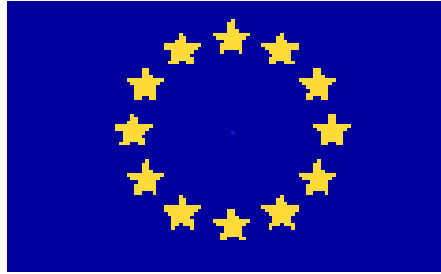




*Azərbaycanda Vətəndaş Cəmiyyətinin Dəstəklənməsi
Layihəsi Çərçivəsində*

Strateji Baxış və Planlaşdırma

May 2010



Bu layihə Avropa Birliyi tərəfindən maliyyələşdirilir

"Bu sənəd Avropa Birliyinin maliyyə yardımı ilə hazırlanmışdır. Bu sənəddə qeyd edilənlərə Menecment Mərkəzi və İqtisadi və Sosial İnkişaf Mərkəzi məsuldur və Avropa Birliyinin mövqeyini əks etdirmir."

The Management Centre. Osman 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

Center for Economic and Social Development.. Shirin Mirzeyev 76 "a"/ 33, Baku Az1002, Azerbaijan|

www.cesd.az Tel +994 12 597 0691 | Email: cesd.az@gmail.com

Kursun Məqsədləri

- Strateji və yaradıcı düşünmənin müxtəlif yollarının müəyyənləşdirilməsi
- Strateji və yaradıcı düşünməyə baxışların izahatı
- Strateji və yaradıcı düşünməyə tətbiq edilən alətlər
- Strateji inkişafı ətraf mühit kontekstindən başa düşmək və qiymətləndirmək
- Strateji planlaşdırmaq tətbiq edilən model və alətlər

Əsas Terminlərn İzahatı

Düşünmə	- Hər hansı bir xüsusi ideya və fikirə malik olmaq və nə isəyə inanmaq - Bir-biri ilə əlaqəli olan ideyaların formalaşdırılması və birləşdirilməsi
Yaradıcı Düşünmə	- İdeyalardan istifadə etməklə yeni nə isə formalaşdırmaq - Bütün imkanları nəzərə almaqla yeni ideya formalaşdırmaq - Fəaliyyətlərin dəyişdirilməsi üçün düşüncələrin dəyişdirilməsi
Yanaşmalar	- problemlərin həlli və ideyaların formalaşdırılması üçün ideyalar və yanaşmalar
Risk	- Yaradıcılıq müxtəlif cür düşünməni tələb edir və bu da bəzi insanların maraqlarına toxuna bilər və onlar "qutudan kənarda baş verənlərdən" məmun olmaya bilərlər
Problem fokuslu yanaşma	- Problem haqda aydın təsəvvürə malik olmaq - İdeyaları ümumilləşdirmə - Ən yaxşı ideyanı seçmək
Təsvir fokuslu yanaşma	- Keçmişdə əldə edilən uğurlara söykənərək indiki uğurları davam etdirmək və gələcək üçün yeni yaşama formalaşdırmaq
Sistem	Müxtəlif elementlərin birləşməsi və onları bir-biri ilə əlaqələndirməsidir
Sistemli düşünmə	- Problemin kompleks həll edilməsi aləti - Problemi detal deyil bütövlükdə başa düşmək üçün istifadə edilən üsullar - Dinamikanı, dəyişiklikləri müəyyənləşdirmək metodu
Şəkil	Çox-tərəfli münasibətlərə cəlb edilən humanitar sistemlərin göstərilməsi üçün şəkillərin çəkilməsi
Strateji düşünmə	- Keçmiş və eləcə də detal olaraq nələrin baş verdiyini başa düşməklə gələcək üçün daha məqbul yanaşmaların formalaşdırılması
Ətraf mühitin dəyişdirilməsi	- QHT-lərin müstəqil və vətəndaş rolunu birbaşa ətraf mühitdən aslıdır. Son illər donor harmonizasiyası göstərir ki, ətraf mühitdəki bütün dəyişikliklər məhz QHT-lərin fəaliyyətləri nəticəsində baş vermişdir.
Strateji Formalaşma	- Strateji planlaşdırma prosesi ümumi fəaliyyəti inkişaf etdirmək və QHT-lərin ətraf mühitdə dəyişikliklərinə nail olmaq üçün formalaşdırılır.
Cəhd edilən strategiy	Bu strateji məqsədlərə ünvanlanır
Reallaşma	- Müxtəlif səbəblərdən heç zaman reallaşa bilməyən strategiyalar

Reallaşan Strategiya	Müxtəlif yanaşmalardan istifadə etməklə strategiyanın reallaşması
Strateji Öyrənmə	Menecerlər tərəfindən əvvəllər baş verənlərin əhəmiyyətini nəzərə alaraq gələcək üçün daha yaxşı strategiyanın formalaşdırılması

Birinci Sesiya

Ev Qrupu Öhdəlikləri

Təlim müddətində sən ev qrupunun üzvü olacaqsan.

Qrup üzvlərin üz olduqları qrupun adlarını özləri müəyyənləşdirir.

Hər gün qrup üzvləri qrup nümayəndələri arasında praktiki problemin olmaması və eləcə də qrup üzvlərinin bir-birlərini başa düşməsinə yoxlamalıdır və əgər hər hansı problem varsa fasiliteytora bildirməlidir.

Hər günün sonunda qrup üzvlər bir araya gələrək 15 dəqiqəlik müzakirələr aparırlar:

- Bu gün nələr qaydasında idi?
- Nə daha yaxşı ola bilərdi?
- Təlimin növbəti günlərində nə etmək olar?

Hər bir qrup fasiliteytora gün ərzində aparılan müzakirələr ilə bağlı hesabat təqdim etmək üçün bir nəfər seçməlidir. Bu görüş təxminən 15 dəqiqə çəkir. Hər gün qrup fərqli üzvləri seçə bilər.

Za ma n

Hər bir qrup üzvləri həm fasiliteytorun, həm də iştirakçıların vaxtla bağlı tələblərə əməl etməsinə nəzarət etməlidir və bunun reallaşmasına çalışmalıdır.

Nəzərdən Keçirmə

Sizin qrupun "öhdəlik günündə" qrup nümayəndələri əvvəlki günün nəticələrini və eləcə də həmin gün ərzində aparılan tapşırıqları ümumilləşdirərək nə öyrəndiklərini müzakirə edirlər. Bu müzakirələrə bütün qrup üzvləri cəlb edilməlidir və 10 dəqiqədən artıq olmamalıdır.

	Cümə	Şənbə	Cümə	Şənbə
Əvvəlki günün müzakirəsi		Qrup 1	Qrup 2	Qrup 3
Vaxta nəzarət		Qrup 1	Qrup 2	Qrup 3
Günün sonu	Bütün qruplar	Bütün Qruplar	Bütün Qruplar	Bütün Qruplar

Fasiliteyorla Birlikdə Müzakirələr	Hər qrupdan bir nəfər	Hər qrupdan bir nəfər	Hər qrupdan bir nəfər	
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

İkinci Sesiya

Oxumaq Üçün Materiall ar

1. Düşünmə nədir?

- Xüsusi fikirə, ideyaya malik olmaq və nəyəsə inanmaq
- Bir-biri ilə əlaqə olan ideyalardan yanaşma formalaşdırmaq

Sol Beyin Sağ Beyinə qarşı

– Bizim beyinlərimiz necə işləyir? Sol beyin/Sağ beyin

- Sol beyin– məntiqi, rəşional və ardıcıl düşünmə - beynin imkanlarından asılı olaraq təhlil üçün “çətin” yanaşmalar
- Sol beyin – hissiyatlı, emosional və assosiasiyalı proseslər – beyinin imkanlarından asılı olaraq hissiyat üçün “yumşaq” yanaşmalar

Yardııcı Düşünmə

Dünyanın müxtəlif regionlarında vətəndaş cəmiyyəti inkişaf etdikcə proqnozlaşdırıla bilməyən və tez-tez dəyişən ətraf mühütlər bu sektorda fəaliyyət göstərən QHT-lər üçün müəyyən imkanlar açmaqla yanaşı çətinliklər də formalaşdırır. Onlar siyasi və iqtisadi qeyri-stabillik kontekstində proseslərə vaxtında reaksiya verməlidirlər. QHT-lərdən həmçinin yeni bilikləri və eləcə də inkişaf məqsədlərini məsələn, gender müdafiəsi, SPİD-ə qarşı mübarizə və ya Minilliyin İnkişaf Hədəflərini, hətta onların misiyasının tərkib hissəsi olmasa da belə adaptasiya etməlidirlər.

Məhz bu mürəkkəbliyi aradan qaldırmaq üçün təşkilatlardan yaradıcı yanaşma tələb edilir.

Yaradıcılıq tələb edilən nəticələrin əldə edilməsinn daha yaxşı, daha səmərəli yollarının tapılması üçün daha normal və əlverişli üsulların tətbiqi edilməsini özündə ehtiva edir.

Yaradıcılığa
daxildir

- Nə isə formalaşdırmaq üçün ideyalardan və təsvirlərdən istifadə etmək
- Bütün imkanları nəzərə almaqla yeni ideyalar formalaşdırmaq
- Fəaliyyətlərə ünvanlanan fikirlərin dəyişdirilməsi

Oxumaq üçün Materiall ar

Ətraf Mühüt Üzrə Konvensiyalar

Vətəndaş Cəmiyyəti üçün Yardım Harmonizasiyası

Paris Deklarasiyasında nəzərdə tutulan yardım harmonizasiyası üzrə maddələr inkişaf prosesində vətəndaş cəmiyyətinin marginallaşdırılmasına imkan verirmi? Eyni zamanda bir məsələni də nəzərə almaq lazımdır ki, multi və ikitərəfli rəsmi agentliklər artıq vətəndaş cəmiyyətini heç də inkişafda əsas aktyorlar kimi qəbul etməyə bilər və bu QHT-lərin inkişafına necə təsir göstərə bilər?

Son illər dövlətin inkişafın əsas mühərriki kimi yenidən formalaşdırmaq cəhdləri müşahidə edilməkdədir. Məhz ağırlığın daha çox özəl sektora verilməsi ilə bağlı müzakirələr Soyuq Müharibənin başa çatdığı dövrlərə təsadüf edirdi. Buna paralel olaraq, dövlətin rolunun artırılması ilə yanaşı beynəlxalq əməkdaşlığa önəm verilməsi də bu gün gündəmdə olan məsələlərdən hesab edilməlidir. 1990-cı ildə bəri bununla bağlı bir neçə təşəbbüslər irəli sürülmüşdür. Son təşəbbüs isə məhz yardım harmonizasiyasına keçidlə bağlıdır (Daha əlavə məlumat üçün bax; Linda Lönnqvist comments on the Paris Declaration on Aid Effectiveness. <http://www.aidharmonisation.org/>

Və ya <http://www1.worldbank.org/harmonization/Paris/ReviewofProgressChallengesOpportunities.pdf>)

Yardım harmonizasiyasına keçidin özünü daha çox iki sektorda göstərməsi müşahidə edilməkdədir. Birincisi, yardım idarəedilməsinin təkmilləşdirilməsi vacib olmaqla yanaşı nəzərə alınmalıdır ki, xarici yardımlar yerli idarəetmə sisteminin zəifləməsinə səbəb ola bilər. Hal-hazırda, yardımlar yerli idarəetmə orqanlarının fərqli istiqamətlərdə fəaliyyət göstərməsinə, qiymətləndirmə, hesabatlılıq prosedurlarına fərqli yanaşmasına səbəb olur. Harmonizasiya həm donor, həm də yerli təşkilatlar üçün sövdələşmə xərclərinin azaldılmasına səbəb olur. İkinci faktor isə ondan ibarətdir ki, yardım harmonizasiyası bir ideya olaraq hökumətdə hesabatlılığın artırılması, dövlət idarəetməsi islahatlarında şəffaflığın gücləndirilməsi, xarici yardımların səmərəliliyinin artırılması üçün olduqca vacibdir.

Məhz bu baxımdan, həm yardım alan qurumlar, həm də beynəlxalq təşkilatlar üçün yardım harmonizasiyasının əhəmiyyəti şübhəsizdir. Bununla belə, nəzərə almaq lazımdır ki, burada narahatlıq doğuran məqam vətəndaş cəmiyyəti institutlarının rolunun az olmasıdır. Təhlillər göstərir ki, belə fəaliyyətlərdə vətəndaş cəmiyyəti institutlarının sub-müqaviləçi kimi rollarına çox az gəlinir, baxmayaraq ki, zəif ölkələrdə vətəndaş cəmiyyəti institutları daha böyük rola malik ola bilərlər.

Hal-hazırda aparılan müzakirələrdən biri də məhz beynəlxalq yardımların (QHT-lərə edilən yardımlar daxil olmaqla) yerli hakimiyyət orqanları vasitəsi ilə bölüşdürülməsi ilə bağlıdır. Bu yanaşmanın tənqidçilərinin argumenti ondan ibarətdir ki, harmonizasiya konsepsiyası formalaşdırılan zaman müxtəlif yanaşmalar nəzərə alınmalıdır:

- 1) Milli inkişaf planları demokratik proseslərin məhsulu kimi nəzərdə tutulmalıdır.
- 2) Dünyada müxtəlif qeyri-stabil hökumətlərin mövcudluğunu nəzərə aldıqda bir məqam da diqqətdən yayınmamalıdır ki, yeni harmonizasiya modelinin tətbiqi korrupsiyaya qarşı mübarizənin gücləndirilməsinə və demokratik proseslərin sürətlənməsinə səbəb ola bilər.
- 3) Yardım harmonizasiyasına daha çox yer verilməsi həm dövlət, həm də donorlar tərəfindən siyasi dəyişikliklərə daha zəif reaksiyanın verilməsinə gətirib çıxarır. Tarixi proseslər göstərir ki, bəzi hallarda hökumətlərin fəaliyyətləri vətəndaşları üçün müəyyən problemlərin yaranmasına gətirib çıxarırsa bir sıra hallarda isə vətəndaş cəmiyyəti institutları kifayət qədər dərin problemlərin həllində əhəmiyyətli rol oynayırlar.
- 4) Hətta əgər hökumət demokratik prinsiplərə üstünlük verirsə belə başqaları fikirləşirlər ki, bu kifayət deyildir, çünki bütün hallarda vətəndaş cəmiyyəti ümumilikdə inkişafda xüsusi rol oynamalıdır. Çünki nəzəri olaraq hər bir vətəndaş cəmiyyəti institutunun cəmiyyətə təsir imkanları baxımından öz fəlsəfəsi vardır. Məsələn, federal və unitar ölkələrdə səhiyyə və social yanaşmalar bir-birindən tamamilə fərqlidir. Bu məhz həmin ölkələrin və eləcə də steykholderlərin prioritet hesab etdikləri məsələlərdəki fərqliliklər ilə bağlıdır.
- 5) Vətəndaş cəmiyyəti institutları heç də hökumətlərinin həfələrinin reallaşmasına yardım göstərmək üçün formalaşmırlar, onlar eyni zamanda bu hədəflərdən kənarda və ya onlar ilə uzlaşan məqsədlər formalaşdıraraq onlara çatmağa nail olurlar. Hətta hökumət siyasətlərin yoxsulluğun aradan qaldırılmasına və eləcə də demokratiyanın inkişafına istiqamətlənsə də belə vətəndaş cəmiyyəti institutlarının rolunun qiymətləndirilməsinə ehtiyac vardır.
- 6) Təbii ki, qəbul etmək lazımdır ki, vətəndaş cəmiyyətləri heç də hər zaman qısa müddətli xidmətlərin həyata keçirilməsi ilə məşğul olmurlar. Vətəndaş cəmiyyəti institutları demokratik dəyişikliklər üçün hətta illəri əhatə edən müddətdə baza yaradırlar.

Nə üçün QHT-lər üçün yardım harmonizasiyası məsələsi bu qədər əhəmiyyətlidir? Bu inkişafda vətəndaş cəmiyyəti institutlarının rolunun nəzərə alınması və ya qiymətləndirilməsi ilə bağlıdır?

Əgər biz Avropa Birliyinin qrantların ayrılması ilə bağlı planlarına bir nümunə kimi baxsaq o zaman bəlli olur ki, 2007-ci ildən başlayaraq birliyə üzv olan ölkələr üçün layihələrindəki xərclərə şərik olmur. Bunun əvəzində isə, məhz qrantlar birliyin yerli ofisləri vasitəsi ilə paylaşıdırılır və o AB deleqasiyası ilə yerli hökumət arasında razılaşdırılmış strategiyaya uyğun olaraq həyata keçirilir. Bu zaman təbii ki, yeni yardım harmonizasiyası nəzərə alınır və yerli hökumətlərin alınan yardımlar üzərində nəzarətinin gücləndirilməsinə gətirib çıxarır. Bu mərhələdə məsələ heç də Avropa QHT-lərinin hansı səviyyədə yardım almasında deyil, heç də digər narahatçılıq ondan ibarətdir ki, bu yardımlar yerli və müstəqil vətəndaş cəmiyyəti institutların inkişafına

hansı səviyyədə yardım göstərir. Bu baxımdan Paris Deklarasiyası da göstərir ki, AB planları bəzi hallarda bu cür proqramlarda vətəndaş cəmiyyəti real dəyərini nəzərə almaya da bilərlər.

Yardımanın Səmərəliliyi haqqında Paris Bəyannaməsi- qısa baxış

"İcra olunarsa (Paris Bəyannaməsi) bürokratik əngəllərin, yardımların çatdırılması xərclərinin, qeyri-rasional şərtlərin, əhəmiyyətsiz görüşlərin və yardımların qəbuledici ölkənin məmurları tərəfindən mənimsənilməsinin qarşısını alacaq".

Tanzaniyanın Maliyyə Naziri, Guardian (Tanzaniya), 10 Mart 2005¹

"Donorlar fragmentik yanaşmalardan istifadə etməklə hökumətləri və ya vətəndaş cəmiyyəti institutlarını müdafiə etməkdənsə daha yaxşı olardı ki, hökumətlər ilə onların vətəndaş cəmiyyətləri arasında münasibətlərin qurulmasına və yaxşılaşmasına yardım göstərməlidirlər"

Richard Manning, Sədr, İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı, İnkişaf üzrə Yardım Komitəsi, Senyabr, 2005²

Qısa Baxış

Yardım Səmərəliliyi ilə bağlı Paris Bəyannaməsinin əsas məqsədi yardım alan ölkələrin spesifik tələblərini qarşılamaq üçün daha geniş miqyaslı inkişafına ünvanlanan yardımların edilməsi və mülkiyyətçiliyin və harmonizasiyanın inkişaf etdirilməsi və hesabatlılığın artırılmasıdır.

Əlbəttə, yardımların edilməsi və harmonizasiya daha çox vətəndaş cəmiyyəti institutlarının fəaliyyəti ilə bağlıdır. Yardımlarda səmərəliliyin artırılması məsələləri BMT-nin 2002-ci ildə Monterreydə keçirilən samitində gündəliyə gətirilmişdir. Məhz həmin samitdə donorlar yardımların səmərəliliyin artırılması ilə bağlı razılığa gəlmişdirlər. Bu onu göstərir ki, ümumi büdcə yardımlar və qrantlar yardım mexanizmlərinin əsas elementinə çevrilmişdir. Yardım Səmərəliliyi ilə bağlı Paris Bəyannaməsində isə (2005) daha konkret məqsədlər ortaya qoyulmuşdur, məsələn, fəaliyyət planlarının icra edilməsi, tərəfdaş ölkədə satın almaların əhatə edilməsi, maliyyə menecmenti və s. Yardım səmərəliliyinin artırılması ilə bağlı növbəti addım 2008-ci ildə keçirilən BMT-nin Yüksək Səviyyəli Görüşündə müzakirə predmeti oldu.

¹<http://209.183.227.156/ipp/guardian/2005/03/10/34360.html>

² Guest Column, p. 16, Capacity.org Issue 26, September 2005 (9)

³<http://209.183.227.156/ipp/guardian/2005/03/10/34360.html>

⁴ Guest Column, p. 16, Capacity.org Issue 26, September 2005 (9)

Səmərəli yardım gündəliyi xüsusilə donor hökumətlərin və çoxtərəfli institutların Cənub ölkələrinə yardımını özündə ehtiva edir- bu heç də birbaşa QHT-lər ünvanlanmamışdır. Buraya sadəcə az sayda vətəndaş cəmiyyəti institutları (QHT şəbəkələri, iri fondlar və s.) daxildir. Bununla belə, inkişaf üzrə yardımların mərkəzləşdirilməsi vətəndaş cəmiyyəti institutlarının inkişafına yeni prioritetlər əlavə etməklə yanaşı vətəndaş cəmiyyətinin rolunun azalmasına da səbəb ola bilər. QHT şəbəkələrində biri Paris Bəyannaməsinin hədəflərinin çox ambisiyalı olması ilə bağlı bəyanət vermişdir⁵.

Yardım səmərəliliyi- gündəm

Rəsmi olaraq, Paris Bəyannaməsinin əsas məqsədlərindən biri də yardım alan ölkələrdə məhz həmin yardımların idarəedilməsi ilə bağlı yaranan xərclərin azaldılmasıdır. Yardımlar edilən zaman yardım alan ölkələrin həmin vəsaitləri idarəetməsi üçün strateji və maliyyə bacarığının olması vacibdir. Bu yardımların daha asan çatdırılmasına və eləcə də yardım alan ölkə ilə yanaşı donorların da mənfəət əldə etməsinə imkan verir.⁶ Maraqlıdır ki, bəzi hallarda yardımların məqsədləri kifayət qədər aydın deyildir. Yardım harmonizasiyası donorları öz fəaliyyətlərini əlaqələndirməyə və eləcə də eyni fəaliyyətləri maliyyələşdirməməyə çağırır.

Aşağıdakı cədvəldə Yardım Səmərəliliyi Gündəliyinin son hədəfləri əks etdirilmişdir. Burada göstərilən hədəflərin əksəriyyətinin monitoring edilmə imkanları yüksəkdir. Bununla yanaşı, rəqəmlər Dünya Bankının Yoxsulluğun Azaldılması Üzrə Strateji Proqramında da istifadə edilmişdir⁷.

⁵ NGO Statement on Aid Harmonization and Alignment, February 2005

⁶ Tied aid refers to aid that can only be used to buy goods or services (e.g. emergency food, technical assistance) from the donor country, boosting the donor country's economy.

⁷ NGO Statement on Aid Harmonization and Alignment, February 2005

⁸ Tied aid (baęlı yardım) yalnızca, baęıřçı lkeden eřya veya hizmet alımı iin kullanılabilen, baęıřçı lkenin ekonomisini glendiren yardıma verilen isimdir (r. Acil durum gıdaları, teknik yardım).

2010-cu il üçün seçilmiş yardım səmərəliliyi hədəfləri ⁹

Meyar		Hədəflər
İstiqamət – Donor/tərəfdaş ölkələr		
3	Yardımlar milli prioritetlərə uyğunlaşdırılır	Tərəfdaş ölkənin büdcəsində əks edilməyən yardımların bölüşdürülməsi (ən azı 85 % büdcədə əks etdirilməlidir)
4	Yardımları əlaqələndirmək məqsədi ilə bacarıqların artırılması	Ən azı texniki əməkdaşlığın 50 faizi milli inkişaf strategiyasına uyğunlaşdırılmalıdır.
6	Oxşar layihələrin icrasından çəkinməklə bacarıqların artırılması	Paralel yarımaları ən azı üç də iksini azaltmaq
7	Yardımları daha çox proqnozlaşdırılan etmək	Fiskal ildə həyata keçirilməyən yardımların azaldılması
8	Yardımları ümumilləşdirmək	Bu sahədə proqresi davam etdirmək
Harmonizasiya – donorlar arasındakı münasibətlər		
9	Vahid qaydalardan istifadə etmək	Yardımları 66 faizi proqram əsaslı yanaşma ilə həyata keçirilir (məsələn, büdcə yardımları - Səbət yardımı and Sektoral yardımlar yanaşmaları)
10	Misiyaların və analitik fəaliyyətlərin əlaqələndirilməsi	Donor misiyalarının 40 faizi, ölkə üzrə analitik fəaliyyətlərinin 66 faizi birgə həyata keçirilməlidir

Etiraf edilir ki, donor poqramları üzrə proqreslərin əldə edilməsi vaxt tələb etməklə yanaşı xərclidir¹⁰. Problem məhz meyarları reallıqda necə tətbiq etməklə bağlıdır. Bununla yanaşı, çoxlu sayda icra problemləri ilə yanaşı Paris Bəyannaməsi inkişaf əməkdaşlığı üzrə mərkəzi tendensiyanı göstərir: yardımlar ilə bağlı mərkəzi hakimiyyət orqanları ilə məsləhətləşmələrə ehtiyac var.

Linda Lönnqvist
ONTRAC 2006

⁹ Adapted from the “Paris Declaration on Aid Effectiveness: Suggested Targets for the 12 Indicators of Progress”. High Level Forum, Paris, 28th February- 2nd March 2005.

¹⁰ Richard Manning, chair of the DAC Working Party on Aid Effectiveness. Guest Column, p. 16, Capacity.org Issue 26, September 2005

¹¹“Paris Declaration on Aid Effectiveness: Suggested Targets for the 12 Indicators of Progress”. High Level Forum, Paris, 28th February- 2nd March 2005’den uyarlandı

¹² Richard Manning, chair of the DAC Working Party on Aid Effectiveness. Guest Column, p. 16, Capacity.org Issue 26, September 2005

Üçüncü Sesiya

Yardımcı düşünmə yanaşmaları

Edward de Bono- Altı Düşüncə Papağı

Biz qeyd edirdik ki, struktura salınmayan düşüncə emosional, qarışıq və istifadəsiz ola bilər. Hər hansı bir şəbəkə olmayanda yardımcı düşüncə qarışır və çox çətinliklə istənilən məqsədlərə çatır. Edward de Bononun "6 papaq" düşüncə sistemi göstərir ki, düşüncənin başqa bir yolu var ki, bu daha sistemlidir və məqsədlərə çatmağa imkan verir. O 6 əsas düşünmə növlərini 6 rəngli papaqlar ilə təsvir edir. Hər bir model, növ və ya papaq düşüncənin sərhədlərini limitləşdirmək üçün düşünmə prosesində müxtəlif mənalarda istifadə edilə bilər.

Papağın hər bir rəngi düşüncənin müxtəlif tərəfləri ilə müəyyən əlaqəyə malikdir. Sözügedən 6 papaq aşağıdakılardır:

Ağ Papaq



Ağ kağızı göstərir. Bu informasiyaları əhatə edir. Biz ağ papağı geyən zaman biz aşağıdakı sualları soruşuruq: "Biz hansı məlumatlara malikik", "Bizə hansı məlumatlar lazımdır", "Biz hansı sualları verməliyik".

Qırmızı Papaq



Qırmızı alov və istiliyi göstərir. Bu rəngdə papaq daha çox intuisiyanı, düşüncələri və emosionalı göstərir. Sən nə üçün hər hansı bir nəsnəni xoşlamağının səbəblərini bilməyə bilərsən. Qırmızı papaqdan istifadə edilən zaman sən hər hansı izahat vermədən öz qərarlarını qəbul edirsən. Qırmızı papaq sənə hisslərindən, emosiyalarından istifadə etməyə icazə verir.

Qara Papaq



Bu böyük ehtimalla ən faydalı papaqdır. Bütün hallarda bu papaq ən çox istifadə ediləndir. Qara papaq bizləri ziyanlı işləri görməkdən çəkindirir. Qara papaq riskləri göstərir və eyni zamanda bəzi fəaliyyətlərin reallaşma bilməməsinin səbəblərini izah edir. Qara papaq olmadan bu cür məsələləri həll etmək çətin olar. Bununla belə, bu papaqdan həddən artıq çox istifadə etmək də problemlər yarada bilər.

Yaşıl Papaq

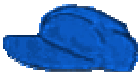
Yaşıl papaq inkişaf, enerji və həyatı göstərir. Yaşıl papaq enerji papağıdır.

Bu papaq vasitəsi ilə sən yeni ideyalar, yeni təkliflər irəli sürə bilərsən. Bu zaman eyni zamanda sən mövcud alternativlərə müəyyən dəyişikliklər edə bilərsən. Bu sən imkan verir ki, mümkün imkanlardan istifadə edə biləsən. he green hat is the energy hat.



Mavi Papaq

Mavi papaq düşünmə prosesinin özünə diqqət yetirir: 'bizim növbəti addımımız necə olmalıdır?'; 'bizə nəyə nail ola bilmişik?' Biz mavi papağı istifadə etməklə bizim nə haqda düşünməyimiz və sonda nə əldə etməyimizi planlaşdırmağımızı müəyyənləşdirə bilərik. Mavi papaq həmçinin papaqların əlaqələndiricisi və əldə etdiklərimizin ümumilləşdirilməsi üçün istifadə edilə bilər.

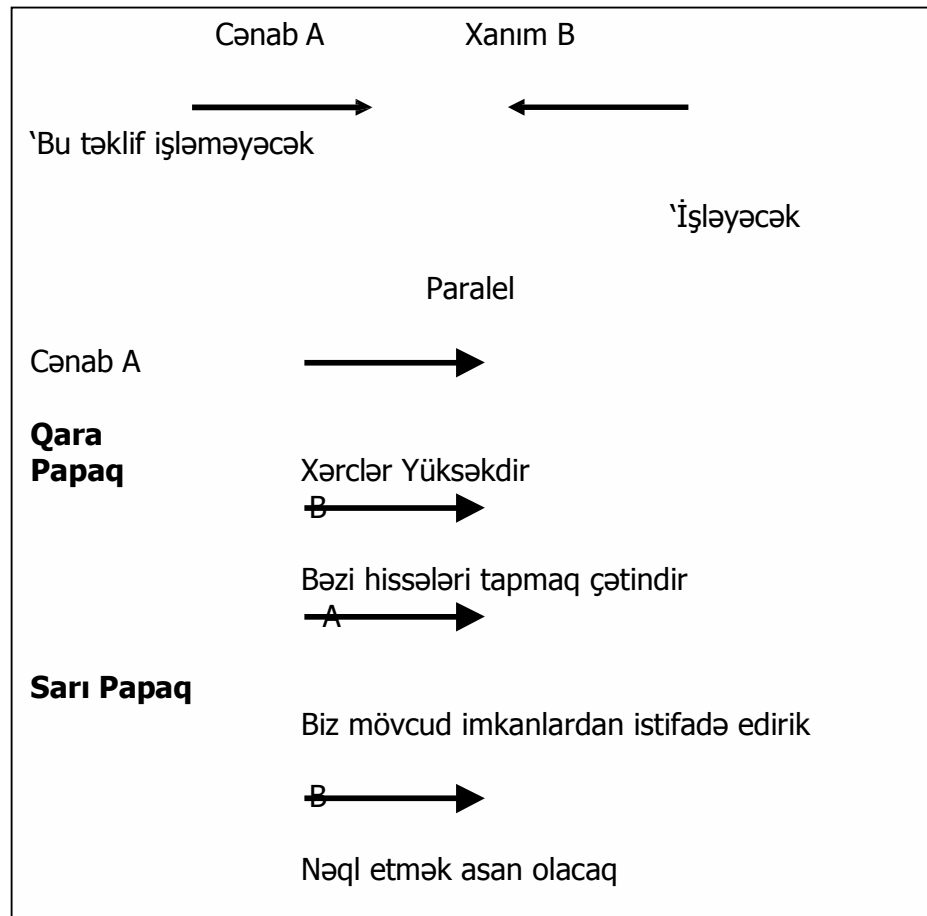


Sarı Papaq



Sarı papaq günəş şüasını və nikbinliyi göstərir. Məhz bu papaqdan istifadə etməklə biz dəyərlət və xeyir əldə etmək üçün birbaşa cəhd göstərə bilərik: "Nə daha yaxşıdır?" Hətta əgər biz hər hansı ideyanı bəyənməsək də sarı papaq bizə məhz həmin ideyada yaxşı məqamlar axtarmağa imkan verir: 'Xeyir nədir?'; 'Kim xeyir götürəcək?'; 'Bu xeyirlər necə müəyyənləşdiriləcək'.

Paralel düşünmə üzrə müqayisələr



6 papaqda, müxtəlif rənglər düşüncə prosesini aşağıdakı şəkildə göstərir:

Rənf	Düşüncə Növü	Sualların Növləri
Mavi	Düşüncə prosesinin idarəedilməsi	Gündəliyin müəyyənləşdirilməsi Növbəti addımların müəyyənləşdirilməsi Diqqətdə saxlanması Xahişlərin göndərilməsi Ümumilləşdirmə Qərarların müəyyənləşdirilməsi
Ağ	Tələb edilən məlumatlar	Hansı informasiyalara malikik? Hansı informasiyaları almaq istəyirik? Hansı informasiyalar bizə lazımdır? Hansı informasiyalar itib?
Qırmızı	Hisslər və emosiyalar	Hisslər Emosiyalar İzahat verilmir
Qara	Səbəb, çətinliklər, problemlər	Problemlər nə ola bilər?
Sarı	Xeyirlər və görüntülər	Xeyirləri nədir? Potensial dəyər varmı?
Yaşıl	Alternativ və yaradıcı ideyalar	Alternativlər hansıdır? Bunu etmək üçün başqa yollar varmı? Problemləri necə aradan qaldırmaq olar? Hansı imkanlar var?

Papaqlardan istifadə edilməsi

Papaq modelindən istifadə edən zaman bir sıra məqamlara xüsusi diqqət yetirmək lazımdır:

- Papaqlardan istifadə sənə imkan verir ki, prosesdə rolları dəyişə biləsən.
- Papaqlar heç də insanları kateqoriyalara ayırmaq anlamına gəlmir. Tamamilə səhv olardı demək: "o yaşıl papaq düşüncəlidir" və ya "o qırmızı papaqdan istifadə edir"
- Papaq modelinin əsas məqsədi məhz insanların bu modellərin hər birindən istifadəsinə imkan yaratmaqdır.
- Papaq düşüncəsi məhz düşüncədən eqonu götürə bilər. De Bono təklif edir ki, "bizim eqo ideyaya və ya arqumentə uzlaşdırılmalıdır".
- Papaqlardan istifadə xüsusən arqumentli düşünmə üçün vacibdir.

Dördüncü Sesiya

Yaradıcı Düşüncə Tapşırığı

Təsəvvür edək ki, siz bir müddətdir ki, Kiprdə gənc qadınlar qrupunun üzvüsən və qadınları tibbi vəziyyətinin yaxşılaşdırılması haqda düşünürsən. MBT-nin İnkişaf Proqramından sizlərdən birinə bildirir ki, onların Kiprdə gənclərin tibbi biliklərinin artırılması üçün vəsaitləri var. Bununla belə, həmin vəsait fərdlərə deyil yalnız təşkilatlara verilir. Sən başa düşürsən ki, qrupun gələcək fəaliyyətinə bu vəsaitlər birbaşa təsir göstərəcək. Sən təcili olaraq qrup üzvlərini çağırırsan və onlar ilə təşkilat yaratmağa ehtiyac olub-olmadığını müzakirə edirsən. Altı düşüncə papaqlarından istifadə etməklə bütün üstünlükləri və çatışmazlıqları nəzərə alaraq bu haqda qərar verin.

Beşinci Sesiya

Problemə Ünvanlanan Yanaşmalar

Problemə ünvanlanan yanaşmalar bir neçə istiqamətdə sənə yardım edə bilər:

- Problem haqqında aydın şəkildə düşünməyə
- Maksimum sayda ideyalara malik olmağa
- Tənqidi yanaşaraq ən yaxşı variantları seçməyə
- Sənin komandan və ya təşkilatın üçün yaradıcı mədəniyyət formalaşdırmağa

Bunu etmək yollardan biri məhz:

- **Təsdiq Etməkdir**– doğru nəticəyə gəlmək üçün problemin özünü düzgün qiymətləndirmək

[Tapşırıq: Problemin yaranma səbəblərini başa düşmək üçün fikir mübadiləsi aparın. Onlar səmərəli oldular mı? Əgər lazımdırsa Fishbon diqaramını çək– dərinə düşünmə. Həmçinin metaphorlar, məqalələrdən istifadə edə bilərsiniz– sadə düşünmə.]

- **Risk** – yardıcı müxtəlif cür düşünməni tələb edir ki, bud a risk yarada bilər. İnsanlar sənin fikirlərini qəbul etməyə bilərlər. Başqaları həтта sənin fikirlərindən əsəbləşə bilərlər. Özünə azadlıq ver və öncədən bütün risklərini üzərinə götür.
- **Genişləndirmək**– Bu məhz özündə mümkün qədər çox sayda ideya bə fikirlərin cəmləşdirilməsini və bundan sonar qərarın verilməsini ehtiva edir.
- **Təhlil** – çoxlu sayda ideyalara və fikirlərə malik olduqdan sonar onları təhlil etmək və ən yaxşısını seçmək vacibdir.
- **Düşünmək** – təşkilatlarda ideyalar üzərində fikirləşməyi bacaran heyətin formalaşması vacibdir.
- **Stimullaşdırma** – yaradıcı düşünmə məhz təşkilatları, fərdləri yarıdıcılıq mədəniyyətindən istifadəyə stimullaşdırmağa xidmət etməlidir.

Fişbon Diaqramı

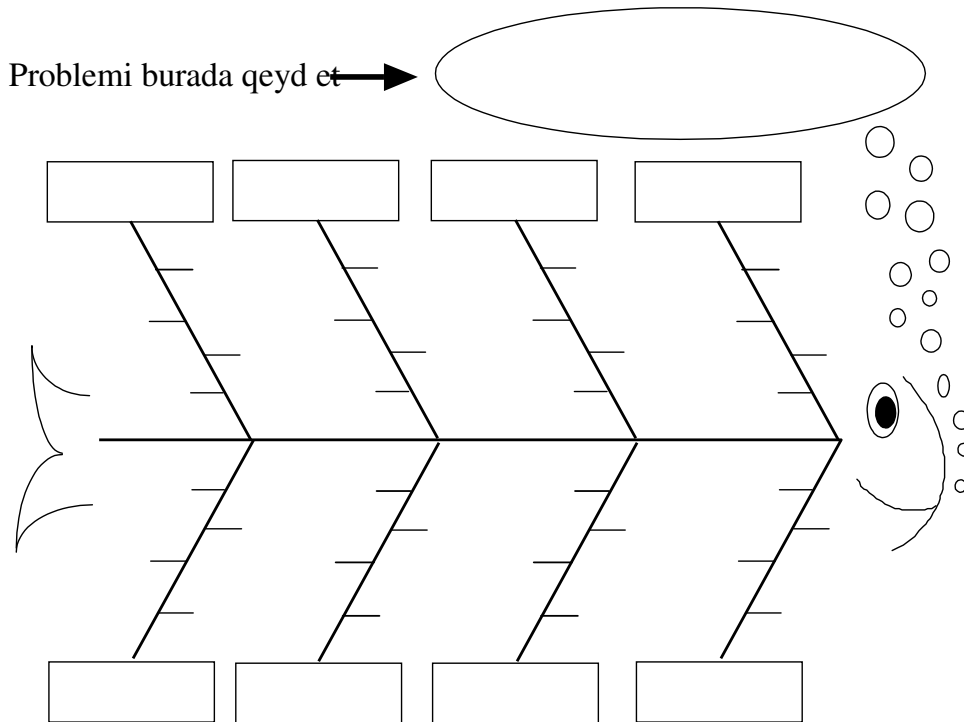
Problemlər və eləcə də onların doğurduqları səbəblər bəzi hallarda idarə edilən və ya həll edilə bilən olmaya bilərlər. Fişbon diaqramı (bunu həmçinin Səbəb və Təsir Təhlili də adlandırırlar) məhz problemlərin köklərini müəyyənləşdirmək üçün istifadə edilən texnologiyadır.

Fişbon Diaqramı sənə imkan verir:

- Problemi bir neçə hissələrə ayıraraq müzakirə etmək və eyni zamanda problem hissələrini həll etməklə yanaşı ümumi mənzərəni təsvit etməyə.
- Problem ilə onun daha fundamental səbəbləri arasında əlaqəni görməyə.
- Vəziyyəti başa düşmək müzakirələr aparmağa və razılaşmağa.

Əsas addımlar:

- Problemə və ya "təsirə" ad qoyaraq onu böyük lövhədə qeyd etmək.
- Kiçik qutular çəkmək və onların hər birində problem yaradan səbəbləri qeyd etmək.
- Qutulara "sümüklər" əlavə etmək və orada səbəbləri yaradan səbəbləri göstərmək.
- Nəhayət, bütün məsələləri müzakirə edərək digər faktorlara diqqət yetirmək



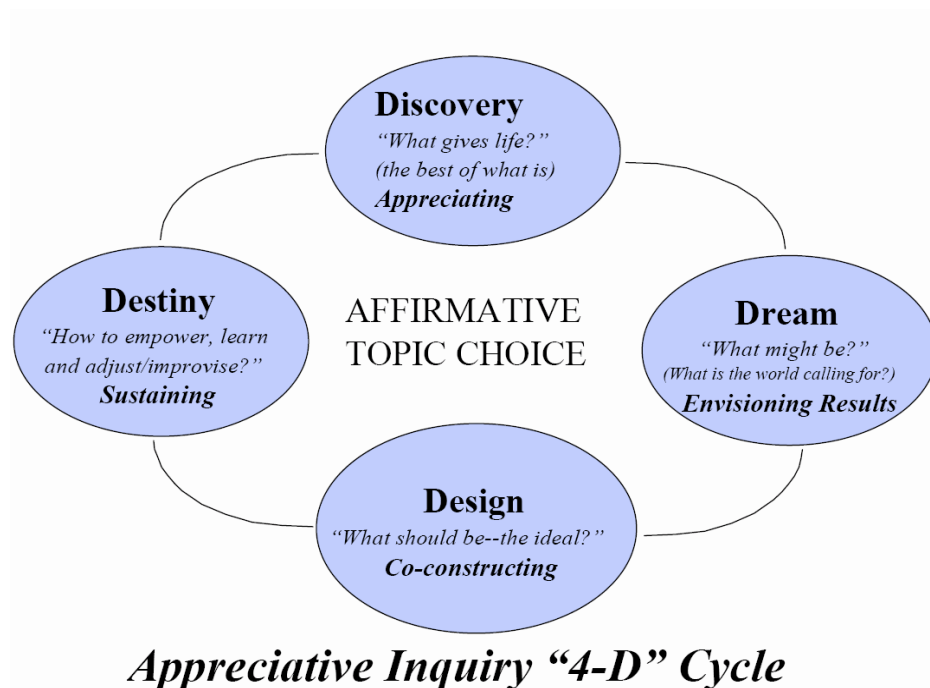
Bələdçi təsvir tapşırıqları əksər sahələrdə daha yaxşı gələcək əldə etmək üçün istifadə edilən metodlardan biridir. Belə görünür ki, biz öz məqsədlərimizə o zaman çatmağa bilirik ki, biz ona çatmaq üçün atılan addımları aydın şəkildə görə bilək.

Problemlərə ünvanlanmaqdan daha çox insanlar keçmişdəki uğurlara söykənərək daha yaxşı gələcək qurmaq təsvirləri yaratmağa stimullaşdırılır. Bu yolla, onlar gündəlik olaraq üzləşdikləri çətinlikləri daha asanlıqla aradan qaldırmaq imkanlarına malik olurlar.

Bunun bir çatışmazlığı ondan ibarətdir ki, bəzi hallarda bu təsvir arzuolunmayan nəticələrin əldə edilməsinə səbəb ola bilər çünki insanlar təsəvvürə malik olmadıqlarını istəmirlər.

Pozitiv Yaradılması–

Təsvirin



Qiymətləndirilən Sual

(Adapted from The Positive Path: Using Appreciative Inquiry in Rural Indian Communities)

Qiymətləndirilən Sual metodu mümkün olanın ən yaxşısını seçməyə və eləcə də arzuların və imkanların necə ola bilməsinə ünvanlanır. Bu metodun 4 elementi vardır: Kəşf, Arzu, Təsvir və Tale.

Kəşf Mərhələsi nəyin ən yaxşı olduğunu üzə çıxartmaqdır. Buraya mövcud imkanları tapmaq və cəir üstünlükləri qiymətləndirmək daxildir. Bu məhz ən yaxşı nümunələri qrupda və ya icmada müzakirə edilməklə əldə edilə bilər. Məhz hər bir qrup üzvünün söylədiyi nümunələri və ya faktları qrup üzvləri dinlədikdən sonar məhz daha yaxşı yolları seçməyə çalışırlar. Bu məhz pozitiv imkanların aşkara çıxarılmasına ünvanlanır. Bundan sonra isə qrup növbəti mərhələyə daxil olur.

Arzu Mərhələsi məhz qrup üzvlərinin “necə olmalı”dır təsvir etməsi və eləcə də gələcək ilə bağlı arzu və təsəvvürlərini bölüşməsinin özündə etəivə edir. Bu təsviri formalaşdırır güclü məqsədi və məramları göstərir, eyni zamanda xüsusi fəaliyyət planları formalaşdırmaqla arzuların həyata keçirilməsinə çalışılır.

Təsvir Mərhələsi əsas dəyərlərin, üstünlüklərin daha yaxşı başa düşülməsini, "necə olmalıdır"ın daha aydın təsvir edilməsini və arzuların gələcəkdə necə reallaşması üçün strategiyanın hazırlanmasını özündə birləşdirir. Bununla da sonuncu mərhələ keçilir.

Tale Mərhələsi fəaliyyət planlarının icrası və strategiya və məqsədlərə doğru hərəkəti əhatə edir. Bu mərhələdə qrup üzvlər həmçinin öyrənmək, uyğunlaşdırmaq və daha güclü olmağın yollarını da müzakirə edirlər.

Yaradıcı Düşüncə

Təşkilatlar reallığa uyğunlaşmağa çalışırlar və bu zaman onlar fəaliyyət göstərdikləri sahənin xüsusiyyətlərinə və eləcə də işlərin necə idarəedilməsinə önəm verirlər. Bu zaman təhlükə ondan ibarətdir ki, təşkilatlar köhnə və səmərəli olmayan üsullar ilə özlərini məhdudlaşdırı və eləcə də uyğun olmayan modellərdən istifadə edə bilirlər. Analitik imkanların inkişaf etdirilməsi məhz reallığı nəzərə alan zaman alternativlərin seçilməsinə və eləcə də reallığın daha yaxşı müşahidə edilməsinə imkan yaradır. Bunlara ən yaxşı nümunə məhz Amartya Senin "Azadlıqlar, güclər və imkanlar" haqda yazdıqları ola bilər, həmin əsərdə məhz insan inkişafı iqtisadi inkişafdan daha çox insanların həyat səviyyəsi ilə əlaqələndirilir. Fərdi və ya təşkilatı səviyyələrdə, oxşar ideyalardan istifadə edilə bilər. Məsələn, Meksikada qəhvə istehsalçıların gəlirləri birbaşa dünya bazarındakı qəhvənin qiymətindən aslıdır və hətta dünya bazarına qiymət ədalətsiz olduğu hallarda da bunun təsirlərini orta sinif hiss edir. Bununla belə, xarici məsləhətçilərin köməyi ilə qəhvə istehsalçıların yanaşması dəyişə bilər. Məhz onların apardığı təhlillər nəticəsində aydın olur ki, qəhvə istehsalçıları dünya bazarı ilə istehsal etdikləri məhsulların qiymətləri arasında əlaqəni aradan qaldırmaq üçün yeni bazarlar tapa bilirlər. Bu Meksika nümunəsində kifayət qədər uğurlu oldu və bölgələrdə yerləşən qəhvə istehsalçılarının gəlirlərinin artmasına gətirib çıxardı.

Praxis Paper No. 7: Building Analytical and Adaptive Capacities for Organisational Effectiveness

By Mia Sorgenfrei and Rebecca Wrigley 2005 (INTRAC)

Altıncı Sesiya

Tapşırıq

1. Tapşırıq – hər hansı nümunə kimi götürün və onun hər hansı proqramlarının birinə problemə ünvanlanan baxış modelini tətbiq edərək yeni strategiya işləyin.
2. Əvvəldə öyrəndiyimiz hər iki modeli müqayisə edin və onları birlikdə tətbiq etmək imkanlarını müzakirə edin.

Yeddinci Sesiya

Yeddinci Sesiya

1. Sistemli düşüncə

Sistem nədir?

Sistem: Müxtəlif elementlərin birlikdə yaratdığı vahidlikdir.

Reduksionist Sistemli Düşüncəyə Qarşı

Əvvəlki müzakirələrdən dərin və yumşaq düşünmə yanaşmalarından və eləcə də problemə ünvanlanan yanaşmadan istifadə etməklə biz düşüncənin iki müxtəlif yollarını təqdim edə bilərik:

Reduksionist Düşüncə: Mürəkkəb məsələləri başa düşülmək üçün bir neçə sadə hissələrə ayrılır və bu zaman onları təhlil və ya başa düşmək asan olur. Güman edilir ki, kiçik hissələr sonradan daha geniş mövzu ətrafında düzgün fikir yürütməyə imkan verəcək.

Sistemli Düşüncə: mürəkkəb məsələləri müxtəlif yollar ilə sadələşdirir ancaq problemləri hissələrə ayırmaqla deyil tam olaraq başa düşməyə çalışır. Bu eyni zamanda qarşılıqlı münasibətlərdə daha dinamik, vertikal və horizontal hərəkətlərin olmasından xəbər verir. Bu eyni zaman iştirakçıların əksəriyyətinin razılaşdığı ümumi nəticə gəlməyə imkan verir.

Daşın və Quş Tullanması

Daşı tullayan zaman hara düşəcəyini bilirsinizmi?

Daşın trajektoriyası sadəcə materiallar qanununa əsasən müəyyənləşdirilə bilər

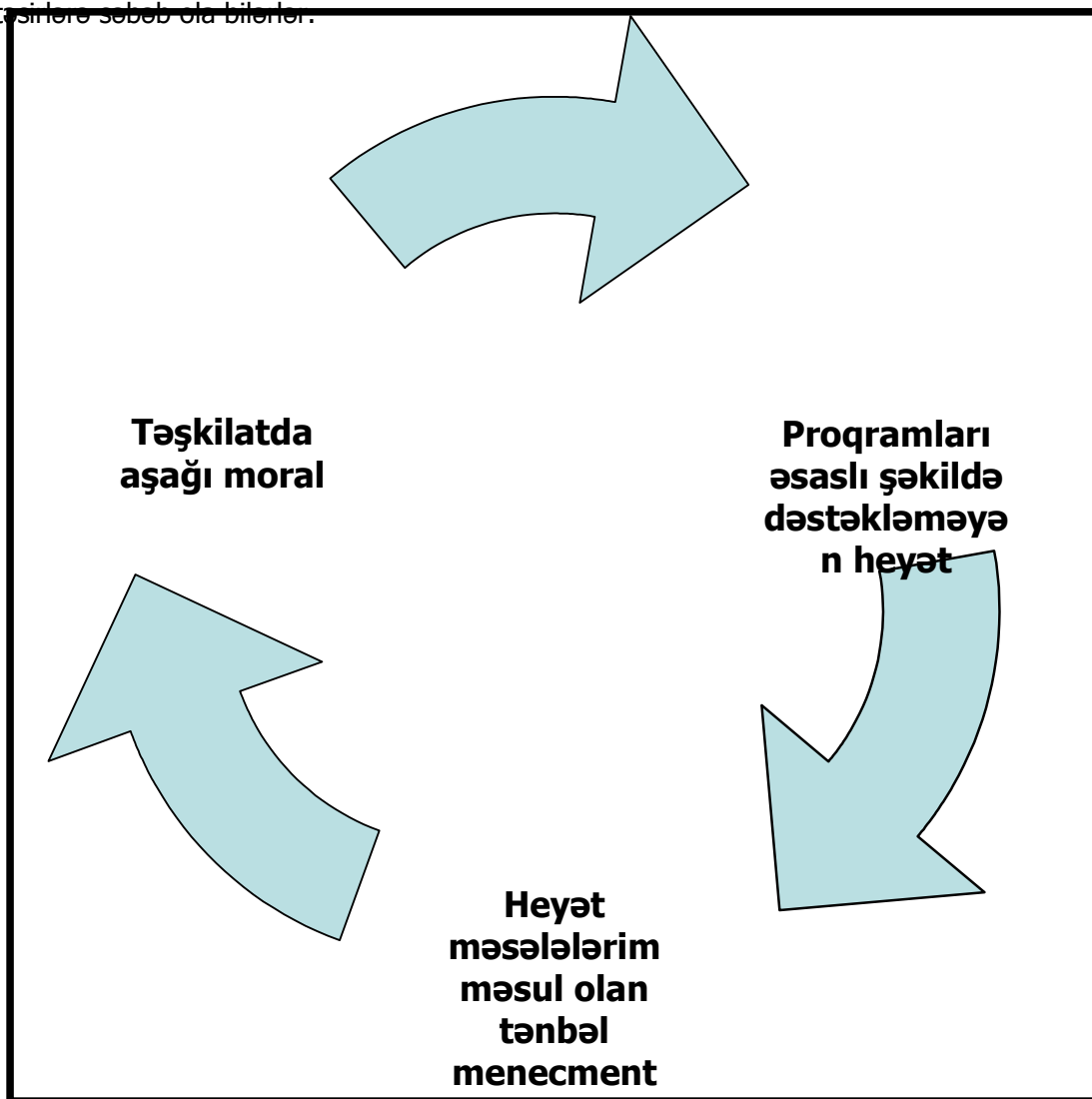
Canlı quşu tullayan zaman hara qonacağını bilirsinizmi?

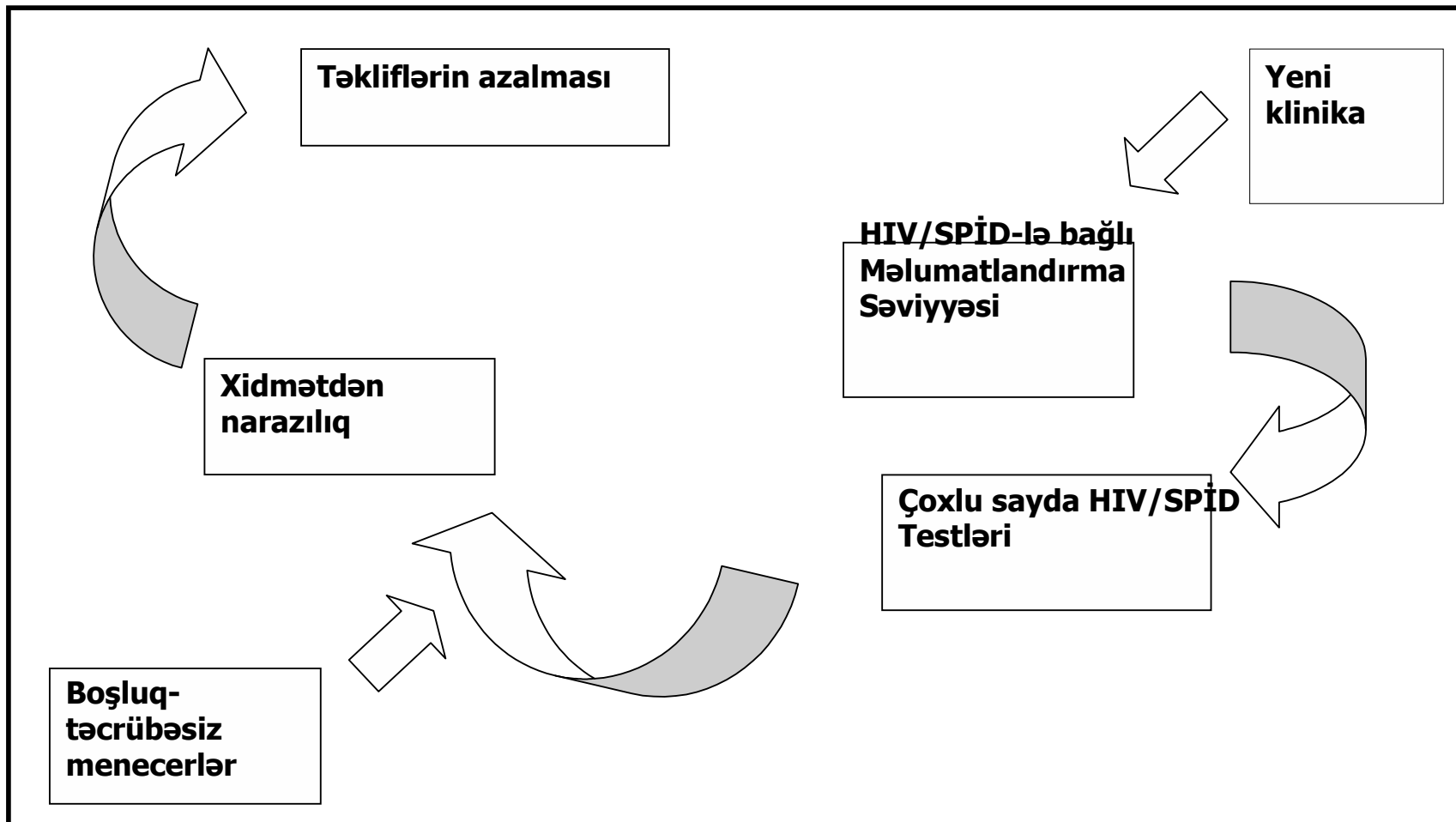
Bunu fərz etmək müəyyən qədər asan olsa da bu birbaşa quşun özündən asılı olacaq.

Bizim planlaşdırdığımız layihələr heç də bizim yaşadığımız dünyadan tədris edilməyib, əksinə onunla qarşılıqlı əlaqədədir və təsirlərinə məruz qalır. Biz proqram məntiqi hazırlayan zaman bəzən hadisələri sadələşdiririk- məhz daşla quşun fərqli trayektoriyası kimi.

Bizim yaşadığımız humaniat sistemlər canlı orqanizmdirlər- onlar quş kimi reaksiya verirlər. Onlar proqnozlaşdırılan maşınlar deyillər. Onlar həyatdadırlar və davranışı, xatirələri və s. müəyyənləşdirə bilirlər.

Sistemdəki kiçik dəyişikliklər məhz həmin sistemdə şərtlər və multi-şərtlər vasitəsi ilə daha böyük dəyişikliklərə səbəb ola bilər. Belə şərtlər bəzi hallarda proqnozlaşdırılmayan təsirlərə gətirib çıxara bilər. Və əgər layihə məqsədlərinə nail olursa o zaman həmin şərtlər ciddi təsirlərə səbəb ola bilərlər.





Peter Senge et al (1994) The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organisation
Nicholas Brealey Publishing Limited, London

2. Humanitar sistemlər

Humanitar sistemlər canlı orqanizmlərdir. Onlar fəaliyyətdə olan avadanlıqlar və ya başqa sistemlər ilə müqayisədə daha vacibdirlər. Onların kimliyi var, yaddaşa malikdirlər və həyat yolları vardır. ¹³ Onların davranışları tam olaraq başa düşülməyə bilər və onların əldə etdikləri nəticələr fəaliyyətləri ilə birbaşa əlaqəlidir.¹⁴

Kompleks sistemlər qeyri-linear yollar ilə fəaliyyət göstərir və özünü idarəetmə vasitəsi ilə öncədən planlaşdırılmayan nəticələr istehsal edirlər. Sistemdəki kiçik dəyişikliklərin təsirləri multiplay təsirlər vasitəsi ilə sistemdə daha böyük dəyişikliklər formalaşdırır.

Sistemin Fövqaladə Hissələri

Sistemli Düşüncədə əsas ideyalardan biri məhz onun fövqallıdır.

Fövqaladə Hissələr:

- Var olmaq
- Kompleks səbəblərin səmərəsini göstərmək və heç də sadəcə onların səmərələrini ümumilləşdirmək yox

Fövqaladə hissələr sistemi bütövləşdirən hissələrin mahiyyətindən formalaşdırılır. **Belə hissələr bütün sistemin davranışının və ya sinerjinin nəticələridir.** Bu eyni zamanda system daxilində **qarşılıqlı əlaqələrin dinamizmi** kimi çıxış edir. Belə hissələr bütün sistemlərdə mövcud olur. Bu heç də sadəcə sistemlərin qurulması üçün deyil və onların fövqallıyını göstərmək üçündür.

Bu nə üçün VCI-lar üçün əhəmiyyətlidir?

Təbii ekosistemlər daxilində təşkilatlar açıq sistemlər kimi fəaliyyət göstərərək **ətraf mühütdəki dəyişikliklərə** reaksiya verir.

¹³ Most estimates of the life span of commercial companies ranges from 12 to 40 years. Most die of learning disabilities.

¹⁴ ~~The working of feedback loops~~ is a key part of systems thinking. This includes negative and positive feedback.

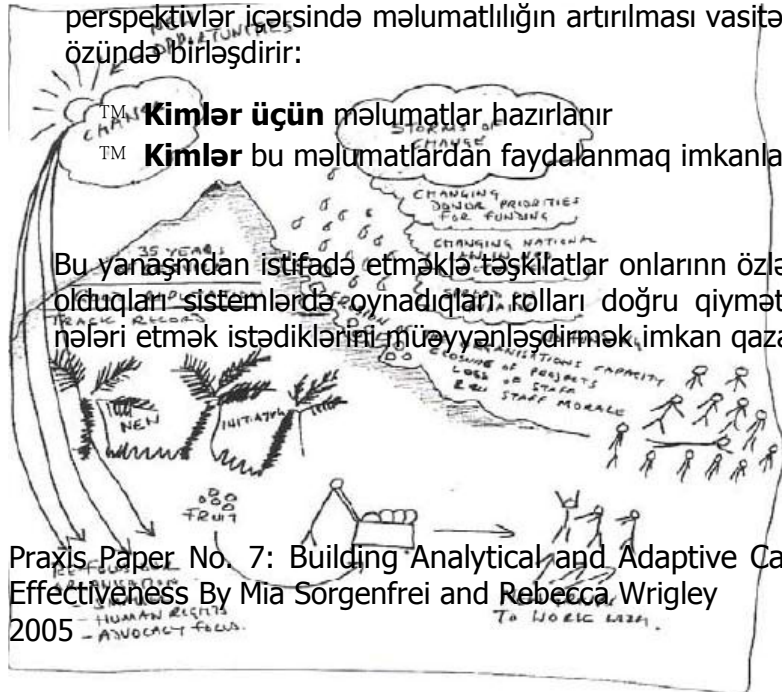
Sistemli düşüncə insanlarda daha böyük təsəvvür yaratmağa cəhd göstərir. Bu eyni zamanda yardım edə bilər:

1. Daha böyük sistemləri başa düşmək və onların başqaların təsirlərini və eləcə də başqaların ona təsirlərini və onlar arasındakı əlaqələri göstərmək.
2. Zaman dəyişiklikləri nəzərə almaq– məsələn, bu dəyişikliklərin keçmişə, indiye və gələcəyə təsirlərini göstərmək.
3. Sistemlərin fəaliyyətindəki münasibətlərin həlledici rolunu göstərmək.
4. Proseslərin dinamik dəyişikliklərini göstərmək.

Sistemlərin başa düşülməsi bizə fəaliyyətimizin necə proqnozlaşdırıla bilməyən olduğunu qəbul etməyə və bu baxımdan həm mümkün gözlənilən və həm də gözlənilməyən nəticələri müəyyənləşdirməyə yardım edir.

Tənqidi Düşüncələr

Tənqidi düşüncələr Freiria social transformasiya və dəstəklənmə yanaşması vasitəsi ilə daha aydın izah edilir. Bu yanaşmanın mahiyyəti ondan ibarətdir ki, müxtəlif aktyorların və eləcə də uyğun steypolderlərin həyat təcrübələri qərarların qəbulu prosesinə təsir göstərir. Bu eyni zamanda alternativ perspektivlər içərsində məlumatlılığın artırılması vasitəsi ilə seçimin edilməsini özündə birləşdirir:



Praxis Paper No. 7: Building Analytical and Adaptive Capacities for Organisational Effectiveness By Mia Sorgenfrei and Rebecca Wrigley 2005

Şəkillər vasitəsi ilə insanların multi münasibətlərində olduğu humanitar sistemləri göstərmək mümkündür. Bu üsulla sistemlərin təsvir edilməsi onların sözlər ilə ifadə edilməsindən daha əlverişli və anlaşıqlı hesab edilir. Çünki bu daha dinamik yoldur və eləcə də daha çox informasiyanın oxucuya çatdırılmasına imkan verir.

Bu şəkillər fərdlərin və ya qrupların konkret vəziyyətləri necə görməsini göstərir. Bunlar kifayət qədər geniş faktorları və eləcə də ətraf mühit, metaforlar və s. kimi məsələləri də əhatə edə bilər. Buna görə də, şəkillər insanlara öz fikirlərini daha yardımcı yollar ilə ifadə etməyə imkan verir:

- Təşkilati təsvir- xəttlər, dairələr və s. münasibətlərin mahiyyətini göstərir
- Müxtəlif kiçik təsvirlər müxtəlif elementləri özündə birləşdirir

Şəkillərdən istifadə İNTRAC-in 2003-ci ildə təşkil etdiyi təlimlərdə qrup işi kimi təqdim edilmişdir. Bu zaman qruplar müəyyən sistemləri və vəziyyətləri təsvir edərək müzakirələr təşkil etmişdirlər.

Xaos Nəzəriyyəsi

Xaos nəzəriyyəsi: elmi kontekstdə xaos sözü müxtəlif mənalarda işlənir və bu daha çox məhz qarmaqarışıqlıq, qaydaların işləməməsini ifadə edir. Xaos Nəzəriyyəsinə görə, xaos sistemdə qaydaların işləməməsi və xüsusən də qanunlara əməl edilməməsi; xaosun sinonimi olan Dinamik Qeyri-stabilliyin olması (bu termin Henri Poincare tərəfindən 20-ci əsrin əvəllərində istifadə edilmişdir və mənası bəzi sistemlərdə qeyri-stabilliyi əhatə edir) anlamına gəlir. Xaos nəzəriyyəsinin iki əsas elementi ondan ibarətdir ki, sistemin hansı səviyyədə mürəkkəb olmasının əhəmiyyəti yoxdur və çox kiçik və ya sadə sistemlər kifayət qədər mürəkkəb davranışa malik olan sistemlər və hadisələr formalaşdırı bilər. İlkən vəziyyətlər barədə sensitiv asılılıq kimi tanınan formula Edvard Lorenz tərəfindən 1960-cı illərin əvəllərində yardılmışdır.

İxtisasca meteoroloq olan Lorenz nəzəri modellərdən istifadə etməklə hava haqqında proqnoz verməyə başlamışdır. Müəyyən ardıcılığa əməl etməklə o hava şəraitlərinin əvəzləndiyi qənaətinə gəlir və rəqəmləri təkrarlamağa başlayır. Onun gəldiyi qənaət isə gözləntilərindən fərqli olur; çünki nəticələr birinci nəticələrdən tamamilə fərqli olur.

Nyutonian qanunları tamamilə determinist hesab edilir: onlar güman edirlər ki, ən azı nəzəri olaraq, real ölçülərin tətbiqi mümkündür. Kəpənək effekti ilk dəfə olaraq 1972-ci ildə Lorenz tərəfindən təsvir edilmişdir. Həmin ilin dekabrında Vaşinqtonda keçirilən Advans Elmlər üzrə Amerika Assosiyasiyasının illik konfransında Xaos nəzəriyyəsinin əsas ideyası kimi təsvir edilmişdir. 1963-ci ildə Nyu York Elmlər Akademiyasında çap edilən məqaləsində Lorenz bildirmişdir ki, əgər Xaos nəzəriyyəsi doğrudursa o zaman sadəcə bir qanadla dünyadakı hava vəziyyətini dəyişmək mümkündür.

Daha ətraflı aşağıdakı mənbələrdən məlumat əldə etmək olar:

- [James Gleick's book can be ordered at Amazon.com.](#)
- [ThinkQuest provides more information about Chaos Theory.](#)
- [At the University of Texas, Matthew Trump has written a primer on Chaos Theory.](#)
- [The California Institute of Technology provides a demonstration of the Butterfly Effect.](#)
- http://whatis.techtarget.com/definition/0,,sid9_gci759332_top1,00.html

Strateji Düşünmə "Baxmaq" kimi ¹⁷

Qabağa baxmaq– gələcəklə bağlı baxışa malik olmaq

Geriyə baxmaq – keçmişə başa düşmək üçün kökə malik olmaq

Yuxarıdan baxış – daha böyük mənzərəni başa düşmək

Aşağıdan baxış – mikro səviyyədə məsələləri başa düşmək

Yaxına baxmaq – məsələlərə müxtəlif perspektivdən baxmaq

Uzağa baxmaq– yaradıcı idyaları qruplaşdırmaq

¹⁷ By Henry Mintzberg adapted from an article in Nasi, 1991.

Sessiya Səkkiz

Sessiya Səkiliz

Tapşırıq

Sistemin çəkilməsi. İştirakçılardan onların məlumatları olduqları fəaliyyətin/layihənin/təşkilatın şəkilini çəkməyi xahiş et və bunların daha geniş system daxilində necə qarşılıqlı əlaqədə olduğunu göstər.

Düşünmək lazımdır: müxtəlif səviyyələrdə, global, regional və yerli təsiri edici faktorlar

- sosial, iqtisadi, ətraf mühit, institusional, siyasi
- stakeholderlər
- məsələlər,
- münasibətlər
- izahatlar (həm müsbət, həm də mənfi)

Sessiya Doqquz

Sessiya doqquz

Strategiyanın şəbəkələşməsi

1.Strateji formalaşma

İnsanlardan strategiya nədir deyəndə soruşanda bəlkə də ilk ağllarına gələn yanaşma belə olur ki, strategiya davamlı inkişaf planıdır. Bununla belə, Henry Mintzberg strategiyanın daha dar tərifini verməyə çalışmışdır. Onun yanaşması belə olmuşdur ki, strategiya gələcəkdə həyata keçiriləcək fəaliyyətlərin birləşdirilməsi olmaqla yanaşı o keçmiş özündə əks etdirir və bütün fəaliyyətlər icra edilən zaman bu factor nəzərə alınır. O göstərirdi ki, dəqiq planlaşdırma ətraf mühütdəki dəyişiklikləri özündə əks etdirmir, ancaq bununla belə, əsas və təsirli imkanlara reaksiya verə bilir.

Mintzberg¹⁸ öz yanaşmanı belə təsvir edir:

Strateji öyrənmə

Nəzərdə tutulanlar

Çatdırma

Reallaşma

Stratji Öyrənmə

Reallaşmayan
Strategiya

Fövqaladə
Strategiya

Mənbə: Mintzberg H and Quinn JB (1992) The Strategy Process: Concepts and Contexts, Prentice Hall, USA.

-
- The diagram illustrates the strategy process as a sequence of three stages represented by arrows pointing right. A large curved arrow at the top points from the final stage back to the first, indicating a feedback loop. Below the first arrow, there are three smaller arrows pointing upwards towards it, representing inputs or influences. Below the second arrow, there are three smaller arrows pointing downwards towards it, representing outputs or results. Below the third arrow, there are three smaller arrows pointing downwards towards it, representing further outputs or results.
- **Nəzərdə tutulan strategiya** strateji məqsədləri birləşdirir
 - **Çatdırılma strategiası** fəaliyyətlərin reallıqda həyata keçirilməsini göstərir
 - **Reallaşdırılmayan strategiya** səbəbinin nə olmasından asılı olmayaraq nəzərdə tutulan fəaliyyətlərin gercəyə çevrilə bilməməsidir

- **Fövqaladə strategiya** təşkilatın ilkin strategiya hazırlanan zaman nəzərdə tutulmayan xarici aləmdə nəzərdə tutulmayan dəyişikliklərə reaksiyasıdır və bu təşkilat üçün yeni imkanlar yaradır.
- **Reallaşdırılan strategiya** çatdırılan strategiyalar (ilkin strateji planın tərkib hissəsi olan) ilə fəvqaladə strategiyanın (öncədən nəzərdə tutulmayan, amma təşkilatın missiya və məqsədlərinə uyğun olan) cəmidir və bu strategiya real olaraq icra edilir.
- **Strateji öyrənmə** baş verənlərdən nəticələr çıxarmaqla menecerlərin nə öyrəndiklərini müəyyənləşdirmək və bununla da gələcək üçün yeni və təkmil strategiyalar hazırlamaqdır.

1. Proses

Strategiyanın inkişaf etməsi mükəmməl imkanlar yaratmaqla yanaşı QHT benefisiarlarının, heyətinin, menecerlərin, donorların və başqa QHT-lərin və eləcə də təşkilatın fəaliyyətində marağı olan başqa QHT-lərin və başqa insanların istək və baxışlarının nəzərə alınmasıdır. Bunların nəzərə alınması sahibkarlıq hissi yaradır və bununla da strategiyanın inkişafına stimül formalaşdırır.

Strategiyanın formalaşması və icrası prosesi həyata keçirilən zaman bəzi mərhələləri nəzərə almaq lazımdır:

1. Hazırlıq
2. İnformasiyaların yığılması
3. İnformasiyaların işlənməsi və təhlili
4. Əsas strateji yanaşmaların müəyyənləşdirilməsi və seçimlərin aparılması- strateji prioritetlərin müəyyənləşdirilməsi.
5. Sənədin hazırlanması
6. Resurslara müraciət
7. Strategiyanın icrası
8. Strategiyanın müzakirə edilməsi və əlavələrin edilməsi

3. Strategiyanın inkişafının 8 mərhələsi

Hazırlıq

- Strategiyanın hazırlanması ilə bağlı qərarın verilməsi
- Strategiyanın işlənməsi üçün bütün səylərin birləşdirilməsi
- Kənardan yardıma ehtiyacın olub-olmaması ilə bağlı qərarın verilməsi
- Sənin təşkilatına uyğun olan prosesin formalaşdırılması
- Strategiyanın inkişafı üzrə qrupun yaradılması- əgər ehtiyac varsa

İnformasiyanın əldə edilməsi

- Sənin indiki (və mümkün gələcək) benefisiarlarının üzləşdiyi problemlər ilə bağlı informasiyaların toplanması
- Benefisiarların onların tələbləri ilə bağlı baxışlarının ümumilləşdirilməsi
- Təşkilatın tarixi ilə bağlı məlumatların əldə edilməsi
- Təşkilatın indiki vəziyyəti ilə bağlı məlumatların yığılması və təşkilatın zəif və güclü cəhətlərinin müəyyənəşdirilməsi
- Ətrafdakı dəyişikliklər ilə bağlı məlumatların əldə edilməsi və ətrafdakı tendensiyaaların təhlil edilməsi vasitəsi ilə imkanların və çətinliklərin müəyyənəşdirilməsi.

İnformasiyaların təhlili və əsas strateji seçimlərin edilməsi

- Təşkilatın və benefisiarların üzləşdiyi **strateji məsələlərin** müəyyənəşdirilməsi
- QHT-nin misiya və baxışlarına çatmaq və eləcə də strateji məsələlərə ünvanlanmaq üçün **strateji yanaşmaların** inkişaf etdirilməsi
- Strateji yanaşmaları inkişaf etdirən zaman yaradıcı olmaq- sadəcə mümkün yanaşmalar ilə özünü məhdudlaşdırmamaq

Strateji prioritetlərin inkişaf etdirilməsi

- Hansı strateji yanaşmaların inkişaf etdirilməsi ilə bağlı qərarın verilməsi
- Təşkilatın misiya və baxışlarına nail olmaq üçün **strateji prioritetlərin** inkişaf etdirilməsi. Strateji prioritetlərinin sayını beş və ya altı ilə limitləşdirməyə çalış.
- Təşkilatın strukturunda, heyətində və hər hansı bir sistemində gərəkli dəyişikliklərin nəzərə alınması
- Təşkilatın strategiyanı icra etmək üçün imkanlara malik olmasına əmin olmaq

Strateji sənədin ilkin versiyasının hazırlanması

- Strategiyanın yoxlanması
- Strategiyanı onların icra mexanizminin olub-olmamasını yoxlamadan icra etməyə başlamayın
- Bütün steykholderlərin başa düşəcəyi yazılı sənədin hazırlanması
- Steykholderlərin irad və təklifləri ilə tanış olmaq üçün planın steykholderlərə

- təqdim edilməsi
- Planın rəsmi olaraq qəbul edilməsi
- Strategiyanın reallaşmasına yardım edəcək Humanitar İnkişaf siyasətlərinin qəbul edilməsi
- Strategiyanın inkişaf etdirilməsi üçün Maliyyə Menecment sisteminin formalaşması
- Strategiyanın inkişaf etdirilməsi üçün Əlaqə və Resursların Mobilizasiyası üzrə sub-strategiyaların formalaşdırılması

Resurslara müraciət

- Bütün lazımı resurslara (insan, maliyyə, informasiya, material) malik olduğuna əmin olmaq

Strategiyanın inkişafı

- **Fəaliyyətlər planı** formasında strateji prioritetlərin hər biri üçün məqsədlər və fəaliyyətlər inkişaf etdirmək
- Proqresin ölçülməsi üçün **indikatorların** inkişaf etdirilməsi
- Planın icra edilməsi
- İndikatorlardan istifadə etməklə proqresin müəyyənləşdirilməsi
- Korreksiya xarakterli fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi - əgər lazımdırsa

Strateji Öyrənmə – strategiyaların müzakirəsi və əlavə və dəyişikliklərin edilməsi

- Xarici mühit barədə məlumatların toplanması və işlənməsi
- Fövqəladə strategiyadan öyrəndiklərinizin tətbiqi
- Əsas daxili və xarici dəyişikliklər nəticəsində strategiyaya əlavə və dəyişikliklərin edilməsi
- Fəaliyyətlər planının qulu olma amma icra zamanı onu nəzərə al
- Daha geniş imkanlara malik olmaq və böhrandan yayınmaq üçün çevik dəyişikliklər etmək.
- Hər zaman qəbul edilən dəyişikliklərin QHT-nin strategiya və misiyasına uyğun gəlib-gəlməməsini yoxlamaq

Mənbə: Wye at Imperial NGO Management at distance course material, University of London

Analtik Alətlər

1. PESTLE Təhlili

Strateji planlaşdırmada ən çox istifadə edilən alətlərdən biri PESTLE təhlilidir. Bu ətraf mühitə baxış və eləcə də öz fəaliyyətini inkişaf etdirmək üçün imkanlar yaradır.

PESTLE
aşağıdakılardan
ibarətdir:

- **Siyasi**
- **İqtisadi**
- **Sosioloji**
- **Texnoloji**
- **Hüquqi**
- **Ətraf mühit**

Siyasi

Ölkədəki siyasi faktorları və trendləri göstər (buraya hökumət, qanunvericilik, hüquqi və başqa dövlət qurumları və eləcə də başqa siyasi hərəkətlər və qruplar daxildir).

İqtisadi

Ölkədəki iqtisadi faktorları və trendləri göstər (buraya ÜDM, borcların qaytarılması cədvəli və mexanizmi, hökumətin əsas gəlir mənbələri, məşğulluq, bölgü və s. daxildir).

Socioloji

Ölkədəki sosioloji faktorları və trendləri göstər (buraya demokratik informasiya, təhsil və səhiyyə statistikaları, məşğulluq dərəcəsi, sahibkarlıq, mediya və s. daxildir).

Technological

Ölkədəki texnoloji faktorları və trendləri göstər (buraya informasiya texnologiyası infrastrukturunu, rabitə və elektron mediaya çıxış və s. daxildir).

Hüquqi

Sənin fəaliyyətinə aidiyyəti olan hüquqi faktorlar daxildir.

Ətraf mühüt

Ölkədəki ətraf mühütlə bağlı bütün faktorları və trendləri göstər (buraya deforestasiya və disertifikasiya, çirklənmə, quraqlıq, sel, kənd təsərrüfatı və s. daxildir)

2. Portfolio Təhlili

Hər hansı bir təşkilatın fəaliyyətində xidmətləri və ya layihələri müxtəlif xarakterlərinə görə qiymətləndirmək mümkündür və bununla da təşkilatın hədəflərinə nail olmaq üçün müxtəlif cür dəstək vermiş olur. Boston Portfolio Matriksinə görə bunlar 4 əsas kateqoriyada qruplaşdırıla bilər:

1. **Ulduzlar:** güclü layihələr və fəaliyyətlər inkişaf, yardıclıq, tanınmaq və dinamizm üçün real potensial formalaşdırır. Ulduzlar "təşkilatın sütunları" anlamına gəlir.
2. **Sual işarələri/ problem uşaqlar:** yeni və ya innovative ancaq hələlik təsdiqlənməyən layihələr buna aid edilə bilər. Onlar yeni və innovative layihələr ola bilərlər və onlar məhz "ulduzlar" mərhələsinə daxil edilə bilərlər. Bununla yanaşı, onlar uğursuzluğa düşər ola və dördüncü kateqoriyaya daxil ola bilər. Onların monitoring edilməsi olduqca vacibdir.
3. **Təşkilatın sütunları:** inanılan, təhlükəsiz layihələr və ya fəaliyyətlər təşkilatlara inam yaradır və onların maliyyə təhlükəsizliyini formalaşdırır. Bunlar təşkilatın sütunlarıdır. Onlar kifayət qədər çox populyar ola bilərlər, amma eyni zamanda sonradan daha innovative hesab edilmədikləri üçün diqqəti cəlb etməyə də bilərlər.
4. **Ölü ördəklər:** menecment və maliyyə resursların bəzi hallarda təşkilatın fəaliyyəti üçün əsaslı yardım edə bilmir. Təşkilatlar məhz tez-tez bu məsələlərin həllində çətinliklər ilə rastlaşırlar.

Öz təşkilatının fəaliyyətindəki prosesləri aşağıdakı matriksdə əks etdir.

1. 'Ulduzlar'	2. Suall İşarələri / PROBLEM Uşaqlar
3. "Təşkilatın Stünları"	4."Ölü Ördəklər"

3. SWOT Təhlili

SWOT təhlili təşkilatın güclü və zəif cəhətlərini və eləcə də imkanlarını və üzləşdiyi çətinlikləri müəyyənləşdirmək üçün istifadə edilir.

- **Güclü və Zəif cəhətlər** təşkilatın daxili məsələləridir.
- **İmkanlar** təşkilat üçün xüsusi üstünlükləri ifadə edir və təşkilatın reaksiya verə biləcəyi kifayət qədər cəlbedirici arenadır.
- **Çətinliklər** arzu edilən olmamaqla yanaşı adətən ətraf mühütdəki dəyişikliklər hesabına baş verir və bu təşkilatın durğunluq keçirməsi və eləcə də fəaliyyətinin zəifləməsi ilə nəticələnə bilər.
- İmkanlar təşkilata öz misiya və məqsədlərinə nail olmaqda yardım edir və çətinliklərin aradan qaldırılmasına şərait yaradır.

Bu təhlil adətən 2X2 matrisində ifadə edilir. Tədqiqatlar və fikir mübadilələrinin nəticəsində bu matris üzrə qiymətləndirmə aparılır.

	POZITIV	NEQATIV
DAXİLİ	Güclü tərəflər	Zəif tərəflər
XARİCİ	İmkanlar	Çətinliklər

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

Sessiya On

Tapşırıq

Qrup şəkilində işi davam etdirin. Qruplara bölünərək strateji inkişafın 8 mərhələsini nəzərə almaqla yeni strategiya işləyin.

Sessiya Onbir

Fəaliyyət Planı

Mənim Şəxsi Fəaliyyət Planım

Bu təlimdə hansı 3 fəaliyyətlər həyata keçiriləcək:

1.

2.

3.

Bunları necə edəcəyik?

Nə vaxtadək?

Əlavə Materiallar və Mənbələr

- Allison, M and Kaye, J (2005) Strategic Planning for Non-profit Organizations: A Practical Guide and Workbook, 2nd Edition: A Practical Guide and Workbook
- Ashford, G. and Patkar, S. (2001) The Positive Path: Using Appreciative Inquiry in Rural Indian Communities, Winnipeg: International Institute for Sustainable Development.
- Bammer, G. (2003) Embedding Critical Systems Thinking in the Academy, the Australian Nat. University/ Hauser Centre for Non-profit Organizations, Harvard (www.mngt.waikato.ac.nz/research/ejrot/cmsconference/2003/proceedings/orsystems/Bammer.pdf).
- Blackman, D. (2004) How Sharing Mental Models Can Lead to Stagnation, Paper 145, (www.handels.gu.se/ifsam/Streams/oth/obh.htm).
- Browne, M. N. and Keeley, S. M. (2004) Asking the Right Questions: A Guide to Critical Thinking. London: Pearson Education.
- Bryson, J. M (2004) Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, Jossey Bass Public Administration Series.
- Bulow, I. Von. (1989) 'The Bounding of a Problem Situation and the Concept of Systems Boundary in SSM', Journal of Applied Systems Analysis 16: 35–41.
- CIDA (2004) Strategic Planning: A Guide for Canadian NGOs. Canadian International Development Agency.
- Chapman, J. (2002) Systems Failure. London: Demos.
- Ebrahim, A. 2003. "Building Analytical and Adaptive Capacity: Lessons from Southern and Northern NGOs". Paper prepared for delivery at the National Conference of the Association for Research on Non-Profit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA), Denver, Colorado.
- Ferdig, M. A. (2000) Complexity Theories: Perspectives for the Social Construction of Organisational Transformation. Illinois: Benedictine University.
- Gleick, J. (1987) Chaos, Making a New Science, Penguin Books, New York
- Grant, R. 2002. "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications" Blackwell Publishers, Oxford.
- Hailey, J. and James, R. (2002) 'Learning leaders: the key to learning organisations', Development in Practice 12 (3–4).

Lam, A. (2004) 'Organizational Innovation', Working paper No. 1, Brunel Research in Enterprise, Innovation. Sustainability & Ethics, Brunel University, West London.

Lake, N (2006) The Strategic Planning Workbook, Business Enterprise

Lissack, M. R. and Gunz, H.P. (1999) Managing Complexity in Organisations – A View in Many Directions. Westport: Quorum Books.

Meadows, D. & Randers, J. (1992) Beyond the Limits, Chelsea Green Publishing Co., Post Hills, VT

Mintzberg, H. (2000) The Rise and Fall of Strategic Planning. London: FT Prentice Hall.

Mintzberg, H. and Quinn, J. B. (1996) The Strategy Process: Concepts, Context, Cases. New Jersey: Prentice Hall.

Montuori, A. (2003) 'From Strategic Planning to Strategic Design: Reconceptualising the Future of Strategy in Organizations', World Futures: The Journal of General Evolution 59.

Morgan, P. (2005) The Idea and Practice of Systems Thinking and Their Relevance for Capacity Development. Maastricht: European Centre for Development Policy Management (ECDPM).

Olson, E. E. and Eoyang, G. H. (2001) Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) 'The Core Competence of the Corporation', Harvard Business Review 3: 79–91.

Richardson, George P. (1991) Feedback Thought in Social Science, University of Pennsylvania, Philadelphia

Rihani, S. (2002) Complex Systems Theory and Development Practice – understanding non-linear realities. London: Zed Books.

Schein, E. (1992) Organisational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco

Seel, R. (1999) Complexity and OD – an Introduction. St Bonaventure University.

Senge, P., Otto Scharmer, C., Jaworski, J. and Flowers, B. S. (2004) Presence: Human Purpose and the Field of the Future. Cambridge, MA: The Society for Organizational Learning, Inc.

Senge, P. et al, (1994) The Fifth Discipline: Fieldbook, Nicholas Brealey Publishing, London

- Sorgenfrei, M., Wrigley, R. (2005) Building Analytical and Adaptive Capacities for Organisational Effectiveness, Praxis Paper No. 7, INTRAC, Oxford
- Stacey, R. (1992) Managing Chaos – Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World. London: Kogan Page Ltd.
- Sterland, B. (2005) 'Metaphor and Analogy – Creating Meaning and Understanding Complexity', [Praxis Note 9](#), Oxford: INTRAC.
- Teece, D. and Pisano, G. (1994) 'The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction', Industrial and Corporate Change 3 (3).
- Tower, D. (2002) 'Creating the Complex Adaptive Organisation – a Primer on Complex Adaptive Systems', OD Practitioner, Journal of the Organization Development Network 34 (3).
- Vogelsang, J. (2004) 'Futuring – A Complex Adaptive Systems Approach to Strategic Planning', Article 5, (www.supportctr.org/futuring.php), Support Centre for Non-Profit Management, New York.
- Weick, K. (1995) Sense making in Organisations. California: Sage.
- Wheatley, M. J. and Kellner-Rogers, M. (1995) 'Breathing Life into Organisations – Discovering a New Worldview', Journal for Quality and Participation July/August.
- Wilhelmson, L. and Döös, M. (2002) Sustainability and Innovative Organisational Change – Identifying and Dealing with Non-Synchronised Processes in a Rapidly Changing Environment, Scientific Series: Working Life in Transition, Sweden: National Institute for Working Life.