

لس غوره درسونه ديوه مدير جوړيدل نومي له كتاب څخه

ليکوال: جولي ژو

نځاره: شمس الله «شاداب»

Ketabton.com

کال: ۱۴۰۱ ه. ش



دراڻي پيڙ زندگي

درسالي نوم: ديوه مدير جو ڀيدل له ڪتاب ڇهه ۱۰ غوره درسونه

ليکوال: جولي ژو (Julie Zhuo)

ڙپاره: شمس الله «شاداب»

پوڄڻي او ڇپڙان: خپله ڙپڙن

اول ڇاپ: ۱۴۰۱ھ / ۲۰۲۲م

ڇاپ لڙ:

ڇاپ شميره:

فهرست

- 1 دیوه مدیر په صفت دا ستاسي يوه وظیفه ده دکوم ټیم سره چي تاسي کارکوی یوه ښه نتیجه او محصول په لاس راوړی..... 2
- 2 ستاسو په لومړیو څو میاشتو کي، ستاسو لومړی دنده غوړ نیول، پوښتنه کول، او زده کول دي..... 3
- 3 دیوه روغ مدیر لپاره - د راپور اړیکه، دپرمختګ لپاره باور یوله ترټولو مهم عنصر دی..... 5
- 4 دغونډو او کنفرانسونو د برابرولو لپاره کیلې اماده گې ده..... 6
- 5 غبرگون/تشویق یوه تحفه ده – او دیوه مدیر په صفت داستاسودوظیفې یوله ترټولو اساسي اړخونو څخه دی.. 7
- 6 غوره اوبهتره مدیران دخپله ځان څخه اگاه او باخبره وي..... 9
- 7 خپل اراده ډیزاین کړئ او د لویو خلکو گمارنه له خپلو لومړیتوبونو څخه یوه کړئ..... 10
- 8 د پلاوي هنر کې ماهر کول دواړه ځان او ستاسو مستقیم راپورونه پیاوړي کوي..... 11
- 9 په سالم او مثبت ټیم کي د کلتور پانگونه وکړئ..... 13
- 10 هرمدیر ځینې وخت دیوه ساده شخص احساس کوي. دخپلولو کارکونکو سره په مرسته کولو او دهغو څخه دیوه څه په زده کړه کی شرمیږي اوتاسو باید ځانته ددې اجازه هیڅکله ورنه کړی 14

سريزه

اَلْحَمْدُ لِلّٰهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى اَشْرَفِ الْاَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ وَعَلَى اٰلِهِ وَصَحْبِهِ اَجْمَعِينَ اَمَّا بَعْدُ فَاَعُوْذُ بِاللّٰهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيْمِ بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ ط

دمديريت او ادارې په اړه بحث، مطالعه او پلټنه موږ غوندي خلکو ته ډيره په زړه پوري او دل چسپه وي ځکه چي په ټوله کي اداره او مديريت هغه څه دي چي نه يوازي دفترونه او رسمي اداري ورته اړتيا لري بلکې دځان څخه نيولي د ټولنيز ژوند هره برخه او ديوه کوچني کار لپاره کونښنې هم ځانگړي مديريت ته اړتيا لري، نوپس پدې برخه کي ځان رسول پدې معنا دي چي دژوند په ټولو چارو کي برلاسي کيدل مو هدف دی.

بل داچي، ډير وخت خلک مجبور يږي ترڅو هغه کارونه چي په يوازي توگه يي نسي ترسره کولی، په ډله ييز / گروپي شکل يي ترسره کړي ځکه نو اړتيا احساس يږي چي چي يو ټولنيز نظم رامنځته سي او ددې لپاره يو شخص بايد موجود وي ترڅو نور افراد اودهغوی فعاليتونه تنظيم او همغږي کړي، چي دغه کس مدير (Manger) نوميږي، او د ده د کار څرنگوالی يا دافرادو د فعاليتونو تنظيمولو اوهمغږي کولو پروسې ته مديريت (Management) وايي. نوپس په همدې اساس سازمان، مدير او د مديريت چارې دمنجمنې اصلي موضوعگاندي دي، په کوم کي چي ديوه سازمان وگړي دخوش باوري په فضاء کي د څرگندو مسؤليتونو او صلاحيتونو په درلودلو سره د اداري اهدافو تر لاسه کولو لپاره گډ کار کوي او ټولنې ته خدمتونه وړاندي کوي.

همدارنگه دنوې عصر په هره برخه کي چي نن سبا کوم انکشافات او پرمختگونه گورو دا هم دغوره ادارې او مديريت لامل دی ځکه نو اداره او منجمنې نن ورځ دېش د ټولنيز ژوند په هر ډگر لکه (سياسي، مذهبي، اقتصادي، فرهنگي، تعليمي، زراعتي، صحي اونورو) کي يو له ډيرو مهمو او ارزښتناکو دندو څخه شميرل کيږي.

په هرصورت سره، په اوسني وخت کي دنورو علومو دپرمختگ سره مديريت هم کافي پرمختگ کړيدی او پوره دپام وړموضوع گرځيدلې ده، دعلومو او ټکنالوژۍ په پرمختگ سره پکار داده چي په هره برخه کي يوه اندازه لاسته راوړنه موجوده وي، دهرې کړنې لپاره يو منظم او ترتيب سوی پلان موجود وي، په سته لاسته راوړنو بسنه ونسي بلکي دلا نورو پرمختياوو لپاره لاره هواره سي، چي دمدديريت په اړه هم ورته - هڅو ته اړتيا سته، نوي تخنيکونه، نوې لارې چارې او دوخت سره سم مديريتي اصول رامنځته کول دمدديريت دلا پرمختگ لپاره اړين دي.

دملکي خدمتونو دپرمختيا او روزنې په برخه کي دبشري سرچينو او ادارتو د پرسونل د کاري کيفيت دښه کولو په خاطر دمعيارونو له مخې بايد گټور کتابونه ولوستونکو ته مهيا سي، نو موږ خو داسي کوم څه تراوسه پوري خپل دهيواد بچيانو او همسلکو ته ندي آماده، وارندي او ترتيب کړي، بلکي دا ددوي پرموږ باندي حق دی تردې خبري پوري مي دا قرآني ارشاد مبارک رپياد سو: **اللّٰهُ عَزَّوَجَلَّ** ﴿٢٨٦﴾ فرمايي: لَا يَكْفِ اللّٰهُ نَفْسًا اِلَّا وَسَعَهَا الْاَيَةُ ٢٨٦ سورة البقر * ژباړه: اللّٰهُ سبحانه وتعالى عزوجل هيڅ نفس ته دهغه له وس / توان څخه پورته مسؤليت نه دی متوجه کړی. په هرصورت اللّٰهُ عزوجل دي موږ ته دخپل وس مطابق ددې توفيق را کړي چي تر وسه وسه خپله پوهه او وړتيا ددې کړيدلې او مظلوم ملت څخه ونه سپموو.

چي دهمدغه احساس لمخي، کله چي مي دلومړي لپاره دا رساله د ١٤٤٢ ه.ق د روژې په مبارکه مياشت کي چي د ١٤٠٠ کال سره سمون خوري مطالعه کړه ډير خوند يي راکی او دا اراده می وکړه چي بايد زموږ غوندي نور همسلکه، دمدديريت او رهبري سره مينوال هم بايد استفاده ور څخه وکي، نوپس په همدې مياشته کي مي دا رساله دالله عزوجل په فضل او کرم سره په ډيره

دلچسپي تر ۳۰ نتيښې پورې وژباړله. پست کوچنۍ اختر اونور ددې څخه وروسته مي دوه ځله ورباند د کارکولو سره بياهم د ډير مصروفيت او په هيواد کي دسته مشکلاتو او نورو شرايطو وتحولاتو تيريډو سره مو الحمد الله، دالله عزوجل په مرسته د دريم ځل لپاره آماده گړه.

په هرصورت، موږ هم پدې رسالې کي د جولي ژو له کتاب څخه چي (ديوه مدير جوړيدل نوميري) لس^{۱۰} غوره درسونه را اخيستي او په ډيره ساده توگه مو د ژباړلو کونښنې کړي، ترڅو تاسو هم دنورو غوره، لايقو او دنوښتگرو مديرانو او رهبرانو دکړونو، چلند، او همدارنگه د دوی کاري پروسو سره بلد او په خپل مسلک کي ورڅخه استفاده وکړي، او په ډيره ليوالتيا سره خپل هدف ته ځان ورسوي، دنور تفصيل او معلوماتو دورکولو څخه پرهيز کوو او تاسو ته يي په راتلونکو صفحو کي پريږدو د مطالعې لپاره .

يو عاجزانه درخواست: بنده ضعيف او ملگرو يي ترخپل بندگي وسعت او طاقته پوري پوره کونښنې کړي دی چي خطا که لفظي وي او که معنوی هغه اصلاح کړي او څو واړه مو ټوله دارساله ترنظره استلی ده خو بيا هم انسان فطرت او خلقه کمزوری دی که چيري تاسي ته خدانخواستہ څه لفظي خطا يا معنوي خطا په نظر درته راغله چي ځيني وختونه دچاپ يا کمپيوټري سبب او مشکل دوجي پيښيري اول بخښنه غواړو او دوهم نو دهغې داصلاح کونښنې وکړي او زموږ سره يي پر لاندې ليکل سوو پتو سره شير کړي چي په آینده چاپ کي يي اصلاح کړو.

په درښت

ستاسي ورو خادم شمس الله «شاداب»

ستاسو د دعا په هاله

۲۲/۰۴/۱۴۰۱ ه.ش يا

دولوی اختر ۵ مه ورځ ۱۴۴۳ ه.ق چي د Wednesday, July 13, 2022

سره سمون خوري



د جولي ژو (Julie Zhuo) د کتاب څخه چې (د يوه مدير جوړيدل) نوميري لس «۱۰» غوره درسونه

يوه مدير جوړيدل: کله چې هرڅوک موږ ته سترگي په لاره وي (تمه وي) نو څه بايد وکړو. د جولي ژو لارښود چې تاسي خپل تيم تر يوه نوي افق (horizon) لاندې رهبري کړئ

جولي ژو د فیسبوک د ډیزان ډروپک (Product) یوه منتخبه رئیس ده. دا دیو سل کسيزه کارونکو دتیم رهبري کوي څوگ چې د تجربو سره پرډیزانینگ کارکوي، کوم چې د ۲ بیلونه څخه زیات خلک یې ویني کله چې په خپل موبایل کې د فیسبوک شین آیکن کښیکارې. په هرصورت، ژو (Zhuo) همیشه د نړۍ په یوه نوم وتي / مشهوره سازمان کې نه وه. دې د فیسبوک سره کار شروع کړ کله چې وړدخه سوه نو دمنجمنت و لومړي مقام ته ددې په ۲۵ کلن عمر کې یې پرمختگ وکړ.

«په ټوله کې په هغه څه چې زه دمنجمنت په اړه پوهیږم دا په واضح ډول په دوو (۲) کلمو کې خلاصه کیدای سي: لیدنه او پرمختگ کول، «ژو» زما مطلب دی، دا یو پرمختگ و، آیا نه و؟ ټوله پوهیږي چې دغه محاوره د هري پوټر (Harry Potter) دیوې هغې لیدني چې په یوه توره او طوفاني شپه کې وه معادله/ورته ده، لومړۍ پړاو دیوه خطرناکه مسلک سرته رسول دي.»

نن ورځ، نژدې ۱۰ کاله دیو مدیر په توگ ددې ترچتر لاندې، ژو (Zhuo) هیله لري په نړۍ کې مدیرانو ته واک او قدرت ورکړي او ددوی سره په پوهیدو سره مرسته وکړي کوم چې اکثره مدیران (دخرڅلاو، ډیزان څخه، تر انجینیرینگ پوري) ټوله یوډول تجربې لاسته راوړي. نو په همدې خاطر دې خپل نوی کتاب خپورکړی، **د یوه مدیر جوړیدل**: کله چې هرڅوک تاسي ته گوري او تمعه لري نوڅه باید وکړو. په کوم کې چې دا تمریني نصیحت پېشنهاد کوي، دژوند دیوې پېښې سره ارتباط لري، پوښتنې او مشق د عصري مدیرانو لپاره ډیرمهم دي کوم چې ددوی درهبرۍ مهارتونه ته انکشاف ورکړي.

په کتاب کې دژو (Zhuo) له نظره "ښه مدیران جوړیږي"، نه زیږي

د Zhuo's کتاب چې **د مدیر جوړیدل** نومېږي په مطبوعاتو کې یوه له ډیروگرمو موضوعاتو څخه شمیرل کېږي.

موږ غواړو ستاسو سره هغه درسونه شریک کړو کوم چې موږ ددې کتاب څخه زده کړي دي. که چیرې تاسي یو مدیریاست او یا غواړئ چې په راتلونکي سی، دا هغه لس ۱۰ درسونه دي چې تاسي باید پرې وپوهیږئ:

1. دیوه مدیر په صفت دا ستاسي یوه وظیفه ده دکوم ټیم سره چي تاسي کارکوی یو ښه نتیجه او محصول په لاس راوړی.



که څه هم دیوه مدیر دا مسؤلیت د غبرگون (Feedback) په تبادلې پورې اړه لري، ښه لیدني/غونډو تنظیمول، او داسي پروسې منځته راوړل چي کړني په آسانی سره ترسره سي، جولي ژو پدې باندي استدلال کوي چي دا دیوه مدیر داصلي وظیفې څرگندونه نه کوي.

«که چيري زه ستاسو څخه وپوښتم، چي دډوټبال یو لوبغاړی کومه وظیفه لري؟» شاید تاسي ووايست چي تمرین کول، خپل لوبډلې ته بال پاس کړي، او کول ولگوي؟ البته چي نه، (ژو). «شاید تاسي ماته ووايست چي ولي په لومړي ځای کي دافعالیتونه پېښيري. شاید تاسي ووايست، دډوټبال دلوبغاړي وظیفه داده چي لوبه وگټي.»

په همدې توگه - ژو استدلال کوي - ستاسي اصلي وظیفه دیوه مدیر په صفت دا ده دکوم ټیم سره چي تاسي کارکوی یو ښه نتیجه او محصول په لاس راوړی. جولي یوډیرښه مثال ورکوي چي دغه نقطه واضح کړي. تاسي فرض کی چي تاسي دیو lemonade stand مشر یاست، دا وایي. کله تاسي زیاتو خلکو ته مزدوري ورکړی چي ستاسوسره ستاسو په تجارت کي مرسته وکي.

«که چيري تاسي دهغه نتيجې په اړه توجه کوی چي lemonades تجارت بريالی او کامیابه کوي، نو دیوه ښه مدیریتیم به وغواړي چی ډیره گټه په لاس راوړي تردیوه عادي منیجرله ټیم څخه. یوډ منیجر پیسې له لاسه ورکوي، "ژو" که چيري نتیجې ته توجه کوی او یو ډیرحیرانوونکی ډیزان په لاس راوړی، نو وروسته به دیوه ښه مدیریتیم په ثابته توگه مفهوم خپل کي او وایي به وا.ا.»

څنگه یومدير دیوې ډلې اشخاصو سره مرسته کولی سي چي ښه نتیجه پلاس راوړي؟

دژو (Zhuo) دوینا مطابق، دلته درې (۳) ساحې سته چي ټوله مدیران باید تمرکزپر وکړي ترڅو مؤثره او لوړ نتایج لاسته راوړي: هدف، خلک، او مرحله/اوبښتون.

- **هدف:** "ستاسود وظیفې لومړی لویه برخه دیومدير په توگه ځان پدې باوري کول چي ستاسو ټیم پدي پوه وي چي څه زموږ بريا ده او څه ته متوجه اوسو چي لاسته یي راوړو."
- **خلک:** "ددې لپاره چي خلک تنظیم کړو، تاسي باید ددوی سره داپیکوپه پراختیاء کي باوري اوسی، ددوی په قوې او ضعیفه نقاطوځان پوهول(همدارنگه خپله هم)، پدې اړه ښه فیصله کول چي څوک باید څه وکړي (همدارنگه په شمول دمزدوری «Hiring» اوتیر «Firing» دا هغه وخت کله چي مهم وي)، او د دوی دبهترواليي یا غوره توب لپاره په فردې ډول سره دافرادو روزل دي.
- **پروسه/پړاو:** "دمدیرانو لپاره، مهمې پروسې چي باید په ښه توگه یي مخته یوسي مؤثره لیدني، "دراتلونکي لپاره تیرې غلطۍ یوځل بیا ازمایل، دسبا لپاره پلان جوړول، او یوه ښه کلتور درلودل."

2. ستاسو په لومړیو څو میاشتو کي، ستاسو لومړی دنده

غور نیول، پوښتنه کول، او زده کول دي



که څه هم تاسي دیوه مدیر په توگه دخپل اوسني ټیم سره پرمختگوونکی یاست (apprentice)، آیاتاسي دزازه مدیر رول اخلی (Successor)، آیاتاسي دیوه نوي گروپ جوړونکي یاست (Pioneer) او یا تاسي دیوه نوي ټیم سره درهبر په ډول یوځای کیږی (new boss)، نه بلکي ستاسو لومړی څو میاشتي باید دپوهیدو په اړه وي چي دچا څخه داهدافو لاسته راوړلو لپاره دلارښوونې راپور واخلم، گټه، او تمه/هیله.

په ځيني وختونو کي، دا مهم دي چې د خالي سليټ (slate) سره پيل وکړئ او هرچا ته د شک گټه ورکړئ - مهمه نده چې تاسو ته څه ويل کيږي. د خپل رپورټ اړوند کمينټونو باندې بايد له خبرو کولو څخه مخنيوی وکړي او کوښښ وکړي څومره امکان چي ولري زياتي پوښتني وکړي.

“دا کار په هيله مندي/علاقه سره وکړئ او نوره ستاسي سره همداسي وکړي. (او د خلکو سره مخ اوسئ) - په خاص ډول د خپل رپورټ، هغه ډول اړيکي کوم چي تاسي غواړئ منځته يي راوړئ او هغه ډول مدير چي تاسي غواړئ و اوسي (ژو). ”

که چيري تاسي د خپل ټيم سره په څنگه کي پرمختگ کولی سواي، دغه په غيرمهيارنه/په ورخطايي ډول سره تاسي حس کوی چي يو نوی فعاليت منځته راوړي د پخوانيو تيرو سره. په هرصورت، تاسي بايد ددې مخنيوی ونکړئ چي دمسلكي اهدافو او اوليتونو په اړه محاوره ولری يا د خپل هم مسلکو څخه دهغه خاصيت په اړوند پوښتنه وکړي چي دوی يي ديوه مدير څخه غواړي. که چيري تاسي وځپل ځان ته ديو رهبر په ډول فکر کوئ. نو ستاسي لارښوونکی رپورټ (direct report) چي ستاسي اصلي هدف ددوی سره داهدافو په لاسته راوړنه کي مرسته کول دي، عجيبه به بالاخره ولاړ سي.

دلته يو لړهغه پوښتنې راوړو چي جولي ژو (Zhuo) يي غواړي ديوه نوي لارښوونکی څخه وکړي.

- تاسو او ستاسو تير مديران په باندې خبري کولې کوم چي ستاسره زيات کومک کوونکی وه؟
- هغه کومي لارې چارې دي چي په مرسته سره يي ستاسو ملاتړ کيدای سي؟
- تاسي دښه کار کولو لپاره څه شی مشخصوی؟
- کوم ډول تشويق ستاسو لپاره ډير داهميت وړدی؟
- فکر وکه چي ما او تا يو ډيرې حيرانونکی اړيکې سره لرو، دا به څه وي؟

په بل عبارت - دلته يوڅه پوښتني دي کوم چي تاسي کولي سی د خپل مدير څخه يي وپوښتي.

- زما د کار پيل به څه وي ، او تاسو څنگه تمه کوئ چې دا به د وخت په تيريدو سره بدلون پيدا کړي؟
- زما د ليرد څرنگوالی باندې به څه ډول خبري وسي؟
- زه څه اړتيا لرم دهغو خلکو دپوهيدوپه اړه چې زه به يي اداره کوم؟
- زه بايد د ټيم له کوم مهم اهدافو يا پروسو څخه خبر اوسم او د مخ په وړاندې کولو کې يي مرسته وکړم؟
- زما په لومړيو دريو او شپږو مياشتو کې بريا څه ډول مالوميري؟
- څنگه کولی سو چې موږ دواړه سره يو ځای پاتې سو چې څوک څه کوي؟

دمديريت ويو نوي مقام ته تلل ډير آسانه ندي. که څه هم باتجربه مديران وي (لکه جولي ژو) استدلال کوي کوم چي دنوې نقش او ټوله هغه مسؤليتونه چي دوی يي غواړي واخلي وزيات وخت ته اړتيا لري:

”په اخرکي، ورځ. په ورځ تاسي دبلدتيا احساس کوي. تاسي نوي عادتونه خپلوي، تاسي نوې اړيکې جوړوي، او شايد تاسي داسي يوه صحنه پيل کي چي څنگه وکولي سي په ښه ډول دخپل ټيم ملاتړوکي. (ژو)”

3. ديوه روغ مدير لپاره - د راپور اړيکه، دپرمختګ لپاره باور يوله ترټولو مهم عنصر دی.



که چيري ستاسي لارښود رپورټ تاسي ته ونه وايي چي دوی څه ډول احساس کوي (/که ستاسو مستقيم راپور تاسو ته ونه وايي نو تاسي نسي کولي چي ددوی سره زياته مرسته وکړي. نو پدې خاطر جولي استدلال کوي چي يوبښه مدير کونښن کوي به ډاډ او باور سره دخپلو کارکوونکو سره اړيکې پراخه کي. عکس يي پاته دی

څنگه کولي سي چي وېوھېري آباء تاسودغه بشپړکړي؟ نسبت

و جولي ژو ته — تاسي کولي سي چي وځپل (direct report) ته وواياست چي پرتاسي باور وکړي که چيري دلاندي درې حالتونه صحيح وي:

- زما راپورونه په منظم ډول د دوی لوی ننگونې زما پام ته راوړي
- زه او زما راپور په منظم ډول يو بل ته رغنده نظريات ورکوي او دا په شخصي ډول نه نيول کيږي
- زما راپورونه به په خوښۍ سره زما لپاره بيا کار وکړي

يو له ترټولو غوره لاره چي تاسي پرځپل (Direct report) باوري کوي او پدې مطمئن سي چي هغه ۳ حالتونه صحيح دي . په منظم ډول د one – on- one meetings / يو پر بل ناستې برابرول دي. لکه څنگه چي ژو په خپل کي کتاب کي ورته اشاره کړې: دا ډول ناستې مثالي سناريو (scenario) دي چي ستاسو د کارمند څخه د دوی د ننگونو ، اوږدمهاله هيلو، هڅونو ، او نظرياتو په اړه پوښتنه کوي

«ترټوله ارزښتناکه منابع چي تاسي يي لري هغه ستاسو خپل وخت او انرژي ده، او کله چي تاسي هغه دخپل ټيم سره مصرفوي، دا يوه ډير اوږده لاره ده چي په مرسته يي تاسي ډيرې ښې اړيکې جوړوي (ژو) ”نوپدې خاطر one – on- one meetings / يو پر بل ناستې). (دلنډيز لپاره يي ۱:۱) چي منجمنټ يوله ترټولو ارزښتمني برخي څخه شميرل کيږي. ”ما د ۱:۱ تريوې هفتې لږ سپارښتنه نده کړې وړ سره دهر و ۳۰ دقيقو په وخت کي، او تردې زيات وخت که چيري ضرورت پيداسو. که

چیري تاسي یوه چاء ته مخامخ کښینی او هره ورځ ورته گوری، نو (۱:۱) تاسو ته ددې اجازه درکوي په داسي موضوعاتو باندې بحث وکړئ چې شاید هیڅکله به ورسره بیا مخ نسی.»

4. دغونډو او کنفرانسونو د برابرولو لپاره کیلي اماده کې ده.



«څنگه به تاسې د یوه لیډر په ډول رول ترسره کوی ۱:۱؟ جواب یې اماده گې ده، (ژو). دا حیرانوونکې اوجالبه ده کله چې ناڅاپه یو مجلس پښې سي اوهیڅوک دخپل کاراړوند پلان نلري چې دڅه په اړه وږغیږي.»

دیوه منجیر په صفت، تاسي باید ډیر زیات مجلسونه، غونډې، اولیدنې ترسره کړی. په هرصورت، دجوړیدو لپاره یې باید هیڅ بهانه نه وي: لکه زه اماده نه یم او نور.

“هرسهار، زه دا یو عادت لرم چې جنټري گورم او دپوښتنو یولیسټ جوړوم دهرچا لپاره د چا سره چې زه ملاقات کوم، (ژو)، ولی پوښتنې؟ پدې خاطر دیوه مشر دپوهیدو یوله ترټولو ښه وسیله پوښتنې دي چې څه روان دي.”

دلته یولړ پوښتنې راوړو چې تاسي کولی سی دخپل (Direct report) څخه یې دپوهیدو لپاره یې وپوښتی. هغه کوم موضوعات دي چې دوی یې ستاسي په one-on-one meeting کې خبري وکړي:

- همدا اوس ستاسو لپاره د فکري لوړتیا چشي ده؟
- تاسو پدې اونی کې دکومو لومړیتوبونه فکر کوی؟
- نن ورځ زموږ د وخت غوره استعمال چشي دی؟

کله چې تاسي دا مشخصه کی چې ستاسو کوم کارکونکی ډیر زیرک او پوه دی، تاسي کولی چې پوښتني ورڅخه وکی کوم چې ستاسوسره د مشکل درېښې په پوهیدو کې مرسته کوی او دهغه په اړه باید کوم اقدام وسي.

دلته یولړ پوښتني ژو (Zhuo) له لوري پېشنهاد سوي:

- ستاسو مثالي پایله څه ډول معلومیږي؟
- څه فکر کوئ د عمل ترټولو غوره کورس څه دی؟
- دې پایلې ته رسیدل ستاسو لپاره څه مشکل دي؟

په اخر کې، تاسي کولی سی چې دخپل (direct report) دملاتړ لپاره یې وپوښتی، دلته دوې پوښتني دي چې

ژو (Zhuo) یې خوښوي دپوښتلو لپاره:

- زه ستاسو دزیاتې بریالپاره نورڅه کولی سم؟
- زموږ دنن ورځې دمجلس ډیره ګټوره برخه چیښي وه؟

یوه بله مهمه لاره چې تاسي کولی دخپل مجلس لپاره اماده یاست په یوه وخت کې داجنېا لیکل دي. کله چې دیوه ټیم مجلس/غونډ تنظیمېږي، په اجنېا کې ګډعمل/همکاري کول د مجلس/غونډې له پیل کیدو څخه مخکې داوښیې کوم چی تاسي دګروپ څخه وغواړی دمجلس پرهدف باندي تمرکز او سرینې واوسي - مګردهريوه څخه هم باید دا وغوښتل سي چې په خبرواترو کې هم مرسته وکړي.

(دا د هرې اندازې غونډو د ترسره کولو لپاره ښه نظر دی ، حتی د (۱:۱) ، مګر لویه غونډه ، چې څومره چمتووالی پکښې مهم دی ، "ژوو ویل.)

او البته، تاسي باید هیڅکله یو مجلس او غونډه بغیر له واضیحو فعالیتونودموادو یا follow-ups څخه پرې نږدی. لکه څنګه چې ژو (Zhuo) په خپل کتاب کښي لیکي، دیوه مجلس دپیلیدو ترټولو ښه لاره دتیروسو فعالیتونو مادې تعقیبول دي.

«تعقیب ته اړتیا سته چې د چمتووالي په څیر په ډیر احتیاط وسره چلند وشي. یوه مجلس پخپله پای نه لري؛ دا په لویه کچه کې یو ګام دی د نړۍ لپاره د ارزښت وړ شیانو رامینځته کولو اوږده لاره ده. "ژوو ویل.»

ګټوره غونډه په یوې اجنېا سره راپیلېږي

5. خبرکون/تشویق یوه تحفه ده – او دیوه مدیرپه صفت

داسټاسودوظیفې یوله ترټولو اساسي اړخونو څخه دی.

د اېنځم درس بايد هر رهبر د جولي ژو (Zhuo) څخه د کتاب چي د مدير جوړيدل نومېږي زده گړي کوم چي تشويق يوه ډيره قوي آله ده چي تاسي کولی سي هغه دخپل ټيم سره د مرستې کولو په ډول استعمال او خپل ټيم ته



پرمختگ ورکي. په بل طرف کي تاسي بايد هميشه دخپلو کارکونکو څخه دا وپوښتي آيا دوی دا درک کړه چي مجلس گټور و او او که چيري هلته داسي څه سته چي تاسي کولی دوی ته پرمختگ ورکي. په کتاب کي، ژو (Zhuo) د يوه کارکونکي سره خبري کوي څوگ چي وايي راځي چي Stand-up مجلس په يوه نوي ايمل سره واورو. د يوه مدير په صفت، دې په ريښتيا سره د هغه صداقت وستايه.

“ما د يوې ژورې ستاينې سره د دواړو پلان جوړونې او مجلسونه اهميت پرېښودی او د تشويق ورکولو ارزښت چي خراب مجلسونه ته پرمختگ ورکوي، (ژو).”

په بل طرف کي، دا مهمه ده چي تاسو د خپل مشرتابه ستايل په اړه د نظر پوښتنې وغواړئ، او دا چي تاسو زده کړئ چي څنگه له جوړيدو پرته روان فيډبک ورکړئ دا ستاسو مستقيم راپورونو لپاره عجيب يا مشکل دی.

د دې مهارت ماهر کول پدې معنی دي چي تاسو کولی شئ دوه لوی خنډونه مات کړئ چي ستاسو راپورونه د لوی کار کولو مخه نيسي - ناڅرگنده توقعات او ناکافي مهارتونه - ترڅو دوی پوه شي چي هدف چيرته وي او څنگه هدف ته ورسېږي، "ژوو ويل.

عکس پاته دی

ځينې ځانگړي شيان شتون لري چي تاسو يې کولی شئ د خپل ټيم په اوږدو کي د لارښود کلتور رامینځته کولو لپاره ترسره کړئ. دلته د ژولي ژو په وينا، په چلند کي بدلون لپاره د الهامي هڅو څلور ترټولو عامې لارې دي:

- **په پيل کي هيله ښودل:** دا په نښه کول چي يوه ښه وظيفه څه ډول وي، د يوې ښې او بدې وظيفې سره يې مقايسه کول.
- **هرڅومره چي تاسو يې کولی شئ د کار اړوند ځانگړي فيډبک ورکړئ -** دغه به وکولی سو چي دايمل په ذريعه سره ترسره کړو، chatو، يا د يوه App لکه fellow هغه هم به دکارې ورځې د ختميدو په موده کي.

- **د کردار/چلند نظريات په غوره او منظم ډول شريك كړئ:** دهغه تشويق ريكارډول چي تاسې يې وركوي او ددې كوښښ كول چي ترټاكلې وخت زيات وسره په تماس كي نه پاته كيدو نقطه په نظر كي نيول. دوخت په تيريډو سره د نښو وصولولو هڅه وكړئ. ستونزه حلول كوم موضوعات راپورته كيږي او ډاډ ترلاسه كوي چې ستاسو كلمې په ځانگړي ډول د ځانگړي مثالونو سره په پام كې نيول شوي او ملاتړ شوي. البته ، دا به غوره وي د چلند نظريات د شخص سره شريك كړئ ترڅو ترلاسه كونكي وكولي شي په شا او مخ خبرو كې دخيل سي.
- **(maximum) د اعظمي اعتراض لپاره د 360 درجې نظرونه راټول كړئ:** دخپل direct report دهمگارانو څخه ددوی د دضعف او قوت دنكاتو اړوند پوښتنه وكه. دابه ستاسره مرسته وكې تاسو يو بشپړ او مقصدي ليد ترلاسه كوي چې دوی يې څنگه كوي.

6. غوره اوبهتره مديران دخپله ځان څخه اچاه او باخبره وي.



«يومدير جوړيد/كيدل دا يو شخصي غټ سفر دی، او كه چيري تاسي په ښه ډول سره پرخپل ځان سره واک ونلری، نوتاسي به دخپل ټيم دملاتړ كولو هم يو ښه قدرت او واکو ونلری(ژوی)»

په كتاب كي زمايوله ترټول دخوښې وړ درس دادی چي هرمدیر بايدخپل ذهنييت پياوړی او قوي كي. كله چي تاسي ژوند ته له دې ليد وگورئ، تاسي به پوه سی چي كولی سی هرڅه په ښه ډول سره ترلاسه كي (دمنجمنټ په شمول)، څومره چي تاسي سخت كار وكی، هرڅومره چې تاسو سخت كار ، تجسس وكی ، اوپر وخت به موخپل هدف ته ورسوي.

دژوو په ویناء، ديوې بشپړې ډلې خلكو مدیریت كول ډیر آسانه دي تردې چي تاسي په خپل دقوت او ضعف په نكاتو پوه سی. دا خورا مهم دی ځكه چې غوره مدیریت عموما ستاسو د ضعفونو اصلاح كولو پرځای ستاسو دقوت دنكاتو له لوبولو څخه راځي ، "ژوو" وايي.

دلته هغه پوښتنو ته اشاره کوو کوم چې جولي دا پېښهاد کوي چې ستاسو سره ستاسي د قوت اضعف دنکاتو په پوهیدو کې مرسته کوي:

- څنگه هغه خلک څوک چې ماخوښوي او زما په اړه پوهیږي ما په درو نقطو کې معرفي کړی؟
- هغه کومې درې ځانګړتیاوې دي چې زه دهغو په مرسته ویاړم؟
- کله چې زه یو څه ته ګورو چې ما وکړل هغه بریالی و ، نو زه کوم شخصي خصلت ته اعتبار ورکړم؟
- د مثبت فیډبیک درې غوره درې عامې برخې کومې دي چې ما له خپل مدیر یا همکارانو څخه ترلاسه کړي دي؟
- هرکله چې زما ترټولو بد داخلي نقاط زما په اوږه پراته وي ، هغه زما لپاره څه کوي؟
- زما د مدیر یا ملګرو لخوا د عکس العمل غوره درې خورا عام برخې څه دي چې زه څنگه اغیزمن کیدای شم؟

نوددې لپاره چې یو کامیاب مدیر واوسو، نو تاسو باید دخپل ځان اړوند دېدو او ښو نقاطو اړوند پوه اوسئ. ددې معنا دا ده چې پدې پوه سئ چې کوم ډول چاپیریال ستاسو سره مرسته کوي چې نورهم مؤثره او ګټور اوسئ، په کوم ډول مهارتونه تاسي باید جاري کار وکړئ، اوکوم ډول تشویق دی چې تاسي یې باید دخپل مدیر او Direct report څخه وغواړئ. د ځان پیژندل به تاسو ته ډاډ درکړي چې ستاسو په ټیم کې د نورو خلکو ځواک پیاوړي کی.

7. خپل اراده ډیزاین کړئ او د لویو خلکو ګمارنه له خپلو لومړیتوبونو څخه یوه کړئ.



کله چې ستاسو تنظیمونه په ډیره چټکۍ سره پرمخ روانه وي، گمارنه باید د سوريانو/غارونو ډکولو په اړه نه. که چیرې تاسې دا تگلاره پکار وړې، تاسې فقط خلک ددې لپاره مزدورۍ ځکه چې تاسې ددې ضرورت لري چې یوڅوک موقعیت اشغال کي، او نه پدې خاطر چې تاسې ددوی هغه پټ قوت باندې پوه سۍ او ستاسو دکمپنۍ لپاره یومثبت او اغیزمن څه وکړي.

عکس يي

دا په کتاب کي زما تر ټول دځوبنې وړ مثال دی: که چیرې تاسې غواړئ چې ښه غذا لاسته راوړئ، نو تاسې باید دیکشنې په ورځۍ دخوراکي شيانو مغازې ته ولاړسۍ او د یوه پلان له مخې خپله غذا رانیسۍ. په همدې ډول، د وخت دمخه د کومو نقشونو پلان کول به تاسو سره ستاسو د ټیم دځوبونو په جوړولو کې مرسته وکړي:

“یو تمرین چې زه یې هره جنوري کوم هغه دیوه پلان جوړول دی چې زما دهیلې سره سم به زما ټیم دکال په اخرکي چیرې وي. زه دراتلونکي لپاره سازماني چارټ جوړوم، دافاصله په مهارتونو کي تحلیلیري، قوت، یا تجربې، او د کرایه کولو لپاره د خلاص رول لیست جوړ کړئ، (ژو).“

ځینې نورې نقطې هم سته چې جولي په کتاب کي ورته اشاره کړې هغه ستاسو دوظیفې د وضاحت لپاره دي (ځکه چې هیڅ گمارونکی به نه پوهیږي چې یو مناسب کاندید څه ډول معلومیږي، تنوع ته لومړیتوب ورکول، چې د مختلف پس منظر، جنسونو او توکمونو څخه د کاندیدانو سره مرکه کول، او د مشرانو گمارلو پر مهال پراخه څیړنه ترسره کوی.

دورځې په اخرکي، په یاد ولرئ چې د گمارنې یوه پریکړه کولی شي د راتلونکي کلونو لپاره ستاسو ټیم او ستاسو شرکت باندې اغیزه وکړي. “دیوه مدیرپه صفت، ستاسو د ټیم تاثیر ضرب کولو لپاره یو له خورا سمارټ لارو څخه دا دی چې غوره خلک وگمارل شي او دوی ځواکمنه کړي تر هغه چې تاسو پورې ډیر او ډیر څه وکړي د دوی د وړتیاو حدود پراخه کړئ، ”ژوو وویل.“

8. د پلاوي هنر کې ماهر کول دواړه ځان او ستاسو مستقیم راپورونه پیاوړي کوي.

لکه څرنگه چې ستاسو سازمان او ټیم پرمختگ کوی، د منجمنټ منځ پوړي کچې اساسات به هم همداشان وي. په هرصورت، ورځ - په ورځ فعالیتونه بدلېږي:

“دیوه لرلید ټاکل، درهبرانو اتسخدامول، دمسؤولیت نمایندده گي کول/سپارل، او مفاهمه ترتیبول، نو پس د تشې د بشپړولو لپاره اړین مهارتونه ولری (ژوو)(Zhuo)”

نوپدې خاطر تاسي باید ولي دواک سپارولو هنر زده کی، په کتاب کي، ژو دا واضح کوي چي ترټولو عامه غلطې چي مدیران یي کوي هغه د IC (انفرادي مرسته کونکي) کار ته دوام ورکول دي چي ترڅو د هغې نقطې څخه تیر شي چي ورته حساس کیږی. په هر صورت، نسبت ودې ته، هغه غوره مدیران همیشه کونښن کوي چي هغه لارې پیدا کړي کوم چي دوی کولی سي کومي وظیفې چي دوی اوس ترسره کوي تغیر کړي.

“ددې لپاره چي داترسره کی نو تاسی باید ترخپل رپورټ څخه بهترياست، غیر لدې چي دا خورا مهم لومړیتوب لرونکي ټوټې ته ننوځي یا تاسو باور نلری چي دوی بریالیتوب ته تنظیم سوي، تاسو باید لاهم هڅه وکړی څومره چي امکان ولری او د لارې په اوږدو کې ورته روزنه ورکړی، ”ژوو ویل.”

د دندو او مسؤلیتونو سپړل تاسو ته دا وړتیا درکوي چي د خپلې ډلې لپاره په لوی او غوره شیانو تمرکز وکړی. له بلې خوا، تاسوته مستقیم ځواک د راپور درکوي چي نوي ننگونې په لاره واچوی او د هغوی مهارتونه ته وده وکړی. دلته دا د کتاب یومثال دی: هر دوشنبه، جولي د شرکت په کچه یوه ناسته ډیزان کوله او پرمخ یي وېله، کوم چي هغې یي په ناڅاپي ډول استازیتوب کوی. (کله چي هغه د مور او پلار کره په خست تللې). کله چي هغه بیرته کار ته راستانه سوه، ژو پوهیده چي هغه باید دا ناسته ډیره موده دمخه وساتي، لکه څنگه چي هغې دې ته پاملرنه نه کول او چمتو کول یې واقعیا مستحق دي. سربیره پردې، پدې ناسته کې رهبري کول د هغې مستقیم راپورونه دا د عامه خبرو مهارتونه ته وده ورکولو او د دوی په رول کې وده ورکولو یوفرصت و.

ژو وویل: “له دې څخه، تاسو کولی شئ استثنا کړی چي هر هغه څه چي ستاسو راپور کولی شي ستاسو په پرتله ښه یا غوره ترسره کړي، تاسو باید استازیتوب وکړی

۹. په سالم او مثبت ټيم کې د کلتور پانگونه وکړئ.



منجمنټ فقط یوازې ستاسو ډاړیکو اړوند ندی ورسره ستاسو د (direct report). هغه همدارنگه ددوي له یوبل سره ډاړیکو اړوند دی، او دټوله ټیم سره. نوپس په همدې خاطر تاسو باید خپل وخت او هڅه د یوه ښه ټیم په منځته راوړلو کې مصرف کړئ.

«ستاسو د ټیم کلتور داسې دی لکه دهغو شخصیت. لدې څخه معلومیږي که نه تاسو د دې په اړه فکر کوئ او که نه، ژو وایئ. که چېرې تاسو راضي نه یاست چې ستاسو ټیم څنگه یوځای کار کوي. — ښایي یوه لږزه د مرسته کوونکي پر ځای د دښمنۍ احساس وکړي، ښایي د شیانو ترسره کول پېر وخت ته اړتیا ولري، یا ښایي دوامداره پرامه وي — دا د دې هلمندې ښیې چې دا ولې وی او تاسو د دې په اړه څه کولی شئ».

دلته د جولی ژوو څخه د هغو شیانو په اړه ځینې لارښوونې دی چې تاسو یې د غوره ټیم کلتور د پالنې لپاره ترسره کولی شئ :

- د دې په اړه چې ستاسو ټیم باید څه ته ارزښت ولري او ولې خبرې وکړئ.
- خپلو مستقیمو راپورونو سره خبرې وکړئ کله چې دوی داسې چلندونه نندارې ته وړاندې کړي چې ستاسو د ټیم ارزښتونو سره سمون نه لري.
- هغه دودونه او رسمونه اختراع کړئ چې ستاسو ارزښتونه لمانځي (لکه هیکاتون چې نوښت ته وده ورکوي، د پیروونکي د مینې جایزه چې پیره لویه وده منځته راوړي د پیروونکو خدمت، د خلکو د انعام لپاره کلنی مراسم

برابرول چي د شرکت د ارزښتونو د ښودلو لپاره ، د دوشنبې سهار يوگا د ذهن د عامولو لپاره، د اجرايوي رئيس د شفافيت د ودې لپاره د کيو او ای غونډې، او داسې نور ترسره کول).

- تل قدم ووهی: ستاسو ټيم تاسو ته گورپ ، نوپس ډاډ ترلاسه کړی چې تاسو د دوی لپاره سم مثال جوړوئ.

ژوو وايي: "خپلو کړونو ته پام وکړئ - هغه کوچنی شيان چې تاسو يې وایاست او کوی يې - او همدارنگه ستاسو کوم چلندونه چې تاسو دمکافاتو اومجازاتو اړوند لری.

"دا ټول په گډه کار کوی ترڅو کیسه وکړی چې تاسو د څه په اړه څه پروا لری او تاسو څنگه باور لری چې یو لوی ټيم باید په گډه کار وکړی."

10. هرمدیر ځینې وخت دیوه ساده شخص احساس کوي. دخپلولو کارکونکو سره په مرسته کولو او دهغو څخه دیوه څه په زده کړه کی شرمیزې اوتاسو باید ځانته ددې اجازه هیڅکله ورنکړی.



په کتاب کي، جولي ژو زیات مثالونه واضح کړي چیري دې دکافي تجربې دی کړی یا په کافي توگه سره ددې پریکړه کړې وي چي دا دي یوه ښه منیجر وي. په هرصورت، دایا ددې یادونه کوي/استدلال کوي چي منجمنت یوه زده کړیزیزه پروسه ده، او حتی کله چې تاسو د لاندې 10 کاله ولری، نو تاسي باید دزده کړې پروسه جاري وساتی او دیوه ښه رهبر کیدو لپاره نوي لارې ولټوی.

"په نورو لسوکلونو کي، زه پوهیږم زه به بیا وگورم او پدې به زه پوه سم په کومه لاره کي چي نن زه یم هغه تراوسه Squiggly ده.

سکویگلی ده . د زده کړې لپاره ډیر څه پاتې دي ، او زه د هغه مدیر څخه لرې یم چې زه هیله لرم ، "ژوو" وویل . مگر د وخت ، ارادې او ودې ذهنیت سره ، مخکې درسونه زما د نیولو لپاره سم دي ."

ددې لپاره چې له ټولو خلکو څخه لومړی د (مدیر جوړېږي په نامه کتاب) ولولی دا یو حقیقی شرف او سرلوی وی . ستاسو څخه ډیره زیاته مننه چې خپلې تجربې مو راسره شریکي کړې . جولي موږ ددې هیله لرو چې دغه خلاصه ژباړه به ډیر مدیران ودې ته وهڅوي چې ستاسو کتاب ولولي ، او خپلو ذهنیتونو ، همکاريو ، باورتوب او دې ته ورته نور څه چې مدیران ورته اړتیا لري پراختیاء ورته ورکي .

پای

هیله ده چې دا ناچیزه څه مو د خوشې او علاقې وړ وکړي
او همدارنګه دعا کوی چې داسې نور مطالب و خپلو هم مسلکو ، بل هغه څوک چې د لیډر شپې / مشرنوب
او مدیریت سره مینه لري او نورو د هیواد بچیانو لپاره د الله عزوجل په مرسته سره وژباړو .

سبحانک اللهم وبحمدک اشهدان لا اله الا انت استغفروک واتوب الیک
وصلی الله تعالی علی خیر خلق محمد وآله وصحبه اجمعین
ومن الله التوفیق

کولی سئ چې دنورو معلوماتو لپاره زموږ سره په لاندي ویب پاڼو کې یو ځای سئ :

شریکول:

-  Shamsullah "Shadab"
-  SShahdab20@gmail.com
-  Shamsullah "Shadab"
+93708237463
-  Shamsullah "Shadab"
-  +93708237463

Author: **Julie “Zhuo”**



2022-First Edition

10 Best Lessons from the Book of “Julie Zhuo”

Text Article

Translator ^ Designer:
Shamsullah “SHARAB”



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