سازمانگەری

ئاسۆس شەفیق

«کۆمەک»، کوردستان 2011

سازمانگەری

ئاسۆس شەفیق

www.komak.nu «کۆمەک»
کوردستان 2011

Sazmangerî

Asos Shafeek

KOMAK

Kurdistan 2011

www.komak.nu

ناوەڕۆک

پێشەکی.......... 6
سازماناسی.......... 7
شاڕێی کارگێڕی.......... 9
ڕوانگەی «کارگێڕیی زانستانە».......... 9
ڕوانگەی «کارگێڕیی بیرۆکراتانە».......... 12
ڕوانگەی «کارگێڕیی فەرمانبەرانە».......... 16
شاڕێی جڤاکی.......... 20
ڕوانگەی «هەڤبەندیی مرۆڤکار».......... 20
ڕوانگەی «سیستەمی جڤاک-تەکنیکی».......... 22
شاڕێی «هاوسەنگیی سازمان».......... 23
شاڕێی بڕیاردان.......... 25
شاڕێی «پێویستیی مرۆڤ و هونەری هاندان».......... 26
بیردۆزەی کایەی دەروونناسی.......... 27
پەیژەی پێویستی - ی Maslow.......... 29
بیردۆزەی X & Y - ی McGregor.......... 31
بیردۆزەی پێویستی - ی McClelland.......... 33
بیردۆزەی هاندەر و بێزاری - ی Herzberg.......... 34
شاڕێی بەستێنکرد.......... 36
ڕوانگەی «سازمانی میکانیکانە» و «سازمانی زیندەڵ».......... 37
«سازمانی میکانیکانە.......... 37
سازمانی زیندەڵ.......... 37
ڕوانگەی پەیکەربەندیی سازمان.......... 40
ڕوانگەی تۆڕبەندی.......... 46
سازمانی خەیاڵکرد.......... 49
ڕوانگەی فەرهەنگی سازمان.......... 53
سازمانی فێرکار.......... 58
کاروانی جڤاکی و گەشەی سازمان.......... 59
مرۆڤ و گۆڕانکاری.......... 61
دیسپلینی پێنجەم.......... 62
ڕێساکانی دیسیپلینی پێنجەم.......... 68
پوختەی باس.......... 71
ساختاری سازمان.......... 73

ساختاری سازمان چییە؟ 74
جۆری ساختار 76
ساختاری هەرەمکار 76
ساختاری کارکرد 76
ساختاری بەشکار 77
ساختاری تەکولۆ (ماتریکس) 78
ساختاری تۆڕبەند 79
ئەزموونێکی خۆماڵی - «سایتی مامۆستا» 83
ڕێبەرایەتی 85
شێوازی ڕێبەرایەتی 86
ڕێبەرایەتیی دۆخەکی 88
ڕێبەرایەتیی فێرکار 91
ڕێبەرایەتیی ڕۆشناک 92
شێوازی ڕێبەرایەتی هەڵبژاردنە 97
ماکی ڕێبەر 98
دیلێممای ڕێبەر 99
جیاوازیی ڕێبەر و سەرۆک 101
مەزنایەتی و «ئەڵماسی ڕێبەرایەتی» 103
ئەرکی ڕێبەرایەتی 108
دارشتنی ئامانج 112
پوختەی باس 116
دەسەڵات و هونەری فەرمانڕەوایی 118
هێرۆدۆت و دیاکۆی ماد 120
مەکیاڤێللی - دوو جۆر فەرمانڕەوایی 121
ماکی دەسەڵات 124
سازمانی فەرمانڕەوایی - دابەشینی دەسەڵات 126
دەوڵەتی ناسیۆنال و پەستانی جیهانپۆشەتی 129
دەوڵەتی ناسیۆنال و پەستانی هەرێمبەندی 130
پوختەی باس 131
تواناسازی و فراژووتنی سازمان 133
کارامەیی 135
تواناسازی لای سازمانی فرەمیللی 137
ئەزموونێکی خۆماڵی - «پەیوەستی کۆمەک» 142
کۆسپی تواناسازی 146

ناکۆکی و چارەسەری کێشە...149
بیرۆکەبارانە...154
ڕێسای جڤین...155
هونەری پێشکەشکاری...156
شرۆڤەکاریی SWOT...158
فراژووتنی گرووپ - مۆدێلی FIRO...160
چەرخی PDCA...161
هونەری گۆڕانکاری...165
سازمانی گۆڕانکار...167
پوختەی باس...169
سەرچاوە...170

پێشەکی

کۆبوونەوەی مرۆڤ بۆ پێکانی ئامانج، بۆ پەیدۆزیی زانیار - گەڕان بەدوای زانست و هونەر، بەدوای مەعریفەدا- بۆ پێشڤەچوون یان بۆ هەر مەبەستێکی دیکە بێت، سازمانی چوست و ڕێبەری ژیری گەرەکە. سازمانی چوست بۆ ڕاستاندنی بیری گەش، بۆ چەرخاندنی پرۆسەی کار و بۆ پیادەکردنی گوتاری بەبڕشت، دەبێت تۆکمە و پتەو بێت. هونەری دامەزراندن، چەرخاندن و پێشخستنی سازمان - واتە «سازمانگەری» - زانستێکی سەرلەبەر و ڕازاوەیە، داوای وردەکاری و تۆژینەوە دەکات لەو کەسەی بەنیازە ئاگایانە بەشداری پرۆسەی گۆڕانکاری بێت.

هونەری ڕێبەرایەتی بەشێکی گرینگە لەم بوارەدا و تۆژینەوەی جۆراوجۆر دێنێتە بەرهەم. تۆژینەوە هەیە دەربارەی شێوازی فەرمانڕەوایی و ڕێبەرایەتی، هەیشە دەربارەی کەسایەتی و ڕەفتاری ڕێبەر.

ناوەڕۆکی ئەم کتێبە دەروازەیەکە بۆ ئاشنابوون بە چەمک و دەستەواژەی «سازمانگەری» و مەبەستیش لێی پەیبردنە بە خەتوخاڵی هاوچەرخی ئەم بوارە. سەرەتا، کورتەباسێکی بیردۆزەی سازمانناسی، ساختاری سازمان و ڕێبەرایەتی پێشکەش دەکرێن و پاشان هونەری فەرمانڕەوایی و تواناسازی لە بواری سازمانگەری و ڕێبەرایەتیدا دەخرێنە بەرباس.

چەمک و دەستەواژەی نامۆ، لێرەولەوێ، سەرەڕێمان پێ دەگرن، کەمێک کۆشەش و سینگفرەوانی لە دیدێکی بەرژەوەندبینەوە، جێ بۆ زاراوەی گونجاو خۆش دەکات.

ستۆکهۆلم، پاییزی 2011

سازماننانسی

«... بەم جۆرە خویا دەبێت کە هەم دەوڵەت خۆڕسکە و هەم مرۆڤ خۆڕسکانە بوونەوەرێکی جڤاکییە و هەروەها ئەوەی بێدەوڵەتە، نەک لەبەر سووڕانی چەرخی بەخت بەڵکوو سروشتانە، یان دڕندەیە یان بەرزترە لە مرۆڤ. ئەمەیە هۆمێرۆس سەرزەنشتی دەکات بەوەی «لانەوازانە، دەستووربەدەر و خێزانبەدەرە»، چونکە ئەو هەر خۆڕسک وەهایە، شەڕەنگێزە؛ کەسی وەها وەک داشی بێپەرێزە لەسەر تەختی گەمان».

Aristoteles. *Politiká (Politiken 1993)*

ئەریستۆ، «پۆلیتیکا»[1]

---

[1] - Aristoteles. *Politiken* (1993): 7.

مەبەست لە «داشی بێپەرێزە لەسەر تەختی گەمە»: ئەوەیە داش لەسەر تەختی گەمەی، بۆ نموونە دامە، گەر تەنها بێت بە ئاسانی لێ دەدرێت، بەڵام گەر یاوەر و پشتیوانی هەبێت باشتر خۆی ڕادەگرێت.

مرۆڤایەتی هەمیشە پێویستی بە خۆ ڕێکخستن، بە سازمانگەری، هەبووە و هەر زوویش سەرنجی داوەتە ئەم هونەرە و هەوڵی داوە وردەکاریی سازمان و سازمانگەری دەرک بکات. لە یۆنانی دێریندا، ئەفلاتۆن باس لە ماکی ڕێبەرایەتی دەکات و ئەریستۆ لە هونەری ڕاگەیاندن ورد دەبێتەوە. ئەم ڕامان و بیرکارییە لەگەڵ ڕەوتی مێژوودا گەشە دەکات. بەدەم فرەوانبوونی پیشەسازییەوە، «سازماناسی» Organization Theory (Organizational studies) - بە ئوستادیی چەندین زانای وەک Adam Smith (1723-1790) و Karl Marx (1818-1883) و Émile Durkheim (1858-1917) گەشە دەکات و پاشان بەتایبەتی لە بەرهەمەکانی Frederick Winslow Taylor (1856-1915) و Max Weber (1864-1920) ـەوە- وەک ڕشتەیەکی زانست دێتە کایەوە و لەو دەمەوە بەردەوام لە هەڵکشان و گۆڕانکاریدایە.

سازمان تێکبەستنی چەندین هەڤبەندیی ئاڵۆزی مرۆڤایەتییە، لەبەر ئەوەیشە «سازماناسی» دەبێتە زانستێکی بەرفرەوان و خاوەن ڕوانگە و ڕەهەندی جیاواز. «زانیارستان»ـی سوێدی: *Nationalencyklopedin* لە پێناسەی «سازماناسی» دا[2] دەڵێت: «بریتییە لەو بیردۆزەیانەی لە سازمان دەدوێن و ڕێکاری[3] جیاوازیان لە ڕشتەی جیاوازدا شرۆڤە دەکەن. بۆ نموونە ڕێکاری ساختار، فەرمانداری، شێوازی هەڵسوکەوت و... هتد - ی سازمان، لە ڕشتەی جیاوازی وەک ئابووریی بازاڕ، دەروونناسی، جڤاکناسی و سیاسەتناسی... هتد شرۆڤە دەکەن».

«سازماناسی» وەک ڕشتەیەکی زانستی بۆ پەیبردن بە وردەکاریی سازمانگەری، لە سەدەی بیستەمدا باشتر ڕسکا. دەوڵەتی هاوچەرخ بۆ چەرخاندنی پرۆسەی بڕیاردانی دروست و خێرا پێویستی بە فەرمانگەی ئاڵۆز بوو.

بیردۆزەکانی سازماناسی دیدی خۆیان دەربارەی سازمان و ڕێبەرایەتی لە چەند ڕوانگەیەکی جیاوازدا کۆ کردۆتەوە. لێرەدا کورتەباسێکی شاڕێ هەرە ناودارەکان بەم جۆرە دێنە بەرباس:

- شاڕێی کارگێڕی - زۆر جار بە «شاڕێی کلاسیک» ناوی دێت، ماوەی نێوان سەرەتای سەدەی بیستەم هەتا دەمەو کۆتای دووهەم جەنگی جیهانی دەگرێتەوە.
- شاڕێی جڤاکی - لە پاش دووهەم جەنگی جیهانییەوە بە ڕەوتی جیاواز گەشە دەکات
- ڕوانگەی «هاوسەنگیی سازمان» - Chester Irving Barnard
- «شاڕێی بڕیاردان» Decision-Making و ڕوانگەی: Herbert Simon, James March & Richard Cyert
- شاڕێی «پێویستیی مرۆڤ و هونەری هاندان»
- «شاڕێی بەستێنکرد» Contingency theory
- ڕوانگەی «فەرهەنگی سازمان» Organizational Culture
- «سازمانی فێرکار» Learning Organization

---

[2] *Nationalencyklopedin (NE):* www.ne.se NE: Organisation, Organisationsteori.

[3] - ڕێکار: Standard, level ستاندارد، ئاست.

شارێی کارگێڕی

بەدەم ڕەوتی پیشەسازییەوە، هونەری سازمانگەری و پێبەپێ ئەویش ڕشتەی سازماناسی وەک ڕشتەیەکی زانیار چلوورەی بەست. «شارێی کارگێڕی» لە سەرەتای سەدەی بیستەمدا لە ڕێی زانایانی وەک Taylor، Weber و Fayol بە بەرهەمی هزری ڕازایەوە.

بە گشتی سازمان لەم شارێیەدا وەک ماشێنێکی کارگێڕیی چوست و خاوەن بەرهەم دەبینرێت. مرۆڤیش لەم بوارەدا دەبێتە بەشێک لەم ساختار و لەم ئامانجە. لێرەدا گرینگ پتەوکردنی پرۆسەی بەرهەمهێنانە. بۆ ئەم مەبەستەش مۆدێلی هۆشەکی و زانستی دەبنە چرای ئەم شارێیە. ڕێبەران ئامانج دیاری دەکەن، سازمان بە مرۆڤ، کۆچەرخ (مەکینە، ماشێن) ی بەرهەمهێنانەوە، بە ڕێسا و مێتودەوە، بۆ پێکانی ئەو ئامانجە تەرخانن.

لەم بەشەدا سێ ڕوانگەی «شارێی کارگێڕی» ڕوون دەکەینەوە:

- «ڕوانگەی کارگێڕیی زانستانە» Scientific Management – داهێنەر ئەندازیاری ئەمەریکایی Frederick Winslow Taylor
- «ڕوانگەی کارگێڕیی بیرۆکراتانە» Bureaucratic Management – داهێنەر: جڤاکناسی ئەڵمانی Max Weber
- «ڕوانگەی کارگێڕیی فەرمانبەرانە» Administrative Management – داهێنەر: ئەندازیاری فڕانسی Henri Fayol

ڕوانگەی «کارگێڕیی زانستانە» Scientific Management

ڕوانگەی Scientific Management یان Taylorism سەرەتای سەدەی بیستەم هاتە کایەوە. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) – ئەندازیار و سەرۆک کۆمپانیای بواری پیشەسازی و خاوەن بەرهەمی ناودار: *The Principles of Scientific Management* (1911) بە داڕێژەری ئەم ڕوانگەیە دادەنرێت.

نووسەرانی *Integrerad organisationslära* (2011) هەلومەرجی ئەمەریکای ئەو زەمانە ڕوون دەکەنەوە و دەڵێن جەنگی نێوخۆی دەرباز کردبوو، پیشەسازی تێیدا لە ئاستێکدا بوو گەشەی تەکنیکی دەچەرخاند، تەونی ئاسنەڕێ بە وەڵاتدا بڵاو دەبۆوە و بازاڕی نوێی بۆ کۆمپانیاکان دەکردەوە.[4] کۆمپانیا بەدەم گەورەبوونەوە پێویستی زیادتر دەبوو بە بازدان لە بەرهەمی مرۆڤکردەوە بۆ بەرهەمی ماشێنکرد. کارگە پێویستی بە تایبەتکاری و بە تەکنیکی نوێ دەبوو. بەڕێوەبەر و سەرکاران ئەرکیان هەتا دەهات سەختتر دەبوو. ورەی کارگەر و ئاستی بەرهەمهێنان کەم بوو. مێتودی کار ناجۆر و ناڕوون بوون. Taylor بۆ چارەسەری کەمیی بەرهەمهێنان وەک ئەندازیار کەوتە سەر تۆژینەوە لە هەڤبەندیی نێوان مرۆڤ، مەتریاڵ (مادده) و ماشێن. بناخەی دیدی Taylor بریتی بوو لەوەی تۆژینەوەی زانستی و گەڕان بەدوی چارەسەردا باشترین ڕێگەیە بۆ چوستاندنی بەرهەمهێنان (سەرخستنی ئاستی چوستیی سازمان).

کتێبی *Management från A till Ö* (2007) لە پێناسەی Taylorism ـدا دەڵێت ئەم بیردۆزەیە جەخت دەکاتە سەر دیدی زانستانە لە کارگێڕ و دابەشینی کاردا بۆ وەدەستهێنانی باشترین چوستی.[5] تایلەر باس لەوە دەکات کە کارگەر دەبێت کارێکی دیاریکراوی هەبێت و هەروەها دەرفەتی فراژووتنی هەبێت بۆ ئەوەی لە کاردا

---

[4] Bruzelius & Skärvad (2011): 41.
[5] Karlöf & Lövingsson (2007): 341.

ئەوپەڕی سوود لە توانای ئەو کارگەرە وەدەست بێت. هەر بۆ گەیشتن بە ئەوپەڕی چوستی و سوود، دەبێت سیستەمی مووچە هاندەر بێت، دەبێت مووچە وابەستەی بەرهەم بێت.

خاڵە سەرەکییەکانی Taylorism

1- تۆژینەوە و ڕێسای زانستانە - هەموو ئەرکێک لە سازماندا دەبێت تۆژینەوەی زانستانەی لێ بکرێت و هەروەها مۆدێل و ڕێسای زانستانەی بۆ دابڕێژرێت. پرۆسەی کار دابەش بکرێت بەسەر چەندین هەنگاوی جیاوازدا. کات و ڕەوتی هەموو هەنگاوێک بە وردی تۆژینەوەی لێ دەکرێت بۆ گەیشتن بە ئەوپەڕی چوستی.

2- هەڵبژاردنی زانستانەی کارمەند - بۆ هەر ئەرکێک، کەسی هەرە شیاو، کارمەندی هەڵبژاردە، دیاری دەکرێت. جۆری کار لە یەک جودا دەکرێتەوە و هەر جۆرە کارێک، کارمەندی خۆی بۆ دیاری دەکرێت. هەڵبژاردن و دیاریکردنی کارمەند پێویستی بە پێوەری زانستانە هەیە. بەم جۆرە «تایبەتکاری» دروست دەبێت.

3- فێرکاری و ڕاهێنانی زانستانە - کارمەندی هەڵبژاردە لە خولی تایبەتدا فێری وردەکاریی ئەرکی خۆی دەکرێت. ئەم فێرکاری و ڕاهێنانە بە شێوازێکی زانستانە دیاری دەکرێت بۆ ئەوەی هەم زاڵبین بەسەر کێشەی نەزانیندا و هەم کەسیش نەبێتە کارمەندی دەگمەن.

4- سەرکار و سەرۆک دەبێت بڕیاردەری هۆشەکی بن - هۆش بڕیاردەرە نەک خواست و خولیا، لایەنگری و ئارەزوو. دەبێت هەڤبەندی و هاریکاریی باش هەبێت لە نێوان کارگەر و سەرکاردا.

Taylor بۆ پیادەکردنی ئەم هەنگاوانە داوا دەکات کار مێتودی زانستانەی هەبێت. ئامانج دیاری بکرێت و پێکانی ئامانج خەڵاتی لەدوو بێت و خولی ڕاهێنانیش هەبێت بۆ ئەوەی کارمەند فێر بێت چۆن کار بکات بۆ پێکانی ئامانج. نووسەرانی *Organisation och organisering* (2006) دەڵێن لای چەمکی «کارگێڕی زانستانە»، لە بواری کاردا تەنها «یەک شێوەی هەرە باشی کار» one best way هەیە،[6] ئەویش ئەندازیاران و پسپۆران دەیزانن و بڕیاری دەدەن. کەواتە پسپۆر کاری زانستانە، کاری هۆشەکی، دەگرێتە ئەستۆ، کارگەر ئەرکی کردەکی پێ دەسپێردرێت. Taylor ئەم جوداوازی و هەڵاوێردنە لە نێوان «کاری دەستی» - بۆ کرێکار و کارمەند- لە لایەک و «کاری هۆشەکی» Brain Work - بۆ پسپۆران - لە لایەک، ڕوون دەکاتەوە و دەڵێت کاری هۆشەکی دەبێت لە مەیدانی کاری کارگەوە ڕاگوێزرێت بۆ دەفتەری پسپۆران - خانەی ستافی پسپۆران. ئەمەیە کرۆکی زانستانەی «دابەشینی کار» لە بیردۆزەی «کارگێڕی زانستانە»دا. هەر ئەمەشە دەبێتە مایەی ڕەخنەی توند لە لایەن نەیارانەوە.

ڕێز و سەنگی تایبەت بۆ سەرتەڵ (دەستبژێر، نوخبە، ئەلیت) و پسپۆران، وەلانانی کارگەر و کارمەندان لە بازنەی پرسوڕا، دابڕانیان لە پرۆسەی بڕیاردان، Taylorism ی دایە بەر شەپۆلی ڕەخنەی بەهێز. کتێبی *Hur moderna organisationer fungerar (2002)* دەڵێت دابەشینی کار و بەستنەوەی کارگەر بە یەک جۆر کاری

---

[6] Eriksson-Zetterquist & Kalling & Styhre(2006): 45.

یەکنەواز (مۆنۆتۆن) بێزاربوونی لێ دەزێت. چارلی چاپلن (1977–1889) Charlie Chaplin لە فیلمی *Modern Times* (1936) ـدا هونەرمەندانە ئەم دیاردەیە دەداتە بەر ڕەخنە.[7]

Taylorism لە دابەشینی کار و بەرپرسایەتیی سنووردااردا داوای دەکرد هەشت جۆر سەرکار و بەرپرس هەبێت، هەر جۆرە بۆ ئەرکێکی دیاریکراو:[8]

- دابەشکار - بۆ دابەشێنی کار
- فەرماندە - بۆ دیاریکردنی ئاڕاستەی کار
- کاتگر - بۆ کاتگرتن لە پرۆسەی کاردا
- چاودێر - بۆ کۆنترۆڵی کارگەران

ئەم چوار سەرۆکە لە بەشی پلانڕێژیدا دانرابوون، ئەوجا چواری دیکەش لە مەیدانی کاردا، وەک:

- سەرکار - بۆ جڵەوکێشیی پرۆسەی کار
- چاودێری خێرایی - بۆ کۆنترۆڵی خێرایی ڕەوتی کار
- وردبین - بۆ کۆنترۆڵکردنی وردەکاری
- وەستای ماشێنناس - بۆ چاککردنەوەی پارچەی ماشێن

وردەکاری لە دابەشینی ئەرک و بەرپرسایەتی لە بواری چوستاندنی سازماندا دەرئەنجامی بەرزی هەبوو. هەر بۆ نموونە زەمینەی ساز دەکرد بۆ: کەمکردنەوەی خەرجی، سەرخستنی مووچە، زیادکردن و جۆراندن (باشترکردنی جۆرایەتی) ی بەرهەم. بەڵام ڕەخنەی ئەوەی لێ دەگیرێت کە سێرەی زیادتر لەسەر چوستیی سازمان و سیستەمی کارگێڕیی و بەرهەمهێنانە نەک لەسەر خودی مرۆڤ.

ڕەخنەگرتن لە «کارگێڕی زانستانە» هەرچییەک بێت دەبێت هەلومەرجی زەمان و زەمینی Taylorism ڕەچاو بگرێت دەنا دروست ناپێکێت. مرۆڤ دەبێت بزانێت ئەو زەمانە، بازاڕی کاری ئەمەریکا و کەرەستەی دیدی Taylor بریتی بوون لە کۆچبەرانی بێسەواد و کەمخوێندووی ئینگلیزینەزانی ئەورووپا.

Taylor لە «کارگێڕی زانستانەدا» یەکێکە لەو کەسایەتییە یەکەمانەی نەخشیان هەبووە لە داڕشتنی خەتوخاڵ مۆدێلی تایبەت بە کارگێڕی و ڕێبەرایەتیی سازمان. تایلەر نەیار و ڕەخنەگری زۆر بوون بەڵام کاریگەریی یەکجار مەزنی هەبووە لەسەر دیدی سازمانگەریی سەردەم.

---

[7] Jacobsen & Thorsvik (2002): 88.
[8] Bruzelius & Skärvad (2011): 42.

ڕوانگەی «کارگێڕیی بیرۆکراتانە» Bureaucratic Management

بیرۆکەی ئەم شارێیە لە لایەن بیریار و جڤاکناسی ئەڵەمانییەوە Max Weber (1864-1920) هاتە داڕشتن. وێبەر لە سێ بواری جڤاکناسی، ئابووریی سیاسی و فەلسەفەدا پێگەی پرۆفیسۆری هەبووە. جگە لە زمانی ئەڵمانی، ئینگلیزی، فرانسی و هەروەها سپانی، زمانەکانی ڕووسی و عیبریشی زانیوە. لە ڕووی ئەکادیمییەوە بە بابەتەکانی داد، مێژوو، ئابووریی سیاسی، دینناسی و فەلسەفەدا ڕاگەیشتوە.[9] وێبەر خاوەنی چەندین شاکارە لە بواری ئابووری و جڤاکناسیدا، «ئابووری و جڤاک» *Wirtschaft und Gesellschaft* (1922) یەک لەوانە.

لە باسی سازمانگەریدا، کتێبی *Organisationsteori* (*1994*) پیشانی دەدات وێبەر هەڤبەندیی نێوان سێ چەمکی «دەسەڵات» *Power*، «ڕەوایەتی» *Legitimacy* و «سالاری» *Authority* چۆن ڕوون دەکاتەوە:[10]

- «دەسەڵات» ئەوەیە کەسانی دیکە بکاتە ژێردەستەی خۆی، سەرۆکی دەسەڵاتدار فەرمان دەگرێتە دەست و کەسانی دیکە ناچاری گوێڕایەڵی دەکات.
- «ڕەوایەتی» - گەل دەسەڵاتی کەسانی دیکە بسەلمێنن و ڕەوایەتی پێ ببەخشن.
- «سالاری» ئاوێزان و هەڵکردنی ئەو دوو چەمکەیە، دەکاتە فەرمانڕەوایی ڕەوا، واتە ڕێبەری سالار ئەوەیە خەڵک بە ویستی خۆیان، سەرداریی لێ بسەلمێنن. «سالاری» بە دیدی وێبەر، سێ جۆر و سەرچاوەی هەیە:[11]

1- «سالاریی کەسەکی» Charismatic Authority - بۆ نموونە بنەماڵە و دین خەرمانەیەکی گەش لە دەوری کەسێک یان دەستەیەک دەکێشن و دەیانکەنە کەسایەتیی خاوەن کاریزما، دەیانکەنە قارەمان، پیرۆزی و دەسەڵاتی پێ دەبەخشن.

2- «سالاریی نەریتی» Traditional Authority - هەڤبەندیی نەریتی، بۆ نموونە بنەماڵە، شێخایەتی، خێڵایەتی، دەرەبەگایەتی و تیرە. لێرەدا سەرۆکایەتی بە میرات لە باوکەوە بۆ کوڕ و خێزان دەمێنێتەوە. مەرجی دەسەڵات و پێگە بریتییە لە هۆگری (وەلاء) و ملکەچی بۆ سەرۆکی فەرماندە، نەک توانا و ژێهاتی.

3- «سالاریی هۆشەکی - دەستووری» Rational-Legal Authority - سالاریی بیرۆکراسی و ڕەوا، لێرەدا دەستوور و ڕێسا مەرجن نەک خزمایەتی و تیرەگەری. پێگەی سەرکار و بەڕێوەبەر بەپێی ڕێوڕەسمی فەرمی دیاری دەکرێت. پێگە، پێوەر و ڕێسای بیرۆکراتانەی خۆی هەیە، ئارەزوومەندانە و خاترانە نییە.

بە دیدی وێبەر، تەنها «سالاریی دەستووری» یە بەکەڵکی سازمانی ئاڵۆزی سەردەم دێت چونکە سیستەمێکی هۆشەکییە، توانا، کارزانی و ڕێسای ڕوون و ئاشکرا بڕیاردەرن نەک هەڤبەندیی خێڵ و بنەماڵە. جۆرەکانی دیکە، لەبەر ئەوەی هۆشەکی نین، بەدەم کاتەوە نامێنن. سازمانی بیرۆکراسی دوو لایەنی گرینگی هەیە:

- بڕیار لێرەدا نێوەندگیرە و لەسەر بنەمای دەستوور و ڕێسای ڕوون دەردەچێت

[9] Eriksson-Zetterquist & Kalling & Styhre(2006): 67.
[10] Andersson (1994): 27.
[11] Weber (1977): 42

- پیادەکردنی ئەو بڕیارە لەسەر دەستی کارمەندی کارزان و توانا و بێلایەن دەبێت نەک بەرژەوەندی، خواست و ئارەزووی ئەموئەو.

بەم جۆرە مرۆڤ دەتوانێت ڕەوایەتی، دادپەروەری و یەکسانیی هەموان لە ئاست دەستووردا دەستەبەر بکات و تاڕادەیەک ڕێ لە بڕیار و پیادەکاریی ئارەزوومەندانە بگرێت. لەم سیستەمەدا هەڵسوکەوتی فەرمانگە لای میللەت ڕوون و ئاشکرایە: دۆخی وێکچوو بە شێوەیەکی هاوجۆر هەڵسوکەوتی لەگەڵ دەکرێت. پێشمەرجیش لێرەدا بریتییە لە دەستوور و ڕێسای ڕوون نەک ویست و خواستی ئەموئەو. هەر بۆ نموونە تاوانی کوشتن سزای دیاریکراوی خۆی هەیە، ئیدی ڕەوا نییە ئەم سەرەکحیزب بە ئارەزووی خۆی تاوانباری مرۆڤکوژ لە زیندان ئازاد بکات گۆیە جەژنانەیە. کاری وەها جگە لەوەی دەستووربەزێنی و بێدادییە، سیاسەتێکی گەوجانەیشە چونکە دەروازەی پەشێوی و بێسەروبەری بە هەموو لایەکدا دەکاتەوە.

ماکس وێبەر چەمکی «بیرۆکراسی» Bureaucracy دەبەستێیەوە بە ڕەوتی گەشە و پێشڤەچوونی جڤاکیی ڕۆژاواوە. هەم بیرۆکراسی و هەم سیستەمی سەرمایەدارەتی (کاپیتالیزم) Capitalism ڕوانگەی هۆشەکی دەکەنە بنەما، نەک نەریت و شکۆمەندی.

لە وەڵاتێکی وەک سوێد، بۆ نموونە، دەستووری دەوڵەت دوو جۆر ماف بۆ میللەت دەستەبەر دەکات: «مافی ڕەها» Absolute Rights و «مافی هەڤبەند» Relative Rights.[12] مافی ڕەها بریتییە لەو مافگەلەی تەنها بە گۆڕینی دەستوور سنووردار دەکرێن. مافی هەڤبەند بەرتاوی قانوون و ڕێسایە. لە مافی ڕەهادا سزای کوشتن، ئەشکەنجە، دەرکردن لە وەڵات و زەوتکردنی زێدنامە (جنسیە) قەدەغەیە. کە دەستوور فەرمووی ئەم خاڵانە قەدەغەیە ئیدی کەس بۆی نییە - جا ئەو کەسە خاوەن هەر پێگەیەک بێت - هەر لەخۆڕا دەستوورشکێنی و سنووربەزێنی بکات، بڕیاری شەڕ و لەشکرکێشی بدات، فەرمانی دابەشینی سامان و سزا دەرکات. دەستوور وردەکاری ژیان ڕەنگڕێژ دەکات و ئەوسا کەس بۆی نییە تاوان و تاوانکاران بە «گەورەیی» و «شکۆمەندیی» خۆی، پەردەپۆش بکات.

بڕیاری دەستووربەزێن و ئارەزوومەندانەی دڕ بۆ وەڵات، سازمان و فەرمانڕەوایی ژیارمەند نەهاتووە. سازمانی بیرۆکراسی ڕێگە لە بێسەروبەریی وەها دەگرێت. لە سازمانی بیرۆکراسیدا، سەروەری بۆ دەستوورە، بۆ قانوون و ڕێسای فەرمانبەری و بۆ کارگێڕییە. پێگە و مرۆڤی هەڵنیشتوو لەسەر پێگە، هەرچییەک و هەرکەسێکە، دەبێت پەیڕەوی دەستوور بێت، نابێتە کوێخای خاوەن دەسەڵاتی ئارەزوومەندانەی ڕەها.

تۆژینەوەی (2006) *Byråkratins tidsålder* دەڵێت بنەما و ڕێساکانی «سازمانی بیرۆکراسی»[13] بە دیدی وێبەر بریتین لە:

1- ڕێسای ڕوون و ئاشکرا دەربارەی دابەشین و پیادەکردنی دەسەڵات، کۆنترۆڵ و بەرپرسایەتی، ڕێسا و ڕۆتینی ئاشکرا و گشتی بۆ ڕزگاربوون لە پینەکردن و لە دۆزینەوەی چارەسەری تایبەت بۆ کێشەی تایبەت. بڕیار دەبێت قانوون و ڕێسای ڕوونی لە پشت بێت، فەرمانگەی جێبەجێکار دەبێت دەستووربەند بێت، دیاریکردنی کارمەند دەبێت بە پێوەری کارزانی و توانا بێت، ئەوجا تێکبەستنی ئەو سێ لایەنە: پیادەکردنی بڕیاری دەستووری، لە فەرمانگەی دەستووریدا لە لایەن کارمەندی تواناوە، دەبێتە دەستەبەری کاری ڕەوا.

[12] Strömberg & Lundell (2011): 92.
[13] Lundgren (2006): 19-20.

2- سازمان دەبێت «هەرەمکار»[14] بێت - سنووری نێوان پێگەی جیاواز دەبێت ڕوون بن. دەسەڵات لە دوندی هەرەمەوە بەرەژێر دەبێتەوە و پلەبەپلە کەم دەبێتەوە، لە دەسەڵاتی هەرەمکاردا، بەرپرسایەتی ڕوونە، دابەشینی کار دیاریکراوە و هەروەها هەلومەرجیان ئاشکرایە.

3- هەڤبەندی لە نێو سازماندا دەبێت «فەرمی» بێت نەک «کەسەکی». هەڤبەندیی نافەرمی، دۆستایەتی، سەربە کەس و لایەن، ڕەوا نییە. کارمەند نابێت پێگەی خۆی بۆ دەسەڵاتبازی بەکار بێنێت. سەرکار دەسەڵاتی لێپرسینەوەی هەیە بەرانبەر ڕێساشکێنی و سنووربەزێنیی هاوکاران.

4- کار پێویستی بە فێربوون و خوێندن هەیە، پێویستی بە فێرگە و زانکۆ هەیە. پێگەی کارمەند هەتا بەرزتر بێت، مەرجی زانینی بەرزتر دەبێتەوە. لە جڤاک و سازمانی هاوچەرخدا پیشەوەری سەنگی هەیە. نابێت مەرجی زانین لە وەرگرتنی پێگەدا پێشێل بکرێت و پێگە بدرێتە کەسی ناشایەستە لەبەر ئەوەی کەس و دۆستی بابای دەسەڵاتدارە. پێوەرشکێنی و سنووربەزێنی دەبێتە مایەی دارمانی پێگە و پووکانەوەی کەسایەتیی خاوەن پێگە.

5- ئەرکی کارمەندایەتی پێویستی بە کاتە. هەتا جڤاک و سازمان هەڵکشاوتر بێت، تەرخانکردنی کاتی کاری ڕۆژانە بەرچاوترە. کارمەند لە جڤاکی هاوچەرخدا ڕۆژانە کاتی تەواو کار دەکات. لە جڤاک و سازمانی بێسەروبەری دواکەوتوودا کاتی کار بێسەنگە، مرۆڤی کارمەند تەنها بۆ مووچە وەرگرتن ڕۆژانە چەند کاژێرێک بێپەروا خۆی خەریک دەکات، گەر بۆیشی بلوێت ئەوا دەبێتە کارمەندی «بندیوار» - واتە کارمەندی مووچەخۆری نەکردە.

6- هەموو بڕیارێک دەبێت نووسراو بێت - لێکدانەوە و پیادەکردنی ڕێسا و بڕیارگەلی نێو سازمان پێویستی بە دۆکیومێنتی نووسراو هەیە، بە گفتوگۆی زارەکی چێ نابێت. پرۆتۆکۆل و ئاواڵەیی دروستە نەک پسکەپسکی لابەلا و ژێربەژێر. دیاردەی چرپەچرپی داپۆشراو باشتر لەتەک ستەمکار و بەدکاریدا یەکانگیرە کە پێویستی بە درۆ و فریودانە، لەگەڵ سازمانگەریی ئاواڵەی دەستووربەندیدا ڕێک ناکەوێت.

جڤاک و سازمان زۆرن نەریتی دیکەی پێچەوانەی ئەم شەش خاڵەی سەرەوە دەیانچەرخێنێن، ئەنجامەکەشی دیارە. جڤاکێک لە بری بڕیاری ڕوون، بنگەی دەستووری و کارمەندی زانا، لە بری پێوەری پیشەوەرانە و مەرجی زانستی، لە بری تەرخانکردنی کات و دیاریکردنی ئەرک، لە بری فەرمیبوون و تۆماری نووسراو، جڵەوی خۆی بداتە دەست:

- سەرۆکایەتیی دەستووربەزێن و ئارەزووکار

---

[14] - دەکرا لەبری «هەرەمکار» وشەی «هەرەمی» بێت، بەڵام پێم وایە جگە لەوەی جیاوازییان هەیە، لێرەدا «هەرەمکار» باشتر لەبارە. هەرەمکار بە پێوانە لە سوورکار و چەمکار داڕێژراوە. «زاراوەسازیی پێوانە»، لە لاپەڕە 84 دا باس لە «چەمکار، چەمبەند و چەمکێش» دەکات بۆ نەخشێک یان دیاردەیەک «چەمانەوە» و «چەمینەوە» ی گەرەک بێت. بڕوانە سایتی مامۆستا www.mamosta.net

- پاوانکردنی پێگە و دامودەزگە بۆ خزمان
- هەڵبژاردنی کارمەندی ملکەچ و دەستەمۆ
- هۆگریی بۆ ئەموئەو دەکرێتە پێوەر، حیزبایەتی لەبری کارامەیی
- فرەکوێخایەتی لەبری ساختاری ڕوون
- پێگە و فەرمانگەی بێ ناوەڕۆک، فەرمانڕەوایی ساختە و... هتد

جڤاک و سازمانی وەها تەنها پاشاگەردانیی لێ بەرهەم دێت.

نووسەرانی *Organisationsteori: Struktur - Kultur - Processer* (1999) ڕوونی دەکەنەوە چۆن وێبەر جەخت دەکات لەسەر جیاوازیی نێوان مۆدێلی بیرۆکرات لە لایەک و مۆدێلی کار و سازمانگەریی ئەو سەردەمە لە لایەک.[15] سازمانی بیرۆکرات مۆدێلێکی هۆشەکییە و دەبێتە بەربەست لە ڕێی کار و بڕیاری ئارەزوومەندانەی گەندەڵی نادروست. لێرەدا دۆستایەتی و خزمایەتی جێ بۆ هۆش و بڕیاری بابەتەکی چۆڵ دەکەن. ئەمیان سیستەمێکی چوستە، پەیڕەوی دەستوور و شیرازەی بڕیار دەکات کە بە ڕێسای ڕوون دیاری کراون. سیستەمی کۆنی بێسەروبەر، کار و بڕیار دەداتە دەست لیژنە و دەزگەی تایبەت. لیژنە و دەستەی تایبەتیش دەدرێتە دەست خزم و دۆست چونکە سەرۆکایەتی گوێ بە توانای پیشەوەری و کارمەندایەتی نادات، ئەو پۆستانە وەک «پێگەی شکۆداری» بە خەڵات دەداتە کەسی خۆی.

بەدەم کاتەوە «سازمانی بیرۆکراسی» و دەرئەنجامەکانی کاری ئەو جۆرە سازمانە سەرنجی تۆژەر و زانایانی ڕاکێشا. دید و ڕوانگەی جیاواز لەم بوارەدا گەشەیان کرد. لە نیوەی دووهەمی سەدەی بیستەمەوە گۆڕانکاریی جڤاکی و زانستی ئەوەندە تیژڕەو هاتە کایەوە، سازمانی بیرۆکراسی لە هەموو بارێکدا تەواو دەروەست نەدەهات. وردە وردە سازمانگەریش کەوتە گەڕان بەدوای فۆرم و شێوازی کاریگەرتردا بۆ بەرسڤی ڕکابەری و هەڵکردن لەگەڵ دەوروبەردا.

لەم ڕوانگەیەوە تۆژەران چەند لایەن و خاڵی نایەتییان لە سازمانی بیرۆکراتدا دیاری کرد، بۆ نموونە:[16]

- تایبەتکاریی لەڕادەبەدەر – تایبەتکاری گەر لە سنووری خۆی دەرچێت دەگاتە ئاستێک کارمەند تەنها کاری خۆی دەزانێت و سەرەدەری لە کاروباری گشتیی سازمان ناکات
- ناوچەگەری – ناکۆکی لە نێوان بەشەسازمان و بەشەکاری جیاوازدا زیاد دەکات
- هەڵکشانی ناکۆکی بەرەو سەرۆکایەتیی سازمان – کێشە و ناکۆکیی نێوخۆی بەش و فەرمانگەکانی نێو سازمان ناتوانن چارەی کێشەی خۆیان بکەن، ڕوو لە سەرۆکایەتی دەنێن بۆ دۆزینەوەی چارەسەر
- دەستاوێژ دەبێتە ئامانج – ڕێسا و کارنامە ئەوەندە گرینگ دەبن و بەهەند دەگیرێن، جێگەی ئامانج دەگرنەوە
- مرۆڤ دەبێتە ماشێن – ئەمەش دژی سروشتی مرۆڤە. لەبەر ئەوە بەدەم کاتەوە دەگاتە ڕادەی نەخۆشی و نامۆبوون و مانگرتن

[15] Bakka & Fivelsdal & Lindkvist (1999): 41-42.
[16] Bruzelius & Skärvad (2011): 52.

- کۆنەوارەتیی پشتەو گۆڕان - ساختاری ڕەق و شێوەبەستوو دەبێتە هۆی گەشەی کۆنەوارەتی conservatism. سازمانی وەها دەروەستی گۆڕانکاریی تیژڕەو نایەت. تووشی داوەستان stagnation دەبێت.

بە ڕەچاوگرتنی کەماسی و کێشەی لەم بابەتە، تۆژینەوە و شرۆڤەکاریی لە بواری سازماننناسیدا بەردوام بوو بۆ دۆزینەوەی چارەسەر و پێشخستنی هونەری سازمانگەری.

ڕوانگەی «کارگێڕیی فەرمانبەرانە» Administrative Management

ئەندازیاری فرانسی Henri Fayol (1841-1925) داهێنەری ڕوانگەیەکی تایبەتە لە سازماننناسیدا پێی دەگوترێت «کارگێڕیی فەرمانبەرانە» Administrative Management. Fayol بەشی هەرە زۆری ژیانی خۆی وەک ئەندازیار و سەرۆک کۆمپانیای کانزا بردە سەر و بۆچوونەکانی زادەی ئەو ئەزموونەن.

لە بەرهەمی (1916) *Administration Industrielle et Générale (General and Industrial Management)* - ـدا فەیۆل Fayol جەخت دەکات لەسەر ئەوەی هەر کارمەندێک دەبێت تەنها یەک «سەرکار» ی هەبێت و هەموو سەرۆکێک بەرپرسی یەک بەشی دیاریکراو بێت و دەبێت لە بواری خۆیدا ئەوەندەی دەسەڵات هەبێت فەرمانڕەوایی بکات.[17]

Fayol لە «کارگێڕیی فەرمانبەرانە»دا شەش جۆر کارکردی کارگێڕی *Functions of Management* دیاری دەکات:[18]

1- بواری تەکنیکی - دەکاتەوە بواری کاروبار و بەرهەمهێنان

2- بواری ئابووری - پەیداکردنی سەرمایە و بەکارهێنانی بە باشترین شێوە

3- بواری وردبینی - بەسەرکردنەوەی هەموو کاروبارێکی سازمان. چاودێریی ئابووری و ئامار

4- بواری بازرگانی - بۆ ڕێکخستنی کڕین و فرۆشیاری

5- ئاسایشی سازمان - کە دەکاتەوە ئاسایشی گشت کاروباری سازمان

6- بواری بەڕێوەبردن - واتە بواری پلانڕێژی، سازمانگەری، فەرمانداری، سازاندن و کۆنترۆڵ

ئەوجا لە بەشی دووهەمی کتێبەکەیدا، Fayol ئەم «بواری بەڕێوەبردن» ـە لە پێنج جۆر پرۆسەی کاردا جودا دەکاتەوە:[19]

1- پلانڕێژی Planning - بریتییە لە پێشبینی هەلومەرجی ئایەندە، دیاریکردنی ئامانج و ئەوجا داڕشتنی ڕێسا و ڕێچکە بۆ پێکانی ئامانج. Fayol لێرەدا بە وردی باس لە شێوازی جۆراوجۆری پلانی کار و داڕشتنی بودجە دەکات.

---

[17] *Nationalencyklopedin (NE):* www.ne.se
[18] Andersson (1994): 25.
[19] Eriksson-Zetterquist & Kalling & Styhre(2006): 50.

2- ڕێکخستن Organizing – بریتییە لە داڕشتنی «ڕێنامە»،[20] چالاکی و هەڤبەندی، دامەزراندن، هەڵسەنگاندن و هەروەها فێرکردن و ڕاهێنانی هاوکاران لە نێو سازماندا. لێرەدا هەڤبەندیی نێوان کارگەر و سەرکار، فەرمانبەر و فەرماندە، ڕایەڵەی بڕیاردان، دیاریکردنی خەڵات و مووچە ڕوون دەکرێتەوە. Fayol جەخت دەکات لەسەر ئەوەی سازمان بوارێکی جڤاکییەوە و لەبەر ئەوە دەبێت هەڤبەندیی نێوان کارمەندان دروست بێت.

3- فەرمانداری Commanding – بریتییە لەوەی سەرکار فەرمانی بەڕێوەبردنی هاوکارانی خۆی بگرێتە ئەستۆ و هانیان بدات ڕووەو پێکانی ئامانجی هاوکۆ. لێرەدا Fayol دیدێکی دابڕی توندی هەیە، بەرپرسایەتی دەداتە دەست کەسی فەرماندە، لەتەک ئەوەشدا ڕەخساندنی بواری جڤاکی و پەرۆشیی کارمەندان هەر دەخاتە ئەستۆی کەسی فەرماندە.

4- سازاندن Coordinating – بریتییە لە کۆککردنی چالاکیی جیاوازی نێو سازمان لەگەڵ یەکدیدا. بۆچوون هەیە ئەم خاڵەیان تێهەڵکێشی خاڵەکانی دیکە دەکات چونکە لای وەهایە سازاندن ئەرکێکی بنەڕەتییە لە ئەستۆی ڕێبەرایەتی.

5- کۆنترۆڵ Controlling – بۆ دڵنیابوونە لەوەی کاروباری سازمان لە چێوەی پلان و ڕێساگەلی سازماندان و گەر جیاوازیی و سنووربەزێنی هەبێت چارەسەری بۆ بدۆزرێتەوە.

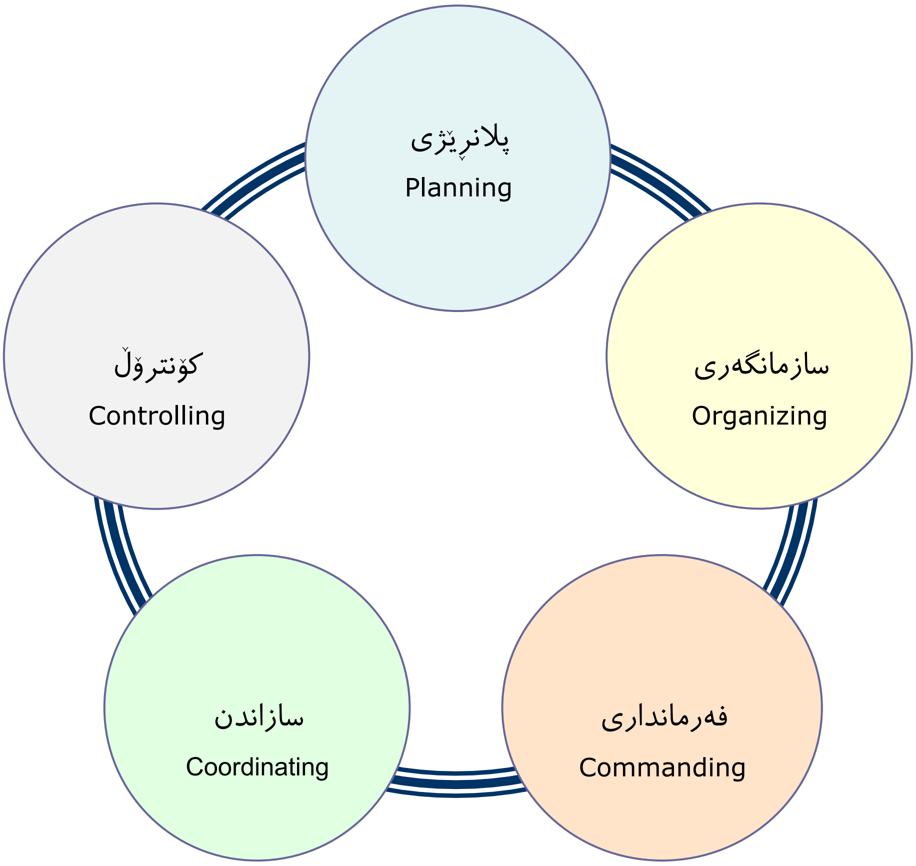
Fayol لە «کارگێڕیی فەرمانبەرانە»دا بە وردی ئەرکە جیاوازەکانی فەرمانبەری ڕوون دەکاتەوە. باس لە چۆنەتیی داڕشتنی ساختاری سازمان، لە پلانڕێژی و ژمێرکاری دەکات. ئەو پێنج پرۆسەی کارەی سەرەوە بە وردی شی دەکاتەوە و چوارد ڕێبازیان بۆ دیاری دەکات:[21]

1- تایبەتکاری و دابەشینی کار Division of Work – هەر بەشێکی نێو سازمان دەبێت تایبەتکاری خۆی هەبێت. ئەوجا ئەرکی نێو سازمان دەبێت هەتا دەکرێت دابەش بکرێت

2- سالاری و بەرپرسایەتی Authority and Responsibility – فەرمانڕەوایی – کە دەکاتەوە فەرمانداریی کەسێک و فەرمانبەریی ئەوانەی دیکە – لە نێو سازماندا دەبێت بە ڕوونی دیاری بکرێت. هەموو سالاری و فەرمانداررییەک بەرپرسە لە کاری خۆی و دەبێت بەردەوام جێی لێپرسینەوە بێت. سالاری و بەرپرسایەتی دوو تای تەرازوون و دەبێت هاوسەنگ بن. گەر سالاری زیاد بکات بێ ئەوەی بەرپرسایەتی بەرانبەر بێت، بەدکاری و خۆسەپاندنی لێ دەزێتەوە. بەرپرسایەتیی زۆر و کەمیی دەسترۆیی دەگاتە هەراسانبوون و پەشۆکان.

[20] – «ڕێنامە» لێرەدا بەرانبەر «پۆلیسی» *Policy* دێت، بە واتای هەڵوێست لە دەوروبەر، هەڵوێست لە دیاردە و دۆز.

[21] Bruzelius & Skärvad (2011): 47.



پێنج پرۆسەی سازمانگەریی Fayol

3- ڕێسابەندی Discipline – ڕێکوپێکی و ڕێسابەندی دەبێت چەسپاو بێت. ڕێسابەندی و ڕێبەستن لە سنووربەزێنی و بێسەروبەری ئەرکی هەرە گرینگە. جۆر و شێوازی ئەم ئەرکە لە بوارێکەوە بۆ بوارێک جیاوازە.

4- یەک فەرماندە Unity of Command – تەنها یەک کەس بەرپرسە لە یەک ئەرکی دیاریکراو. فرەکوێخایەتی دەبێتە مایەی بێسەروبەری. کارگەر فەرمان تەنها لە یەک سەرکار وەردەگرێت. فەرماندەی باڵا فەرمان تەنها بۆ سەرکاری ژێر خۆی دەر دەکات، دەست وەر ناداتە ئاستی خوارتر، دەنا پلەی سەرکاری نێوەند لەنگ دەبێت.

5- یەک ئاڕاستە Unity of Direction – ڕەوتی کار، شێواز و نێوەڕۆکی پرۆسەی بەرهەمهێنان دەبێت یەک جۆری دیاریکراو بێت بۆ هەموان. هەموو بە یەک جۆر کار دەکەن و پەیڕەویی هەمان ڕێباز دەکەن، دەنا بەرهەم یەکجۆر و ویکچوو دەرناچێت.

6- دامەزرانی بەرپرسایەتی Subordination of Individual Interest to the General Interest – لە سازماندا دوو جۆر بەرژەوەندی هەیە، یەکەم کەسەکییە، هەر کارمەندێک بەرژەوەندیی کەسەکیی خۆی هەیە. دووهەم بەرژەوەندیی گشتییە، ئەمیان بەرژەوەندیی سەرلەبەری سازمانەکەیە و دەبێت باڵادەست بێت. سوود و خواستی کەسەکی دەبێت تێکبەستەی بەرژەوەندی هاوکۆ بێت دەنا سازمان دەژاکێت و بەرژەوەندی دەپووکێتەوە.

7- مووچەی گونجاو Fair Remuneration – بۆ ڕاگرتنی کارمەندی توانا و دەستەبەرکردنی بەرهەمی باش، گرینگە سازمان مووچەی دروستی گونجاو بداتە کارمەندان. مووچەی دروستی گونجاو بریتییە لەو مووچەیەی بەرژەوەندیی هەردوو لا، هەم کارمەند و هەم سازمان، تەراز ڕاگرێت.

8- تەرازڕاگرتنی نێوەندگیری Centralisation – ڕادە و پلەی نێوەندگیریی بەندە بە پلە و ڕادەی دەسترۆیی کارمەندانەوە. نێوەندگیریی توند دەکاتەوە گردبوونەوەی دەسەڵات و پرۆسەی بڕیاردان لای چەند کەسێک و بێسەنگکردنی ئاپۆرەی کارمەندان. نێوەندپەرتی Decentralisation دەبێتە مایەی بەشداربوونی کارمەندان لە پرۆسەی بڕیارداندا. لە سازماندا تەرازڕاگرتنی ئەم دیاردەیە گرینگە: هەم کار خۆشڕەوت و سەرکەوتوو بێت، هەم کارمەند خاوەن دەنگ و سەنگ.

9- تایبەتکاری و دابەشینی کار Adoption of a *Scalar Chain* – چەمکی *Scalar Chain* واتە «زنجیرەی فەرمان». هەڤبەندی لە سەرۆکەوە بۆ کارمەندان لەم زنجیرەی فەرمانەدا دیاری دەکرێت. لە کاروباری سازماندا زنجیرەی فەرمان دەبێت ڕەچاو بگیرێت، نابێت ئەم سەرکار لە لاوە فەرمان بداتە کارمەندی ئەو بەشەی دیکە. هەڤبەندیی نێوان کارمەندان دەبێت بەپێی زنجیرەی فەرمان بێت. بەڵام جار هەیە ئەو زنجیرەی فەرمانە دەبێتە کۆسپ و ڕێ لە کاروبار دەگرێت. ئەوسا ڕێ هەیە بۆ خۆ لادان لە زنجیرەی فەرمان بەڵام بە مەرجی ئەوەی هەموو لایەنێکی هەڤبەندیدار دەبێت ئاگاداری ئەم بڕیارە بن. هەڤبەندی لاڕێ و قەدبڕ نابێت شاراوە بێت.

10- «شیرازەبەندی» A sense of Order and Purpose – «شیرازەی کەرەستە» و «شیرازەی جڤاکی» دەبێت دیار و سەلمێنراو بن. شیرازەی کەرەستە واتە: هەر بابەتێک لە جێگەی خۆی و جێگەش هەبێت بۆ هەموو بابەتێک. شیرازەی جڤاکی دەڵێت: مرۆڤی شیاو بۆ پێگەی شیاو. بەزاندنی هەر یەک لەم دوو شیرازەیە دەبێتە مایەی زیان و بێسەروبەری.

11- دادپەروەری Equity and Fairness – سەرۆک دەبێت هەمیشە ئاگای لە ڕاگرتنی یەکسانی و دادپەروەری بێت، بە میهرەوە ڕەفتار لەگەڵ خەڵکی خۆی بکات. ڕاگرتنی هەم دیسیپلین و هەم داد و یەکسانی هونەرێکی گرینگە لە سازمانگەریدا. یەکسانی و دادپەروەرییە بناخەی هۆگری.

12- فەرمانبەریی دامەزراو Stability of Tenure – کارمەند پێویستی بە کاتە هەتا بە باشی شارەزای ئەرکی خۆی دەبێت. لەبەر ئەوە گرینگە دەرفەت و کار بدرێتە کارمەند و پەلەی لێ نەکرێت. ئەوجا کە کارمەند دەگاتە پلەی شارەزایی و کارزانی ئەوسا دەبێت پێگەی خۆی بۆ دەستەبەر بکرێت. لەدەستدانی کارمەندی شارەزا دەبێتە بەفیڕۆدانی توانا و دەرامەد.

13- دەستپێشخەری Individual Initiative – ڕەخساندنی زەمینەی دەستپێشخەری بۆ کارمەندان دەبێتە مایەی هاندان و سەرخستنی توانا و ئەویش دەبێتە هۆکاری پێشکەوتن و جۆراندن (سەرخستنی جۆر) ی بەرهەم.

14- «گیانی دەستەگەری» Esprit de Corps – هاندانی گیانی یەکبوون و گرووپبەندی دەبێتە مایەی پتەوکردنی هەڤبەندی و گەشەی هاوئاهەنگی لە نێوان کارمەنداندا.

«کارگێڕیی فەرمانبەرانە» ی Fayol گەرچی لایەنی کۆنباو و داوەستاوی لە باسی ساختاری سازماندا هەیە بەڵام دیدێکی جڤاکیی مرۆڤدۆستانەی هێنایە بواری سازماننا‌سییەوە. ئەو پێنج پرۆسەیەی سازمانگەری ئەوەندە فرەوانن ئێستاش لە زۆر بواردا کاران.

شاڕێی جڤاکی

دوابەدوای «شاڕێی کارگێڕی» دیدی دیکە دەربارەی سازمانگەری هاتنە کایەوە. مرۆڤ، گوزەرانی مرۆڤ و هەڤبەندییەکانی لە سازماندا بوونە جێی سەرنجی زانایان. تۆژینەوەی ورد پێشانی دا کە هەلومەرجی جڤاکیی مرۆڤ و دەرفەتی گەشەکردن و خۆشگوزەرانی کاریگەریان هەیە لەسەر پێشخستنی پرۆسەی بەرهەمهێنان. ڕشتەی جڤاکناسی و دەروونناسی ئاوێتەی ئەم شاڕێیەی سازمانگەری دەبن و بەردەوام ڕامان، تۆژینەوە و بەرهەمی نوێی لێ دەزێت.

پاشخانی ئەم دیاردەیەش دەگەڕێتەوە بۆ فراژووتنی هەلومەرجی کار لە بیستەکانی سەدەی بیستەمدا[22]. پێشکەوتنی تەکنیکی سەردەم شێوازی کاروبار و بەرهەمهێنانی گۆڕی. دەستەی سەرکار ڕووی لە گەورەبوون دەکرد، کارگەر هەتا دەهات زیاتر لە کاری خۆی نامۆ و بێزار دەبوو. تۆژەران بۆ دۆزینەوەی چارەسەر هاتنە مەیدانی کارەوە، هاتنە نێو کارگە و گوزەرانی کارگەرانەوە. دەرئەنجامی تۆژینەوە و کۆشەشی مەیدانیی ئەو زمانە، ڕێچکەیەکی نوێی جڤاکی لە ڕشتەی سازماننا‌سیدا ڕەنگڕێژ کرد.

لێرەدا باس لە دوو ڕوانگەی جیاوازی «شاڕێی جڤاکی» دەکەین:

- ڕوانگەی «هەڤبەندیی مرۆڤکار» Human Relations -ی گرووپی تۆژکارانی Hawthorne بە ڕێبەرایەتیی دەروونناسی ئەمەریکایی Elton Mayo
- ڕوانگەی «سیستەمی جڤاک-تەکنیکی» Sociotechnical systems (STS) - داهێنەر: Tavistock Institute of Human Relations

ڕوانگەی «هەڤبەندیی مرۆڤکار» Human Relations

دەوروبەری ساڵانی 1930 تیمی تۆژکارانی Hawthorne[23] بە ڕێبەرایەتیی Elton Mayo (1880-1949) تۆژینەوەیەکی گشتی و درێژخایەنیان دەربارەی هەلومەرجی کرێکارانی Western Electric Company لە شیکاگۆ Chicago ی ئەمەریکا، ئەنجام دا. پاش شەش ساڵ تۆژینەوە Mayo لێی ئاشکرا بوو کە هۆکاری سەرەکی بۆ پێشخستنی پرۆسەی بەرهەمهێنان، بریتی نییە تەنها لە هەلومەرجی کار، پلەی کارزانیی کارگەران و پاداشتی ماددی. هۆکاری دیکە هەن کاریگەرترن و لە هەموانیش گرینگتر هۆکاری جڤاکییە کە بریتییە لە هەڤبەندیی مرۆڤکاری کارگەران لە نێو خۆیاندا و هەروەها پەرۆشیی ڕێبەرایەتییە بۆ کەسایەتیی کارگەر.

[22] Eriksson-Zetterquist & Kalling & Styhre(2006): 91.
[23] Bakka & Fivelsdal & Lindkvist (1999): 162.

دەرئەنجامی تۆژینەوەکانی Hawthorne جەخت دەکەن لەسەر ئەوەی:

1- کار بەستێنێکی جڤاکییە نەک تاکەکەسی. دەستە و گرووپی نافەرمی و لابەلا لە نێو کارمەنداني سازماندا پێک دێن و کاریگەرییان بەهێز دەبێت لەسەر ئەندامان.
2- لە نێو سازمانی کاردا، نە گیانی هاریکاریی لەخۆڕا پەیدا دەبێت، نە ناکۆکیی بەرژەوەند و نە چارەسەرکردنی ئەو ناکۆکییە، هەم هاندانی هاریکاری پێویستی بە بەرنامەڕێژی هەیە، هەم بەربەستن لە ناکۆکی و دۆزینەوەی چارەسەر گەر سەری هەڵدا.
3- پێزانین، ئاسوودەگی، پەیوەست و ئەندامەتی لە گرووپدا، گرینگترە لە پاداشتی ماددی و چاکسازیی لە ژینگەی کاردا.
4- ڕاگەیاندن و ڕاوێژی باش لە نێوان سەرکار و کارمەنددا گرینگە بۆ پێشخستنی ژینگەی کار و زیادکردنی بەرهەم. «ڕێبەری فەرمی» - واتە هەڤبەندی فەرمی و سنوورداری ڕێبەر بە کارمەندانەوە - کاریگەریی یەکجار کەمە لەسەر پێشخستنی بەرهەم، «ڕێبەری نافەرمی» - واتە هەڤبەندیی ڕێکوپێک و دروستی جڤاکی لە نێوان ڕێبەر و کارگەردا - کاریگەریی زیادترە.
5- مەیل و چوستیی کارمەند، چ لە نێو چ لە دەرەوەی بەستێنی کار، بەرتاوی هەلومەرجی جڤاکییە. بەرپرسایەتیی ڕێبەر و سەرکار تەنها بازنەی کار ناگرێتەوە، دەبێت «پێویستیی جڤاکی» ی کارمەندان دەرک بکەن و لەوەشدا هاریکار بن.

پوختەی باس لێرەدا ئەوەیە بەرهەمی تۆمارکراوی Hawthorne بۆ یەکەم جار پێشانی دەدەن کە:[24]

- کارگەر و کارمەندی نێو سازمانی کار لە تۆڕی لابەلای نافەرمیدا خۆیان کۆ دەکەنەوە، گرووپ پێک دەهێنن و هەر گرووپێک، نۆرم و بەهای خۆی دیاری دەکات. ئەم گرووپکاری و نۆرمەی گرووپ کاریگەرییان زیادترە لە ڕێنامەی باڵای سازمان.
- ئەم تۆڕە نافەرمیانە، «نۆرم» و «فەرهەنگ» ی تایبەت بە خۆیان دەخەنە کار بۆ پتەوکردنی هەڤبەندی و هۆگریی نێوخۆ و ڕێبەستن لە ڕکابەری و کێبەرکێی ئەندامانی ئەو تۆڕە. ئەمەش کار دەکاتە سەر ڕەوتی کار و پرۆسەی بەرهەمهێنان.
- بەو جۆرەش تۆڕەکە سالارییەک پەیدا دەکات بۆ کۆنترۆڵکردنی هەلومەرجی کاری خۆی و بەوەش دەبێتە ڕکابەر و هاوچاوی سازمانە فەرمییەکەی کاری تێدا دەکات.
- ڕێبەری ژیر دەبێت پەی بەم ڕاستییە بەرێت، دۆستایەتی گرووپکاری ڕاکێشێت نەک دوژمنایەتییان تیژ بکات.
- مرۆڤ گەر بزانێت ڕێبەرایەتی بە پەرۆشەوە ڕەفتاری لەگەڵ دەکات، بەهەندی دەگرێت و لێی دەسەلمێنێت، ئەمیش باشتر دێتە دەست و بەرهەمی هەڵدەکشێت.

کتێبی (2008) *Förändringsarbete i organisationer* دەڵێت تۆژینەوەکانی Hawthorne لە بواری ڕێبەرایەتیدا بوونە مایەی سەرهەڵدانی بیری نوێ. هەر بۆ نموونە ڕوانگەی تایبەت بە ڕێبەرایەتیی دیمۆکرات و بەشدارکارانە

[24] Jacobsen & Thorsvik (2002): 155.

ئاواڵە بوو، لەویشەوە ڕێچکەی فراژووتنی سازمان (Organization Development (OD و هەروەها دینامیکی گرووپ Group Dynamics[25] لە سەر دەستی زانای دەروونناس (Kurt Zadek Lewin (1890-1947 هاتە دامەزران. ئەم زانایە هەتا دەستپێکی فەرمانڕەوایی نازییەکان، لە بەرلین کارا بوو، پاشان پەنای بۆ ئەمەریکا برد.

بەگشتی لە بواری سازماناسیدا، تۆژینەوەکانی Hawthorne، شاڕێیەکی سەرلەبەریان دەربارەی پێویستیی مرۆڤ و هونەری هاندانی کارمەندان داڕشت. لەم شاڕێیەدا جگە لە Lewin چەندین زانای وەک Maslow و Herzberg و McClelland کار و بەرهەمی ڕەنگینیان ڕازاندۆتەوە، ئەمانە لە بەشی «شاڕێی پێویستیی مرۆڤ و هونەری هاندان»دا بەسەر دەکرێنەوە.

ڕوانگەی «سیستەمی جڤاک-تەکنیکی» Sociotechnical Systems (STS)

زانایان (Eric Trist (1909-1993 و (Fred Emery (1925-1997 وKen Bamforth لە بنگەی Tavistock Institute of Human Relations ی شاری لەندن - کە ساڵی 1947 دامەزراوە بۆ تۆژینەوەی فرەڕەهەندی جڤاکناسی - لە شێستەکانی سەدەی بیستەمدا بنەمای «ڕوانگەی جڤاک-تەکنیکی» (Sociotechnical Systems (STS یان داڕشت.

لەم ڕوانگەیەدا کارلێکی نێوان دوو بوار بەهەند دەگیرێت:[26]

- سیستەمی ئاڵۆزی جڤاکی، کە بریتییە لە مرۆڤ، ڕاگەیاندن و هەڤبەندیی نێوانیان و هەورەها زانیار
- تەکنیکی سازمان، کە دەکاتەوە مەکینە، کەلوپەل و دەستاوێژی کار

تۆژینەوەکانی بنگەی Tavistock پێشانی دەدات کە هەڤبەندیی پتەو هەیە لە نێوان سیستەمی جڤاکی و چوستیی سازماندا. چاکسازی لە سیستەمی جڤاکیدا، بۆ نموونە سەرخستنی توانای کرێکاران، دەبێت هاوئاهەنگ بێت لەگەڵ گۆڕانکاریی سیستەمی کار و هونەری کارگێڕیی نێو سازمان، دەنا ناکۆکی لە نێوان ئەو دوو ڕێکارەی سازمانگەریدا چێ دەبێت. کارمەندی زانا سیستەمی ناجۆر ناسەلمێنێت. چاکسازیی لە سیستەمی کاردا، گەر کارمەندی توانا و کارامەی نەبێت، دیسان بێفەڕ دەمێنێت.

سازمانی چوست بە دیدی تۆژکارانی Tavistock ئەم خاڵانەی تێدا ئاشکرایە:

- سیستەمی کار، واتە گشتەی سەرلەبەری کار، گرینگە، نەک تەنها ئەرکی دیاریکراوی سنووردار
- ئەوجا، «گرووپی خۆفەرمان»[27] ی کار شادەمارە، نەک تاکەکەس
- دەرئەنجامی ئەو دوو خاڵەی سەرەوە دەکاتە ئەوەی شیرازە و جۆری کار بکەوێتە بەر تاوی «گرووپی خۆفەرمان»، نەک لایەنی پسپۆرانی دەرەکی
- گرووپی خۆفەرمان دەبێت خۆتەیار بێت، واتە دەرفەتی تواناسازی بۆ ئەندامانی خۆی بڕەخسێنێت بۆ ئەوەی دەروەستی هەموو جۆرە ئەرکێک بێت، نەک ناچاری توانای دەرەکی بێت

[25] Alvesson & Sveningsson (2008): 34.
[26] Eriksson-Zetterquist & Kalling & Styhre(2006): 143-146.
[27] «خۆفەرمان» لێرەدا بەرانبەر ئاوتۆنۆم، سەرفەراز و خۆڕەو هاتووە.

- بوار و هونەری کار هەردەم ڕووی لە فرەوانبوون و هەڵکشانە، نەک داوەستان و گیرخواردن لە ئەرک و کاری بڕیاردراوی پێشکاتدا
- مرۆڤ و ماشێن دوو تای کارن، مرۆڤ پاشکۆی ماشێن نییە وەک زووتر باسی لێ دەکرا
- هەم مرۆڤ و هەم سازمان بواری هەڵبژاردنیان فرەوان دەبێت، دیدی زووتر جەختی لەسەر بەرتەسکیی ئەم جۆرە بوارە دەکرد.

«ڕوانگەی جڤاک-تەکنیکی» باس لە دیاردەی *Joint Optimization* دەکات و دەڵێت سەرخستنی سیستەمی جڤاکی: ئاستی توانا و هەڤبەندیی نێوان کرێکار و سەرکار، بەشداری و ڕێزگرتن، دەبێت لەتەک پێشخستنی هونەر و ژینگەی کاردا، کۆک، تەراز و هاوئاهەنگ بن.

لەم ڕوانگەیەدا جەخت دەکرێت لەسەر باری دەروونی کرێکار، سەروەری و شادمانی لە بواری کاردا. لە ژینگەی کاردا، گەر مرۆڤ ڕێزی لێ بگیرێت و هەڤبەندیی سازەندە فەراهەم بێت، دڵسۆزی و پەرۆشی بۆ کار زیاد دەکات و پرۆسەی کار پێش دەکەوێت.

لە «ڕوانگەی جڤاک-تەکنیکی» دا چەمکی «گرووپی خۆفەرمان»[28] (سەربەخۆ، سەرفەراز) ی کار، سەنگی تایبەتی هەیە. لە دەستەی وەهادا مرۆڤ ئازادە، دەسەڵاتی هەیە و بەرپرسایەتی لە ئەستۆیە، دەرفەتی گۆڕانکاریی هەیە. گرووپی خۆفەرمان. کار بۆ گەشەی کارمەند و چوستاندنی سازمان دەکات. کار لە گرووپی خۆفەرماندا دەبێت بایەخ و نێوەڕۆکی هەبێت، ماوە ماوە گۆڕانکاریی بەدەمەوە بێت بۆ ڕێبەستن لە بێزاری. گرینگە دەرفەتی فێربوون و ڕاهێنانی تێدا ڕەخسابێت بۆ گەشەکردن و ڕاهێزانی توانا. سەرخستنی جۆرایەتیی بەرهەم لە گرووپی خۆفەرماندا دەبێتە مایەی بەرزبوونەوە و پێگە وەرگرتن، دەبێتە مایەی شانازی.

شارێی «هاوسەنگیی سازمان»

نووسەری ئەمەریکایی Chester Irving Barnard (1886–1961) ئەزموونی کردەکیی خۆی و دەرئەنجامەکانی تۆژینەوەی Hawthorne دەکاتە سەرشار و ساڵی 1938 کتێبی «*ئەرکی سەرۆک*» *The Functions of the Executive* پەخشان دەکات[29]. ئەم کتێبەی Barnard بووە بەستەرێکی گرینگ لە نێوان سازماننناسیی کلاسیک و بیردۆزەکانی پاش جەنگی دووهەمی جیهان.

Barnard دەڵێت مرۆڤ لەبەر ئەوەی ناتوانێت هەموو پێویستییەکی خۆی بە تەنێ ساز بکات، ناچارە داوای هاوکاری و هاریکاریی خەڵکی دیکە بکات و هەر ئەمەشە بناخەی سازمان. ئەم هاوکارییەش بزوێنی سازمانە، گەر مرۆڤ ئامادەی هاریکاری نەبن سازمان ناچەرخێت.

سازمان لای Barnard دوو لایەنی هەیە، یەکەم فەرمییە و دووهەم لایەنی نافەرمیی سازمانە. بەشی تەکنیکی و ئابووری، ساختار و پرۆسەی بڕیاردان، شیرازە و ڕێسای کار لایەنی هۆشەکین و دەچنە خانەی فەرمیی

[28] Andersson (1994): 40.
[29] Eriksson-Zetterquist & Kalling & Styhre(2006): 58.

سازمانەوە. لایەنی نافەرمیی سازمان ڕایەڵەی فەرهەنگییە، دەرکە، ڕاگەیاندنی نێوان مرۆڤگەلی نێو سازمانە. ڕێکاری نافەرمی لە سازماندا هەم ڕاگرە هەم هاندەر.

Barnard پەی دەبات بەوەی کۆسپی هەرە گەورە بۆ ڕێبەران بریتییە لە داڕشتن و پێکهێنانی بڕیاری دروست. ڕێبەر خۆی بە تەنها بڕیار نادات، زەمینەی بڕیار لە نێو سازمانەکەدا دروست دەکات. ئەرکی گرینگی ڕێبەر بریتییە لە ڕوونکردنەوە و گەیاندنی ئامانجی سازمان و ئەوجا پەیداکردنی هاوڕاییە دەربارەی بڕیار.

کاروباری هاوئاهەنگ پێویستی بە ئامانجی هاوکۆیە. بناخەی ئەو کاروبارە هاوئاهەنگە بریتییە لە ڕاگەیاندن. ئەم ڕاگەیاندنە دوو جۆری هەیە: هەم فەرمی - واتە دیاریکراو و داڕێژراو - هەم نافەرمی و خۆڕسک. هەر لەم دیدەوە، پرۆسەی بڕیاردان Decision-Making Processes و ئەرکی سەرۆک *The Functions of the Executive* لە سێ شاخاڵدا کۆ دەبنەوە:

1- داڕشتنی مەبەست و دیاریکردنی ئامانج
2- دامەزراندن و ڕاگرتنی سیستەمێکی ڕاگەیاندن
3- دەستەبەرکردنی ئامادەبوونی کەسانی هاوبەش لەم سازمانەدا بۆ هاوکاری ڕووەو پێکانی ئامانجی دیاریکراو

ئەرکی ڕێبەرە لە سازمانی هەم فەرمی و هەم نافەرمیدا زەمینە بۆ هاریکاری فەراهەم بکات، دەبێت هەوڵ بدات بۆ «هاوسەنگی» ی لایەنی مرۆڤایەتی و لایەنی تەکنیکی لە سازماندا. لێرەشدا نابێت پاداشتی ماددی بکەینە دەستەبەری ئەم هاریکارییە. بەرپرسایەتی - کە دەکاتەوە دەستپاکی و شکۆمەندیی ڕێبەر لە کاری خۆیدا - گرینگترین ئەرکی ڕێبەرایەتییە.

چەمکی «هاوسەنگیی بەرهەم و پاداشت» Inducement-Contributions Balance لە بیردۆزەی Barnard دا - کە زۆر جار بە «بیردۆزەی هاوسەنگیی سازمان» ناوی دێت - جێی سەرنجە. بۆ ڕوونکردنەوەی ئەم چەمکە نووسەر دەڵێت: هەم سازمان و هەم تاکەکەس دەبێت پەرۆشی هاوسەنگی بن لە نێوان بەرهەم و پاداشتدا. دەشڵێ سازمان لە بۆشاییدا ناژی، هەردەم کارلێکی لەگەڵ دەوروبەر هەیە - چەمکی «تاوی دەوروبەر» لێرەدا دێتە کایەوە. بەرژەوەندداران - کە دەکاتەوە ڕێبەرایەتیی سازمان، کارمەندان، کڕیار و فرۆشیاران، بانک و سەرمایەدارانی وامدەر (قەرزدەر) و... هتد - بەشێکن لەو دەوروبەرە و دەبێت بەرژەوەندییان ڕەچاو بگیرێت. چەمکی «هاوسەنگیی بەرهەم و پاداشت» دەڵێ:[30]

- بەرژەوەندداران - چ تاک و چ کۆ - «ئەندامەتی» ی سازمان بەو مەرجە دەسەلمێنن کە بەرژەوەندیی ماددی و نامادی خۆیانی تێدا دەستەبەر بێت.
- هەموو بەرژەوەنددارێک چاوەڕێی «پاداشت» ـە بەرانبەر ئەو بەرهەمەی بۆ سازمانی ساز دەکات
- «بەردەوامی و گەشە» ی سازمان بەندە بە ئەندازەی بڕی داهات بۆ پەیداکردنی سامانێکی وەها دەروەستی ئەو پاداشتە بێت بەرژەوەندداران چاوەڕێی دەکەن.
- لەو سازمانەدا، بەرژەوەنددار هەتا ئەو ڕۆژە ئەندامە، پاداشتی خۆی بەرانبەر بەرهەمی خۆی وەربگرێت

[30] Bruzelius & Skärvad (2011): 69.

- هەتا لایەنی بەرژەوەندار کەمتر دابین بێت بەو پاداشتەی وەری دەگرێت و هەتا سازمانی دیکە هەبن باشتر پێویستیی ئەم لایەنە دابین بکەن، شیمانەی دابڕانی ئەو لایەنە لەم سازمانە زیاد دەکات.
- بۆ ڕاگرتنی «هاوسەنگیی سازمان»، ئەرکی ڕێبەرایەتیی ئەوەیە بەردەوام ئاگاداری هاوسەنگی بێت لە نێوان بەرهەم و پاداشتدا.

چەمکی «هاریکاری» Cooperation دەڵێت مرۆڤ ناچارن کۆمەکی یەکدی بکەن لەبەر ئەوەی هەم دەرفەت و هەم بژارەکانی ڕەخساو سنووردارن. هاریکاری تاکە ڕێگەیە بۆ زاڵبوون بەسەر سنووردارییدا. کەواتە هاوکاران بە ڕاهێنان و فێرکاری، بۆ پێکانی ئامانجی هاوکۆ، دەبێت بخرێنە سەر بارێک توانایان هەبێت هاریکار و بەشدار بن.

چەمکی دەسەڵات لای Barnard بریتییە لە پەیمانێکی دڵخوازانە[31] لە نێوان دوو لایەنی هاوشاندا. هەتا خاوەن کار سنووری خۆی ڕاگرێ و مەرجەکانی لە سنووری ئەو پەیمانەدا بن کە لەگەڵ کارگەراندا بەستویەتی، دەسەڵاتەکەی لای کارگەران بە ڕەوا دادەنرێت. لەوە بترازێت دەبێتە نارەوا.

نەخش و بەرهەمی Barnard لە بواری سازمانگەریدا تەواو بەرچاوە و پاش خۆی زەمینەی بۆ چەندین شاڕێی سازماناسی خۆش کردوە، بە تایبەتی بۆ: شاڕێی «هەڤبەندیی مرۆڤکار» Human Relations – زووتر باسمان لێوە کرد – و «شاڕێی بڕیاردان» Decision-Making – لە بەشی داهاتوودا باسی دەکرێت.

شاڕێی بڕیاردان Decision-Making

«شاڕێی بڕیاردان» Decision-Making – لە بیردۆزەی سازماناسیدا، گشت هەلومەرجی پرۆسەی بڕیاردان دەگرێتەوە نەک تەنها چەندوچۆنی بڕیاردان. دیاریکردنی ئامانجی هاوکۆ، ڕاگەیاندن و پێکهاتنی نێو سازمان بۆ پێکانی ئامانج، شێوازی کار و شیرازەی هەڤبەندی، ئاست و مەودای ویستی سیاسی، ڕێسای پیادەکاری و... هتد هەر هەموو بەشێکن لە گشتەیەکی سەرلەبەری بڕیاردان. «شاڕێی بڕیاردان» ئەم گشتە سەرلەبەرە دەکاتە دەراو (سەرشار، هێڵی دەستپێک) ی تۆژینەوە و بیرکاری.

کتێبی (1947) *Administrative Behavior* بەرهەمی زانای ئابووری، سیاسەت و سازمانگەری Herbert Alexander Simon (1916-2001) بە یەکەم بناخەی بیردۆزەی ئەم ڕێچکەی بڕیاردانە دەزانرێت[32].

Simon لەم کتێبەدا زمانی لۆژیک Logic و دەروونناسی Psychology دەکاتە دەستاوێژی تۆژینەوە بۆ ڕوونکردنەوەی کرۆکی بیردۆزەکەی خۆی. Simon دەڵێت جیهان ئاڵۆزە و مرۆڤ بۆ ڕاپەڕاندنی کاروبار دەبێت بڕیار بدات، بڕیاریش دەبێت هۆشەکی بێت، دونیای هۆشیش سنووردار و بەرتەسکە چونکە بواری زانیار بەرتەسکە و توانای سوودمەندبوون لەو زانیارەی هەیە دیسان سنووردارە. ئەم چەمکی «سنوورداریی هۆش» ـە Bounded Rationality لە زانستی سازمانگەریدا دەبێتە باسێکی سەرنجڕاکێش.

Simon و زانایەکی دیکەی هاوکاری James March (1928-) وێکڕا ساڵی 1958 کتێبێکی دیکەیان بڵاو کردەوە بە ناوی *Organizations*. لێرەدا گەشە بە دیدی خۆیان دەدەن و چەمکی «دڵڕاگری» *Satisficing* دەهێننە کایەوە

[31] Jacobsen & Thorsvik (2002): 211.
[32] Bakka & Fivelsdal & Lindkvist (1999): 182.

بۆ ئاماژە بەوەی مرۆڤ لەم جیهانە ئاڵۆزەدا ناچار دەبێت بڕیارێک بدات، لە بری باشترین چارەسەر و بەرهەم، دڵڕاگرتن و تێربوونی هەموانی تێدا ڕەچاو بگرێت. دڵڕاگرتنەکە پێش دەخرێت نەک دروستیی چارەسەر.

ڕێچکەی هۆشەکی بۆ گەیشتنە بڕیاری دروست لەم بوارەدا پێویستی بە هەنگاوی دیاریکراو هەیە:[33]

1- دیاریکردن و ڕیزبەندیی هەموو بژارە (بەدیل، ئەڵتەرناتیف) کانی هەن
2- دیاریکردنی هەموو دەرئەنجام و دەرهاویشتەکانی هەر هەموو بژارەکان
3- بەراوردکردنی وردیی و چوستیی هەر یەک لەو دەرئەنجامانە بەرانبەر ئامانجی دیاریکراو
4- بژارەیەک دێتە هەڵبژاردن - بڕیار دەدرێت

«مرۆڤی فەرمانبەر» *The Administrative Man* لەم ڕوانگەیەدا دەبێتە چەمکێکی تایبەت بۆ ئاماژە بە بەڕێوەبەری خاوەن توانای هۆشەکیی سنووردار، بەو مرۆڤەی باس لەوە دەکات «بڕیاردان» بە کردەوە چۆن پیادە کراوە، چۆن ڕێگەی دڵڕاگرتن و «مەمنوونبوون»- ی هەمەلایەنەی هەڵبژاردوە لە بری چارەسەری هەرە باش و هەرە دروست.

چەمکی «مرۆڤی فەرمانبەر» لەم بوارەدا بەرانبەری هەیە، ئەویش چەمکی مرۆڤی تەواو هۆشەکییە، «مرۆڤی ئابووریناس» *The Economic Man* ئەمیان کەسێکە لە مۆدێلی هۆشەکیی بڕیاردان لا نادات. ڕەوایەتی و دروستی مەرجە نەک دڵڕاگرتن و مەمنوونیی ئەموئەو. پێوەر لای «مرۆڤی ئابووریناس»، هۆشە.

شارێی «پێویستیی مرۆڤ و هونەری هاندان»

مرۆڤ مەکینە نییە بە ئاسانی کۆک بکرێت، بوونەوەرێکی خاوەن پێداویستیی تایبەتە و لە بواری سازمانگەریدا دەبێت ڕەچاو بگیرێن. هاوسەنگیی «پێویستیی تاک» و «چوستیی سازمان» بووە بابەتێکی جێ سەرنج. وەک باس کرا، تۆژینەوەکانی Hawthorne ڕێچکەیان بۆ تۆژینەوە و بیردۆزەی نوێ کردەوە تێیدا پێویستیی مرۆڤ و هونەری هاندان بوونە سەرشار.

چەمکی «پێویستی» جودایە لە چەمکی «خواست». پێویستی، ئەو هۆکارە پەنهان و نادیارەیە کە دەبێتە هاندەری خواست. هەر بۆ نموونە پێویستیی «سەرکەوتن» لای مرۆڤ بناخە و هۆکارە بۆ خواستی هەمەجۆر. هەیە پێویستیی سەرکەوتن بە پەیداکردنی سامان و کەلوپەل تێر دەکات، بە ماڵ و ئۆفیسی گرانبەها، بە ئۆتۆمۆبیلی زل و... هتد. ئەوەی بنەڕەتییە «پێویستی»ی سەرکەوتنە لای مرۆڤ. سامان و کەلوپەل تێرکردن و دابینکردنی خواستن. وردبوونەوە لەم باسە و دەرککردنی چەندوچۆنی بۆ نموونە پێویستیی مرۆڤی کڕیار، دەبێتە هۆی دۆزینەوەی چارەسەری نوێ، بەرهەم و خزمەگوزاریی تازەبابەت، فرەواندنی بازاڕی کار و پەیداکردنی داهات. لە بواری جڤاکناسی و سیاسەتدا، پەیبردن بە ماکی مرۆڤ، بە ویست و پێویستییەکانی مرۆڤ، کێشەی ئاڵۆز چارە دەکەن.

لە بواری سازمانگەریدا تۆژینەوەی دەروونناسانەی ورد دەربارەی پێداویستی، هۆکاری هاندان و تاودان هەیە، لێرەدا ئەم پێنج ڕوانگەیە دێنە پێش:

- «بیردۆزەی کایەی دەروونناسی» - ی Lewin

[33] Andersson (1994): 69.

- «پەیژەی پێویستی» - ی Maslow
- بیردۆزەی X & Y - ی McGregor
- «بیردۆزەی پێویستی» - ی McClelland
- «بیردۆزەی هاندەر و بێزاری» - ی Herzberg

بیردۆزەی کایەی دەروونناسی

زانای دەروونناس Kurt Zadek Lewin (1890-1947) دەڵێت مرۆڤ هەرگیز تەنها نییە، هەمیشە دەوری دراوە بە کایەیەکی دەروونناسی و ڕەفتاری مرۆڤ بەرتاوی دوو جۆر هۆکارە:[34]

جۆرێک سۆبژەکتیڤە (زاتییە) - لە نێو مرۆڤ خۆیدایە، بۆ نموونە:

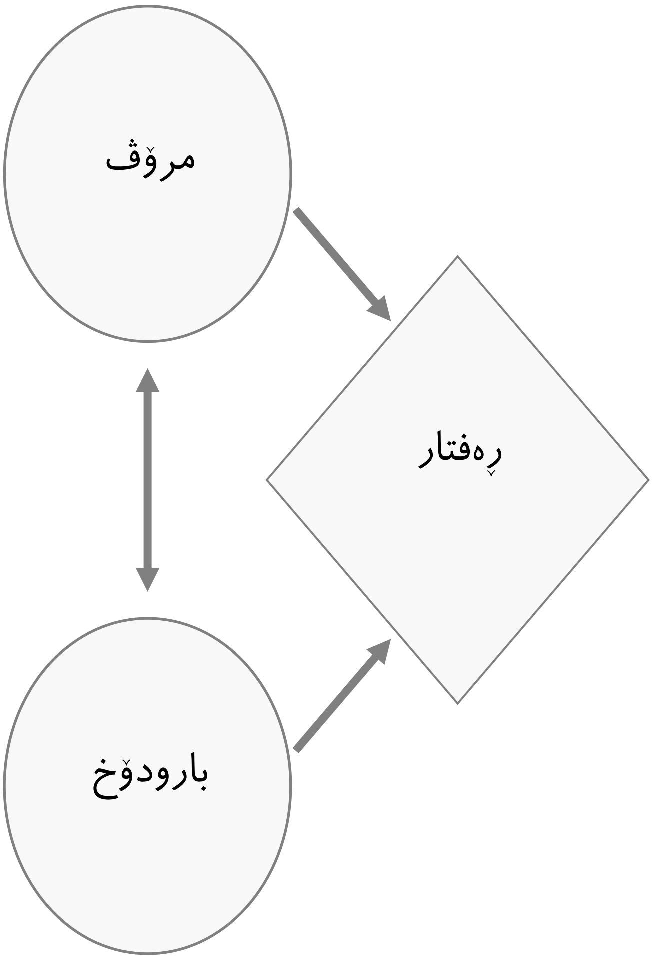
- دەرک و لێکدانەوە و دیدی ئەو مرۆڤەیە بۆ «بارودۆخ» و ڕووداوی دەوروبەر
- بەستنەوەی هۆکار بە دیاردەوە، بۆ نموونە گەر بەرهەم باش و سەرکەوتوو بوو ئەوا هونەری خۆمان و سەرۆکی فەرماندەیە. گەر دۆڕاین و کۆشانمان مایەپووچ دەرچوو، ئەوا تاوانی دەوروبەرە، پیلانی دوژمنی نەیارە! جار هەیە بۆ فریودانی خەڵک، دۆخی ئەمڕۆ دەکەینە شانازی بۆ خۆمان، گەرچی وەهایش نییە. ئاشبەتاڵی شەرمەزارانەش دەبەینەوە بۆ پیلانی دەرەکی.
- خۆبڕوا (بڕوا بەخۆبوون) و چاوەڕوانی و لێڕادیتن، «خۆدیتن» و «ئەودیتن» واتە - مرۆڤ چۆن لە خۆی و چۆن لە بەرانبەر دەڕوانێت، دیدی بەرانبەر هەردوو لا چۆنە.
- مەیل و بەهاگیری - چەمکی «مەیل» هەردەم ئاڕاستەی بابەت، دیاردە یان کەسێکی بەرانبەرە. لە سازمانگەریدا ئەم «مەیل»ی مرۆڤە بۆ کار سەنگی تایبەتی هەیە. مەیل لای مرۆڤ جیرە، مەگەر کات و ئەزموونی تایبەت گۆڕانکاریی تێدا بکەن.

جۆرێک ئۆبژەکتیڤە (بابەتەکییە) - لە دەوروبەری مرۆڤدایە: بریتییە لە خودی «بارودۆخ» و ئەوەی بەڕاستی ڕوو دەدات. بۆ نموونە سازمان، گرووپ و کاروبار. مرۆڤ هەم بەرتاوی سازمان و گرووپ و کاروبارە، هەم کاریگەریی هەیە لەسەر ئەو بابەتانە.

کتێبی *Gruppsykologi* (2003) بەدەم شرۆڤەکاریی دەروونناسانەی سازمانگەرییەوە دەڵێت Lewin بۆ ڕوونکردنەوەی «کایەی دەروونناسی» پەنا دەباتە بەر گوتەیەکی ئاینیشتاین Albert Einstein کە دەڵێت: کایە بریتییە لە «گشتەیەک فاکت کە بوونیان هەیە و وەها پێدەچێت هاوپەیوەست بن».[35] ئەزموونی مرۆڤ بریتییە لەم جۆرە هاوپەیوەستبوونە کە دەبێتە مایەی ئەو کایە دەروونناسی. لەم ڕوانگەیەوە Lewin دەگاتە ئەوەی مرۆڤ بەرتاوی نۆرم و بەهای گرووپە. لەبەر ئەوە باشترین ڕێگە بۆ گۆڕینی ڕەفتاری مرۆڤ بریتییە لە گۆڕینی نۆرم و بەهای گرووپ. بۆیە کار لەگەڵ گرووپ، خوێندن و ڕاهێنانی گەلدەست و هەروەها بەرنامەی تیمکاری ئاکام و بەرهەمی باشترە.

---

[34] Bruzelius & Skärvad (2011): 290.
[35] Svedberg (2003): 38.



ڕەفتاری مرۆڤ بەرتاوی هەم مرۆڤەکە خۆیەتی و هەم بارودۆخ
Lewin –*Integrerad organisationslära*.

پەیژەی پێویستی - ی Maslow

سازمانگەری بۆ پەیبردن بە ڕەفتاری مرۆڤ لە سازماندا و بۆ دۆزینەوەی شێوازی کاریگەری تاودان و هاندان، تۆژینەوە لە «پێویستیی مرۆڤ» دەکات. لەم بوارەدا دەروونناسی ئەمەریکایی، ماسلۆ Abraham Harold Maslow (1908–1970)، لە گۆشەنیگای دەروونناسییەوە لە پێویستییەکانی مرۆڤ ورد دەبێتەوە و لە پەیژەیەکی پێنج پلەدا پێشانیان دەدات.[36] ماسلۆ بەم بیردۆزەیەی خۆی ڕێچکەیەکی نوێی لە بواری ڕەفتارناسیدا دامەزراند و بە کتێبی *Motivation and Personality* (1954) بنەماکانی ئەم ڕێچکەیە ڕوون دەکاتەوە. ماسلۆ دەڵێت مرۆڤ هەر ئەوە نییە بەرانبەر دەوروبەر بەرتەک (کاردانەوە) ی هەبێت، مرۆڤ ویستێکی بەهێزی هەیە بۆ «خۆڕاستاندن» و ئەم ویستەیە دەبێتە هۆکاری هەرە گرینگی فراژووتن. ئەم «خۆڕاستاندن» Self-Actualization ـەش بەشی هەرە باڵای پێویستییەکانی مرۆڤە. هەتا دەگاتە ئەو ئاستە دەبێت پێویستیی دیکە دابین بکات.

ماسلۆ دەڵێت هەموو مرۆڤێک پێنج جۆر پێویستیی بنەڕەتی هەیە و ئەم پێویستییانە لە پێنج ئاستی جیاوازدا و بە شێوەیەکی هەرەمکار شیرازەیان بەستوە. هەتا پێویستیی ئاستی یەکەم تێر نەبێت، مرۆڤ ڕوو لە پێویستیی ئاستی دووهەم نانێت. ئەم مۆدێلەی ماسلۆ پێی دەگوترێ «پەیژەی پێویستیی ماسلۆ» Maslow's Hierarchy of Needs.

مرۆڤ کاتێک پلەیەکی ئەم پەیژەیە دەبڕێت، جۆرە پێویستییەک تێر دەکات و هێزی دنەدان تێیدا هانی دەدات بۆ سەرکەوتن بەسەر پلەی دووهەمی پەیژەکەدا، بۆ تێرکردنی پێویستیی ئاستی بەرزتر و بۆ گەشەکردن. کەواتە پێویستیی خرۆشاو (دابیننەکراو) و تێرنەکراوە دەبێتە هێزی هاندەر لە مرۆڤدا و تاو دەداتە ڕەفتاری ئەو کەسە. ئەم هێزی هاندانەش لە کەسێکەوە بۆ کەسێکی دیکە و لە ئاستێکەوە بۆ ئاستێکی دیکە، جیاوازە.

پێنج ئاستی «پەیژەی پێویستیی ماسلۆ» بریتین لە:

1- «پێویستیی فیزیۆلۆژی» Physiological Needs بریتییە لە پێویستیی یەکەمی هەرە بنەڕەتی. ئەمەیان «پێویستیی خۆڕسک» ـە. ئێمەی مرۆڤ بۆ ژیان پێویستمان بە هەوا، بە خۆراک و خەوە. بۆ زاوزێ پێویستمان بە سێکسە. پێویستیی بنەڕەتی دەبێت دابین بن دەنا مرۆڤ وەرەی هەوڵدانی بەرەو سەرتر نابێت. مرۆڤ لە ژینگەی پیسدا، لە تینوەتی و برسێتیدا نای پەرژێتە گەشەی ژیان. جڤاکێک نەتوانێت پێویستیی زایەند چارە بکات، ناتوانێت ڕوو لە هەوراز بنێت.
گەر سەرنج بگریت لێت ئاشکرا دەبێت چۆن دەسەڵاتی ژیر و دڵسۆز پەرۆشی ژینگە و دابینکردنی خۆراکە، چۆن زەمینە بۆ هاوژینی دەڕەخسێنێت. دەسەڵاتی بێباک و نەیاریش چۆن ژینگە ژەهرباران دەکات، دەست بەسەر بازاڕی خۆراک و سێکسدا دەگرێ بۆ کۆنترۆڵکردنی میللەت.

2- «پێویستیی ئاسوودەیی» Safety Needs بریتییە لەوەی مرۆڤ پێویستی بە ئاسوودەیی هەیە، بۆ خۆی و کەسانی نێزیک خۆی. ئاژاوە و پەشێوەی دەبنە مایەی ترس و دڵەڕاوکێ. مرۆڤ پێویستی بە ڕزگاربوونە لە ترس و لە ئاژاوە، پێویستی بە ئارامی و ئەمانە، دەنا ناتوانێت بەرەو هەورازتر هەڵکشێت و ڕوو لە دابینکردنی پێویستیی باڵاتر بنێت.
لە بارودۆخی ئارامدا، ئاسوودەیی دابینە و ئەوجا دەرفەت هەیە بۆ گەشە و سەرکەوتن. جڤاکێک لە ژێر چەپۆکی ترس و هەڕەشەدا بێت گەشە ناکات. دەسەڵاتی توانا و دڵسۆز هەرگیز خۆی ناکاتە دێوزمەی

---

[36] Bakka & Fivelsdal & Lindkvist (1999): 163.

ترسناک و ستەمکار، چونکە دەزانێت کۆمەڵگە لە ژینگەی ترس و هەڕەشەدا دەپووکێتەوە. ئەوە ویست و کاری دەسەڵاتێکە دەستچێنی دوژمن بێت نەک خۆماڵی و خۆفەرمان.

3- «پێویستیی هۆگری» Belonging Needs – ئەمیان «پێویستیی جڤاکی»ـیە. ئێمەی مرۆڤ پێویستمان بە هۆگری و هەڤبەندیی مرۆڤکاری هەیە. دەمانەوێت بەشێک بین لە دەستە، لە سازمان و پەیوەست. دەمانەوێ وەک تاکەکەس جێگەمان لە نێو جڤاکدا سەلمێنراو بێت و هەڤبەندیی هەستەکیمان بە دەوروبەرەوە هەبێت. پێویستمان بە دۆستایەتی، بە سۆز و ئەڤینە. ماسلۆ خۆی ئەم پێویستییە ناو دەنێ «پێویستیی ئەڤین» *Love Needs* گەر ئەم پێویستییە دابین بوو، ئەوجا چیدی هەوڵدان بۆ جێگرتن و ئەندامەتی لە دەستە و گرووپدا گرێ نامێنێت. ئەوسا مرۆڤ بڵندتر دەڕوانێت.
کەواتە ڕێبەرایەتیی کارا دەبێت زەمینە بۆ دابینکردنی پێویستیی جڤاکی بڕەخسێنێت، دەنا بەهرەی ئەندامانی سازمان – لێرەدا دەکاتەوە هاوزێدان – لە بازنەی ئەم پێویستییەدا پەنگ دەخوات و سەرلەبەری میللەت لە کاروانی مێژوو دادەبڕێت. دەمێنێتەوە میللەتێکی ژێربەدەر.

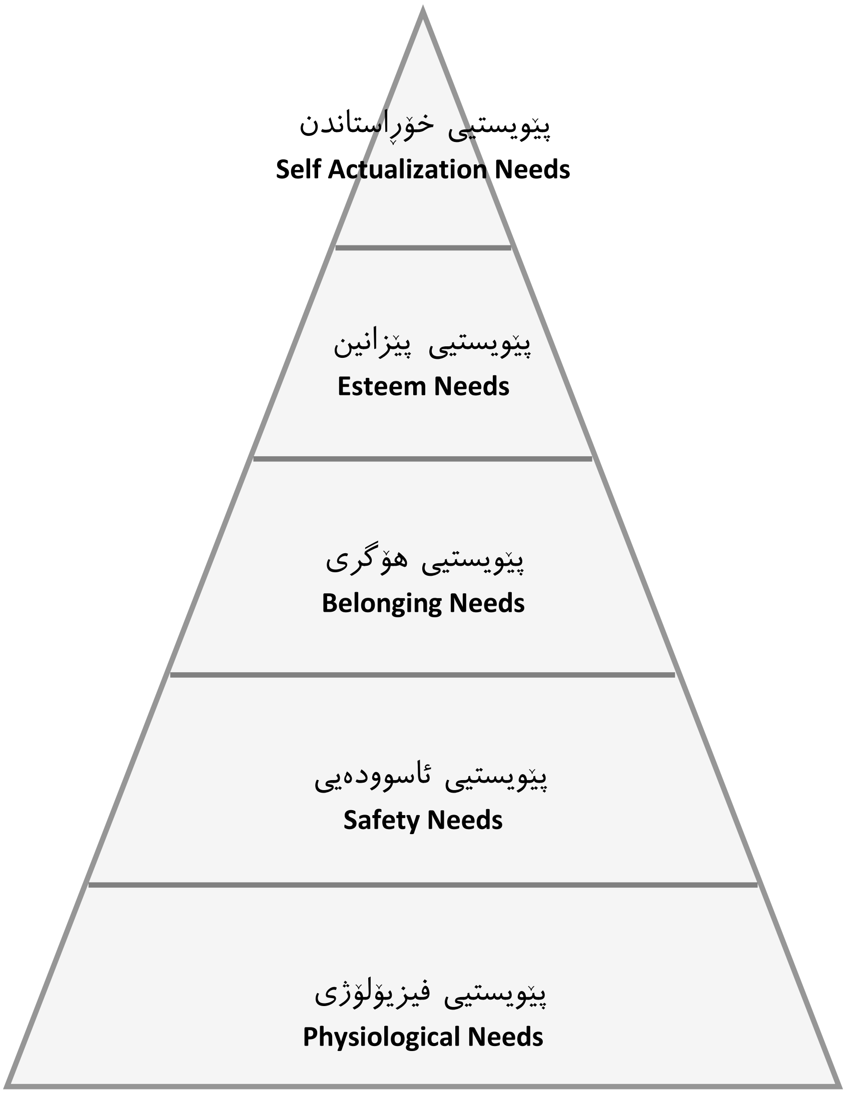
4- «پێویستیی پێزانین» Esteem Needs – مرۆڤ پێی خۆشە دەوروبەر ئافەرینی لێ بکات، لێسەلمێنراو بێت، ببێتە خاوەن پێگە. ئێمەی مرۆڤ پێمان خۆشە هەم خۆمان لە کاروباری خۆمان ڕازی بین و هەم دەوروبەر بە چاوی ڕێزەوە لێمان بڕوانێت، سەنگی خۆمان و گرینگیی بەرهەممان ببینێت. گەر ئەم پێویستییە دابین نەبێت مرۆڤ هەست بە بچووکی و سەرکزی دەکات. گەر دابین بوو شاناز دەبێت و بە پەیژەدا بەرەو ئاستی بەرزتر هەڵدەکشێت.
بڕوانە سیستەمی خوێندن و ڕێسای گەشەکردن لە بواری کار و پێگەی فەرمانبەری و فەرمانداریدا. بەراوردی دوو وەڵات بکە یەکیان سیستەمی ڕوون، ڕێسای ئاشکرا و پێوەری دادپەروەری هەیە، مرۆڤ بەگوێرەی بەهرە، هەوڵ و کۆشەش تێیدا گەشە دەکات. وەڵاتێکی دیکەش تاکە پێوەر تێیدا خزمایەتی و خزمەتکارییە بۆ سەرۆک و دەسەڵاتداران، هۆگریی و لایەنگریی حیزبییە. دەرهاویشتەی ئەو دوو سیستەمە تەواو ئاشکرایە.

5- «پێویستیی خۆڕاستاندن» Self-Actualization Needs – خۆڕاستاندن بریتییە لەوەی مرۆڤ دەرفەتی هەبێت ئەوپەڕی توانا و بەهرەی خۆی پیادە بکات و لێیان سوودمەند بێت. مرۆڤ دەیهەوێت ببێتە خاوەن ئەزموونی خۆی. خولیای خۆی براستێنێ و بگاتە ئامانج. ئەم پێویستییەی «خۆڕاستاندن» لای هەر مرۆڤێک بە جۆرێک دەر دەکەوێت، هەیە دەیهەوێت ببێ بە هونەرمەند، هەیە هەوڵی زانست دەدات. بەڵام ئەم خولیایە نابێتە هاندەری سەرەکی هەتا پێویستییەکانی ژێرتر دابین نەبن. ماسلۆ جەختیش دەکات لەسەر ئەوەی دەرفەتی گەیشتن بە دابینکردنی پێویستیی خۆڕاستاندن بۆ زۆربەی مرۆڤ گەلێک سەختە چونکە هەلومەرجی فەراهەم نییە مەگەر لە چێوەیەکی بەرتەسکدا.

بۆچوونەکانی ماسلۆ و «پەیژەی پێویستی» هەم یاوەریان زۆر بوو، هەم نەیار و ڕەخنەگر. تۆژینەوەی (2007) *Motivationsteori som verktyg för styrning och kontroll* دەڵێت دیدی ماسلۆ جەختی تەنها لەسەر فەرهەنگی ڕۆژاوا و تەنها لەسەر پیاوە، نە میللەتانی دیکە ڕەچاو دەگرێت نە خواست و خولیای ژنانە. وێڕای ڕەخنە و دیدی جیاواز، بەگشتی مۆدێلی ماسلۆ و دەرکی پێویستییەکانی مرۆڤ بۆ گەیشتن بە ڕەفتاری هەرە باش لە سازماندا، بەردەوام جێی سەرنج و دیقچوونن.[37]

---

[37] Ahl (2007).



«پەیژەی پێویستی»ی Maslow
Maslow's Hierarchy of Needs

بیردۆزەی X & Y – ی McGregor

دەروونناس و مامۆستای کارگێڕی Douglas Murray McGregor (1906–1964) خاوەنی کتێبی *The Human Side of Enterprise* (1960) و بیردۆزەی X & Y دەڵێت باسی زۆربەی سازمان و ڕێساگەلی سازمانگەری پەیوەستە بە «مرۆڤنۆڕی»ـی ڕێبەرایەتیی ئەو سازمانەوە. مرۆڤنۆڕیی ڕێبەرە دەبێتە مایەی دارشتنی کاروباری سازمان. McGregor دەڵێت «مرۆڤنۆڕی»ـی ڕێبەر بە گشتی دوو ڕووکاری تەواو جودایان هەیە. کتێبی *Den lärande organisationen* (1998) لە شرۆڤەی ئەم باسەدا دەڵێت:[38]

- ڕووکاری X - خۆسەپێن و ڕەشبینە، دەڵێت:
  - مرۆڤی ئاسایی هەر خۆڕسک تەمبەڵە، نە دەتوانێت و نە دەیهەوێت گۆڕانکاری بکات. مرۆڤ مەگەر ناچار بێت، دەنا هەوڵ و کۆشەشی پێ خۆش نییە.
  - مرۆڤی ئاسایی هەر خۆڕسک خامۆشە نایهەوێت بەرپرسایەتی بگرێتە ئەستۆ، خواستی بەگشتی کەمە و هەتا بۆی بلوێت پێی خۆشە ئاسوودە بێت. مرۆڤ پێی خۆشە جڵەوی بکێشیت.
  - کەواتە گەر بتەوێت مرۆڤ کارێک ئەنجام بدات و بەرهەمێکی هەبێت، دەبێت جڵەوی بگریت، بەزۆر ناچاری بکەیت، هانی بدەیت، بە سوودی ماددی سەرنجی ڕاکێشیت.
- ڕووکاری Y – مرۆڤنۆڕییەکی گەشبینە، بڕوای بە ئایەندەی مرۆڤ و سازمان هەیە. ئەمیان دەڵێت:
  - مرۆڤ چالاکە، چۆن پشووی پێخۆشە وەهایش پەرۆشی کار و کۆشەشە.
  - نە تەنها بەرپرسایەتی دەگرێتە ئەستۆ، بگرە بەدواشیدا دەگەڕێت و هەوڵی بۆ دەدات. مرۆڤ پێی خۆشە جڵەوی کاری خۆی بگرێتە دەست و هەتا پێکانی ئامانج کاری بۆ بکات. سزا و هاندان تاویان هەیە بەڵام سنووردارە.
  - مرۆڤ بوونەوەرێکی ئافراندە (ئافرێنەر، داهێنەر) و خەیاڵبازە. خاوەن ویست و خولیایە. مرۆڤ ڕێچکەشکێنە و پەرۆشی گەشە و پێشکەوتنە. لەبەر ئەوەش دەکرێت ڕاوێژی پێ بکەیت.

McGregor پێی وایە هەر یەک لەم دوو ڕووکارە بواری تایبەتی خۆی هەیە. لەوانەیە ڕوانگەی Y بۆ کارگێڕیی کارگەی فرەبەرهەم ئاسان نەبێت بەڵام بۆ بەڕێوەبردنی کەسانی پیشەوەر باشتر بێت. بەگشتی McGregor بڕوای بە دیدی دووهەم هەیە و دەڵێ[39] هەموو مرۆڤێک توانای فێربوون و گەشەکردنی هەیە، لەبەر ئەوە ئەرکی ڕێبەرایەتی بریتییە لە ڕەخساندنی دەرفەتی گەشەکردن و هەڵکشانی کارمەندانی سازمانەکە. ڕێبەرایەتی دەبێت زەمینە بۆ هاوکاران خۆش بکات بۆ ئەوەی بتوانن ئامانجی کەسەکیی خۆیان لەگەڵ ئامانجی سازماندا بگونجێنن و کار بکەن بۆ پێکانی ئامانجی هاوکۆ. کەواتە بیردۆزەی X & Y – ی McGregor یش هەلومەرجی جڤاکی بە هاندەری یەکەم دەزانن نەک هۆکاری ئابووری.

ڕێبەری سەربە ڕووکاری X تەنها خۆسەپاندن دەزانێت، ڕێبەری سەربە ڕووکاری Y جگە لە فەرمانداری، هونەری دیکەشی هەیە، بۆ نموونە: ڕێنوێنی، ئامۆژگاری، ڕاوێژ و بەشداری. لە بواری سازمانگەریدا، بە هەموو جۆرەکانییەوە، چ ئابووری بێت چ فەرهەنگی، چ سیاسی بێت چ ئەرتەشی، ئەم دوو دیدەی X & Y – تێدا

[38] Albinsson (1998): 93.
[39] Eriksson-Zetterquist & Kalling & Styhre(2006): 136.

بەرچاوە. سەرنج بدە شێوازی فەرمانڕەوایی وەڵاتێک بۆت دەردەکەوێت دەسەڵات دیدی بۆ جڤاکی بەرتاوی خۆی چۆنە. لە سیستەمی دیمۆکراتدا دەسەڵات لە ڕوانگەیەکی گەشەوە دەڕوانێتە میللەتی خۆی و بە ڕێزەوە هەڵسوکەتی بەرانبەر دەکات. دەسەڵاتی خۆسەپێنی نادیمۆکرات پێی وایە میللەت شایستەی زەبر و زەنگن، بە چاوێکی نزم لێیان دەڕوانێت و هۆکاری سەرشۆڕیی خۆی دەباتەوە بۆ «نالەباریی میللەت».

بیردۆزەی پێویستی – ی McClelland

جگە لە ماسلۆ و مۆدێلی «پەیژەی پێویستی»، زانایانی دیکەش دەربارەی پێویستی و هۆکاری هاندەری مرۆڤ، تۆژینەوەیان هەیە و لەو بوارەدا خاوەن شاکارن. هەر بۆ نموونە دەروونناسی ئەمریکایی David C. McClelland (1917–1998) خاوەن چەندین تۆژینەوەیە، یەکیان کتێبی *The Achieving Society (*1961) یە. McClelland سێ پێویستی دەکاتە هۆکاری هەرە گرینگی هاندان لای مرۆڤ، و دەشڵێت هێزی هەر یەک لەو هۆکارانە هەم لە کەسێکەوە بۆ کەسێک جیاوازە و هەم لە میللەتێکەوە بۆ میللەتێک. کەواتە هەم کەسایەتی و ئەزموون، هەم پاشخانی فەرهەنگیی مرۆڤ کاریگەریی هەیە لەسەر هێزی پێویستییەکان. گەر بزانیت کامە پێویستی لای کەسێک سەردەست و زاڵە، دەشزانیت چۆن لە سازماندا ڕەفتاری لەگەڵ دەکەیت و کامە پێگە و ئەرکی پێ دەسپێریت. ڕەخساندنی ژینگە و دەرفەتی گونجاو بۆ دابینکردنی پێویستیی دیاریکراو، دەبێتە مایەی تاودان و هاندان و لەویشە گورجی و چوستی.

«بیردۆزەی پێویستی» Theory of Needs ی McClelland دەڵی ئەم سێ پێویستی و هۆکارە بریتین لە:[40]

- پێویستیی دەسەڵات Need for Power (N-Pow) – مرۆڤ پێویستی بە دەسەڵاتە، پێی خۆشە خاوەن پێگە و فەرماندە بێت. لێرەدا «پێویستیی دەسەڵات» دوو جۆری هەیە: «دەسەڵاتی کەسەکی» Personalized Power و «دەسەڵاتی جڤاکی» Socialized Power.
  - «دەسەڵاتی کەسەکی» ئەوەیە مرۆڤ پێی خۆشە هەست بە دەسەڵاتداریی خۆی بکات بەرانبەر کەسانی دیکە، پەرۆشی خۆیەتی نەک چوستی و پێشڤەچوونی سازمان. ئەمیان مرۆڤێکە شەیدای فیز و هێمای دەسەڵات: پێگە، کۆشک و تەلار، ئۆتۆمۆبیل، پاسەوان، ئۆفیسی گرانبەها و... هتد. ئەم کەسایەتییە داوای هۆگری و لایەنگیری بۆ خۆی دەکات نەک بۆ سازمان. سەرۆکی لەم بابەتە پاش خۆی وێرانە جێ دەهێڵێت.
  - «دەسەڵاتی جڤاکی» ئەوەیە مرۆڤ داوای دەسەڵاتی دەستووری و بنگەیی دەکات، بۆ دابەشینی دەسەڵات و ئەرک، بۆ ڕاپەڕاندنی کار، بۆ پێشخستنی سازمان. مرۆڤی وەها خاوەن بیری دوورمەودایە، دەزانێت گیرخواردن لە پێگە و هێمای دەسەڵاتدا بێسوودە، هەڤبەندیی مرۆڤکار، ڕاوێژ، هاندان، ڕۆژەڤی هاوکۆ دەستەبەری سەرکەوتنن. ئەم جۆرەیان پێویستییەکە ڕێبەرایەتیی چوستی لێ دەزێت.
- پێویستیی پەیوەستبوون Need for Affiliation (N-Affil) – ئەمیان پێویستییەکی جڤاکییە، مرۆڤ پێی خۆشە ببێتە ئەندامی دەستە و تیرە، ڕاگەیاندنی دۆستانەی لەتەک دەوروبەر هەبێت. مرۆڤ داوای سەلماندن لە دەوروبەر دەکات، هەست و دیدیان بەرانبەر بە خۆی، بەهەند دەگرێت، پێویستی بە ئەڤین و سۆزە. ئەم

[40] Eriksson-Zetterquist & Kalling & Styhre(2006): 139.

مرۆڤگەلە لە ژینگەی خزمەتگوزاری و تیمکاریدا گەش دەبنەوە. بەڵام بۆ ڕێبەرایەتیی سازمان سەرکەوتوو نین چونکە زیادتر پەرۆشی دڵڕاگرتنی بەرانبەرن و داوای سەلماندنن دەکەن، نەک بڕیاردان.

- پێویستیی ئەنجامدان Need for Achievement (N-Ach) – مرۆڤ دەیهەوێت بگاتە ئاستی ئوستادی و نەخشی بەرز، پێی خۆشە زاڵ بێت بەسەر بابەتدا و بەرهەمی نایابی هەبێت. ئەمانە کەسانێکن لە ئەرک و کاری سەخت دەگەڕێن و پاداشت لایان سەرکەوتن و نەخشهێنانە، نەک خەڵاتی ماددی. پێویستیی ئەنجامدان گەر لە مرۆڤێکدا بەهێز بێت هانی دەدات بۆ ئافراندن و نوێکاری. ئەم پێویستییە هاندەرە بۆ پەرۆشی و بەرپرسایەتی. مرۆڤی ئەم بوارە دەگەڕێن بۆ دۆزینەوەی چارەسەری نوێ.

McClelland پێی وایە[41] ئەم سێ بوارەی پێویستیی مرۆڤ زنجیرەن، مەرج نییە – وەک ماسلۆ دەڵێت – ئەم پێویستییەیان دابین بێت ئەوجا پێویستیی بەرزتر بکەوێتە بزاوتن. نەخێر، مرۆڤ دەتوانێت لە نێوان ئەو پێویستییانەدا بگەڕێت. دەکرێت پێویستیی پەیوەستی، پێویستیی جڤاکی و گەڕان بە دوای هەڤبەندیدا، لە بارودۆخی تایبەت و لای کەسی تایبەت ببێتە هاندەری یەکەمی مرۆڤ لە کاردا، گەرچی پێویستیی فیزیکی و خۆڕسک دابین نەبووبن.

McClelland جەخت دەکات لەسەر ئەوەی دەکرێت «پێویستیی ئەنجامدان» بە فێربوون لە مرۆڤدا بێتە ڕسکان و گەشەکردن. ڕێبەری باش، بە فەراهەمکردنی ژینگەیەکی دروستی ئازادیی پەیوەست بە بەرپرسایەتییەوە، بە ڕەخساندنی دەرفەتی گەشەکردن لە بواری کاردا، بە هاندان و دنەدانی کارمەندان بۆ سەرخستنی ئاستی کار و جۆرایەتیی بەرهەم – ئەم «پێویستیی ئەنجامدان» ـە لە هاوکارانی خۆیدا تیژ دەکات. بە دیدی McClelland ئەم «پێویستیی ئەنجامدان» ـە گرینگترین هۆکارە بۆ گەشەی سازمان.

بیردۆزەی هاندەر و بێزاری – ی Herzberg

هاندان بریتییە لە ئاوێزانی چەندین پرۆسەی هۆشەکی، فیزیکی (لەشی) و هەروەها دەروونی لای مرۆڤ و دەبێتە هۆکاری بزوێنەر بەرەو هەڵوێستێکی تایبەت لە بارودۆخێکی دیاریکراودا.[42]

دەروونناسی ئەمەریکایی Frederick Irving Herzberg (1923-2000) لە بواری دنەدانی کارمەند و چوستیی سازماندا خاوەن چەندین بەرهەمە، یەک لەوان *Work and the nature of man* (1966). بۆچوونی Herzberg بە «بیردۆزەی هاندەر و بێزاری» Motivation-Hygiene Theory ناسراوە و دەڵێت دوو هۆکاری سەرەکی هەیە دەبنە سەرچاوەی ڕەفتاری مرۆڤ. یەکیان «هۆکاری هاندەر» ە و دووهەمیان «هۆکاری بێزاری».[43]

هۆکاری هەرە گرینگ و سەرەکی بریتییە لە ماک و نێوەڕۆکی ئەو ئەرکەی ئەنجام دەدرێت – چی دەکەیت، گرینگە. ئەمانە دەبنە سەرچاوەی دڵاسوودەیی Satisfaction و فراژووتن. ئەمەیانە «هۆکاری هاندەر» Motivator Factors. لێرەدا دابینکردنی: دەرفەتی ئەنجامدان، لێسەلماندن، سەرفەرازیی کار، بەرپرسایەتی، سەرکەوتن و پێگەداری گرینگن.

[41] Jacobsen & Thorsvik (2002): 295.
[42] Karlöf & Lövingsson (2007): 229.
[43] – لێرەدا «بێزاری» لە بری پاکی و خاوێنی بۆ Hygiene بەکار هاتووە چونکە پێم وایە لەم بەستێنەدا پتر ڕاگەیەنە.

- تواناسازی - واتە سەرخستن و گەشەی توانا و هونەری پیشەوەرانە، دەرفەتی بەرزبوونەوەی پێگە و گەشەی کەسایەتی بەرەو «خۆڕاستاندن».
- ماک و نێوەرۆکی کار - کە دەکاتەوە دەرفەتی ئافراندن و ئاشنابوون بە لایەنی نوێی سەرنجڕاکێش و سەخت، دنەدان، تیژکردنەوەی ورە.
- بەرپرسایەتی - لە بواری کاردا دەرفەتی هەم بەرپرسایەتی و هەم دەسەڵات فەراهەم بێت بۆ جێبەجێکردن و بۆ پێکانی ئامانج. هەڤبەندیی نێوان بەرپرسایەتی و دەسەڵات باسێکی سەرنجڕاکێشە.
- بەرهەمهێنان و نەخشهێنان - گرینگە دەرفەت هەبێت مرۆڤ کاری خۆی تەواو ئەنجام بدات. کێشە دیاری بکات، چارەی بۆ بدۆزێتەوە و ئەو چارەیە پیادە بکات. بگاتە ئەنجام.
- بەرزبوونەوە - لەگەڵ بەرزبوونەوەی توانا و بەرهەم، بەرزبوونەوەی پێگە لە نێو سازماندا دەبێت تەراز بێت.
- لێسەلماندن - مرۆڤ چاوەڕێی لێسەلماندن و پێزانینە.

بوارێکی دیکە هەیە دابین نەکردنی دەبێتە مایەی بێزاری، دڵڕەنجان و ناڕەزایی Dissatisfaction، بۆ نموونە: هەلومەرجی کار، شێوازی جێبەجێکردنی کار، مووچە، هەڤبەندی و ژینگەی کار. Herzberg ئەمیان ناو دەنێت «هۆکاری بێزاری» Hygiene Factors.

- کاروباری سازمان - نالەباریی سیاسەت و بەڕێوەبەرایەتیی سازمان: ڕاگەیاندنی نادروست، دابەشینی کار و دەسەڵات نارێکە، یاسا و ڕێسا ناجۆرن.
- ڕێبەر و ڕاهێنەران - توانا و ئامادەیی ڕێبەر و ڕاهێنەران بۆ فێرکردن و ڕێنوێنی. چەند هۆشیاری کارن و تا چ ڕادەیەک دادپەروەرن.
- هەڤبەندی نێوان کارمەندان - هەڤبەندی کارمەند بە کەسانی نێو سازمانەوە، کەسانی هاوکار (هاوئاست)، کەسانی فەرماندە (سەرووتر) و هەروەها فەرمانبەر (ژێرتر). لێرەدا هەم هەڤبەندیی وابەستەی کار دەگرێتەوە هەم هەڤبەندیی مرۆڤکاری لەگەڵ هاوکاران، لە چێوەی کات و جێی کاردا.
- تایبەتمەندیی و هەڵاواردن - ژوور و کەلوپەلی تایبەت، ئۆتۆمۆبیل، نازناو، سکرتێر و بەزمی دیکەی خۆنواندن.
- ژینگەی کار - خاوێنی جێی کار، فێنکی و ڕووناکی، کەلوپەلی پێویست بۆ ئەنجامدانی کار... هتد.
- ئاسوودەیی کار - ئەم سازمانە تا چ ڕادەیەک جێگیرە لە بواری خۆیدا و مرۆڤی کارمەند تا چ ڕادەیەک جێگیرە لە کارەکەی خۆی، لە نێو سازمانەکەدا.
- مووچە - هەموو جۆرە پاداشتێکی ئابووری دەگرێتەوە. گرینگ لێرەدا ئەوەیە تا چ ڕادەیەک بەرزی و نزمی مووچە بەندە بە جۆری کار و بەرهەمهێنانەوە

«بیردۆزەی هاندەر و بێزاری» Motivation-Hygiene Theory دەڵێ[44] هەلومەرجی «هۆکاری هاندەر» گەر دابین بن دەبنە مایەی دڵاسوودەیی، گەشەندی کاروبار و تەژەندی سازمان[45]، بەڵام گەر دابین نەبن نابنە مایەی بێزاری و نارەزایی. نابنە بەربەست. هەلومەرجی «هۆکاری بێزاری» گەر دابین نەبن دەبنە مایەی بێزاری و نارەزایی، بەڵام گەر دابین بن نابنە مایەی دڵاسوودەیی و فراژووتن. نابنە هاندەر.

بارودۆخی لەبار نابێتە مایەی شادی بەڵام گەر لەبار نەبێت بێزاریی لێ دەزێت. بەرانبەر ئەوە، جۆرایەتیی کار و ماکی کار گەر باش بن، کارمەندان دڵاسوودە دەبن و بەرهەمیان گەش دەبێت بەڵام گەر جۆر و ماکی کار داشکا، کارمەندان بێزار و نارازی نابن. کەواتە ماکی کارە دەبێتە هاندەری چوستی و پێشکەوتن نەک زیادکردنی مووچە.

شارێی بەستێنکرد Contingency Theory

لە سەرەتای شێستەکانی سەدەی بیستەمدا، ڕوانگەیەک لە سازمانگەریدا سەری هەڵدا جەختی کردە سەر کاریگەریی دەوروبەر و بەستێن (کۆنتێکست، هەلومەرج، زەمان و زەمین) Context لەسەر سازمان[46]. لێرەدا ئەم ڕوانگەیە ناو دەنێین «شارێی بەستێنکرد» چونکە باس لەوە دەکات چۆن سازمان بەرتاوی بەستێنە و چۆن بەستێن دەستی هەیە لە نەخشاندنی سازماندا، چۆن سازمان زادەی گۆڕانکاریی هەلومەرجی دەوروبەر و بەستێنە - «بەستێنکردە». دەنا وشەی Contingency شیمانەی کوتوپڕ، نادیار و نەزانراو دەگەیەنێت.

«شارێی بەستێنکرد» دەڵێت سازمان بابەتێکی کراوە و بەرتاوی دەوروبەرە. دەوروبەر کاریگەری هەیە لەسەر سازمان و دەستی هەیە لە گۆڕانکاریی نێو سازماندا. ساختاری سازمان زادەی پەستانی دەوروبەرە، بەستێنکردە. سازمان دەبێت توانای هەبێت لەتەک دەوروبەردا خۆی بگونجێنیت، دەنا نامێنێت.

«شارێی بەستێنکرد» ڕێچکەی جۆراوجۆری هەیە، لێرەدا سێ ڕوانگەی سەرەکی دەخەینە بەرباس:

- ڕوانگەی «سازمانی میکانیکانە» و «سازمانی زیندەڵ» - Burns & Stalker
- ڕوانگەی پەیکەربەندیی سازمان - Mintzberg’s Configurations
- ڕوانگەی تۆڕبەندی Network Organization

---

44 Jacobsen & Thorsvik (2002): 312.

45 - گەشەند: گەشانەوە و جوانی. تەژەند: تەژی و زەنگینی. «زاراوەسازیی پێوانە»: 128 - www.mamosta.net.

46 Eriksson-Zetterquist & Kalling & Styhre(2006): 170.

ڕوانگەی «سازمانی میکانیکانە» و «سازمانی زیندەڵ»

زانایان Tom Burns (1913-2001) و G. M. Stalker لە کتێبی *The Management of Innovation* (1961) دوو چەمکی «سازمانی میکانیکانە» Mechanistic Organization و «سازمانی زیندەڵ» Organic Organization دەهێننە مەیدانی سازمانگەرییەوە. ئەمان لە ئەنجامی توێژینەوەی کردەکییەوە باس لە چۆنەتیی هەڵکردنی سازمان دەکەن لەتەک پەستانی دەوروبەردا و دەڵێن ساختاری جیاواز لە ژینگەی جیاوازدا، توانای گونجان و پێشڤەچوونی جیاوازیان هەیە.

پاشخانی ئەم بۆچوونە توێژینەوەیەکی سازمانگەرییە لە چەندین کۆمپانیای بریتانی - ئینگلیزی و سکۆتی - ی پەنجاکانی سەدەی بیستەم. لە ئەنجامی توێژینەوەدا[47] Burns لێی ئاشکرا بوو توانای هەڵکردن لەگەڵ دەوروبەردا پەیوەستە بە ساختاری سازمانەوە. کۆمپانیای سەختگیر و زۆر فەرمی بە ئاسانی دەروەستی گۆڕانکاری هەلومەرجی دەرەکی نایەت. بەڵام کۆمپانیای دیکە هەن شیرازەیان پتر نافەرمییە، پلان و ڕێسای کاری نووسراویان کەمترە، باشتر لەتەک گۆڕانکاری و بارودۆخی نوێدا هەڵ دەکەن و دەمێننەوە. جۆری یەکەم خرایە ژێر چەمکی «سازمانی میکانیکانە» و جۆری دووهەمی خۆگونجێن چەمکی «سازمانی زیندەڵ»ی پێ برا.

«سازمانی میکانیکانە Mechanistic Organization

ئەم جۆرە سازمانە ساختاری ئاشکرا و تایبەتکاری هەیە، یەکەی جیاواز کاری خۆیان دەکەن و هەڤبەندییان بە یەکەوە سنووردار و دیاریکراوە. توانا و کارزانی لە بەش و هۆبەی جیاوازدا کۆبوونەتەوە.

هەلومەرجی ساکاری دەوروبەر زەمینە خۆش دەکات بۆ پرۆسەیەکی نێوەندگیر (سەنترالیستانە، مەرکەزی) چونکە زەمینە سازە بۆ ئەوەی دەسەڵاتی هەرە باڵا بە تەنێ بڕیار بدات و چ پێویستی بە پرسوڕای ڕاوێژکاران نییە. داڕشتن و پیادەکردنی بەرنامەی ستاندارد و یەکنەواز لە بارودۆخی دامەزراودا، لە هەلومەرجی داوەستاودا، پرۆسەیەکی خۆشچەرخە. داوەستان و ساکاریی لە سازماندا بەستێنکردە - ڕەنگدانەوەی هەلومەرجی دەوروبەرە.

سازمانی زیندەڵ Organic Organization

جیاوازیی کاروبار ناچارمان دەکات ئەرکی تایبەت بسپێرین بە کەسانی تایبەتکار و بەوەش هەڤبەندیی بەشەکانی نێو سازمان لە ساکاری دەردەچن. گۆڕانکاریی تیژڕەو داوای بەرتەک (کاردانەوە) و بڕیاری خێرا دەکەن، کەواتە هەڤبەندیی نێوان بەشەکان و جۆری پرۆسەی بڕیاردان دەبێت ئاڵۆزتر بن.

بەستێنی ئاڵۆز و نادیار سازمان ناچار دەکات هەمیشە پەرۆشی کارمەندانی خۆی بێت. لە «سازمانی زیندەڵ»ـدا هەم پێویستی و هەم دیدی کارمەندانی سازمان سەنگی خۆی هەیە. بۆچوونیان بەهەند دەگیرێت و دەرفەت بۆ تیمکاری و ڕێبەرایەتیی گەلدەست دێتە ڕەخساندن. ئەم جۆرە پەرۆشی و ڕێبەرایەتییە توانای زیادترە بۆ پەیبردن بە دەوروبەری ئاڵۆز و هەلومەرجی بزێو، باشتریش خۆی لەگەڵ گۆڕانکاریدا دەگونجێنێت.

---

[47] Andersson (1994): 45.

Burns & Stalker دەڵێن «سازمانی میکانیکانە» لە بارودۆخی جێگیردا باشتر کارایە بەڵام دەروەستی دەوروبەری بزێو نایەت، «سازمانی زیندەڵ» لە دەوروبەری نادیار و دینامیکیدا، لە بازاڕی پەشێودا، پتر خۆشچەرخە، کاراترە. لێرەدا گرووپ و دەستەی کاری سەرفەراز پەیدا دەبن و گورجتر دێنە دەست، ئەویش بۆ وەڵامدانەوەی کاریگەری و گۆڕانکاریی بەستێن. سازمانی میکانیکانە سەرسەختە، بە ئاسانی نایەتە ڕەدا.

تۆژینەوەی *Perceived Organizational Politics (POPS) in Mechanistic and Organic Organizations* (2008) بۆ ڕوونکردنەوەی جیاوازیی ئەم دوو جۆرە ساختارەی سازمان، بەم هێڵکارییەی[48] خوارەوە چوار ڕەهەندی جیاواز دیاری دەکات و تایبەتمەندیی ئەو چوار ڕەهەندە لە سازمانی میکانیکانە و سازمانی زیندەڵدا پێشان دەدات:

- تایبەتکاری Specialization – تا چ ڕادەیەک کاروباری سازمان بەپێی ڕۆڵی تایبەتکارانە جودا کراونەتەوە. دیاردەی تایبەتکاریی کەسەکی *Individual Specialization* لە سازمانی میکانیکانەدا مەودا لە ڕاگەیاندنی هاوبەش کورت دەکاتەوە. هەرکەس خەریکی کار و کارزانیی خۆیەتی، ئەندازیار چ هەڤبەندی بە دەستوورناس و ژمێریارەوە نییە، هەر یەکەو بواری خۆی. سازمانی زیندەڵ داوای تایبەتکاریی هاوجۆش *Joint Specialization* دەکات. کارمەندی خاوەن کارزانیی جیاواز لە یەکەی جیاوازەوە دێن و لە تیمی دیاریکراوی هاوبەشدا کار دەکەن بۆ پیادەکردنی کاروباری پرۆژە. نە تایبەتکاری و نە بەشەسازمان دەبێتە بەربەست.

- میکانیزمی تێکبەستە Integrating Mechanisms – لەبەر ئەوەی سازمانی میکانیکانە وەڵامدەرەوەی ژینگەی ساکارە، پرۆسەی بڕیاردانیش تێیدا ساکارە. فەرمان لە سەرەوە بە لێژاری سازماندا شۆڕ دەبێتەوە. کۆچەرخی تێکبەستن لێرەدا ساکارە. بەڵام سازمانی زیندەڵ لە ژینگەیەکی ئاڵۆز و بزێودا کار دەکات و لەبەر ئەوەش پێویستی بە چەرخاندنێک – بە میکانیزمێک – ی ئاڵۆزە بۆ تێکبەستنی بڕیاری بەشە جیاوازەکانی سازمانەکە. هونەری وەک ڕاگەیاندن، گفتوگۆ، ڕاوێژ، پێکهاتن و بڕیاری گەلدەست بنەمای ئەم کۆچەرخەن.

- نێوەندگیری Centralization – نێوەندی بڕیار هەتا لە سەروو، لە دوندی سازمان بێت، ئەوا ئاستی نێوەندگیری بەرزە، سەرۆک بڕیار دەدات و دەرفەتی خۆفەرمانی لە ژێرەوە کز دەبێتەوە. سازمانی میکانیکانە نێوەندگیریی تێدا بەرزە. سازمانی زیندەڵ دەرفەت بۆ خۆفەرمانی دەستەی کار دەڕەخسێنێت. بڕیار لای ئەوانەیە کە شارەزای کاری خۆیانن. لێرەدا نێوەندگیریی لاوازە. کارمەند هەست بە بەرپرسایەتی و دەرفەتی بڕیار دەکات. ئەمەش بۆ فراژووتنی سازمان، هۆکارێکی گرینگی دنەدەرە.

- شێوازبەندی Formalization – فەرمیبوون و خۆ بەستنەوە بە شێوازی دیاریکراوی داڕێژراو، بۆ نموونە ڕێسا و ڕێنوێنی نووسراوی ئاشکرا و سنوورکێش لە سازمانی میکانیکانەدا دەبێتە مایەی کاراسانی. بەڵام بۆ ڕاگەیاندن و داهێنان دەبێتە ڕێبەست. سازمانی زیندەڵ کەمتر شێوازبەندە، زیاتر دەرفەتی ئافراندن خۆش دەکات بۆ دۆزینەوەی چارەسەری جۆراوجۆر بۆ کێشەی دەوروبەری پەشێو.

---

[48] Sweid (2008): 12.

میکانیکانه **Mechanistic**	زیندەڵ **Organic**
تایبەتکاریی کەسەکی Individual Specialization	تایبەتکاریی هاوجۆش Joint Specialization
میکانیزمی تێکبەستەی ساکار Simple Integrating Mechanisms	میکانیزمی تێکبەستەی ئاڵۆز Complex Integrating Mechanisms
نێوەندگیریی توند High Centralization	نێوەندگیریی لاواز Low Centralization
شێوازبەندیی توند High Formalization	شێوازبەندیی لاواز Low Formalization
Sweid, Natalie Esther. *POPS in Mechanistic and Organic Organizations (2008)*.	

رِوانگەی پەیکەربەندیی سازمان – Mintzberg's Configurations

زانای سازمانناس Henry Mintzberg (1939-) لە هەفتاکانی سەدەی بیستەمدا سەرگەرمی تۆژینەوە بوو دەربارەی پەیکەربەندیی سازمان. Mintzberg ساڵی 1979 لە کتێبی *The Structuring of Organizations* بۆچوونی خۆی ڕوون دەکاتەوە و پاشان ساڵی 1983 لە کتێبی *Structure in fives: Designing Effective Organizations* برەویان پێ دەدات[49]. ئەم دیدەی Mintzberg بە «پەیکەربەندیی سازمان» Mintzberg's Configurations ناسراوە.

Mintzberg دەڵێت پەیکەری زۆربەی سازمان بریتیین لە پێنج (هەیە دەیانکات بە شەش) شابەشی هەرە گرینگ، بەڵام ئەندازە و سەنگی هەر یەک لەم بەشانە بەپێی جۆری سازمان دێتە گۆڕین. Mintzberg هێڵکاری Organigram ـیەک بۆ ئەم پەیکەربەندییەی خۆی دادەڕێژێت و بەشەکانی تێدا پیشان دەدات:[50]

1- «چەرخی کردار» Operating Core – چەرخی کارای سازمانە بۆ جێبەجێکردنی ئەو ئەرکەی لە ئەستۆی گرتووە، چ خزمەتگوزاری بێت، چ بەرهەمهێنان. لە سازمانی فەرمانداریدا بۆ نموونە، بەشەکانی خزمەتی هاوزێدان، باجگر، پۆلیس و... هتد دەگرێتەوە. بەشەکانی بەرهەمهێنان، کڕین و فرۆشیاری لە کۆمپانیادا دەگرێتەوە.

2- «بەڕێوەبەرانی مامناوەند» Middle Line – بریتییە لەو بەڕێوەبەر و سەرکارانەی بەرپرسن لە گەیاندنی فەرمان و ڕێنوێنی ڕێبەرایەتی بۆ کارمەندانی خۆیان لە «چەرخی کردار» دا، هەروەها گەیاندنی ئاگاداریی دەربارەی ئەرکی ئەم چەرخە کردارە (بەرهەم و خزمەتگوزاری) بۆ سەرەوەی خۆیان. ئەوجا چاودێری و ڕێکخستنی ئەرکی ئەو چەرخەش.

3- «ڕێبەرایەتیی ستراتیژ» Strategic Apex – لێرەدا بەرپرسانی باڵای سازمان کۆ دەبنەوە. بەرپرسایەتیی سەرلەبەر لە ئەستۆی ئەماندایە.

4- «ستافی هونەرکاری» Technostructure – ئەمانە دەستەی پلانڕێژی، ڕێساڕێژی، وردبینی و فێرکاریی سازمانن. بەشێک نین لە چەرخی کردار، بگرە تیمێکن، ستافێکن بۆ ئەم جۆرە هونەرکارییە.

5- «ستافی پشتیوانان» Support Staff – ئەمە بەشی سێرڤیز و هاوکاران دەگرێتەوە. ئەمانیش بەشێک نین لە چەرخی کردار، بەڵکوو هاوکار و پشتیوانن بۆ چەرخاندنی هەموو کاروباری سازمانەکە، بۆ نموونە بەشی مووچەکاری، شۆفێران، پاسەوانان، ڕێستوران و هتد.

کاری هەرە گرینگی Mintzberg هەر ئەوە نییە باس لەم بەشانە دەکات، ئەو بەشانە لە بیردۆزەی زووتریشدا باسیان هاتووە. گرینگ لێرەدا ئەوەیە Mintzberg ڕوونی دەکاتەوە چۆن بەستێن و هۆکاری دەرەکی کار دەکەنە سەر سەنگ و ڕۆڵی شابەشی جیاواز لە جۆرە جیاوازەکانی سازماندا و ئەم شێوەکارییە لە پەیکەربەندییەکەدا پیشان دەدات. بابزانین بەستێن و هۆکاری دەرەکی لێرەدا چین.

بە دیدی Mintzberg چوار ڕەهەندی هۆکار لە دەوروبەردا هەن، سازمان دەخەنە بەر تاوی خۆیان:[51]

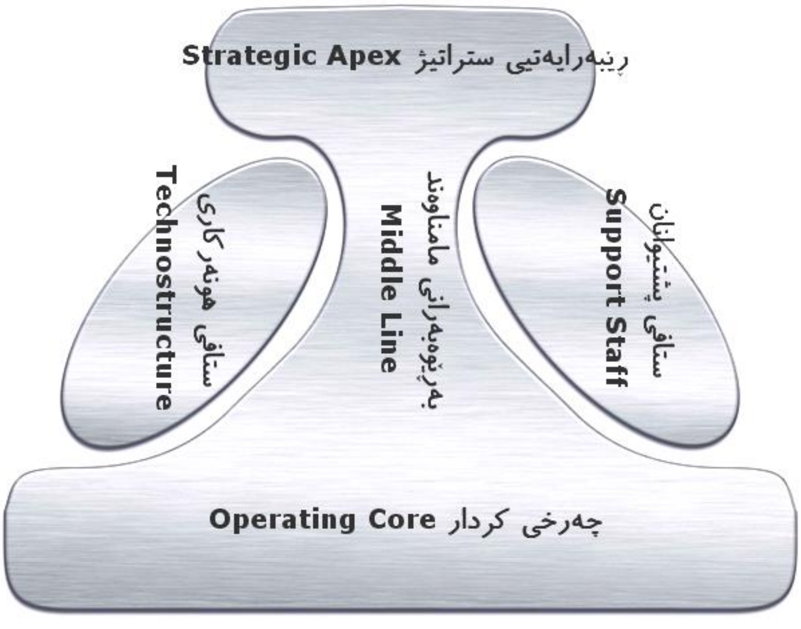
[49] Bruzelius & Skärvad (2011): 361.
[50] Jacobsen & Thorsvik (2002): 124.
[51] Bakka & Fivelsdal & Lindkvist (1999): 80.

1- «جێگیر- بزێو» Stable-Dynamic - ڕەهەندی «جێگیر - بزێو»ی دەوروبەر باس لەوە دەکات تا چ ڕادەیەک بەستێنی ئەم سازمانە ئارامە، پێشهات و ڕووداوی تا چ ڕادەیەک بەردیدە[52] و چەندی نادیارە و پێشبینی لێ ناکرێت. بارودۆخی سیاسی، گەشەی ئابووری و هەڵکشانی تەکنیکی و... هتد دەگرێتەوە. هەڵبەتە بزێوی و پەشێوەیی بەستێن کار دەکەنە سەر کاروباری سازمان.

2- «ساکار - ئاڵۆز» Simple-Complex - دەوروبەر مەرجی هەیە لەسەر کارزانی و توانای هونەری (تەکنیکی)ی سازمان، ئەم مەرجانە دەکەونە نێوان دوو جەمسەری ساکاری و ئاڵۆزییەوە. ئەو مەرجە تەکنیکی و زانستییانەی دەوروبەر هەیەتی لەسەر کۆمپانیایەکی بچووکی هەویرەمەنی بۆ نموونە وەک ئەوە نییە ئاراستەی کۆمپانیایەک دەکرێت ئامێری تەکنیکیی ئاڵۆز بۆ ئاسمانگەردی ساز دەکات.

3- هاوچەشن - فرەچەشن Integrated-Diverse - ئایە کڕیاری بەرهەمی ئەم سازمانە یەک جۆر و یەک میللەتن، یان مرۆڤی تەمەنی جیاواز و وەڵاتی هەمەجۆرەن. ئایە ئەو بەرهەمەی دروستی دەکەیت یەک جۆرە و بۆ یەک وەڵاتە یان جۆری جیاوازە و بۆ وەڵاتی جیاوازە.

4- میهرەبان - نەیار Munificent-Hostile - ئەم سازمانە لە چ جۆرە بەستێنێکدا دەژی؟ دەوروبەری تا چ ڕادەیەک دۆستانەیە؟ ڕکابەری بەرهەمهێنان و بازاڕکاری چەند توندە؟ بەستێنی نەیار مەرج و پەستانی لەسەر سازمان توندە. سازمان دەبێت دەستوبرد بێتە وەڵام و بەرتەکی خێرای هەبێت.



پێنج شابەشی سازمان

Henry Mintzberg. *The Structuring of Organization.*

52 - بەردید: واتە دەکرێت ببینیت Visible

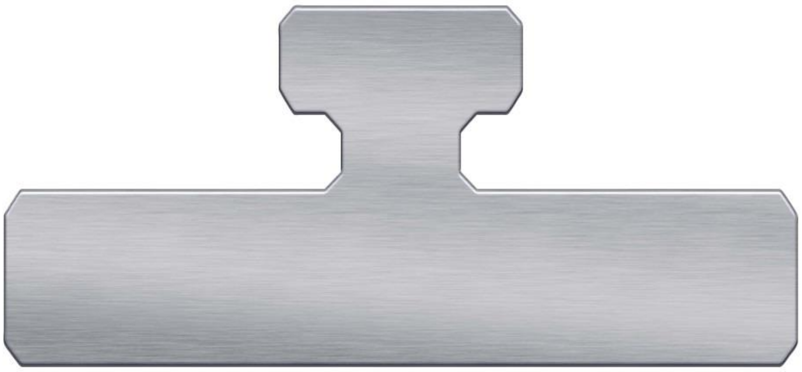
تێکبەستنی ئەم چوار ڕەهەندە کار دەکەنە سەر ساختاری سازمان، سەر سەنگ و ئەندازەی ئەو پێنج شابەشەی باسمانکردن، هەر بۆ نموونە:

- بەستێنی جێگیر و ساکار - ساختاری نێوەندگیر (مەرکەزی) و بیرۆکراتی گەرەکە
- بەستێنی جێگیر و ئاڵۆز - ساختاری نێوەندپەرت (نامەرکەزی) و بیرۆکراتی گەرەکە
- بەستێنی بزێو و ساکار - ساختاری نێوەندگیر (مەرکەزی) و زیندەڵی گەرەکە
- بەستێنی بزێو و ئاڵۆز - ساختاری نێوەندپەرت (نامەرکەزی) و زیندەڵی گەرەکە

ئەوجا دوو ڕەهەندەکەی دیکەشیان تێکەڵ دەبێت و ڕێکارەکانی دیکەی سازمانیش دەگرنەوە، بۆ نموونە پرۆسەی بڕیاردان، ڕاگەیاندن و... هتد.

لە ئەنجامی ئەو هەموو شرۆڤەکارییەدا Mintzberg پێنج جۆر سازمان دیاری دەکات:[53]

1. سازمانی ساکار The Entrepreneurial Organization - لە نێو سازمانی بچووک و تازەدامەزراودا باوە، بەتایبەتی ئەو جۆرەی سەرۆک دروستی دەکات و خۆی دەیبات بەڕێوە. بەڵام جار هەیە سازمانی گەورەش لە دەمی پەشێوی و سەختیدا پەنا بۆ ئەم جۆرە سازمانە دەبات. لێرەدا شابەشی «ڕێبەرایەتی» و «چەرخی کردار» سەنگیان هەیە. بەشەکانی دیکە یان نین یان زۆر لاوازن. سەرۆک جگە لە بڕیاری ڕاستەوخۆ، چاودێری و کۆنترۆڵیش دەگرێتە دەست. چەرخی کردار هەمەکارەیە. ئەم جۆرە سازمانە لە بەستێنی ساکاری بزێودا کارایە.



سازمانی ساکار
The Entrepreneurial Organization

[53] Eriksson-Zetterquist & Kalling & Styhre(2006): 183.

بەستێن	جێگیر	بزێو
ساکار	ساختاری نێوەندگیر و بیرۆکرات	ساختاری نێوەندگیر و زیندەڵ
ئاڵۆز	ساختاری نێوەندپەرت و بیرۆکرات	ساختاری نێوەندپەرت و زیندەڵ

2. سازمانی ماشێنی بیرۆکراسی The Machine Bureaucracy – لەم جۆرە سازمانەدا جگە لە فەرمانداریی ڕاستەوخۆ و نێوەندگیر (مەرکەزی)، هەم تایبەتکاری و هەم ڕێسای فەرمی سەنگی تایبەتیان هەیە. ئەم سازمانە وەک ماشێن (مەکینە) کار دەکات، هەموو پارچەیەکی کاری دیاریکراوی خۆی هەیە و زنجیرەیەک ڕێسا و شیرازەی ئاشکرا هەیە بۆ پەیڕەوکردن. لەبەر ئەوە جگە لە ڕێبەرایەتی و «چەرخی کردار»، هەردوو شابەشی «ستافی هونەرکاری» و «ستافی پشتیوانان» پێگەیان گرینگە. لە بەستێنی جێگرتوودا کە هەلومەرجی کار تێیدا ئارامە و پێشبینی لێ دەکرێت، ئەم جۆرە سازمانە خۆشڕەوتە. بۆ نموونە بواری پیشەسازیی کۆبەرهەم، وەک کارگەی دروستکردن ئۆتۆمۆبێل و چنکاری (کارگەی قوماش چنین).

سازمانی ماشێنی بیرۆکراسیThe Machine Bureaucracy

3. سازمانی پیشەوەری بیرۆکراسی The Professional Bureaucracy - سازمانێکە خاوەن یەکەی تاڕادەیەک سەرفەراز (ئاتۆنۆم)ی تایبەتکار و هەروەها شیرازەیەکی بڕیاردانی نێوەندپەرت (نامەرکەزی) ـی هەیە. یەکەی کار لێرەدا کە دەکاتەوە «چەرخی کردار» سەرفەرازانە ئەرکی خۆی بۆ پێکانی ئامانجی هاوکۆی دیاریکراو، جێبەجێ دەکات چونکە ئەندامانی ئەم شابەشە ئاستی پیشەوەرییان بەرزە و باش ئەرک و ڕۆڵی خۆیان دەزانن. بۆ نموونە بواری فێرکاری، ساخلەمی و پۆلیس. لە فێرکاریدا، هەر فێرگە و دەزگەیەکی خوێندنی زانکۆ کاری خۆی دەکات، هەڤبەندی هەیە بەڵام بە ناچاری پەیوەست نییە بە فێرگە و دەزگەی دیکەوە. نەخۆشخانە و پۆلیسخانە لە بواری خۆیاندا هەروەهان. لێرەدا لەبەر ئەوەی ئەندامانی «چەرخی کردار» پیشەی خۆیان دەزانن، نە پێویستیان زۆر بە ڕێبەرایەتیی گەورە و توند هەیە نە بە «ستافی هونەرکاری».

سازمانی پیشەوەری بیرۆکراسی

The Professional Bureaucracy

4. سازمانی بەشبەند The Divisionalized Organization - ئەمیان بەرهەمی گەشەکردنی «سازمانی ماشێنی بیرۆکراسی» ـیە. یەکەی کاری نێو «چەرخی کردار» بە «بەڕێوەبەرانی مامناوەند» ی خۆیەوە گەشە دەکەن و دەگەنە ئاستێکی بەرزی سەرفەرازی و وەک سازمانی سەربەخۆ دەچەرخێن. هاوئاهەنگیی ئەم بەشە سەرفەرازانە لەتەک یەکدیدا، لە ڕێی ستانداردکردنی دەرخون Output[54] ـە. ئەرکی «ڕێبەرایەتیی ستراتیژ» لێرەدا کۆنترۆڵی ئەو دەرخونەیە. لێرەدا «بەڕێوەبەرانی مامناوەند» پێگە و دەسەڵاتیان زۆرە بە مەرجی پێکانی ئامانجی هاوکۆ. ئەم جۆرە سازمانە لە بەستێنی هێترۆجین (فرەچەشن) ـدا کارایە، وەک کۆمپانیای مەزن کە خاوەن بەرهەمی هەمەچەشنە بۆ وەڵاتانی جیاواز. ئەمانە بۆ وەڵامدانەوەی بازاڕ دەبنە بەشەکۆمپانیای جیاواز بۆ بەرهەمهێنانی کاڵای جیاواز.

[54] - داخون Input و دەرخون Output

سازمانی بەشبەند

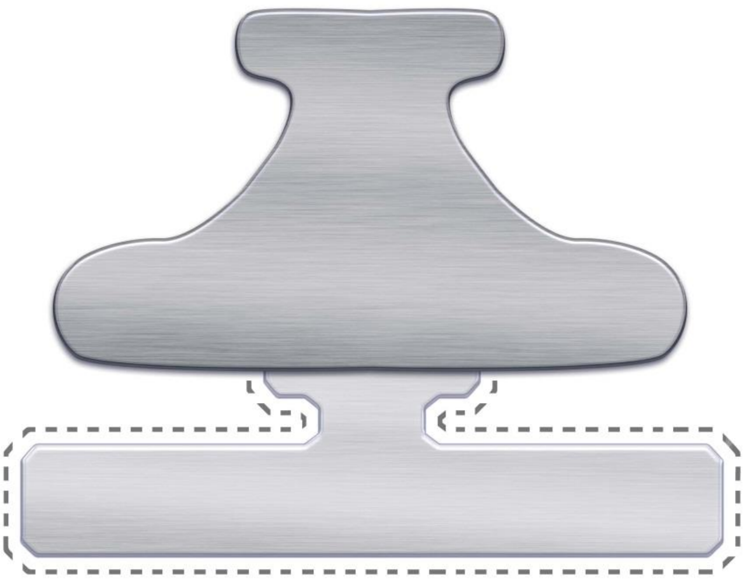
The Divisionalized Organization

5. سازمانی داهێنەرانە The Innovative Organization ("Adhocracy") – ئەرکی سازمانی داهێنەرانە جێبەجێکردنی داهێنان و نوێکارییە. ئەمیان سازمانێکە زۆر «زیندەڵ» (بڕوانە باسی «سازمانی زیندەڵ»). پەیکەرێکی بەرجەستە نییە. زۆرجار شێوەی «سازمانی تەکولۆ» (ماتریکس – بڕوانە بەشی ساختاری سازمان) دەگرێت و بۆ پرۆژەکاری و تیمی تۆژینەوە لەبارە کە تێیدا زانیار لە ئاستی بەرزدا دەخرێتە کار.

ئەم جۆرە سازمانە لە ئۆرگانیگرام (هێڵکاریی سازمان) ـەکەی Mintzberg بەشێکی بە هێڵی پچڕپچڕ Dashed جودا کراوەتەوە بۆ ئەوەی پێشانی بدات کە لێرەدا دوو وێنەی جیاواز هەیە، یەکیان سازمانێکی داهێنەرانەیە کار بۆ سازمانی دیکەی دەرەکی دەکات، ئەمیان *Operating Adhocracy*، بۆ نموونە کۆمپانیای ڕێکلام کە کار بۆ کۆمپانیای دیکە دەکات. دووهەمیان کار بۆ نێوخۆی سازمانەکەی خۆی دەکات. ئەوەی کار بۆ سازمانی دەرەکی ئەنجام دەدات، هەم بیرۆکەی لەسەرە هەم پیادەکاری. ئەوەی بۆ سازمانی خۆی کار دەکات تەنها خەریکی داهێنانی هزرییە *Administrative Adhocracy*، پیادەکاری بۆ بەشەکانی دیکەی سازمانەکە جێ دەهێڵێت.

Mintzberg بە ڕوونی باس لەوە دەکات کە ئەم مۆدێلانە خەیاڵکردن – واتە لە ڕاستیدا سازمان نییە تاسەر کوتومت یەکێک لەم مۆدێلانەی هەبێت. ئەمانە مۆدێلن و زۆر جار نموونەیان بە تێکبەستراوی لە سازمانی ڕاستیدا دەبینیت و دەزانیت بەستێن، گۆڕانکاریی دەوروبەر چ کاریگەرییەکیان لەسەر ساختار و کاروباری سازمان هەیە.

هەر بەدەم ئەم باسەی شاڕێی «سازمانی بەستێنکرد» ەوە و بە تێبینی ئەو گۆڕانکارییە بەرفرەوانەی داتاکاری IT، باسی لە پەیدابوونی فۆرمی دیکەی سازمان دێتە کایەوە. بۆ نموونە «تۆڕبەندی».



سازمانی داهێنەرانە
The Innovative Organization (“Adhocracy”)

ڕوانگەی تۆڕبەندی Network Organization

لە نەوەدەکانی سەدەی بیستەمەوە بۆچوونێک برەوی هەیە دەڵێت گۆڕانکاریی دەوروبەر هێندە ئاڵۆز و تیژڕەوە، سازمان ناچار دەکات، لەگەڵ سازمانی دیکەدا، پەرۆشی تۆڕبەندی بێت دەنا دەروەستی ڕکابەریی سەردەم نایەت. کتێبی (2010) *Nätverksorganisationer* دەڵێت هۆکاری کاریگەر لەم بوارەدا سێ خاڵن:[55]

1- گەشەی تەکنیکی ڕاگەیاندن و داتاکاری —Information & Communication Technology - ICT

2- ڕکابەری و ئابووریی جیهانپۆش

3- گۆڕانکاریی تیژڕەو لە جیهاندا داوای «نەرمەکاری» Flexibility لە سازمان دەکات

ئەم گەشە و گۆڕانکارییە هەم زۆر تیژڕەوە، هەم بەرفرەوانە، سنووری وەڵاتان دەبڕێت و هیچ دەستەبەرێک ناهێڵێت بۆ پاراستنی سازمانێک پەی بە دەوروبەری خۆی نەبات. لە ژینگەی وەهادا سازمانگەری بۆ دەروەستهاتنی گۆڕانکاری و ڕکابەریی دەوروبەر، پشت دەکەنە ساختاری «هەرەمکار» و «بڕیاردانی نێوەندگیر»، پشت دەکەنە بنەماکانی ڕێبەرایەتییەک کە گیرۆدەی «پێوەری ستاندارد»، «هاوئاهەنگی» و «کۆنترۆڵ» بێت. ئەم هونەرانە لە دونیای زووتردا کارا بوون. سازمانی هاوچەرخ ڕوو دەکەنە «تۆڕبەندی» و «ساختاری خۆفەرمان» (پێکهێنانی یەکەی سەرفەراز، ئاوتۆنەم) بۆ هاندانی داهێنان، نەرمەکاری Flexibility و خۆگونجاندن. سازمانی گەورەی هەمەکارەی جاران، ئێستا هەوڵ دەدەن ئەرک و توانای سەرەکیی خۆیان گرد بکەنەوە و

---

[55] Edgren & Skärvad (2010): 21.

بەشەکانی دیکەی کار «دەرسپێر»[56] Outsourcing بکەن – بە ڕادانی بدەن. ئەمەش دیاردەیەکە هونەری خۆی هەیە و داوای تۆڕبەندیی تایبەت دەکات.

تۆڕبەندی – لە بواری سازماناسیدا – باس لە جۆرێکی نوێی هەڤبەندی دەکات لە نێوان چەندین بەش یان سازمانی جیاوازی سەرفەرازدا. ئەم هەڤبەندی و هاوئاهەنگییە بۆ گۆڕینەوەی زانیار Knowledge، ئاگاداری Information، کاڵا و بەرهەمە لە نێوان لایەنی هاوکاردا. بەستن و ڕاگرتنی تۆڕبەندی جۆرێکە لە پەیمانبەستن لە نێوان ئەو هاوکارانەدا نەک وەک سازمانی کلاسیک بە خاوەنێتی و ساختاری بەرجەستەی هەرەمکار ڕاگیرێت. ئەم پەیمانە جۆری زۆرە، هەیە ورد و فەرمی، هەیشە درشت و ڤەکری. کەواتە فۆرمی تۆڕبەندی دەکاتەوە «سازمانگەری لەسەر بنەمای پەیمانبەستن. پێکهاتن، دامەزران و ڕاگرتنی فۆرمی وەها پێویستی بە ڕاگەیاندن و سەودای بەردەوامە بۆ نوێکردنەوەی پەیمان».[57]

نووسەرانی (2004) *Nätverkande organisationer* دەڵێن تۆڕبەندی مەیلێکی بەرچاوی هەیە بۆ بەکارهێنانی داتاکاری لە سازمانگەریدا: Thanos Magoulas پسپۆری سازمانگەری، نۆرە (ڕۆڵ) ی داتاکاریی سازمان لە مۆدێلی **3C** ی هەستیاردا، گرد دەکاتەوە:[58]

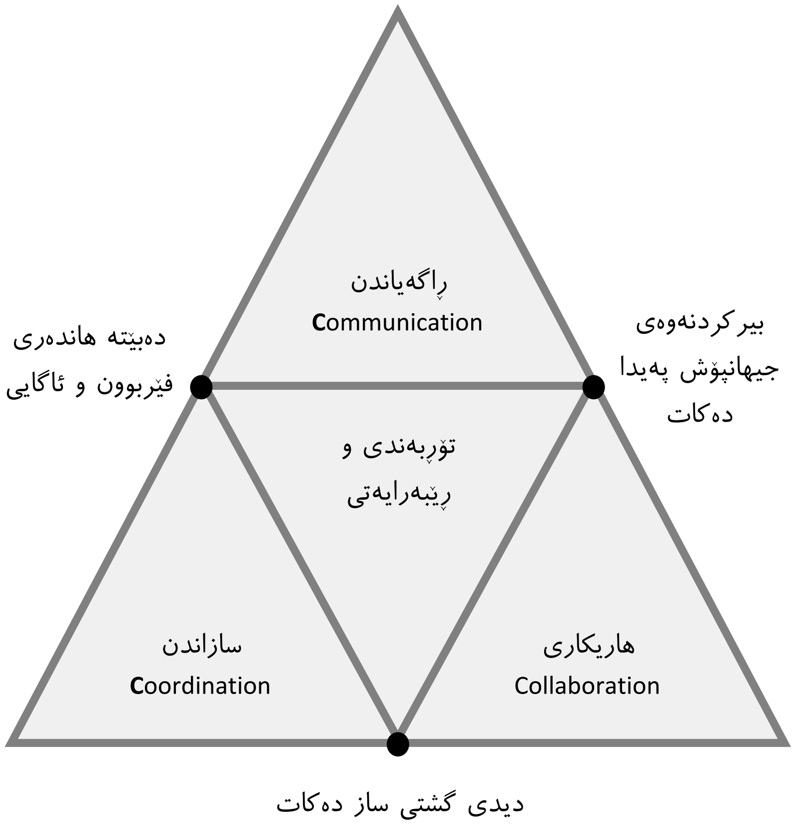
مەبەستی Magoulas لە سێ **C** ی هەستیار، سێ وشەی **C**ommunication, **C**oordination & **C**ollaboration کە دەکاتەوە «ڕاگەیاندن»، «سازاندن» و «هاریکاری». ئەم مۆدێلە دەڵێت داتاکاری، لە ڕێی ڕاگواستنێکی سوودبەخشی زانیارەوە، زەمینە بۆ مرۆڤ و سازمان ساز دەکات بەدەم کاری ناوچەگیرەوە، بگاتە بیر و دەرکی جیهانپۆش. ئەم ڕاگواستنە سوودبەخشەی زانیار و ئەم دەرکە جیهانپۆشە دەرفەت خۆش دەکەن بۆ سازاندنی کاروباری گشت یاوەر و بەشداران، بۆ ئەوەی لە یەک ڕووکاردا یەک بگرنەوە. سازاندن و یەکانگیریی کاروباری یاوەران دەبێتە هاندەر بۆ پێکهێنانی دیدی گشتی و هاریکاریی هەمەلایەنە، چونکە سوودی هەمەلایەنەی لێ دەزێت. هاریکاریش پێویستی بە ڕاگەیاندنی دروست و باش هەیە. ڕاگەیاندنیش هەم زارەکیی هەیە، هەم داتاکار.

---

[56] دەرسپاردن / دەرسپێرکردن – کارێک بسپێری بە لایەنێکی دەرەکی Outsourcing.

[57] Edgren & Skärvad (2010): 14.

[58] Johansson & Merkell (2004): 40.



مۆدێلی سێ **C** ی هەستیار لە تۆڕبەندیدا – Thanos Magoulas

کەواتە زانیار (مەعریفە – زانست و هونەر) Knowledge لە لایەک و ئاگاداری Information لە لایەک دەبنە بنەما بۆ هۆنینەوەی تۆڕ – بۆ تۆڕبەندی. بەڵام داتاکاری (تەکنەلۆژیای ئاگاداری و ڕاگەیاندن) ICT زەمینە خۆش دەکات بۆ بازدان بەسەر کۆسپی کات و ڕێبەستی ماددیدا و دەبێتە ئامرازێک بۆ پێکهێنانی ڕاگەیاندنێکی چوست بۆ ڕاگواستنێکی سوودبەخشی زانیار.

داتاکاری لە سازمانگەریدا دەکاتە سوود وەرگرتن لەو دەرفەتەی بەستێنی داتاکاری دەیڕەخسێنێت بۆ تێکبەستن و گرێدانی بەش و پێداویستیی جیاوازی سازمانی جیاواز لە بەستێنێکی هاوبەشدا. چەندین ئەرک و ڕاژەی هاوبەش هەن، دەکرێت لە سازمانی سەربەخۆدا جودا بکرێنەوە و لە ئاستێکی هاوبەشدا بخرێنە بواری خزمەتەوە، ئەوەش جۆرێکی تایبەتە لە تۆڕبەندی پێی دەگوترێت «سازمانی خەیاڵکرد» Virtual Organization.

سازمانی خەیاڵکرد Virtual Organization

چەمکی سازمانی خەیاڵکرد Virtual Organization یان Virtual Corporation هەم ڕوانگەیە هەم شێوازێکی تایبەتە لە سازمانی تۆڕبەند، بریتییە لە هاریکاری و هاوئاهەنگیی کاتی لە نێوان لایەنی جیاوازی سەربەخۆ، بۆ سوودمەندبوون لە توانا و ڕاژە (خزمەت) ی دیاریکراو و هەروەها بەشکردنی خەرجی، پێداویستی و بازاڕی یەکدی.

سازمانی خەیاڵکرد لە ڕووی بیردۆزەکییەوە، لە دەمەو کۆتای سەدەی بیستەمدا، برەوی سەند و بە کردەوەش هەتا دێت لە هەڵکشاندایە. ڕیشاڵی گرینگ لێرەدا بریتین لە:

- زەمینە خۆش دەکات بۆ بەکارهێنانی مەیدانێکی بەرین لە سەرچاوەی هەم زانیار و هەم ماددی. مرۆڤ ناچار نابێت کات و کار، توانا و دەرامەد تەرخان بکات بۆ دروستکردنی سازمانی تایبەت بۆ دابینکردنی ڕاژە و کاڵای تایبەت. هەموو ئەندامێکی ئەم تۆڕبەندییە دەتوانێت سوود لە تەکنیکی پێویست وەربگرێت بێ ئەوەی کات و خەرجی لێی ببنە بەربەست
- چارەسەری ستاندارد، ڕاژە و کاڵای هاوجۆر و ئامادە پێشکەش بە بازاڕێکی بەرین دەکات، بازاڕەکە هەر چییەک و هەر جۆرێک بێت
- هەموو ئەندامێک، واتە هەموو یەکەیەکی ئەم جۆرە هاریکارییە، سەرفەرازیی خۆی دەپارێزێت و نابێتە بەشێک لە گشتەیەکی مەزنتر. هەر بەشێک پەرۆشی گەشەی خۆیەتی لە بواری خۆیدا، ناچار نییە خەریکی کاروباری لابەلا بێت. پێویستی بە هەر توانایەکی دیکە بوو کە لای خۆی ساز نابێت، دەتوانێت لە ئەندامەکانی دیکەی ئەم تۆڕبەندییەی بکڕێت
- دەرفەت سازە بۆ خۆگونجاندن لەگەڵ گۆڕانکاریی هەلومەرجی کاردا. مرۆڤ دەتوانێت هەم یاوەر (لایەنی هاریکار) بگۆڕێت هەم شێوەی هاریکاری.

هەر بۆ نموونە بڕوانە بواری کتێبفرۆشی. زووتر جگە لە کارمەندی کڕیار و فرۆشیار گیرۆدەی پەیداکردنی دووکان، ئۆفیس و گەنجینە بوون بە هەموو خەرجی و کاروباری پێویستەوە. ئێستا کۆمپانیای خەیاڵکردی کتێبفرۆشی لە ئینتەرنێتدا بازاڕێکی گەشاوە دەبەن بەڕێوە بێ ئەوەی ناچاری ئەو هەموو ئەرک و خەرجییە بن. کۆمپانیای وەک «ئامازۆن» - بڕوانە www.amazon.com - تۆڕی کاریگەری هەیە بۆ دابینکردنی ئەو کتێبەی تۆ دەتەوێت بێ ئەوەی خۆی ناچاری کڕین و کەڵەکەکردنی کتێبان بێت. لەوەش گرینگتر، ئەو سازمانە خەیاڵکردە هەر لەبەر ئەوەی گیرۆدەی ساختار و هەڤبەندیی کۆنباو نییە، باشتر خۆی لەگەڵ بازاڕی کتێبی ئەلەکترۆنی *eBook* ساز دەکات و لەو بوارەشدا برەوی دەهێنێت.

مەرج نییە گەشەند و تەژەندی سازمان گرێدراوی گەورەبوونی فیزیکی بێت. دەکرێت سازمانی خاوەن ساختاری هەموار و لەبار گەشە بکات و زەنگینتر بێت بێ ئەوەی پێویستی بە زیادکردنی ژمارەی ئەندام و ئۆفیس بێت. لێرەدا پتەوکردنی هەڤبەندی و هاریکاری بنەمای دروستن بۆ پێکانی ئامانج. شاچەمکی ئەم هونەرەش بریتییە لە «هاوئاهەنگی».

سازمانی خەیاڵکرد، دەبێت لە هونەری ڕاگەیاندن و هاوئاهەنگیدا بگاتە پلەی ئوستادی. ڕێبەر و کارمەند لەم سازمانەدا دەبێت بەردەوام ئاگاداری پێشڤەچوونی نوێی دەوروبەر بن، هەم خوێندنەوەیان بەردەوام بێت، هەم

پەرۆشی پەخشانی ئەو زانین و ئاگادارییە بن بۆ دەوروبەری خۆیان. ئەم کارە جگە لە هونەر و تەکنیکاری - بۆ نموونە ئیمەیل و پەخشنامەی هەفتانە و مانگانەی بەردەوام، دەرفەتی بەشداری و دابەشینی فایەل و ژێدەری زانیار - پێویستی بە هزر و ڕوانگەی نوێیە، مرۆڤ دەبێت ئامادە بێت زانیار بە دەوروبەری خۆیدا پەخش بکات، ئاگاداری بنێرێت بۆ بازنەی یاوەران - نابێت خۆی گرمۆڵە بکات و زانیار بشارێتەوە. ئەمە فەرهەنگێکی نوێیە، مرۆڤ دەبێت خۆی لە مەترسیی پەخشانی زانیار ڕەها بکات، خەمی لەدەستدانی پێگە و پیشە لێی نەبنە کۆسپ و مەترسی.

بە کردەوە سازمانی خەیاڵکرد لە بواری کاردا ژێرخانی Infrastructure جۆراجۆری هەیە، تۆژینەوەی *Virtuella organisationer (2001)* چەند پێشنیازێک ڕیز دەکات:[59]

1- ژێرخانی داتاکاری Information and Communication Technology infrastructure - بناخەی ژێرخانەکانی دیکەیە. داتاکاری هەم سازمان و یەکەی جیاواز تێک دەبەستێت، هەم زۆر خێرا داتا دەخاتە بێنەوبەرەوە بۆ دروستکردنی زەمینە و کەرەستەی بڕیار.

2- ژێرخانی زانیار و تۆمارگەی داتای هاوبەش Shared knowledge and database infrastructure - داتای بەردەست لە تۆمارگە Database ی ورد و گورجدا دەخرێتە بەردەست هەموو هاوکاران. بەوەش هەم زەمینە بۆ زانیاری هاوکۆ دەڕەخسێت، هەم ئاستی تاکەتاکەی هاوکاران بەرز دەبێتەوە.

3- ژێرخانی دەستەبەرکردنی کارمەندان Human asset infrastructure - هەم مەودای پەیداکردنی کارمەندی باش بەرینترە، هەم ئاگاداریی دروست لە کاتی پێویستدا دەگاتە کارمەندان لە هەر جێیەک بن.

4- ژێرخانی کاری پرۆژە Project task infrastructure - بۆ دڵنیابوونە لە ئامادەبوونی هەموو ئەرک و چالاکییەکی پێویست بۆ جێبەجێکردنی کار.

5- ژێرخانی هەڵسەنگاندن Performance management infrastructure - بۆ دەستەبەرکردنی مێتود و کەرەستەی هەڵسەنگاندنی کاروبارە. هەم چوستی پرۆسەی کار و هەم دیاریکردن و خەڵاتکردنی کارمەندی سەرکەوتوو.

6- ژێرخانی دابینکردنی دەرامەد Resource allocation infrastructure - بۆ چوستاندنی دەرامەدە - باشترین بەکارهێنان بۆ وەدەستهێنانی باشترین بەرهەم.

7- ژێرخانی توانای بنەڕەتی Core competencies' infrastructure - جەختکردن لەسەر توانای ناوەکی و هەرە گرینگی سازمانەکە و دڵنیابوون لە پاراستن و ڕاگرتنی کەسانی کارا تا لەدەست نەچن.

کەواتە سازمانی خەیاڵکرد شێوازێکە لە هەڤبەندیی نێوان چەندین سازمان و لایەن بۆ پێکانی ئامانجێکی دیاریکراو بێ ئەوەی پێویستی بە پەیکەر و تەلاری بەرجەستەی باو بێت. سازمانی خاوەن ساختاری خەیاڵکرد زووتر و باشتر خۆی لەتەک گۆڕانکاریی جیهانیدا دەگونجێنێت و ڕەوتی کار تێیدا چوسترە. پێشڤەچوونی تەکنیکی ڕاگەیاندن و داتاکاری ICT زەمینە بۆ بوون و گەشەی سازمانی خەیاڵکرد ڕەخساندوە. ڕاستە ئەم تەکنیکە گرینگە بەڵام دیسان مرۆڤە، نەک تەکنیک دەبێتە هۆکاری یەکەم بۆ چەرخاندنی سازمانێکی

[59] Ask (2001): 25.

خەیاڵکردی سەرکەوتوو. بەبێ مرۆڤی کارا، داتاکاری لەخۆڕا نابێتە بزوێنی داهێنەر. بەگشتی ئەم دوو لایەنە، هەم مرۆڤ و هەم تەکنیکی داتاکاری دەبێت هەردەم هاوکار و هاریکار بن دەنا کار ناگاتە ئامانج.

سازمانی خەیاڵکرد هەم بوار و هەم هەلومەرجی کار و سازمانگەری تەواو گۆڕیوە. سازمانی زیندووی خاوەن بیرۆکەی نوێ، بێ ئەوەی پێویستی بە ژێرخانی گرانبەها و سەرمایەی زل بێت، توانای هەیە لە بەستێنێکی باڵادا کار بکات، دەتوانێت خۆی لە زەمینەی کلاسیکی جاران ڕەها بکات و جیهانپۆشانە بازاڕی خۆی بچەرخێنێت. سازمانی ئەمڕۆ، گەر ئاشنای ڕایەڵەکانی هەڤبەندی و پەخشی ئاگاداری نەبێت، لەتەک سازمانی دیکەی کارامەدا، دەرناچێت، توانای ڕکابەری و دەرفەتی مانەوەی نامێنێت.

ئەم جۆرە سازمانە دەرفەتی نوێ بۆ کاروبار دەڕەخسێنێت و هاوکات لە هەلومەرجی بارگران ڕەهامان دەکات. لێرەدا زەمینە فەراهەم دەکرێت بۆ گەشەی توانای کارمەندان، بۆ سەرخستنی ئاستی زانین و پتەوکردنی پێگەیان. بەڵام لایەنی دیکەی هەیە دەشێت ببنە مایەی لاوازی، بۆ نموونە: هەم هەڤبەندیی مرۆڤکاری نێوان کارمەندان لاواز دەبێت، هەم هەلومەرجی کار بۆ کارمەندان وەک جاران دەستەبەر و جێگیر نییە. گۆڕانکاریی تیژڕەوی دەوروبەر لەتەک توانای خۆگونجاندن و گورجیی پرۆسەی بڕیار، وێکڕا لەوانەیە ببنە هۆی پەلەکردن و بڕیاری نادروست. دەرەنجامی ئەم دیاردەیەش زۆر کاریگەر دەبێت. لێرەدا نۆرەی ڕێبەرایەتی جێی باسە.

ڕێبەرایەتیی سازمانی خەیاڵکرد، وەک ڕێبەرایەتیی سازمانی دیکە، دەبێت وێناساز و ساختارناس بێت، پەرۆشی چوستاندن و جۆراندنی بەرهەم بێت[60]. دەبێت لە بواری هەڤبەندسازی و ڕاگەیاندندا مامۆستا بێت. بەڵام ڕێبەرایەتی لەم جۆرە سازمانەدا، بە پێچەوانەی جۆری کلاسیک، پەرتە و بە نێو هاوکاراندا بڵاوبۆتەوە.

کتێبی *Imaginära organisationer (2000)* باسی ڕێبەرایەتیی سازمانی خەیاڵکرد شرۆڤە دەکات و دەڵێت: ڕێبەرایەتی لێرەدا پێویستی بە چوار هونەری گرینگ هەیە، دەبێت هەم گەشاوە بن و هەم هاوئاهەنگ. ئەمانە بریتین لە:

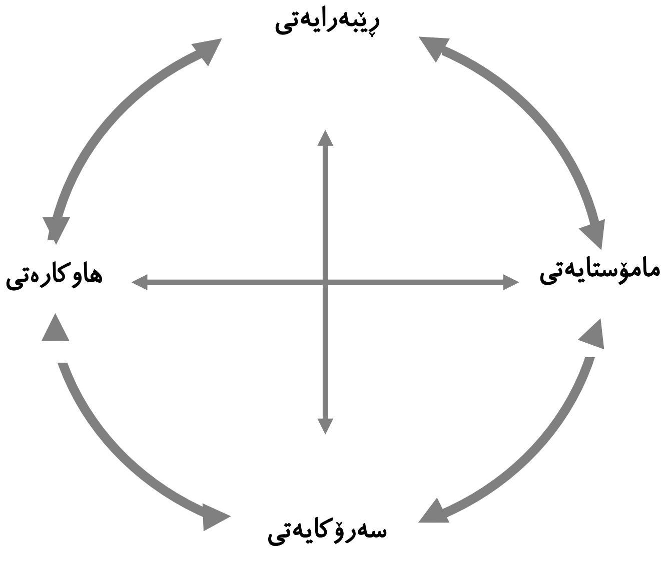
- ڕێبەرایەتی - دەبێت پەی بەرێت بە مەیلی کاروباری دەوروبەر. دەبێت وردەکاریی ئەو مەیلانە دەرک بکات، دەرفەتیان تێدا بدۆزێتەوە و ئاگای لە هەڕەشەیان بێت. ڕێبەرایەتی دەبێت هونەری بڕیاردان بزانێت. ڕێبەرایەتی لە ساختاری خەیاڵکرددا بە وردی سەرنج دەداتە سیگناڵی دەوروبەر، هەم پەیامی فەرمی دەخوێنێتەوە و هەم نافەرمی. هەموو دیدارێک، گشت بیستن و دیدتنێک دەکەنە ئەزموون و دەرفەتی فێربوون بۆ هەنگاوی داهاتوو.
- سەرۆکایەتی - یارمەتیی کارمەندان دەدات مەیل و داواکاریی دەوروبەر تێبگەن و بیانکەنە کاروبار. سەرۆکایەتی لە سازمانی خەیاڵکرددا، بەرپرسایەتی دەگرێتە ئەستۆ، نە خۆی دەدزێتەوە لە ئەرکی پێویست، نە بیانوو دەهێنێتەوە بۆ کەوتوڕەوت. توانای خۆی دەخاتە گەڕ بۆ بەرەنگاربوونەوەی کۆسپ و بۆ چارەسەرکردنی کێشە و ناکۆکی.
- مامۆستایەتی - واتە دابینکردنی هەلومەرجی دروست بۆ کارمەندان. ڕەخساندنی دەرفەت بۆ بەشدارییان لە پرۆسەی بڕیار و لە گەشەی هەڤبەندیی نێو سازماندا. خۆشکردنی زەمینە بۆ فێرکاری و هەڵکشانیان. ڕێبەری توانا هاوکارانی خۆی فێر دەکات چۆن بیرۆکەی نوێ پەیدا بکەن و چۆن ئاگاداری گرد بکەنەوە. مامۆستای دروست ئەوەیە شاگردەکانی خۆی فێر بکات چۆن بگەڕێن بەدوای چارەسەری نوێ بۆ کێشەی ئاڵۆز و کۆسپی ڕێبەست.

[60] Hedberg & Dahlgren & Hansson & Olve (2000): 187.

- هاوکارەتی – دەکاتەوە دەرکی مرۆڤ بۆ بەهای هاوکاری و یارمەتیدان. ڕێبەری هاوکار دەزانێت کە جۆرایەتی بریتییە لە ڕەخساندنی دەرفەت بۆ هاوکاران. ڕێبەر دەبێت بەر لەوەی ڕێبەرایەتیی خەڵکی دیکە بکات، توانای هەبێت ڕێبەرایەتیی خۆی بکات و ئامادەی هەڵکردن بێت لەگەڵ دەوروبەردا. مرۆڤ دەبێت ئامادەی بەرپرسایەتی بێت. ڕێبەری هاوکار و چوست ئەوەیە باز بدات بەسەر سنووری بەربەست و ڕێگردا بۆ فەراهەمکردنی کەشی لەبار و دۆزینەوەی هەڤبەندیی کارا.

ئەم چوار هونەرە وێکڕا بە هاوئاهەنگی لە سازمانی خەیاڵکرددا کاران. سازمان بێ سەرۆکایەتیی چالاک کاروباری هەڵناسووڕێت. گیانی هاوکارەتی کارمەندان کۆ نەکاتەوە، ڕێبەر مامۆستایانە ڕێنوێنی و پشتیوانییان نەکات، سازمان دەروەستی داخوازیی دەوروبەر نایەت.

هونەری هەرە باڵا لە ڕێبەرایەتیی سازمانی خەیاڵکردا بریتییە لە تۆڕسازی، ڕاگرتن و گەشەپێدانی هەڤبەندی. ڕێبەر لێرەدا هەم مامۆستایە هەم هاوکار. هەموو دیاردە و گۆڕانکارییەک دەکاتە سەرچاوەی فێربوون، پەرۆشی تازەگەری و فراژووتنە. وەک لە هێڵکارییەکەوە دیارە، مەودای «مامۆستایەتی – هاوکارەتی» بەرینترە. لە سازمانی خەیاڵکرددا ڕێبەرایەتی بەردەوام پەرۆشی هاندان و گەشەی کارمەندانە.



ڕێبەرایەتی لە سازمانی خەیاڵکرددا – هەڤبەندیی نێوان مامۆستایەتی و هاوکارەتی
Imaginära organisationer. Liber 2000.

«فراژووتنی فەرهەنگ لە سەردەمی یۆنانەوە هەتا ئێستا، داستانێکی زۆر کورتە، گەر مرۆڤ ڕێچکەی ڕاست و دروستی گەشتەکەی بەهەند بگرێت و بە هیچ جۆرێک داوەستان، پاشەکشە، ڕاڕابوون و دزەکردن نەخوێنێتەوە. هێلێناندن Hellenization -ی جیهان و، بۆ سەرکەوتن لەم کارەدا، خاوەراندنOrientalization -ی هێلێنایەتی[61] - کە دەکاتەوە جووتە ئەرکەکەی ئەسکەندەری مەزن - هەتا ئێستاش دوا ڕووداوی گەورەیە؛ دۆزە دێرینەکەی دەڵێت «ئایە ڕاگوێزانی فەرهەنگی بیانی لە کردن دێت؟» ئێستاش هەر ئەو دۆزەیە مرۆڤی ئەم زەمانە لەگەڵی دەخەبتن. گەمەی هاوڕێتمی دژ بەیەکی ئەم دوو هۆکارەیە هەتا ئێستا بەتایبەتی ڕەوتی مێژووی بڕیار داوە».[62]

Friedrich Nietzsche (1844-1900) فریدریک نیتچە
Samlade skrifter. Band 2. (2005)

چوستی و پێشکەوتنی سازمان بەرتاوی فەرهەنگی سازمانەکەیە واتە فەرهەنگی سازمان کاریگەری هەیە لەسەر ڕەوتوکەوتی کار و چوستیی پرۆسەی بڕیار و بەرهەمهێنان. فەرهەنگ لێرەدا هەم فەرهەنگی هاوکۆی سازمان، هەم فەرهەنگی تاکەکەسی ئەندام دەگرێتەوە. مەبەستیش هەموو ڕەهەندەکانی مەیل و دەروون، بەها و بیروڕا، نەرێت و مێژووی هاوکۆ، هێما و زمانی ئەو پەیوەستەیە.

«فەرهەنگی پتەو» واتە فەرهەنگی هاوکۆ، بەرفرەوان و تۆکمە، زیادتر دەبێتە هاندەری سەرکەوتن و پێشڤەچوون. «فەرهەنگی شاش» واتە پەرت و ناگشتی، لاواز و ناکۆک نابێتە زەمینەیەک سازمانی گورج و کارای لێ شێن بێت.

بەشێک لە «فەرهەنگی سازمان» خەریکی پەیدۆزییە لە دیاردەی «فەرهەنگسازیی ڕێبەر» - ڕێبەر چۆن فەرهەنگ ساز دەکات بۆ ئەوەی وەک ئامرازێک بەکاری بهێنێت بۆ «هاندان و تاودان» ی کارمەندان. ڕێچکەی هزری هەیە[63] [بۆ نموونە لای Mayo و Branrad] دەڵێت دیاردەی «گەلەکۆمەکی» - خۆگرمۆڵەکردن لە گرووپ و دەستەی تایبەتدا، تیرەگەری، ناوچەگەری، خێڵایەتی... - دەبێتە کۆسپ و ڕێ لە فەرمانداریی فەرمی و بیرۆکرات دەگرێت. ئەنجامی ئەزموون و پەیجۆری پێشانی داوە کە سیستەمی پاداشت کورتی دەهێنێت گەر سەلماندنی گرووپی لەسەر نەبێت. بەڵام Weber دەڵێت نەخێر، ڕێبەرایەتی دەبێت هەموو سازمانەکە فێری فەرمانداریی بیرۆکراتانە بکات، دەنا کار ناڕوات. ڕێبەرایەتی دەبێت فەرهەنگساز بێت.

---

[61] - «هێلێناندن» Hellenization -ی جیهان واتە سەپاندنی فەرهەنگی هێلێنی بەسەر جیهاندا. «خاوەراندن» Orientalization -ی هێلێنایەتی واتە سەپاندنی فەرهەنگی خۆرهەڵات بەسەر دونیای هێلێنیدا. مەبەستیش لە هێلێنیزم Hellenism دیاردەی فرەوانبوونی فەرهەنگی دێرینی یۆنانە لە بەستێنێکدا تەنها ڕیشاڵی ئەتنی (نەتەوەیی)ی یۆنانی تێدا زاڵ بێت بۆ مەیدانێکی بەرینتر خەڵکی دیکەی یۆنانیزانی نایۆنانی تێیدا سەروەر بن. ژیاری هێلێنی لەگەڵ ڕەوی ئەسکەندەری مەکەدۆنی Alexander the Great (356-323 BC) بەرەو خۆرهەڵات سەری هەڵدا.

[62] Nietzsche (2005): 239.

[63] Jacobsen & Thorsvik (2002): 190.

پاشان له هەشتاکانی سەدەی بیستەمدا و بەتایبەتی لەسەر دەستی Schein ـەوە «فەرهەنگی سازمان» له چێوەیەکی بیردۆزەی نوێدا هاتە دارِشتن و لەو دەمەوە برەوی تایبەتی پەیدا کردوە لە بواری سازماناسیدا.

پرۆفیسۆری سازماناس Edgar Schein (1928) له سەرەتای هەشتاکانی سەدەی بیستەمەوە باس لە رەهەندی فەرهەنگیی سازمان دەکات و لەم بوارەدا خاوەن رێچکەی تایبەت و چەندین بەرهەمی ناودارە، بۆ نموونە: (1992) *Organizational Culture and Leadership* و هەروەها *The Corporate Culture Survival Guide (2009)*. نووسەر لەو کتێبانەدا پێناسەی تایبەت بۆ «فەرهەنگی سازمان» دیاری دەکات و دەڵێ:[64]

Culture is a pattern of shared tacit assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

«فەرهەنگ بریتییە لە شیرازەیەک لە گریمانەی نێوتوێژی هاوکۆ، ئەندامانی گرووپ فێری بوون بۆ چارەسەری ئەو کێشەگەلەی دێنە رێی «تێکبەستنی نێوەکی» و «گونجاندنی دەرەکی»ی خۆیان[65]. ئەم شیرازە هزرییە هێندە کاریگەر بووە لە چارەسەری کێشەدا، رەوایەتی پەیدا کردووە و گەیشتوەتە ئاستێک بە فێرکردن بگوێزرێنەوە بۆ ئەندامانی نوێی ئەم گرووپە بۆ ئەوەی ببێتە رێچکەیەکی دروست بۆ دەرک، بیرکردنەوە و هەستکردن لە ئاست کێشەی هاوجۆردا».

فەرهەنگی سازمان لای Schein دیاردەیەکە سێ نهۆمی جیاوازی هەیە:[66]

1- سەرخان - ساختار و پرۆسەی سازمانەکیی دیار، بەرهەست و بەرچاوە، بەڵام راڤە و لێکدانەوەی ئاسان نییە.

- ئاستی هەرە خویا (ئاشکرا، دیار) ی سازمان، بۆ نموونە: هەڵسوکەوتی کارمەندان لەگەڵ تۆ و لە نێو خۆیاندا. پۆشاکیان، جۆری رێکخستنی جێکاریان. سازمان هەیە کارمەندانی فەرمین، یەکپۆش، مەوداکێش و دوورەپەرێزن. هەیشە تابلۆیەکی «خاکی» پێشان دەدات، کارمەندان هەمەپۆشن، لەتەک تۆ و لەتەک یەکدیدا سەرراستن... ئەمەیان باڵەخانەی هەرە دیاری ژێرخانەکەیە، «بەها» و «گریمانە» ی قووڵتر بریاری دەدەن.

- بە کورتی ئەمە سەرخانێکی بەرجەستەیە بۆ فەرهەنگی سازمانەکە. دیارە، بەرهەست و بەرچاوە بەڵام لێکدانەوەی سەختە. تۆ ناتوانیت بە بینینی ئەم جۆرە رەفتار و پۆشاکە پەی بەریت بە ناوەرۆکی سازمانەکە. بۆ ئەم دەرک و زانینە مرۆڤ ناچارە کارمەندان و شارەزایانی ئەم سازمانە بدوێنێت، لە

[64] Schein (2009): 27.

[65] – چەمکی «تێکبەستنی نێوەکی» بەرانبەر Internal Integration و «گونجاندنی دەرەکی» External Adaptation دانراون.

[66] Schein (2009): 21.

وەڵام و ئاماژەکانیان ورد بێتەوە. ئەوجا ڕێ هەیە بۆ ئاستی دووهەم.

2- بەهای سەلمێنراو - بیر و ئامانج، ڕەفتار و گوتارە، ئاستێکی بەرزی هۆشیارییە (ڕەوایەتیی سەلمێنراوە).

- بۆ پەیبردن بە ماک و شیرازەی ئەم سازمانە، پرسیار دەکەیت و بۆت ڕوون دەبێتەوە کە ئەم سازمانە خاوەن بەهای تایبەتە و مەبەستیەتی دیدی خۆی بنوێنێت، بۆیە بەو جۆرە ڕەفتار دەکات. بۆ نموونە ئەم سازمانە دەیەوێت پێشانی بدات کە گرینگیی دەدات بە تیمکاری، بە کاری گەلدەست و بە گیانی هەرەوەزی. ئەوەی دیکەیان جەخت لەسەر بەرهەمی دروست و جۆرایەتیی بەرز دەکات.

- «بەهای سەلمێنراو» بڕیار دەدات کارمەندان پەرۆشی چی دەبن، نەریت، دیمۆکراسی یان لایەنگریی کەس و لایەن. ئەمەیان بناخەیە بۆ بڕیاردان لەسەر ڕەوایەتی و ناڕەوایەتی، دروستی و نادروستی.

- دەچیت دۆکیومێنتی سازمانەکە دەخوێنیتەوە و بۆت ڕوون دەبێتەوە ئەمیان ڕووی لە «فەرمان - کۆنترۆڵ» ـە ئەوەی دیکەیان ڕووی لە سازمانی کراوە و «تۆڕبەندی» ـیە. ئەوجا دەبێت زیادتر بە ناخی ئەم باسەدا ڕۆ بچیت بۆ ئەوەی بە دروستی لە ماکی سازمانەکە بگەیت. ئایە ئەو ناوەڕۆکەی هەیە کە بە ڕواڵەت پێشانی دەدات و خۆی پێ دەناسێنێت؟

3- گریمانەی بنەما - باوەڕ، بیرۆکە و هەست... (ژێدەری هەرە بنجیی بەها و ڕەفتار)

- لەم ئاستە قووڵەدا دەبێت مرۆڤ لە ڕیشەی مێژووکردی سازمانەکە، لە پاشخانی بیروڕا، دید و گریمانەی دامەزرێنەران، ورد بێتەوە.

- ئەمەیە بناخەی فەرهەنگیی سازمان. ئەمانە گریمانەیەکن لە دەرەوەی بازنەی هزری ئێمە بەڵام لای کارمەندانی سازمانەکە بنەمای بەرجەستەن. لەم ئاستەدایە بەها و دیدی کارمەندان چلووره دەبەستن، بیر و هەست دێنە داڕشتن.

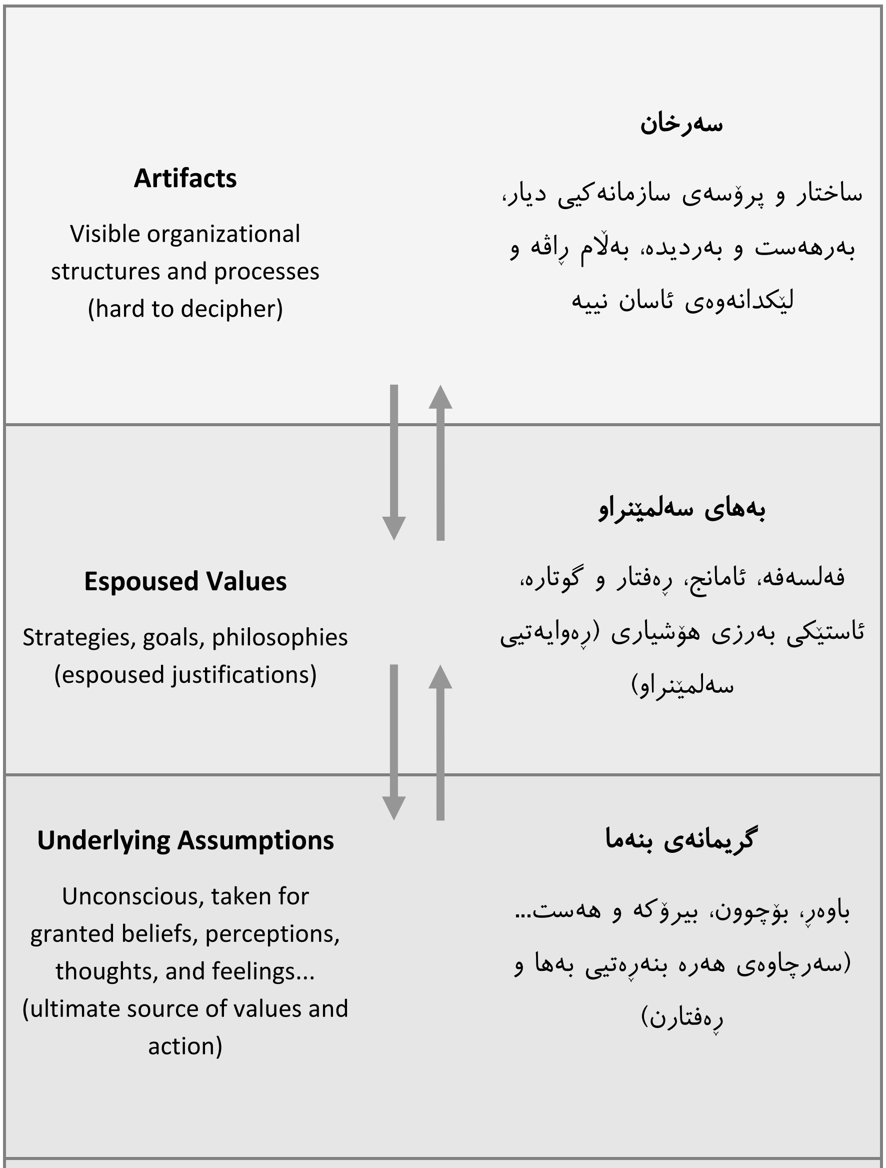
چەمکی دەسەڵات لای Schein سەنگی تایبەتی لە فەرهەنگی سازماندا هەیە[67]. ڕێبەران و دامەزرێنەران دەبنە داڕێژەر و پێکهێنەری گریمانە و بیروڕای بنەڕەتیی هاوکۆ لە سازماندا. بەڵام پاشان کە فەرهەنگ ڕەگی داکوتا و هاتە دامەزران، دەستەی لابەلای دەسترۆ و خاوەن فەرهەنگی تایبەت پەیدا بوو، ئەوجا ڕێبەر دەبێت هۆشیار بێت و پەی بە فەرهەنگی سازمان بەرێت دەنا جڵەو لەدەست دەدات، ئەوسا فەرهەنگی سالاری دەسترۆی سازمان ڕێبەرایەتی دەکات نەک ڕێبەر، ئەم تەنها خۆگونجاندنی بۆ دەمێنێتەوە لەگەڵ فەرهەنگی سالاردا.

کەواتە فەرهەنگی سازمان بابەتێکی یەکجار گرینگە بۆ پەیبردن بەو کرۆکە قووڵەی لە سازماندا خۆی پەنا داوە و لە ڕاستیشدا ماکی بڕیاردانە. ئەم فەرهەنگە زۆر جار لە زمان و داستان، ڕەفتار و نەریتی تایبەتدا خۆی دەنوێنێت. بۆ نموونە لە سازمانێکدا کارمەند لە ئاست سەرۆکدا دەچەمێنەوە، دەستی ماچ

[67] Oudhuis & Olsson (2007): 6.

دەکەن و بە براگەورە و سەرۆکی فەرماندە و پیرۆز ناوزەدی دەکەن. لە سازمانێکی دیکەدا هەموان وەک یەک جێی رێز و رەخنەن. ئەمانە تەنها سەرخان و رەنگدانەوەی فەرهەنگێکی قووڵتر و بنجیترن.

گۆڕینی فەرهەنگی سازمان ئەرکێکی دژوارە، لەگەڵ ئەوەشدا تۆژینەوەی سازمانگەری پێشانی دەدات کە گۆڕینی فەرهەنگ، کرانەوە، سنگفرەوانی و ئامادەبوون بۆ وەرگرتنی بیر و بەهای نوێ دەبنە پێشمەرج و بنەمای پێویست بۆ فراژووتن و پێشقەچوون. لەبەر ئەوە وەها باشە بۆ گۆڕانکاریی فەرهەنگ مرۆڤ دوو شارێی جودا بگرێتە بەر:[68]



Schein, Edgar H. *The Corporate Culture Survival Guide* (2009).

[68] Alvesson & Sveningsson (2008): 74.

بۆ ڕوونکردنەوەی نهۆمەکانی فەرهەنگ، Schein ئەم خشتەیە دادەڕێژێت	
What Is Culture About?	فەرهەنگ چی دەگرێتەوە؟
External Survival Issues - Mission, strategy, goals - Means: structure, systems, processes - Measurement: error-detection and correction systems	دۆزی خۆڕاگریی دەرەکی - ئەرک، ستراتیژ، ئامانج - دەستاوێژ: ساختار، سیستەم، پرۆسە - پێوان: هەڵەدۆز و سیستەمی چارەسەر
Internal Integration Issues - Common language and concepts - Group boundaries and identity - The nature of authority and relationships - Allocation of rewards and status	دۆزی تێکبەستنی نێوەکی - زمان و چەمکی هاوکۆ - ناسنامە و سنووری گرووپ - سروشتی سالاری و هەڤبەندی - تەرخانکردنی خەڵات و پێگە
Deeper Underlying Assumptions - Human relationships to nature - The nature of reality and truth - The nature of human nature - The nature of human relationships - The nature of time and space - The unknowable and uncontrollable	گریمانەی بنەڕەتیی قووڵتر - هەڤبەندی مرۆڤ و سروشت - ماکی ڕاستی و دروستی - ماکی سروشتی مرۆڤایەتی - ماکی هەڤبەندیی مرۆڤکار - ماکی زەمان و زەمین - زانینبەدەر و لاجڵەو[69]
Schein, Edgar H. *The Corporate Culture Survival Guide* (2009). P 39.	

[69] – دوو چەمکی «زانینبەدەر» و «لاجڵەو» (کۆنترۆڵبەدەر) بەرانبەر Unknowable & Uncontrollable بۆ دەربڕینە لە بیرۆکەی: ئەو بابەت ناچێتە خانەی زانینەوە، ناتوانی بیزانیت و... هتد. بڕوانە چەمکی وەک «کاکێشانبەدەر»، «مێژووبەدەر» و «کاتبەدەر»: «زاراوەسازیی پێوانە»، لاپەڕە: 44 – www.mamosta.net.

- یەکیان گۆڕانکارییەکی تەکنۆکراتی مەزنە، کورتخایەنە، پێشکات بەیان دەکرێت، کات و شێوازی بۆ هەموان ئاشکرا دەکرێت،
- دووهەمیان گۆڕانکارییەکی دوورمەودای نافەرمییە، خشکەییە، ورد و ڕۆژانەیە.

گۆڕانکاریی لە فەرهەنگی سازماندا گەر بۆ گەشە و هەڵکشان بێت دەبێت هۆشی گەش، ویستی بەهێز و کاری وردی لەتەک بێت دەنا بە ئاسانی بەدەم هەرای کاروباری ڕۆژانەوە دەپووکێتەوە. فەرهەنگسازی و مێژووسازی لەگەڵ تەنافبازیی حیزبایەتیدا دوو باسی تەواو جودان.

سازمانی فێرکار Learning Organization

«سازمانی فێرکار» - ڕشتەیەکی تایبەتە لە زانستی سازمانگەریدا، جەخت دەکات لەسەر فێربوونی بەردەوام و گەشەی هەمیشەیی. هاوکارانی نێو سازمانی فێرکار دەبێت هەردەم خولیای فێربوون و زانیار بن. چەرخی دونیا بەردەوام لە گۆڕانکاریدایە، ئەوەی ئامادە نەبێت و هەردەم پەروای زانیاری هاوچەرخ نەبێت، دادەبڕێت. مرۆڤی کارا دەبێت ئاگا، توانا و زانا بێت. سازمانی فێرکار، جیهان بە یەکەیەکی سەرلەبەر دەزانێت و باس لە «دەرکی گشتی» و «دەرکی سیستەم» دەکات.

لە دونیای فەلسەفەدا چەمکی زانیار سەنگی تایبەتی خۆی هەیە. فەیلەسووفی ناودار Donald Davidson (1917– 2003) باس لە سێ جۆر زانیار ”Three Varieties of Knowledge“ دەکات و هەر سێ جۆرەکە لە گشتەیەکی سەرلەبەردا - لە سێپا Triangulation یەکدا کۆ دەکاتەوە و دەڵێت: «ئەم سێ جۆرەی زانیار سێپایەک پێک دەهێنن: هەر پێیەکی لابدرێ گشتی دەڕمێ». سێ جۆرەکەش بریتین لە:[70]

1- زانیار دەربارەی بیری خۆم - دەزانم بیر، ویست، خواست، هۆش، هەست و دەرکی خۆم چۆنە.
2- زانیار دەربارەی جیهانی دەرەکی - دەوروبەری خۆم دەناسم و هەڤبەندیی نێوان دیاردەی دەوروبەر دەرک دەکەم.
3- زانیار دەربارەی بیری کەسانی دیکە - جاریش هەیە پەی بە بیرکردنەوەی کەسانی دیکەش دەبەم.

لە سازمانی فێرکاردا دەبێت هاوکاران بەردەوام سوود لە زانست و ئەزموونی سەرجەم سازمانەکە وەربگرن بۆ چارەسەرکردنی کێشە و پێداویستیی نوێ. لێرەشدا جەخت لەسەر فێربوون، گەشە و نوێکاریی بەردەوامی هەم تاک و هەم گەلدەست دەکرێت. لەبەر ئەوە گرینگە مرۆڤ ڕۆژانە لە خۆی بپرسێت: ئەمڕۆ چی تازە فێربووم؟ چ سوودێک لەم ئەزموونە وەردەگرم؟ چۆن توانای خۆم لەم بابەتەدا سەربخەم؟

[70] Davidson (2004): 342-356 - "Three Varieties of Knowledge". *A. J. Ayer Memorial Essays: Royal Institute of Philosophy Supplement,* 30. A. Phillips Griffiths (ed.) Cambridge University Press (1991).

کاروانی جڤاکی و گەشەی سازمان

کاروانی جڤاکی پرۆسەیەکی گۆڕانکاریی هەمیشەڕۆیە. مرۆڤایەتی بەگشتی چەندین جۆر «جڤاک» - کۆمەڵگە و شێوازی گوزەران - ی گۆڕیوە و بۆ هەر جۆرە جڤاکێکیش، سازمان - ڕێکخستن و شیرازەی کۆمەڵایەتی- ی تایبەتی بۆ ئافراندوە. هەر بۆ نموونە بۆ سەردەمانی کۆچەری، شوانکارەتی و کشتوکاڵ، شیرازەی بنەماڵە و سازمانی خێڵەکی کاریگەر بوون. بەدەم پیشەسازیەوە سازمانی دیکەی وەک کۆمپانیا و سیستەمی بانکی، پارتی ئایدیۆلۆژیدار و سەندیکا دێنە مەیدانەوە. بواری فەرهەنگی و فێرکاری، ئەرتەشی و بازرگانی، سیاسەت و مێدیا... و هتد فۆرم و ناوەڕۆکی نوێ دەدۆزنەوە و گەشە دەکەن.

بۆ ناساندی جڤاکی ئەم سەردەمە ناوی جۆراوجۆر هەیە، یەک لەوان چەمکی «جڤاکی ئاگاداری» Information Society ـیە، مەبەستیش لێی جڤاکێکە تێیدا بواری هەرە گرینگ بریتییە لە کاروباری ئاگاداری - واتە کۆکردنەوە، پۆلێن، هەڵاواردن، ڕاگواستن، پاشەکەوتکردن، هۆنینەوە و شرۆڤەی ئاگاداری - جڤاکی وەهایش پێویستی بە سازمانی خۆی هەیە. نە بنەماڵە و خێڵ بۆ ئەم مەبەستە دەست دەدەن، نە ساختاری پارتایەتیی و سەندیکاگەلی سەدەکانی پێشوو.

زانیار - بە واتای زانست و هونەر Knowledge – دەبێتە شاچەمکی زەمانە. شێوازی خۆ ڕێکخستن، پرۆسەی بڕیاردان، ڕێبەرایەتی و چەندین ڕێکاری دیکەی سازمان دێتە گۆڕین. هەر بۆ نموونە، لە سازمانی زووتردا، شێوازی هەرەمکار باو بوو. سەرۆک لە خانەی هەرە بەرزی سازمانەکەوە بڕیاری بۆ بازنەی ژێر خۆی سەرەولێژ دەکردەوە، ئەوانیش هەریەکەیان بەرەژێر فەرمانڕەوا بوون. سازمانی هاوچەرخ هەرەمکار نییە، بەستێنێکی ئاواڵەیە بۆ گفتوگۆی ئازاد. بڕیار لەو بەستێنە ئازادەدا دەخرێتە بەر ڕاوێژ، پاشان دەچێتە پرۆسەی بڕیاردانەوە. لە سازمانی کۆندا بڕیار نێوەندگیرە، سەنترالیستانەیە، مەرکەزییە - سەرۆک بڕیار دەدات و دەوروبەر پیادەکاری لەسەرە. ئەم جۆرە سازمانە هاوچەرخە بە چەمکی «سازمانی فێرکار» Learning Organization ناوزەد کراوە. خشتەی «سازمان - لە نێوان دوێنێ و ئەمڕۆدا» دیمەنێکی ئەم باسە ڕوون دەکاتەوە.

بابەت	سازمانی کۆن	سازمانی نوێ
شێوازی سازمان	هەرەمکار	بەستێنێکی ئاواڵەی گفتوگۆ
پرۆسەی بڕیاردان	نێوەندگیرە (مەرکەزییە)	هەر ناوچەیەک ئازادیی کرداری هەیە، نێوەندپەرتە - نامەرکەزییە
گرینگترین دەرامەد	سەرمایە	زانیار (زانست و هونەر)
ڕێبەرایەتی	لە ڕێی فەرمانەوە	لە ڕێی بیرۆکەوە
کار	ڕێسای لە پشتە	بیروڕای لە پشتە
پاداشت	پارەیە	بەشداری و هۆگرییە
جەخت لەسەر	شارەزایانە	توانای هەموانە
مەبەست	گەشەی بەرهەمە	گەشەی هاوکارانە

خشتەی «سازمان - لە نێوان دوێنێ و ئەمڕۆدا»

Per Albinsson. *Den lärande organisationen*. Brain Books AB, 1998. S 104.

مرۆڤ و گۆڕانکاری

سازمان بۆ گۆڕانکارییە! و مرۆڤ لەم بوارەدا بە گشتی چوار[71] جۆرە:

- مرۆڤی خامۆش **Inactive** – کەسێکی دژەگۆڕانکارییە، لە پرۆسەی گۆڕانکاریدا خەمسارد و بێپەروایە. زۆر جاریش دەبێتە کۆسپ و ڕێبەست. پەندی وەک «ئاگرەسوورە لە خۆم دوورە!» پێویستیی «ئاسوودەگی» لەم مرۆڤەدا دابین دەکات. ئەم بابایە لە خۆی و کەسی خۆی زیاتر چ خەمی نییە.

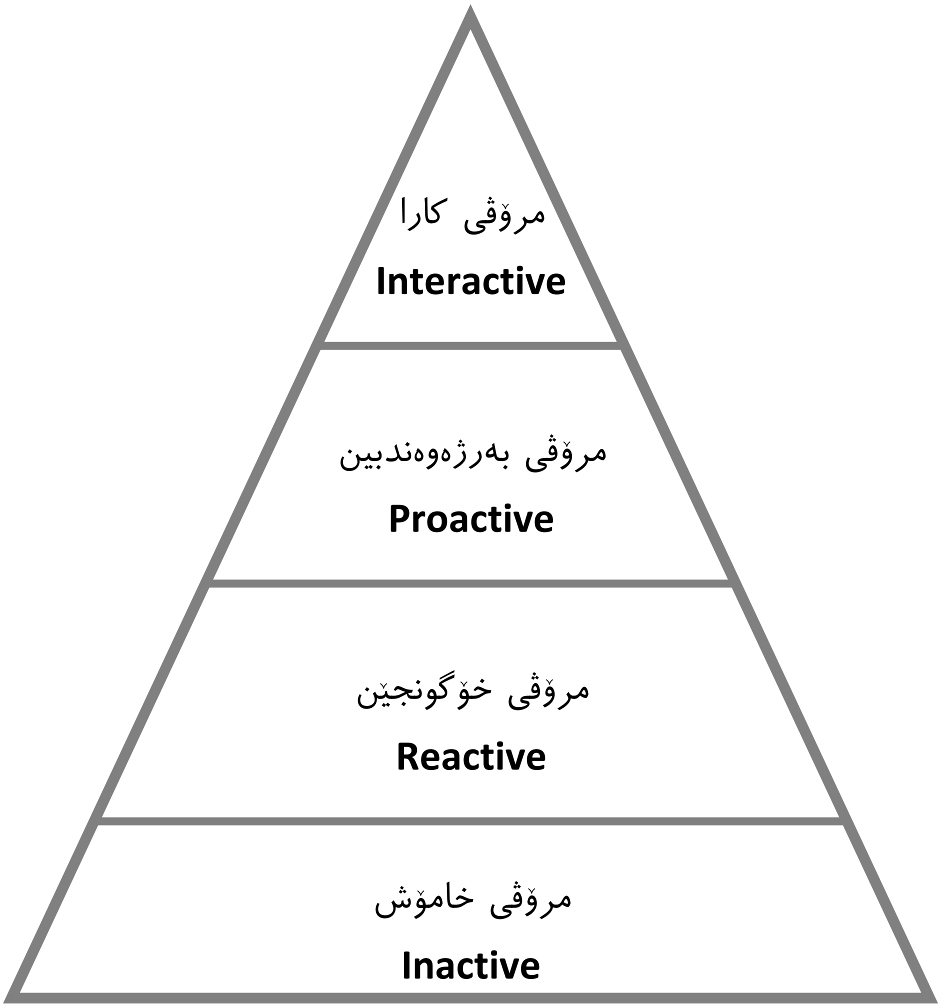
- مرۆڤی خۆگونجێن **Reactive** – کەسێکە، لە بری کۆشەش و گۆڕان، خۆی لەگەڵ بارودۆخدا دەگونجێنێت. هەوڵ نادات کۆسپ و چاڵی بەربەست چارە بکات، خۆی لەگەڵ گرێ و کێشەدا ساز دەکات. بەردی سەر ڕێ لا نادات، بەسەریدا هەڵدەگەڕێت. گرینگ ئەوەیە بە کەمترین ئەرک و خەرجی، ئەو کات و ساتە بەڕێ بکات.

- مرۆڤی بەرژەوەندبین **Proactive** – ئەم مرۆڤە سەرنجڕاکێشە. خۆی هەوڵ نادات و دونیا ناگۆڕێت، بەڵام گەر گۆڕانکاری هاتە کایەوە، گەر سیستەمی کۆن گۆڕا بە سیستەمێکی نوێ، نابێتە ڕێبەست و کێشە ساز ناکات. بەپێچەوانە، هەر زوو دێتە پێش و بۆ پاراستنی بەرژەوەندیی خۆی دەبێتە هاوکار. مرۆڤی وەها هاوکارێکی سوودبەخشە، بەڵام نابێتە ڕێبەری سەرکەوتوو، کەسێک نییە پەرۆشی گۆڕانکاری بێت.

- مرۆڤی کارا **Interactive** – مرۆڤی گۆڕانکارییە. دوو خەسڵەتی گرینگی هەیە: هەم کارامەیە، هەم دڵسۆز. ئەم جۆرە مرۆڤە هەردەم شەیدای فێربوون و فراژووتنە. لە دەوروبەر ورد دەبێتەوە، بە چاوی ڕەخنە دەڕوانێتە کەماسی و هۆش دەخاتە کار بۆ دۆزینەوەی چارەسەر. بە داکەوت (واقیع) ی ڕەجاڵ دڵاسوودە نییە، بە وەڵامی کرچوکاڵ هۆشی دانامرکێت و بە دەستکەوتی کاتەکیی نزم دەروونی داناساکێت. ئەمیان مرۆڤێکە، لە بان گیاندارییەوە، هۆشدارە.

کۆشەش ڕووەو گەشەندی فەرهەنگی و تەژەندی جڤاکی پێویستی بە مرۆڤی «کارا» و «سازمانی فێرکار» ە.

[71] Albinsson (1998): 40.



گۆڕانکاری و چوار جۆر مرۆڤ

دیسپلینی پێنجەم

یەک لە نووسەرە ناودارەکانی ئەم بوارە، پیتەر سەنج Peter Senge لە کتێبی «دیسپلینی پێنجەم» *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization* (1990) – تەرجەمەی سویدی: *Den femte disciplinen (1995)* – پێنج ڕەهەند بۆ سازمانی فێرکار دیاری دەکات و نێویان دەنێت «ڕشتە، دیسپلین».[72]

1- ئوستادیی کەسەکی Personal Mastery هەم سازمان و هەم تاکەکەس ئامادە بن بۆ:

- فێربوونی بەردەوام، پەیدۆزیی زانیار، فرەواندنی وێنا و جۆشاندنی وزە،
- خۆڕاگری (سەبر) و داکەوتبینی (واقیعیبوون)،
- تیژکردنەوەی توانای ئافراندن،

فێربوونی تاکەکەس باسێکی ئارەزوومەندانە و لاوەکی نییە، مەرجی سەرکەوتنە هەم بۆ تاک و هەم بۆ سازمان، دەشبێت ئەو فێرکارییە لە چێوەی بەرنامەڕێژی، هاوئاهەنگی و هاریکاریدا بێت، نەک شەپڕێو و تاکڕەوانە.

2- مۆدێلی هزری Mental Models – وێنەی خەیاڵکرد گەر کۆک نەبێت لەگەڵ هەلومەرجی کاردا گرفت پەیدا دەکات:

- وێنە، ڕێچکە و مۆدێلی بیرکردنەوە تاویان هەیە لەسەر دەرکی مرۆڤ لە دونیا و جۆری هەڵسوکەوت لەگەڵ دەوروبەردا.
- لێرەدا گرینگە ڕێبەر و هاوکاران فێربن پەی بە مۆدێلی یەکتر بەرن، ئامادە بن بۆ هەڵسەنگاندن و داڕشتنەوەی مۆدێلی هزریی خۆیان
- گۆڕانکاری لە مۆدێلی هزریدا دەبێت لە خۆمەوە دەست پێ بکات. من دەبێت بیروڕا و بەهاکانی خۆم هەڵسەنگێنم، دەبێت ئەوەی هەتا ئێستا داکۆکیم لێ کردووە، بیخەمە ژێر ڕەخنەوە. مرۆڤ دەبێت ئامادە بێت بەها و بۆچوونی خۆی بخاتە بەر ڕەخنەی دەرەکی و دیدی بەرانبەر بەهەند بگرێت، بیری لێ بکاتەوە و هەڵسەنگێنێت. بیرکردنەوەی بناخەی مۆدێلی هزرییە. لە مێژە گوتراوە، سازمان و جڤاک، گەر یەک ڕەنگ و یەک مۆدێل و یەک بیرکردنەوە بێت، نیشانەی خامۆشیی هزر و نەبوونی بیرکردنەوەیە.

3- داڕشتنی وێنای هاوکۆ Building Shared Vision

- هەزاران ساڵە ئافراندنی وێنا و ئامانجی هاوکۆ گرینگترین تایبەتمەندیی ڕێبەرایەتی و سازمانی مەزن بووە.
- گەر وێنای هاوکۆ هەبێت، هەر کەس لەو سازمانەدا کاری خۆی دەکات لەبەر ئەوەی خواستی خۆیەتی نەک لەبەر ئەوەی فەرمانی پێ دەدرێت.
- وێنای هاوکۆیە – نەک تەنها ویستی سەرۆکایەتیی سازمان – کە دەبێتە هۆی گەشەی کارمەندان.

---

[72] Senge (1995): 20.

- ئێمە دەبێت بگەڕێین بەدوای هونەرێکدا ویستی تاکەکەس سەر بخات بۆ ئاستی «وێنای هاوکۆ». ئەمەش بە فەرمان و ڕێسا و دەستوور ساز نابێت. ئەمە ڕشتەیە، زانست و هونەری خۆی هەیە. ڕێبەر، گەر نەتوانێت وێنای خۆی سەر بخات بۆ ئاستێکی گشتیی هاوکۆ، ڕێبەرێکی سەرکەوتوو نییە.
- مرۆڤ، بۆ فێربوونی ئەم ڕشتەیەی وێنای هاوکۆ، دەبێت چاو ژێر بکاتەوە و بگەڕێت بەدوای «وێنەی جیهانێکی ئایەندە» -دا، وێنەی وەها کە جێی خولیا و سەرنجی زۆرینە بێت. ئامانجێک، تەنها سەرۆکایەتی دیاریی کردبێت، نابێتە هاندەری پێشڤەچوون.

4- فێربوونی گەلدەست Team Learning

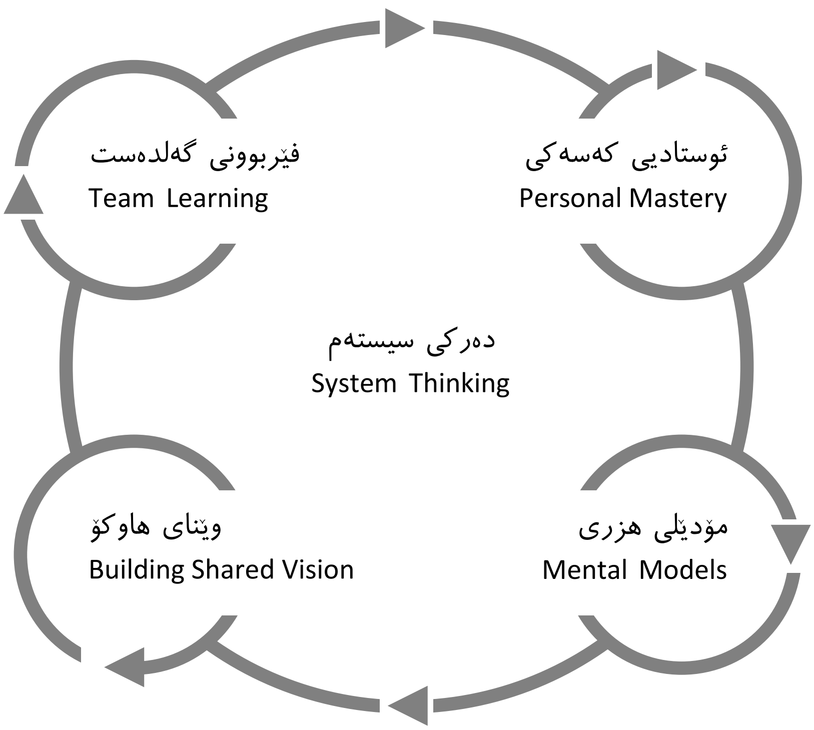
- مرۆڤ لە تیمدا زانیار و دیدی یەکدی «پەرچ» دەکەن، واتە بە وردە دەستکاری چاک، جوان و ڕاستی دەکەنەوە.
- مرۆڤ لە یەکدی فێر دەبن، فێربوونی گەلدەست جگە لە دەستکەوتی باشتر، زەمینە بۆ فراژووتنی هاوکاران ساز دەکات.
- دیالۆگ (گفتوگۆی سەنگین نەک مشتومڕی هەڕەمەکی) هەڵکردن و پێکهاتن پێشمەرجی گرینگن بۆ فێرکاریی نێو تیم. دیالۆگ دەرفەت ساز دەکات بۆ دەرکی بابەتی وەها، مرۆڤ بە تەنی پەی پێ نابات.
- لە فێربوونی گەلدەستدا، مرۆڤ ئاشنای ئەو بەرتەک (کاردانەوە) ـە خۆپارێزانە دەبێت کە لە گرووپدا بەدەر دەکەون و دەبنە بەربەستی هاریکاری. ئەمانە شیرازەیەکی بەرتەکن گەر دەرکیان نەکەیت دەبنە مۆرانە و بەر دەبنە گیانی هاریکاری و هاوئاهەنگی. گەر دەرکیان بکەیت دەتوانی ئاڕاستەیان بگۆڕیت بۆ هێزێکی سازەندەی ڕووەو فراژووتن.
- سازمانی ئەم زەمانە ڕووی لە دەستەکاری و گرووپکارییە. گەر فێربوونیش گەلدەست و تیمکارانە نەبێت، سازمان گەشە ناکات.

5- دەرکی سەرلەبەر، دەرکی سیستەم System Thinking - پێشی دەگوترێت «ڕشتەی پێنجەم» یان «دیسیپلینی پێنجەم» The Fifth Discipline – مەبەست پەیبردنە بە سەرلەبەری سیستەمەکە:

- دەرککردنی هەڤبەندیی نێوان پارچەکانی سیستەمە، نەک هەر زنجیرەی «هۆکار و هۆکرد»
- پەیبردنە بە گشت پرۆسەی گۆڕانکاری، نەک هەر بینینی پارچەی لێک دابڕاو.
- ئەم ڕشتەی پێنجەمە بریتییە لە تێکبەستن و کارلێکی هەر چوار ڕشتەکەی سەرەوە لە گشتەیەکی بیردۆزە و پراکتیکدا.
- گەر «دەرکی سەرلەبەر» نەبێت، گەر دیدی هەمەلایەنە و گشتگیر نەبێت، وێنا دەشێوێت چونکە سەرچاوەی هەرە گرینگی هێزی وێنا – کە بریتییە لە بڕواهێنان بە توانای پێکانی ئامانج و ڕاستاندنی وێنا – خامۆش دەبێت.

لەبیرمان نەچێت: تێکبەستنی هەر پێنج ڕشتەکە گرینگە. «ئوستادیی کەسەکی» هانمان دەدات بەردەوام وردبینەوە لەوەی کردەوەی خۆمان چ کاریگەرییەکی هەیە لەسەر دەوروبەر. «وێنای هاوکۆ» دەبێتە دەستەبەر بۆ هەوڵی دوورمەودا. پەیبردن بە «مۆدێلی هزری» و کاریگەریی ئەو مۆدێلانە لەسەر دیدی ئێمە بۆ دەوروبەر، ڤەکری و سینگفرەوانیمان لە هەڵسەنگدانەوەی ئەو مۆدێلانە، دەرفەتی گەشەکردن دەڕەخسێنێت. «فێربوونی

گەلدەست» دەرفەت ساز دەكات بۆ پێكهێنانی ئامانجی هاوكۆ لە بان ئامانجی تاكەكەسەوە. «دەركی سەرلەبەر» یارمەتیمان دەدات تێبگەین لەوەی مرۆڤ چۆن لە خۆی و لە دەوروبەر دەڕوانێت.



The Fifth Discipline «دیسپلینی پێنجەم»
Peter Senge

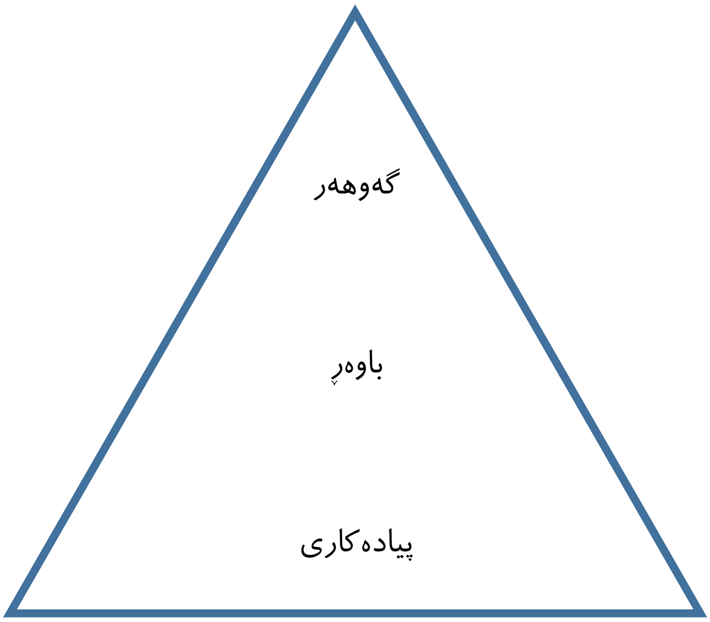
هەرەمی فێرکاری

Senge جگە لەو پێنج دیسیپلەینەی دایڕشتوون، هەرەمێکی فێرکاریش دیاری دەکات بۆ پێشاندانی سێ ئاستی جیاوازی هەر دیسیپلینێک:[73]

- پیادەکاری - ئەوەی مرۆڤ دەیکات
- باوەڕ - بیرۆکە و ڕێسا
- گەوهەر - ئەو دۆخەی مرۆڤ دەیگاتێ کاتێک لەو دیسیپلینەدا دەبێتە ئوستاد

ئاستی پیادەکاری

- لە ئاستی «پیادەکاری»ـدا مرۆڤ بۆی ڕوون دەبێتە ساختار و «مۆرکی سیستەم»، نەخشی جێکەوتووی سیستەم، چۆن دەبنە پێکهێنەری پاشخان و ژێرخان بۆ هەلومەرجی ئاڵۆز. لە «دەرکی سەرلەبەر»دا مرۆڤ بەدەم پیادەکارییەوە ئەم هەڤبەندییەی بۆ ڕوون دەبێتەوە.
- «ئوستادیی کەسەکی» لە پیادەکاریدا مرۆڤ فێر دەکات هەم «وێنا»ی خۆی بە ڕوونی ڕابگرێت، هەم بە وردی سەرنج بداتە «داکەوت». لە نێوان ئەم دوو جەمسەرەدا «گرژیی ئافراندن»[74] تیژ بکاتەوە بۆ پێکانی ئامانج.
- «مۆدێلی هزری» لە پیادەکاریدا مرۆڤ فێر دەکات فاکت جودا بکاتەوە لەو ئەنجامگیری و دەرهاویشتانەی وەدەست هاتوون لەسەر بناخەی ئەو فاکتانە. ئەوانە دوو دیاردەی جیاوازن،
- «وێنای هاوکۆ» لێرەدا مرۆڤ فێر دەکات وەک تاک، وێنای خۆی لەتەک گرووپدا تێهەڵکێش بکات. فێری هونەری گوهداری دەبێت و هۆشی خۆی بۆ بۆچوونی هاوکاران جۆش دەدات.



[73] Senge (1995): 329.

[74] - چەمکی «گرژیی ئافراندن» لە نێوان وێنا و داکەوتدا لە بەشی «تواناسازی» دا ڕوون دەکرێتەوە.

- «فێربوونی گەلدەست» لە پیادەکاریدا مرۆڤ فێر دەکات گریمانەی زووتر بە پێوانە و کێشانەی گشتی، نەک تەنها هی خۆی، هەڵسەنگێنێت. مرۆڤ لە تاکەوە دەبێتە هاوکار. ئەمەیان ڕاهێنانە بۆ کار و گوزەرانی ئایەندە.

ئاستی باوەڕ / پرنسیپ

- دیسیپلینی «دەرکی سیستەم» و دیدی سەرلەبەر، لە ئاستی «باوەڕ»دا مرۆڤ فێر دەکات پەی بەرێت بەوەی «ڕەفتار بەرتاوی ساختارە» واتە ساختاری سازمان و دەوروبەر کاریگەرییان هەیە لەسەر هەم ڕەفتاری مرۆڤ و هەم ڕەوتی کاروبار. لێرەدا مرۆڤ دەزانێت کە چاکسازیی ساختار دەبێتە هۆی باشتربوونی ڕەفتار.
- «ئوستادیی کەسەکی»، لە ئاستی باوەڕدا مرۆڤ فێر دەکات هێزی «وێنا» لە لای خۆی بکاتە پرنسیپ و باوەڕ. لە باوەڕدا، جیاوازایی نێوان هێزی «گرژیی ئافراندن» و هێزی «گرژیی نەویستن» جودا بکاتەوە.
- «مۆدێلی هزری» لە ئاستی باوەڕدا مرۆڤ فێر دەبێت دید و بۆچوونی خۆی بەراورد بکات بە بیردۆزە و باوەڕی خەڵکی دیکە. مرۆڤ فێر دەبێت هەم بیر بکاتەوە و هەم بە دیدی خۆیدا بچێتەوە و بیگۆڕێت.
- «وێنای هاوکۆ» لە ئاستی «باوەڕ»دا دەبێتە شیرازەیەک هەموان لە بەستێنی دڵگەرمی و ڕژدیدا کۆ دەکاتەوە.
- «فێربوونی گەلدەست» لێرەدا ئەندامانی گرووپ فێر دەبن گفتوگۆ بەرانبەر مشتومڕ تەراز بکەن. مرۆڤ فێری هونەری بەڵگەکاری و داکۆکی دەبێت.

ئاستی گەوهەر - دۆخێکە مرۆڤ دەیگاتێ کاتێک لەو دیسیپلینەدا دەبێتە ئوستاد.

- «دەرکی سیستەم» لە ئاستی «گەوهەر»دا مرۆڤ سەر دەخات بۆ ئاستێک تێیدا هەتا دێت زیاتر هەڤبەندیی نێوان دیاردەی جیاواز دەرک دەکات. مرۆڤ لە یەک پێشهات و یەک دۆزدا گیر ناخوات، پەی بە هەڤبەندییە شاراوەکان دەبات. پێشینان باسیان لە «یەکانگیریی بوون» دەکرد.
- «ئوستادیی کەسەکی» لەم ئاستەدا هەڵدەکشێت و مرۆڤ تێیدا باشتر پەی بە «داکەوت» دەبات و گەشتر دەڕوانێتە توانای خۆی بۆ گۆڕینی ئایەندە.
- «مۆدێلی هزری» لە ئاستی «گەوهەر»دا واتە مرۆڤ باشتر لەگەڵ ڕاستیدا دۆستایەتیی دەبەستێت و خۆی ڕزگار دەکات لە گیرۆدەبوون بەدەست دیدی نادروستی جارانەوە. لێرەدا مرۆڤ هزر و ئەندێشەی فرەوانترە و کراوەترە.
- «وێنای هاوکۆ» لێرەدا دەبێتە خاوەن ئاراستەی هاوکۆ و گیانی هاریکاری پتەو دەبێت.
- «فێربوونی گەلدەست» لە پلەی «گەوهەر»دا هێزی سەرلەبەری گرووپ کۆ دەکاتەوە. سازمان لە «یەکە»ی جوداوە دەبێتە «گشتە»ی یەکگرتوو.

ڕێساکانی دیسیپلینی پێنجەم

چەرخاندنی «دەرکی سیستەم» System Thinking پێشمەرجی خۆی هەیە مرۆڤ دەبێت هۆشیاریان بێت. Peter Senge ئەم پێشمەرجانە ناو دەنێت «ڕێساکانی دیسیپلینی پێنجەم» و بەم یازدە خاڵە ڕوونیان دەکاتەوە:[75]

1- ئەم کێشەیەی ئەمڕۆ دەرهاویشتەی «چارەسەرەکان» ی دوێنێیە

Today's problems come from yesterday's "solutions".

جار هەیە کێشەی ئەمڕۆ دەرئەنجامی هەنگاوی زووترە گرتوومانەتە بەر بۆ چارەسەرکردنی کێشەیەکی دیکە. بۆ نموونە ماوەیەک لەمەوبەر کێشەی ناکۆکیی نێوخۆ بە جۆرێک چارەسەر کرا ئەمڕۆ کێشەی دیکەی لێ شین دەبێت. لەبەر ئەوە گرینگە مرۆڤ لە دۆزینەوەی چارەسەردا «دەرکی سیستەم» پیادە بکات، واتە پەیجۆریی ورد بکات لە سەرجەم بارودۆخ نەک هەر ئەو کێشەیە بە تەنێ.

2- چارەی زیانبەخش: سووربوونی تۆ و بەرگری سیستەم

The harder you push, the harder the system pushes back.

جار هەیە مرۆڤ بەرانبەر کێشەیەکی دیاریکراو، چارەسەرێک هەڵدەبژێرێت زیانبەخشە، بەرانبەر ئەو زیانە تۆ سوورتر دەبیت لەسەر چارەسەر و زیان زیاد دەکات. لێرەدا بازنەیەکی زیانبەخشی پێچەبەدەورە دەچەرخێت. بۆ نموونە: بەدەم تەرککردنی سیگارکێشانەوە و بۆ خۆڕاگریی بەرانبەر پەستانی ئارەزووی کێشان، دەست دەدەیتە زۆرخۆری. کێشت زیاد دەکات. تۆ پێ دادەگریت، سوورتر دەبیت و زیاتر دەخۆیت، کێشت زیاد دەکات... لە کۆتادا کۆڵ دەدەیت و دەگەڕێتەوە سەر خووی جاران و دەکەویتەوە سیگارکێشان. ئەمجا قەڵەویشی هاتە سەر. بۆیە گرینگە مرۆڤ بەر لە هەڵبژاردنی چارەسەر، سەرلەبەری کێشەکە ببینێت، چارەسەر بۆ گشت لایەنەکانی بدۆزێتەوە. تەنها ئەوسا چارەسەر جێگیر دەبێت.

3- ئێستا باشتر دەبێت بەڵام پاشان ئەنجامی خراپتری لێ دەزێت

Behavior grows better before it grows worse.

زۆر جار مرۆڤ پەنا دەباتە بەر چارەسەرێکی پەلەی کاریگەر بۆ ئەمڕۆ، بیر ناکاتەوە لەوەی سبەی چی دەبێت و چ کاریگەرییەکی لەسەر گشت سازمانەکە دەبێت. چارەسەری خێرا و کورتمەودا دەرئەنجامی باشی نابێت.

4- ڕێگەی ئاسان بۆ دەربازبوون لە کێشە زۆر جار دەگەڕێتەوە نێو کێشەکە

The easy way out usually leads back in.

Senge لێرەدا ئاماژە بە پەندێکی سۆفیگەرانەی دێرین دەکات و دەڵێت بابای سەرمەست لە پەنا چرای کۆڵاندا بۆ کلیلی ماڵەکەی دەگەڕێت. ئەم بابایە دەزانێت کلیلی لە جێیەکی دیکەی تاریک لێ کەوتووە بەڵام بەر چراکەی پێ ڕووناکە، بۆیە لێرە بۆی دەگەڕێت... پەنابردنە بەر ڕێگە و چارەسەری کورت و ئاسان لە بری ڕیشەدۆزی و پەیجۆریی ورد و خۆماندووکردن، کێشە چارەسەر ناکات. بگرە زۆر جار ئاڵۆزتریشی دەکات.

[75] Senge (1995): 63.

چارەسەر گەر ئاسان با، زوو دەدۆزرایەوە و پیادە دەکرا. دیارە سەختە بۆیە کێشە هەیە و چاوەڕێی چارەسەری دروست دەکات.

5- دوور نییە دەرمان لە دەردەکە خراپتر بێت

The cure can be worse than the disease.

جار هەیە میللەت بەرانبەر ستەم و بێدادیی جڤاکی و سیاسی بێزار و تووڕە دەبێت. دەسەڵات بۆ فریودان و تەفرەدانی میللەت، بۆ خەفەکردنی سەرهەڵدان و پەشێوی، پەنا دەباتە بەر دەرماڵە و پوولی مفت بە مەبەستی کڕینی بێدەنگبوون، بە مەبەستی ترساندن و چەواشەکاری، پەنا دەباتە بەر هەڕەشە و پەیمانی فیڵاوی، پەنا دەباتە بەر ئاڵۆگۆڕی حکوومەتی و لیژنەبازی. چارەسەری وەها جگە لەوەی کێشەکە چارە ناکات، توانای میللی کز دەکات و هەلومەرجی ئابووریی وەڵات دەشێوێنێت. چارەسەری کورتمەودای لەم بابەتە پێی دەگوترێت «فشاندنەوە» و پینەکاری. چارەسەری دوورمەودا دەبێت بۆ ڕاهێزانی توانای سیستەمەکە، کێشە و کەماسیی خۆی چارە بکات.

6- خێراکەیان خاوترە - کورتەڕێی قەدبڕ لەوانەیە ببێتە دوورەڕێ

Faster is slower.

مەرج نییە ڕێگە و چارەسەی کورت و خێرا بژارە (ئەڵتەرنەتیڤ، بەدیل) ی باش بن. سیستەمی ئاڵۆز وردبوونەوە و شرۆڤەی سەرانسەریی گەرەکە. دەرد بە گۆڕانکاریی پەلەی لێرەولەوێ دەرمان ناکرێن. کیسەڵە خاوەکە لە خۆڕا نییە بەرانبەر کەروێشکی تیژڕەو براوەیە.

7- «هۆکار و هۆکرد» مەرج نییە زادەی یەک جێ و یەک کات بن

Cause and effect are not closely related in time and space.

گرێی ئاڵۆز و بنەڕەتی لەوەدایە «هۆکار» و «هۆکرد» لە سیستەمی گەورەدا نە هاوکاتن نە هاوجێ. مەرج نییە ئەو کێشەیەی ئێستە لێرە بەرچاوە دەرهاویشتەی ئەم بەشە سازمان و ئەم زەمانە بێت، زۆر جار کێشە زادەی کارلێک و ئاڵۆسکانی بەشێکی دیکە و زەمانێکی دیکەیە.

8- دەشێت گۆڕانکاریی بچووک دەرئەنجامی مەزن پێک بێنن بەڵام لە ئاستی هەرە باڵادا کەمتر بەرچاون

Small changes can produce big results... but the areas of highest leverage are often the least obvious.

ڕێسای گرینگ ئەوەیە مرۆڤ فێر بێت ژێرخانەکانی کێشەکە دەرک بکات، نەک تاکە تاکەی ئەم یان ئەو ڕووداو. پلانی دوورمەودا بۆ چارەسەری گشتگیر باشە نەک چارەی بچووکی خێرا بۆ چارەی کێشەی هەنووکەیی.

هێنانی چەند مامۆستایەکی زمانی ئینگلیزی لە وەڵاتێکی وەکوو هیندستانەوە بۆ سەرخستنی ئاستی زمانزانی لە کوردستان، لەوانەیە پاش چەندین ساڵ لە بواری سیاسەت و فەرمانڕەواییدا دەرئەنجامی هەرە گەورەی هەبێت. دوور نییە ببێتە هەنگاوێکی دروست بەرەو نێزیکبوونەوە لە کەنار و پێشاری[76] دێمۆکراسی.

9- دەکرێت خاوەنی بیت و بیخۆیت، بەڵام نەک هاوکات

You can have your cake and eat it too, but not all at once.

ئاستی جۆرایەتی دامەشکێنە لەبەر ئەوەی کەمخەرج و هەرزانترە. جەخت لەسەر جۆرایەتی سوودی خۆی هەیە. ناچار نابیت پاشکات خەرجیی چاککردن و گۆڕین و... بگریتە ئەستۆ. گەر دوورمەودا لێی ورد بیتەوە، جگە لە جۆرایەتی، هەرزانیش دەکەوێت، بەڵام ڕێک ئێستە نا. کاتی دەوێت.

10- گەر فیلێک دووکەرت بکەیت، نابێتە دوو فیلی بچووک

Dividing an elephant in half does not produce two small elephants.

بیرۆکەی دێرین هەیە باس لە «سەرلەبەری» و «یەکبوون» ی ژیان دەکات. سازمانیش هەروەهایە. ڕێبەری باش بۆ چارەسەری کێشەی ئاڵۆز دەبێت دەرکی گشتیی هەبێت. ناشێت سیستەمی سەرلەبەری تێکبەستراو، پارەپارە بکرێت و هەر پارچەی بدەیتە کەسێک و پاشان چاوەڕێ بیت بۆچوونی پارچەپارچەی ناتەبای ئەو کەسانە ببێتە وێنەیەکی سەرلەبەری ئەو سیستەمە. نەخێر! دەبێت وێڕای پارچەکاری، دیدێکی گشتگیری سەرلەبەر هەبێت، دەنا ئەو پارچانە لەخۆڕا و بەربەیار کۆ نابنەوە بۆ دووبارە پێکهێنانەوەی سیستەمەکە.

11- گلەیی مەکە .There is no blame

کاتێک کێشە سەر هەڵدەدات مرۆڤ لای ئاسانە گلە و گازندە لە لایەنی دەرەکی بکات. دەڵێت تاوانی من نییە، لایەنی دیکە - نەیاران، ڕکابەران، دەستی دەرەکی، میدیا، بازاڕ، بەرهەڵستکاران... هتد - ئەم بەزمە هەڵدەگیرسێنن.

Senge لێرەدا زۆر ڕوون دەڵێت:

"«دەرکی سیستەم» دەڵێت شتێک نییە پێی بگوترێت هەلومەرجی دەرەکی. تەنانەت هۆکاری دەرەکیش بەشێکن لە خودی سیستەمەکە و گشت هۆکارگەلی کێشە هەر دەکەونەوە نێو چێوەی ئەو سیستەمە. چارەسەر پەیوەستە بە ڕەفتاری تۆ لەتەک «نەیار»دا. مرۆڤ دەبێت پەی بە گشت سیستەمەکە بەرێت".[77]

[76] – «پێشار» واتە لای یان دیوی پێشەوە (مقدمة)، «پشتار» واتە لای یان دیوی پشتەوە (مؤخرة). بڕوانە «زاراوەسازیی پێوانە»، لاپەڕە 133.

[77] Senge (1995): 65.

بەرنامەڕێژی

سازمانی فێرکار بە فەرمان و ڕێسا نایەتە دی. وەک هەموو کارێکی جیددی پێویستی بە ڕامان و بیرکارییە، پێویستی بە بەرنامەڕێژییە، لێرەدا یەکدوو لایەنی ڕوون دەکەینەوە:[78]

1- فەرهەنگی فێرکار و ڕێبەرایەتیی فێرکار - سازمانی فێرکار پێوسیتی بە گۆڕانکاریی فەرهەنگی هەیە. هەم ڕێبەرایەتیی باو، هەم فەرهەنگ و دیدی باو دەبێت جێ بۆ فەرهەنگی فێرکار و ڕێبەرایەتیی فێرکار چۆڵ بکەن. بنەمای سازمانی فێرکار بریتییە لە تواناسازی[79]. تاکەکەس، بۆ چەرخاندنی کاروباری خۆی، دەبێت بەردەوام توانای خۆی سەر بخات. ئەرکی ڕێبەری سەرکەوتوو لەم بوارەدا بریتییە لەوەی دەرفەت بۆ تواناسازیی هاوکاران بڕەخسێنێت، بۆ نموونە لە ڕێی «دیداری گەشە» و «خولی ڕاهێزان» ی بەرنامەدار و بەردەوامەوە. ڕاستە خول باشە، بەڵام گەر پەیوەست نەبێت بە کار و ڕاهێنانەوە، بێسوودە.

2- «بازنەی فێرکاری» بریتییە لە: «ئەزموون» دەکەینە سەرچاوەی زانیار، ئەوجا وردبوونەوە و «بیردانەوە» لەو ئەزموونە «دەرک» ی نوێ دێنێتە بەرهەم، ئەم دەرکەش دەخرێتە کار، دەبێتە «پیادەکاری». ئەم پیادەکارییە دەبێتە «ئەزموون» ی نوێ و ئەمیش پاش «بیردانەوە» - «دەرک» ی تازەی لێ دەزێتەوە و بەو جۆرە بازنەی فێرکاری بەردەوام دەبێت.

3- تیمی فێرکاری - لە گرووپدا هاوکاران زانیار دەگۆڕنەوە، لەیەکتر فێر دەبن و یەکتر فێر دەکەن. لە تیمدا «زانینی هاوکۆ» پێک دێت. وێنا، هونەر، دەرکی هاوکۆ ساز دەبن. لێرەدا «جیاوازی» تێهەڵکێش دەبن و بناخەی «پەیوەست» دێتە داڕشتن.

4- فێربوونی خۆت بەهەند بگرە - تۆ دەبێت خۆت پەرۆشی فێربوونی خۆت بیت. بزانە لە کوێی «بازنەی فێرکاری»دا ڕێگەت لێ گیراوە، چارەی بکە. فێربوون و گەشەی هۆش کارێکی هەمەلایەنەیە. مرۆڤ دەبێت خۆی فێری زمان و شێوازی بیرکردنەوەی نوێ بکات. دەبێت فێر بێت لە ڕوانگەی دیکەوە بڕوانێتە چەمک و بابەت. دەبێت فێر بێت زانین و باوەڕی خۆی بخاتە بەر تیشکی نوێ و بۆ چارەسەری نوێ بگەڕێت. مرۆڤ دەبێت فێر بێت خۆی بە کەسانی دیکەی سەرکەوتووتر بەراورد بکات و هەوڵ بدات پەی بەرێت بە وردەکاریی ئەو باسە.

5- توانای تاک و سوودی گشتی - دەبێت سازمان خۆی فێر بکات باشتر و باشتر بێت لە کاروباری خۆیدا. لە هەموو سازمانێکی دیکەشدا ڕۆژانە خەڵک فێری بابەتی نوێ دەبن، بەڵام لە سازمانی فێرکاردا گشت سازمانکە، بۆ گەشەی هاوکۆ، سوود لە زانستی تاکەکەس وەردەگرێت.

پوختەی باس

سازمانی فێرکار دەکاتەوە گۆڕانکاریی بەردەوام هەم لە سازمان و هەم لە تاکدا:

- لە سازمانی فێرکاردا خۆفەرمانی، سەرفەرازی (ئەتۆنۆمی) زۆر گرینگە، چونکە مرۆڤی سەرفەراز و خۆفەرمان، مرۆڤی خاوەن بڕیار و دەسەڵات بەسەر فێربوونی خۆیدا، باشتر و زیادتر فێر دەبێت. لە سازمانی خۆفەرماندا

[78] Nygren: www.ledarinstitutet.se

[79] - لە بەشی «تواناسازی و فراژووتنی سازمانگەر»دا باسی لێوە دەکرێت.

بڕیاری کاری ڕۆژانە لای کارمەندان خۆیانە. بەرپرس و ڕێبەر خەریکی داڕشتنی وێنا و شائامانجن نەک چاودێری و کۆنترۆڵی هاوکاران. جاسووسی و سیخوڕیی بۆ ڕێبەران نەهاتووە.

- بنەمای ئەم کارە بریتییە لە هەنگاوی هەمەجۆر ڕووەو شائامانجێکی دیاریکراو ئەویش پێکهێنانی گفتوگۆیەکی ئازاد و کراوەیە. تەنها لە بەستێنی ئازاددا مرۆڤ دەتوانێت بیروڕای خۆی دەربڕێت. مرۆڤی سەرفەراز دەتوانێت ڕەخنەگرانە هەڵوێست لە دیدی ڕێبەر و بەرپرسان بگرێت. ئەم زەمینە ئازادەی گفتوگۆیە دەبێتە دەستەبەری پتەوبوونی سازمان و هەڵکشانی گوزەران.

- «دەرکی سیستەم» واتە بینین و تێگەیشتنی هەم گشتە و هەم وردەی سیستەم. ئەم دیسپلینە بریتییە لە کۆبوونەوەی ئوستادیی کەسەکی، مۆدێلی هزری، وێنای هاوکۆ و فێربوونی گەلدەست لە یەک گشتەی کارلێک و هاوئاهەنگدا.

ساختاری سازمان

«لاری نییە لەوەی جار هەیە ساختاری بەرەپیشەسازی لەگەڵ مەیلی ناسیۆنالیستانەدا تێهەڵکێش دەبن. دەشێت میللەتێکی خێڵەکی بۆ ماوەیەک لە نێوخۆدا وەک خێڵ و ڕووەو دەرەوە وەک میللەت ڕەفتار بکات. لە ڕاستیشدا ئاسانە یەک دوو بابەتی لەم جۆرە بێنینەوە یاد (بۆ نموونە سۆماڵی و کورد). بەڵام...» [80]

Ernest Gellner (1925-1995)
Nations and Nationalism (Stat, nation, nationalism) (1997)

[80] Gellner (1997): 178.

ساختاری سازمان چییه؟

پێکهاتە، شێوازی هەڵبەستن و هۆنینەوەی سازمان، باس لە چۆنەتیی دابەشینی دەسەڵات و کار، لە دابەشینی فەرمانداری و فەرمانبەری، لە هاوئاهەنگی و کۆنترۆڵ دەکات. ساختاری سازمان جگە لەوەی وێنەیەکی گشتی و سەرلەبەری سازمانەکە پێشان دەدات، سێ لایەنی گرینگی کار دیاری دەکات:[81] «دامەزران»، «سنوورداری» و «هاوئاهەنگی».

- «دامەزران» - مرۆڤ کە جێی خۆی لە ساختاری سازمانەکەدا ناسی، دەزانێت ئەرک و مافی هەم خۆی و هەم کەسانی دەوروبەری چییە. هەلومەرجی کاری خۆی تێدەگات و ئاشنای کۆدی جڤاکیی سازمانەکە دەبێت. مرۆڤ هەست بە دامەزارن دەکات.
- «سنووورداری» - ساختاری سازمان سنووری کار بۆ هەموو کەسێک دیاری دەکات. مرۆڤ ناتوانێت بە ئارەوزووی خۆی کار بکات. ساختار بڕیاری دابەشینی کار دەدات.
- «هاوئاهەنگی» - ساختاری سازمان ئەرک و بەرهەمی کاری کارمەندان ڕێک دەخات، لەگەڵ یەکیان دەسازێنێت. ئەم سازانەیە دەبێتە زەمینە بۆ ئەوەی دەرئەنجامی هاوئاهەنگیی بەرهەمی کارمەندان زیادتر بێت لە کۆی بەرهەمی تاکەتاکەیان. ئەم دیاردەیە پێی دەگوترێت Synergy واتە هاریکاری و هەرەوەزی.

ساختاری سازمان دۆزێکی بنەڕەتییە لە سازمانگەریدا. مرۆڤی خاوەن بیرۆکە و خولیا، ئامانجێکی تایبەت ڕەچاو دەگرێت و کار دەکات بۆ پێکانی ئەو ئامانجە. چی بکات باشە؟ چۆن بکات؟ کێی لەگەڵ بێت، ئەرک و بەرپرسایەتی چۆن دابەش بکرێت؟ چی بکەین بۆ ئەوەی ئەو ئەرک و بەرپرسایەتییە هاوئاهەنگ و هاوسەما بێت؟ چەندین پرسیاری دیکەی گرینگی لەو بابەتە دێنە کایەوە. بە کورتی، مرۆڤ بۆ پێکانی ئامانج، پێویستی بە پێکهێنانی سازمانە و ئەم سازمانەش دەبێت ساختاری هەبێت. داڕشتنی ساختاریش هونەری خۆی هەیە و ئەم هونەرەش گۆشەنیگای جیاوازی هەیە، یەک لەوان دەڵێت ساختار چوار جۆر ڕەهەندی هەیە:

- «مەودای کۆنترۆڵ» Span of Control – واتە ژمارەی ئەو کەسانەی ڕێک لەم پێگەیەدا فەرمانبەرن، فەرمان لە سەرکاری خۆیان وەردەگرن و ڕاپۆرتی ئاڕاستە دەکەن. ساختار هەیە مەودای کۆنترۆڵی بەرتەسکە، واتە هەر سەرکارێک ژمارەیەکی کەم فەرمانبەری هەیە. لە ساختاری بەرین Flat دا ژمارەی فەرمانبەرانی هەر سەرکارێک زیادترن – مەودای کۆنترۆڵ بەرینە.

لەم بوارەدا چەمکی «زنجیرەی فەرمان» Chain of Command – جێی دەبێتەوە، واتە هەر کارمەندێک بەرپرسە لەوەی ڕاپۆرت بداتە یەک سەرکاری بان خۆی. سەرکاریش بەرپرسە هەم لە دیاریکردنی ئەرک بۆ کارمەندانی خۆی و هەم لە ڕەخساندنی هەلومەرج بۆ جێبەجێکردنی ئەو ئەرکە. بەڕێوەبەر و سەرکار بەرپرسن لەوەی – لە چێوەی کاردا – وەڵامی پرسیار و پێداویستیی کارمەندانی خۆیان بدەنەوە و ئەوانیش بەرپرسن لە پیادەکردنی ئەرکی خۆیان لە چێوەی هەلومەرجی دیاریکراودا.

- «نێوەندگیری» Centralization – و «نێوەندپەرتی» Decentralization دەکاتەوە چڕ یان پەرتکردنەوەی بەشەکانی سازمان. ساختاری نێوەندگیر هەوڵ دەدات بەشەکانی کار کۆ بکاتەوە بۆ پتەوکردنی کۆنترۆڵ و

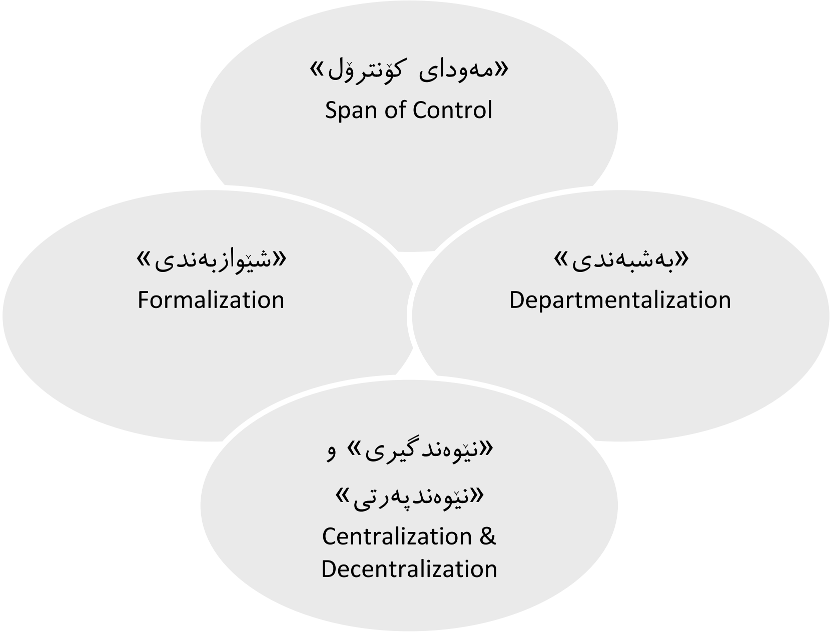
---

[81] Jacobsen & Thorsvik (2002): 83.

کەمکردنەوەی خەرجی. ساختاری نێوەندپەرت بڵاویان دەکاتەوە، گرینگ ڕاهێزانی چوستی و کاریگەرییە نەک گیراندنی هەموو بەشەکان لە یەک سەنتەردا.

- شێوازبەندی Formalization – لێرەدا جەخت لەسەر پێگە و ڕۆڵ دەکرێت مەبەستیش گورجاندن و چوستاندنی پرۆسەی بڕیاردانە لە سازمانەکەدا. ساختاری خاوەن شێوازی توند، مەودای کۆنترۆڵی بەرتەسکە، نێوەندگیرە و کەمتر مەیلی گۆڕانکاریی هەیە. ساختارێک کەمتر شێوازبەند بێت، مەودای کۆنترۆڵی بەرینترە، نێوەندپەرتە و بۆ گۆڕانکاریی خۆشدەستە.
- بەشبەندی Departmentalization– لێرەدا سازمان بە پێی بوار دابەش دەکرێت، بۆ نموونە: جۆری بەرهەم، کارکرد یان پرۆسەی کار، وەڵات و ناوچە، بازاڕ و کڕیار. ساختاری بەشبەند دەرفەتی باشتر دەڕەخسێنێت بۆ تیمکاری و ڕاگەیاندنی نافەرمی.

ئەم ڕەهەندە چەمکی «تایبەتکاری» Work Specialization یش دەگرێتە خۆی – هەر کارمەندێک ئەو جۆرە کارە دەگرێتە ئەستۆ کە تێیدا شارەزا و کارزانە. تایبەتکاری دەبێتە بەربەست لەوەی هەموو جۆرە کارێک بە هەموو کەسێک بسپێردرێت، دەشبێتە مەرج بۆ ڕەخساندنی دەرفەتی فێرکاری، بۆ ڕاهێنان و ڕاهێزانی کارمەند لە بواری تایبەتدا.



ڕەهەندی ساختار

جۆری ساختار

کەواتە سازمان، بە کارمەندان و کاروبارەوە، بەرتاوی جۆری ساختارە. ساختار کاریگەریی هەم ئایەتی (پۆزەتیف) و هەم نایەتی (نێگەتیف) هەیە لەسەریان. لێرەدا سەیری چەند جۆرێکی جیاوازی ساختار دەکەین:

- ساختاری هەرەمکار Hierarchical Structure
  - ❖ ساختاری کارکرد Functional Structure
  - ❖ ساختاری بەشکار Divisional Structure
- ساختاری تەکولۆ (ماتریکس) Matrix Structure
- ساختاری تۆڕبەند Network Structure

ساختاری هەرەمکار Hierarchical Structure

پاشخانی هزریی ئەم جۆرە سازمانە لە بەشی سازماناسیدا، بەدەم باسی Weber و Taylor و زانایانی دیکەی ئەم بوارەوە هاتە بەرباس. ساختاری هەرەمکار جەخت لەسەر فەرمان و چاودێری دەکات. شیرازەی هەم پێگە و بەرپرسایەتی، هەم بڕیار و جێبەجێکردنی کار بە وردی دیاری کراون. ئەوجا بۆ دڵنیابوون لە چەرخاندنی کاروبار و دەستەبەرکردنی چەندوچۆنی بەرهەمهێنان، کۆنترۆڵ دەخرێتە گەڕ.

شائەرکی ڕێبەر لێرەدا فەرمانداریيە.[82] ڕێبەر فەرمان دەدات و سەرکاران - واتە بەڕێوەبەری پیادەکار و سەرۆکبەش - ئەرکیان گەیاندنی ئەو فەرمانەیە بە لێژاری سازمانەکەدا. ئەم گەیاندنی فەرمانە بریتییە لە دابەشینی ئەرک بەسەر بەشەکانی سازمانەکەدا و چاودێریی کارمەندان.

لەم دابەشینی ماف و دەسەڵاتەدا، ساختاری هەرەمکار چەند جۆرێکی هەیە، بۆ نموونە ساختاری کارکرد و ساختاری بەشکار.

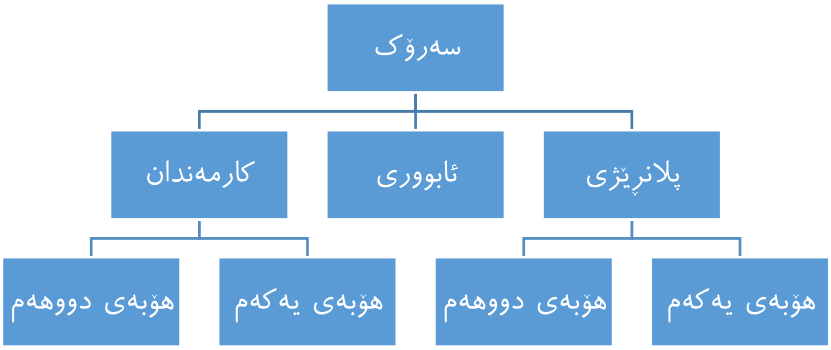
ساختاری کارکرد Functional Structure

لە ساختاری کارکرددا، ئەرکی هاوجۆر لە یەک یەکەدا گرد دەکرێنەوە و بەوەش کارزانی و توانای هاوجۆر لە یەک خانەدا جێ دەگرن. بۆ نموونە، هەر کارێک هەڤبەندی بە ئابوورییەوە هەبێت لە یەکەی «ئابووری»دا ڕێک دەخرێت.

ساختاری کارکرد هەم توانا و کارزانیی سازمان لە بواری تایبەتدا کۆ دەکاتەوە و هەم ڕزگاریشی دەبێت لە دووپاتکردنەوەی هەمان کار لە بەشی جیاوازدا. بەڵام لایەنی دیکەی هەیە لاوازە، بۆ نموونە: دوور نییە بەشی جیاواز «فەرهەنگ» ی جیاواز بۆ خۆی جودا بکاتەوە و گیانی یەکبوون و گشتەکی (هۆگریی هاوکۆ بۆ یەک گشتەی سەرلەبەر) لاواز بێت. پتەوبوونی هەڤبەندیی نێوان بەشەکان بەندە بە ویستی هاریکاریی سەرۆکبەش و بەڕێوەبەران. ئەوان هاریکار و دۆست نەبن، هاوئاهەنگی دژوار دەبێت.

---

[82] Svedberg (2003): 252.



ساختاری بەشکار Divisional Structure

لە ساختاری بەشکاردا، هەر بەشێک دەبێتە خاوەن هەموو ئەو هونەر و ئەرکانەی پێویستە بۆ جێبەجێکردنی کاروباری خۆی. کەسانی قانووناس، ئابووریناس و هتد، لە بری ئەوەی لە یەکەی کارکردی خۆیاندا کۆ ببنەوە، بەسەر هەموو بەشە جیاوازەکانی سازمانەکەدا بڵاو دەبنەوە. مەبەستیش لێرەدا ئەوەیە هەر بەشێک سەربەخۆ پێداویستییەکانی خۆی دابین بکات و ناچار نەبێت بۆ هەر جۆرە کارێک ڕوو لە بەش و لایەنێک بنێت.

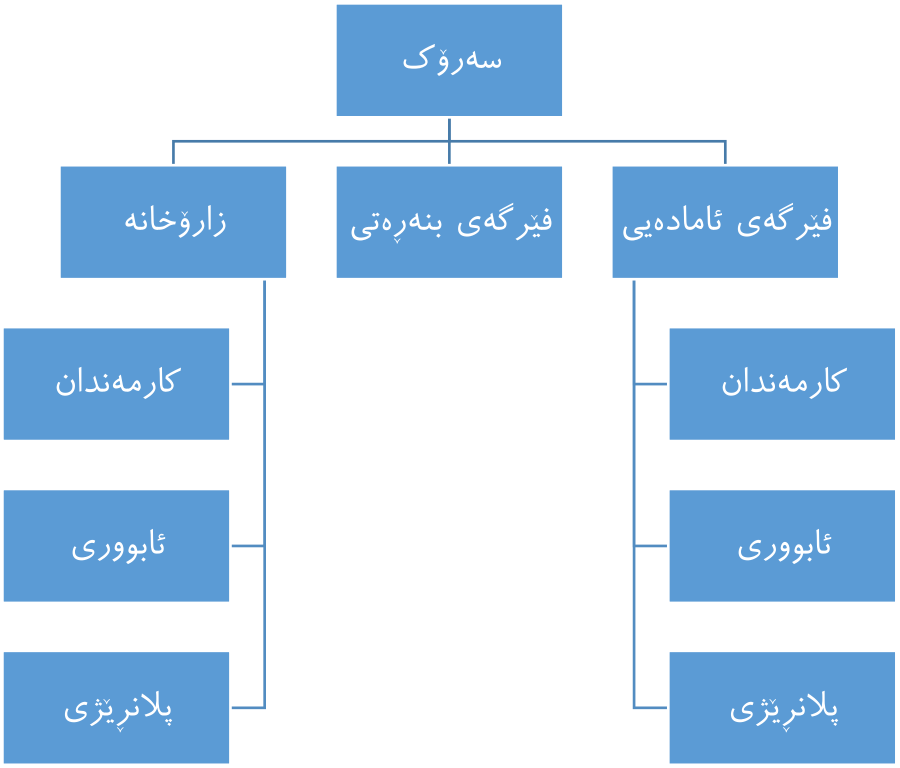
خاڵی بەهێز لای «ساختاری بەشکار» بریتییە لەوەی زەمینە بۆ هەر بەشێک ئاواڵەیە کاری خۆی بە سەرفەرازی بکات و گیرۆدەی بەشەکانی دیکە نەبێت. یەکنەوازی و هاوئاهەنگی لە هەر بەشێکدا باشتر جێگیرە. ئەم جۆرە ساختارە ئاسانتر و باشتر خۆی لەگەڵ گۆڕانکاریی دەوروبەر، لەگەڵ هەلومەرجی نوێ، لەگەڵ ڕکابەری و هاوچاویدا هەڵ دەکات. باشتر دەروەست دێت و خۆی لەگەڵ بارودۆخدا خێراتر ڕێک دەخات چونکە سەرفەرازە. خاوەنی مرۆڤ و بنگە، مێتود و دەستاوێژی خۆیەتی.

خاڵی لاوازیش لێرەدا بریتییە لەوەی خەرجیی گەورەی – بۆ نموونە ئەرکی ئابووری – ی هەر بەشێک لە خۆی دەبێتە بار و بەش ناکرێت بەسەر هەموو سازمانەکەدا. ڕیسکی دووپاتبوونەوەی کار زۆرە.

ئەم دوو جۆرە ساختارە هەرەمکارە: «ساختاری کارکرد» و «ساختاری بەشکار» هەر یەکەیان لە هەلومەرجی خۆیدا هەم کاریگەرە و هەم گیرۆدەی کۆسپی تایبەتە.[83] ئەویان کارزانیی گشت سازمانەکە لە یەکەی دیاریکراودا کۆ دەکاتەوە و ئاستی خەرجی دادەگرێت. بەڵام هەموو بەشێک وابەستەی سەرلەبەری سازمانەکەیە و بە تەنێ کاری بۆ ناچێتە سەر.

لەم جۆرەی بەشکاردا، هەموو بەشێک خاوەن توانای خۆیەتی، وابەستەی بەشەکانی دیکە نییە، سەرفەرازە و باشتر دەروەستی گۆڕانکاری دێت. بەڵام ئەرکی گەورە و خەرجیی مەزنی لەسەر شانە. لێکدانی ئەم دوو جۆرە لە بارودۆخی پێویستدا شێوازێکی دیکەی ساختار پێک دێنێت. ئەمیان چەند ناوێکی هەیە، بۆ نموونە ساختاری پرۆژەکاری یان ماتریکس. لێرەدا دەبێتە ساختاری «تەکولۆ».

[83] Bakka & Fivelsdal & Lindkvist (1999):48.

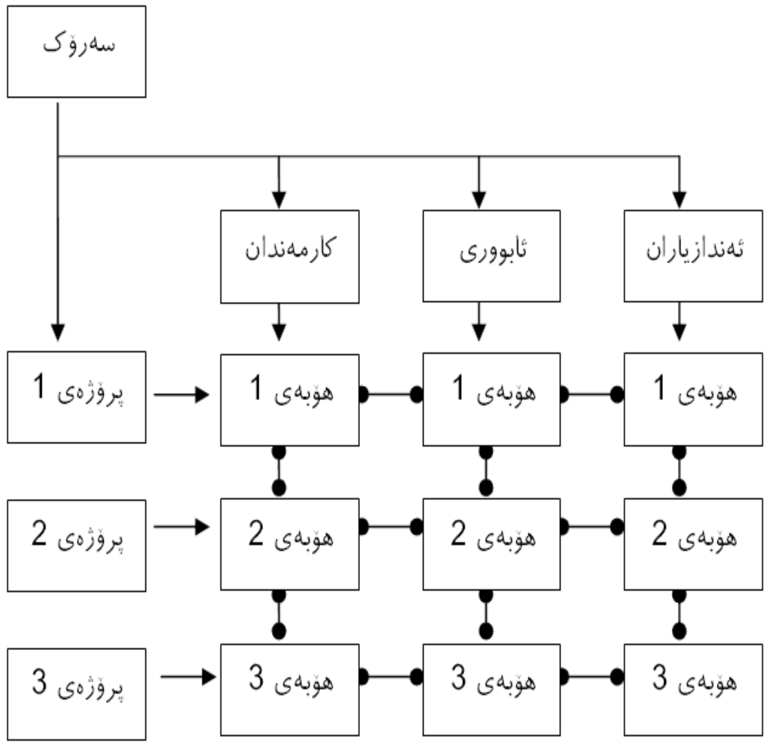


ساختاری تەکولۆ (ماتریکس) Matrix Structure

ساختاری تەکولۆ (ماتریکس) جۆرێکە لە تێکبەستنی هەردوو مۆدێلی کارکرد و بەشکارە. ئەم ساختارە کاتێک کاریگەرە مرۆڤ بیهەوێت بەشی پێویست لە توانا و کارزانیی گشت سازمانەکە لە ماوەیەکی دیاریکراودا تەرخان بکات بۆ ئەرک و پرۆژەی دیاریکراو. بەڕێوەبەری پرۆژە کارمەندی تایبەتی خۆی نییە، کارمەند لە بەشی جیاواز و کارکردی جیاوازەوە بۆ ماوەیەکی دیاریکراو وام (قەرز) وەردەگرێت.

سوود وەرگرتن لە توانای هەمەڕەنگی نێو سازمان بۆ جێبەجێکردنی ئەرک جیاواز لە بواری جیاوازدا، خاڵی گەشی ئەم جۆرە ڕێکخستنەیە. ئەم جۆرە بزۆزی و بوارگۆڕییە زەمینە خۆش دەکات بۆ ڕاهێزانی توانای کارمەندان. لە سازمانی تەکولۆدا، هاوئاهەنگیی بەشە جیاوازەکان باشتر دەبێت، دەرفەتی یەکتر ناسین و گەشەی ڕاگەیاندن زیادترە. کارمەندان لە کۆبوونەوەی جۆراوجۆردا باشتر ئاشنای توانا و هونەرکاریی یەکتر دەبن، ڕوانگەیان بەرینتر دەبێت.
بەڵام ساختاری تەکولۆ خاڵی لاوازیش هەیە، بۆ نموونە: سنووری ئاشکرای ئەرک و دەسەڵات کاڵ دەبێتەوە. فەرمانبەر لە بری یەک سەرکاری ئاشکرا و دیاریکراو، دوو یان چەند سەرکارێکی لێ پەیدا دەبن و هەریەک ئامانج و مەرجی خۆی دەبێت، دووریش نییە ئەم دیاردەیە ببێتە مایەی فرەکوێخایەتی و ئاڵۆسکان. لە ژینگەی وەهادا هەلومەرجی هاریکاریی نێوانیان کارمەندان بەرتاوی ویست و چەندین لایەنە و کۆکبوونی ئەم هەموو لایەن و ئەو هەموو ویستە، کارێکی ئاسان نییە.

بەگشتی مرۆڤ لە کاتی پرۆژەکاریدا پەنا دەباتە بەر سازمان و ساختاری تەکولۆ، بەڵام ئەم جۆرە ساختارە ئاسان نییە و گەر ناچاری نەبێت، فۆرمی دیکە کاریگەرترن.



ساختاری تۆڕبەند Network Structure

لە ساختاری تۆڕبەنددا، چەندین سازمانی تایبەتکار لە بواری جیاوازدا لە چێوەی تۆڕێکی فەرمی و جێکەوتوودا، بۆ جێبەجێکردنی کاری جیاواز، هاریکاریی یەکدی دەکەن.[84] لەبری ئەوەی گشت ئەرک و سەرجەم کاری پێویست لە یەک سازماندا ئەنجام بدرێت، سازمانی جودا ئەرکی جودا دەگرنە ئەستۆ و لە تۆڕێکی دیاریکراودا، بە شێوەیەکی فەرمی، کار بە یەکدی دەسپێرن.

لە تۆڕبەندیدا، سازمانی جیاواز سوود لە بەستێن و بنگەی هاوبەش دەبینن - بۆ نموونە بەستێنی ڕاگەیاندن و داتاکاری - بێ ئەوەی ناچار بن لە سازمانی خۆیاندا بنگەی تایبەت بۆ ئەو مەبەستانە دروست بکەن و بەوەش ڕزگاریان دەبێت لە سازمانی زل، ئاڵۆز و خاو. لە ساختاری تۆڕبەنددا دیاردەی هاریکاری و هاوئاهەنگی خاڵی هەرە گرینگ و هەستیارە. بێ جۆشدانی هەڤبەندی و ڕێکخستنی هاریکاری، بێ هاوئاهەنگیی نێوان سازمانگەلی نێو تۆڕ، ڕەوتی کار بەربەیار سەرکەوتوو نابێت.

[84] Jacobsen & Thorsvik (2002): 275.

گەشەکردنی تۆڕبەندیی لە دونیای کاردا کە بەشێکی زۆری سەودا و مامەڵەیە لەتەک دەوروبەردا، هەلومەرجی خۆی هەیە، بۆ نموونە:

1- دیاریکردنی ئامانج - تۆڕبەندی هەڤبەندییەکە لە نێوان چەند لایەنێکدا، گرینگە هەر یەک لەو بەشدارانە ئامانجی خۆی بە دروستی دیاری کردبێت و ئەو تۆڕبەندییە بۆ پێکانی ئامانج بەکار بێنێت.

2- دیاریکردنی یاوەر - بۆ پێکانی ئامانج لە تۆڕبەندییەکی دیاریکراو گرینگە لایەنی بەرانبەر - یاوەری خۆت لەم تۆڕبەندییەدا - بە وردی دەستنیشان بکەیت. بۆ ئەم مەبەستەش گرینگە پێوەری دروست دیار بکرێن و هەڵبژاردن نەبێتە کارێکی ئارەزوومەندانە. پێوەری دروست بۆ دیاریکردنی یاوەری سوودبەخش چییە؟ هاوڕابوون، ئامانجی هاوبەش، بەرژەوەندی هاوبەش، کارزانی، خزمایەتی و لایەنگریی سیاسی و دینی... هتد.

3- هەڤبەندیی کەسەکی - مرۆڤ و هەڤبەندییەکانی مرۆڤ هەم لە نێو سازمانەکەی خۆیدا و هەم لەگەڵ دەوروبەردا هۆکاری گرینگن بۆ دۆزینەوەی بواری نوێ، جا بوار زانست بێت یان هونەر، بازاڕ بێت یان سیاسەت.

4- تۆڕبەندیی ناوەکی و دەرەکی - گەشەندی کاروبار پێویستی بە سازکردنی هەڤبەندیی دروستە لەگەڵ دونیای دەرەوەدا، بەڵام ئەو ئامانجە نایەتە پێکان گەر تۆڕبەندییەکی پتەو لە نێو سازمانەکەدا جێگیر نەبێت. دروستیی پەیوەستی نێوخۆ بناخەی هەرە گرینگی مانەوە و فراژووتنە. لە بیرت بێت دارشتنی بناخە پێویستی هەم بە کارە هەم بە کات، پەلەی لێ مەکە.

5- هەموو دیدارێک دەرفەتە بۆ تۆڕبەندی و ئەمانیش دەرفەتن بۆ فێربوون - تۆڕبەندی نە لە بۆشاییدا دروست دەبێت و نە لەخۆڕا گەشە دەکات. سوود وەرگرتن لە هەموو دەرفەتێکی دێتە پێش بۆ پتەوکردنی هەڤبەندی و فرەواندنی مەودای ئاشنابوون و یەکترناسین، هەنگاوی گرینگن. هەموو هەڤبەندی و تۆڕبەندییەک، چ سەرکەوتوو چ شکەست، ئەزموونە و دەبێت ببێتە سەرچاوەی فێربوون و ڕامان.

وەک لەم خاڵانەی سەرەوەدا خویا دەبێت، ڕاگەیاندن بەردی بناخەی هەڤبەندییە. ڕاگەیاندنیش هەم فەرمی هەیە هەم نافەرمی. ڕاگەیاندنی فەرمی سەنگ و هێزی خۆی هەیە بەڵام ڕاگەیاندنی نافەرمیش کاریگەریی خۆی هەیە لەسەر مرۆڤ چونکە زیاتر کەسەکی و بەرهەستە. لێرەدایە مرۆڤ هونەری هەڤبەندسازی *Public Realtions - PR* دەخاتە کار بۆ جۆشاندنی دۆستایەتی و خامۆشکردنەوەی نەیاری. ئەمەیان ئەرک و خەباتی نادیارە بەڵام زۆر گرینگە بۆ پەیداکردن و ڕێکخستن و چەرخاندنی وزە.

نووسەرانی *Project Leadership (1996)* لە هونەری هەڤبەندسازیدا هەشت «نۆرە» (ڕۆڵ)ی جیاواز دیاری دەکەن و لە چەرخی وزەدا ڕێکیان دەخەن:[85]

- هاندەر - کەسێکی خاوەن وزەی درەوشاوەیە، وزەی لێ دەبارێت، بە هەڤبەندی و گفتوگۆی نافەرمی سەرنجی دەوروبەر ڕادەکێشی و دەبێتە هاندەر و پشتیوان بۆ کاروباری سازمانی خۆی
- سازێنەر Coordinator - وزەی هاوکار و بەرژەوەنداری جیاواز لەگەڵ یەکدا دەسازێنێت. کاروباریان بە جۆرێک ڕێک دەخات کە سوودی هەموانی تێدا بێت و بەو هونەرە سوودی گەورە بە سازمانی خۆی دەگەیەنێت

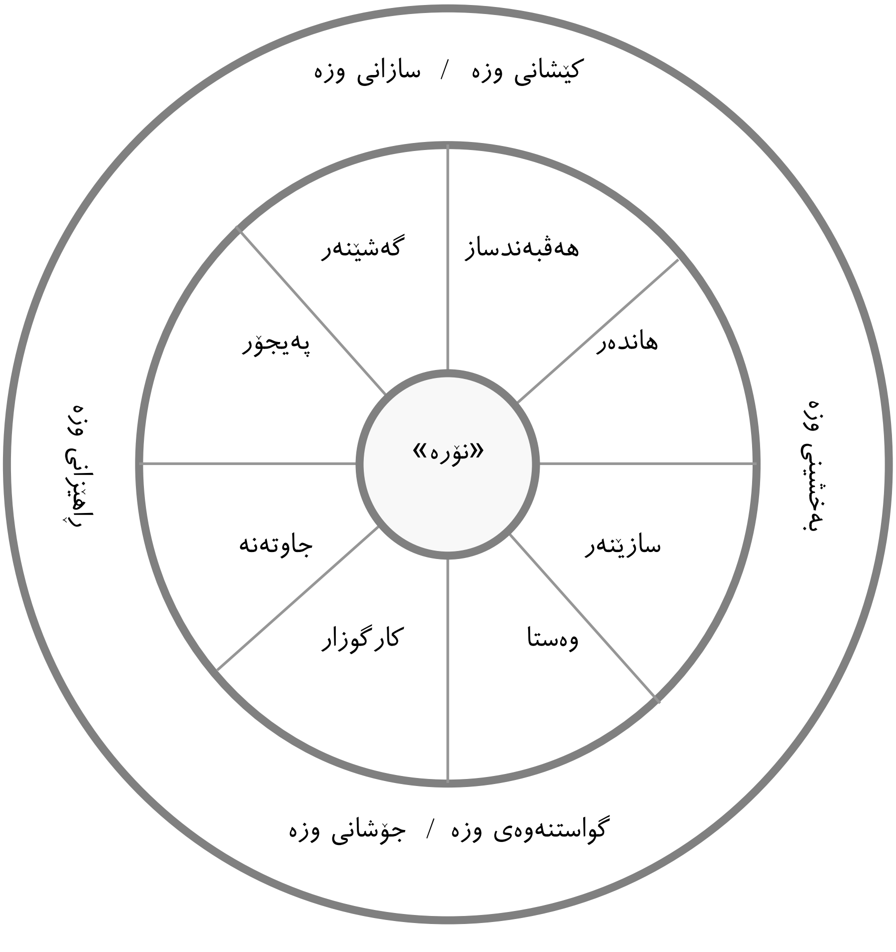
[85] Briner & Hastings & Geddes (1999): 170.

- وەستا – مێنتۆر و ڕێنوێنە، وزەڕاگەیەنە، فەرهەنگ و بەهای سازمان بۆ دەوروبەر ڕوون دەکاتەوە. کەسێکە توانا دەخاتە گەڕ بۆ ئەوەی سەرنجی کەسان و لایەنی دیکە ڕاکێشێت بۆ فەرهەنگی سازمانی خۆی
- کارگوزار – وۆرکشۆپ و جڤین ساز دەکات بۆ گردکردنەوەی لایەنی جیاواز بە مەبەستی خزمەتی سازمان و پێکانی ئامانج
- جاوتەنە (جاڵجاڵۆکە) – دەبێتە سەنتەری دەنگوباس، وەک جاوتەنە بە تەوندا دەگەڕێ و لە ڕێی پەیداکردن و پەخشانی ئاگادارییەوە دەبێتە ڕاهێزەری وزە و خزمەت بە سازمان دەکات.
- پەیجۆر – سەرنج دەداتە دەوروبەر، لە بیروڕا و ڕەفتاریان ورد دەبێتەوە. بەردەوام خەریکی پەیجۆرییە بۆ دۆزینەوەی مرۆڤ، توانا و دەرامەد بۆ سازمانی خۆی و دەبێتە ڕاهێزەری وزە
- گەشێنەر – خەریکی ڕاهێزانی وزەیە لە ڕێی گەشەدان بە توانای کەسانی دەوروبەر. پشتیوانیان دەکات، فێریان دەکات، بە سەرنجی سازەندە تواناییان سەر دەخات.
- هەڤبەندساز – کەسێکە وزە کۆ دەکاتەوە لە ڕێی سازکردنی هەڤبەندی لەتەک لایەنێکی دیکەی دیاریکراودا.

ئەمانە نۆرەی جیاوازن و هەر یەکەیان پێویستی بە کەسی هونەرکار هەیە. لە سازمانی تۆڕبەندا، گرینگە مرۆڤ لە دەوروبەری خۆی ورد بێتەوە بۆ دۆزینەوەی کەسی شیاو بۆ «نۆرە» ی جیاواز.

ساختاری تۆڕبەند تایبەتمەندیی بەهێزی هەیە، بۆ نموونە: جەختکردن لەسەر کرۆکی کار و شامەبەستی سازمانەکە – بوار و ئەرکی لابەلا «دەرسپێر» دەکرێن. خاڵی لاوازیش بریتییە لە: «وابەستەبوون» بە لایەنی دەرەکییەوە بۆ ئەنجامدانی ئەرکی تایبەت. هەیشە لە بواری سازمانگەریدا ئەم تۆڕبەندییە بە ساختار نازانێت[86] و پێی وایە تۆڕبەندی تەنها شێوازێکە بۆ ڕاپەڕاندی کار نەک بۆ ڕوونکردنەوەی سەرلەبەری ساختاری سازمان. لە بەشی «ڕوانگەی تۆڕبەندی» و سازمانی خەیاڵکرددا ئەم جۆرە سازمانە زیاتر ڕوون کراوەتەوە.

[86] Karlöf & Lövingsson (2007): 240.



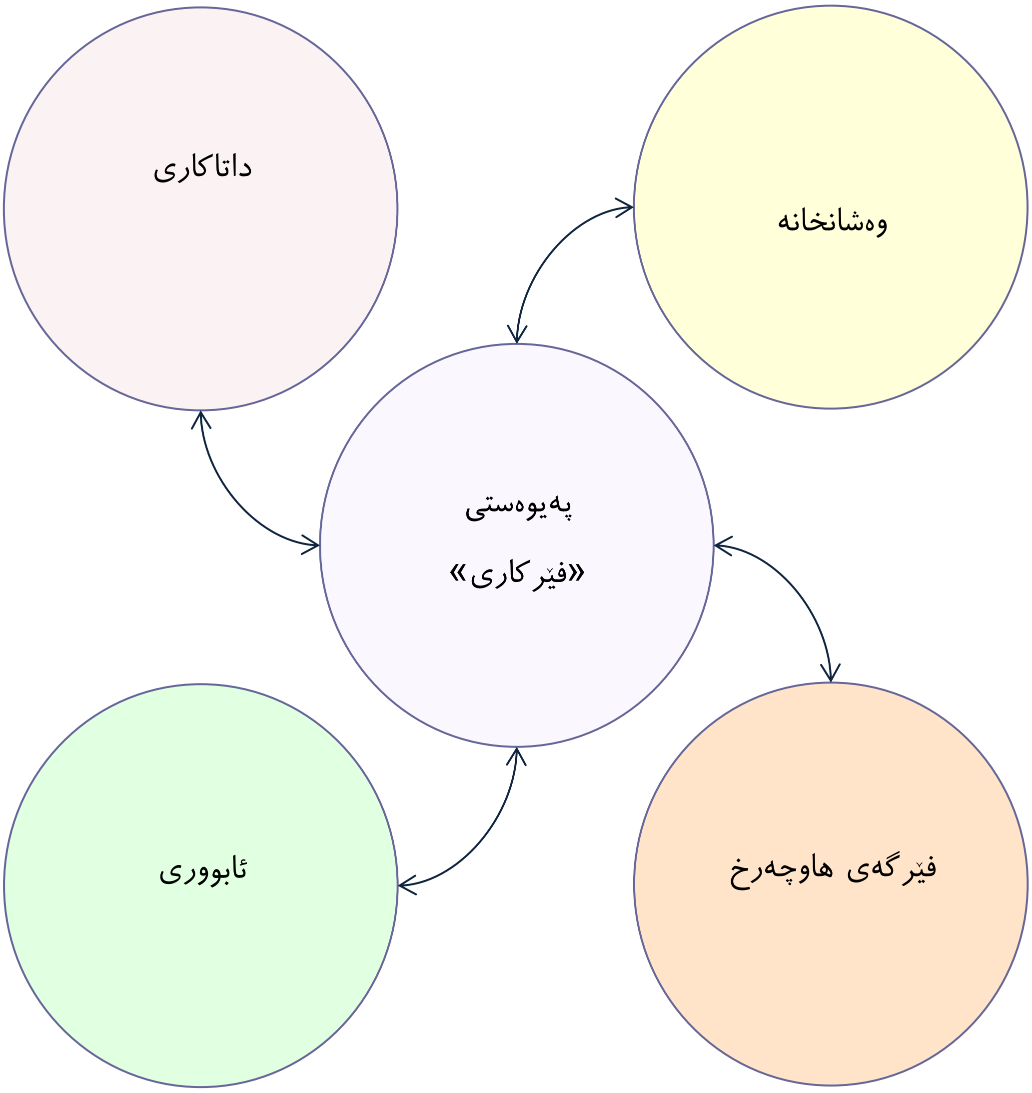
«نۆرە» ی جیاواز لە سازمانی تۆڕبەنددا
Project Leadership (1996)

ئەزموونێکی خۆماڵی - «سایتی مامۆستا»

خولیای گردکردنەوە و دیژیتاڵنووسکردنی بەرهەمی مەسعوود محەمەد جەلیزادە نموونەیەکی خۆماڵییە لەم سازمانی تۆڕبەندە. وریا ماملێسی لە دەمەو کۆتای هەشتاکانی سەدەی بیستەمەوە، لە وەڵاتی سوێد، دەستی دایە کۆکردنەوەی ئاڵقەکانی زنجیرەی «گەشتی ژیانم» کە مەسعوود محەمەد دەینووسین و لە گۆڤاری «ڕۆشنبیری نوێ»ـدا بڵاوی دەکردنەوە. کاتی خۆی یەکەم ئاڵقەی ئەم زنجیرەیە لە ژمارە 104-103 ی ساڵی 1984 دا پەخشان کرا. بەدەم کۆکردنەوە و داتانووسکردنەوەی «گەشتی ژیانم»، کۆڕی دۆستان لەم بیرۆکەیە کۆبوونەوە و تۆڕێکی لێ ساز بوو. مەسعوود محەمەد لە بەغداوە بەرهەمی نوێی دەنارد و لە ستۆکهۆڵم داتابەند دەکران. بەشێکی ئەو بەرهەمانە لە وەشانخانەی «کیتابی ئەرزان» لە ستۆکهۆلم گەیشتنە چاپ و بەشێکیان لە تۆماردا پارێزران.

ساڵی 1994 سایتی تایبەت بۆ پەخشانی بەرهەمە دیژیتاڵنووسەکانی مامۆستا بە ناوی www.mamosta.net هاتە دامەزراندن. کاروان عارف ساڵی 2008 توانی بەشێکی ئەرشیڤی مامۆستا لە بەغداوە بگوێزێتەوە هەولێر و لەوێشەوە بۆ ئۆسلۆ. لەوێ لەتەک محەمەد مودیری دەستنووسەکان وێنەبەند (سکان) و ڕیزبەند کران. خامەی حەکیم کاکەویس، بە تەرجەمەی گوتار و کتێبە عارەبییەکانی مەسعوود محەمەد، شادەمارێکی ئەو فەرهەنگە زەنگینەی بە زمانی کوردی بووژانەوە. چەندین لاوی ئەدەبدۆستی کوردستان هەر یەک بە ویست و بە ئەرکی خۆی کتێبی وەک *«حاجی قادری کۆیی»، «مرۆڤ و دەوروبەر»، «زاراوەسازی»* و هەروەها گوتاری هەمەڕەنگی مامۆستایان سەرلەنوێ بۆ سایەتەکە دیژیتاڵنووس کردەوە. سەرلەبەری ئەم گەنجینە میللییە کە دەکاتە دەیان کتێب، گوتار و نامەی مامۆستا، لەم تۆڕە فەرهەنگییەدا پەخشان کران.

دیژیتاڵنووس و داتابەندکردنی بەرهەمەکانی مەسعوود محەمەد و پاشان پەخشانکردنیان بە شێوەی ئەلێکترۆنی، بۆ ڕۆژگاری خۆی هەم بیرۆکە و هەم هەنگاوێکی زۆر تازە و دەگمەن بوون. ئێستا بیرۆکەی e-book دیاردەیەکی بەرچاوە و گەیشتۆتە ئاستێک وەشانخانە گەورەکانی دونیا کاری لەسەر دەکەن، ئەوەتا google بەنیازە گشت بەرهەمی جیهانی دیژیتاڵنووس بکات.



«پەیوەستی فێرکاری» لێرەدا ساختاری تۆڕبەندە - ئەنجومەنی پەیوەست لە نێوەندە و تۆڕی جیاوازی هەیە بۆ ئەرکی جیاواز.

ڕێبەرایەتی

گەر دێ هەبوویا مە سەرفەرازەک
صاحب کەرەمەک، سوخەننەوازەک

نەقدێ مە دبوو ب سککە مەسکووک
نەدما وەها بێ ڕەواج و مەشکووک

ئەحمەدی خانی 1650-1707[87]

[87] «مێژووی ئەدەبی کورد»، سەججادی (1952)

شێوازی ڕێبەرایەتی

سازماناسی وەک ڕشتەیەکی زانستی، گرینگی دەدات بە شێوازی ڕێبەرایەتی و توێژینەوەی تایبەتی لێ دەکات. وەک لەم کتێبەدا بەدەم ڕوونکردنەوەی ڕەوتی سازماناسیەوە باسیان هات زانا و توێژەوەران لەم بوارەدا چەندین ڕێچکەی جیاوازیان کردۆتەوە و هەریەکەیان لە ڕوانگەی تایبەتەوە دەربارەی ڕێبەرایەتیی نووسیوە. هەر بۆ نموونە:[88]

- Weber جۆرەکانی دەسەڵاتی کاریزما، نەریتی و دەستووری لەیەک جودا دەکاتەوە.
- Taylor لە شاڕێی «کارگێڕیی زانستانە»دا باس لە بڕیاردانی هۆشەکی دەکات.
- Fayol لە «کارگێڕیی فەرمانبەرانە»دا پێگەی فەرماندە و مەودای دەسەڵات لە هەرەمی سازماندا شی دەکاتەوە.
- توێژینەوەکانی Hawthorne و زانایانی وەک Mayo, Maslow, McClelland & Herzberg لە شاڕێی جڤاکی و پێوستیی مرۆڤدا جەخت لەسەر ڕێبەرایەتی دەکەن.
- Barnard & Herbert Simon پرۆسەی Decision-Making شرۆڤە دەکەن.
- McGregor لە بیردۆزەی X&Y دا جەخت لە ڕوانگەی مرۆڤبینیی ڕێبەر دەکات.
- Henry Mintzberg ڕۆڵی بڕیاردان لە پەیکەربەندیی سازماندا ڕوون دەکاتەوە
- Schein باس لە نەخشی ڕێبەرایەتی و فەرهەنگی سازمان دەکات و...

لە بواری سازماناسی و ڕێبەرایەتیدا، بەشی هەرە زۆری توێژینەوە، بەر لە جەنگی دووهەمی جیهانی جەختیان لەسەر چوستیی پرۆسەی بەرهەمهێنان دەکرد، پاشان ڕێکاری جڤاکیشی هاتە سەر. دوای ئەوە باس هاتە سەر سەنگی فەرهەنگی سازمان و سەر فێربوون و فێرکاری. توێژینەوەی ڕێبەرایەتی سەرنجی دایە فرەواندنی ڕوانگەی مرۆڤ و سوود وەرگرتن لە ئەزموون و لە کاروبار.

ڕێبەرایەتی بەگشتی سێ جۆرە، کتێبی (1999) *Effektivt projektarbete* بەم جۆرە جودایان دەکاتەوە:[89]

- ڕێبەرایەتیی دەسەڵاتسەپێن - سەرۆک لێرەدا دەسەڵاتی ڕەهای هەیە، خۆسەپێنە، هەم ئامانج دیاری دەکات و هەم مێتودی کار. خۆی لە سەروو هەموانە، تەنانەت دەستوور و ڕێسا بە ویست و ئارەزووی خۆی دادەڕێژێت و سنووربەزێنیشی لێ دەکات. ئەم جۆرە ڕێبەرایەتییە کاریگەرە بەڵام کورتمەودایە.

  بەدەم کاتەوە گرووپی نافەرمی لابەلای دژکار و نەیار لە نێو سازماندا چەکەرە دەکەن. مەیل و هەڵوێستی ناجۆر زەمینەی خۆش دەبێت، پیلانگێڕی دووبەرەکی سەر هەڵدەدەن. فرەکوێخایەتی و پەشێوی دەبنە گرفتی بێچارە.

- ڕێبەرایەتیی خەمسارد - ڕێبەرایەتیی بێباک و بێپەروا سازمان تووشی سەرگەردانی دەکات. ڕێبەرایەتیی وەها، جاروبار بە پێی پەستانی دەوروبەر یان بۆ پاراستنی بەرژەوەندیی خۆی، بە ناچاری یان بە ئارەزوو

[88] - بۆ وردەکاریی هەر یەک لەو باسانە دەتوانیت بگەڕێیتەوە بۆ بەشەکانی پێشووی ئەم کتێبە.
[89] Wisén & Lindblom (1999): 204.

دەست لە کاروبار وەردەدات، لە نێو سازماندا دڕی و بێباکی تەشەنە دەکەن.

- ڕێبەرایەتیی دیمۆکرات - ڕێبەر لێرەدا بۆ دیاریکردنی هەم ئامانج هەم مێتودی پێکانی ئامانج پرسوڕا بە هاوکاران دەکات. بەرپرسایەتی لە سازماندا دابەش دەکات.

لە سایەی ڕێبەرایەتیی دیمۆکراتدا، بواری ڕاوێژ و گۆڕینەوەی بیروڕا هەردەم کراوەیە. گشت سازمانەکە بەستێنکی ئاواڵەی گفتوگۆیە. لەبەر ئەوە هەڵوێستی نەیارانە تەواو بەرتەسکە. گشت سازمانەکە دەبێتە پەیوەستێکی یەکانگیری زیندەڵ. هاوکاران هەم شادن هەم بەرهەمهێن.

هەڵبەت ئەمانە شێوازی یەکجار گشتین. ڕێبەرایەتی بە کردەوە وەها ساکار و ڕوون نییە، وردەکاری و شەبەنگی دیکەی زۆرە. لەم بەشەدا، جگە لە ڕانانی دید و بۆچوونی زانایان، ماک و ئەرکی ڕێبەرایەتی دەخەینە بەرباس.

سەرەتا سەرنج دەدەینە چەند بیردۆزەیەکی تاڕادەیەک نوێ دەربارەی ڕێبەرایەتی:

- «ڕێبەرایەتی دۆخەکی» Situational Leadership
- «ڕێبەرایەتیی فێرکار» Learning Leadership
- «ڕێبەرایەتیی ڕۆشناک» Clear Leadership

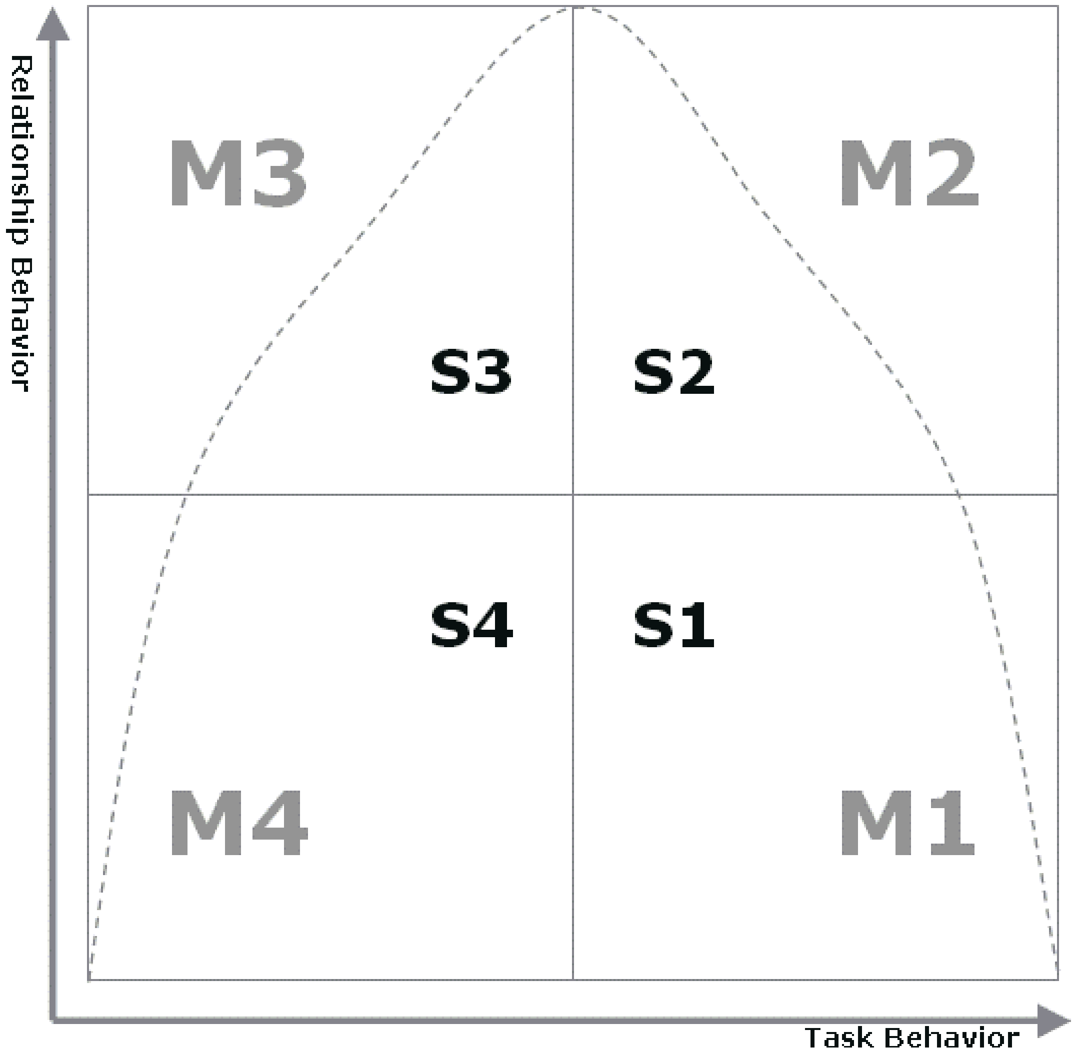
ڕێبەرایەتیی دۆخەکی Situational Leadership

زانایان Paul Hersey (1931-) & Kenneth Hartley Blanchard (1939-) لە کتێبی *Management of organizational behavior - utilizing human resources* (1988) بیردۆزەی «ڕێبەرایەتیی دۆخەکی» ڕوون دەکەنەوە و باس لە هەڤبەندیی «ڕێبەر» و «فەرمانبەران» (ئەوانەی دەبرێن بەڕێوە) دەکەن. Hersey & Blanchard هێڵکارییەک بۆ ڕوونکردنەوەی ئەو هەڤبەندییە دەکێشن. دوو تەوەر بۆ دیاریکردنی ڕەفتاری ڕێبەر پێشان دەدرێت:

- تەوەری یەکەم ستوونکارە (ستوونییە)، «ڕەفتاری هەڤبەندایەتی» Relationship Behavior پێشان دەدات، واتە ئەم ڕێبەرە تا چ ڕادەیەک پەرۆشی فەرمانبەرە وەک مرۆڤ و هەڤبەندی لەگەڵ خۆش دەکات. هەتا تەوەر بەرز بێتەوە ئەو مرۆڤدۆستییە هەڵدەکشێت، ڕێبەر زیاتر پشتیوانە، سەرنج دەداتە کارمەندی خۆی و لێی دەبیستێت. هەتا تەوەر نزم بێتەوە، پەرۆشیی ڕێبەر کەم دەبێتەوە تا ئاستی وێڵکردن و گوێ نەدان.
- تەوەری دووهەم ئاسۆکارە (ئاسۆییە)، «ڕەفتاری ئەرکبین» Task Behavior پێشان دەدات، واتە ڕێبەر چەند پەرۆشی ئەو ئەرکەیە کە دەبێت جێبەجێ بکرێت. ئەم تەوەرە هەتا درێژ بێتەوە، دەڵێت ڕێبەر زۆر بە وردی فەرمان دەداتە کارمەندان و زۆر بە وردی چاودێرییان دەکات. هەتا کورت بێتەوە، ڕێبەر کەمتر پەرۆشی فەرمانداریيە. ئەم ڕێبەرە زۆربەی بەرپرسایەتیی کاروبار دەخاتە ئەستۆی خودی کارمەندان.

لەم هێلکارییەدا دەردەکەوێت کە چوار شێواز (ستایل) ی ڕێبەر **(S)** Style of Leader – هەیە:[90]

[90] Karlöf & Lövingsson (2007): 309.


Relationship Behavior
M3
M2
S3
S2
S4
S1
M4
M1
Task Behavior

1- شێوازی یەکەم - **S1** - ڕێبەر خۆی هەم فەرماندەیە و هەم چاودێر. فەرمانی ورد دەدات و چاودێریی جێبەجێکردنیش دەگرێتە ئەستۆ. ڕێبەری ئەرکبینی مرۆڤنەبین ئەمەیە. کارمەندانی دیکە نە دەرفەتی بڕیاردانیان هەیە، نە بەرپرسایەتی.

2- شێوازی دووهەم - **S2** - ڕێبەر هەم ئەرکبینە هەم مرۆڤبین. ڕێسا و بڕیاری خۆی ڕوون دەکاتەوە بەڵام دەرفەتیش دەداتە کارمەندان گەشە بکەن و بەرپرسایەتیی جێبەجێکردن بگرنە ئەستۆ.

3- شێوازی سێهەم - **S3** - ڕێبەر بە ڕادەیەکی بەرز مرۆڤبینە بەڵام کەمتر ئەرکبینە. ئەم ڕێبەرە زیاتر پەرۆشی ئەوەیە هاوکاران لە پرۆسەی بڕیارداندا بەشدار بن، پرسوڕایان پێ دەکات و بەرپرسایەتیی بڕیاردانی دابەش کردووە لە نێویاندا. بەڵام بۆ جێبەجێکردنی کاروبار زیاتر چاودێر و پشتیوانە. لێرەدا بڕیاردانی گەلدەست جێی دەبێتەوە.

4- شێوازی چوارەم - **S4** - ئەم ڕێبەرە چ لە ئەرکبینیدا و چ لە مرۆڤبینیدا، هەڵمەتی کزە. هەم دەرفەتی بڕیاردانی لە نێو فەرمانبەراندا دابەش کردووە، هەم ئەرکی پیادەکاری. نە جڵەوی فەرمانداریی توند گرتووە، نە چاودێری. ڕێبەر لێرەدا هەموو جۆرە بەرپرسایەتییەکی دابەش کردووە.

ئەوجا گرینگە تۆی ڕێبەر بزانیت کامە شێوازی ڕێبەرایەتی و کامە جۆر ڕێبەر لای کامە مرۆڤ پەسەندە. لەم بیردۆزەیەدا تۆژەران پێشانی دەدەن کە پەسەندکردنی ئەم یان ئەو ستایەلەی ڕێبەرایەتی بەندە بە دۆخی ڕسکانی فەرمانبەران (**M**) Maturity of Followers ـەوە. کەواتە مرۆڤ لەم بەستێنەدا چوار دۆخی ڕسکانی هەیە:[91]

1- دۆخی یەکەم - **M1** - دۆخێکە بۆ فەرمانبەری ناشارەزا و نەتوان و بێخواست. ئەمیان پێویستی بە ڕێبەرێکە هەم فەرمانی پێ بدا و هەم چاودێریی کارەکەی بکات، چونکە خۆی نەزان و ڕاڕایە، ناتوانێت کاری خۆی ڕاپەڕێنێت و نەگەیشتۆتە دۆخێک ویستی بەشداری و ئارەزووی فێربوون تێیدا بڕسکێت. ئەمانە لە دۆخێکی نارسکاودان، نە دەزانن نە دەیانەوێت. ڕێبەرێکیان لە لا پەسەندە لە جۆری یەکەم **S1** بێت.

2- دۆخی دووهەم - **M2** - ئەمیان فەرمانبەرێکە ناتوانێت ئەرکی خۆی جێبەجێ بکات بەڵام دەیهەوێت فێر بێت و سەرکەوێت. ئەمیان گەیشتۆتە دۆخێکی دیکە و پێویستی بە ڕێبەرێکە ساختاری کاری بۆ داڕێژێت بەڵام خۆی بەرپرسایەتیی پیادەکاری دەگرێتە ئەستۆ. ئەم دۆخە نازانێت بەڵام ویستی هەیە. ئەمەیان داوای ڕێبەری **S2** دەکات.

3- دۆخی سێهەم - **M3** - لەم دۆخەدا فەرمانبەران تەواو شارەزای کاری خۆیانن، دەزانن کار چۆن ساز دەبێت و دەتوانن بڕیاری ئەرکی خۆیان بگرنە ئەستۆ، بەڵام جاروبار لە پیادەکاری و جێبەجێکردندا، ڕاڕا و دوودڵن. ئەمانە دەزانن بەڵام نایانەوێت. پێویستیان بە هاندان و پشتیوانییە. ئەم فەرمانبەرانە داوای ڕێبەری **S3** دەکەن.

---

[91] Jacobsen & Thorsvik (2002): 499.

4- دۆخی چوارەم - **M4** - ئەم دۆخە کەسانێکی هەیە هەم توانا و هەم بەرپرس و خاوەن ویست. ئەمانە هەم بڕیار دەگرنە ئەستۆ، هەم دەزانن ئەرکی خۆیان پیادە بکەن. ئەمەیان دۆخی ڕسکانی تەواوە و لێرەدا دابەشینی بەرپرسایەتیی بڕیاردان و پیادەکاری کارێکی لەبارە. ڕێبەری **S4** بۆ ئێرە پەسەندە.

وەک دەردەکەوێت، ڕوانگەی «ڕێبەرایەتیی دۆخەکی» جەخت لەسەر دوو لایەن دەکات، یەکەم ڕەفتاری ڕێبەر، دووهەم دۆخی کارمەند و پلەی ڕسکانیان. ڕەفتاری ڕێبەر دەبێت لەگەڵ دۆخی ڕسکانی کارمەند، لەگەڵ ئاستی ویست و توانایدا، تەراز بێت. هونەر ئەوەیە ڕێبەر توانای هەبێت دۆخی کارمەندان بخوێنێتەوە و بزانێت هەر کارمەندێک تا چ ڕادەیەک ڕسکاوە، توانای چەندە و چەند ئامادەیە بەرپرسایەتی بگرێتە ئەستۆ. ڕێبەر دەبێت بزانێت کارمەند کامە جۆر ڕێبەر و ڕەفتاری ڕێبەری لە بەلاوە پەسەندە.

وردبوونەوە لەم مۆدێلە ڕوونی دەکاتەوە بۆچی دەسەڵاتی گشتگیر و خۆسەپێن لە بوارێکدا گەشە دەکات کە بزاڤی سیڤیل (کۆمەڵگەی مەدەنی) ی لاواز بێت، ئاستی ویست و توانای هۆشیار کز بێت. بۆچی دەسەڵاتی دیمۆکرات لە نێو میللەتی خاوەن ویست و توانادا هەڵدەکشێت. گرینگ ڕسکانە، میللەتی ڕسکاو نە پێویستی بە شوانە، نە شوانەتی لە کەس دەسەلمێنێت، خۆ مێگەل نییە.

تۆژەران Hersey & Blanchard لەم مۆدێلەدا ڕوونی دەکەنەوە کە شتێک نییە پێی بگوترێت ڕێبەرایەتیی باش یان بەد، ڕێبەرایەتی بەندە بە ڕسکانی میللەتەوە.

ڕێبەرایەتیی فێرکار Learning Leadership

Peter Senge لە دیدی «سازمانی فێرکار» ەوە دەڕوانێتە ڕێبەر و لە چێوەی «پێنج ڕشتە» کەی خۆیدا نیگارکێشی دەکات. Senge دەڵێت ڕێبەر دەبێت سێ خەسڵەتی بنەڕەتیی هەبێت:[92]

- «ڕێبەر وەک ئەندازیاری نەخشەکێش» *Leader as Designer* - ڕێبەر ئەو ئەندازیارەیە کە نەخشەی سازمان وەها دەکێشێت کە بەردەوام سەرگەرمی فێربوون و گۆڕانکاری بێت. ڕێبەری ڕاستی لە کەشتیدا، کاپتێن و فەرماندەی کاروان نییە، ئەو ئەندازیارەیە کە نەخشەی کەشتییەکەی وەها کێشاوە گشت وردەکارییەکانی تێیدا تێکبەستە، هاوکار و هاوئاهەنگ ڕووەو ئامانجی هاوکۆ، زەریاگەرد بێت. نەخشەکێشانی ئەندازیارانە زانستێکی سەرلەبەرە. ئەنجامەکەی دەبێت بەرهەمێک بێت هەموو وردەکاری و بەشەکانی لەتەک یەکدا جۆش بن و لە ڕاستیدا وێکڕا بچەرخێن. نابێت لایەکی دروست و لایەکی ناتەواو بێت، یان هەموو بەشەکانی دروست بن بەڵام وێکڕا نارێک و ناکۆک بن. بۆ ئەم مەبەستەش دەبێت ڕێبەر فەرزان بێت نەک تەنها وەستای پیشەیەک.
- «ڕێبەر وەک سەرپەرشت» *Leader as Steward* - کابان و سەرپەرشت بۆ پێکهێنانی وێنا و دەرکی هاوکۆ، دەبنە «داستانبێژ»، بەردەوام داستانی ئەم سازمانە بۆ هاوکاران دەگێڕنەوە. لەو داستانبێژییەدا ڕێبەری کابان و سەرپەرشت پاش گوێگرتن لە سەرنج و تێبینی یاوەرانی سازمانەکەی، بۆی ڕوون دەبێتەوە کە وێنانی خۆی تەنها بەشێکە لە گشتەیەکی فرەوانتر و بریتییە لە کۆی وێنای هەموو یاوەران. ڕێبەری سەرپەرشت و کابانی خاوەن وێنا دۆستان کۆ دەکاتەوە و داستانی وێنای خۆی دەگێڕێتەوە، لێیان دەبیستێت و سەرنجیان

[92] Senge (1995): 300.

بەهەند دەگرێت. پاشان ئەو دۆستانە هەر یەک بە لایەکدا ڕوو لە کاری خۆی دەکات. شائامانج دەبێتە هۆکاری دیدار، کۆبوونەوە و تێکگیرسانیان. ڕێبەری سەرپەرشت و کابان، بەرپرسایەتیی وێنا دەگرێتە ئەستۆ، بەڵام خۆی ناکاتە خودان.

- «ڕێبەر وەک مامۆستا» *Leader as Teacher* – لە زۆر سازماندا دەرککردنی «داکەوت» (واقیع) Reality بریتییە لە «بەرسڤی مەرجی بەرانبەر، بەرتەکە لە سەختانگ (واتە کاردانەوەیە بەرانبەر قەیران) و هەروەها خۆ گونجاندنە لەگەڵ کۆسپ و سنووردارێدا». پێناسەی وەها بەرتەسک بۆ داکەوت، وێنای کرچوکاڵی لێ دەزێت. ئەمە گۆشەنیگایەکی لێڵە بەکەڵکی سازمانی فێرکار و دەروەستی گۆڕانکاریی جیهان نایەت. «ڕێبەر وەک مامۆستا» دەبێت دەرکی بۆ داکەوت دروست بێت، دەبێت یارمەتی هاوکارانی خۆی بدات، هەر یەکەیان وێنەیەک لە «داکەوت» بۆ خۆی دابڕێژێت، هاندەر بێت بۆ «ئافراندن». ئەمەیە ئەرکی ڕێبەری مامۆستا.

مامۆستا دەبێت بڵندنۆڕ و ڕاستگۆ بێت. گەر داکەوت کورتی هێنا نابێت بە درۆ و فریودان خۆی بگونجێنێت و ڕاستی بشارێتەوە، نابێت خۆی و کاروبار بکاتە قوربانیی وێنا. کەسانی وەها نابنە ڕێبەر، دەبنە مرۆڤی گیرۆدەی باوەڕ، نابنە مامۆستا، دەبنە گوتاربێژ.

ڕێبەری خاوەن ئەو هەموو تایبەتمەندییە چۆن دروست دەبێت؟ ڕێبەری دروست مەرج نییە ئاخێوەری باش بێت، خاوەن کاریزما و کەسایەتییەکی پرشنگدار بێت. ڕێبەری دروست مرۆڤێکە خاوەن دەرکی سەرلەبەر و هەردەم خولیای فێربوونە. توانای هەیە هاوکارانی هان بدات بۆ ئەوەی «وێکڕا دەتوانین هەموو ئەو زانست و هونەرە فێربین کە پێویستە بۆ پێکانی ئامانجی هاوکۆ».[93]

لەبەر ئەوەیە پێنج ڕشتەکەی سازمانی فێرکار: ئوستادیی کەسەکی، مۆدێلی هزری، وێنای هاوکۆ، فێربوونی گەلدەست و دەرکی سیستەم[94] – دەبنە بنەمای پتەو بۆ گەشەکردنی ڕێبەری دروست. ئەمانە ڕشتەی بنجین نەک تەنها بۆ سازمانی فێرکار، بەڵکوو بۆ ڕێبەری کارامەش لە سازمانی فێرکاردا.

ڕێبەرایەتیی ڕۆشناک Clear Leadership

Gervase R. Bushe مامۆستایەکی ناودارە لە بواری سازمانگەری و ڕێبەرایەتیی هاوچەرخدا، لە کتێبی *Clear Leadership - Sustaining real collaboration and partnership at work (2009)* – تەرجەمەی سوێدی: *Klart ledarskap* (2010) – دا دەڵێت:

«ئێمەی مرۆڤ گیرۆدەی دیلێما Dilemma یەکین: دوو خواستمان هەیە جیاواز، ناکۆک و دژوەستاو. لە سەرێکەوە مرۆڤ تاکگەرایی و تاکەکەسیی خۆی، توانای هەڵبژاردنی ڕێچکەی خۆی، بەرز ڕادەگرێت. لە سەرێکی دیکەوە مرۆڤ هەم لە ژیانی کەسەکی و هەم لە جڤاکدا پەرۆشی پەیوەستە، داوای مرۆڤنەوازی و میهری کەسانی دەوروبەر دەکات. جارێک خەیاڵی تەنهایی و دابڕان دەمانترسێنێت، جارێک ڕادەپەڕین بە ڕووی مەرجی وێکچوون و بەندبوون بە دیار ویست و خواستی کەسانی بەرانبەر، کە زۆر جار لە هەڤبەندیی

---

[93] Senge (1995): 317.

[94]– بڕوانە بەشی «سازمانی فێرکار» – «دیسیپلینی پێنجەم».

نێزیکدا دەبنە پەستان بەسەرمانەوە. ئەم دوو هێزە دژوەستاوەی من ناویان دەنێم ((پارادۆکسی تاکایەتی و پەیوەستبوون)) Paradox of Individuality versus Belonging هۆکارن بۆ بەشێکی زۆری بێبەرهەمیی سازمان»[95].

ئەم چەمکی «پارادۆکسی تاکایەتی و پەیوەستبوون» ـە لای Gervase R. Bushe زادەی دوو جۆر نیگەرانییە، یەکەمیان: «نیگەرانیی دابڕان» *Separation Anxiety* – ترسی ترۆکردن، بەجێهێشتن، ترازان و تەنهایی- و دووهەمیان «نیگەرانیی ئاوێزان» *Intimacy Anxiety* – ترسی نێزیکبوونەوەی وەها کە مرۆڤ خۆی لەدەست بچێت و بەرانبەر هەڵیلووشێت، ترسی «تێبەستن»ـە.[96] ئەمانە دوو نیگەرانیی سەرەتایین و لە دەروونی مرۆڤدا ڕیشەیان قووڵە. مرۆڤ هەیە لەمیاندا سەرپەڕ دەگرێت و نیگەرانیی لێکترازانی زۆر بەهێزە، هەیە نیگەرانیی هەڵلووشانی سەرپەڕە.

لە هونەری سازمانگەریدا پێویستمان بە ڕێبەرێک هەیە ئەو دوو پەڕگیرییە هاوسەنگ بکات و نێوەندیان بگرێت. ڕێبەری سەرکەوتوو دەبێت توانای «خۆجودایی» *Self-Differentiation* هەبێت – مەبەستیش لەم خۆجوداییە دۆخێکە هاوکات هەم «لێکترازان» *Disconnection* بێت، هەم «تێکچەسپان» *Fusion*. بیر و بڕیاری ڕێبەر بریتییە نییە لە بەرتەک (کاردانەوە) ـی بۆچوونی تۆ، دید و سەرنجی تۆ بسەلمێنێت یان ڕەتی بکاتەوە. ڕێبەر دەبێت «ڕۆشناک» بێت، دەرکی ڕوونی خۆی هەبێت، بەرچاوی ڕوون بێت و بزانێت چی پێویستە بکرێت. ڕێبەر دەبێت بۆ بەرانبەریش ڕوون بێت، دەبێت «بەردەرک» بێت، واتە کەسی بەرانبەر بتوانێت دەرکی بکات. بەڵام ئامادەش بێت گوێ بگرێت لە بەرانبەر هەتا تەواو پەی بە بۆچوونیان دەبات. ڕێبەر «خۆجودایە» – هەڤبەندیی دروست و ڕۆشناکی بەلاوە پەسەندە، نە ڕاڕایە نە خۆسەپێن.

ڕێبەری ڕۆشناک ڕێبەرێکی خۆجودایە، توانای خۆجوداکردنەوەی هەیە و ئەم خەسڵەتەش پێویستی بە فێربوونی بەردەوامە. فێربوونیش سەرچاوەی هەیە، سەرچاوەی گرینگی فێربوون لە بواری ڕێبەرایەتی و سازمانگەریدا لای Bushe بریتییە لە چەمکی «ئەزموون» *Experience*. دروستبوونی ئەزموونیش تەنها «بە ڕووداوی ئێستا و ئێرە» پەیدا دەبێت، ئەوەی زووتر ڕووی داوە دەبێتە وێنە و یادی ئەو ڕووداوە لە هۆشی مرۆڤدا – ئەوەیان ئەزموون نییە، وێنەیەکی هۆشەکی و خەیاڵکردی ئەزموونە، گەرچی ئێمە وشەی ئەزموون بۆ ڕووداوی ڕابوردوو بەکار دەهێنین.

بۆ ڕوونکردنەوەی مەبەست لە ئەزموون، Bushe «شەشپاڵووی ئەزموون» Experience Cube لە چوار ڕێشاڵ پێک دەهێنێت:

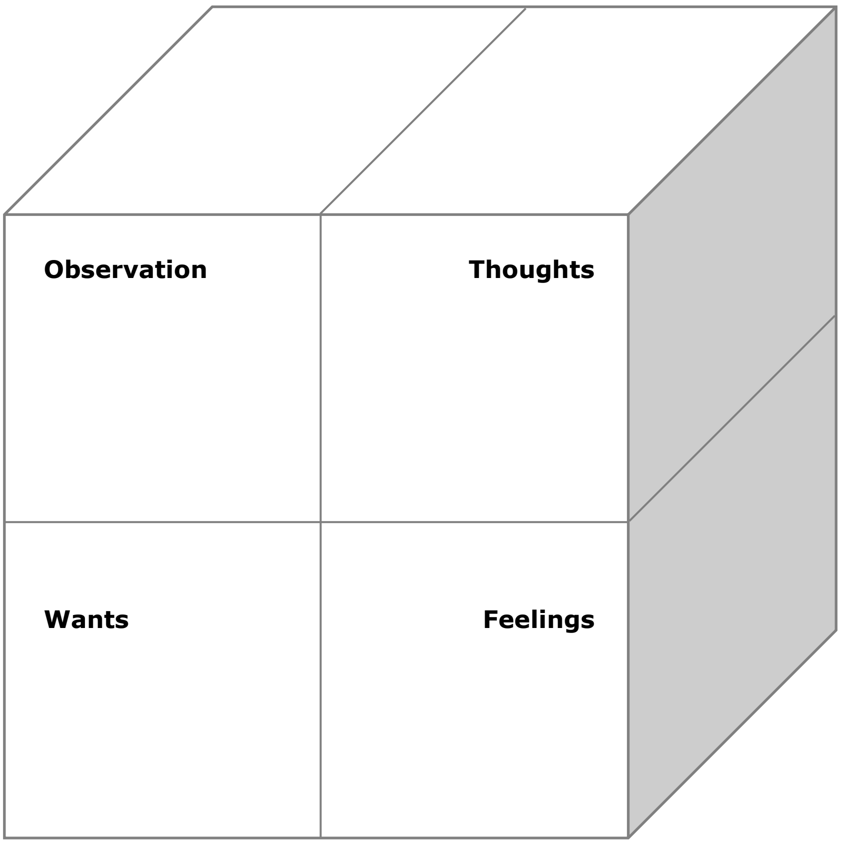
- سەرنجدان Observations – تێبینی ئەو ڕووداوەیە کە ئێستا و لێرەدا ڕوو دەدات، گیرکردنی سەرنجە. ئەمەیان تاکە ڕیشاڵی ئۆبژەکتیف (بابەتەکی)ـیە ئەوانەی دیکە ڕیشاڵی سۆبژەکتیف (زاتی) ـن. ڕێبەری ڕۆشناک دەبێت توانای هەبێت ئاگایانە سەرنجی ورد بداتە ڕووداو، ئەوجا ئەو سەرنجە وردە بکاتە بنەمای بیرکردنەوە و لێکدانەوە (خاڵی داهاتوو). ئەمەیان بناخەیە بۆ جوداکردنەوەی فاکت و ڕاستی لە لێکدانەوە و

[95] Bushe (2010): 87.

[96] – بۆ وردەکاریی زاراوەی تێکگیرسان، لێکترازان، لێکدابڕان، تێبەستن، تێکبەستن و تێکچەسپان بڕوانە «زاراوەسازیی پێوانە»، لاپەڕە: 253 – www.mamosta.net.

بۆچوون. ئەم جوداکردنەوەیە دەبێتە هۆی فێربوون و گەیشتن بە بڕیاری دروست. ناکۆکیی نێوخۆ وەک ڕۆژگیران و مانگگیران دیاردەن بۆ پەیبردن بە هۆکاری ڕاستییان داوای سەرنجی ورد دەکەن. نە شەڕی نێوخۆ چارەیە بۆ ناکۆکی، نە جادووگەری ڕۆژ و مانگ لە «گیران» ڕزگار دەکەن.

- بیرکردنەوە Thoughts – دروستکردنی وێنەی هۆشکردە لە ڕووداوی زووتر. سەرنجدان و ڕامان دوو دیاردەی نێزیکن لەیەک بەڵام جودان. سەرنجدان دەبێتە بناخەی ڕامان و بیرکردنەوە بەڵام تاکە بناخە نییە. بیروڕا و لێکدانەوەی هەمەڕەنگی مرۆڤ کاریگەرییان هەیە لەسەر پرۆسەی ڕامان و بیرکردنەوە. ڕێبەر دەبێت توانای هەبێت ڕامان و بیرکردنەوەی خۆی، لێکدانەوەی خۆی، دید و بۆچوونی خۆی جودا بکاتەوە لە کرۆکی ئەوەی ڕوویداوە. مەرج نییە ئەوەی تۆ بیری لێ دەکەیتەوە ڕێک ئەوە بێت کە ڕووی داوە.



Experience Cube
Gervase R. Bushe

- هەستکردن Feelings – ڕەنگدانەوەی سۆزەکییە لەو ڕووداوە. مرۆڤ دەبێت توانای ناسینەوەی هەستی خۆی و هەستی بەرانبەری هەبێت بۆ ئەوەی هەم پەی بە بەرانبەر بەرێت و هەم گفتوگۆ و ڕەفتاری خۆی دروست بن. ڕێبەر دەبێت توانای هەبێت زاڵ بێت بەسەر ترس و نیگەرانیی هەم خۆی و هەم هی دەوروبەردا و ئامادە بێت بڕیاری دروست بدات. نابێت ترس و نیگەرانی ببنە ڕێبەست. بەزەیی و پەرۆشیش بۆ کارمەندان نابێت ببنە کۆسپ و ڕێ لە گفتوگۆی ڕاست و ڕۆشناک بگرن.

- ویستن Wants – بریتییە لە خواست، ئاوات، دنە (هاندان) و ئارەزوو. مرۆڤ ویست و ئاواتی هەیە. ڕێبەر دەبێت توانای هەبێت ویست و خواستی دەوروبەر دەرک بکات، بەڵام ئەرکی ڕێبەر ئەوە نییە گشت ویستێکی هەموو کارمەندێک دابین بکات. ئەوە تەنها ڕێبەری خاوەن «نیگەرانیی دابڕان» وەها بیر دەکاتەوە. ڕێبەری ڕۆشناک دەرفەت ساز دەکات بۆ هەموان بتوانن ویستی خۆیان دەربڕن و هەوەرها زەمینەش خۆش دەکات بۆ ئەوەی ویستی تاکەتاکەی کارمەندان لە چێوەی ویستی هاوکۆی سازماندا جێی بێتەوە. یەکەم هەنگاویش بۆ ئەم مەبەستە بریتییە لەوەی ڕێبەر خۆیشی باس لە ویست و ئاواتی خۆی بکات. بەو هەنگاوە کارمەندانیش فێر دەبن و ڕێگەیان بۆ هەموار دەبێت.

Bushe دەڵێت مرۆڤ بەردەوام ئەو چوار ڕیشاڵەی ئەزموونی تێدا هەیە بەڵام مەرج نییە لە هەموو ساتێکدا دیدی ڕۆشناک بێت و توانای بۆ ناسینەوەی ئەو چوار ڕیشاڵەی وەک یەک بن، توانای بەکارهێنانی ئەو چوار بەهرەیە هەم لە کەسێکەوە بۆ کەسێک جودایە، هەم لای هەمان کەس، بە پێی کات و جێ و ڕووداو، هەوراز و نشێو دەکات. ڕێبەر بۆ هەڵکشان لەم بوارەدا پێویستی بە خۆڕاهێنانە، پێویستی بە ڕاهێزانی چوار توانایە:

- «خۆئاگا» – پەیبردن بە ئەزموونی هەنووکەیی – The Aware Self.

مرۆڤی خاوەن «خۆئاگا» کەسێکە توانای هەیە ئەزموونی «ئێرە» و «ئێستە»، ڕووداوی هەنووکەیی، دەرک بکات. خانەکانی «شەشپاڵووی ئەزموون» لێک جودا دەکاتەوە: سەرنجدان و بیرکردنەوە. هەست و خواست شی دەکاتەوە.
توانای «خۆئاگا» زەمینە دەڕەخسێنێت بۆ دۆزینەوەی دەرفەتی جۆراوجۆر و دەربازبوون لە ناچاری چونکە «خۆجودایی» Self-Differentiation لە تۆدا بەهێز دەکات و ڕێگەت دەداتێ ویستی خۆت بدۆزیتەوە. ڕزگار دەبێت لە «نیگەرانیی دابڕان» و «نیگەرانیی ئاوێزان». خۆت جودا دەکەیتەوە بەڵام دانابڕێیت. هەڤبەندیت دەبێت بەڵام تێنابەسترێیت.

- «خۆڕوونکار» – خۆ ڕوونکردنەوە بۆ بەرانبەر – The Descriptive Self.

ئەم هونەرە بریتییە لەوەی تۆ بتوانیت بە جوانی خۆت – بیروڕا و سەرنج، هەست و خواست، شێوازی بیرکردنەوە و نەخشەی هزریی خۆت – بۆ بەرانبەر ڕوون بکەیتەوە بۆ ئەوەی بەرانبەریش دەرکت بکات و بزانێت چ کەماسییەک هەیە لە دید و تابلۆی هزریی تۆدا، بۆت تەواو بکات و تۆیش بەو تەواوکارییە بۆچوونێکی دروستتر پێک بێنیت، بۆچوونێکی ڕۆشناکتر.
خۆڕوونکار پێوستی بە دەرفەتی ئاخافتن هەیە و پێویستی بەوەیە بەرانبەر لێی ببیستێت. کەواتە گفتوگۆ بناخەیەکی پتەوە بۆ هونەری خۆڕوونکار. ئەم هونەری خۆ ڕوونکردنەوەیە بۆ بەرانبەر لایەکی باسەکەیە. لای دووهەم بریتییە لەوەی تۆیش بەرانبەر بناسیت. ئەمجارە کەسی بەرانبەر ڕوونکارە و تۆ کونچکاو.

- «خۆکونچکاو» – دەرفەتی خۆ ڕوونکردنەوە دەداتە بەرانبەر The Curious Self. خۆکونچکاو دەیهەوێت فاکتی ئۆبەژەکتیف (ڕاستینەی بابەتەکی)، ڕاستینەی سۆبژەکتیڤی مرۆڤ و هەروەها ڕەنگدانەوەی گوتار و

ڕەفتاری خۆی لە کەسی بەرانبەردا دەرک بکات. ئەم هەموو ڕاستیینانە گرینگن بۆ گەیشتن بە ڕۆشناکی. خۆکونچکاو هەر ئەوە نییە دەرفەت بۆ بەرانبەر خۆش دەکات بێتە گۆ و باسی خۆی بکات. شامەبەست لێرەدا بریتییە لەوەی ئەم کونچکاوییە زەمینە بڕەخسێنێت بۆ ئەوەی بەرانبەریش بگاتە ئاستی ڕۆشناکی و دەرکی ئەزموون.

گەورەترین کۆسپی ئەم هونەرە لەوەدایە ئێمەی مرۆڤ پەلە دەکەین، ڕێ نادەین بەرانبەر ئاخافتنی خۆی تەواو بکات، بەرتەکمان خێرایە و بە سەرنج و ئامۆژگاری ڕێی لێ دەبەستین - بەتایبەتی گەر بەرانبەر باس لە من بکات و گەر باسکردنەکەشی بە دڵی من نەبێت. بەڵام ڕاستییەکەی ئەوەیە کە کونچکاوی خەسڵەتێکی یەکجار گرینگە بۆ ڕێبەری ڕۆشناک.

- «خۆسوپاسگوزار» - لوولپێچ Spiral ی ئایەتی لە هاریکاری و هاوبەشیدا The Appreciative Self.
بۆ ڕاگرتنی هەڤبەندی و فراژووتنی هاریکاری، ئەم هونەری بەهەندگرتن و سوپاسگوازرییە، لە هەموو ئاستێکدا و بۆ هەموو پێگەیەک، کاریگەریی خۆی هەیە. ڕەفتاری باش لە هەر جێیەک بێت، کە هاندرا، ئاماژەی پێکرا و سوپاس کرا، بەهەند گیرا، بازنەی دیکەی گەش بە دەوری خۆیدا دەکاتەوە.

خاڵی گرینگ لێرەدا ئەوەیە «خۆسوپاسگوزار» پێویستی بە پەیبردنە بەو دیاردە گەشانەی دەبێت بەهەندیان بگرێت و سەریان بخات بۆ ئاستی سوپاسگوزاری. خۆ ناشێت بابەتێک بەهەند بگیرێت کە بەرهەست و بەرجەستە نەبێت. لەبەر ئەوە هونەر لەوەدایە ڕێبەری ڕۆشناک بگەڕێت بەدوای وردەکارییدا و خۆی ماندوو بکات بۆ دەرککردنی خاڵی گەش. دیاردەی هەرە گرینگ کە دەبێت مایەی بەهەندگرتن و سوپاسگوزاری بێت، هەوڵدانە بۆ فێربوون، پتەوکردنی ڕایەڵەی هەڤبەندییە و خۆلادانە لە نەزانین و ناکۆکی.

سازمانی هاوچەرخی فێرکار، سازمانێک توانای ڕکابەریی دەوروبەری هەبێت ناچارە زەمینە بۆ فراژووتنی فەرهەنگی ڕۆشناک و ڕێبەرایەتیی ڕۆشناک خۆش بکات. ڕێبەرایەتیی ڕۆشناک دەبێت هەوڵ بدات بۆ ئەوەی هەموو کارمەندێک لە سازمانەکەدا خاوەن ئەزموونی خۆی بێت. بۆ دەرککردنی ئەو ئەزموونەش «شەشپاڵووی ئەزموون» دەستاوێژێکی کاریگەرە لەم بوارەدا.

شێوازی ڕێبەرایەتی هەڵبژاردنە

مامۆستای دەروونناس و سازماناس Thomas Gordon (1918-2002) لە کتێبی *Leader Effectiveness Training (L.E.T.)* (2001) – تەرجەمەی سویدی (2009) *Det Öppna ledarskape*– دا دەڵێت ڕێبەر دەبێت بۆ خۆی بڕیار بدات کامە شێوازی ڕێبەرایەتی هەڵ دەبژێرێت، ناکرێت کەسی دیکە ئەم بڕیارەی بۆ بدات. مرۆڤ دەبێت هۆشی خۆی بخاتە کار بۆ پەیبردن بە تایبەتمەندیی ئەو شێوازەی لای خۆی پەسەندە. بۆ دۆزینەوەی وەڵام، دەبێت ڕێبەر لەم خاڵانە ورد بیتەوە:[97]

- دەتەوێ ببیتە چ جۆرە مرۆڤێک؟ تۆی مرۆڤ و تۆی ڕێبەر ئاوێتەی یەک دەبن. ناکرێت لە یەکیان جودا بکەیتەوە، چونکە ئەم نۆرەی ڕێبەرە ئەوەندە کات لە مرۆڤ دەگرێت، مۆرکی خۆی لە ناخی مرۆڤەکە دەنەخشێنێت.

هەر بۆ نموونە، گەر تۆ شێوازێکی ڕێبەرایەتی پەسەند بکەیت، دەسەڵاتباز و خۆسەپێن بێت، ناچاریت یەکنەواز و بەردەوام مەیل و ڕەفتارت گوماناوی بێت. دەبێت هەمیشە لە خەڵکی دەوربەری خۆت بەدگومان و دوودڵ بیت. کەسانی دیکە بە لای تۆوە توانایان کزە و کەسایەتییان نارسکاوە، بۆ خۆفەرمانی نالەبارن. دەبێت خۆت و کەسی هەرە نێزیک و دڵسۆزی خۆت فەرماندەر بن. خەڵکی دیکە جێی متمانە نین. ئەم جۆرە کەسایەتی و گوزەرانەش باجی خۆی هەیە.

- کامە جۆر هەڤبەندی لای تۆ پەسەندە؟ ئەو شێوازە ڕێبەرایەتییەی تۆ هەڵی دەبژێریت ڕاستەوخۆ کار دەکاتە سەر هەڤبەندییەکانی تۆ بە کەسانی دەوروبەر و ئەندامانی سازمانەکە. ڕێبەرایەتیی خۆسەپێن دەبێتە مایەی خامۆشبوونی ڕاگەیاندن لە نێوان ڕێبەر و دەوروبەردا. پێگەپەرستیی لێ دەزێت و ژیلەمۆی داهێنان و ڕێچکەشکێنی لە نێو کارمەنداندا دەکوژێت. کارمەند فێری فێڵ، درۆ و شاردنەوەی ڕاستی دەکات.

دەسەڵاتی خۆسەپێن ڕکوکینە و دوژمنایەتی دەچێنێت. بۆ مانەوە و گەشەی خۆی، خەڵک ناچاری ترس و سەرشۆڕی دەکات. ڕێبەری خۆسەپێن خۆیشی هەمیشە لە ترسدایە، پاسەوان دەکاتە پەرژینی نێوان خۆی و میللەت. مەودای بەرین لە نێوان خۆی و خەڵکدا ڕادەگرێت. کەسانی وەها زادەی سازمانی سیخوڕین و هەر لەو ڕوانگەیەوە لە دەوروبەر دەڕوانن.

- کامە جۆر سازمان لای تۆ پەسەندە؟ شێوازی ڕێبەرایەتی و جۆری سازمان تەواو هاوجۆشن. سازمان بریتییە لە ئاپۆرەی مرۆڤ و ڕێبەر ژینگەی دەروونیی تێدا ڕەنگرێژ دەکات. ڕێبەری خۆسەپێنی دەسەڵاتپەرست، کارمەندانی خۆی سنووربەست و خەفە دەکات و بەو کارەش بناخەی سازمانێک دادەڕێژێت، کارمەند تێیدا سنووربەست و خەفەکراو دەمێنێت.

سازمان بۆ ئەوە نییە تەنها ویست و خواستی ڕێبەر بێنێتە دی. بۆ ئەوەیە ویست و خواستی هەموان بێنێتە دی، هەم ڕێبەر و هەم کارمەندان. ئەوەش ئەرکی ڕێبەرە ڕێباز و چارەسەری وەها بدۆزێتەوە ئامانجی هەموان کۆ بکاتەوە و دابین بکات. پێت خۆشە تۆ سەربە سازمانێک بیت لەتەک هەلومەرجی کاروباردا هەڵ بکات و دەروەستی گۆڕانکاریی دەوروبەر بێت؟ گەر بڕیارە سازمانی ئێمە توانای ژیان و

[97] Gordon (2009): 236.

گەشەی هەبێت دەبێت نەرمەکار بێت، دەبێت سوود لە توانا و بەهرەی هەموان وەربگرێت بۆ داڕشتنی بڕیاری دروست، نەک هەر بەرژەوەند و ئارەزووی سەرۆک ڕەچاو بگرێت.[98]

- کامە جۆر جڤاک لای تۆ پەسەندە؟ ڕاستە زۆر لایەن زارەکی باس لە دیمۆکراسی و جڤاکی ئازاد دەکەن، دەڵێن هەڵبژاردن هەیە و هەموو کەسێک ماف و توانای هەیە ئامانج دیاری بکات و بڕیاری خۆی بدات. بەڵام بە کردەوە و لە ڕاستیدا وەها نییە. زۆر جار ئەو ئازادی و ئەو توانایە تەنها لە سەرۆک مارە دەکرێت. دیمۆکراسی، بە خەیاڵ جۆرێکە و بە پراکتیک جۆرێکی دیکە، زارەکی باسێکە و کردەکی باسێکی دیکە.

ئەم باوەڕی «شێوازی دیمۆکراتانەی ڕێبەرایەتی» ـیە پێویستی بە ترنجانە بۆ نێو سووڕی خوێنی گشت سازمان و بنگەیەکی ئەم جڤاکەمان. Gordon دەڵێت:

> «گەر مەبەست دامەزراندنی جڤاکێکی دیمۆکراتە، ئەوا پێویستمان بە سازمانی دیمۆکراتە. سازمانی دیمۆکراتیش پێویستی بە ڕێبەری دیمۆکراتە. ڕێبەری دیمۆکراتیش دەبێت توانا بێت و خاوەن ئامرازی پێویست بۆ گەشەدان بە هەڤبەندییەکی سوودبەخشی هەمەلایەنە لە نێوان ئەو کەسانەی ئەم ڕێبەرایەتییان دەکات».[99]

ماکی ڕێبەر

ڕێبەر پێویستی بە ڕسکانە، Falkman لە کتێبی *Plikten och äventyret: upplevelser av diplomati (2008)* دا یادی Dag Hammarskjöld (1905-1961) دەکاتەوە. داگ هاممارشوێلد Dag Hammarskjöld ی دیپلۆماتی هەرە ناوداری سوێد - دووهەم سکرتێری گشتیی سازمانی دەوڵەتانی یەکگرتوو UN - لەم بوارەدا داوا لە مرۆڤ دەکات ڕێز لە گوتار بگرێت و دەڵێت: ... ڕێزگرتن لە وشە «یەکەم مەرجە لەو دیسیپلین (ڕشتەی زانیار) ـەدا کە مرۆڤ بار دەهێنێت بەرەو ڕسکان - ڕسکانی هزری، سۆزەکی و ئاکارەکی. ڕێزگرتن لە پەیڤ مەرجە بۆ فراژووتن - مەبەستیش لە ڕێزگرتنی پەیڤ ئەوپەڕی پەروا و شەیدابوونێکی خۆنەفرۆشی ناخەکییە بۆ ڕاستی، کە دەکاتەوە ڕێزگرتن لە جڤاک و لە مرۆڤ. بەدکاریی لەگەڵ وشەدا دەکاتەوە بێڕێزی بەرانبەر مرۆڤ. دەبێتە بنکۆڵکردنی پرد و ژەهراندنی کانیاو. کاری وەها بە کاروانەڕێی دوورودرێژی مرۆڤبووندا پاشەکشەمان پێ دەکات».[100]

کەواتە ڕێبەر دەبێت لە هەر سێ ڕێکاری «هزر»، «سۆز» و «ئاکار» -دا ڕسکاو بێت. گوتاری جوان و ڕەفتاری بەرز بە ئاوازی ئەندێشەی گەش، لای ڕێبەر دێنە سەما. گوتەی ناجۆر و ڕەفتاری ناشایەستە بەتایبەتی بۆ ڕێبەر نەهاتووە. مەبەستیش لێرەدا ئامۆژگاری نییە، بگرە ئاماژەیە بەوەی کەسێک پەنا بەرێتە بەر هەڕەشە و گوتاری کەمهونەر، ڕێبەر نییە، چونکە نالەبار و نەڕسکاوە، نازانێت ژیار چییە.

بەگشتی تۆژینەوەی زووتر - کە دێنە سەر تایبەتمەندیی ڕێبەر - وەهای پێشان دەدەن کە ڕێبەران خاوەن خەسڵەتی سروشتین، هەیە خۆڕسک ڕێبەرە. تۆژینەوەی نوێ باس لە توانا و هونەری وەها دەکەن کە دەشێت بە

[98] Gordon (2009): 241.
[99] Gordon (2009): 243.
[100] Falkman (Red. 2008): 208.

فێربوون پەیدا بکرێن. مرۆڤ بە فێربوون و ڕاهێنان دەبێتە ڕێبەری سەرکەوتوو، نەک خۆڕسک و زگماک. ئەمەش دیدێکە جگە لەوەی لە ڕووی باوەڕەوە تەواو جیاوازە، دەرئەنجامی کردەکیی جیاوازیشی هەیە. ڕێبەری دروست ئەوەیە هەوڵ دەدات و فێر دەبێت، گەشە دەکات، دەرسکێت و هەڵدەکشێت. نەک ڕێبەرە لەبەر ئەوەی کوڕی ئەمە و زاوای ئەو.

کەواتە ڕێبەری سەرکەوتوو دەبێت:

- لە ڕووی ئاکار، هزر و هەستەوە مرۆڤێکی ڕسکاو بێت. وریا و دلێر، ئامادەی بەرپرسایەتی بێت. ناشێت کاتی تەنگانە ورەی بڕووخێت، جڵەو بەردات، خۆی دەرباز بکات و میللەت و سازمان گورگانخوارد بکات.
- بزانێت چۆن وێنا و ئامانج دیاری دەکرێن. وزەی هاوکاران ڕووەو وێنای بەرز جۆش بدات و یەکبوونی سازمان بپارێزێت. توانای بڕیاردانی هەبێت.
- سیستەمی ئاڵۆز دەرک بکات. بزانێت کێشە چۆن دیاری دەکرێت و ڕیشەدۆزیی هۆکار چۆنە - هەم گشتبینە هەم وردبین. مرۆڤی زانا هەتا مەرگ بەدوای زانیارەوەیە.

دیلێممای ڕێبەر

ڕێبەر لە کاروباری ڕۆژانەی سازماندا تووشی کێشەی هەمەجۆر دەبێت بەڵام دیاردەی بەرچاو بریتییە لەوەی ڕێبەر زۆر جار خۆی لە دووڕیاندا دەبینێتەوە، تووشی دیلێمما Dilemma [واتە کێشەی دووسەرە] دەبێت. کتێبی «ڕووەو ڕێبەرایەتییەکی گۆڕاو؟» *Mot ett förändrat ledarskap?* (2009) دەرئەنجامی تۆژینەوە و ڕیشەدۆزییەکی وردە زانکۆی Linköping ی سویدی ئەنجامی داوە دەربارەی هەڤبەندیی نێوان «مرۆڤ - تەکنیک - سازمان». لەو تۆژینەوەیەدا ئاماژە بە دیاردەی «دیلێممای ڕێبەر»[101] دەکرێت: ڕێبەرایەتی زۆر جار گیرۆدەی دیلێممای جۆراوجۆرە، بۆ نموونە:

- تەرازکردنی ئەرکی چاوەڕواننەکراوی کردەکی بەرانبەر ئەرکی پلانڕێژی ستراتیژکار - لە بری خۆ تەرخانکردن بۆ داڕشتنی پلان و ڕەنگڕێژکردنی نەخشەی ستراتیژی، زۆر جار ڕێبەر ناچار دەبێت خەریکی کاری ڕۆژانەی چاوەڕواننەکراو بێت. ئەم دیاردەیە جگە لەوەی سەرکار، سەرۆک یان ڕێبەر لە کاری ڕاستینەی خۆی دوور دەخاتەوە، باوەڕێکیش دروست دەکات لای ئەو ڕێبەرە کە ئامادەبوونیی بەردەوامی خۆی لە کارخانە و لە نێو کارمەنداندا دەبێتە هۆی پێشکەوتنی کار و دەکاتەوە نیشانەی گەورەیی خۆی وەک سەرۆک. کەواتە ئەم دیلێممایە وێنەیەکی ناجۆر دەربارەی ئەرکی ڕێبەر لای ڕێبەر و لای کارمەندانیش دروست دەکات. ئەم دەرکە ناجۆرە کێشەی دیکە لە بواری دابەشینی ئەرکدا دروست دەکات.
- تەکنیکخواز بەرانبەر مرۆڤبین - ڕێبەر دەبێت پەرۆشی کارمەندانی خۆی بێت زیادتر یان گەشەی تەکنیک؟ ڕاستە کارمەندان داوای ڕێبەرێک دەکەن دەرکیان بکات و پەرۆشی ویست و خواستیان بێت، بەڵام زۆر جاریش کارمەند چاوەڕێیە سەرۆکەکەی لە بواری تەکنیکدا هاوکار و پشتیوان بێت. چاوەڕێیە

[101] Ellström & Kock (Red. 2009): 94.

بەرپرسەکەی تەکنیک بکاتە ئامرازی چارەسەرکردنی کێشە و بەشێکی کاروباری سازمانەکەی بۆ ئاسانتر بکات. ئەمەیان دیلێمایەکی فرەسەرە. سەرۆک خۆی زۆر جار جەختی لەسەر تەکنیکە چونکە دەبێتە هۆی پێشکەوتن و سەرکەوتنی خۆی و کارمەندانیش، هەروەها جۆراندن (سەرخستنی جۆرایەتی) - ی کاری بەدەمەوەیە. ڕێبەرایەتیی سەرووتری سازمان داوای سەرخستنی بەرهەمی لێ دەکەن. کارمەندان داوای هەم تەکنیک و هەم پەرۆشیی کەسەکی لێ دەکەن.

- «ڕاپسکانی ناکاو» بەرانبەر کاری ڕۆژانەی نەخشەدار - ڕاستە کاری پلاندار و نەخشەبەند زەمینە بۆ دەرئەنجام و بەرهەمی باش فەراهەم دەکات بەڵام ڕووداوی ناکاو پێوسیتی بە چارەسەری ناکاو هەیە. ئاگرکەوتنەوە پێویستی بە ڕاپسکانی تیمی ئاگربەست هەیە. سازمان دەبێت ئامادە بێت و بەرانبەر کێشەی کتوپڕ، گورج بێتە دەست. ئامادەباشی لە ڕاستیدا بەشێکی گرینگە لە پلانڕێژیی دووربین و ژیرانە.

- «سنوورپاس» بەرانبەر «گشتبینی» - یارمەتیدانی بەشەکانی دیکەی سازمان، هاوئاهەنگی و پشتیوانییان لە کاتی پێویستدا بەشێکی گرینگە لە دیدی هاوکۆ، لە هەوڵدان بۆ بەرژەوەندی گشتی، لە «گشتبینی». بەڵام ئەم دید و هەڵوێستە بێ باج نییە. ڕێبەری ئەم بەشە بۆ ئەوەی یارمەتی بەشێکی دیکە بدات دەبێت لە توانا و دەرامەدی بەشەکەی خۆی داشکێنێت. جار هەیە مرۆڤ زیادتر پەرۆشی بەش و هۆبەی خۆیەتی: گەر ئەم دەستەی کار و بەشەسازمانە کورتی هێنا من لێی بەرپرسم. ئەمەیان دیدی «پاسەوانی سنوور» ە، تەنها سنووری یەکەی خۆی دەپارێزێت، «سنوورپاسە». ئەم دیلێمایەی «سنوورپاس» و «گشتبینی» زادەی داواکاری و چاوەڕوانیی دەوروبەر و سەرۆکایەتیی سازمانە: لە سەرێکەوە داوای بەرهەم و سوودت لێ دەکەن، لە سەرێکەوە داوای پەیبردن بە بەرژەوەندی گشتی.

- «ئاخێوەری کارمەندان» بەرانبەر «گوتەبێژی سازمان» - زۆر جار سەرۆکی بەشەسازمان و بەڕێوەبەر تووشی کێشە دەبن لە نێوان دوو هەڵوێستدا. سەرۆک بە پێی گرێبەستی کار بەرپرسە لەوەی بێژەری سازمانەکە بێت و ئەرکی بەڕێوەبردنی هاوکاران بگرێتە ئەستۆ. هاوکات ئەو ڕێبەرە لە نێو کارمەنداندا دەخەبتێت بۆ داکۆکی لە مافیان و گەیاندنی دەنگیان بۆ سەرووتر. سەرۆک هەست بە بەرپرسایەتی دەکات، خۆی بە ئاخێوەری کارمەندان دەزانێت. هەر لەبەر ئەوەی سەرۆکە هەردوو ئەرکی لە ئەستۆیە: هەم بەرپرسایەتیی کارمەندانی خۆی و هەم بەرپرسایەتیی پرۆسەی بەرهەمهێنان.

- «کۆیەکی» بەرانبەر «تاکەکی» - دادپەروەری و یەکسانی بەشێکی گرینگن لە بەرپرسایەتیی سەرۆک. بەڵام کارێکی ئاسان نییە، بەتایبەتی کە دێتە سەر دیاریکردنی مووچەی کارمەندان. لە لایەک سەرۆک دەیەوێت دادپەروەر بێت، هەر کارمەندێک بەپێی توانا و هەوڵی خۆی، لە چێوەی ڕێسای گشتیدا، مووچەی بۆ دیاری بکات. لە لایەک دەبێت ئاگای لە ڕاگرتنی هاوسەنگیی مووچە بێت لە ئاستێکی گشتیدا و یەکسانیی کۆیەکی تێک نەدات.

- سەرۆک بەرانبەر ڕێبەر - جار هەیە هەلومەرجی کار داوا لە مرۆڤ دەکات لە نێوان چەمکی ڕێبەر و چەمکی سەرۆکدا ئەمسەر و ئەوسەر بکات. ئەم دوو چەمکە پێناسە و نێوەڕۆکی جودایان هەیە، و بۆ سەرکەوتنی کاروبار و بۆ پێکانی ئامانج دەبێت هەردوو لا هەم هەبن و هەم هاوکار و هاوئاهەنگ بن.

جیاوازیی ڕێبەر و سەرۆک

زۆر جار، لە بواری سازمانگەریدا دوو چەمکی «ڕێبەر» و «سەرۆک» لەیەک جودا دەکرێنەوە. هەر یەکەیان تاتیبەتمەندیی خۆی هەیە. سەرۆکایەتی، جۆرێکە لە بەڕێوەبەرایەتی و پێویستی بە کارزانی و هونەرکاری هەیە. ڕێبەرایەتی بابەتێکی تەواو جودایە، ئەمیان داوای تایبەتمەندیی کەسایەتی، ماک و گەوهەر دەکات.

مەبەست ئەوە نییە ئەمیان لەویان باشترە. مەبەست جوداکردنەوەی ئەو دوو چەمکەیە. سازمان پێویستی بە هەردووکیان هەیە. هەم بە ڕێبەری خاوەن وێنا و کەسایەتی، مرۆڤناس و بەرژەوەندبین، هەم بە سەرۆکی کارزان و توانا.

ڕێبەر کەسێکی بەرژەوەندبین و ئامانجناسە. تایبەتمەندیی کەسەکیی ڕێبەر سەرنج و متمانەی خەڵک ڕادەکێشێت. خەڵک دەسەڵات دەدەنە ڕێبەر. کەواتە دەسەڵاتی ڕێبەر لە ویست و پشتیوانیی میللەت، لە ناخەوە، لە ڕەگوڕیشەوە سەرچاوە دەگرێت.

هەر ئەمەشە جیاوازیی بنەڕەتیی نێوان «ڕێبەر» و «سەرۆک». سەرچاوەی دەسەڵاتی «سەرۆک» میللەت نییە، لە ژێرەوە نییە، لە سەرەوەیە. سەرۆک دامەزراوە، لایەکی بەرزتر پێگەی داوەتێ، فەرمانی پێ دەکات و ئەرکی پێ دەسپێرێت. کەواتە مەرجی تایبەتمەندیی سەرۆک جودایە، نێوەڕۆکی دەسەڵاتی سەرۆک کەسایەتی نییە، کارزانییە. «سەرۆک» دەزانێت چۆن، ئەو ئەرک و فەرمانەی پێی سپێردراوە، پیادە بکات.

ڕەزاخان ((1878-1944 - ڕەزاشا پەهلەوی - ڕێبەر نەبوو، سەرۆکێک بوو دەستچێنی بریتانیا. پرۆفیسۆری بریتانی John Newsinger بە چەند دێڕێکی نێو کتێبی *The Blood Never Dried* (2006) - تەرجەمەی سویدی: (2011) *Imperiets skugga* - ڕۆڵ و کەسایەتی ڕەزاخان و سەرۆکانی دەستچێنی وەک ئەو ڕوون دەکاتەوە. Newsinger باس لە سیاسەتی بریتانیا و بارودۆخی ڕۆژهەڵاتی ناڤین و ئێران دەکات لە ساڵانی دەمەو کۆتای جەنگی یەکەمی جیهانی و ماوەی پاش ئەو جەنگە. ئەو دەمە لەشکری سۆڤیەت و بریتانیا، هەر یەک لە لایەکەوە، ئێرانی داگیر کردبوو، هەرێمی گیلانیش بە ڕێبەرایەتیی میرزا کوچەک خان جەنگەلی خرۆشابوو. Newsinger دەڵێت:

> ((بریتانیا لە ئێران پێویستی بە حکوومەتێکی بەهێز بەڵام خۆشفەرمان بوو. فێبرواریی 1921 پشتیوانییان لە کودەتایەک کرد تیپێکی سەربازیی کازاخی جێبەجێ کرد و دەسەڵاتی دایە ڕەزاخان. پاش ماوەیەکی کورت، هەم بریتانیا و هەم سۆڤیەت لەشکری خۆیان لە ئێران کێشایەوە. کۆتای مانگی ژولای، ڕەزاخان جەنگەلیەکانی شکاند و کەوتە سەر دامەزراندنی پێگەی خۆی وەک دیکتاتۆری وەڵات. دیسان بە پشتیوانیی بریتانیا، ڕەزاخان ئوکتۆبەری 1925 پاشایەتیی قاجاری خست و خۆی کردە شاه ئەم ڕەزاخانە کارمەندە بریتانییەکانی دڵنیا کرد لەوەی «خۆی بە دەستی فارسانە ئەو کارە جێبەجێ دەکات کە بریتانیا دەیهەوێت بە دەستی بریتانی ئەنجامی بدات». دەبا ڕەزاخان بە هاریکاریی بریتانیا وەڵاتەکەی خۆی هەتا سەر ئێسک تاڵان بکات)).[102]

---

[102] Newsinger (2011): 135.

ڕستەی نێو جووتکەوانەی «بە دەستی فارسانە...» .. ڕاگواستەیەکە Newsinger لەم سەرچاوەیەی وەرگرتووە: Sabahi, Houshang. *British Policy in Persia* (1990).

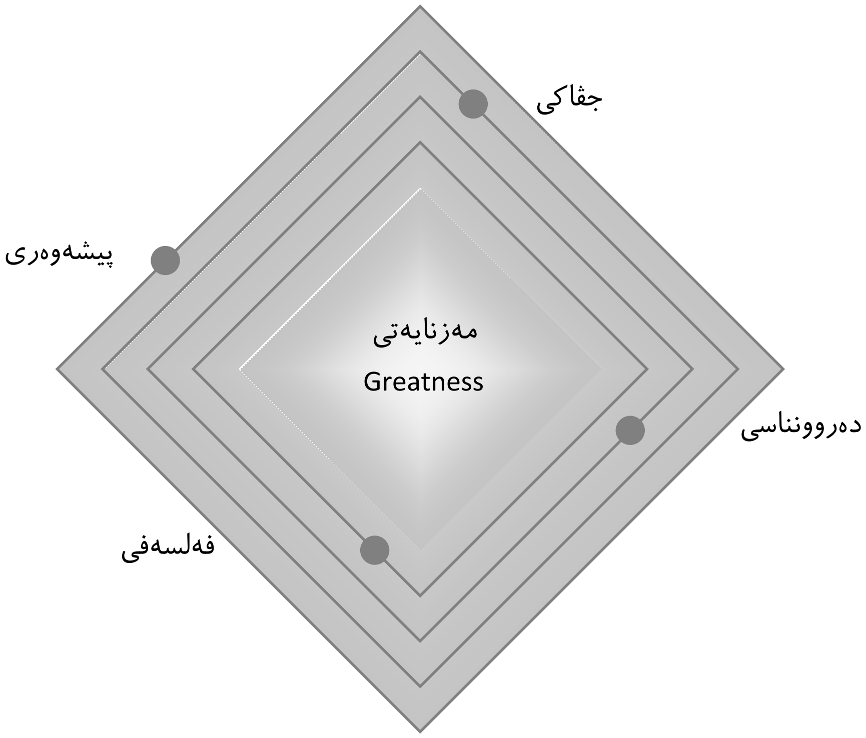
ڕێبەر	سەرۆک
داهێنەرە	کارگێڕە
پەرۆشی گەشەکردنە	پەرۆشی ڕاگرتنی بارودۆخە
سرووشبەخشە (ئیلهامبەخشە)	جڵەوگیرە، کۆنترۆلکارە
پرسیاری گرینگ: چی؟ و بۆچی؟	پرسیاری گرینگ: چۆن؟ و کەی؟
دەدۆزێتەوە	دەستپێدەکات
بەرۆکگیری دۆخی داکەوتە	دۆخی داکەوت دەسەلمێنێت
چی دروستە ئەوە دەکات	کار بە دروستی دەکات
Sveningsson & Alvesson. *Ledarskap* (2010)[103]	

[103] Sveningsson & Alvesson (2010):32.

مەزنایەتی و «ئەڵماسی ڕێبەرایەتی»

ڕێبەرایەتی پێویستی بە مەزنایەتی Greatness هەیە. مەزنایەتیش بەهرەیەکە زادەی فێرکاری و ڕاهێنان، زگماک نییە. Peter Koestenbaum بۆ ڕیشەدۆزیی مەزنایەتی، لە کتێبی *Leadership: The Inner Side of Greatness, A Philosophy for Leaders* (1991) چەمکی «ئەڵماسی ڕێبەرایەتی» *Leadership Diamond* – تەرجەمەی سوێدی: *Ledarskapsdiamanten* (1994) – ڕوون دەکاتەوە و دەڵێت مەزنایەتی هونەرە و چوار ستراتیژ یان ڕەهەندی هەیە، لای ڕێبەری باش، دەبێت بەرین، قووڵ و تەراز بن:

- ئاکار
- وێنا
- ئازایەتی و
- داکەوتبینی



بوارەکانی «ئەڵماسی ڕێبەرایەتی»

هەر یەک لەم چوار ستراتیژ و ڕەهەندە، چوار تاکتیکی بۆ دیار کراوە. ئەم تاکتیکانە بە پێی گرینگی، لە ئاستێکی ساکارەوە دەستپێدەکەن ڕووەو پلانی کردەکی، لەویشەوە دەگەنە ئاستی بەرپێوان و ئەوجا بە ناخی فەلسەفیی ڕێبەردا قووڵ دەبنەوە. هەر یەک لەم تاکتیکانە بوارێکی تایبەت بەخۆی هەیە و بریتین لە بواری: پیشەوەری، جڤاکی، دەروونناسی و فەلسەفی. لە هەموو ئەم بوارانەشدا مرۆڤ هەتا قووڵ بێتەوە و زیادتر خەریکی ڕیشەدۆزی بێت باشتر دەگاتە ڕیشەی کێشەکان و چارەسەری گونجاوتریان بۆ دەدۆزێتەوە. Koestenbaum لە شرۆڤەی ئەم چوار ستراتیژەدا دەڵێت:[104]

❖ **ئاکار Ethics** – بریتییە لە بەهەندگرتنی مرۆڤ. ڕێبەری باش دەزانێت هەموو مرۆڤێک سەنگی هەیە و بەڕێزەوە ڕەفتاری لەتەکدا دەکات. ئاکار واتە: ڕەوشتی بەرز و ڕێزگرتن لە سەروەریی تاک. ڕێبەری ڕێزدار خۆی لە ڕەفتاری ناجۆر دوور دەگرێت، دەمپارێزە، نێزیکەی هەڕەشە و شکاندنەوەی بەرانبەر ناکەوێت، ڕێبەر دەبێت خۆی لە «خۆپەرستیی هەرزەکارانە» دەرباز بکات و دەبێت پەی بەرێت بەوەی دەسەڵات «ئامانج» نییە، دەسەڵات تەنها «ئامرازە» بۆ پێکانی ئامانج.
ڕاهێزانی ڕەهەندی ئاکار، تەکنیکی خۆی هەیە:

- کاری گەلدەست Value and develop teamwork – ڕێبەر دەبێت هونەری تیمکاری بەهەند بگرێت و هەوڵ بدات گەشەی پێ بدات. ڕێبەرایەتیی کاریگەر بریتییە لە کۆکردنی خەڵک بۆ کاری گەلدەست. ئەم تەکنیکە لەسەر ئاستی پیشەوەری هونەرێکی گرینگە.

- بایەخ و ناوەڕۆک Strive for meaningful work – کار دەبێت بایەخ و مەبەستی تێدا هەبێت. دەبێت ناوەڕۆکی واتاداری هەبێت. مەبەستی بەرز و ناوەڕۆکی زەنگین دەبنە هۆی کۆکردنەوەی کەسانی هاوکار و دابینکردنی ژینگەی دۆستانە. دۆزینەوەی واتای باڵا و مەبەستی ژیان لە ڕێبەرایەتیدا کرۆکی باسە. ئەمەیان هونەرێکی جڤاکییە.

- هەڤبەندی و ڕاگەیاندنی ڕسکاو Prioritize good communication and mature commitment – ئاکاری بەرز بریتییە لە ئەڤین، لە دامەزراندنی هەڤبەندیی دروست و جێگیر، لە ڕاگەیاندنی ڕسکاوی بەرز. ڕێبەر دەبێت بە زمان و بە ڕەفتار خۆشەویستی و پەرۆشی خۆی بسەلمێنێت. دەبێت هەڤبەندیی ڕێکوپێک ساز بکات و ڕاگەیاندنی ڕێزدارانە و دۆستانەی لەگەڵ بەرانبەردا هەبێت، دەنا دەوروبەر بە ڕێبەری نازانن. ئەم هونەرە دەچێتە ناخێکی دەروونناسیەوە.

- سەروەری، ڕەوشتبەرزی و بەهاگیرییە Act with integrity and in accordance with your principles – ڕێبەر دوای ویست و خواستی ئارەزوومەندانە ناکەوێت. بەها و نرخاندنی ڕاست و دروست لە هەستی چەوت و لە ئارەزوو جودا دەکاتەوە. بەهای بەرز دەکاتە پێوەر نەک بەرژەوەندی کاتەکی. بۆ پاراستنی پێگە و دەسەڵات پەنا ناباتە بەر ستەمکاری چونکە دەزانێت، گەر سوودبەخشیش بێت، هەر نادروستە. ڕێبەر ڕەوشتبەرزە، دەمپارێزە، سەروەریی بەرانبەر بەهەند دەگرێت، کارێک ناکات نەفرینی لێ بکرێت. ڕێبەر دەزانێت ڕێبەرایەتی دەکاتەوە خزمەتکردنی خەڵک نەک ستەم و زۆرداری. ئەم دەرکە هونەرێکە سەر بە دونیای فەلسەفە.

---

[104] Koestenbaum (1994): 80.

❖ **ڤیژن Vision** – بریتییە لە بیرکردنەوەی گەورە و ڕوانگەی ڕوون و بەرفرەوان. تیژکردنەوەی زیرەکییە. دیاریکردنی ئامانجی دوورەدەستە. واتە خۆت بیر بکەیتەوە، ڕۆژەڤ داڕێژیت و جڵەوکێش بیت نەک ببیتە پاشکۆ و بەرتەکی کاری دەوروبەر. ڕێبەر دەبێت پەرۆشی هەم مێژوو، هەم ئایەندە بێت.

فرەواندن و پتەوکردنی ڕەهەندی ڤیژن، تەکنیکی خۆی هەیە:

- بیرکردنەوەی دەرهەست (ئەبستراکت، نابەرهەست، نابەرجەستە، تجریدی) Exercise abstract reasoning – واتە خۆ ڕاهێنان لەسەر ڕامان و شرۆڤەی لۆژیکانە، ڕیشەدۆزی، وردکردنەوەی کێشە بۆ پارچەی بچووکتر بۆ دۆزینەوەی چارەسەری گشتی. ئەمەیان ئاستی پیشەوەری دەگرێتەوە.
- دەرکی سیستەم و ستراتیژ Cultivate a strategic and systemic perspective – واتە خۆ ڕاهێنان بە گۆشەنیگای بەرین و پەیبردن بە هەڤبەندیی نێوان دیاردەی جیاواز. ئەمەیان ئاستی جڤاکی دەگرێتەوە و دەکاتە دەرکی شیرازەی سەرلەبەر و دۆزینەوەی بواری فراژووتن.
- چەرخاندنی توانای ئافراندن Engage your creativity – داهێنان و ڕێچکەشکێنی، دۆزینەوەی ڕێگەچارەی نوێ و بۆچوونی کاریگەر، تاودانی بەهرەی شاراوە و خامۆش، کۆشان بۆ گەشەی سۆسەی دەروون. لێرەدا دەگەینە بواری دەروونناسی و ڕێبەر فێر دەکات «هۆشی ون» بخاتە گەڕ.
- وردبوونەوە و بەرتەک Practice reflection – پەیدۆزی و فرەواندنی مەودای زەمان و زەمین. ئەمە هونەرێکی سەختە. بریتییە لەوەی ڕێبەر فێر بێت گشت هۆشی خۆی بخاتە کار و هەوڵ بدات تەواوی مرۆڤایەتی دەرک بکات نەک تەنها توانای خۆی و سنووری دەوروبەری خۆی. ئەم هونەرە دەگاتە بواری فەلسەفی، ڕەگ و ڕیشەی بە دین و فەلسەفەی هەموو مرۆڤایەتیدا ڕۆ چووە.

ئازایەتی Courage – بریتییە لە دلێری و بەرەنگاربوونەوەی مەترسی. فەیلەسووفانی دێرین دەڵێن ئاسوودەیی تەنها لە ئازایەتیی نێو خۆماندا هەیە نەک لە پشتیوانیی بەرگومانی دەوڵەت و دەوروبەر. ئازایەتی چاوپۆشین نییە لە ترس و نیگەرانی، بەڵکوو بەکارهێنانی ئەو هەستانەیە بە شێوەیەکی سازەندە.

سەرخستنی ڕەهەندی ئازایەتی، تەکنیکی خۆی هەیە:

- لایەنگیری و هەڵوێست Advocate and stand for something – مرۆڤی دلێر ئامادەیە هەڵوێست وەربگرێت و پشتیوانی لە دیاردەی دروست بکات. هەڵوێستی دلێرانە و لایەنگری، ڕیسک و مەترسی بەدەمەوەیە، ڕێبەری ئازا دەبێت ئامادەی ڕیسک وەرگرتن بێت دەنا مەیدانی کاری پێ چۆڵ دەکەن. ئەمەیان هونەرێکی پیشەوەرانەیە.
- سەرفەرازی Be willing to stand alone – ڕێبەر دەبێت فێری ڕێچکەشکێنی و دەستپێشخەری بێت. دەبێت ئامادە بێت تاک و تەنیا، سەرفەرازانە لەسەر پێی خۆی ڕاوەستێت و داوای ڕەوای هەبێت. ڕێبەری ڕسکاو کەسایەتی خۆی دەدۆزێتەوە و بەرپرسایەتیی کەسایەتیی خۆی دەگرێتە ئەستۆ، پاشخان و بنەچەی هەرچییەک بێت – خێزان، تیرە، ڕیشەی نەتەوەیی، دین، ئاستی خوێندن... هتد لە خۆی ناکاتە کۆسپ، پێگە و پێشەمی ناداتە کەسانی سەربە بنەماڵە و هاوبیرانی خۆی. ئەمەیان هونەرێکی جڤاکییە.

- چارەی سازەندە بۆ ترس و نیگەرانی Constructively experience anxiety – ئازایەتی بریتییە لەوەی مرۆڤ چۆک بۆ ترس و نیگەرانی دانەدات بەڵام لێشیان بێئاگا و بێهۆش نەبێت. ئامادە بێت بەرەنگاری دیاردە و هەلومەرجی ترسناک و پەشێو ببێتەوە، چارەی سازەندەیان بۆ بدۆزێتەوە. ئەم هونەرە دەگاتە ئاستێکی دەروونی و دەڵێت ترس و نیگەرانی دۆخێکی مرۆڤایەتییە نەک کەماسی و دەردەداری.

- «ویستی ئازاد» و بەرپرسایەتیی ئازادی Take responsibility for your choices and accept being free – ئازایەتی داوای پەیبردن دەکات بەو چەمکە سەخت و ناڕوونە فەلسەفییەی «ویستی ئازاد» Free Will. ڕێبەر تێدەگات کە مرۆڤ بۆ خۆی ئازادییە، بوونەوەرێکە خاوەن ویست. مرۆڤ خۆڕسکانە هەردەم و لە گشت هەلومەرجێکدا خەریکی هەڵبژاردنە. تۆ هەرگیز «ئازاد» – ڕزگار – نابیت لە هەڵبژاردن. ئازادی ڕاستییەکی زانستی نییە، ڕاستییەکی فەلسەفییە. کەسێک – بە هەر بیر و بیانوویەک بێت – بە فەرمانی نەیاران یان بە هەر هۆکارێکی دیکە دژی ئازادی بوەستێت، لە مرۆڤایەتی دەکەوێت، لەوە گەڕێ نابێتە ڕێبەر. ئازادیخوازی لە ناخی تۆدایە. ئەمە هونەرێکی فەلسەفییە.

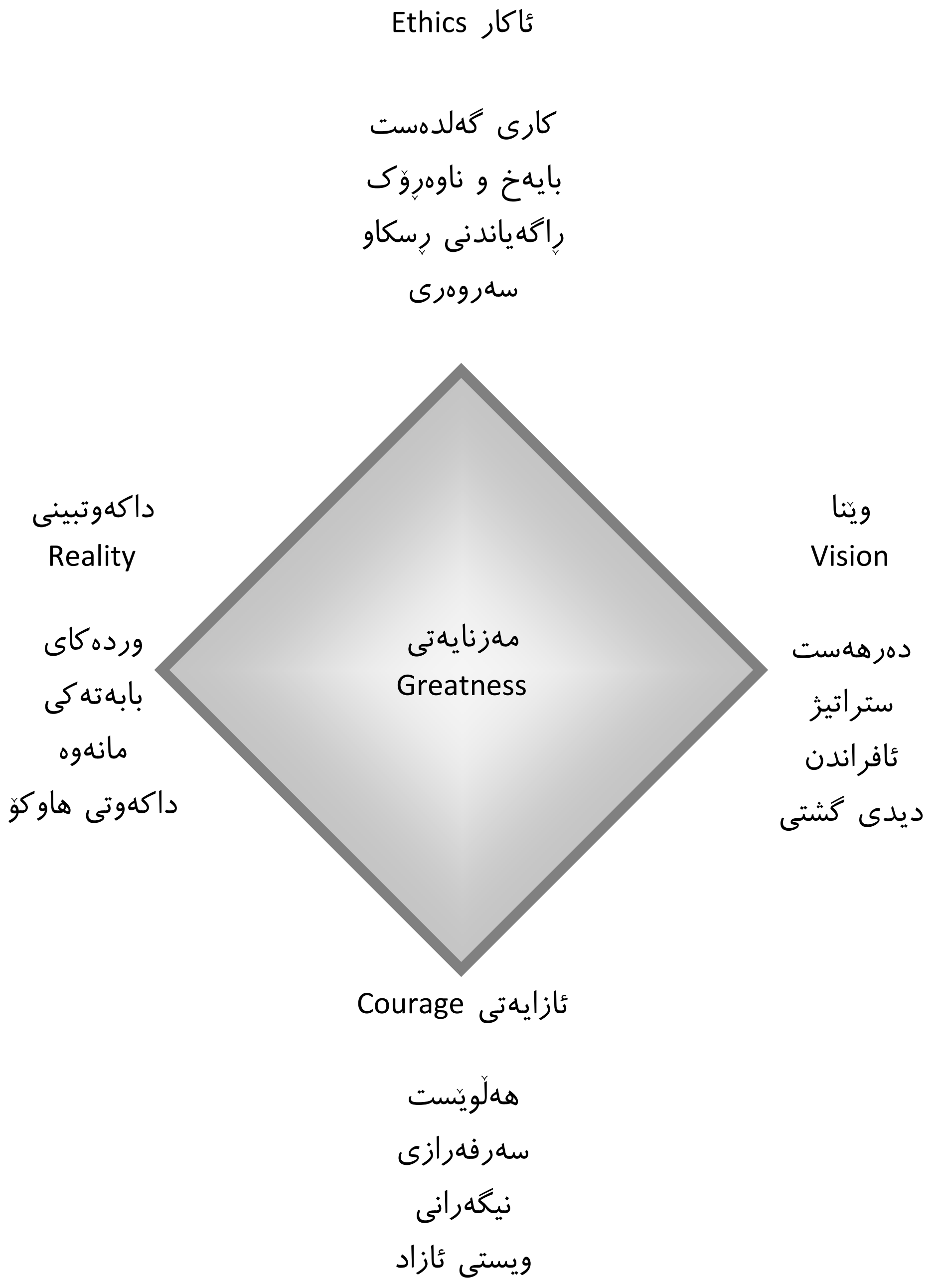
❖ **داکەوتبینی Reality** – داکەوتبینی (واقیعیبوون) ڕەهەندێکە ڕێک بەرانبەر ڕەهەندی «وێنا» دەوەستێت. لێرەدا ڕێبەر دەبێت ئاشنای داکەوت بێت، ئاگاداری فاکت و ڕاستیی بارودۆخ بێت. مرۆڤ نابێت درۆ لەگەڵ خۆی بکات، نابێت خۆفریو بێت (خۆی فریو بدات). مرۆڤ دەبێت لەبری هەست، هۆش بخاتە گەڕ و ئۆبژەکتیڤ (بابەتەکی) بێت نەک سۆبژەکتیڤ (زاتی). ڕاهێزانی ئەم ڕەهەندەش چوار تەکنیکی خۆی هەیە:

- هونەری کردەنی Pay attention to bureaucratic detail – بە وردی سەرنج بدە لایەنی کردەکی بۆ بەرسڤ و جێبەجێکردنی خواستی بەرانبەر. ئەمەیان لایەنی هەرە ساکاری پیشەوەرانەی ڕێبەرە. مرۆڤ دەبێت بزانێت بەرانبەر چی گەرەکە و چۆن ئەو داخوازییە ساز دەکرێت.

- ئاگایی و دیدی بابەتەکی Be objective and well-informed – ڕێبەر دەبێت زۆر باش وریا و ئاگاداری دەوروبەری خۆی بێت. ئەوجا لە ڕوانگەیەکی ئۆبژەکتیڤ (بابەتەکی) ـەوە هەڵوێست بگرێت. مرۆڤ لێرەدا، لە ئاستێکی جڤاکیدا، توانا و چاوەڕوانیی خۆی و دەوروبەر دەخاتە کار. ناسین و زانین چەرخێکی هەمیشەڕۆیە و مرۆڤ دەبێت لەم بوارەدا هەردەم ئاگایانە بەرەو گەشە و زیادتر فێربوون هەوڵ بدات.

- گرینگ مانەوەیە Do what it takes to survive – ڕێبەر دەبێت وریا بێت لە بازنەی کار، گەمە و ژیان دەر نەکرێت. گرینگە هەمیشە ئاگای لە دەرئەنجامی بڕیار و کاروبار بێت. ڕێبەر دەبێت زۆر باش پەی بە داکەوت بەرێت و نهێنییەکانی هەلومەرجی دەوروبەر بزانێت، دەنا ژێرپێی بنکۆڵ دەکەن و مەیدانبەدەر دەبێت. هونەری مانەوە دەگاتە بواری دەروونناسی.

- داکەوتی هاوکۆ Seek shared reality – داکەوتبینی لە ئاستێکی فەلسەفیدا دەکاتەوە خۆناسین، بەرانبەر ناسین و ئەوجا پەیبردن بەوەی خەڵک چۆن دەڕواننە تۆ. داکەوتبینی لە ڕوانگەی فەلسەفەوە دەکاتە «بوون لە جیهاندا». تۆ و جیهانی دەوروبەر لە یەک بواردا دەژین. تۆ و جیهان یەکانگیرن، یەکن.



«ئەڵماسی ڕێبەرایەتی» *Leadership Diamond®*
Peter Koestenbaum

له هەڤبەندیی دەسەڵاتدا، Koestenbaum دەڵێت: «ڕێبەرایەتی دەکاتەوە بەکارهێنانی دەسەڵات. بەڵام هەرگیز دروست نییە دەسەڵات بۆ بەدکاری و ستەمکاری بخرێتە کار. لەبەر ئەوە ڕێسایەک هەیە نابێت سنووربەزێنی تێدا بکرێت: دەسەڵات دەبێت هەمیشە و تەنها بۆ سوودی خەڵک بێت، هەرگیز نابێت بۆ سوودی خۆت بێت. ئەم مرۆڤنەوازی و خۆبەختییەیە دەبێتە تایبەتمەندیی ڕێبەر».[105]

گوتمان Koestenbaum له «ئەڵماسی ڕێبەرایەتی» دا چوار تایبەتمەندیی: ئاکار، وێنا، ئازایەتی و داکەوتبینی دیاری دەکات و دەڵێت ڕێبەری سەرکەوتوو دەکۆشێت تا مەودای «مەزنایەتی» ی خۆی بە ڕاهێزان و فرەواندنی ئەو چوار خەسڵەتە بەرینتر بکات. لاوازبوونی هەر یەک لەو بوارە دەبێتە مایەی پووکانەوەی ڕێبەرایەتی.[106]

ئەرکی ڕێبەرایەتی

ڕێبەرایەتیی سەرکەوتوو ئەرکی ئەوەیە هاوکاران لە دەوری وێنای هاوبەش کۆ بکاتەوە. ڕێبەری کارامە ئەزموون لە مێژوو وەردەگرێت. ئەوجا لە داکەوت (واقیع)ی ئەمڕۆ و جڤاکی ئێستا ورد دەبێتەوە و توانای هاوکارانی خۆی دەخوێنێتەوە. پاشان بەرنامەڕێژی و کار بۆ ئایەندە دەکات. ڕێبەر توانای هەیە بڕیار بدات. جگە لە دەرکی پاشخانی مێژووکرد و بارودۆخی ئەمڕۆ، پێشهاتی ئایەندەش مەزەندە دەکات.

لەم بوارەی ئەرکی ڕێبەرایەتیدا، مێژوو، بەتایبەتی مێژووی خۆمان وانەی کاریگەر پێشان دەدات. مامۆستا ڕەفیق حلمی ((1898-1960 لە بەرگی یەکەمی *«یادداشت»*ـدا - ساڵی 1956 نووسراوە و یەکەم جار بڵاو کراوەتەوە - لە باشووری کوردستانی دەمەو کۆتای جەنگی یەکەمی جیهان دەدوێت. بریتانیا دێت و عوسمانی دەرەتێنێت، لە باشووری کوردستان هەلومەرجێکی نوێ پەیدا دەبێت، شێخ مەحموود لە سولەیمانی دەکرێتە «حوکومداری کوردستان». ڕەفیق حیلمی تابلۆیەکمان پێشان دەدات هەر دەڵێی ئەمڕۆیە:

((... «مێجەر نوئێل» ڕۆژی یەکەمی تشرینی دووهەمی 1918 لەبەر دەرگای «سەرا» کۆبوونەوەیەکی گەورەی ڕێکخست کە «عولەما» و «ئەشراف» و «سادات» و «تاجر» ەکان و ڕەئیسەکانی عەشایر و لە هەموو دەستەکانی تری ئەهالی تیا بوو. بە ناوی نوێنەری دەوڵەتی بریتانیا لە عیراق (واتە بە ناوی حاکمی عام) و بە فارسی وتارێکی دوور و درێژی خوێندەوە و هەر لەم وتارەدا بڵاوی کردەوە کە «شێخ مەحموود» لە لایەن حاکمی عامی عراقەوە بە «حکمداری کوردستان» ناسراوە.

«مێجەر نوئێل» و لە پشت ئەوەوە «وێلسن» ئەیان ویست کە لە نفوذی «شێخ مەحموود» کەڵک وەرگرن و لەم هەرێمەدا بێ هێزێکی عەسکەری نفوذی ئینگلیز جێگیر بێت و بەهۆی «شێخ مەحموود» ەوە سیاسەتی حکومەتی بریتانیا ببەین بەڕێوە...

هەر ئەو ڕۆژە بۆ ئێوارە لە ماڵی «شێخ مەحموود» ئەهالی و گەورەکان کۆ کرانەوە و «بەیعەت» بە «حکمدار» کرا. خۆم (نووسەری ئەم یادداشتە) لەگەڵ ئەحمەد ئاغای کەرکووکیزادە لەم بەیعەتەدا حازر بووین. جگە لەمە بڕیار درا کە نوئێل لە شارەکانی تری کوردستانا (کوردستانی عراق) دەست بکا بە تەشکیلات و بۆ ڕێکخستن و یەکخستنی ئەو شارانە لەگەڵ کوردستانی تازە چی پێویست بێت

[105] Koestenbaum (1994): 88.
[106] Svedberg (2003): 301.

بیکا. مانگی 15000 ڕوپیە مەواجب بۆ حکمدار بڕڕایەوە. وە لە سلێمانیدا تەشکیلاتێکی وەکو تەشکیلاتەکەی پێشووی لیوا دامەزرا. «سەید عومەر» ی مامی شێخ مەحموود کرا بە متصرف، و حاجی سەید حوسەنی مامی دووهەمی بوو بە حاکم وەیا «ڕەئیسی شەرع». شێخ قادری براشی بوو بە «سەرداری لەشکر». سەید عەلی [بسم الله] بێبەش نەکرابوو و بوو بوو بە «قۆمیسەر». بەم جۆرە بەشی زوربەی خزم و کەسوکاری حوکمدار و دەستەو دائیرەی شێخان هەر یەکە بە جۆرێک و بە پێی حاڵ، کارێک وەیا مەواجبێکیان بۆ ڕێکخرابوو و دامەزرابوون.

... دەستەودایەرەی بەمە بەرەو یاخیبوون ئەڕۆیشتن و لە «وزە» ئەچوونە دەرەوە. «حوکمداری کوردستان» یش بە پێی هەوا ئەچوو بەڕێوە. بەڕۆژ لەگەڵ تاقمێک نۆکەر و دەستەودایەرە ڕووی ئەکردە دەشتی «کانێسکان» و بە سەیر و گاڵتە و گەپەوە ڕای ئەبوارد. بە هیوای ئەوە بوو کە «کات» تاسەر بەم چەشنە بچێت بەڕێوە. خوا بە قودرەتی خۆی کوردستانی گەورەی بۆ دروست بکا و ئەویش [تاج] ی حکمداری بنێتە سەر «سەر»!!))[107]

ڕێبەر. جگە لە هونەری بڕیاردان، متمانەی هاوکاران ڕادەکێشێت، دەرفەتی فراژووتن دەڕەخسێنێت، پرۆسەی کار دەچەرخێنێت، ئەرک و دەسەڵات دابەش دەکات. ڕێبەر هەموو هونەر و توانای خۆی دەخاتە کار بۆ پاراستنی یەکانگیریی نێوخۆ و بۆ پێکانی ئامانجی هاوکۆ. هەرگیز ڕێگەیەک ناگرێتە بەر ببێتە مایەی پەرتەوازە و لەتبوون، ناکۆکی و نەیاری، فرەکوێخایەتی و دژکاری. ئەمانە هەمووی سەرگەردانین و زادەی ڕێبەرایەتیی بێهونەر و کەمدەرکن.

کەواتە هونەری ڕێبەرایەتی چەندین ئەرک و بنەمای خۆی هەیە، ڕێبەری ژیر دەبێت ڕەچاویان بگرێت، بۆ نموونە:[108]

- وزە چەرخاندن - ڕێبەر دەبێت بزانێت چۆن وزەی هاوکاران کۆ بکاتەوە، نەک وزەدز بێت و دڵگەرمیی هاوکاران خامۆش بکاتەوە. دەبێت بزانێت چۆن وزەی کۆکراوە لە پرۆسەی کاردا دەچەرخێنێت. گەر ویست، خواست و ئارەزووی کارمەندان ڕووی لە کزی و خامۆشی نا، دێتە دەست، بە هاندان و پشتیوانیی پێویست جۆشیان دەدات. ڕێبەر دەبێت بەردەوام - نەک تەنها کاتی تەنگانە - پەرۆشی کۆکردنەوە و ڕێکخستنی وزەی ئەندامان بێت. ڕێبەر لەم بوارەدا ئەوپەڕی دەمپاریز و دروستڕەفتارە، نەکا گوتەیەکی ژەهرین و ئاماژەیەکی کوشندە، ببنە مایەی خەفاندنی وزە.
- دۆخگۆڕین و تەرجەمەی وێنا - ئەرکی ڕێبەرە وێنا و ئامانجی سازمانەکە بۆ کارمەندان ورد و ڕوون بکاتەوە. تەرجەمەی وێنا بۆ هەنگاوی کردەکی پێویستی بە هونەری پەیبردنە بە بارودۆخی تایبەتی هەر یەک لە کارمەندان. کەواتە ڕێبەر دەبێت هاوکارانی خۆی و هەلومەرجی کاروباری سازمانەکە باش بناسێت. دەبێت خاڵی بەهێز و لایەنی لاوازی هەموان دەرک بکات. لێیان ببیستێت و سەرنج بداتە دید و گوتاریان. مەبەست لە دۆخگۆڕین گواستنەوەی وێنا و ئامانجە لە خەیاڵ و گوتارەوە بۆ کار و بەرهەم.

---

[107] – ڕەفیق حیلمی، «یادداشت» (1988: 60-65) — لەم ڕاگواستانەدا، کەوانە و جووتکەوانەکان بەرهەمی «یادداشت» ن. تەنها وەردە دەستکارییەکی ڕێنووس کراوە، بۆ نموونە دوو «و» ی پێشاری وشە و هەروەها ناوەکان خراوەنەتە سەر ڕێنووسی ئێستە.

[108] Karlöf & Lövingsson (2007): 188.

تەرجەمەی وێنا تەنها ئاخافتن نییە لە ڕێبەرەوە بۆ کارمەند. سەرنجدان و بەهەندگرتنی کارمەند و خواستی کارمەندە بۆ دۆزینەوەی باشترین ڕێگەی پێکهاتن و یەکگرتن ڕووەو پێکانی ئامانج.

- گرێدانی ئامانج، کار و مرۆڤ - کارمەند و ستراتیژ لە ئامانجدا یەک دەگرنەوە. بەگشتی هەتا کارمەندان زیاتر بەشداربن لە پرۆسەی دیاریکردنی ئامانج و داڕشتنی پلاندا، کاروبار سەرکەوتووتر دەبێت. ڕێبەری ژیر بۆ پلانڕێژی پرس بە کارمەندانی خۆی دەکات: بۆ پێکانی ئەم ئامانجە چی بکەین باشە؟

ئەم بەشدارییە لە پرۆسەی بڕیارداندا باشترین خەڵات و پاداشتە بۆ کارمەندان. بەشداریی لە پرۆسەی بڕیاردان، گەشەی کارمەند و گەشەی سازمانی بەدەمەوەیە. ئەم بەشداربوونەیە دەبێتە زەمینەی بارهێنان و پێگەیاندنی ڕێبەرانی سبەیرۆژ. ئەم پرۆسەیەش نابێت تەنها بازنەی خزم و دۆست و خزمەتچی بگرێتەوە. دەبێت بۆ هەموان بێت.

- دەرککردنی مەبەست - گرینگە مرۆڤی ڕێبەر هەم خۆی پەی بەرێت بە مەبەستی کاری خۆی، هەم ئەو دەرکە بۆ هاوکاران ڕاگوێزێت. مەبەستی هاوکۆ و دەرکی هاوکۆ بنەمایەکی گرینگن بۆ کاری دروست و گەیشتنە مەبەست. ڕێبەری ژیر لە زانینەوە دەدوێت، شارەزای خۆی و هاوکارانی خۆیەتی و دەزانێت مرۆڤ گەر لە واتای ڕاستینە و مەبەستی باڵای کاری خۆی نەگات، نەخشی درەوشاوی نابێت.

- ئامانج - چەمکی وێنا دیمەنێکی ئایەندەی دوورەدەستە، گەر دابەش نەکرێت بەسەر تابلۆی بچووکتری کاتبەنددا و نەکرێتە ئامانجی نێزیکەدەست، نەزۆک دەمێنێت. ئامانج بریتییە لە کۆی وردەئامانج لە چێوەی کاتی دیاریکراودا. مەودای ئەم کاتە لە نێوان پێکانی ئامانج و هەڵسەنگاندا هەتا کورتتر بێت باشترە و چوستیی کار زیاد دەکات.

- هەڤبەندی - گەر هەڤبەندی ساز نەبێت لە نێوان دوو لایەندا، ڕێبەرایەتی دروست نابێت. گرینگە ڕێبەر هەڤبەندیی نێوان خۆی و دەوروبەر ساز بکات. ڕایەڵەی هەڤبەندی پێویستی بە کات و بە کارە. ڕێبەری ژیر دەبێت دەرک بەم هاوکێشەیە بکات.

وزەچەرخاندن
هەڤبەندی
دۆخگۆڕین و تەرجەمەی وێنا
ئەرکی ڕێبەرایەتی
ئەنجام
گرێدانی ئامانج، کار و مرۆڤ
دەرککردنی مەبەست

داڕشتنی ئامانج

کەنەدی (1917-1963) John F Kennedy ی 35 ـەمین سەرۆکی ئەمەریکا ((1961-1963، ساڵی 1961 لە کۆنگرێسدا داوای پشتیوانی کرد بۆ بەرنامەی ئاسمانگەردیی ئەمەریکا، کتێبی *Krishantering: om ledarskap och kommunikation* (2002) دەڵێت کەنەدی بۆ وەدەستهێنانی ئەو پشتیوانییە وێنایەکی مێژووسازی داڕشت: «بەر لە کۆتابوونی ئەم سەدەیە، دەبێت ئێمە مرۆڤ لە سەر مانگ داگرین و بە سەلامەتی بیهێنینەوە سەر زەوی». ئەو دەمە تۆژەر هەبوون ئەم گوتانەیان بە زیادەڕۆیی و داکەوتبەدەر دەزانی. بەڵام کەندەی بە داڕشتنی ئەو وێنایە توانی هێندە وزە و هێندە دەرامەد پەیدا بکات بۆ بەرنامەی ئاسمانگەردی و پرۆژەی «گەشتی مانگ» تا ئەوەی ساڵی 1969 مرۆڤ بچێتە میوانیی مانگ و بێتەوە.[109]

هونەری کەنەدی ئەوە بوو وێنایەکی هێندە بەرز و گەشی داڕشت، خەڵک بە ئەوپەڕی دڵگەرمییەوە بەرەو پەیام کەوتنە کار. ئەم بەرنامەی «گەشتی مانگ» ـە، جگە لە بواری ئاسمانگەردی، لە چەندین بواری دیکەی زانستدا گەشە و سەرکەوتنی مەزنی وەها لێ بەرهەم هات، لە خەیاڵی کەسدا نەبوو. لای ئێمەش سیاسەتباز توانای نییە دۆزی ئازادیی کوردستان سەر بخات و لە ڕۆژەڤی سیاسەتی جیهانیدا جێگیری بکات، دەڵێت: ئەم میللەتە بەرگەی یەک ساڵ برسێتی ناگرێت بۆیە من داوای سەربەستی ناکەم!

وێنا و شائامانج بریتین لە وێنەی خەیاڵکردی باڵا، لە دۆخی دوورەدەستی درەخشان. وێنا نابێت هێندە لە داکەوت (واقیع) نامۆ بێت کەس بەهەندی نەگرێت، بەڵام دەبێت ئەوەندە بەرز بێت وزەسازی و هاندان و فراژووتنی بەدەمەوە بێت. ئەرکێکی هەرە گرینگی سازمان و ڕێبەرایەتیی سازمان بریتییە لە پێناسەکردنی وێنا، شائامانج و هەروەها وردەئامانجی بەشەسازمان و پرۆسەی جیاوازی کار. وردکردنەوەی ئامانج یارمەتیت دەدات، کات و دەرامەدی پێویست دابین بکەیت بۆ بەشی جیاواز و پرۆسەی جیاواز، بۆ هەڵسەنگاندن و بۆ ئامادەباشی بۆ هەنگاوی داهاتوو.

داڕشتنی ئامانج هونەری خۆی هەیە، کتێبی *Manager's Toolkit.* (2004) چەند هەنگاوێکی بۆ دیاری دەکات:[110]

- شامەبەست ئەوجا لامەبەست – دیاریکردنی وێنا و شائامانج سەرەتای کارە. مرۆڤ دەبێت بەر لە دەسپێکی گەشت بڕیاری دابێت بۆ کوێ دەچێت. زۆر بە وردی مەبەستی دوورەدەست و شائامانجی خۆی دروست داڕشتبێت. سازمان گەر وێنای ڕوون بوو، شائامانجی دیاری کرد، دیاریکردنی ڕێگەی گەشت، دیاریکردنی قۆناخی ماوەماوە – ساڵانە، وەرزانە و مانگانە – و هەروەها پێداویستیی ئەم وێستگە و ئەو ئەرک، ئەم کار و ئەو بار، ئاسانتر دەبێت. مرۆڤ گەر ئامانجی گەشت و کاروانی خۆی دیاری نەکردبێت، چ سوودی هەیە وردەئامانجی ڕۆژانە و هەفتانە داڕێژێت. گەر تۆ بڕیارت نەدابێت بۆ کوێ دەچیت، خۆ خەریککردن بە باسی لابەلا چ دەردێک دەرمان ناکات. سازمان دەبێت بە ئاوەز و بەرنامەڕێژی ڕێ بکات، نابێت جڵەوی کاروان بداتە دەست هەڵکەوت و پێشهات.

- تەرجەمەی شائامانج و چەسپاندنی وردەئامانج – یەک لە هونەرە گەورەکانی ڕێبەری باش بریتییە لە وردکردنەوەی وێنا و شائامانج بۆ پلەئامانجی بچووکتر و گونجاو لەگەڵ ئەرک و توانای هەر بەشێکی سازمان و هەر هەنگاوێکی پرۆسەی کار.

پاش ئەو وردەکاری و تەرجەمەیە ئەوجا وەدەستهێنانی سەلماندنی هاوکاران گرینگە. ڕێبەر ئەو کەسەیە

[109] Skoglund (2002): 92.
[110] Luecke (2004): 4.

هاوکارانی خۆی لە دەوری ئەو وردەئامانجانە کۆ بکاتەوە. هاوکاران دەبێت هەر یەک لە جێگە و پێگەی خۆیدا بەشدار بێت لەم پرۆسەی دیاریکردنی شائامانج، وردەکاری و تەرجەمەیەدا، دەنا بە ویست و خواستی خۆیان لەگەڵ نابن و بەو دیاردەیەش ڕێبەرایەتی فەرمان لەدەست دەدات.
لێڵبوونی وێنا و ناڕوونی ئامانج، دیاردەی پەرتبوونی وزە و هێزی بەدەمەوەیە. ڕێبەری وریا بۆ چوستاندنی سازمان پێویستی بە پتەوکردنی بناخەی سازمان و بە ڕاهێزانی توانا هەیە. ئەمەش دروست نابێت بێ ئەوەی وردەکاریی ئامانج لای هەموان هەم ڕوون بێت هەم پەسەند و جێگیر.

- دارِشتنی ئامانج: سەرەوژێر یان سەرەوژوور - دیاریکردنی ئامانج دوو ڕێچکەی گشتی هەیە: سەرەوژێر Top-Down و سەرەوژوور Bottom-Up.

❖ ڕێچکەی سەرەوژێر Top-Down سەرەتا ڕێبەر و سەرکار ئامانجی بەرین دیاری دەکەن، پاشان گرووپ و دەستەی کار، وردەئامانجی یەکانگیر و تێکگیرساوی شائامانج دادەڕێژن. ئەم ڕێچکەیە بۆ سازمانێک باشە خاوەن کارمەندی نوێ و ناشارەزای نائاشنا بە ئامانج و هەلومەرجی کار.

❖ ڕێچکەی سەرەوژوور Bottom-Up دەرفەت دەداتە کارمەندان ئامانجی خۆیان دیاری بکەن، ئەوجا کارگێڕان ئەو ئامانجانە کۆ دەکەنەوە، ڕێک و پوختە وەک شائامانج بۆ گشت سازمانەکەی دادەڕێژنەوە. ئەم ڕێچکەیەی سەرەوژوورە بۆ سازمانێک باشە کارمەندان تێیدا شارەزا و خۆکار بن، هەم پێداویستیی کاروبار بزانن و هەم ئاگادار بن لە توانا و نەخشی خۆیان بۆ پێشخستنی ئەم سازمانە لە چێوەیەکی بەرینتردا.

لە هەردوو ڕێچکەدا بەشداریی کارمەندان لە پرۆسەی دیاریکردنی ئامانجدا خاڵی هەرە گرینگە.
بەشداربوونی هاوکاران دەبێتە مایەی سەلماندن، شانازی و گەشە. گیانی بەرپرسایەتی هەڵدەکشێنێت و هۆگریی تیژ دەکاتەوە. پەراوێزخستنی هاوکاران، خەمساردی و بێباکی، ترازان و داوەشانی لێ شین دەبێت.

- ماکی ئامانج - شێوازی دارِشتنی ئامانج هەر چۆنێک بێت، ناوەڕۆک و ماکی ئامانج دەبێت کاریگەر بێت. ئامانجی کاریگەریش تایبەتمەندیی خۆی هەیە و بۆچوونی هەمەجۆر لەم بوارەدا هەن - بنۆڕە مێتودی Logical Framework Approach - LFA لە کۆتای ئەم باسەدا.

هەر بۆ نموونە سازمانێکی سیاسی، بۆ دیاریکردنی ئامانجی ئەم ماوەیە، دەڵێت ئامانجی من ئەوەیە «لە هەڵبژاردنی داهاتوودا لە سەرانسەری وەڵاتدا زۆرینەی دەنگ وەدەست بهێنم». ئامانجی دیاریکراو ئەوەیە لە هەڵبژاردندا - نەک بە پەلاماردان و ستەمکاری، نەک بە بازووی دوژمنی نەیار، نەک بە فریودان و ترساندن، نەک بە کڕین - ببێتە سازمانی خاوەن زۆرینەی دەنگ لە سەرانسەری وەڵاتدا - نەک لەم گوند و لەو ئەشکەوت. دەڵێت: ببێتە زۆرینە، نەک «پێشەڕەو» وەک حیزبە دیکتاتۆرە گشتگیرەکان. هەم «سەرانسەری وەڵات» و هەم «زۆرینە» چەمکی بەرپێوانن، ژمارەن و دەتوانیت بیپێویت. جگە لەوە چەمکی «زۆرینە» واتە خەڵک ئەم ئامانجە دەسەلمێنن، پشتیوانی لێ دەکەن و دەنگی پێ دەدەن.
هەڵبژاردنی داهاتوو چێوەی کار دیاری دەکات. وەدەستهێنانی زۆرینەی دەنگ لە هەڵبژاردندا، گەر سیاسەتێکی دروستی لە پشت بێت، داوایەکی داکەوتبەدەر نییە - داکەوتبینە.

هەڵبژاردن لە نێوان ئامانجی سەخت و بەرز یان ئامانجی سانا و ساکار، کارێکی ئاڵۆزە. یەکەمیان دەشێت ماندووبوون و بێزاریی هاوکارانی بەدەمەوە بێت. دووهەمیان داگرتنی چوستیی سازمان و لەویشەوە ئاست، بڕ و بڕشتی بەرهەم. هونەری «بیرۆکەبارانە» بۆ دیاریکردنی ئامانج مێتودێکی کاریگەرە - بڕوانە باسی «بیرۆکەبارانە» لە بەشی «تواناسازیدا».

- پێشەمکاری Prioritizing - پێشەمی Priority واتە (اولویت، أولوية، أسبقية) پێشەمکاری Prioritizing واتە پێش و پاشخستنی ئامانج، باسێکی گرینگە بۆ دەربازبوون هەم لە گیرخواردن و دواکەوتن، هەم لە سەرکێشیی زیانبەخش. ئامانج هەیە دەبێت کاری بۆ بکەیت دەنا مەیدانبەدەر دەمێنێت، ئامانج هەیە باشە بیگەیتێ بەڵام مەرج نییە ئێستە و لێرەدا کاری بۆ بکرێت.

پێشەمکاری واتە داڕشتنی لیستێک بە هەموو ئەو ئامانجانەی ڕەچاو دەگیرێن. ئەوجا پاش و پێشخستنیان، دەستەبەندی و ڕێکخستنیان، بەپێی سوود و کاریگەری لە لایەک، توانا، دەرامەد و دەرفەتی پێکان و نەپێکانیان لە هەلومەرجی ئێستەی سازماندا، لە لایەک.

- ئامانجی سەرکار - سەرۆکبەش، سەردەستە و سەرکاریش دەبێت ئامانجی کەسەکیی خۆی دیاری بکات. مەبەستیش لێرەدا ئامانجی کەسەکییە لە چێوەی کاردا. بەشێک لە ئامانجی کەسەکی ڕاستەوخۆ پەیوەستن بە ئامانجی سازمانەکەوە، بۆ نموونە سەرخستنی توانای کارمەند و فێربوونی هونەری نوێ بۆ پێشخستنی کاروباری سازمانەکە گرینگن. ئەمانە بە ڕاوێژ و هاندان و پشتیوانیی سەرۆکی باڵاتر پیادە دەکرێن.
دەشکرێت ئامانجی کەسەکیی تۆ لە چێوەی کاردا، ڕاستەوخۆ پەیوەستی شائامانجی سازمان نەبێت، داواکاریی سەرۆکی باڵاتر و پرۆسەی بەرهەمهێنان نەبێت. بەڵام تۆ بە پێویست و گرینگی دەزانیت و لێت ڕوونە کە دەرئەنجام هەر دەکاتەوە پێشخستنی کار و گەشەی سازمانەکە.
ئامانج هەر جۆرێک بێت، دەبێت مرۆڤ بە وردی لەگەڵ بەرپرس و کارگێڕی خۆیدا باسی بکات و هەردوو لا هاوڕا بن لەسەر چەندوچۆنی کار بۆ پێکانی ئەو ئامانجە. ئەم پێکهاتنە بۆ وەدەستهێنانی پشتیوانییە. بۆ گەیشتنە بە پلانڕێژی و پیادەکردنێکی وەها سوودی هەموو لایەکی تێدا دەستەبەر بێت.

- چوار هەنگاو بۆ پیادەکردنی ئامانج - پاش پێشەمکاری و داڕشتنی لیستی ئامانج ئەوجا کاتی پلانڕێژییە. پێکانی ئامانج چوار هەنگاوی هەیە:
  1- هەموو ئامانجێک ورد بکەوە بۆ چەند بابەتێکی دیاریکراو هەریەکەیان دەستکەوتی ئاشکرایی خۆی هەبێت.
  2- پلانی جێبەجێکردنی ئەو بابەتانە داڕێژە- خشتەبەندیان بکە.
  3- توانا و سەرچاوەی پێویست دابین بکە.
  4- پلانەکەی خۆت پیادە بکە.

هەڵسەنگاندن - هەنگاوێکی گرینگ لە پرۆسەی داڕشتنی ئامانجدا، بریتییە لە هەڵسەنگاندن. هەم بەدەم ڕەوتی کارەوە، هەم ماوە ماوە و پاش بڕینی قۆناخی دیاریکراو، وچان و ئاوڕدانەوە، پێواندن و هەڵسەنگاندن ئەرکی هەرە گرینگی ڕێبەرانی سازمانە.

جار هەیە هەڵسەنگاندن کەماسیی پێشان دەدات. ڕەوتی کار ناگاتە پێکانی ئامانج. هەیە بە پەلە دەستبەرداری ئامانجی دیاریکراو دەبێت و خێرا ئامانجی دیکەی ئاسانتر دەخاتە جێی. چارەسەری وەها دەبێتە مایەی پەشێوی و تێکدانی شیرازەی کار. سازمانی چوست و ڕێبەری کارامە پرۆسەی دیاریکراویان هەیە بۆ ڕیشەدۆزیی کێشە و بۆ گەڕان بەدوای چارەسەردا. ناشێت مرۆڤ هەر لەناکاو دەستبەرداری ئامانج بێت، کاروبار تێک بدات و هەرەس بە ئاواتی گەورە بێنێت. جار هەیە هەلومەرجی کار وەها دێتە گۆڕین، ئامانجی دیاریکراو لەخۆڕا دەپووکێتەوە و سەنگی نامێنێت. ئەوکات سازمان ناچارە ئاڕاستەی کار بگۆڕێت. ئەم بڕیارەش هونەری خۆی هەیە. هەڵبژاردنی کات، بوار و هەروەها شێوازی ئەو گۆڕانکارییەوە و ڕوونکردنەوەی بۆ هاوکاران ئەرکی ڕێبەری ژیرە.

مێتودی Logical Framework Approach - LFA

- دەڵێت بەر لە «ئامانج» مرۆڤ دەبێت «کێشە» دیاری بکات. «هۆکار» ەکانی ئەو کێشەیە لە ژێر کێشەکەدا - هەر وەک ڕەگ بۆ درەخت - ڕیز بکات. ئەوجا «دەرهاویشتە» و دەرئەنجامی ئەو کێشەیە - وەک گەڵا و بەری درەخت- لە سەرووی کێشەکەوە دیاری بکات.

- ئەمەیان «درەختی کێشە» یە. ئەوجا بۆ تەرازکردنی ئەم تابلۆیە، درەختێکی دیکە بە ناوی «درەختی ئامانج» ڕادەگرێت. لەم درەختەدا «ئامانج» بەرانبەر «کێشە» دادەنرێت. «وێنا» بەسەر ئامانجەوە، بەرانبەر «دەرهاویشتەی کێشە» ڕادەگیرێت. بەرانبەر هەموو «هۆکار» ێک «دەرخون» Output یان «دەستکەوت» ێک دیاری دەکرێت. وەدەستهێنانی داخون Input و گەیشتن بە هەر یەک لەو دەستکەوتانە پێویستی بە ئامراز و چالاکی هەیە. ئەم دوو درەختە تەرازە ناویان نراوە «درەختی کێشە و ئامانج»[111].

درەختی کێشە **Problem tree**	درەختی ئامانج **Objective tree**
دەرهاویشتە و دەرئەنجامی کێشە Effects	وێنا Development Objectives
کێشە Focal problem	ئامانج Project Purpose/Immediate Objective

[111] - بۆ زانیاری زیادتر دەربارەی مێتودی LFA بڕوانە سایتی «کۆمەک» www.komak.nu بەشی: «بۆ مامۆستا – دۆکیومێنت گشتی».

دەستکەوت / دەرخون Immediate results/Outputs	هۆکاری کێشە Causes
ئامراز و چالاکی Activities	
LFA, the Logical Framework Approach Author: Kari Örtengren/Project Design AB SIDA 2003, www.sida.se	

ئەوجا مێتودی LFA مەرجیSMART بۆ «ئامانج» دیاری دەکات و دەڵێت ئامانج دەبێت ئەم خەسڵەتانەی تێدا بێت:[112]

1- دیاریکراو **S**pecific - بابەت بوار یان دیاردەیەکی دیاریکراو ڕەچاو بگرێت
2- بەرپێوان (بتوانی بپیێویت و بیکێشیت) **M**easurable - خاوەن ژمارە و ئەندازەی بێت، بۆ ژماردن، پێواندن و هەڵسەنگاندن دەست بدات.
3- سەلمێنراو بێت لەلایەن گروپی ئامانج و هەڤبەندیدار **A**pproved by the project owner and the project group - لای کەسی بەرانبەر ڕوون و ئاشکرا و سەلماو بێت.
4- داکەوتەکی (واقیعی، واقعي) **R**ealistic - لەتەک هەلومەرجی دەوروبەردا گونجاو بێت
5- کاتبەند (کاتی دیاریکراوی هەبێت) **T**ime-bound - چێوەی کاتی بۆ دیاریکراو بێت.

پوختەی باس

لەم بەشەدا، لە چەندین ڕوانگەوە چەمکی «ڕێبەرایەتی» شرۆڤە کرا. هونەرکاری و کارزانیی ڕێبەر بابەتێکە پێویستی بە فێربوون، ڕاهێنان و بارهێنان هەیە. گوزەرانی ئازاد و دادپەروەر، جگە لە سازمانی دیمۆکرات، پێویستی بە ڕێبەری دیمۆکرات و ژیر هەیە. لە چێوەی مێژوودا، ڕێبەر هەیە مێژووسازە بە کرداری بەرز متمانەی میللەتی پەیدا کردووە و هەیشە چەرخی مێژوو دەیکاتە سەرۆک، ئەمیان مێژووکردە، پشتوپەنا یان ڕێکەوت لە لاوە پێگەی پێ بەخشیوە.

بڕیاری نادروست، بۆ سازمان دەبێتە مایەی سەرگەردانی و بۆ مرۆڤایەتیش پاشاگەردانیی لێ دەکەوێتەوە. Kaj Falkman لە کتێبی *Plikten och äventyret: upplevelser av diplomati (2008)* تابلۆیەکی کاریگەری ئەم زامە دەنەخشێنێت:

[112] - وشەی SMART بریتییە لە سەرەکۆی وشەکانی: **S**pecific, **M**easurable, **A**pproved, **R**ealistic & **T**ime-bound.

«هەموومان ئایدیۆلۆژی و پەیامی سیاسیی جەنگی ڤیەتنام- مان لە بیرچۆتەوە، بەڵام کەس وێنەی ئەو کیژۆڵە ڕووتەی لەبیر ناچێتەوە، لە تاو گڕی ناپاڵم، بە سووتاوی هەردوو باڵی کردبۆوە و بە ڕێگەدا ڕای دەکرد و دەیزریکاند. وێنەی ئەم زارۆکە گڕگرتووە، بڕیاری دادگەی مێژووە بەسەر جەنگی ئەمەریکا لە ڤیەتنامدا».[113]

ستەم و بێدادی، کە گەیشتە دەستدرێژیی کوشتن، داڵدەدانی کەسانی مرۆڤکوژ و شانازیکردن بە تاوان و دەستووربەزێنییەوە، هەتا سەر جێی سەلماندن و بێدەنگی نابێت. لەخۆڕا نییە وێنە و هێمای سەرۆکی دڕ جێی نەفرین، سووتان و شکاندنە. گوتەیەکی مەکیاڤێللی Machiavelli هەیە دەربارەی ڕێبەرایەتی، بۆ بابای نیمچەخوێندووش هەر درەوشاوەیە: «ئەوە ئەرکی ڕێبەرایەتییە کێشە چارەسەر بکات بەر لەوەی هەست و سۆزی میللەت بیانکاتە کێشەی بێچارە»[114].

[113] Falkman (Red. 2008): 220.
[114] Svedberg (2003): 281.

دەسەڵات و هونەری فەرمانڕەوایی

«... ستەمکارەتیی سێ ئامانجی هەیە. یەکەم ئەوەیە میللەت سووک بکات (مرۆڤی سووک پلان دژی کەس ناگێڕێت)، دووهەم بریتییە لەوەی میللەت لە نێو خۆدا بەدگومان بن (دیارە میللەتی ناتەبا ناتوانێت ستەمکارەتی بڕووخێنرێت؛ لەبەر ئەوەیە ستەمکار دژی کەسانی باش دەجەنگێت، چونکە ستەمکار پێی وایە ئەم کەسانە زیانبەخشن بۆ دەسەڵات، نەک تەنها لەبەر ئەوەی ئەمانە مل بۆ ستەمکارەتی کەچ ناکەن بگرە سەرباری ئەوەش جێی متمانەی یەکدی و خەڵکی دیکەشن، نە یەکدی تاوانبار دەکەن و نە خەڵکی دیکە)؛ سێهەم بریتییە لە پەکخستن؛ خۆ کەس ئەرکی توانابەدەر ناگرێتە ئەستۆ، گەر تواناش نەبێت کەس بۆ خستنی ستەمکار ناکۆشی. کەواتە پلانەکانی ستەمکار دەچنە چێوەی ئەم سێ جۆرەوە. دەشێت کرداری هەموو ستەمکارێک بەریتەوە بۆ ئەم مەبەستانە: میللەت لە نێو خۆدا بەدگومان بن، میللەت پەککەوتە بێت و میللەت سووک بێت».

Aristoteles. *Politiká (Politiken 1993)*

ئەریستۆ، «پۆلیتیکا»[115]

[115] Aristoteles. *Politiken* (1993): 367.

ڕامانی بیریاران کە دەگاتە بەڕێوەبردنی جڤاک و پیادەکردنی دەسەڵات، ڕەنگوبۆ و ئادگاری سیاسی پەیدا دەکات، چەمکی وەک داد، ئازادی و شێوازی فەرمانڕەوایی شرۆڤە دەکرێت. شاکاری وەک «کۆمار» ی ئەفلاتۆن و «سیاسەت» ی ئەریستۆ نموونەن لە یۆنانی دێرینەوە. سەدەکانی ناڤین «میر» ی مەکیاڤێللی دێنێتە بەرهەم و سەرەتاکانی بیرۆکەی دەوڵەتی ناسیۆنال چەخماخە دەکەن. گەشەی پیشەسازی، وەک زووتر ئاماژەی پێ کرا، بەرهەمی زانایانی وەک کارل مارکس و پاشان ماکس ویبەری لێ پەیدا دەبێت.

هەر بۆ نموونە، ماکس ویبەر Max Weber لە وانەیەکیدا – ساڵی 1919 لە زانکۆی München – دەبارەی «سیاسەت وەک پیشە» دەڵێت: «بەڵام لە گشت جێیەک، هەر لە شیرازە سیاسییە بەراییەکانەوە، پاشا هەبووە خۆی جڵەوی کارگێڕی گرتۆتە دەست. پاشا هەوڵی داوە کاگێڕی بگرێتە دەست بەوەی میللەت وەک تاک وابەستەی خۆی بن: تاکی میللەت بکاتە کۆیلە، کارمەندی تایبەتی خۆی، خزمەتکار، کەسی نێزیکی خۆی و کاهنێکی مووچەداری پەرستگە بێت یان ئەم لە سامان و گەنجینەی خۆی دەرماڵەی بۆ بڕیبێتەوە».[116]

بەگشتی، پیادەکردنی دەسەڵات و هونەری فەرمانڕەوایی لە بواری هەمەجۆری جڤاکیدا هەڤبەندییەکی زیندەڵ Organic ی هەیە بە چەمکی ڕێبەرایەتییەوە. لەم بەشەدا کورتەباسێکی ماکی دەسەڵات و شێوازی فەرمانڕەوایی – لە چێوەی سازمانگەری و لە هەڤبەندیدا بە ڕێبەرایەتییەوە – دەخرێنە بەرباس. سەرەتا دەچینەوە لای هێرۆدۆت و یەکەم تۆماری مێژوو.

[116] Weber (1977): 44.

هێرۆدۆت و دیاکۆی ماد

هێرۆدۆت - ی گەورە دیرۆکنووسی دونیا - هێرۆدۆتی هالیکارناسۆسی یۆنانی Herodotus (c. 484 BC – c. 425 BC) – لە یەکەم مێژوونامەی مرۆڤایەتیدا - کتێبی «مێژوو»، نێوان 420-450 ی بەر لە زایین، تەرجەمەی سوێدی: (2000) *Herodotos historia* – داستانی دیاکۆی دامەزرێنەری ماد بەم جۆرە دەنووسێتەوە:[117]

«لە نێو مادەکاندا پیاوێکی ژیر هەبوو بە ناوی دیاکۆ، کوڕی فرۆرتیش. ئەم دیاکۆیە پیاوێک بوو توانا و دەسەڵاتدار. دیاکۆ، هەر لەبەر ئەوەی لەمێژ بوو لە گوندەکەی خۆیدا - ئاخر مادەکان گوندنشین بوون - ناوبانگی باشی هەبوو، بە ویست و ڕژدەوە پەرۆشی ڕەوایەتی بوو. ئەمەش، وێرای ئەوەی بێدەستووری گشت وەڵاتی مادی گرتبۆوە و ئەمیش باشی دەزانی کە نارەوایەتی دوژمنی ڕەوایەتییە. مادەکانی گوندەکەی، ئەو هەڵوێستەیان لێ بینی و دیاکۆیان بە دادوەری خۆیان هەڵبژارد. ئەویش چونکە سەروەریی ڕەچاو گرتبوو، بەردەوام بێلایەن و دادپەروەرانە هەڵوێستی دەگرت. بەم جۆرەش لە نێو هاوزێدانی خۆیدا ناوبانگێکی ئەوندە مەزنی پەیدا کرد، خەڵکی گوندەکانی دیکە، کە زووتر تووشی بێدادی بووبوون و دەیان بیست کە دیاکۆ تەنها کەسە بڕیاری دادپەروەرانەیە، بە شادییەوە بۆ دادپرسی ڕوویان لێ دەنا. لە ئەنجامدا ڕوویان لە کەسی دیکە نەدەنا. هەتا دەهات ژمارەی ئەو کەسانە زیاد بوو کە پەنایان بۆ دەهێنا لەبەر ئەوەی دەیانزانی بڕیاری ئەم دادپەروەرانەیە».

هێرۆدۆت هەر لەوێدا بەردەوام دەبێت و ڕوونی دەکاتەوە کە پاش ئەوەی دیاکۆ بۆ ماوەیەک دەست لە دادوەری هەڵدەگرێت، دیسان بێدادی و ستەمکاری وەڵات دەگرێتەوە، مادەکان کۆ دەبنەوە و پاش ڕاوێژ دەڵێن:

«... ((گەر بەم جۆرە بەردەوام بین ئەوا هیچ دەرفەتێکی ژیانمان لەم وەڵاتەدا نامێنێت. جا وەرن شاهێک بۆ خۆمان دیاری بکەین بۆ ئەوەی شیرازەی ئەم وەڵاتە دابین بێت. ئەوا ئێمەش دەتوانین بچینەوە سەر کاروباری خۆمان نەک لە تاو بێدەستووری ناچاری کۆچ بین)). بە گوتەی وەها بە یەکتری دەسەلمێنن کە شانشینی دامەزرێنن. ئەوجا کاتێک پرسیار سەری هەڵدا، ئەوان کێ بە شاهی خۆیان هەڵدەبژێرن، گشتیان دیاکۆیان پێشنیاز کرد و ڕژدانە پەسنیان کرد».

هێرۆدۆت لەم مێژوونامەیەدا، دیاکۆ وەک ڕێبەرێکی ژیر، توانا و دادپەروەر پێشان دەدات و جەختیش دەکات لەسەر ئەوەی مادەکان ڕێک لەبەر ئەو خەسڵەتانە دیاکۆ-یان بە شاهی شکۆمەندی خۆیان سەلماند. دیاکۆی مەزن وەڵاتی ماد دادەمەزرێنێت و مادەکان ئەکباتان (هەمەدانی ئەمڕۆ) ی بە پایتەخت بۆ ساز دەکەن. دەوڵەتی ماد پاش دیاکۆش بە ڕێبەرایەتیی فەرۆرتیش و کەیخوسرەو بە سازمانی تۆکمە و ڕێبەرایەتیی چوستەوە سەردەمانێک بەردەوام دەبێت و گەشە دەکات. بەڵام ڕێبەرایەتی و سازمانی مادەکان بەدەم کاتەوە شکەست دەهێنێت. Machiavelli لە کتێبی *«میر»*دا دەڵێت: «مادەکان بە ئاشتیی درێژخایەن تووشی خاوی و بێفەڕی بوون».[118] کۆرشی هەخامەنشی لە ئەژدەهاک (ئاستیاگ) ڕادەپەڕێت و دەوڵەت و دەسەڵاتی ماد خاپوور دەکات.

وەک زووتر باسمان کرد، ئەسکەندریش وەڵاتی هەخامەنشیی وێران کرد و فەرهەنگی زەردەشتیی دامرکاندەوە. ئەم پرۆسەیە بە درێژایی مێژوو بەردەوام بووە و ئێستاش هەروەهایە. ئەوەتا لەم سەردەمەی ئێمەدا دەوڵەتی

---

[117] Herodotos (2000): 60.

[118] Machiavelli (2009): 67.

تورکیا بە ئەوپەڕی شانازی و بە پشتیوانیی چەندین لایەنی جیهانییەوە بە نیازە «حەسەنکێف» ی باکووری کوردستان ژێراو بکات.

مێژوونووس و شوێنەوارناس، مامۆستا عەبدولڕەقیب یوسف (عبد الرقیب یوسف) لە سەرەتای ساڵی 2007 دا بەمەبەستی پاراستنی «حەسەنکێف» لە دەستدرێژیی و وێرانکاریی دەوڵەتی تورکیا، ڕاپۆرتێکی تایبەت ئاڕاستەی سازمانی یونیسکۆ دەکات. مێژوونووس لەم ڕاپۆرتەدا وەک زانایەکی پیشەوەری بەرپرس بۆ داکۆکی لە دۆزێکی ڕەوا گشت توانای خۆی دەخاتە گەڕ. جگە لەوە، عەبدولڕەقیب یوسف، هونەرکارانە حەسەنکێف لە تابلۆیەکی سەرانسەریی فەرهەنگیدا دەنەخشێنێت، تێیدا مێترایی دەبێتە سەرچاوەی هزر و ئەندێشەی دێرینی میللەتێک ئەمڕۆ چەندین دین و ئایین، نەتەوە و تیرەی لێ زاوە. عەبدولڕەقیب یوسف لە حەسەنکێف و سەرچاوەی دیجلەوە، بە ئامەد و بۆتاندا دێت و دەگاتە پەرستگەی پیرۆزی لالش. هێما و ئاماژەی هاوکۆ شرۆڤە دەکات و شکۆمەندیی ئێزدایەتی ڕوون دەکاتەوە.

کاری وەها لای کەسانی باسەواد و بافەرهەنگ دەبا جێی ڕێز و ئافەرین بێت. دەسەڵاتی کوردستان - تورکیا نا! - هاوینی 2011 بیانوویەک بۆ مامۆستا عەبدولڕەقیب یوسف ساز دەکەن و بەو تەمەن و خەباتەوە لە هەولێر دەیگرن و ڕەوانەی زیندانی «سجنی محطة» ی دەکەن. دەبێت ڕەفتاری وەها لە کتێبی مێژووی چەند ساڵێکی دیکەدا چۆن بنووسرێتەوە؟

مەکیاڤێللی - دوو جۆر فەرمانڕەوایی

فەرمانڕەوایی - واتە پیادەکردنی دەسەڵات - هونەری کەسانی ڕێبەرە بۆ ڕاپەڕاندنی کاروبار لە نێو سازمان و جڤاکدا. کتێبی «میر» *Il Principe (1513)* (ساڵی 1532 پەخشان کرا) ی مەکیاڤێللی Niccolò Machiavelli (1469–1527). بەرهەمێکی هەرە ناوداری ئەم بوارەیە و هەتا ئێستاش ژێدەرێکی گرینگە لە بواری شرۆڤەی دەسەڵات و فەرمانڕەواییدا.

«میر» لە چاپەری چوارمدا - تەرجەمەی سوێدی (2009) *Fursten* - باسێک دەهێنێتە کایەوە لە چەند سەرێکەوە بۆ ئێرە سەرنجڕاکێشە. لە لایەکەوە باس لە ماکی دەسەڵات دەکات. لە لایەکی دیکەوە هەر بۆ ڕوونکردنەوەی مەبەست ئاماژە بە سێ نموونە دەکات، دووانیان هەڤبەندی بە دونیای کوردستانەوە هەیە. فەرموون سەیرێکی ئەم چەند دێڕە بکەین.

سەردێڕی چاپەری چوارەمی «میر» دەڵێت: «هۆکار چییە وەڵاتی داریۆش، کە ئەسکەندەر داگیری کردبوو، پاش مردنی ئەسکەندەر، بەڕووی جێنشینەکانیدا ڕانەپەڕی؟».[119] لێرەدا مەکیاڤێللی بۆ شرۆڤەی ئەم دیاردەی نەبزاوتنی میللەتی داگیرکراو، دیدی خۆی بەم جۆرە ڕوون دەکاتەوە: بەگشتی دوو جۆر فەرمانڕەوایی هەیە. جۆرێک بریتییە لەوەی میر تاکڕەوانە فەرمانڕەوایی میللەتێکی ژێردەستە دەکات و بۆ جێبەجێکردنی ئەم ئەرکەش میر خۆی چەند وەزیر و فەرمانبەرێک دیاری دەکات. لە جۆری دووهەمدا، میر لە ڕێی چەند سەردارێکی شکۆمەندەوە فەرمانڕەوایی دەکات کە سەرچاوەی پێگەیان ناگەڕێتەوە بۆ خێری میر بەڵکوو بۆ خودی خۆیان. ئەم سەردارانە خاوەن بنگە و پەیڕەوانی وەهان خۆڕسکانە سەردارەتیان لێ دەسەلمێنن. لە جۆری

[119] Machiavelli (2009): 59.

یەکەمدا تەنها میر دەسەڵاتدارە گشت پێگەدارانی دیکە فەرمانبەری ملکەچ و نۆکەرن. جۆری دووهەم جگە لە میر، هەر بوارێک سەرداری ڕێزداری خۆی هەیە.

مەیکیاڤێللی دەڵێت: وەڵاتێک خاوەن فەرمانڕەوایی جۆری یەکەم بێت داگیرکردنی سەختە چونکە گشت پێگەداری ئەو وەڵاتە کەسانی فەرمانبەرن و گوێڕایەڵی میرن. بەڵام پاش لەنێو بردنی ئەو میرە و داگیرکردنی وەڵات، خۆسەپاندن و بەردەوامبوونی دەسەڵاتی نوێ ئاسانە دیسان چونکە وەڵات کەسی دیکەی تێدا نییە شکۆمەند و سەردار. جۆری دووهەم داگیرکردنی ئاسانە چونکە سەردارانی جودا، خاوەنی بەرژەوەند و خواستی جودان و دەکرێت دۆست و یاوەر لە نێویاندا پەیدا بکەیت. بەڵام پاش داگیرکردن، خۆسەپاندن و بەردەوامبوون کارێکی سەختە، چونکە سەرداری خاوەن شکۆ، هەڵوێست، ویست و خواستی خۆی هەیە، چ هاوکار بووبێت لە نەمانی دەسەڵاتی کۆندا، چ نەیار. بنەبڕکردنی دەسەڵاتداری کۆنیش سوودی نییە، چونکە هەر سەردارێک بۆ خۆی سەروەرە.

بۆ باشتر ڕوونکردنەوەی ئەم بۆچوونە، مێکیاڤێللی دێت فەرمانڕەوایی «دارای هەخامەنشی» دەکاتە سەرەباس. بە کوشتنی دارا، سەرلەبەری وەڵات بۆ ئەسکەندەر و پاشان بۆ جێنشینانی ئەسکەندەر تەخت دەبێت. دارای هەخامەنشی لە سەردەمی فەرمانڕەوایی خۆیدا کارێکی نەکردبوو میللەت لە داگیرکەری نوێ ڕاپەڕن، پێگەداری سەروەری تێدا نەهێشتبوو.

مەکیاڤێللی بەدەم شرۆڤەکارییەوە دەوڵەتی تورک - مەبەست دەوڵەتی عوسمانییە بەڵام مەکیاڤێللی هەر بە تورک ناوی دەبات- دەکاتە نموونەیەک لە جۆری یەکەمی فەرمانڕەوایی، واتە خونکاری تاکڕەو و فەرمانبەری نۆکەر. بۆ جۆری دووهەم - واتە فەرمانڕەوایی میر و دەستەی سەرداران - پەنا دەباتە بەر وەڵاتی فرانسەی ئەو دەمە.

سوڵتانی عوسمانی وەڵاتەکەی کردۆتە چەندین «سەنجەق» و هەریەکەیانی داوەتە دەست فەرمانبەرێکی گوێڕایەڵ و خزمەتچیی خۆی. زاڵبوون بەسەر ئەمانەدا سەختە چونکە گشتیان بە یەک فەرمان و یەک ئاڕاستە دەبزوێن. بەڵام پاش بنەبڕکردنی بنەماڵەی سوڵتان، فەرمانبەری کۆیلە ویست و توانای ڕاپەڕینی نییە. گەر دەسەڵاتی کۆن ڕما، بە ئاسانی جڵەوی دەکێشرێت.

وەڵاتانی وەک فرانسە سازمانیان جودایە. بە ئاسانی دەگیرێن، چونکە سەرداری دەسەڵاتداری زۆرن، بەڵام پاش داگیرکردن دەسەڵات جێگیر نابێت چونکە هەر یەک لەم سەردارانە داکۆکی لە ویست و بەرژەوەندیی خۆی دەکات. ڕاپەڕینی بەردەوامی فرانسە، سپانیا و یۆنان بەرانبەر ڕۆمانییەکان دەگەڕێتەوە بۆ هەموو ئەو میرنشینانەی لەو وەڵاتانەدا هەبوون.

مەکیاڤێللی بەو دێڕانەی سەرەوە جگە لە ڕوونکردنەوەی دیدی خۆی دەربارەی ماکی دەسەڵات، بێ ئەوەی مەبەستی بێت پەیامێکی ورد ئاڕاستەی هەم دەسەڵات و هەم میللەتی ئێستەی کوردستان دەکات. دەسەڵات گەر تەنها خۆی، خزم و خزمەتچیی خۆی لا مەبەست بێت، زوو یان درەنگ هەر بە دەردی دارا دەچێت. میللەتیش گەر چاوەڕێی ئەسکەندەر بێت لە هەخامەنشی ڕزگاری بکات، پاشان چاوەڕێی عارەب و ئیسلام بێت ساسانی بۆ ڕیشەکێش بکات، مەغول بێت و دەوڵەتی عارەبان بڕمێنێت، ئینگلیز بێت عوسمانی هەڵتەکێنێت، ئەمەریکا و... هتد، میللەتی وەها ناگاتە هیچ. ئایە دەکرێت مرۆڤ هەتاهەتایە هەر چاوەڕێی فریادڕەسی دەرەکی بێت؟

هێزی دەرەکی بۆ میللەتی بێبنەمای بێپەرێز نابێتە فریادڕەس، ئەمیش سەرلەنوێ دەبێتەوە گورزوەشێن و بەڵای ناگەهان. ئەسکەندەری مەکەدۆنی لە ڕۆخی ڕووباری ئیسۆسدا، ساڵی 333 ی پێش زایین و پاشان لە دەشتی هەولێر، ساڵی 331 ی پێش زایین، دارای سێهەم و لەشکری هەخامەنشیی بنبڕ کرد، بەڵام هەر بەدەم ئەو هێرشەوە دین و فەرهەنگی میللەتیشی کوژاندەوە.

مەبەست لەم فەرهەنگە، دینی کۆنینەی گەلانی ئەو دەڤەرەیە کە پاشان زەردەشتایەتی تێدا گوڵ دەکات. بە دیدی پسپۆڕان ئەم فەرهەنگە یەکەم لانکەی هۆشپڕانی مرۆڤایەتییە لە بواری گیانەکی و دامەزرانی دادپەروەریدا. خاتووKaren Armstrong لە یەکەم دێڕی یەکەم لاپەڕەی کتێبەکەیدا *The Great Transformation (2006)* کە باس لە چرۆکردنی دینەکانی جیهان دەکات، برووسکەی یەکەم دەباتەوە لای ئارییەکانی نشیمەنی ئێمە. ئاڤێستا دەبێتەوە سەرچاوەی هزر، ئاهورا مەزدا خودای هەرە بەرزە و زەردەشت بۆ بەرەنگاربوونەوەی ستەم و دەستدرێژیی بەدکاران داوای دادپەروەری دەکات. زەردەشت دەیگوت:

«ئاهورا مەزدا جیهانێکی تەواو خاوێن و ڕسکاوی بۆ مرۆڤ دروست کردوە بەڵام گیانی بەدکار زەوی داگیر کردووە و پڕی کردووە لە گوناھ لە توندوتیژی و درۆ، لە گەرد و پیسی، لە نەخۆشی، لە مەرگ و دارزان. لەبەر ئەوە هەموو مرڤێک دەبێت دەوروبەری خۆی خاوێن ڕاگرێت و ڕێ نەدات پیسی و دەرد جێگیر بن. مرۆڤ بە جوداکردنەوەی پاک و پیس، چاکە و خراپە، دەتوانن جیهان بۆ ئاهورا مەزدا ڕزگار بکەن. مرۆڤ دەبێت ڕۆژانە پێنج جار نوێژ بکات. «دێو» زستانان باڵادەستن، لەبەر ئەوە دەبێت گشت مرۆڤێکی سەرڕاست، بە وردبوونەوە لە زیانی «درۆ» *drug*، بەرەنگاری کاریگەرییان ببێتەوە. شەوان کاتێک گیانی بەدکار [ئەهریمەن] خەریکی شەوگەردن، ئەم مرۆڤگەلە بۆ ڕاهێزانی «ئاگنی» *Agni* لە شەڕی دژ بە بەدکاران، دەبێت شەونخوونی بکێشن و ئاگر بوخوردپرژێن بکەن».[120]

ئەم دین و فەرهەنگەی لەو دێرانەدا جێی باسن، زەردەشتایەتی و ئاڤێستا دەگرنەوە. مەسعوود محەمەد لە «زاراوەسازیی پێوانە» دا، دەربارەی سەنگی ئاڤێستا، دەڵێت:

«ئاڤێستا بە هەر پێنج بەشییەوە... لە ڕووی تینهێنان بۆ ویژدانی پێرەوەکانی ڕەنگە لە بەرایی هەموو کتێبێکەوە بێت چونکە:

1- نووسینی لە خۆی بەپێشەوە نەبووە ببێتە هاوبەشی لە تاو و تەئسیر.
2- باوەڕی پێش خۆی ڕەش کردەوە و یەکێکی تازەی هەڵنا.
3- هەموو ڕوویەکی ژیانی گرتەوە بە فکر و ئایین و ڕەوشت و گوزەرانەوە.

هەر کتێبێکی دیکە بکەیتە جێی بەراوردکردنی بەلای کەمەوە یەکێک لەو سێ لایەنانەی تێدا بزرە».[121]

---

[120] Armstrong (2007): 19-27.

[121] مەسعوود محەمەد، «زاراوەسازیی پێوانە»، لاپەڕە 288 سایتی www.mamosta.net

ڕەوی ئەسکەندەر ئەم فەرهەنگە سەنگینەی ژاکان. خاتوو Karen Armstrong دەڵێت: ئەسکەندەر و جێنشینەکانی پاش خۆی:

> «... بۆ زەردەشتییەکانی ئەو وەڵاتەی ئەمڕۆ ئێرانە، هەمیشە بەدترین بەدکاری مێژووە لەبەر ئەوەی زۆری کوشتبوو لە مووبەد (مامۆستای گەورەی دین) و زانایان، زۆر ئاگری پیرۆزی خامۆش کردبۆوە. ئەسکەندەر نازناوی «نەفرین» guzustag ی پێ بڕا و لەمەشدا تەنها گیانی نەیار هاوناوی بوو. گوشتاری مووبەد زیانێکە چاک ناکرێتەوە. تێکستی زەردەشتی زارەکی بوون، تەنها لە هۆشی مووبەداندا پارێزرابوون، چوون و هەرگیز پەیدا نەکرانەوە».[122]

کەواتە گۆڕینی داگیرکەر یەکسان نییە بە ئازادی. گۆڕێنی ستەمکار، دادپەروەری دابین ناکات. خۆ هێرۆدۆت زۆر لە مێژە داستانی مادی نووسیوەتەوە. ڕێگەی سەرفەرازی و دادپەروەری لای مادەکانی ئەو زەمانە گەشتر بووە.

ماکی دەسەڵات

ماکی دەسەڵات گرینگە، نەک ناو، بنەماڵە، ڕواڵەت و پۆشاکی دەسەڵاتداران. نووسەران Jacobsen & Thorsvik (2002) بەدەم وردکردنەوەی ماکی دەسەڵاتەوە، هەشت بنەمای لێ جودا دەکەنەوە:[123]

1- دەسەڵاتی پێگە - ئەم دەسەڵاتە لە سازماندا پەیوەستی پێگەیە. سنووری دەسەڵاتی پێگە بەرگۆڕانە (دێتە گۆڕیین) بەپێی دەستوور و ڕێسای ئەو دەمەی ئەو سازمانە. بۆ نموونە سەرۆک وەزیران خاوەن دەسەڵاتی پێگەیە نەک دەسەڵاتی کەسەکی. سنووری ئەو دەسەڵاتەش لە وەڵاتێکەوە بۆ وەڵاتێک بەرگۆڕانە.

2- دەسەڵاتی خۆسەپێن - لایەنێک هێزی هەیە و خواستی خۆی بە زۆر دەسەپێنێت. لێرەدا نە دەستوور و نە پێگە نۆرە نابینن. سەندیکای کرێکارانە و مان دەگرێت، ڕێکخراوێکی فێرخوازانەوە بە فەرمانی حیزب و دەزگەی سیخوڕی دەرگەی زانکۆ دادەخات. پەرلەمان و حکوومەت، دەستوور و پێگە لە باری وەها نابوودیی خۆی پێشان دەدات.

3- دەسەڵاتی ماددی - سەرۆکایەتیی ئەو سازمانە توانای ماددی هەیە. بۆ سەپاندنی دەسەڵاتی خۆی پارەوپوول دەخاتە گەڕ.

4- دەسەڵاتی زانیار و ئاگاداری - لە سازماندا کەس و لایەن هەیە لە بوارێکی پێویستدا زانا و ئاگادارن لەبەر ئەوە دەستیان باڵایە. مرۆڤ هەیە دەستی بە ئاگاداری ڕادەگات، کەینوبەینی وەها ئاگادارە کەسانی دیکە نایزانن. بابای دەسەڵاتدار ئەم زانین و ئاگادارییە بەکار دەهێنێت بۆ سەپاندنی دەسەڵاتی خۆی.

5- دەسەڵاتی جڤاکی و نۆرمبەندی - کەسێک یان لایەنێک دەزانێت مرۆڤ بەگشتی بەدوای «پەیوەستبوون» دا وێڵە، دێت بۆ سەپاندنی ویست و دەسەڵاتی خۆی نۆرم و ڕێچکەی تایبەت دیاری دەکات، خەڵکیش خۆکرد لێی کۆ دەبنەوە. ئەم «شێخ» و ئەوان «مورید»، ئەم «ئاغا» و ئەوان «نۆکەر» - بناخە بۆ دەسەڵاتەکەی ساز بوو.

---

[122] Armstrong (2007): 409.
[123] Jacobsen & Thorsvik (2002): 207.

6- بەرە و تۆڕبەندی - بریتییە لە تێکبەستنی چوار دەسەڵاتی سەرەوە لە تۆڕ و بەرەی هاوکاردا بۆ چەسپاندنی دەسەڵات. بە پشتیوانیی دەرەکی پێگەی فەرمی دەگرێتە دەست، سازمانی حیزبی و پاشکۆی حیزبی دەخاتە گەڕ، لە پەنا پێگەی دەوڵەتدا، لە سێبەری پەرلەمان، وەزارەتدا، دەزگەی ئەرتەشی و سیخوڕی داگیر دەکات، دەزگەی مێدیا و کۆمپانیای مەزن، تەنانەت هوتێل و ڕیستورانیش پاوان دەکات. دەسەڵات وەها بێت ئیدی جڤاکی سیڤیل و بزاڤی میللیی دیمۆکرات چ بنەمایەکی بۆ دەمێنێتەوە.

7- دەسەڵاتی ڕۆژەڤ - لایەنێک بەهەر جۆرێک بێت دارشتنی ڕۆژەڤ دەگرێتە دەست و لایەنی دیکە ناچار دەکات خەریکی بەرتەک (کاردانەوە) بن.

8- دەسەڵاتی کەسەکی - مرۆڤ هەیە دەسەڵاتی کەسەکی هەیە، جا لەبەر هونەر و خەسڵەتی تایبەت بێت یان لەبەر ئەوەی میراتگر و ڕێکەوتزادەیە.

ئەوجا گشت ئەو بناخە و جۆرانەی دەسەڵات ڕەوا و نارەوای هەیە. دیمۆکرات و تاکڕەویشی هەیە. ڕێبەر هەیە وەهای لا پەسەندە دەسەڵات بەنێو هاوکارانی خۆیدا بڵاو بکاتەوە و ڕێگەیان بدات لە پرۆسەی بڕیارداندا بەشدار بن. هەیشە جڵەوی گشت دەسەڵاتەکە لە دەست خۆی و کەسانی خۆیدا توند گیر دەکات.

لە ڕوانگەی مێژووی بیرەوە، بیرمەندی ناودار Michel Foucault چەمکی فەرمانڕەوایی، ماک و هونەری فەرمانڕەوایی شرۆڤە دەکات. کتێبی *Sécurité, territoire, population* – تەرجەمەی سویدی *Säkerhet, territorium, befolkning* (2010) – چەند وانەیەکە دەربارەی چەمکی «فەرمانڕەوایی» و سالانی 1977-1978 فوکو لە Collège de France پێشکەشی کردوون، لە وانەی 22 ی مارسی 1978 دا، دەڵێت:

«ئەوەی دەرکەوت – و هەر ئەمەیشە من مەبەستم بوو پێشانی بدەم – هونەرێکی یەکجار تایبەتی فەرمانڕەوایی بوو کە خاوەنی ئاوەزی خۆی، هۆشی خۆی، *ratio* ی خۆی بوو. ڕووداوێکە لە مێژووی ئاوەزی ڕۆژاوادا، لە مێژووی هۆشمەندیی ڕۆژاوادا هیچی کەمتر نییە لەوەی ڕێک لەو دەمانەدا، واتە لە کۆتای سەدەی شازدەهەم و درێژایی سەدەی هەڤدەهەمدا، نیشانەکانی لای Kepler, Galilei, Descartes و هتد، بەدەر دەکەوت. لە بواری ئەم دۆخگۆڕین Transformation ـەی ئاوەزدا، باسمان لە دیاردەیەکی زۆر ئاڵۆزە. من هەوڵم دا پێشانی بدەم چۆن خویابوون (دەرکەوتن) ی «هۆشی دەوڵەت» بووە هۆکار بۆ پەیدابوونی جۆرێک بیرکردنەوە، باوەڕهێنان و ژمێرکاری. ئەم جۆری بیرکردنەوە و ژمێرکارییە ئەوەیە لەو سەردەمەدا پێی دەگوترا سیاسەت – و هەرگیز نابێت لەبیرمان بچێت کە سەرەتا ئەم سیاسەتە بە جۆرێک لە گومڕایی Heterodoxy دادەنرا. ئەم دیاردەیە بریتی بوو لە جۆرێکی دیکەی بیرکردنەوە، جۆرێکی دیکەی بیرکردنەوە لە دەسەڵات، لە شانشینی، لە زاڵبوون، لە فەرمانڕەوایی و هەروەها لە هەڤبەندیی نێوان شانشینیی ئاسمان و زەوی». ئەم گۆمڕاییە پێناسەی بۆ دیاری کرا و نێو نرا سیاسەت:

سیاسەت بۆ هونەری فەرمانڕەوایی دەبا تاڕادەیەک وەک بیرۆکەی *mathesis*[124] ی ئەو سەردەمە با بۆ سروشتانسی (زانست).[125]

Foucault هەر لەوێدا و بەدەم وردەکارییەوە دەڵێت: «هۆشی فەرمانڕەوایی» سنووری دیاردەیەکی ڕەنگڕێژ کرد کە دەکرێت بۆ ئەو هۆشی فەرمانڕەواییە، هەم پرنسیپ بێت، هەم ئامانج. ئەم دیاردەیە دەوڵەتە.

هونەر، هۆش و ماکی فەرمانڕەوایی لای فوکو دەبێتە کەرەستەیەکی بیردۆزەکیی ڕەنگاڵەی پڕ لە وردەکاری. بە کردەوەش سازمانی فەرمانڕەوایی لەگەڵ چەرخی زەمانە و فەرهەنگی وەڵاتان شێوازی هەمەجۆر دەگرێتە خۆ، لێرەدا هەر بۆ نموونە و بەراورد بەرۆژگەیەکی ئەورووپایی لێ دەکەینەوە.

سازمانی فەرمانڕەوایی - دابەشینی دەسەڵات

«دەوڵەتی ناسیۆنال»[126] وەک سازمانی فەرمانڕەوایی، بیرۆکە و چەمکێکی ئەورووپازادەیە. نووسەران Håkan Arvidsson & Hans-Åke Persson لە کتێبی *Europeiska brytpunkter* (2003) دا دەربارەی ئەم باسە دیدێکی سەرنجراکێشیان هەیە: «دەوڵەتی ناسیۆنال هەم وەک بیرۆکە و هەم وەک دامودەزگە دیاردەیەکی ئەورووپاییە. ئەم چەمکە بەرهەمێکە بەرەبەرە لە دوو سەرچاوەوە گەشەی کردووە: فرەبەرەکیی ڕیشەداکوتاوی ئەورووپا و هەروەها لە بێتوانستیی فەرهەنگی ئەورووپا لە پێکهێنانەوەی ئیمپراتۆرییەکی یەکانگیر پاش ڕمانی دەوڵەتی ڕۆمانی».[127] جیاوازی و ناکۆکیی نێوخۆی ئەورووپا بووە هۆی دامەزراندنی چەندین دەوڵەتی ناسیۆنال لە بری یەکگرتنەوەی ئەورووپا لە یەک دەوڵەتی مەزندا. دەوڵەتی ناسیۆنال وەک سازمانی فەرمانڕەوایی بەدەم کاتەوە گەشەی کرد و ئەوجا بووە نموونە تەنانەت بۆ جیهانی دەرەوەی ئەورووپا. ئەم دەوڵەتی ناسیۆناڵە وەک بیرۆکە، گەرچی چەندین جۆر ناکۆکی و جەنگی بەدەمەوە بوو بەڵام لە بواری سازمانگەری و فەرمانڕەواییدا هونەرکاریی وردی لێ بەرهەم هات.

کتێبی *Sveriges författning* (2011) دیدێکی بنەڕەتی لە بواری ڕێبەرایەتی، دەسەڵات و فەرمانڕەواییدا ڕوون دەکاتەوە و دەڵێ:[128] «هەموو جۆرە چڕبوونەوەیەکی دەسەڵات هەر دەبێتە مایەی بەدفەرمانی و ستەم. کەواتە، بۆ دەستەبەرکردنی هەم ئازادی و هەم دادپەروەری بۆ هاوزێدان، دەبێت دەسەڵات دابەش بکرێت بەسەر ئۆرگانی جودای سەرفەرازدا بۆ هاوسەنگکردن و چاودێریکردنی یەکتر»، ئەم دیدەیە پێی دەگوترێت «بنەمای

[124] چەمکی *mathesis* ئاماژەیە بەو نموونە زانستەی زانایان Descartes & Leibniz باسیان لێ دەکرد و تێیدا بە نموونەی ماتەماتیک چەند ڕاستییەکی ئاشکرا دەکرانە دەستاوێژ بۆ گەیشتن بە دەرهاویشتەی دروست لە گشت زانستێکدا بێ ئەوەی مرۆڤ پێویستی بە ئەزموونکاری و سەرنجدان بێت. سەرچاوە: زانیارستانی سوێدی *Nationalencyklopedin:* www.ne.se

[125] Foucault (2010): 255

[126] چەمکی «ناسیۆن» / «ناسیۆنال» Nation / National چەمکێکی ئاڵۆز و فرەڕەهەندە و تۆژینەوەی تایبەتی خۆی هەیە. زۆر جار ئەم چەمکە بە دەوڵەت، میللەتی خاوەن دەوڵەت، نەتەوە... هتد پێناسە و سنووردار دەکرێت بەڵام تۆژینەوەی ورد چێوەی وەها تەسک ناسەلمێنێت.

[127] Arvidsson (2003): 148.

[128] Strömberg & Lundell (2011): 87.

دابەشینی دەسەڵات». ئەم بنەمایە، فەرمانڕەوایی دەوڵەت لە نێوان سێ جۆر دەسەڵاتدا جودا دەکاتەوە: دەسەڵاتی دەستووردانەر، دەسەڵاتی جێبەجێکار و دەسەڵاتی دادپرسی.

وەڵاتی سوێد لە ساڵی 1809 ەوە ئەم «بنەمای دابەشینی دەسەڵات» ـە پەیڕەو دەکات و لەو دەمەوە بەردەوام خەریکی وردەکارییە تێیدا، ڕێوڕەسمی دیاریکراو دادەڕێژێت بۆ دیاریکردنی ئەرک و بەرپرسایەتیی هەموو بەش و پێگەیەک. بەستێنی دادپرس چۆن ڕێک دەخرێت، دادگەی باڵا و دادگەی دیکە جیاوازییان لە ئەرک و دەسەڵاتدا چییە، پەرلەمان چۆن دێتە هەڵبژاردن، بەستێنی جێبەجێکار، چەندوچۆنی دابەشینی ئەرک و مافی کۆمۆنە (کۆمیوون، شارەوانی) لە ئاست دەوڵەتدا چۆن دیاری دەکات؟ شێوازی فەرمانڕەوایی کۆمۆنە - کە دەکاتەوە بنەمای دیمۆکراسی و فەرمانڕەوایی میللەت - چۆن دەستەبەر دەکرێت، حکوومەت چۆن دێتە دامەزراندن.

جڤاک هەیە جارێ ماوەیەتی بگاتە ئەم ئاستە بەرزەی فەرمانڕەوایەتی. وەڵات هەیە پەرلەمان، حکوومەت و هەروەها دادگە تێیدا بە فەرمانی سەرەکحیزب دێنە دامەزراندن و هەر هەموشیان ملکەچی ئەو سەرەکحیزبەن. دەزگەی دەستووری، جێبەجێکار و دادپرسی لە وەڵاتی وەهادا تەنها بۆ ناوە، بە ناوەڕۆک هیچ سەنگێکی نییە. سیستەمی وەها چ بایەخێک بە دابەشینی ئەرک و بەرپرسایەتی نادات لە نێوان بوارە جیاوازەکانی فەرمانداری و بەڕێوەبردندا.

کتێبی (2005) *Nordisk politik* لە بەشی «کارگێڕی و دادپرسی» دا لە هونەری سازمانگەریی و شێوازی فەرمانڕەوایی وەڵاتانی باکووری ئەورووپا[129] دەدوێت و لە بواری جیاوازدا بەیەکیان دەگرێت، لایەنی جیاواز و وێکچوویان پێشان دەدات. بەر لەوەی بچێتە ناخی باسەوە، بە مەبەستی ڕوونکردنەوەی پاشخانێکی مێژووکردی کارگێڕی و دادپرسی، دەڵێت: زۆر بەگشتی و بە چاوپۆشین لە ڕەوتی جیاواز، مێژووی دەوڵەتی هاوچەرخ سێ ئاستی هەیە:[130]

1- خۆچەسپاندن، بریتییە لە سێ بوار

- دەوڵەت بۆ پاراستنی زێد و ڕووبەری خۆی ئۆرگانی دیپلۆماسی (وەزارەتی هەندەران - کاروباری دەرەوە) و ئەرتەش (وەزارەتی بەرگری) ساز دەکات،
- بۆ دابینکردنی شیرازەی نێوخۆ ئۆرگانی دادپرسی (وەزارتی داد و نێوخۆ) ساز دەکات
- بۆ دابینکردنی ئابووریی پێویست بۆ هەڵسووڕانی کاروبار، ئۆرگانی دارایی (وەزارەتی ئابووی بۆ باجگری و پارەکاری) دادەمەزرێنێت

2- چەرخاندنی توانانی فیزیکی: بۆ هەڵسووڕانی کشتوکاڵ و ئاودێری، ڕێگەوبان و ئاسنەڕێ، پۆست و ڕاگەیاندن...

3- دابینکردنی خۆشگوزەرانیی جڤاکی: بۆ نموونە بواری ساخلەمی، فێرکاری، بازاڕی کار، خێزان، فەرهەنگ، ژینگە...

---

[129] - «باکووری ئەورووپا» واتە پێنج دەوڵەتی دانمارک، نۆروێژ، سوێد، فینلاند و ئایسلاند و هەروەها سێ هەرێمی خۆفەرمان (ئاوتۆنۆم): ئۆلاند Åland (سەر بە فینلاندە)، دورگەستانی فەیری (فەیری ئایلاندس Faroe Islands ی سەربە دانمارک) و گرینلاند Greenland (سەربە دانمارک).

[130] Petersson (2005): 97.

هەڵبەت وەڵات نییە ڕێک ئەم ڕێچکەیە بگرێتە بەر، ئەمە تەنها مۆدێلێکی گشتییە بۆ گردکردنەوەی ئادگاری هاوکۆ. Petersson ی نووسەری ئەم کتێبە کاتێک دێتە سەر شێوازی کارگێڕیی دەوڵەت، وەڵاتانی باکووری ئەورووپا دەکاتە دوو بەش، یەکیان ڕۆژاوای باکوور - دانمارک، نۆرویژ و ئایسلاند دەگرێتەوە - و ئەوەی دیکەیان ڕۆژهەڵاتی باکوور - مەبەست سوێد و فینلاندەیە. دانمارک دەکاتە نموونەی یەکەم و سوێد بۆ دووهەم.

لە مۆدێلی دانمارکیدا وەزیر بەرپرسە لە گشت بڕیارێکی دەردرێت لە فەرمانگەی بواری خۆیدا. مۆدێلی سوێدی جۆرێک دوالیزمی سازمانگەریی تێدایە، واتە دوولایەنەیە: لایەکی وەزارەتە و لایەکەی دیکەی بریتییە لە فەرمانگەی کارگێڕ. لە سوێد فەرمانگەی کارگێڕ (تاڕادەیەک دەکاتەوە بەڕێوەبەرایەتیی گشتی لە کوردستان) پەیڕەوی سیاسەتی کۆی حکوومەت دەکات، نەک وەزارەتێکی تایبەت. بۆ نموونە فەرمانگەی فێرکاری (بەرانبەر بەڕێوەبەرایەتیی گشتیی پەروەردە لە کوردستان) کاری خۆی جێبەجێ دەکات وەک فەرمانگەیەکی پیشەوەر، نە وەزیر، نە حیزب و نە سەرەکحیزب بۆی نییە دەست لە کاروباری وەر بدەن. پاش هەڵبژاردن و حکوومەت گۆڕین - بەگوێرەی دەرئەنجامی هەڵبژاردن - وەزیر (کە پۆستێکی سیاسییە) دێتە گۆڕین و لەویشەوە دیاریکردنی ئامانج و سیاسەت دێتە گۆڕین بەڵام ئەوە کار ناکاتە سەر شێوازی کارگێڕی لە فەرمانگەی فێرکاریدا، چونکە ئەمیان سیاسی نییە، پیشەوەرانەیە.

ڕێبەرایەتی - لە دەوڵەتی ناسیۆنالدا بێت یان لە شێوازی دیکەی فەرمانڕەواییدا - جگە لە کارامەیی و توانا، پێویستی بە زەمینەی کار هەیە، دەستووری کار و سازمانی پتەوی گەرەکە. هەر بۆ نموونە لە وەڵاتی سوێد، ڕێسای فەرمانڕەوایەتی بە مەبەستی دەستەبەرکردنی زەمینەیەکی پتەو بۆ چەرخاندنی کاری حکوومەت، دەسەڵات دەداتە سەرۆک وەزیران، ئەندامانی تیمی کاری خۆی، کە دەکاتەوە دەستەی وەزیران دیاری بکات[131]، هەم پێگەی وەزیرییان بداتێ و هەم لێیان زەوت بکاتەوە. ئەرکیان بەسەردا دابەش بکات و داوای ئەنجامیان لێ بکات. سەرۆک وەزیران دەسەڵاتی نەبێت وەزیرانی خۆی هەڵبژێرێت، چۆن حوکومڕانی دەکات؟ سەرۆک وەزیران تیمی کاری خۆی هەڵنەبژێرێت، کێ ئەندامانی ئەو تیمە دیاری دەکات؟ گەر کەس و لایەنی دیکە ئەنجومەنی وەزیران دیاری دەکەن، سەرۆک وەزیران چ کارەیە؟ خۆ نابێتە بووکەڵەی دەستی ئەموئەو. ئەو ئەنجومەنی وەزیرانە چۆن هەڵدەسووڕێت گەر سەرۆکەکەی بووکەڵە بێت و لەبری یەک سەرۆک، چەند کوێخایەکی هەبێت؟ وەزیر چۆن ڕێزی سەرۆک وەزیران دەگرێت گەر خۆی لە لاوە موتوربە (پەیوەند) ی ئەنجومەن کرا بێت؟ ئەنجومەنی وەها چی لێ بەرهەم دێت؟ هەموو سەرۆک سازمانێک، جگە لە کارامەیی، دەبێت پێگەی دروستی هەبێت نەک بە ڕووکەش ڕێبەر بێت. ڕێبەر و بووکەڵە دوو باسی تەواو جودان. ڕێبەرایەتی بەرپرسایەتییە و داوای هونەرکاری دەکات.

پاش هەڤبەندیی نێوان وەزارەت و فەرمانگە، هونەری فەرمانڕەوایی لە باکووری ئەورووپا - بۆ پتەوکردنی پرۆسەی دیمۆکراسی - دێتە سەر باسی دابەشینی دەسەڵات لە نێوان سێ ئاستی دەوڵەت، هەرێم (یان ئوستان، پارێزگە) و ئەوجا کۆمۆنە (کۆمیوون، شارەوانی، شارداری). ئوستان و کۆمۆنە بۆ ڕاپەڕاندنی کاروباری خۆیان لە سنووری دەسەڵاتی خۆیاندا، خاوەن ئەنجومەنی بڕیاردەر و ئەنجومەنی فەرمانبەرن - ئەنجومەنی بڕیاردەر بە هەڵبژاردن دێتە پێکهێنان و ئەوجا ئەمیان ئەنجومەنی فەرمانبەر بەپێی یاسا و ڕێسا دادەمەزرێنێت. بەگشتی هەمان پرۆسەی هەڵبژاردنی پەرلەمان و دامەزراندنی حکوومەتە بەڵام ئەمیان دەسەڵاتی سنوورداری ناوچەیی هەیە و مافی دەستووردانانی گشتیی نییە. هەڵبەت هەڵبژاردنی ئەنجومەن و دامەزراندنی کۆڕی فەرمانبەران بە

[131] Strömberg & Lundell (2011): 67.

کردەوە و بە ڕاستی وەهایە نەک بە ڕواڵەت و بۆ چاوەزار. خۆ ناشێت هەر لە پارێزگەوە هەتا شارەوانی، بە پارێزگار و ئەنجومەنەوە بنگە و دەزگەی کارتۆنی بن و دەستچێنی بابای فەرماندە.

ئەم باسەی هونەری فەرمانڕەوایی - چ دانمارکی بێت و چ سویدی - بۆ بارودۆخی ئێستای کوردستان، وەک ئەزموونێکی سەنگین و گەشاوە، دەبا جێی سەرنج بێت. بەڵام ئەرکی وەها پێویستی بە ڕێبەرایەتی زرنگ و مێژووساز هەیە. لای ئێمە جارێ نموونەی ساکاری وەک «دوبەی» بووەتە ئەستێرەی کاروانکوژە.

«دەوڵەتی ناسیۆنال» لە دوو لاوە پەستانی لەسەرە. لایەکیان دیاردەی جیهانپۆشاندن Globalization و سازمانی «بان- دەوڵەتی» یە، بۆ نموونە «یەکێتی ئەورووپا» (European Union (EU کە وەک چەتر چەندین دەوڵەتی ناسیۆنال کۆ دەکاتەوە، لە لایەکی دیکەوە هەرێمی نێو دەوڵەتی ناسیۆنال. بە کورتی ئاوڕێک لەم دوو پەستانە دەدەینەوە، سەرەتا پەستانی جیهانپۆش و پاشان هەرێمبەند.

دەوڵەتی ناسیۆنال و پەستانی جیهانپۆشەتی

دیاردەی جیهانپۆشاندن[132] Globalization بریتییە لە چەندین پرۆسە و هەڤبەندی جڤاکی و جودایە لە جیهانپۆشەتی (گلۆبالیزم) Globalizm کە دەکاتەوە ئەندێشە، بیر و ئایدیای پشت دیاردە و پێڤاژۆی جیهانپۆشاندن. Manfred B Steger لە کتێبی (2009) *Globalization: A very short introduction* ئەم باسە شی دەکاتەوە و دەڵێت ئایدیۆلۆژیای جیهانپۆشەتی بەگشتی سێ جۆری هەیە:[133]

1- جیهانپۆشەتیی بازاڕ - ئایدیۆلۆژیای هەرە بەرینی ئەم سەردەمەیە کە داوای بازاڕی ئازاد و دەربازبوون دەکات لە دەسەڵاتی دەوڵەت. ئەمیان ناوەڕۆکێکی «نوێ- لیبەڕاڵ، نەولیبەراڵ» ی هەیە.

2- جیهانپۆشەتیی دادپەروەر - بۆچوونێکە لە «بزاڤی دادی جیهانپۆش» Global Justice Movement ـدا کۆ دەبێتەوە. لە کۆتای نەوەدەکانی سەدەی بیستەمەوە بۆ بەرۆکگیریی جیهانپۆشەتیی بازاڕ، وەک تۆڕێک لە سازمانی سیڤیل (مەدەنی) NGO ی جیهانپۆش Global Civics هاتە پێش. لایەنگرانی ئەم شارێیە لە سەکۆیەکی جیهانیی فرەواندا کۆ دەبنەوە بە ناوی سەکۆی جڤاکیی جیهانی (World Social Forum (WSF کە بەرانبەر و ڕکابەری سەکۆی نەیارانە، واتە سەکۆی ئابووریی جیهانی (World Economic Forum (WEF. ئەم جۆرەی جیهانپۆشەتی چەپڕەوانەیە و کەسانی ناوداری وەک Noam Chomsky نوێنەرایەتی دەکەن.

3- جیهانپۆشەتیی جیهادی – دکاتەوە ئیسلامی سیاسی. ئەمیان بۆ بەرەنگاریی جیهانپۆشەتیی بازاڕ و داکۆکی لە «ئوممەتی ئیسلام» ڕێگەی جیهاد دەگرێتە بەر.

---

[132] – گەر جیهانپۆش بۆ Global بێتە سەلماندن، ئەوا «جیهانپۆشاندن» بۆ Globalization و «جیهانپۆشەتی» بۆ گلۆبالیزم Globalizm لەوانەیە بە زاراوە لەبار بن. جیهانپۆشاندن پرۆسەی چەرخاندن و پیادەکردنی بیرۆکە و ئایدیای جیهانپۆشەتییە.

[133] Steger (2011): 123.

دەوڵەتی ناسیۆنال و پەستانی هەرێمبەندی

جگە لە جیهانپۆشاندن، دیاردەیەکی دیکە هەیە، دیاردەی دووهەم کە گوتمان هەرێمبەندییە و لە لایەکی دیکە و بە ئاڕاستەیەکی دیکە پەستان دەخاتە سەر دەوڵەتی ناسیۆنال. Pau Puig i Scotoni لە کتێبی *Europeiska brytpunkter* (2003) دا لە ڕوانگەیەکی ئەورووپاییەوە سێ جۆر هەرێم جودا دەکاتەوە:[134]

1- «ئوستان» - واتە «هەرێمی کارگێڕ» - کاروباری کارگێڕی، پلانڕێژی و فراژووتنی لە ئەستۆیە. مافی دەستووردانانی نییە. بۆ نموونە: هەرێمەکانی سوێد، دانمارک و فرانسە.

2- «هەرێمی دەستووردانەر» - ئەم هەرێمانە خاوەن ئەنجوومەن و حکوومەتی خۆیانن، بۆ نموونە: هەرێمەکانی ئەڵمانیا، ئوتریش (نەمسا)، بەلژیک و سپانیا.

3- «هەرێمی میللی» - ئەمانە «هەرێمی دەستووردانەر» ن بەڵام خۆیان بە میللەتی جیاوازی خاوەن فەرهەنگی جیاواز دەزانن. بۆ نموونە: سکۆتلاند و وێلز (لە بریتانیا)، فلاندەر (لە بەلژیک)، کاتالۆنیا و باسک (لە سپانیا). هەرێم هەیە لەم جۆرە دەسەڵاتی هێندە بەرینە بواری پاوانی زەبروزەنگیش دەگرێتەوە کە دەکاتەوە پۆلیس و ئەرتەشی میللی.

ئەم «هەرێمە میللیە» بەتایبەتی جێی سەرنجە و Puig i Scotoni - دیسان لە ڕوانگەیەکی ئەورووپاییەوە - پێنج خەسڵەتی تایبەتی لێ دیاری دەکات:

1- «هەرێمی میللی» بەگشتی خاوەن زمان و فەرهەنگی تایبەتن، هەیشە لە بواری خۆفەرمانی و سەروەریی سیاسیدا مێژوویەکی گەشاوەی هەیە.

2- «هەرێمی میللی» بەگشتی لە ڕووی جیۆپۆلیتیک و جیۆستراتیژەوە «هەرێمی سنووری» ی هەستیارن. تایبەتمەندیی نشیمەن و فەرهەنگیان بۆ دەوڵەتی سەردەستەوە بۆتە مایەی مەترسیی و ئەمەش میللەتەکەی تووشی گێچەڵ کردووە.

3- «هەرێمی میللی» بە ژمارە کەمە. ئەمەش لە ڕووی سیاسییەوە دوو لایەنی هەیە، یەک ئایەتی و یەک نایەتی. ئایەتی، لەبەر ئەوەی کەمیی ژمارە دەبا ببێتە هاندەر بۆ سەلماندنی داواکاریی میللیی ئەم هەرێمانە. بۆ نموونە بوونە ئەندام لە سازمانی فرەمیللی وەک یونیسکۆ و بەشداری لە کێبەرکێی وەرزشیدا. لایەنی نایەتی وەهای کردووە لە ئەنجومەنی فرەمیللی و جیهانیدا ئەرکی لۆبیکارییان بە باشی پێ نەچەرخێت.

4- «هەرێمی میللی» هەیە ژمارەی هاوزێدانی لە وەڵاتی دیکەی ئەورووپا زیادترە.

5- ئەم هەرێمە میللییانە خاوەن سەرتەڵ (توێژی دەستبژێر، ئەلیت) ێکی توانا و دارای خۆناسن، ئەمانە کاریگەریی بەهێزیان هەیە لەسەر میللەتی خۆیان.

باسی «هەرێم» و جوداکردنەوەی جۆرەکانی لە ڕووی سازمانی فەرمانڕەوایی و کارگێڕییەوە بۆ بەڕێوەبردنی وەڵات، بۆ دابەشینی دەسەڵات و ڕێکخستنی ڕەوتی دیمۆکراسی، کە لێرەدا دەکاتەوە فەرمانڕەوایی خۆجێ و ناوچەیی، باسێکی گرینگ و سەرنجڕاکێشە. وەڵات هەیە لەم هونەری دابەشینی دەسەڵات و پیادەکردنی

---

[134] Arvidsson (2003): 234.

فەرمانڕەوایی ناوچەییدا مەودای بەرینی بڕیوە، هەیشە لێی ئاڵۆسکاوە و تەنها بۆ بەرژەوەندیی بەرتەسکی دەسەڵات پیادەی دەکات.

پوختەی باس

سازمانگەری زانستێک نییە لە بۆشاییدا بژی، پیادەکردنی دەسەڵات، هونەری ڕێبەرایەتی و فەرمانڕەوایی دیاردەیەکی جڤاکییە - زادەی هزری مرۆڤە و ڕەنگدانەوەی سیاسی، فەرهەنگی، ئابووری و... هتد هەیە. سازمانگەری هەیە دادپەروەری دەکاتە مەبەست، هەیشە ستەم و چەوسانەوە.

هونەری ڕێبەرایەتی گەر دەگاتە کاروباری نێو میللەتێکی ژیاربەدەر و دەردەداری وەک میللەتی کوردستان گرینگی و هەستیاریی زیادتر هەڵدەگرێت، ئەمە میللەتێکە، مەسعوود محەمەد گۆتەنی: «... لە هەر کارێکدا کە هەڤبەندی بە دەسەڵات و ئاین و مێژووەوە هەبووبێت حسێبی بۆ نەکراوە و وەک داروەستەی شایەکان نەبێت قەت ئاوڕی لێ نەدراوەتەوە».[135]

شوکری فەزڵی، لە ساڵی 1923 ـ وە بێهودە ئامۆژگاریی دەسەڵات دەکات و دەڵێت:

ئیش کە ڕووی ئێستە لە هەورازە سەرەولێژی نەکەی
فکری وردیشی ئەوێ، هەر بە دوعا و نوێژی نەکەی

شا، وەکوو شایەکی شەترەنجە لە عالەم ئەمڕۆ
گەورە قانوونە، قسەی کورت ئەمەیە درێژی نەکەی

شوکری فەزڵی[136]

---

[135] «زمانی کورد» (2010): 40. www.mamosta.net

[136] «شوکری فەزڵی» (1988)

فەرمانڕەوایی دادپەروەر و ئازادیخواز بەرانبەر فەرمانڕەوایی ستەمکار	
فێرگە بۆ هەموانە. سیستەمی فێرکاری بەمەبەستی فراژووتنی میللی، بەردەوام پەرۆشی فێرخواز و مامۆستایە. بەرنامەی خوێندن گەشە دەکات و دەرفەتی پێشکەوتن و سەرکەوتن بۆ مامۆستایان خۆش دەکات. فێرگەی باش بۆ هەموانە نەک تەنها بۆ دەستەی دەسەڵاتداران.	فێرگەی حکوومەتی یان ئەمبارە بۆ ڕاگرتنی منداڵ یان ئامرازە بەدەست سەرۆک و حیزبەوە بۆ جڵەوگرتنی میللەت. فێرگەی باش پاوانە بۆ خێزانی سەرۆک و خزمەتچییەکانی سەرۆک. ئەوسا کۆمپانیای دەرەکی سەرپەرشتی دەکەن و لەشکری حکوومەت دەیپارێزێت نەکا منداڵی بەرپرسان تووشی کێشە بن.
ساخلەمی (خزمەتگوازاریی تەندروستی و دەروونذروستی) بۆ هەموانە. نەخۆشخانە و دەرمانسازی گەشە دەکات. هەڤبەندی و هاوئاهەنگیی زانستانەی هەندەران بۆ پێشخستنی بواری ساخلەمیی هەموو میللەتە.	سەرۆک و دەسەڵاتداران کاتی پێویست بە خۆ و خێزانەوە بۆ چارەسەری دەرد بێت یان بۆ پشوو دەچنە گەشتی وەڵاتان. تاکی میللەت بەبەر مەینەتییەوە دۆش دادەمێنێت.
پێگە، کار و بەرپرسایەتی بە پێی کارامەیی و توانا، بە گوێرەی دەستوور و ڕێسا بۆ هەموان ئاواڵەیە. بازاڕ و دەرفەتی کار گەشە دەکات و میللەت بە خوێندنی باش و ساخلەمیی باش، خۆتەیارە، خۆراک و پێداویستیی خۆی دابین دەکات. میللەت تەژندە.	پێگەی بەرز و نەوی بۆ دەسەڵاتە. هەر لە ڕیستوران و کۆمپانیایەوە بۆ بنەماڵەیە هەتا سەرۆکایەتیی هەموو دەزگە و فەرمانگەیەک. میللەت دەبێتە بازاڕێکی بێپەرێز بۆ وەڵاتانی دەراوسێ.
دەوڵەتسازی داوای تێکبەستنی شار و گوند دەکات. ئاسنەڕێ بۆ خزمەتی هاوزێدان تۆڕی بە وەڵاتدا بڵاو کردۆتەوە. میللەت تێکەڵ دەبێت و هەستی میللیبوون گەشە دەکات.	میللەتی پەرت و ناتوانا باشتر جڵەوی دەگیرێت ئیدی ئاسنەڕێ بۆچی باشە؟ ناوچەگەری و دژایەتی لە نێو میللەتدا تۆو دەکرێت و گوڵ دەکات.
هێز بۆ پاراستنی وەڵات و میللەتە.	هێز بۆ سەرکوتکردنی میللەتە.
مێژووسازە - فەرهەنگی میللی گەشەندە. بنگەی فەرهەنگیی ڕێکوپێک لە گشت وەڵاتدا بەردەوام پەرۆشی پێشخستن و سەرخستنی هەمەلایەنەی فەرهەنگن. بیریار و نووسەر، ئەدیب و هونەرمەند بە ڕێزەوە پێشوازییان لێ دەکرێت.	مێژووکوژە - فەرهەنگی دێرین بە تاڵان دەدات، فەرهەنگی ئەمڕۆ تێک دەدات. کەسانی خاوەن دید و ڕای جیاواز بە فەرمانی سەرۆک وەڵاتبەدەر و سەرگەردانن. لەبری فەرهەنگ، چیهرەی سەرۆک ڕووخساری گشت جێ و ناجێیەک دەشێوێنێت.
مێدیای پیشەوەر لە چێوەی دەستووردا ئازادانە خزمەتی میللەت دەکات. بۆ سەرخستنی گوزەران، مێدیا کەماسیی هەموو بوارێک بەسەر دەکاتەوە.	مێدیا موڵک و پاوانی حیزب و سەرەکحیزبە، سەما بە ئاوازی ئەوان دەکات. خامەی سەرکێش ئابڕووتکان و مەرگی بۆ دەمێنێتەوە. ئەدی ئەم هەموو سیخوڕ و جوغڵایە بۆچییە؟ خۆ بۆ وەڵاتپارێزی نییە. مێدیا دەڵاڵی دەسەڵاتە.
هتد...	

تواناسازی و فراژووتنی سازمان

جۆشێک بدەن وەکوو هەنگ، تەگبیر بکەن بە بێدەنگ
ئەسبابی شەڕ پەیدا کەن، تۆپ و تفەنگ و هاوان

پاڕانەوە و تەوەککول لەم عەصرە پارە ناکا
تییرە دۆعایی چەوشەن، پەیکانە حیرزی مەیدان

هەر شێخێ کەوتە شوێنی، یەک دوو کەسی ڕەشوڕووت
خەڵکی بە موور دەزانێ، خۆی حەزرەتی سولەیمان

یەکتان نەچوونە گەردش وات تێ دەگەن لە دنیا
هەر پادشاهی ڕۆمە و شاهی عەجەم لە تاران

حاجی قادری کۆیی[137]

[137] «دیوانی حاجی قادری کۆیی» (1986)

فراژووتنی توانای تاک، بۆ گەشە و پێشکەوتنی سازمان، شاخاڵە. سامانی یەکەم بۆ هەر سازمانێک بریتییە لە کۆی توانا و کارامەیی هاوکاران و ڕێبەران نەک گوژمەی سەرمایە. زانیار مەرجە نەک مادده و کەلوپەل.

سەرخستنی توانای هاوکاران، ڕەخساندنی دەرفەت و دنەی هەڵکشان، هاندانیان بۆ سەلماندنی وێنای هاوکۆ، بۆ گەشەکردنی خولیا و دڵسۆزییان، مەرجی مانەوە و پێشکەوتنی سازمانە. دەبێت بەشی کارگێڕی و سەرپەرشتیی کارمەندان، ئەم خاڵانە بە شائەرکی خۆی بزانێت و بێوچان کار بۆ چەرخاندنیان بکات.

ڕێبەری سەرکەوتوو دەزانێت دڵڕاگرتنی کارمەندی کارامە ئاسان نییە و نابێت لە ئاستیدا خەمسارد و بێپەروا بێت. مرۆڤی کارامە وەک نەخشی دیارە، مەرجیشی گرانە. کەسی کارزان و دڵسۆز داوای زەمینەی لەبار و دەرفەتی گەشەکردن دەکات. ئەرکی ڕێبەری وریا، زەمینەسازی و ڕەخساندنی دەرفەتە، تاودان و هاندانە.

بارودۆخی کار لە سازماندا بەرتاوی دوو هۆکاری گرینگە، مرۆڤ دەبێت هەردەم وریایان بێت:[138]

- ئاستی ئەو مەرج و پەستانەی بەرۆکی کارمەند دەگرن
- ڕووبەری دەرفەتی بڕیاردان چەندە بۆ ئەو کارمەندە

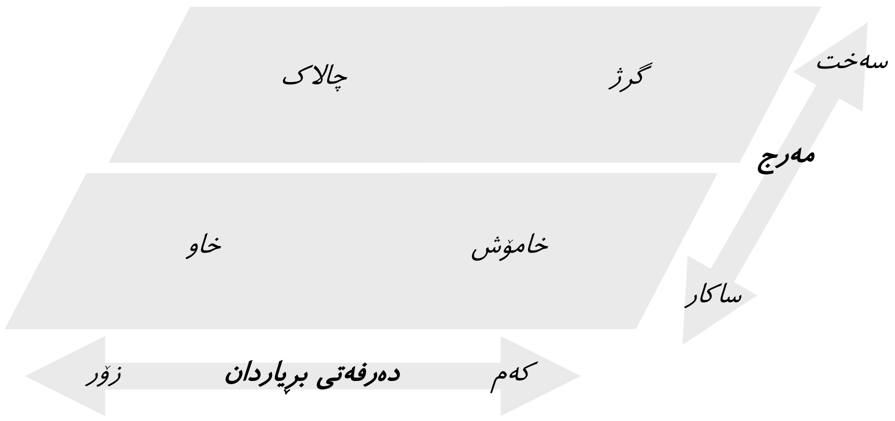
ئاوێزانی ئەم دوو مەرجە چوار دۆخی لێ پەیدا دەبێت:

- دۆخی چالاک - هەم مەرجی بەرزە و هەم دەرفەتی بڕیاردانی بەرینە
- دۆخی گرژ - مەرج و پەستانی بەرزە بەڵام دەرفەتی بڕیاردانی لاوازە
- دۆخی خامۆش - هەم مەرجی کزە هەم دەرفەتی بڕیاردان
- دۆخی خاو - مەرج و پەستانی کەمە بەڵام دەرفەتی بڕیاردانی والایە

ڕێبەرایەتیی سازمان دەبێت پەی بەرێت بەوەی پەستانی بەرز و هەناسەبڕین لە هاوکاران ئەنجامی باشی نییە. بارودۆخی چالاک زەمینە خۆش دەکات بۆ گەشەی هەمەلایەنە. «کاری باش» وەک چەمک تۆژینەوەی وردی لێ کراوە و بەگشتی زانایان ئەم مەرجانەی بۆ ڕیز دەکەن:[139]

- ئاساییش، ئاسوودەیی و ڕێز - نابێت کارمەند بەرتاوی هیچ جۆرە هەڕەشەیەکی فیزیکی و دەروونی بێت
- فرەجۆری، نەک یەکنەوا و یەکڕەوت - دەنا کارمەند هەر زوو بێزار دەبێت
- سەرفەرازی - دەرفەتی دەسترۆیی و بەشداری لە پرۆسەی بڕیارداندا ئاواڵە بێت
- گشتبینی - دەرفەت هەبێت کارمەند سەرانسەری پرۆسەی کاروبار تێ بگات
- هەڤبەندیی مرۆڤکار - هاریکاری و هەڤبەندیی لەگەڵ کارمەندی دیکەدا خۆش بێت
- فێرکاری و فراژووتن - دەرفەتی فێربوون و گەشەی بەردەوام ئاواڵە بێت بۆ کارمەند

[138] Bruzelius & Skärvad (2011): 241.
[139] Bruzelius & Skärvad (2011): 243.



بارودۆخی کار بەرتاوی ئاستی مەرج و دەرفەتی بڕیاردانە
Bruzelius & Skärvad. *Integrerad organisationslära*. 2011.

سازمانی سەرکەوتوو دەبێت هەمیشە پەرۆشی کارمەندان بێت و هەموو دەرفەتێک بڕەخسێنێت بۆ سەرخستنی توانایان. گیر خواردن و دوورەپەرێزی، دابڕان و دواکەوتن لە ڕەوتی زانست و هونەری هاوچەرخ گەورەترین زیان لە سازمان دەدەن. دابڕان و دواکەوتن جگە لەوەی نەزانین، ژاکان، پووکانەوە و پەککەوتنی لێ دەزێتەوە، دەشبێتە مایەی لەدەستدانی کارمەندی کارامە و چوست چونکە کارمەندی کارا لە ژینگەی داوەستاودا هەڵناکات.

تواناسازی بوار و جۆری زۆرن، هەر لە ڕەخساندنی دەرفەتی بارهێنان و ڕاهێنانەوە بۆ فێربوونی هونەری نوێ، جێگۆڕکێ و بەشداریی لە تیمی کاری دیکەدا بۆ فرەواندنی مەودای زانین و پەیبردن بە ئەرک و پێداویستی بەشەکانی دیکەی کاری سازمانەکە، هەتا خولی بەردەوامی پیشەوەرانەوە بۆ ڕاهێزان و گەشەی بەردەوام بەرەو ئوستادی و هەڵکشان، بەرەو پێکهێنانی کارامەیی.

ئەم بەشە کورتەباسێکە دەربارەی چەند چەمکێکی هەڵبژاردەی تواناسازیی.

کارامەیی

چەمکی «کارامەیی» Competence بریتییە لە گردبوونەوەی زانیار، ئەزموون و توانا.[140] زانیار کە دەکاتەوە زانست و هونەر، سەرچاوە لە خوێندن، خوێندنەوە و ڕامانەوە دەگرێت. ئەزموون زادەی کات و نێوەڕۆکی کارە. مەبەستیش لە توانا لێرەدا چەرخاندنی زانیار و ئەزموونە بۆ چارەسەری کێشە.

بەگشتی، کارامەیی پەیوەستە بەو ئەرک و کارەی بۆ مرۆڤ دیاری دەکرێت. کارامەیی مامۆستای زمان لەگەڵ کارامەیی فڕۆکەوان دوو بابەتی جودان، گەرچی بواری هاوبەشیان زۆرە. بۆ نموونە تایبەتمەندیی کەسەکی، توانای جڤاکی، دیاریکردنی کێشە و دۆزینەوەی چارەسەر، چارەسەری ناکۆکی، داتاکاری، زمانزانی... هتد.

[140] Karlöf & Lövingsson (2007): 172.

کارزانی و ئەزموون، لە لایەک، خولیا، دڵگەرمی، دڵسۆزی و هەروەها توانست لە لایەک، چەمکی «کارامەیی» پێک دێنن. مرۆڤی کارا مرۆڤێکە هەم دڵسۆز و هەم توانا. کەسێکی بەرپرسە، ئەرکی خۆی دەزانێت و بۆی دەکۆشێت. لە دەوروبەر ورد دەبێتەوە و بۆ سەرخستنی هەلومەرج. بۆ چارەکردنی گیروگرفت بێوچان لە خەباتدایە. لەو بارەشدا هەردەم پەرۆشی دەمەزەردکردن و تیژکردنەوەی توانای هەم خۆی و هەم هاوکارانە. هزری بەرپرسایەتی و بەرەنگاربوونەوەی کێشەی ئاڵۆز پێویستی بە هونەری بەرزە.

هەلومەرجی ژیان هەتا دێت سەختر دەبێت و داوای زانست و هونەری قووڵتر و فرەوانتر دەکات. سازمان لە هەر بوارێکی ئەم زەمانەدا کار بکات، خەریکی بازاڕ، سیاسەت، مێدیا، زانست، هونەر یان هەر بەستێنێکی دیکە بێت، پێویستی بە کەسانێکە هەم بناخەیەکی پتەویان لە زانست و هونەردا هەبێت، هەم بەردەوام لە ڕیشەدۆزیدا بن. مرۆڤی کارا دەبێت بەردەوام لە خولیای فێربوون و هەڵکشاندا بێت. زانین و فێربوون هەر ئەوە نییە مرۆڤ بەشداری خولێک یان ئاشنای بابەتێکی نوێ بێت. زانین و فێربوون، پێویستی بە دەرکە، بە توانای پەیبردنە بە ڕاستی و بە هەلومەرجی دروستی ژیان.

تۆوی ئەم هەموو هونەرە لە بەرایی تەمەنەوە، لە نێو خێزان و لە فێرگەدا دەچێنرێت. کتێبی «خێزان و ناسکەساڵی منداڵی» بەدەم ڕوونکردنەوەی چەمکی «زارۆی سەرفەراز»، دەڵێت: «... سەرەڕای ئەوەی خوێندنەوە، نووسین ژماردن و ئەزبەرکردن گرینگن، بەڵام گرینگترین نین. گرینگترین ئەوەیە ئێمە خسڵەت و کاراکتێرە تایبەتەکانمان گەشە بکات وەک، ڕاستگۆیی، سۆزداری، بەرپرسایەتی و خەمخواری بەرانبەر یەکدی».[141]

ڕکابەری لە ئاستێکی جیهانپۆشدا هەلومەرجی تەواو جیاوازە. جڤاکی هاوچەرخ و کێشەی هەمەلایەنەی ئاڵۆز پێویستی بە جۆرە مرۆڤێکە توانای شرۆڤەکاری هەبێت، کێشە دیاری بکات و چارەسەری بۆ بدۆزێتەوە. گوزەرانی سەردەم داوای مرۆڤێک دەکات توانای ئافراندنی هەبێت. جگە لە ئاستی زانستی و هونەری، پاشخانی فەرهەنگی و توانای جڤاکی - هونەری ڕەفتار و هەڵسوکەوتی لەگەڵ کەسانی دەوروبەردا - بۆ مرۆڤی کارا خەسڵەتی بەرهەستن، بۆ پێشکەوتن مەرجی بەرچاون.

Bruzelius & Skärvad دەڵێن:[142] زانست پێشمەرجە بۆ جێبەجێکردنی کار بەڵام زانست بە تەنێ تێر ناکات، دەبێت ویست و دڵگەرمیی لەتەکدا بێت. کەواتە چەمکی «کارامەیی» لە چەمکی «زانست» بەرینترە. کارامەیی پێنج بەشی هەیە:

- زانست - فاکتزانین و مێتودناسین
- هونەرکاری - کارزانی و توانای جێبەجێکردن
- ئەزموون و ڕوانگە - توانای فێربوون لە داکەوتن و سەرکەوتن
- بەها و نرخاندن - ئامادەبوون بۆ بەشداری لە ڕوانگەی بنەڕەتیدا
- هەڤبەندسازی و تۆڕبەندی - توانای ڕاکێشانی کەسانی دیکە، چنینی تەونی هەڤبەندی و ڕاگرتنی تۆڕبەندی

[141] «خێزان و ناسکەساڵی منداڵی» (2011): 13. سایتی www.komak.nu
[142] Bruzelius & Skärvad (2011): 302.

کەسی «کارامە» هەم کارزانە - سەرەدەری لە زانست، هونەر و کاری تایبەت دەکات - هەم ڕەفتارزانە - توانای جڤاکی هەیە و دەزانێت چۆن لەتەک کەسانی دیکەدا ڕەفتار بکات. مرۆڤی کارزان گەر لەگەڵ دەوروبەردا هەڵ نەکات، توانای هاوکاریی نەبێت، هەڤبەندیی پێ ساز نەبێت و گەر ساز بوو پێی ڕانەگیرێت و نەتوانێت گەشەی پێ بدات، نابێتە کەسێکی کارامە و لە سازماندا سەرکەوتوو نابێت.

سازمانی سەردەم پێویستی بە کەسێکە زمان بزانێت، زمانی کاریگەری زیندوو. مەبەستیش لێرەدا هەم زمانی خۆتە، هەم زمانی دیکەی زیندوو. زمان - دایکزا بێت یان بیانی - دەبێت پوخت و پاراو، سەنگین و باڵا بۆ دەربڕین و داڕشتن بێتە کار. بیر و زمان هاوسەنگن، بیری سەنگین بە زمانی نزم نایەتە دەربڕین. نزمیی زمان لە باڵای بیر کەم دەکاتەوە، نیشانەیە بۆ کرچوکاڵیی ئەندێشە.

زمانی دیکەی زیندووش هەر ئەوە نییە ئامرازێک بێت بۆ هەڤبەندی و ڕاگەیاندن. هۆشێکی دیکەیە، ڕوانگەیەکی نوێ و مەودایەکی هزریی بەرینی تازەیە. زمان بەشێکە لە گیان و لە بوونی مرۆڤ، خۆی ئامانجە نەک ئامرازێکە بۆ پێکانی ئامانج. Donald Davidson ی بیرمەند لە دیدێکی فەیلەسووفانەوە دەنۆڕێتە هەڤبەندی زمان و هۆش. Davidson ساڵی 1982 لە گوتاری Rational Animals دا نووسیویەتی: «هۆشمەندیی Rationality تایبەتمەندییەکی جڤاکییە. تەنها ئەوانەی توانای ڕاگەیاندنیان هەیە، هۆشمەندییان هەیە».[143] هەڵبەت ڕاگەیاندنیش پێویستی بە زمانە، کەواتە بیرکردنەوە پێویستی بە زمانە.

تواناسازی لای سازمانی فرەمیللی

سازمانی «پەیوەستی ئەورووپایی» European Communities (EC) کە دێتە سەر باسی کارامەیی و تواناسازی هەشت خاڵ وەک هەشت شاکلیل بۆ کارامەیی دیاری دەکات، پێناسەیان ڕوون دەکاتەوە و ئەوجا سێ ڕەهەندی «زانیار» *Knowledge*، «توانا» *Skills* و «هەڵوێست» *Attitude* بۆ هەر یەک لەو هەشت شاخاڵە دیاری دەکات و پێناسەیان بەم جۆرە دادەڕێژێت:[144]

1- ڕاگەیاندن بە زمانی دایکزا Communication in the mother tongue

پێناسە: ڕاگەیاندن بە زمانی دایکزا بریتییە لە توانای دەربڕین و لێکدانەوەی چەمک، بیرۆکە، هەست، فاکت و بۆچوون هەم زارەکی و هەم بە نووسین (بیستن، گوتن، خوێندنەوە و نووسین) و هەروەها توانای کارلێکی زمانەکییە بە شێوەیەکی لەبار و داهێنەرانە لە چەندین بواری جڤاکی و بەستێنی فەرهەنگیدا، بۆ نموونە بواری فێرکاری و ڕاهێنان، کار، ماڵەوە و کاتی ئازاد.

2- ڕاگەیاندن بە زمانی بیانی Communication in foreign languages

پێناسە: ڕاگەیاندن بە زمانی بیانی بەگشتی هەمان ئەو زانیار و تواناگەلە دەگرێتەوە کە ڕاگەیاندن بە زمانی دایکزا دەیان گرێتەوە. بناخەی ئەم خاڵە بریتییە لە توانای تێگەیشتن، دەربڕین و لێکدانەوەی

[143] Davidson (2004): 273 - Rational Animals. *Dialectica,* 36 (1982).
[144] EU. Key Competences for Lifelong Learning. European Reference Framework. European Communities, 2007.

چەمک، بیرۆکە، هەست، فاکت و بۆچوون هەم زارەکی و هەم بە نووسین (بیستن، گوتن، خوێندنەوە و نووسین) و هەروەها توانای کارلێکی زمانەکییە بە شێوەیەکی لەبار و داهێنەرانە لە چەندین بواری جڤاکی و بەستێنی فەرهەنگیدا. بۆ نموونە بواری فێرکاری و ڕاهێنان، کار، ماڵەوە و کاتی ئازاد - لە گوێرەی ویست و پێویستیی ئەو مرۆڤە.

جگە لەوانە، ڕاگەیاندن بە زمانی بیانی هونەری دیکەشی گەرەکە، بۆ نموونە «دەرکی فرەفەرهەنگی» (دەرکی تێکەڵبوون و هەڵکردنی فەرهەنگی جیاواز) و «تەکنیکی سەودا» (بێنەوبەرە، سەوداومامەڵە). لە ڕێکاری کەسەکیدا، توانای مرۆڤ هەمیشە جیاوازە، هەم لەو چوار ڕەهەندەدا (بیست، گوتن، خوێندنەوە و نووسین)، هەم لە نێوان زمانی جیاوازیشدا، ئەویش لە گوێرەی پاشخانی جڤاکی و فەرهەنگیی ئەو کەسە، ژینگە، پێویستی و/یان بەرژەوەندی.

3- ماتەماتیکزانی و توانای بنەڕەتی لە زانست و تەکنیکدا Mathematical competence and basic competences in science and technology

پێناسە: ماتەماتیکزانی دەکاتەوە توانای گەشەدان و پیادەکردنی هۆشی ماتەماتیکانە بۆ چارەسەرکردنی کێشەی هەمەجۆری ڕۆژانە. بناخە لێرەدا بریتییە لە توانایەکی باشی ژمێرکاری و جەخت دەکرێتە سەر هەم پرۆسە و پیادەکاریی پراکتیکانە و هەم زانیاری بیردۆزەکی. ماتەماتیکزانی واتە مرۆڤ لە بواری جیاوازدا، توانا و ئامادەیی هەبێت بۆ بەکارهێنانی هۆشی ماتەماتیکانە (لۆژیک و مەودابینی) و ڕەپێشخستنی ماتەماتیکانە (هاوکێشە، مۆدێل، هەڵبەستە و گراف و دیاگرام).

پێناسە: توانای زانستی دەکاتەوە هەم توانا و هەم ئامادەیی مرۆڤ بۆ بەکارهێنانی بنەما و مێتودی زانستی بۆ شرۆڤەی جیهانی سروشت بەمەبەستی دیاریکردنی دۆز و گەیشتنە ئەنجامگیریی لەسەر بنەمای زانستانە. توانای تەکنیکی بریتییە لە پیادەکردنی ئەو زانست و مێتودانە بەمەبەستی تێرکردنی پێویستی و ئاواتی مرۆڤ. توانای زانستی و تەکنیکی دەکاتەوە هەم دەرکی ئەو گۆڕانکارییانەی زادەی مرۆڤن، هەم بەرپرسایەتیی تاک وەک کەسێکی هاوزێد.

4- دیژیتاڵزانی (کارامەیی لە بواری دیژیتاڵدا) Digital competence

پێناسە: دیژیتاڵزانی واتە داتاکاری - کە دەکاتەوە بەکارهێنانی تەکنیکی ئاگاداری IT - بە شێوازێکی هۆشیارانە - واتە ئاسوودە و ڕەخنەگرانە - بۆ ڕاگەیاندن چ لە بواری پیشەوەریدا بێت، چ کاتی ئازاد، پتەوکردنی بناخەی ئەم توانایە بە سەرخستنی کارامەییە لە داتاکاری و ڕاگەیاندندا - تەکنیکی ئاگاداری و ڕاگەیاندن Information & Communication Technology - ICT - واتە: بەکارهێنانی کۆمپیوتەر بۆ پەیداکردن، هەڵسەنگاندن، پاشەکەوتکردن، بەرهەمهێنان، پێشاندان و ئاڵوگۆڕکردنی ئاگاداری و هەروەها بۆ ڕاگەیاندن و بۆ بەشداریی لە تۆڕی هاریکاریدا لە ڕێی ئینتەرنێتەوە.

5- هونەری فێربوون Learning to learn

پێناسە: هونەری فێربوون بریتییە لە خۆ تەرخانکردن و پێداگری لەسەر فێربوون، ڕێکخستنی خوێندنی خۆ، لە ڕێی بەکارهێنانی چوستی کات و زانست، هەم وەک تاکەکەس و هەم لە گرووپدا. ئەم توانایە پێشانی دەدات کە مرۆڤ هۆشیاری پرۆسەی فێربوونی خۆیەتی و پێویستیی فێربوونی خۆیەتی، دەتوانی بگەڕێت بە دوای دەرفەتی ئاڵاەدا و دەتوانێت کێشەی بارودۆخی خوێندن چارەسەر بکات. ئەم کارامەیییە دەکاتەوە ئەوەی مرۆڤ بتوانێت هەم زانست و هونەری نوێ پەیدا بکات، پیادە بکات و پەسەند بکات، هەم داوا و پەیڕەویی ڕێنوێنی بکات.
هونەری فێربوون، فێرکار هان دەدات بەرەو هەڵکشان لە زانیار و ئەزموونی زووترەوە بە مەبەستی پیادەکردنی زانست و توانا لە بەستێنی هەمەجۆردا: لە ماڵ و کار، لە فێرکاری و ڕاهێناندا. لەم بوارەدا، هاندەر و خۆباوەڕ (باوەڕ بە خۆ) سەنگی دابڕی هەیە بۆ تواناسازیی مرۆڤ.

6- توانای جڤاکی و سیڤیل (مەدەنی) Social and civic competences

پێناسە: مەبەست توانای کەسەکی، فرەکەسەکی و فرەفەرهەنگییە و گشت شێوەڕەفتار دەگرێتە کە یارمەتیی مرۆڤ دەدەن بە جۆرێکی چوست و سازەندە بەشدار بێت لە کار و گوزەرانی جڤاکیدا و کاتی پێویست ناکۆکی چارەسەر بکات - بەتایبەتی لەبەر ئەوەی جڤاک هەتا دێت زیاتر هەمەڕەنگ دەبێت. توانای سیڤیل Civic competence ـە دەرفەت دەداتە تاکەکەس تەواو بەشداری گوزەرانی جڤاکی بێت، هەم بە زانستی باشەوە دەربارەی چەمک و ساختاری جڤاکی و سیاسی، هەم دڵسۆزانە و هەم دێمۆکراتانە.

7- بەهرەی دەستپێشخەری و کارسازی Sense of initiative and entrepreneurship

پێناسە: مەبەست لە «بەهرەی دەستپێشخەری و کارسازی» توانای تاکەکەسە بیرۆکە بکاتە کردەوە. لێرەدا داهێنان، نوێکاری و سەرچڵی (ریسکگیری) و هەروەها توانای پلانرێژی و ڕێبەرایەتیی پرۆژە بۆ پێکانی ئامانجی دیاریکراو. ئەمە پشتیوانییە بۆ مرۆڤ، نەک هەر لە گوزەرانی ڕۆژانەی ماڵ و جڤاکدا، بگرە لە کاریشدا کارمەندان هۆشیار دەکاتەوە دەربارەی ئەو هەلومەرجەی کاری تێدا دەکەن و هانیان دەدات باشتر سوود لە دەرفەتی ڕەخساو وەربگرن. لەوەش بترازێت، بناخەیە بۆ زانست و توانای تایبەتکار کە پێویستە بۆ ئەو کەسانەی بزاڤی جڤاکی یان بازرگانی دادەمەزرێنن. ئەمە دەبێت نرخاندنی ئاکارەکی بگرێتە خۆی و پشتیوانی لە شێوازی فەرمانڕەوایی دروست بکات.

8- ئاگایی فەرهەنگی و دەربڕینی فەرهەنگدارانە Cultural awareness and expression

پێناسە: پەیبردن بە سەنگی دەربڕینی داهێنەرانە لە بواری بیروڕا، ئەزموون و هەست لە میدیای جیاوازدا، بە موزیک، کۆنسێرت و شانۆگەرییەوە، وێژە و هونەری دیدەکارییەوە.

دەشێت ئەم هەشت خاڵەی EU وەک شاتوانا ڕیزی کردوون جێی مشتومڕ بن و بۆچوونی ڕەخنەگرانە لێیان ڕاسێت، بەڵام بەگشتی، دۆکیومێنتی لەم بابەتە سەنگ و تاوی تواناسازی پێشان دەدەن، بنگەیەکی هەرە گرینگ بۆ بارهێنانی مرۆڤی کارامە و هاندانی تواناسازی بریتییە لە سیستەمی فێرکاری.

لەم بوارەدا، لای میللەتی بافەرهەنگ و خاوەن ڕێبەرایەتیی ژیر، سیستەمی فێرکاری پێگەی ڕواڵەتی نا، پێگەی بناخەیی هەیە.Ernest Gellner لە کتێبی (1983) *Nations and Nationalism* دا بە دەم ڕوونکردنەوەی چەمکی ناسیۆنالیزم دەڵێت:

«... ناسیۆنالیزم Nationalism جۆرە وەڵاتپارێزی Patriotism-یەکە خاوەن چەند ئادگارێکی یەکجار گرینگ: ئەو یەکەگەلەی ئەم جۆرە وەڵاتپارێزییە هۆگرییان ئاڕاستە دەکات لە ڕووی فەرهەنگییەوە هاوجۆرن (هۆمۆژێنن) Homogeneous و لەسەر بناخەیەکی فەرهەنگیی وەها دامەزراوە نیگای بڕیوەتە بەرزەفەرهەنگێکی ڕازاوە. ئەم یەکەگەلە بایی ئەوەندە گەورەن لەبارین بۆ کێشانی خەرجیی سیستەمێکی فێرکاریی وەها توانا بێت بۆ ڕاگرتنی فەرهەنگێکی باسەواد. لە نێو ئەمانەدا تیرەی لابەلای سەختگیر زۆر نین. ئەندامانی ئەم یەکەگەلە کەسانی بێناون Anonymous خۆشرەوت و بزێون. ئەندامەتی لەم یەکەگەلەدا ڕاستەوخۆیە، پێویستی بە دەستاوێژ و ڕاسپاردن نییە. ئەندامەتی لە هێزی فەرهەنگیی مرۆڤدایە نەک لەوەی سەربە تیرەیەکی لابەلای سفت بێت. ئادگاری گرینگ بریتین لە: هاوجۆرەتی، باسەوادی (توانای خوێندنەوە و نووسین) و هەروەها بێناوی».[145]

ئەم سێ خەسڵەتەیGellner باسیان لێ دەکات: هاوجۆرەتی، باسەوادی و بێناوی لە پرۆسەی میللەتسازیدا بایەخی تایبەتی هەیە. هەڵبەت بۆ ڕێبەست لەو پرۆسەیەش دیسان سەنگی خۆی هەیە، بۆ نموونە بیرۆکەی وەها کە دەگاتە کوردستان بەم جۆرە تەرجەمە دەکرێت:

- هاوجۆرەتی – لە بری تێکەڵبوونی دەڤەر و تیرەی جیاواز، لە بری تێکبەستن و هەڵکردن، کۆکبوون و هاوئاهەنگی، حیزبایەتی هەموو هونەری ئەهریمەنکارانەی خۆی دەخاتە گەڕ بۆ لێکترازان و دابڕانی زمان و زاراوە، دین و ئایین (مەزهەب)، تیرە و خێڵ، شار و گوند و... هتد. بۆ پتەوکردنی ئەم ڕەوتە سەرەکحیزب ئارەزوومەندانە زانکۆ و «ئیدارەی سەربەخۆ» بەسەر شاراندا دەبەشێتەوە. وەڵات سەربەخۆ نەبێت، «ئیدارە» چییە سەربەخۆ بێت یان نا، زانکۆی حیزبزادە بەبێ مامۆستا، کتێبخانە و سەرچاوە، بەبێ بودجەی تەرخان بۆ تۆژینەوە، سوودی چییە؟
- باسەودای – سیاسەتی دوو حیزبی دەسەڵاتدار کارێک دەکات دڕندەترین دوژمنی کوردستان پێی نەکراوە. ئاستی خوێندن وەها نزم دەبێتەوە خۆی دەدات لە پلەی شەرمەزاری. نێوەڕۆکی خوێندن لە پووچیدا نموونەی نامێنێت. بەڵام چ خەم، خۆ زارۆی بابای دەسەڵاتدار فێرگەی لوبنانی و تورکیی هەیە. میللەت تا نەزان بێت کورسیی ئەم باشتر جێگیرە.
- بێناوی – لەبری بزێوی و دەربازبوون لە خۆگرمۆڵەکردنی نێوچەگەری و تیرەگەری، لە بری خەباتی بێ بەرانبەر و بێناو – هەموو پێگە و دەسەڵاتێک پاوانە بۆ کەسانی سەربە بنەماڵە، تیرە، خێڵ و ناوچەی دەسەڵات. چی لەوان مایەوە دەبێتە خەڵاتی کەسانی بەردەست و خزمەتچی. پێگە و ناو دەرکردن و بەخۆنازینی بێناوەڕۆک جێی بێناوی دەگرێتەوە.

[145] Gellner (1997): 177.

ئەم تەرجەمەیە گەوجانە نییە، لە زانینەوە بەرەو جەرگەی نەیاری و گومڕایی ڕێ دەکات، مەبەستیش ڕێک بنکۆڵکردنی بناخەی میللەتسازییە.

بۆ دەرککردنی بایەخی ئەو «سیستەمە فێرکاری» یەیGellner ناوی دەهێنێت، فەرموو بڕوانە ئەم دوو چارتەی:

- Chart A1.1. Percentage of population that has attained tertiary education, by age group (2009)
- Chart A1.2. Percentage of population that has attained at least upper secondary education, by age group (2009)

ئەم تۆژینەوە و چارتانە بەرهەمی ڕێکخراوی فرەمیللی OECD ن، سازی کردوون بۆ ڕوونکردنەوەی ئاستی فێرکاری لە وەڵاتاندا. سەرچاوەی ئەم تۆژینەوە و گرافەکان لە سایتی www.oecd.org دا پەخشانن.[146]

ئەم دوو چارتە ئاماری ساڵی 2009 –ن و ئاستی خوێندنی بانئامادەیی و ئامادەیی پێشان دەدەن. سەرنج بۆت دەردەخات ئەو وەڵاتانە چ هەوڵێک دەدەن بۆ سەرخستنی ئاستی فێرکاریی لە نێو میللەتی خۆیاندا. هەر بۆ ئەوەی تابلۆی ئەم باسە وردتر بێت لامان دانیشتوانی هەر وەڵاتێک بەپێی تەمەن بەسەر دوو گرووپی جیاوازدا دابەش کراوەن: دەستەیەک 25-34 ساڵن و دەستەیەک 55-64. بەو ئامارە بۆت ڕوون دەبێتەوە لە نێو یەک میللەتدا ڕەوتی خوێندن لە نەوەیەکەوە بۆ نەوەیەک تا چ ڕادەیەک هەڵکشاوە. سەیری وەڵاتی کۆریا (هەڵبەت باس لە کۆریای باشوورە) لە سەرخستنی ئاستی فێرکاریدا بە بەراورد بە نەوەی ساڵانی زووتر، چ تەکانێکی داوە. ئەوجا وەڵاتی کۆریا بەراورد بکە بە تورکیای هاوسێمان.

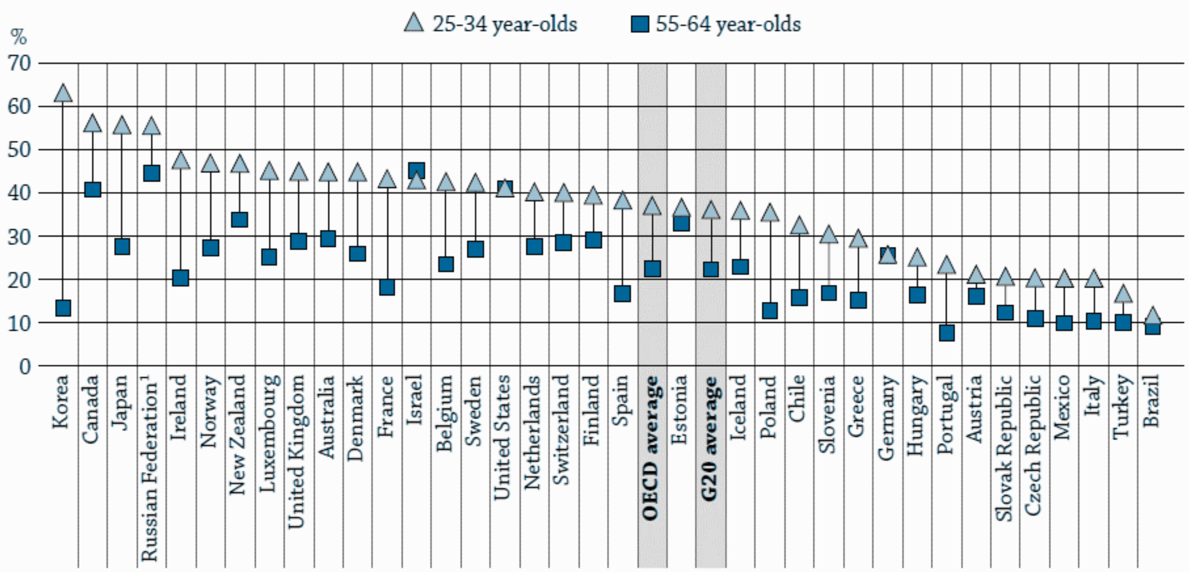
گەر وەڵاتێک سیاسەتێکی ئاگایانە و دڵسۆزانەی فێرکاریی هەبێت ئەوپەڕی توانا دەخاتە گەڕ بۆ فرەواندن و پتەوکردنی سیستەمی فێرکاری. لێرەدا هەم ناوەڕۆکی خوێندن گرینگە، هەم زەمینەسازی بۆ خوێندنی بەرز. گەورەترین تاوانیش بەرانبەر میللەت هەر ئەوەیە دەسەڵاتەکەی سیاسەتێک بگرێتە بەر میللەت پێی لە فەرهەنگ و زانین دابڕێت.

---

146 www.oecd.org - The Output of Educational Institutions and the Impact of Learning.

OECD – سەرەکۆیە بۆ Organisation for Economic Co-operation and Development – سازمانێکی فرەمیللییە بۆ فراژووتن و هاریکاریی ئابووری.

Chart A1.1. Percentage of population that has attained tertiary education, by age group (2009)



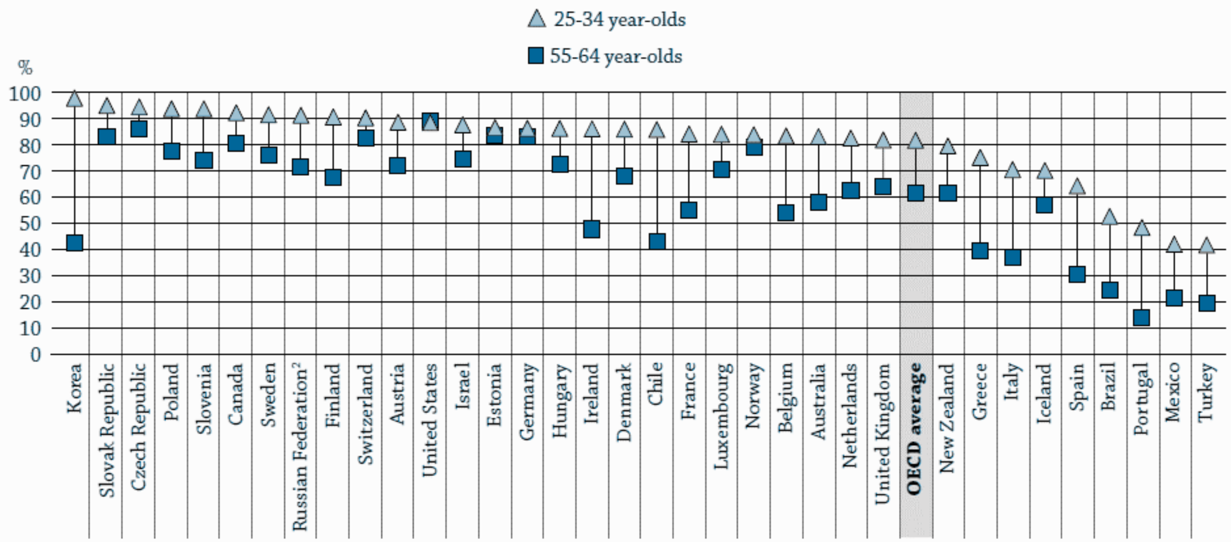
1. Year of reference 2002.

Countries are ranked in descending order of the percentage of 25-34 year-olds who have attained tertiary education.

Source: OECD. Table A1.3a. See Annex 3 for notes (*www.oecd.org/edu/eag2011*).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888932459831

Chart A1.2. **Percentage of population that has attained at least upper secondary education,[1] by age group (2009)**



1. Excluding ISCED 3C short programmes.
2. Year of reference 2002.

Countries are ranked in descending order of the percentage of 25-34 year-olds who have attained at least upper secondary education.

Source: OECD. Table A1.2a. See Annex 3 for notes (*www.oecd.org/edu/eag2011*).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888932459850

ئەزموونێکی خۆماڵی - «پەیوەستی کۆمەک»

«پەیوەستی کۆمەک» پێی وایە سیستەمی فێرکاری بناخەی هەرە گرینگ و هەرە پتەوی هەموو سەرخانێکی میللییە، لەبەر ئەوەیشە ساڵانێکە کار لەگەڵ سیستەمی فێرکاریی کوردستان دەکات. کتێبی «پلانی فێرکاریی هاوچەرخ»[147] وێنای سیستەمی فێرکاری دیاری دەکات:

1- فێرگە بۆ هەموانە - ئەرکی جڤاکە [واتە دەسەڵات] یەکسانی لە فێربووندا دابین بکات و بەڕاستی دەرفەتی خوێندنی یەکسان بۆ هەموان بڕەخسێنێت.

2- فێرگە بۆ بارهێنانی مرۆڤێکە:

- توانا و بافەرهەنگ، فرەزان و داهێنەر
- مرۆڤدۆست و دیمۆکرات: میللەتدۆست و ژنپارێز
- وەڵاتپارێز و ژینگەپارێز
- هونەردۆست و زانستپەروەر
- کارا: کارامە و دڵسۆز، هاوکار و پەرۆش

لەم ڕوانگەیەوە، «کۆمەک» بە مەبەستی ڕاهێزانی توانای هەم مامۆستا و هەم فێرخواز، لە سەر ئاستی جیاواز، هەنگاوی کەوتوڕەوتی ناوە. لێرەدا، لە بواری تواناسازی و گەشە سازماندا، وەک ئەزموونێکی خۆماڵی بەشێک لە بەرنامە بەرچاوەکانی بەسەر دەکرێنەوە:[148]

- تواناسازیی فێرخواز

  - پرۆژەی «پۆلی هاوچەرخ» - لە نێوان ساڵانی 2003-2010، لە چەندین فێرگەی ناوچەی جیاوازی کوردستاندا کاری دەکرد بۆ خۆشکردنی زەمینەی خوێندن لە پۆل و کەشی سازگاردا. ماوەیەک ئەم پرۆژەیە لە چەندین دەڤەردا گەشەی کرد بەڵام لەبەر خەمساردی و بێسەروبەریی سیستەمی فێرکاری، ساڵی 2010 لە گوڕ کەوت.
  - بەرنامەی «هەنگاو بە هەنگاو» - بەرنامەیەکە بۆ ڕاهێزانی توانای جڤاکیی زارۆک و جەوانان. ئەم بەرنامەیە بەرهەمی تۆژینەوەی چەندین پسپۆری فێرکاری و دەروونناسیی زارۆکانە، لە لایەن Committee for Children (CFC) ی ئەمریکاییەوە داڕێژراوە. «هەنگاو بە هەنگاو» لە سەر ئاستێکی جیهانی برەوی هێناوە و ساڵانە لە هەزاران فێرگەی دونیادا پیادە دەکرێت. پاش وەرگرتنی مۆڵەت، ئەم بەرنامە سەنگینە لە لایەن «پەیوەستی کۆمەک» ـەوە ساڵی 2003 تەرجەمەی کوردی کرا و لە چەندین فێرگەی کوردستاندا وەک پرۆژەی ئەزموونکار چەند ساڵێک کەوتە کار. لەو دەمەوە فرە جار پێشکەش وەزارەتی پەروەردەی هەرێم کرا بۆ ئەوەی پاش تۆژینەوە و هەڵسەنگاندن بڕیاری لێ بدەن ئایە دەهێنێت وەک بەرنامە مەودای بەکارهێنانی فرەوانتر بکرێت یان نا. ساڵان هات و ساڵان چوو، هەتا نووسینی ئەم دێڕانە «وەزارەتی پەروەردەی هەرێم» وەڵامی بێدەنگە.

---

[147] «پلانی فێرکاریی هاوچەرخ» (2009): 8. سایتی www.komak.nu

[148] - بۆ وردەکاریی زیاتر بڕوانە سایتی www.komak.nu

- پرۆژەی «فەلسەفە بۆ منداڵان» - بۆ ئاشناکردنی منداڵە بە جیهانی فەلسەفە. بۆ فرەواندنی هزری منداڵ و هاندانیانە بۆ پرسیار و ڕامان. جگە لە وانەبێژی و سەمینار، کتێبی تایبەت بە فەلسەفەی منداڵان هاتۆتە بەرهەم. بڕوانە بەشی کتێبخانەی سایتی کۆمەک. خولیای پرسیاری قووڵ، بیرکردنەوە و ڕامانیان لە نێو منداڵانی بەشدار لەم پرۆژەیەدا زۆر زوو گەشەی کرد. بڕوانە سایتی: www.p4ckurd.net

- توناسازیی مامۆستا

- بە ئوستادی و ڕێبەرایەتی مامۆستایانی هەندەران چەندین خولی هەمەجۆری پێداگۆگی، مامۆستایەتی و ڕێبەرایەتی بۆ ڕاهێزانی توانای مامۆستایانی دەڤەری جیاوازی کوردستان ساز کراوە و هەتا ئێستا سەدان مامۆستا، بەڕێوەبەری فێرگە، سەرپەرشتیار و کارمەندی باڵای فێرکاری بەشداری خول و بەرنامەی جۆراجۆر بوون. لێرەدا جگە لە مامۆستایەتیی نێو پۆل، هەڤبەندیی فێرگە بە خێزان و بە دەوروبەروە، نۆرەی خێزان لە پرۆسەی فێرکاریدا و هەروەها نۆرەی فێرگە لە گوزەرانی جڤاکیدا کاریان دەبوونە بابەتی ڕاوێژ و بەرنامەکاری.

- کتێبخانەی کۆمەک - دابینکردنی سەرچاوەی پێویست بۆ مامۆستا و کارمەندانی فێرکاری لە بواری جیاوازدا. زۆربەی ئەو بەرهەمانە لە سایتی «کۆمەک»، بەشی «کتێبخانە»دا بۆ سوودی گشتی ئامادەی داگرتنن.

- بۆ میری - ئامادەکردنی تۆژینەوە دەربارەی کێشەی دیاریکراو لە بواری فێرکاریدا، بۆ نموونە:

- پرۆژەی «فێرگەی نەختوپوخت لەبری زۆروبۆر» بۆ کۆکردنەوەی فێرگەی گوندەکان و دەربازبوون لە کێشەی پەرتبوونی توانا و کەماسیی خوێندن لە گوندەکان. ئەم تۆژینەوەیە پاش بەشداری، پرسوڕا و سەلماندنی هەموو لایەنێکی هەڤبەندیدار - هەر لە مامۆستاوە هەتا بەڕێوەبەرانی پەروەردە و کارەوان (قایمقام و بەڕێوەبەری شارەدێ) - درایە وەزارەتی پەروەردە بۆ وردبوونەوە و بڕیار. لەوێ ئەم پرۆژەیە خامۆش و بێوەڵام ما.

- پرۆژەی دیاریکردنی کات و ساڵنامەی خوێندن[149].

- ئامادەکردنی ڕەشنووس بۆ «دەستووری فێرکاری» و هەورەها دوو کتێبی تایبەت بە «پلانی فێرکاریی هاوچەرخ»، یەکیان بۆ فێرگەی بنەڕەتی و ئەوەی دیکەیان بۆ زارۆخانە. ئەم دوو بەرهەمە دەبنە پردێک بۆ گواستنەوەی وێنا و پەیامی «دەستووری فێرکاری» بۆ بەرنامەی کار لە سیستەمی فێرکاریی وەڵاتدا.

بە کردەوە گشت ئەم هەوڵانە لە لایەن دەسەڵاتی هەرێمەوە بێباکی و بێدەنگییان بۆ مایەوە و هەر هەموویان چاوەڕێی هۆشێکی گەشتر و ڕۆژگارێکی سازگارترن.

- مێدیا - جگە لە پەخشی زانیار و ئاگاداری لە بوار و مێدیای جیاوازدا، بەرنامەیەکی تایبەت بە ڕاگەیاندن، لە ساڵانی 2007-2008 لە شاری کەرکووک بۆ بارهێنانی کادێری مێدیاگەری بۆ لاوانی کەرکووک، پیادە

---

[149] - هەر بۆ زانین لە کوردستان، تەنانەت لە ئامادەییش، فێرگەی گشتی (فێرگەی حکوومەتی هەرێم) بەکردەوە ساڵانە نێزیکەی 120-140 ڕۆژ و ڕۆژانە نێزیکەی 4 سەعات خوێندن هەیە. بەڵام فێرگەی دیکەی تایبەت بۆ منداڵی بەرپرس و دەوڵەمەند جودایە. لە وەڵاتانی دیکە، بۆ نموونە سکاندیناڤیا، ساڵانە 190 ڕۆژ و ڕۆژانە 8 سەعات خوێندن بەردەوامە.

کرا. ئەم بەرنامەیە جگە لە بابەتی پیشەوەرانەی ڕاگەیاندن، لایەنی دیکەی جڤاکی و فەرهەنگی دەگرتەوە. مەبەستیش ڕاهێزانی توانا بوو لە بواری ڕاگەیاندنێکی کارزان و دیمۆکراتدا.

گشت ئەم بەرنامە و پرۆژانە و هەروەها سەرلەبەری «پەیوەستی کۆمەک» سوود لە هونەری: سازمانی خەیاڵکرد، سازمانی فێرکار و هەروەها فەرهەنگی سازمان وەردەگرێت و بەرهەمی ڕەنجی سەدان کەسی ئازموودە و دڵسۆزە لە دەیان بوار و فێرگەی جیاوازدا، هەم لە کوردستان و هەم لە هەندەران. «کۆمەک» لە بری ئۆفیس، کەلوپەل و ساختاری بەرجەستە، ڕاگەیاندنی سازەندە و هەڤبەندیی زیندووی کردۆتە بنەما و ئامرازی کار بۆ پێکانی ئامانج.

ئەمە خەباتێکە لە وەڵاتێکدا ڕێژەی دەرچوونی فێرخواز تێیدا لە دواساڵی ئامادەییدا، بۆ نموونە ساڵی 2011، نزم دەبێتەوە بۆ 18%ی بەشداربووان. ئاستی وەها نزم لە وەڵاتی دیکە دەبێتە مایەی ورووژانی خەڵک، هەم خێزان بۆ دەستەبەرکردنی ئایەندەیەکی باشتر بۆ منداڵی خۆیان، هەم کۆڕی مامۆستایان بۆ پاراستنی ڕێز و ئابڕووی پیشەوەرانەی خۆیان. لە کوردستان ئەنجام و ڕێژەی وەها بۆ میللەت دەبێتە پەژارە و داڕمان، بۆ دەسەڵاتیش مایەی شانازی! بەداخەوە.

کۆسپی تواناسازی

ڕاهێزانی کارامەیی کۆسپ و کێشەی خۆی هەیە. مرۆڤ دەبێت بیر لەو کۆسپانە بکاتەوە و هەوڵ بدات بەسەریاندا زاڵ بێت. سەنج Senge هەفت[150] جۆر کۆسپی سەرخستنی زانین و ڕاهێزانی توانا دیاری دەکات:

1- «خۆم و کارەکەم و بەس» - مرۆڤ لە بازنەی کاری خۆیدا گرمۆڵە دەبێت و هیچی دیکە نابینێت، گشتەی سەرلەبەر دەرک ناکات. مرۆڤی وەها گەشە ناکات.

2- «دەستی دەرەکی لە پشتە» - هەرگیز هەڵە و تاوانی من نییە. هۆکاری کێشە هەمیشە لایەنی دیکەیە، من دروستم و ئەوانن سەرچاوەی هەڵە و تاوان. لەبەر ئەوەی من گەورەم و من خاوەن شکۆم، ئەوانن بە فیتی نەیاران دوژمنایەتیم دەکەن... ئەم جۆرە بیرکردنەوەیە چەوتە. مرۆڤی کارامە وەها بیر ناکاتەوە و دیدی وەها ناگاتە ڕێباز.

3- «بەرتەکی زیادەڕۆ» - جار هەیە مرۆڤ لە بری ڕامان، وردبوونەوە و بیرکردنەوە بۆ ڕێگرتن لە بەرتەک (کاردانەوە) ی بەرانبەر، خۆی بەرتەکی زیادەڕۆی ناپێویست دەنوێنێت. پێی وایە پشوودرێژی و ئارامی مایەی ژێرکەوتنە. پەلەکردن بە چارە دەزانێت. ئەمە نیشانەی مرۆڤی ژیر و زانا نییە. مرۆڤی کارامە پەنا ناباتە بەر چارەی پەلە و سەرپێی. سنەیی دەڵێت: «کار بە لۆرە نەک بە زۆرە».

4- «گیرخواردن بە یەک دیاردەوە» - لەبری پەیجۆری و گەڕان بەدوای سەرچاوەی کێشەکەدا، مرۆڤ هۆشی خۆی لە تاکە یەک دیاردە و ڕووداودا گیر دەکات. لە بری کێشە، خۆی بە دەرهاویشتەیەکی کێشەکەوە خەریک دەکات. ئەمە جۆرێکە لە درشتبینی وردنەبین.

---

[150] Senge (1995): 30.

5- «کوڵاندنی بۆق» - گەر بە نیازی کوڵاندن بۆقێک لەناکاو هەڵدەیتە ئاوی کوڵاوەوە، لە تاو گەرمیی ئاو باز دەداتە دەرێ. بەڵام گەر ئەو بۆقە بخەیتە ئاوی شیرتین (شلەتێن) ـەوە و پاشان هێدی هێدی گەرمی بکەیت، بۆق فریای خۆی ناکەوێت. مرۆڤ هەیە وەک ئەم بۆقەیە، هەست بە گۆڕانکاریی خاوی دەوروبەر ناکات، چاوەڕێی کارەساتی گەورەیە، ئەوسا دادەچڵەکێت - بەڵام پاش چی.

6- «فریوی ئەزموون» - دروستە ئەزموون سەرچاوەیە بۆ فێربوون بەڵام زۆر جار مرۆڤ تەنها ئەوەندەی لێ فێر دەبێت کە هەڤبەندی بە کارەکەی خۆیەوە هەیە، ناتوانێت لەو ئەزموونەوە دەرئەنجامی بڕیار و ڕەفتاری خۆی لەسەر گشت سازمانەکە ببینێت. سیستەم ئاڵۆزترە لە یەک دیاردە و یەک ئەرک و یەک بڕیار. مرۆڤی کارا دەبێت ڕوانگەیەکی بەرینتری هەبێت لە بازنەی ئەزموونی خۆی.

7- «ئەفسانەی سەرۆکایەتی» - زۆر جار دەستەی سەرۆکایەتی بە دەستەیەکی کارای هاوئاهەنگ دێتە پێش چاو کە هەردەم ئامادەی بەرەنگاربوونەوەی کێشە و دۆزینەوەی چارەسەرن. بەڵام ڕاستییەکەی ئەوەیە، بەگشتی دەستەی سەرۆکایەتی لە بارودۆخی ئاساییدا خۆشڕەوتە. کاتی تەنگانە، ناکۆک و نارێک دێتە دەست و زیاتر خەریکی خۆپارێزی و یەکتر تاوانبارکردنن. مرۆڤی کارا دەبێت بزانێت کە بەستێنی ئاواڵەی گفتوگۆ باشترین چارەسەرە بۆ ڕاگرتنی پێکهاتەی دروست.

بە کورتی، مرۆڤی کارامە کەسێکە پەرۆشی زانیار، ڕسکان و فراژووتن. کەسێکە بەدوای هونەرکاریی پێویستدا دەگەڕێت بۆ جێبەجێکردنی کار. هاوکاری کارامە خاوەن ئەزموون و توانای جڤاکییە. هەردەم پەروای خۆناسین و دەوروبەرناسینە. ئامادەی هەڵکردنە لەگەڵ دەوروبەر و هەست بە بەرپرسایەتی دەکات. ڕاهێزانی توانا و سەرخستنی هونەری پێویست بۆ سەرکەوتن کێشە و کۆسپی هەیە، مرۆڤ دەبێت لێیان ئاگادار بێت و بەردەوام لەگەڵ خۆیدا لە خەباتدا بێت بۆ زاڵبوون بەسەر ئەو کۆسپانەدا. چارەسەری کێشەی فێربوون و زاڵبوون بەسەر کۆسپی تواناسازیدا، دیسان بۆ خۆی هونەر و توانایە.

توانای ئافراندن - مرۆڤی کارا مرۆڤێکە ئافراندەیە (خولقێنەرە، دروستکەرە)، کەسێکی پەیدۆز و خەیاڵبازە، خۆی لە بازنەی سنووردراودا گرمۆڵە ناکات، بڵندنۆڕ و دووربینە. ئاینیشتاین لە خۆڕا ناڵێت:

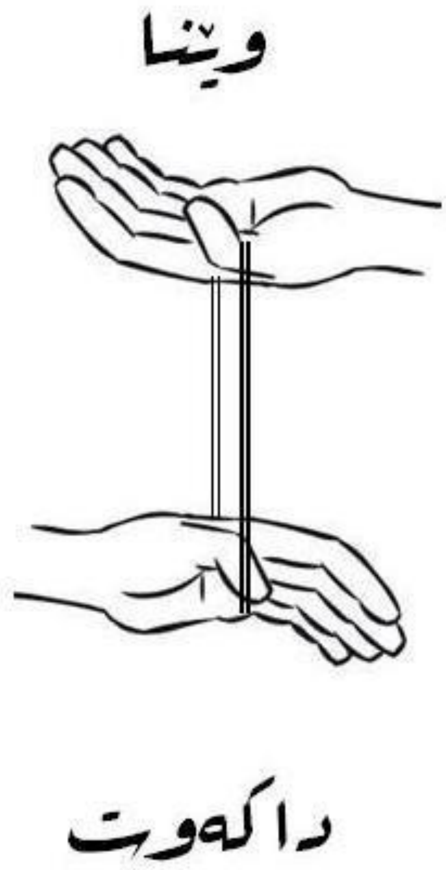
> «خەیاڵ لە زانیار گرینگترە. چونکە زانیار سنووردارە، بەڵام خەیاڵ گشت جیهان دەگرێتەوە، دنەی فراژووتن دەدات و ڕسکانی لێ دەزێت».

> *Imagination is more important than knowledge. For knowledge is limited, whereas imagination embraces the entire world, stimulating progress, giving birth to evolution.*[151]

«گرژیی ئافراندن»[152] بریتییە لەو گرژییەی دەکەوێتە نێوان «وێنا» و «داکەوت» ـەوە. وێنا بە واتای ئامانج و مەبەستی هەرە بەرزی دوورەدەست. داکەوت (واقیع) ئەویە ئەمڕۆ بەردەست و بەرهەستە. لە نێوان ئەم چەمکەدا مەودایەکی گرژ هەیە - هەردوو دەستت بخە نێو بازنەیەکی لاستیک و لەیەکیان دوورخەوە، ئەو

151 The Saturday Evening Post, Vol. 202 (26 October 1929).
152 Senge (1995): 144.

گرژییە دروست دەبێت. وەهای دانێ دەستی باڵا «وێنا» یە و دەستی ژێرەوە «داکەوت». گرژیی نێوانیان بە چی خاو دەبێتەوە و بە چی زیاد دەکات. گەر وێنا نزم بکەیتەوە بۆ نزیککەوتنەوە لە هەڵکەوت، ئەوا گرژیی ئافراندن خاو دەبێتەوە. گەر داکەوت – بە ئافراندن، بە هونەر و زانست، بە هەوڵی بێوچان – بەرەو وێنا سەر بخەیت، دیسان گرژییەکە خاو دەبێتەوە.



«گرژیی ئافراندن» ی Senge

به داگرتنی «وێنا» کێشە چارەسەر نابێت چونکە وێنا کوڕنووش دەبات و سەر فروو دێنێت. ئافراندن نەهاتەکایەوە و «داکەوت» بە خۆی و کێشە و گرفتییەوە بێ چارەسەر مایەوە. گەر ئافراندن کەوتە گەڕ و داکەوت هەڵکشا، کێشە چارەسەر دەبێت و ئەوسا «وێنا»ش سەردەخات. دیسان گرژیی ئافراندن توندتر دەبێت و دیسان داوای ئافراندن و کار دەکات. ئەمەیە چارە و فراژووتن. داگرتنی وێنا و خاوکردنەوەی گرژیی فراژووتن هیچی لێ شین نابێت.

لەبیرمان نەچێت، ئەم «گرژیی ئافراندن» ـە پرۆسەیەکی هۆشەکییە. مرۆڤی هۆشیار وێنای خۆی نزم ناکاتەوە. وێنای هەرە بەرز، کە داوای ئەوپەڕی توانای ئافراندن دەکات بریتییە لە زانینی ڕاستی. «ڕاستیناسین» دوندی زانینە، بۆیە هەموو دین و فەلسەفەیەک بەدوایدا وێڵە.

چۆکدان بۆ بیرۆکەی کول و داکەوتی دزێو، سەلماندنی پەندی «دەست بردن بۆ بەردی زل نیشانەی نەهاویشتنە» - هەڵوێستێکی نەزۆکە، ورەبەردانە نەک داکەوتبینی (واقیعیبوون).

بەهرەی ئافراندن بەشێکە لە ماکی مرۆڤ، بەڵام هەلومەرجی ژیان - پەروەردەی خێزان، سیستەمی فێرکاری، مێدیا و بازاڕی کار - دەستیان هەیە لە پووکانەوە و خەفەکردنی ئەم بەهرەیەدا. ڕێبەری وریا و سازمانی کاریگەر بەردەوام کار دەکەن بۆ هاندانی بەهرەی ئافراندن لای هاوکاران چونکە دەزانن ئەم بەهرەیە باشترین دەستەبەرە بۆ سەرکەوتن و گەشەی هەمەلایەنەی سازمان.

ناکۆکی و چارەسەری کێشە

ناکۆکی لە گشت هەڤبەندییەکی مرۆڤایەتیدا بوونی هەیە و ژیان بە گشتی، تەنانەت ژیانی کەسەکی و نێو خێزانیش، بەردەوام نموونەی هەمەجۆری ناکۆکی پێشان دەدەن. لە سازمانگەریدا ئەم دیاردەیە دەبێتە بابەتی تۆژینەوە و لە چەندین گۆشەنیگاوە ڕیشەدۆزی تێدا دەکرێت.

ڕەخنە سازندە وەک چارەسەرێکی کاریگەر بۆ کێشەی نێوخۆ سەنگی تایبەتی هەیە لای نێلسۆن ماندێلا Nelson Mandela (1918-) ی ڕێبەری ناوداری African National Congress (ANC). ماندێلا لە کتێبی *Coversations with myself* (2010) - تەرجەمەی سوێدی *Samtal med mig själv* (2011) - دا دەڵێت:

> «ڕێبەر پەی دەبات بەوەی ڕەخنەی سازندە لە نێو سازماندا، هەرچەند تیژیش بێت، مێتودێکی هەرە کاریگەرە بۆ چارەسەری کێشەی نێوخۆ. لەوێدا بۆچوونی گشت ئەندامان دەبنە جێی سەرنج و هیچ کەس ترسی نابێت لەوەی پەراوێز بخرێت یان - لەوەش خراپتر - ئەزێت بدرێت تەنها لەبەر ئەوەی ئازادانە بیروڕای خۆی دەردەبڕێت.
>
> هەڵەیەکی جیددییە گەر ڕێبەر هەستیاریی زیادە بەرانبەر ڕەخنە پێشان بدات یان، چۆن مامۆستا لەتەک شاگردی نەزان و ناشارەزا دەدوێت، وەها سەرپەرشتیی گفتوگۆ بکات. ڕێبەر دەبێت گفتوگۆی سەرکەش و ئازاد هەم هان بدات و هەم پێشوازی لێ بکات. بەڵام نابێت بەهیچ جۆرێک ڕێگە بدرێت ڕاستگۆیی هەڤاڵێک بخرێتە بەر گومان، ئەو هەڤاڵە ڕێبەر بێت یان ئەندامێکی ئاسایی».[153]

[153] Mandela (2011): 324.

بەگشتی ناکۆکی بریتییە لە سەرهەڵدانی جیاوازی و ناتەبایی، دزاندن، نەویستن و دوژمنایەتی لە نێوان مرۆڤدا. ناکۆکی هەیە سانایە، کورتخایەن و تەسکمەودا، هەیشە پەلهاوێژ، ئاڵۆز و درێژخایەن، قووڵ و بەرین.

لە سازماندا ناکۆکیی نێوان کارمەندان ئەم جۆرانەی هەیە:[154]

- ناکۆکیی ئامانج - بۆچوونی جیاواز هەیە دەربارەی ئامانج و مەبەستی باڵای کاروبار. ئەم دیاردەیە بەتایبەتی باوە لە نێو سازمانی بەرفرەوانی گشتگیردا. خەڵکی خاوەن ئامانجی جیاواز لە دۆخێکی تایبەتدا - بۆ نموونە بە ناچاری بۆ بەرەنگاربوونەوەی نەیاری هاوبەش و بۆ پاراستنی بەرژەوەندی تایبەت - لە یەک سازماندا کۆ دەبنەوە. ئەم جیاوازیی ئامانجە ماوەیەک خامۆش و بێدەنگ خۆی مەڵاس دەدات بەڵام بە ڕەوینەوەی ئەو ناچارییە، بە نەمانی هەڕەشەی دەرەکی و بەرژەوەندی هاوبەش، ئەو ناکۆکیی ئامانجە زیندوو دەبێتەوە.
- ناکۆکیی بابەت - دیدی جیاواز هەیە دەربارەی داتا و فاکتی بەردەست. ئەم دەراوسییە گەورە و بەهێزە، ڕاستییەکی ئاشکرایە، بەڵام لایەن هەیە دەڵێت هەر لەبەر ئەوەی دەراوسێ زلە دەبێت ئێمە بچووکی بکەین، هەیە دەڵێت زلی نابێتە بەڵگەی ڕەوایەتی.
- ناکۆکیی نۆرە - هەڵسوکەوت یان کاروباری کەسێک لای ئەندامانی دیکەی گرووپ جێی سەلماندن نییە. ئەم دیاردەیە لە سازمانێکدا سەر هەڵدەدات، کەسانی خاوەن بیروڕای جودا، خاوەن ویست و کەسایەتیی ئازادی تێدا بێت. لە سازمانی کپ و تاکفەرماندا، هزر و هونەر هەر بۆ سەرۆکی فەرماندەیە لەبەر ئەوە کەس دەنگی نایەت و کێشەی وەهای لێ بەدەر ناکەوێت. دیدی جیاواز، هەتا ڕۆژی خۆی، بە خامۆشی خۆی ڕادەگرێت.
- زڕەناکۆکی - ئاگاداریی نادروست و ڕاگەیاندنی نارێک ناکۆکیی لێ دەزێت. پەیداکردنی ئاگاداریی دروست و سازکردنی هەڤبەندی و ڕاگەیاندنی ڕێکوپێک دەبێتە هۆی ڕەوینەوەی ئەو ناکۆکییە.
- ناکۆکیی بەرژەوەند - ئەندام هەیە خاوەن بەرژەوەندیی دژ بە بەرژەوەندیی گرووپ و سازمانەکەی تێیدا ئەندامە.
- ناکۆکیی کەسەکی - جار هەیە دوو یان چەند کەسێک لەگەڵ یەکدا ناگونجێن و پێکەوە هەڵ ناکەن.

چارەسەرکردنی ناکۆکی و کێشە خاڵێکی یەکجار گرینگە بۆ مانەوە و پێشکەوتنی گرووپ و سازمان. چارەسەری ناکۆکیش هونەرە و بەپێی جۆری ناکۆکی و هەروەها بە گوێرەی هەلومەرجی زاڵ، دێتە گۆڕێن. لەگەڵ ئەوەشدا مێتودی گشتی هەیە بۆ چارەی ناکۆکی، بۆ نموونە Thomas Gordon (1918-2002) دەروونناس باس لە شێوازی «براوە - دۆڕاو» و «براوە - براوە» دەکات:[155]

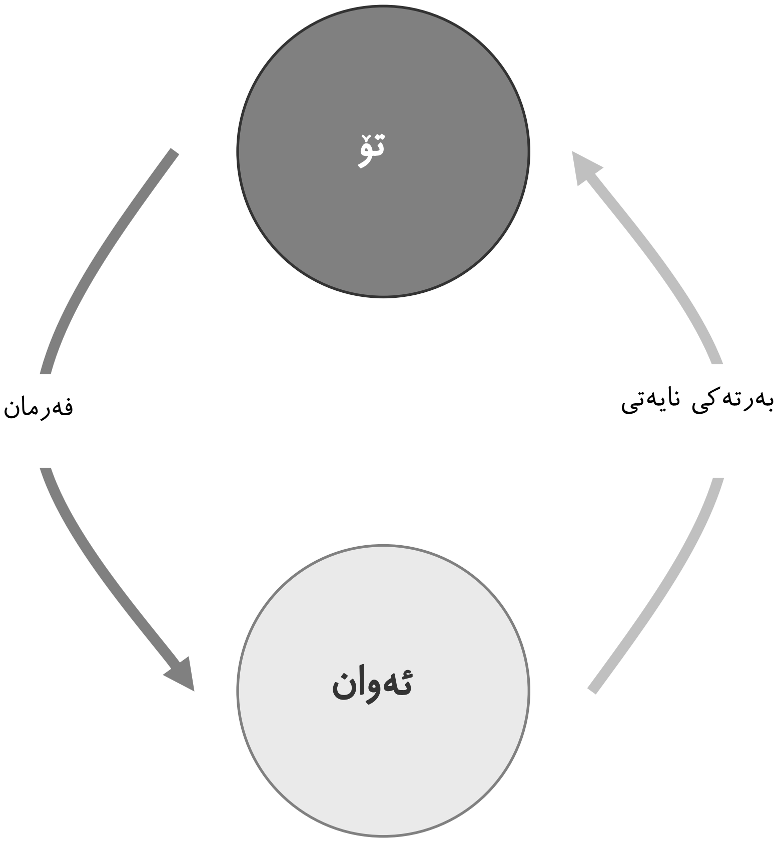
1- شێوازی «ئەم براوە - ئەو دۆڕاو» دوو جۆری هەیە، یەکەم: سەرۆکی فەرماندە براوەیە، فەرمانبەر و ئاپۆرەی میللەت دۆڕاوە. ئەوەی دووهەم خەڵک و کارمەندان براوەن، سەرۆک دۆڕاوە.
2- شێوازی دووهەم « براوە - براوە» یە. هەم ڕێبەری سازمان و هەم کەسانی بەرانبەر لێی سوودمەندن.

[154] Bruzelius & Skärvad (2011): 316.
[155] Gordon (2009): 146.

بۆ ڕوونکردنەوەی ئەم چەمک و شێوازانە Gordon دەڵێت:

جۆری یەکەم: «منی براوە و ئەوانی دۆڕاو» - سەرۆکی فەرماندە ویستی خۆی بەسەر میللەت یان سازماندا دەسەپێنێت و ئەوانیش لەبەر هەر هۆیەک بێت - بۆ نموونە ترسی سزا و ستەم، تەمای خەڵات و دەستکەوتی کاتی، یان بە هۆی فریوخواردن و نەزانین بێت - ملکەچانە لێ دەسەلمێنن. بەڵام بەرانبەر ئەو ملکەچی و سەلماندنە، چینچین ڕکوکینەی بۆ کەڵەکە دەکەن تا ڕۆژی دێت.

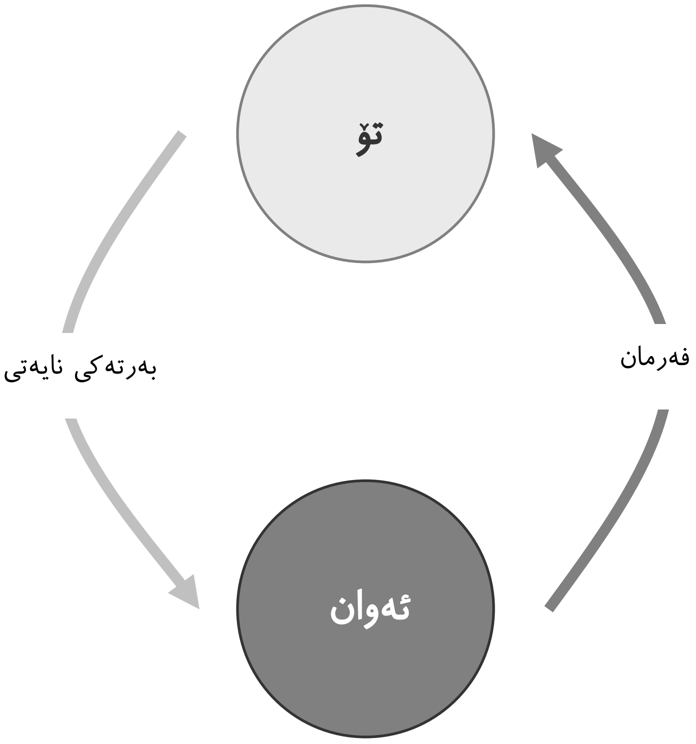
ئەم مێتودە هەر ئەوەیە پێی دەگوترێت شێوازی خۆسەپێن، یەکڕەهەند و تاکڕەو.



شێوازی «من براوە و ئەوان دۆڕاو»
Gordon, Thomas. *Det Öppna ledarskapet.*

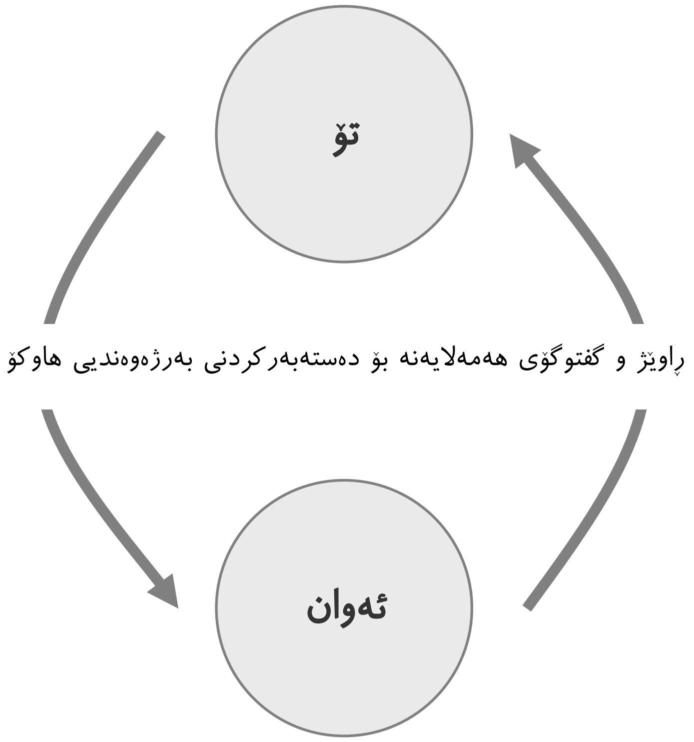
جۆری دووهەم - «ئەوانی براوە و منی دۆڕاو» - سەرۆک، لەبەر هەر هۆیەک بێت - بۆ نموونە پاراستنی پێگە و بەرژەوەندیی خۆی یان نەوێران و دەروەست نەهاتن - بۆ فەرمانی سازمان دەچەمێتەوە و سەر بۆ ویست و خواستیان فروو دێنێت. ئەم دەیهەوێت بەدڵی خۆی بکات و لایەنی بەرانبەر ڕێ لێی دەگرن، ناچاری دەکەن پاشەکشە بکات. ئەوجا ئەوان فەرماندەن و ئەم هەستی نایەتی و ڕکوکینە کۆ دەکاتەوە.

ئەم مێتودە هەر ئەوەیە پێی دەگوترێت دڵڕاگرتن، نافەرمانی و بێسەروبەری.



شێوازی «ئەوان براوە و من دۆڕاو»
Gordon, Thomas. *Det Öppna ledarskapet.*

شێوازی «براوە - براوە» - ئەم شێوازە بەپێچەوانەی شێوازی «براوە - دۆڕاو» بەرژەوەند و سوودی هەردوو لا بەهەند دەگرێت. مەبەست ڕێککەوتن و پێکهاتنە بۆ دەستەبەرکردنی سوود و گەشەی هەردوو لا. ئەمەیان شێوازێکە لای زۆربەی زۆری خەڵک و بەتایبەتی ڕێبەران نامۆیە. مرۆڤ وەها ڕاهاتووە لە چاویلکەی ناکۆکی و دژوەستانەوە بڕوانێتە دونیا و کاروبار. ڕوانگە گۆڕین، لە ناکۆکی و دژوەستانەوە بۆ هاریکاری و هاوئاهەنگی و سوودی هاوبەش کاری هزری و ڕاهێنانی گەرەکە. لەم شێوازەدا لەبری فەرمانی یەکڕەهەند و تاکڕەو، گفتوگۆ و بەرژەوەندی هاوکۆ جێگیرە. هەستی نایەتی و بەرتەکی ناجۆر زەمینەیان نامێنێت. هونەر لێرەدا بریتییە لە «هونەری چارەسەرکردنی کێشە».



شێوازی «براوە - براوە»
Gordon, Thomas. *Det Öppna ledarskapet*.

هەنگاوی چارەسەر

سەرهەڵدانی کێشە داوای چارەسەر دەکات. چارەسەریش جۆر و شێوازی زۆرن. هەیە وەک لە بەشی سەروەردا بینیمان دونیا لە چەمکی «براو - دۆڕاو» دا دەبینێت. هەیە تەنها بەرژەوەندی خۆی دەخوێنێتەوە و هەیە تەنها نەوێران و دەروەست نەهاتنی خۆی لەبەرچاوە. ڕاگواستەیەکی ناودار هەیە دەڵێت «مرۆڤ تەنها چەکوشی بەدەستەوە بێت، دونیا بە مێخ دەبینێت». هەیشە بەرانبەر بە خاوەن چەکوش، خۆی بە مێخ و بیزمار دەبینێت. ئەمانە زادەی ڕوانگەیەکن پێی وایە زەربروزەنگ و زۆرداری چارەسەری هەموو کێشەیەکە.

مێتودی «براوە - براوە» باس لە دیاریکردنی کێشە، ڕیشەدۆزیی هۆکار و دۆزینەوەی چارەسەر دەکات و ئەم هونەرە لەم خاڵانەدا کۆ دەکاتەوە:

1- دیاریکردنی کێشە و داڕشتنی پێناسەی ئەم کێشەیە
2- ڕیشەدۆزیی هۆکار و دیاریکردنیان - لیستی هۆکار ئامادە بکە
3- دۆزینەوە و دیاریکردنی چارەسەر بەرانبەر هەر یەک لەو کێشە و گرفتانەی لە هەنگاوی دووهەمدا دیاری کران - لیستی پێشنیازی چارەسەر، بەرانبەر لیستی هۆکار، ئامادە بکە
4- بڕیاردان لەسەر هەڵبژاردنی چارەسەر
5- بڕیاردان لەسەر ڕەوتی پیادەکردن
6- دیڤچوون و هەڵسەنگاندنی ڕەوتی کار و پیادەکردنی چارەسەر

لەم شێوازی کارەدا ئامانج خۆسەپاندنی کەس نییە بەڵکوو دۆزینەوەی بەرژەوەندی هاوکۆ و سوودی گشتییە لەبەر ئەوە پێویستمان بە هێز و دەسەڵات نییە خۆ ئێمە ناجەنگین، پێویستمان بە هزری سازندە و ئەندێشەی گەش هەیە بۆ پێکهاتن و بۆ فراژووتن. لەو شەش هەنگاوەدا هونەری «بیرۆکەبارانە» ئامرازی کاریگەرە.

بیرۆکەبارانە Brainstorming

بیرۆکەبارانە مێتۆدێکی کاریگەرە بۆ دیاریکردنی کێشە و دۆزینەوە چارەسەر. دەستەی کار کۆ دەبێتەوە و هەر کەسێک ئازادانە خەیاڵی خۆی تیژ دەکاتەوە و دێتە گۆ، پێشنیازی خۆی دەڵێت بێ ئەوەی کەس بە ڕەخنە و هەڵسەنگاندن بیرۆکە و پێشنیاز ڕێبەست بکات. بیرۆکەبارانە پێویستی بە مەیدانێکی ئازاد هەیە و نابێت کەس خەیاڵی کەسی دیکە سنووربەست بکات.

هەر بیرۆکەیەک لەسەر پارچە کاخەزێک دەنووسرێتەوە و بە دیواردا هەڵدەواسرێت. پاش وەرگرتنی گشت پێشنیاز، ئەوجا ئەو پارچە کاخەزانە پۆلێن و دەستەبەند دەکرێن. لەو پرۆسەیەدا، بە دەم هەڵسەنگاندن و گفتوگۆوە پێشەمی و ڕیزبەندی بیرۆکەکان دیاری دەکرێت.

«بیرۆکەبارانە» شێوازێکی کاریگەرە بۆ داهێنان و ڕەپێشخستنی بیرۆکەی نوێ. هەنگاوی یەکەم کۆبوونەوەی نافەرمییە، لێرەدا ڕێبەستن لە ڕەخنەکاری دەبێتە مایەی ڕەهابوونی مرۆڤ و ئازادیی بیروڕا، بەوەش زەمینە ساز

دەبێت بۆ خەیاڵبازی و دۆزینەوەی چارەسەری نوێ - بۆ داهێنان. لە هەنگاوی دووهەمدا، گرووپی کار بەدەم جڤین و گفتوگۆوە، دەکەوێتە پەیجۆری، بیرۆکە و پێشنیاز بژار دەکرێن و پێشەمییان دەدرێتێ. لێرەدا هاوکاران، گەلدەست لە باسەکەی خۆیان قووڵ دەبنەوە، دەرکی هاوبەش ڕەنگرێژ دەبێت و بڕیاری دروست دەزێت.

«بیرۆکەبارانە» ی سەرکەوتوو پێویستی بە هەلومەرجی لەبار هەیە، بۆ نموونە:

- کەسەکی و گەلدەست - وەها باشە بەر لە کۆبوونەوە و «بیرۆکەبارانەی گەلدەست»، داوا لە ئەندامان بکرێت هەر یەک لە لای خۆیەوە بۆ ماوەیەکی دیاریکراو خەریکی «بیرۆکەبارانەی کەسەکی» بێت دەربارەی ئەو بابەتەی پاشان لە بیرۆکەبارانەی گەلدەستدا دەخرێتە بەرباس. بەم جۆرە هەموو کەسێک پێشکات خۆی بۆ ئەم باسە ئامادە کردووە و جڤینەکە کاریگەرتر دەبێت.
- کات و جێوڕێی گونجاو - کۆبوونەوەی بەرهەمهێن پێویستی بە کات و جێی گونجاو هەیە. فێنکی، ڕووناکی، پێداویستیی گفتوگۆ، نووسین و تۆمارکردن، شوێنی دوورەدەست و دابڕاو، کوژانەوەی مۆبایەل و خۆ تەرخانکردن بۆ ئەرکی مەبەست، هۆکاری گرینگن بۆ سەرکەوتنی جڤین.
- ڕێبەری شارەزا - جڤینی بیرۆکەبارانە پێویستی بە ڕێبەرێکی وریایە، ئاپۆرە هان بدات بۆ بەشداری، بیرۆکەی باریو بە شێوەیەکی ڕێکوپێک تۆمار بکات، کەشی کۆبوونەوەکە گەرم ڕاگرێت، هەم لە هەرا هەم لە خاوی دوور بکەوێتەوە.
- ڕەخساندنی دەرفەت - دەرفەت بۆ هەموو کەسێکی بەشدار بڕەخسێت، بیرۆکەی خۆی ئازادانە دەربڕێت. ڕێگە نادرێت بە ڕەخنەگرتن. ڕەخنە و هەڵسەنگاندن، بەرسڤی یەکتر و گفتوگۆی نێوخۆ، لەم ئاستەدا دەبنە ڕێبەست لە ڕەهابوونی مرۆڤ. جارێ کاتی ڕەخنە نییە.

بیرۆکەبارانە، دیدار و کۆبوونەوەیە، «جڤین» ـە. جڤینیش، جگە لەو خاڵانەی سەرەوە، ڕێسای گشتیی خۆی هەیە.

ڕێسای جڤین

بەڕێوەبردنی کاروبار لە هەر بوارێکدا بێت پێویستی بە جڤین - بە کۆبوونەوە و گفتوگۆ - ی هاوکارانە، هەم بۆ ئاڵوگۆڕی ئاگاداری و هەم بۆ بڕیاردان، بۆ پلانڕێژی و دابەشینی کار. کۆبوونەوەی سەرکەوتوو ڕێسای خۆی هەیە. کتێبی *Project Leadership (1996)* ئەم دە شاخاڵەی بۆ دیاری کردووە:[156]

- ڕۆژەڤ - ئامادەباشی بریتییە لە ئامادەکردنی ڕۆژەڤی کۆبوونەوە و پێشکات ناردنی ئەو ڕۆژەڤە بۆ هەموو بەشداربوان. مەبەست ئەوەیە ئەوانیش فریا بکەون خۆیان بۆ ئەو باسانە ئامادە بکەن و گەر سەرنجێکیان هەبێت ئەوانیش پێشکات بۆچوونی خۆیان دەربڕن.
- مەبەست - پێشکات لەگەڵ کەسانی هەڤبەندیداردا بە وردی بیر لە مەبەستی ئەم کۆبوونەوەی بکەوە.
- کات - هەر یەک لە خاڵەکانی نێو ڕۆژەڤی کۆبوونەوە پێویستی بە تەرخانکردنی کات هەیە. لە کاتی کۆبوونەوەشدا ئاگات لە دیاردەی کاتکوژی و سنووربەزێنی بێت.

156 Briner & Hastings & Geddes (1999): 188.

- ڕاگەیاندن – لە کۆبوونەوەدا گرینگە گوێگرتنی چالاک هەبێت. واتە سەرنج بدەنە ئاخێوەر و بە تێبینی ڕێکوپێک وەڵامی گوتاری بدرێتەوە.
- دیسیپلین – گرینگە شیرازەی جڤین ڕاگیرێت و ڕێ نەدرێت بە باسی لابەلا و درێژدادڕی.
- بەشداریی چالاک – دەرفەتی بەشداربوون بۆ هەموو کەسێک بڕەخسێنە، بە تایبەتی بۆ کەسانی کەمدوو. ڕێ مەدە بە کەسانی خۆسەپێن هەموو کات و هەموو باسەکان داگیر بکەن.
- دۆزینەوەی چارەسەر – گوتەی وەک: «ناکرێت و نابێت» سازەندە نین، ئەندامانی کۆبوونەوە ڕابهێنە بە گوتەی سازەندەی چارەسەردۆز، وەک: پێشنیازی من ئەوەیە...
- هاوڕایی – پێت وەها نەبێت بێدەنگی نیشانەی سەلماندنە. لە کۆبوونەوەدا پرسیار لە یەکبەیەکی ئەندامان بکە و بزانە بۆچوونیان چۆنە و هەوڵ بدە بگەیتە هاوڕایی لە نێوانیاندا.
- دیڤچوون – لە دەمەو کۆتای کۆبوونەوەکەدا، داوا لە یەکبەیەکی ئەندامان بکە ئاگاداریی دەربارەی کاروباری خۆیان ڕوون بکەنەوە.
- پوختەی بڕیار – لە کۆتای کووبوونەوەکەدا پوختەی بڕیارەکان بخوێنەوە و دڵنیا بە لەوەی هەموو بڕیارێک بەرپرس و کاتی دیاریکراوی خۆی هەیە و کەسی بەرپرسیش تەواو لەم ئەرکەی خۆی گەیشتووە.

پاش تەواوبوونی کۆبوونەوە، پرۆتۆکۆلی ئەم جڤینە بۆ هەموان بنێرە، هەم بۆ ئەوەی هەموو کەسێک بە دۆکیومێنت بڕیارەکانی لە لا هەبێت، هەم بۆ وەرگرتنەوەی سەرنج و تێبینی گەر هەبێت. پرۆتۆکۆلی هەموو جڤینێک دەبێتە بنەمای ڕۆژەڤ بۆ کۆبوونەوەی داهاتوو. واتە ڕۆژەڤی هەموو جڤینێک دەبێت خاڵە هەڵپەساردەکانی پرۆتۆکۆلی ڕابردوو بەسەر بکاتەوە.

جڤین، کۆبوونەوە و دیداری کاریگەر، گفتوگۆ و پێشکەشکردنی گوتار، پێویستییان بە «هونەری پێشکەشکاری» هەیە.

هونەری پێشکەشکاری

مرۆڤ بۆ گفتوگۆ و گەیاندنی پەیام دەبێت هونەری پێشکەشکاری بزانێت. نامیلکەی *Giving Presentations* (2007) بنەماکانی هونەری پێشکەشکاریمان بۆ ڕوون دەکاتەوە و دەڵێت: خولیا و تەکنیک بە تەنێ ناگەنە ئامانج. بیرۆکە و پەیام، بۆ ڕاکێشانی سەرنجی ئاپۆرە و بەشدارییان، پێویستی بە وشە و زمانی جەستەیە، بە ڕەفتار و گوتاری کاریگەرە.[157] ناپۆلیۆن بۆناپارت، کە جەنگاوەرێکی هەرە ناوداری مێژووە،ناڵێت «بە چەک»، دەڵێت: «ئێمە لە ڕێی وشەکانمانەوە فەرمانڕەوایی دونیا دەکەین».

We Rule the World by our words.
– Napoleon Bonaparte

[157] *Giving Presentations* (2007).

ئاخافتن بەرانبەر ئاپۆرەی بینەران و بیسەران، بەرانبەر مایکرۆفۆن و کامێرا کارێکی ئاسان نییە. «ترسی سەکۆ» – واتە ترس و شڵەژانی ئاخێوەری گوتاربێژ – بەربەستێکی سەختە. بۆ زاڵبوون بەسەر «ترسی سەکۆ»دا، ئاخێوەر پێویستی بە هونەر و ڕاهێنان هەیە. بەر لە گوتار دەبێت مرۆڤ خۆی ئامادە بکات. بۆ نموونە:

- دیاریکردنی ئامانج – ئاخێوەر دەبێت ئامانجی خۆی دیاری بکات و بزانێت چی دەوێت، مەبەستی لەم پێشکەشکارییە چییە: فەرهەنگسازی و پەخشانی بیروڕا، فرۆشیاری، پێکهێنانی دەستە و گرووپی ناکۆک، یان تاودانی بیسەران بەرەو ئامانجی دیاریکراو... هتد

- ئاپۆرەی خۆت بناسە – بزانە ئەم ئاپۆرەیە کێن، چییان دەوێت، بە ویستی خۆیان هاتوون یان ناردەی لایەنێکی دیاریکراون، هەڵوێستیان بەرانبەر هەم تۆ و هەم بابەتی باسەکەت چۆنە، تا چ ڕادەیەک ئاگاداری ئەم باسەن، زمان و زاراوەیان چۆنە، پاشخانی فەرهەنگی و دینییان چییە، سەربە کام لایەنی هزرین... هتد

- بەستێنی خۆت بناسە – مرۆڤ دەبێت ئاشنای بەستێن و ژینگەی ئەو گفتۆگۆیە بێت، کات و جێی کۆبوونەوە، جۆری دانیشتنی ئاپۆرە، بوونی دەستاوێژی یاریدەر، کارەبا، ڕووناکی، کۆمپیوتەر، پرۆژەکتەر، فێنکی، ئارامیی جێگە و کۆنترۆڵی دەنگ...

- ڕاهێنانی پێشکات – بەر لە دەستپێکی پێشکەشکاری، مرۆڤ دەبێت چەند جارێک بە دووبارەکردنەوەی ئەو پێشکەشکارییە خۆی ڕابهێنێت. دەبێت لەگەڵ خۆیدا یان بەرانبەر دۆست و کەسی خۆی سەرلەبەری باسەکەی خۆی پێشکەش بکات و لە ڕووی دەروونییەوە ئامادە بێت.

- پوختاندنی بیرۆکە و سازاندنی زمان – بیرۆکەکانی باسەکەت ڕیز و بژار بکە. ئایە ئەم بیرۆکانە دروستن، شامەبەست دەپێکن، زمانی بەڵگەکاریی لە گوتارەکەتدا بەجێیە، ڕوونە، لای هەموان بەردەرکە،[158] هێندە بەهێزە ئاپۆرەی بیسەران پێی بێتە ڕەدایە؟

- ڕوخساری گەش – ئاخێوەر دەبێت سەنگین بێت، وشە و ئاماژەی جەستەی دەبێت دروست بن. ڕوخساری گەش دەبێتە هۆی دڵگەرمی بیسەران و ئەوسا ئەوانیش باشتر دێنە ڕەدایێ (ڕازی و بەشدار دەبن). بەدەم گوتارەوە لەگەڵ یەکبەیەکی بیسەران نیگاگیر بە (بە نیگا هەڤبەندی ڕاگرە).

- وریابە گوتار یەکنەواز نەبێت، ئاپۆرە بێزار نەبن – بە پرسیار و وەڵام بیسەران بەشدار بکە، دەرفەتیان بدە و داوایان لێ بکە ڕا دەرببڕن. کاتی گوتار و پشوو گونجاو ڕاگرە.

- ئامادەباشی بۆ گوتاری ڕاگەیەن – ڕێکخستنی گوتار، دابەشینی بابەت و کات، چڕکردنەوەی گوتار بۆ گەیاندنی مەبەست.

- پێشاری گەش و پشتاری کاریگەر – هەر وەک چۆن دەروازە و پێشاری گوتار دەبێت گورج و گەش بێت بۆ ڕاکێشانی سەرنجی ئاپۆرە، کۆتا و پشتاری گوتاریش دەبێت کاریگەر بێت. لە کۆتای گوتاردا، شاپەیامی ئەم پێشکەشکارییە دووپات بکەوە، داوای پێکهاتن و سەلماندن بکە، چالاکی و هەنگاوی داهاتوو وەک پێشنیاز ڕوون بکەوە. ئاپۆرە بەگشتی لەخۆڕا و بەربەیار ناکەوێتە بەرنامەڕێژی.

---

[158] – «بەردەرک» واتە دەکرێت دەرکی بکەیت — Understandable. پێشگری «بەر» بۆ پێکهێنانی زاراوەی پێویست، گورج و کاریگەرە، هەر بۆ نموونە بەرهەست، بەربین، بەرزانست. «زاراوەسازیی پێوانە»، لاپەڕە 36.

گوتار دەبێتە پۆشاک بۆ ئەو بیرۆکەیەی مەبەستە بگاتە ئاپۆرە. بیرۆکە، ڕەفتار و گوتار دەبێت تەراز بن. پیرە زەردەشت دەڵێت: «بیری باش، گوتاری باش، ڕەفتاری باش».

شرۆڤەکاریی SWOT

بڕیاردان لەسەر هەڵبژاردنی ستراتیژی تایبەت بە مەبەستی گۆڕانکاری و پێشخستنی کاروباری سازمان پێویستی بە شرۆڤەکارییە. شرۆڤەکاریی هەم سازمانەکە خۆی و هەم هەلومەرجی دەوروبەر. لەم بوارەدا چەندین مێتود و ئامرازی ناودار هەن، لێرەدا مێتودی SWOT هەڵدەبژێرین لەبەر ئەوەی هەم خۆشدەستە و هەم کاریگەر.

SWOT مێتودێکە بۆ شرۆڤەکاریی سازمان، بۆ پەیبردن بە هەلومەرجی سازمان، بە هێز و توانای ناوەکی لە لایەک و دەرفەتی دەرەکی لە لایەک. وشەی **SWOT** سەرەکۆی[159] ئەم وشانەیە **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities & **T**hreats کە دەکاتەوە: هێز، لاوازی، دەرفەت و هەڕەشە.

مێتودی SWOT ئامرازێکە بۆ پەیجۆری هەردوو بواری نێوەکی و دەرەکیی سازمان. بواری نێوەکی دوو لایەنی هەیە: لایەنی هێز و لایەنی لاوازی. بواری دەرەکیش دیسان دوو لایەنی هەیە: لایەنی دەرفەت و لایەنی هەڕەشە.

ئەم شرۆڤەکارییە زۆر گرینگە بۆ ناسینی سازمان و دەرککردنی هەلومەرجی کار و فراژووتن. پاش شرۆڤەکاریی SWOT ئەوجا بە ڕوونی بۆت دەردەکەوێت ئەو سازمانە لە چ بارودۆخێکدایە و چی پێویستە کاری لەسەر بکرێت:[160]

- کامە خاڵ لە نێوخۆدا هەرە لاوازە و چاوەڕێی پتەوکارییە.
- کامە دۆز لە دەوروبەردا هەرە ترسناکە و چۆن ڕەفتاری لەتەکدا بکەین.
- بنگەی بەهێزمان چییە؟ سەرمایەگوزاریی تەواوی لەسەر کراوە؟
- دەوروبەر کامە دەرفەتی بۆ ڕەخساندووین و چۆن لێی سوودمەند بین.
- پێشەمیی چارەسەر چۆن بێت - کام لەم خاڵانە پێش بخەین.

لەبیرت نەچێت لایەنی هێز و لاوازی تەنها بواری نێوخۆ دەگرێتەوە. توانا و کارزانی خۆمان، نەزانی و بێدەسەڵاتیی دیسان هەر خۆمان لێرەدا ڕیز دەکرێن. گەرمیی بازاڕ و کێشەی سیاسیی وەڵات لێرەدا جێگەیان نابێتەوە چونکە ئەوانە هۆکاری دەرەوەی سازمانن. جووتە لایەنی دەرفەت و هەڕەشە بۆ بواری دەرەکین. هەڵبەت هەم هێز و هەم لاوازی چەمکی ڕێژەکارن (ڕێژەیین)، واتە لەچاو ئەم ستاندارد و ئەو پێوەرەدا دەبنە هێز یان لاوازی. لەم چێوەیەدا «وێنا» دەبێتە ستاندارد و پێوەر. سەرلەبەری ئەم مێتودەش بۆ ڕێکخستنی هزر و دیدە دەربارەی کاروباری سازمان، دیاریکردنی پرۆسەی بڕیاردان، هەڵبژاردنی ستراتیژ و پیادەکردنی چارەسەرە.

---

[159] – سەرەکۆ: Acronym کۆی یەکەم پیتی چەند وشەیەکە بۆ پێکهێنانی کورتکراوەیەکی تایبەت، بۆ نموونە سەرەکۆی PKK کۆکردنەوەی یەکەم سێ پیتی: پارتی کرێکارانی کوردستان – ـە.

[160] Karlöf & Lövingsson (2007): 341.

گەر سەرنج بدەیتە چوارگۆشەی SWOT بۆت دەردەکەوێت کە ستوونی «هێز - دەرفەت» دەبێتە هۆکاری هاندەر ڕووەو پێکانی ئامانج. ستوونی «لاوازی - هەڕەشە» دەبێتە کۆسپی ڕێبەست و کێشە.

شرۆڤەی سەرکەوتوو بەم مێتودە پێویستی بە بەشداریی هەمەلایەنەی چالاک و دروست هەیە. بەشداریی هەمەلایەنە دەکاتەوە وەرگرتنی دید و سەرنجی لایەنی جیاواز و دەربازبوون لە گیرخواردن و گرمۆڵەبوون. بەشداریی چالاک و دروست دەبێتە دەستەبەر بۆ داڕشتنی بناخەیەکی دیمۆکراتانەی بڕیار.

سەرەتا تاکتاک یان لە دەستەی بچووکدا ئەم شرۆڤەکارییە ئەنجام دەدرێت و لیستی ئەو چوار هۆبەیەی SWOT دێنە ڕیزکردن. پاشان جڤینی فرەوانتر بۆ گفتوگۆ و ڕاوێژ بە مەبەستی بژاری ئەم لیستانە ساز دەکرێت. ئەوجا جڤینی نوێ دەگیرێت بۆ هەنگاوی دووهەم کە بریتییە لە دۆزینەوەی چارەسەر. لێرەدا دیسان وردبوونەوە، گفتوگۆ و ڕاوێژ مەودای دەبێت بۆ ڕێکخستنی لیستی چارەسەر و دیاریکردنی پێشەمیی هەنگاوی کار. ستراتیژی هێرشبەرانە سەرچاوە لە لایەنی «هێز» و «دەرفەت» ـەوە دەگرن. لایەنی

«لاوازی» و «هەڕەشە» دەبنە مایەی ستراتیژی خۆپارێز. دەرئەنجامی ئەم شرۆڤەکارییە دەبێت بریتی بێت لە «پلانی کار» Action Plan بۆ چارەسەر و گەشە.

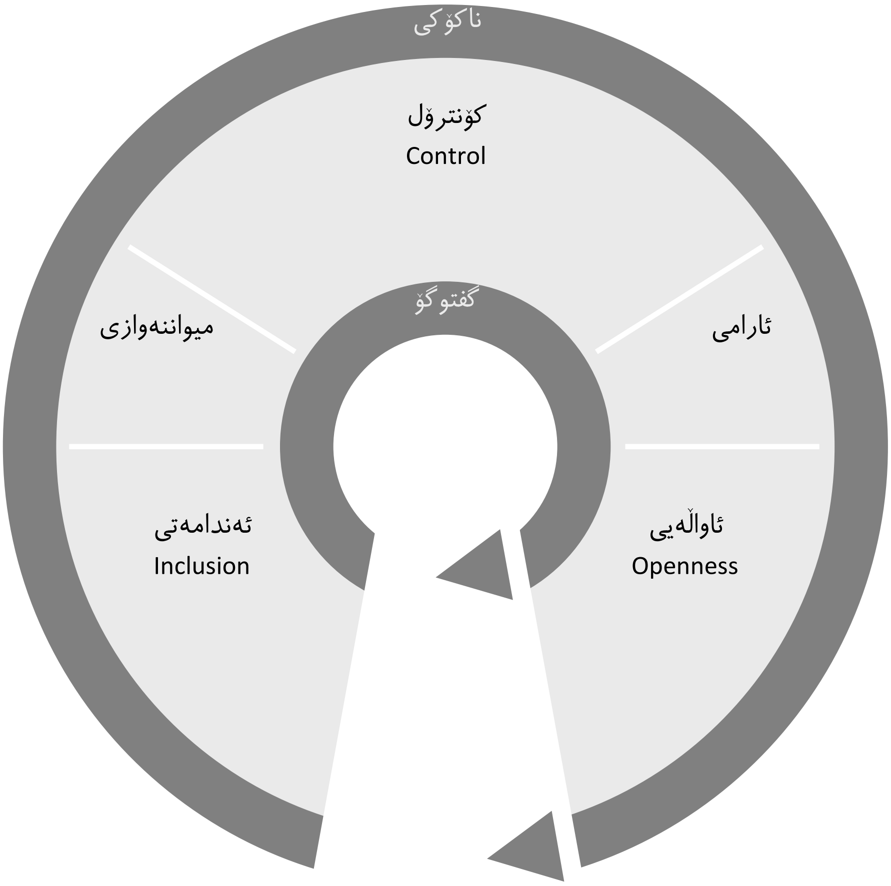
	هاندەر	کۆسپ
بواری ناوەکی	هێز Strengths	لاوازی Weaknesses
بواری دەرەکی	دەرفەت Opportunities	هەڕەشە Threats

شرۆڤەکاریی **SWOT**

فراژووتنی گرووپ – مۆدێلی FIRO

لە بواری دەروونناسیی جڤاکیدا چەندین تۆژینەوە و بیردۆزە هەیە دەربارەی فراژووتنی گرووپ و بەگشتی دەڵێن گەشەی گرووپ بریتییە لە پرۆسەیەکی دیاریکراوی خاوەن چەندین قۆناخ. هەر قۆناخێک هەلومەرجی تایبەت و دۆزی تایبەتی خۆی هەیە دەبێت ئەندامانی ئەو گرووپە هەڵوێستی لێ وەربگرن و چارەی بکەن. ئەم پرۆسەیە بە هاتنی ئەندامی تازە بۆ نێو گرووپەکە، تازە دەبێتەوە و هەموو ئەندامێک دەبێت بە هەموو ئەو کۆسپانەدا تێپەڕ بێت.[161]

یەک لەو بیردۆزەیانەی فراژووتنی گرووپ، مۆدێلی **FIRO** یە – ناوکەی سەرەکۆیە بۆ دەستەواژەی: **F**undamental **I**nterpersonal **R**elationship **O**rientation و بەرهەمی (1925-2002) Will Schutz ی دەروونناسە. Schutz ساڵانی جەنگی کۆریا، لە پەنجاکانی سەدەی بیستەمدا، خەریکی تۆژینەوە بوو دەربارەی چەندوچۆنی هەڵکردنی ئەندامانی گرووپی جیاواز لە کەشتییە جەنگییەکانی ئەمەریکادا. لە ئەنجامی تۆژینەوەدا Schutz بۆی دەرکەوت هەموو گرووپێک بە پرۆسەیەکدا تێپەڕ دەبێت بریتییە لە سێ قۆناخی سەرەکی و دوو قۆناخی لاوەکیی نێوانیان:



چەرخی FIRO ی Schutz

Svedberg. *Gruppsykologi.*

[161] Svedberg (2003): 191.

1- ئەندامەتی Inclusion – هەڤبەندیی لەگەڵ ئەوانەی دیکە. ببمە ئەندام لەم گرووپەدا یان نا؟ دەمەوێت ببمە ئەندام؟ بۆم هەیە ببمە ئەندام؟ لە هەموو گرووپێکدا گفتوگۆ گەرمە دەربارەی ئەندامی تازە و بەتایبەتی دەربارەی ڕێبەر. پاش هەڵوێست وەرگرتن لە باسی ئەندامەتی و چوونە نێو گرووپ، ماوەیەکی «پشوو» دێتە پێش. لێرەدا ئەندامان بەگشتی «میواننەواز» ن. بە نەرمی ڕەفتار لەگەڵ یەک دەکەن و خۆیان لە باسی جیددی و گرینگ نادەن. ماوەیەک وەها دەرباز دەبێت و ئەوجا دەگەنە قۆناخی دووهەم.

2- کۆنترۆڵ Control – لەم قۆناخەدا پرسی جێگرتن و بڕیاردان دێتە پێش. کێ بڕیاری چی دەدات. تازە بوومەتە ئەندام و لە لایەن ئەندامانی دیکەی گرووپەوە سەلمێنرام. ئەوجا کاتی دابەشینی ئەرک و دەسەڵاتە. لێرەدا گفتوگۆ و ناکۆکی گەرم دەبن. کامە کارزانی و ڕەفتار لەم گرووپەدا پەسەندن؟ کامە جێوڕێ دروستە. ئەرک و مەودای دەسەڵاتی ڕێبەر چییە؟ پاش یەکلاکردنەوەی ئەم باسانە و ئاشکرابوونی پێگە و ڕۆڵی هەموان، بەر لە پەڕینەوە بۆ قۆناخی سێهەم، ئەندامانی گرووپ دەچنە پەراوێزێکی دیکەی وچان و داوەستانەوە. ئەمیان پەراوێزی «ئارامی» یە. کێشەی شاراوە ئاشکرا دەبن و چارەسەر دەکرێن. پێگەی هەموان دیاری دەکرێت.

3- ئاواڵەیی Openness – کێشەی ئەندامەتی و ڕێبەرایەتی لە قۆناخەکانی یەکەم و دووهەمدا چارەسەر کران و یەکلا بوونەوە. ئەوجا کاتی ئاواڵەیی و پەیوەستبوونە. لەم قۆناخەدا باسی گرینگ دێنە بەرباس. کەس لاری نییە لە دەربڕینی دید و هەستی تایبەت. گرووپ گەیشتۆتە ئاستی ڕسکانی نێوخۆ.

گرووپی جیاواز وزە و کاتی جیاوازیان پێویستە بۆ بڕینی ئەو قۆناخانە و گەیشتن بە پلەی ڕسکان. هەر وەک لە **«چەرخی FIRO»**-دا دیارە، بازنەی نێوەکی، «بازنەی گفتوگۆ»، کورتترە بەڵام سەختە. ئەم بازنەیە داوای ڕسکان، ئازایەتی و دەرکی باشتر دەکات وەک لە بازنەی دەرەکی کە «بازنەی ناکۆکی» یە، ئەویان وزەکوژ و درێژخایەنە. ئەندامانی گرووپ بەدەم فراژووتنەوە ماوە ماوە لە نێوان ئەم دوو بازنە نێوەکی و دەرەکییەدا جێگۆڕکێ دەکەن. سازمان هەیە هەرگیز ناگاتە پلەی ڕسکان چونکە هونەری ڕامان، گفتوگۆ و بیردانەوە تێیدا کزە.[162]

چەرخی PDCA

پاش شرۆڤەکاری و بڕیاردان ئەوجا کاتی پیادەکردنی بیرۆکە و بڕیاری نوێیە. بەڵام مەرج نییە بیرۆکە و بڕیاری نەوزاد زۆر دروست و کاریگەر بن، کەواتە بۆ دڵنیابوون وەها باشە سەرەتا لە چێوەیەکی بەرتەسکدا، وەک پرۆژەیەکی پێشەنگ Pilot Project پیادە بکرێن، کەماسییەکانیان دیاری بکرێن و پاشان ڕێگەی باشتر بگرینە بەر.

لەم بوارەدا مێتودی هەمەجۆر هەیە، یەک لەوان چەرخی PDCA[163] یە – PDCA سەرەکۆی چوار وشەیە: **P**lan, **D**o, **C**heck & **A**ct و دەکەنەوە: پلانڕێژی، کار، چێک و پیادەکاری. ئەم بازنەیە، ساڵانی 1930 لە لایەن فیزیکناسی ئەمەریکایی Walter Shewhart (1891-1967) هاتە داڕشتن بەڵام لە ساڵانی 1950 کاندا لە لایەن

162 Svedberg (2003): 193.
163 Karlöf & Lövingsson (2007): 247.

ئامارناسی و هونەرکاری جۆرایەتیی ئەمەریکایی W. Edwards Deming (1900-1993) ـەوە پەخشان کرا، لەبەر ئەوەیە جار هەیە پێی دەگوترێت چەرخی Shewhart و جار هەیە بە چەرخ یان بازنەی Deming دێتە ناسین.

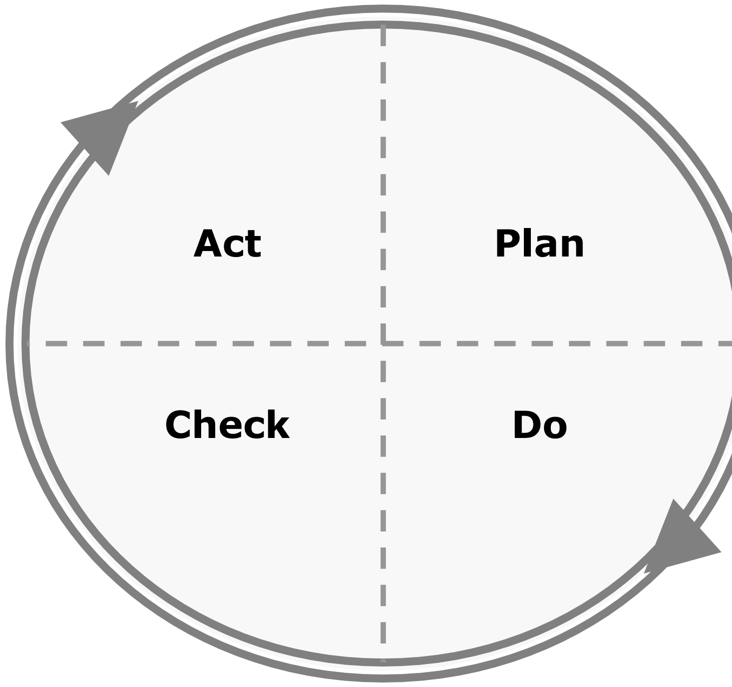
مامۆستایانی داهێنەری ئەم مێتودە، Shewhart & Deming نەخشی تایبەتیان لە بواری سەرخستنی جۆرایەتیدا هەیە. Deming دەڵێت کۆنترۆڵی جۆرایەتی دەبێت بەشێکی بنجیی دیاریکراو بێت لە پرۆسەی بەرهەمهێنان نەک لە کۆتای زنجیرەکەدا، هەنگاوێک بێت بۆ دڵنیابوون. لەبەر ئەوەشە کۆنترۆڵی جۆرایەتی بەشێکی بەرچاوە لە چەرخی PDCA دا. ئەم بازنەیە مێتودێکی کاریگەر و ئاسانە بۆ پلانرێژی و دیزاینی ستراتیژ و بەرنامەی نوێ بە مەبەستی گۆڕانکاری و فراژووتنی بەرهەمهێنانی کاڵا و خزمەتگوزاری.

- پلانرێژی - دیاریکردنی کێشە و دۆزینەوەی چارەسەر. دیاریکردنی ئامانجی گۆڕانکاری و هەروەها ڕەنگرێژکردنی پرۆسەی پێکانی ئامانج و پیادەکردنی هەنگاوەکان. گەر ڕاهێنان و فێرکاری پێویست بن، هەر لەم خانەیەدا دێنە دارشتن.
- کار - لە چێوەیەکی بەرتەسکدا، وەک ئەزموون، بەپێی ئەو پلانەی سەرەوە پرۆسەی گۆڕانکاری دەخرێتە کار. تێبینی ئەنجام و بەرهەمی کار تۆمار دەکرێت بۆ پێوانە و کێشانەی داهاتوو.
- چێک - ئەنجامی پێوانەی کار و بەرهەم دێتە شرۆڤەکاری و هەڵسەنگاندن، دەخرێتە بەر تۆژینەوە بۆ ئەوەی بزانین تا چ ڕادەیەک ئەم کارە سەرکەوتووە. ئەم پێوانە و شرۆڤەکارییەی دەرئەنجامەکان بە ڕاپۆرت دەدرێنە پێگەی بڕیاردەر.
- پیادەکاری - دەرئەنجامی ئەو چێککردنە دەبێتە بڕیاری نوێ بۆ دیاریکردنی ئاڕاستەی کار: پیادەکاریی بەرفرەوان و چەرخاندنی پرۆسەی کار یان وردبوونەوە و تۆژینەوەی زیاتر و چوونەوە خانەی پلانرێژی بۆ دۆزینەوەی چارەی باشتر و هەنگاوی کاریگەرتر.

Deming بە مەبەستی دەستەبەرکردنی «جۆرایەتی» ی بەرز، لە کتێبی *Out of the crisis* (1986) ـدا چواردە خاڵ بۆ جۆراندنی[164] پرۆسەی گۆڕانکار لە کارگێڕیدا دیاری دەکات:[165]

164 - «جۆراندن» بەرانبەر Improvement بۆ «سەرخستنی جۆرایەتی» دانراوە.

165 Sherrer: www.projectsmart.co.uk



چەرخی **Deming**

1- زەمینە ساز بکە بۆ جۆراندنی بەردەوام -
Create Constancy of Purpose Towards Improvement
ئامانجی دوورمەودای وەها دیاری بکە ئاراستەیان سەرخستنی توانای ڕکابەریی بێت. خۆت دوور ڕاگرە لە بەرتەکی کورتمەودا. گرینگ ڕەخساندنی زەمینەیە بۆ باشترکردن و پێشخستنی دوورمەودا.

2- ڕوانگەیەکی نوێ بگرە بەر - Adopt the New Philosophy
بەرپرسایەتی بگرە ئەستۆ و ئامادەی بەرۆکگیری بە، ئەرکی گۆڕانکاری بە ڕێبەری باشی وەها بسپێرە کە دەروەستی ئەو ئەرکە بێت. گرینگ ئەوەیە هەموو لایەک سوودمەند بێت نەک تەنها تۆ، دەنا بەردەوام نابێت.

3- جۆرایەتی نەک کۆنترۆڵ - Cease Dependence on Inspection
گیرۆدەبوون بە کۆنترۆڵەوە دۆخێکی باش نییە، خۆتی لێ ڕەها بکە. هونەر ئەوەیە «جۆرایەتی» هەر لە سەرەتاوە بەشێک بێت لە پرۆسەی کار. لەبری کۆنترۆڵ هەر لە سەرەتاوە جەخت لەسەر جۆراندنی بێت باشە.

4- متمانە لەبری کەمخەرجی - End the Practice of Awarding Business on the Basis of Price Tags
لەبری ئەوەی ڕوو بکەیتە فرۆشیاری جیاواز بۆ داشکانی نرخ، بیر لە داشکانی خەرجیی سەرجەم بکە. بۆ

هەر بەرهەمێک ڕوو لە یەک فرۆشیار بکە، لەبری نرخ، هەڤبەندی و متمانەی دوورمەودا دارێژە.

5- جۆراندنی بەردەوام و هەمیشەیی – Improve Constantly and Forever
لە پرۆسەی بەرهەمهێنانی خزمەتگوزاریدا، بەردەوام سەرنج بدە کەماسی و بیر لە چارەسەریان بکەوە، چاکیان بکە و پێشیان بخە، بەوەش هەم چەندایەتی و هەم جۆرایەتیی بەرهەم هەڵدەکشێن. ئەوەش دەبێتە مایەی کەمبوونەوەی بەردەوامی خەرجی. جۆراندن دەبێتە مایەی دابەزینی خەرجی.

6- دامەزرانی ڕاهێنان – Institute Training on the Job
دەبێت دەرفەتی ڕاهێنان بۆ هەموو هاوکارێک بڕەخسێت. گەر دەرفەتی ڕاهێنان بۆ هەموو کارمەندێک ساز نەبێت، هەر یەک بە جۆرێک کار دەکات و بەرهەم فرەجۆر دەبێت.

7- دامەزرانی ڕێبەرایەتی – Institute Leadership
جەخت لەسەر گرینگیی ڕێبەرایەتی بکە. ڕێبەری باش پەی دەبات بە جیاوازیی ویست و توانای هاوکاران. ئەرکی ڕێبەر هاریکاری و هاندانی کارمەندانە بۆ ئەنجامدانی کاری دروست.

8- متمانە لەبری ترس – Drive out Fear
هەڤبەندی و ڕاگەیاندنی دووسەرەی نێوان کارمەند و ڕێبەران دەبێت خۆش بێت و مەترسی لە نێوانیاندا نەمێنێت. ترسی کارگەر و کارمەند دەبێتە مایەی دارمانی بەرهەم.

9- کۆسپی نێوان بەشەسازمان لادە – Break Down Barriers Between Staff Areas
ڕێ مەدەن بە گەشەی هزری «ناوچەگەری» و بە دابەشبوون لە نێوان بەشە جیاوازەکانی سازماندا. هەوڵ بدەن زەمینە ساز بێت بۆ گفتوگۆی هەمەکی و دۆزینەوەی چارەسەری هاوبەش.

10- کردار مەرجە نەک دروشم – Eliminate Slogans, Exhortations, and Targets for the Work Force
سەرچاوەی هەڵە و کەماسی، مرۆڤی کارگەر نییە، پرۆسەی کارە. سازاندن و جۆراندنی پرۆسەی کار دەبێتە هۆی باشتربوونی بەرهەم. دروشمی پرشنگدار نابێتە مایەی بەرهەمی باشتر.

11- ژمارە مەکە ئامانج – Eliminate Management by Objectives
جەختکردن لەسەر ژمارەی بەرهەم، «مووچە بە پارچە» (مووچە لەگەڵ زیاد و کەمیی بەرهەمدا سەروژێر دەکات) و دیاردەی لەو بابەتە نیشانەی تێنەگەیشتن و داشکانی جۆرایەتییە.

12- شانازیی پیشەوەرانە – Remove Barriers to Pride of Workmanship
گرینگە مرۆڤ دەرفەتی هەبێت بە پیشەکەی خۆیەوە نازۆ بێت. دەبێت هەموو کارگەرێک هەست بە پەژراندن و سەلماندنی بەرانبەر و بە سەنگی پیشەیی خۆی بکات.

13- دامەزرانی بەرنامەیەکی پتەو بۆ ڕاهێزان و فێرکاری - Institute Education and Self-Improvement
دەبێت بەرنامەی پتەو هەبێت بۆ هاندانی هەموو ئەندامێکی سازمانکە، بۆ فێربوونی هونەر و تەکنیکی نوێ، مرۆڤ تەنها بۆ پارە و پووڵ کار ناکات. مرۆڤ دەیهەوێت بەردەوام لە گەشەدا بێت و نەخشی جڤاکی هەبێت.

14- چەرخاندنی پرۆسەی گۆڕانکاری ئەرکی هەموانە - The Transformation is Everyone's Job
دەبێت هەموو ئەندامێکی سازمانەکە بەشدار بێت لە پرۆسەی گۆڕانکاریدا. گۆڕانکاری ئەرکی هەموانە.

بەگشتی ئەم چواردە خاڵەی Deming بۆ هەوڵی بەردەوام و کۆشانی هونەرکارانەیە بە مەبەستی جۆراندنی سەرلەبەر - واتە سەرخستنی ئاستی جۆرایەتی لە گشت پرۆسەی بەرهەمهێناندا.

هونەری گۆڕانکاری

چەمکی فراژووتنی سازمان Organization Development (OD) و هەروەها چەمکی «گۆڕانکاری» بەردەوام لە گشت بابەتێکی سازمانگەریدا، درەخشان یان تەماوی، دێتە بەرباس. لەم کتێبەشدا لە چەندین لاوە باس لە گرینگیی گەشەکردن و پێشڤەچوون کراوە. نووسەران Alvesson & Sveningsson لە کتێبی *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer* (2008) ئەزموونی کار بۆ فراژووتنی سازمان و بەتایبەتی بۆ گۆڕانکاریی فەرهەنگی سازمان، بە پێنج تێما (بابەت) و پازدە خاڵ کۆ دەکەنەوە:[166]

بەستێن

1- دەستپێک لە خۆمەوە - گۆڕانکاری کارێک نییە بۆ گۆڕینی «ئەوانەی دیکە». دەبێت گۆڕانکاری سەرلەبەر بێت و هەموان بگرێتەوە، نەک دەستەیەکی سەرتەڵ (هەڵبژاردە) بڕیار بدات خەڵکی دیکە چاک بکات.

2- گۆڕانکاریی داکەوتبین - گۆڕانکاری دەبێت هێدی هێدی و داکەوتبین بێت. مەودای یەکجار بەرین لە نێوان داکەوتی ئێستا و شائامانجدا لە خۆت مەکە بە کێشە. شائامانج ورد بکەوە بۆ لائامانجی وردتر و هەنگاو بە هەنگاو کاریان بۆ بکە.

3- خۆڕاگری و پێگیری - گۆڕانکاری و بەتایبەتی گۆڕانکاریی فەرهەنگی کارێکی سەخت و دوورمەودایە، بە پەلە نابێت. چارەسەری پینەکارانە دەست نادات. مرۆڤ دەبێت پێگیر و ڕژدانە جەخت لەسەر وردەکاری بکات و بەردەوام پێکانی ئامانج ڕەچاو بگرێت.

[166] Alvesson & Sveningsson (2008): 236.

کۆشانی گەلدەست

4- بەشداریی هەموان - تێکبەستنی پلانرێژان و پیادەکاران لە پرۆژەی گۆڕانکاریدا هەنگاوێکی گرینگە. دەبێت هەموو لایەک خۆی بە بەشدار بزانێت لەم پرۆژەیەدا، نابێت لایەک جڵەو بگرێتە دەست، خۆی بە فەرماندە و خەڵکی دیکەش بە ئاپۆرەی پیادەکار بزانێت.

5- دەرکی ناسنامە و نۆرە - دۆزی گرینگ هەر ئەوە نییە، نۆرە (ڕۆڵ) بدەیتە هاوکاران و هەڤبەندیی نێوانیان ساز بکەیت. خاڵی گرینگتر ئەوەیە «ناسنامەی» هەر یەک لە هاوکاران بەهەند بگریت و لێی ببیستیت. مرۆڤ پێویستی هەیە بەوەی ناسنامەی خۆی دەرک بکات و دڵنیاش بێت لەوەی بەرانبەریش لێی دەسەلمێنێت.

6- دەرکی پەیامی گۆڕانکاری - هەر چۆن دەرکی ناسنامەی خۆ و بەرانبەر گرینگە، هەروەهاش پەیبردن بە ناوەڕۆک و پەیامی پرۆژەی گۆڕانکارییەکە سەنگی خۆی هەیە. دەبێت گشت لایەکی ئەم گۆڕانکارییە لای هەموان ڕوون بێت، دەبێت خەڵک بزانن مەبەست لێی چییە، چۆن جێبەجێ دەکرێت و کێ، کام بەشی پیادە دەکات. نەزانین دەبێتە مایەی پەشۆکان و ئاژاوە.

7- «گیانی تیمکاری» - ئاپۆرەیەک هەست نەکات بەوەی بەشدارە لە گشت لایەنێکی گۆڕانکاریدا، «هەستی تیمکاری» ی تێدا بەهێز نەبێت، ناتوانێت هەتا سەر دڵسۆز و دڵگەرمی گۆڕانکاری بێت. گەر سەرانی بڕیاردەر لای ئاپۆرەی هاوکاران بە کەسانی دەرەکی و بیانی ناوزەد بکرێن، ئەم کارە سەر ناگرێت. دەبێت خەڵک ئەم گۆڕانکارییە بە ئەرکی خۆیان بزانن و هەستی «ئێمە» نەک «من و تەنها من» تێیاندا بەهێز بێت.

نێوەڕۆک

8- زەنگ نەک کوتانەوە گوتەی باو - پرۆژەی گۆڕانکاری پێویستی بە زەنگی هۆشیارکردنەوەیە نەک دووپاتکردنەوەی دروشمی سواوی وەک «هەوڵدان بۆ سەرخستنی جۆرایەتی» و «دابینکردنی پێداویستیی کڕیار» و ئەم جۆرە دروشمانەی لای گشتمان ئاشکران. زەنگ گرینگە، مرۆڤ داچڵەکێنێت و بیرۆکەی لە لا داگیرسێنێت.

9- مەبەست و نێوەڕۆک گرینگترە لە بەها - زۆر تۆژەر و زانای سازماناسی بەها پێش دەخەن و سەنگی گرانتر دەکەن. ڕاستە بەها و نرخاندن جێی تایبەتی خۆی هەیە بەڵام بۆ ئەو ئاپۆرەیەی بەشدارە لە پرۆژەی گۆڕانکاریدا گرینگە جەخت لەسەر مەبەست و نێوەڕۆکی گۆڕانکارییەکە بێت. مرۆڤ دەبێت بزانێت «کەماسیی ئەم بارودۆخە چییە؟»، «لێرەدا چی دەگوزەرێ؟».

تاکتیک

10- پەستان و گفتوگۆ تێهەڵکێش بکە - لە پرۆژەی گۆڕانکاریدا لایەن هەیە دڵگەرم و ڕژدە، پەلکێشت دەکات، هەیشە بەپارێزە و پاڵ دەنێت. مرۆڤ دەبێت ئەم دیاردەی ڕاکێشان و پاڵنانە ڕەچاو بگرێت و پەنا بەرێتە بەر هونەری پەستان و گفتوگۆ بۆ تەرازکردنی ڕەوتی کار. هاوکاران دەبێت هەم هەست بە پەستانی

بەرپرسایەتی بکەن، هەم بەشداری گفتوگۆ بن، لێیان ببیسترێت و لێیان بسەلمێندرێت. مرۆڤ پێویستی بە پەژراندن هەیە.

11- هەست و هێما - گۆڕانکاری، جگە لە هۆش و بیرکاری، پێویستی بە وروژاندنی هەست و خەیاڵە. مەبەست لێرەدا فریودان و چاوبەستەکی نییە. مەبەست ئەوە نییە ئەم یان ئەو پیرۆزپۆش بکرێن. مەبەست بزواندنی خەیاڵبازییە بۆ جۆشدانی ویستی گۆڕانکاری.

پرۆسەی گۆڕانکاری

12- ئەزموونی هاوکاران- بەدەم چەرخی گۆڕانکارییەوە دیاردە و ئەزموونی خۆماڵی دێتە کایەوە، بەهەندیان بگرە. هەر وەک لە خاڵی هەشتەمدا باس کرا، دروشمی گشتیی دووپاتکراوە چ دەردان دەرمان ناکات. گرینگە ئەزموونی سەرزەمینی ئەم ڕۆژگارە بخرێتە بەرباس و ڕاوێژ.

13- سەرنجدان، فێربوون و چاکسازی - بەردەوام سەرنج بدە هەنگاو و دەرئەنجامی پرۆسەی گۆڕانکاری. لێی فێربە، مشتوماڵی بکە و چاکی بکە. گۆڕانکاری پرۆسەیەک نییە ڕێک و ڕاست ئاسنەڕێ بگرێتە بەر. بەردەوام پێویستی بە چاودێری و چاکسازیی هەیە.

14- فەرهەنگسازی لە ڕۆژەڤدا بچەسپێنە - یەک لەو ئەرکە بەرچاوانەی ڕێبەر بریتییە لە داڕشتنی ڕۆژەڤ (ئەجێندا). لەم ڕۆژەڤەدا نابێت «فەرهەنگسازی»، واتە بەها و مەبەست، وەک خاڵی دیکە سەیر بکرێن و پاش ماوەیەک، بە بیانووی تەواوبوون و بەسەرچوون، لە ڕۆژەڤ لا بدرێن. فەرهەنگسازی دەبێت لە ڕۆژەڤدا چەسپاو بێت. ماوە ماوە ئاماژەی پێ بکرێت، هێما و نێوەڕۆکی دەمەزەرد بکرێتەوە.

دواگوتە

15- گۆڕانکاری گەمە نییە - بڕیاری پیادەکردنی پرۆژەی گۆڕانکاری پێویستی بە ڕامان و بیرکردنەوەی ورد هەیە نەک بە ئارەزووی ئەموئەو. بڕیاری پەلە لە لایەن سەرۆکی داکەوتنەبین زۆر جار دەبێتە مایەی هەرەسهێنانی توانا و دەرامەدی سازمان. بڕیاری وەها نەک هەر ڕەوتی گۆڕانکارییەکە لەبار دەبات، بگرە دەشبێتە ڕێبەست لە هەنگاوی ئایەندە بۆ گۆڕانکاریی دروست و کارا. هەموو دەزانین چەند سەختە مرۆڤ تەواو دڵنیا بێت لە ڕەخسانی دەرفەتی سازگار بۆ گۆڕانکاری. زۆر جار کار لە کات دەترازێت. هەر لەبەر ئەوەشە ڕاوێژ و گفتوگۆی ئاواڵە باشترین دەستەبەرە بۆ گەیشتن بە بڕیاری دروست لەم بوارەدا.

سازمانی گۆڕانکار

فراژووتن داوای گۆڕانکاری دەکات و گۆڕانکاریش لە هەر بوارێکدا بێت پێویستی بە توانا و هونەر هەیە. یەک لە شرۆڤەکاریی ئەم بوارە پێی دەگوترێت بیردۆزەی «شرۆڤەی کایەی هێز» Force Field Analysis. ئەم شرۆڤەیە بەرهەمی Kurt Zadek Lewin (1890-1947) - ی زانای دەروونناسە و دەڵێت گۆڕانکاری بە گشتی بریتییە لە دوو بەرە:[167]

[167] Wisén & Lindblom (1999): 162.

- دۆخی داکەوت - دۆخی ئێستا (واقیع)، پاسەوان و پارێزەرانی ئەم داکەوتە Restraining Forces
- دۆخی ئایەندە - دەکاتەوە «وێنا» و ئامانجی داهاتوو دەگرێتەوە. ئەم دۆخەش هاوبیر و هەواداری خۆی هەیە Driving Forces

پرۆسەی گۆڕانکاری دەکەوێتە نێوان ئەم دوو دۆخەوە - نێوان ئێستا و هەلومەرجی ئەم ڕۆژگارە لە لایەک و ئەو وێستگە خەیاڵکرد و شائامانجەی دیاریکراوە بۆ داهاتوو، لە لایەک. بە دیدی Lewin کێشەی گەورە لە پرۆسەی گۆڕانکاریدا بریتییە لەوەی مرۆڤ تەواو ئاگاداری وردەکارییەکانی ئەم دوو دۆخە نییە. هەر لەبەر ئەوەشە پرۆسەی گۆڕانکاری وەها سەخت و زۆر جار شکەستە. ئەم دوو دۆخە، دوو بەرەن، بەرەی کێشە کە ئێستایە و بەرەی ئامانج کە داهاتووە. هەر یەک لەم دوو دۆخ و بەرەیە جەنگاوەری خۆی هەیە. «کایەی هێز» بڕیار دەدات ئاڕاستەی کار چۆن دەبێت. گەر بەرەی گۆڕانکار بەهێزتر بێت ئەوا پرۆسەی کار بە ئاڕاستەی ئایەندە دەچەرخێت. گەر هێزی پارێزەران زاڵ بێت ئەوا دۆخی داوەستاوی ئەمڕۆ وەک خۆی دەمێنێت.

هاوبیرانی گۆڕانکاری بۆ پێکانی ئامانج کار دەکەن و پەستان دەخەنە سەر بەرەی «داکەوت». ئەمانیش هەر خۆڕسک گورج دەبنەوە و دەکەونە داکۆکی و بەرەنگاری گۆڕانکاران دەبنەوە. بەرەی ئایەندە پەستان زیاد دەکات و ئەمانیش توندتر دێنە دەست. لەبری چارەسەری کێشە، بارودۆخ ئاڵۆزتر دەبێت و دوور نییە دەرهاویشتەی خراپتری لێ بکەوێتەوە.

هونەر ئەوە نییە تۆ هێرش لەسەر بەرانبەران زیاد بکەیت، چونکە ئەوانیش زیاتر دەهرووژێن. هونەر ئەوەیە:

- دەرکی «داکەوت» - دەرکی ڕوونت هەبێت بۆ دۆخی ئێستا، پەی بەریت بە وردەکارییەکانی هەموو تابلۆی «کێشە».
- دەرکی «ئایەندە» - دەرکی ڕوونت هەبێت بۆ دۆخی داهاتوو.
- توانا و هێزی هەردوو بەرەی داکەوت و ئایەندە بناسیت و شرۆڤەی دروستت هەبێت بۆ هەردوو لا.

ئەوجا هەموو توانا و هونەر بخەیتە کار بۆ داهێزان و کەمکردنەوەی ناکۆکی و نەیاریی بەرانبەر. هونەری بەرز ئەوەیە پاسەوانگەلی «بەرەی داکەوت» ڕاکێشیت بۆ بەشداربوون لە پرۆسەی گۆڕانکاریدا.

Edgar Schein لە کتێبی *The Corporate Culture Survival Guide (2009)* ـدا پێنج هەنگاو بۆ گۆڕانکاری لە فەرهەنگی سازماندا دیاری دەکات:[168]

1- بۆچی بیگۆڕین؟ - هەر بەڕاست ئەم گۆڕانکارییە پێویستە و ئایە بەرپیادەیە (پیادە دەکرێت)؟

2- دۆخی نموونە بۆ ئایەندە چییە؟ - دەیگۆڕین بە چی؟ وێنا و مەبەستی ئایەندە کامەیە؟ لێرەدا دەبێت زۆر ورد بین، دروشمی والای تەماوی دەرد دەرمان ناکات.

3- هەڵسەنگاندنی دۆخی ئێستا - مەودای نێوان دۆخی ئێستە و دۆخی داهاتوومان چەندە؟

4- پلانڕێژی - چی بکەین و چۆن بکەین باشە؟

[168] Schein (2009): 155.

5- پیادەکردنی گۆڕانکاری - گەر بەرەی دۆست و پشتیوانی گۆڕانکاری بەهێزتر نەبێت لە بەرەی نەیار و ڕێبەست، گۆڕانکاری چێ نابێت. ئەرکی هەرە گرینگ لێرەدا پتەوکردنی بەرەی گۆڕانخوازە.

کەواتە، گۆڕینی فەرهەنگ و گواستنەوە لە دۆخی ئێستاوە بۆ دۆخی داهاتوو، پێویستی بە دیاریکردنی هەم دۆخی ئێستا و دۆخی ئایەندە هەیە، هەم بە وردەکاریی لە پرۆسەی گۆڕانکاری و گواستنەوەکەدا.

ڕاستگۆیی، بڵاوکردنەوەی ئاگاداریی دروست، دروستکردنی بیروڕا، بەشداریی هەمەلایەنە، دیالۆگی سەنگین بناخەن بۆ گۆڕانکاریی سەرکەوتوو. ئەمانە ئەرکی سەختن، ئەرکی سەختیش داوای سازمانی چوست و ڕێبەری ڕسکاو دەکەن. ڕسکانی هوش، سۆز و ئاکار. گۆڕانکاری پێویستی بە ئازادیی ئەندێشە هەیە.

پوختەی باس

هەوڵ و کۆشەشی مرۆڤ بۆ زاڵبوون بەسەر هەلومەرجی ژیاندا، بۆ سەروەری و فراژووتن پێویستی بە سازمانی گۆڕانکار و مرۆڤی کارامە هەیە. هەوڵی مرۆڤ تەنها بۆ بەسەربردنی ژیان نییە. نیتچەی بیرمەند لە بەرپەرچدانەوەی «پەلەی ژیان» ی داروینیزم Darwinism ـدا دەڵێت:

> «پەلەی ژیان تەنها سنووربەندییەکی کاتەکی و «ڕیزپەڕ»ە بە دەوری ویستی ژیاندا؛ خەباتی هەم گەورەتر و هەم بچووکتر هەردەم بریتییە لە باڵادەستی، لە هەڵکشان و فرەوانبوون، بریتییە لە دەسەڵات - گشتی بەپێی ویستی دەسەڵاتداری کە ڕێک دەکاتەوە ویستی خودی ژیان».[169]

سەروەریش داوای کۆشەش و خەباتی هۆشیارنە دەکات. «نالی» دەڵێ:[170]

تا فەلەک دەورەری نەدا - صەد کەوکەبی ئاوا نەبوو
کەوکەبەی میهری موبارەک طەڵعەتی پەیدا نەبوو

«...»

[169] Nietzsche (2008): 190.

[170] «دیوانی نالی».

سەرچاوە

1. Ahl, Helen. *Motivationsteori som verktyg för styrning och kontroll.* Studies in Educational Policy and Educational Philosophy: E-tidskrift, 2007:2. www.upi.artisan.se.
2. Albinsson, Per. *Den lärande organisationen*. Brain Books AB, 1998.
3. Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer.* Översättning: Sven-Erik Torhell. Företagsformer, företagsorganisation, företagsledning. Liber. 2008.
4. Andersson, Curt. *Organisationsteori*. Studentlitteratur, 1994.
5. Aristoteles. Politiken (Politiká). Översättning med inledning och kommentar av Karin Blomqvist. Paul Åströms förlag. Jonsered 1993.
6. Armstrong, Karen. *The Great Transformation: The Beginning of Our Religious Traditions* (2006). *Världsreligionernas födelse*. Översättning: Margareta Brogren. Forum 2007.
7. Arvidsson, Håkan & Persson, Hans-Åke (red.). *Europeiska brytpunkter.* Översättare: Sven-Erik Torhell. Studentlitteratur 2003.
8. Ask, Hans- Peter. *Virtuella organisationer*. Växjö Universitet. Matematiska och Systemtekniska Institutionen 2001.
9. Bakka, Jørgen F. & Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars. *Organisationsteori: Struktur - Kultur - Processer.* Liber 1999.
10. Briner, Wendy & Hastings, Colin & Geddes, Michael. *Projektledaren*. Svenska förlaget 1999.
11. Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur 2011.
12. Bushe, Gervase R. *Klart ledarskap - Utveckling av samarbete och partnerskap.* Översättning: Hans Halling. Ekerlids Förlag. 2010.
13. Davidson, Donald. "Three Varieties of Knowledge". *Språk, tanke och handling.* Översättning: Jim Jakobsson. Thales 2004.
14. Edgren, Jan & Skärvad, Per-Hugo. *Nätverksorganisationer*. Liber 2010.
15. Ellström, Per-Erik & Kock, Henrik (Red.) *Mot ett förändrat ledarskap?* Studentlitteratur 2009.
16. Eriksson-Zetterquist, Ulla & Kalling, Thomas & Styhre, Alexander. *Organisation och organisering.* Liber 2006.
17. EU. Key Competences for Lifelong Learning. European Reference Framework. European Communities, 2007. http:ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll-learning/keycomp_en.pdf
18. Falkman, Kaj. *Plikten och äventyret: upplevelser av diplomati.* Redaktörer: Cornell, Erik & Pierre, Erik & Löfgren, Folke & Walder-Brundin, Eva & Andersson, Gun-Britt & Hasselmark, Göran & Hamrin, Harald & Corell, Hans & Aldén, Hans Gunnar & Hagard, John & Mårtenson, Jan & Ölander, Jan. Carlsson Bokförlag. 2008.
19. Foucault, Michel. *Säkerhet, territorium, befolkning: Collège de France 1977-1978.* Översättning: Kim West. Redaktör för originalutgåvan: Michel Senellart, under ledning av François Ewald och Alessandro Fontana. Tankekraft, 2010.
20. Gellner, Ernest. *Nations and Nationalism (Stat, nation, nationalism),* översättare: Hans Dalén, Nya Doxa 1997.
21. *Giving Presentations*. Pocket Mentor. Harvard Business School Press. 2007. www.hbspress.org
22. Gordon, Thomas. *Det Öppna ledarskapet.* Liber 2009.
23. Hedberg, Bo & Dahlgren, Göran & Hansson, Jörgen & Olve, Nils-Göran. *Imaginära organisationer*. Liber 2000.
24. Herodotos. *Herodotos historia*. Översättning av Claes Lindskog. Reviderad av Gerhard Bendz och Axel Lindskog. Inledning och kommentarer av Sture Linnér. Norstedts 2000.
25. Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar.* Studentlitteratur, 2002.
26. Johansson, Jeanette & Merkell, Karin. *Nätverkande organisationer – en modell för att identifiera och leda ett nätverk.* Handelshögskolan, Göteborgs Universitet - Institutionen för informatik. 2004.
27. Karlöf, Bengt & Lövingsson, Fredrik Helin. *Management från A till Ö - Förklaringar till 150 begrepp och modeller.* SIS Förlag 2007.
28. Koestenbaum, Peter. *Ledarskapsdiamanten.* Studentlitteratur. 1994.
29. Luecke, Richard. *Manager's Toolkit: The 13 Skills Managers Need to Succeed.* Harvard Business Essentials. 2004.
30. Lundgren, Edvard. *Byråkratins tidsålder - Byråkratisering och fredsprocesser i den westfaliska världsordningen.* Luleå tekniska universitet.2006.

31. Machiavelli, Niccolò. *Fursten*. Översättare: Marco Morner. Natur & Kultur. 2009.

32. Mandela, Nelson. Samtal med mig själv. Översättare: Per Nyqvist. Norstedts 2011.

33. *Nationalencyklopedin* (NE). Bokförlaget Bra Böcker AB. 1994.
www.ne.se

34. Newsinger, John. *The Blood Never Dried: A People's History of the British Empire.* Bookmarks 2006 - *Imperiets skugga*. Översättare: Henrik Celander. Celanders förlag 2011.

35. Nietzsche, Friedrich. *Samlade skrifter. Band 2. Otidsenliga betraktelser I-IV. Efterlämnade skrifter 1872-1875.* Översättning: Jonas Asklund. Brutus Östlings bokf Symposion 2005.

36. Nietzsche, Friedrich. *Die fröhliche Wissenschaft* (1882, "*la gaya scienza*" 1887). Samlade skrifter. Bd 5, *Den glada vetenskapen: "la gaya scienza".* Översättning: Carl-Henning Wijkmark. Brutus Östlings bokf Symposion 2008.

37. Nygren, Sven - www.ledarinstitutet.se

38. Oudhuis, Margareta & Olsson, Anders. *"Vi kan aldrig bli japaner" – Vad betyder utlandsägande för svenskt arbetsliv?* Arbetslivsrapport nr 2007:18. Tema: Strategier, metoder och arbetssätt för fungerande arbetsmiljöarbete.

39. Petersson, Olof. *Nordisk politik*. Sjätte upplagan. Norstedts Juridik 2005.

40. Schein, Edgar H. *The Corporate Culture Survival Guide.* Jossey-Bass 2009. www.josseybass.com

41. Senge, Peter M. *Den femte disciplinen – Den lärande organisationens konst.* Översättning av Tomas Cato. Nerenius & Santérus 1995.

42. Sherrer, J. Alex. *Deming's 14 Points and Quality Project Leadership*. www.projectsmart.co.uk

43. Skoglund, Thomas. *Krishantering: om ledarskap och kommunikation.* Ekerlid 2002.

44. Steger, Manfred B. *Globalization: A very short introduction.* Oxford University Press 2009. *Kort om globalisering.* Översättare: Roland Poirier. Fri Tanke Förlag 2011.

45. Strömberg, Håkan & Lundell, Bengt. *Sveriges författning.* Upplaga: 21. Studentlitteratur 2011.

46. Svedberg, Lars. *Gruppsykologi - Om grupper, organisationer och ledarskap.* Studentlitteratur. Tredje upplagan. 2003.

47. Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats. *Ledarskap*. Liber 2010.

48. Sweid, Natalie Esther. *Perceived Organizational Politics (POPS) in Mechanistic and Organic Organizations.* Universiteit Maastricht. Faculty of Economics and Business Administration 2008.

49. The Saturday Evening Post, Vol. 202 (26 October 1929). *"What Life Means to Einstein: An Interview by George Sylvester Viereck".*

50. Weber, Max. *Vetenskap och politik.* Översättning: Aino och Sten Andersson. Korpen 1977.

51. Wisén, Jan & Lindblom, Börje. *Effektivt projektarbete.* Norstedts Juridik AB 1999.

52. www.oecd.org - The Output of Educational Institutions and the Impact of Learning.
http:www.oecd.org/dataoecd/61/47/48630299.pdf
http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/educationataglance2011oecdindicators.htm

53. Örtengren, Kari. LFA, the Logical Framework Approach. 2004. www.sida.se

سەرچاوە بە زمانی کوردی

54. مەلا عەبدولکەریمی مودەرریس، فاتیح عەبدولکەریم، محەمەدی مەلا کەریم. «دیوانی نالی». «کۆڕی زانیاری کورد»، بەغدا 1976.

55. سەردار حەمید میران، کەریم مستەفا شارەزا. «دیوانی حاجی قادری کۆیی». 1986.

56. عەبدوڵا ئاگرین. «شوکری فەزڵی» - شاعیرێکی سیاسی و نەتەوەیی کوردە. 1988.

57. عەلائەددین سەججادی. «مێژووی ئەدەبی کورد»، بەغدا 1952.

58. ڕەفیق حیلمی، «یادداشت- کوردستانی عراق و شۆڕشەکانی شێخ مەحموود، بەشی یەکەم 1988.

59. Malmin, Gunnar & Ruud Liv S. De viktige årene. 2000.
«خێزان و ناسکەساڵی منداڵی»، تەرجەمەی م. موديرى. سايتی «کۆمەک» www.komak.nu ساڵی 2011

60. کەریم مستەفا، «پلانی فێرکاریی هاوچەرخ» - بۆ فێرگەی بنەڕەتی. «کۆمەک» www.komak.nu ساڵی 2009.

61. مەسعوود محەمەد. «زاراوەسازیی پێوانە»، بەغدا – 88-1986. سايتی مامۆستا: www.mamosta.net 2004-2010.

62. مەسعوود محەمەد. «زمانی کورد»، تەرجەمەی لە عارەبییەوە: حەکیم کاکەوەیس، سايتی مامۆستا:
www.mamosta.net، ساڵی 2010. مسعود محمد، «لسان الكرد» 1987.

«...»