حکومەتی هەرێمی کوردستان
وەزارەتی داد
بەڕێوەبەرایەتی گشتی داد
بەڕێوەبەرایەتی پەرەپێدان

ڕێبەری بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری
لە فەرمانگەکانی حکومەت

ئامادەکردنی

دارا رووف عبدالله
یاریدەدەری بەڕێوەبەری پەرەپێدان
ماستەر لە کارگێڕی

بهرام صالح حمد
بەڕێوەبەری پەرەپێدان
ماستەر لە کارگێڕی

چاپی یەکەم

ساڵی ٢٠١٩

ناوی کتێب: ڕێبەری بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری لە فەرمانگەکانی حکومەت

ناوی نووسەر: دارا رووف عبدالله ، بەهرام ساڵح حەمەد

ساڵ و شوێنی چاپ کردن: ٢٠١٩ چاپخانەی هێڤی

تیراژ: ٥٠٠ دانە

مافی لەبەرگرتنەوەی پارێزراوە

پێرست

بابەتەکان	لاپەرە
پێشەکی	٥
بەشی یەکەم : چوارچێوەی تیۆری بۆ بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری	٧
یەکەم/ ئامانجی ئەم ڕێبەرە	٩
دووەم/پانتایی پیادەکردنی ڕێبەرەکە	١٠
سێیەم/ چەمکی گۆڕانکاری و بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری	١٠
چوارەم/ بۆ چی پێویستیمان بە گۆڕانکارییە (پاساوەکانی گۆڕان)	١٢
پێنجەم/ پێداویستییە گرنگەکان بۆ ئەنجامدانی گۆڕانکاری چین؟	١٣
شەشەم/ فاکتەرەکانی سەرکەوتنی بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری	١٦
حەوتەم/ئامانجەکانی گۆڕانکاری (گۆڕانکاری چ بە ئامانج دەگرێت)	١٧
هەشتەم/ تیۆرەکانی گۆڕانکاری	١٨
نۆیەم/ جۆر و بوارەکانی گۆڕانکاری	٢٥
بەشی دووەم : چوارچێوەی ڕێکاری بۆ بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری	٣١
یەکەم/ هاوکێشەی گۆڕانکاری سەرکەوتوو (پێنج هێزە پاڵنەرەکەی گۆڕانکاری)	٣٣
دووەم/ هەنگاوەکانی جێبەجێکردنی گۆڕانکاری	٣٦
سێیەم/ هۆکارەکانی بەرهەڵستی گۆڕانکاری	٤٣
چوارەم/ چارەسەرکردنی بەرهەڵستی گۆڕانکاری	٤٥
پێنجەم/ بەدواداچوون بۆ جێبەجێکردنی پلان و زانینی لایەنەکانی بەهێزی و لاوازی	٤٧
بەشی سێیەم: پراکتیزەکردنی بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری : ئامرازەکانی گۆڕانکاری	٤٩
١. ئامرازی ورووژاندنی عەقڵ (brainstorm)	٥١
٢. ئامرازی پێداچوونەوە	٥٢
٣. ئامرازی شیکردنەوەی خاڵەکانی بەهێزی و لاوازی و دەرەفەت و هەڕەشەکان	٥٤

٥٦	٤. ئامرازی دەستنیشانکردنی فاکتەرە ڕێگرەکان و فاکتەرە یارمەتیدەرەکان
٥٧	٥. ئامرازی بە کردەیی چی دەکەین، بەڵام دەتوانین چیتر بکەین.......
٥٩	٦. ئامرازی ریزبەندی دەستنیشانکردنی لەپێشینەکان
٦٠	٧. ئامرازی دروست کردنی دیدگا
٦٢	٨. ئامرازی پلاندانان بە شێوازی ڕێرەویی ڕاست
٦٣	٩. ئامرازی ڕاپرسی پۆزەتیڤانە
٦٤	١٠. ئامرازی کاریگەری
٦٥	**سەرچاوەکان**

پێشەکی

لە چوارچێوەی گۆڕانکارییە جیهانییەکان کە ڕووبەڕووی فەرمانگەکان دەبنەوە بەهۆی بەرەوپێشچوونی ئامرازەکانی گەیاندن و تەکنۆلۆجیای زانیاری و زانستی کارگێڕی و بوونی پاڵەپەستۆیەکی زۆر لەسەریان بۆ ئەوەی شانبەشانی ئەم گۆڕانکاریانە هەڵکەن و هەنگاوبنێن، ئەمانە هەموویان وایانکردووە فەرمانگەکان هەوڵبدەن بە ناچاری پەرە بە خۆیان بدەن و پێشکەون لە ئەنجامدا چەمکی بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری سەریهەڵدا بەمەبەستی چاوخشاندنەوە بە سیاسەتەکان و ستراتیجەکان و پەرەپێدانی پەیکەرەکانی ڕێکخستن و پێشخستنی سیستەمە کارگێڕییەکان.

بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری بە گرنگترین بابەت دادەنرێت بۆ چارەسەری گرفتەکان و دەرکردنی بڕیاری دروست لەلایەن سەرکردە کارگێڕییەکان، هەروەها دەبێتە هۆی دروستکردنی بارێکی کارگێڕی ئاوێتەیی بە هۆیەوە گۆڕانکاری لە پرۆسەی کارگێڕی و بەرزکردنەوەی ئاستی چالاکی و کارامەیی لە کاری دامەزراوەیی فەرمانگەکانی حکومەت دێنێتە کایە، لەگەڵ باشکردنی خزمەتگوزاری پێشکەشکراو. بێگومان بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری کاریگەری ئەرێنی جێدێڵێ لەسەر ژینگەی ڕێکخراوەیی[1] و کەلتووری ڕێکخراوەیی[2] و کارجێگەیاندنی دامەزراوەیی و داهێنانی تاکەکەسی[3] و ڕێکخراوەیی[4] .

---

[1] پێك دێت لە ژینگەی ناوخۆ و دەرەوەو ژینگەی چالاکی ڕێکخراوەکە و سەرجەم هێز و بارودوخی ناوەوەو دەرەوەی ڕێکخراوەکە کە لەلایەن کەسی کاریگەر لەسەر کارەکانی ڕێکخراوەکە دروست دەبێت وەکو هاوردەکاران و دابەشکاران و رکابەرەکان.

[2] پێکهاتووە لە کۆمەڵێك بەهاو بڕواو هێما کە ئەندامانی ئەم ڕێکخراوە بڕوایان پێیەتی و کاریگەری هەیە لەسەر رەفتارو کردارو جۆری بیرکرنەوەی کەسەکان.

لەم سۆنگەیەوە بەڕێوەبەرایەتی پەرەپێدان لە دیوانی وەزارەتی داد بە بایەخەوە سەیری بابەتەکانی بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری دەکات و بوونی ڕێبەرێکی تایبەت بە بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری بۆ فەرمانگەکانی حکومەت لە هەرێمی کوردستان بەپێویست دەزانێت کە تەواوی وردەکاری و ڕێنوێنی و چۆنیەتی پیادەکردنی لەخۆ بگرێت، بۆ ئەوەی لە سەرەتادا ببێتە ئامرازێکی گرنگی بڵاوکردنەوەی ڕۆشنبیری و هۆشیاری دەربارەی زانستی بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری و دوای ئەمەش پەرەپێدان و پێشکەوتنی فەرمانگەکان بەدوای خۆیدا بێنێت لە ڕێگای پیادەکردنی.

[٣] توانای کەس بۆ بەرهەم هێنانی بیرۆکەیەکی نوێ و هزرێکی نوێ کە بنرخێندرێ و توانای چارەسەری کێشەکان و بابەتە هەنووکەییەکانی هەبێت.

[٤] جێبەجێکردنی بیرۆکەیەکە کە لە لایەن ڕێکخراوەکە یان لە دەرەوەی داهێنراوە بە مەرجێك بۆ ڕێکخراوەکە تازە بێت جا ئەم بیرۆکەیە پەیوەندی بە سیستم بێت یان پرۆسە یان بەرنامە یان خزمەتگوزاری ڕێکخراوەکەوە هەبێت.

بەشی یەکەم

چوارچێوەی تیۆری بۆ بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری

پێشەکی

لەم بەشەدا لە رووی تیۆری باس لە زەمینەسازی پرۆسەی بەرێوەبردنی گۆڕانکاری دەکەین لە چەند خاڵێك کە خۆی لە ئامانج و پانتایی پیادەکردن و روونکردنەوەی چەمکی گۆڕانکاری دەبینێتەوە دوای ئەوە دێینە سەر باسکردنی پاساوەکان و پێداویستییە گرنگەکانی گۆڕانکاری و فاکتەرەکانی سەرکەوتنی بەرێوەبردنی گۆڕانکاری کە بوونی زانیاری لەبارەیانەوە لە ڕووی زانستی و کردەیی زۆر گرنگ و پێویستە بۆ ئەوەی پڕۆسەکە لە فەرمانگەکاندا بە ڕێگەی راست و دروست گوزەر بکات و ئەنجامی دڵخۆشکەر بەدەست بێنێت و لە کۆتایی ئەم بەشە ئامانجەکان و تیۆرەکان و جۆر و بوارەکانی گۆڕانکاری دەخەینەبەرباس.

یەکەم/ ئامانجی ئەم رێبەرە:

ئەم ڕێبەرە بە سەرچاوەی ڕێنوێنی و ڕێکاری دادەنرێت بۆ زۆربەی بوارەکانی پەیوەندار بە بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری و پشتیوانی لە کارگێڕی سەردەم دەکات لە ڕووی کارکردەیی لە دانانی سیاسەت و ستراتیجیەکان لە رێگای:-

١. بلاّوکردنەوەی هۆشیاری لەسەر گرنگی بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری و ڕوونکردنەوەی چەمکە پەیوەستەکانی، لەگەڵ ئەو پرۆسێسە پێویستانە بۆ بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری لە کەرتی گشتیدا.

٢. بەشداریکردن لە پەرەپێدانی کارامەیی سەرکردە کارگێڕییەکان و فەرمانبەرانی کەرتی گشتی لە بەڕێوەبردنی پڕۆسەکانی گۆڕانکاری.

٣. پشتیوانی و بڵاوکردنەوەی ڕۆشنبیری ئەنجامدانی گۆڕانکاری و پابەند و ڕازیبوون پێی لە فەرمانگەکانی حکومەتدا، بۆ ئەوەی بتوانێت لەگەڵ گۆڕاوەکان لە ژینگەی دەوروبەریدا هەڵبکات.

دووەم/ پانتایی پیادەکردنی ڕێبەرەکە:

بەرپرسیاریەتی پیادەکردنی ئەم ڕێبەرە دەکەوێتە ئەستۆی کارگێڕی باڵا لە فەرمانگەکانی حکومەت، هەروەها کارگێڕی جێبەجێکار و بەڕێوەبەرەکان لە هەموو ئاستەکان و فەرمانبەرانی دامەزراوەکانی حکومەت بە جیاوازی پلەی فەرمانبەریەتییەکەیان. بۆ پیادەکردنیشی پێویست بە هێنانەکایەی یەکەیەکی کارگێڕی ناکات.

سێیەم/ چەمکی گۆڕانکاری و بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری:

زاراوەی گۆڕانکاری وەکو هەموو زاراوەکانی تری زانستی مرۆیی بە شێوەی جیاواز پێناسە دەکرێت ئەمەش بۆ جیاوازی پاشخانی هزری زانایان دەگەڕێتەوە کە پێناسەیان کردووە و بووەتە هۆی ئەوەی بە وردی و لە زۆر گۆشەنیگای جیاواز ڕاوسەرنج لەسەری بخرێنەڕوو، بەڕای زۆربەیان وەك چەمك بریتییە لە پرۆسەی گواستنەوەی بارودۆخی ئێستا بۆ بارودۆخێکی دەستنیشانکراو و بە ئامانجگیراو لە چوارچێوەی دیدگایەکی ڕوون و دیار لە نێوان کارگێڕی و فەرمانبەران کە تێیدا گۆڕانکاری لە پرۆسەیەکی دیاریکراودا دەکرێتو جێبەجێکردنی ئەم گۆڕانکارییە بە شێوازێکی کۆنترۆڵ کراو و بە ڕێکخراو ئەنجامدەدرێت.

بەڵام گۆڕانكاری وەكو زانست بریتیە لە :-

زنجیرەیەك هەوڵوكۆششی بەردەوام و درێژخایەن، ئامانج لێی باشكردنی تواناكانی فەرمانگەیە لەسەر هێنانی نوێخوازی و هەڵكردن لەگەڵ پێشكەوتن و توانادارکردنی لەسەر چارەسەركردنی گرفتەكان و لە رووداوەستانی ئالنگارییەكان لە رێگای بەكارهێنانی تیۆر و تەكنیكەكانی رەفتاری هاوچەرخ كە پشتدەبەستێت بە كاری بە كۆمەڵ و رێگەدان بە بەشداریكردن و تێگەیشتن لە زانستی رێكخراوەیی بۆ سەر لە نویٚ دارِشتنەوە و پشتبەستن بە توێژینەوەی مەیدانی و لێكۆڵینەوەكانی تایبەت بە كار و پەنابردن بۆ شارەزایانی بواری گۆڕانكاری و پەرەپێدان لە ناوەخۆ و دەرەوەی فەرمانگە بۆ دانانی پلان و بەژداریكردنیان لە بەدواداچوون و جێبەجێكردندا.

هەر بۆیە بەڕێوەبردنی گۆڕانكاری :- بریتییە لە كۆمەڵێك رێكاری پلان بۆدانراو، بە ئامانجی پەرەپێدان و پێشخستنی كارێك لە فەرمانگە، جا ئەمە چ لە پەیكەری رێكخستن یان ئامانجەكان یان لە سیاسەتی فەرمانگەكە دابێت، بۆ گەیشتن بە ئامانجە خوازراوەكان لە گۆڕانەكەدا بە گوێرەی پێنوێنی و پێوەری بابەتیانە.

وشەی گۆڕانكاری وشەیەكی مانا فراوانە و نزیكە و بگرە هەندێك جار لەلای خوێنەر تێكەڵە لەگەڵ مانا و چەمكی چەند وشەیەكی تر، بۆیە راڤەكردن و جیاكردنەوە و بەدیارخستنی جیاوازییەكان گرنگ و پێویستە بۆ زیاتر تێگەیشتن لە چەمكی گۆڕانكاری بەم شێوەیە:-

١. **گۆڕانكاری و پەرەپێدانی رێكخراوەیی:** هەر یەك لە زاراوەی گۆڕانكاری و پەرەپێدانی رێكخراوەیی لە ئامانجدا هاوبەشن، كە بریتییە لە زیادكردنی كارامەیی

و چالاكی ڕێكخراوەكە و باشتركردنی توانای دامەزراوەكە لە چارەسەركردنی گرفتەكان و گونجان لەگەڵ پێداویستییەكانی ژینگە، بەڵام جیاوازی لە نێوانیاندا ئەوەیە كە گۆڕانكاری به تەواوی بارودۆخی هەنوكە دەگۆڕێت بە بارودۆخێكی تر، بەڵام پەرەپێدان بارودۆخەكە دەهێڵێتەوەو تەنیا چەند دەستكارییەك بۆ پەرەپێدان دەكات.

٢. **گۆڕانكاری و داهێنان:** گۆڕانكاری بریتییە لە دۆزینەوەی ئەلتەرناتیف بۆ بارودۆخی ئێستا كە باشتر بێت لەوەی پێشخۆی ئەمەش بە لابردنی كۆنەكە و جێگیركردنی ئەلتەرناتیڤە نوێیەكە. بەڵام داهێنان بریتییە لە بەرهەمهێنان و پێشكەشكردنی بیرۆكەی نوێ كە لە پێشتردا لەلای كەس نەبووە و بەسوودە لە خستنەڕووی كاڵایەك یان خزمەتگوزارییەك.

چوارەم/ بۆ چی پێویستیمان بە گۆڕانكارییە (پاساوەكانی گۆڕان):

كۆمەڵێك هۆكار وایكردووە پێویستیمان بە گۆڕانكاری بێت لە فەرمانگەكان، بەرچاوترینیان:—

١. كرانەوە بەڕووی جیهان و پێشكەوتنی تەكنۆلۆجیای زانیاری و گەیاندن.
٢. شكاندنی ڕۆتین و هەوڵدان بۆ چوست و چالاككردنی فەرمانگەكان.
٣. گۆڕینی كارگێڕی فەرمانگە بە كارگێڕییەكی تازەی خاوەن بیرۆكەی نوێ.
٤. پارێزگاریكردن لە زیندوویی و چوست و چالاكی فەرمانگە و زاڵبوونی گیانی گەشبینی و هاوكاری لە نێوان فەرمانبەرانی فەرمانگەدا.

٥. میکانیزمی سەردەم بۆ دووبارە دارشتنەوەی سیاسەت و ستراتیجەکان و دووبارە ڕێکخستنەوەی بابەتەکان.

٦. ڕووبەڕووبوونەوەی گرفتە سیاسی و ئابووری و کۆمەڵایەتییەکان کە کاریگەریان هەیە لە سەر فەرمانگە.

٧. سوود وەرگرتن لە توانا و بەهرەی داهێنانکاری کە دەکرێت بدۆزرێتەوە لە فەرمانگە.

٨. لێکۆڵینەوەی بەردەوام و باش بەکارهێنانی سەرچاوە بەردەستەکان.

پێنجەم/ پێداویستییە گرنگەکان بۆ ئەنجامدانی گۆڕانکاری چین؟

پێداویستی تایبەت بە گۆڕانکاری لەم خاڵانەی خوارەوە دەیخەینە ڕوو:

١. هاندان Motivation :

فەرمانبەر پێویستی بە هاندانە بۆ ئەوەی کاربکات و سەرکەوتووبێت و هاندانی فەرمانبەران بۆ بەڕێوەبەر و سەرکردەی کارگێری کارێکی ئاسان نییە چونکە ناتوانی هەموو فەرمانبەرەکانت ڕازی بکەیت بەڵام دەتوانی پێنج هەنگاو بەکاربێنیت بۆ ئەوەی لەسەر ڕێگای ڕاست بیت.

أ. فێربە چۆن فەرمانبەرەکانت بەڕێوەدەبەیت.

ب. وابکە فەرمانبەرەکانت ئەنجامی کارەکانیان لە کۆتایی ببینن و دڵخۆشیان بکە بە کارەکانیان و پێداویستییە کەسییەکانیان فەراهەم بکە.

ج. گرنگی بە فەرمانبەرەکانت بدە ڕایان وەربگرە و بزانە دیدگایان چۆنە بۆ بارودۆخی ئێستا و داهاتوو ، با ئاگاداری ڕووداوەکان بن.

د. ڕێز لە فەرمانبەرەکانت بگرە و ئەنجام دانی کارەکانیان بە هەند وەربگرە.

هـ. ڕێگر مەبە لەبەردەم بەرەوپێشچوونی فەرمانبەرەکانت، هانیان بدە داهێنان بکەن و فێری کارامەیی تازە بن بۆ ئەوەی گۆڕانکاری ئاسانتر ئەنجامبدرێت.

٢. فێربوون Learning :

بنەما سەرەکییەکانی فێربوون

أ. بەڕێوەبەر دەبێت زانیاری لەسەر داهاتوو هەبێت و هەست بکات کام ڕێگا ئەنجامەکانی بەرەو سەرکەوتن دەبات.

ب. ژینگەی فێربوون ژینگەیەکی متمانە پێکراو بێت و کراوەو قبوڵی جیاوازییەکان بکات.

ج. فێرخواز ئەرکییەتی فێر بێت و ئەوانی تر تەنها دەتوانن هانی بدەن بۆ فێربوون.

د. فێرخوازان چالاکانە بەشداری پرۆسەی فێربوون بکەن.

هـ. فێربوون ببەسترێتەوە بە شارەزایی و چۆنیەتی بەکارهێنانی ئەو شارەزاییە.

و. فێربوون کۆمەڵێك کارامەییە کە دەکرێت پەرەی پێبدرێت و فێر بکرێت.

٣. بە ئەنجامگەیاندن Achievement :

باش بەڕێوەچوونی کارەکان لە فەرمانگە پەیوەستە بە سەرکەوتنی کارگێری بالاَ لە بەرێوەبردن، بۆیە بۆ تێگەیشتن لە پەیوەندی نێوان ستراتیج بە لایەنی جێبەجێکار دوو بنەما هەیە کە توانای فەرمانگە دەردەخات لە کارکردن ئەوانیش:

أ. هێزی هاندانی خودی: مەبەست لێی خود ئاگاییە بۆ گۆڕانکاری و خولیابوونە بۆی.

ب. ستراتیجێکی ڕوون: واتا دەبێت دیدگا و وێنەی خوازراو بۆ ئایندە ڕوونبێت بۆ ئەوەی گۆڕانکاری بە ئەنجامبگات.

٤. بیرکردنەوە و پەیوەندیکردن thinking and Communication :

بیرکردنەوە چالاکییەکی مێشکە لە کاتێکدا دەکرێت کە کەسێك هەست بە کێشەیەك یان هەست بە پێویستبیەك بکات، لەم ڕوانگەیەوە گۆڕانکاری پێویستی بە بیرکردنەوەیەکی قوڵ هەیە و ئەو پێشکەوتنەی کە لەم سەردەمەدا دەیبینین پێویستی بە سیستمێکی پەیوەندی کارا هەیە لە نێوان فەرمانبەران و فەرمانگەکانیان.

هەروەها کۆمەڵێك خاڵ هەن کە پێویستە لەبەرچاوبگیرێن کاتێك بیر لە ئەنجامدانی گۆڕانکاری دەکەینەوە کە بریتین لە:-

١. بوونی ئیرادە بۆ گۆڕانکاری کە ئەمە خاڵی سەرەتایە.

٢. دەبێت ئارەزووی گۆڕانکاری هەڵقوڵاوی ناوەخۆ بێت، واتا هەڵقوڵاو بێت لەلایەن کەسانی نێو فەرمانگەکە.

٣. بوونی زانیاری، بەبێ بوونی زانیاری گۆڕانکاری سەرکەوتوو نابێت.

٤. بڕیار، کە بریتییە لە بڕیاری دەستکردن بە پڕۆسەی گۆڕانکاری.

٥. پیادەکردن، لە ڕێگای دانانی ستراتیجێك کە دیدگا و پەیام و ئەو ئامانجانەی کە فەرمانگە هەوڵ دەدات پێیان بگات.

٦. هەڵسەنگاندن و پێوەرکردنی پڕۆسەی چۆنیەتی بەڕێوەچوون و جێبەجێکردنی گۆڕانکاری و زانینی کۆسپەکانی بەردەمی و کارکردن بۆ چارەسەرکردنی.

شەشەم/ فاکتەرەکانی سەرکەوتنی بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری:

١. پاڵپشتی و پشتگیری سەرکردە کارگێڕییەکان بۆ هەوڵەکانی گۆڕانکاری و ئامادەکردنی ژینگەیەك کە گۆڕانکاری تیادا بکرێت.

٢. دەبێت بەڕێوەبەرەکان پێشەنگ بن لە پیادەکردنی گۆڕانکاری لە زۆربەی رەفتارە کارگێڕییەکان.

٣. هاندانی ئەو فەرمانبەرانەی کە هاوڕان لەگەڵ گۆڕانکاری داواکراو و بەشداری پێکردنیان لە پلاندانان بۆ گۆڕانکاری.

٤. گۆڕانکاری لە ڕێگای تیمی کار دەستپێبکات.

٥. ڕوونکردنەوەی گرنگی نوێخوازی و پەرەپێدان وەك باشترین سەرەتا بۆ گۆڕانکاری.

٦. ئاشناکردنی فەرمانبەران بە زانستی تیۆری و کردەیی و پێدانی زانیاری پێویست لەسەر گۆڕانکاری.

٧. دڵنیابوون لەوەی هەر فەرمانبەرێك رۆڵی خۆی بزانێ لە ئەنجامدانی گۆڕانکاری.

٨. کردنی بەرئەنجامی کاربەجێگەیاندن بە ئامانجی سەرەکیی گۆڕانکاری.

٩. فۆکس خستنەسەر ئەو کەسانەی کە هاوهەڵوێستن لەگەڵ گۆڕانکاری.

١٠. دەستنیشانکردنی گرفتی ڕێکخراوەیی بە شێوازێکی زانستی.

١١. دابینکردنی سەرچاوەی مرۆیی و ماددی و هونەری پێویست بۆ گۆڕانکاری.

حەوتەم/ئامانجەکانی گۆڕانکاری (گۆڕانکاری چ بە ئامانج دەگرێت):

گۆڕانکاری ئامانجیەتی:-

١. گونجان لەگەڵ ژینگەی ناوەخۆیی و دەرەکی بۆ ڕووبەڕووبوونەوەی گۆڕانکارییە چاوەڕوانکراوەکان و گۆڕانکارییە چاوەڕوان نەکراوەکان.

٢. پێشخستنی شێوازەکانی چارەسەرکردن بۆ ئەو گرفتانەی کە ڕووبەڕووی فەرمانگە دەبنەوە.

٣. چاودێری بەردەوام بۆ گەشەی فەرمانگە و دەرفەتەکانی، لەگەڵ زیادبوونی متمانە و ڕێز لە نێوان فەرمانبەران و باشبوونی پەیوەندی و توانایان.

٤. هێنانەکایەی هاوسەنگی لە نێوان فەرمانگە و ژینگەکەی و پەرەپێدانی توانای فەرمانبەرانی.

٥. یارمەتیدانی فەرمانبەران و دەستنیشانکردنی گرفتەکانیان و هاندانیان بۆ ئەنجامدانی گۆڕانکاری پێویست.

هەشتەم/ تیۆرەکانی گۆڕانکاری:

١.تیۆری کیر لوین:

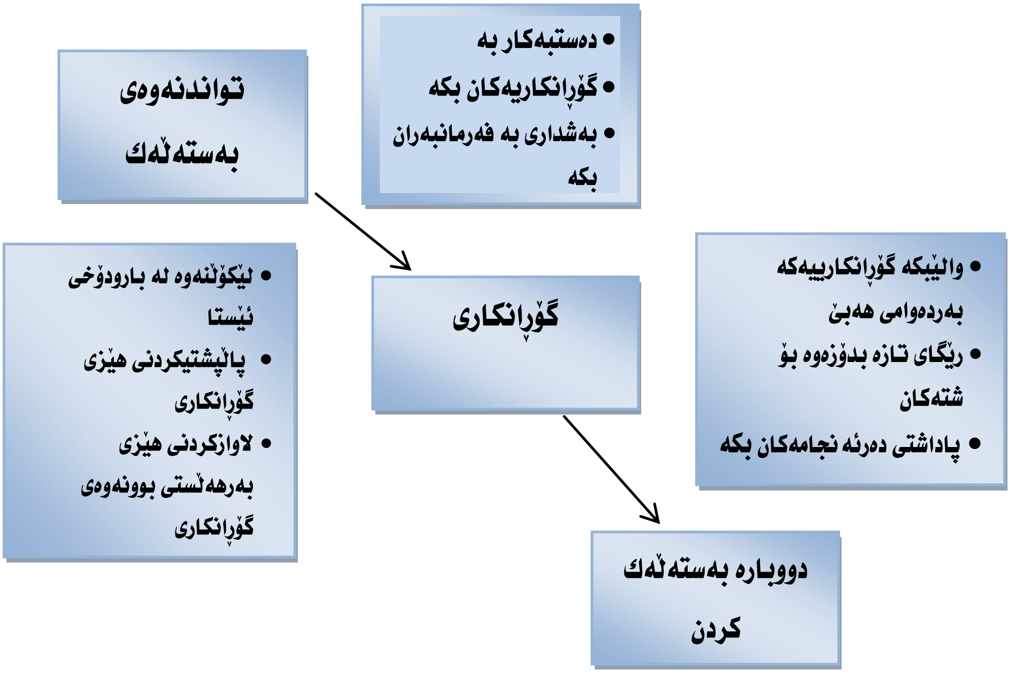
بەپێی ئەم تیۆرە هەر گۆڕانکارییەکی نەخشەڕێژ و هۆشیار بریتییە لە پرۆسەیەك کە بە سێ قۆناغدا دەڕوات بەم شێوەیە:ـ

أ. تواندنەوەی بەستەڵەك: ئەم قۆناغە بۆ جێلەقکردن و دورخستنەوە و هەلۆەشاندنەوەی بیروبۆچوون و بەها و نەریت و ڕەفتارەکانی ئێستای فەرمانبەرە بە شێوەیەك کە هەست بکات سەبارەت بە پێویستبوونی هێنانی شتێکی نوێ ، هەروەکو وتراوە فێربوونی بیرۆکە و ڕێرەوی کاری نوێ، پێویست بەوە دەکات کە هزر و بیروبۆچوون و کاری ئێستا کاڵ و ونبێت.

ب. گۆڕانکاری: لەم قۆناغەدا فەرمانبەران فێری هزرو شێواز و کارامەیی و زانستی نوێ دەبن بەشێوەیەك کە ڕەفتاری نوێ دەگرنەبەر یان کارەکەیان بە ڕێگایەکی نوێ ئەنجامدەدەن، واتا لەم قۆناغەدا گۆڕانکاری و هەمواری کردەیی لە ئەرك و تەکنیك و کاربەجێگەیاندن و پەیکەری ڕێکخستن...تاد، ئەنجامدەدرێت و ئەمەش پێویست بەوە دەکات کە فەرمانبەران بە زانست و زانیاریی و شێوزای نوێ و هزری نوێ گۆشبکرێن.

ج. دووبارە بەستەڵەك کردن: ئەمەش مانای وایە ئەوەی فەرمانبەران لە بیرو کارامەیی و ڕێرەوی نوێ فێرببوونە لە قۆناغی گۆڕانکاری، تێکهەڵدەکێشرێن بە کارکردەیی و پیادەکردنی ڕۆژانە، بۆ ئەوەی سەقامگیر و بەردەوام بێت.

مۆدێلی Lewin : پرۆسەی گۆڕانكاری بە سێ قۆناغ



٢. تیۆری جون كوتر:

بەپێی ئەم تیۆرە دەبێت هەشت هەنگاو بگیرێتەبەر بۆ گۆڕانكاری كە ئەمانەن:-

أ. هەستكردن بە پێویستی گۆڕانكاری.

ب. پێكهێنانی تیم بە ئاراستەی گۆڕانكاری.

ج. پەرەپێدانی دیدگا و ستراتیجی تایبەت بە گۆڕانكاری.

د. گەیاندنی دیدگای گۆڕانكارییەكە.

هـ. تواناداركردنی كاركردن به شێوه‌یه‌كی به‌رفراوان.

و. به‌ده‌ستهێنانی ده‌ستكه‌وت (ئه‌نجامدانی كار له‌ ماوه‌یه‌كی كورتدا)

ز. كه‌له‌كه‌بوونی ده‌ستكه‌وته‌كان و پیاده‌كردنی زیاتری گۆڕانكاری.

ح. له‌ڕه‌گداكوتانی ڕێبازی نوێ و كردنی به‌ كه‌لتوری فه‌رمانگه‌.

٣. تیۆری (هیوز) كه‌ پێكهاتووه‌ له‌ حه‌وت قۆناغ:

Edgar Huse له‌ ساڵی ١٩٨٠ تیۆرێكی دانا بۆ په‌ره‌پێدان و گۆڕانكاری له‌ ڕێكخراوه‌كان كه‌ پێكهاتبوو له‌ حه‌وت قۆناغ، به‌ڵام له‌ بنه‌ڕه‌تدا له‌سه‌ر بنه‌مای تیۆری لوین (Lewin) گه‌ڵاله‌كراوه‌.

قۆناغی یه‌كه‌م (دۆزینه‌وه‌): به‌رپرسانی ڕێكخراوه‌كه‌ له‌گه‌ڵ به‌رێوه‌به‌ر یان ڕاوێژكاری گۆڕانكاری كۆبوونه‌وه‌یه‌ك ئه‌نجامده‌دات بۆ شاره‌زابوون له‌ ئاست و توانای به‌رێوه‌به‌ری گۆڕانكاری، به‌رێوه‌به‌ری گۆڕانكاریش داتا و زانیاری پێویستیان لێ وه‌رده‌گرێت.

قۆناغی دووه‌م (چوونه‌ ژووره‌وه‌): به‌رپرسانی ڕێكخراوه‌كه‌و به‌رێوه‌به‌ری گۆڕانكاری له‌ یه‌ك نزیك ده‌بنه‌وه‌و به‌ یه‌كه‌وه‌ داده‌نیشن، ئه‌مه‌ش به‌ گرێبه‌ستی سایكۆلۆجی[٥] داده‌نرێت.

---

[٥] گرێبه‌ستی سایكۆلۆجی: پێشبینی و ئاراسته‌ی پابه‌ندبوونی هه‌ردوو لایه‌ن – فه‌رمانگه‌ و فه‌رمانبه‌ر– ده‌رباره‌ی یه‌كتری، به‌ڵام ئه‌م گرێبه‌سته‌ فه‌رمی و نووسراو نییه‌، بۆیه‌ ده‌توانین بڵێین كه‌ پێكدێت له‌ چوارچێوه‌ی گشتی هه‌ڵسوكه‌وت له‌گه‌ڵ یه‌كتر.

قۆناغی سێیەم (دەستنیشانکردن): راوێژکار یان بەڕێوەبەری گۆڕانکاری بەپێی ئەو زانیاری و شارەزاییەی هەیەتی دەستنیشانی کێشەی ڕێکخراوەکە دەکات و ستراتیجی پێویست دەستنیشان دەکات.

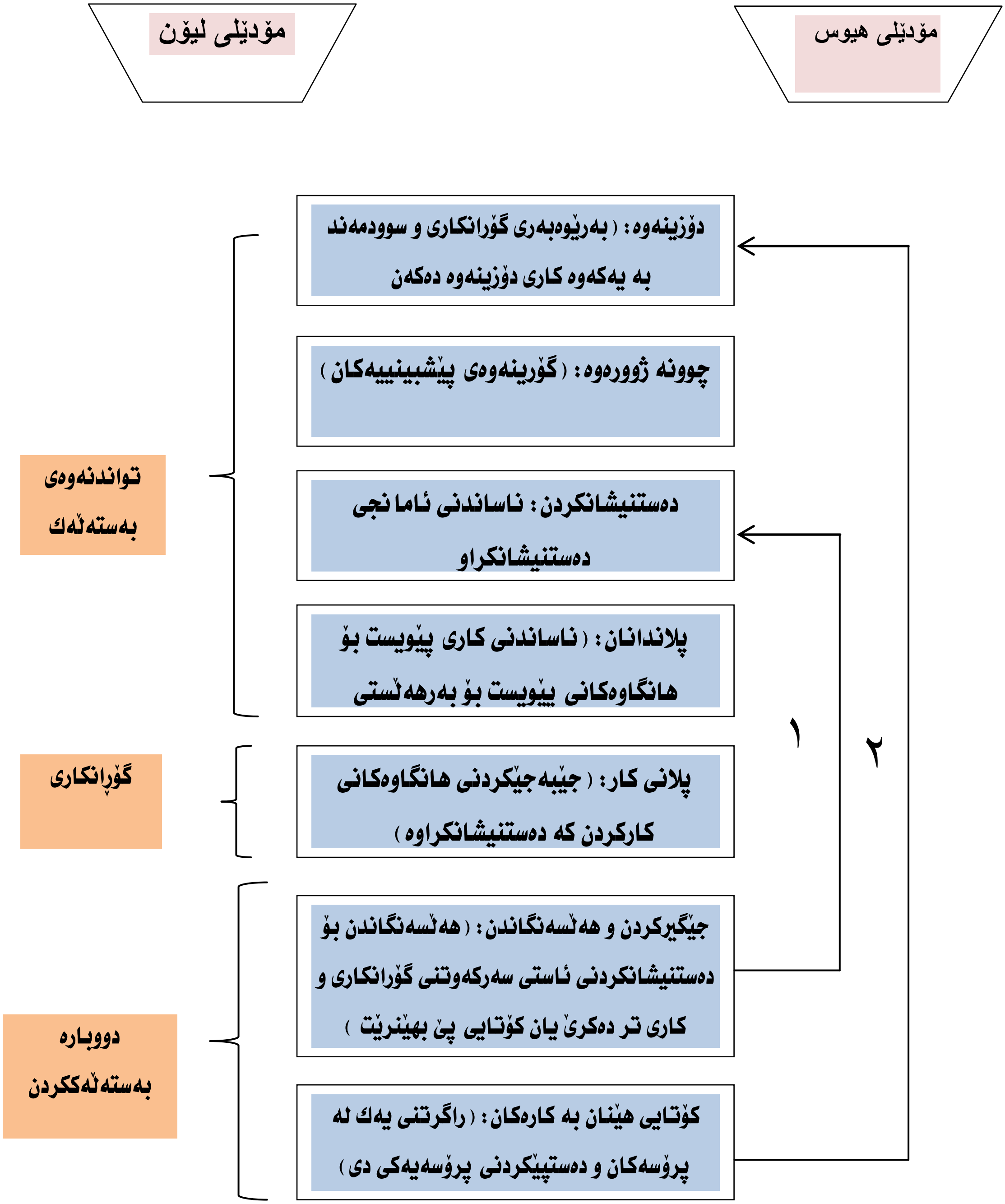
قۆناغی چوارەم (پلاندانان): ڕێکخراوەکە ڕەزامەندی لەسەر پلانی کاری شارەزاکە دەردەبڕێ و شێوازەکانی دەستکاریکردنی کارەکان و خشتەی کاتی جێبەجێکردنی گۆڕانکارییەکە دیاری دەکات. هەروەها سەرچاوەکانی بەرهەڵستی و هۆکارەکانی دەستنیشان دەکات.

قۆناغی پێنجەم (پلانی کار): دەستبەکاربوون بۆ ئەنجام دانی گۆڕانکاری بەپێی خشتەی کاری دیاری کراو و دەتوانرێ سەرجەم گۆڕانکارییەکان بە شێوەیەکی تەریب ئەنجام بدرێت یان لە کاتێکی دیاری کراودا.

قۆناغی شەشەم (جێگیرکردن و هەڵسەنگاندن): کرداری دووبارە بەستەڵەککردن (لە تیۆری لیۆن دانراوە و لێرە ناوی لێنراوە جێگیرکردن) ئەنجامدەدرێت و ئەوەی کراوە دەبێتە کارو سیستم و رۆتینی رۆژانە ڕێکخراوەکە، دواتر هەڵسەنگاندن بۆ گۆڕانکارییەکە دەکرێ و بەشێوزاێکی چەندایەتی (کمی) ئەنجامەکان پێوانە دەکرێت.

قۆناغی حەوتەم (کۆتایی هێنان بە کارەکان): بەڕێوەبەری گۆڕانکاری کۆتایی بە کارەکانی دێنێت و دەستدەکات بە گۆڕانکاری لە شوێنێکی دیکە یان بابەتێکی دیکەی ناو ڕێکخراوەکە.

مۆدێلی هیوز (Huse) كە پێكهاتووە لە حەوت قۆناغ بۆ گۆڕانكاری



تێبینی/

وەکو لە شێوەی سەرەوە دیارە کە (تیۆری هیوز) لە حەوت قۆناغ پێکهاتووە وەکو لە خاڵی سێیەمیش باسمان کردووە، هەروەها لە دەستە چەپی شێوەکە هەرسێ قۆناغی تیۆری لوین دیاری کراوە کە ئێمە لە خاڵی یەکەم باسمان کردووە ، تێبینی دەکەین لە دەستە راستی شێوەکەی سەرەوە کە مۆدێلی هیوزە لە هێڵی ژمارە (١) کە هەر چوار قۆناغەکەی تیۆری لۆرنس و لوج دیاری کراوە کە لە خاڵی (٤) باسمان کردووە. بۆمان دەردەکەوێت کە لە بنەرەتدا سەرجەم بنەماکانی گۆڕانکاری لە تیۆرەکان یەك دەگرنەوەو و هاوبەشن، جیاوازی تەنها لەو هەنگاوانە دایە کە زاناکان بە پێویستیان زانیوە بۆ ئەنجامدانی گۆڕانکاری یاخود لە چۆنیەتی بەکارهێنانی چەمکەکان.

٤. تیۆری لورنس و لورج:

ئەم تیۆرە لەسەر ئەنجامدانی چوار قۆناغی سەرەکی دەڕوات بۆ گۆڕانکاری کە بریتین لە:

أ. قۆناغی دەستنیشانکردن: لێرەدا لێکۆڵینەوە دەکرێت بۆ زانینی جیاوازییەکان لە نێوان دەرئەنجامی ئێستا و ئەو دەرئەنجامەی کە داوادەکرێت بەدەستبهێنرێت.

ب. قۆناغی پلاندانان: لەم قۆناغەدا پلان و ستراتیجی گونجاو دیاریدەکرێت و دادەنرێت.

ج. قۆناغی جێبەجێکردن: وەرگێڕانی ئەو ستراتیجییە بۆ ڕەفتاری کردەیی لە ماوەی دیاریکراودا و جێبەجێکردنی گۆڕانکاری خوازراو، بۆ نموونە لە ئامانج، پێکهاتەی ڕێکخراوەکە، پەیکەری ڕێکخستن، کەلتووری ڕێکخراوەیی ، سیستم و ڕێکارەکان، فەرمانبەران و بیروبۆچوونیان، تەکنۆلۆجیا تاد...

د. قۆناغی بەدواداچوون و هەڵسانگاندن: بەدواداچوون بۆ جێبەجێکردنی ستراتیجی گۆڕانکاری دەکرێت و دڵنیابوون کە ئایا تا چ ڕادەیەك ئامانجە دانراوەکانی گۆڕانکاری جێبەجێکراوە، وەبەدواداچوون بۆ ڕادەی چالاکانەی جێبەجێکردنی ستراتیجی گۆڕانکاری بەپێی خشتەی دیاریکراو بۆ ئەنجامدانی کارەکان دەکرێت.

٥. مۆدێلێکی گشتی بۆ گۆڕانکاری (ویلمز و نوسوری دی):

سەرجەم تیۆرەکانی گۆڕانکاری لە ئەنجامی تاقیکردنەوەیەکی پێش خۆیان هاتوون هەروەها لە یەك کاتدا دانەهێنراون، بەڵکو وەکو هەموو زانستێکی دی سروشتی کەڵەکە بوونی زانستی وای لێکردووە بەرهەمبێن، بۆیە دەکرێت بڵێین کە لە سەرجەم تیۆرەکان دەتوانرێ سود وەرگیرێ و چەند بنەماییەکی گۆڕانکاری دابندرێت.

١. کۆکردنەوەی داتا، کە پێك دێت لە چاودێریکردنی کاربەجێگەیاندن ، ئەنجامدانی لێکۆڵینەوەی تایبەت، دەستکەوتنی سەرنج و تێبینی.

٢. شیکردنەوی داتا، جیاکردنەوەی نیشانەکان لە هۆکارەکان، ڕەزامەندی دەربڕین لە سەر گرنگی بابەتەکان و ناساندنی ئامانجەکان.

٣. ناساندنی چارەسەر، ناساندنی ڕێکاری پەرەپێدان، دووبارە دیزاینکرنی وەزیفەکان و تعدیلکردنی سیاسەتی فەرمانگە و دەستکەوتنی کارامەیی نوێ.

٤. پلاندانان بۆ ڕێگای گۆڕانکاری، ڕەزامەندی دەربڕین لەسەر بەرپرسیاریەتییەکان، دیاریکردنی کاتەکان و دەستنیشانکردنی خشتەی پێداچوونەوە.

٥. کارکردن و چاودێری کردنی سەرکەوتنەکان.

نۆیەم/ جۆر و بوارەکانی گۆڕانکاری:

جۆرەکانی گۆڕانکاری بریتییە لە:-

١. گۆڕانکاری گشتگیر و گۆڕانکاری ناگشتگیر(بچووک):

گۆڕانکاری گشتگیر بریتییە لەو گۆڕانکارییەی کە هەموو یان زۆربەی لایەن و بوارەکانی فەرمانگە دەگرێتەوە، بەڵام گۆڕانکاری ناگشتگیر بوارێك یان کەرتێك دەگرێتەوە، دەکرێت گۆڕانکاری ئەم بوارانەی خوارەوە بگرێتەوە:-

أ. ستراتیج.

ب. ئامانج و پێوەرەکانی کاربەجێگەیاندن.

ج. پەیکەری ڕێکخستن.

د. فەرمانبەران .

ه. کەلتووری ڕێکخراوەیی.

و. دیزاینی پۆستەکان.

ز. تەکنۆلۆجیا.

.٢

٣. گۆڕانکاری ماددی و گۆڕانکاری واتایی:

گۆڕانکاری ماددی لەسەر پەیکەری ڕێکخستن و تەکنۆلۆجیا و ئامراز و ئامێرەکان دەکرێت، بەڵام گۆڕانکاری واتایی لە گۆڕانکاری دەروونی و کۆمەڵایەتی فەرمانبەران و شێوازی ڕەفتاریان دەکرێت و ئەم بوارانە دەگرێتەوە:-

أ. کەلتوور.

ب.تەکنۆلۆجیا.

ج. دیزاینی پۆست.

د. فەرمانبەران .

٤. گۆڕنکاری لەسەرخۆ و گۆڕانکاری خێرا:

ئەمە پشت دەبەستێت بە سروشتی بارودۆخ. گۆڕانکاری لەسەرخۆ بریتییە لە گۆڕانکاری بچووك و بەردەوام، بەڵام گۆڕانکاری خێرا ، گۆڕانکارییەکی گەورەیە و لە ماوەیەکی کەمدا جێبەجێدەکرێت، نمونە: گەڕان لە دوای بەرهەمێکی نوێ و جیاواز بەهۆی ئەوەی بەرهەمی ئێستا بووەتە بەرهەمێکی نەخوازراو، لێرەدا ئامراز و شێوازی بەرهەمهێنانی نوێ بەکاردێت بۆ گەیشتن بە ئامانجەکە کە ئەم شێوازە لە گۆڕانکاری بۆ فەرمانگە میرییەکان پەیڕەوکردنی تا ڕادەیەك زۆر ئەستەمە چونکە ئەو فەرمانگانە پەیوەستن بە چەند یاسا و ڕێنمایی و ڕێکارێکی دیاری کراو کە گۆڕانکاری تێیاندا پێویستی بە کاتە، بۆ نموونە یاسا دەرکردن یان هەموارکردنی پێویستی بە ڕەزامەندی پەرلەمانە و جاری وا هەیە هەندێك ڕێنمایی پێویستیان بە ڕەزامەندی وەزارەتی تر هەیە.

ئەم بوارانە دەگرێتەوە:-

أ. فەرمانبەران .

ب. ستراتیجیەت.

ج. ئامانج و پێوەرەکانی کاربەجێگەیاندن.

د. پەیکەری ڕێکخستن.

هـ. ديزاينى پۆست.

بوارەكانى گۆڕانكارى بەشێوەيەكى گشتى لە هەموو جۆرەكانى گۆڕانكارى وەكو يەكترن ياخود نزيكن لە يەكتر، بۆيە لە خوارەوە بە تەنيا و بە كورتى تيشكيان دەخەينەسەر:-

أ. ستراتيجى رێكخراوەكە:

دەكرێت گۆڕانكارى لە ستراتيجى گشتگيرى دامەزراوەكە ئەنجامبدرێت، وەك گۆڕانكارى لە ئامانج، بۆ نموونە گۆڕانكارى تەواو بەسەر جۆرى خزمەتگوزارى دادێت يان خزمەتگوزارييەكى نوێ پێشكەش دەكرێت ، ياخود گۆڕانكارى لە ستراتيجى لاوەكى دەكرێت كە پەيوەستە بە بڕيارەكانى دامەزراوەكە لەسەر تەرخانكردنى سەرچاوەكان.

ب. كاروچالاكى:

گۆڕانكارى لەسەر كاروچالاكى ڕێكخراوەكە دەكرێت بەوەى كارى نوێ زياد دەكرێت يان واز لە هەندێ كار دەهێنرێت يان هەندێك چالاكى تێهەڵكێشى يەكتر دەكرێن.

ج. سەرچاوە ماددييەكان و تەكنۆلۆجياى بەكارهاتوو:

پەيوەستە بە ئامرازەكانى بەكارهاتوو لە پرۆسەى بەرهەمهێنان، واتا سەرچاوە بەكارهاتووەكان لە input و output دا لەگەڵ تەواوكارييەكانى، بەڵام لە بوارى تەكنۆلۆجيا گەورەترين گۆڕانكارى لە تەكنۆلۆجياى زانيارى سەردەم دەكرێت.

د. پۆلەسی[٦] و ڕێکارەکانی کار:

هەڵوەشاندنەوەی سیاسەتی ئێستای ڕێکخراوەکە دەگرێتەوە و لەجێدانانی پۆلەسیەکی نوێ بۆ ڕێکخراوەکە یاخود هەمووارکردنی پۆلەسی ڕێکخراوەکە و هەروەها ئاسانکردنی ڕێکارەکانی کار و کەمکردنەوەی ڕۆتین بۆ ئەوەی خزمەتگوزارییەکان بە خێرایی پێشکەش بکرێن.

ه. پەیکەری ڕێکخستن:

دەکرێت ئامانجی گۆڕانکاری لە پەیکەری ڕێکخستن بێت لە ڕێگای دووبارە دیزاینکردنی کارەکان و دابەشکردنەوەیان یاخود هەمووارکردن لە ئامرازەکانی هەماهەنگی و شێوەکانی پەیوەندی و دەسەڵات یان لە کاتی یەکگرتنی دوو دامەزراوە لەگەڵ یەکتری یا فراوانکردنی پانتایی چاودێری.

و. سەرچاوەی مرۆیی:

گۆڕانکاری لەمەدا شێوەی زیادکردن یان کەمکردنی سەرچاوە مرۆییەکان وەردەگرێت لە ڕێگای دامەزراندنی فەرمانبەری تازە یاخود دەستبەرداربوون و لادانی هەندێك لە فەرمانبەران، یان گەشەپێدانی کارامەییان لە ڕێگای بەرنامەکانی ڕاهێنان، یان گۆڕانکاری لە کەلتووریان بۆ گۆڕینی ڕەفتارەکانیان بە ئامانجی گەشەپێدانی توانای داهێنانکاری و پەرەپێدانیان بۆ ئەوەی بەباشی بەکاربهێنرێن لە بوارەکانی ستراتیجی، بەرهەمهێنان، خزمەتگوزاری و هاندانیان بۆ کارکردن بە تیم بۆ ئەوەی تایبەتکاریی و

---

[٦] کۆمەڵێك بنەماو پرنسیپ و شێوزای جێبەجێکردنی کارە کە سەرجەم فەرمانبەران پێوەی پابەند دەبن بۆ ئەنجامدانی کاری رۆژانە لە فەرمانگەکەیان (لە زمانی عەرەبی بۆ هەردوو وشەی Politics , Policy وشەی سیاسیەت بەکار دێنن کە هەڵەیە و دووشتی جیاوازن).

کارامەیی جیاواز لە یەکتر فێر بن، بۆ نموونە لە کاتی پەرەپێدان یان ڕێکخستنی دامەزراوەیی دەکرێت تیمی لەم شێوەیە پێکبهێنرێت.

ز. سەرکردایەتی کارگێڕی:

گۆڕانکاری لە سەرکردە کارگێڕییەکان بە دەرفەتێکی باش دادەنرێت بۆ گۆڕانکاری لەو بەهایانەی کە هەیە و سەپاندنی بەهای نوێ، ئەمەش لە چوارچێوەی دیدگا و بیروبۆچوونی نوێی کارکردن دەبێت بۆ دروستکردنی کاریگەری لەسەر کارمەندان بە ئامانجی ئەوەی گۆڕانکارییەکان وەرگرن و بەرهەڵستی نەکەن.

ح. کەلتووری ڕێکخراوەیی:

دەبێت کەلتووری ڕێکخراوەیی پێشوو لەبەریەکتری هەڵوەشێندرێتەوە و شیکردنەوە بۆ ڕەگەزەکانی بکرێت، بۆ ئەوەی قەبارەی بۆشایی لە نێوان ئەو کەلتوورە و ئەوەی کە دەمانەوێت بیسەپێنین دیاربکرێت پاشان کار بۆ گۆڕانکاری لەسەریدا بکرێت.

بەشی دووەم

چوارچێوەی ڕێکاری بۆ بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری

پێشەکی

گۆڕانکاری بەبێ پلان و بەرنامە و ستراتیج سەرکەوتوو نابێت، بۆ ئەمەش پێویستمان بە ڕێکاری دیاریکراو هەیە بۆ پیادەکردنیان، بۆیە لەم بەشەدا باسی هاوکێشەی گۆڕانکاری سەرکەوتو و هەنگاوەکانی جێبەجێکردنی گۆڕانکاری دەکەین و بە شێوازێکی ئەکادیمی و زانستیانە هۆکارەکانی بەرهەڵستی و چارەسەری گونجاو باس دەکەین و لە کۆتاییی ئەم بەشەدا بەدواداچوون بۆ جێبەجێکردنی پلان و زانینی لایەنەکانی بەهێزی و لاوزی بە کورتی لە دوو خاڵ دەخەینەڕوو.

یەکەم/ هاوکێشەی گۆڕانکاری سەرکەوتوو:

١. هاوکێشەی گۆڕانکاری پێکدێت لە چوار فاکتەری زۆر گرنگ کە ئەمانەن:-

فاکتەری یەکەم/ دیراسەکردنی دیفاکتۆ (واقع): دیراسەکردنی دیفاکتۆ و شیکردنەوەی، وەڵامی ئەو پرسیارە دەداتەوە کە ئێمە لە کوێین.

فاکتەری دووەم/ دیدگا: وەڵامی ئەو پرسیارە دەداتەوە کە ئێمە دەمانەوێت بگەین بە کوێ.

فاکتەری سێیەم/ پلان: تایبەتە بە پرۆسەی گواستنەوە لە دیفاکتۆ بۆ دیدگا، وەڵامی ئەو پرسیارە دەداتەوە کە چۆن دەگەینە ئەو ئاستەی کە دەمانەوێت.

فاكتەری چوارەم/ بەرهەڵستی: وەڵامی ئەو پرسیارە دەداتەوە، كە چ شتێك ڕێگریمان لێدەكات لە گەیشتن بە ئامانجەكانمان.

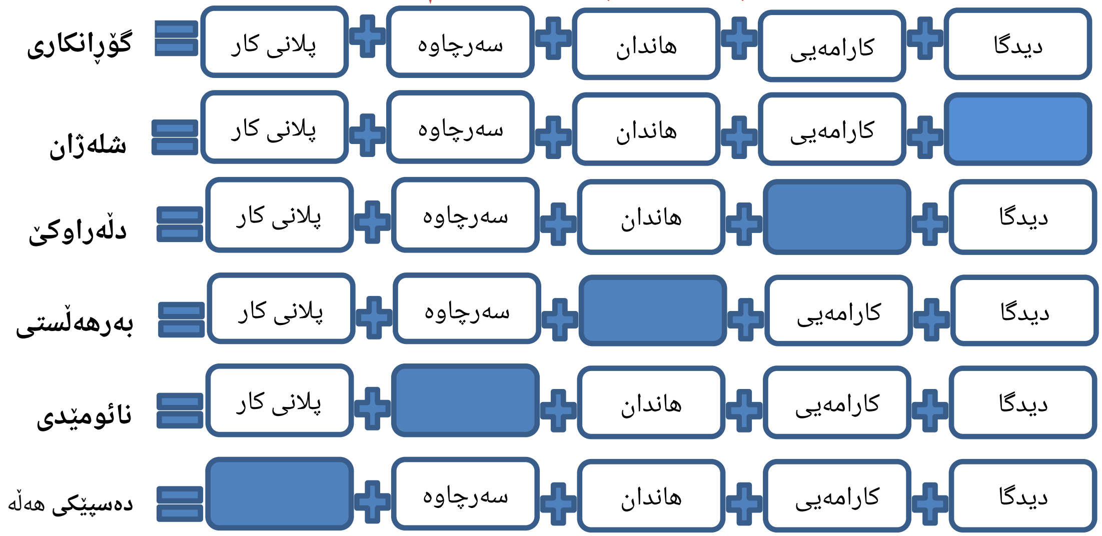
٢. هاوكێشەی گۆڕانكاری سەركەوتوو: رن + د + ه ی > ب = گ

ماناى پيتەكان/ رن: ڕازی نەبوون د: دیدگا ه ی: هەنگاوی یەكەم ب: بەرهەڵستی گ: گۆڕانكاری

شیكردنەوەی هاوكێشەكە: واتا ئەگەر ڕازی نەبیت بە دیفاكتۆ و بۆ ئایندە دیدگات هەبێت و هەنگاوی یەكەم دەست پێبكەیت، ئەوا بەم شێوەیە پرۆسەی گۆڕانكاری گەورەتر دەبێت لەبەرهەڵستی و ئەنجامەكەی یەكسان دەبێت بە گۆڕانكاری.

شانبەشانی هاوكێشەی گۆرانكاری سەركەوتوو، پێنج هێزی پاڵنەر هەیە كە راستەوخۆ كاریگەری لەسەر پرۆسەی گۆرانكاری دروستدەكات و چارەنووسی دیاریدەكات كە لەم خشتەیەی خوارەوە روونكراوەتەوە:-

پێنج هێزە پاڵنەرەکەی گۆڕانکاری



تێبینی/

وەکو لە شێوەی سەرەوە دیارە کە پێنج هێز دیاری کراوە بۆ ئەنجامدانی گۆڕانکارییەکی سەرکەوتوو کە ئەوانیش (دیدگا+کارامەیی+ هاندان+سەرچاوە+پلانی کار)ە ، بۆیە ئەو پێنج هێزە یەکسانە بە گۆڕانکارییەکی سەرکەوتو، هەر لە هەمان شێوە و لە ریزبەندییەکانی دی بۆمان دەردەکەوێ کە نەبوونی هەر یەکێك لە پێنج هێزە پاڵنەرەکە دەبێتە هۆکاری شێواندنی گۆڕانکاری و هەر یەکەیان بە شێوازێکی جودا کار دەکەنە سەر ئەنجامی گۆڕانکاری و وەکو دیاری کراوە، (نەبوونی دیدگا دەبێتە هۆی شلەژان، نەبوونی کارامەیی دەبێتە هۆی دڵەڕاوکێ، نەبوونی هاندان دەبێتە هۆی بەرهەڵستی بەشێك لە فەرمانبەران، نەبوونی سەرچاوە دەبێتە هۆی نائومێدی لە گۆڕانکاری، لە کۆتاییدا نەبوونی پلانی کار دەبێتە هۆی دەستپێکردنێکی هەڵە بۆ گۆڕانکاری.

دووەم/ هەنگاوەکانی جێبەجێکردنی گۆڕانکاری:

بۆ جێبەجێکردنی پرۆسەی گۆڕانکاری، پێویستە نمونەیەکی هەڵسەنگاندن هەبێت بۆ ئەوەی فەرمانگە خۆی پێ هەڵسەنگێنێ، بەمەبەستی دیاریکردنی تا چ رادەیەك پێویستی بە گۆڕانکارییە ، ئەمەش لە ڕێگای بەکارهێنانی شیکاری (swot analysis) دەبێت، بۆ هەڵسەنگاندنی خاڵە بەهێز و لاوازەکانی ناوخۆی فەرمانگە، هەروەها گەڕان بە دوای دەرفەتە بەردەستەکان و ڕووبەڕووبوونەوەی هەڕەشەکان کە پاڵنەرن ڕووەو گەڕان بە دوای لەپێشینەکانی گۆڕانکاری، یان بەکارهێنانی شێوازی ئامار و دانانی ستاندارد ی کار و یان خۆ بەراوردکردن بە دامەزراوەیەکی پێشکەوتووتر.

بە گرتنەبەری ئەم هەنگاوانە گۆڕانکاری نەخشە بۆدانراو ئە نجامدەدرێت :-

١. زانینی سەرچاوەی گۆڕانکاری:

سەرچاوەکانی گۆڕانکاری دابەشی سەر دوو سەرچاوە دەبن، یەکەمیان ناوخۆییە کە گۆڕانکاری لە بۆچوونی فەرمانبەران و زیادبوونی ڕەزامەندیان، پەیڕەوەکان و ڕێکارەکان و پەیکەری ڕێکخستن دەگرێتەوە. بەڵام ئەوەی تریان دەرەکییە کە گۆڕانکارییە ڕۆشنبیریی و سیاسی و ئابووری و کۆمەڵایەتی و یاسایی دەگرێتەوە و کاریگەری زۆری هەیە لەسەر فەرمانگە بەهۆی سەختی پێشبینیکردنی ڕەهەندەکانی.

٢. مەزەندەکردنی پێویستی بۆ گۆڕانکاری:

بۆ ئەمە دەبێت بۆشایی نێوان بارودۆخی ئێستای فەرمانگە و ئەوەی کە دەیەوێت پێیبگات لەسەر بنەمای گرنگی و پێویستی گۆڕانکاری دیارییبکرێت، لە ڕێگای ئەم پرسیارانە:—

أ. بۆچی گۆڕانکاری گرنگە؟
ب. هۆکاری گۆڕانکاری چیە؟
ج. چی ڕوودەدات ئەگەر گۆڕانکاری نەکرێت؟
د. بۆچی بڕیارتداوە کە ئێستا ئەم گۆڕانکارییە بکەیت؟
هـ. کێن ئەوانەی کە پێویستە لەو گۆڕانکارییە ئاگادار بن کە پلانی جێبەجێکردنت بۆ داناوە؟
و. بە چ شێوەیەك بەشدارییان پێدەکەیت لە بڕیارداندا؟
ز. بە چ شێوەیەك مامەڵەدەکەیت لەگەڵ بارودۆخ ئەگەر هاتوو هەندێك گۆڕانکارییان نەدەویست؟
ح. بە چ شێوەیەك هانی فەرمانبەران دەدەیت بۆ گۆڕانکاری؟
گ. چ بەشێك پێویستی بە گۆڕانکارییە لە نێو کار و بەرنامەی فەرمانگە؟
ی. چ پێوەرێك بەکاردێنی بۆ بڕیاردان لەسەر ئەنجامدانی ئەو جۆرە گۆڕانکارییە؟
ك. چ شتێك دەبێت وەکو خۆی بمێنێتەوە؟
ل. ئەو گۆڕانکاریانە چین کە دەبێت پێش ئەوانی دی جێبەجێ بکرێن؟
م. بە چ شێوەیەك مامەڵە لەگەڵ بوونی ڕای جیاواز دەکەیت؟

ن. به چ شێوەیەك چاودێری پرۆسەی گۆڕانكاری دەكەیت؟

س. چۆن دەزانی سەركەوتووی پاش پرۆسەی گۆڕانكاری؟

ع. چۆن تیمی گۆڕانكارییەكە لە چاودێریكردنی پێشكەوتنەكان یارمەتیدەر دەبێت؟

ف. بۆ دڵنیابوون لە بەردەوام بوونی گۆڕانكاری چی دەكەیت؟

ص. چۆن دەزانی گۆڕانكاری جیاوازی دروستكردووە؟

ق. كەی دەستپێدەكەیت و یەكەم كار چییە كە دەیكەیت؟

٣. دانانی پلانی پێویست بۆ گۆڕانكاری و زانینی چۆنیەتی جێبەجێ كردنی گۆڕانكاری:

پێویستە پلان و ئامانجەكانی گۆڕانكاری بە شێوەیەكی ورد روونبكرێنەوە، ئەویش لە رێگەی وەڵامدانەوەی ئەم پرسیارانەی خوارەوە:

أ. شێوازەكانی بەرێوەبردنی نۆلیج چین لە فەرمانگەكە؟

ب. لە كارەكانی فەرمانگەو بەرنامەكانی چ شتێك پێویستی بە گۆڕانكارییە؟

ج. ئاستی كوالیتی ڕاهێنانی بەردەوامی فەرمانبەران چۆنە؟

د. چۆن پێوانەی كاریگەرییەكانی گۆڕانكاری دەكەیت؟

ه. چۆن دەزانیت هەنگاوەكانی گۆڕانكاری بووەتە هۆی دروست بوونی ئەو گۆرانكارییەی مەبەستتە؟

٤. دانانی ستراتیجییەكانی گۆڕانكاری:

ستاف پلان دانان و جێبەجێكردنی گۆڕانكاری جۆرەها ستراتیج بەكار دێنن بۆ دروستكردنی كاریگەری لەسەر فەرمانبەران بەمەبەستی بەدەستهێنانی پشتگیری و پشتیوانی بۆ هەوڵەكانی گۆڕانكاری، هەروەها دەبێت لە كاتی دانانی ستراتیجەكە ئەو

بڕگانە لەبەرچاو بگیرێت کە کاریگەری لەسەر پێکهاتەی فەرمانگە هەیە، ئەوانیش پەیکەری ڕێکخستن و تەکنەلۆجیاو سەرچاوە مرۆییەکانە، دیارترین ئەو ستراتیجیانەی کە بۆ گۆڕانکاری بەکاردێن بریتین لە:

أ. ستراتیجی هێز (زۆرەملێ).
ب. ستراتیجی باوەڕپێهێنان.
ج. ستراتیجی بەشداریکردن.
د. ستراتیجی هۆشمەندانە.

بۆ دەستنیشانکردنی ستراتیجی گونجاو بۆ گۆڕانکاری لە فەرمانگەیەك دەبێت چوار هەنگاوی سەرەکی جێبەجێ بکرێت:

أ. شیکردنەوەی ستراتیج و پەیکەری ڕێکخستنی ئێستا.
ب. هەڵبژاردنی ستراتیج و پەیکەری ڕێکخستنی پێشنیازکراو بە پشتبەستن بەو شیکردنەوەیەی کە لەلایەن کەسانی پەیوەست بە پەرەپێدانی دامەزراوەیی دانراوە.
ج. دانانی پلانی ستراتیجی گۆڕانکاری و چۆنیەتی جێبەجێکردنی.
د. جێبەجێکردنی پلانی ستراتیجی دانراو، هەروەها بە بەردەوامی هەڵسەنگاندن بۆ ئەنجامەکان بکرێت.

لەبەر گرنگی ستراتیج لە پرۆسەی گۆڕانکاری، لە خوارەوە تیشك دەخەینە سەر جۆرەکانی ستراتیج و بەشێوەیەکی کورت باسیان دەکەین:-

أ. ستراتیجی هێز (زۆرەملێ):

ئەم ستراتیجە سەرجەم شێوازەکانی دەسەڵاتی فەرمی بەکاردێنێت بۆ ئەنجامدانی گۆڕانکاری و زاڵبوون بەسەر بەرهەڵستییەکان وەك بەکارهێنانی سزادان بەسەر ئەو کەسانەی بەرهەڵستی دەکەن. سەرەڕای ئەوەی ئەم ستراتیجە لە هەندێك بارودۆخدا بە سوودە، بەڵام لەمەودای دووردا سوود و کاریگەریەکەی نامێنێت و پابەندبوونی فەرمانبەرانی پێ زامن ناکرێت بۆ گۆڕانکاری، تەنیا ئەوەیە کە فەرمانبەران کاردانەوەی ئەرێنیان دەبێت بە شێوەیەکی کاتی وەکو ترسێك لە سزادان.

ب. ستراتیجی باوەڕپێهێنان:

باسکردنی ڕاستییەکان و پێدانی زانیاری تەواو و لۆژیکی لەسەر گۆڕانکاری و بەکارهێنانی بۆ دروستکردنی گۆڕانکاری. ئەم ستراتیجیە پێی وایە فەرمانبەری هۆشمەند و زیرەك پشتگیری و پشتیوانی گۆڕانکاری دەکات، بۆیە ستافی ئەنجامدانی گۆڕانکاری تواناکانی دەخاتە گەڕ بۆ باوەڕپێکردنی فەرمانبەران کە گۆڕانکاری لە بەرژەوەندی ئەوان دایە و ژیانیان بەرەو باشتر دەبات.

ج. ستراتیجی بەشداریکردن:

بەشداریکردن لە بڕیاردان و جەختکردنەوە لە سەر بەها هاوبەشەکان بۆ دروستکردنی گۆڕانکاری. پێویست دەکات ئەو فەرمانبەرانەی کە کاریگەری گۆڕانکارییەکەیان لەسەرە بەشداربن بە شێوەیەکی ڕاستەوخۆ لە پلاندانان و بڕیاردان لەسەر گۆڕانکارییەکە، ئەم ستراتیجیە هەوڵی کەم کردنەوەی بەرهەڵستی دەدات لە

ڕێگەی بەشداریکردنی فەرمانبەران لە گفتوگۆ و باسکردنی بیرۆکەی تازە و بەشداریکردن لە بڕیاردان لەسەر ئامادە کردنی پلانی گۆڕانکاری و جێبەجێکردنی.

د. ستراتیجی هۆشمەندانە:

بنەمای ئەم ستراتیجە ئەوەیە کە دوژمنی سەرەکی گۆڕانکاری نەزانینە و لە هەمان کاتدا زانست و زانین دوو فاکتەری سەرەکین بۆ ئاسانکردنی کرداری گۆڕانکاری، بۆیە پێویستە فەرمانگە بەرنامەی ڕاهێنانی واقعیانە بۆ فەرمانبەران دابنێت بۆ پێدانی زانیاری پێویست و ئاسانکردنی کرداری گۆڕانکاری.

٥. جێبەجێکردنی پلانەکە لە ماوەیەکی دیاریکراو. (جێبەجێکردنی گۆڕانکاری):

زۆرجار چەند پلانێکی جیاوازی گۆڕانکاری لە ئارادایە و دەبێت باشترینیان هەڵبژێردرێت و لە ماوەیەکی دیاریکراودا جێبەجیَ بکرێت، ئەو ماوەیەش بەلەبەرچاوگرتنی بارودۆخی ژینگەی ناوەوەو دەرەوە و بە وەڵامدانەوەی ئەم پرسیارانەی خوارەوە دیاری دەکرێت:

أ. هەنگاوەکانی بە کردارکردنی تۆلیج چین کە دەبێت بکرێن؟ سیستم، ئامراز، کارامەییەکان؟

ب. کەی گۆڕانکاری دەستپێدەکات؟

ج. چۆن چاودێری گۆڕانکارییەکە دەکەیت؟

٦. زاڵبوون بەسەر بەرهەڵستی گۆڕانکاری:

بەرهەڵستی گۆڕانکاری بەوە پێناسە دەکرێت کە زنجیرەیەك هەوڵە کەسانێك دەیدەن *کاریگەری گۆڕانکارییان لەسەر دەبێت و لەگەڵ ئەو گۆڕانکارییە نین کە ئەنجام دەدرێت، لەبەر چەند هۆیەکی جیاواز و هەروەها ئامادە نین ملکەچی گۆڕانکارییەکە بن و هەوڵی مانەوەی واقعی ئێستا دەدەن.*

بەرهەڵستی گۆڕانکاری قبوڵنەکردنی گۆڕانکارییە لەلایەن فەرمانبەرانەوە، بە واتایەکی دی بەرهەڵستی گۆڕانکاری بە ئاشکرا دەکرێت ئەگەر کەسەکە هەست بکات کە ئەوەندە هێزەی هەیە بە ئاشکرا ئەو بەرهەڵستیە بکات. بۆ نمونە بایکۆت و خاوەخاوکردن لە کار و دەربڕینی ناڕەزایی و پێشکەشکردنی داواکاری دەست لەکارکێشانەوە یان گواستنەوە. هەندێك جاریش بەرهەڵستییەکە بە شێوازی نهێنی یان ڕووپۆشکراو دەبێت، ئەمەش لە کاتێکدا دەبێت ئەگەر فەرمانبەرێك هەست بکات کە گۆڕانکارییەکە بەرژەوەندییە تایبەتییەکانی دەخاتە مەترسییەوە و هەمان مەترسی لەسەر بەرژەوەندی فەرمانبەرانی تر دروست ناکات.

هەندێ جار قبولکردنی گۆڕانکاری ئاسان دەبێت ئەگەر ئەو کەسانەی بە ئامانج گیراون بۆ گۆڕانکاری هەست بکەن کە لەو گۆرانکارییەدا ئامانج و بەرژەوەندییەکانیان پارێزراو دەبێت کە لە خاڵی سێیەم بە درێژی باسی دەکەین و چارەسەری گونجاوی بۆ دەنوسین.

سێیەم/ هۆکارەکانی بەرهەڵستی گۆڕانکاری:

زۆر هۆکار هەن بۆ بەرهەڵستی گۆڕانکاری وەك لە خوارەوە باسی دەکەین:

١- **هۆکاری پەیوەست بە گۆڕانکاری:** یەکەم سەرچاوەی بەرهەڵستی گۆڕانکاری باوەڕنەهاتنی فەرمانبەرانە بەو گۆڕانکارییە، چونکە بە گونجاوی نازانن بۆ ئاراستە و ئامانجەکانی فەرمانگە، دۆخی ئێستا بەباشتر دەزانن و ئەم گۆڕانکارییە بە ڕای ئەوان بە فیرۆدانی کاتە. یان فەرمانبەران گۆڕانکارییەکە بە ئاڵۆز دەبینن و لێی تێناگەن بەتایبەتی ئەگەر گۆڕانکارییەکان ڕیشەیی بن. لێرەدا بۆمان دەردەکەوێت کە هەست نەکردن بە هۆکارەکان و ئامانجەکانی گۆڕانکاری دەبێتە هۆی بەرهەڵستی.

٢- **هۆکاری پەیوەست بە شێوازی بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری:** ڕایەك هەیە دەڵێت فەرمانبەران بەرهەڵستی گۆڕانکاری ناکەن بەڵکو بەرهەڵستی شێوازی گۆڕاناکارییەکە دەکەن، وەکو گومان و متمانە پێنەبوون بەو لایەنەی گۆڕانکارییەکە دەکات. هەروەها چاك ئامادە نەکردنی فەرمانبەران بۆ گۆڕانکاری، مەبەستیش لە ئامادەکردن بریتیە لە دابینکردنی کاتی پێویست و هەبوونی سەرپەرشتی گونجاو و سەرچاوەی پێویست.

هەروەها کاتی دەستپێکردن و شێوازی بەرێوەبردنی گۆڕانکارییەکە زۆر گرنگە بۆ بابەتی بەرهەڵستی، چونکە هەندێ جار فەرمانبەران هەست دەکەن ڕێزیان لێناگیرێت و ڕاکانیان بە هەند وەرناگیرێت و بەشداریان پێناکرێت و گۆڕانکارییەکە وەك واقعێکی سەپێندراو دەبینن، بۆیە بەرهەڵستی دەکەن.

٣- **هۆكاری تایبەت بە سایكۆلۆجی فەرمانبەر**: هەندێك جار فەرمانبەر بە ئاگایی یان بە نائاگایی بەرهەڵستی گۆڕانكاری دەكەن ئەوەش پەیوەندی بە سایكۆلۆجی فەرمانبەرەكەوە هەیە، وەكو ترس لە داهاتوو یان لەدەستدانی (پێگە، ئەمان، مووچەو پاداشت، كارەكەی) كە دەبێتە هۆی تێكدانی باری كۆمەڵایەتی فەرمانبەر لەلایەك و لە دەستدانی دەسەڵات و مافەكانی ئێستای یاخود زیادكردنی ئەركی سەرشانی لە فەرمانگە لەلایەكی تردا.

٤- **هۆكاری تایبەت بە ڕێكخراوەیی (ڕێكخستنی) فەرمانگە**: هەندێك جار بەرهەڵستی گۆڕانكاری بە هۆی شێوازی ڕێكخستنی ڕێكخراوەیی فەرمانگەكەیە كە شێوازێكی (بەستوو)ە، واتا بە ئاسانی ئامادەی گۆڕانكاری نەبێت بە هۆی نەبوونی نۆلج و بوونی بیرۆكراتیەت و ڕۆتینی زۆر لەناو فەرمانگە، بۆیە هەر هەوڵێك بۆ گۆڕانكاری بەمەترسی دەبینرێت بۆ سەر شێوازی بەڕێوەچوونی كارەكان لە ڕوی بیرۆكراتی و ڕۆتینی ئێستا.

لە ئە نجامدا بۆمان بەدیاردەكەوێت كە گرنكترین هۆكارەكانی بەرهەڵستی بریتین لە :

١. بوونی ناڕوونی لە ئامانجەكانی گۆڕانكاری.

٢. ئەو فەرمانبەرانەی كە كاریگەری گۆڕانكاریان لەسەر دەبێت بەشداریان پێنەكراوە لە پرۆسەی گۆڕانكارییەكە.

٣. كاتێك كە باوەڕ پێكردنی فەرمانبەران بە گۆڕانكاری پشت دەبەستێت بە هۆكاری كەسی.

٤. كاتێك داب و نەریت و ستانداردەکانی کار فەرامۆش دەکرێت.

٥. کاتێك کە پەیوەندی پچڕاو یان لاواز دەبێت سەبارەت بە بابەتی گۆڕانکاری لە نێوان فەرمانبەران و بەڕێوەبەرانی گۆڕانکاری.

٦. کاتێك بەرژەوەندییە تایبەتییەکان دەکەونە مەترسیەوە.

٧. کاتێك گۆڕانکاری هاوشان دەبێت لەگەڵ قورسی و سترێسی زۆری کارکردن.

٨. کاتێك بێ متمانەیی دروست دەبێت لە نێوان ئەو کەسانەی گۆڕانکاری دەکەن.

٩. کاتێك فەرمانبەران رازی بن بە بارودۆخی ئێستا.

١٠. کاتێك گۆڕانکاری بە خێرایی دەکرێت.

١١. کاتێك ئەزموونی ڕابردوو دەربارەی گۆڕانکاری خراپ بێت.

چوارەم/ چارەسەرکردنی بەرهەڵستی گۆڕانکاری:

لەبەر ئەوەی بەرهەڵستی گۆڕانکاری هەر لەسەرەتای دەستپێکردنی گۆڕانکاری سەرهەڵدەدات و بەردەوام دەبێت لە کاتی بەڕێوەچوونی پرۆسەی گۆڕانکاری، بۆیە ناکرێت فەرامۆش بکرێت.

دوو شێواز هەیە بۆ مامەڵەکردن لەگەڵ ئەو حاڵەتە، یەکەمیان گوێ نەدان و فەرامۆشکردنە ئەوەی تریان چارەسەرکردن و دۆزینەوەی ڕێگەچارەیە بۆ ئەمەش دوو

جۆر قوتابخانەی هەیە بۆ چارەسەرکردنی بەرهەڵستی، ئەوانیش قوتابخانەی کلاسیکی و قوتابخانەی نوێ:

١ - قوتابخانەی کلاسیکی بۆ بەرهەڵستی گۆڕانکاری:

ئەم قوتابخانەیە بەرهەڵستی گۆڕانکاری بە دیاردەیەکی نەگەتیڤ دەبینێت و بە پێویستی دەزانێت کار بۆ دۆزینەوەی شێوازێك بکرێت، بەمەبەستی زاڵبوون بەسەری یاخود هیچ نەبێت مەترسییەکانی سەرهەڵدانی کەم بکرێتەوە.

بۆیە هانی بەڕێوەبەران دەدات لەسەر بنەمای بەشداری پێکردنی بە کۆمەڵی فەرمانبەران ڕووبەرووی بەرهەڵستییەکان ببنەوە لە ڕێگەی کۆبوونەوە لەگەڵیان و باسکردنی گرنگی و ئامانجی گۆڕانکاری و بەشداری پێکردنیان لە پلاندانانا. هەروەها هەوڵدان بۆ زانینی هۆکارەکانی بەرهەڵستی و پاداشت کردنی فەرمانبەران لە ڕووی ماددی و مەعنەوی بەمەبەستی بەدەستهێنانی پشتگیریان یاخود کەمکردنەوەی گرۆتینی بەرهەڵستیان.

٢ - قوتابخانەی نوێ بۆ بەرهەڵستی گۆڕانکاری:

بنەمای سەرەکی قوتابخانەی نوێ بۆ بەرهەڵستی گۆڕانکاری لەسەر بیرۆکەیەك دامەزراوە کە دەڵێت بەرهەڵستی هاوڕێی بەردەوام و پێچەوانەی گۆڕانکارییە و پرۆسەی گۆڕانکاریش دەبێت بە بەردەوامی مامەڵەی لەگەڵدا بکات تا ئەو کاتەی پرۆسەکە تەواو دەبێت. هەروەها بەرهەڵستی دیاردەیەکی دینامیکییە لەبەر ئەوەی مرۆڤ لە کاتێکی دیاریکراو و لەبەر هۆکارێکی دیاریکراو بەرهەڵستی دەکات، بۆیە ئەو کەسانەی

گۆڕانکاری ئەنجامدەدەن، دەبێت هەوڵی تەواو بدەن بۆ دۆزینەوەی چارەسەری گونجاو، چونکە چارەسەر لەم دۆخەدا هەر جارەو بە شێوازێك دەکرێت.

پێنجەم/ بەدواداچوون بۆ جێبەجێکردنی پلان و زانینی لایەنەکانی بەهێزی و لاوازی لە پلانەکەدا (پشتیوانی گۆڕانکاری):

دوای جێبەجێکردنی پلانەکە، پرۆسەی بەدواداچوون بۆ پلانەکە دەستپێدەکات بە پەنابردن بۆ چەند پێوەرێکی تایبەت بە پێوانی ئاستەکانی ڕەزامەندی لەسەر گۆڕانکارییەکە لە ڕێگەی وەڵامدانەوەی ئەم پرسیارانەی خوارەوە:

١. شێوەی سەرکەوتن چۆنە پاش گۆڕانکاری ((چۆن دەزانی سەرکەوتووی))؟

٢. چۆن پاداشتی ئەو فەرمانبەرانە بدرێتەوە کە بەشدارییانکردووە لە گەیشتن بە ئامانجەکانی گۆڕانکاریەکە؟

بەشی سێیەم

پراكتیزەكردنی بەڕێوەبردنی گۆڕانكاری

ئامرازەکانی گۆڕانکاری

گرنگترین برگە لە پرۆسەی بەڕێوەبردنی گۆڕانکاری و گەیشتن بە ئامانجەکانی بەشێوەیەکی تەندروست بریتییە لە چۆنیەتی گەڵالەکردنی بیرۆکە و دیدگاکانی تایبەت بە گۆڕانکاری و پاشان پیادەکردنی، بۆ ئەمەش چەندین شێواز هەیە، بەڵام بەدیاریکراوی (١٠) ئامرازی کاریگەر هەیە بەکاردەهێنرێت بۆ جێبەجێ کردنی گۆڕانکاری ئەوانیش:

١. ئامرازی وروژاندنی مێشک[٧] (brainstorm).

٢. ئامرازی پێداچوونەوە.

٣. ئامرازی شیکردنەوەی خاڵەکانی بەهێزی و لاوازی و دەرەفەت و هەڕەشەکان.

٤. ئامرازی دەستنیشانکردنی فاکتەرە ڕێگرەکان و فاکتەرە یارمەتیدەرەکان

٥. ئامرازی بە کردەیی چی دەکەین، بەڵام دەتوانین چی دیکە بکەین.......

٦. ئامرازی ریزبەندی دەستنیشانکردنی لەپێشینەکان

٧. ئامرازی دروستکردنی دیدگا.

٨. ئامرازی پلاندانان بە شێوازی ڕێرەوی ڕاست.

٩. ئامرازی ڕاپرسی پۆزەتیڤانە.

١٠. ئامرازی کاریگەری.

---

[٧] لە لایەن ئەلێکس ئۆزبۆرن لە ساڵی ١٩٥٣ داهێنراوە، لە دانشتنێکی بە کۆمەڵ ئەنجام دەدرێت کە ئەمەش ڕێگایەکە بۆ دۆزینەوەی چارەسەر و بیرۆکەی نوێ بۆ کێشە کارگێرییەکان (لەبەر ئەوەی هیچ وشەیەکی کوردی نەبوو بەرامبەر ئەم وشە ئینگلیزییە بۆیە پێمان باش بوو بەم شێوازە وەریبگێرینە سەر زمانی کوردی).

یەکەم/ ئامرازی ورووژاندنی مێشك (brainstorm):

ئامرازێکی سادە و کاریگەرە بۆ دەستکەوتنی بیرۆکەی تازە، تێیدا تەوەری بابەتەکە و کاتی دیاری کراوی بۆ دەستنیشان دەکرێت و سەرجەم بیر و ڕاکان تۆمار دەکرێن. ئینجا بیرۆکەکان ڕێکدەخرێن و پاکتاو دەکرێن بە پێی گرنگییان. ئەمەی خوارەوە کۆمەڵێك بنەمای کارکردنە بۆ بەدەستهێنان بیرۆکەی تازە بە شێوازێکی کاریگەر لەگەڵ کۆمەڵێك فەرمانبەر:—

- بڕیار لەسەر تەوەری بابەتەکە و کاتی دیاریکراو بدە.
- بەکارهێنانی تەختە سپی یان تەختەی کاردانەوە.
- هەمووان دەبێت بەشداربن.
- هەموو بەشەداریکردنێك دەبێت بە هەند وەربگیرێت.
- هەموو بەشداریکردنەکان دەبێت تۆمار بکرێن.
- ماوەیەکی بێدەنگی بهێڵەوە بۆ دروستکردنی بیرۆکەی تازە.
- تاکو ئەم خاڵە نابێت گفتۆگۆ دەستپێبکرێت.
- با ئامانجت دەستکەوتنی ٢٤ بیرۆکە بێت.
- پێداچوونەوە بکە، پاکنووس بکە، ریزبەندی بکە بەپێی گرنگی، گفتۆگۆ بکە، فلتەر بکە، ڕێکی بخە، بیسڕەوە، باسی بکەوە، پۆلینی بکە.

چەند ئامۆژگارییەکی گرنگ دەربارەی بەکارهێنانی ئامرازی ورووژاندنی مێشك کە پێویستە لەبەرچاو بگیرێت:—

١. با هەمووان ئاگاداری بنەماکانی پرۆسەکە بن.

٢. پابەندبە بە بنەماکان.

٣. وریابە لەوەی کە تۆمارکەر رێك ئەو شتانە ئەنوسێتەوە کە ئەوترێ.

٤. تۆمارکەر بەشێوەیەکی بەردەوام بگۆڕە.

٥. بەکارهێنانی دوو کەس بۆ تۆمارکردن ئەگەر بیرۆکەکان خێرابوون.

٦. سوپاسی تیمەکە بکە لەسەر ئەوەی ئەو هەموو بیرۆکانە بەو خێراییە پێشکەش دەکەن.

٧. وروژاندنی مێشك لەگەڵ تیمەکەت بکە تا هەموویان بەباشی فێری دەبن.

دووەم / ئامرازی پێداچوونەوە:

ئەم ئامرازە بە سوودە بۆ بەشداری پێکردنی فەرمانبەران بەمەبەستی چاوخشاندنەوە بە بارودۆخی ئێستا و گۆڕینی، چونکە ئامرازێکە بەکارهێنانی ئاسانە، ڕێگایەکی خێرایە بۆ دۆزینەوەی تێڕوانینەکان دەربارەی چەند چەمکێکی دیاریکراو. سەرەڕای ئەوەی هەمووان هاندەدات کە بەڵگەی ڕاستی ڕایەکانیان پێشکەش بکەن و دەیکاتە خاڵێکی دەستپێکردنی باش بۆ پرۆسەی پلاندانان و دەتوانرێ لە هەر قۆناغێکی جێبەجێکردنی گۆڕانکاری بەکاربهێنرێت بۆ پێداچوونەوە بە ڕێرەوی بەرەوپێشچوون.

ئامرازی پێداچونەوە

چ کارێك بەباشی بەرێوەدەچێت؟	دڵخۆش بە چۆن دەزانی؟
چ کارێك بە شێوەكی ئاسایی بەرێوەدەچێت؟	چاکردنی خێرا
چ کارێك پێویستی بە پەرەپێدانە؟	ئاڵەنگارییە سەرەکییەکان

لە کاتی بەکارهێنانی ئامرازی پێداچوونەوە پێویستە چەند ئامۆژگاریەکی گرنگت لەبەرچاو بێت کە بریتین لە:—

١. لەو کارانە دەست پێ بکە کە بەشێوەیەکی باش بەڕێوەدەچن.

٢. ئەو کارانەی دەستنیشانکراون کە بە شێوەیەکی ئاسایی بەڕێوەدەچن ڕەنگە ببنە بواری چاکسازی.

٣. تووشی دەڵەڕاوکێ مەبە ئەگەر کارێك لە هەرسێ بەشەکەی سەرەوە هەبوو.

٤. بەردەوام پرسیار بکە چۆن دەزانی.

٥. بزانە کە تێڕوانینەکان ڕاستین بۆ خاوەنەکانیان.

سێیەم/ ئامرازی شیکردنەوەی خاڵەکانی بەهێزی و لاوازی و دەرەفەت و هەڕەشەکان:

گفتووگۆکردنە دەربارەی خاڵەکانی بەهێزی و لاوازی پەیوەست بە کاروباری ناوخۆی فەرمانگە، لەگەڵ دەرفەت و هەڕەشە دەرەکییەکان، ئەم ئامرازە یارمەتیدەرە بۆ شیکردنەوە و ناساندنی باری ئێستا و گۆڕینەوەی بیرو بۆچوون و زانیاری لە نێوان بەشداربووواندا.

چەند ئامۆژگارییەکی گرنگ دەربارەی بەکارهێنانی ئامرازی شیکردنەوەی خاڵەکانی بەهێزی و لاوازی و دەرفەت و هەڕەشەکان:

١. بە خاڵە بەهێزەکان دەست پێ بکە نەك بە خاڵە لاوازەکان.

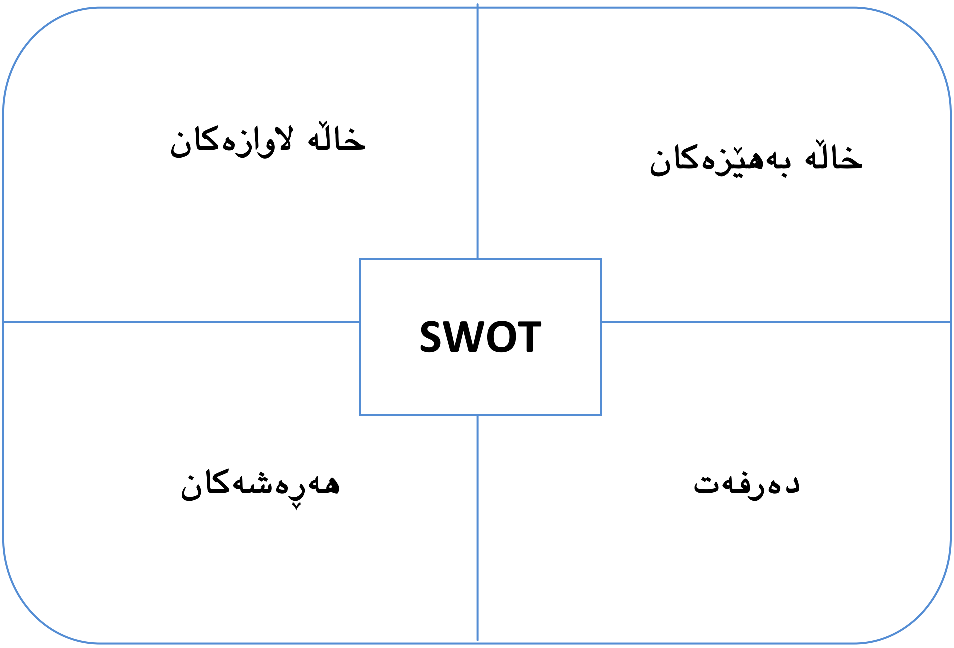
٢. فەرمانبەرەکان دابەشی سەر چوار کۆمەڵە بکە و هەر کۆمەڵەیەك گفتووگۆ لەسەر لایەنێك لەو چوار لایەنە بکات.

٣. وابکە فۆکس لەسەر لایەنێکی شیکردنەوە بێت بۆ نموونە فێرکردن و فێربوون.

٤. هەوڵ بدە وەرگرتنەوەی بیروبۆچوونەکان (فیدباك)ت دەست کەوێت بێ ئەوەی بزانیت کێ خاوەنیەتی.

٥. بەکارهێنانەوەی هەمان پرۆسە لەگەڵ کۆمەڵەکانی دی و بەراورد لەنێوان بەشداریکرنەکانیان بکە.

ئامرازی شیکردنەوەی خاڵەکانی بەهێزی و لاوازی و دەرفەت و هەڕەشەکان



چوارەم/ ئامرازی دەستنیشانکردنی فاکتەرە ڕێگرەکان و فاکتەرە یارمەتیدەرەکان:

ئەم ئامرازە یارمەتیدەرە بۆ کارکردن بە شێوەی تیم بە ئامانجی دۆزینەوەی ڕێگرییەکانی گۆڕانکاری و فاکتەرە یارمەتیدەرەکان لە جێبەجێکردنیدا، ئەم ئامرازە بەکارهێنانی ئاسانە و دەتوانرێ جێبەجێ بکرێت لەسەر هەر لایەنێك لە لایەنەکانی گۆڕانکاری وەکو دۆزینەوەی فاکتەرەکانی یارمەتیدەر یان ڕێگر لە فێربوونی چالاك و فاکتەرەکانی یارمەتیدەر و ڕێگر لە بەشداری پێکردنی لایەنە پەیوەندیدارەکان.

ئامرازی دەستنیشانکردنی فاکتەرە ڕێگرەکان و فاکتەرە یارمەتیدەرەکان

فاکتەرە ڕێگرەکان	فاکتەرە یارمەتیدەرەکان
١..	١.. ....
٢..	٢.. ....
٣..	٣.. ....
٤..	٤.. ....
٥..	٥.. ....

ئەمەی خوارەوە چەند ئامۆژگاریەکە دەربارەی ئامرازی دەستنیشانکردنی فاکتەرە ڕێگرەکان و فاکتەرە یارمەتیدەرەکان:

١. بەکارهێنانی ئەم ئامرازە لەگەڵ وروژاندنی مێشك بۆ دەست کەوتنی زۆرترین هزر دەربارەی فاکتەرەکانی ڕێگر و یارمەتیدەر.

٢. داوا لە نیوەی ئەندامانی کۆمەڵەکە بکە فۆکس بخەنە سەر فاکتەرە ڕێگرەکان و نیوەکەی دی فۆکس بخەنە سەر فاکتەرە یارمەتیدەرەکان و دواتر بەراوردکاری لە نێوان هەردوو لادا بکە.

٣. واباشە بیر لە پرۆسە سەرکەوتووەکان و پرۆسە خراپەکان بکەیتەوە و چ هۆکارێك یارمەتیدەر بووە چ هۆکارێکیش ڕێگر بووە؟

پێنجەم/ ئامرازی بەکردەیی چی دەکەین، بەڵام دەتوانین چی دیکە .... بکەین؟

ئامرازێکی سادەیە بەکاردێت بۆ پێشکەشکردنی ڕێزوستایش بۆ هاندانی زیاتری فەرمانبەران لەسەر کارەکانی ئێستا و بەهێزکردن و بونیاتنان لەسەری. ئەم ئامرازە هانی فەرمانبەران دەدات بۆ دیاریکردنی ئەو کارانەی کە بەپێی ڕێوشوێنی دروست ئەنجام دەدرێن لە بوارێکی دیاری کراودا، پاشان بیر لە پەرەپێدانی ئەو کارە و جێبەجێکردنی دەکرێتەوە.

ئامرازی بەکردەیی چی دەکەین، بەڵام دەتوانین چی دیکە .... بکەین

لە راستیدا ئەمە دەکەین..

دەتوانین کە ..

ئامۆژگاری دەربارەی بەکارهێنانی ئامرازی لە راستیدا چی دەکەین، بەڵام دەتوانین چی دیکە .... بکەین بەم شێوەیەی خوارەوەیە:-

١. گفتووگۆ بۆ دەستنیشانکردنی ئەو کارانەی بە رێکی بەڕێوەدەچن.

٢. بەکارهێنانی گوزارشتی لە راستیدا ئەوە دەکەین بۆ دەستخۆشیکردن لە کارە باشەکان و هاندانی زیاتری فەرمانبەران.

٣. کار لەسەر دروستکردنی ئەگەرەکان بکە بە بەکارهێنانی وروژاندنی مێشك.

شەشەم/ ئامرازی ریزبەندی دەستنیشانکردنی لەپێشینەکان:

ئەم ئامرازە یارمەتیدەرە بۆ سازکردنی گفتووگۆیەکی بابەتیانە دەربارەی دەستنیشانکردنی لەپێشینەکان، وەکو فلتەرێك وایە بۆ پەرەپێدان و ئەگەرەکانی بەدەستهاتوو لە ئامرازی پێداچوونەوە و لە ئامرازی لە ڕاستیدا ئەمە دەکەین.

کۆمەڵێك ئامۆژگاری گرنگ هەن دەربارەی بەکارهێنانی ریزبەندی لەپێشینەکان کە پێویستە بایەخی پێبدرێت:

١. هەر لەپێشینەیەك لە لەپێشینەکانی پەرەپێدان لەسەر پەڕەیەکی لکێنەر بنووسە بۆ گواستنەوەی لە ریزبەندێك بۆ یەکێکی دی بەپێی گفتووگۆی نێوان کەسانی کۆمەڵەکە.

٢. سەرەتا سەیری کاریگەری لەپێشینەکان بکە لە سەر فێربوون، دواتر سەیری گونجان و ئاسان بۆ جێبەجێکردنیان بکە.

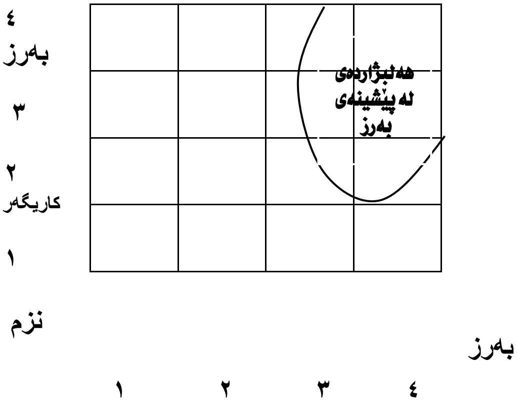
٣. ئەو خاڵانە دابنێ کە بەپێی ڕای کۆمەڵەکە لەپێشینەن.

٤. بیرت نەچێت کە گفتووگۆکردن لەسەر هەر لەپێشینەیەك زۆر گرنگە، هەوڵ بدە یارمەتی ئەندامانی کۆمەڵەکە بدەیەت بۆ هاوڕابوون تاکو یەك کەس بڕیاری دەستنیشانکردنی لەپێشینەکە کۆنترۆڵ نەکات.

٥. بەکارهێنانی ریزبەندی لەپێشینەکان یارمەتیدەرە بۆ دەستنیشانکردنی گرنگترین و کاریگەرترین گۆڕانکارییەکان.

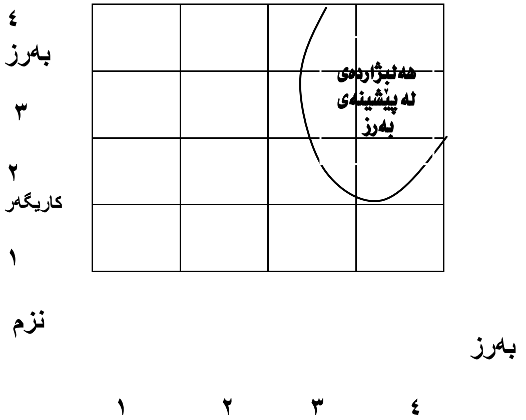
ئامرازی ریزبەندی دەستنیشانکردنی لەپێشینەکان

ریزبەندی
لەپێشینەکان ١



گونجاو

ریزبەندی
لەپێشینەکان٢



گونجاو

حەوتەم / ئامرازی دروستکردنی دیدگا:

لە ڕێگەیەوە دیدگایەکی هاوبەش دەربارەی ئایندە پێکدەهێنرێت لەلایەن لایەنەکانی پەیوەست بە گۆڕانکاری، ئەمەش بەهۆی خستنەڕووی تێچوونەکانیانەوە دەبێت و بۆ کارپێکردنی ئەم هەنگاوانەی خوارەوە دەگیرێنەبەر:

١. دەستنیاشانکردنی ئەو لایەنەی پێویستی بە گۆڕانکارییە لە فەرمانگە.

٢. هەڵبژاردنی کۆمەڵێك فەرمانبەری بەشداربوو بۆ ئەوەی چەند پرسیارێکیان ئاراستە بکرێت بۆ نموونە بیرکردنەوە، هەست، کردار، گوتەی بەشداربووان چۆن دەبێت سەبارەت بە گۆڕینی کاربەجێگەیاندنیان دوای گواستنەوەی نۆلیج بۆیان.

٣. دووباره ئاراستەکردنەوەی پرسیارەکان بۆ کۆمەڵەکانی دی لە فەرمانگە.

٤. کاغەزی لکێنەر ئامادە دەکرێت بۆ بەدەستهێنانی زۆرترین بیرۆکە.

دوای کۆتایی هاتنی کۆکردنەوەی بیرۆکەکان لە سەرجەم کۆمەڵە بەشداربووەکان ئەو کاتە دەتوانرێت دیدگایەك بۆ داهاتوو دروست بکرێت سەبارەت بەو لایەنەی کە پەرەپێدانی بۆ دەکرێت.

ئامۆژگاری گرنگ دەربارەی ئامرازی دورستکردنی دیدگا بریتییە لە:-

١. دەبێت هەر پارچە کاغەزێکی لکێنەر بۆ یەك بیرۆکە بەکاربێت.

٢. واباشترە بە خەتێکی گەورە بنوسرێت بۆ ئەوەی ئاسان بخوێندرێتەوە.

٣. زنجیرەی پرۆسەکە بریتییە لە (بیرکردنەوە، هەستکردن، کردار، گوتە).

٤. واباشترە بە کۆمەڵەی نزیك لە یەکتر کاربکرێت بۆ تۆمارکردنی بیرۆکەکان لەسەر کاغەزی لکێنەر.

٥. کۆمەڵەکە دابەشی سەر تیمی بچووك بکە بۆ ئەوەی هەر تیمێك پرۆسەکە لەسەر لایەنێکی دیاری کراو جێبەجێ بکات.

هەشتەم/ ئامرازی پلاندانان بە شێوازی ڕێڕەوی ڕاست:

ئەم ئامرازە یارمەتیدەرە بۆ دەستنیشانکردنی ئەو چالاکییانەی پێویستیان بە پلانی باشترکردن هەیە ، سەرچاوەی ئەو چالاکیانەو تا چەند پێویستیان بە یەکتر هەیە لە دوای کۆتایی هاتنی پلانەکە دەردەکەوێت. ئەم ئامرازە بەسوودە بەهۆی توانای تازە بوونەوەو پێشکەشکردنی بە شێوەیەکی بینراو، کە پێك دێت لە تۆڕێك (احداثيات) کە لە ڕێڕەوی پێشبرکێی مەلەکردن دەچێت و کاتی دیاریکراوی هەیە.

ئامرازی پلاندانان بە شێوازی ڕێڕەوی ڕاست

لەپێشینەی پەرەپێدان	ئەیلول	تشرینی دووەم / کانوونی یەکەم	ئادار	حوزەیران	تشرینی یەکەم	وادەی کۆتایی
٢						بیرکرنەوە | هەستکردن کردار | گوتە
٥						بیرکرنەوە | هەستکردن کردار | گوتە
١						بیرکرنەوە | هەستکردن کردار | گوتە

ئەمانەی خوارەوە ئامۆژگاری گرنگن دەربارەی بەکارهێنانی ئامرازی پلاندان بە شێوازی ڕێرەوی ڕاست:–

١. ئەم خشتەیە بەسوودە بۆ بەکارهێنانی وەك ستانداردێك بۆ پێوانی سەرکەوتن لە لەپێشینەکانی پەرەپێدان یان دروستکردنی دیدگا دەربارەی هەر لەپێشینەیەك.

٢. دەتوانرێت چالاکییەکان بە دوای یەکدابێن بە ئاراستەی پێچەوانە بە دەستپێکردن لە وادەی کۆتایی هاتن و دیدگا.

٣. واباشە کاغەزی لکێنەری ڕەنگاوڕەنگ بە شێوازی جیاواز بەکاربهێنرێت.

نۆیەم / ئامرازی ڕاپرسی پۆزەتیڤانە:

لە چوار قۆناغ پێکدێت بەم شێوەیەی خوارەوە:–

قۆناغی یەکەم/ دۆزینەوە: دەستنیشانکردن و دۆزینەوەی لەپێشینەی پەرەپێدانی خوازراو لە ڕێگەی زانیاری و شیکردنەوەی داتای بەردەست بە فۆکس خستنە سەر ئەو بابەتانەی بە شێوەیەکی باش بەڕێوەدەچن.

قۆناغی دووەم/ خەون (ئەندێشە): ئەم قۆناغە پێك دێت لە چەند کۆمەڵەیەکی بەشداربوو لە فەرمانبەران هەر کۆمەڵەیەك پێکدێت لە (٦) کەس کە لەسەر تەوەرەکان گفتووگۆ دەکەن، ئینجا ئەندێشەی داهاتوو دەکەن بە شێوەیەکی میتافزیکی (مثالي) پاڵپشت بە نمونەی کردەیی کە لە فەرمانگەکان هەن.

قۆناغی سێیەم/ دیزاین: لەم قۆناغەدا دیدگاکان دەگۆڕدرێن بۆ پرۆسە یان ڕێکاری دیار لە ڕێگەی ستراتیجی یارمەتیدەر بۆ جێبەجێکردنی ئەم دیدگایە.

قۆناغی چوارەم/ قۆناغی جێبەجێکردن: کە گواستنەوەیە بۆ بەڕێوەبردنی پرۆسەکە و بەشداربووان کارەکانی گۆڕانکاری جێبەجێ دەکەن سەرەڕای هەڵسەنگاندنی بەردەوامی پرۆسەکە.

دەیەم/ ئامرازی کاریگەری:

ئەم ئامرازە یارمەتیدەرە بۆ پێوانەکردنی کاریگەری کار و پرۆژەکانی فەرمانگە کە پیادەی دەکەن لەسەر ئامانج و لەپێشینەکانی فەرمانبەرانی، کە ئەمە ئاسانکاری دەکات بۆ پرۆسەی گۆڕانکاری و جێبەجێکردنی ئامانجەکان و لەپێشینەکان.

ئامۆژگاری گرنگ بۆ بەکارهێنانی ئامرازی کاریگەری:

١. هەوڵی دۆزینەوەی بەڵگە بدە کە خاڵی هەر بابەتێك دیاری دەکات.

٢. پەڕەیەکی قەبارە گەورە بەکاربێنە.

٣. ئەو شێوەیە هەڵگرە بە مەبەستی پێداچوونەوەو بە بەڵگەکردن.

٤. بیرۆکەی تازە بدۆزەوە بۆ باشترکردنی کارەکان.

سەرچاوەکان

یەکەم/ سەرچاوە عەرەبییەکان:

١) عبدالرحيم، سلمى سيد احمد. (٢٠٠٨) **تقويم فعالية استراتيجيات و نماذج ادارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية الخدمية السودانية**. رسالة دكتوراه، جامعة الخرطوم.

٢) عبيد، عوني فتحي خليل. (٢٠٠٩) **واقع ادرة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية**. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية-غزة.

٣) ليندة، رقام. (٢٠١٤). **دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسسات الأقتصادية الكبرى**. رسالة دكتوراه، جامعة سطيف.

٤) الرقب، حماد محمود. (٢٠٠٨). **واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية**. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة.

منشورات

٥) وزارة تطوير القطاع العام – مديرية دعم السياسات و صنع القرار. (٢٠١٧). **الدليل الإرشادي والإجرائي لإدارة التغيير**. مملكة الاردنية.

دووەم/ سەرچاوە ئینگلیزییەکان:

1) Cameron, Esther & Green, Mike: **MAKING SENSE OF CHANGE MANAGEMENT** ، 2nd edition . 2004 ، 2009 .PP 111

2) Passenheim, Olaf: **Change Management** , 1 edition , Eooks at bookboon.com, 2010.

3) Magnúsdóttir, Helga Kristín: **Implementing Strategy Using the Kotter 8-Step Change Process**, A Case Study in a Large Consultancy Firm in Iceland, (M.Sc.) Reykjavík University, 2018.