باشتر بەڕێوەبردن
لە ڕێکخراوەکانی کۆمەڵگەی مەدەنی

ئامادەکردنی / مصطفى خلیل

2015

باش بەڕێوەبردن
لەڕێکخراوەکانی کۆمەڵگەی مەدەنی

ئامادەکردنی: مصطفى خليل

٢٠١٥

خشتەی ناوەڕۆک

Contents

پوختەیەکلەسەرپرۆژەکە: ٤
چاپتەرییەکەم ٥
کۆمەڵگەیمەدەنیوبەڕێوەبردن ٥
چاپتەریدووەم ٢١
بەڕێوەبردنیباش ٢١
Good Governance ٢١
چاپتەریسێ ٣٠
ڕۆڵوبەرپرسیارێتییەکانیدەزگاکانیبەڕێوەبردنوکارگێڕی ٣٠
لەناوڕێکخراوەکە ٣٠
چاپتەریچوار ٣٥
شەفافییەتوبەرپرسیارکردن (الشفافیەوالمساءلە) ٣٥
چاپتەریشەشەم ٧٢
پەیکەربەندیوبەشداریوتواناسازی ٧٢

پوختەیەک لەسەر پرۆژەکە:

بەرفراوانکردنی بەشداریی لە ڕێی کۆمەڵگەی مەدەنییەوە (بەشدارییپێکردن) بریتییە لە پرۆژەی پتەوکردنی بەشداریی کۆمەڵگەی مەدەنی/هاوولاتی 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 مهیرەبانی (MH) و ڕێکخراوی فریاکەوتنی میللی (PAO).

ئامانجی پرۆژەکە بریتییە لە کارکردن لەسەر سیستەمە دیموکراسییەکان عێراق بەرەو بەشدارپێکردنی زیاتر و چووستی زیاتر لە ڕێی کاری کۆمەڵگەی مەدەنییەوە بە شێوەیەکی بەردەوام بە مەبەستی قووڵکردنەوەی بەشداریی هاوولاتیان لە بوارەکانی کۆمەلایەتی و سیاسییدا. لە سەرجەم قۆناغەکانی پرۆژەکەدا، (بەشدارییپێکردن) جەخت دەخاتە سەر پشتگیریی دەستەپێشخەرییەکان بۆ: بەرفراوانکردنی بەشداریی چالاکی هاوولاتیان لە پرۆسەی گەشەسەندنی کۆمەلایەتی 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 رۆڵ، شەفافییەت، بەرپرسیارکردن (المساءلە،)، 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 هاووڵاتیان 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).
کۆمەڵگەی مەدەنی ژمارەیەکی بەرفراوان لە ڕێکخراوی ناحکومی و ڕێکخراوی قازانج نەویست لەخۆ دەگرێت کە بەشداریی لە ژیانی گشتییدا دەکەن و ئەرکێکی گەورە لە ئەستۆ دەگرن لە دەربڕینی بایەخ و بەهاکانی ئەندامانیان و خەڵکی تر، بە گوێرەی هەندێک ڕێوشوێن و کاروباری ئادابی گشتی یان فەرهەنگی یان زانستی یان ئایینی یان خێرەومەندی.

لێکدانەوەی جۆراوجۆر هەیە سەبارەت پێناسەی چەمکی "کۆمەڵگەی مەدەنی"، ئەم لێکدانەوە جۆراوجۆرانە بریتین لە ڕەنگدانەوەی بەرەوپێشچوونی چەمکەکە و ئارگیومێنتە لەسەر سروشتەکەی و شێوەکانی و رۆڵ وئەرکەکانی. مانا باوەکەی بریتییە لەو "کۆمەڵگە سیاسییە" ی کە لە ژێر دەسەڵاتی دەوڵەتدا لە سایەی یاسادا دەژی. بەڵام مانا هەرە باوەکەی بریتییە لە جیاکردنەوەی کۆمەڵگەی مەدەنی لە دەوڵەت، بە گوێرەی ئەوەی کە بواری کاری ڕێکخراوە خۆبەخشیی و یەکێتییەکانەوەک یانەی وەرزشی و کۆمەڵەی بزنسماکان و کۆمەڵەکانی بەزەیی بۆ ئاژەڵان و کۆمەڵە و دەستەکانی مافی مرۆڤ و یەکێتی 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، تا بەشی پێویستییەکانی خۆی و ئەندامانی خێزانەکەی دابین بکات وەک خواردن و شوێنی نیشتەجێ و پێویستییەکانی تری ژیان. سەرەڕای ئەمە،

خەڵکێکی تر هەیە کە بایەخ بەو کۆمەڵگەیە دەدەن کە تێیدا دەژین، و ئامادەن بۆ بەرژەوەندیی خەڵکی تر خۆبەخشانە کار بکەن. 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 ددان 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 دەسەڵاتی 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 سـەدەی نۆزەدەهەمـدا دووەمـین گۆڕانکـاری لە چەمکـی کـۆمەڵگەی مەدەنییـدا هـاتە ئـاراوە، کـارل مـارکس پێـی وابـوو کـۆمەڵگەی مەدەنـی گۆڕەپانی ناکۆکیی چینایەتییە.
لە سـەدەی بیسـتەهەمدا گرامشـی بـابەتی کـۆمەڵگەی مەدەنـی خسـتە نـاو چوارچێـوەی چەمکێکـی نـوێ، کـۆمەڵگەی مەدەنـی گۆڕەپانێـک نیـیە بـۆ کێبڕکێی ئابووری بەڵکو گۆڕەپانێکە بۆ کێبڕکێی ئایدۆلۆجی، و دەسـەڵاتی سیاسی و هەژموونی ئایدۆلۆجی لێک جیاکردەوە.
لەگەڵ کامڵبوونی پەیوەندییە سـەرمایەدارییەکان لە ئەوروپا لە سـەدەکانی حەڤدە و هەژدە، و دابەشبوونی کۆمەڵگە بۆ چینی جۆراوجۆر یان نـاکۆک و هەڵایسـانی نـاکۆکی چینـاییەتی، سـەرمایەداری (واتە چینـی باڵادەسـت) ناچـاربوو میکـانیزمی کـارا دابڕێژێـت بـۆ بەڕێـوەبردنی ئەم نـاکۆکییە و ئیحتیـواکردنی بە شـێوەیەک کە بەرژەوەنـدییەکانی خـۆی و سـەقامگیری کۆمەڵگە بپارێزێت. سەرمایەداریی ئەوروپا سەرکەوتوو بوو لە بەدیهێنانی ئەم ئامـــانجە لە ڕێـــی دوو میکـــانیزمەوە: میکـــانیزمی کـــۆنترۆڵکردنی ڕاسـتەوخۆ لە ڕێـی دەوڵەتەوە، و میکـانیزمی هەژمـوونی ئایـدیۆلۆجی و فەرهەنگـی لە ڕێـی ڕێکخـراوە کـۆمەڵایەتییە ناحکومییەکـانەوە کە تێیـدا تاکەکـــان کـــاری خۆبەخشـــانە دەکەن بـــۆ چارەســـەرکردنی گـــرفتە کۆمەڵایەتییەکانیـان و چـاکترکردنی ڕەوشـــی فەرهەنگـــی و ئـــابووری و ژیارییان، تاد.
بـایەخی میکـانیزمی دووەم لەوەدایە کە جەخـت دەخـاتە سـەر بەرسـڤی توێژە جۆراوجۆرە کۆمەڵایەتییەکان بۆ بەهاکانی سیستمی سـەرمایەداری

و پەســـەندکردنیان و ئەنجامـــدانی چـــالاکیی بـــۆ بەرگریکـــردن لە بەرژەوەنـــدییەکانی خـــۆی لەو چوارچێـــوەیەدا، بەم شـــێوەیەش چینـــی سەردەست (سەرمایەداری) توانـای خـۆی دەسـەلمێنێت لە بەڕێوەبردنی ناکۆکی ناو کۆمەڵگە لە بەرامبەر سێ چەمکدا کە ئەگەرچی جۆراوجۆرن بەڵام تەواوکەری یەکتـرین: کـۆمەڵگە، کـۆمەڵگەی سیاسـی، کـۆمەڵگەی مەدەنـی. کـۆمەڵگە بـریتییە لەو چوارچێـوە گشـتگیرەی کە مرۆڤەکـان لەخۆدەگرێت و پەیوەندییەکانی نێوانیان ڕێک دەخات لە چوارچێوەیەکی سـنووورداری کـۆمەڵایەتی و ئابووریـدا، و لە ڕێـی پەیوەنـدیی نێـوان توێژەکان و ناکۆکییەکانەوە گەشە بە خۆی دەدات. کۆمەڵگەی سیاسییش بریتییە لە کۆمەڵگەی دەوڵەت کە لە دەوڵەت و دەستگاکانی و ڕێکخراو و پارتە سیاسییەکانی پێک دێت و هەوڵ دەدات کۆنترۆڵی بکات یان فشاری بخاتە سەر.

کۆمەڵگەی مەدەنیش بـریتییە لەو تـاکەکەس و دەسـتگا نافەرمییـانەی کە پێکهاتەیەکی کاران لە زۆربەی بوارە پەروەردەیی و ئابووری و خێزانی و تەندروستی و ڕۆشنبیری و خێرەومەندییەکاندا، تاد. کۆمەڵگەی مەدەنی لەو دەستە و دەستگایانە پێک دێت کە لە کۆمەڵناسییدا پێیان دەگوترێت دەستگای لاوەکی وەک کۆمەڵگە ئەهلی و تایبەتییەکان و سەندیکاکانی کرێکـاران و سـەندیکای پیشـەیی و کۆمپانیـا و ژووری و بازرگـانی و پیشەسـازی و دەســتگای تـری هاوشـێوەی خـۆبەخش. مەبەسـت لە بانگهێشتکردنی کۆمەڵگەی مەدەنی بریتییە لە تواناسازکردنی ئەم دەستگا ئەهلییانە تا بەرپرسیارێتییەکی گەورەتر بخەنە ئەستۆی خۆیان لە بواری بەڕێـوەبردنی کاروبارەکـانی کـۆمەڵگە بـۆ ئەوەی تـا ڕادەیەکـی زۆر بە خۆیـان، خۆیـان بەڕێـوە بـبەن. بەم شـێوەیەش دەسـتگا کـۆمەڵایەتییە

بەراییەکانی وەک خێزان و هۆز و تایەفە و گروپی ئیتنی و ئایینی دوور دەخرێنەوە لە چەمکەکە. هەروەها دەستگا سیاسی و حکومییەکانی لێ دوور دەخرێتەوە. دەستگا و رێکخراوە ناحکومییەکان دەمێننەوە وەک کۆمەڵگەی مەدەنی، کە بە خۆبەخشانە کارەکانیان دەکەن. زۆر گرنگە کە ئەم پێناسەیە نەمانگەیەنێت بە ناکۆکیی ڕەها لە نێوان کۆمەڵگەی مەدەنی 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 جوێ 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 ڕۆڵەی ئەم ڕێکخراوە دەیبینێت لە ڕێکخستن 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 ڕۆڵەی دەیبینن لە بڵاوکردنەوەی فەرهەنگی دەستپێشخەری، فەرهەنگی بنیاتنانی دامەزراوەکان، فەرهەنگی بەرزکردنەوەی بایەخی هاووڵاتی، و جەختکردنەوە لەسەر ویستی هاووڵاتیان لە کاری مێژووی و راکێشانیان بۆ گۆڕەپانی کاری مێژوویی و بەشداریکردن بە کارایی لە ئەنجامدانی گۆڕانکاری مەزن، بۆ ئەوەی ئەم کارانە تەنیٚ 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 باڵزاڵە بەسەر چینی

کرێکـــاردا. واتە چەمکێکـــی نـــاکۆکییە نەوەک بـــابەتێکی تـــایبەت بە سـەرمایەداری و پێویسـتە چینـی کرێکـاران و زەحمەتکـێش ڕووبەڕووی ئایـدۆلۆجیا و فەرهەنگـی بـاو ببـنەوە لە میـانی دژەفەرهەنگـێکەوە، بەم شێوەیەش بتوانن سەربەخۆیی دەستگاکانی کۆمەڵگەی مەدەنی و ڕۆڵیان بپـارێزن لە بەرگریکـردن لە مافەکـانی مـرۆڤ لە هەمـبەر هەژمـوونی دەوڵەت، و بتوانێـت خـۆی ڕێـک بخـات و هاوکـاریی یەکتـری بـکەن بـۆ ڕووبەڕوو بوونەوەی، بەم شێوەیەش بتوانن فشار بخەنە سەر دەوڵەت و سـەر سیاسـەتە گشـتییەکانی دەوڵەت. گرامشـی پێـی وایـتە کـۆمەڵگەی مەدەنـی یەکـێکە لە پایەکـانی دیموکراسـی و ڕۆڵێکـی پڕبـایەخ دەبینێـت لە بنیاتنـــان و گەشەســـەندنیدا. پەیوەنـــدی نێـــوان کـــۆمەڵگەی مەدەنـــی و دیموکراســـییەت لە ڕێـــی بەدواداچـــوونی بوارەکـــانییەوە و لە میـــانی پێناســـەکردنی کـــۆمەڵگەی مەدەنـــی و پێکهاتەکـــانی و ئەرکەکـــانییەوە دەردەکەوێت. هەروەهـا لێکۆڵینەوە لە لایەنە هاوبەشـەکانیان دەتـوانین بە شێوەیەکی وردتر و چڕتر لێی تێبگەین.

لە ڕێـی لێکـۆڵینەوەی ئەکـادیمی و مەیـدانی و بەدواداچـوونی مێژوویـی سـەرهەڵدان و گەشـەی کـۆمەڵگەی مەدەنییەوە، بۆچـوونی بـاو ئەوەیە کە کۆمەڵگەی مەدەنی "بریتییە لە کۆمەڵێک ڕێکخراوی خۆبەخشـی ئازاد کە بواری گشتیی نێوان خێزان و دەوڵەت پڕ دەکاتەوە، واتە، دەکەوێتە نێوان دەستگاکانی خزمایەتی و دەستگاکانی دەوڵەت واتە بواری بەدەر لە دانانی ئەنـــدامان" ئەم ڕێکخـــراوە خۆبەخشـــە ئـــازادانە بـــۆ بەدیهێنـــانی بەرژەوەندییەکانی تاکەکەسـەکان دادەمەزرێت، یـاخود بۆ پێشکەشـکردنی خزمەتگـوزاریی بـۆ هاووڵاتیـان، یـان بـۆ ئەندامـدانی چـالاکیی مرۆیـی

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 گوێرەی ئەم پێناسەیە، هەر قەوارەیەکی کۆمەڵگەیی ڕێکخراو کە بە گوێرەی ئەندامێتیی پێک هاتبێت و بۆ بەرژەوەندییەکی گشتیی یان پیشەیەک یان کاری خۆبەخشی بکات، دەکەوێتە خانەی دەستگاکانی کۆمەڵگەی مەدەنییەوە، ئەندامێتی پشت نابەستێت بە فاکتەرەکانی 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
- ڕێکخراوە ناحکومییەکانی بواری داکۆکی و گەشەسەندن وەک مافەکانی مرۆڤ و ئافرەتان و گەشە و ژینگە.
- ڕۆژنامەگەریی 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 سەدان ساڵە پێش سەرهەڵدانی ڕێکخراوە نوێیەکان وەک بناغەی کۆمەڵگەی مەدەنی بوون.

چوارەم: بەڕێوەبردن

حەوکەمە، یاخود بەڕێوەبردن (بە عەرەبی دەگوترێت: الحكامەأوحوكمەأوالحاكميە، بە ئینگلیزی دەگوترێت governance و بە فەرەنسی دەگوترێت gouvernance) بریتییە لە زاراوەیەکی نوێ لە زمانەکانی عەرەبی و کوردیدا، لە عەرەبییدا دەگوترێت «الحوكمە» لەسەر وەزنی فوعلە (بە هەمان شێوازی العولمە و الحوسبە).

بەڕێوەبردن بریتییە لەو چالاکییانەی بەڕێوەبەرایەتی (کارگێڕی، الإدارە) ئەنجامی دەدات. چەمکەکە وابەستەیە بەو بڕیارانەی کە تایبەتن بە پێشبینییەکان، یان پێدانی دەسەلات، یان جەختکردنەوە لە ئەدا.

بەڕێوەبردن یان پرۆسەیەکی سەربەخۆیە یاخود بەشێکە لە کارەکانی بەڕێوەبەرایەتی یاخود سەرکردایەتی. هەندێک جار چەند کەسێک حکومەتێک پێک دەهێنن بۆ بەڕێوەبردنی چالاکییەکانی و سیستەمەکانی.
کاتێک باسی رێکخراوێک دەکەین، ئنجا قازانج-ویست بێت یان قازانج-نەویست، بەڕێوەبردن واتە بەڕێوەبردنێکی ڕێکوپێک، واتە سیاسەتی یەکگیر و ڕێنمایی و چالاکییەکان و دەرکردنی بڕیار لەسەر بەشێکی دیاریکراوی بەرپرسیاریێتییەکان. بۆ نموونە، لە ئاستی کۆمپانیاکاندا بەڕێوەبردن بریتییە لە داڕشتنی سیاسەت لەسەر وەبەرهێنانی ناوخۆیی و بەکارهێنانی داتاکان.
بۆ جیاکردنەوەی (بەڕێوەبردن-الحوکمە) لە (بەڕێوەبەرایەتی-الحکومە)، بەڕێوەبردن "الحوکمە" بریتییە لە چالاکییەکانی "بەڕێوەبەرایەتی - حکومەت". ڕەنگە حکومەتەکە حکومەتێکی جوگرافی-سیاسی بێت (دەوڵەتێکی نەتەوەیی)، یان چەند کۆمپانیایەکی حکومەتی (قەوارەیەکی بازرگانی)، یان حکومەتێکی کۆمەڵایەتی-سیاسی (هۆز، خێزان، تاد)، یان هەر جۆرە بەڕێوەبەرایەتییەک. بەڵام بەڕێوەبردن بریتییە لە مومارەسەکردنی داینامیکییانەی دەسەڵاتی کارگێڕی و سیاسی. ئەگەرچی حکومەت بریتییە لە ئامرازێک بە شێوەیەکی گشتیی کە ئەم کارە مومارەسە دەکات. هەروەها زاراوەی حکومەت (بەڕێوەبەرایەتی) بە شێوەیەکی ئەبستراکت بەکاردەهێنرێت وەک هاوواتایەک بۆ زاراوەی حوکمکردن (بەڕێوەبردن)، وەک لە دروشمی کەنەدا دەیبینین: "ئاشتی و سیستم و حوکمی باش"
لە بنەڕەتەوە وشەی بەڕێوەبردن (الحوکمە، governance) وشەیەکی یۆنانییە (kubernáo،κυβερνάω) بە مانای ئاڕاستەکردن (ڕێنماییکردن،

توجیه). ئەفلاتون یەکەمجار بۆ مەجاز بەکاری هێناوە، پاشان وشەکە چووە ناو لاتینی و ئنجا بۆ ناو زمانەکانی تر.

پێنجەم: چالاکییەکان و حکومەت

لە بواری پراکتیکدا، بەڕێوەبردن دەشێت لە لایەن هەر ڕێکخراوێکەوە ئەنجام بدریێت 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 گونجاو لە بەڕێوەبردن ڕەنگە بریتی بێت لە جەختکردنەوە لەوەی ڕێکخراوەکە شێوازێکی سوودبەخش دەگرێتە بەر و ئەنجامی باشی دەست دەکەوێت و خۆی لە ئەنجامی نەویستراو دەپارێزێت لە ڕەوشی خراپدا.

بە هەمان شێوە، ڕەنگە بەڕێوەبردنی باش بریتی بێت لە چەند هەڵوێستێکی پێکەوە گرێدراو لە لایەن دەسەڵاتێکی سەرکوتکەرەوە 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 گروپێک 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 ئامانجانەی لە بەرژەوەندیی دەستگاکەن، و ئاسانکاری دەکات بۆ دابینکردنی پرۆسەیەکی کارای چاودێری و بەم شێوەیەش هاوکاریی 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 متمانە بە چالاکییەکانی یەکەکە وەک دەستگایەکی سەربەخۆ بۆ

بەڕێوەبردنی داراییەکانی دەستگا گشتییەکە بە مەبەستی دڵنیایی کۆمەڵایەتیی بە شێوەیەکی کارا و پسپۆڕانە، و ڕوونکردنەوەی میکانیزمەکانی پەیوەندیی نێوان یەکەی وەبەرهێنەر و ئەنجومەنی کارگێڕیی دەستگا گشتییەکە بۆ دڵنیایی کۆمەڵایەتی چونکە ئەم خاوەنی دەسەڵاتە بەسەر داراییەکانی دەستگا گشتییەکەدا، بە شێوەیەک کە بگونجێت لەگەڵ باشترین شێوازە نێودەوڵەتییەکان لە بواری بەڕێوەبردندا بە گوێرەی ئەم چوار پرەنسیپە ڕێنماییەی خوارەوە:

- دادپەروەریی: دادپەروەریی لە کارکردن لەگەڵ سەرجەم لایەنە پەیوەندیدارەکان (ئەنجومەنی کارگێڕیی دەستگا گشتییەکە، کارمەندانی ڕێکخراوەکە، خۆبەخشەکان، دەسەڵاتی چاودێریکردن).
- شەفافییەت: بە شێوەیەک کە لایەنە پەیوەندیدارەکان بتوانن چالاکی و پرۆژەکانی ڕێکخراوەکە و ئەدای دارایی ڕێکخراوەکە هەلبسەنگێنن.
- بەرپرسیارکردن (المساءلە): لە نێوان دەستەی دامەزرێنەر و ئەنجومەنی کارگێڕی و دەستەی جێبەجێکاری و لایەنە پەیوەندیدارەکانی تر.
- لێپرسراوێتی (المسؤولیە): بۆ جیاکردنەوەی ڕوون لە نێوان 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 ئەوروپا 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

گونجـاون لەگەڵ ئەجێنـدای رژێمەکـان. بەم شـێوەیە، بەڕێـوەبردنی بـاش مانای جۆراوجۆر دەگرێتەوە.

بەڕێوەبردنی باش بریتییە لە کاراکردن و هاندان و گەشەپێدانی شارەزایی و کـارزانیی هاووڵاتیـان لە سـەرجەم بوارەکـانی ژیانـدا لە پێنـاو بنیاتنـانی دەوڵەتێکی شارستانیی دادپەروەر و ئامن. ئەم بەڕێوەبردنە کار دەکات بۆ بنیاتنـانی کـۆمەڵگەیەکی نێـودەوڵەتیی خـاوەن ئاکـاری دادپـرس و بـاش، پیـرۆزی و کەرامەتـی مـرۆڤ بەرز ڕادەگرێـت، ژیـنگە دەپارێزێـت، و پێکەوەژیانی ئاشتییانە بۆ کۆمەڵگەکان دابین دەکات.

بەڕێـوەبردنی بـاش زاراوەیەکـی بەربـڵاوە تـا ڕێـدەیەک، و لە ئەدەبیـاتی خۆرئـاوادا بەڕێـوەبردنی بـاش لە بەرامـبەر بە بەڕێـوەبردنی گەنـدەڵ (بەڕێـوەبردنی خـراپ) دادەنرێـت. نـزیکەی بیسـت سـاڵە بەکاردەهێنرێـت. حوکمی باش پشت بە نموونە ئەمریکی و ئەوروپییەکەی دەبەستێت، و لە جۆری دیموکرات لیبراڵە.

کارێکی پەسەندە ئەگەر سەیری نموونە هاوچەرخەکان بکەین بۆ سوود وەرگـرتن لە پیـادەکردنی ئەم چەمـکە و کـاراکردنی بەرنامەکـانی و ئەزمـوونی هاوبەشـی مـرۆڤ، و هەنـدێکیان دەتـوانن سـوود لە یەکتـری وەربگرن.

دکتۆر ئالگیل باسی چوار بناغە دەکات بۆ چەمکی بەڕێوەبردنی باش. پێی وایە بـاش – پـێچەوانەی بەد و خـراپەیە، و پـێچەوانەی گەنـدەڵییە و پێچەوانەی شـەڕخوازیی 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 زاستن 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 بەڵا بیان پارێزێت.

چوارەم : سوودبەخشە، ئامانجەکەی سوودبەخشییە، بەرهەمەکەی و بەربووەمەکەی 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 گشتییەکان و لیژنە خۆبەخشەکان و ئەنجومەنەکانی بەڕێوەبردن بریتین لەو دەستگایانەی بایەخ بە بەڕێوەبردنی ناوخۆیی ڕێکخراوەکە دەدەن، و کارمەندانی پسپۆڕ و خۆبەخشیش بەرپرسیارێتییەکانی کارگێڕی و بەڕێوەبردن ئەنجام دەدەن.
بێگومان ڕۆڵی ئەم دوانە لە یەکتری جیاوازە، فەرماندە خۆبەخشەکانی گروپی یەکەم کار دەکەن بۆ بنیاتنانی قەوارە بنچینەییەکەی ڕێکخراوەکە و دابینکردنی پێویستییەکانی درێژەدان بە هەبوونی ڕێکخراوەکە و کارایی ئەدای و داڕشتنی دیدگە (رؤیا) و سیاسەتەکان، ئنجا لەگەڵ کارمەندەکانی بەڕێوەبردن کار دەکەن لەسەر داڕشتنی بڕیارە چارەنووسسازەکان و پلانە ستراتیجییەکان (هەر دوو تیمەکە بەشدار دەبن لە داڕشتنی پلانی ستراتیجی ڕێکخراوەکە یان کۆمەڵەکە)، بۆ ئەوەی ڕێکخراوەکە کارا بێت پێویستە واز بهێنن لە وردەکارییەکانی جێبەجێکردن و کاری ڕۆژانەی ڕێکخراوەکە و ئەمانە بسپێرن بە بەڕێوەبەری جێبەجێکار و کارمەندای تری پسپۆڕ و خۆبەخشەکان. دواجار، دەستگاکانی بەڕێوەبردنی ناوخۆیی ڕێکخراوەکە کار دەکەن بۆ بەدەستهێنانی متمانەی بنکە جەماوەرییەکە و هاوکات کاردەکەن بۆ پتەوکردنی ڕەوایەتی ڕێکخراوەکە و کارەکانی لەلای خەڵکی ناوەوە و دەرەوەی ڕێکخراوەکە. هاوکات، کاری بەڕێوەبەرایەتی و کارگێڕی بریتی دەبێت لە چالاککردنی ئەدا.
جیاوازی نێوان بەڕێوەبردنی ناوخۆیی (الحکم الداخلی، internal governance) و ئەرکەکانی بەڕێوەبەرایەتی/کارگێڕی (الادارە،

management) ئالێرەدایە. زۆر گرنگە لەناو رێکخراوەکانمان جیاوازی بکەین لە نێوان ئەم دوو ئاستەی کاری ناوخۆی ڕێکخراوەکەدا. لە رێکخراوە خۆبەخشەکان و دەستگا ئەهلییەکانی عێراقدا کلیلی سەرکەوتن و چالاککردن و کاراکردنی پرۆژەکای گەشەسەندن بریتییە لە زانینی ئەم جیاوازییە، لە رێکخراوەکانمان 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 رێکخراوەکە و بەم شێوەیەش ئەنجومەنی کارگێڕی دەبێت بە واجهەیەکی شکلیی رێکخراوەکە.

سیستمی بەڕێوەبردنی ناوخۆیی وا باوە بایەخ دەدات بە بنیاتنانی قەوارەی رێکخراوەکە و رشتنی ریگا بەرەو ئایندە و داڕشتنی 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 رێکخراوەکە بۆ زمانی چالاکی و پرۆژە. ئەمەش لە رێی سیستمێکی کارای هاوبەشی ئەندامانی رێکخراوەکە و بنکە جەماوەرییەکەی.

سێیەم: بایەخ و ئامانجەكانی بەڕێوەبردنی باش لە ڕێكخراوەكان:

لە هەزارەی نوێدا بایەخی ئەم چەمكە زیادی كردووە، چەندین داواكاری و فشار دروست بووە لە لایەن كۆمەڵگەكانەوە، بۆ نموونە دەركردنی یاسایەكی نوێ بۆ ڕێكخراوە ناحكومییەكان، وەك یاسای ١٢ ی ساڵی ٢٠١٠، كە لایەنی ئەرێنی لەخۆ دەگرێت و گونجاوە لەگەڵ گەشەسەندنە نوێیەكانی جیهان لە بواری یاسای ڕێكخراوە ناحكومییەكان. وەك ئەوەی ڕێكخراوەكان ئازادن لە بواری جۆراوجۆری كۆمەڵایەتییدا كار بكەن و بواریان بدرێت چالاكی جۆراوجۆر ئەنجام بدەن، و بواریان پێبدرێت سەرچاوەی دارایی پەیدا بكەن و گەشەی پێبدەن بە كاری خۆیان لە ڕێی ئەنجامدانی چالاكی ئابوورییەوە كە داهاتەكەی وەك سەرچاوەیەكی گرنگی دارایی بەكاردەهێنرێت لە لایەن ڕێكخراوەكە و بە كاری دەهێنێت بۆ گەیشتن بە ئامانجەكانی، و هەروەها بۆی هەیە هاوكاریی دەرەكی وەربگرێت

بۆ زانیاری زیاتر، تكایە بڕوانە ئەم ڤیدیۆیە:

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

گەرەنتی و پارێزراویێتی دراوە بە دامەزرێنەری ڕێكخراوەكان و جەخت كراوەتەوە لەوەی هەموو مافێكیان هەیە هەر لە دیاریكردنی چالاكی و ئامانجەكانیانەوە تا دەگاتە چوونە ناو ڕیزی ئەو یەكێتییانەی بە گونجاوی دەزانێت. هەروەها بوار دراوە بەوەی ئەندامەكان بە ئازادی سەركردەكانی خۆیان بۆ ئەم ڕێكخراوانە هەڵبژێرن بە بێ دەستێوەردانی دەستەی بەڕێوەبردن.

بە شێوەیەکی گشتیی بایەخی بەڕێوەبردنی باش لەناو رێکخراوەکان لە ڕووبەڕوو بوونەوەی گەندەڵی ئیداری و داراییدایە لە ڕێی ئەنجامدانی کارەکانی بە شەفافییەت و هەبوونی بەرپسیاریتی (مساءلە)، بە شێوەیەک هەموو هاووڵاتییەک بۆی هەیە جەخت بکاتەوە لەوەی رێکخراوەکە هەموو سەرچاوەکانی خۆی بۆ بەرنامەی گەشەسەندن بەکاردەهێنێت، ئەمەش لە رێی ئاشنایەتی و ئاگاداربوون لە میکانیزمەکانی دروستکردنی بڕیار، و کولفەی خزمەتگوزارییەکان، و باشێتی خزمەتگوزارییەکان.

بەڕێوەبردنی باش کار بۆ بنیاتنانی کادر دەکات، و ریزی دووەم لە سەرکردەی ئاییندەیی دروست دەکات، و بوار نادات دەرگای ئەندامێتی بە ڕووی کەسدا دابخرێت.

بەڕێوەبردنی باش کار دەکات بۆ دیاریکردنی ئامانجەکان و هەروەها شێوازەکانی بەدیهێنانی ئامانجەکان دیاری دەکات، چاودێریی ئەدا دەکات، و جەخت دەکاتەوە لە بەردەوامیی بە شێوازێکی زانستییانە لە رێی لێکۆڵینەوە لە پێویستییەکان و ئەولەوییاتی کۆمەڵگە بە ئامانج گیراوەکان و کار دەکات بۆ کەمکردنەوەی قەیرانی دارایی و کارگێڕی، و هاوکار دەبێت لە دەرچوون لە رەوشەکان بە کەمترین زیانەوە و جەخت دەکاتەوە لە مانەوە و بەردەوامێتی رێکخراوەکە و جەخت دەکاتەوە لە کارایی و چوستیی بەکارهێنانی سەرچاوەکان و ڕاستکردنەوەی کاری رێکخراوەکە و پێوانەکردنی داهاتی ئابووری.

دەتوانین بڵێین شێوازی مومارەسەکردنی بەڕێوەبردنی باش دەبێتە مایەی:

- ✓ هەبوونی دادپەروەری و شەفافییەت، و مامەڵەی دەستپاکانە و ڕاستگۆیانە لەگەڵ لایەنە پەیوەندارەکان.

- ✓ ڕێگری لە خراپ بەکارهێنانی ئەو دەسەڵاتانەی کە ئەندامانی دەستەی کارگێڕیی ڕێکخراوەکە هەیانە بۆ بەدەستهێنانی دەستکەوتی ناڕەوا یان بەفیڕۆدانی پارەکانی ڕێکخراوەکە.
- ✓ گەشەپێدانی سەرچاوە دارایی و مرۆییەکانی ڕێکخراوەکە.

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 الوقیفی) بۆ ڕوونکردنەوەی ئەرکەکان و دەسەڵاتەکان و بەرپرسیارێتییەکانی کارمەندەکان بە شێوەیەکی ڕوون.

- ✓ مەودای راکێشانی ئەندام بۆ رێکخراوەکان، و بەردەوامییان لە کار.
- ✓ مەودای هەبوونی سیستمێکی بەڕێوەبەرایەتی و دارایی کە بتوانێت لە کاتی خۆیدا ئابوونەی ئەندامێتی بدات و دوا نەکەوێت لە کۆکردنەوەی.
- ✓ مەودای دارشتنی پلانی دارایی بە گوێرەی ئەنجامە پێشبینیکراوەکان.
- ✓ مەودای نوێکاری و داهێنانی شێوازی نوێ بۆ زیادکردنی داهاتەکان.
- ✓ مەودای دابینکردنی ئامرازی پەیوەندیی سەرکەوتوو لەگەڵ کۆمەڵگەکە.

ڕۆژی یەکەم، (درێژە)، دانیشتنی دووەم

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/بەڕێوەبەرایەتی 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.

١. دارشتنی پەیام (رسالە)ی ڕێکخراوەکە، و دەستنیشانکردنی مەبەستەکان و دارشتنی دیدگەیەکی روونی هاوبەش.
٢. دەستنیشانکردنی بەڕێوەبەری کارگێڕی، پشتگیری کردنی و هەڵسەنگاندنی ئەدای.
٣. پلاندانانی ستراتیجی.
٤. پەیداکردنی دارایی پێویست بۆ کاری ڕێکخراوەکە.

٥. بەڕێوەبردن و گەشەپێدانی سەرچاوەکان بە شێوەیەکی کارا.
٦. بەڕێـوەبردنی سـەرچاوە مرۆییەکـانی ڕێکخـراوەکە و زیـادکردنی سەرچاوە خۆبەخشەکان.
٧. داڕشـتن و بەڕێـوەبردن و بەدواداچـوون و پتەوکردنـی بەرنامەکـان و خزمەتگوزارییەکان.
٨. پتەوکردنـی پەیوەنـدیی ڕێکخـراوەکە لەگەڵ دەسـتگا حکومییەکـان، و پتەوکردنـی پشـتگیریی میللـی و چـاکترکردنی وێـنەی گشـتیی ڕێکخراوەکە.
٩. جەختکـردنەوە لە ڕەوایەتـی و ئـاداب و دڵسـۆزیی بـۆ پابەنـدێتی بە ئەرکەکانەوە لە کاردا.
١٠. ڕێنمایی ئەندامانی نوێی ئەنجومەنی کارگێڕی و هەڵسەنگاندنی ئەدایان.

سێیەم: کار و وەزیفەکانی بەڕێوەبەری جێبەجێکار (المدیر التنفیذي)

ڕۆڵ و ئەرکەکـانی بەڕێـوەبەری جێبەجێکـاری جۆراوجـۆرە و لە ڕێکخراوێکەوە بۆ ڕێکخراوێکی تر دەگۆڕێت، ئەمەش بە گوێرەی جیاوازیی سروشـت و کەسـایەتی بەڕێـوەبەرەکە، و سروشـتی ئامانجەکـان و ئەو پێشبینییانەی لێی چاوەڕوان دەکرێت. بەڕێوەبەری جێبەجێکاری ڕێنمایی ئەنجـومەنی کـارگێڕی دەکـات و بە گـوێرەی هەڵبـژاردەی جۆراوجـۆر ئاڕاسـتەیان دەکـات. هاوکـات، ئەنجـومەنەکە دەسـەڵاتی کۆتـایی هەیە لە دیـاریکردنی ئەو سیاسـەتانەی پیـادەی دەکـات. پسـپۆڕی و شـارەزایی و کـارزانی بەڕێـوەبەری کـارگێڕی زۆر گـرنگە لە دیـایکردنی چوارچێـوە و

کــــارایی رۆڵەکەی لە بـــواری بەڕێـــوەبردنی رێکخـــراوەکە نەوەک ئەو سنوورانەی کە ئەنجومەنی کارگێڕی بۆی دادەڕێژێت.

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

١- گەیاندنی پەیامی رێکخراوەکە و بەرجەستەکردنی دیدگەکەی.

٢- بەشداریی لە پلاندانان بۆ چالاکییەکان و کارەکانی رێکخراوەکە.

٣- دابینکردنی سەرچاوەی دارایی.

٤- بەڕێـــوەبردن و تەرخـــانکردنی ســـەرچاوەکانی رێکخـــراوەکە و سەرپەرشتیی کاروبارە داراییەکەی.

٥- بەڕێوەبردنی کاروباری کارمەندانی رێکخراوەکە.

٦- بەڕێوەبردنی کاروباری رێکخراوەکە و سەرپەرشتیی پێشکەشکردنی بەرنامە و خزمەتگوزارییەکان

٧- دەربڕینی رێکخراوەکە و مامەڵەکردن لەگەڵ ژینگەی دەرەکی.

٨- پەیـــداکردنی زانیـــاری و گەیانـــدنی و پێکهێنـــانی هاوبەشـــی و بەڕێوەبردنی کۆبوونەوەکان.

٩- بەشـــداریی لە بەرەوپێشـــبردنی رۆڵـــی ئەنجـــومەنی کـــارگێڕی و پتەوکردنی.

١٠-هەڵسەنگاندنی ئەدا و ئەنجامەکان بە شێوەیەکی خولی.

هەروەهــا، پێویســتە هەمیشــە جەخــت بخەیــنە ســەر ئەوەی ئەرکەکــانی دەستگاکانی بەڕێوەبردن و کارگێڕی سەربەخۆ و بەجیا نین لە یەکتری، بەڵکــو ئــاوێتەی یەکتــر دەبــن هەنــدێک جــار و تەواوکەری یەکتــرین بە بەردەوامی. تا هەماهەنگی و یەکتری تەواوکردن زیاتر بێت، رێکخـراوەکە ئەدای باشتر دەبێت.

چاپتەری چوار

شەفافییەت و بەرپرسیارکردن (الشفافيه والمساءله)

یەکەم: شەفافییەت.

بریتییە لە ئاشکراکردنی حەقیقەتەکان و تاوتوێی گشتیی و ئازادانەی حەقیقەتەکان، و ئاگادارکردنی ئەندامان و هاووڵاتیان و پەیوەندداران بە وردەکاریی ئەو حەقیقەتانە، و تاوتوێی سیاسەتە جۆراوجۆرەکان و ئاشکراکردنی خودیی کەموکوڕییەکانی 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 ریکخراوەی شەفافیەت پیادە بکات ئامادەیە زانیاری و حەقیقەت و داتا و بڕیارەکانی بگەیەنیت بە خەڵکی تر و ئامادەیە بە کراوەیی و ئازادی تاوتویی ئەم بابەتانە بکات. پێویستە ئەم ئاستە لە رەخنە لەخۆگرتن ڕەنگ بداتەوە لە هەڵسەنگاندن و ڕاپۆرتی سالانەی هەڵسەنگاندنی چالاکییە و بەرنامەکانی. ئەو ریکخراوەی شەفافییەت پیادە بکات بایەخ بەوە دەدات کە بڕیارەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی لە رێی دەنگدانی تاکەکەسییەوە بێت و ڕەنگە بانگهێشتی ئەندامانیدەستەی گشتیی بکات بۆ بەشداریی لە هەندێک لە کۆبوونەوەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی، و قسەکردن تیایاندا، و رێگە دەدات بە هەموان دەستیان بگات بە کۆنووسی کۆبوونەوەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی. زۆر لە یاساکان ڕێگەیان داوە هەموو ئەندامیک بۆی هەبێت دەستی بگات بە دۆکیومێنتەکانی ریکخراوەکە و بەشداریی لە کۆبوونەوەکانی دەستەی گشتیی.

هەروەها رێگە دراوە بە دەستەی گشتیی دەستی بگات بە حسابی کۆتایی و بودجەی سالآنەی ریکخراوەکە لە کۆبوونەوەی سالآنەدا.
فەلسەفەی شەفافییەت لە ریکخراوی 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 ریکخراوەکە 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

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

٢- هاندانی کێبڕکێ لە پێناو بەدیهێنانی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە.

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

٤- دەبێتە مایەی مسۆگەرکردنی ئەوپەڕی ڕەزامەندیی لایەنە بەئامانج گیراوەکان.

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

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

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

٨- ڕێـگە خـۆش دەکـات بـۆ بەردەوامیــی پرۆســەکانی گەشەســەندن و پارێزگاریی دەستکەوتەکان.

٩- ڕێگە خـۆش دەکـات بـۆ هەڵبژاردنـی ئـامرازی گونجـاو و شایسـتە بـۆ بەدیهێنانی ئامانجەکانی ڕێکخراوەکە.

١٠-گەشەپێدانی هەستی دڵسۆزی و ئینتیما لەلای تاکەکانی کۆمەڵگە.

سێیەم: کۆبوونەوەی ئەنجومەنی کارگێڕی

(ئەنجومەنی بەڕێوەبەرایەتی، دەستەی بەڕێوەبەرایەتی)

أ. ئامـادەکردنی بـاش. پەیـڕەوی ڕێکخراوەکـان جەخـت دەخـاتە سـەر کۆبوونەوەی ئەندامانی ئەنجومەنی کارگێڕی بە شێوەیەکی دەوری بـۆ وەرگرتنـی بڕیـار لەسـەر چـالاکیی جۆراوجـۆری ڕێکخـراوەکە، وەک لایەنی دارایی و سەرچاوەکان، چالاکییەکان و بواری یاسایی، پەیوەندیی نێو ڕێکخراوەکە و پەیوەندییە دەرەکییەکانی. ئەمەش بە گـوێرەی پەیـامی ڕێکخـراوەکە و بەدیهێنـانی ئامانجەکـانی. هەنـدێک جار کۆبوونەوەکانی ئەنجومەنی کارگێڕی بەرهەمدارن و کارەکان دەبەنە پێش، هەندێک جاریش هیچ کاریگەرێکیان نییە.

ب. کرۆکی کۆبوونەوەی ئەنجومەنی کارگێڕی

کۆبـوونەوەی ئەنجـومەنی کـارگێڕیی پەیوەسـتە بە بەڕێـوەبردنی بــاش. ئەنجــومەنەکە سیاســەتەکان دادەڕێژێــت و چــاودێریی پیادەکردنیـان دەکـات، بـایەخی کۆبـوونەوەکەش لەم خـاڵەدایە، 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 روونی 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 سەرکەوتنی 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 لێکۆڵینەوە 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 رێکخراوەکە 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 دەگرێتەوە، 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 باشـە، لەگەڵ جەختکـردنەوە لەسـەر ئامـانجی کۆبـوونەوەکە. ڕەنگە کۆبـوونەوەکە چەنـدین ئامـانجی هەبێت، و هەنـدێکیان هاوشـێوە بـن و جۆرێـک لە رۆتـین بـن بـۆ کۆبـوونەوەی لەو جـۆرە کە ناوبەنـاو ساز دەکرێت، بەڵام لەگەڵ ئەمەشـدا هەمیشـە ئامـانجی کۆبـوونەوەیەک جیاوازە لە هی کۆبوونەوەیەکی تر بە گـوێرەی ئەو بابەتـانەی باسـیان دەکرێت و ئەو بڕیاری پێویستە وەربگیرێن، سـەرەڕای گۆڕاوی تـریش، بەم شێوەیە ئامانجی کۆبوونەوەکان نوێن و جیاوازن لەوانی پێشـوو و لەوانەی داهاتوو.

– بەرپرسـیارێتی ئامادەکـاری بـۆ کۆبـوونەوەی ئەنجـومەنی کـارگێڕی: هەنـدێک کەس پێـی وایە ئامادەکـاری بـۆ کۆبـوونەوەی ئەنجـومەنی کـارگێڕی دەکەوێـتە نـاو چوارچێـوەی بەرپرسـیارێتییەکانی سـکرتێری ئەنجومەنی کارگێڕی یان بەڕێوەبەری جێبەجێکاری یـان سـکرتارییەت، یــاخود ســەرۆکی ئەنجــومەنی کــارگێڕی بە خــۆی ئامادەکــاری بــۆ کۆبوونەوەکە دەکات. لایەنی بەرپرس لە ئامادەکاری بۆ کۆبـوونەوەکە هەر کەسێک بێت –ئنجا بەرپرس بێت لە بانگهێشت بۆ کۆبـوونەوەکە یاخود لە بانگهێشتکردنی کەسێکی تر– ئەوا پێویستە جەخت بکاتەوە لە

جددیەتی 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 پابەندیێتی 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 تەنیٚ 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. شیکاری 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.

١- **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 بسڕرێنەوە، ئەمەش لە ڕێی پتەوکردنی پەیوەندیی شەخسی و ئەنجامدانی کۆبوونەوەی تایبەت لە نێوان ئەندامەکان بۆ سڕینەوەی بەدحاڵیبوون و نەهێشتنی بۆچوونی نەرێنی لەسەر یەکتر.

٢- **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 دەروونیە 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.
- دیاریکردنی کاتی تەرخانکراو بۆ هەر بابەتێک لە بابەتەکانی کۆبوونەوەکە.
- گرتنی شوێنی کۆبوونەوەکە و ئامادەکردنی پێویستییەکان
- ناردنی بانگهێشتنامە بۆ ژوانەکە.
- شوێنی کۆبوونەوەکە گونجاو بێت بۆ بەشداربووان
- ئاگادارکردنەوەی لیژنە پەیوەندیدارەکان سەبارەت بە کۆبوونەوەکە.
- دانانی بودجە بۆ کۆبوونەوەکە.
- کاتی کۆبوونەوەکە گونجاو بێت بۆ ئامادەبووان.

<u>بۆ تۆکمەترکردنی ڕێکخستنەکە دەتوانرێت هەر بابەتێکی لیستی پێداچوونەوە ببەسترێتەوە بە کاتێکی دیاریکراوەوە پێش کۆبوونەوەکە، بۆ نموونە، ئەمە تۆمار دەکرێت:-</u>
دانانی خشتەی کار و وەرگرتنی ڕەزامەندی لەسەری و ناردنی بانگهێشتنامەکە پێش مانگێک لە بەرواری کۆبوونەوەکە، ناردنی بانگهێشتنامە و خشتەی کار پێش سێ هەفتە لە بەرواری کۆبوونەوەکە.

چوارەم: بەرپرسیارکردن (المساءلە):

بەرپرسیارکردن (المساءله) یەکێکە لە پرەنسیپەکانی بەڕێوەبردنی باش و مافێکی جەماوەری ڕێکخراوەکە و لایەنە پەیوەندیدارەکانە کە لە ئەندامانی بەڕێوەبەرایەتی بپرسن و لێپێچینەوەیان لەسەر بکرێت. پێویستە ئەندامانی دەستگاکانی بەڕێوەبردن هۆکاری برواپێهێنەر باس

بــــکەن ســــەبارەت بە بڕیــــار و سیاســــەتەکانیان، ئەمەش بــــریتییە لە پتەوکردنـی پەیوەندی نێوان تاکەکان و گرووپەکان لەنـاو و لە دەرەوەی ڕێکخراوەکە. ڕێکخراوەکە بەرپرسیارە لە پێش ئەنداماں و کارمەندان و خۆبەخشـان و پارەدەرەکـان (داراییدەرەکان) بە گـوێرەی پرەنسیپەکانی بەها و پێوەرە ئەخلاقییەکان.

بەرپرسیارکردن بریتییە لە پابەندێکی ڕێکخراوەکانی کۆمەڵگەی مەدەنی بە پێشکەشکردنی هۆکار و گێڕانەوە بـۆ هـۆی ئەنجامـدانی ئەو کـارانەی پێی سپێردراوە بە مەبەستی بەرزکردنەوەی ئاستی کارایی و کاریگەریی ڕێکخراوەکە.

پێنجەم: بایەخی بەرپرسیارکردن (المساءلە)

- بەرپرســـــیارکردنکردن (المســـــاءلە) دەبێـــــتە مـــــایەی پتەوکـــــردن و بەرزکـــردنەوەی کـــارزانی و چوســـتیی لە ئەنجامـــدانی کارەکـــان و باشـترکردنی خزمەتگـوزاریی پێشکەشـکراو بە سـوودمەندەکان. ئەگەر مەبەسـتی سـەرەکی ڕێکخراوەکـانی بەڕێـوەبردنی 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 ڕێکخراوەکە لە ئەنجامــدانی ئەرکەکــانی و بەدیهێنــانی ئامانجەکــانی بە شــێوەیەکی 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 ساڵانە 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

ڕەزامەندی ئەندامان لە ئەدای ئەنجومەنەکە. پێویستە ئەنجومەنەکە دەستکاری سیاسەتەکانی بکات بە شێوەیەک کە ببێتە مایەی سپاردنی متمانە بە کاری ڕێکخراوەکە و ببێتە مایەی کەمبوونەوەی ڕوودانی ناکۆکیی ناوخۆیی. لێرەوە بایەخی لێپێچینەوە و بەرپرسیارکردن دەردەکەوێت وەک شێوازێک بۆ بەدەستهێنانی زانیاری سەبارەت ویست و خواستی ئەوانەی لەگەڵ ڕێکخراوەکە کار دەکەن. ئایا ڕێکخراوەکە پرەنسیپی بەرپرسیارکردن (المساءله) پیادە دەکات؟

بۆ وەڵامدانەوەی ئەم پرسیارە ئێمە دوو نیشاندەری سەرەکی بەکاردەهێنین، کە ئەوەمان پیشان دەدەن تا چەند ڕێکخراوەکە پرەنسیپی بەرپرسیارکردن پیادە دەکات. ئەم نیشاندەرانە هەندێک یاریدەری تەکنیکییان تێدا بەکاردەهێنرێت کە هاوکاریی ڕێکخراوەکە دەکەن لە پیادەکردنی پرەنسیپی بەرپرسیارکردنیدا.

نیشاندەری یەکەم:

" ڕێکخراوەکە پێداچوونەوەی ڕاپۆرتی تایبەت بە کارەکانی دەکات و دابەشی دەکات بەسەر ئەندامانی گشتیی ڕێکخراوەکە و تاکەکانی کۆمەڵگەدا"

بایەخی ئەم نیشاندەرە لە بایەخی ئەو راپۆرتانەدایە کە شێوازێکن بۆ کۆکردنەوەی زانیاری و بەدواداچوون و پێشکەشکردنی ڕاسپاردە و پێشنیار. ئەم نیشاندەرە بە شێوەیەکی بابەتییانە پێگەی چالاکی و پرۆژەکانی ڕێکخراوەکە پیشان دەدەن، لەگەڵ ئاستی بەرەوپێشچوونی ئەو چالاکی و پرۆژانە. مافی هەموو ئەندامێکی ڕێکخراوەکەیە ئاگاداری پێگەی ڕێکخراوەکە بێت.

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

یەکەم: سەبارەت بە ئەنجوومەنی کارگێڕی:

١- 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.

٢- 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

١- 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.)

٢- 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.

٣- 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)

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

٢- 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.

**** ڕاپــۆرت لەســـەر چالاکییەکــان:** دەبێـت بەســـەر ئەو لایەن و کەسانەدا بڵاو دەکرێتەوە کە ئامانجی چالاکییەکەن.

**** ڕاپــۆرتی دارایــی و ســاڵانە:**بەســـەر لایەنە پەیوەندیدارەکانـدا دابەش دەکرێت (لایەنی کارگێڕی، کۆمەکبەخش، هتد).

**** ڕاپۆرتی دەستکەوتەکانی ڕێکخراوەکە:** دابەش دەکرێت بەسەر (لایەنی کـارگێڕی، دەسـتەی گشـتیی، ئەنـدامان، بنکەی جەمـاوەری، کارمەندان، هتد.

نیشاندەری دووەم:

"ڕێکخـراوەکە ڕاپرسـییەک دەکـات لەسـەر ڕادەی ڕەزامەنـدیی ئەنـدامان لە کارەکانی ڕێکخراوەکە"

ڕاپرسـی شـێوازێکی بەرایـیە بـۆ زانینـی ڕادەی ڕەزامەنـدیی ئەنـدامان لە ڕێخکراوەکەیـان، ئەمەش بە خـۆی ئامـانج نییە و شـێوازێکە بـۆ دانـانی 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 ڕۆڵیـان کـار بکات بـۆ ئەوەی ڕێکخـــراوەکە بە ئامـــانجەکەی خـــۆی بگـــات لە پێشکەشـــکردنی خزمەتگوزارییەکی باش کە جێی ڕەزامەندی سوودمەندەکان بێت.

ڕاپرسیی بۆچوونی ئەندامان دەبێتە مایەی زیادبوونی ڕووبەری متمانەی نێـوان ئەنـدامانی ڕێکخـراوەکە و ئەنجـومەنی کـارگێڕی، چەنـدین جـۆر ڕاپرسی هەیە بۆ پێوانەکردنی ڕەزامەنـدیی ئەندامان یان کارمەنـدان یـان 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:

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

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

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

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

٥- تیمی ڕاپرسی، ئەنجامەکانی ڕاپرسییەکە دەخەنە ناو کۆمپیوتەر و وەلامەکان ڕێک دەخەن.

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

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

٨- 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 پەیڕەو کراون بۆ گۆڕینی تێخراوەکان بۆ دەرخراوەکان.

- بەرپرسیارکردنی بەرنامەکان:

بەرپرسیارکردنی بەرنامەکان (مساءلە 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.

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

- **بەرپرسیارکردنی پرۆسەکە (مساءلە العملیە):**

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 رێی چەند نیشـاندەر و پێوەرێکی چەنـدایەتییەوە ئەنجـام دەدرێـت بـۆ ئەو کەسـانەی سـوودمەند بـوون لە بەرنـامەیەکی دیـاریکراو، و ئنجـا بەراورکردنـی لەگەڵ کـۆی ژمـارەی سوودمەندەکان.

بەشـداریی لە بەڕێـوەبردنی باشـدا دەبێـتە مـایەی پتەوکردنـی توانـای سوودمەندەکان لە کارتێکردن لەسەر شێوازی جێبەجێکردنی بەرنامەکان بە شـێوەیەک کە تاکەکـان بتـوانن پەیوەنـدی بـکەن بە سـەرچاوەکانی کۆمەڵگە و توانـای خۆیـان پتەو بکەن بۆ بەدیهێنـانی داهـاتی ئەرێنی و نزیـک بـوونەوە لەو بەرپرسـیارکردنەی کە پێـی دەگوترێـت بەرپرسـیارکردنی سـتراتیجی. لە بـنەڕەتەوە جەخـت دەخـاتە سـەر پابەنـدێتی رێکخراوەکـان بە رۆڵە کۆمەڵایەتییەکـان لە هەمـبەر ئەو ژینگەیەی کـاری تێـدا دەکەن لەگەڵ ئەو هاووڵاتیـانەی کە سـوودمەند 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، بە مانایەکی 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:

١) **لێهاتوویی تێگەیشتن لە کۆی پرۆسەکان**: توانای سەرکردایەتی لە تێگەیشتن لە کۆی چالاکییەکان و کارەکان، و بەم شێوەیەش، دەتوانێت بەشەکان (الجزئيات) پێکەوە گرێ بدات.

٢) **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.

٣) **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 هەیەتی، بەم شێوەیە، بەڕێزیان سەپێندراوە بەسەر کۆمەڵەکەیدا. لە

بەرامبەردا، سەرکردە/فەرمانده هەموو دەسەلاتەکانی لەو کۆمەڵانەوە وەردەگرێت کە بە خۆی ئینتمای هەیە بۆیان، هەموو دەسەلاتەکانی سەرکردایەتییەکەی لە جەماوەرەکەیەوە سەرچاوە دەگرێت. جەماوەر لە سایەی بەڕێوەبەردا گروپێکن کە لەبەر ترس و لەبەر سزا و بە پێوەری پاداشت کاری لەگەڵ دەکەن. بەڕێوەبەر بۆ ئەوەی پێگەکەی خۆی بپارێزێت جیاوازی دەخاتە ناو ئەو گروپەی بەڕێوەبەرایەتییان دەکات و مەودایەکی دوور دەهێڵێتەوە لە نێوان خۆی و گروپەکەی، بەڵام رەوشی گروپەکە/جەماوەرەکە جیاوازە لەمە لەلای سەرکردە/ڕابەر/فەرماندە، لێرەدا ئەوە جەماوەرەکەیە کە ئامانجەکانی خۆیان دیاری دەکەن و خەسڵەتی کارلێکردن (تفاعل) مەرجێکی بنەڕەتییە بۆ مانەوە و بەردەوامییەکەی.

سەرکردایەتی خۆسەپێن	سەرکردایەتیی دیموکراتیک	بابەتی بەراورد
▪ هەمووو سیاسەت و ڕێوشوێنەکان فەرماندە دەیگرێتە بەر، بە بێ ئەوەی ڕوونکردنەوە بدات. ▪ بە چەند هەنگاوێک ڕێنماییەکان دەگەیەنێت، بەرکارەکان لە تاریکیدا دەبن و ئاگادار نین چی ڕوودەدات لە ئاییندەدا.	▪ سیاسەتەکان بابەتی بڕیاری کۆ و دەستەیین، ئەگەر بکرێت ▪ فەرماندە، ئامانج و مەبەستەکان ڕوون دەکاتەوە. ▪ هەوڵ دەدات بیروبۆچوون و ▪ پێشنیار وەربگرێت لە جەماوەرەکەی. ▪ زۆربەی جار ڕاوێژ بە	خەسڵەتەکان

▪ سەرکردە خۆی دوورەپەرێز دەگرێت لە بەشداریکردن لەگەڵ هەموو گروپەکانی جەماوەرەکەی. ▪ فەرمانده بە خۆی دەست بە هەموو چالاکییەکان دەکات.	بەرکارەکان (المرؤوسين) دەکات.	
▪ ورە (مەعنەویات) نزمە و کارمەندان زوو توڕە دەبن و شەڕانگێزن. ▪ کارمەند بە تەواوەتی پشت بە فەرمانده دەبەستێت. ▪ ئەگەر سەرکردە لەوێ نەبوو، کارەکان دەوەستن. ▪ سیستمی توند و دیسپلین دەبنە مایەی هەڵایسانی گرفت. ▪ فەرماندەکان زۆر بزر (نائامادە، غێئب) دەبن. ▪ بەرگریی نەرێنییانە.	▪ ورە باشترە و کارمەند بە شێوەیەکی دۆستانەتر کار دەکات. ▪ پەیوەندی نێوان فەرمانده و کارمەند، ئازادە و باشتر دەبێت. ▪ دڵسۆزیی بۆ گروپ و کۆمەڵ زیاد دەکات. ▪ کات بە فیڕۆ دەدرێت بە تاوتوێ و کاتی دەستپێکردنی کارەکان دوا دەکەوێت ▪ ڕەنگە هەموان 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 و خۆسەپێن

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:

١. بەشداریی لە دروستکردنی بڕیار.
٢. تێکڕای سوڕی نوخبە (دەستاودەستکردن).
٣. بەشداریی کارای ژنان.
٤. جۆراجۆریتی.

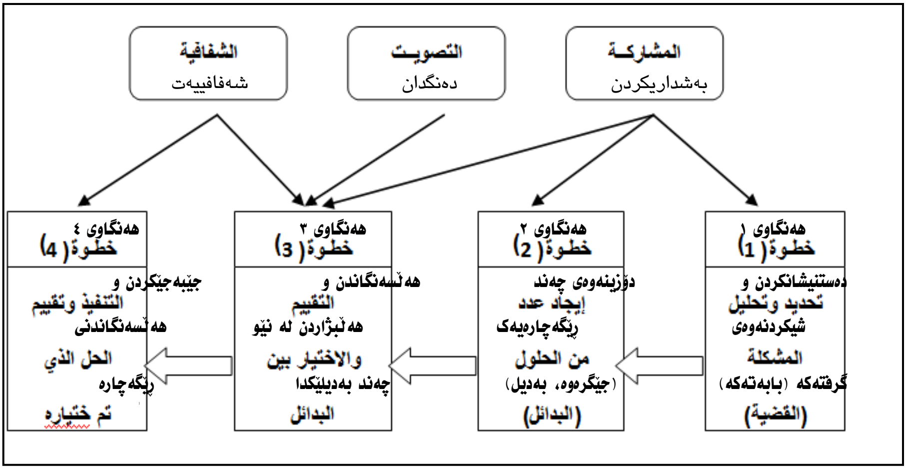
ئەمەی خوارەوە پوختەیەکە لەسەر ئەو چوار نیشاندەرە.

١. **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 باڵاوە 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 پەیوەندارەکانی 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.

٢ 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 درووست).
- دەستنیشانکردنی ماوەی ئەندامێتی لە ئەنجومەنەکەدا، پاشان گواستنەوەی بەرپرسیارێتی لە نێوان ئەندامەکاندا و ناو ئەنجومەنەکە.
- بەم شێوەیەش زۆرترین بوار دەڕەخسێندرێت بۆ زۆرترین کەس بەشداری بکەن، و بەرپرسیارێتییەکانی دەستگای بەڕێوەبردن دەستاودەست بکات.

- **بایەخی دەستاودەستکردنی دەسەڵات و ئەنجامدانی هەڵبژاردن**

- **پتەوکردنـی هەسـتی ئینتیمـا:** هەڵبـژاردن لە ڕێکخراوەکانـدا بەردی بنـاغەی پتەوکردنی هەستی ئینتیمایە لای جەماوەرەکەی و هاووڵاتیان.
- **پێدانی ڕەوایەتی:** هەڵبژاردن ڕەوایەتی دەبەخشێت بە بڕیارەکان و ڕەوایەتی دەدات بەو کەسانەی هەڵبژێردراون بۆ مومارەسەرکردنی دەسەڵاتەکانیان لە ڕێکخراوەکەدا.
- **هەبوونی بەشداریی** : هەڵبـژاردن 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 مـافی دەنگـدانیان هەیە بـۆ هەڵبژاردنـی ئەو کەسـەی کە بە گونجـاوی دەزانن بۆ بەڕێوەبردنی کاروبارەکانی ڕێکخراوەکە.
- **چـاودێری و بەدواداچـوون:** ئەو ئەنـدامانەی دەسـتەی گشـتیی کە مـافی دەنگدانیان هەیە دەتوانن چاودێری و بەدواداچوونی هەڵبژێردراوەکان بکەن و جەخت بکەنەوە لەوەی ئەو بۆچوونانە پیادە دەکەن کە پێشتر پێشکەشیان کردووە.
- سوودوەرگرتنی سەرجەم ئەندامان لە ڕێساکانی کاری ئەنجومەنی کارگێڕی.
- سەرجەم ئەندامانی ئەنجومەنی کارگێڕی شارەزایی پەیدا دەکەن لە سەرجەم کارەکانی ئەنجومەنەکە.
- جیـاوازی بۆچوونەکـان دەبێـتە مـایەی بەرەوپێشـبردنی کارەکـان و ئەنجامدانیان بە باشترین شێواز.
- ئەندامی نوێ سەردەکەون و ئەمەش گەرەنتییە بۆ درێژەدان بە ڕێکخراوەکە و نوێبوونەوەی تواناکانی.

- **مەرجەکانی پرۆسەی هەڵبژاردن:**

بۆ ئەوەی هەڵبژاردن دیموکراسی بێت، و بۆ ئەوەی ئامانجەکانی خۆی بپێکێت، پێویستە چەند مەرجێک بێنە دی، کە بە بێ ئەم مەرجانە هەڵبژاردنەکە بە خۆی دەبێت بە ئامانج و نابێت بە شێوازێک بۆ بەدیهێنانی کۆمەڵگەیەکی دیموکرات. ئەم مەرجانە بریتین لە:

- **نهێنیپارێزی** : واتە دەنگدانی ئەندامەکە بەوپەڕی نهێنی، بە شێوەیەک نابێت هیچ فشارێک لەسەر دەنگدەرەکان هەبێت.
- **سوور** : بە گوێرەی پەیرەوی ناوخۆ هەڵبژاردنەکە بە گوێرەی سوور (دەوری) دەکرێت کە کاتەکەی دیاریکراوە.
- **گشتگیریی**: واتە بوار دەبێت بۆ هەموو ئەوانەی مافی دەنگدانیان هەیە لە دەستەی گشتیی کە مومارەسەی مافی خۆیان بکەن لە پرۆسەی دەنگدان و هەڵبژاردندا بە بێ هیچ جیاکارییەک لەبەر ئاستی دارایی یان شارەزایی زانستی یان هی تر.
- **کێبڕکێ**: پاڵێوراوەکان مافیان هەیە بە ئازادانە و بە بێ هیچ کۆتوبەند و جیاکارییەک هەڵوێستی خۆیان دەربڕن، و ئازادیی تەواو بە گوێرەی یاسا بۆ هەمووان دابین دەکرێت.
- **یەکسانی** : واتە دەنگی هەر دەنگدەرێک هەمان قورسایی 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. جۆراوجۆرێتی**

مەبەسـت لە جۆراوجـۆرێتی بـریتییە لە فرەیـی پسـپۆڕێتی و شارەزاییەکانی ناو ئەنجومەنی کارگێڕی، بۆ نموونە:

- جۆراوجۆرێتی تەمەن، لاو و کەسی خاوەن ئەزموون و شـارەزای تێدا بێت.
- جۆراوجـۆرێتی ئاسـتی زانیـاری، بە شـێوەیەک کە سـوود بە یەکتـری بگەیەنن.
- جۆراوجـۆرێتی پیشـەیی، هەبـوونی پسـپۆڕێتی جۆراوجـۆر بـۆ نمـوونە هەبـوونی پارێزەرێـک لە ئەنجـومەنی کـارگێڕی، مەسـرەفی پـارێزەر ناهێڵێـت کاتێـک نـاکۆکییەک یـان بـابەتێکی یاسـایی سـەرهەڵدەدات، هەبـوونی پسـپۆڕێکی کـارگێڕی دەبێـتە مـایەی دانـانی پلانـی گەشـەی کـارگێڕیی بـۆ ڕێکخـراوەکە و پێویسـت ناکـات لە دەرەوە ڕاوێژکـار بهێنین.
- جۆراوجـۆرێتی ڕەگەز، بە شـێوەیەک کە ژنـان شانبەشـانی پیـاوان بەشدار بن لە پرۆسەی ڕابەرایەتی.
- جۆراوجـۆرێتی دەرفەتـی جۆراوجـۆر دەرەخسـێنێت بـۆ بەشـداریی و ئەنجومەنەکە پتەو دەکات و دەتوانێت ڕۆڵـی گەورە ببینێت بەوپەڕی توانا و شارەزایی و کاراییەوە.

چاپتەری شەشەم

پەیکەربەندی و بەشداری و تواناسازی

بـــایەخی پێکهێنـــانی لیـــژنە لەنـــاو رێکخراوەکـــان بـــۆ پتەوکردنـــی پەیوەندییەکانی رێکخراوەکان لە رێی دروستکردنی ژینگەیەکی هاوبەش لە نێوان لیژنەکان و کۆمەڵگە.

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

- ✓ لیـژنە بـریتییە لە کۆمەڵێک ئەندام کە لێپرسـراوێتییەکی دیـاریکراو لە ئەستۆ دەگرن بۆ وەرگرتنی بڕیار لەسەری. لیژنەکە بەشدار دەبێت لە چالاکی و پرۆژەکانی رێکخراوەکەدا. بایەخی لیژنە بریتییە لە:
- ✓ بوار دەرەخسێنێت بۆ تاوتوێی بنیاتنەرانە و داهێنان و بۆچوونی نوێ.
- ✓ مەشـقکردن بە ئەنـدامەکان بـۆ ئەوەی بـبن بە ئەنـدامی ئەنجـومەنی کارگێڕی.

- ✓ دروستکردنی کادری نوێی کارگێڕی لە ڕێکخراوەکە.
- ✓ لیژنە کار دەکات بۆ پێکهێنانی بنکە بۆ باسکردن و روونکردنەوەی کارەکانی رێکخراوەکە و ئامانجەکانی.
- ✓ لیــژنە هاوکــاری ئەنجــومەنی کــارگێڕی دەکــات بــۆ بەڕێــوەبردنی چالاکییەکانی رێکخراوەکە بە چوست و چالاکی.
- ✓ هەنــدێک ئەرک لە ئەســتۆی ئەنجــومەنی کــارگێڕی و ئەنــدامەکانی دەکاتەوە

دووەم: جۆرەکانی لیژنە:

- ✓ .لیژنەی ڕاوێژکاری. بەرپرسە لە پێشکەشکردنی بۆچوون و پێشنیار.
- ✓ لیژنەی جێبەجێکار، بەرپرسە لە جێبەجێکردن.
- ✓ لیــژنە هەیە هەمیشــەییە، هەیە کــاتییە. ژمــارەی ئەنــدامانی لیژنەیەکــی کاریگەر سێ تا پێنج کەسە. بۆ پێکهێنانی لیژنە، دەبێت ئەنجومەنی کارگێڕی لیژنە دەربکات.
- ✓ لیــژنەی جێبەجێکــردن: لە ســەرۆک یــان جێگــرەکەی پێــک دێــت لەگەڵ ڕازگــری ســندوق و ســکرتێری گشــتی، دەشــێت ئەنــدامێک یــان دوانــی 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 ریکخراوەکە

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.
- گروپ/تیمی کار، بۆ جێبەجێکردنی هەندێک ئەرکی دیاریکراو.
- تەکلیفی تاکەکەسییانە.

پوختەیەک لەسەر ئەو لیژنانەی سەرەوە:

- **لیژنەی هەمیشەیی:** کاتەکەی دیاریکراو نییە، بەرپرسە لە جێبەجێکردنی هەندێک ئەرک و کاری دیاریکراو لەسەر ئاڕاستەی ستراتیجی رێکخراوەکە. بۆ نموونە، لیژنەی چالاککردن و زیادکردنی ئەندامان، لیژنەی تۆڕبەندی و پەیوەندییە دەرەکییەکان، لیژنەی گەشەپێدانی سەرچاوەی مرۆیی، لیژنەی دارایی، هتد.

- **<u>لیژنە بۆ مەبەستێکی دیاریکراو</u>**: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.

- **<u>لیژنەی لاوەکی</u>**: 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 بازاڕگەری و لیژنەی پەیوەندییە گشتییەکان بەرز دەکاتەوە.

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

- **<u>تەکلیفی تاکەکەسی</u>:** 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 ئەولەویەت و بۆچوونی ئایندەییان بزانێت سەبارەت بە ڕێکخراوەکە.

بۆ تێگەیشتن لە چۆنیەتی دیاریکردنی گروپێک 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 گروپ 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 گروپێکی 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 بەشدارییپێکردن 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، کەموکورییەکان، 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 بەشداریپێکردنی 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 المشارکه 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 بڵاڤۆک 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

١. ڕێکخەرەکە پەیوەندی بە خۆبەخشەکەوە دەکات و کاتێکی بۆ دیاری دەکات بۆ دەستکردن بە کار.

٢. ڕێکخەرەکە، خۆبەخشەکە دەناسێنێت بە ستافی کار.

٣. ئەوسا دەخرێتە ژێر مەشقی خۆبەخشان.

سێیەم: ڕێنمایی خۆبەخش و مەشقی پێویست:

أ. ڕێنمایی بە سەرجەم خۆبەخشەکان دەدرێت.

ب. ساڵانە چەند جارێک ڕینماییان پێدەدرێت.

ج. نامیلکەی ڕێنمایی (تێروتەسەل) دەدرێت بە خۆبەخش.

د. کارمەندێکی تایبەت ڕێنمایی و زانیاری دەدات بە خۆبەخش لەسەر کارەکەی (بۆ نموونە، پرسگە، کۆکردنەوەی کۆمەک، لێکۆڵینەوەی حاڵەت، تاد.).

هـ. کارمەندی تایبەت وەڵامی سەرجەم پرسیارەکانی خۆبەخش دەداتەوە. پێویستە ڕێنمایی و ڕوونکردنەوەی پێشکەش بکات، و پشتگیریی دەروونی پێشکەش بکات چونکە ڕەنگە لە بەراییدا خۆبەخشەکە شەرم بکات و نەتوانێت هیچ کارێک بکات، بۆیە پێویستە هاوکاری بکەین لەم قۆناغە تێپەڕێت بە ئاسانی، و هانی بدەین و ئنجا ئەرک و کاری پێ بسپێرین.

چوارەم: هەڵگرتنی زانیاری

ڕێکخراوەکە زانیاری و داتا هەڵدەگرێت لەسەر کاتی کاری خۆبەخشەکان، و ئەو کارانەی ئەنجامی دەدەن. ئەمانە لەناو پەڕاوی تۆماری ڕێکخراوەکەدا هەڵدەگیرێن، بە سەرپەرشتیی ڕێکخەری خۆبەخشان.

پێنجەم: پێزانین و خەڵاتکردنی خۆبەخشان:

ئەم کارە زۆر گرنگە چونکە یارمەتی و هانی خۆبەخشەکە دەدات هەموو وزە و توانای خۆی بەکاربهێنێت و ماوەیەکی زیاتر لەگەڵ ڕێکخراوەکە بمێنێتەوە و کار بکات بۆ ڕاکێشانی خۆبەخشی تر. پاداشتکردن بەم شێوازانە دەبێت:

١. بانگهێشتکردنیان بۆ بۆنە و ئاهەنگ و چاوپێکەوتنی تایبەت و کۆبوونەوەکانی دەستەی گشتیی.
٢. بانگهێشتکردنیان وەک میوانی شەرەف و بەخشینی بڕوانامە و خەڵات پێیان.
٣. هاوکارییان لە لایەن دەستگای کار و ڕێکخەری خۆبەخشانەوە و یارمەتیدانیان لە هەر گرفتێک کە ڕووبەڕوویان ببێتەوە.
٤. بەردەوام پشتگیری و ڕێنمایی پێشکەشی خۆبەخشان بکرێت.

- **ژێدەرەکان**

ژێدەرەکان بە عەرەبی:

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

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
Public Aid Organization