



***Azərbaycan Vətəndaş Cəmiyyətinin
İnkişafı Proqramı
Təlim Kursları***

Vətəndaş Cəmiyyətinin İnkişafı və VCT anlayışı

Aprəl 2010

Kıpr Menecment Mərkəzi. Paşa Ave. No 31/4, Köşklüçiftlik Nicosia, N. Cyprus
www.mc-med.eu info@mc-med.eu Tel: 90 392 227 7234; Fax: 90 392 227 7226

İqtisadi və Sosial İnkişaf Mərkəzi. Dilara Aliyeva 115, Az1009, Baku
www.cesd.az cesd.az@gmail.com Tel: 597 06 91 Fax: 497 56 84

VCT Təlim Kursu

Vətəndaş cəmiyyətinin gücləndirilməsi və VCT anlayışı

Kursun Məqsədləri

Kursun məqsədi iştirakçılara “vətəndaş cəmiyyəti nədir”, “ vətəndaş cəmiyyətini inkişaf etdirməkdə məqsəd nədir”, “ vətəndaş cəmiyyəti təşkilatları necə inkişaf edir”, “ daha güclü vətəndaş sektoru qurmaqda bu təşkilatları rolu nədən ibarətdir” sualları ətrafında müzakirələr təşkil etmək və bu suallara daha konseptual aydınlıq gətirməkdir. Burada məqsəd həmçinin təşkilatların inam və bacarıqlarını artırmaqla onların ictimai, mədəni sahədə fəaliyyətinə imkan yaratmaqdır.

Kursun sonunda iştirakçılar :

- Təşkilatlarının inkişaf mərhələlərini anlamağa biləcəklər
- Təşkilatlarının vətəndaş cəmiyyəti sektorunun inkişafında oynaya biləcəyi potensial və mövcud roldan xəbərdar olacaqlar
- Cəmiyyətin digər sektorlarının bir-biriləri ilə qarşılıqlı əlaqəsini və bu əlaqənin məqsədini anlayacaqlar
- Cəmiyyətin digər sektorları ilə müqayisədə təşkilatlarının güclü, eləcə də zəif tərəflərini müəyyən edə biləcəklər

Kursun Məzmunu

Vətəndaş cəmiyyətini anlamaq və onun gücləndirilməsi

- Vətəndaş cəmiyyəti üzrə əsas debatlar: Məqsədi və quruluşu
- Cəmiyyət nümayəndələri olaraq fəaliyyət göstərə bilmək üçün vətəndaş cəmiyyəti təşkilatlarının malik olduğu seçim imkankarı
- Özünü mədəni səviyyədə ifadə edə bilmə bacarıqları
- Vətəndaş cəmiyyətini gücləndirmək məqsədilə istifadə oluna biləcək əlaqə və rol modelləri

Vətəndaş cəmiyyəti təşkilatlarını (VCT) anlamaq və effektiv təşkilatlar qurmaq

- Təşkilat nədir? (Təşkilatları anlamaq üçün modellər)
- Təşkilatlar zaman içərisində necə inkişaf edir:(təşkilatın həyat dövrü)
- Təşkilatlar cəmiyyət içərisində digər iştirakçı- maraqlı tərəfləri necə müəyyən edirlər: (Maraqlı tərəflərin- bir-birini dəstəkləyəcək tərəflərin yerlərinin müəyyən edilməsi)
- Təşkilatların vətəndaş cəmiyyətinə bağlılığı

Kurs Proqramı

SESSION	Gün: 1	Gün:2	Gün: 3	Gün: 4	Gün: 5
	Vətəndaş cəmiyyətinin inkişafı		Vətəndaş cəmiyyəti təşkilatlarını anlamaq		
10.00-11.30		Sessiya 4 və 5 Vətəndaş cəmiyyəti inkişaf proqramı Və Vətəndaş cəmiyyətinin inkişaf məqsədləri			
11.30-11.45		<i>Fasilə</i>			
11.45-13.15		Sessiya 6 Vətəndaş cəmiyyətinin inkişaf səviyyələri			
13.15-14.15		<i>Nahar</i>			
14.15-15.45		Sessiya 7 Vətəndaş cəmiyyəti, dövlət və bazar			
15.45-16.00		<i>Fasilə</i>			
16.00-17.20		Sessiya 8 Əməkdaşlıq çərçivələri			
17.30-19.00	Sessiya 1 və 2 Giriş və vətəndaş cəmiyyətinin izahı	İşçi qrupları	Sessiya 9 VCT-ləri anlama əks əlaqə	Sessiya 11 Təşkilati həyat dövrü modelləri	Sessiya 13 Maraqlı tərəflər təhlili
19.10-19.20	<i>Fasilə</i>		<i>Fasilə</i>	<i>Fasilə</i>	<i>Fasilə</i>
19.20-20.50	Sessiya 3 Vətəndaş cəmiyyətinin quruluşu		Sessiya 10 Dəyərle görüş və missiya	Sessiya 12 Təşkilati həyat dövrü modelləri	Sessiya 14 SWOT təhlili
20.50-21.00	İşçi qrupları		İşçi qrupları	İşçi qrupları	<i>Son</i>

İşçi qruplarının öhdəlikləri

Seminar boyunca bir qrupun üzvü olmaq tələb olunur. Üzvlər qruplar üçün bir ad müəyyənləşdirməlidirlər.

Qrup üzvləri hər gün çalışmalarla bağlı bir-biri ilə əlaqə qurmalı, kiminsə dil və digər praktiki problemlərinin olub -olmamasına əmin olmalıdırlar. Əgər problem varsa, bu barədə təşkilatçılara/təlimçilərə əvvəlcədən bildirilməlidir.

Hər günün sonunda hər qrup 15 dəqiqəlik yığılıb aşağıdakıları müzakirə etməlidirlər:

- Bu gün hansı fəaliyyət daha yaxşı olub?
- Nəyi daha yaxşı etmək olardı ?
- Seminarın irəlidə olan hissəsi üçün təkliflər

Hər qrup qrupun fikirlərini təlimçi və təşkilatçılara çatdırmaq üçün günün sonunda öz üzvləri arasından bir nümayəndə seçməlidir. Zaman baxımından bu müzakirələr 15 dəqiqə çəkməli, hər gün üçün qrupların nümayəndələri fərqli şəxs olmalıdır.

Sessiya 1:Giriş
Məqsədlər: • İştirakçıları salamlama • Təlimçiləri təqdim etmə • İştirakçıları təqdim etmə • Kurs məqsədlərini təqdim etmək • Kursu ümumi baxış • İşçi qrupları
Metod: • Şifahi olaraq iştirakçıların qarşılanması • Təşkilatçılar özlərini təqdim edir • İştirakçılar özlərini (top istifadə edərək) adlarını, təşkilatlarını və kursa qatılma səbəblərini qeyd etməklə təqdim edirlər. • Qütüblülük • Prezentsiya ilə kursun məqsədləri • Kursu ümumi baxış • Həftə içi bir plan irəli sürmək • İşçi qrupları • Ev təsərrüfatı məsələlərini təqdim etmək
Əsas öyrənmə bəndləri
Vaxt: 30 dəqiqə
Materiallar: • Kiçik top • Gözdən keçirilmiş kurs programı • Üzərində məqsədlər qeyd edilmiş hazır kağızlar • Çırtma diaqramı

Tapşırıq:

S1 Təşkilatınız nə zamandır fəaliyyət göstərir?

S2 Neçə müddətdir təşkilata üzvsünüz?

S3 Təşkilatda nə qədər şəxs çalışır (işçilər, könüllülər , vəkllər)?

S4 Nə qədər müddətdir təşkilatda fəaliyyət göstərirsiniz?

S5 Nə qədər müddətdir inkişaf sahəsində çalışırsınız?

Sessiya 2: Vətəndaş cəmiyyəti anlayışı	
Öyrənmə hədəfləri	1. Azərbaycan kontekstində vətəndaş cəmiyyətinin nə olduğuna dair konseptual biliklərin artırılması
Proses	Metod: Müzakirə qrupları: vətəndaş cəmiyyəti sözü sizin üçün nə ifadə edir? + plenar sessiya CIVICUS modelinin təqdimatı: Azərbaycandakı sektorlar arasında “bulanıq sirrlər” və onların miqyası Vətəndaş cəmiyyəti istiqamətləri və müzakirələr Açıqlamalarla bağlı tapşırıq: kiçik qruplar şəklində (Səhnə, iştirakçılar, alternativlər və əlaqələndiricilər) Açıqlara baxın və öz kolleqalarınıza aşağıdakıları açıqlayın: • Hər bir açıqlama nə mənə ifadə edir • Azərbaycan vətəndaş cəmiyyətinə uyğundurmu (və ya deyil) • Açıqlamalar ictimai fəaliyyət üçün nə kimi vədlər ifadə edir • Vətəndaş cəmiyyətində fəaliyyət göstərənlərə nə kimi məsuliyyət verir <u>Nəticə:</u> Filipçart kağızlardan istifadə etməklə daha sonra istifadə üçün vətəndaş cəmiyyətinin mövcud rollarını göstərmək (yenilikçi, xidmət təmin edici, dəstəkləyici) Jorgensenin sözü ilə bağlılıq <u>Öyrənilən əsas məqam:</u> Təşkilatların vətəndaş cəmiyyətinin inkişafına yönəlmiş töhfəsi, təşkilatların bunu necə müəyyən etməsindən asılıdır.
Vaxt	60 dəqiqə
Vəsaitlər	
Bildirişlər	Vətəndaş cəmiyyəti haqqında məqalə oxumaq
Təqdimat	Vətəndaş cəmiyyəti istiqamətləri
Flipchart	Rollar/öhdəliklər

Vətəndaş cəmiyyəti nədir?

İnkişaf çalışmaları üçün izahlar, şərhlər və mənalar

Açılışlar

Vətəndaş cəmiyyəti termini ailə ilə dövlət arasında mövcud olan və müstəqil xarakter daşıyan bir qurum kimi izah edilir.

Əslində bu termin heç də yeni deyil. Sözün kökü bərabər və müstəqil vətəndaş prinsipi üzərində qurulan ilkin Avropa siyasi düşüncə məktəbinə gedib çıxır. Buna baxmayaraq, yalnız 1990-cı illərdən sonra başlanan inkişaf müzakirələrinə uyğun olaraq bu söz də geniş miqyas almağa başladı. Aşağıdakılar, inkişaf sahəsində çalışanların istifadə etdikləri vətəndaş cəmiyyəti terminlərindəndir:

İştirakçılar: “cəmiyyətdə olan müxtəlif tipli təşkilatlardır. Hansılar ki, dövlət sayılmır və mənfəət üçün çalışmır. Bura könüllülərdən ibarət assosiasiyalar, qadın qrupları, ticarət ittifaqları, kommersiya palataları, fermer tərəfdaşlıqları, mədəni qruplar, idman cəmiyyətləri, dini qruplar, akademik və araşdırma institutları və.s daxildir.” (DFID 1998)

Əlaqələndiricilər: “Vətəndaş cəmiyyəti həm də cəmiyyətin bir parçası olaraq vətəndaşlarla dövlət dairələri arasında körpü rolunu oynayır. Bəzən vətəndaş cəmiyyəti “cəmiyyətin siyasi üzü” kimi də adlandırılır. Vətəndaş cəmiyyəti insanların fikrini dövlət siyasəti, iqtisadi, siyasi və sosial sahədə baş verən proseslərə yönəltməklə qərarvermə prosesinə və ictimai resurslardan istifadədə vətəndaşların iştirakını artırır. Bu yolla, VCT-lər insanların maraqlarını təmsil etmək və sosial dialoq yaratmaq üçün bir mexanizm funksiyasını yerinə yetirirlər.

Səhnə: Və ya “insanların heç bir siyasi maraq və mənfəət güdmədən, yalnız ümumi maraqları ifadə etmək üçün birgə fəaliyyətini üzə çıxardığı məkandır.”

Alternativlər bölgəsi: “Vətəndaş cəmiyyəti əsasən dövlət və bazardan kənar olaraq müstəqil fəaliyyət göstərən, dövlət və bazar tərəfindən həyata keçirilməyə cəhd göstərilən fəaliyyətlərə alternativ fikir, təklif və görüşlər irəli sürmək bacarığına malik assosiasiyalara deyilir”. (INTRAC)

Bütün bu baxışları cəmləsək, vətəndaş cəmiyyətinin əsasını əməkdaşlıq, könüllü fəaliyyət və inam üzərində qurulmuş prinsiplər təşkil edir.

Sessiya 3: Vətəndaş cəmiyyətinin quruluşu	
Öyrənmə Məqsədləri	Vətəndaş cəmiyyətini yaxşı tanımağın ictimai fəaliyyətin miqyasını genişləndirəbiləcəyini görmək.
Müddət	
40 dəqiqə	Holloyey tipologiyasının təqdimatı. Qarışıq qruplar aşağıdakıları müzakirə edəcək. :
20 dəqiqə	• Azərbaycan başqa hansı tərəflər var? • Bunlardan ən əsasları hansılardır? • İctimai və mədəni həyatla bağlı nə dərəcədə çalışırlar? Necə? • Hansı kateqoriyalar əksikdir?
30 dəqiqə	Prezentasiya/Təqdimat: Azərbaycanda kim vətəndaş cəmiyyəti içərisindədir, kim yox ? Daxili və xarici vəziyyətlərlə bağlı müzakirə qrupları: • Azərbaycandakı vətəndaş cəmiyyətinə yanaşma necə qəbuledici və istisna edicidir? • Geniş yanaşmanın mədəni və cəmiyyətin yaşanı üzərindəki təsirləri nədən ibarətdir? İştirakçılar Azərbaycan vətəndaş cəmiyyətini necə gördüklərini bir-birinə təsvir etməlidirlər.
Müddət	90 dəqiqə
Vəsaitlər	
Bildirişlər	Vətəndaş Cəmiyyəti İştirakçılarının təsnifatı
Prezentasiya/Təqdimat	Kimlər Vətəndaş Cəmiyyəti içərisindədir, kimlər kənardadır? Xarici və daxili mövqelər

Qarşılıqlı Fayda Təşkilatları <i>Öz üzvlərinin faydalandırmaq üçün çalışır</i>	İctimai Fayda Təşkilatları <i>İctimaiyyəti faydalandırmaq üçün çalışır</i>	Özəl Fayda Təşkilatları <i>özləri fayda götürür</i>
Dini Qruplar (Məsəl: Kilsə, Məscid)	Özəl Xeyriyyəçi Təşkilatları	MONGO (Mənim QHT) *Dövlət olmayan birliklər*
Daxili Resurslu Təşkilatlar (CBO)		*Portfel QHT ləri* (BRINGO)
	Regional xeyriyyə	
İcma Təşkilatları (CBO)		CRINGO *Kriminal QHTlər"
	Bölgəsel hayır Kuruluşları	Saxta QHTlər PONGO- Siyasətçilərin QHTləri GONGO-Hökumətin yaratdığı QHTlər CONGO- Kommersiya yönlümlü DONGO Donorların yaratdığı
Etnik quruluşlar/Qəbilələr		
	Dini Qruplar M. Kilsələr	
Siyasi Quruluşlar		
	QHTlər - İnkişaf layihələri həyata keçirən	
İşlə əlaqəli quruluşlar	Xidmət	
Peşəkar	Təhsil	
Ticarət Palataları	Həmrəyliyin qurulması	
İxtisas Quruluşları Balıqçılar Fərmərlər	Araşdırma	
	Vəkillik "Çətir Fəderasiyaları"	
Kooperativlər		
Milli/Əyalətə aid üzvlük (e.g. əlillər, cavanlar, qadınlar, vəs.)		
Əyləncə/Mədəni Qruplar	Mənfəət güdməyən təşkilatlar	

Sessiya 4: <i>Vətəndaş cəmiyyətinin inkişaf modelləri</i>	
Məqsədlər:	1. Vətəndaş cəmiyyətinin digər yerlərdə keçirdikləri dəyişmə modellərinin təqdimatı 2. Bu modellərin Azərbaycana uyğunluğunu müəyyənləşdirmək
Müddət	
15 dəqiqə	Giriş. Zaman çərçivəsində VCT-lərin inkişafını göstərən müxtəlif modellər mövcuddur. Biz, Kortenin VCT-lərdə 4 nəsil modelini izləyəcəyik. PoverPoint təqdimatı
15 dəqiqə	- 4 qrup düzəliş: - Hər bir qrup bütün cədvəli oxuyur - Qrupa təqdim edilən nəsil modeli qiymətləndirilir, Azərbaycan kontekstində hər biri üçün misalları və çatışmazlıqları araşdırılır. - Hər bir qrupdan qısa bir hesabat alınır
15 dəqiqə	Birlikdə aşağıdakı suallara cavab axtarılır: - Sizin VCT bu nəsillərin birinin çərçivəsində öz əksini tapa bilərmə, və ya ayrı-ayrı təşkilatlar içərisində nəsillər arasında müxtəlif rollar müəyyən edə bilərsinizmi? - Azərbaycanda VCT-nin inkişafı nəyə bənzəyir? Əsas öyrənmə məqamı VC müəyyən bir anlayışa söykənsə də sürətli olaraq dəyişir. QHT-lər hər an fərqli nəsillərdən fərqli rolları birləşdirə bilirlər. Misal üçün mədəni inkişaf qlobal qoruma ilə birləşdirilə bilər.
Müddət	45 dəqiqə
Vəsaitlər	
Bildirişlər	Cədvəl: QHT- lərin inkişafı üçün strategiyalar
Power Point	4 Nəsil
Flipchart	

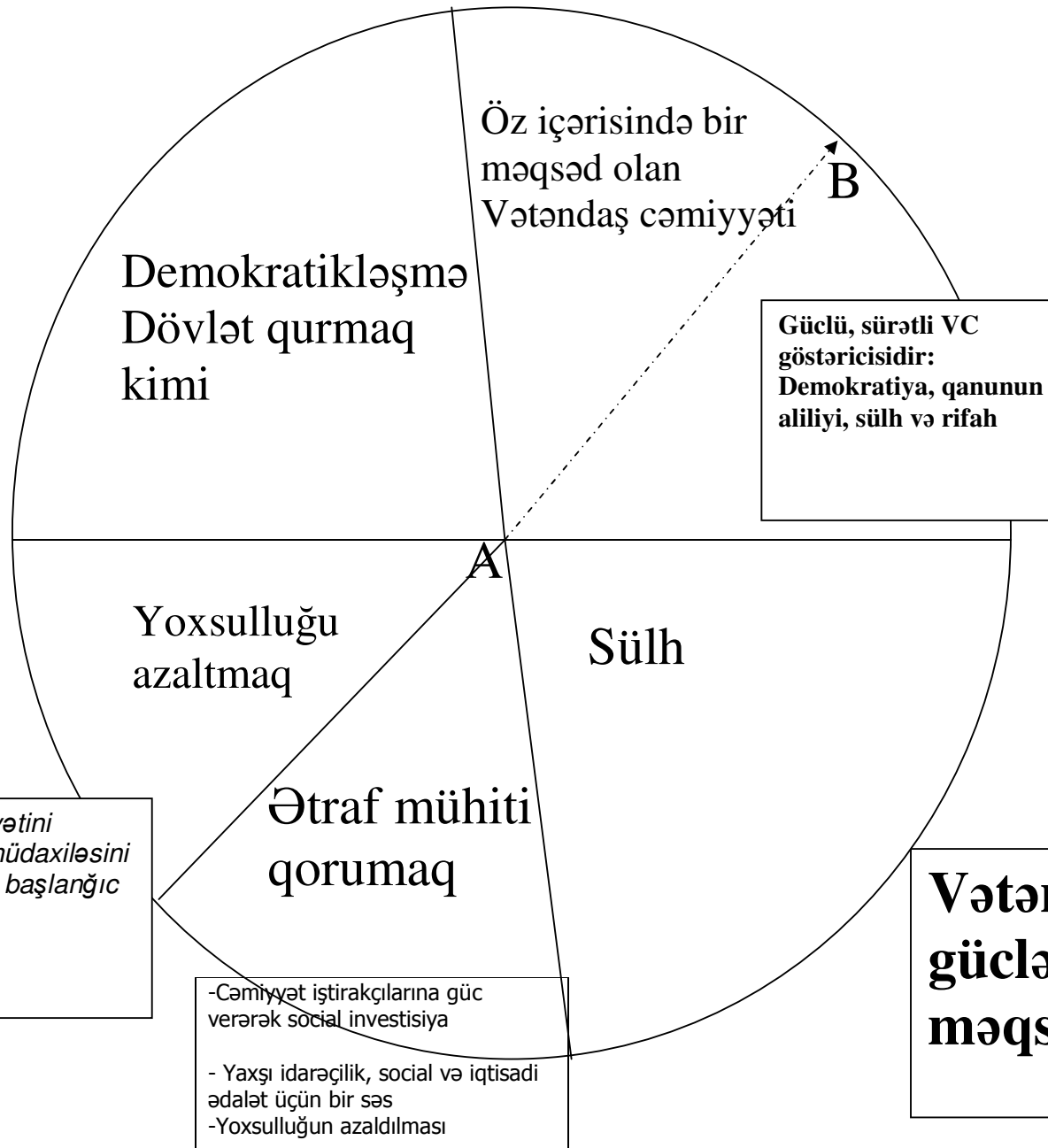
İnkişaf istiqamətli QHT-lərin strategiyaları: Dörd nəsil

David Korten, "Getting to the 21st Century, Voluntary Action and the Global Agenda, 1990"

NƏSİL				
	BİRİNCİ Kömək & Rifah	İKİNCİ Cəmiyyətin İnkişafı	ÜÇÜNCÜ Dayanaqlı Sistem İnkişafı	DÖRDÜNCÜ İnsan Hərəkətləri
Problemin Qoyuluşu	Çatışmazlıq	Yerli ətalət	İnstitusional və siyasət məhdudiyyətləri	Yetersiz səfərbərlik görüşü
Vaxt Müddəti	Dərhal	Layihə müddəti	10-20 il	Qeyri müəyyən gələcək
Miqyas	Şəxs və ailə	Qonşu və ya kənd	Region və ya ölkə	Milli və ya qlobal
Əsas iştirakçılar	QHT	QHT və cəmiyyət	Bütün uyğun dövlət və özəl təşkilatlar	Sərbəst müəyyən edilmiş insan və şəbəkələr
QHT Rolları	Həyata keçirən	Təşviq edici	Katalizator	Aktivist/Tədrisçi
İdarəçilik İstiqaməti	Logistik idarəçiliyi	Layihə menecmenti	Strateji idarəetmə	Öz özünü idarədən şəbəkələr
İnkişaf Təhsili	Ac uşaqlar	Cəmiyyətin öz özünə kömək etməsi	Məhdud siyasət və təşkilatlar	Planetimizi qoruyaq

Sessiya 5: Vətəndaş cəmiyyətini gücləndirməkdə hədəflər	
Öyrənmə məqsədləri	Vasitələr və nəticələr müzakirəsini anlamaq: Vətəndaş cəmiyyətini öz çıxarları üçün mü gücləndirməliyik, yoxsa ondan bir məqsədə çatmaq üçün alət kimi istifadə üçün?
Müddət	
20 dəqiqə	Vətəndaş cəmiyyətinin inkişafının hədəfləri: Nəyə görə güclü VCT?
20 dəqiqə	İştirakçılar Azərbaycan kontekstində VCT-nin inkişafının məqsədlərini müzakirə edirlər. Vasitə və nəticənin müzakirəsiylə bağlı təqdimat, daha sonra Azərbaycanda VC-yə olan geniş yanaşma üzərində açıq müzakirə: - Nə üçün sualına necə cavab verirsiniz? Azərbaycan VCT-lərinin fərdi və birgə şəkildə cəmiyyətə verdiyi faydalarla bağlı qrup işi. - Birinci sessiyada qeyd edilmiş rollara baxın Ümumi müzakirə Son

Müddət	45 dəqiqə
Vəsaitlər	
Bildirişlər	VC- ni gücləndirmənin məqsədləri; VC müdaxilələri haqqında tipologiya.
Power Point	VC-ni niyə gücləndirək?



**Vətəndaş cəmiyyətini
gücləndirmənin
məqsədləri**

VƏTƏNDAŞ CƏMİYYƏTİ MÜDAXİLƏLƏRİNİN TİPOLOGİYASI

Bir məqsədə çatmaq üçün vasitə kimi istifadə edilən VC				Nəticə olaraq VCnin özü	
Dövlət Yaranışı	Sülh	Yoxsulluğu Azaltma	Sosial Bəranərsizlik	Dövlətin monitorinqi	Sivil/Mədəni məkan yaratmaq
Demokratikləşmə -Avtoritar rejimlərdən qurtulmaq -Müxalif qrup və partiyalara dəstək - Çox partiyalı Seçkiləri dəstəkləmək Təmsil -Seçki kommissiyaları üçün dəstək -Səsvermə & səslerin yoxlanılması Qanun qarşısında bərabərlik - Müstəqil məhkəmə hakimiyyəti üçün lobi, qanunun aliliyi -Fərdi hüquqların qorunması İctimai informasiya -Müstəqil medianın dəstəklənməsi	Sabitlik & Təhlükəsizlik Konflikt önleyici -Azlıqlara hörmət -Anti diskriminasiya -Sülh kampaniyası Konflikt çözümü -Yerli vətəndaş cəmiyyətini gücləndirmək -Bitərəf dəstək xidmətlərini təşviq etmək -Qaçqın sığınacaq hüquqları -Siyasi fəaliyyətlərdə artan fəaliyyət -Ədalət sisteminin yaxşılaşdırılması -Liderlik təlimi	Dövlət və bazarların zəif olduğu yerlərdə səhiyyə, təhsil və rifah kimi xidmətlərin göstərilməsi İctimai inkişaf Gəlir toplama Sosial sərmayə formalaşdırma Yoxsulluğun azaldılmasında iştirak Azad ticarəti təşviq etmək Ticarətdə inkişaf, təhsil	Ümumi hüquqların təqibi İnsan haqlarının pozulmasının monitorinqi və hesabat vermə Hər cür ayrı seçkiliyə qarşı mübarizə İnsan resursları təhsili və maarifləndirmə Həssas qrupların və kənarlaşdırılmış birliklərin gücləndirilməsi Qadınların bərabər hüquqlara malik olması	Ombudsman ofisinə dəstək Xalq sorğularına/anketlərinə dəstək Yaxşı idarəçiliyi gücləndirmə: - Korrupsiyanı ortaya çıxarmaq - Şəffaflığı təşviq etmək - Hesabatlılığın həyata keçrilməsini dəstəkləmək	Sosial hərəkətlər üçün (Təməl dəyişikliyi yoluyla güc birliyi quran təşkilatlar) Beynəlxalq maliyyə qurumlarına meydan oxuyan qlobal şəbəkələr Aktiv vətəndaşlıq (Dövlət və özəl qüvvələrə məsuliyyət aşılamaq) Aşağıdakılara yönələn qlobal sivil toplum: -Universal insan resursu -Beynəlxalq əməkdaşlıq -Konfliktlərin sülh içində həlli

Sessiya 6: Vətəndaş cəmiyyətinin inkişafının səviyyələri	
Hədəflər	Vətəndaş cəmiyyətinin fərddən beynəlxalq səviyyəyə qədər gücləndirə biləcəyi səviyyələr, hər bir səviyyədəki quruluş və proseslər. Təşkilati və İnstitusional inkişaf arasındakı fərqlər, İnstitusional İnkişaf əsasən sektor və sektorlararası səviyyələrdə olur.
Müddət	<u>Vətəndaş cəmiyyətinin inkişaf səviyyələrini anlamaq üçün çalışma</u>
30 dəqiqə	Flipçart üzərində konsentrik 6 dairə çəkin və mərkəzdən/ortadan başlayaraq aşağıdakıları qeyd edin: fərdi, təşkilati, təşkilatlar-arası/sub-sektor, Vətəndaş cəmiyyəti, sektorlararası və beynəlxalq
20 dəqiqə	Qrup halında hər səviyyədəki iştirakçıları müəyyənləşdirəcək, post-it lər üzərində qeyd edəcək və flipçarta yerləşdirəcəklər.
20 dəqiqə	Başqa rəngdə olan bit post-it istifadə edərək, iştirakçılar tapşırığı təkrarlayacaqlar, bu dəfə hər bir səviyyədəki VC inkişafı müdaxilələrini müəyyənləşdirəcəklər.
20 dəqiqə	Prezentasiya və müzakirə: Vətəndaş cəmiyyətinin gücləndirilməsinin səviyyə və prosesləri üzərinə 2 bildiriş
20 dəqiqə	Azərbaycandakı və digər VCT- lərin müxtəlif səviyyələrdə effektiv bir şəkildə çalışdığı misalların müzakirəsi
Müddət	90 dəqiqə
Vəsaitlər	
Bildirişlər	VC-nin gücləndirməsi; Bəzi müdaxilə örnəkləri.
Flipçart	

Bildiriş

Vətəndaş cəmiyyətinin güclənməsi

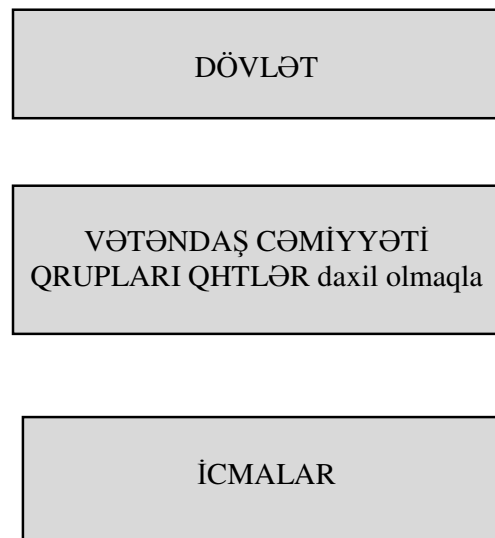
Vətəndaş cəmiyyətini gücləndirmə proqramı adı altında edilən QHT müdaxiləsi aşağıdakına bənzər model kimi işləyir;

Müdaxilə bu səviyyələrin hər hansında ola bilər. Təşkilati səviyyədə fərdi qurumları gücləndirmək məqsəd ilə

Dövlət səviyyəsində, Vətəndaş cəmiyyəti qruplarının fəaliyyət göstərə bilməsi üçün "münbit mühit" yaratmaq məqsədilə

Ayrıca, bu fərqli səviyyələr arasında əlaqələr qurmağa yönəli bilər. Məsələn olaraq yerli səviyyədə şəxslər və ya cəmiyyətlərdə / Ot kökləri təşkilatlarında federasiyalar qurmaq, şəbəkələrin formalaşmasına kömək etmək- İkinci səviyyədə də inkişaf bağlantıları axtarmalı və gücləndirilməlidir.

Ümumilikdə vətəndaş cəmiyyətində çalışan təşkilatların səviyyələri



Bildiriş

Vətəndaş cəmiyyətinin fərqli səviyyələri arasındakı əməkdaşlığı gücləndirən müdaxilələrə bəzi misallar

SƏVİYYƏ	MÜDAXİLƏ (Misallar)
Sektorlararası (VCT-lər, Dövlət Sektoru, Özəl Sektor, Beynəlxalq Yardım Sektoru etc).	Forumlar, konfranslar, dəyirmi masalara tərəf tutan və lobbicilikdə ortaq təlim ortaq planlamayı dəstəkləmək dialog üçün bacarıqların artırılması
Sektor (Tam olaraq Vətəndaş Cəmiyyəti Təşkilatları)	İnstitusional İnkişaf VC qanunlarına imkan yaratmaq VCT Forumları Təcrübə qaydaları QHT Dəstək Quruluşlarını dəstəkləmə Sektorun media biliklərini artırmaq
Sub Sektor/Şəbəkələri (mövzuya maraqla bağlı konsentrasiya olmuş VCT qrupları coğrafiya, şəxsiyyət və.s)	Daxili şəbəkə işini gücləndirmək Kommunikasiya üçün imkanlar yaratmaq Seçki dairəsi/resurs səfərbərliyi Platformaların dəstəklənməsi misal. Yoxsulluq/QİÇS İcma təşkilatları federasiyaları Yerli İdarəçilik islahatları və iştirak üçün imkan yaratmaq
Təşkilati (fərdi təşkilatlar, çoxluqla orta ölçülü QHT və VCT növləri)	Təşkilati imkanların artırılması misal. Daxili idarəetmə və liderlik inkişafı, proqram idarəçiliyi, sistem inkişafı, seçki dairəsi formalaşdırmaq.
Yerli səviyyədə şəxslər və ya cəmiyyətlər (Təşkilati səviyyənin üzərində bir alt qrup)	Gücləndirmə, xalqın biliklərinin artırılması, ictimai xidmət verilməsini təmin etmək
Fərdi	Oxuma, yazma təlimi vətəndaşlıq təlimi hüquqları bilmə seçici qeydiyyatı

Sessiya 7: Vətəndaş cəmiyyəti, dövlət və bazar	
Hədəflər	Cəmiyyət iştirakçılarının icmalarını yaxşılaşdırmaqda və müsbət dəyişikliyə nail olmaq üçün digər sektorlarla əlaqə qurmada rolları anlamaq.
Proses	
5 dəqiqə	Giriş
15 dəqiqə	Vətəndaş cəmiyyətinin dövlətlə olan əlaqəsində oynaya biləcəyi 4 rolla bağlı fikirlər (çatışmazlığı aradan qaldıran, tamamlayıcı, izolyasiya etmə, əks təsir). İki əsas anlaşmazlıq və əməkdaşlıq variantlarının təqdimatı
20 dəqiqə	3 sektorun rolları, öhdəlikləri və motivasiyası haqqında qrup işi. Holloway bildirişini bələdçi kimi istifadə edərək, hər bir qrup digər iki qrupa öz sektorunun funksiyalarını açıqlayır.
15 dəqiqə	Onlara veriləcək sektorların sosial dəyişimini həyata keçirmək yönündə hər bir qrupun güclü, zəif tərəflərini təhlil edib təqdim etmə
20 dəqiqə	Əməkdaşlığa təsir edən faktorlarla bağlı beynəlxalq təcrübənin təqdimatı və dövlətlə cəmiyyət iştirakçıları üçün mümkün olan seçimlər.
10 dəqiqə	
Müddət	85 dəqiqə
Vəsaitlər	
Bildiriş	Cədvəl: Cəmiyyətin 3 sektoru; Cədvəl: Müxtəlif yönətim şərtləri altında dövlətlə olan əlaqələr
Power Point	Vətəndaş Cəmiyyəti Əlaqələri

Cəmiyyətin 3 Sektoru: Motivasiya, Rollar və Məsuliyyət, Resurslar və Resurs Səfərbərliyi

BİLDİRİŞ
MƏNBƏ: Holloway, PACT

SEKTOR	QURUMUN TİPİ	MOTİVASİYA, ROL VƏ MƏSULİYYƏT	MÜMKÜN RESURLAR	SƏFƏRBƏRLİK: RESURLARA ÇATMA YOLLARI
Dövlət Sektoru	Mərkəzi və yerli hökumətlər: İdarəçilik Silahlı qüvvələr Polis	Yönetmək və idare etmək	Dövlət Mülkiyyəti Qanunlar Güc Vergi Gəlirləri	Qanun ƏMR Məcbur etmə
Biznes Sektoru	Bizneslər	Mənfəət götürmək	Şəxsi mülkiyyət	Ticarət və dəyişmə
Vətəndaş Sektoru	Vətəndaş cəmiyyəti <u>Üzvlük</u> <u>Təşkilatları:</u> Kooperativlər, Ticarət ittifaqı, Dini Qruplar (missal kilsələr), məsləklə bağlı qurumlar... Üzvlük olmayan təşkilatlar: QHT-lər	Digər iki sektorları vətəndaşlara hesabatlı etmək Vətəndaşların ortaq fəaliyyətinə imkan yaratmaq Vətəndaşların yaşam şərtlərini yaxşılaşdırmaq	Vətəndaşların vaxtları, resursları və fərdi resursları Zaman və digər resursların bağışlanması (milli və ya beynəlxalq olaraq digər iki sektordan)	Digər vətəndaşlarla paylaşılan dəyərlər

MÜXTƏLİF İDARƏÇİLİK ŞƏRTLƏRİ ALTINDA VƏTƏNDAŞ CƏMIYYƏTİNİN DÖVLƏTLƏ ƏLAQƏSİ

İdarəçiliyin Keyfiyyəti Əlaqənin təbiəti	YOXDUR	PİS	ZƏİF	YAXŞI
VC olmayan dövlətin yerinə keçər	Somali – Mərkəzi Hakimiyyət yoxdur			
VC dövlətə qarşı çıxır		KENYA - Korrupsiya		
VC Dövlət haqqlarının uygulanması üçün Kampaniya aparır			Hindistan – Köləlik qanuna zidd olsa da geniş yayılmışdır	
VC Dövlətlə İşbirliyi aparır				?

Sessiya 8: Əməkdaşlıq çərçivələri/strukturu	
Hədəflər	Dövlət və vətəndaş cəmiyyəti arasındakı əlaqələr rəsmi, əvvəlcədən müəyyən ediləbilən, düzənli və sektorun müstəqilliyinə xətdər yetirmədən qurulmalıdır.
Müddət 30 dəqiqə	Çalışma: rəsmi və qeyri-rəsmi tərəfdaşlıqlarda çalışmaq. Bir çox ölkələrdə sektorlararası, inkişaf tərəfdaşlıqların müxtəlif formalarda qurulmasına yönəlik təzyiqlər var. Bunun əsasən iki səbəbi mövcuddur: • Dövlətin anti mərkəzləşdirilməsi • Yerli idarəçiliyin artan məsuliyyəti və onların bu öhdəlikləri yerinə yetirə bilməməsi Ancaq, anti mərkəzləşmə prosesi o qədər sürətlə gedir ki, əməkdaşlıq üçün mövcud qanunlar yetərli deyil. Bu da bələdiyyə və QHT-lər arasında olan qeyri-rəsmi birliklərin rəsmi birliklərdən daha yaxşı olub- olmaması sualını gündəmə gətirir. İştirakçıları qarışıq qruplara bölün. Onlara cəmiyyətlərdəki iki tip birlikləri müəyyənləşdirib təhlil aparacaqları yönündə tapşırığı izah edin. Qrupların yarısı "rəsmi əməkdaşlıq rəsmi olmayan yanaşmadan hansı hallarda yaxşıdır" sualına cavab axtaracaqlar: Digər qruplarda isə sual əksinə qoyulacaq "hansı hallarda rəsmi olmayan əməkdaşlıqlar rəsmi yanaşmadan yaxşıdır?"
15 dəqiqə	Yerli /Lokal səviyyədə yerli hökumətlər və cəmiyyət iştirakçıları arasında münasibətlərdən meydana çıxan əsas məsələlər haqqında müzakirə.
15 dəqiqə	Təqdimat: Niyə dövlətlə könüllü sektor arasında razılıqlar olmalıdır? Daha sonra Azərbaycanla bağlı mövzu üzərində müzakirə.
15 dəqiqə	Çərçivə sözləşmələr, təqdimat və müzakirələr. Nəticələrə geri dönək: • 1-ci və 4 cü sessiyalarda göstərilən rollar • 6 cü sessiyada göstərilmiş təşkilati/kollektiv üstün və zəif cəhətlər • Sessiya 5 də qeyd edilmiş fərqli səviyyələrdəki müdaxilələr Seminarın sonu və qiymətləndirmə

Müddət	90 dəqiqə
Vəsaitlər	
Bildiriş	Hökumət-QHT əlaqələri – Struktur
Power Point	• Niyə razılaşmalar olmalı ? • Çərçivə razılıqlar.
Flipçart	Rollar

HÖKÜMƏT – QHT ƏLAQƏLƏRİ: Struktur

Əlaqənin keyfiyyəti	Siyasət arenası	İndikator/misal
“İnkişaf üçün əməkdaşlıq”	Birgə siyasət dialoqu	- Ortaq dəyərlər (Hökumət və QHTlər) - əməkdaşlıq razılığı - əsas milli əhəmiyyətli məsələlərdə QHTlərin aktiv iştirakı
	Xarici maliyyələşmə üzrə əməkdaşlıq	- beynəlxalq təşkilatlar tərəfindən maliyyələşdirilən hökumət və QHTT birgə əməkdaşlıq proqramları
	Dövlətin geniş şəkildə QHT-ləri maliyyə baxımından dəstəkləməsi	- misal üçün Avropada və eləcə də Livanda
	Vətəndaş cəmiyyətinin gücləndirilməsi	- Hökumət QHT-lərin bilik və bacarıqlarının artırılmasına sərmayə yatırır - QHT çətir qurumlarının genişləndirilmiş rolları
“Münbit mühit”	Qanuni	- dəstək məqsədli “QHT” hüquqi bazasının mövcudluğu - nizamlayıcı qərarlar müstəqil çağırışa tabedir - nizamlayıcı QHT çətir quruluşlarının rolunu təşviq edər
	Siyasi	- müstəqil və məsuliyyətli QHT nizamlayıcısı - Sivil və siyasi azadlığa hörmət - İnsan haqları QHT-lərinə ədalətli davranış
	İqtisadi	- QHT-lərə vergi güzəştləri - Hökumət maliyyəsinin varlığı - QHT-lər beynəlxalq mənbələrdən maliyyə dəstəyi ala bilərlər
	Sosial	- QHT-lərin mediaya çıxışı - QHT-lərin müsbət imici/geniş yayılmış vətəndaş cəmiyyəti

“Effektiv nizamlama”	Hüquqi baza	- əsas QHT qanunvericiliyi - qanun/dəyişiklik risk hədəfidir, məqsədlidir və proporsionaldır
	İnstitusional çərçivə	- Məsul mərkəzi tənzimləyici orqan (yetərli söz sahibi və təhsilli heyəti olan) - əlaqəli dövlət qurumları arasında effektiv koordinasiya və əməkdaşlıq - Tənzimləyici orqan sektora yüksək keyfiyyətli məsləhət və bələdçilik təklif edir
	İctimaiyyət üçün əlçatan informasiya	- Cəmiyyət üçün əlçatan olan QHT-lər haqqında informasiya. Regist, jurnal və.s
	QHT-lərin öz özlərini idarəetməsi	- QHT-lərin bilik və bacarıqlarının artırılmasına məsul qurumların, çətir təşkilatlarının mövcudluğu - Təlim və inkişaf mümkünüyü - sektora xas məcəllə/ rəftar kodeksləri

Mövzu

Təşkilatları Anlamaq

Hədəflər:

1. Təşkilatları anlamaq üçün 3 dairə və soğan modellərini izah edin.
2. İştirakçılara metaforlardan istifadə edərək öz təşkilatlarını anlamaqda kömək edin

Metod

3 DAİRƏ:

- Qutuda 3 dairəni cızın:
- Nə görürsünüz/çarpıcı olan nədir?
- 3 ölçünün kəsişməsəni izah edin
- 3 qarışıq dairənin OHP/bildirişini göstərin
- Hər bir dairənin və qutunun içərisini izah edin
- 4 qrup olaraq: hər bir qrup bir qutu/dairə götürsün və misallarla ona daxil olanları müəyyənləşdirsin. Bunları flipchart üzərində bir vərəqdə yazmaq. (15 dəqiqə)
- Hər kəsə əks əlaqə/feedback

SOĞAN:

- Soğan hamıya paylanılır və 4 nəfərlik qruplardan aşağıdakılar istənilir:
- Soğanın xüsusiyyətləri nələrdir?
- Bir təşkilatın bir soğana bənzəyəcəyini biz necə deyə bilərik?
- (10 dəqiqə)
- Geriyə qalan : cavabları flipchart vərəqinə yazın (hər sual üçün bir kağız) (10 dəqiqə)
- Artıq qurulmuş “soğanın” görüntüsü (15 dəqiqə)

Metaforalar:

Müxtəlif şəkillərdən istifadə edərək iştirakçıların VCT-ləri təsvir edərkən vizuallardan istifadəsinə həvəsləndirmək. İştirakçılardan öz təşkilatlarına hansı metaforun ən uyğun olduğunu və səbəblərini soruşun.

MÜDDƏT:

1 saat 30 dəqiqə

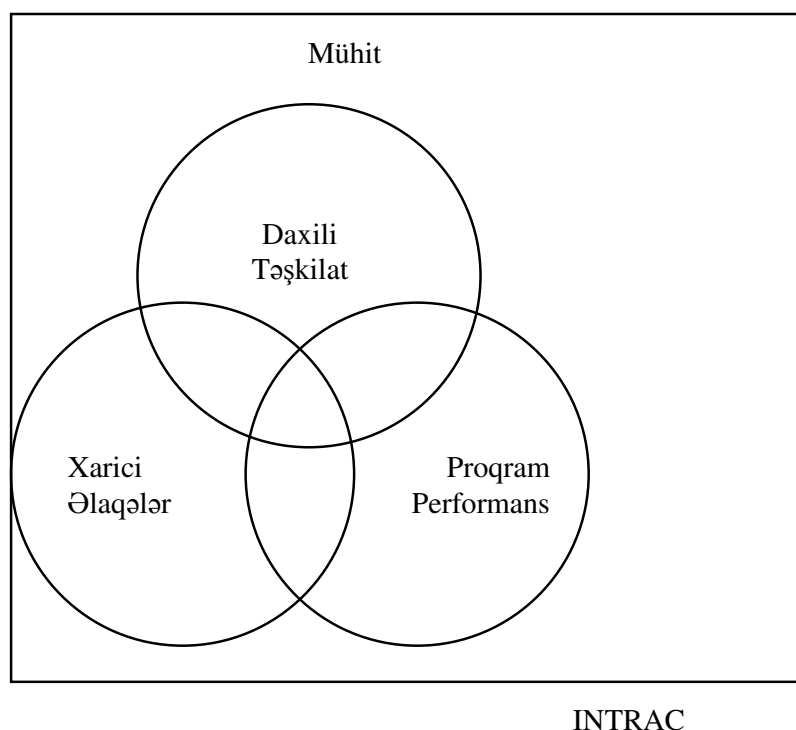
Vəsaitlər:

6 soğan; Flipchart: 3 boş dairə;
Soğan və dairə yazılarının olduğu bildirişlər

Resurs təmin edən şəxsin qeydləri:

Qeyri kommertiya təşkilatlarını anlamaq üçün 3 DAIRƏ MODELİ

INTRAC-da olarkən faydalı hesab etdiyimiz, təşkilatları anlamaq üçün misal olaraq 3 dairə misalından istifadə edəcəyik. Geniş nöqteyi nəzərdən baxıldığında, təşkilatın 3 bir-birinə əlaqəli hissədən ibarət olduğunu görə bilərik. Daxili təşkilat, proqram və performans, xarici əlaqələr. Hər üç hissə xarici mühitdə yerləşir.



QHT-lərin başlıca olaraq üç hissədən ibarət olduğunu görmək mümkündür. İlk olaraq, **proqram** elementidir. QHT-lər insanlar (kasıblar və marjinal qruplar) və mühit üçün nələrisə etmək məqsədiylə yaradılır. Onların layihə və proqramları var, misal olaraq su proqramları, səhiyyə və kənd təsərrüfatı proqramları. Son 30 ildə inkişaf menecmentində əsas önəm QHT-lərin proqram/layihə hissəsinə verilir. Donorlar pul verərkən həyata keçirilən layihələrin texniki qiymətləndirməsinə əsaslanırlar. Xaricdən QHT-lərə edilən yardımlar çox zaman müxtəlif sahələrdəki texniki biliklərin transferi ilə həyata keçirilmişdir.

Son illərdə məlum olmuşdur ki, sadəcə proqramların üzərində fokuslaşmaq və bu proqramı idarə edən təşkilatın kritik önəmini gözərdə etmək çox səthi bir yanaşmadır. Bir çox QHT proqramlarının gözləntiləri qarşılamadığını müşahidə etmişik ki, bu da hazırlanan layihələrə görə deyil, müvafiq liderlik və heyət o cümlədən təşkilati strukturda olan problemlərlə bağlıdır. QHT-lərin effektiv idarəçiliyi hazırda ən əsas inkişaf amillərindən biri kimi görünür. Bir təşkilatın “**bacarıbilməsi**” qədər onun “**olubilməsi**” də çox önəmlidir.

Bununla yanaşı, QHT-lər “**bağlantı**” qurabilməli, yeni inkişaf mərhələsində **müsbət xarici əlaqələrə** sahib olmalıdırlar. QHT-lər təkbaşına heç bir inkişafa nail ola bilməzlər. Onlar müxtəlif maraqlı tərəflər arasında sadəcə iştirakçılardır. QHT-lər daha effektiv fəaliyyət göstərmək üçün cəmiyyətin digər fəaliyyətdə olan iştirakçıları ilə yaxın əlaqələr qurmalıdırlar. Onların hökumət və yerli hakimiyyətlərin verdiyi qərarlara təsir edə, digər VCT qurumlarının təcrübələrindən yararlanma, və digər QHT-lərlə birgə çalışaraq ümumi maraqlardan çıxış edə bilərlər ki, buna da bəzən “şəbəkələşmə” deyilir

Bu şəkildəki sonuncu element – QHT-lərin fəaliyyət göstərdiyi mühit/çevrədir. QHT-lərin fəaliyyət göstərdiyi ortam, idarəçilik məsələlərində böyük rola malikdir. Henry Mintzberg¹ mühitin ümumi təbiətini və xüsusiyyətlərini müəyyən etmək üçün 4 amil müəyyən etmişdir:

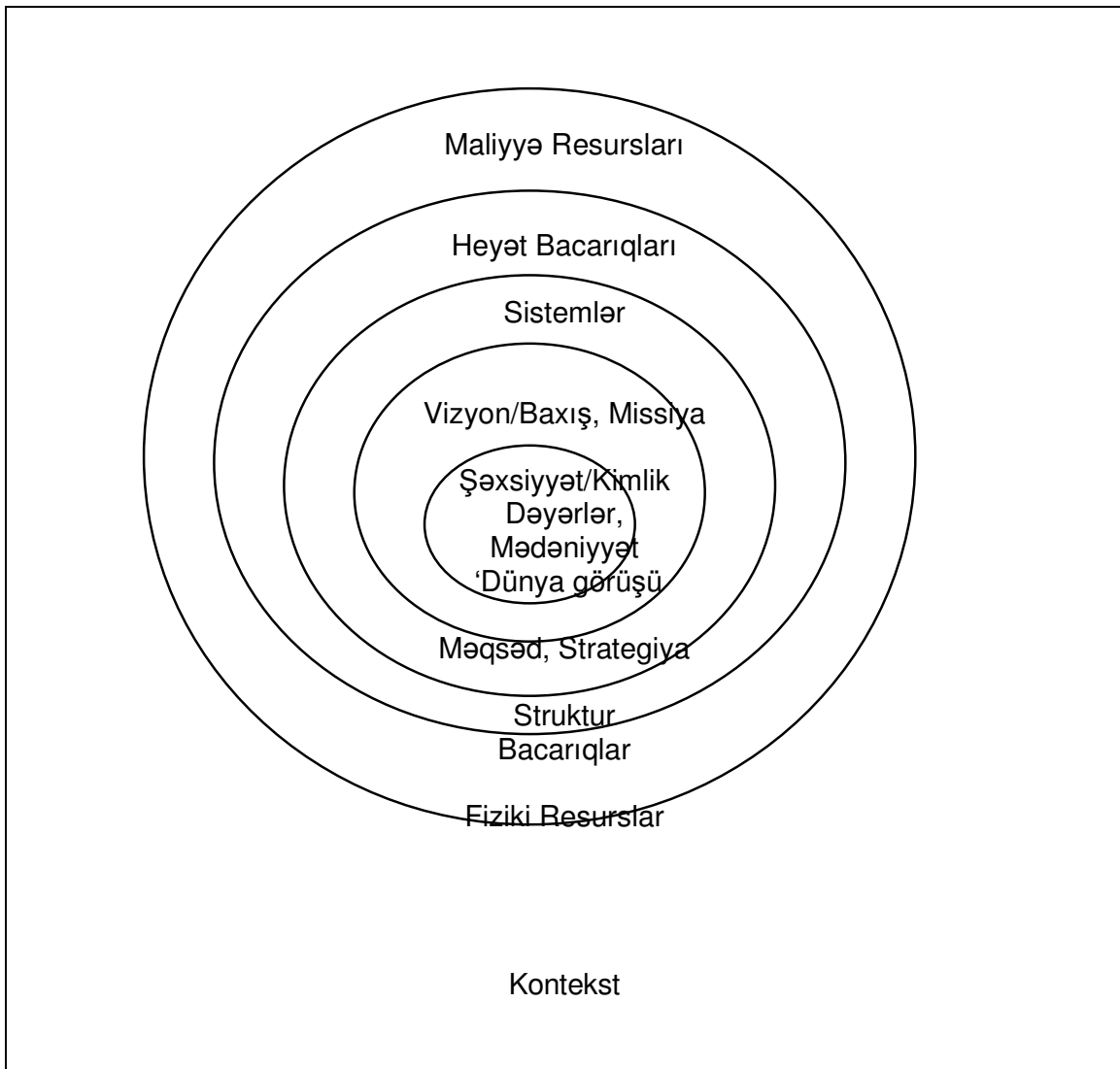
1. *Stabillik* – hər hansı bir təşkilatın mühiti/ətrafı stabildən dinamikə dəyişə bilər. Əsas olan çevrənin dəyişkənliyi deyil, onun bəlirsizliyidir- müəyyən dərəcədə planlaşdırma problemi.
2. *Mürəkkəblilik* – bəsitdən mürəkkəbliyə uzana bilər. Kompleks/ Mürəkkəb bir çevrə, təşkilatın mürəkkəb xidmətə sahib ola bilməsi üçün müxtəlif sahələrdən gələn, başqa fikir sahiblərinə məxsus bilik və resurslardan faydalanmağa ehtiyac duyduğu məcburiyyətdir.
3. *Xidmət Çeşidliliyi* – bütövdən çeşidliliyə. Müəyyən edilmiş topluma və ya geniş sosial çevrəyə müraciət edən.
4. *Düşmənlilik*– Dəstəkləyicidən düşmənliliyə qədər uzanan. Bu elementi nəzərə alarkən, dəyər və məqsədlər fərqli düşüncələrin ya da resurslardakı fərqliliklərin çevrəsəl düşmənlilik anlamına gəlməyəcəyinin fərqi varmaq önəmlidir. Təşkilatınızın məqsədləri və təşkilatın özü aktiv olaraq təhdid altındadırsa, sadəcə o zaman çevrə düşmən ola bilər..

Bu cür təsnifat təşkilatınızın ətraf mühitdəki fərqliliklərlə necə davranma biləcəyi yönümündə fikir yürütməyə kömək edə bilər- nəzarəti necə saxlamaq olar, fərqliliklərlə necə davranmalı və sürətli və yerində qərarlar necə verilib.

¹ Mintzberg, H (1983) Structure in Fives: Designing Effective Organizations , Collegeville, PA. PH Enterprises

DAXİLİ TƏŞKİLATIN SOĞAN MODELİ

Təşkilatların/ Quruluşların 3 cürə görünüşlərinin birinə daha yaxından baxa bilərik- Daxili Görünüş və ya Olmaq halqası. Bu görünüşü, ortada olan bir çəkirdəyin ətrafında birdən çox qatlar olan soğan kimi görə bilərik.



INTRAC/CDRA 1995

Burada təşkilati həyatın 5 mərhələsini müəyyən edə bilərik :

- resurslar, maddi və fiziki, hansılarkı ətrafdakılara daha aşkar görünəndir və diagramın kənarlarında yerləşir.
- İnsanlarla bağlı olan faktorlar-bacarıqlar, qabiliyyətlər ki bunlar da təşkilatın iş gücünə aiddir.
- Təşkilatın sistemləri və quruluşu/strukturu daha dərin səviyyədə yerləşmişdir
- Təşkilatın Baxış/Vizyon, missiya, məqsəd and strategiyası. Bunların formalaşması üçün aşağıdakılar böyük rol oynayır
- Təşkilatın dünya görüşü, məsələlərə münasibəti- dəyərləri, mədəniyyəti və şəxsiyyəti

Bu modelin üstünlüyü ondan ibarətdir ki, bir QHT-nin dəyişik strukturlarının bir-biri ilə necə əlaqəli olmasını çox yaxşı göstərir.

Dəyişik elementlər arasında **ardıcillıq və bağlılıq** olması vacibdir. Ona görə ki, bir elementin üzərində işləndiyi zaman onun təşkilat daxili digər elementlərə necə təsir edəcəyi müəyyən oluna bilinsin. Dəyişik elementlər arasında uyğunluq yaxşı olmalıdır.

Soğan modeli eyni zamanda göstərir ki, **təşkilatın ürəyi** əsasdır. Bacarıqlar iyerarxiya şəklində düzülüb. Daxili qatlarda/səviyyələrdə uyğunluq olmadığı şəraitdə xarici qatlardakı problemləri həll etməyə çalışmaq mənasızdır. Təşkilatlara sadəcə maddi resurslar vermək heç də həmişə yaxşı bir nəticəyə gətirib çıxarmır. Əgər daxildən gələn motivasiya doğru deyilsə, xərclənən pullar havaya sovrulmuş/səmərəsiz xərclənmə və ya yoxedici ola bilər.

Bir təşkilatda dürüstlük və etibarlılıq olmadan resurs bazasının gücləndirilməsi əks effect yarada bilər. QHT çalışanlarının inkişafı üçün müəyyən cavabdehlik və öhdəliyə malik olmaları lazımdır. Əks təqdirdə QHT-nin məqsəd və sistemi nə qədər gözəl olsa da səmərəsiz xarakter daşıyacaq.

Bu cür "ürək" mövzuları yanında, QHT-lərin sahib olmaları gerekən başqa digər qabiliyyətlər var. Məsələn, çox QHT-lər dünya vizyonu/baxışı mövzusunda daha güclü olduqları halda, çox az qismi bunları dəyişiklik yarada bilmək üçün bəliqli strategiya ilə birləşdirib məqsədlər üçün istifadə edə bilər.

QHT-lər tez-tez, kökü olmayan ehtiyaclar toplusuna yox deməməyin tələsinə düşürlər.. Daha çox resurs əldə etmək , çalışmaq əslində QHT-lər bir neçə yerə bölünürlər. Son nəticədə onların işi səmərəsiz alınır. QHT-lər gələcəkdə hansı yerdə olacaqları barədə dəqiq bir fikrə, anlayışa sahib olmalıdırlar. Lakin çoxu qısa müddətli perspektivdə fəaliyyət göstərdiyindən bu da onların mövcudluq anlayışından kənara baxmasını əngəlləyir, strateji boşluğun içərisinə buraxır və inkişaf meyillərini zəiflədir.

Bəliidir ki, təşkilatın çəkirdəyi tam olaraq formalaşmamış, daha çox maddi resurs tapmaq və insan resursu artırmaq önəmsizdir.

Bu model (soğan) eyni zamanda göstərməyə çalışır ki, **QHT-lərin qarışıq bacarıqları soğanın mərkəzinə doğru irəlilədikcə çoxalır**. Çox zaman maddi resurs problemini həll etmək, daxili dəyərlər və məqsədlər problemlərini həll etməkdən daha asandır. Həqiqətən, QHT-lər çox zaman öz ehtiyaclarını, həmin vaxtdakı resurs çatışmamazlıqlarından kənar təhlil etməyə çalışırlar. QHT-lərin əsas problemləri daha çox uzunmüddətli daxili problemlərdir. Bu da sadəcə fondlər cəlb etməklə həll olan məsələ deyil.

Metaforlardan istifadə (Bənzətmələr)

Hər kəsin təşkilatlar haqqında fərqli və dəyişik düşüncələri var. Çox zaman təşkilatları təqdim etmək üçün bənzətmələrdən istifadə edilir. Bənzətmə başqa bir şeyə oxşatmanı özündə əks etdirir. Məsələn, əsəbi bir adamı pələngə, sakit adamı isə quzuya bənzədə bilirik. Bənzətmələr qərrib olanları daha da aydın etmək üçün bir yoldur. Bununla bağlı fikirləri təklif edərək və anlayışı asanlaşdıraraq edirlər.

1111

İstifadə etdiyimiz bənzətmələr bizə dəyərlərimiz, inanclarımız haqqında çox şey deyir və texnoloji, sosial və ruhsal inkişafın yanında mədəniyyətimizi də əks etdirir.

Gareth Morgan² təşkilatları təsvir etmək üçün 8 bənzətmədən istifadə edir. O təşkilatları aşağıdakı kimi təsvir edir:

Maşın	Siyasi Sistem
Orqanizm	Ruhi Həbs
Beyin	Axım və Transformasiya
Mədəniyyət	Üstünlük aləti

Hər bir bənzətmə bizi fərqli şəkildə düşünməyi məcbur edir. Bundan irəli gələrək müəyyən anlayışlarımız yaranır.

Bənzətmələr həm də təşkilat daxilində menecerlərin işinin təsviri kimi istifadə edilir. Misallar:

Müharibəyəbənzər Bənzətmə: Rəqibi məğlub etmək; tam hədəfdə olmaq; bir mübahisəni udmaq; proqram məmurları; son müasir texnologiya.

İdman bənzətmələri: Bir-biri ilə komanda qurmaq, müəllimlik yetenekləri yetişdirmək, komanda oyunçusu.

Musiqi bənzətmələri: dəyişimi orkestra etmək; eyni mahnı sözlərini söyləmək.

² Morgan, Gareth (1986) Images of Organization, London, Sage.

Düşüncə tərzləri bəzən dünya görüşü formasına gəlir ki, biz heç onu sorğulamırıq. Bənzətmələrin dəyişimi yeni sualların meydana çıxmasına səbəb olur.

Sessiya 10

Mövzu
Dəyərlət, Vizyon/Baxış&Missiya
Hədəflər: - Təşkilatın vizyon/baxış və missiyasını anlamaq. - Bu anlayışı bir fərdi dəyərlər kəşfinə bağlamaq və vizyona/baxışa, missiyaya necə təsir etdiyini görmək.
Metod: - Fərdi dəyərlərin şəxsə görə sinifləndirilməsi : - Müzakirə: ortaq dəyərlər nədir və harda ayrılırlar- fərqlilikləri kəşf edin və bu fərqliliklərin yaranmasına səbəbiyyət verən nədir? - Təşkilati dəyərləri müəyyənləşdirmək - Müzakirə: ortaq dəyərlər sistemində VCT-lər arasında hansı oxşar və fərqli cəhətlər var? - Vizyon: Vizyon/Baxış nədir təqdimat (10 dəq) 10 dəq fərdi çalışma: "Dəyərləri xəritə üzərində çəkərkən, xəyal edin ki yeni quracağınız bir təşkilat üçün bir vizyon//baxış yazacaqsınız. Burda nə olardı? - Yanınızdakı ilə paylaşın: 5 dəq - Geri qalan hissə : bezi misalları bölüşmək və müzakirə etmək (15 dəq) - Missiya: Missiyanın nə olduğu ilə bağlı bir təqdimat (10 dəq) - Çalışma qrupları:vizyon/baxış və məqsədlərimiz Azərbaycanda VCTlərin qarşılaşdıqları çətinliklərə nə dərəcədə uyğundur.? (10 dəq) - Geriye qalan hissədə rəylərin toplanması
Əsas öyrənmə nöqtəsi - Dəyərlər təbiət etibarıyla çox müxtəlifdirlər - Dəyərlər təşkilati kimliyin, məqsədlər və.s mərkəzindədirlər - Vizyonun&Missiyanın dəqiqliyi insanların sizinlə münasibətdə olub, gördüyünüz işləri və cəhdlərinizi dəstəkləmələrinin əsasında durur - Aydın bir missiya cəhdlərinizə focus olmaqda sizə kömək edə bilər
Vaxt: 90 dəq
Vəsaitlər: Bildiriş : Dəyərləri yazma çalışması; dəyərlərlə bağlı prezentasiya, Vizyon&Missiya
Qeydlər:

Dəyərlər, Vizyon/Baxış & Missiya

Dəyərlər

Dəyərlər bizim üçün çox önəm kəsb edir. Bu maddi dəyərlər ola bilər, və ya hər hansı fikir və düşüncə. Hər birimiz fərdi dəyərlər toplusuna maliklik– bunlar maddi olmayan ömür boyu yolumuzu tapmağa kömək edən bir sıra amillərin qarışığıdır. Bu dəyərlərə söykənərək qərar veririk.

İnsanlar üçün olduğu kimi, bu fikirlər qurduğumuz təşkilatlar üçün də keçərlidir. Təşkilatın qurucuları bunları çox zaman bir dəyər, prinsip ya da fəlsəfə açıqlaması kimi göstərir ki bu da təşkilatın bütün işlərinin təməlinə durur. Bir fikir ictimaiyyətə açıqlanırsa, hərəkətlərinizin də bu fikrə uyğunluğu olmalıdır.

<u>Qeyri Kommersiya təşkilatlarına tipik dəyərlər</u>	
Hesabatlılıq / düzlük / səmərəlilik	Öyrənmə
Ayrı Seçkiliyə qarşı çıxmaq	Açıqlıq
Rəhm	Əməkdaşlıq
Gizlilik	İstifadəçilərin ehtiyacı ilk
Çeşidlilik	Keyfiyyət / mükəmməllik
Dinamiklik / innovasiya	Hörmət
Nəticəlilik	Davamlı İnkişaf / Özünə güvənən
Səlahiyyətvermə	Komanda işi / Bərabər işləmək / partnerships
Bərabər imkanlar / bərabərlik	
Potensiala sahib olmaq üçün Bərabər fərsətlər	İnam
Daxil etmə	İnsanları dəyərləndirmə
Bütövlük	

Vizyon/Baxış

Bir QHT-nin vizyonu/baxışı təşkilatın gələcəkdə yaratmaq istədiyi bir vəziyyətin söznən ifadəsidir. Vizyonlar, idealların ifadəsidir və bir ömür müddətində əlçatan olmayada bilər. Paylaşılmış bir vizyon, çox zaman insanları birgə hərəkətə gətirən təməl gücüdür. Vizyon fərdlərə enerji, sürət və güc təmin edə və bir təşkilatı böhran vaxtı davam gətirməməkdə əsas paya sahibidir.

Vizyon ifadəsi, təşkilatın dəyərlərini əks etdirən real və sadə şəkildə göstərilməlidir.

<u>Vizyon İfadələri</u>
Bu dünyada Həyatımla bağlı qərarları özüm verirəm və ehtiyacım olan köməyi alıram Cəmiyyətdəki hər bir şəxslə istənilən bir şeyi edirəm Mənfi rəy və qorxudan uzağam Bunu potensialıma sahib olma fürsətinə sahib olmaq üçün verilən dəstək sayəsində edərdim. (Mencap, öyrənmə bacarıqsızlığı olan şəxsin dilindən) Dünyada inkişafa, sülh və mədəni sivil cəmiyyətə töhfə olaraq bütün uşaqların bacarıqlarını inkişaf etdirməsinə hörmət göstərilməsi. (UNICEF) Kor və ya görmə problemi olan insanların, görəbilən insanlarla eyni hüquqlara və həyat keyfiyyətinə sahib olacaqları bir dünya. (RNIB) Bizim vizyonumuz bütün uşaqların seviləcəyi, dəyər veriləcəyi və bacarıqlarını inkişaf etdirə biləcəkləri bir cəmiyyətdir. (NSPCC) Bərabər sosial iqtisadi hüquqlar, qərar vermədə ictimai iştirak və kasıbçılığa yox. (CESD) Keyfiyyətli idarəçilik və inkişaf xidmətlərinin beynəlxalq standartlara təklif etmək istiqamətində dünya üzrə güvənən təşkilat olmaq (MC)

Missiya

Missiya açıqlaması, dəqiq , motivasiya edici və təşkilatın bütün fəaliyyətini əhatə edən və məqsədi açıqlayan bir ifadə olmalıdır. Təşkilatın niyə var olduğunu, gələcəkdə onun vizyonuna doğru nəyi irəli çəkdiyini qeyd etməlidir.

Vizyonda eyni zamanda aşağıdakıları göstərməlidir:

- Fayda götürecək tərəflər kimlərdir
- Harda fəaliyyət göstərəcək
- Təşkilati xüsusi(yada bəzən bənzərsiz) göstərən nələrdir

Missiya açıqlamaları

Universal İnsan Hüquqları Deklarasiyasının dəyərlərini irəli çəkmək və dünya səviyyəsində vicdan məhbuslarının azad qalması üçün çalışmaq, siyasi məhbuslar üçün ədalətli mühakimə, işgəncə və ölüm cəzasına son qoymaq. (Amnesty International Mandate)

UNİCEF i Birləşmi Krallıqda (Britaniya) təmsil etmək, dünya səviyyəsində uşaq haqqlarının dəstəklənmək uşaqların ehtiyaclarının qarşılınması üçün layihələr yaratmaq və yeni fondlar tapmaqla onlara yardım etmək . (UNICEF)

Köməyə ehtiyacı olan yada təhlükədə olan uşaq və gənc insanlara ödənişsiz və gizli kömək xəttiylə, tövsiyyə və konsultasiya etmək. (Childline)

Sosial İqtisadi baxımından yarasız vəziyyətdə olan, Nepalın kənd və şəhər bölgələrində yaşayan insanların daha yaxşı həyat şərtlərinə sahib olması üçün təşəbbüs göstərmək və mövcud resurslardan (insan, maddi) səmərəli şəkildə faydalanmaq (Search, Nepal)

Yeni imkanlar təklif edən bir təşkilat olaraq məhrum olan şəxslər üçün tədris proqramları, aktiv fəaliyyət proqramları və araşdırma təşəbbüsləri təklif etməklə , insanların bacarıqlarını artırmaq və davamlılığı təmin etmək (The Centre for Youth and Social Development, India)

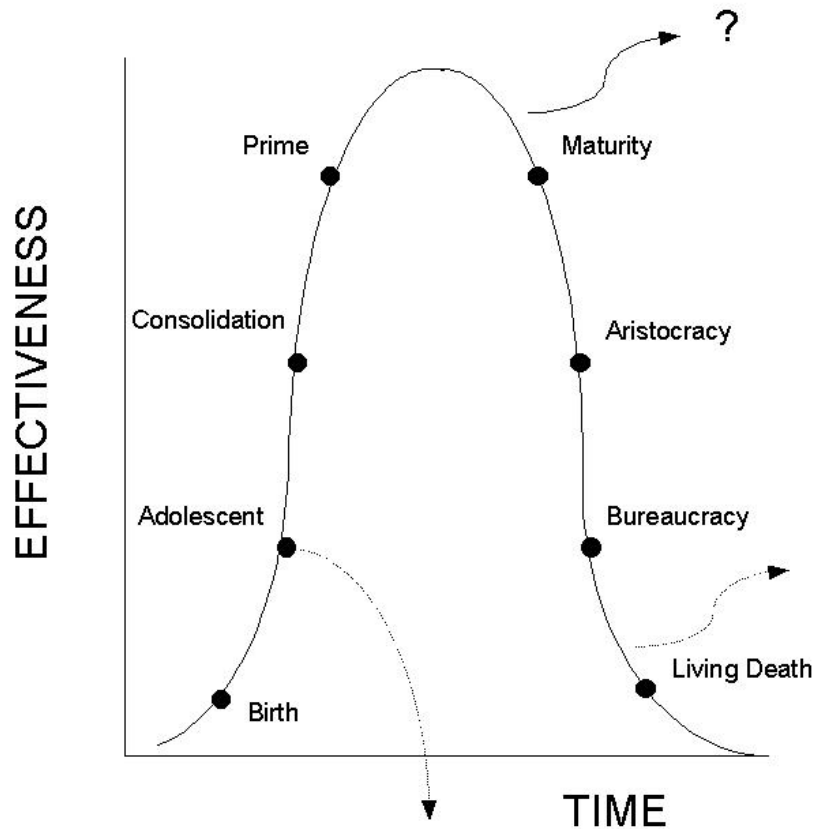
Dövlət, özəl və ictimai təşkilatların səmərəli fəaliyyət göstərmələrini təmin etmək üçün tədris, konsultasiya və araşdırma xidmətləri təklif etmək
İdarəçilikdə yenilikçi ideyaları tətbiq etmək
Cəmiyyətin inkişafı üçün yerli və xarici layihələrin səmərəli fəaliyyətini mümkün edən yeni sistemlər qurmaq və mövcud sistemləri inkişaf etdirmək
Təşkilatın toplumsal uzlaşma fəaliyyətinə töhfə vermək. Davamlı inkişaf fəaliyyətləri irəli sürmək və dəstəkləmək (MC)

Təsirli bir missiya açıqlamasının dəyəri, bir təşkilatın nə etməli olduğunu, eyni dərəcədə nə etməməsi barədə dəqiq məlumat verməsidir. Əgər missiya geniş şəkildə başa düşülürsə o zaman insanların enerjilərinin və təşkilati resursların ortaq bir məqsədə xidmət etməsini təmin edir. Bu QHT-lərin fəaliyyətlərinə daha çox fikir verməsinə şərait yaradır prioritetləri müəyyən etməyə imkanı verir. Eyni zamanda, təşkilatın dəqiq nə etdiyini qısa şəkildə göstərir.

SESSIYA 11 və 12

Təşkilati Həyat Dövrəsi Modelləri
Hədəflər: 1. Təşkilati təkamülü göstərən modelləri təqdim etmək 2. VCT-lərin fəaliyyətləri üçün həyat dövrəsi modelinin təsirlərini göstərin
Metod • Təşkilati həyat dövrəsi modelini gözdən keçirmək • Hamı – təşkilatların zaman içərisində necə təkamül keçirdiklərini fərqli yollardan görmək: (Manitoba) – təqdim etmə (15 dəq) • İp çalışması – fərdlər ip üzərində təşkilatlarının harda olduğunu göstərmək üçün həmin yerə kart (5 dəq) • Hamı – müzakirə: Bu bir qalıbdır mı? VCT-lər üçün nəticələr nələrdir (10 dəq) • İştirakçılar həyat dövrü modelinə uyğun şəkildə hazırlanmış çalışmanı araşdırıb öz təşkilatları üçün bənzər bir çalışma apararlar (30 dəq) • Digər modellər (PACT, Sigmoid əyrisi) • Sigmoid əyrisi təqdimatı (5 dəq) • Təşkilatlara yeni bir həyat vermək üçün nə kimi bir dəyişikliklər gətirə bilərlik (10 dəq) • İştirakçılar qruplara ayrılıb PACT modelini araşdırar və qısaca fikirlərini bildirərlər (15 dəq)
Müddət: 1 saat 30 dəqiqə
Vəsaitlər: Bildirişlər: Manitoba təsviri; PACT; prezentasiya: Rəndli kartlar İp
Resursu təmin edən şəxsin qeydləri:

THE LIFE CYCLE



- **Birth:** Doğum
- **Maturity:** Yetkinlik
- **Adolescent:** Yeniyetməlik
- **Aristocracy:** Aristokratlıq, Soyluluq
- **Consolidation:** Konsolidasiya (güclənme, sağlamlaşma)
- **Prime:** Həyatın Baharı (ən gözəl dövr)
- **Bureaucracy:** Bürokratiya
- **Living Death:** Yaşayan ölü

Təşkilati Həyat Dövrü

Həyat dövrü mərhələsi	Potensial təhlükə	Həll yolu
Doğum Təşkilat yaranmışdır! Bu səviyyədə yalnız kiçik qaydalar/sistemlər inkişaf etdirilir. VCT-nin təcrübəsizliyi var. İmkanlar tərəfindən yönləndirilir. Kənar dəyişikliklərdən çox tez təsirlənir	'Uşaq ölümü'	Fond. Digər VCTLərdən kiçik maddi yardımlar
Yeniyetməlik Dəyişiklik üçün bir çox fürsət tapır amma prioritetləşmədə təcrübəsizdir. Hər kəs başqalarının nə etdiyini bilir- yaxşı əlaqə. Hər bir şəxs digərləri ilə məsuliyyəti paylaşır – çox.	Qurucunun tələsi: Yeni meydana çıxmış təşkilatı sevgiyə bağmaq və onun müstəqil inkişafını əngəlləmə. Çox erkən dəyişiklik/çeşidlilik etmə təhlükəsi nəticə olaraq parçalanma. Qeyri real işlər görmək istənilir, təşkilat isə bunu bacarmaz.	Digər üzvlərlə təcrübəni bölüşmək. Prioritetləşdirməni bacarmaq.
Həyatın Baharı Güclü nəticə yönümlülük. Özünə nəzarət edəbilmə, Yumşaqlıq və məsuliyyət arasında balans. Bütün çalışmalarda institusion vizyon və yaradıcılıq Güclü strateji yanaşma: nə etdiyini, hara getdiyini və ora necə gedəcəyini bilən.	Daxilə yönəlmə ola bilər. Daxili konflikt. Azalan öhdəlik. Təşkilatın prioritetlərinin doğruluğu yönündə şübhə yarana bilər.	Qərar vermə səlahiyyəti paylanır. Fəaliyyətlər genişləndirilir. İnsan inkişafına fikir vermək.

Yetkinlik

Yenə güclü amma yumşaqlik və yaradıcılıq itirir.
Daha az risk götürməyə və dəyişməyə razı olmaz.
Vizyon üçün düşüncələrə daha az həvəs göstərir.
Yeni fikirlər həvəs olmadan qarşılanır.

Vizyon əskikliyi

Vizyonun yenilənməsi

İnkişaf üçün az ümidlər.
Gələcətdəki vizyonun yerinə keçmişdəki uğurlar üzərinə fokuslaşır
Böyümə çağının sonu və geriləmənin başlanğıcı (düzəldici tədbirlər görmək üçün işarələrə diqqət etməli).

Aristokratlıq (Soyluluq)

İdarəçilik və nəzarət sistemlərinə xərcləmələr üçün daha böyük büdcə
Nəyin necə edildiyinin əvəzinə niyə edildiyinə fokuslaşmaq.
Aşağı daxili yeniləmə
Qabiliyyətin zəifləməsi
Funksional imkanın hesabına rəsmiyyət

Durğunluq

Kənardan yenidən təşkil

Erkən Bürokratiya

Çox konflikt: daxildəki konfliktə fokuslaşma.
Problemin necə həll ediləcəyinə baxmaqdan sonra problemin kim tərəfindən yaradıldığını müəyyən etməyə çalışmaq
Üzvlər olanlar üçün özlərini məsuliyyətli hiss etməz
Performans aşağı düşər
Diqqət təşkilatın böyüməsinə deyil amma təşkilat içərisindəki fərdlərin şəxsi maraqlarının saxlanılmasına yönəlir

İnanc və etibarın azalması.
“Günah keçiləri” axtarılır (təşkilatın problemləri üçün cavabdeh tutulabilecek şəxslər, günahlı və ya günahsız)

Xarici bir konsultantın təşkilatın bütöv halına baxması lazım ola bilər. Böyük ştatı itirmək zəruri ola bilər

Bürokratiya

Önəmli önəmsiz heç bir şey edilməz
Özünə fokuslaşma gedər.
Kənardakıların xüsusən də seçicilərin
girişini çətinləşdirər. Geri qalan sistemlər
yalnız inzibatçılıq və qaydalardır. Üzvlər
qaydaları bilirlər amma bunun nə üçün
lazım olduğunu bilmirlər-prinsipimizdir
deyə cavablandırırlar.
Cavablandırmadıqda ölüm qaçılmazdır.

Fəaliyyət əksikliyi
Bürokratiya.

Ən yaxşı həll yolu
ölüm ola bilər.

Yaşayan Ölü

Təşkilatın vaxtı bitər.

Ölümün yaxın
olduğunu qəbul etməyə
bilər.
Təşkilatın çıxardığı ilkin
dərslər unudulmuş olur.

Uyğun bir cənazə
hazırla yabilmək
və təşkilatın
yasını saxlamaq.

Sigmoid Əyrisi

Charles Handy: sigmoid əyrisi fikrini təşkilati həyat dövrü adlandırılan fikri izah etmək üçün istifadə edilir. Sigmoid əyrisi: bəsit s hərflili bir əyridir, təşkilatların həyatlarını olduğu qədər, həyatın özünü də əks etdirə bilər. Handy belə fikirləşir



ki, önəmli bir dəyişiklik əsnasında bir təşkilatın qarşılaşacağı ən böyük sınaq birinci əyri yavaş yavaş itmədən yeni bir əyriyə başlayabiləməkdir. Təşkilat özünün ilk əyrisinin yuxarı doğru olan hərəkətidəyərkən "özünü kəşf etmə mərhələsi" nə başlayaraq, ilk əyri böhrana doğru əyilməyə başlamadan yeni əyrinin qarşılaşabilecəyi çətinliklərlə mübarizə aparmaq üçün enerji və

resurs qazana bilər.

Strateji inkişaf, Handy nin ikinci əyrinin disiplini adlandırdığıdır. Təşkilat birinci əyrinin harasında olduğu ilə bağlı düzgün bir dəyərləndirmə aparmalı və yaxın zamanda təpə nöqtəsinə çatacağına planlaşdıraraq, ikinci əyri üçün hazır bir hala gəlməlidir. Bunu demək etməkdən daha asan görünə bilər, çünki təşkilat bütün hədəflərinə çatır və seçicilərinə böyük ölçüdə xidmət göstərir, və beləliklə təşkilatın çox yaxşı işlədiyi zənn edilə bilər. *Təşkilat üzvləri olduqca yaxşı çalışan bir funksional sistemi dəyişməyi ağılsız bir addım hesab edə bilərlər. Lakin əgər təşkilat aşağıya doğru keçəri gözləyərsəbu onu çökəməyə yuvarlaya bilər. Bir zaman təşkilatı düşəbiləcəyi hər bir çətinlikdən qurtara biləcəklərinə inanılan liderlər, işlərin öhdəsindən gələ bilmədiklərinə görə gözdən düşə bilərlər.*

Handy: dəyişmə sürətinin çox erkən başlamasının, çox gec başlamaqdan daha yaxşı olduğunu müdafiə edir. Belə hesab edir ki, təşkilatın mövcud iş formasına incələmək və alternativ yollar tapmaq çox önəmlidir. Bu müddət, stratejik düşünmə tələb edir. Handynin dediyinə görə həmişə şübhədə, maraqlı və yaradıcılıqda olmaq dəyişmə zamanı vacib olan ünsürlərdir. Handy bir təşkilatın mövcud durumunu dəyərləndirmənin və alternativlərin suallar qoymaqla meydana çıxacağını bildirir. Qoyulan suallar arasında ən yaxşılarını test edib istifadə etmək vacibdir. Son olaraq da testin nəticələrinə baxılır.

İkinci əyrinin gətirdiyi paradokslardan biri də, nə qədər uğurlu olur olsun, təşkilatın bu əyrini öz keçmişinin üzərində qurmasının vacibliyini, ancaq keçmişindən də azad olmasını öyrənə bilməli olduğundan xəbər verir. Bu müddətin, keçmişdə dəyişmədə daha uğursuz olan təşkilatların, uğurlu olan təşkilatlara nəzərən daha asan keçməsi çox gözlənilməz və qeyri adi bir gerçəkdir. Ancaq, uğurlu olan təşkilatların bilə davamlı sürətdə dəyişməyi hədəfləmələri çox vacibdir. Yapon dilində bu söz Kayzendir və bu yapon iş həyatını dünya çapında uğura aparan əsas kəlimədir.

Sigmoid əyrisinin gətirdiyi paradokslardan biridə ikinci əyriyə bağlı olan yeni fikirlər hətta yeni insanların, ikinci əyri formalaşana qədər və yuxarıya hərəkətə

keçənədək, birinci əyridən məsul olan şəxslərin biryerdə olmalı olduqlarını göstərir. Kəşişmə zamanı qarmaqarışıqlıq ola bilər.

Mənbə : Handy, Charles (1991) The Age of Unreason, London: Hutchinson.

“Həyat Dövrü Modeli”

Sosioloji tədqiqat

Başlanğıc

İkinci dünya müharibəsi dövründə Almaniya Yunanıstanı işğal etmişdi. 1941-ci ildə müttəfiqlər dənizdən bir müdafiə xətti yaratdılar. Bununla birlikdə vətəndaşların qida və tibbi ləvazimatlara çıxışı əngəlləndi. Aclıq özünü göstərməyə başladı və 1942-ci ilin yanvarında hər gün aclıqdan Afina və Piredə ölənlərin sayı 2000-i keçdi. 1942-ci ilin mayında Britaniyada Beynəlxalq Aclıq Komitəsi quruldu və ölkə içində dəstək qrupları yaradıldı. Bu qruplar, önəmli olan maddələrin blokadadan keçirilməsinə hökuməti razı sala bildilər və Avropanın bir çox yerlərindən olan insanlar və müharibə qaçqınları üçün fondlar tapmağa nail oldular. Aclıq komitəsi Aclıq Yardım X Komitəsi ('Xfare'), ilk toplantısını 5 oktyabr 1942 tarixində gerçəkləşdirdi.

Yaradılan qrupların bir çoxu müharibədən sonra ortadan itdi. Ancaq Xfare, olan ehtiyacı nəzərə alaraq öz hədəflərini böyütdü və daha çox insana yardım göstərməyə başladı. Fəaliyyətləri o zaman Avropada insanların qida və geyim problemlərini həll etməyə yönəlmişdi. 1948-ci ildən etibarən Avropa və bir çox yerlərdəki layihələrə yardımlar göstərildi. 1949-cu ildə təşkilatın hədəfləri daha da böyüyərək dünyanın hər hansı bir yerində müharibələrlə bağlı meydana çıxmış problemləri həll etməyə yönəldi.

1950-ci illərdə Xfare, Hindistan, Biharda olan fəalkətə ilk 3500 pound yardım göstərən təşkilat oldu. Təşkilat daha sonra diqqətini Koreya müharibəsindən sonra evsiz və ac qalanlara yardım etməyə yönəltdi ki, 1960-cı ilin sonuna 60000 poundluk bir fond yaradıldı. Xfare -in bu fəaliyyəti onu yerli təşkilatdan beynəlxalq səviyyəli bir quruma çevirilməsinə gətirib çıxardı.

1960-cı ildə böyüyüb inkişaf etmək

1960-cı ilin əvvəllərində, beynəlxalq aclığa qarşı kampaniya çox böyük rol oynadı. BMT-nin qida və kənd təsərrüfatı təşkilatı tərəfindən başlanan bu kampaniyanın məqsədi, qida yardımını əvəzinə insanların ehtiyacları olan qədər qidanı yetişdirilməsinə kömək etmək idi. 1960-cı il böyük dəyişikliklər gətirdi, dünyadakı kasıb insanlara olan diqqət ümumbəşəri bir hal aldı və keçən 15 il ərzində yardım dərnəklərinin fondları 3 qat artdı.

Kömək etməklə yanaşı Xfare Cənubda hazırlanan əl işlərini də almağa başladı. Bunun nəticəsi kimi kiçik sahibkarlar düzətdikləri kiçik əşyalar üçün uyğun məbləğdə vəsait aldılar. Bundan başqa onlara təhsil, kurslar və məsləhətlər verildi. Hindistanda Bihardakı aclıq yenidən ortaya çıxdığı zaman Xfare böyük həcmdə könüllülər birliyini bölgəyə yolladı. Bu Xfare -in maddi dəstək və tadarükdən başqa, uzun müddətdə təcili bir durumla qarşılaşdığı ilk hadisə oldu. Xfare 1960-cı illərin əvvəllərində Britaniyadan kənarda Kanadada da fəaliyyətə başladı.

Genişlənmə: 1970-ci illər

1970-ci illərdə, Xfare kəsəblərə kömək etməklə bərabər inkişaf və yoxsulluğun aradan qaldırılması sahəsində də yeni fikir və ideologiyalar təklif etdi. 1970-ci illərin sonunda Xfare in Afrikada başladığı proqram insanların həyatlarını sürdürməsinə kömək etmək adı altında reallaşdı. Artıq 1971-ci ildə Xfare 19 ölkədə 800 layihə həyata keçirirdi.

Banqladeşin müstəqillik müharibəsi milyonlarca insanın Hindistana sığınmasına səbəb oldu. Xfare bu durumda xaricdən işçi tapmaq əvəzinə işçilərin yerli xalqdan olması yolunu keçdi. 1979-cu ildə Xfare Kambocada apardığı proqram qəzetlərin ön səhifəsinə çıxdı. Burada Pol Potun rejiminin günahından bir milyon insan öz həyatını itimişdi. Xfare-nin liderliyi ilə bir qrup agent ölkəyə su, gübrə, qida maddələri ixrac edilməsi kampaniyasını başlatdı.

Lobbyçilik fəaliyyəti

Bu zaman kəsiyində, yoxsulluqla bağlı bir sıra problemlərin hökumət və beynəlxalq fəaliyyətlərlə həll edilməsinin mümkünlüyü aydınlaşdı. Təşkilatın Xalqla Əlaqələr Bölümü (HİB) yoxsulluğun səbəblərini araşdırması və tədqiqatların aparılması üçün quruldu, 1980-ci illərin ortalarına doğru HİB bir çox mövzuda lobbyçilik fəaliyyəti göstərməyə başladı.

Pərakəndə Uğur

Xfare -in dünya səviyyəsində könüllülər tərəfindən qurulan şəbəkələri, 1960-cı illərin sonuna doğru başlıca gəlir mənbəyi halına gəldi. Şəbəkənin yaratdığı dükanlarda əl işləri və bağışlanan əşyalar satılırdı. İndi, bir çox yerlərdə bu dükanlara rast gəlmək mümkündür. İngiltərədə 830-dan çox dükanda 22000- dən çox könüllü çalışmaqdadır. Bu da ölkədə ən böyük pərakəndə satış mərkəzlərindən birini formalaşdırdı. Xfare ticarət 1970 və 80-ci illərdə ticarət proqramını inkişaf etdirdi. 1980-ci illərin əvvəllərində illik satışlar 1 milyon funt sterlinq təşkil etdi.

Dəyişim küləyi: 1980 ci illə

1984-cü ilin oktyabrında, Efiopiyadakı aclığı göstərən bir TV proqramı, xalqın diqqətini əvvəllər görünməyən bir tərzdə çəkməyə başladı. Band Aid və Comic Relief kimi

addımlar, Xfare- in gəlirlərinin artmasına səbəb oldu. Xfare-in gəlirləri iki dəfə 51 milyon funt sterlinqə çatdı.

Konfliktlə işləmək: 1990 cı illər

Sovetlər Birliyi və Şərq blokunun süqutundan sonra artan konfliktlər əsnasında Xfare təcili durum və reabilitasiya fəaliyyətlərinə başladı. 1990-cı illərdə Yuqoslaviyaya da humanitar kömək göstərdi.

Xfare 1990-cı ilin ortalarında Mərkəzi Afrikada Böyük Göllər bölgəsində olan fəlakətə çox diqqət yetirdi verdi. Lakin yalnız kömək etmək bölgədəki sosial-iqtisadi problemləri həll etməyə imkan vermədi. Bu sahədəki işlər BMT və Afrika Birliyi Təşkilatının lobbicilik fəaliyyətləri ilə dəstəkləndi.

1994-cü ildə, 8 ölkədəki digər yardım və inkişaf agentlikləriylə birləşməklə Beynəlxalq Xfare yaradılmış oldu.

1996-cı ildə, ilkd dəfə Xfare Britaniyada yoxulluqla bağlı məsələlərə yönəlik fəaliyyətə start verdi.

İşbirliyi

Dünyadakı digər təşkilatlarla birgə çalışmanın önəmi, 1990-cı ildə qurulmuş Azad Ticarət Təşkilatı tərəfindən sübur olunmuşdur. Bu təşkilatın məqsədi, Üçüncü dünya ölkələrində işçilərin suiistifadə edilməsi problemini həll etməkdir. Xfare dünyanın bir çox yerində fəlakətlərə yardım komitəsinin yerini almış, və dünyanın bir çox yerində fəaliyyət göstərmişdir. (Bangladeşdəki sel, Mitç qasırğası, Sudan və Kosovadakı müharibələrdən təsir görən insanlara kömək). Xfare eyni zamanda London, Edinburq, Kardiff və Kölnə keçirilən Böyük 7lik (G7) dünya liderlərinin toplantısına yönəlik təşkil olunan nümayişlərə borc yardımı üçün hazırlanan kampaniyaya - Jubile 2000 kampaniyasına qatılmışdır.

QHT Təşkilatı İkişafı – Mərhələlər və Xüsusiyyətlər				
	Yerli Təşkilatlar	Yeni Yaranan Təşkilatlar	Genişlənməkdə olan Təşkilatlar	Yetkin Təşkilatlar
İdarəçilik				
İdarə Heyəti	- Hər hansı bir İdarə heyəti və müstəqil qurum nəzarət etməz - İdarə Heyəti İdarəetmə və nəzarət arasında fərq görməz - Əgər İdarə Heyəti nəzarət eləməyə başlasa, seçicilərin maraqlarını təmsil etməyəcək - İdarə heyəti, ictimai rəyi formalaşdırmaqda və yeni fondlar tapmaqda menecmentə kömək edə bilməz	- İdarə Heyəti Üzvləri müəyyənləşdirilmiş lakin hələdə liderlik rolunu oynamır - İdarə Heyəti Nəzarət əvəzinə mikro səviyyədə idarəçilik edir - İdarə heyəti ictimai fikrə təsir edə bilməz - İdarə Heyəti Seçicilərin ehtiyaclarından və onların rolundan xəbərsizdir	- İdarə Heyəti üzvləri stabil bir formadadır və fəaliyyət göstərir. - İdarə heyəti nəzarətdən əlavə mikro səviyyədə idarəçiliklə məşğuldur. - İdarə Heyətində bəzi məsələlərdə liderliyi olanlar var, ancaq geniş bir sahədə təmsil edilmirlər. - İdarə heyəti seçicilərin maraqlarının qorunması və gözənilməsinin vacibliyini anlayır, ancaq bunu tutarlı şəkildə yerinə yetirə bilmir.	- İdarə Heyəti, QHT missiyası ilə bağlı liderlər, siyasəti yönləndirənlərdən, ictimai əlaqələr, lobbicilik sahəsində fəaliyyət göstərən şəxslərdən ibarətdir. - Seçicilərdən gələn informasiyaları toplaya biləcək mexanizmlər müəyyənləşmişdir və təşkilati planlaşdırma İdarə Heyətinin siyasətini əks etdirir.
Missiya/Hədəf, Məqsəd	- QHT-nin üzərinə götürdüyü missiya və etməyə çalışdığı töhfəylə bağlı qeyri-müəyyən fikir var - Missiya yalnız İdarə heyətindən və bir neçə nəfər tərəfindən qavranılır - QHT üzvlərinin fəaliyyətləri missiya ilə çox az əlaqəli ola bilər	- Missiyanı öz daxilində anlasalar da ictimai səviyyədə hələ də - Missiya, planlaşdırma və ya iş funksiyalarında özünü göstərmir	- Baxış: işçilər, kənar şəxslər və seçicilər tərəfindən başa düşülür; strategiya və hədəflər missiyaya uyğundur. - Operativ planlaşdırma, yuxarı menecment tərəfindən həyata keçirilə bilər və büdcə işləmələri ilə bağlı ola bilər. Ancaq işçilərinin və seçicilərin bu müddətdə iştirakı hiss edilən deyil.	- QHT-nin missiyası və baxış, işçilər və kənar şəxslər tərəfindən anlaşılışıdır. - QHT strategiyası missiya ilə uyğundur və neçə nəqşədə çatmağı çox yaxşı əks etdirir. - Strategiyalar, QHT fəaliyyəti çərçivəsində realdır və dəqiq proqram hədəflərinə çevrilə bilər.
Seçicilər	- QHT-nin seçicilərlə olan əlaqələri çox zəifdir. - QHTlər, seçiciləri potensial əməkdaşlar olaraq deyil, passiv bir qrup olaraq qiymətləndirirlər - QHT seçiciləri üçün vəkiliyyət fəaliyyətini üstlənməz.	- QHTlər seçiciləri ilə əlaqələr yaradır. - Seçicilər arasında bəzi təsir etmə bacarığına malik olanlar qərar vermə prosesində iştirakı təmin edilir və fikirləri öyrənilir. Çünki bu şəxslərin nəticə üzərindəki təsirlərinin çox olduğu əvvəlcədən bilinən realıqdır. - QHT-lərin seçiciləri üçün bir çeşid vəkiliyyət funksiyası üstləndiyi başa düşülür.	- QHT seçiciləri yaxşı müəyyənləşdirilmişdir, onların ehtiyac və fikirləri nəzərə alınmışdır. - QHT, seçicilərin adına lobbicilik və vəkiliyyət işləri ilə məşğuldur. - Özü özüə kömək edə biləcək bacarıqlar yaratmaqda seçicilərə QHT dəstəyinə təsadüfən rastlanırlar	- QHT-lərin seçiciləri dəqiq müəyyənləşdirilmişdir və planlaşdırma prosesində yaxından iştirak edirlər. - QHT seçiciləri tərəfdaş kimi tanıyır. - QHT, cəmiyyət üçün yeni strukturların yaradılmasını dəstəkləyir və seçicilərin planlaşdırma və qərarvermə qabiliyyətlərini inkişaf etdirir. planning and decision-making. - Seçicilər adından vəkiliyyət

	Yeni Təşkilatlar	İnkişafda olan Təşkilatlar	Genişlənməkdə olan təşkilatlar	Yetişən Təşkilatlar
İnzibati Prosedurlar	İnzibati prosedurlar qeyri rəsmidir və QHT işçillərinin mövzuyla ağılı ortaqlar anlayışları yoxdur.	- İnzibati prosedurlar olduqca formal xarakter daşıyır. - Sənədləri saxlama və toplama prosedurları hələdə istifadə edilməməkdədir. - İdarəçilik üçün özündə qaydaları əks etdirən bir bildiriş yoxdur.	- İnzibati Sistemlər işlərini yerinə uetirəbiləcək şəkildə formalaşdırıb. - İdarəçilik üçün bir kitabça mövcuddur, lakin ona istinad az edilir	- İnzibati prosedurlar yaxşı müəyyənləşmişdir, yumşaqdır və vəziyyəti müəyyənləşdirmə xarakteri daşıyır. - Daxili İdarəçilik üçün kitabça, bildiriş davamlı olaraq gözədən keçirilir və yenilər.
Heyət	- Maaşları və ya verilən yardımları idarə edəcək və ya heyətlə əlaqəli məlumatların saxlanacağı rəsmi prosedur yoxdur. - Rəsmi işəgötürmə proseduru yoxdur.	- Əsas heyəti qeydə alma sistemi mövcuddur, ancaq rəsmi olmayan işə qəbul hələdə qalmaqdadır. - İşə götürmə, işdən çıxarılma haqqında ortaqlar bir prosedur yoxdur.	- Bütün lazımlı heyət sistemləri rəsmiləşdirilmiş və təbiqləndirilmişdir. - Bəzən rəsmi olmayan heyət sistemləri istifadə edilir. - İnsan resurslarının və heyət in strateji planlaşdırma mərhələsində daxil edilməsinin strateji əhəmiyyəti tam olaraq qavranmayıb.	- İşçi sistemi bütün heyət tərəfindən tam olaraq qavranılır. - İnsan resursları prosedurları haqqında işçi heyətinin fikri öyrənilir. - Rəsmi işlər izlənilir və QHTnin missiya və siyasəti ilə necə uyğunlaşması daimi nəzarətdədir.
Planlaşdırma	- Bəzi planlaşdırma aparılır ancaq heyət və seçicilərdən çox az informasiya alınır. - Missiyanı heyət keçirmək üçün qərar qəbul edilir, lakin bular strategiyaya uyğun olaraq edilməz. - Fəaliyyətləri həyata keçirtmək üçün gerekli olan resursların dəyərləndirilməsi çox limitlidir. - Bir və ya bir neçə şəxs qərar vermə və planlaşdırma məsuliyyətini öz üzərinə götürür və bu qərarları yerinə yetirən şəxslərə çox az məlumat verilir.	- İllik iş planları inkişaf etdirilir və öncəliklə heyət tərəfindən nəzərdən keçirilir. BU edilərkən tətbiqetməyə təsir etməmək üçün bir il əvvəlki ilin planlaşması, resursların mümkünlüyü təhlili və digər amillər göz önündə olmaz. - İllik planlaşdırma aparılarkən işçilərdən hər hansı bir məlumat alınmaz	- Strateji və qısa müddətli planlaşdırma, ilk öncə yüksək menecment tərəfindən həyata keçirilir. - Heyət və Seçicilər planlaşdırmada iştirak edirlər ancaq qərar vermədə iştirak etməzlər. - İş Planları bəzən gözədən keçirilir.	- QHTnin uğurları illik olaraq nəzərdən keçirilir və resurs yetərliyi təhlili aparılır. - QHTnin bütün bölümləri onun missiya və strategiyasına uyğun illik iş planı hazırlayır - Uzun müddətli planlaşdırmalar davamlı olaraq gözədən keçirilir.

Sessiya 13

Maraqlı tərəflər xəritəsi
Hədəflər: - Təşkilatların necə əlaqəli olduqları barədə anlayışı formalaşdırmaq - Təşkilatlar arasındakı əlaqələrin formalaşmasına hansı amillərin təsir etdiyini müəyyənləşdirmək
Metod: - Birgə fəaliyyət göstədiyiniz təşkilatları müəyyən etmək və onların töhfələrini üzə çıxarmaq. Təşkilatlararası əlaqələr niyə mövcuddur və ya mövcud deyilsə niyə deyil. - Fərqləri müəyyənləşdirin və ortaq təcrübələrinizi flipçart üzərində qeyd edin.. - Maraqlı tərəflər xəritəsini izah edin - Çalışma – Qrup halında, vətəndaş cəmiyyəti təşkilatları üçün özünüzdən müəyyənləşdirdiyiniz bir mövzuda maraqlı tərəflər təhlilini aparın. - Müzakirə - VCT-lər üçün dərslər nələndir?
Əsas öyrənmə məqamları - Tərəflərin maraqlarının müəyyənləşdirilməsi. - Fərqli maraqları uzlaşdırmanın çətin olduğuna nəzər yetirmək
Müddət: 90 dəqiqə
Vəsaitlər: - Bildiriş : Maraqlı Tərəflər Konsepti; Maraqlı Tərəf - Prezentasiya;
Qeydlər:

Maraqlı Tərəflər anlayışı

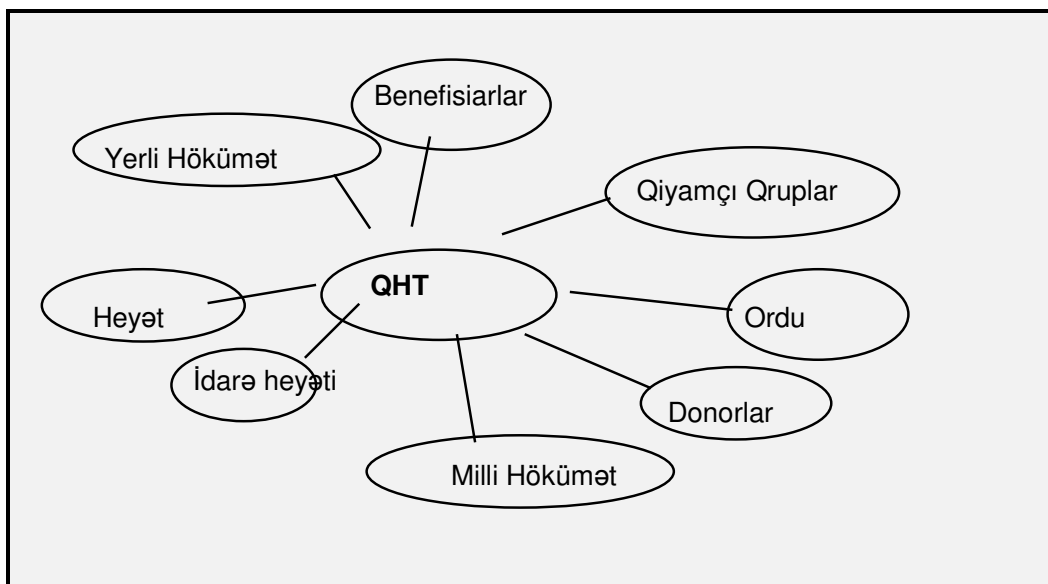
QHT-lərin müxtəlif maraqlı tərəflərin, donorların və benefisiarların aralarında vasitəçilər olduğu anlayışı və maraqlı tərəflərin təsiri dairəsində olması anlayışı geniş yayılmışdır. Əslində, bəziləri QHT menecmentini digər maraqlı tərəfləri razı salmaq üçün olan fəaliyyət kimi görürlər. Foüler, QHT-ni müəyyən prioritet kəsb edən tərəflərə təsir göstərən “sonuncu sətir ” adlandırır.

Bəs Maraqlı tərəflər kimlərdir və bu ideya haradan gəlir?

1970- ci illərdə menecmentdə maraqlı tərəflər anlayışı meydana çıxdı. Bu anlayış təşkilat və mühit arasında körpü rolunu oynayan strateji təhlilə əsaslanır. Maraqlı tərəflərə **“təşkilata təsir edən vəya təsirlənən bütün tərəflər”** kimi tərif etmək olar.

Maraqlı tərəflər təhlili son zamanlar daha çox istifadə edilməyə başlanıb ki, bunun da əsas səbəbi QHT-lərin modeldə əks olunan kimi müxtəlif maraqlı tərəflərin təsir dairələrində olmasıdır. Bu təhlil QHT-lərə istənilən işdə maraqlı tərəfləri üzə çıxarmaqda kömək edir. Bu informasiya QHT menecmenti üçün çox vacibdir.

Maraqlı tərəfləri adətən hörümçək diaqramı vasitəsi ilə əks etdirirlər. Belə bir diaqram nümunəsini aşağıda görə bilərsiniz.



Maraqlı Tərəflər Təhlili

Maraqlı tərəflərin təhlili iki mərhələni özündə cəmləşdirir:

1. Maraqlı tərəflərin müəyyənləşməsi
2. İki meyara əsaslanaraq maraqlı tərəfləri müəyyənləşdirmək
 - Maraqlı tərəflərin QHT-lərə təsirləri
 - QHT-lərin maraqlı tərəflərə təsiri

QHT-nin maraqlı tərəflərə təsiri	Yüksək	Daxil edilməsi vacib	Daxil edilməsi vacib	Daxil edilməsi vacib
	Orta	Daxil edilməsi arzuolunan	Daxil edilməsi arzuolunan	Daxil edilməsi vacibdir
	Aşağı	Mümkünsə daxil edilə bilər	Daxil edilməsi arzuolunan	Daxil edilməsi vacidir
		Aşağı	Orta	Yüksək

Maraqlı tərəflərin QHT-lərə təsiri

Sessiya 14

Mövzu
SWOT Təhlili
Hədəflər: • Təsirli sivil hərəkətlər üçün limit və imkanların müəyyənləşdirilməsi
Metod: • Təşkilatın güclü və zəif tərəflərinin, imkanlar və təhlükələrin müəyyənləşdirilməsi: • Müzakirələr – Fərdi təhlillərin bölüşdürülməsi və ortaq nöqtələrin, fərqliliklərin təsbiti, bunun VCT-lərə tətbiqi • Müzakirə Qrupları: Azərbaycanda VCT-lər üçün hansı imkanlar var? Misallar. (10 dəq) • Müzakirə
Müddət: 90 dəqiqə
Vəsaitlər: • Bildiriş : SWOT Təhlili;

SWOT analizi bir təşkilatın güclü və zəif nöqtələrini, və xarici mühitdə qarşılaşdığı imkan və təhlükələrin müəyyənləşdirilməsi üçün istifadə edilir.

- **Güclü və Zəif tərəflər** təşkilatın özünə daxilinə bağlıdır
- **İmkanlar** təşkilat üçün mühitdə olan üstünlüklərdir.
- **Təhlükələr** xarici mühitdə gözlənilməz dəyişikliklər və durğunluğa apara biləcək amillərdir.

İmkanlar təşkilata öz missiyasını həyata keçirməyə kömək edir. Təhlükələr isə bu işi çətinləşdirir və onun baş tutmasına mane olur.

Təhlil adətən aşağıda göstərilən matriksin köməyi ilə aparılır. 4 tərəfin içindəkiləri müəyyənləşdirmək üçün araşdırmalar aparıla bilər.

	Pozitiv	Negativ
Daxili	Güclü tərəflər	Zəif tərəflər
Xarici	İmkanlar	Təhlükələr

Mənbə: 'Strategies for Success' by Hilary Barnard and Perry Walker, NCVO, 1994