

لس غوره درسونه ديوه مدير جوړيدل نومي له كتاب څخه

ليکوال: جولي ژو
نېټه: شمس الله «شاداب»

Ketabton.com

کال: ۱۴۰۱ ه. ش

چاپ شمیرہ:

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 باندې 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 نتيځې 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 بيليونه څخه زيات خلک يې ويني کله چې په خپل موبایل کې د فیسبوک شين آيکن کښيکاري. په هرصورت، ژو (Zhuo) هميشه دنړۍ په يوه نوم وتي / مشهوره سازمان کې نه وه. دې د فیسبوک سره کار شروع کي کله چې ورداخله سوه نو دمجمنېت و لومړي مقام ته ددې په ۲۵ کلن عمر کې يې پرمختگ وکي.

«په ټوله کې په هغه څه چې زه دمجمنېت په اړه پوهيږم دا په واضح ډول په دوو (۲) کلمو کې خلاصه کيدای سي: ليدنه او پرمختگ کول، «ژو» زما مطلب دی، دا يو پرمختگ و، آیا نه و؟ ټوله پوهيږي چې دغه محاوره د هري پوټر (Harry Potter) د يوې هغې ليدني چې په يوه توره او طوفاني شپه کې وه معادله/ورته ده، لومړۍ پړاو ديوه خطرناکه مسلک سرته رسول دي.»

نن ورځ، نژدې ۱۰ کاله دیو مدير په توگ ددې ترچتر لاندې، ژو (Zhuo) هيله لري په نړۍ کې مديرانو ته واک او قدرت ورکړي او ددوی سره په پوهيدو سره مرسته وکړي کوم چې اکثره مديران (دخرڅلاو، ډيزان څخه، تر انجينيئرېنگ پوري) ټوله يوډول تجربې لاسته راوړي. نو په همدې خاطر دې خپل نوی کتاب خپورکي، **د يوه مدير جوړيدل**: کله چې هرڅوک تاسي ته گوري او تمعه لري نوڅه بايد وکړو. په کوم کې چې دا تمريني نصيحت پيشنهاد کوي، دژوند ديوې پيښې سره ارتباط لري، پوښتنې او مشق دعصري مديرانو لپاره ډيرمهم دي کوم چې ددوی درهبرۍ مهارتونه ته انکشاف ورکي.

په کتاب کې دژو (Zhuo) له نظره "ښه مديران جوړيږي"، نه زيږي

د Zhuo's کتاب چې **د مدير جوړيدل** نومېږي په مطبوعاتو کې يوه له ډيروگرمو موضوعاتو څخه شميرل کيږي.

موږ غواړو ستاسو سره هغه درسونه شريک کړو کوم چې موږ ددې کتاب څخه زده کړي دي. که چيرې تاسي يو مدير ياست او يا غواړئ چې په راتلونکي سي، دا هغه لس ۱۰ درسونه دي چې تاسي بايد پرې وپوهيږئ:

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 دفوټبال 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، دفوټبال 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 چیري تاسي دهغه نتیجې په اړه توجه کوی چي lemonades تجارت بریالی 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 چیري 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 یومدیر 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 دیومدیر په توگه ځان پدې باوري کول چي ستاسو ټیم پدي پوه وي چي څه زموږ برباه 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 راوړولو لپاره دلارښوونې راپور واخلم، گټه، او تمه/هیله.

په ځینې وختونو کې، دا مهم دي چې د خالي سلیټ (slate) سره پیل وکړئ او هرچا ته د شک ګټه ورکړئ - مهمه نده چې تاسو ته څه ویل کیږي. د خپل رپورټ اړوند کمینټونو باندې باید له خبروګولو څخه مخنیوی وکړي او کوښښ وکړي څومره امکان چې ولري زیاتي پوښتنې وکړي.

“دا کار په هیله مندی/علاقه سره وکړئ او نوره ستاسې سره همداسې وکړي. (او د خلکو سره مخ اوسئ) - په خاص ډول د خپل رپورټ، هغه ډول اړیکې کوم چې تاسې غواړئ منځته یې راوړئ او هغه ډول مدیر چې تاسې غواړئ و اوسئ (ژو).”

که چیرې تاسې د خپل ټیم سره په څنګه کې پرمختګ کولی سوا، دغه په غیرمهاله/په ورځپاڼې ډول سره تاسې حس کوی چې یو نوی فعالیت منځته راوړي د پخوانیو تیرو سره. په هرصورت، تاسې باید ددې مخنیوی ونکړئ چې د مسلکي اهدافو او اولیتونو په اړه محاوره ولری یا د خپل هم مسلکو څخه دهغه خاصیت په اړوند پوښتنه وکړي چې دوی یې دیوه مدیر څخه غواړي. که چیرې تاسې وختل ځان ته د یو رهبر په ډول فکر کوی. نو ستاسې لارښوونکی رپورټ (direct report) چې ستاسې اصلي هدف ددوی سره د اهدافو په لاسته راوړنه کې مرسته کول دي، عجیبه به بالاخره ولاړ سي.

دلته یو لړ هغه پوښتنې راوړو چې جولي ژو (Zhuo) یې غواړي دیوه نوي لارښوونکي څخه وکړي.

- تاسو او ستاسو تیر مدیران په باندې خبرې کولې کوم چې ستاسو زیات کومک کوونکی وه؟
- هغه کومې لارې چارې دي چې په مرسته سره یې ستاسو ملاتړ کیدای سي؟
- تاسې دښه کار کولو لپاره څه شی مشخصو؟
- کوم ډول تشویق ستاسو لپاره ډیر د اهمیت وړ دی؟
- فکر وکه چې ما او تا یو ډیرې حیرانونکې اړیکې سره لرو، دا به څه وي؟

په بل عبارت - دلته یو څه پوښتنې دي کوم چې تاسې کولی سی د خپل مدیر څخه یې وپوښتنئ.

- زما د کار پیل به څه وي، او تاسو څنګه تمه کوئ چې دا به د وخت په تیریدو سره بدلون پیدا کړي؟
- زما د لیرد څرنگوالی باندې به څه ډول خبرې وسي؟
- زه څه اړتیا لرم دهغو خلکو دپوهیدو په اړه چې زه به یې اداره کوم؟
- زه باید د ټیم له کوم مهم اهدافو یا پروسو څخه خبر اوسم او د مخ په وړاندې کولو کې یې مرسته وکړم؟
- زما په لومړیو دریو او شپږو میاشتو کې بریا څه ډول مالومیږي؟
- څنګه کولی سو چې موږ دواړه سره یو ځای پاتې سو چې څوک څه کوي؟

د مدیریت ویو نوي مقام ته تلل ډیر آسانه ندي. که څه هم باتجربه مدیران وي (لکه جولي ژو) استدلال کوي کوم چې دنوې نقش او ټوله هغه مسؤلیتونه چې دوی یې غواړي واخلي و زیات وخت ته اړتیا 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، د پرمختګ 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 وېوېږي آيا تاسو دغه بشپړکړي؟ نسبت

و جولي ژو ته — تاسي کولي سي چي وځپل (direct report) ته ووايست 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 او هیڅوک 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 کوئ؟
- 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 دوی 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 داجنډا لیکل دي. کله چې دیوه ټیم مجلس/غونډ تنظیمېږي، په اجنډا کې ګډعمل/همکاري کول د مجلس/غونډې له پیل کیدو څخه مخکې داوښیې کوم چی تاسي دګروپ څخه وغواړی دمجلس پرهدف باندي تمرکز او سرینښ 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 دتیروسوو فعالیتونو مادي 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 اجنډا سره راپیلېږي

5. خبر ګون/تشویق یوه تحفه ده – او دیوه مدیر په صفت

دا ستاسو دوظیفې یوله ترټولو اساسي اړخونو څخه دی.

د اېنځم درس بايد هر رهبر د جولي ژو (Zhuo) څخه د کتاب چي د مدير جوړيدل نوميرې 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، نو تاسي به دخپل ټيم دملاتړ كولو هم يو ښه قدرت او واکو ونلری(ژوی)»

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

دژوو په وينا، ديوې بشپړې ډلې خلكو مديريت كول ډير آسانه دي تردې چي تاسي په خپل دقوت او ضعف په نكاتو پوه سي. دا خورا مهم دی ځكه چې غوره مديريت 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 د نکاتو 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 ځانگړتیاوې دي چې زه دهغو په مرسته ویاړم؟
- کله چې زه یو څه ته گورو 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 ملگرو 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 نقطو اړوند پوه اوسئ. ددې معنا دا ده چې پدې پوه سی چې کوم ډول چاپیریال ستاسو سره مرسته کوي چې نورهم مؤثره او گټور 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 ځمارنه 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 کي، په کتاب کي، ژو دا واضیح 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 پیداکړي 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 بهتریاست، 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 مهارتونو 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 يوازي ستاسو ډاړيکو اړوند ندی ورسره ستاسو د (direct report). هغه همدارنگه ددوي له يوبل سره ډاړيکو اړوند دی، او دټوله ټيم سره. نوپس په همدې خاطر تاسو بايد خپل وخت او هڅه ديوه ښه ټيم په منځته راوړلو کې مصرف کړئ.

«ستاسو دټيم کلتور داسي دی لکه دهغو شخصيت. لدې څخه معلوميږي که نه تاسو د دې په اړه فکر کوئ او که نه، ژو وايي. که چېرې تاسو راضي نه ياست چې ستاسو ټيم څنگه يوځای کار کوي. — ښايي يوه لږزه د مرسته کوونکي پر ځای د دښمنۍ احساس وکړي، ښايي د شيانو ترسره کول پېر وخت ته اړتيا ولري، يا ښايي دوامداره پرامه وي — دا د دې هلمندې ښيې چې دا ولې وي او تاسو د دې په اړه څه کولی شئ».

دلته د جولی ژوو څخه د هغو شيانو په اړه ځينې لارښوونې دي چې تاسو يې د غوره ټيم کلتور د پالنې لپاره ترسره کولی شئ:

- د دې په اړه چې ستاسو ټيم بايد څه ته ارزښت ولري او ولې خبرې وکړئ.
- خپلو مستقيمو راپورونو سره خبرې وکړئ کله چې دوی داسې چلندونه نندارې ته وړاندې کړي چې ستاسو د ټيم ارزښتونو سره سمون نه لري.
- هغه دودونه او رسمونه اختراع کړئ چې ستاسو ارزښتونه لمانځي (لکه هيکاتون چې نوښت ته وده ورکوي، د پيږودونکي د مينې جايزه چې پيره لويه وده منځته راوړي د پيږودونکو خدمت، د خلکو د انعام لپاره کلنی مراسم

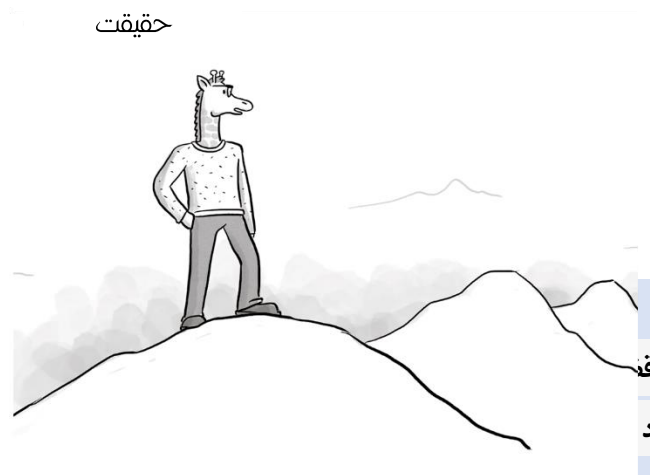
برابرول چي د شرکت د ارزښتونو د ښودلو لپاره ، د دوشنبې سهار یوگا د ذهن د عامولو لپاره، د اجرايوي رئیس د شفافیت د ودې لپاره د کیو او ای غونډې، او داسې نور ترسره کول.

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

ژوو وایي: "خپلو کړونو ته پام وکړئ - هغه کوچنی شیان چې تاسو یې وایاست او کوی یې - او همدارنګه ستاسو کوم چلندونه چې تاسو دمکافاتو اومجازاتو اړوند لری.

"دا ټول په ګډه کار کوی ترڅو کیسه وکړی چې تاسو د څه په اړه څه پروا لری او تاسو څنګه باور لری چې یو لوی ټیم باید په ګډه 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 توګه 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 وګورم او پدې به زه پوه سم په کومه لاره کي چي نن زه یم هغه تراوسه Squiggly ده.

سکويگلی ده . د زده کړې لپاره ډير څه پاتې دي ، او زه د هغه مدير څخه لرې يم چې زه هيله لرم ، "ژوو" وويل . مگر د وخت ، ارادې او ودې ذهنيته سره ، مخکې درسونه زما د نيولو لپاره سم دي ."

ددې لپاره چې له ټولو خلکو څخه لومړی د (مدير جوړېږي په نامه کتاب) ولولی دا يو حقيقي شرف او سرلوړی وی . ستاسو څخه ډيره زياته مننه چې خپلي تجربې مو راسره شريکي کړې . جولي موږ ددې هيله لرو چې دغه خلاصه ژباړه به ډير مديران ودې ته وهڅوي چې ستاسو کتاب ولولي ، او خپلو ذهنيتونو ، همکاريو ، باورتوب او دې ته ورته نور څه چې مديران ورته اړتيا لري پراختيا ورته ورکي .

پاى

هيله ده چې دا ناچيزه څه مو د خوشې او علاقې وړ وکړي
او همدارنګه دعا کوی چې داسي نور مطالب و خپلو هم مسلکو ، بل هغه څوک چې د ليډر شپې / مشرنوب
او مديريت سره مينه لري او نورو د هيواد بچيانو لپاره د الله عزوجل په مرسته سره وژباړو .

سبحانک اللهم وبحمدک اشهدان لا اله الا انت استغفروک واتوب اليک
وصلی الله تعالى على خير خلق محمد وآله وصحبه اجمعين
ومن الله التوفيق

کولی سى چې دنورو معلوماتو لپاره زموږ سره په لاندي ويب پاڼو کې يو ځای سى :

شريکول:

-  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