کتێبخانەی یادگار

د.حسێن حریم

WWW.IQRA.AHLAMONTADA.COM
منتدى اقرأ الثقافي

بنەما نوێکانی کارگێڕی

تیۆرەکان - پرۆسە کارگێڕیەکان - ئەرك و کارەکانی ڕێکخراوە

وەرگێڕانی لە عەرەبیەوە

محمد چیا

چاپی دووەم ٢٠١٦

بنەما نوێکانی کارگێڕی

(تیۆرەکان- پرۆسە کارگێڕیەکان- ئەرك و کارەکانی رێکخراوە)

نوسینی

دکتۆر حسین حریم

وەرگێڕانی

محمد چیـــا

چاپی دووەم

٢٠١٦

*ناوی کتێب/ بنەما نوێکانی کارگێڕی

*نوسینی/ د. حسین حریم

*وەرگێڕانی/ محمد چیا

*نۆبەی چاپ/ دووەم

*تیراژ/١٠٠٠ دانە

*ساڵی چاپ/ ٢٠١٦

*وەرگێڕانی ئەم کتێبە پرۆژەی کتێبخانەی یادگارە، مافی چاپکردنەوەی پارێزراوە بۆ ئەو.

ناوەرۆك

پێشەكی-- ٩
بایەخ و گرنگی كارگێڕیی لەم سەردەمەی ئێستادا----------------------- ١٢
چییەتی رێكخراوە------------------------------------ ١٣
چییەتی كارگێڕیی------------------------------------ ١٥
پرۆسەی كارگێڕیی------------------------------------ ١٧
بەڕێوەبەرەكان : جۆرەكانیان و ئاستەكانیان------------------- ١٨
رۆڵەكانی بەڕێوەبەر------------------------------------ ٢٢
لێهاتوییەكانی بەڕێوەبەر-------------------------------- ٢٦
ئەو تەحەدایانەی رووبەڕووی كارگێڕیی هاوچەرخ دەبنەوە---------------- ٣٠
ئایا كارگێڕیی زانستە یان هونەرە-------------------------- ٣٥
پەیوەندی كارگێڕیی بە زانستەكانی ترەوە----------------------- ٣٦
زاراوەگەلێكی گرنگ بەزمانی ئینگلیزی------------------------ ٣٧
پرسیارەكان بۆ پێداچوونەوەوە مشتومڕ------------------------- ٣٨
لیستی پەراوێزەكان------------------------------------- ٤٠
بەشی دووەم-- ٤١
پەرەسەندنی فیكری كارگێڕیی------------------------------ ٤٢
ریشەكانی مومارەسە كارگێڕییەكان--------------------------- ٤٢
قوتابخانەكانی فیكری كارگێڕیی لەماوەی سەدەی بیستەمدا------------- ٤٦
یەكەم- قوتابخانە/ دەروازەی تەقلیدیی------------------------ ٤٧
دووەم- قوتابخانەی رەفتاریی------------------------------ ٥٧
سێیەم- قوتابخانەی/ دەروازەی زانستەكانی دروستكردنی بڕیارەكان و زانیارییەكان----- ٦٤
چوارەم- قوتابخانەی/ دەروازەی كارگێڕیی سستمەكان------------------ ٦٦
پێنجەم- قوتابخانەی هەلۆێستیی----------------------------- ٦٨
شەشەم- ئاراستە نوێیەكانی تر لەفیكری كارگێڕییدا ------------------٧٠

زاراوەگەلێکی گرنگ بەزمانی ئینگلیزی---------------------- ٧٨
پرسیار بۆ پێداچوونەوە مشتومڕ---------------------- ٧٩
پەراوێزەکان---------------------------------- ٨٠

بەشی سێیەم ---------------------------- ٨٣
دروستکردنی بڕیارە کارگێڕیەکان---------------------- ٨٤

پێشەکی---------------------------------- ٨٤
رونکردنەوەی چەمکی بڕیارو دروستکردنی بڕیار---------------- ٨٤
رەوشەکانی دروستکردنی بڕیار---------------------- ٨٧
نمونەکانی دروستکردنی بڕیار---------------------- ٨٨
پرۆسەی دروستکردنی بڕیار------------------------ ٨٩
بەشداریکردنی تاکەکان لەدروستکردنی بڕیارەکاندا------------- ٩٢
رۆڵی زانیاریەکان لەدروستکردنی بڕیارە کارگێڕیەکاندا------------ ٩٨
شێوازە چەندیەکان لەدروستکردنی بڕیارەکاندا---------------- ٩٩
زاراوە گرنگەکان-------------------------------- ٩٩
پرسیار بۆ پێداچوونەوەو مشتومڕ---------------------- ١٠٣
لیستی پەراوێزەکان------------------------

بەشی چوارەم----------------------------------- ١٠٤
پلاندانان------------------------------------- ١٠٥
ماهیەت یان چییەتی پلاندانان------------------------ ١٠٥
پێویستی بوون بە پلاندانان-------------------------- ١٠٧
سودەکانی پلاندانان---------------------------- ١٠٨
جۆرەکانی پلاندانان---------------------------- ١١٠
قۆناغەکانی پرۆسەی پلاندانان------------------------ ١١٨
پلاندانانی کوالێتی /جۆرێیەتی------------------------ ١٢٤
بەرپرسیارێتی پلاندانان-------------------------- ١٢٧

گرنگترین زاراوەكان بەزمانی ئینگلیزی---------------------------- ١٢٨
لیستی پەراوێزەكان-- ١٣١

بەشی پێنجەم--- ١٣٥
رێكخستن یان دیسپلین--- ١٣٥
پێناسەی رێكخستن-- ١٣٦
پەیكەی رێكخستن--- ١٣٨
نەخشەسازی پەیكەری رێكخستنی---------------------------------- ١٤٢
یەكەم: دابەشكردنی كارو پسپۆڕیی------------------------------ ١٤٥
دووەم: كۆكردنەوەی وەزیفەكان/ كارەكان------------------------- ١٥٢
سێیەم: دیاریكردنی چێوەی سەرپەرشتیكردن---------------------- ١٥٩
چوارەم: سەرپشكردنی دەسەلآت یان دەسەلآتپێدانی---------------- ١٦١
تایبەتمەندیەكان/ رەهەندەكانی پەیكەری رێكخستنی---------------- ١٦٧
پرسیارەكان بۆ پێداچوونەوەو مشتومڕ ------------------------- ١٧٤
زاراوە گشتیەكان بەزمانی ئینگلیزی --------------------------- ١٧٧
لیستی پەراوێزەكان-- ١٧٨

بەشی شەشەم--- ١٨١
نمونەی پەیكەری رێكخستنی-------------------------------------- ١٨٢

پێشەكی--- ١٨٢
یەكەم: نمونەی میكانیكی--- ١٨٢
دووەم: نمونەی ئۆرگانیی-- ١٨٥
دەروازەی مەرجی بۆ نەخشەسازی پەیكەری رێكخستنی---------------- ١٩٢
زاراوە گرنگەكان-- ١٩٥
پرسیارەكان بۆ پێداچوونەوەو مشتومڕ ------------------------- ١٩٥
پەراوێزەكان--- ١٩٩

بەشی حەوتەم---------------------------- ٢٠١
سەرکردایەتی---------------------------- ٢٠٢
پێشەکی---------------------------- ٢٠٢
پێناسەکردنی سەرکردایەتی---------------- ٢٠٢
سەرکردەو بەڕێوەبەر---------------------------- ٢٠٣
کارامەییە سەرکردایەتیە بنچینەییەکان------------ ٢٠٤
سەرکردەی فەرمی و سەرکردەی نافەرمی---------------- ٢٠٥
سەرچاوەکانی هێزی کاریگەری سەرکردە-------------- ٢٠٥
تیۆرەکانی سەکردایەتی---------------------------- ٢٠٧
تیۆرەکان/ نمونە رەوشیەکان---------------------- ٢١٢

گرنگترین زاراوەکان---------------------------- ٢٢٣
پرسیار بۆ پێداچوونەوەو مشتومڕ---------------------- ٢٢٤
پەراوێزەکان---------------------------- ٢٢٧

بەشی هەشتەم---------------------------- ٢٢٩
پاڵنەرێتی مرۆیی---------------------------- ٢٣٠
پێشەکی---------------------------- ٢٣٠
گرنگی پاڵنەرێتی---------------------------- ٢٣٠
پرۆسەی پاڵنەرێتی---------------------------- ٢٣١
تیۆرەکانی پاڵنەرێتی---------------------------- ٢٣٣
تیۆرەکانی پشتیوانیکردن/ بەهێزکردن---------------- ٢٤٣
ئامرازەکان/ شێوازە نوێیەکان بۆ زیادکردنی پاڵنەریی کرێکارەکان و هاندانیان-- ٢٤٥
زاراوە گرنگەکان---------------------------- ٢٤٧
پرسیار بۆ پێداچوونەوەو مشتومڕ---------------------- ٢٤٨
لیستی پەراوێزەکان---------------------------- ٢٥٠

بەشی نۆیەم---------------------------------- ٢٥٣
پەیوەندیکردن---------------------------------- ٢٥٤
پرۆسەی پەیوەندیکردن---------------------------- ٢٥٤
رۆڵی پەیوەندیکردن لە رێکخراوەکاندا-------------------- ٢٥٥
مەبەستەکانی پەیوەندیکردن------------------------ ٢٥٧
جۆرەکانی پەیوەندیکردن لەرێکخراوەکاندا----------------- ٢٥٩
پەیوەندیکردنە داچوو یان دابەزیوەکان ------------------٢٦١
پەیوەندیکردنە هەڵکشاوەکان--------------------- ٢٦٣
ئامرازەکانی کەناڵەکانی پەیوەندیکردن----------------- ٢٦٥
پەیوەندیکردنی نا زارەکی-------------------------- ٢٦٧
گوێ رادێران------------------------------------- ٢٦٨
ئاستەنگەکانی بەردەم پەیوەندیکردن------------------ ٢٧٠

زاراوە گرنگەکان-------------------------------- ٢٧٢
پرسیار بۆ مشتومڕو پێداچوونەوە ----------------------٢٧٣
لیستی پەراوێزەکان------------------------------ ٢٧٨
بەشی دەیەم-------------------------------------- ٢٨٠
چاودێریی--- ٢٨١
پێناسەی چاودێریی------------------------------- ٢٨١
بازنەی پلاندانان ---------------------------------٢٨٢
پێویستی چاودێریی------------------------------- ٢٨٣
سودەکانی چاودێریی و بەکارهێنانەکانی------------------- ٢٨٥
هەنگاوەکانی پرۆسەی چاودێریی--------------------- ٢٨٦
جۆرەکانی چاودێریی ------------------------------٢٩٢
بوارەکانی چاودێریی------------------------------- ٢٩٧
شێوازەکانی چاودێریی----------------------------- ٢٩٩
چاودێریی کوالێتی-------------------------------- ٣١٣

گرنگترین زاراوەکان---------------------------- ٣١٥
پرسیارەکان بۆ پێداچوونەوەو مشتومڕ------------------------ ٣١٨
لیستی پەراوێزەکان---------------------------------- ٣١٩

بەشی یانزەهەم-- ٣٢٠
وەزیفەکانی ڕێکخراوە---------------------------------- ٣٢١
پێشەکی-- ٣٢١
یەکەم: وەزیفەی بەرهەمهێنان--------------------------- ٣٢١
دووەم: وەزیفەی بازاڕکردن----------------------------- ٣٢٢
سێیەم: وەزیفەی دارایی-------------------------------- ٣٢٩
چوارەم: وەزیفەی دەرامەتە مرۆییەکان-------------------- ٣٣١
پێنجەم: بەڕێوەبردنی کەرەستەکان------------------------ ٣٣٤
شەشەم: پەیوەندییە گشتیەکان--------------------------- ٣٣٦
حەوتەم: بەڕێوەبردنی زانیارییەکان و مەعریفە--------------- ٣٣٩
هەشتەم: بەڕێوەبردنی کوالێتی/ جۆرێتی هەمەگیر------------- ٣٤٢
زاراوە گرنگەکان-------------------------------------- ٣٤٣
پرسیار بۆ پێداچوونەوەو مشتومڕ------------------------- ٣٤٤
لیستی پەراوێزەکان------------------------------------ ٣٤٦

پێشەکی

ریشەی مومارەسە کارگێڕیەکان درێژ دەبێتەوە بۆ ناو شارستانیەتە کۆنەکان، کە لەگەڵ مرۆڤدا هاتووە لە هەوڵدانی بەرەو دابینکردنی پێداویستیە ئاسایشی و بژێویەکانی بەهاوکاریکردن لەگەڵ مرۆڤەکانی تردا. بەڵام کارگێڕیی وەك زانست ئەوا ئاماژەی بۆ نەکراوەو لەبارەیەوە نەنوسراوە تەنها لەسەرەتای سەدەی رابردووەوە نەبێت، کە تیۆرەکان و بنەماکان و چەمکەکان و مومارەسە کارگێرییەکان پەرەیان سەندو رێسایەکی مەعریفی فراوان و دەوڵەمەندیان پێکهێناو، کارگێڕیی بووە کلیلی سەرکەوتن هەر کۆششێکی مرۆیی کۆمەڵی لەهەر بوارو چالاکیەکدا، بەڵکو کلیلی پێشکەوتنی نەتەوەکان و بوژانەوەیان.

ئەم کتێبە ئامادەکراوە بۆ خوێنەر- ئەگەر خوێندکار بێت یان توێژەر یان بەڕێوەبەر یان کرێکار- رێسایەکی مەعریفی و بنچینەیەکی پتەو لەتیۆرەکان و بنەماکان و چەمکەکان و مومارەسە هاوچەرخەکان لە زانستی کارگێڕیی بۆ فەراهەم بکات، لەژێر رۆشنایی وەرچەرخانەکان و ئەو تەحەدا زۆرانەی کەوا رێکخراوەکانی ئەمڕۆ ئایندە بەخۆیانەوە دەیبینن.

کتێبەکە لە یانزە بەش پێکدێت. بەشی یەکەم بریتیە لە پێشەکی و تێیدا چیەتی کارگێڕیی و بایەخەکەی و ئاستەکانی بەڕێوەبەرەکان و پیشەکانی بەڕێوەبەر و لێهاتوییەکانی و ئەو تەحەدایانەی کەوا رووبەڕوویان دەبێتەوە رون دەکرێتەوە. بەڵام بەشی دووەم ئەوا بەکورتی پەرەسەندنی فیکری رێکخراوەیی دەخاتەڕوو هەروەها مشتومڕی قوتابخانەی تەقلیدی و قوتابخانەی رەفتاری و تیۆری سستم و تیۆرە مەرجیە/ رەوشیەکان و ئاراستە هاوچەرخەکان دەکات لەکارگێڕیدا. جەخت لە بیرۆکە سەرەکیەکانی هەموو تیۆرێك و هەڵسەنگاندنی دەکرێت. بەشی سێیەم پرۆسەی بریار دروستکردن لەخۆدەگرێت هەروەها چەمکی بڕیارو پرۆسەی دروستکردنی بڕیار روندەکرێتەوە، هەروەها جۆرەکانی بڕیارەکان و نمونەکانی دروستکردنی بڕیار و قۆناغەکانی دروستکردنی بڕیار و، بەراوردکردن لەنێوان بڕیاری تاکە کەسی و بڕیاری دەستە جەمعی یان کۆمەڵی. لەبەشی چوارەمدا مشتومڕ دەکرێت لەبارەی وەزیفەی پلاندانان لەگەڵ رونکردنەوەی چەمکی پلاندانان و پێویست بوون پێی و سودەکانی و جۆرەکانی و قۆناغەکانی پلاندانان. لەبەشی پێنجەمدا گفتوگۆ دەکرێت لەبارەی وەزیفەی رێکخستن لەگەڵ جەختکردن لەپێناسەی رێکخستن و پەیکەری رێکخستن و بایەخەکەی و تایبەتمەندیەکانی و لایەنەکانی و پێکهاتەکانی. دوای ئەوەی مشتومڕ دەکرێت لەبارەی نمونەی نەخشەرێژیی پەیکەری رێکخستن

لەبەشی شەشەمدا وەسف یان پێناسەیەك دەخرێتە ڕوو بۆ نمونەی بیرۆکراسیەت و نمونەی ئۆرگانیی کە تایبەتمەندی و خەسڵەتەکان و سلبیەتەکانی هەر یەکێکیان روندەکاتەوە. هەروەها باس لە جۆرەکانی تری ڕێکخستن و خەسڵەتەکانی ڕێکخستنی باش دەکات. لە سێ بەشەکانی تردا– حەوتەم و هەشتەم و نۆیەمدا– گفتوگۆ لەبارەی وەزیفەی ئاراستەکردن دەکات. لەبەشی حەوتەمدا باس لە سەرکردایەتیکردنی کارگێڕیی دەکات لەڕووی چەمك و تیۆرەکانی و شێوازەکانی سەرکردایەتیکردن و بنەماکانی سەرکردایەتیکردنی سەرکەتوو. بەڵام بەشی هەشتەم باس لە بابەتی پاڵنەری مرۆیی دەکات و پرۆسەی پاڵنەریی و تیۆرە جۆراوجۆرەکانی پاڵنەریی رون دەکاتەوە، بەشی هەشتەم گفتوگۆ لەبارەی بابەتی پەیوەندیکردنەوە دەکات: پرۆسەی پەیوەندیکردن و گرنگی و مەبەستەکانی و جۆرەکانی و ئامرازەکانی پەیوەندیکردن و ئاستەنگەکانی بەردەمی پەیوەندیکردن و ڕێگاکانی باشکردنی کاریگەریی پەیوەندیکردن. بەڵام وەزیفەی چوارەم لە پرۆسەی کارگێڕیدا، بریتیە لەچاودێری و سانسۆر، کە ئەمە بابەتی بەشی دەیەمە، تێیدا ماهیەتی چاودێریی و پێویست بوون پێی و سودەکانی و قۆناغەکانی پرۆسەی چاودێریی رونکراوەتەوە، هەروەها جۆرەکانی و شێوازەکانی و تایبەتمەندیەکانی چاودێریی چالاك و کاریگەر. بەڵام بەشی کۆتایی لەم کتێبەدا ئەوا بەکورتی وەزیفەکانی ڕێکخراوە دەخاتەڕوو: بەرهەمهێنان، بازاڕکردن، دارایی، دەرامەتی مرۆیی، کەرەستەکان، پەیوەندیە گشتیەکان و، زانیاریەکان و مەعریفەو، کواڵیتی گشتگیر، لەگەڵ جەختکردنەوە لەسەر ئامانجەکان و بەرپرسیارێتیەکانی هەر وەزیفە یان پیشەیەك.

جێی ئاماژەیە کە هەر بەشێك لە بەشەکانی پێشوو لیستێك لەخۆدەگرێت لەبارەی گرنگترین زاراوەکان بە زمانی ئینگلیزی کە لەبەشەکەدا هاتووە، هەروەها لیستێکی پرسیارەکان بۆ پێداچوونەوەو مشتومڕکردن، بۆ ئەوەی ببێتە هۆی دەوڵەمەندکردنی مەعریفە و زانیاریەکانی خوێنەر و تێکەیشتن لە بابەتەکان کە ئەم بەشە چارەسەری دەکات.

نوسەر ٢٠٠٥ زایینی

بەشی یەکەم
پێشەکی

ئامانجەکان:

دوای تەواوکردنی ئەم بەشە، پێشبینی دەکرێت توانات هەبێت سەبارەت بە :

ڕونکردنەوەی بایەخی کارگێڕیی لە ژیانماندا.

پێناسەکردنی چەمکی ڕێکخراوە و کارگێڕیی

پێناسەکردنی چوار وەزیفە کردارییە کارگێڕییەکان.

دیاریکردنی جۆرەکان و ئاستەکانی بەڕێوەبەران و ئەرکەکانی هەر ئاستێك.

ڕاڤەکردنی ڕۆڵەکانی بەڕێوەبەر و لێهاتویەکانی و تایبەتمەندیەکانی بەڕێوەبەری سەرکەوتوو.

مشتومڕکردنی ئەو تەحەدا هاوچەرخانەی کە بەڕێوەبەر ڕوبەڕویان دەبێتەوە.

دیاریکردنی پێوەرەکانی پێوانەکردنی بەکارهەستانەکان و ڕونکردنەوەی هەر یەکەیان.

ڕونکردنەوەی پەیوەندی کارگێڕیی بە زانستەکانی ترەوە.

بەشی یەکەم

پێشەکی

بایەخی کارگێڕیی لەم سەردەمەی ئێستاماندا:

چەندین پێناسە و ناو لەم سەردەمەی ئێستامانناوە، لەوانەش: چەرخی فەزا یان گەردون، چەرخی شۆڕشی مەعریفی و، چەرخی گۆڕان و، هتد. وە ئەگەر بەووردی سەیرێکی چواردەوری خۆمان کرد، ئەوا دەبینین کە باشترو ڕاسترە بەم چاخە بوترێت " چەرخی ڕێکخراوەکان و کارگێڕیی"، چونکە ڕێکخراوەکان بریتین لە شێوەی دامەزراوەیی باو لە کۆمەڵگە هاوچەرخەکاندا، کە لە هەموو لایەکەوە چواردەوری مرۆڤی گرتووەو هەر لە لەدایك بوونیەوە هات کاتی مردنی لەگەڵیدایەو لێی جیانابێتەوە. مەحاڵیشە خۆی لێ لابدەیت یان لێی هەڵبێیت.

ڕێکخراوەکان بە ئامرازی سەرەکی دادەنرێن بۆ تێرکردنی هەموو لایەنەکان و خزمەتگوزاریەکان و پێداویستیە مرۆییەکان لەهەر کۆمەڵگەیەکدا، لە خواردن و خواردنەوەو جلوبەرگ و ڕێوشوێن و هۆکارەکانی گەیاندن و پەیوەندیەکان و تەندروستی و فێرکاریی و چاودێری کۆمەڵایەتی و رابواردن و وەرزش و شتانی تر. ئەو زاڵ دەبێت بەسەر سامانەکانی کۆمەڵگەکان و ، ڕێژەیەکی گەورە لە تاکەکانی کۆمەڵگە لای کاردەکەن. بەوشێوەیە ڕێکخراوەکان تا ڕادەیەکی زۆر کاردەکەنە سەر لایەنە ئابوریەکان و ڕۆشنبیریەکان، بەڵکو کاریگەری درێژدەبێتەوە بۆ بیروباوەڕە ئاینیەکان و ژیانی خێزانی. بەکورتی دەچێتە ناو ڕێکخراوەکان و کاردەکاتە سەر هەموو لایەنەکان و بوارەکانی ژیانی تاکەکان و کۆمەڵگەکان.

سەرکەوتن یان شکستی ڕێکخراوەکان لەدابینکردنی پێداویستیەکان و داواکاری و پێویستیەکانی تاکەکان و کۆمەڵگە هەمەجۆرەکان تاڕادەیەکی زۆر لەسەر چۆنیەتی کارگێڕیی ئەو ڕێکخراوانە دەوەستێت. بەڵکو پێشکەوتنی هەر کۆمەڵگەیەك یان دواکەوتنی وای لێهاتووە پشت بە شێوازی کارگێڕیەکەی دەبەستێت. کارگێڕیی سەرکەوتووی کاریگەر بریتیە لە کلیلی سەرکەوتنی هەر ڕێکخراوێك و بنچینەی بونیادی هەر کۆمەڵگەیەك و کلیلی پێشکەوتنی و پەرەسەندنی. ڕۆڵی کارگێڕیش لەبەدیهاتنی بەکارهێنانی نمونەیی بۆ دەرامەتە فەراهەمبووەکان چڕدەبێتەوە، بەتایبەتیش دەرامەتە مرۆییەکان، وە بەوەی کە گرەنتی بەدیهاتنی بەرزترین ئاستەکانی نایابی دەکات بەنسبەت پێداویسیتەکان و ئارەزووە جۆراوجۆرەکانی کۆمەڵگەوە. بەکارهێنانی نمونەیش بۆ دەرامەتەکان کۆکردنەوەی هەوڵ و کۆششە مرۆییەکان و دەرامەتەکان و ئاراستەکردنیان و

هەماهەنگیانە بەوەی کە ڕێگە بەهەر بەفیڕۆدان یان پەرتوبلاّوکردن یان دوالیزمەیی و بەیەکداچوون نەدات، لەپێناو بەدیهاتنی سەرکەوتووانەی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە.
لەکاتێکیشدا کە ئەم چاخەمان " چاخی ڕێکخراوەکانە" ئەوا پێویستە چەمکی " ڕێکخراوە" ڕونبکەینەوە.

چیەتی ڕێکخراوە Organization:

پێشتر ئاماژەمان بۆ ئەوە کرد ڕێکخراوەکان هەموو جۆرەکانی ژیان و پێداویستیەکانی ژیان و مانەوەو گەشەکردن و پەرەسەندن بۆ کۆمەڵگەکان دابین دەکەن. ڕێکخراوەکان هەموو جۆرە شمەکەکان و خزمەتگوزاریەکان فەراهەم دەکەن کەوا ناکرێت لەڕێگەی کۆششە تاکیەکانەوە فەراهەم بێن. ڕێکخراوەکان هەڵدەستن بە بەکارهێنانی دەرامەتەکان بەشێوازێکی کۆمەلاّیەتی و سودوەرگرتن لە شێوازی ئابوریانە لەدابەشکردنی کارو پسپۆڕی ئەویش لە سودوەگرتن لە ووزەکان و مەزنکردنی ئەو داهاتەی لە دەرامەتەکانی ڕێکخراوەکە بەدەست دێت، ئەمەش مانای ئەوە دەگەیەنێت کۆششە کۆمەڵیەکان ئەنجامی باشتر دەدەن بەدەستەوە لەکۆششە تاکیەکان[1]

نوسەر (Robbins.١٩٩٠) وا پێناسەی ڕێکخراو دەکات بەوەی سستم/ قەوارەیەکی کۆمەلاّیەتی کراوەیە بەشێوازێکی هۆشیارانەو ژیرانە هەماهەنگی کراوە، هەروەها خاوەن سنورێکی نیمچە ناسراوە، بەشێوەیەکی ڕێکخراو و تا ڕادەیەك بەردەوام کاردەکات ، بۆ بەدیهاتنی ئامانج/ ئامانجە هاوبەشەکان.. ئەم پێناسەیەش چوار ڕەهەندی سەرەکی لەخۆدەگرێت:[2].

١- ڕێکخراوە سستم/ قەوارەیەکی کۆمەلاّیەتیە: واتە کۆمەڵێك تاك هەن پێکەوە کار دەکەن و کارلێك دەکەن بەشێوەیەکی نیمچە بەردەوام و تاڕادەیەك ڕێکخراو- واتە پەیوەندیەك بەیەکیانەوە دەبەستێتەوە کە بەردەوامی تێدایە. بەلاّم ئەوەی کە ئەم سستمە کراوەیە واتە ئەم ڕێکخراوە کاریگەر بووە بە ژینگەی دەرەکی و کاریشی تێدەکات.

٢- هەماهەنگی ئاگاییانە: بەرەچاوکردنی ئەوەی کە ئەم سستمە کۆمەڵێك لەتاکەکان لەخۆدەگرێت کەوا ڕۆڵ و هیوا و پێشبینی و ئارەزووی جۆراوجۆریان هەیە، بۆیە پێویستە گونجان و سازان و هەماهەنگی هەبێت لەنێوان ئەو تاکانەداو ڕێگیری بکرێت لەبەفیڕۆدانی هەوڵەکان و دەرامەتەکان و بۆ گرەنتیکردنی بەئەنجامگەیاندنی کارەکان.

٣- ئەم سستمە سنوری نیمچە ناسراوی هەیە ئەوەی ئینتمای بۆی هەبێت جیای دەکاتەوە لەوەی ئینتیمای بۆی نیە. پێویستە ئەوەش بزانرێت ئەم سنورە جێگیر نیە و دەکرێت لەکاتێکەوە بۆ کاتێکی تر بگۆرێت.

٤- هەر رێکخراوێك دروست دەبێت بۆ بەدیهێنانی شتێك ئەوەش ئێمە ناوی دەنێین "ئامانجەکان"، کە تاك دەستەوسان دەبێت لەوەی بۆ خۆی بەتەنها بەدیبهێنێت، یان دەکرێت بەدی بهێنرێت بە توانستێکی گەورەتر بەهۆی کۆششی کۆمەڵیەوە.

لەگۆشەنیگای نوسەریشەوە (Scott ،١٩٩٢) ئەوا هەر رێکخراوێك لەپێنج رەگەز پێکدێت ئەوانیش[٣]:

١- ئامانجەکان: کە بریتیە لە بنچینەی بوونی رێکخراوەکە، هەر رێکخراوێکیش دروست دەبێت بۆ بەدیهێنانی کۆمەڵە ئامانجێکی دیاریکراوە کە فرەو هەمەجۆرن.

٢- ئەو تاکانەی کاری تێدا دەکەن: ئەویش ئەوانەن بەکۆششەکان بەشداری دەکەن و کار دەکەن لەرێکخراوەکەدا لەبەرامبەر داهاتێکی دیاریکراودا کە پێیان دەدرێت.

٣- بونیادی کۆمەڵایەتی: ئاماژە دەکرێت بۆ پەیوەندیەکان لەنێوان تاکەکانی ناو رێکخراوەکەدا.

٤- ژینگە: هەر رێکخراوێك کار دەکات و بوونی دەبێت لەناو ژینگەیەکی مادی و تەکنیکی و رۆشنبیری و ئابوری و کۆمەڵایەتی و سیاسی دیاریکراودا، بۆیە پێویستە رابێن و بسازێن لەگەڵیدا.

٥- تەکنیکیەکان: مەبەست لە هەموو جۆرەکانی مەعریفە و ئامێرەکان و ئامرازە جۆراوجۆرەکانە کەوا رێکخراوەکە بەکاری دەهێنێت لەکارەکانیدا لەپێناو بەدیهێنانی ئامانجەکانیدا.

ئەو رەگەزانەی پێشەوە جیا نین لەیەك، بەڵکو پەیوەست بەیەکەوە کاریگەر دەبن بەیەکتری، هەروەك چۆن رەگەزێك هەژموون ناکات بەسەر رەگەزێکی تردا. رێکخراوەکە پێش و پاش هەموو شتێك سستمە/ ریتمێکە پێکهاتووە لەرەگەزگەلێك/ هەر بەشێك لێیان کار دەکاتە سەر بەشەکەی تر و پێی کاریگەر دەبێت، پێویستە بایەخ بەهەموویان بدرێت بۆ تێگەیشتن لە رێکخراوەکە.

کاتێکیش قسە دەکەن لەسەر رێکخراوەکە (هەر رێکخراوێك) ئەوا قسەکە چەند لایەن و مەسەلەیەکی زۆر و فرە جۆرە لەخۆ دەگرێت بۆ نمونە/ پەیامی رێکخراوەکەو ئامانجەکانی و ستراتیژەکانی و سیاسەتەکانی، پەیکەری رێکخراوەیی، نەخشەسازی کارەکان و، دەرامەتە مرۆییەکان و، قەبارەی رێکخراوەکەو پرۆسەکانی و سەرکردایەتی و وەرگرتنی بڕیارەکان و

پەیوەندیەکان و، تەکنیکەکانی ڕێکخراوەکەو ڕۆشنبیریەکەی و، پەیوەندیە دەرەکیەکانی... هتد. هەموو ئەمانە ڕێکخراوەکە پێکدەهێنن و، کارلێك دەکەن یەك لەگەڵ یەکتر داو ئەنجامەکانی ئەم کارلێکانەش زۆر زیاتر دەبێت لە کۆی ئەم لایەن و ڕەهەندانە بەتەنها.

ئێستا دوای ئەوەی چییەتی ڕێکخراوە ڕونکرایەوە، ئێستا دەچینە سەر ڕونکردنەوەی چەمکی "کارگێڕیی".

چییەتی کارگێڕیی Management:

ووشەی کارگێڕیی لەچێوەیەکی بەرفراواندا بەکاردەهێنرێت، نەك تەنها لەناوەندی بیرمەندەکان و توێژەران لەبواری ڕێکخستن و کارگێڕیدا یان بوارەکانی تردا، بەڵکو لە ژیانی گشتیشدا، وای لێهاتووە لەچەندین بۆنەو بوارەکاندا بەکاردەهێنرێت بۆ ئاماژەدان بە ناوەڕۆك و مانای جۆراوجۆر. یەکێك لە زاناکان (Inancevich و هاوڕێکانی ١٩٩٩) پێی وایە کە ووشەی "کارگێڕیی" بەکاردەهێنرێت بۆ ئاماژەدان بە یەکێك لەم چوار مەسەلەیەی خوارەوە[٤]:

١- کارگێڕیی بەمانای کرداریی As a Process:

ئەمەیان زیاتر باوە، بەتایبەتی لەناوەندەکانی بیرمەندان و توێژەراندا لەبواری کارگێڕی و ڕێکخستندا. کاتێك دەبیستیت یان دەخوێنیتەوە کە ئەم ڕێکخراوە یان ئەو بەڕێوەبەرێتیە بەشێوەیەکی باش "بەڕێوە دەبرێت" یان " بەڕێوەبەرێتیەکەی" باش نیە، ئەوا لێرەدا مەبەست ئەوەیە کە کارگێڕیی یان بەڕێوەبردن خۆی لە کارێك/ چالاکیەکدا دەبینێتەوە یان کۆمەڵێك چالاکی، وە ئەو چالاکیانە بەشێوەیەك باش یان خراپ بەڕێوەچوون. کارگێڕیش لەم چێوەیەدا " بریتیە لە پرۆسەیەك کە کۆمەڵێك لە وەزیفە و چالاکی دیاریکراو لەخۆ دەگرێت " پلاندانان، ڕێکخستن، ئاراستەکردن، چاودێریی) پێویستە لەسەر بەڕێوەبەر پێیان هەستێت بەپێی بنەماو بنچینەگەلێکی دیاریکراو".

٢- کارگێڕی بەمانای زانست As a Disciplinc:

کاتێك لە خوێندکارێك دەپرسیت لەچ بوارێکی خوێندندا پسپۆڕیت هەیە؟ وەڵامت دەداتەوە "کارگێڕیی" ئەوا ئەو ئاماژە دەکات بۆ زانستی کارگێڕی، وەك بوارە مەعریفیەکانی تر. لێرەدا ووشەی "کارگێڕی ئاماژەیە بۆ مەعریفەگەلێکی کەڵەکەبوو لەتیۆرەکان و بنەما و بنچینەگەل و کۆمەڵە چەمکێك کە دەکرێت فێریان ببیت. ئامانجیش لە لێکۆڵینەوە لە "

کارگێڕیی" بریتیە لە فێربوون و تێگەیشتن لەو تیۆرو بنەمایانەو چۆنیەتی جێبەجێکردنیان. ئامانجیش لە لێکۆڵینەوەی "کارگێڕیی" بریتیە لە فێربوون و تێگەیشتن لەو تیۆرانەو بنەمایانە و چۆنیەتی جێبەجێکردنیان لە " پرۆسەی کارگێڕی"دا.

٣- کارگێڕیی بەمانای تاکەکان As People :

هەندێك جار تۆ دەبیستیت یان دەخوێنیتەوە بەڕێوەبردنی ئەو " ڕێکخراوە" یان بەڕێوەبەردنی " دەرامەتە مرۆییەکان" گۆڕاوە. لێرەدا ووشەی کارگێڕیی ئاماژەیە بۆ ئەو کەسانەی " بەڕێوەبەرن" و پرۆسەی کارگێڕیی بەڕێوە دەبەن. لێرەدا پێویست ناکات گرنگی رۆڵی تاکەکان یان کەسانی تر فەرامۆش بکەین ئەوانەی لەگەڵ بەڕێوەبەرەکاندا کار دەکەن لەبەدیهاتنی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە.. چونکە خەڵکن کە بریتین لە خوێنی ژیان بۆ ڕێکخراوەکە.

٤- کارگێڕیی بەمانای پیشە As a Career:

کاتێك کە دەڵێیت " بەڕێز عصام پەیوەندیکردووە بە بەرنامەی ڕاهێنانی بەڕێوەبەرە نوێیەکانەوە لە بانکی "الافاق" یان " بەڕێز وائیل چەند پۆستێکی وەرگرتووە لەوکاتەوە کە پەیوەندیکردووە بە کۆمپانیای پیشەسازیە نیشتمانیەکان دوای تەواوکردنی خوێندنی زانکۆیی". لێرەدا کاتێك کە ووشەی کارگێڕی بەکاردەهێنین بریتیە لەڕوانین بۆ کارگێڕیی بەوپێیەی کە "پیشەیەکە" وەك پیشەی پارێزەری ، ئەندازیاری، ووردبینی و، پەرستاری و هی تر.

کاتێك تاك ژیانی تەرخان دەکات بۆ کارگێڕیی بەناو زنجیرەیەکی بەدوایەکدا هاتووی چالاکیدا دەڕوات، زۆرجاریش تەحەدا نوێیەکان.

ئەمەو دەکرێت ئاماژەو ماناکانی پێشووی کارگێڕیی بەمشێوەیە پێکەوە ببەستینەوە: ئەو تاکانەی کەوا ئارەزوو مومارەسەکردنی پیشەیەك دەکەن لە کارگێڕییدا (وەك بەڕێوەبەر) پێویستە لەسەریان لێکۆڵینەوە لە کارگێڕیی بکەن وەك ئامرازێك بەرەو مومارەسەکردنی پرۆسەی کارگێڕیی[٥]. بەوشێوەیە دەکرێت پێناسەی کارگێڕیی بکەین بەوەی " ئەو پرۆسەیە کە تاکێك یان زیاتر پێی هەڵدەستێت بۆ هەماهەنگی چالاکی و کارەکانی کەسانی تر، وە سەرمایە و، کەرەستەکان و، تەکنیکەکان بۆ بەدیهاتنی ئەنجامگەلێکی باش و نایاب ناکرێت بەدی بێت لەڕێگەی کۆششە تاکیەکانەوە"[٦].

لەمەشدا زۆربەی نوسەران و توێژەرانی تر هاوڕان لەگەڵ نوسەرداو زیاتر بایەخ بە کارگێڕیی دەدەن بەو پێیەی پرۆسەیەکە و بە بوارێك / فێڵدێکی زانستی دادەنرێت. ئەم کتێبەی کەلەبەردەستدایە بەدرێژیی باس لە پرۆسەی کارگێڕیی دەکات، هەروەها پەرەسەندنی بیرۆکەی کارگێڕیی و – گرنگترین تیۆرەکانی کارگێڕیی دەخاتەڕوو. هەر بۆیە سودبەخش دەبێت ئەگەر هەندێك لەپێناسەکان لەبارەی پرۆسەی کارگێڕیەوە ئاماژە پێبکات. نوسەر (Holt. ١٩٩٣) پێناسەی کارگێڕیی دەکات بەوەی " پرۆسەی پلاندانان و ڕێکخستن و سەرکردایەتی و چاودێریە کەوا دەرامەتە مرۆیی و مادیی و دارایی و زانیاریەکان لە ژینگەیەکی ڕێکخستنیدا لەخۆدەگرێت".[٧]

هەروەها چۆن زانا ریچارد دافت (Daft. ١٩٩١) پێناسەی کارگێڕی دەکات بەوەی " بەئەنجامگەیاندنی ئامانجەکانی ڕێکخراوە بەشێوازێك بە توانستی و لێهاتوویی جیادەکرێتەوە لەرێگەی پلاندانان و ڕێکخستن و سەرکردایەتیکردن و چاودێریەوە بۆ دەرامەتە ڕێکخستنیەکان"[٨].

لەپێناسەیەکی تری کورت تردا کارگێڕیی بریتیە لە " پرۆسەی هەماهەنگی و تەواوکاری چالاکیەکانی کارە لەپێناو بەئەنجامگەیاندنی ئامانجەکان بەتوانستی و لێهاتوویەوە لەرێگەی تاکەکانەوە"[٩].

پرۆسەی کارگێڕیی Management Process:

زۆربەی نوسەران و بیرمەندان لە کارگێڕیی و ڕێکخستندا هاوڕان لەسەرئەوەی کە پرۆسەی کارگێڕیی لە چوار رەگەز پێکدێت/ وەزیفەی سەرەکی کارگێڕیی ئەوانیش: پلاندانان و، ڕێکخستن و، ئاراستەکردن و / سەرکردایەتی و چاودێریی. وەزیفەی ئاراستەکردنیش دەچێتە ناو هەموو وەزیفەکانی ترەوە، کاردەکات بۆ ئەوەی پێکیانەوە ببەستێتەوە. پرۆسەی کارگێڕی پرۆسەیەکی تێرو تەواوە واتە چوار وەزیفەکەی تری پێشوو پەیوەست و بەیەکداچوون و هەریەکەیان کاردەکەنە سەر وەزیفەکانی ترو پێی کاریگەر دەبن، زەحمەتیشە جیای بکەیتەوە، بەڵام بۆ ئامانجەکانی لێکۆڵینەوەو لێ تێگەیشتنی، هەر یەکەیان بەجیا مشتومڕو لێکۆڵینەوەی لەبارەوە دەکەین. لێرەشدا تەنها پوختەیەك لەهەریەکەیان باس دەکەین، چونکە دواتر بە درێژیی باسیان لەبارەوە دەکەین.

پلاندانان Planning:

وەزیفەی پلاندانان لەپێشەوەی وەزیفەکانی ترەوە دێت و پێش هەموویان دەکەوێت. ئەو چالاکیانەش لەخۆدەگرێت کە بایەخ دەدەن بەدیاریکردنی ئامانجەکانی رێکخراوەکە و ئامانجەکانی و ئەنجامە ئایندەییەکانی کە مەبەستە بەدیبهێنرێن، هەروەها رونکردنەوەی کارو چالاکیەکان و سیاسەتەکان و بەرنامە پێویستەکان بۆ بەدیهێنانی ئەو ئامانج و ئەنجامانە.

رێکخستن Organizing:

وەزیفەی رێکخستن بایەخ دەدات بە وەرگێرانی ئامانجەکان و پلانەکان و ستراتیژەکان بۆ واقیعی کرداریی جێبەجێکاری. لێرەدا کارەکان دابەش دەکرێن لەنێوان تاکەکان و پسپۆرییەکان لەنێوان یەکەکان و هەماهەنگیکردن لەنێوانیاندا بۆ گرەنتیکردنی یەکخستن و تەرخانکردنی کۆششی تاکەکان و کۆمەڵەکان بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکان.

ئاراستەکردن Directing:

ئەم وەزیفەیە پەیوەستە بەو تاکانەوە لە رێکخراوەکەدا کار دەکەن. کە بریتیە لە رێنومایکردنیان و دەرکردنی فەرمانەکان بۆیان و هاندانیان و خستنەگەڕی تواناکانیان و ووزەکانیان و لێهاتویەکانیان بەشێوازێك کە رەزامەندی بۆیان بەدیبهێنرێت و بەدیهاتنی ئامانجەکان بەتوانستی و کاریگەریەوە فەراهەم بکات.

چاودێریی Controlling:

ئەوەش دواین وەزیفەیە لە پرۆسەی کارگێرپیدا. بایەخ دەدات بە پێوانەکردنی ئامانجەکان و ئەنجامەکان کە بەدیهاتوون و زانینی ئاستەکانی تاکەکان و کۆمەڵەکان و بەراوردکردنی بە پێوەرە بابەتیەکان و، دۆزینەوەی هەر جیاوازیەك و وەرگرتنی رێوشوێنی راستکردنەوەی پێویست. چاودێریش بە ئامرازێك دادەنرێت بۆ پەرەپێدان و چاککردنی بەرێوەچوونی کاروبارەکان.

بەرێوەبەرەکان: جۆرەکانیان و ئاستەکانیان Managers

بەرێوەبەر کەسێکە لەلایەنێکەوە دادەمەزرێنرێت/ لایەنێکی پسپۆڕی بەرپرس لە یەکەیەکی رێکخستنی دیاریکراو (بەش یان کارگێری یان هەموو رێکخراوەکە)، بۆ ئەوەی

سەرپەرشتی پلاندانان و ڕێکخستنی چالاکیەکان و کارەکانی ئەو یەکەیە بکات و کرێکارەکانی ناوی ئاراستە بکات و سەرۆکاری چۆنیەتی بەڕێوەچوونی کارەکان بکات لەپێناو بەدیهێنانی ئامانجەکانی یەکەکە. لەوانەشە ووشەی بەڕێوەبەر: بەڕێوەبەری گشتی، بەڕێوەبەری بەرهەم، بەڕێوەبەری بازاڕکردن، سەرۆکی فرۆشتنەکان، چاودێری جۆرایەتی ... هتد بگرێتەوە کەواتە بەڕێوەبەرەکان بەرپرسن لەچۆنیەتی بەڕێوەبردنی ڕێکخراوەکان، بەوشێوەیە ئەوا هەموو لایەنەکانی ژیانی ڕۆژانەمان کاریگەر دەبن بەکارەکان و ئەرکەکان و بڕیارەکانی ئەو بەڕێوەبەرانە.
فراوانبوونی ڕێکخراوەکان و زۆربوونی ژمارەی کرێکارەکانی ناوی و ئاڵۆزبوونی کارەکانی و، پەرەسەندنی بوارەکانی زانست و مەعریفەی پسپۆڕیی خواستویەتی کارەکان دابەش بکرێن و پشت بە بنەمای پسپۆڕیی ببەسترێت، چ ئاسۆیی (Horizontal differentiation) و چ ستونی (vertical).

بەڵام دابەشکردن و جیاکردنەوەی ئاسۆیی واتە بەرپرسیارێتی سەرپەرشتیکردنی چالاکیەکی دیایکراو بدرێتە کەسێکی تر وەك (بەڕێوەبەری بەرهەم، بەڕێوەبەری بازاڕکردن، بەڕێوەبەری دەرامەتە مرۆییەکان، سەرۆکی بەشی دامەزراندن و شتی تر). دەکرێت پۆلێنی بەڕێوەبەرەکان بەشێوەیەکی ئاسۆیی بکەین لەڕێکخراوەدا بۆ سێ جۆر:

بەڕێوەبەری وەزیفی/ پسپۆڕ Functional Manager:

ئەمەش بەرپرس دەبێت لە یەکەیەکی ڕێکخستنی کەوا بەیەك ئەرکی وەزیفی هەڵدەستێت، تێشیدا کەسانێك کار دەکەن کەوا فێربوون و ڕاهێنان و لێهاتوویی هاوشێوەیان هەیە وەك بەڕێوەبردنی فرۆشتنەکان و، پارەپێدان، و تاکەکان و، بەرهەم و، بەڕێوەبەر جێبەجێکارەکانیش Line Managers بەو بەڕێوەبردنانە هەڵدەستن کەبەشێوەیەکی ڕاستەوخۆ بەشداری دەکەن لە بەدیهێنانی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکەدا (بەرهەم و، بازاڕکردن).
بەڵام بەڕێوەبەر پشتیوانەکان Staff Managers ئەو بەڕێوەبەرێتیانە دەبەن بەڕێوە کەوا یارمەتی کارگێڕیە جێبەجێکاریەکان دەدەن، وەك بەڕێوەبردنی تاکەکان و، کڕیارەکان و، خزمەتگوزاریەکان و، توێژینەوەکان و کتێبخانە.

بەڕێوەبەری گشتی General Manager:

بەرپرس دەبێت لە ژمارەیەك لە بەڕێوبەرایەتیەکان کە بە پیشە و وەزیفەی جیاجیا هەڵدەستن، وەك فرۆشگای فرە بەش Department store و لەهەموو بەڕێوەبەرایەتیەکان کە لەناویدان.

٢) ١- بەڕێوەبەری پرۆژە Project Manager:

پرۆژەیەکی دیاریکراو بەڕێوەدەبات و هەڵدەستێت بە هەماهەنگیکردن لەنێوان ئەو تاکانەی لەناو پرۆژەکەدا کاردەکەن و، لەنێوان کارگێڕییەکانی تری ناو ڕێکخراوەکەدا، هەروەها لەگەڵ لایەنەکانی دەرەوەی ڕێکخراوەکە.

بەڵام دابەشکردن/ جیاوازی سەرەکی (یان دابەشکردن لەسەر بنچینەی ئاست) واتە ڕاسپاردنی کەسێکی دیاریکراو بۆ ئەوەی سەرپەرشتی ژمارەیەك لە فەرمانبەرەکان بکات (subordinates)، دەکرێت بەڕێوەبەرەکانیش پۆلێن بکرێن لەسەر بنچینەی پلە یان پۆستی سەرۆکایەتی لەڕێکخراوەکەدا بۆ سێ ئاست: بەڕێوەبەرەکانی هێڵی یەکەم، بەڕێوەبەرەکانی ناوەڕاست، بەڕێوەبەرەکانی لوتکە (کارگێڕیی باڵا). ئەمەی خوارەوەش پوختەیەکە لەبارەی هەر ئاستێکەوە (بڕوانە وێنەی ١).

١- بەڕێوەبەرەکانی هێڵی یەکەم/ سەرپەرشتیاری یەکەم First- line managers:

ئەمانە بەرپرسیارن لە ئاراستەکردن و هەماهەنگیکردنی کارەکانی تاکەکان ئەوانەی هەڵدەستن بە جێبەجێکردنی کارە بەرهەمهێنانیەکانی ڕێکخراوەکە یان خزمەتگوزاری بەشێوەیەکی کرداریی، ئەو تاکانەش بەڕێوەبەر نین. بەم بەڕێوەبەرانەش چەند ناوێکیان پێ دەوترێت وەك سەرۆکی بەش، سەرپەرشتیار، سەرۆکی لق، بەڕێوەبەری نوسینگە، چاودێر. پیاوانی فرۆشتنیش لەژێر سەرپەرشتیاری ئەماندا کار دەکەن، یان ژمێریارەکان، یان پارێزگارەکان، یان نوسەرەکان یان ئەوانی تر ئەوەش بەپێی چالاکی بەش یان یەکەکە. ئەم بەڕێوەبەرانەش لەژێر سەرپەرشتیاری بەڕێوەبەرانی ناوەندان (کارگێڕیی ناوەند).

٢- بەڕێوەبەرانی ناوەند (کارگێڕیی ناوەند)Middle managers:

لەنێو ئەم بەڕێوەبەرانەشدا بەڕێوەبردنی فرۆشتنەکان و بەرهەمهێنان و پرۆسەکان و بازاڕکردن و دارایی و، دەرامەتە مرۆییەکان و هی تر. هەر بەڕێوەبەرێکیش بەرپرسە لە ڕێکخستن و ئاراستەکردن و هەماهەنگی و چاودێری چالاکیەکان و کاری بەڕێوەبەرەکانی تریش (هێڵی یەکەم). ئەو بەڕێوەبەرانە ئاراستەکردنەکانی کارگێڕیی باڵا و سیاسەتەکانیان و بڕیارەکانیان بۆ بەێوەبەرەکانی هێڵی یەکەم ڕاڤە دەکەن و ڕونی دەکەنەوە، ئەم بەڕێوەبەرانەش (ناوەند) وەك بەڕێوەبەرەکانی هێڵی یەکەم ملکەچی لێپرسینەوە دەبن لەبەردەم سەرۆکانیان (کارگێڕیی باڵا). ئەوەش جێی تێبینیە ئەم بەڕێوەبەرانە بە بەردەوامی کەم دەبنەوە بەهۆی ئەوەی کەوا ڕێکخراوەکان بەرەو بچوك بونەوەو هاتنەوەیەکی قەبارەیان دەچن(downsizing) بۆ ڕووبەڕووبونەوەی ئەو فشارانەی کە لەسەریان دروست دەبێت.

٣- بەڕێوەبەرانی لوتکە (کارگێڕیی بالا) Top management:

کۆمەڵێکی سنوردار لەتاکەکان لەخۆدەگرێت (سەرۆك و جێگرەکەی و بەڕێوەبەری گشتی و بەڕێوەبەری جێبەجێکار). ئەمانە بەرپرسیارن لە ئاراستەکردن و سەرپەرشتیکردنی گشتی و هەمەکی ڕێکخراوەکە لەڕێگەی بەڕێوەبەرەکانی ناوەندەوە.

سەرچاوە: Holt ١٩٩٢. management principles. p.١٤

ئاستی بەڕێوەبەر ئاماژە دەکات بۆ " مافی وەرگرتنی بڕیارەکان و لێپێچینەوەکان و بەکارهێنانی دەرامەتەکان لەچوارچێوەی سنورێکی ناسراودا لەئەنجامی پسپۆڕی ستونی لە پرۆسەی کارگێڕیدا". پەیوەستیەکیش هەیە لەنێوان دابەشکردنی ئاسۆیی و ستونی لە ڕێکخراوەکەدا، ڕەنگە بەڕێوەبەری هێڵی یەکەم سەرۆکی بەشی ژمێریاریش بێت، ڕەنگیشە بەڕێوەبەری ناوەند بەڕێوەبەری بازاڕکردنیش بێت (واتە کۆکردنەوەی لەنێوان پلەو پسپۆڕی وەزیفی لەیەك کاتدا).

هەر بەڕێوەبەرێکیش لەم سێ ئاستەدا هەڵدەستێت بە هەموو چوار وەزیفە کارگێڕیەکە، لەپلاندانان و ڕێکخستن و ئاراستەکردن و چاودێریی. بەلام بایەخ و گرنگی ڕێژەیی بۆ هەر

وەزیفەیەك دەگۆڕێت و جیاواز دەبێت بەپێی ئاستی بەڕێوەبەرەکە، ئەو بڕەش لەکات کەوا بەڕێوەبەر لەهەر وەزیفەیەکدا سەرفی دەکات بەپێی جیاوازی ئاستەکەی دەگۆڕێت. بۆ نمونە کارگێڕیی بالا زیاتر بایەخ بە پلاندانان و سەرکردایەتی دەدەن، ئەمە لەکاتێکدا بەڕێوەبەرەکانی هێڵی یەکەم زیاتر بایەخ بە ئاراستەکردن و چاودێریی دەدەن. بەڵام بەڕێوەبەرەکانی هێڵی ناوەند ئەوا بەشێوەیەکی ڕێژەیی بایەخی یەکسان دەدەن بەهەر چوار وەزیفەکە. لێرەدا پێویست جەخت بکرێتەوە لە پێویستی تەواوکاری لەنێوان هەر سێ ئاستەکەدا، هەتا ڕێکخراوەکە بتوانێت بەسەرکەوتوویی ئامانجەکانی بەدی بهێنێت.

ڕۆڵەکانی بەڕێوەبەر Managerial Roles:

هەر بەڕێوبەرێك لەیەککاتدا مومارەسەی چەندین ڕۆڵ دەکات ئیدی ئەرك یان ئاستەکەی هەرچیەك بێت. ڕۆڵی شێوازو ریتمی هەڵسوکەوتگەلێکی دیاریکراوە لەتاك چاوەڕوان دەکرێت بەحوکمی وەزیفەکەی یان ئەوەی کە ئەندامێکە لە کۆمەڵێك /یەکەیەکی ڕێکخستنیدا.[10] نوسەر هێنری منتزبرغ (Henry Mintzberg) ڕۆڵەکانی بەڕێوەبەری پۆلێنکردوە بۆ دە پۆلی هاوپەیوەست، دەکرێت لەژێر سێ کۆمەڵی سەرەکیدا پۆلێن بکرێن ئەوانیش:[11]

١- ڕۆڵە کارلێکیەکان Interpersonal Roles.

٢- ڕۆڵە زانیاریەکان Informational Roles.

٣- ڕۆڵەکانی دروستکردنی بڕیار Decisional Roles

بەکورتیش گفتوگۆ لەبارەی هەر کۆمەڵێکەوە دەکەین.

١- ڕۆڵە کارلێکیەکان:

ئەمەش خۆی دەبینێتەوە لە پەیوەندیەکانی بەڕێوەبەر و پەیوەندیەکانی بەکەسانی ترەوە، ئەم ڕۆڵانەش بەشێوەیەکی فەرمی ئەنجام دەدات. کە ئەم سێ ڕۆڵەی خوارەوە دەگرێتەوە:

- ڕۆڵی هێمایی یان سیمبولی سەرۆك/ وێنەیی Figurehead، وەك هەستانی سەرۆکی زانکۆ بەدابەشکردنی بڕوانامە بەسەر دەرچووەکاندا، یان ئەوەی بەڕێوەبەر پیرۆزبایی لە یەکێك لەفەرمانبەرەکانی دەکات بەبۆنەی هاوسەرگیریەوە، یان هەستانی سەرۆکی دامەزراوەیەك بەوەی ئارمی دامەزراوەکە بە میوانێك ببەخشێت. بەڕێوەبەر ناتوانێت هەڵنەستێت بە هەندێك لەچالاکی کە بە هێمایی و ئاهەنگئامێز دادەنرێن.

- رۆڵی سەرکردایەتی Leadership role: بەرپرسیارێتیەکی ئاراستەیی و هەماهەنگی کۆششی تاکەکانە کە سەر بە بەڕێوەبەرن. هەڵبژاردنی تاکەکان و بەرزکردنەوەیان و دەستبەرداربوونی خزمەتگوزاریەکانیان و مەشقپێکردنیان و هاندانیان لەچوارچێوەی ئەم رۆڵەدایە، هەروەها چاودێریکردنی کارەکانیشیان.
- رۆڵی ئەلقەی پەیوەندی/ پەیوەستیی Liaison role : ئەمەش کارلێکەکانی بەڕێوەبەر دەگرێتەوە لەگەڵ کەسانی تردا لەدەرەوەی چێوەی یەکەکەی، لەوانەشە ئەوانە لەناو رێکخراوەکەدا بن یان لەدەرەوەی. ئامانجەکەش بریتیە لە مانەوە لەسەر پەیوەندیگەلێکی باش (ناوخۆیی و دەرەکی).
- رۆڵە زانیاریەکان Infprmation Roles :

ئەمەش وەرگرتنی زانیاریەکان و ناردنەوەی دەگرێتەوە لەرێگەی رۆڵە کارلێکیەکانەوە تۆڕێك لە پەیوەندیەکان و پەیوەندیکردنەکان بونیاد دەنێت کەوا یارمەتی دەدات لەهەستانی بەم رۆڵە زانیاریانە:

- رۆڵی چاودێریکار Monitor role :

بەڕێوەبەر هەڵدەستێت بە بەدواداچوون و پشکنینی ژینگەی دەرەکی و پشکنینی بۆ بەدەستهێنانی ئەو زانیاریانەی کە پەیوەندیان هەیە بە رێکخراوەکەو بەئایندەیەوە، وەك هەڕەشەکان و کێبەرکێکان و هەلی فەراهەمبوو و پەرەسەندنەکان و هی تر لەوانەی کەوا کاردەکەنە سەر کارەکانی یەکەکە.

- رۆڵی نێرەری بلاوکار Disseminator: ئەویش ئەوە دەگرێتەوە کە بەڕێوەبەر هەڵدەستێت بەئاگادارکردنەوەی ئەوانەی لەگەڵیدا کار دەکەن سەبارەت بەو زانیاریانەی کەوا کۆبوونەتەوە لای. دەبێت بڕیاریش بدات ئەو زانیاریانە کامانەن پێویستە لەسەری بیانگەیەنێت هەروەها پێویستیشە بەکێ بگات و کەی پێویستە بینێرێت.

*/ رۆڵی وتەبێژی کەسیی Spoke person :

ئەم رۆڵەش بریتیە لەوەی کە بەڕێوەبەر هەستێت بە نوێنەرایەتی یەکەکەی لەبەرامبەر کەسانی تردا، ئیدی چی لەناو رێکخراوەکەدا بێت یان لەدەرەوەی. ئەو نوێنەرایەتی یەکەکەی دەکات کاتێك کەوا داواکاری ئەو کەسانەی لای کاردەکەن دەخرێتە بەردەم کارگێریی بالاَ، هەروەها ئەو نمایشی گۆشەنیگای رێکخراوەکە دەکات لەبەرامبەر لایەنە دەرەکیەکاندا لەبارەی مەسەلەیەکی دیاریکراو کە جێی بایەخی رای گشتیە.

٢- رۆڵەکانی دروستکردنی بڕیارەکانDecisional Roles:

ئەمەش بەگرنگترین رۆڵەکانی بەڕێوەبەر دادەنرێت، پشت دەبەستێت بە رۆڵە زانیاریەکان و کارلێکیەکان کە نمایشی تێهاتەکان دەکات بۆ پرۆسەی دروستکردنی بڕیار، کە خۆی لەسێ رۆڵدا دەبینێتەوە ئەوانیش بریتین لە:

*رۆڵی پێشەنگیکردن Entrepreneurial role : ئەمەش پەرەپێدان و چاککردنی کارەکانی یەکەکە دەگرێتەوە، هەروەها باشی و نایابی بەرهەمەکان و خزمەتگوزاریەکان و، خستنەناوەوەی گۆڕانکاری و شێوازی نوێی داهێنەرانە بۆ هەستانەوەو بەرزکردنەوەی ئاستی کارگێڕی.

* رۆڵی چارەسەرکەری گیروگرفتەکان disturbance handler role: هەموو بەڕێوبەرێك روبەڕووی گیروگرفت و رەوشی کتوپڕ دەبێتەوە هەروەها فشارگەلێك لەدەرەوەی چوارچێوەی دەسەلاتی. بۆیە پێویستە لەسەری بڕیارو لێپێچینەوە پێویستەکان وەربگرێت بۆ چارەسەرکردنی ئەو گیروگرفتانە.

رۆڵی دابەشکەری دەرامەتەکان Resource allocator role: ئەمەش راپۆرتی ئەو دەرامەتانە دەگرێتەوە کەپێویستە دابەش بکرێن (خەڵك، پارەکان، کاتەکان، کەلوپەلەکان) هەروەها دەبێت بۆ کێ تەرخان بکرێت. لەکاتێکیشدا کەوا دەرامەتەکانی هەر رێکخراوێك سنوردارن، بۆیە پێویستە بەرێوەبەر هەستێت بەتەرخانکردنی دەرامەتە دەگمەنەکان بۆ مەبەست و ئاراستە جۆراوجۆرەکان. ئەم رۆڵەش دادەنرێت بە زۆرترینی ئەو رۆڵانەی کەوا هەستیارن، بۆ نمونە پێویستە بەرێوەبەری گشتی بڕیار بدات سەبارەت بەوەی تەرخانی دەکات لە دەرامەت بۆ توێژینەوەکان و بەرهەم و پەرەپێدانی دەرامەتی مرۆیی. هەروەها پێویستە لەسەر بەرێوەبەری بەرهەم بڕیار بدات کام لەهێڵەکانی بەرهەمهێنانی پێویستی بەدەرامەتی گەورەترە. سەرۆکی بەشیش پێویستە لەسەری بڕیار بدات کام کەرەستانە لە بەشی داهاتوودا دەخرێنە ڕوو یان پێشنیاز دەکرێن.

- رۆڵی دانوسانکار negotiator role : لەم رۆڵەدا بەرێوەبەر هەڵدەستێت بە دانوستان و سازشکردن و گفتوگۆ لەگەڵ یەکەکان و تاکەکانی تردا لەپێناو زامنکردنی بەرژەوەندیەکانی یەکەکەی. رەنگیشە ئەم دانوستانە ئامانجەکان و دەرامەتەکان و پسپۆڕیەکان و رۆڵەکان و هی تریش بگرێتەوە.

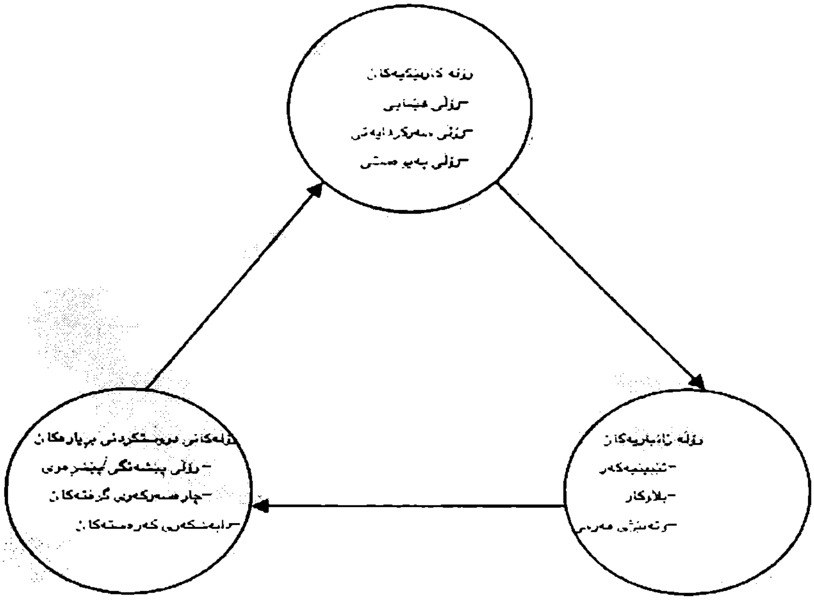
دوای خستنەڕووی رۆڵەکانی بەرێوەبەر، پێویستە لەم مەسەلانەی خوارەوەدا هۆشیاری بدەین:

- هەر بەڕێوەبەرێك لەهەر ئاستێکدا بێت هەڵدەستێت بەهەموو رۆڵەکانی پێشوو.
- رۆڵەکانی پێشوو هاوپەیوەست و بەیەکداچوون .
- بایەخی رێژەیی بۆ هەر رۆڵێك جیاواز دەبێت لە ئاستی کارگێڕیی هی تر.

بۆ نمونە کارگێڕیی باڵا کاتێکی زۆر زیاتر تەرخان دەکات بۆ رۆڵی رەمزی لە بەڕێوەبەرکانی هێڵی یەکەم، رۆڵی پەیوەستیش بەنسبەت کارگێڕیی باڵاو مامناوەندەوە کارلێك و پەیوەندیکردن لەخۆدەگرێت لەگەڵ لایەنەکانی دەرەوەی رێکخراوەکەدا، ئەمە لەکاتێکدا پەیوەندیەکانی بەڕێوەبەرکانی هێڵی یەکەم چڕ دەبێتەوە لەگەڵ تاکەکانی دەرەوەی یەکەکەیان بەڵام لەناو رێکخراوەکەدا. بەنسبەت رۆڵی چاودێریکاریش، ئەوا کارگێڕیی گشتی هەڵدەستێت بە چاودێریکردنی هەر گۆڕانکاریەك لە ژینگەی دەرەکیدا کە لەوانەیە کار بکاتە سەر هەموو رێکخراوەکە، ئەمە لەکاتێکدا کەوا بەڕێوەبەرەکانی ناوەند هەڵدەستن بەچاودێریکردنی ئەو گۆڕانکاریانەی کەوا کاردەکاتە سەر کارگێڕیەکانیان، بەڕێوەبەرەکانی هێڵی یەکەمیش بایەخ دەدەن بە چاودێریکردنی گۆڕانکاریەکان کەوا لەوانەیە کاربکاتە سەر یەکەکانیان[١٢].

شێوەی (٢)

رۆڵەکانی بەڕێوەبەر



٤ -کاری بەکۆمەڵی یان گروپی لەرێکخراوەکاندا دەخوازێت هەستن بەهەموو رۆڵەکان بەرێکوپێکی.

٥ – ئەم رۆڵە جۆراوجۆرانە لەبەڕێوەبەر دەخوازێت کاریگەرانە کاتەکەی پلانرێژبکات بۆ ئەوەی بتوانێت هەستێت بەهەموو رۆڵەکان بەسەرکەوتوویی.

لێهاتووییەکانی بەڕێوەبەر Managerial Skills:

دوای ئەوەی ڕۆڵەکان و ئەرکەکانی بەڕێوەبەرت زانی پێویستە مشتومڕی لێهاتوییەکان و توانستەکان بکەیت کە پێویستە لای بەڕێوەبەر فەراهەم بن بۆ ئەوەی بتوانێت بەسەرکەوتوویی بەرۆڵە جۆراوجۆرەکانی هەستێت. لێهاتوویش بریتیە لە توانای هەستان بە کارێك یان چالاکیەکی دیاریکراو، یان کارامەییە پێویستە فێری ببیت و پەرەی پێ بدەیت. لە گرنگترین ئەو کارامەییانەش پێویستە لای بەڕێوەبەر هەبن بریتین لە:[١٣]

١- کارامەییە هونەرییەکان Technical skills: ئەمەش بریتیە لە توانای بەکارهێنانی مەعریفەو شێوازەکان و دەرامەتگەلێکی دیاریکراو بۆ بەجێگەیاندنی کار. سەرۆکی بەشی راگرتنی نایابی و، چاودێریکردنی کارگە و، بەڕێوەبەری کاروبارە داراییەکان، پێویستە هەریەکەیان کارامەییە هونەرییەکانیان هەبێت کە پەیوەستە بە بواری کارەکەی.

٢- کارامەییە شیکاریەکانAnalytical skills: ئەمەش توانی پشکنین و هەڵسەنگاندنی رەوشەکان و هەڵوێستەکان دەگرێتەوە، هەروەها دیاریکردنی فاکتەرە سەرەکیەکان، تێگەیشتن لە پەیوەندی نێوانیان و، رۆڵیان لەهەر هەڵوێستێکدا. هەروەها پێویستە بەڕێوەبەر لە گرفتەکە تێبگات کەوا ڕووبەڕووی دەبێتەوەو پەرە بە پلانی کار بدات بۆ چارەسەرکردنی.

٣-Interpersonal skills: ئەمە کارامەییانەش بەزۆری لەسەر کارامەییە شیکاریەکان دەوەستێت. ئەویش لەسەر توانای دیاریکردنی گیروگرفتەکان و هۆکارە راستەقینەکانیان دەوەستێت هەروەها پەرەپێدانیان و چارەسەری ئەلتەرناتیف بۆیان و بەسەرردادان لەنێوانیاندا و هەڵبژاردنی ئەلتەرناتیڤە هەرە گونجاوەکە و بەدواداچوون بۆ جێبەجێکردنی.

٤- کارامەیی کارلێکیانە Interpersonal skills: کاری بەڕێوەبەر لەبنچینەدا بریتیە لەبەجێگەیاندنی کارەکان لەرێگەی/ بەهۆی کەسانی ترەوە. ئەمەش تواناو کارامەیی دەوێت لەکاردا لەگەڵ کەسانی تر و مامەڵەکردن لەگەڵیان و تێگەیشتن لێیان. ئەم کارامەییانەش ئۆرگانین بۆ هەر بەڕێوەبەرێك و زۆر کار دەکەنە سەر توانای سەرکردایەتیکردنی.

٥- کارامەییە ئیدراکیەکان / وێناکردنیەکان Conceptual skills: ئەویش توانای ڕوانین دەگرێتەوە بۆ رێکخراوەکە وەك هەموویەك، وە چۆن یەکە جۆراوجۆرەکان بەیەکەوە دەبەسترێنەوەو رۆڵی هەریەکەیان، وە چۆن هەریەکەیان کار دەکاتە سەر ئەوی تریان و پێی کاریگەر دەبێت، بۆ گرەنتیکردنی بەدیهاتنی ئامانجە رێکخستنیەکان.

٦- کارامەیی پەیوەندیکردنیەکانCommunication skills: پەیوەندیکردنی کاریگەر بە کیلی سەرکەوتنی بەڕێوەبەر دادەنرێت، بەڵکو ڕێکخراوەکەش. ئەو بەرپرسە لە بەدیهاتنی ئامانجەکان و دەرئەنجامەکان لەڕێگەی کۆششەکانی کەسانی ترەوە(کە سەر بەئەون)، بۆیە پێویستە لەسەر بەڕێوەبەر توانای پێشوازیکردن و ناردنی زانیاریەکان و بیرۆکەکان و پلانەکان و پرۆگرامەکان و هەستەکان و ئاراستەکانی هەبێت، بەنوسین و بەقسەکردن، بەشێوەیەك کەوا کەسانی تر بەروونی و ئاسانی لێی تێبگەن ، هەروەك چۆن پێویستە لەسەری هانی ئەو کەسانە بدات کەوا لەگەڵیدا کاردەکەن بۆ ئەوەی ئەوانیش خۆراکپێدانی گەڕاوە/ فیدباکی پێ بدەن بەو بەری راشکاوی و ڕاستگۆییەوە راوبۆچون و تێبینیەکانی خۆیانی پێ ڕابگەیەنن.

٧- کارامەیە کۆمپیوتەریەکان Computer skills : وای لێهاتووە ئێستا کۆمپیوتەر لەهەموو جۆرە بوارو کاروبارەکاندا بەکاردەهێنرێت، بۆیە پێویستە بەڕێوەبەر دەرك بە ڕۆڵی کۆمپیوتەرو جێبەجێکردنەکانی بکات و بزانێت بەکاری بهێنێت بۆ زۆرێك لەکاروبارەکانی پشتی پێ ببەستێت.

لەگەڵ ئەوەی هەموو کارامەییەکانی پێشوو پێویستن بۆ هەر بەڕێوەبەرێك، بەڵام بایەخی هەریەکەیان لەیەکێکی تریان جیاواز دەبێت، بۆ بایەخی ڕێژەیی ئەو ڕۆڵانە کەوا بەڕێوەبەر پێی هەڵدەستێت دەتوانیت بڕوانیتە (شێوەی ٣).

شێوەی (٣)

کارامەیی کارگێڕیی و ئاستی کارگێڕیی

سەرچاوە : Ivancevich al. Management

لەو شێوەی پێشوەوە تێبینی دەکرێت کارامەییە هونەریەکان و کارلێکیەکان زیاتر بە بایەخن بەنسبەت ئاستەکانی ترەوە، بەڕێوەبەرکانی هێڵی یەکەم چەندین پەیوەندی ئەنجام دەدەن بەکارەکان و تاکەکانی سەر بەخۆیانن بەلاَم کارامەییەکانی پەیوەندیکردن و کۆمپیوتەر ئەوا تارادەیەك نزیکن بەنسبەت هەموو ئاستەکانی ترەوە، کارامەیی شیکاریش زیاتر بە بایەخە بەشێوەیەکی رێژەیی لای ئاستە بالاَکان کەوا هەڵدەستن بەچاودێریکردن و دەستنیشانکردنی بونیادی دەرەکی شلەژاو. دواجاریش ئەوا کارامەیی وەرگرتنی بڕیارەکان و کارامەیی ئیدراکی زۆر گرنگن بەنسبەت کارگێڕیی بالاَوە، چونکە بەرپرسیارێتیە بنچینەییەکەی بریتیە لە وەرگرتنی بڕیارەکان کە لەئاستەکانی خوارەوەدا جێبەجێ دەکرێن[١٤].

بەڕێوەبەری سەرکەتوو کێیە؟ Sucessful manager:

پێویستە بەڕێوەبەری سەرکەوتوو خاوەن تایبەتمەندی و خەسڵەت و ئاراستەی دیاریکراوی خۆی بێت بۆ ئەوەی بتوانێت کارامەیی و توانا جۆراوجۆرەکانی جێبەجێ بکات لەهەستان بەرۆڵە جۆراوجۆرەکان. ئەم خەسڵەت و سیفەتانەش جێبەجێ دەبن بەسەر هەر بەڕێوەبەرێکدا، ئیدی تەمەنی هەرچەندێك بێت و رەگەزی هەر چیەك بێت، هەروەها سروشتی کاری رێکخراوەکە کەوا کاری تێدا دەکات قەبارەکەی رۆشنبیریەکەی هەرچۆنێك بێت و هەر چەندێك بێت، گرنگترین ئەو خەسڵەتانەش بریتین لە:[١٥]

١- ئاراستەو ئاراستەی روون فەراهەم دەکاتprovides clear direction، واتە دانانی ئامانج و پێوەرەکانی بەجهێنان بەشێوەیەکی روون بۆ تاکەکان. وە پێویستە لەسەری هەلی بەشداربوونیان بۆ برەخسێنێت لە دانانی ئەم ئامانجانەدا نەك بیدات بەسەریاندا، هەروەها روون بێت لەپێدانی دەسەلاَتەکان و دامەزراندنی بەرپرسەکاندا.

٢- هانی پەیوەندیکردنی کراوە بدات Encourages open communication ، پێویستە بەڕێوەبەر دەستپاك و راستگۆ و راستەوخۆ بێت لەمامەڵەکردنی لەگەڵ خەڵکدا، هەروەها پێویستە سوربێت لەسەر دۆزینەوەو پەرەپێدانی کەشێك لەراشکاوی و متمانە.

٣- رێنومایی خەڵك بکات و پشتیوانیان بکات Coaches and recognition، واتە یارمەتی خەڵکانی تر بدات، هەروەها کاربکات بەشێوەیەکی بونیادنەرو ئامانجدارانە بۆ چاککردن و راستکردنەوەی هەڵەکانی بەجێگەیاندن.

٤- دان بنێت بە بابەتیانەدا بە بەدەستهێناندا Perovides objective recognition ، پێویستە بەڕێوەبەر ستایشی کرێکاری بەتواناو لێهاتوو بکات زیاتر لەوەی ڕەخنەی لێ بگرێت بەهۆی هەڵەکانیەوە، هەروەك چۆن پێویستە بەخشین و ستایش ببەستێتەوە بەئاستەکانی بەجێگەیاندنەوە، نەك ئەمانە ببەخشێت لەسەر بنچینەی لەپێشی یان پەیوەندیە کەسیەکان.

٥- چاودێریەکی بەردەوام دابنێت Establishes ongoing controls ، پێویستە لەسەر بەڕێوەبەر بەدواداچوونی هەبێت بۆ مەسەلەکان و لێپێچینەوە گرنگەکان و فیدباکی پێویست بداتە کرێکارەکان.

٦- کرێکاری گونجاو دەستنیشان بکاتSelects the right people ، پێویستە بەڕێوەبەر بایەخ بدات بەراکێشان و هەڵبژاردنی ئەو کەسانەی کەوا لێهاتوویی و توانا و ئاراستەی گونجاویان هەیە بۆ بەدیهێنانی پەیامی ڕێکخراوەکەو ئامانجەکانی.

٧- لە بەرپەرچبوونەوە داراییەکانی بڕیارەکانی تێدەگاتimplications of his decisions Understands the financial

ئەمەش سیفەتێکی گرنگە بەنسبەت ئەو بەڕێوەبەرانەوە کەوا بەرپرسیارێتی ڕاستەوخۆ هەڵناگرن لە بەدیهێنانی قازانجەکان و داهاتەکان وەك بەڕێوەبەرەکانی دەرامەتە مرۆییەکان و، توێژینەوەکان و پەرەپێدان، و خزمەتگوزاریەکان و هی تر.

٨- هانی ئەفراندن و داهێنان دەدات Encourages innovation and new ideas

ئەمەش سیفەتێکی گرنگە بەتایبەتی لەسایەی جیهانگیری و کێبەرکێی توند دا.

٩- لەکاتی پێویستدا بڕیارگەلێکی روون دەدات بە کرێکارەکان ، Gives subordinates clear – cut decisionsبەڵێ کرێکارەکان دەیانەوێت " ڕا و ڕۆڵ" یان هەبێت بەلام نایەوێت مشتومڕێکی بێکۆتایی بکەن. چونکە کاتێك دێت پێویستە بەرەو پێش بڕۆین، پێویستیشە لەسەر بەڕێوەبەر بەئاگا بێت کاتێك ئەو کاتە دێت.

١٠- هەمیشە پلەیەکی بالا لە دەستپاکی دەخاتەڕوو Consistently demonstrates a high level of integrity. ، زۆربەی تاکەکان دەیانەوێت لەگەل بەڕێوەبەرێکدا کار بکەن جێی ڕێزو پێزانینیان بێت.

ئەو تەحەدایانەی ڕووبەڕووی کارگێڕی نوێ دەبنەوە:

بەڕێوەبەرەکان و ڕێکخراوە هاوچەرخەکان لەئێستاو ئایندەدا ڕووبەڕووی تەحەداو فشاری زیاترو ئالۆزتر دەبنەوە کە پێشتر وێنەی نەبووە، بەشێوەیەکی گەورەش کاردەکاتە سەر کاری بەڕێوەبەرەکان و ڕێکخراوەکان، بۆیە پێویستە لەسەر هەموو بەڕێوەبەرێك بەئاگابێت و دەرك بەو تەحەدایانە بکات و لێیان تێبگات و بەسەرکەوتوویی کارایانە چارەسەری بکات.

لەم تەحەدایانەش:[١٦]

١- جیهانگیری:Globalization: دیاردەی جیهانگیری و ڕێکەوتننامەکانی ڕزگارکردنی بازرگانی نێودەوڵەتی و بازاڕەکان وایان لەجیهان کردوە بۆتە گوندێکی بچووك سنورەکانی کراوەن بۆ هاتنەناوەوەی شمەك و خزمەتگوزاریەکان و هێزی کار و هی تر. ئەمەش بۆتە هۆی زیادبوون و زیاتربوونی توندی ململانێ لەنێوان ڕێکخراوەکاندا و کەوا چالاکیەکانی فراوانکردووە لەناو یەك وڵات و بەشێوەیەکی نێودەوڵەتیش. ئەم ململانێ توندەش لەکارگێڕی هەر ڕێکخراوێك ئەمانە دەخوازێت:

- پێدانی بایەخی زیاد بە باشی بەرهەمەکان و خزمەتگوزاریەکان کەوا ڕێکخراوەکە پێشکەشیان دەکات.
- بەرزکردنەوەی ئاستی بەرهەمهێنان.
- دەستگرتن و ڕێگرتنی دروست سەبارەت بەتێچونەکان بۆ ئەوەی نرخی بەرهەمەکە/ خزمەتگوزاریەکە توانای ململانێی هەبێت.
- فەراهەمکردنی بەرهەم/ خزمەتگوزاریەکە بەخێراترین کاتی مومکین.

٢- ڕەوشتەکانی کارو بەرپرسیارێتی کۆمەڵایەتی Ethics and social responsibility فشارە کۆمەڵایەتیەکان زیادیان کردووە لەسەر ڕێکخراوەکان و بەڕێوەبەرەکانیان بۆ وەڵامدانەوەی مەسەلەکان و گیروگرفتە کۆمەڵایەتیەکان و بەشداریکردن لەچارەسەرکردنیاندا. ڕای گشتیش ئەمڕۆ جەخت دەکاتەوە لەسەر پێویستی هەستانی ڕێکخراوەکان بەپێشکەشکردنی شمەك/ خزمەتگوزاریە باشەکان، بەنرخێکی گونجاو، زیان نەگەیاندن بەژینگەو، بەشداریکردن لە چارەسەرکردنی گیروگرفتەکانی بێکاری و هەژاری و دواکەوتن و پاراستنی دەرامەتەکان و هی تر. ئەمە وێڕای پێویستی پابەندبوونی ڕێکخراوەکە و بەڕێوەبەرەکانی و کرێکارەکانی بە ڕەوشت و مۆراڵەکانی کارکردنی دروست کەوا بگونجێت لەگەڵ بەهاکانی کۆمەڵگەو میسالیەتی و بیروباوەڕەکانی.

٣- شلەژانی ژینگەیی Environment turbulence بەڕێوەبەر ڕوبەڕووی گۆرانکاریە خێراکان دەبێتەوە لەهەموو رەگەزەکان و لایەنەکانی ژینگەی جۆراوجۆر لە ئابوری و کۆمەلایەتی و رۆشنبیری و تەکنیکی و، دانیشتوانی و یاسادانانی حکومی و هی تر. وای لێهاتووە گۆڕان ئەمڕۆ بۆتە رەوشتێکی سروشتی. وای لێهاتووە کە زەحمەتە پێشبینی گۆڕانکاریە ئایندەییەکان بکەیت ئەمەش وایکردوە کە ڕادەی نادڵنیایی ژینگەیی زیاد بکات(Uncertainty).

٤- جۆراوجۆری ژینگەیی Diversity ، ڕێکخراوەکان و، بەتایبەتی گەردونیی (Global) روبەڕوی هەمەجۆری بۆتەوە لەو لایەنانەوە کەوا مامەڵەی لەگەڵدا دەکەن لە کڕیاران (هەمەجۆری لە پێویستیەکانیان و ئارەزووەکانیان و داواکاریەکانیان)، و حکومەتەکان و رۆشنبیرەیەکان و هی تر. هەمەجۆری هێزی کاریش دەچێتە ناو ئەم هەمەجۆریەوە (Workforce diversity) پێویستیش بۆ پسپۆڕیی دەرامەتە مرۆییەکان و پەیوەندیکردنی ژنان بەکارەوە زیادی کردوە، تەمەنی پێشبینیکراویش بۆ تاك زیادی کردووە. ئەمەش نمایشی تەحەدایەك دەکات بۆ کارگێڕیی بۆ مامەڵەکردن لەگەڵ دەستەو تاقمە جۆراوجۆرەکان لەڕووی توانستەکانی و تەماحەکانی و رۆشنبیریەکانی و شێوازەکانی هاندانی و بەجێگەیاندنی. لەلایەکی ترەوە وای لێهاتووە زۆربەی خەڵك ئەوانەی پەیوەندی دەکەن بەرێکخراوەکانەوە خاوەن بڕوانامەی بەرزو مەشقی باڵان، ئەمانە لە ژینگەی کارێك دەکۆڵنەوە کەوا سەربەخۆیی و گەشەکردن و بواری ئەفراندنیان بۆ برەخسێنێت.

٥- دەرکەوتنی ئابوریەکان و ڕێکخراوەکانی مەعریفە (Knowledge organizations): وای لێهاتووە کە ڕێکخراوەکان زیاترو زیاتر پشت دەبەستن بەپیاوی بەتواناو خاوەن مەعریفە و فیکر زیاتر لەوەی پشت ببەستێت بە کۆششی جەستەیی، ئەمەش کۆمەڵێك تەحەدای تر دەخاتە بەردەم بەڕێوەبەران لەبارەی چۆنیەتی بەڕێوەبردنی زانیاریی یان مەعریفە (Knowledge management).

٦- پەرەسەندنە تەکنیکیەکان بەتایبەتی تەکنیکیەتی زانیاریەکان کەوا رۆڵێکی گەورە دەگێڕن لەهەموو وەزیفەکانی پرۆسەی کارگێڕی و بەتایبەتی لە پلاندانان و چاودێری . وە دەبێت بەڕێوەبەر ئاگایی هەبێت و دەرك بە رەنگدانەوەکانی ئەوە بکات لەسەر پرۆسەی کارگێڕیی و ریتم و شێوازی کارگێڕی.

٧- وا پێناسەی ژینگەی هاوچەرخ دەکرێت وەك ئەوەی ئاڵۆزبێت لەڕووی تەکنیکی و دژوەستانەوە، سەرەڕای ئەو ململانێ توندوتیژی هەیە لەبارەی کڕیاران و دەرامەتەکان، ڕێکخراوەکان ڕووبەڕووی مانگرتن و سەندیکاکانی کرێکاران دەبنەوە، هەروەها کۆتە حکومیەکان وەك دیاریکردنی ڕادەی کەمترین مووچە، یان دیاریکردنی نرخەکان، یان دیاریکردنی هاتن و وەرگرتنی کرێکارانی بیانی و هی تر.

٨- پلەوپایەپێدانی کرێکاران Empowerment : داوا لە ڕێکخراوی هاوچەرخ دەکرێت یارمەتی ئەو کرێکارانە بدات لەناویدا کار دەکەن لەوەی پەرە بە تواناکانیان بدات و بەشداریان پێ بکات لە دروستکردنی بڕیارەکاندا. ئەمەش لەبەڕێوەبەرەکان دەخوازێت زانیاریەکان فەراهەم بکەن و، دەسەڵاتی زیاتر بدەنە کرێکارەکان بۆ ئەوەی هەستن بەکارە جۆراوجۆرەکان و، دروستکردنی گروپی کاری جۆراوجۆر بۆ ئەوپەڕی سود وەرگرتن لە توانستەکانی دەرامەتە مرۆییە لەبەردەستدابووەکان یان فەراهەمبووەکان، هەروەها بەشداریکردن لە چارەسەرکردنی گیروگرفتە جۆراوجۆرەکان کە ڕەنگە ڕوبەڕووی ڕێکخراوەکە ببێتەوە لەژینگەیەکدا کەوا دینامیکیەت و شڵەژان و نادڵنیایی تێدایە.

ئەم تەحەدایانەو فشارانە کاریگەریەکی گەورەیان هەیە لەسەر ڕۆڵەکان کەوا بەڕێوەبەر پێیان هەڵدەستێت و لەسەر بایەخی ڕێژەیی بۆ هەریەکەیان، هەروەها لەسەر کارامەییەکانی بەڕێوەبەر کەوا ئەم ڕۆڵانە دەیخوازێت و پاشانیش لەسەر ئەداو توانستی بەڕێوەبەر. هەروەها گرنگی لێهاتویەکان و توانستەکانی مامەڵەکردن لەگەڵ ژینگەی شڵەژاو و هەمەجۆرو ئاڵۆز روندەبێتەوە کەوا ڕادەی نادڵنیایی تێیدا بەرزە، هەروەها توانستی بەڕێوەبردنی گۆڕان و، بەڕێوەبردنی ئەفراندن و بەڕێوەبردنی مەعریفە و، بەڕێوەبردنی دەرامەتە مرۆییە هەمەجۆرەکان و، دابینکردنی پێداویستیەکان و ئارەزووەکانی سەوداکارە هەمەجۆرەکان چ ناوخۆیی بێت یان هەرێمی یان نێودەوڵەتی.

پێوانەکردنی توانستی بەڕێوەبردن Performance measurement:

دوای ئەوەی کەوا مشتومڕی ڕۆڵەکانی بەڕێوەبەرو کارامەیی و ئەو تەحەدایانەمان کرد کەوا ڕووبەڕوی دەبێتەوە لەئێستاو ئایندەدا لەوانەیە پرسیار بکرێت: چۆن توانای بەڕێوەبردنی بەڕێوەبەرەکان و ڕێکخراوەکان هەڵدەسەنگێنرێت؟ لەسەر چ بنەمایەك بڕیار دەدەین کەئەم بەڕێوەبەر سەرکەوتووە یان بەپێچەوانەوە؟ لێرەدا دەبێت سستمێك بەکاربێنین کەوا کۆمەڵێك پێوەر لەخۆبگرێت بۆ هەڵسەنگاندنی توانای بەڕێوەبردن لای بەڕێوەبەرەکان و هەروەها

ڕێکخراوەکانیش، هەتا بتوانین خاڵەکانی هێزو خاڵەکانی لاوازی دەستنیشان بکەین، پاشانیش پشت بە پرۆگرام و پلانگەلێك ببەستین بۆ پشتگیریی لەخاڵە بەهێزەکان و زاڵبوون بەسەر خاڵە لاوازەکاندا. زانایان و توێژەران هاوڕان لەسەرئەوەی یەك پێوەر یان ئاماژە نیە بکرێت وەربگیرێت وەك بنچینەیەك بۆ بڕیاردان بەسەر سەرکەوتویی یان شکستی بەڕێوەبەردا، پێویستە کۆمەڵێك ئاماژە بۆ ئەمە ڕەچاوبکرێت. ئەمەش لەژێر (٣) کۆمەڵدا پۆلێنکراوە ئەویش: توانست و کارایی و لایەنی مرۆییە. ئەمەی خوارەوەش پوختەیەکە لەبارەی هەریەکەیانەوە:

١-توانست Efficiency: ئاماژیە بۆ پەیوەندی لەنێوان دەرامەتەکان و بەرهەمەکان... و هەروەها پەیوەست دەبێت بەمەسەلەی ئەوەی کامەیە بڕی تێهاتەکان لەکەرەستەی خاو و سامانەکان و خەڵکی پێویست بۆ بەدیهێنانی ئاستێکی دیاریکراو لە دەرچووەکان یان ئامانجێکی دیاریکراو. مەبەستیش لەتوانست و لێهاتوویی بەدیهێنانی بەرزترین سودە بەرامبەر تێچونەکان، وە مانای ئەوەش ڕێکخراوەکە توانستی هەبێت واتە بتوانێت بەرزترین ڕادە لەو ئامانجە بەدەست بێنێت کەوا بۆی تێدەکۆشێت.[١٧]

هەروەها بڕی بەرهەمهێنانی (Productivity) بەکاردەهێنرێت بۆ پێوانەکردنی توانست و لێهاتوویی، بەرهەمهێنانیش پێناسە دەکرێت بەوەی " ڕێژەی دەربەرەکان/ بەرهەمهاتوو بۆ تێهاتەکان"... پەیوەندی لەنێوان دەربەرەکان (شمەك و خزمەتگوزاریەکان) و لەنێوان تێهاتەکان لە دەرامەتە مرۆیی و مادییەکان.

دەربەرەکان (شمەك و خزمەتگوزاریەکان)
―――――――――――――――――
تێهاتەکان (دەرامەتی مرۆیی، مادیی، ماڵیی (دارایی)

دەربەرەکان (شمەك و خزمەتگوزاریەکان)
بەلام بەرهەمهێنانیی کارمەند = ―――――――――――――――――
کاتژمێرەکانی کاری کارمەند

٢-کارایی (کاریگەرێتی) Effectiveness : پێناسە دەکرێت بەوەی " توانای ڕێکخراوەکەیە لەدابینکردنی دەرامەتە ڕەخساوەکان و بەکارهێنانی بەتوانستەوە بۆ بەدیهاتنی ئامانجگەلێکی دیاریکراو".[١٨] چەمکی کاریگەرێتیش فرە ڕەهەندە، کۆمەڵێك پێوەر دەگرێتەوە،گرنگترینیان[١٩] :

- بەدیهاتنی ئامانجەکان: کاریگەریی بەڕێوەبەر/ ڕێکخراوەکە دەپێورێت بەڕادەی بەدیهاتنی ئامانجەکان کەوا خراونەتەڕوو.

- دابینکردنی دەرامەتەکان/ تێهاتەکان: کاریگەریی ڕێکخراوەکە/ بەڕێوەبەر دەپێورێت بە توانای دابینکردنی دەرامەتە پێویستەکان بۆ ڕێکخراوەکە... ڕادەی سەرکەوتنی ڕێکخراوەکە لەمامەڵەکردن لەگەڵ ژینگەی دەرەکیدا.

- پرۆسە ناوخۆییەکان: ڕێکخراوەکە کاریگەر دەبێت ئەگەر زانیاریەکان بەئاسانی و سانایی خرانەڕوو، هەروەها رۆحی ئینتیماو پابەندبوون و ڕەزامەندی وەزیفی لەنێوان کارمەندەکاندا بالآدەست بوو لەگەڵ نزمترین بڕێك لە ململانێی زیانبەخش و ململانێی سیاسی.

- ڕەزامەندی کۆمەڵەکان و لایەنەکان کەوا ڕێکخراوەکە کار دەکاتە سەر بەرژەوەندیەکانی و بەرژەوەندیان لەمانەوەو بەردەوامی ڕێکخراوەکەدایە (لەوانەش موڵکدارەکان، بەشدارەکان، کرێکارەکان، مەعمیلەکان حکومەت و کۆمەڵگە).

پێویستە ئەم چوار پێوەرە هەموویان بەهەند وەربگیرێن بۆ پێوانەکردنی کاریگەریی ڕێکخراوەکە. لەوانەیە پرسیار بکرێت چ پەیوەندیگەلێك هەیە لەنێوان توانستەکان و کاریگەریی؟ چەمکی توانست بەهاوپەیوەست دادەنرێت بۆ چەمکی کارایی یان کاریگەریی، بەلآم ناکرێت لەبری یەکتری بەکاربهێنرێن. چونکە لەوانەیە ڕێکخراوەکە کاریگەربێت بەلآم توانستی نەبێت واتە ئامانجەکانی بەدیدەهێنێت بەلآم بەزەرەر یان بەزیان، نەبوونی توانستی ڕێکخراویش بەسلبی کاردەکاتە سەر کارایی و کاریگەریەکەی. دەکرێت توانست بەوە دابنێین کە بریتیە لە" بەئەنجامگەیاندنی کار بەشێوەیەکی دروست" لەکاتێکدا کارایی بریتیە لە بەجێگەیاندنی کار / شتی دروست[20] بەمشێوەیە ئەم دوو چەمکە یەکتری تەواو دەکەن.

٣- ڕەهەندی مرۆیی Humanism: سەرەڕای توانست و کارایی، پێویستە ڕادەی بایەخدانی بەڕێوەبەر / ڕێکخراو بەو خەڵکانەی کاری تێدا دەکەن لەبەرچاو بگیرێت، هەروەها هەر لەمبارەیەوە پێویستە پابەندبوونی کارمەندەکان و ئینتیمایان و هاریکاریان بەهێز بکرێت بەڕادەیەك پارمەتیدەر بێت لەسەرکەوتنی ڕێکخراوەکەدا.[21]

بوارەکانی پراکتیکردنی کارگێڕیی:

پرۆسەی کارگێڕیی لەچەندین بواردا جێبەجێ دەکرێت گرنگترینیان:

١- کەرتی گشتی/ حکومی، پێی دەوترێت کارگێڕیی گشتی " (Public administration) دەزگا کارگێڕیەکانیش (وەزارەتەکان و، دامەزراوەکان و، دەسەلاتەکان و، دەستەکان) دەگرێتەوە کەهەلدەستن بە جێبەجێکردنی سیاسەتی گشتی دەولەت.

٢- کەرتی تایبەت و پێی دەوترێت " کارگێڕی کارەکان" یان بەڕێوەبردنی کارەکان " (Business administration)، ئەمەش کۆمپانیاکان / ڕێکخراوە پیشەسازیەکان و خزمەتگوزاریەکان دەگرێتەوە کەبەمەبەستی قازانج کاردەکەن.

٣- ڕێکخراوە ناقازانجییەکان وەك یانەکان و، یەکێتیەکان و، کۆمەلەکان...

٤- ڕێکخراوە هەرێمی و ڕێکخراوە نێودەولەتیەکان.

ئایا کارگێڕیی زانستە یان هونەر Science or Art :

کارگێڕی زانست و هونەرە لەیەککاتدا. کارگێڕی زانستە چونکە دەرئەنجامی لێکۆلینەوەکان و توێژینەوە زانستی و میتۆدیەکانە لەبواری کارگێڕیدا لەماوەی چەندین دەیەی رابردودا، بەهۆی ئەو بەشداریشەوە کە زانستەکانی تر کردویانە، بەتایبەتی رەفتاریی، ڕێسایەکی مەعریفی بنج داکوتراو کەلەکە بووە لەتیۆرەکان و بنەماکان و ڕێساکان کەوا کۆنترۆلی پرۆسەی کارگێڕی دەکەن. ئەگەریش جێبەجێ کرا ئەوا دەبێتە هۆی دەرئەنجامگەلێکی دیاریکراو کەتارادەیەکی زۆر دەکرێت پێشبینی بکرێت (بەلام نەك بەووردی و توانای پێشبینی کردن لەزانستە سروشتیەکاندا). هەروەك چۆن دەکرێت لێکۆلینەوە لەم تیۆرو بنەمایانە بکرێت و لە زانکۆو کۆلیژو پەیمانگاکاندا فێریان ببین، پاشانیش لەژیانی کرداریدا جێبەجێیان بکەین.

هەروەك چۆن دەکرێت بوترێت کارگێڕی هونەرە، پرۆسەی کارگێڕی پرۆسەیەکی ئالۆزو دینامیە و دەخوازێت لەبەڕێوەبەر کارامەو لێهاتوو بێت، هەروەها بەرچاوڕوونیی هەبێت و خاوەن ئەفراندن بێت کۆشش بکات و توانای پەیوەندیکردنی سەرکەوتوانەی هەبێت لەپێناو جێبەجێکردنی بنەماکان و تیۆرەکانی هەبێت بەوپەڕی توانست و کاریگەریەوە لەڕەوشە جیاوازەکاندا.

پەیوەندی کارگێڕی بەزانستەکانی ترەوە:

زانستی کارگێڕیی زۆر پشت دەبەستێت بەزانستە کۆمەلایەتیەکان و مرۆییەکان بەتایبەتی زانستی رەفتاریی، بۆیە بە زانستێکی فرە رەهەند فێلدو سەرچاوە دادەنرێت (Interdisciplinary). ئەمەش دەخوازێت لە بەڕێوەبەر زۆر بایەخ بە بنەما بە بنچینەییەکان

بدات لەزۆرێك لەو زانستانەدا کەوا پەیوەندی توندوتۆڵیان هەبە بەزانستی کارگێڕیەوە، لەناویشیاندا ئەم زانستانە:

١- زانستی ئابوری Economices :

مەبەست لە زانستی ئابوری سودوەرگرتن و دابەشکردنی دەرامەتەکانە بەباشترین ڕێگەی مومکین بۆ تێرکردنی پێداویستیە مرۆییەکان، ئەوەش دەگونجێت لەگەڵ ئامانجی کارگێڕیدا ئەویش بەکارهێنان و سودوەرگرتنە لەدەرامەتەکان و کۆششەکان بەوشێوەیە کەوا باشترین سود لێی فەراهەم دێت.

٢- زانستی دەروونناسیPsychology : زانستی دەروونناسی بایەخ دەدات بەلێکۆڵینەوەی ڕەفتاری مرۆیی، کەسایەتیەکانی تاکەکان و پاڵنەرەکانیان و پێداویستیەکانیان و ئاراستەکانیان، بەوشێوەیەی کەوا یارمەتیدەر بێت لەپێشبینی ڕەفتاری تاك و ئاراستەکردنی بەوشێوەیەی کەوا چاکەو باشەی تاك و کۆمەڵگەی تێدایە. کاری بەڕێوەبەر لەبنچینەدا بریتیە لە بەئەنجامگەیاندنی کارەکان لەڕێگەی کەسانی ترەوە. بۆیە پێویستە کەسی بەڕێوەبەر بەئاگابێت و تێبگات لەوەی چۆن لەگەڵ تاکەکاندا مامەڵە دەکات و وایان لێدەکات زیاتر ئینتیمایان بۆ کارەکەیان هەبێت و هانیان بدات لەسەری.

٣- زانستی کۆمەڵناسی Sociology:

زانستی دەروونناسی جەخت دەکاتەوە لە لێکۆڵینەوەی کۆمەڵەکان تێشیدا پێکەیشتنی و دروستبوونی و وەزیفەکانی و پەیوەندیەکان لەنێوان ئەندامەکاندا. لەبەرئەوەی کە تاکیش لەناو کۆمەڵ و ڕێکخراودا کاردەکات پێکهاتووە لە کۆمەڵەکان (کارگێڕیەکان، بەشەکان، گروپی کان)، ڕێکخراویش لەناو کۆمەڵگەدا دەژی و کارلێکی لەگەڵدا دەکات، بۆیە پێویستە بەڕێوەبەر بایەخ بدات بە بنەما بنچینەییەکان لەزانستی کۆمەڵناسیدا.

٤- زانستە بیرکاری و ئامارییەکان Mathcmatics and statistics :

کەسی کارگێر وبەڕێوەبەر پشت بەزۆرێك لە نمونە بیرکاریەکان و تیۆرە ئیحتیمالیەکان و تیۆرەکانی ئیحتمال و هاوکێشەکان دەبەستێت لەدروستکردنی بڕیارەکاندا، وە لەئامادەکردنی پێشبینیەکان و دانانی پلانەکان و هی تر.

٥- یاساLaw:

لەهەموو کۆمەڵگەیەکدا یاساو ڕێسای هەمەجۆر هەیە کەوا پەیوەندیەکان و چالاکیە جۆراوجۆرەکان ڕێکدەخات بۆ گەرەنتیکردنی مانەوەی کۆمەڵگەو بەردەوامی. بوونی مەعریفەی کەسی

ـەڕێوەبەریش بەم یاسایانە پێویستە هەتا بڕیارەکانی و کردارەکانی و هەڵسوکەوتەکانی بگونجێن ـەگەڵ ئەم یاسایانەدا و پێچەوانەی نەبێت.

٦- زانستی ژمێریاریی Accounting: داتاکان و کۆتە ژمێریاریەکان و بودجەکان و ڕێسا داراییەکان و هی تر وێنەیەکی راستگۆ و راستەقینە فەراهەم دەکەن لەبارەی رەوشەکانی رێکخراوەکە و هەڵوێستی دارایی و تێچوونەکان و دەرامەتەکان و قازانجەکان و هی تر، ئەمانەش کەسی بەڕێوەبەر و کارگێڕی ناتوانێت دەستبەرداری ببێت.

٧- زانستی کۆمپیوتەرComputer Science:

بەکارهێنانی کۆمپیوتەر دەچێتە ناو هەموو لایەنەکانی کارگێڕی و بوارەکانی، ئیدی لەچالاکیەکانی بەرهەمهێنان یان بازاڕکردن یان دەرامەتە مرۆییەکان و هی تر، یان لەپرۆسەکانی پلاندانان و ڕێکخستن و ئاراستەکردن و چاودێری. لەگەڵ زیادبوونی بایەخی زانیاریەکانیش لەهەر رێکخراوێکدا، وە لەبەرئەوەی کۆمپیوتەر پایەی سستمی زانیاریەکان پێکدێنێت، ئەوا بۆتە پێویستیەك بۆ هەر بەڕێوەبەرێك کەوا شارەزایی کۆمپیوتەر بێت و بتوانێت بەکاری بێنێت لەبواری کارەکەیدا.

ئینگلیزی	کوردی	عەرەبی
Environment	ژینگە	البيئة
Funcyional	پیشەیی	وظيفي
Globalization	جیهانگیری	العولمة
Goals	ئامانجەکان	اهداف
Interpersonal	کارلێك لەنێوان تاکەکاندا	التفاعل بين الافراد
Management	کارگێڕی	إدارة
Middle Manager	بەڕێوەبەر	مدير
Organization	بەڕێوەبەری ناوەندی	مدير الوسط (الادارة الوسطي)
Organization	رێکخراو	منظمة
Organizing	رێکخستن (پیشە)	تنظيم (وظيفة)

project manager	بەڕێوەبەری پرۆژە	مدير المشروع
Staff manager	بەڕێوەبەری ڕاوێژکاری/ پشتیوان	مدير استشاري/ مساند
Career	پیشە	مهنة
Controlling	چاودێری	الرقابة
Decision	بڕیار	قرار
Directing	ئاراستەکردن	توجيه
discipline	بوار	حقل/ مجال معرفي
Efficiency	کاریگەریی	فاعلية
First- line	توانست	كفاءة
manager	بەڕێوەبەری هێڵی یەکەم	مدير الخط الاول
planning	پلاندانان	تخطيط
performance	بەجێگەیاندن	الأداء
productivity	بەرهەمهێنانی	الانتاجية

پرسیارەکان بۆ پێداچوونەوە مشتومڕ

١- ماناو ئاماژە جیاوازەکان بۆ ووشەی "کارگێڕی" ڕون بکەرەوە؟

٢- گفتوگۆی بایەخی ڕێکخراوەکان و کارگێڕی لەکۆمەڵگای هاوچەرخدا بکە؟

٣- بەکورتی چوار ڕەگەزە/ وەزیفە تەقلیدیەکان ڕون بکەرەوە کەوا پرۆسەی کارگێڕی ڕێکی دەخات.

٤- کامەیە ئاستەکانی کارگێڕی و ئەرکەکانی هەر ئاستێك و، پەیوندیەکانی نێوانیان؟

٥- بەکورتی باس لە ڕۆڵەکانی بەڕێوەبەر بکە؟ چی لەهەریەکەیاندا گرنگە بەنسبەت هەر ئاستێکی کارگێڕیەوە؟

٦- بەکورتی باس لە کارامەییەکان بکە کە پێویستە لەبەڕێوەبەری سەرکەوتوودا هەبێت؟

٧- کامەیە گرنگترین ئەو تایبەتمەندیانەی کەوا لەبەڕێوەبەری سەرکەوتودا هەیە؟

٨- باس لەگرنگترین ئەو تەحەدایانە بکە کەوا ڕووبەڕووی بەڕێوەبەر دەبنەوە؟

٩- کامەیە پێوەرەکانی هەڵسەنگاندنی کاری بەڕێوەبەر/ ڕێکخراو؟ بەکورتی باسی بکە؟

١٠- باس لەگرنگترین ئەو زانستانە بکە کەوا پەیوەندیان بە کارگێڕیەوە هەیە؟ هەروەها باس لە بایەخی هەریەکەیان بکە بۆ بەڕێوەبەر لەژیانی کرداریدا؟

1- David Holt (1993), Management Principles and Practices, 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood cliffs, New Jersey, p. 5.

2- Stephen P. Robbins (1990), Organization Theory: Structure Design and Applications, Prentice-Hall, Englewood cliffs, New Jersey, pp. 4-5.

3- W. Richard Scott (1992). Organizations: Rational, Natural and Open Systems, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood cliffs, New Jersey, p.

4- John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven Skinner and Philip B. Crosby (1999), Management: Quality and Competitiveness, 2nd ed., McGraw-Hill, Boston, Mass, p. 8.

5- Ibid.

6- Ibid, p. 9.

7- Holt, Management Principles and Practices, p. 5.

8- Richard Daft (1991), Management, 2nd ed., The Dryden Press, New York, p. 5.

9- Stephen P. Robbins and Mary Coutler (1999), Management, 6th ed. Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 5.

10- Ivancevich et al., Management, p. 19.

11- Henry Minzberg in Ivancevich et al (1999), Management, pp. 20-21.

12- Ivancevich et al. Management, p. 20.

13- Ibid. pp. 17-19.

14- Ibid. pp. 19-20.

15- Brian Dumaine in Ivancevich et al. Management, p. 15.

16- محسن مخامرة وآخرون (2000)، المفاهيم الإدارية الحديثة، طبعة سادسة مزيدة ومنقحة، مركز الكتب الأردني، عمان، ص ص30-31، حسين حريم (2003) ادارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر، عمان، ص ص50-51.

17- B.J. Hodge and William P. Anthony (1991). Organization Theory: A Strategic Approach, 4th ed., Allyn and Bacon, Boston, Mass., p.273.

18- Richard Steers (1991). Introducton to Organizational Behavior, 4th ed. Harper Collins Publishers, Inc, New York, p. 302.

19- حريم (2003)، إدارة المنظمات، ص ص93-94.

20- Hodge and Anthony, Organization Theory, p. 274.

21- Ibid.

بەشی دووەم

پەرەسەندنی فیکری کارگێڕی

Evolution of Managerial Thought

ئامانجەکان:

دوای تەواوکردنی لێکۆڵینەوە لەم بەشە، پێشبینی دەکرێت کە بتوانیت:

- بەشداریکردنی شارستانیەتە کۆنەکان لەفیکری کارگێڕیدا بزانیت.
- راڤەکردنی گرنگترین بنەماکانی کارگێڕی زانستی.
- مشتومڕکردنی گرنگترین بیرۆکەکان کەوا تیۆری بنەماکان لەخۆیی گرتووە/ ڕێکخستنی کارگێڕی.
- پێناسەکردنی تایبەتمەندیەکانی نمونەی بیرۆکراتی بۆ نوسەر ماکس وێبەر.
- ناسینی گرنگترین گریمانەکان کەوا قوتابخانەی تەقلیدی پشتی پێ بەستوە.
- هەڵسەنگاندنی قوتابخانە تەقلیدی.
- پێناسەکردنی لێکۆڵینەوەکانی هوثورن و گرنگترین ئەو بیرۆکانە بکەیت کەوا پێیان گەیشتووە.
- بەراووردکردن لەنێوان تیۆری X و تیۆری Y ی نوسەر دۆگلاس ماکجریجر.
- راڤەکردنی بیرۆکە سەرەکیەکانی تیۆری سستم.
- مشتومڕکردنی تیۆری بڕیارەکان.
- رونکردنەوەی گرنگی تیۆری هەڵوێستی مەرجی.
- مشتومڕکردن و راڤەکردنی تیۆری کارگێڕی بەئامانجەکان، تیۆری Z، تیۆری (خەسڵەتی کێبەرکێی)، تیۆری (کارگێڕی کوالێتی هەمەجۆر)، تیۆری کارگێڕی مەعریفە).

بەشی دووەم

پەرەسەندنی فیکری کارگێڕیی

Evolution of Managerial Though

ڕیشەی ممارەسە کارگێڕیەکان Historical Roots of Management:

کارگێڕی دێرینە وەك دێرینی شارستانیەتە مرۆییەکان. نەتەوەکان و وڵاتە کۆنەکان شارستانگەلێکیان بونیادناوە کەهێشتا زۆر شایەت هەیە لەسەریان، لەناویشیاندا شارەکان و هەرەمەکان و کۆشکەکان و مزگەوتەکان و کەنیسەکان، هەروەها بەنداو و پرۆژەگەلێکی ئاودێریی و کشتوکاڵی بونیادناوە، هەروەها بونیادنانی دیوان و وەزارەتەکان، هەروەها ئامادەکردن و ڕێکخستنی سوپا گەورەکان، هەروەها بەڕێوەبردنی جەنگەکان و ڕێکخستنی دادگاکان و هی تر. سۆمەریەکان و بابلیەکان و فیرعەونەکان و گریك و ڕۆمان و چینی و هیندیەکان و موسوڵمانەکان ممارەسەی کارگێڕیان کردووە. بەڵام ئەو کارگێڕیە هەمان خەسڵەت و سیفەتی بنەماکان و چەمکە ناسراوەکانی نەکردوە لەکاتی ئێستاماندا. هەروەك چۆن ئەو کارگێڕیە پشتی بە پەیگیری و خەملاندن و هەوڵدان و هەڵەکردن بەستووە.

ئەم خشتەیی خوارەوە ئەوە پوخت دەکاتەوە کە شارستانیەتەکانی تر بەشداریان تێداکردووە لەبواری کارگێڕیدا.

خشتەی (١)

بەشداریکردنەکانی شارستانیەتە کۆنەکان لەفیکری کارگێڕیدا

شارستانیەت	مێژوو	بیرۆکەکان	پێدوایستیەکانی کات	بەشداریکردنی لەپەرەسەندن و شیاویەتی بۆ کارگێڕیی هاوچەرخ
سۆمەریەکان	٥٠٠٠ ساڵ پێش زایین	نوسین و تۆمارکردن	پێکهێنانی حکومەتەکان و بازرگانی	زانیاریە تۆمارکراوکان گرنگن بۆ رێکخستنە جۆراوجۆرەکان
میصریەکان	٢٠٠٠–٤٠٠٠ پێش زایین	پلاندانان و رێکخستن و چاودێریی	رێکخستنی ١٠٠.٠٠٠ کرێکار بۆ بونیادنانی هەرەمەکان	پلانەکان و بەدوایەکداهاتنی دەسەلآت گرنگە بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکان
بابلیەکان	١٧٠٠–٢٠٠٠ پێش زایین	یاساکان و بەرپرسیارێتی	یاسای حامورابی ئاستی کرێکان و گرێبەستەکان و مافەکان و سزاکانی داناوە	رێکخستنی رەفتار بۆ دەسەلآتگرتن بەسەر تاکەکاندا بەمەبەستی بەدیهاتنی ئامانجەکان
چینیەکان	٥٠٠ پێش زاین	سستمەکان	بازرگانی و سەربازی رێکخراوەکان و لێپێچینەوە دیاریکراو و جێگیرەکان دەخوازێت	ریتمسازی و لێپێچینەوەکان پێویستن لەکاری گروپیدا.
گریک	٥٠٠–٣٥٠	پسپۆڕی و	پسپۆڕی و دانانی	رێکخستنەکان

	پێش زایین	شێوازی کرداریی	بنچینە بۆ شێوازی زانستی و لۆژیکی و بیرکاری	پێویستیان بە پسپۆڕی و بیرکردنەوەی زانستی هەیە کەدەبێتە هۆی پەرەسەندن
ڕۆمان	٣٠٠ پێش زایین– ٣٠٠ دوای زایین	ڕێکخستنی ناوەندی	ئیمپراتۆریەتێکی فراوان پێویستی بەسستم و گەیاندنەکان و کۆنترۆڵ هەیە	بایەخ و کاریگەری ڕێکخستنی پەیوەندیەکان و سەرپەرشتیکردن بۆ زاڵبوون بەسەر ڕێکخستنە گەورەکاندا.
شارستانیەتی ئیسلامی	٦٠٠–١٨٠٠ ز	یاسادانان، سیاسەت، کارگێڕی، زانستەکان	ئیمپراتۆریەتێکی فراوان، ڕێکخستنی ژیانی ئابوری و کۆمەلایەتی	دەسەلاتە مەدەنی و سەربازی و پەیوەندیە نێودەوڵەتیەکان، دادپەروەری کۆمەلایەتی
فینیقیەکان	١٣٠٠ ز	شێوازە یاساییەکان بۆ ڕێکخستن	بازرگانی فینیقیی پێویستی بە ئامرازی یاسایی هەمەجۆر هەیە	چوارچێوەی یاسایی بۆ بازرگانی وەك بنچینەیەك بۆ چوونە ناو جیهانی بازرگانیەوە.
باکیولی	١٤٠٠ ز	ڕێساکانی ژمێریاری	ڕێساکانی تێچوون و دەرامەتەکان لەبازرگانیدا	سستمی ژمێریاری و گرتنی تۆمارەکان
ماکیفیلی	١٥٠٠ ز	بەکارهێنانی کرداری بۆ هێز	پشت بەستنی حکومەت بەجەماوەر.	بایەخی ئاراستەکردنەکان و

			پێشبینیەکانی سەرکردەکان و گەل روونی دەخوازێت. سەپاندنی بەکارهێنانی دەسەلآت لەلایەن سەرکردەکانەوە سیفەتی توانستیان پێدەبەخشێت.	رێنومایە راستەقینەکان بۆ بەکارهێنانی دەسەلآت
ئادم سمیس	١٧٧٦ ز	دابەشکردنی کار	سستمی ململانێ کە لەپسپۆڕیەوە بەرهەمهاتووە	پسپۆڕی و قازانجەکان بنچینەی پرۆژەی تایبەتیە
نەتەوە خۆرئاواییەکان	سەدەی نۆزەدەهەم	رێکخراو	پێویستی بۆ سەرمایەی گەورە لەو رێکخراوەوە کە بە کەسایەتیەکی مەعنەوی و ژیانێکی درێژو بە بەرپرسیارێتیەکی دیاریکراو جیادەکرێتەوە.	جیاکردنەوەی موڵکایەتی و کارگێڕی هاتەکایەوە لەئەنجامی پێویستبوون بە بەڕێوەبەری شایستە لەهەردوو رووی زانستی و پیشەییەوە

سەرچاوە: جوزیف ماسي في موفق محمد حدید (٢٠٠١)، کارگێڕی: بنەماکان و تیۆرەکان و وەزیفەکان، چاپی یەکەم، دەزگای حامد بۆ بلآوکردنەوەو دابەشکردن، عمان، لا ٧٢-٧٣.

شارستانیەتی ئیسلامیش لەو شارستانیەتانە بوو کەوا زۆر بەشداریکرد لە فیکری کارگێڕیدا موسوڵمانەکان زۆرشتیان زانیوە لەبنەماکانی و چەمکە جۆراوجۆرەکانی کارگێڕیی و لەکاروبارە جۆراوجۆرەکانی دەوڵەتدا جێبەجێیان کردووە لەسیاسەت و ئابوری و کۆمەلآیەتی و سەربازی" لە گرنگترین ئەو چەمکانەش:[٢٢]

- سەیرکردنی کاری حکومی وەك خزمەتێك ئامانجی تێرکردنی پێداویستیەکانی هاوڵاتیانە.
- هەڵبژاردنی کارمەندانی دەوڵەت لەسەر بنچینەی بنەمای بەتوانایی و لێهاتوویی و باشترین ئەمانەت.
- بونیادنانی دیوانەکان و وەزارەتەکان و رێکخستنی دادوەری و پۆستە.
- دیاریکردنی سەرچاوەکانی داهاتی دەوڵەت و رێکخستنی کاری باج کۆکردنەوە و کاروباری دارایی و ئەو دەستەو تاقمانەی کە پێویستە لەسەر دەوڵەت چاودێریان بکات.
- بنەماکانی مامەڵەکردنی بازرگانی و سستم مامەڵەکردنەکان و حوکمەکانی گۆڕینەوەی شمەك و سودەکان و فرۆشتن و کڕین.
- رێکخستنی کۆمەلایەتی، لەناویشیدا جەختکردنەوە لەسەر خێزان بۆ بونیادنانی کۆمەڵگەیەکی باش و پێداگریی لەسەر رێکخستنی کۆمەڵگەو پاراستنی لەتاوان و خوونەریتە خراپەکان.
- جێبەجێکردنی چەمکی چاودێری و، بەرپرسیارێتی فەرمانڕەوا لەچاودێری و بەدواداچوون بۆ کارەکانی.
- جێبەجێکردنی بنەمای لامەرکەزیەت لەبەڕێوەبردنی دەوڵەتدا.
- بەکارهێنانی بنەمای پلەبەندی لەدەسەلاتدا.
- بەکارهێنانی سەرکردایەتی راوێژکاری.
- مومارەسەکردنی وەزیفەکانی پلاندانان و رێکخستن و ئاراستەکردن و چاودێری.

قوتابخانەکان (تیۆرەکان)ی فیکری کارگێڕی لەماوەی سەدەی بیستەمدا (١٩٠٠-٢٠٠٠):

پەرەسەندنی کارگێڕیی بۆ زانست/ بوارێك لەبوارەکانی زانست و مەعریفە کە تیۆرو بنەمای هەبێت، بە نویێ دادەنرێت لەرووی دروستبوونیەوە لەچاو زانستەکانی تردا. سەرەتاکەشی دەگەڕێتەوە بۆ سەرەتاکانی سەدەی بیستەم. بەهۆی شۆڕشی پیشەیازیەوە لە سەدەی هەژدەهەمدا کارگەکان بلاوبونەوەو فراوان بوون، بەهۆی ئەمەشەوە چەندین گرفتی کارگێڕی و رێکخستنی پەیدابوو، هەروەها گرفتە کرێکاریەکان کە پێویستی کرد چارەسەریان بۆ بدۆزرێتەوە، پێویستی هەماهەنگی کۆششی گروپە مرۆییەکان کەوا لەو رێکخراوە پیشەییانەدا کاردەکەن، بۆ

گرەنتی بەردەوامیبوونی لەبەرهەمهێناندا. لەبەشی دووەمی سەدەی ڕابردوشدا ڕێکخراوە خزمەتگوزاریەکان (لە فێرکاری و تەندروستی و بانکی و دڵنیایی و ڕاوێژکاریەکان و هی تر) دەستیان بەفراوانبوون و بلاوبونەوە کرد تا گەیشتە ئەوەی کە ئێستا هەیە. بەوشێوەیە پێویستی و پەروەتەکان زیادیان کرد بۆ شێوازو ڕێگالێکی زیاتر کاریگەرتر بۆ خستنەگەڕی کۆششە مرۆییەکان و بەکارهێنانی دەرامەتە داراییەکان کە لەبەردەستدان بۆ ئەو ڕێکخراوانە بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکانی و گرەنتی بەردەوامیان.

لەژێر ڕۆشنایی ئەوەی پێشتر خرایە ڕوو بنکە و ڕێسایەکی مەعریفی و فراوان و پتەو لە تیۆرەکان و بنەماکان و چەمکە کارگێڕی و ڕێکخستنیەکان کەڵەکەبوون لەئەنجامی توێژینەوەکان و لێکۆڵینەوەکان و ئەزمون و تاقیکردنەوە جۆرەکان لەبواری کارگێڕی لەماوەی سەدەی ڕابردودا. لەگەڵ ئەوەشدا زەحمەتە بگەینە پۆلێنکردنێکی کۆکەرەوە بۆ ئەو تیۆرو بنەماو چەمکانە، ئەوا زۆرینەی نوسەران و بیرمەندان بەرەو پۆلێنکردنی قوتابخانەکان/ تیۆرەکانی کارگێڕی بۆ قوتابخانەکان/ ئەم دەروازانەی خوارەوە دەچن، ئەوەش لەسەر بنچینەی تەوەری بایەخدان/ جەختکردنەوەی هەر قوتابخانەیەك/ دەروازەیەك:

١- قوتابخانە/ دەروازەی تەقلیدی Classical Management School (Approach).
٢- قوتابخانە/ دەروازەی ڕەفتاریی BEHAVIORAL APPROACH.
٣- دەروازەی دروستکردنی بڕیارەکان و زانیاریەکان Decision and Information Science APP.
٤- دەروازەی کارگێڕی سستم System Management APP
٥- دەروازەی کارگێڕی مەرجیی/ ڕەوشی یان هەڵوێستی Contingency Management Approach.[٢٣]
٦- ئاراستە هاوچەرخەکان Contemporary Views.

یەکەم- قوتابخانە/ دەروازەی تەقلیدی Classical Management Approach:

لەگەڵ ئەوەی ئەم دەروازەیە کۆنترینە لەنێوان پێنج دەروازەکەی پێشوودا، بەلام هێشتا لەژیانی کرداریدا بلاوە. سەرەتاکەشی دەگەڕێتەوە بۆ ساڵی ١٨٩٠، هەموو گۆشەنیگاکانیش لەم دەروازەیەدا جەخت لەلایەنی هونەری دەکاتەوە لەکاردا: پسپۆڕی و دابەشکردنی کارو دابەشکردنی

و هەماهەنگیکردنی و دیاریکردنی دەسەڵاتەکان و زنجیرەی سەرۆکایەتی و هی تر، ئەوەش لەپێناو بەدیهاتنی بەرزترین رادەی توانست و بەرهەم و، لەژێر ئەم دەروازەیەدا ریزبەند دەبێت:

- کارگێڕی زانستی Scientific Management.
- تیۆری بنەماکان/ پرۆسەی کارگێڕیAdministrative Principles
- تیۆری بیرۆکراسی Bureaucracy .

پێش مشتومڕکردنی ئەم ئاراستە فیکریانە پێویستە ئاماژە بکرێت بە گرنگترین گریمانە راشکاوەو (ضمنية)کان کە قوتابخانەی تەقلیدی دانیپێداناوەو تەبەنی کردووە ئەوانیش:

١- ڕوانین بۆ مرۆڤ تێڕوانینێکی سادەو ساویلکانە و وای داناوە " بونەوەرێکی ئابوریە" واتە دەکرێت کاربکرێتە سەر رەفتاری و کردەوەکانی لەرێگەی کرێ و پاڵنەرە مادییەکانی ترەوە.

٢- وایداناوە کە کاری رێکخراوەکان ناسراون و خاوەن سروشتێکی رۆتینی و سادەیە.

٣- تەنها تەبەنی پێوەری توانست و بەرهەمهێنانی کردووە بۆ حوکمدان بەسەر سەرکەوتنی رێکخراوەکان و بەرێوەبەرەکان.

٤- پێی وایە کە شێوازێکی نمونەیی هەیە بۆ ئەنجامدانی هەرکارێك دەکرێت جێبەجێ بکرێت لەهەموو رەوشەکاندا.

٥- ڕوانین بۆ رێکخراو وەك ئەوەی کە لەناوەندێکی داخراودا کار دەکات و کارلێك لەگەڵ ژینگەی دەرەکیدا ناکات کەوا تێیدا کار دەکات، ئەم ژینگەیەش بەشێوەیەکی رێژەیی سەقامگیرە.

٦- وایداناوە هەموو پەیوەندیەك و رێکخستنێك لەدەرەوەی کەناڵە فەرمیەکانەوە خزمەت بەرێکخراوەکە ناکات و زیان بە بەرهەمهێنان دەگەیەنێت.[٢٤]

لێرەدا پوختەیەك دەخەینەڕوو بۆ هەریەك لە کارگێڕی زانستی و تیۆری بنەماکان و تیۆری بیرۆکراسی:

١- کارگێڕی زانستیScientific Management :

لەسەرەتای ئەم بەشەوە ئاماژەمان بەوەدا لەگەڵ سەرەتای سەدەی بیستەمەوە رێکخراوەکان و بەتایبەتیش پیشەسازیەکان بەرەو فراوان بوون و بڵاوبونەوە چوون وای لێهات کارو چالاکیەکانی زیاتر ئاڵۆزبوون، ئەم رێکخراوانە ڕووبەڕووی گرفتی نەبوونی دەستی کارو چەندین گیروگرفتی تری کارگێڕی و رێکخستنی و کرێکاری بوونەوە. کارگێڕی زانستیش هات بۆ ئەوەی جەخت لە زیادبوونی توانست و بەرهەمی کرێکار بکاتەوە.

فریدریك تایلۆر (*Frederick Taylor*) (١٨٥٦-١٩١٥) بە پێشەنگی کارگێڕی زانستی دەنرێت و هەندێك کەسیش پێی دەڵێن " باوکی رۆحی" ی ئەم زانستە. ئەو سەرەتای ژیانی دەستپێکرد بەچاودێریکردنی کرێکارانێك کەوا لەکۆمپانیای دروستکردنی ئاسن و پۆڵادا کاریان دەکرد. تا وای لێهات بووە سەرۆکی ئەندازیاران. بەهۆی کارەکەشیەوە بایەخ و ئەزموونەکانی بەسەر بەرێوەبەرانی هێڵی یەکەم چڕکردەوە هەروەها لەسەر گیروگرفتە رۆژانەییەکانی کرێکاران. ئەو بڕوای وابوو ئامانجی بنەڕەتی بەرێوەبەر بریتیە لە" پێویستی بەدیهێنانی ئەوپەڕی بوژانەوە/ سوود بەخاوەنی کارەکە/ لەگەڵیشیدا ئەوپەڕی سود بەهەر کرێکارێك... ئەو پەیامەش گوزارشتی دەکرێت بریتیە لە پشت پێبەستنی هاوبەرامبەر(هاریکاری) لەنێوان کارگێڕی و کرێکاراندا"[٢٥] .

تیلۆر لەکاتی کاردا تێبینی دابەزینی بەرهەمهێنانی کرێکارەکانی کرد، دڵنیاش بوو لەوەی کە دەکرێت ئەم بەرهەمە زیاد و باش بکرێت. دڵگەرمی زۆریشی بۆ خوێندن وای لێکرد میتۆدی زانستی (توێژینەوەو تاقیکردنەوە) جێبەجێ بکات لەهەوڵیدا بۆ دۆزینەوەی چارەسەری دروست بۆ گرفتەکانی توانست و هاریکاری و هاندان (بەخششەکان). توێژینەوەو ئەمزمونەکانیشی چەندین ساڵیان خایاند لە کارگەکانی پۆڵاو خەڵوزدا کەوا کاری تێدا دەکردن، بەئامانجی دابەزاندنی کاتی کرێکار و کۆششەکانی و کەمکردنەوەی تێچوونەکان، بەمەش جەختی لە شێوازەکانی کارکردن و کەرەستەکانی کارکردن و کات دەکردەوە، ئەو ئارەزوویەکی زۆری هەبوو لەدۆزینەوەی " شێوازی نمونەیی"دا بۆ بەئەنجامگەیاندنی هەر کارێك. لەئەنجامی ئەو توێژینەوانەوەو ئەزمونانەشەوە گەیشتە ئەم بنەماو میتۆدانەی خوارەوە لەکارگێڕی زانستیدا:[٢٦]

١- پسپۆڕی وورد/ بەرز لەکاردا، پێویستە مرۆڤ ببێتە پسپۆڕ و خاوەن شارەزاییەکی دیاریکراوی بەرزبێت: چونکە پسپۆڕی بەرز بەشداری دەکات لە زیادکردنی بڕی بەرهەمهێناندا.

٢- شوێنگرتنەوەی شێوازی زانستی لەبەئەنجامگەیاندنی هەر لایەنێکدا/ رەگەزێك لەرەگەزەکانی کار کەوا کرێکار بەئەنجامی دەگەیەنێت لەبری شێوازی پەیگیریی و خەملاندن.

٣- هەڵبژاردنی کرێکاران و مەشقپێکردنیان بەپێی بنەماگەلێکی زانستی و، هاندانیان بەپشت بەستن بە کرێ لەسەر بنچینەی پارچە.

٤- هاریکاری کارگێڕی و کرێکاران لەسەر بنەماگەلێکی زانستی بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکانی کار.

٥- دابەشکردنی کارو بەرپرسیارێتیەکان بەیەکسانی لەنێوان کارگێڕی و کرێکاراندا، بەشێوەیەك بەرێوەبەر بەرپرسیارێتی پلاندانان و سەرپەرشتیکردن لەئەستۆ بگرێت و، بەرپرسیارێتی جێبەجێکردنیش بخاتە ئەستۆی کرێکارەکانەوە.

تیلۆر لەساڵی (١٩١١) هەستا بە دەرکردنی کتێبەکەی بنەماکانی کارگێڕی زانستی (Principles of Management) کە باسەکانی و توێژینەوەکانی و بنەما زانستیەکانی تێدابوو کە پێیان گەیشتبوو. نمونەی ئەم کتێبەش یەکەم سەرەتای جدییە بۆ پەرەپێدانی تیۆرێك لە کارگێڕیدا.

سەرەڕای ئەوەی تیلۆر (ئەوانی تر لەشوێنکەوتوانی کارگێڕی زانستی) زیاتر جەختی لە بەرێوەبەرانی هێڵی یەکەم کردووە وەلەسەر ۆرك شۆپ بەتەنها، بەڵام کارگێڕی زانستی فەلسەفەیەکی نوێی پێشکەشکرد لەکارکردن و بیرکردنەوەی بەرێوەبەردا. کە پێویستە لەسەر بەرێوەبەر شێوازی زانستی بەکاربهێنێت بۆ گەیشتن بە چارەسەری نمونەیی، بۆیە پێویستە لەسەری بەووردی شێوازێکی نمونەیی دیاری بکات بۆ بەجێهێنانی هەموو کارێك لەپێناو بەدیهاتنی بەرزترین بەرهەمهێنان و توانستدا. هەروەها ئەرکی بەرێوەبەرە کرێکارەکان هەڵبژێرێت و هانیان بدات بەگرتنەبەری شێوازی زانستی بۆ گرەنتیکردنی گرتنەبەری شێوازی نمونەیی لەبەجێهێنانی کارەکانیان، هەروەها بەرێوەبەر کارێکی دیاریکراو بسپێرێت بەکرێکار هەروەها ئامرازو کەرەستە و رێنومایی و راسپاردەی پێویستی بۆ فەراهەم بکات سەبارەت بە چۆنیەتی بەجێهێنانی نمونەیی بۆ کارەکە.[٢٧]

توێژینەوەو تاقیکردنەوەکانی فرانك و لیلیان گالبرێث (Frank and Lillian Gibreth) کە ژن و مێردبوون هاوکات بوون لەگەڵ توێژینەوەکانی تایلۆر. فرانك کاری بینکاریی خشتی دەکرد لەکاتێکدا ژنەکەی دکتۆرای هەبوو لە زانستی دەروونناسی و کارگێڕیدا، هەستان بە دروستکردنی گروپێکی ئەندازەیی و بەچالاکیەوە بەشداریان کرد لەکارگێڕی زانستیدا، جەختکردنەوەشیان لەسەر توانست و رادەی بەرهەمهێنان بوو. لەتوێژینەوەکانیان و تاقیکردنەوەکانیاندا فیلمی وێنەی جوڵاویان بەکاردەهێنا بۆ شیکارکردن و چاککردنی جوڵەکانی کرێکار یان کارمەند لەبەجێهێنانی کارەکەیدا، بۆ ئەمەش هەستان بەداهێنانی کاتژمێرێك بتوانێت تۆماری کات بکات هەتا ١/٢٠٠٠ لەچرکەیەدا. ئەم ژن و مێردە هەستان بەلێکۆڵینەوەو مومارەسەکردنی چاککردنی توانست. ئەوان بڕوایان وابوو کە دەکرێت و لەتوانادایە مەشق بە دەرامەتە و توانای مرۆیی بکرێت و پەرەی پێبدرێت و هان بدرێت بۆ ئەوەی بە توانستەوە لە رێکخراوەکاندا بەشداری بکات. ئەولەویەتیش لای ئەوان بریتی بوو لە جێبەجێکردن و مومارەسەکردنی توێژینەوەو لێکۆڵینەوە و شیکاری زانستی

ـەیکۆڵینەوەو شیکارکردنی جوڵەو کات و سادەکردنەوەی لێپێچینەوەکان و توانست و ـوـوەرگرتنی نمونەیی لەتواناکانی کرێکار.. نمونەی ئەم بنەماو لێپێچینەوانە هێشتا جێی بایەخی ـِێکخراوە گەورەو سەرکەتووەکانە وەك کۆمپانیای فۆرد، و ڤۆلڤۆ و، سۆمیتۆمۆ و هی تر.[28]

ـوی ئەوەی فرانك کۆچی دوایی کرد هاوسەرەکەی بایەخی بەلایەنی مرۆیی دا لەئەندازەی ـیشەسازیدا، بۆیە هەستا بەتەبەنی کردنی بیرۆکەی رۆژەکانی کارکردنی پێوەریی، یان رۆژە ـێوەریەکانی کارکردن و، خشتەرێژکردنی رۆژەکانی حەوانەوەو، دیاریکردنی کاتە سروشتیەکانی حو'ردن.[29]

جگە لە تیلۆرو گالبریث، هنری جانت (Henry Gantt) کە ئەندازیارێکی پیشەسازی بوو هەستا بەبەشداریکردنێکی گرنگ لەکارگێری زانستیدا، ئەم بایەخی دا بەلێکۆڵینەوەی سستمی ج'ودێری لە خشتەرێژکردنی بەرهەمهێنان لە کارگەدا، هەروەها پەرەی دا بە "نەخشەکانی جانت" کە تا ئەم کاتەی ئێستاشمان بلاوە. توێژەران هەستاون بە گونجاندنی بۆ جێبەجێکردنی لەخشتەی کومپیوتەریدا. خشتەکە قۆناغەکانی پێشکەوتنی کار (لەپرۆژەکەدا) روون دەکاتەوەو ئەوەی بەکرداریی بەجێگەیەنراوە ئەوەی پێویستە بەپێی ئەو پلانەی دانراوە بەجێبگەیەنرێت نەخشەکە د'بەشکردنی کات روون دەکاتەوە لەسەر پرۆسە بەدوایەکداهاتوەکان و هاوکاتەکان و هەروەها چاودێریی پێشکەوتن و بەرێوەچوونی کارەکەو خشتەرێژی و ئەرکەکان لە کاتە پچرپچرەکاندا[30] .

جگە لەنەخشەکانی چاودێریش، جانت سستمێکی پێشکەشکرد بۆ بەخششەکان و کرێکان جیاواز لەوەی کە تیلۆر پێشتر کردبووی. ئەو جەختی کردەوە لەسەر پێویستی پێدانی کرێیەکی دیاریکراو بتوانێت بژێویەکی گونجاو شایستە بۆ کرێکار فەراهەم بکات بەچاوپۆشین لە رادەی بەرهەمێنانەکەی، پاشانیش هاندان و بەخشش دەدرێت لەبەرامبەر هەر زیادەیەك لەبەرهەمهێناندا.

٢- تیۆری رێکخستنی کارگێری/ تیۆری بنەماکان: Administrative principles/ process

ئەم تیۆرە (تێروانینە) دەدرێتە پاڵ ئەندازیاری فەرەنسی (Henrry Fayol) (١٨٤١-١٩٢٥)، کە دواتر بووە سەرۆك/ بەرێوەبەر کۆمەڵگەی پیشەسازی کانزاو کانەکان لەفەرەنسادا، بەحوکمی وەزیفەو کارەکەی ئەو بایەخی بەکارگێری باڵا دەدا، هەر بۆیە چەندین وتاری نوسیەوە لەبارەی کارگێریەوە، هەروەها کتێبە بەناوبانگەکەی کارگێری گشتی و پیشەسازی (General and industrial Management) کە لەساڵی ١٩٣٠دا لەفەرەنسیەوە وەرگێرایە سەر زمانی ئینگلیزی و لەدوو لایەنی گرنگەوە لە تایلۆر جیاواز بوو:

- تایلۆر پشتی بەست بەلێکۆڵینەوەو ئەزموونی زانستی، ئەمە لەکاتێکدا فایلو هەوڵیدەدا پەرە بە تیۆرێکی گشتی بۆ کارگێڕی بدات، لەرێگەی پەرەپێدانی بنەماگەلێکەوە کە پشت بۆ هەر بەرێوەبەرێك لەهەموو ئاستێکدا لەهەموو رێکخراوەکان و رەوشەکاندا.
- لەگرنگترین دەسکەوتەکانی فایول:

١- چالاکیەکانی رێکخراوی دابەشکرد بۆ (٦) گروپ ئەوانیش:

- هونەری (دروستکردن و بەرهەم)
- بازرگانی (کڕین و فرۆشتن)
- مالّیی یان دارایی (دابینکردنی سەرمایەو بەکارهێنانی سەرمایەکان).
- پاراستن (پاراستنی کەلوپەل و کەرەستەکان و کەسەکان)
- ژمێریاریتی (خەملاّندنی تێچوونەکان...)
- کارگێڕیی (پلاندانان، رێکخستن، پێدانی فەرمانەکان، هەماهەنگی، چاودێری).

ئەم شەش گروپە گرنگن و لەهەر رێکخراوێکی هاوچەرخدا بە پلەو رادەی جیاواز بوونیان هەیە.

١- فایول (١٤) بنەمای جیهانی پێشنیارکرد بۆ ئاراستەکردنی بەرێوەبەر بۆ چارەسەرکردنی گیروگرفتەکان، دەکرێت لەزانکۆو پەیمانگاکاندا بوترێنەوە یان فێریان ببن. ئەو جەختی کردەوە لەوەی کە پێویستە بەرێوەبەر رەچاوی رەوشەکان بکات لەرادەی جێبەجێکردنی هەر بنەمایەکدا. ئەم بنەمایانەش بریتین لە :[٣١]

- دابەشکردنی کارو پسپۆری Division of work: ئەوەش زۆر گرنگە بۆ سەرکەوتنی هەر رێکخراوێك.
- دەسەلات (هاوتایی دەسەلات و بەرپرسیاریتی)Authority and Responsibility .
- دیسپلین/ پابەندبوون (Discipline) لەلایەن کرێکارەوە.
- یەکێتی فەرماندار (Unity of Command) ئەوەی کرێکار سەر بەیەك سەرۆك بێت و تەنها لەلایەن ئەوەوە فەرمان وەربگرێت.
- یەکێتی ئاراستەکردن (unity of Direction): هەماهەنگی و چڕکردنەوەی هەوڵەکانی هەموو تاکەکانی رێکخراوەکە لەهەمان ئاراستەدا.
- ملکەچبوونی بەرژەوەندی تایبەت بۆ بەرژەوەندی گشتی.
- باربۆکردنی کرێکاران(Remuneration) بەشێوەیەکی دادپەروەرانە لەبەرامبەر کۆششەکانیاندا.

- ناوەندێتی (Centralization): بەدیهاتنی هاوسەنگی نمونەیی لەنێوان مەرکەزیەت و لامەرکەزیەت لەهەر رێکخراوێکدا.
- زنجیرەی هەرەمی/ سەرۆکایەتی (Scalar chain): پێویستە لەسەر فەرمانبەر پابەندبێت بە زنجیرەبەندی کارگێڕیەوە، تەنها لەکاتێکدا نەبێت کە بەڕێوەبەر خۆی ئەو فەرمانبەرە سەرپشك بکات لەوەی کە بەشێوەیەکی راستەوخۆ پەیوەندی بەکەسانی ترەوە بکات (واتە پەیڕەوی زنجیرەبەندی کارگێڕیی نەکات).
- سستمی (Order): تاکەکان و کەلوپەلەکان لەشوێنی گونجاودا دادەنرێن.
- یەکسانی (Equity): ئەو یەکسانیەی بەرهەمی دادپەروەریی و بەسۆزی بێت دەبێتە هۆی دامەزراندنی کرێکارو بوونی ئینتیما بۆ رێکخراوەکە.
- سەقامگیریی وەزیفی (Stability and tenure of personnel): کرێکارەکان پێویستیان بەکاتە بۆ ئەوەی فێربن چۆن کارەکانیان بەجێدەگەیەنن.
- دەستپێشخەری (Initiative) : ئەمەش یارمەتیدەر دەبێت لەبەدیهاتنی رەزامەندی کرێکار بۆ ئەوەی بەشداری بکات لەدانان و جێبەجێکردنی پلاندا.
- رۆحی مەعنەوی(Esprit de corps) پێکەوە گونجان و هەماهەنگی لەنێوان کرێکارەکاندا بریتیە لە کلیلی سەرکەوتنی رێکخراوەکە.

٣-دواجاریش فایول یەکەم کەس بوو مشتومڕی کارگێری دەکرد بەوپێیەی " پرۆسەیەکە" چەند وەزیفەیەکی دیاریکراو لەخۆدەگرێت پێویستە هەر بەڕێوەبەرێك بەجێیان بگەیەنێت. هەروەها پێشنیاری چوار وەزیفەی کارگێری کرد ئەوانیش: پلاندانان، رێکخستن، پێدانی فەرمانەکان (ئاراستەکردن) و چاودێریی.

٢-تیۆری بیرۆکراسی Bureaucracy :

ئەم تیۆرە هی زانای ئەڵمانی ماکس ڤیبەرە(Max Weber,١٩٢٠-١٨٦٤). ڤیبەر زانایەکی کۆمەڵایەتی بوو، توێژینەوەی هەیە لەکۆمەڵناسی و زانستی ئابوری و زانستی سیاسی و هی تردا، نە بەڕێوەبەر بووەو نە ئەندازیار بوو وەك ئەو نوسەرانەی تر کە پێشتر ئاماژەمان پێدان. ئەو بایەخی دەدا بەچۆنیەتی گواستنەوەی ئەڵمانیا لەدواکەوتن و هەڵوەشانەوە بۆ ئەوەی بگات بەوڵاتانی پیشەسازی کەوا پێشکەوتنێکی ئابوری و پیشەسازی گەورەیان بەخۆوە دەبینی. ئەو هەستا بەلێکۆڵینەوە لە شارستانیەتە کۆنەکان و پەرەسەندنی کۆمەڵگە مرۆییەکان لێکۆڵینەوەیەکی قوڵ. بۆ ئەوەی توانێت سودو وانە لەمێژوو وەربگرێت.

ویبەر بایەخی دەدا بەلێکۆڵینەوەی کارگێڕیە حکومیە گەورەکان کە بەدەست کێشەی نزمیی توانستەوە دەیانناڵاندو روبەرووی چەندین گرفتی کارگێڕیی دەبوونەوە، بابەتی پەیکەری دەسەلات بووە جێی بایەخی. ئەو هێزو دەسەلاتی لەیەك جیاکردەوە. هێزە (Power) دانا بە توانای ناچارکردنی کەسانی تر بۆ ئەوەی گوێڕایەڵ بن، بەلام دەسەلات (Authority) واتە گوێڕایەڵی ئارەزوومەندانە بۆ فەرمانەکان. لەچوارچێوەی دەسەلاتدا، کەسی فەرمانبەردار پێی وایە دەرکردنی بڕیارەکان و ئاراستەکردنەکان لەلایەن خاوەنی دەسەلاتەوە(بەڕێوەبەرەکان) کارێکی ڕەوایە (Legitimate)[٣٢].

لە لێکۆڵینەوەکان و شیکارەکانیدا بۆ پەرەپێدانی کۆمەڵگەکان جیاوازی لەنێوان سێ جۆر دەسەلاتدا کردووە (پاساوە ڕەواکان بۆ دەسەلات).

- دەسەلاتی تەقلیدیی (Traditional authority): ئەم دەسەلاتە پشت بە تەقلیدەکان و نەریتەکان و پێگەو پلە تەقلیدیەکان دەبەستێت ون پشت نابەستێت بە هیچ پێوەرێك دانرابێت کەپەیوەندیداربێت بە بەجێهێنان یان توانست یان تواناکانەوە.
- دەسەلاتی شەخصی یان تاکەکەسی(Charismatic authority): پشت دەبەستێت بە تایبەتمەندیەکان یان خەسڵەتەکانی تاك، مەبەستیش لەخەرمانە (Charisma) ئەو سیفەتە یان خەسڵەتەیە لەکەسایەتی مرۆڤداو ئەمەش تایبەتە بەخۆیەوە لەهەرکەسێکی تردا نیە، وای لێدەکات کەسایەتیەکی سەرنجڕاکێش لەلایەنی کەسانی ترەوە.
- دەسەلاتی یاسایی عەقلانیی (Legal Rational authority): پشت دەبەستێت بە یاسا و بنەماو رێسای بابەتی و لۆژیکی: بەسەر هەموو کرێکارانی رێکخراوەکەدا بالادەست دەبێت.[٣٣]

ئەم دەسەلاتە کاریگەر دەبێت بەڕادەی قەبوڵکردنی فەرمانبەر بۆ رێساکانی کار لەرێکخراوەکەدا. ویبەر بانگەشی کرد بۆ پێویستی جێبەجێکردنی ئەم دەسەلاتە بۆ بەدیهاتنی عەقلانیەت (Rationality)لەناو رێکخراوەکاندا بەشێوەیەك کە بەشداری بکات لە پێشکەوتنی کۆمەڵگەدا.

بیرۆکراسیەت جۆرێکە لەنەخشەسازی رێکخراوەکان پشت دەبەستێت بە پسپۆڕی و دابەشکردنی کارو، زنجیرەبەندیەکی دیاریکراو بۆ دەسەلات و، رێساکان و لێپێچینەوە ئاشکراکان و، پێوەرگەلێکی بڕەر لەهەڵبژاردنی تاکەکان و بەرزکردنەوەی پلەیان. ویبەر وایدانا کە نمونەی بیرۆکراسی زۆرترینی ئەو جۆرانەی رێکخستنە کەوا توانست و عەقلانیەتی تێدایە، چونکە ووردیی بەدیدێنێت، هەروەها خێرایی و ڕوونی و، بەردەوامی و، یەکێتی گوێڕایەڵی بڕەر لەلایەن

فەرمانبەرانەوە.[٣٤] ویبەر پێشنیاری ئەو خەسڵەت و/ روخسارانەی خوارەوەی کرد بۆ نمونەی بیرۆکراسی:

- دابەشکردنی کارو پسپۆڕیی.
- رێکخستنی نوسینگەکان/ پیشەکان لەسەر شێوەی پەیژەیەکی هەرەمی بۆ دەسەڵات، ئەمەش دەبێتە هۆی زنجیرەبەندی فەرمانەکان.
- هەڵبژاردنی هەموو کرێکارەکان لەسەر بنچینەی شارەزایی و لێهاتوویی هونەریی.
- فەرمانبەرەکان دادەمەزرێنرێن هەڵنابژێرێن.
- فەرمانبەرە کارگێڕیەکان لەبەرامبەر موچەیەکی جێگیردا کاردەکەن، ئەوان پیشەییان (Professionals)
- فەرمانبەری کارگێڕیی خاوەن ئەو یەکەیە نیە کە بەڕێوەی دەبات، بەڵکو ئەو دەسەڵاتی خۆی لەوەزیفەکەیەوە وەردەگرێت.
- پێویستە لەسەر کەسی کارگێڕ ملکەچی یاساو دیسپلین و چاودێریی وورد بێت، لەکاتی بەجێهێنانی کارەکەیدا، ئەم رێوشوێنانەش کەسیی نین و بەشێوەیەکی یەکخەر لەهەموو حاڵەتەکاندا جێبەجێ دەکرێت.[٣٥]

هەڵسەنگاندنی قوتابخانەی تەقلیدیی:

لەگرنگترین بەشداریکردنەکانی قوتابخانەی تەقلیدی لەبواری پەرەسەندنی فیکری کارگێڕیی هاوچەرخدا:

١- رۆڵی کارگێڕی بەدیارخست لە پێشکەوتنی کۆمەڵگەکان و پەرەسەندنیان، بایەخ و گرنگی و ئۆرگانیەتی ئەم رۆڵەش لەم چاخەی ئێستاماندا دەردەکەوێت.

٢- جەختکردنەوە لەوەی کارگێڕی زانستە. وەك زانستەکانی تر، خاوەن بنەماو میتۆدەو دەکرێت ببێتە بابەتی فێربوون و لەپەیمانگاو زانکۆکاندا بخوێنرێت.

٣- دانانی کارگێڕیی بەپیشەیەك وەك پیشەکانی تر، پێویستە مومارەسە بکرێت و بەپێی بنەماو رێساکان.

٤- دیاریکردنی رەگەزەکان/ وەزیفەکانی پرۆسەی کارگێڕیی (پلاندانان و رێکخستن و ئاراستەکردن و چاودێریی).

٥- زۆرێك لەشێوازەكان و هونەرەكانی كارگێڕی كەلەئێستادا بەكاردەهێنرێن وەك (شیكاری كات و جوڵەو، سادەكردنەوەی كارو، سستمی بەخششەكان و، خشتەرێژكردنی بەرهەمێهنان و، شیكاركردنی وەزیفەكان و، دامەزراندن و تاقیكردنەوەی كرێكارەكان و هی تر)، لەبنچینەوە لە قوتابخانەی تەقلیدیەوە وەرگیراون.[٣٦]

لەگرنگترین بیرۆكەكان و چەمكەكانی تر كە قوتابخانەی تەقلیدی بەشداری كردووە لەهێنانە كایەدا بریتین لە:

١- بایەخی باربۆكردنەوەی كرێكارانی بەدەرخست بەپشت بەستن بە ڕادەی بەجێهێنانی كارەكەی توانستی كاركردنی.

٢- دەستپێشخەری كرد لە لێكۆڵینەوەی ئەركەكان و وەزیفەكان.

٣- جەختیكردەوە لە بایەخ و گرنگی هەڵبژاردن و ڕاهێنانی كرێكاران[٣٧] .

لەگرنگترین ئەو رەخنانەش كەوا ئاراستەی قوتابخانەی تەقلیدی كراون بریتین لە:

١- بایەخدان بەلایەنی هونەری لەكارداو، فەرامۆشكردنی لایەنە كۆمەڵایەتی و دەروونیەكان وەك پەیوەندیە كۆمەڵایەتیەكان.

٢- بایەخدان بە بەخششە مادییەكان بەتەنها بۆ هاندانی مرۆڤ بۆ ئەوەی بەرهەمهێنانی زیاد بكات و، فەرامۆشكردنی پێداویستیەكان و پاڵنەرەكانی تر (لەدوایدا باس لەم پاڵنەرو پێویستیانە دەكەین).

٣- هەندێك لەرەخنەگران پێیان وایە كارگێڕی تەقلیدی گونجاو شیاوە بۆ ئەو رەوشەی تێیدا پێگەیشتووەو پەرەیسەندوە، كە ئەوكاتە ژینگەی كار سادەو، سەقامگیربوو، بەئاسانی و ووردی دەتوانرا پێشبینی روداوە ئاییندەییەكان بكرێت، هەروەك چۆن كاری رێكخراوەكان سادەو رۆتینی بوو. بەڵام ژینگەی كارە هاوچەرخەكان زۆر ئاڵۆز بوون شڵەژاو و، هەمەجۆر بوون و بەبوونی ململانێیەتی توند جیادەكرێتەوە.[٣٨] لەلایەكی ترەوە دەكرێت بوترێت كە تەحەدای گەورە كەوا لەوكاتەدا ڕووبەڕووی بەڕێوەبەرەكان دەبۆوە بریتی بوو لە چاككردنی توانست و ڕادەی بەرهەمهێنان، بەڵام لەسەدەی بیست و یەكدا تەحەدای گەورە كە ڕووبەڕووی بەڕێوەبەرەكان و رێكخراوەكان دەبێتەوە بریتیە لە باشی و نایابی و ململانێ و جیهانگیریی.

ـەمە و دەگەڕێنەوە بۆ مشتومڕکردنی تیۆری بیرۆکراسی یان نمونەی بیرۆکراتی لەرێکخستن ـەبەشی داهاتوودا.

دووەم- قوتابخانەی رەفتاری Behavioral School :

قوتابخانەی رەفتاریی وەك پەرچەکردارێکی کەمتەرخەمیی قوتابخانەی تەقلیدی هاتەکایەوە ـەکەم بایەخدانی بەرەگەزی مرۆیی لەرێکخراوەکاندا، لەلایەك و هەروەها بەرێوەبەرەکان و ئەوانەی کە بنەماو بیرۆکەکانی قوتابخانەی تەقلیدیان جێبەجێکرد بینیان کە ئەو بنەماو چەمکانە ـەیانتوانیوە توانستێکی بەرزو بالاّ بەدیبهێنن و لەگەڵ ژینگەی کاردا بگونجێن. ئەمەش وایکرد ـەردەوام بەرێوەبەرکان رووبەڕووی چەندین گیروگرفت ببنەوە لەکاردا چونکە کرێکارەکان زۆرجار وەك ئەوەی پێشبینی دەکراو پێویست بوو هەڵسوکەوتیان نەدەکرد. بەوشێوەیە بایەخدان بەچۆنیەتی یارمەتیدانی بەرێوەبەرەکان زیادیکرد بۆ ئەوەی بتوانن توانستیان زیاتر بێت.
قوتابخانەی رەفتاریی بایەخەکانی چڕکردەوە لە لێکۆڵینەوەو شیکارکردنی رەفتاری تاکەکان و کۆمەڵەکان لەرێکخراودا بەبەکارهێنانی تیۆری زانستی لەتوێژینەوەدا، بەئامانجی یارمەتیدانی بەرێوەبەرەکان لەتێگەیشتنی ئەم رەفتارە بۆ ئەوەی بتوانن چاکسازی تێدا بکەن و بیگۆڕن بەشێوەیەك ئامانجەکانی رێکخراوەکە بەدیبهێنێت. زۆربەی نوسەرو توێژەرەکانیش لەم قوتابخانەیەدا سەر بە زانستی دەروونناسی و، زانستی دەروناسی کۆمەڵایەتین. ئەم قوتابخانەیەش خاوەن دوو گۆشە نیگا/ ئاراستەی فیکرییە: یەکەمیان بریتیە لە دەروازەی پەیوەندیە مرۆییەکان و، دووەمیش بریتیە لە دەروازەی زانستی رەفتاری. لێرەدا هەریەکەیان بەکورتی باس دەکەین:

١- پەیوەندیە مرۆییەکان Human Relation Approach :

پەیوەندیە مرۆییەکان سەرەتای پەرەسەندن و پێگەیشتنی قوتابخانەی رەفتاریی لەکارگێڕیدا پێکهێناوە، جەختیکردۆتەوە لەچۆنیەتی مامەڵەکردنی بەرێوەبەر لەگەڵ فەرمانبەرەکانیدا، هەروەها جەختیکردۆتەوە لەسەر گرنگی پێویستیەکانی تاك و ئامانجەکانی و پێشبینیەکانی. بزوتنەوەی پەیوەندیە کۆمەڵایەتیەکانیش دەگەڕێنرێتەوە بۆ نوسەری ئوستورالی ئاڵتون مایۆ (١٨٨٠-١٩٤٩) کە بە باوکی رۆحی ئەم بزوتنەوەیە دادەنرێت. لەگرنگترین لێکۆڵینەوەکانیش کە پێی هەستاوە خۆی و هاوەڵەکانی لەزانکۆی هارفارد، لەژێر سەرپەرشتی مایۆ و رۆپلز بیرگر (Rothles Berger)دا، لێکۆڵینەوە ناسراوەکانە بەلێکۆڵینەوەکانی هۆثورن لە کۆمپانیای وسترن

ئەلیکتریك لەولایەتی ئەلینۆی لە ویلایەتە یەکگرتوەکانی ئەمریکا، لەماوەی نێوانی ساڵانی ١٩٢٧- ١٩٣٢، لەپێنج قۆناغدا. ئامانجیش لەو لێکۆڵینەوانە ناسینی کاریگەری هەندێك لە گۆڕاوە مادییەکان وەك رۆشنایی و ماوەکانی پشوودان و، رەوشەکانی کارکردن و کاتژمێرەکانی کارکردن و سستمی پێدانی کرێکان، لەسەر بەرهەمهێنانی گشتی. دەرئەنجامەکانی ئەو لێکۆڵینەوانەش دژیەکبوون و بەشێوەیەکی یەکلایکەرەوە هیچ پەیوەندیەکی راستەوخۆی نەسەلماند لەنێوان ئەو فاکتەرانەو بەرهەمهێنانیی کرێکاردا، بەلاّم ئەم دەرئەنجامانەی لێکەوتەوە:[٣٩]

١- رێکخراو قەوارەیەکی/سستمێکی کۆمەلاّیەتیە، سەرەرای ئەوەی کە سستمێکی هونەریشە، ئەم سستمەش چەند رۆڵ و پێوەرێك دیاری دەکات بۆ رەفتاری تاك کەرەنگە جیاوازبێت لە پێوەرەکان و رۆڵەکانی رێکخستنی فەرمیی بۆ رێکخراوەکە، ئەم پێوەرانەش کار دەکەنە سەر رادەی بەرهەمهێنانی تاکەکان.

٢- تەنها بەهۆی بەخششە مادییەکانەوە تاك هان نادرێت، بەڵکو پاڵنەرو هاندەرە مەعنەویەکانیش کاریگەریان هەیە لەزیاد هاندانی تاکەکان بۆ کارو بەهەمهێنان.

٣- کۆمەڵە نافەرمیەکان لەکاردا رۆڵێکی گرنگ دەگێرن لەدیاریکردنی ئاراستەکانی تاك و کارەکانی.

٤- پەیوەندیگەلێکی ئیجابی هەیە لەنێوان شێوازی سەرپەرشتی دیموکراتی و رادەی بەرهەمهێنانیی کرێکار یان فەرمانبەردا.

٥- پێویست پەرە بە پەیوەندیگەلێکی کاریگەر بدرێت لەنێوان ئاستەکانی رێکخراوەکەدا بەتایبەتی ئەو پەیوەندیانەی لەلایەن کرێکارو فەرمانبەرەکانەوە بەرز دەبێتەوە بۆ سەرۆك، بۆ ئەوەی هەل بدرێتە کرێکارەکان بۆ بەشداریکردن.

٦- بەرێوەبەر پێویستی بە کارامەیی و لێهاتوویی کۆمەلاّیەتی هەیە هێندەی ئەوەی پێویستی بە کارامەیی و لێهاتوویی هونەری هەیە.

٧- دەکرێت هانی کرێکارەکان بدرێت لەرێگەی بەدیهێنانی پێداویستیە کۆمەلاّیەتیەکانی و دەرونیەکانیان، وەك دانپێدانان و پێزانین.

ئەمەی خوارەوە پوختەیەکی کورتە لەگرنگترین ئەو نوسەرانەی کەوا بەشداریان کردووە لە بزوتنەوەی پەیوەندیە مرۆییەکاندا:

١- ماری بارکر فوللیت (١٨٦٨-١٩٣٣) Mary parker Follet :

بنەماکانی لێکۆڵینەوەی دینامیەتی کۆمەڵی داناوە، هەروەها بەرێوەبردنی ململانێ رێکخراویەکان و پرۆسە سیاسیەکان لەرێکخراوەکاندا. ئەو جەختی لە کۆمەڵەکان کردۆتەوە، لەنوسینەکانیدا

ـیەحی داوە بە بەشداریکردنی تاکەکان و، هاریکاری و، پەیوەندیکردن و، هەماهەنگی لەنێوان ـەکێن لەرێکخراوەدا. چەمکی بەشداریکردنی تاکەکان لەدەسەلاتدا دەرچوونێکی ڕوون بوو لە ـەکانی قوتابخانەی تەقلیدی. ئەو رۆڵی هەماهەنگی و بایەخەکەی بەدیارخست بۆ کارگێری کراو ـتوێ. هەروەها پێشنیاری کۆمەڵێك بنەمای بنچینەیی کرد بۆ بەدیهاتنی هەماهەنگی دروست.

شیستر بارنارد Chester Barnard :

بارنارد بە کتێبە ناسراوەکەی "وەزیفەکانی بەرێوەبەر" (Functions of the Executive).
ـوـنگی دەرکرد کە تێیدا بیرۆکەکانی پوخت کردبۆوە کەوا لەئەنجامی شارەزایی و ـەزمونەکانیەوە بەدەستی هێنابوو، کە بووە سەرۆکی ئەنجومەنی کارگێری یەکێك لە کۆمپانیا گەورەکان (کۆمپانیای تەلەفونەکانی نیوجێرسی/ئەمریکا). بارنارد وا دەیڕوانی بۆ رێکخراوە بەو ـیەی قەوارەیەك/ سستمێکی کۆمەڵایەتی هاریکاریە، هاریکاری نێوان تاکەکانی ئەم سستمە رێگای ـەرەکیە بۆ بەدیهاتنی سەرکەوتنی تاکەکان و بۆ رێکخراوە، ئەم هاریکاریەش نابێت بەبێ پەیوەندیکردن و ئاڵوگۆری زانیاریەکان لەنێوان تاکەکان و بەشێوەیەکی بەردەوام. هەروەها پێوایە رێکخراوە پێکدێت لە چالاکیەکان/ کارەکان (tasks) و خەڵکەکان (people)، هەروەها پێویستە ـیەخ بدرێت بەهەردوکیان بۆ بەدیهاتنی جۆرێك لەهاوسەنگی و، بایەخدان بەیەکێکیان بەتەنها بێ ئەوی تریان سستمەکە ناتوانێت دەرئەنجامێکی نمونەیی بەدیبهێنێت.
ـبیرۆکەکان و چەمکە گرنگەکان کە دەدرێنە پاڵی، بریتیە لە " قەبوڵکردنی دەسەلات" کە جەختیکردەوە لەسەر ئەوەی کرێکار ئیرادەیەکی سەربەخۆی هەیە لەقەبوڵکردن یان رەتکردنەوەی فەرمانەکانی بەرێوەبەر، هەروەها ئاماژەی کردووە بۆ رۆڵی رێکخستنە نافەرمیەکان لەرێکخراوەدا، هەروەها پێشنیاریکردووە رۆڵە سەرەکیەکانی بەرێوەبەر بریتین لە ئاسانکردنی پەیوەندیەکان و هاندانی تاکەکان بۆ ئەوەی ئەوپەڕی توانای خۆیان بخەنەگەڕ.[٤٠]

٢- دەروازەی زانستە رەفتاریەکان Behavioral Science Approach :

دەرئەنجامەکانی لێکۆڵینەوەکانی هۆرثورن و هی تریش بەخێراییەکی گەورە بڵاوبوونەوە، بزوتنەوەی پەیوەندیە مرۆییەکان زۆرێك لە پشتیوان و لایەنگری بۆ لای خۆی ڕاکێشا، لەهەردوو ئاستی کرداری و ئەکادیمیدا، هەروەها ئەو دەنگانەی کە بانگەشەیان دەکرد بۆ بایەخدان بەتاکە و پێویستیەکانی و هاندەرەکانی و بایەخدان بەکۆمەڵەکانی کارو هی تر بەشێوەیەکی بەرچاو ڕوویان لەزیادبوون کرد. بەڵام بڵاوبونەوەی فراوان و خێرا بۆ پەیوندیە مرۆییەکان لێیەوە تێنگەیشتن

لەبیرۆکەکان و چەمکەکان کە دەرهاویشتەی بوون دروست بوو، لای هەندێك کەس پەیوەست بوو بەمانایەکی روکەشەوە ئەویش " مامەڵەکردنی باش لەگەڵ کرێکارەکاندا"، لەهەمانکاتیشدا هەوڵدان بۆ زاڵبوون و کۆنترۆڵکردنی کرێکارەکان، ئەمەش بووە هۆی ئەوەی بزوتنەوەی پەیوەندیە مرۆییەکان رەونەق و کەمەندکێشیەکەی وون بکات.. هەموو ئەمەش وایکرد کە دەروازەی " رەفتاریی رێکخستنی" پەرەبسەنێت.

دەرئەنجامەکانی بزوتنەوەی پەیوەندیە مرۆییەکانیش زۆرێك لە بیرمەندان و زانایانی هاندا لە زانستی رەفتاریدا، وەك زانستی دەروونناسی و زانستی کۆمەڵناسی و، زانستی مرۆڤ (کە بایەخ دەدات بە رۆشنبیرەکان) و هی تر بۆ ئەوەی لێکۆڵینەوە لەبارەی تاکەکان و کۆمەڵەکانی ناو رێکخراوە بکەن، بە بەکارهێنانی میتۆدی توێژینەوەی زانستی کە ڕاهاتوون لەسەر بەکارهێنانی لەتوێژینەوەو لێکۆڵینەوەکانیاندا، وای لێهاتووە ئەمانە بە زانا رەفتارییەکان ناسران، ئەو دەروازەیەش کە تەبەنیان کرد جیاوازە لە دەروازەی پەیوەندیە مرۆییەکان.

شوێنکەوتووانی دەروازەی زانستی رەفتاریی وا ڕوانیان بۆ مرۆڤ بەوپێەی ئاڵۆزترە لەوەی کە " مرۆڤێکی ئابوری" بێت وەك ئەوەی قوتابخانەی تەقلیدیی گریمانەی کردبوو، وە لەوەی " بونەوەرێکی کۆمەلایەتی" بێت وەك ئەوەی بزوتنەوەی پەیوەندیە مرۆییەکان پێی وابوو. قوتابخانەی رەفتاریی جەخت لە لێکۆڵینەوەی سروشتی هەمان کار دەکات کە تاك پێی هەڵدەستێت وە تا چ ڕادەیەك پێویستی تاك دابین دەکات بۆ سود وەرگرتن لە توانستەکان و کارامەییەکانی. زانا رەفتارییەکان پێیان وایە چەندین فاکتەرو هۆکار هەیە هانی تاك دەدەن بۆ کارکردن، وێڕای پەیداکردنی پارەو بونیادنانی پەیوەندیە کۆمەلایەتیەکان.

لێرەدا کورتەیەکی گرنگترین ئەو تیۆر و پێشڕەوانە دەخەینەڕوو کەوا بەشداریان لە قوتابخانەی/ دەروازەی رەفتاریدا کردووە.

١- تیۆری (X) و (Y) نوسەر دۆگلاس ماکریگۆر (Douglas MeGregor) کەئەم دووانە سەرەتای راستەقینەن بۆ قوتابخانەی رەفتاریی لەکارگێڕیدا. کتێبە بەبەهاو بەناوبانگەکەی " لایەنی مرۆیی لەرێکخراوەدا" (The Human Side of Enterprise) کە لەساڵی ١٩٦٠ ز دەرچوو دوو فەلسەفە/ تیۆرەی لەبارەی سروشتی مرۆڤەوە لەخۆگرتبوو، ئەویش وەك پشت بەستن بە شارەزاییەکانی و مومارەسە درێژەکانی لەراوێژکاریە کارگێڕیەکاندا.

خشتەی ژمارە (٢) بەراووردێك لەخۆدەگرێت لەنێوان هەردوو تیۆرە/ فەلسەفەكەدا:

خشتەی (٢)

بەراوورد لەنێوان تیۆری X و تیۆری Y

گریمانەكانی تیۆری X لەبارەی سروشتی مرۆڤەوە	گریمانەكانی تیۆری Y لەبارەی سروشتی مرۆڤەوە
١- مرۆڤ بەسروشتی خۆی سلبیەو حەز بەكاركردن ناكات.	١- زۆربەی خەڵك ئارەزووی كاركردن دەكەن و بەشێوەیەكی لەخۆوەیی كۆششی جەستەیی و عەقڵی دەكەن وەك چۆن ئارەزووی یاری و حەوانەوە دەكەن
٢- مرۆڤە تەمەڵەو ئارەزووی هەڵگرتنی بەرپرسیارێتی ناكات.	٢-تاكی ئاسایی بەرەو ئەوە دەچێت بەدوای بەرپرسیارێتیدا بگەڕێت نەك تەنها قەبوڵی بكات.
٣- تاك هەمیشە وای بەباش دەزانێت كەسێك بدۆزێتەوە پێشڕەوی بكات و بۆی رونبكاتەوە چی بكات.	٣- تاك مومارەسی ئاراستەكردنی خودیی و چاودێریی خودیی دەكات لەپێناو گەیشتن بەو ئامانجانەی كە پابەندە بەجێبەجێكردنیان و چاودێری دەرەكی و هەڕەشەكان و سزادان نابنە تاكە ئامراز بۆ ئاراستەكردنی كۆششەكان بەرەو ئامانجەكان.
٤- سزادان یان هەڕەشەكردن لێی بەئامرازی بنچینەیی دادەنرێن بۆ ئەوەی پاڵ بە مرۆڤەوە بنێت بۆ كاركردن، واتە مرۆڤ لەترسی سزاو بێبەشكردن كار دەكات نەك لەبەر خۆشویستنی كار.	٤- تاك كاردەكات بۆ تێركردنی پێداویستیە مادیی و مەعنەوییەكانی و لەناویشیاندا پێداویستیەكانی رێزلێنان و سەلماندنی خود.
٥-چاودێری توند لەسەر مرۆڤ پێویستە بۆ ئەوەی كار بكات، بۆیە هیچ شتێكی گرنگ ناسپێرێتە تاك بەبێ بەدواداچوون و	٥-ژمارەیەكی زۆر لە تاكەكان مومارەسەی پلەیەكی بەرز لە داهێنان و ئەفراندن دەكەن لەكاردا.

سەرپەرشتیکردن.	
٦- کرێ و شتە مادییەکان بە گرنگترین پاڵنەرەکانی کار دادەنرێن، تاك بەدوای دڵنیایی/ گرەنتیدا دەگەڕێت پێش هەر شتێکی تر.	٦- مرۆڤ ئارەزوو دەکات سود لە تواناو ووزەکانی وەربگرێت.

سەرچاوە/ محمد (٢٠٠١) کارگێڕی: بنەماکان و تیۆرەکان و وەزیفەکان، لا ٨٢-٨٣، قریوتی (٢٠٠١) بنەماکانی کارگێڕیی لا ٩٣-٩٤.

نوسەر ماکجروجر بۆچوونی وایە تیۆرە تەقلیدیەکان لەکارگێڕیدا شتیان بە گریمانەکانی تیۆری (X) سلبی بەستووە لەبارەی مرۆڤەوە، لێرەوە تێڕوانینەکانی بۆ مرۆڤە بەوپێیەی ئامێرێکە و پێویستە مومارەسەی چاودێری و کۆنترۆڵێکی توند بکرێت لەسەری و، ناچار بکرێت بەهۆی سزادن یان پێدانی پاڵنەری مادییەوە کاری پێ بکرێت. ماکجروجر رەتی ئەم تێڕوانینە سلبیەی کردەوە بۆ مرۆڤ، ئەو بڕوای وابوو بەڕێوەبەر دەتوانێت زۆرێك لەدەسکەوت بەدەست بهێنێت لەرێگەی کەسانی ترەوە ئەگەر وای دانا ئەو کەسانە خاوەن تواناو توانستن، وەئەوانە پابەندن و بەرپرسیارێتی هەڵدەگرن و، داهێنەرن، وە هەستا بەفەراهەمکردنی هەموو رەوشەکان کەوا دەبنە یارمەتیدەرو هاندەر بۆ ئەمە.

هەر ئەم تیۆرەش بووە تەحەدایەك بۆ زانایان و توێژەران و ئەزمونکارانی ئەم بوارە بۆ ئەوەی دەروازەیەکی گەشەپێدانی(Development) لەخۆبگرن لەبەرامبەر تاکەکاندا.

زۆری نەبرد تیۆری Y ی بڵاوبۆوە کە ماکریجۆر پەرەی پێداو لەنێوەندی نوسەران و توێژەراندا بەشێوەیەکی فراوان قەبوڵکرا، هەندێك کەس وای بینیەوە کە ئەوە سەرەتایەکی باشە لەسایەی گۆڕانکاریە خێراکانی ئەوکاتەدا، بووە هۆی کردنەوەی دەرگا بۆ لێکۆڵینەوەو توێژینەوەکان لەم بوارەدا.

٢-تیۆری پاڵنەرەیی Motivation Theories:

بایەخی هەندێك لە نوسەران و بیرمەندان لەوکاتەدا بۆ جەختکردنەوە لەسەر پێداویستیەکانی تاکە کارمەندەکان و پپاڵنەرەکانیان و لایەنەکانی ئەو کارەی کە دەکرێت ئەو پێداویستیانە دابین بکات. لەناو ئەو نوسەرانەشدا ئەبراهام ماسلۆ و فریدریك هیرزبرگ و، داڤید ماکلیلاند و هی تر. لەبەشی " پاڵنەریی مرۆییدا" دواتر مشتومڕی ئەم تیۆرانە دەکەین.

٢- تیۆری سەرکردایەتیLeadership Theories :

هیچ کەسێك ناتوانێت رۆڵی بەڕێوەبەر فەرامۆش بکات لەکاریگەری لەسەر رەفتارەکانی تاکەکان و پاشانیش لەسەر کارو بەجێهێنانی کارەکانیان و ئەفراندنەکانیان. لێرەوە بایەخپێدانی چەندین لەنوسەران و توێژەران دێتە ئاراوە لەبارەی بابەتی سەرکردایەتیکردن: تایبەتمەندیەکانی سەرکردەی سەرکەوتوو، شێوازەکانی سەرکردایەتی و، تیۆرەکانی سەرکردایەتی. لەبەشی " سەرکردایەتی کارگێڕی" مشتومڕی ئەم بابەتە دەکەین.

هێشتا ئەم بابەتانەش – سەرکردایەتی و پاڵنەریی– و هی تر وەك پەیوەندیەکان و سیاسیەتی کۆمەڵ و، ململانێی رێکخستنی تەوەری بایەخپێدانی چەندین زاناو توێژەران و بایەخپێدەرانە بە رەفتاری رێکخستنی کە بۆتە یەکێك لە لقەکان/ بوارەکانی کارگێڕی سەرەکی.

هەڵسەنگاندنی قوتابخانەی رەفتاریی:

قوتابخانەی رەفتاری بەرێسایەکی مەعریفی تێروتەسەل لەبیرۆکەکان و چەمکەکان و بنەما گرنگەکان پەیوەست بەچۆنیەتی بەڕێوەبردنی تاکەکان لەرێکخراوەکاندا بەشداری کردووەو ئەم بوارەی دەوڵەمەند کردووە، لەوانەش:[٤١]

١- قوتابخانەی تەقلیدی تەواودەکات لەڕووی بایەخدانی و جەختکردنەوەی (قوتابخانەی رەفتاریی) لەسەر تاکەکان و پێویستیەکانیان و پاڵنەرەکانیان و ئاراستەکانیان و هی تر.

٢- رێکخراوە بەسستمێکی کۆمەڵایەتی دادەنرێت کە رێکخستنەکان لەخۆدەگرێت، هەروەها شێوازەکانی پەیوەندیەکان و دەسەڵاتە فەرمیی و نافەرمیەکان.

٣- جەختکردنەوە لەسەر هەر سەرکەوتنێك بەڕێوەبەر بەدیدەهێنێت و تاکەکان و کارامەییەکانیان و بەشداریکردنەکانیان لەکاری گروپیدا بەهێز دەکات، هەروەها پاڵنەریان و هاندانیان بۆ کارکردن.

٤- یارمەتیدەر بوو لەسەر پەرەپێدانی تێگەیشتنمان و جێبەجێکردنەکانمان بۆ کارە رێکخراویەکان وەك پاڵنەری و، پەیوەندیەکان و، سەکردایەتی و، دروستکردنی کۆمەڵەکان و دینامیەتی و فاکتەرەکانی سەرکەوتنی.

لەگرنگترین ئەو رەخنانەش کەوا ئارستەی قوتابخانەی رەفتاریی کراون[٤٢]:

١- بایەخدانی زانا رەفتاریەکان بە مەنهەجیەتی توێژینەوەی زانستی پاڵی پێوە ناون بۆ ئەوەی زاراوەو چەمکی قورس و ئاڵۆز بەکاربێنن لەدەرئەنجامەکانیاندا کە زەحمەت لەژیانی کرداریدا جێبەجێ بکرێن، یان بەشێوەیەکی هەڵە جێبەجێکراوە.

٢- دژیەکیەك هەیە لەهەندێك حاڵەتدا لەنێوان ئەو بیرۆکانەوە کەلەلایەن زانایانی زانستە رەفتارییە جۆراوجۆرەکانەوە پێشکەشکراون، ئەمەش وای لەبەڕێوەبەرەکان کردووە رەتی بکەنەوە.

ئەمەو وێڕای ئەوەی کە تەنها بایەخی داوە بەمرۆڤ، بەمەش چەند لایەنێکی گرنگی لە پرۆسەی کارگێڕی ئاڵۆزدا فەرامۆش کردووە ئیدی لەژینگەی ناوخۆیی کاردا بێت یان دەرەکی رێکخراوەکان، هەروەها کارلێك و پەیوەستیی لەنێوان ئەم لایەنە جۆراوجۆرانەدا، کەئەمەش دەروازەیەکی هەمەگیرو تەواوکەر دەخوازێت بەلێهاتوویی و کاریگەریەوە بۆ کارگێڕی رێکخراوەکان .

سێیەم- قوتابخانە/ دەروازەی زانستی دروستکردنی بڕیارەکان و زانیاریەکان:

Decision and Information Sciences Approach

هەروەها پێی دەوترێت قوتابخانەی زانستی کارگێڕی (Management Science)، یان قوتابخانەی چەندێتی (Quantitative School) یان توێژینەوەی پرۆسەکان (Operations Research). جەوهەری ئەم قوتابخانەیەش/ دەروازەیەش بریتیە لە بەکارهێنانی دروستکردنی بڕیارەکان و، رێکخستنی زانیاریەکان و، بیرکاری و ئامار بەوپێیەی ئامرازێکی یارمەتیدەرە لە چارەسەرکردنی گیروگرفتەکانی بەرهەمهێنان و پرۆسەکان... بەوشێوەیە ئەم قوتابخانەیە جەخت دەکاتەوە لەسەر چارەسەرکردنی گیروگرفتە هونەریەکان نەك گرفتەکانی رەفتاری مرۆیی.[٤٣]

ئەم قوتابخانەیە لەسەرەتای جەنگی جیهانی دووەمەوە پەرەیسەند، کەوا شێوازەکانی چەندێتی بەکاردەهێنرا لە توێژینەوەی گیروگرفتە سەربازیەکاندا کە پەیوەستبوون بە گواستنەوەو دابەشکردن و ووردی پێکانی ئامانجەکان و هی تر.

ـێدا هێربرت سایمون (Herbert Simon)ی زانای سیاسی و کۆمەڵناسی ئەمریکی ڕۆڵێکی گەورەی هەبوو لە سەرهەڵدانی تیۆری بڕیارەکاندا، لەڕووی ئەکادیمی و زانستیەوە، ئەو بەرابەری کرد لەنێوان کارگێڕی و دروستکردنی بڕیارەکانداو پێی وایە کاری بەڕێوەبەر لەبنچینەدا بریتیە لە دروستکردنی بڕیارەکان بۆیە بایەخپێدانی خۆی چڕکردەوە لەسەر چۆنیەتی هەستانی بەڕێوەبەر بەدروستکردنی بڕیارەکان، هەروەها بەڕێوەبەر چۆن دەتوانێت بەڕێوەبەر بڕیارەکانی زیاتر کاریگەرو سەرکەوتووبن، پرۆسەی دروستکردنی بڕیارەکانیشی دیاریکردو، لەبەشی "دروستکردنی بڕیارەکان"دا مشتومڕی ئەوە دەکەین.

ئەو بڕیارانەی پێویستن لەسەر بەڕێوەبەر وەریان بگرێت فرەو جۆراوجۆرن، بەلام دەکرێت پۆلێن بکرێن بۆ بڕیاری ڕۆتینی سادە و دووبارەبۆوە، هەروەها بڕیاری نا ڕۆتینی و دووبارە نەبۆوە. لەبەرئەوەی زۆربەی بڕیارەکانیش لەجۆری دووەمن، ئەوا دەخوازرێت نمونەی بیرکاری و ئاماری و کۆمپیوتەری و توێژینەوەی پرۆسەکان و هی تر بەکاربهێنرێت، لەپێناو گەیشتن بە بڕیاری ڕاست و دروست. لەگەڵ پەرەسەندنی تەکنیکی زانیاریەکان و کۆمپیوتەر، ئەوا بڕیارە ئاڵۆزەکان تارادەیەك دەبنە شتانێکی ڕۆتینی.

هەڵسەنگاندنی قوتابخانەی دروستکردنی بڕیارەکان و زانیاریەکان:

ئەم قوتابخانەیە ژمارەیەك لەشێوازو ئامرازی گرنگی پێشکەشکردووە یارمەتی دروستکەرانی بڕیارەکان دەدات لەچەندین بواردا بۆ دروستکردنی بڕیاری ڕاست و دروست و سەرکەوتوو. لەناو ئەو شێوازانەشدا پرۆگرامی هێڵی و شیکاری تۆڕیی و ، تیۆری ڕیزەکانی چاودێریی و، زنجیرەی مارکۆف، وێکچوون، خاڵی هاوتابوون، یاریەکان. لەبواری کارگێڕی بەرهەمهێنان و دروستکردندا، ئێستا لەچێوەیەکی فراواندا شێوازی چەندیی لە خشتەرێژیی بەرهەمهێناندا بەکاردەهێنرێت، پلانڕێژی پێداویستیەکانی بەرهەمهێنان و، باشکردنی جۆریی و، بودجەو عەمارکراو. بەوشێوەیە بەنسبەت کارگێڕی پرۆسەکان لەرێکخراوە خزمەتگوزاریەکاندا، کە چەند شێوازی ئەندازەیی هەیە بەکاردەهێنرێت لە بانکەکان و نەخۆشخانەکان و کۆمپانیاکانی دڵنیایی و رێکخراوە حکومیەکان لەپلانڕێژیی دەرامەتە مرۆییەکان و، پلانڕێژیی پرۆگرامەکانی پەرەسەندن و، بودجەکان و خشتەڕێژیی کاتەکانی فرۆکەکان... هتد.

بەلام سەبارەت بە رێکخستنی زانیاریەکان، ئەوا زانیاریەکان بوونەتە رەگەزێکی گرنگ لەهەموو کارێك و لایەنێك لە رێکخراوەدا، هەروەها مەسەلەیەکی ئۆرگانی و گرنگە بەنسبەت هەر بەڕێوەبەرێکەوە، سەرکەوتنی ئەم و سەرکەوتنی رێکخراوەکە لەسەر ئەمە وەستاوە. لەئەنجامی پەرەسەندنی سستم و تەکنیکەکانی زانیارەیەکان بەشێوەیەکی گەورە، لەگەڵیشیدا

کاریگەری و کارایی پرۆسەکانی دروستکردنی بڕیارەکانیش زیادیان کردووە کەپەیوەستن بەکۆکردنەوەی وەزیفە کارگێڕییەکان (پلاندانان، رێکخستن و ئاراستەکردن و چاودێریی).

بەڵام گرنگترین رەخنەکان لەم قوتابخانەیە، وەك ئەوەی کە دەروازەی رەفتاریی چوارچێوەیەکی تەواو و تەسەل پێشکەش ناکات بۆ تێگەیشتن لەکارگێڕی، ئەمەش بەهەمان شێوەیە بەنسبەت دەروازی چەندیی یان دەروازەی دروستکردنی بڕیارەکانەوە و نابێتە ئەلتەرناتیڤێك بۆ کارگێڕی. بەڵێ، ئەو ئامرازی گرنگ پێشکەش دەکات یارمەتی بەڕێوەبەر دەدات لەبەڕێوەبردنی کارەکانی لەپرۆسەی کارگێڕیدا، بەڵام ئەم تیۆرە، بایەخی نەداوە بەتاکەکان و بەچۆنیەتی بەکارهێنانی بۆ ئەو شێوازانە و ئامرازەکان... پێویستە بڕوانرێت بۆ کرێکاران و بەڕێوەبەران ئەوانەی شێوازەکان و ئامرازەکانی چەندێتی بەکاردەهێنن بەوەی کە هەڵدەستن بە بەکارهێنانی ئەو شێوازانە و راڤەکردنی و سود لێ وەرگرتنی، لێرەوە دەبێت پێویستیەکانیان و راو سەرنجەکانیان و تێگەیشتنیان بەهەند وەربگیرێت لەپێناو پاڵپشتکردن و هێنانەکایەی دەروازەیەکی چەندی گونجاو.[٤٤]

چوارەم- قوتابخانە/ دەروازەی بەڕێوەبردنی سستم (١٩٦٠- ئێستا):

سستمی کراوە (Open Systems):

پێویستە لێرەدا ئاماژە بکرێت بۆ ئەوە کە نوسەر شستر بارنارد وایداناوە رێکخراوە سستمێکی کۆمەڵایەتیەو پێکدێت لەچەند بەشێکی هاوپەیوەست و هەماهەنگ.

ئەم تیۆرە پشتی بەستووە بە بیرۆکەی چەمکی سستم لە زانستە پراکتیکیەکاندا، سستمیش بریتیە لەو هەمووە رێکخراوە یان یەکەیە کەوا پێکدێت لەچەند بەشێکی خاوەن پەیوەندی کارلێکی هاوبەرامبەر، کە لەکۆیداو لەئەنجامی کارلێکیدا پێکهاتەیەکی هەمەکی یەکگرتوو دروست بووە، بەهەمان ئەم شێوەیە مرۆڤیش سستمە، دەزگا/ بەش سستمە، رێکخراوە سستمە، کەرتی فێرکاریی سستمە، کۆمەڵگە سستمە.

قوتابخانەی سستم رێکخراوەی وەك سستمێکی کۆمەڵایەتی کراوە داناوە سوورە لەسەر بەدیهاتنی ئامانجگەلێکی دیاریکراو سستمی کراوەش ئەم رەگەزانەی خوارەوە لەخۆدەگرێت: (شێوەی ١)

-تێهاتەکان (Inputs): رێکخراوە تێهاتەکانی لەژینگەی دەرەکی وەردەگرێت لەناویشیدا کەرەستە خاوەکان، دەرامەتە مرۆییەکان، زانیاریەکان و ووزە... هتد.

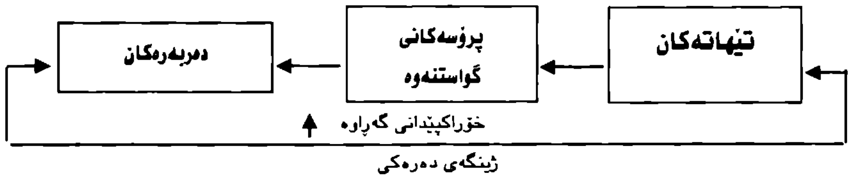
-پرۆسەکانی گواستنەوە (Transformation) ئەمەش پرۆسەکانی بازارکردن و سیاسەتەکان و ئامانجەکان و هەموو ئەو کردارانە دەگرێتەوە کەوا تێهاتەکان بەهۆیانەوە دەگۆڕین بۆ دەربەرەکان.

-دەربەرەکان (Outputs) شمەك و خزمەتگوزاری و قازانجەکان دەگرێتەوە، ڕازیکردنی بەکاربەران و ڕازیکردنی کرێکاران و هی تر، کەوا ڕێکخراوە بۆ ژینگەی فەراهەم دەکات.

– خۆراکپێدانی گەڕاوە (Feedback): پەرچەکرداری بونیادی دەرەکیە (بەکاربەرەکان و هی تر) و خواستەکانیان و هەڵسەنگاندنی بۆ شمەك و خزمەتگوزاریەکان کە ڕێکخراوە فەراهەمیان دەکات، ئەگەر ئەم خواست و هەڵسەنگاندنە ئەرێنی بێت یان نەرێنی، زانیاریەکانیش بەکاردەهێنرێن لە چاکسازیکردنی تێهاتەکان یان/ پرۆسەکانی گواستنەوە.

شێوەی (١)

ڕەگەزەکانی سستمی کراوە



هەڵسەنگاندنی قوتابخانەی سستمەکان:

قوتابخانەی (سستمەکان) نمایشی چوارچێوەیەکی فیکری بۆ بەرێوەبەر لەشیکارکردن و تێگەیشتنی ڕێکخراوەکان و بەرێوەبردنی بەشێوەیەکی باشتر، ئەوەش لەرێگەی ئەو بیرۆکانەوە کەلەخۆیی دەگرێت کەئەمانەن:

١- ڕێکخراوەکە بە سستمێکی کۆمەڵایەتی دادەنرێت وەك یەك یەکە کاردەکات، پێکدێت لە چەند بەشێك/ سستمێکی لقی پێکەوە پەیوەست، ئەم ڕوانگەیەش وا لەبەرێوەبەر دەکات بڕوانێت بۆ یەکەکەی و ڕۆڵی لەچوارچێوەی سستمی هەمەکیدا، هەروەها پەیوەستبوونی لەگەڵ یەکەکانی تر، بەوشێوەیە هەماهەنگیەکی باشتر لەرێکخراوەکەدا بەدی دێت.

٢-لەسۆنگەی (١)ەوە هەر گۆڕانێك لەهەر بەشێك لەرێکخراوە پێویستە وا سەیری بکرێت لەسۆنگەی کاری هەموو ڕێکخراوەکەوە. ئەمەش دەخوازێت هەموو لایەنەکان/بەشەکانی

ڕێکخراوەکە بەهەند وەربگیرێت لەکاتی خستنە ناوەوەی هەرگۆڕانکاریەك لە لایەنێك یان زیاتر لەڕێکخراوەکە.

٣- مەبەست لە سستم چەمکی هاریکاریە، ئەویش ئەنجام و کاریگەری لەنێوان بەشەکاندا کەپێکەوە کاردەکەن، زۆر زیاترە لەکاریگەری بەشە لەیەك جیاو/ تەنهاکان. چونکە هەر بەشێك ڕۆڵی خۆی دەگێڕێت و لەهەمانکاتیشدا یارمەتی بەشەکانی تر دەدات، پاشانیش بەجێهێنانی هەمەکی ڕێکخراوەکە دروست دەبێت. لەڕاستیشدا ئەمە ئەو هۆکارەیە کە لەپێناویدا هەموو بەشەکان پێکەوە گرێدراون.

٤- قوتابخانەکە جەخت دەکاتەوە لەکارلێکی ڕێکخراوەکە بەژینگەی دەرەکیەوە، پاشانیش لەسەر گرنگی تێبینیکردن و دیاریکردنی ژینگە و چۆنیەتی بەڕێوەبردنی بەسەرکەوتوویی، بەتایبەتیش لەسایەی ژینگەی شلەژاوی هاوچەرخدا.

٥- ئەم قوتابخانەیە بەڕێوەبەر وریا دەکاتەوە لە بوونی تێهاتەکان و پرۆسەکانی گواستنەوەی ئەلتەرناتیف بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکانیان و ئامانجەکانی ڕێکخراوەکانیان. واتە دەکرێت ئامانجێکی دیاریکراو بەدیبهێنرێت یان چارەسەری گرفتێکی دیاریکراو بەزیاتر لەئەلتەرناتیفێك.

گرنگترین ڕەخنەیەك ئاراستەی ئەم قوتابخانەیە کراوە ئەوەیە ئەبستراکتە و کرداریی نیە، بەڕێوەبەر مشتومڕی گرفتە ڕۆژانەییەکان ناکات و بڕیارەکان دروست ناکات، هەروەها ڕووبەڕووی واقیع نابێتەوە لەڕێگەی بیرکردنەوە بە تێهاتەکان و پرۆسەکانی گواستنەوەو دەربەرەکان. ئەم ڕوانگەو دیدە گونجاوە بۆ مشتومڕ لە پۆلدا، بەڵام گونجاو نیە بۆ چوونە نێو شەپۆلەکانی دروستکردنی بڕیارەکان لەژیانی کرداریدا.[٤٥]

پێنجەم- قوتابخانەی هەلوێستیی یان ڕەوشیی Contingency Management (١٩٧٠-ئێستا):

ئەم قوتابخانەیە بەدرێژکراوەی قوتابخانەی سستمەکان دادەنرێت، ئەو بەوشێوەیە لەڕێکخراوە دەڕوانێت بەوپێیەی سستمێکی کراوەیە سنورێك لە ژینگە فراوانە/ هەمەگیرەکەی جیای دەکاتەوە. ئەم قوتابخانەیە هەوڵدەدات بۆ تێگەیشتن لە پەیوەندیە کارلێکیەکان لەنێوان بەشەکانی ڕێکخراوەکەدا، هەروەها لەنێوان ڕێکخراوەکەو ژینگە دەرەکیەکەیدا، وە دیاریکردنی چەند ریتمێك لە پەیوەندیەکان و گۆڕاوەکان. هەروەها جەخت دەکاتەوە لەسروشتی ڕەهەندە فرە جۆرەکانی ڕێکخراوەکە، هەروەها هەوڵ دەدات بۆ تێگەیشتن لەچۆنیەتی کاری ڕێکخراوەکان و بەڕێوەبردنەکانی لەسایەی ڕەوشگەلێکی گۆڕاودا و لەچەند حاڵەتێکی دیاریکراودا. ئەم تیۆرەش

ـکۆـییدا ئاراستەکراوە بەرەو پێشنیارکردنی نمونەگەلێکی نەخشەسازی و بەڕێوەبردنی ـڕێکخراوەکان کە زیاتر گونجاون بۆ هەڵوێستگەلێك و ڕەوشگەلێکی دیاریکراو.

قوتابخانەی حاڵەتیی دان دەنێت بەبایەخی هەموو قوتابخانەکانی پێشوودا و ئەوەی هێناویانە ـبیرۆکەکان و بنەماکان و چەمکەکان. بەڵام پێی وایە تیۆرێکی دیاریکراو یان شێوازێکی کارگێڕی ـڕێکراو نیە کە نمونەیی و هەرە گونجاو بێت بۆ هەموو ڕێکخراوەکان لەهەموو ڕەوشە و ـ.ـەمەکاندا. بەڵکو پێویستە هەر ڕەوشێك/ هەڵوێستێك بۆ خۆی دیاری بکرێت و شیکاری بۆ ـکرێت و لێی بکۆڵرێتەوە، پاشانیش هەڵبژاردنی شێوازی گونجاو. واتە تیۆری شێوازی گونجاو/ ـتـ دەبەستێت بە ڕەوش (Contingent) یان حاڵەتەکە لێرەوە بایەخی شوێنکەوتوان و ـیەنگرانی ئەم قوتابخانەیە و هەوڵدانیان بۆ دیاریکردنی گرنگترین گۆڕاوەکان و هۆکارە ـەوشییەکان کەوا کاردەکاتە سەر بڕیارەکانی نەخشەسازی کردارەکان و پەیکەری ڕێکخستنی و ـرۆسە ڕێکخستنیە جۆراوجۆرەکان، لەنێوان فاکتەرە ڕەوشییەکاندا کە جێگەی بایەخپێدانێکی زیاد ـبوە بریتیە لە: ژینگەی ڕێکخراوە، قەبارەی ڕێکخراوە و خولی ژیانی و تەکنیکە بەکارهێنراوەکان، ـستراتیژەکانی ڕێکخراوەو، جۆری کرێکارانی ناو ڕێکخراوەکە و سروشتی کاری ڕێکخراوەکەو ـرۆشنبیری و هی تر.

هەڵسەنگاندنی قوتابخانەی هەڵوێستیی ڕەوشیی:

هێشتا قوتابخانەی ڕەوشیی جێی بایەخپێدانێکی زیادەیە لەلایەن چەندین نوسەرو توێژەران و کەسانی موماریسەوە. جەختکراوەتەوە لەسەر پێویستی و بایەخی دەروازەی دیاریکردن و پشکنین لەچارەسەرکردنی گیروگرفتەکان و پێویستی هەستانی بەڕێوەبەر ئیدی ئاستەکەی و سروشتی کارەکەی هەرچیەك بێت، بەشیکارکردنی هەڵوێستەکە یان ڕەوشەکە و تێگەیشتنی گۆڕاوەکانی و هەڵبژاردنی چارەسەری گونجاو بۆ تاکەکان و گروپ و ڕێکخراوەکە. لەلایەکی تریشەوە وریایی درا بۆ گۆڕاوە گرنگەکان کەوا کار دەکاتە سەر کاری بەڕێوەبەر و ڕێکخراوەکە(ژینگە و قەبارەو، تەکنیکەکان و هی تر)، هەندێك پەیوەندییەکانیش ئەو کاریگەرییەیان ڕونکردەوە لەنێوان ئەم فاکتەرانەو بڕیارەکانی نەخشەسازی وەزیفەکان و پەیکەری ڕێکخراوەیی و پرۆسە کارگێڕییە جۆراوجۆرەکان.. واتە چۆن وەزیفەکان نەخشەڕێژیان بۆ دەکرێت، هەروەها شێوازی سەرکردایەتی و هری تر، کەوا گونجاون بۆ ڕەوشی ژینگەیەکی دیاریکراو و، قەبارەیەکی دیاریکراو..هتد. تیۆری هەڵوێستیی یان ڕەوشیی ڕێسایەکی مەعریفی دەوڵەمەندو پتەوی پێشکەشکرد لەبیرۆکەو چەمکەکان کەبەشێوەیەکی تایبەتی ژینگەی دەرەکی و کارلێك

لەخۆدەگرێت لەنێوان ژینگەو ڕێکخراوەکەو کاریگەری گۆڕاوەکان و ڕەهەندە ژینگەییەکان لەسەر کاری ڕێکخراوەکان، وە چۆنیەتی مامەڵەکردنی ڕێکخراوەکان لەگەڵ ژینگەدا بەسەرکەوتوویی.

شەشەم- ئاراستەی تری نوێ لەبیرۆکەی کارگێڕیدا:

چەندین لەنوسەران و توێژەران و کەسانی سەرقاڵی ئەم بوارە کە بیرۆکەو چەمك و بنەمای گرنگیان زیادکردووە لە پەرەسەندنی بیرۆکەی کارگێڕیدا، سەرەڕای قوتابخانەکان و تیۆرەکانی پێشوو. لێرەدا کاتی ئەوە نابێتەوە باسی هەموو ئەوانە بکرێت، بەڵام دەبێت ئاماژە بکرێت بۆ گرنگترینی ئەم بیرۆکانەو پێشڕەوەکانی.

١- کارگێڕیی بەئامانجەکان Management by Objective:

ئەم دەروازەیە یان شێوازە لەکارگێڕی دەگەڕێنرێتەوە بۆ هەردوو زانا پیتەر دراکر (Peter Drucker) و جۆرج ئۆدیۆرن (George O Diorne). ئەم دووانە جەختیان کردەوە لەپێویستی ئاراستەکردنی هەموو هەوڵەکان بەرەو ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە، وە ڕوانین بۆ چالاکیەکان و کارەکان کەوا تاکەکان و کۆمەڵەکان پێی هەڵدەستن بەوپێیەی ئامرازێکن بۆ بەدیهاتنی ئامانجە تاکیی و کۆمەڵیەکان کە بەرۆڵی خۆی دەبێتە هۆی بەدیهاتنی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە. لێرەوە جەختکردنەوە هاتووە لەسەر هەستانی بەڕێوەبەرکان لەهەموو ئاستەکاندا بەدانانی ئامانجە دیاریکراوەکان کە پێویستە کاربکرێت لەپێناو بەدیهاتنیاندا. خاڵی سەرەتاش بریتیە بریتیە لە دیاریکردنی ئامانجە گشتیەکانی ڕێکخراوەکە، بە پشت بەستن بەم ئامانجانەش بەڕێوەبەر ئامانجەکانی دەزگا یان ڕێکخراوەکەی دیاری دەکات، پاشانیش سەرۆکی بەش هەڵدەستێت بەدیاریکردنی ئامانجەکانی بەشەکانی بەپشت بەستن بە ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە، دواجاریش سەرۆکی بەش هەڵدەستێت بەدیاریکردنی ئامانجە داواکراوەکان لەهەر تاکێك کە لەڕوانگەی ئامانجەکانی بەشەکەوە جێبەجێیان بکات.

لەبارەی چۆنیەتی دانانی ئەم ئامانجانەشەوە، ئەوا دەروازەی کارگێڕی بەئامانجەکان جەختیکردەوە لەسەر بایەخ و گرنگی بەشداریکردنی ئەو تاکانەی کە لەهەموو ئاستەکاندا کاردەکەن بەشێوەیەکی کارا لەدیاریکردنی ئامانجەکان کە مەبەستە بەدیبهێنرێن، لەسەر ئاستی یەکە/ کۆمەڵ، وە لەسەر ئاستی تاك، دواتریش ئامانجەکان دادەنرێن، پلانی کار دادەنرێت بۆ هەموو فەرمانبەرێك بەرێکەوتن لەنێوان سەرۆك و فەرمانبەردا، سەرۆك هەڵدەستێت بەفەراهەمکردنی ئەوەی پێویستە لەبەردەستی کرێکاردا هەبێت، لەگەڵ

ئاراستەکردن و ڕێنومایی بەردەوامداو، بەدواداچوون و هەڵسەنگاندنی کارەکانی تاك، هەتا کۆتایی پلانەکە و بەدیهاتنی ئامانجە دیاریکراوەکان.

٢- جیاکاری لەبەجێهێنانExcellence - نوسەر (Thomas Peters):

بابەتی جیاکاری لەبەجێهێنان لەسەر ئاستی ڕێکخراوەکاندا بەتایبەتی بایەخێکی زیادەی پێدراوە لەلایەن نوسەرو راوێژکاری کارگێڕی تۆم بیتەرز (Tom Peters)ەوە. ئەو لێکۆڵینەوەش کە ئەو و هاوەڵەکەی ڕۆبەرت ووترمان (Rober Waterman) پێی هەستاون بە بەناوبانگترین لێکۆڵینەوەکان دادەنرێت لەبواری کارایی و کاریگەری و بەجێهێناندا. لێکۆڵینەوەکەش زیاتر لە (٤٠) ڕێکخراوی گرتۆتەوە لە ڕێکخراوە سەرکەوتووەکان بە پلەیەکی بەرز لە بەجێهێنان.. هەروەها تێبینیان کرد هەشت تایبەتمەندی هەیە هاوبەشن لەنێو ئەو ڕێکخراوانەدا، هۆکاری سەرکەوتن و جیاوازبوونیان گەڕێنراونەتەوە بۆ کۆمەڵێك خاڵ، ئەوانیش:[٤٦]

١- ئاراستەو ئارەزووی هەیە بەرەو کارکردن و بەئەنجامگەیاندنی کاروبارەکان.
٢- نزیك بوو وە لەپەیوەندیەکی بەردەوامدا بوو لەلایەن بەکاربەرەکانەوە بۆ ئەوەی بتوانێت لە پێداویستیەکانیان و ئارەزوەکانیان تێبگەن و وەڵامی بدەنەوە.
٣- ڕێگەدان بەکرێکاران بەئاستێکی بەرز لەسەربەخۆیی لەکارکرندا و، هاندان و تێگەیشتن لەرۆحی دەستپێشخەری و پێشەنگی.
٤- هەوڵدان بۆ چاککردن و زیادکردنی بەرهەمهێنان لەرێگەی بەشداریکردنی کاریگەری کرێکارانەوە.
٥- بەدواداچوون و راپرسیکردنی هەمیشەیی لەبارەی ئەو بەهایەوە کە هەر پرۆسەیەك و لێپیچینەوەیەك ئەنجامی دەدات.
٦- کرێکاران لەم ڕێکخراوەدا دەرکیان بە ماهیەتی پەیام و ئامانجەکانی ڕێکخراوەکانیان دەکردو بەرێوەبەرەکان لەهەموو ئاستەکاندا بەکاریگەریەوە بەشداریان دەکرد لەچارەسەرکردنی گیروگرفتەکاندا.
٧- بەردەوامی جەختکردنی ڕێکخراوەکان لەسەر کار/ چالاکی کە تێدەگات ودەیناسێت، نەچوونە ناو پیشەسازی نوێوە.
٨- بەکارهێنانی پەیکەری ڕێکخراوەیی سادە بەئاستە کارگێڕییە کەمەکان.

٩- هەمووان لەنێوان چاودێری توندو نەرم، چاودێری توند بۆ پاراستنی بەهاو ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە و چاودێری نەرم لەبوارەکانی تردا بۆ هاندانی رۆحی سەرلەدەریی و ئەفراندن.

١٠-بەڕێوەبردنی ئالۆزی و دژیەکیەکان: لەو ڕووەوە ژینگەکە گۆڕاوەو بەڕادەیەکی بەرز نادڵنیایی تێدایە، ئەوا شێوازی عەقڵانی و بیرکاری بۆ هەموو ڕەوشەکان ناگونجێت.

هەردوو نوسەر ئەم لێکۆڵینەوانەیان لە کتێبە بەناوبانگەکەیاندا (In search for Excellence) کە وەرگێڕاوە بۆ چەندین زمان و زۆر لەناو نوسەران و کەسانی سەرقاڵی ئەم بوارەدا بڵاوبۆوە.

بیتەرزو هاوەڵەکانی جەختیان کردەوە لەبایەخ و پێویستی بەردەوامیی ڕێکخراوەکان تا نزیك بن لە مەعمیلەکانیان و هەمیشە پەیوەندی هەبێت پێیانەوە و هەموو ئاستەنگەکان لەبەردەم ئەوەدا لابرێن لەناویشیدا پەیکەرە ڕێکخستنیە ئالۆزەکان و، ئاستە کارگێڕیەکان و، سیاسەتەکان و لێپێچینەوە ڕەق و توندەکان، لەپێناو پەرەپێدانی پەیوەندیەکی "هاوبەرپرسیاری" لەنێوان ڕێکخراوەو بەکاربەرەکان ناوچەیی و دەرەکی.[٤٧]

٢- تیۆری William Ouch(Z) :

بەهۆی ئەو سەرکەوتنەوە کە ڕێکخراوە ژاپۆنیەکان لەبوارە جیاوازەکاندا بەدەستیان هێنا لەهەشتاکان و سەرەتای نەوەدەکانی سەدەی ڕابردوودا، ئەوا ژمارەیەك لە نوسەران و توێژەران بایەخیان داوە بەلێکۆڵینەوە لەئەزمونی ژاپۆنیی لەبواری کارگێری و ڕێکخستندا. لەسەرەتای هەشتاکانی سەدەی ڕابردوودا کتێبێك دەرچوو بەناونیشانی تیۆری (Z)ی نوسەر William Ouchi، ئەم تیۆرەش بریتیە لە تیۆری گونجاندنی بۆ نمونەی ژاپۆنی، کە زەحمەتە نمونەی ژاپۆنی جێبەجێ بکرێت وەك ئەوەی لەکۆمەڵگەی ئەمریکیدا هەیە کە ڕۆشنبیریەکەی جیاوازە لە ڕۆشنبیری کۆمەڵگەی ژاپۆنی.

ئەم خشتەیە بەراووردێك ڕوون دەکاتەوە لەنێوان نمونەی ژاپۆنی و ، ئەمریکیدا و نمونەی (Z):

شێوەی (٢)

نمونەی ژاپۆنی Japanese J	نمونەی ئەمریکی (American) A
١-بەردەوامی کارکردن بەدرێژایی ژیان	١-ماوەی کار بۆ ماوەیەکی کورت
٢-بڕیارەکان کۆمەڵین	٢-بڕیارەکان تاکە کەسین
٣-بەرپرسیارێتی کۆمەڵیە	٣-بەرپرسیارێتی تاکە کەسیە(بەڕێوەبەر بەرپرسە لەکاری کۆمەڵ یان گروپ.
٤-بواری کار/ وەزیفە گشتیە، خولانەوەی وەزیفی	٤-بواری کار بۆ تایبەتە
٥-هەڵسەنگاندنی بەجێهێنان و بەرزکردنەوەی پلە زۆر خاوە	٥-هەڵسەنگاندنی بەجێهێنان و بەرزکردنەوەی پلە زۆر خێرایە.
٦-ئامرازەکانی چاودێریی خودییە.	٦-ئامرازەکانی چاودێری راشکاوە(دەرەکیە).
٧-بایەخپێدانی هەمەگیر بەکارمەندان(لەکاتی کارو لەدەرەوەی کار) بەوپێیەی مرۆڤە.	٧-بایەخدان بە کاروباری کرێکار یان کارمەند تەنها هێندەی پەیوەندی هەیە بەکارەکەیەوە.

نمونەی Z
١-ماوەی کارکردن و دامەزران درێژە.
٢-بڕیارەکان بەبەشداریکردن و ڕێکەوتن و قەبوڵکردنی ڕای گروپ دەدرێن.
٣-بەرپرسیارێتی تاکە کەسیە.
٤-بواری کار تایبەتە بەپلەیەکی هاوسەنگ (جەختکردنەوە لەسەر خولانەوەی وەزیفی و مەشقکردن.
٥-هەڵسەنگاندنی بەجێهێنان و بەرزکردنەوەکان خاون.
٦-چاودێری خودیی و نافەرمیە بەڵام بەپێی پێوەرگەلێکی ڕاشکاوانە.
٧-بایەخپێدانی هەمەگیر بەکرێکار لەناویشیدا خێزانەکەی.

سەرچاوە: Ivancevich et al. Management

لەگرنگترین روخسارەکان و تایبەتمەندەیەکانی کارگێڕی ژاپۆنی:

١- بەردەوامی کرێکار لەکارەکەی بەدرێژایی ژیانی.

٢- پشت بەستن بە بنەمای پسپۆڕی گشتی لەکارو گواستنەوە لەبوارێکەوە بۆ بوارێکی تر.

٣- سستمی پلە بەرزکردنەوە پشت بە لەپێشیی و بەردەوامی دەبەستێت لەکارداو خاوە.

٤- جەختکردنەوە لەسەر بایەخی کۆمەڵ و کاری کۆمەڵی و بڕیارە کۆمەڵیەکان و لەسەر ریتمی کاری گروپ لەپەیوەندیەکانی کاردا.

٥- جەختکردنەوە لە پەیوەندییە کراوەکان.

٦- بەرپرسیارێتی هاوبەش، هەموو تاکێك لەکۆمەڵدا لەناویشیدا بەڕێوەبەر بەشداری بەرپرسیارێتی دەکات لەکاری کۆمەڵدا.

٧- بایەخدانی هەمەگیر بەهەموو کاروبارەکان کرێکار بۆ بەهێزکردنی ئینتیمای بۆ رێکخراوەکە و دیسپلینکردنی و هەستکردنی بە بەرپرسیارێتی.

سیفەتی ململانێیی Competitive Advantage:

ئەم تیۆرە جەخت دەکاتەوە لەسەر گرنگی ئەوەی کە پێویستە رێکخراوە خاوەن سیفەتێکی ململانێیی بەردەوام بێت (دەرامەتەکان، تواناکان، کارامەییەکان... هتد)، کە رێکخراوەکانی تر ناتوانن لاسایی بکەنەوە یان لەبەری بگرنەوە، تیۆرەکەش بەشێوەیەکی تایبەت بایەخ دەدات بەدیاریکردنی سەرچاوەکانی سیفەتی ململانێیی بەردەوام، لەبارەی چۆنیەتی کارگێڕی هێزە مرۆییەکان لەرێکخراوەداو دۆزینەوەی پاڵنەرییەکی بەرزە لای کرێکاران و پەرەپێدانی رۆشنبیریەك کەوا دڵگەرمیی تاکەکان دەجوڵێنێت و هانی ئەفراندن دەدات و دڵسۆزی بۆ رێکخراوەکە گەشە پێدەدات.

زانا مایکل پۆرتەر Michael Porter یەکێك بوو لەکەسە یەکەمینەکان کە زانستی ئابوریان لەچارەسەرکردنی گیروگرفتە کارگێڕییەکاندا جێبەجێ کرد، بەتایبەتی ستراتیژیەتی رێکخراوەکان، ئاماژەی بۆ ئەوە کرد کە رێکخراوە لەتوانایدایە سیفەت یان خەسڵەتێکی ململانێیی بەدیبهێنێت کە دەتوانێت باڵاتر بێت بەسەر رێکخراوەکانی تردا لەرێگەی:

١) سەرکردایەتی تێچونیەتی Cost leadership (پێشکەشکردنی شمەك/ خزمەتگوزاریەکان بەکەمترین نرخەکان).

٢) جیاوازیی (differentiation): توانای پێشکەشکردنی شمەکەکان/ خزمەتگوزاری ناوازەو زۆرترین سود بە بەکاربەر بگەیەنێت لەبارەی نایابی بەرهەم و تایبەتمەندی دیاریکراو، هەروەها خزمەتگوزاری دوای فرۆشتن.[٤٨]

٣) جیاوازی پێداگریی/جەختگیریی (Focused differentiation): زیاتر بایەخدان بە شمەکێکی دیاریکراو، یان بازاڕێکی دیاریکراو.

بابەتی سیفەتی ململانێی لەم ساڵانەی دوایدا زۆرێك لە زانایان و توێژەرانی بۆ لای خۆی ڕاکێشاوە لەسایەی جیهانگیری و ململانێی توند دا لەهەموو بوارەکانی پیشەسازی و خزمەتگوزاریەکاندا. هەروەها چەندین گۆشەنیگا بەدەرکەوتن لەبارەی دەرامەتەکان و تواناکان کە سیفەتێکی ململانێی بۆ ڕێکخراوەکان بەدیدەهێنێت، لەگرنگترینیان: سەرمایەی مرۆیی،سەرمایەی فیکری، سەرمایەی مەعریفی، ئەفراندن، سەرمایەی کۆمەڵایەتی و هی تر.

٤-کارگێڕی جۆرایەتی هەمەگیر Total Quality Management :

کارگێڕی جۆرایەتی هەمەگیر پێناسە دەکرێت بەوەی " دەروازەیەکی کارگێڕیە بۆ سەرکەوتن لەمەودای دووردا لەرێگەی ڕازیکردنی بەکاربەرانەوە، بە پشت بەستن بە بەشداریکردنی هەموو تاکەکانی ڕێکخراوە لەچاککردنی بەردەوام بۆ پرۆسەکان و بەرهەمەکان و خزمەتگوزاریەکان و رۆشنبیری کەوا کاری تێدا دەکەن.[٤٩] لەگرنگترین ئەوانەی بەشداریانکرد لەپەرەپێدانی کارگێڕی جۆرێتی هەمەگیر: J.M.W.Edward Deming .B.A.Fisher. A.V.Feigenbaum. Philip Crosby. Juran Kaoru Ishikawa.

چەمکی "کارگێڕی جۆرایەتی هەمەگیر" لەسەرەتاوە بەکارهێنراوە بۆ وەسفکردنی شێوازی چاککردنی ئەو جۆرایەتی و باشیەی کەوا ڕێکخراوە ژاپۆنیەکان بەکاری دەهێنن، ناسراوە بە بازنەکانی جۆرایەتی Quality Circles . بەڵام زۆر پەرەیسەند تا چەندین لایەن و رەهەندو شێوازەی هەمەجۆری گرتەوە لەجێبەجێکردنی کارگێڕی جۆرایەتی هەمەگیردا. گرنگترین شتێکیش کەوا کارگێڕی جۆرایەتی هەمەگیر جەختی لەسەر دەکاتەوە بریتیە لە ڕوانینێکی هەمەگیر بۆ هەموو پرۆسەکان و چالاکیەکانی ڕێکخراوەو لێپێچینەوەکانی کارکردن تێیدا ئیدی ئەوەی کە دەکرێت بەشێوەیەکی بیرکاری وەسف بکرێت یان ئەوەی کە ناکرێت ئەمە بکرێت، باشکردنی بەردەوامیش لەهەموو پرۆسەکان و چالاکیەکاندا بەشێوەیەك کە هەر چالاکیەك یان کارێك دووربخرێتەوە کە ناتوانێت بەهایەك زیاد بکات یان خزمەتی هیچ مەبەستێك ناکات و هەستان بەکار بەشێوەیەکی دروست هەر لەیەکەم جارەوەو، سووربوون لەسەر نەبوونی هیچ خەوشێك/ کەموکوڕی لە باشیی یان جۆرایەتیدا.

پرۆگرامەکانی کارگێڕی جۆرایەتی هەمەگیر لەسەر بەهرەکان و توانای تاکەکان و ئەو شێوازە دەوەستێت کە بەهۆیەوە تاکەکان بەڕێوەدەبرن. کارگێڕی بەرپرسیارە لەدانانی تێڕوانینێکی روون بۆ ڕێکخراوە. وە رونکردنەوەی ئامانجەکانی کرێکاران و، بونیادنانی بەهایەکی رۆشنبیری هانی باشکردنی جۆرایەتی بدات و مایەی رەزامەندی بەکاربەران بێت و جەخت لەچاندنی ئەم بەهایە بدات لای هەموو تاکەکان، هەروەها پێشکەشکردنی هەموو پشتیوانیەك و یارمەتیەك بۆ پرۆگرام و کۆششەکانی کارگێڕی جۆرایەتی هەمەگیر.

لەبنەما سەرەکیەکانی کارگێڕی جۆرایەتی هەمەگیر بریتیە لە متمانەی کرێکار و باوەڕبوونی و شانازیکردنی بە شارەزایی و لێهاتوویی لەکاردا و، پشت بەستن بە چاودێری خودیی نەك چاودێری دەرەکی و، پێدانی سەربەخۆیی بەکرێکارەکان و کۆنترۆڵکردنی رەوشی کارەکەیان، هەروەها پێویستە لەسەر کارگێڕی پەرە بەسیاسەتەکان و پرۆگرامەکان و لێپێچینەوەکان بدات کە ئەم سەربەخۆییە جێگیرو پتەو دەکات هەروەها جێنشینکردن و، کارگێڕیی خودیی لەلایەن کرێکارەکانەوەو، فەراهەمکردنی مەعریفە و راهێنان و ئامرازە پێویستەکان و، هاندانیان لەسەر پێشکەشکردنی پێشنیارەکان و هۆشیاریی تێچوونی و، بەردەوامی پشتیوانیکردن و یارمەتیدانیان بۆ ئەوەی هەشت بە شانازیکردن بکەن بەکارەکانیان و ڕێکخراوەکەیان و، ڕێزگرتن لە بڕیارەکانی کرێکارەکان بەباشکردنی جۆرێیەتی کالاکان و جێبەجێکردنی [٥٠] ئەم خشتەیەی خوارەوەش بەراوردێك رون دەکاتەوە لەنێوان کارگێڕی جۆرایەتی هەمەگیر و کارگێڕیی تەقلیدیدا؟

خشتەی (٣)

بەراوورد لەنێوان کارگێری تەقلیدیی و کارگێڕی جۆرایەتی هەمەگیر

کارگێری تەقلیدی	کارگێڕی جۆرایەتی هەمەگیر
• چاودێری چڕی دەرەکی (لەسەرۆکەوە بۆ فەرمانبەرەکان)	*چاودێری خودیی
*کاری تاکەکەسی	*کاری کۆمەڵی
• جەختکردنەوە لەبەرهەمهێن	*جەختکردنەوە لە سستم (بەرهەمهێن و پرۆسەکان و تێهاتەکان).
*بەشداریکردنی فەرمانبەران.	*تێهەڵکێشکردنی فەرمانبەران
*سەرپشکردنی فەرمانبەران	*جێنشینکردنی فەرمانبەران
*باشکردن لەکاتی پێویستدا	*باشکردن بە بەردەوامی
• دابینکەران قۆرخکەرن	• بەشداری دابینکەران
*کڕیاری دەرەکی.	*کڕیاری دەرەکی و ناوخۆیی
*خەزنکردنی داتاکان	*خەزنکردنی داتاکان و ئەنجامدانی بەراووردکاریەکان
• جەختکردنەوە لە زیادەی قازانجەکان	*جەختکردنەوەو پێداگری لەڕەزامەندی کڕیارەکان
• سەرزەنشتی کەسانی تر بەهۆی هەڵەکانەوە.	*هەڵە هەلێکە بۆ پەرەپێدان و چاککردن

سەرچاوە: یاسر منصور، سیمیناری سازکردنی ئەندامانی دەستەی وانەبێژیی، زانکۆی زانستە پراکتیکیەکان، شوبات ٢٠٠٥.

تیۆری کارگێڕی مەعریفەKmowledge Management Theory :

لەگەڵ زیاتر دەرکەوتنی جیهانگیری و وەرچەرخان بەرەو ئابووریی مەعریفی، بەچاوێك دەڕوانرێتە مەعریفە بەو پێیەی یەکێکە لەهەبووە گرنگەکان لەرێکخراوەدا، بەڵکو زۆرێك وای دادەنێن گرنگترین رەگەز یان هەبوویەکە بەهۆی ئەوەوە کە دەتوانێت خەسڵەتێکی ململانێی بەردەوام دروست بکات کە ناکرێت لاسایی بکرێتەوە، بۆیە دەبێت ئەم سەرچاوە (مەعریفە)یە بەسەرکەوتوویی بەڕێوەببرێت. بەوشێوەیە بابەتی کارگێڕی مەعریفە لەلایەن نوسەران و توێژەرانەوە بایەخێکی زیاتری پێدراوە، ئەوانەی چوونەتە ناو پرۆسەی کارگێڕی مەعریفەو رەهەندەکانیەوە/ لایەنە سەرەکیەکانیشی بریتین لە: بونیادنانی مەعریفە و هێماکردنی و پارێزگاریکردنی و گواستنەوەی و بەشداری پێکردنی و دابەشکردنی و جێبەجێکردنی. ئەم تیۆری کارگێڕی مەعریفەیەش هێشتا لەسەرەتایدایەو بەتەواوی فۆرمەلە نەبۆتەوە.

کۆمەڵێك زاراوەی گرنگ

زاراوە بەزمانی عەرەبی	زاراوە بەزمانی کوردی	زاراوە بەزمانی ئینگلیزی	زاراوە بەزمانی عەرەبی	زاراوە بەزمانی کوردی	زاراوە بەزمانی ئینگلیزی
سلطة	دەسەلات	Authority	سلوكي	رەفتاریی	Behavioral
بيرقراطية	بیرۆکراسی	Bureaucracy	مركزية	ناوەندیی	Centralization
سلسلة الاوامر	زنجیرەی فەرمانەکان	Chain of command	المدرسة التقليدية	قوتابخانەی تەقلیدیی	Classical school
الميزة التنافسية	خەسڵەتی ململانێی	Competitive advantage	النظرية الموقفية/الشرطية	تیۆری رەوشی/ مەرجیی	Contingency Theory
صنع القرارات	دروستکردنی بڕیارەکان	Decision making	تقسيم العمل	دابەشکردنی کار	Division of lab our
التميز	نایابی- باشیی	Excellence	تغذية راجعة	خۆراکپێدانی گەڕاوە	Feedback
العلاقات الإنسانية	بەرپرسیارێتی	Human relations	مدخلات	تێهاتەکان	Inputs
إدارة	کارگێڕی	Knowledge	القيادة	سەرکردایەتی	Leadershi

p			management	مەعریفە	المعرفة
outputs	دەرىەرەکان	مخرجات	Management by objective	کارگێڕی بەئامانجەکان	الإدارة بالاهداف
Rationality	عەقلانیەت	عقلانية	Principles	بنەماکان	مبادیء
Scientific management	کارگێڕی زانستی	الإدارة العلمية	Responsibility	بەرپرسیارێتی	مسؤلية
Systems theory	تیۆری سستەمەکان	نظرية النظم	Specialization	پسپۆڕی	تخصص
			Total quality management	کارگێڕی جۆریەتی (نایابی) هەمەگیر	إدارة الجودة الشاملة

پرسیارەکان بۆ پێداچوونەوەو مشتومڕکردن

١- "ڕیشەی کارگێڕی دەگەڕێتەوە بۆ سەرەتای سەدەی بیستەم". ڕاو سەرنجی خۆت لەبارەی ئەم دەستەواژەوە ڕوون بکەرەوە!

٢- گرینگترین گریمانەکان کامانەن کەوا قوتابخانەی تەقلیدیی پشتی پێبەستووە لەکارگێڕیدا.

٣- مشتومڕی گرنگترین بنەماکانی کارگێڕی زانستی بکە. پێشڕەوەکانی پشتیان بەچی بەستووە بۆ گەیشتن بەم بنەمایانە؟

٤- کامەیە گرنگترین ئەو بیرۆکانە کەوا تیۆری ڕێکخستنی کارگێریی /تیۆری بنەماکان هێناویانە پاشان هنری فایول لەپەرەپێدانی تیۆرەکەیدا پشتی بە چی بەست؟

٥- مشتومڕی جۆرەکانی دەسەڵات بکە بەپێی ڕای ماکس وێبەر، کامیان پێویستە جێبەجێ بکرێن؟

٦- بەکورتی باس لەگرنگترین خەسڵەتەکانی نمونەی بیرۆکراتی بکە کە وێبەر پێشنیاری کرد؟

٧- هەڵسەنگاندنت چیە بۆ قوتابخانەی تەقلیدی؟

٨- مشتومڕی گرنگترین دەرئەنجامەکان بکە کە لێکۆڵینەوەکانی هۆپورن پێیگەیشت؟

٩- کامەیە گرنگترین ئەو بیرۆکانەی کە هەریەك لە ماری بارکر موللیت و، شستر بارنارد هێنایان؟

١٠–بەراوورد بکە لەنێوان تیۆری X و تیۆری Zدا هەروەها گریمانەکانی هەریەکەیان لەبارەی مرۆڤەوە؟

١١–چۆن قوتابخانەی رەفتاریی هەڵدەسەنگێنێت!

١٢– کامەیە گرنگترین ئەو بیرۆکانەی کەوا قوتابخانەی دروستکردنی بریارەکان و زانیاریەکان هێناویانە؟

١٣– گفتوگۆی رەگەزەکانی سستمی کراوە بکە؟

١٤– کامەیە گرنگترین لایەنە ئیجابیەکان لەتیۆری سستمەکاندا؟

١٥–جەوهەری قوتابخانەی هەلۆێستی/رەوشی روون بکەرەوە؟

١٦–مشتومری تەوەری بایەخپێدانی هەریەك لە : کارگێری بەئامانجەکان و، باشیی لەبەجێهێنان، تیۆری سیفەتی ململانێی، تیۆری کارگێری مەعریفە بکە؟

١٧– گرنگترین ئەو بیرۆکانە روونبکەرەوە کەوا کارگێری چۆنیەتی (نایابیی)هەمەگیر لەخۆیی گرتووە؟

١٨–بەراوورد بکە لەنێوان تیۆری Z و تیۆری ئەمریکی و تیۆری ژاپۆنی لەکارگێریدا؟

١٩– کامەیە تەوەری بایەخپێدانی تیۆری کارگێر ی مەعریفە.

٢٠–بەراوورد بکە لەنێوان کارگێری تەقلیدیی و کارگێری چۆنیەتی (نایابی) هەمەگیر؟

پەراوێزەکان

١- موفق حديد محمد (٢٠٠١)، الإدارة: المبادىء والنظريان والوظائف، طبعة اولى دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ص ص ٦٥-٦٩.

٢- Joha m. ivancevich. Peter lorenzi. Steven J. Skinner and Philip B. Crosby (١٩٩٩). Management: Quality and competitiveness. ٢ ed.. McGraw- Hill. Boston. Mass.p.

٣- حسين حريم (٢٠٠٣)إدارة المنظمات: منظور كلى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص ٢٠، محمد قاسم القريوتى (٢٠٠١) مباديء الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ص ص ٥٤–٥٥.

٤- Ivancevich et al. management . p.٣٦.

٥- حريم، إدارة المنظمات، ص ٢١.

٦- المرجع السابق، ص ص ٢١-٢٢.

٧- Ivancevich et al. management, p. ٣١.

٨- شوقى ناجي جواد (٢٠٠٠)، إدارة الإعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ص ٦١.

٩- موفق محمد حديد (٢٠٠١)، الإدارة: المبادىء والنظريات والوظائف، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص ٧٧٢.

١٠-محسن مخامرة واخرون (٢٠٠٠)، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتاب الاردنى ص ص ٤١-٤٣.

١١- Ivancevich et al. management, p. ٣٩.

١٢ جواد، إدارة الإعمال، ص ٥٦، القريوتى، مبادىء الإدارة، ص ٦٤.

١٣- Ivancevich et al. management, p. ٣٩.

-١٤حريم.إدارة المنظمات، ص ٢٤.

-١٥Invancevich et al (١٩٩٩), Management . p. ٣٩.

١٦-Richard Dart (١٩٩١). Management. ٢ ed.New York .the Dryden

Press. P ٣٩.

١٧-Ivancevich et al (١٩٩٩). Management . p. ٣٩.

-١٨ مخامرة واخرون (٢٠٠٠)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ص ص ٥٤-٥٥، القريوتى (٢٠٠١)، مبادىء الإدارة، ص ٨٩.

١٩- عقيلى، عمر وصفي (١٩٩٧)الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ص ص ١٣٣-١٣٥

٢٠ -Ivancevich et al (١٩٩٩).). Management . p. ٤١

٢١-Ibid . p. ٤١

٢٢-Ibid . p. ٤٢

٢٣-Ibid . p٤٣

٢٤-Ibid . p. ٤٥

٢٥-Ibid . p. ٤٦

٢٦-Ibid . p. ٤٩

٢٧- Ibid

٢٨- القريوتى (٢٠٠١)، مبادىء الإدارة، ص ص ١٥٥-١٦٣، مخامرة ولخرون (٢٠٠٠)المفاهيم الإدارية الحديثة، ص٦١.

٢٩–Ivancevich et al (١٩٩٩).). Management . pp. ٥١-٥٢

٣٠--Ibid . p. ٤٠٦

٣١---Ibid . pp٤٠٧-٤٠٩.

بەشی سێیەم

دروستکردنی بڕیارە کارگێڕیەکان

Decision Making Management

ئامانجەکان:

دوای خوێندنەوەی ئەم بەشە، پێشبینی دەکرێت کە بتوانیت :

***جیاوازی لەنێوان بڕیارو دروستکردنی بڕیاردا بکەیت.**

***راڤەکردنی جۆرەکانی بڕیارەکان و رەوشەکانی دروستکردنی بڕیار.**

*** پێناسەی نمونەی باش و نمونەی رەفتاریی بکەیت لەدروستکردنی بڕیاردا.**

*** مشتومڕی هەنگاوەکانی پرۆسەی دروستکردنی بڕیاری باش بکەیت**

*** پێناسەی کارتێکەرە رەفتاریەکان بکەیت لەدروستکردنی بڕیاردا.**

*** بایەخی بەشداریکردنی تاکەکان بکەیت لەدروستکردنی بڕیارەکاندا**

***پێناسەی سیفەت و سلبیاتەکانی بڕیاری کۆمەڵی و خستنەڕووی ئەو حاڵەتانە بکەیت کە باشترە تێیدا بڕیاری کۆمەڵی و بڕیاری تاکەکەسی دروست بکرێت.**

بەشی سێیەم
دروستکردنی بڕیارە کارگێڕییەکان

پێشەکی:

پرۆسەی دروستکردنی بڕیارە کارگێڕییەکان رۆڵێکی تەوەرەی دەگێڕن لەرۆڵەکان و وەزیفەکانی بەڕێوەبەر. لەهەر رێکخراوێکی حکومی بێت یان ئەهلی، پیشەسازی بێت یان بازرگانی یان خزمەتگوزاری، رۆژانە چەندین بڕیار دروست دەکرێت لەهەموو بوارەکاندا، ئیدی لەبوارەکانی بەرهەمهێناندا بێت یان بازاڕکردن یان دارایی یا هی تر، لەلایەکی تریشەوە، پرۆسەی دروستکردنی بڕیارە کارگێڕییەکان کورت نابێتەوە لەوەزیفەیەك بەبێ وەزیفەیەکی تر لەوەزیفە کارگێڕییەکان، بەڵکو دەچێتە ناو پلاندانان و رێکخستن و ئاراستەکردن و چاودێرییەوە.

دروستکەرانی بڕیارەکان ڕووبەڕووی فشارو تەحەداو هەلۆیست و ڕووداوەکان دەبنەوە کە زەحمەتە بتوانرێت کۆنترۆڵ بکرێن گرنگترینیشیان: دیاردەی جیهانگیری و، مشتومڕی توندو، گۆڕانکاری ژینگەیی خێراو، شۆڕشی پەیوەندیکردن و زانارییەکان و، نادڵنیایی ژینگەیی و ئاڵۆزبوونی رێکخراوەکان و زیادبوونی قەبارەیان و هی تر، ئەم فشارو تەحەدایانەش وا دەکات پرۆسەی دروستکردنی بڕیارەکان زیاتر ئاڵۆزو جێی بایەخ بن لەهەرکاتێکی تر، لەم بەشەدا مشتومڕ دەکەین لەبارەی دروستکەرانی بڕیارەکان و جۆری بڕیارە کارگێڕییەکان و پرۆسەی درستکردنی بڕیارو بەراووردکردن لەنێوان بڕیارە تاکە کەسیەکان و بڕیارە کۆمەڵیەکاندا.

ڕونکردنەوەی چەمکی بڕیارو دروستکردنی بڕیار
: Decision and Decision Making

کارێکی بەسوودە جیاوازی بکەین لەنێوان بڕیارو پرۆسەی دروستکردنی بڕیاردا، بڕیار (Decision) بریتیە لەبڕیار، هەڵسوکەوتی هۆشیارانە لەنێوان کۆمەڵێك ئەلتەرناتیڤدا، بریتیە لە هەڵبژاردنێکی هۆشیارانە لەنێوان دوو ئەلتەرناتیڤ و زیاتردا کەوا شیکارکراوە، بەدوایدا کردار یان گرتنەبەری رێوشوێن دێت بۆ جێبەجێکردنی ئەم هەڵبژاردنە، بەڵام پرۆسەی دروستکردنی بڕیار ئەوا زنجیرەیەك لە هەنگاوە هاوپەیوەستەکان لەخۆدەگرێت کەدەبێتە هۆی دروستبوونی بڕیارو، جێبەجێکردنی ئەم بڕیارەو بەدواداچوون بۆی[٥١]، نوسەر هاریسۆن Harrison دەڵێت بڕیار قۆناغێکە لەپرۆسەیەکی بەردەوام بۆ هەڵسەنگاندنی ئەلتەرناتیڤەکان لەپێناو ئەنجامدانی ئامانجێکی دیاریکراو[٥٢]، بەڕوانینێکی هاوشێوەش نوسەر رۆبنز (Robbins) ئاماژە دەکات بۆ بۆ

ئەوە کە بڕیار" پێکهاتووە لە هەڵبژاردنێك لەنێوان دوو هەڵبژاردن یان زیاتر"، بەڵام پرۆسەی دروستکردنی بڕیار پێکدێت لە زنجیرەیەك لە هەنگاوی بەدوایەکدا هاتوو کە بەدیاریکردنی گرفتەکە دەستپێدەکات و بەهەڵسەنگاندنی کاریگەریی ئەلتەرناتیڤەکە کۆتایی پێدێت کەوا هەڵبژێراوە[٥٣].

گشتیەتی دروستکردنی بڕیار:

هەر تاکێك لەناو هەر ڕێکخراوێکدا ئیدی سروشتی کارەکەی یان ئاستە وەزیفیەکەی هەرچییەك بێت، هەڵدەستێت بەدروستکردنی بڕیارەکان، بەڵام ئەم پرۆسەیە (دروستکردنی بڕیارەکان) ڕۆڵێکی تەوەریی دەگێڕێت لەڕۆڵەکانی هەر بەڕێوەبەرێك، ئیدی کارەکەی و ئاستی وەزیفیەکەی هەرچییەك بێت، بەڕێوەبەر کاتێك هەڵدەستێت بەوەزیفەکانی پلاندانان و ڕێکخستن و سەرکردایەتی و ئاراستەکردن و پەیوەندیکردن و چاودێریی، ئەوا لەبنچینەدا هەڵدەستێت بەدروستکردنی بڕیارە جۆراوجۆرەکان کە ئێستا مشتومڕی گرنگترین جۆرەکانیان دەکەین.

پۆلێنکردنی بڕیارەکانTypes of Decisions:

زۆرێك بڕیارە کارگێڕیەکان پۆلێن دەکەن بۆ دوو جۆری سەرەکی:

١-بڕیارە پرۆگرامکراوەکان(Programmed /Sturctured)

٢-بڕیارە پرۆگرام نەکراوەکان (Non Programmed)

بڕیاری پرۆگرامکراویش ڕۆتینیە، دووبارەیە، چارەسەری گرفت و حاڵەت و هەڵوێستە ڕێکخستنیە دووبارەبووەوە ڕۆتینیەکان دەکات کە دەکرێت لێپێچینەوەیەکی دیاریکراو دابنرێت بۆ دروستکردنی بڕیارەکان. بەڵام بڕیاری ناپرۆگرامکراو ئەوا سنووردار نیە و پەیوەندی هەیە بەگرفتەکانەوە، ڕەوشەکانەوە، هەڵوێستە نوێبووەوەو دووبارە نەبۆوەوە نارۆتینیەکان، هیچ ڕێوشوێنێکیش پێشوەخت دانەنراوە بۆ چارەسەرکردنی هەڵوێستێك یان گرفتێك ئەویش لەبەرئەوەی ئاڵۆزە یان زۆر گرنگە.

هەر بەڕێوەبەرێك ڕۆژانە تووشی گیروگرفت و چەندین هەڵوێستی جۆراوجۆر دەبێتەوە زۆربەیان لەجۆری ڕۆتینی دووبارەبۆوەن، بەڵام هەروەها بەڕێوەبەر هەندێکجاریش تووشی هەڵوێست و گیروگرفت دەبێتەوە کە پێویستیان بە بڕیارگەلێکی نا پرۆگرام کراو هەیە، بڕیاری ئەفراندنی و ناوازە، خشتەی ژمارە (١) بەراوردێك ڕوون دەکاتەوە لەنێوان هەردوو جۆری بڕیارەکاندا.

خشتەی ژمارە (١)

بەراورد لەنێوان بڕیارە پرۆگرامکراوەکان و بڕیارە پرۆگرام نەکراوەکاندا

	بڕیارە پرۆگرامکراوەکان	بڕیارە پرۆگرام نەکراوەکان
جۆری گرفت	دووبارە، رۆتینیە، پلەی دڵنیایی زۆر بەرزە لەوەی کەپەیوەندی هەیە بە پەیوەندیەکانی هۆکار/ئەنجام.	نوێیە، رێکخراو نیە، رادەی نادڵنیایی زۆر بەرزە سەبارەت بە پەیوەندیەکانی هۆکار/ ئەنجام.
لێپێچینەوە	پشت بەستن بە سیاسەتەکان و بنەماکان و لێپێچینەوەی دیاریکراو.	پێویستی بۆ ئەفراندن، و پەیپێبردن و لێبوردەیی لەگەڵ ئاڵۆزیی، چارەسەرکردنی گرفتەکان بەشێوەیەکی داهێنەرانە.
نمونە	کارەکان، داواکاریەکانی پێویستیەکان خولیی. زانکۆ: پێویستی بەدەستهێنانی پلەیەکی باشی ئەکادیمی. چاودێری پزیشکی: رێوشوێنەکانی نیشنگەکردنی نەخۆشەکان. حکومەت: سستمی پێرەوایی، بەرزکردنەوەی فەرمانبەران.	کارەکان: هەمەجۆری لە بەرهەمەکان و بازاڕی نوێ. زانکۆ: بونیادنانی ئاسانکاریە پۆلییە نوێیەکان. نەخۆشخانە: کڕینی ئامێرەکانی تاقیکردنەوە حکومەت: سەرلەنوێ رێکخستنەوەی کارگێڕییە حکومیەکان.

سەرچاوە:

Johan M. Invancevich and Michael J. Matteson (١٩٩٣). Organizational Behavior and Management ٣rd ed., Burr III.:Richard D, Irwin.p.٥٨٤.

چۆن دەکرێت بڕیارەکان پۆلێن بکرێن بۆ بڕیارگەلێکی (Proactive)پێشوەختیانەو بڕیارە پەرچە کرداریەکان (Reactive)، بڕیاری پێشوەختیانە بریتیە لەو بڕیارەی کە دروست دەکرێت بۆ ئەگەرێکی پێشبینیکراو، وەك ئەوەی پێشبینی گۆڕانکاریەکی دەرەکی یان ڕەوشەگەلێکی تر، ئەوەش بۆ خۆلادان و ڕێگرتن لەپەرەسەندنی گیروگرفتەکان و، فەلسەفەی کارگێڕی نایابی یان جۆریەتی هەمەگیر ئەمەش بەرەچاوکردنی ئەو فەلسەفەیەی کە دەڵێت وا باشترە میتۆدی پێشوەختیانە جێبەجێ بکرێت لەبری وەلآمدانەوە/ پەرچەکردار.

بەلآم بڕیاری پەرچەکردار دروست دەکرێت وەك وەلآمدانەوە (پەرچەکردار)ی گۆڕانکاریە دەرەکیەکان[٤٥].

نوسەرێکی تریش بڕیارەکان پۆلێن دەکات بۆ سێ جۆر:

١- بڕیارە ستراتیژیەکان.

٢- بڕیارە کارگێڕیەکان

٣-بڕیارە بەکارخستنیەکان

بڕیارە ستراتیژیەکان بڕیارە پرۆگرام نەکراوەکان دەگرێتەوە، وە دانانی ئامانجەکان و پلانە مەودا درێژەکان و چارەسەی گرفتە نوێ و ئالۆزەکان و نا باوەکان دەکات و زانیاریە فەراهەمبووەکانیش کەمن و پێویست بە کۆششکردن و بیرکردنەوەیەکی ئەفراندنی دەکات و کارگێڕی بالآش هەڵدەستێت بە دروستکردنی ئەو بڕیارانە.

بەلآم بڕیارە کارگێڕیەکان ئەوا لەلایەن کارگێڕی ناوەند یان ناوەڕاستەوە دروست دەکرێن، کە بڕیارە پرۆگرامکراوەکان لەخۆدەگرێت (لە دیسپلین و سەرپەرشتیکردن و هاندان) و پەیوەستە بەگرفتە ڕۆتینیە دووبارەبۆوەکان کەوا زانیاریەکان فەراهەمبوون و بڕیارەکان ڕۆتینین پشت دەبەستن بە ڕەوشە هاوشێوە پێشووەکان.

ڕەوشەکانی دروستکردنی بڕیارDecision Making Conditions:

ئەو ڕەوشانەی کە دەوری پرۆسەی دروستکردنی بڕیارەکان دەدەن جیاوازن لەڕووی پلەی دڵنیابوون(certainty)، دەکرێت ئەم ڕەوشانەش پۆلێن بکەین بۆ سێ جۆر بەپێی پلەی دڵنیابوون ئەوانیش:

١-ڕەوشی دڵنیابوون (certainty).

٢-ڕەوشی مەترسی (Risk).

٣-دڵنیا نەبوون(uncertainty)

لەڕەوشی دڵنیابووندا ئەلتەرناتیڤەکان لەبەردەستدان بۆ چارەسەرکردنی گرفتەکە و سودەکە و تێچوونی هەریەکەیان ناسراو و زانراون، هیچ بوارێکیش نیە بۆ رەگەزێك یان فاکتەری چانس بێتە ناو ئەلتەرناتیڤ و سودەکان.

بەڵام بەنسبەت رەوشەکانی مەترسیەوە، ئەوا دروستکردنی بڕیارە لە رەوشی مەترسیدا کاتێك دەبێت کە ئەلتەرناتیڤە فەراهەمبووەکان زانراو و ناسراوبن هەروەها ئەگەرەکانی دروستبوونی و ئەگەری سودەکان (تێچونەکان)ی هەر ئەلتەرناتیڤێك، ئەم جۆرەش لەهەموو جۆرەکانی تر باوترن، ئەلتەرناتیڤەکان ناسراون بەڵام دەرئەنجامەکان گومان هەڵگرن.

بەڵام جۆری سێیەم، کە زیاتر زەحمەتن بەنسبەت بەڕێوەبەرەوە ئەویش لەبەرئەوەی ئەلتەرناتیڤەکان ناسراو نین هەروەها ئەگەرەکانی ڕوودانیان و دەسکەوتە چاوەڕوانکراوەکان لەهەر ئەلتەرناتیڤێك.

نمونەی دروستکردنی بڕیارەکانDecision Making models

هەموو بەڕێوەبەرێك دەخوازێت کە بڕیارەکانی تێرو تەواو عەقلآنی بن، واتە بابەتی و لۆژیکی بەشێوەیەکی تەواوەتی، بەڵام واقیع زۆرجار بەپێچەوانەی ئەمەوەیە، بەڕێوەبەر زۆرجار هەڵدەسێت بەدروستکردنی بڕیارەکان لەژێر رۆشنایی زانیاری ناتەواودا، بەوشێوەیە نوسەران شێوازی دروستکردنی بڕیارە کارگێڕیەکان دابەش دەکەن بۆ دوو نمونەی سەرەکی ئەوانیش:

١-نمونەی هۆشیارانە(Rational):

هەروەها پێی دەوترێت نمونەی میسالی، کە زیاتر جەخت لەوە دەکات کە چی پێویستە بەڕێوەبەر بیکات، هەروەها پێویستە بەڕێوبەر چۆن بڕیارەکانی دروست بکات، پشت دەبەستێت بەو تیۆرە ئابوریەی کە دەڕوانێتە بەڕێوەبەر وەك ئەوەی کە تەواو هۆشیارەو تێدەکۆشێت بۆ بەدەستهێنانی بەرزترین قازانج و وای دادەنێت کە بەڕێوەبەر خاوەن ئەم تایبەتمەندیانەی خوارەوەیە:

-خاوەن مەعریفەیەکی تەواوە بە ئەلتەرناتیڤەکان کەلەبەردەستدان بۆ چارەسەرکردنی گرفتەکە.

- خاوەن مەعریفەیەکی تەواوە بەدەرئەنجامەکانی هەر ئەلتەرناتیڤێك.

-توانای پێویستی هەیە بۆ هەڵسەنگاندنی دەرئەنجامی هەر ئەلتەرناتیڤێك بەشێوەیەکی بابەتیانە.

-خاوەن سستمگەلێکی رێکوپێك و جێگیرە لەبەهاو پێوەرەکان.

-هەڵدەستێت بەدروستکردنی بڕیارە میسالی و نمونەییەکان[٥٥].

٢-نمونەی رەفتاریی "رەوشتیی" (Behavioral)

زۆرێك لەنوسەران پێیانوایە ئەو گریمانانەی کە نمونەی هۆشیارانە لەسەری بونیادنراوە بەدەگمەن بەدیدێت و هەموویان فەراهەم دەبن، ئەگەر هەر مەحاڵیش نەبێت چونکە واقیع بەتەواوی پێچەوانەی ئەمەیە، وە بڕیارەکانی بەڕێوەبەر بەتەواوی دوورن لەهۆشیاری تەواوەتیەوەو، سنوردارو بەستراونەتەوە بەتوانا زهنییە سنوردارەکانەوە، هەروەها بەهاو هەستە تاکە کەسیەکانی دروستکەری بڕیارەوە، هەروەها بە گۆڕانکاریە ژینگەییەکان کە دەکەونە دەرەوەی کۆنترۆڵی ئەوەوە، بەم هەڵوێست یان ڕەوشەش دەوترێت (هۆشیاریی سنوردار) (Bounded Rationality)، لەگەڵ ڕەچاوکردنی ئەوەی کە ڕێکخراوەکان لەناو ژینگەیەکی شێواو و ئاڵۆزو هەمەجۆردا دەژین کە چەندین ئەلتەرناتیڤ هەن و دەرئەنجامەکانیشیان بە نەناسراوی دەمێننەوەو هەر ڕەفتارێك هەوڵ بدات بۆ هۆشیاریی ئەوا بەسروشتی خۆی سنوردارە (InherentlyBounded)[٥٦].

بەوشێوەیە هربرت سایمۆن (Herbert Simon) بڕوای وایە کەسی کارگێڕیی بە بڕیارێکی ڕازیکەرو پەسەند(Satisfying /Satisfactory) لەبری هەوڵدان بۆ گەیشتن بە هەڵبژاردنێکی نمونەیی (Optimum Choice).

هەروەها نوسەر لۆثانز (Luthans) نمونەیەکی تر زیاد دەکات بۆ دوو نمونەکەی پێشوو ئەویش نمونەی خوێندنەوەی کۆششیە(Judgmental Heuristic Biases) هەروەها پێی دەوترێت نمونەی پەیگیریی(Intuitivc) کە دروستکەرانی بڕیار پشت دەبەستن بە خەملاندنی تاك و پەی پێبەری و بڕیاری پشتبەستن بە ئەزمونی زانستی نەك مەعریفەی زانستی، وە بە هەوڵدان و هەڵە، ئەمەش کار ئاسان دەکات لەدروستکردنی بڕیاردا بەڵام ئەم میتۆدە دەکرێت لەژێر ڕەوشێکی دیاریکراودا ببێتە هۆی هەڵەگەلێك و دەرئەنجامی لایەنگرانە بەشێوەیەکی ڕێکخراو[٥٧].

پرۆسەی بڕیار دروستکردن Decision Making Process:

لەگفتوگۆی نمونەکانی دروستکردنی بڕیاردا دەگەینە ئەو دەرئەنجامەی کە هەر تاکێك لەهەر ڕێکخراوێکدا ناتوانێت بگاتە بڕیارێکی تەواو هۆشیارو عەقلانیانە، هەر بڕیارێکیش لەلایەن هەر تاکێکەوە لەهەر ئاستێکدا بێت و لەهەر بوارێکدا بێت ئەوا هۆشیاری سنوردار دەبێت، بەڵام کارگێڕی سەرکەوتوو هەوڵدەدات بگاتە بەرزترین ئاستەکانی هۆشیاری لەبڕیارەکانیدا، ئەنجامی هەر بڕیارێکیش تارادەیەکی زۆر لەسەر سروشت و پەیکەری ئەو پرۆسەیە دەوەستێت کە پێی بڕیارەکە دروست دەکرێت، هەتا ئەو بڕیارەش کە دروست دەکرێت بڕیارێکی کاریگەرو کارا بێت

لەچارەسەرکردنی گیروگرفتەکاندا یان خۆلادان لێیان، پێشنیار دەکرێت ئەم هەنگاوانە بگیرێنەبەر لەپرۆسەی بڕیار دروستکردندا[٥٨]:

١-دانانی ئامانجگەلێکی دیاریکراو (Establish specific objectives): بوونی ئامانجی ڕوون و دیاریکراو دەتوانێت ئەو دەرئەنجامانە دیاری بکات کە پێویستە بەدی بهێنرێن، پێوەرەکان و، پێوانەکان کە دەکرێت بەکاربهێنرێن بۆ زانینی ئەوەی کە ئایا ئەم ئەنجامانە بەدەستهاتوون، هەروەك چۆن ئامانجەکان یارمەتیدەر دەبن لەدیاریکردنی هەوڵ و کۆششی تاکەکان لەرێکخراوەکەدا، ئەوەش مەسەلەیەکی ئۆرگانیە بۆ سەرکەوتنی رێکخراوەکە.

٢-دیاریکردن و ناسینی گرفتەکە (Identify and Define the problem): مەبەست لەگرفت بوونی جیاوازی و ناکۆکیە لەنێوان ڕەوشی ئێستا و ئەو ڕەوشەی کە ئارەزوی بەدیهاتنی دەکەیت، بەو شێوەیە بوونی گرفتێك ڕوون دەبێتەوە کاتێك کە ئامانجەکان دادەنرێن، هەروەها ڕادەی ترسناکی گرفتەکە بۆ رێکخراوەکە دیاری دەکرێت لەرێگەی پێوانەکردنی ئەو بۆشاییە لەنێوان ئاستی بەجێهێنانی ئەو ئامانجانەی دیاریکراون و ئاستی بەجێهێنانی کرداریی.
دەکرێت هەڵەکانیش لەنێو گرفتەکاندا دابنێین، چونکە هەڵەکان پێویستە بەدوایاندا بگەڕێین و بیاندۆزینەوە.

٣-دانانی ئەولەویەتەکان(Set priorities): پرۆسەی دروستکردنی بڕیارەکان و جێبەجێکردنی چارەسەرەکان پێویستیان بە دەرامەتە، لەکاتێکیشدا دەرامەتی هەر رێکخراوێکیش سنوردارە، بۆیە پێویستە لیستێك دابنرێت بۆ ئەو گرفتانەی زیاتر لەپێشن، واتە رێکخستنی گرفتەکان لەرووی گرنگی و مەترسی و ڕادەو ڕادەی پێداگری و ئەنجامەکان و شوێنەوارەکان کە ئەگەر چارەسەر نەکرێت لەدوای خۆی بەجێیان دەهێڵێت.

٤-دیاریکردنی هۆکارەکانی گرفتەکە(Determine causes of problem): گونجاو نیە چارەسەرێکی دیاریکراو دابنرێت بۆ گرفتێك بەبێ زانینی هۆکارەکانی و واباشترە دیاریکردنی هۆکارەکانی گرفتەکە لەلایەن ئەو کەسانەوە دیاری بکرێن کەوا بە بەردەوامی ڕووبەڕووی ئەو گرفتە دەبنەوە.

٥-دیاریکردنی پێوەرەکانی بڕیار (Identify decision criteria): مەبەست لەپێوەرەکان، رەگەزە گونجاوەکانە بۆ بڕیاردان، ئەم هەنگاوەش دێت دوای تەواوکردنی ناسینی گرفتەکەو زانینی هۆکارەکانی، پێوەرەکانی بڕیاریش رەگەز یان فاکتەرەکانی وەك: تێچوون، داهات، پشت پێبەستنی، تایبەتمەندیەکان، کاتی پێویست بۆ جێبەجێکردنی چارەسەر، خزمەتگوزاری لەدوای کڕین و هی تر .

٦-پێدانی بەهاو سەنگ یان کێش بە پێوەرەکان(Allocate values/weights to the criteria): ئەو پێوەرانەی کە دیاریکراون لەهەنگاوی پێشوودا لەرووی گرنگیانەوە جیاوازن، بۆیە پرۆسەی دروستکردنی بڕیاری کاریگەر ئەم مەسەلەیە بەهەند وەردەگرێت، بەوەش بەهاو کێش دەدرێت بەهەر پێوەرێك، دەکرێت بەرزترین بەهاش بۆ نمونە (١٠ خاڵ) بدرێتە گرنگترین پێوەر، پاشانیش پێدانی بەهای گونجاو بۆ هەر پێوەرێکی تر کە ماوەتەوە.

٧- پەرەپێدانی چارەسەرە ئەلتەرناتیڤەکان (Develop Alternatives): مەبەست لەئەلتەرناتیڤ چارەسەر یان ئامرازی لەبەردەستدابووە لەبەردەم دروستکەرانی بڕیارەکاندا بۆ مامەڵەکردن لەگەڵ گرفت و چارەسەرکردنی، هەربۆیە پێویستە لەسەر دروستکەرانی بڕیارەکان گریمانەی بوونی چەند ئەلتەرناتیڤێك بکەن بۆ چارەسەرکردنی هەر گرفتێك، پاشانیش پێدانی کاتی پێویست بۆ پەرەپێدانی ئەلتەرناتیڤەکان، بەڵام دەبێت ئەمە بەوریایی بکرێت و خاوخلیچکی تێدا نەکرێت کەرەنگە ببێتە هۆی کەڵەکەبوونی گرفتەکەو بێسودبوونی هەر چارەسەرێك بۆی.

٨-هەڵسەنگاندنی چارەسەرە ئەلتەرناتیڤەکان (Evaluate Alternatives):
دوای ئەوەی چارەسەرە مومکینەکان دیاری دەکرێن ئەوا هەڵسەنگاندن دەکرێت بۆ ئەم ئەلتەرناتیڤانە پێویستیش نیە ئەم جۆرە هەڵسەنگاندنە بکرێت لەدوای هەر ئەلتەرناتیڤێکەوە، چونکە لەوانەیە ئەوە بەسلبی کاربکاتە سەر چارەسەرەکان کە دەکرێت پەرەیان پێ بدرێت، لەم قۆناغەدا خاڵەکانی هێزو لاوازی هەر ئەلتەرناتیڤێك دەزانرێن، هەروەها داهاتەکانی و، تێچوونەکانی، هەروەها خەسڵەتەکانی و سلبیاتەکانی، هەڵسەنگاندنی هەموو ئەلتەرناتیڤێکیش بەپێی پێوەرەکان و پێوانەکان دەبێت کەلە هەردوو قۆناغی (٥ و ٦)دا پشتیان پێ بەستراوە.
٩-هەڵبژاردنی پێوەری هەرە شیاو(Select the Best Alternative): لێرەوە دروستکەرانی بڕیار هەڵدەستن بە هەڵبژاردنی چارەسەری هەرە گونجاو لەنێوان چارەسەرە ئەلتەرناتیڤەکان

(بەدیلەکان)دا بەپشت بەستن بە دەرئەنجامەکانی شیکاری رەخنەگرانە بۆ هەر ئەلتەرناتیڤێك کە ئەو ئامانجانە دیاری دەکات لەقۆناغی ژمارە (١)دا کێشراوە ئەمەش مانای ئەوە دەگەیەنێت بڕیار ئامرازە نەك ئامانج بێت لەخۆیدا.

١٠-جێبەجێکردنی بڕیار(Decision Implementation): ئەم هەنگاوە گەیاندنی بڕیار لەخۆدەگرێت بۆ ئەو تاکانەی بایەخ دەدەن بەجێبەجێکردنی بۆ ئەوەی ڕەزامەندیان و تێگەیشتنیان بۆ بڕیارەکە و، پابەندبوون بەجێبەجێکردنی، بڕیارەکەش هەرچەندە باش بێت، ئەوا دەرئەنجامەکانی دەوەستێت لەسەر جێبەجێکردنی دروستی کاریگەر بۆی، لەوانەش بڕیاری باش ببێتە هۆی دەرئەنجامی ناباش یان خراپ بەهۆی جێبەجێکردنی بڕیارەکە بەشێوەیەکی خراپ.

١١- هەڵسەنگاندنی کارای بڕیارەکە(Evaluation of Decision Effectiveness): لەم قۆناغەدا دەرئەنجامەکانی جێبەجێکردنی بڕیارەکە هەڵدەسەنگێنرێت لەجێبەجێکردنی ئامانجەکان کە بۆی دانراوە. هەڵسەنگاندنی کاراش پێوانەکردنی دەرئەنجامەکان لەخۆدەگرێت بەشێوەیەکی خولی و بەراووردکردنی لەگەڵ ئەو ئەنجامانەی خوازراون لێی، لەحاڵەتی بوونی جیاوازیدا پێویستە ئەوە بکرێت کە پێویست دەکات لە چاکسازیکردن یان گۆڕین بەنسبەت ئەو ئەلتەرناتیڤەوە کەهەڵبژێراوە یان لەشێوازی جێبەجێکردنی یان لەو ئامانجانەی بۆی کێشراون ئەگەر جێبەجێکردنی زەحمەت بوو.

هەڵسەنگاندنیش سوود بە دروستکەری بڕیار دەگەیەنێت لەپرۆسەی دروستکردنی بڕیاردا، لێرەدا جێی ئاماژەپێدانە کە پێویستە لەسەر دروستکەرانی بڕیار وا بڕواننە پرۆسەی دروستکردنی بڕیار وەك ئەوەی پرۆسەیەکی تێروتەسەلە هەر لەسەرەتای یەکەم قۆناغەکانیەوە کە خۆی لەدەرکپێکردن گرفتەکەو دیاریکردنی و دواتریش جێبەجێکردنی چارەسەرەکەو بەدواداچوونی جێبەجێکردن و هەڵسەنگاندن.

بەشداریکردنی تاکەکان لە دروستکردنی بڕیارەکاندا Employees participation:

تا ئێستاش بابەتی بەشداریکردنی کرێکاران یان فەرمانبەران لەدروستکردنی بڕیارەکاندا جێی بایەخی زۆرێك لە نوسەران و توێژەرانە، ژمارەیەکیش لێیان جەختیکردۆتەوە لەسەر بایەخ و پێویستی بەشداریکردنی تاکەکان و کۆمەڵەکان لەپرۆسەکانی دروستکردنی بڕیارەکان لەرێکخراوەکانداو لێکۆڵینەوەکان و توێژینەوەکان ئاماژەیان کردووە بۆ ئەنجامەکان و شوێنەوارە

ئیجابیەکانی ئەو بەشداریکردنە وەك زیادبوونی بەرهەم و باشبوونی جۆرەکەی و، باشبوونی بەجێهێنان و، ڕەزامەندی وەزیفی و، نرخاندنی خودو، هاریکاری و، بەهێزکردنی پابەندبوون بەئامانجەکانی ڕێکخراوەکەوەو، کرژبوونەوەی سوڕانەوەی کار، یارمەتی دەدات لە دروستکردنی گۆڕانکاریە پێویستەکان و، چاککردنی پەیوەندیکردنە کاریگەرەکان.

یەکێك لەنوسەران دوای ئەنجامدانی پێداچوونەوەیەکی نوێ بۆ لێکۆڵینەوەکان و توێژینەوەکان لەم بوارەدا دەڵێت: " بەشداریکردن بەشێوەیەکی گشتی هەستی ئینتیمابوون بۆ ڕێکخراوەکە بەهێز دەکات، هەروەها ژیانی کارێکی ئیجابی و، تەندروستیەکی عەقڵی باشتر لەرێگەی بەدیهاتنی پێداویستیەکانی سەربەخۆیی و بەرپرسیارێتی و لایەنە مادییەکانی تاك، هەروەها سەلمێنراوە بەشداریکردن دەبێتە هۆی بەرهەمهێنانێکی بالاتر و، کەمکردن و کرژبوونەوەی سوڕانەوەی وەزیفی و ڕەزامەندی زیاتری وەزیفی"[٥٩].

ئەو تەحەدا گەورانەی کەوا ڕێکخراوەکان ڕووبەڕوویان دەبنەوە لەم سەردەمەی ئێستادا بۆتە هۆی زیاتربوونی ئەو دەنگانەی کەداوای بەشداریکردنی زیاتر دەکەن لەوەرگرتنی بڕیارەکاندا لەپێناو گەیشتن بە بڕیارگەلێکی باشتر لەلایەکی تریشەوە شەپۆلی ئەو کرێکارە فێرکراوە شارەزایانەی کە پەیوەندی دەکەن بەرێکخراوە جۆراوجۆرەکانەوە چاوەڕوانی ئەوە دەکەن ڕێگەیان پێبدرێت بەشداری بکەن بۆ ئەوەی کاریگەریان هەبێت لەسەر ئەو بڕیارانەی کە پەیوەندیان هەیە بەکارەکانیانەوە.

لەلایەکی تریشەوە وای لێهاتووە وا دەڕوانرێت بۆ چەمکی بەشداریکردن وەك ئەوەی مەسەلەیەکی ئەخلاقی بێت، چونکە بەشدارینەکردن بەڕای کەسانێکی زۆر، دەبێتە هۆی گەیاندنی زیانی جەستەیی و دەرونی بەکارمەندەکان لەمەودای دووردا، لەژێر ڕۆشنایی هەموو ئەوەشدا داوا لە بەڕێوەبەرەکان کراوە ڕەوشێکی کارکردن بدۆزنەوە ڕێگە بەکرێکارەکان بدات کە لەکارەکانیاندا زیاتر سەربەخۆبن.

ڕوونکردنەوەی چەمکی بەشداریکردن:

لەو فاکتەرانەی کە یارمەتیدەر دەبێت لەدەرکپێکردنی دەرئەنجامە چاوەڕوانکراوەکانی بەشداریکردن بریتیە لەرونکردنەوەی مانای بەشداریکردن، هەردوو نوسەرDavis و Newstrom ئاماژە دەکەن بەوەی بەشداریکردن واتە ڕۆچوون (involveement)ی تاکەکان لەڕووی عەقڵی و هەم عاتیفیەوە بۆ ناو کارەکەو هانیان دەدات لەسەر بەشداریکردن لەئامانجەکانی

کۆمەڵەکەو بەشداریکردنی بەپرسیارێتی تێیدا، ئەم پێناسەیەش سێ بیرۆکە لەخۆدەگرێت: ڕۆچوون و، بەشداریکردن و، بەرپرسیارێتی[٦٠].

ئەو تاکەی کەبەشداری دەکات لەڕووی خودییەوە(Ego involvement) رۆدەچێت و تەنها رۆناچێتە ناو کارەکەیەوە، بەڕێوەبەر بەهەڵەدا دەچێت کاتێك بڕوای وایە کە رۆچوون تەنها لەکارەکەدا بریتیە لە بەشداریکردنی ڕاستەقینە، بیرۆکەی دووەمیش بریتیە لە بەشداریکردن، بەشداریکردن هانی خەڵك دەکات بۆ ئەوەی بەشداری بکەن(Contribution)، چونکە هەلی تەقاندنەوەی ووزەکانیان و توانستەکانیان بۆ فەراهەم دەکات لە بنەماکان و ئەفراندنەکان بەرەو بەدیهاتنی ئامانجەکانی رێکخراوەکە، بەشداریکردن پاڵنەری بەهێزو باشتر دەکات بەشێوەیەکی تایبەتی، لەرێگەی یارمەتیدانی کرێکارانەوە بۆ تێگەیشتن و رونکردنەوەی ئاراستەکانیان بەرەو ئامانجەکان.

بیرۆکەی سێیەمیش بریتیە لەوەی بەشداریکردن هانی خەڵك دەدات بۆ ئەوەی بەرپرسیارێتی وەربگرن لە چالاکیەکانی کۆمەڵ یان گروپ، چونکە بەشداریکردن پرۆسەیەکی کۆمەڵایەتیە تاکەکان تێیدا بەشێوەیەکی خودیی رۆدەچنە ناو رێکخراوەکەوەو دەیانەوێت ببینن سەرکەوتووە، لەگەڵ وەرگرتنی بەرپرسیارێتی چالاکیەکانی کۆمەڵەکەوە لەلایەن تاکەکانەوە لەمەدا شێوازێك دەبیننەوە بۆ کارێك کە دەیانەوێت بیکەن، بەمانایەکی تر ئەنجامدانی ئەو کارەی کە هەست دەکەن ئەوان بەرپرسیارن لێی، بەوشێوەیە بەرپرسیارێتی یارمەتیدەر دەبێت لەبونیادنانی کار بەرۆحیەتی یەك گروپی و تاکەکان وایان لێدێت ئامادەبن بۆ ئەوەی بەکارایی لەگەڵ بەرێوەبەردا کاربکەن لەبری ئەوەی لەدژی کاربکەن[٦١].

شێوازەکان و هونەرەکانی بەشداریکردن:

دەکرێت بەشداریکردنی کارمەندان یان کرێکاران لە دروستکردنی بڕیاردا لەسەر بنچینەیەکی تاکە کەسی یان کۆمەڵی بێت، بەشێوەیەکی فەرمی یان نا فەرمی، بەڵام بەشداریکردنی تاکە کەسی ئەوا خۆی لەکاریگەری تاك دەبینێتەوە لەبڕیارەکانی سەرۆکەکەی، لەسەر ئاستی کۆمەڵیش، بەشداریکردن لەرێگەی شێوازەکانی راوێژکاری یان دیموکراسیەوە دەبێت و، بە بەکارهێنانی شێوازی ڕاوێژکاری (Consultative) بەرێوەبەر یان راوێژکار داوا لەئەندامان دەکات بە ڕاو بۆچوونەکانیان و پێشنیارەکانیان و بیرۆکەکانیان بەشداری بکەن، بەڵام دەسەڵاتی وەرگرتنی بڕیار لەدەستی بەرێوەبەردا دەمێنێتەوە، بەڵام شێوازی دیموکراسی ئەوا بەشداریکردنێکی تەواوەتی

لەخۆدەگرێت و کۆمەڵ نەك سەرۆك هەڵدەستن بەدروستکردنی بڕیاری کۆتایی بەکۆی دەنگ یان دەنگی زۆرینە.[٦٢]

دروستکردنی بڕیارە کۆمەڵیەکان Group Decision Making:

بۆتە شتێکی باو کۆمەڵەکان و لیژنەکان و گرووپی کار و ئەنجومەنە جۆراوجۆرەکان لەرێکخراوکاندا هەڵدەستن بە دروستکردنی بڕیارەکان، ئاڵۆزبوونی رێکخراوەکان و زیادبوونی قەبارەیان لەلایەك و زیادبوونی تەحەدا ژینگەییەکان کە ڕووبەڕووی دەبنەوە وا دەکات زەحمەت بێت بتوانرێت چارەسەرە گونجاوەکان بۆ گرفتە ئاڵۆزەکان لەلایەن تاکێکی دیاریکراوە بدۆزرێنەوە، گرفتە ئاڵۆزەکان کە ڕوبەڕووی رێکخراوەکان دەبێتەوە پێویستیان بە مەعریفەیەکی پسپۆڕانە هەیە لەچەندین بواردا کە زۆرجار ئەمە لای یەك کەس فەراهەم نابێت، لەلایەکی تریشەوە زۆرێك لەبڕیارەکان و چارەسەرەکان پێویستە مایەی ڕەزامەندی و قەبوڵکردن بێت لەلایەن ژمارەیەك لە تاکەکان و یەکەکانی ناو رێکخراوەکەوە، ئەمەش بۆتە هۆی ئەوەی شێوازی دروستکردنی بڕیاری کۆمەڵی /گرووپی بەکاربهێنرێت.

بابەتی کاریگەری بڕیاری کۆمەڵی زۆرێك لەمشتومڕی ورووژاندووە لەنێوان ناوەندەکانی نوسەران و توێژەراندا، ئەوانەی سورن لەسەر بڕیاری کۆمەڵی جەخت دەکەنەوە لەلایەنە باش و ئیجابیەکانی شێوازی بڕیاری کۆمەڵی، بەڵام لەهەمانکاتدا کەسانێك خۆیان لەمە دەپارێزن بەهۆی کۆمەڵێك لەسلبیەتەکانەوە کە ئەم شێوازە هەیەتی، خشتەی ژمارە (٢) لایەنە باش و خراپەکانی بڕیاری کۆمەڵی ڕون دەکاتەوە.

خشتەی ژمارە (٢)

لایەنە باش و خراپەکانی بڕیاری بەکۆمەڵی

لایەنە باشەکانی	لایەنە خراپەکان
*پارمەتیدەر دەبێت لەوەی تاکەکان بڕیارەکە قەبوڵ بکەن.	*بڕیاری کۆمەڵی پێویستی بەکاتی زیاترە بۆ گەیشتن بەبڕیار.
*پرۆسەی هەماهەنگی لەنێوان تاکەکە بەشداربووکاندا ئاسان دەکات.	*بڕیارەکانی کۆمەڵ پەکلاییکەرەوە نابێت.
*ئاسانکردنی پرۆسەی پەیوەندیکردن لەنێوان تاکە بەشداربووەکاندا.	*کۆمەڵەکان دەکرێت سازش بکەن بەمەش ناگەنە باشترین بڕیار.
*دەکرێت ژمارەیەکی گەورە لەچارەسەرە ئەلتەرناتیڤەکان پەرەیان پێ بدرێت.	*دەکرێت لەلایەن تاکێکی دیاریکراوەوە هەژموون بەسەر کۆمەڵدا بکرێت.
*دەکرێت مەعریفەو شارەزاییەکی زۆر بەدەست بهێنرێت.	*کۆمەڵ دەکرێت مانۆر بکات.
*تێگەیشتن و لەخۆگرتنی گەورەتر لەرێگەی مشتومڕەوە.	*دەکرێت ئامانجەکان بگۆڕێن.
*بنچینەیەك بۆ مەشق فەراهەم دەکات لە دینامیەتی کۆمەڵدا.	*پێچلێدان جێگەی بیرکردنەوەی دروست دەگرێتەوە.
	*بیرکردنەوەی کۆمەڵ و ئارەزووکردن لەسەر کۆدەنگیی دەبێتە هۆی خەفەکردنی بڕیاری دروست و ئازادی رادەربڕین.

سەرچاوە:

Robert Kreitner (١٩٨٩). Management ٤th ed.Boston Mass: Houghton Mifflin. P.٢٢٨. Davis and Newstrom. Human Behavior at Wark. P.٢٥٢-٣٥.

لەژێر رۆشنایی ئیجابیەتەکان و سلبیاتەکانی پێشوودا بۆ بڕیاری کۆمەڵی، ئەوا بڕیاری کۆمەڵی رەنگە گونجاو و کاریگەر بێت لەحاڵەت و هەلۆیستگەلێکی دیاریکراودا، ئەم خشتەی دواتر

ئەو هەڵوێست و رەوشانە پوخت دەکاتەوە کەوا گونجاوە بۆ بڕیاری کۆمەڵی و بۆ بڕیاری تاکەکەسی.

فاکتەرە رەوشیەکان کە دەخوازن بڕیارەکە تاکە کەسی بێت	ئەو فاکتەرانەی کە دەخوازن بڕیارەکە کۆمەڵی بێت
١-کاتەکە گونجاوە بۆ دروستکردنی بڕیارێکی کورت	١-پێویستیەك هەیە بۆ ئەفراندن و داهێنان.
٢-بڕیارەکە رێژەییە گرنگ نیە بەنسبەت کۆمەڵەوە	٢-زانیاریە پێویستەکان بۆ بڕیار لای کۆمەڵەکە لەبەردەستدایە.
٣-لای بەرێوەبەر هەموو زانیاریە پێویستەکان هەیە بۆ دروستکردنی بڕیار.	٣-قەبوڵکردنی بڕیار لەتاکەکانی کۆمەڵەکە گرنگ و پێویستە.
٤-دەکرێت تاکێك یان دووان هەژموون بکەن بەسەر کۆمەڵەکەدا.	٤-لێتێگەیشتنی بڕیارەکە لەلایەن کۆمەڵەوە گرنگە.
٥-لەوانەیە لەکاتی مشتومڕەکەدا ململانێیەکی وێرانکەر رووبدات.	٥-گرفتەکە ئاڵۆزەو پێویستی بە زانیاری زۆرو هەمەجۆر هەیە بۆ دۆزینەوەی چارەسەر.
٦-لەوانەیە تاکەکان هەست بکەن کۆبونەوەی زۆریان هەیە، هەست ناکەن پێویست بە بەشداریکردن بکات.	٦-بەرێوەبەر حەز دەکات تاکەکان وا هەست بکەن کە بەشێکن لە پرۆسەی دیموکراسی یان دەیەوێت متمانە دروست بکات.
٧- زانیاریە پێویستەکان بۆ بڕیار نهێنیە ناکرێت بۆ هەموو تاکەکان ئاشکرا بکرێت.	٧-پێویست بە بڕێکی زیاتر لە خۆخستنە مەترسی هەیە لەپێناو بیرکردنەوە لەچارەسەرەکان".
٨-تاکەکانی کۆمەڵ سازاو لەبارنین و ناتوانن بڕیار بدەن.	٨-ئارەزوویەك هەیە بۆ ئەوەی هەموو تاکێك ئەوی تر بەشێوەیەکی باشتر بناسێت.

سەرچاوە: Bedcian Management.p.٢١٧

سەرکەوتنی بڕیاری کۆمەڵیش بەشداری کاراو کاریگەر دەخوازێت لەلایەن تاکەکانەوە، ئەمەش دەخوازێت کۆمەڵێك مەرجی دیاریکراو فەراهەم بن، لەوانەش[٦٣]:

—فەراهەمبوونی کاتی پێویست بۆ ڕێگەدان بە بەشداریکردن.

—ئەو سوودانەی چاوەڕوان دەکرێن لەبەشداریکردن لەسەروو تێچونەوە بێت.

—ئەو بابەتەی کە تاکەکان بەشداری تێدا دەکەن پەیوەندی هەبێت بە بەرژەوەندەکانیانەوە.

—تاکەکان توانای پێویست و زانیاری پێویستیان هەیە بۆ چارەسەرکردنی بابەتەکە.

-توانستێکی هاوتا لەسەر پەیوەندیکردن.

—هیچ لایەنێك هەست بەهەڕەشە ناکەن.

— دەبێت بابەتەکە لەچوارچێوەی دەسەڵاتەکان و بەرپرسیارێتیەکانی کۆمەڵدا بێت.

ڕۆڵی زانیاریەکان لەدروستکردنی بڕیارە کارگێڕیەکاندا:

پرۆسەی دروستکردنی بڕیارە دروستەکان لەڕێکخراودا پشت دەبەستێت بە ئەو زانیاریانەی لەبەردەست دروستکەرانی بڕیارەکاندا هەیە، لەسایەی شۆڕشی زانیاریەکانیەکانیشدا هەموو ئەو زانیاریانەی لەبەردەستدان بۆ دروستکەرانی بڕیار بەسودو بەکەڵك نین، بۆ ئەوەی نمونەی ئەم زانیاریانەش فەراهەم بێت پێویستە ئەم مەرج و تایبەتمەندیانەی تێدا فەراهەم بێت:

١—ئاسانی دەسکەوتنی.

—لەکاتی گونجاودا بگات.

—پەیوەندیەکی ڕاستەوخۆی هەبێت بەکاری ڕێکخراوەکەوە/بەڕێوەبەرەوە.

ڕاست و بەتاڵ بێت لەهەر هەڵەیەك.

—تەواوبێت: هەموو وردەکاریە پێویستەکانی لەخۆگرتبێت.

—ڕوون بێت: زانیاریەکان بەشێوەیەك داڕێژرابن بتوانرێت لەڕاستیەکان تێبگەیت.

سستمی زانیارەیەکان Management Information Systems بەرۆڵێکی گرنگ و ئۆرگانی لەدروستکردنی بڕیارەکانی پەیوەست بەهەموو لایەنەکان و بوارە ڕێکخراویەکان، وە لەفەراهەکردنی سیفەتێکی ململانێی بۆ ڕێکخراوەکان و یارمەتیدانی لەسەر بەردەوامی گەشەو فراوانبوون، سستمی زانیاریەکانیش وای لێهاتووە بۆتە بەشێك و لایەنێکی سەرەکی لەڕێکخراوەکانی ئەمڕۆدا، بەبێ ئەو بەڕێوەبەر ناتوانێت بەشێوەیەکی خێرا زانیاریە بەسودەکانی دەسبکەوێت.

لەناو سستمی زانیاریە ناسراوەو گرنگەکانی ڕێکخراوەکاندا: سستمی پشتیوانی بڕیارەکان(Decision Support Systems)، سستمی زانیاریەکانی بەڕێوەبەری جێبەجێکاری (Executive Information) و سستمی شارەزایی (Expert System) و سستمی یادەوەری خۆکرد (Artificial Intelligence System)، کاتێکیش ئەم سستمانە بەکاردەهێنیت بەشێوەیەکی دروست ئەوا توانستی ڕێکخراوەکە زیاد دەکەیت و یارمەتی دروستکەرانی بڕیارەکان دەدەیت لەدروستکردنی بڕیارەکان و وای لێدەکەیت وا بیر بکاتەوە وەك ئەوەی پسپۆڕ بێت (بۆ زیاتر رونکردنەوە لەبارەی ئەم بابەتەوە بڕوانە ئەو سەرچاوانەی باس لەم بابەتە دەکەن).

شێوازەکانی چەندێتی لەدروستکردنی بڕیارەکاندا:

دروستکەرانی بڕیارەکان دەتوانن پشت ببەستن بەهەندێك شێواز و ئامرازی چەندیی (Quantitative Methods) لەناو گرنگترین ئەم شێوازانەشدا: شیکاری هاوتابوون و، درەختی بڕیارەکان و، پێوەرەکانی بڕیارەکان (ماتریکسی گەڕاوە) لەدروستکردنی بڕیارەکان لەسایەی رەوشی دڵنیابووونداو، رەوشی خۆخستنەمەترسی و موجازەفەو رەوشی نادڵنیابوون (بۆ ووردەکاری زیاتر بڕوانە ئەو سەرچاوانەی لەم بابەتانە دەدوێن).

ئینگلیزی	عەرەبی	کوردی
Behavioral decision making	صنع القرار السلوكي	دروستکردنی بڕیاری رەفتاریی
Decision	قرار	بڕیار
Decision making	صنع القرار	دروستکردنی بڕیار
Decision making process	عملية صنع القرار	پرۆسەی دروستکردنی بڕیار
Decision criteria	معايير القرار	پێوەرەکانی بڕیار
Define the problem	تحديد/تعريف المشكلة	دیاریکردن/ پێناسەکردنی گرفتەکە
Develop alternatives	تطوير البدائل (الحلول البديلة)	پەرەپێدانی ئەلتەرناتیڤەکان

Evaluate alternatives	تقييم البدائل	هەڵسەنگاندنی ئەلتەرناتیڤەکان
Group decision making	صنع القرار الجماعي	دروستکردنی بڕیاری کۆمەڵی
Individual decision making	صنع القرار الفردى	دروستکردنی بڕیاری تاکە کەسی
Nonprogrammer decision	قرار غير مبرمج	بڕیاری نا پرۆگرامکراو
Programmed decision	قرار مبرمج/منظم	بڕیاری پرۆگرامکراو
Proactive decision	قرار استباقي	بڕیاری پێشوەختی/پێشخستنی
Reactive decision	قرار رد فعل	بڕیاری پەرچەکردار
Rational decision	قرار الرشيد/عقلانى	بڕیاری هۆشیارانە/عەقلانی
Bounded rationality	الرشد/العقلانية المحددة	هۆشیاریی/عەقلانیەتی دیاریکراو
Strategic decision	قرار استراتيجى	بڕیاری ستراتیژی
Tactical decision	قرار تكتيكى/ تشغيلي	بڕیاری تەکتیکی/ ئیشپێکردنی
Certainty	التاكد	دڵنیابوون
Uncertainty	عدم التاكد	نا دڵنیابوون
Risk	المخاطرة	موجازەفە/ خۆخستنە مەترسی
Information systems	نظم المعلومات	سستمی مەترسیەکان

ڕەوشێکی لێکۆڵینەوەیی

عادل زکی بەڕێوەبەرێکی لاوە، زیرەك و بەرزخوازە، لەعەممان لەدایك بووەو گەورە بووە، لەزانکۆی ئۆردنی خوێندنی تەواو کردووە، هەر لەزانکۆدا خێزانی ناسیوەو، دوای تەواوکردنی خوێندن هاوسەرگیرییان کرد، دوای ئەوە پەیوەندیکرد بە پرۆگرامی ماستەرەوەو پلەی ماستەری بەدەستهێنا لە کارگێڕی کارەکان، لەناو دامەزراوەکەدا کە بارەگاکەی لە عەممانە بۆ ماوەی حەوت ساڵ لەخزمەتدا مایەوە.

لەچوارچێوەی پلانەکانی فراوانکردن لەدامەزراوەکەدا، ئەنجومەنی کارگێڕی بڕیارێکی دەرکرد بەکردنەوەی لقێکی نوێ و سەرۆکی دامەزراوەکە عادلی هەڵبژارد بۆ ئەوەی ببێتە بەڕێوەبەری لقە نوێیەکە، سەرۆکی دامەزراوەکە پێی ووت کەتواناو لێهاتوویی خۆی سەلماند ئەوا بەرز دەکرێتەوە بۆ لای سەرۆکی کۆمپانیاکە، عادل دیاریکراوە وەك سەرۆکی لیژنەیەکی کاتی بۆ راپۆرت ئامادەکردن سەبارەت بە شوێنی لقە نوێیەکە لەگەڵ مافی وەرگرتنی بڕیاری کۆتایی لیژنەکە پسپۆڕانی بواری گوستنەوەو بازاڕکردنی و دابەشکردن و، هێزە مرۆییەکان و پەیوەندیە گشتیەکانی لەخۆدەگرت و، ماوەی مانگێکی پێدان بۆ ئەوەی بگەنە ئەنجام سەبارەت بەدیاریکردنی (٣) شوێن بۆ ئەوەی یەکێکیان هەڵبژێرێت بۆ لقە نوێیەکە.

دوای تێپەڕبوونی مانگێك، لیژنەکە کۆبۆوە لەگەڵ بەهەند وەرگرتنی گرنگی فاکتەرەکان و گۆرانکاریەکان پسپۆڕان ئەم سێ شارەیان بەدوای یەکدا دەستنیشانکرد: (مەفرەق، کەرەك، ئەربد) عادل بەڕوونی هەستی بەو هەوڵ و کۆششە گەورەیە کرد کەوا لیژنەکە کردبوویان بۆ ئامادەکردنی راپۆرتەکە و راسپاردەکان و نوێنەرێك لەبری لیژنەکە جەختی لەوە کردەوە کە ئەندامانی لیژنەکە بەکۆی دەنگ پێیان وایە (مەفرەق) شوێنە باش و گونجاوەکەیە بۆ لقە نوێیەکە، عادل سوپاسی لیژنەکەی کرد لەسەر ئەو کارە باشەی پێی هەستاون، ئارەزووی ئەوەی کرد لێکۆڵینەوەیەکی قوڵی راپۆرتەکە بکات پێش وەرگرتنی بڕیاری کۆتایی.

لەشەوی ئەو ڕۆژەدا، دوای خواردنی نانی ئێوارە لەگەڵ هاوسەرەکەی، عادل لەهاوسەرەکەی پرسی: خۆشەویستەکەم ئایا ئارەزووی ئەوە دەکەیت بگوێزینەوە بۆ (مەفرەق) وەلامی دایەوە: بەهیچ شێوەیەك نا، من بەدرێژایی ژیانم لەعەممان ژیاوم، ئارەزووی ئەوە ناکەم بچم بۆ بیابان و لەناو دەوارنشیندا بژیم.

ئەو جۆرە ژیانە بۆ من گونجاو نیە، عادل بە نەرمی پێی ووت: بەڵام خۆشەویستەکەم، لیژنەکە راسپاردەی ئەوە دەدات کە (مەفرەق) گونجاوترەو هەڵبژاردنی دووەمیش (کەرەك) بوو، سێیەمیش

ئەربد بوو، چی بکەم، هاوسەرەکەی بۆ ساتێك بیریکردەوە، وەڵامیدایەوە: باشە بیر لەوە دەکەمەوە بچین بۆ (ئەربد)، بەڵام ئەگەر نەخشەت بۆ (مەفرەق) داڕێژاوە، ئەوا دەبێت خۆت بەتەنها بڕۆیت.

لەبەیانی ڕۆژی دواتردا، عادل لیژنەکەی بانگکرد بۆ کۆبونەوە، پێیڕاگەیاندن" پێویستە سوپاسی هەمووتان بکەم لەبارەی ئەو ڕاپۆرتە سەرسامکەرەوە کە ئامادەتان کردبوو، بەڵام دوای لێکۆڵینەوەیەکی زۆر من بڕوام وایە (ئەربد) لەڕووی پێویستی و داواکاریەکانمانەوە باشترە لە (مەفرەق) و (کەرەك)، بۆیە بڕیارەکە بریتیە لەهەڵبژاردنی ئەربد بۆ لقە نوێیەکەمان، سوپاسی هەمووتان دەکەم لەسەر ئەو کۆششە زۆری کردتان.

١-ئایا عادل بڕیارێکی هۆشیارو عەقلانیانەی داوە؟

٢-کام نمونە لە وەرگرتنی بڕیارەکان جێبەجێ دەبێت بەسەر ئەم ڕەوشەدا.

٣-کام لەشێوازەکانی وەرگرتنی بڕیارەکان دەکرا جێبەجێ بکرایە لەلایەن لیژنەکەوە بۆ هەڵبژاردنی شوێنی لقە نوێیەکە.

ڕەوشێکی لێکۆڵینەوەیی

تۆ وەك بەڕێوەبەری لقی دامەزراوەکە کار دەکەیت لەعەقەبە، کە خزمەتگوزاریەکانی بۆ چەندین پێشکەش دەکات، ئامێری فاکسمیل ڕۆڵێکی گەورە دەگێڕێت بۆ پەیوەندیکردن لەگەڵ لایەنە جۆراوجۆرەکاندا بۆ پێشکەشکردنی ئەو خزمەتگوزاریانەی کە پێویستیانە، لەناکاو ئامێرەکە لەکارکەوت، دوای پشکنین دەرکەوت پێویستی بەگۆڕینی پارچەیەکی شکاو هەیە نرخەکەی (١٠)دینارە، لەکاتێکدا نرخی ئامێرەکە خۆی (٦٠٠)دینارە، لای کۆمپانیاکەش پارچەی نوێ و ئامێری نوێش هەیە.

سستمی دارایی دامەزراوەکە دەسەڵاتی خەرجکردنت پێدەدات بێ گەڕانەوە بۆ دەسەڵاتی ناوەندی لەعەممان، لەسنوری (٧٥) دینار بۆ پارچەی یەدەگ و، (٦٥٠)دینار بۆ ئامێر، جگە لەمە پێویستە ڕەزامەندی وەربگریت لەڕەوشێکدا لەو پارەیە تێپەڕیکرد، ئەم پرۆسەیە نزیکەی هەفتەیەکی پێدەچێت، هەر هەڵسوکەوتێك بەبێ دەسکەوتنی ڕەزامەندی پێشوەخت بە پێچەوانەی سستمی ڕێکخراوەکە دادەنرێت.

گریمانەش کراوە ئەو زیانانەی کە بەهۆی چاوەڕوانیکردنەوە بۆ ماوەی هەفتەیەك لە کۆمپانیاکە دەکەوێت لە دوو هەزار دینار تێدەپەڕێت.

١- باس لەو ئەلتەرناتیڤانە بکە پێویستە پەنای بۆ ببرێت بۆ چارەسەرکردنی گرفتەکە.

٢-لایەنە ئیجابی و سلبیەکانی هەر ئەلتەرناتیفێك رون بکەرەوە.

٣-کامەیە ئەو ئەلتەرناتیفەی کە هەڵدەبژێریت و پێت وایە باشترینە؟ بۆچی؟

پرسیارەکان بۆ پێداچوونەوەو مشتومڕ

١-جیاوازی بکە لەنێوان بڕیارو دروستکردنی بڕیار.

٢-بەراوورد بکە لەنێوان بڕیارە پرۆگرامکراوەکان و بڕیارە پرۆگرام نەکراوەکان.

٣-کامەیە ڕەوشەکانی دروستکردنی بڕیار، لەکام رەوشدا بەڕێوەبەر ڕووبەڕووی ئاستەنگی گەورەتر دەبێتەوە لەدروستکردنی بڕیارەکاندا.

٤-بەراوورد بکە لەنێوان نمونەی هۆشیار/عەقلانی و نمونەی رەفتاری لەدروستکردنی بڕیارەکاندا.

٥-قۆناغەکانی دروستکردنی بڕیاری هۆشیارانە/عەقلانی ڕوون بکەرەوە.

٦- چەمکی بەشداریکردن ڕوون بکەرەوە لەدروستکردنی بڕیارەکان و هەروەها باس لەگرنگیەکەی بکە.

٧- کامەیە لایەنە باش و خراپەکانی بڕیاری تاکەکەسی.

٨-کامەیە لایەنە باش و خراپەکانی بڕیاری کۆمەڵی.

٩-لەکام حاڵەتدا بڕیاری تاکە کەسی بەباشتر دادەنرێت.

١٠- لەکام حاڵەتدا بڕیارە کۆمەڵیەکان بەباشتر دادەنرێن.

١١-گرنگی زانیاریەکان ڕوون بکەرەوە لەدروستکردنی بڕیارەکاندا.

بەشی چوارەم

پلاندانان

ئامانجەكان:

دوای تەواوبوونی لێكۆڵینەوە لەم بەشە پێشبینی دەكرێت بتوانیت:

١- چەمكی پلاندانان و ئەو فاكتەرانەی كە داوای پلاندانان دەكەن روون بكەیتەوە.

٢-راڤەكردنی سودەكانی پلاندانان.

٣-جیاكردنەوە لەنێوان جۆرە جیاوازەكانی پلاندانان.

٤-وەسفكردنی قۆناغەكانی پرۆسەی پلاندانان.

٥-رونكردنەوەی چەمكی زنجیرەبەندی ئامانجەكان.

٦-زانینی تایبەتمەندیەكانی ئامانجە باشەكان.

٧-رونكردنەوەی چییەتی و گرنگی پەیامی رێكخراوە.

٨-جیاكردنەوە لەنێوان سیاسەتەكان و لێپێچینەوەكاندا.

٩-وەسفكردنی ئاستەنگەكان و كۆتەكانی پلاندانان.

١٠-راڤەكردنی رەهەندەكان و تایبەتمەندیەكانی پلاندانانی باش.

بەشی چوارەم
Planing پلاندانان

وەزیفەی پلاندانان بە یەکەم چوار وەزیفە سەرەکیەکان دادەنرێت لەپرۆسەی کارگێڕیدا- پلاندانان، ڕێکخستن، ئاراستەکردن، چاودێری- وە بەخاڵی سەرەتا دادەنرێت لە کاری کارگێڕیدا، کە گرنگترینی ئەم وەزیفانەیە چونکە کاریگەریەکی گەورە دەکاتە سەر وەزیفەکانی تر، پاشانیش کار دەکاتە سەر سەرکەوتنی پرۆسەی کارگێڕیی یان شکستخواردنی، هیچ ڕێکخراوەیەکیش ناتوانێت سەرکەوتن بەدەست بێنێت بەبێ پلاندانانێکی دروست، هەروەها هیچ ڕێکخراوێك، هیچ بەڕێوەبەرێك ناتوانێت ئامادەکاری بکات بۆ ئاینده بەبێ پلاندانان، پێویستە بەردەوام بڕوانین بۆ پێشەوە بۆ ناسینی ئەو هەلانەی لەبەردەستدان و ئەو هەڕەشانەو مەترسیانەی کە ڕەنگە ڕووبدەن پاشانیش وەرگرتنی ڕێشوێن و هەنگاوی پێویست بۆ سود وەرگرتن لەم هەلە و ڕووبەڕووبوونەوەی هەڕەشەکان. پلاندانان ڕێکخراوە یان کارگێڕی ناچار دەکات بیر لە ماهیەت یان چییەتی ئەو بڕیارانە بکاتەوە کە پێویستە وەربگیرێن لەئێستادا بۆ ئەوەی ئامادەبێت بۆ سبەینێ و بۆ ساڵانی ئاینده.

ڕێکخراوە هاوچەرخەکان لەرەوشگەلێکی ناڕەحەت و ئاڵۆزو سەخت و گۆڕاودا کار دەکەن، لەژێر فشارگەلێکی توندا بۆ پێشکەشکردنی بەرهەمەکان و خزمەتگوزاریە نایاب و هەرە باشەکان و بەنرخێکی ململانێکەرو بەخێراییەکی زۆر، ڕێکخراوەش ناتوانێت سەرکەوتوو بێت بەبێ ڕووبەڕووبونەوەی ئەم فشارانەو تەحەدایانەو سازان لەگەڵ گۆڕانکاریە ژینگەییەکاندا، ئەگەریش ڕێکخراوە هەڵنەستێت بەپلاندانانی دروست و سەرکەوتوو ئەوا ئاینده‌ی و چارەنوسی دەکەوێتە ژێر رەحمەتی چانسەوە، ئەگەریش کارگێڕی وویستی و ئارەزوویکرد مومارەسەی بڕێك لەکۆنترۆڵ بکات لەسەر ڕێڕەوی ڕێکخراوەو ئاینده‌ی ئەوا پێویستە لەسەری پلان دابنێت، بەپێچەوانەی ئەوەشەوە ئەوا پێویست دەبێت لەسەر کارگێڕی پشت بە لێپێچینەوەو پەرچەکرداری چارەسەری ببەستێت لەبری لێپێچینەوەی پێشوەخت و خۆپاراستنی.

لەم بەشەدا گفتوگۆ لەبارەی چییەتی پلاندانان و گرنگی و سودەکانی و جۆرەکانی دەکەین لەگەڵ ئەوەی کە چۆن پرۆسەی پلاندانان ئەنجام دەدرێت.

What is planning پلاندانان چیە

پلاندانان پێناسەکراوە " ئەو بەشە/لایەنەیە لەپرۆسەی کارگێڕی کە تێدەکۆشێت بۆ دیاریکردنی ئاینده‌ی ڕێکخراوەکە"[٦٤]، لەپێناسەیەکی تردا پلاندانان" یەکێکە لەچوار وەزیفە سەرەکیەکە و پرۆسەی

دیاریکردنی ئامانجەکانی رێکخراوەکەو کێشانی ستراتیژیەتەکان و رێگەو پرۆسەکانە بۆ بەئەنجامگەیاندنی"،[٦٤] هەروەها زانا جۆرج ستاینر پێناسەی پلاندانان دەکات بەوەی " وەزیفەیەکە تێیدا بەڕێوەبەرەکان بڕیار دەدەن چی بەئەنجام بگەیەنن و کەی و چۆن بەئەنجامی بگەیەنن"،[٦٦] لەپێناسەیەکی نوسەر جەواد دا بۆ پلاندانان بریتیە لە" پرۆسەی فەرمیی بۆ هەڵبژاردنی پەیامی رێکخراوەکە و ئامانجە سەرەکیەکانی بۆ مەودا نزیك و دوورەکان، هەروەها یارمەتی داتاشینی ئامانجە لاوەکی و لقیەکان دەدات (بەشەکان، یەکەکان، کۆمەڵەکان) هەروەها یارمەتیدەر دەبێت لە هەڵبژاردنی ستراتیژیەت و تەکتیك کەوا گونجاون بۆ گەیشتن بەو ئامانجە[٦٧]، هەروەها Ivancevich و هاوڵەکانی پێیان وایە پلاندانان لەباشترین وێنەکانیدا واتە ئەو بڕیارانەی کە ئەمڕۆ دروست دەکرێن و لەکاتێکی دواتردا ئامانجگەلێکی بەسود بەدیدەهێنن، پرۆسەی پلاندانانیش پرۆسەیەکی دینامیەو کۆمەڵێك رەگەزو گۆڕانکاری زۆر لەخۆدەگرێت لەناو رێکخراوەو لەدەرەوەیدا، هەروەها ئامانجە سەرەکیەکانی رێکخراوەکە، هەروەها پلاندانان پرۆسەیەکی رێکخراوە پێشبینی ئایندە دەکات لەژێر رۆشنایی شیکارکردنی رەوشی ئێستاداو ناراستەکانی پەرەسەندنەکان لەماوەی ساڵانی ڕابردوودا[٦٨].

(عقیلی،١٩٩٧) ئاماژە بۆ ئەوە دەکات کە ئەم خاڵانەی خوارەوە لەکۆیاندا چیەتی پلاندانان پێکدەهێنن[٦٩].

-پلاندانان کارێکە پێش هەر کارێکی جێبەجێکردنی دەکەوێت و خاڵی سەرەتا دیاری دەکات کە ئامانجە، لەکۆتایشیدا خاڵی کۆتایی دیاری دەکات ئەویش بەدیهاتنی ئامانجە، پاشانیش ئامانج بریتیە لە خاڵی سەرەتاو کۆتایی.

-پلاندانان کێشانی ئەو چوارچێوەیە کە جۆری چالاکیەکان و کارەکان لەخۆدەگرێت کەپێویستە پێی هەستێت هەروەها ئەو شێوازەی کە پێویستە لەپێناو بەئەنجام گەیاندنی ئامانجەکەدا بگیرێتەبەر هەروەها ئەو کاتەی کە ئەم بەئەنجامگەیاندنە پێویستی پێی دەبێت.

-پێشبینی کردن بناغەیەکە پلاندانان لەسەری دەوەستێت، هەروەها پێشبینیکردن بریتیە لەخوێندنەوەو شیکارکردن بۆ ڕابردوو و وێناکردن بۆ ئەوەی کە رەوشەکە لەئایندەدا چۆن دەبێت، ئەو چاودێری گۆڕانکاریە ژینگەییەکان دەکات کەوا کار دەکاتە سەر چالاکی رێکخراوەکە، هەروەها هەوڵی پێشبینیکردنی ئاراستە ئایندەییەکانی دەدات لەپێناو خۆئامادەکردن بۆی، لەژێر رۆشنایی ئەوەی لەپێشوودا ڕونکرایەوە پلاندانان دادەنرێت بەو بنچینەیەی کەوا کاری کارگێڕی لەسەری دەوەستێت لەناو رێکخراوەدا بەوپێیەی ئامرازی کاریگەرە بۆ ڕووبەڕووبونەوەی ئایندە، ئەمە کە ئامانجەکان دیاری دەکات و سیاسەتەکان و پلانەکان

دەکێشێت و لێپێچینەوەکان دادەنێت و ئەو ڕێگایانەی کە پێویستە پێوەی پابەند بێت لەجێبەجێکردندا بۆ گرەنتیکردنی باش بەڕێوەچوونی لانەدان لێی.

بەوشێوەیە ئەوا پلاندانان پرۆسەیەکی زهنی پرۆگرامی ڕێکخراوە لەناو کۆمەڵێك مەسەلەی زۆردا لێکۆڵینەوەو پشکنینی گۆڕانکاریە ژینگەییەکان لەخۆدەگرێت و وێناکردنی ئاراستە ئایندەییەکان، پاشانیش دیاریکردنی پەیامی ڕێکخراوەکەو ئامانجە ئایندەییەکانی، پاشانیش دیاریکردنی چالاکیەکان و دەرامەت و بودجەکان و پلانە ئیشپێکردنیەکان و پلانە تەکتیکیەکان بۆ بەجێگەیاندنی کارەکان و چالاکیەکان، لەلایەکی تریشەوە پلاندانان وای لێهاتووە کورت نابێتەوە لەیەك یەکەی دیاریکراودا یان چالاکیەکی دیاریکراو، بەڵکو هەموو چالاکیەکان لەخۆدەگرێت لەڕێکخراوەکەدا و پاشانیش هەموو تاکێك دەگرێتەوە هەموو تاکێك کە بایەخ بەپلاندانان دەدات.

کارێکی بەسودیشە جیاکاریی بکرێت لەنێوان پلاندانان و پلاندا، پلان بریتیە لە ئەنجام/ دەرهاتەکانی پرۆسەی پلاندانان، ئەوەش بەڵگەنامەیەکە ئامانجەکانی ئایندەییەکانی ڕێکخراوەکەو چالاکیەکان و کارەکان لەخۆدەگرێت کەپێویستە بەجێ بهێنرێن بۆ بەدیهاتنی ئەم ئامانجانە، ئەم چالاکی و کارانەش زۆرجار لەشێوەی پرۆژە/ بەرنامەی کاری وردەکاریانەدا ئەوە ڕون دەکاتەوەو دیاری دەکات کەی هەر چالاکیەك و کەی و چۆن و لەکوێ بەئەنجام دەگەیەنرێت.

لەلایەکی ترەوە دەبێت تەئکید بکرێتەوە کە پلاندانان جەخت دەکاتەوە لە ئامانجەکان(ends) و ئامرازەکان (means) پێکەوەو لەیەککاتدا، پلاندانانیش کورت نابێتەوە لە دانانی ئامانجەکان کە مەبەستە بەدی بێن، بەڵکو هەروەهاش دیاریکردنی ئامرازەکان و شێوازە گونجاوەکانیش دیاری دەکات بۆ گەیشتن بەو ئامانجانە.

پێویستی بۆ پلاندانانNeed for planning:

روون و ئاشکرایە کە داواکاری و داخوازییەکانی ئەمڕۆ پێویستیان بەپلاندانان هەیە زیاتر لەهەرکاتێکی تر ئەوەش بەهۆی ئەو وەرچەرخانانەوە کە ڕووبەڕووی ڕێکخراوەکان دەبێتەوە لەهەموو بوارەکان و تەحەداکان و فشارە روو لەزیادبووەکان و ژینگەیەکی زوو گۆڕاو لەهەموو بوارەکاندا ئەمەش وا دەکات کە ڕادەی نادڵنیایی ژینگەیی دەربارەی ئەوەی رەوشەکان لەئاییندەدا بەرەو کوێ دەچن و چۆن دەبن، لەگرنگترین تەحەداکان و فشارەکان کە پێویستی پلاندانانیان بەدیار خستووە ئەمانەن:[٧٠]

١- فشارە ڕوو لەزیادبووەکان بۆ هێنانەوەیەکی بازنە یان سوڕی کات (Cycle time)، ئەوەش ئەو کاتە پێویستە بۆ تەواوکردنی کارەکەو سەرلەنوێ دەستپێکردنەوە، ئەمڕۆ وای لێهاتووە کلیل و ئامرازی سەرکەوتوو ململانێکەر لەڕێکخراوەکاندا بریتیە لەفەراهەمبوونی کات واتە خێرایی وەڵامدانەوە بۆ داواکاری و پێداویستیەکانی بەکاربەران و هی تر ئەوانەی ڕێکخراوەکە مامەڵەیان

لەگەڵدا دەکات، پلاندانان یارمەتیدەر دەبێت لەفەراهەمکردنی کات و خێرایی وەڵامدانەوە، لەگەڵ بەهەندوەرگرتنی کەمکردنەوەو هێنانەوەیەکی تێچوون و زیادکردنی ڕەزامەندی بەکاربەر.

٢- زیاتر ئاڵۆزبوونی ڕێکخراوەکە، لەگەڵ زیادبوونی قەبارەی ڕێکخراوەکان و ئاڵۆزبوونیان، لەگەڵێشدا ئەرك و بەرپرسیارێتیەکانی سەر شانی بەڕێوەبەر قورس و ئاڵۆز بوون، زۆر بەکەمی بڕیارێك دەبینینەوە لەبوارێکی دیاریکراودا بەجیا لەبوارەکانی تر دروست بکرێت، بەهۆی زیادبوونی بەرهەمەکانیشەوە/ خزمەتگوزاریەکان ڕێکخراوەش زیاتر ئاڵۆزبووە، هەروەها ئەو بازاڕانەش زیادبوون کە ڕێکخراوەکە خزمەتی دەکات، ململانێکارانیش زیادبوون، ئەگەریش ڕێکخراوەکە بیەوێت وەك ململانێکارێ بمێنێتەوە ئەوا پێویستە بەسەرکەوتوویی کاربکات لەسایەی نادڵنیابوون و ئاڵۆزییدا، پلاندانانیش یارمەتی ڕێکخراوەکان دەدات لەوەدا.

٣- زیادبوونی ململانێی جیهانی: دەرکەوتنی بازاڕی نوێ و بەکاربەرانی نوێ لەسەر ئاستی جیهانیدا، هەل و تەحەدایەکان بۆ ڕێکخراوە پێکدەهێنێت، پلاندانانیش کارێکی ئۆرگانیە لەسایەی بازاڕی فراواندا، جیهانگیریی ئابوری و ململانێی جیهانی بۆتە مایەی تەحەدایەکی هەرە گەورە بۆ ڕێکخراوەکان کە پێویستە بەسەرکەوتویی ڕووبەڕووی ببیتەوە ناتوانرێت ئەوەش بکرێت بەبێ پلاندانانێکی دروست.

٤- کاریگەری پلاندانان لەسەر وەزیفەکانی تر: پلاندانان کاریگەری دەکاتە سەر هەموو وەزیفەکانی تر- ڕێکخستن و ئاراستەکردن و چاودێری- بەوشێوەیە پێویستە پلان دابنرێت پێش ئەوەی ڕێکخراوەکە دەست بەهەر کارێکی تر بکات، بەبێ پلاندانانیش ڕەنگە ڕێکخراوەکە بەچەند ئاراستەیەکی دژبەیەکدا بڕوات و ڕوانگەیەکی ناڕۆشن بداتە کرێکارەکان.

دەکرێت گۆڕانکاریە ژینگەییە خێراکان لەهەموو بوارەکاندا زیاد بکەین بۆ ئەو فشارو تەحەدایانەی پێشوو، ئیدی ئابوری بن یان تەکنیکی یان ڕۆشنبیری یان گۆڕانکاری لەڕێساو یاسا حکومیەکاندا، یان گۆڕانکاری لە مەیل و ئارەزوو و بەهاو ئاراستەکان و هی تردا، بەبێ پلاندانانێکی دروستیش ڕێکخراوە ناتوانێت ئامادەبێت بۆ ئەم گۆڕانکاریانەو ڕووبەڕووبوونەوەیان بەسەرکەوتویی.

سودەکانی پلاندانان Rewards/ Benefits of planning :

پلاندانانی دروست بەکلیلی سەرکەوتنی هەر ڕێکخراوێك دادەنرێت و گرەنتیە بۆ بەردەوامبوون و پێشکەوتنی، بەبێ ئەو لەوانەیە ڕێکخراوەکە پەرش و بڵاوبێت و لەژێر ڕەحمەتی چانس و ڕێکەوتدا بمێنێتەوە، پلاندانان یارمەتی ڕێکخراوەکە دەدات لەچەندین مەسەلەدا و دەکرێت کۆمەڵێك سودیشی هەبێت، لەگرنگیەکەشی:[٧١]

١- هەماهەنگیکردنی جەماوەر: پلاندانان وا لەرێکخراوەکە دەکات بتوانێت هەوڵەکانی تاکەکان و یەکە رێکخستنیە جۆراوجۆرەکان هەماهەنگ بکات، پلاندانان ئامانجەکان و ئامرازە پێویستەکان دیاری دەکات بۆ بەدیهاتنی بۆ رێکخراوەکە بەشێوەیەکی گشتی و یەکەکان، ئەم ئامانجانەش ئاراستەکردنی پێویست فەراهەم دەکەن بۆ هەموو یەکەکان بۆ هەستان بەئەرکەکانی و رۆڵەکانی ئەمەش یارمەتیدەر دەبێت لە بەدیهاتنی ئامانجە گشتیەکان و بەبێ رووودانی هەر دژیەکی و بەریەککەوتنێك لەنێوانیدا.

٢- ئامادەبوون بۆ گۆڕان: پلاندانانی دروست رێکخراوەکە ئامادە دەکات بۆ گۆڕان، لەگەڵ بەهەندوەرگرتنی ئەو شوێنەوارانەی کە بەهۆی گۆڕانەوە دروست دەبن، ئەوا کارگێڕی زیاتر ئامادەباش دەبێت بۆ مامەڵەکردن لەگەڵیدا، زۆرێکیش لەرێکخراوەکان هەن دارماون بەهۆی شکستخواردنیان لەوەی ئامادەباشی بکەن بۆ گۆڕان (لەرێکخراوە داراییەکان و کۆمپانیاکانی فڕین و هی تر) لەماوەی دەیەی ڕابردودا هۆکاری ئەمەش بەشێوەیەکی سەرەکی دەگەڕێتەوە بۆ نائامادەباشی و خۆئامادەنەکردن بۆ گۆڕانکاریەکان.

٣- پلاندانان پێوەرەکان ئامادە دەکات بۆ بەجێگەیاندن: پلانەکان ئەوە روون دەکەنەوە کە مەبەستە جێبەجێ بکرێن لە دەرئەنجامەکان و ئامانجەکان لەسەر ئاستی تاکەکان و کۆمەڵەکان، ئەم دەرئەنجام و ئامانجانەش بنچینەیەك پێکدەهێنن بۆ ئەو پێوەرانەی کە دەکرێت بەکاربهێنرێن بۆ پێوانەکردنی بەجێگەیاندنی کرداری، لەرێگەی پلاندانانەوە کارگێڕی دەتوانێت پێوەرەکانی بەئەنجامگەیاندن دابنێت بە پشت بەستن بە ئامانجەکانی رێکخراوەکە کەوا دیاریکراون، بەبێ پلاندانانیش زەحمەتە پێوەرەکانی بەجێگەیاندن یان ئەنجامگەیاندن دیاری بکرێن، هەروەك چۆن پێوەرەکان کە (بێ پلاندانان) دادەنرێن رەنگە دژبوەستێتەوە لەگەڵ ئامانجەکانی رێکخراوەکەو بەهاکانیدا.

عقیلی ئەم سودانەی خوارەوە بۆ پلاندانان زیاد دەکات:[٧٢]

١- پلاندانان پێوەرێك فەراهەم دەکات بۆ حومکدان بەسەر سەرکەوتوویی رێکخراوەکەدا (بەراووردکردنی ئامانجە کرداریەکان لەگەڵ ئامانجە دیاریکراوەکاندا).

٢- پلاندانان بنچینەیەك پێکدەهێنێت بۆ بڕیارەکانی کارگێڕی: پلانەکان و ئامانجەکان و چالاکیەکان دیاریکراوەکان نمایشی ئاراستەکان و رێنومایەکان دەکات بۆ بەرێوەبەرەکان بۆ کارکردن لەچوارچێوەیدا.

(قریوتی ٢٠٠١) ئاماژە دەکات بۆ ئەوە کە پلاندانان کاردەکات بۆ فەراهەمکردنی تێچوونەکان و ناهێڵێت دەرامەتەکان بەفیڕۆ بچن چونکە ئامانجەکان و میکانیزمەکانی جێبەجێکردن پێشوەخت

دیاری دەکات بەشێوازێکی زانستی و عەقلانی بەشێوەیەك بەشداری بکات لە زیادکردنی توانست و کارایدا.[73]

یەکێك لەنوسەران پێوایە سێ سیفەتی بنچینەی هەیە بۆ پلاندانان ئەوانیش:

١- پلاندانان یارمەتی دۆزینەوەی هەلە ئایندەییەکان دەدات.

٢- دەکرێت پلاندانان وریایی وەربگرێت و خۆی بەدووربگرێت لە ئاستەنگە ئایندەییەکان.

٣- پلاندانان پلانی پێویست فەراهەم دەکات بۆ ڕووبەڕووبوونەوەی ئەو گۆڕانکاریانەی کەلەژینگەدا ڕوودەدەن[74].

جۆرەکانی پلاندانان/ پلانەکانTypes of plans:

ڕێکخراوەکان مومارەسەی چەندین جۆر لەپلانەکان دەکەن و چەندین جۆری جیاواز لە پلان دادەنێن و دەکرێت ئەم جۆرانە پۆلێن بکرێن بە پشت بەستن بەم بنەماو (پێوەرانە)ی خوارەوە:

١- ئەو ماوە زەمەنیەی کە پلانەکە دەیگرێتەوە:

سێ جۆر لەپلاندانان هەیە.

١-١ پلاندانانی ماوە درێژ(Long – range planning):

ئەم جۆرە لە پلاندانان ماوەیەکی زەمەنی درێژ دەگرێتەوە، زەحمەتە دیاری بکرێت، ڕەنگیشە ئەمە لەرێکخراوێکەوە بۆ ڕێکخراوێکی تر بگۆڕێت بەپێی سروشتی چالاکیەکەی، بەلاّم زۆرجار ماوەکەی لەنێوان ٣-٥ ساڵە، چەندیش ماوەکەی درێژتربێت ئەوا زەحمەتر دەبێت بەشێوەیەکی وورد پێشبینی ڕەوشە ئایندەییەکان بکرێت، بەهۆی ئالۆزی ئەم ڕەوشانەوە خێرایی گۆڕانیەوە، بەشێوەیەکی گشتی پلاندانانی ماوە درێژ ئامانجە گشتیەکان لەخۆدەگرێت ناچێتە ناو ووردەکاریەکانەوە.

١-٢ پلاندانانی ماوە مامناوەند (Medium-range planning):

ئەم پلاندانانە ماوەیەکی زەمەنی دادەپۆشێت کە نەدرێژەو نەکورتیشە، لەوانەیە ماوەکەی لەنێوان ساڵێك بۆ سێ ساڵ بێت، زۆرجاریش پلانی ماوە مامناوەند دادەنرێت بەپشت بەستن بەپلانی ماوە درێژ، ئەم جۆرە پلانە وردەکاری زیاتر لەخۆی دەگرێت و تێدەکۆشێت بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکان کەوا پلانە ماوە درێژەکان لەخۆیان گرتبوو.

١-٣ پلاندانانی ماوە کورت Short-range planning :

پلاندانانی ماوە کورت ماوەیەکی زەمەنی دەگرێتەوە کە لەچەند مانگێکەوە بۆ شەش مانگ درێژ دەبێتەوە، ئەم پلانانەش زۆرجار ئامرازو میکانیزمی جێبەجێکاری پێکدەهێنێت بۆ

بەدیهاتنی ئامانجەکان کەلە پلانە ماوە مامناوەندەکاندا هاتووە، کە ئەمەیان ووردەکاری زیاتری تێدایە لەپلانەکانی پێشوو.

رەنگە هەر رێکخراوێك هەستێت بەکۆکردنەوەی جۆرەکانی پلاندانانی پێشوو یان هەندێکیان، لەهەموو حاڵەتەکانیشدا پێویستە رێکخراوەکە سووربێت لەسەر بەدیهاتنی تەواوکاری لەنێوان ئەم جۆرانەدا لەپلاندانان و خۆلادان لەهەر دژیەکیەك لەنێوانیاندا.

دیاریکردنی ماوەی زەمەنیش بۆ پلاندانان لەسەر وەلاَمدانەوەی ئەم پرسیارانەی خوارەوە دەوەستێت: ئایا بەکردەوە رێکخراوەکە پێویستی بە پلانێکە بۆ ئەوەی ئەم ماوەیە بگرێتەوە؟ ئایا دەکرێت پێشبینی رەوشە ئایندەییەکان بکرێت بەووردی لەو ماوەیەدا کە پلانەکە دەیگرێتەوە؟ ئایا ئەو سودانەی کە لەپلانەکانە چاوەڕوانی دەکرێت دەتوانێت تێچوونەکانی داپۆشێت؟[٧٥]

چێوە/ هەمەگیریی پلان (Scope of planning):

سێ جۆر لەپلاندانان هەیە بەپێی ئەم پێوەرە ئەوانیش:

١-٢ پلاندانانی ستراتیژی(Strategic planning)

ئەم پلاندانانە ماوەیەکی زەمەنی درێژ دادەپۆشێت، تێیدا ئامانجە مەودا دوورەکان دیاری دەکرێن بۆ بەدیهاتنی ئەو وێنەیەی کە دەخوازرێت رێکخراوەکە لەئایندەدا لەسەری بێت، لەبەرئەوەش بوارەکانی کارکردن/ چالاکی سەرەکی رێکخراوەکە دەگرێتەوەو، رێگەچارە روون دەکاتەوە، لێرەوە ئەم جۆرە لەپلاندانان جەخت دەکاتەوە لەسەر لێکۆڵینەوەو پشکنینی گۆڕانکاریە ژینگەییە دەرەکیەکان کەوا کاردەکاتە سەر ئامانجەکانی رێکخراوەکەو چالاکیەکانی، لەنمونەی پلاندانانی ستراتیژی، فرەجۆریی بەرهەم و فراوانکردنی و، کردنەوەی لقە نوێیەکان،[٧٦] ئەوەش کەهەڵدەستێت بەمجۆرە لەپلاندانان هەمیشە ئاستە بالاَکانی کارگێڕییە، بایەخپێدانی رێکخراوە هاوچەرخەکانیش بەم جۆرە لەپلاندانان ڕوو لەزیادییە بەهۆی ئەوەی دەتوانێت ڕووبەڕووی تەحەداکان و فشارە دەرەکیە زۆروزەبەندەکان بێتەوە گرنگترینیشیان جیهانگیری و ململانێ و کواڵیتی یان نایابی جۆرە.

ستراتیژیەت (Stratege)پێناسە دەکرێت بەوەی " پلانەکانی کارگێڕی بالاَیە بۆ بەدیهاتنی ئامانجگەلێك دەگونجێت لەگەڵ پەیامەکانی رێکخراوەکەو ئامانجەکانی، دەکرێت لەسێ گۆشەوە بڕوانرێت بۆ ستراتیژیەت:

(١)داڕشتنی ستراتیژیەت، (٢) جێبەجێکردنی ستراتیژیەت، (٣) چاودێری لەسەر ستراتیژیەت[٧٧]شاندلەر(Chandler) پێناسەی کردووە بەوەی " دیاریکردنی ئامانجەکان و

مەبەستە سەرەکیە مەودا دوورەکانی ڕێکخراوەکەیە، چالاکیەکان و دابەشکردنی دەرامەتە پێویستەکان دەخاتەگەڕ بۆ بەدیهاتنی ئەم ئامانجانە[78]، نوسەرێکی تریش پێناسەی کردووە بەوەی " ڕیتم و شێوازی بڕیارەکانە کە بڕیاردەدات و ئامانجەکانی پەرچدەکاتەوەو لێیەوە سیاسەتەکان و پلانە سەرەکیەکان تاوتوێ دەکات بۆ بەدیهاتنی ئەم ئامانجانە، هەروەها چوارچێوەی کارەکان دیاری دەکات کەوا ڕێکخراوەکە مومارەسەیان دەکات، بەوشێوەیە ڕوانینی فراوان بۆ ستراتیژیەت ئامانجەکان و ئامرازەکانی بەدیهاتنی لەخۆدەگرێت.[79]

٢-٢ **پلاندانانی تەکتیکی** (Tactical planning):

ئاستە کارگێریە ناوەندەکان لەڕێکخراودا هەڵدەستن بەوەرگێڕانی پلانە ستراتیژەیەکان بۆ پلانگەلێکی تەکتیکی مەودا مامناوەند، بۆ بەدیهێنانی ئەو ئامانجانە کەوا لە پلانە ستراتیژیەکاندا هاتوون، ئەم جۆرەش لەپلاندانان هەموو چالاکیەکان و وەزیفەکانی ڕێکخراوەکە لەخۆدەگرێت لەبەرهەمهێنان و، بازاڕکردنی و، دارایی و، دەرامەتە مرۆییەکان و هی تر. پلاندانانی تەکتیکیش دەکەوێتە نێوان پلاندانانی ستراتیژی و پلاندانانی کارپێکردنیەوە یان خستنەگەڕیەوە، ماوەیەکی مامناوەند دەگرێتەوە و، جەخت دەکاتەوە لەسەر مەسەلەی توانست زیاتر لەوەی بایەخبدات بە کارایی لەمەودای دوورا.

بۆ نمونە کارگێڕی دارایی ڕەنگە هەڵبستێت بەدانانی پلانێك بۆ توندوتۆڵکردنی پەیوەندیەکان لەگەڵ دامەزراوە داراییەکان و بانکیەکان بۆ گرەنتیکردنی بەدەستخستنی قەرزە پێویستەکان لەئایندەدا، یان ڕەنگە کارگێڕی بەرهەمهێنان هەڵدەستێت بە خستنە ناوەوەی ئیشپێکردنی ئالیی بۆ ناو کارەکە بۆ بەدیهێنانی جۆرێکی باشتر و زیادکردنی بەرهەم و کەمکردنەوەی تێچوون، یان ڕەنگە کارگێڕی دەرامەتە مرۆییەکان هەستێت بەدانانی پلانێك بۆ پەرەپێدانی بەڕێوبەرەکان[80].

٣-٢ **پلاندانانی خستنەگەڕی یان کارپێکردنی** (Operational planning):

ئەم جۆرە لەپلاندانان لەلایەن بەڕێوبەرانی هێڵی یەکەمەوە(First-linemangers) لەلایەن سەرۆك بەشەکان و سەرپەرشتیارەکان و چاودێرەکانەوە بەئەنجام دەگەیەنرێت، کە بریتیە لەپلانی ووردەکاری چڕو دیاریکراو، تێیدا شتە گشتیەکان لەپلانە ستراتیژیەکەدا وەردەگێڕیت بۆ ژمارەی ڕوون و هەنگاوی دیاریکراو و ئامانجگەلێك کە شیاوی پێوانەکردنن لەماوەی کورتدا، ئەم جۆرە لە پلاندانانیش زیاتر جەخت لە بودجەکان و، بڕەکانی بەرهەم هێنان و خشتەی کارەکان دەکات، هەروەها پێوەرەکان و ژمارەکان

ـەخۆدەگرێت کە ڕێگە بەپێوانەکردنی دەرئەنجامەکان دەدات بۆ بەراووردکردنی بەئامانجەکان، ماوەی ڕەمەنیش بۆ ئەم پلانانە کورتن.[81]

٢- پلاندانان لەسەر بنچینەی دووبارەبوونەوەی بەکارهێنان:

پلانەکان بەپێی ئەم پێوەرە پۆلێن دەکرێن بۆ دوو جۆر:

١-٣ پلاندانان بۆ یەکجار (Single-use):

ئەم جۆرە لەپلانەکان بۆ یەکجارن، دادەنرێن بۆ ڕووبەڕووبوونەوەی ڕەوشەکان یان هەڵوێستە نەناکاوەکان، سودی لێوەردەگیرێت بۆ ماوەیەکی زەمەنی ڕوون، کە ئامانجگەلێکی ووردەکاریانە ئەخۆدەگرێت، بەڵام ئەم پلانە سوودی نامێنێت کاتێك کە ئامانجەکان بەدی دێن،[82] بۆ نمونە ڕێکخراوەکە گروپێکی کار پێکدەهێنێت بۆ پەرەپێدانی بەرهەمێکی نوێ، کاتێکیش کەوا پەرەپێدانی بەرهەمەکە تەواو دەبێت ئیتر پلانەکەش کۆتایی دێت، یان لەوانەیە ڕێکخراوەکە هەستێت بەدانانی پلانێك بۆ مەشقپێکردنی ژمارەیەك لەکرێکاران لەسەر ئامێرگەلێك کە تازە هێنراونەتە ناو ڕێکخراوەکەوە، کاتێکیش مەشقپێکردنەکە تەواو دەبێت ئیدی ڕێکخراوەکە پێویستی بەوە نابێت جارێکی تر بگەڕێتەوە سەر ئەو پلانە.

لەنمونەی ئەم جۆرە پلاندانانەش پرۆگرامەکان و بودجەکان، ئەمەی خوارەوەش پوختەیەکە لەبارەی هەر جۆرێکەوە.

پرۆگرام program :

بەرنامەکە پێکهاتووە لە ئاوێتەیەك/ پێکهاتەیەك لەئامانجەکان و چالاکیەکان و سیاسەتەکان و لێپێچینەوەکان کە پێویستە بەئەنجام بگەیەنرێن، وە دیاریکردنی دەرامەتە پێویستەکان بۆ بەجێگەیاندنی کارێك/ چالاکیەکی دیاریکراو[83] ئەوە پلانێکە چەندین چالاکی فرەجۆر لەخۆدەگرێت بۆ ئەنجامدانی ئامانجێکی گرنگ، چەند قۆناغێك لەخۆدەگرێت سەرەتاو کۆتایی ڕوونی هەیە، پرۆگرامیش بە میکانیزمێك دادەنرێت بۆ جێبەجێکردنی ستراتیژیەت یان ئەوەیە کەوا ستراتیژیەت وەردەگێڕێت بۆ واقعێکی کرداریی[84].

لەم پرۆگرامەشەوە برنامەی لقی و لاوەکی جیادەبێتەوە بۆ نمونە ئەگەر زانکۆ وویستی بەرنامەیەك دانێت بۆ پەرەپێدانی تەکنیکەکانی فێرکردن تێیدا، ئەوا ئەمە پێویستی بە بەرنامەیەك دەبێت بۆ کڕینی ئامێری کۆمپیوتەرو، بەرنامەیەك بۆ چاککردنەوەی و، بەرنامەیەك بۆ مەشقپێکردنی ئەندامانی دەستەی

وانەوتنەوەو، سەرکەوتنی بەرنامەکەش پێویستی بەهەماهەنگی هەموو بەرنامە لقیەکانە چونکە هەر کەموکوڕی یان ناتەواوی لەیەکێکیاندا دەبێتە هۆی دواکەوتنی بەجێگەیاندنی بەرنامەکە.

بواری بەرنامەکانیش فراوان دەبێت بۆ ئەوەی هەر چالاکیەك/وەزیفەیەکی ناو ڕێکخراوەکە بگرێتەوە، لەوانەیە بەرنامەکە پەیوەست بێت بە بەرهەمهێنانەوە وەك بەرنامەی نوێکردنەوەی ئامێرەکان، یان لەوانەیە پەیوەندی هەبێت بەبازاڕکردنی وەك بەرنامەی پەرەپێدانی دەروازەکانی دابەشکردن، یان پەیوەندی هەبێت بە دەرامەتە مرۆییەکان وەك بەرنامەی گەشەپێدان و پەرەپێدانی توانای بەڕێوەبەرەکان.

-بودجە Budget:

پلانێکە زۆرجار درێژدەبێتەوە بۆ ماوەی سالێك بەشێوازێکی ژمارەیی دەرامەتەکان لە پارەکان و کەرەستەو رەگەزە مرۆییەکان و هی تر دابەش دەکات بەسەر چالاکیە ڕێکخستنیەکاندا بۆ هەر یەکێك لەچالاکیەکان، وەك کاتژمێرەکانی کارکردن و، کاتژمێرەکانی کارپێکردنی ئامێرو، ئاستەکانی خەزنکردن و، کاتی کۆمپیوتەرو، چالاکیە جۆراوجۆرەکانی تر.[٨٤]

دەکرێت بڕوانرێت بۆ بودجە بەوپێیەی ئامرازی پلاندانان و چاودێریە، پرۆسەکان و چالاکیە جۆراوجۆرەکان کەهەر پلانێك دەیگرێتەوە پێویستی بە دەرامەتە بۆ جێبەجێکردنی، جێبەجێکردنیشی دەرامەت بەدی دەهێنێت بۆ ڕێکخراوەکە، بودجە خەملاندنەکان بۆ تێچوونەکان و داهاتەکان بۆ پرۆسەکان و چالاکیە جۆراوجۆرەکان دەگرێتەوە، دوای ئەوەی ڕێکخراوەکەش هەستا بەئەنجامگەیاندنی هەندێك لەچالاکیەکان لەماوەیەکی دیاریکراودا ئیدی دەرئەنجامە کرداریەکان بەراوورد دەکرێن بە دەرئەنجامە پلان بۆ دانراوەکان (کەوا بودجە لەخۆیی گرتبوو) ڕەنگیشە ببێتە هۆی لێپێچنەوەی چارەسەریی.[٨٦]

بودجە زۆر یارمەتیدەر دەبێت لەهەماهەنگیکردنی چالاکیەکان و کارەکانی یەکە جۆراوجۆرەکان و، چاودێریکردنی چالاکیەکان و بەدواداچوونی دەرئەنجامەکان، سنوردانانێك بۆ خراپ بەکارهێنانی دەرامەتەکان لەلایەن بەڕێوەبەرەکان و کەسانی تریشەوە.

چەندین جۆریش لەبودجە هەیە گرنگترینیان: بودجەی داهاتەکان و، بودجەی تێچوونەکان و، بودجەی قازانجەکان و، بودجەی نەختیی و، بودجەی تێچوونە سەرمایەکان و، لەهەموو حالەتەکاندا پێویستە بودجە نەرم بێت بەئاسانی بگۆڕرێت ئەگەر هەرکاتێك پێویستی کرد[٨٧].

٣-٢ پلاندانانی چەندجار بەکارهێنراوەStanding plan:

ئەم پلانانە بەوە دەناسرێنەوە بە بەردەوامی لەرێکخراوەکەدا جێبەجێ دەکرێن، ئەمەش: سیاسەتەکان و، لێپێچینەوەکان (رێنومايیەکان) و، رێساکان دەگرێتەوە، ئەمەی خوارەوەش راڤەکردنێکی پوختە بۆ هەر جۆرێك.

-سیاسەتەکانPolicies :

سیاسەت(policy) پێکهاتووە لە پلانێك چوارچێوەیەکی گشتی فەراهەم دەکات بۆ یارمەتیدانی بەرپرسەکان لەرێکخراوەکەدا لەپرۆسەی دروستکردنی بڕیاردا، بەشێوەیەك بەشداری بکات لەجێبەجێکردنی ستراتیژیەتی رێکخراوەکەو بەدیهاتنی ئامانجەکانی بەسەرکەوتوویی، هەروەها بریتیە لە ئاراستەکەرو رێنوێنیکەر بۆ دروستکەرانی بڕیار بۆ یارمەتیدانی بۆ بگاتە بەئامانجەکانی بەشێوەیەکی ڕاست و دروست،[٨٨] سیاسەتەکان ئاراستەکاریەکان و رێنومايیەکان فەراهەم دەکەن بۆ دروستکردنی بڕیارە رێکخستنیەکان لەبوارە جۆراوجۆرەکاندا(بەرهەمهێنان، بازاڕکردنی، دارایی، دەرامەتی مرۆیی و هی تر) بۆ گرەنتیکردنی گرتنەبەری یەك رێگەو سەقامگیربوون لەسەر یەك بنەما لەرێکخراوەکەدا لەلایەن هەموو بەرپرسەکانەوە، لەبەرئەوەی سیاسەت نمایشی چوارچێوەو ئاراستەکەرێکی گشتی دەکات، ئەوا رێگە بە دروستکەرانی بڕیار دەدات خاوەن بڕێك لەدەسەلات و ئازادی هەڵسوکەوت و ئیجتیهاد بن لەناو ئەم چوارچێوەیەدا.

رەنگە سیاسەتەکان نوسراوبن یان نەنوسراو، لەهەموو ئاستەکانی رێکخراوەکەدا بوونی هەیە، سیاسەتە گشتیە/ بنچینەییەکان هەیە کەوا کارگێڕی بالاّ دایدەنێت و خاوەن رەهەندێکی زەمەنی درێژەو بەشێوەیەکی گشتی کاردەکاتە سەر رێکخراوەکە، هەروەها رێسا گشتیەکان ڕووندەکاتەوە لەدروستکردنی بڕیارەکانداو بەئەنجامگەیاندنی کارەکاندا، هەروەها سیاسەتە لقیەکانیش هەیە کەوا کارگێڕی ناوەند دایدەنێت و جێبەجێ دەبێت بەسەر چالاکیەکی دیاریکراودا وەك بازاڕکردنی، یان بەرهەمهێنان یان دەرامەتە مرۆییەکان، دواجاریش سیاسەتە جێبەجێکردنیەکان هەیە کەوا کارگێڕی سەرپەرشتیاری دایدەنێت، ئەم سیاسەتانە ووردەکاری زیاتریان تێدایە و جێبەجێ دەبن بەسەر چالاکیە رۆژانەکاندا لەسەر ئاستی کارگێڕیەکان و دەکرێت ماوە نا ماوەیەکیش چاوی پێدا بخشێنرێتەوە.

لەیەکی ترەوە، ئەو سیاسەتانە هەیە کە پەیوەندیان هەیە بەهەموو چالاکی/ وەزیفەیەکەوە وەك سیاسەتەکانی بەرهەمهێنان و سیاسەتەکانی بازاڕکردنی و، سیاسەتە داراییەکان و هی تر، ئەم سیاسەتانەش رێوشوێنەکان و رێسا ووردەکاریە کارپێکردنیەکان روون دەکاتەوە بۆ جێبەجێکردنی سیاسەتە گشتیەکان لەهەموو چالاکی/ بوارێکدا، پێویستیشە گونجان و کۆك بوون فەراهەم ببێت لەنێوان

هەموو سیاسەتەکاندا، لەنێوان سیاسەتە جێبەجێکردنیەکان و، لەلایەك و سیاسەتە گشتیەکان لەلایەکی تردوە.

بۆ بەدیهاتنی ئەو ئامانجانەش لەم سیاسەتانە چاوەڕوان دەکرێن پێویستە ئەم مەرج و مەسەلانەی خوارەوە تێیدا فەراهەم ببێت:[٨٩]

-پێویستە لەسەرچاوەکانەوە هەڵقولاَبێت، هەروەها هەوڵ دەدات بۆ بەدیهاتنی و ڕێگای ڕاست ڕوندەکاتەوە بۆ گەیشتن پێی.

-بڕێکی گونجاو لەئازادی فەراهەم بکات لەدروستکردنی بڕیارو هەڵسوکەوتکردندا.

-پێویستە روون و قەبوڵکراو بێت و ئاڵۆز نەبێت.

-نەبوونی هیچ دژیەکیەك لەنێوان سیاسەتە جیاوازەکاندا.

-پێویستە نەرم بێت بەشێوەیەك هەرکاتێك پێویست بوو چاکسازی تێدا بکرێت.

-پێویستە واقیعی بێت و بکرێت لەواقیعی کرداریدا جێبەجێ بکرێت.

- پێویستە لەگەڵ بەهاکان و پێوەرە ئەخلاقیە باوەکاندا بگونجێت.

(Lvanceciich) و هاوەڵەکانی ئەم چەند خەسڵەتانەشی بۆ زیاد دەکەن:[٩٠]

-**هەمەگیری**: بتوانێت ڕەوش/ هەڵوێستە جۆراوجۆرەکان بگرێتەوە.

-**هەماهەنگی**: سیاسەتەکان کار بکەن لەسەر هەماهەنگیکردن لەنێوان بڕیارەکان و کۆمەڵەکان و کارگێڕیە جۆراوجۆرەکاندا.

سیاسەتەکانیش بەشێوەیەکی ڕێژەیی جێگیرن، کە بەشێوەیەکی بەردەوام ناگۆڕێن، بەڵکو لەو کاتانەدا نەبێت کە ڕەوشە ناوخۆییەکانی ڕێکخراوەکە یان ڕەوشە دەرەکیەکان بخوازن، پێویستیشە داڕشتنی سیاسەتەکان بەوپەڕی ئاگایی و وردیەوە بەئەنجام بگەیەنرێن و لەمەدا کرێکارەکان بەشداری بکەن ئەگەر ئەوە مومکین بوو، هەروەها پێویستە کارگێڕی گوێ بگرێت بۆ تێبینیەکان و پێشنیارەکانی کرێکارەکان لەبارەی ئەم سیاسەتانەوە، بۆ ئەوەی وەك ئامرازێکی کاریگەر بمێنێتەوە بۆ گەیشتن بەئامانجەکان.

-**لێپێچینەوەکان**Procedurcs:

(پرۆسیجەر) یان لێپێچینەوە پێکهاتووە لە پلانێکی وردەکاریانە کە زنجیرەیەکی بەدوایەکداهاتوو لەخۆدەگرێت لەڕووی زەمەنیەوە بۆ بەجێگەیاندنی کارێکی ئایندەییانەو ئەم پلانە زۆرجار ئەوە ڕوندەکاتەوە کە پێویستە بکرێت، وە بۆچی، وە کێ هەڵدەستێت بەکارەکەو چۆن و کەی و لەکوێ، بۆیە ئەم پلانە وادادەنرێت کە زۆر وردەکاریانەیەو وردی تێدایە لەسیاسەتەکان و لێپێچینەوەکان بوارێك ناهێڵنەوە بۆ ئازادی هەڵسوکەوتی کرێکار لە بەئەنجامگەیاندنی کارەکەدا[٩١]، لێپێچینەوەکان بەمیکانیزمێك یان ئامرازێك دادەنرێن بۆ جێبەجێکردنی سیاسەتەکان، لێپێچینەوەکانیش ڕێنومایەکان و ئاراستەکاریەکان

ـیش دەکەن کەوا کردەوەکان و هەڵسوکەوتەکان دیاری دەکەن زیاتر لەوەی ڕێنوێنی بکات لەپرۆسەی بڕکردنەوە لەدروستکردنی بڕیار وەك ئەوەی لە سیاسەتەکاندا هەیە.

ئامانج لە لێپێچینەوە دانانی شێوازێکی ڕیتمی دیاریکراوە بۆ بەجێگەیاندنی ئەو کارەی کە دووبارە دەبێتەوە لەپێناو بەدەستهێنانی یەك دەرئەنجامگەلی ڕیتمی لەهەموو جارێکدا کەوا ئەم کارە دووبارە دەبێتەوە، هەروەها لەپێناو کورتکردنەوەی کات و کۆشش، وە بەدیهێنانی چەسپاوی و یەکگرتن لەبەئەنجامگەیاندنی کارە دووبارە بووەکاندا، چونکە ئەو بەوە بەووردی و بەشێوەیەکی دووروودرێژ هەنگاوە جێبەجێکاریەکان دیاری دەکات و بوارێك ناهێڵێتەوە بۆ ئیجتیهادکردن و نەرمی نواندن لە جێبەجێکردندا.[92]

لێپێچینەوەکان بەکاردەهێنرێت لەجێبەجێکردنی کارە ڕۆتینیە دووبارەبۆوەکان کەلەهەموو ئاستە کارگێڕیەکانداو لەهەموو چالاکیەکان و کارەکانی ڕێکخراوەدا هەیە لەبەرهەمهێنان و بازاڕکردنی و دارایی و دەرامەتە مرۆییەکان و هی تر، لەنمونە ناسراوەکانیش لێپێچینەوەی دامەزراندن و، لێپێچینەوەکانی مۆڵەتەکان و ، لێپێچینەوەکانی کڕین و، لێپێچینەوەکانی دابەشکردن... هتد.

لێرەدا جێی ئاماژە پێکردنە کە هەرچەندە ڕێکخراوە فراوان بێت لە بەکارهێنانی لێپێچینەوەکانی کارەکاندا زیاتروزیاتر لەچالاکیەکان و بوارە جۆراوجۆرەکاندا هێندەش زیاترو زیاتر پلەی نەرمیی و، ئازادی ئیجتیهادو، هەڵسوکەوتکردنی ڕێدراو پێی بۆ کرێکارەکان کەم دەکات، ئەمەش دەبێتە هۆی ئەوەی دەرئەنجام و شوێنەواری سلبی لێبکەوێتەوە لەسەر ئاستی تاکەکان و لەسەر ئاستی ڕێکخراوە بەشێوەیەکی گشتی.

-ڕێساکان Rules :

ڕێسا بریتیە لە ڕێنومایی دیاریکراو فەرمانپێکردن و ڕێگریی کردن لەخۆدەگرێت واتە ڕونکردنەوەو دیاریکردنی بۆ تاك ئەوەی کە پێویستە پێی هەستێت لەکارەکان و ڕەفتارە دیاریکراوەکان و ئەو کارانە چین یان هەڵسوکەوتانەی کە پێویستە پێیان هەستێت ئەوانەیش کامانەن کە نابێت پێیان هەستێت،[93] بۆیە ڕێساکان دادەنرێن بەمیکانیزمێك و ئامرازێکی جێبەجێکردنی سیاسەتەکان و لێپێچینەوەکان کە لەڕێکخراوەکەدا دانراون، تاك ناتوانێت ئەم ڕێسایانە ببەزێنێت، هەربۆیە هیچ نەرمیە لەخۆناگرێت، هەروەها هیچ برێك لەئازادی هەڵسوکەوتکردن و ئیجتیهاد ناداتە تاك، بۆیە پێویستە ڕێساکان لە سیاسەتەکان و لێپێچینەوەکانەوە هەڵقوڵابن و ڕوون بن و مەفهوم بن و قەبولکراو و ئاشکرابن بۆ هەمووان.

لێرەدا پێویستە ئاگایی ئەوە بدرێت کە چەندە ڕێکخراوە فراوان بوو لە بەکارهێنانی ڕێساکان لەڕێکخراوەدا ئەوا هێندەش کۆتەکان زیاد دەبن کە سەپێنراون بەسەر کرێکارەکاندا لەبەجێگەیاندنی کارەکان و پانتایی ئازادی هەڵسوکەوتکردن و سەربەخۆیی لەکاردا بەرتەسك دەبێتەوە.

قۆناغەکانی پرۆسەی پلاندانان Planning process:

پلاندانان پرۆسیەکی زەینی شیکاری ڕێکخراوە چەند قۆناغێك دەگرێتەوە/ هەنگاوی دوابەدوای یەك، هەموو هەنگاوێك پشت دەبەستێت بەهەنگاوەکەی پێش خۆی، ئەم هەنگاوانەش لەبنچینەدا هەمان ئەوانەن کە لەهەموو جۆرەکانی پلاندانان و پلانەکاندا پێشتر ئاماژەمان بۆ کردن، لەگەڵ جیاوازی ئامانجەکان و بابەتەکان و ڕادەی دیاریکردن و وورديی و ڕەهەندی زەمەنی لەنێوانیاندا ئەمەی خوارەوەش خستنەڕوویەکی پوختە بۆ ئەم هەنگاوانە:[٩٤]

١- لێکۆڵینەوەو هەڵسەنگاندنی ڕەوشە هەنوکییەکان:

کە ئەمە یەکەم هەنگاو/ قۆناغەکانی پرۆسەی پلاندانانە، پێش داڕشتنی پەیامی ڕێکخراوە (Mission) و، دانانی ئامانجەکان (Goals/objectives)، پێویستە بەووردی گۆڕاوەکان و فاکتەرە ژینگەییەکان بناسین، لەناو ڕێکخراوەداو لەدەرەوەیدا، بەنسبەت ژینگەی ناوخۆیی ڕێکخراوەوە پێویستە دەرامەتە فەراهەمبووەکان بۆ ڕێکخراوەکە بزانین لە دارایی و هێزە مرۆییەکان و کەرەستەکان و، لێکۆڵینەوە لە لایەنە بەهێزەکانی ڕێکخراوەکە (بۆ نمونە سەرکردایەتیەکی سەرکەوتوو، یان هێزێکی مرۆیی بەتواناو هی تر) هەروەها دۆزینەوەی لایەنە لاوازەکان کە لەڕێکخراوەکەدا هەن.

بەڵام فاکتەرە ژینگەییە دەرەکیەکان ئەوا لێکۆڵینەوەی لایەنەکان یان فاکتەرە ئابوریەکان و سیاسیەکان و کۆمەڵایەتیەکان و ڕۆشنبیریەکان و، ململانێ و، تەکنیکە هەنوکیەکان و، یاسا حکومیەکان لەخۆدەگرێت کەوا کار دەکەنە سەر کاری ڕێکخراوەکە، لەگەڵ جەختکردنەوە لەسەر گۆڕانکارییە ژینگەییەکان کەوا پەیوەندیداری ڕاستەوخۆن بەچالاکیەکانی ڕێکخراوەکەو لەوانەش: بەکاربەرەکان و کڕیارەکان و ململانێکارەکان و لایەنەکان و یاسا حکومیەکان و، سەندیکاکان و یەکێتیەکان و کۆمەڵە پەیوەندیدارەکان.

گۆڕاوە ژینگەییە ناوخۆییەکان و دەرەکیەکانیش دەگۆڕێن بەجیاوازی جۆرەکانی پلاندانان یان پلانەکان، گۆڕاوەکان کەوا پەیوەندیدارن بەپلاندانانی ستراتیژی جیاواز دەبێت لەوانەی کە پەیوەندیدارن بە پلاندانانی تەکتیکی ئەمەش جیاواز دەبێت لەوەی کە پەیوەستە بەپلاندانانی کارپێکەری یان بەکارخەریەوە، بۆ گەیشتن بەدیاریکردنێکی وورد و دروست بۆ ڕەوشە هەنوکەییەکان و پاشانیش دانانی

پلانێکی دروست ئەوا پێویستی بەبەشداریپێکردنێکی کۆمەڵی هەیە لەهەموو یەکەکان و ئاستەکان نەبەجێگەیاندنی ئەم قۆناغەدا.

٢- دارشتنی پەیامی رێکخراوە Mission :

مەبەستمان لە پەیامی رێکخراوە ئەو مەبەست/ ئامانجەیە کەوا رێکخراوەکە لەپێناویدا دروست بووە، کە ئەو هۆکاری بوونی رێکخراوەکەیە، دارشتنی پەیامی رێکخراوەش هەمیشە لەلایەن دامەزرێنەران یان ئەنجومەنی کارگێرییەوە دادەرێژرێت، هەیە کە پێی وایە دانانی پەیامی رێکخراوە دەکەوێتە پێش لێکۆڵینەوەو دارشتنی ژینگەییەوە، بەلاّم باشتروایە یەکەجار لێکۆڵینەوەو شیکاری ژینگەکە بکرێت، پاشان لەسەر ئەوە پەیامی رێکخراوەکە دابرێژرێت، پێویستیشە پەیامەکە بەدەستەواژەی روون دابرێژرێت زۆر گشتی نەبێت ببێتە هۆی شلەژان و ئاڵۆزی لەنێوان بەرپرساندا، هەروەها زۆریش دیاریکراو نەبێت بەشێوەیەك کە رێکخراوەکە بێبەش بکات لەهەلی وەبەرهێنان و فراوان بوون لەئایندەدا.[٩٥]

لەگرنگترین سودەکانی پەیامی رێکخراوە: فەراهەمکردنی ئاراستەیەك کە هەموو بەرێوەبەرەکان دەرکی پێبکەن، ئاراستەکانی سود وەرگرتن لە دەرامەتەکان دیاری دەکات، هەروەها خاڵێکی سەرەتا فەراهەم دەکات بۆ پەرەپێدانی بەهاکانی رێکخراوەکە، تێروانینێکی مەودا دوور و، جەختکردنەوە لە دابینکردنی پێداویستیەکانی کریارەکان و، دۆزینەوەی پاڵنەریی لای کرێکارەکان.[٩٦]

٣- دارشتنی ئامانجە سەرەکیەکان Goals Setting:

بەپشت بەستن بە ناوەرۆکی رێکخراوەکەو دەئەنجامەکانی لێکۆڵینەوەو هەڵسەنگاندنی گۆراوە ژینگەییەکان، ئامانجە سەرەکیەکانی رێکخراوەکە دادەنرێت، کەوا کاردەکات لەسەر بەدیهاتن و بەهێزکردنی پەیامی رێکخراوەکە و، ئامانجیش بریتیە لە رەوشی/ کۆتایی ئایندەیی کە رێکخراوەکە هەوڵ دەدات پێی بگات بەئامانجی بەدیهاتنی پەیامەکانی رێکخراوەکە و، ئامانجەکانیش بە بەرجەستەو دیاریکراو دادەنرێن بەپلەیەکی گەورەتر لەپەیامەکە، بۆ بەدیهاتنی ئەم ئامانجانەش پێویستە کرێکارەکان دەرك بەوە بکەن کە ئەم ئامانجانە وەك چوارچێوەیەکی ئاراستەکارو رێنوماییکار وان بۆیان لەبەجێگەیاندنی کارەکەیاندا و، ئەوەیان بۆ رون دەکاتەوە کە پێویستە چی بکەن و ئاستی بەجێگەیاندنی داواکراو یان پێویست کامەیە، هەروەها هەستکردن بەکار بەرەو مەبەستێك/ ئامانجێك لای کرێکارەکان دروست دەکات[٩٧]، بۆیە پێویستە ئامانجەکان برێك لە تەحەدا لەخۆبگرێت لای کرێکارەکان بۆ ئەوەی هانیان بدات بۆ ئەوەی کۆششێکی زیادە بکەن، بەلاّم ناکرێت ئامانجەکان زۆر قورس بن بەرادەیەك کە نەتوانرێت بەدیبهێنرێن.

ئامانجە سەرەکاییەکانیش زۆرجار ئاستێك لەقازانجەکان و، پشکی بازاڕی و، بەرهەمهێنانی و، توانست و، ڕەزامەندی بەکاربەرو، باشی بەرهەمەکە/ خزمەتەکە و، پەرەپێدانی بەرهەمە نوێیەکان لەخۆدەگرن کە هەوڵی بەدیهێنانیان دەدرێت، واتە ئەم ئامانجانە پەیوەست دەبن بەهەموو جۆرەکانی چالاکیەکانی ڕێکخراوەکەوە لەبەرهەمهێنان و بازاڕکردنی و دارایی (سەرچاوەکانی پارەپێدان و چۆنیەتی بەکارهێنانی پارەکان و) هی تر.

بەهۆی ئەو ململانێ توندەشەوە کەوا ڕێکخراوە هاوچەرخەکان ڕووبەڕووی دەبنەوە، پێویستە لەناو ئامانجە سەرەکیەکانی ڕێکخراوەکەدا باشی و نایابی بەرهەمەکان و خزمەتگوزاریەکان هەبێت هەروەها هەوڵدانی بەردەوام بۆ پێشکەشکردنی بەرهەمەکان/ خزمەتگوزایەکان بەباشترین و نایابترین شێوەو، پێداگری لەسەر بونیادنان و پەرەپێدانی تواناکان و ئەو توانستانەی کەوا سیفەتێکی ململانێی بەدیدەهێنن، بۆ ئەوەی ئامانجەکانیش کاریگەربێت و بتوانێت ڕۆڵەکانی خۆی بەسەرکەوتوویی بەجێبگەیەنێت لە بەدیهێنانی پەیام و ئاراستەی ڕێکخراوەکە، پێویستە ئەم تایبەتمەندیانە تێیدا فەراهەم بن: نەرمیی، شیاو بێت بۆ پێوانەکردن، دیاریکراو بێت، شیاو بێت بۆ هاتنەدی، گونجاوبێت و، ڕەهەندێکی زەمەنی دیاریکراوی هەبێت، هاندەرو پاڵنەربێت بۆ کرێکارەکان، قەبوڵکراو و ڕوون بێت واتە توانای لێتێگەیشتنی هەبێت.[٩٨]

ئامانجەکانی هەر ڕێکخراوێك فرەو هەمەجۆرن، هەروەها گروپەکانیش بەرژەوەندی فرەو جۆراوجۆریان هەیە (بەکاربەرەکان، دامەزرێنەرەکان، موڵکدارەکان، کرێکارەکان، کڕیارەکان و هی تریش) ڕەنگیشە دژیەکی هەبێت لەنێوان ئەم ئامانجانەدا بۆیە پێویستە لەسەر کارگێڕی ئەولەویەتی و پێشەنگی بداتە ئامانجەکان و کاربکات لەسەر بەدیهاتنی هاوسەنگی گونجاو، لەنێوانیاندا، هەروەها بەدیهاتنی تەواوکاریی توندوتۆڵ لەنێوان هەمو جۆرە ئامانجە ڕێکخستنیەکاندا، ئەمەش دەخوازێت ئامانجەکان ڕێکبخرێن بەپێی زنجیرەبەندیەکی قوچەکی دروست. بەشێوەیەك کە پەیامی ڕێکخراوەکە لەلایەن ئاستە باڵاکانەوە دادەنرێت، پەیامیش نمایشی ئامانج (end) دەکات بەنسبەت ئامانجە ڕێکخراویەکانەوە (لەسەر ئاستی ڕێکخراوەکە)، پاشان ئامانجی بەشەکان (یەکەکان) دادەنرێن، کە بەئامانجێك (Means)دادەنرێت بۆ بەدیهاتنی ئامانجە ڕێکخراویەکان (ئامانج)، پاشان ئامانجەکانی ئەو کارگێڕیانە دادەنرێت کە ئامرازێك پێکدەهێنن بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکانی بەش (یەکە)کە، دوای ئەوەش دانانی ئامانجەکان دێت لەسەر ئاستی بەشەکان بۆ گەیشتن بەئامانجەکانی کارگێڕی، دواجاریش ئامانجەکانی تاکەکان دادەنرێن کە بەئامرازێك دادەنرێن بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکانی بەشەکە.

٤-دانانی گریمانەکان (پێشەکیەکان)Assumption :

لەژێر رۆشنایی لێکۆڵینەوەی گۆڕاوە ژینگەییەکان و هەڵسەنگاندنیان، گریمانەکان یان ئەگەرەکان دادەنرێن بۆ ئەوەی کە رەوشەکان و بارودۆخەکان لەئاییندەدا لەسەریان دەبن، ئەو رەوش و بارودۆخانەی کاریگەریان دەبێت لەسەر کاری رێکخراوەکە لەو ماوەیەدا کەوا پلانی بۆ دادەرێژرێت، بۆ نمونە رەوشە ئابوریەکان چۆن دەبن، هەروەها ئاستی داهاتی تاکەکان و، رێژەی کرێیەکان و، ئایا ریتمی بەکاربەری لای تاکەکان دەگۆڕێن، سروشتی بازاڕەکان چۆنن لەئاییندەدا؟ قەبارەی فرۆشراوە پێشبینیکراوەکان چەندە؟ نرخە پێشبینیکراوەکان کامانەن؟ کامەیە سیاسەتە باجیەکان و ئاییندەییەکان؟ گۆڕان لە تەکنیکدا؟ گۆڕان لە فرەبوونی دەرامەتە مرۆیی و مادییەکاندا؟ کامەیە رەوشی ململانێی؟

پێویستە ئەم گریمانانە/ پێشەکیە قەبوڵکردن و رەزامەندی هەموو بەڕێوەبەرەکان و بەرپرسەکان بەدەست بێنێت لەرێکخراوەکەدا چونکە بەکاردەهێنرێت وەك بنچینەیەك بۆ دانانی ئەلتەرناتیفەکان و ستراتیژیەتە گونجاوەکان بۆ بەدیهێنانی ئەو ئامانجانەی کە دیاری دەکرێن.

٥-پەرەپێدانی ئەلتەرناتیڤەکان/ ستراتیژەکان و هەڵبژاردنی گونجاوترینیان Development :Alternatives

دوای ئەوەی کە ئامانجە رێکخستنیەکان دیاریکران و گریمانە ئاییندەییەکان دانران کە پێیان گەیشتووین، ئیدی قۆناغێکی نوێ دەستپێدەکات لەپرۆسەی پلاندانانداا، ئەویش دانانی چەند ئەلتەرناتیڤێکە، یان چەند ئاراستەیەکی کار/ چالاکیگەلێك کە بکرێت بەئامانجەکان و دەرئەنجامە دانراوەکان بگات، بەم ئەلتەرناتیڤانەش دەوترێت ستراتیژیەتەکان(STRATEGIES)، پێویستیەش زیاد لەیەك ئەلتەرناتیف دابنرێت.

دوای تەواوکردنی دیاریکردنی ئەلتەرناتیڤەکان، ئیدی پرۆسەی هەڵسەنگاندن بۆ هەر ئەلتەرناتیڤێك دەکرێت، لەرووی ئەو سلبیات و ئیجابیاتانەوە کە هەیەتی، پاشانیش بەباشتردانان یان بەسەردادانان لەنێوان ئەلتەرناتیڤەکاندا لەسەر بنچینەی پێوەرگەلێکی (Criteria)دیاریکراو کە بۆ ئەم مەبەستە دادەنرێن وەك: تێچوون و، سوودو، قازانج و، ئابروو، شیاویی بۆ جێبەجێکردن و، ماوەی زەمەنی و، هی تر، هەروەها بەپێی توانستەکان و رەوش و بارودۆخەکانی رێکخراوەکەو، لەسایەی ئەنجامەکانی بەباشتردانانەکان ئەلتەرناتیڤە/ ستراتیژە هەر شیاو و گونجاوەکە دادەنرێت کە بەڕادەیەکی گەورەترو بەتێچوونێکی کەمتر بەشداری دەکات لەبەدیهاتنی ئامانجەکاندا، کە ئیدی ئەمەیان واقیعیەت و ئەگەرەکانی سەرکەوتنی بەرز دەبێت، هەروەها دەگونجێت لەگەڵ یاساکان و رێساکان و بەها باوەکاندا، هەروەها پێشبنیەکانی کرێکارە جێبەجێکارەکان بەشێوەیەکی ڕازیکەرانە بەدی دەهێنێت.[٩٩]

بۆ نمونە: ئەگەر لەنێو ئامانجەکانی ڕێکخراوەکەدا زیادبوونی قازانجەکان هەبێت بەرێژەیەکی دیاریکراو، ئەوا لەنێو ئەلتەرناتیڤەکاندا بۆ بەدیهاتنی ئەوە: زیادکردنی فرۆشراوەکان، کەمکردنەوەی تێچوونەکانە، ئەگەریش ئەلتەرناتیڤی زیادکردنی فرۆشراوەکان دیاریکرا ئەوا ئەمە سەردەکێشێت بۆ وەرگرتنی بڕیارگەلێك پەیوەست دەبێت بەنرخدانانەکان و برەوپێدانەکان و بازاڕگەرمکردن و کادیری فرۆشراوکان و کەناڵەکانی دابەشکردن، نمونەیەکی تریش: ئەگەر یەکێك لەئامانجەکان بریتی بوو لە زیادکردنی بەرهەم، ئەوا چەند ئەلتەرناتیڤێك هەیە بۆ بەدیهاتنی ئەوە لەوانەش: نوێکردنەوەی تەکنیکە بەکارهاتووەکان، پەرەپێدان و ڕاهێنانی کرێکارەکان، پەرەپێدانی بەڕێوەبەرەکان و، گۆڕینی سستمی مووچەو هاندانەکان و باشکردنی ڕەوش و بارودۆخی کارەکە.

٦-دانانی پلانی کار Action plan:

دوای ئەوەی ئاراستەی کار/ ستراتیژیەتەکە دیاری کرا کەوا ڕێکخراوەکە لەماوەی پلانەکەدا جێبەجێی دەکات، ئیدی قۆناغی دانانی خزمەتی کاری ووردەکاری دادەنرێت کەبەپێی ئەوە هەموو چالاکیەکان و کارەکان کەپێویستە جێبەجێ بکرێن دیاری دەکرێن، لەگەڵ دیاریکردنی ئەولەویەت یان لەپێشیەتی (واتە ڕێکخستن بەپێی لەپێشیی) پێش دەستکردن بەجێبەجێکردنی، ئەوەش لەسەر شێوەی پرۆگرامەکانی کار دەبێت هەروەها پرۆژەی ووردەکاریی کە خاوەن خشتەی زەمەنیە ئەوە ڕون دەکاتەوە کە پێویستە بەئەنجام بگەیەنرێت لەکارەکان و چالاکیەکان بەپێی ڕێکخستن و زنجیرەبەندیەکی زەمەنی دیاریکراو.

زۆرجاریش ئەو پلانە ستراتیژیەی کە هەڵبژێراوە گشتی و کورتە، ئەمەش دەخوازێت کە پلانی پاڵپشتی و (Supporting plans)تەکتیکی و کارپێکەری زیاتر وورد دابنرێت لەئاستەکانی ناوەندو خوارەوەدا، هەروەها لەسەر ئاستی کارگێڕیەکان و بەشەکان بەشێوەیەك کە ئەرکەکان و بەرپرسیارێتیەکانی هەر ئاستێك و یەکەیەك ڕونبکاتەوە لەجێبەجێکردنی ستراتیژیەتەکەدا.

لەم قۆناغەدا هەروەها سیاسەتەکان و لێپێچینەوەکان و ڕێسا پێویستەکان دادەنرێن بۆ ئەوەی ڕێنومایی بکات و کرێکارەکان پێیەوە پابەند بن لەکاتی جێبەجێکردنی کارەکان و چالاکیەکاندا بۆ گرەنتیکردنی ڕێنوێنی کارەکانیان و هەڵسوکەوتەکانیان کەوا دەگات بە ئامانجە خوازراوەکان.

٧-تەرخانکردنی دەرامەتەکانResources:

ناکرێت پلانەکان کەوا دانراون جێبەجێ بکرێن بەبێ تەرخانکردنی دەرامەتە پێویستەکان لەمرۆیی و دارایی و مادیی (لەکەرەستەو کەلوپەلەکان) و کات و هی تر لەو شتانەی کەوا ڕێکخراوەکە هەینی، هەروەها بە دەرامەتەکان دەوترێت هۆکارەکانی بەرهەمهێنان(Factors of production)، هەمیشەش تێچوونە پێویستەکان تەرخان دەکرێن لەچوارچێوەی ئەو بودجەی ڕێکخراوەکەدا کە پێشتر ئاماژەیان پێکرا،

هەروەها دەبێت بودجە هەموو دەرامەتە پێویستەکان لەخۆبگرێت بۆ جێبەجێکردنی پلانەکە بەسەرکەوتوویی.

٨-جێبەجێکردنی پلانەکە Plan Implementation:

هەموو قۆناغەکانی پێشوو هیچ سودو کەڵکێکیان نابێت ئەگەر پلانەکە بەسەرکەوتویی جێبەجێ نەکرێت، مەبەستیش لەجێبەجێکردن سەرپشکردنی دەسەڵات و دابەشکردنی کارەکان و بەئەنجام گەیاندن و بەکارهێنانی دەرامەتەکانە بۆ گۆڕینی پلانەکە بۆ کردەوەکان، بەڕێوەبەر لەم قۆناغەدا ئیدی ئاست و سروشتی کارەکەی هەرچۆن و هەر چەندێك بێت، بەرۆڵێکی گرنگ و ئۆرگانی هەڵدەستێت لەرێگەی ڕونکردنەوەی پلانەکە و راڤەکردنی بۆ کرێکارەکان و قەناعەتپێکردنیان بەوەی ڕازی بن و هاندانیان و پاداشت کردنیان و، پێدانی ڕاسپاردەکان و رێنومایـەکان و ئامۆژگاریەکان پێیان بۆ گرەنتیکردنی باش جێبەجێکردن و گەیشتن بەو ئامانجانەی کە چاوەڕوانکراون، بەڕێوەبەریش لەوەدا پشت دەبەستێت بە سیاسەتەکان و لێپێچینەوەکان و رێساکان کە دانراون، هەروەها بە دەسەڵاتەکانی و کارامەییەکانی لەکاریگەری خستنە سەر ئەو کرێکارانەی کە لەگەڵیدان.

٩-بەدواداچوون و هەڵسەنگاندنی جێبەجێکردن Implementation follow- up and evaluation

لەگەڵ دەستپێکردنی قۆناغی جێبەجێکردندا پێویستە لەوە دڵنیابببینەوە کە پرۆسەی جێبەجێکردن بەو شێوەیە دەڕوات بەڕێوە کەوا پلانی بۆ دارێژرابوو وەستان لەسەر ڕادەی هاوڕێکی و گونجانی دەرئەنجامە کردارییەکان لەگەڵ دەرئەنجامە دیاریکراوەکان لەناو پلانەکەداو، دۆزینەوەی هەر ناکۆکیەك یان هەڵەیەك و ئاستەنگێك یەکە بەیەك و کارکردن لەسەر چارەسەرکردنی و ڕاستکردنەوەی پێش ئەوەی کە زیانەکەی کەڵەکە بێت و کۆبێتەوە، ناشبێت چاوەڕوانی بکرێت هەتا جێبەجێکردن کۆتایی دێت.

لەکۆتایی قۆناغی جێبەجێکردنیشدا هەڵسەنگاندنێکی کۆتایی بۆ پلانەکە و ڕادەی سەرکەوتنی یان شکستی ئامادە دەکرێت بە پشت بەستن بە دەسکەوتەکان و ئامانجەکان کە دەکرێت بەدیبهێنرێن بە بەراورد بەئامانجەکان کەوا پلانیان بۆ دارێژراوە، بەرپرسیارێتی سەرەکیش لە چاودێریکردنی جێبەجێکردن و بەدواداچوونی و هەڵسەنگاندنی دەکەوێتە ئەستۆی بەڕێوەبەرەکان لە ئاستە جیاوازەکاندا، هەریەکە و بەپێی سروشتی کارەکەی و پێگەکەی.

١٠- پلاندانان بۆ پلاندانان Plan to plan:

پێشبینی دەکرێت گۆڕانکاری ژینگەیی ناوخۆیی و دەرەکی ڕوو بدەن لەکاتی جێبەجێکردنی پلانەکەدا، ڕەنگیشە کاربکاتە سەر پلانەکە، پێشبینی ئەوەش ناکرێت کە هاوڕێکیەکی تەواوەتی هەبێت

لەنێوان دەسکەوتە بەکردەوەییەکان و ئامانجە نەخشە بۆ کێشراوەکاندا، لەبەرئەوە پێویستە لەسەر بەرێوەبەرەکان ئەگەری ئەم گۆڕانە لەبەرچاوبگرن، هەروەها پلان دابنێن بۆ سەرلەنوێ پلاندانانەوە دوای تەواوبوونی خول یان سوڕی پلانەکە.[١٠٠]

پلاندانانی کوالیتیQuality planning:

لەژێر رۆشنایی ئەو تەحەدا بێشومارانەی کەوا دیاردەی جیهانگیری و ململانێی توند دەیسەپێنن وای لێهاتووە بابەتی کۆالیتی یان باشی و نایابی جۆری بەرهەمەکان و خزمەتگوزاریەکان- لەریزی پێشەوەی بایەخپێدانەکان و ئەولەویەتەکانی ئەو رێکخراوانەن کەوا سوورن لەسەر پاراستنی پێگەیەکی ململانێی باش و بەهێزو، زیاتر بایەخدان بە پلاندانانی نایابی جۆر، زانای بەناوبانگ Deming باس لە پلاندانانی باشێتی جۆر دەکات بەوەی چالاکیەکە تێیدا ئەمانە دەکرێت: ١) دەرخستنی پێداویستیەکان و خواستەکانی بەکاربەر و ٢) پەرەپێدانی بەرهەمەکان و ئەو پرۆسانەی کە پێویستن بۆ دابینکردنی ئەم پێداویستیانە و، هەموو رێکخراوێك داوای پلاندانانی جۆریی یان باشێتی جۆر دەکات بۆ هەموو بەرهەمێك/ خزمەتێك لەناو رێکخراوەکەدا نەك تەنها شمەك و خزمەتگوزاریەکان کە دەفرۆشرێن بە بەکاربەری دەرەکی.[١٠١] یەکێك لەدەروازەکانی پلاندانانی باشێتی جۆریی بریتیە لە کارگێری نایابی هەمەگیر(TQM) کەپێشتر لەبەشی یەکەمدا باسکرا، کەوا جەخت دەکاتەوە لەبەشداری پێکردنی کرێکارەکان، کاری گروپ و، ئاراستەکردنی رێکخراوەکە بەتێکرای بەرەو بەکاربەرو بەدیهێنانی رەزامەندیەکەی، بۆیە پێویستە پرۆسەی پلاندانان بایەخێکی زیاد بدات بەنایابی و یەکێك بێت لەئامانجە سەرەکیەکانی رێکخراوەکە: نایابی جۆر و باشکردنی بەردەوام لەهەموو پرۆسەکانی رێکخراوەکەدا و، جەختکردنەوە لەسەر دابینکردنی پێداویستیەکانی بەکاربەر[١٠٢].

ئاستەنگەکان و نارەحەتیەکانی پلاندانان:

پرۆسەی پلاندانان روبەڕوی چەندین ئاستەنگ و کۆت و نارەحەتی دەبێتەوە، لەوانەش ئەوەی پەیوەستە بە سروشتی پرۆسەی پلاندانانەوە، لەوانەش ئەوەی پەیوەستە بەتاکەکانەوە کە گرنگی دەدەن بەدانانی پلانەکان و بەجێبەجێکردنی.

لەگرنگترین ئەو ئاستەنگانەش دروست دەبن لەئالۆزبوونی پرۆسەی پلاندانان و رەوشەکەیدا:[١٠٣]

- زەحمەتی فەراهەمبوونی زانیاری وورد پەیوەست بە گۆڕانە ژینگەییە فرەو هاوپەیوەستەکان و رەوشە ئایندەییەکانەوە.

- گۆڕانە ژینگەییە خێراکان کە دەبنە هۆی زیادکردنی پلەی نادڵنیایی سەبارەت بە ئەگەرە ئایندەییەکان.
- زەحمەتی دیاریکردنی ئامانجە روونەکان کە شایستەی پێوانەکردنی واقیعی و نەرمن.
- پرۆسەی پلاندانان پێویستی بەکات و تێچوونە زۆرەکان هەیە.

بەلاّم سەبارەت بەو زەحمەتیانەی کە لەلایەن تاکەکانەوە سەرهەڵدەدەن بریتین لە:[١٠٤]

- نەبوونی پابەندی راستەقینە بەپلاندانان لەسەر هەموو ئاستەکاندا.
- فەراهەم نەبوونی دەرامەتی پێویست بۆ هەستان بە پلاندانان.
- جیانەکردنەوە لەنێوان لێکۆڵینەوەکانی پلاندانان و پلانەکاندا.
- پشت بەستنی گەورە بەشارەزایی.
- بەرهەڵستی گۆڕان.
- هەڵبژاردنی سستمی هاندانی نا گونجاو، بۆ نمونە پاداشتکردنی هەڵسوکەوتی کارگێڕی ماوە کورت لەسەر حسابی رەفتاری مەودا درێژ.

بەوشێوەیە روون دەبێتەوە کە پلانی سەرکەوتووی کارا و دانانی پلانە دروستەکان ئاسان نین و ئاگایی کارگێڕی و دەرکپێکردنی بۆ ئاستەنگەکان و بەربەستەکانی پێشوو پاڵی پێوە دەنێن بۆ هەوڵی کەمکردنەوەی شوێنەوارەکەی بەپێی توانا ئەگەر نەتوانرا بەتەواوی لابرێن.

تایبەتمەندیەکان و رەهەندەکانی پلاندانانی کاراو کاریگەر:[١٠٥]

لێرەدا هەوڵی ئەوە نادەین نمونەیەکی میسالی یان شێوازێکی نمونەیی بۆ پلاندانان پێشکەش بکەین، چونکە رێگەیەك یان شێوازێکی نمونەیی نیە بۆ بەئەنجامگەیاندنی کارێکی دیاریکراو لەهەموو رەوشەکاندا، مەسەلەکەش جێبەجێ دەبێت بەسەر پلاندانانندا، بەلاّم ئەم پێشنیارانەی خوارەوە دەکرێت بەشداری بکەن لەدانانی پلانگەلێکی زیاتر سەرکەوتوو و کارادا.

١- گشتگیریی: پێویستە پلاندانان هەموو بوارەکان و چالاکیەکانی رێکخراوەکە بگرێتەوە، نەك تەنها لایەنێك بەتەنها بگرێت، هەروەها دەبێت پلان بایەخێکی گونجاو بداتە هەر بوارێك/چالاکیەك، تەنها لەکاتێکدا نەبێت کەوا رەوشەکان شتێکی تر بخوازن.

٢- روونی: جێبەجێکردنی پلان بەسەرکەوتووی روونی و سادەیی دەخوازێت بۆ ئەوەی بەئاسانی لێی تێبگەین و قەبوڵی بکەین لەلایەن ئەو کرێکارانەوە کە هەڵدەستن بەجێبەجێکردنی، بەوەش هەموو تاکێك و کۆمەڵێك دەرك بە کارو رۆڵی خۆی و ئەوە دەکات کە چاوەڕوانکراوە لێی.

٣- واقيعيەت: پێویستە پلاندانان سازو گونجاوبێت لەگەڵ واقیعی ڕەوشە ناوخۆییەکان و دەرەکییەکانی ڕێکخراوەکەدا هەروەها دەرامەتەکانی و تواناکانی و خۆبەدوربگرێت لەگەشبینی یان ڕەشبینی زیادڕۆیانەو نامەعقول.

٤- نەرمیی: دەبێت ئەو کەسەی پلان دادەنێت پێشبینی هەندێك لە گۆڕانکاریەکان بکات لەرەوشە ناوخۆییەکاندا یان دەرەکیەکاندا ئەوەش پاڵی پێوە بنێت بۆ دانانی پلانگەلێکی نەرم بۆ چاکسازیکردن وەك وەڵامدانەوەیەك بۆ گۆڕانی ڕەوشەکان، دەکرێت پلانێکی ئەلتەرناتیڤی ئامادەکراویش دابنرێت بۆ ڕووبەڕووبوونەوەی هەر ڕەوشێك کەبێتە پێشەوە.

٥- دیاریکردن: چەندە پلاندانان دیاریکراو بێت بەپلەیەکی گەورەتر و ئامانجەکان و چالاکییەکان بەشێوەیەکی وورد دارێژرابێت بەدوور لە شتە گشتیەکان، هێندەش هەلەکانی سەرکەوتنی جێبەجێکردن زیاد دەکات، پێچەوانەکەشی ڕاستە، بۆ نمونە ئامانجە بریتیە لەبەدیهێنانی بەرزترین ڕێژە لەقازانجەکان ئەم ئامانجە دیاریکراو نیە و کۆمەڵێك لە کۆششەکان لەخۆدەگرێت، وا باشترە بەم شێوەیە دابرێژرێت،: بەدیهێنانی زیادەیەك لە قازانجەکان بەبڕی ٢٠٪ بۆ نمونە.

٦- تەواوکاریی و هاوشێوەیی لەنێوان پلانەکان و ئامانجەکاندا: سەرکەوتنی پلاندانان دەخوازێت هاوڕێکی و تەواوکاریی بەدی بێت لەنێوان هەموو جۆرەکانی پلانەکان و ئامانجەکان و پلانە تەکتیکیەکان و پلانە بەکارخەریەکان و، لەنێوان پلانە درێژخایەنەکان و مامناوەندو مەودا کورتەکاندا، پێویستە خۆلابدرێت لە بوونی هەر دژیەکی یان دژوەستانەوەیەك لەنێوان جۆرەکانی پلانەکان و ئامانجە جۆراوجۆرەکاندا.

٧- دیاریکردنی کات: پلانەکە کۆمەڵێك ئامانج و چالاکیەکان لەخۆدەگرێت پێویستە لەماوەیەکی دیاریکراودا بەئەنجام بگەیەنرێن، وا پێویست دەکات جێبەجێکردنەکە لەرووی زەمەنیەوە خشتەرێژ بکرێت بەشێوەیەکی دروست بەشێوەیەك کەمێژوو دەستپێکردنی چالاکیەکە و بەرواری کۆتایهاتنی دیاری بکرێت، لەگەڵ ڕەچاوکردنی هەماهەنگی لەنێوان چالاکییە جۆراجۆرەکاندا.

٨- تێچوون: پرۆسەی پلاندانان پێویستی بە دەرامەتەکان هەیە، پێویستە ڕەچاوی ئەوە بکرێت کە ئەم تێچوونانە زۆر بەرز نەبن کە زیاتربن لەو دەرامەتەی کە دواتر بەدەست دێنەوە یان پێشبینی دەکرێت بەدەست بێنەوە.

لەنێوان ئەو مەسەلانەشدا کە یارمەتیدەر دەبن لە زیادکردنی کارایی پلاندانان ئەمانەن:

- زەرورەتی هەبوونی پلاندانان: جێبەجێکردنی سیاسەتێکی روون و ڕاشکاوانە کە وای دابنێت پلاندانان پرۆسەیەکی بنچینەیی و پێویستە لەهەموو بوارەکان و ئاستەکاندا.
- پابەندبوونی کارگێڕی باڵا بەپلاندانان و پشتیوانیکردن و هاندان بۆی.

- فەراهەمکردنی پەیکەری ڕێکخستنی گونجاو.
- بوارپێدان بەکرێکارەکان یان فەرمانبەرەکان بۆ ئەوەی بەشداری بکەن لەپلاندانانەکاندا لەهەموو قۆناغەکانیدا.
- گەیاندنی پلانەکان و ئامانجەکان بۆ کرێکارەکان و راڤەکردنی بۆیان.
- دۆزینەوەی سستمێکی کارا بۆ هاندان و پاداشتکردنەوەی ئەوانەی بەشداری دەکەن لەپلاندانان و پابەند دەبن پێیەوە.

بەرپرسیارێتی پلاندانان Responsibility for planning

دیاریکردنی لایەنی بەرپرس لە پلاندانان لەرێکخراوێکەوە بۆ یەکێکی تر دەگۆرێت، دەبینین هەندێك لەرێکخراوەکان یەکەیەکی رێکخستنی بەرپرس لەپلاندانان دادەمەزرێنن، رەنگیشە رێکخراوێکی تر ئەنجومەنی کارگێری رادەسپێرن بۆ دانانی پلانەکان بۆ رێکخراوەکە، یان لەوانەیە هەندێك رێکخراو گروپی کار/ لیژنەیەکی کاتی دروست بکەن بۆ دانانی پلان، یان لیژنەیەك لە بەرێوەبەرەکان راسپێرن بۆ ئەوەی بەم کارە هەستن، لەهەموو حاڵەتەکانیشدا پێویستە جەخت بکرێتەوە لەوەی کە پلاندانان هەموو رێکخراوەکە دەگرێتەوە لەهەموو ئاستەکاندا، کارگێری باڵا دەکرێت پەیامی رێکخراوەکەو ستراتیژیەتەکەی دابنێت و، بەرێوەبەرەکانی ناوەندیش پلانە بەکارخستنیەکان دادەنێن بۆ کارگێریەکانیان و سەرپەرشتیارانی هێڵی یەکەمیش پلانە تەکتیکیەکان دادەنێن بۆ یەکەکانیان، دەکرێت پسپۆرەکان و شارەزایان بەشداری بکەن لەلێکۆڵینەوە و پشکنینی ژینگەکەو پێشبینیکردن لەبارەی رەوشە ئایندەییەکان و هی تردەوە، هەروەها دەبێت لێرەدا جەخت بکرێتەوە لەوەی کە چەندە بەشداریکردنی کرێکارەکان فراوانتر بێت لەهەموو یەکەکان و ئاستەکاندا هێندەش هەلی دانانی پلانێکی باش و گونجاو و تێرو تەواو زیاتر دەکات و دەبێتە مایەی رەزامەندی کرێکارەکان و، زیاتریش پابەند دەبن بەجێبەجێکردنیەوە بەشێوەیەکی سەرکەوتوو.

گرنگترین زاراوەکان بەزمانی ئینگلیزی و عەرەبی و کوردی

ئینگلیزی	عەرەبی	کوردی
Budget	موزانة	بودجە
Ends	غايات	مەبەستە کۆتاییەکان
Evaluation	تقييم	هەڵسەنگاندن
Follow-up	متابعة	بەدواداچوون
Goals	اهداف	ئامانجەکان
Implementation	تنفيذ	جێبەجێکردن
Long-range	طويل المدى	مەودا درێژ
Medium-range	متوسط المدى	مەودا مامناوەندی
Mission	رسالة	پەیام
Objectives	اهداف	ئامانجەکان
Operational	تشغيلي	بەکارخەریی، کارپێکەریی
Planning	تخطيط	پلاندانان
Policy	سياسة	سیاسەت
Procedure	إجراء	بەجێگەیاندن
Program	برنامج	بەرنامە، پرۆگرام
Resources	موارد	دەرامەتەکان
Rules	قواعد	رێساکان
Short-range	قصير المدى	مەودا کورت
Strategic	استراتيجي	ستراتیژی
strategy	استرتيجية	ستراتیژیەت

پرسیارەکان بۆ پێداچوونەوە و مشتومڕ

١- چەمکی پلاندانان ڕونبکەرەوە هەروەها پەیوەندی بە پرۆسەی کارگێڕیەوە؟

٢- مشتومڕی گرنگترین فاکتەرەکان و ئەو هێزانە بکە کەوا هانی ڕێکخراوەکان دەدات بۆ پلاندانان؟

٣- باس لەگرنگترین سودەکانی پلاندانان بکە؟

٤- بەراوورد بکە لەنێوان پلانە ماوە درێژەکان و ناوەندەکان و ماوە کورتەکاندا؟

٥- بەراوورد بکە لەنێوان پلانە ستراتیژیەکان و ، بەکارخەریەکان و، تەکتیکیەکاندا؟

٦- کامانەن ئەو فاکتەرە ژینگەییەکانەی کەوا کار دەکەنە سەر پلاندانان؟

٧- پێناسەی پەیامی ڕێکخراوە بکە، کامایە گرنگترین سودەکانی؟

٨- مەبەست چیە لەزنجیرەبەندی ئامانجەکان؟

٩- مشتومڕی تایبەتمەندیەکانی ئامانجە باشەکان بکە؟

١٠-مشتومڕی گرنگی و بایەخی بودجە بکە؟

١١-سیاسەت چیە، گرنگی سیاسەت لە ڕێکخراوەدا چیە؟

١٢-کامەیە تایبەتمەندیەکانی سیاسەتی دروست؟

١٣-کامەیە بەجێگەیاندن، چۆن جیاوازی دەکەیت لەنێوان سیاسەت و بەجێگەیاندندا؟

١٤-سیاسەتێکی دیاریکراو دیاری بکە لەبواری ئەوەی کەوا بەجێگەیاندنێکی گونجاوی بۆ کراوە؟

١٥-گرنگترین ئەو ئاستەنگ و بەربەستانە بژمێرە کە دەبنە ڕێگرە لەبەردەم پرۆسەی پلاندانانندا؟

١٦-ڕاڤەی گرنگترین ڕەهەندەکان و تایبەتمەندیەکانی پلاندانانی کارا بکە؟

١٧-ئەو هەنگاوانە کامانەن کەوا ڕێکخراوەکە دەتوانێت پێیان هەستێت بۆ زیادکردنی کارایی پرۆسەی پلاندانان؟

لێکۆڵینەوەی رەوشێك

ماوەیەکی درێژە دامەزراوەی گشتی بۆ پیترۆڵ و گاز لەوڵاتدا کاردەکات بەپێی ئیمتیازێك لەلایەن حکومەتەوە مافەکەی پێدراوەو بەرپرسیارێتی دابینکردنی پێداویستیەکانی هاوڵاتیان لەگازو دابەشکردنی گاز لەهەموو ناوچەکان و هەموو بەکارهێنانە پیشەسازی و خزمەتگوزاریەکان (نەخۆشخانەکان ، میوانخانەکان، چێشتخانەکان) و ماڵەکانی خستۆتە ئەستۆی ئەو رێکخراوەوە.

ئەندازیاری عیصام زەکی ماوەیەکی درێژە وەك بەرێوەبەری گشتی کۆمپانیاکە کار دەکات، لەماوەی کارکردنیدا بە چالاکیی و جدیی بوون و پابەندبونی بەکارەکەیەوە ناسراوە، هەروەها بەدواداچوونی و سەرپەرشتیکردنی کەسیی و بەشێوەیەکی مەیدانی لەسەر رەوشەکەو جێبەجێکردنی پلانەکانی دابەشکردنی گاز بۆ هەموو ناوچەکان و هەموو مەبەستەکان، ئەم کارەش زۆربەی کاتەکانی ئەوی داگیر دەکرد، بەڵکو لەوەش زیاتر کاتەکانی دوای کاری فەرمی خۆیشی هەر بەکارکردنەوە بەسەر دەبرد.

لەساڵی ٢٠٠٤ کورتهێنانێکی گەورە ڕوویدا لەبڕی گازە فەراهەمبووەکان لای کۆمپانیاکە ئەمەش وایکرد کەمیی و کورتهێنانێکی بەرچاو ڕووبدات لەتوانای کۆمپانیا لەوەی بتوانێت پێداویستیەکانی هاوڵاتیان دابین بکات، لەناویشیدا پێداویستیە ماڵیەکان (پێداویستی ماڵ لەگاز) ئەوەش بووە هۆی ئەوەی رەوشەکە بەرەو خراپی بڕوات و گرفتەکە دووقات بکاتەوە ئەوە بوو وەرزی زستان لەو ساڵەدا زۆر سەخت بوو بەشێوەیەکی نائاسایی و مانگەکانی زستان درێژ بوونەوە و لەگەڵیشدا سەرمایەکی سەخت بەردەوام بوو، ئەم قەیرانەش وایکرد لە ئەنجومەنی کارگێڕی دامەزراوەکە بڕیاربدات ئەندازیار زەکی لەکارەکەی دوربخرێتەوەو بەرپرسیارێتی کورتهێنانی گاز بخاتە ئەستۆی ئەوەوە، دوای ئەمە ئەنجومەن هەستا بەدامەزراندنی بەرێوەبەرێکی نوێ بۆ ئەوەی جێگەی ئەندازیار زەکی بگرێتەوە و هەستێت بەچارەسەرکردنی قەیرانەکەو وەرگرتنی رێوشوێنی پێویست بۆ ئەوەی ئەوە دووبارە نەبێتەوە.

پرسیار بۆ مشتومڕکردن

١- چۆن وەسفی فەلسەفەی کارگێڕی ئەندازیار زەکی دەکەیت؟
٢- چەندە بایەخی داوە بە وەزیفەی پلاندانان؟
٣- ئەو هەنگاوە خێرایانە چین کەپێویستە لەلایەن بەرێوەبەرە نوێیەکەوە بگیرێنەبەر؟
٤- کامەیە ستراتیژیەتی مەودا درێژ کە دامەزراوەکە دەتوانێت دایبنێت؟

٥- كامەیە ئەو سیاسەتانەی کە پێشنیار دەکرێن بەڕێوەبەرە نوێیەکە بیانگرێتەبەر بۆ ئەوەی نەهێڵێت ئەو قەیرانە دووبارە بێتەوە؟

لیستی پەراوێزەکان

1- John Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven Skinner and Philip B. Crosby (1990), Management: Quality and Competitiveness, 2nd ed., McGraw-Hill, Boston.

2- David Holt (1993), Management Principles and Practices, 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, P. 164.

3- موفق حديد محمد (2001)، الإداري: المبادئ والنظريات والوظائف، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص115.

4- شوقي ناجي جواد (2000) إدارة الأعمال: منظـور كلـي، دار الحـامد للنشـر والتوزيع، عمان، ص187.

5- Ivanecvich et al, Op. cit., P. 153.

6- عمر وصفي عقيلي (1997)، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشـر والتوزيع، عمان، ص166.

7- Ivancevich et al, Op. cit., P. 155-156.

8- Ibid.

9- عقيلي، مرجع سابق، ص168.

10- محمد قاسم القريوتي (2001)، مبادئ الإدارة، النظريات أو العمليات والوظـائف، دار وائل للطباعة والنشر، ص180.

11- جواد، مرجع سابق، ص190.

12- محسن مخامرة، أميمة الدهان، فؤاد الشيخ سالم، وزياد رمضان (2000) المفـاهيم الإدارية الحديثة، طبعة سادسة، مركز الكتاب الأردني، عمان، ص105.

13- Ivancevich et al, op. cit., P. 158.

14- Peter Wright, Charles D. Pringle, Mark,. Kroll and John A. Parnell (1994), Strategic Management, 2nd ed, Allen and Bacon, Boston, PP. 3-4.

15- W. Richard Scott (1992), Organizations: Rational, Natural and Open Systems, 3rd ed., Prentice-Hall. Inc., Englewood Cliffs, P. 288.

16- Gordan E. Green ley (1998), Strategic Management, University Press, Cambridge, PP. 254-55.

17- Ivancevich et al., op. cit., P. 158.

18- Ibid.

19- Ibid.

20- عقيلي، مرجع سابق، ص188.

21- محمد، مرجع سابق، ص123.

22- Ivancevich e al., op. cit., P. 166.

23- القريوتي، مرجع سابق، ص205-206.

24- Ivancevich et al., op. cit., P. 168.

25- Ibid, P. 169.

26- عقيلي، مرجع سابق، ص182.

27- Ivancevich et al, op. cit., P. 169.

28- Holt, op. cit., P. 177.

29- عقيلي، مرجع سابق، ص183.

30- Holt, op. cit., P. 179.

31- انظر Ivancevich وزملاؤه ص15-170، عقيلي، مرجع سابق، ص172-185، محمد، مرجع سابق، ص125-131، القريوتي، مرجع سابق، ص190-195.

32- حسن حريم (2003)، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص73.

33- المرجع السابق، ص74.

34- Ivancevich et al, op. cit., P. 160.

35- حريم، مرجع سابق، ص84-85.

36- محمد، مرجع سابق، ص129.

37- المرجع السابق، ص130.

38- Ivancevich et al, op. cit., P. 171.

39- المرجع السابق.

40- القريوتي، مرجع سابق، ص202، مخامرة وآخرون، مرجع سابق، ص109.

41- القريوتي، مرجع سابق، ص203، مخامرة وآخرون، مرجع سابق، ص108.

42- عقيلي، مرجع سابق، ص190-192، القريوتي، مرجع سـابق، ص203-204، مخامرة وآخرون، مرجع سابق، ص110-112.

لیستی پەراوێزەکان

1- Ivancevich John, Lorenzi Peter, Skinner Steven, and Crosby Philip (1997), Management: Quality and Competitiveness, 2nd ed., Boston, Mass, McGraw Hill, P. 117.

2- Harrison F. F. (1987), The Managerial Decision making Process. Boston, Mass; Houghton Mufflin. P. 25.

3- Robbins Stephen and Coutler Mary (1999) Management, 6th ed., upper Saddle river, N. J.; Prentice-Hall P. 183.

4- Gore Chris. Kate Murray, and Bill Richardson (1992), Strategic decision making, London; Cassell, P. 2.

5- Ivancvich et al. Management, P. 120.

6- Gore et al., Strategic Decision Making, P. 3.

7- Bedeian, Management, P. 203.

8- Robbins and Coutler, Management P. 189, Luthans Fred (1992), Organizational Behavior, 6th., New York.: McGraw - Hill Book co., PP. 497-498; Bedeian, Management, PP. 205-206.

9- Luthans, Organizational Behavior, PP. 499-500, Bedeian, Management PP. 256-207.

10- Ivancevich et al. Management, P. 120; Luthans, Organizational Behavior, PP. 501-503.

11- Robbins and Coulter, Management, PP. 182-185. Invancevich et al., Management, PP. 122-126.

12- Luthans, Organizational Behavior, P. 503.

13- Davis Keith and Newstrom John (1989), uman Behavior at Work, 8th ed., New York "McGraw - Hill Book co." PP. 231-.

14- Ibid., p. 232.

15- Luthans, Organizational Behavior, PP. 502-503; Davis and Newstrom, Human Behavior PP. 242-127.

16- Davis and Newstrom, Human Behavior, P. 238.

بەشی پێنجەم

ڕێکخستن Organizing

دوای تەواوکردنی ئەم بەشە دەتوانیت:

١- پێناسەی ڕێکخستن بکەیت و بایەخی پەیکەری ڕێکخستنی روون بکەیتەوە

٢-دیاریکردنی هەندێك لە سیماکانی پەیکەری ڕێکخستنی نادروست

٣- پێناسەکردن و راڤەکردنی چوار ڕەگەزە سەرەکیەکە بۆ پەیکەری ڕێکخستنی

٤- پێناسەکردنی شێوازەکان/ ستراتیژیەتەکانی پیلاندانانی کار

٥- پێناسەکردن و راڤەکردنی بنەماکان/ شێوازەکانی کۆکردنەوەی پێنج کردارەکەو، رونکردنەوەی خەسلەتەکان و سلبیاتەکانی هەریەکەیان.

٦- پێناسەکردنی چەمکی چێوەی سەرپەرشتیکردن و رونکردنەوەی پەیوەندی چێوەی سەرپەرشتیکردن بەپەیکەری ڕێکخستنی و، دیاریکردنی فاکتەرە کاریگەرەکان لەچێوەی سەرپەرشتیکردن.

٧- پێناسەکردنی بەرپرسیارێتی، دەسەلات، لێپرسینەوە، یەکێتی فەرمان، زنجیرەبەندی دەسەلات، مەرکەزیەت و ، لامەرکەزیەت.

٨- پێناسەکردنی خەسلەتەکانی و لایەنە باشەکانی لامەرکەزیەت و لایەنە خراپەکانی

٩-دیاریکردنی فاکتەرەکان کەوا کاردەکاتە سەر رادەی لامەرکەزیەت.

١٠-وەسفکردنی تایبە تمەندیە سەرەکیەکان بۆ پەیکەری ڕێکخستنی و پەیوەندی نێوانیان.

١١- راڤەکردنی پەیوەندی لەنێوان چوار ڕەگەزەکانی پەیکەری ڕێکخستنی و لەنێوان سێ تایبە تمەندیە سەرەکیەکانیدا.

شتێکی سروشتی و لۆژیکیە وەزیفەی ڕێکخستن وەزیفەی دووەم بێت یان ڕەگەزی دووەم بێت لەپرۆسەی کارگێڕیدا دوای وەزیفەی پلاندانان، دوای تەواوکردنی دانانی ئامانجەکان و ستراتیژیەتەکان و پلانەکان، دەبێت کارگێڕی هەستێت بە چالاکیە ڕاست و دروستەکان بۆ بەدیهاتنی ئەو ئامانجانە، ئەمەش دەمانبات بۆ وەزیفەی ڕێکخستن- ڕاڤەکردنی چۆنیەتی بەدیهاتنی ئامانجەکان و جێبەجێکردنی ستراتیژیەتەکان و پلانەکان کە دانراون. مەبەست لەڕێکخستن چۆنیەتی دۆزینەوەی چوارچێوەیەکی پەیکەریی چۆنیەتی دابەشکردنی ئەو چالاکیانەی کە دیاریکراون لەکاتی پلاندانانداو، دابەشکردنی بەسەر تاکەکان و کۆمەڵەکاندا لەناوچەکەدا ئەوەش گرەنتی بەدیهاتنی ئامانجەکان دەکات کەوا لەکاتی پلاندانانندا دانراون. دەکرێت بوترێت ڕێکخستن بریتیە لەگۆڕینی پلانەکان بۆ کردارەکان و، وا بکرێت کە ڕێکخراوەکە یەکەیەکی پتەو و یەکگرتوو بێت.

پێناسەکردنی ڕێکخستن:

ووشەی " ڕێکخستن" لەچێوەیەکی فراواندا بەکاردەهێنرێت، نەك تەنها لەنێوەندی بیرمەنددەکان و توێژەرەکاندا لەکارگێڕی و ڕێکخستندا، بەڵکو هەروەها لەژیانی گشتیشدا، وای لێهاتووە بەکاردەهێنرێت لەژمارەیەك لە بۆنەکان و بوارەکاندا بۆ ئاماژەکردن بەناوەڕۆکی جۆراوجۆرو جیاوزا لەوانەش: سازاندن، پێچەوانەی بێسەروبەری، سازاندنێکی دیاریکراو دادەنرێت، دەبێتە شتێکی ئۆرگانی... هتد.

دەکرێت بوترێت کە چەمکەکان و پێناسە جۆراوجۆرەکان بۆ ووشەی "ڕێکخستن" لەناوەندەکانی نوسەران و زانایاندا بەکاردەهێنرێت و بەشێوەیەکی سەرەکی لەنێوان دوو چەمکی بنەڕەتیدا چڕدەبێتەوە، ئەوانیش:

١-یەکەم: وا دەڕوانرێت بۆ "ڕێکخستن" وەك ئەوەی پرۆسەیە(Process) یان وەزیفەیە(function).

٢-دووەم: لەڕوانگەیەکی ئۆرگانیەوە ڕێکخستن دەبینرێت- وەك ئەوەی " قەوارە" یان " یەکە"یەك بێت.

لەبەرئەوەی کە لێرەدا مشتومڕەکە چڕدەبێتەوە لەسەر پرۆسەی کارگێڕی، ئەوا قسەی ئێمەش لێرەدا کورت دەبێتەوە لەسەر تێڕوانینی یەکەم- بەوپێیەی کە ڕێکخستن پرۆسە یان وەزیفەیەکی کارگێڕییە.

لێرەدا هەوڵ دەدەین هەندێك لەپێناسەکان بخەینەڕوو کە یارمەتیدەر دەبن لەسەر ڕونکردنەوەی ئاماژەو چەمکی وەزیفەی ڕێکخستن، چونکە بواری ئەوە نیە هەموو پێناسەکان بخرێنەڕوو، ئەمە وێڕای نەبوونی جیاوازیەکی گەورە لەنێوانیاندا. هنری فایول (Henry Fayol) پێناسەی ڕێکخستن دەکات بەوەی پێدانی دامەزراوە/پرۆژە بەهەموو ئەو شتانەی کە پێویستی پێیەتی لە تاکەکان و، کەرەستە سەرەتاییەکان و، سەرمایەو، بەرپاکردنی هەماهەنگی لەنێوانیاندا بەشێوەیەك کە بتوانێت وەزیفەکەی خۆی ڕابپەڕێنێت.[١٠٦]

هەروەها ئۆلیڤەر شیلدۆن (Oliver Sheldon)پێی وایە کە ڕێکخستن بریتیە لە"پرۆسەی تێهەڵکێشکردنی کارەکان کەپێویستە تاکەکان و کۆمەڵەکان پێی هەستن لەگەڵ فەراهەمبوونی ئاسانکاریە

پێویستەکان بۆ جێبەجێکردنی بەشێوەیەك کە باشترین کەناڵەکان یان ڕێگاکان فەراهەم بکات بۆ بەکارهێنانی کۆششەکان بەتوانست و بەشێوازێکی ڕێکخراو و ئیجابی و هەماهەنگ... ڕێکخستن بریتیە لە ئەو ئامرازەی کە کارگێڕی بەکاری دەهێنێت بۆ بەدیهێنانی ئەو ئامانجانەی کە دیاریان دەکات"[١٠٧].

نوسەر ڕۆبرت ئابلبی (Robert Appleby.١٩٨٤)پێناسەی ڕێکخستن دەکات بەوەی ڕەگەزێکە لەڕەگەزەکانی کارگێڕی- بەوەی " کۆکردنەوەی چالاکیەکانە بەشێوەیەك ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە بەدی بهێنێت و، سپاردنی ئەم چالاکیانەش بە یەکە گونجاوەکان و، پێدانی دەسەلآت و، سەرپشکردن و، هەماهەنگی".[١٠٨]

نوسەر ئادگارشین (Edgar Shein.١٩٧٠)پێناسەی ڕێکخستن دەکات بەوەی " هەماهەنگی عەقلانیە بۆ چالاکیەکانی کۆمەڵێك لەتاکەکان بۆ بەدیهاتنی ئامانجێکی هاوبەش، ئەوەش لەڕێگەی دابەشکردنی کارو، زنجیرەبەندی دەسەلآت و بەرپرسیارێتیەوە"[١٠٩].

نوسەر (Ivanevich ١٩٨٩ و هاوڕێکانی) پێیان وایە مەبەست لەوەزیفەی ڕێکخستن بریتیە لەدۆزینەوەی چوارچێوەیەکی پەیکەری پەیوەندیەکانی دەسەلآت و بەرپرسیارێتی ڕونبکاتەوە...، وەزیفەی ڕێکخستنیش بەشبەشکردنی چالاکیە گشتیەکان لەخۆدەگرێت بۆ وەزیفەگەلێکی جیا کە سەرلەنوێ کۆکراوەتەوە لەیەکەکاندا، و سەرپشکردنی دەسەلآت یان سپاردنی دەسەلآت بۆ بەرێوەبەری هەر یەکەیەك"[١١٠].

لەنێوان ئەو پێناسانەشدا کە زیاتر ڕوونن ئەوەیە ڕێکخستن " پرۆسەی بەپەیکەریی کردنی دەرامەتە مرۆیی و مادییەکانە بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکانی ڕێکخراوە..بەوشێوەیە ئەوا ڕێکخستن دابەشکردنی چالاکیەکان لەخۆدەگرێت بۆ کارەکان/ وەزیفەکان و، پێدانی دەسەلآت و، دیاریکردنی بنەما دروستەکان بۆ دروستکردنی یەکەکان (کۆکردنەوەی کارەکان) و، دیاریکردنی ژمارەی گونجاو لەوەزیفەکان لەهەموو یەکەیەکدا".[١١١]

لەپێناسەکانی پێشو ئەوانی تریشەوە ئەوە تێبینی دەکرێت کە وەزیفەی ڕێکخستن کۆمەڵێك ڕەگەزی هاوپەیوەست لەخۆدەگرێت کەوا چوارچێوەیەك پێکدەهێنێت یارمەتی ڕێکخراوەکە دەدات بۆ کارکردن بەکارایی وەکو یەکەیەکی پتەو یەکگرتوو بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکان کەوا لەکاتی پرۆسەی پلاندانانندا دانراون، ئەم ڕەگەزانەش بریتین لە:

١-دابەشکردنی چالاکی گشتی و دابەشکردنی بۆ کارەکان/ وەزیفەکان کەهەریەکەیان وەزیفەگەلێکی دیاریکراو لەخۆدەگرن.

٢- سپاردنی بەرپرسیارێتی بەجێگەیاندنی وەزیفەکان بەتاکەکان.

٣-کۆکردنەوەی وەزیفەکان لەیەکەکاندا بەپشت بەستن بە بنەما دروستەکان.
٤-دیاریکردنی ژمارەی وەزیفە گونجاوەکان لەهەر یەکەیەکدا.
٥- سپاردنی دەسەلاّتەکان بەتاکەکان بەشێوەیەك کە بتوانن هەستن بەو کارانەی پێیان سپێراوە، ئەمەش سەرچاوەکان/خاڵەکانی وەرگرتنی بڕیارەکان لەخۆدەگرێت، هەروەها دیاریکردنی ئەوەی کێ سەرۆکەو کێ فەرمانبەردارە.

پەیکەری ڕێکخستنی Organization Structure:

پەیکەری ڕێکخستنی- هەروەها پێشی دەوترێت بونیادی ڕێکخستنی- دادەنرێت بە ئەنجامی کۆتایی بۆ پرۆسەی ڕێکخستن. بۆیە لەم بەشەدا گفتوگۆی چییەتی پەیکەری ڕێکخستنی دەکەین، هەروەها گرنگی و بایەخی بۆ ڕێکخراوە و، لایەنەکانی و ڕەهەندەکانی و تایبەتمەندیە سەرەکیەکانی.
نوسەر Blau پەیکەری ڕێکخستنی پێناسە دەکات بەوەی " دابەشکردنی تاکەکانە بەچەندین شێواز لەنێوان وەزیفەکاندا کەوا کاردەکەنە سەر پەیوەندیەکانی ڕۆڵەکان لەنێوان ئەو تاکانەدا... ئەم پێناسەیەش: ١) دابەشکردنی کار و پسپۆڕی و٢) بوونی پلەکان/ زنجیرەبەندی لەخۆدەگرێت.[١١٢]

هەروەها نوسەر (Lvancevich و هاوەڵەکانی ١٩٨٩) پێیان وایە پەیکەری ڕێکخستنی بریتیە لەچوارچێوەیەك جەخت دەکاتەوە لەسەر پسپۆڕی وەزیفەکان و دابەشکردنیان و، دانانی سستەمەکان و لێپێچینەوەکان و، دیاریکردنی دەسەلاّت". هەروەها نوسەر ڕۆبنز (Robbins)پێناسەی پەیکەری ڕێکخستنی دەکات بەوەی " چوارچێوەیەکە چۆنیەتی دابەشکردنی چالاکیەکان ڕوون دەکاتەوە، هەروەها کۆکردنەوەی و هەماهەنگیکردن لەنێوانیدا".[١١٣] (Lvancevich و هاوەڵەکانی ١٩٨٩) وا بۆ پەیکەری ڕێکخستنی دەڕوانن کە چوارچێوەیەکە پێکهاتووە لە وەزیفەکان و یەکەکان ئاراستەی ڕەفتاری تاکەکان و کۆمەڵەکان دەکات بەرەو بەدیهێنانی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە.[١١٤]

کەواتە پەیکەری ڕێکخستنی، چوارچێوەیەکە ڕۆڵەکانی تاکەکان و کۆمەڵەکان ڕووندەکاتەوە لەبەدیهاتنی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکەداو، هەروەها ئەو بەرپرسەی کەوا هەموو تاکێك لەوەوە ڕێنمایی وەردەگرێت و، ئەو دەسەلاّتەی کە هەر تاکێك هەیەتی لەوەرگرتنی بڕیارو، پەیوەندی لەنێوان هەموو تاکەکان و کۆمەڵەکاندا بۆ ئەوەی پێکەوە یەکەیەکی پتەو یەکگرتوو دروست بکەن بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە.

گرنگی و سودەکانی پەیکەری ڕێکخستنی:

ئەوەی کەوا زیاتر کاریگەری دەبێت لەسەر دەرکپێکردنی تاك بۆ کارەکەی و لەسەر ڕەفتاری لەکاردا بریتیە لەپەیکەری ڕێکخستنی ، ئەرکی بەڕێوەبەرەکانیشە پەیکەرێکی ڕێکخستنی دابڕێژن یارمەتی کرێکارەکان بدات لەسەر هەستان بەکارەکانیان بەباشترین شێوە کە مومکین بێت، هەروەها لەسەر بەدیهاتنی ئامانجەکان.[115]

پەیکەری ڕێکخستنی بە ئامرازێك دادەنرێت نەك ئامانجی کۆتایی، ئامرازێکە بۆ یارمەتیدانی ڕێکخراوەکە و کرێکارەکان لەسەر بەدیهێنانی ئەو ئامانجانەی کەوا دانراون بەسەرکەوتویی، پەیکەری ڕێکخستنی سێ وەزیفەی سەرەکی بەئەنجام دەگەیەنێت ئەوانیش:

١- یەکەم و گرنگترینی ئەم وەزیفانە بریتیە لە بەدیهێنانی دەربەرەکان/ بەرهەمەکانی ڕێکخراوەکە و بەدیهاتنی ئامانجەکانی.
٢- پەیکەری ڕێکخستنی یارمەتیدەر دەبێت لەسەر کەمکردنەوەی جیاوازیەکان لەنێوان تاکەکاندا بۆ نزمترین پلەی مومکین، پەیکەری ڕێکخستنی دەسەپێنرێت بۆ گرەنتیکردنی پابەندبوونی تاکەکان و بەستنەوەیان بە داخوازیەکانی ڕێکخراوەکەوە، نەك بەپێچەوانەوە.
٣- پەیکەری ڕێکخستنی نمایشی ئەو چوارچێوەیە دەکات کەتێیدا مومارەسەی هێز دەکرێت (پەیکەری ڕێکخستنی بڕیار دەدات و دیاری دەکات ئەو وەزیفانە کامانەن کەوا خاوەنی هێزن لەڕێکخراوەکەدا). لەژێر ڕۆشنایی ئەم چوراچێوەیەشدا بڕیارەکان وەردەگیرێن.[116]

پێشتر باسی ئەوەمان کرد پەیکەری ڕێکخستنی بریتیە لەئامرازێك بۆ یارمەتیدانی ڕێکخراوەکە لەسەر بەدیهاتنی ئامانجەکانی. نوسەر پیتەر دراکر (Peter Drucker) بڕوای وایە پەیکەری ڕێکخستنی دەکرێت یارمەتیدەر بێت لەبەدیهاتنی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکەدا لەڕێگەی سێ بواری سەرەکیەوە:

١- یارمەتیدان لەجێبەجێکردنی پلانەکان بەسەرکەتوویی- دیاریکردنی ئەو چالاکیانەی کە پێویستە ئەنجام بدرێن و تەرخانکردنی دەرامەتە پێویستەکان و، فەراهەمکردنی ڕێگاکانی هەماهەنگیکردن لەنێوانیاندا.
٢- دیاریکردنی ڕۆڵی تاکەکان لەڕێکخراوەکەدا- ئەوەی چاوەڕوان دەکرێت لەهەر تاکێك پێی هەستێت.
٣- یارمەتیدان لە وەرگرتنی بڕیارەکاندا.

بەلاّم بوارە لقیەکان کەوا دەچنە ژێر بوارە سەرەکیەکان کەلەپێشەوە باسکران، ئەوا بریتین لە:

١- بەدیهاتنی بەکارهێنانی باشترین بۆ دەرامەتە فەراهەمبووەکان (ڕەخساوەکان).
٢- خۆلادان لەدەستوەردان و دوالیزمیی لەنێوان چالاکیەکان و کارەکاندا.

٣- خۆلادان لە تێسمرِان لەکاردا.

٤- بەدیهاتنی گونجان و هەماهەنگی لەنێوان هەموو یەکەکان و چالاکیەکان و رۆڵەکاندا.

٥- وا لە رێکخراوەکە بکرێت بتوانێت وەلاّمی گۆرِانکاریەکان بداتەوە لەناوەوەی و دەرەوەیدا و کارکردن لەسەر سازان و گونجان لەگەڵ ئەم گۆرِانکاریانەدا.[117]

نوسەرێکی تریش بایەخی پەیکەری رێکخستنی لەروانگەی خستنەروی دەرئەنجامەکان و شوێنەوارە سلبیە جۆراوجۆرەکان و ترسناکەکانەوە دەبینێت کەوا رەنگە بەهۆی جێبەجێکردنی پەیکەرێکی رێکخستنی نا تەندروستەوە دروست بن، لەوانەش:[118]

١- دابەزینی مەعنەویاتی کرێکارەکان و هاندەرەکانیان، ئەویش بەهۆی:

- دژیەکی لەبرِیارەکاندا و نارِونی لەئەنجامی نەبوونی رێساکان و پێوەرە دیاریکراوەکانەوە.
- رەنگە تاکەکان پێیان وابێت کە بەرپرسیارێتیان دیاریکراوە، هەروەها هەلەکانی پێشکەوتن و دانان بەدەسکەوتەکانیاندا لەئەنجامی پێنەدانی دەسەلاّتی پێویست پێیان، رەنگیشە ئەوە پەیوەندی هەبێت بەچێوەی سەرپەرشتیکردنەوە.
- نارِوونی رۆڵی هەر تاکێك و ئەوەی کە لێی چاوەرِوان دەکرێت ئەنجامی بدات، ئەمەش لە پێناسەنەکردن و دیارینەکردنی ئەرکەکانی وەزیفەکانەوە دروست دەبێت.
- تاکەکان رووبەرِووی فرشارو داخوازی دژبەیەك دەبنەوە لەلایەن یەکە جۆراوجۆرەکانەوە لەرێکخراوەکەدا، بەهۆی نەبوونی ریزبەندیەك بۆ ئەولەویەتەکان یان رێساکان بۆ وەرگرتنی برِیارەکان.
- لەوانەیە هەندێك لەتاکەکەن ئەرك و بەرپرسیارێتی زۆریان خرابێتە سەر شان چونکە یەکە پشتیوانەکان شیاو و گونجاو نین.

٢- خاوی برِیارەکان و وەگرتنی برِیارە نادروستەکان، بەهۆی:

- نەگەیشتنی زانیاریەکان لەکاتی گونجاودا بەهۆی درێژی پەیژەی هەرەمیەوە، (واتە هەرێمە کارگێریەکە هێندە درێژە خاوی دروست دەبێت لەوەرگرتنی برِیارەکاندا).
- نەبوونی هەماهەنگی پێویست لەنێوان ئەوانەدا برِیار وەردەگرن لەناو رێکخراوەکەدا.
- ئەو بارە قورسانەی دەخرێنە سەر دروستکەرانی برِیارەکان بەهۆی دەسەلاّت نەدان بەهیچ کەسێکی تر لەلایانە خۆیانەوە (واتە دەسەلاّتەکانیان لای خۆیان کۆکردۆتەوە یان قۆرخیان کردووە).
- فەراهەم نەبوونی لێپێچینەوەی پێویست بۆ هەڵسەنگاندنی برِیارە هاوشێوەکانی پێشوو.

٣- رودانی بەریەککەوتن و ململانێ و، نەبوونی هەماهەنگی، بەهۆی:

- بوونی ئامانجە دژبەیەك.
- تاكەكان بەجیا لەیەك كار دەكەن بەبێ فەراهەمبوونی هیچ میانەیەكی پەیوەندی و هەماهەنگی لەنێوانیاندا.
- جیاكردنەوە لەنێوان پلاندانان و جێبەجێكردندا.

٤- لەوانەیە رێكخراوەكە بەشێوەیەكی نەفراندنی وەڵامی گۆڕانكاریەكان نەداتەوە، بەهۆی:

- پەیكەری رێكخستنی وەزیفەكان/ رۆڵەكانی لەخۆنەگرتووە بایەخ بدات بە پێشبینیەكان و چاودێریكردنی گۆڕانكاریەكان.
- دەرك نەكردنی كارگێڕی باڵا بەبایەخی چالاكوانانی ئەفراندن و، پلاندانانی گۆران و، پشتیوانی نەكردنی.
- نەبوونی هەماهەنگیەكی پێویست لەنێوان لایەنی پەیوەندیدار بەدیاریكردنی پێداویستیەكانی بازاڕی گۆڕاو و، لایەنی بەرپرس لە توێژینەوەو تەكنیكەكان.

٥-زیادبوونی تێچوونەكان و خەرجیەكان و، بەتایبەتی لەبوارە كارگێڕیەكاندا، بەهۆی:

- درێژی پەیژەی قوچەكی (رۆتینی پەیكەری هەرەمیی) كەبەهۆیەوە سەرۆك و بەرپرسی زۆر پەیدا دەبن.
- زیادەڕۆیی لە لێپێچینەوەكان و كاری نوسینیی.[119]

لەشوێنەوارو دەرئەنجامە سلبیەكانی پەیكەری رێكخستنی كە تائێستاش جێی بایەخێكی زۆرە لەلایەن زۆرێك لەنوسەران و توێژەرانەوە، ئەوەی كە ڕووبەڕووی كرێكارەكان دەبێتەوە لەرێكخراوەكەدا. لەناو ئەو شوێنەوارانەشدا كەوا توێژینەوەكان ئاماژەیان بۆ كردووە: گۆشەگیری و نامۆبوون و، بێزاری و ناڕەحەتی و، هەستكردن بەناكاریگەری لەسەر كاروبارەكانی كار، نەبوونی سەقامگیری دەروونی و هی تر، بەكورتی فەراهەمنەبوونی ژیانێكی كاری تەندروست بۆ كرێكار.

ئەمەش جەخت لەبوون و بایەخ و گرنگی داڕشتنی پەیكەرێكی رێكخستنی دروست دەكاتەوە، یەكێك لەنوسەرەكانیش وریایی دەدات لەدەرئەنجامە سلبیە ترسناكەكان كە بەهۆی جێبەجێكردنی پەیكەرێكی رێكخستنی نادروستەوە پەیدا دەبن بەڕادەیەك كە دەڵێت نەبوونی پەیكەرێكی رێكخستنی باشترە لەجێبەجێكردنی پەیكەرێكی رێكخستنی خراپ.[120]

ئاماژەكان و ئەو گرفتانەی ناو رێكخراوە كەوا ئاماژە دەكەن بۆ بوونی گیروگرفت و سلبیاتەكان لەپەیكەری رێكخستنی هەر رێكخراوێكدا:

١-بوونی پێنج ئاستی ڕێکخستنی یان زیاتر لەنێوان بەرزترین ئاست و نزمترین ئاستدا.

٢-بوونی چەند تاکێك سەر بەو سەرۆکانە/ بەرپرسانەن کەوا بەهیچ شێوەیەك ناتوانن دایان بمەزرێنن یان لایانبەرن.

٣-دوانگیریەکی ڕوون لەکاردا لەنێوان کارگێڕیەکاندا.

٤-ناڕوونی ئامانجەکان.

٥-بوونی ژمارەیەکی گەورە لەفەرمانبەرەکان کە سەر بەیەك بەرپرس/ سەرۆکن بەشێوەیەك کە بواری نیە بۆ پەرەپێدان و ڕێنومایکردن.

٦-پێدانی بەرپرسیارێتی سەرپەرشتیکردن بەتاکەکان بەبێ ئەوەی دەسەلاتی پێویستیان پێبدات.

٧-فەرماندان و ئاراستەکردنی تاکەکان لەلایەن دوو سەرۆك یان زیاترەوە.

٨-دیارینەکردنی بەرپرسیارێتی و لێپرسینەوە بەڕوونی.

٩-بوونی بەرێوەبەرانێك سەرپەرشتی ژمارەیەکی کەم لەتاکەکان دەکەن و دەتوانن سەرپەرشتی ژمارەیەکی زیاتر بکەن- واتە سوود لە تواناکانیان وەرناگیرێت.

نوسەر Ivancevich و هاوەڵەکانی ئەم ئاماژەو دیاردانەی تریشی بۆ زیادە دەکەن:

١- ململانێکان لەنێوان کۆمەڵەکان و یەکە ڕێکخستنیەکاندا.

٢- زەحمەتی هەماهەنگیکردن لەنێوان یەکەکاندا.

٣- خاویی لەسازان و گونجان لەگەڵ گۆڕاوەکاندا.

٤- ئالۆزی و ناڕوونی لەئەرکە وەزیفیەکاندا.

٥- پرسیارکردنی تاك لەبارەی ئامانجەکانەوە کەوا زیاتر گرنگن و، ئەو کارەی کە پێویستە ئەو زیاتر بایەخی پێبدات.

دەکرێت بوترێت لەردوشێکدا ئەگەر کارەکە بەشێوەیەکی دروست ئەنجام نەدرا، ڕەنگە گرفتێك هەبێت یان کەمتەرخەمیەك هەبێت لەپەیکەری ڕێکخستنیدا، ئەم کەمتەرخەمی یان گرفتەش دەگەڕێنرێتەوە بۆ فاکتەرو ڕەوشگەلێکی زۆر، لەناویشیاندا ئەوانەی لەپێشەوە باسکران.

نەخشەڕێژی پەیکەری ڕێکخستن Design Organization Structure:

پرۆسەی نەخشەسازی پەیکەری ڕێکخستنی پرۆسەیەکی قورس و ئالۆزە، بەڵکو گرفت بۆ زۆرێك کەس دروست دەکات، ئەوەش بەهۆی ئەو ڕەهەند و گۆڕاوە زۆرانەوە کە ئەم پرۆسەیە لەخۆیی دەگرێت و، لەگەڵ یەکدیدا کارلێك دەکەن، ئەمەش وا دەکات چەند ئەلتەرناتیڤێك بڕەخسێنێت لەنەخشەسازیکردنی پەیکەری

ڕێکخستنیدا، نوسەر جون شایلد (John Child)ئاماژە بەوە دەکات کە نەخشەسازی یان داڕشتنی پەیکەری ڕێکخستنی دەخوازێت وەلاّمی چەندین پرسیار بدەیتەوە، گرنگترینیان ئەمانەن:

١-تا چ ڕادەیەك پێویستە بنەمای دابەشکردنی کارو پسپۆڕی جێبەجیّ بکرێت؟ ئایا بەردەوام بین لەسەر دابەشکردنی کارو پسپۆڕی تا ئەوپەڕی ڕادەی مومکین و بۆ چەندین بواری زۆر دیاریکراو؟ یان بەپلەیەکی گونجاو لەپسپۆڕی واز بێنین بەشێوەیەك ببێتە هۆی ئاسانکردنی پرۆسەی پەیوەندیکردن و، برێکی زیاتر لەبەرپرسیارێتی بدرێتە کرێکارەکان و یارمەتیدەر بێت لە دەوڵەمەندکردنی کارەکانیاندا؟

٢- ئایا پشت بە پەیژەیەکی قوچەکی درێژ بەستراوە لەرێکخستنی گشتیدا یان پەیژەیەکی سانا؟ (بەمانای دیاریکردنی ژمارەیەك لەئاستەکانی سەرپەرشتیاری و چێوەی سەرپەرشتیکردن).

٣-لەسەر چ بنەمایەك کارەکان کۆدەکرێنەوە؟ ئایا لەسەر بنچینەی وەزیفەیە، یان لەسەر بنچینەی بەرهەمهێن، یان لەسەر بنچینەی جوگرافی؟

٤-ئایا پێویستە برێکی گەورە لە تەواوکاریی و هەماهەنگی لەنێوان یەکەکان و کۆمەڵە جۆراوجۆرەکاندا بەدی بێت؟ ئەو ئامرازە فەراهەمبووانە کامانەن بۆ بەدیهاتنی ئەوە؟

٦- کامەیە ئەو میتۆدە/شێوازە کەوا کارگێڕی تەبەنی دەکات بۆ مومارەسەکردنی چاودێریی بەسەر کارەکەوە؟ ئایا دەکرێت مەرکەزیەت جێبەجیّ بکرێت یان پێدانی دەسەلاّت و سەرپشککردن لەهەموو بڕیارەکاندا یان هەندێکیان؟ کامایە ئەم بڕیارانە؟[١٢١]

نوسەر ڕۆبنز (١٩٩٧.Robbins) پێیوایە پێویستە لەسەر بەڕێوەبەر (٦) شەش ڕەگەزی بنچینەیی لەبەرچاوبگرێت کاتێك پەیکەری ڕێکخستنی دادەڕێژێت ئەوانیش:

١-پسپۆڕی لەکاردا.

٢-کۆکردنەوەی کارەکان.

٣-زنجیربەندی فەرمانەکان.

٤-چێوەی سەرپەرشتیکردن.

٥-مەرکەزیەت و لامەرکەزیەت.

٦-فەرمییەت.[١٢٢]

دەکرێت بوترێت کە داڕشتنی پەیکەری ڕێکخستنی وەرگرتنی چوار بڕیاری سەرەکی لەخۆدەگرێت لەبارەی پەیکەری ڕێکخستنیەوە:

١- بڕیاری یەکەم پەیوەستە بەدابەشکردنی چالاکی گشتی ڕێکخراوەکە بۆ چالاکیە بچووکەکان و ئەمەش بۆ چالاکی بچووکترو بەوشێوەیە هەتا کارەکان/ وەزیفەکانمان دەست دەکەوێت بۆ

هەریەکەیان ئەرك و بەرپرسیاریتی دیاریکراو. جەوهەری ئەم بڕیارەش لەرادەی پسپۆڕی و دابەشکردنی ئەو کاردا خۆی دەشاریتەوە کە پێویستە جێبەجێ بکرێت.

٢- بڕیاری دووەم پەیوەستە بەهەڵبژاردنی بنچینەیەکی دیاریکراو بۆ کۆکردنەوەی کارەکان/وەزیفەکان، رەنگیشە لەم بڕیارەوە چەند گروپێك کۆبێتەوە کەوا کارگەلێکی هاوشێوە یان جیاواز لەخۆبگرێت.

٣- بەلاّم بڕیاری سێیەم ئەوا پەیوەستە بەدیاریکردنی ژمارەی تاکەکانەوە ئەوانەی کەوا ملکەچ دەبن بۆ سەرۆکێکی راستەوخۆ، واتە دیاریکردنی چێوەی سەرپەرشتیکردن: تەسك یان فراوان؟

٤- بەلاّم بڕیاری کۆتایی ئەوا پەیوەست دەبێت بەدابەشکردنی دەسەلاّتەکان لەنێوان وەزیفەکاندا.[١٢٣]

ئەلتەرناتیڤە رەخساوەکانیش روون دەبنەوە، ئەگەر پێمان وابوو کە هەر بڕیارێك لەو چوار بڕیارە چەندین ئەلتەرناتیڤ لەخۆدەگرن دەکەوێتە سەر درێژبۆوەی ئەو هێڵەی کەوا نزمترین پلەو درێژترین پلە (هەردوو سەری هێڵەکە)بەیەکەوە دەبەستێتەوە سەبارەت بەوەی پەیوەستە بەهەموو رەهەندێك لەچوار رەهەندەکەی پەیکەری رێکخستنی:

١- دابەشکردنی کارو پسپۆڕی:

بەرز ———————————————— نزم

٢- بنەماکانی کۆکردنەوەی کارەکان:

کارە هاوشێوەکان ———————————————— کارە جیاوازەکان

٣- چێوەی سەرپەرشتیکردن

بەرتەسك ———————————————— فراوان

٤- مەرکەزیەت:

بەرز ———————————————— نزم

بەکورتیش گفتوگۆ لەبارەی ئەم چوار بڕیار/ ڕەگەزانە دەکەین:

یەکەم- دابەشکردنی کار و پسپۆڕی/ نەخشەسازی کارەکان (Job Specialization Desigan)

دوای ئەوەی چالاکی گشتی ڕێکخراوەکە دیاری دەکرێت بۆ ئەوەی بتوانێت ئامانجەکانی بەدی بهێنێت، ئەم چالاکیە دابەش دەکرێت بۆ چالاکی و وەزیفە سەرەکیەکان (بۆ نمونە بەرهەمهێنان، کڕین و فرۆش، دارایی و هی تر)، ئەمەش دابەش دەکرێت بۆ چالاکی وەزیفە لقیەکان، پاشانیش بۆ چالاکیە لقیەکان، بەوەشێوەیە پرۆسەی دابەشکردن و بەش بەشکردن بەردەوام دەبێت هەتا ئەرك و کارەکان دیاری دەکرێن و دەبنە بنچینەیەك بۆ دروستکردنی کارەکان/ وەزیفەکان (Jobs) کە دەکرێت بدرێتە تاکەکان بۆ ئەوەی هەستن بەئەنجامدانی. ئەمەش دەمانبات بۆ بابەتێکی هەرە گرنگ لەئامادەکردنی پەیکەری ڕێکخستنی ئەویش نەخشەسازی کارەکانە.

کارەکان/وەزیفەکان کەوا کرێکارەکان لەهەر ڕێکخراوەیەکدا پێی هەڵدەستن (بۆ نمونە بەڕێوەبەری بەرهەم، بەڕێوەبەری کڕین و فرۆشتن، بەڕێوەبەری دارایی، سەرۆکی فرۆشراوەکان، سەرۆکی بەشی ژمێریاریی، سەرۆکی کاروباری تاکەکان...هتد) بەردی بناغە پێکدەهێنێت لەپەیکەری ڕێکخستنی ڕێکخراوەدا.

نەخشەڕێژی کار ڕۆڵێکی گرنگ دەگێڕێت لەکارایی ڕێکخراوەکەو توانستیدا، هەروەها لەژیانی کرێکار خۆیدا کەوا بەکارەکە هەڵدەستێت. ئەو شێوازەی پێی نەخشەڕێژی کارەکان دەکرێت ڕەنگە زۆر یارمەتیدەر بێت لەزیادکردنی کارایی ڕێکخراوەکە لەبەدیهاتنی ئامانجەکانی یا بەپێچەوانەوە. هەروەك چۆن ڕەنگە بەزۆرێك لە دەرئەنجامە ئەرێنی و نەرێنیەکان بەسەر کرێکارەکاندا بگەڕێتەوە، لەو ئەرێنیانەش: فەراهەمبوونی داهات بۆ کرێکارو، تێرکردنی پێداویستی و ئارەزووەکانی، هەروەها بەدیهێنانی ناوبانگ و شتی تر بۆی. لەنێو نەرێنیەکانیشدا: شلەژان و نیگەرانی و شەکەتی و هی تر.

نەخشەڕێژی بۆ کارەکان بەئامراز دادەنرێت نەك ئامانجی کۆتایی، ڕەنگیشە لای هەندێك کەس وابێت کەوا پرۆسەیەکی ئاسان و سادەیە، بەڵام پێچەوانەکەی ڕاستە. چونکە پرۆسیەکی تەواو ئاڵۆزە، بەهۆی ئەو ڕەهەندو لایەنە فرەو بەیەکداچووانەی کەهەیەتی. کارێکی بەسودیشە لێرەدا هەندێك چەمکی پەیوەندیدار ڕونبکرێتەوە.

١-شیکارکردنی کار (Job Analysis): ئەمەش کۆکردنەوەی زانیاریەکان و ڕاستیەکان دەگرێتەوە کە پەیوەندیان هەیە بەکارەکەوە/ وەزیفە (لەرێگەی رونکردنەوە یان تێبینیکردن یان چاوپێکەوتنەوە) پاشانیش شیکارکردنی ئەم زانیاریانە و ڕاستیانە، بەئامانجی دروستکردنی وەسفێکی بابەتی بۆ خودی کارەکە (نەخشەرێژی کارەکە). چەندین شێوازیش هەیە بۆ شیکارکردنی کار لەڕووی بواری تەرکیزی سەرۆك و مەبەست لەشیکارکردن لەرووی هەڵوێستەکردنی سەرۆك و مەبەست لەشیکارکردنەکە. گرنگترین ئەم شێوازانەش: ١) شێوازی ئالی یان میکانیکی Mechanistic ٢) هاندانی Motivational ٣) بایۆلۆجی Biological ٤) ئیدارکی/ جوڵەیی (perceptual/Motor).[١٢٤]

شێوازی یەکەمیش جەخت دەکاتەوە لەسەر لایەنی هونەر، هەروەها هەوڵ دەدات بۆ نەخشەرێژی کارە زۆر سادەکان کە فێربوونیان و ئەنجامدانیان ئاسانە.

بەڵام شێوازی هاندانی، ئەوە هاندەرەکانی تاك و پێداویستیەکانی لەبەرچاودەگرێت، پێی وایە پێویستە کارەکە هەمەجۆربێت و بەرپرسیارێتیەکی گەورەتر و بڕێکی زیاتر لەبەرپرسیارێتی لەخۆبگرێت و تەحەدایەك بۆ تاك فەراهەم بکات.

بەڵام شێوازی سێیەم توانا جەستەییەکانی تاك بەهەند وەردەگرێت و پێویستی فەراهەمکردنی بێ ترسی و سەلامەتی بۆ تاك بەپێویست دەزانێت هەروەها سوککردنی شەکەتی و شڵەژان و نیگەرانی کە هەستی پێدەکات.

دواجاریش، ئەوا شێوازی چوارەم پێی وایە پێویستە کار بگونجێت لەگەڵ توانا زهنیە ئیدراکی و شیکاریەکانی تاکدا هاوشانی توانا جستەییەکانی.

بۆ هەر یەکێك لەم شێوازانەش لایەنی باش و هەم لایەنی خراپیشیان هەیە، پێویستە لەسەر ئەوەی هەڵدەستێت بەئەرکی نەخشەسازی کاردکان ئەوا هۆشیاربێت و بەباشی دەرك بەمە بکات، هەتا بتوانێت هاوسەنگی بکات لەنێوان فاکتەرەکانی بەدیهاتنی کارایی رێکخراوەکەو بەدیهاتنی پێداویستیەکان و ئارەزووەکانی تاك، یان هاوسەنگی لەنێوان سادەیی و هاندەریی لەنەخشەسازیدا.

چییەتی نەخشەسازی کار:

لەشیکارکردنی کارەوە نەخشەسازی کار بەهەم دێت کە وەسفکردنێکی بابەتی بۆ ئەم لایەنانەی خوارەوە لەخۆدەگرێت:

١- ناوەڕۆکی کار (Job Content): ئاماژە دەکرێت بۆ چالاکیەکان و ئەرکە دیاریکراوەکان کەوا کارەکە دەیخوازێت. دوو لایەنی سەرەکیش بۆ کارەکە لەخۆدەگرێت ئەوانیش: (١) چێوە/ مەودای کارەکە (Job Range/Scope).

بەڵام مەودا/ چێوەی کار ئەوا ئاماژە دەکرێت بۆ جۆراوجۆری ئەرکەکان کەوا کارەکە دەیخوازێت، یان ژمارەی ئەرکە جۆراوجۆرەکان کەوا ئەو کەسەی لەوەزیفەکەدا کار دەکات پێی هەڵدەستێت ئەو کارەی کەوا ئەرکە کەمەکان و دیاریکراوەکان لەخۆدەگرێت بەرۆتینی دادەنرێت تارادەیەکی زۆرو چێوەیەکی سنووردار بێ بەرتەسك لەخۆدەگرێت.

سەبارەت بە قوڵیی کارەکە واتە رادەی ئازادی و هەڵسوکەوتکردن و سەربەخۆیی کەوا ئەو کەسەی لەوەزیفەکەدا کار دەکات هەیەتی بۆ راڤەکردنی ئەرکەکانی کارو دەرئەنجامەکانی.. رادەی توانای تاك بۆ هومارەسەکردنی چاودێری و کۆنترۆڵکردنی کارەکەی و، ئازادی لەهەڵبژاردنی شێوازەکانی بەجێگەیاندنی کارەکە.

٢- رەوشەکانی کار (Context): مەبەست لە رەوشە ژینگەییەکانە کە تێیدا کارەکە ئەنجام دەدرێت، ئیدی ئەگەر مادیی بێت (وەك روناکی و ئاڵوگۆڕکێی هەوا و هی تر)، یان نامادیی (وەك پلەی بەرپرسیارێتی و لێپرسینەوە و، سەرپەرشتیکردن و سەرەڕۆییە پیشەییەکان و هی تر).

٣- پەیوەندیەکانی کار (Relationships): مەبەست سروشت و ڕادەی پەیوەندیەکانە لەنێوان تاکەکاندا، لەناو رێکخراوەو دەرەوەیدا، کە لەکاتی کاردا سەرهەڵدەدات.

ستراتیژەکان/ شێوازەکانی نەخشەسازی کارەکە:

دەکرێت نەخشەسازی کارەکان بکرێت لەسەر بنچینەی تاك (واتە بۆ هەر تاکێك کارێکی دیاریکراوی پێ بسپێرێت* یان لەسەر بنچینەی گروپ (کۆمەڵێك کاری دیاریکراو دەدرێتە گروپێك). لەگرنگترین شێوازەکانی نەخشەسازی کار لەسەر ئاستی تاك بریتیە لە:

١- شێوازی زانستی یان ئالیی /میکانیکی Scientific/Mechanistic

٢- سوڕانی وەزیفیJop Rotation

٣- گەورەکردن/فراوانکردنی کار Jop Enlargement

٤- دەوڵەمەندکردنی کار Jop Enrichment

ئەمەی خوارەوەش راڤەکردنێکی پوختە بۆ هەریەکەیان:

١- شێوازی زانستی / میکانیکی:

ئەوەی کە جەخت دەکاتەوە لەتەنها لایەنی هونەری لەکاردا، داوای جێبەجێکردنی بنەمای پسپۆڕی و دابەشکردنی کار دەکات بەشێوەیەکی زیادەڕۆیانە (جێبەجێکردنی پلەیەکی بەرز لە پسپۆڕی) بەشێوەیەك کە کارەکە ئەرکی کەم و سنووردارو ناهەمەجۆر لەخۆدەگرێت. پشت بە پاساوانەی خوارەوە دەبەستێت:

- کورتکردنەوەی کاتی پێویست بۆ فێربوونی کارەکە.
- کەمکردنەوەی ئەو کاتەی پێویست دەبێت لەگواستنەوە لەکارێکەوە بۆ یەکێکی تر.
- زیادبوونی توانست و توانا لەئەنجامی مومارەسە بۆ هەمان ئەرك.
- زیادبوونی توانستی پرۆسەی هەڵبژاردنی تاکەکان.[١٢٥]

ئەم میتۆدەش لە نەخشەسازی کاردا بووە هۆی ئەوەی کرێکار هەستێت بەئەرکگەلێکی رۆتینی دووبارەبۆوە/ کە پێویستی بە برێکی سنوردارە لەمەعریفە و کارامەیی و، توانستێکی نزم و کەم، هەروەها تەحەدایەك دروست ناکات بۆ تاك کە شایانی باس بێت. کرێکار بووەتە تەنها بەشێك یان برغویەك لەئامێرێکدا. دەرئەنجامە کرداریەکانیش لەزۆرێك لە رەوشەکاندا پێچەوانەی پێشبینیەکان بوو: تێچوونەکان زیادیان کرد، جۆرێتی و باشێیەتی بەرهەمەکە دابەزی و، ئائامادەبوونی کرێکارەکان لەکار زیادی کرد، رێژەی سوڕانی وەزیفی بەرزبۆوە، هەروەك چۆن بووە هۆی هەستکردن بە بێزاری و بێ تاقەتی و خەفەبوون و، مەعنەویەتی کرێکارەکان دابەزی.

۲- سوڕانی (خولانی) وەزیفی Job Rotation:

لەئەنجامی سلبیاتەکان و گیروگرفتەکانەوە کە تووشی نەخشەسازی کلاسیکی یان زانستی بۆوە، سەرنجی زاناکان و بەڕێوەبەرەکان چووە بەرەو سەرلەنوێ نەخشەسازی و داڕشتنەوەی کارەکان بۆ بەدیهاتنی بەرهەمهێنانێکی بەرز، بەڵام لەهەمانکاتدا بەدیهاتنی ژیانێکی باشتر بۆ کرێکارەکان. خولانەوەی وەزیفیش یەکەم شێواز بوو رێکخراوەکان هانایان پێبرد دوای شکستخواردنی نمونەی میکانیکی.

شێوازی خولانەوەی وەزیفی پوخت دەبێتەوە لە گواستنەوەی کرێکار لەکارێکەوە بۆ کارێکی تر، ئەوەش بەئامانجی کەمکردنەوەی ئەگەرەکانی بێزاری و بێ تاقەتی بەهۆی رۆتینەوەو، زیادبوونی ئیمکانیەتەکانی هاندان و بەجێگەیاندن، ئەوەش لەرێگەی زیادبوونی هەمەجۆری ئەرکەکان کەوا کرێکار پێی هەڵدەستێت. بەڵام ئەم شێوازە باشبوونێکی زۆری بەدی نەهێنا لەکارو بەجێگەیاندنی تاکداو، زیادبوونی رەزامەندی لەکارەکەی و زیادبوونی پاڵنەریی بۆ کارەکەی، وەك ئەوەی پێشبینی دەکرا. ئەوەش لەبەرئەوەی خولانەوەی وەزیفی هیچ ناکات جگە لەوەی وا لەکرێکار دەکات کۆمەڵە کارێکی رۆتینی هەمەجۆر بکات لەبری یەك کار[١٢٦] لەبەرئەوە دەستکرا بەگەڕان بەدوای شێوازێکی تردا ئەویش فراوانکردن/ گەورەکردنی کارە.

٣- فراوانكردن/ گەورەكردنی كار Job Enlargement:

فراوانكردنی كار بەزیادكردنی ئەركێك یان زیاتر دەبێت كە پەیوەندی هەیە بەكارەكەوە، واتە زیادكردنی هەمەجۆری ئەركەكان.[١٢٧] ئامانجیش لەوە بریتیە لەزاڵبوون بەسەر گرفتەكانی شەكەت بووندا‌و، دابەزینی مەعنەویەتەكان و، بێ موبالاتی كە بەهۆی پسپۆری زیادڕۆیانەوە دروست دەبێت، بەوشێوەیە كارێكی زیاتر هەمەجۆرترو مەوداو چێوە فراوانتر دەدرێتە تاك.[١٢٨]

بەڵام ئەم شێوازە زیاتر سەركەوتوو نیە لەشێوازی خولانی كار، ئەگەرچی هەندێك دەسكەوتی بەدەستهێناوە لەرازیبوون لەكارەكە، بەڵام زۆر شتی بەدی نەهێناوە لەبواری پاڵنەرە سەرەكیەكان وەك هەستكردن بە بەرپرسیارێتی و بەجێهێنان و سەربەخۆیی.[١٢٩]

٤-دەوڵەمەندكردنی كار Job Enrichment:

ئەم شێوازە پشت دەبەستێت بە دەروازەی هاندانی لەشیكاركردنی كارەكان كەلە تیۆری پاڵنەریەوە سەرچاوە دەگرێت كەوا نوسەر فریدریك هیرزبرغ (Frederick Herzberg). پەرەی پێداوە ئەم تیۆرەش جەخت دەكاتەوە لەسەر ئەوەی كەوا كار دەكرێت بۆ خۆی ببێتە هاندەرێكی باش بۆ تاك، ئەگەر كارەكە ماناو بەهایەكی هەبێت و تەحەداو هەمەجۆری لەخۆگرتبێت ئەوا تاك بڕێكی زیاتر كۆشش دەكات و دەبەخشێت و ئاستێكی باڵاتر لەبەجێهێنان بەدی دەهێنێت.[١٣٠]

بە پشت بەستن بە تیۆری هیرزبرغ ئەوا پێداویستیە باڵاكانی تاك (بەرپرسیارێتی، گەشەكردن و تەحەداو، بەجێگەیاندن و، سەربەخۆیی لەكاردا) دەكرێت تێر بكرێت لەرێگەی خودی كارەكەوە، واتە خودی كارەكە لایەن و تایبەتمەندی لەخۆدەگرێت كە ئەم پێداویستیانە پڕدەكاتەوە و هانی تاك دەدات بۆ بڕێكی زیاتر لە بەجێگەیاندن و بەرهەمهێنان.

دەكرێت كاریش دەوڵەمەند بكرێت لەرێگەی زیادكردنی ناوەڕۆكی كاری هاندانیەوە لەرێگەی زیادكردنی هەمەجۆریكردنی ئەركەكانەوە(زیادكردنی چێوە/ مەودای كار)، فەراهەمكردنی هەلی گەورەتر بۆ كرێكار بۆ بەشداریكردن لەكارەكەدا و، پێدانی بڕێكی زیاتر لە ئازادی هەڵسوكەوتكردن و، پێدانی بەرپرسیارێتیەكی گەورەتر بەتاك، بەكورتی ستراتیژیەتی دەوڵەمەندكردنی كار بەچاككردنی چێوە (مەودای)كارو، قوڵیەكەشی لەهەمانكاتدا.[١٣١]

لەپێناو زیادكردنی كارایی ستراتیژیەتی دەوڵەمەندكردنی كارو، گرەنتیكردنی ئەو سودانەی لێی چاوەڕوان دەكرێت، ژمارەیەك لەنوسەران و توێژەران هەوڵیانداوە رەهەندەكان و تایبەتمەندیە خودیەكان

لەکاردا دیاری بکەن (Job Characteristics) کەوا کاریگەریەکی گەورەی هەیە لەسەر هاندانی تاکەکان و، لەو رەهەند/تایبەتمەندیە بنەڕەتیانەی کەوا دیاریکراون:

١-هەمەجۆری کارامەییەکان (Skill variety): ئاماژە دەکات بۆ رادەی ئەوەی کەوا کارەکە دەیخوازێت لەکارامەیی و تواناکان بۆ هەستان بەئەرکەکان کەوا کارەکە لەخۆی دەگرێت.

٢-شوناسی کار (Task Identity): ئاماژە دەکات بۆ ئەوەی کە تا چ ڕادەیەك کارەکە بەئەنجامگەیاندنی بەشەکان/ یەکە تەواوەکان لەکارەکە لەخۆدەگرێت کە کرێکار بتوانێت بیناسێتەوەو لێی روونبێتەوە.

٣-بایەخ و گرنگی ئەرك (Task Significance): واتە رادەی ئەو کاریگەریەی کارەکە هەیەتی لەسەر کارەکان وژیانی تاکەکانی تر، لەناو رێکخراوەکەو لەدەرەوەیدا.

٤-سەربەخۆیی (Autonomy): ئاماژەیە بۆ رادەی ئەو ئازادی هەڵسوکەوت و ئیجتیهادەی لەخشتەرێژکردنی کارەکەدا فەراهەمی دەکات، هەروەها لە دیاریکردنی لێپێچینەوەکان و هی تر.

٤- خۆراکپێدانی گەڕاوە/ زانینی ئەنجامەکان (Knowledge of Results): واتە رادەی ئاگاداری کرێکار دەگەیەنێت لەسەر ئاستی بەجێگەیاندنی کارێك و کارایی کۆششە وەزیفیەکانی.[١٣٢]

نوسەر Gibson فاکتەری شەشەم زیاد دەکات بۆ ئەم سیفەت و فاکتەرانە ئەویش کارلێك لەکاتی کاردا (Interaction) ئیدی ئەگەر داواکرابێت یان ئارەزومەندانە بێت.[١٣٣]

چەندێکیش کارەکە پلەیەکی بەرزتر لەخۆبگرێت لەهەر فاکتەرێك لەفاکتەرەکانی پێشوو ئەوا ئەگەری بەدیهاتنی دەرئەنجامی ئەرێنی زیاتر دەبێت لەسەر ئاستی تاك و رێکخراوەکە، لەرووی هەستکردنی کرێکارەکە بە بەرپرسیارێتی و رێزگرتن لەبەهای کارەکەو ئەنجامەکانی و، رازیبوون لەکارەکە و، هاندەری و، ئاستی بەجێگەیاندن و، کەمکردنەوەی رێژەی ئاناماەدەبوون و خولی وەزیفی، بەسروشتی حاڵیش، کارە جیاوازەکانیش لەڕووی پلە/رادەی هەر فاکتەرێك لەم فاکتەرانە و، پاشانیش لەرادەی لەباری و شیاویەوە بۆ دەوڵەمەندبوون.

لەنێوان شێوازە نوێیەکانیشدا لەنەخشەرێژی کارەکان جێبەجێکردنی ئەلتەرناتیڤەکانە بۆ خشتەرێژیی کارەکە، لەناویشیاندا:

- هەفتەی کاری پەستێنراو (Compressed working week): واتە وابکەیت رۆژەکانی کارکردن بکەیتە تەنها چوار رۆژ.
- کاتەکانی کارکردنی نەرم (Flextime): واتە تاك بۆ ماوەی (٥) کاتژمێر کاربکات لەنێوان ٨- ٤ شەو.

- شوێنێکی کاری نەرم (Flex place):بۆ نمونە تاك هەستێت بەکارەکەی لەناو ماڵەکەی خۆیدا و پێویست ناکات لەنوسینگەکانی ڕێکخراوەکە دەوام بکات.
- دابڕانی کاتیی لەکار (Career breaks): واتە تاك بۆ ماوەیەك دابڕێت لەکارەکەی و پاشان بگەڕێتەوە بۆ سەری.

هەر شێوازێك لەشێوازەکانی پێشوو و لایەنی ئەرێنی و نەرێنی هەیە، ئەوەی گرنگە بەدیهێنانی هاوسەنگیە لەنێوان توانستی ڕێکخراوەکەو کارایی لەلایەکەوە، بەدیهاتنی پێویستیەکان و ئارەزووەکانی تاك و هیواکانی بەرەو بڕێکی زیاتر لەسەربەخۆیی و کۆششکردن و تەحەداو پەرەسەندن.

نەخشەڕێژی کار لەسەر بنچینەی کۆمەڵ/ گروپ (Team -asedb esignd):

ئەوەی جێی تێبینیە زیادبوونی بەکارهێنانی کۆمەڵەکان و گروپەکانی کارە بۆ بەئەنجامگەیاندنی کار لەرێکخراوەکاندا. بۆ سەرکەوتنی کۆمەڵەکان/ گروپەکان پێویستە دوو مەسەلەی گرنگ بەهەند وەربگیرێت ئەوانیش:[١٣٤]

١- فەراهەمبوونی تایبەتمەندیە سەرەکیە هاندانیەکان لەکاردا کەپێشتر مشتومڕی لەبارەوە کرا.

٢- پێکهێنانی کۆمەڵ/ گروپ، لێرەدا پێویستە ئەم مەرجانەی لای خوارەوە لەپێکهێنانی کۆمەڵدا فەراهەم ببێت:

- پێویستە تاکەکانی کۆمەڵ شارەزایی پەیوەندیداریان هەبێت سەبارەت بەو کارەی کە ئەنجامی دەدەن.
- ژمارەی تاکەکانی کۆمەڵ هێندە بێت بتوانرێت کارەکە بەئەنجام بگەیەنرێت.
- تاکەکان کارامەیی مامەڵەکردن و کارلێکیان هەیە، وەك کارامەییە هونەریەکان.
- ئەندامێتی لەکۆمەڵدا هەمەجۆرە بەشێوەیەکی هاوسەنگ لەوەدا کە پەیوەندی هەیە بە بەهرەکانەوە.

لەنێوان شێوازەکانی نەخشەڕێژی کارەکان لەسەر بنچینەی کۆمەڵ/ گروپ:

١- گروپی کاری سەربەخۆ (Autonomous work Team) ئەرکێك یان پرۆسەیەکی دیاریکراو دەسپێرێت بە گروپێك، هەروەها سەربەخۆییەکی گەورە دەدرێت لەپلاندانانی کارەکەو خشتەڕێژکردنی و دابەشکردنی و جێبەجێکردن و بەدواداچوون.

٢- گروپی کاری نیمچە سەربەخۆ (Semi –antonymous team) لێرەدا سەربەخۆییەکی هەندەکی دەدرێتە گروپە لەبەجێگەیاندنی کار/ئەرکەکەدا.

٣- بازنەی نایابی یان باشی جۆریەتی (Quality Circle)، کۆمەڵێکی بچووك لەتاکەکان لەخۆدەگرێت هەڵدەستن بەکارە هاوشێوەکان و هەفتانە کۆدەبنەوە بۆ گفتوگۆکردنی کار و، دیاریکردنی گرفتەکان و، پێشنیارکردنی چارەسەری گونجاو بۆی.

دووەم- کۆکردنەوەی وەزیفەکان/ کارەکان (دروستکردنی یەکە رێکخستنیەکان): Departmentation

دوای دابەشکردن و بەش بەشکردنی هەموو چالاکیەکان- نەخشەسازی وەزیفەکان- ژمارەیەکی زۆر لەکارەکان /وەزیفە تایبەتکراوە ووردکاریە نا پەیوەستەکانمان لا دروست دەبێت، دەبێت بەپێی شێوازێکی دیاریکراو تێهەڵکێشی بکەین و، کەسێك دیاری بکەین بۆ ئەوەی سەرپەرشتی هەر یەکە/ کۆمەڵێك بکات.

دەکرێت پرۆسەی کۆکردنەوەی کارەکان بەئەنجام بگەیەنرێت (بونیادنانی یەکە رێکخستنیەکان) بەپێی پێودەرەکان/ بنەماکان، کە هەریەك لەوانە لایەنی ئەرێنی و هەم نەرێنیشی هەیە واتە لایەنی باشە و هەم خەوشیشیان هەیە. هیچ بنەمایەکی نمونەیی نیە بشێ بۆ هەموو رێکخراوەکان و لەهەموو رەوشەکاندا گونجاو بێت. ئەمەی خوارەوەش گرنگترین بنەماکانی رێکخستنە یان کۆکردنەوەی کارەکانە:

١- کۆکردنەوە/ رێکخستن لەسەر بنچینەی وەزیفە/ مەبەست Functional Departmentation
٢- کۆکردنەوە لەسەر بنچینەی بەرهەمهێن .Product /Divisional
٣- کۆکردنەوە لەسەر بنەمای هەمیشە کڕیاران (مەعمیلەکان).Customer dept
٤- کۆکردنەوە لەسەر بنچینەی جوگرافی Territorial Dept
٥- کۆکردنەوەی تێکەڵ/ ئاوێتە Mixed /multiple

بەکورتیش گفتوگۆی ئەم بنەمایانە دەکەین:

١- رێکخستن/ کۆکردنەوەی وەزیفی Functional Departmentation:

ئەم جۆرە لەرێکخستن جەخت دەکات لەکۆکردنەوەی کارەکان بە پشت بەستن بەوەزیفەکان و مەبەستەکان کە بەجێی دەگەیەنێت، بەشێوەیەك هەر یەکەیەکی رێکخستنی تایبەت دەبێت بە بەجێگەیاندنی وەزیفەیەکی دیاریکراو بۆ هەموو رێکخراوەکە (بەرهەمهێنان، کڕین و فرۆش،

دارایی... هتد) دەکرێت هەموو وەزیفەیەکی سەرەکی بەش بەش بکرێت بۆ وەزیفەی لقی/ لاوەکی (بڕوانە وێنەی ١)

لەگرنگترین لایەنە باشەکانی ئەم جۆرە لەرێکخستن:

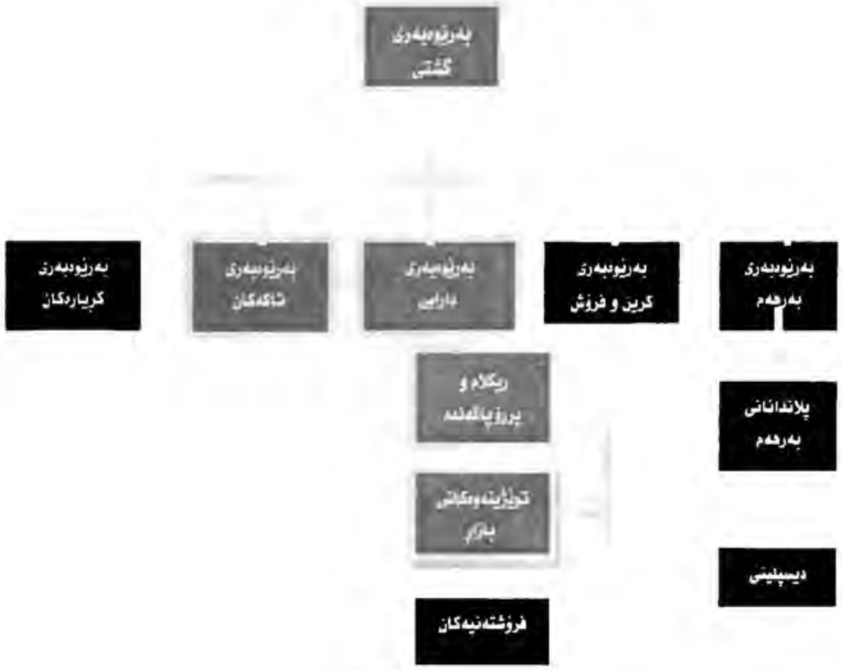
- توانستی بەجێگەیاندن و کەمکردنەوەی دوانگیری کارو کۆششەکان و کەمکردنەوەی تێچوونەکان.
- ئاسانکردنی پرۆسەی مەشقپێکردنی تاکەکان لەئەنجامی کۆکردنەوەی کارا بەیەکداچووەکان لەیەك وەزیفەدا.
- یارمەتیدانی کارگێڕی بالاّ لەموومارەسەکردنی چاودێریەکی کارا لەسەر کارەکان.
- یارمەتیدانی سەرپەرشتیار لەپرۆسەی سەرپەرشتیکردن و بەجێگەیاندنی کاردا.[١٣٤]

گرنگترین لایەنە خراپەکانیشی، بریتیە لە:

- ئارەزووی تاکەکان بۆ جەختکردنەوە لەسەر ئامانجەکانی کارگێڕیەکانیان و فەرامۆشکردنی ئامانجەکانی رێکخراوەکە.
- سەرۆك بەرپرسیارێتی بەجێگەیاندنی کارەکە لەئەستۆ دەگرێت ئەمەش دەبێتە هۆی ئەوەی زیادکردنی قورسایی لەسەر شانی.
- زەحمەتی هەماهەنگی لەنێوان چالاکیە سەرەکیەکاندا چەندە رێکخراوەکە فراوان بوو.
- بایەخ پێنەدانی گونجاو بۆ بەرهەمەکان/ بازاڕەکان/ هەمیشە کڕیارەکان (مەعمیلەکان).[١٣٦]

وێنەی (١)

ڕێکخستن لەسەر بنچینەی وەزیفی



٢- ڕێکخستن لەسەر بنچینەی بەرهەمهێنن Product/ Divisional Departmentation

بەپێی ئەم جۆرە لەڕێکخستن هەموو کارە پەیوەندیدارەکان ڕاستەوخۆ کۆدەکرێنەوە بە بەرهەمهێنانی شمەکێك یان پێشکەشکردنی خزمەتێکی دیاریکراو لەیەك کۆمەڵە/ گروپدا، بەرپرسیارێتی بەڕێوەبردنی دەدرێتە بەڕێوەبەرێك سەرپەرشتی هەموو کارە پێویستەکان دەکات بۆ هەر بەرهەم/ خزمەتگوزاریەك (لەناو ئەمەشدا بەرهەمهێنان و کڕین و فرۆش و کڕیارەکان و هی تر). ئەم شێوازەش لەچوارچێوەیەکدا بەکاردەهێنرێت لەڕێکخراوە گەورەکاندا کەوا خاوەن چەندین بەرهەمی جۆراوجۆرن.

لەلایەنە باشەکانی:

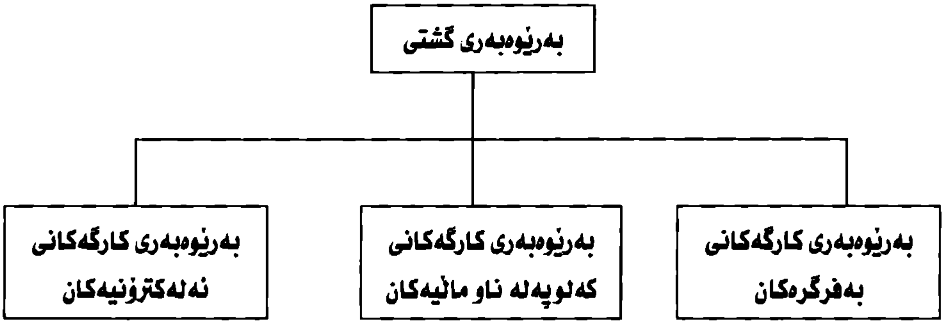
- چڕکردنەوەی بایەخپێدان و کۆششەکان لەسەر هێڵەکانی بەرهەمهێنان.
- چڕکردنەوەی دەسەلآت و بەرپرسیارێتی و لێپرسینەوە لەیەکەیەکی (یەکەکان) ڕێکخستنی دیاریکراودا.
- دیاریکردنی بەرپرسیارێتی لەبارەی قازانجەکانەوە.[١٢٧]

بەڵام گرنگترین لایەنە خراپەکانی بریتیە لە:

- بەرزبوونەوەی تێچوونەکان لەئەنجامی دوانگیری کۆششەکانەوە.
- ژمارەیەکی گەورە لە تاکەکانی پێویستە لەوانەی خاوەن توانستی کارگێڕی و سەرپەرشتیارین.
- مومارەسەکردنی چاودێریەکی کاریگەر لەلایەن کارگێڕی باڵاوە زەحمەتر دەبێت[١٣٨].

شێوەی (٢)

رێکخستن لەسەر بنچینەی بەرهەمهێن



رێکخستنی وەزیفی و رێکخستنی لەسەر بنچینەی بەرهەمهێن لەجۆرەکانی ئەو رێکخستنانەیە کە بلاون. پرسیارەکەش لێرەدا ئەوەیە کەی بەباشتر دادەنرێت هەریەك لەو دوو جۆرە بەکاربهێنرێت؟ وەڵامەکەش بەمشێوەیە: رێکخستنی وەزیفی پەیوەست دەبێت بە توانستی بەرزەوە، ئەمە دەگونجێت بۆ هەڵوێستەکان و رەوشە جێگیرو ناجێگیریەکان و، ئەو رێکخراوانەی کە خاوەن بەرهەمەکان یان مەعمیلەکان یان بازاڕە هاوشێوەکان و ناوهاوشێوەکانن.[١٣٩]

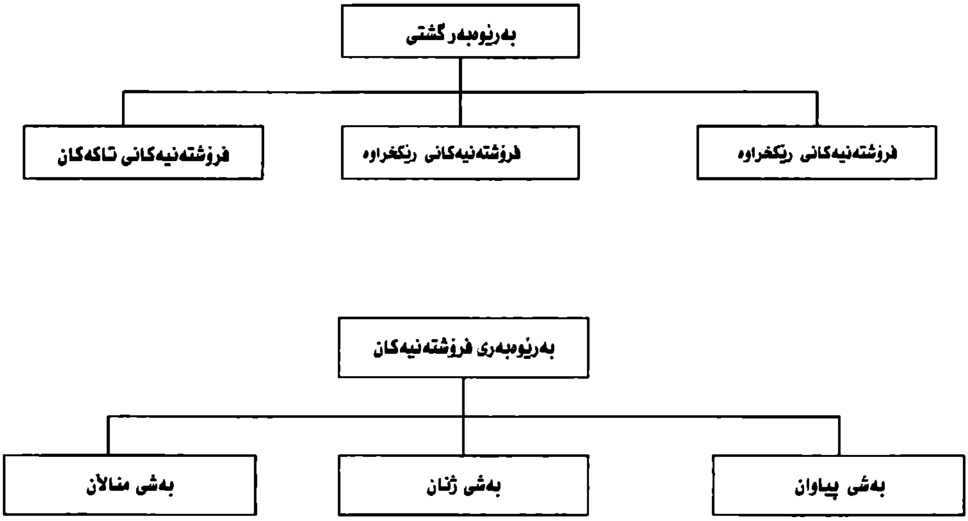
بەڵام رێکخستن لەسەر بنچینەی بەرهەم شیاوە بۆ ئەو رێکخراوانەی بەرهەمەکانی یان بازاڕەکانی یان مەعمیلەکانی هەمەجۆرن، هەروەها لەرەوشە ناجێگیرەکاندا کەوا رادەیەکی بەرز لە هەستیاری دەخوازێت و وەڵامدانەوە بۆ پێداویستیەکان و داخوازیە بێهاوتاکان بۆ بەرهەمەکان/ بازاڕەکان/ مەعمیلەکان.[١٤٠]

٢- ڕێکخستن لەسەر بنچینەی مشتەریەکان Customer Departmentation:

ڕێکخراوەکان پەنادەبنە بەر ئەم جۆرە لە کۆکردنەوەی کارەکان کاتێك کە تەوەری بایەخپێدانەکەی بریتی دەبێت لە خزمەتکردنی ئەو جەماوەرەی کە هەمیشە کڕیاری شمەکەکان یان خزمەتگوزاریەکانە و، کۆششکردن و هەوڵدان بۆ بەدەمەوەچوونی ئارەزوەکانیان و خواستەکانیان. لێرەدا هەموو جۆرەکانی کارەکان کۆدەکرێنەوە کەئاراستە دەکرێن بۆ خزمەتکردنی کۆمەڵێك یان تاقمێکی دیاریکراو (یان بازاڕێکی دیاریکراو یان کەناڵێکی دابەشکردنی دیاریکراو) لەیەکەیەکی ڕێکخستنیدا کە بەرپرسیاریەتیەکەی دەدرێتە پاڵ یەك بەڕێوەبەر/ سەرۆك.

وێنەی (٣)

ڕێکخستن لەسەر بنچینەی مشتەری (هەمیشە کڕیارەکان)



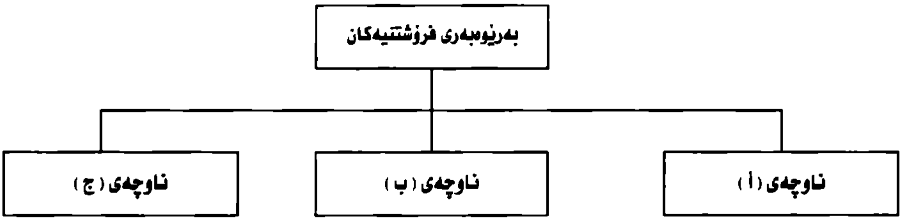
لەگرنگترین لایەنە باشەکانی ئەم ڕێکخستنە ئەوەیە یارمەتی ڕێکخراوەکە دەدات لەتێرکردنی ئارەزوەکانیان و پێویستەکانی هەمیشە کڕیارە دیاریکراوەکان، هەروەها چۆن بەرپرسیارێتی دیاری دەکات. لایەنە خراپەکانیشی پوخت دەبێتەوە لە: زەحمەتی هەماهەنگی لەنێوان یەکە ڕێکخستنیەکان کەلەسەر ئەم بنچینەیە بەرپابوون و ئەوەی تر کەلەسەر بنچینەیەکی تر بەرپابووە، هەروەك چۆن دەبێتە هۆی زیادکردنی ئەگەرەکانی بەدی نەهاتنی بەکارهێنانی کاراو کاریگەر بۆ هێزە کارکەرەکان و ئەو ئاسانکاریانەی کە فەراهەم بوون بەتایبەتی لەکاتەکانی وەستانی بازاڕو هەڵگێڕانەوەی چالاکیەکانی ڕێکخراوەکە.[١٤١]

٥- ڕێکخستنی جوگرافی Territorial Departmentation:

ئەم جۆرە لەڕێکخستن بەکاردەهێنرێت لەو حاڵەتانەدا کەوا ڕێکخراوەکە بەرهەمەکانی دەفرۆشێت یان خزمەتگوزاریەکانی پێشکەش دەکات بۆ چەند ناوچەیەکی جوگرافی دیاریکراو، لێرەدا کارە تایبەتیەکان لەناوچەیەکی جوگرافی دیاریکراودا کۆدەکرێتەوە لەیەکەیەکی ڕێکخستنیدا کە بەرپرسیارێتی کارگێڕیەکەی دەسپێرێتە یەك بەڕێوەبەر یان یەك سەرۆك.

شێوەی (٤)

ڕێکخستنی جوگرافی



لەلایەنە باشەکانی ئەم ڕێکخستنە:

- دیاریکردنی بەرپرسیارێتی لەئاستەکانی خوارەوە لەڕێکخراوەکەدا.
- پێدانی بایەخێکی پێویست بەبازاڕەکان و گیروگرفتە ناوچەییەکان.
- یارمەتی لە خێرایی وەرگرتنی بڕیارەکاندا.
- کارلێك لەگەڵ کۆمەڵگەی ناوچەیدا بەشێوەیەکی ڕاستەوخۆو هەستکردن بە پێداویستیەکانی و چوون بەهانایانەوە.[١٤٢]

لە لایەنە خراپەکانیشی:

- زەحمەتی هەماهەنگیکردن لەنێوان ناوچە جوگرافیەکاندا.
- ئەگەری هەستانی هەندێك لەناوچەکان بەگرتنەبەری ڕێوشوێنی پێچەوانەی سیاسەتە گشتیەکان.
- دەبێتە هۆی زیادکردنی زەحمەتی مومارەسەکردنی چاودێریەکی کارا لەلایەن کارگێڕی باڵاوە.

٥- ڕێکخستنی ئاوێتە Mixed/Multiple Departmentation

کۆکردنەوەی کارەکان لەیەکە ڕێکخستنیەکاندا لەخۆیدا بەئامانج دانانرێت، بەڵکو ئامرازێکە بۆ یارمەتیدان لەپێناو بەدیهاتنی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە بەکارایی و توانستەوە. زۆرجاریش ڕێکخراوەکان زیاتر لە بنەمایەك بۆ ڕێکخستن بەکاردەهێنن، لەسەر ئاستی باڵادا (هەموو ڕێکخراوەکەدا) بنەمایەك دیاریکراو دادەنرێت، هەروەها هەڵبژاردنی بنەمایەك یان زیاتر بۆ ڕێکخستن بۆ ئاستەکانی خوارەوە، چونکە پێویست نیە پشت ببەسترێت بە بنەمایەکی دیاریکراو لەناو هەموو یەکە سەرەکیەکانداو، بەکارهێنانی ئاوێتەیەك لە بنەماکان یارمەتیدەر دەبێت لەسەر بەدیهاتنی گەورەترین بڕ لە لایەنە باشەکان و نیجابیاتەکان و کەمکردنەوەی لایەنە سلبیاتەکان بۆ کەمترین رادەی مومکین.

شێوەی (٦)

ئاوێتەیەکی تێکەڵ/ ئاوێتە

ئەو تێبینیانەی پێویستە ڕەچاوبکرێن لەکاتی هەڵبژاردنی بنەماکانی کۆکردنەوەی کارەکاندا:

بۆ هەر ڕێگەیەك لەڕێگاکانی ڕێکخستنی پێشوو لایەنە باش و خراپەکانی هەیە، بەڵام هەندێك ڕێنومایی هەیە کە دەکرێت وەربگیرێن لەکاتی هەڵبژاردنی هەر یەکێك لەم جۆرە بنەمایانە، ئەم ڕێنوماییانەش بریتین لە:

- سودوەرگرتن لە بنەمای پسپۆڕی لەکاردا: کۆکردنەوەی هاوشێوەکان کەوا تواناو مەعریفەی هاوشێوە دەخوازن لەیەك یەکەدا بۆ بوارپێدان بەتاکەکان بۆ ئاڵوگۆڕکردنی ڕاوبۆچونەکان و شارەزایی.
- یارمەتیدانی لەسەر بەدیهاتنی برێکی گونجاو لەهەماهەنگی لەنێوان یەکە جۆراوجۆرەکاندا.
- گرەنتیکردنی پێدانی بایەخپێدانی گونجاو بۆ چالاکیەکان، بۆ نمونە ئەو یەکانەی کەوا زیاتر جێی بایەخن دەدرێنە بەرزترین دەسەڵات لەڕێکخراوەکەدا.
- ئاسانکردنی پرۆسەی چاودێریی.
- کەمکردنەوەی خەرجیەکان
- چاودێریکردنی ڕەوشە ناوچەییەکانی ڕێکخراوەکە.
- بەدیهاتنی هاریکاری لەنێوان کرێکارەکاندا.

سێیەم- دیاریکردنی چێوەی سەرپەرشتیکردن Span of control

هەڵبژاردنی بنەماکانی ڕێکخستن (کۆکردنەوەی کارەکان لەیەکە ڕێکخستنیەکاندا) دەبێتە هۆی دیاریکردنی جۆرەکانی کارەکان (horizontal differentiation) کە لەگەڵ یەکتردا کۆدەکرێنەوە (بەرهەمهێنان، کڕین و فرۆش، توێژینەوەو هی تر). ئێستا ڕۆڵی دیاریکردنی ژمارەی ئەو وەزیفانە دێت کە پێویستە هەر کۆمەڵێکی کار لەخۆی بگرێت/ یەکەیەکی دیاریکراو- جێبەجێکردنی بنەمای چێوەی سەرپەرشتیکردن (جیاوازیی ستونیی Vertical differentiation). پێویستیش بۆ ئەمە دەردەکەوێت بۆ یارمەتیدان لەسەر بەدیهاتنی هەماهەنگی لەسەر ئاستی یەك یەکەی ڕێکخستنی و، لەنێوان یەکەکاندا.

پرسیارەکە لێرەدا ئەوەیە: کامەیە ژمارەی ئەو فەرمانبەرانەی کە دەکەونە ژێر فەرمانی یەك سەرۆکەوە؟ ئایا ڕێکخستن زیاتر کارا دەبێت ئەگەر چێوەی سەرپەرشتیکردنێکی فراوان جێبەجێ کرا (ژمارەی فەمانبەرەکانی ژێر دەسەڵاتی سەرۆکێك گەورەیە)، یان چێوەی سەرپەرشتیکردنێکی تەسك (ژمارەیەکی کەمتری فەرمانبەرەکان)؟

چێوەی سەرپەرشتیکردن یان چێوەی کارگێڕی، هەندێك ناوی لێدەنێن چێوەی چاودێری، بۆ ئەوەی کە ئەوپەڕی ڕادەیەك هەیە بۆ ژمارەی فەرمانبەرەکان کەوا سەرۆك/ سەرپەرشتیار دەتوانێت بەکارایی سەرپەرشتیان بکات. ئەم ژمارەیەش جێگیر نیە بەلاّم لەسەر ژمارەیەك لە فاکتەرەکان و گۆڕاوەکان دەوەستێت گرنگترینیشیان:[١٤٣]

*تواناکانی سەرۆك و ئارەزوەکانی و ئاراستەکانی (پەیوەندیەکە ڕاستەوانەیە لەگەڵ چێوەی سەرپەرشتیکردندا).

* تواناکانی فەرمانبەرەکان و ئاراستەکانیان (پەیوەندیەکە ڕاستەوانەیە لەگەڵ چێوەی سەرپەرشتیکردندا).

* ڕادەی کارلێکی پێویست لەنێوان سەرۆك و ژێر فەرمانەکاندا (پەیوەندیەکە پێچەوانەیە لەگەڵ چێوەی سەرپەرشتیکردندا).

*ئاستەنگی کار هەمەجۆرە (پەیوەندیەکە پێچەوانەیە لەگەڵ چێوەی سەرپەرشتیکردندا).

*قەبارەی کارە نا سەرپەرشتیەکان کەوا داواکراون لەسەرۆك (پەیوەندیەکی پێچەوانەیە لەگەڵ چێوەی سەرپەرشتیکردندا).

* ڕادەی دووبارەبوونەوەی گیروگرفتە نوێیەکان لەکاردا (پەیوەندیەکە پێچەوانەیە لەگەڵ چێوەی سەرپەرشتیکردندا).

*ڕادەی فراوانبوون لەجێبەجێکردنی سیاسەتەکان و ڕێنومایيەکاندا (پەیوەندیەکی ڕاستەوانە لەگەڵ چێوەی سەرپەرشتیکردندا).

*ڕادەی بەکارهێنانی یاریدەدەرەکان لەلایەن سەرۆکەوە (پەیوەندیەکی ڕاستەوانە لەگەڵ چێوەی سەرپەرشتیکردندا).

*قەبارەی ڕێکخراوەکە (پەیوەندیەکی ڕاستەوانە لەگەڵ چێوەی سەرپەرشتیکردندا).

پەیوەندی چێوەی سەرپەرشتیکردن بە پەیکەری ڕێکخستنیەوە:

چێوەی سەرپەرشتیکردن کاردەکاتە لەسەر دیاریکردنی شێوەی پەیکەری ڕێکخستنی و، بە دیاریکراوتریش لە دیاریکردنی ژمارەی ئاستە کارگێڕیەکاندا. پەیوەندیەکی پێچەوانەش هەیە لەنێوان چێوەی سەرپەرشتیکردن و ژمارەی ئاستەکاندا. چەندێکیش فراوانبوونی چێوەی سەرپەرشتیکردن (ژمارەی فەرمانبەرەکان گەورەیە) زیادیکرد/ ژمارەی ئاستەکان کەم دەکات و پەیژەی هەرەمی ڕاستان دەبوو. ئەگەریش چێوەی سەرپەرشتیکردن کەمی کرد/ (ژمارەی فەرمانبەرەکان کەم بوو) ژمارەی ئاستە ڕێکخستنیەکانیش زیاد دەکات و درێژی پەیژەی هەرەمیش زیاد دەکات.

ئەدەرئەنجامەکان و شوێنەوارە سلبیەکانیش بۆ پەیژەی هەرەمی درێژ لەئەنجامی جێبەجێکردنی چێوەی سەرپەرشتیکردنێکی بەرتەسك، ئەمانەی خوارەوەیە:

❊زیادبوونی تێچوونەکان و خەرجیەکانی رێکخراوەکە (بەهۆی زیادکردنی ژمارەی سەرۆکەکانەوە).

❊ زەحمەتی پەیوەندیکردنەکان.

❊ زیاتر زەحمەت بوونی پلاندانان و چاودێریی.

❊ سەرۆك هان دەدرێت بۆ ئەوەی مومارەسەی چاودێری و سەرپەرشتیکردنێکی چڕ بکات بەسەر فەرمانبەردەکانی /ژێر فەرمانەکانیدا و، وەرگرتنی بڕیارەکان لەبری ئەوان.

بەلاّم فراوانکردنی چێوەی سەرپەرشتیکردن ئەوا رێگە بە فەرمانبەران دەدات بەوەرگرتنی بڕیاردکانیان لەلایەن خۆیانەوە، هەروەها بڕێکی زیاتر لە ئازادیان بۆ دەرەخسێنێت، هەروەها هاندەدات لەسەر مومارەسەکردنی سەرپەرشتی گشتی لەلایەن سەرۆکەوە، هەروەها بەشێوەیەکی ناڕاستەوخۆ کاردەکات لەسەر بەرزکردنەوەی مەعنەویاتەکان و بایەخپێدانی کرێکاران بەکارەکانیان و، زیادکردنی رازیبوونیان لەکارەکە، زۆرجاریش زیاد بەرهەمهێنانیش. ئەمە لەکاتێکدا کە پێویستە خۆلابدرێت لەزیادەڕۆیی لەفراوانبوون لەچێوەی سەرپەرشتیکردن چونکە ئەوە دەبێتە هۆی شەکەتکردنی سەرۆك بەهۆی باری زۆرو گرانەوە لەسەری، هەروەها کات و کۆششی پێویستی بۆ نارەخسێنێت بۆ سەرپەرشتیکردنی کارا بەسەر ژێر فەرمانەکانیەوە.

لەم سالاّنەی دواییدا زۆرێك لە رێکخراوە گەورەکان رۆیشتن بەرەو فراوانکردنی چێوەی سەرپەرشتیکردن ئەوەش لەبەرئەوەی دەگونجێت لەگەڵ هەوڵەکانی ئەو رێکخراوانە بۆ کەمکردنەوەی تێچوونەکان و، دابەزاندنی خەرجیە کارگێڕیەکان و خێراکردنی پرۆسەی وەرگرتنی بڕیارەکان و، زیادکردنی نەرمیی و، زیاتر نزیك بوونەوە لە مەعمیل و هەمیشە کریکارەکان و، پلەوپایەکردنی کرێکارەکان.[١٤٤]

چوارەم – دەسەلاّتپێدان Delegation of Authority:

دوای ئەوەی نەخشەسازی بۆ وەزیفەکان /کارەکان دەکرێت و، تیهەلکێش دەکرێن لەناو کۆمەڵەکان/ یەکەکان و، دیاریکردنی ژمارەی وەزیفەکان لەهەر یەکەیەکدا، دەبێت بڕیار بدرێت چۆن دەسەلاّتەکان دابەش دەکرێن لەناو رێکخراوەکەداو، تا چ رادەیەك مەرکەزیەت و لامەرکەزیەت جێبەجێ دەکرێت- واتە پێدانی دەسەلاّت بۆ ئاستەکانی خوارەوە لەناو رێکخراوەکەدا.

دەسەڵات، بەرپرسیارێتی و، لێپرسینەوە Authority. Responsibility. Accountability

بەرپرسیارێتی (Responsibility) واتە پابەندبوون/ تاك بەڵێن دەدات بە ئەنجامدانی ئەرکەکان کە پێی سپێراوە بەشێوەیەکی دروست و خستنەگەڕی هەموو هەوڵ و کۆششەکانی لەوپێناوەدا، بەپێی ئاراستەکارایەکانی سەرۆکەکەی کە لێپرسینەوەی لەگەڵدا دەکات. بەڵام دەسەڵات (Authority) کە بریتیە لە مافی ڕەوا لەوەرگرتنی بڕیارەکان و لێپێچینەوەکان و دەرکردنی بڕیارەکان و فەرمانەکان بۆ فەرمانبەرەکان بۆ ئەوەی بەئەرکەکانیان هەستن . دەسەڵاتیش پەیوەست دەبێت بەو وەزیفەیەوە کە خودی تاکەکە کاری تێدا دەکات و، سەرچاوەی دەسەڵاتیش بریتیە لەسیاسەتەکان و ڕێکخراوەکان و ڕێنوماییەکان و بڕیارە باوەکان لەڕێکخراوەکەدا.

کاتێکیش تاکی کرێکار لەناو ڕێکخراوێکدا پابەند دەبێت بە بەجێگەیاندنی ئەرکە وەزیفەییەکان و، دەسەڵاتی پێویستی پێ دەسپێرێت بۆ هەستان بەو کارە، لەلایەن سەرۆکەکەیەوە لێپرسینەوە (Accountability) لەگەڵدا دەکرێت لەبارەی ڕادەی سەرکەوتنی لەبەجێگەیاندنی ئەو بەرپرسیارێتیەدا، لێپرسینەوە بریتیە لە دیوی دووەمی بەرپرسیارێتی.

جۆرەکانی دەسەڵاتەکان لەڕێکخراوەکاندا:

دەسەڵاتەکان لەڕێکخراوەکاندا پۆلێن دەکرێن بۆ سێ جۆر ئەوانیش:

١- دەسەڵاتی جێبەجێکردنیLine Authority .

٢- دەسەڵاتی ڕاوێژکاری Staff Authority.

٣- دەسەڵاتی وەزیفی Functional.

دەسەڵاتی جێبەجێکاری پشت دەبەستێت بە پەیوەندی سەرۆك – فەرمانبەر، کە سەرۆك مومارەسەی سەرپەرشتیەکی ڕاستەوخۆ دەکات بەسەر فەرمانبەردا /ژێر فەرماندا. بەپێی ئەم پەیوەندیەش سەرۆك مافی ئەوەی هەیە فەرمانەکانی و بڕیارەکانی دەربکات بۆ فەرمانبەر کە پێویستە لەسەر ئەمەی دوایان گوێڕایەڵی بکات و جێبەجێی بکات، دەسەڵاتی جێبەجێکاریش زیاتر بڵاوە لەڕێکخراوەدا، چونکە دەسەڵاتی سەرەکیە لەڕێکخراوەکەدا، دەسەڵاتی کۆتاییە بۆ وەرگرتنی بڕیارەکان.[١٤٥]

ئەمەو وشەی جێبەجێکاری/ هێڵی (line) پەیوەست دەبێت بەهەندێك بەڕێوەبەرەکانەوە یا یەکەکانەوە (بەرهەمهێنان، کڕین و فرۆش، دارایی)، و بەشێوەیەکی ڕاستەوخۆ بەشداری دەکات لەبەدیهاتنی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکەو بەجێگەیاندنی کارەکانی.

بەلاّم دەسەلاّتی راوێژکاری ئەوا پشت دەبەستێت بە شارەزایی و مەعریفەی تاك، هەروەها بەسروشتی خۆیشی راوێژکارییە، کە خاوەنەکەی هەلّدەستێت بەپێشکەشکردنی راوێژو راسپاردەکان بۆ کەسانی تر، دەسەلاّتی دەرکردنی بڕیارەکانی نیە بۆ یەکەکانی تر یان ناچارکردنی بۆ ئەوەی راسپاردەکانی و پێشنیارەکانی قەبولّ بکات، ووشەی راوێژکاریش پەیوەست دەبێت بەهەندێك لە بەرێوەبەرەکان یان یەکەکانەوە (پەیوەندیە گشتیەکان، توێژینەوەکان، خزمەتگوزاریەکان و هی تر) رۆلّەکەشی چڕدەبێتەوە لە یارمەتیدانی یەکە جێبەجێکاریەکان بۆ ئەوەی هەستن بەکارەکانیان.[١٤٦]

بەلاّم دەسەلاّتی وەزیفی ئەوەیە دەسەلاّت دەسپێرێت بە تاکێك یان یەکەیەکی رێکخستنی بۆ ئەوەی هەستێت بە کۆمەلّە کارێك یان لێپێچینەوەیەك یان جێبەجێکردنێکی دیاریکراو پەیوەندی هەیە بە چالاکی گەلێك لەیەکەکانی تردا جێبەجیّ دەکرێن. پێناسەش دەکرێت بەوەی دەسەلاّتێکی وەزیفیە چونکە دەسپێرێتە کەسێك بەحوکمی ئەو وەزیفەیەی کە کاری تێدا دەکات یان ئەو خزمەتەی پێشکەشی یەکەکانی تری دەکات. بۆ نمونە بەرێوەبەری دەرامەتە مرۆییەکان و، بەرێوەبەری کەرەستەکان و، بەرێوەبەری پەیوەندیە گشتیەکان و هی تر مومارەسەی دەسەلاّتگەلێکی دیاریکراو دەکەن بەسەر یەکەکانی تردا، هەمور لە هەندێك مەسەلەدا کە پەیوەندی بە وەزیفەکەیەوە هەیە.[١٤٧]

پێویستە لێرەدا ووریایی ئەوە بدرێت کە چەندە برێکی زیاتر لەدەسەلاّتی وەزیفیمان بەخشی هێندەش دەسەلاّتی جێبەجێکاری بۆ بەرێوەبەرەکان و سەرۆکەکان کەمتر دەبێتەوە ئەمەش دەبێتە بەربەست لەبەردەم کارەکانیاندا. پێویستە دەسەلاّتەکان دابەش بکرێن بەشێوەیەکی هاوسەنگ و بەوپەڕی روونی و ووردیەوە بەشێوەیەك کە یارمەتیدەر دەبێت لە دۆزینەوەی سستمێکی هاوپەیوەست و پتەو لە پەیوەندیەکان لەنێوان بەرپرسەکان و یەکە جیاوازەکاندا لەرێکخراوەکەدا.

هەندێك لە چەمکەکان کە پێویستە رەچاوبکرێن لەدیاریکردنی دەسەلاّتدا :

لەو چەمکە گرنگانەش کە پەیوەندی هەیە بەدەسەلاّت و بەرپرسیارێتیەوە و پێویستە رەچاو بکرێن بۆ بەدیهاتنی دابەشکردنێکی دروست بۆ دەسەلاّتەکان و بەرپرسیارێتیەکان:

١- هاوتایی و هاوبەرامبەری دەسەلاّت و بەرپرسیارێتی: دەسەلاّت و بەرپرسیارێتی بەشێوەیەکی توندوتۆلّ و جەوهەری پەیوەستن بەیەکەوە، پێویستە دەسەلاّت هێندەی بەرپرسیارێتی بێت و بەرپرسیارێتی یەکسان بێت بەدەسەلاّت، ئەمەش لەهەموو ئاستە کارگێڕیە جیاوازەکان

لەرێکخراوەکەدا.[148] نابێت دەسەلاتێکی گەورەتر یان کەمتر ببەخشرێت لەوەی کە بەرپرسیارێتیەکە دەیخوازێت.

٢- زنجیرەبەندی فەرمانەکان/ سەرکردایەتی Chain of command: واتە دەسەلات لە سەر هێلێك درێژ دەبێتەوە لەبەرزترین ئاستەوە لەرێکخراوەکەداو پاشانیش ئەو ئاستەی کە راستەوخۆ لەدوایەوە دێت و پاشانیش دواتر هەتا نزمترین ئاست، ئەم زنجیرەبەندیەش شێوەی هێلی ئاراستەی پەیوەندیە سەرەکیەکان پێکدەهێنێت لەناو رێکخراوەکەدا لەسەرەوە بۆ خوارەوەو لەخوارەوە بۆ سەرەوە. چەندێکیش زنجیرەبەندی دەسەلات و فەرمانەکان روون بن لەلوتکەی هەرەمەکەوە بۆ نزمترین ئاست لەپەیکەری رێکخستنی، یارمەتیدەر دەبێت لەپێدانی دەسەلات بەشێوەیەکی باشتر و، لەسەر وەرگرتنی بڕیارەکان بەشێوەیەکی رێکوپێك.

٣- یەکێتی فەرمان Unity of Command: هەر فەرمانبەرێك لەرێکخراوەدا پێویستە لەسەری بەرپرسێکی کارگێڕی راستەوخۆ بێت لەبەردەم تەنها یەك سەرۆکی ڕاستەوخۆدا. ناکرێت سەرۆکێکی تر فەرمانەکانی و ئاراستەکانی بۆ ئەم فەرمانبەرە دەربکات، پاساوەکانی ئەمەش بۆ ئەوەیە کە فەمانبەرەکە فەرمان و رێنومایی دژبەیەك پێنەدرێت لەحالەتی فرە سەرۆکیدا بۆی.[149]

٤- سنوری دەسەلات Limit of Authority: ئاستە کارگێڕیە جۆراوجۆرەکان لەرێکخراوەدا دەسەلاتی جیاوازیان هەیە، دەبینین کە ئاستە کارگێڕیە نزمەکان تەنها کەمێك لەدەسەلاتیان هەیە، ئەمە لەکاتێکدا کارگێڕی ناوەند دەسەلاتێکی گەورەتری هەیەو، دەسەلاتی کارگێڕی بالاش زیاد دەکات، واتە کۆتە سەپێنراوەکان لەسەر دەسەلاتی هەموو ئاستێکی کارگێڕی زیاتر دەکات چەندە لەپەیژە هەرەمیەکەوە لەسەرەوە هاتین بەرەو خوارەوە.

٥- ئاستی دەسەلاتLevel of Authority : کاتێك دەسەلات دەدرێتە تاکێکی دیاریکراو، گریمانە دەکرێت ئەم تاکە هەستێت بەموومارەسەکردنی ئەم دەسەلاتە و، خۆی ئەو بڕیارانە بدات کەوا دەکەونە ناو سنوری ئەم دەسەلاتەوە، نەك سەرلەنوێ رەوانەی بکات بۆ دەسەلاتێکی بەرزتر، ئەگەر ئەمەش کرا ئەوا پێویستە لەسەر ئەمەی دوایی فەرمانەکە بگێڕێتەوە بۆ ئەو کەسەی کە دەسەلاتەکەی پێداوەو، پێداگری بکات لەسەر ئەوەی بەخۆی هەستێت بەوەرگرتنی بڕیاری گونجاو.

مەرکەزیەت و لامەرکەزیەت : Centralization and Decentralization

چەمکی مەرکەزیەت ئاماژەیە بۆ رادەی چڕکردنەوەی وەرگرتنی بڕیارەکان لای سەرچاوەیەکی دیاریکراو. ئەگەریش کارگێڕی بالا لەرێکخراوەکەدا بڕیارە گرنگەکان دەردەکات بێ بەشداریکردنی

ئاستەکانی خوارەوە، لەم کاتەدا ڕێکخراوەکە مەرکەزی دەبێت، چەندێکیش بەشداریکردنی ئاستەکانی خوارەوە زیادی کرد لەوەرگرتنی بڕیارەکان و بڕێکی زیاتر لەدەسەلاتەکانی سپاردە ئاستەکانی خوارەوە ئەوا هێندەش ڕادەی لامەرکەزیەت زیاد دەکات لەڕێکخراوەکەدا. رادەو پلەی لامەرکەزیەتیش زیاد دەکات لەم حاڵەتانەدا:

١- زیادبوونی ژمارەی بڕیارەکان و بایەخیان کە لەلایەن ئاستە کارگێڕیە نزمەکانەوە دەردەکرێن.

٢- پێویستی پێداچوونەوەو ووردبینیکردنی بڕیارەکان کەم دەبن کەوا کارگێڕی ئاستی خوارەوە وەریان دەگرێت، بەتایبەتی کاتێك کە پێویست دەکات بۆ کەسانێکی کەمتر بگەڕێنەوە.

٣- ژمارەی وەزیفەکان /کارەکان زیاد دەکەن کەوا کاریگەر دەبن بەبڕیارەکان کە ئاستەکانی خوارەوەی کارگێڕی دەریان دەکات لەڕێکخراوەکەدا.[١٥٠]

لایەنە باشەکانی لامەرکەزیەت:

لەگرنگترین سودەکانی لامەرکەزیەت:

١-خێرایی وەرگرتنی بڕیار. ئەو بەرپرسانەی کە پەیوەندی ڕاستەوخۆو نزیکیان هەیە لە کارو گیروگرفتەکانەوە، دەسەلاتی وەرگرتنی بڕیاری گونجاویان هەیە.

٢- دانانی سنورێك بۆ گیروگرفتەکانی هەماهەنگی و پەیوەندیەکان و ڕۆتینی درێژ.

٣- هەلێکی گەورەتر دەبەخشێت بە یەکەی ڕێکخستنی بۆ ئەزمونکردن و نەرمیی بۆ ڕووبەڕووبوونەوەی رەوشە گۆڕاوەکان.

٤- هاندانی تاکەکان لەهەموو ئاستەکاندا لەسەر دەستپێشخەری و ئەفراندن و داهێنان.

٥- یارمەتی دەر دەبێت لەپەرەپێدانی تواناکانی سەرۆکەکان.

٦- سوککردنی فشارەکانی کارە سەرپەرشتیارەیە رۆژانەییەکان لەسەر کارگێڕی بالآ.

٧- یارمەتیدەر دەبێت لەدیاریکردنی بەرپرسیارێتی تاکەکان و یەکە ڕێکخستنیەکاندا و، ململانێکردنی تەندروست لەنێوانیدا.[١٥١]

لایەنە سلبیەکانی لامەرکەزیەت:

لەو گیروگرفتانەو ئاستەنگانەی کەلەوانەیە دروست بن بەهۆی جێبەجێکردنی لامەرکەزیەتەوە، ئەمانەیە:

١- زیادبوونی تێچوونەکان لەئەنجامی دوانگیری خزمەتگوزاریە پالپشتەکان لەهەموو یەکەیەکدا.

٢- زەحمەتی و نارەحەتی چاودێریی.

٣- زیادبوونی ئیمکانیەتی دوانگیری کار. بۆ نمونە رەنگە ببینین یەکەیەکی دیاریکراو بگەڕێت بەدوای چارەسەرێکی دیاریکراودا، لەهەمان کاتدا یەکەیەکی تریش هەمان گرفت تاوتوێ بکات.

٤- سەرهەڵدانی سەربەخۆییەکی گەورەو ململانێکەر لەنێوان یەکەکاندا.

٥- لامەرکەزیەتی فەراهەمکردنی ژمارەیەکی گەورەتر لەبەرێوەبەرە بەتواناکانی دەوێت بۆ سەرکەوتنی.

٦- هانی تەبەنیکردنی داهێنانە جەوهەریەکان نادات، چونکە دەسەلاتی وەرگرتنی بڕیارە سەرەکیەکان دابەش بوون.[152]

سنوورداریەکانی لامەرکەزیەت:

ڕێکخراوێك نابینینەوە مەرکەزیەتی رەها یان لامەرکەزیەتی رەها جێبەجێ بکات. هەموو ڕێکخراوەکان پلەیەکی جیاواز لە لامەرکەزیەت و مەرکەزیەت جێبەجێ دەکەن. پرسیارەکە لێرەدایە: تا چ ڕادەیەك لامەرکەزیەت جێبەجێ دەکرێت؟ چەند فاکتەرێك هەن دەکرێت هەر ڕێکخراوێك لەبەرچاوی بگرێت لەکاتی بڕیاردانی بۆ جێبەجێکردنی لامەرکەزیەت و تا چ ڕادەیەکیش، لەو فاکتەرانەش:[153]

١-قەبارەی ڕێکخراوەکە: چەندە قەبارەی ڕێکخراوەکە زیاد بکات ژمارەی بڕیارەکانیش کە پێویستە وەربگیرێن زیاد دەکات و ژمارەی ئاستەکان و کەناڵەکانیش کە کەناڵەکان پێیدا دەڕۆن زیاد دەکات... ئەمەش پێویستی بەبڕێکی زیاتر لە لامەرکەزیەت هەیە.

٢- سروشتی کاری ڕێکخراوەکە: ئەگەر ڕێکخراوەکە شمەکی فرەجۆر بەرهەم دەهێنێت پێویست دەکات بڕێکی زیاتر لە لامەرکەزیەت جێبەجێ بکرێت.

٣- فەلسەفەی کارگێری و کەسایەتیەکەی: بەشێوەیەکی گشتی تێبینی دەکەین ئەو ڕێکخراوانەی کە خاوەنەکانیان بەرێوەی دەبەن زیاتر بەلای مەرکەزیەتدا دەڕۆن. هەروەك چۆن دەبینین مەرکەزیەت لەو ڕێکخراوەدا زاڵە کە سەرۆکەکەی شێوازی ئۆتۆکراتی لەسەرکردایەتیکردنی و بەرێوەبردنەکەیدا پیادە دەکات.

٤- رادەی بلاوبونەوەی ڕێکخراوەکە لەڕووی جوگرافیەوە: چەندە چالاکیەکانی ڕێکخراوەکەو لقەکانی لەڕووی جوگرافیەوە بلاوبوونەوە، ڕێکخراوەکە بەرەو بڕێکی زیاتر لە لامەرکەزیەت دەڕوات.

٥- پەیوەندی ڕێکخراوەکە بەژینگەی دەرەکیەوە: کۆمەڵێك فاکتەری ژینگەیی هەن کاردەکەنە سەر بڕیاری جێبەجێکردنی لامەرکەزیەت و لەوانەش یاسا حکومی و کرێکاری و باجیەکان و سەندیکاکان و هی تر. کە رەنگە پێویستیەکی زیادە هەبێت بۆ جێبەجێکردنی مەرکەزیەت بۆ جێبەجێکردنی سیاسەتگەلێکی یەکگرتوو.

٦- ئارەزوی سەربەخۆیی: چەندە ئارەزووی بەرێوەبەرکان زیادی کرد بۆ دەسکەوتنی برێکی زیاتر لە ئازادی و هەڵسوکەوت هێندەش پێویستی جێبەجێکردنی برێکی زیاتر لە لامەرکەزیەت زیاد دەکات.

٧-ئارەزوو و پێویستی بۆ مەشقپێکردنی بەرێوەبەرە کەم تەمەنەکان.

٨- ئارەزووی هاندانی کرێکارەکان و زیادبوونی ئینتیمایان بۆ رێکخراوەکە و هاندانیان لەسەر ئەفراندن.

٩- دینامیەتی رێکخراوەکە: ئەگەر چالاکی رێکخراوەکە خێرا دەگۆرێت و رووبەرووی گرفتی ئاڵۆز دەبێتەوە بە بەردەوامی ئەوا پێشبینی دەکرێت برێکی زیاتر لە لامەرکەزیەت جێبەجێ بکرێت لە ژینگەیەکی ناجێگیردا.

بەرەچاوکردنی ئەو سودانەش کەوا مەرکەزیەت هەیەتی و گرنگترینیان فەراهەمبوونی نەرمیی و وەڵامدانەوەی خێرا بۆ پێویستیەکانی هەمیشە کڕیارەکان/ مەعمیلەکان و بازاڕ ئەوا ژمارەیەك لە رێکخراوە قەبارە گەورەکان بەرەو برێکی زیاتر لە لامەرکەزیەت چوون. بەڵام پێویستە وریایی بدرێت لەوەی زیادەڕۆیی نەکرێت لەجێبەجێکردنی لامەرکەزیەتدا بەهۆی ئەو زیانە گەورانەی کە بە رێکخراوەکەی دەگەیەنێت. لێرەدا پێویستە لەسەر کارگێڕی هێندەی دەکرێت جۆرێك لە هاوسەنگی بەدی بهێنێت لەنێوان مەرکەزیەت و لامەرکەزیەتدا.

تایبەتمەندیەکانی/ رەهەندەکانی پەیکەری رێکخستنی:

Characteristics/ Dimensions of Organizational Structure

لەئەنجامی ئەو بڕیارانەوە کە مشتومڕیان لەسەر کرا- نەخشەسازی کارەکان و، کۆکردنەوەی کارەکان و، چێوەی سەرپەرشتیکردن و، دەسەڵاتپێدان- پەیکەری رێکخستنی رێکخراوەکە بەرهەم دەێت. لەپێناو ئاسانکردنی تێگەیشتنی پەیوەندی پەیکەری رێکخستنی بەئاستی بەجێگەیاندنی کارو رەزامەندی وەزیفیەوە و، ئینتیماو، ئاراستەکانی کرێکارەکان و هاندەریان و ئەفراندنیان و، وەڵامدانەوەی رێکخراوەکە بۆ گۆڕاوەکان و هی تر، نوسەران پێشنیاری سێ تایبەتمەندی/ رەهەندیان کردووە بۆ وەسفکردنی پەیکەری رێکخستنی ئەوانیش بریتین لە: ئاڵۆزکردن و، فەرمییەت و، مەرکەزیەت. بەکورتیش گفتوگۆ لەبارەی ئەم تایبەتمەندیانەوە دەکەین:[١٤٤]

١-ئاڵۆزکردن Complexity:

پلەی ئاڵۆزبوونی پەیکەری رێکخستنی بەسێ رەگەزی سەرەکی دەپێورێت ئەوانیش: جیاوازی/ دابەشکردنی ئاسۆیی (Horizontal differentiation) ، جیاوازی ستوونی (Vertical differentiation) و، جیاوازی جوگرافی (.spatial diff).

جیاوازی ستوونی ئاماژە دەکات بۆ ژمارەیەك چالاکی/ یەکەکان و، کۆمەڵێك وەزیفەی پیشەیی جیاواز و پسپۆڕی هەمەجۆر تێیدا. چەندێکیش یەکە ڕێکخستنیەکان زیادیان کردو ژمارەو جۆراوجۆری پیشەکان و پسپۆڕیەکان زیادی کرد، هێندەش پەیکەری ڕێکخستنی زیاتر ئاڵۆز دەبێت، بەڵام جیاوازی ستوونی (vertical diff.) ئەوا ئاماژە دەکات بۆ قوڵی پەیکەری ڕێکخستنی و بەژمارەی ئاستە ڕێکخستنیەکان دەپێوڕێت هەر لە بەرزترین ئاستەکانەوە هەتا نزمترین ئاست. پەیکەری ڕێکخستنیش زیاتر ئاڵۆز دەبێت بەزیادبوونی ژمارەی ئاستەکان.

ڕەهەندی سێیەم- جیاوازی جوگرافی- ئاماژە دەکات بۆ ڕادەی بڵاوبوونەوەو دابەشکردنی جوگرافی بۆ پرۆسەکان و چالاکیەکانی ڕێکخراوەکە. پەیکەری ڕێکخستنی زیاتر ئاڵۆز دەبێت چەندە ژمارەی یەکەکانی سەر بە ڕێکخراوەکە زیادیان کرد لەناوچەکان و شوێنە جیاوازەکانداو، ڕێژەی ئەو کرێکارانە زیادیان کرد کەوا کاری تێدا دەکەن و، هەروەها مەوداکان لەنێوانیاندا.[١٤٤]

ئەمەو جێی ئاماژەیە کە سێ ڕەهەندەکان بۆ جیاوازی/ دابەشبوون ناکرێت وا دابنرێن کە سەربەخۆن لەیەکتری، بەڵکو لەوانەیە هەموویان لەیەك ساتدا بگۆڕێن.

پرسیارەکە لێرەدا ئەوەیە: بایەخی ئاڵۆزبوونی پەیکەری ڕێکخستنی بۆ ڕێکخراوەکە چییە؟ وەڵامەکەش ئەوەیە کە چەندە ڕادەو پلەی ئاڵۆزبوون پەیکەری ڕێکخستنی زیادی کرد، هێندەش پێویستی بۆ پەیوەندیەکان و هەماهەنگی و چاودێری کارا بۆ بەدیهاتنی تەواوکاری لەنێوان بەشەکان و یەکە جیاوازەکاندا زیاد دەکات.

٢-**فەرمییەت** Formalism :

ئەم ڕەهەندە لەپەیکەری ڕێکخستنیدا ئاماژە دەکات بۆ ڕادەی پشت بەستنی ڕێکخراوەکە بە یاساکان و سستەمەکان و ڕێساکان و ڕێنومایەکان و ڕێوشوێنەکان و پێوەرە ووردەکاریەکان لەئاراستەکردن و دیسپلینی ڕەفتاری تاك و کردارەکانی و هەڵسوکەوتەکانی و لەکاتی کارکردندا. پێویستیش نیە ئەم سستم و ڕێنومایانە نوسراو بن، بەڵکو هێندە بەسە کرێکارەکان بیانزانن و دەرکیان پێ بکەن، ئیدی نوسراو بن یان نەنوسراو. چەندێکیش پشت بەستن بەیاساکان و ڕێساکان و ڕێنومایەکان زیادیان کرد لەکۆنترۆڵکردنی هەڵسوکەوتی تاکدا، ئەوا پەیکەری ڕێکخستنی پلەیەکی بەرز لە فەرمییەتی تێدا دەبێت.

ئەمە و پلەی فەرمییەت لەڕێکخراوێکەوە بۆ یەکێکی تر دەگۆڕێت بەجیاوازی ئەم فاکتەرانەی خوارەوە:

- قەبارەی ڕێکخراوەکە: چونکە بە پەیوەندیەکی ئیجابی بەهێز پەیوەست دەبێت بە فەرمییەتەوە.

- هەمەجۆری چالاکیەکان و پێشبینیکردنیان: چەندە کارەکان رۆتینی و ریتمی بن و؟ بتوانرێت پێشبینی بکرێن بە پلەیەکی گەورە، ئەوا پلەی فەرمییەتیش زیاد دەکات.
- ژینگە: چەندە ژینگەی رێکخراوەکە زیاتر سەقامگیربێت، ئەوا هێندەش فەرمییەت بەرز دەبێت و پێچەوانەکەشی راستە.
- جۆری کارەکان/وەزیفەکان/ کارە ناسەلیقەییەکان (Unskilled)زیاتر قابیلن بۆ فەرمییەتی بەرز، لەوەزیفە پیشەییەکان (professional).
- ئاستی کارگێری: ئاستە کارگێریە نزمەکان کەوا هەڵدەستن بەو کارانەی زیاتر رۆتینین، زیاتر لەئاستە بالاکان قابیلیەتیان هەیە بۆ فەرمییەت کە ئەمەی دوایان هەڵدەستن بە ئەرك و بەرپرسیارێتیە نارۆتینیەکان و چارەسەی تاك و بێهاوتایان دەوێت.

رێکخراوە فەرمیەکان بەکاردەهێنرێن بۆ دیسپلینکردنی رەفتارەکان و کۆنترۆلکردنی و پێشبینی پێکردنی (Standardized behavior)، پاشانیش دابەزاندنی پلەی هەمەجۆری رەفتارەکان و، بەدیهاتنی هەماهەنگی کە هەر تاکێك دەرك بەوە دەکات پێویستە لەسەری چی بکات و، کەمکردنەوەی بواری ئیجتیهاد و ئازادی هەڵسوکەوتکردن بۆ تاك بۆ خۆلادان لەدەرککردنی حوکمە ناڕاست و دروستەکان کە زیان بە رێکخراوەکە دەگەیەنن.[١٥٦]

بابەتی فەرمییەت بایەخێکی زیادی پێدراوە لەلایەن توێژەران و نوسەرانەوە، زۆرێکیش جەختیان کردۆتەوە لەسەر شوێنەوارە سلبیەکانی فەرمییەتی بەرزو لەوانەش: رێگە نادات بە ئەفراندن و دەستپێشخەری تاکیی و، هانی گەشەکردنی تاك و پەرەسەندنی تاك نادات و، تەنها کار ناکاتە سەر کاری تاك بەڵکو درێژ دەبێتەوە بۆ لایەنەکانی تری ژیانی و رێساکان و سستمەکان دەبنە ئامانج نەك ئامراز.

٤- مەرکەزیەت Centralization:

مەبەست لێی شوێن و پێگەی وەرگرتنی بریارەکانە لەرێکخراوەکەدا. کە پێشتر گفتوگۆ لەبارەوە کرا.

پەیوەندی لەنێوان ئالۆزکردن و فەرمیەت و مەرکەزیەتدا:

بەنسبەت پەیوەندیەوە لەنێوان فەرمییەت و ئالۆزکردندا، رایەك هەیە دەڵێت لەگەڵ زیادبوونی پلەی ئالۆزبووندا ئەوا رەنگە پلەی فەرمییەت کەم بکات، ئەمە لەکاتێکدا کە رایەکی تر هەیە دەڵێت لەگەڵ زیادبوونی پلەی ئالۆزییدا پێویستی بۆ فەرمییەتیش زیاد دەکات. هەردوو رایەکەش راستن.

بەلاّم لەبارەی پەیوەندی لەنێوان مەرکەزیەت و ئالۆزبووندا، ئەوا ئاماژەی بەهێز هەن ئاماژە دەکەن بۆ بوونی پەیوەندیەکی پێچەوانە لەنێوان مەرکەزیەت و پلەی ئالۆزییدا، مەرکەزیەتیش بەپلەیەکی بەرز پەیوەستە بە ئالۆزییەوە.

بەلاّم لەبارەی پەیوەندیەوە لەنێوان مەرکەزیەت و فەرمییەت ئەوا دەرئەنجامەکان دژیەکن. هەیانە ئاماژە دەکات بۆ بوونی پەیوەندیەکی پێچەوانە و، هەندێکی تریش ئاماژە دەکات بۆ بوونی پەیوەندیەکی راستەوانە. لەو فاکتەرانەش کاریگەر دەبن لەسەر ئەم پەیوەندیە جۆری کرێکارەکانە لەناو رێکخراوەکەدا. لەکاتێکدا کەوا زۆربەی کرێکارەکان کەم سەلیقەو کارامەیی بن ئەوا رادەی مەرکەزیەت و فەرمییەت بەرز دەبن. بەلاّم ئەو رێکخراوانەی رێژەیەکی بەرز لە پیشەییەکان (professionals) بەکاردەهێنن ئەوا دەبینین رێژەی مەرکەزیەت و فەرمییەت نزمە تێیاندا.

پەیوەندی لەنێوان رەگەزەکانی پەیکەری رێکخستنی و خاسیەتەکانی:

هەریەك لە خاسیەتەکان/ رەهەندە سەرەکیەکانی پەیکەری رێکخستنی- ئالۆزیەت و، فەرمییەت و، مەرکەزیەت- کاریگەر دەبن بەو شێواز(چۆنیەتی)ەی کە پێی هەر رەگەزێك/ لایەنێك دیاری دەکرێت لە پەیکەری رێکخستنی (نەخشەرێژی کارو، کۆکردنەوەی کارەکان و، چێوەی سەرپەرشتیکردن و، مەرکەزیەت).

خشتەی ژمارە یەکیش ئەم پەیوەندیە رون دەکاتەوە:

خشتەی ژمارە (١)

پەیوەندی لەنێوان رەگەزەکانی پەیکەری رێکخستنی و تایبەتمەندیە سەرەکیەکانی پەیکەرەکە

فەرمییەتی بەرز بەرهەم دێت لە:	١-پسپۆری بەرز/ بەرتەسك ٢- کۆکردنەوەی کارەکان لەسەر بنچینەی وەزیفی ٣-چێوەی سەرپەرشتیکردنی فراوان ٤-پێدانی دەسەلاّت - لامەرکەزیەتی وەرگرتنی بریارەکان.
مەرکەزیەتی بەرز بەرهەم دێت لە:	١- پسپۆری بەرز/ بەرتەسك ٢- کۆکردنەوەی کارەکان لەسەر بنچینەی وەزیفی ٣- چێوەیەکی سەرپەرشتیکردنی فراوان.

	٤- دەسەلاتی مەرکەزی- مەرکەزیەتی وەرگرتنی بڕیار.
ئالۆزبوونی بالاّ بەرهەم دێت لە:	١- پسپۆڕیەکی بەرز/ بەرتەسك ٢- ڕێکخستن لەسەر بنچینەی بەرهەم/ مەعمیلەکان/ جوگرافی. ٣- چێوەیەکی سەرپەرشتیکردنی بەرتەسك. ٤- پێدانی دەسەلات- نامەرکەزیەتی وەرگرتنی بڕیار.

سەرچاوە:Ivancevich et al. Management principles and Functions

نەخشەی پەیکەری ڕێکخستنی Organization Structure Chart:

لەو ئامرازە یاریدەدەرانە لەنەخشەرێژی پەیکەری ڕێکخستنیدا نەخشەی پەیکەری ڕێکخستنیە. کە پێکهاتووە لە شێوە یان وێنە یان هێلکاریەك وێنای پەیکەری ڕێکخستنی گشتی ڕێکخراوەکە دەگرێت لەکاتێکی دیاریکراودا لە مێژووی ڕێکخراوەکەدا، وەك ئامرازێکی ڕونکردنەوە وایە پەیکەری ڕێکخراوەکە دەخاتەڕوو.

سودەکانی نەخشەی پەیکەری ڕێکخستنی:

لەگرنگترین سودەکانی نەخشەی پەیکەری ڕێکخستنی:

- چوارچێوەیەکی گشتی پێشکەش دەکات لەبارەی ڕێکخراوەکەوە.
- دەکرێت بەکاربهێنرێت بۆ ناساندنی ڕێکخراوەکە بە فەرمانبەرە نوێیەکان.
- دەکرێت بەکاربهێنرێت بۆ ناساندنی لایەنە دەرەکیەکان بەسروشتی پەیکەری ڕێکخستنی.
- بەسود دەبێت لەرونکردنەوەی پێکەوە بەستنەوەی تاکەکان لەرێکخراوەکاندا.
- هەندێك لە هەنگاوەکان و پەیوەندیەکانی دەسەلات و بەرپرسیارێتی و پەیژەی سەرۆکایەتی ڕون دەکاتەوە.
- یارمەتیدەر دەبێت لە دۆزینەوەی هەڵەکان و کەموکوریەکان کەلەپەیکەری ڕێکخستنیدا هەن.

لایەنە خراپەکانی نەخشەی ڕێکخستنی:

ئەمەی خوارەوە گرنگترین سلبیاتەکان و رەخنەکانە کەئاراستە کراون بۆ نەخشەی پەیکەری ڕێکخستنی:

- نەخشە رادەی دەسەلاتەکان و بەرپرسیارێتیەکانی تاکەکان لەناو ڕێکخراوەکەدا رون ناکاتەوە.
- جیاکاری روون و وورد پیشان نادات لەنێوان وەزیفە جێبەجێکاریەکان و راوێژکاریەکاندا.

- هەموو هێڵەکانی پەیوەندیکردنەکان روون ناکاتەوە.
- رێکخستنە نا فەرمیەکان نیشان نادات.
- تێکەڵی دەکات لەنێوان وەزیفەی رێکخستنی و پایەو ناوبانگدا.
- چەقبەستن دەخاتە ناو پەیوەندیەکانەوە.
- تێچوونەکانی ئامادەکردنی نەخشە و بەردەوامی چاکسازیکردنی زیاترن لەسودەکانی.

سێ شێوە هەیە بۆ نەخشەی رێکخستنی:

- نەخشەی ستوونی: دەسەلأت لەسەرەوە بۆ خوارەوە لەنەخشەکەدا رون دەکاتەوە.
- نەخشەی ئاسۆیی: دەسەلأت لەوپەڕی راستەوە بۆ چەپ روندەکاتەوە.
- نەخشەی بازنەیی: دەسەلأت لە ناوەندەوە بۆ دەوروپشت روندەکاتەوە.

رێبەی رێخستنی Organizational Manual :

بەلأم ئامرازی دووەم کە یارمەتیدەر دەبێت لە نەخشەرێژی پەیکەری رێکخستنیدا بریتیە لە رێبەری رێکخستنی.

کە زۆرجار زانیاری پێویست لەخۆدەگرێت لەبارەی رێکخراوەکەوە وەك:

- مێژووی رێکخراوەکەو پەرەسەندنی.
- ئامانجەکانی رێکخراوەکە.
- سیاسەتەکانی رێکخراوەکە.
- رێکخستنی ناوخۆیی سەرەکی.
- لیژنە هەمیشەییەکان.
- رێبەری وەسفکردنی وەزیفەکان.
- لێپێچینەوەکان و شێوازکانی کار.

گشتگیریەتی رێبەرو ووردەکاریەکانی لەرێکخراوێکەوە بۆ یەکێکی تر جیاواز دەبێت، لەوانەیە هەندێك لەرێکخراوەکان وا ببینن کە زەحمەت بێت هەموو زانیاریەکانی پێشوو بخاتە ناو رێبەرەکەوە چونکە قەبارەکەی گەورە دەبێت، پاشانیش چەند نمونەیەك دادەنێت: رێبەری گشتی بۆ رێکخستن و، رێبەری وەسفکردنی وەزیفەکان و، رێبەری لێپێچینەوەکانی فرۆشتن و هی تر.

پێویستە لەئامادەکردنی رێبەریشدا رەچاوی ئەمانەی خوارەوە بکەیت:

- خستنەرووی ناوەرۆکەکان و بەشەکیەکان بەزنجیرەبەندیەکی لۆژیکی.
- ئاسانی و سادەیی و روونی بۆ ئەوەی لێتێگەیشتنی ئاسان بێت.

- دەبێت قەبارەی گونجاو بێت ئاسان بێت بەکار بهێنرێت و پارێزگاری لێ بکرێت.
- بەدواداچوونی پێداچوونەوەو داتاکان کەلە رێبەرەکەدا هاتووە یان بەڵگەکان و ئەوەی پێویستە تێبیبخرێت لە گۆرانکاریەکان و چاکسازیەکان بەپێی پێویستیەکانی گۆڕان لەپەیکەری رێکخستنی و پەیوەندیەکانی دەسەڵات... هتد.

وەسفکردنی وەزیفی Job Description:

لەژێر رۆشنایی شیکارکردن و نەخشەرێژی وەزیفەکاندا، وەسفکردنی وەزیفی بۆ هەر وەزیفەیەك دادەنرێت و کە ئەمانە لەخۆدەگرێت:

أ- خستنەرویەکی ووردەکاری سەبارەت بە بەرپرسیارێتیەکان و ئەرکەکان و، پەیوەندیەکان و، پێگەی وەزیفەکە.
ب- دیاریکراوەکانی (تایبەتمەندیەکانی) وەزیفەکە، کە داواکاریەکان و مەرجەکانی وەرگرتنی وەزیفەکە لەخۆدەگرێت.
ت- توانا زانستیەکان.
پ- مەشقکردن.
ج- تواناکان و لێهاتوویە دیاریکراوەکان.
ح- شێوازە رەفتاریە دیاریکراوەکان.
خ- داواکاری تر.

پرسیار بۆ پێداچوونەوە و گفتوگۆ

١- پێناسەی (رێکخستن) و، پەیکەری رێکخستنی بکە.

٢- مشتومڕی بایەخ و گرنگی پەیکەری رێکخستنی بکە؟

٣- بەکورتی راڤەی دەرئەنجامەکان و کاریگەریە سلبیەکان بکە کەلەوانەیە لەئەنجامی جێبەجێکردنی پەیکەری رێکخستنی نا تەندروستەوە پەیدا ببێت؟

٤- باسی (٥) ئاماژەکان بکە لەبوونی گیروگرفتەکان لەپەیکەری رێکخستنیدا.

٥- کامەیە چوار رەگەزەکانی پەیکەری رێکخستنی؟

٦- پێناسەی پەیکەری رێکخستنی کۆمەڵەکەت بکە بە بەکارهێنانی چوار رەگەزەکانی پەیکەری رێکخستنی.

٧- چییەتی نەخشەسازی/ دارشتنی کار روون بکەرەوە؟ باس لە ستراتیژیەتەکانی نەخشەسازی کار بکە؟

٨- ستراتیژیەتی دەوڵەمەندکردنی کار باس بکە؟

٩- کامەیە تایبەتمەندیە سەرەکیەکانی کار کەوا کاردەکاتە سەر هاندەری و پاڵنەریی تاکەکان.

١٠- بەراوورد بکە لەنێوان کۆکردنەوەی کارەکان لەسەر بنچینەیەکی وەزیفی و کۆکردنەوە لەسەر بنچینەی بەرهەمهێن.

١١- کامەیە ئەو لەبەرچاوگرتنانەی لەکاتی هەڵبژاردنی بنەماکانی کۆکردنەوەدا پێویستن؟

١٢- پێناسەی چێوەی سەرپەرشتیکردن بکە، کامەیە پەیوەندیەکەی بە پەیکەری رێکخستنیەوە؟

١٣- کامەیە ئەو فاکتەرانەی کەوا کاریگەر دەبن لەدیاریکردنی شێوەی سەرپەرشتیکردندا؟

١٤- کامەیە شوێنەوارو دەرئەنجامەکانی جێبەجێکردنی چێوەی سەرپەرشتیکردنێکی زۆر بەرتەسك؟

١٥- پێناسەی: بەرپرسیارێتی، لێپرسینەوە، یەکێتی فەرمان، زنجیرەبەندی فەرمانەکان بکە.

١٦- پێناسەی لامەرکەزیەت بکە و لایەنە باشەکانی و خراپەکانی بەکورتی بخەرە ڕوو.

١٧- بەکورتی راڤەی ئەو فاکتەرانە بکە کەوا رادەی لامەرکەزیەتی گونجاو بۆ رێکخراوەکە دیاری دەکەن.

١٨- چۆن جیاوازی دەکەیت لەنێوان دەسەڵاتی جێبەجێکردنی و، راوێژکاری و وەزیفیدا.

١٩-کاریگەری فراوان بوون لە پێدانی دەسەڵاتە وەزیفیەکان لەسەر دەسەڵاتەکانی بەرێوەبەرە جێبەجێکارەکان روون بکەرەوە.

٢٠-کامەیە ئەو سێ تایبەتمەندیە سەرەکیە بۆ پەیکەری رێکخستنی؟

٢١- مەبەست لەهەر یەك لە: ئالۆزیی پەیکەری رێکخستنی و، فەرمییەت رون بکەرەوە.

٢٢- کامەیە شوێنەوارە سلبیەکان بۆ فەرمییەتی بەرز؟

٢٣-كامەیە ئەو فاکتەرانەی کەوا کاردەکەنە سەر پلەی فەرمییەتی گونجاو بۆ ڕێکخراوەکە؟

٢٤- مشتومڕی پەیوەندی بکە لەنێوان ئاڵۆزیی و فەرمییەتدا، هەروەها پەیوەندی لەنێوان فەرمییەت و مەرکەزیەت.

٢٥- بەکورتی ئەوە روون بکەرەوە کە چۆن هەر یەك لە چوار رەگەزەکانی پەیکەری ڕێکخستنی کار دەکەنە سەر هەر یەك لەسێ تایبەتمەندیەکانی پەیکەری ڕێکخستنی.

٢٦- گرنگی نەخشەی پەیکەری ڕێکخستنی روون بکەرەوە، هەروەها گرنگترین لایەنە نەرێنیەکانی/ خراپەکانی؟

٢٧- ئەو زانیاریانە روون بکەرەوە کە دەکرێت رێبەری ڕێکخستنی لەخۆیان بگرێت؟

٢٨- کامەیە ئەو زانیاریانەی کە وەسفکردنی وەزیفی بۆ وەزیفەیەك لەخۆیی دەگرێت؟

ڕەوشێکی لێکۆڵینەوەیی

کۆمپانیای (رائد) بۆ راوێژکاریە کارگێڕیەکان و داراییەکان

کۆمپانیای (رائد) پسپۆڕە لە پێشکەشکردنی راوێژ لەبوارەکانی ڕێکخستن و شێوازە کارگێڕیەکان و کارگێڕی دەرامەتە مرۆییەکان و راناندنی وەزیفەکانداو، ئامادەکردنی سستم دارایی و ژمێریاریەکان و، سەرۆکی دامەزراوەکەو، دوو راوێژکاری سەرەکی و، پێنج راوێژکار لەخۆدەگرێت، سەرەڕای ژمارەیەك لە کەسە کارگێڕیەکان و نوسەرەکان. بەمدوایە بەرێز زیاد عەلی پەیوەندیکردوە بە وەزیفەی یاریدەدەری کارگێڕی بۆ یارمەتیدانی سەرۆك بۆ ئەوەی بەکارە کارگێڕیەکان هەستێت و، پێداچوونەوە بکات بەراپۆرتەکاندا کەوا بۆ سەرۆك بەرزدەکرێنەوە و، وەلاّمدانەوەی نامەکان و، سەرپەرشتیکردنی نوسەرەکان و، پوختکردنەوەی راپۆرتەکانی بەدواداچوون بۆ سەرۆك و، چاوپێکەوتنی میوانەکان و ئەوانەی سەردان دەکەن و، ئامادەکردنی راپۆرتەکان و داتاکان کەوا سەرۆك داوایان دەکات، کاتێکیش کەوا سەرۆك دەزانێت خۆی زۆر سەرقاڵە، ئەوا بەرپرسیارێتی شیکارکردن و پێداچوونەوەی راپۆرتەکاتی راوێژکارەکان کەوا ئامادەیان کردووە بۆ مەعمیلەکان، ئەوەش پێش ئەوەی پێشکەشیان بکرێت.

پەیوەندیەکی بەهێز هەیە لەنێوان سەرۆك و بەرێز زیاد دا، زۆرجار پشووی کۆتایی هەفتە پێکەوە بەسەر دەبەن، زیاد توانیویەتی سود لەو پەیوەندیە وەربگرێت بۆ ئەوەی مومارەسەی زۆرێك لەو ئەرك و

بەرپرسیارێتیانە بکات کە لەتایبەتمەندی ئەو نین، وای لێهاتووە سەرۆك لەکاتی ئاتامادەبوونی خۆیدا ئەو لەجێگەی خۆی دادەنێت.

ئەمەش بۆتە مایەی بێزارکردنی راوێژکارەکان و وای لێهاتووە یاریدەدەری کارگێڕی هەندێك دەستەواژە بەکاردەهێنێت لەبەرامبەریاندا وەك " سەرۆك دەیەوێت هەستیت بەکارێك بەوشێوەیە و بەوشێوەیە، سەرۆك سەرقاڵە و نایەوێت بتبینێت، یان راپۆرتەکەت بۆ مەعمیلەکە پێویستی بەوە هەیە هەندێك گۆڕانکاری ڕیشەیی تێدا بکرێت، بەو شێوەیەی ئێستا رازی نابم لەسەری "، هەروەها راوێژکارەکان خەریکە تێبینی ئەوە دەکەن کە خۆی لەزۆر کارو مەسەلەدا هەڵدەقورتێنێت و، مومارەسەی دەسەلآت دەکات بەسەر کارەکانیاندا، لەگەڵ ئەوەدا کە مافی ئەوەی نیە، خەریکە هەڵوێستەکە زیاترو زیاتر شڵەژێنەر دەبێت بۆ پێنج راوێژکارەکە، کە تەمەنیان لەنێوان (٢٨-٣٥) ساڵیدایە و، ماوەی ٤-١٠ ساڵە لەو دامەزراوەیەدا کاردەکەن، بەلآم بەنسبەت دوو راوێژکارەکەوە ئەوان پێگەیەکی تایبەتیان هەیە لەبوارەکەیانداو تەمەنیان گەورەیە، دەتوانن هەرکاتێك بیانەوێت سەردانی سەرۆك بکەن، هەروەك چۆن بەدەگمەن لەنوسینگەدا دەبن و، دوورن لە گیروگرفتەکانی نوسینگەوە.

شڵەژان و ئاڵۆزی گەیشتە لوتکە لەنێوان راوێژکارەکانداو یاریدەدەری کارگێڕیدا کاتێك رەخنەیەکی توندی ئاراستەی دووانیان کرد پەیوەندی هەبوو بە حساباتی خەرجیەکانیانەوە. سەرۆك بەوە بەناوبانگە مامەڵەیەکی دادپەروەرانە دەکات لەگەڵ فەرمانبەرەکانیدا، بەلآم زەحمەتە بتوانرێت چاوت پێی بکەوێت و زۆربەری جار لەدەرەوەی شارە، کاتێکیش لەناو نوسینگەکەدایە ئەوا زۆربەی کاتەکانی لەگەڵ میوانەکاندا بەسەردەبات هەروەها لەگەڵ یاریدەدەری کارگێڕیدا. راوێژکارەکان دەزانن کە بڕیاری سەرۆك لەبارەی زیادەی ساڵآنەیانەوە زۆر کاریگەر دەبێت بەهەڵوێستی یاریدەدەری کارگێڕی.

پرسیارەکان:

١- ئایا لەم حاڵەتەدا دەبێت راوێژکارەکان چی بکەن، ئایا پێویستە تاکە تاکە هەڵسوکەوت بکەن یان بەشێوەیەکی کۆمەڵی؟

٢- ئایا ئەوە ڕاستە کە راوێژکارەکان هەڵنەستن بەهیچ کارێك لەکاتی ئێستاداو ، چاوەڕوان بن بزانن هەڵوێستەکە چۆن پەرەدەسەنێت؟

٣- کامەیە بەرپرسیارێتی سەرۆك لەم هەڵوێستەدا؟

٤- ئایا ئەم جۆرە گرفتە شتێکی باوە/ لەوەزیفەی "یاریدەدەردا" ؟

زاراوه گشتیەکان بەزمانی کوردی- عەرەبی ئینگلیزی

ئینگلیزی	عەرەبی	کوردی
Accountability	المسالة	بەرپرسیاریّتی
Authority	سلطة	دەسەلاّت
Complexity	التعقيد	ئالۆزی
Customer Departmentation	التنظيم على اساس المنتفعين	ریّکخستن لەسەر بنچینەی مەعمیلەکان
Centralization	المركزية	مەرکەزیەت
Decentralization	اللامركزية	لامەرکەزیەت
Delegation of authority	تفويض السلطة	دەسەلاّت پیّدان
Departmentation	تجميع الوظائف/الاعمال	کۆکردنەوەی پیشەکان
Design of organization	تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي)	نەخشەسازی ریّکخراوە پەیکەری ریّکخستنی)
Formalism	الرسمية	فەرمییەت
Functional departmentation	التنظيم الوظيفي	ریّکخستنی وەزیفی
Job content	مضمون/ محتوى العمل	ناوەرۆك/ ناوەرۆکی کار
Job context	ظروف العمل	رەوشی کار
Job design	تصميم الاعمال/ الوظائف	نەخشەسازی کارەکان/وەزیفەکان
Job description	الوصف الوظيفي	وەسفکردنی وەزیفی
Job enlargement	توسيع/ تكبير العمل	فراوانکردن/ گەورەکردنی کار
Job enrichment	إغناء/إثراء العمل	دەولّەمەندکردنی کار
Job rang/scope	نطاق/ مدى العمل	چیّوەی/ مەودای کار
Job depth	عمق العمل/ السلطات الممنوحة للعمل	قولّی کار/ دەسەلاّتە پیّدراوەکان بۆ کار
Organizing	التنظيم	ریّکخستن

Organization structure	الهيكل التنظيمي	پەیکەری رێکخستنی
Responsibility	المسؤولية	بەرپرسیارێتی
Span of control	نطاق الاشراف	چێوەی سەرپەرشتیکردن
specialization	التخصص في العمل	پسپۆری لەکاردا

لیستی پەراوێزەکان

1- Claude S. George (1972), The History of Management Thought, 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., p. 138.

2- Ibid. p. 134.

3- Robert Appleby (1984), Modern Business Administration, 3rd ed., London Pitman Publishing Ltd., p. 75.

4- Edgar H. Schein (1970), Organizational Psychology, 2nd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., p. 9.

5- John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., and James L. Gibson (1989), Management: Principles and Functions, 4th ed. Homewood, Ill.: IRWIN, p. 196.

6- John M. Ivancevich, Peter Lorenz, Steven Skinner, and Philip Crosby (1997), Management: Quality and Competitiveness, 2nd ed., Boston: Mass: McGraw-Hill, p. 212.

7- Richard H. Hall (1991), Organizations: Structures, Processes and Outcomes, 5th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., p. 85.

8- Stephen P. Robbins (1997), Managing Today, Upper Saddle River, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., p. 192.

9- Ivancevich et al. Management: Quality and Competitiveness, p. 213.

10- Ibid., p. 214.

11- Hall, Organizations, p. 85.

12- Peter Drucker in Organizations as Systems, eds., Sartin Lockett and Roger Spear, (1983), London: Milton Keynes: The Open University Press, pp. 88-89.

13- Ibid.

14- John Child in Lockett and Spear, Organizations as systems, pp. 98-99.

15- Robert Fulmer (1983), The New Management, 3rd ed. New York: McMillan Publishing Co., Inc., p. 115.

16- Ivancevich et al. Management: Quality and Competitiveness, pp. 213-214.

17- John Child (1985), Organization Design: A Guide to Organizational Problems and Practices, 2nd ed., London: EIBS, p. 5.

18- Robbins, Managing Today, p. 192.

19- James L. Gibson, John Ivancevich and James H. Donnelly, Jr. (1994), Organizations: Behavior and Processes, Boston, Mass.: IRWIN, p. 475.

20- James A. Stoner and R. Edward Freeman (1992), Management, 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., pp. 357-361.

21- Charles Babbage in Gary Dessler (1986), Organization Theory: Integrating Structure and Behavior, 2nd ed, New York: Prentice-Hall. Inc., p. 255.

22- Gibson et al. Organizations, p. 521.

23- Appleby, Modern Business Administration, p. 312.

24- Ibid.

25- Gibson et al. Organizations, p. 530.

26- Stoner and Freeman, Management, p. 538.

27- Appleby, Modern Business Administration, p. 312.

28- Robbins, Managing Today, p. 241.

29- Dessler, Organization Theory, p. 264.

30- Robert H. Rosenfeld and David C. Wilson (1999), Managing Organizations, 2nd ed., London: McGraw-Hill Publishing Co., pp. 103-104; Robbins, Managing Today, pp. 247-249.

31- Robbins, Managing Today, p. 245.

32- Rosenfeld and Wilson, Managing Organizations, p. 217.

33- Gibson et al, Organizations, p. 481; Dessler, Organization Theory, p. 128.

34- Gibson et al., Organizations, p. 840; Dessler, Organizations Theory, p. 127.

35- Dessler, Organization Theory, p. 130.

36- Ibid.

37- Ibid. p. 137.

38- Ibid. p. 130.

39- Gibson et al. Organizations, p. 184.

40- Dessler, Organization Theory, p. 130.

41- Gibson et al. Organizations, p. 128; Appleby, Modern Business Administration, p. 82; Stephen Robbins (1990), Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., p. 89.

42- Robbins, Managing Today, p. 198.

43- Appleby, Modern Business Administration, p. 93.

44- Stoner and Freeman, Management, p. 351.

45- Ibid., p. 353.

46- Dessler, Organization Theory, p. 169.

47- Stoner and Freeman, Management, p. 355.

48- Appleby, Modern Business Administration, p. 97.

49- Stoner and Freeman, Management, p. 365; Dessler, Organization Theory, p. 175; Robbins, Managing Today, p. 198.

50- Koontz and P'Donnel, Essentials of Management, pp. 207-208.

51- Appleby, Modern Business Administration, p. 79; Dessler, Organization Theory, p. 179; Stoner and Freeman, Management, p. 363.

52- Hall, Organizations, p. 50.

53- Stephen Robbins (1991), Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., p. 65.

54- Dessler, Organization Theory, p. 194.

55- Robbins, Organization Theory, pp. 95-96.

بەشی شەشەم

نمونەکانی پەیکەری ڕێکخستنی

ئامانجەکان:

دوای لێکۆڵینەوەت لەم باسە دەتوانیت:

- وەسفی تایبەتمەندیەکانی نمونەی ئالیی بکەیت، ئیجابیەتەکانی و سلبیاتەکانی.
- ڕاڤەکردنی نمونەی ئۆرگانی لەڕێکخستنداو، ڕونکردنەوەی ئیجابیتەکانی و سلبیاتەکانی.
- ئەنجامدانی بەراوردێك لەنێوان هەردوو نمونەی ئالی و ئۆرگانیدا.
- وەسفکردنی ڕێکخستنی بیرۆکراسی ئالی و بیرۆکراتی پیشەیی و جیاکردنەوە لەنێوانیاندا.
- پێناسەی ڕێکخستنی ماترێکس (مەصفوفە)و دیاریکردنی لایەنە سلبیەکانی و ئیجابیەکانی و ئەو ڕەوشانەی کە ئەم گونجاوە بۆی.
- وەسفکردنی ڕێکخستنی فرە بەشەکان/ کەرتەکان.
- پێناسەکردنی ڕێکخستنی تۆڕو خستنەڕووی گرنگترین خەسڵەتەکانی.
- دیاریکردنی فاکتەرە سەرەکیەکان کەوا کاردەکەنە سەر جۆری پەیکەری گونجاو.
- وەسفکردنی تایبەتمەندیەکانی ڕێکخستنی چالاك.

بەشی شەشەم

نمونەکانی پەیکەری ڕێکخستن
Design Models of organizational

پێشەکی

دەکرێت چوار لایەنەکانی/ ڕەگەزەکانی پەیکەری ڕێکخستنی: نەخشەسازی کارەکان، کۆکردنەوەی کارەکان، چێوەی سەرپەرشتیکردن و، پێدانی دەسەلات، کە لەبەشی پێشوودا گفتوگۆیان لەبارەوە کرا بەچەندین شێوازو ڕێگا نەخشەسازین بۆ بکرێت، ئەمەش وا دەکات کە هەر ڕێکخراوێك لەهەندێك تایبەتمەندیدا خاوەن پەیکەری تایبەت و جیاوازی خۆی بێت لە ڕێکخراوەکانی تر، بەلاَم لەتایبەتمەندەکانی تردا هاوبەش بێت لەگەڵیدا، مەبەستیشمان لە نەخشەسازی پەیکەری ڕێکخستنی پرۆسەی بڕیاردانی پەیکەری ڕێکخستنیەو چوار لایەن/ ڕەگەزەکانی پەیکەری ڕێکخستنی و بڕیاردان لەوەی تا چ ڕادەیەك ڕێکخراوەکە پسپۆڕی و دابەشکردنی کارو لامەرکەزیەت و هی تر... جێبەجێ دەکات.

نوسەران جۆرەکانی پەیکەری ڕێکخستنی پۆلێن دەکەن بۆ دوو نمونەی بنەڕەتی کە دوو دژ پێکدەهێنن و دەکەونە ئەمسەرو ئەوسەری هێڵێکی ڕاست و دروستەوە، کە هەموو جۆرەکانی ڕێکخستن دەکەونە هەردوو سەری ڕاستە هێڵەکەوە، ئەم دوو نمونەیەش بریتین لە: نمونەی میکانیکی Mechanistic Model و نمونەی ئۆرگانی Organic Model و بەکورتی گفتوگۆی هەر نمونەیەك دەکەین.

یەکەم- نمونەی میکانیکی:

ڕیشەی ئەم نمونەیە دەگەڕێتەوە بۆ سەرەتاکانی سەدەی بیستەم، کە بایەخپێدانی نوسەران و بەڕێوەبەرکان چڕەبۆوە لەسەر زیادکردنی توانست و بەرهەمهێنانی کرێکارەکان و ڕێکخراوەکە، کارەکان بڕێکی گەورە لە ڕۆتینیەتیان تێدابوو زۆبەری کرێکارەکانیش ناکارامە بوون.

تایبەتمەندیەكانی نمونەی میكانیكی:

لەگرنگترین سیماكان و تایبەتمەندیەكانی ئەم نمونەیە:

١- پسپۆڕی بەرز، كار سادەو رۆتینیە.

٢- كۆكردنەوەی كارەكان لەسەر بنچینەیەكی وەزیفی و، زیادەڕۆیی لەژمارەی یەكە ڕێكخستنیەكاندا.

٣- چێوەیەكی سەرپەرشتیكردنی تەسك (سەرۆك سەرپەرشتی ژمارەیەكی كەم لە فەرمانبەرەكان دەكات).

٤- جێبەجێكردنی پلەیەكی بەرز لە فەرمییەت، كرێكارەكان بەپێی سستم و ڕێنومایيە وردەكاریەكان ساز دەكرێن كەهەموو چالاكیەك و پرۆسەیەك دەگرێتەوە...هتد.

٥- زنجیرەبەندیەكی ڕوون و دیاریكراو بۆ دەسەلات و هەر فەرمانبەرێك تەنها سەر بەیەك سەرۆك دەبێت.

٦- دەسەلاتی وەرگرتنی بڕیارەكان لە لوتكەی پەیژەی هەرەمیدا كۆدەبێتەوە لەڕێكخراوەكەدا.

٧- تۆڕێكی سنوردار لەپەیوەندیەكان (زۆرجار لەسەرەوەیە بۆ خوارەوە)[١٥٧]

نمونەی میكانیكی تێدەكۆشێت لەرێگەی فەراهەمبوونی تایبەتمەندیەكانی پێشەوە بۆ بەدیهاتنی بەرزترین توانست و بەرهەمهێنانی و، پلەیەكی بەرز لەعەقلانیەت (Rationality) لەرەفتاری تاكەكانداو كردەوەكانیاندا لەكاتی كاركردنداو، كورتكردنەوەی كاریگەری فاكتەرە كەسیەكان و كۆششی تاك و ئاڵۆزی چونكە بەشێوەیەكی سلبی كار دەكاتە سەر توانست.

خەسڵەتەكانی نمونەی میكانیكی:

١- جێبەجێكردنی سستمەكان و ڕێساكان و ڕێنومايیەكان بێ جیاكاری.

٢- سستمێكی ڕون بۆ دەسەلاتەكان، كە هیچ ئاڵۆزیەكی تێدا نیە.

٣- لێپێچینەوەی سنوردار بۆ بەجێگەیاندنی كار.

٤- كۆكردنەوە/ڕێكخستن لەسەر بنەمای پسپۆڕی وەزیفی.

لایەنە خراپەکانی نمونەی میکانیکی:

نمونەی میکانیکی روبەڕوی چەندین رەخنە بۆتەوە گرنگترینیان:

١- بەشێوەیەکی گونجاو رێگە نادات بە گەشەی تاك و پەرەپێدانی کەسایەتیەکی سەرکەوتوو.

٢- دەبێتە هۆی ئەوەی کە تاك بگۆرێت بۆ مرۆڤێکی ملکەچ و، تەنها شوێن رێنومایيەکان و سستمەکان بکەوێت.

٣- هیچ بایەخێك نادات بە رێکخستنە نافەرمیەکان.

٤- پەیوەندیە وابەستەو شێواوەکان لەئەنجامی بوونی ئاستە کارگێڕیە فرەکان.

٥- گۆڕینی ئامانجەکانی رێکخراوەکە.

٦- پابەندبوون و وابەستەبوون بەرێکخراوەکەو رێنومایيەکان ئامانجە لەخۆیدا.

٧- چەقبەستن و نەبوونی نەرمیی.

٨- هەستکردنی تاك بەنامۆیی و دابڕان وەك ئەوەی کە ئەو کارەی پێی هەڵدەستێت مانایەکی نیەو هیچ کاریگەریەکی لەسەر رەوتەکانی کارەکە نیە.

٩- چڕکردنەوەی دەسەڵاتەکان لە لایەکی دیاریکراودا.[158]

ئایا رێکخستنی میکانیکی/ بیرۆکراتی حەتمیيە:

نمونەی میکانیکی بەتایبەتمەندیەکانی پێشویەوە بە میسالی دادەنرێت، بەکەمی بەکاردەهێنرێت لەژیانی کرداریدا بەڵام زۆرێك لەرێکخراوەکان چەند جۆرێك لەرێکخستن بەکاردەهێنن کەوا تایبەتمەندی رێکخستنی میکانیکی بەسەریدا زاڵە لەو بروایەوەیە کە زیاتر بەتوانایە لەهی تر، سەرەڕای تەحەدا گەورەکانیش کەوا رێکخراوەکان رووبەڕوویان دەبنەوە- گۆڕانی خێرایی و، کێبەرکێ و، شێوازی جیهانگیری و هی تر، هۆکاری ئەمانە چین؟

لەنێوان ئەو هۆکارانەدا کە هاندەرن لەسەر جێبەجێکردنی رێکخستنی میکانیکی:

١- نمونەیەکی کردارییە، کارایە لەژمارەیەك لەچالاکیە جۆراوجۆرەکاندا.

٢- قەبارەی گەورەی رێکخراوەکان باوە.

٣- بەها کۆمەڵایەتیەکان زۆر نەگۆڕاون.

٤- شڵەژانی ژینگەیی زیادەرۆیی تێدایە.

٥- دەرکەوتنی بیرۆکراتیەتی ژینگەیی (کەدواتر لەبارەیەوە دەدوێین).[159]

دووەم- نمونەی ئۆرگانی Organic Model:

لەگرنگترین تایبەتمەندیەکانی ئەم نمونەیە:

١- وا دڕوانێت بۆ ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە وەك ئەوەی ئامانجی کۆتایی بن و، ئامانجە وەزیفیەکان (یەکەکان) ئامرازن بۆ بەدیهاتنی.

٢- کارەکان بەشێوەی هێڵی پان و بەرین دیاریکراون.

٣- هەماهەنگی ئاسۆیی گرنگ وەك هەماهەنگی ستوونی، بەڵکو زیاتر گرنگ.

٤- ئاراستەکردن وەك ئامۆژگاری و راوێژ وایە نەك گوێڕایەڵیکردن لە سەرۆك لەلایەن کۆمەڵەوە.[١٦٠]

لەتایبەتمەندیەکانی تریش: ئاستە کارگێڕیە کەمەکان لەخۆدەگرێت گروپی کار کە پێکهاتووە لەنوێنەران لەکارگێڕیە جۆراوجۆرەکان و ئاستە جیاوازەکان پلەیەکی نزم لە فەرمییەت بەکاردەهێنن، کەوا تۆڕێك لەپەیوەندیە گشتگیرەکان دەگرێتەوەو کرێکارەکان بەشێوەیەکی کارا لەپرۆسەکانی وەرگرتنی بڕیارەکاندا کار دەکەن.[١٦١]

ئەگەریش نمونەی میکانیکی هەوڵ دەدات بۆ بەدیهاتنی بەرزترین توانست، ئەوا نمونەی ئۆرگانی هەوڵ دەدات بۆ فەراهەمکردنی بڕێکی گەورە لە نەرمیی و سازان و وەڵامدانەوە بۆ ئەوەی ڕێکخراوەکان بتوانن لەگەڵ گۆرانکاریە خێراکاندا بەکارایی ڕێبکات.

لایەنە باشەکان و خراپەکانی ڕێکخستنی ئۆرگانی:

لەگرنگترین لایەنە باشەکانی ڕێکخستنی ئۆرگانی ئەوەیە نەرمی و توانای سازان بۆ ڕێکخراوەکە فەراهەم دەکات و ژینگەیەکی ڕێکخستنی مرۆیی دەرەخسێنێت کە هان دەدات و پاڵ بەتاکەکانەوە دەنێت بۆ ئەوەی سود لەتواناکانیان و توانستەکانیان وەرگرن و بتوانن ئەفراندن و داهێنان بکەن و لای تاك هەستکردن بە بایەخ و بەهای خۆی گەشە پێ بدات.[١٦٢]

بەڵام گرنگترین سلبیاتەکانی بریتیە لە:

١- کێشەی و ڕوبەڕوبونەوە دیاردەیەکی سروشتیە لەڕێکخستنی ئۆرگانیدا.

٢- پەیوەندیەکانی نێوان سەرۆك و فەرمانبەر دیاریکراو نیە.

٣- دەسەڵاتەکان و بەرپرسیارێتیەکان ئاڵۆزو نارۆشنن.

٤- فشارگەلێکی کۆمەڵایەتی و دەروونی دەخاتە سەر تاکەکان، هەندێك لە فەرمانبەرەکان زەحمەت دەبیننەوە لەسازان لەگەڵ گۆڕانی خێرادا لەو کۆمەڵەدا کە

لەگەڵیدا کاردەکەن و، ئاڵۆزی و، سستمی کاری کاتی و بەشداریکردنی بەرپرسیارێتی لەگەڵ ئەندامەکانی تردا. بەراووردکردن بە بیرۆکراتیەت، رێکخستنی ئۆرگانی پەیکەرێکی رێکخستنی ناکارایەو ئەو ووردی و سادەییەی نیە کەوا بیرۆکراتیەت فەراهەمی دەکات.

خشتەی ژمارە (١) بەراووردکردن لەنێوان هەردوو نمونەی میکانیکی و ئۆرگانیدا

خشتەی ژمارە (١)

بەراوورد لەنێوان هەردوو نمونەی میکانیکی و ئۆرگانیدا

نمونەی میکانیکی	نمونەی ئۆرگانی
*پسپۆری بەرز، کارەکە سنورداروبەرتەسکە	*کارەکان بەشێوەیەکی گشتی زانراون، گرپی کار لەبازنەی جیاوازدا.
* کۆکردنەوەی کارەکان چەقبەستووە	* گروپەکان نمایشی هەموو ئاستەکان دەکەن
* زنجیرەبەندی روون لەدەسەلاتدا	*زانیاریەکان بەئازادی بەهەموو ئاراستەکاندا دەڕوات.
*بەرپرسیارێتی روون و سنوردار	*بەرپرسیارێتی ئاڵۆزو گۆڕاو
*شێوەی سەرپەرشتیکردنی بەرتەسك	*شێوەی سەرپەرشتیکردنی فراوان
*پلەی فەرمییەت بەرزە(بلاوبونەوەی یاساکان و رێنومابیەکان	*پلەی فەرمییەت نزمە
*کارلێك لەنێوان تاکەکاندا داخراو و سنوردارە	*کارلێك چڕو کراوەیە
*چاودێری مەرکەزییە، لەشێوەی سەرزەنشتکردن و رەخنەگرتندایە.	*چاودێری دابەش بووە لەرێکخراوەکەدا و جەخت دەکاتەوە لەسەر چاودێری خودیی و چارەسەرکردنی گیروگرفتەکان
*پرۆسەی دانانی ئامانجەکان لە لوتکەی	*کۆمەڵ بەشداری دەکات لەدانانی ئامانجە

رێکخراوەکەدا دەبێت	بالآو واقیعیەکاندا.
* هەست نەکردن بەمتمانەی هاوبەرامبەر لەنێوان سەرۆك و فەرمانبەردا	* هەستکردن بەمتمانەی هاوبەرامبەر و پێداگری سەرۆك لەسەر وەرگرتنی بیروڕای کرێکارەکان و بیرۆکەکانیان.
*بایەخدان بە پاڵنەرەکان و هاندەرە دارایی و ئەمنی و جەستەییەکان.	*هاندەرەکان و پاڵنەرەکان هەمەجۆرن.

سەرچاوە:

Rensis likert in james L. Gibson. John Ivancevich. And james Donnelly . jr, (١٩٩٤). Organizations; behavior and processes. Boston.Mass: Mass: IRWIN. P.٥٤٤;Robbins. Managing Today . p. ٢٠٠; Daniel Robey (١٩٩١)Designing Organizations. ٣ ed.. Boston Mass: IRWIN.P. ٨٨.

چ کاتێك رێکخستنی ئۆرگانی بەباش دەزانرێت:

رێکخستنی ئۆرگانی سەرکەوتوو کارا دەبێت لەسایەی ڕەوشەکان و ئەم مەرجانەی خوارەوەدا:

١- کاتێك ژینگەکە ئۆرگانی و شڵەژاو ئاڵۆز بێت لەهەمانکاتدا، نمونەی ئەم جۆرە ژینگەیە رادەیەکی بەرز لە پسپۆڕی ئاسۆیی و لامەرکەزیەتی دەوێت کەوا ئەمانە رێکخستنی ئۆرگانی فەراهەمی دەکەن.

٢- ستراتیژیەتەکانی هەمەجۆری و گۆڕان، ئەم ستراتیژیەتانە نەرمیی دەخوازن.

٣- تەکنیکەیت، پێویستە کە رۆتینی نەبێت بەڵکو ئاڵۆزبێت بۆ ئەوەی یارمەتی بدات لەسەر وەڵامدانەوە بۆ ستراتیژیەتە گۆڕاوەکان، ئەوەش لەرێگەی هەماهەنگ و تێرتەسەلی بەهرەکان و کارامەیی پسپۆڕیە جۆراوجۆرەکانەوە.

٤- رێکخستنی ئۆرگانی بەباشتر دادەنرێت بۆ سالآنی یەکەمی تەمەنی رێکخراوەکە، کەوا رێکخراوەکە پێویستی بە پلەیەکی بەرز لە نەرمیی دەبێت بۆ ئەوەی بتوانێت بازارەکانی و ئاراستەکانی دیاری بکات.[١٦٣]

ئەلتەرناتیڤەکان لەنەخشەسازی پەیکەری ڕێکخستنیدا Organizational and Design :Options

هەردوو نمونەی میکانیکی و ئۆرگانی بەشێوەیەك لەشێوەکان بە میسالی دادەنرێن و، هەردووکیان دوو دژ پێکدەهێنن دەکەونە هەردوو سەری هێڵە ڕاستەکەوە، بەدرێژی ئەم هێڵەش چەند جۆرێکی تر لەڕێکخستن هەن کەلەماوەی سالآنی ڕابردودا پەرەیان پێدراوە، تائێستاش جۆری تر هەن پێویستە بیاندۆزینەوە، لەکاتی ئێستاشدا گفتوگۆی جۆرە بەکارهێنراوەکان دەکەین، کە هەندێکیان خەسڵەتەکانی ڕێکخستنی میکانیکی بەسەردا زاڵ بووە، ئەمە لەکاتێکدا خەسڵەتەکانی ڕێکخستنی ئۆرگانی بەسەر هەندێکی تریاندا زاڵە.

١- ڕێکخستنی بیرۆکراتی میکانیکیMachine Bureaucracy:[١٦٤]

زۆر نزیکە لە ڕێکخستنی میکانیکییەوە، کەوا کارەکان ڕۆتینی و ستانداردن (Standardized) و پلەیەکی بەرز لە فەرمییەت و دەسەلآتی وەرگرتنی بڕیارەکان مەرکەزیە و، پەیوەستبوونێکی ڕوون هەیە بە زنجیرەبەندی هەرەمیەوەو، جیاکردنەوەیەکی تەواوەتی لەنێوان چالاکیە جێبەجێکاریەکان و ڕاوێژکاریەکاندا و، بوونی پەیکەرێکی کارگێڕیی وردەکارانە.

لەگرنگترین لایەنە ئیجابیەکانی ئەم ڕێکخستنەش: توانای بەجێگەیاندنی کارە ڕۆتینیەکان بەتوانستێکی بەرزەوە، کۆکردنەوەو تێهەڵکێشکردنی پسپۆڕیە هاوشێوەکان و، بچوککردنەوەی دوانگیری دەرامەتەکان، لە گرنگترین سلبیاتەکانیشی: ململانێ و کێشە لەنێوان یەکەکاندا بەهۆی پسپۆڕیەوە و، ئامانجە یەکەکان زاڵ دەبێت بەسەر ئامانجە گشتیەکاندا.

ئەم جۆرە لەڕێکخستن شیاو دەبێت بۆ ئەم ڕەوشانەی خوارەوە: کاتێك کەوا قەبارەی ڕێکخراوەکە گەورە دەبێت و، ژینگەکە سادەو جێگیر بێت و، ڕێکخراوەکان تەکنیکیاتی ڕۆتینی بەکاردەهێنن و، ستراتیژەیەتی بچوکردنەوە یان هێنانەوەیەکی تێچوونەکان پیادە دەکرێت.

٢- ڕێکخستنی بیرۆکراتی پیشەییProfessional Bureaucracy :

هێزە کارپێکەریەکان (Operation core) پێکهاتەی سەرەکی پێکدەهێنن لەڕێکخراوەدا، وە ئەوە خاوەنی هێزە چونکە خاوەنی کارامەیی هەستیارو ئۆرگانیە بۆ ڕێکخراوەکەو سەربەخۆیی هەیە لەڕێگەی لامەرکەزیەتەوەو، پەیکەری ڕێکخستنی خاوەن پلەیەکی بەرزە لە ئاڵۆزیی چونکە کارەکان مەعریفەو کارامەییەکی بەرزیان دەوێت، لەم ڕێکخراوەدا فەرمییەت کەم دەبێت لەچاو ئەوەی کە لەڕێکخستنی بیرۆکراتی میکانیکیدا هەیە و، فەرمییەت لێرەدا (لەبیرۆکراتیەتی پیشەیی)

خودیە پشت نابەستێت بەسستمەکان و لێپێچینەوەکان کەوا کارگێڕیی دەریان دەکات، بەڵام پێوەرەکان (Standards) گەشە دەکات و پەرەدەسەنێت لەرێگەی فێرکردن و مەشقکردنی درێژەوە کەوا تاك لەدەرەوەی رێکخراوەکەدا پێی دەگات، بەوشێوەیە بیرۆکراتیەتی پیشەیی پشت دەبەستێت بە دەسەڵاتی شارەزایی و مەعریفە نەك بە دەسەڵاتی سەرۆکایەتی.
لەلایەنە خراپەکانی ئەم جۆرە رێکخراوە: مەیلی یەکەکان بۆ کێبەرکێ لەنێوانیانداو، پیشەییەکان (Professionals) هەوڵ دەدەن بۆ بەدیهاتنی ئامانجە بەرتەسکەکانیان و بایەخ نادەن بە ئامانجە گشتیەکان.

بیرۆکراتیەتی پیشەیی شیاوە بۆ ئەم حاڵەتانەی خوارەوە: کاتێك کەوا قەبارەی رێکخراوەکە گەورەبێت و، ژینگەی رێکخراوەکە ئاڵۆز بێت (مامەڵە دەکات لەگەڵ داخوازی و داواکاریە فرەو هەمەجۆرەکاندا)و هەروەها جێگیر بێت، هەروەها رێکخراوەکان تەکنیکە رۆتینیەکان بەکاردەهێنن و، ئەو رێکخراوانەی کە ئەم جۆرە رێکخستنە بەکاردەهێنن: دامەزراوەکانی ووردبینی و پێداچوونەوەکان، زانکۆکان.[1]

٣- رێکخستنی ماترێکسMatrix Organization:

لەبنچینەدا ئاوێتەیەکە لەرێکخستنی وەزیفی و رێکخستن لەسەر بنچینەی بەرهەمهێن، ئەوەش بەئامانجی بەدیهاتنی لایەنە باشەکانی هەردوو جۆرەکە لەرێکخستن و خۆلادان لەسلبیاتەکانی، پێکدێت لە گروپەکانی پرۆژەکان/ پرۆگرامەکان کە بونیاد دەنرێن بۆ بەجێگەیاندنی کارێکی دیاریکراو و بۆ ماوەیەکی دیاریکراو، هەر گروپێکیش نوێنەران لەیەکە وەزیفیە سەرەکیەکان لەرێکخراوەکەدا لەخۆدەگرێت کە لەژێر کارگێڕی بەرێوەبەری گروپەکەدا کاردەکەن و، لەهەمانکاتدا هەر تاکێك ئاراستەکان و رێنومایيە پەیوەندیدارەکان بە پسپۆڕیەکەوە لە بەرێوەبەری ئەو یەکە رێکخستنە وەردەگرێت کەسەر بەئەوە،[2] بەرێوەبەری گروپەکەش وەك هەماهەنگی کارێك لەنێوان ئەندامانی گروپەکەو لەنێوان یەکە رێکخستنیەکاندا کار دەکات لەرێکخراوەکەدا و لەلایەنەکانی تر لەدەرەوەی رێکخراوەکەوە، کاتێکیش ئەرکەکە یان کارەکە بەجێ دەگەیەنرێت و گروپەکە هەڵدەوەشێنرێتەوەو ئەندامەکانی دەگەڕێنەوە بۆ کارگێڕییەکان/ بەرێوەبەرێتیەکانی خۆیان، (بڕوانەی وێنەی ١).

لەگرنگترین لایەنە باشەکانی رێکخستنی ماترێکس:

١-ئاسانکردنی هەماهەنگی کاتێك رێکخراوەکە یەکەکان/چالاکیە فرەو ئالۆزو هاوپەیوەستەکان لەخۆدەگرێت، ئەوەش دەکرێت لەرێگەی پەیوەندیکردنی دووبارەو راستەوخۆ وە لەنێوان سەرۆکی گروپەکەو هەر لایەنێکی پەیوەندیداری تر، هەروەها پەیوەندیکردنی دووبارەو راستەوخۆ لەنێوان ئەندامەکانی گروپەکەدا.

٢- بەکارهێنان و دابەشکردنی پسپۆرەکان بەلێهاتوییەوە.

٣-فەراهەمکردنی مەعریفەو شارەزایی تەرخانکراو بۆ هەموو پرۆژەکان/ پرۆگرامەکان.

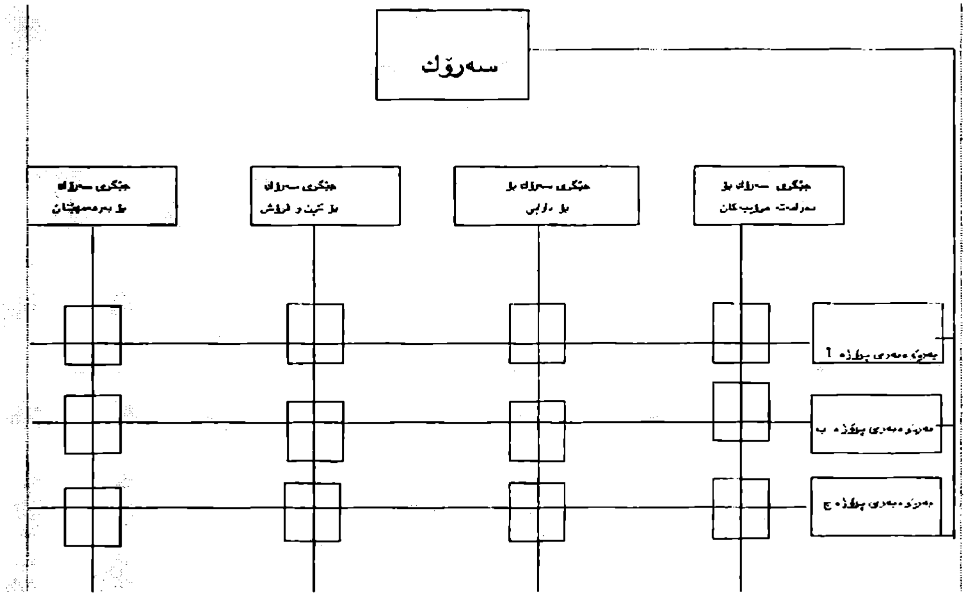
٤- ئیمکانیەتی گواستنەوەی مەعریفە و شارەزایی لەنێوان پرۆژەیەك و یەکێکی تردا.

٥- چاودێریەکی باشتر بەسەر پرۆژەکەدا بەدی دەهێنێت.

٦- سوککردنی بار/قورسایی کار لەسەر کارگێری بالا.[١٦٥]

شێوەی (١)

رێکخستنی ماترێکس (مەصفوفە)



لەگرنگترین لایەنە خراپەکانیشی بریتیە لە:

١- یارمەتیدەر دەبێت لە شلەژاندان و شپرزەکردن لای تاکەکان بەهۆی شکاندنی یەکێتی فەرمان.

٢- هانی ململانێکانی هێز دەدات.

٣- فشار بۆ تاکەکان دروست دەکات بەهۆی دوانگیری فەرمانەکانەوە و، ململانێکردن لەسەر هێزو، ئەگەری گوێزانەوەی تاك لە گروپێکەوە بۆ یەکێکی تر.[١٦٦]

ئەو رێکخراوانەش کەوا گونجاون لەگەڵ ئەم رێکخستنەدا بریتین لەوانەی کە:

- وەلأمدانەوەی خێرایان دەوێت بۆ ئەو گۆرانکاریانەی کەوا لەژینگەکەیاندا روو دەدات، وەك گۆرانکاریە تەکنیکیەکان و گۆرانکاریەکان لەبازاردا.
- روبەرِوی رەوشێکی ناسەقامگیر دەبنەوەو پێویستیان بە رێوشوێنی تەکنیکی بەرز هەیە لەچارەسەرکردنی زانیاریەکان و هەماهەنگیدا.
- روبەرِوی گرفتی سنورداری دەرامەتەکان و توانستەکان دەبنەوە.[١٦٧]

٤- رێکخستنی فرە بەش/ کەرت Multidivisional Organization:

ئەم جۆرە لە رێکخستن لەبنچینەدا لەسەر بەش بەشکردنی رێکخراوەکە دەوەستێت بۆ یەکە(کەرتە) نیمچە سەربەخۆکان- لامەرکەزیەت جێبەجێ دەکرێت- هەریەکەیان بەرهەمەکانی و مەعمیلەکان و بازارِو ململانێ و ئامانجە قازانجیەکانی خۆیان هەیە، بەرێوەبەری هەر یەکەیەکیش برِێکی گەورە دەسەلأت و کۆنترۆڵی هەیە بەسەر یەکەکەیدا،[١٦٨] و رۆڵی کارگێری گشتی چرِدەبێتەوە لەسەرپەرشتیکردنی گشتی و، فەراهەمکردنی خزمەتگوزاریە پاڵپشتیەکان و، بەدواداچوون و هەڵسەنگاندنی کاری یەکەکان، بەوشێوەیە بەشەکان/ یەکەکان مومارەسەی سەربەخۆیی دەکەن بەلأم لەناو سنورێکی دیاریکراوداو، وا لە بەشەکان دەروانرێت وەك ئەوەی کۆمپانیای بچووك بن لەسەر شێوازی رێکخستنی بیرۆکراتی میکانیکی دامەزرابن.[١٦٩]

لەگرنگترین لایەنە باشەکانی ئەم رێکخستنە: بەرپرسیارێتی تەواوەتی دەخاتە سەر بەرهەمهێنێکی دیاریکراو لەنێوان دەستەکانی بەرێوەبەری بەش/ کەرتەکەوە، بەمەش برِێکی زیاتر لە لێپرسینەوە فەراهەم دەکات و دەرئەنجامەکان کۆدەکاتەوەو کار دەکاتە لەسەر سوککردنی بارقورسی کار لەسەر کارگێری گشتی و، ئامرازێکی باش فەراهەم دەکات بۆ مەشقپێکردنی بەرێوەبەرە گشتیەکان و، وەلأمدانەوەو لایەنە ئیجابیەکانی پسپۆری بۆ بەشەکان فەراهەم دەکات.

بەلأم لایەنە خراپەکانی /سلبیاتەکانی بریتیە لە: دوانگیری چالاکیەکان و دەرامەتەکان و، وروژاندنی ململانێی و نەبوونی هاریکاری لەنێوان بەشەکانداو، ئاستەنگی دروست دەکات لە هەماهەنگی لەنێوان بەشەکاندا.[١٧٠]

٥- ڕێکخستنی تۆڕ The Network Organization :

پەیوەندیەکی نەرم و زۆرجاریش کاتی لەنێوان بەرهەمهێنەران و کڕیارەکان و هاوردەکاران و هەتا مەعمیلەکانیش،[١٧١] هەروەها پێی دەوترێت ڕێکخراوی گریمانەیی/ وەهمی Virtual Organization، کە پێکهاتووە لەڕێکخراوێکی بچووك هەڵدەستێت بە فەراهەمکردنی چالاکیەکان/ وەزیفە بنچینەییەکان لەرێگەی گرێبەستەکانەوە/ بەکرێگرتنەکانەوە باشترین نمونەش لەسەر ئەم جۆرە لە ڕێکخستن پشەسازی بەرهەمهێنانی فیلمەکانە، کە ئێستا فیلمەکان لەلایەن کۆمەڵێك لەکەسەکانەوە (هونەرمەندەکان و دەرهێنەرەکان، بەرهەمهێنەکان و وێنەگرەکان...) کۆمپانیا بچووکەکانەوە بەرهەمدێن، کە پێکەوە ڕێکدەکەون بۆ بەرهەمهێنانی فیلمەکان، هەر پرۆژەیەك بەجیا لەیەکێکی تر.[١٧٢]

ئەم ڕێکخستنەش دینامیکیە چونکە ڕێگە دەدات بەکۆکردنەوە یان لەسەرلەنوێ کۆکردنەوەی پێکهاتە سەرەکیەکانی بۆ وەلآمدانەوەی رەوشە ململانێکەرە گۆڕاوەکان، گرنگترین خەسڵەتی باشی ئەوەیە کە هەموو ئەندامێك/ بەشێك دەتوانێت زیاتر بایەخی چڕبکاتەوە لەسەر ئەو چالاکیانەی کە دەزانێت بەئەنجامیان بگەیەنێت و، ئەندامەکان پێکەوە کار دەکەن بەپشت بەستن بەگرێبەستەکان و هەوڵدان بۆ بەدیهاتنی ئامانجە هاوبەشەکان.[١٧٣]
ڕێکخستنی وەهمی (Virtual) /گریمانەیی جیاوازە لە ڕێکخستنی تۆڕ لەوەدا کە یەکەم ڕێکخستنێکی تۆڕی کاتیە و نوسینگەیەکی ناوەندی نیە و نەخشەیەکی پەیکەری ڕێکخستنی نیە، بەڵکو پێکهاتووە لە زنجیرەیەك لە کۆمپانیاکان ئەگەری ئەوە هەیە کۆتایی بێت ئەگەر هەر هەلێك رەخساو هاتەپێشەوە.[١٧٤]

دەروازەی مەرجی بۆ نەخشەسازی پەیکەری ڕێکخستنی:
The contingency Approach to Organization Design

نامۆیە نیە ڕێکخراوە جیاوازەکان ببینیتەوە کە پەیکەری ڕێکخستنی جیاواز جێبەجێ دەکەن، چونکە پەیکەری ڕێکخستنی کە دەگونجێت بۆ ڕێکخراوێکی دیاریکراو لەوانەیە بۆ ڕێکخراوێکی تر نەشێت و گونجاو نەبێت.

چونکە هەڵبژاردنی پەیکەری ڕێکخستنی شیاو لەسەر کۆمەڵێك فاکتەرو گۆڕاو دەوەستێت، لەگرنگترینیان: ستراتیژیەتی ڕێکخراوەکە، قەبارەی ڕێکخراوەکە، ژینگەی دەرەکی ڕێکخراوەکە و، ئەو تەکنیکانەی کە بەکاریان دەهێنێت و، بەکورتیش گفتوگۆی هەریەك لەمانە دەکەین:

١- ستراتیژیەتی ڕێکخراوە Strategy :

پەیکەری ڕێکخستنی بریتیە لە ئامرازێك بۆ یارمەتیدانی ڕێکخراوەکە لەسەر بەدیهاتنی ئامانجەکانی، لەکاتێکیشدا کەوا ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە پشت دەبەستێت بەستراتیژەکانی، ئەوا لۆژیکیە پەیوەندیەکی توندوتۆڵ هەبێت لەنێوان ستراتیژیەت و پەیکەری ڕێکخستنیداو، هەر گۆڕانکاریەك لەستراتیژیەتی ڕێکخراوەکەدا پێویستە گۆڕانی پەیکەری ڕێکخستنی لەگەڵدا بێت بۆ ئاسانکردن و بەهێزکردنی گۆڕانی ستراتیژیەت.[١٧٥]

نوسەران لەم بوارەدا جەخت لەسەر سێ ڕەهەند دەکەنەوە بۆ ستراتیژیەت ئەوانیش: ئەفراندن و، کەمکردنەوەی تێچونەکان و، لاسایکردنەوە و، جۆری ئەو ڕێکخستنەی کەوا گونجاوە بۆ هەر یەکێکیان.[١٧٦]

٢- قەبارەی ڕێکخراوەکە Sizc :

لێکۆڵینەوەکان سەلماندویانە کەوا پەیوەندیەکی هۆکاریی هەیە لەنێوان قەبارەو پەیکەری ڕێکخستنیدا، واتە قەبارەی ڕێکخراوە بەرادەیەکی گەورە کار دەکاتە سەر پەیکەری ڕێکخستنیەکەی و، قەبارەی گەورە زۆرجار پەیوەست دەبێت بەڕێکخستنێکەوە کە تایبەتمەندیەکانی ڕێکخستنی میکانیکی /بیرۆکراتی بەسەریدا زاڵ دەبێت.[١٧٧]

٣- ژینگەی دەرکی ڕێکخراوە Environment:

ژینگەی دەرەکی پێکدێت لە هێزەکان و گۆڕاوە ژینگەییەکان لەدەرەوەی ئەو ڕێکخراوەوە کەوا ڕەنگە کاربکاتە سەر کاری ڕێکخراوەکە، ئێستا وای لێهاتووە کەوا لەچوارچێوەیەکی فراواندا ئەوە قەبولکراوە کە ژینگە دیاریکەرێکی سەرەکیە بۆ پەیکەری ڕێکخستنی، لەرەهەندە ژینگەییە گرنگەکان: نادڵنیابوونی ژینگەیی و ئاڵۆزبوونی ژینگەو رادەی سەقامگیربوونی، ژینگەی جێگیرو سادە پەیکەرێکی ڕێکخستنی پێویستە هاوشێوە بێت لەگەڵ ڕێکخستنی میکانیکی دا، بەڵام ژینگەی ئاڵۆزو شڵەژاو ئەوا ڕێکخستنی ئۆرگانی گونجاوە بۆی.

٤- تەکنیکە بەکارهاتووەکان Technology:

مەبەست چۆنیەتی هەستانی ڕێکخراوەکەیە بە گۆڕینی تێهاتەکانی ڕێکخراوەکەیە بۆ دەرهاتەکان، بەمەش تەکنیکیەت کورت نابێتەوە تەنها لەئامێرەکان و کەلوپەلەکان و کەرەستەکاندا بەڵکو هەروەها هەموو جۆرەکانی مەعریفەی بەکارهاتووە دەگرێتەوە لە پرۆسەی

گۆڕینەکەدا، لەناویشیاندا لەشێوازەکان و سیاسەتەکان و لێپێچینەوەکان و ستراتیژەکان و، نمونە سەرژمێریەکان و پرۆگرامیەکان و هی تر.

نەخشەرێژی/داڕشتنی پەیکەری رێکخستنی کاریگەر دەبێت بەڕادەی ئاڵۆزبوونی تەکنیکەوە، تەکنیکی رۆتینی سادە پێویستی بە پەیکەرێکی رێکخستنی هاوشێوەی رێکخستنی ئالی/ میکانیکی هەیە، بەڵام تەکنیکی چڕ(ئاڵوز) ئەوا پەیکەرێکی رێکخستنی شیاوە بۆی کە هاوشێوەی رێکخستنی ئۆرگانی /ئەندامیە.

تایبەتمەندیەکانی رێکخستنی کارا:

لەنێوان ئەو تایبەتمەندیانەدا کەپێویستە فەراهەم بن لەپەیکەری رێکخستنی کارادا ئەمانەن:[١٧٨]

١- بەدیهاتنی ئامانجەکان بەکەمترین تێچوونی مومکین.

٢- ئەفراندنی، پێویستە پەیکەری رێکخستنی ئاسان بکرێت و بەڵکو پێویستە هانی ئەفراندن بدات.

٣- نەرمی و سازان ئەمەش دەکرێت فەراهەم بکرێن لەرێگەی رۆڵە سنوریەکان و، لامەرکەزیەت و، گۆڕینی پرۆسە رێکخستنیەکانەوە.

٤- ئاسانکردن و هاندانی بەجێهێنانی دەرامەتە مرۆییەکان و پەرەپێدانی.

٥- ئاسانکردنی هەماهەنگی و تەواوکاری لەنێوان هەموو جۆرە چالاکیەکان و یەکەکاندا.

٦- ئاسانکردنی داڕشتنی ستراتیژیەتی رێکخراوەکە و جێبەجێکردنی ئەم ستراتیژیەتە.

نوسەرێکی تر پێیوایە لەتایبەتمەندیەکانی پەیکەری رێکخستنی کارا ئەوەیە کە پێکهاتەکانی و رەهەندە جۆراوجۆرەکانی لەگەڵ یەکتردا بگونجێن و توانای شیکارکردن و دیاریکردنی گیروگرفتەکان و دۆزینەوەی هەڵبژاردنە ئایندەییەکانی هەبێت و پەرە بە چارەسەرە باشەکان بدات و، ئاسانکاری بۆ هەڵقوڵان و رێکردنی زانیاریەکان و چارەسەرکردنی بکات و، هەل بە کرێکارەکان بدات بۆ بەشداریکردنی کارا و، هاندانی رۆحی سەرۆیی و ئەفراندن و، پێشبینی ئەوەی پێشبینیکراو نیە و، رازی نەبوون بەئەمری واقیع و، گەڕان بەدوای هەموو ئەوەی کە نوێیەو هەڵبژاردنی، بڕوابوون بەوەی کە بەدیهاتنی هەرە نمونەیی و هەرە باشترین کارێکی مومکینە.[١٧٩]

زاراوە گرنگەکان

بەزمانی ئینگلیزی	بەزمانی عەرەبی	بەزمانی کوردی
Bureaucracy	**بيروقراطي**	بیرۆکراسیەت
Bureaucratic Model	**نموذج بيروقراطي**	نمونەی بیرۆکراتی
Contingency approach	**المدخل الموقفي/الشرطي**	دەروازەی هەڵوێستی/مەرجی
Environment	**البيئة**	ژینگە
Matrix Organization	**تنظيم المصفوفة**	رێکخستنی ماترێکس/مەصفوفە
Machine Bureaucracy	**البيروقراطية الالية**	بیرۆکراتیەتی میکانیکی
Organic model	**النموذج العضوي**	نمونەی ئۆرگانی
Network Organization	**التنيظم الشبكي**	رێکخستنی تۆڕیی
Professional Bureaucracy	**البيروقراطية المهنية**	بیرۆکراتیەتی پیشەیی
strategy	**استراتيجية**	ستراتیژیەت

پرسیارەکان بۆ پێداچوونەوەو گفتوگۆ

١- کامەیە گرنگترین تایبەتمەندیەکانی نمونەی رێکخستنی میکانیکی؟

٢- باس لە گرنگترین لایەنە باشەکان و خراپەکانی رێکخستنی میکانیکی بکە؟

٣- پێناسەی نمونەی ئۆرگانی بکە لەرێکخستندا؟

٤- کامەیە گرنگترین لایەنە باشەکان و خراپەکانی رێکخستنی ئۆرگانی؟

٥- پێناسەی رێکخستنی بیرۆکراتی میکانیکی بکە، هەروەها باس لە لایەنە باشەکانی بکەو چ کاتێك واباشترە بەکاربهێنرێت؟

٦- رونی بکەرەوە کامەیە رێکخستنی بیرۆکراتی پیشەیی؟

٧- باس لە لایەنە باشەکانی ڕێکخستنی بیرۆکاتی پیشەیی و لایەنە سلبیەکانی بکە؟

٨- چییەتی ڕێکخستنی مەصفوفە ڕون بکەرەوە، کامەیە گرنگترین لایەنە ئیجابیەکانی و سلبیەکانی؟

٩- ڕاڤەی ڕێکخستنی فرە بەش بکە، لایەنە باشەکانی و خراپەکانی بخەرە ڕوو؟

١٠- پێناسەی ڕێکخستنی تۆڕ بکە، کامەیە گرنگترین لایەنە باشەکانی؟

١١- باس لە گرنگترین دیاریکراوەکانی پەیکەری ڕێکخستنی بکە؟

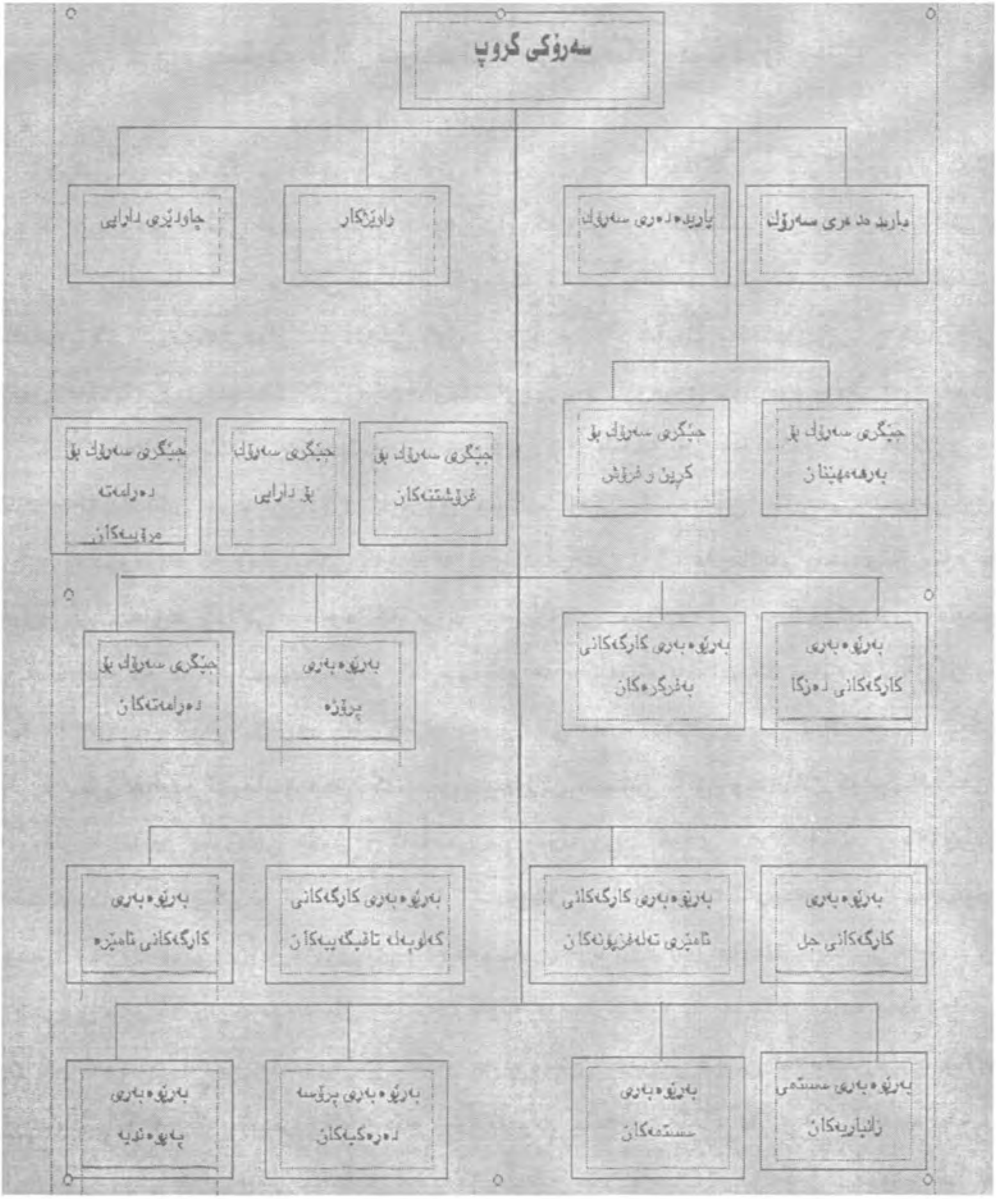
١٢- کامەیە تایبەتمەندیەکانی ڕێکخستنی کارا؟

لیکۆڵینەوەی ڕەوشێک

گروپە یەکگرتووەکانی کارگەکانی ئامێرە کارەبای و ئەلەکترۆنیەکان

ڕەوشی گروپە یەکگرتووەکانی کارگەکانی ئامێرە کارەبای و ئەلەکترۆنیەکان تێکچوو، ئەمەش بووە هۆی ئەوەی ئاستی فرۆشتنەکانی دابەزێت و گیروگرفتە ڕێکخستنیەکان و کارگێڕیەکانی و ... هی تر زیاد بکات، ئەنجومەنی کارگێڕی گروپەکە هەستا بەدامەزراندنی بەڕێز مەدحت صەلاح وەك سەرۆکی گروپەکە، دوای ماوەیەکی کورت بەڕێز صەلاح هەستا بەئەنجامدانی چاکسازیەکی ریشەیی لەپەیکەری ڕێکخستنی گروپەکەدا، وەك ئەوەی ئەم شێوەیەی خوارەوە ڕوونی دەکاتەوە.

بەڕێز صەلاح پەیکەرە ڕێکخستنیە پێشنیارکراوەکەی خستە بەردەم ئەنجومەنی کارگێڕی و، یەکێك لەئەندامەکان پرسیاری کرد لەبارەی جێبەجێکردنی چێوەیەکی سەرپەرشتیکردنی زۆر فراوان، بەشێوەیەك کە ژمارەیەکی گەورە لە فەرمانبەرەکان (٢١) فەرمانبەر ڕاستەوخۆ سەر بە سەرۆك بن سەرۆك وەڵامی دایەوە کە بڕوای بە بنەمای چێوەی سەرپەرشتیکردنی تەقلیدی بەرتەسك نیە کە داوای سنورداركردنی ژمارەی ئەو فەرمانبەرانە دەکات کە سەر بە سەرۆکن بۆ تەنها (٤–٥) فەرمانبەر، کە ئەو جۆرێکە لە بەفیڕۆدانی دەرامەتەکان و جۆرێك لە بیرۆکراتیەت، هەروەك چۆن هەموو فەرمانبەرەکان کە سەر بەسەرۆکن کەسانی باشن و دەزانن کە چی دەکەن، هەموویان دەتوانن سەردانی بکەن و ئامادەن بۆ ڕووبەڕووبوونەوەی هەر گرفتێك و هەموویان هەست دەکەن کە نزیکن لە لوتکەوە چونکە ڕاستەوخۆ پەیوەندیان بەسەرۆکەوە هەیە سەرەڕای ئەوەش، سەرۆك ووتی من ئارەزووی ئەوە دەکەم لەنزیکەوە بزانم هەر فەرمانبەرێك چی دەکات و، دۆزینەوەی هەر کەمتەرخەمیەك یان هەڵەیەك بەوپەڕی خێراییەوە کە مومکین بێت، هەروەها من هیوادارم ئەوەتان بە بیر بێنمەوە کە ئەگەر بەڕێوەبەری کڕین و فرۆش لە دامەزراوەی (X)دا سەرپەرشتی (٣٠) فەرمانبەر بکات، ئایا من ناتوانم مامەڵە لەگەڵ (٢١) فەرمانبەردا بکەم، دواجاریش بوونی ژمارەیەکی کەم لە فەرمانبەران کە سەر بەسەرۆك بن کارێکی پێویستی بۆ فەراهەم ناکەن و، من پێموایە ئێوە منتان دامەزراندوە بۆ ئەوەی هەموو کاتی خۆم بۆ دامەزراوەکە تەرخان بکەم؟


سەرۆکی گروپ
یاریدەدەری سەرۆك
یاریدەدەری سەرۆك
راوێژکار
چاودێری دارایی
جێگری سەرۆك بۆ بەرهەمهێنان
جێگری سەرۆك بۆ کڕین و فرۆشتن
جێگری سەرۆك بۆ فرۆشتنەکان
جێگری سەرۆك بۆ دارایی
جێگری سەرۆك بۆ دەرامەتە مرۆییەکان
بەڕێوەبەری کارگەکانی دەزگا
بەڕێوەبەری کارگەکانی بەفرگرەکان
بەڕێوەبەری پرۆژە
جێگری سەرۆك بۆ دەرامەتەکان
بەڕێوەبەری کارگەکانی جل
بەڕێوەبەری کارگەکانی ئامێری تەلەفزیۆنەکان
بەڕێوەبەری کارگەکانی کەلوپەلە تاقیگەییەکان
بەڕێوەبەری کارگەکانی ئامێرە
بەڕێوەبەری سیستەمی زانیارییەکان
بەڕێوەبەری سیستەمەکان
بەڕێوەبەری پرۆسە دەرەکییەکان
بەڕێوەبەری پەیوەندییە

پرسیارەکان:

١- هەڵسەنگاندنت چۆن بۆ پەیکەری ڕێکخستنی پێشنیارکراو.

٢- کامەیە کەموکوڕیەکان لەم پەیکەرەدا؟

٣- چۆن ڕاوبۆچونەکانی سەرۆك و بەڵگەکانی لە پێشکەشکردنی پەیکەری ڕێکخستنیدا هەڵدەسەنگێنیت؟

1- Stephen P. Robbins (1997), Managing Today, Upper Saddle River, New Jersey Prentice - Hall, P.P. 199-200.

2- Ibid., P. 200.

3- Robert C. Appleby (1984), Modern Business Administration, 3rd ed. London: Pitman Publishing Ltd., P. 77.

4- Robert Fulmer (1985), The New Management, 3rd ed., London, Macmillan, P. 130; Stephen Robbins (1990), Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, PP. 316-317; Appleby, Modern Business Administration, P. 77.

5- Robbins, Organization Theory, PP 204-206.

6- Fulmer, the New Management, P. 130; Lee G. Bolman and Terrence deal (1991), Reforming Organizations, San Fransisco: Jossey Bass Publishers, PP. 91-93.

7- Robbins, Managing Today, P. 200.

8- John M. Ivancevich, Peter Lorenz, Steven Skinner and Philip Crosby (1997), Management: Quality and Competitiveness, 2nd ed, Boston, Mass., Mc Graw-Hill, P. 229.

9- Robbins, Organization Theory, P. 212.

10- Gary Dessler (1989), Organization Theory: Integrating Structure and Behavior, 2nd ed., New York: Prentice-Hall, P. 224; Daniel Robey (1991), Designing Organizations, 3rd ed., Boston: Mass IRWIN, P. 88; Robbins, Organization Theory, P. 224.

11- Henry Mintzberg (1983), Structure in Five: Designing Effective Organization, Englewood cliffs" New Jersey: Prentice-Hall, P.P. 170-180; Robbins, Managing Today, PP. 206-207.

12- Mintzberg, Structure in Fives, PP. 190-195.

13- L.R. Burns and D.R. Wholey, Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs, Academy of Management Journal, February, 1993, PP. 106-108.

4- Appleby, Modern Business Administration, P. 89, Robbins Managing Today, P. 209

5- S.M. Davis and P.R. Lawrence: Problems of Matrix Organizations, Harvard Business review, May - June 1978, PP. 131-42.

6- James L. Gibson, John Ivancevich and James Donnelly, Jr. (1993). Organizations: Behavior and Processes, Boston, Mass: IRWIN, P. 484.

17- Robbins, Managing today, P. 211.

18- Mintzberg, Structure in Fives, PP. 235-245.

19- Ibid, PP. 247-249, (1997).

20- Ivancevich et al (1997), Management, P. 231.

21- Robbins, Managing Today, P. 213.

22- Irancerich et al. (1997), Management, P. 231

23- Ibid.

24- T. L. Amburgey and T. Dacin, As the left foot Follows the Right? The Dynamics of strategic and structural change, Academy of management journal, dec. 1994, PP. 1427-52.

25- Robins, managing today, P. 201

26- Ibid, PP. 201-202.

27- B. J. Hodge and William P. Anthony (1991), Organization Theory: A Strategic Approach, 4th ed., Boston, Mass: Allen and Bacon, PP 343-347

28- Marvin R. Wisbord (1983), Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice, Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co., P. 165.

بەشی حەوتەم

سەرکردایەتی

ئامانجەکان:

دوای لێکۆڵینەوە لەم بەشە، دەتوانیت:

- **جیاکاری بکەیت لەنێوان سەرکردەو بەڕێوەبەردا.**
- **دیاریکردنی سەرچاوەکانی هێزو کاریگەری سەرکردە.**
- **دیاریکردنی گرنگترین ئەو خەسڵەتانەی کە لە سەرکردەی کاردا فەراهەم دەبن.**
- **وەسفکردنی سێ جۆر لە شێوازەکانی سەرکردایەتی.**
- **راڤەکردنی نمونەی سەرکردایەتی بەشداریکردن** – Leader Participation model
- **گفتوگۆی گرنگترین نمونەکان بۆ تیۆرە رەفتاریەکان لەسەرکردایەتیدا.**
- **راڤەکردنی گرنگترین گۆڕانکاریەکان/ ئەو فاکتەرانەی کارایی سەرکردە دیاری دەکەن.**
- **ئەنجامدانی بەراوورد لەنێوان سەرکردەی لێپێچینەوەیی** (Transactional) **و سەرکردەی گواستنەوەیی**(Transformational)

بەشی حەوتەم
سەرکردایەتیکردن/سەرۆکایەتی
Leadership

پێشەکی

بابەتی سەرکردایەتی هەر لە مێژووی کۆنەوە مرۆڤی سەرقاڵکردووە، مێژوونوسان و نوسەران و فەیلەسوفەکان هەر لەکۆنەوە باسیان لەم دیاردەیە کردووە، بەڵام گرنگی سەرکردایەتی لەرێکخراوەکاندا بەشێوەیەکی بەرچاو لەسەردەمی نوێدا زیادی کردووە، ئەوەش بەهۆی ئەو تەحەداو داواکاریە فرەو ئاڵۆزو هاوپەیوەستانەوە رووبەرووی ئەم رێکخراوانەوە دەبێتەوە، هەروەها ململانێی توندو، زیادبوونی گێروگرفتە رێکخستنیەکان و کارگێڕیەکان وای لێهاتووە سەرکەوتنی رێکخراوەکان لەبەدیهاتنی ئامانجەکانی و بەردەوامی گەشەو بوژانەوەی زۆر لەسەر سەرکردایەتیکردنی سەرکەوتوو دەوەستێت. لەم بەشەدا پێناسەی سەرکردایەتی و جیاکاری لەنێوان سەرکردەو بەڕێوەبەردا دەکەین هەروەها سەرچاوەکانی هێزی کاریگەری سەرۆك و تیۆرە جۆراوجۆرەکان لەم بوارەداو، دیاریکراوەکانی کارایی سەرکردایەتی.

پێناسەکردنی سەرکردایەتی

سەرەڕای بایەخپێدانی زۆرێك لەزانایان و نوسەران و فەیلەسوفەکان بە لێکۆڵینەوەی بابەتی سەرکردایەتیکردن، هێشتا سەرکردایەتیکردن پەرلەیەکی تایبەت و بابەتێکی ئاڵۆزەو، رێکەوتن لەسەر پێناسەیەکی یەکگرتوو نیە بۆ ئەم چەمکە، هەوڵیش نادەین هەموو پێناسەکان لێرەدا باس بکەین بەڵام هەندێك لەو پێناسانە باس دەکەین کە وردەکاری زیاتریان تێدایەو گشتگیر ترن.

نوسەر رنسیس لایکرت (Rensis likert) پێناسەی سەرکردایەتی کردوە بەوەی کە " توانای تاکە لەوەی کاریگەری هەبێت لەسەر تاکێك یان کۆمەڵێك و ئاراستەیان بکات و رێنومابیان بکات بۆ ئەوەی هاریکاریان و هاندانیان بەدەست بێنێت بۆ ئەوەی بەوپەڕی تواناو لێهاتوویەوە کار بکەن لەپێناو بەدیهاتنی ئامانجە نەخشە بۆ کێشراوەکاندا."[١٨٠]

نوسەر (Ivancevich) و هاوەڵەکانی پێشنیاری پێناسەیەکی زیاتر وردتر دەکەن ئەویش " توانای کاریگەریی دروستکردنە، لەرێگەی پەیوەندیەوە لەسەر کارەکانی کەسانی ترەوە، تاکەکان و گروپەکان، بەرەو بەدیهاتنی ئەو ئامانجانەوە کە خاوەن ماناو بەهان ئەمەش واتە:

١-بوونی کەسێکی سەرکردە.

٢- بوونی کۆمەڵێك تاك سەرکردایەتیان بکرێت.

٣-مومارەسەی کارامەییەکانی کاریگەری.

٤- بەکارهێنانی ئەم کارامەیی و لێهاتووییانە بەئامانجی بەدیهێنانی ئامانجێك.

دواجاریش نوسەر جەیمس جربی (James Gribbin) پێناسەی سەرکردایەتی دەکات بەوەی پرۆسەی کاریگەریە لەسەر کۆمەڵێك لە هەڵوێستێکی دیاریکراو، کاتێکی دیاریکراو و رەوشێکی دیاریکراو، بۆ هاندانی تاکەکان بۆ ئەوەی بەخواست و ئارەزووە کاربکەن بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکانی رێکخراوەکە، بەپێدانی شارەزایی یاریدەدەر پێیان لەبەدیهاتنی ئامانجگەلێکی هاوبەشداو، رەزایبوون لەجۆری سەرکردایەتیکردنی مومارەسەکراو.[١٨١]

لەم پێناسانەوە لەوانی تریشەوە ئەوە روون دەبێتەوە، سەرکردایەتیکردن پرۆسەیەکی کۆمەڵیە تێدەکۆشێت بۆ کارکردنە سەر کردەوەی تاکەکان (فەرمانبەرەکان) و رەفتارەکانیان و ئاراستەکانیان بۆ ئەوەی بەجدی و بەئارەزووە کار بکەن بۆ بەدیهاتنی ئامانجە هاوبەشە ویستراوەکان و، هەندێك لەنوسەران و توێژەرانیش جەخت دەکەنەوە لەسەر بایەخی رۆڵی فەرمانبەر لەپرۆسەی سەرکردایەتیکردندا، سەرکردەی سەرکەوتووە دەتوانێت هاندەری و دڵگەرمی و خواست و ئامادەیی ئارەزوومەندانە لای تاکەکان بدۆزێتەوە بۆ ئەوەی گوێڕایەڵی ئارەزووەکانی سەرکردە بن هەروەك چۆن سەرکردەی سەرکەوتوو ئەویش کاریگەر دەبێت بەشوێنکەوتووەکانی/ فەرمانبەرەکانی و بە پاڵنەرەکانیان و پێداویستیەکانیان و ئارەزووەکانیان...هتد، بەو شێوەیە سەرکردایەتیکردن/سەرۆکایەتی پرۆسەیەکی کۆمەڵایەتی بەردەوامە.

سەرکردە و بەرێوەبەر The Leader and The Manager:

بەرێوەبەر/ سەرۆك بریتیە لەو کەسەی کە ئەرکی سەرپەشتیکردنی یەکە/ گروپێکی کار (کارگێری، بەش، لقێك ... هی تر) پێ سپێراوەو، داوای لێکراوە هەستێت بە وەزیفەکانی پرۆسەی کارگێری- پلاندانان و رێکخستن و ئاراستەکردن و چاودێری- سەرکردایەتیش بریتیە لەیەکێك لەوەزیفە کارگێڕیەکانی بەرێوەبەر، بەرێوەبەر ناتوانێت بەم وەزیفانە هەستێت بەسەرکەوتویی بەبێ ئەوەی بنەماکانی سەرکردایەتیکردنی سەرکەوتوویی هەبێت، هەموو بەرێوەبەرێك یان سەرۆکێکیش کە لە ناوەندێکی سەرۆکایەتیدا کار بکات نابێتە سەرکردە، ناوەندی فەرمیش بەتەنها وا ناکات لەبەرێوەبەر/ سەرۆك ببێتە سەرکردە.

نوسەر جۆن کۆتر (John Kotter) بەمشێوەیە جیاوازی دەکات لەنێوان بەڕێوەبەرو سەرکردەدا :

کارگێڕی بایەخ دەدات بەسازان و مامەڵەکردن لەگەڵ ئاڵۆزیدا، کارگێڕی سەرکەوتوو کار دەکات لەسەر بەدیهاتنی سستم و جێگیریی لەرێگەی دانانی پلانە فەرمییەکانەوەو، داڕشتنی پەیکەرێکی رێکخستنی باش و، بەراووردکردنی دەرئەنجامەکان بەئامانجەکان کەوا پلانەکان لەخۆیان گرتووە.

بەلاَم سەرکردایەتیکردن ئەوا بایەخ دەدات بەسازان و مامەڵەکرد لەگەڵ گۆڕاندا، سەرکردە ئاراستەیەك دادەنێت لەرێگەی پەرەپێدانی تێڕوانینێکی ئایندەییانە، هەروەها (کۆتەر) پێی وایە سەرکردایەتی کاراو کارگێڕی کار پێویستن بۆ بەدیهاتنی کارییەکی بەرز بۆ رێکخراوەکە، بەلاَم بڕوای وایە کە زۆربەی رێکخراوەکان بایەخێکی زۆر زیاتر بە کارگێڕی دەدەن لەو بایەخەی کە بە سەرکردایەتی دەدەن.[١٨٢]

کارامەییە سەرکردایەتیە بنەڕەتیەکان Leadership skills:

کارایی بەرێوەبەر لەسەر ئەوە دەوەستێت کە هەیەتی لەتواناو کارامەییە هونەریەکان و، مرۆیی و ئیدراکی و شیکاریەکان، ئەم کارامەییانەش هەروەها پێویستن بۆ سەرکردە و، پێنج کارامەیی بنەڕەتی هەیە بۆ سەرکردایەتی ئەوانیش بریتین لە:[١٨٣]

١- پلەوپایەکردن (Empowerment): بریتیە لە بەشداریپێکردنی شوێنکەوتوەکان یان فەرمانبەرەکان لەلایەن سەرۆکەوە لەکارەکانی کاریگەری و کۆنترۆڵ و وەرگرتنی بڕیارەکان کە پەیوەستن بەکاری گروپ/ کۆمەڵەوە.

٢- پەیبردن (Intuition): کە بریتیە لە توانای سەرکردە لەدیاریکردنی هەڵوێست و پێشبینی گۆڕانکاریەکان و پێشهاتەکان و بوێری و چاو قایمی و بونیادنانی متمانە.

٣- تێگەیشتنی خود (Self-Understanding): توانای زانینی لایەنە بەهێزەکان و لایەنە لاوازەکانی خۆی.

٤- بەرچاوڕونی (Vision):توانای وێناکردنی ئایندەی رێکخراوەکەی (ئایندەیەکی باشتر لە رەوشی ئێستا)، دانانی پلانەکان بۆ گەیشتن پێی.

٥- کۆك کردن/ نزیکردنەوە لەنێوان بەهاکاندا (Value Congruence) توانای تێگەیشتن و وەرگرتنی بنەماکان کەوا ڕێکخراوەکە ڕێنومایی دەدات پێی و بەهاکانی کرێکارەکان و کارکردن لەسەر دروستکردنی کۆك بوون و گونجان لەنێوانیاندا.

سەرکردەی فەرمیی و سەرکردەی نافەرمیی Formal and Informal Leader:

هەموو کەسێك کەوا پۆستێکی سەرۆکایەتی وەربگرێت (بەڕێوەبەری گشتی، بەڕێوەبەری کارگێڕی، سەرۆکی بەش...هتد) بەسەرۆك دادەنرێت بەحوکمی ئەو وەزیفەیەی کاری تێدا دەکات، لەوانەیە ئەم سەرکردەیە تەنها بەناو بێت و بەشێوەیەکی کرداری کاریگەری نەبێت لەسەر تاکەکانی گروپەکەی، ئەمە لەکاتێکدا کە لەزۆر حاڵەتی تردا تێبینی کەسێك دەکرێت دەردەکەوێت لەناو تاکەکانی کۆمەڵەکەیدا مومارەسەی سەرکردایەتی و کاریگەری دەکات بەسەر تاکەکانی گروپەکەدا و دەگەڕێنەوە بۆ لای ئەم تاکە بۆ ئەوەی ڕێنومایی لێوەربگرن و ئاراستەیان بکات، ئەم تاکەش مومارەسەی سەرکردایەتیەکەی نافەرمی دەکات و، سەرۆکێکی نافەرمیە، بەڵام لەڕێگەی بەهێزی کەسایەتی و ڕێزو پێگەو شارەزایی و شتانی ترەوە دەتوانێت کاریگەری لەسەر تاکەکان دروست بکات، ئەم دیاردەیەش بەنادروست دانانرێت و، پێویستە لەسەر سەرۆکی فەرمی دەرك بەمە بکات و بتوانێت لێی تێبگات و هەوڵ بدات سودی لێوەربگرێت بۆ بەرژەوەندی بەدیهاتنی ئامانجەکانی کۆمەڵەکەو ڕێکخراوەکە.

سەرچاوەکانی هێزی کاریگەری سەرکردە Sources of power and Influence:

لەپێناو ئەوەی سەرکردە بتوانێت مومارەسەی پرۆسەی سەرکردایەتیکردن بکات، پێویستی بە سەرچاوەکانی هێزو ئامرازەکانی کاریگەری هەیە بەکاری دەهێنێت بۆ ئەوەی کاریگەری دروست بکات لەسەر تاکەکان و ڕەفتارەکانیان ڕێکبخاتەوەو وایان لێبکات گوێڕایەڵی داواکاریەکانی و خواستەکانی بن " هەردوو نوسەر Joha French & Bertram Raven سەرچاوەکانی هێزو کاریگەری سەرکردەیان دابەش کردووە بۆ پێنج سەرچاوەی سەرەکی ئەوانیش:

١- هێزی پاداشتکردن (Reward power)، ئەمەش پشت دەبەستێت بەدەرککردنی تاك بەوەی گوێڕایەڵیکردنی بۆ داواکاریەکانی سەرۆکەکەی دەبێتە هۆی ئەوەی پاداشت بکرێت و ئەنجامەکەی بەباشی بگەڕێتەوە.

٢- هێزی سزادان/ (Coercive power)، ئەمەش پشت دەبەستێت بەترس و، دەرککردنی تاك بەوەی پابەند نەبوونی و وابەستە نەبوونی بەڕێنومایی و فەرمانەکانی سەرۆکەکەیەوە ڕەنگە ببێتە هۆی ئەوەی سزا بدرێت لەسەری.

٣- هێزی ڕەوایی (Legitimate power) ، ئەمەش لەو وەزیفەیەوە وەرگیراوە کە سەرۆک کاری تێدا دەکات لە پەیژەی هەرەمی ڕێکخراوەکەدا.

٤- هێزی شارەزایی (Expert power) ، پشت دەبەستێت بە مەعریفەو توانا(هونەری و کارگێڕی و ڕەفتاریەکان)و شارەزاییەکانی و کارامەییەکانی سەرۆک.

٥-هێزی پشت پێبەستن و سەرسامی (Referent power)، پشت دەبەستێت بە سەرسام بوونی فەرمانبەر بە کەسایەتی سەرۆك و ڕێزگرتن لێی بەهۆی ئەو خەسڵەت و سیفەتانەوە کە تێیدایە.١٨٤

لە سەرچاوەکانی ئەو هێزەی کە دروست دەبێت لە پەیکەری ڕێکخستنی: توانای دابینکردنی دەرامەتە پێویستەکان بۆ ڕێکخراوەکە و، فرۆشتنی بەرهەمەکانی و، هەبوونی شارەزایی دەگمەن و، زانیاریە گرنگەکان و، پڕکردنەوەی شوێن و پێگەیەکی گرنگ لەڕێکخراوەکەدا.

نوسەر Yukl ئەم ئامرازاو کەرەستانە زیاد دەکات بۆ ئەم سەرچاوانە:

١- توانای سەرنج ڕاکێشان و قەناعەت پێکردن، لەڕێگەی ئەوەوە کە سەرکردە فەرمانبەرەکانی ڕازی بکات بەوەی کە ڕەفتاری ویستراو باشترین ڕێگەیەکە بۆ تێرکردنی پێداویستیەکانیان.

٢- ئیلهام و وروژاندنی دڵگەرمی لەڕێگەی جەختکردنەوە لەسەر بەهاکان و میثالیاتەکانی شوێنکەوتوان.

٣- گۆڕینی بەهاکان و بیروباوەڕەکانی تاکەکان.

٤- قایلبوون و گوێبیستی سەرکردە بۆ ئەو زانیاریانەی کە فەرمانبەرەکان پێی دەدەن.

٥- ڕازی بوونی سەرۆك بە ژینگەی کارەکەو ئامرازەکانی و کەلوپەلەکانی.

٦- بەشداریکردن لەبڕیاردا.[١٨٥]

تیۆرەکانی سەرۆکایەتیکردن/سەرکردایەتیکردن:

دەکرێت تیۆرەکانی سەرۆکایەتی پۆلێن بکرێن بۆ سێ کۆمەڵەی سەرەکی ئەوانیش:

١- تیۆرەکانی خەسڵەتەکان.

٢- تیۆرە ڕەفتاریەکان.

٣- تیۆرە مەرجیەکان.

گفتوگۆی بنەما سەرەکیەکانی هەریەکەیان دەکەین.

یەکەم- تیۆرەکانی خەسڵەتەکان Traits Theory:

یەکەم شتێك کە سەرنج و بایەخپێدانی ئەو زاناو نوسەرانەی راکێشا کە بایەخ دەدەن بەسەرکردایەتیکردن بریتیە لە هەوڵدان بۆ ناسین و دۆزینەوەی خەسڵەتەکان و سیفەتە کەسیەکان کەوا سەرۆك لەکەسانی تر جیادەکاتەوە، ئەوانە بڕوایان وابووە کە کۆمەڵێك خەسڵەت یان سیفەتی دیاریکراو هەیە ئەگەر فەراهەم بوو لەتاکدا ئەوا دەبێتە سەرکردەیەکی کاراو چالاك. ئەو نوسەرانەش پێشنیاری چەندین خەسڵەتیان کردووە، لەناویاندا- بۆ نمونە ، توانای جەستەیی، درێژی بالاو، زیرەکی، ئەمانەت پارێزی، هاوسەنگی، متمانە بەخۆبوون، ئۆرگانیەت، ئامادەیی بۆ وەرگرتنی بەرپرسیارێتی و، پێداگریی یان سوربوون و، توانای وەرگرتنی بڕیار، پاڵنەریی بەرز، بەرچاوڕوونی و هی تر، لەلایەکی ترەوە هەندێك لە لایەنگرانی ئەم ئاراستەیە بڕوایان وایە مرۆڤ بەسەرکردەیی لەدایك دەبێت و، ئەو سیفەتانەی پێشەوەی بۆ دەمێنێتەوە.

بەڵام ئەم تیۆرە ڕووبەڕووی رەخنەو خۆپارێزی زۆر بۆوە، گرنگترینیان:

١-بوونی ژمارەیەکی گەورە لە خەسڵەتەکان کە ناتوانرێت لەتەنها ئەو چەند خەسڵەتەی پێشەوەدا کورت بکرێنەوە.

٢-جیاوازی لەبایەخی رێژەیی بۆ هەر خەسڵەتێك لەکاتێکەوە بۆ کاتێکی تر.

٣- خەسڵەتەکان بەووردی بەئاگا نەبوونی لەو تاکانەی کە سەرکەوتوو دەبن لە سەرکردایەتیکردندا، چونکە ژمارەیەك لەتاکەکان هەیە ئەم خەسڵەتانەیان هەیە و نەبوونەتە سەرکردەیەکی سەرکەوتوو هەروەك چۆن سەرکردەی سەرکەوتوو هەن و ئەو خەسڵەتانەی پێشەوەشیان تێدا نیە.

٤- نائاسانی پێوانەکردنی خەسڵەتە دیاریکراوەکان و نەتوانایی لەدیاریکردنی بڕێکی گونجاو لە هەر خەسڵەتێکدا.

٥- نا گشتگیری تیۆرەکە چونکە چەندین گۆڕاوی فەرامۆش کردووە پەیوەست بووە بەکارایی سەرکردیەتیکردنەوە.

ئایا سەرکردەکان خاوەن خەسڵەت / سیفاتی هاوبەشن؟

بەڵێ، بەڵگەکان لە لێکۆڵینەوە جۆراوجۆرەکانەوە ئاماژە دەکەن بۆ ئەوە کە شەش خەسڵەت هەیە کە سەرکردە لە کەسانی تر جیا دەکەنەوە ئەوانیش: بوونی بەرزخوازی و دینامیەت، خولیاو حەزی سەرکردایەتیکردن، ئەمانەت و دەستپاکی و، متمانە بەخۆبوون و، زیرەکی،

شارەزایی سەبارەت بە کارەکەو، چاودێریکردنی خود (Self-Monitor) نەرمە بەرادەیەکی بەرزو ڕەفتارەکانی بەپێی هەڵوێستەکان دەگونجێنێت.[186]

بەڵام پێویستە وریایی هەبێت سەبارەت بە سێ مەسەلە ئەوانیش:

١- خەسڵەتەکان گرەنتی بۆ سەرکەوتن فەراهەم ناکەن[187]

٢- ئاماژەکان ڕون نین لەناسینی هۆکار لەئەنجام، بۆ نمونە: ئایا سەرکردە متمانەی بەخۆی هەیە یان سەرکەوتن وەك سەرۆك متمانە بونیاد دەنێت؟

٣- خەسڵەتەکان تەنها ڕوخساری سەرکردایەتی دەخەنەڕوو زیاتر لەوەی کە جیاکاری بکەن بەشێوەیەکی کرداری لەنێوان سەرکردەی کاراو ناکارادا.. بوونی سەرکردەیەك لەهەمانکاتدا مانای سەرکردایەتیەکی کارا ناگەیەنێت.

دووەم- تیۆرە ڕەفتارەیەکان Behavioral Theories :

لەنێوان ئەو دەرئەنجامانەدا کەوا لێکۆڵینەوەکانی هورثون پێیان گەیشتووە بریتیە لەبوونی پەیوەندیەك لەنێوان شێوازی سەرپەرشتیاری و بەرهەمهێنانی و، بەهۆی شکستخواردنی تیۆرەکانی خەسڵەتەکان لەپێشکەشکردنی ڕاڤەکردنێکی ڕوون و قەبوڵکراو بۆ کارایی سەرکردایەتی، بایەخپێدانی نوسەران و توێژەران گۆڕا بۆ ڕەفتاری سەرکردەیی لەبری خەسڵەتەکان، لایەنگرانی ئەم تیۆرانەش وا گریمانە دەکەن کە چالاکیەکانی سەرۆك و کردەوەکانی و هەڵسوکەوتەکانی لەکاتی کارکردندا- نەك خەسڵەتەکانی- ڕیتمێك یان شێوازێکی گشتی پێکدەهێنن بۆ سەرکردایەتیکردنی، ئەمانە کارایی و توانای دیاری دەکەن و، ئەم وەرچەرخانەش بەگرنگ دادەنرێت چونکە جێگەی ئەو ڕەخنەیەیە کە ڕەفتار/ شێواز دەکرێت فێری ببیت و چاکسازی تێدا بکەیت، بەوشێوەیە توێژەران و نوسەران هەوڵیانداوە بۆ دیاریکردنی شێوازەکانی ڕەفتار (شێوازەکانی سەرکردایەتیکردن) کە وای لە سەرکردەکان کردووە بتوانن بەکارایی کاربکەنە سەر کەسانی تر.

لەم بوارەدا لێکۆڵینەوەی چڕو زۆر کراوە، گرنگترینیان: لێکۆڵینەوەکانی زانکۆی ئایواو، زانکۆی ئۆهایۆOhio و، لێکۆڵینەوەکانی زانکۆی مەشیگان Michigan و، لێکۆڵینەوەکانی لایکرت و، لێکۆڵینەوەکانی بلیك و مۆتون (تۆڕی کارگێڕی) و هی تر، ئەم لێکۆڵینەوانەو ئەوانی تریش شێوازەکانی سەرکردایەتیکردنیان پۆلێن کردووە کەوا بەڕێوەبەرکان مومارەسەیان کردووە

بەپشتبەستن بە دوو ڕەهەندی سەرەکی لەوەی پەیوەستە بەکارەکان و چالاکیەکانی سەرۆک/سەرکردە، ئەوانیش:

١- بایەخدان بەکار (Job- oriented behavior) کە پێداگری لەسەر بەدیهاتنی ئامانجەکان دەکات و، وەسفکردنی کارەکان و دابەشکردنی لەناو تاکەکاندا و، بەجێگەیاندنی کارەکان لەکاتە دیاریکراوەکاندا.

٢- بایەخدان بەخەڵك (People- centered behavior)، ئەمەش بونیادنانی پەیوندی باش لەخۆدەگرێت لەنێوان کرێکارەکانداو، هەستکردن بەخۆشەویستی بەرامبەر کرێکارەکان و، بایەخدان بە گیروگرفتەکانی کرێکارەکان و کاروبارە کەسیەکانیان.

٣- لەژێر ڕۆشنایی پێدراوە هاوچەرخەکاندا (نادڵنیابوون، و ململانێ و گۆڕان و هی تر) ڕەهەندی سێهەم بەدیارکەوت لەرەفتاری سەرۆکدا سەرەڕای دوو ڕەهەندەکەی تر ئەویش ئەو ڕەفتارەیە کە ئاراستەیە بۆ پەرەپێدانی (development -oriented)، ئەم شێوازەش پشت دەبەستێت بە ئەزموون و تاقیکردنەوەو، پەرەپێدانی چارەسەرە نوێیەکان بۆ گیروگرفتەکان و هەوڵدان بەرەو شێوازی نوێ بۆ بەجێگەیاندنی کارەکان، و هاندانی گۆڕان،[188] و توانای سەرکردەکان بۆ سازان و پەرەپێدان لەرووی گۆڕاندا گرنگترە لەهەر کاتێکی تر.[189]

لایەنگرانی تیۆرە رەفتاریەکان بەشێوەیەکی ناوخۆیی گریمانەی ئەوەیان کردووە کە پەیوەندیەك هەیە لەنێوان شێوازی سەرکردەیی و کارایی کۆمەڵ/ گروپدا، هەروەها شێوازێکی سەرکردایەتی دیاریکراوی کاراو سەرکەوتوو هەیە لەهەموو هەڵوێستەکاندا، بەڵام دەرئەنجامی لێکۆڵینەوەکان ئەوەیان نەسەلماندوە بەڵکو ئاماژەی کردووە بۆ دەر ئەنجامە دژبەیەکەکان، بۆ نمونە بایەخدان بەکرێکاران بەشێوەیەکی گشتی دەبێتە هۆی زیادبوونی ڕەزامەندی وەزیفی لای کرێکاران، بەڵام بەهەمیشەیی نا، هەروەها بایەخدان بەکار زۆرجار دەبێتە هۆی بەرهەمهێنانی بەڵام هەروەها دەبێتە هۆی زیادبوونی سکاڵاو ناامادەبوون لەکارداو، خولی وەزیفی و ڕەزامەندیەکی وەزیفی کەمتر، بەڵگەکانیش ڕێگە نادەن بەگشتاندن بەسەر هەموو تاکەکان و کارەکان و رۆشنبیریەکانی ڕێکخراوەکان و، وڵاتاندا.[190]

لێرەدا گفتوگۆی گرنگترین تیۆرەکان/ لێکۆڵینەوە ڕەفتاریەکان دەکەین دەربارەی سەرکردایەتی:

١- تیۆری لایکرت لەسەرکردایەتیدا Rensis Likert Theory:

لایکرت شێوازەکانی سەرکردایەتی پۆلێن کردوە بۆ دوو رەهەندی کارو خەڵکیش بۆ چوار شێواز/ سستم، کە بەمشێوەیەی خوارەوەیە:[١٩١]

- شێوازی خۆسەپاندنی تاکڕەویی (Exploitative Autocratic):

لەم شێوازەدا مەرکەزیەتێکی بەرز پیادە دەکرێت و، نەبوونی متمانەی سەرۆك بە فەرمانبەرەکانی و، بەشدارینەکردنی فەرمانبەرەکان و هەوڵنەدانی سەرۆك بۆ ئەوەی سود لەڕاوبۆچۆوونی فەرمانبەرەکانی وەرگبرێت و، سەرۆك پەنادەباتە بەر شێوازی ترساندن و زۆرلێکردن بۆ ئەوەی کرێکار یان فەرمانبەر هانبدات لەسەر کارەکەی.

- شێوازی ئۆتۆکراتی سودیی/Benevolent Autocratic :

زۆر جیاواز نیە لە سستمی پێشوو، سەرۆك متمانەی بەکرێکارەکانی هەیە متمانەی سەرۆك یان گەورە بە خزمەتکارەکەی، تاك یان مرۆڤ هەست بەئازادیەکی گەورە ناکات لەمشتومڕکردنی کاردا، سەرۆك هەوڵدەدات زۆرجار راوبۆچونی فەرمانبەرەکانی وەربگرێت و سودیان لیّ ببینێت.

*شێوازی بەشداریکەر Participative:

لەم سستمەدا سەرۆك بەشێوەیەکی گەورە متمانەی هەیە بەفەرمانبەرەکانی بەلاّم بەتەواوەتی نا هێشتا ئارەزووی ئەوە دەکات دەستبگرێت بەسەر بڕیارەکانداو خۆی بیاندات و، تاك هەست بەجۆرێك لەئازادی دەکات لە مشتومڕکردنی کاردا، زۆرجاریش سەرۆك راوبۆچونی فەرمانبەرەکان وەردەگرێت و هەولّ دەدات سودیان لێوەربگرێت.

- شێوازی دیموکراسی Democratic:

سەرۆك متمانەی هەیە بە فەرمانبەرەکان متمانەیەکی تەواوەتی لەهەموو کاروبارەکانداو، فەرمانبەرەکان هەست بە ئازادیەکی تەواوەتی دەکەن لەگفتوگۆکردنی کاروبارەکانی کاردا، هەمیشە سەرۆکیش هەولّ دەدات بیروبۆچوونی فەرمانبەرەکانی وەربگرێت و سودیان لێوەربگرێت بەشێوەیەکی بونیادنەرانە.

لێکۆڵینەوەکانی لایکرت و هاوەڵەکانی ئاماژەیان کردووە بەوەی کە هەردوو شێوازی (٣.٤) بەرهەمێکی زیاتریان هەبووە لە هەردوو شێوازەکانی (١.٢) باشترینی ئەم شێوازانەش لەڕاوبۆچونی لایکرتدا بریتیە لەشێوازی ژمارە (٤) ی دیموکراتی.

٢- تۆڕی کارگێڕی Managerial Grid :

ئەم تیۆرە دەگەڕێتەوە بۆ هەردوو نوسەر Jane Mouton & Robert Blake پشت دەبەستێت بە کارلێکی دوو ڕەهەندی سەرکردایەتی: بایەخدان بەکار/ بەرهەمهێنان و، بایەخدان بە کرێکار و، بەپشت بەستن بەوەش پێشنیاری پێنج شێوازی سەرەکیان کردووە بۆ سەرکردایەتی بەپێی پێگەکەی لەسەر تۆڕەکە بەمشێوەیە:[١٩٢]

١- سەرکردەی لاوازImpoverished (١.١)، بەپێی ئەم شێوازە، سەرۆك کارەکان بەجێدەهێڵێت بێ ئەوەی هیچ دەستوەردانێکی هەبێت بۆیان، کەمترین بایەخ نادات بە بەرهەمهێنان یان مرۆڤ، ئەو لە پرۆسەی سەرکردایەتی دەکشێتەوە.

٢- سەرکردەی بایەخدەر بە بەرهەمهێنان (توند ١.٩) Task Manager، کە ئەمەیان هەموو بایەخەکانی دەدات بە بەرهەم و کار- کار یەکەمجارو دوایین جار، کەمترین بایەخ دەدات بە پەیوەندیە مرۆڤایەتیەکان.

٣- سەرکردەی کۆمەڵایەتی (سەرۆکی یانە) Country Club (١.٩)، ئەمەیان بەرەو ئەوە دەڕوات کە دەسەڵات بەکاربهێنێت بۆ ئەوەی فەرمانبەرەکان هانبدات بۆ کار و لێرەدا هەموو بایەخێك دەدات بە خەڵك و هەستوسۆزەکانیان و پێداویستیەکانیان و بونیادنانی پەیوەندیە کۆمەڵایەتیەکان و بایەخێکی ئەوتۆ نادان بە بەرهەمهێنان و کار.

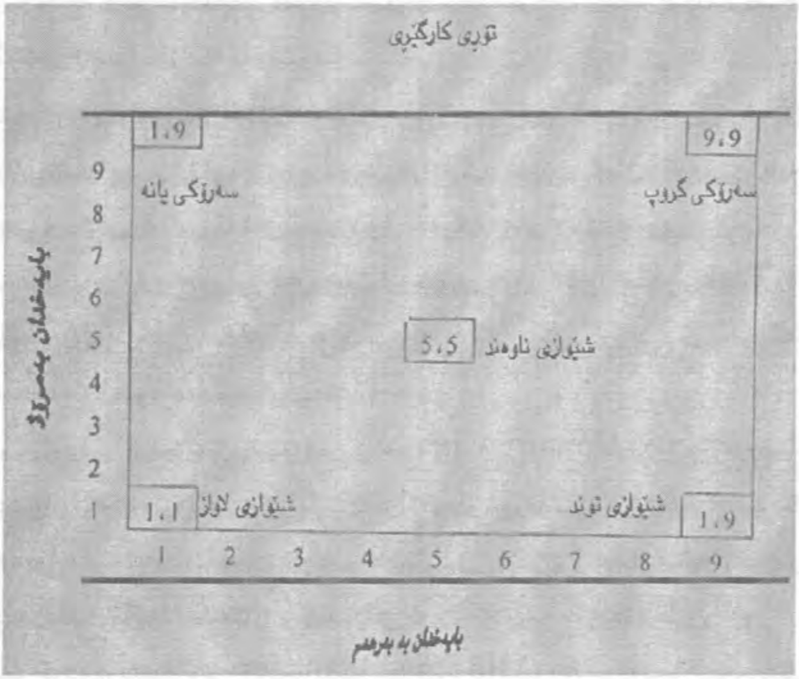
٤- سەرکردەی مامناوەند (Mid Road Manager) (٥.٥) ئەمەیان بایەخێکی هاوسەنگ دەدات بەهەریەکێك لە کارو خەڵك و بەلأم ڕوبەڕوی ئاستەنگی دەبێتەوە لەپاراستنی هاوسەنگی لەنێوان ئەم دوو ڕەهەندەدا پێکەوە.

٥- سەرکردەی نمونەیی (سەرۆکی گروپ) team Leader (٩.٩)، ئەم شێوازە بەوەدا دەناسرێتەوە کە بایەخێکی زۆر دەدات بەتاکەکان و بەهەم پێکەوە، سەرکردە جەخت لەکار دەکاتەوە بەرۆحی گروپ و گرەنتی یەکگرتوویی کۆمەڵ/ گروپ و، بونیادنانی متمانە و ڕێز بۆ دەسکەوتنی بەرهەمێکی باش.

هەردوو نوسەر پێیان وایە باشترینی ئەم شێوازانە بریتیە لە شێوازی ئەمەی دوایینیان(٩.٩).

وێنەی (١)

تۆڕی کارگێڕی



تیۆرەکان/ نمونە رەوشیەکان (Contingency Models):

تیۆرەکان و نمونە رەفتاریەکان شکستیان هێنا لەگەیشتن بە دەرئەنجامگەلێکی بڕەرو دیاریکراو ئاماژە بەوە بکات کە شێوازێکی سەرکردایەتی دیاریکراو هەبوو کە بەشێوەیەکی هەمیشەیی کاراو کاریگەر بووە، بەڵکو دەرئەنجامەکان دژیەك بوون، ئەڵقەی نەبوو/کەمیش لەم تیۆرو نمونانەدا بریتیە لە فەرامۆشکردنی رۆڵی فەرمانبەران و فاکتەرە دۆخیەکان لەکارایی سەرکردەدا، بۆیە تیۆرەکان/ نمونە دۆخیەکان بەدیار کەوتن بۆ ئەوەی چارەسەری ئەم کەموکورتیە بکەن لە تیۆرەکانی پێشوودا.

تیۆرە دۆخیەکان گریمانەی ئەوە دەکەن کارایی سەرکردە لەسەر تەبەنیکردنی رەفتارێك دەوەستێت کە بگونجێت لەگەڵ داخوازیەکانی دۆخەکەدا و، ئەم تیۆرانە هەوڵ دەدەن هەڵوێستە سەرکردایەتیە گرنگەکان دیاری بکەن و پێشنیارکردنی شێوازە سەرکردایەتیە جۆرواجۆرەکان کە دەگونجێن لەگەڵ هەر دۆخێکداو رەزامەندی کرێکارو بەرهەمهێنانی بەدیدەهێنێت و، ئەم تیۆرانەش دوو تێڕوانینی دژبەیەك لەخۆدەگرن ئەوانیش:

١- تێڕوانینی یەکەم: پێویستە لەسەر سەرکردە بسازێت لەگەڵ رەوشەکەدا.

٢- تێڕوانینی دووەم: سازانی رەفتاری سەرکردە بەپێی دۆخەکە.

تێڕوانینی یەکەم گریمانەی ئەوە دەکات کە شێوازی سەرکردە بەشێوەیەکی رێژەیی جێگیرەو ئاسان نیە بیگۆڕیت، بۆیە پێشنیار دەکات ئەو دۆخانە بدۆزرێتەوە کە تێیدا سەرکردە کارایەو خۆلادان لەو دۆخانەی کەوا سەرکردە تێیدا کەمتر کارایە، بەلأم ئەم مەسەلەیە هەمیشە مومکین نابێت، لەو تیۆرانەش کەوا ئەم تیۆرە تەبەنی دەکەن تیۆری فیدللەرە، بەلأم تێڕوانینی دووەم: گریمانە دەکات بڕیارەکانی بەڕێوەبەر و بارودۆخی پەیوەست بەکارەکە هەردوکیان بەشێوەیەکی رێژەیی نەرمن و شایستەی گۆڕانن، ئەم تیۆرە پێی وایە بەڕێوەبەر نەرمە و دەکرێت وەلأمدانەوەی هەبێت بۆ هەڵوێستە جۆرواجۆرەکان و تاکە جۆرواجۆرەکان.[١٩٣]

رونیشە تێڕوانینی دووەم پێشنیاری تێڕوانینێکی زیاتر واقیعی دەکات بۆ سروشتی مرۆڤ، سەرۆک/سەرکردە مامەڵە لەگەڵ خەڵکانێکدا دەکات کەسایەتی و تواناو هاندەریەکانیان جیاوازن و، ساویلکەیشە سەرۆک وا مامەڵەیان لەگەڵدا بکات وەك ئەوەی ئەوان هاوشێوەو وەکیەکن.

١- تیۆری فیدللەر Fiedler s Theory:[١٩٤]

یەکەم تیۆری دۆخیی لەسەرکردایەتیدا دەگەڕێنرێتەوەبۆ نوسەر (Frederic Fiedler) لە زانکۆی ئەلینۆی لە ویلایەتە یەکگرتووەکانی ئەمریکا، کە ئەوە بەیەکەم هەوڵێکی جدی دادەنرێت بۆ پەرەپێدانی چوارچێوەیەکی تیۆری بۆ سەرکردایەتیکردن کە کارلێکی هەندێك لەگۆڕاوەکانی دۆخ و تایبەتمەندیەکانی سەرۆك بەهەند وەردەگرێت، هەروەها تەبەنی تێڕوانینی یەکەم دەکات – سازانی رەوشەکە لەلایەن سەرۆکەوە، ئەم تیۆرە دوو هەنگاو لەخۆدەگرێت:[١٩٥]

١- دیاریکردن و پێوانەکردنی رەفتار/شێوازی سەرۆك.

٢- دۆزینەوەی ئەو دۆخەی کە دەگونجێت لەگەڵ شێوازی جێگیری سەرۆکدا.

فیدللەر پێشنیاری دوو شێوازی کردووە لەسەرکردایەتیکردندا:

١- ئەو شێوازەی کە بایەخ دەدات بەکرێکارەکان و پەیوەندیە مرۆڤایەتیەکان (شێوازی بەشداربوو).

٢- شێوازی سەرکردایەتی کە بایەخ دەدات بە بەرهەمهێنان و کار (شێوازی ئاراستەکار).

بەلام فاکتەرە دۆخیەکان کەوا فیدللەر دیاری کردوون سیانن:

١- سروشتی پەیوەندیەکان لەنێوان سەرۆك و فەرمانبەرەکانیدا (رادەی متمانەی فەرمانبەران بە سەرۆك و لایەنگریان).

٢- رادەی دەسەلات و هێزی فەرمی کە سەرۆك هەیەتی بەحوکمی کارەکەی.

٣- رادەی پەیکەریەتی کارەکە (رادەی روونی ئەرکەکان و رادەی رۆتینیەتی ئەم ئەرکە کەوا فەرمانبەرەکان پێی هەلدەستن).

دەرئەنجامی کارلێکی گۆڕانکاریە دۆخیەکانی سەرەوە دەبێتە هۆی هەلوێستی جیاواز کە لە هەلوێستی ساناو زۆر ئاسانەوە بیگرە بۆ هەلوێستێکی زۆر قورس زۆر بەباش نەزانراو، فیدللەر هەستا بەئەنجامدانی لێکۆلینەوەی چڕ لەبارەی پەیوەندی لەنێوان شێوازی سەرکردایەتی و دۆخ/ رەوشدا، ئەو توێژینەوانەش ئاماژەیان کرد بەوەی کە شێوازی سەرکردایەتی ئاراستەکەر (کە بایەخ دەدات بە بەرهەم و کار) کاریگەر بووە لەهەلوێستە زۆر باشەکان و زۆر ناباشەکانیشدا، بەلام شێوازی بەشداربوو (ئاراستەبوو بۆ بایەخدان بە مرۆڤ) ئەوا ئەمەیان کارو کاریگەر بووە لە دۆخەکان/رەوشە هاوسەنگ یان مامناوەندیەکاندا.[١٩٦]

٢- تیۆری/ نمونەی رێباز- ئامانج (The path-Goal Model)[١٩٧]:

ئەم تیۆرە دەگەڕێنرێتەوە بۆ هەردوو نوسەران هاوس و میشیل (House and Mitchell) جەوهەری ئەم تیۆرەش ئەوەیە کە رۆلی بەرێوەبەر بریتیە لە یارمەتیدانی فەرمانبەر لەسەر ومارەسەکردنی چالاکیەکان و ئەرکە رێکخستنیەکان کە دەبنە هۆی سودی بەهادار لای تاك.

لێرەدا رۆلی بەرێوەبەر دوو لایەن لەخۆدەگرێت: (١) رونکردنەوەی ئەو رێڕەو یان رێبازەی کە تاك دەتوانێت ئامانجە کەسیەکانی بەدەست بێنێت (زیادبوونی مووچە و، بەرزکردنەوەی پلە...هتد) ئامانجە رێکخستنیەکان (زیادبوونی قازانجەکان و بەرهەم) و (٢) زیادبووی سوودەکان کە تاك بە بەهاداری دەزانێت و، پێویستە لەسەر بەرێوەبەر ئەوە بۆ کرێکاران رونبکاتەوە کە چۆن

سوده ڕێکخستنیەکان پەیوەستن بەئاستی بەجێگەیاندنی کارەکان لەلایەن تاکەوەو سەرکردەی کارا یارمەتی کرێکارەکان دەدات بۆ ئەوەی هەستن بەوەی کە ئەو سودانەیان پێدەبەخشێت کەوا لایان بەهادارە، واتە هانی تاك دەدرێت بۆ ئەوەی دەرئەنجامی بەهادار بەدی بهێنن بۆ تاك و بۆ دامەزراوەکە.

تیۆری ڕێباز/ ڕێڕەو پێشنیاری چوار شێوازی سەرکردایەتی دەکات ئەوانیش:

١/ شێوازی ئاراستەکردن (Directive)، هاوشێوەی شێوازی ئۆتۆکراتیە کە جەخت دەکات لەسەر کار– ڕونکردنەوەی ئامانجەکان و، دیاریکردنی ئەرکەکان... هتد.

٣- شێوازی یاریدەدەر (Supportive) لێرەدا سەرۆك بایەخی خۆی ئاراستە دەکات بۆ خەڵك و ئامادە دەبێت بۆ پێشکەشکردنی ئامۆژگاری و گوێگرتن کاتێك هەر گرفتێك بەدیار دەکەوێت، ئەم شێوازەش هاوشێوەی ئەوەیە کە جەخت لەسەر خەڵك دەکاتەوە.

٤- شێوازی پشکداریی(Participate) سەرۆك بەکارایی هەوڵ دەدات بۆ ئەوەی پێشنیارەکان و بیروبۆچونەکانی کرێکارەکانی دەست بکەوێت و پشتیان پێدەبەستێت لەوەرگرتنی بڕیارەکانیاندا.

٥- شێوازی بەجێگەیاندن (Achievcment -Oriented): دانانی پێشبینی و ئامانجی بەجێگەیاندنی بەرز و، وا لەکار بکەیت زیاتر مایەی تەحەدا بێت بۆ تاك بەلاَم شایانی جێبەجێکردنیش بێت.

بەلاَم لەڕووی گۆڕانە دۆخیەکانەوە ئەوا تیۆرەکە پێشنیاری دوو جۆر لە گۆڕانەکان دەکات:

١- فاکتەرەکان کە پەیوەستن بە خەسڵەتە کەسیەکان بۆ فەرمانبەران (ناوەندی کۆنترۆڵ و، شارەزایی و، توانا وەك ئەوەی تاك خۆی دەرکی پێدەکات).

٢- فاکتەری ژینگەیی لەدەرەوەی دەسەلاَتی فەرمانبەرانەوە (پەیکەری کار، سستمی دەسەلاَتی فەرمی و، گروپی کار).

تیۆرەکە پێشنیار دەکات کە ئەم هاوڕێکی و گونجانە لەنێوان شێوازەکانی سەرکردایەتی و بارو دۆخدا دەبێتە هۆی سەرکردایەتیەکی کارا:

١- سەرکردایەتی ئاراستەکەر: بەشێوەیەکی تایبەتی دەگونجێت لەگەڵ ئەو هەڵوێستەی کە بڕێکی زیاتر لە پەیکەریەتی، دۆخ/بارو چاودێریی و خۆراکپێدانی گەڕاوە دەخوازێت، هەروەك چۆن ئەم شێوازە بەشێوەیەکی تایبەتی دەگونجێت لەگەڵ ئەو فەرمانبەرە

تایبەتەی کە خاوەن شارەزاییەکی سنوردارە، کە دەبێتە هۆی زیاتر رازی بوونی کرێکاران کاتێك ئەو کارانەی کەوا کرێکارەکان پێی هەڵدەستن ئاڵۆزبێت.

٢- شێوازی پاڵپشتکەر، یاریدەدەر (Supportive): دەگونجێت لەگەڵ ئەو کرێکارانەدا کە کارەکانیان بەباشی دەزانن و رووبەڕوی گرفت دەبنەوە لەکاردا یان " کێشە لەگەڵ مەعمیلدا" و پێویستیان بەوە هەیە هەستن بەکاری دروست و، هەروەها کاتێك کە دەسەلاتی فەرمی روون و دیاریکراو بێت.

٣- شێوازی بەشداریی/پشکداریی (Participate) گونجاوە بۆ ئەو کرێکارانی کارەکانیان بەباشی دەزانن تا ئەو رادەیەی کە بتوانن بەکارایی بەشداری بکەن لەبڕیارەکاندا کەوا کار دەکاتە سەر خۆیان و سەر یەکە رێکخستنیەکانیان.

٤- دواجاریش شێوازی بەجێگەیاندن (Achievement) دەگونجێت بۆ ئەو بارودۆخەی کە تێیدا بەجێگەیاندنی بەرز باشترە بۆ بەرژەوەندی هەموو کرێکاران و رێکخراوەکەش و ئەم شێوازەش باشترین ئەنجام بەدیدەهێنێت کاتێك کەوا لای فەرمانبەرەکان پێویستیەکی بەرز هەبێت بۆ بەجێگەیاندن.

٥- تیۆری / نمونەی هێرسی – بلانشارد (Hersey & Blanchard):

ئەم تیۆرە لەسەرکردایەتی لەلایەن هەردوو نوسەران (Hersey &Kenneth Panl Blanchard)[١٩٨] تیۆرەکەش پێگەین/ئامادەیی فەرمانبەری گۆڕاوی هەڵوێستی دیاری کردووە(Maturity/ Readiness) پێشنیاری چوار شێوازی سەرکردایەتی کردووە ئەوانیش:

١- هەواڵ (Telling): بە رادەیەکی گەورە بایەخ بەکار دەدات و بە پەیوەندیەکان بەپلەیەکی نزمتر.

٢- قایلکردن (Selling): بایەخ دەدات بەهەر یەك لەکارو پەیوەندیەکان بە پلەیەکی بەرز.

٣-بەشداریی/پشکداریی(Participative):بایەخ دەدات بە پەیوەندیەکان بەپلەیەکی بەرزو، بەکار بەپلەیەکی نزم.

٤- راسپاردن(Delegate): بایەخ دەدات بە کارو بە پەیوەندیەکان بەپلەیەکی نزم و تیۆرەکە پێشنیاری شێوازەکانی سەرکردایەتی کارا دەکات کە دەگونجێت لەگەڵ ئەم رەوش و دۆخانەی خوارەوەدا:[١٩٩]

١- شێوازی هەواڵ (بایەخدەر بە کار) دەگونجێت بۆ ئەو تاکانەی کە بەپلەیەکی نزم و پێگەیشتوو ئامادەن.

٢- شێوازی قایلکردن: کە ئەمەیان باشترە لەحاڵەتی ئەو تاکانەدا کە خاوەن پێگەیشتنێکن بەپلەیەکی نزم بۆ مامناوەند.

٣ - شێوازی بەشداریکردن ئەوا گونجاوە بۆ ئەو تاکانەی کە خاوەن پلەیەکی مامناوەندو بۆ بەرزن لەپێگەیشتن و کامڵبوون.

٤- شێوازی راسپاردن گونجاوترە بۆ ئەو تاکانەی کە خاوەن پلەیەکی بەرزن بە پێگەیشتن و کامڵیی.

بەوشێوەیە تیۆرەکە پێشنیار دەکات چەندە ئاستی پێگەیشتن و ئامادەیی تاکەکان زیادی کرد بۆ بەجێگەیاندنی کار، پێویست دەبێت لەسەر سەرۆك برێکی زیاتر لەبایەخ بدات بە پەیوەندیەکان و تاکەکان و بایەخپێدانی بەئاراستەکردن و کار بەرتەسك بکاتەوە، ئەگەریش ئاستی پێگەیشتنی تاکەکان گەیشتە سەروو مامناوەندەوە ئەوا پێویستە لەسەر سەرۆك شێوازی رەفتاری کە بایەخ دەدات بە کارو بە پەیوەندیەکان وەك یەك بەرتەسك بکاتەوە.

٣- نمونەی / تیۆری بەشداریکردنی سەرکردایەتی Lender participation:

ئەم تیۆرە دەدرێتە پاڵ هەردوو نوسەر فرۆم و جاجۆ (Vroom and Jago)[٢٠٠] تیۆرەکە جەخت دەکاتەوە لەسەر پێویستی هەستانی سەرکردە بەدیاریکردنی پلەی بەشداریکردنی تاکەکان کە سەر بەئەون لە پرۆسەی وەرگرتنی بڕیارەکاندا کەپەیوەستن بە کۆمەڵەوە، هەروەها تیۆرەکە پێشنیار دەکات لەسەر سەرۆك پێویستە کۆمەڵێك لە رێسای دیاریکراو بگرێتەبەر لەدیاریکردنی جۆر و پلەی بەشداریکردن لە وەرگرتنی بڕیارەکان کە پێویستە هان بدرێن لەرەوش و دۆخە جۆراوجۆرەکاندا.

تیۆرەکە پێشنیاری پێنج شێوازی سەرکردایەتی دەکات لەسەر ئەو هێڵەی کە بەشداریکردنی فەرمانبەر/کرێکارەکان دەخاتەڕوو.

شێوەی (٢)

هێڵی بەشداریکردنی کرێکارەکان

زیادبوونی دەسەلأتی سەرۆك

←

٥   ٤   ٣   ٢   ١

→

زیادبوونی بەشداریکردنی کرێکاران

بەلأم شێوازەکانی سەرکردایەتی پێشنیازکراو بریتیە لە:

١- سەرۆك بەتەنها بڕیارەکان دەدات.

٢- سەرۆك داوای زانیاری دەکات لەتاکەکانی کۆمەڵەکە بەلأم خۆی بڕیار دەدات.

٣- سەرۆك کۆمەڵەکە لەکێشە ئاگادار دەکاتەوە هەر یەکەیان بەتەنهاو داوا لەهەر تاکێك دەکات کە زانیاری و هەڵسەنگاندنی خۆی لەبارەی رەوشەکەوە پێ بڵێت و، تاکەکان پێکەوە کۆنابنەوە، سەرۆك بۆ خۆی بڕیار وەردەگرێت.

٤- سەرۆك و تاکەکانی کۆمەڵەکە پێکەوە کۆدەبنەوە بۆ گفتوگۆکردنی گرفتەکە/کێشەکە، بەلأم سەرۆك خۆ بڕیار دەدات.

٥- سەرۆك و تاکەکانی کۆمەڵەکە/گروپەکە کۆدەبنەوە بۆ گفتوگۆکردنی مەسەلەکەو کۆمەڵەکە بڕیارەکە دەدەن.

پرسیارەکە لێرەدایە: کام لەم شێوازانە پێویستە سەرۆك بەکاریان بهێنێت؟

بۆ وەلأمدانەوەی ئەم پرسیارە، پێویستە لەسەر سەرۆك (٨) فاکتەری دۆخیی/رەوشی وەربگرێت ئەوانیش: جۆرێتی/ نایابی بڕیارەکە، گرنگی پابەندبوونی تاکەکان بە بڕیارەکەوە، ئایا لای سەرۆك زانیاری پێویست هەیە؟ پەیکەریەتی گرفتەکە چەندێکە، ئایا تاکەکان پابەند دەبن

بەبڕیارەکەوە ئەگەر سەرۆك بەخۆی هەستا بەوەرگرتنی بڕیارەکە، تا چ ڕادەیەك تاکەکان ئامانجە ڕێکخستنیەکان بەش دەکەن کەپێویستە بەدیی بێن لەڕێگەی چارەسەرکردنی کێشەکەوە، ئایا ناکۆکی هەیە لەنێوان تاکەکاندا دەربارەی چارەسەرێکی بەباش زانراو، ئایا لای تاکەکان زانیاری پێویست هەیە بۆ وەرگرتنی بڕیارێك کە زۆر باش بێت؟

بەوشێوەیە پێویستە لەسەر سەرۆك لەم حاڵەتانەی خوارەوەدا بەشداریکردنی کۆمەڵ/ گروپ زیاد بکات:[٢٠١]

١- کاتێك کە زانیاری پێویستی لا نیە بۆ چارەسەرکردنی کێشەکە لەلایەن خۆیەوە.

٢- گرفتەکە روون نیەو یارمەتی پێویستە بۆ رونکردنەوەی هەڵوێستەکە.

٣- قەبوڵکردنی بڕیار لەلایەن کەسانی ترەوە پێویستە بۆ جێبەجێکردنی بە سەرکەوتویی.

٤- کاتێکی پێویست هەیە ڕێگە بە بەشداریکردنی ڕاستەقینە دەدات.

فاکتەرەکانی کارایی سەرۆك:

هەموو تیۆر/نمونەیەك لەنمونەکانی سەرکردایەتی رەوشی/ دۆخی جەختی کردۆتەوە لەسەر ژمارەیەکی دیاریکراو لە فاکتەرە دۆخیەکان، هەندێکیان پەیوەندیان هەیە بەو تاکانەوە کە سەر بە سەرۆکن و هەندێکی تریان پەیوەندیان هەیە بەکارەکەوە، بەڵام چەندین فاکتەرو گۆڕاو هەن کار لە کارایی سەرۆك دەکەن، لەوانەش هەندێکیان پەیوەندیان هەیە بەخودی سەرۆك خۆیەوەو، هەندێکی تریشیان پەیوەندی بەفەرمانبەرەکانەوە هەیە و، هەندێك فاکتەری تریش هەن پەیوەندیان هەیە بە خودی ڕێکخراوەکەوەو، هەندێکی تریش پەیوەندیان هەیە بەرەوش/ دۆخەکەوەو، هەندێك فاکتەریش پەیوەندی بەژینگەی گشتیەوە هەیەو بەکورتی مشتومڕی ئەو فاکتەر/ گۆڕاوانە دەکەین:

١- ئەو فاکتەرانەی کە پەیوەندیان هەیە بەسەرۆك خۆیەوە:

هەموو سەرۆکێك کەسایەتی و بەهاو دەرکپێکردن و بەرزخوازی و ئامانجی خۆی و، فەلسەفەی سەرکردایەتی و خەسڵەتەکانی تایبەت بەخۆی هەیە کە جیای دەکاتەوە لە ئەوانی تر، هەروەها ئاراستەکانی بەرەو فەرمانبەران و ئامادەیی بۆ ئەوەی بڕێکی زیاتر لە سەربەخۆیی و بەشداریان پێبدات، هەروەها ڕادەی متمانەی پێیان و، فەلسەفەی لەسەرکردایەتیدا، ئەم فاکتەرانەو هی تر زۆر کاردەکەنە سەر کارایی سەرۆك.

٢- ئەو فاکتەرانەی کە پەیوەندیان هەیە بەکۆمەڵ و تاکەکانیەوە کەوا سەرۆك سەرکردایەتیان دەکات:

فەرمانبەران لەکەسایەتیان و بەهاکانیان و ئاراستەکانیان و تواناکانیان و ئامادەییان بۆ بەرپرسیارێتی لەیەك جیاوازن، هەروەها مەیل و خواستیان بۆ سەربەخۆیی و، رادەی پابەندبوونیان بە ئامانجەکانی رێکخراوەکەو هی تر، هەروەك چۆن کۆمەڵەکان لەرووی قەبارەوە و یەکگرتوویی و پێوەرەکان و رۆشنبیری و هی ترەوە جیاوازیان هەیە، هەموو ئەم فاکتەرانەش کاردەکەنە سەر کارایی سەرۆك.

٣- ئەو فاکتەرانەی پەیوەندیان هەیە بەرێکخراوەکەوە:

سیاسەتەکانی رێکخراوەکەو فەلسەفەکەی و رۆشنبیریەکەی و سروشتی کارەکان و پەیکەری رێکخستنی و هی تر لەو مەسەلە رێکخستنیانەن کەوا کار دەکەنە سەر تواناو کارایی سەرۆك.

٤- فاکتەرە رۆشنبیریەکان:

تواناو کارایی سەرۆك و شێوازی سەرکردایەتیکردنی زۆر کاریگەر دەبێت بە رۆشنبیری کۆمەڵگە کەبەشێك لەو و بە رۆشنبیری رێکخراوەکە کەوا کاری تێدا دەکات، سەرۆك ناتوانێت بەهاکان و بیروباوەڕەکان و دەرکپێکردنە باوەکان لە کۆمەڵگەدا فەرامۆش بکات.

٥- رەوشەکانی دۆخ یان هەڵوێست:

ئەمەش رادەی روونی ئەرکەکان و لێپێچینەوەکان دەگرێتەوەو، زەحمەتی و ئاڵۆزی کارو ئاستی تواناکان و لێهاتوییەکان کە دەیخوازێت و، رادەی فەراهەمبوونی زانیاریەکان و ئەو فشارانەی کە سەرۆك رووبەڕویان دەبێتەوە، هەروەها سروشتی گرفتەکە و، ئایا کۆمەڵ ئاگادارە لێی و، تواناو کارامەیی پێویستی هەیە بۆ چارەسەرکردنی و، دواجاریش فاکتەری کات کاریگەری خۆی هەیە لەسەر شێوازی سەرۆك، ئەرکەکان و گرفتەکان رەنگە جیاوازبن لەئەولەویەت و رادەی پەلەکردنی پێویست بۆ چارەسەرکردنی.

سەرکردایەتی گواستنەوەیی Trans formational Leadership:

لەتیۆرەکان و نمونەکانی پێشەوە لەسەرکردایەتی ئەوە روون دەبێتەوە کە تەوەری بایەخپێدانی بریتیە لە سەرکردایەتی رایکردنی، ئەم سەرکردانە کە رووبەڕووی تاکەکان دەبنەوە یان هانیان دەدەن بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکانی رێکخراوەکە ئەوەش لەرێگەی رونکردنەوەی پێویستیەکانی کارەکەو رۆڵەکانی تاکەکان... جەختکردنەوە لەسەر خەسڵەتەکانی سەرۆك و رەفتارەکانی و سیفەتەکانی فەرمانبەران و فاکتەرە دۆخیەکانی تر کەوا کاریگەرن لەسەر تواناو کارایی سەرۆك.[٢٠٢]

- لەگەڵ زیادبوونی فشارەکان و تەحەدا گەورە فرەجۆرەکان کەوا ڕووبەڕووی ڕێکخراوە هاوچەرخەکان دەبێتەوە (ململانێی توند، جیهانگیری، ژینگەی شڵەژاو، هەمەجۆری و ئاڵۆزی) پێویستی بۆ سەرکردایەتیکردنێکی نوێ بەدیارکەوت، کە بەسەرکردایەتی گواستنەوەیی(Transformational) دەناسرێت، ئەم سەرکردانە کە ئیلهامی ئەوە دەبەخشن بە فەرمانبەرەکان لەبەرژەوەندی خودیی خۆیان بەرزو بالآببنەوە بۆ بەرژەوەندی ڕێکخراوەکە، دەتوانن کاریگەری جەوهەری و گەورە بکەنە سەر فەرمانبەرەکانیان و بایەخ دەدن بە مەسەلەکان و کێشەکان کە پەیوەستن بە پێویستیەکانی پەرەپێدانی فەرمانبەرەکان و دەرکپێکردنی فەرمانبەرەکان وەردەچەرخێنن بۆ کێشەکان و مەسەلەکان لەڕێگەی ڕوانین بۆ مەسەلەکان و بۆ کێشەکان ڕوانینێکی باش و، دەتوانن ئیلهام ببەخشن و تاکەکان هان بدەن بۆ ئەوەی کۆششێکی زیاتر بکەن بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکانی کۆمەڵەکە.[٢٠٣]
- نوسەرێکی تر وا دەڕوانێتە سەرکردایەتی گواستنەوەیی وەك ئەوەی " سەرکردایەتیەکی پێشکەوتوو بالآیە و تێدەکۆشێت بۆ جیاکاری لەنێوان ئەو سەرکردانەی کە دەستکەوتی باش و بەنرخ بەدەست دێنن لەو سەرکردە ئاساییانەی کە یان خۆیان چالاك نین یان ئەوانەن کە داواکاری و ئامانجی نزم و بچووك بەدیدەهێنن و، بەلآم ناتوانن دەسکەوتی بەرزو بالآو گرنگ بەدەست بێنن،[٢٠٤] ئەم خشتەیەی خوارەوەش بەراوردێك کورت دەکاتەوە لەنێوان سەرکردەی ئاڵوگۆڕی (Transactional) و سەرکردەی گواستنەوەیی(Transformational)

بەراورد لەنێوان لێپێچینەوەیی (Transactional) و سەرکردەی گواستنەوەیی(Transformational)

سەرکردەی لێپێچینەوەیی (Transactional)	سەرکردەی گواستنەوەیی(Transformational)
١- پاداشتی مەرجدار (contingent reward): بەڵێن دەدات بە پاداشتکردن لەبەرامبەر هەوڵ و کۆششدا، دان دەنێت بە دەسکەوتدا.	جادویی خەرمانە (هالة) charisma : تێڕوانین و پەیامێکی ماندار پێشکەش دەکات شانازی دەچێنێت، جێی ڕێزو متمانەیە.
٢- کارگێڕی بە هەڵاوێردە (کارا): بەدواداچوون دەکات و دەگەڕێت بەدوای هەر لادانێك لە سستمەکان و پێوەرەکان و لێپێچینەوەی دروست وەردەگرێت.	ئیلهام (inspiration): پێشبینی بەرزو گرنگ دەگەیەنێت، هێما و بەها بەکار دەهێنێت بۆ چڕکردنەوەی هەوڵەکان، گوزارشت لە مەبەستە گرنگەکان دەدات بەشێوازی سادە.
٣- کارگێڕی بە هەڵاوێردە (سلبی) : تەنها کاتێك دەستوەردان دەکات کە پەنا نابرێتەبەر پێوەرەکان.	وروژاندنی فیکری (intellectual Stimulation): زیرەکی پەرەپێ دەدات، عەقلانیەت و چارەسەرکردنی گیروگرفتەکان بە ووردی و بایەخەوە.
٤- سازشکارە/لاوازە (-Laisex faire): واز لەبەرپرسیارێتی دێنێت، خۆی لادەدات لە وەرگرتنی بڕیارەکان.	٤- ئیعتیباری تاکە کەسی (individualized) وریایی تاکە کەسی دەدات، مامەڵە لەگەڵ هەر تاکێکدا دەکات بەتەنها، فێر دەکات و ڕادەهێنێت و ئامۆژگاری دەدات.

-ئەمە و پێویستە وا نەڕوانرێت بۆ سەرکردەی گواستنەوەیی و سەرکردەی لێپێچینەوەیی وەك ئەوەی کە دژبەیەك و ناکۆکن لەبەجێگەیاندنی کاروبارەکاندا، سەرکردایەتی گواستنەوەیی بونیاد دەنرێت لەسەر لوتکەی سەرکردایەتی لێپێچینەوەیی، ئاستەکان لە کۆشش و

بەجێگەیاندنی تاکەکان بەدیدەهێنێت بالآترە لەوەی کە بکرێت بەدی بهێنرێت بەتەنها بە بەکارهێنانی دەروازە/ نمونەی لێپێچینەوەیی.[٢٠٥]

ئینگلیزی	عەرەبی	کوردی
Authority	سلطة	دەسەلات
Achievement-oriented	موجه للانجاز	ئاراستە بۆ ئەنجامدان
Coercive power	قوة الاكراة/العقاب	هێزی ناچارکردن/سزا
Behavioral theories	النظريات السلوكية	تیۆرە رەفتاریەکان
Benevolent autocratic	التسلطي النفعي/الخير	توانایی سودیی
Contingency theory	النظرية الشرطية	تیۆری مەرجیی
Declarative leadership	قيادة تفويضية	سەرکردایەتی راسپاردنی
Directive leadership	قيادة موجهة	سەرکردایەتی ئاراستەکەر
Democratic leadership	قيادة ديموقراطية	سەرکردایەتی دیموکراتی
Exploitative leadership	قيادة الاستغلالية	سەرکردایەتی ئیستیغلالی
Expert power	قوة الخير	هێزی چاکە
Formal leader	قائد رسمي	سەرکردەی فەرمی
Informal leader	قائد غير رسمي	سەرکردەی نافەرمی
Leadership	قيادة	سەرکردایەتی
Participative leadership	القيادة بالمشاركة	سەرکردایەتی بەهاوبەشی
Managerial grid	الشبكة الإدارية	تۆری کارگێری
Power	قوة	هێز
Legitimate power	قوة مشروعة/سلطة	هێزێکی رەوا/دەسەلات
Referent power	قوة الاقتناء/الهالة	هێزی لەخۆگرتن/خەرمانە
Sources	مصادر	سەرچاوەکان
Situational leadership	قيادة موقفية	سەرکردایەتی دۆخی/ رەوشی
Transactional leader	قائد إجرائي	سەرکردەی لێپێچینەوەیی
Transformational leader	قائد تحويلي	سەرکردەی گواستنەوەیی

پرسیارەکان بۆ پێداچوونەوە مشتومڕ

١- چییەتی سەرکردایەتی رون بکەرەوە؟

٢- جیاوازی روون بکەرەوە لەنێوان سەرکردایەتی و کارگێڕیدا؟

٣- کامەیە سەرچاوەکان و ئامرازەکانی کاریگەری و قەڵەمڕەویی کە دەکرێت سەرکردە بەکاریان بهێنێت بۆ کارکردنە سەر تاکەکان؟

٤- باس لە (٦) گرنگترین تایبەتمەندیەکان/خەسڵەتە ناسراوەکان بکە کە پێویستە فەراهەم بن لە سەرکردەدا؟

٥- گفتوگۆی تیۆری تۆڕی کارگێڕی بکە؟

٦- نمونەی لایکرت رون بکەرەوە لەسەرکردایەتیکردندا؟

٧- کامەیە هەڵسەنگاندنت بۆ تیۆرە رەفتاریەکان و تیۆرەکانی خەسڵەتەکان لەسەرکردایەتیدا؟

٨- گفتوگۆی تیۆری فیدلەری دۆخی/ رەوشی لەسەرکردایەتیدا بکە؟

٩- بەکورتی باس لە تیۆری ئامانج بکە لەسەرکردایەتیدا؟

١٠-گفتوگۆی نمونەی بەشداری سەرکردایەتی بکە؟

١١-گفتوگۆی نمونەی بەشداری سەرکردە بکە؟

١٢- کامەیە ئەو حاڵەتانەی کە تێیدا هانی ئەوە دەدرێت برێکی زیاتر لە بەشداری بدرێتە کرێکارەکان؟

١٣- گرنگترین فاکتەرەکان/گۆڕاوەکان رون بکەرەوە کەوا کارایی سەرۆك دیاری دەکەن؟

١٤-چییەتی سەرکردایەتی گواستنەوەیی رون بکەرەوە؟

١٥-بەراوورد بکە لەنێوان سەرکردایەتی لێپێچینەوەیی و سەرکردایەتی گواستنەوەیی؟

١- رەوشێکی لێکۆڵینەوەیی
هەڵبژاردنی شێوازی سەرکردایەتی کارا-کاریگەر

ماوەی چەند ساڵێکە وەك بەڕێوەبەر کاردەکەیت بۆ کۆمپانیای دەلتا بۆ پیشەسازیە کارەباییەکان و کۆمپانیاکە بە بەردەوامی هەوڵی چاککردنی بەرهەمەکانی دەدات، بەم تازەییە ئامێری نوێی هێناوەتە ناو کۆمپانیاکەوە بۆ کارکردن، هەروەها سستمێکی کاری سانا، بەڵام هەمووان تووشی شۆك بوون بەهۆی ئەوەی زیادەی چاوەڕوانکراو لەبەرهەمدا بەدی نەهات، بەڵکو

بەرهەمهێنان ڕووی لەدابەزین کرد، هەروەها جۆریەتی بەرهەمەکەش ڕووی لە خراپی کرد، ژمارەی ئەو کرێکارانەی کارەکانیان بەجێ هێشت ڕوویان لەزیادی کرد.

پێتوایە هیچ گرفتێك نیە بەهۆی ئەو ئامێرە نوێیانەوە کە تازە هێنراون بۆ کارگەکەو چەند ڕاپۆرتێکت پێگەیشتووە لەکۆمپانیاکانی ترەوە ئەو ئامێرانە بەکار دەهێنن کە ڕایەکەی تۆ دەسەلمێنن، هەروەك چۆن نوێنەران لە کۆمپانیا دروستکەرەکان هاتووە بۆ کۆمپانیای (دەلتا)و ئامێرەکانیان پشکنیوەو جەختیان لەوە کردۆتەوە کە ئامێرەکان بەو پەڕی توانای بەهەرمهێنانی خۆیانەوە کار دەکەن و هیچ گرفتێکیان نیە.

تۆ پێتوایە گرفتەکە دەگەڕێتەوە بۆ یەکێك لە لایەنەکانی سستمی کاری نوێ، بەلام هیچ یارمەتیەکت پێناگات لەلایەن فەرمانبەرە ڕاستەوخۆکانتەوە- سێ سەرپەرشتیارو سەرۆکی بەشی هاوردەکردن- پێشتر هۆکاری دابەزینی بەرهەمهێنان گەڕێنراوەتەوە بۆ خراپ مەشقپێکردنی کرێکارەکان و نەبوونی سستمێکی هاندان و پاداشتی دارایی گونجاو، مەعنەویاتی نزم. هەموو ئەوانەی بایەخ بەمەسەلەکە دەدەن هەستێکیان هەیە بەرامبەر مەسەلەکەو فەرمانبەرەکانت هاوڕان نین لەگەڵتداو لەنێوان خۆشیاندا ناکۆکن.

لەم بەیانیەدا جێگری سەرۆك بۆ بەرهەمێنان سەرژمێری بەرهەمی بەدەست گەیشتووە کە هی ماوەی شەش مانگی ڕابردووە، بە تەلەفۆن پەیوەندی پێتەوە کردو نیگەرانی خۆیی پێڕاگەیاندیت و، ڕونیکردەوە گرفتەکە گرفتی تۆیە، بۆیە پێویستە لەسەرت بەهەر شێوازێك کە شیاو و گونجاوە چارەسەری بکەیت، بەلام دەیەوێت لەماوەی هەفتەیەکدا ئەو پلانەت بزانێت کە دەتەوێت پیادەی بکەیت، تۆ هاوڕایت لەگەڵ جێگری سەرۆکدا (کە سەرۆکی ڕاستەوخۆی تۆیە) سەبارەت بە دابەزینی بەرهەم و، هەروەها دەزانیت کە فەرمانبەرەکانت ئەوانیش نیگەرانن.

بەپشت بەستن بەوەی کە فێری بوویت و دەیزانیت لەبارەی تیۆرەکان و نمونەکانی سەرکردایەتیەوە، کامەیە ئەو شێوازە کە بەکاری دەهێنیت؟ پاساوەکانی ئەوە ڕوون بکەرەوە؟

٢

جەمال زەکی لە دامەزراوەیەکی بونیادنانی لە شاری (روضة) ماوەی زیاتر لە دە ساڵە کار دەکات، ئاستی تواناو بەجێگەیاندنی لەسەرو مامناوەندەوەیە، بەلام سەرۆکەکەی (نعمان راشد) ئەویش ماوەی ١٠ ساڵە لەهەمان بەڕێوەبەرێتیدا کار دەکات لەوکاتەوە کەوا نعمان بەرزکراوەتەوە بۆ سەرۆکی بەش، ئەو جەمال نەیانتوانیەوە بە پێکەوە بسازێن و کاربکەن و تاکەکانی تری بەشەکە هەستیان بەمە کردووە بەلام هەتا ئێستا بایەخیان پێنەداوە.

رۆژێکیان گروپەکە رۆیشتن بۆ چاککردنەوەی یەکێك لەبیناکان، کاتێکیش کە جەمال لەگەڵ کەسانی تردا کاری دەکرد، لەناکاو بیستی نعمان هاوار دەکات تۆ ئەی "جەمال" کێ پێی ووتی ئەو ئامێرە بەکاربهێنیت.. پێشتر پێم ووتبوی کە پێش دەستکردن بەنمونەی ئەو کارە دەبێت بگەڕێیتەوە بۆ لای من و ئاگادارم بکەیتەوە..."

جەمال تاکە فەرمانبەرێکە لەگروپەکەدا کەوا سەرۆك بەشێوەیەکی ووردو چڕ سەرپەرشتی دەکات و، بەرادەیەك کە وای لێهاتووە حەز دەکات واز لەکارەکەی بهێنێت، لەگەڵ ئەوەشدا جمال وەلامی ئەو هاوارەی نەدایەوەو ، بەردەوام بوو لەکارەکەی وەك ئەوەی هیچ روینەدابێت.

باقی ئەندامانی گروپەکە هەست بەوە دەکەن نعمان بەشێوەیەکی زۆر زاڵمانە مامەڵەی لەگەڵ جەمالی هاوڕێیاندا کردووەو پێیان ووتوە ئەگەر واز لەوە نەهێنێت ئەوا هەموویان واز لەکارەکانیان دەهێنن.

١- بۆچی گریمانەی بوونی هەستی تاڵ و ناخۆش دەکرێت لەنێوان جەمال و نعماندا؟

٢- چی پێشنیار دەکەیت بۆ چارەسەرکردنی گرفتەکە؟

٣- کامەیە ئەو خەسڵەتە سەرکردایەتیانەی کە ئەم رەوشە لەخۆی گرتووە؟

1- Rensis likert (1961). The New Patterns of Management New York: McGraw-Hill Book Co., P. 5

2- John Irancevich, James Donnelly, Jr., and James Gibson (1989), Management: Principles and Functions, 4th ed, Homwood Ill: IRWIN, P. 296

3- James Gribbin (1972), Effective Managerial Leadership, AMA, Inc., PP. 9-13.

4- J. P. Kotter, "What Leaders Really Do", Harvard Business Review, May-June, 1990, PP. 103-111. J. P. Kotter (1990), A Force for change: How Leadership Diffées From Management, New York: Free Press.

5- Don Hellriegel and John Solcum (1992), Management, 6th ed., Reading Mass: Addison - Wesky Publishing Co., PP. 469-70.

6- Robert Fulmer (1983), The New Management, 3rd ed, London: Macmillan, PP 303-304.

7- أحمد صقر عاشور (1990)، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة، ص184-179.

8- S. A. Kirpatrick and E. A. Locke, "Leadership: D Traits Mater" The Executive, May 1991, PP. 48-60; C. H. Dobins, W. S. Long, E. J. Dedrick, and I. C. Clemons, "The Role of Self-Monitoring and Gender on Leader Emergence", Journal of Management, September 1990, PP. 60-18.

9- G. Yukl and D. D. Van Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organization", in M. D. Dunnete and L. M. Hough, eds. (1992), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd ed., Vol. 3, Palo Alto, clif, Consulting Psychologists Press, P. 150.

10- Robbins, Managing Today, P. 423.

11- M. Lindell and G. Rosenqvist, "Management Behavior Dimensions and Development Orientation", Leadership Quarterly, Winter 1992, PP. 305-77.

12- E. van Velsor and J. B. Leslie in Stephen P. Robbins (1997), Managing Today, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice - Hall, P. 426.

13- Robbins, Managing Today, P. 426.

14- Likert, The New Patterns of Management. Fred Luthans (1989), Organizational Behavior 5th ed., New York: McGraw-Hill, P. 447.

15 R. P. Blake and J. S. Mouton (1964), The Managerial Grid, Houston: Gulf.

16- F. Fiedler (1967), A Theory of Leadership Effectiveness New York: McGraw-Hill; O. organ and T. Bateman (1990), Organization Behavior, Homewood, Ill: Richard D. Irwin, PP. 557-59.

18- Ivancevich et al, Management: Quality and Competitiveness, P. 348.

19- Robbins, Managing Today, P. 347.

20- R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," Administrative Science Quarterly, September, 1971, PP. 321-38; House and Mitchell, Path-Goal Theory of Leadership in L. E. Boone.

21- Robert Fulmer (1983) The New Management, 3rd ed., New York; Macmillan Publishing Co., PP. 314-15.

22- Schermerhorn et al, Managing Organizational Behavior, P. 477, Robert Kreither and Angelo Kinicki (1992), Organizational Behavior, 2bd ed, Homewood, Ill: IRWIN, P. 525.

23- V. H. Vroom and A. G. Jago (1988) The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Englewood Cliffs, New Jersey.

24- V. H. Vroom and A. G. Jago, "Situation Effects and Levels of Analysis in the study of Leader Participation," Leadership Quarterly, Summer 1995, PP. 169-81.

25- Robbins, Managing Today, P. 448.

26- B. M. Bass, "From Transactional Leadership; Learning to Share the Vision," Organizational Dynamics, Winter 1990, PP. 19-31.

27- R. J. House and P. M. Podsakoff, "Leadership Effectiveness, Past Perspectives and Future Directions," in J. Greenberg (1994), Organizational Behavior: The State of the Science Hillsdale, New Jersey: lawrence Erlbaum Associates, P. 55.

28- J. Seltzer and B. M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Intuition and Consideration," Journal of Management, December 1990, PP. 693-703

بەشی هەشتەم

پاڵنەری مرۆیی
Human Motivation

ئامانجەکانی بەشەکە:

- دوای تەواوکردنی ئەم بەشە توانای ئەمانەی خوارەوەت دەبێت:
- ڕونکردنەوەی چەمکی پاڵنەری و جیاکاری لەنێوان پاڵنەریی و هاندانەکاندا.
- ڕاڤەکردنی پرۆسەی پاڵنەریی.
- بەراوورد لەنێوان تیۆرەکانی ناوەڕۆك و تیۆرە مەعریفیەکان و تیۆری پشتیوانی لە پاڵنەریدا.
- ڕاڤەکردنی تیۆری پەیژەی پێویستیەکانی ئەبراهام ماسلۆ.
- گفتوگۆکردنی تیۆری بەجێگەیاندن و تیۆری دوو فاکتەر لە پاڵنەریدا.
- ڕاڤەکردنی تیۆرەکانی پێشبینی و یەکسانی و، پشتیوانی لە پاڵنەریدا.
- مشتومڕکردنی تیۆری دانانی ئامانجەکان و، خستنەڕوی لایەنە باشەکانی دانانی ئامانجەکان و خەسڵەتەکان کە پێویستە فەراهەم بن لەئامانجەکاندا.
- وەسفکردنی هەندێك لەشێوازەکان و ڕێگاکان لە پاڵنەریدا.

بەشی هەشتەم

پاڵنەریی مرۆیی

پێشەکی:

پاڵنەریی و هاندانی مرۆیی ریزی سەرەوەی لیستی بایەخپێدانەکان و ئەولەویاتەکانی بەڕێوەبەرەکانی داگیرکردوە لەهەموو رێکخراوەکاندا، ئەوان بە بەردەوامی و بەهەموو ئامرازو رێگا مومکینەکان هەوڵ دەدەن بۆ ئەوەی تاکەکان هان بدەن بۆ ئەوەی ئەوپەڕی کۆشش بکەن بۆ بەدیهاتنی بەرزترین ئاستەکانی بەجێگەیاندن، جارێك بەڕێوەبەر پەنادەباتە بەر زیادکردنی مووچەو، جارێکی تر پەنا دەباتە بەر پێدانی بەخشش و هاندانەکان و جارێکیش پەنادەباتەبەر ئامرازەکانی تر، لەگەڵ هەموو ئەمانەشدا بەڕێوەبەرەکان سەرکەوتوونابن لەهەموو رەوش و بارودۆخەکاندا، هۆکاری ئەمەش دەگەڕێتەوە بۆ رادەی ئاڵۆزیی پاڵنەریی لای مرۆڤ، لەم بەشەدا چییەتی پاڵنەری و میکانیزمی کاری پاڵنەریی و بایەخەکەی دەخەینە بەر گفتوگۆو لێکۆڵینەوەوە، هەروەها گرنگترین تیۆرەکانی پاڵنەریی و، هەندێك لەپێشنیارەکانی پرۆسەکە بۆ باشکردنی پاڵنەریی.

گرنگی پاڵنەریی:

هێشتا رێکخراوەکانی کارەکان لەبنچینەدا پشت دەبەستن بەهێزەکانی کار لەبەجێگەیاندنی کارەکانیان و بەدیهاتنی ئامانجەکانیدا، سەرەڕای بڵاویی بەکارهێنانی کۆمپیوتەرو تەکنیکە نوێیەکانی تر، لەسایەی تەحەدا گەورە جیاوازەکاندا کەوا ڕووبەڕوی رێکخراوە هاوبەشەکان دەبنەوە– وەك جیهانگیری، ململانێ و، شڵەژانی ژینگەیی و، هی تر– زۆر پێویست دەبێت رێکخراوەکان کار بکەن لەسەر گرەنتی بەشداریکردنی هەموو کرێکارەکان و هاندانیان بۆ بەدیهاتنی بەرزترین ئاستەکانی بەجێگەیاندن و کواڵیتی باش.

ئاستی بەجێگەیاندنی تاك دەوەستێت لەسەر کارلێکی دوو فاکتەرەی سەرەکی ئەوانیش: (١) تواناکانی تاك و کارامەییەکانی و (٢) پاڵنەریی بۆ کار، لێرەدا زۆربەی تیۆرەکان کە مشتومڕی بەجێگەیاندن دەکەن پاڵنەریی بە کلیلی سەرەکی دەزانێت. ئەگەریش بەڕێوەبەرەکان بایەخ دەدەن بەزیادکردنی بەرهەم و کواڵیتی باش، ئەوا پێویستە لەسەریان بایەخ بە پاڵنەریی مرۆیی بدەن.[٢٠٦]

پرۆسەی پاڵنەریی Motivation process:

لێکۆڵینەوەی پاڵنەری لەبنچینەدا بایەخ دەدات بە راڤەکردنی هۆکارەکان کەوا تاک پاڵدەدەن بۆ ئەوەی هەستێت بەرەفتارێکی دیاریکراو، هەوڵ دەدات وەڵامی ئەم پرسیارانە بداتەوە: بۆچی مرۆڤ بەشێوەیەکی دیاریکراو هەڵسوکەوت دەکات؟ بۆچی تاک بەرەفتارێکی دیاریکراو هەڵدەستێت؟ بۆچی کەسانێك دەبینین کۆششی خۆیان و کاتی خۆیان تەرخان دەکەن بۆ کارکردن؟ لەکاتێکدا کەسانی تر دەبینین کەوا کەمترین کۆشش دەکەن؟ بۆچی دەبینن کەسانێك رازین لەکارەکەو چێژ وەردەگرن لەوەی کە هەڵدەستن بەکارەکانیان، کەسانێکی تریش ناڕازین و بێزارن لەکارەکانیان؟ هەر کردارێك یان رەفتارێکی هۆکارەو، لەپشتەوەی هەموو رەفتارێکەوە پاڵنەرێك یان زیاتر هەیە رەفتارەکان ئاراستە دەکات بەرەو بەدیهاتنی ئامانجێك یان ئەنجامێکی دیاریکراو.

زۆربەی نوسەران و توێژەران لە رێکخستن و کارگێڕیدا هاوڕان لەسەر بایەخی پاڵنەریی، لەگەڵ ئەوەشدا نمونەی ئەم جۆرە رێکەوتن و هاوڕاییە نابینینەوە لە پێناسەکانیان و شیکارەکانیان بۆ چەمکی پاڵنەریی و لێرەدا زیاتر ئەو پێناسانە دەهێنینەوە کە زیاتر ڕوون و گشتگیرن، هەندێك لەنوسەران پێیان وایە کە پاڵنەرەکانی پێویستیەکانی تاك و ئارەزووە تێر نەبووەکانی، جۆرێکن لە هێزی پاڵنەریی کەوا کاردەکاتە سەر بیرکردنەوەی تاك و دەرکپێکردنەکانی بۆ مەسەلەکان و کەسەکان لەلایەکەوە هەروەك چۆن رەفتاری مرۆیی ئاراستە دەکات بەئاراستەی ئەو ئامانجەی کەوا ئەو پێویستیانەو ئارەزووانە تێر دەکات، پاڵنەریش ئەو پێداویستیانەو ئارەزووانە تێر دەکات... پاڵنەریش واتە پێویستیەك کە هەوڵ دەدرێت بۆ تێرکردنی، واتە ئێمە وا دەڕوانین بۆ پاڵنەر بەو پێیەی هێزێکی ناوخۆییە لەخودی تاکەوە هەڵدەقوڵێت و ئاراستەی دەکات بۆ هەڵسوکەوتکردن بەئاراستەیەکی دیاریکراوداو بەهێزێکی دیاریکراو،[٢٠٧] نوسەرێکی تر پێی وایە کە" رەفتاری مرۆڤ وەك بەردی بینا وایە بۆ کەسایەتی مرۆیی، زۆرێك لەخەڵك پێیان وایە کە پاڵنەری بریتیە لە کلیلی رەفتار."[٢٠٨]

بەڵام نوسەر (Luthans) پێی وایە کلیلی تێگەیشتن پرۆسەی پاڵنەریی لەتێگەیشتن لەزاراوەکاندا شاراوەتەوە: پێویستیەکان (needs)، هێزەکان (drives) و، پاڵنەرەکان (motives) و، هاندەرەکان (incentives)، پێی وایە پاڵنەری دەست پێدەکات بەبوونی کەمی/ پێویستیەك کە لای تاك هەیە، لەم پێویستیەشەوە ناهاوسەنگی (imbalance) پەیدا دەبێت و لای تاك پاڵنەرێك یان هۆکارێك دروست دەبێت و ئاراستەی تاك دەکات بەئاراستەی بەدیهاتنی ئامانجێك یان ئەنجامێك یان هاندەرێك کاردەکات لەسەر جێبەجێکردنی پێویستیەکە یان

نەهێشتنی کەمو کورتیەکە، پاڵنەرەکانیش جەوهەرو چوارچێوەی پرۆسەی پاڵنەری پێکدەهێنن، کە هێزێکی ئاراستەکەر فەراهەم دەکات و رەفتاری تاك دەجولێنێت بەئامانجی کەمکردنەوەی شڵەژان لای تاك کە بەهۆی پێویستیەك یان کەموکورتیەکی فیسۆلۆژی یان دەرونیەوە دروست بووە[٢٠٩]، نوسەر گیبسۆن (Gibson) و هاوەڵەکانی پێشنیاری راڤەکردنێکی هاوشێوە دەکەن بەڵام زیاتر گشتگیر ترە، ئەوان پێیان وایە کاتێك مرۆڤ هەست بە پێویستیەك/ کەموکورتیەك دەکات، لەناوەوەیدا شڵەژانێك دروست دەبێت ئەم شڵەژانە چالاك دەبێت و پرۆسەی گەڕان دەجولێنێت بۆ رەفتارێك بۆ کەمکردنەوەی ئەو شڵەژانەی کە دروست بووە بەهۆی کەموکورتیەکەوە/پێویستیەکەوە، بۆیە لێپێچینەوەیەك/ چالاکیەك هەڵدەبژێرێت و، رەفتارێکی ئامانجدار روو دەدات، دوای ماوەیەك بەرێوەبەر هەڵدەستێت بەهەڵسەنگاندنی ئەو رەفتارەو لەهەڵسەنگاندنەکەوە پاداشت و سزا بەرهەم دێت، تاك خۆی هەڵدەستێت بەهەڵسەنگاندنی ئەو دەرئەنجامانە (پاداشت یان سزا) و چاوخشاندنەوە بە پێویستی/کەموکورتیەکەدا، ئەمەش بەرۆڵی خۆی پرۆسەکە سەرلەنوێ دەجولێنێتەوە، بەمەش ریتمێکی نوێ لە سوڕی پاڵنەریی دەست پێدەکاتەوە[٢].

لەو پێناسانەی پێشەوەو هی تریشەوە ئەوەمان بۆ دەردەکەوێت کە پاڵنەریی بریتیە لەهێزێکی ناوخۆیی تاك دەجولێنێت و ئاراستەی رەفتارەکانی دەکات بەئاراستەیەکی دیاریکراو بۆ بەدیهاتنی ئامانجێك یان سودێك بۆ تێرکردنی پێویستیەکی دیاریکراوی فیسۆلۆژی یان دەروونی، بەوشێوەیە ناکرێت پاڵنەریی ببینرێت یان تێبینی بکرێت یان بپێورێت بەڵکو دەکرێت لەرەفتاری ئاشکرای تاکەوە –کردارەکانی و هەڵسوکەوتەکانیەوە بەدی بکرێت لەکاتی بەجێگەیاندنی کاردا بۆ نمونە:

- بەردەوامبوون و پابەندبوون بە کاتەکانی کاری فەرمیەوە.
- هاریکاری بونیادنەر لەگەڵ کەسانی تر.
- غایب نەبوون.
- خۆنەخۆش نەخستن.
- سوربوون لەسەر بەجێگەیاندنی ئەوەی دەخرێتە ئەستۆی تاکەوە بەباشترین شێوەی مومکین.
- تەرخانکردنی کۆشش و کات بۆ تاك بۆ کارکردن.

بەڵام هاندەرەکان (incentives) ئەوا لەکۆتایی سوڕی پرۆسەی پاڵنەریی دێت و هاندەر پێناسە دەکرێت بەوەی هەموو شتێك کە لەپێویستی لە کاریگەری پاڵنەر کەم بکاتەوەو، هاندەر لەبواری کاردا بریتیە لەهەموو ئەوەی کە تاك وەریدەگرێت یان پێی دەگات لە داهاتی دارایی و مەعنەوی لەبەرامبەر بەجێگەیاندنی کارێکدا (مووچە، بەخشش، بەرزکردنەوە، رێزو سوپاس و، هی تر).

تیۆرەکانی پاڵنەریی Theories of Motivation:

بەهۆی بایەخپێدانی چەندین زاناو توێژەر لەهەموو جۆرە زانستە رەفتاریەکان و لەزانستە کارگێڕیەکان بە بابەتی پاڵنەری، ئەوا چەندین تیۆر لەم بوارەدا پەرەیان پێدراوە، دەکرێت ئەو تیۆرانە پۆلێن بکەین بۆ سێ کۆمەڵە ئەوانیش:

١- تیۆرەکانی ناوەرۆك (Content Theories).

٢- تیۆرە مەعریفیەکان (Cognitive Theories).

٣- تیۆرەکانی بەهێزکردن/پشتیوانیی (Reinforcement).

یەکەم- تیۆرەکانی ناوەرۆك Content Theories:

هەروەها بەم کۆمەڵەیە دەوترێت لەتیۆرەکان " تیۆرەکانی پێویستەکان" (need theories)، ئەم تیۆرانە لەبنچینەدا چییەتی و جۆری پێویستیەکان و پاڵنەرەکان لەخۆدەگرێت کەوا رەفتاری مرۆڤ دەوروژێنن و، هەوڵ دەدات وەڵامی ئەم پرسیارە بداتەوە: کێ پاڵی مرۆڤ دەدات و هانی دەدات؟ لەگرنگترینی ئەم تیۆرانەش: تیۆری پەیژەی پێویستیەکان و تیۆری دوو فاکتەرەکان و، تیۆری بەجێگەیاندن و، بەکورتی ئەم تیۆرانە گفتوگۆیان لەبارەوە دەکەین.

١- تیۆری پەیژەی پێداویستیەکان Hierarchy of Needs:

ئەم تیۆرە دەگەڕێتەوە بۆ زانا ئەبراهام ماسلۆ (Abraham Maslow)[٢١٠]، تیۆرەکە پشت دەبەستێت بە دوو گریمانەی سەرەکی ئەوانیش:

١- پێداویستیە جۆراوجۆرەکان لەکاتە جۆراوجۆرەکاندا چالاك دەبن، پێویستیە نا تێربووەکانیش بەتەنها کار دەکەنە سەر رەفتاری مرۆڤ.

٢- پێداویستیەکان رێکخراون بەپێی بایەخیان بەشێوەیەکی جێگیر لەسەر شێوەی پەیژەیەك (hierarchy)و بە پشت بەستن بە تیۆری ماسلۆ، ئەوا رەفتاری تاك دەست پێدەکات/ چالاك دەبێت بە بوونی کەمی/ پێویستی تاك ئاراستە دەکات بۆ سوککردنی شڵەژان کە

بەهۆی ئەو کەموکوڕیە/پێویستیەوە تووشی دەبێت، شڵەژانیش ئاراستە دەبێت بەرەو ڕەفتارێك پێشبینی دەکرێت پێویستیەکە تێر بکات.

ماسلۆ پێداویستیەکانی مرۆڤ دابەش دەکات بۆ پێنج کۆمەڵەو بەشێوەی پەیژەیەك/ قوچەکێك ڕێکیخستووە، لەخوارەوە بۆ سەرەوە وەك وێنەی (١).

١- پێداویستیە فیسۆلۆژیەکان (physiological needs): کە پێداویستیە بنچینەییەکانی مرۆڤ دەگرێتەوە، وەك پێویستی بۆ ئاو و خۆراك و جلوبەرگ و هەوا و ئەم پێویستیەش لەپلەی یەکەمدا دێت.

٢- پێداویستیەکانی ئاسایش و ئارامی (safety needs): لەپلەی دووەمدایە پاراستنی مرۆڤ دەگرێتەوە لە مەترسیەکان و ترس و ، ئازاری (جەستەیی و تەندروستی و ئابوری).

٣- پێداویستیە کۆمەڵایەتیەکان (social needs): لەپلەی سێیەمدا، پێداویستیەکانی مرۆڤ دەگرێتەوە بۆ ئینتیماو دۆستایەتی و سۆزو بەزەیی.

٤- پێداویستیەکانی ڕێزگرتن و نرخزانین (self-esteem): ئەمەش ڕێزگرتن و نرخزانینی خودو ڕێزگرتن و نرخزانینی کەسانی تر دەگرێتەوە.

٥- پێداویستیەکانی بەدیهاتنی خود (self- actualization): گوزارشت لە پێویستی تاك دەکەن بۆ بەدیهاتنی ئەوەی کە دەتوانێت پێی بگات و، بەدیهێنانی ئەو وێنەیەی کە بۆ خۆی خەیاڵی دەکات و، سودوەرگرتن لە تواناکان و پەرەسەندن.

٢-تیۆری دوو فاکتەر (Two- Factor Theory):[٢١١]

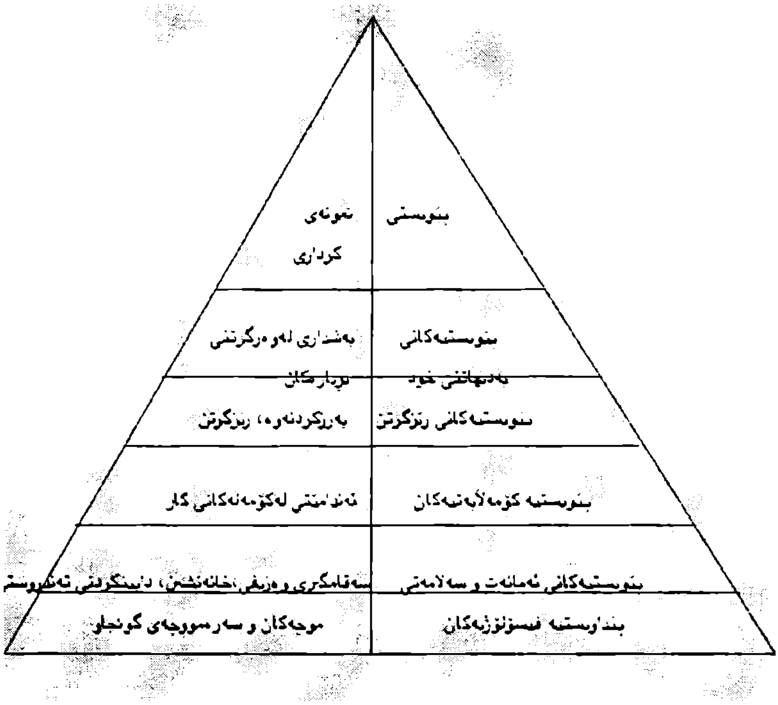
هەروەها پێی دەوترێت بە دوو گۆڕاو، دەگەڕێنرێتەوە بۆ نوسەر فردریك هیرزبرگ Frederick Herzberg، هیرزبرگ جیاوازی کرد لەنێوان ڕازیبوون (Satisfaction) و ناڕازیبوون/بێزاریی (Dissatisfaction)، کەئەمانە دوو مەسەلەی دژبەیەك نین لەسەر ئەم سەرو سەری هێڵێکی ڕاست و، لابردنی ڕەوشە خراپەکان لەژینگەی کاردا نابێت وەك پێویست ببێتە هۆی ڕەزامەندی وەزیفی.

هیرزبرگ و هاوەڵەکانی بایەخدەربوون بە دیاریکردنی فاکتەرەکانی ئەو کارەی کە دەبێتە هۆی ڕەزامەندی کرێکارەکان لەکارەکانیان و، هەستان بە ئەنجامدانی لێکۆڵینەوەیەك لەسەر ژمارەیەك لە ئەندازیاران و ژمێریاران لە ژمارەیەك لەکۆمپانیاکان کە لەپەنسلفانیاو لەئەمریکا کاردەکەن و، داوایان لەتوێژەران کردووە کە بیربکەنەوە لەو حاڵەتانەو ڕەوشانەی کە تێیدا هەستیان بە بەرزترین ئاست کردوە لەڕەزامەندی لەکارو ئەو حاڵەتانەی کەتێیدا هەستیان بە بێزاریەکی زۆر کردووە،

هەروەها وەسفکردنی ڕەوشەکان و ڕووداوەکان کە بوونەتە هۆی هەستکردن بە ئاسودەیی/ڕەزامەندی و هەستەکانی بێزاریی، فاکتەرەکانی کاریش کەوا بوونەتە هۆی دروستکردنی هەستەکانی ڕەزامەندی و بێزاری پۆلێنکراون بۆ دوو کۆمەڵە ئەوانیش:

١-فاکتەرەکانی چاککردنەوە /خۆپاراستن (maintenance/ hygiene factors)

٢- فاکتەرە پاڵنەریەکان/ڕازیبوون satisfies



١- فاکتەرەکانی چاککردنەوە (hygicnc) لەسەر ئەو فاکتەرانەی کە پەیوەندیان هەیە بەڕەوشەکانی کارەوە (Job context) کە : سیاسەتەکانی کۆمپانیاکەو کارگێڕیەکانی دەگرێتەوەو، پەیوەندیەکان لەگەڵ سەرۆک و هاوەڵەکانیداو، ڕەوشە مادیەکانی کارو، مووچەکان و، پێگەو پلە، فەراهەمبوونی ئەم فاکتەرانەش دەبنە هۆی ڕەوشی بێزاریی Dissatisfaction و پێی دەوترێت فاکتەرەکانی بێزاریی Dissatisfies، بەلام فەراهەمبوونی نابێتە هۆی پاڵنەریەکی بەهێز بۆ کار.

٢- بەلأم فاکتەرەکانی رەزابیوون (satisfies)، یان فاکتەرەکانی پالنەری (Motivation) کە دەبێتە هۆی رەزابیوون لەحالەتی فەراهەمبوونیداو هەروەها دەبێتە هۆی پالنەریەکی بەرز، ئەم فاکتەرانەش پەیوەست دەبن بە ناوەرۆکی کارەکەوە (job content)کە ئەمانە دەگرێتەوە: بەجێگەیاندن (achievement) و، رێزگرتن (recognition)، پێشکەوتن (advancement) و، ئەرکەکان خۆیان (tasks) و، توانای فێربوون و پەرەسەندن (personal learning and growth)و بەرپرسیارێتی لە دەرئەنجامەکان(Responsibility for results) بروانە شێوەکە.

شێوەی (٢)

تیۆری دوو فاکتەر

فاکتەرەکانی چاککردنەوە hygiene factors	فاکتەرە پالنەریەکان motivators
مووچەکان	بەجێگەیاندن
سەرپەرشتیکردن	تەحەدا
رەوشە مادییەکانی کارەکە	بەرپرسیارێتی
سستمەکان، رێنومایيەکان و سیاسەتەکانی	دانپێدنان و رێزگرتن
لایەنە باشەکان و سودەکان	بریارە سەربەخۆکان
نزم ———— بەرز	نزم ———— بەرز
بێزاری dissatisfaction	رەزامەندی satisfaction

سێیەم- تیۆری بەجێگەیاندن Achievement Theory:[٢١٢]

ئەم تیۆرە لەلایەن زانای دەروونناسی دەیڤید کاکیلاندەوە (David McClelland) وە پەرەی پێدراوە کە جەختی کردۆتەوە لەسەر پێویستی تاکەکان بۆ بەجێگەیاندن (need achievement) و ماکیلاندو هاوەڵەکانی لەلێکۆڵینەوەکانیاندا پشتیان بەستووە بە وێنەکان کە تاکەکان ئاگادار دەکەنەوە لە وێنەیەك و داوا لەهەر تاکێك دەکەن چیرۆکێك بنوسێت لەبارەی وێنەکەوە، چی ڕوودەدات لەوێنەکەدا، کامەیە دەرئەنجامە چاوەڕوانکراوەکان، گریمانەیان کرد چیرۆکەکە کەوا تاك دەینوسێت بەهاکانی و پاڵنەرەکانی و بایەخپێدانەکانی و پێویستیەکانی پەرچ دەکاتەوە.

ماکیلاند گەیشتە سێ پێداویستی سەرەکی لای تاکەکانی لێکۆڵینەوەکە ئەوانیش:

١- پێویستی بۆ بەجێگەیاندن/ئەنجامدان (the need for achievement): ئەمەش ئارەزووی توندی تاك دەخاتەڕوو بۆ سەرکەوتن و بەرزخوازی و تەحەداکردن و، دانانی ئامانجگەلێکی روونی بەرزخواز کە دەکرێت بەدی بهێنرێن و، ئارەزوکردن بۆ بەدەستگەیشتنی خۆراکپێدانی گەڕاوە بە پشت بەستن بەئامانجەکان.

٢- پێویستی بۆ ئینتیما (need for affiliation): ئەمەش ئارەزوی تاك دەخاتەڕوو بۆ کارکردن و بوونی ئامادەیی لەگەڵ کەسانی تردا، کارلێکی کۆمەڵایەتی و، یارمەتیدانی کەسانی ترو، فێربوون لە ئەزموونەکانی کەسانی ترەوە و، تاك هەست دەکات بە خۆشی و ئاسودەیی کاتێك لەلایەن کەسانی ترەوە قەبوڵکراوبێت.

٣- پێویستی بوون بۆ هێز (need of power): ئەویش مەیل و ئارەزووە بۆ کاریگەری دروستکردن لەسەر کەسانی ترو، مومارەسەکردنی قەڵەمڕەوی و چاودێری بەسەر کەسانی ترەوەو، کاریگەری لەسەر رەفتارەکانیان و، گەیشتن بەپلەیەکی سەرکردایەتی.

تێبینی دەکرێت کە سێ تیۆرەکەی پێشوو، تیۆری پەیژە/قوچەکی پێویستیەکانی ماسلۆ و، تیۆری دوو فاکتەری هێرزبرگ و، تیۆری بەجێگەیاندنی ماکیلاند، جەخت دەکەنەوە لەسەر بایەخی بەجێگەیاندن وەك سەرچاوەیەك بۆ پاڵنەریی و، هەروەها ئەو سێ تیۆرە ئاماژە دەکات بۆ رۆڵی پەیوەندیە کۆمەڵایەتیەکان لەپاڵنەریدا.

سێیەم- تیۆرە مەعریفیەکان Cognitive Theories:

هەروەها پێی دەوترێت تیۆری پرۆسە (process theories)و ئەم تیۆرانە دەڕوانن بۆ پاڵنەری وەك ئەوەی پرۆسەیەکی عەقڵانی مەعریفی ناوخۆییە کەوا بەباشتردانان و هەڵسەنگاندن و شیکارکردن و بەرهەمهێنان و هەڵبژاردن لەخۆدەگرێت لەدیاریکردنی ئامانجەکان و دەرئەنجامە

خوازراوەکان و هەڵبژاردنی رێگاکان و ئامرازەکان بۆ بەدیهاتنی ئەوە، ئەم تیۆرانە پێیان وایە پاڵنەری پرۆسەیەکی ناوخۆییە بەنسبەت تاکەوە نەك دەرەکی، لەگرنگترین تیۆرە مەعریفیەکانیش: تیۆری پێشبینی (Expectancy)، و تیۆری یەکسانی (Equity) و، تیۆری دانانی ئامانجەکان (Goal Setting) لێرەدا بەکورتی ئەم تیۆرانە دەخەینەڕوو.

١- تیۆری پێشبینی (Expectancy Theory):

خاوەنی ئەم تیۆرە بریتیە لە فیکتۆر فرۆم (Victor Vroom)تەوەری ئەم تیۆرەش بریتیە لەوەی کە دەکرێت تاك پاڵبدرێت/هانبدرێت بۆ ئەوەی هەستێت بە کۆششێکی زۆر کاتێك کە بڕوای وابێت کە بەهۆی ئەو کۆششەیەوە هەڵسەنگاندنێکی باشی دەست دەکەوێت، هەڵسەنگاندنی باشیش دەبێتە هۆی ئەوەی داهاتی رێکخستنی دەست بکەوێت وەك بەرزکردنەوەو، سەرمووچەو، پاداشت،... هتد، ئەو داهاتانەش ئامانجە کەسیەکانی فەراهەم دەکەن و، تیۆرەکە جەخت دەکاتەوە لەسەر سێ گۆڕاو کە دەبێت ماناکانی ڕون بکرێتەوە، ئەوانیش:

١. (Valence) مانای هێزی مەیل/ بەباشترزانینی تاك لەبەرامبەر ئەنجامێکی دیاریکراو، یان کەمەندکێشی ئەنجام یان داهاتێکی ئارەزولێکراو لەلایەن تاکەوە، رەنگیشە کەمەندکێشیەکە سالب بێت یان صفر بێت یان موجەب، واتە تاك پێی وایە ئەو داهاتە بەهای نیە وا بەباشتر دەزانێت بەدی نەیەت یان رەنگە بەهایەکی گەورەی هەبێت لای و گرنگە بەلایەوە بەدی بێت.

٢. ئامراز (Instrumentality)ئاماژە دەکات بۆ رادەی قەناعەتی تاك و بڕوابوونی بەوەی کە بەدیهاتنی بەجێگەیاندن/ئەنجامدانێکی باش دەبێتە هۆی بەدیهاتنی داهاتی رێکخستنی (بەرزکردنەوە، پاداشت... هتد)، واتە تاك دەڕوانێت بۆ بەجێگەیاندن و ئەنجامدان ئەگەر ئامرازێك پێکبهێنێت بۆ بەدیهاتنی داهات/ سوود.

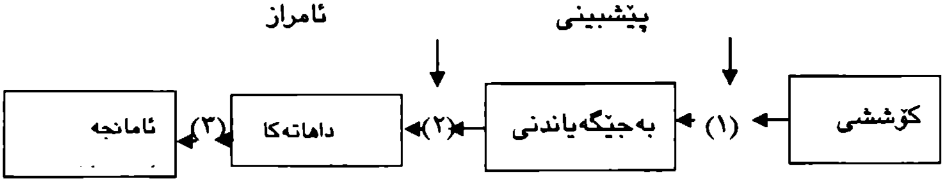
٣. بەڵام گۆڕاوی سێیەم بریتیە لەپێشبینی (Expectancy)، ئاماژە دەکات بۆ رادەی پێشبینی تاك بەوەی کۆششەکە دەبێتە هۆی بەئەنجامگەیاندن/ بەجێگەیاندنی باش، رادەی قەناعەتی تاك و باوەڕبوونی بەوەی بەردەوامبوون لەسەر رەفتارێکی دیاریکراو دەبێتە هۆی بەدیهێنانی ئەنجامێکی دیاریکراو، بەوشێوەیە تیۆرەکە جەخت دەکاتەوە لەسەر سێ پەیوەندی ئەوانیش: (بڕوانە شێوەی ٣)[٢١٣] .

أ- پەیوەندی کۆشش- بەجێگەیاندن: گریمانە/ پێشبینی لای تاکەکان بەوەی کۆششکردنێکی دیاریکراو دەبێتە هۆی بەجێگەیاندن.

ب- پەیوەندی بەجێگەیاندن- داهاتەکان: رادەی باوەڕبوونی تاك بەوەی بەدیهاتنی ئاستێکی دیاریکراو لە بەجێگەیاندن دەبێتە هۆی بەدەستهێنانی ئەنجامەکان.

ج- پەیوەندی داهاتەکان – ئامانجە کەسیەکان: رادەی کەمەندکێشی/بەباشتردانانی داهاتە ئەگەریەکان لای تاك

شێوەی (٣)
تیۆری پێشبینی



بەپشت بەستن بەتیۆری پێشبینی، ئەوا:

پاڵنەریی (M) = V+I+E

= پەیوەندی (١) * پەیوەندی (٢) * پەیوەندی (٣)

بەوەش پاڵنەری بەرزتر دەبێت کاتێك کە هەریەك لەو سێ پەیوەندیانە = (+١) بەوشێوەیە پاڵنەریی بەرز دەبێت ئەگەر :

- گەڕاوە/ داهاتی رێکخستنی کەمەندکێشی/ بەباشترزانینی گەورەتری دەبێت لای تاك و ئامانجە کەسیەکانی بەدەست دەهێنێت.
- پەیوەندی و پەیوەستی ئیجابی بەرز هەیە لەنێوان بەجێگەیاندنی بەباشزانراو و بەدەستهێنانی داهات.
- لای کرێکار بڕوایەکی بەهێز هەیە بەبوونی پەیوەندی/پەیوەستی ئیجابی بەرز لەنێوان ئەو کۆششەی کە دەیکات و بەدەستهێنانی بەجێگەیاندنێکی بەباشزانراو.

بەڵام لەلایەنی پراکتیکیەوە، ئەوا تیۆری پێشبینی کە سودێکی گەورەی هەیە بۆ بەڕێوەبەرەکان، ئەوا وریایی دەدات بۆ پێویستی لەبەرچاوگرتنی ئەمانە:

- کامەیە ئەو پێویستیانەی کە تاکەکان ئارەزووی تێرکردنی دەکەن؟

- کامەیە ئەو داهاتانەو دەرئەنجامانەی کەوا تاك بەباشتر زانینی پێدەبەخشێت؟
- دانانی ئامانجە بەجێگەیاندنەکان بۆ تاکەکان کە شایانی جێبەجێکردنن.
- بەستنەوەی داهاتەکان و دەرئەنجامە خوازراوەکان بە ئەنجامدانی ئامانجە بەجێگەیاندنیەکانەوە.
- ئاسانکردنی ئاراستەی کرێکار و رونکردنەوەی رێگاکەی بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکانی و تێرکردنی پێویستیەکانی.

تیۆری پێشبینی هۆکاری نەبوونی پاڵنەریەکی بەرز لای کرێکارەکان راڤە دەکات بۆ هەستان بەکار، بەڵکو تەنها بە ئەنجامدانی کەمترین رادە لەکارەکان کە داواکراوە لێیان واز دەهێنن و، وەڵامەکەش لەرێگەی ئەم پرسیارانەوە دەبێت:

١- ئایا ئەگەر هەستایت بە کۆششێکی دیاریکراو، ئایا لە هەڵسەنگاندنی بەجێگەیاندنیدا لەبەرچاو دەگیرێت؟ زۆر کەس پێیان وایە پەیوەندی لەنێوان کۆشش و بەجێگەیاندندا لاوازە.
٢- ئەگەر راپۆرتێکی باشت بەدەست هێنا، ئایا دەبێتە هۆی گەرانەوە/داهاتی رێکخستنی؟ زۆرێك هەست بەوە دەکەن کە پەیوەندی لەنێوان بەجێگەیاندن و داهاتەکاندا لاوازە.
٣- ئەگەر داهات درا، ئایا ئەو داهاتانەیە کەلای من بەباش دەزانرێن؟ پەیوەندی لەنێوان داهاتەکان و ئامانجە کەسیەکاندا لاوازە[٢١٤].

دووەم- تیۆری یەکسانی (Equity Theory):[٢١٥]

نوسەر (j. Stacey Adams)هەستا بە پەرەپێدانی ئەم تیۆرە، ئەوەش لەکاتی کارەکەیدا وەك توێژەری دەروونی لەکۆمپانیای کارەبای گشتی لەنیویۆرك لەویلایەتە یەکگرتووەکانی ئەمریکا، تیۆرەکە لەسەر گریمانەیەکی بنچینەیی دەوەستێت ئەویش ئەوەیە کە لای خەڵك پاڵنەریەکی بەهێز هەیە بۆ بەدیهاتنی جۆرێك لەهاوسەنگی لەنێوان کۆششەکانیان و بەشداریکردنیان لەکارداو لەنێوان ئەو داهاتانەی کە پێیان دەگات و، جەوهەری تیۆرەکەش ئەوەیە کە تاك لەرێکخراودا بەراوردی رێژەی کۆششەکەی دەکات بەو داهاتانەی کە بەدیان دەهێنێت لەگەڵ رێژەی کۆششی تاکێکی تردا (کەلەرەوشێکی هاوشێوەدا کاردەکات)و ئەو داهاتەی کە ئەویش پێیدەگات، ئەگەریش تاکەکە قەناعەتیکرد کە بەشێوەیەکی نادادپەروەرانە مامەڵەی

لەگەڵدا دەکرێت بە بەراوورد لەگەڵ کەسانی تردا ئەوا شڵەژان لای پەیدا دەبێت و هۆکارێك کە پاڵیدەدات بۆ ڕاستکردنەوەی نایەکسانیەکەو پاشانیش کەمکردنەوەی شڵەژانەکە.

داهاتەکانی تاک $<$ داهاتەکانی تاکێکی تر

کۆششی تاک $\leq$ کۆششی تاکێکی تر

داهاتەکان پێکدێن لە مووچەو سەرمووچە و سودەکان و پلەوپایەو بەرزکردنەوەو دانپێدانان و بایەخدانی خودی بەکارەکەو هی تر، بەڵام کۆششی تاك ئەوا ئەو تواناو کارامەیی و خەسڵەتانە دەگرێتەوە کەوا تاك بەکاریان دێنێت و، ڕێژەی داهاتەکان/کۆششەکان پشت دەبەستێت بە دەرکپێکردنی تاك بۆ ئەو کۆششەی کە دەیکات و ئەو داهاتانەی کە پێی دەگات بە بەراوورد لەگەڵ ڕێژەی ئەو کۆششەی کە تاکێکی تر دەیکات و ئەو داهاتانەی کە پێیدەگات ئەگەریش ڕێژەکە نایەکسان بوو بەڕێژەی تاکەکەی تر، ئەوا لەناو تاکدا شڵەژانێك دروست دەبێت هانی دەدات بۆ کۆششکردن بۆ گێڕانەوەی نایەکسانیەکە، هێزی پاڵنەریش هاورێك دەبێتە/ ڕاستەوانە دەبێت لەگەڵ قەبارەی نایەکسانی دەرکپێکراودا.

بەڵام شێوازەکان و ڕێگاکان کە دەکرێت تاك پەنای پێبەرێت بۆ گێڕانەوەی یەکسانی ئەوا لەم خشتەیەدا کورت دەبێتەوە

خشتەی ژمارە (١) تیۆری یەکسانی

تیۆری یەکسانی	
لەحاڵەتی ئەوەدا کە تاك هەست بکات کە داهاتەکانی کەمترە لەوەی کە پێویستە.	لەحاڵەتی ئەوەدا کە تاك هەست بکات کە داهاتەکانی گەورەترە لەوەی شایانیەتی.
– داوای زیادکردن لەمووچەدا	– داوای زیادکردنی ئەوانی تر
– کۆششکردنێکی کەمتر	–کۆششکردنێکی زیاتر
– دۆزینەوەی پاساو بۆ هۆکاری وەرگرتنی مووچەیەکی کەمتر لەوانی تر	–دۆزینەوەی پاشاو بۆ ئەوەی کە ئەم زیاتر وەردەگرێت لەوانی تر
– گۆڕینی ئەو فەرمانبەرەی کە بەراورد دەکرێت پێی.	– گۆڕینی ئەو فەرمانبەرەی کە بەراورد دەکرێت پێی.

سەرچاوە:

Ramon Aldag T. Stearns (١٩٩١

.Management ٢ ed . Cincinnati ;Ohio : South Western pp. ٤٢٢.٢٣٠

٤- تیۆری دانانی ئامانجەکان (Goal Setting Theory):

ئەم تیۆرە لەپاڵنەریدا دەگەڕێتەوە بۆ نوسەر ئیدوین لۆك (Edwin A.Locke)[٢١٦] کە تیۆرەکەی بونیادناوە لەسەر ئەو گریمانەیەی کە ئامانجەکانی تاك و نیازە ئاگاییەکانی دەبنە سەرچاوەیەك بۆ پاڵنەریی، کە ئەوە دیاریکەری سەرەکیە بۆ رەفتاری تاك و، رەفتارەکانی ئاراستە دەکات بەردەوامیی لەم رەفتارەدا هەتا بەدیهاتنی ئامانجی چاوەڕوانکراو و هەتا ئامانجەکان بەدیهاتنێکی بەرز بەدیدەهێنن و دەبێتە هۆی بەجێگەیاندنێکی باشتر، پێویستە ئەم خەسڵەتانەی خوارەوەی تێدا فەراهەم بێت:

١. پێویستە ئامانجەکان بەڕوونی دیاریکراو بن.
٢. پێویستە ئامانجەکان قورس و، بەرزخواز بن، بەلاّم شایانی جێبەجێکردنیش بن.
٣. تاك خۆراکپێدانی گەڕاوەی پێبگات لەئامانجەکانەوە.

سەرەڕای ئەو خەسڵەتانەی پێشەوە، ئەوا سەرکەوتنی تیۆری دانانی ئامانجەکان پشت دەبەستێت بەسەر سێ فاکتەر کاردەکەنە سەر پەیوەندی نێوان ئامانجەکان و بەجێگەیاندن و، ئەو فاکتەرانەش بریتین لە[٢١٧]:

١-پابەندبوونی تاك بەئامانجەکانەوە.

٢- بڕوابوونی تاك بەوەی دەتوانێت ئامانجەکان بەدی بهێنێت.

٣-رۆشنبیری.

بەوشێوەیە تیۆرەکە پێشنیار دەکات پێویستە لەسەر بەڕێوەبەرەکان هان بدەن و یارمەتی کرێکارەکانیان بدەن لەدانانی ئامانجی دیاریکراو و بەرزخوازانە کەبتوانن بەدیان بهێنن و، یارمەتیان بدەن و ئاراستەیان بکەن و هانیان بدەن لەسەر بەدیهاتنی چونکە ئەوە دەتوانێت ببێتە هۆی زیادکردنی پاڵنەریی لای فەرمانبەرەکان.

تیۆری پشتیوانی/بەهێزکردن (Reinforcement Theory):

ئەم تیۆرە جیاواز دەبێت لە تیۆرەکانی پێشوو لەوەدا کەپشت بە دەروازەی رەفتاری دەبەستێت لە راڤەکردنی پاڵنەریدا، لەگرنگترین پێشەوایانی ئەم تیۆرە زانا سکینر (Skinner) جەوهەری ئەم تیۆرەش ئەوەیە کە رەفتاری مرۆڤ بەشێوەیەکی دیاریکراو لەبنچینەدا وەلآمدانەوەیە(respone)بۆ هاندەرێکی دەرەکی (stimulus)، واتە رەفتاری مرۆیی فاکتەر/ هاندەری دەرەکی کاری تێدەکات و ئەوەی کۆنترۆڵی رەفتاری تاك دەکات بریتیە لە پشتیوانیەکان/ بەهێزکردنەکان Reinforcement ئەو ئەنجامەی کە راستەوخۆ دێت دوای رەفتاری مرۆڤ رەنگە ببێتە هۆی زیادکردن یان کەمکردنەوە لە ئەگەری دووبارەبوونەوەی رەفتارەکە.

ئەگەریش ئەنجامی رەفتارەکە ئەزمونێکی خۆش و باش بۆ تاك پێکبهێنێت (بۆ نمونە دەستکەوتنی پاداشت و سەرموچە و ستایش و شتی تر) ، ئەوا ئەگەرەکانی دووبارەبوونەوەی ئەم رەفتارە لەئایندەدا زیاتر دەبێت و، پێچەوانەکەشی هەروەها ڕاستە، واتە ئەگەر لەو رەفتارەوە ئەزمونێکی خراپ یان سزا بۆ تاك دروست بوو (بێبەشکردنی تاك لە سەرمووچە، یان سزادان ...هتد) ئەوا ئەگەری ئەوە زۆرە ئەو رەفتارە دووبارە نەبێتەوەو تاك لەئایندەدا خۆی لێ لابدات.

بەپشت بەستن بەتیۆری پشتیوانیکردن ئەوا ئەنجامەکانی رەفتاری تاکە کار دەکاتە سەر پاڵنەریی و هاندەریی تاك، بەوشێوەیە رەفتارو شێوازو دووبارەبوونەوەی دابەشکردنی داهاتەکان یان بێبەشککردن لێی و گرتنەبەری سزادانەکان زۆر کاردەکەنە سەر رەفتاری تاك، بەوشێوەیە ئەوا تیۆری پشتیوانی پشت دەبەستێت بە پێدان یان کێشانەوەی داهاتەکان واتە بەستنەوەی هاندەرەکان بەرەفتارەوە.

دەکرێت رەفتاری ئیجابی و ئارەزوکراو زیاتر دووبارە بکرێتەوە لەرێگەی:

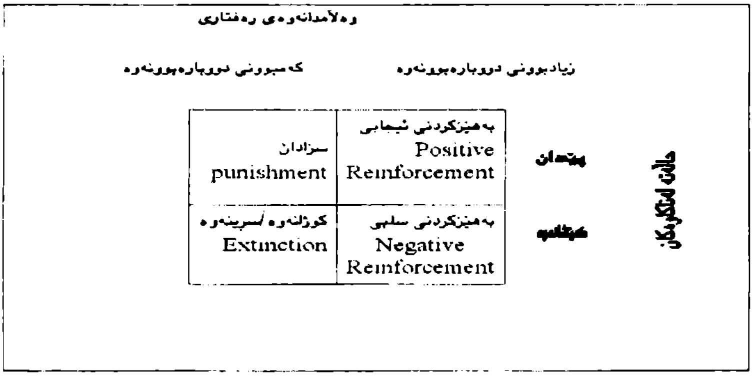
١. پێدانی پشتیوانی/پاڵپشتیکردنێکی ئیجابی (زیادە، سەرمووچە و شتی تر).
٢. کێشانەوەی دەرئەنجامە دڵخۆشکەرەکان وەك: وازهێنانی بەرێوەبەر لە لۆمەکردنی کرێکارەکان کاتێك کرێکار ئەوەی لێی داواکراوە بەئەنجامی گەیاندووە.

بەلآم رێگرتن لەدووبارەبوونەوەی رەفتارێکی نائارەزوکراو دەکرێت لەیەکێك لەم رێگایانەوە بەئەنجام بگەیەنرێت:

١. سزادان: پێدانی ئەنجامێکی ناخۆش بە کرێکار بەهۆی رەفتارێکی نائارەزوکراوەوە.
٢. پێنەدانی پاداشت لەبەرامبەر رەفتارێکی دیاریکراودا.

بەوشێوەیە ئەو رەفتارەی پشتیوانی ناکرێت لەگەڵ تێپەڕبوونی کاتدا ئەویش نامێنێت[٢١٨]، ئەم وێنەیەش چۆنیەتی جێبەجێکردنی بەهێزکردنە/پشتیوانیە مەرجدارەکان روون دەکاتەوە.

حاڵەتەکانی بەهێزکردن



سەرچاوە: Ivancevich et al. Management, p.٣٢٦

پوختە:

پاڵنەریی پرۆسەیەکی-قورس و ئاڵۆزە کارلێکی چەندین لەگۆڕاوەکان و فاکتەرەکان لەخۆدەگرێت کە پەیوەندیان هەیە بە تاك و بەکارو بە ژینگە رێکخستنی و رۆشنبیریەکان، ئەمەش تەبەنیکردنی دەروازەیەکی هەمەگیرو تەواو لەپاڵنەریی دەخوازێت، هەموو تیۆرەکانی پێشەوە لەپاڵنەریدا لایەنێك چارەسەر دەکەن لەپاڵنەریی، هیچ یەکێکیان بە هەمەگیرو تیروتەسەل دانانرێت، بەڵام هەریەکەیان هەندێك بیرۆکەو چەمك لەخۆدەگرن و، یەکی ئەوی تریان تەواو دەکەن. لێرەدا پێویستە لەسەر بەڕێوەبەرەکان سود لەهەموو ئەم تیۆرانە وەربگرن لەژیانی کرداریاندا، ئەمەی خوارەوەش هەندێك پێشنیاری بەسوودە بۆ بەڕێوەبەرەکان[٢١٩]:

١- بەڕێوەبەرەکان کار بکەنە سەر پاڵنەری تاکەکان کە لەگەڵیاندا کاردەکەن.

٢- پێویستە لەسەر بەڕێوەبەر هەمیشە ئەوەی لەبیر بێت کە تواناو توانست و هەل رۆڵ دەگێڕن لەپاڵنەریدا.

٣- پێویستە لەسەر بەڕێوەبەر هەست بە جیاوازیە تاکیەکان بکات لەڕووی پێویستی و تواناو ئامانجەکانەوە.

٤- لەبەرپرسیارێتیەکانی هەر بەڕێوەبەرێك شوێن پێویستیەکانی تاك و ئامانجەکانی و تواناکانی و ئەولەویاتەکانی بکەوێت.

٥- بەڕێوەبەر بەحوکمی رۆڵەکەی و وەزیفەکەی وەك نمونە/ پێشەنگێك وایە دەکرێت لە پاڵنەری کرێکارەکان زیاد بکات.

٦- بەستنەوەی دەرئەنجامەکان و داهاتە ئارەزوکراوەکان بە بەجێگەیاندنەوە.

٧- دیاریکردنی ئامانجی روون و بەرزخوازانە بۆ تاکەکان.

٨- راسپاردنی تاکەکان بۆ ئەوەی هەستن بەو کارانەی کە هەستکردن بە یەکسانی و تەحەداو هەمەجۆری و هەلی هەمەجۆریان بۆ فەراهەم دەکات بۆ تێرکردنی پێویستیەکان.

٩- پێدانی بڕێکی زیاتر لەبایەخپێدان بەجۆریەتی ژینگەی هەمەکی بۆ کارەکە.

١٠- بەشداریپێکردنی کرێکارەکان لەوەرگرتنی بڕیارەکاندا.

١١- یەکسانی لەپێدانی داهاتەکان.

١٢- جەختکردنەوە لەسەر داهاتەکان/بەهێزکردنە ئیجابیەکان زیاتر لە سلبیەکان.

١٣- جەختکردن لەسەر داهاتە خودیەکان (جەوهەری کار) زیاتر لەداهاتە دەرەکیەکان.

١٤- کارکردن لەسەر پێدانی داهاتەکان راستەوخۆ دوای بەجێگەیاندنەکە.

ئامرازەکان/ شێوازە نوێیەکان بۆ زیادکردنی پاڵنەری کرێکارەکان و هاندانیان:[٢٢٠]

١- بەشداریکردنی کرێکارەکان (Employees involvement): لەشێوەکان و وێنەکانی بەشداریکردنی باو: کارگێڕی بە هاوبەشی، پلەوپایە پێدان، دیموکراسیەتی کارو موڵکداری و، مەبەست لەبەشداریکردن بەکارهێنانی هەموو ووزەکان و تواناکانی تاك و جەختکردنەوە لەسەر پابەندبوونیان بەسەرکەوتنی رێکخراوەکە، پاساویش لەپشت بەشداریکردنی تاکەکان بریتیە لەوەی بەشداریکردنی تاکەکان لەبڕیارەکاندا کە پەیوەندی پێیانەوە هەیە و، زیادکردنی سەربەخۆیان و دەسەلاتیان بەسەر ژیانی کرداریاندا لە پاڵنەری کرێکارەکان زیاد دەکات و زیاتر پابەندیان دەکات لەبەرامبەر رێکخراوەکەداو بەرهەمیان زیاد دەکات و وایان لێدەکات زیاتر رازی بن لە کارەکانیان.

لەوێنەکان و شێوەکانی بەشداریکردن: کارگێری بە بەشداری ، بەشداری بەنوێنەریی، بازنەکانی کوالیتی و، پلانەکانی موڵکایەتی پشکەکانی کۆمپانیاکە، کارگێری خودیی.

٢- پرۆگرامە هەمەجۆرەکانی مووچەکان Variable pay programs: لەجۆرەکانی:

-price-rate Wages: برێك پارەی جێگیر دەدرێتە کرێکار لەبری هەر یەکەیەکی بەرهەم کە بەجێیدەگەیەنێت.

-Bonuses: یەك جار پارە دەدرێت لەسەر بنچینەی بەجێگەیاندنی تاك ، کۆمەڵە، رێکخراوە.

-profit- sharing (بەشداریکردن لەقازانجەکان): دابەشکردنی قازنجەکان لەسەر بنچینەی هاوکێشەیەکی دیاریکراو کە پشت دەبەستێت بەقازانجی رێکخراوەکە (بەنەختی بێت یان لەشێوەی پشکەکان).

-Gain sharing: پلانێکی هاندانی لەسەر بنچینەی کۆمەڵە، چاککردنی بەجێگەیاندنی کۆمەڵ لەماوەیەکەوە بۆ ماوەیەکی تر هەموو برە پارە تەرخانکراوەکە دیاری دەکرێت، بۆ نمونە دابەشکردنی قازانجەکان بەیەکسانی لەنێوان کرێکارەکان و رێکخراوەکەدا.

٣- بەخشین- پارەپێدان لەسەر بنچینەی کارامەیی(Skill- based pay): لەم جیهانە نوێیەدا بابەخ بە کارامەیی دەدرێت لەکارەکاندا و هیچ مانایەك نیە بۆ مامەڵەکردنی خەڵك بەوپێیەی کە خاوەن وەزیفەو پیشەن، بەڵکو پێویستە لەسەر ئەوە مامەڵەیان لەگەڵدا بکرێت کە خاوەن کارامەیی و لێهاتووین و پێویستە قەرەبوو/ بەخششیان بکەین لەبەرامبەرە ئەو کارامەییانەیاندا.

٤- فەراهەمکردنی شوێنی کاری خێزانی و شادکەر (Family- Friendly Workplace): فەراهەمکردنی پرۆگرامی وەك باوکایەتی (لەسەر شێوەی دایکایەتی)، کە رێگە بەباوك بدرێت کە موڵەتی بەمووچەی پێبدرێت بۆ مەبەستەکانی گرنگی دان بە مناڵەکەی یان یەکێك لەدایك و باوکی، فەراهەمکردنی چاودێری بۆ خێزانەکان لەناو رێکخراوەکەدا، وا بکرێت کاتژمێرەکانی کار نەرم بن، سەرلەنوێ خشتەرێژکردنەوەی رۆژەکان و کاتژمێرەکانی کارو، دابەشکردنی کار و هی تر.

٥- پرۆگرامەکانی دانپێدانان و رێزلێنانEmployee Recognition programs داننان بە بەجێگەیاندن و کاری باش و تایبەت.

زاراوە گرنگەکان

ئینگلیزی	عەرەبی	کوردی
Achievement need	الحاجة للانجاز	پێویستی بۆ بەجێگەیاندن
Affiliation need	حاجة النتماء الاجتماعية	پێویستەکانی ئینتیمای کۆمەلأیەتی
Cognitive theories	النظريات المعرفية	تیۆرە مەعریفیەکان
Content theories	نظريات المضمون	تیۆرەکانی ناوەرۆك
Extinction	الإطفاء/الإخماد	کوژاندنەوە/خەفەکردن
Dissatisfies	عوامل الاستياء	فاکتەرەکانی بێزاریی
Dissatisfaction	الاستياء	بێزاریی
Expectancy	التوقع	پێشبینی
Equity	المساوات	یەکسانی
Hierarchy of needs	سلم الحاجات	پەیژەی/قوچەکی پێویستیەکان
Incentives	حوافز	هاندەرەکان
Instrumentality	وسيلة	ئامراز
Involvement	مشاركة	بەشداریکردن
Motivation	دافعية	پالنەریی
Motivators	عوامل دافعية	فاکتەرە پالنەریەکان
Motive	دافع	پالنەر
Need	حاجة	پێویستی
Self-csteem	احترام الذات	ریزگرتن لەخود
Self-actualization	تحقيق الذات	بەدیهاتنی خود
Reinforcement	تعزيز/تدعيم	پشتیوانی/بەهێزکردن
Reinforce	مدعم	پەنا/پشتیوان

پرسیارەکان بۆ پێداچوونەوە و مشتومڕ

١- پێناسەی پاڵنەریی بکە، کامەیە جیاوازی لەنێوان پاڵنەری و هاندەریدا؟

٢- پرۆسەی پاڵنەریی باس بکە؟

٣- بەکورتی مشتومڕی جۆرەکانی پێویستیەکان بکە کە ماسلۆ دیاری کردووە بەپێی ئەو ڕێکخستنەی پێشنیاری کردوە؟

٤- چۆن دەکرێت بەڕێوەبەر سود وەبگرێت لە تۆڕی پەیژەی پێویستیەکان؟

٥- راڤەی بیرۆکە بنچینەییەکان بکە لەتیۆری دوو فاکتەردا؟ مەبەست چیە لەدووفاکتەر؟

٦- کامەیە پێویستیەکان/ پاڵنەرە سەرەکیەکان لای مرۆڤ لە ڕوانینی ماکیلاند؟

٧- گرنگترین بیرۆکەکان باس بکە کەوا تیۆری پێشبینی لەخۆیی گرتووە؟ بەڕێوەبەر چۆن دەتوانێت سودی لێوەربگرێت لەکارەکەیدا؟

٨- مشتومڕی تیۆری یەکسانی بکە، باسی بکە چۆن تاك خۆی بەراوورد دەکات بەکەسانی تر؟ دەکرێت تاك چی بکات کاتێك هەستی کرد بە نەبوونی یەکسانی لەپێناو گێڕانەوەی یەکسانیدا؟

٩- کامەیە تەوەری بایەخپێدانەکانی پشتیوانی/بەهێزکردن؟ چۆن دەکرێت رەفتارێکی ئارزووکراو دیاری بکرێت و، رەفتارێکی نائارەزووکراو بەرتەسك بکرێتەوە؟

١٠- کامەیە تایبەتمەندیەکانی دانانی ئامانجەکان؟ کامەیە ئەو خەسڵەتانەی کە پێویستە فەراهەبن لەئامانجەکاندا هەتا پاڵنەریەکی بەرز بەدی بێت؟ کامەیە ئەو فاکتەرانەی کە کاردەکەنە سەر پەیوەندیەکانی ئامانجەکان بەجێگەیاندنەوە؟

١١- باس لەجۆرەکان و شێوەکانی بەشداریکردنی کرێکارەکان بکە لەدانانی بڕیارەکان لەرێکخراوەکەدا؟

١٢- باس لە جۆرەکانی پرۆگرامەکانی مووچەکان بکە؟

١٣-رونی بکەرەوە چۆن دەتوانرێت شوێنی کار بکرێتە خێزانی و شادکەر؟

رەوشێکی لێکۆڵینەوەیی

سەعید لە کۆمپانیایەکی بەرهەمهێنانی بۆ ماوەی دە ساڵە کاردەکات، ئەوەی لێ زانراوە کەوا کەسێکی جدییەو کۆڵنەدەرەو بەجێگەیاندنی لەسەرو مامناوەندیەوە کە ڕێژەی داواکراوی لە تاکەکانی تری گروپەکەی بەرزترە، بە پشت بەستن بە پرۆگرامەکانی پاداشتکردن و هاندانی کەوا کارگێڕی بەرهەمهێنان دایناوە، ئەوا پێشبینی دەکرێت پادشتێکی بەرزی دارایی بکرێت، لەم ماوەیەی دوایدا سەعید لە دەوام دوادەکەوێت و زوو کارەکەی بەجێدەهێڵێت و، وای لێهاتووە زۆر گوێ نادات بە سەرۆکەکەی و هاوەڵەکانی لەکارداو وا دیارە کەوا گوێ بەکارەکەی نادات.

لەژێر ڕۆشنایی ئەمەدا بەڕێوەبەری بەرهەمهێنان بۆ کارگێڕی کاروباری تاکەکانی نوسیوەو، داوا دەکات سەعید بگوێزرێتەوە لەکارگێڕی بەرهەمهێنانەوە یان دەستبەرداری ببن، بەڕێوەبەر وەڵامی داوەتەوە سەعید فەرمانبەرێکی هونەریە، ناکرێت لەشوێنێکی تردا سودی لێ ببینرێت، لەڕووی دەستبەرداربوونیشەوە بەڕێوەبەری تاکەکان ئاماژەی بۆ ئەوە کردووە کە تۆمارەکان ئاماژە بەوە دەکەن ئاستی بەرهەمهێنانی لەسەروو مامناوەندی و ئەو ڕێژە داواکراوەیە کە کارگێڕی خۆی دایناوە ئیتر چۆن داوا دەکرێت دەستبەرداری ببین؟

١-بۆچونت چیە لەبارەی ڕای بەڕێوەبەری تاکەکانەوە؟

٢-هەڵوێستی بەڕێوەبەری بەرهەم چۆن هەڵدەسەنگێنیت؟

٣-ئایا وای دەبینیت پێویستە سەعیدی پێشکەوتوو لە بەجێگەیاندنیدا پابەندبێت بە ڕێکخراوەکان و ڕێنومایییەکانەوە وەك فەرمانبەرە ئاساییەکان؟

٤- کامەیە گرنگترەکە بەنسبەت کۆمپانیاکەوە: دەسکەوتەکانی فەرمانبەرەکە یان ڕەفتارەکانی؟

ڕەوشێکی لێکۆڵینەوەیی

ژمارەیەك لەبەڕێوەبەرەكان لەیەكێك لەدامەزراوەكاندا ئامادەی سیمینارێك دەبن لە پاڵنەریی و دوای لێبوونەوەی كەسی پێشكەشكاری سیمینارەكە لەگفتوگۆكردنی پێویستیە كۆمەڵایەتیەكان چوون بۆ ئەوەی نانی نیوەڕۆ بخۆن.

لەكاتی نانخواردندا یەكێكیان ووتی ئایا دەزانن من بەڕێوەبەرێك دەناسم شێوازێكی تەقلیدی تەبەنی كردووە لە دابڕكردنی سكرتێرەكەی لەنوسینگەیەكی داخراوداو تێبینی ئەوەی كردووە ژمارەیەكی زۆر لەفەرمانبەرەكان سەردانی دەكەن، بەوەش هەم ئەوان و هەم خۆیشی لەكارەكانیان دوا دەخات، ئەو دەركی بەپێویستی كۆمەڵایەتیەكانی و مامەڵەكردن لەگەڵ خەڵكدا كردووە بەڵام دڵنیا نەبووە لەوەی چۆن چارەسەری مەسەلەكە بكات.

یەكێكی تر بەپێچەوانەوە وەڵامی دایەوە ووتی من جێگرێكی سەرۆكی بەرهەمهێنان دەناسم بەتازەیی نوسینگەیەكی كردۆتەوە بۆ سەرپەرشتیارەكانی (هۆڵێكی كراوە)، ئەو پیاوانە دەڵێن كە زۆر نوسینگەكانیان خۆش وویستووەو زۆر بەدەگمەن دابەزیون بۆ شوێنەكانی كاركردن، ئەوان حەزیان بەهێماكانی پلەوپایە كردووە، بەهۆی ئەوەشەوە كە لەشوێنی كاركردندا نەبوون تا سەرپەرشتی كارەكان بكەن و مەسەلەكان بجولێنن و وەڵامی پرسیارەكانی كرێكارەكان بدەنەوەو رایان بهێنن بەمەش ئاستی بەرهەم دابەزیوە.

یەكێكی تریان ووتی رەنگە بەلاتانەوە گرنگ بێت چیرۆكی سەرۆكەكەمان كە بایەخی دەدا بە دابڕكردنی ئەندامانی گروپە كارگێڕیەكە، زۆرێكیان یەكتریان نەدەناسی و، لەكاتی نانخواردندا هەر یەكەیان دەڕۆیشت بۆ شوێنێكی جیا تا لەوێ نان بخوات، بۆ چارەسەركردنی گرفتەكەش سەرۆك پێشنیاری كردنەوەی كافتریایەكی كرد لەرێكخراوەكەداو بەنرخێكی كەم بۆ ئەوەی هانی بەڕێوەبەرەكان بدات بۆ ئەوەی بەكاری بێنن و، ئەمەش بواری ئەوەیان بۆ دەكاتەوە یەكتری بناسن، بەكارهێنانی هۆڵەكەش بەشێوەیەكی ئارەزوومەندانە بوو.

یەكێك لەبەڕێوەبەرەكان ووتی: من لەوێ نابینن كۆمپانیاكە ماوەی خواردنی نانی نیە و هەركاتێك بمەوێت نان دەخۆم و لەگەڵ كێدا بمەوێت لەگەڵ ئەودا دەیخۆم.

تاكەكانی گروپەكە كە ئامادەی سیمینارەكە بوون رێكەوتن لەسەر ئەوەی كە ئەمە نمونەی كرداریە لەسەر گیروگرفتە راستەقینەكان كەوا ڕووبەڕووی بەڕێوەبەرەكان دەبنەوە؟

- راوبۆچونت چیە لەسەر ئەو وتوێژەی كەلەنێوان تاكەكانی كۆمەڵەكەدا بەرێوەچوو.
- راوبۆچونت چیە لەسەر هەر لێپێچینەوەیەك لەهەر سێ رەوشەكەی سەرەوەدا.

1- Craig Pinder (1984), Work Motivation, New York; Scott Foresman, P 8.

2- علي السلمي (تاريخ النشر غير معروف)، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب، ص1148.

3- Robert Fulmer (1983), The New Management, 3rd ed., London: Macmillan, PP. 279-80.

4- Fred Luthans (1992), Organizational Behavior, 6th ed., New York: McGraw-Hill, Inc., p. 147.

5- James Gibson, John Ivancevich and James H. Donnelly, Jr. (1994), Organizations: Behavior, Structure and Processes, 5th ed., Boston Mass., IRWIN, P. 147.

6- Abraham Maslow (1954), Motivation and Personality, New York: Harper and row.

7- John Ivancerich et al 19.

8- Richard M. Steers and Lyman W. Porter (1991), Motivation and Work Behavior, 5tg ed., New York, McGraw-Hill Inc., PP, 39-42.

9- Victor Vroom (1964), Work and Motivation, New York: John Wiley and sons.

10- Steppen P. Robbins (1997), Managing Today, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice - Hill.

11- Ivancevich et al, Management: Quality and Competitiveness, P. 323.

12- Robbins, Managing Today, P. 403.

13- Gibson et al, Organizations: Behavior, Structure and Processes P. 139, Steers and Porter, Motivation and Work Behavior, PP. 111-113, Keith Davis and John W. Newsroom (1989), Human Behavior at Work, 8th ed., New York: McGraw - Hill Book Co., PP. 136-38.

14- E. A. Locke and G. P. Lathan, (1990), A Theory of Goal - Setting and Task Performance, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall; P. C. Earley, G. B. Northcraft, C. Lee and T. R. Lituchy, "Impact of Process and Outcome Feedback on the Relation of Goal

Setting to Task Performance," Academy of Management Journal, March, 1990, PP. 87-105.

15- Robbins, Managing Today, P. 398.

16- Ivancevich et al, Management: Quality and Competitiveness, PP. 324-26.

17- John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., and James L. Gibson (1989), Management: Principles and Functions, 4th ed., Homewood, I ll.: IRWIN, P. 389, Steers and Porter, Motivation and Work Behavior, PP. 580-82.

18- J. L. Cotton (1993), Employee Involvement, Newbury Park, Calif, McGraw - Hill, P. 3; Robbins, Managing Today, PP. 406-410; Ivancevich et al, Management: Quality and Competitiveness, PP. 330-33.

بەشی نۆیەم

پەیوەندیکردن

Communication

ئامانجەکانی ئەم بەشە:

دوای تەواوکردنی ئەم بەشە، دەتوانیت:

١- دەرك بە بایەخی پەیوەندیکردن بکەیت لە ڕێکخراوەکان و مەبەستەکانیدا.

٢- ڕونکردنەوەی ڕەگەزەکان و هەنگاوەکانی پرۆسەی پەیوەندیکردن.

٣- زانینی جۆرەکانی پەیوەندیکردن و ماهیەتی هەر جۆرێك.

٤- ڕونکردنەوەی ئاستەنگەکانی پەیوەندیکردنە دابەزیوەکان و ئامرازەکانی چاککردنی.

٥- ڕونکردنەوەی بایەخی پەیوەندیە هەڵکشاوەکان و، وەسفکردنی ئەو گرفتانەی کەوا دەبنە ئاستەنگی و شێوازەکانی چاککردنی.

٦-ناسینی ئەو حاڵەتانەی کە واباشترە تێیدا پەیوەندیکردنە نوسراوەکان بەکار بهێنرێن و ئەو حاڵەتانەش کە پەیوەندیکردنە زارەکیەکانی تێیدا بەکاربهێنرێت.

٦- وەسفکردنی جۆرەکانی پەیوەندیکردنی نازارەکی.

٧- ناسینی لایەنە باشەکانی گوێڕادێران و چۆنیەتی باشکردنی گوێڕادێران.

٨- ناسینی ئامرازەکان و ڕێگاکانی چاککردنی پەیوەندیکردنەکان.

بەشی نۆیەم

پەیوەندیکردن
Communication

لەم بەشەدا گفتوگۆ لەبارەی بابەخی پەیوەندیکردنەکان لەرێکخراوەکاندا دەکەین، هەروەها پرۆسەی پەیوەندیکردن و جۆرەکانی پەیوەندیکردنەکان و، گرنگترین ئاستەنگەکانی پەیوەندیکردن لەرێکخراوەکان و ئامرازەکانی باشکردنی کارایی پەیوەندیکردنەکان.

پرۆسەی پەیوەندیکردن Communication process:

پەیوەندیکردن پێناسەی فرەجۆری هەیە بەهۆی بەکارهێنانیەوە لە زانستە رەفتاریە جۆراوجۆرەکاندا وەك زانستی کۆمەڵناسی و زانستی دەروونناسی و زانستی کۆمەڵناسی کۆمەلأیەتی و، لەزانستە کارگێرپیەکان و پیشەییەکان و رێنومایی و خزمەتگوزاریەکان و هی تر، هەروەها لە زانستە کارگێرپیەکاندا، کە پێناسەی جۆراوجۆر هەیە بۆ پەیوەندیکردن کە لەهەمەگیری و قوڵیاندا جیاوازن، بەلأم زۆرێك لەنوسەران پێیان وانیە کە پەیوەندیکردن تەنها ناردنی زانیاری بێت لەلایەن (نێرەرەوە) بۆ (وەرگر)، بەڵکو بریتیە لە پرۆسەیەکی کۆمەلأیەتی هاوبەرامبەر کەوا ئاڵوگۆری تێگەیشتن (دەرککردن) لەخۆدەگرێت لەنێوان هەردوو لایەنی پەیوەندیکردن و کاریگەری لەسەر رەفتارەکان بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکانی رێکخراوەکە[٢٢١]، ئەم پرۆسەیەش ئاسان و سانا نیە وەك زۆرێك پێیان وایە، بەڵکو پرۆسەیەکی ئاڵۆزو قورسە زۆرێك لە رەگەزەکان و هەنگاوەکان لەخۆدەگرێت[٢٢٢]، کە بەکورتی گفتوگۆیان لەبارەوە دەکەین بۆ رونکردنەوەی ئەم پرۆسەیە، شێوەی (١) پرۆسەی پەیوندیکردن رون دەکاتەوە.

١- پرۆسەی پەیوەندیکردن کاتێك دەست پێدەکات کە دوو کەس هەبێت (نێرەرە/سەرچاوە Sender) و کە ئارەزوی ئەوە دەکات پەیوەندی بکات بە لایەنەکەی ترەوە (وەرگر/ receiver) بۆ پێراگەیاندنی کۆمەڵێك زانیاری دیاریکراو بەمەبەستی کاریگەری لەسەر رەفتاری بەشێوەیەکی دیاریکراو.

٢- نێرەر هەڵدەستێت بە پەرەپێدانی بیرۆکەیەکی زەینی (Mental idea) لەبارەی بابەتێکی دیاریکراوەوە.

٣- نێرەر هەڵدەستێت بە فۆرمەلەکردنی بیرۆکەی زەینی و هێماکردنی، واتە وەرگێڕانی بۆ هێما/ زمانێك کە وەگر بتوانێت لێی تێبگات (Encoding the idea).

٤- لەئەنجامی پرۆسەی هێماکردنەوە " پەیامەکە" بەرهەم دێت (Message)کە نێرەر حەز دەکات بیگوازێتەوەبۆ وەرگر.

٥- دوای تەواوکردنی پەیامەکە، نێرەر هەڵدەستێت بە هەڵبژاردنی ئامرازێك/ نێوەندکار (Channel medium) بۆ ناردنی پەیامەکەو گەیاندنی بە وەرگر، لەنێو ئەم پەیامانەشدا پەیوەندیکردنی ڕاستەوخۆ ڕووبەڕوو، یان لەرێگەی تەلەفۆنەوە یان یادداشتەوە یان ئامرازەکانی ترەوە.

٦- لایەنی تر/وەگر (receiving) پەیامەکە وەردەگرێت.

٧- وەگر هەڵدەستێت بەراڤەکردنی پەیامەکە (decoding)

٨- وەگر دەگاتە تێگەیشتن لە مانای پەیامەکەو ئامانجەکانی.

٩- قەبوڵکردنی پەیامەکە یان رەتکردنەوەی لەلایەن وەرگرەوە.

١٠- خۆراکپێدانی گەڕاوە (Feedback) وەرگر لایەنی نێرەر ئاگادار دەکاتەوە لە وەگرتنی پەیامەکەو چۆنیەتی وەڵامدانەوەی بۆی، لێرەدا وەرگر دەگۆڕێت بۆ نێرەر کە هەڵدەستێت بەفۆرمەلەکردنی وەڵامدانەوەکەی و گۆڕینی بۆ پەیامێك و هەڵبژاردنی ئامرازێك بۆ گەیاندنی بۆ نێرەر... و بەوشێوەیە.

١١- ئاستەنگە و ژاوەژاو (Noise/ disturbances) ئەمەش هەر شتێك دەگرێتەوە کە بکرێت بێتە ناو پرۆسەی پەیوەندیکردنەوە لەهەر هەنگاوێك لەهەنگاوەکانی پێشەوە.

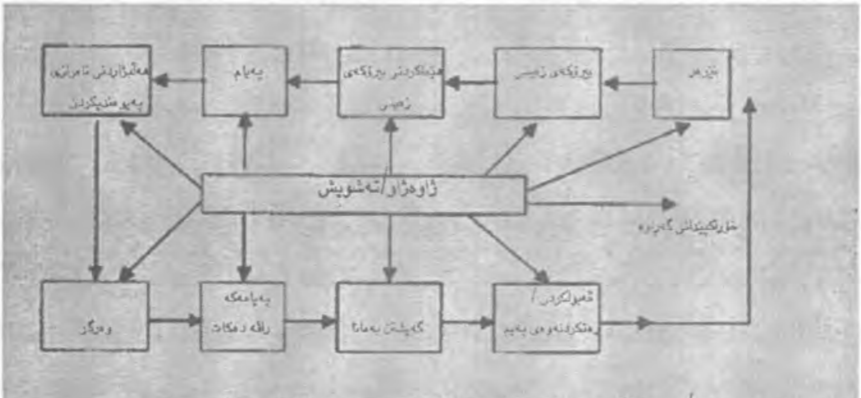
ڕۆڵی پەیوەندیکردن لەرێکخراوەکاندا Role of Communication:

هەر رێکخراوێك پێکهاتووە لە قەوارەیەك/ ریتمێکی کۆمەڵایەتی کراوە کۆمەڵێك لەتاکەکان و کۆمەڵەکان لەخۆدەگرێت پێکەوە کاردەکەن بۆ بەدیهاتنی هیواکان و ئارەزووەکان و ئامانجە هاوبەشەکان، پەیوەندیکردنیش- ئاڵوگۆڕی زانیاریەکان و ڕاوبۆچونەکان و بیرۆکەکان و هەستەکان و پێشنیارەکان و پلانەکان و سیاسەتەکان و هی تر لەخۆدەگرێت لەنێوان بەشەکانی رێکخراوەکاندا- ڕۆحی رێکخراوە و رەگەزی ئۆرگانی لەدینامیەتی ئەم کۆبونەوە مرۆییە" پەیوەندیکردنی کارا بریتیە لەکلیلی سەرکەوتنی رێکخراوەو، مانەوەی لەسەر ئەو وەستاوە، بەبێ پەیوەندیکردنی کارا بەرێوەبەر ناتوانێت هەستێت بە ئەرکەکانی پلاندانان و رێکخستن و ئاراستەکردن و چاودێری و دەرکردنی ئاراستەکان و رێنومایە پێویستەکان و، بەبێ پەیوەندیکردن

هەر کرێکارێك نازانێت هاوەڵەکەی چی دەکات، بەبێ پەیوەندیکردن هەماهەنگی لەنێوان کارەکانی یەکەکان و تاکەکان مەحاڵ دەبێت، ناکرێت هاریکاری لەنێوانیاندا بەدی بێت... هەموو ئەمەش دەبێتە هۆی داڕوخانی ڕێکخراوەکە... کەواتە هەر کارێك لەپەیوەندیکردن کار دەکاتە سەر ڕێکخراوەکە بەشێوەیەك لەشێوەکان"[٢٢٣]، سەرەڕای ئەوە پەیوەندیکردن کار دەکات لەسەر پەیوەستگیری لەنێوان ئامانجەکانی ڕێکخراوەکەو ئامانجەکانی تاکەکان و کۆمەڵەکان، پەیوەندیەکی ڕاستەوانەش هەیە لەنێوان پەیوەندیکردن لەلایەك و لەنێوان ڕەزامەندی وەزیفی و بەجێگەیاندناو، ئەفراندن و پابەندبوونی وەزیفیدا[٢٢٤].

شێوەی (١)

پرۆسەی پەیوەندیکردن



Ivancevich et al., Management: Principles and Functions, p. 332 : سەرچاوە/

بەڵێ، پەیوەندیکردنە زارەکی و نوسینەکیەکان، فەرمیەکان و نافەرمیەکان لەکەناڵە جیاوازەکانەوە دەردەچن، لەئاراستە جیاوازەکانەوە، لەناو ڕێکخراوەکەو دەرەوەیدا، کارگێڕی پێویستی بە گەیاندن و ڕاڤەکردنی سیاسەتەکان و پلانەکان و ئامانجەکان و ڕێنموماییەکان و هی تر هەیە بۆ کرێکارەکان بۆ ئەوەی لێی تێبگەن و قەبوڵی بکەن، هەروەك چۆن کرێکارەکان پێویستیان بە گەیاندنی ئارەزوەکانیان و خواستەکانیان و گیروگرفتەکانیان و پێشنیارەکانیان و هی تر هەیە بۆ کارگێڕی بۆ ئەوەی هەڵسوکەوت لەبارەیانەوە بکات، ڕێکخراوەش پێویستی بە پەیوەندیکردن هەیە لەگەڵ مەعمیلەکان و هاوردەکاران و لایەنە حکومیەکان و ململانێکارەکان و سەندیکاکانی کرێکاران و ئامرازەکانی ڕاگەیاندن و هی تر هەیە لەپێناو بەجێگەیاندنی کارەکەدا.

کەواتە پەیوەندیەکان بریتیە لە کلیلی کارای کارگێڕی و، فاکتەرێکی ئۆرگانی و بنچینەییە بۆ کارکردنە سەر رەفتاری تاکەکان ئەوانەی پایەی سەرکەوتنی رێکخراوەکەو مانەوەینی، پەیوەندیکردنەکان ئامرازن نەك ئامانج، بەلام لەوپەڕی گرنگی و ئۆرگانیدا، بەوەی کە دەکرێت بەشداری بکات لەگێڕانی رۆڵێکی زۆر هەستیارو مەترسیداردا لەسەرکەوتنی رێکخراوەکاندا و، پەیوەندیەکان بریتین لەو شادەمارەی کە خوێنی ژیان دەگەیەنن بە بەشە جیاوازەکانی رێکخراوەکە (زانیاریەکان و بیرۆکەکان و هی تر) زۆربەی گیروگرفتەکان و ئاستەنگەکان کەوا رووبەرووی رێکخراوەکان دەبنەوە لەسەردەمی ئێستادا لەبنچینەدا گیروگرفتن لەپەیوەندیکردندا[٢٢٥].

مەبەستەکانی پەیوەندیکردنەکان Purposes of Communication:

ئەو پەیوەندیانەی کە لەئاراستە جیاوازەکاندا ئەنجام دەدرێن لەهەموو رێکخراوەکاندا چەندین مەبەست بەدی دەهێنن، بۆ خستنەرووی ئەم مەبەستانەش پێویستە رۆشنایی زیاتر بخرێتە سەر بایەخی پەیوەندیەکان لەرێکخراوەکاندا و ئەمەی خوارەوەش گرنگترین ئەو مەبەستانەن[٢٢٦].

خشتەی ژمارە (١)

مەبەستەکانی پەیوەندیکردنەکان

ئاراستەی پەیوەندیەکان	مەبەست
دادەبەزێت (لەسەرۆکەوە بۆ فەرمانبەرەکان	١-رونکردنەوەی پەیامی رێکخراوەکەو سیاسەتەکانی...هتد. ٢-ئاگادارکردنەوەی فەرمانبەرەکان لەبارەی رێکخراوەکە، مێژووەکەی، پەرەسەندنی و ئایندەی. ٣-گەیاندنی زانیاریەکان لەبارەی پرۆسە رۆژانەییەکان. ٤-راڤەکردنی هۆکارەکان کە داوا لە رێکخراوەکە دەکات بۆ وەگرتنی بڕیارە جۆراوجۆرەکان. ٥- بەخشینی رێنومایەکان و ئاراستەکان و، مەشقکردن و هاندان و هەڵسەنگاندن و ستایش بۆ فەرمانبەرەکان و

	چارەسەرکردنی گیروگرفتەکان کەپەیوەستن بەکارەکەوە.
هەلّکشاوە(لەفەرمانبەرەکانەوە بۆ سەرۆك)	١- بۆ گوزارشتکردن لەراوبۆچونەکانی فەرمانبەرەکان و سکالاٌکانیان و گیروگرفتەکانیان. ٢- پێشکەشکردنی پێشنیارەکان بۆ چاککردنی کارەکە. ٣- جەختکردنەوەی قەبولّکردنی ئامانجەکانی رێکخراوەکەو سیاسەتەکانی...هتد. ٤- ئاگادارکردنەوەی کارگێری لە پێویستیەکانی فەرمانبەران و خواست و ئارەزوەکانیان. ٥- بەشداریکردن لەوەرگرتنی بڕیارەکان. ٦- داوای ئاراستەکردن و رێنوێنی ٧- ئاراستەکردنی پرسیارەکان پەیوەست بەشێوازەکانی کارو هی تر.
ئاسۆیی (لەنێوان تاکەکان و یەکەکاندا)	١-بۆ توندوتۆلّکردنی هاریکاری لەنێوان یەکە رێکخستنیەکاندا. ٢- چاککردنی جۆرو کارایی بڕیارەکان. ٣-بۆ هەماهەنگی کارەکان و چالاکیە جۆراوجۆرەکان ٤- بۆ چارەسەرکردنی ئەو گیروگرفتانەی کە گرنگن بەلای یەکە جۆراوجۆرەکانەوە.
دەرەکی (لەنێوان رێکخراوەکەو رێکخراوە دەرەکیەکاندا.	١- بۆ قایلکردن. ٢- بۆ زیادکردنی فرۆشتنەکان. ٣- بونیادنانی وێنەیەکی ئیجابی و ئابرویەکی باش. ٤- پابەندبوون بەیاساکان و رێسا حکومیە پەیوەندیدارەکان. ٥- گرێبەستکردن. ٦- بەدەستهێنانی متمانەو رەزامەندی جەماوەر. ٧- رێکردن لەگەلّ پەرەسەندنەکان و گۆڕانکاریەکاندا.

لیستی مەبەستەکانی پێشوو بەدڵنیاییەوە هەمەگیر نیە، دەتوانیت بیر لە مەبەستی تر بکەیتەوە بۆ پەیوەندیکردنەکان.

جۆرەکانی پەیوەندیەکان لەرێکخراوەکاندا Main forms of Communication:

دەکرێت پەیوەندیەکان لەرێکخراوەکاندا پۆلێن بکرێت بۆ چەند جۆرێك لەسەر بنچینەی بابەتی پەیوەندیکردن و، ئاراستەکانی پەیوەندیەکان و، ئامرازەکانی پەیوەندیکردن و، تۆڕی پەیوەندیکردن و، بەکورتی باس لە گرنگترین ئەو جۆرانە دەکەین.

١- پەیوەندیکردنە پرۆسەییەکان لەبەرامبەر پەیوەندیە کەسیەکاندا. Operational vs. personal Comm

پەیوەندیە پرۆسەییەکان ئاراستەن بۆ کار، ئەنجام دەدرێت لەپێناو بەجێگەیاندنی کارەکەو چالاکیەکانی رێکخراوەکەدا، ئەم پەیوەندیکردنانەش دەکرێت ناخۆیی بن یان دەرەکی بن، پەیوەندیە پرۆسەییە ناوخۆییەکان ئاماژە دەکەن بۆ ئەو پەیوەندیکردنانەی کە لەنێوان کرێکارەکاندا دەکرێت لەناو رێکخراوەکەدا لەپێناو بەجێگەیاندنی کارە ناوخۆییەکاندا، بەڵام پەیوەندیکردنە پرۆسەییە دەرەکیەکان ئەوا هەموو ئەو پەیوەندیانە دەگرێتەوە کە پەیوەستن بە کارەکەوە و لەنێوان رێکخراوەکەو لایەنە دەرەکیە سودگەیەنەکانداو مەعمیلەکان و، بانکەکان و، ململانێکەرەکان و هی تر، هەردوو جۆرەکەش لەپەیوەندیکردنە پرۆسەییەکان ئۆرگانین بۆ سەرکەوتنی رێکخراوەکەو کاراییەکەی.

بەڵام پەیوەندیکردنە کەسیەکان (personal) ئەوا ئاڵوگۆڕکردنی زانیاریەکان و هەستەکان و راوبۆچونەکان و ئاراستەکان لەنێوان تاکەکاندا دەگرێتەوە کە خزمەتی مەبەستەکانی کارەکە ناکات، لەگەڵ ئەوەشدا ئەمە کاردەکاتە سەر ئاراستەکانی کرێکارەکان بەرامبەر سەرۆکەکانیان و هاوەڵەکانیان و بەرەو رێکخراوەکەو هی تر، رادەی ئەم کاریگەریەش لەسەر رادەی چڕی پەیوەندیە کەسیەکان دەوەستێت و، پێویستە بەرێوەبەرەکان سوربن لەسەر ئەوەی هەوڵ نەدەن رێگری لەو جۆرە پەیوەندیە کەسیانە بکەن بەهیچ جۆرێك لەلایەك و، رێگە نەدەن هەژموون بکەن بەسەر پەیوەندیە پرۆسەیەکاندا لەلایەکی ترەوە.

٢- پەیوەندیکردنە فەرمیی و نافەرمیەکان Formal Vs. Informal Network /Channels

سەرچاوەگرتنی پەیوەندیکردنە پرۆسەییەکان- ناوخۆیی و دەرەکیەکان- و کەسیەکان بەهەموو ئاراستەکان و ئاستەکاندا تۆڕێکی پەیوەندیکردنی ئاڵۆز بوونی دەبێت، ئەم تۆڕە دوو تۆڕ لەخۆدەگرێت لە پەیوەندیکردنە هاوتەریبە فەرمی و نافەرمییەکان.

بەلام تۆڕی پەیوەندیکردنە فەرمیەکان ئەوا هەنگاوەکان و ئاراستەکانی پەیوەندیکردنە فەرمیەکان دەگرێتەوە کەلەرێگەیەوە زۆربەی پەیوەندیە پرۆسەییەکان(ناوخۆییەکان و دەرەکیەکان) سەرچاوە دەگرن ئاراستەکان و هێڵە فەرمیەکان بەپێی سیاسەتەکانی رێکخراوەکەو پلانەکانی و پەیکەرە رێکخستنیەکەی دیاری دەکرێن، ئەم تۆڕەش بەشێوەیەکی رێژەیی سادەو جێگیرە.

تۆڕێکی پەیوەندیکردنی نافەرمیش هەیە کە هاوشان لەگەڵ تۆڕی فەرمیدا دەڕوات، زۆرجار ئاماژەی بۆ دەکرێت بە"دارمێو"Grapevine ، هێڵەکانی پەیوەندیکردنی نافەرمیش هێڵەکان و کەناڵە فەرمیەکان دەبڕێت، کە ئاڵۆزەو بە بەردەوامی دەگۆڕێت، لەرێگەیەوە پەیوەندیە کەسیەکان ئەنجام دەدرێن- راستەیەکان و راوبۆچونەکان و، گومانەکان و پروپاگەندەکان- کەوا لەرێگە فەرمیەکانەوە ئەنجام نادرێن.

پەیوەندیکردنە نا فەرمیەکان بەشێکن لە واقیعی ژیان لەرێکخراوەکاندا، بێهودەیشە هەوڵ بدەیت نەیهێڵیت، دەکرێت دەرئەنجامی ئیجابی هەبێت و پەیوەندیکردنە فەرمیەکان تەواو بکات، لەوانەشە زیان بگەیەنێت بەرێکخراوەکە ئەگەر بووە سەرچاوەیەکی جێگیر بۆ پروپاگەندەو وتی وتیەکان، ئەمەش لەبەڕێوەبەرەکان دەخوازێت وریاو بەئاگابن و گوێبگرن لەو قسەوباسانەی دەکرێن و ئاگادارکردنەوەی کرێکارەکان سەبارەت بەوەی دەگوزەرێت لە رێکخراوەکەدا، و گوێگرتن لێیان.

٣- ئاراستەکانی پەیوەندیکردن (Communication Direction/Flow):

کەناڵەکانی پەیوەندیکردنی فەرمی لەناو رێکخراوەدا بەسێ ئاراستەدا دەڕۆن ئەوانیش: ئاراستەی دابەزین (ward dawn) و، ئاراستەی هەڵکشاو (Upward) و ئاراستەی ئاسۆیی (horizontal/lateral).

بەلأم پەیوەندیە دابەزیوەکان ئەوا پەیوەندیکردنەکان دەگرێتەوە لەسەرۆکەوە بۆ فەرمانبەرەکانی، ئەم پەیوەندیکردنانەش بەشێکی گەورە لە پەیوەندیکردنەکان پێکدەهێنێت لەرێکخراوەکەدا، دواتریش بەشێوەی درێژتر قسەی لەبارەوە دەکەین.

پەیوەندیکردنە هەلْکشاوەکانیش پەیوەندیکردنەکان لە فەرمانبەرەکانەوە بۆ سەرۆك دەگرێتەوە، ئەم جۆرە لە پەیوەندیکردنانەش هاندان و پشتیوانیەکی گەورەیان لێناکرێت، دواتر لەبارەیەوە دەدوێین.

بەلأم پەیوەندیکردنە ئاسۆییەکان ئەوا ئاماژە دەکات بۆ ئەو پەیوەندیکردنانەی کەلەناو تاکەکاندا ئەنجام دەدرێت لەهەمان ئاستی رێکخستنیدا.

جۆری چوارەمیش هەیە کە ئەویش پەیوەندیکردنی تەوەرەییە/پچڕپچڕ (Ceoss/diagonal) ئەمەش لەناو تاکەکاندا ڕوودەدات لەئاستە جۆراوجۆرەکاندا، کورتکردنەوەیە بۆ کات و کۆشش و تێیدا کەسێك کەسێك تێدەپەڕێنرێت کە پێویستە بەشداری پێبکرێت لە پەیوەندیکردندا، نمونەی ئەم جۆرە لەپەیوەندیکردنەکان پێویستە بەشێوەیەکی سنوردار بمێنێتەوە.

٤- پەیوەندیکردنی نوسینی و پەیوەندیکردنی زارەکی Written Vs. :Communication

تاکەکان لە پرۆسەکانی پەیوەندیکردندا ئامرازەکانی پەیوەندیکردنی نوسراو و پەیوەندیکردنی زارەکی بەکاردەهێنن و، پەیوەندیکردنە زارەکیەکانیش ئەمانە دەگرنەوە: نامەکان و، یاداشتەکان و، راپۆرتەکان و، بلأوکراوەکان و نامیلکەکان و زانیاریەکان و هی تر، بەلأم ئامرازە زارەکیەکان ئەوا پەیوەندیکردنی راستەوخۆ دەگرێتەوە ڕووبەڕوو، تەلەفۆن، گفتوگۆکان، کۆبونەوەکان، چاوپێکەوتنەکان، لەجێگەیەکی تری ئەم بەشەدا باس لەئامرازەکانی پەیوەندیکردن دەکەین.

پەیوەندیکردنە دابەزیوەکان Downward Communication:

پەیوەندیکردنە دابەزیوەکان – لەسەرۆکەکانەوە بۆ فەرمانبەرەکان- بەشی هەرە گەورە پێکدەهێنن لە پەیوەندیکردنەکان لەرێکخراوەکەدا، کە زانیاری زۆرو هەمەچەشنیان تێدایە لەناویشیاندا سیاسەتەکان و پلانەکان و پرۆگرامەکان و بڕیارەکان و رێنومایییەکان و ئامۆژگاریەکان و فەرمانەکان و مەشقکردن و پشتیوانی و هی تر، هەمەجۆرە ئامرازەکانی پەیوەندیکردنی نوسراو و زارەکی بەکاردەهێنرێن.

گرفتەکانی پەیوەندیکردنە دابەزیوەکان:

سەرەڕای گرنگی و ئۆرگانیەتی پەیوەندیکردنە دابەزیوەکان، بەڵام ڕووبەڕووی کۆمەڵێك گیروگرفت دەبێتەوە کەدەبێتە هۆی زیاتر زەحمەتکردنی و وای لێدەکات پەیوەندیکردنە سەرکەوتوەکان و تێگەیشتنی هاوبەرامبەر لەنێوان سەرۆك و فەرمانبەرەدا دروست نەبێت، لەگرنگترینی ئەو گرفتانەش:

١- زۆری و بێشوماری زانیاریەکان (information overload) کەوا فەرمانبەر ڕووبەڕوویان دەبێتەوە کە ئەمەش وادەکات ڕێگەی پێنەدات بایەخی گونجاو و پێویست بدات بەم پەیوەندیکردنانە.

٢- قەبوڵکردنی پەیوەندیکردنەکان(Acceptance of Communication) ناکرێت پەیوەندیکردنە دابەزیوەکان سەرکەوتوو بن و مەبەستەکانیان بەدی بێنن ئەگەر فەرمانبەرەکان قەبوڵی نەکەن، ئەوەش کە پارمەتی دەردەبێت لەوەدا[٢٢٧]:

- دانان بە شەرعیەتی نێرەردا لەناردنی پەیامەکەدا.
- وەرگر ئاگایی هەبێت سەبارەت بە توانای نێرەرو زانیاری لەبارەی بابەتی پەیامەکەوە.
- متمانە بە نێرەر وەك سەرۆك و وەك مرۆڤ.
- وەرگر دەرك بە راستێتی پەیامە وەرگیراوەکە بکات.
- قەبوڵکردنی ئەرکەکان و ئامانجەکان کە پەیامەکە دەیەوێت بەئەنجامی بگەیەنێت.

٣- پێویستیەکانی تاکەکان بۆ پەیوەندیکردن (Subordinates Needs of Communication): کەمێك لە سەرۆکەکان دەرك بەوە دەکەن کە فەرمانبەرەکانیان پێویستیان بەپەیوەندیکردن هەیە و هەندێك بڕوایان وایە کە ئەو لەم پێویستیانە تێدەگات، بەڵام فەرمانبەرەکان بڕوایان وانیە، لەگرنگترین پێویستیەکانی فەرمانبەرانیش بۆ پەیوەندیکردن:

- ڕێنومایی سەبارەت بەو کارەی کرێکار/فەرمانبەرەکە بەئەنجامی دەگەیەنێت.
- خۆراکپێدانی گەڕاوە لەبارەی توانای بەجێگەیاندنی کرێکارەکە.
- ئاگادارکردنەوەی کرێکارەکان سەبارەت بەوە لە ڕێکخراوەکەدا دەگوزەرێت و، بەتایبەتی سیاسەتەکان و پلانەکان و ئەو بڕیارانەی کەپەیوەندی بەوانەوە هەیە.
- پشتیوانی و کۆمەکی کۆمەڵایەتی (Social Support)، کرێکار ئارەزووی ئەوە دەکات هەست بکات بەوەی سەرۆکەکەی پشتیوانی دەکات و بایەخی پێدەدات و چاودێری دەکات و، (فەرمانبەر) گرنگە بۆ ڕێکخراوەکە.

ئامرازەکانی چاککردنی پەیوەندیە دابەزیوەکان:

بەڕێوەبەر/سەرۆك دەتوانێت بەشێوەیەکی گەورە بەشداری بکات لەسەرکەوتنی پەیوەندیە دابەزیوەکاندا لەڕێگەی بایەخپێدانی بەڕادەو جۆریەتی زانیاریەکان و، بەخشینی بڕێك لە بایەخپێدان بە وەرگر، و ڕۆڵی لە پرۆسەی پەیوەندیکردندا و، هەڵبژاردنی ئامرازە گونجاوەکان و، ئەمەی خوارەوەش هەندێك لەپێشنیارەکانە بۆ چاککردنی پەیوەندیە دابەزیوەکان:

- لای بەڕێوەبەر/ سەرۆك قەناعەتێکی گەورەی هەبێت بەوەی کە پەیوەندیەکان لایەنێکی گەورە پێکدەهێنێت لەکارەکەی.
- بەڕێوەبەر هەوڵ بدات بە بەردەوامی فەرمانبەرەکان ئاگادار بکاتەوە لەوەی کە لەڕێکخراوەکەدا دەگوزرێت، بەتایبەتی زانیاریەکان کەوا گرنگن بۆ کرێکارەکان.
- بەڕێوەبەر بەهۆشیاریەوە پلان دابنێت بۆ پەیوەندیکردنەکان.
- دۆزینەوەو بونیادنانی متمانە لەنێوان نێرەرو وەرگر لەهەموو پەیوەندیکردنەکاندا[٢٢٨].

پەیوەندیکردنە هەڵکشاوەکان Upward Communication:

بریتیە لەهەڵقوڵین و سەرچاوەگرتنی زانیاریەکان لەئاستی خوارەوە بۆ ئاستی بەرزتر لەڕێکخراوەکەدا، واتە لەفەرمانبەرەکانەوە بۆ سەرۆکەکان، ئەم پەیوەندیکردنانەش گرنگ و پێویستن بۆ هەر یەك لەنێرەر(فەرمانبەر) و وەرگر (سەرۆك)، کەزۆر یارمەتی سەرۆکەکان دەدات لەهەستان بەئەرکەکانیان و بەرپرسیارێتیەکانیان لەڕێگەی ناسینی سەرۆك بۆ ڕادەی ئامادەیی فەرمانبەران بۆ قەبوڵکردنی بڕیارەکان و ڕێنومابیەکان و دڵنیابوونەوە لەتێگەیشتنی لە پەیوەندیکردنە دابەزیوەکان بەشێوەیەکی ڕاست و وورد و، هاندانی فەرمانبەرەکان لەسەر پێشکەشکردنی بیرۆکەکانیان و پێشنیارەکانیان بۆ چاککردنی کارەکەو بەجێگەیاندن.

بەنسبەت فەرمانبەرەکانەوە، ئەوا پەیوەندیە هەڵکشاوەکان پێویستیە بنچینەییەکان بۆ تاك فەراهەم دەکەن- هەستکردن بە بەهاو بایەخی و بەوەی کە مافی هەیە. هەناسەدانێك بۆ تاك فەراهەم دەکات بۆ کەمکردنەوەو نەهێشتنی شڵەژانەکانی و فشارەکانی کار کە بەبێ پەیوەندیکردن ڕەنگە بچێت بەرەو ڕەخنەگرتن لەکەسانی ترو ناکارامەیی و گوێنەدان بەکارەکەی.

گیروگرفتەکانی پەیوەندیکردنی هەڵکشاو:

گیروگرفتەکان و ئاستەنگەکانی پەیوەندیکردنە هەڵکشاوەکان گەورەترو زیاتر ئاڵۆزن لە گیروگرفتەکانی پەیوەندیکردن دابەزیوەکان، هەندێك لەم گرفتانە پەیوەندیان هەیە بەسەرۆکەوە،

هەندێکی تریشیان پەیوەندیان هەیە بە فەرمانبەرەوە، هەروەها ئاستەنگی تر هەن پەیوەندیان هەیە بەرێکخراوەکەوە.

لەگرنگترین ئاستەنگەکانی پەیوەندیکردنی هەڵکشاو کە هۆکارەکەی دەگەڕێنرێتەوە بۆ سەرۆك:

-گوێنەگرتن/ گوێ هەڵنەخستنی کارا بۆ فەرمانبەرەکان.

- ئەو باوەڕە باوە لای سەرۆکەکان کە پەیوەندیکردنە هەڵکشاوەکان بریتین لە ڕەخنەگرتن و سکالاکردن و گلەیی.

- سەرۆکەکان حەز بەرەتکردنەوەی هەر پەیوەندیکردنێك دەکەن کە ئاماژە بکات بۆ بوونی کەموکورتیەك/ سلبیاتێك لە کارەکانی سەرۆکدا.

- سەرۆك زۆرجار ڕەتی دەکاتەوە دەستوەربدات لە گیروگرفتە کەسیەکانی فەرمانبەرەکاندا.

-سەرۆك هەڵناستێت بەوەرگرتنی لێپێچینەوەی پێویست بۆ مەسەلە ناشادەکان لەکاردا کەپێشتر لێی ئاگادارکراوەتەوە.

بەلام ئاستەنگەکان کەپەیوەندیان هەیە بەفەرمانبەرەکانەوە ئەوا بریتین لە:

-فەرمانبەر دەسەلات و ئازادی نیە بۆ قسەکردن لەگەڵ سەرۆکدا.

-فەرمانبەر ئاسانکاری پێویستی نیە بۆ ئەوەی بتوانێت پەیوەندی بەسەرۆکەکەیەوە بکات.

- نەریتەکان و ناوبانگ و دەسەلات پشتیوانی لە پەیوەندیکردنە دابەزیوەکان.

- ئارەزووی فەرمانبەرەکان بۆ شاردنەوەی زانیاریە دڵخۆشکەرەکان لەبارەی کارەکەوەو، کۆکردنەوەی بۆ ئەوەی سەرۆکەکەی پێی ڕازی بکات.

- هەندێك جار فەرمانبەر سەرۆکە ڕاستەوخۆکەی تێدەپەڕێنێت و ڕاستەوخۆ پەیوەندی دەکات بەدەسەلاتێکی بالاوە.

لەناو ئەو ئاستەنگانەشدا کە ڕێکخراوەکە دروستیان دەکات:

- ڕەهەندی جوگرافی/شوێنی لەنێوان سەرۆك و فەرمانبەرەکانیدا.
- ئالۆزیی پەیکەری ڕێکخستنی و بوونی ئاستە کارگێڕیە جۆراوجۆرەکان.

ئامرازەکانی باشکردنی پەیوەندیە هەڵکشاوەکان:

دەکرێت بەرێوەبەر/ سەرۆك بەرۆلێکی گەورە بەشداری بکات لەباشککردنی پەیوەندیە هەڵکشاوەکان لەرێگەی [٢٢٩]:

- گوێگرتنی باش و کارا لە فەرمانبەرەکان.

- دانانی سیاسەتێکی گشتی کە جۆرەکانی زانیاریە ئارەزوکراوەکان دیاری بکات لەلایەن فەرمانبەرەکانەوە.

-تەبەنیکردن و جێبەجێکردنی هەندێك لەمومارەسەکان بۆ هاندانی پەیوەندیە هەڵکشاوەکان و لەوانەش: سیاسەتی دەرگای کراوەو، کۆبونەوەی خولی لەگەڵ فەرمانبەرەکان و، صندوقی پێشنیارەکان و، سستمی سکاڵاکان و، رێنومایی و، راپرسی و، وەرگرتنی راو، ئەنجامدانی چاوپێکەوتن لەگەڵ ئەو کەسانەدا وازیان لەکار هێناوە.

ئامرازەکان/ کەناڵەکانی پەیوەندیکردن Communication Channels:

ئامرازەکانی/ کەناڵەکانی پەیوەندیکردن کەلەرێگەیەوە زانیاریەکان دەنێررێن و بلاودبنەوەو لەرێکخراوەکەوە سەرچاوە دەگرن رۆڵێکی گرنگ و ئۆرگانی دەگێرن لەسەرکەوتنی پەیوەندیەکاندا، لەبەرئەوە هەڵبژاردنی ئامرازەکانی پەیوەندیکردنی گونجاو رەگەزێکی یەکلایکەرەوەیە لەپرۆسەی پەیوەندیکردندا، چونکە ئەوە دەبێتە هۆی وەرگرتنی بریارەکان و کێشانی سیاسەتەکان و، دانانی پلانەکان و چارەسەرکردنی پلانەکان و چارەسەرکردنی گیروگرفتەکان و هی تر لە مەبەستەکان پەیوەندیەکان کە پێشتر باسکران، نوسەرێکیش گوزارشتی کردووە لەبارەی بایەخی ئامرازی پەیوەندیکردنەوە بەو ووتەیەی کە دەڵێت" ئامراز بریتیە لەپەیام " The Medium is the message"[٢٣٠].

دەکرێت ئامرازەکانی پەیوەندیکردن لەرێکخراوەکاندا بەشێوەیەکی گشتی پۆلێن بکەین بۆ دوو جۆر ئەوانیش:

١- نوسینەکی Written

٢- زارەکی Oral

ئامرازە نوسراویەکان نامەکان و یادداشتەکان و نامیلکەکان و راپۆرتەکان و بلاوکراوەکان و هەڵواسراوەکان و لافیتەکان دەگرێتەوە، واباشترە ئامرازی نوسراو بەکار بهێنرێن لەم حاڵەتانەی خوارەوەدا:

١- ئەگەر پێویست بوو پرۆسەکانی پەیوەندیکردن بەبەڵگەنامەیی بکرێن، واتە بەڵگەنامەیەك بپارێزرێت ئەوە بسەلمێنێت کە رویداوە لەپەیوەندیکردنەکەدا، ئەوەش بۆ ئەوەی لەکاتی پێویستدا بگەرێینەوە بۆ بەڵگەنامەکە، یان سەلماندنی ئەوەی کە رویداوە.

٢- ئەگەر زانیاریەکان کەوا پەیامەکە لەخۆیی گرتووە چربوو داتا ژمارەیی لەخۆگرتبوو وەك خشتەکان و وێنە بەیانیەکان و شێوەکان و هی تر.

٣- پەیوەندیکردنە نوسراوەکان زیاتر گونجاوە بۆ وەرگر لەپەیوەندیە زارەکیەکان، چونکە ئازادی خوێندنەوەی پەیامەکەی بۆ دەرەخسێنێت لەکاتی گونجاوداو بەخێرایی گونجاو.

٤- ئامرازە نوسراویەکان کاتێکی زیاتر بۆ نێرەر و وەگر دەرەخسێنن بۆ پێداچوونەوەی پەیامەکەو خوێندنەوەی و سەرلەنوێ خوێندنەوەی هەتا وەرگر لێی تێدەگات.

٥- ئامرازە نوسراویەکان کەمتریان تێدەچێت لەحاڵەتی ناردنی هەمان پەیامدا بۆ ژمارەیەك لە کەسەکان یان ناردنی بۆ شوێنی جۆراوجۆر.

بەلام پەیوەندیکردنە زارەکیەکان ئەوا لەگرنگترین خەسڵەتەکانی:

١- گواستنەوەی هەستەکانی و ئاراستەکانی و بەهاکانی لەبارەی بابەتی پەیامەکەوە بۆ نێرەر دەرەخسێنێت.

٢- ئەوە بۆ وەرگر دەرەخسێنێت لەهەر ئاڵۆزیەك لەبارەی پەیامەکەوە پرسیار بکات.

٣- رێگە بە نێرەر دەدات بۆ ئەوەی وەلامدانەوەی خێرای وەرگر بزانێت لەبارەی پەیامەکەوە(feedback).

٤- باشترە لە پەیوەندیکردنە نوسینیەکان ئەگەر سروشتی بابەتی پەیامەکە پێویستی بەکارلێك و گفتوگۆو گۆرینەوەی گۆشەنیگاکان هەبوو لەنێوان نێرەرو وەرگردا.

٥- رێگە دەدات بە نێرەر پەیوەندیکردنە نازارەکیەکان بەکار بهێنێت (nonverbal Comm)- لەدوایدا لەبارەیەوە دەدوێین- کەیارمەتی وەرگر دەدات بۆ تێگەیشتن لە پەیامەکە.

٦- پەیوندیکردنە زارەکیەکان بەکاردەهێنرێت کاتێك کە وەرگر نەتوانێت بخوێنێتەوەو بنوسێت.

٧- پەیوەندیکردنی زارەکی گرەنتی نهێنی زانیاریەکان دەکات.

بەوشێوەیە هەر ئامرازێك لایەنی باشەو هەم خراپەشی هەیە، هەریەکەیان گونجاون بۆ رەوش و حاڵەتێکی دیاریکراو، هەڵبژاردنی ئامرازی گونجاویش پشت دەبەستێت بە کۆمەڵە فاکتەرێك گرنگترینیان: ئامانجی پەیامەکە و، بابەتی پەیامەکەو، جۆری وەرگر و، تێچوونی ناردنی پەیامەکە و، فاکتەری کات (ماوەی زەمەنی پێویست بۆ گەیاندنی پەیامەکەو وەلامدانەوەی) و ئارەزوەکانی کەسی نێرەر [٢٣١].

وەلامدانەوەی ئەم پرسیارانەی خوارەوەش، یارمەتیدەر دەبن لەهەڵبژاردنی ئامرازی پەیوەندیکردنی گونجاو:

١- ئایا پێویستە خۆراکپێدانێکی گەڕاوەی خێرات لەوەرگرەوە دەست بکەوێت؟ ئەگەریش وەڵامەکە بە "بەڵێ" بوو ئەوا پێویستە پەیوەندیکردنی زارەکی بەکاربهێنیت.

٢- ئایا گرفتێك هەیە لە قەبوڵکردنی پەیامەکەدا؟ ئەگەر پێویست بوو پەیامەکە وەربگریت لەوەرگرەوە، بەڵام ئەگەری ئەوە هەبوو نەیاری بیت، ئەوا پەیوەندیکردنی زارەکی باشترە لەنوسینەکی.

٣- ئایا پێویستیەك هەیە بۆ پاراستنی بەڵگەنامەیەك بۆ پەیوەندیکردنەکە؟ ئەگەر وەڵامەکانی وەرگر لەبارەی زانیاریەکانەوە گرنگ بوو، ئەوا پەیوەندیکردنی نوسینەکی باشترە.

٤- ئایا پێویستیەك هەیە بۆ زانیاری ووردو ڕاست و دروست؟ ئەگەر پەیامەکە ووردکاری تێدا بوو وە بەجێگەیاندنێکی ئاڵۆزی ڕاڤە دەکرد ئەوا نوسینەکی باشترە.

ئامرازێکی پەیوەندیکردن نیە بەشێوەیەکی ڕەها باشتر بێت، لەزۆرێك لەحاڵەتەکاندا واباشترە دوو ئامراز بۆ هەمان پەیام بەکاربهێنرێت، بۆ نمونە: پەیوەندیەکی تەلەفۆنی بەدوایدا پەیامێکی نوسراو بێت لەبارەی هەمان بابەتەوە یان بەپێچەوانەوە.[٢٣٢]

پەیوەندیکردنی نازارەکی (Nonverbal Communication)[٢٣٣]:

هەموو شتێك دەگرێتەوە کە ووشە بەکارنەهێنێت لەناردنی زانیاریەکاندا، زۆرجار پەیوەندیکردنە نا زارەکیەکان و پەیوەندی زارەکی هەردووکیان پێکەوە پەیامە تەواوە نێراوەکە پێکدەهێنن.

پەیوەندیکردنە زارەکیەکان پۆلێن دەکرێن بۆ سێ جۆری سەرەکی ئەوانیش:

١-paralanguage: ئاماژە دەکات بۆ ئەو شێوازەی کە پێی پەیامە زارەکیەکەی پێ دەگەیەنرێت ئەمەش سیفەتەکانی دەنگ دەگرێتەوە: بەرزونزمی دەنگ، ئاواز، قەبارە، قایمی، ئەم سیفەتانەش گوزارشت دەکەن لە ترس، توڕەیی، ڕازی بوون، سەرسامی، نەبوونی ئارامی.

٢- Kinesics: ئەمەش جوڵەکانی جەستە دەگرێتەوە، لەهەموویان گرنگتر گوزارشتەکانی ڕوخسار (facial expressions)، بەیەکگەیشتنی چاوەکان (eye-contacts)، ماناکانی: ئاسودەیی، واق وڕمان، ترس، توڕەیی، خەمباری، بایەخپێدان، نیگەرانی، سەرسامبوون، سوربوون و، هی تر هەڵدەگرێت.

هەروەها ئەم کۆمەڵەیە ئاماژەکان (gestures) لەخۆدەگرێت وەك جوڵەکانی پەنجەکان و دەستەکان و باڵ و هەموو جەستە لەخۆدەگرێت.

٣- proxemics: ئەمەش پەیوەندی هەیە بە مەسافە و دوریی (space)، واتە بواری پەیوەندیکردن لەنێوان نێرەرو وەرگردا، بوارە جۆراوجۆرەکانیش دەگونجێن لەگەڵ هەڵوێستە جۆراوجۆرەکاندا، بۆ نمونە گەیاندنی زانیاریە نهێنیەکان پێویستی بە مەسافەو بوارێکی کەم هەیە، ئەمە لەکاتێکدا مەسافەو بوارە دورەکان گونجاون بۆ وتاردانێکی گشتی.

لەجۆرەکانی پەیوەندیکردنی نا زارەکی هەروەها روخساری نێرەرو جلەکانی و رادەی پابەندبوونی بە کاتەکانەوە.

پەیوەندیکردنە نازارەکیەکان لەگەڵ پەیوەندیکردنی زارەکیدا دەبێت و هاوپەیوەست دەبێت پێیەوە بۆیە پێویستە نێرەر سوربێت لەهەڵبژاردنی جۆرەکان و شێوەکانی پەیوەندیکردنی زارەکیدا ئەوانەی کە دەبنە پەناو پشتیوان بۆ پەیامی گوتراو، لەلایەکی ترەوە زیادەڕۆیی نەکردن لەبەکارهێنانی ئەو جۆرانەدا، بەڵام بەنسبەت وەرگرەوە ئەوا پێویستە لەسەری تەنها جەخت لەسەر یەك جۆر لەپەیوەندیکردنی نازارەکی نەکاتەوە بەبێ جۆرەکانی تر کەوا نێرەر بەکاریان دەهێنێت.

گوێڕادێران Listening:

گوێڕادێران بەرەگەزێك و بەشێکی بنەڕەتی دادەنرێت لەپرۆسەی پەیوەندیکردندا، زۆرجاریش لەگوێڕادێراندا کاتێکی زیاتر بەسەردەبەین لەوەی لەقسەکردن یان خوێندنەوەدا بەسەری دەبەین، گوێڕادێرانیش جگە لەگوێگرتن (hearing) وریایی و ئاگایی عەقڵی تێدا بەکاردەهێنرێت گوێڕادێرانی باشیش سودی زۆر بەدی دەهێنێت سەرەڕای یارمەتیدانی وەرگر لەتێگەیشتنی پەیامەکە بەپێی ئەوەی کە نێرەر مەبەستیەتی، لەگرنگترین سودەکانی گوێ ڕادێرانی باشیش[٢٣٤] :

١-گوێڕادێرانی باش هانی کەسانی تر دەدات لەسەر ئاڵوگۆڕیی، واتە وەڵامدانەوە بەگوێڕادێران، ئەو نێرەرەی دەرك بەوە دەکات کە وەرگر بەباشی گوێی بۆ ڕادێرێت، ئەوا بەهەمان شێوە وەڵامدەداتەوە لەئایندەدا.

٢- دەسکەوتنی هەموو زانیاریەکان، گوێڕادێرانی باش هانی نێرەر دەدات لەسەر بەردەوامی لەپێدانی تەواوی زانیاریەکان بە وەرگر.

٣-باشکردنی پەیوەندیەکان: گوێڕادێرانی باش لەوەرگرەوە هانی نێرەر دەدات لەوەی بەڕاشکاوانەو بەئازادی قسە بکات و هەموو ڕاستیەکان بخاتەڕوو و گوزارشت بکات لەهەستە دوژمنکاریەکان، ئەمەش ئەوە بۆ وەرگر دەڕەخسێنێت بەشێوەیەکی باشتر لە نێرەر تێبگات، ئەمە

لەکاتێکدا نێرەر بابەخپێدانی وەرگر پێی دەنرخێنێت، لەئەنجامی ئەوەشەوە پەیوەندی باش و قوڵتر لەنێوان هەردوولادا پەرەدەسەنێت.

٤-چارەسەرکردنی گرفتەکان: ئاگایی و گوێڕادێرانی وەرگر ئاماژەیە لەسەر ئەوەی کە لای وەرگر ئارەزویەکی ڕاستەقینە هەیە بۆ تێگەیشتن لەگۆشەنیگای نێرەر/ وتەبێژ، هەروەك چۆن ئەوە یارمەتی وەرگر دەدات لەتێگەیشتن لە گیروگرفتەکانی بەشێوەیەکی ڕوونتر، قسەکەرو گوێڕادێر دەتوانن بەئاسنی بگەنە چارەسەرە مومکینەکان.

٥- تێگەیشتن لەخەڵك بەشێوەیەکی باشتر: گوێڕادێران بەباشی و بەووردی بۆ خەڵك ئەوە بۆ گوێڕادێر دەرەخسێنێت بەشێوەیەکی باشتر لەخەڵك تێبگات و، پاشانیش کارکردن لەگەڵیاندا بەشێوەیەکی باشتر.

لەپێشنیارەکان و ڕێنومایییەکان بۆ چاککردنی کارایی گوێڕادێران ئەمانەن:[٢٢٥]

١- وەستان لەقسەکردن لەکاتی گوێڕادێراندا.

٢- وا بکە قسەکەر بخەیتە ڕەوشێکی ئاسودەوە، وای لێ بکەیت لەقسەکردندا هەست بەئازادی بکات.

٣- نیشاندانی ئارەزووکردن بۆ گوێڕادێران.

٤- لابردنی هەر فاکتەرێك دەبێتە ئاستەنگ لەبەردەم گوێڕادێراندا.

٥- هاوسۆزی لەگەڵ قسەکەردا (گوێرادێر خۆی دەخاتە شوێنی قسەکەر بۆ ئەوەی گۆشەنیگای ئەو ببینێت).

٦- ئارامگرتن و قسە نەبڕین لەقسەکەر بە بەردەوامی.

٧- پابەندبوون بەئارامیەوە لەکاتی گفتوگۆکردن و مشتومڕدا.

٨- ئاراستەکردنی پرسیار بۆ قسەکەر.

٩- دیسپلینی مێشك و مەزاج.

١٠-گوێدانە قسەکان و وەگەڕخستنی عەقڵی.

١١- حوکمدان بەسەر ناوەڕۆکدا، نەك بەسەر چۆنیەتی و شێوازی وتاردانەکەدا.

١٢- نوسینی تێبینیەکان.

لەپێناو بەدیهاتنی گوێڕادێری سەرکەوتوو کارادا پێویستە لەسەر قسەکەر ئامانجەکانی دیاری بکات و تێڕوانینەکانی بەڕوونی بخاتەڕوو، هەروەها بەکارهێنانی بابەتێکی کارا کە سەرنجی گوێگرو بابەخپێدانەکانی ڕابکێشێت، هەروەها قسەکردن بەشێوازی پەیوەندیکردنێکی کاراو کاریگەر[٢٢٦].

ئاستەنگەکانی پەیوەندیکردنBarriers to Communication:

پرۆسەی پەیوەندیکردن کاریگەر دەبێت بەهەر فاکتەرێك یان کارتێکەرێك کە رەنگە بێتە ناو هەر رەگەزێك یان هەنگاوێکەوە لەپرۆسەی پەیوەندیکردن کە پێشتر گفتوگۆی لەبارەوە کرا، پرۆسەی پەیوەندیکردنیش بریتیە لە پرۆسەیەکی کۆمەلاّیەتی کەرەنگە کۆمەلێك لە گرفتەکان و ئاستەنگەکان بەری پێ بگرن، گرنگترینیشیان:

١- زۆری و چڕی زانیاریەکان (Information Overload) کە تاك وەریان دەگرێت بە بەردەوامی، لەم حالّەتەدا وەرگر ناتوانا دەبێت لەوەی بەدواداچوونی هەبێت بۆ هەموو راستیەکان یان دوا دەکەوێت لەوەلاّمدانەوە، یان پەنا دەباتە بەر گشتاندن یان تەکنیکی زانیاریەکان.

٢- ئاستەنگە کەسیەکان، پەیوەندی هەیە بە نێرەرو وەرگرەوە، لەو ئاستەنگانەش[٢٣٧]:

- دژیەکی چوارچێوەی مەرجەعی (Frame of Reference) لەنێوان نێرەرو وەرگردا بەهۆی جیاوازی کەسایەتی و ئاراستەکان و ئارەزوەکان و باکگراوەندی زانستی و شارەزایی هەر یەکەیانەوە.
- دەرکپێکردنی هەلّبژاردنی لەلایەن وەرگرەوە (Selective perception) وەرگر زۆرجار بەرەو ئەوە دەچێت کە ئەوە بخوێنێتەوە یان گوێی لێبگرێت کە دەگونجێت لەگەلّ بەهاکانی و بیروباوەڕەکانی و ئاراستەکانی و فەرامۆشکردنی هەر زانیاریەك کە دژ بوەستێتەوە لەگەلّ ئەم بەهایانەو ئاراستانەدا.
- جیاوازی لەپێگەدا لەنێوان نێرەرو وەرگردا (Status difference) فەرمانبەر زۆرجار بەرەو ئەوە دەڕوات کە راشکاو نەبێت و راستیەکان بشێوێنێت لەبارەی کارەکەوە بۆ ئەوەی سەرۆکەکەی لێی تورە نەبێت، بەوشێوەیە خۆراکپێدانی گەڕاوە لە فەرمانبەرەکانەوە زۆر سنوردارەو وورد نیە.
- راستگۆیی نێرەر (Source credibility) ئاماژە دەکات بۆ ڕادەی متمانەی وەرگر بەنێرەر و کارەکانی ووتەکان، ئاست /رادەی ئەم متمانەیەش کاردەکاتە سەر تێڕوانینی وەرگر و وەلاّمدانەوەی بۆ ووتەکانی نێرەرو بیرۆکەکانی.
- گوێنەگرتنی باش لەلایەن وەرگرەوە.
- فشاری کات (Time pressure) بۆ نمونە کاتی بەرێوەبەر / سەرۆك هێندە فراوان نیە بۆ ئەوەی پەیوەندی لەگەلّ هەموو کەسێکدا بگرێت، بۆیە فەرمانبەر پەنا دەباتە بەر کورتکردنەوەی رێگاو راستەوخۆ پەیوەندیکردن بەئاستێکی کارگێری بالاّوەو سەرۆکە

ڕاستەوخۆکەی تێدەپەڕێنێت، ئەمەش دەبێتە هۆی هەندێك ئاستەنگ و خراپ تێگەیشتن و کێشەو ناکۆکی.

- حوکمدانی پێش وەخت لەلایەن وەرگرەوە پێش تەواوبوونی خوێندنەوەی پەیامەکە یان گوێگرتن لێی (Value judgement)

٣- ئەو گیروگرفتانەی پەیوەندیان هەیە بەزمانەوە(Semantic problem): زۆرێك لەووشەکان چەند مانایەك هەڵدەگرن، زۆرێکیان هەست و سۆزگەلێك لەخۆدەگرن کە کاردەکەنە سەر پرۆسەی پەیوەندیکردن.

- پەیوەستی(coherency): بەشەکانی پەیامەکە پێکەوە پەیوەست بن و، بیرۆکەکان بەشێوەیەکی لۆژیکی و سانا خرابنەڕوو.
- هەڵبژاردنی ئامرازێکی پەیوەندیکردنی گونجاو.
- هەڵبژاردنی ئەو شێوازەی کە دەگونجێت لەگەڵ وەرگری پەیامەکەو لەگەڵ مەبەستەکانی پەیامەکەدا، شێوازێکی ئاسان و سانا کە وەرگر بتوانێت لەپەیامەکە تێبگات بەشێوەیەکی وورد و خێرا لەیەکەم خوێندنەوەوە.
- گوێگرتنی باش لەلایەن وەرگرەوە.
- وەرگر بڕیاری پێشوەخت دەرنەکات لەسەر پەیامەکە پێش تەواوکردنی خوێندنەوە یان گوێگرتن بۆ هەموو قسەکە.
- وەرگر هاوسۆزبێت لەگەڵ نێرەر و خۆی بخاتە شوێنی نێرەر و تێبگات لە هەڵوێست و گۆشەنیگای و هەستۆسۆزی.
- بەدواداچوون لەلایەن نێرەرەوە بۆ ئەوەی دڵنیابێت لەوەی کە وەرگر تێگەیشتووە لەمانای مەبەست لەپەیامەکە.
- ڕێکخستنی سەرچاوەگرتنی زانیاریەکان و ناردنی بەڕادەی گونجاو و خۆلادان لە بارکردنی زیاد لەزانیاریەکان.
- چاوخشاندنەوە بەپەیکەری ڕێکخستنی و سیاسەتەکانی پەیوەندیکردن و ڕۆشنبیری ڕێکخراوە بەشێوەیەك یارمەتیدەر بێت لەسەر چاککردنی کارایی پەیوەندیەکان.
- پەرەپێدانی ئاراستی ئیجابی لای کرێکارەکان.
- سازدان و فەراهەمکردنی هەموو ڕێگاکان و ئاسانکاریە مادییەکان کەوا پەیوەندیکردنی کارا ئاسان دەکەن.
- بونیادنان و پەرەپێدانی پەیوەندی مرۆیی باش لەکاردا.

- راهێنانی کرێکارەکان بۆ زیادکردنی تواناکانیان و کارامەییەکانیان لەپەیوەندیکردندا.

ئینگلیزی	عەرەبی	کوردی
Barriers	معوقات	ئاستەنگەکان
Channel	قناة/وسيلة	کەناڵ/ئامراز
Communication	ثەیوةندیکردن	پەیوەندیکردن
Decoding	تفسير/تحليل الرموز	راڤەکردن/شیکارکردنی هێماکان
Encoding	ترميز/تحويل فكرة الى رموز	بەهێماکردن/گۆڕینی بیرۆکە بۆ هێماکان.
Downward communication	اتصال نازل	پەیوەندیکردنی دابەزیو
Formal	رسمي	فەرمی
Feedback	تغذية راجعة	خۆراکپێدانی گەڕاوە
Informal	غير رسمي	نافەرمی
Information overload	عبء زائد من المعلومات	باریزیاد/قورس لەزانیاریەکان
Lateral/horizontal Communication	اتصالات افقية/ جانبية	پەیوەندیکردنە ئاسۆییەکان
Listening	إصغاء	گوێڕادێران
Nonverbal communication	اتصال غير لفظي	پەیوەندیکردنی نا زارەکی
Oral communication	اتصال شفوي	پەیوەندیکردنی زارەکی
Operational communication	اتصال علمي	پەیوەندیکردنی زانستی
Receiver	مستقبل	وەرگر

Selective perception	إدراك انتقائي	دەرکپێکردنی هەڵبژاردنی
Sender	مرسل	نێرەر
Source credibility	مصداقية المصدر/المرسل	راستێتی سەرچاوە/ نێرەر
Upward communication	اتصال صاعد	پەیوەندیکردنی هەڵکشاو

پرسیارەکان بۆ گفتوگۆو پێداچوونەوە

١- بەکورتی هەنگاوەکانی پرۆسەی پەیوەندیکردن باس بکە.

٢- گرنگی پەیوەندیکردن رونبکەرەوە لەرێکخراوەکاندا.

٣- باس لە مەبەستەکانی پەیوەندیکردنە دابەزیوەکان و هەڵکشاوەکان و پەیوەندیکردنە ئاسۆییەکان و پەیوەندیکردنە دەرەکیەکان بکە.

٤- پێویستە پەیوەندیکردنە کەسیەکان بەتەواوەتی لەناوببرێت، لەبارەی ئەم دەستەواژەیەوە بدوێ.

٥- مەبەست چیە لەپەیوەندیکردنە نافەرمیەکان و کامەیە رۆڵەکەی لەرێکخراوەکەدا.

٦- کامەیە گرنگترین گیروگرفتەکان کەوا پەیوەندیکردنە دابەزیوەکان دەبێتەوە.

٧- باس لەوە بکە چۆن دەکرێت پەیوەندیکردنە دابەزیوەکان باش بکرێن.

٨- کامەیە بایەخی پەیوەندیکردنە هەڵکشاوەکان بۆ هەریەك لە سەرۆك و فەرمانبەر.

٩- باس لە گرنگترین ئاستەنگەکان بکە کەوا رووبەڕووی پەیوەندیکردنە هەڵکشاوەکان دەبێتەوە کەلەلایەن سەرۆکەوە دروست دەبن.

١٠- کامەیە ئاستەنگەکانی پەیوەندیکردنی هەڵکشاو کەپەیوەندیان هەیە بەفەرمانبەرەوە.

١١- باس لە ئامرازەکانی باشکردنی پەیوەندیکردنە هەڵکشاوەکان بکە.

١٢- کامەیە رەوشەکان/ هەڵوێستەکان کە واباشە پەیوەندیە نوسراوەکان تێیاندا بەکاربهێنرێت.

١٣- کەی واباشترە پەیوەندیکردنی زارەکی بەکاربهێنرێت.

١٤- کامەیە ئەو فاکتەرانەی کەوا هەڵبژاردنی ئامرازێکی پەیوەندیکردنی گونجاو دیاری دەکەن.

١٥- بایەخی پەیوەندیکردنی نا زارەکی رون بکەرەوە.

١٦-كامەیە جۆرەکانی پەیوەندیکردنی نازارەکی.

١٧-کامەیە سودەکانی گوێڕادێرانی باش.

١٨-چۆنیەتی باشکردنی کارایی گوێڕادێران باس بکە.

١٩-کامەیە رۆڵی نێرەر/وتەبێژ لەسەرکەوتنی گوێڕادێراندا.

٢٠-کامەیە ئاستەنگەکان و گرفتەکانی پەیوەندیکردن کەپەیوەندیان هەیە بەنێرەرەوە.

٢١-کامەیە ئاستەنگەکان و گیرفتەکانی پەیوەندیکردن کەلەلایەن گوێگرەوە پەیدا دەبن.

٢٢-گفتوگۆی گرنگترین ئاستەنگەکانی پەیوەندیکردنی نا کەسی بکە.

٢٣- هەندێك لەپێشنیارەکان بخەرە ڕوو بۆ چاککردنی کارایی پەیوەندیکردن لەلایەن (١) نێرەر، (٢) وەرگرەوە.

رەوشێکی لێکۆڵینەوەیی

بەڕێوەبەری کارگەی (ا): سلاو، ئەی حەسان، حاڵت چۆنە؟

ژمێریاری تێچوونەکان (حسان): سوپاس بۆ خوا باشە، ئەی خالید، هەوڵدەدەم خۆم سەرقاڵ بکەم.

بەڕێوەبەری کارگەی(أ) حەسان، پرسیارێکم هەیە دەمەوێت وەلامی بدەیتەوە، من دەزانم فرۆشتنەکان بە ڕێژەی (٣٠٪) دابەزیوە ئەمەم لەسکرتێری فرۆشتنەکان بیستوە، ئەپرسم کەی پێویستە دەستبەرداری هەندێك لەکرێکارەکان ببین، قەبارەی دابەزاندن چەندە لەهێزی کاردا، تاکەی بەردەوام دەبێت؟ پێموابوو کە تۆ ئەو کەسەیت کە وەلامی ئەم پرسیارانەت لایە تۆ کانی ئاڵتونی زانیاریەکانی.

ژمێریاری تێچونەکان: سوپاست دەکەم بۆ ئەو ووشە ناسکانە، بۆ بەدبەختی موچەکەم کان نیە هەروەها، بەلام خالید ڕاست دەکەیت، کارەکان باش نین، شتێك هەیە بەلام پێموا نیە بتوانم پێت بڵێم چونکە شتێکی نهێنیە.

بەڕێوەبەری کارگە: ئای هەموو شتێك دەزانم لەبارەی زانیاریە نهێنیەکانەوە، ئایا بیرت نایەت کاتێك پێم ووتی لەبارەی گواستنەوەی بەڕێوەبەری گشتیەوە بۆ کارێکی تر، ئەمەش کە دەبێت نهێنی بێت.

ژمێریاری تێچوونەکان: باشە، تۆ لەسەر هەقیت لەمەدا، نهێنیەکان کەشف دەبن ئایا وا نیە، زیانی نیە ئەگەر هەواڵێك بدەیت بە هاوڕێیەك.

بەڕێوەبەری کارگە، ئێستا خەریکە قسە دەکەیت، پێم بڵێ، مەسەلە چیە؟

ژمێریاری تێچوونەکان: لە ١٠٠٪ دڵنیانیم بەلام وادیارە کە هێزی کار کەمدەکرێتەوە بەلام نەك بەشێوەیەکی هاوسەنگ، تۆ خۆشبەخت دەبیت، موچەی کارگەکەتان بەڕێژەی ٨٥٪ کەم دەکرێتەوە، بەلام کەمکردنەوەی گەورە بۆ کارگەی ب و ج دەبێت و ئەگەری ئەوە هەیە بەشێوەیەکی فەرمی لەماوەی هەفتەیەکدا ئەوەت پێ ڕابگەیەنرێت، دڵنیا نیم لەماوەکە، ئەم نهێنیە بپارێزە چونکە سەرۆکەکەم دەرم دەکات لەکارەکەم ئەگەر بزانێت من ئەمەم پێ ووتویت.

بەڕێوەبەری کارگە (ا) نیگەران مەبە حەسان، نهێنیەکەت پارێزراوە، سوپاسی یارمەتی دانت دەکەم.

پرسیارەکان:

١- بۆچی پێتوایە بەڕێوەبەری کارگەی (ا) ئەم زانیاریانەی دەوێت؟ ئایا پێتوایە ئەو مەسەلەیە بەنهێنی دەمێنێتەوە؟

٢- ئایا تۆ دەتوانیت زانیاری نهێنیت دەست بکەوێت لە سەرچاوەیەکەوە لەرێکخراوەکەتدا؟ ئەگەر وەڵامەکە بە " بەڵێ" بوو چۆن ئەو زانیاریانەت دەست دەکەوێت؟ ئایا شێوازت جیاوازە لەو شێوازەی کە بەڕێوەبەری کارگەی (أ)بەکاری هێنا لەم حاڵەتەدا؟

٣- ئایا پێتوایە هەڵسوکەوتی بەڕێوەبەری کارگەی (أ) لایەنێکی ناڕەوشتی تێدایە لەهەوڵدانی بۆ ئەوەی زانیاری گرنگی دەست بکەوێت؟

کارامەیت تاقی بکەرەوە لە گوێڕادێراندا

بە بەڵێ یان نەخێر وەڵام بدەرەوە

١- تۆ بەخێراییەك بیر دەکەیتەوە (٤) هاوشێوەی ئەو خێراییەیە کەسێك قسەی پێ دەکات، ئایا کاتی زیادە بەکاردەهێنیت بۆ بیرکردنەوە لەشتانی تر کاتێك گوێ لە وتوێژەکە دەگریت؟

٢- ئایا لەبنچینەدا گوێڕادێریت بۆ ڕاستیەکان، لەبری بیرکردنەوە کاتێك کەسێك قسە دەکات؟

٣- ئایا خۆت لادەدەیت لەگوێگرتن لە شتانێك هەست دەکەیت زەحمەت دەبێت لێیان تێبگەیت؟

٤- ئایا دەتوانیت بڵێیت ڕوخساری کەسێك و شێوازی قسەکردنی ئاماژەیە بۆ ئەوەی کە ئەو کەسە شتێکی گرنگ ناڵێت؟

٥- کاتێك کەسێك قسەت بۆ دەکات، ئایا هەوڵ دەدەیت وای لێ بکەیت بیربکاتەوە کەتۆ ئاگایی خۆتی دەدەیتێ بەباشی گوێی لێدەگریت ئەمە لەکاتێکدا تۆ وا نیت؟

٦- ئایا هەندێك ووشە یان دەستەواژە هەیە لایەنداریت دەوروژێنێت بەشێوەیەك کە ناتوانیت بابەتیانە گوێ بگریت؟

٧- ئایا بیر دەکەیتەوە لەشتانێکی تر کاتێك پێتوایە کە ئەو کەسەی قسە دەکات شتێکی گرنگی لانیە کە بیڵێت؟

٨- کاتێك گوێ دەگریت لەکەسێك، ئایا بەخێرایی هۆشت دەڕوات بەهۆی دەنگێکی دەرەکیەوە یان دیمەنێکی دەرەکیەوە؟

٩- کاتێك تووشی سەرسامی یان بێزاری دەبیت بەهۆی ئەوەی قسەیەکەوە کەسێك دەیڵێت، ئایا هەوڵ دەدەیت ئێستا مەسەلەکە ڕاست بکەیتەوە لەزەینتدا یان بەوەی قسە بە کەسەکە ببڕیت؟

١٠- ئایا خۆت دیسپلین دەکەیت و لەکاتی قسەکردندا مێشکی خۆت بەباشی دەخەیتەگەڕ لەسەر ئەوەی دەیڵێیت زیاتر لەو مێشك بەگەڕخستنەت کاتێك کەوا کەسێك قسەت بۆ دەکات.

ئەگەر وەڵامەکەت "بەڵێ"یە ئەوا ئەمە مانای وایە تۆ پێویستیت بە چاککردنی لێهاتوییەکانتە لەگوێ هەڵخستندا.

1- Keith David and John W. Newstrom (1989), Human Behavior at work, 8th ed. New York: McGraw - Hill Book Co., P. 70; Fred Luthans (1989), Organizational Behavior, 5th ed New York: McGraw-Hill Book co., P. 511.

2- John M. Invancevich, James H. Donnelly, Jr., and James L. Gibson (1989), Management: Principles and Functions, 4th ed. Homewood, Ill.: IRWIN, P. 331.

3- Davis and Newstrom, Human Behavior at work P. 71.

4- Robert Kreitner and Angelo Kinicki (1992), Organizational Behavior, 2nd ed., Homewood, Ill. IRWIN, P. 436.

5- Katz.

6- Hussein Harrim (2000), Basic Business Communication, Amman; Dar Al-Hamed, P. 8.

7- Davis and Newstroom, Human Behavior at Work, P. 83, Luthans, Organizational Behavior, P. 516.

8- Davis and Newstrom, Human Behavior at work, P. 81.

9- Luthans, Organizational Behavior, P. 522, Davis abd Newstrom, Human Behavior at Work, P. 86.

10- Robert fulmer (1989). The New Management, 3rd ed. New York; Macmillan Publishing Co. P. 256.

11- Harrim, Basic Business Communication, PP. 21-23.

12- Ibid, PP. 25-26.

13- Kreitner and Kinicki, Organizational Behavior, P. 438.

14- Luthans, Organizational Behavior, PP. 513-15, Kreitner and Kinick, Organizational Behavior, PP. 447-49, Harrim, Basic Business Communication, PP. 27-28.

15- Richard C. Human, Cal M. Louge and Dwight L. Freshly ( ) reading in Interpersonal and Organizational Communication Boston, Mass.; Hobrook Press, Inc., PP. 458-60; Davis and Newstrom, Human Behavior at work, P. 86, Harrim, Basic Business Communication, P. 16.

16- Fulmer, The New Management, p. 271, Harrim, Basic Business communication, PP. 16-17.

17- Huseman et al. Reading in interpersonal and Organizational Communication, PP. 482-83.

18- Ivancevich et al., Management; Principles and Functions, PP. 439-51, Davis and Newstrom, Human Behavior at work, P. 76, kreitner and Kinicki, Organizational Behavior, P. 457.

19- Huseman et al., Reading in Interpersonal and Organizational Communication, P. 237, Robert Apple by, (1984), Modern Business Administration, 3rd ed., London: Pitman Publishing Ltd., P. 75, Fulmer, The New Management, PP. 355-57.

بەشی دەیەم

چاودێریی

Controlling

ئامانجەکان

دوای تەواوکردنی ئەم بەشە دەتوانیت:

- چاودێری بناسیت و خولی پلاندانان- چاودێری پێناسە بکەیت.
- ئەو هۆکارانە بناسیت کە داوای چاودێری دەکەن و سودەکانی.
- هەنگاوەکانی پرۆسەی چاودێری راڤە بکەیت؟
- پێوەرەکانی بەجێگەیاندن بناسیت و، جۆرەکانی بژمێریت.
- جۆرە جیاوازەکانی چاودێری پێناسە بکەیت.
- بوارەکان و بەکارهێنانەکانی چاودێری بناسیت.
- شێوازەکانی چاودێری بەردەوام راڤە بکەیت ، خولی و کتوپڕی
- شێوازەکانی چاودێری راڤە بکەیت لەبوارەکانی دەرامەتە مرۆییەکان و کەرەستەکان و، دارایی.
- رێژە داراییە جۆراوجۆرەکان بناسیت کە لەچاودێریدا بەکاردەهێنرێن
- پێناسەی خەسڵەتەکانی سستمی چاودێری کارا بکەیت.

بەشی دەیەم
چاودێریی

چاودێریی بریتیە لەوەزیفەی چوارەم و کۆتایی لەپرۆسەی کارگێڕیدا، هیچ کارێك کارگێریی تەواو نابێت بەبێ چاودێری بۆ دڵنیابوون لەوبەدیهاتنی ئامانجەکان و دەرئەنجامە چاوەڕوانکراوەکان و سەرکەوتنی پلانەکان و بڕیارە جۆراوجۆرەکان کەوا کارگێڕی وەریان دەگرێت و، بۆ چارەسەرکردنی لادانەکان و ناکۆکیەکان کە ڕەنگە دروست دەبن لەوەی کە پلانی بۆ دارێژاربوو.

لەم بەشەدا باس لە چییەتی چاودێری و بایەخ و سودەکانی و جۆرەکانی و بوارەکانی و شێوازەکانی و تایبەتمەندیەکانی چاودێری کارا دەکرێت.

پێناسەکردنی چاودێریی Definition of Controlling:

زانای فەرەنسی هنری فایول (Henry Fayol) لەبەراییەکانی زانایانی کارگێڕی بوو ئەوانەی ڕەگەزەکانی/ وەزیفەکانی پرۆسەی کارگێڕیان دیاری کرد، وەزیفەی چاودێری پێناسەکراوە بەوەی "دڵنیابوون لە تەواوبوونی هەموو شتێك بەپێی ئەو پلان و ڕێنوماییانەی بۆی کێشراوە و بەپێی ئەو بنەمایانەی کە دانراون"، چاودێری تێدەکۆشێت بۆ دیاریکردنی خاڵەکانی لاوازی و هەڵەکان و ڕاستکردنەوەی و ڕێگرتن لەڕودانی لەئایندەداو چاودێری ممارەسە دەکرێت بەسەر شتەکان و خەڵك و لێپێچینەوەکاندا[٢٣٨] ، نوسەران پێشنیاری چەندین پێناسەیان کردووە بۆ چاودێری لەرادەی هەمەگیری و قوڵیان لێکتر جیاوازن، چاودێریی بریتیە لە" پرۆسەی پارێزگاری لەبەرقەراریی سستم"[٢٣٩] لەپێناسەیەکی تردا چاودێری بریتیە لە"پرۆسەی دڵنیابوون لەبەجێگەیاندنی ئامانجە ڕێکخستنیەکان بەتوانست و لێهاتوویەوە"[٢٤٠] (Coutler. Robbins١٩٩٩) پێناسەی چاودێری کردووە بەوەی " پرۆسەی چاودێریکردنی چالاکیەکانە بۆ گرەنتیکردنی بەجێگەیاندنی بەپێی ئەوەی پلانی بۆ دانراوە و ڕاستکردنەوەی هەر لادانێکی گرنگ تێیدا"[٢٤١] ، لەنێوان ئەو پێناسانەدا کەوا زیاتر ڕون و هەمەگیرین بریتیە لە" پرۆسەیەك "(١) هەڵسەنگاندنی بەجێگەیاندن یان بەجێگەیاندنی کرداریی (٢) بۆ بەراووردکردنی بەجێگەیاندنی کرداری ئامانجە پلان بۆ دانراوەکان و(٣) ڕاستکردنەوەی هەر لادانێك یان جیاوازەك کە ڕویدابێت لە

نێوان بەجێگەیاندن و ئامانجەکاندا"[٢٤٢]، هەردوو نوسەر (peter, Certo,١٩٩٠) پێشنیاری هاوشێوەیان کردووە، چاودێری بریتیە لە" یەکێك لە رەگەزەکانی وەزیفەکانی پرۆسەی کارگێڕی و ئامانجی چاودێریکردنی کارو پێوانەکردنی بەجێگەیاندنی کرداری و بەراووردکردنیەتی لەگەڵ ئەوەی کە پلان بۆ دارێژراوە بە بەکارهێنانی پێوەرە چاودێریەکان کە ئەو بەجێگەیاندنەی پێ بەراوورد دەکرێت، لەژێر رۆشنایی ئەنجامەکانی بەراووردکردندا ئەوا بەجێگەیاندنە ئیجابیەکان دیاری دەکرێن کە پێویستە پاڵپشتی بکرێن و، لادانە سلبیەکان کە پێویستە ڕاست بکرێنەوە و لەئایندەدا خۆیان لێ لابدرێت و، پاشانیش بەدیهاتنی ئامانجە داواکراوەکان"[٢٤٣].

بەوشێوەیە دەکرێت بوترێت کە چاودێری بریتیە لەئامراز نەك ئامانج، ئامرازێك بۆ چاککردنی ئاستی بەجێگەیاندنی رێکخراوەکە لەرێگەی بەدواداچوون و چاودێری ئاستی بەجێگەیاندن و ئەنجامدانی کرداری و بەراووردکردن ئەم دەسکەوت و بەجێگەیاندنانە بەپێوەرەکان کەلەئامانجەکانەوە سەرچاوە دەگرن و وەرگیراون، هەروەها دۆزینەوەی شوێن/خاڵە ئیجابیەکان و بەهێزکردنیان و، دۆزینەوە جیاوازیەکان لەنێوان بەجێگەیاندنی کرداری و پێوەرە بەجێگەیاندنەکان و، دیاریکردنی هۆکارەکانی ئەوە، پاشان وەرگرتنی رێوشوێنەکان و راستکردنەوەی لادانەکان و، رێگرتن لەدووبارەبوونەوەی لادانەکان لەئایندەدا، چاودێری بریتیە لەئاوێنەیەك واقیعی بەجێگەیاندن پەرچ دەکاتەوەو، هەروەها خاڵەکانی هێزو کەمتەرخەمی بۆ بەهێزکردنی خاڵەکانی هێزو چارەسەرکردنی کەمتەرخەمیەکان و، دەکرێت چاودێری دابنرێت بە ئامرازێك بۆ فێربوونی رێکخستنی و خاڵەکانی هێزو کەمتەرخەمی چەند وانەیەك پێکدەهێنن کە دەکرێت رێکخراوەکە لەئایندەدا سودیان لێوەربگرێت.

بازنەی پلاندانان-چاودێری Planning- Control Cycle:

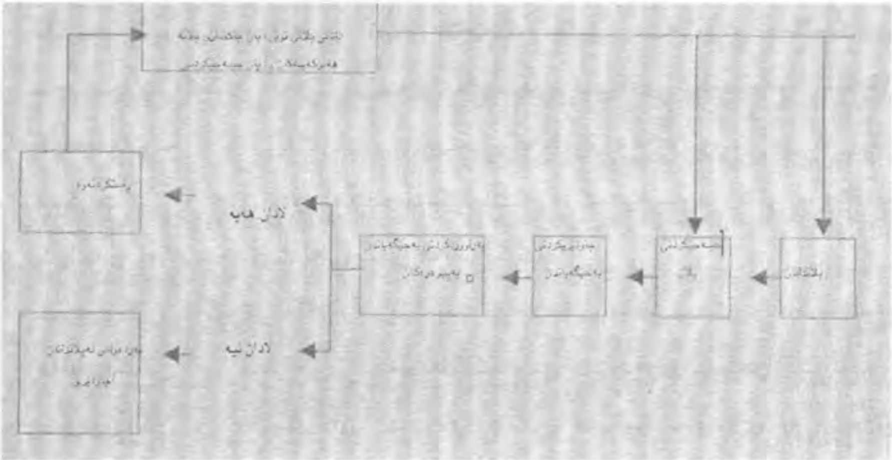
پێشتر گفتوگۆ کرا لەبارەی وەزیفەکان/رەگەزەکانی پرۆسەی کارگێڕی: پلاندانان و رێکخستن و ئاراستەکردن، هەریەکەیان بەجیا، بەڵام هەریەکەیان بەوی تریانەوە پەیوەستە پەیوەستیەکی توندوتۆڵ و، پێکەوە پرۆسەیەکی تەواو و هاوپەیوەست پێکدەهێنن، ئەگەریش ئەوەمان بەهەند وەرگرت کە چاودێری لەبنەڕەتدا پرۆسەیەکی بەراووردکردنی بەجێگەیاندنی کرداریە بەئامانجە نەخشە بۆ کێشراوەکان، پەیوەندی چاودێری بەوەزیفەکانی ترەوە ڕون دەبێتەوە، بەڕوونی بەیەکداچوون و هاوپەیوەستی لەنێوان پلاندانان و چاودێریدا بەدیار دەکەوێت، لەپلاندانانندا ئامانجەکان دیاری دەکرێن و دانانی پلانەکان بۆ بەدیهاتنیان، ئەمە لەکاتێکدا چاودێری دانانی

پێوەرەکانی بەجێگەیاندن و پێوانەکردنی بەجێگەیاندنی کرداری لەخۆدەگرێت و بەراووردکردنی بەئامانجە پلان بۆ دانراوەکان بۆ دڵنیابوون لەوەی کەوا کارەکان بەجێگەیەنراون بەپێی پلانەکان.

وێنەی (١) بازنەی یان سوڕی پلاندانان– چاودێری رون دەکاتەوە، ئەم سورە دەست پێدەکات بە دانانی پەیامی رێکخراوەکە و ئامانجەکانی و دانانی پلانەکان بۆ بەدیهاتنی ئەم پەیامە، کاتێکیش پلانەکان دەخرێنە بواری جێبەجێکردنەوە، ئیتر وەزیفەی چاودێری دەست پێدەکات– چاودێریکردنی بەجێگەیاندنی کرداری و بەراووردکردنی بەپێوەرەکان کە دانراون بۆ ئەوەی بڕیاربدات کەئایا جیاوازیەکان هەن یان نا – ئەگەر هیچ لادانێك نەدۆزرایەوە ئەوا پرۆسەکانی بەردەوام دەبن، لەحاڵەتی دۆزینەوەی لادانێکیشدا دەکرێت راستکردنەوە ئەنجام بدەیت ئەوەش یان بەچاکسازی لەپلانەکەی ئێستادا، یان خستنەناووەوەی گۆڕانکاری و چاکسازی لەجێبەجێکردنی پلانەکەدا، یان لەپێوەرەکانی بەجێگەیاندندا، یان دۆزینەوەی پلانگەلێکی نوێ.

وێنەی (١)

سوڕی پلاندانان- چاودێری



پێویستی بۆ چاودێکردن Need for Control:

بایەخی چاودێرەی بەدیاردەکەوێت لە پەیوەستی توندوتۆڵی بە وەزیفەکانەوە/ رەگەزە کارگێڕیەکانی تر و بەتایبەتی پلاندانان، دوای دانانی پلانەکان و بڕیارە جۆراوجۆرەکان دەرامەتەکان و کۆششەکان و چالاکیە جۆراوجۆرەکان کۆدەکرێنەوە بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکان و دەرئەنجامە دیاریکراوەکان، لەپێناو گرەنتیکردنی بەرێوەچوونی کارەکەش بەئاراستەی دروستدا پێویستە چاودێری و بەدواداچوون بکرێت بۆ بەرێوەچوونی بەجێگەیاندن و ئەنجامدان و دۆزینەوەی

هەر ئاستەنگێك كەڕووبەڕووی كارەكە دەبێتەوە و كارگێڕی لەكاتی گونجاودا دەڕوات بۆ وەرگرتنی ڕێوشوێنی گونجاو، هەروەك چۆن پێویستە خۆ لابردێت لەهەر هەڵەیەك و لادانێك و چارەسەركردنی پێش ڕودانی.

لەلایەكی ترەوە، هەتا ئەگەریش پلان و بڕیارگەلێك و بڕیارەكان بەشێوازێكی ڕێكوپێكیش دانران، ئەوا رەوش و روداوگەلێكی ناوخۆیی و دەرەكی رەنگە پەیدا ببن (ئابوری و كۆمەلآیەتی و سیاسی... هتد) كە چاوەڕوانكراو نەبن، ئەمەش دەخوازێت لەكارگێڕی چاودێری و بەدواداچوونی هەبێت بۆ جێبەجێكردنی پلانەكان و بڕیارەكان بۆ ڕاستكردنەوەی ئاراستەی كۆشش و چالاكیەكان بەوشێوەیە كە هاورێك دەبێت لەگەڵ پلانەكان بۆ گرەنتیكردنی بەدیهاتنی ئامانجە دیاریكراوەكان.

بەوشێوەیە فاكتەرو تەحەدای زۆر هەیە ئەمڕۆ ڕووبەڕووی ڕێكخراوەكان دەبنەوەو وا دەكەن پرۆسەی چاودێری لەوپەڕی گرنگیدا بێت بۆ گرەنتیكردنی باش بەڕێوەچوونی كارو دیاریكردنی ئەوەی ئایا پێویستی هەیە بۆ باشكردن و پەرەپێدان و، لەكام لە بوارەكاندا، كامەیە قەبارەی ئەم پەرەسەندنە و خێراییەكەی و، ئایا پەلەیە یان نا، لەگرنگترین ئەو مەسەلانەش كە بەشداری دەكەن لە گرنگی و بایەخی چاودێریدا:

١- ناكرێت لێپرسینەوە لەهەر تاك/ كۆمەڵێك بكرێت سەبارەت بەكارەكانیان و بەرپرسیارێتیەكانیان بەبێ پرۆسەی چاودێری، لەرێگەی چاودێریەوە تاكەكان و كۆمەڵەكان دەرك بە رۆڵەكانیان و بەرپرسیارێتیەكانیان دەكەن وە ئەوەی كە پێشبینی دەكرێت لێی و چۆن ئەوە هەڵدەسەنگێنرێت، وە كامەیە پێوەرەكانی بەجێگەیاندنی كارا كەوا بەكاردەهێنرێت لەپرۆسەی هەڵسەنگاندندا.

٢- خێرایی گۆڕان: گۆڕانی فاكتەرە ژینگەییە جیاوازەكان بەخێراییەكی زیادە پرۆسەیەكی هەڵسەنگاندن و سەرلەنوێ هەڵسەنگاندنەوەی بەردەوام دەخوازێت بۆ پلانە ستراتیژیەكان و تەكتیكیەكان، هەروەها دانانی سستمی چاودێری بۆ یارمەتیدانی بەڕێوەبەرەكان لەسەر تێبینیكردن و رێكردن لەگەڵ گۆڕانكاریەكان كەوا بەشێوەیەكی گەورە كاردەكەنە سەر كارەكانی ڕێكخراوەكەو چالاكیەكانی.

٣- زیادبوونی قەبارەو ئالۆزبوونی ڕێكخراوەكانی ئەمڕۆ: ڕێكخراوە گەورەكان، كە خاوەن هێڵە فرەو فراوان و بەربلاوەكانە لەرووی جوگرافیەوە سستمێكی چاودێری گونجاو دەخوازێت بۆ پێوانەكردنی بەجێگەیاندنی ڕێكخراوەكان و كاراییان، هەروەك چۆن مەیلی ڕێكخراوەكان بەرەو جێبەجێكردنی لامەركەزیەت جێبەجێكردنی ئامرازی كارا دەخوازێت لەپرۆسەی چاودێریكردنی كاربەجێگەیاندندا.

٤- هۆیەکی تریش هەیە داوای جێبەجێکردنی چاودێری دەکات، ئەویش ئەوەیە کە مرۆڤ هەڵە دەکەن ڕەنگیشە ئەو هەڵانە لەهەندێك لەحاڵەتەکاندا گەورەو ترسناك بن، بۆیە پێویستە سستمێکی چاودێری هەبێت بتوانێت ئەوە دیاری بکات کامەیە بڕیاری هەڵە یان بەجێگەیاندنی هەڵە هەتا بتوانرێت ڕێوشوێنی راستکردنەوەی بگیرێتەبەر بۆ کەمکردنەوەی زیانەکان، هەروەها پێویستە وا نەڕوانرێت بۆ سستمی چاودێری وەك ئەوەی ئامرازێك بێت بۆ ئەوەی سەرزەنشتی پێ بکرێت و ڕەخنەی پێ بگیرێت و هەڵەکان بگیرێن بەڵکو ئاگادارکردنەوەیەکی پێشوەختە بۆ دیاریکردنی لادانەکان لەئامانجەکانی ڕێکخراوەکە، ئامانجی بنچینەیش لەچاودێری بریتیە لە گەرەنتیکردنی بەدیهاتنی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە، وە ئەوەی کە پرۆسەیەکی ئیجابیە.

سودەکانی چاودێری و بەکارهێنانەکانی Control Benefits and Uses:

لێرەدا بەکەڵك دەبێت ئاماژە بکەین بۆ گرنگترین سودەکانی چاودێریکردن و بەکارهێنانەکانی پێش قسەکردن لەبارەی پرۆسەی چاودێریەوە، گرنگترین ئەو سودانەو بەکارهێنانەکانیشی بریتین لە[٢٤٤]:

١- ستاندارکردنی بەجێگەیاندن (Standardize Performance)، پاشانیش زیادکردنی توانستی ڕێکخراوەکەو کەمکردنەوەی تێچوونەکان.

٢- پارێزگاریکردن لەهەبووەکانی ڕێکخراوەکە: کەمکردنەوەی زیانەکان و ئەو زیانانەی کە دروست دەبن لەدزیەکان و بەفیڕۆدان و خراپ بەکارهێنانەکان کە بڵاون لەڕێکخراوەکانی ئەمڕۆدا.

٣- ستاندارکردنی نایابی جۆرێتی بارمەتی کارگێڕی دەدات لەدابینکردنی ئەوەی ئەندازیارەکان یان نەخشەسازەکانی بەرهەمەکان لەڕێکخراوەکەدا وویستویانە بەپێی ستانداردەکانی ئەوان بێت و هەروەها داواکاریەکانی هێزە دەرەکیەکان وەك پێشبینیەکان یان داواکاریەکانی مەعمیلەکان لەهەمان کاتدا.

٤- بەستنەوەی دەسەڵات: دانانی سنورێك بۆ مومارەسەکردنی دەسەڵاتی ڕاسپێراو بەبێ ڕەزامەندی دەسەڵاتێکی باڵا، سیاسەتەکان و ئاراستە جۆراوجۆرەکان ئامرازی چاودێرین بۆ دیاریکردنی لێپرسینەوەو ڕاسپاردنی دەسەڵاتی داواکراو.

٥- پێوانەکردنی بەجێگەیاندن لەکاتی کاردا: چاودێری پێوانەی بەجێگەیاندنی تاکەکان و کۆمەڵەکان لەخۆدەگرێت چونکە لەکۆیدا بەجێگەیاندنی ڕێکخراوەکە پێکدەهێنێت، لێرەدا دەبێت کۆمەڵە شێوازێك دابنرێت بۆ پێوانەکردنی ئەم بەجێگەیاندنە.

٦- چاودێریکردنی پرۆسەکانی پلاندانان: ئەمەش کارێکی ئۆرگانیە بەنسبەت دابینکردنی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکەوە، دەکرێت ئەوەش بەدی بێت لەڕێگەی شێوازەکانی پێشبینیەکانی بەرهەم و فرۆشتنەکان، پێوەرەکانی پێوانەکردنی کارو، بودجەکان و، تێچوونی پێوەریی و، خشتەڕێژکردن.

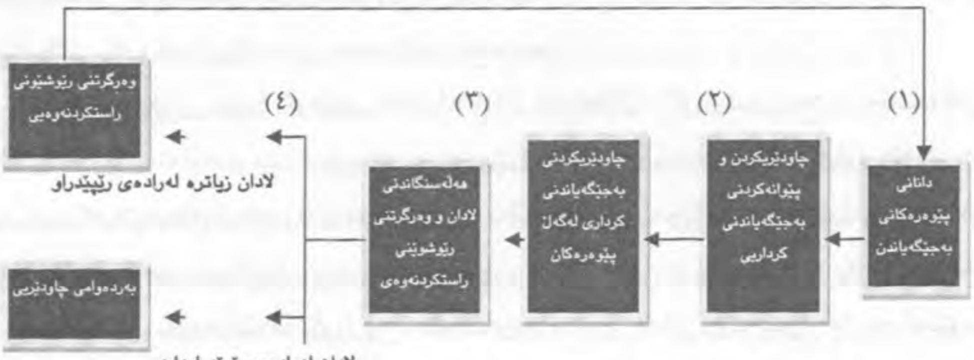
٧- دەکرێت چاودێری کاریگەریەکی ئیجابی هەبێت لەسەر پاڵنەری کرێکارەکان: پرۆگرامەکانی پاڵنەری و بەشکردنی قازانجەکان و پێدانی خەڵاتەکان و ڕێزلێنانەکان شێوازگەلێکن بەکاردەهێنرێن بۆ بەستنەوەی هاندانە مادییەکان بە بەجێگەیاندن و ڕێزلێنانی تاکەوە، ئەم بەستنەوەیەش لە پاڵنەری کرێکارەکان زیاد دەکات.

٨- چەندین ئامراز هەن بۆ چاودێری یارمەتی کارگێڕی دەدات لەبەدیهاتنی هاوسەنگی لەنێوان پلانەکان و پرۆگرامە هەمەجۆرەکان لەڕێکخراوەکەدا، بودجە سەرەکیەکان و بەکارهێنانی لیژنەکان و، گروپەکانی کار و، ڕاوێژکارە دەرەکیەکان و، چاودێری دارایی بەشێوازێکی دووبارە بەکاردەهێنرێت بۆ بەدیهاتنی ئەم بەکارهێنانە بۆ چاودێری.

هەنگاوەکانی پرۆسەی چاودێری Steps of Controlling Process:

چاودێری پرۆسەیەکی ڕێکخراو و بەردەوامە، ئەم هەنگاوانەی خوارەوە لەخۆدەگرێت بەپێی زنجیرەبەندیەکەی (شێوەی ٢):

شێوەی (٢)
سوڕی پرۆسەی چاودێری و قۆناغەکانی



١–دانانی پێوەرەکانی بەجێگەیاندنSet performance Standards:

یەکەم هەنگاوەکانی چاودێری بریتیە لەدانانی پێوەرەکانی بەجێگەیاندن، پێوەری بەجێگەیاندنیش بریتیە لەمەحەك/ پێوانەیەك لەبنچینەدا بەکاردەهێنرێت بۆ بەراووردکردنی بەئەنجامگەیاندن و بەجێگەیاندنی کرداری پێی، یان بریتیە لە ئاستی چالاکیەك لەلایەن کارگێڕیەوە وەك نمونەیەك بەکاردەهێنرێت بۆ هەڵسەنگاندنی بەجێگەیاندن لەسەر بنچینەی ئەو، بۆ نمونە مەتر بەکاردەهێنرێت بۆ پێوانەکردنی بەرزی بازدان یان دووری هەڵدانی ڕمێك، لەسەر ڕێکخراوەش پێویستە پێوەرەکان بەکاربهێنێت بۆ زانینی ڕادەی سەرکەوتنی لەبەدیهاتنی ئامانجە ئارەزوکراوەکان، بەبێ بەکارهێنانی پێوەرەکان و جێبەجێکردنی ئەوا کارو بەجێگەیاندنی یەکە جۆرواجۆرەکان ڕەنگە بەپلەیەکی گەورە جیاواز بن ، پێوەرەکانی بەجێگەیاندنیش وەك بنچینەیەك وان بۆ خەمڵاندن و مەزەندەکردن یان بڕیاردان ئایا ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە بەدی هاتوون یان نا، پێوەرەکان وەك خاڵی ئاماژەیی وان لەبنەڕەتدا بەکاردەهێنرێن بۆ بەراووردکردنی بەجێگەیاندن و، بەبێ ئەو زۆر زەحمەتە مومارەسەی چاودێری بکرێت.

چەندین جۆر لەپێوەرەکان هەن، بەڵام پێویستە لەسەر ڕێکخراوە ڕەچاوی ئەوە بکات کە پێوەرە بەکارهێنراوەکان لە ئامانجەکانی ڕێکخراوەکەوە سەرچاوەیان گرتبێت، وە بەشێوەیەکی

چەندیی و بەپێی توانا داڕێژرابێت و، پێوانەکردن و لێتێگەیشتنی ئاسان بێت، لەگرنگترین جۆرەکانی پێوەرەکان (شێوەی ٣):

١.پێوەرە زەمەنیەکان Time Standards: گوزارشت لەرادەی ئەو کاتە دەکات کەپێویستە لەرێگەیەوە کارێکی دیاریکراو بەئەنجام بگەیەنرێت یان بەرهەمهێنانی شمەکێکی دیاریکراو یان بەجێگەیاندنی خزمەتێکی دیاریکراو و، پێوەرە زەمەنیەکانیش بەکاردەهێنرێن لەدابەشکردنی کۆششەکانی کارەکەو لەرێکخستنی خشتەکانی بەرهەمهێنان.

٢. پێوەرەکانی نایابی جۆر/ کوالێتی Quality Standards: گوزارشت دەکات لەئاستەکانی کوالێتی کە پێویستە بەدی بێت لەشمەکە بەرهەمهێنراوەکەدا یان خزمەتە پێشکەشکراوەکەدا، یان کارە بەجێگەیەنراوەکەدا، لەنمونەی ئەو جۆرەش هەڵسەنگاندنی بەجێگەیاندن و پشکنین لەشوێنی کاردا، لادانە رێگەپێدراوەکانیش بەشێوەیەکی گەورە جیاواز دەبن لە پێوەرەکان، بەپشت بەستن بە خەسڵەتەکانی بەرهەم/خزمەتگوزاری، دەکرێت واش سەیری لادانی رێگەپێدراو بکرێت لەپێوەر بەو پێیەی هێڵێکی راستە لەکۆتایدا هیچ هەڵەیەك نیە رێگەی پێ بدرێت (بۆ نمونە دروستکردنی فرۆکەکان) کە رودانی هەر گرفتێك گیانی مرۆڤەکان دەخاتە مەترسیەوە، هەندێك لە بەرهەمەکان و خزمەتگوزاریەکانیش هەن کەوا کەمتر پێداگریان لەسەرە لەجێبەجێکردنی پێوەرەکانی نایابی جۆرو کوالێتیدا.

٣. پێوەرەکانی چەندێتی Quantity Standards: بەشێوەیەکی چەندی گوزارشت دەکات لەژمارەی یەکەکان/ رەگەزەکان کە پێشبینی دەکرێت بەجێبگەیەنرێت لەلایەن تاکەکانەوە یان کۆمەڵێکی دیاریکراوەوە، لەنمونەی ئەوەش یەکەکانی دەربەرەکان یان خزمەتگوزاری، ژمارەی مامەڵەکان، ژمارەی گفتوگۆکانی خزمەتگوزاری، تێکڕاییەکانی خولی کار، ژمارەی داواکاریە بەجێگەیەنراوەکان، تێکڕایی ئاماداەبوون.

٤. پێوەرەکانی تێچوون Cost Standards: گوزارشت لە بڕی تێچوونەکان/ خەرجیە داواکراوەکان دەکات بۆ بەرهەمهێنانی یەکەی بەرهەمهاتوو/ دەربەر(دەرچوو) ەکان یان تەواوکردنی پرۆسەکە بەشێوەیەکی دیاریکراو، پێوەرەکانی تێچوونەکان راستەوخۆ پەیوەست دەبێت بەپرۆسەی پلاندانانەوە، بودجەکان لەپلانەکانەوە سەرچاوە دەگرن و خاڵەکانی پێداچوونەوە/پشکنینی دارایی فەراهەم دەکات بۆ بەراووردکردنی کرداریی لەگەڵ بەجێگەیاندنی پێشبینیکراودا.

دیاریکردن و هەڵبژاردنی پێوەرەکانی بەجێگەیاندنی گونجاو کارێکی قورسە، سێ ڕێگا /شێواز هەیە بۆ دانانی پێوەرەکانی بەجێگەیاندن ئەوانیش[٢٤٥] :

١. پێوەرە مێژووییەکان historical standards: کە پێوەرەکانی بەجێگەیاندن دادەنرێت بەپشت بەستن بە شارەزایی و ئەزموونەکانی پێشوو، بۆ نموونە بەکارهێنانی فرۆشراوەکان و قازانجەکان و تێچوونەکانی پێشوو وەك بنچینەیەك بۆ بەراووردکردنی بەجێگەیاندنی ئایندەیی، بەکارهێنانی ئەم شێوازەش وا گریمانە دەکات کە ئایندە درێژکراوەی ڕابردووە، گۆڕانکاریە کتوپڕەکانیش ناڕاستی ئەمەیان سەلماندووە.
٢. پێوەرەکانی بەراوورد Comparative Standards: ڕێکخراوەکە پشت دەبەستێت بە ئەزموونەکانی کەسانی تر و دەکرێت نموونەی ئەم جۆرە پێوەرانە بەکار بهێنرێت لەسەر ئاستی ڕێکخراوەکە یان چالاکی business، یان وەزیفە function.
٣. پێوەرە ئەندازییەکان Engineering Standards: پشت دەبەستێت بە شیکارکردنی هونەریی، ئەم پێوەرانەش بەشێوەیەکی گشتی جێبەجێ دەبن بەسەر شێوازەکانی بەرهەمهێنان، کەرەستەکان، ئامێرەکان، کەلوپەلەکانی بێ ترسی/ئەمان و پارچەکان و، لەناویشیاندا: سنورەکانی کواڵیتی ، سیفەت/ مواسەفاتەکانی ئامێرەکان، دەربەرەکان، داواکاریەکانی کەلوپەلەکان، قەبارەی دەربەرەکان.

جۆری پێوەرە	مەبەست	نموونەکان
پێوەرە زەمەنیەکان پێوەرەکانی کواڵیتی/ نایابی جۆر پێوەرەکانی چەندێتی پێوەرەکانی تێچوون	-تەرخانکردن/ دابەشکردنی ئاراستەکانی کار - دیسپلینی خشتەکانی بەرهەم -دیاریکردنی ئاستەکانی کواڵیتی قەبوڵکراو بۆ دەربەرەکان	١٢٠ یەکە بۆ هەر کاتژمێرێك کار بۆ پیاو ٤٠٠ یەکە بۆ هەر نۆرەیەکی کار لە ٨ کاتژمێرەوە -هەڵە ڕێگەپێدراو نیە -دەکرێت قەبارەی دەربەرەکان بەرهەمهاتوەکان جیاواز

پێوەرەکانی چەندێتی	دیاریکردنی ئاستەکانی دەربەرە قەبوڵکراوەکان بۆ تاکەکان و کۆمەڵەکان یان ئاسانکاریەکانی بەرهەمهێنان.	بن بەوەی کە لە ٢٪ زیاتر نەبێت – پێویستە نائامادەبوون لە ٣٪ تێنەپەڕێت. – کرێکارە دێرینەکان پێویستە ١٠٪ زیاتر بەرهەم بهێنن لەوەی کە کرێکارە کەم ئەزمونەکان بەرهەمی دەهێنن.
پێوەرەکانی تێچوون	–دیاریکردنی تێچوونی یەکەی بەرهەم – دەرخستنی تێچوونە پێویستەکان بۆ پرۆسەکانی دروستکردن.	– پێویستە تێچوونی یەکەکە لە ٩٥٠ فلس تێنەپەڕێت. – خەملاندنی تێچوونی موچەکان بەشێوەیەك لە ١١٥.٠٠٠ دینار تێنەپەڕێت.

٢– چاودێریکردن و پێوانەکردنی بەجێگەیاندن Moldering Performance:

دوای ئەوەی پێوانەکردنی پێوەرەکانی بەجێگەیاندن ئەنجام دەدرێت، هەنگاوی دووەم دەست پێدەکات لە پرۆسەی چاودێری، ئەویش بریتیە لە چاودێریکردن و پێوانەکردنی بەجێگەیاندن/ئەنجامدانی کرداری، کە جەوهەری چاودێری پێکدەهێنێت لە کۆکردنەوەی زانیاریەکان کەوا بابەتیانەو بەشێوەیەکی وورد بەجێگەیاندنی تاکێك یان کۆمەڵێك یان چالاکیەکی دیاریکراو دەخاتەڕوو، ئەوەش پرۆسەیەکی بەردەوامە لەزۆربەی ڕێکخراوەکاندا، کە دانانی شێوازی متمانەدار دەخوازێت پشتی پێ ببەسترێت بۆ پێوانەکردنی بەجێگەیاندن و، وەڵامی روون و پێویست فەراهەم دەکات لەبارەی ئەم پرسیارانەوە: چی؟ چۆن؟ کەی پێوانەکە دەکرێت؟ پشکنینەکانیش بەشێوەیەکی دووبارە ئەنجام دەدرێت بۆ ئەوەی زانیاری پێویست فەراهەم بکات، بەڵام لەوانەیە پرۆسەیەك بێت زۆری تێبچێت و بەهۆیەوە پەرچەکرداری سلبی بەرهەم بێت لەلایەن کرێکارەکانەوە ئەوانەی دەخرێنە ژێر چاودێریەوە و سەرەڕای ئەوەش پێویستە زانیاری پێویست و

ڕون کۆبکرێتەوە لەبارەی بەجێگەیاندنی تاك یان کۆمەڵ یان چالاکیەکی دیاریکراوەوە بۆ ڕێگە خۆشکردن لەبەردەم هەنگاوی سێیەم لەپرۆسەی چاودێری.

٣- بەراووردکردنی بەجێگەیاندن لەگەڵ پێوەرەکان:

Comparing actual and planned performance

هەنگاوی سێیەم لەپرۆسەی چاودێری بەراووردکردنی بەجێگەیاندن بەجێگەیاندن یان ئەنجامدانی بەدیهاتوو لەخۆدەگرێت لەگەڵ بەجێگەیاندنی خوازراو/ئارەزوکراو کە خۆی دەبینێتەوە لەپێوەرە دانراوەکان لەهەنگاوی یەکەمدا، لێرەدا بەراوورد دەکرێت لەنێوان ئەوەی هەیە "what is" و ئەوەی کە پێویستە ببێت "what should be"، مەبەستیش لەبەراووردکردن دۆزینەوەی ئەوەی کە کە ئایا جیاوازیەکی گرنگ هەیە لەنێوان ئەوەی کە پلانەو، بەجێگەیاندنی کرداری/بەجێگەیەنراو دەکرێت کە زیاتر بێت لەوەی پێشبینیکراو بووە یان کەمتر بێت لێی، بەراوردکردنەکەش ئەنجام دەدرێت بەشیکارکردنی داتاکا هاتووەکان لەتۆڕی خۆراکپێدانی گەڕاوەوە لەرێکخراوەکەدا، کە بریتیە لە تۆڕێکی پەیوەندیەکان کەقۆناغەکانی پرۆسەی چاودێری بەیەکەوە دەبەستێتەوە، پێویستیشە خۆراکپێدانی گەڕاوە ئاراستەی سەرەوە بکرێت، بۆ ناوەندەکانی دروستکردنی بڕیارەکان و بۆ خوارەوە ناوەندەکانی چالاکیەکان کە پێویستە ڕێوشوێنی ڕاستکردنەوەیی بگیرێتەبەر.

٤- هەڵسەنگاندن و ڕاستکردنەوە Evaluation and action:

لەژێر ڕۆشنایی ئەنجامەکانی بەراووردکردنی بەجێگەیاندنی کرداریدا بە بەجێگەیاندنی پلان بۆ داڕێژراو لەهەنگاوی پێشوودا، ئەگەر بەجێگەیاندنی کرداری لەئاستی بەجێگەیاندنی پێویستدا بوو وە هاورێك و گونجاو بێت لەگەڵیدا یان ئەوەتا لەچوارچێوەی سنوری جیاوازی یان جیاوازی ڕێگەپێدراودا بێت، پرۆسەی چاودێری بەردەوام دەبێت، پێویستە کارگێڕی ئەوە بەکاربهێنێت وەك ئامرازێکی پاڵنەریی بۆ هاندانی تاکە پەیوەندیدارەکان بەچالاکیەکەوە بۆ بەردەوامبوون لەکارەکە سەرکەوتوەکەیاندا.

بەڵام ئەگەر جیاوازی لەنێوان بەجێگەیاندنی کرداری و ئاستە پێوەرەیەکان گەورە بوو زیاتر لەرادەی ڕێگەپێدراو، ئەوا پێویستە کارگێڕی پەیوەندیدار بەچالاکیەکە ئاگاداربکرێتەوە لەم جیاوازیە/لادانە و پێویستی وەرگرتنی ڕێوشوێنی ڕاستکردنەوەی گونجاو.

بوونی لادان و جیاوازی لەنێوان بەجێگەیاندنی کرداری و بەجێگەیاندنی پێوەریدا دەکرێت بگەڕێنرێتەوە بۆ هۆکارو فاکتەرێك کە پەیوەندی نەبێت بەکەمتەرخەمیەوە لەبەجێگەیاندندا، لەناو ئەم فاکتەرانەشدا: گۆڕانکاریە ژینگەییە ناوخۆییەکان یان دەرەکیەکان، لەوانەشە پێوەرە بابەتیەکان واقیعی نەبن، یان نەبوونی سستمێکی پاڵدانی دادپەروەر و هی تر، پێویستیشە کارگێڕی بگاتە راڤەکردنێکی راست و دروست و بۆ هۆکارێکی ڕاستەقینە لەپشتی جیاوازی یان لادان لەبەجێگەیاندندا، وە ڕێوشوێنی ڕاستکردنەوەیی گونجاو هەڵبژێرێت.

جۆرەکانی چاودێری Types of Control:

چەندین جۆرو لەچاودێری هەیە کەوا کارگێڕی لەهەر رێکخراوێکدا دەکرێت بەکاریان بهێنێت، هەر جۆرێکیشیان لایەنی باشەو هەم لایەنی خراپەشیان هەیە و، لە رەوش و بارودۆخی جیاوازدا بەکاردەهێنرێن، دەکرێت جۆرەکانی چاودێری لەسەر چەند بنچینەیەکی جیاواز پۆلێن بکرێن کەوا لێرەدا کورتیان دەکەینەوە:

١- کات دیاریکردنی جێبەجێکردن و مومارەسەکردنی چاودێری:

جۆرەکانی چاودێری لەسەر ئەم بنچینەیە پۆلێن دەکرێن بۆ سێ جۆر ئەوانیش:

١-١ چاودێری خۆپارێزی/پێشەنگ (Pre control/pre action) هەروەها پێی دەوترێت چاودێری بەرایی (perliminary)، ئامانج لەم جۆرە لەچاودێری بریتیە لە ڕێگرتن لە هەر لادانێك لەکواڵیتی/جۆرێتی و چۆنیەتی دەرامەتە پێشەنگ/ پێشووەکان بەوپێیەی کە پێش کردار یان چالاکی دەکەوێت، هەروەها چاودێری خۆراکپێدانی پێشەوەیی/ئاییندەیی (feed forward) شێوازەکان و هونەرە چاودێریەکان بەکاردەهێنرێن پێش دەستکردن بەپروسەکان/چالاکیەکان لەپێناو خۆلادان لە هۆکارەکانی هەر لادانێك کە ڕەنگە رووبدات لەجێبەجێکردنی پلانەکانی ڕێکخراوەکەدا، لەبری چاوەڕوانیکردن هەتا بەجێگەیاندنی چالاکی/ کارێکی دیاریکراو لەپاشانیش بەراووردکردنی دەرئەنجامەکان بەپێشبینیەکان چاودێری خۆپارێزی سیاسەتەکان و لێپێچینەوەکان و ڕێساکان بەکاردەهێنێت بۆ جێبەجێکردنی چالاکیەکان پێشوەخت و لەپێشەوەو کەمکردنەوەی هەر لادانێکی گەورە ئەوا لێپێچینەوەو ڕێوشوێنی ڕاستکردنەوەی دەخوازێت، بەگەڕانەوەش بۆ بەرچاوی سستمەکان ئەوا ئەم جۆرە لەچاودێری چاودێری تێهاتەکان (input) دەکات بۆ گرەنتیکردنی بۆ پێوەرە چاودێریە پێویستەکان بۆ پرۆسەی گواستنەوەی سەرکەوتوو (transformation)، چاودێری خۆپارێزی کواڵیتی/چۆنیەتی و چەندێتی و بڕی

دەرامەتەکان (مرۆییەکان و مادییەکان و زانیاریەکان) ڕێك دەخات پێش گواستنەوەیان بۆ دەربەرەکان، بۆ نمونە پێویستە دەرامەتە مرۆییەکان هەڵبژێرێن و دیاری بکرێن کە مەرجەکان و داواکاریەکانی وەزیفە جۆرواجۆرەکان دابین دەکەن، مادە بەکارهاتوەکانیش لەبەرهەمهێناندا پێویستە هاوڕێك بێت لەگەڵ کواڵیتی قەبوڵکراوداو پێویستە لەهەردوو شوێن و کاتی گونجاودا فەراهەم ببێت، دەرامەتە داراییەکانیش پێویستە بەرادەی گونجاو لەکاتە گونجاوەکاندا فەراهەم بن، ئەم چاودێریەش سورو پێداگرە لەسەر زیابوونی ئەگەرێتی هاوڕێکی دەرئەنجامە کرداریەکان لەگەڵ دەرئەنجامە پلان بۆ دانراوەکان[٢٤٦].

١-٢ چاودێری هاوکاتی/هەنوکەیی Concurrent Control: هەروەها پێی دەوترێت چاودێری چارەسەری، ئەمەش لەهەموو جۆرەکانی چاودێری بلاوترە، کە تێیدا چاودێری پرۆسەکان دەکرێت بۆ گرەنتیکردنی چۆنیەتی بەرێوەچوون بەرەو بەدیهاتنی ئامانجە بریارە لێ دراوەکان، واتە ئاراستەیە بۆ چاودێریکردنی پرۆسەکانی گواستنەوەی تێهاتەکان بۆ دەربەرەکان (transformation)[٢٤٧]، چاودێری هاوکاتی لەبنچینەدا جێبەجێدەکرێت لەرێگەی ئاراستەکاریەکان و سەرپەرشتی بەرێوەبەرەکان و سەرۆکەکان، لەرێگەی تێبینی کەسیەوە بەرێوەبەرەکان و سەرۆکەکان بریار دەدەن کە ئایا کاری فەرمانبەرەکان لایان بەپێی ئەوە دەرۆشت بەرێوە کە سیاسەتەکان و لێپێچینەوەکان و ڕێساکان و رێنوماییەکان دیاریان کردبوو لەرێکخراوەکەدا، ئەو ئاراستەکاریانەش کە بەرێوەبەرکان بۆ فەرمانبەرەکانیان دیاریان دەکەن رێنوێنی فەرمانبەرەکانیش دەگرێتەوە لەبارەی شێوازەکان و لێپێچینەوە گونجاوەکان و سەرپەرشتیکردنی کارەکانی فەرمانبەرەکان بۆ گرەنتیکردنی بەجێگەیاندنی کارەکە بەشێوەیەکی گونجاو، پێویستیشە ئاراستەکاریەکان کە دەرچوون بۆ فەرمانبەرەکان لەچواچێوەی پەیامی رێکخراوەکەو ئامانجە دیاریکراوەکانیداو مەعقول و رون بەشێوەیەکی گونجاو دارێژرابێت.[٢٤٨]

چاودێری هاوکاتیش بریتیە لەتاکە چاودێری کە دەکرێت هاوشان لەگەڵ رەوشەکاندا بڕوات و چارەسەریان بکات کە ناکرێت پێشبینی بکرێت، بۆیە بایەخێکی تایبەتی هەیە، کە بەکاردەهێنرێت بۆ دۆزینەوەی هەر لادانێك لەپێوەرە بریاردراوە پێشوەختەکان و پاشانیش رێگەدان بەوەرگرتی رێوشوێنێکی ڕاستکردنەوەی و لەهەمانکاتدا بەردەوامی لەبەجێگەیاندنی کاردا، هەروەها یارمەتی دەردەبێت لەدیاریکردنی هەر دەربەرێکی ناماقوڵدا (کە هاوڕێك نەبێت لەگەڵ پێوەرەکاندا) و لەوەش گرنگتر رێگرتن لە گەیشتنی ئەو دەربەرانە بۆ بازاڕ[٢٤٩].

٣-١ چاودێری پاشەنگ (post action): هەروەها پێی دەوترێت چاودێری خۆراکپێدانی گەڕاوە(feedback) یان چاودێری چارەسەری (corrective)، مومارەسەکردنی چاودێری پاشەنگ ئەنجام دەدرێت دوای تەواوکردنی کار/چالاکی بۆ پێوانەکردنی دەرئەنجامەکان و بەراووردکردنی بەپێوەرەکان کەپێشتر بڕیاریان لەسەردراوە، ئەم چاودێریەش جەخت دەکاتەوە لەسەر دەرئەنجامەکان/ دەربەرەکان (دەرهاتەکان outputs ، ڕێوشوێنی راستکردنەوەیی ئاراستە دەکرێت بەرەو باشترکردنی یان پرۆسەی دەستکەوتنی دەرامەتەکان یان پرۆسەکانی گواستنەوە خۆی[٢٥٠]، ئەم چاودێریەش گرنگ نیە تەنها بۆ ڕاستکردنەوەی چالاکیەکان پرۆسە هەنوکەییەکان بەتەنها، بەڵکو هەروەها لەئاراستەکردنی چاودێری خۆپارێزی و چاودێری هاوکاتی بۆ چالاکیە ئایندەییەکان، لەنمونەی چاودێریەکانی پاشەنگ: شیکارکردنی داتا داراییەکان. شیکارکردنی تێچوونی پێوەریی، لیستی داهات، بودجە، ڕێژە داراییە جۆراوجۆرەکان، کە تێیدا چاودێری دەرهات/دەربەرەکان دەکرێت بۆ دڵنیابوون لە هاوزێك بوونی لەگەڵ پێوەرەکاندا، کە جێبەجێ دەکرێت دوای ئەوەی پرۆسەی گواستنەوە بەئەنجام گەیەنر (transformation) بەوشێوەیە جەخت لەدەرئەنجامەکان دەکاتەوە لەبری دەرهاتەکان یان پرۆسەی گواستنەوە.

نمونەی ئەم جۆرە لەچاودێری زۆر بەسودە چونکە ڕێسایەك/ بنچینەیەك بۆ بەڕێوەبەرەکان فەراهەم دەکات بۆ هەڵسەنگاندنی ڕادەی واقیعیەتی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکەو پێوەرەکان. هەروەها بەرچاوڕونیەك فەراهەم دەکات سەبارەت بەکارەکانی پێشوو بۆ خۆلادان لەهەڵەکان لەئایندەدا، هەروەك چۆن ئەم جۆرە لەچاودێری بەسود دەبێت لەپەرداخکردن و پەروەردەکردنی توانا پلانرێژیەکانی ڕێکخراوەکە، زانیاریەکان سەبارەت ژمارەی یەکە بەرهەمهاتوو و فرۆشراوەکان و تێچوونەکانی بەرهەم و، ئاستەکانی نایابی جۆر/چۆنیەتی و، تێکرای گەڕاوەی هەبووەکان و پوختەی قازاج و هی تر، کە پێویست و بنچینەییە بۆ ڕێکردنەوە/چاکسازیکردن و پوختەکردنی ئامانجەکان و پێوەرەکان و دانانی پلانی نوێ، بە چەسپاندن و جێگیرکردن چاودێری پاشەنگ دەتوانێت خۆراکپێدانی گەڕاوە فەراهەم بکات بۆ دابەشکردنی پاداشتەکان بەسەر کرێکارەکاندا[٢٥١].

چاودێری دوولایەنە Multiple Controls:

لەگەڵ فراوانبوونی رێکخراوەکان و زیادبوونی ئاڵۆزبوونی و قەبارەی پێویست دەکات مومارەسەی سێ جۆرەکەی چاودێری بکرێت (Multiple Controls) لەپێشەوە، هاوکات، پاشەنگ، چاودێری لەپێشەوە/پێشوەختی یان خۆپارێزی یارمەتی بەرێوەبەرەکان دەدات بۆ ئەوەی پێشبینی گێروگرفتە بنەڕەتیەکانیان بکەن، شێوازەکانی ئەم چاودێریەش پشت دەبەستن بەزانیاریەکان کەوا هەندێك لەخەسڵەتەکان و مواصەفاتەکانی داهات/تێهاتەکان دەپێوێت و هەڵیان دەسەنگێنێت، رێوشوێنی راستکردنەوەیەش جەخت دەکاتەوە لەسەر دەرامەتە/ تێهاتەکان، بەلأم چاودێری هاوکات یارمەتی بەرێوەبەرکان دەدات لەسەر رێکردن لەگەڵ رەوشەکاندا کە ناکرێت پێشبینی بکرێن، شێوازەکانی چاودێری هاوکاتیش پشت دەبەستێت بەو زانیاریانەی کە پەیوەستن بەپرۆسەکانی گواستنەوەی هەنوکەیی، رێوشوێنی راستکردنەوەیەش جەخت دەکاتەوە لەو پرۆسانەی (processes)، دواجاریش چاودێری پاشەنگ/خۆراکپێدانی گەڕاوە یارمەتی بەرێوەبەرەکان دەدات بۆ ئەوەی خۆیان لابدەن لەدووبارە بوونەوەی هەڵەکانی پێشوو، شێوازەکانی چاودێری پاشەنگیش زانیاری گەلێك فەراهەم دەکەن پەیوەستە بە چۆنیەتی دەرامەتەکان یان پرۆسەکانەوە، رێوشوێنی راستکردنەوەیەش جەخت لە دەرئەنجامەکان/ دەربەرەکان دەکاتەوە (بروانە شێوەی ٤)، بەوشێوەیە ئەوا سێ جۆرەکانی چاودێری پێویستن بۆ هەر رێکخراوێك و تەواکەری یەکتری دەبن.

شێوەی (٤)

جۆرەکانی چاودێری

سەرچاوە:

Stephen Robbins and Mary Coutler ١٩٩٩ .

Management ٦ th ed. Upper Saddle River N.j: prentice –Hall Inc . p.٥٦٤.

٢–لەرووی سەرچاوەی چاودێریەوە:

جۆرەکانی چاودێری لەسەر بنچینەی ئەو لایەنەی کەوا کارەکانی چاودێری لەئەستۆ دەگرێت پۆلێن دەکرێت بۆ دوو جۆر ئەوانیش:

٢–١ چاودێری ناوخۆیی (Internal Control) زۆرجار ناودەبرێت بە پێداچوونەوەی ناوخۆیی. کە تێیدا هەر بەڕێوەبەرێك/ سەرۆکێك هەڵدەستێت بەچاودێریکردنی چالاکیەکان و پرۆسەکانی یەکەی ڕێکخستنی کە سەرپەرشتی دەکات، هەروەك چۆن بەرپرسیارێتی چاودێری چالاکیەکانی ڕێکخراوەکەو پرۆسەکانی سپاردوە بە لایەنێکی ناوخۆیی تایبەتمەند (یەکە، نوسینگە، دەزگا، بەش،...هتد) زۆرجاریش ئەم لایەنە دەسەلآتی پێوستیان پێدەدرێت و شوێن دەسەلآتی بالآتر دەکەوێت لەڕێکخراوەکەدا بۆ ئەوەی یەکەکانی تر دەست وەرنەدەن لەکاروبارەکانی و پاشانیش هەستان بە ئەرك و بەرپرسیارێتیەکانی بەشێوەیەکی کارو سەرکەوتوو، لەگرنگترین ئەرکەکانیشی:

- هەڵسەنگاندنی ڕادەی هاوڕێکی پرۆسەکان و چالاکیەکانی ڕێکخراوەکە لەگەڵ سیاسەتەکان و ئامانجەکان و پلانە بڕیارە لەسەردراوەکان.
- هەڵسەنگاندنی ئاستی توانست و کارایی بەجێگەیاندن و بەکارهێنانی دەرمەتەکان.
- پارێزگاری لەهەبووەکانی ڕێکخراوەکە.
- هەڵسەنگاندنی هەموو جۆرەکانی پرۆسەکان و چالاکیەکانی ڕێکخراوەکە.

٢–٢ چاودێری دەرەکی (External Controls): لێرەدا لایەنێك لەدەرەوەی ڕێکخراوەکەوە هەڵدەستێت بەپێداچوونەوەو هەڵسەنگاندنی پرۆسەکان و چالاکیەکانی ڕێکخراوەکە و ئاستی بەجێگەیاندنی، کارگێڕی تەندروست داوای پێداچوونەوەو پشکنینی ڕەوشە داراییەکانی ڕێکخراوەکە دەکات بەشێوەیەکی ڕێکخراو لەلایەن نوسینگەکانی پێداچوونەوەو وردبینی تایبەتمەندەوە، ئەم پێداچوونەوەیەش وەك پێویست هەمەگیرو هەمە لایەنە نابێت بۆ هەموو لایەنەکان و بوارەکان، ئەو هەڵدەستێت بەدڵنیابوونەوە لەوەی کە هەبووەکان کە ڕاگەیەنراون لە داتاکان و لیستە داراییەکاندا کە بەکرداری بوونیان هەیە و دڵنیابوونەوە لەبوونی عەمارکراو و کەرەستەکان و ئامێرەکان و هەبوونە نەختینەییەکان، ئەم چاودێریەش یارمەتیدەر دەبێت لەسەر دیسپلینکردنی بەکارهێنانی هەبووەکان و دەرامەتەکانی ڕێکخراوەکە.

٣- چاودێری لەڕووی ڕادەی دووبارەبوونەوەی و ڕێکی و دروستیەوە:

چاودێری لەسەر بنچینەی ڕادەی دووبارەبوونەوەی پۆلێن دەکرێت بۆ سێ جۆر ئەوانیش:

٣-١چاودێری خولیی Periodic control: ئەم چاودێریە هەموو ماوەیەکی زەمەنی دیاریکراو ئەنجام دەدرێت وەك ماوەی لەهەفتەیەك یان مانگێکدا.

٣-٢ چاودێری کتوپڕ (Occasional): ئەمەش بەشێوەیەکی کتوپڕ ئەنجام دەدرێت بێ ئاگادارکردنەوەی پێشوەخت وەك سەردانە مەیدانیەکان و پشکنینیەکان کەوا بەرپرسان پێی هەڵدەستن.

٣-٣ چاودێری بەردەوام (Continuous): تێیدا چاودێری و بەدواداچوونی بەردەوام و هەڵسەنگاندنی بەردەوام ئەنجام دەدرێت.

بوارەکانی چاوێری:

چاودێری بریتیە لە وەزیفەی چوارەم کە پێی پرۆسەی کارگێڕی تەواو دەبێت و، بە پێویست و گرنگ دادەنرێت لەهەموو ڕێکخراوەکاندا ئیدی سروشتی کارەکانی و ئامانجەکانی هەرچۆنێك بێت، ئیدی ئەگەر حکومی بێت یان تایبەت یان نا قازانجی یان نێودەوڵەتی، ئیدی ڕێکخراوەکە پیشەسازی بێت یان خزمەتگوزاری، لە ڕێکخراوەکانی کارەکاندا پرۆسەی چاودێری کورت نابێتەوە تەنها لە چالاکیەکانی بەرهەمهێنان یان دروستکردندا، بەڵکو وای لێهاتووە هەموو وەزیفەکان دەگرێتەوە/ چالاکیەکانی ڕێکخراوەکە (لەبەرهەمهێنان و بازاڕکردن و دارایی و دەرامەتە مرۆییەکان و هی تر) ئەمەی خوارەوەش خستنەڕوویەکی کورت و پوختە بۆ گرنگترین بوارەکانی بەکارهێنانی چاودێری لەڕێکخراوەکانی کارەکاندا:

١- لەبواری بەرهەمهێناندا:

چاودێری هەوڵی گرەنتیکردنی بەرهەمهێنانی بڕی پێویست دەدات بە شێوەیەك کەلەڕووی کواڵیتی و جۆرەوە بەوشێوەیە بێت کە دیاریکراوە لەکاتی دیاریکراودا و بەکەمترین تێچوونی مومکین، هەروەك چۆن چاودێری هەوڵی ئەوە دەدات سود وەربگرێت لە ووزەی بەرهەمهێنانی فەراهەم بوو بەتوانستەوەو بێ ئەوەی دەرامەتەکان بەئەنقەست بەفیڕۆ بدرێن و خۆراکپێدانی گەڕاوە بەکاردەهێنرێت (کە چاودێری فەراهەمی دەکات) بۆ نوێکردنەوەو پەرەپێدانی پلانە بەرهەمهێنانیەکان.

٢- لەبواری بازاڕگەری:

وەزیفەی بازاڕکردن چالاکیە جۆراوجۆرەکان دەگرێتەوە کە هاوڕێیەتی شمەك/ خزمەتگوزاری دەکەن لەساتەوەختی بەرهەمهێنانیەوە هەتا دەگاتە دەست بەکاربەری کۆتایی، لەنرخدانان و پێچانەوەو ریکلام و رەواج پێدان و گواستنەوەو دابەشکردن..هتد پێویستیشە مومارەسەی چاودێری بکرێت لەسەر ئەم چالاکیە جۆراوجۆرانە، چاودێری بازاڕگەری بەراووردی ئاستی داخوازی لەسەر شمەك دەگرێتەوە لەگەڵ ئەو خەملاندنانەی کە پلانی بۆ دارێژراوە، یان بەراووردکردنی فرۆشراوەکان لەماوەیەکی دیاریکراو لەگەڵ ئەوەی کە بەدی هاتووە لەماوەیەکی هاوشێوە لەڕابردودا، هەروەك چۆن چاودێری هەڵسەنگاندنی پرۆگرامەکانی ریکلام و بازاڕگەرمکردن دەگرێتەوەو هەروەها ئەوەی بەدیهێناوە لەدەرئەنجامەکان و بەراووردکردنی بەوەی پلانی بۆ دانراوە، هەروەك چۆن چاودێری دەرەچەکانی دابەشکردن دەگرێتەوە بۆ گرەنتیکردنی هەڵبژاردن و بەکارهێنانی زیاترینی ئەو دەروازەو کەناڵانەی کەوا بەتواناو کارا ترن.

٣- لەبواری دەرامەتە داراییەکاندا:

چاودێری دارایی بەگرنگترین بوارەکان دادەنرێت و، چاودێری دارایی تێدەکۆشێت بۆ دڵنیابوون لە فەراهەمبوونی دەرامەتە داراییەکان کە رێکخراوەکە پێویستی پێی دەبێت بۆ گرەنتیکردنی بەردەوامی کارەکانی و چالاکیەکان و چاودێریکردنی باش بەکارهێنانی ئەم دەرامەتانەو پارێزگاری کردن لێی و، توانستی وەبەرهێنانی داراییەکان و، توانای رێکخراوەکە لەسەر بەدیهاتنی قازانجەکان و، چاودێریکردنی رەوش و پێگەی دارایی بۆ رێکخراوەکە بەوەی کە بتوانێت لەماوەی کورت و درێژدا پابەندبوونەکانی بباتە سەر.

٣- لەبواری دەرامەتە مرۆییەکاندا:

چەندین مەسەلەو لایەنی گرنگ هەیە پێویستە چاودێری لەبواری دەرامەتە مرۆییەکاندا بایەخیان پێبدات، گرنگترینیشیان دڵنیابوونەوە لە ئاستی بەجێگەیاندنی کرێکارەکاندا کە هاورێك بێت لەگەڵ پێوەرە بڕیار لەسەردراوەکانداو، چاودێری رەفتارەکانی کرێکاران بۆ دڵنیابوون لە دیسپلین و پەیوەست بوونیان بەسیاسەتەکان و رێنومایییەکانەوە، هەروەها دڵنیابوونەوە لە شیاوی و سەلامەتی سیاسەتەکان و پرۆسەکان و لێپێچینەوەکانی هەڵبژاردن و دەستنیشان کردن بەشێوەیەك کە تواناکان و کارامەییەکان هەڵدەبژێرێن کە هاورێك و گونجاو دەبێت لەگەڵ پێویستەکانی وەزیفەکان بەو پێیەی کەبڕیاری لەسەر دراوە، هەروەك چۆن دەکرێت چاودێری

چالاکیەکان و پرۆسەکانی راهێنان و مەشقکردن و سستمی مووچەکان و هاندانەکان و، وەستان لەسەر مەعنەویاتی کرێکارەکان و ئاستی رەزامەندی و ئاراستەکانیان.

٤- لەبواری کڕیندا:

چاودێری لەبواری کڕیندا هەوڵ دەدات بۆ دڵنیابوون لە دابین بوونی پێداویستیەکانی رێکخراوەکە (یەکە رێکخستنیە جیاوازەکان) لە ئامێرەکان و کەلوپەلەکان و کەرەستەکان و پێداویستیەکان کە بەشێوازێك بن هاورێك بن لەگەڵ کوالیتی پێویست و دیاریکراودا، هەروەها برە گونجاوەکان و لەمەعمیلەکان و لەکاتی گونجاودا، بەکەمترین تێچوونی مومکین، هەروەك چۆن چاودێری لەبواری کڕیندا هەوڵ دەدات بۆ هەڵسەنگاندنی مەعمیلەکان بۆ گرەنتیکردنی هەڵبژاردنی هەرە گونجاو و بۆ توندوتۆڵکردنی پەیوەندیەکان لەگەڵیاندا.

٥- لەبواری عەمارکردن:

چاودێری لەبواری عەمارکردن چاودێری جوڵەی عەمارکراو دەگرێتەوە و هەروەها ئاستەکانی عەمارکردن، بۆ گرەنتیکردنی فەراهەم بوونی کەرەستە جۆراوجۆرەکان بەشێوەیەك گرەنتی بەردەوامی پرۆسەکانی رێکخراوەکەو چالاکیەکانی لەلایەك و کەڵەکە نەبونی هەندێك کەرەستە و رێگرتن لەهەر دزی و دەستبەسەراگرتن یان وون بوون یان خراپ بوون.

شێوازەکانی چاودێری Methods of Control:

چەندین شێوازو ئامرازی چاودێری هەیە هەریەکەیان لەگەڵ جۆرێکی دیاریکراو لەجۆرەکانی چاودێریدا دەگونجێت، لەم بەشەدا گفتوگۆی شێوازەکانی چاودێری دەکەین کە بەکاردەهێنرێت لەهەر یەك لە چاودێری بەردەوام و، چاودێری خولی و، چاودێری کتوپرو، هەروەها شێوازە بەکارهێنراوەکان لە چاودێری پێشوەخت/پێشوو، چاودێری هاوکات و، چاودێری پاشەنگ، شیاوی باسە کە شێوازە جیاوازەکانی چاودێری یەکتری تەواو دەکەن و پێویستە لەسەر هەموو رێکخراوێك شێوازە جۆراوجۆرەکان کۆبکاتەوە بەپێی ئەوەی ئامانجەکانی رێکخراوەکەو چالاکیەکانی و فەلسەفەی کارگێڕی تێیدا دەیخوازێت.

١- چاودێری بەردەوام Constant Controls:

لەمومارەسەکردنی چاودێری بەردەوامدا ئەم شێوازانەی خوارەوە بەکاردەهێنرێت[٢٥٢] :

١-١ چاودێری خودیی Self- Control:

هیچ ڕێکخراوێك ناتوانێت زۆر بمێنێتەوە بەبێ ئەوەی کرێکارەکان تێیدا مومارەسەی چاودێری خودی بکەن لەبەجێگەیاندنی کارەکانیانداو، بەبێ ئەوەی پێویستە لەسەر ڕێکخراوەکان سستمێکی چاودێری هەمەگیرو فراوان دابنێن کە لەوپەڕی ئالۆزیدا بێت ئەمەش دەبێتە هۆی ئەوەی ئەم سستمە تێچوونی زۆری پێویست بێت، بۆیە دەبێت چاودێری لە چاودێری دەرەکیەوە کەوا کارگێڕی مومارەسەی دەکات بگوازرێتەوە بۆ چاودێری خودیی و لای کرێکارەکان خۆیان.

١-٢ **چاودێری کۆمەڵایەتی** (Group Control):

گروپی کار سەرچاوەیەکی گرنگ پێکدەهێنن بۆ چاودێری، پێوەرەکانی گروپ/ کۆمەڵیشە ئەوە دیاری دەکات بۆ تاك کە ئایا کامەیە ڕەفتاری قەبوڵکراو و ڕەفتاری قەبوڵ نەکراو، بەوەش ئەم پێوەرانە کاریگەریەکی گەورەیان هەیە لەسەر کردارەکانی تاك و هەڵسوکەوتەکانی و، زۆرێك لە ڕێکخراوەکان بایەخێکی گەورە دەدەن بە چاودێری کۆمەڵ و جەخت دەکاتەوە لەسەر پێویستی پابەندبوون بە شێوازەکانی ئەو ڕەفتارەی کۆمەڵ بڕیاری لەسەر دەدات.

١-٣ **سیاسەتەکان/بەدواداچوونەکان/ ڕێساکان** Policies/Procedures/Rules:

پێشتر گفتوگۆی سیاسەتەکان و ڕێوشوێن/ بەدواداچوونەکان و ڕێساکان لەبەشی چوارەمدا کرا لەبابەتی پلاندانانـدا، سیاسەتەکان و بەدواداچوونەکان و ڕێساکانیش هەروەها بەشێوازگەلێکی چاودێری دادەنرێن، کە پێیان زۆر شت دیاری دەکرێن وەك چۆنیەتی دروستکردنی بڕیارگەلێکی دیاریکراو و، مامەڵەکردن لەگەڵ دەرامەتەکان (هەڵبژاردنی کرێکارەکان، هەڵبژاردنی مەعمیلەکان، دابینکردنی کەرەستەکان) و مامەڵەکردن لەگەڵ بەکاربەرو هی تر، سیاسەتەکان و بەدواداچوونەکان و ڕێساکان کرێکارەکان بەشداری دەکەن لەدانانیداو، بۆ کرێکارەکان ڕاڤە دەکرێن و بەشێوەیەکی گونجاو جێبەجێدەکرێن دەکرێت بەکاراییەوە کارو کردەوەکانی تاکەکان و کۆمەڵەکان ئاراستەو دیسپلین بکات.

٢- شێوازەکانی چاودێری خولی periodic Controls:

لەگرنگترین شێوازەکانی ئەم جۆرە لەچاودێری ئەمانەی خوارەوەیە[٢٥٣]:

١-٢ سستمی زانیاریەکان (Information System):

سستمی زانیاریەکان بۆتە فاکتەرێکی یەکلایکەرەوە لەسەرکەوتنی هەر ڕێکخراوێکدا، سستمی زانیاریەکانیش بریتیە لە میکانیزمێك بۆ کۆکردنەوەی داتاکان و هێماکردنیان و خەزنکردنیان و شیکارکردنیان و بلاوکردنەوەیان لەشێوەی زانیاری سود بەخشدا کە بکرێت بەکاربهێنرێن، بۆ هەر

چالاکیەکیش/وەزیفەیەکی سەرەکی هەیە لەرێکخراوەکەدا، سستمێکی زانیاری تایبەت پێی و سستمی زانیاریەکانیش بەکارایی یارمەتیدەر دەبێت لەچاودێریکردنی دەرامەتەکانی رێکخراوەکەدا، هەروەك چۆن یارمەتیدەر دەبێت لەهەستانی بە رەگەزەکانی/ وەزیفەکانی پرۆسەی کارگێڕی تر لەپلاندانان و رێکخستن و ئاراستەکردن، لەلایەکی تریشەوە پێویستە سستمی زانیاریەکان بەشێوەیەك دبرێژرێت کە بتوانێت پێویستیەکان و داخوازیەکانی ئاستە کارگێڕیە جۆراوجۆرەکان دابین بکات (کارگێڕی بالاَ، کارگێڕی ناوەند، کارگێڕی سەرپەرشتیاری).

٢-٢ چاودێری دەرەکی (External Control):

ئەم چاودێریە جەخت دەکاتەوە لەپشکنین و پێداچوونەوەی رەوشە داراییەکانی رێکخراوەکە، زۆرجاریش ئەوە ئەنجام دەدرێت لەلایەن نوسینگەکانی پێداچوونەوەو ووردبینی تایبەت بەئامانجی دڵنیابوونەوە لەوەی کە هەبووە راگەیەنراوەکان لەداتاکانداو لیستە داراییەکاندا لەراستیدا بوونیان هەیە، هەروەها دڵنیابوون لەبوونی عەمارکراو و کەلوپەلەکان و ئامێرەکان و کەلوپەل و هەبووە نەختینەییەکان کە راگەیەنراون لەناو داتاکان و لیستە داراییەکاندا، بەوشێوەیە ئەم چاودێریە یارمەتی دەردەبێت لە دیسپلینکردنی بەکارهێنانی هەبووەکان و دەرامەتەکانی رێکخراوەکەدا.

٣-٢ بودجە (Budget):

بودجە بریتیە لەوەرگێرانێکی ژمارەیی بۆ پلانێك بۆ ماوەیەکی زەمەنی دیاریکراو، زۆرجار بۆ ماوەی ساڵێك دەبێت، کە بایەخ دەدات بە تەرخانکردن و بەکارهێنانی دەرامەتە جۆراوجۆرەکان لەچالاکیەکانی رێکخراوەکەدا لەئایندەداو بۆ ماوەیەکی زەمەنی دیاریکراو، دەکرێت بەکاربهێنرێت وەك ئامرازێك بۆ چاودێری لەسەر تەرخانکردن و بەکارهێنانی هێزەکانی کار و، کەرەستەی خام و ئامێرەکان و هی تر، چەندین جۆریش لە بودجە هەیە لەوانەش بودجەی سەرمایەداری و بودجەی نەختینەیی و، هی تر، شیکارە داراییەکان و ژمێریاریەکانیش بەرپرسیار دەبن لەئامادەکردنی ئەم بودجانەو بودجەش نمایشی پێوەرەکان دەکات کە بڕیاری لەسەر دەدرێت لەبنچینەدا بۆ بەراووردکردنی بەجێگەیاندن/ دەسکەوتی کرداری و دیاریکردنی لادانە داراییەکان لەو ژمارانەی کە لە بودجەدا هاتوون.

٣- چاودێری جارجاره/لابەلایی (Occasional Control):

لەگرنگترین شێوازەکانی ئەم جۆرە لەچاودێری سێ شێوازە ئەوانیش راپۆرتە تایبەتیەکان و، تێبینیە کەسیەکان و، چاودێری ڕەوا.

٣-١ تێبینیە کەسیەکان: Personal Observation:

بەڕێوەبەر/سەرۆك دەتوانێت چاودێری و بەدواداچوون بکات بۆ ئەوەی دەگوزەرێت لەناو یەکە ڕێکخستنیەکەیدا لەرێگەی داتاکان و زانیاریەکانەوە کەوا کەسانی تر بۆی دەنێرن، یان لەرێگەی تێبینی ڕاستەوخۆی کەسیەوە سەبارەت بەوەی لە شوێنی کارەکەدا دەگوزەرێت، دەکرێت تێبینیە کەسیەکانیش کرداریی بن لەرێکخراوەکانداو یەکە ڕێکخستنیە بچووکەکان و قەبارە مامناوەندەکاندا بەلاّم لەوانەیە بەوشێوەیە نەبێت و بەڵکو لەوانەیە تێچونێکی بەرزی بوێت لە ڕێکخراوە قەبارە گەورەکاندا.

٣-٢ راپۆرتە تایبەتەکان Special Repprts:

نمونەی ئەم جۆرە راپۆرتانەش زۆرجار پێشکەش دەکرێن لەسەر داوای بەڕێوەبەر/ سەرۆك، لەوانەیە لایەنەکان و چالاکیە جۆراوجۆرەکان لەخۆبگرێت و لەوانەشە سەرژمێریانە یان وەسفیانە بێت، واتە بەشێوەیەکی ڕاست و دروستی وەسفی واقیعەکە دەکات.

٣-٣ چاودێری پرۆژەکان project Control:

چەند شێوازێك هەیە بۆ چاودێری لەسەر پرۆژەکان /پرۆگرامەکان، گرنگترینیشیان: نەخشەی گانت Gantt Chart و، تۆڕی PERT، شیکارکردنی خاڵی هاوبەرامبەری.

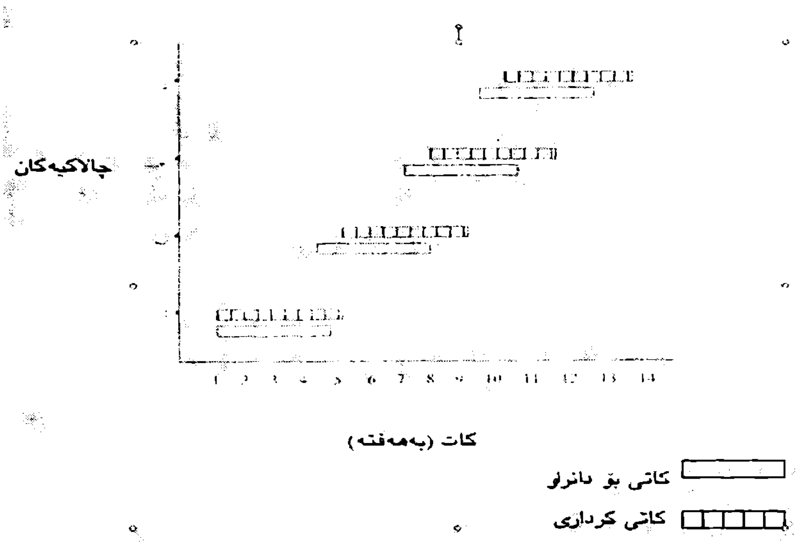
٣-٣-١ نەخشەی گانت Gantt Chart:

ئەم نەخشەیە دەگەڕێنرێتەوە بۆ ئەو زانایەی کە پەرەیپێداوە (Henry Gantt) هەروەها پێی دەوترێت نەخشەی پایەکان (Bar Chart) بەکاردەهێنرێت بۆ چاودێریکردنی جێبەجێکردنی پرۆژە/ بەرنامە/ ئەرکێکی دیاریکراو کە چەند چالاکیەکی بەدوایەکدا هاتوو لەخۆدەگرێت کە بەئەنجام گەیاندنی هەر یەکێکیان ماوەیەکی زەمەنی دیاریکراوی دەوێت، نەخشەکەش دوو تەوەرە دەگرێتەوە:

تەوەری ئاسۆیی و ئەویش کات و تەوەری ستونی لەخۆدەگرێت هەروەها چالاکیەکانیش لەخۆدەگرێت، هەر چالاکیەکیش دوو ستونی هەیە: یەکەمیان نمایشی ماوەی زەمەنی دەکات کە بۆی کێشراوە/دانراوە بۆ ئەنجامدانی چالاکیەکەو دووەم ئەو ماوە زەمەنیە کرداریەی کە

ئەنجامدانی چالاکیەکە پێویستی پێی بووە، بەوشێوەیە نەخشەکە یارمەتیدەر دەبێت لەسەر ناسینی چالاکیەکان کەوا ئەنجامدانی لەکاتی دیاریکراوی خۆی لایداوە، هەروەها کامەیە ماوەی دواکەوتنەکەو بەوەش ڕێنوێنیمان دەکات بۆ ئەوەی کە پێویستە بەئەنجام بگەیەنرێت لەچالاکیەکانی خوارەوە بۆ گرەنتیکردنی بەجێگەیاندنی پرۆژەکە لەکۆتایدا و لەکاتی دیاریکراودا.

نەخشەی گانت



۲-۳-۲ نەخشەی شێوازی پێداچوونەوەو هەڵسەنگاندنی بەرنامەی (پێرت) Program evaluation and review technique (PERT)

بەکاردەهێنرێت بۆ بەدواداچوون و دیسپلینکردنی پرۆگرام/ پرۆژەکان کە چەند چالاکیەکی بەدوایەکدا هاتوو لەخۆدەگرن و جێبەجێکردنی بەشێوەیەکی ڕێژەیی کاتێکی درێژ دەبات، گرنگترین لایەنیش لەم شێوازەدا بریتیە لە نەخشە/ وێنە Chart کە ڕونی دەکاتەوە کامەیە ئەو ڕوداوانە eventsی کە پێویستە بەئەنجام بگەیەنرێن بۆ تەواوکردنی هەر چالاکیەك، ئەم شێوازەش ئەمانەی خوارەوە دەخوازێت:

١. دیاریکردنی چالاکیە tasks بەدوایەکدا هاتووەکان کەپێویستە پێیان هەستین بۆ ئەنجامدانی پرۆژەکە.

٢. دیاریکردنی روداوەکان (events) کە پێویستە تەواو بکرێت و ئاماژە دەکات بۆ کۆتاییهاتنی چالاکیەکان.
٣. دیاریکردنی ماوەی زەمەنی بۆ ئەنجامدانی هەر روداوێك.
٤. دیاریکردنی روداوی یەکەم لەهەر چالاکیەکدا.
٥. دیاریکردنی ئەو روداوەی کە بەدوای روداوی یەکەمدا دێت: هێڵێك وەك تیشك بکێشە کە لەروداوی یەکەمەوە درێژدەبێتەوە بۆ دووەم کەبەدوایدا دێت، ئەگەریش بەدوای رووداوی یەکەمدا دوو رووداو هات، ئەوا دوو تیشك بکێشە بۆ ئەم دوو رووداوە (هەتا ئەگەریش لەدوو رووداویش زیاتر بوو).
– هەموو رووداوە پێویستەکان بکێشە بۆ تەواوکردنی پرۆژەکە بەهەمان رێگە هەتا کۆتاییهاتنی پرۆژەکە.
– لەسەر هەر تیشکێك ئەو کاتە دابنێ کە هەر چالاکیەك پێی دەچێت.

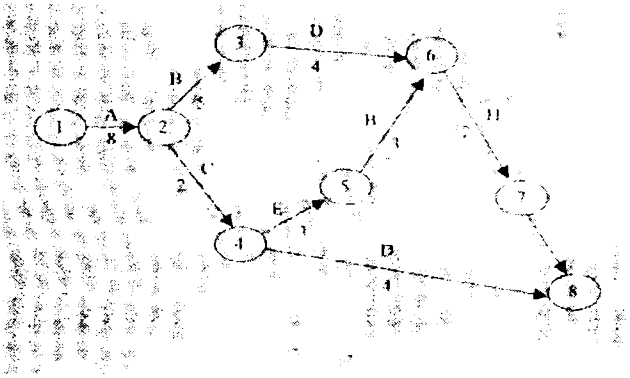
شێوەی (٤) نەخشەی تۆری بێرت روون دەکاتەوە بۆ گۆڕینی ئامێرێك/مەکینەیەك لەکارگەیەکدا، ژمارەکان لە بازنەکاندا ئاماژە دەکەن بۆ روداوە بەئەنجام گەیەنراوەکان و ژمارە (١) بریتیە لەسەرەتای پرۆژەکە بۆ نمونە (B) نمایشی جەمسەرگیری/ راکێشانی خستنەڕووەکان/ کەمکردنەوەکان و حەواڵەکردنی نرخەکان/پێدانەکان و ئیمزاکردنی گرێبەستەکە دەکات، ژمارە (٣) ئاماژە دەکات بۆ ئەوەی کەوا خستنەڕوەکان کەمەندکێشکراون و گرێبەستەکان ئەنجامدراون، کاتی پێشبینیکراویش دیار دەکرێت بۆ بەجێگەیاندنی هەر روداوێك، بۆ نمونە لابردنی ئەو ئامێر/مەکینەیەی ئێستا کە پێشبینی دەکرێت (٣) هەفتەی پێ بچێت.

وەك لەشێوەکەدا دەردەکەوێت، پێویستە هەندێك لەچالاکیەکان وەك ئەوانی تر بەئەنجام بگەیەنرێن، ئەمە لەکاتێکدا هەندێکی تر بەشێوەیەکی هاوکاتی بەئەنجام دەگەیەنرێت، شێوەکە داواکاریە پێویستەکان دەخاتەڕوو بۆ بەجێگەیاندنی کارەکە، پێویستە هەموو چالاکیەکان بەئەنجام بگەیەنرێن پێش روداوی کۆتایی، بەو ئاراستە/ کە درێژترین کات دەبات بۆ بەجێگەیاندنی هەموو چالاکیەکان لەناویشدا روداوی کۆتایی پێی دەوترێت ئاراستەی تەنگ/شلۆق (critical path)لەم حاڵەتەدا ئاراستەی شلۆق بریتیە لە ١-٢-٣-٦-٧-٨ کە (٢٠) رۆژی پێدەچێت، بەوشێوەیە ناکرێت پرۆژەکە بەکەمتر لە (٢٠) رۆژ بەئەنجام بگەیەنرێت.

نەخشەی بیرت بەسود دەبێت لە بەدوایەکداهاتنی قۆناغەکانی جێبەجێکردن و پێشکەوتنی پرۆژە/بەرنامەکە، وە ئەوەی کە پێویستە بگیرێتەبەر لەهەنگاوەکان یان بەدواداچوونەکان لەپێناو

بەردەوامی کارەکە بەپرۆژەکە لەهەمان ئاراستەدا، بەوەش دەکرێت خاڵەکانی خنکان و راستکردنەوەی دیاری بکرێت، هەروەها پەکەڵك دەبێت لەدیاریکردنی پێداویستیەکان لە هێزی کارو، کاری زیادەو پرۆگرامەکانی دروستکردنی ژمێردراو

نەخشەی **بیرت**



چالاکی	وەسف	ماوەی بەجێگەیاندن	داواکاریەکان
A	ئامادەکردنی مواسەفاتەکان	B	هیچ شتێك
B	بانگهێشتی نرخەگان و ئیمزاکردنی گرێبەستەکان	٥	A
C	مەشقپێکردنی کارپێکەرانی ئامێرە نوێیەکان	٤	A.B
E	چاکسازی کارەبایی	٣	A.C
F	رۆن/چەورکردن	٤	A.C
G	سازکردنی ئامێرە نوێیەکان	٣	A.C.E
H	هەڵبژاردنی ئامێرەکان	٢	A.B.D
I	سەرلەنوێ خشتەرێژکردنەوەی بەرهەم	١	A.B.D.H

سەرچاوە:٤٢٩ Ivancevich et al Management. P.

شێوازەکانی چاودێری بەکارهاتوو لەچاودێری پێشوو/پێشەنگ و، چاودێری پاشەنگدا.

١-شێوازەکانی چاودێری پێشوو/پێشەنگ (preaction)

پێویستە مومارەسەی چاودێری پێشەنگ بکرێت لەم بوارە سەرەکیانەدا : دەرامەتە مرۆییەکان و، کەرەستەکان، سەرمایەو، دەرامەتە داراییەکان و، ئەمەی خوارەوەش خستنەڕویەکی کورتە بۆ گرنگترین شێوازەکانی چاودێری لەهەر جێگەیەکدا:

١-١ دەرامەتە مرۆییەکان:

پێویستە هێزە مرۆییەکان کەخاوەن تواناو کارامەیی و ئاراستەکان و خولیاکانن هەڵبژێرێن و دابنرێن کەوا هاوڕێك و گونجاوە لەگەڵ داواکاریەکانی وەزیفە جۆراوجۆرەکاندا کەپێشتر دیاریکراون لەچوارچێوەی وەزیفەی رێکخستندا، رێوشوێنیش دادەنرێن بۆ هەڵبژاردنی کرێکارەکان کە زنجیرەیەك هەنگاو لەخۆدەگرێت، کە هەر هەنگاوێك نمایشی چاودێریەکی پێشووتر دەکات کەتێیدا تواناکان و کارامەییەکان و ئارستەکان هەڵدەسەنگێنرێن بۆ دڵنیابوون لەوەی داخوازیەکانی وەزیفەکە فەراهەم دەکەن، لەگەڵ زیادبوونی بایەخپێدان بە زانیاریەکان و مەعریفە دەرامەتە مرۆییەکان بوونە گرنگترین دەرامەتەکان لەهەر رێکخراوێکداو، پاشانیش بایەخپێدانێکی زیاد دەخوازێت بەچاودێری پێشووتر کە ئەوە بۆ کارگێڕی گرەنتی دەکات کە رێکخراوەکە ئەو هێزە مرۆییانەی دەست بکەوێت کە پێداویستیەکانی دابین دەکات.

١-٢ کەرەستەکان (Materials):

پێش بەکارهێنانی هەر کەرەستەیەك و گۆڕینی بۆ بەرهەم، پێویستە دڵنیایی هەبێت لە جۆرێیەتی ئەم کەرەستەیەو هاوڕێك بێت لەگەڵ ئەو جۆرو کواڵیتیەی کە لەرێکخراوەکەدا بڕیاری لەسەر دراوە، لەهەمانکاتیشدا گرەنتیکردنی بەردەوامی فەراهەم بوون و هاتنی کەرەستە بەڕادەی پێویست و لەکاتی پێویستدا بۆ گرەنتیکردنی بەردەوام بوونی بەرهەم و پاشانیش دابینکردنی داخوازیەکان و پێداویستیەکانی مەعمیلەکان.

لەبارەی چاودێریکردنی کواڵیتی کەرەستەکەوە، ئەوا شێوازی هەمەجۆر پەرەپێدراوە کە نمونەیەکی لێوەردەگیرێت و رێژەی هاوڕێکیەکەی دیاری دەکرێت، ئەم شێوازە بەشێوەیەکی گشتی جەخت دەکاتەوە لە پشکنینی نمونەیەك لەو کەرەستە خاوەی کە هێنراوە، نەك هەموو بڕەکە و ئەم شێوازە تێچوونی کەمەو ئابوریانەیە، بەڵام ئەوەش هەیە کە رەنگە هەندێك جار کەرەستەیەك قەبوڵ بکرێت هاوڕێك نەبێت لەگەڵ پێوەرەکانی کواڵیتیدا ئەگەر هاتوو نمونەکە هەڕەمەکیانە

نەبوو، یان ئەو نمونەیە بەرێکەوت هەر یەکێك لەو مادانەی تێدا نەبوو کە هاورێکە لەگەڵ پێوەرەکاندا.

شێوازی وەرگرتنی نمونەی سەرژمێری پوخت دەبێتەوە لە دیاریکردنی ڕێژەیەکی دیاریکراوی قەبوڵکراو بۆ کەرەستە نا هاورێکەکە بۆ پێوەرەکان (بۆ نمونە ٤٪)، هەموو جارێکیش کە برێك لەکەرەستەکان دەهێنرێتە ناوەوە نمونەیەك لەو برە وەردەگیرێت و دەپشکنرێت و پشت بەو پشکنینە دەبەسترێت بۆ تەواوی برە هاوردەکراوەکە ئیدی یا هەر هەمووی قەبوڵ دەکرێت یان هەر هەمووی رەت دەکرێتەوە، بۆ نمونە ئەگەر ئەنجامی پشکنینەکە بەوشێوەیە بوو کە ڕێژەی مادە رەتکراوەکان ٤٪ یان کەمتر بوو لەنمونەکە، ئەوا برەکە قەبوڵ دەکرێت، ئەگەریش ئەنجامی پشکنینەکە ٥٪ ی نمونەکە خەوشی تێدا بوو، ئەوا هەموو برەکە رەت دەکرێتەوەو بەکار ناهێنرێت. لەبواری کارگێڕی و چاودێریکردنی عەمارکراودا، لەم ساڵانەی دوایی رابردودا دوو سستم پەرەیان پێدرا زۆر یارمەتیدەر دەبن لەچاودێریکردن و خشتەرێژکردنی کەرەستەکان و عەماکراو/پەستێنراودا.

سستمی یەکەم ئەوا بریتیە لەدروستکردن لەکاتی گونجاودا just-in-time manufacturing (JIT)، بەپێی ئەم سستمە کەرەستەکان و بەشەکان و پارچەکان کە بێ خەوشن/ دەهێنرێنە ناوەوە/بەرهەم دەهێنرێن لەهەمان ئەوکاتەدا کە تێیدا قۆناغی دواتر لە دروستکردن دەست پێدەکات، مەبەستیش لەم سستمە بریتیە لەگرەنتیکردنی هاورێك بوونی دەرهاتەکان/دەربەرەکانی دروستکردن لەگەڵ داخوازیەکانی بازاڕدا، لەگەڵ نەهێشتنی هەر بەفیڕۆدانێك و لەناودانێك لەکەرەستەکاندا، کە ئەم سستمە عەمارکردنێکی کەمی دەوێت لەبەشەکان و کەرەستە خاوەکان و شمەکە ئامادەکان، ئەمەش دەبێتە هۆی کەمکردنەوەی عەمارکردنی داواکراو و تێچوونەکانی عەمارکردنێکی گەورە کەم دەکاتەوە، بەلاّم کەمکردنەوەی عەمارکرذن لەوانەیە ببێتە هۆی گیروگرفتی بەرهەمهێنانی.

بەلاّم سستم/شێوازی دووەم بریتیە لەپلانی داواکاریەکانی کەرەستەکان MRP (materials requirements planning): ئەمەش سستمێکی ژمێرەکراوی هەمەگیرە بۆ شیکارکردن و پێشبینیکردنی پێداویستیەکان لەکەرەستەکان و پاشانیش خشتەرێژکردنی گەیشتنی بۆ شوێنی کارەکە لەکاتی گونجاو بەبڕی گونجاو.

٢- شێوازەکانی چاودێری هاوکاتی Concurrent:

ئەم چاودێریەش جێبەجێ دەکرێت لەرێگەی ئەو ئاراستەکردنەوە کە سەرۆك مومارەسەی دەکات بەسەر فەرمانبەرەکاندا لەشوێنی کارەکەدا، پێشتر گفتوگۆکرا لەبارەی چاودێری هاوکاتەوە.

٣-شێوازەکانی چاودێری پاشەنگ/ خۆراکپێدانی گەڕاوە Post action /feedback:

ئەم چاودێریە جەخت دەکاتەوە لەسەر دەرئەنجامەکان و گرتنەبەری رێوشوێنی راستکردنەوەی ئاراستە دەکات لەحاڵەتی بوونی هەر لادانێك بەرەو باش بوون یان لەپرۆسەی دەسکەوتنی کەرەستەکان یان بەسەر پرۆسەکانی خودی گواستنەوەدا، بۆ ئەم جۆرەش لە چاودێری سود لە (خۆراکپێدانی گەڕاوەوە feedback) وەردەگیرێت لەبەکارهێنانی دەرئەنجامەکان (دەرئەنجامەکانی چاودێری) لەئاراستەکردنی پرۆسەکان و چالاکیە ئایندەییەکان، لەگرنگترین شێوازەکانی چاودێری پاشەنگیش شیکارکردنی داتاکان و لیستە داراییەکان و شیکارکردنی تێچوونە پێوەریەکان، بەکورتیش باس لەهەر یەکێکیان دەکەین.

٣-١ شیکارکردنی داتا داراییەکان (Funancial Statement Analysis)

سستمی ژمێریاری لەهەر رێکخراوێکدا بە سەرچاوەی بنچینەیی دادەنرێت بۆ زانیاریەکان کەوا کارگێڕی پێویستی پێی دەبێت بۆ هەڵسەنگاندنی دەرئەنجامەکان و پرۆسەکانی پێشوو، لەنێو گرنگترین داتا داراییەکانیشدا کەوا رێکخراوەکە دەری دەکات بودجەی گشتیە و خستنەڕووی داهاتە.

بودجەی گشتی (Balance sheet) وەسفی رەوشی دارایی رێکخراوەکە دەکات (زانیاریە داراییەکان) وەك ئەوەی هەیە لەساتەوەختێکی دیاریکراودا، کە زۆرجار لەکۆتایی ساڵی داراییدا دەبێت (١٢/٣١)، و زۆر گرنگ دەبێت لەرووی ئەو زانیاریانەی کەلەخۆیی گرتووە، رەوشی دارایی رێکخراوەکەش: هەبووەکان روون دەکاتەوەو هەروەها پێی دەوترێت بنچینەکان لەلایەك و، زانیاریەکان و مافەکانی مۆڵکدارەکان لەلایەکی ترەوە، دەبێت هەردوو لاکانی بودجەکەش هاورێك و هاوبەرامبەر بن.

هەبووەکان = داواکراوەکان+ مافەکانی مولکدارەکان

بەلام حسابی داهات (Income Statement) هەروەها پێی دەوترێت حسابی قازانجەکان و زیانەکان، پرۆسەکانی رێکخراوەکەش لەماوەیەکی زەمەنی دیاریکراودا دەردەکەوێت، زۆرجار یەك ساڵی دارایی دەبێت، ئەنجامی ئەو پرۆسانەش لەشێوەی قازانجەکان و زیانەکاندا دەخرێنەڕوو،

پاشانیش دەکرێت پێناسەی حسابی قازانجەکان و زیانەکان بکرێت بەوەی راپۆرتێکی ژمێریاریە بەندەکانی داهاتەکان و بەندەکانی تێچوونەکان و جیاوازی نێوانیان (قازانج یان زیان) رون دەکاتەوە لەماوەیەکی ژمێریاری دیاریکراودا.

شیکاری هەمەگیر بۆ زانیاریەکان کەوا بودجەی گشتی و حسابی قازانجەکان و زیانەکان لەخۆیی دەگرێت وا لەکارگێڕی دەکات سەلامەتی و توندوتۆڵی رەوشی دارایی رێکخراوەکەو توانای لەسەر پابەندبوونەکانی بزانێت لەماوەی کورت و درێژدا، هەروەها رادەی توانای لەسەر بەدیهێنانی قازانجەکان، ئەمەش بەکارهێنانی هەندێك رێژەی دارایی دەخوازێت گرنگترینیشیان[٢٥٤] :

*رێژەی سیولە Liquidity ratio:

توانای رێکخراوەکە لەسەر جێبەجێکردنی پابەندبوونە داراییە ماوە کورتەکانی دەپێورێت، ئەگەر رادەی سیولە نزم بوو ئەوا ئەمە واتای ئەوە دەگەیەنێت کە رێکخراوەکە ناتوانێت قەرزە ماوە کورتەکانی بداتەوە، ئەگەریش رادەکە بەرز بوو، ئەوا ئەمە مانای ئەوە دەگەیەنێت کە رێکخراوەکە ناتوانێت سود لەپارەکانی وەربگرێت بەشێوەیەك قازانج بکات، بۆیە واباشترە رێژەی سیولە مەعقول بێت، دوو رادەش هەیە.

* رێژەی ئاڵوێر Current ratio $\dfrac{\text{هەبووە ئاڵوێر پێوەکراوەکان}}{\text{داواکراوە ئاڵوێر پێوەکراوەکان}}$

*رێژەی سیولەی خێرا acid test= $\dfrac{\text{هەبووە ئاڵوێر پێوەکراوەکان} - (\text{عەمارکراو} + \text{پێشەکیە دراوەکان})}{\text{داواکراوە ئاڵوێر پێوەکراوەکان}}$

٣-١-٣ رادە/ رێژە قەرزداریەکان و سەرمایە (Leverage/capital structure ratio):

ئەم رادەیە قەرزداری رێکخراوەکە لەماوەی درێژدا رون دەکاتەوە، واتە رادەی بەشداریکردنی قەرزەکان بۆ سەرمایە دەخاتەڕوو، کە ئاماژەی وورد دەدات بەدەستەوە لەبارەی رەوشی دارایی رێکخراوەکە لەماوەی درێژدا، هەروەك چۆن توانای ئەو دەخاتەڕوو لەدانەوەی قەرزەکان و پابەندبوونە ماوە درێژەکان (قەواڵەکان و قەرزە بانکەیەکان) لەم رێژانەش:

- ڕێژەی قەرزەکان بۆ سەرمایە Debt- equity ratio = قەرزە ماوە درێژەکان / مافەکانی موڵکداری

* ڕێژەی قەرزەکان بۆ هەبووەکان = کۆی قەرزەکان / کۆی هەبووەکان

٣-١-٤ ڕێژەی چالاکی Activity ratios:

ڕێژەی چالاکی توانست و کارایی کارگێڕی ڕێکخراوەکە دەپێوێت لەبەڕێوەبردنی هەبووەکان و ڕادەی سودوەرگرتنی لەدەرامەتەکان، کارایی سودوەرگرتن لەهەبووەکانیش دەپێورێت بەئاستی فرۆشتنەکان و پەیوەندی نێوان هەبووەکان و فرۆشراوەکان دەپێوێت، هەروەها ڕێژەی چالاکی بە ڕێژەی خولانەوە (turnover ratios) چونکە ئەو خێراییە دەخاتەڕوو کە پێی هەبووەکان دەگوازرێتەوە یان با دەدرێتەوە بۆ فرۆشراوەکان گرنگترین ڕێژەکانی چالاکیش بریتین لە:

*ڕێژەی بادانەوە/خولانەوەی عەمارکراو Inventory turnover = تێچوونی شمەکی فرۆشراو / ناوەندی عەمارکراوی شمەکی

ڕادەی سودوەرگرتن و باش بەڕێوەبردنی عەمارکراوی شمەکی لەڕێکخراوەکەدا دەپێورێت و، ڕێژەی بەرز واتە بوونی عەمارکراوێکی نزمی فرۆشتنەکان، بەڵام ڕێژەی نزم ئەوا ئاماژە دەکات بۆ وەبەرهێنانی زیاد لەعەمارکراودا، پێویستە ڕێژەی پێوەری بخرێتە بەر ڕۆشنایی شارەزایی و ئەزمونەکانی ڕێکخراوەکە لەسەر ئاستی شمەك و ئەو بازاڕەی مامەڵەی لەگەڵدا دەکات.

تێکڕای خولانی وەرگرتنەکان Receivable turnover ڕادەی توانستی ڕێکخراوەکە دەپێورێت لە دەستخستنەوەی قەرزەکان

= پوختەی فرۆشتنە دواکەوتەکان / ناوەندی حساباتەکانی قەرزارەکان = فرۆشراوەکان / تێکڕای حساباتی قەرزدارەکان

ئەگەریش ڕێژەکە بەرزبوو ئەوا ئەمە توانایەکی باش دەگەیەنێت لە وەرگرتنەوەی قەرزەکان، بەڵام گەر ڕێژەکە نزم بوو ئەوا ئاماژە دەکات بەوەی کە دەستخستنەوەی قەرزەکان کاتێکی درێژی دەوێت ئەمەش بەشێوەیەکی سلبی کار دەکاتە سەر توانای ڕێکخراوەکە کە بتوانێت پابەندبوونەکانی خۆی جێبەجێ بکات، ڕێوشوێنی ڕاستکردنەوەیەشی بریتیە لەوەی پێداگری بکرێت لە پێوەرەکانی قەرزپێدانەکان (فرۆشتن بەقەرز) یان کۆششکردنی چڕو پڕ بۆ دەسکەوتنەوەی قەرزەکان، بەڵام ڕێژەی جێگیر پەیوەست بە قەرزەکانەوە ئەوا بریتیە لە ناوەندی ماوەی دەستکەوتنەکە، بریتیە لە:

خێرای دەسکەوتنەوەی قەرزەکانی ڕێکخراوەکە دەپێورێت = ژمارەی ڕۆژەکانی ساڵ / تێکڕای خولانەوەی قەرزەکان (قەرزی فرۆشتنەکان)

۳-۱-۸ ڕێژە قازانجیەکان profitability ratios:

ئەم ڕێژانە بەکاردەهێنرێن بۆ پێوانەکردنی توانای ڕێکخراوەکە لەسەر دەسکەوتنی/ پەیداکردنی قازانجەکان و توانستە بەکارخستنیەکان تێیدا، لەگرنگترین ئەو ڕێژانەی بەکاردەهێنرێن ڕێژەی قازانجی فرۆشتنەکان و قازنجی وەبەرهێنانەکان.

- ڕێژەی قازانجی فرۆشتنەکان و گرنگترینیان:

* ڕێژەی پەراوێزی قازانجی تێکڕایی = (فرۆشراوەکان− تێچوونی فرۆشراوەکان) / فرۆشراوەکان

= قازانجی تێکڕایی / فرۆشراوەکان

* ڕێژەی پەراوێزی قازانجی پوخت = پوختەی قازانج دوای باج / فرۆشراوەکان

بەڵام قازانجی وەبەرهێنانەکان ئەوا دەپێورێت بە بەکارهێنانی:

- ڕێژەی گەڕاوە لەسەر وەبەرهێنان Return on investment

= پوختەی قازانج دوای باجەکان × فرۆشتـــنەکان = پوختەی قازانج دوای باج

فرۆشراوەکان کۆی هەبووەکان کۆی هەبووەکان

* ڕێژەی گەڕاوە لەسەر فرۆشراوەکان = پوختەی قازانجەکان دوای باجەکان

کۆی هەبووەکان

ئەم ڕێژەیەش توانای کارگێڕی ڕێکخراوەکە دەخاتەڕوو لەکارپێکردنی هەبووەکانی و بەدیهێنانی قازانجەکاندا.

٢-٣ شیکارکردنی تێچوونە پێوەریەکان Standard cost analysis

سستمی تێچوونە پێوەریەکان زانیاریگەلێك فەراهەم دەکات کە کارگێڕی دەتوانێت بەراووردی تێچوونە کرداریەکان بکات لەگەڵ تێچوونە پێوەریەکاندا/ کە پێشتر بڕیاریان لەسەردراوە، کارگێڕی دەتوانێت ڕێوشوێنی ڕاستکردنەوەی بگرێتەبەر یان دەسەڵات بداتە ئەوەی کە بەگونجاوی دەزانێت بۆ هەستان بەو کارە، ئەم سستمەش ئێستا بەکاردەهێنرێت بۆ دیسپلینکردن و چاودێریکردنی تێچوونەکانی دروستکردن و فرۆشتن و، تێچونە گشتیەکان و کارگێڕیەکان.

لەبواری دروستکردندا پۆلێنکردنی تێچوونەکان بۆ سێ جۆر: کرێی ڕاستەوخۆی کرێکارەکان و، کەرەستە ڕاستەوخۆکان و، تێچوونە کارگێڕیەکان (overhead)، کارگێڕی زۆرجار هەڵدەستێت بەدیاریکردنی /خەملاندنی تێچوونی هەر یەکەیەکی بەرهەم بەنسبەت هەر یەك لەتێچوونەکانەوە، کارگێڕی دەتوانێت بەراووردی تێچوونی کرداری لەهەر سێ جۆرەکە بکات بۆ هەر یەکەیەکی بەرهەم لەگەڵ تێچوونی پێوەریدا.

لەشێوازە بەکارهێنراوەکانیش ژمێریاری لەسەر بنچینەی چالاکی (accounting activity- based) کە ئەمەش سستمی ژمێریاری تێچوونەکانە کەلەسەر بنچینەی چالاکیەکان بونیادنراوە، بەپێی ئەم سستمەش مووچەکان و کرێی کرێکارەکان لەکارگێڕیە پشتیوانەکاندا دابەش دەکرێن بەسەر چالاکیەکاندا لەڕێگەی خەملاندنی ڕێژەی کات کەهەر کرێکارێك تەرخانی دەکات لەم کارگێڕیانەدا بۆ هەر چالاکیەك، ئەمەش ڕێگە دەدات بەسەرلەنوێ داڕشتنەوەی تێچوونەکانی کارگێڕیەکان لەشێوەی چالاکیەکان و ئەوەی کە پەیوەست دەبێت پێیەوە لەتێچوونەکان و دوای ئەوە تێچوونەکانی چالاکی دابەش دەکرێت بەسەر بەرهەمهاتوودا بەپێی

قەبارەی/ ڕادەی چالاکی ئاراستەکراو کە هەر بەرهەمێك (بەکاری دەبات)لەکۆتایشدا زانیاری باشتر و ووردتر فەراهەم دەبێت لەبارەی تێچوونەکانی بەرهەمهێنانەوە.

چاودێری کۆالیتی هەمەگیر Total Quality Control:

بابەتی چاودێریکردنی کۆالیتی کۆنە، لەکارگێڕی بەرهەمهێنانی تەقلیدیدا چاودێری کوالیتی دەدرایە دوایین کەس لە هێڵی کۆکردنەوەدا بۆ ئەوەی بەرپرس بێت لەوەی کەدڵنیا بێت لەوەی بەرهەمەکە هاوشێوەو ڕێکە لەگەڵ مواصەفاتەکاندا کەپێشوەخت بڕیاریان لەسەردراوە، بەڵام ئەمڕۆ ئەوا چاودێریکردنی کوالیتی ڕەهەندێکی زیاتر هەمەگیری وەرگرتووە کەوا چاودێری هەر لەسەرەتای نەخشەڕێژیکردنەوە بۆ بەرهەمەکە دەست پێدەکات، پاشان لە پرۆسەی دروستکردن و فرۆشتنیشدا، پاشان بەکارهێنانی بەرهەمەکە و دەکرێت بنەماکانی چاودێری کوالیتی هەمەگیر جێبەجێ بکرێت بەسەر بەرهەمەکان و خزمەتگوزاریەکاندا وەکو یەك، دەکرێت چاودێری کوالیتی هەمەگیر بە سستمێکی کاراو تەواو دابنرێت کە تەواوکردنی پەرەپێدانی کوالیتی بەدی بهێنێت و پارێزگاری لێ بکات و کۆششی کۆمەڵە جۆراوجۆرەکان بۆ باشترکردنی کوالیتی، بەکەمترین تێچوونی مومکین، بەشێوەیەك کە ببێتە مایەی ڕەزامەندی تەواوەتی مەعمیلەکان، جێبەجێکردنی چاودێری کوالیتی هەمەگیریش پەرەپێدان و نەخشەڕێژی و بەرهەمهێنان و خزمەتکردنی کوالیتی لەخۆدەگرێت، بەشێوەیەکی ئابوری و بەشێوەیەکی بەردەوام مەعمیلەکان ڕازی بکات.

کارگێڕی کوالیتی هەمەگیر Total Quality Management:

ئەمەش زاراوەیەکە بەدەروازەی ئەو کارگێڕیە دەوترێت کە جەخت دەکاتەوە لە کوالیتی سستم (هەموو ڕێکخراوەکە) کە زیاتر هەمەگیرو قوڵە لەچاودێری کوالیتی هەمەگیر، جەوهەری ئەم دەروازەش ئەوەیە کە بەرپرسیارێتی کۆتایی بۆ چاودێری لەسەر کوالیتی دەکەوێتە ئەستۆی کارگێڕیەوە، بەڵام کارگێڕی پێویستە لەسەری کاربکات لەسەر پەرەپێدانی کرێکارەکان و مەشقکپێکردنیان لەسەر کارگێڕی خۆیی و مومارەسەکردنەکانی هۆشیاری بوون بە کوالیتی و پێویستە سەربەخۆیی بدرێتە کرێکارەکان لەکارداو وایان لێ بکرێت کە بتوانن مومارەسەی چاودێری بکەن لەسەر پرۆسەکان و ئەو ئەرکانەی کە پەیوەستن بەکارەکانیانەوە، هەروەها کارکردن لەسەر پەرەپێدانی هەستکردنیان بە شانازیکردن بەکارەکانیانەوەو ڕێکخراوەکانیانەوە (بۆ زانیاری زیاتر لەمباریەوە بڕوانە بەشی دووەم).

پێویستەکان و خەسڵەتەکانی سستمی چاودێری کار:

دوای ئەوەی مشتومڕی جۆرەکانی چاودێری و شێوازەکانی کرا، پێویستە خەسڵەتەکانی چاودێری سەرکەتوو بزانین ئیدی جۆرەکەی هەر چیەك بێت، ئەمەی خوارەوەش گرنگترین خەسڵەتەکانن:[٢٥٥]

١- پێویستە چاودێری ئابوری بێت و تێچونێکی گونجاوی هەبێت (cost-effective):پێویستە ئەو سودانەو داهاتانەی کە سستمی چاودێری بەدیان دەهێنێت زیاتر بن لەتێچوونی خۆی، بۆ نمونە مەعقول نیە سستمێکی چاودێری ئاڵۆز دابنرێت لەپاسەوانانی ئاسایش و، دەزگای ئاگادارکردنەوە، تۆڕی تەلەفزیۆنی داخراو و، ئاوێنەکان بۆ سۆپەر مارکێت، چونکە تێچوونی ئەم سستمە زۆر زیاترە لە سودەکانی.

٢- قەبوڵکردن و تێگەیشتن (understanding and acceptance): پێشبینی دەکرێت چاودێری شکست بێنێت ئەگەر کرێکارەکان لێی تێنەگەن ئەوانەی کە دەیانگرێتەوە یان ئەگەر رەتیان کردەوەو هەستیان کرد زیانیان پێدەگەیەنێت و بەمەعنەویاتیان و هەروەها ئەو چاودێریەی کە وا دەردەکەوێت هەڕەمی بێت و پێویست نەبێت لەوانەیە ببێتە هۆی شکستخواردن و ئاڵۆزبوونی پاڵنەری.

٣- گونجان (Appropriate): پێویستە چاودێری بگونجێت لەگەڵ پلانەکانی رێکخراوەکەدا، هەروەها بگونجێت لەگەڵ چالاکیەکان و ئەو پرۆسانەدا کە چاودێریان دەکرێت، هەروەك چۆن پێویستە ووردەکاریانە بێت بەپێی ئەوەی کە چالاکیەکان دەیخوازێت کەچاودێری دەکرێن، لەلایەکی تریشەوە پێویستە رەچاوی داواکاری و پێویستیەکانی ئاستە کارگێڕیە جیاوازەکان بکرێت.

٤- ستراتیژیەت (Strategic) : پێویستە چاودێری جەخت بکاتەوە لەسەر ژمارەیەکی قەبوڵکراو لە چالاکیە ستراتیژیەکان، چەندێکیش رێکخراوەکان گەورەتر بن ئەوا پێویستی بوون بۆ چاودێری ستراتیژی زیاتر دەکات بەهۆی ئەوەوە کارگێڕی باڵا ناتوانێت خۆی چاودێری هەموو لایەنەکانی کارەکە بکات، پێویستیەش لەسەر بەڕێوەبەرەکان بایەخی خۆیان و گرنگیپێدانیان ئاراستە بکەن لەسەر لادانە سەرەکیەکان لەوەی کە پێشبینیکراون لای خاڵەکانی چاودێری ستراتیژی ئەم مومارەسەیەش ماوەیەکی درێژە ناسراوە بە کارگێڕی بەهەڵاوێردە(Management by exception) دەکرێت ئەو چالاکیانە دیاری بکرێت کە پێویستیان بە بایەخپێدانی خێرا هەیە (هەڵاوێردەکان) بەڵام

چالاکیە ئاساییەکان و لادانەکان کە بایەخیان کەمترە ئەوا دەکرێت چارەسەر بکرێن لەلایەن بەڕێوەبەرەکانەوە لەئاستەکانی خوارەوەدا.

٥- متمانەدارو ڕاست بێت (Reliable and valid): پێویستە چاودێری متمانەداربێت و پشتی پێ ببەسترێت ئەگەریش چاودێری جێی متمانە نەبێت و ڕاستگۆ نەبێت ئەوا ناکرێت متمانەی پێ بکرێت و دەکرێتە ببێتە مایەی دەرئەنجامی وێرانکەر، بۆ نمونە ئەو سستمی چاودێریەی زانیاری نامتمانەدار فەراهەم دەکات لەبارەی فرۆشراوەکانەوە بۆ لقەکان/ ناوچە جۆراوجۆرەکان دەکرێت ئەوە ببێتە هۆی گرفتی مەترسیدار لەعەمارکردندا.

٦- توانای سستم لەسەر دۆزینەوەی لادانەکان بەخێرایی: ئەمەش ڕەنگە ببێتە هۆی یارمەتیدان لەسەر خێرایی وەرگرتنی ڕێوشوێنی ڕاستکردنەوەیی گونجاو و دەستکردنەوە بەکار/ چالاکیەکان کەوا پێوەرە ڕاگەیەنراوەکان دەیخوازێت.

٧- نەرم و نیانی: پێویستە سستمی چاودێری نەرم و نیان بێت بەڕادەیەك گۆڕانکاریە ژینگەییە ناچاوەڕوانکراوەکان لەبەرچاو بگیرێت و، چاودێری نەرم لەسایەی نادڵنیابووندا یارمەتی ڕێکخراوەکە دەدات لەسەر وەڵامدانەوە بەخێرایی بۆ گۆڕانکاریەکان یان سودوەرگرتن لە هەلە نوێیەکان.

پوختە:

چاودێری ئامرازە نەك ئامانج، ئامرازێکە بۆ چاککردنی ئاستی بەجێگەیاندنی کاری تاکەکان و کۆمەڵەکان و ڕێکخراوە بەشێوەیەکی گشتی، چاودێریش چەندین جۆری هەیە دەکرێت پۆلێن بکرێت لەسەر بنچینەی هەمەجۆر، بۆ هەریەکەشیان شێوازی تایبەت بەخۆیی هەیە، لەلایەکی ترەوە چاودێری کورت نابێتەوە لەسەر کەرتی ڕێکخراوە پیشەسازیەکان، بەڵکو درێژ دەبێتەوە بۆ ئەوەی هەموو جۆرەکانی ڕێکخراوەکان و هەموو چالاکیەکان/ وەزیفەکانی ڕێکخراوەکە لەخۆبگرێت، بەڵام ڕەنگە جۆرەکان و شێوازەکانی چاودێری جیاواز بێت بەجیاوازی ڕێکخراوەکان و بەجیاوازی چالاکیەکانی یەك ڕێکخراو.

لەگرنگترین جۆرەکانی چاودێری: چاودێری هەمیشەیی، چاودێری خولیی، چاودێری کتوپڕ، هەروەها چاودێری پێشەنگ/لەپێشەوەو، چاودێری هاوکات و چاودێری پاشەنگیش هەیە، سەبارەت بەشێوازەکانیش ئەوا شێوازە وەسفیەکان هەیە وەك تێبینی کەسی و، ڕاپۆرتەکان و، چاودێری خۆیی، چاودێری کۆمەڵی و، سیاسەتەکان و لێپێچینەوەکان و، نەخشەکانی گانت و هی تر، لەگرنگترین شێوازەکانی چەندێتی ئاراستەی تەنگ و شیکارە داراییەکان و ڕێژە داراییەکان و

تێچوونە پێوەریەکان، چاودێری و شێوازەکانی چەندە هەمەجۆر بن، ئەوا هەر سستمێکی کارا بۆ چاودێری پێویستە ئەم تایبەتمەندیانەی تێدا بێت گرنگترینیان: پێویستە ئابوری بێت، نەرم و نیان بێت، قەبوڵکراو بێت، راستگۆو متمانەدار بێت، گونجاو بێت بۆ رێکخراوەکەو بۆ چالاکی، بتوانێت بەخێرایی لادانەکان و شتانی تر بدۆزێتەوەو کەشفیان بکات.

گرنگترین زاراوەکان

ئینگلیزی	عەرەبی	کوردی
Activity ratio	نسب النشاط	ڕێژەی چالاکی
Budget	الموازنة	بودجە
Balance sheet	الميزانية العمومية	بودجەی گشتی
Concurrent control	رقابة متزامنة	چاودێری هاوکاتی
Constant control	رقابة مستمرة	چاودێری بەردەوام
Control	رقابة	چاودێری
Feedback/Post action control	تغذية راجعة/رقابة لاحقة	خۆراکپێدانی گەڕاوە/ چاودێری پاشەنگ
Cost standard	معيار التكلفة	پێوەری تێچوون
External control	رقابة خارجية	چاودێری دەرەکی
Internal control	رقابة داخلية	چاودێری ناوخۆیی
Income statement	حساب الدخال/ حساب الربح والخسارة	حسابی داهات/حسابی قازانج و زیان
Inventory turnover	معدل دوران المخزون	تێکڕای خولانی عەمارکراو
Leverage ratios	نسب المديونية	ڕێژە قەرزاریەکان
Periodic control	رقابة دورية	چاودێری خولی
Quality standard	معيار الجودة	پێوەری کوالێتی
Quantity standard	معيار كمي	پێوەری چەندیی
Profitability ratio	نسبة الربحية	ڕێژەی قازانجی
Time standard	معيار الوقت	پێوەری کات
Receivables turnover	معدل دوران الذمم	تێکڕای خولانی قەرزی فرۆشراوەکان
Return on Investment	العائد على الاستثمار	گەڕاوە لە وەبەرهێنان
Total Quality Control (TQC)	مراقبة الجودة الشاملة	چاودێری کوالێتی هەمەگیر
Total Quality Management (TQC)	إدارة الجودة الشاملة	کارگێڕی کوالێتی هەمەگیر

پرسیارەکان بۆ پێداچوونەوەو گفتوگۆ

١- چییەتی پەیوەندیکردن رون بکەرەوە.

٢- کامەیە ئەو هەنگاوە گرنگانەو رەگەزەکانی پرۆسەی پەیوەندیکردن؟ بەکورتی.

٣- پەیوەندیکردنی سەرکەوتوو برتییە لە سەرکەوتنی رێکخراوەکە؟ رات چۆنە لەبارەی ئەم دەستەواژەیەو سەرنجت لەسەری؟

٤- بەوێنە سوری پلاندانان- چاودێری رون بکەرەوە؟

٥- مەبەست چیە لە پێوەر؟ کامەیە جۆری پێوەرەکانی بەجێگەیاندن؟

٦- گفتوگۆ بکە لەبارەی گرنگترین سودەکانی چاودێریەوە؟

٧- هەنگاوەکانی پرۆسەی چاودێری بەکورتی باس بکە؟

٨- چییەتی چاودێری پێشەنگ رون بکەرەوە هەروەها چاودێری هاوکات و، چاودێری پاشەنگ.

٩- جۆرەکانی تری چاودێری کامانەن.

١٠-گفتوگۆی بایەخی چاودێری دوو لایەنە بکە (کەلەچەند جۆرێك لە چاودێری پێکهاتووە).

١١-باس لەچوار بواری چاودێری بکە، کامەیە ئامانجی هەریەکێکیان.

١٢-بایەخی چاودێری خۆیی رون بکەرەوە، هەروەها چاودێری کۆمەڵی.

١٣-چۆن دەکرێت بودجە وەك ئامرازی چاودێری بەکار بهێنرێت.

١٤- بەکورتی باس لەشێوازی تۆڕی بێرت بکە.

١٥- باس لەبایەخ و گرنگی (JIT) بکە لەچاودێری عەمارکراودا.

١٦- مەبەست چیە لە بودجەی گشتی، ژمێریاریەکانی داهات (قازانج و زیان)

١٧- کامەیە رێژەی سیولە و بایەخەکەی کامەیە بۆ رێکخراوە.

١٨- کامەیە رێژە قەرزاری، و رێژەی چالاکی و بایەخی هەر یەکێکیان.

١٩- تێکڕای خولانی /سوڕانی قەرزی فرۆشراوەکان پێناسە بکە، سودی چیە بۆ رێکخراوە. چەمکی کارگێڕی کوالێتی هەمەگیر رون بکەرەوەو، چاودێری کوالێتی هەمەگیر.

٢٠- گفتوگۆی (٥) تایبەتمەندی بکە بۆ سستمی چاودێری کارا.

1- محمد، موفق (2001)، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص237

2- Ivancevich, John, Lorenzi, Peter, skinner, steven, and crosby philip (1999), Management, Quality and Competitiveness, 2nd ed., Boston, Mcgraw-Hill, P. 390

3- Bedeian, Arthur (1993), Management, 3rd ed., Englewood cliffs, N. J., Prentice-Hall Inc., P. 569

4- Robbins, Stephen and Coulter, Mary (1999), Management, 6th ed., Upper Saddle River, N. J., Prentice-Hall, P. 554

5- Ivancevich et al (1999), op. cit., P. 391

6- Certo, Samuel and Peter, Paul (1990), Strategic Management: A Focus on process, New York: McGraw - Hill, PP. 148-149.

7- جودة، شوقي، (1999) [illegible] عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص384-385؛ عقيلي، عمر وصفي (1997) الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ص428-429

8- Bedeian (1993), Op. cit., pp. 561-562.

9- Ivancevich et al., (1999), op. cit., p. 393.

10- Ivancevich et al., (1999), op. cit., p. 393 - 94.

11- Bedeian (1993) op. cit. P. 565.

12- Ivancevich et al., (1999), op. cit., p. 398-99.

13- Bedeian (1993) op. cit. P. 656.

14- Ivancevich et al., (1999), op. cit., p. 399

15- Bedeian (1993), op. cit., P. 564

16- Ibid, PP. 569-570.

17- Ibid, pp. 571-572.

18- Ivancevich et al., (1999), op. cit., p. 393-396.

19- Ibid, pp. 399-401

20- Ibid, P. 405.

21- خان، محمد يونس، وغرايبة، هشام صالح (1995)، الإدارة المالية، عمان: مركز الكتب الأردني، ص55-74.

22- Ivancevich et al., (1999), op. cit., p. 405.

23- محمد (2001) مرجع سابق، ص252-253؛ القريوتي، محمد قاسم (2001) مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، عمان، دار وائل للنشر، ص375-377؛ مخامرة، محسن، الدهان، أميمة، الشيخ سالم، فؤاد، ورمضان، زياد (2004)، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتاب الأردني، 251-252.

بەشی یانزەیەم

وەزیفەکانی ڕێکخراوە

Organizational Functions

ئامانجەکان:

دوای لێکۆڵینەوەت لەم بەشە، پێشبینی دەکرێت بتوانیت:

- پێناسەی وەزیفەکانی ڕێکخراوە بکەیت: بەرهەمهێنان، بازاڕکردن، دارایی، دەرامەتە مرۆییەکان، کەرەستەکان، پەیوەندیە گشتیەکان، زانیاریەکان و مەعریفە، کارگێڕی کوالێتی هەمەجۆر.

- پێناسەی ئامانجەکانی هەریەك لە وەزیفەکانی ڕێکخراوە بکەیت......

- بەرپرسیارێتیەکان و ئەرکەکانی هەریەك لە وەزیفەکانی ڕێکخراوە بکەیت...

-ڕەگەزەکانی ئاوێتەی بازاڕکردنی بکەیت و هەر ئاوێتەیەك بناسیت

-سستمەکانی زانیاریە کارگێڕیەکان بناسیت

- بایەخی زانیاریەکان و مەعریفە بۆ ڕێکخراوە هاوچەرخەکان ڕاڤە بکەیت

- گفتوگۆی بایەخی کارگێڕی کوالێتی هەمەگیر بکەیت

بەشی یانزەیەم
وەزیفەکانی ڕێکخراوە

پێشەکی

لەم بەشەدا قسەو گفتوگۆ کورت دەبێتەوە لەسەر پێشکەشکردنی کورتەیەکی پوخت لەوەزیفەکانی ڕێکخراوەکانی کارەکان و، تەنها بە ڕونکردنەوەی چییەتی هەریەك لە وەزیفە سەرەکیان واز دەهێنین- بەرهەمهێنان، بازارکردن، دارایی، دەرامەتە مرۆییەکان، کەرەستەکان، پەیوەندیە گشتیەکان و، زانیاریەکانی و مەعریفە هەروەها ڕونکردنەوەی ئامانجەکانی هەریەك لەم کارگێڕیانە و بەرپرسیارێتیەکانیان و ئەرکە سەرەکیەکانیان. ئەویش لەبەرئەوەی کات و بوار ڕێگە نادەن بەوەی بچینە ناو ووردەکاریەکانی هەر وەزیفەیەك کە هەریەکەیان مادەیەکی لێکۆڵینەوەیی وردو درێژ پێکدەهێنن، ڕەنگیشە لەوە زیاتر.

یەکەم- وەزیفەی بەرهەمهێنان Production Management:

وەزیفەی بەرهەمهێنان بە گرنگترین وەزیفەکانی ڕێکخراوە دادەنرێت و، وەزیفەی ناوەندی لەرێکخراوەدا پێکدەهێنێت چونکە ڕاستەوخۆ بایەخ دەدات بە بەدیهێنانی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە، چونکە بەرهەمهێنانی شمەك و خزمەتگوزاریەکان پاساوی بونیادنانی هەر ڕێکخراو/ پرۆژەیەکە. بەلاّم وەزیفەکانی تر ئەوا بە پشتیوان و یارمەتیدەر دادەنرێن بۆی، دەکرێت پێناسەی وەزیفەی بەرهەمهێنان بکرێت بەوەی ئەو چالاکیەیە کە پەیوەست دەبێت بەگواستنەوەی ڕەگەزەکانی بەرهەمهێنان (واتە تێهاتەکان لەکەرەستەی خاو و کرێکارو بیرۆکەکان و کەلوپەلەکان و داراییەکان و هی تر)، لەرێگەی پرۆسە بەرهەمهێنانیەکانەوە بۆ دەربەرەکان/دەرهاتەکان لەشێوەی شمەکی بەرجەستەدا (ئامێرەکان، پێلاّو، جلوبەرگ و کتێب و ...) یان خزمەتگوزاریەکان. چەمکی بەرهەمهێنان فراوان بوو بۆ ئەوەی بەرهەمهێنانی شمەکەکان یان خزمەتگوزاریەکان بگرێتەوە. وای لێهاتووە بە کارگێڕی بەرپرس لەبەرهەمی شمەکەکان و خزمەتگوزاریەکان دەوترێت " کارگێڕی بەرهەمهێنان و پرۆسەکان " (Production and Operations Management). چەمکی کارگێڕی پرۆسەکانیش فراوان بوو بۆ ئەوەی کارگێڕی هەموو پرۆسەکان و چالاکیەکان بگرێتەوە کە پەیوەستە بەگواستنەوەی تێهاتەکان بۆ شمەك و خزمەتگوزاری و بیرۆکەی ئامادەباشی بۆ بەکارهێنان ئیدی لە ڕێکخراوە قازانجیەکاندا بێت

یان ناقازانجیەکان. بەوشێوەیە چەمکی بەرهەمهێنانی شمەکی و بەرهەمهێنانی خزمەتگوزاریش دەگرێتەوە. لێرەوە وای لێهات کە ناوی " کارگێڕی پرۆسەکان" زیاتر بلاّو بێت لە کارگێڕی بەرهەمهێنان. ناولێنانی وەزیفی " بۆ بەرێوەبەری بەرهەم" لەرێکخراوێکەوە بۆ رێکخراوێکی تر دەگۆڕێت. لەناولێنانە باوەکانیش " بەرێوەبەری پرۆسەکان، بەرێوەبەری پرۆسەکان و بەرهەمهێنان، یاریدەدەری بەرێوەبەری گشتی بۆ پرۆسەکان، جێگری سەرۆک بۆ کاروباری پرۆسەکان..."

ئامانجە گشتیەکان بۆ وەزیفەی بەرهەم:

دەکرێت ئامانجەکانی وەزیفەی بەرهەم بەمشێوەیەی خوارەوە کورت بکرێتەوە:[٢٥٦]

١- بەرهەمهێنانی شمەکەکان و خزمەتگوزاریەکان بە پێی مواصەفاتی دیاریکراو رەزامەندی بەکاربەر بەدەست بهێنێت.

٢- بەرهەمهێنانی شمەکەکان و خزمەتگوزاریەکان بەبڕی پێویست لەکاتی دیاریکراودا و لەچوارچێوەی دەرامەتە فەراهەمبووەکان و ووزەی فەراهەمبوودا.

٣- بەدیهاتنی تێچوونەکانی بەرهەمهێنان بەوەی بەدیهاتنی پارەو ساماندارێتی بۆ رێکخراوەکە بەدی بهێنێت و لەرێگەی بەدیهاتنی ئامانجەکانی پێشوەوە رێکخراوەکە دەتوانێت پێگەیەکی ململانێی باش بۆ رێکخراوەك بەدی بهێنێت و گرەنتی بەردەوامی و گەشەکردنی بکات.

بەرپرسیارێتیەکان و پسپۆڕیەکانی کارگێڕی بەرهەمهێنان:

- نەخشەرێژی شمەکەکە یان خزمەتگوزاریەکە یان بیرۆکەکە و دیاریکردنی مواسەفاتەکان و مەرجە هونەریەکان بۆ بەرهەم و کەرەستەکان و کەرەستە خاوەکان و هی تر کە دەچنە ناو پرۆسەکانی گواستنەوەوە.
- دابینکردنی کەلوپەل و ئامێرەکان و کەرەستە گونجاوەکانی بەرهەمهێنان بۆ سەرخستنی پرۆسەی بەرهەمهێنانی.
- فەراهەمکردنی هەموو پێداویستیەکانی پرۆسەی بەرهەمهێنان بە بڕو جۆرو خێرایی گونجاو.

- سازکردنی شوێنی کارو دابینکردنی هەموو ئەو کەلوپەل و کەرەستەو ئامێرانەی کە پێویستن بۆ پرۆسەی بەرهەمهێنان.
- چاودێری لەسەر پرۆسە پیشەسازیەکان و کەرەستەی خاو و بەرهەمی کۆتایی بەشێوەیەك کە بە کوالێتیەکی بەرز بێتە بەرهەم.
- دیاریکردنی ئامرازەکان و شێوازەکانی پێ سپاردنی کەرەستەی خاو دەربەرەکان لەو بۆ کۆگاکان.
- کارکردن لەسەر فەراهەمکردنی رەوشەکان و مەرجەکانی سەلامەتی پیشەیی لەناو کارگەدا.
- پلاندانان و رێکخستن و خشتەرێژکردنی کارەکانی چاککردنەوەی ئامێرەکان و ئامێرە بەکارهێنراوەکان لە پرۆسەکانی بەرهەم هێناندا.
- بایەخدان بە گەڕان و پەرەپێدان بۆ چاککردنی بەرهەم بە بەردەوامی و/ یان پەرەپێدانی بەرهەم.
- بایەخدان بەهێزی کار و فەراهەمکردنی هاندانەکان و رەوشە گونجاوەکان و رێنوێنیکردنی بەکارهێنانی.[٢٥٧]

١- جۆرێتی/ کوالێتی(Quality):

- مەبەست لەکوالێتی " گونجاوی و لەباری شمەك/ خزمەتگوزاریە بۆ مواصەفاتەکان و مەرجە دیاریکراوەکان بۆی، رادەی هاورێکی شمەك/ خزمەتگوزاری بۆ مواصەفاتەکان و ئەو پێوەرانەی کە بۆی دانراوە، ئەو ڕادەیەی کە پێی داواکاریەکان و ئارەزوەکانی بەکاربەر لەشمەکێك/ خزمەتگوزاریەك جێبەجێ دەکرێت".[٢٥٨]

٢- ٢- بەرهەمهێنانی (productivity):

مەبەست پێی رێژەی دەربەرەکانە بۆ تێهاتەکان:

$$\text{بەرهەمهێنانی} = \frac{\text{بەها یان بری دەربەرەکان (Outputs)}}{\text{بەها یان بری تێهاتەکان (Inputs)}}$$

$$= \frac{\text{شمەك و خزمەتگوزاریە بەرهەمهاتووەکان}}{\text{کرێیەکان + پارەکان + ووزە + تەکنەلۆژیا+ کەرەستەکان}}$$

دەكرێت بەرهەمهێنانی لەسەر ئاستی ڕێكخراوە بپێورێت/ یەكەی ڕێكخستنی/ كرێكار

٢- توانست Efficiency:

توانست ئاماژە دەكات بۆ پەیوەندی لەنێوان دەرامەتەكان و دەرئەنجامەكاندا، وە دەپێورێت بە تێرای ڕێژەی دەربەرەكان بۆ تێهاتەكان كە سودیان لێوەرگیراوە بۆ بەدیهاتنی ئامانجەكانی ڕێكخراوەكە. توانستیش پەیوەست دەبێت بە پرسی ئەوەی كامەیە بڕی تێهاتەكان (لەكەرەستەكان و پارەكان و كەرەسەكان) كە پێویستن بۆ بەدیهاتنی ئاستێكی دیاریكراو لە دەربەرەكان یان ئامانجێكی دیاریكراو. مەبەستیش لە توانست بەدیهاتنی بەرزترین سودە لەبەرامبەر تێچونەكاندا، ڕێكخراوەش بەتواناو لێهاتوو دەبێت كاتێك دەتوانێت بەرزترین ئامانج بەدەست بهێنێت كە هەوڵ دەدات بۆ بەدیهێنانی (بەرزترین قازانج، بەرزترین كوالیتی/جۆر).

كارایی Effectiveness:

كارایی پێناسە دەكرێت بەوەی ڕادەی بەدیهێنانی ئامانجەكانە لەلایەن ڕێكخراوەكەوە، لەپێناسەیەكی تردا " توانای ڕێكخراوەكەیە لەسەر دابینكردنی دەرامەتە فەراهەمبووەكان و بەكارهێنانی بەتوانستەوە بۆ بەدیهاتنی ئامانجەكانی ڕێكخراوەكە".

كارایی= دەربەرە كردەییەكان / دەربەرە پلان بۆدانراوەكان

چەمكی توانستیش یاوەر بێت بۆ چەمكی كارایی، ناكرێت لەباتی یەكتر بەكاربهێنرێن و وا دەڕوانرێت بۆ توانست وەك ئەوەی بەجێگەیاندنی كارە بەشێوەیەكی دروست (doing things right)، بەڵام كارایی بریتیە لە " بەجێگەیاندنی كار/ شتی دروست "(doing the right thing)[٢٥٩].

دووەم- وەزیفەی بازاڕكردن Marketing Function:

چیەتی وەزیفەی بازاڕكردن و بایەخەكەی:

وەزیفەی بازاڕكردن بە وەزیفە جێبەجێكاریە سەرەكیەكان دادەنرێت (line) كە ڕاستەوخۆ بەشداری دەكات لەبەدیهاتنی ئامانجەكانی ڕێكخراوەكەدا، بە دووەم وەزیفەی گرنگ دادەنرێت لەدوای بەرهەمهێنانەوە، كە بەرۆڵێكی ئۆرگانی بەشداری دەكات لەسەركەوتنی هەر ڕێكخراوێك، پرۆژەیەكداو، بەبێ ئەو ناتوانرێت ئارەزووەكان و پێداویستیەكانی بازاڕ و گەیاندنی شمەك/

خزمەتگوزاریەکان بۆ مەعمیلەکان بزانرێت. هەروەها کارگێڕی بازاڕکردن لە بەرکەوتن و پەیوەندیەکی راستەوخۆو بەردەوامدا بێت بەژینگەی دەرەکیەوە، هەتا رێکخراوەکە ئامانجەکانی بەدی بهێنێت.

چەمکی بازاڕکردن پەرەیسەندووەو بەچەندین قۆناغدا رۆیشتوە هەر لە جەختکردنەوە لەزیادکردنی توانستی بەرهەمەوە بەمەبەستی دابەزاندنی نرخەکان، پاشانیش چەمکی فرۆشتن کە خۆی دەبینێتەوە لە رازیکردنی سودمەندان لە شمەك/خزمەتگوزاری و ئەوەی پێشکەشی دەکات لە سودەکان، بەلأم چەمکی نویٚ ئەوا هەموو چالاکیەکان و پرۆسەکان دەگرێتەوە کەوا رێکخراوەکە پێی هەلّدەستێت بۆ زانینی پێویستیەکان و ئارەزوەکانی مەعمیلە هەنوکەییەکان و چاوەڕێکراوەکان و لەسەر خواست و داخوازیەکانیان و گۆڕینی ئەوە بۆ شمەك/ خزمەتگوزاری بەنرخی گونجاو کە پێداویستی و ئارەزوەکانی مەعمیلەکان/کڕیارەکان دابین بکات و دەبێتە مایەی رەزامەندیان و داهاتێکی گونجاویش بۆ رێکخراوەکە فەراهەم دەکات.

کۆمەڵەی بازاڕکردنی ئەمریکی چالاکی بازاڕکردن پێناسە دەکات بەوەی پرۆسەی پلاندانان و جێبەجێکردنی چەمکەکان و نرخدانان و رەواج پێدان و دابەشکردنی شمەکەکان/خزمەتگوزاریەکان/ بیرۆکەکانە بۆ دۆزینەوەی ئالۆیر کە دەتوانێت ببێتە هۆی تێرکردنی پێداویستیەکان و ئارەزوەکانی تاکەکان و دامەزراوەکان.[٢٦٠]

لەپێناسەیەکی تریشدا چالاکیەکە تاکەکان و دامەزراوەکان/ دەزگاکان مومارەسەی دەکەن بەمەبەستی ئاسانکردن و خێراکردنی پرۆسەی ئالۆیری شمەك و خزمەتگوزاریەکان و بیرۆکەکان لەنێوان ئەوانەی کەوا شمەك و خزمەتگوزاری و بیرۆکەکانیان بۆ دابین دەکات و لەنێوان ئەوانەی ئارەزوی دەکەن لەرێگەی پرۆسەکانی بەرهەمهێنان و دابەشکردن و بازاڕگەرمکردن و نرخدانان لەژینگەیەکی دینامیدا.[٢٦١] لەم پێناسەیەوە ئەوە دەردەکەوێت کە پرۆسەی بازاڕکردن ئەم رەگەز/بیرۆکانە لەخۆدەگرێت:

- دابینکردنی پێداویستیەکانی سودمەندبووان.
- ناسینی هەلە بازاڕکردنیەکان.
- بەئامانجگرتنی سودمەندبووە گونجاوەکان.
- ئاسانکردنی پرۆسەکانی ئالۆیر.
- زالّبوون بەسەر ململانێکارەکان لەژینگەیەکی گۆڕاودا.
- زیادبوونی پشکی بازاڕی.

• بەدیهاتنی قازانجی.

ئامانجەکانی وەزیفەی بازاڕکردن:

لەگەڵ رەچاوکردنی فرەیی و جۆراوجۆری بازاڕکردن لەرێکخراوێکەوە بۆ یەکێکی تر، ئەوا ئامانجگەلێکی گشتی هەیە چالاکی بازاڕکردن تێدەکۆشێت بۆ بەدیهێنانی لەهەر رێکخراوێکدا بەشێوەیەکی گشتی، لەم ئامانجانەش:

• گەیشتن بە گەورەترین پشکی بازاڕی بۆ رێکخراوەکە یان لەفرۆشراوەکانی پیشەسازی کە پەیوەندی بەکاری رێکخراوەکەوە هەیە.
• بەدیهاتنی ژمارەیەکی دیاریکراو لە قازانجەکان کەلەپرۆسەی فرۆشتنەوە پەیدا دەبێت.

*بەدیهاتنی ئاستێکی بەرز لە رەزامەندی بەکاربەرەکان یان مەعمیلەکان.

*پارێزگاری لە ناوەندو پێگەی ململانێی بۆ رێکخراوەکەو بەهێزکردنی.

* پێشزانینی ئارەزوەکان و پێداویستیەکانی تاکەکانی کۆمەڵگە و هەستان بەچالاکیە پێویستەکان بۆ بەدیهاتنی یان تێرکردنی ئەم پێداویستیانە ئیدی شمەکی بن یان خزمەتگوزاری.[٢٦٣]

ئاوێتەی بازاڕکردنی Marketing Mix:

مەبەست لە ئاوێتەی بازاڕکردنی کۆی ئەو تێهاتانەیە کە نمایشی تەوەری سستمی بازاڕکردنی دەکەن، کە چوار رەگەز/تێهاتن:

١)شمەك (product)، (٢) نرخ (price) ، (٣) بازاڕگەرمکردن (promotion)، (٤) شوێن/ دابەشکردن (physical distribution/place) پێی دەوترێت (٤p S) . و p کە سەرەتای هەموو رەگەزێکە بەزمانی ئینگلیزی. ئەم رەگەزانەش پێکەوە پەیوەست دەبن بۆ ئەوەی ئاوێتەی بازاڕکردنی پێك بهێنن. ئەمەی خوارەوەش پێناسەیەکی کورتە بۆ هەر رەگەزێك[٢٦٤] .

١- بەرهەم product: بریتیە لە شمەك/ خزمەتگوزاری کەوا رێکخراوەکە دەیخاتەڕوو لەبازاڕدا، کە پێکهاتووە لە تایبەتمەندیەکان و، مواصەفاتەکان و، ناوی بازرگانی... پەیوەستە بە شمەك/ خزمەتگوزاری.

٢- نرخ price: پێناسە دەکرێت بەوەی بەهای شمەك/ خزمەتگوزاریە کە بە پارە خەملێنراوەو فرۆشیار دیاری دەکات. سودمەندبوو/کڕیاریش بایەخ دەدات بە نرخی شمەك خزمەتگوزاری چونکە بەهای شمەکە یان نرخەکەی پەیوەست دەکات بەو سودانەی کە بەدی دێن لەکڕینی ئەو شمەك/ خزمەتگوزاریە. نرخیش کار دەکاتە سەر فرۆشتنی شمەك/خزمەتگوزاری و لەسەر هێزی کڕینی بۆ بەکاربەر.

٣- بازاڕگەرمکردن promotion: بازاڕگەرمکردن تێدەکۆشێت بۆ ئاسانکردنی پرۆسەی ئالوێر لەنێوان فرۆشیارەکان و لەنێوان هەموو جۆرەکان و ئەو دەست و تاقمانەی کە سودمەندن لەرێگەی ناساندنی بەرهەم و تایبەتمەندیەکانی و مواصەفاتەکانی و سودەکان و شوێنی دەستکەوتنی لەبازاڕ و هەروەها ئەو نرخەی کە پێی دەفرۆشرێت، هەروەها چۆن هەوڵی رازیکردنی کڕیار دەدات بۆ ئەوەی بەرهەمەکە بکرێت.

٤- شوێن/دابەشکردن place: هەموو چالاکیە پێویستەکانە بۆ فەراهەمکردن و گەیاندنی شمەك/ خزمەتگوزاری بەبڕی گونجاو بۆ باشترین شوێنە گونجاوەو نزیکەکان لەمەعمیلەکان و لەو کاتەدا کە دەگونجێت لەگەڵ ئارەزوەکانیان و پێداویستیەکانیان. بەم چالاکیانەش دەوترێت کەناڵە دابەشکردنیەکان (دەروازە/دەرەچەکانی بازاڕکردن) ئاماژە دەکات بۆ کۆمەڵێك لەتاکەکان و رێکخراوەکان کە بایەخ دەدات بە پرۆسەی دەرپەڕینی شمەك/ خزمەتگوزاریەکان بۆ سودمەندبووەکان. کەناڵە دابەشکردنیەکانیش سور دەبێت لەسەر بەدیهاتنی پلەیەکی بەرز لەرەزامەندی سودمەندبووان و لایەنگریان و، بەکەمترین تێچوونی مومکین.

ئەرکەکانی وەزیفەی بازاڕکردن:

- دیاریکردنی سیاسەتەکان و پرۆگرامە بازاڕکردنیەکان بۆ هەموو جۆرە یەکە رێکخستنیەکان.
- دیاریکردنی ئامانجە گشتیەکان و لقیەکان بۆ هەموو بەشەکان لەچوارچێوەی کارگێڕی بازاڕکردندا.
- نەخشەرێژی و جێبەجێکردنی هەموو رومالّی و لێکۆڵینەوەکان کە پەیوەستن بە بەکاربەران یان ململانێکەران یان رەوشەکانی پیشەسازی کەوا رێکخراوەکە کاری تێدا دەکات.

- شیکارکردن و راڤەکردنی داتاکان کەوا کۆدەکرێنەوە بۆ چارەسەرکردنی گیروگرفتە بازاڕکردنیەکان.
- ئەنجامدانی تاقیکردنەوەکانی بازاڕ بۆ شمەکە نوێیەکان.
- نەخشەسازی و جێبەجێکردنی هەموو جۆرەکانی ئەزمونە مەیدانیەکان، سەرەڕای تێبینیکردن و شیکارکردنی ریتمە رەفتاریەکان بۆ نمونەکانی سودمەندبووەکان لەبازاڕەکاندا.
- چاککردنی شمەکە هەنوکەییەکان و هەڵوەشاندنەوەی ئەو شمەکانەی کە وایان لێهاتووە نا بنچینەین یان قەبوڵکراو نین لای بەکاربەر.
- دانانی هەموو سیاسەتەکان کە پەیوەستن بەدیاریکردنی ناوی مارکە و هەموو گرەنتیەکان و خزمەتگوزاریەکان کەپێویستە پێشکەش بکرێن لەگەڵ شمەکەکە/ خزمەتگوزاریەکەدا.
- شیکارکردنی نرخەکانی ململانێکارەکان و، پەرەپێدانی سیاسەتە گونجاوەکان بۆ نرخدانان.
- شیکارکردنی هەموو جۆرەکانی دەرەچەکانی دابەشکردن و هەڵبژاردنی هەرە گونجاوەکەیان.
- پەرەپێدان و جێبەجێکردنی باشترین لێپێچینەوەکان بۆ پێ سپاردنەکان و گواستنەوە و عەمارکردنی شمەکەکان کە دروست دەکرێن و چاودێری کردنی.
- دیاریکردنی ئامانجەکانی بازاڕگەرمکردن و ئامرازەکانی کە دەکرێت بەکاربهێنرێن و پێوانەکردنی رادەی کاراییەکەی
- گەڕان بەدوای کەسانی فرۆشتن و ئەوانەی شارەزاو لێزانن و هەڵبژاردنیان و بەردەوام پەرەپێدانیان و هاندانیان.
- دیاریکردنی جۆرەکان و ناوەرۆکی هەموو جۆرەکانی ئامرازەکانی چالاککردنی فرۆشتەنیەکان.[٢٦٥]

رێکخستنی بەرێوەبردنی بازاڕ:

پێگەو شوێنی کارگێری بازاڕکردن لەپەیکەری رێکخستنی رێکخراوەدا لە رێکخراوێکەوە بۆ یەکێکی تر دەگۆڕێت، هەروەها دابەشکردنە ناوخۆییەکانی، هەروەها ئەرکەکانی و ناوەوەزیفیەکانی ئەو بەرێوەبەرەی کە بەرپرسیارە لێی، بەپێی سروشتی کارەکەی و قەبارەی و بلاوبونەوەی جوگرافی و فەلسەفەی کارگێری، لەناولێنانە وەزیفیەکانیش بۆ بەرێوەبەری بەرپرسیار

لە کارگێڕی بازاڕکردن " بەڕێوەبەری فرۆشتن، بەڕێوەبەری بازاڕکردن و فرۆشتنەیەکان، یاریدەدەری بەڕێوەبەری گشتی بۆ بازاڕکردن، جێگری سەرۆك بۆ کاروباری بازاڕکردن" و هی تر.

سێیەم- وەزیفەی دارایی/ وەزیفەی پارەپێدان Financial Function:

وەزیفەی دارایی لەنێو وەزیفە سەرەکیە جێبەجێکاریەکاندا دادەنرێت (Line) بەهۆی ئەوەی بەرۆڵێکی ئۆرگانی و راستەوخۆ بەشداری دەکات لەبەدیهێنانی ئامانجەکانی رێکخراوەکەو بەجێگەیاندنی ئەرکەکانی و چالاکیەکانی، ئەو بەرپرسیارە لە فەراهەمکردنی دارایی بۆ رێکخراوەکەو رێنوێنیکردنی وەبەرهێنانی، هەروەها وا لەرێکخراوەکە دەکات بتوانێت هەموو پابەندبوونەکانی بباتەسەر لەماوەی کورت و درێژدان بەبێ هەموو ئەوانەش هیچ رێکخراوێك یان پرۆژەیەك ناتوانێت بمێنێتەوەو بەردەوام بێت.

ئامانجەکانی وەزیفەی دارایی:

ئامانجەکانی کارگێڕی دارایی دەگۆڕێن بەجیاوازی پەیامی رێکخراوەکەو ئامانجەکانی و سروشتی چالاکیەکانی، بەڵام دەکرێت ئامانجەکانی کارگێڕی دارایی بەشێوەیەکی گشتی پوخت بکەینەوە لەم چەند خاڵەدا:

١-مەزنکردنی سامانی موڵکدارەکان، مەزنکردنی بەهای دارایی بۆ وەبەرهێنانەکانی موڵکدارەکان.

٢- بەدیهاتنی بەرزترین قازانجی مومکین بۆ وەبەرهێنانەکان.

-دابینکردنی پێداویستیە داراییەکان بۆ رێکخراوەکە، لەماوەی کورت و درێژداو، بەمەرجەلێك بگونجێت لەگەڵ تواناکانی رێکخراوەکەو رەوشەکانیدا.

- پلاندانان و رێکخستن و دیسپلینکردنی جوڵەی دەرپەڕینی پارەکان لە و بۆ رێکخراوەکە.

-پێشزانینی گرفتە داراییە چاوەڕوانکراوەکان و دانانی ستراتیژیەتەکان و چارەسەرە گونجاوەکان بۆی.

- سوککردن لە رادەی مەترسیەکان لەبواری بەکارهێنانی پارەکانی رێکخراوەکەدا.[٢٦٦]

بەرپرسیارێتیەکان و ئەرکە کارگێڕیە داراییەکان:

لەپێناو بەدیهاتنی ئامانجە داراییەکان کە پێشتر باسکران، کارگێڕی دارایی بەم بەرپرسیارێتیانەو ئەرکانەی خوارەوە هەڵدەستێت:[٤]

٤

- دانانی پلانە وەبەرهێنانیەکان لەبارەی دیاریکردنی باشترین پرۆژە وەبەرهێنانیەکانەوە کەوا بەرزترین رێژە لە داهاتە وەبەرهێنانیەکان بۆ رێکخراوەکە بەدی دەهێنێت (زیادکردنی ووزەی بەرهەمهێنانی، گۆڕینی ئامرازەکانی بەرهەمهێنان، پرۆژەی نوێ...).
- خەملاندنی پێداویستیەکانی رێکخراوەکە لەپارەکان لەسایەی پلانە ئایندەییە وەبەرهێنانیەکان و پلانەکانی چالاکیەکانی تر لەبەرهەمهێنان و بازاڕکردن و دەرامەتە مرۆییەکان و کەرەستەکان و هی تر.
- دانانی بودجە جیاوازەکان وەك بودجە خەملاندنیەکان و، گۆڕمە نەختییەکان و بودجەی گشتی.
- دیاریکردنی سەرچاوەکانی پارەکان، ئیدی سەرچاوەی ناوخۆیی بێت (زیادکردنی سەرمایە) یان سەرچاوە دەرەکیەکان (دەرکردنی قەواڵەکان و قەرزەکان)، لەماوەی کورت و درێژداو، دیاریکردنی بڕیاری جۆری پارەپێدانی گونجاو، بە پێی باشترین مەرجەکان بەشێوەیەك کە بگونجێت لەگەڵ توانستەکانی رێکخراوەکەو رەوشەکانیدا.
- هەستان بە هەموو جۆرەکانی شیکاری دارایی بۆ ناسین و زانینی پێگەی هێزو لاوازی لەبەجێگەیاندنی دارایی بۆ رێکخراوەکە و، وەستان لەسەر ناوەندە داراییەکەی و رادەی سەلامەتی رەوشە داراییەکانی.
- پێشزانینی گرفتە داراییە چاوەڕوانکراوەکان و پێشنیازی چارەسەرە گونجاوەکان بۆی.
- دانانی سستمێکی دارایی و ژمێریاری بۆ رێکخراوەکە کە هەموو یەکە رێکخستنیەکان پێوەی پابەند بێت تێیدا لەکاتی هەستانی بە چالاکیە جۆراوجۆرەکانی و، دڵنیابوون لە پابەندبوون بەجێبەجێکردنی ئەم سستمە.
- دانانی سستمی چاودێری دارایی کار کەوا پێداچوونەوەی سیاسەتەکان و بڕیارەکان و پرۆسە داراییەکان لەخۆبگرێت و، هەروەها خەرجیەکان و داهاتەکان، پێش و لەکاتی جێبەجێکردن و دوای جێبەجێکردن و، بەشێوەیەکی هەمیشەیی و، خولی و کتوپڕی بەو پێیەی کە پێداویستیەکان و رەوشەکانی کار دەیخوازێت.
- دابینکردنی توانای رێکخراوەکە لەسەر دابینکردنی سیولەی پێویست بۆ ئەوەی بتوانێت مومارەسەی چالاکیەکانی بکات.
- پێداچوونەوەی تێچوونەکان و پێشکەشکردنی راسپاردەکان بۆ دابەزاندنی و کۆنترۆڵکردنی.

- لەگەڵ کارگێڕی بازاڕکردنداو هی تر بەشداری دەکات لەنرخدانانی بەرهەمەکان/ خزمەتگوزاریەکان.
- پێشبینی کردن بەئاستەکانی قازانجە پێشبینیکراوەکان لەسایەی گۆڕانکاریە جۆراوجۆرەکاندا.
- کارگێڕی دەرامەتەکانی رێکخراوەکە، کە وای لێدەکات بتوانێت مومارەسەی چالاکیەکانی بکات.
- کارگێڕی/ بەڕێوەبردنی پارەکان، واتە پارە نەختینەییەکان بەشێوەیەك کە پارە پێویستەکان فەراهەم بکات بۆ کارپێکردنی رێکخراوەکە لەلایەك و هاندانی پابەندبوونەکانی بۆ ئەوی تر لەلایەکی ترەوە.

رێکخستنی کارگێڕی دارایی:

پێگەی کارگێڕی دارایی لەپەیکەری رێکخستنی رێکخراوەکەداو بەرپرسیارێتیەکانیداو رێکخستنی ناوخۆیدا دەگۆڕێن بەگۆڕانی ئامانجەکانی و سروشتی چالاکیەکانی و قەبارەکەی و جۆرەکانی پارەپێدانی پێویست بۆی و، فەلسەفەی دارایی بۆ رێکخراوەکە و هی تر. لەناو وەزیفەکانیش بۆ بەرێوەبەری بەرپرس لە دارایی " بەرێوەبەری دارایی، " بەرێوەبەری کاروباری دارایی"، جێگری بەرێوەبەری گشتی بۆ کاروباری دارایی"، " جێگری سەرۆك بۆ کاروبارە داراییەکان".

چوارەم – وەزیفەی دەرامەتە مرۆییەکان (Human Resources (HRM Management:

لەسایەی شۆڕشی زانیاری و مەعریفیداو وەرچەرخان بەرەو ئابوری مەعریفی و رێکخراوەکانی مەعریفە، وای لێهاتووە دەرامەتە مرۆییەکان بۆتە گرنگترین دەرامەتەکانی رێکخراوەکەو هەبووەکانی و، بە پایەی سەرکەوتنی رێکخراوە یان شکستخواردنی دادەنرێت. لێرەوە وای لێهاتووە وەزیفەی/ کارگێڕی دەرامەتە مرۆییەکان بۆتە یەکێك لە وەزیفە سەرەکی و زیاتر ئۆرگانیەکان لەرێکخراوەکەدا، لەبری ئەوەی بە وەزیفەیەکی پاڵپشتیکەرو راوێژکاری دابنرێت.

وەزیفەی دەرامەتە مرۆییەکان پێناسە دەکریت بەوەی کارگێڕی چالاکیەکان و پرۆگرامەکانە کە دەکرێت هێزی کار بۆ رێکخراوەکە فەراهەم بکات بەپێی پێداویستیەکانی لە پسپۆرە جۆرواجۆرەکان و کارکردن لەسەر هاندانی و پارێزگاریکردن لێی و گەشەپێدانی. دەکرێت بوترێت

دەرامەتە مرۆییەکان بریتیە لە کۆی چالاکیەکان و ئەرکە بەردەوامەکان کەبایەخ دەدات بەهەموو کاروبارەکان و لایەنەکانی هێزی کار لەرێکخراوەکەدا هەر لە راکێشان و جەمسەرگیری ئەم هێزانەو دامەزراندنی و وەسفکردنی وەزیفەکان بۆی و، گەشەپێدانی و پەرەپێدانی و هاندانی و فەراهەمکردنی سیاسەتەکان و سستمەکان و ئەو رەوشانە پارێزگاریکردن لێیان لەئەستۆ دەگرێت و سەقامگیرکردنی و باش وەکارخستنی و بەهێزکردنی ئینتیمای بۆ رێکخراوەکەو پاڵنەریی بۆ کار.

ئامانجەکانی وەزیفەی کارگێری دەرامەتە مرۆییەکان:

لەنێو ئامانجە سەرەکیە گشتیەکاندا بۆ کارگێری دەرامەتە مرۆییەکان بەشێوەیەکی گشتی ئەمانەی خوارەوەیە:

- کۆکردنەوەو لەخۆگرتنی باشترین رەگەزە مرۆییەکان بۆ کارکردن لەرێکخراوەکەدا.
- پاراستنی باشترین رەگەزە بەرهەم هاتووەکان لەناو رێکخراوەکەدا.
- هاندانی رەگەزە مرۆییەکان بۆ کارکردن بەوپەڕی توانست و کاراییەوە.
- سودوەرگرتن لە ووزەکان و تواناکانی تاکە جۆرواجۆرەکان بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکانی رێکخراوەکە.
- بەدیهێنانی توانست و کارایی لەکارگێری دەرامەتە مرۆییە جۆراوجۆرەکاندا لەرووی بەجێگەیاندن و بەرهەمهێنانی و دارایی و رەفتاریەوە.
- هاورێك کردن و گونجاندن لەنێوان ئامانجەکانی تاکەکان و ئامانجەکانی رێکخراوەکەدا.
- فەراهەمکردنی ژیانێکی رێزدارانە بۆ کرێکارەکان ، ئەویش بەسازکردنی کەشە مادیی و مەعنەویەکان و هەل ئەوەیان بۆ دەرەخسێنێت خۆیان بەدی بێنن.[٢٦٧]

ئەرکە سەرەکیەکان بۆ کارگێری دەرامەتە مرۆییەکان:

١- شیکارکردنی وەزیفەکان/ کارەکان، ئەویش دیاریکردنی بەرپرسیارێتیەکان و ئەرکەکانی وەزیفەکان و پێویستیەکانی بەکارخستنی لەخۆدەگرێت لە کارامەییە زانستیەکان و راهێنان و شارەزایی و تواناکان و تایبەتمەندیە کەسیەکان.

جێی ئاماژەیە کە هەندێك لەنوسەران ئەم کارە بە بەشێك لە وەزیفەی رێکخستن دەزانن.

٢- پلانرێژی هێزە مرۆییەکان، ئەمەش پرۆسەی دیاریکردنی پێداوستیەکانی رێکخراوەکە دەگرێتەوە لە توانست و لێهاتوویەکان و شارەزاییەکان و پسپۆریە جۆراوجۆریەکان لەهەموو بوارەکان و چالاکیەکانی کاری رێکخراوەکەدا.

٣- گەڕان بەدوای سەرچاوەکانی هێزە مرۆییەکان و کارکردن لەسەر ڕاکێشان و هەڵبژاردنی کەسە گونجاوەکان و بەژمارەو شارەزاییە داواکراوەکانەوە.

٤- هەڵسەنگاندنی کارەکانی کرێکارەکان لەناویشیدا دانانی پێوەرەکان و لێپێچینەوەکان و نمونەکان و شێوازە گونجاوەکان بۆ پرۆسەکانی هەڵسەنگاندنی کارەکان لەرێکخراوەکەدا بۆ وەستان لەسەر ئاستەکانی بەجێگەیاندنی کرێکارەکان و رادەی سودوەرگرتن لەتواناکانیان لەکاردا.

٥- دانان و جێبەجێکردنی بنەماکان و لێپێچینەوەکانی گواستنەوە و ناردن و خواستن و خولانەوەی وەزیفی بەشێوەیەك کە بەدیهاتنی ئەوپەڕی سودوەرگرتن لەدەرامەتە مرۆییەکان زامن دەکات.

٦- پەرەپێدان و گەشەپێدانی تواناکانی کرێکارەکان و کارامەییەکانیان و ئاراستەکانیان و رەفتارە ئیجابیەکانیان بەشێوەیەك کە گرەنتی ئەوەیان بکات بەرزیان بکاتەوە بۆ ئەوەی لەئاستی کارەکانیاندا بن.

٧- پێشنیاری سیاسەتەکان و سستمی موچەکان و سەرمووچەو خەڵات و هاندانە جۆراوجۆرەکان لەسایەی خەرجیەکانی ژیان و گوزەران و مووچە ململانێیەکان هەروەها هەر شتێك کە ببێتە هۆی راکێشانی باشترین توانستەکان و پارێزگاریکردن لێی و هاندانی.

٨- پێشنیارکردنی سستەمەکان و رێنوماییەکان کە مافەکانی تاکەکان و ئەرکەکانیان رێکدەخات و پەیوەندی لەنێوانیانداو لەنێوان رێکخراوەکەدا.

٩- دانانی سستمەکان و رێنوماییەکان و لێپێچینەوەکانی سەلامەتی گشتی و چاودێری تەندروستی و رێنوێنی پیشەیی بەشێوەیەك کە ژینگەیەکی تەندروست و ئارام و دروست لەرووی کۆمەڵایەتی و دەروونی و کارگێڕیەوە فەراهەم بکات.

١٠- ئەنجامدانی لێکۆڵینەوەکان و توێژینەوەکان و روماڵیە هەمەجۆرەکان پەیوەست بە هەموو لایەنەکانی بەڕێوەبردنی کاروبارەکانی تاکەکان، لەناویشیدا ناسینی ئاراستەکانی کرێکارەکان و ئاستەکانی رازیبوونیان و ئینتیمایان و هی تر.[٢٦٨]

رێکخستنی کارگێڕی دەرامەتە مرۆییەکان:

کارگێڕی دەرامەتە مرۆییەکان و بایەخی و بەرپرسیارێتی و دەسەڵاتەکانی لەرێکخراوێکەوە بۆ یەکێکی تر دەگۆڕێت بەجیاوازی ئامانجەکانی رێکخراوەکە و سروشتی چالاکیەکانی و قەبارەی ئەم چالاکیانە و رادەی بڵاوبونەوەی جوگرافی و، فەلسەفەی کارگێڕی و هی تر. بەڵام بایەخپێدانێکی

زیادە هەیە بەم کارگێڕییەو ئارەزووکردنی ئەوەی کە پێگەیەکی گرنگی پێ بدرێت ئەویش بە بەستنەوەی بە بەرزترین دەسەڵاتەوە لەڕێکخراوەکەدا. ناولێنانی وەزیفەی بەڕێوەبەری دەرامەتە مرۆییەکانیش هەروەها لەڕێکخراوێکەوە بۆ یەکێکی تر دەگۆڕێت. لەناولێنانە باوەکانیش" بەڕێوەبەری تاکەکان"، بەڕێوەبەری هێزە کارکەرەکان"، بەڕێوەبەری هێزە مرۆییەکان"، بەڕێوەبەری کارگێڕی دەرامەتە مرۆییەکان"، بەڕێوەبەری کاروباری کرێکارەکان". بەڵام ئاراستەیەکی ڕوولەزیاد هەیە بەرەو بەکارهێنانی " بەڕێوەبەری دەرامەتە مرۆییەکان" یان " یاریدەدەری بەڕێوەبەری گشتی بۆ دەرامەتە مرۆییەکان".

پێنجەم- کارگێڕی کەرەستەکان Materials Management (کڕین و عەمارکردن):

هەر ڕێکخراوێك/ پیشەسازی بێت یان خزمەتگوزاری پێویستی بە کەرەستە جۆراوجۆرەکان هەیە (کەرەستەی خاو، کەرەستەی نیمچە دروستکراو یان ئامادەو، ئامێرەکان و کەلوپەلەکان...هتد) بۆ کارپێکردنی پرۆسە بەرهەمهێنانیەکان و چالاکیە جۆراوجۆرەکان لەڕێکخراوەکەدا. دەبێت ئەم کەرەستانەش بکڕێت و خەزن بکرێن و هەڵبگیرێن و پارێزگاریان لێ بکرێت و گرەنتی باش بەکارهێنانیان بکات... هتد.

ئەم چالاکیانەش پێشتر پێی دەوترا کڕین و عەمارکردن یان کڕینەکان و کۆگاکان، چەمکی کڕین و عەمارکردنیش گۆڕا بۆ ئەوەی ببێتە کارگێڕی کەرەستەکان، بەهۆی پێکەوە پەیوەست بوونی نێوان هەردوو پرۆسەی کڕین و عەمارکردن پەیوەست بوونێکی ئۆرگانی و ڕاستەوخۆ. بەوشێوەیە کارگێڕی کەرەستەکان دوو وەزیفەی لقی لەخۆدەگرێت ئەوانیش کڕین و عەمارکردنە. لەم چوارچێوەیەدا ئەوا کارگێڕی کەرەستەکان مەبەست پێی هەموو چالاکیەکان و پرۆسەکانە بەئامانجی دابینکردنی پێداویستیەکانی ڕێکخراوەکە لەکەرەستە جۆراوجۆرەکان بەکواڵیتی و خێرایی داواکراو و، بەکەمترین تێچوونی مومکین و، پارێزگاریکردن لە کڕاوەکانی ڕێکخراوەکە کە ڕاستەوخۆ هەمووی بەکار نابرێت و هەندێك لەبەرهەمەکانی و پارێزگاریکردن لێی و دابینکردنی و پێدانی بەکە ڕێکخستینەکان بەپێداویستیەکانی لێی و بەپێی پێویست.

ئامانجەکانی کارگێڕی کەرەستەکان:

دەکرێت ئامانجە سەرەکیەکان بۆ کارگێڕی کەرەستەکان لەم چەند خاڵەدا پوخت بکرێنەوە:[٢٦٩]

١–دابینکردنی بەردەوامی پرۆسەی بەرهەمهێنانی لەڕێگەی دابینکردنی فەراهەمکردنی پێداویستیەکانی لەکەرەستە جۆراوجۆرەکان.

٢- گرەنتیکردنی بەردەوامی چالاکیەکانی هەموو یەکە ڕێکخستینەکانی تر بۆ یارمەتیدان لەبەدیهێنانی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکەدا.

٣- فەراهەمکردنی کەرەستەکان کەوا ڕێکخراوەکە پێویستی پێیەتی بەپێی ئاستەکانی کوالێتی پێویست و لەباشترین سەرچاوەکان و بەکەمترین نرخ و لەکاتی گونجاودا.

٤-هەڵگرتنی کەرەستەکان و پارێزگاریکردن لێی و فەراهەمکردنی بەپێی پێویست بوون پێی و بەکەمترین وەبەرهێنانی مومکین و بەکەمترین تێچوونی مومکین.

بەرپرسیارێتیەکان و ئەرکەکانی کارگێڕی کەلوپەلەکان:

بەرپرسیارێتیەکان و ئەرکە سەرەکیەکان بۆ کارگێڕی کەرەستەکان لەمانەی خوارەوەدا کورت دەبێتەوە:

١-پلاندانان بۆ پێداویستیەکانی ڕێکخراوەکە لەکەرەستە پێویستەکان لەڕووی: بڕی داواکراو، جۆری داواکراو، نرخ و تێچوونی ئابوری.

٢-دیاریکردن و هەڵبژاردنی سەرچاوەکانی هاوردەو کڕین کە باشترین مەرجەکان و ڕەوشەکان بۆ ڕێکخراوەکە فەراهەم دەکات.

٣- هەستان بەپرۆسەکان و ڕێوشوێنەکانی کڕین.

٤-دانانی سیاسەتەکان و سستمەکان و ڕێنومایەکان و ڕێوشوێنەکانی کڕینی کەلوپەلەکان و دڵنیابوون لەپابەندبوون بەجێبەجێکردنی لەلایەن یەکە ڕێکخستنیەکانی ترەوە.

٥-پەرەپێدان و بەهێزکردنی پەیوەندیە باشە و ئیجابیەکان لەگەڵ ئەو لایەنانەی کەوا شمەك و کەلوپەل بۆ ڕێکخراوەکە دابین دەکەن و بەدەستهێنانی متمانەیان.

٦-وەرگرتنی ئەو کەلوپەلانەی کەوا کڕاون و ووردبینیکردنی و پشکنینی بۆ دڵنیابوون لە وەی هەموو ئەو مەرجانەی تێدایە کە ڕێکەوتنیان لەسەرکراوە.

٧-سەرپەرشتیکردنی پرۆسەکانی گواستنەوەو حەواڵەی کەلوپەلەکان کە تەسلیم بە کۆگاکان دەکرێن

٨- پارێزگاریکردنی تۆمارو قەواڵە جۆراوجۆرەکان کە پەیوەستن بە چالاکیە جۆرواجۆرەکان کەلەسەرەوە هاتوون.

٩- وەرگرتنی کەلوپەلە کڕاوەکان و ئەو کەلوپەلانەی کە مەبەستە هەڵبگیرێن و تۆمارکردنی ئەوە لەناو تۆمارەکان و قەواڵە تایبەتیەکاندا.

١٠– دابینکردنی شوێنی هەڵگرتنی گونجاو کە بتوانێت گرەنتی سەلامەتی و دروستی کەلوپەلەکان بکات و بیانپارێزێت لە لەناچوون و زیان پێکەوتنیان و رێگریی بکات لە دزینیان.

١١– دانانی سستمێکی پێرستکردن و پۆلێنکردن بۆ کەرەستەکان بۆ دیاریکردنی شوێنەکانیان و دەستپێڕاگەیشتنیان.

١٢– سەرپەرشتیکردنی وەرگرتن و بەکارهێنانی ئەو کەلوپەل و کەرەستانەی عەمبارکراون بەپێی رێوشوێنە گیراوەبەرەکان.

١٣–چاودێریکردنی سوڕانی کەلوپەلە عەمبارکراوەکان و سەرلەنوێ پێدانەوەوەو تێبینیکردنی کەرەستە بەسەرچوەکان و ئەو کەلوپەلانەی کە نزیك بوونەتەوە لەوەی بەسەر بچن.

١٤– پارێزگاریکردن لەو ئاستانەی گیراونەتەبەر بۆ زەخیرەکردن.

١٥– هەستان بە پرۆسەکانی ژمێرەکردنی کەرەستەو کەلوپەلە عەمبارکراوەکان و لەکاتی پێویستیدا.[٢٧٠]

رێکخستنی کارگێڕی کەلوپەلەکان:

یەك سستمی نمونەیی نیە بۆ کارگێڕی کەلوپەلەکان و کەرەستەکان کە بشێت بۆ هەموو رێکخراوەکان و لەهەموو رەوشەکاندا. رەنگە رێکخستنی کارگێڕی کەلوپەلەکان و کەرەستەکان و پێگە رێکخستنیەکەی و دابەشکردنی و ئەرکەکانی و لێپرسراوێتیەکانی لەرێکخراوێکەوە بۆ رێکخراوێکی تر بگۆڕێت بەهۆی جیاوازی ئامانجەکانی رێکخراوەکەو سروشتی چالاکیەکانی و قەبارەی ئەم چالاکیانە و رادەی دابەشکردنی لەڕووی جوگرافیەوە، هەروەها فەلسەفەی کارگێڕی. زۆرجار کارگێڕی کەلوپەلەکان دوو یەکە لەخۆی دەگرێت/ دوو بەشی سەرەکی ئەوانیش : کڕین / کڕاوەکان و، زەخیرەکردن/ کۆگاکان.

شەشەم- پەیوەندیە گشتیەکان Public Relations:

پەیوەندیە گشتیەکان دەتوانن بەرۆڵێکی گرنگ بەشداری بکەن لەیارمەتیدانی بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکانی رێکخراوەکە لەرێگەی چالاکیەکانیەوەو پرۆگرامە پشتیوانەکانیەوە بۆ کارگێڕیە جیاوازەکان لەرێکخراوەدا– بەرهەمهێنان، بازاڕکردن، دارایی و دەرامەتە مرۆییەکان و هی تر– ئەوەش لەرێگەی بونیادنانی وێنەیەکی زەینی ئیجابی لەبارەی رێکخراوەکەوە لای جەماوەر و دەستەو تاقمە جیاوازەکان کە پەیوەندیدارن و، بەردەوامی کارلێکی ئیجابی لەگەڵیداو بونیادنانی

ڕێسایەکی هاوبەش لە سودە ئاڵوێرەکان لەنێوان ڕێکخراوەکەداو لەنێوان ئەم جەماوەر و تاقمانەو کۆمەڵگە بەشێوەیەکی گشتی کەوا ڕێکخراوەکە کاری تێدا دەکات.

کۆمەڵەی پەیوەندیە گشتیە ئەمریکیەکان پێناسەی پەیوەندیە گشتیەکان دەکات بەوەی " چالاکی هەر پیشەسازی یان یەکێتی یان دەستەیەك یان پیشەیەك یان حکومەتێکە یان هەر ڕێکخراوێکی تر لەبونیادنان و پشتیوانی پەیوەندیە دروستە بەرهەمهێنەکان لەنێوان ئەم و لەنێوان دەستەیەك لەجەماوەر وەك مەعمیلەکان و هاوڵاتیان یان بەشداریکاران یان جەماوەر بەشێوەیەکی گشتی بۆ ئەوەی سیاسەتەکانی بگونجێت بەپێی ئەو ڕەوشانەی کە دەوریان گرتووەو ڕاڤەکردنی ئەم سیاسەتە بۆ کۆمەڵگە." [٢٧١]

پەیمانگای پەیوەندیە گشتیەکانی بەریتانی پەیوەندیە گشتیەکان پێناسە دەکات بەوەی " بریتیە لەو هەوڵ و کۆششە کارگێڕییە نەخشە بۆ ڕێژراوە بەردەوامانە کە تێدەکۆشێت بۆ بەرپاکردن و بەرپاکردنی لێکتێگەیشتنێکی هاوبەرامبەر لەنێوان ڕێکخراوەکەو جەماوەرەکەیدا." [٢٧٢]

ئامانجەکانی پەیوەندیە گشتیەکان:

دەکرێت ئامانجە سەرەکیەکان بۆ پەیوەندیە گشتیەکان بەمشێوەیەی خوارەوە کورت و پوخت بکەینەوە:

١- ڕونکردنەوەی پەیامی ڕێکخراوەکەو ڕاگەیاندنی و ئامانجەکانی و مێژووەکەی.

٢- بەدەستهێنانی متمانەی جەماوەری ناوخۆیی بە ڕێکخراوەکە وەك (فەرمانبەرەکان و موڵکدارەکان).

٣- بەدەستهێنانی متمانەی جەماوەری دەرەکی بەڕێکخراوەکە (سودمەندبوەکان و ئەوانەی پێداویستی و کەلوپەلەکان بۆ ڕێکخراوەکە دابین دەکەن و ، لایەنە حکومیەکان و یەکێتیەکان و سەندیکاکان.. هتد) بەڕێکخراوەکە.

٤- ناسینی ئاراستەکانی جەماوەر و گەیاندنی ئەو ناسینە بە ڕێکخراوەکەو گواستنەوەی بۆ کارگێڕی باڵا.

٥- بەدیهاتنی ئابڕوی باش بۆ ڕێکخراوەکە و بەهێزکردنی وێنە زەینیە ئیجابیەکەی لای جەماوەر. [٢٧٣]

پسپۆرپیەکانی کارگێڕی پەیوەندیە گشتیەکان:

ئەرکەکان و پسپۆرپیەکانی کارگێڕی پەیوەندیە گشتیەکان لەرێکخراوێکەوە بۆ یەکێکی تر دەگۆرێت بەپێی سروشتی کارەکەو ئامانجەکانی و قەبارەی و فەلسەفەی کارگێڕی. لەگرنگترین پسپۆرپیەکانی کارگێڕی پەیوەندیە گشتیەکانیش:[٢٧٤]

- کێشانی سیاسەتە گشتیەکان بۆ رێکخراوەکە: دیاریکردنی ئامانجە گشتیەکانی پەیوەندیە گشتیەکان و جەماوەرو نەخشەرێژی پرۆگرامە راگەیاندنیەکان... هتد.
- جێبەجێکردنی پلانە جۆراوجۆرەکان و پەیوەندیکردن بەجەماوەری بەئامانجگیراوەوە (ئەو جەماوەرەی کە مەبەستە) و، دیاریکردنی ئامرازە راگەیاندنیە جۆراوجۆرەکان و گونجاوەکان بۆ هەموو جەماوەرێك، لەناو رێکخراوەکەو لەدەرەوەیدا.
- هەماهەنگیکردن لەگەڵ کارگێڕیەکانی تردا سەبارەت بە چالاکی پەیوەندیە گشتیەکان کە پەیوەست دەبێت بەم کارگێڕیانەوە، بەشێوەیەك کاراییەك بەرز بۆ چالاکیەکانی پەیوەندیە گشتیەکان بەدی بهێنێت.
- ئەنجامدانی توێژینەوەکان و لێکۆڵینەوەکان پەیوەستن بەپێوانەکردنی ئاراستەکانی رای گشتی لەنێو جەماوەری رێکخراوەکەدا، ئیدی لەناوەوە بێت یان لەدەرەوە.
- هەستان بە هەڵسەنگاندن و خەملاندنی رادەی سەرکەوتنی هەڵمەتەکان و پرۆگرامە راگەیاندنەکان و ئامرازە جۆراوجۆرەکانی و، هەستان بە رێوشوێنی ڕاستکردنەوەیی بۆ گرەنتیکردنی کارایی پرۆگرامەکان و بەدیهێنانی ئامانجەکانی بەتوانایی و کارامەییەوە.
- پێشوازیکردنی شاندەکان و میوانەکان کە دێن بۆ رێکخراوەکەو رێکخستنی رێوشوێنەکانی نیشتەجێکردنیان و ئامادەکردنی پرۆگرامەکانی سەردانی گونجاو.
- ئەنجامدانی چاوپێکەوتنە رادیۆیی و رۆژنامەوانی و بینراوەکان لەبارەی ئەو مەسەلانەی کە پەیوەندیان بەرێکخراوەکەوە هەیە.
- بەدواداچوون بۆ ئەو شتانەی کە لەدەزگا جۆراوجۆرەکانی راگەیاندنەوە بلاوبونەوە لەبارەی رێکخراوەکەوە و هەستان بەوەلامدانەوەیان لەکاتی پێویستدا.
- رێکخستنی بەشداریکردن لە پێشانگاکان و لەچالاکیەکانی تردا.
- پێشکەشکردنی یارمەتیەکان بۆ کارگێڕیەکانی تر بەشێوەیەك کەوا خزمەتی ئامانجەکانی پەیوەندیە گشتیەکان دەکات و ئامانجەکانی رێکخراوەکە بەدی دەهێنێت.
- پەرەپێدانی پەیوەندی باش لەنێوان کرێکارەکاندا لەناو رێکخراوەکەدا.

ڕێکخستنی پەیوەندیە گشتیەکان:

وەك هەر یەکێك لە وەزیفەکانی تر، ئەوا ڕێکخستنی کارگێڕی پەیوەندیە گشتیەکان و دیاریکردنی پێگەکەی لەڕێکخستن و دابەشکردنەکانی و بەرپرسیارێتیەکانی دەوەستێت لەسەر ئامانجەکانی ڕێکخراوەکەو سروشتی چالاکیەکانی و قەبارەکەی و ئەو دەست و تاقمانەی جەماوەر کە پەیوەندیان هەیە بەڕێکخراوەکەوە.

حەوتەم- کارگێڕی زانیاریەکان و مەعریفەکان Information and knowledge management:

گرنگی زانیاریەکان بۆ ڕێکخراوەکان:

هیچ ڕێکخراوەیەك نیە کە پێویستی نەبێت بەزانیاریەکان ئیدی ئامانجی ڕێکخراوەکەو سروشتی کارەکەی و قەبارەکەی و تەمەنەکەی هەرچیەك بێت. زانیاریەکان ڕۆڵێکی ئۆرگانی و گرنگ دەگێڕن لەژیانی ڕێکخراوەکەدا هەر لە دروستبونیەوە و بەدرێژایی ژیانی. زانیاریەکانیش وەك سەرچاوەیەکی ئۆرگانی وان بۆ ڕێکخراوەکە، هەر لە داڕشتنی پەیامەکەیەوەو ئامانجەکانی و دانانی ستراتیژیەتەکانی و جێبەجێکردنی و، بونیادنانی پەیکەرە ڕێکخستنەکەی و، هەڵبژاردنی تەکنیکەکانی و وەرگرتنی بڕیارە جۆرواجۆرەکانەوە لەبوارەکانی پلاندانان و ئاراستەکردن و سەرکردایەتی و پاڵنەریی و هی تر. بەکورتی، زانیاریەکان بەخوێنی ژیان دادەنرێن بەنسبەت ڕێکخراوەکانەوەو کلیلی سەرکەوتنیان و مانەوەیانە.

لەسایەی شۆڕشی زانیاریەکاندا و فراوانبوونی ئاسۆکانی و، پەرەسەندنی ڕۆژبەڕۆژ لەبواری تەکنیکەکان و شێوازەکان و ئامرازەکانی کۆکردنەوەی زانیاریەکان و زەخیرەکردنی و شیکارکردنی و هێنانەوەی، ڕێکخراوەکان ڕووبەڕووی تەحەدا گەورەکان دەبنەوە لەبەڕێوەبردنی ئەم ڕەگەزە ئۆرگانیەدا– زانیاریەکان. لەگەڵ بڵاوبونەوە و فراوانبوونی ڕێکخراوە خزمەتگوزاریەکانداو، وەرچەرخان بەرەو ئابوری خزمەتگوزاری، بایەخی زانیاریەکان زیاترو زیاتر دەبن. بایەخپێدانی ڕێکخراوەکانیش بەسستمی زانیاریە کارگێڕیەکان زیادی کردووە.

سستمی زانیاریە کارگێڕیەکان Management Information Systems (MIS):

مەبەستمان لەسستمی زانیاریەکان ئەو سستمەیە کە بایەخ دەدات بەهەموو زانیاریەکان و ئاراستەکردنی و شیکارکردنی و وەرگرتنی و زەخیرەکردنی و گێڕانەوەی و بەکارهێنانی لەرێکخراوەکەدا. لەپێناسەیەکی تردا سستمی زانیاریەکان بریتیە لە" کۆمەڵێك لە رەگەزی مرۆیی و ئالی /ئامێری بۆ کۆکردنەوەو کارپێکردنی داتاکان بەپێی رێساکان و رێوشوێنە دیاریکراوەکان بەمەبەستی گۆڕینی بۆ زانیاریە بەسودەکان کە یارمەتی کارگێڕی رێکخراوەکە دەدات و گرنگیدەرە بە کارەکانی پلاندانان و چاودێری و دروستکردنی بریارە رێکخراوەییەکان".[٢٧٥] سستمی زانیاریە کارگێڕیەکان پێناسە دەکرێت بە " کۆمەڵێکی رێکخستنی لەئامرازەکان کە زانیاری فەراهەم دەکات لەبارەی رابردوو و ئێستاو پێشبینیکردنی ئاییندە سەبارەت بەوەی کە پەیوەستە بەپرۆسە ناوخۆییەکان و چاودێری و پرۆسەکان لەرێکخراوەکەدا لەرێگەی فەراهەمبوونی زانیاریەکان لەکاتی گونجاودا بۆ پشتیوانیکردن لە پرۆسەی دروستکردنی بریار".[٢٧٦] دەکرێت سیفەتەکانی سستمی زانیاریە کارگێڕیەکان بەمشێوەیە دیاری بکرێن:

١-سستمێکە رابردو و ئێستا ریزبەندو پێناسە دەکات و پێشبینی ئایندە دەکات.

٢-سستمێکە بونیادنراوە لەسەر بەکارهێنانی کۆمپیوتەر لەگۆڕینی داتاکان بۆ زانیاریەکان کە سود دەگەیەنێت بە دروستکەرانی بریارو کارئاسانیان بۆ دەکات.

٣- سستمێکی تێروتەواوە بوارە وەزیفەیەکان لەناو رێکخراوەدا پێکەوە دەبەستێتەوە.

٤- سستمێکە پاڵپشتی لەرەگەزەکانی پرۆسە کارگێڕی دەکات ئەویش رەگەزە داواکراوەکانە لەهەموو وەزیفەکانی رێکخراوەدا.

٥- یارمەتی دەدات لەدروستکردنی بریارەکان لەپێناو چارەسەرکردنی گیروگرفتەکاندا.

٦-پرۆسە ناوخۆییەکانی رێکخراوەکە رێکدەخات و بەراوردیان دەکات بەپێشبینیەکان یان پلانەکان و ئەو بوارانە دەخاتەروو کەپێویستیان بە چاکسازی و رێکسازی هەیە.[٢٧٧]

بەهۆی ئەو بایەخە زۆرەی کە زانیاریەکان هەیانە و رۆڵی ئۆرگانی لەسەرکەوتنی هەر رێکخراوێکدا و پەرەسەندنی، پێویستە یەکەیەکی رێکخستنی بەتەواوی تەرخان بکرێت لەرێکخراوەکەدا کەبەرپرسیار بێت لەکارگێڕی زانیاریەکان، لەگەڵ پێویستی پێدانی هەموو ئەو ئەوانەی کە پێویستیانە لەدەرامەتە مرۆیی و داراییەکان و پشتیوانی و هاوکاریکردن، بۆ ئەوەی بۆ هەموو وەزیفەکانی رێکخراوەکەو کرێکارەکان لەهەموو ئاستەکان و تاقمەکاندا ئەوە دابین بکات کە

پێویستیانە لەزانیاریەکان و نمایشی بەهایەکی زیادە دەکات بۆ رێکخراوەکە، پاشانیش یارمەتیدان بۆ بەهێزکردنی خەسڵەتە ململانێیەکان بۆ رێکخراوەکە.

گرنگی مەعریفە بۆ رێکخراوەکان:

لەناو پەرەسەندنەکاندا و تەحەدا زۆرەکاندا کەوا رێکخراوە هاوچەرخەکان ڕووبەڕوویان دەبێتەوە بریتیە لەدیاردەی جیهانگیری و ئەوەی لێیدەکەوێتەوە لە شوێنەوارو دەرئەنجامەکان و، وەرچەرخان بەرەو ئابوری مەعریفی و رێکخراوەکانی مەعریفە. زۆرێك لە بیرمەندان و توێژەران و ئەوانەی مومارەسەیان هەیە مەعریفەیان بەگرنگترین دەرامەتەکانی رێکخراوە داناوە. وای لێهاتوو بەشێوەیەك دەڕوانرێت بۆ مەعریفە وەك ئەوەی تاکە دەرامەتە دەدەتوانێت خەسڵەتی ململانێکردنی بەردەوام بۆ رێکخراوەکە بەدی بهێنێت کە زەحمەتە بتوانرێت لاسایی بکرێتەوە.

زانای بەناوبانگ پیتەر دراکر (Peter Drucker)" دەڵێت رێکخراوەکانی دروستکردن و خزمەتگوزاریەکان و زانیاریەکان لەئایندەدا لەسەر مەعریفە دەوەستن. هەروەها رێکخراوەکانی کارەکان پەرە دەسێنن بۆ ئەو رێکخراوانەی کە مەعریفە بەچەندین رێگەو شێواز دەدۆزنەوەو بونیادی دەنێن.. ئێمە بەرەو کۆمەڵگەی مەعریفە دەڕۆین کە دەرامەتی ئابوری چیدی بنچینە نیە تێیدا کە سەرمایەیە یان دەرامەتە سروشتیەکان یان کار، بەڵکو مەعریفەیەو، پیاوی مەعریفە هەڵدەستێت بەرۆڵێکی تەوەرەیی". لەڕایەکی هاوشێوەشدا بۆ زانایان (Prusak ,Daveenport): پێیان وایە جیهانگیری خێرا تەحەدای زۆر گەورە دەسەپێنێت بەسەر رێکخراوەکەدا– کوالێتی و، بەهاو، ئەفراندن و خێرایی وەڵامدانەوە و هی تر– مەعریفەشە کە سیفەتێکی ململانێی بەردەوام بۆ رێکخراوەکە فەراهەم دەکات، ئەو رێکخراوەی کە خاوەن مەعریفەیەکی دەوڵەمەندەو ئەو رێکخراوەی مەعریفە بەسەرکەتویی دەبات بەرێوە دەتوانێت پێشبکەوێت بۆ ئاستێکی باش لە ئەفراندان و کوالێتی و توانست.. خەسڵەتی مەعریفە دەکرێت بەردەوامی هەبێت چونکە داهات و خەسڵەتی ڕوولەزیادبوو دەبەخشێت و، بەپێچەوانەی هەبووە مادییەکانەوە کەوا چەندە بەکاری بێنیت ڕووی لەکەمی دەکات.. هەبووە مەعریفیەکانیش لەگەڵ بەکارهێناندا زیاد دەکەن."[278]

بەرێوەبردنی مەعریفە Knowledge Management:

بەوشێوەیە بایەخی کارگێڕی مەعریفە رون دەبێتەوەو، دەکرێت وا بڕوانرێت بۆ کارگێڕی مەعریفە وەك ئەوەی کە "بوار/فیلدێکی مەعریفیە مامەڵە لەگەڵ سەرمایەی فیکریدا دەکات وەك

ئەوەی هەبوویەکە دەکرێت بەڕێوەببرێت"[٢٧٩] پرۆسەی بەڕێوەبردن/کارگێڕی مەعریفەش چالاکیەکان و پرۆسەکان دەگرێتەوە کە پەیوەستن بە بەدەستهێنان و بونیادنانی مەعریفەو پارێزگاریکردن لێی لەرێگەی هیماکردنی و زەخیرەکردنیەوەو، لەخۆگرتنی و گواستنەوەی و بەشداری پێکردنی و جێبەجێکردنی بۆ بەدیهاتنی ئامانجەکانی رێکخراوەکە.[٢٨٠]

ئەمەش دەمانبات بۆ پێویستی بونیادنانی یەکە/لایەنێکی تەرخانکراو لەرێکخراوەدا بۆ ئەوەی ببێتە بەرپرسیار لەپرۆسەی کارگێڕی مەعریفە بەهەموو چالاکیەکان و پرۆسەکانیەوە، لەگەڵ پێویستی فەراهەمکردنی توانستە پێویستەکان بۆی و هەموو ئەو دەرامەتانەی کە پێویستیەتی و، پشتیوانی و لایەنگریکردنی لەلایەن کارگێڕی بالاو هەموو کرێکارەکانەوە. وێڕای جەختکردنەوە لەوەی کە پێویستە ئەم یەکەیە سەر بە بەرزترین دەسەڵات بێت لەرێکخراوەکەدا.

بەهۆی ئەو پەیوەستبوونە ئۆرگانیە توندوتۆڵەی لەنێوان زانیاریەکان و مەعریفەدا هەیە، دەکرێت یەکەیەکی رێکخستنی بونیادبنرێت لەرێکخراوەکەدا بەرپرسیار بێت لەکارگێڕی زانیاریەکان و مەعریفە و، سەر بە بەرزترین دەسەڵات بێت لەرێکخراوەکەدا، بەرپرسیارێتیەکەی و ئەرکەکانی و دەسەڵاتەکانی دیاری دەکرێن بۆ ئەوەی بتوانێت بەسەرکەوتویی بەم بەرپرسیارێتیانەی هەستێت.

هەشتەم- کارگێڕی کوالیتی هەمەگیر Total Quality Management:

لەپێشەوە ئاماژەمان کرد بۆ چەندین لە تەحەداکان و وەرچەرخانە زۆرەکان کەوا رێکخراوەکانی کار ڕوبەڕویان دەبێتەوە لەئێستاو ئایندەدا. لەپێشەوەی ئەم تەحەدایانەو ترسناکترینیان دیاردەی جیهانگیری و رێکەوتننامەکانی بازرگانی نێودەوڵەتیە، ئەم تەحەدایانەش بوونە هۆی شوێنەوارو دەرئەنجامە ئیجابیەکان و سلبی و هەمەجۆرەکان، لەپێشی هەمووشیانەوە کێبەرکێ و کوالیتی/نایابی جۆر.

بابەتی کوالیتی بەگرنگترین بابەتەکانی دادەنریت بەنسبەت رێکخراوەکانی کارەوە ئیدی ئامانجەکانی و سروشتی کارەکانی و قەبارەکەی هەرچەندە بێت. لەسایەی ململانێی توند لەهەموو پیشەسازیەکان و خزمەتگوزاریەکاندا، ناوچەیی و هەرێمی و نێودەوڵەتی، لەسایەی سەرهەڵدانی دەستەکانی وەسفە نێودەوڵەتیەکان و، جێبەجێکردنی پێوەرە نێودەوڵەتیەکان لەکوالیتیدا، بایەخپێدانی رێکخراوەکان بەکوالیتی زیادی کردو جێبەجێکردنی ئەم پێوەرە نێودەوڵەتیانە بۆ دەسکەوتنی بڕوانامەکانی مواصەفاتە جیهانیەکان. چەندین رێکخراوەکانی کارەکان هەستان بە دروستکردنی یەکەیەك/ نوسینگەیەك/ بەرنامەیەکی پسپۆڕ بایەخ بدات بە کارگێڕی کوالیتی تێیدا.

لێرەوە بایەخی بونیادنانی یەکەیەکی پسپۆری تەرخانکراو دێت بۆ کارگێڕی کوالێتی هەمەگیر، کە سەر بەبەرزترین دەسەلاتەکان بێت لەرێکخراوەکەداو، هەموو پێداویستیە مرۆییەکان و مادییەکان و تەکنیکیەکانی پێدەدرێت، هەروەها لەلایەن کارگێڕی بالاوە پشتیوانی و هاوکاری لێدەکرێت. هەروەها بەرپرسیارێتیەکانی و ئەرکەکانی و دەسەلاتەکانی و پەیوەندیەکانی لەگەلّ هەموو یەکە رێکخستنیەکاندا دیاری دەکرێت. پێویستیشە ئەم کارگێڕیە سورو پێداگر بێت لەسەر جێبەجێکردنی فەلسەفەو بنەماکان و چەمکەکان و بنەماکانی کارگێڕی کوالێتی هەمەگیر لەهەموو وەزیفەکانی رێکخراوەکەدا (لەبەرهەمهێنان و بازاڕکردن و دارایی و دەرامەتە مرۆییەکان و هی تر) لەسەر هەموو ئاستەکاندا بۆ بەرزکردنەوەی ئاستەکانی کوالێتی باش و نایاب لەئەنجامدانی هەموو پرۆسەکان و چالاکیەکانی رێکخراوەکە، بیّ هەلاویردەکردن، لەگەلّ رەچاوکردنی فاکتەری تێچوون و خێرایی لەوەلامدانەوە بۆ داواکاریەکانی بازاڕ، بەشێوەیەك لەکۆتاییدا پشتیوانی لەخەسلەتە رکابەریەکان بکات بۆ رێکخراوەکە. بۆ وردەکاری زیاتر لەبارەی کارگێڕی کوالێتی هەمەگیر، بگەڕێرەوە بۆ بەشی دووەم).

زاراوە گرنگەکان

ئینگلیزی	عەرەبی	کوردی
Effectiveness	الفعالية	کارایی
Efficiency	الكفاءة	توانست
Finance	مالية/تمويل	دارایی/پارەپێدان
Financial	مالية/ تحويل	دارایی/ حەوالەکردن
Human Resources	الموارد البشرية	دەرامەتە مرۆییەکان
Information Systems	نظم المعلومات	سستمی زانیاریەکان
Knowledge	المعرفة	مەعریفە
Marketing	التسويق	بازاڕکردن

Marketing Mix	المزيج التسويقي	ئاوێتەی بازاڕكردنی
Management	نظم المعلومات الإدارية	سستمی زانیاریە كارگێڕیەكان
Information Systems	إدارة المواد	كارگێڕی كەرەستەكان
Place	المكان/ التوزيع	شوێن/دابەشكردن
Price	السعر	نرخ
Productivity	الإنتاجية	بەرهەمهێنانی
production	الإنتاج	بەرهەم
Public Relations	العلاقات العامة	پەیوەندیە گشتیەكان
Public Opinion	الرأي العام	ڕای گشتی
Total quality management	إدارة الجودة الشاملة	كارگێڕی كوالێتی هەمەگیر

پرسیارەكان بۆ پێداچوونەوە

١- پێناسەی وەزیفەی بەرهەم بكە؟

٢- ئامانجە گشتیەكانی وەزیفەی بەرهەم بژمێرە؟

٣- باس لەگرنگترین بەرپرسیارێتیەكان و ئەركەكانی كارگێڕی بەرهەم بكە؟

٤- پێناسەی هەریەك لە: بەرهەمهێنانی، توانست، كارایی، كۆالێتی بكە؟

٥- چییەتی بازاڕكردن و ئامانجەكانی وەزیفەی بازاڕكردن بژمێرە؟

٦- باس لە رەگەزەكانی ئاوێتەی بازاڕكردنی بكە، چییەتی هەر رەگەزێك رون بكەرەوە؟

٧- كامەیە گرنگترین ئەركەكانی وەزیفەی بازاڕكردن؟

٨- مشتومڕی ئامانجەكانی وەزیفەی دارایی بكە؟

٩- بەكورتی بەرپرسیارێتیەكان و ئەركە سەرەكیەكانی كارگێڕی دارایی باس بكە؟

١٠- چییەتی وەزیفەی دەرامەتە مرۆییەكان و ئامانجەكان رون بكەرەوە؟

١١- باس لەگرنگترین بەرپرسیارێتیەكان و ئەركەكانی كارگێڕی دەرامەتە مرۆییەكان بكە؟

١٢- كامەیە گرنگترین ئامانجەکانی وەزیفەی کارگێڕی کەرەستەکان/ کەلوپەلەکان؟

١٣-کامەیە بەرپرسیارێتیەکانی کارگێڕی کەرەستەکان سەبارەت بە چالاکیەکانی کڕین؟

١٤- باس لەگرنگترین ئەرکەکانی کەرەستەکان بکە سەبارەت بە چالاکیەکانی زەخیرەکردن؟

١٥- باس لەگرنگی پەیوەندیە گشتیەکانی رێکخراوەکە بکە؟

١٦- باس لە گرنگترین پسپۆڕیەکانی کارگێڕی پەیوەندیە گشتیەکان بکە؟

١٧-چۆن زانیاریەکان هەڵدەسەنگێنیت سەبارەت بە رێکخراوە هاوچەرخەکان؟

١٨- مەبەست چیە لە سستمی زانیاریەکان؟

١٩- کامەیە خەسڵەتەکانی/ سیفەتەکانی سستمی زانیاریە کارگێڕیەکان؟

٢٠- گرنگی مەعریفە رون بکەرەوە بۆ رێکخراوە هاوچەرخەکان؟

٢١- مەبەست چیە لە کارگێڕی مەعریفە؟

٢٢- لەگرنگترین تەحەداکان کەوا ڕوبەڕوی رێکخراوەکانی ئەمڕۆ دەبێتەوە "کوالێتی" یە رای خۆت ڕون بکەرەوەو لێدوان وسەرەنجت لەسەر ئەم رایە؟

پەراوێزەکان:

1- جودة، محفوظ؛ الزعبي، حسن؛ المنصور، ياسر (2004)، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف. عمان: دار وائل للنشر، ص64.

2- القريوتي، محمد قاسم (2001)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ص395؛ العتيبي، صبحي (2002)، تطور الفكر والانشطة الإدارية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ص219-220.

3- Ivancevich, John; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven; Crosby, Philip B. (1999), Management: Quality and Competitiveness, 2nd ed., Boston: IRWIN, p. 10.

4- Hodge, B.J.; Anthony, William P. (1991), Organization Theory: A Strategic approach, 4th ed., Boston: Allen and Bacon, p. 274.

5- علي؛ حسين؛ عريقج، عبد؛ نصر الله، حنا؛ ياسين، سعد (1999)، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص231.

6- القريوتي (2001)، مرجع سابق، ص392.

7- المرجع السابق، ص ص392-393.

8- جودة وآخرون، (2004)، مرجع سابق، ص99.

9- الذنيبات، محمد؛ القريوتي، محمد؛ الصباغ، زهير (2002)، مبادئ الإدارة، الطبعة الثانية، عمان: منشورات جامعة القدس المفتوحة، ص290.

10- علي وآخرون (1999)، مرجع سابق، ص ص258-259.

11- العتيبي (2002)، مرجع سابق، ص322؛ القريوتي (2001)، مرجع سابق، ص399.

12- علي وآخرون (1999)، مرجع سابق، ص ص276-280؛ محفوظ وآخرون (2004)، مرجع سابق، ص ص124-134.

13- الذنيبات وآخرون (2002)، مرجع سابق، ص304.

14- جودة وآخرون (2004)، مرجع سابق، ص ص154-156؛ الذنيبات وآخرون (2002)، مرجع سابق، ص ص307-308.

15- جودة وأخرون (2004)، مرجع سابق، ص185.

16- علي وآخرون (1999)، مرجع سابق، ص ص78-81؛ العتيبي (2002)، مرجع سابق، ص225، ص231

17- جودة وآخرون (2004)، مرجع سابق، ص213.

18- المرجع السابق.

19- المرجع السابق، ص ص216-217.

20- علي وآخرون (1999)، مرجع سابق، ص ص378-379؛ جودة وآخرون (2004)، مرجع سابق، ص225.

21- جواد، شوقي ناجي (2000)، إدارة الأعمال: منظور كلي، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ص410.

22- جودة وآخرون (2004)، مرجع سابق، ص273.

23- المرجع السابق، ص274.

24- Drucker, Peter F., (1999), "Knowledge-Worker Productivity: The Boggest challenge", California Management Review, Vol. (41): No. (2), pp. 79-85.

25- Davenport, Thomas and Prusak, Lawrence (2000), Working Knowledge: How Organization Manage What They know, Boston, Harvard Business School Press, p. xxii.

26- Honeycutt, Jerry (2000), Knowledge Management Strategies, Washington: Microsoft Press, pp. 4-5.

27- Becerra-Fernandez, Irma; Gonzalez, Avelino; Shohherwal, Rajiv, (2004), Knowledge Management: Challenges, Solutions, and Technologies", Upper Saddle River, Pearson Prentice-Hall, p. 42.