

---

# لس غوره درسونه

## ديوه مدير جوړيدل نومي له كتاب څخه

---

ليکوال: جولي ژو  
نېاره: شمس الله «شاداب»

Ketabton.com

کال: ۱۴۰۱ ه. ش





## دراسی پیر زندہ

درسی نوم: دیوه مدیر جو ریدل له کتاب خه ۱۰ غوره درسونه

لیکوال: جولی ژو (Julie Zhuo)

ژباړه: شمس الله «شاداب»

پوښتنی او چیزان: خپله ژباړن

اول چاپ: ۲۰۲۲ / ۱۴۰۱ م

چاپ لړ:

چاپ شمیره:

# فهرست

- 1 دیوه مدیر په صفت دا ستاسي یوه 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 غور نیول، پوښتنه کول، او زده کول دي..... 3
- 3 دیوه روغ مدیر لپاره - د راپور اړیکه، د پرمختګ لپاره باور یوله ترټولو مهم عنصر دی..... 5
- 4 دغونډو او کنفرانسونو د برابرولو لپاره کیلې آماده کې ده..... 6
- 5 غبرګون/تشویق یوه تحفه ده – او دیوه مدیر په صفت داستاسو دوظیفې 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 ورنګړی ..... 14

## سريزه

أَلْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ أَمَا بَعْدُ فَاَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ  
الرجيم بسم الله الرحمن الرحيم ط

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

بل داچې، ډير وخت خلک مجبورېږي ترڅو هغه کارونه چې په يوازې توگه يې نسي ترسره کولی، په ډله ييز / گروپي شکل يې ترسره کړي ځکه نو اړتيا احساسېږي چې چې يو ټولنيز نظم رامنځته سي او ددې لپاره يو شخص بايد موجود وي ترڅو نور افراد اودهغوی فعاليتونه تنظيم او همغږي کړي، چې دغه کس مدير (Manger) نومېږي، او د ده د کار څرنگوالی يا دافرادو د فعاليتونو تنظيمولو اوهمرغې کولو پروسې ته مديريت (Management) وايي. نوپس په همدې اساس سازمان، مدير او د مديريت چارې دمنجمنې اصلي موضوعگانې دي، په کوم کي چې 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 چې 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، صحې اونورو) کي يو له ډيرو مهمو او ارزښتناکو دندو څخه شميرل کېږي.

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 چې 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، چې دمديريت په اړه هم ورته - هڅو ته اړتيا سته، نوي تخنيکونه، نوې لارې چارې او دوخت سره سم مديريتي اصول رامنځته کول دمديريت 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 مور خو داسي کوم څه تراوسه پوري خپل دهيواد بچيانو او همسلکو ته ندي آماده، وارندي او ترتيب کړي، بلکي دا ددوي پرمور باندي حق دی تردې خبرې پوري مي دا قرآني ارشاد مبارک رپياد سو: الله عزوجل (ﷻ) فرمايي: لَا يَكْفُفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وَسَعَهَا الْآيَةُ ٢٨٦ سورة البقر \* ژباړه: الله سبحانه وتعالى عزوجل هيڅ نفس ته دهغه له وس /توان څخه پورته مسؤليت نه دی متوجه کړی. په هرصورت الله عزوجل دي مور ته دخپل وس مطابق ددې توفيق را کړي چې تر وسه وسه خپله پوهه او وړتيا ددې کړيدلې او مظلوم ملت څخه ونه سپموو.

چې دهمدغه احساس لمخي، کله چې مي دلومړي لپاره دا رساله د ١٤٤٢ ه.ق د روژې په مبارکه مياشت کي چې د ١٤٠٠ کال سره سمون خوري مطالعه کړه ډير خوند يي راکی او دا اراده می وکړه چې بايد زموږ غوندي نور همسلکه، دمديريت 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

دلچسپی تر ۳۰ نتیجې پورې وژباړله. پس کوچنی اختر اونور ددې څخه وروسته مي دوه ځله ورباند د کارکولو سره بياهم د ډير مصرفيت 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، مور هم پدې رسالې کي د جولي ژو له کتاب څخه چي (دپوه مدير جوړيدل نوميري) لس «<sup>۱۰</sup>» غوره درسونه را اخیستي او په ډيره ساده توگه مو د ژباړولو کوشنب کړی، 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 وکړی، او په ډيره ليوالتيا سره خپل هدف ته ځان ورسوی، 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 کوشنب کړی 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 فطره 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 کوشنب وکړی او زموږ سره يي پر لاندې ليکل سوو پتو سره شير کړی چي په اينده 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) نومبيري لس «۱۰» غوره درسونه

**يوه مدير جوړيدل:** کله چې هرڅوک مورته سترگي په لاره وي (تمه وي) نو څه بايد وکړو. د جولي ژو لارښود چې تاسي خپل ټيم تر يوه نوي افق (horizon) لاندي رهبري کړي



جولي ژو د فیسبوک د ډیزان ډروپک (Product) یوه منتخبه رئیس ده. دا دیو سل کسيزه کارونکو ډيم رهبري کوي څوگ چې د تجربو سره پرډيزانينگ کارکوي، کوم چې د ۲ بيليونه څخه زيات خلک يې ويني کله چې په خپل موبایل کې د فیسبوک شين آيکن کښيکارې. په هرصورت، ژو (Zhuo) هميشه دنړۍ په يوه نوم وتي / مشهوره سازمان کې نه وه. دې د فیسبوک سره کار شروع کي کله چې ور داخله سوه نو دمجمنټ و لومړي مقام ته ددې په ۲۵ کلن عمر کې يې پرمختگ وکي.

«په ټوله کې په هغه څه چې زه دمجمنټ 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 لاندي، 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 انجينيرينگ 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 ډير مهم 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** نومبيري 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 چيري تاسي يو مدير ياست او يا غواړی چې په راتلونکي سي ، دا هغه لس ۱۰ درسونه دي چې تاسي بايد پرې وپوهيږی:



## 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 وواياست چي تمرین کول، خپل لوبډلې ته بال پاس کړي، او کول ولگوي؟ البته چي نه، (ژو). «شاید تاسي ماته وواياست چي ولي په لومړي ځای کي دافعالیتونه پېښيري. شاید تاسي وواياست، 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 واضیح 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 lemonade تجارت بریالی او کامیابه کوي، نو دیوه ښه مدیرتیم به وغواړي چی ډیره گټه په لاس راوړي تردیوه عادي منیجرله تیم 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 مدیرتیم په ثابتته توگه مفهوم خپل کي او وایي به وا.وا.»

### 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 تیم پدي پوه وي چي څه زموږ بربراه 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 قوی او ضعیفه نقاطوځان پوهول(همدارنگه خپله هم)، پدې اړه ښه فیصله کول چي څوک باید څه وکړي (همدارنگه په شمول دمرزوری «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

### غوز نیول، پوښتنه کول، او زده کول دي



که څه هم تاسي دیوه مدیر په توگه دخپل اوسني تیم سره پرمختگوونکی یاست (apprentice)، آیاتاسي دزازه مدیر رول اخلی (Successor)، آیاتاسي دیوه نوي گروپ جوړونکي یاست (Pioneer) او یا تاسي دیوه نوي تیم سره درهبر په ډول یوځای کیرۍ (new boss)، نه بلکي ستاسو لومړۍ 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 گټه ورکړئ - مهمه نده چې تاسو ته څه ویل کیږي. د خپل رپورټ اړوند کمیټیونو باندې باید له خبرو کولو څخه مخنیوی وکړي او کوښښ وکړي څومره امکان چې ولري زیاتي پوښتني وکړي.

“دا کار په هیله مندی/علاقه سره وکړئ او نوره ستاسې سره همدا سې 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 څنگه کې پرمختګ کولی سوا، دغه په غیرمهاله/په ورخطایي ډول سره تاسې حس کوی چې یو نوی فعالیت منځته راوړي د پخوانیو تیرو سره. په هر صورت، تاسې باید ددې مخنیوی وکړئ چې دمسلكي اهدافو او اولیتونو په اړه محاوره ولری یا د خپل هم مسلکو څخه دهغه خاصیت په اړوند پوښتنه وکړئ چې دوی یې دیوه مدیر څخه غواړي. که چیرې تاسې و خپل ځان ته دیو رهبر په ډول فکر کوی. نوستاسي لارښوونکی رپورټ (direct report) چې ستاسې اصلي هدف ددوی سره داهدافو په لاسته راوړنه کې مرسته کول دي، عجیبه به بالاخره ولاړ سي.

### دلته یو لړهغه پوښتنې راوړو چې جولي ژو (Zhuo) یې غواړي دیوه نوي لارښوونکی څخه وکړي.

- تاسو او ستاسو تیر مدیران په باندې خبرې کولې کوم چې ستاسره 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 مشخصوی؟
- کوم ډول تشویق ستاسو لپاره ډیر داهمیت وړدی؟
- فکر وکه چې ما او تا یو ډیرې حیرانونکی اړیکې سره لرو، دا به څه وي؟

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

- زما د کار پیل به څه وي ، او تاسو څنگه تمه کوئ چې دا به د وخت په تیریدو سره بدلون پیدا کړي؟
- زما د لیرد څرنګوالی باندې به څه ډول خبرې وسي؟
- زه څه اړتیا لرم دهغو خلکو دپوهیدوپه 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 مالومیري؟
- څنگه کولی سو چې موږ دواړه سره یو ځای پاتې سو چې څوک څه کوي؟

دمدیریت ویو نوي مقام ته تلل ډیر آسانه ندي. که څه هم باتجربه مدیران وي (لکه جولي ژو) استدلال کوي کوم چې دنوي نقش او ټوله هغه مسؤلیتونه چې دوی یې غواړي واخلي وزیات 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، دپرمختگ 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 وکي. نو پدې خاطر جولي استدلال کوي چي يوبڼه مدير کونښن کوي به ډاډ او باور سره دخپلو کارکوونکو سره اړيکې پراخه کي. عکس يي پاته دی

**څنگه کولی سي چي وپوهيري آيا تاسو دغه بشپړگري؟ نسبت**

**و جولي ژو ته — تاسي کولی سي چي و خپل (direct report) ته وواياست چي پرتاسي باور وکي که چيري دلاندي دري 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 ورکوو 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 پر خپل (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 مثالی 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 لری 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 ډيري ښې اړيکي جوووي(ژو) ”نوپدې خاطر one – on- one meetings / يو پر بل ناستې). (دلنډيز لپاره يي ۱:۱) چي منجمنت يوله ترټولو ارزښتمني برخي څخه شميرل کيږي. ”ما د ۱:۱ تړيوې هفتې لږ سپارښتنه نده کړې ور سره دهر و ۳۰ دقيقېو 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 نسئ.»

#### 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 کي 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 دمشکل درینې په پوهیدو کې مرسته کوی او دهغه په اړه باید کوم اقدام وسي.

### دلته یولړ پوښتني ژو (Zhuo) له لوري پیشنهاد سوي:

- ستاسو مثالي پایله څه ډول معلومیږي؟
- څه فکر کوی 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 دوي پوښتني دي چې

### ژو (Zhuo) یې خوښوي دپوښتلو لپاره:

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

یوه بله مهمه لاره چې تاسي کولی دخپل مجلس لپاره اماده یاست په یوه وخت کې داجنډا لیکل دي. کله چې دیوه تیم مجلس/غونډ تنظیمیږي، په اجنډا کې گډعمل/همکاري کول د مجلس/غونډې له پیل کیدو څخه مخکې داوښیې کوم چی تاسي دگروپ څخه وغواړی دمجلس پرهدف باندي تمرکز او سرینښ واوسي - مگردهریوه 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) ، مگر لویه غونډه ، چې څومره چمتووالی پکښي مهم دی ، "ژوو ویل.)

او البته، تاسي باید هیڅکله یو مجلس او غونډه بغیر له واضیحو فعالیتونودموادو یا follow-ups څخه پرې نږدی. لکه څنگه 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 گام دی د نړۍ لپاره د ارزښت وړ شیانو رامینځته کولو اوږده لاره ده. "ژوو ویل.»

گټوره غونډه په یوې اجنډا سره راپیلیږي

5. خبرچون/تشیو یوه تحفه ده - او دیوه مدیرپه صفت

داستاسودوظیفې یوله ترټولو اساسي اړخونو څخه دی

داینځم درس باید هر رهبر دجولي ژو (Zhuo) څخه د کتاب چي دمدير جوړيدل نوميرې زده گړي کوم چي تشويق يوه ډيره قوي آله ده چي تاسي کولی سي هغه دخپل ټيم سره دمرستې کولو په ډول استعمال او خپل ټيم ته



پرمختگ ورکي. په بل طرف کي تاسي باید همیشه دخپلو کارکونکو څخه دا وپوښتي آیا 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) ديوه کارکونکی سره خبري کوي څوگ چي وايي راځي چي Stand-up مجلس په يوه نوي ايمل سره واړو. ديوه مدير په صفت، دې په ريښتيا سره د هغه صداقت وستايه.

“ما ديوې ژورې ستاينې سره د دواړو پلان جوړونې او مجلسونه اهميت پرېښودی او دتشويق 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 ورسيرې، "ژوو ويل.

عکس پاته دی

**ځينې ځانگړي شيان شتون لري چي تاسو يې کولی شئ د خپل ټيم په اوږدو کې د لارښود کلتور رامینځته کولو لپاره ترسره کړئ. دلته د ژولي ژو په وينا، په جلند کې 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، ديوې 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، chat، يا ديوه App لکه fellow هغه هم به دکارې ورځې دختميدو په موده کي.

- **د کردار/چلند نظريات په غوره او منظم ډول شريک کړئ:** دهغه تشويق ريکارډول چي تاسې يي ورکوی او ددې کوبښن کول چي ترټاکلی وخت زيات وسره په تماس کي نه پاته کيدو نقطه په نظر کي نيول. دوخت په تيريدو سره د نښو وصلولو هڅه وکړئ. ستونزه حلول کوم موضوعات راپورته کيږي او ډاډ ترلاسه کوي چې ستاسو کلمې په ځانگړي ډول د ځانگړي مثالونو سره په پام کې نيول شوي او ملاتړ شوي. البته ، دا به غوره وي د چلند نظريات د شخص سره شريک کړئ ترڅو ترلاسه کونکی وکولی شي په شا او مخ خبرو کې دخيل سي.
- **(maximum) د اعظمي اعتراض لپاره د 360 درجې نظرونه راټول کړئ:** دخپل direct report دهمگارانو څخه ددوی د ضعف او قوت دنکاتو اړوند پوښتنه وکه. دابه ستاسره مرسته وکي تاسو يو بشپړ او مقصدي ليد ترلاسه کوئ چې دوی يې څنگه کوي.

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



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

په کتاب کي زمايوله ترټول دخوښې وړ درس دادی چي هرمدیر بايدخپل ذهنيت پياوړی او قوي کي. کله چي تاسي ژوند ته له دې ليد وگوری، تاسي به پوه سی چي کولی سی هرڅه په ښه ډول سره ترلاسه کي (دمنجمنټ په شمول)، څومره چي تاسي سخت کار وکي، هرڅومره چې تاسو سخت کار ، تجسس وکي ، اوپر وخت به موخپل هدف ته ورسوي.

دژوو په وينا، ديوې بشپړې ډلې خلکو مدیریت کول ډير آسانه دي تردې چي تاسي په خپل دقوت او ضعف په نکاتو پوه سی. دا خورا مهم دی ځکه چې غوره مدیریت عموما ستاسو د ضعفونو اصلاح کولو پرځای ستاسو دقوت دنکاتو له لوبولو څخه راځي ، "ژوو" وايي.

## دلته هغه پوښتنو ته اشاره کوو کوم چې جولي دا پيشنهاد کوي چې ستاسو سره ستاسي د قوت اضعف دنکاتو په پوهيدو کي مرسته کوي:

- څنگه هغه خلک څوک چې ماخوښوي او زما په اړه پوهيږي ما په درو نقطو کي معرفي کړي؟
- هغه کومې درې ځانگړتياوي دي چې زه دهغو په مرسته وياړم؟
- کله چې زه يو څه ته گورو چې ما وکړل هغه بريالی و ، نو زه کوم شخصي خصلت ته اعتبار ورکړم؟
- د مثبت فيډبک درې غوره درې عامې برخې کومې دي چې ما له خپل مدير يا همکارانو څخه ترلاسه کړي دي؟
- هرکله چې زما ترټولو بد داخلي نقاط زما په اوږه پراته وي ، هغه زما لپاره څه کوي؟
- زما د مدير يا ملگرو لخوا د عکس العمل غوره درې خورا عام برخې څه دي چې زه څنگه اغيزمن کيدای سم؟

نوددې لپاره چې يو کامياب مدير واوسو، نو تاسو بايد دخپل ځان اړوند دبدو او ښو نقاطو اړوند پوه اوسئ. ددې معنا دا ده چې پدې پوه سئ چې کوم ډول چاپيريال ستاسو سره مرسته کوي چې نورهم مؤثره او گټور اوسئ، په کوم ډول مهارتونه تاسي بايد جاري کار وکړئ، اوکوم ډول تشويق دی چې تاسي يې بايد دخپل مدير او Direct report څخه وغواړئ. د ځان پيژندل به تاسو ته ډاډ درکړي چې ستاسو په ټيم کې د نورو خلکو ځواک پياوړي کي.

## 7. خپل اراده ډيزاين کړئ او د لويو خلکو ځمارنه له خپلو لومړيتوبونو څخه يوه کړئ.





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

عکس یې

دا په کتاب کي زما تر ټول دخوښې وړ مثال دی: که چیرې تاسې غواړی چې ښه غذا لاسته راوړی، نو تاسې باید دیکشنې په ورځۍ دخوراکي شیانو مغازې ته ولاړسی او د یوه پلان له مخې خپله غذا رانیسی. په همدې ډول، د وخت دمخه د کومو نقشونو پلان کول به تاسو سره ستاسو د ټیم دخوښو 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 سازمانی چارټ جوړوم، دافاصله په مهارتونو کي تحلیلیري، قوت، یا تجربې، او د کرایه کولو لپاره د خلاص رول لیست جوړ کړی، (ژو).“

ځیني 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 کانديد څه ډول معلومیږي، تنوع ته لومړیتوب ورکول، چې د مختلف پس منظر، جنسونو او توکمونو څخه د کانديدانو سره مرکه کول، او د مشرانو گمارلو پر مهال پراخه څیړنه ترسره کوی.

دورځې په اخرکي، په یاد ولری 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 کړی، ”ژو 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 بدلیری:

“د یوه 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 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 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 وپله، کوم چي هغې یي په ناڅاپي ډول استازیتوب کوی. (کله چي هغه د مور او پلار کره په خصت 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 واقعبیا 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 شی استثناء کړی چي هر هغه څه چي ستاسو راپور کولی شي ستاسو په پرتله ښه یا غوره ترسره کړي، تاسو باید استازیتوب وکړی

## 9. په سالم او مثبت ټيم کې د کلتور پانځونه 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 دیوه ښه ټیم په منځته راوړلو کې مصرف کئ.

«ستاسو دټیم 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 راضی نه یاست چې ستاسو ټیم څنگه یوځای کار کوی. — ښایي یوه لږزه د مرسته کوونکي پر ځای د دښمنی احساس وکړی، ښایي د شیانو ترسره کول ډېر وخت ته اړتیا ولري، یا ښایي دوامداره ډرامه 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 لری.
- هغه دودونه او رسمونه اختراع کړئ چې ستاسو ارزښتونه لمانځی ( لکه هیکاتون چې نوبت ته وده ورکوی، د پیروونکي د مینې جایزه چې ډیره 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 کړئ 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 چي 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.

سکوینگلی 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 سرلوری وی. ستاسو څخه ډیره زیاته مننه چې خپلي تجربې مو راسره شریکي کړې. جولي مور ددې هیله لرو چې دغه خلاصه ژباړه به ډیر مدیران ودې ته وهڅوي چې ستاسو کتاب ولولي، اوخپلوذهنیتونو، همکاريو، باورنوب 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 دالله 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 سی چې دنورو معلوماتو لپاره زموږ سره په لاندي ویب پاڼو کې یو ځای سی:**

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](http://www.ketabton.com)  
Ketabton.com: The Digital Library**