مجله علمی دعوت

سال دوم، شماره دوم، بهار ۱۴۰۰

در این شماره:

- سخن نخست
- ماهیت روابط بین الملل در نظریه سیاسی اسلام
- د سیاسي حزبونو شرعي حکم
- بررسی پیدایش تروریسم نوین درچارچوب نظریهٔ برخوردتمدن‌ها
- جنایت علیه اشخاص و حقوق بشردوستانه
- مهم‌ترین منابع چالش‌زا میان هند و پاکستان در افغانستان
- نقش آموزش نیروی انسانی در توسعهٔ اقتصادی
- مدیریت کې د رهبری سبکونه
- التوثيق والاستشهاد بالشعر في تفسير معاني ألفاظ القرآن، ...

مدیریت کې د رهبرۍ سبکونه

پوهنمل عصمت الله رحمی*

*د کابل پوهنتون د اقتصاد پوهنځی علمی غړی

لنډیز

انسانانو موخو ته د رسېدلو لپاره تل هڅه کړې چې د یو مشر او قائد تر هدایت او لارښوونې لاندې خپلې ورځنۍ چارې په ښه توګه ترسره کړي. له همدې امله د رهبرۍ موضوع یو له هغه موضوع ګانو څخه ده چې د تاریخ په اوږدو کې وربانديې ډېر بحثونه شوی ولی د رهبرۍ اوسنۍ بڼه چې د یوې علمی پدیدې په توګه د پوهانو ترمنځ مطرح شوي د یو ویشتمی پیړۍ یوه تازه موضوع ګڼل کېږي.

په دغه لیکنه کې د رهبرۍ بېلابېل سبکونه او شېوې تر څېړنې لاندې نیول شوي ترڅو رهبران په سازمانونو کې د شرایطو او ځایګې په پام کې نیولو سره د ځان لپاره د رهبرۍ داسې یو سبک غوره کړي چې په اغیزمن ډول د سازمان د موخو حاصلولو لپاره خپل کارکوونکي په منظمه توګه هدایت کړي.

بنیادي اصطلاحګانې: رهبری، د رهبرۍ سبکونه، د مدیریت او رهبرۍ ترمنځ توپیر.

سریزه

د رهبرۍ موضوع یوه له هغه با ارزښته موضوع ګانو څخه شمېرل کېږي چې د تاریخ په اوږدو کې د خلکو ترمنځ تر هر څه ډېر بحثونه او خبرې اترې ور باندې

شوې دي، څرنګه چې په هر ملت کې بې شمېره ادبي او هنري پېښې په بشپړ ډول ددې موضوع پخلې کوي چې زيات شمېر خلکو (کارفرمايانو، نظامی سرداارانو او مشرانو) د خپلو هېوادونو په برخليک کې رغنده او ټاکونکی رول لوبولی دئ. مګر د يوې علمي پديدې په توګه د رهبرانو کړني او په منظمه توګه د رهبرۍ مطالعه د يوويشتمې پېړۍ يوه تازه موضوع ده چې د انساني علومو په ځانګړي ډول د اراوپوهنې او ټولنپوهنې د پرمختګ له کبله يو ځانګړی اهميت يې ځان ته غوره کړی دی. څرنګه چې د رهبرۍ موضوع نن ورځ يوه په زړه پورې او د اهميت وړ موضوع ده، له همدې کبله په ډېرۍ ورځپاڼو، مجلو او علمي ژورنالونو کې د سياسي، اقتصادي او علمي رهبرانو په اړه خورا په زړه پوري ليکنې او مقالې خپرېږي او د نړۍ، سيمې او هېوادونو په کچه يې د مهمو دندو د تحولاتو او بدلونونو په اړه د ټولنيزو رسنيو پام ځان ته اړولی او د خلکو ترمنځ د تودو بحثونو او خبرو اترو سبب ګرځېدلی دی.

ددغه پاملرنې اصلي دليل دادی چې ډېر خلک پدې اند دي چې په سازمانونو کې د زيات قدرت خاوندان د هغوي رهبران دي او له همدې کبله په يو شمېر کارونو لکه: د پلان جوړونې، تصميم نيونې، د اړيکو ټينګښت او د تېرې په کنټرولولو کې له رهبرانو څخه تمه کېږی چې واکمن او ځواکمن واوسېږي، له همدې امله کتزوکان د رهبريت عامل د سازمان د بريا او ناکامۍ اصلی لامل بللی دی که چېرته سازمان د يو غښتلي رهبريت څخه برخه من وی نو خپلو موخو ته د رسېدلو لپاره ډېر چانس لري. (علی شيرازي، 1373: 181)

ددغې موضوع په اړه د ترسره شويو څېړنو پايلي دا څرګنده وي؛ ددې لپاره چې مديران د غير رسمي واکونو ښتنتان شي نو بايد د رهبرۍ داسې شېوې خپلې کړي تر څو په کارکوونکو کې وفاداري وهڅول شي او روزنه ور کړل شي. (علی شيرازي، 1373: 165)

په دغه څېړنې کې د موضوع اهميت ته په کتو سره هڅه شوې تر څو په مديريت کې د رهبرۍ بېلا بېل سبکونه بيان او په خصوصي او دولتي اداراتو کې مديران وهڅول شي تر څو د خپلو ورځنيو کړنو د لا ښه ترسره کولو او همدارنګه د کارکوونکو د هڅونې لپاره د يو مناسب رهبري سبک څخه کار واخلي.

رهبر او رهبري

مخکې لدې چې د رهبرۍ پر سبکونو خبرې وشي غوره ده چې لومړی په رهبر او رهبرۍ باندې بحث وشي تر څو جوته شي چې رهبر څوک دی؟ او رهبري څه ته وايي؟

څرنګه چې مدیریت علم د پوهانو او د انساني علومو متفکرانو د رهبر او رهبرۍ په اړه بېلابېلې نظريې او تيوري ګانې لري، مفهوم يې ځينو علماوو رهبري د مدیریت له يوې اساسي دندې څخه بللې او ځينو نورو بيا د مدیریت په نسبت د رهبرۍ لپاره يو پراخه مفهوم وړاندې کوي. څرنګه چې دواى وايي چې (رهبري د هغه ځواکمنتيا څخه عبارت ده چې معينو او ټاکل شويو موخو ته د رسېدلو لپاره د نورو کسانو د ترغيب او هڅونې لامل وګرځي). همدارنګه د تيوری په نظر رهبری عبارت چې د ډله ايزو موخو د ترلاسه کولو لپاره په مشتاقانه ډول د خلکو هڅې تر اغېز لاندې راولي، ځيني نور پوهان بيا رهبري داسې تعريفوي چې، (د ګډو موخو د ترلاسه کولو لپاره د نورو کسانو تر اغېزې لاندې را وستلو ته رهبري وايي). (علی رضائيان، ۱۳۹۳: 222)

همدارنګه رهبري په نورو کسانو کې داسې نفوذ کولو ته وايي چې هغوي د ګډو موخو لاس ته راوړلو ته وهڅوي. څرنګه چې پر نورو د نفوذ او اغېزو درلودل د رهبرۍ نه بېلېدونکى برخه ده، له همدې کبله ادعا کولی شو چې په نورو کسانو کې د نفوذ کولو او لاربښوونې ځواکمنتيا د رهبرۍ اصلي مفهوم بيانوي. رهبری کېدای شي چې په رسمي او يا غير رسمي توګه مطرح شي. رسمي رهبري معمولاً هغه وخت را منځته کيږي چې رهبر په يوه رسمی اداره او بنسټ کې په دنده ګمارل شوي وي او هغه کسان چې د رهبر تر رهبرۍ لاندې خپلې دندې سرته رسوي هغوي د ترلاس لاندې کسانو (مادونانو – کارمندانو) په نامه يادېږی. مګر د غير رسمي رهبرۍ موضوع هغه وخت مطرح کېږي چې رهبر د يوې مذهبی، توکميز او دې ته ورته ډلګيو رهبري يا لاربښوونه په غاړه ولري او هغه کسان چې ددغه رهبر په لاربښوونه کارونه او کړنې تر سره کوي هغوي ته پيروان ويل کېږي. (روح الله امين ۱۳۹۱: 1)

د مدیریت او رهبرۍ تر منځ توپير

د رهبرۍ او مدیریت په مفهوم د پوهېدلو لپاره غوره داده چې د دوی ترمنځ اساسی توپيرونه وپېژندل شي، پدغه اړه د مدیریت د علم د پوهانو لخوا يو شمېر توپيرونه په لاندې ډول سره په ګوته شوي دي:

- رهبرۍ کې ډول ډول موخې تعقيبيږي، خو په مدیریت کې د سازمان موخو ته لومړيتوب ورکول کېږي.
- رهبرۍ کې د مراتبو لړۍ مطرح نده او کېدای شي چې د سازمان غړيتوب ونلری او خپلې کړنې له سازمان څخه بهر تر سره کړي، مګر مدير بايد د سازمان غړيتوب ولري او له سازمان څخه بهر مدير مفهوم نلري.

- رهبران د موخو په اړه شخصي ليد لري، پداسی حال کې چې مديران بيا غير شخصی ليد لري.
- رهبری د مديريت هنر بلل کېږي يعنی يو مدير هغه مهال ښه مدير کېدای شی چې د رهبری له هنره برخه من وی. (يحيی يوسفی، ۱۳۹۳: 91)

له پورتنيو توپيرونو څخه داسې معلومېږي چې؛ مدير هغه شخص دی چې په سازمان يا اداره کې په رسمي ډول سره د مقام خاوند وي، پداسې حال کې چې رهبر کېدای شي په رسمي ډول د سازمان د ننه او يا په غيرې رسمي ډول له سازمان څخه بهر د نورو کسانو د لارښوونې چارې په غاړه ولري. په لنډو ټکو سره داسې ويلی شو چې د مدير کلمه هغه چا ته په کاروړل کېږی چې کارونه په صحيح توګه ترسره کوی، پداسې حال کې چې رهبر هغه چا ته ويل کېږی چې صحيح کارونه ترسره کوي .(Peter. G. 2015: 89)

د يادونې وړ ده چې رهبر په نورو کسانو کې د نفوذ لپاره بايد د ځانګړی ځواکمنتيا او قدرت څخه برخه من وی چې ځواکمنتيا په ټوله کې په دوو برخو يعنی سازمانی ځواکمنتيا او شخصی ځواکمنتيا سره وېشل کېږي. مدير يا رهبر له سازمانی ځواکمنتيا څخه هغه مهال برخه من کيږی چې په سازمان کی په رسمی ډول د منصب او موقف خاوند وی او دا ډول ځواکمنتيا مدير ته د اداری قوانينو او مقرراتو له مخې ورکول کېږي، چې د مکافاتو او مجازاتو قدرت په هغې کې شامل دي. پداسې حال کې چې شخصی قدرت د فرد پر شخصی ورتياوو او ځانګړتياوو پورې اړه لري او په دريو عمده برخو وېشل کېږي چې د، تخصصی قدرت، مرجعيت يا نمونوي قدرت او کاريزماتيک يا الهی ورکړې قدرت څخه عبارت دی. (يحيی يوسفی، ۱۳۹۳: ۱۳)

دا چې رهبري او مديريت ذاتی او يا اکتسابی موضوع ده د مديريت د پوهانو ترمنځ د نظر اختلاف شته چې؛ ځيني رهبری او مديريت د شخص هنر بولي او ځيني نور بيا پدې اند دي چې رهبری او مديريت ددې ترڅنګ چې يو هنر دی، يوه اکتسابی موضوع هم ده او يو شخص کولای شی چې د ډېرې مطالعې او زده کړې په پايله کې يې هم ترلاسه کړي. څرنګه چې خواجه نظام الملک په خپل کتاب سياست نامه کې رهبريت يو ذاتی امر بللی دی او هغه څوک چې په ټولنه کې د يو بريالی رهبر په توګه را څرګندېږی هغه ذاتاً رهبر دی. ددې په وينا الله جل جلاله يو شخص د رهبری لپاره خلق کوي او هغه په ځانګړو صفتونو او ظرفيتونو سمبال لوي ترڅو په خپله دنده عمل وکړي. (سيدمحمد ميرکمالی، ۱۳۸۲: ۷۸)

نن سبا يو زيات شمير هيوادونه د پرمختللي ټکنالوژی په مټ په چټکتيا سره د پرمختګ په حالت کې دي او سازمانونه دداسې نړی سره د انطباق لپاره هڅی کوي

چې پخپله رهبرۍ کې داسې کسانو ته ځای ورکړي چې په سازمان کې د خلاقیت او نوښت فضاء حاکمه کړي. له همدې کبله پکار ده چې رهبرانو ته هغه سبکونه او لارې ور په ګوته شي چې د هغې پواسطه د خپلو کارکوونکو احساسات را وپاروی او هغوي دې ته وهڅوي چې د سازمان موخو ته د رسیدلو لپاره کوټلې ګامونه اوچت کړي. (آرش رضازاده و غلام رضا عزیزی، ۱۳۹۱: 30)

د رهبرۍ سبکونه

د رهبرۍ د سبکونو په اړه د مدیریت د علم پوهانو ترمنځ یو نظر وجود نلری او د مدیریت په ادبیاتو کې د رهبرۍ بېلابېل سبکونه تعریف شوي دي. په سازمانونو کې ددغه سبکونو کارونه د هر سازمان په جوړښت او بلوغ پورې اړه لري او نشو کولای چې د ټولو سازمانونو لپاره یو واحد سبک تجویز کړو. څرنګه چې د رهبرۍ په هکله بېلابېل نظرونه شتون لري مګر په ټوله کې کولای شو دغه نظریې په دریو برخو کې خلاصه کړو:

الف) د رهبرۍ فردي ځانګړتیاوو نظریې
ب) د رهبرۍ د کړنو (رفتار) نظریې
ج) اقتضایی او موقعیتی نظریې

پدغه لیکنه کې د موضوع د روښانتیا لپاره پر پورتنیو نظریو یو رغنده نظر اچول شوی ترڅو د هرې نظریې ښه والی او بدوالی څرګند شي.

الف) د رهبرۍ فردي ځانګړتیاوو نظریې

پدغه نظریو کې د مدیریت عالمانو د یو ښه رهبر لپاره ځینې ځانګړي صفتونه په ګوته کړي دي او هغه څوک چې دداسې صفتونو ښتن وی کولای شی د یو مدبر او ښایسته رهبر په توګه په ټولنه او خلکو کې نفوذ وکړي. له همدې کبله ویلې شو چې؛ ښه رهبر هغه څوک دی چې د نورو کسانو په پرتله د ځینو ځانګړو صفتونو څخه برخه من وي او د رهبر په اړه ددغه صفتونو او ځانګړنو لړلیک ورځ تر بلې اوږدېږی او د رهبر په ځانګړتیاوو کې نوي صفتونه ور زیاتېږي.

پدغه لیکنه کې د بیلګې په توګه د رهبر له لاندینیو صفتونو او ځانګړنو څخه یادونه کوو او همدارنګه هېره دې نه وي چې ددغه ځانګړتیاوو کچه له یو رهبر څخه تر بل رهبر پورې توپیر لري.

۱. هوښیارتیا یا ذهنی وړتیا: رهبر باید د خپلو پیروانو په پرتله د لوړ ذهنی وړتیا ښتن وي ځکه د رهبر لویه دنده د پېچلو مسایلو او ستونزو سپړل او د هغوی د حل لپاره د مناسبو لارو موندنه ده.

۲. باور پر نفس: د ذهنی وړتیا سربېره رهبر باید د باور پر نفس له صفت څخه هم برخه من وی او د هر کار د ترسره کولو لپاره په خپل ځان باوري او ډاډمن واوسي.

۳. څرګند یا رسا بیان: ددې لپاره چې رهبر وکولای شي په خپلو پیروانو کې نفوذ وکړی او هغوي د ځان مطیع وګرځوي؛ نو ښایي په خبرو کې د ښه فصاحت او بلاغت څخه برخه من وي.

۴. ټولنیزه وده او د نظر پراخوالی: رهبر باید دداسې فکری او نفسانی وړتیاوو څخه برخه من وی چې له روحی پلوه د ستونزو او کړاوونو په وړاندې مغلوب او یا د بریاوو په پایله کې مغرور نشی. له همدې امله رهبر باید د موانعو او کړاوونو په وړاندې د ډېرې حوصله مندۍ څخه برخه من واوسیږی؛ ځکه په رهبری کې له نورو سره دښمنی او تربګنې ځای نلری. (علی رضائیان، ۱۳۹۳: ۲۲۳)

د یادونې وړ ده چې له پورتنیو یاد شویو ځانګړتیاوو سربېره د علماو لخوا ځینې نور داسې صفتونه هم په ګوته شوي کوم چې د یو ښایسته رهبر له شان سره ښایی ترڅو له دغه صفتونو څخه هم برخه من وي:

۱. ظاهری او فزیکی ځانګړتیاوې لکه قد، څېره او د بدن حرکتونه.
۲. کلتوری ځانګړنې لکه: لوړې زده کړې او تجربې
۳. هوښیارتیا او ځیرکتیا
۴. شخصیت
۵. وظیفوي ځانګړتیاوې لکه: نوښت، او د کار د لا ښه تر سره کولو لپاره هڅاند...

البته د فردی نظریو تر ټولو مهمه ځانګړتیا چې په ثبوت رسېدلی ده هغه د ځیرکتیا ځانګړتیا ده چې د یو رهبر له اصلي صفت څخه ګڼل کېږي او د نورو ځانګړنو په هکله واحد نظر نشته. (سید مهدی الوانی، ۱۳۸۵: 144)

ب) د رهبری د کړنو نظریې

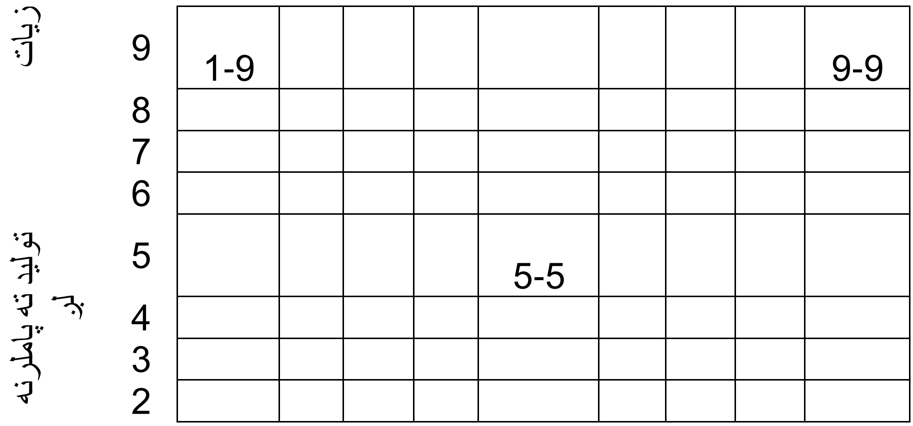
ددغې نظریی اصلي تمرکز د رهبر پر کړنو او فعالیتونو باندې را څرخېږي او د رهبر د اړیکو څرنګوالی له خپلو مادونانو او پیروانو سره بیانوي. ددغه نظریې پر بنسټ د رهبرۍ شیوې یا سبکونه په ټوله کې په دوو مهمو برخو ویشل شوي دي چې د انسانګرا او سازمانګرا په نوم یادیږي.

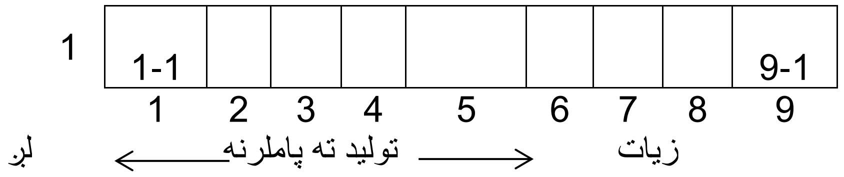
هغه رهبران چې د خپل تـرلاس لانـدې کـارکوونکو او پیروانو د لارښوونې پـه موخه له انسانګرایې شیوې څخه کار اخلي، دوې په سازمان کې تر هر څـه زیـات انساني کرامت ته درناوی لري او پخپلو مادونـانو او پیروانـو بانـدې پـوره بـاور او اعتماد کوي.

لدې کبله انسانګرا رهبران خپله ځواکمنتیا او قدرت د خپلو پیروانـو مـدیون ګڼـې او اشخاصو ته ځانګړې پاملرنه لري او ارزښت ور کوي. ددغه سبک کـارونکي پدې اند دي چې انسان یو خود جوش، هڅاند او مسئولیت منونکی ذات دي او کېدای شي په ښه توګه د کارونو د ښه تر سره کولو لپاره وهڅول شـي. پداسـې حـال کـې چې سازمانګرا رهبران خپله ځواکمنتیا او قدرت د خپل مقام او موقف مدیون بـولی او انسان ذاتاً یو تنبل او د مسئولیت نه منونکی شخص په توګه پیژني.

له همدې امله ددغه سبک یـا شیوې کـاروونکي رهبـران د سـازمان مـوخې او ماموریت ته لومړیتوب ورکوي او د سازمان کارونو د قوانینـو او مقرراتـو پـه رڼـا کې د ترسره کېدو غوښتونکي دي، دغه رهبران خپلـو کـارکوونکو تـه د سـازمان د موخو او ماموریت په پرتله لږ ارزښت ورکوي او تل هغوي تـر سـختې څـارنې او کنترول لاندې نیسي ترڅو په بشپړ ډول د قوانینو او مقرراتو له پلي کېدو څخه ځان ډاډمن کړي. (سید مهدی الوانی، ۱۳۸۵: 123)

د یادونې وړ ده چې ددغه دوو سبکونو ترمنځ د رهبرۍ د سـبکونو نـور ډولونـه هم د ځینو پوهانو لخوا بیان شوي چې د مدیریتی شبکې په نامه یادېږي. د مـدیریتی شبکې د نظریې پر بنسټ د.





مدير ليد نسبت افرادو او توليد ته تر څېړني لاندې نيول شوي دی او دغه نظر د (بليک) او (موتون)[1] لخوا د يو مربعي چوکاټ په مټ بيان او د ۸۱ ډولونو درلودونکی دی.

په پورتني چوکاټ کې د شمېرو په مرسته د مديريتی شبکي بېلابېل ډولونه چې د رهبر په ليد پورې تړاو لري، بيان شوي دي. پدغه ليکنه کې د ۸۱ ډولونو له جملې څخه يوازې پر پنځو مهمو ډولونو بحث کېږي.

۱. **بې توپيره سبک (۱-۱):** که چېرته رهبر له داسې سبک څخه کار واخلي چې توليداتو او افرادو ته لږه توجه او پاملرنه ولري نو د رهبری دغې شېوې ته د بې پروا يا بې توپيره سبک (۱-۱) نوم ور کړ شوی دی. پدغه سبک کې رهبر د سازمان د پرمختګ او ودې لپاره هېڅ ډول پاملرنه او کوښښ نه کوي او يوازې په سازمان کې د خپل مقام او موقف د ساتلو په فکر کې وي.

۲. **وظيفه مداره سبک (۱-۹):** پدغه سبک کې رهبر خپله ټوله پاملرنه يوازې د کارونو او توليداتو د ښه والي لپاره په کار وړي. پداسې حال کې چې کارکوونکو ته هېڅ ډول ارزښت نه ورکوي او له هغوي څخه د ماشين د پرزې په ډول کار اخلي. د يادوني وړ ده چې ددغې شيوې په کاروني سره کارکوونکی ناهيلي کېږی او کېدای شي د رهبر او کارکوونکو ترمنځ د شخړو او منازعاتو رامنځته کېدو سبب شي او بالاخره د سازمان د پرمختګ په لاره کې يو لوی خنډ وګرځي.

۳. **انسانګرا يا صميمانه سبک (۹-۱):** که چېرته رهبر په سازمان کې د کارونو د سرته رسوولو لپاره د (۹-۱) سبک غوره کړي چې تر ډېره بريده د کارکوونکو سره په ښو اړيکو او په بشپړ ډول د افرادو اړتياوو ته پر پاملرنې تمرکز لري. ددغه سبک اصلي موخه په سازمان کې د دوستانه چاپېريال را منځته کېدل او په حوصله مندی سره د کارونو اجرا کول دي.

۴. **انسانګرا او سازمانګرا سبک (۵-۵):** د رهبرۍ دغه سبک چې د ميانه روی سبک په نامه هم يادېږی، داسې يو سبک دی چې رهبر هڅه کوی تر څو د

---

[1] Blake and Mouton

تولیداتو او کارکوونکو ترمنځ د یو مناسب انډول د رامنځته کېدو په پایله کې د سازمان د ګټې لپاره زمینه برابره کړي.

۵. **دموکراتیک سبک (۹-۹):** دغه سبک چې د رهبرۍ یو له غوره سبکونو څخه شمېرل کېږي او رهبر کوښښ کوي چې د سازمان د پرمختګ او د کارونو د ښه سرته رسوولو په موخه له خپلو کارکوونکو او مادونانو سره سلا او مشورې وکړي. (علی رضا ئیان، ۱۳۹۳: 225)

د پورتنیو سبکونو سربېره ځینې نور سبکونه هم د مدیریت د علم پوهانو او مینه والو لخوا بیان شوي دي چې له هغې جملې څخه د میشیګان پوهنتون د ټولنیزې څېړنې د موسسې غړی (لیکرت) او د هغې ملګري دي چې په ۱۹۶۱ زېږدیز کال کې د رهبریت په اړه یې څلور ځانګړي سبکونه مطرح کړي دي او دوی پدې معتقد دي چې انسانی او سرچینې په یو سازمان او اداره کې یو مناسب مدیریت ته اړتیا لري. پدغه لیکنه کې په لنډو الفاظو سره ددغه علماوو سبکونه تر بحث لاندې نیول شوي دي:

۱. **لومړی سیستم (سبک) :** ددغه سیستم پر بنسټ رهبر په خپلو کارکوونکو پوره باور او اعتماد نلري، د هوډنیونې، موخو تعیینولو او د څارنې لړۍ یوازې د سازمان پورتنۍ برخه کې متمرکزه او د مراتبو د سلسلې پر اساس کارکوونکو ته ابلاغېږي. ددغه سبک له مخې رهبر د خپل اداری موقف پر بنسټ کارکوونکي د کارونو د ترسره کولو لپاره مجبوره کوي چې په پایله کې د کار په چاپېریال کې یو ډول وېره، تهدید او تنبیه حاکمه وي. د رهبرۍ پدغه سیستم کې د اجورې کچه یوازې د جسمی مصئونیت تر حده پورې تعیین شوې وي. همدارنګه پدغه ډول سبک کې ډېر لږ مجال پیدا کېږی چې کارکوونکې وکولای شي خپلو استعدادونو ته وده ورکړي او په اداره کې پرمختګ وکړي.

۲. **دوهم سیستم (سبک):** پدغه سبک کې د مافوق اړیکې له مادون سره د ترحم او زړه سوي پر بنسټ ولاړې وي، پداسې حال کې چې د مادون اړیکې بیا له مافوق سره تر یوې اندازې له وېرې او احتیاط سره مل وي. هغه رهبران چې ددغه سبک پیروان دي، دوی تر یو بریده په خپلو کارکوونکو باور او اعتماد کوي او تر یوې معینې کچې پورې د سازمان لاندېنیو برخو ته د هوډ تصمیم نیونې واک سپارل شوی دي.

۳. **دریم سیستم (سبک):** هغه رهبران چې خپل ورځنې کارونه ددغه سیستم پر بنسټ ترسره کوي، دوی تر ډېره په خپلو کارونکو باندې اعتماد لري او هغوي ته د هوډنیونې او پلان جوړونې په برخو کې موقع ورکوي او تر یو

حده د اداري اهدافو د تاکلو په برخه کې په ګډه سره کار کوي؛ مګر د سازمان د عمده او مهمو مسایلو او موضوعګانو په اړه پرېکړه د رهبر او رئیسانو لخوا کيږي.

۴. **ځلورم سیستم (سبک):** د ځلورم سبک پیرو رهبران پدې اند دي چې په کارکوونکو باندې پوره اعتماد او باور پکار دی او هغوي ته باید دا زمینه برابره شي ترڅو د سازمان په اداري کارونو کې په بشپړ ډول سره ښکېل او همکار واوسېږي. ددغه سبک پر بنسټ د سازمان په ټولو چارو او کارونو کې د رهبر او مرؤوسینو (مادونانو) ترمنځ دوستانه او صمیمانه فضاء موجوده وي او په مشترکه توګه اداری کارونه په ګډه تر سره کوي. ددغه سبک په کارونې سره کارکوونکو ته دا زمینه برابرېږی چې خپلو استعدادونو ته وده ورکړي او نوښتونه رامنځته کړي. (سید مهدی الوانی، ۱۳۸۵: ۱۴۵-۱۴۶)

ج) د رهبرۍ اقتضایي او موقعیتي نظریه

څرنګه چې د وخت په تېرېدلو سره د رهبرۍ د فردي ځانګړتیاوو نظریه په ټولو مواردو کې په بشپړه توګه سره مصداق نه پیدا کاوه او د مدیریت په ډګر کې داسې موفق رهبران را څرګند شول چې له هغه ځانګړتیاوو څخه برخه من نه وو چې د رهبرۍ د فردی ځانګړتیاوو په نظریه کې ور ته اشاره شوی ده . همدارنګه د رهبرۍ د کړنو نظریه چې په ډېرو مواردو کې په اړینه توګه انعطاف منونکې او ځوابویونکې نده. له همدې کبله د نظر خاوندانو د رهبرۍ یو بل سبک چې د رهبرۍ اقتضایي او موقعیتی نظریې په نوم سره یادېږي، رامنځته کړ. پدغه نظریه کې یوازې په یو سبک او میتود باندې تاکید ندې شوی او په رهبرۍ کې د یو واحد سبک کارونه یې غیر واقعی او غیر علمی بللی. ددغه نظریې پر بنسټ د رهبرۍ یو مطلوب او مناسب سبک د شرایطو او د رهبر د موقعیت سره سم ټاکل کيږي.

د اقتضایي او موقعیتی نظریو په یوه نظریه کې د اغیزمنې رهبرۍ د سبک لپاره درې مهم لاملونه په ګوته شوي چې په لاندې ډول سره دي:

الف) د رهبر اړوند لاملونه: د رهبر پوهه او خبرتیا، ارزښتونه او اعتقادات هغه لاملونه دي چې په مستقیمه توګه په رهبر پورې اړه لري او د هغه د رهبرۍ پر سبک اغېزه پرې باسي.

ب) د پیروانو اړوند لاملونه: دا هغه لاملونه دي چې په پیروانو او مرؤوسینو پورې اړوند دي او له هغې جملې څخه د پیروانو خپلواکې، مسئولیت منل، د سازمان له موخو سره همغږي اود هغوي تجربې هغه لاملونه دي چې تر ډېره بریده د رهبرۍ پر طرزالعمل باندې اغېزه پرې باسي.

ج) د ځايګي او شرايطو اړوند لاملونه: موقعيت او شرايط د پورتنيو دوو لاملونو ترڅنګ يو له هغه لاملونو څخه شمېرل کېږي چې د رهبر په کړنو باندې اغېزه کوي او د سازمان اقتصادی، سياسی، ټولنيز او کلتوری چاپيريال په رهبری کې ټاکونکی رول لوبوي.

ددغو نظريو پر بنسټ ويلی شو چې د رهبری د يو مناسب او مطلوب سبک د ټاکلو لپاره بنايی په رهبری کې دا روښانه شي چې رهبر څوک دی، پيروان څوک دي او موقعيت او شرايط په څه ډول سره دي.

همدارنګه د اقتضايي او ځايکی نظريو په يوه بله نظريه کې شپږ مهم لاملونه د رهبری د سبک په تعيينولو کې رغنده رول لري او په لاندې ډول سره په ګوته کېږي:

۱. د رهبر شخصيت او ځانګړني
۲. د سازمان ماموريت او موخې
۳. سازمانی کلتور او فضاء
۴.د لوړ پوړو مديرانو شخصيت، هيلي او کړني
۵. د همکارانو شخصيت، هيلي او کړني
۶. د کارکوونکو (مادونانو) شخصيت، هيلي او کړني

د يادوني وړ ده چې له پورتنيو يادو شويو نظريو سربېره په اقتضايي او ځايکی نظريو کې يوه بله مهمه نظريه هم شته چې د رهبری د موقعيت همغږی د رهبری له سبک سره ده. څرنګه چې دا نظريه د مديريت د شبکې له نظريې سره لړ ورته والي لري او د انسانګرايي او سازمانګرايي اړخونو سربېره د موقعيت او شرايطو لپاره دری لاملونه يي د شاخصونو په توګه سره په ګوته کړي دي چې په لاندې ډول سره بيانيږی:

۱. د رهبر او پيرو ترمنځ د اړيکو څرنګوالی،
۲. په سازمان کې د جوړښت او دندو د روڼتيا کچه،
۳. د رهبر قانوني او وظيفوي څواکمنتيا او قدرت.

کله چې په سازمان کې د رهبر او پيروانو ترمنځ ښې اړيکې او دوستانه چاپېريال موجود وي، دندې په بشپړ ډول سره مشخص او ټاکل شوي وي او د رهبر قانونی او وظيفوی څواکمنتيا په لوړه کچه وجود ولري، د رهبر لپاره داسې موقعيت په بشپړه توګه سره مناسب دي. بر عکس که چېرته په سازمان کې هر يو له دغه لاملونو څخه په ټيټه کچه واقع شي، په همغه تناسب سره د رهبر لپاره حالت غير مناسب ګڼل کېږي. ددغه نظريی له مخې که چېرته په سازمان باندې ډېر مناسب او يا ډېر نامناسب حالت حاکم وي؛ نو د رهبر لپاره د وظيفه ګرا يا آمرانه سبک

مطلوب او غوره بلل کېږي. له بله پلوه د رهبر لپاره انسانګرا سبک هغه وخت مناسب ګڼل کېږی چې موقعیت په منځنی حد کې (تر یوې کچې مطلوب یا نامطلوب) قرار ولري.

پایله

انسان چې الله جل جلاله ور ته د اشرف المخلوقاتو خطاب کړی دی، تل هڅه کوي چې د خپل ژوندانه د چارو د مخته وړلو لپاره له یو بل سره مرسته او همکاري وکړي. ددې لپاره چې کارونه په منظم ډول سره ترسره شي نو یو لارښود او رهبر ته اړتیا پیدا کېږی تر څو خلک په سمه توګه سره تنظیم او موخو ته د رسېدلو لپاره هدایت کړي.

څرنګه چې انسانی سرچیني د سازمانونو یوه با ارزښته شتمني بلل کېږی او د ننی عصر پدغه سیالیز ډګر کې اړینه برېښي چې سازمانونه د خپل انساني ځواک د لارښوونې او هدایت لپاره یو سالم مدیریت او رهبری ته اړتیا لری ترڅو وکولای شي خپلو سیالانو سره د سیالۍ په ډګر کې سالمه سیالي وکړي. له همدې امله د تاریخ په اوږدو کې علماو او د مدیریت د علم پوهانو د ښې رهبری لپاره بېلابېل سبکونه او شېوې معرفي کړې دي.

یو څوک هغه وخت ښه رهبر بلل کېدای شی چې د وخت له شرایطو او موقعیت سره سم د ځان لپاره د رهبرۍ داسې یو سبک غوره کړي تر څو خپل پیروان او

کارکوونکي دي ته وهڅوي چې د سازمان او اداری موخو ته د رسېدلو لپاره کارونه په اغېزناک ډول تر سره کړي.

ځرنګه چې نن ورځ د افغانستان ډېرې اقتصادي، سياسي او ټولنيزې ناخوالې او ستونزې د يو ناسالم مديريت او رهبريت د پايلو زېږنده بلل کېږی نو پکار ده چې زمونږ رهبران او سياسيون د رهبری له داسې لارو او سبکونو څخه کار واخلي چې د خلکو ترمنځ خپل نفوذ زيات او هغوي وهڅوی چې نور د افغانستان دغه ناخوالو ته د پای ټکی کېږدي.

اخذ ليکونه

- ۱. امين، روح الله. (۱۳۹۱). مديريت و ارتباطات: رهبری امور، اداره و ارتباطات در ادارات، ارګانها و جامعه. جاده آسمائی. کابل: انتشارات سعيد.
- ۲. الوانی، سيد مهدی. (۱۳۸۵). مديريت عمومی. تهران: انتشارات ني.
- ۳. رضا ئيان، علی. (۱۳۹۳). اصول مديريت. چاپ بيست و پنجم. ايران: سازمان چاپ و انتشارات وابسته به اوقاف و امور خيريه.
- ۴. رضازاده، آرش و عزيزی، غلام رضا.(۱۳۹۱). تأثير رهبری تحول آفرين برگرايش کارآفرينانه افراد سازمان(مورد مطالعه: نمايندگی های يک شرکت بيمه ای در استان يزد). تازه های جهان بيمه، شماره ۱۷۲. ايران: بيمه مرکزی جمهوری اسلامی ايران.
- ۵. شيرازي، علی، (۱۳۷۳). مديريت آموزشی، چاپ اول. مشهد: نشر جهاد.
- ۶. ميرکمالی، سيدمحمد. (۱۳۸۲). رهبری و مديريت آموزشی، چاپ دهم. تهران: انتشارات سيطرون.
- ۷. يوسفی، يحيی. (۱۳۹۳). اصول و مبانی مديريت. ايران: انتشارات جاودانه، جنګل.
- 8. Northouse, Peter. G. (2015). Introduction to Leadership: Concepts and practice. Western Michigan University, Third Edition.