USAID | العراق
من الشعب الامريكي

MercyCorps
Be the change

بەڕێوەبردنی سەرچاوە مرۆییەکان

ئامادەکردنی

د. سەعد حسێن فتح الله

2015

ICNL
The International Center for Not-for-Profit Law
المركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني

Internews
Local voices. Global change.

Mercy Hands
For Humanitarian Aid
جمعية أيادي الرحمة الأنسانية

PAO

بەڕێوەبردن
لەڕێکخراوەکانی کۆمەڵگەی مەدەنی

ئامادەکردنی: مصطفى خليل

2015

خشتەی ناوەڕۆک

Contents

پوختەیەک لەسەر پرۆژەکە: 3

چاپتەری یەکەم

کۆمەڵگەی مەدەنی و بەڕێوەبردن 4

چاپتەری دووەم

بەڕێوەبردنی باش 19

چاپتەری سێ

ڕۆڵ و بەرپرسیارێتییەکانی دەزگاکانی بەڕێوەبردن و کارگێڕی........................ 27

چاپتەری چوار

شەفافییەت و بەرپرسیارکردن (الشفافیه والمساءله)................................ 32

چاپتەری پێنجەم

پەیکەربەندی و بەشداری و تواناسازی.. 57

پوختەیەک لەسەر پرۆژەکە:

بەرفراوانکردنی بەشداریی لە ڕێی کۆمەڵگەی مەدەنییەوە (بەشداریپێکردن) بریتییە لە پرۆژەی پتەوکردنی بەشداریی کۆمەڵگەی مەدەنی/هاووڵاتی کە سێ ساڵ دەخایەنێت. پرۆژەکە لە لایەن ئاژانسی ئەمریکی بۆ گەشەسەندنی نێودەوڵەتی (USAID) دارایی دەکرێت و لە لایەن ڕێکخراوی مێرسی کۆرپ و یەکێتیی هاوبەشەکانی-ەوە جێبەجێ دەکرێت کە بریتین لە ئینتەرنیوس (Enternews)ی ئەمریکی، بنکەی نێودەوڵەتی بۆ یاسای ڕێکخراوەکانی کۆمەڵگەی مەدەنی (ICNL)، ڕێکخراوی دەستەکانی میهرەبانی (MH) و ڕێکخراوی فریاکەوتنی میللی (PAO).
ئامانجی پرۆژەکە بریتییە لە کارکردن لەسەر سیستەمە دیموکراسییەکان عێراق بەرەو بەشداریپێکردنی زیاتر و چووستی زیاتر لە ڕێی کاری کۆمەڵگەی مەدەنییەوە بە شێوەیەکی بەردەوام بە مەبەستی قووڵکردنەوەی بەشداریی هاووڵاتیان لە بوارەکانی کۆمەڵایەتی و سیاسییدا. لە سەرجەم قۆناغەکانی پرۆژەکەدا، (بەشداریپێکردن) جەخت دەخاتە سەر پشتگیریی دەستەپێشخەرییەکان بۆ: بەرفراوانکردنی بەشداریی چالاکی هاووڵاتیان لە پرۆسەی گەشەسەندنی کۆمەڵایەتی و ئابووری و دیموکراسیی عێراقدا، و پتەوکردنی توانا ڕێکخراوی و دەستگاییەکانی چەند ڕێکخراوێکی سەرەکیی کۆمەڵگەی مەدەنی. هەروەها بە مەبەستی زیاترکردنی کاریگەری کۆمەڵگەی مەدەنی لەسەر دروستکردنی بڕیارەکانی سیاسەتی گشتیی و چاکترکردنی ئەو ژینگە یاسایی و ڕێکخراوی و تواناییەی کە ڕێکخراوەکانی کۆمەڵگەی مەدەنی کاری تێدا دەکەن، هەروەها بۆ سوود وەرگرتن لە پسپۆڕی و شارەزایی کۆدەستەیی زیاتر لە نۆ ساڵ کاری ئەو ڕێکخراوانەی لە بواری هاوکاریی مەدەنیی عێراقییەکان کار دەکەن، ئەو عێراقییانەی کە جەنگەکان زیانێکی گەورەی پێگەیاندوون.

چاپتەری یەکەم

کۆمەڵگەی مەدەنی و بەڕێوەبردن

پێشەکی:

گۆڕانکارییە ئەرێنی و بەرچاوە زۆرەکان لە ژینگەی سیاسی و ئابووری و کۆمەڵایەتیی و فەرهەنگی گەشەسەندندا هانی دەربڕین و کاراکردنی چەند چەمک و میکانیزمێکی ئەوتۆی دا کە پێشتر لە ئارادا نەبوون، یاخود باس کردنیان گومان و بەرهەڵستییەکی دروست کرد نەوەک تەنها لە لایەنە حکومییەکانەوە بەڵکو تەنانەت لە لایەن هەندێک لە نوێنەرانی کەرتی گشتییەوە. هەندێک مانا و چەمک و بەهای نوێ سەریان هەڵدا، وەک: پلاندانان بە هاوبەشیی بە گوێرەی لێکۆڵینەوە لە پێداویستیەکان یان لە ئەولەویاتی کۆمەڵگە، دیموکراسییەتی هەڵبژاردن و دەنگدان و دروستکردنی بڕیار، دەستاودەستکردنی دەسەڵات و ڕۆڵ، شەفافییەت، بەرپرسیارکردن (المساءله،)، تۆڕبەندی ()، و یەکێتیی جۆری، بانگهێشت و بەدەستهێنانی پشتگیری و کاراکردنی بنکەی جەماوەریی/میللی.. تاد. بێگومان ڕێی هەزار میل، بە هەنگاوێک دەست پێدەکات. ڕێکخراوەکان لەگەڵ ئەو لایەنانەی پشتگیریان لێ دەکەن و لەگەڵ زیادبوونی ڕووبەری تێگەیشتنی لایەنە حکومییەکان لەم چەمک و بەهایانە، چەندین هەنگاوی گەورەی بۆ پێشەوە هەڵهێناوە. بەڵام ڕێگەیەکی درێژ هێشتا لە پێش ڕێکخراوەکانە و پێویستە لەسەری بەردەوام بن و پارێزگاری لێ بکەن و پارێزگاری لە دەستکەوتەکانی پێشوو و ئەوانەی ئایندە بکەن، هەروەها چەندین گرفت و بابەت هەیە لە بوارەکانی چاکترکردن و کاراکردنی چەمک و میکانیزمەکانی فەرمانڕەوایی/خۆبەڕێوەبەریی ناوخۆ و

بەڕێوەبردن لە ڕێکخراوە ناحکومیی و ئەهلی و یەکێتی و سەندیکان کە پێویستە کاریان لەسەر بکرێت لە چوارچێوە و سیستمی کۆمەڵگەی مەدەنییدا. ئێمە تیشک دەخەینە سەر ئەمانە و سەر و هەندێک بابەتی تر کە لێرەدا باسیان نەکراوە و زێدە پڕبایەخن. ئێمە هانی ڕێکخراوەکان دەدەین کار بکەن لەسەر بابەت و کەناڵەکانی گەیاندن و پەیوەندیکردن بە نووسینگە و بنکەی زانیارییەکان و سەرچاوە فێرکارییەکان، ئەو سەرچاوانەی پسپۆڕانە و سەربەخۆن و هەروەها ئەوانەش کە سەر بە لایەنێک یان دەستگایەکن و بایەخ بە بوارەکانی گەشەسەندن و کەرتی تایبەت و ئەهلی و کۆمەڵگەی مەدەنی دەدەن.

یەکەم: پێناسەی کۆمەڵگەی مەدەنی (المجتمع المدنی، Civil Society)

زاراوەی کۆمەڵگەی مەدەنی ئاماژەیە بە هەموو جۆرە چالاکییە خۆبەخشەکان بۆ هەندێک بەرژەوەندی و بەها و ئامانجی هاوبەش.

ئەم چالاکییە جۆراوجۆرانە ئەو ئامانجەش لەخۆ دەگرێت کە لە پێناویدا کۆمەڵگەی مەدەنی کار دەکات بە مەبەستی دابینکردنی خزمەتگوزارییەکان، یان بۆ پشتگیری لە خوێندنی سەربەخۆ، یان بۆ کارتێکردن لەسەر سیاسەتە گشتییەکان. بۆ نموونە، لە چوارچێوەی ئەم چالاکییەی دواییدا، دەشێت هاوولاتیان کۆببنەوە لە دەرەوەی کاری حکومەتییدا بە مەبەستی بڵاوکردنەوەی زانیاری لەسەر سیاسەتەکان، یان بۆ ئەنجامدانی فشار لەسەر ئەو سیاسەتانە، یان بۆ پتەوکردنیان (واتە بۆ سزادان یان بۆ پاداشتکردنی بڕیاربەدەستان – ئەوانەی بڕیار دروست دەکەن).

کـۆمەڵگەی مەدەنــی ژمــارەیەکی بەرفــراوان لە ڕێکخــراوی نــاحکومی و ڕێکخراوی قازانج نەویست لەخۆ دەگرێت کە بەشداریی لە ژیانی گشتییدا دەکەن و ئەرکێکی گەورە لە ئەستۆ دەگرن لە دەربڕینی بایەخ و بەهاکانی ئەنـدامانیان و خەڵکـی تـر، بە گـوێرەی هەنـدێک ڕێوشـوێن و کاروبـاری ئادابی گشتی یان فەرهەنگی یان زانستی یان ئایینی یان خێرەومەندی.

لێکـدانەوەی جۆراوجـۆر هەیە سـەبارەت پێناسـەی چەمکـی "کـۆمەڵگەی مەدەنـــی"، ئەم لێکـــدانەوە جۆراوجـــۆرانە بـــریتین لە ڕەنگـــدانەوەی بەرەوپێشـــچوونی چەمـــکەکە و ئـــارگیومێنتە لەســـەر سروشـــتەکەی و شـێوەکانی و ڕۆڵ وئەرکەکـانی. مانـا بـاوەکەی بـریتییە لەو "کـۆمەڵگە سیاسییە" ی کە لە ژێر دەسەڵاتی دەوڵەتدا لە سایەی یاسادا دەژی. بەڵام مانــا هەرە بــاوەکەی بــریتییە لە جیــاکردنەوەی کــۆمەڵگەی مەدەنــی لە دەوڵەت، بە گـوێرەی ئەوەی کە بـواری کـاری ڕێکخـراوە خۆبەخشـیی و یەکێتییەکانەوەک یانەی وەرزشی و کۆمەڵەی بزنسماکان و کۆمەڵەکانی بەزەیـی بـۆ ئـاژەڵان و کـۆمەڵە و دەسـتەکانی مـافی مـرۆڤ و یەکێتـی کرێکاران و تاد. واتە کۆمەڵگەی مەدەنی لەو بوارە پێک دێت کە ئێدمۆند بێرک ناوی ناوە خێزانە گەورەکە.

لە یەکەم پلەدا مرۆڤ بایەخ بە شێوازی کار و ژیاریی خۆی دەدات، تـا بەشـی پێویسـتییەکانی خـۆی و ئەنـدامانی خێـزانەکەی دابـین بکـات وەک خواردن و شوێنی نیشتەجێ و پێویستییەکانی تری ژیان. سـەرەڕای ئەمە، خەڵکێکـی تـر هەیە کە بـایەخ بەو کـۆمەڵگەیە دەدەن کە تێیـدا دەژیـن، و ئامــادەن بـۆ بەرژەوەنـدیی خەڵکـی تـر خۆبەخشــانە کـار بـکەن. واتە، کۆمەڵگەی مەدەنی بەرەوپێشچوون بە خۆیەوە دەبینێت، بەرەوپێشچوون بە بڕی ئامادەیی تاکەکانی بۆ بەخشش بە بێ بەرامبەر لە پێناو کۆمەڵگدا.

ئەمە بە کاریگەری گشتیی دادەنرێت، و لە کۆمەڵگە دیموکراتییەکاندا، حکومەت هانی ئەمە دەدات.

دووەم: گەشەسەندنی مێژوویی پێناسەی کۆمەڵگەی مەدەنی

چەمکی کۆمەڵگەی مەدەنی یەکەم جار لە هزری یۆنانی ئیغریقیدا سەری هەڵدا، ئەرستۆ وەها باسی دەکات "کۆمەڵەیەکی سیاسی کە پابەندی یاسایە"، واتە ئەرستۆ جیاوازی نەکردووە لە نێوان دەوڵەت و کۆمەڵگەی مەدەنی. دەوڵەت لە هزری سیاسیی کۆنی ئەورووپیدا بریتی بووە لەو کۆمەڵگە مەدەنییەی کە کۆمەڵەیەکی سیاسییە و ئەندامەکانی بریتین لەو هاووڵاتیانەی دران بە یاساکانی دەوڵەتەکەدا دەنێن و بە گوێرەی ئەو یاسایانە ڕەفتار دەکەن.

چەمکەکە لە پاش سەدەی هەژدەهەم و دەرکەوتنی پەیوەندیی بەرهەمهێنانی سەرمایەداری گەشەسەندنی بە خۆیەوە بینی. لێرەوە دەوڵەت و کۆمەڵگەی مەدەنی لێک جیا کرانەوە. بابەتی کۆکردنەوەی دەسەلاتی سیاسی هاتە ئاراوە، و لەگەڵ مافی بزاقی کۆمەڵگەیی لە بەرگریکردن لە بەرامبەر مەترسییەکانی بێدادیی سیاسی.

لە کۆتایی سەدەی هەژدەهەمدا هزری سیاسیی خۆرئاوا جەختی خستە سەر پێویستبوونی کەمکردنەوەی هەژموونی دەوڵەت لە بەرامبەر کۆمەڵگەیەکی مەدەنییدا کە پێویستە بە خۆی کاروبارەکانی خۆی بەڕێوە ببات، و پێویستە هەندێکی کەمی بەجێبهێڵدرێت بۆ حکومەت.

لە سەدەی نۆزدەهەمدا دووەمین گۆڕانکاری لە چەمکی کۆمەڵگەی مەدەنییدا هاتە ئاراوە، کارل مارکس پێی وابوو کۆمەڵگەی مەدەنی گۆڕەپانی ناکۆکیی چینایەتییە.

لە سەدەی بیستەهەمدا گرامشی بابەتی کۆمەڵگەی مەدەنی خستە ناو چوارچێوەی چەمکێکی نوێ، کۆمەڵگەی مەدەنی گۆڕەپانێک نییە بۆ کێبڕکێی ئابووری بەڵکو گۆڕەپانێکە بۆ کێبڕکێی ئایدۆلۆجی، و دەسەڵاتی سیاسی و هەژموونی ئایدۆلۆجی لێک جیاکردەوە.
لەگەڵ کامڵبوونی پەیوەندییە سەرمایەدارییەکان لە ئەورووپا لە سەدەکانی حەڤدە و هەژدە، و دابەشبوونی کۆمەڵگە بۆ چینی جۆراوجۆر یان ناکۆک و هەلایسانی ناکۆکی چینایەتی، سەرمایەداری (واتە چینی باڵادەست) ناچاربوو میکانیزمی کارا دابڕێژێت بۆ بەڕێوەبردنی ئەم ناکۆکییە و ئیحتیواکردنی بە شێوەیەک کە بەرژەوەندییەکانی خۆی و سەقامگیری کۆمەڵگە بپارێزێت. سەرمایەداریی ئەورووپا سەرکەوتوو بوو لە بەدیهێنانی ئەم ئامانجە لە ڕێی دوو میکانیزمەوە: میکانیزمی کۆنترۆڵکردنی ڕاستەوخۆ لە ڕێی دەوڵەتەوە، و میکانیزمی هەژموونی ئایدیۆلۆجی و فەرهەنگی لە ڕێی ڕێکخراوە کۆمەڵایەتییە ناحکومییەکانەوە کە تێیدا تاکەکان کاری خۆبەخشانە دەکەن بۆ چارەسەرکردنی گرفتە کۆمەڵایەتییەکانیان و چاکترکردنی ڕەوشی فەرهەنگی و ئابووری و ژیارییان، تاد.
بایەخی میکانیزمی دووەم لەوەدایە کە جەخت دەخاتە سەر بەرسڤی توێژە جۆراوجۆرە کۆمەڵایەتییەکان بۆ بەهاکانی سیستمی سەرمایەداری و پەسەندکردنیان و ئەنجامدانی چالاکیی بۆ بەرگریکردن لە بەرژەوەندییەکانی خۆی لەو چوارچێوەیەدا، بەم شێوەیەش چینی سەردەست (سەرمایەداری) توانای خۆی دەسەلمێنێت لە بەڕێوەبردنی ناکۆکی ناو کۆمەڵگە لە بەرامبەر سێ چەمکدا کە ئەگەرچی جۆراوجۆرن بەڵام تەواوکەری یەکترین: کۆمەڵگە، کۆمەڵگەی سیاسی، کۆمەڵگەی

مەدەنـــی. کـــۆمەڵگە بـــریتییە لەو چوارچێـــوە گشـــتگیرەی کە مرۆڤەکـــان لەخۆدەگرێت و پەیوەندییەکانی نێوانیـان ڕێک دەخـات لە چوارچێوەیەکی سـنووورداری کـۆمەڵایەتی و ئابووریـدا، و لە ڕێـی پەیوەنـدیی نێـوان توێژەکان و ناکۆکییەکانەوە گەشـە بە خـۆی دەدات. کۆمەڵگەی سیاسـییش بریتییە لە کۆمەڵگەی دەوڵەت کە لە دەوڵەت و دەسـتگاکانی و ڕێکخـراو و پارتە سیاسییەکانی پێک دێت و هەوڵ دەدات کۆنترۆڵی بکات یان فشـاری بخاتە سەر.

کـۆمەڵگەی مەدەنـیش بـریتییە لەو تـاکەکەس و دەسـتگا نافەرمییـانەی کە پێکهاتەیەکی کاران لە زۆربەی بوارە پەروەردەیی و ئابووری و خێزانی و تەندروسـتی و ڕۆشـنبیری و خێرەومەندییەکانـدا، تـاد. کـۆمەڵگەی مەدەنـی لەو دەسـتە و دەسـتگایانە پێک دێت کە لە کۆمەڵناسـییدا پێیـان دەگوترێت دەسـتگای لاوەکـی وەک کـۆمەڵگە ئەهلـی و تایبەتییەکـان و سـەندیکاکانی کرێکـاران و سـەندیکای پیشـەیی و کۆمپانیـا و ژووری و بازرگـانی و پیشەسـازی و دەسـتگای تـری هاوشـێوەی خـۆبەخش. مەبەسـت لە بانگهێشتکردنی کۆمەڵگەی مەدەنی بریتییە لە تواناسـازکردنی ئەم دەسـتگا ئەهلییانە تا بەرپرسیارێتییەکی گەورەتر بخەنە ئەستۆی خۆیـان لە بـواری بەڕێـوەبردنی کاروبارەکـانی کـۆمەڵگە بـۆ ئەوەی تـا ڕادەیەکـی زۆر بە خۆیـان، خۆیـان بەڕێـوە بـبەن. بەم شـێوەیەش دەسـتگا کـۆمەڵایەتییە بەراییەکانی وەک خێزان و هـۆز و تـایەفە و گرووپی ئیتنی و ئایینی دوور دەخـرێنەوە لە چەمـکەکە. هەروەهـا دەسـتگا سیاسـی و حکومییەکـانی لـێ دوور دەخـرێتەوە. دەسـتگا و ڕێکخـراوە ناحکومییەکـان دەمێنـنەوە وەک کۆمەڵگەی مەدەنی، کە بە خۆبەخشـانە کارەکانیان دەکەن. زۆر گرنگە کە ئەم پێناسەیە نەمانگەیەنێت بە نـاکۆکیی ڕەهـا لە نێوان کۆمەڵگەی مەدەنـی

و کۆمەڵگەی فەرمی یاخود دەوڵەت، چونکە کۆمەڵگەی مەدەنی بەهێز لە سایەی دەوڵەتی لاوازدا دروست نابێت، ئەم دووانە تەواوکەری یەکترین بەڵام لە رۆڵ و ئەرکەکانیاندا جیاوازن، و بە تەواوەتی لێک جویێ نابنەوە. بۆیە دوورخستنەوەی پارتە سیاسییەکان لە پێناسەی کۆمەڵگەی مەدەنی مانای ئەوە نییە بە تەواوەتی لە دەرەوەی بابەتەکە بن، لە ڕاستییدا حزبەکان لەبەرئەوەی پێشڕەوی هەندێک هێزی کۆمەڵایەتین و دەربڕی بەرژەوەندییەکانیانن و هەوڵ دەدەن بگەن بە دەسەڵات، بایەخێکی زۆر دەدەن بە دەستگاکانی کۆمەڵگەی مەدەنی و و هەوڵ دەدەن بیانخەنە ڕیزەکانی خۆیانەوە، بەم شێوەیەش دەبینین کۆمەڵگەی مەدەنی و کۆمەڵگەی سیاسی گۆڕەپانێکی هاوبەشیان هەیە کە بزاڤە سیاسییەکانی حزبەکان کاری تێدا دەکەن. ئەم حەقیقەتە لەوەدا دەردەکەوێت کە ئەگەرچی کۆمەڵگەی مەدەنی بەرهەمی گەشەسەندنی سەرمایەدارییە، بەڵام بابەتێکی پوختی سەرمایەداری نیی، هەروەها لەم ڕێگەیەوە توێژ و چینە کۆمەڵایەتییەکان دەتوانن بەرژەوەندییەکانی خۆیان بپارێزن، وەک سەندیکای کرێکاران و یەکێتیی بەرهەمهێنەرە گچکەکان و یەکێتیی بەکاربەران.

هەندێک کەس لە وڵاتانی عەرەبی بە هەڵە تێگەیشتوون کاتێک هەڵوێستێکی نەرێنییان پیشان داوە لە بەرامبەر بانگهێشتی پتەوکردنی کۆمەڵگەی مەدەنی. ئەمانە وایان دەزانی تەنێ ئەو ڕێکخراوە ناحکومییە نوێیانە دەگرێتەوە کە لە پاش جیهانگەرایی سەریان هەڵداوە، و بە گوێرەی ئەجێندەی بیانی دامەزراون و دەستگا کۆمەککارە سەرمایەدارییە نێودەوڵەتییەکان و ڕێکخراوە ناحکومییەکانی وڵاتە پێشکەوتووە سەرمایەدارییەکان بابەتەکانی بۆ دیاری کردووە. ئەمانە ئەو حەقیقەتەیان

لەبیر چوو بوو کە کۆمەڵگەی مەدەنی چەندین ڕێکخراوی میللی و جەماوەری لەخۆدەگرێت، و سەد ساڵ زیاترە لە کۆمەڵگە عەرەبییەکاندا بوونی هەبووە لەگەڵ دامەزراندنی دەستگا میللیەکان لە سەدەی نۆزدە و سەندیکا کرێکاری و پیشەییەکان لە سەرەتای سەدەی بیستەم و کۆمەڵگە هەرەوەزییەکان و ئەو ڕێکخراوانەی دەچنە خانەی کۆمەڵگەی مەدەنییەوە.
کۆمەڵگەی مەدەنی لە پرەنسیپدا بریتییە لە تانوپۆیەک لە پەیوەندیی نێوان تاکەکان لە لایەک، و نێوان تاکەکان و دەوڵەت لە لایەکەی تر. ئەم پەیوەندییانە لەسەر ئاڵوگۆڕی بەرژەوەندی و گرێبەست و ڕەزامەندی و لێک تێگەیشتن و جیاوازی و ماف و ئەرک و بەرپرسیارێتی دروست بوون. هەروەها لەسەر بەرپرسیارکردنی دەوڵەت هەر کاتێک شایستەی لێپێچینەوە و بەرپرسیارکردن بێت. بۆ ئەوەی ئەم تانوپۆیە سوودبەخش بێت پێویستە لە دەستگای خۆبەخشی جۆراوجۆری کۆمەڵایەتی و ئابووری و فەرهەنگی و مافپارێزییدا بەرجەستە ببێت، کە بە هەموویان بنکەیەکی سەرەکی پێک بهێنن لە لایەک دەوڵەت پشتی پێدەبەستێت بۆ سەلماندنی ڕەوایەتی خۆی، و لە لایەکی تر ئامرازێک دەبێت بۆ لێپێچینەوە و بەرپرسیارکردنی دەوڵەت ئەگەر پێویست بوو.
کۆمەڵگەی مەدەنی تا ڕادەیەکی زۆر کۆمەڵگەیەکی سەربەخۆیە و دوورە لە سەرپەرشتیی ڕاستەوخۆی دەوڵەت، سەربەخۆیە بە خۆی، خۆی ڕێک دەخاتو پێشنیار و دەستپێشخەریی تاکەکەسی و دەستەیی ئەنجام دەدات، و خۆبەخشانە کار دەکات، و تامەزرۆیە بۆ کاری بەرژەوەندیی گشتیی، و بەرگریکردن لە توێژە لاواز و بێدەسەڵاتەکان. ئەگەرچی بایەخ بە تاکەکەس دەدات بەڵام کۆمەڵگەیەکی تاکەکەسی نییە بەڵکو کۆمەڵگەیەکی هەرەوەزییە و هاوکاری یەکتری دەکەن لە ڕێی تۆڕێکی بەرفراوانی

دەستگا و دەستەوە. بایەخی کۆمەڵگەی مەدەنی و پتەوبوونی دەستگاکانی تا دێت زیاد دەکات لە ئەنجامی ئەو رۆڵەی ئەم ریکخراوە دەیبینێت لە رێکخستن و کاراکردنی خەڵک لە بڕیاردان لەسەر چارەنووسی خۆیان و ڕووبەڕوو بوونەوەی ئەو سیاسەتانەی کار دەکاتە سەر ژیان و ژیاریان و هەژارتریان دەکات، هەروەها لەبەر ئەو رۆڵەی دەیبینن لە بڵاوکردنەوەی فەرهەنگی دەستپێشخەری، فەرهەنگی بنیاتنانی دامەزراوەکان، فەرهەنگی بەرزکردنەوەی بایەخی هاوولاتی، و جەختکردنەوە لەسەر ویستی هاوولاتیان لە کاری مێژووی و راکێشانیان بۆ گۆڕەپانی کاری مێژوویی و بەشداریکردن بە کارایی لە ئەنجامدانی گۆڕانکاری مەزن، بۆ ئەوەی ئەم کارانە تەنێ بە دەست نوخبەی دەسەڵاتدارانەوە نەبێت. لەم چوارچێوەیەدا، ئەنتۆنیۆ گرامشی پێی وایە کۆمەڵگەی مەدەنی گۆڕەپانێکە بۆ ناکۆکی ناو دەستگا سیاسی و سەندیکای و هزرییەکانی کۆمەڵگەی سەرمایەداری، لێرەوە چینی بۆرژوازی هەژموونی فەرهەنگیی خۆی دەسەپێنێت یان لەم ڕێیەوە ئەوە ڕادەگەیەنێت کە بالّزالە بەسەر چینی کرێکاردا. واتە چەمکێکی ناکۆکییە نەوەک بابەتێکی تایبەت بە سەرمایەداری و پێویستە چینی کرێکاران و زەحمەتکێش ڕووبەڕووی ئایدۆلۆجیا و فەرهەنگی باو ببنەوە لە میانی دژەفەرهەنگێکەوە، بەم شێوەیەش بتوانن سەربەخۆیی دەستگاکانی کۆمەڵگەی مەدەنی و رۆڵیان بپارێزن لە بەرگریکردن لە مافەکانی مرۆڤ لە هەمبەر هەژموونی دەوڵەت، و بتوانێت خۆی ڕێک بخات و هاوکاریی یەکتری بکەن بۆ ڕووبەڕوو بوونەوەی، بەم شێوەیەش بتوانن فشار بخەنە سەر دەوڵەت و سەر سیاسەتە گشتییەکانی دەوڵەت. گرامشی پێی وایە کۆمەڵگەی مەدەنی یەکێکە لە پایەکانی دیموکراسی و رۆڵێکی

پڕبایەخ دەبینێت لە بنیاتنان و گەشەسەندنیدا. پەیوەندی نێوان کۆمەڵگەی مەدەنی و دیموکراسییەت لە ڕێی بەدواداچوونی بوارەکانییەوە و لە میانی پێناسەکردنی کۆمەڵگەی مەدەنی و پێکهاتەکانی و ئەرکەکانییەوە دەردەکەوێت. هەروەها لێکۆڵینەوە لە لایەنە هاوبەشەکانیان دەتوانین بە شێوەیەکی وردتر و چڕتر لێی تێبگەین.

لە ڕێی لێکۆڵینەوەی ئەکادیمی و مەیدانی و بەدواداچوونی مێژوویی سەرهەڵدان و گەشەی کۆمەڵگەی مەدەنییەوە، بۆچوونی باو ئەوەیە کە کۆمەڵگەی مەدەنی "بریتییە لە کۆمەڵێک ڕێکخراوی خۆبەخشی ئازاد کە بواری گشتیی نێوان خێزان و دەوڵەت پڕ دەکاتەوە، واتە، دەکەوێتە نێوان دەستگاکانی خزمایەتی و دەستگاکانی دەوڵەت واتە بواری بەدەر لە دانانی ئەنداما‌ن" ئەم ڕێکخراوە خۆبەخشە ئازادانە بۆ بەدیهێنانی بەرژەوەندییەکانی تاکەکەسەکان دادەمەزرێت، یاخود بۆ پێشکەشکردنی خزمەتگوزاریی بۆ هاووڵاتیان، یان بۆ ئەندامەدانی چالاکیی مرۆیی جۆراوجۆر. ئەم ڕێکخراوانە خۆیان و چالاکییەکانیان پابەند دەبن بە هەندێک بەها و پێوەر و ڕێزگرتن و ڕەزامەندی و لێبوردەیی و بەشداریی و بەڕێوەبردنی ئاشتییانەی فرەیی و ناکۆکی. بە گوێرەی ئەم چەمکە، کۆمەڵگەی مەدەنی چوار پایەی سەرەکیی هەیە:

- کاری خۆویستانەی ئازاد و خۆبەخشانە
- هەبوون لە چوارچێوەی ڕێکخراوەکاندا
- قبوڵکردنی فرەیی و ناکۆکیی نێوان خود و خەڵکی تر.
- هەوڵ نەدان بۆ گەیشتن بە دەسەڵات.

ئەم فیلمەی خوارەوە چەمکی کۆمەڵگەی مەدەنی و ئامانجەکانی ڕوون دەکاتەوە:

https://www.youtube.com/watch?v=0ZXhZDZDpVo

سێیەم: پێکهاتەکانی کۆمەڵگەی مەدەنی

بە گـوێرەی ئەم پێناسـەیە، هەر قەوارەیەکـی کـۆمەڵگەیی ڕێکخـراو کە بە گـوێرەی ئەنـدامێتیی پێـک هاتبێـت و بـۆ بەرژەوەنـدییەکی گشـتیی یـان پیشـەیەک یـان کـاری خۆبەخشـی بکـات، دەکەوێـتە خـانەی دەسـتگاکانی کـۆمەڵگەی مەدەنیـیەوە، ئەنـدامێتی پشـت نابەسـتێت بە فاکتەرەکـانی بۆماوەیی و خزمایەتی و دڵسۆزیی بەرایی وەک خێزان و هۆز و تایەفە.

بەم شێوەیە، گرنگترین پێکهاتەکانی کۆمەڵگەی مەدەنی بریتییە لە:

- سەندیکا پیشەییەکان
- سەندیکا کرێکارییەکان
- بزاڤە کۆمەڵایەتییەکان.
- کۆمەڵە هەرەوەزییەکان
- کۆمەڵە ئەهلییەکان
- یانەی دەستەی فێرکاریی زانکۆکان
- یانەی لاوان و یەکێتییەکانی قوتابیان و خوێندکاران
- ژووری بازرگانی و پیشەسازی و کۆمەڵەی بزنسمانەکان
- ڕێکخـراوە ناحکومییەکـانی بـواری داکـۆکی و گەشەسـەندن وەک مافەکانی مرۆڤ و ئافرەتان و گەشە و ژینگە.
- رۆژنامەگەریی ئازاد و میدیا و وەشاندن
- بنکەکانی لێکۆڵینەوە و توێژینەوە و کۆمەڵە فەرهەنگییەکان.

هەندێک کەس چەند دەستەیەکی تری باو دەخەنە ڕیزی ئەم ڕێکخراوانە، وەک جۆرەکانی سۆفیزم و ئەوقاف کە لە کۆمەڵگە عەرەبییەکاندا سـەدان سـاڵە پـێش سـەرهەڵدانی ڕێکخـراوە نوێیەکـان وەک بنـاغەی کـۆمەڵگەی مەدەنی بوون.

چوارەم: بەڕێوەبردن

حەوکەمە، یــــاخود بەڕێـــــوەبردن (بە عەرەبـــــی دەگوترێـــــت: الحكامەأوحوكمەأوالحـاكميە، بە ئینگلیـزی دەگوترێت governance و بە فەرەنسـی دەگوترێـت gouvernance) بـریتییە لە زاراوەیەکـی نـوێ لە زمانەکانی عەرەبی و کوردیدا، لە عەرەبییدا دەگوترێت «الحـوكمە» لەسـەر وەزنی فوعلە (بە هەمان شێوازی العولمە و الحوسبە).

بەڕێـوەبردن بـریتییە لەو چالاکییـانەی بەڕێـوەبەرایەتی (کـارگێڕی، الإدارە) ئەنجـامی دەدات. چەمـــکەکە وابەســـتەیە بەو بڕیـــارانەی کە تـــایبەتن بە پێشـــبینییەکان، یـــان پێـــدانی دەســـەڵات، یـــان جەختکـــردنەوە لە ئەدا. بەڕێـوەبردن یـان پرۆسـەیەکی سـەربەخۆیە یـاخود بەشـێکە لە کارەکـانی بەڕێـوەبەرایەتی یـاخود سـەرکردایەتی. هەنـدێک جـار چەنـد کەسـێک حکومەتێک پێک دەهێنن بۆ بەڕێوەبردنی چالاکییەکانی و سیستەمەکانی.

کاتێک باسی ڕێکخراوێک دەکەین، ئنجا قازانج-ویست بێت یان قازانج-نەویســت، بەڕێــوەبردن واتە بەڕێـوەبردنێکی ڕێکوپێـک، واتە سیاسـەتی یەکگیـر و ڕێنمـایی و چالاکییەکـان و دەرکردنـی بڕیـار لەسـەر بەشـێکی دیـاریکراوی بەرپرسـیارێتییەکان. بـۆ نمـوونە، لە ئاسـتی کۆمپانیاکانـدا بەڕێوەبردن بریتییە لە داڕشتنی سیاسەت لەسەر وەبەرهێنانی ناوخۆیی و بەکارهێنانی داتاکان.

بـۆ جیـاکردنەوەی (بەڕێـوەبردن-الحـوكمە) لە (بەڕێـوەبەرایەتی-الحكـومە)، بەڕێـــوەبردن "الحـــوكمە" بـــریتییە لە چالاکییەکـــانی "بەڕێـــوەبەرایەتی - حکـــومەت". ڕەنـــگە حکـــومەتەکە حکـــومەتێکی جـــوگرافی-سیاســـی بێـــت (دەوڵەتێکـی نەتەوەیـی)، یـان چەنـد کۆمپانیـایەکی حکـومەتی (قەوارەیەکـی بازرگانی)، یان حکومەتێکی کۆمەڵایەتی-سیاسـی (هـۆز، خێـزان، تـاد)، یـان

هەر جـــــۆرە بەڕێـــــوەبەرایەتییەک. بەڵام بەڕێـــــوەبردن بـــــریتییە لە مومارەسەکردنی داینامیکییانەی دەسەڵاتی کارگێڕی و سیاسی. ئەگەرچی حکـــومەت بـــریتییە لە ئامرازێـــک بە شـــێوەیەکی گشـــتیی کە ئەم کـــارە مومارەســـە دەکـــات. هەروەهـــا زاراوەی حکـــومەت (بەڕێـــوەبەرایەتی) بە شـــێوەیەکی ئەبســـتراکت بەکاردەهێنرێـــت وەک هاووات‌ـایەک بـــۆ زاراوەی حـوکمکردن (بەڕێـوەبردن)، وەک لە دروشـمی کەنەدا دەیبینـین: "ئاشـتی و سیستم و حوکمی باش"

لە بنەڕەتەوە وشـەی بەڕێـوەبردن (الحـوکمە، governance) وشـەیەکی یۆنانییە (kubernáo،κυβερνάω) بە مانای ئاڕاستەکردن (ڕێنماییکردن، تـوجیە). ئەفلاتـون یەکەمجـار بـۆ مەجـاز بەکـاری هێنـاوە، پاشـان وشـەکە چووە ناو لاتینی و ئنجا بۆ ناو زمانەکانی تر.

پێنجەم: چالاکییەکان و حکومەت

لە بـواری پراکتیکـدا، بەڕێـوەبردن دەشـێت لە لایەن هەر ڕێکخـراوێکەوە ئەنجام بدرێت بە بێ ڕەچاوکردنی قەبارەکەی (لە لایەن یەک مرۆڤەوە تا دەگاتە سەرجەم مرۆڤەکان)، ڕەنگە بەڕێوەبردن بۆ مەبەستێکی باش بێت، یان خراپ، بۆ قازانج پەیداکردن بێت، یان قازانجی تیا نەبێت. مەبەستی گونجـاو لە بەڕێـوەبردن ڕەنـگە بریتـی بێـت لە جەختکـردنەوە لەوەی ڕێکخـراوەکە شـێوازێکی سـوودبەخش دەگـرێتە بەر و ئەنجـامی باشـی دەست دەکەوێت و خۆی لە ئەنجامی نەویستراو دەپارێزێت لە ڕەوشـی خراپدا.

بە هەمـان شـێوە، ڕەنـگە بەڕێـوەبردنی بـاش بریتـی بێـت لە چەنـد هەڵوێستێکی پێکەوە گرێدراو لە لایەن دەسـەڵاتێکی سـەرکوتکەرەوە کە لە بری خۆی و ژێردەستەکانی شێوازێکی دیاریکراو پیادە دەکات، و جەخت

لەوە دەکاتەوە کە بڕیارەکانی باشن و خۆی دەپارێزێت لە شێوازی نەویستراو لە ڕێی ئەو بڕیارانەوە کە دەریدەکات بۆ دیاریکردنی پێشبینییەکان و بەخشینی دەسەڵاتەکان و جەختکردنەوە لە ئەدای ئەو دەسەڵاتانە.

سیاسەت ئەو ئامرازانە دابین دەکات کە بوار دەڕەخسێنن بۆ کارکردنی بەڕێوەبردن. بۆ نموونە، ڕەنگە خەڵک لە ڕێی چالاکیی سیاسییەوە پێشبینییەکانیان هەلبژێرن و دیارییان بکەن، و بەم شێوەیەش لە ڕێی کاری سیاسییەوە دەسەڵاتەکان دەبەخشن بە خەڵکی تر، و ئنجا لە ڕێی ئاکاری سیاسییەوە بڕیار لەسەر ئەدای ئەو کەسانە دەدەن.

کاتێک لەم گۆشەنیگایەوە سەیری بەڕێوەبردن بکەین، دەتوانین ئەم چەمکە بەسەر دەوڵەتیشدا بچەسپێنین، هەروەها بەسەر کۆمپانیا گشتییەکان، و ڕێکخراوە قازانج-نەویستەکان، و کۆمپانیا تایبەتییەکانیشدا، هەروەها دەستە و کۆمەڵەکانی تریش، و تیمەکانی کارکردن، و بەسەر هەر گرووپێک خەڵکدا کە پێکەوە هەندێک چالاکیی دیاریکراو دەکەن.

شەشەم: بەڕێوەبردنی دامەزراوەیی

ڕێکخراوی هاوکاریی ئابووری و گەشەسەندن OECD بەم شێوەیە پێناسەی بەڕێوەبردنی دامەزراوەیی دەکات: بریتییە لە چەند پەیوەندییەک لە نێوان بەڕێوەبەرایەتیی دەستگایەک، لەگەڵ ئەنجومەنی کارگێڕی، و پشکدارەکانی و ئەو لایەنانەی بایەخ بەم دەستگایە دەدەن، هەروەها بریتییە لە میکانیزمێک بۆ ڕوونکردنەوەی ئامانجەکانی دەستگاکە و ئەو شێوازانەی بەکاری دەهێنێت بۆ بەدیهێنانی ئەو ئامانجانە و چاودێریکردنی بەدیهێنانیان، بەم شێوەیە بەڕێوەبردنی دامەزراوەیی باش هاندەری گونجاو دەخاتە پێش ئەنجومەن و کارگێڕیی جێبەجێکار بۆ ئەوەی بگات

بەو ئامانجـانەی لە بەرژەوەنـدیی دەسـتگاکەن، و ئاسـانکاری دەکـات بـۆ دابینکردنـی پرۆسـەیەکی کـارای چـاودێری و بەم شـێوەیەش هاوکـاریی دەستگاکە دەکات بە شێوەیەکی چوست و کاریگەر سەرچاوەکانی خۆی بەکاربهێنێت".

بایەخی بەڕێوەبردنی دامەزراوەیی لەوەدایە کە بناغەیەک فەراهەم دەکات بۆ گەشەسەندن و ئەدای دامەزراوەیی لە ئاییندەدا بە مەبەستی پاڵپشتیی لە متمـانە بە چالاکییەکـانی یەکەکە وەک دەسـتگایەکی سـەربەخۆ بـۆ بەڕێـوەبردنی داراییەکـانی دەسـتگا گشـتییەکە بە مەبەسـتی دڵنیـایی کـۆمەڵایەتیی بە شـێوەیەکی کـارا و پسـپۆڕانە، و ڕوونکـردنەوەی میکانیزمەکـانی پەیوەنـدیی نێـوان یەکەی وەبەرهێـنەر و ئەنجـومەنی کارگێڕیی دەستگا گشتییەکە بۆ دڵنیایی کۆمەڵایەتی چونکە ئەم خاوەنی دەسـەڵاتە بەسـەر داراییەکـانی دەسـتگا گشـتییەکەدا، بە شـێوەیەک کە بگونجێت لەگەڵ باشترین شێوازە نێودەوڵەتییەکان لە بواری بەڕێوەبردندا بە گوێرەی ئەم چوار پرەنسیپە ڕێنماییەی خوارەوە:

- دادپەروەریـی: دادپەروەریـی لە کـارکردن لەگەڵ سـەرجەم لایەنە پەیوەنـدیدارەکان (ئەنجـومەنی کـارگێڕیی دەسـتگا گشـتییەکە، کارمەنـدانی ڕێکخراوەکە، خۆبەخشەکان، دەسەڵاتی چاودێریکردن).
- شـەفافییەت: بە شـێوەیەک کە لایەنە پەیوەنـدیدارەکان بتـوانن چـالاکی و پرۆژەکانی ڕێکخراوەکە و ئەدای داراییی ڕێکخراوەکە هەلبسەنگێنن.
- بەرپرسیارکردن (المساءلە): لە نێوان دەستەی دامەزرێنەر و ئەنجومەنی کارگێڕی و دەستەی جێبەجێکاری و لایەنە پەیوەندیدارەکانی تر.
- لێپرسـراوێتی (المسـؤولیە): بـۆ جیـاکردنەوەی ڕوون لە نێـوان بەرپرسیارێتییەکان و پێدانی دەسەڵاتەکان (تفویچ الصلاحیات) لە نێوان لایەنە پەیوەندیدارەکان.

چاپتەری دووەم

بەڕێوەبردنی باش
Good Governance

یەکەم: بەڕێوەبردنی باش:

زاراوەیەکی نادیاریکراوە لە ئەدەبیاتی گەشەسەندن بەکاردەهێنرێت بۆ وەسفکردنی چۆنیەتی ئاکاری دەستگا گشتییەکان و کاروبارە گشتییەکان لە بەڕێوەبردنی سەرچاوە گشتییەکان، بە مەبەستی جەختکردنەوە لە مافەکانی مرۆڤ. بڕیاردان لە پرۆسەی دروستکردنی بڕیاردا بەکاردەهێنرێت، ئنجا بڕیارەکان جێبەجێ بکرێن یان نەکرێن. بەڕێوەبردنی فراوان دەشێت ڕێکخراوەکانی نێودەوڵەتی و نیشتمانی بگرێتەوە، بەڕێوەبردنی خۆجێی بگرێتەوە یاخود کارلێکی نێوان کەرتەکانی تری کۆمەڵگە. چەمکی "بەڕێوەبردنی باش" چەمکێکە زۆر جار وەک نموونەیەک بەکاردەهێنرێت بۆ بەراوردکردنی ئابووری ناکاریگەر و ناچالاک یاخود ئەو دەستگا سیاسییانەی کە ئابوورییەکانیان دەشێت بەردەوام ببن. زۆربەی حکومەتە هاوچەرخە سەرکەوتووەکان لە وڵاتە دیموکراتییە لیبراڵەکانە لە ئەورووپا و ئەمریکا، ئەم دەوڵەتانە دەستگای ئەوتۆیان هەیە کە خاوەنی پێوەرن و لەم ڕێگەیەوە بەراورد دەکەن لەگەڵ دەستگا و دەوڵەتانی تر. لێرە دەتوانین جەخت بخەینە سەر مەودای بەڕێوەبردن. زۆر جار ڕێکخراوەکانی فریاکەوتن و دەستگاکانی دەوڵەتە پێشکەوتووەکان "بەڕێوەبردنی باش" بە کۆمەڵێک مەرج لێک دەدەنەوە کە گونجاون لەگەڵ ئەجێندای ڕژێمەکان. بەم شێوەیە، بەڕێوەبردنی باش مانای جۆراوجۆر دەگرێتەوە.

بەڕێوەبردنی باش بریتییە لە کاراکردن و هاندان و گەشەپێدانی شارەزایی و کارزانیی هاووڵاتیان لە سەرجەم بوارەکانی ژیاندا لە پێناو بنیاتنانی دەوڵەتێکی شارستانیی دادپەروەر و ئامن. ئەم بەڕێوەبردنە کار دەکات بۆ بنیاتنانی کۆمەڵگەیەکی نێودەوڵەتیی خاوەن ئاکاری دادپرس و باش، پیرۆزی و کەرامەتی مرۆڤ بەرز ڕادەگرێت، ژینگە دەپارێزێت، و پێکەوەژیانی ئاشتییانە بۆ کۆمەڵگەکان دابین دەکات.

بەڕێوەبردنی باش زاراوەیەکی بەربڵاوە تا ڕێدەیەک، و لە ئەدەبیاتی خۆرئاوادا بەڕێوەبردنی باش لە بەرامبەر بە بەڕێوەبردنی گەندەڵ (بەڕێوەبردنی خراپ) دادەنرێت. نزیکەی بیست ساڵە بەکاردەهێنرێت. حوکمی باش پشت بە نموونە ئەمریکی و ئەوروپییەکەی دەبەستێت، و لە جۆری دیموکرات لیبراڵە.

کارێکی پەسەندە ئەگەر سەیری نموونە هاوچەرخەکان بکەین بۆ سوود وەرگرتن لە پیادەکردنی ئەم چەمکە و کاراکردنی بەرنامەکانی و ئەزموونی هاوبەشی مرۆڤ، و هەندێکیان دەتوانن سوود لە یەکتری وەربگرن.

دکتۆر ئالگیل باسی چوار بناغە دەکات بۆ چەمکی بەڕێوەبردنی باش. پێی وایە باش – پێچەوانەی بەد و خراپەیە، و پێچەوانەی گەندەڵییە و پێچەوانەی شەڕخوازیی و زیانگەیاندنە. بەڕێوەبردنی باش چوار پایەی هەیە: ڕێگە ڕۆشن دەکاتەوە، چاکخوازییە، خێرەومەندییە، و سوودبەخشە.

یەکەم : ئەوەی کە ڕۆشنکەرەوەیە، بەڕێوەبردنێکە ڕێگە ڕوون دەکاتەوە و پشت دەبەستێت بە زانست و مەعریفەت نەک تاریکی و لادان. ئەوانەی حوکمی باش بەڕێوە دەبەن خەڵکانی شارەزا و پسپۆڕ و خاوەن زانستن و

دەستپاکن و بەهێزن. خاوەنی هێزن و کارەکان ئەنجام دەدەن، دەستپاکن و دزی ناکەن، نەزان و ناشارەزا نین.

دووەم : چاکخوازییە، بەڕێوەبردنێکە سروشتێکی چاککردنەوە و چاکەی هەیە، هەوڵ دەدات گەندەڵی لەناو ببات و بنیاتێکی چاک دابمەزرێنێت.

سێیەم : خێرەومەندییە، ئامانجەکەی خێرەومەندییە، هەوڵ دەدات خێر بگەیەنێت و خێر بڵاوبکاتەوە لەناو خەڵک، هەموو خەڵک، و لە بەلا بیان پارێزێت.

چوارەم : سوودبەخشە، ئامانجەکەی سوودبەخشییە، بەرهەمەکەی و بەربوومەکەی سوودبەخشن، بەروبوومەکەی بریتییە لە بەرژەوەندیی خەڵک، خەڵک سوودمەند دەبن لە بەرهەمەکانی بەڕێوەبردنەکە، قازانجی بۆ خەڵکک هەیە و زیانی بۆ خەڵک نییە.

دووەم: بەڕێوەبردنی ناوخۆیی و وەزیفەی بەڕێوەبردن:

وا باوە تیمێک لە سەرکردایەتیی خۆبەخش شانبەشانی کۆمەڵێک کارمەند و فەرمانبەری ڕێکخراوەکە، ڕێکخراوەکە بەڕێوە دەبەن. هەروەها زۆربەی جار ئەو بنکە جەماوەرییەی ڕێکخراوەکە پێک دەهێنن ڕۆڵێکی کارایان دەبێت لە چالاککردن و کاراکردنی ئەدای ڕێکخراوەکە، و کار دەکەن بۆ پاراستن و بەردەوامیی ڕێکخراوەکە. پێکهاتە سەرەکییەکانی کۆمەڵەکە یان ڕێکخراوەکە بریتین لە دوو گرووپ:

- دەستەی گشتیی (الجمعیە العمومیە) و ئەنجومەنی کارگێڕی (مجلس الإدارە)
- تیمی کارمەندانی بەڕێوەبەرایەتیی ڕێکخراوەکە

بەم شێوەیە، دەستە گشتییەكان و لیژنە خۆبەخشەكان و ئەنجومەنەكانی بەڕێوەبردن بریتین لەو دەستگایانەی بایەخ بە بەڕێوەبردنی ناوخۆیی ڕێكخراوەكە دەدەن، و كارمەندانی پسپۆڕ و خۆبەخشیش بەرپرسیارێتییەكانی كارگێڕی و بەڕێوەبردن ئەنجام دەدەن.
بێگومان ڕۆڵی ئەم دوانە لە یەكتری جیاوازە، فەرماندە خۆبەخشەكانی گروپی یەكەم كار دەكەن بۆ بنیاتنانی قەوارە بنچینەییەكەی ڕێكخراوەكە و دابینكردنی پێویستییەكانی درێژەدان بە هەبوونی ڕێكخراوەكە و كارایی ئەدای و داڕشتنی دیدگە (رؤیا) و سیاسەتەكان، ئنجا لەگەڵ كارمەندەكانی بەڕێوەبردن كار دەكەن لەسەر داڕشتنی بڕیارە چارەنووسسازەكان و پلانە ستراتیجییەكان (هەر دوو تیمەكە بەشدار دەبن لە داڕشتنی پلانی ستراتیجی ڕێكخراوەكە یان كۆمەڵەكە)، بۆ ئەوەی ڕێكخراوەكە كارا بێت پێویستە واز بهێنن لە وردەكارییەكانی جێبەجێكردن و كاری ڕۆژانەی ڕێكخراوەكە و ئەمانە بسپێرن بە بەڕێوەبەری جێبەجێكار و كارمەندای تری پسپۆڕ و خۆبەخشەكان. دواجار، دەستگاكانی بەڕێوەبردنی ناوخۆیی ڕێكخراوەكە كار دەكەن بۆ بەدەستهێنانی متمانەی بنكە جەماوەرییەكە و هاوكات كاردەكەن بۆ پتەوكردنی ڕەوایەتی ڕێكخراوەكە و كارەكانی لەلای خەڵكی ناوەوە و دەرەوەی ڕێكخراوەكە. هاوكات، كاری بەڕێوەبەرایەتی و كارگێڕی بریتی دەبێت لە چالاككردنی ئەدا.
جیاوازی نێوان بەڕێوەبردنی ناوخۆیی (الحكم الداخلي، internal governance) و ئەركەكانی بەڕێوەبەرایەتی/كارگێڕی (الادارە، management) ئالێرەدایە. زۆر گرنگە لەناو ڕێكخراوەكانمان جیاوازی بكەین لە نێوان ئەم دوو ئاستەی كاری ناوخۆی ڕێكخراوەكەدا. لە ڕێكخراوە خۆبەخشەكان و دەستگا ئەهلییەكانی عێراقدا كلیلی سەركەوتن

و چالاککردن و کاراکردنی پرۆژەکای گەشەسەندن بریتییە لە زانینی ئەم جیاوازییە، لە ریکخراوەکانمان تێکەڵاوبوونێکی گەورە ڕوودەدات لە نێوان ئەم دوو بوارەدا و زۆرجار کەسێک یان هەندێک لە ئەندامانی ئەنجومەنی بەڕێوەبردن (ئەنجومەنی کارگێڕی) دەست دەخەنە ناو کارەکانی بەڕێوەبەری جێبەجێکار و ئەمەش ئەرکەکانی کارگێڕی لاواز دەکات و ئەنجومەنی بەڕێوەبردن دوور دەخاتەوە لە ئەرکە سەرەکییەکەی خۆی. هەندێک جار پێچەوانەکەی ڕوودەدات، بەڕێوەبەری جێبەجێکار، بە تایبەتی ئەگەر لە لایەن لایەنی کارگێڕییەوە دەسەڵاتی پێ درابێت، دەست دەخاتە هەموو کاروبارێکی ریکخراوەکە و بەم شێوەیەش ئەنجومەنی کارگێڕی دەبێت بە واجهەیەکی شکلیی ریکخراوەکە.

سیستمی بەڕێوەبردنی ناوخۆیی وا باوە بایەخ دەدات بە بنیاتنانی قەوارەی ریکخراوەکە و رشتنی ریگا بەرەو ئاییندە و دارشتنی سیاسەت و ئاراستە گشتییەکان. لە بەرامبەریشدا، بەڕێوەبەرایەتی/کارگێڕی بایەخ دەدات بە چۆنیەتی بەکارهێنانی سەرچاوە بەردەستەکان بۆ بەدەستهێنانی ئامانج و ئەنجامەکان، و بەرپرسیارە لە وەرگێڕانی سیاسەتەکان و ڕێنماییەکانی ریکخراوەکە بۆ زمانی چالاکی و پرۆژە. ئەمەش لە ڕێی سیستمێکی کارای هاوبەشی ئەندامانی ریکخراوەکە و بنکە جەماوەرییەکەی.

سێیەم: بایەخ و ئامانجەکانی بەڕێوەبردنی باش لە ریکخراوەکان:

لە هەزارەی نوێدا بایەخی ئەم چەمکە زیادی کردووە، چەندین داواکاری و فشار دروست بووە لە لایەن کۆمەڵگەکانەوە، بۆ نموونە دەرکردنی یاسایەکی نوێ بۆ ریکخراوە ناحکومییەکان، وەک یاسای ١٢ ی ساڵی

٢٠١٠، کە لایەنی ئەرێنی لەخۆ دەگرێت و گونجاوە لەگەڵ گەشەسەندنە نوێیەکانی جیهان لە بواری یاسای ڕێکخراوە ناحکومییەکان. وەک ئەوەی ڕێکخراوەکان ئازادن لە بواری جۆراوجۆری کۆمەڵایەتییدا کار بکەن و بواریان بدرێت چالاکی جۆراوجۆر ئەنجام بدەن، و بواریان پێبدرێت سەرچاوەی دارایی پەیدا بکەن و گەشەی پێبدەن بە کاری خۆیان لە ڕێی ئەنجامدانی چالاکی ئابووریەوە کە داهاتەکەی وەک سەرچاوەیەکی گرنگی دارایی بەکاردەهێنرێت لە لایەن ڕێکخراوەکە و بە کاری دەهێنێت بۆ گەیشتن بە ئامانجەکانی، و هەروەها بۆی هەیە هاوکاریی دەرەکی وەربگرێت

بۆ زانیاری زیاتر، تکایە بڕوانە ئەم ڤیدیۆیە:

https://www.youtube.com/watch?v=o2tBoijhEXE

گەرەنتی و پارێزراوێتی دراوە بە دامەزرێنەری ڕێکخراوەکان و جەخت کراوەتەوە لەوەی هەموو مافێکیان هەیە هەر لە دیاریکردنی چالاکی و ئامانجەکانیانەوە تا دەگاتە چوونە ناو ڕیزی ئەو یەکێتییانەی بە گونجاوی دەزانێت. هەروەها بوار دراوە بەوەی ئەندامەکان بە ئازادی سەرکردەکانی خۆیان بۆ ئەم ڕێکخراوانە هەلبژێرن بە بێ دەستێوەردانی دەستەی بەڕێوەبردن.

بە شێوەیەکی گشتیی بایەخی بەڕێوەبردنی باش لەناو ڕێکخراوەکان لە ڕووبەڕوو بوونەوەی گەندەڵی ئیداری و داراییدایە لە ڕێی ئەنجامدانی کارەکانی بە شەفافییەت و هەبوونی بەرپسیارێتی (مساءلە)، بە شێوەیەک هەموو هاووڵاتییەک بۆی هەیە جەخت بکاتەوە لەوەی ڕێکخراوەکە هەموو سەرچاوەکانی خۆی بۆ بەرنامەی گەشەسەندن بەکاردەهێنێت، ئەمەش لە

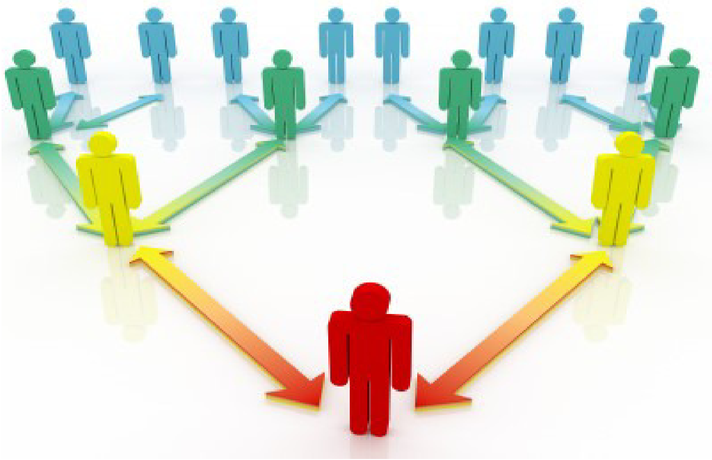
رێی ئاشنایەتی و ئاگاداربوون لە میكانیزمەكانی دروستكردنی بڕیار، و كولفەی خزمەتگوزارییەكان، و باشێتی خزمەتگوزارییەكان.
بەڕێوەبردنی باش كار بۆ بنیاتنانی كادر دەكات، و ریزی دووەم لە سەركردەی ئاییندەیی دروست دەكات، و بوار نادات دەرگای ئەندامێتی بە ڕووی كەسدا دابخرێت.
بەڕێوەبردنی باش كار دەكات بۆ دیاریكردنی ئامانجەكان و هەروەها شێوازەكانی بەدیهێنانی ئامانجەكان دیاری دەكات، چاودێریی ئەدا دەكات، و جەخت دەكاتەوە لە بەردەوامیی بە شێوازێكی زانستییانە لە رێی لێكۆڵینەوە لە پێویستییەكان و ئەولەوییاتی كۆمەڵگە بە ئامانج گیراوەكان و كار دەكات بۆ كەمكردنەوەی قەیرانی دارایی و كارگێڕی، و هاوكار دەبێت لە دەرچوون لە رەوشەكان بە كەمترین زیانەوە و جەخت دەكاتەوە لە مانەوە و بەردەوامیێتی رێكخراوەكە و جەخت دەكاتەوە لە كارایی و چوستیی بەكارهێنانی سەرچاوەكان و ڕاستكردنەوەی كاری رێكخراوەكە و پێوانەكردنی داهاتی ئابووری.
دەتوانین بڵێین شێوازی مومارەسەكردنی بەڕێوەبردنی باش دەبێتە مایەی:

- هەبوونی دادپەروەری و شەفافییەت، و مامەڵەی دەستپاكانە و ڕاستگۆیانە لەگەڵ لایەنە پەیوەندارەكان.
- ڕێگری لە خراپ بەكارهێنانی ئەو دەسەڵاتانەی كە ئەندامانی دەستەی كارگێڕیی رێكخراوەكە هەیانە بۆ بەدەستهێنانی دەستكەوتی ناڕەوا یان بەفیڕۆدانی پارەكانی ڕێكخراوەكە.
- گەشەپێدانی سەرچاوە دارایی و مرۆییەكانی رێكخراوەكە.

چوارەم: ئەو فاکتەرانەی کاردەکەنە سەر بەردەوامیی ڕێکخراوەکە، و پەیوەندییەکانی بە بەڕێوەبردن

چەند فاکتەرێکی کاریگەر هەیە کە کار دەکەنە سەر بەردەوامیی ڕێکخراوەکە، گرنگترینیان بریتین لە:

- ✓ مەودای هەبوونی ئەندامان و ئەنجومەنی بەڕێوەبەرایەتی و کارمەندە هەمیشەییەکان و خۆبەخشەکان، و کارایی و کارزانییان.
- ✓ مەودای دیاریکردنی بنکەی جەماوەری و زانینی پێویستییەکانیان.
- ✓ مەودای دامەزراندنی ئەو کادرانەی کە توانادارن لە ئەنجامدانی کاری سەرکەوتوو، و پابەندییان بە دابینکردنی ئەو خزمەتگوزارییەی کە ئەندامەکان پێویستیانە.
- ✓ مەودای ئەنجامدان و ئاڕاستەکردنی سیاسەتەکانی ڕێکخراوەکە لە لایەن ئەندامەکانەوە.
- ✓ مەودای شارەزای و کارزانیی خۆبەخشەکانی ڕێکخراوەکە.
- ✓ مەودای هەبوونی وەسفی وەزیفی (الوصف الوظيفي) بۆ ڕوونکردنەوەی ئەرکەکان و دەسەڵاتەکان و بەرپرسیارێتییەکانی کارمەندەکان بە شێوەیەکی ڕوون.
- ✓ مەودای ڕاکێشانی ئەندام بۆ ڕێکخراوەکان، و بەردەوامییان لە کار.
- ✓ مەودای هەبوونی سیستمێکی بەڕێوەبەرایەتی و دارایی کە بتوانێت لە کاتی خۆیدا ئابوونەی ئەندامێتی بدات و دوا نەکەوێت لە کۆکردنەوەی.
- ✓ مەودای داڕشتنی پلانی دارایی بە گوێرەی ئەنجامە پێشبینیکراوەکان.
- ✓ مەودای نوێکاری و داهێنانی شێوازی نوێ بۆ زیادکردنی داهاتەکان.
- ✓ مەودای دابینکردنی ئامرازی پەیوەندیی سەرکەوتوو لەگەڵ کۆمەڵگەکە.



چاپتەری سێ

ڕۆڵ و بەرپرسیارێتییەکانی دەزگاکانی بەڕێوەبردن و کارگێڕی لەناو ڕێکخراوەکە

یەکەم: دەستەی گشتیی (الهیئە العامە)

دەستەی گشتیی بریتییە لە بەرزترین دەسەڵات لە ڕێکخراوەکەدا. ئەندامانی ئەنجومەنی کارگێڕی (دەستەی کارگێڕی/بەڕێوەبەرایەتی) هەڵدەبژێرن و دەریان دەکات و بڕیار لەسەر ئەو بابەتە چارەنووسسازانەی ڕێکخراوەکە دەدات کە دەستەی کارگێڕی بۆی نییە بڕیار لەسەریان بدات. بە گوێرەی یاسای ژمارە ١٢ ی ساڵی ٢٠١٠، پێویستە ساڵانە یەک جار دەستەی گشتیی بانگهێشت بکرێت بۆ

کۆبوونەوەیەکی ئاسایی بە لای کەمەوە لە ماوەی چوار مانگ لە بەرواری کۆتایی هاتنی ساڵی دارایی ڕێکخراوەکە، بۆ چاوخشاندن بە:

- بودجە و حسابی کۆتایی.
- ڕاپۆرتی ئەنجومەنی کارگێڕی/بەڕیوەبەرایەتی لەسەر کارەکانی ساڵەکە.
- ڕاپۆرتی چاودێری لەسەر ژمێریاری.
- هەڵبژاردنی ئەندامانی ئەنجومەنی کارگێڕی لە جیاتی ئەوانەی نەماون یان ئەندامێتییان تەواو بووە.
- دامەزراندنی وردبینەری ژمێریاری و دیاریکردنی مووچەکەی.
- و بابەتی تر کە ئەنجومەنی کارگێڕی دەیخاتە ناو خشتەی کارەکان.

هەروەها دەکرێت دەستەی گشتیی بۆ کۆبوونەوەی نائاسایی بانگ بکرێت بۆ ئەم هۆیانە: تێڕوانین لە هەمواری پەیڕەوی ناوخۆی ڕێکخراوەکە، یان لابردنی، یان تێکەڵاوکردنی لەگەڵ هی تر.

- لابردنی هەموو یان هەندێک لە ئەندامانی ئەنجومەنی کارگێڕی
- یان بابەتی تر کە لە پەیڕەوەی ناوخۆدا باسی دەکرێت بۆ دانانی لە کۆبوونەوەی نائاساییدا.

دووەم: ڕۆڵ و بەرپرسیارێتییەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی (دەستەی کارگێڕی/دەستەی بەڕێوەبردن)

ئەگەرچی بەرپرسیارێتییەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی و ئیختیساسی ئەندامەکانی هەموو ڕێکخراوێک بە گشتیی لە یەکتری دەچێت، بەڵام ئاست و شێوازی ئەدای ئەم ئەنجومەنانە و ئەندامەکانی لە ڕێکخراوێکە بۆ ڕێکخراوێکی تر دەگۆڕێت، لەبەر ئەم فاکتەرانە:

- ئاستی هەماهەنگی و هاوشێوەیی و جۆراوجۆرێتی ناو ئەنجومەنەکە.

- هەڵسەنگاندنی بەرژەوەندیی گشتیی
- ئاستی ڕێککەوتن لەسەر پەیام (رسالە)ی ڕێکخراوەکە

دەتوانین بڵێین وا باوە ئەنجومەنەکانی کارگێڕی دەگەنە ئاستی باڵای ئەدا کاتێک ڕێککەوتن هەبێت لەسەر دیدگەیەکی دیاریکراو و پێشینی چوون یەک و کاتێک ئەرک و بەرپرسیارێتییەکان بە ڕوونی دیاری کرابن.

ئەمانەی خوارەوە بریتین لە گرنگترین بەرپرسیارێتییەکانی ئەنجومەنی کارگێڕیی (دەستەی کارگێڕی، دەستەی بەڕێوەبەرایەتی) ڕێکخراوێکی ناحکومی.

1. داڕشتنی پەیام (رسالە)ی ڕێکخراوەکە، و دەستنیشانکردنی مەبەستەکان و داڕشتنی دیدگەیەکی روونی هاوبەش.
2. دەستنیشانکردنی بەڕێوەبەری کارگێڕی، پشتگیری کردنی و هەڵسەنگاندنی ئەدای.
3. پلاندانانی ستراتیجی.
4. پەیداکردنی دارایی پێویست بۆ کاری ڕێکخراوەکە.
5. بەڕێوەبردن و گەشەپێدانی سەرچاوەکان بە شێوەیەکی کارا.
6. بەڕێوەبردنی سەرچاوە مرۆییەکانی ڕێکخراوەکە و زیادکردنی سەرچاوە خۆبەخشەکان.
7. داڕشتن و بەڕێوەبردن و بەدواداچوون و پتەوکردنی بەرنامەکان و خزمەتگوزارییەکان.

8. پتەوکردنی پەیوەندیی ڕێکخراوەکە لەگەڵ دەستگا حکومییەکان، و پتەوکردنی پشتگیریی میللی و چاکترکردنی وێنەی گشتیی ڕێکخراوەکە.
9. جەختکردنەوە لە ڕەوایەتی و ئاداب و دڵسۆزیی بۆ پابەندیتی بە ئەرکەکانەوە لە کاردا.
10. ڕێنمایی ئەندامانی نوێی ئەنجومەنی کارگێڕی و هەڵسەنگاندنی ئەدایان.

سێیەم: کار و وەزیفەکانی بەڕێوەبەری جێبەجێکار (المدیر التنفیذي)

ڕۆڵ و ئەرکەکانی بەڕێوەبەری جێبەجێکاری جۆراوجۆرە و لە ڕێکخراوێکەوە بۆ ڕێکخراوێکی تر دەگۆڕێت، ئەمەش بە گوێرەی جیاوازیی سروشت و کەسایەتی بەڕێوەبەرەکە، و سروشتی ئامانجەکان و ئەو پێشبینییانەی لێی چاوەڕوان دەکرێت. بەڕێوەبەری جێبەجێکاری ڕێنمایی ئەنجومەنی کارگێڕی دەکات و بە گوێرەی هەڵبژاردەی جۆراوجۆر ئاراستەیان دەکات. هاوکات، ئەنجومەنەکە دەسەڵاتی کۆتایی هەیە لە دیاریکردنی ئەو سیاسەتانەی پیادەی دەکات. پسپۆڕی و شارەزایی و کارزانی بەڕێوەبەری کارگێڕی زۆر گرنگە لە دیاریکردنی چوارچێوە و کارایی ڕۆڵەکەی لە بواری بەڕێوەبردنی ڕێکخراوەکە نەوەک ئەو سنوورانەی کە ئەنجومەنی کارگێڕی بۆی دادەڕێژێت.

ئەمانەی خوارەوە بریتین لە گرنگترین خەسڵەت و ئەرکەکانی بەڕێوەبەری جێبەجێکار لە ڕێکخراوی ناحکومیدا:

1- گەیاندنی پەیامی ڕێکخراوەکە و بەرجەستەکردنی دیدگەکەی.
2- بەشداریی لە پلاندانان بۆ چالاکییەکان و کارەکانی ڕێکخراوەکە.

3- دابینکردنی سەرچاوەی دارایی.
4- بەڕێـــوەبردن و تەرخـــانکردنی ســـەرچاوەکانی ڕێکخـــراوەکە و سەرپەرشتیی کاروبارە داراییەکەی.
5- بەڕێوەبردنی کاروباری کارمەندانی ڕێکخراوەکە.
6- بەڕێوەبردنی کاروباری ڕێکخراوەکە و سەرپەرشتیی پێشکەشکردنی بەرنامە و خزمەتگوزارییەکان
7- دەربڕینی ڕێکخراوەکە و مامەڵەکردن لەگەڵ ژینگەی دەرەکی.
8- پەیـــداکردنی زانیـــاری و گەیانـــدنی و پێکهێنـــانی هاوبەشـــی و بەڕێوەبردنی کۆبوونەوەکان.
9- بەشـــداریی لە بەرەوپێشـــبردنی ڕۆڵـــی ئەنجـــومەنی کـــارگێڕی و پتەوکردنی.
10- هەڵسەنگاندنی ئەدا و ئەنجامەکان بە شێوەیەکی خولی.

هەروەهـا، پێویسـتە هەمیشـە جەخـت بخەیـنە سـەر ئەوەی ئەرکەکـانی دەستگاکانی بەڕێوەبردن و کارگێڕی سەربەخۆ و بەجیا نین لە یەکتری، بەڵکـو ئـاوێتەی یەکتـر دەبـن هەنـدێک جـار و تەواوکەری یەکتـرین بە بەردەوامی. تا هەماهەنگی و یەکتری تەواوکردن زیاتر بێت، ڕێکخراوەکە ئەدای باشتر دەبێت.

چاپتەری چوار

شەفافییەت و بەرپرسیارکردن (الشفافیه والمساءله)

یەکەم: شەفافییەت.

بریتییە لە ئاشکراکردنی حەقیقەتەکان و تاوتوێی گشتیی و ئازادانەی حەقیقەتەکان، و ئاگادارکردنی ئەندامان و هاوولاتیان و پەیوەندداران بە وردەکاریی ئەو حەقیقەتانە، و تاوتوێی سیاسەتە جۆراوجۆرەکان و ئاشکراکردنی خودیی کەموکورییەکانی ئەدا و بەڕێوەبردنی ناوخۆیی.

تا سیستمێک بوارێکی زیاتر بدات بە شەفافییەت و ئامرازەکانی مەعریفە و گەیاندنی زانیاری بە ئەندامەکان و پەیوەندیدارەکان، ئەوا زیاتر نزیک دەبێتەوە لە پرەنسیپەکانی بەڕێوەبردنی باش.

ئەو ڕێکخراوەی شەفافیەت پیادە بکات ئامادەیە زانیاری و حەقیقەت و داتا و بڕیارەکانی بگەیەنێت بە خەڵکی تر و ئامادەیە بە کراوەیی و ئازادی تاوتوێی ئەم بابەتانە بکات. پێویستە ئەم ئاستە لە ڕەخنە لەخۆگرتن ڕەنگ بداتەوە لە هەڵسەنگاندن و ڕاپۆرتی سالانەی هەڵسەنگاندنی چالاکییە و بەرنامەکانی. ئەو ڕێکخراوەی شەفافییەت پیادە بکات بایەخ بەوە دەدات کە بڕیارەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی لە ڕێی دەنگدانی تاکەکەسییەوە بێت و ڕەنگە بانگهێشتی ئەندامانیدەستەی گشتیی بکات بۆ بەشداریی لە هەندێک لە کۆبوونەوەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی، و قسەکردن تیایاندا، و ڕێگە دەدات بە هەمووان دەستیان بگات بە کۆنووسی کۆبوونەوەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی. زۆر لە یاساکان ڕێگەیان داوە هەموو ئەندامێک بۆی هەبێت دەستی بگات بە دۆکیومێنتەکانی ڕێکخراوەکە و بەشداریی لە کۆبوونەوەکانی دەستەی گشتیی.

هەروەها ڕێگە دراوە بە دەستەی گشتیی دەستی بگات بە حسابی کۆتایی و بودجەی سالانەی ڕێکخراوەکە لە کۆبوونەوەی سالانەدا.

فەلسەفەی شەفافییەت لە ڕێکخراوی ناحکومی و دەستگای تایبەتدا لە خزمەتکردنی جەماوەرەوە سەری هەڵداوە، بۆیە پێویستە جەماوەر دەستی پێ بگات. پرەنسیپی شەفافییەت هەروەها پەیوەستە بە پرۆسەی تۆمارکردن و بەڵگاندن و نووسینی ڕاپۆرت و بەردەستییان بۆ سەرجەم ئەندامان، و ئاگادارکردنی ئەندامان لە هەر داتا و زانیارییەکی تەکنیکی و دارایی بواری چالاکییەکانی ڕێکخراوەکە و پرۆسەکانی دروستکردنی بڕیار.

تۆمارەکان ئەمانەی خوارەوە لە خۆ دەگرن:

أ. تۆماری ئاماری تایبەت بە ژمارە و ئامار وەک ژمارەی ئامادەبووان و ژمارەی غیابات و ژمارەی کۆبوونەوەکان و ئەنجامەکانی دەنگدان و دەنگدان بۆ ئەنجومەنی کارگێڕی.

ب. تۆماری وەسفیی شیکاری، سەبارەت چۆنیەتی و پەیوەندییە جۆراوجۆرەکانی تاکەکان لەگەڵ لایەنی دەرەکی و لایەنی تر. تۆماری هاووڵاتیان و چالاکییەکان و تۆماری کارگێڕی هەردووکیان گرنگ و سوودبەخشن و یەکتری تەواو دەکەن.

دووەم: بایەخی شەفافییەت

1- بوار دەڕەخسێنێت بۆ هاوبەشیی کارای سەرجەم لایەنەکان لە پرۆسەی دروستکدنی بڕیار و چاودێریکردنی

2- هاندانی کێبڕکێ لە پێناو بەدیهێنانی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە.

3- کارکردن بۆ کاراکردنی پەیوەندی نێو ڕێکخراوەکە و لەگەڵ لایەنی دەرەکی لە ڕێی ئاڵوگۆڕی زانیاری.

4- دەبێتە مایەی مسۆگەرکردنی ئەوپەڕی ڕەزامەندیی لایەنە بەئامانج گیراوەکان.

5- ڕێگە دەگرێت لە کینە و ناکۆکی و پێکدادان و نەخۆشیی کۆمەڵایەتی.

6- بوار دەڕەخسێنێت بۆ هاوکاری و هاندانی پێکهێنانی تیمی کارای کار.

7- تێکڕای شارەزایی و کارزانی و کارایی بۆ بەدیهێنانی ئامانجەکان زیاد دەکات.

8- ڕێگە خۆش دەکات بۆ بەردەوامیی پرۆسەکانی گەشەسەندن و پارێزگاریی دەستکەوتەکان.

9- ڕێگە خۆش دەکات بۆ هەڵبژاردنی ئامرازی گونجاو و شایستە بۆ بەدیهێنانی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە.

10- گەشەپێدانی هەستی دڵسۆزی و ئینتیما لەلای تاکەکانی کۆمەڵگە.

سێیەم: کۆبوونەوەی ئەنجومەنی کارگێڕی
(ئەنجومەنی بەڕێوەبەرایەتی، دەستەی بەڕێوەبەرایەتی)

أ. **ئامادەکردنی باش. پەیڕەوی ڕێکخراوەکان** جەخت دەخاتە سەر کۆبوونەوەی ئەندامانی ئەنجومەنی کارگێڕی بە شێوەیەکی دەوری بۆ وەرگرتنی بڕیار لەسەر چالاکیی جۆراوجۆری ڕێکخراوەکە، وەک لایەنی دارایی و سەرچاوەکان، چالاکییەکان و بواری یاسایی، پەیوەندیی نێو ڕێکخراوەکە و پەیوەندییە دەرەکییەکانی. ئەمەش بە گوێرەی پەیامی ڕێکخراوەکە و بەدیهێنانی ئامانجەکانی. هەندێک جار کۆبوونەوەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی بەرهەمدارن و کارەکان دەبەنە پێش، هەندێک جاریش هیچ کاریگەرێکیان نییە.

ب. کرۆکی کۆبوونەوەی ئەنجومەنی کارگێڕی

کۆبوونەوەی ئەنجومەنی کارگێڕیی پەیوەستە بە بەڕێوەبردنی باش. ئەنجومەنەکە سیاسەتەکان دادەڕێژێت و چاودێریی پیادەکردنیان دەکات، بایەخی کۆبوونەوەکەش لەم خاڵەدایە، و پێویستە بە باشی و تایبەتی ئامادەکاری بۆ بکرێت.

ئامانج لە ئامادەکاری بۆ کۆبوونەوەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی بریتییە لە بەکارهێنانی کاتەکە و پسپۆڕیی ئەندامەکان بە باشترین شێوە. کاتی تەرخانکراو بۆ کۆبوونەوە بریتییە لەو کاتەی ئەندامەکان لە ژیانی خۆیان دەیپچڕن بۆ خزمەتکردنی ڕێکخراوەکە، لەو ماوەیەدا پسپۆڕی و بیروبۆچوونی خۆیان بەکاردەهێنن بۆ هاوکاریی ڕێکخراوەکەیان بە مەبەستی بەدیهێنانی ئامانجەکانی. ڕۆڵی ئەنجومەنی کارگێڕی بریتییە لە داڕشتنی سیاسەتە گشتییەکان نەوەک وردەکاریی بەڕێوەبردنی ڕۆژانە. پێویستە ئەم خاڵە بە شێوەیەکی ڕاستەوخۆ ڕەنگ بداتەوە لەسەر ئەو بابەتانەی تاوتوێی دەکات و ئەو بڕیارانەی دەریدەکات، هەروەها، پێویستە ئامادەکاری بۆ کۆبوونەوەکان و سازکردنی کۆبوونەوەکان بە گوێرەی ڕۆڵی سەرەکی و ڕوونی ئەنجومەنەکە بێت، واتە، پێویستە ڕەنگدانەوەی ڕۆڵی پرۆسەی ئامادەکاری و سازکردنی کۆبوونەوەی ئەنجومەنەکە بێت.

ج- فاکتەرەکانی سەرکەوتنی کۆبوونەوەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی

چەند فاکتەرێک هەیە کە ڕێگە خۆش دەکەن بۆ سەرکەتونی کۆبوونەوەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی، وەک:

- دیاریکردنی کاتی کۆبوونەوەکان بە وردی: ڕەنگە کۆبوونەوەکان کاتێکی زۆر بخایەنن لەبەر هەندێک هۆی پەیوەست بە بەڕێوەبردنی کۆبوونەوەکان وەک تاوتوێی درێژخایەن، دەرچوون لە ئەجێندەی کۆبوونەوەکە، یان هۆکاری تر کە دەبێتە مایەی درێژبوونەوەی ماوەی کۆبوونەوەکە بە بێ ئەوەی هیچ سوودێکی هەبێت. بۆ جەختکردنەوە لەوەی کۆبوونەوەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی بە

گوێرەی ئەو کاتە دەبێت کە بۆی تەرخان کراوە بە بێ درێژکردنەوەی کاتەکە یان پچڕاندنی، پیویستە خشتەی کارەکان هاوسەنگ بێت و بە باشی لیکۆڵینەوە لە کاتی پێویست بۆ هەر مادەیەکی کرابێت و ئامانجەکانی کۆبوونەوەکە بە ڕوونی دیاری کرابن.

- بایەخدان بە کاتی کۆبوونەوەکان بۆ ڕێزگرتنە لە کاتی ئەندامەکان کە ڕەنگە کاری تریان هەبێت، هەروەها گومان هەیە لە سوودی کۆبوونەوەی دووردرێژ کە ئامادەبوانەکەی ماندوو و شەکەت دەبن ئەگەرچی بابەتەکان جددی بن. ئەگەر ئەندامێکی کۆبوونەوەی خولیی ئەنجومەنی کارگێڕی هەستی کرد کاتی بەرپرسیارێتی تر دەخوات ئەوسا داوای لێبووردن دەکەن بۆ ئامادەبوون لە کۆبوونەوەکانی داهاتوو یان زوو کۆبونەوەکە بەجێ دەهێڵن یان تاوتوێی بابەتەکان ناکەن بۆ ئەوەی کۆبوونەوەکە لە کاتی خۆیدا تەواو ببێت. ئەمانەش دەبنە مایەی لاوازبوونی کارایی کۆبوونەوەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی، و ڕەنگە ببێتە مایەی باڵادەستیی کەمینەیەکی ڕێکخراوەکە کە کاتیان زۆرە و حەزیان لێیە سوکانی بابەتەکان بگرنە دەست.
- هەبوونی زانیاری: بێگومان هەبوونی زانیاری بوار دەڕەخسێنێت بۆ بەکارهێنانی لە پێش و لە کات و لە پاش کۆبوونەوەکان. ئاڵوگۆڕی زانیاری بەشێکی گرنگە لە سەرکەوتنی هەر کۆبوونەوەیەک، بە تایبەتی ئەگەر کۆبوونەوەکە تاوتوێی ئەو بابەتانە بکات کە چاوپێداخشاندن و خوێندنەوەیان پێوستی بە کاتێکی زۆر هەبێت و کاتی کۆبوونەوەکە خۆی بەشی خوێندنەوەی ئەو بابەتانە نەکات، بۆ نموونە ڕاپۆرتی لیژنەکان و پرۆپۆزەڵی پرۆژەکان و بودجە، و هی تر.

ئەم زانیارییـــانە بوارەکـــانی دارایـــی و چالاکییەکـــان و سیاســـەتەکان و ڕاپۆرتەکان دەگریتەوە، بەڵام پێویستە کورت و پوخت بن و پەیوەست بن بە خشتەی کاتی کۆبوونەوەکە. هەروەها دەتوانرێت زانیاری بدرێت بە ئەندامان بۆ ئەوەی ئاشنا بکرێن بە باکگراوندی بابەتی تاوتوێیەکە تا وێنەکە لەلایان ڕوونتر بێت و باشتر بتوانن بڕیار بدەن.

- ئامـــانجی کۆبـــوونەوەکە: ئامادەکـــاری بـــۆ کۆبـــوونەوە پێویســـتی بە پلاندانانی باشە، لەگەڵ جەختکردنەوە لەسەر ئامانجی کۆبوونەوەکە. ڕەنگە کۆبوونەوەکە چەندین ئامانجی هەبێت، و هەندێکیان هاوشێوە بن و جۆرێک لە رۆتین بن بۆ کۆبوونەوەی لەو جۆرە کە ناوبەناو ساز دەکرێت، بەڵام لەگەڵ ئەمەشدا هەمیشە ئامانجی کۆبوونەوەیەک جیاوازە لە هی کۆبوونەوەیەکی تر بە گوێرەی ئەو بابەتانەی باسیان دەکرێت و ئەو بڕیاری پێویستە وەربگیرێن، سەرەڕای گۆڕاوی تریش، بەم شێوەیە ئامانجی کۆبوونەوەکان نوێن و جیاوازن لەوانی پێشوو و لەوانەی داهاتوو.
- بەرپرســیارێتی ئامادەکــاری بــۆ کۆبــوونەوەی ئەنجــومەنی کــارگێڕی: هەنــدێک کەس پێــی وایە ئامادەکــاری بــۆ کۆبــوونەوەی ئەنجــومەنی کــارگێڕی دەکەوێتە نــاو چوارچێوەی بەرپرســیارێتییەکانی ســکرتێری ئەنجومەنی کارگێڕی یان بەڕێوەبەری جێبەجێکاری یان سکرتارییەت، یــاخود ســەرۆکی ئەنجــومەنی کــارگێڕی بە خــۆی ئامادەکــاری بــۆ کۆبوونەوەکە دەکات. لایەنی بەرپرس لە ئامادەکاری بۆ کۆبوونەوەکە هەر کەسێک بێت –ئنجا بەرپرس بێت لە بانگهێشت بۆ کۆبوونەوەکە یاخود لە بانگهێشتکردنی کەسێکی تر– ئەوا پێویستە جەخت بکاتەوە لە

جدديەتی پرۆسەی ئامادەکاری، و بۆ ئەم مەبەستە پێویستە ڕاوێژ لەگەڵ لایەنەکانی تر بکات.

- **پلاندانان بۆ خشتەی کار**: پلاندانانی باش بۆ کۆبوونەوەی ئەنجومەنی کارگێڕی چەند خەسڵەتێکی هەیە:

* دەبێت مەبەست لە کۆبوونەوەکە ڕوون بێت پێش دەستکردن بە بانگهێشتکردن بۆ سازکردنی.
* دوورکەوتنەوە لە بابەتی دووبارە هێندەی بکرێت.
* دوورکەوتنەوە لە هەڵبژاردنی کاتێک کە نەگونجاو بێت.
* دەبێت شوێنی کۆبوونەوەکە گونجاو بێت، ئامادەکاری بۆ بکە و ئامێر و کەرەستەی پێویستی بۆ دابین بکە.
* کاتێک دابنێ بۆ کۆبوونەوەکە خۆی و بۆ هەر بابەتێکی ناو خشتەی کارەکە، بە گوێرەی گرنگییان.
* جەخت بکەرەوە لەوەی خشتەی کارەکە پێش دەستپێکردنی کۆبوونەوەکە بە سەرجەم بەشداربووان بگات و هێندەی پێویست کاتیان لە پێش بێت تا بیخوێننەوە و ئاشنای ببن.

بەڕێوەبردنی کۆبوونەوەی ئەنجومەنی کارگێڕی

ڕۆڵی لیژنەکان لە ئامادەکارییدا

لیژنەکانی ئەنجومەن ڕۆڵێکی گرنگ دەگێڕن لە هاوکاریی ئەندامانی ئەنجومەن بۆ وەرگرتنی بڕیاری بابەتیانە کە پشت بە لێکۆڵینەوەی قووڵ ببەستن. ئەنجومەنی کارگێڕی لە کاتی کۆبوونەوەکانیدا هێندەی پێویست کاتی لەبەردەست نابێت بۆ لێکۆڵینەوە لە سەرجەم بابەتە

پێشکەشکراوەکان بە شێوەیەک کە بتوانێت بڕیاری دروست بدات. بۆیە، ئەرکی لیژنەکانە بە تێروتەسەلی لە بابەتەکان بکۆڵنەوە چونکە کات و پسپۆڕیی پێویستیان لەبەردەستە ئنجا پسپۆڕییەکە لەناو لیژنەکەوە بێت یاخود لە دەرەوەی، بۆ نموونە بە پشتبەستن بە پسپۆڕ و شارەزای دەرەکی. ئەوانەی ئامادەکاری بۆ کۆبوونەوەکان دەکەن پێویستە جەخت بکەنەوە لەوەی کاری لیژنەی تایبەت بە ئامادەکارییەکان ڕەچاو بکەن. لیژنەکە ئاگادار دەکرێتەوە لە کاتی کۆبوونەوەکە، و کاتی تەرخانکراو، و ڕێکخستنیان لەناو خشتەی کۆبوونەوەکان، هەروەها ئاگاداربکرێتەوە لەو بابەتانەی ئامادە دەکرێن بۆ پێشکەش کردن، وەک وێنە، ئامرازی پیشاندان (داتاشۆ)، هتد.

جەختکردنەوە لە پێش کۆبوونەوەکە لەوەی کە داهاتەکە زیاتر دەبێت لە تێچووەکە (کولفەکە)

تێچووی کۆبوونەوەکە تەنێ تێچوویڕاستەوخۆی وەک تێچووی خواردنەوە و فۆتۆکۆپی و شتی وا ناگرێتەوە. گرنگترین شت تێچووی ترە وەک کاتی ئەندامان بۆ ئامادەکاری و چوون بۆ کۆبوونەوەکە و ئامادەبوونیان تێیدا و کاتی خایەنراو بۆ گەڕانەوەیان. هەروەها بایەخی بابەتەکانیش زۆر گرنگە و دەبێت شایستەی تاوتوێ بن و ئەنجامی تاوتوێکردنیان دەبێت ئەنجامێکی گرنگ بێت، بابەتی ژیاری و پڕبایەخ بن، دەنا ئەنجامەکان لاواز و کەم بەها دەبن. تێچووی کۆبوونەوەکان لە هەموو حاڵەتێکدا چەسپاون، بەڵام داهاتی هەر کۆبوونەوەیەک، جیاوازە.

-

خشتەی ڕانەگەیەندراوی کۆبوونەوەکان

هەندێک ئەندام دێن بۆ کۆبوونەوەکە و خشتەی کاری تایبەت بە خۆیان پێیە کە خزمەتی هەندێک ئامانج دەکات کە ڕانەگەیەندراون. ئەو بابەتانەی لە خشتەی کاردا ڕاگەیەندراون ئەگەر ڕەوا بن یان ڕەوا نەبن، ناچنە خانەی ئامادەکاری باشەوە و ئامادەکاریی باش ئەوەیە کە پابەندیتی هەبێت بە خشتەی کارە ڕاگەیەندراوەکەوە بە شێوەیەک کە خزمەتی بابەتە دانراوەکان بکات.

ئەمەش لە ڕێی:

- دانانی خشتەی کار بە شێوەیەک کە وەڵامی خواستی هەموو بەشداربووان بداتەوە.
- دیاریکردنی چوارچێوەی کات بۆ هەر کۆبوونەوەیەک.
- تەرخانکردنی کاتێکی دیاریکراو بۆ هەر بابەتێک لە بابەتەکانی خشتەی کار.

ڕیزبەندیی خشتەی کار:

ڕیزبەندیی خشتەی کار، کاریگەری هەیە لەسەر بەڕێوەچوونی تاوتوێکان. وا باشترە بابەتێک یان دووان لە سەرەتای خشتەی کارەکەدا هەبێت کە جێی مشتومڕی ئامادەبووان نەبێت. ئەگەر گەرمەبابەتێک هەبێت کە هزری ئامادەبووان داگیر بکات ئەوا پەسەندە لە بەرایی خشتەکەدا دابنرێت بۆ ئەوەی یەکەمجار تەواو بکرێت ئنجا ئامادەبووان سەرقاڵ ببن بە بابەتەکانی ترەوە. هەروەها، هەر بابەتێک لە بابەتەکان وەک کۆبوونەوەیەکی بچووک وایە، و پێویستە جێی بایەخی ئامادەبووان بێت

و ئەنجامی تایبەت بە خۆی هەبێت. پێویستە کاتی پێویست تەرخان بکرێت بۆ هەر بابەتێک لە بابەتەکان، و هەر ئەندامێک مەزەندەی ئەو کاتە بزانێت کە تەرخان کراوە بۆ هەر یەکێک لەو بابەتانە پێش ئەوەی دەست بکەن بە تاوتوێکردنی.

لە هەموو حاڵەتێکدا، پێویستە ئەندامانی ئەنجومەنی کارگێڕی لە سەرەتادا لەسەر خشتەی کار و کاتی تەرخانکراو بۆ هەر بابەتێک، ڕێک بکەون.

سیستمی زانیاری

دابینکردنی زانیاری پێویست بۆ کۆبوونەوەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی سوودی نابێت ئەگەر زانیارییەکان لە کاتی خۆیدا و بە شێوەیەکی ئاسان نەخرێتە پێش ئەندامەکان، دەبێت کات و توانایان لەبەردەست بێت بۆ تێگەیشتن لێیان. واتە، ئەم زانیارییانە تەنیٰ لە کاتی کۆبوونەوەکاندا پێسکەش ناکرێت، بەڵکو هەندێک زانیاری هەیە لە پێش کۆبوونەوەکان پێشکەش دەکرێن، هەندێکی تر لە کاتی کۆبوونەوەکان و هەندێکی تر لە پاشان، ئەمەش بە گوێرەی سروشت و مەبەستی زانیارییەکە. شایانی باسە ئەو سیستمی زانیارییەی ئێمە باسی دەکەین بریتییە لە سیستمێکی زانیاری کە پشتگیری کاری ئەندامانی ئەنجومەن دەکات. بۆ ئەم مەبەستەش پێویستە لە سیستمی زانیارییدا زانیارییەکان کۆبکرێنەوە و پۆلێن بکرێن و پێسکەشی ئەندامانی ئەنجومەنی کارگێڕی و کارمەندانی ڕێکخراوەکە بکرێن هەر کاتێک پێویستیان بوو. ئەمەش هاوکاریی پرۆسەی شەفافییەت دەکات و دەبێتە مایەی هەڵسەنگاندنێکی بابەتییانەی ئەو کارانەی ئەنجام دراون.

هەڵسەنگاندنی کۆبوونەوەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی

پێویستە ئەدای ئەنجومەنی کارگێڕی هەڵبسەنگێندرێت، ئەمە دەبێتە مایەی کاراکردنی ئەدای. ئەدای کارای ئەنجومەنی کارگێڕی پێویستی بە هەڵسەنگاندن هەیە لە کاتی کۆبوونەوەکەدا. لەو کۆبوونەوانەدا کە رۆژێکی تەواو دەخایەنێت هەڵسەنگاندنەکە بە سێ قۆناغی جیاواز دەکرێت لە رۆژەکەدا، بەڵام ئەوانی تر تەنیا لە نیوەی کۆبوونەوەکەدا یەک هەڵسەنگاندن دەکرێت. شێلگیری لەسەر ئەنجامدانی هەڵسەنگاندنی خولی دەبێتە مایەی هاندانی ئەندامانی ئەنجومەن بۆ چاودێریکردنی ئەدای خۆیان بە بەردەوامی.

پێویستە لە کۆتایی کۆبوونەوەکەشدا هەڵسەنگاندن بکرێت، هەندێک جار کۆبوونەوەکە تەواو دەبێت و کەشێکی ئاڵۆز هەیە و هەندێک بابەت هەیە تاوتوێ نەکراوە، هەندێک کەس هەست بەوە دەکەن کە هەندێک بابەت بە هەڵواسراوی بەجێ هێڵراون.

لەسەر ئاستی تاکەکەسیش هەڵسەنگاندنی پاش کۆبوونەوەکان دەبنە مایەی ئارامی دەروونی ئەندامان، و وەڵامی نائارامی و ئەو گرفتانەی تێدا دەدرێتەوە کە لە ئەنجامی جیاوازی بۆچوونەوە دروست بوون لە کاتی تاوتوێ لە کۆبوونەوەکان.

ئاستەنگ، و چارەسەر

هەندێک جار کۆبوونەوەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی ڕووبەڕووی ئاستەنگی ئەوتۆ دەبێتەوە کە دەبێتە مایەی لاوازبوونی کاریگەر و کاراییەکەی، وەک:

تەکەتول: ئەنجومەنی کارگێڕی لە چەند ئەندامێک پێک دێت، ئاساییە پەیوەندیی کەسی هەبێت لە نێوان ئەمانەدا و ئەم پەیوەندییە ببێتە مایەی دروستبوونی هاوڕێیەتی لە نێوان ئەندامەکان، و گروپێکی بچووکی هاوشێوە لە نێو خۆیان پێک بهێنن، بەمەش دەگوترێت کوتلە. ڕەنگە لە ئەنجامی ئەم گروپە بچووکانەوە یان ئەم دوورگە سەربەخۆیانەوە بۆچوونی وەها سەرهەڵبدات کە بەرگریی لە خۆی بکات لەسەر حسابی هەموو گروپە گەورەترەکە. چارەسەرەکە ئەوەیە ئەندامەکان بە شێوەیەکی عشوائی هەڵبژێردرێن، و بەم شێوەیەش ئەندامەکان لەسەر بنچینەی ناشەخسیی کارلێک لەگەڵ یەکتر بکەن، و هەندێک خاڵی نوێ پەیدا دەبێت کە وەنەبێت لەسەریان کۆک بن.

1- بۆچوون و بیری پێشوەخت: ڕەنگە لە بەرایی کۆبوونەوەکەوە ئەندامانی ئەنجومەنی کارگێڕی هەندێک بۆچوون و بیری نێگەتیڤیان لەلا هەبێت لە ئەنجامی کۆبوونەوەکانی پێشترەوە، ئەگەر ئەم بۆچوونانە بەردەوام بن ئەوا دەبنە مایەی تێکدانی کۆبوونەوەکە و دروستبوونی تاوتوێی بێ بەرهەم و ڕەنگە ببێتە مایەی قووڵبوونەوەی ناکۆکییەکان.

چارەسەر ئەوەیە بوار بدرێت هەموو بۆچوون و بیرێکی نەرێنی نێوان کۆبوونەوەکان بسڕێنەوە، ئەمەش لە ڕێی پتەوکردنی پەیوەندیی شەخسی و ئەنجامدانی کۆبوونەوەی تایبەت لە نێوان ئەندامەکان بۆ سڕینەوەی بەدحاڵیبوون و نەهێشتنی بۆچوونی نەرێنی لەسەر یەکتر.

2- **ئاڕاستەی دەروونی هەندێک لە ئەندامان:** ئەنجومەنی کارگێڕی لە چەند ئەندامێک پێک دێت کە دەشێت هەر یەکێکیان خەسڵەتی تایبەتی دەروونی و ئاکاری تایبەتی خۆی هەبێت کە ببێتە مایەی ڕێگری لە کارلێک کردن لەناو کۆبوونەوە، خەڵک هەیە خۆسەپێنە، هەیە زوو هەڵدەچێت، هەیە ئاژاوەچییە، تاد.

چارەسەر ئەوەیە شێوازی گونجاو دابنرێت بۆ ڕووبەڕوو بوونەوەی ئەم جۆرە ئاڕاستە دەروونییە نەرێنییانە کە ڕەنگە ببنە مایەی لەکارخستنی تاوتوێکان و دروستکردنی کەشێکی دوژمنکارانەی تاوتوێ کە خەڵکەکە بۆ دوو بەش دابەش دەکات 'ئێمە"، و "ئەوان". یەکێک لە شێوازەکانی کۆنترۆڵکردنی ئەم جۆرە ئاکارە بریتییە لەوەی کارەکان دابەش بکرێن بەسەر گرووپی بچووکدا، و ڕێساکانی ڕێکخراوەکە باسی ئەوە دەکات کە دەبێت کات بدرێت بە هەموو کەسێکی ناو گرووپەکە قسە بکات بە بێ ئەوەی قسەکانی ببڕدرێت.

لە هەموو حاڵەتێکدا دارشتنی باش و ڕێکوپێکی کۆبوونەوەی ئەنجومەنی کارگێڕی دەبێتە مایەی کەمکردنەوەی ئاکاری رووخێنەری ناو کۆبوونەوەکان.

لیستەی ئامادەکاری بۆ کۆبوونەوەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی

- دیاریکردنی ئامانجی کۆبوونەوەکە.
- ئامادەکردی خشتەی کار، و وەرگرتنی ڕەزامەندی لەسەری.
- دیاریکردنی چوارچێوەی کات بۆ کۆبوونەوەکە.

- مەزەندەکردنی ژمارەی ئامادەبووان و پێکهێنانی بۆچوون لەسەریان.
- دیـــاریکردنی کـــاتی تەرخـــانکراو بـــۆ هەر بابەتێـــک لە بابەتەکـــانی کۆبوونەوەکە.
- گرتنی شوێنی کۆبوونەوەکە و ئامادەکردنی پێویستییەکان
- ناردنی بانگهێشتنامە بۆ ژوانەکە.
- شوێنی کۆبوونەوەکە گونجاو بێت بۆ بەشداربووان
- ئاگادارکردنەوەی لیژنە پەیوەنددارەکان سەبارەت بە کۆبوونەوەکە.
- دانانی بودجە بۆ کۆبوونەوەکە.
- کاتی کۆبوونەوەکە گونجاو بێت بۆ ئامادەبووان.

<u>بـــۆ تـــۆکمەترکردنی ڕێکخســـتنەکە دەتوانرێـــت هەر بـــابەتێکی لیســـتی پێداچوونەوە ببەسترێتەوە بە کاتێکی دیاریکراوەوە پێش کۆبوونەوەکە، بۆ نموونە، ئەمە تۆمار دەکرێت:-</u>
دانـــانی خشـــتەی کـــار و وەرگرتنـــی ڕەزامەنـــدی لەســـەری و نـــاردنی بانگهێشـــتنامەکە پـــێش مانگێـــک لە بەرواری کۆبـــوونەوەکە، نـــاردنی بانگهێشتنامە و خشتەی کار پێش سێ هەفتە لە بەرواری کۆبوونەوەکە.

چوارەم: بەرپرسیارکردن (**المساءلە**):

بەرپرسیارکردن (المساءلە) یەکێکە لە پرەنسیپەکانی بەڕێوەبردنی باش و مـــافێکی جەمـــاوەری ڕێکخـــراوەکە و لایەنە پەیوەنـــددیارەکانە کە لە ئەنـــدامانی بەڕێـــوەبەرایەتی بپرســـن و لێپێچینەوەیـــان لەســـەر بکرێـــت. پێویستە ئەندامانی دەستگاکانی بەڕێوەبردن هۆکاری بڕواپێهێنەر باس

بـــکەن ســـــەبارەت بە بڕیـــار و سیاســـــەتەکانیان، ئەمەش بـــریتییە لە پتەوکردنی پەیوەندی نێوان تاکەکان و گرووپەکان لەناو و لە دەرەوەی ڕێکخراوەکە. ڕێکخراوەکە بەرپرسیارە لە پێش ئەندامان و کارمەندان و خۆبەخشان و پارەدەرەکان (دارایيدەرەکان) بە گوێرەی پرەنسیپەکانی بەها و پێوەرە ئەخلاقییەکان.
بەرپرسیارکردن بریتییە لە پابەندێکی ڕێکخراوەکانی کۆمەڵگەی مەدەنی بە پێشکەشکردنی هۆکار و گێڕانەوە بۆ هۆی ئەنجامدانی ئەو کارانەی پێی سپێردراوە بە مەبەستی بەرزکردنەوەی ئاستی کارایی و کاریگەریی ڕێکخراوەکە.

پێنجەم: بایەخی بەرپرسیارکردن (المساءلە)

- بەرپرســـــیارکردنکردن (المســـــاءلە) دەبێـــتە مـــایەی پتەوکـــردن و بەرزکـــردنەوەی کـــارزانی و چوســـتیی لە ئەنجامـــدانی کارەکـــان و باشـترکردنی خزمەتگـوزاریی پێشکەشـکراو بە سـوودمەندەکان. ئەگەر مەبەسـتی سـەرەکی ڕێکخراوەکـانی بەڕێوەبردنی بـاش بریتـی بێـت لە هاوکـاریی دەسـتگای کـارگێڕیی ڕێکخـراوەکە بـۆ چەسـپاندنی کـارایی و کاریگەری سیاستە و کارەکان، ئەوا بەرپرسیارکردن هاوکار دەبێت بۆ بەدیهێنانی ئەم کارایی و کاریگەرە.
- بەکارهێنانی بەرپرسیارێت دەبێتە مایەی زیادبوونی توانای ڕێکخـراوەکە لە ئەنجامـدانی ئەرکەکـانی و بەدیهێنـانی ئامانجەکـانی بە شـێوەیەکی بابەتییانە، ئەمەش دەبێتە مایەی بەرزبوونەوی ئاستی ئەدا.

- پیادەکردنی بەرپرسیارکردن واتە هەڵبژاردنی ئامرازی گونجاو بۆ بەدیهێنانی ئامانجەکان و بەم شێوەیەش دەبێتە مایەی زیادبوونی کارایی و چوستی ڕێکخراوەکە.
- چەسپاندنی بەرپرسیارکردن دەبێتە مایەی پتەوکردنی بەشداریی هاووڵاتیان و ئەندامان لە پرۆسەی بەڕێوەبردنی باشدا و بایەخەکەشی لەو میکانیزمانەدایە کە پەیڕەوی دەکات، ئەو کەسانەی لە دەرەوەی ڕێکخراوەکەن بواریان دەبێت ڕۆڵ ببینن و بەشداری چالاکانە بکەن لە کاری ڕێکخراوەکەدا. دەبێت لە سیستەمەکەدا ڕێوشوێن و پرۆسەی تەواو هەبێت بۆ ئەنجامدانی بەرپرسیارکردن (المساءله). بەم شێوەیە ئەو کەسانەی کاری ڕێکخراوەکە بەڕێوە دەبەن بەرپرسیار دەبن لە پێش ئەندامانی ڕێکخراوەکە و لایەنە پەیوەندیدارەکانی ناو و دەرەوەی ڕێکخراوەکە. وەک بەرپرسیارکردن لە ئامادەکردنی ڕاپۆرتی وەرزی بە شێوەیەکی ڕێکوپێک سەبارەت بە چالاکییەکان و دابەشکردنی بەسەر ئەندامانی ڕێکخراوەکە و دەستگا حکومییە پەیوەندیدارەکان و ئەوانەی دارایی ڕێکخراوەکە دەکەن و تاکەکانی کۆمەڵگە. پێویستە ڕێکخراوەکە لێپێچینەوەی سالانە بکات بۆ ڕادەی ڕەزامەندی ئەندامان و سوودمەندان لەو چالاکییانەی ڕێکخراوەکە ئەنجامی داوە.

شەشەم: نیشاندەرەکان (مؤشرات)ی هەبوونی بەرپرسیارکردن (المساءله)

لە ڕەوشی نموونەییدا ئەم پرەنسیپە واتە ئەوەی کە هەموو ئەندامێکی ڕێکخراوەکە مافی هەیە ئاگادار بێت لە بڕیارەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی، و هۆی دەرکردنی ئەو بڕیارانە. پێویستە ئەنجومەنی کارگێڕی وەڵامی ئەم مەرجە بداتەوە و لێکۆڵینەوەی ناوبەناو ئەنجام بدات لەسەر ڕادەی

ڕەزامەنـــدی ئەنـــدامان لە ئەدای ئەنجـــومەنەکە. پێویســـتە ئەنجـــومەنەکە دەستکاری سیاسـەتەکانی بکـات بە شـێوەیەک کە ببێـتە مـایەی سـپاردنی متمـانە بە کـاری ڕێکخـراوەکە و ببێـتە مـایەی کەمبـوونەوەی ڕوودانـی نـــاکۆکیی نـــاوخۆیی. لێـــرەوە بـــایەخی لێپێچینـــەوە و بەرپرســـیارکردن دەردەکەوێت وەک شێوازێک بۆ بەدەستهێنانی زانیاری سـەبارەت ویست و خواسـتی ئەوانەی لەگەڵ ڕێکخـراوەکە کـار دەکەن. ئایـا ڕێکخـراوەکە پرەنسیپی بەرپرسیارکردن (المساءله) پیادە دەکات؟

بـــۆ وەڵامـــدانەوەی ئەم پرســـیارە ئـــێمە دوو نیشـــاندەری ســـەرەکی بەکاردەهێنین، کە ئەوەمان پیشان دەدەن تا چەند ڕێکخراوەکە پرەنسـیپی بەرپرســیارکردن پیــادە دەکــات. ئەم نیشــاندەرانە هەنــدێک یاریــدەری تەکنیکییــان تێــدا بەکاردەهێنرێــت کە هاوکــاریی ڕێکخــراوەکە دەکەن لە پیادەکردنی پرەنسیپی بەرپرسیارکردنیدا.

نیشاندەری یەکەم:
" ڕێکخراوەکە پێداچوونەوەی ڕاپۆرتی تایبەت بە کارەکانی دەکات و دابەشـی دەکـات بەسـەر ئەنـدامانی گشـتیی ڕێکخـراوەکە و تاکەکـانی کۆمەڵگەدا"

بـایەخی ئەم نیشـاندەرە لە بـایەخی ئەو ڕاپۆرتـانەدایە کە شـێوازێکن بـۆ کـۆکردنەوەی زانیـاری و بەدواداچـوون و پێشکەشـکردنی ڕاسـپاردە و پێشـنیار. ئەم نیشــاندەرە بە شــێوەیەکی بابەتییــانە پــێگەی چــالاکی و پرۆژەکـانی ڕێکخـراوەکە پیشـان دەدەن، لەگەڵ ئاسـتی بەرەوپێشـچوونی ئەو چالاکی و پرۆژانە. مافی هەمـوو ئەندامێکی ڕێکخراوەکەیە ئاگاداری پێگەی ڕێکخراوەکە بێت.

بۆ پیادەکردنی ئەم نیشاندەرە پێویستە زانیاری هەبێت لەسەر (ئەنجومەنی کارگێڕی، ئامادەکاری ڕاپۆرتەکان)

یەکەم: سەبارەت بە ئەنجوومەنی کارگێڕی:

1- دەبێت ئەنجومەنی کارگێڕیی ڕێکخراوەکە بڕوای تەواوی هەبێت بە بایەخی ڕاپۆرتەکان و لە ڕۆڵی ئەم ڕاپۆرتانە تێ بگات لەسەر پرۆسەی پلاندانانی ڕێکخراوەکە، ئەمەش لە ڕێی پیادەکردنی بۆچوونەکە لە لایەن سەرۆکی ڕێکخراوەکە و تاوتوێکردنی لە دانیشتنەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی، ئەمەش بە تاوتوێی مادەی هاوپێچ ١ (لێپێچینەوە، المحاسبیە) لە بابەتی بەرپرسیارێتی لێپێچینەوە.

2- ئەنجومەنی کارگێڕی ئەو ڕاپۆرتانە هەڵدەبژێرێت کە پێی وایە گونجاون بۆ کاری ڕێکخراوەکە، لەم ڕاپۆرتانەدا ئاماژە دەکرێت بە (ڕەهەندی کات، ئامانجی ڕاپۆرت، ناوەڕۆکی ڕاپۆرت، شێوەی ڕاپۆرت، کێ ڕاپۆرتەکەی ئامادەکردووە، و بۆ کێ ڕەوانە دەکرێت)

ڕێکخراوەکە دەتوانێت بەڵگەنامەیەکی هەبێت بۆ جەختکردنەوە لە جێبەجێکردنی ئەم قۆناغە، ئەم بەڵگەنامەیە بریتییە لە چەند کۆنووسێک یان کۆنووسی کۆبوونەوەیەکی ئەنجومەنی کارگێڕی بۆ تاوتوێی بایەخی ڕاپۆرتەکان و پێویستبوونی ڕێکخراوەکە بەم ڕاپۆرتانە.

دووەم: ئامادەکاری ڕاپۆرتەکان

1- ئامادەکارەکانی ڕاپۆرتەکان بە ئاگاداریی ئەنجومەنی کارگێڕیی دەستنیشان دەکرێن، بۆ نموونە (بەڕێوەبەری جێبەجێکار، سەرۆکی بەشەکان، سکرتێری ئەنجومەنی کارگێڕی، ڕازگری

سندووق، بەڕێوەبەری دارایی، بەرپرسی بەدواداچوون، بەڕێوەبەری بەرنامەکان، هتد.)

2- ئامادەکارانی ڕاپۆرتەکان بەشداریی لە خولی ڕاهێنان دەکەن لەسەر چۆنیەتی ئامادەکردنی ڕاپۆرت بۆ ئەوەی مەشقیان پێ بکرێت و شارەزایی فێر ببن لەسەر نووسینی ڕاپۆرت، و بە لای کەمەوە پێویستە لێکۆڵینەوە بکەن لەسەر چۆنیەتی نووسینی ڕاپۆرتی باش.

3- هەر ئامادەکارێک دەست دەکات بە ئامادەکردنی پلانێک بۆ چۆنیەتی نووسینی ڕاپۆرت، و تێیدا ئەمانە دەستنیشان دەکات: کاتی ڕاپۆرتەکە، شێوەکەی، ناوەڕۆکەکەی، تاد.. ئنجا لە کاتی خۆیدا ڕاپۆرتەکان ئامادە دەکات.

سێیەم: ڕەزامەندی لەسەر ڕاپۆرتەکان، و بڵاوکردنەوەیان (بە ئاگاداریی ئەنجومەنی کارگێڕی)

1- ڕاپۆرتەکان لە کاتی خۆیدا دەخرێتە پێش ئەنجومەنی کارگێڕیی ڕێکخراوەکە، و ئەمیش تاوتوێی ناوەڕۆکەکەی و ڕاسپاردەکان و بڕیاەکان سەبارەت بەم ڕاسپاردانە، دەکات.

2- بڵاوکردنەوەی ڕاپۆرتەکە. لێرەدا ئەنجومەنی کارگێڕی بڕیار دەدات لەسەر بڵاوکردنەوەی ڕاپۆرتەکە بۆ ئەو ئاستەی بۆی ئامادە کراوە، بۆ نموونە:

** **ڕاپۆرت لەسەر کارایی و چوستی کارمەندان**: دەبێت ڕەوانە بکرێت بۆ کارمەندەکان.

**** ڕاپۆرت لەسەر چالاکییەکان:** دەبێت بەسەر ئەو لایەن و کەسانەدا بڵاو دەکرێتەوە کە ئامانجی چالاکییەکەن.
**** ڕاپۆرتی دارایی و ساڵانە:**بەسەر لایەنە پەیوەندداره‌کاندا دابەش دەکرێت (لایەنی کارگێڕی، کۆمەکبەخش، هتد).
**** ڕاپۆرتی دەستەکەوتەکانی ڕێکخراوەکە:** دابەش دەکرێت بەسەر (لایەنی کارگێڕی، دەستەی گشتیی، ئەندامان، بنکەی جەماوەری، کارمەندان، هتد.

نیشاندەری دووەم:

"ڕێکخراوەکە ڕاپرسییەک دەکات لەسەر ڕادەی ڕەزامەندیی ئەندامان لە کارەکانی ڕێکخراوەکە"
ڕاپرسی شێوازێکی بەراییە بۆ زانینی ڕادەی ڕەزامەندیی ئەندامان لە ڕێخکراوەکەیان، ئەمەش بە خۆی ئامانج نییە و شێوازێکە بۆ دانانی پێوەر بۆ ئەنجومەنی کارگێڕی بۆ ئەوەی بەکاری بهێنێت بۆ گەشەدان بە ئەدای ڕێکخراوەکە تا بتوانێت بە گوێرەی خواست و ویستی ئەندامەکانی کار بکات و متمانەیان بەدەست بهێنێت و ڕۆڵیان کار بکات بۆ ئەوەی ڕێکخراوەکە بە ئامانجەکەی خۆی بگات لە پێشکەشکردنی خزمەتگوزارییەکی باش کە جێی ڕەزامەندی سوودمەندەکان بێت.
ڕاپرسیی بۆچوونی ئەندامان دەبێتە مایەی زیادبوونی ڕووبەری متمانەی نێوان ئەندامانی ڕێکخراوەکە و ئەنجومەنی کارگێڕی، چەندین جۆر ڕاپرسی هەیە بۆ پێوانەکردنی ڕەزامەندیی ئەندامان یان کارمەندان یان سوودمەندانی خزمەتگوزارییەک، هتد.

پێویستە ڕێکخراوەکە ساڵانە ڕاپرسی بکات، بە لای کەمەوە، بۆ پێوانەکردنی ڕادەی ڕەزامەندی ئەندامان لە کارەکانی ڕێکخراوەکەیان، بۆ ئەوەی ڕێکخراوەکە ئەم ڕاپرسییە بکات، پێویستە ڕەچاوی ئەم هەنگاوانە بکات:

1- ئەنجومەی کارگێڕی تاوتوێی بایەخی ڕاپرسییەکان دەکات بۆ باشترکردنی ئەدای ڕێکخراوەکە، و لە دانیشتنەکانیدا ئەمە تۆمار دەکات.

2- ئەنجومەنی کارگێڕی توێژە بەئامانجگیراوەکە دەستنیشان دەکات (ئەوانەی راپرسییان لەگەڵ دەکرێت، بۆ نموونە، کارمەندان، ئەندامان، بەکاربەر، لایەنی پەیوەندار، هتد)، و کاتی وەرزیی بۆ ئەنجامدانی ئەم راپرسییانە دەستنیشان دەکات.

3- تیمی ڕاپرسی چەند دانیشتنێک تەرخان دەکات بۆ پلاندانان بۆ داڕشتنی فۆرمی ڕاپرسی – دیاریکردن و دەستنیشانکردنی ئەو توێژەی ڕاپرسیی دەکرێت ئنجا ئەگەر ڕوومالێکی گشتگیر بێت یاخود سامپلێک بە عشوائی هەڵبژێردرێت، لەگەڵ دەستنیشانکردنی کۆکەرەوەی داتاکان و ماوەی کۆکردنەوەی داتاکان.

4- کۆکەرەوەی داتا سەردانی توێژە بەئامانجگیراوەکە دەکات و بەوپەڕی بێ لایەنی و بابەتێتییەوە لە کاتی دیاریکراودا داتاکان کۆدەکاتەوە.

5- تیمی ڕاپرسی، ئەنجامەکانی ڕاپرسییەکە دەخەنە ناو کۆمپیوتەر و وەڵامەکان ڕێک دەخەن.

6- ئەنجامەکان شی دەکرێنەوە و چارەسەر بۆ گرفتەکان دادەنرێت، کە ڕەنگە لە میانی ڕاپرسییەکەوە وەک ڕاسپاردە پێشکەش کرا بن.

7- ئەنجامەکانی ڕاپرسییەکە دەخرێتە پێش ئەنجومەنی کارگێڕی بۆ تاوتوێکردنی ڕاسپاردەکان و دەرکردنی بڕیار بۆ چارەسەرکردنی ئەو گرفتانەی لە ڕاپرسییەکەدا پەنجەیان خراوەتە سەر.

8- ڕاپۆرتی ڕاپرسی و ئەنجامەکان و ڕاسپاردەکان و بڕیارەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی چاپ دەکرێت و بە یەکێک لەم ڕێگایانە بڵاو دەکرێنەوە:

- دابەشکردنی بە پۆستە بەسەر بەئامانجگیراوەکانی ڕاپرسییەکە.
- دانانی کۆپییەک لەسەر بۆردی ڕاگەیاندنی ڕێکخراوەکە.
- ناردنی بۆ لایەنە پەیوەندارەکان
- پیشاندانی بە ئەندامان و بەئامانجگیراوەکان لە کۆبوونەوەی تایبەت بەم بابەتە.
- پیشاندانی بە دەستەی گشتیی لە کۆبوونەوەی وەرزیدا.

حەوتەم: ئاستەکانی بەرپرسیارکردن (المساءلە) لە بەڕێوەبردنی باش-دا

بەرپرسیارکردن بریتییە لە پرۆسەیەکی بەردەوام کە بە بەرپرسیارکردن (المساءلە)ی ئاسایی دەست پێدەکات و جەخت دەخاتە سەر تێخراوەکان (المدخلات)ی ڕێکخراوەکە، و بە کۆبوونەوەیەک کۆتایی دێت کە جەخت دەخاتە سەر دەرخراوەکان (المخرجات)، لە نێوان ئەم دوو ئاستەدا دوو

ئاستی تریش هەیە: بەرپرسیارکردنی بەرنامەکان، کە درێژە دەخایەنێت، و بەرپرسیارکردنی پرۆسە کە ئەمەیان چالاکییەکان و ئەو پرۆسانە دەگرێتەوە کە پەیرەو کراون بۆ گۆڕینی تێخراوەکان بۆ دەرخراوەکان.

- **بەرپرسیارکردنی بەرنامەکان:**

بەرپرسیارکردنی بەرنامەکان (مساءله البرامج) ئەنجامی چالاکییەکانی ڕێکخراوەکە دەگرێتەوە و لێرەدا دەبێت بەرنامە داڕێژراوەکان ڕەنگدانەوە و بەرجەستەکردنی سیاسەتە گشتییەکان بن، و پیادە بکرێن، و ئەم بەرپرسیارکردنە قەبارەی ئەدای فعلیی ڕێکخراوەکە پیشان دەدات.

1- ئایا بەرنامەکان بە گوێرەی ئامانجە دیاریکراوەکان پیادە دەکرێن؟
2- ئایا بەرنامەکان بە کارایی و چوستی جێبەجێ دەکرێن؟ ئایا لادان ڕووی داوە لە جێبەجێکردنی ڕێسا یاساییەکان و ڕێنماییەکان و پەیڕەوەکان؟
3- ئایا سەرچاوە تەرخانکراوەکان هێندەی پێویست دەبن؟ ئایا بە کارایی و چووستییەوە سوودیان لێ وەردەگیرێت؟
4- ئایا بەرنامەکان ئەو داهاتەیان هەبووە کە پێشبینی دەکرا یان نا؟
5- ئایا سیستەمی لێپێچینەوە (المحاسبی) دەگونجێت لەگەڵ پرەنسیپ و پێوەرەکانی بەرپرسیارکردن؟

- **بەرپرسیارکردنی پرۆسەکە** (**مساءله العمليه**):

بەرپرسیارکردنی پرۆسە بریتییە لە چەند پرۆسە و چالاکییەک بۆ گۆڕینی تێخراوەکان (المدخلات، inputs) (تەوەری باوی

بەرپرسـیارکردن) بـۆ دەرخراوەکـان (المخرجـات، outputs) (تەوەری بایەخی بەرپرسیارکردنی بەرنامەکان).
لە ئاستی پرۆسەدا بەرپرسیارکردن لە ڕێی چەند نیشاندەر و پێوەرێکی چەندایەتییەوە ئەنجام دەدرێت بۆ ئەو کەسانەی سوودمەند بوون لە بەرنامەیەکی دیاریکراو، و ئنجا بەراوردکردنی لەگەڵ کۆی ژمارەی سوودمەندەکان.
بەشداریی لە بەڕێوەبردنی باشدا دەبێتە مایەی پتەوکردنی توانای سوودمەندەکان لە کارتێکردن لەسەر شێوازی جێبەجێکردنی بەرنامەکان بە شێوەیەک کە تاکەکان بتوانن پەیوەندی بکەن بە سەرچاوەکانی کۆمەڵگە و توانای خۆیان پتەو بکەن بۆ بەدیهێنانی داهاتی ئەرێنی و نزیک بوونەوە لەو بەرپرسیارکردنەی کە پێی دەگوترێت بەرپرسیارکردنی ستراتیجی. لە بنەڕەتەوە جەخت دەخاتە سەر پابەندێتی ڕێکخراوەکان بە رۆڵە کۆمەڵایەتییەکان لە هەمبەر ئەو ژینگەیەی کاری تێدا دەکەن لەگەڵ ئەو هاووڵاتیانەی کە سوودمەند دەبن.

چاپتەری پێنجەم

دیموکراسییەتی سەرکردایەتیی ڕێکخراوەکان

یەکەم: چەمکەکان:

- **سەرکردایەتیکردن-ڕابەرایەتیکردن** بریتییە لە توانای کارتێکردن لەسەر ئاکار و ڕەفتاری تاکەکان و کۆمەڵەکان، یاخود، بریتییە لە پرۆسەی هەماهەنگیکردن لە نێوان تاکەکان و کۆمەڵەکان بە مەبەستی بەدیهێنانی ئامانجەکان.

-**دیموکراسی** بریتییە لە شێوەیەک لە شێوەکانی بەڕێوەبردنی سیاسیی کە پشت دەبەستێت بە دەستاودەستکردنی ئاشتییانەی دەسەڵات و دەسەڵاتیی زۆرینە، <u>بە مانایەکی</u> تر بریتییە لە سیستمێک بۆ دروستکردنی بڕیار و سیاسەتی کۆمەڵگەیی لە ڕێی چەند دامەزراوە و دەستگا و ڕێوشوێن و گەرەنتییەکەوە. لێرەدا گەرەنتی دەدرێت بەوەی هەموو هاووڵاتیەک لە تەمەنی گونجاوی یاساییدا هەمان مافی هەیە لە

دروستکردنی بڕیارە گشتییەکان، لە ڕێی ئەنجامدانی ماف و ئەرکە مەدەنییەکانەوە.
دیموکراسییەت گەرەنتی دەدات کە بڕیارەکان بە گوێرەی بۆچوونی زۆرینە بن، و هاوکات، مافی کەمینەکانیش پارێزراو دەبێت.

دووەم: کارزانی و لێهاتوویی فەرماندە/ڕابەر

سەرکردە هەندێک لێهاتوویی و کارزانی هەیە کە بریتین لە پایەی دەروونی و کۆمەڵایەتی و ڕێکخراوەیی، و چالاکییەک ئاراستەی کاری تاکەکەس و کۆمەڵەکان دەکات، وەک:

1) **لێهاتوویی تێگەیشتن لە کۆی پرۆسەکان**: توانای سەرکردایەتی لە تێگەیشتن لە کۆی چالاکییەکان و کارەکان، و بەم شێوەیەش، دەتوانێت بەشەکان (الجزئيات) پێکەوە گرێ بدات.
2) **لێهاتوویی مرۆیی**: توانای لە بواری کارلێک کردن لەگەڵ خەڵک، بۆ ئەم مەبەستەش، پێویستە لە خواست و پاڵنەری تاکەکان تێ بگات و بتوانێت کار بکاتە سەر کۆمەڵەکان و شارەزای خەسڵەتەکانی ئەو ژینگەیە بێت کە تاکەکان و کۆمەڵەکان تێیدا دەژین.
3) **لێهاتوویی تەکنیکی**: ئاشنایەتی و شارەزایەتی لە شێوازەکان و ڕێگەکانی کارکردن.

بەڕێوەبەر و سەرکردە (سەرۆکایەتی و سەرکردایەتی)

جیاوازی بنەڕەتی لە نێوان بەڕێوەبەر و سەرکردە ئەوەیە کە بەڕێوەبەر زۆر پشت دەبەستێت بە دەسەڵاتەکانی کە پێی دراوە لە لایەن لوتکەی هەرەمی ڕێکخراوەییەوە و ئەم کورسی و پێگەیەی پێ بەخشیوە کە

هەیەتـی، بەم شـێوەیە، بەڕێزیـان سـەپێندراوە بەسـەر کۆمەڵەکەیـدا. لە بەرامـبەردا، سـەرکردە/فەرمانـدە هەمـوو دەسـەڵاتەکانی لەو کـۆمەڵانەوە وەردەگرێـت کە بە خـۆی ئینتمـای هەیە بۆیـان، هەمـوو دەسـەڵاتەکانی سـەرکردایەتییەکەی لە جەماوەرەکەیەوە سـەرچاوە دەگرێت. جەمـاوەر لە سایەی بەڕێوەبەردا گرووپێکن کە لەبەر ترس و لەبەر سزا و بە پێوەری پاداشـت کـاری لەگەڵ دەکەن. بەڕێـوەبەر بـۆ ئەوەی پـێگەکەی خـۆی بپارێزێت جیاوازی دەخاتە ناو ئەو گرووپەی بەڕێوەبەرایەتییان دەکات و مەودایەکی دوور دەهێڵێتەوە لە نێوان خۆی و گرووپەکەی، بەڵام ڕەوشـی گـرووپەکە/جەمـاوەرەکە جیـاوازە لەمە لەلای سـەرکردە/ڕابەر/فەرمانـدە، لێـرەدا ئەوە جەمـاوەرەکەیە کە ئامانجەکـانی خۆیـان دیـاری دەکەن و خەسـڵەتی کـارلێکردن (تفاعـل) مەرجێکـی بنەڕەتیـیە بـۆ مـانەوە و بەردەوامییەکەی.

بابەتی بەراورد	سەرکردایەتیی دیموکراتیک	سەرکردایەتی خۆسەپێن
خەسڵەتەکان	▪ سیاسـەتەکان بـابەتی بڕیاری کۆ و دەستەیین، ئەگەر بکرێت ▪ فەرمانـدە، ئامـانج و مەبەسـتەکان ڕوون دەکاتەوە. ▪ هەوڵ دەدات بیروبۆچوون و ▪ پێشـنیار وەربگرێـت لە جەماوەرەکەی.	▪ هەمـووو سیاسـەت و ڕێوشـوێنەکان فەرمانـدە دەیگـرێتە بەر، بە بـێ ئەوەی ڕوونکـردنەوە بدات. ▪ بە چەنـد هەنگاوێـک ڕێنماییەکـان دەگەیەنێـت، بەرکارەکـان لە تاریکیـدا دەبن و ئاگادار نین چی

ڕوودەدات لە ئایندەدا. ▪ سەرکردە خۆی دوورەپەرێز دەگرێت لە بەشداریکردن لەگەڵ هەموو گروپەکانی جەماوەرەکەی. ▪ فەرماندە بە خۆی دەست بە هەموو چالاکییەکان دەکات.	▪ زۆربەی جار ڕاوێژ بە بەرکارەکان (المرؤوسین) دەکات.	
▪ ورە (مەعنەویات) نزمە و کارمەندان زوو توڕە دەبن و شەڕانگێزن. ▪ کارمەند بە تەواوەتی پشت بە فەرماندە دەبەستێت. ▪ ئەگەر سەرکردە لەوێ نەبوو، کارەکان دەوەستن. ▪ سیستمی توند و دیسپلین دەبنە مایەی هەڵایسانی گرفت. ▪ فەرماندەکان زۆر بزر (نائامادە، غیێب) دەبن. ▪ بەرگریی نەرێنییانە.	▪ ورە باشترە و کارمەند بە شێوەیەکی دۆستانەتر کار دەکات. ▪ پەیوەندی نێوان فەرماندە و کارمەند، ئازادە و باشتر دەبێت. ▪ دڵسۆزیی بۆ گروپ و کۆمەڵ زیاد دەکات. ▪ کات بە فیرۆ دەدرێت بە تاوتوێ و کاتی دەستپێکردنی کارەکان دوا دەکەوێت ▪ ڕەنگە هەمووان هاوکار نەبن. ▪ لە حاڵەتی ناکاوی و پەلەییدا، بە زەحمەت پیادە دەکرێت.	ئەنجامەکانی بەردەوامێتی

فەرماندەیی و ڕێنماییکردن:

تەنێ دەسەڵات و دەرکردنی فەرمان و ڕێنمایی نابنە مایەی ئەنجامدانی کارەکان بە شێوەیەکی گونجاو. ڕەنگە هەندێک جار کارەکە هەر نەتوانرێت ئەنجام بدرێت، و بەم شێوەیە کێشە ڕوودەدات لە ئەدای ڕێکخراوەکە یان لە بەدیهێنانی ئامانجەکانیدا. بۆیە، پێویستە بەڕێوەبەر و سەرۆکەکان لە ڕێکخراوەکانیاندا وەک سەرکردە/فەرماندە ڕەفتار بکەن، ئەوسا دەتوانن بە چوستی و کارایی کاری خۆیان بکەن لە ڕێی هاوکاریی بەرکارەکانییەوە، ئەمەش تەنێ لە سایەی فەرماندەیی دیموکراتیکدا دێتە دی.

- **بەراوردی نێوان دوو شێوازی سەرکردایەتی:**

دیموکراتی وخۆسەپێن سەرکردە/ڕابەری باش ئەو کەسەیە کە دەتوانێت خۆی لەگەڵ پێویستییەکانی سەرکردایەتیی هەموو هەڵویستێکدا بگونجێنێت. لە کاتی پێویستدا دەتوانێت کاری یەکلاکەرەوە و خێرا ئەنجام بدات و بەرکارەکانی بە بێ تاوتوێ بە قسەی دەکەن. کاتێکیش قەیرانەکە تەواو دەبێت، دەتوانێت بە شێوەیەکی زیاتر دیموکراتییانە ڕەفتاریان لەگەڵ بکات.

دەتوانێت لەگەڵ هەر کەسێک بە گوێرەی قەبارەی کەسەکە مامەڵە بکات و لەگەڵیدا باشترین شێوازی کاریگەر بەکاردەهێنێت. لە ڕێی ئەم چوار نیشاندەرەوە دەتوانین لە سەرکردایەتیی دیموکراسی لە ڕێکخراوە ناحکومییەکان تێبگەین:

1. بەشداریی لە دروستکردنی بڕیار.
2. تێکڕای سوڕی نوخبە (دەستاودەستکردن).
3. بەشداریی کارای ژنان.
4. جۆراجۆریتی.

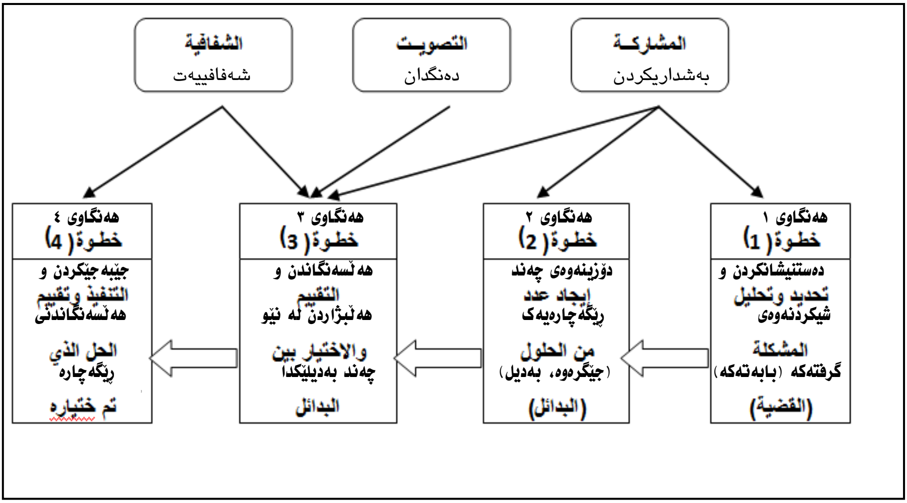
ئەمەی خوارەوە پوختەیەکە لەسەر ئەو چوار نیشاندەرە.

1. **بەشداری لە دروستکردنی بڕیار:** لێرە جەخت دەخەینە سەر خاڵێکی گرنگ، بەشداریی سەرجەم لایەنەکان لە پرۆسەی دروستکردنی بڕیار وایان لێ دەکات هەست بە خاوەنداریتی بڕیارەکە بکەن و ئامادە دەبن پشتگیری بکەن و سەری بخەن و هاوکاتیش پاشخانە خراپەکانی لە ئەستۆ بگرن چونکە بەشدار بوون لە دروستکردنی بڕیارەکەدا، و بە زۆر بە سەریاندا نەسەپێنراوە.

پرۆسەی دروستکردنی بڕیار بە چوار هەنگاوی سەرەکییدا تێپەڕ دەبێت:

- دەستنیشانکردن و شیکردنەوەی گرفتەکە.
- دۆزینەوەی جێگرەوە (بەدیل) بۆ چارەسەری گرفتەکە.
- هەڵسەنگاندنی جێگرەوەکان.
- هەڵبژاردنی جێگرەوە (بڕیار)

بەشدارییەکە لە سێ قۆناغی یەکەمدا دەبێت تا پرۆسەی هەڵسەنگاندنی جێگرەوەکان، ئنجا بریارەکە بە دەنگدان لە لایەن کارگێڕیی بالاوە وەردەگیرێت.



ئەم شێوەیەی سەرەوە ئەوە دەردەخات کە پرۆسەی بەشداری زێدە گرنگە بە تایبەتی لە سێ هەنگاوی یەکەمی دروستکردنی بڕیاردا. بە بەشداریی ئەندامەکان کێشەکە یان بابەتەکە دەستنیشان دەکرێت بە تێروپڕی، و بەشداریی ئەوان چەند ڕێگەچارەیەک پێشنیار دەکرێت، هەروەها بەشداریکردن ڕۆڵی هەیە لە هەڵسەنگاندنی ڕێگەچارەکاندا. پرۆسەی دەنگدان و هەڵبژاردن جەخت دەخاتە سەر هەڵبژاردنی یەکێک لە ڕێگە پێشنیارکراوەکان، پاشان پرەنسیپەکان و میکانیزمەکانی شەفافییەت و بەرپرسیارکردن دەست پێدەکات لە هەڵسەنگاندنی ئەو چارەسەرەی پیادە دەکرێت، و بەرپرسیارکردنی لێپرسراوەکان بە شێوەیەکی بەردەوام.

پێویستە بەشداری بە هەموو لایەنە پەیوەندیدارەکانی گرفتەکە بەشداری بکرێت. ئەگەر گرفتەکە لە ناوخۆی ڕێکخراوەکە بوو ئەوا پێویستە کارمەندان و بەڕێوەبەری جێبەجێکار و ئەنجومەنی کارگێڕی بەشدار بن، بەڵام ئەگەر گرفتەکە کۆمەڵگەیی بوو ئەوسا پێویستە بەشداری بە کۆمەڵگە (سوودمەندەکان) بکرێت لە دەستنیشانکردنی گرفتەکە و ڕێگەچارە بەدیلەکاندا.

2 سووڕی نوخبە (دەستاودەستکردنی دەسەڵات)

بیرۆکەی دەستاودەستکردنی دەسەڵات پەیوەستە بە ئەنجامدانی هەڵبژاردنەوە کە کرۆکی مومارەسەکردنی دیموکراسییەتە.

مەبەست لە هەڵبژاردن ئەو شێوازەیە کە پیادە دەکرێت بۆ پێکهێنانی ئەنجومەنی کارگێڕیی گشتی ڕێکخراوەکە، تا ئەم شێوازە دیموکراتیتر بێت ئەوا ئەنجومەنی کارگێڕی بە شێوەیەکی دیموکراسیتر هەڵدەبژێردرێت.

ئەمەش بە ڕەچاوکردنی ئەم خاڵانە: -

- توانای ئەندامەکانی دەستەی گشتیی بۆ پاڵاوتن بۆ ئەندامێتی ئەنجومەنی کارگێڕی.
- ئەنجامی هەڵبژاردنی ئەندامەکان پابەندی زۆرینەی ڕێژەیی دەبێت (زۆرترین دەنگی دروست).
- دەستنیشانکردنی ماوەی ئەندامێتی لە ئەنجومەنەکەدا، پاشان گواستنەوەی بەرپرسیارێتی لە نێوان ئەندامەکاندا و ناو ئەنجومەنەکە.
- بەم شێوەیەش زۆرترین بوار دەرەخسێندرێت بۆ زۆرترین کەس بەشداری بکەن، و بەرپرسیارێتییەکانی دەستگای بەڕێوەبردن دەستاودەست بکات.

• بایەخی دەستاودەستکردنی دەسەڵات و ئەنجامدانی هەڵبژاردن

- **پتەوکردنی هەستی ئینتیما:** هەڵبژاردن لە ریێکخراوەکاندا بەردی بناغەی پتەوکردنی هەستی ئینتیمایە لای جەماوەرەکەی و هاوولاتیان.
- **پێدانی ڕەوایەتی:** هەڵبژاردن ڕەوایەتی دەبەخشێت بە بڕیارەکان و ڕەوایەتی دەدات بەو کەسانەی هەڵبژێردراون بۆ مومارەسەرکردنی دەسەڵاتەکانیان لە ریێکخراوەکەدا.
- **هەبوونی بەشداریی** : هەڵبژاردن دەرفەتێک دەدات بە ئەندامەکانی دەستەی گشتیی کە مافی دەنگدانیان هەیە بۆ بەشدارییکردن لە دروستکردنی بڕیار.
- **ئازادیی هەڵبژاردن:** هەڵبژاردن دەرفەت دەدات بە ئەندامانی دەستەی گشتیی کە مافی دەنگدانیان هەیە بۆ هەڵبژاردنی ئەو کەسەی کە بە گونجاوی دەزانن بۆ بەڕێوەبردنی کاروبارەکانی ریێکخراوەکە.
- **چاودێری و بەدواداچوون:** ئەو ئەندامانەی دەستەی گشتیی کە مافی دەنگدانیان هەیە دەتوانن چاودێری و بەدواداچوونی هەڵبژێردراوەکان بکەن و جەخت بکەنەوە لەوەی ئەو بۆچوونانە پیادە دەکەن کە پێشتر پێشکەشیان کردووە.
- سوودوەرگرتنی سەرجەم ئەندامان لە ریساکانی کاری ئەنجومەنی کارگێڕی.
- سەرجەم ئەندامانی ئەنجومەنی کارگێڕی شارەزایی پەیدا دەکەن لە سەرجەم کارەکانی ئەنجومەنەکە.
- جیاوازی بۆچوونەکان دەبێتە مایەی بەرەوپێشبردنی کارەکان و ئەنجامدانیان بە باشترین شێواز.

- ئەنــدامی نــوێ ســـەردەکەون و ئەمەش گەرەنتیــیە بــۆ درێــژەدان بە ڕێکخراوەکە و نوێبوونەوەی تواناکانی.

مەرجەکانی پرۆسەی هەڵبژاردن:

بۆ ئەوەی هەڵبژاردن دیموکراسی بێت، و بۆ ئەوەی ئامانجەکانی خۆی بپێکێـت، پێویسـتە چەنـد مەرجێـک بێـنە دی، کە بە بــێ ئەم مەرجـانە هەڵبـژاردنەکە بە خـۆی دەبێـت بە ئامــانج و نابێـت بە شـێوازێک بـۆ بەدیهێنانی کۆمەڵگەیەکی دیموکرات. ئەم مەرجانە بریتین لە:

- **نهێنیپارێزی** : واتە دەنگدانی ئەندامەکە بەوپەڕی نهێنـی، بە شـێوەیەک نابێت هیچ فشارێک لەسەر دەنگدەرەکان هەبێت.
- **سووڕ** : بە گوێرەی پەیڕەوی ناوخۆ هەڵبژاردنەکە بە گوێرەی سـووڕ (دەوری) دەکرێت کە کاتەکەی دیاریکراوە.
- **گشتگیریی**: واتە بوار دەبێت بۆ هەموو ئەوانەی مافی دەنگدانیان هەیە لە دەسـتەی گشـتیی کە مومارەسـەی مـافی خۆیـان بکەن لە پرۆسـەی دەنگدان و هەڵبژاردندا بە بێ هـیچ جیاکارییەک لەبەر ئاسـتی دارایـی یان شارەزایی زانستی یان هی تر.
- **کێبڕکێ**: پاڵێوراوەکان مافیان هەیە بە ئازادانە و بە بێ هـیچ کۆتوبەنـد و جیاکــارییەک هەڵوێســتی خۆیــان دەربــڕن، و ئــازادیی تەواو بە گوێرەی یاسا بۆ هەمووان دابین دەکرێت.
- **یەکسانی** : واتە دەنگی هەر دەنگدەرێک هەمـان قورسـایی هەیە بە بێ ڕەچاوکردنی ئاستی ئەندامێتی یان بایەخ یان ئینتیما.

- **دەنگدانی تاک:** واە دەنگدان بە شێوەیەک دەبێت کە هەموو کەسێک بواری دەبێت لە ئەندامانی دەستەی گشتیی کە بە ئازادی و بە ڕوونی بۆچوونی خۆیان دەربڕن.
- **دەنگدانی ڕاستەوخۆ:** واتە ڕێکخستنی دەنگدان بە شێوەیەک کە بوار بڕەخسێنێت بۆ ئەندامانی دەستەی گشتیی، ئەوانەی مافی دەنگدانیان هەیە، کە بە شێوەیەکی ڕاستەوخۆ و بێ نێوەندکاریی نوێنەرەکەی خۆیان هەڵبژێرن.
-

• 3. بەشداریی کارای ژنان.

واتە پشتگیریی لە بەشداریی ئافرەتان لە ڕێکخراوە ناحکومییەکاندا کە ڕێکخراوی ئافرەتان نین. لێکۆڵینەوەکان ئەوە دەردەخەن کە بەشداریی ژنان لە کاری ئەهلییدا کەمی کردووە لەبەر چەندین هۆ، وەک:

- باڵادەستیی سیستمی باوکسالاری و پیاوسالاری.
- سەرقاڵیی ژنان بە ئەرکەکانی خێزانەوە.
- کۆمەڵگە تەحەفوزی هەیە لە بەشداری ژنان.

پێویستە جەخت بخرێتە سەر بەشداریی ژنان بۆ کاراکردنییان و بەشدارییان وەک نیوەی کۆمەڵگە. ئایا دەشێت کۆمەڵگە و ڕێکخراوەکانی بە باشی بەڕێوە بچن لە کاتێکدا نیوەی وزەکەی کار نەکات؟

مەبەست لە بەشداریی ژنان ئەوەیە کە بەشدارییەکەیان کارا بێت، ڕۆڵی ڕاستەقینە و گەورە بگێڕێت لە ڕێکخراوەکاندا و لە لیژنەکان و لە ئەنجومەنی کارگێڕی هەبوونی هەبێت.

• 4. جۆراوجۆریتی

مەبەست لە جۆراوجۆریتی بریتییە لە فرەیی پسپۆڕیتی و شارەزاییەکانی ناو ئەنجومەنی کارگێڕی، بۆ نموونە:

- جۆراوجۆریتی تەمەن، لاو و کەسی خاوەن ئەزموون و شارەزای تێدا بیت.
- جۆراوجۆریتی ئاستی زانیاری، بە شێوەیەک کە سوود بە یەکتری بگەیەنن.
- جۆراوجۆریتی پیشەیی، هەبوونی پسپۆڕیتی جۆراوجۆر بۆ نموونە هەبوونی پارێزەرێک لە ئەنجومەنی کارگێڕی، مەسرەفی پارێزەر ناهێڵێت کاتێک ناکۆکییەک یان بابەتێکی یاسایی سەرهەڵدەدات، هەبوونی پسپۆڕێکی کارگێڕی دەبێتە مایەی دانانی پلانی گەشەی کارگێڕیی بۆ ڕێکخراوەکە و پێویست ناکات لە دەرەوە ڕاوێژکار بهێنین.
- جۆراوجۆریتی ڕەگەز، بە شێوەیەک کە ژنان شانبەشانی پیاوان بەشدار بن لە پرۆسەی ڕابەرایەتی.
- جۆراوجۆریتی دەرفەتی جۆراوجۆر دەڕەخسێنێت بۆ بەشداریی و ئەنجومەنەکە پتەو دەکات و دەتوانێت ڕۆڵی گەورە ببینێت بەوپەڕی توانا و شارەزایی و کاراییەوە.

چاپتەری شەشەم

پەیکەربەندی و بەشداری و تواناسازی

بـــایەخی پێکهێنـــانی لیـــژنە لەنـــاو ریکخراوەکـــان بـــۆ پتەوکردنـــی پەیوەندییەکانی ریکخراوەکان لە ریی دروستکردنی ژینگەیەکی هاوبەش لە نێوان لیژنەکان و کۆمەڵگە.

یەکەم: پەیکەربەندی (هیکل)ی بەشداریی لەناو ئەنجومەنەکە و ریکخراوەکە

- ✓ لیـژنە بـریتییە لە کۆمەڵێـک ئەنـدام کە لێپرسـراوێتییەکی دیـاریکراو لە ئەستۆ دەگرن بۆ وەرگرتنی بڕیار لەسەری. لیژنەکە بەشدار دەبێت لە چالاکی و پرۆژەکانی ریکخراوەکەدا. بایەخی لیژنە بریتییە لە:
- ✓ بوار دەڕەخسێنێت بۆ تاوتوێی بنیاتنەرانە و داهێنان و بۆچوونی نوێ.

- ✓ مەشقکردن بە ئەندامەکان بۆ ئەوەی ببن بە ئەندامی ئەنجومەنی کارگێڕی.
- ✓ دروستکردنی کادری نوێی کارگێڕی لە ڕێکخراوەکە.
- ✓ لیژنە کار دەکات بۆ پێکهێنانی بنکە بۆ باسکردن و ڕوونکردنەوەی کارەکانی ڕێکخراوەکە و ئامانجەکانی.
- ✓ لیژنە هاوکاری ئەنجومەنی کارگێڕی دەکات بۆ بەڕێوەبردنی چالاکییەکانی ڕێکخراوەکە بە چوست و چالاکی.
- ✓ هەندێک ئەرک لە ئەستۆی ئەنجومەنی کارگێڕی و ئەندامەکانی دەکاتەوە

دووەم: جۆرەکانی لیژنە:

- ✓ . لیژنەی ڕاوێژکاری. بەرپرسە لە پێشکەشکردنی بۆچوون و پێشنیار.
- ✓ لیژنەی جێبەجێکار، بەرپرسە لە جێبەجێکردن.
- ✓ لیژنە هەیە هەمیشەییە، هەیە کاتییە. ژمارەی ئەندامانی لیژنەیەکی کاریگەر سێ تا پێنج کەسە. بۆ پێکهێنانی لیژنە، دەبێت ئەنجومەنی کارگێڕی لیژنە دەربکات.
- ✓ لیژنەی جێبەجێکردن: لە سەرۆک یان جێگرەکەی پێک دێت لەگەڵ ڕازگری سندوق و سکرتێری گشتی، دەشێت ئەندامێک یان دوانی ئەنجومەنی کارگێڕی بۆ زیاد بکرێت، ئەم ئەرکانەی هەیە:
- ✓ لێکۆڵینەوە لە بابەتی بەپەلە.
- ✓ داڕشتنی سیاسەتی دارایی و کارگێڕی، و بڕیاردان لەسەریان.

- ✓ لێکۆڵینەوە لەو ڕاپۆرتانەی پێشکەش دەکرێن.
- ✓ بەشداریی لە دانانی خشتەی کاری ئەنجومەنی کارگێڕی.
- ✓ لێکۆڵینەوە لە پرۆژە نوێیەکان پێش ئەوەی پێشکەشی ئەنجومەنەکە بکرێن.
- ✓ لێکۆڵینەوە لە پرۆژەی بودجە پێش ئەوەی بخرێتە پێش ئەنجومەنەکە.
- ✓ تاقیکردنەوە و دامەزراندنی کارمەند لە ڕێکخراوەکە

سێیەم: سروشتی ئەم لیژنانە و مەبەستەکەیان و ماوەکەیان جۆراوجۆرە، وەک:

- ✓ لیژنەی هەمیشەیی
- ✓ لیژنە بۆ مەبەستێکی تایبەت و دیاریکراو
- ✓ لیژنەی لاوەکی، سەر بە لیژنە هەمیشەییەکانن یان سەر بە لیژنەکانن بۆ مەبەستی دیاریکراو.
- ✓ گرووپ/تیمی کار، بۆ جێبەجێکردنی هەندێک ئەرکی دیاریکراو.
- ✓ تەکلیفی تاکەکەسییانە.

<u>پوختەیەک لەسەر ئەو لیژنانەی سەرەوە:</u>

- ○ **<u>لیژنەی هەمیشەیی:</u>** کاتەکەی دیاریکراو نییە، بەرپرسە لە جێبەجێکردنی هەندێک ئەرک و کاری دیاریکراو لەسەر ئاراستەی ستراتیجی ڕێکخراوەکە. بۆ نموونە، لیژنەی چالاککردن و زیادکردنی ئەندامان، لیژنەی تۆڕبەندی و پەیوەندییە دەرەکییەکان، لیژنەی گەشەپێدانی سەرچاوەی مرۆیی، لیژنەی دارایی، هتد.

- **لیژنە بۆ مەبەستێکی دیاریکراو:** لیژنەیەکی کاتییە بۆ لێکۆڵینەوە لە بابەتێک یان کێشەیەک یان بەڕێوەچوونی پرۆژەیەک/بەرنامەیەک. کاتێک بابەتەکە یان کێشەکە کۆتایی هات ئەوسا لیژنەکەش تەواو دەبێت ئەگەر بۆ چالاکییەکی پرۆژەیەک بێت ئەوسا لە لای لایەنی پارەدەر (تەمویلکار) کۆتایی دێت بەڵام ڕێکخراوەکە دەیهێڵێتەوە لەلای خۆی بۆ ئەوەی درێژە بدات بە پرۆژەکە. وا باوە سەر بە یەکێک لە لیژنە هەمیشەییەکان بێت و ئەرکەکانی پەیوەستە بە ئامانجەکانی ئەو لیژنەیەوە.

- **لیژنەی لاوەکی:** لیژنەیەکی لاوەکییە و سەر بە لیژنەیەکی گەورەترە کە ئەمیان پێکی دەهێنێت و سەرپەرشتیی کارەکانی دەکات (ئنجا ئەگەر ئەمیان هەمیشەیی بێت یان کاتی). ئەرکێکی دیاریکراوی پێ دەسپێردرێت و ڕاپۆرت بۆ لیژنە گەورەترەکە بەرز دەکاتەوە. بۆ نموونە، لیژنەی لێکۆڵینەوە لە هاندەرەکان و دەرماڵە بۆ کارمەندانی ڕێکخراوەکە، ئنجا ئەم لیژنە لاوەکییە ڕاپۆرت بۆ لیژنەی سەرچاوە مرۆییەکان یان لیژنەی کاروباری فەرمانبەران بەرز دەکاتەوە. هەروەها، بۆ نموونە، لیژنەی ڕاگەیاندن بۆ لێکۆڵینەوە لە دەرفەتی سوود وەرگرتن لە میدیا، و ڕاپۆرتەکانی بۆ لیژنەی بازارگەری و لیژنەی پەیوەندییە گشتییەکان بەرز دەکاتەوە.

- **گروپ / تیمی کاری کاتیی:** ئەرکێکی دیاریکراوی بۆ یەک جار پێ دەسپێردرێت، بۆ نموونە، کڕینی بینایەکی نوێ بۆ ڕێکخراوەکە، یان بۆ یەکێک لە چالاکییەکانی.

- **تەکلیفی تاکەکەسی:** ئەرکێکی تایبەتە دەسپێردرێت بە کەسێکی دیاریکراو. ئەم کەسە بەرپرس دەبێت لە پێش ئەنجومەنی کارگێڕی یان یەکێک لە لیژنەکانی هەمیشەیی، یان کاتی، یان لاوەکی. بۆ نموونە، یەکێک لە ئەندامانی ئەنجومەنی کارگێڕی ڕادەسپێردرێت بە راوێژ لەگەڵ چەند کۆمەککارێک بۆ ئەوەی ئەولەوییەت و بۆچوونی ئایندەییان بزانێت سەبارەت بە ڕێکخراوەکە.

بۆ تێگەیشتن لە چۆنیەتی دیاریکردنی گرووپێک لە لایەن ئەنجومەنی کارگێڕییەوە بۆ ئەوەی کارێکی دیاریکراو ئەنجام بدەن، پێویستە ئەم خاڵانە باس بکرێن:

ئایا ئەنجومەنی کارگێڕی بە خۆی دەتوانێت ئەم کارە بکات؟ ئایا ئەم کارە هەمیشەییە یان کاتی؟ باشترین و کاراترین گرووپ کامەیە بۆ ئەنجامدانی ئەم کارە؟ پرەنسیپی سەرەکی ئەمەیە: بگەڕێ بۆ ئاسانترین و سادەترین شێوە بۆ ئەنجامدانی کارەکە، ئەوەیان کە کاراترین و کاریگەرترینە. واتە، ئایا وا باشترە و سادەترە کە ئەنجومەنی کارگێڕی ئەم کارە بکات، یان لیژنەیەکی دیاریکراو، یاخود گرووپێکی کار، یان تاکەکەسێک؟

چوارەم.

کەناڵی جۆراوجۆر بۆ بەشداریی و تواناسازی لەناو ڕێکخراوەکانی کۆمەڵگەی مەدەنی (کارمەندان – خۆبەخشان)

کارگێڕیی بە بەشداریکردن واتە کارمەندەکانیش، نە تەنێ بەڕێوەبەرەکان، ڕۆڵ و کاریگەریان دەبێت لە وەرگرتنی ئەو بڕیارانەی کار دەکەنە سەر ڕێکخراوەکە.

ئەو کارگێڕییەی لەسەر بەشداریپێکردن دامەزرابێت، بەڕێوەبەرەکان (یان بەڕێوەبەرەکە) بەرپرسی کۆتاییە لە وەرگرتنی بڕیار و وەڵامدانەوەی، بەڵام ئەو فەرمانبەرانەی بڕیارەکە کاریان تێدەکات دەتوانن سەرنجی خۆیان دەربڕن، هەروەها شیکردنەوە و پێشنیار و ڕاسپاردە پێشکەش بکەن لەسەر پرۆسەی جێبەجێکردنی بڕیارەکە.

- سوودەکانی بەشداریپێکردن: ڕێکخراوەکە باشتر کار دەکات ئەگەر فەرمانبەرەکان دڵسۆز بن و هەست بکەن ڕێزیان لێ دەگیرێت و هەست بکەن بۆچوونەکانیان بە هەند وەردەگیرێت. وا باوە بڕیارەکان باشتر بن ئەگەر خەڵکی جۆراوجۆری خاوەن پسپۆڕی و شارەزایی جۆراوجۆر بەشداری تێدا بکەن، بە بێ ڕەچوکردنی پسپۆڕی و دانایی سەرۆک کە بێگومان هەرگیز ناگاتە کۆی پسپۆڕیی ئەندامەکان.

- شێوازەکانی ئاڕاستەکردنی بەشداریی: ئەگەر بڕیارت دا پەنا ببەیت بۆ پلاندانان و جێبەجێکردنی بەرنامەکان لە ڕێی زیاترکردنی بەشداریی فەرمانبەرەکان لە دروستکردنی بڕیاردا، ئێمە دەستخۆشیت لێ دەکەین، و دەتوانیت ڕێگەی جۆراوجۆر بدۆزیتەوە بۆ زیاترکردنی ئاستی بەشداریی.
- سەرنج: گوێ لە فەرمانبەرەکان بگرە، و بە جددی داوای بۆچوونیان لێ بکە، ڕێزیان لێ بگرە. دەبینیت بە جددیتر کار دەکەن، و بەرهەمیان زیاتر دەبێت. لای کەمی بەشداریی ئەوەیە بەڕێوەبەر، کارمەندەکان بە هەند وەربگرێت.
- کۆبوونەوەکانی کارگێڕی: کۆبوونەوەکان دەرفەتێکن بۆ کارمەندان تا بزانن کە بەهایان هەیە و بۆچوونەکانیان سوودبەخشە و ڕێزیان لێ دەگیرێت. پێویستە کۆبوونەوەکان جدی و کاریگەر بن بۆ ئەوەی بەشدارییان بەرهەمدار بێت.

- وەسفی وەزیفی (Job Description): شێوازی بەکارهێنانی کارتی وەسفی وەزیفی – ئەمەش دەرفەتێکە بۆ پشکداریی لە بەڕێوەبردنێک کە پشت بە بەشداریی ببەستێت. زۆر جار کاتێک کە ڕێکخراوەکە دادەمەزرێت، وەسفی وەزیفیش دادەڕێژرێت. لە لایەن پلاندانەر یان پسپۆڕێکی دەرەوە دەنووسرێت و بەڵام بە شێوەیەکی ڕۆتینی بەکاردەهێنرێت و لە ڕاستییدا پەیوەندیی نییە بەو کارانەوە کە فەرمانبەر دەیکات. پێداچوونەوەی وەسفی وەزیفی لە لایەن کارمەندە پەیوەندیدارەکان و سەرپەرشتیارەوە بۆ دەستکاریکردنی زۆر پێویستە، بۆ ئەوەی ڕەنگدانەوەی گۆڕانکارییەکان بێت و بەرسڤی گۆڕانی ئەرک و لێپرسراوێتییەکان بداتەوە. پاشان هەردوو لایەنەوە واژوو دەکرێت.
- **هەڵسەنگاندنی ساڵانە:** هەڵسەنگاندنی ساڵانەی کارمەندان (ئەگەر بە دروستیی بکرێت) شێوازێکی سوودبەخشە بۆ پێداچوونەوەی ساڵی

ڕابردوو لە بوارەکانی وەک سەرکەوتنەکان، کەموکوڕییەکان، ئەو وانانەی فێری بووین، بەدەستهێنانی پێشنیار بۆ ئەوەی بخرێتە ناو پلانی ساڵی داهاتوو. هەڵسەنگاندنی ساڵانە ئامرازێکی باشە بۆ مومارەسەکردنی کارگێڕیی بە شێوەیە بەشدارییپێکردن.

راکێشان و تواناسازکردنی خۆبەخشان:

خۆبەخش کەسێکە کاتی خۆی و توانای خۆی بەکاردەهێنێت بۆ ئەنجامدانی کرێک بۆ بەرژەوەندیی کۆمەڵگەکەی یان بۆ بەرژەوەندیی گشتیی.

- پێویستە سەرکەوتوو بین لە بەشدارییپێکردنی جەماوەر لە چالاکییەکانی ڕێکخراوەکەدا لە ڕێی بانگهێشتکردنی خۆبەخش و بەکارهێنانی وزە و سەرچاوە و بیروبۆچوونی جەماوەر بۆ بەدیهێنانی پەیامی ڕێکخراوەکە.
- پێویستە جەخت بکەینەوە لە دابینکردنی چالاکیی سوودبەخش پێش ئەوەی دەست بکەین بە ڕاکێشانی خۆبەخش. ئەمەش لە ڕێی پێشکەشکردنی بابەتەکە بە گشتیی بۆ جەماوەر، و ئنجا باسکردنی ئەرکێکی دیاریکراو کە بە خۆبەخشەکانی دەسپێرین. پێویستە لە بەرامبەر ئەو کاتەدا کە خۆبەخشەکان دەیبەخشن، هەست بەم خاڵانە بکەن:
  - چێژ وەربگرن لە بەشداریکردن لە کار.
  - هەست بە بایەخی ئەو ئەرکە بکەن کە پێشکەشی دەکەن.
  - متعه المشاركه فی العمل
  - پێش ئەوەی دەرگا بکرێتەوە بە ڕووی کاری خۆبەخشیدا پێویستە جەخت بخرێتە سەر توانای ڕێکخراوەکە لە ئاوێتەکردن و وەرگرتنی ژمارەی زۆری خۆبەخشەکان و درێژەدان بە ڕاکێشانی سەرنج و بایەخیان.

- ڕێکخراوە خێرخوازەکان و دەستە خۆبەخشەکان پێویستیان بە ئەرکی جەماوەری کۆمەڵگەکەیان هەیە بۆ جێبەجێکردنی پرۆژە و بەرنامە و چالاکییەکانیان. ڕاکێشانی خۆبەخش دەبێتە مایەی کەمکردنەوەی مەسرەفی دارایی، و هەروەها هێز دەبەخشن کاتێک پشتگیری لە پەیامی ڕێکخراوەکە دەکەن.
- ڕاکێشانی خۆبەخش بۆ کارکردن لە ڕێکخراوی خێرخوازیدا زۆر بڵاو نییە لە عێراق، لەبەر: لاوازیی شێوازەکانی ڕاکێشانی خۆبەخش، کەمیی ئەو بەرنامە و چالاکییانەی پێویستی بە خۆبەخشە، بێجگە لە دیاردەی خۆبەخشی تۆمارنەکراو.

هەنگاوەکانی کارکردن لەگەڵ خۆبەخشان:

یەکەم: داڕشتن و ئامادەکردنی بەرنامە و پرۆژە و چالاکی بە شێوەیەکی ڕوون لە لایەن ڕێکخراوەکەوە بە شێوەیەک کە:

أ. بتوانرێت هەر کاتێک بێت، جێبەجێ بکرێت. واتە بەرنامەی ئامادە هەبێت بۆ ڕاکێشانی خۆبەخشەکان بۆ کارکردن لەسەری.

ب. ئامادەکردنی وەسفی وەزیفی بۆ هەر خۆبەخشێک بە گوێرەی ئەو کارەی دەیکات.

ج. لە ڕێی ڕیکلام و ڕاگەیاندنەوە ڕابگەیەنرێت کە ڕێکخراوەکە پێویستی بە خۆبەخش هەیە، هەروەها لە ڕێی بڵاقۆک و دەستگا جۆراوجۆرەکانی کۆمەڵگەکەوە، یان لە ڕێی ئەو خۆبەخشانەوە کە کار لەگەڵ ڕێکخراوەکە دەکەن.

دووەم: ڕێکخراوەکە کەسێکی شایستە لە کارمەندەکانی خۆی هەڵدەبژێرێت، یان ئەندامەکانی، و ناوی دەنێت (ڕێکخەری خۆبەخشان)، و ئەم ئەرکانەی پێ دەسپێرێت:

أ. ئامادەکردنی فۆرمێکی تایبەت بۆ خۆبەخشان، بە ناوی "داواکاریی خۆبەخش".

ب. کاتێک خۆبەخشێک دێتە پێش، فۆرمەکەی پێدەدرێت، ئەویش پڕی دەکاتەوە و دەیدات بە ڕێکخەری خۆبەخشان بۆ لێکۆڵینەوە و پێشکەشکردنی ڕوونکردنەوەی پێویست بۆ خۆبەخشەکە.

ت. دوای ئەوە ڕێکخەرەکە کات دادەنێت بۆ دیمانە لەگەڵ خۆبەخشەکە.

ث. ڕێکخەرەکە چاوپێکەوتن لەگەڵ خۆبەخشەکە دەکات و بەخێرهێنانی لێ دەکات.

ج. ڕێکخەرەکە لەگەڵ خۆبەخشەکە بە فۆرمەکەدا دەچنەوە.

ح. ڕێکخەرەکە هەندێک پرسیاری بنەڕەتی لە خۆبەخشەکە دەکات، بۆچی دەتەوێت وەک خۆبەخش کارمان لەگەڵ بکەیت، و بایەخ بە چی دەدەیت. خۆت بپارێزە لە پرسیاری موحریج.

خ. ڕێکخەرەکە لەگەڵ خۆبەخشەکە دەچن بۆ سەردانی بەشەکانی ڕێکخراوەکە و باسی چالاکییەکانی بۆ دەکات، پێویستە ڕێکخەرەکە نامیلکەی ڕوونکردنەوە بدات بە خۆبەخشەکە، ئەگەر هەبوو.

د. دوای ئەوەی خۆبەخشەکە دەڕوات، ڕێکخەرەکە بڕیار لەسەر ئەوە دەدات کە ئاخۆ خۆبەخشەکە باشە بۆ کارکردن یان نا.

ئەگەر ڕەزامەندی هەبوو، خۆبەخشەکە ئامادە بوو بۆ کار، و ڕێکخراوەکەش ئامادە بوو ئەرکی پێ بپسێرێت، ئەوسا

1. ڕێکخەرەکە پەیوەندی بە خۆبەخشەکەوە دەکات و کاتێکی بۆ دیاری دەکات بۆ دەستکردن بە کار.
2. ڕێکخەرەکە، خۆبەخشەکە دەناسێنێت بە ستافی کار.
3. ئەوسا دەخرێتە ژێر مەشقی خۆبەخشان.

سێیەم: ڕێنمایی خۆبەخش و مەشقی پێویست:

أ. ڕێنمایی بە سەرجەم خۆبەخشەکان دەدرێت.

ب. ساڵانە چەند جارێک ڕێنماییان پێدەدرێت.

ج. ناميلكەی ڕێنمايی (تێروتەسەل) دەدرێت بە خۆبەخش.

د. كارمەندێكی تايبەت ڕێنمايی و زانياری دەدات بە خۆبەخش لەسەر كارەكەی (بۆ نموونە، پرسگە، كۆكردنەوەی كۆمەك، لێكۆڵینەوەی حاڵەت، تاد).

ه. كارمەندی تايبەت وەڵامی سەرجەم پرسيارەكانی خۆبەخش دەداتەوە. پێويستە ڕێنمايی و ڕوونكردنەوەی پێشكەش بكات، و پشتگيريی دەروونی پێشكەش بكات چونكە ڕەنگە لە بەراييدا خۆبەخشەكە شەرم بكات و نەتوانێت هيچ كارێك بكات، بۆيە پێويستە هاوكاری بكەين لەم قۆناغە تێپەڕێت بە ئاسانی، و هانی بدەين و ئنجا ئەرك و كاری پێ بسپێرين.

چوارەم: هەڵگرتنی زانياری

ڕێكخراوەكە زانياری و داتا هەڵدەگرێت لەسەر كاتی كاری خۆبەخشەكان، و ئەو كارانەی ئەنجامی دەدەن. ئەمانە لەناو پەڕاوی تۆماری ڕێكخراوەكەدا هەڵدەگيرێن، بە سەرپەرشتيی ڕێكخەری خۆبەخشان.

پێنجەم: پێزانين و خەڵاتكردنی خۆبەخشان:

ئەم كارە زۆر گرنگە چونكە يارمەتی و هانی خۆبەخشەكە دەدات هەموو وزە و توانای خۆی بەكاربهێنێت و ماوەيەكی زياتر لەگەڵ ڕێكخراوەكە بمێنێتەوە و كار بكات بۆ ڕاكێشانی خۆبەخشی تر. پاداشتكردن بەم شێوازانە دەبێت:

1. بانگهێشتكردنيان بۆ بۆنە و ئاهەنگ و چاوپێكەوتنی تايبەت و كۆبوونەوەكانی دەستەی گشتيی.
2. بانگهێشتكردنيان وەك ميوانی شەرەف و بەخشينی بڕوانامە و خەڵات پێيان.
3. هاوكارييان لە لايەن دەستگای كار و ڕێكخەری خۆبەخشانەوە و يارمەتيدانيان لە هەر گرفتێك كە ڕووبەڕوويان ببێتەوە.
4. بەردەوام پشتگيری و ڕێنمايی پێشكەشی خۆبەخشان بكرێت.

• ژێدەرەکان

ژێدەرەکان بە عەرەبی:

- المواد التدريبيه لمشروع التنميه بالمشاركه، الوكاله الكنديه للتنميه الدوليه.
- المواد التدريبيه لمركز خدمات المنقمات غير الحكوميه.
- المواد التدريبيه للاتحاد العام للجمعيات الاهليه.
- كتابه إداره المنقمات غير الحكوميه، ا.د. عگيه حسين أفندى، كليه الاقتصاد والعلوم السياسيه.
- الموقع الاليكترونى لمركز التميز للمنقمات غير الحكوميه.
- وكيبيديا
- YouTube

• ژێدەرەکان بە ئینگلیزی:

- PROMOTING GOOD GOVERNANCE IN THE MANAGEMENT OF NGOs، BY OROCK THOMAS EYONG.
- Good Governance for Non-profits، Training Manual، Society of corporate
- Secretaries and governance professionals.

Human Resources

USAID | العراق
من الشعب الامريكي

MercyCorps
Be the change

ICNL
The International Center for Not-for-Profit Law
المركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني

Internews
Local voices. Global change.

Mercy Hands
For Humanitarian Aid
جمعية أيادي الرحمة الأنسانية

PAO