دي چې په سازمان کې د پراخو پرمختګونو او بیارغونې لامل کېږي. د پلان کړي شویو بدلونونو یو عام شکل دا دی چې د سازمان په بدلونونو کې ډېروالي وشي، خو پلان کړی شوي بدلونونه په بنیادي لحاظ کم اغېزمن وي؛ خو د سازمان په طبیعي تکامل کې ډېر رول لري.

لومړی جز: د پلان کړی شوو بدلونونو پړاوونه

د بدلون د پروسې پیلولو څخه مخکې باید حد اقل لاندې څلور معیارونه په سازمان کې تأمین شوي وي:

۱. مسیر او پایله باید وټاکل شي.

۲. افراد باید په دې پوه شي چې د بدلون د پایلو ته رسیدو څخه پرته په اوسني یا فعلي وضیعت کې پاتې کیدل ډېر ستونزمن دی.

۳. د اجرأ او اندازه کولو لپاره باید یو سیستم موجود وي، ترڅو د فعلي شرایطو او د راتلونکي مطلوب وضیعت ترمنځ فاصله په ښه ډول ډکه شي.

۴. د پایلو د تر لاسه کولو لپاره باید ربښتیني او داسې منابع او مهارتونه موجود وي چې د لاس رسی وړ وي.

---

[1] .Radical

دويم جز: د پلان کړی شوي بدلون ستراتیژي

د بدلون مدیران او په کار باندې گمارونکي د بدلون د رامنځته کولو لپاره پـه خلکـو کـې د نفوذ ښندلو او د هغوی د ملاتړ ترلاسه کولو لپاره مختلفې ستراتیژیانې په لاره اچـوي چـې ډېـره عامـه ستراتیژي يې عبارت ده له:

لومړی پراگراف: فشار او جبر

هغه مدیران چې دغه ستراتیژي په کار اچوي، هغوی د خپل قدرت څخه په استفادې خپـل لاس لاندې افراد مجبوروي، چې د بدلون اړوند ټول دستورالعملونه ومني. پـه دې حالـت کـې ښـايي مدیران افرادو ته د ځینو تحایفو او مکافاتو وړاندیز هم وکړي او یا په مجازات کولو يي تهدید کـړي، چې تر لاس لاندې خلک هم هغه څه کوي، چې مـدیر يـې غـواړي. خـو پـه حقیقـت کـې دا کـار د مکافاتو ترلاسه کولو او یا د مجازاتو څخه د تیښتې لپاره کوي. دا ډول پیروي د یو مـدیر د دسـتورونو څخه معمولاً مؤقتي وي او تر هغه وخته پورې وي چې د نوموړي رهبر قدرت وي او یا تر هغه وختـه چې دوی ته د پیروۍ په مقابل کې پاداش ورکول کېږي او یا جزا ورته ورکول کېـږي. د فشـار او زور ستراتیژي د بدلون لپاره د انجماد د حالت څخه وتل ښايي مناسبه وي مگر دا دايمي نه وي.

دويم پراگراف: عقلي هڅوني[1]

هغه مدیران چې دا ډول ستراتیژي په کار اچوي هڅه کـوي، چـې د ځـانگړو اطلاعـاتو پـه انتقال سره علمي ملاتړ او منطقي بحثونه وکړي او بدلون رامنځته کړي. دغه ستراتیژي د هغو معلوماتو پر بنسټ ده، چې هڅه کوي افراد د بدلون د دستورالعملونو د منلو لپاره واداره کړي، په دې ستراتیژۍ کې مدیران د موضوع اهمیت توضیح کوي او د هغې فواید او گټې د سازمان ټولو افرادو ته بیانوي او هڅه کوي د ټولو کارکوونکو همکاري ترلاسه کړي. کله چې دا ستراتیژي کامیابه شي؛ نو د دې پایلـه د فشار او جبر د ستراتیژۍ په نسبت ډېر وخت دوام کوي او لـه هغـې څخـه ډېـر د سـازمان د داخـلي بدلون لامل کېږي، په دغې ستراتیژۍ کې مدیران ارتباطي مهارتونو ته ډېره اړتیا لري.

---

1. Rational Persuasion

درېیم پراگراف: د مشترک قدرت ستراتیژي[1]

هغه مدیران چې دا ډول ستراتیژي په کار اچوي، هغه بدلونونه چې د دوی په افرادو باندې ځانګړې اغیزه لري؛ نو د هغې په پلان جوړونه کې خپلو افرادو ته فعاله او دوستانه ونډه ورکوي. دا ډول ستراتیژي فردي او ډله ییز ارزښتونو او روشونو او همدارنګه د ګډو اهدافو څخه په استفادي په پلان جوړونه او بدلون رامنځته کولو کې د افرادو څخه د همکاري ترلاسه کولو هڅه کوي؛ په چارو کې د خلکو ګډون کولو له امله دا ستراتیژي په افرادو کې داخلي او اوږودمهاله ژمنه د بدلون لپاره رامنځته کوي.[2]

دویم مطلب: عدم پلان (بې پلانه) بدلونونه

څرنګه چې پوهیږو سازمان او د سازمان خارجي محیط یوځای د بدلون په حال کې وي. ځینې وخت دغه بدلونونه پرته له پلان ګذارۍ او خودبخوده رامنځته کېږي، چې عموماً د سازمان څخه خارجي سرچینې لري، چې ښایي دغه بدلونونه ځینې وخت د سازمان لپاره ګټور وي؛ خو ځینې وخت د سازمان لپاره ستونزې ایجادوي، مثلاً د سیالانو په کړنو کې بدلون، د دولتي قوانینو بدلون، د دولتونو د سیاستونو بدلون، اقتصادي بدلونونه او نور.[3]

اووم مبحث: د سازماني بدلون مدیریت

د رهبرۍ او مدیریت له روشونو څخه ګټه اخیستل کېږي او د دغه روشونو په وسیله کارکوونکي چمتو او وهڅول شي، ترڅو بدلون زده کړي، دوامداره پرمختګ رامنځته او ومني او همدارنګه د مناسبو شرایطو او امکاناتو په برابرولو سره د سازماني بدلون لامل کېږي. د بدلون رهبران هغه خلک دي، چې د راتلونکي په اړه فکر کوي، اهداف پیژني، د بدلون راوستلو لپاره پر ځان باور لري، همدارنګه د بدلون د رامنځته کولو لپاره په صبر او بردبارۍ له نورو سره مرسته او لارښونه کوي.

دلته لازمه ده چې د پلان کړی شویو بدلونونو د بریالیتوب لپاره څو مهم ټکي ذکر شي:

۱. د هغو حالاتو او افرادو په وړاندې چې بدلون ته اړتیا لري هوښیار اوسئ.

۲. د مشتریانو بدلون، سیالي او اړتیاوو په اړه فکر وکړئ.

۳. خپل فکري چوکاټ ته یو ننګونکې وضعه ورکړئ او خپل تفکر ته انکشاف ورکړئ.

---

[1]. Shared Power Strategy

[2]. ببرک احمدزی، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۸۸ - ۸۹ مخونه

[3]. هماغه، ۸۴ - ۸۵ مخونه

۴. فعلي وضعيت وارزوئ او د هغې د ښه والی لپاره لارې پيدا کړئ، څه غواړئ؟ او کوم خنډونه بايد د خپلې لارې څخه لرې کړئ؟

۵. هغه موضوعات، مسايل او نظريات چې نور يې وړاندې کوي په دقت سره يې واورئ.

۶. راتلونکي ته د يو پيلونکي عنوان فکر وکړئ، نه د تېر شويو پېښو د تکرار په توګه.

۷. په کوم ځای کې چې ياستئ هغه قبول کړئ او د راتلونکي لپاره پلان جوړونه وکړئ، خپله انرژي په داسې افکارو لکه «ما بايد دا کار کړای وای» مه مصرفوئ.

۸. د پلان جوړولو په وخت کې د خپلو پياوړو ټکو مرسته واخلئ او د هغې پربنسټ خپل پلان جوړ کړئ.

۹. هغو کارونو لپاره چې تاسو يې نه شئ ترسره کولای دلايل مه راوړئ.

۱۰. مقاومت وپېژنئ، غوږ ونيسئ، توضيح کړئ او بحث پرې وکړئ.

۱۱. د هر فرد لپاره چې بايد بدلون تعقيب کړي، څرګند او روښانه ليدلوري او مسير وټاکئ.[1]

لومړي مطلب: د بدلون لپاره د سازمان موخې

معمولاً مديران خپله ټوله پاملرنه او تمرکز د سازمان په لويو برخو کوي، د سازماني بدلونونو د اهدافو څخه مهمترين يې عبارت دي له:

۱. د ماموريت اېجاد او نوې موخې

۲. د هماهنګۍ[2] ميکانيزم او د سازمان طرحو رامنځته کول

۳. د تکنالوژۍ بهبود او د کاري پروسې اسانتيا او ګړندي والی

۴. د فردي او ډليزو کارونو طرحه کول

۵. د عملياتي او ستراتيژيکو طرحو جوړول.

۶. د مهمو باورونو او ارزښتونو روښانه کول او رامنځ ته کول

۷ .د ټاکنې او ګمارنې مسايل روښانه کول

۸. د کارکوونکو په پوهې او مهارت کې بهتروالی رامنځته کول[1]

---

[1] . هماغه، ۸۴ - ۸۵ مخونه

[2] . **هماهنګي:** د هغه جوړښتيزو او انساني سيستومونو مجموعه ده، چې له يو بل سره د هر سازمان د برخو د اړوندولو لپاره، د هدفوفو د ترلاسه کولو اسانتيا لپاره طراحي کيږي.

د نور تفصيل لپاره دې وکتل شي: علي رضايان، ژباړه: محمد نواب خوښ ، د مديريت بنسټونه، ۱۷۳ مخ

۹. د کارکوونکو د ژوند سطحې لوړول او بهود ورکول .[۲]

دویم مطلب: د سازماني بدلون پروسه

- د بدلون لپاره د اړتیا پېژندل
- د هغه عناصرو مشخصول چې باید بدلون ومومي
- د اغېزمني رهبری لپاره پلان جوړونه
- د بدلون نیرو تعینول
- د بدلون لپاره فعالیتونه – عدم انجماد- بدلون- بیا انجماد یا انجماد مجدد
- غبرګون او بیا کتنه

همدارنګې پورتني مراحل په لاندې (۸- ۳) جدول کې هم لیدلای شئ!

Table 8. 3 Process of Organizational change[3]

---

[۱]. غلام زاده داریوش، رهبري، ۵۳۱ مخ

[۲]. احمدزي ببرک، تیوري هاي رهبري و مدیریت علمي، ۸۶ او ۸۷ مخونه

[3] .bbamantra.com تاریخ ۷/۲/۱۳۹۸ وخت ۹:۳۰ ماسښتن

اتم مبحث: د بدلون پر وړاندې مقاومت

د بدلون په وړاندې مقاومت رسمي تعريف داسې کېږي (هر غبرګون يا کړنه چې د بدلون ايجاد يا ملاتړ سره د شخص عدم تمايل څرګندونکې وي، د بدلون په وړاندې مقاومت دی). دا ډول مقاومت تل بد نه وي، ځکه په حقيقت کې د بدلون بهترين مديران دا عقيده لري چې د بدلون په مقابل کې مقاومت کول د فيډبيک (غبرګون)[1] يو نوع ده، چې کولای شو د هغې څخه د بدلون د اهدافو په اسانوالي کې استفاده وکړو، دوی څرګندوي چې کله افراد د بدلون په مقا بل کې مقاومت کوي؛ نو په حقيقت کې د يو مهم ځيز څخه دفاع کوي يعنې داسي ښکاري چې د بدلون سره د تهديد لاندې نيول کېږي.

خو پوښتنه دا رامنځته کېږي، چې ولې خلک د بدلون په مقابل کې مقاومت کوي؟

د بدلون په مقابل کې د مقاومت کولو يو دليل د لاسه ورکولو ويره ده، لاس لاندې کسان وېرېږي، چې د بدلون لپاره به قدرت، له نورو سره نږدې اړيکې او ارزښتمند امتيازات به له لاسه ورکړي او يا د نا لايقو افرادو په ډول په نظر راشي.[2] (۳-۸) جدول وګورئ:

د بدلون په وړاندې مقاومت کول نه خوښونکې سرغړونه ده، په اغېزمنه مديريت کې يو سلسله دلايل ذکر شوي، چې افراد د بدلون په مقابل کې مقاومت کوي او وړانديز کوي چې څرنګه هغوی ته ځواب ورکول شي. د بدلون ښه مديران او په کار ګمارونکي دغه توصيې درک کوي. دوي د بدلون په مقابل کې د مقاومت وړاندوېنه کوي او د دې مقاومت څخه د رامنځته شويو نامطلوبو پايلو لپاره حداقل د مخنيوي ګامونه اخلي.

د بدلون پر وړاندې له مقاومت سره څنګه رويه وکړو؟

هر څومره ژر چې د بدلون په مقابل کې مقاومت وپېژندل شي او د بدلون پروسه په لاره واچول شي غوره ده، نو کله چې د بدلون په وړاندې مقاومت څرګند شو؛ نو د بدلون مديران او کار ګمارونکي په انفرادي ډول يو يو شخص سره مباحثه او په ډليز ډول ګروپونو ته موضوع روښانه کوي، افراد د بدلون منطق درکولو ته چمتو او روزي، دغه روش هغه وخت مفيد دی، چې کله مقاومت د نادرستو او ناقصو معلوماتو او اطلاعاتو په سبب شوي وي، اما ستونزه دلته ده چې کله ډېر زيات افراد وي؛ نو هغوی سره په اړيکه کې کيدل او د هغوی روزل ډېر وخت نيسي، خو مديران بايد د خبر رسولو او هغوی سره په اړيکه

[1].feedback

[2] . غلام زاده داريوش، رهبري، ۵۳۱ مخ

کې کیدلو لپاره طرحې ولري. لکه هغوی کولای شي په هر ځای کې خپلې کمیتې او استازي ولري، ترڅو خلک اګاهي ترلاسه کړي او له مقاومت څخه لاس واخلي.[1]

(۳-۸) جدول: د بدلون رهبرۍ څخه د عمومي زیانونو لاملونه[2]

د لاسه ورکول	د رهبر له خوا اقدام
قدرت	د خواخوږۍ ښودنه، ښه اوریدل شوي مهارتونه او د قدرت ایجاد نوې لارې
وړتیا	ښوونه او روزنه، ملاتړ کول، د همکارانو روزنه، شغلي مرستې...
اړیکې	د بدلون له رامنځ ته کولو څخه مخکې د نوې اړیکو رامنځ ته کولو لپاره له کارکوونکو سره مرسته کول یا له هغه څخه بلا فاصله وروسته
مکافات	د بدلون پروګرامونو ملاتړ لپاره د مکافاتو نوې نظامونو طرحه او اجراء
هویت	د خواخوږۍ ښودنه، د نوې نقشونو پر ارزښتونو ټینګار

د بدلون راوستونکو رهبرانو څخه د یوې بیلګې(case study) په توګه په لاندې ډول یادونه کولای شو:

جنوبي افریقا تقریباً (۲۰۰) کاله د سپین پوستو اقلیتونو له خوا اداره کېده، که څه هم تورپوستان د جنوبي افریقا پنځه اویا سلنه تشکیلوي، خو سپین پوستې د ټول مال او دارایي خاوندان ول او اکثره کسب او کارونه د دوی په وسیله پرمخ وړل کېده او په مجازي ډول د نوموړي هېواد ټولې منابع د هغوی په وسیله کنترول کېده. له دې څخه علاوه تورپوستو د رایو ورکولو حق نه درلودل او د ډېرو سختو شرایطو لاندې به د ناچېزه معاش لپاره کار کاوه.

[1]. ببرک احمدزی، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۸۹ - ۹۰ مخونه
[2]. غلام زاده داریوش، رهبری، ۵۳۲ مخ

نلسون منډېلا د خپلو خلکو ناکامیو او نا امیدیو په لیدلو سره، د خپل پنځوس کاله عمر یې د انقلاب په رامنځته کولو او د سپین پوستانو د اقلیت حکومت له منځه وړلو کې مصرف کړ. هغه خپل کار د افریقا ملي کنګرې یا ANC (یو غیر نظامي سازمان و، چې د کاري توقف، اعتصاب او شورش په وسیله یې د سپین پوستو پر حکومت نیوکه وکړه) په تنظیم سره پیل کړه. په لومړیو شورشونو کې یو څو کسه سپین پوستې ووژل شول او په (۱۹۶۰ ز) د پولیسو قواوې په شارپ ویل (Sharpeville Massacre) کې له (۲۵۰) کسانو څخه یې ډېر تورپوستان ووژل. د شارپ ویل له نا آرامیو څخه وروسته له پنځه نوې فیصده څخه ډېرو تورپوستانو له دووه اونیو څخه زیات کاري اعتصاب وکړ او په هېواد کې اصطراري حالت اعلام شو. په هغه وخت کې منډېلا د حکومت بدلون لپاره مختلف ویجاړونکي فعالیتونه تنظیم کړ. نوموړی سازمان ډېره پاملرنه کوله چې د انسانانو د ژوند په خطر کې اچولو څخه ډډه وکړي. منډېلا په (۱۹۶۲ ز) کې په حبس محکوم شو او (۲۷) کاله یې په زندان کې تېر کړ، کله چې هغه په زندان کې و؛ د ټولنیزو ناارامیو په رهبری یې هغه اذیت کاوه او په همدې وخت کې یې نړیوال شهرت ډېر شو. په (۱۹۸۵ ز) هغه ته وړاندېز وشو، چې په مشروط ډول له زندان څخه آزاد شي

خو هغې ونه منله، له داخلي او بهرنۍ بې شمېره فشارونو وروسته، د جنوبي افریقا و د وخت رئیس جمهور اف دی بیو دي کلرک مجبور شو چې نلسون منډېلا بې له قید او شرط څخه له زندانه آزاد کړي.

تر اوسه هم جنوبي افریقا په هرج مرج او ناارامیو کې و او په (۱۹۹۲ ز) څلور میلیونه کارګرو د سپین پوستو پر حکومت پاڅون وکړ، د دې فشار له امله منډېلا په وسیله کلرک د څو حزبي انتخاباتو د سند په امضاء کولو مجبور شو، منډېلا د (۱۹۹۴ز) کال په انتخاباتو کې د ریاست جمهوری انتخاباتو ګټونکی او د خلکو په وسیله ټاکل شوی او د خپل هېواد لومړی واقعي منتخب رئیس جمهور شو.[۱]

---

[۱] . غلام زاده داریوش، رهبری، ۵۴۲-۵۴۳ مخونه

نو له پورتنۍ قضيې څخه معلومېږي، چې منډيلا د حکومت او په جنوبي افريقا کې د حالتو په بدلون کې ډېر په زحمتونو، خواريو او صبر او حوصلې سره بدلون راوسته او خپل ملت لپاره يې نه هيريدونکی خدمت ترسره کړه.

پایله

د سازماني بدلون لپاره د رهبرۍ او مديريت د علماوو او څېړونکو له خوا تر اوسه هڅې رواني دي، د دغې علم څېړونکو د سازماني بدلون لپاره مختلفې نمونې او مډلونه وړاندې کړي، له دغې بحث څخه پوهېږو چې د بدلون رهبري اغېزمن اهميت لري، د بدلون د پروسې له پيلولو څخه مخکې بايد مديران دا ډول پروسې لپاره طرح او پلان گذاري وکړي او د هغه پايلې او نتايج پيش بيني کړي او تر هغې وروسته تر لاس لاندې افراد په ډېر صبر او برد بارۍ سره د بدلون رهبري منلو لپاره حمايت کړي. د بدلون رهبران هغه خلک دي چې د راتلونکي په اړه فکر کوي، اهداف پېژني، د بدلون راوستلو لپاره پر ځان باور لري او همدارنگه نورو سره هم مرسته او همکاري کوي، همدارنگه د رهبرۍ او مديريت په توپير کې يو دا هم ويل کېږي، چې رهبران هغه خلک دي څوک چې بدلون راوستونکي (Transformative) دي او مديران هغه دي چې معامله کوونکي (Transactional) دي.[1]

کرت لوين مشهور ارواپوه دی، هغه څرگندوي چې هر بدلون د درې پړاوو لرونکې پروسه ده چې عبارت له انجماد څخه وتل، بدلون او مجدد انجماد حالت څخه دی.

د پلان کړای شوي بدلون ډېر عامې ستراتيژۍ عبارت دي له: د فشار او زور ستراتيژي، د منطقي او عقلاني هڅونې ستراتيژي، د گډ او مشترک قدرت ستراتيژي.

په افرادو اثر لرونکي او رهبرۍ لپاره اغېزمن روشونه عبارت دي له: د قدرت ترلاسه کول، استدلال او زده کړه، د رهبرانو دا پورتني روشونه د سازماني بدلون لپاره کولای شي افراد د بدلون لپاره چمتو او رهبري کړي.[2]

---

[1] . Jhon storey (2004). Leadership in Organizations(Current Issues and Key Trends), London, Published by Routledge, p. 6

[2] . احمدزی ببرک،تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۹۰ مخ

پوښتنې

۱. بدلون څه ته وايي؟

۲. د بدلون رهبري توضيح کړئ؟

۳. د سازماني بدلونونو د ایجاد لپاره کوم اساسي اصول موجود دي؟

۴. د بدلون مهم لاملونه کوم دي؟ واضح يې کړئ؟

۵. د بدلون رهبرۍ او مديريت پړاوونه کوم دي؟ واضح يې کړئ؟

۶. د بدلون رهبرۍ او مديريت طريقې کومې دي؟ واضح يې کړئ؟

۷. د دې لپاره چې بدلون رامنځته شي د سازمان رهبران په ذهن کې کومې پوښتنې لـه ځـان سره مطرح کوي؟

۸. د CHANGE کليمه توضيح کړئ؟

۹. څېړونکي او پوهان د بدلون رامنځته کولو په موخه د رهبرانو او سازمانونو د افـرادو لپـاره کومې توصيې وړاندې کوي؟

۱۰. څه ډول سازماني بدلون - رهبري او مديريت کړو؟

۱۱. بدلون په کومو ډولونو رامنځته کېږي؟ واضح کړئ؟

۱۲. د پلان کړي شوي بدلونونو پړاوونه واضح کړئ؟

۱۳. بې پلانه بدلونونه واضح کړئ؟

۱۴. د پلان کړی شويو بدلونونو د برياليتوب کوم ټکي مهم دي؟

۱۵. د بدلون لپاره د سازمان اهداف واضح کړئ؟

۱۶. کرت لوين د بدلون په اړه کومو پړاوونو څخه يادونه کوي، هر يو يې واضح کړئ؟

۱۷. د پلان کړی شوي بدلون ستراتژي يا تګلاره واضح کړئ؟

۱۸. د بدلون په مقابل کې د مقاومت موضوع توضيح کړئ؟

۱۹. ولې د بدلون په مقابل کې خلک مقاومت کوي؟

۲۰. له دې څېرکي څخه کومه پايله لاسته راوړئ؟

اخځليکونه

1. Bruce Klatt & Murray Hiebert (2001).The Encyclopedia of Leadership(A Practical Guide to Classic and Contemporary Leadership Theories and Techniques), United states of America, Published by MCGraw-Hill Companies.
2. Cherly Cran(2016). The Art of Change Leadership, New Jersey, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
3. David I.Bertocci (2009). Leadership in Organization "There is a Defference between Leaders and Managers, United States of America ,published by Press of America .
4. Dennis Tourish, (2013). The Dark side of Transformational Leadership(A critical perspective), USA, Published by Routledge.
5. George R.Geothals & Georgia L.J.Sorenson(2006). The Quest For A General Theory Of Leadership, UK , Published by Edward Elgar Publishing Limited.
6. Jhon storey (2004). Leadership in Organizations(Current Issues and Key Trends), London, Published by Routledge.
7. Kiyoung Kim ,Leadership and Organizational Change(Some Perspective from the Basics), The Legal Research Institute, Chosun University, Electronic copy available at: http://ssrn.com/abstract=2589555.
8. Paul and Malcolm(2010). Developing change Leaders(The principals and practices of change Leadership development), , UK, Published British Library Cataloguing in Publication Data.
9. http://en.m.wikipedia.org/wiki/Tom_Peters .
10. saylordotorg.github.io.
11. shapironegotiations.com.

۱۲. احمدزی ببرک (۱۳۹۱ ل). تیوریهای رهبری و مدیریت علمی، لومړي چاپ، کا بل، انتشارات پامیر.

۱۳. آن گیلي: ژباړن: دکتر مهدي کاظمي او یحي برید نظیف(۱۳۹۰ ل). مدیر در نقش رهبرتغییر، لومړي چاپ، تهران، دانشگاه سیتان و بلوچستان.

١٤. برایان تریسی او پیترچی(۱۳۹۳ ل). ژ باړن: صالح سپری فر، رهبری ممتاز، لومړی چاپ، تهران، انتشارات دنیای اقتصاد.

۱۵. سیدعلی اکبر فاجه (۱۳۹۰ ل). رهبری سازمانی، لومړي چاپ ، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

١٦. علي رضایان (۱۳۹۵ ل). د مدیریت بنسټونه، ژ باړن: محمد نواب خوبن، کا بل، مستقبل خپرندویه ټولنه.

۱۷. غلام زاده داریوش (۱۳۹۵ ل). رهبري، دریم چاپ، تهران، انتشارات ترمه.

نهم څپرکی

غیر فعاله رهبري (Passive Leadership) او ویجاړونکی رهبري

(The Dark Side of Leadership)

لنډیز

تراوسه مو چې د رهبرۍ په اړه څه ولوستل، ایا داسې فکر نه شي کېدای چې غیر فعاله رهبري هم شتون لري؟

دا یو عامه خبره ده چې رهبري د سازمان په ایجاد، پاینښت، پرمختګ کې مهم رول لري؛ خو د دې سره سره ځینې وخت رهبري د یو سازمان له منځه تللو لامل هم جوړیږي.[1]

ډېری کار کوونکي د یو اغېزمن رهبر ګټې لیدلای شي او د سازماني ګټو لپاره د اغېزمنې رهبرۍ په اړه ډېرې څېړنې شوي دي او د رهبرانو شخصیت په اړه څېړنې مخ پر زیاتېدو دي لکه د یوه څو اړخیزه څېړنې څخه د رهبرۍ ځانګړتیاوو اړیکې په اړه وموندل شو چې رهبري په مثبت ډول له بهرلېدنه، مهرباني، دیانت (وجدانیت) پورې او په منفي ډول رواني او عصبي ستونزو پورې تړلي دي[2]، خو د هغه رهبرانو په اړه باید څه وویل شي چې د خپل رهبرۍ نقش کې ډېر غیر فعاله وي؟ یو وروستۍ څېړنه د براین سې هولټز[3] په وسیله چې د روټګر په پوهنتون کې د مدیریت استاد دی، څرګنده کړه چې غیر فعاله رهبران په خپلو سازمانونو جدي منفي اغېزې لري.

---

[1] . Jay A. Conger & Rabindra N. Kanungo (1998). Charismatic Leadership in Organization, United states, Published by Sage Publications Incorporation, p.1

[2]. Hwee S. Khoo & Giles St. J. Burch(2007). The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study, Department of Management and Organization, NUS Business School, National University of Singapore, Singapore, Department of Management and International Business, The University of Auckland Business School, Private Bag 92019, Auckland, New Zealand Available online at www.sciencedirect.com, p.87

[3] . Brian C. Holtz

د رهبرۍ یو بل اړخ ویجاړونکی دی، چې هغې تـه ویجـاړونکی رهـبري ویـل کېـږي او دا هغې رهبري ته ویل کېږي چې د سازمان او لاس لاندې کسانو اهدافو ترلاسه کولو مخنیوی کېـږي او رهـبر خپـل شخصي- منـافعو د لاسـته راوړلـو هڅـې کـوي. پـه دې نږدیـو کـې ئینارسـېن[1] (۲۰۰۷) ویجاړونکي رهبرۍ مـاډل وړانـدیز یـې وکـړ او داسـې تعریـف ورتـه ورکـړ چـې سـازماني اهـدافو او اغېزمنتیا او همدارنګې د کار کوونکو ښېګڼه او تشویق له منځه وړي.[2]

کېلېرمن (Kellerman) وړاندیز وکړ چې زهرجنه رهبري ډېرې مختلفې اجزاوې لري، چـې له هغوی څخه ځېنې د اعتدال او پر ځان کنټرول نه موجودیت دی؛ بې عاطفې او پروا نـه سـاتونکی؛ نظر انداز کوونکی او د افرادو اړتیاوو، ضرورتونو او هیلو تـه توجـه نـه کـوونکې؛ پـه عملیـاتي لحاظـه جدي، بې منطقه، تبعیض کوونکي، تجـاوز کـوونکي او فاسـد او همدارنګـه همکـارانو بانـدې انتقـاد کـوونکي او د پلټـونکي سـوالونو مخنیـوي کـوونکي او نـه یـې خوښـوونکی یادونـه کـولای شـو؛[3] د نوموړي عالم له نظره کوم افراد چې پورته منفي ځانګړتیاوې ولري هغوی زهرجنه رهبران دي.

لومړی مبحث: د غیر فعاله رهبرۍ پېژندنه

غیر فعاله رهبري د غیر فعاله مدیریت په استثناء (management by exception) او ازاده رهبرۍ له ترکیب څخه عبارت دی. غـیر فعالـه مـدیریت پـه اسـتثناء څخـه مطلـب تـر هغـه پـورې لـه فعالیتونو څخه مخنیوی ترڅو چې نـور اشـتباهات او سـتونزې لـه نظره نـه غورځـول کېـږي؛ لـه ازاده رهبري څخه مطلب په عمـومي ډول د رهـبر غیا بت او لـرې والـی دی[4] یعنـې کـه چېـرې یـو رهـبر لـه فعالیتونه نه ترسره کوي تر هغـه چـې نـور سـتونزې د تحمـل وړ نـه وي او همدارنګـه تـر لاس لانـدې

[1]. Einarsen

[2].Zahide Karakitapoglu-Aygun & Lale Gumusluoglu (2012). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context, The Author(s) 2012 Reprints and permissions: sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav DOI: 10.1177/1742715012455131, Turkey, p.4

[3].Andrew Armitage(2015). The Dark Side(The Poetics of Toxic Leadership), Advances in Developing Human Resources ,2015, Vol. 17(3) 376– 390 dhr.sagepub.com, P.379

[4]. Cbia.com تاریخ ۸/۲/۱۳۹۸ وخت ۱۱:۳۹ ماسپښتن

کسانو سره ډېر په اړیکه کې نه وي او له هغوی څخه یې فاصله اخیستې وي؛ نو دې رنګه رهبر ته غیر فعاله رهبر ویل کېږي.

ولي ځینې رهبران غیر فعاله وي؟

د هولټېز له نظره:

- ځینې رهبران نه غواړي چې د څارونکي په توګه مشاهده شي.
- ډېری داسې فرضوي چې د کارکوونکو پیاوړي کول او هغوی ته ډېر خودمختاري ورکول یوې ازادۍ تګلارې ته اړتیا لري.

هولټېز ارزونکي(Supervisors) وهڅول چې کارکوونکو ته ډېره خودمختاري ورکول او اغېزمنه رهبري ډېر یو بل پورې تړلې نه دی، د بېلګې په توګه رهبران کولای شي چې کارکوونکو ته خودمختاري ورکړي؛ خو په دې طریقې سره چې هغوی ته اجازه ورکړي ترڅو د مشخصو کارونو د څرنګوالي او بشپړولو سره ځان عیار کړي. په پایله کې ولټېز د خپلې څېړنې په پایله کې وموندە چې غیر فعاله رهبران د خپلو لاس لاندې کسانو سره مشغول نه وي، په تصامیمو کې له ناکامی سره مخ کېږي او په عمومي توګه بې اغېزه وي.[1]

دویم مبحث: د غیر فعاله رهبرانو د ماتې لاملونه

د غیر فعاله رهبرانو د ماتې لاملونه زیات دي خو دلته یې په لنډ ډول له یو څو څخه یادونه کوو.

- په مدیریت کې ناتواني: رهبر د سازمان د کارونو په سرته رسولو مکلف دی. هېڅ رهبر په هغه اندازه باید مصروف نه وي، چې په خپلو ورسپارل شوو دندو عمل ونه کړي. هغه رهبر چې له خپل مقام کې څخه فکر کوي چې د شرایطو تر اغیز لاندې نه شي باید په خپلو پروګرامونو بیا کتنه وکړي، خپل ګټورتوب یې له لاسه ورکړی دی. بریالی رهبر باید د خپلې دندې اړوند پوهه او معلومات ولري او پر هغې تسلط هم ولري. البته د دې ټکي معنا دا ده چې نوموړی باید د خپل کار ځینې برخې پوهو او لایقو کارکوونکو ته وسپاري.

- د تواضع کموالی: هغه لوی رهبران چې د ځینو کارونو ترسره کولو وړتیا لري، نورو ته د خدمت په موخه یې سرته رسوي. هغه عبارت چې وایي: (لوی ستاسې هغه څوک دی چې نورو ته

---

[1] . Cbia.com تاریخ ۸/۲/۱۳۹۸ وخت ۷:۱۲ ماسښتن

ډېر خدمت وکړي)، یو واقعیت دی چې ټولو بریالي رهبران یې پر ځان عملي کړي او هغې ته احترام لري، خلک له کبرجن رهبرانو څخه کرکه او تیښته کوي، هڅه وکړئ چې عاجز اوسئ.

- **ښه رویه:** متوجه اوسئ چې نړی خلکو ته د پوهې او علم په خاطر نه بلکې د هغوی د رویې او د نورو د تشویق په خاطر ارزښت ورکوي؛ هڅه وکړئ چې د یو هبر له توګه له خلکو سره ښه رویه وکړئ.

- **د پیروانو د سیالی څخه ویره:** هغه رهبر چې له خپلو پیروانو نه ویرېږي،چې د هغه ځای به ونیسي، وروسته بیا ډېر ژر به په مصیبت اخته کېږي. تکړه رهبران نور خلک روزي ترڅو وکولای شي په خپلې ارادې سره هغه کار چې هغوی ته یې سپاري سرته ورسوي. یواځې په دې شکل رهبر کولای شي خپل کارونه پراخه کړي او د خپلو کارونو بېلابېلو اړخونو ته پام وساتي. یو ګټور او هڅاند رهبر د خپلې پوهې او شخصیت په اثر نورو ته ارزښت ورکوي او هغوی د نورو کارونو سرته رسېدو لپاره تشویقوي.

- **د سوچ او فکر کموالی:** هغه رهبر چې د سوچ او فکر قدرت ونه لري، نه شي کولای په ستونزو کې د ستونزو د له منځه وړلو لپاره داسې پلان جوړ کړي چې خپل کارکوونکي په ګټوره توګه رهنمایي کړي.

- **ځان غوښتنه:** هغه رهبر چې د خپلو کارکوونکو ټول بریالیتوبونه تر پښو لاندې کوي، په واقعیت کې د هغوی زړونه ماتوي. حقیقي رهبر هېڅکله دغسې کار نه کوي. غوره رهبر هغه څوک دی چې خپل ټول بریالیتوبونه د خپلو همکارانو پورې تړي او خپلې نیمګړتیاوې خپل ځان ته منسوبوي.

- **د صمیمیت کموالی:** هغه رهبر چې خپلې ادارې، تر لاس لاندې همکارانو او لوړپوړو همکارانو سره صمیمي نه وي، نه شي کولای د ډېرې مودې لپاره د رهبرۍ کار ته ادامه ورکړي. د وفادارۍ او صمیمیت نشتوالی انسان ډېر ټیټ مقام ته بیایي، چې هغه یې لایق نه وي. د وفادارۍ نه شتون په ډېرو خلکو کې د ناکامی او ماتې سبب کېږي.

- **په خپلو واکونو او قدرت تاکید:** رهبر خپل کارکوونکي او همکاران هڅوي. بریالی رهبر هېڅکله په خپلو کارکوونکو کې ویره او ډار نه اچوي. هغه رهبر چې هڅه کوي خپل همکاران د خپل واک او قدرت په سبب تر خپل نفوذ لاندې راولي، په هغه کسانو شمېرل کېږي چې د خپل زور په سبب واک چلوي. حقیقي رهبر پرته له عمل او کار څخه خپله رهبري خلکو ته نه ثابتوي. ښه

رهبر هغه څوک دی چې د خپلو همکارانو سره مرسته کوي، هغوی درک کوي او عدل او انصاف مراعت کوي.

- **په خپل لوری او نوم تاکید:** غوره رهبران خپل همکاران او لاس لاندې کسان نه مجبوري چې دې ته احتیاج وي او دې ته درناوی ولري. هغه څوک چې له اندازې څخه زیات په خپل نوم باندې تکیه کوي، پرته له دې چې په هغې تکیه کوي نور څه نه لري. د ښه او واقعي رهبر دروازې د هغو کسانو پر مخ چې غواړي له دې سره وګوري خلاصې وي، د واقعي رهبر د کار ځای د رسمي تشریفاتو او قیوداتو څخه خالي وي.[1]

دریيم مبحث: د رهبرۍ توره څېره (تیاره اړخ) (*The Dark Side of Leadership*)

که څه هم برنز (۱۹۷۸ز) اخلاق د رهبرۍ مرکزي برخه ګڼې، بیا هم د رهبرۍ یو بل اړخ هم موجود دی چې هغه د رهبرۍ تور او تیاره اړخ دی او د غیر اخلاقي او ویجاړونکي په ډول راڅرګندیږي او همدارنګه کاذب (دروغجن) بدلونکی (*pseudotransformational leadership*) رهبري هم ورته ویل کیږي. د رهبرۍ توره څېره یو ویجاړونکی او زهرجن اړخ دی او رهبر له رهبرۍ څخه د شخصي منافعو لپاره ګټه اخلي. لپ بلومن[2] (۲۰۰۵ز) وړاندیز وکړ چې زهرجن رهبران د ویجاړونکو رویو سره مشخص کیږي. لکه خپل لاس لاندې کسان په بد حالت کې پریښودل، د نورو بنسټیز بشري حقوقو باندې تجاوز او له خپل وحشت او ویرې سره کړنې کوي، علاوه له دې لپ بلومن ډیر بدکارانه شخصي ځانګړتیاوې د ویجاړونکو رهبرانو معرفي کړ، چې عبارت له: د ریښتینولی نه موجودیت، بې ځایه هیلې، تکبر او د خپلو کړنو په اړه له بې پروایي څخه دي. لکه څرنګه چې ځینې ځانګړتیاوې رهبران ځانګړی کوي همداسې ځینې ځانګړتیاوې هغوی ویجاړونکی رهبران را څرګندي او ویجاړونکي پایلې رامنځته کوي، دا چې څېړونکي د اغېزمنې رهبرۍ مثبتو مشخصاتو او پایلو په اړه پاملرنه کړې، تراوسه د رهبرۍ تیاره اړخ په اړ لږه پاملرنه شوې ده، په هر حال دا مهمه ده چې وپوهیدل شي چې موجود دی.[3]

---

[1]. ببرک احمدزی، تیوری های رهبری و مدیریت علمی، ۳۰۳-۳۰۵ مخونه

[2]. Lipman-Blumen

[3]. Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.339

د ویجاړونکي رهبرۍ او پایلو په اړه یې د (۵۷) څېړنو په مطالعې سره کینس[1] او چیلینګ[2] (۲۰۱۳ ز) د ویجاړونکي رهبرۍ او د رهبر په اړه تر لاس لاندې کسانو منفي رفتار ترمنځ پیاوړې اړیکه ومونده، همدارنګه ویجاړونکی رهبري د کارکوونکو منفي روش د خپلې دندې او په ټوله کې د سازمان سره، اړیکه لري.کینس او چیلینګ وموندله چې ویجاړونکی رهبري د منفي احساساتو او د شغلي فشارونو تجربو سره نږدې اړیکه لري.

د ویجاړونکي رهبرۍ ښه توضیح کولو لپاره په یوه هڅه کې پاډیلا[3]، هوګن[4] او کیسر[5] (۲۰۰۷ز) زهرجن مثلث مفهوم ته پرمختګ ورکړل، کوم چې د ویجاړونکو رهبرانو پر تاثیراتو، متاثرو پیروانو او مساعد چاپېریال پاملرنه کوي(۹-۱شکل وګورئ). لکه څرنګه چې په ماډل کې معلومېږي، ویجاړونکي رهبران د کاریزما(جاذبه) او د شخصي منافعو لپاره قدرت او جبر ته اړتیا لرلو په وسیله مشخص کېږي. همدارنګه هغوی ځان خوښونکي، توجه طلب او په ځان کې جذب (یواځې د خپل ځان سره دلچسپي لري او خپل ژوند او خواهشاتو سره مشغول وي) شوي کسان دي. ویجاړونکي رهبران اکثره د ژوند منفي کیسې لري او کېدای شي د ماشومتوب رواني ژوبل شوو واقعاتو پورې تړلي وي، کېدای شي له خودبېزاري څخه اکثره د نفرت مفکوره په نړۍ لید کې ښکاره کړي.

لکه څرنګه چې په (۹-۱) شکل کې شرح شوي، په ویجاړونکي رهبرۍ کې متاثره پیروان چې ځان عیارونکي(conformers) او بدکاران (colluders) دي څرګندېږي. ځان عیارونکي له ویجاړونکي رهبرانو سره موافق وي، دا پیروان په ټیټه درجه ځان ته په احترام قایل دي او له کاریزماتیکه رهبرانو سره یوځای کېږي او هڅه کوي هغوی ته ډېر ګران وي ځکه چې هغوی د ارواپوهنې له مخې وروسته پاتې دي، ځان عیارونکي په ډېر اسانۍ له واک سره موافقت کوي او په ویجاړونکي فعالیتونو مشغولېږي. له بل اړخه بدکاران کېدای شي ویجاړونکي رهبرانو سره یوځای شي؛ ځکه چې هغوی جاه طلبه، د مقام غوښتونکي او د ګټې لپاره فرصت لټوي. بدکاران هم کېدای

---

[1]. Schyns and

[2]. Schilling

[3]. Padilla

[4]. Hogan

[5]. Kaiser

شي ځان عيار کړي، ځکه چې هغوی د رهبرانو له باورنو او ارزښتونو سره موافق وي او دا کسان کېدای شي غير اجتماعي وي. لکه حريص او خودخواه وي.[1]

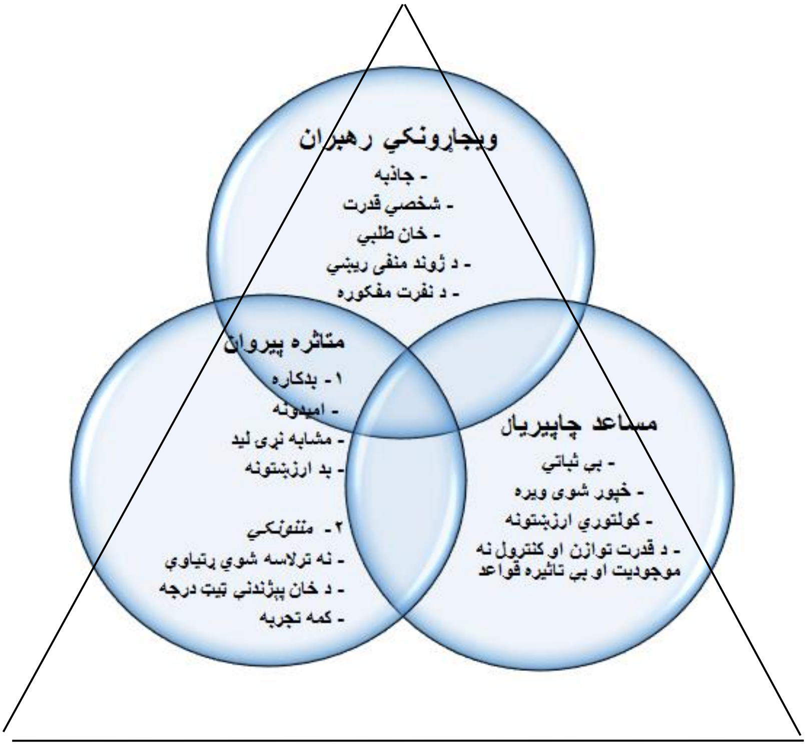
په آخر کې زهرجن مثلث کې دا توضيح کېږي، چې په ويجاړونکي رهبرۍ کې مساعد چاپېريال (*conducive environment*) هم دخيل دی. کله چې چاپېريال غير مستحکم وي رهبر ډېر صلاحيت لري، چې اصلي بدلون رامنځته کړي. کله چې مشاهده شوې ويره موجوده وي او چاپېريال داسې وي چې ويره په کې خپره وي؛ نو اکثره بيا پيروان ديکتاتوري او د زور رهبري مني او هغې ته غاړهږدي، هغه ويجاړونکي رهبران کوم چې پيروانو سره يو شان کلتوري ارزښتونه لري، ډېر امکان موجود وي چې خپلو مقاصدو کې بريا ته ورسېږي. کله چې د سازمان کنترول او مقاومت ضعيفه وي او قواعد بې تاثيره وي؛ نو ويجاړونکي رهبري نور هم پرمختګ کوي.

همدارنګه د رهبرۍ تياره اړخ په اړه څېړنې محدودې دي او په ښکاره ډول د ويجاړونکي رهبرۍ د پروسې په اړه ماډلونو، تيوري ګانو او د اسبابو تعين پرمختګ ته اړتيا ده.

---

[1] . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.339-340

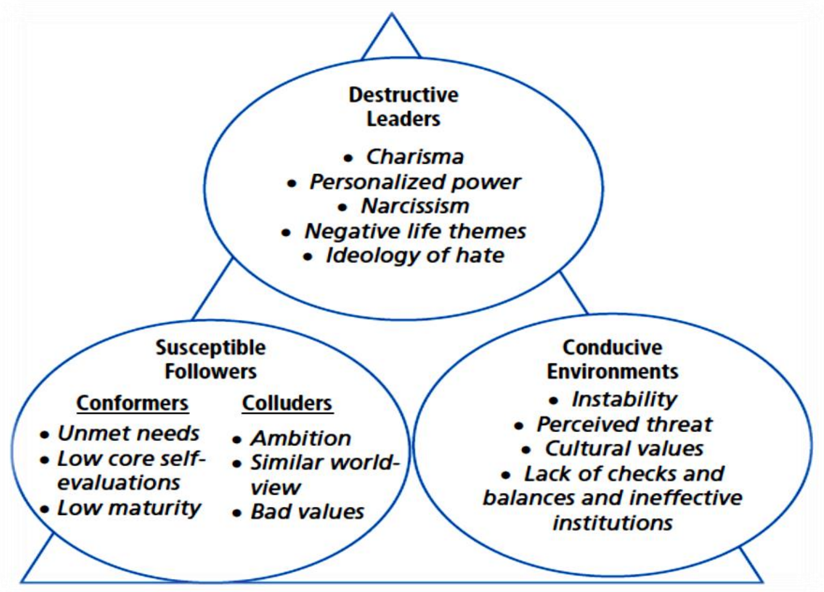
(۱-۹) شکل: زهرجن مثلث[۱]



---

[1] . Northouse, Peter G., "Leadership" Theory and Practice, p.364 From: Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly, 18,* 180.

Figure 9.1 The Toxic Triangle[1]



څلورم مبحث: د زېنګر او فالکمن د رهبرۍ لس ويجاړونکي عيبونه (Zeng and Folkman's 10 Fatal Leadership Flaws)

رهبران عيبونه لري، کومه خبره نه چې د يو مقام لاسته راوړلو لپاره څومره يو شخص ورټيا لري يا هغه مقام څومره مهم دی، دوی (رهبران) هم د نورو په شان انسانان دي، له دې بيان څخه وروسته، يو هوښيار رهبر به ځان ته منتقدانه پاملرنه کوي، چې د هغه عيبونه په کوم ځای کې واقع کېږي. دا چې پوره او کامل اوسېدل شايد يو نه لاسته راوړنکی هدف وي، خو دوام او استحکام بيا ممکن دی. په عوض د دې چې خپل عيبونه صرف نظر کړي، غوره رهبر هغه دی چې خپل د ضعف ټکي وپېژني او هغه اصلاح کړي. د زېنګر او فالکمن لس ويجاړونکي عيبونو تر عنوان لاندې هغه هغه عام عيبونو ته له نژدې څخه متوجه شول، کوم چې د نړۍ په غټو کمپنيو کې د رهبرانو سرخوړۍ لامل شوي او په لاندې ډول يې تر بحث لاندې نيسو:

---

[1]. Ibid, p.364

۱. د انرژۍ او لېوالتیا نه موجودیت: یو رهبر باید تل یو ټیم یا پروژې ته انرژي وبخښي نه برعکس. کله چې رهبر د خپل سپارل شوی ټیم (هغه ټیم چې مسولیت یې ورته سپارل شوی وي) په اړه لېوالتیا او انرژي ونه لري ترڅو ټیم وهڅوي؛ نو پروژه به له پیل څخه ناکامېږي، خو ټول رهبران باید په مکمله توګه هڅاند او کامیابۍ لورې ته حرکت ورکوونکي وي.

۲. په متوسطه کچه د خپلو فعالیتونو منل: په متوسطه کچه غوره اوسیدل 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 برياوو لپاره غوره اقدامات ترسره کړي نه متوسط.

۳. ښکاره مرام او لارښوونې نه موجودیت: یو رهبر تر هغه رهبر نه دی، تر څو یوه تګلاره ونه لري، هغوی یواځې د لوړ رتبه رهبرانو پیرو دي. د یوې پروژې او ټیم د کنټرول څواک ترلاسه کولو لپاره او د هغې لارښوونه د یو مطلوبې پایلې لپاره؛ یو ښه رهبر کولای شي چې خپل ټاکلی هدف ولري. د رهبرۍ لپاره دا تګلاره جرئت او ارادې ته ضرورت لري.

۴. کمزوری قضاوت درلودل: د تصمیمونو 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 غږ 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 مسولیت وسپاري او غوره قضاوت او تصمیم نېونه وکړي.

۵. مرسته (همکاري) نه کول: کله چې یو څوک د رهبرۍ مقام ترلاسه کوي له دې څخه مطلب دا نه ده چې په یواځې ځان په کار پیل وکړي او د نورو څواک له نظره وغورځوي. هوښیار رهبران پوهېږي چې همکاري یو فرصت دی، ترڅو د نورو هوښیارو خلکو له ارزښتناک نظریات ترلاسه شي او په عمومي توګه په سازمان کې د همکارۍ روحیه رامنځته کړي.

٦. د بېلګې په ډول رهبري نه کول: د بېلګې په ډول رهبرۍ کول د رهبرۍ یوه پخوانۍ اشتباه ده، کله چې رهبر ځانګړې لارښوونې او توقعات رامنځته کوي او بیا یې په ترسره کولو ناکامېږي؛ نو دا به په ټیم باندې هم ډېر منفي اغېزه وکړي، د دې پرځای رهبر باید لومړنی شخص وي، چې ټولو حالاتو ته ځواب ورکړي او په ټیم کې د هر یو د کړنو لارښوود 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 انګیزه خلق کېږي.

۷. د نوې نظرياتو مانع ګرځېدل: ښه نظريات له هرځاى څخه ترلاسه کېداى شي، خو ځينې رهبران ډېر سرسخته وي او د نورو له نظرياتو اخيستو څخه وېرېږي، تر هغه پورې چې کوم نظر يې د خپل له ذهن څخه نه وي ترلاسه شوى د نورو نظرياتو ته پاملرنه نه کوي. کومه خبره نشته چې نظريه له کوم ځاى څخه ترلاسه کيږي؛ خو مهمه دا ده چې ټيم او په ټوله کې سازمان له کومې نظريې سره ډېره لېوالتيا لري.

۸. له اشتباهاتو څخه زده کړه نه کول: اشتباهات همېشه فرصتونه وي ترڅو په راتلونکي کې تکرار نه شي او په ښه ډول يو کار ترسره شي، خو که رهبر خپلو اشتباهاتو ته پاملرنه وکړي. يو ضعيف رهبر د اشتباهاتو په مقابل کې بخښنه غواړي پرځاى 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 خپله ماتې قبلوي او رشد کوي؛ نو بيا په راتلونکي کې مشابه اشتباهات نه ترسره کوي.

۹. د خپل منځي اړيکو مهارت نه درلودل: رهبري په هسته کې خپل منځي اړيکو مهارتونو ډېر ځاى لري او رهبر بايد د خپل د ټيم غړو او همدارنګه له نورو هغو کسانو سره چې په سازمان کې دي اړيکې ولري. هغه رهبران چې له نورو سره چې د دوى په شاوخوا کې موجود دي خپل منځي اړيکې ولري؛ غوره رهبران ګڼل کيږي. د رهبرانو په منځ کې چې کوم رهبران خپل منځي اړيکو مهارتونه ولري؛ تل به لوړو مقامونو ته رسيږي؛ ځکه چې خپل منځي اړيکو په وسيله رهبر له نورو افرادو سره يوځاى کارونه ترسره کوي او همدارنګه په جمعي توګه ستونزې حلوي؛ نو طبعاً نوموړي رهبران به په خپلو چارو کې بريالي وي.

۱۰. د نورو ته پرمختګ ورکولو کې ناکامه کېدل: غوره رهبران د ځان پرمختګ په پرتله ډېره پاملرنه د خپل ټیم غړو پرمختګ ته کوي. کله چې یو رهبر په دې هڅه کې وي چې د ټیم هر غړی ته رشد ور کړي، په ټوله کې د سازمان لپاره لوی خدمت دی. خودخواه رهبران یـواځې د خپـل ځان پرمختګ په هڅه کې وي او ټیم ته پاملرنه نه کوي.[1] په (۹-۲) جدول کې یاد عیبونه پـه لنـډ ډول لیدلای شئ:[2]

پایله

په ټولنه کې داسې اداري شتون لري چې غیر فعال خلک د هغې په رهبری کـې واقع وي. دغه خلک د رهبری په هره برخه (د ټیم غړي، آمر، د یـوې برخـې مسئول، مرسـتیال او ...) کـې قـرار

(۹-۲) جدول : د زینګر او فالکمن لس ویجاړونکي عیبونه
د نورو پرمختګ ورکولو کې ناکامه کیدل
د خپل منځي اړیکو مهارت نه درلودل
له اشتباهاتو څخه زده کړه نه کول
د نوي نظریاتو مانع ګرځیدل
د بیلګي (نموني) په ډول رهبري نه کول
همکاري نه کول
کمزوري قضاوت درلودل
واضح او ښکاره مرام او لارښووني نه موجودیت
په متوسطه کچه د فعالیتونو منل
د انرژی او لیوالتیا نه موجودیت

لري او ځرنګه چې اړینه ده باید خپـل مسـئولیتونه وپیـژني او سرتـه یـې ورسـوي. خـو د شخصـي-یـا وظیفوي ډېر لږ خوځښت له کبله نه شي کولای ځرنګـه چـې لازم دی هماغـه ډول وي. څـو لاملونـه دي چې د دغې ډول رهبر د ماتې او یا غیر فعالیدو سبب کېږي؟ که چېرته د دې ځواب ته راشو؛ نو د رهبری د یو تعریف په راوړلو سره چې مخکې مو ولوستل، واضحه کېږي چې:

---

[1] .Paul Newton,Leadeship theories(Leaderships Skills), p.44- 46

[2] .Ibid, p.44

رهبري يو ډېر ستونزمن، زيان قبلوونکی او سخت کار دی، شخص د خپلې ټولې انرژۍ په مصرفولو سره دغه مسئوليت قبلوي او د نورو د لارښوونې لپاره يې په کار اچوي او بيا د دغې ډلې رهبر پاتې کېږي. د دې تعريف په مرسته پوهېدلای شو کېدای شي ځينې اشخاص د مديريت لپاره ټاکل شوي وي، خو دا چې د هغه صفات او ځانګړتياوې نه لري نه شي کولای په سم ډول رهبري يا مديريت سرته ورسوي. همدا دليل دی چې يو شمېر خلک په ډېرو مهمو برخو کې کمزوري وي يا ښکاره کېږي، د خپلې ناتوانۍ په اساس په رهبرۍ او مديريت کې د بحران او نيمګړتيا سره مخ کېږي.

څرنګه چې مو په بحث کې ولوستل نه شي کولای د نورو سره توافق وکړي، نور وهڅوي او ملاتړ يې وکړي او هم ستونزو ته د حل لاره پيدا کړي. ولې؟ ځکه چې خپله پر خپل ځان باور نه لري او د خپلو کمزورتياوو په سبب ماتې خوري او غير فعال پاتې کېږي.

د زېنګر او فالکمن لس ويجاړونکي عيبونه د هر فرد لپاره چې د رهبرۍ په مقام کې قرار لري لوستل يې ضروري دي. ډېری رهبران نه شي کولای چې خپل عيبونه ومني او دا حقيقت ومني چې هغوی اشتباهات ترسره کوي، خو په حقيقت کې ستر رهبران داسې نه کوي. که چېرې ته د رهبرۍ په موقعيت کې قرار لرئ؛ نو په حوصلې سره دې لسو ټکو ته پاملرنه وکړئ، کله چې ته په خپل فعاليت کې کوم يو له دوی څخه په نښه کړئ، اقدام وکړه چې د خپل رهبرۍ روش اصلاح کړئ او په راتلونکي کې به غوره کړنې ترسره کړئ او له تاسو به غوره رهبر جوړ شي.

د دغې بحث او نورو بحثونو په لوستلو سره واک ستاسو په لاس کې دی چې غواړئ څرنګه رهبر و اوسئ. ټاکنه تاسې وکړئ.

پوښتنې

۱. غير فعاله رهبري کومې رهبرۍ ته ويل کېږي توضيح يې کړئ؟
۲. د غير فعاله رهبرانو د ماتې لاملونه کوم دي، هر يو يې توضيح کړئ؟
۳. د رهبرۍ توره څېره په څه معنا توضيح يې کړئ؟
۴. زهرجن مثلث کې د کومو مواردو يادونه شوې، توضيح يې کړئ؟
۵. زېنګر او فالکمن د رهبرۍ ويجاړونکي کوم عيبونه په نښه کړي، توضيح يې کړئ؟
٦. له دې څېرکي څخه مو کومه پايله لاسته راوړه؟

اخځلیکونه

1. Andrew Armitage(2015). The Dark Side(The Poetics of Toxic Leadership), Advances in Developing Human Resources ,2015, Vol. 17(3) 376– 390 dhr.sagepub.com.

2. Hwee S. Khoo & Giles St. J. Burch(2007). The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study, Department of Management and Organization, NUS Business School, National University of Singapore, Singapore, Department of Management and International Business, The University of Auckland Business School, Private Bag 92019, Auckland, New Zealand Available online at www.sciencedirect.com.

3. Jay A. Conger & Rabindra N. Kanungo (1998). Charismatic Leadership in Organization, United states, Published by Sage Publications Incorporation.

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

5. Peter.G northhouse", Leadership Theory and Practice" (2016). 7th edition, London, Sage Publications.

6. Zahide Karakitapoglu-Aygun & Lale Gumusluoglu (2012). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context, The Author(s) 2012 Reprints and permissions:sagepub.co.uk/journalsPermissions.navDOI:10.1177/1742715012455131, Turkey.

7. Cbia.com

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

اخځليکونه (References)

القرآن الكريم

1. Andrew Armitage(2015). The Dark Side(The Poetics of Toxic Leadership), Advances in Developing Human Resources ,2015, Vol. 17(3) 376– 390 dhr.sagepub.com.

2. Andrew J.Dubrin, Leadership Research finding, Practice and Skills, Rochester Institute of Technology, Fifth edition.

3. Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership" A survey of theory and research" New York, published by Free Press.

4. Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (1988). Ethical theory and business (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

5. Bekir Emre Kurtulmus, The Dark Side oF Leadership "an Institutional Perspective" (2019). Switzerland, published by: the registered company Springer Nature.

6. Bernhard Bachmann (2017). Ethical Leadership in Organization(Concepts and Implementation, Published by Springer International Publishing, Switzerland.

7. Bob Davids, Brian M, carney and Isaac Getz (2019). Leadership with out ego,(How to stop managing and start leading), Switzerland, published by the registered company Springer Nature.

8. Bruce Klatt & Murray Hiebert (2001).The Encyclopedia of Leadership(A Practical Guide to Classic and Contemporary Leadership Theories and Techniques), United states of America, Published by MCGraw-Hill Companies.

9. Cherly Cran(2016). The Art of Change Leadership, New Jersey, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.

10. Christian Harrison(2018). Leadership Theory and Research, School of Business and Enterprise, Hamilton, UK, University of the West of Scotland..

11. Christina Osborne(2015). Essential Managers Leadership, United States- New York- Hudson Street 345, published by DK publishing.

12. Daan Van Knippenberg & Mighael A. Hogg (2003). Leadership and Power "Identity Processes in groups and Organizations", London, Published by Sage Pulications Ltd.

13. Dalla Costa, J. (1998). The ethical imperative: Why moral leadership is good business. Reading, MA: Addison-Wesley.

14. David I.Bertocci (2009). Leadership in Organization "There is a Defference between Leaders and Managers, United States of America ,published by Press of America David M Messick, Roderick M. Kramer(2005). The Psychology of Leadership, Mahwah New Jersey London, Published by Lawrence Erlbaum Associates PublishersLord, R.G (1985). "An Information Processing Approach to Social Organization, "Research in Organizational Behavior Magazine, Vol, 7 .

15. David Pendleton & Adrian Furnham(2016). Leadership (All You Need To Know), London, Published by Springer Nature.

16. Deanne N. Den Hartog & Paul L. Koopman(2011). Leadership in Organizations, Published by Sage Publications.

17. Deborah L. Rhode(2006). Moral Leadership(The Theory and Practice of Power, Judgment, and Policy), United States of America, Published by Jossey-Bass.

18. Dennis Tourish, (2013). The Dark side of Transformational Leadership(A critical perspective), USA, Published by Routledge.

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

20. DOUGLAS ZIMBANGO ,LEADERSHIP THEORIES(2013). AN INVESTIGATION INTO THE APPLICATION OF LEADERSHIP THEORIES AMONG CHIEF EXECUTIVE OFFICERS OF ZIMBABWE STOCK EXCHANGE LISTED COMPANIES, 2013, ZIMBABWE OPEN U NIVERSITY.

21. Gary Kitchener, K. S. (1984). Intuition, critical evaluation, and ethical principles: The foundation for ethical decisions in counseling psychology. Counseling Psychologist, 12(3), Yukl, Leadership in Organizations.

22. Gary Yukl(2013). Leadership in Organizations, Eighth Edition, Published by Pearson Education Inc publishing as Prentice Hall, United States of America Robert N. Lussier, Christopher F.Achua (2010). Leadership, Fourth edition, USA, Published by LEAP publishing services.

23. George R.Geothals & Georgia L.J.Sorenson(2006). The Quest For A General Theory Of Leadership, UK , Published by Edward Elgar Publishing Limited.

24. George, B. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco, Published by Jossey-Bass press Peter Barron Stark & Jane Flaherty (2010).The Only Leadership Book You'll Ever Need(How to Build Oraganizations Where Emplyees Love to Come to Work), U.S.A, Publishe by Courier.

25. Gerorg R.Goethals, Georgia J.Sorenson, James MacGregor Burns(2004). Encyclopedia of Leadership Californea, published by Berkshire publishing group LLC.

26. Harvard Business Review Press Boston, Massachusetts (2017).Harvard Business Review Manager's Handbook (the 17 Skills Leaders

Need To Stand Out), United States of America, Published by Harvard Business School Publishing Corporation.

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

28. Hollander, E.P, ''Leadership Followership, Self, and others''(1992). Leadership Quarterly, Vol. 3(1.(

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

30. Howell, J,M & Hall, Merenda, KE (1999). The Ties that Bind: The Impact of leader and Member Exchange, Transformational and transactional leadership and Distance on Predicting Follower Performance, Jounranl of Applied Psycology, Vol.

31. Hwee S. Khoo & Giles St. J. Burch(2007). The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study, Department of Management and Organization, NUS Business School, National University of Singapore, Singapore, Department of Management and International Business, The University of Auckland Business School, Private Bag 92019, Auckland, New Zealand Available online at www.sciencedirect.com.

32. J. P. Kotter(1990).A Force for Change: How Leadership Differs From Management, New York, published by Free press.

33. Jago, A.G ''Leadership: Perspective in theory and research'', (1982) management Science, Vol.28(3).

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

35. Jay A. Conger & Rabindra N. Kanungo (1998). Charismatic Leadership in Organization, United states, Published by Sage Publications Incorporation.

36. Jay A. Conger & Ronald E. Riggio (2007) .The Practice of Leadership (Developing the next generation of leaders), California, Published by Jossey Bass Incorporation.

37. Jhon storey (2004). Leadership in Organizations(Current Issues and Key Trends), London, Published by Routledge.

38. John, Adair (2004). Handbook of Management and Leadership, Edited by Neil Thomas, London, Published by British Library.

39. Katz R.L, (1955). Skills of and effective administration, Havard business review.

40. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations. New York, published by Wiley.

41. Ken Blanchard, Susan Fowler & Laurence Hawkins, Self Leadership and The one Minute Manager(Increasing Effectiveness Through Situational Self Leadership), Harper Collins e-books.

42. Kirk Patrick, S.A. & Locke, E.A(1992). Leadership: Do Traits Matter?, The Executive, Vol.5.

43. Kiyoung Kim ,Leadership and Organizational Change(Some Perspective from the Basics), The Legal Research Institute, Chosun University, Electronic copy available at: http://ssrn.com/abstract=2589555.

44. Lois B. Hart & Charlotte S. Waisman(2005). Leadership Training Activity Book "50 Exercises for Building Effective Leaders", United States Of America ,Published by Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

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

46. M. D. Mumford, S. J. Zaccaro, F. D. Harding, T. O. Jacobs, and E. A.Fleishman(2000). Leadership Skills for a Changing World" Solving Complex Social Problems", 2000, Leadership Quarterly, 11(1.(

47. Mann, R.D(1959). A Review of the Relationship Between Personality and Performane in Small Groups, Psychological Bulletin, Vol,56.

48. Martin Orridge(2009). Change Leadership (Developing a Change-adept organization), England, Published by Gower Publishing Limited.

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

50. Nezar Faris & Mohamad Abdalla (2018). Leadership in Islam (Thoughts, Process and Solutions in Australian Organizations), Newzerland, published by Sprenger Nature.

51. Paul and Malcolm(2010). Developing change Leaders(The principals and practices of change Leadership development), , UK, Published British Library Cataloguing in Publication Data.

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

53. Pentti Sydänmaanlakka(2003), Intelligent Leadership and Leadership Competencies, Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy to be presented with due permission of the Department of Industrial Management, for public examination and debate in Auditorium Luna, Spektri Duo Building, Metsänneidonkuja 6 at the Helsinki University of Technology on the 31st of January, 2003, at 12 o´clock noon.

54. Peter A. Topping (2002). Managerial Leadership, Copyright by Mcgraw-Hill Companies Inc, United States of America.

55. Peter.G northhouse,"Leadership Theory and Practice" (2016). 7th edition, London, Sage Publications.

56. Robert G. Lord & Douglas J. Brown(2004). Leadership Process and Follower Self-Identity, London, Published by Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

57. Robert N. Lussier, Christopher F.Achua (2010). Leadership, Fourth edition, USA, Published by LEAP publishing services.

58. Robert Palestine(2009).From Leadership Theory to Practice, Published by Rowman & Littlefield Education, United States of America, p. 2

59. Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York, published by Free Press.

60. Stogdill, R.M.(1948). Personel Factors Associated with Leadership, Journal of Psychology, Vol, 25

61. The Sage Handbook of Leadership(2011). Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson, Mary Uhl-Bien, London , Published by SAGE Publications Ltd.

62. Waldman, David A., and Yammarion, and Francis J(1999).C E O Charismatic Leadership" Levels of Management and Levels of analysis Effects", Academy of Management Review, Vol.24.

63. Yukle, G., & Van Fleet, D, D., "Theory and Research on Leadership in Organizations.".

64. Zahide Karakitapoglu-Aygun & Lale Gumusluoglu (2012). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context, The Author(s) 2012 Reprints and permissions:sagepub.co.uk/journalsPermissions.navDOI:10.1177/17427150124551 31, Turkey.

65. Zaleznik, A., Managers and Leaders(1977). Are They Different?” , Havard Business Review, Vol.25.

انټرنیټي پاڼې

66. Cbia.com
67. http://en.m.wikipedia.org.
68. Mind tools.com.
69. saylordotorg.github.io.
70. shapironegotiations.com.

۷۱. أحمد بن الحسين بن علي بن موسى أ بو بكر البيهقي(۱۹۹۴ ل). سنن البيهقي الكبرى، لسم ټوک، نشرکوونکی : مكتبة دار الباز - مكة المكرمة، المصدر: موقع شبكة مشكاة الإسلامي.

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

۷۳. ارلي ليون(۱۳۹۴ ل). د مشرتابه غوره لاري چاري، ژ باړن: سمیع الله مجاهد، کابل مستقبل خپرندویه ټولنه.

۷٤. افجه سید علي اکبر(۱۳۵۸ ل) .مدیر اسلامي باید از صفات رهبي هم برخوردار باشد، ، ایران، روزنامه کیهان.

۷۵. افجه، سید علي اکبر(۱۳۷۷ ل) مرور کوتاه بر رهبري و ابعاد گوناگون آن، ایران، مجله علمی تخصصی علوم انسانی، فصلنامه مصباح، پژوهشکده علوم انسانی دانشگاه امام حسین، تابستان، شمیره ۲٦.

۷٦. افجه، سید علي اکبر(۱۳۷۸ ل). علوم رفتاري و مدیریت اسلامي، ایران، فصل نامه مطالعات مدیریت، نشریه دانشکده حسابداري و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائي، شمیره ۲۱ او ۲۲.

۷۷. آن گیلي: ژباړن: دکتر مهدي کاظمي او یحي برید نظیف(۱۳۹۰ ل). مدیر در نقش رهبرتغییر، لومړي چاپ، تهران، دانشگاه سیتان و بلوچستان.

۷۸. برایان تریسی او پیترچی(۱۳۹۳ ل). ژ باړن: صالح سپری فر، رهبری ممتاز، لومړی چاپ، تهران، انتشارات دنیای اقتصاد.

۷۹. بهرامي محمد بشير (۱۳۹۵ ل). اداره او مدیریت، لومړي چاپ، کابل، انتشارات قلم.
۸۰. پیروز علي اقا او نور...(۱۳۹۰ ل). د الواني سید مهدي تر نظارت لاندې: مدیریت در اسلام، اتم چاپ، ایران، پزوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۸۱. التموري محمد نبي (۱۳۹۰ل). اداري اصطلاحات، لومړي چاپ، جلال آباد، یار خپرندویه ټولنه.
۸۲. ر ضایان علي (۱۳۹۰ ل). اصول مدیریت، دوه ویشتم چاپ، سازمان مطالعه و تدوین کتب انساني دانشگاهها، تهران، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
۸۳. رضایان علي(۱۳۹۵ل). د مدیریت بنسټونه، ژباړن: محمد نواب خوښ، کابل، مستقبل خپرندویه ټولنه.
۸٤. ژباړن: حیدري شمشاد(۱۳۹٦ ل). د مشرتوب او ستراتیژۍ لارې(د چینایي ښوونکو پندونه)، لومړي چاپ، جلال آباد، مومند خپرندویه ټولنه.
۸۵. شریعتمداری مهدی (۱۳۹۱ ل). اصول و مباني مدیریت ، تهران: کوهسار.
۸٦. شیروان فضیلیت محمد توفیق (۱۳۹۲ ل). اساسات اداره و مدیریت، کابل، جوي شیر انتشارات قاري صفي الله.
۸۷. عباس زادگان سید محمد (۱۳۹۲ ل). مباني اساسي در سازماندهي و رهبري، څلورم چاپ، تهران، شرکت سهامي انتشار.
۸۸. غلام زاده داریوش (۱۳۹۵ ل). رهبري، دریم چاپ، تهران، انتشارات ترمه.
۸۹. فاجه سیدعلی اکبر(۱۳۹۰ل). رهبری سازمانی، لومړی چاپ ، هجری شمسی کال ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتي، تهران.
۹۰. قریشي محمد عرفان(۱۳۹۷ل). د سیاست پوهنې بنسټونه، د ننگرهار پوهنتون د عامه اداری او پالیسی پوهنځي لکچر نوټ.
۹۱. کابلی تفسیر
۹۲. گولن، فتح الله (۱۳۸۸ل). نور جاویدان، ژباړن: فیض محمد عثماني، کا بل، انتشارات بهران.
۹۳. محمد بن اسماعیل(۱٤۲۲ ق) البخاري، ، صحیح البخاري، لومړي ټوک، دارطوق النجاه.

۹٤. مصلح نثار احمد (۱۳۹۵ل). د مدیریت بنسټونه،دریم چاپ، ننګرهار: ګودر کتاب پلورنځی.
۹۵. مظاهري، آیت الله حسین (۱۳۷۵ ل.) کاوشي نو در اخلاق اسلامي و شئون حکمت علمي، ژباړن: محمود ابوالقاسمي، ، لومړي ټوک، لومړي چاپ، ایران، موسسه نشر و تحقیقات ذکر.
۹٦. نیازي مصطفي (۱۳۹۵ ل). د التقوا د خصوصوي موسسي مجله، دویمه ګڼه.

پوهنمل محمد عرفان قریشي

پوهنمل محمد عرفان قریشي-د محمد اکبر زوی او په اصل کې د ننګرهار ولایت د سرخرود ولسوالي پورې تعلق لري. په (۱۳٦۷)لمریز کال د هجرت پرمهال په پېښور کې زیږیدلی دی. همدارنګه 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 ننګرهار پوهنتون عامه اداري او پالیسي پوهنځې کې د کدر غړی شو او همدارنګې په (۱۳۹۷) لمریز کال کې د ننګرهار 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، په ۱۴۰۱ لمریز کال کې د ازادۍ سیالۍ له لارې د هند هېواد د (ICCR) سکالرشیپ ترلاسه او دم ګړی د هند هېواد د پنجاب چندیګړ په پوهنتون کې د دوکتورا په څېړنه کې مصروف دی. د انګلیسي ژبې له ځینو پرواګرامونو څخه هم فارغ شوي چې په نوموړي پروګرامونه په لاندې ډول دي:

- (۲۰۰٦) زیږدیز کې د اډوانس ټو څخه د کابل سنټر له کورس څخه.
- په (۲۰۱۱) زیږدیز کال کې د اذرخش له میاشتنې پروګرام څخه.
- په (۲۰۱۳) زیږدیز کال کې د التقوي خصوصي موسسې د ډې اې ایل له پروګرام څخه .

او همدارنګه د کمپیوټر په برخه کې د مخابراتو د ریاست کمپیوټرې پروګرام کې د افس پروګرام لوستی دی، د دې څخه علاوه په لاندې لنډ مهاله سمینارونو کې یې هم ګډون کړی دی:

- د (ILF-A) يعنې مدافع وکالت او په عدلي د مدني او جزايي 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.

اوس محال د هند په پنجاب چنديګړ پوهنتون کې د دوکتورا څېړنې مصروفيت سره سره د عامه ادارې او پاليسۍ پوهنځي، د ننګرهار پوهنتون حقوقو او سياسي علومو او د التقوی خصوصي موسسي د حقوقو او سياسي علومو له پوهنځيو سره هم همکاري کوي او د رهبرۍ اصولو، د مديريت بنسټونه، د سياستپوهنې بنسټونه او ځينې نورو مضامينو تدريس پر غاړه لري.

پوهنوال محمد ایمل حقمل

محترم پوهنوال محمد ایمل حقمل د مرحوم محمد حسین قریشي زوی د ننگرهار ولایت د سرخرود ولسوالۍ اوسیدونکی دی؛ چې په ۱۳۵۷هـ ش - ۱۹۷۹م کال کې په یوه علمي کورنۍ کې زیږیدلی دی.

لومړنۍ زده کړې یې د پېښور دارالعمر او متوسطې زده کړه یې د پېښور د سید جمالدین افغان لیسه کې او ثانوي زده کړې یې د ننگرهار عالې لیسه کې ترسره کړي دي.

په ۱۳۷۵ هـ ش کال کې د ننگرهار پوهنتون – حقوقو او سیاسي علومو پوهنځي ته شامل شو، چې په ۱۳۷۹ هـ ل کال کې له یاد پوهنځي د اداره او دیپلوماسۍ له څانګې څخه په لومړۍ درجه فارغ شو.

په ۱۳۸۰ کال د ازادۍ سیالۍ له لارې د ازموینې په ترڅ کې د حقوقو او سیاسي علومو پوهنځي، د اداري او یپلوماسی څانگې علمي کادر ته شامل شو.

په ۱۳۹۲ هـ ل کې د حقوقي علومو په برخه کې له ماسترۍ څخه فارغ شوی دی.

د پښتو ژبې برسیره په دري ،انگلیسي او اردو ژبو هم برلاسۍ لري.

د څېړنې په برخه کې یې دیارلس علمي څېړنیزې مقالې د بیلابیلو هیوادونو په بین المللي ژورنالونو او د هیواد په داخل کې په ملي ژورنالونو کې چاپ شوي دي.

ددې برسیره نږدې څلور کتابي چاپي اثار لري، له دې جملې څخه یې یو د (معاصر حقوقي سیستمونه) تالیفي اثر دی چې په دوه ټوکو کې تر اوسه پورې لس زره ټوکه چاپ شوی او د هیواد په مختلفو دولتي او خصوصي پوهنتونونو کې لوستل کیږي. له دې برسیره (جگړېز تبلیغات د نړیوالو حقوقو له نظره) د ماسترۍ تیزس دی چې د یو څېړنیز اثر په توگه یې چاپ بازار ته وړاندې شوي دی. د (د روم – جرمن او کامن لا د حقوقي سیستمونو مقایسوي څېړنه) بل څېړنیز اثر دی چې د چاپ په گانه سمبال شوی دی.

د تالیفي اثارو له ډلې څخه یې یو همدا اثر (د رهبرۍ اصول) ترعنوان لاندې ستاسو په لاس کې دی چې د پوهنمل محمد عرفان قریشي سره په گډه همکاري لیکل شوی دی.

پوهنوال محمدایمل حقمل د ننگرهار پوهنتون علمي شورا او د حقوقو او سیاسي علومو د پوهنځي د علمي شورا د غړیتوب ترڅنگ د عامه حقوقو د دیپارتمنت د آمر په توگه وظیفه ترسره کوی، چې دغه خدمت لا هم دوام لري.

Abstract

There are lots of reasons that cause the success and failure of an organization, but one big factor is leadership, so for the development of an organization, good leadership is a must.

The Fortune magazine in the United States of America and the Sunday Times magazine in the UK have declared about the success of famous organizations in the world that the secret of their success is in good leadership, so that nowadays leadership is rising as an essential component in the world, and people try to study and research more about leadership.

Therefore, we also tried to provide a text book about the principles of leadership to do a fiddling service for our people and society.

By studying this book, you will analyze leadership, get information about the theatrical and practical dimensions of leadership, learn about the difference between good leadership and destroyed leadership, understand the principles and traits you should practice in yourself for better leadership to become a good leader, and get information about negative traits you should avoid that cause your leadership to fail.

Likewise in this book we have covered some of important topics of leadership which are concept of leadership, traits of leadership, Islamic perspective of leadership, some important theories of leadership, leadership ethics, team leadership, leadership and change, destroyed (the dark side of leadership) leadership, and some other topics that is very related to good leadership; so that this book is not important only to students of public administration and policy, political sciences and management, but it is also essential for those who has the responsibility of an organization, this will lead them to be a successful person in his professions, and by studying this book they will solve easily those problems which they face as a leader in their environments, and will be succeed in their duties, also will improve their selves, employees and organizations.

د افغانستان د ۹ پوهنتونونو د ۳۸۹چاپ شویو درسي کتابونو لېست

(کابل، کابل طبي پوهنتون، کابل پولي تخنیک، ننگرهار، خوست، کندهار، هرات، بلخ او کاپیسا) ۲۰۱۰ ـ ۲۰۲۳

شمېره	د کتاب نوم	لیکوال	پوهنتون	شمېره	د کتاب نوم	لیکوال	پوهنتون
۱. اخلاق، طبي لارښود او ترمینولوژي							
۱	اخلاق طبابت	پوهاند داکټرعبدالغفورهمدل صدیقی	بلخ	۲	رهنمای تدریس طب	پوهاند دوکتورنادراحمد اکسیر	کابل طبي پوهنتون
۳	د طبابت لنډ تاریخ	پوهاند عبدالحی مومنی	ننگرهار	۴	طبی ترمینولوژي	دوکتورگل سیما ابراهیم خیل قادری	ننگرهار
۵	د ننگرهار طب پوهنځی نصاب او درسي مفردات (انگلیسی)	ننگرهارطب پوهنځی	ننگرهار	۶	رهنمود PBL درافغانستان	پوهنوال دوکتورمحمد فرید برنایار	کاپیسا
۷	انگلیسي- پښتو طبي قاموس I	رنځورمل دوکتور عجب گل مومند	ننگرهار	۸	انگلیسي- پښتو طبي قاموس I	رنځورمل دوکتور عجب گل مومند	ننگرهار
۹	د طب محصلینو درسي کتابونه	ډاکتر یحیی وردک	ټول پوهنتونونه	۱۰	۱۴۰ طبي کتابونه په ډي وي ډي کې (پښتو، دري او انگلیسي)	ټولو ښولو مؤلفین	ټول پوهنتونونه
۱۱	۲۱۴ طبي کتابونه په ډي وي ډي کې (پښتو، دري او انگلیسي)	بېلا بېل مؤلفین	ټول پوهنتونونه	۱۲	د طبیعي علومو انگلیسي- پښتو قاموس	پوهنوال ډاکتر نظر محمد سلطانزی څدران	ننگرهار
۲. فزیک							
۱۳	په معاصر طب کې د فزیک پیژندنه	گل احمد سهیل	ننگرهار	۱۴	بیوفزیک	پشتانه بنایي	ننگرهار
۱۵	بیوفزیک	پوهنیار گل احمد سهیل	ننگرهار	۱۶	بیوفزیک	پوهاند میر محمد ظاهرحیدری	بلخ
۱۷	طبي فزیک	پوهنیار هدایت الله مهمند	ننگرهار	۱۸	فزیک طبی بخش میخانیک	پوهاند میر محمد ظاهرحیدری	بلخ
۱۹	فزیک طبی بخش حرارت	پوهاند میر محمد ظاهرحیدری	بلخ	۲۰	توضیح اساسات فزیکی، وسایل تشخیصیه طبی	پوهاند میر محمد ظاهرحیدری	بلخ
۲۱	فزیک نور	پوهاند میر محمد ظاهر حیدری	بلخ	۲۲	فزیک اوپتیک	پوهنوال غلام قادر دهگان	هرات
۲۳	نور و فزیک جدید	پوهنوال غلام قادر دهگان	هرات	۲۴	د نور فزیک	پوهنیار هدایت الله مهمند	ننگرهار
۲۵	د برق فزیک	پوهنیار هدایت الله	ننگرهار	۲۶	میخانیک او د نور فزیک	پوهنیار هدایت الله	ننگرهار
۲۷	کوانتم میخانیک	پوهنیار اکرام الله وقار	ننگرهار	۲۸	حرارت و ترمودینامیک	پوهنوال غلام قادر دهگان	هرات
۲۹	برښنا، مقناطیس او الکترو مقناطیس	پوهندوی توریالی همدرد	ننگرهار	۳۰	میخانیک، اهتزازات او نسبیت	پوهندوی علي جان عادل	ننگرهار
۳. کیمیا							
۳۱	طبي کېمیا	پوهنوال امرالله آصفي	خوست	۳۲	طبي بیوشمي	پوهاند خان محمد احمدزی	کابل طبي پوهنتون
۳۳	کېمیایي عنصرونه، لومړی ټوک	محمد طاهر کاښی	ننگرهار	۳۴	کېمیایي عنصرونه، دوهم ټوک	محمد طاهر کاښی	ننگرهار
۳۵	فزیکی کېمیا گازونه او کېمیاوي ترمودینامیک	پوهاند خیر محمد ماموند	ننگرهار	۳۶	فزیکی کیمیا دوهم جلد، ترمودینامیک	حبیب الله نوابزاده	ننگرهار
۳۷	عضوي کېمیا، کړیوال ترکیبونه	پوهاند دوکتور محمد غوث حکیمي	ننگرهار	۳۸	فزیکي کېمیا II،	پوهاند دوکتور خیر محمد ماموند	ننگرهار
۳۹	فزیکی کېمیا III، کېمیاوي کنتک او کتلسس، کروماتوگرافي او اسپکتروسکوپي	پوهاند دوکتور خیر محمد ماموند	ننگرهار	۴۰	عمومي کیمیا	پوهاند دوکتورخیرمحمد ماموند	ننگرهار
۴۱	عضوی کیمیا، د الیفاتیک برخه	پوهنوال ډاکترگل حسن ولیزی	خوست	۴۲	عضوي کیمیا، د اروماتیک او هیترو سیکلیک برخه	پوهنوال ډاکترگل حسن ولیزی	کابل
۴۳	د قندونو هضم، جذب او استقلاب	پوهیالی دوکتوریحیی فهیم	ننگرهار	۴۴	د شحمیاتو استقلاب	دوکتور محمد عظیم عظیمي	ننگرهار
۴. بیولوژي او جنیټیک							
۴۵	عمومي بیولوژي	پوهندوی جماعت خان همت	ننگرهار	۴۶	عمومی بیولوژي	پوهندوی الفت شیرزی	ننگرهار
۴۷	بیولوژي مالیکولي حجره، بخش اول	پوهنوال علی یوسف پور	کابل طبي پوهنتون	۴۸	بیولوژي مالیکولي حجره، بخش دوم	پوهنوال علی یوسف پور	کابل طبي پوهنتون
۴۹	د حجرې بیولوژي	پوهندوی جماعت خان همت	ننگرهار	۵۰	مالیکولي بیولوژي	پوهندوی جماعت خان همت	ننگرهار
۵۱	وراثت	پوهنوال دوکتور گل سالم شرافت	ننگرهار	۵۲	کلاسیک اومالکیولی جنتیک	دوکتورمحمد صابر	ننگرهار
۵۳	وراثت او د سمورفولوژي	پوهنمل ډاکتر مسیح الله مسیح	ننگرهار	۵۴	طبي جنیټیک	پوهندوی الفت شیرزی	ننگرهار
۵۵	زولوجی فقاریه	ذاکره بابکرخیل	ننگرهار	۵۶	زولوجی غیرفقاریه	ذاکره بابکرخیل	ننگرهار
۵۷	حیوانات مفصلیه	پروفیسور داکتر دیپلوم علی آقا نحیف	هرات				

٥. اناټومي او هستالوژي

٥٨	اناټومي لومړی جلد (هډوکي، مفاصل او عضلات)	پوهنمل ډاکتر محمد ناصر نصرتي	ننگرهار	٥٩	د هډوکو او مفاصلو اناټومي	پوهنوال دوکتور حمیدالله حامد	خوست
٦٠	د سر او غاړې اناټومي درسي کتاب I	پوهندوی دوکتور یما صدیقي	ننگرهار	٦١	د سر او غاړې اناټومي درسي کتاب II	پوهندوی دوکتور یما صدیقي	ننگرهار
٦٢	د ټټر اناټومي	پوهنیار دوکتور یما صدیقي	ننگرهار	٦٣	اناټومي	پوهنمل ډاکټرحفیظ الله سهار	کابل طبي پوهنتون
٦٤	د سینې بطن او حوصلې اناټومي	پوهنوال دوکتور حمیدالله حامد	خوست	٦٥	د جهازاتو اناټومي	پوهنوال ډاکتر محمد حسین یار	ننگرهار
٦٦	د عصبي سیستم اناټومي	پوهنیار دوکتور یما صدیقي	ننگرهار	٦٧	اناټومي دریم جلد، عصبي سیستم، حواس او اندوکراین غدوات	پوهنمل ډاکتر محمد ناصر نصرتي	ننگرهار
٦٨	د زړه او وینې د رگونو اناټومي	پوهنمل ډاکتر محمد ناصر نصرتي	ننگرهار	٦٩	د هضمي سیستم اناټومي	پوهنمل ډاکتر محمد ناصر نصرتي	ننگرهار
٧٠	د بولي تناسلي سیستمو اناټومي	پوهنمل ډاکتر محمد ناصر نصرتي	ننگرهار	٧١	د انسان فزیولوژي او اناټومي	عبدالملک پرهېز	ننگرهار
٧٢	د انسان اناټومي (پورتنی طرف او صدر) ناحیوي او عملي له تسلیخ او کلینیک سره	پوهندوی ډاکتر توریالی سهاک	ننگرهار	٧٣	اناتومی و فزیولوژی انسان، جلد دوم	پوهندوی محمد طاهرنسیمی	بلخ
٧٤	اناتومی و فزیولوژی انسان، جلد اول	پوهندوی محمد طاهرنسیمی	بلخ	٧٥	عمومي هستالوژي	پوهندوی ډاکټرفضل الهي	کندهار
٧٦	عمومي هستالوژي	پوهاند ډاکټر خلیل احمد بهسودوال	ننگرهار	٧٧	طبی هستولوژي	پوهاند ډاکټر خلیل احمد بهسودوال	ننگرهار
٧٨	طبي هستالوژي	پوهاند داکتربری صدیقي	خوست	٧٩	هستالوژي	پوهاند ډاکټربری صدیقي	کابل طبي پوهنتون
٨٠	د سیستمونو هستالوژي	پوهاند ډاکټر خلیل احمد بهسودوال	ننگرهار				

٦. امبریولوژي

٨١	عمومي امبریولوژي	پوهاند دوکتوربری صدیقي	خوست	٨٢	امبریولوژي	پوهنوال ډاکتر محمد حسین یار	ننگرهار
٨٣	امبریولوژی طبی	پوهندوی داکتربشیر نورمل	کابل طبي پوهنتون	٨٤	طبي امبریولوژي	پوهنمل داکتر ناصر نصرتي	ننگرهار
٨٥	امبریولوژی عمومی انسان	پوهندوی داکتربشیر نورمل	کابل طبي پوهنتون	٨٦	د انسان عمومي کلینیکي امبریولوژي	پوهنیار ډاکتر عبدالله جان شینواری	ننگرهار

٧. فزیولوژي او پتولوژي

٨٧	طبي فزیولوژي	داکتر شریف الله	ننگرهار	٨٨	د ځانگړو حسیتونو، پوستکي، اوتونومیک او مرکزي سستم فزیولوژي	پوهنوال دوکتور محب الله شینواری	ننگرهار
٨٩	د اندوکراین، زړه، رگونو او پښتورگو فزیولوژي	پوهنوال دوکتور احسان الله احسان	ننگرهار	٩٠	د تنفسي سیستم فزیولوژي	پوهنوال دوکتور احسان الله احسان	ننگرهار
٩١	د وینې فزیولوژي	پوهنمل ډاکتر ولي محمد ویاړ	کندهار	٩٢	عمومي پتالوژي	پوهاند دوکتور خلیل احمد بهسودوال	ننگرهار
٩٣	پتالوژی عمومی	پوهندوی ډاکتزهرا فروغ	هرات	٩٤	عمومي پتالوژي	پوهندوی دوکتور محمد آصف	ننگرهار
٩٥	د سیستمونو پتالوژي	پوهندوی ډاکټرخلیل احمد بهسودوال	ننگرهار	٩٦	د سیستمونو پتالوژی دوهمه برخه	پوهاند دوکتور خلیل احمد بهسودوال	ننگرهار
٩٧	د قلبي وعایې، وینې، تنفسي او هضمي جهاز پتالوژي	پوهاند دوکتور خلیل احمد بهسودوال	ننگرهار	٩٨	د وینې، ججرو، تنفسي جهاز، هضمي جهاز او نویو زیږېدلو فزیولوژي	پوهنوال دوکتور جنت میر مومند	ننگرهار
٩٩	مالیکولي ایمینولوژي	پوهاند ډاکټر خلیل احمد بهسودوال	ننگرهار				

٨. مایکروبیولوژي او پرازیتولوژي

١٠٠	مایکرو بیولوژی طبی، جلد اول	پوهاند دوکتورعبیدالله عبید	کابل طبي پوهنتون	١٠١	مایکرو بیولوژی طبی، جلد دوم	پوهاند دوکتورعبیدالله عبید	کابل طبي پوهنتون
١٠٢	مایکروبیولوژي	پوهاند محمد جمعه حنیف	هرات	١٠٣	مایکروبیولوژي عمومي	دوکتور شعیب احمد شاخص	هرات
١٠٤	پرازیتولوژی طبی	پوهاند دوکتورعبیدالله عبید	کابل طبي پوهنتون	١٠٥	اساسات پرازیتولوژی طبی	پوهنمل دوکتورمحمد یوسف مبارک	کابل طبي پوهنتون
١٠٦	د پرازیتولوژي اساسات	ډاکتر محمد صابر	ننگرهار	١٠٧	طبي پرازیتولوژي	پوهنوال دوکتور غلام جیلاني ولي	ننگرهار
١٠٨	هلمنتولوژي	پوهنوال ډاکترسید رفیع الله حلیم	ننگرهار				

۹. فارمکولوژي

۱۰۹	فارمکولوژي	پوهنوال داکتر قمبرعلي حيدري	ننگرهار	۱۱۰	فارمکولوژی، دريم ټوک	پوهنوال سيد قمبر علي حيدري	ننگرهار
۱۱۱	فارمکولوژي، دوهم ټوک	پوهنوال داکتر قمبرعلي حيدري	ننگرهار	۱۱۲	د اتونوم او مرکزي عصبي سيستمونو فارمکولوژي	ډاکترغلام ربی بهسودوال	ننگرهار
۱۱۳	گياهان طبی مستعمله در تداوی امراض قلبی و وعايی	پوهنوال محمد عثمان بابری	کابل طبي پوهنتون	۱۱۴	امينيو فارمکولوژي	پوهنوال سيد قمبر علي حيدري	ننگرهار
۱۱۵	د درملو د استعمال عملي لارښود (انگليسی/ پښتو)	ډاکتر مالتي ايل وان بلومرودر	خوست	۱۱۶	فارمکولوژي (دريم کال، دوهم سمستر لپاره)	پوهنوال دوکتور غلام ربي بهسودوال	ننگرهار
۱۱۷	د درملو بدې اغيزې	پوهنوال سيد قمبر علي حيدري	ننگرهار				

۱۰. عامه روغتيا

۱۱۸	د عامې روغتيا اساسات او اداره	پوهنوال ډاکتر محمدعارف رحماني	ننگرهار	۱۱۹	ډيموگرافي او کورنی تنظيم	پوهيالی ډاکتر محمد ابراهيم شيرزی	ننگرهار
۱۲۰	د چاپېريال او أنديزه روغتيا	پوهنوال ډاکتر محمدعارف رحماني	ننگرهار	۱۲۱	تغذيه او روغتيا	پوهيالی ډاکتر محمد هارون	ننگرهار
۱۲۲	تغذيه او سوّتغذيه	پوهنوال داکترعبدالواحد وثيق	قندهار				

۱۱. داخله

۱۲۳	فزيکل دياگنوزس	پوهنوال ډاکترحفيظ الله اپريدی	ننگرهار	۱۲۴	فزيکی تشخيص او د تاريخچې اخيستنه	پوهاند داکتر شريف الله	ننگرهار
۱۲۵	فزيکي تشخيص	داکتر ناصر جبارخيل	ننگرهار	۱۲۶	فزيکي تشخيص (هادي کلينيکل مېتود)	پوهاند ډاکتر سيف الله هادي	ټول پوهنتونونه
۱۲۷	د داخله ناروغيو تفريقي تشخيص I	پوهاند دوکتور سيف الله هادي	ننگرهار	۱۲۸	د داخله ناروغيو تفريقي تشخيص I	پوهاند دوکتور سيف الله هادي	ننگرهار
۱۲۹	د زړه برقي گراف (ECG)	رنځوروال ډاکتر سيد عبدالله سادات	ننگرهار	۱۳۰	رهنمای عملی مشکلات عام طبی (دری)	داکتر مالتي ال-وان بلومرودر	بلخ
۱۳۱	هيماتولوژي، ايمينولوژي او د ويټامينونو کموالي ناروغی	پوهندوی دوکتورايمل شيرزی	ننگرهار	۱۳۲	د طبي عامو ستونځو عملي لارښود (انگليسی)	داکتر مالتي ال-وان بلومرودر	ننگرهار
۱۳۳	د وينې ناروغی	پوهاند ډاکتر محمد ظاهرظفرزی	ننگرهار	۱۳۴	د وينې ناروغی	پوهنوال دوکتور حيات الله احمدزی	ننگرهار
۱۳۵	اندوکراينولوژي او روماتولوژي	پوهاند داکتر محمد طيب نشاط	ننگرهار	۱۳۶	د پښتورگو ناروغی	پوهاند ډاکترمحمد ظاهرظفرزی	ننگرهار
۱۳۷	د هضمي سيستم او پښتوروگو ناروغی	پوهندوی ډاکترسيف الله هادي	ننگرهار	۱۳۸	اندوکراينولوژی او روماتولوژي	پوهاند دوکتور سيف الله هادي	ننگرهار
۱۳۹	د خولې او د هضمي سيستم ناروغی	پوهاند ډاکترمحمد ظاهرظفرزی	ننگرهار	۱۴۰	د هضمي جهاز ناروغی	پوهاند ډاکتر محمد ظاهرظفرزی	ننگرهار
۱۴۱	امراض جهاز هضمي و کبد	دوکتورمحمد يونس فخری	بلخ	۱۴۲	د هضمي جهازاو پښتورگو ناروغی	پوهنوال ډاکترعبدالواحد وثيق	کندهار
۱۴۳	د زړه او رگونو ناروغی	پوهندوی ډاکتر دل آقا دل	ننگرهار	۱۴۴	د ځيگر ناروغی	پوهاند ډاکترمحمد ظاهرظفرزی	ننگرهار
۱۴۵	د تنفسي سيستم او د زړه روماتيزمل ناروغی	پوهاند دوکتور سيف الله هادي	ننگرهار	۱۴۶	تنفسي او د زړه د دساملونو روماتيزمل ناروغی	پوهاند ډاکترمحمد طيب نشاط	ننگرهار
۱۴۷	د شکرې ناروغي	ډاکتر محمد نعيم همدرد	ننگرهار	۱۴۸	د تنفسي او د زړه روماتيزمل ناروغی	پوهندوی داکتر سلام جان شمس	ننگرهار

۱۲. بېړنۍ درملنه

۱۴۹	بېړنۍ طبي پيښې	پوهنوال داکترعبدالواحد وثيق	قندهار	۱۵۰	د داخلي بېړنې پيښې او د بحران ځانه	پوهنوال ډاکترحفيظ الله اپريدی	ننگرهار
۱۵۱	بېړنۍ درملنې	ډاکتر عبدالولی رنځورمل وردک	خوست	۱۵۲	د بېړنيو پيښو د درملنې لارښود (انگليسی)	پوهنوال ډاکترايمل شيرزی	ننگرها
۱۵۳	بېړنۍ طبي درملنې	داکتر سيد مليار سادات	ننگرهار	۱۵۴	کمک های اوليه	پوهاند دوکتورنجيب الله امرخيل	کابل طبي پوهنتون

۱۳. انکالوژي

۱۵۵	د سينې سرطان، پېژندنه، درملنه او مخنيوی	پوهنوال ډاکتر نظر محمد سلطانزی ځدراڼ	ننگرهار	۱۵۶	د سرطاني ناروغيو اساسات	پوهاند داکتر محمد ظاهر ظفرزی	ننگرهار
۱۵۷	د وينې سرطان	پوهنوال ډاکتر نظر محمد سلطانزی	ننگرهار	۱۵۸	سرطان او د چاپېريال راديو اکتيويتي	پوهنوال ډاکتر نظر محمد سلطانزی ځدران	ننگرهار
۱۵۹	د سرطاني ناروغيو راډيوتراپي	پوهنوال ډاکتر نظر محمد سلطانزی ځدران	خوست				

۱۴. جراحي

۱۶۰	نرسنگ عملیات خانه	پوهاند دوکتورنجیب الله امرخیل	کابل طبي پوهنتون	۱۶۱	جراحي، د کلینیکي معایناتو سیستم	پوهندوی ډاکټر بادشاه زارعبدالي	خوست
۱۶۲	د عمومي جراحي اساسات	پوهندوی ډاکټر بادشاه زارعبدالي	خوست	۱۶۳	اساسات جراحی	پوهاند ډاکټرنجیب الله امرخیل	کابل طبي پوهنتون
۱۶۴	عمومي جراحي I	پوهندوی ډاکټر بادشاه زارعبدالي	خوست	۱۶۵	عمومي جراحي II	پوهندوی داکتر بادشاه زارعبدالی	خوست
۱۶۶	عمومي جراحي	داکترگل سیما ابراهیم خیل قادري	خوست	۱۶۷	امراض جراحی سیستم هضمی وملحقات آن	پوهاند ډوکتورعبدالوهاب نورا	کابل طبي پوهنتون
۱۶۸	امراض جراحي بطن و ملحقات ان	پوهاند دوکتورمحمد معصوم عزیزی	کابل طبي پوهنتون	۱۶۹	امراض جراحي بطن و ملحقات ان	پوهندوی ډاکټرعبدالخالق دوست	کندهار
۱۷۰	جراحي بطن ، چاپ دوم	پوهاند دوکتورمحمد معصوم عزیزی	کابل طبي پوهنتون	۱۷۱	د ګېډې د ملحقاتو د جراحي ناروغی	پوهنوال دوکتور بادشاه زار عبدالي	خوست
۱۷۲	بطن حاد و مزمن	پوهنوال ډاکټرعبدالغفور ارصاد	هرات	۱۷۳	د پلاستیک جراحي اساسات او تخنیکونه	داکتر الفت هاشمي	ننگرهار
۱۷۴	د کولمو بندش او د پریطوان جراحي ناروغی	پوهاند ډاکټرعبدالرؤف حسان	ننگرهار	۱۷۵	امراض یورولوژی	پوهندوی دوکتورغلام سخی حسنی	کابل طبي پوهنتون
۱۷۶	یورولوژي	پوهندوی دوکتور غازي جمال عبدالناصر	ننگرهار	۱۷۷	یورولوژي	پوهنوال ډاکټرعبدالحد حمید	ننگرهار
۱۷۸	جراحی عصبی	پوهنوال دوکتور عبدالغفور ارصاد	هرات	۱۷۹	عصبي جراحي	پوهندوی دوکتور فضل الرحیم شگیوال	ننگرهار
۱۸۰	عصبي جراحي	پوهندوی داکتر عبدالبصیر منگل	ننگرهار	۱۸۱	عصبي جراحي	پوهاند دکتور بادشاه زار عبدالی	خوست
۱۸۲	د جراحي انکال	رنځوربار داکتر عجب گل مومند	ننگرهار	۱۸۳	جراحي عمومی اطفال	پوهنیار داکتر توریالی حکیمی	کابل طبي پوهنتون
۱۸۴	د کوچنیانو جراحي	پوهاند ډاکتر فضل الرحیم شگیوال	ننگرهار	۱۸۵	حاد اپندیسایتیس، تشخیص، اختلاطات او تداوي	پرفیسور دوکتور محمد شریف سروري	ننگرهار
۱۸۶	ترومatولوژی	پوهنوال عبدالغفور ارصاد	هرات	۱۸۷	د صدر ترضیضات	پروفیسور دوکتور محمد شریف سروري	ټول پوهنتونونه

۱۵. ارتوپیدي او انستیزیولوژي

۱۸۸	کسرونه او خلعې	پوهندوی سید بها کریمي	ننگرهار	۱۸۹	اورتوپیدي	پوهندوی ډاکټرسید شال سیدي	ننگرهار
۱۹۰	اورتوپیدي اوکسرونه	پوهنمل ډاکټر محمد همایون مصطفی	کندهار	۱۹۱	د عامو کسرونو تړلې درملنه	پوهندوی دوکتور ظاهر گل منگل	خوست
۱۹۲	رهنمای انستیزی برای کشورهای رو به انکشاف، جلد اول	دانیل دی موس	کابل طبي پوهنتون	۱۹۳	رهنمای انستیزی برای کشورهای رو به انکشاف، جلد دوم	دانیل دی موس	کابل طبي پوهنتون
۱۹۴	د اورتوپیدي د انتاناتو اساسات، وبلی او د ستون فقرات انتانات	رنځوروال دوکتور سیدالرحمن حکیمي	شیخ زاید				

۱۶. انتاني

۱۹۵	انتاني ناروغی	پوهنوال ډاکټرعبدالناصر جبارخیل	ننگرهار	۱۹۶	امراض انتانی (انگلیسی)	پوهنمل ډاکټر محمد ذکریا امیرزاده	کندهار
۱۹۷	انتاني ناروغی	پوهنوال داکتر حفیظ الله اپریدی	ننگرهار	۱۹۸	د ساري ناروغیو کنټرول	پوهندوی ډاکټر محمد عظیم منگل	ننگرهار
۱۹۹	د کوچنیانو ساري ناروغی	پوهاند دوکتورسلطان محمد صافی	خوست	۲۰۰	د کوچنیانو ساري ناروغی	پوهندوی دوکتور نجیب الله امین	ننگرهار
۲۰۱	امراض ساری اطفال	پوهاند ډاکټرسلطان محمد صافی	کابل طبي پوهنتون	۲۰۲	د ماشومانو انتاني ناروغی	پوهاند دوکتور عبدالستار نیازی	ننگرهار
۲۰۳	توبرکلوز	پوهندوی ډاکټرسید انعام سیدی	ننگرهار	۲۰۴	په ماشومانو کې نری رنځ	پوهنمل ډاکټر حقیق الله چاردیوال	ننگرهار
۲۰۵	د توبرکلوز ناورغی	ډاکټرمحمد ناصرناصري	کندهار	۲۰۶	د سینې ناروغی او توبرکلوز	ډاکټر ناصر محمد شینواری	کندهار
۲۰۷	ملاریا	دوکتور محمد اسحاق شریفي	ننگرهار	۲۰۸	سارس – ۲ او کووید- 19	پروفیسور دوکتور محمد شریف سروري	ټول پوهنتونونه
۲۰۹	د ځیگر ویروسي التهاب (طبي تشخیص او درملنه)	دوکتور محمد اسحاق شریفي	ننگرهار	۲۱۰	شل خپرې ساري ناروغی	ډاکټر غلام سرور ظهیر	شیخ زاید

۱۷. اطفال							
۲۱۱	اطفال	پوهنوال ډاکټرمحمد رسول فضلي	ننگرهار	۲۱۲	د کوچنیانو ناروغی I	پوهنوال دوکتور عبدالستار نیازی	ننگرهار
۲۱۳	د کوچنیانو ناروغی II	پوهنوال دوکتور عبدالستار نیازی	ننگرهار	۲۱۴	د ماشومانو کلینکی معاینات	پوهنوال ډاکټرناصرکاموال	ننگرهار
۲۱۵	روش های ارزیابی کلنیکی اطفال	پوهندوی ډاکټرفاروق حمیدي	کابل طبي پوهنتون	۲۱۶	د کوچنیانو ناروغی تکست بوک	پوهاند ډاکټر سلطان محمد صافی	کابل طبي پوهنتون
۲۱۷	د کوچنیانو د درملنX لاربنود (انگلیسی)	پوهندوی داکترمنصوراسلمزی	ننگرهار	۲۱۸	د کوچنیانو تغذیه	پوهنمل ډاکټر نجیب الله امین	ننگرهار
۲۱۹	د کوچنیانو خوارځواکی	پوهندوی ډاکترسمیع الله حیات	ننگرهار	۲۲۰	د کوچنیانو د وینې ناروغی	پوهندوی داکتر منصور اسلمزی	ننگرهار
۲۲۱	د نوي زېږېدلي ماشوم څارنه	پوهندوی ډاکتر ناصر خان کامه وال	ننگرهار	۲۲۲	د نیونتالوژی او کوچنیانود ناروغیو کلینیکی هندبوک	پوهندوی داکتر منصور اسلمزی	ننگرهار
۲۲۳	د ماشومانو د ناروغیو عملي لاربنود	داکتر مالتِی ال-وان بلومرودر	ننگرهار	۲۲۴	نیونتولوژي	پوهنوال داکتر عبدالستار نیازی	ننگرهار
۲۲۵	د کوچنیانو د جهازاتو معمولې ناروغی I	پوهنوال داکتر عبدالستار نیازی	ننگرهار	۲۲۶	د کوچنیانو نارغی د پنځم صف لپاره لومړی سمیستر	پوهنوال داکتر عبدالستار نیازی	ننگرهار
۲۲۷	د ماشومانو د معدې معایي سیستم او ینې ناروغی	پوهنمل ډاکتر ولي گل مخلص	خوست	۲۲۸	د کوچنیانو د جهازاتو معمولې ناروغی II	پوهنوال داکتر عبدالستار نیازی	ننگرهار
۲۲۹	د کوچنیانو ناروغی I	پوهاند دوکتور احمد سیر احمدي	ننگرهار	۲۳۰	د کوچنیانو ناروغی II	پوهاند دوکتور احمد سیر احمدي	ننگرهار
۲۳۱	د ماشومانو تنفسي، زړه، وینې او پښتورگي ناروغی	پوهاند داکتر نجیب الله امین	ننگرهار	۲۳۲	د کوچنیانو ناروغی	پوهاند ډاکټر سلطان محمد صافی	کابل طبي پوهنتون
۲۳۳	د ماشومانو اساسات، هضمي، اندوکراین او عصبي ناروغی	پوهاند ډاکتر سمیع الله حیات	ننگرهار	۲۳۴	معاینات کلینیکی اطفال بطور ساده	پوهندوی دوکتور سید نجم الدین جلال	کابل طبي پوهنتون
۱۸. ولادي/ نسایي							
۲۳۵	زیږون	پوهنمل ډاکټرمریم اکرم معصوم	ننگرهار	۲۳۶	ولادی جراحی، لمړی ټوک	داکترعجب گل مومند	قندهار
۲۳۷	کتاب ولادی	پوهندوی داکترحسن فرید	هرات	۲۳۸	ولادی جراحی، دوهم ټوک	داکترعجب گل مومند	قندهار
۲۳۹	امراض نسایی	پوهندوی ډاکتر حسن فرید	هرات	۲۴۰	د ثدیې ناروغی	پروفیسور دوکتور محمد شریف سروري	ټول پوهنتونونه
۲۴۱	نسایي ناروغی	پوهندوی دوکتورس تورپیکې اپریدی	ننگرهار	۲۴۲	امېندواري او زېږون	پوهنوال دوکتورس حفیظه سهاک	ننگرهار
۱۹. روانشناسي، رواني/عقلي اوعصبي							
۲۴۳	امراض روانی I	پوهندوی دوکتورعبدالعزیز نادری	کابل طبي پوهنتون	۲۴۴	امراض روانی II	پوهندوی دوکتورعبدالعزیز نادری	کابل طبي پوهنتون
۲۴۵	رواني رنځپوهنه	پوهندوی ډاکترجهان شاه تنې	خوست	۲۴۶	نشه یي توکي او اړونده ناروغی	ډاکټر محمد سمین ستانکزی	ننگرهار
۲۴۷	د رواني روغتیایي ستونځو عملي لاربنود (انگلیسي)	سیان نیکولاس	ننگرهار	۲۴۸	عصبي ناروغی	پوهنمل داکتر بلال پاینده	ننگرهار
۲۴۹	عقلي ناروغی	پوهنمل داکتر بلال پاینده	ننگرهار	۲۵۰	روانشناسی و ضرورت آن در جامعهٔ افغانستان	داکتر اعظم دادفر	کابل
۲۵۱	روانشناسی عمومی	پوهاند ماریا صاعد سلطانی	بلخ	۲۵۲	عصبي معاینات او سلوکپوهنه	پوهنوال دوکتور جهان شاه تنې	خوست
۲۰. راديولوژي/ تصويربرداری طبی							
۲۵۳	کلینکي رادیولوژي	پوهنوال ډاکټر غلام سخي رحمانزی	ننگرهار	۲۵۴	د زړه او سږو د ناروغیو تشخیصیه رادیولوژي	پوهنیار ډاکتر شاه محمد رنځورمل	خوست
۲۵۵	تشخیصي رادیولوژي	پوهنوال ډاکټر غلام سخي رحمانزی	ننگرهار	۲۵۶	تصویرې یا ترسیمې رادیولوژی	پوهنوال ډاکتر غلام سخي رحمانزی	ننگرهار
۲۵۷	رادیولوژي ازموینې او ناروغتیاوې	پوهنوال ډاکټر غلام سخي رحمانزی	ننگرهار	۲۵۸	التراساونډ تشخیصیه	پوهندوی ډاکټر محمد نواب کمال	کابل طبي پوهنتون
۲۵۹	رادیولوژي	پوهنوال ډاکتر سید عارف ویاړ	ننگرهار	۲۶۰	الټراسونډ	ډاکټر محمد یونس سلطاني	ننگرهار
۲۶۱	تشخیصیه رادیولوژي، سینه یا صدر، دوهمه برخه	پوهنوال دوکتور نور محمد شینواری	ننگرهار	۲۶۲	تلویزیوني آزموینې	پوهندوی ډاکټر نجیب الله خلیلي	ننگرهار
۲۶۳	د الټراسونډ طبي کارول	پوهنوال ډاکتر نظر محمد سلطانزی ځدران					
۲۱. چشم، گوش و گلو، جلدی							
۲۶۴	د پوستکي ناروغی	پوهندوی دوکتوراسدالله شینواری	ننگرهار	۲۶۵	دغوږ، پزې او ستوني ناروغی	داکتر عزیز الله فقیر	کندهار
۲۶۶	د سترگو ناروغی	پوهنمل داکترخالد یار	ننگرهار	۲۶۷	دغوږ، پزې او ستوني ناروغی	پوهنمل دوکتور میر محمد اسحاق خاورین	ننگرهار

۲۶۸	د پوستکي ناروغی	پوهنمل ډاکټر سید انور اکبري	ننگرهار	۲۶۹	د سترګې کلینیکي ناروغی	پوهنوال ډاکټر عبدالبصیر صافی	ننگرهار

۲۲. غاښونه

۲۷۰	رهنمای کلینیکی برای داکتران دندان	داکتر سید معروف سیرت	ټول پوهنتونونه				

۲۳. انجنيري

۲۷۱	د اوبو رسولو انجنيري	پروفیسور انجنیر محمد عیسی تنها	ننگرهار	۲۷۲	د فاضله اوبو انجنيري	پوهاند انجنیر زلمی خالقي	ننگرهار
۲۷۳	چگونگی مصرف انرژی در ساختمان های رهایشی	دوکتور انجنیر محمد عمر تیموری	ننگرهار	۲۷۴	تأسیسات و تجهیزات تخنیکی ساختمان	دوکتور انجنیر محمد عمر تیموری	پولی تخنیک کابل
۲۷۵	د ساختمانونو تحلیل، لومړی برخه	پوهاند محمد اسحق رازقي	ننگرهار	۲۷۶	د ساختمانونو تحلیل، دوهمه برخه	پوهاند محمد اسحق رازقي	ننگرهار
۲۷۷	د مهندسانو د پاره ساختماني ستاتیک زده کړه	دیپلوم انجنیر اسدالله ملکزی	ننگرهار	۲۷۸	د جوړښتونو تحلیل، لومړی برخه	پروفیسور حفیظ الله وردک او پروفیسور دکتور زرجان بها	خوست
۲۷۹	د جوړښتونو تحلیل، دوهمه برخه	پروفیسور حفیظ الله وردک او پروفیسور دکتور زرجان بها	خوست	۲۸۰	۴۵ انجنیري درسي کتابونه (DVD)	ټول پوهنتونونه	ټول پوهنتونونه
۲۸۱	د موادو مقاومت	پوهنمل بهرام امیري	خوست	۲۸۲	اوسپنیز کانکریټي عناصر I	پوهنوال دیپلوم انجنیر عبادالرحمن مومند	ننگرهار
۲۸۳	اوسپنیز کانکریټي عناصر ډیزاین دوهمه برخه، لومړی ټوک	پوهاند دیپلوم انجنیر عبادالرحمن مومند	ننگرهار	۲۸۴	اوسپنیز کانکریټي عناصر ډیزاین دوهمه برخه، دوهم ټوک	پوهاند دیپلوم انجنیر عبادالرحمن مومند	ننگرهار
۲۸۵	د اوسپیز کانکرېټي عناصرو د لومړی صنفي کار مېتودیکي لاربنود	پوهندوی انجنیر عبادالرحمن مومند	ننگرهار	۲۸۶	د جامداتو میخانیک	پوهنوال محمد اسحق رازقي	ننگرهار
۲۸۷	په سیول انجنیري کې د اټوکډ استعمال	پوهنوال میا پاچا میاخېل	ننگرهار	۲۸۸	د سرخلاصو کانالونو هایدرولیک	پوهنوال میا پاچا میاخېل	ننگرهار
۲۸۹	د لویو لارو د هندسي عناصرو ډیزاین	پوهنیار انجنیر م. شاکر فاروقي	ننگرهار	۲۹۰	د ودانیو د تودولو تخنیک، لومړی برخه، د سون تخنیک	ډاکتر غلام فاروق میر احمدي	ننگرهار
۲۹۱	د تهداب انجنيري	پوهاند انجنیر زلمی خالقي	ننگرهار	۲۹۲	معیارهای جدید اعمار ساختمان	دوکتور انجنیر محمد عمر تیموری	ننگرهار
۲۹۳	د انجنيري میخانیک	پوهنوال محمد اسحق رازقي	ننگرهار	۲۹۴	عمومي تخنیکي رسم	پوهیالی فضل اکبر	ننگرهار
۲۹۵	انرژي سپما کوونکې ودانی	انجنیر اسد الله ملکزی	ننگرهار	۲۹۶	انجنیري جیودوزي (سروې)	پوهندی گل حکیم شاه سیدي	ننگرهار
۲۹۷	د ساختمان د جوړولو طریقې I	پوهاند انجنیر محمد عیسی تنها	ننگرهار	۲۹۸	رهنمود موثریت حفظ انرژی در تعمیرات	داکتر انجنیر محمد عمر تیموری	کابل
۲۹۹	اعمار ساختمانها (اساسات، مواد و سیستم ها)	پوهندوی انجنیر امان الله فقیری	کابل پولیتخنیک	۳۰۰	د ساختمان د جوړولو طریقې II	پوهاند انجنیر محمد عیسی تنها	ننگرهار
۳۰۱	د ودانیو د جوړولو مهندسي اساسات II	دیپلوم انجنیر اسدالله ملکزی	ننگرهار	۳۰۲	کید او گرافیک	پوهنوال دیپلوم انجنیر بهاوالدین جلالي	ننگرهار
۳۰۳	د اوبو لګولو انجنيري	پوهندوی دیپلوم انجنیر اصغر غفورزی	ننگرهار	۳۰۴	د ودانیو د جوړولو مهندسي اساسات، لومړی ټوک	دیپلوم انجنیر اسدالله ملکزی	ننگرهار
۳۰۵	د جوړښتونو تحلیل، دریېمه برخه	پروفیسور حفیظ الله وردک او پروفیسور دکتور زرجان بها	خوست	۳۰۶	اساسات هندسه ترسیمی مسطح	پوهنوال سید یوسف مانووال	بلخ
۳۰۷	د پولادي عناصرو ډیزاین لومړی ټوک	محمد ذکریا محمدي	ننگرهار	۳۰۸	د پولادي عناصرو ډیزاین دوهم ټوک	محمد ذکریا محمدي	ننگرهار

۲۴. زراعت

۳۰۹	د خاورې تخریب او د چاپېریال ککړتیا	پوهنیار محمد حنیف هاشمي	خوست	۳۱۰	د کرنیزو محصولاتو بازار موندنه	پوهاند محمد طیب	ننگرهار
۳۱۱	د کرنې تشریحي قاموس، انګلیسي -پښتو	پوهاند محمد بشیر دودیال	ننگرهار	۳۱۲	د کورنیو الوتنکو د روزنې بنسټونه	پوهاند میر حاتم نیازی	ننگرهار
۳۱۳	نیماتولوژي	پوهنوال حسین آرمان	ننگرهار	۳۱۴	نباتي فزیولوژي لومړی جلد	پوهنمل محمد طاهر میاخېل	خوست
۳۱۵	نباتي فزیولوژي، دوهم جلد	پوهنمل محمد طاهر میاخېل	خوست	۳۱۶	عمومي نباتات	پوهنوال عبدالخلیل افغاني	شیخ زاید

۲۵. وترنري

۳۱۷	وترنري عمومي پتالوژي	پوهندوی محمد طاهر کاکړ	ننگرهار	۳۱۸	حیواني تغذیه، لومړی برخه	پوهندوی روزي خان صادق	ننگرهار
۳۱۹	حیواني تغذیه، دوهمه برخه	پوهندوی روزي خان صادق	ننگرهار	۳۲۰	وترنري داخله	پوهنوال پیر محمد ستانکزی	ننگرهار
۳۲۱	وترنري فارمکولوژي دوهمه برخه	پوهنوال محمد بایر درمل	ننگرهار	۳۲۲	د ژویو فزیولوژي	پوهاند غنچه گل حبیب صافی	ننگرهار

۲۶. ژورنالېزم

۳۲۳	د راډیويي خپرونو تولید	پوهنوال دوکتور ماستر واحدي	خوست	۳۲۴	د ټلویزیوني خپرونو تولید	پوهنوال ډاکتر ماستر واحدي	خوست
۳۲۵	اطلاعاتو ته د لاسرسي لارې چارې	دانش کروخېل	ننگرهار				

۲۷. اقتصاد او مدېریت

۳۲۶	د اقتصادي پرمختیا تیوري	پوهاند محمد بشیر دویال	ننگرهار	۳۲۷	د اقتصاد او تجارت اصطلاحات (انگلیسي - پښتو تشریحي قاموس)	پوهنیار عبدالله عادل او امان الله ورین	ننگرهار
۳۲۸	تیوری و سیاست بودجه عامه	پوهنوال داکتر سید محمد تینگار	کابل	۳۲۹	د پروژې مدېریت په عمل کې	محمد داود علم او یو اف. گهل	ننگرهار
۳۳۰	د پروژې تحلیل او مدېریت	پوهاند محمد بشیر دویال	ننگرهار	۳۳۱	مبادی اقتصاد زراعتی	پوهاند ولی محمد فائز	بلخ
۳۳۲	صنعتي اقتصاد	پوهاند محمد بشیر دودیال	ننگرهار	۳۳۳	د اقتصاد د علم اساسات	شېر خان حساس	ننگرهار

۳۳۴	مرکزي بانک او پرمختللي پولي سياستونه	پوهاند دوکتور عبدالقيوم عارف	خوست	۳۳۵	اقتصادي جيولوجي (کانپوهنه-فلزي کانونه)	پوهاند دوکتور شريف الله سهاک	ننگرهار
۳۳۶	عامه اقتصاد	پوهندوی ريحان الله رحيمي	ننگرهار	۳۳۷	احصاييه	پوهاند محمد بشير دوديال	ننگرهار
۳۳۸	د احصايې اساسات	پوهنيارمحمد اغا ضياء	کندهار	۳۳۹	د اقتصاد تشريحي قاموس انکليسي ـ پښتو	پوهاند محمد بشير دوديال	ننگرهار
۲۸. عامه اداره او پاليسي							
۳۴۰	د څېړنې مېتودولوژي	پوهنيار نثار احمد مصلح	ننگرهار	۳۴۱	رهبري له تيوري تر عمله	پوهنمل محمد عرفان قريشي	ننگرهار
۳۴۲	د سازماني اړيکو مديريت	پوهاند محمد بشير دوديال	ننگرهار	۳۴۳	نړيوالې ټولنې	احسان الله آرينزی	ننگرهار
۳۴۴	د بشري سرچينو مديريت	پوهنمل منصور فقيرزی	ننگرهار	۳۴۵	پېداگوژي	پوهنيار راز محمد فيضي	ننگرهار
۳۴۶	گروه‌های اجتماعی بسته (مطالعه جامعه شناختی سکتها)	داکتر احمد سير مهجور	کابل پوهنتون	۳۴۷	اساسات ترينڼگ و انکشاف	رنځوروال عجب گل مومند	شيخ زايد
۳۴۸	د بشري سرچينو د مديريت اړين توکي	پوهندوی نعيم جان سروري	ننگرهار	۳۴۹	د رهبری اصول	پوهنمل محمد عرغان قريشي	ننگرهار
۳۵۰	د ادارې اومديريت تشريحي قاموس انگليسي ـ پښتو	پوهاند محمد بشير دوديال	ننگرهار				
۲۹. چاپېريال او جغرافيه							
۳۵۱	د نفوسو جغرافيه	پوهنوال لطف الله صافی	ننگرهار	۳۵۲	حياتي جغرافيه	پوهاند لطف الله صافی	ننگرهار
۳۵۳	جيومورفولوژي	پوهنوال عزت الله	ننگرهار	۳۵۴	اقليم پوهنه	پوهاند عزت الله سايل	ننگرهار
۳۵۵	کارتو گرافی با اساسات توپوگرافی	پوهنوال دوکتور محمد طاهر عنايت	ننگرهار	۳۵۶	د متيورولوژي مبادي	پوهنوال عبدالغياث صافی	ننگرهار
۳۵۷	د ژوند چاپېريال	پوهاند عارف الله مندوزی	ننگرهار	۳۵۸	گرم شدن کره زمين	محمد نعيم نسين	بلخ
۳۰. رياضيات							
۳۵۹	عمومي رياضيات	پوهنوال گل محمد جنت زی	خوست	۳۶۰	د عالي رياضياتو عمومي کورس	پوهندوی محب الرحمن جنتي	ننگرهار
۳۶۱	عالي کلکولس I، 434 A رياضي	پوهندوی حميدالله يار	ننگرهار	۳۶۲	عالي کلکولس II	پوهندوی نظر محمد	ننگرهار
۳۶۳	الجبر او د عددونو تيوري، لومړی برخه	سطان احمد نيازمن	ننگرهار	۳۶۴	خطي الجبر	داکتر عبدالله مهمند	ننگرهار
۳۶۵	کلکولس او تحليلي هندسه I	پوهندوی سيد شير آقا سيدي	ننگرهار	۳۶۶	کلکولس او تحليلي هندسه II	پوهندوی سيد شير آقا سيدي	ننگرهار
۳۶۷	الجبر او د عددونو تيوري، دوهمه برخه	سلطان احمد نيازمن	ننگرهار	۳۶۸	د رياضي په هکله خبرې اترې	سلطان احمد نيازمن	ننگرهار
۳۶۹	الجبر معاصر	داکتر عبدالله مهمند	بلخ	۳۷۰	معاصر الجبر	ډاکتر عبدالله مهمند	خوست
۳۷۱	سېټونه او هر څه د هغوی په هکله	ليف بوکوفسکي/ سلطان احمد نيازمن	ننگرهار	۳۷۲	د رياضي منطق	سطان احمد نيازمن	ننگرهار
۳۷۳	د انجنيري اساسي رياضي I	پوهندوی عبدالغفور نيازی	ننگرهار	۳۷۴	د انجنيري اساسي رياضي II	پوهندوی عبدالغفور نيازی	ننگرهار
۳۷۵	د تحليلي هندسې I	سيد شير اقا سيدي	ننگرهار	۳۷۶	اناليزرياضی I	سيد يوسف ماڼووال	بلخ
۳۷۷	عالي رياضي د تسريحي مثالونو سره	ډاکتر عبدالله وردک	شيخ زايد				
۳۱. ژبه او ادبيات							
۳۷۸	آلماني د افغانانو لپاره	ډاکتر يحيی وردک	بېلابېل	۳۷۹	آلمانی برای افغانها به دری	داکتر يحيی وردک	بېلابېل
۳۸۰	د جرمني ژبې آسانه زده‌کړه، له اساساتو نه تر ادبياتو پورې	ډاکتر اکرم ملکزی	ننگرهار	۳۸۱	د افغانستان د پوهنتونونو د درسي کتابونو چاپول (پښتو)	ډاکتر يحيی وردک	ټولو ته
۳۸۲	د افغانستان د پوهنتونونو د درسي کتابونو چاپول (انگليسي)	ډاکتر يحيی وردک	ټولو ته	۳۸۳	د کتاب خپرولو لنډ لارښود	ډاکتر يحيی وردک	ټولو ته
۳۸۴	د کتاب خپرولو لنډ لارښود (انگليسي)	ډاکتر يحيی وردک	ټولو ته	۳۸۵	جرمني ـ پښتو ستر قاموس	ډاکتر اکرم ملکزی	شيخ زايد پوهنتون
۳۸۶	پښتو ـ انگليسي قاموس	رحيمزی	ننگرهار				
۳۲. کمپيوټرساينس							
۲۸۷	د ډېټابېس اساسات	زرگی حبيبي	ننگرهار	۳۸۸	د کمپيوټرو جال	سلطان احمد نيازمن	ننگرهار
۳۸۹	د کمپيوټر جوړښت او اسمبلي ژبه	پوهندوی بادام نيازی	ننگرهار				

مرسته کوونکي: Afghanistan-Schulen (x4)، Michael Klett(x٦)، DAUG (x7)، Konrad Adenauer Stiftung (x ٨) ، DAAD (x٩٦)، Kinderhilfe-Afghanistan (x٢٥٠)،

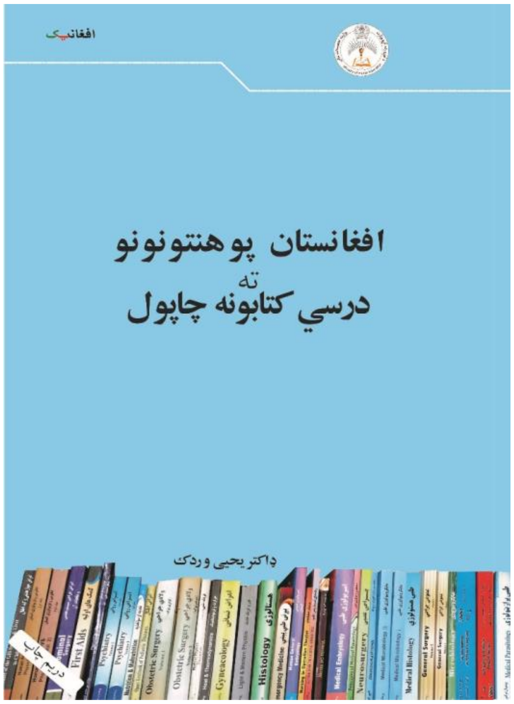
سرکنسولگری جمهوری فدرال آلمان مزارشريف (x١ inasys (x١)، humedica(x٢)، ، SlovakAid (x٢)، (x٢)، صافی بنسټ (x١) او افغانيک

تطبيق کوونکی: ډاکټر يحيی وردک، د لوړو زده کړو وزارت، څلورمه کارته، کابل افغانستان، مې ۲۰۲۳

موبايل:0780232310، ۰۷۰۷۳۲۰۸۴۴، ايميل: www.mohe.gov.af, info@ecampus-afghanistan.org

ټول کتابونه له دې وېب پاڼو څخه ډونلوډولای شئ: www.ecampus-afghanistan.org

افغاني درسي كتابونو ته آنلاين لاس رسی
Access to Online Afghan Textbooks
ecampus-Afghanistan.org
Full version of all textbooks can be downloaded as PDF from above website.
if you want to publish your textbooks please contact us: Dr. Yahya Wardak, Ministry of Higher Education, Kabul, Office: 0706320844, Email: info@ecampus-afghanistan.org


افغانیک
افغانستان پوهنتونونو
ته
درسي کتابونه چاپول
ډاکتر يحيی وردک
دریم چاپ

افغانیک
د کتاب خپرولو
لنډ لارښود
فزيکي تشخيص
د جوړښتونو تحليل
ډاکتر يحيی وردک

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 Afghan universities .

For this reason, we have published 389 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 since 2010. 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 .

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 250 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, Fahim Habibi, Gul Agha Ahmadi and Hewad Safi in the office for publishing and distributing the textbooks.

Dr. Yahya Wardak
Ministry of Higher Education, Kabul, Afghanistan, June, 2023
Mobile: 0706320844, 0780232310
Email: info@ecampus-afghanistan.org

Book Name	Principles of Leadership
Author	Associate Prof M Emal Haqmal & Senior Teach Assist M Irfan Qurishi
Publisher	NU, Public Administration & Plolicy Faculty
Website	www.nu.edu.af
Published	2023, First Edition
Copies	1000
Serial No	376
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 info@ecampus-afghanistan.org

All rights reserved with the authors.

Printed in Afghanistan 2023

ISBN 978-9936-622-61-6