

# رېبه رايه تي Leadership

گهر دى هه بويا مه سهر فه رازه ك  
صاحب كه ره مه ك، سوخه ننه وازه ك  
نه قدى مه دبوو ب سكه مه سكووك  
نه دما وها بى ره واج و مه شكووك

ټه حمه دى خانى 1650 - 1707

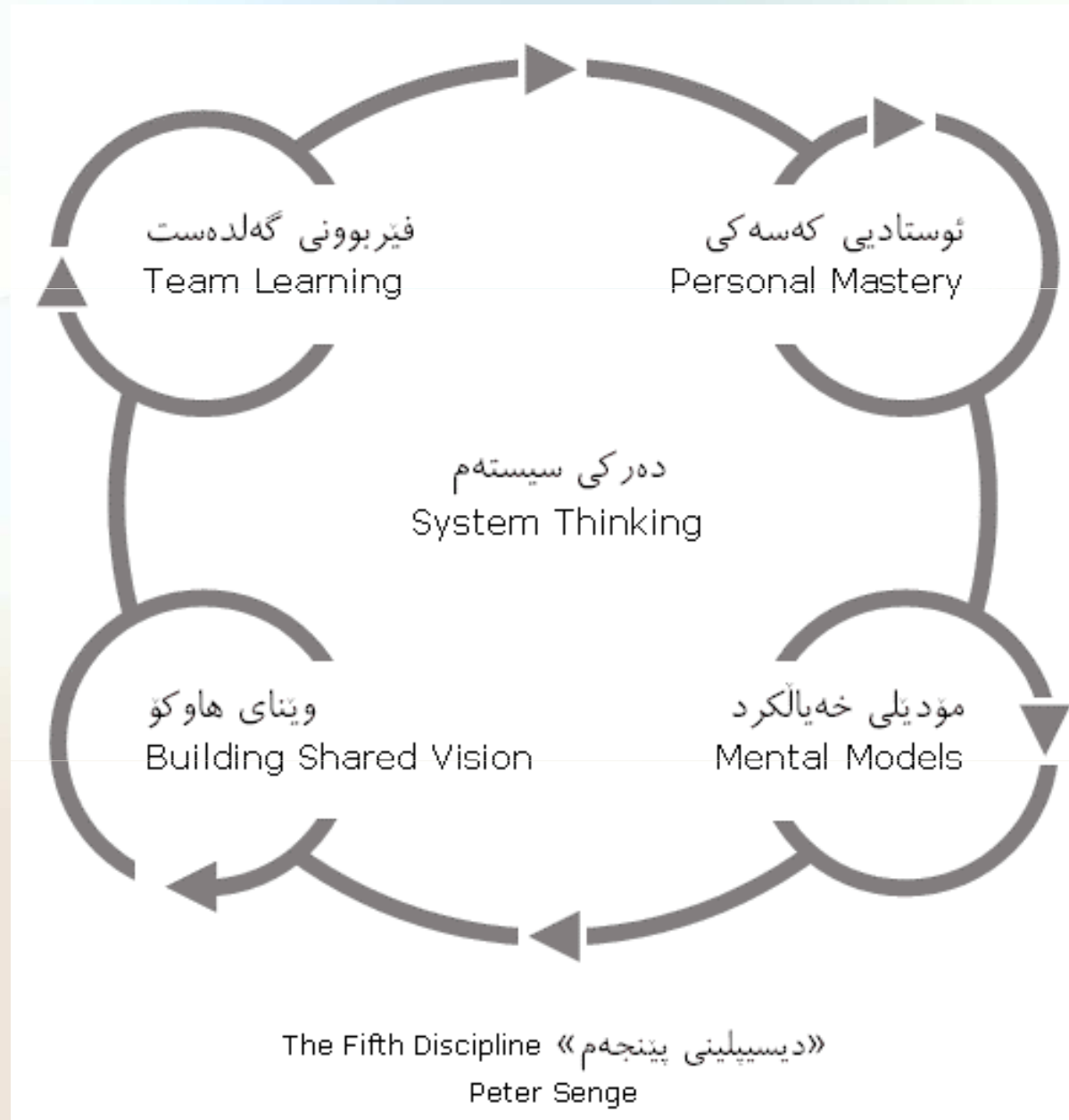
| بَابَت             | سازمانی کۆن               | سازمانی نوؤ                          |
|--------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| شیوازی سازمان      | هه‌ره‌می                  | به‌ستینیکی ئاواله‌ی گفتوگوؤ          |
| پروژه‌ی برپاردان   | نیوه‌ندگیره (مه‌رکه‌زییه) | هه‌ر ناوچه‌یه‌ک ئازادیی کرداری هه‌یه |
| گرنگترین ده‌رامه‌د | سه‌رمایه                  | زانیار (زانست و هونه‌ر)              |
| رېبه‌رایه‌تی       | له‌رېی فه‌رمانه‌وه        | له‌رېی بیروکه‌وه                     |
| کار                | رېسای له‌پشته             | بیرورای له‌پشته                      |
| پاداشت             | پاره‌یه                   | به‌شداری و هوگریه                    |
| جه‌خت له‌سه‌ر      | شاره‌زایانه               | توانای هه‌موانه                      |
| مه‌به‌ست           | گه‌شه‌ی به‌ره‌مه          | گه‌شه‌ی هاوکارانه                    |

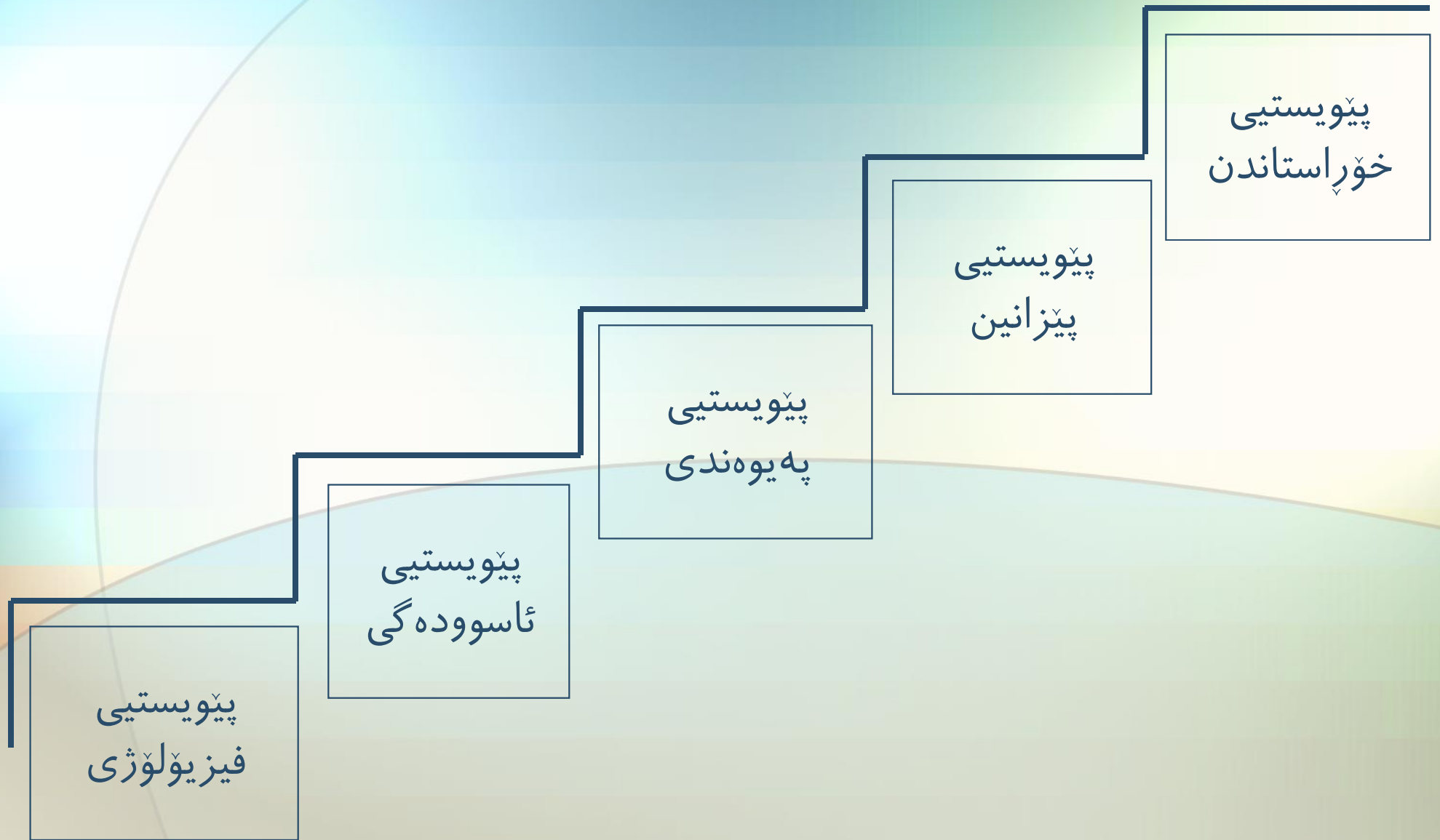
# سازمان بۆ گۆرانکارییه!

مرۆف له م بوارهدا به گشتی چوار جوره:

1. مرۆفی خامۆش - دژی گۆرانکارییه **Inactive**
2. مرۆفی خوگونجین - خوئی له گهڵ بارودۆخدا دهگونجین **Reactive**
3. مرۆفی بهرژهوهندیین - سوود له گۆرانکاری وهردهگری **Proactive**
4. مرۆفی کارا - گۆرانکاری دروست دهکات **Interactive**

# پنج دیسیپلینی سازمانی فیّر کار





Maslow's Hierarchy of Needs «پەيزه ي پيويستى»  
Abraham Maslow. *Motivation and Personality* (1954)

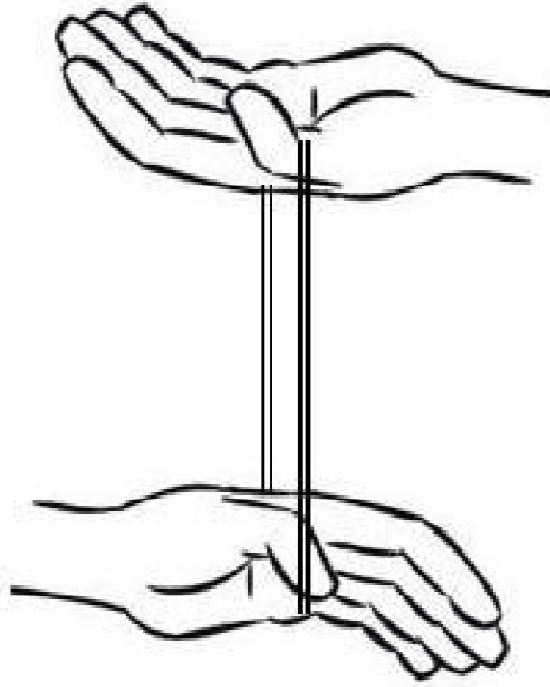
# توانای ئافراندن

مرۆقی کارا مرۆقیکه ئافرانده، کهسیکه پهیدۆز و خه یالباز، خۆی له بازنه ی سنووردراودا گرمۆله ناکات، بلندنۆر و دووربینه. ئاینیشتاین له خۆرا نالییت:

«خه یال له زانیار گرینگتره. چونکه زانیار سنوورداره، به لام خه یال گشت جیهان ده گریته وه، دنه ی فراژووتن ده دات و پرسکانی لی ده زی.»

- *Imagination is more important than knowledge. For knowledge is limited, whereas imagination embraces the entire world, stimulating progress, giving birth to evolution.*

وینا



داکھوت

«گرژیی ئافراندن» ی Senge

جۆشیک بدهن وه کوو ههنگ، ته گبیر بکهن به بی دهنگ  
ئه سبابی شه ر پهیدا کهن، تۆپ و تفهنگ و هاوان  
پارانه وه و ته وه ککول له م عهصره پاره ناکا  
تیره دوعایی چهوشهن، په یکانه حیرزی مهیدان  
هه ر شیخی کهوته شوینی، یه ک دوو کهسی ره شور ووت  
خه لکی به موور دهزانی، خوی چه زرته تی سوله یمان  
یه کتان نه چوونه گهردش وات تی ده گهن له دنیا  
هه ر پادشاهی رومه و شاهی عه جه م له تاران

حاجی قادری کۆیی

«دیوانی حاجی قادری کۆیی»

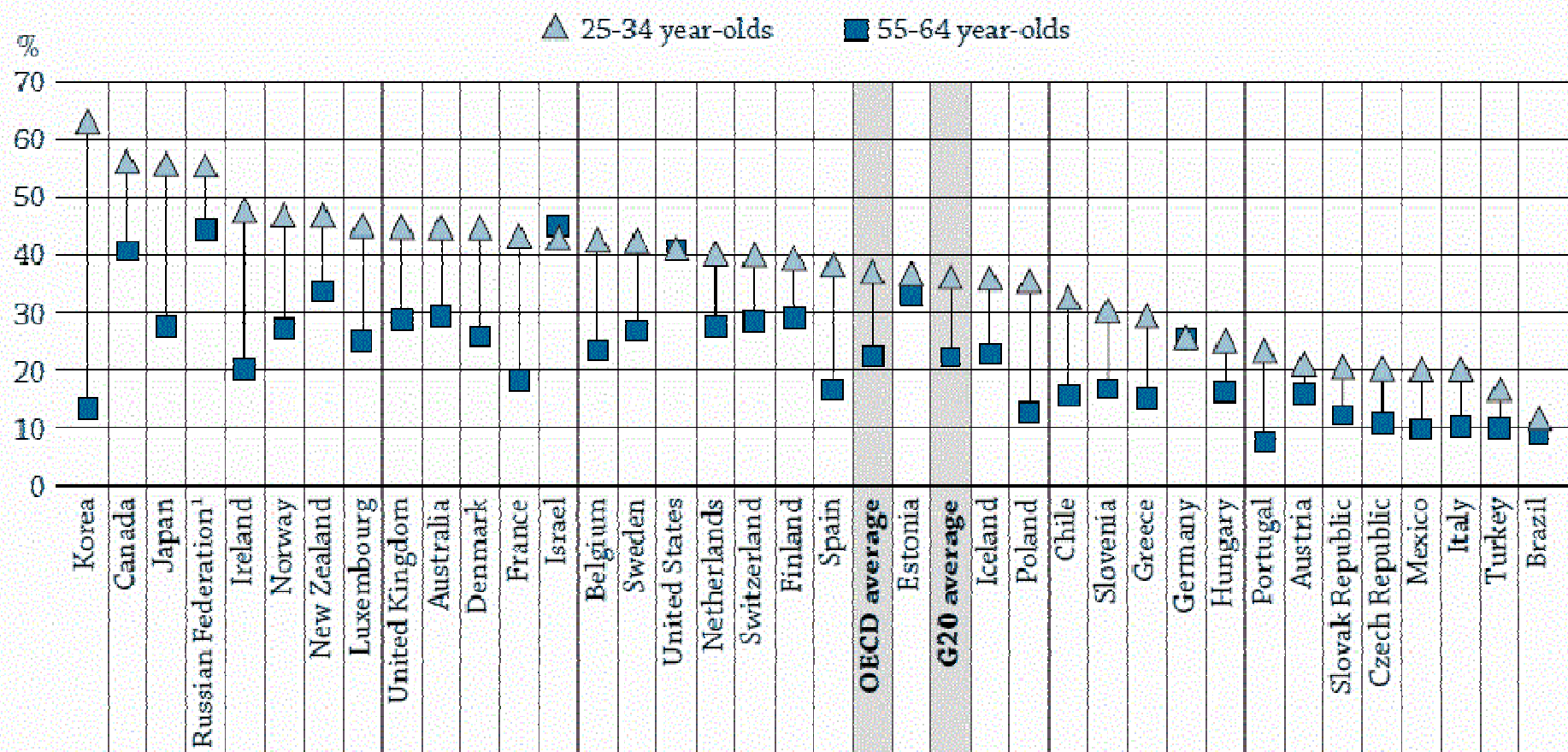


## تواناسازی لای سازمانی «په یوهستی نه وروپایی» European Communities (EC)

1. دانوستان به زمانی زگماک Communication in the mother tongue
2. دانوستان به زمانی بیانی Communication in foreign languages
3. ماتهماتیکزانی و توانای بنه رته تی له زانست و ته کنیکدا Mathematical competence and basic competences in science and technology
4. دیژیتالزانی (کارامه یی له بواری دیژیتالدا) Digital competence

5. هونہری فیربوون Learning to learn
6. توانای جفاکی و سیقیل (مہدہنی) Social and civic competences
7. بہرہی دستپیشخہری و کارسازی و کارسازى Sense of initiative and entrepreneurship
8. ئاگایی فہرہنگی و دہربرینی فہرہنگدارانہ Cultural awareness and expression

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



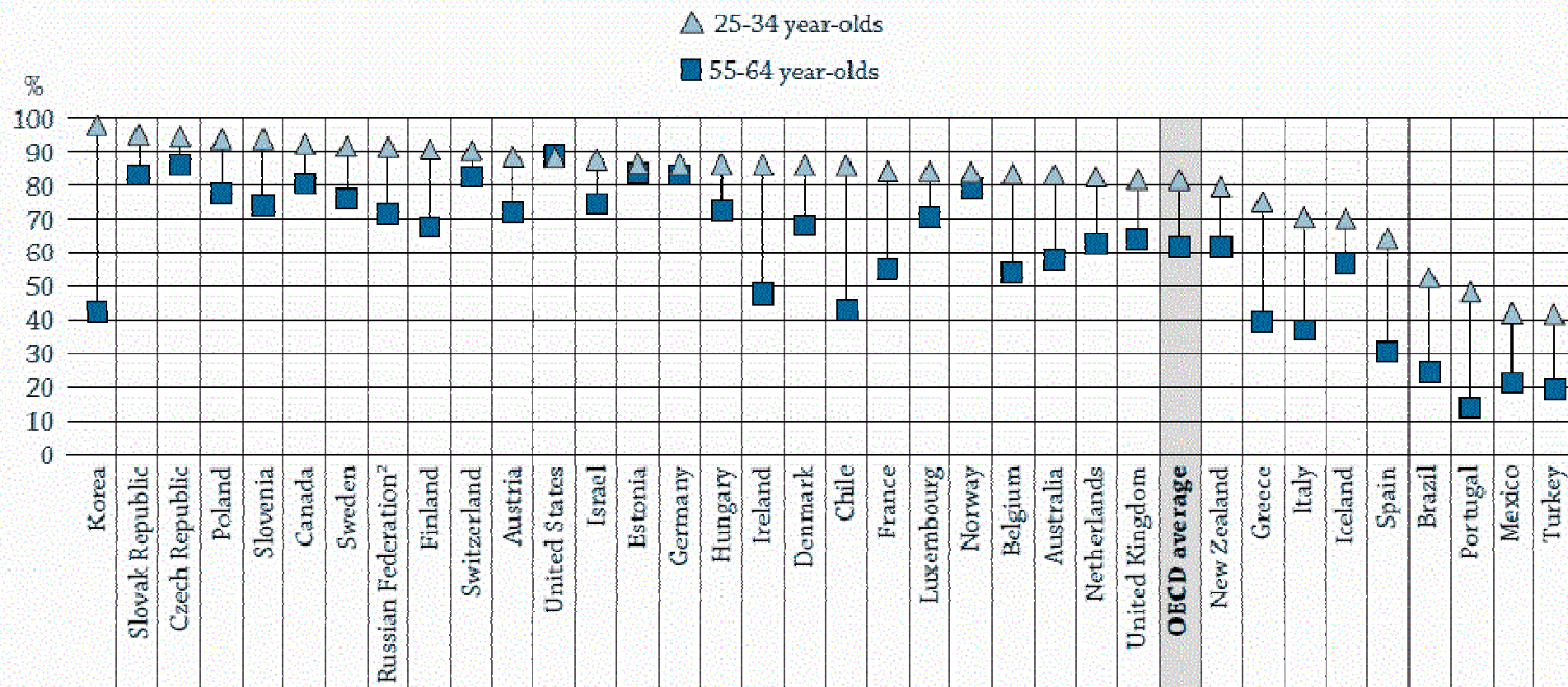
1. Year of reference 2002.

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

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

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

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



1. Excluding ISCED 3C short programmes.

2. Year of reference 2002.

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

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

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

کۆسپ

هاندەر

لاوازی  
Weaknesses

هینز  
Strengths

بواری ناوه کی

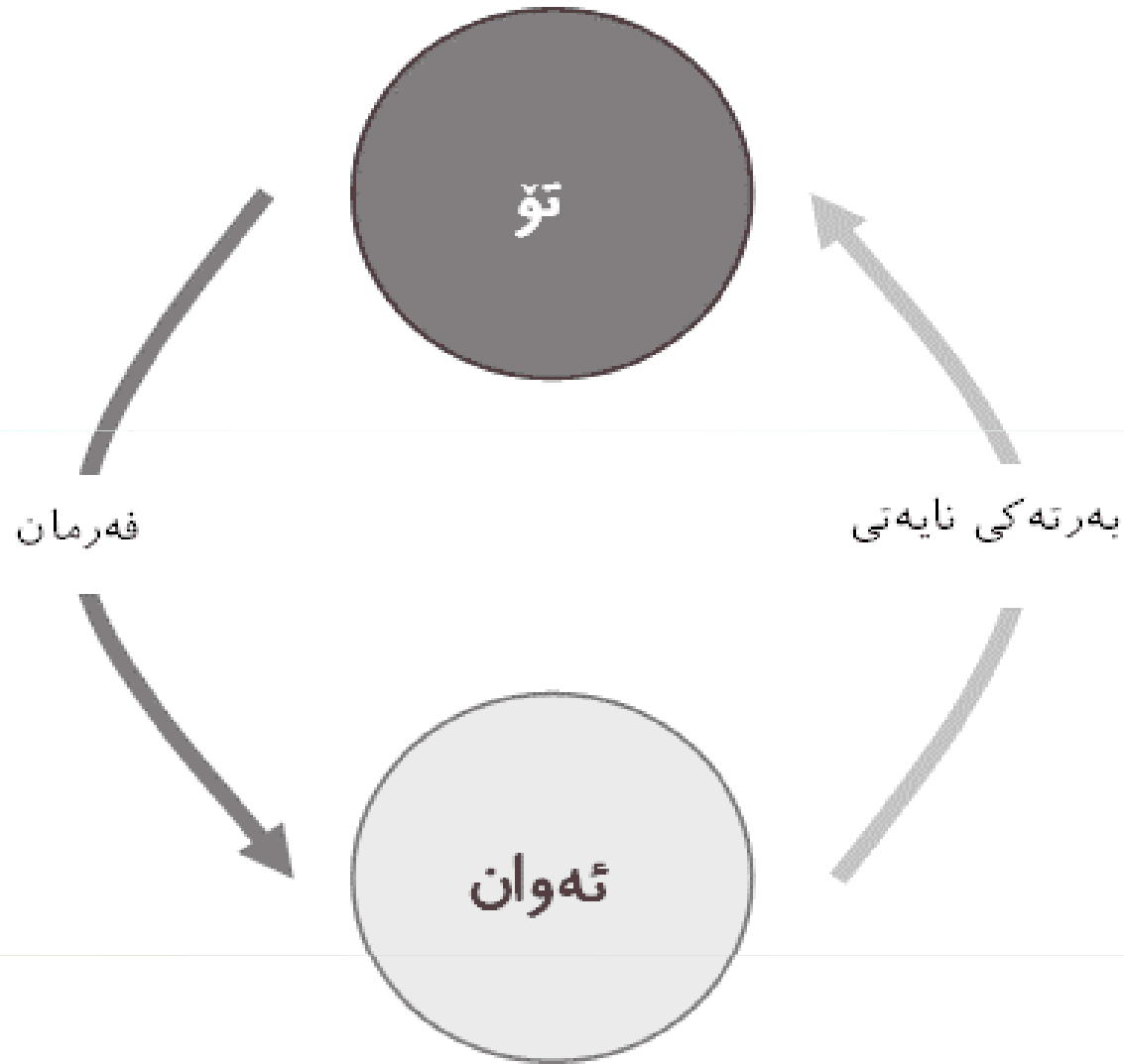
هه ره شه  
Threats

دهر فته  
Opportunities

بواری دهه کی

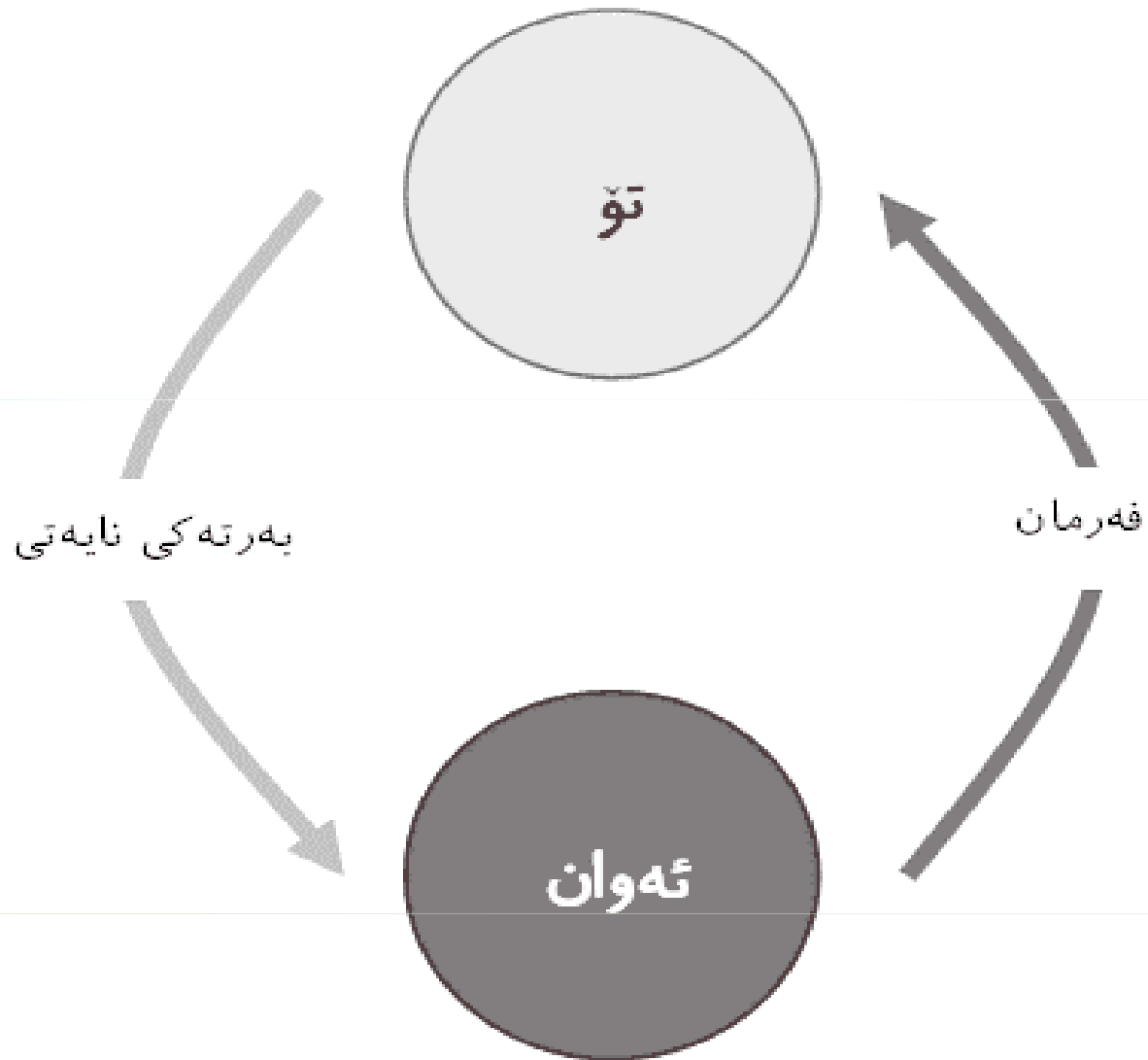
شروقه کاری SWOT

# ناکوکی و چاره‌سەری کیشە



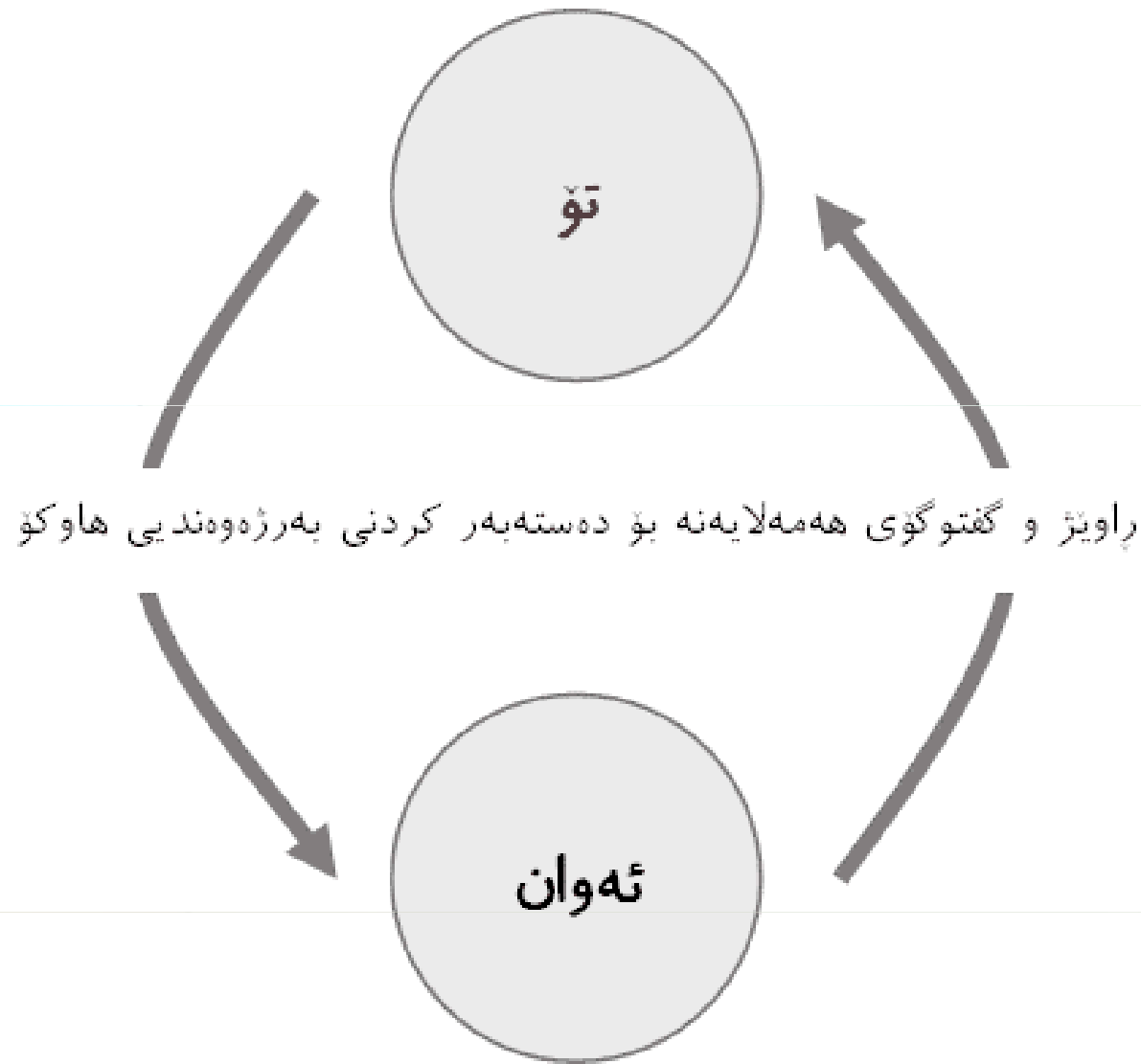
شیوازی «من براوه و ئەوان دۆراو»  
Gordon, Thomas. *Det Öppna ledarskapet.*

# ناکوکی و چاره‌سەری کیشە



شیتوازی «ئەوان براوه و من دۆراو»  
Gordon, Thomas. *Det Öppna ledarskapet.*

# ناکوکی و چاره‌سەری کیشە



شیوازی «هەردوو براوە»

Gordon, Thomas. *Det Öppna ledarskapet*.



# سى دیدى تارادەپە ك نوى دەر بارەى رېبەراپە تى

❖ **Situational Leadership** «رېبەراپە تى دۆخە كى» ❖

- ❖ **Hersey & Kenneth.** *Management of organizational behavior - utilizing human resources* (1988)

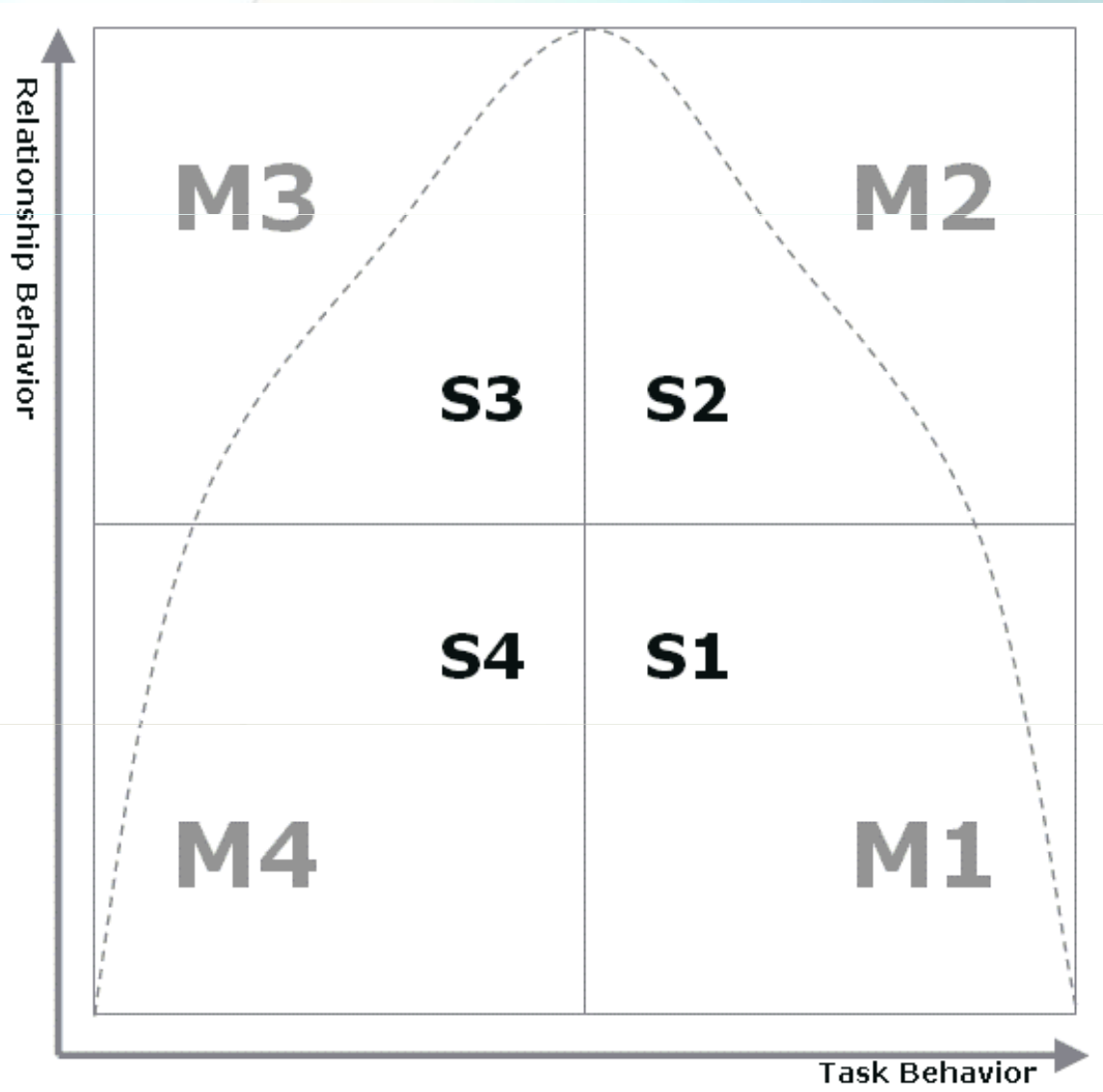
❖ **Learning Leadership** «رېبەراپە تى فېر كار» ❖

- ❖ **Peter Senge**

❖ **Clear Leadership** «رېبەراپە تى رۆشناك» ❖

- ❖ **Gervase R. Bushe .** *Clear Leadership - Sustaining real collaboration and partnership at work* (2009)

# Situational Leadership ریہہ رایتی دوخہ کی



ہیلکاری Hersey & Kenneth

«رہفتاری پھیوہندساز» ❖

Relationship Behavior

«رہفتاری ئہر کبین» ❖

Task Behavior

چوار شیواز (ستایل) ی ریہہ ❖

Style of Leader (S)

دوخی رسکائی فہرمانبہران ❖

Maturity of Followers (M)

# چوار شیواز (ستایل) ی ریبه ر (S) Style of Leader

- ❖ **S1** - ریبه ر خوی هم فرماندهیه و هم چاودیئر. فرمانی ورد دهدات و چاودیئری جیبه جی کردنیش ده گریته ئه ستو.
- ❖ **S2** - ریبه ر هم ئه رکبینه هم مروقبین. ریسا و بریاری خوی روون ده کاته وه به لام دهرفته تی گه شه کردنیش ساز ده کات.
- ❖ **S3** - ریبه ر به رادهیه کی به رز مروقبینه به لام که متر ئه رک بینه. ئه م ریبه ره زیاتر پهروشی ئه وهیه هاو کاران له پروسه ی بریارداندا به شدار بن،
- ❖ **S4** - ریبه ر لیږه دا هموو جوړه به رپرسایه تییه کی دابه ش کردوو- هم دهرفته تی بریاردانی له نیو فرمانبه راندا دابه ش کردوو، هم ئه رکی پیاده کاری. نه جلهوی فرمانداریی توند گرتوو، نه چاودیئری.

# چوار دؤخی رِسکاني هاوکاران (M) Maturity of Followers

- ❖ **M1** فهريمانبهري ناسارهزا و نه توان و بيخواست. ئەميان پيويستي به ريبهريکه هم فهريمانى پي بدا و هم چاودييري کاره کهى بکات،
- ❖ **M2** فهريمانبهريکه ناتوانى ئەرکى خوى جيبه جى بکات به لام دهيهه ويى فير بيى و سه رکه ويى.
- ❖ **M3** فهريمانبهريان تهواو شارهزاي کارى خويانن، دهزانن کار چۆن ساز دهبيى و دهتوانن بريارى ئەرکى خويان بگرنه ئەستۆ، به لام جاروبار له پياده کارى و جيبه جى کردندا، رارا و دوودلن. ئەمانه دهزانن به لام نايانه ويى.
- ❖ **M4** ئەم دؤخه که سانىکى هيهه هم توانا و هم خاوهن ويىست و بهرپرسيار. ئەمانه هم بريار دهگرنه ئەستۆ، هم دهزانن ئەرکى خويان پياده بکهن.

# رېبه رايه تېي فير کار Learning Leadership

Senge ده لې رېبه ر ده بې سي خه سله تي بنه ره تېي هه بيت

❖ «رېبه ر وه ک نه دازياري نه خشه کيش» *Leader as Designer*

❖ «رېبه ر وه ک سه ره رشت» *Leader as Steward* – کابان و

سه ره رشت بو پيکه يني وينا و ده رکي هاوکو، ده بنه «داستانبيژ»

❖ «رېبه ر وه ک ماموستا» *Leader as Teacher* – ماموستا ده بې بلندنور و

راستگو بيت.

# رَبَّه رَايَه تِي رُؤْشَنَاك Clear Leadership

❖ G.R. Bushe ده لِي: دِيلَه مَمَاي «پَارَادُوكْسِي تَاكَايَه تِي و پَه يوه سْتَبُوون»

*Paradox of Individuality versus Belonging*

❖ زَادَه ي دُوو جُور نِيگَه رَانِيَه، يَه كَه مِيَان: «نِيگَه رَانِيِي دَا بَرَان» *Separation*

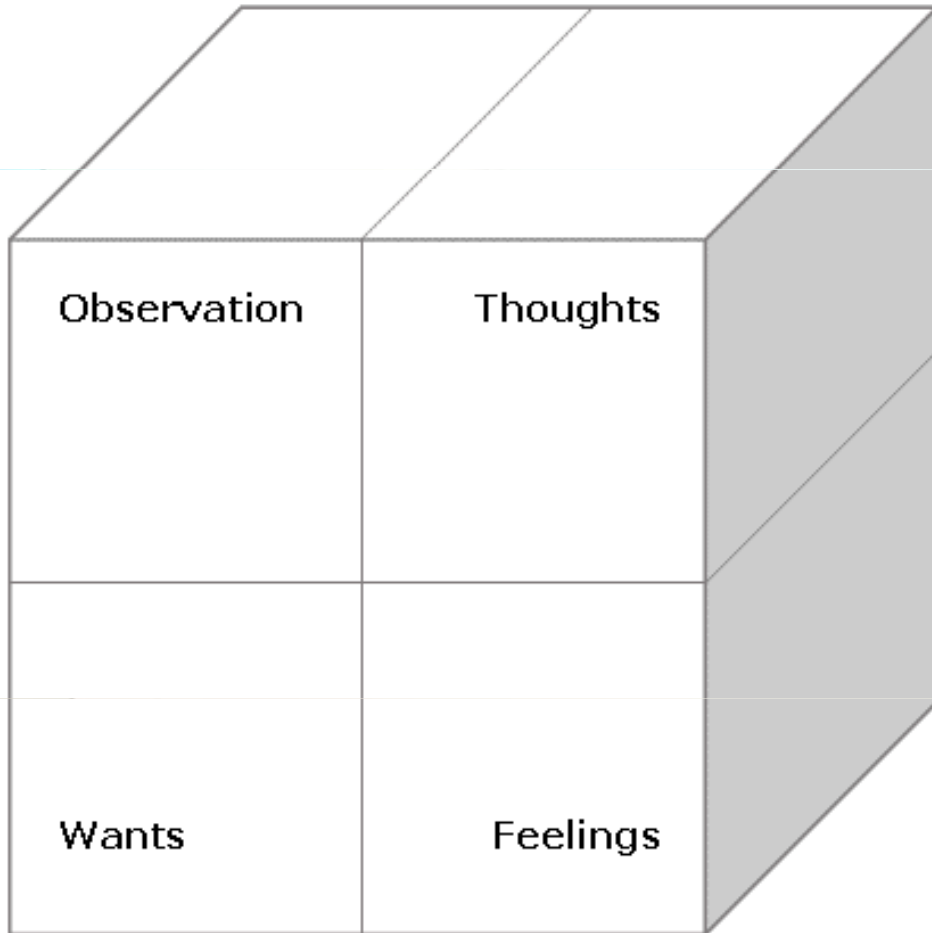
*Anxiety* - ترسي ترؤ كَرْدَن، بَه جِيَه يَشْتَن، تَرَا زَان و تَه نَهَايِي - و

❖ دُووَه مِيَان «نِيگَه رَانِيِي ئَاوِيَزَان» *Intimacy Anxiety* - ترسي

نِيَزِيكَبُوونَه وُه ي وُهَا كَه مَرُؤْف خُوي لَه دَه سْت بَجِيْت و بَه رَانَبَه ر هَه لِي

لُووَشِيْت، ترسي «تِيَبَه سْتَن»

# Experience Cube «شەشپالۋى ئەزمون»



Experience Cube  
Gervase R. Bushe

«ئەزمون» سەرچاۋەى فېربوونە ❖

❖ تواناى دەرک کردنى ئەم چوار  
رېشالە بەرگۆرانە - بە مروف، کات،  
جى و بارودوخ

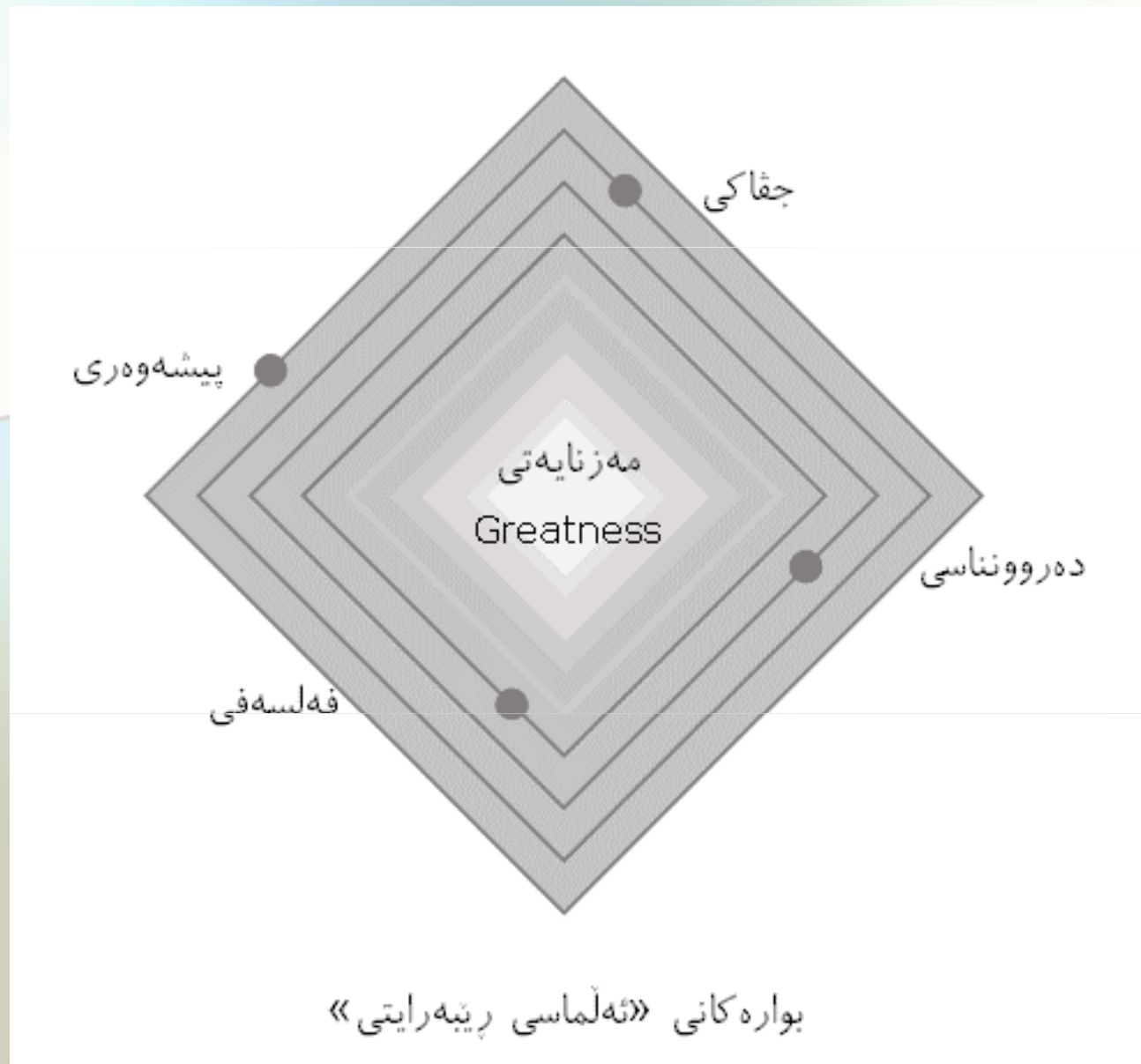
❖ چوار تواناى پېويست: خوئاگا،  
خۆروونكار، خۆكونچكاو و  
خۆسوپاسگوزار

- The Aware Self
- The Descriptive Self
- The Curious Self
- The Appreciative Self





# مه‌زنايه‌تي و «ئه‌لماسي ري‌به‌رايه‌تي»



ئاكار Ethics  
كارى گه لدهست  
بايه خ و ناوه رپوك  
دانوستانى رسكاو  
سهروهري

داكه وتبيني  
Reality

ويتا  
Vision

ورده كاي  
بابه ته كي  
مانه وه  
داكه وتى هاوكو



ته بستراكت  
ستراتيژ  
ئافراندىن  
ديدى گشتى

ئازايه تى  
Courage  
هه لوپست  
سهر فه رازى  
نيگه رانى  
ويستى ئازاد

Peter Koestenbaum *Leadership Diamond*® «ئەلماسى رېبەرايتى»

# شیوازی ریبرایه تی، هه لبراردنه

❖ Thomas Gordon (1918-2002) دهلی: ریبر دهبی وهلامی ئەم 3

پرسیاره بداته وه:

❖ دهتهوی بیته چ جوره مروئیک؟

❖ کامه جور په یوهندی لای تو په سهنده؟

❖ کامه جور سازمان لای تو په سهنده؟

«گەر مەبەست دامەزراندنی جقاتیکی دیمۆکراتە، پیوستمان بە سازمانی دیمۆکراتە. سازمانی دیمۆکراتیش پیوستی بە ریبەری دیمۆکراتە. ریبەری دیمۆکراتیش دەبی توانا و خاوەن ئامرازی پیوست بیت بو گەشەدان بە پەیهندییه کی سوودبەخشی هەمەلایەنە لە نیوان ئەو کەسانە ی ئەم ریبەرایەتیان دەکات».

Thomas Gordon (1918-2002)

له په یوه نډی دهسه لاتدا Koestenbaum دهلی:

«رېبه رايتی ده کاته وه به کارهینانی دهسه لات. به لام هه رگیز دروست نییه  
دهسه لات بو به دکاری و سته مکاری بخریته کار. له بهر ئه وه رېسایه ک  
هه یه نابی سنووربه زینتی تیدا بکریت: دهسه لات ده بی هه میسه و ته نها بو  
سوودی خه لک بیټ، هه رگیز نابی بو سوودی خوت بیټ. ئه م مروقنه وازی  
و خوبه ختییه یه ده بیته تایبه تمه نډی رېبه ر»

## له نيوان سهروك و ريبدو

- ❖ سهروك له كارمهنداني خوږ دهخوږي، ريبدو ده يانبزويني.
- ❖ سهروك پشت به هيڙ دهبهستي، ريبدو پشت به ويستي چاك دهبهستي.
- ❖ سهروك ترس دهو روژيني، ريبدو خوښه ويستي لي دهره وشيته وه.
- ❖ سهروك دهلي «من»، ريبدو دهلي «ئيمه».
- ❖ سهروك ئاماڙه بهو كهسه دهكات كه ههله دهكات. ريبدو ئاماڙه به ههله كه دهكات.
- ❖ سهروك دهزانيته هه موو كاريك چون دهكريت، ريبدو دهزاني دهبي بكريت.
- ❖ سهروك داواي ريز دهكات، ريبدو ريزي ههيه.

راگواستهي H. Gordon Selfridge

... سته مکاری سی ئامانجی هه یه:

❖ یه کهم ئه وه یه میللهت سووک بکات - مرۆقی سووک پلان دژی کهس ناگیریت.

❖ دووهم بریتیه له وهی میللهت له یه کتر به دگومان بن - میللهتی ناتهبانانیت سته مکارهتی برووخینریت.

❖ سییه م بریتیه له په ک خستن - خو کهس ئه رکی توانابه دهر ناگیریه ئه ستۆ، گهر تواناش نه بیت کهس بو خستنی سته مکار ناکۆشی.

Aristoteles. *Politiká* (*Politiken* 1993)

ئه ریستۆ، «پۆلیتیکا»

تا فلهك دهورهى نه دا - صه د كه وكه بى ئاوا نه بوو  
كه وكه بهى ميهرى موباره ك طه لعه تي په يدا نه بوو

نالى