

**Vətəndaşların Əmək Hüquqlarını  
Müdafiə Liqası**

**Açıq Cəmiyyət İnstitutu-  
Yardım Fondu**

**Vətəndaş nəzarəti  
Şəbəkəsi**

**MƏDƏN SƏNAYESİNİN TƏSİRLƏRİNƏ MƏRUZ QALAN ƏRAZİLƏRDƏ  
VƏTƏNDAŞ NƏZARƏTİNİN TƏŞKİLİ**

**BAKİ-2008**

**Tərtibat və ümumi redaktə: Sahib Məmmədov**

**Müəlliflər**

**Richard Steiner, Professor, Alyaska Universiteti**  
**Inkişaf Etməkdə Olan Ölkələrdə Mədən Sənayesi üzərində İctimai Nəzarət**

**Esmira Əsədullayeva**  
**Neft-qaz sektorunun təsirlərinə məruz qalan ərazilərdə vətəndaş nəzarətinin Azərbaycan modeli**

**Sədaqət Qəmbərova**  
**İctimai Nəzarət**

**Modulları hazırlayanlar:**

**Sahib Məmmədov - Neft əməliyyatlarının təsirinə məruz qalan ərazilərdə vətəndaş nəzarəti**  
**mexanizmlərinin yaradılması**  
**Mədən sənayesinin ətraf ekoloji və sosial mühitə təsirlərinin monitorinqi**  
**Ətraf mühitə təsirlərin auditi**

**Sədaqət Qəmbərova- Komandanın qurulması**  
**Dialogun aparılması**

**Azər Ramazanov-Fandrayzing**

**Fikrət Cəfərov-Əlaqələrin yaradılması və genişlənməsi**

**İlham Hüseynli- İcmanın səfərbər olunması və prioritetlərin müəyyənləşdirilməsi**

Bu vəsait Vətəndaşların Əmək Hüquqlarını Müdafiə Liqası tərəfindən Açıq Cəmiyyət İnstitutu-Yardım Fondunun maliyyələşdirdiyi «Mədən sənayesinin təsirləri üzərində vətəndaş nəzarətinin təşkili adlı praktiki vəsaitin hazırlanması» adlı layihə çərçivəsində hazırlanaraq nəşr olunmuşdur.

**Vətəndaşların Əmək Hüquqlarını Müdafiə Liqası**

**Ünvan: Bakı AZ1025, Tağızadə küçəsi 3\16**

**Tel: (994 12) 496 41 85; (994 50) 314 49 15**

**E-mail: [smamedov@rambler.ru](mailto:smamedov@rambler.ru)**

**[www.clrpl.az](http://www.clrpl.az)**

© VƏHML

© ACI-YF

## GİRİŞ

İstənilən texnogen prosesin ətraf ekoloji və sosial mühitə mənfi təsiri vardır. Bu baxımdan hər hansı kiçik tikilidən tutmuş, nəhəng neft layihələrinə qədər bütün proseslər öz həcminə və əhatəliyinə görə təsirlərə malikdir. Qabaqcıl ölkələrdə həyata keçirilən istənilən layihənin mənfi təsirlərinin azaldılması üçün iri kapital qoyuluşları edilir. Karbohidrogen ehtiyatları ilə zəngin olan ölkələrdə bu ehtiyatlar həm ölkənin iqtisadiyyatına, həm də əhaliyə bütövlükdə fayda verməklə yanaşı, həmçinin müəyyən mənfi təsirlərə də gətirib çıxarır. Mənfi təsirlər ətraf mühitə, sosial mühitə, cəmiyyətə, insanların sağlamlığına, təhlükəsizliyinə, insan hüquqlarına olan mənfi təsirlərdən ibarətdir. Bu təsirlər əsasən karbohidrogen ehtiyatlarının axtarılması, hasilatı, emalı və nəqli vaxtı baş verir.

Karbohidrogen ehtiyatların mənimsənilməsi üçün ilk növbədə onun yerin dərin qatlarından çıxarmaq üçün qazma işlərinin həyata keçirilməsidir. Bu zaman şlamların və digər tullantıların idarə olunması aktual problemə çevrilir. Şirkətlər bir qayda olaraq belə tullantıların idarə olunması üçün artıq məsrəflər sərf etməyə meylli olurlar və nəticədə həmin tullantıların ətraf ərazilərə, hövzələrə axıdılması, atılması baş verir. Nəticədə ətraf ekoloji mühitə ciddi təsirlər olur. Hasil olunan ehtiyatların nəqli (tankerlərlə, dəmiryolu və avtomobil nəqliyyatı vasitəsi ilə, kəmərlərlə və s.) zamanı da ətraf mühitə mənfi təsirlər qaçılmaz olur, xüsusən də nəql üçün infrastrukturun yaradılması zamanı. İstər hasilat ərazisində (mədəndə), istərsə də nəql olunan marşrutlarda (əsasən kəmərlərin keçdiyi dağlıqlarda) həyata keçirilən tikinti işləri zamanı ətraf ekoloji mühitə və ətraf sosial mühitə təsirlər daha çox olur. Vətəndaşların Əmək Hüquqlarını Müdafiə Liqası Bakı-Tbilisi-Ceyhan Əsas İxrac Neft Kəmərinin və Cənub Qafqaz Boru Kəmərinin tikintisi və istismarı dövründə aşağıdakı təsirləri qeyd almışdır:

- Mülkiyyət hüquqlarının pozulması halları kütləvi şəkildə baş verib və nəticədə yüzlərlə insan ya ümumiyyətlə kompensasiyalar almayıb, yaxud ədalətli kompensasiya almayıblar;
- Torpaqlar (və ya daşınmaz əmlak) düzgün qiymətləndirilməyib və nəticədə bir çox mülkiyyətçilər ədalətli kompensasiya ala bilməyib;
- Tikinti zamanı uzunmüddətli icarəyə verilmiş ərazilərin torpaq qatı təmənilə və ya qismən məhv edilib. Hazırda həmin zolaqda məhsuldarlıq ətrafa nisbətən bir neçə dəfə aşağıdır. Halbuki tikintinin sifarişçiləri və podratçılar torpaq qatının mühafizəsi ilə bağlı öhdəlik götürmüşdülər;
- Tikinti zamanı ağır texnika icarəyə verilən zolaqdan kənara çıxaraq əkinlərə ziyan vurub, yaxud münbit torpaq qatını korlayıb;
- Ağır texnikanın yaratdığı titrəyişlər yaxınlıqda yerləşən yaşayış və qeyri yaşayış tikililərini qismən, yaxud tam qəza vəziyyətinə salıb;
- Tikintiyə cəlb olunmuş texnika yaşayış məntəqəsinin yollarını, körpü və qurğuları sıradan çıxarıb və sonradan bərpa olunmayıb və ya tam bərpa olunmayıb;
- Tikinti zamanı və istismar dövründə təsir zonasında əhəlinin hərəkət etmək imkanları ciddi əsas olmadan məhdudlaşdırılıb;
- Tikintidə çalışan işçilər icma üzvləri ilə kobud davranışlara yol verib, yaxud hər hansı nalayiq və Milli ənənələrə uyğun olmayan hərəkətlərə yol verib;
- Tikinti işlərinə cəlb olunmuş yerli işçilərə münasibətdə diskriminasiya və əmək hüquqlarının kobud pozulması hallarına yol verilib;

- Həm yerli əhali üçün, həm də bütövlükdə xalq üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edən, yaxud müqəddəs sayılan hansısa tikili (və ya onun qalığı) tikinti zamanı etinasız şəkildə dağıdılıb.

Qeyd olunanlardan əlavə digər az əhəmiyyətli pozuntu və təsir halları da qeydə alınmışdır.

Yuxarıda göstərilən təsirlərlə yanaşı ətraf mühitə bütövlükdə mənfi təsirlər gözlənildiyindən daha çox olmuşdur. Tikinti işləri başa çatdıqdan sonra kəmərlərin keçdiyi zolaqda və bütövlükdə təsir zonasında uzunmüddətli ekoloji monitorinqlər aparılmamışdır. Bununla belə ekoloqlar yeraltı suların dinamikasının dəyişməsi, biomüxtəlifliyə olan mənfi təsirlər barədə ilkin təsəvvürlərə malikdirlər.

Yuxarıda qeyd olunduğu kimi neftlə bağlı olan bütün əməliyyatlar və bu əməliyyatların bütün mərhələlərində ətraf mühitə mənfi təsirlər olur.

“Neft çıxarmanın bütün mərhələlərində ekoloji nəticələr özünü göstərir. Hər mərhələdə-quruda və dənizdə ehtiyatların kəşfi və quyuların qazmasından, neft məhsullarının təmizlənməsi, kəmərlərin çəkilməsi, başqa yollarla nəql proseslərində-ekologiyaya və insan sağlamlığına əhəmiyyətli risklər olur. Hava, su mühitinə, eləcə də torpağa təsirlər baş verir. Ətraf mühitə təsirin dərəcəsi, neft çıxaran tərəfin məsuliyyətinin dərəcəsi, hakimiyyətin nəzarətinin effektivliyi, eləcə də ekosistemin konkret şərtləri ilə müəyyən olunur. Hətta ciddi qanunlarla nizamlanan cəmiyyətlərdə zərərin dəyməsi mümkün olur”<sup>1</sup>

Beləliklə, ətraf mühitə mənfi təsirlər neftin kəşfi, neft quyularının qazılması, hasilatı, emalı və nəqli proseslərinin bütün mərhələlərində özünü göstərir. Mənfi təsirlərin minimallaşdırılması isə təkcə şirkətlərin işə məsuliyyətlə yanaşması və ya hökumət nəzarətinin effektivliyi ilə təmin oluna bilmir. Karbohidrogen ehtiyatların mənimsənilməsi prosesində digər təsirlər sosial mühitlə bağlı olan təsirlərdir.

Təəssüflə qeyd olunmalıdır ki, karbohidrogen ehtiyatlarla zəngin olan əksəriyyət ölkələrdə bu ehtiyatların mənimsənilməsi zamanı birbaşa maraqlarına toxunulan insanların fikirləri nəzərə alınmır, onlar qərarların qəbulunda hər hansı formada iştirak edə bilmirlər. Əksinə, həyata keçirilən əməliyyatlar zamanı müxtəlif hüquqları pozulmuş insanlara qarşı repressiv tədbirlər həyata keçirilir. Bakı-Tbilisi-Ceyhan Əsas İxrac Neft Kəmərinin tikintisi zamanı mülkiyyət hüquqları pozulmuş insanların etiraz aksiyalarının qarşısının zorakı yollarla alınması halları dəfələrlə baş vermişdir.

Digər bir problem resurslardan qeyri-bərabər bəhrələnməklə bağlıdır. Xarici şirkətlər bir qayda olaraq əsas mənfəəti özlərində saxlamağa çalışırlar. Onlar işə cəlb etdikləri yerli işçilərlə öz ölkələrindən, yaxud digər ölkələrdən gətirilmiş işçi qüvvəsi arasında fərq qoyur, bərabər əməyə görə bərabər ödəniş prinsipini yerli işçilərin zərərinə pozurlar.

Neft əməliyyatlarının həyata keçirildiyi ərazilərin və təsir zonasında yaşayanların təbii sərvətin mənimsənilməsindən bəhrələnmək hüququ vardır. Lakin bir çox hallarda yerli əhali nəinki bu sərvətdən bəhrələnmə bilmir, əksinə onun mənimsənilməsindən zərəre düşür, əmlakını, sağlamlığını itirir. Halbuki Azərbaycan Respublikasının tərəfdar çıxdığı “Mülki və Siyasi Hüquqlara dair Beynəlxalq Paktın” və “İqtisadi-Sosial və mədəni Hüquqlara dair Beynəlxalq Paktın” birinci maddəsinə görə “Bütün xalqlar öz məqsədlərinə nail olmaq üçün öz təbii sərvətləri və ehtiyatları barəsində qarşılıqlı mənfəət prinsipinə və beynəlxalq hüquqa əsaslanan beynəlxalq iqtisadi əməkdaşlıqdan irəli gələn hər hansı öhdəliyə zərər yetirmədən azad sərəncam verə bilərlər”.

Hər bir xalq öz təbii sərvətlərindən ilk növbədə bəhrələnmək hüququna malik olsa da bir çox ölkələrdə təbii sərvətlər həmin xalqların “baş ağrısına” çevrilir.

Dünyanın qabaqcıl ölkələri karbohidrogen ehtiyatların mənimsənilməsi proseslərində təsirlərin minimuma endirilməsi üçün səmərəli vasitələrdən istifadə edirlər. Bu vasitələr ciddi normalar və normaların effektiv tətbiqi, qərəzsiz və müstəqil məhkəmələr, fəal vətəndaş nəzarətidir.

Vətəndaş nəzarətinin formalaşmasında ən effektiv vasitələrdən biri kimi maarifləndirmə və məlumatlılığın artırılmasıdır.

Açıq Cəmiyyət İnstitutu-Yardım Fondunun dəstəyi ilə Azərbaycanda da mədən sənayesinin təsirlərinə məruz qalan ərazilərdə vətəndaş fəallığının artırılması və vətəndaş nəzarətinin təmin olunması

<sup>1</sup> Как освещать вопросы, связанные с нефтью. Программа «Наблюдение за доходами» (Revenue Watch) Института открытого Общества

istiqamətində layihələr həyata keçirilməkdədir. Həyata keçirilən pilot layihələrin nəticələri göstərdi ki, yerlərdə fəal təşəbbüs qruplarının yaradılması və onların vətəndaş nəzarəti qruplarına çevrilmələri üçün ən təsirli vasitələrdən biri də onların məlumatlıqlarının, bilik və bacarıqlarının artırılmasıdır. Təqdim olunan bu vəsait mədən sənayesinin təsirlərinin azaldılmasında vətəndaş məsuliyyətinin artırılması və vətəndaşların ətraf mühitə və ətraf sosial mühitə təsirlərinin minimallaşdırılması istiqamətindəki söyləri, bu söylərin həyata keçirilmə yollarına həsr olunmuşdur.

# INKİŞAF ETMƏKDƏ OLAN ÖLKƏLƏRDƏ MƏDƏN SƏNAYESİ ÜZƏRİNDƏ İCTİMAİ NƏZARƏT

*Richard Steiner, Professor, Alyaska Universiteti ,*

*IUCN-in Ətraf Mühit, İqtisadi və Sosial Siyasət Komissiyasının üzvü*

## Xülasə

İri miqyaslı mədən sənayesi layihələri yerli ictimaiyyət, hökumətlər və ətraf mühit üçün geniş imkanlar açmaqla yanaşı, həm də böyük risk mənbəyi olur. Geniş miqyaslı hidrokarbon və mineral ehtiyatları ilə bağlı layihələr, iqtisadi və gəlir imkanları yaradır, lakin eyni zamanda onlar ətraf mühitə mənfi təsir göstərir, iqtisadi və sosial tənəzzülə səbəb ola biləcək potensial risk təşkil edir. Bir çox inkişaf etməkdə olan ölkələrdə geniş miqyaslı mədən sənayesi layihələri effektiv dövlət və ictimai nəzarətdən ya tam kənarda qalır, ya da onlara az nəzarət edilir. Hidrokarbon və mineral ehtiyatların hasil edilməsi sahəsində fəaliyyət göstərən şirkətlərin öz mənafeələrini qorumaq üçün böyük maliyyə, texniki və siyasi imkanları olduğu halda, bir çox inkişaf etməkdə olan ölkələrdə bu layihələr üzərində effektiv nəzarətin həyata keçirilməsi üçün təcrübə, bilik və maliyyə imkanları məhduddur. Effektiv nəzarətin olmadığı şəraitdə şirkətlər xərcləri azaltmaq və qısa-müddətli maliyyə axınlarını maksimuma çatdırmaq məqsədi ilə sosial və ətraf mühitin qorunması sahəsinə qoyulan xərcləri azaldırlar. Zəif nəzarət və aşağı səviyyəli təhlükəsizlik standartlarının nəticələri fəlakətli ola bilər (neftin axıdılması, kimyəvi zəhərlənmə, mädəndə baş verən qəzalar və s.), lakin əksər hallarda nəticələr xroniki və daha dağıdıcı olur. Nigerdə və Sibirdə neft-qaz, Filippində, Rusiyada, Papua Yeni Qvineyada və Afrikada mədən sahəsinin inkişafının uzun müddətli fəsadları buna misaldır.

Əgər nəzərə alsaq ki, məlumatlandırılmış ictimaiyyət mühüm layihələrin inkişafının əsas həlqəsidir, inkişaf etməkdə olan ölkələrdə iri miqyaslı mədən layihələri üzərində effektiv vətəndaş nəzarətinin təmin olunmasının nə dərəcədə zəruri olduğu aydın olur. 1989-cu ildə Exxon Valdez şirkəti tərəfindən baş vermiş neft dağılmasından sonra Alyaskada yaradılmış iki Regional Vətəndaş Məşvərət Şurası yerli vətəndaşların neft məsələləri ilə bağlı “görən gözləri, eşidən qulaqları və səsi”nə çevrildi, hazırda bu Şuralar effektiv vətəndaş nəzarəti modeli kimi çıxış edir. Şuraların yaxşı maliyyə təminatı (ildə təqribən 3 milyon), mədən sahələrinə çıxışları, müstəqilliyi və neft əməliyyatlarının aparıldığı ərazilərdə geniş vətəndaş/səhmdar təmsilçiliyi var. Qruplar vətəndaşlara icmaların maraqları ilə bağlı korporativ və dövlət əhəmiyyətli qərarlar verilməsində formalaşdırılmış, birbaşa və davamlı səs hüququ verir. Şuraların İdarə heyəti, daimi işçiləri və bir neçə texniki komitələri mövcuddur. Onlar rüblük əsasında görüşlər keçirir, bütün mədən və hökumət əməliyyatlarını nəzərdən keçirir və şərtlər verir, öz qeyri-icbari siyasət tövsiyyələrini dəstəkləmək üçün müstəqil tədqiqatlar aparırlar. Vətəndaş

Şuraları mədən sənayesi, hökumət və ictimaiyyət arasındakı əlaqələrin möhkəmlənməsində və daha məsuliyyətli sənayenin formalaşmasında mühüm rol oynamışdır.

Hazırkı hesabatda bütün dövlətlərə şəffaflıq və mədən sənayesi üzərində ictimai nəzarət üçün oxşar mexanizmlərin yaradılması tövsiyə edilir. Bu cür Vətəndaş Məşvərət Şuralarının səlahiyyətinə sənaye inkişafının bütün sahələri - icazələrin verilməsi, kəşfiyyat işlərinin aparılması, hasilat, istehsalat, nəqliyyat, gəlirlər, ətraf mühit, səhiyyə və s. məsələlər daxil edilməlidir. Belə şuraların maliyyələşdirilməsi birbaşa sənaye sahələrindən (ianə formasında) və ya dövlət tərəfindən təmin edilə bilər. Belə Vətəndaş Məşvərət Şuralarının yaradılması tələbi mədən layihələrinin maliyyələşdirilməsi üçün əsas şərt kimi beynəlxalq maliyyə qurumları tərəfindən qoyula bilər.

## **Giriş**

İri miqyaslı mədən sənayesi layihələri yerli icmalar, hökumətlər və ətraf mühit üçün həm imkanlar, həm də risk deməkdir. Daha dəqiq desək, hidrokarbon və mineral hasilatı ilə bağlı iri layihələr yerli məşğulluğu, iqtisadi imkanlar və əhəmiyyətli dövlət gəlirlərini təmin edə bilər. Məhz bu, iqtisadi inkişafın tərəfdarları, sənaye və beynəlxalq maliyyə qurumlarının nümayəndələri, və hökumətlərin daha çox diqqət yetirdiyi bir amildir. Bununla belə, bu iri mədən layihələri ətraf mühit və sosial tərəqqi üçün əhəmiyyətli dərəcədə böyük və təhlükəli risk yaradır.

Mədən sənayesi layihələrinin yaratdığı risklər Dünya Bankı tərəfindən maliyyələşdirilmiş Mədən Sənayesi Hesabatında (EIR 2001-2004) öz əksini tapmışdır. EIR prezidenti Emil Səlim belə qeyd etmişdir:

*Neft, qaz və mədən sənayesi inkişaf etməkdə olan dövlətlərin ən təminatlı təbəqələrinə nəinki yardım etməmiş, hətta vəziyyəti daha da pisləşdirmişdir.*

(UK Times 16 iyun, 2004)

Hesabatda qeyd edilmişdir ki, mədən sənayesinə qoyulan investisiyalarla bağlı üç şərt təmin edilməlidir:

1. *az təminatlı təbəqə üçün dövlət və korporativ idarəetmə*, o cümlədən davamlı inkişaf vasitəsi ilə yoxsulluğun azaldılması üçün aktiv planlaşdırma və idarəetmə;
2. *daha effektiv sosial və ekoloji siyasət*; və
3. *insan haqlarına hörmət*

EIR inkişaf etməkdə olan ölkələrdə mədən sənayesi ilə bağlı bir çox amilləri müəyyən etmişdir ki, bunda məqsəd beynəlxalq ictimaiyyətin diqqətini onlara cəlb etməkdir. Həmin amillər aşağıdakılardır:

- layihənin hazırlanması üçün texniki və məsləhət xidmətləri
- daha çox şəffaflıq

- idarəetmə islahatları
- ətraf mühitin bərpası
- qaz alışmalarının azaldılması
- mədənlərin bağlanması protokollaşdırılması
- tullantıların idarə edilməsi
- insan hüquqlarının müdafiəsi
- gəlirlərin yerli icmalarla bölüşdürülməsi
- yerli mülkiyyətçilərin sayının artırılması
- enerjiden daha effektiv istifadə
- səhmdarlarla aparılan məsləhətləşmələrin artırılması
- karbon ehtiyatları (neft və kömür) ilə bağlı layihələrə qoyulan investisiyaların tədricən azaldılması
- layihənin təsdiqlənməsi üçün ilkin şərt kimi əvvəlcədən yerli əhalinin razılığının alınması
- layihələrin mühafizəsini təmin edən təhlükəsizlik qüvvələri üçün təlimatların mövcudluğu
- mədən sənayesi layihələrinin texniki standartlarının təkmilləşdirilməsi

Təəssüf ki, nə Dünya Bankı, nə digər beynəlxalq qurumlar, nə də hökumətlər EIR tərəfindən verilmiş tövsiyələrin çoxunu effektiv şəkildə yerinə yetirməmiş və nəticədə mədən sənayesi ilə bağlı vəziyyət pisləşməyə doğru getmişdir. İnkişaf etməkdə olan ölkələrdə mədən sənayesi layihələrinin effektiv şəkildə idarə edilməsi üçün hökumətin və vətəndaş cəmiyyətinin bacarıqlarının zəif olduğu bir halda, bu layihələr daha çox biomüxtəlifliyin yüksək olduğu sahələrə nüfuz edir. İctimai siyasətin qarşısında duran məqsəd isə imkanların artırılması, bu ərazilərdə mədən sənayesinin məhvəedici təsirlərinin və risklərinin azaldılmasıdır.

Tarixən bütün dünyada əsas hidrokarbon və mineralların hasil edilməsi ilə bağlı layihələr müəyyən dövlət və vətəndaş nəzarətinə məruz qalmışdır. Bir çox inkişaf etmiş sənaye dövlətlərində bu nəzarət daha müntəzəm və davamlıdır. Lakin heç bir yerdə mədən sənayesi layihələri üzərində dövlət nəzarəti lazımi səviyyədə olmamışdır.

Bir çox inkişaf etməkdə olan ölkələrdə və 60-a qədər geridə qalmış (tənəzzülə uğramış) ölkələrdə isə mədən sənayesi layihələri üzərində dövlət və vətəndaş nəzarəti ya çox zəifdir, ya da ümumiyyətlə

yoxdur. Belə şəraitdə şirkətlər xərcləri azaltmaq və qısa müddətli gəlirlərini artırmaq məqsədilə sosial və ətraf mühit standartlarına əməl etməmişlər. Zəif nəzarət və aşağı səviyyəli təhlükəsizlik standartlarının nəticələri fəlakətli ola bilər (neftin axıdılması, kimyəvi zəhərlənmə, mədən qəzaları və s.), lakin əksər hallarda nəticələr daha xroniki və dağıdıcı olur- Nigerdə və Sibirdə, Amazon hövzəsi və Borneoda (Indoneziya) neft - qaz, Filippində, Rusiyada, Papua Yeni Qvineyada və qərbi/mərkəzi Afrikada mədən sahəsinin inkişafının uzun müddətli fəsadları buna misaldır. Belə ölkələrdə siyasi/hüquqi güc daha çox sənaye sahələrinə meyl edir ki, bu da haqsız olaraq yerli əhaliyə, ətraf mühit və hökumətlərə ziyan dəyməsinə və onların istismar olunmasına səbəb olur. Bir çox inkişaf etməkdə olan və geridə qalmış ölkələrin iri miqyaslı sənaye layihələri üzərində effektiv nəzarətin həyata keçirilməsi üçün təcrübə, bilik, bacarıq və maliyyə imkanları yoxdur. Vacib məqam odur ki, bütün dünyada qəbul edilmiş biomüxtəlif ərazilər – Amazon hövzəsi, mərkəzi Afrika, Yeni Qvineya və cənubi-şərqi Asiya kimi “qaynar nöqtələr” məhz həmin ölkələrə aiddir.

Hidrokarbon və mədən sənayesi sahəsində fəaliyyət göstərən şirkətlərin öz məqsədlərinə nail olmaları üçün böyük maliyyə ehtiyatları və texniki imkanları olduğu halda, yerli əhali və hökumət belə imkanlardan çox nadir hallarda istifadə edə bilər.

Inkişaf etməkdə olan və geridə qalmış ölkələrdə nə QHT-lər, nə də hökumətlər açıq dənizdə neft və qaz çıxarılması, ya mədən sənayesi kimi iri layihələrin qiymətləndirilməsi və idarə edilməsində onlara yardım edə biləcək xarici mütəxəssislərin xidmət və səyahət xərclərini qarşılaya bilmir. Şübhəsiz ki, inkişaf etməkdə olan ölkələr və bu ölkələrdəki vətəndaş cəmiyyətlərinin belə layihələr üzərində ictimai nəzarəti həyata keçirmək, daha təhlükəsiz, sağlam və ədalətli gələcək üçün geniş bilik və bacarıqlara ehtiyacları var.

### **Mədən sənayesi sahələrinə effektiv vətəndaş müdaxiləsinin çətinlikləri**

Son illər biznesin sosial və ətraf mühitlə bağlı fəaliyyətinin, o cümlədən korporativ sosial məsuliyyətin (CSR), sosial əhəmiyyətli investisiya qoyuluşunun (SRI), məhsulların sertifikatlaşdırılması və etiketləşdirilməsi, hədəfli filantropiya, korporativ davamlılıqla bağlı hesabatlar və s. məsələlərin yaxşılaşdırılmasına yönəlmiş könüllü təşəbbüslərin sayında kəskin artım olmuşdur. Bütün bunlar həvəsləndirici görünsə də, əsasən mədən sənayesində fəaliyyət göstərən, ətraf mühitin mühafizəsi üzrə hökumətlərin həyata keçirdiyi və beynəlxalq səviyyəli tədbirlərin, o cümlədən vətəndaş cəmiyyətinin qayğılarının əhəmiyyətini kiçiltməyə çalışan transmilli şirkətlər barədə narahatlıqlar artmışdır. Çoxları sənaye tərəfindən bu cür maliyyələşdirmə cəhdlərinə korporativ ictimai əlaqələr strategiyası kimi baxır, yəni onlar ictimai rəyi öz xeyrinə çevirmək naminə yalandan ətraf mühit və sosial bərabərlik prinsiplərinə səy edirlər.

Mədən sənayesi və ətraf mühitin mühafizəsi vətəndaş cəmiyyəti üzrə fəaliyyət göstərən beynəlxalq

təşkilatlar arasında qarşılıqlı əlaqələrin digər geniş yayılmış forması yüksək səviyyəli dialoq və əməkdaşlıqdır. Burada əsas məqsəd korporativ ətraf mühit və sosial davranışın inkişafı, mədən sənayesi layihələrinin işlənməsi zamanı biomüxtəliflik və insan haqları müzakirələrinin integrasiyasının könüllülük əsasında təkmilləşdirilməsidir. Amma yenə də, bir çox beynəlxalq müşahidəçilər, layihələrin təsirinə məruz qalmış tərəflər və dövlət qurumları vətəndaş cəmiyyəti və mədən sənayesi arasında qarşılıqlı əlaqələrin effektivliyini şübhə altına qoyur. Belə ki, danışıqlar əsasən akademik çərçivədən kənara çıxmır, öhdəliklər qeyri-müəyyən, ölçülə və icra edilə bilməyən qalır. Təcrübə göstərir ki, belə dialoqlar, əməkşadlıq və filantropiya gözlə görünən və hiss edilən nəticələrə gətirmir və daha çox mədən sənayesi ilə bağlı narahatlıqları müzakirə etmək və nəzarəti həyata keçirmək üçün vətəndaş cəmiyyəti və hökumətləri bir araya gətirmək üçün uğurlu ictimai əlaqə strategiyasına çevrilir.

Aydındır ki, vətəndaş cəmiyyəti və mədən sənayesinin daha konstruktiv əməkdaşlığına ehtiyac var. Belə əməkdaşlığın ən uğurlu nöqtəsi həmin layihələrin yerləşdiyi ərazilərdəki yerli əhalidir. Beynəlxalq cəmiyyət bütün dünyada mədən sənayesinin ətraf mühitlə bağlı və sosial sahədə fəaliyyətini təkmilləşdirmək üçün daha böyük cəhdlər və işlər görməlidir.

### **Mədən Sənayesi Sahələri üçün Yeni Sertifikat Protokolu**

Hazırkı sənəddə təklif edilir ki, daha əvvəl müzakirə edilmiş regional Vətəndaş Məsləhət Şuraları ilə yanaşı, yeni və daha dəqiq Mədən Sənayesinin Sosial və Ətraf Mühit Protokolu işlənməli və bütün dünyada tətbiq edilməlidir. Başqa sözlə, ISO standartları ən yaxşı təcrübə deyil və yeni daha dəqiq sertifikatlaşdırma cədvəli işlənilməlidir.

Yeni sertifikat protokolu ən yüksək sosial və ətraf mühit standartlarına malik olmalıdır. Məhz bu standartlar bütün dünyada spesifik layihələrin ölçülməsi və müqayisəsi üçün meyar rolunu oynayacaq (Bu zaman meşələr üzrə FSC sertifikatları və ya balıqçılıq sahəsi üçün MSC sertifikatları təcrübəsindən istifadə etmək olar). Sertifikatlaşdırma şirkətlərin öz fəaliyyətlərini təkmilləşdirmək üçün güclü stimül rolunu oynamalıdır. Sertifikatlaşdırma protokolu yuxarıda qeyd edilən Dünya Bankının *Mədən Sənayesi Hesabatı* üzrə tövsiyyələrinə əsaslanmalı, həm mövcud, həm də təklif edilən layihələrə tətbiq edilməlidir.

### **Regional Vətəndaş Məsləhət Şuraları: “Oyun sahəsinin hamarlaşdırılması”**

Hətta uzun tarixi yol keçmiş demokratiya şəraitində hökumət, mədən sənayesi şirkətləri və ictimaiyyət arasında əlaqələr problemlili olmuş və heç də həmişə ümumi ictimai maraqlara xidmət etməmişdir. Hökumət idarələri və icra orqanlarının ictimai maraqlardan çıxış etməli olduqlarına

baxmayaraq, bir çox tənzimləyici orqanlar sənaye sahələrinə daha sıx bağlı olurlar. Belə qarşılıqlı fəaliyyət mühitində tənzimləmə və qanunvericilik ətraf mühit, sosial və iqtisadi ədalət hesabına sənaye sahələrinə xidmət etməyə meylli olur. Bizim yaxşı məlumatlandırılmış və fəal cəmiyyət, cəmiyyətin ehtiyaclarına həmişə həssas yanaşan, əsas məqsədi ictimai marağı qorumaq olan və sənaye sahələri ilə əməkdaşlıq şəraitində hərəkət edən ideal *hökumət* modelimizin əslində real demokratik təcrübədən uzaq olması göz qabağındadır.

### **Alyaska modeli**

Vətəndaş cəmiyyətinin fəaliyyəti üçün çox zəruri sahələr olan neft və qaz əməliyyatlarını daha ədalətli və şəffaf prosesə çevirmək məqsədilə nəzarəti həyata keçirmək üçün yaxşı maliyyə resursları ilə təmin edilmiş, səlahiyyətli və müstəqil vətəndaş təşkilatları yaradılmalıdır. Alyaskada olan Regional Vətəndaş Məsləhət Şuraları məhz belə təşəbbüsü əks etdirir.

1989-cu ildə Alyaska Exxon Valdez şirkətində neft dağılması insidentinə qədər neft şirkətləri, dövlət və federal hökumətlər öz bizneslərini ictimaiyyətin “qulağından və nəzərindən kənar” həyata keçirirdilər. Exxon Valdez şirkətinin neft dağılmasından sonra, hüquqları pozulmuş yerli ictimaiyyətin reaksiyasına cavab olaraq siyasi aktivlik xeyli artdı. Qısa zamanda, Alyaska Boru kəməri Xidmət Şirkəti (BP, ARCO, Exxon, Mobil, Amerada Hess, Phillips və Unocal-un təşkil etdiyi konsorsium) vətəndaş nəzarət şuraları yaradılması ilə razılaşırdılar. Neft şirkətlərinin bu yeni vətəndaş qruplarını maliyyələşdirmək və əməkdaşlıq etmək vədlərini dəstəkləmək üçün Neftlə Çırkənlənmə üzrə 1990-cı il Federal Aktı (OPA 90) Alyaskada iki milli Regional Vətəndaş Məsləhət Şurasının yaradılması barədə qərar verdi. Bunlardan biri Prince William Sound, digəri isə Cook Inletdə idi.

[OPA 90 Amerika hökumətinin Exxon Valdez tərəfindən neft dağıdılmasına cavabı olmuşdur. Regional şuraların yaradılmasından əlavə, Amerika sularında ikili-karkaslı neft tankerlərinin işə salınması, öhdəliklərin daha sərt təminatı, Neft Dağılmaları ilə bağlı Məsuliyyət üzrə Trast Fondu yaradılması və tanker heyətləri üçün daha ciddi təhlükəsizlik protokolları ilə bağlı qərar verilmişdir]

OPA 90 RCAC razılaşmasında Amerika Konqresi qeyd etmişdir: *"Birləşmiş Ştatlarda xam neft terminalları üzərində nəzarət və idarəetmə sistemi etibarsızlıq və münaqişə prosesinə çevrilmişdir. Və hazırkı sistemi münaqişədən konsensusa dəyişmək üçün yerli vətəndaşlar bu prosesə cəlb edilməlidir."*

1989-cu ilin dekabrında Prince William Sound (PWS) regional vətəndaşların məsləhət şurası qeyri-rəsmi müəssisə kimi təsis edilmiş, 1990-cu ilin fevralında isə boru kəmərinin sahibi olan Alyaska ilə müqavilə bağlamışdır. Müqaviləyə əsasən Alyaska PWS regional vətəndaşların məsləhət şurasını dörd şərtlə təmin etməli idi: inflyasiyanı nəzərə almaqla \$2 milyonluq illik maliyyə dəstəyi; Alyaskadan heç bir asılılığın olmaması; Alyaska binalarına daxil olma imkanı; və müqavilənin neftin boru kəməri

ilə ötürüldüyü müddət ərzində qüvvədə qalması. Cook Inlet RCAC şurası 1990-cı ilin dekabrında təsis edildi, regionda olan neft şirkətləri və tanker əməliyyatçıları ilə müqavilə imzaladı. Bu şirkətlər və əməliyyatçılara Cook Inlet Pipeline Co., Kenai Pipeline Co., Phillips Petroleum, Tesoro Alyaska Petroleum, UNOCAL, Marathon Oil, və Cross Timbers daxil idi. Şuranın illik maliyyə dəstəyi təqribən \$600,000 təşkil edirdi.

### **Regional Vətəndaş Məsləhət Şuralarının strukturu və funksiyaları - Prince William Sound, Alyaska modeli**

RVMŞ-lər vətəndaşlar üçün regionda neft məsələləri ilə bağlı məsləhətçi rolu oynayır, təsirlərin monitorinqini aparır, neft dağılmalarının qarşısının alınmasını və məsuliyyət planlarını nəzərdən keçirir, sistemin davamlı təkmilləşdirilməsi üçün tövsiyyələr verir. Məqsəd yerli vətəndaşlara, onlara və icmalarına təsir edən korporativ və hökumət qərarları ilə bağlı səs hüququ təmin etmək idi. Qrup neft məsələləri ilə bağlı hökumət və sənaye sahələrinin ictimaiyyətlə ünsiyyət qurduğu əsas açar rolunu oynayır. Əslində isə, RVMŞ-lər neft məsələləri ilə bağlı yerli ictimaiyyətin *“eşidən qulaqları, görün gözləri və səsini”* çevrildi. İctimaiyyət öz maraqlarının qorunmasını, sənaye sahələri və hökumətin işində şəffaflığı təmin etməyi RVMŞ-lərə etibar edirdi. Bu həm yeni, həm də eksperimental təşəbbüs idi. RVMŞ arasında Prince William Sound RCAC (PWS RCAC) ən böyüyüdür. Bu Şuranın üç əsas struktur elementi var: Direktorlar şurası, işçi heyəti və komitələr:

**Direktorlar Şurası:** Exxon Valdez Neft Dağılmasından təsirlənmiş icmalar və əsas vətəndaş seçicilərindən təşkil edilib və 19 nümayəndədən ibarətdir. Bura kommertiya əsaslı balıqçılıq, Alyaskanın yerli sakinləri, akvamedaniyyət, danışıqlar, bərpa, şəhərlər, kəndlər və turizm daxildir. Şura üzvləri müvafiq idarələr tərəfindən seçilir və beləliklə, təmsil etdikləri institut qarşısında cavabdehlik daşıyırlar. Həm Prince William Sound RCAC, həm də Cook Inlet RCAC şuraları bir neçə müvafiq ştat və federal hökumətləri təmsil edən səsvermə hüququ olmayan şura üzvünə malikdir.

Bütün şura üzvləri könüllülük əsasında fəaliyyət göstərir və yalnız iclaslar və digər tədbirlərdə iştirak üçün səfər xərcləri ilə təmin edirlər. (vətəndaş şuralarında fəaliyyət göstərmək üçün daha təcrübəli kadrlar cəlb etmək məqsədilə demokratiya cəhətdən geridə qalmış ölkələrdə kompensasiya ilə bağlı məsələyə yenidən baxıla bilmək ehtimalı var) . RVMŞ direktorlar şurası ildə ən azı dörd dəfə görüşür və hər görüşdə sənaye sahələri və hökumət təmsilçiləri əməliyyatlar və narahatlıqlar barədə hesabat verir, vətəndaşları narahat edən və əhəmiyyət kəsb edən məsələlərlə bağlı fikirləri dinləyirlər. Bu daimi məlumat mübadiləsi hər bir seçici üçün maraq kəsb edən əlaqə xəttini yaradır və problemlərin həlli üçün konstruktiv mühiti təmin edir.

Şura illik büdcənin formalaşması üçün məsuliyyət daşıyır. PWS RCAC şurasının orta hesabla \$3 milyon büdcəsi var. (2003-cü ildə \$3.2 milyon olmuşdur). Bu məbləğin 38 faizi işçi heyətinə, 33 faizi

(\$1 million/yr.) müqavilələr və tədqiqata, 29 faizi (\$860,000) ofis icarəsinə, avadanlıq və audit prosesinə sərf edilir. Bütün maliyyə əməliyyatlarının illik auditi aparılır və təsdiq edilir. OPA 90 şərtlərinə uyğun olaraq ABŞ sərhəd mühafizə xidməti qrupun təkrar sertifikatlaşdırmasını həyata keçirir. Regional şuraların bütün əməliyyatları və işləri ictimaiyyət üçün açıqdır və maraqlı vətəndaşlar iştirak edib öz qeydlərini bildirə bilirlər. Bütün bu tədbirlər prosesin vahidliyi və etibarlılığını təmin edir.

**İşçi heyəti:** PWS RCAC-in gündəlik işi 18 nəfərdən ibarət ödənişli əsasda çalışan heyət tərəfindən həyata keçirilir. Heyət iki ofisdə oturur – Alyaska qərarqahının yerləşdiyi Anchorage və boru kəməri terminalının yerləşdiyi Valdezde. İşçi heyətinə icraçı direktor, iki direktor müavini, ictimaiyyətin məlumatlandırılması üzrə məsul şəxs, ictimaiyyətlə əlaqələr üzrə məsul, şəxs, maliyyə meneceri, yeddi proqram meneceri və inzibati köməkçi daxildir. Heyət icraçı direktora tabedir.

**Komitələr:** Şuraların işinin böyük hissəsi dörd texniki komitə tərəfindən aparılır. Hər bir komitəyə heyət əlaqələndirici təhkim edilib: Neft dağılmalarının qarşısının alınması və cavabdehlik; Port əməliyyatları və Vessel nəqliyyat sistemləri; Terminal əməliyyatları və Ətraf mühitin monitorinqi; və elmi məsləhət. Könüllülük əsasında fəaliyyət göstərən bu komitələr təcrübə, iş marağı və xidmət etmək istəyi əsasında müəyyən edilir. Komitələr mütəmadi olaraq öz fəaliyyət dairələri üzrə hər hansı məsələnin müzakirəsi, RVMŞ-lərin siyasi addımlarının hazırlanması və tövsiyə edilməsi, Şura tərəfindən təsdiqlənmiş və maliyyələşdirilən tədqiqatların aparılması üçün görüşlər keçirirlər. Cook Inlet RVMŞ-in üç komitəsi var: Ətraf mühitin monitorinqi; Qarşısı alınma, cavabdehlik, əməliyyatlar və təhlükəsizlik; və Təhsil sahəsində yardım.

**Məsuliyyət:** Şuranın işi çoxsahəlidir. Geniş mənada onun missiyası Valdezde Alyaska Pipeline Service Company terminalının və onun neft tankerlərinin ətraf mühit baxımından təhlükəsiz fəaliyyətinə yardım məqsədilə vətəndaşları təşkil olunmasıdır. Bu missiya üzrə şura boru kəməri terminalı və tankerlər üzrə əməliyyatlar barədə yazılı iradları nəzərdən keçirir və təqdim edir. Bu nəzarət, icmal, qeyd və tövsiyələr ştat və federal qanunvericiliyi, qayda və icazələri, sənaye siyasəti və proseduralarını əhatə edə bilər.

Komitələrin tələbinə əsasən RVMŞ komissiyaları müstəqil elmi araşdırma apara bilər və ictimaiyyət, media, dövlət orqanları, qanunverici orqanlar və sənaye sahələrinə hesabat təqdim edə bilirlər. Bu araşdırmalar çox vaxt siyasət üzrə tövsiyələrin əsasını təşkil edir. Hökumət və sənaye sahələri ilə birgə hazırlanan bu araşdırma qrupları arasında əməkdaşlıq ruhu yaradaraq, münaqişə və mübahisələri minimuma endirir. RVMŞ-lər qazma və sınaqlar zamanı neft dağılmaları ilə bağlı halların monitorinqini aparır və prosesdə aktiv rol oynayır və qazmadan sonrakı debriefinqdə təkmilləşdirmələr üzrə tövsiyələr verir.

Təəccüblü deyil ki, bu vətəndaş şuraları və neft sənayesi şirkətləri arasındakı əlaqələr əvvəl etibarlı deyildi, lakin onlar tədricən dinamik və effektiv olmuşdur.

## **Alyaska RVMŞ uğurları**

RVMŞ tövsiyyələri icbari deyil, və çox zaman hökumət və şirkətlər tərəfindən nəzərə alınmır. Amma hər halda bir çox tövsiyyələr Şuranın nəzərə alınmış əsaslı olması və tədqiqat mövzuları, ictimai, sənaye, dövlət səviyyəli fəaliyyəti çərçivəsində aparılan müfəssəl araşdırmalar və yoxlamalardan sonra qəbul edilir. Şura isə aparılmış tədqiqatların məqsədləri, metodologiya və nəticələrini müzakirə etmək üçün mütəmadi yığıncaqlar keçirir.

PWS RVMŞ uğurlarına sübut olaraq problemlərin birgə - məlumatlı ictimaiyyətin real iştirakı ilə əldə olunan həllini göstərmək olar. Ümumilikdə, Vətəndaş Şuraları Prince William Sound vasitəsilə neft daşımaları sisteminin təkmilləşdirilməsində ilkin aparıcı rolunu oynamışdır və ehtimal ki, bu sistem dünyanın ən təhlükəsiz sistemidir. Aşağıda ya RVMŞ tərəfindən edilən tövsiyyələr, ya da əldə olunan böyük uğurlarda RVMŞ-in mərkəzi rolunu göstərən amillər qeyd edilir:

- Bütün yola düşən və yüklü tankerlərin müşayəti üçün güclü və manevr imkanlı gəmilərin istismarı
- İkili-karkaslı neft tankerlərinin işə salınması üzrə tələblərin yerinə yetirilməsinin monitorinqi
- Dəniz yollarında mümkün aysberq riski barədə məlumat verən radarların quraşdırılması
- Sahilyanı neft dağılmaları hallarında cavabdehlik strategiyaları və əvvəlcədən nəzərə alınmayan vəziyyətlərin müəyyən edilməsi
- Təkmilləşdirilmiş Vessel Nəqliyyat sistemi. Sistemdə olan bütün tankerlərə nəzarət
- Tanker nəqliyyatı üçün daha sərt hava şəraiti məhdudiyyətləri və sürət limitləri
- Alyaska və ətrafında daha sərt tanker yoxlanılması
- Daha yaxşı hökumət nəzarəti, daha çox cəlb edilmiş insan və maliyyə resurları üçün himayədarlıq
- Dəniz yolları üzrə cari hava şəraitini ölçən hava bakenlərinin quraşdırılması
- Dağılma halları üzrə planların və avadanlığın təkmilləşdirilməsi və trening
- İctimaiyyətin texnoloji fəlakətlərdən olan təsirlər barədə məlumatının artırılması
- Neft təsirlərini qiymətləndirmək üçün tam ətraf mühit monitorinqi
- Ekzotik növlərin yoxlanılması üçün ballast su təmizlənməsinin yoxlanılması işinin ilk dəfə aparılması
- Tankerlərin yüklənməsi zamanı havaya buraxılan uçan hidrokarbon qazlarının tutulması üçün Qazların İdarə Sisteminin quraşdırılması
- Terminalda və tankerlərdə yanğınların qarşısının alınması və reaksiya qabiliyyətinin artırılması

1993-cü ildə ABŞ hökumətinin RVMSŞ proqramları haqda rəyi belə olmuşdur:

*RVMSŞ proqramları neft terminalları və tanker əməliyyatları üzrə ətraf mühitə nəzarət çərçivəsində vətəndaşların neft sənayesi və hökumətlə əməkdaşlıq səviyyəsini əhəmiyyətli dərəcədə artırmasında rol oynamışdır. Müxtəlif layihə və fəaliyyətlər çərçivəsində vətəndaş şuraları neft dağılmaları ilə bağlı gözlənilməyən vəziyyətlər üzrə planlar, tanker gəmiçiliyi və konvoy prosedurları və neft terminalı əməliyyatları məsələlərinə böyük töhfələr vermişlər. Sənaye və hökumət rəsmiləri şuraların apardığı layihələrin həqiqətən də faydalı olduğunu etiraf etmişlər. (U.S. GAO, 1993)*

RVMSŞ-lərin keçmiş təcrübəsindən aşkar olur ki, qrupların iş tarixində bir çox mühüm dərslər öyrənilmişdir. Mühüm dərslərdən bəziləri aşağıdakılardır:

- Əməkdaşlıq münafişədən daha işləkdir
- Münafişənin olması təbiidir, lakin ortaq məxrəcə gəlmək mümkündür
- Vətəndaşlar və sənaye sahələri arasında etibar yaratmaq çətin, onu qorumaq daha çətindir. Lakin bu etibarı mütəmadi qeyri-formal görüşlər vasitəsilə saxlamaq olar
- Belə işlərin böyük maliyyəyə ehtiyacı var
- Vətəndaş qrupları müvafiq şəkildə müdafiə olunan sənaye maliyyələşdirilməsi şəraitində müstəqil ola bilərlər
- Narazılığın ifadə olunması forması barədə razılığa gəlmək konfliktləri azaldır
- Məntiq (elmi yanaşma və s.) gərginliyi əsaslandırır
- Sənaye və hökumət rəsmilərinin düzgün işini etiraf etmək
- RVMSŞ-da təsirə məruz qalmış bütün vətəndaşlar iştirak etməlidirlər
- İdarə heyəti üzvlərinin mütəxəssis olması zəruri deyil
- Maliyyələşmənin “bağları” olmamalıdır, yəni maliyyələşmə şərtlərlə müşaiyyət olunmamalıdır
- Məsləhət qruplarına ştat və federal qanunla səlahiyyətlər verilməlidir
- Aydın və dəqiq missiya və mənsubiyyət əvvəldən müəyyən edilməlidir

Ümumi dərs ondan ibarətdir ki, vətəndaşlar onlara birbaşa təsir edən qərarları verən insanlarla rəsmi əlaqələrə malik olduqda daha effektiv iş həyata keçirirlər.

## **Vətəndaş Məsləhət Şuralarının yaradılmasının çətinlikləri və imkanlar**

ABŞ-da sözü gedən vətəndaş şuralarının yaradılması ilə neft və qaz məsələləri ilə bağlı ictimaiyyətin əldə etdiyi xeyir belə qrupların digər yerlərdə yaradılmasını tövsiyyə etməyə əsas verir. Ola bilsin ki, əvvəldə bu konsepsiyaya qarşı sənaye, hökumət və hətta ictimaiyyət tərəfindən müqavimət olsun, amma bu o demək deyil ki, bu problemin öhdəsindən gəlmək olmaz.

Belə vətəndaş şuralarının əhəmiyyəti böyükdür- onlar nə hökumət, nə də sənaye sahələridir, onlar yalnız regionun *vətəndaşları üçün və onlar tərəfindən yaradılmış və idarə edilən* qruplardır.

Digər RVMŞ-lər ABŞ-da olanlarla eyni xüsusiyyətlərə malik ola bilər, lakin onların məsuliyyət dairəsi daha genişdir. Bu RVMŞ-lərə öz regionlarında *neft inkişafının bütün aspektləri üzərində nəzarət aparmaq* səlahiyyəti verilməlidir – icazə verilməsi, tədqiqat, istehsal, nəqliyyat, saflaşdırma, dövlət gəlirlərinin toplanılması, risklərin idarə edilməsi, ətraf mühit şərtlərinə uyğunluq. RVMŞ-lər aşağıdakı məsələlər üzrə nəzarət aparmalı, məsləhət verməli və vəkillik fəaliyyəti həyata keçirməlidirlər – harada neft əməliyyatlarının aparılmasına icazə verilməsi, ehtiyatların hasilat səviyyəsi, ən uyğun texnologiya standartları, gözlənilməyən halların qarşısının alınması və onlara cavab hazırlığı, hüquqi öhdəliklər, ətraf mühitin monitorinqi, idarəçilikdə islahatlar, neftdən vergilər və gəlirlər və s. Onların ixrac yolları və nəql etmə metodlarının seçilməsində səlahiyyətə malik olmalıdırlar. Dövlət vəsaitlərinin yığılması və neft gəlirlərinin istifadəsi ilə bağlı RVMŞ-lər bütün sənaye maliyyə məsələləri üzrə monitorinq aparmalı, hökumət və ictimaiyyətə məsləhətlər verməlidirlər. Bura gəlirlər, xərclər, vergilər, royalti və s. daxildir və onlara sənaye sahələri və hökumətin neft gəlirləri üzrə illik audit aparmaq səlahiyyəti verilməlidir.

Regionun bütün başlıca tərəfləri təmsil edilməli, direktorlar müvafiq maraqlı qruplar tərəfindən demokratik əsaslarda seçilməlidir. Hökumət bu qruplarla əməkdaşlıq etməyə razılıq verməli, onlara məlumat əldə etmək və müzakirələrdə iştirak təmin etməlidir. Vətəndaş şuraları ABŞ-dakı Məlumatın Əldə Edilməsi Azadlığı (Freedom of Information Access) qanunlara bənzər qanunların, o cümlədən açıq toplantı aktları və digər ictimai rəyin açıqlanması alətlərinin qəbul edilməsi üçün vəkillik fəaliyyəti həyata keçirməlidirlər.

**Maliyyələşmə:** Belə qruplar üçün böyük və stabil maliyyələşdirmə zəruridir. Büdcə yeni RVMŞ-lərin məsuliyyətinə uyğun olmalı və müstəqil tədqiqatların aparılması və texniki hesabatların hazırlanması üçün haqları da daxil etməlidir. RVMŞ-lər və vəkillik strukturları arasındakı başlıca fərq RVMŞ-lərin ehtiyac duyulan və siyasət dəyişiklikləri üzrə tövsiyələr verməyə imkan verən tədqiqatı aparmaq üçün maliyyə resurslarına malik olmasıdır.

Maliyyələşmənin bir neçə mümkün yolu var:

- Mədən sənəyesi tərəfindən birbaşa maliyyələşmə: Maliyyələşmə birbaşa şirkətlər və ya Alyaskada olduğu kimi onların konsorsiumlarından gələ bilər. Lakin burada sənaye şirkətlərinin müdaxiləsi və nəzarətinə qarşı güclü təminat olmalıdır. Sənaye tərəfindən maliyyələşmənin ən yaxşı forması ianə formasındadır ki, bununla RVMŞ-lər investisiya qoyuluşlarından gələn gəlirləri idarə edə bilərlər.
- Beynəlxalq Maliyyə Qurumları (BMQ) tərəfindən kredit vermə şərtlərindən biri kimi RVMŞ-lərin yaradılması: Neft və qaz şirkətlərindən birbaşa maliyyələşmənin olmadığı təqdirdə, BMQ-lər verdikləri kredit şərtlərindən biri kimi kredit alan şirkətlər tərəfindən ictimai iştirakın müstəqil və etibarlı formasının yaradılmasını və maliyyələşdirilməsini tələb edə bilərlər. Qrupların işinin effektivliyi və tamlığı üçün BMQ-lər audit və hesabat formaları, təmsilçilik, sənaye sahələri və hökumətlə əməkdaşlıq formaları ilə bağlı şərtlər qoya bilərlər.
- Hökumət tərəfindən dəstək: Hökumətlər özləri mədən sənəyesi layihələrindən gələn gəlir hesabına vətəndaş tərəfdaşlığını yaradıb, maliyyələşdirə bilərlər. Bununla da sənaye şirkətləri qrupun büdcəsində birbaşa iştirakdan kənarlaşdırılacaq.
- Filantropik, QHT-lər tərəfindən ilkin və qısa müddətli dəstək: Yuxarıda qeyd edilən maliyyə alətlərinin qısa zamanda əldə edilməsi mümkün olmadıqda, kənardan, filantropik QHT-lərdən yardımın alınması məqbuldur. RVMŞ-lər özlərini qısa müddətdə regionda məlumatlandırılmış ictimai iştirak mexanizmi kimi sübut etdikdə, onların maliyyələşməsi hökumət və ya sənaye tərəfindən götürüləcək.

RVMŞ-lərin demokratiyanın yenidən yarandığı yerlərdə təsis edilməsi ilə bağlı tez-tez səslənən narahatlıq *maliyyə korrupsiyasının* olmasıdır. Alyaska hadisəsinin fərqli olmasının hamı tərəfindən qəbul edilməsinə baxmayaraq, onun korrupsiya əleyhinə müdafiə strukturu hər yerdə qəbul ediləndir. RVMŞ-lər müstəqil şirkətlər tərəfindən illik auditdən keçir və öz illik hesabatlarını ictimaiyyətə açıqlayırlar. Həm ABŞ sərhəd mühafizə xidməti, həm də Alyaska RVMŞ-lərin maliyyə əməliyyatlarının illik auditini apara bilər və bu mümkün olduqda bu hüquqdan istifadə edə bilərlər. Beləliklə, korrupsiyanın qarşısının alınması üçün dəqiq audit və məlumatların açıqlanması mexanizmləri mövcuddur.

RVMŞ-lərlə bağlı digər narahatlıq qrupun sənaye sahələri tərəfindən əvəz edilmə ehtimalıdır. Bu tendensiya tam təminat olmadığına görə, qruplar bu təhlükəni azalda bilərlər. Öz müvafiq orqanları qarşısında hesabat verməklə və şəffaf işləri ilə RVMŞ üzvləri əvəz edilmədən ən yaxşı şəkildə müdafiə oluna bilərlər. İdarə heyəti üzvləri öz təmsil etdikləri orqanlara rüblük hesabat verir,

həmin orqanlar da öz növbəsində maraq və narahatlıqların lazımi şəkildə təmsil olunduğuna əminlik üçün məsuliyyət daşıyırlar. Maraq qrupları RVMŞ-lərdə olan təmsilçilərinin onların maraqları üçün işləmədiyini hiss etdikdə, təmsilçinin işini düzəldə və ya onu əvəzləyə bilirlər. Zəruridir ki, RVMŞ-lərdə olan təmsilçi hökumət və ya sənaye sahəsi tərəfindən yox, qrupların özləri tərəfindən seçilsin.

Yeni yaranan demokratiyalarda RVMŞ konsepsiyası ilə bağlı daha bir çətinlik vətəndaş cəmiyyəti fəallığının hökumət tərəfindən təqib olunmasıdır. Bu, həddən artıq ciddi və fundamental problem olub, təcili və vaxtında qarşısı alınmalıdır.

Demokratik idarəetmə vətəndaşların sərbəst nitq və fikir hüquqları ilə ölçülür. Vətəndaşların bu hüquqlarını qoruya bilməyən dövlətlərin bu hüquqları təmin etməsi beynəlxalq ictimaiyyət tərəfindən tələb edilməlidir. Demokratik dövlətlər vətəndaşlarına qarşı belə aqressiv hərəkətlərin edilməsi ilə bağlı qüvvədə olan qanunlara malik olmalıdır. RVMŞ-lər vətəndaşları ilə münaqişələri olan bəzi hökumətlərə ictimai münasibət və müdaxiləni qiymətləndirməyə kömək edə bilər.

### **Nəticə - Mədən sənayesi və cəmiyyət üçün yeni paradigma**

Son olaraq, vurğulanmalıdır ki, 21-ci əsr şirkətlərinin uğurları yalnız əldə edilən gəlirlərlə yox, eyni zamanda sosial və ətraf mühitlə bağlı məsuliyyət, vətəndaşların cəlbi, etika, ədalət və səmimiyyətlə ölçüləcək. Hökumətlər isə öz vətəndaşlarının haqları və maraqlarını nə dərəcədə qorumaları ilə qiymətləndiriləcəklər. Buna görə, vətəndaşların cəlb olunması zəruridir.

Bizim bütün dünyada mədəni sənayesi fəaliyyətləri ilə bağlı ümumi məqsədimiz mədəni sənayesi layihələrinin sosial/ətraf mühit standartlarını və icrasını təkmilləşdirməkdir. Burada əsas vurğu inkişaf etməkdə olan və geri qalmış ölkələrə düşür.

Müvafiq olaraq, bizim əsas məqsədlərimiz:

1. Mədəni sənayesi layihələrinin imkanlarının yerli, regional və milli mənafeələr üçün *maksimum istifadəsi*
2. Mədəni sənayesi layihələrinin mənfi ətraf mühit, iqtisadi və sosial *təsirlərinin* yerli, regional, milli və beynəlxalq səviyyədə *minimumlaşdırılması*
3. Mövcud və planlaşdırılan mədəni sənayesi layihələrinin *effektiv idarə edilməsi* üçün inkişaf etməkdə olan və geri qalmış dövlətlərdə vətəndaş cəmiyyəti və hökumətlərin *bilik və bacarıqlarının artırılması*

Bu məqsədlə bütün dövlətlər yuxarıda qeyd edildiyi kimi şəffaf və məlumatlı ictimai iştirak alətləri qurmalıdırlar. Bura Məlumatın Əldə Edilməsi haqqında qanun, Açıq Toplantı Aktı, Birgə Yığışmaq

haqqı, fitverənlərin (müvafiq təşkilat və ya orqanlarda əhəmiyyət kəsb edən məsələlər barədə məlumatlandırma) hüquqlarının müdafiəsi, məmurların maraq konfliktli/maliyyə məlumatlarının açıqlanması haqqda qanun daxildir. Daha sonra, mədən sənayesinə malik dövlətlər milli mədən sənayesi sektoru üçün ya dövlət vəsaitləri hesabına, ya da sənaye tərəfindən maliyyələşdirilən RVMŞ-lərin yaradılmasını tələb etməlidirlər. Vətəndaşlar öz həyatlarına təsir edən sənaye əməliyyatlarına nəzarət etməlidirlər, bunu həyata keçirmək üçün isə onların maliyyə resursları, işçi heyəti, səlahiyyəti, geniş təmsilçiliyi və ən əsası müstəqilliyə malik təşkilatları olmalıdır.

Vətəndaş Məsləhət Şuralarının yaradılması mədən sənayesi əməliyyatlarına misilsiz şəffaflıq və ictimai iştirakçılıq təmin edəcək. Bu isə, demokratik dövlət vədinin yerinə yetirilməsi olub, inkişaf edən, ədalətli, insafli və dayanıqlı cəmiyyət üçün ilkin şərtlərdir.

### **Neft-qaz sektorunun təsirlərinə məruz qalan ərazilərdə vətəndaş nəzarətinin Azərbaycan modeli**

Azərbaycan Respublikasının quru ərazilərinin xeyli hissəsi və onu əhatə edən akvatoriyada total neft əməliyyatları vüsət aldıqca proseslərin ətraf səsail və ekoloji mühitə təsirləri daha çox hiss olunmaqdadır. Hazırda Azərbaycanda iri neft şirkətləri ilə bağlanmış neft müqavilələri istismar fazasına keçmişdir. Hasil edilən neft və qaz, rekonstruksiya edilmiş (Bakı-Supsa) və yeni tikilmiş (BTC və CQBK) kəmərlər vasitəsi ilə dünya bazarlarına daşınmaqdadır və bu kəmərlər 13 inzibati rayon, 135 yaşayış məntəqəsindən (o gümlədən 97 kənd) keçir. Boru kəmərləri və onun infrastrukturu 2548,7 ha ərazini əhatə edir.

Azərbaycanın neft sektorunda 18 Birgə Müəssisə, 6 Əməliyyat Şirkəti və 5 alyans var. Bakıda 2 iri neft emalı zavodu var. Bu layihələr Azərbaycanın müxtəlif regionlarında (Siyəzən, Naftalan, İmişli, Kürdəmir, Salyan, Əli Bayramlı, Neftçala və s), Abşeron yarımadası və Xəzərin Azərbaycana məxsus hissəsində reallaşır. Azərbaycanda həyata keçirilən neft layihələrinin reallaşması əhalinin sosial iqtisadi problemlərinin həllinə müəyyən müsbət təsiri olduğu kimi, problemlərin yaranmasına da səbəb olur. Bu

problemlərdən biri neft layihələrini reallaşdıran şirkət və müəssisələrin yerləşdikləri ərazinin ətraf sosial mühitinə təsiridir. Bu əsasən iki istiqamətdə özünü biruzə verir: layihəni reallaşdıran şirkətin işçilərinə və layihənin təsirinə məruz qalan icmaya təsirlər. Belə ki, neft yataqlarının mənimsənilməsi (qazma, hasilat və s.) və emalı zamanı yerli icma müəyyən mənfi sosial təsirlərə məruz qalır. Belə ki, idarə və şirkətlərə məxsus nəqliyyatın və ağır tonnajlı maşınların hərəkəti zamanı yollar bərbad vəziyyətə düşür, qazma avadanlığının və qurğuların istismarı zamanı həddindən artıq səs-küy alınır, mövcud yerli resurslardan istifadə olunmur (məs: fermer təsərrüfatlarının məhsullarından, yerli idarə və təşkilatlardan, yerli işçi qüvvəsindən və s.)

Ölkədə təbii sərvətlərin hasilatı, emalı və nəqli prosesləri zamanı mənfi təsirlərin azaldılmasının, mümkün texnogen risklərin qarşısının alınmasının ən effektiv üsulu proseslər üzərində vətəndaş nəzarətinin təmin edilməsidir.

Effektiv vətəndaş nəzarətinin təmin olunmasını şərtləndirən əsas amil isə proseslərin həyata keçirildiyi ərazilərdə vətəndaş cəmiyyəti strukturlarının fəallaşdırılması, yerli icmaların səfərbər olunmasıdır.

Vətəndaş Nəzarəti Şəbəkəsi (VNŞ) BTC/CQ boru kəmərlərinin audit/monitorinqi layihələrində iştirak etmiş ekspertlərdən təşkil olunmuş və fəaliyyətə 2007-ci ilin fevral ayından başlamışdır.

Vətəndaş Nəzarəti Şəbəkəsinin əsas prinsiplərindən biri mövcud problemlərin həllinə nail olmaq məqsədilə vətəndaş cəmiyyətinin bilik və bacarıqlarını artırmaq və onu hasilat sənayesində fəaliyyət göstərən şirkətlərlə konstruktiv və bərabər dialoqa hazırlamaqdır.

**VNŞ-nin məqsədi** - Hasilat sənayesinin təsirlərinə məruz qalan ərazilərdə vətəndaş fəallığının artırılması, icmanın səfərbər olunması yolu ilə vətəndaş nəzarəti mexanizmlərinin yaradılmasıdır.

**Vəzifələri** -

- ictimaiyyətin mövcud və potensial problemlər haqqında məlumatlandırılması;
- neft əməliyyatları təsirlərinə məruz qalan ərazilərdə yerli sakinlər üçün maarifləndirici tədbirlərin (təlimlər, seminarlar, görüşlər) təşkil olunması;
- mənfi təsirlərin öyrənilməsi, dövlət strukturlarının, şirkətlərin və digər aidiyyatı qurumların diqqətini həmin təsirlərin mövcudluğuna yönəltməklə problemin həlli yollarının araşdırılması;
- qanunlardan sui-istifadənin və qanunların pozulmasının qarşısının alınması;
- insan hüquqlarına əməl olunmasına nəzarətin həyata keçirilməsi;
- şirkətlərin və aidiyyatı strukturların mənfi təsirlərin azaldılması istiqamətində işinin keyfiyyətinin artırılmasına nail olunması;
- hasilat sənayesinin fəaliyyəti ilə bağlı problemləri həll edə biləcək potensiala malik fəallardan vətəndaş nəzarəti məntəqələrinin yaradılması;
- ictimai (vətəndaş) nəzarət sahəsində fəaliyyət göstərən qurumlarla əməkdaşlıq və təcrübə mübadiləsi;
- regional əməkdaşlıq.

Fəaliyyətə başladığı müddətdən Vətəndaş Nəzarəti Şəbəkəsi neft – qaz əməliyyatları təsirlərinə məruz qalan ərazilərdə (Hacıqabul, Salyan və Samux rayonlarında) 3 pilot layihə həyata keçirmişdir. Pilot layihələr vahid metodologiya üzrə 3 mərhələdə həyata keçirilmişdir:

- Hazırlıq mərhələsi
- Monitoring prosesi
- Hamilik fəaliyyəti

**Hazırlıq mərhələsində** pilot götürülmüş ərazilərdə təsirlərə məruz qalan icmaların nümayəndələri, bələdiyyələr, yerli fəalların (QHT nümayəndələri, KIV) iştirakı ilə

görüşlər keçirilmiş, prioritet problemlər müzakirə olunmuş, hər ərazi üzrə 15-20 nəfərdən ibarət təlim qrupları yaradılmışdır. Bu mərhələdə təlim qrupları üçün müxtəlif mövzularda («İctimai Nəzarət», «Komanda şəklində işləmək», «Monitoringin aparılma qaydaları: alətlər və vasitələr», «Məsul şəxslərlə dialoqun aparılması qaydaları» və s.) təlimlər təşkil olunmuş və iştirakçılar sırasından seçilmiş 4 nəfərdən ibarət işçi qrupları (yerli əlaqələndirici və qrup üzvləri) yaradılmışdır. Təlimlər VNŞ-nin əlaqələndiricisinin iştirakı ilə ekspertlər tərəfindən hazırlanmış modullar əsasında aparılmışdır. Bu mərhələdə əsas proses təlimlərlə yanaşı, həm də "edə- edə öyrənmək" üsullarını əhatə etmişdir.

**Monitoring mərhələsində** monitoring qrupları üçün iş planı hazırlanmış, yerli əhali arasında sorğular aparılmış, məlumatlar toplanılmış, fotoşəkillər çəkilmiş, məsul şəxslər və təşkilatlarla yazışmalar aparılmış, sorğular göndərilmiş, görüşlər keçirilmişdir. Əldə olunmuş məlumatlar analiz olunmuş, ilkin rəy hazırlanaraq cavabdeh tərəflərlə müzakirə edilmişdir. Aparılan fəaliyyət nəticəsində dövlət strukturlarının və neft şirkətlərinin diqqəti mövcud problemlərə cəlb olunmuş və onların həlli yolları araşdırılmışdır. Layihə müddətində hər 3 ərazidə mövcud problemlərin həllinə qismən nail olunmuşdur.

Layihələr çərçivəsində işçi qruplarının fəaliyyəti davamlı izlənilmiş, Bakı şəhərində onların iştirakı ilə tədbirlər təşkil olunmuşdur. Bu görüşlər zamanı işçi qrupları monitoring vaxtı görülən işlər, nailiyyətlər və fəaliyyət çərçivəsində ortaya çıxan problemlər və onların həlli yolları haqda müzakirələr aparmışlar.

**Hamilik fəaliyyəti.** Bu mərhələdə bilik və bacarıqlar əldə etmiş yerli fəallardan işçi qrupları formalaşmış, onlara texniki, təşkilati və metodiki dəstək verilərək Hacıqabul, Salyan və Samux rayonlarında Vətəndaş Nəzarəti məntəqələri yaradılmışdır.

VNŞ-nin bir illik fəaliyyətinə ümumilikdə BTC/CQBK audit/monitorinq layihələrində iştirak etmiş 10 QHT cəlb olunmuşdur.

Bu müddət ərzində pilot götürülmüş ərazilərdə:

- Əhəlinin məlumatlılığı artmış;

- Yerli fəallar təlimlərə cəlb olunmuş;
- Bələdiyyələr və icma üzvləri fəallaşmış;
- Monitoring və müşahidələr aparmaq qabiliyyətinə malik işçi qrupları yaradılmış; bu qruplar müxtəlif dövlət orqanlarına, şirkətlərə qanunvericilik əsasında informasiya sorğuları vermək, bu strukturların nümayəndələri ilə dialoq aparmaq bacarığı əldə etmiş;
- Monitoring həyata keçirilmiş;
- Dövlət orqanlarının və şirkətlərin diqqəti neft əməliyyatlarının icmalara olan təsirlərinə cəlb edilmiş;
- Neft şirkətləri dialoqa cəlb olunmuş;
- Monitoring çərçivəsində aşkar olunmuş çatışmazlıqların həllinə qismən nail olunmuş:
  - Magistral yolların təmiri (Hacıqabul, Salyan rayonunda)
  - Kəndarası yolların təmiri (Hacıqabul rayonu)
  - Dağıdılmış infrastrukturun bərpası
  - Neft gölməçələrinin təmizlənməsi
- Hacıqabul, Salyan və Samux rayonlarında Vətəndaş Nəzarəti məntəqələri yaradılmışdır.

Əldə olunmuş təcrübənin inkişaf etdirilməsi və ictimai nəzarətin formalaşması üzrə uğurla həyata keçirilmiş pilot layihələrin coğrafiyasının genişləndirilməsi məqsədilə Vətəndaş Nəzarəti Şəbəkəsi neft əməliyyatlarının intensiv həyata keçirildiyi digər ərazilərdə də – Balaxanı qəsəbəsində və Siyəzən rayonunda vətəndaş nəzarəti mexanizmlərinin yaradılması istiqamətində fəaliyyətini davam etdirmişdir. Balaxanı və Siyəzən sakinləri ilə görüşlər keçirilmiş, prioritet problemlər müəyyənləşdirilmiş, təlimlər təşkil olunmuş və işçi qrupları yaradılmışdır.

Sözsüz ki, VNŞ bir illik fəaliyyətində nailiyyətlər əldə etməklə yanaşı, bir sıra çətinliklərlə də qarşılaşmışdır:

- Vətəndaş nəzarəti haqqında məlumatlılığın aşağı səviyyədə olması
  - o İcra strukturlarının, aidiyyəti qurumların və biznes strukturlarının VNŞ-nin fəaliyyətinə qeyri-adekvat münasibəti
  - o Regionlarda texnika ilə davranmaq bacarıqlarının aşağı səviyyədə olması
- Vətəndaş nəzarətinin əhəmiyyəti haqqında şübhələr
- Pilot layihə əlaqələndiricilərinin dominant rolu

Hasilat sənayesinin təsirlərinə məruz qalan ərazilərdə vətəndaş nəzarətinin yaradılması Azərbaycan üçün yeni təcrübədir və bir illik fəaliyyətində VNŞ nəzərə çarpan nailiyyətlər əldə etmişdir. Öyrənilmiş dərslər isə VNŞ-nin fəaliyyətinin növbəti mərhələlərdə inkişafına xidmət edəcəkdir.

Vətəndaş Nəzarətinin Azərbaycan modelinin yaradılması və bu ərazilərdə mövcud problemlərin həlli edilməsi hazırkı dövrdə VNŞ-nin strategiyasını təşkil edir.

Qeyd edilməlidir ki, vətəndaş nəzarətinin məlum olan bir neçə forması (Alyaska, Vladivostok) mövcuddur, Azərbaycanda formalaşmaqda olan model kifayət qədər özünəməxsus və maraqlıdır.

## **İctimai nəzarət**

Neft insanların istifadə etdikləri ən əhəmiyyətli təbii sərvətlərdən biridir. Məhz buna görə ki, nefti "qara qızıl" adlandırmış, onun bəşəriyyət üçün əhəmiyyətini yüksək dəyərləndirmişlər. O, aşkar edildiyi ərazilərdə yaşayan xalqların taleyində həmişə böyük rol oynamışdır. Müasir dövrdə o, dünyanın yanacaq-energetika balansında aparıcı mövqeyə malik olmaqla ümumi enerji resursları istehlakında payı 50%-ə qədər təşkil edir. Amma tarix və təcrübə göstərir ki, neft mövcud olan ərazilər həmişə dramatik hadisələrlə zəngin olur. Belə ərazilərin mənimsənilməsi yerli əhalinin ənənəvi yaşayış tərzinə təsir göstərir. Böyük neft layihələri ölkələr və onların vətəndaşları üçün geniş imkanlar açmaqla yanaşı, həmçinin böyük sosial problemlər də yaradır. Son illərdə iri layihələrin həyata keçirilməsi nəticəsində ətraf ekoloji və sosial mühitə olan təsirlərin qiymətləndirilməsi, təbii ehtiyatların mənimsənilməsi və idarə olunmasında şəffaflıq dünya ictimaiyyətinin diqqət mərkəzində durur.

Bu baxımdan proseslərin doğru idarə olunması üzərində nəzarət mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Nəzarətin isə bir sıra forma və üsulları mövcuddur.

Son dövrlərdə ictimai nəzarət barədə çox geniş danışılır. **Bəs ictimai nəzarət nədir?**

İctimai və ya vətəndaş nəzarəti – dövlət orqanları və yerli özünüidarəetmə strukturları, hüquqi və fiziki şəxslərin fəaliyyəti üzərində vətəndaşlar və ictimai birliklər tərəfindən həyata keçirilən nəzarət deməkdir.

### **Vətəndaş nəzarətinin nüfuz dairəsi**

İctimai nəzarət vətəndaş cəmiyyətinin funksiyalarından biri olmaqla vətəndaş fəallığının yüksək ifadəsidir. Əslində ictimai nəzarət məfhumuna geniş kontekstdə yanaşmaq lazımdır. Onun iştirakı dövlətin daxili və xarici siyasətini, ictimai əhəmiyyətli bütün məsələlərin həllini əhatə etməlidir.

Daxili potensialından istifadə edərək vətəndaş cəmiyyəti öz üzərinə istiqamətləndirici, nəzarətedici və əlaqələndirici funksiyaları götürməklə ölkənin inkişafı ilə bağlı proseslərdə hökumətlə əməkdaşlıq etməlidir.

İctimai nəzarət o zaman güclü olur ki, hər iki tərəf – nəzarət edənlər və nəzarət edilənlər vəziyyətə eyni cür yanaşsın və onların maraqları üst-üstə düşsün.

### **Birlik vətəndaş nəzarətinin əsas gücüdür**

Qüvvədə olan qanunvericilik şəraitində belə həmin ərazilərin sakinlərinin proseslərə təsir etmək imkanları var, amma onlar bu imkanlardan istifadə edə bilmirlər. Bunun səbəbi yalnız əhalinin passivliyində deyil, problemlə bağlı öz zəruri iştirakını dərk edən kifayət qədər fəal vətəndaş var. Problem ondadır ki, vətəndaşlar qeyri-mütəşşəkildir, zəruri biliklərə malik deyillər, onların informasiya təminatı yoxdur, hüquqşünasların xidmətindən istifadə etmək və maraqlı tərəflərlə əlaqə saxlamaq imkanları yoxdur.

Vətəndaş nəzarətini səmərəli həyata keçirmək üçün cəmiyyət birləşməli, vahid bir orqanizmə çevrilməklə bütün neqativ hallara birgə və əlaqəli şəkildə reaksiya verməlidir. İctimai qüvvələrin birləşməsində aparıcı rol cəmiyyətin daha fəal və şüurlu üzvlərinin öhdəsinə düşür. Belə vətəndaşlar və ictimai birliklər vətəndaş nəzarətinin zəruriliyini dərk edərək əhalinin qalan hissəsinin fəallığının artmasında mühüm rol

oynayır. Hər hansı bir mühüm məsələ ilə bağlı cəmiyyətdə kifayət qədər qəti mövqe formalaşarsa, o zaman ictimaiyyət vahid güclü qüvvə kimi çıxış edə bilər.

### **Vətəndaş nəzarətinin əsas prinsipləri**

Vətəndaş nəzarətinin əsas prinsipləri kimi aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- Vətəndaş birliyi. Bu, əsas prinsip hesab edilir, çünki vətəndaş nəzarəti o zaman effektiv olur ki, o, kütləvi və mütəşəkkil xarakter daşıyır.
- Müstəqillik. Vətəndaş nəzarətinin təsir qüvvəsinin əsas şərti onun istər hökumət orqanlarından, istərsə də digər qurumlardan müstəqil olmasıdır.
- Ədalətlik. Vətəndaş nəzarəti üçün ədalətlik əsas prinsip və məqsəd, vətəndaş nəzarəti subyektlərinin əsas meyarıdır. Vətəndaş nəzarəti qərəzsiz və bərabərlik prinsipləri əsasında həyata keçirilir.
- Bütövlük. Vətəndaş nəzarəti ictimai həyatın bütün sferalarını əhatə edir, çünki bunlar bir-birilə qarşılıqlı əlaqəlidir.
- Mümkünlük. Vətəndaş nəzarəti həm hüquqları pozulanlar, həm də onların hüquqları uğrunda mübarizə aparanlar üçün mümkün olmalıdır. Bu, ilk növbədə informasiya imkanlarını nəzərdə tutur, bu səbəbdən açıqlıq və ictimailik prinsipləri ilə bağlı olur. Vətəndaş nəzarəti sistemində bürokratiyə və rəsmiçiliyə yer yoxdur.
- Obyektivlik. Vətəndaş nəzarəti fəaliyyətin obyektiv şəkildə qiymətləndirilməsi əsasında həyata keçirilməli və ictimaiyyətin maraqlarına cavab verməlidir. Vətəndaş nəzarətindən şəxsi maraqları təmin etmək üçün istifadə etmək olmaz.
- İnandırıcılıq. Vətəndaş nəzarəti həqiqi faktlara və dəlillərə əsaslanmalıdır.
- Aşkarlıq. Vətəndaş nəzarəti subyektlərinin fəaliyyəti açıq olmalıdır. Qapalı işlər yolverilməzdir.
- İctimailik. Nəzarətin hər bir subyekt cəmiyyətin maraqları çərçivəsində və onun adından çıxış edir. Buna görə də vətəndaş nəzarəti ictimai fəaliyyət hesab edilir.
- Vətəndaş fəallığı. Vətəndaş nəzarətinin səmərəliliyi ilk növbədə onun iştirakçıların şüur və fəallıq səviyyəsindən asılıdır. Cəmiyyətin hər bir üzvü onun ictimai və siyasi həyatında fəal iştirak etməlidir.
- Dinamiklik. Vətəndaş nəzarəti daima inkişaf etməli və təkmilləşdirilməlidir. Onun vəzifə və məqsədləri, metod və mexanizmləri konkret vəziyyətdən asılı olaraq daima dəyişir.

### **Vətəndaş nəzarətinin üstün cəhətləri hansılardır?**

**Birincisi**, cəmiyyətdə nəhəng intellektual resurslar cəmlənib. Vətəndaş nəzarətinin əsas subyektləri vətəndaş cəmiyyətinin daha şüurlu və savadlı üzvləridir.

**İkincisi**, vətəndaş nəzarəti ictimai fəaliyyətdir. Maddi marağın olmaması və hökumət tərəfindən hər hansı təzyiq şəraitində vətəndaş nəzarətini yalnız yüksək prinsiplərə və mənəvi keyfiyyətlərə malik insanlar həyata keçirə bilərlər.

**Üçüncüsü**, vətəndaş nəzarəti hədsiz formallıqdan uzaq çevik struktura malik açıq bir sistemdir. Vətəndaş nəzarəti subyektlərinin nüfuzu onların ictimai əhəmiyyətli işləri ilə

ölçülür. Hökumət orqanlarından fərqli olaraq vətəndaş nəzarəti subyektləri uzun müddətə seçilmir, öz mövqeyindən sui-istifadə edərsə dərhal öz hakimiyyətini itirir.

### **Vətəndaş nəzarəti ilə bağlı digər ölkələrin təcrübələri**

Son dövrlərdə dünyada mədən sənayesi sahəsində şəffaflığın artırılması üzrə ictimai hərəkətlərin güclənməsi prosesi baş verir ki, bu da mədən sənayesi, o cümlədən neft və qaz hasilatının ətraf mühitə təsirləri barədə ictimaiyyətin məlumatlılığının artmasına səbəb olmuşdur. Bu proses vətəndaş nəzarətinin güclənməsinə təkan verən amillərdən bir kimi çıxış edir.

Müxtəlif ölkələrdə vətəndaş nəzarəti mexanizmləri, metod və alətləri müxtəlif cür təzahür edir. Bəzi ölkələrdə bu, daha mütəşşəkil xarakter daşıyır, bunu həyata keçirmək üçün şuralar, koalisiyalar yaradılır. Digər ölkələrdə isə bu, pərakəndə halda, ayrı-ayrı təşkilatlar tərəfindən icra edilir.

Nümunə üçün vətəndaş nəzarətinin **Alyaska modelinə** toxunaq. Alyaskada neft-və qaz əməliyyatların təsirlərinə nəzarəetdə biləcək qurum Regional Vətəndaş Məsləhət Şuralarıdır.

Məsləhət Şuralarının yaradılmasında məqsəd yerli icmalara təsir edən korporativ və hökumət qərarları ilə bağlı ictimaiyyətin səs hüququnun təmin olunması idi. Şuralar vətəndaşlar üçün məsləhətçi rolunu oynayır, regionda neft məsələləri ilə bağlı onlara məsləhətlər verir, təsirlərin monitorinqini aparır, neft dağılmalarının qarşısının alınması planlarını nəzərdən keçirir, sistemin təkmilləşdirilməsi üçün tövsiyələr verir. Regional Vətəndaş Məsləhət Şuraları arasında Prince William Sound RCAC (PWS RCAC) ən böyüyüdür. Şuranın işi çoxsahəlidir. Geniş mənada onun missiyası Valdezdə Alyeska Pipeline Service Company terminalının və onun neft tankerlərinin ətraf mühit baxımından təhlükəsiz fəaliyyətinə yardım məqsədilə vətəndaşların təşkil olunmasıdır. Bu missiya üzrə Şura boru kəməri terminalı və tankerlər üzrə əməliyyatlar barədə yazılı iradları nəzərdən keçirir və tövsiyələr verir.

Ümumilikdə, Vətəndaş Şuraları Prince William Sound vasitəsilə neft daşımaları sisteminin təkmilləşdirilməsində ilkin aparıcı rolunu oynamışdır və ehtimal ki, bu sistem dünyanın ən təhlükəsiz sistemidir.

**Saxa Respublikasının (Yakutiya) «Eyqə» Ekoloci Maarifləndirmə Mərkəzi** 10 ildir ki, yaradılıb və ölkədə dağ-mədən hasilatının təsirləri ilə bağlı fəaliyyət göstərir. Bu dövr ərzində təşkilat böyük nailiyyətlər əldə edib.

Təşkilatın təbiətin qorunması üzrə icra etdiyi layihələr nəticəsində donmuş ərazilərdə meşələrin monitorinqi aparılıb, Coğrafi İnformasiya Sistemi yaradılıb, Talakan - Vitim neft boru kəmərinin ictimai monitorinqi və ekoloci yarmarkalar keçirilib.

«Biz - canlı təbiətin tərəfdarıyıq» Koalisiyası yaradılıb ki, bu da su quşlarının qorunması məqsədilə kampaniya, aksiyalar, sorğular keçirib.

«Eyqə» Ekoloci Maarifləndirmə Mərkəzi Saxa Respublikasının İctimai Ekoloci Monitorinq Şəbəkəsi (IEMS) ilə əməkdaşlıq edir. Şəbəkə təbiətdən davamlı istifadə olunması üzərində ictimai nəzarətin təşkil olunması vasitəsilə ictimaiyyətin ekoloci

problemlərin həllinə cəlb edilməsinə yönəldilmiş ictimai təşəbbüs qrupları şəbəkəsidir ki, buraya hazırda 100-ə qədər özək daxildir.

«Eyqə» Təşkilat IEMŞ-lə birgə Cənubi Yakutiyanın sənaye layihələrinin realizasiyası ilə bağlı insanlar və ətraf mühit üçün mümkün riskləri minimuma endirmək məqsədilə layihə həyata keçirir. Layihə çərçivəsində «Bizim vətənimiz - Yakutiya» vətəndaş koalisiyası yaradılmışdır. Onun məqsədi – təbii ehtiyatların intensiv mənimsənilməsi şəraitində davamlı inkişafa kömək etməkdir. Hazırda koalisiya 50 təşkilatı və fiziki şəxsi əhatə edir.

**Sibir və Uzaq Şərqdə neft-qaz layihələrinin** ictimai monitorinqi müxtəlif ekoloci qeyri-hökumət təşkilatları tərəfindən aparılır. Neft-qaz sektorunun fəaliyyətindən doğan təsirlərə nəzarət etmək məqsədilə 2002-ci ilin sentyabrında Uzaq Şərqi və Sibirin ekoloci qeyri-hökumət təşkilatlarının Koalisiyası yaradıldı. Koalisiyanın fəaliyyəti əsasən neft-qaz layihələrinin insanların sağlamlığı, ətraf təbii mühit və xüsusi qorunan təbii ərazilər üçün təhlükələrin qarşısının alınması idi.

Məsələn, Baykal gölünün mühafizəsi üçün həyata keçirdiyi tədbirlər çox müsbət nəticələr verdi. Koalisiyasının təşəbbüsü ilə Baykal hərəkəti çərçivəsində bir çox şəhərləri bürüyən mitinq və aksiyalar keçirildi. Bunların təsiri altında «Şərqi Sibir – Sakit Okean» boru kəmərinin Baykal sahillərindən şimala tərəf köçürülməsi barədə qərar qəbul edildi.

Uzaq Şərq Koalisiyasına daxil olan QHT-lər Rusiya qanunvericiliyinin verdiyi imkanlardan istifadə edərək 2006-cı ildən «Şərqi Sibir – Sakit Okean» kəmərinin realizasiyasının ictimai monitorinqini keçirir. Belə ki, əhali arasında geniş məlumatlandırma və maarifçilik təbliğatı aparılır, mütəxəssislərin və respublika sakinlərinin layihə materiallarının ictimai dinləmələrində iştirak təmin edilir, məsələyə deputatlar cəlb olunur.

**Rumıniyada** isə mədəni sənayesinin təsirləri ilə bağlı yerli sakinlərin etiraz cəhdləri ətraf mühit məsələləri ilə məşğul olan «Yaşıl Transsilvaniya» qeyri-hökumət təşkilatı tərəfindən dəstəklənir.

**Gürcüstanda Gənc Vəkillər Assosiasiyası** 2002-ci ildən başlayaraq "Bakı-Tbilisi-Ceyhan boru kəməri tikintisinin reallaşması üzrə hüquqi monitorinq" adı altında layihə həyata keçirir. Layihə çərçivəsində təşkilat Bakı-Tbilisi-Ceyhan boru kəməri tikintisinin təsirinə məruz qalan torpaq sahibləri və istifadəçilərinə hüquqi yardım göstərilməsi və kəmərin tikintisində çalışan işçilərin hüquqlarının müdafiəsi, "Bakı-Tbilisi-Ceyhan boru kəmərinin tikintisi zamanı mədəni irsin qorunması proqramı"nın və "Təhlükəsizliyin, Bakı-Tbilisi-Ceyhan boru kəmərinin tikintisi ilə bağlı layihə çərçivəsində maliyyələşdirilən avadanlıq və əməliyyatların təmin olunması üçün vəsaitlərin təqdim olunması" layihəsi üzrə monitorinqini aparılması istiqamətində fəaliyyət göstərir.

**Azərbaycan təcrübəsi**

Ölverişli geocoğrafi mövqeyə malik Azərbaycan özünün təbii sərvətləri ilə məşhurdur. Bu sərvətlər içərisində neft əsas yer tutur.

Hazırda Azərbaycanın karbohidrogen ehtiyatları 4 milyard tondan çoxdur ki, bu da ölkəni dünyanın ən iri neft regionları sırasına çıxarır.

Neft-qaz sənayesini belə sürətli inkişafı Azərbaycanın iqtisadiyyatında və onun beynəlxalq iqtisadi münasibətlərinin inkişafında mühüm rol oynayır. Bu sahədə fəaliyyət göstərən şirkətlər ölkə sənayesində yeni texnika və texnologiyaların tətbiqi və onların mənimsənilməsi, kapitaldan, əmək ehtiyatlarından və insan resurslarından daha yaxşı və səmərəli istifadə olunması sahəsində qabaqcıl təcrübəni təmin etmişlər. Bununla belə böyük həcmdə maliyyə və çoxsaylı insan resurslarının cəlb edildiyi iri neft layihələri həyata keçirildiyi ərazilərdə məskunlaşmış əhəlinin həyatına bu və ya digər formada təsir göstərir.

Bu cür iri miqyaslı layihələrin Azərbaycan cəmiyyətinə gətirə biləcəyi müsbət və mənfi təsirlər haqqında dolğun, obyektiv təsəvvürlərin yaranmasının, təbii sərvətlərin hasilatı, emalı və nəqli prosesləri zamanı mənfi təsirlərin azaldılması və risklərin qarşısının alınmasının ən effektiv üsulu proseslər üzərində vətəndaş nəzarətinin təmin edilməsidir.

### **Vətəndaş nəzarətinin Azərbaycan modeli**

2004-cü ilin aprel və 2005-ci ilin iyul aylarında Açıq Cəmiyyət İnstitutu - Yardım Fondu və BP Exploration (Xəzər dənizi) Limited (BP) arasında iki Anlaşma Memorandumu imzalandı. Memorandumların imzalanmasında məqsəd BTC/CQBK-nin fəaliyyətindən doğan təsirlərlə bağlı monitoring/auditin aparılmasında QHT-lərin bacarıq və imkanlarının artırılması üzrə proqramları dəstəkləmək idi. Proqramlar BTC/CQ boru kəmərlərinin tikintisi zamanı meydana çıxan sosial təsirlərin, o cümlədən boru kəmərlərinə yaxın ərazilərdə yaşayan əhəlinin sosial problemləri, torpaq sahiblərinin mülkiyyət hüquqları, ətraf mühitin mühafizəsi, tarixi abidələrin qorunması, yerli biznes və BTC/CQBK-nin tikintilərinə cəlb edilmiş işçilərin hüquqlarının qorunması məsələlərinin QHT-lər tərəfindən qiymətləndirilməsi və müvafiq tövsiyələr verilməsi məqsədini daşıyırdı.

Proqramların icrası dövründə Vətəndaş Cəmiyyəti və BP şirkəti arasında bərabər hüquqlu, sağlam, konstruktiv, açıq və səmimi dialoqa əsaslanan əməkdaşlıq yaranmışdı.

Proqramların uğurlu icrası Azərbaycanca ictimai nəzarətin təşkil olunması üçün bir zəmin yaratdı. Növbəti mərhələdə əsas məqsəd hasilat sənayesinin təsirlərinə məruz qalan ərazilərdə vətəndaş fəallığının artırılması, icmanın səfərbər olunması yolu ilə vətəndaş nəzarəti mexanizmlərinin yaradılması idi. Bu məqsədlə BTC/CQ boru kəmərlərinin audit/monitorinqi layihələrində iştirak etmiş ekspertlərdən Vətəndaş Nəzarəti Şəbəkəsi (VNŞ) təşkil olunmuş və 2007-ci ilin fevral ayından fəaliyyətə

başlamışdır. VNŞ-ə ümumilikdə BTC/CQBK audit/monitorinq layihələrində iştirak etmiş 10 QHT cəlb olunmuşdur.

Fəaliyyətə başladığı müddətdən Vətəndaş Nəzarəti Şəbəkəsi neft – qaz əməliyyatları təsirlərinə məruz qalan ərazilərdə (Hacıqabul, Salyan və Samux rayonlarında) 3 pilot layihə həyata keçirmişdir.

Bu layihələrin nəticələri müsbət olmuşdur, belə ki, pilot götürülmüş ərazilərdə əhalinin məlumatlılığı artmış, bələdiyyələr və icma üzvləri fəallaşmış, monitorinq aparmaq qabiliyyətinə malik işçi qrupları yaradılmış, monitorinq həyata keçirilmiş, dövlət orqanlarının diqqəti neft əməliyyatlarının icmalara olan təsirlərinə cəlb edilmiş və neft şirkətləri dialoqa cəlb olunmuşdur.

Monitorinq çərçivəsində aşkar olunmuş çatışmazlıqların həllinə qismən nail olunmuşdur. Nümunə üçün Hacıqabul və Salyan rayonunda magistral yolların təmiri, Hacıqabul rayonunda həmişin kəndarası yolların təmirini, dağıdılmış infrastrukturun bərpasını və neft gölməçələrinin təmizlənməsini göstərmək olar.

Hacıqabul, Salyan və Samux rayonlarında Vətəndaş Nəzarəti məntəqələri yaradılmışdır.

## **MƏDƏN SƏNAYESİNİN TƏSİRLƏRİ ÜZƏRİNDƏ VƏTƏNDAŞ NƏZARƏTİ**

Vətəndaş nəzarəti modelləri  
Müxtəlif ölkələrin təcrübəsi  
Azərbaycan təcrübəsi  
Uğurun və uğursuzluğun səbəbləri

## **NEFT ƏMƏLİYYATLARININ TƏSİRLƏRİ**

Ətraf mühitə təsirlər  
Sosial mühitə təsirlər

## **VƏTƏNDAŞ NƏZARƏTİNİN TƏŞKİLİ MƏQSƏDİ İLƏ TƏLİMLƏRİN TƏŞKİLİ**

Təlimlər üçün modullar:  
Vətəndaş nəzarəti-mexanizm və metodları  
İcma səfərbərliyi və icma üçün prioritetlərin müəyyən olunma qaydaları  
Vertikal və üfiqi əlaqələrin qurulması  
Komandanın təşkili  
Layihə təklifinin hazırlanması  
Monitorinqlərin keçirilməsi  
Hesabat və tövsiyələrin hazırlanması-uyğunsuzluqların qiymətləndirilməsi  
Dialoq  
Fondreyzing

Şəbəkələr arası əməkdaşlıq

ƏLAVƏLƏR

VƏTƏNDAŞ NƏZARƏTİNİN TƏŞKİLİ MƏQSƏDİ İLƏ TƏLİMLƏRİN TƏŞKİLİ

TƏLİMLƏR ÜÇÜN MODULLAR

**Modul 1**

NEFT ƏMƏLİYYATLARININ TƏSİRİNƏ MƏRUZ QALAN ƏRAZİLƏRDƏ VƏTƏNDAŞ  
NƏZARƏTİ MEXANİZMLƏRİNİN YARADILMASI

**Modulun məqsədi:**

Vətəndaş nəzarətinin zəruriliyini və prosesdə QHT-lərin rolunu müəyyənləşdirmək, vətəndaş nəzarəti mexanizmlərinin xüsusiyyətləri, prinsipləri, icra mərhələləri və metodları, nəticələrə uyğun olaraq fəaliyyətlərin təşkili barədə iştirakçılara məlumat verməkdir.

### **Modulun məzmunu**

- Giriş: Vətəndaş nəzarəti nə üçün lazımdır?
- Vətəndaş nəzarətinin təmin olunmasında QHT-lərin rolu və fəaliyyətinin şərtləri
- Məqsəd və vəzifələr
- Vətəndaş nəzarəti mexanizmlərinin əsas xüsusiyyətləri
- Vətəndaş nəzarətinin prinsipləri
- Vətəndaş nəzarətinin mərhələləri
- Nəzarət metodları
- Vətəndaş nəzarətinin nəticələrinə uyğun olaraq fəaliyyətlərin təşkili

### **GİRİŞ: VƏTƏNDAŞ NƏZARƏTİ NƏ ÜÇÜN LAZIMDIR?**

Xəzər dənizi dünyanın ən qədim neft hasil edən regionlarından biridir. Məlumdur ki, neft və qaz isə dünyanın yanacaq-energetika balansında mühüm yer tutur. Müstəqillik əldə etdikdən sonra Azərbaycan yenidən qaz və neft hasilatı sahəsində öz qədim şöhrətini qaytararaq bir sıra mühüm layihələrə imza atmışdır. Bu layihələr təbii ki, Azərbaycanın sosial-iqtisadi həyatında əhəmiyyətli rol oynayır. Bununla bərabər neft şirkətlərinin fəaliyyəti mövcud olduqları ölkə üçün aktual problemlər də yaradır ki, bu da həmin fəaliyyətin ekoloji, sosial və iqtisadi təsirləri ilə bağlıdır. Təsirə məruz qalmaq dedikdə isə ətraf mühitə, insan hüquqlarına, mədəni irsə, infrastruktura, yerli iqtisadiyyata, o cümlədən sosial sahələrə olan təsirlər nəzərdə tutulur.

Bu təsirlərin qiymətləndirilməsi və cavab tədbirlərin görülməsi istər milli, istərsə də beynəlxalq səviyyədə əsas diqqət yetirilən məsələlərdən birinə çevrilir. Belə problemlər isə yalnız cəmiyyətin ümumi gücü ilə həll edilə bilər. Odur ki, hazırda hökumət, ölkənin iqtisadi həyatında aparıcı rola malik özəl bölmə və cəmiyyət üzvləri arasında dialoqun yaradılması zəruridir. Bu dialoq qarşılıqlı inama, bilik və təcrübə mübadiləsinə əsaslanmalıdır. Mövcud problemləri həll etmək üçün bütün tərəflərin cəlb olunması və eyni zamanda hər bir tərəfin digərini tanıması və bərabər hüquqlu tərəfdaş kimi qəbul etməsi çox vacibdir. Əgər icmaların fəaliyyəti və müdaxiləsi qəbul edilməzsə və ya qanunlar onların iştirakı olmadan qəbul edilərsə, o zaman sistem lazımi qaydada işləməz. Bu baxımdan ölkənin sosial-iqtisadi inkişafı ilə bağlı mühüm layihələrin icrasında vətəndaş cəmiyyətinin fəal iştirakı vacibdir. Bunun üçün isə ilk növbədə vətəndaş cəmiyyətinin layiqli partnyor kimi yetişməsi və şüurluluq səviyyəsinin artması tələb olunur. Öz konstitusion hüquqlarını bilməklə icmanın hər bir üzvü özündə vətəndaşlıq hissini tərbiyə etməli, yaşadığı ölkənin davamlı inkişafı ilə bağlı öz rolunu dərk etməlidir. Bu borc isə ilk növbədə ictimai nəzarətin təmin olunması ilə bağlıdır.

Vətəndaş cəmiyyəti özəl bölmənin, xüsusilə ölkənin iqtisadi həyatında mühim yer tutan neft şirkətlərinin fəaliyyəti üzərində nəzarəti həyata keçirməklə həm onlara qlobal məsələlərin həllində kömək etmiş, həm də fəaliyyətlərinin daha şəffaf və açıq olmasını təmin etmiş olarlar.

### **Vətəndaş nəzarətinin təmin olunmasında QHT-lərin rolu və fəaliyyətinin şərtləri**

Beynəlxalq təcrübəyə əsaslanaraq ictimai nəzarətin məlum forması vətəndaş cəmiyyətinin müxtəlif təbəqələri, o cümlədən QHT-lər, icmalar, kütləvi informasiya vasitələri nümayəndələri və digərləri ilə qarşılıqlı faydalı əlaqələrin qurulması yolu ilə müxtəlif biznes fəaliyyətlərindən doğan təsirlərin qiymətləndirilməsi proseslərinə fəal cəlb olunmasıdır.

Bu istiqamətdə QHT-lərin fəaliyyəti çox mühümdür və ciddi bir partnyor kimi sosial təsirlərlə bağlı məsələlərin həlli və yaxşılaşdırılması üçün ictimai nəzarəti yerinə bilərlər.

QHT-lərin fəaliyyətinin şərtləri isə aşağıdakılardır:

QHT-lərlə interaktiv əlaqələrin qurulması və onlara bərabərhüquqlu tərəfdaş kimi baxılması zəruridir. İlk növbədə QHT-lər özləri daha fəal və vəziyyətə hazır olmalıdır, yəni bunun üçün müəyyən bilik və bacarıqların artırılması gərəkdir. Bu mərhələ həm şirkətlər, beynəlxalq və artıq bu sahədə təcrübə və potensiala malik yerli ictimai qurumlar, donor təşkilatları ilə birgə hazırlanmış proqramlar vasitəsilə həyata keçirilə bilər.

Neft şirkətlərinin sosial-iqtisadi təsirlərlə bağlı fəaliyyəti barədə QHT-lərin informasiyaya çıxış imkanları olmalı və onların bu barədə məlumatlandırılma səviyyəsi yüksəldilməlidir;

İctimai nəzarəti həyata keçirmək üçün cəlb olunmuş QHT-lər hər şeydən öncə nəzərdə tutulmuş fəaliyyət zamanı prioritetləri müəyyənləşdirməlidirlər.

Düzgün, aydın düşünülmüş və ifadə olunmuş fəaliyyət proqramı işlənilib hazırlanmalıdır.

Adekvat işçi qrupu yaradılmalı və komanda qurulmalıdır.

**Vətəndaş nəzarətinin konsepsiyası - korporativ və dövlət əhəmiyyətli qərarların qəbulunda yerli ictimaiyyətin iştirakının təmin olunmasıdır.**

### **Məqsəd və vəzifələr**

Vətəndaş nəzarətinin məqsədləri aşağıdakılardır:

- Mövcud və potensial problemlər haqqında ictimaiyyəti məlumatlandırmaq;
- Mənfi təsirlərin öyrənilməsi, hökumətin, şirkətlərin və digər maraqlı qurumların diqqətini həmin təsirlərin mövcudluğuna yönəltməklə problemin həlli yollarını araşdırmaq;
- Qanunlardan sui-istifadənin və qanunların pozulmasının qarşısını almaq;
- İnsan hüquqlarına əməl olunmasına nəzarət etmək;
- Şirkətlərin və aidiyyətli strukturların işinin keyfiyyətinin artırılmasına və mənfi təsirlərin azaldılmasına nail olmaq.

### **Vətəndaş nəzarəti mexanizmlərinin əsas xüsusiyyətləri**

- Vətəndaş nəzarəti ictimaiyyət və zərərçəkən qruplar üçün «qapalı saxlanılan» informasiyaların əldə etmək üçün planlı tədbirlər həyata keçirir.
- Toplanan informasiyalar ictimai əhəmiyyət kəsb edir.
- Toplanan informasiyalar mənfi təsirləri yaradan amillərə, insan hüquqlarının, həmçinin qanunların və müəyyən olunmuş qaydaların (razılışmaların) pozulmasına aid olur.
- Vətəndaş nəzarətinin son məqsədi problemin praktik həllinə nail olmaqdır.
- Vətəndaş nəzarəti dövlət orqanlarının, korporasiyaların məsuliyyət sferasına birbaşa toxunur.

### **Vətəndaş nəzarətinin prinsipləri**

- Əməkdaşlıq qarşıdurmadan daha yaxşıdır: münaqişələrin həllinə ictimai tənqidlə deyil, birgə səylər vasitəsilə daha tez nail olmaq olar;
- Maraqların münaqişəsi xarakterikdir. Vətəndaş cəmiyyətinin və neft şirkətlərinin prioritetləri fərqli olmasına baxmayaraq, ümumi razılıq əldə etmək mümkündür;
- Vətəndaş cəmiyyəti ilə özəl bölmə arasında etibar yaratmaq nə qədər çətindirə də, onu saxlamaq daha çətindir. Etibarlı münasibətlər müntəzəm qeyri-formal görüşlər zamanı yaranır;
- Yetərli maliyyələşdirilmə vacibdir: vətəndaş cəmiyyətinin və özəl bölmənin inamını qazanmaq üçün aparılacaq müstəqil tədqiqatlara səriştəli ekspertlər cəlb olunmalıdır;
- Münaqişənin həlli yolu aydın olmalıdır. Bərabər, konstruktiv və səmimi dialoq yolu ilə tərəflərin doğru qərar qəbul etmək imkanı artır;
- Məntiqi yanaşma argumenti daha da gücləndirir;
- Neft şirkətlərinin və idarəedici orqanların doğru addımlarını qəbul etmək vacibdir. Problemlərin həllində birtərəfli yanaşmaya yol vermək düzgün olmaz.
- Aparılacaq fəaliyyətin Məqsəd və Vəzifələri ilk mərhələdə dəqiqləşdirilməlidir, qrup hansı istiqamətdə fəaliyyət göstərəcəyini aydın başa düşməlidir: nəzarət, tənqid və ictimai aksiyaların və kampaniyaların təşkili və yaxud əməkdaşlıq;
- Problemlərin effektiv həlli üçün məsul şəxslərlə bilavasitə əlaqə saxlamaq vacibdir;
- Arxayınçılıq həmişə təhlükəlidir;

### **Vətəndaş nəzarətinin mərhələləri**

Vətəndaş nəzarəti müəyyən mərhələlərlə həyata keçirilir və onlar aşağıdakılardır:

- Problemin müəyyənləşdirilməsi, problem obyektinin seçilməsi və məqsədin müəyyənləşdirilməsi;
- Nəzarət metodlarının müəyyən olunması;
- Maraqlı tərəflərlə zəruri razılışmaların əldə edilməsi;
- Monitorinqlərin keçirilməsi üçün proqramların tərtib olunması, qiymətləndirmə üçün ibtidai (başlangıç) meyarların müəyyənləşdirilməsi, monitorinq alətlərinin hazırlanması;
- Vətəndaş nəzarəti tədbirlərinin (monitorinq, ictimai ekspertiza, aksiyalar və s.) Həyata keçirilməsi;
- Əldə edilən məlumatların qiymətləndirilməsi;
- Nəzarətin nəticələrinin təqdim olunması (maraqlı tərəflərə, ictimaiyyətə);

### **Nəzarət metodları**

Vətəndaş nəzarəti aşağıdakı metodlarla həyata keçirilir:

- Müşahidə (müəyyən olunmuş pilot ərazidə və ya digər təsir obyektlərində);
- Sənədlərin və ya rəsmi statistikanın analizi;
- Vizual müşahidələr (məsələn, təhlükə barədə xəbərdarlıq lövhəsi varmı?);
- Müşahidə olunan əraziyə getmək və təsirlərin müxtəlif üsullarla (vizual, elmi və s.) müşahidəsi;

- Şikayətlərin toplanması və təhlil edilməsi;
- Müsahibə, fokus qruplar;
- Qərarların (məsələn, məhkəmə qərarlarının) ictimai ekspertizası;
- Eksperimentlər (məsələn, məmurun qəbuluna düşməyə cəhd, informasiyanın birbaşa mənbədən əldə edilməsi üçün test sorğuların verilməsi vəs.);
- Vətəndaş tədqiqatı;
- Monitoring.

#### **Vətəndaş nəzarətinin nəticələrinə uyğun olaraq fəaliyyətlərin təşkili**

- Əldə olunan nəticələrin, monitoring hesabatlarının, tövsiyələrin və təkliflərin aidiyyatı şirkətlərə, hakimiyyət orqanlarına təqdim olunması
- Mübahisəli məsələlərin həlli üçün danışıqların aparılması və ya digər razılaşdırıcı proseduralardan istifadə (məsələn, birgə komissiyanın, işçi qrupunun yaradılması)
- Birgə nəzarət mexanizmlərinin və ya *ad hoc* (qoyulmuş məqsəd üçün xüsusi komitə) komissiyalarının yaradılması
- Müvafiq orqanlara (prokurorluq, məhkəmə, ombudsman və s.) müraciətlər
- İctimai aksiyaların və kampaniyaların təşkili
- Digər

#### **Təkrar üçün suallar**

- Vətəndaş nəzarəti nə üçün lazımdır?
- Vətəndaş nəzarəti mexanizmlərinin əsas xüsusiyyətləri hansılardır?
- Vətəndaş nəzarəti hansı prinsiplərlə yaradılır?
- Vətəndaş nəzarətinin mərhələ və metodları hansılardır?
- Əldə olunmuş nəticələrdən əvvəl olaraq hansı fəaliyyətləri etmək lazımdır?

### **KOMANDANIN QURULMASI**

#### **Modulun məqsədi:**

«Layihə» anlayışını təyin etmək, layihə komandası haqqında ümumi məlumat vermək, komandanın fərqləndirici xüsusiyyətləri, komandanın qurulması amilləri və prinsipləri, layihəyə cəlb olunmuş heyətin şəxsi keyfiyyətləri, rəhbərlik, komanda ilə işin qurulması və komanda şəklində işləməyin əsas prinsipləri və dəyişikliklərin idarə olunması haqqında iştirakçılara məlumat və bilik verməkdir.

## **Modulun məzmunu**

Giriş

Layihə nədir?

Layihə komandasının qurulması

Layihə komandası nədir?

Komandanın fərqləndirici xüsusiyyətləri

Komandanın qurulması amilləri

Komandanın qurulması prinsipləri

Layihəyə cəlb olunmuş heyətin şəxsi keyfiyyətləri

Komandanın rəhbərliyi

Liderlik

Liderin rolu

Lider necə davranmalıdır?

Liderlik fəaliyyətinin yeddi amili

Layihə meneceri

Lider və menecerin fərqli keyfiyyətləri

Layihənin rəhbəri hansı xüsusiyyətlərə malik olmalıdır

Komanda heyəti ilə iş

Komanda şəklində işləməyin yeddi əsas Prinsipi

Münaqişələr və böhranlar

Dəyişikliklər

Dəyişikliklər prosesinin idarə olunması

Bacarıq və vərdişlərin artırılması

## **GİRİŞ**

### **Layihə nədir?**

Son zamanlar layihə sözü geniş yer almışdır. Bu sözü eşitdikdə adətən binanın, tikintinin və digər obyektlərin layihəsi nəzərdə tutulur. Bəs layihə, layihələrin idarə olunması terminlərinin mənası nədir?

Layihənin bir çox tərfi vardır:

**Layihə** məhdud vaxt, büdcə, keyfiyyət və digər xüsusi şərtlər çərçivəsində müəyyən şəxs və ya şəxslər, yaxud da təşkilat tərəfindən məqsədə nail olmaq üçün həyata keçirilən əlaqəli işlər kompleksidir.

**Layihə** elə bir tədbirdir ki, burada insan, material və maliyyə ehtiyatları əsasında məhdud vaxt və büdcə şəraitində nadir işlər kompleksi yerinə yetirilir.

**Layihə** başlanma və sona çatma tarixlərinə malik əlaqələndirilmiş işlər kompleksidir.

Demək olar ki, biz adi həyatımızda çox tez-tez hər hansı bir layihəni yerinə yetirmiş oluruq. Məsələn, iclaslar, seminarlar təşkil etmək, kitab yazmaq, mənzil təmir etmək, yeni bir vergi sistemi tətbiq etmək

və s. fəaliyyətlər. Bu fəaliyyət növlərinin təbiətə müxtəlif olmasına baxmayaraq onları dörd əsas cəhət səciyyələndirir: 1) *hər bir fəaliyyət konkret məqsədə malikdir*; 2) *hər bir fəaliyyət bir-birilə bağlı işlərin məcmusudur*; 3) *hər bir fəaliyyətin başlanğıcı və sonu vardır*; 4) *hər bir fəaliyyət nadir və təkrar olunmazdır*.

Layihələr çoxsaylı parametrlərlə xarakterizə olunur. Bu parametrləri idarə etməklə biz layihəni idarə edirik və məqsədimizə nail oluruq. Layihə üç əsas meyar əsasında idarə olunur: *vaxt, büdcə və keyfiyyət*. Beləliklə layihəni elə idarə etmək lazımdır ki, təyin edilmiş vaxta, müyyənləşdirilmiş büdcə daxilində və keyfiyyətlə yerinə yetirilsin. Yalnız bu halda layihənin uğurla icra olunduğunu söyləmək olar.

Layihənin uğurla yerinə yetirilməsi və başa çatdırılması üçün bu sahədə müəyyən biliklərə, bacarığa, təcrübəyə və vərdislərə malik olmaq lazımdır. Belə xüsusiyyətlərə malik insanlardan təşkil olunmuş peşəkar komandanın qurulması çox zəruri məsələdir.

## **LAYIHƏ KOMANDASININ QURULMASI**

### **Layihəyə mütəxəssislərin cəlb edilməsi**

Layihəyə mütəxəssislərin cəlb edilməsi müsabiqə yolu ilə həyata keçirilə bilər. Müsabiqə sorğu anketlərinin və ya testlərin göndərilməsini, sonrakı mərhələdə isə fərdi müsahibələrin aparılmasını nəzərdə tutur.

Layihələrin idarə olunması üzrə mütəxəssislərin seçilməsi üçün onların peşəsini və səlahiyyətlərini, həmçinin iş təcrübəsini təsdiq edən sertifikatla malik olması məqsədəuyğundur.

Komandanı yaratmaq üçün namizədin kompetensiyası və peşəkarlığı aşağıdakı parametrlər üzrə qiymətləndirilir:

- Bilik
- Təcrübə
- Şəxsi keyfiyyətlər
- Namizəd haqqında ümumi təsəvvür

Namizəd haqqında ümumi təsəvvür əldə etmək üçün ərizə, özü haqqında məlumat (CV), layihələr əsasında özünü qiymətləndirmə kimi vasitələr zəruridir.

Namizədlərdən layihələrin idarə edilməsi, elementləri və aspektləri üzrə təcrübə tələb olunur, o bunlardan praktiki surətdə istifadə etməyi bacarmalıdır.

Namizədin vəzifəsi, sosial mənşəyi, təhsili və onu xarakterizə edən digər parametrlər nəzərə alınmır, onun yalnız layihə ilə əlaqədar kompetensiyaları əsas götürülür.

Cəlb olunmuş layihə komandası üzvlərinin peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması üçün müəyyən təlimlər təmin edilə bilər. Təlimlərin köməyi ilə layihədə çalışan insanlar aşağıdakı imkanlarına malik olacaqlar:

- Bilik, təcrübə və şəxsi keyfiyyətləri inkişaf etdirmək və təkmilləşdirmək;
- Təhsillərini davam etdirmək və artırmaq;
- Layihələrin idarə edilməsinin keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq;
- Nailiyyətlərlə kifayətlənməmək – layihənin davamlı olmasına nail olmaq.

### **Layihə komandası nədir?**

Komanda - ümumi məqsədə nail olmaq üçün birgə çalışıb işləyən insanlar qrupudur.

**Layihə komandası – layihəni həyata keçirmək, o cümlədən təşkilati məsələlərlə bağlı iclasların, layihə menecerləri və komanda üzvləri üçün seminarların, işçi qruplar üçün iclasların keçirilməsi, həmçinin iş əhval-ruhiyyəsinin yüksəldilməsi, strategiyanın işlənib hazırlanması məqsədilə yaradılır. Layihə komandalarında bir qayda olaraq müxtəlif bilik və vərdislərə, təhsil səviyyəsinə və mədəniyyətə, həmçinin təcrübəyə, müxtəlif dünyagörüşünə və maraq dairəsinə malik olan şəxslər fəaliyyət göstərirlər. Odur ki, bəzən komandada yaranan mürəkkəb vəziyyətlər və anlaşılmazlıqlar komanda üzvlərinin fərqli olmalarından irəli gəlir.**

Layihə komandalarında layihənin yerinə yetirilməsi prosesinə ya kömək edən, ya da maneçilik törədən dinamik amillər mövcuddur. Əksər hallarda komandanın formalaşması prosesi komandanın xüsusiyyətlərindən asılı olmayaraq, onun bir mərhələdən digər mərhələyə keçməsi ilə bağlı olur (məsələn, formalaşma, münasibətlərin qurulması, normal işgüzar atmosferin və şəraitin yaranması, işlərin səmərəli yerinə yetirilməsi və s.).

Layihə komandasının hər bir üzvünün statusu onun kollektivdəki hörməti ilə bağlıdır. Bu hörmət işçinin komanda tərəfindən yerinə yetirilən işlərə sərf etdiyi zəhmətdən asılıdır.

### **Komandanın fərqləndirici xüsusiyyətləri**

Komandanı digər insan qruplarından fərqləndirən bir sıra xüsusiyyətlər var. Həmin xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

- Komandanın məqsəd və metodları üzvlərlə birgə komandanın rəhbəri tərəfindən müəyyən edilir;
- Komandanın fəaliyyəti komandanın vəzifələrinin yerinə yetirilməsinə yönəldilir;
- Komanda şəklində nəticələrə nail olmaq üçün fərdi funksiyalar müəyyən edilir;
- Qarşılıqlı məsuliyyət var;
- İşin planlaşdırılması, işin icra gedişinin müzakirə edilməsi və qərar qəbul edilməsi üçün görüşlərin keçirilməsi;
- Əsas məsələ yüksək kollektiv göstəricilərin əldə olunmasıdır.

### **Komandanın qurulması amilləri**

Bu bölmədə komandanın qurulmasının əsas amilləri izah edilir.

#### **Təşkilati məsələlər**

- Problemin həlli üçün komanda yaradılmasının əsaslandırılması
- Komanda üzvlərinin və rəhbərinin seçilməsi
- Komandanın səlahiyyətlərinin müəyyən edilməsi
- İş vaxtının və ehtiyatların istifadə edilməsində optimal yanaşmaların seçimi

#### **İdarəetmə məsələləri**

- Komandanın məqsədlərin və gözlənilən nəticələrin müəyyən edilməsi
- Fəaliyyət istiqamətlərinin seçilməsi
- Proqnozlaşdırılmış problemlərin təhlili və onların öhdəsindən gəlmək üçün strateji fəaliyyətlərin müəyyən edilməsi
- Komanda üzvlərinin nümayəndə vermək, səlahiyyət və məsuliyyətləri öz üzərinə götürmək hazırlığı

#### **Fərdi məsələlər**

- Komanda üzvlərinə tələblərin müəyyən edilməsi
- Peşə, iş və şəxsi vərdislərə əsasən mütəxəssislərin seçilməsi
- Komanda üzvlərini inandırmaq üçün sübutlar gətirilməsi
- Hər bir komanda üzvünün rolunun müəyyən edilməsi

Komandanın tərkibi 3 nəfərdən 15 nəfərə kimi olması qəbul edilir.

### **Komandanın qurulması prinsipləri**

Bu bölmədə komandanın qurulmasının əsas prinsipləri izah edilir.

### Məqsədyönlülük

Aşağıdakı keyfiyyətlərlə səciyyələndirilir:

- Komandanın inkişafının aydın və anlaşıqlı perspektivləri
- Fəaliyyətin birmənalı və komandanın bütün üzvləri tərəfindən qəbul edilən dəyərləri və prinsipləri
- Komandanın təyinat və vəzifələrinin müəyyən edilməsi
- Müəyyən edilmiş davranış normaları və qarşılıqlı münasibətlər etikası
- Konkret müddət ərzində gözlənilən son nəticələr
- Məqsədlərin və planların realizasiyası üzrə strateji və taktiki addımlar
- Komandanın hər bir üzvünün öz rolunu dərk etməsi
- Nəticələrin qiymətləndirilməsi meyarlarının müəyyən edilməsi
- Əldə edilən nəticələrin obyektiv qiyməti

### Yekdillik

Yekdillik dedikdə aşağıdakılar nəzərdə tutulur:

- Çarpaz təhsil
- Trening və kursların birgə keçirilməsi
- Mühüm vəzifələrin yerinə yetirilməsi və kollektiv məsuliyyət üçün birgə iş vərdişlərinin inkişaf etdirilməsi
- Birgə qərarların axtarışı və qəbul edilməsi
- Problem və konfliktlərin aradan qaldırılmasında maraqlı olmaq
- Prosesin yaxşılaşdırılması üçün ideya və rəylərin müzakirəsi
- Komanda üzvlərinin yeni iştirakçıların seçiminə cəlb olunması
- Birgə mədəni və idman tədbirlərinin təşkil edilməsi

Komandanın **yekdilliyi** aşağıdakı amillərlə səciyyələndirilir:

- Komanda üzvlərinin mənəvi dəyərlərinin oxşarlığı
- Komanda məqsədlərinin aydınlığı və müəyyənliyi
- Liderliyin demokratik forması
- Birgə fəaliyyət ərzində komanda üzvlərinin qarşılıqlı əlaqələri
- Komandanın sayca çox da böyük olmayan həcmi
- Öz aralarında konflikt edən mikrokomandaların olmaması; nüfuz və komanda əənənələri

Amma nəzərə almaq lazımdır, bəzən kiçik komandaların yekdilliyi zərərli də ola bilər.

### Məsuliyyət

Aşağıdakı keyfiyyətlərlə səciyyələndirilir:

- Komanda fəaliyyətinin nəticələrinin təqdimatı
- İşlərin cari vəziyyətini təhlil etmək üçün yığıncaqların keçirilməsi
- Fəaliyyətin nəticələri haqqında hər bir komanda üzvünün hesabatı
- Komandanın və onun hər bir üzvünün fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və islah olunması
- Yerinə yetirilmiş layihənin və ya mərhələnin qiymətləndirilməsi və təhlili üzrə yekun yığıncağı
- Müvəffəqiyyətlərin bəyənilməsi və təltif edilməsi
- Komanda üzvlərinin davranışı və öz həmkarlarının işi üzrə əks əlaqə

Layihəyə cəlb olunmuş heyətin şəxsi keyfiyyətləri

Ünsiyyətçilik qabiliyyəti;  
Təşəbbüskarlıq, işgüzarlıq, işə həvəs, əsaslandırma qabiliyyəti;  
Səmimilik;  
Həssaslıq, özünə nəzarət, qiymətləndirmə qabiliyyəti, cavabdehlik, daxili intizam;  
Münaqişələri həll etmək, ədalətli olmaq;  
Qərar çıxartma, sistemli düşünmə qabiliyyəti;  
Riayət etmək, həmrəylik, kömək etmək;  
Liderlik qabiliyyəti.

## **Komandanın rəhbərliyi**

### **Liderlik**

Liderlik sosial sistem yaradan bir akdir, burada rəhbərlik edən və təbəçilikdə olan şəxslər müəyyən işləri yerinə yetirir, maliyyə vasitələrinin istifadəsi, icra müddəti və sosial məsələlərlə bağlı problemləri həll edir.

### **Liderin rolu**

Çox vaxt insanlar belə bir ifadə işlədirlər: «Liderin olması zəruridir. Əks halda anarxiya baş alıb gedəcək». Amma əslində bu sözləri deyən insanların «lider» haqqında çox məhdud təsəvvürləri var. Onların fikrinə görə lider- rəhbərlik edən, hakimiyyətə malik və qərar qəbul edən adamdır. «Lider» hərfi mənada rəhbərlik və ya nəzarətedici şəxs kimi başa düşülmür. Daha doğrusu onları konkret bir məsələ üçün məsuliyyət daşıyan şəxs və ya koordinator kimi qəbul edirlər. Koordinator informasiya toplayır və qərar qəbul edilməsi prosesini izləyir. Onlar əldə etdikləri informasiyanı digərləri ilə bölüşür və işin səmərəliliyini artırmaq üçün müəyyən qərarlar qəbul edə bilirlər. Hakimiyyət nöqtəyindən digərləri ilə bir səviyyədə durur. Amma bir şeyi qeyd etmək lazımdır ki, çox zaman lider və ya koordinator həqiqətən çox böyük məsuliyyət daşıyır. Bu, əsasən sosial ənənələrin güclü olduğu - «yuxarıdan aşağıya» prinsipi əsasında fəaliyyət göstərən qrup və ya təşkilatlarda meydana çıxır ki, bu da keçmiş sovetlər ittifaqına daxil olan ölkələr üçün xarakterikdir.

Qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmaq üçün lider bir neçə rol icra edir:

Lider şəxsiyyət kimi - özündə liderlik keyfiyyətlərinin inkişafına diqqət yetirir. Trener kimi –digər insanlara özündə yeni keyfiyyətlər tapmaqda və daha mükəmməl olmaqda kömək edir.  
Komanda rəhbəri kimi – tapşırığın yerinə yetirilməsi prosesinə nəzarət edir.  
İslahatçı kimi - komandanın daim yaxşılaşmasına yardım edir.

### **Lider necə davranmalıdır?**

Sizini hərəkətləriniz sübut etməlidir ki, siz hər bir komanda üzvünün şəxsi müvəffəqiyyətində maraqlısınız.  
Komanda üzvlərinə hər hansı bir fəaliyyətlə bağlı özünü sınamaq imkanı verin.  
Hərəkətlərinizdə ardıcıl olun, verdiyiniz vədi pozmayın.  
Himayəedici tondan imtina edin.  
Şəraiti yaradın, onu diktə etməyin.  
İşlədiyiniz adamlara inanın.  
Nümunə olun, həmkarınızı necə görmək istəyirsinizsə, özünüz də elə olun.  
Hər bir komanda üzvünə fərdi yanaşın, insanlarla özünü sərbəli formada davranmayın.  
Özünü də deyil, işə ciddi yanaşın.  
İmkan daxilində lider rolundan çıxmağa çalışın, qoy komanda üzvləri ilk növbədə sizi insan kimi qəbul etsinlər.

## Liderlik fəaliyyətinin yeddi amili

Düşüncələrinlə bölüş və digərlərini ruhlandır

Lider kimi sən dəyişikliklərlə bağlı ətrafdakıları həvəsləndirə, enerji və zamanı bu dəyişikliklərə doğru istiqamətləndirə bilərsən. Bunun üçün sən gələcəyi elə görməlisən ki, sanki o, yetişib. Belə etsən xəyallarının reallığa çevrilməsinə özün də təəccüblənəcəksən.

Prosesin nəticəsinə və qarşılıqlı əlaqələrə diqqət yetir

Lider üçün ən çətin vəzifələrdən biri nəticələrin müvəffəqiyyəti, icra prosesi və komandada qarşılıqlı münasibətlər arasında qüvvələrin bölünməsidir. Vəzifələrin yerinə yetirilməsi, icra prosesi və insanlar arasındakı münasibətə qayğı ilə yanaşılması liderliyin mühüm tərkib hissələridir.

İşə cəlb etmək üçün optimal yanaşmalar tap

Hər bir insan özü ilə bağlı qərar qəbul etmədə iştirak etməyi arzulayır. Liderin vəzifəsi müəyyən vaxt ərzində kimin fayda gətirəcəyini və ya kimin mane olacağını anlamaqdır. Nəticədə daha səmərəli qərar qəbul ediləcək, komandada inam və yekdillik artacaq.

Öz davranışınla əməkdaşlığa həvəsləndir

Komanda liderin hərəkət və sözlərini izləyir. Liderin davranışı elə bir abu-hava yarada bilər ki, komanda işi güclənsin. Qarşıya qoyulmuş məqsədi diqqət mərkəzində qoymaqla irəli sürülmüş ideyaları dəstəkləməsi liderin vacib xüsusiyyətidir.

Problemin həlli yollarını və fəaliyyət üsullarını işləyib hazırla

Bacarıqlı lider nəticələrə nail olmaq üçün komanda ilə birgə müxtəlif yollar arayır. Bu cür fəaliyyət müvəffəqiyyətin əldə olunmasına imkan yaradır.

Başqalarında yaxşı keyfiyyətləri kəşf elə

Yaxşı lider – trenerdir və insanın nəyə nail olmaq istədiyini bilir. Müşahidə etməklə, dinləməklə və sual verməklə lider insanı öz məqsədlərinə nail olmağa istiqamətləndirə bilər.

Komandanın müvəffəqiyyətlərini və şəxsi nailiyyətlərini qeyd elə.

Bəzən lider nəticələrin əldə olunmasına o qədər diqqət yetirir ki, burada komanda üzvlərinin verdiyi töhfəni unudur. Əgər bu məsələyə diqqət yetirilsə, komanda üzvlərinin ləyaqət və qürur hissi artar.

## Layihə meneceri

Layihənin meneceri layihənin koordinasiyasına və nəzarətinə cavabdehdir.

O, komanda üzvlərinin rollarının və məsuliyyətlərinin bölüşdürülməsi üçün məsuliyyət daşıyır, onların konkret fəaliyyət sferasını müəyyənləşdirir, iş planını hazırlayır, hər bir üzvdən dəqiq icra və hesabat tələb edir.

Ümumi idarəetmə üzrə təkliflər verir. Layihə üzvləri ilə treninqlər keçirir.

Layihələrin idarə edilməsi üzrə metodlar, üsullar, vasitələr, məlumat kitabçaları və rəhbər təlimat hazırlayır və tətbiq edir.

## Lider və menecerin fərqli keyfiyyətləri

Aşağıdakı cədvəldə lider və menecerin fərqli keyfiyyətləri göstərilmişdir:

| <b>Lider və menecer</b><br>Fərqli keyfiyyətləri |                                  |
|-------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Reallığa münasibət</b>                       |                                  |
| <b>Lider</b>                                    | <b>Menecer</b>                   |
| Prinsipial yeni reallıq yaradır                 | Mövcud reallığı optimallaşdırır  |
| Xəyalpərəstdir                                  | Realistdir                       |
| İdeya gücləndiricisidir                         | Təşkilatçıdır                    |
| Yeni imkanlar yaradır                           | Mövcud imkanlardan istifadə edir |

| <b>Riskə münasibət</b>                            |                                                                       |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Lider                                             | Menecer                                                               |
| Risk və qeyri-müəyyənlik yaradır                  | Risk və qeyri-müəyyənliyi minimuma endirir                            |
| Udmaq mövqeyindən çıxış edərək fəaliyyət göstərir | Uğursuzluğa düşər olmamaq mövqeyindən çıxış edərək fəaliyyət göstərir |

### **Layihənin rəhbəri hansı xüsusiyyətlərə malik olmalıdır?**

Layihə rəhbəri aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olmalıdır:

Praktiki məsələləri həll etməyi bacarmalıdır.

Ümumi düşüncə – layihənin mənasını, səmərəliliyini qiymətləndirməyi və proqnozlaşdırmağı, riskli və çətin qərarlar qəbul etməyi bacarmalıdır.

Zəkalı olmaq – imkan daxilində yeni ideyaları, metod və vasitələri qəbul etmək bacarığı olmalıdır.

Uyğunlaşma – layihənin xüsusi şərtlərinə, o cümlədən sifarişçinin, ətraf mühitin və layihə iştirakçılarının tələblərinə uyğunlaşmaq üçün çevik düşüncə və davranış xüsusiyyətlərinə malik olmalıdır.

Yaradıcılıq – daima innovasiya strategiyası axtarmaq, yeni metod və üsullardan istifadə etmək qabiliyyəti olmalıdır.

Riskə münasibət– riskləri qiymətləndirmək və dərk etmək qabiliyyəti olmalı, düşünülməmiş və hesablanmamış riskə getməməlidir.

Hüquq bərabərliyini pozmamalı – layihələrin idarə olunması sahəsində əsas yer tutan insan faktoru ilə bağlı münasibətlərin şəffaflığını təmin etməli və hamıya eyni səviyyədə yanaşmalıdır.

Öhdəlik – layihənin uğurla başa çatmasını təmin etmək məqsədilə öhdəliklər götürməli və komanda üzvlərini razı salmalıdır.

Texnikaya münasibət – layihənin idarə edilməsi zamanı planlaşdırma və idarəetmə proseslərində kompüterlərdən və digər texniki vasitələrdən səmərəli istifadə etməyi bacarmalıdır.

### **Komanda heyəti ilə iş**

Heyət ilə iş insan ehtiyatlarının planlaşdırılmasının bütün aspektlərini: işçilərin seçilməsi, kursların təşkili, işçilərin müdafiə olunması, attestasiya edilməsi və işə stimulu yaradılması daxildir. Bu, layihənin bütün üzvlərinə, layihə menecerinə, layihə komandası üzvlərinə (daimi və ya müvəqqəti), layihə rəhbərinə və müəllifinə də şamil edilir.

Layihədə əsas fiqurlardan sayılan layihə meneceri bir çox tələblərə cavab verməlidir: o, xüsusi texniki kompetensiyaya, layihənin idarə edilməsi üzrə kompetensiyaya, səlahiyyətləri həvalə etmək qabiliyyətinə, komandaya rəhbərlik etmək bacarığına, işi sona çatdırmaq və təşkilatçılıq istedadına malik olmalıdır.

### **Komanda şəklində işləməyin yeddi əsas prinsipi**

İşin kollektiv surətdə yerinə yetirilməsi – hər bir iştirakçı komanda tərəfindən ümumi işin onun üçün müəyyən edilmiş hissəsini yerinə yetirməlidir.

Kollektiv məsuliyyət prinsipi – komandanın hər hansı üzvünün günahı ucbatından tapşırıq yerinə yetirilməzsə, bütün komanda etibarı və inamı itirir.

Komanda üçün yeganə stimül prinsipi; son nəticə üçün cavabdehlik; komanda daxilində bölgü - bu, komandanın daxili işidir.

Son nəticə üçün komandanın adekvatlığının stimullaşdırılması prinsipi - çox zaman ictimaiyyət tərəfindən bəyənilmə maddi ödənişdən daha qiymətli stimül olur.

Komandanın avtonom özünüidarəetmə prinsipi – komanda üzvlərinin fəaliyyəti hər hansı bir təşkilatın inzibati rəhbəri yox, komanda rəhbəri tərəfindən idarə olunur.

Hər bir komanda üzvü tərəfindən könüllü qəbul edilən yüksək icraçılıq intizamı prinsipi.

Komandaya könüllü şəkildə daxil olmaq prinsipi - bu, komandanın formalaşdırılmasının əsas prinsipidir.

## **Münaqişələr və böhranlar**

Münaqişələrin idarə edilməsi narazılıqların məharətlə həll edilməsi mədəniyyəti deməkdir.

Layihə icrasının müəyyən mərhələlərində, əsasən də ilkin mərhələdə müəyyən münaqişələr yaranı bilər. Bu, əsasən o səbəblərdən meydana gəlir ki, müxtəlif xarakterli insanların bir komandada çalışmaları bəzən münaqişə vəziyyətləri yaradır.

Münaqişələr layihədə dəyişikliklər tələb edir və məqsədə çatmaq üçün müəyyən problemlər yaradır. Bununla belə münaqişələr həm də əməkdaşların təkmilləşməsinə və layihənin nəticəsinə müsbət təsir göstərə bilər. Münaqişələr iki və ya daha çox şəxs, habelə müxtəlif tərəflər arasında baş verə bilər. Böhran münaqişənin xüsusi bir halıdır və problemlərin yoluna qoyulması üçün lazımi imkanların olmaması ilə səciyyələnir.

Münaqişələrin idarə edilməsi elə istiqamətləndirilməlidir ki, problemlər müsbət həll olunsun və əməkdaşlıq daha da möhkəmlənsin.

Münaqişələrin həll edilməsi üçün müxtəlif üsullardan istifadə edilir. Buna misal olaraq yeni təyinatları, qarşılıqlı güzəştləri, xəbərdarlıqları, şəxsi maraqlar arasında tarazlıq yaratmaqla vəzifə səlahiyyətlərinin nəzərdən keçirilməsini göstərmək olar. Münaqişələrin birlikdə tənzimlənməsi bütün tərəflərin bu istəyə malik olmasını tələb edir və problemlərin həlli neytral vasitəçi tərəfindən yerinə yetirilir.

## **Dəyişikliklər**

Hər bir layihənin icrası zamanı müəyyən dəyişikliklərin baş vermə ehtimalını həmişə diqqət mərkəzində saxlamaq lazımdır.

Müxtəlif anlarda layihənin icrası ilə bağlı vəziyyət və komanda üzvləri arasında qarşılıqlı münasibətlər hiss ediləcək dərəcədə dəyişə bilər. Müasir dövrdə hər bir yeni ideya müntəzəm dəyişən şəraitlərdə realizə edilir. Bu dəyişikliklər çox müxtəlif səbəblərdən baş verə bilər. Dəyişikliklərə adaptasiya olunmaq qabiliyyəti isə müvəffəqiyyətin rəhnidir.

Belə dəyişikliklər kontekstində insan faktorunun nəzərə alınması çox vacibdir. Bəs baş verən dəyişikliklər komanda üzvlərinə nə təsir göstərir?

Ümumiyyətlə, insanlar şəraitə uyğunlaşmaq kimi gözəl bacarığa malik olurlar. Amma bununla belə bəzən dəyişikliklər insanı qorxudur, çünki onlar vəziyyətin pisliliyə doğru dəyişəcəyindən ehtiyat edirlər. Belə halda çoxları dəyişikliklərə müqavimət göstərməyə başlayır.

Dəyişikliklərə müqavimət göstərilməsinin bir sıra səbəblərdən doğur:

- **Dəyişikliklərə kifayət qədər inamın olmaması.** Əgər insanlar baş verən və ya verəcək dəyişikliklər və onların məqsədləri barədə kifayət qədər informasiya almırsa, o zaman dəyişiklik etmək cəhdlərini hadisələrin gedişinin və qaydalarının pozulması kimi qiymətləndirəcəklər.

- **Məcburi dəyişikliklərin qəbul edilməməsi.** İnsanlar onlara passiv bir obyekt kimi yanaşmasını xoşlamır. Hansısa bir yeniliyin zorla onlara qəbul etdirilməsi və bu barədə sərbəst fikir söyləmək imkanının verilməməsi etirazla qarşılanır.
- **Gözlənilməzliklərin qəbul edilməməsi.** İnsanlar tətbiq ediləcək hər hansı bir dəyişiklik barədə bixəbər qalması sevmirlər. Hər hansı bir yenilik onlar üçün gözlənilməz olarsa, onlar bunu etirazla qarşılaya bilərlər.
- **Qeyri-müəyyənlik qorxusu.** İnsanlar qeyri-müəyyənlik içində yaşamağı sevmirlər. Buna görə onlar heç də mükəmməl olmayan hazırkı şəraitdə olmağı, qeyri-müəyyən dəyişikliklər şəraitində olmaqdan daha üstün tuturlar.
- **Müvəffəqiyyətsizlik qorxusu.** Çox insanlar əmin olurlar ki, yeni şəraitə uyğunlaşa biləcəklər. Onlar çox zaman yeni vərdislər, biliklər əldə edəcəklərinə və uğur qazanacaqlarına inanmırlar.
- **Ənənələrin, adət və əlaqələrin pozulması.** Dəyişikliklər prosesində müəyyən edilmiş və artıq kök salmış iş qaydaları, ənənə və adətlər köhnəlir, artıq adət halını almış münasibətlər və əlaqələr pozulur və ya qırılır. Bəzən bu halda insan naümid olur və əli işdən soyuyur.
- **Dəyişikliklərin təşəbbüskarına qarşı hörmət və inamın olmaması.** Əgər dəyişikliklər komandanın etibar və hörmət etmədiyi bir kəs tərəfindən tətbiq edilsə, o, buna inamsız yanaşır və qəbul etmək istəmir.

### **Dəyişikliklər prosesinin idarə olunması**

Dəyişikliklərin idarə olunması layihənin müvəffəqiyyətli icrası üçün vacib amildir. Dəyişikliklərin idarə olunmasında əsas məsuliyyət layihə rəhbərinin üzərinə düşür. O dəyişən vəziyyətlərə çox ciddi yanaşmalı, konkret tədbirlər görməli və qərar qəbul etməlidir. Əgər rəhbərlik baş verənlərə laqeyd yanaşarsa, bu, komanda üzvləri arasında çətinlik yaradır və elə fikirləşə bilərlər ki, rəhbərliyin digər prioritetləri var. Bu da dəyişikliklərin idarə olunmasını çətinləşdirir.

Komanda əmin olmalıdır ki, son nəticəyə nail olmaq üçün daima yeni yollar axtarmalı və dəyişikliklərə müsbət yanaşmalıdır. Yalnız bu halda dəyişiklikləri müvafiq şəkildə qəbul etmək mümkündür.

İnsanların dəyişmə prosesinə daha fəal cəlb edilməsi əslində onların müqavimətini deyil, yardımını almaq deməkdir. Elə bir atmosfer yaradılmalıdır ki, komandada fəaliyyət göstərən insanlar özlərini bu dəyişikliklərin müəllifi kimi bilsinlər, yəni yeniliklər «yuxarıdan» deyil, komanda içərisindən gəlir.

Komanda ilə işləyərkən, ayrı-ayrı üzvlərdən dəyişikliklərin realizə olunması prosesində «gücləndirici» kimi istifadə etmək olar. Çünki təmkinli, özünə inamlı insanlar belə xüsusiyyətlərə malik olmayan insanlara təsir edə bilər. Komandada belə insanların köməyinə arxalanmaq olar.

Burada qeyri-formal informasiya mübadiləsinin böyük əhəmiyyəti var. Qeyri-formal kanallardan daxil olan informasiya kollektivə böyük təsir göstərir. Odur ki, «şaiyələr» dən bacarıqla istifadə etməklə dəyişikliklərin realizasiyasına nail olmaq olar.

Dəyişikliklərin ağılla həyata keçirilməsi etiraz və müqavimətlərin öhdəsindən gəlməyə kömək edə bilər.

Dəyişikliklərə qarşı narazılıq komanda daxilində ziddiyyət yaradırsa, ciddi problemlər meydana çıxa bilər. Belə halda ünsiyyət pozulur, komandanın bir qismi yalnız öz mövqeyinin müsbət cəhətlərini və digərlərinin isə mənfi cəhətlərini etiraf edir.

Ziddiyyətlər isə aşağıdakı səbəblərdən yarana bilər:

- Aşağısəviyyəli kommunikasiya;
- Qoyulmuş məqsəd və vəzifələrlə razılaşmama;
- Dəyişikliklərə müqavimət;
- Nüfuz və təsiri itirmək qorxusu;
- Mənbələr uğrunda rəqabət;
- Vəzifələri yerinə yetirməmə;
- Əməkdaşlıqdan imtina etmə;
- Şəxsiyyət və mədəniyyətlərin toqquşması;
- İşin keyfiyyətsiz icrası və nəticələrin uğursuz olması;

Bu ziddiyyətli məqamları idarə etmək üçün bir sıra üsullardan istifadə etmək olar:

**Uzaqlaşma və ya yayınmaq:** mövcud və potensial ziddiyyətlərdən qaçmaq və yayınmaq. Bu üsulun müsbət cəhəti ondadır ki, o, vaxtı udmağa və tərəfləri «soyutmağa» imkan verir.

**Hamarlamaq və ya yumşaltmaq:** razılığa gəlinmiş məqamları qabartmaq və narazılıq doğuran məsələləri ört-basdır etmək. Amma bu üsul diqqəti əsas problemdən yayındıra bilər. Bununla belə ən azı razılaşdırılmış məsələləri davam etdirməyə imkan verir.

**Kompromis:** bütün tərəfləri müəyyən dərəcədə qane edən qərarlar tapmaq. Kompromis ziddiyyətdən qaçmağa imkan verir. Amma nəticə optimallıqdan uzaq olur və çox zaman tərəflərin heç birini qane etmir.

**Məcburiyyət:** bəzən fikrin təlqin edilməsi çox zaman açıq rəqabət, «uduş» və «məğlubiyyət» vəziyyəti yaradır. Bu üsul müəyyən dərəcədə güc və hakimiyyət tətbiq olunmasını tələb edir və çox zaman komanda üzvləri tərəfindən etirazla qarşılanır. Bu, müstəsna hallarda, yəni artıq ziddiyyətlərin sülhlə həlli mümkün olmayan zaman tətbiq edilə bilər.

**Konfrontasiya:** bütün tərəfləri qane edən qərar işləyib hazırlamaq üçün fikir ayrılığı doğuran məsələlərin birbaşa nəzərdən keçirilməsi. Bu üsul daha səmərəli hesab edilir, belə ki, o, problemin həllinə yönəlmiş yanaşmaları tətbiq etməyə imkan verir, mümkün alternativlərin öyrənilməsinə və ən yaxşı variantla razılığın əldə olunmasını nəzərdə tutur.

## Heyətin bacarıq və vərdişlərinin artırılması

Heyətin bacarıq və vərdişlərinin artırılması dəyişikliklər prosesinin stimullaşdırılması üçün səmərəli üsuldur. Bu məqsədlə komanda üçün müxtəlif tədbirlər həyata keçirilməsi tövsiyə olunur:

**Seminarlar** komanda üzvlərinin zəruri dəyişiklikləri və ətrafdakı yeni tendensiyalara dərk etməkdə böyük təsirə malikdir. Təcrübə göstərir ki, komanda heyəti seminarlardan böyük fayda əldə edir.

**Təlim kursları və treninqlər** faydalı vərdişlər və biliklər əldə edilməsində, problemlərin həll edilməsi və qiymətləndirmə metodlarının mənimsənilməsində və layihənin idarə edilməsində, ünsiyyət vərdişlərinin və qrup şəklində işləmək təcrübəsinin qazanılmasında və nəhayət özünə inamın artmasında böyük əhəmiyyətə malikdir.

Təlimlər peşəkar təlimatçılar və ya məsləhətçilər tərəfindən həyata keçirilir. İştirakçılar özləri də təlim prosesinin daha müvəffəqiyyətli olmasında böyük rol oynayırlar. Öz çətinliklərini və düşüncələrini fəal surətdə bölüşmək və müzakirə etməklə onlar kursun məqsədlərinə nail olunmasına kömək etmiş olurlar.

### Təkrar üçün suallar

Layihə komandası nədir?

Komandanın fərqləndirici xüsusiyyətləri hansılardır?

Komanda hansı amillər və prinsiplər əsasında qurulur?

Lider necə olmalıdır?

Komanda şəklində işləməyin əsas prinsipləri hansılardır?

Komanda heyəti ilə iş necə qurulur?

### Məşğələ 1

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Praktiki iş</b> | <b>Layihə komandası nədir?</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Məqsəd</b>      | Layihə komandası və onun əsas xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Tapşırıq</b>    | <p>Kiçik qruplarda aşağıdakıları müzakirə edin:</p> <p>Layihəyə mütəxəssislər necə cəlb edilir<br/>Komanda nədir və o nə üçün yaradılır<br/>Komandanı digər insan qruplarından fərqləndirən xüsusiyyətlər hansılardır?</p> <p>Sonra hər qrup bir nəfəri seçir və nəticələri təqim edir.</p> |

### Məşğələ 2

|                    |                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Praktiki iş</b> | <b>Layihə komandasının qurulması</b>                                                                                                                                                                                 |
| <b>Məqsəd</b>      | <p>Komandanın qurulması üçün əsas amillərin və prinsiplərin müəyyənləşdirilməsi</p> <p>Liderlik fəaliyyətinin və layihə rəhbərinə xas olan xüsusiyyətlərin müzakirə edilməsi</p>                                     |
| <b>Tapşırıq</b>    | <p>Kiçik qruplarda aşağıdakıları müzakirə edin:</p> <p>Komandanın qurulması üçün əsas amillər və prinsiplər hansılardır<br/>Lider necə olmalıdır</p> <p>Sonra hər qrup bir nəfəri seçir və nəticələri təqim edir</p> |

### Məşğələ 3

|                    |                                                                                                                |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Praktiki iş</b> | <b>Komanda heyəti ilə işin qurulması</b>                                                                       |
| <b>Məqsəd</b>      | <p>Komanda işinin əsas prinsiplərinin müəyyənləşdirilməsi</p> <p>Komandada yarana biləcək münaqişələrin və</p> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | dəyişikliklərin idarə olunması, bacarıq və vərdişlərin artırılması yollarının müzakirə edilməsi                                                                                                                                                                                      |
| <b>Tapşırıq</b> | <p>Kiçik qruplarda aşağıdakıları müzakirə edin:</p> <p>Komanda şəklində işləməyin prinsipləri hansılardır<br/>Münaqişələr nədən yaranır<br/>Dəyişikliklərin qəbul edilməməsi səbəbləri və onların idarə olunması</p> <p>Sonra hər qrup bir nəfəri seçir və nəticələri təqim edir</p> |

#### Məşğələ 4

|                    |                                           |
|--------------------|-------------------------------------------|
| <b>Praktiki iş</b> | <b>Layihə təklifi və layihə komandası</b> |
|--------------------|-------------------------------------------|

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Məqsəd</b>   | Layihə komandasının qurulması, icra planı və strategiyasının müəyyənləşdirilməsi                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Tapşırıq</b> | <p>İştirakçılar 2 qrupa bölünür. Hər qrup bir layihə ideyası verir. Şərti olaraq icra üçün mütəxəssislər (yəni qrup üzvləri) cəlb edilir, səlahiyyətlər bölüşdürülür, koordinator seçilir. Layihənin icra planı və strategiyası müəyyənləşdirilir.</p> <p>Proses təqdim edilir.</p> |

#### **İşgüzar oyun: «Qüllənin tikintisi»**

##### **Məqsəd:**

«Qüllənin tikintisi» işgüzar oyununun məqsədi iştirakçılara komanda ilə işin qurulması, o cümlədən komanda üzvlərinin vərdiş və bacarıqlarının qiymətləndirilməsi, vəzifələrin bölüşdürülməsi, nailiyyətlərin və uğursuzluqların səbəblərini müəyyənləşdirməyə imkan verəcəkdir.

##### **Oyun müddəti:** 1 saat

##### **Materiallar:**

Vatman kağızı – hər qrupa 1 ədəd  
 Skotç – hər qrupa 1 rulon  
 Qayçı - hər qrupa 1 ədəd  
 Karandaş - hər iştirakçıya 1 ədəd  
 Vərəq - hər iştirakçıya 1 ədəd

##### **Oyunun reqlamenti:**

Oyun şərtlərinin izah edilməsi – 5 dəqiqə

Oyun prosesi – 40 dəqiqə  
Nəticələrin müzakirə edilməsi – 15 dəqiqə

## **Oyunun mərhələləri**

### **1.Oyunun məqsədləri ilə tanışlıq**

Təlim prosesində problemin praktiki həlli yollarına diqqət verilməlidir. İştirakçılar işgüzar oyun zamanı fəaliyyət istiqamətlərini müəyyənləşdirir və praktikada öz fəaliyyətlərinin nəticələrini qiymətləndirirlər.

#### **1. Qrupların təşkili**

İştirakçılar 2 və ya 3 qrupa bölünür.

#### **2. Oyun qaydalarının izah edilməsi**

Oyun 2 mərhələdə yerinə yetirilir. Birinci mərhələdə verilən materiallardan və şərtlərdən asılı olaraq qruplar qüllənin layihəsi haqqında qərar qəbul edir, eskiz hazırlanır.

Oyunun şərtləri:

qüllə döşəməyə və ya hər hansı digər yerə bərkidilmir;  
ən hündür qüllə ucaldan qrup qalib hesab edilir;

Planlaşdırma mərhələsindən sonra liderlərin rolu dəyişir. Bir qrupun lideri digər qrupda müşahidəçi qismində çıxış edir.

#### **3. Nəyi öyrəndik?**

Aşağıdakı suallar üzrə müzakirələr aparın:

1. Qüllənin eskizinin onun reallaşdırılması imkanları ilə uyğunluğu
2. Liderin olmaması ilə bağlı problemlər
3. Vəzifələrin bölüşdürülməsi, yeni liderin seçilməsi
4. Qüllənin tikilməsi strategiyasının yerinə yetirilməsi üzrə qrupun işi

## **Müşahidəçi üçün təlimat**

Qrup üzvü müşahidəçi qismində çıxış etmir. O, prosesə müdaxilə etməməli, aşağıdakı məsələlərə diqqət yetirməklə qrupun işini müşahidə etməlidir:

Qrup necə işlədi?

Vəzifələr bölüşdürüldümü?

Məqsədə nail olmaq üçün hamı işlədimi?

Formal və ya qeyri-formal lider kim oldu və bu insan necə seçildi?

Strategiya reallaşdı mı?

Strategiya dəyişdirildimi?

Müvəffəqiyyətin səbəbi?

Uğursuzluğun səbəbi?

## Modul 3

# Dialogun aparılması

### Modulun məqsədi:

«Dialog» anlayışını təyin etmək, səmərəli ünsiyyət qurmaq vərdisləri aşılamaq, işgüzar danışıqların nə olduğunu anlatmaq, danışıqların əsas mərhələləri, aparılması metodları, danışıqlar prosesində davranışın növləri və yanaşmalar, işgüzar münasibətin psixoloji amilləri haqqında iştirakçıları məlumatlandırmaq, işgüzar danışıqların aparılması üçün praktiki tövsiyələr verməkdir.

### Modulun məzmunu

#### Dialog

Dialog nədir və nə üçün lazımdır?

Dialogun aparılmasının ümumi qaydaları

#### İşgüzar danışıqlar

Danışıqların əsas mərhələləri

*Danışıqlara hazırlıq*

Problemin təhlili

Danışıqların planlaşdırılması

Partynorla ilk əlaqə

Mövqeyin bildirilməsi

*Danışıqların aparılması prosesi, işgüzar münasibətin texnologiyası*

Danışıqlar prosesində davranışın növləri və yanaşmalar

Partnyorla qarşılıqlı əlaqənin bir sıra prinsipləri

İşgüzar münasibətin psixoloji amilləri

İşgüzar söhbətlərin və danışıqların aparılması üçün praktiki tövsiyələr

Sualların qoyuluşu texnikası

Danışıqların aparılması zamanı nöqsanlar

*Danışıqların yekunu*

## I. Dialoq

### 1. Giriş: Dialoq nədir?

Dialoq yunan sözüdür, tərcüməsi söhbət, danışmaq deməkdir. Dialoq universal qarşılıqlı əlaqə vasitəsi olmaqla iqtisadi və sosial siyasətlə bağlı insanlar arasında ümumi maraq kəsb edən *danışığın bütün növləri, məsləhətləşmələr, informasiya və fikir* mübadiləsini nəzərdə tutur.

Bizim gələcəyimiz bir çox hallarda insan fəaliyyətinin ən müxtəlif sferalarında səmərəli dialoq qurmaq bacarığından asılıdır və insanlar arasında qarşılıqlı münasibətlərin alternativini yoxdur.

Dialoq mədəniyyəti ölkələrdən və zamandan asılı olaraq dəyişir və müxtəlif cür təyin edilir. Hər bir ölkənin uzun yol keçmiş dialoq ənənəsi var ki, bu da istənilən halda fikir və informasiya mübadiləsi, dinləmək istəyi və bacarığı, digərlərinin fikrinə hörmətlə yanaşmaq kimi keyfiyyətləri nəzərdə tutur.

### Dialoq nə üçün lazımdır?

- *Dialoq iqtisadi və sosial məsələlərlə bağlı qərar qəbul etmə prosesini demokratikləşdirir;*

Dialoq qərar qəbul etmədə ən demokratik bir yoldur. Tam açıq və qeyri-şərtsiz formada olan dialoq iqtisadi yüksəlişin əsas zəminidir.

- *Dialoq qanuniliyi əks etdirir və artırır;*

Hər hansı bir demokratik cəmiyyətdə hökumət tərəfindən cəmiyyətin iştirakı və razılığı olmadan həyata keçirilən fəaliyyətlər çox zaman cəmiyyət üzvlərinin etirazına səbəb olur və gərginlik yaradır.

- *Problemlərin həllində əməkdaşlığı artırmaqla dialoq sosial konfliktləri azaldır;*

Əməkdaşlıq yolu ilə dialoq əks və ziddiyyətli əlaqələri minimuma endirir. O, problemi anlamaqda kömək edir, alternativ yanaşmaların seçilməsini və tətbiq edilməsini asanlaşdırır, birgə çıxış yolu tapmaq üçün kompromislər tapmağa yardım edir.

- *Iqtisadi böhran və keçid mərhələsində o, sosial gərginliyi azaldır;*

Dialoq iqtisadi böhran zamanı gərginliyi azaltmaq üçün ən səmərəli vasitədir. Bununla yanaşı o, həmçinin iqtisadi çiçəklənmə dövründə belə çox səmərəli nəticələr verir.

## 2. Dialoqun aparılması

### 2.1. Dialoqun aparılmasının ümumi qaydaları

#### Danışan və dinləyən üçün qaydalar

- Nətiq həmişə dialoq aparmağa hazırdır;
- Dialoqda danışanın vəziyyətinə nisbətən dinləyənin vəziyyəti daha xoşdur;
- Kimsə nətiq söyləyən zaman qulaq asan istənilən işi və ya öz nətiqini kəsib onu dinləyir;
- Danışan nətiq aktual, əhəmiyyətli və münasib olması üçün məsuliyyət daşıyır;
- Əgər nətiq məzmunuzdursa və ya dinləyəndə reaksiya doğurmursa, dialoq qırıla bilər.

#### Dialoqun davam etdirilməsi şərtləri

- Dinləyici ona ünvanlanan nətiqə diqqətlə qulaq asmalıdır;
- Dinləyici suala sözü, ya da bir işi ilə cavab verə bilər;

- Dinləyici nitqlə bağlı yeni bir informasiya söyləməklə, ya ona deyilənləri üçüncü şəxsə danışmaqla, ya da susmaqla cavab verə bilər;
- Dinləyici danışanın məqsədlərinə ya hər hansı bir işi, ya da yeni məlumatla münasibət bildirə bilər;

## **II. İşgüzar danışqlar**

### **1. Giriş**

Danışqlar dialoqun ən mühüm tərkib hissəsidir. Hər bir insan həyatı boyu işgüzar münasibətlər qurmaq zəruriyyətində qalır. Rəsmi məktub və ya dəvətnaməni necə tərtib etmək, partnyoru necə qəbul etmək və onunla danışqları necə aparmaq lazımdır, mübahisəli məsələlər necə həll edilir və qarşılıqlı faydalı əməkdaşlıq necə qurulur? Bütün bu suallara böyük diqqət yetirilir. Qərb ölkələrində bu sahədə müvafiq dərslilər, kurslar və ədəbiyyatlar var.

Təəssüf ki, bizim ölkədə bu sahəyə kifayət qədər diqqət ayrılmaııb və hesab olunub ki, burada öyrənməli bir şey yoxdur. Amma indi vəziyyət tamam başqadır. Biz artıq işgüzar dünyanın bir hissəsinə çevrilirik və fəaliyyətimiz digər insanlarla ünsiyyət yaratmağı tələb edir.

Belə halda insanlar söhbətin düzgün aparılması və faydalı işgüzar münasibətlərin qurulması problemləri ilə üzləşirlər. Bu isə hər kəsdən xüsusi ustalılıq və məharət tələb edir.

Bu modulda danışqların nə olduğunu və nə üçün aparıldığını aydınlaşdırmağa çalışacağıq.

### **2. Danışqların ümumi xarakteristikası**

Əgər hansı bir işlə bağlı danışqların aparılması zərurəti yaranarsa, ilk növbədə, bunun nə demək olduğunu dərk etmək lazımdır. Danışqlar – tərəflər üçün maraq kəsb edən problemlərin həllinə nail olunması məqsədi daşıyan işgüzar ünsiyyət və partnyorla birgə həyata keçirilən fəaliyyətdir. Hər dəfə iki şəxs və ya iki tərəf razılığa gəlmək istərkən danışqlar aparmalı olur. Bəzən onların maraqları üst-üstə düşür və ya fikir ayrılığı yaranır. Əgər maraqlar üst-üstə düşərsə, müzakirəyə ehtiyac qalmır, iştirakçılar dərhal əməkdaşlığa keçirlər. Əgər maraqlar toqquşursa, danışqlar prosesində insanlar aşağıdakılara nail olmağa çalışırlar:

- Maraqların toqquşduğu məsələlər barədə qarşılıqlı razılığa gəlməyə nail olmaq;
- Əks maraqlar ucbatından meydana çıxan ziddiyyətlərin öhdəsindən layiqli şəkildə gəlmək və bu halda münasibətlərə xələl gətirməmək.

Bunun üçün:

- a) problemi həll etmək;
- b) qarşılıqlı fəaliyyəti tənzimləmək;
- d) emosiyaları idarə etmək lazımdır.

Danışqlar stolu arxasında müxtəlif təcrübəyə malik, müxtəlif temperamentli, fərqli təhsilə malik insanlar oturlar.

Bütün bu müxtəlifliklərlə bağlı danışqların gedişi də fərqli olur. O, çox asan və ya gərgin keçə bilər, iştirakçılar öz aralarında asanlıqla və ya çətinlikdə razılığa gələ və ya heç gəlməyə bilmərlər.

Odur ki, da danışqları aparmaq o qədər də sadə iş deyil.

### **2. Danışqların aparılması**

#### **3.1. Danışqların əsas mərhələləri**

Hər hansı bir danışığa getməzdən əvvəl tam aydınlıq olmalıdır. İstənilən fəaliyyətin çıxış nöqtəsi məqsədin müəyyənləşdirilməsidir. Sonra isə planlaşdırma vacibdir. Bu isə məqsəd və vasitələrdən asılıdır. Vasitə dedikdə yalnız maliyyə və ya digər maddi resurslar nəzərdə tutulmur. Həmçinin şərait

öyrənilir. Qanuna zidd bir hərəkət varmı? Mümkün olan nəticələr hansıdır? Artıq mövcud olan qərardan kənara çıxmırıq ki? Bütün şərait öyrənildikdən sonra prosesin çərçivəsi müəyyənləşir.

Sonra isə aşağıdakı suallar barədə fikirləşmək lazımdır:

- Partnyorun məqsədi sizinkindən nə dərəcədə fərqlidir;
- Partnyorun seçə biləcəyi üsullar sizinkindən fərqlənə bilər;
- Partnyor hansı parametrlərdən (məsələn, müddət, vəsaitlər, insanlar və s.) çıxış edə bilər;
- Partnyorunuzda sizə məlum olan informasiya varmı;
- Öz qərarını vermək üçün onun hansı təsəvvürləri var.

Danışqlar prosesinə yaradıcı yanaşmaq lazımdır. Bu halda partnyorun psixoloji xüsusiyyətləri rol oynayır. Partnyorun zəif və güclü cəhətlərini, zövqünü, şanslarını bilmək yaxşı olardı.

Əgər danışqlar prosesinin özünü nəzərdən keçirsək, bu, qoyulan məsələlərdən asılı olaraq bir neçə mərhələyə bölünə bilər.

Bu mərhələlər bir-birinin ardınca gəlir. Mövqeyi razılaşdıraraq tərəflər birdən-birə bir neçə məsələni razılaşdırır və ya öz fikirlərində ısrar edə bilərlər. Amma ardıcılıq istənilən halda gözlənilməlidir. Əks vəziyyət danışqlar prosesinin uzanmasına və ya pozulmasına səbəb ola bilər.

**Danışqların aparılmasının 3 əsas mərhələsi müəyyən edilir:**

- **Danışqlara hazırlıq;**
- **Danışqların aparılması prosesi, işgüzar münasibətin texnologiyası;**
- **Danışqların yekunu**

4.

### **Danışqlara hazırlıq**

*Diqqət: hazırlıq prosesinə ciddi yanaşın, elə hesab etməyin ki, işin gedişində istiqaməti götürə bilərsiniz.*

#### **4.1. Problemin təhlili**

- Danışqların predmetini müəyyənləşdirin.
- Partnyorunuzu müəyyənləşdirin: onun haqqında zəruri məlumatı əldə edin (onun nə dərəcədə etibarlı olmasını, analoji danışqlarda və s. işlərdə təcrübəsini müəyyənləşdirin).
- Danışqlara alternativlərin mövcudluğunu aydınlaşdırın:
  - problemi müstəqil həll etmək,
  - problemi digər daha münasib partnyorla həll etmək mümkündürmü?

- Sizə hazırlıq üçün ekspert lazım olduğunu müəyyənləşdirin:
  - əgər lazımdırsa, onda hansı sahədə?
  - müddəti göstərməklə məsələni ekspertə izah edin.
- Problemin məzmununun təhlilini aparın (zərurət varsa, ekspertlərlə birgə)
  - sizin maraqlarınız nədir?
  - partnyorunuzun mümkün maraqları hansılardır?
  - partnyorunuz sizinlə danışıqlara getməkdə nə dərəcədə maraqlıdır (onun daha yaxşı alternativləri varmı)?
  - maraqlar arasında uyğunluqları və ixtilafları müəyyənləşdirin.

#### 4.2. Danışıqların planlaşdırılması

- Danışıqların məzmun baxımından planlaşdırılması.
- Danışqlara ümumi yanaşmanı müəyyənləşdirin.
  - məqsəd və vəzifələriniz:
    - a) partnyor haqqında informasiya almaq;
    - b) özü haqqında məlumat vermək;
    - c) müqavilə bağlamaq;
    - d) mövcud müqaviləni uzatmaq;
    - e) mövcud müqaviləyə düzəlişlər etmək.

*Diqqət: adətən danışıqlarda eyni zamanda bir neçə məqsəd qoymaq olar, məsələn, partnyor haqqında informasiya almaq, özü haqqında məlumat vermək və razılığa gəlmək.*

Bunlara necə nail olmaq olar?

*Diqqət: strategiya hazırlayarkən məqsədlərin ardıcılığını nəzərə almaq zəruridir, məsələn, əvvəlcə, partnyor haqqında informasiya almaq və özü haqqında məlumat vermək. Sonra razılığa gəlmək..*

- Problemin həllinin mümkün variantlarını müəyyənləşdirin.

*Diqqət: yeganə düzgün variantı axtarmayın, hər bir variantın öz mənfəi və müsbət cəhətləri olur.*

- Danışıqlarda öz mövqeyinizi ifadə edin. Mövqeyin bildirilməsi danışıqlara hazırlığın yekun mərhələsidir və maraqların təhlilini, həll variantlarını, təklifləri və onlara argument gətirilməsini əks etdirir.
  - danışıqlarda əsas mövqeyi ifadə edin;
  - ehtiyat mövqeyi bildirin;
  - partnyorunuza təqdim edəcəyiniz sənədləri hazırlayın.
- Təşkilati məsələlərin planlaşdırılması. Danışıqların aparılması üçün yer seçin:
  - sizin ərazidə;
  - neytral ərazidə;
  - partnyorun ərazisində.

Danışıqların aparılması üçün seçilən yerin mənfəi və müsbət cəhətlərini nəzərdən keçirin, bu zaman maddi xərclər, təşkilati çətinliklər, digər təşkilatlar və ya şəxslərlə razılaşdırılması kimi amilləri nəzərə alın.

- Danışıqların aparılması üçün müvafiq vaxt seçin.

Vaxtın düzgün seçilməsi danışıqların müvəffəqiyyətli olmasında müəyyən rol oynayır. Adətən danışıqların günün birinci yarısında aparılması məqsədəuyğun hesab edilir. Həftənin isə 2-ci və 3-cü günlərini seçmək tövsiyə olunur. Bu, həftə ərzində danışıqların nəticələrini izləməyə imkan verir.

- Nümayəndə heyətinin tərkibini və rəhbərini müəyyən edin.
- danışıqlarda kimin iştirak edəcəyini fərdi olaraq müəyyən edin:
  - 1) danışıqların birbaşa iştirakçıları;
  - 2) ekspertlər, məsləhətçilər;
  - 3) əgər zərurət varsa, texniki işçilər.

*Diqqət: 1) tipik səhv: böyük tərkibli nümayəndə heyəti;*

*2) yadda saxlayın ki, nümayəndə heyəti vahid komanda şəklində işləməlidir.*

#### 4.3. Partynorla ilk əlaqə

- Danışıqlarda iştirak edən tərəflə işgüzar əlaqə yaradın.
- danışıqlarda iştirak etməkdə maraqlı olduğunuzu bildirin.
- əgər zərurət varsa, əlavə informasiya tələb edin.
- Partnyorla danışıqların məqamlarını razılaşdırın.
- danışıqların aparılması səviyyəsi;
- danışıqların yeri;
- iştirak edəcək insanların sayı.
- danışıqlarda iştirak edən insanların geyim tərzini və xarici görünüşü

#### 4.4. Mövqeyin bildirilməsi

Bundan başqa danışıqların aparılması prosesi mövqelərin ifadə edilməsinin müəyyən üsullarını da nəzərdə tutur. Danışığı apararkən tərəflərin hər biri şüurlu və ya qeyri-ixtiyari olaraq diqqəti özünün birinci dərəcəli hesab etdiyi məsələlərə yönəltməyə çalışır və başqa şeylər haqqında isə susur. Öz təkliflərini irəli sürüb onları əsaslandırarkən tərəflər öz mövqelərini müvafiq şəkildə bildirməli və partnyora təsir göstərməyə çalışmalıdır.

##### **Mövqelər əsasən 4 üsulla bildirilir:**

- Mövqenin açıqlanması
- Mövqenin bağlanması
- Mövqelərdəki ümumi cəhətlərin qeyd olunması
- Mövqelərdə fərqli cəhətlərin qeyd olunması

Danışıqlar prosesində **reputasiya**, yəni ad-san mühüm amildir. Reputasiya elə bir təsir sferasıdır ki, hətta faktlar ona zidd olsa belə uzun müddət itmir. Ona görə razılaşmanın yerinə yetirilməməsi gələcək əlaqələrə mənfi təsir göstərə bilər, çünki partnyorun etibarlı olub-olmaması barədə informasiya çox tez yayılır.

#### 5. Danışıqların aparılması prosesi, işgüzar münasibətin texnologiyası

## 5.2. Danışıklar prosesində davranışın növləri və yanaşmalar

Danışıklar zamanı danışıkların aparılması texnikası barədə yaxşı məlumatlı olmaq zəruridir. Tərəflər bilməlidir ki, danışıklar nə üçün lazımdır və hansı imkanları açır.

Danışıklar prosesində iştirakçılar necə davranır? Burada 3 müxtəlif yanaşma var. **Birinci yanaşma tərəflərin qarşıdurmasıdır.** Danışıklar stolu sanki döyüş meydanına bənzəyir. Belə danışıkların əsas devizini «kim-kimi»dir. Belə yanaşma bir çox neqativ məqamlarla bağlıdır. Bu halda tərəflərdən biri özünü təhqir olunmuş hesab edə bilər. Gələcək əməkdaşlıq isə sual altında qalır.

İkinci yanaşma isə birincinin tam əksidir. **Tərəflər dostluq mövqeyindən çıxış edir.** Daha zəif tərəf partnyoruna qarşı mülayim münasibət göstərir və özünü bir növ «yaltaq» kimi aparır. Praktikada bu yanaşmaya çox az rast gəlinir.

**Üçüncü yanaşma isə ortaq qərarın tapılması üçün tərəflər arasında qarşılıqlı anlaşmaya əsaslanır.** Tərəflər vəziyyəti birgə təhlil edir, hər iki tərəfin maraqlarına maksimum dərəcədə cavab verən qərarlar axtarırlar. Bu üsulu əməkdaşlıq adlandırmaq olar. Belə yanaşma məhsuldar olur, partnyorlar arasında inam və etibar yaradır.

Problemin birgə təhlili yaxşı əməkdaşlıq əlaqələri qurmaq üçün əsas amildir.

Çox hallarda ümumi maraqların və məqamların təhlili ilə başlamaq, onlara əsaslanaraq problemli məqamlara çıxmaq məqsədəuyğundur. Əgər hətta danışıklara girən tərəflər arasında ziddiyyət varsa belə, heç olmasa danışıkların ilkin mərhələsində bunları müzakirə etməkdən çəkinmək lazımdır.

Danışıkların aparılmasının ən səmərəli taktikalarından biri **«müzakirə edilən mürəkkəb məsələlərin tədricən qoyulması»**dir. Bu taktika əvvəlcə daha asan məsələlərin müzakirə olunmasını nəzərdə tutur. Bunların həlli iştirakçılara müsbət psixoloji təsir göstərir və razılaşmanın əldə olunması imkanını nümayiş etdirir.

**«Ümumi həll zonasının tapılması».** Əvvəlcə tərəflər həlli mümkün olan məsələlərlə bağlı razılığa gəlirlər. Beləliklə, əsas suallar üzrə razılıq əldə etdikdən sonra təfərrüatlara keçirlər. Danışıkların bu cür iki mərhələdə aparılması vaxta qənaət etməyə imkan verir.

Danışıklar prosesində **«problemi ayrı-ayrı hissələrə bölmək»** çox faydalıdır. Tərəflər problemin ayrı-ayrı elementlərini nəzərdən keçirir və razılaşmanın harada mümkün olduğunu müəyyənləşdirirlər. Əgər hər hansı bir element barədə razılıq əldə etmək mümkün olmazsa, onu gündəlikdən çıxartmaq olar. Amma bu halda tam razılaşma təbii ki, əldə olunmayacaq. Bununla belə heç nə əldə etməməkdənsə, müəyyən məsələlərin həllində razılığa gəlmək yaxşıdır.

Danışıklar zamanı **«paketləşdirmə»** üsulu da tətbiq edilir. Bir neçə təklif və ya sual paket şəklində müzakirəyə təqdim olunur, yəni məsələlər müzakirəyə ayrı-ayrılıqda deyil, kompleks şəkildə çıxarılır. Bəzən isə qarşı tərəf üçün həm cəlbədicə, həm də maraqlı olmayan təkliflər eyni paketə qoyulur. Bunu edən tərəf belə hesab edir ki, bir neçə təkliflə maraqlanan qarşı tərəf o biriləri ilə də razılaşacaq.

## 5.3. Partnyorla qarşılıqlı əlaqənin bir sıra prinsipləri

Danışıkların müxtəlif funksiyalar yerinə yetirməsinə baxmayaraq, ən yaxşısı onlardan təyinatı üzrə, yəni problemi həll etmək üçün istifadə etməkdir. Digər funksiyalar başqa vasitələrlə həyata keçirilə bilər. Fikir və nöqteyi-nəzər mübadiləsi üçün danışıklar deyil, məsləhətləşmələr və ya görüşlər aparmaq məqsədəuyğundur. Amma razılaşma əldə olunması nəzərdə tutularsa, dialoq danışıklar şəklində ola bilər.

O zaman ki, partnyorla birgə qərar qəbul etmək ehtimalı var və tərəflər danışıqlara girməyə razılaşıblar, onda konfrontasiyadan uzaq durmağa çalışmalıdırlar. Belə halda tapılmış qərar daha tam və tərəflərin maraqlarına cavab vermiş olar. Burada hansı prinsiplər tətbiq edilə bilər?

Əsas qaydalardan biri - heç vaxt **konfrontasiyaya yönəlmiş müxtəlif üsulları, yəni «çirkli üsulları» birinci tətbiq etmək olmaz.** Ziddiyətlərin həlli üçün konstruktiv ideyaların təqdim edilməsi danışıqların gedişinə müsbət təsir göstərir. Əgər siz konstruktiv cəhdlər etsəniz, partnyorunuz da analoji cəhdlər edəcək. Əgər bu baş verməzsə hədə-qorxu gəlməyə və ya cavab tədbirlərə görməyə tələsməyin.

**Danışıqları apararkən partynoru diqqətlə dinləmək zəruridir.** Əgər nəşə qaranlıq qalarsa ən yaxşısı sual verib yenidən soruşmaqdır. Məsələn: «Siz bununla nə demək istəyirsiniz?» və ya «Mən sizi düz başa düşdüm mü?» və s. Təfərrüatları nəzərdən qaçıрмаq olmaz, əgər onlar qəsdən müzakirə olunmursa, onda onları öz fikrinizə əsasən yozma bilərsiniz. Daha yaxşısı ikimənalı məsələləri əvvəlcədən gündəlikdən çıxarmaqdır. Əks halda danışıqlar bir yerdə duracaq və tempini itirəcək.

**Danışıqların aparılması hər iki tərəfin fəallığını nəzərdə tutur.** Passivlik adətən mövqeyin pis hazırlanmasını və ya danışıqlar aparmaq istəyinin olmamasını göstərir. İfrata vararaq partnyoru yalnız öz şəxsi mövqeyinizi və ideyalarınızı müzakirə etməyə məcbur etmək olmaz. Danışıqlar - bərabərhüquqlu iştirakçıların dialoqudur.

Danışıqlara girərkən tərəflər işgüzar əlaqələrə girmiş olurlar. **Şəxsiyyətlər arasında simpatiya və antipatiya işin gedişinə mane ola bilər.**

Əgər danışıqlar uzun sürərsə və qərar qəbul edilməzsə, onda yaxşı olar ki, danışıqlara fasilə verilsin. Fasilə zamanı hər bir tərəf öz nümayəndələri ilə müxtəlif məsləhətləşmələr apara bilər. **Çətin vəziyyətdən çıxmaq üçün bəzən məsələni təxirə salmaq olar.**

**Müzakirələr zamanı öz xeyriniz xatirinə partnyora onun mövqeyinin yanlış olduğunu təkid etmək lazım deyil,** bu qarşı tərəfi ancaq qıcıqlandıra bilər.

**Partnyorun güzəştə getmək cəhdindən onun zəifliyi kimi istifadə etmək olmaz.** Əksinə, göstərmək lazımdır ki, partnyorun belə hərəkəti razılaşma əldə olunmasına imkan verir və hər iki tərəfin mövqeyini möhkəmlədir.

#### **5.4. İşgüzar münasibətin psixoloji amilləri: insanlara təsir göstərməyin altı qaydası**

İşgüzar partnyorla ünsiyyətə girmək və digər insanın psixologiyasını anlamaq qabiliyyəti danışıqlar prosesinin mühüm şərtlərindəndir.

Əgər insan özünü digər insanların yerinə qoya, onların düşüncə tərzini anlamağa bilirsə, o öz gələcəyi bərədə narahat olmaya bilər.

İnsanlara təsir göstərməyin bir sıra qaydaları mövcuddur.

**Birinci qayda: digər insanlarla səmimi olaraq maraqlanın.**

Yoldaşları ilə maraqlanmayan laqeyd adam həyatda özü də çətinlik çəkir və uğursuz insan kimi yetişir.

Özünü maraqlı olan məsələləri müzakirə etməzdən əvvəl, həmsöhbətinizi narahat edən suallara toxunun. Bu anda rəğbət hissi oyadacaq və problemin həlli daha tez alınacaq.

**İkinci qayda: gülümsəyin!**

Əgər hesab etsək ki, hər bir adam işgüzar əlaqələr zamanı sevinc hissi yaşayır, səhv etmiş olarıq. Bu fəaliyyət insanın daxili tələbatına cavab verməli, ona mənəvi zövq gətirməlidir. Siz insanlarla ünsiyyət saxlayarkən sevinməlisiniz ki, onlar da sizinlə ünsiyyətdən sevinc hiss etsinlər.

**Üçüncü qayda: yadda saxlayın ki, hər bir dildə insanın adı özü üçün ən şirin və ən vacib səsdir!** İnsanlar öz şəxsi adlarına böyük əhəmiyyət verirlər. Hər bir insanı digərlərindən daha çox öz şəxsi adı maraqlandırır. Bu adı yadda saxlamaq və təbii şəkildə söyləməklə siz ona kompliment etmiş olursunuz. Əgər siz insanın adını unutmuş, səhv tələffüz etmiş və ya yazmışsınızsa, onda özünüzü pis vəziyyətdə qoymuş olarsınız.

Hər hansı bir insana onun mühüm olduğunu xatırlatmaq onun rəğbətini qazanmağın ən yaxşı yoludur. İşgüzar əlaqələr zamanı adları yadda saxlamaq çox mühümdür.

**Dördüncü qayda: dinləməyi bacarın.**

Digərlərini özləri barədə danışmağa həvəsləndirin. İşgüzar partnyorunuzun problem və fikirlərinə səmimi maraq göstərməklə, özünü qarşı simpatiya yaratmış olarsınız. Bu cür diqqət göstərilməsi istənilən insan üçün ən yaxşı komplimentdir. Çox az adam tapılar ki, belə diqqət qarşısında münasibətsiz qalsın.

Bir çox insanlar xoş təəssürat yarada bilmirlər, çünki dinləməyi bacarmırlar. Onlar öz fikirlərini söyləməyə o qədər səy edirlər ki, heç nəyə qulaq asa bilmirlər. Ən yaxşı nətiqlər dinləməyi bacara bilənlər hesab olunurlar. Amma dinləmək qabiliyyətinə insanlarda digər xüsusiyyətlərlə müqayisədə daha az təsadüf edilir. Mehriban, səmimi insan hamıda simpatiya oyadır. Əgər insan ancaq özü barədə danışarsa deməli o, elə ancaq özü barədə də düşünür. Belə insan digərlərində maraq oyatmır.

**Beşinci qayda: həmsöhbətinizi maraqlandıran şeylərdən danışın.**

Hər bir işgüzar görüşə hazırlaşmaq lazımdır. İşgüzar pressanı oxumaqla və ümumi tanışları sorğu-sual etməklə gələcək həmsöhbətinizi maraqlandıran məsələləri müəyyənləşdirin.

İnsanın ürəyinə ən yaxşı yol – onun üçün qiymətli olan şeylər barədə danışmaqdır. Belə münasibət işgüzar əlaqələrə müsbət təsir edir.

**Altıncı qayda: həmsöhbətinizə çox səmimi şəkildə onun necə vacib bir şəxs olduğunu anladın!**

İnsan xislətinə xas olan ən mühüm keyfiyyətlərdən bir layiq olduğu qiyməti ala bilməkdir. İnsana ucuz yaltaqlıq lazım deyil, o layiqli və real qiymətini almaq istəyir. Bu qaydaya əməl etmək lazımdır, özümüz başqalarından nə almaq istəyiriksə, onu da verməliyik.

#### **5.4. İşgüzar söhbətlərin və danışıkların aparılması üçün praktiki tövsiyələr**

Burada işgüzar söhbətlərin və danışıkların aparılması üçün universal olan və istənilən vəziyyətlərdə tətbiq edilə biləcək beş əsas prinsipi təqdim edirik.

**Birinci prinsip - həmsöhbətin diqqətini cəlb etmək.** Əgər siz bunu edə bilmirsinizsə və partnyor sizə qulaq asmırsa onda ümumiyyətlə danışmaq nəyə lazımdır (söhbətin əvvəli)?

**İkinci prinsip – həmsöhbətinizdə maraq oyatmaq.** Əgər partnyor əmin olsa ki, sizin təklifləriniz onun üçün faydalıdır o, böyük məmnuniyyətlə sizə qulaq asacaq (informasiyanın verilməsi).

**Üçüncü prinsip – təfərrüatları əsaslandırma.** Yaranan maraq əsasında partnyoru inandırmaq lazımdır ki, sizin təkliflərinizə razılıq verməklə o, ağıllı addım atmış olacaq və onların realizasiyası ona fayda gətirəcək (arqumentlərin gətirilməsi).

**Dördüncü prinsip – maraqların aşkara çıxarılması və partnyorun şübhələrinə son qoyulması.** Əgər partnyor ehtiyatla davranırsa və sizin təkliflərinizi ağıllı hesab etsə belə onların qəbul etməkdə tələsmir, siz izah etməli və onun arzularını dürüst müəyyən etməlisiniz (neytrallaşdırma, iradların təkzib edilməsi).

**Beşinci prinsip – partnyorun maraqlarının son qərar verməyə çevrilməsi (qərar qəbul etmə).**

Qeyd olunan prinsiplərlə yanaşı işgüzar söhbətlərin aparılması üçün bir sıra **tövsiyələr** də təqdim olunur.

- Söhbətin planını əvvəlcədən yazın, onun üçün daha mühüm ifadə tərzini işləyib hazırlayın.

- Söhbət əsnasında partnyora psixoloji təsir məqamlarını müəyyənləşdirin:
    - əlverişsiz faktları daha əlverişli faktlarla növbələşdirin;
    - başlanğıcda və sonda – ancaq müsbət ifadələr işlədin.
  - Daim partnyorun hərəkətdə olan aşağıdakı motivləri barədə düşünün:
    - onun gözləntiləri,
    - söhbət əsnasında əldə etdiyi üsütlüklər,
    - onun mövqeyi,
    - onun özünü təsdiqləmə arzusu,
    - onun ədalətlik hissi,
    - onu heysiyyəti.
  - Yox eşitməkdən qorxmayın. Yox məsələnin bilavasitə mahiyyətinə keçməyə imkan yaradır. Yoxun səbəblərini aydınlaşdırın. Partnyorunuza anladın ki, yox deməklə Sizin vəziyyətiniz dəyişmir.
  - Heç bir emosiyaya yol verməyin
  - Qabaqcadan nəticəni planlaşdırmayın
- Danışıqların predmetindən yayınmayın və müqayisənin üsütlük dərəcəsi ilə istifadə etməyin.
- Həmsöhbətinizə sona qədər və diqqətlə qulaq asın, onun nə dediyini dinləmək yalnız diqqət nümunəsi deyil, həm də professional zərurətdir.
  - Partnyorunuzun qabaqcadan yaranmış yanlış fikrinə saymazlıq etməyin. Yadınıza salın ki, hələ faktları ölçüb-biçməzdən əvvəl sizin də müəyyən fikirləriniz yaranır. Həm sizin, həm də partnyorunuz üçün bunları dərk etmək vacibdir.
  - Anlaşılmazlıqdan və səhv şərhəldən qaçın. Sizin üslubunuz aydın, əyani, sistemli, sadə və anlaşılıqlı olmalıdır. İstənilən qaranlıq məsələ olanda çəkinmədən birbaşa soruşun ki, o nəyi nəzərdə tutur.
  - Partnyorunuza hörmət edin. Söhbət və danışıqların aparılması texnikası – insanlarla ünsiyyət saxlamaqdır. Həmsöhbətinizə qarşı diqqətli və xoşniyyətli olun, hətta zəif olsa belə onun bütün arqumentlərini qiymətləndirin.
  - Həmişə mümkün olan hallarda nəzakətli, diplomatik və ədəbli olun. Yadda saxlayın ki, nəzakətlik heç də təklif və ya xahişin qətiliyini azaltmır, amma çox hallarda partnyorda daxili müqavimətin yaranmasına mane olur. Təbii ki, nəzakətliliyin ölçüsü olmalıdır, o, yaltaqlıqdan və məddahlıqdan uzaq bir şeydir.
  - Bütün mümkün usullarla öz tezis və təkliflərinizin həmsöhbətiniz tərəfindən mənimsənilməsinə çalışın, bu zaman onun arzuları ilə imkanları arasındakı daxili mübarizəni nəzərə alın. Ona vaxt verin ki, o özü tədricən sizin təkliflərinizin doğru olduğuna əmin olsun.
  - Söhbətin gedişində öz məqsədinizə çatmağa çalışın və ya münasib kompromis tapın.

## 5.6. Sualların qoyuluşu texnikası

İşgüzar söhbətin məqsədinə nail olmaq üçün sualların qoyuluşu texnikası mühüm rol oynayır. Bu, zəruri informasiyanın alınmasına, söhbətdə təşəbbüsü ələ almağa, ifratçılıqdan qaçmağa yardım edir. Öz suallarınızı elə ifadə edin ki, həmsöhbətiniz onlarla razılaşmaya bilməsin. Əgər siz onun fikri ilə razısinizsə, onda onun doğru söylədiyini qeyd edin. Əgər siz başqa cür düşünürsünüzsə, o zaman «xeyr, siz haqlı deyilsiniz», «siz başa düşmürsünüz» və ya «siz bunu bilmirsiniz ki..» deyərək kəskin cavablar verməyin.

Öz fikrinizi kəskin və qəti replikalarla başlamayın. Ən yaxşısı «sizə elə gəlmirmi ki..», «ola bilsin ki, bu sizin üçün maraqlıdır» və s. bu kimi ifadələrlə başlayın.

Belə danışq normalarından istifadə edin: «Siz yaxşı qeyd etdiniz», «sizin fikriniz mənim xoşuma gəldi» və s. Sizin partnyorunuz öz ləyaqətini hiss etməlidir.

Dialoqun səmərəli olması üçün sizə bir sıra sual formalarını təqdim edirik.

### **Bağlı suallar.**

Bu sualların cavabı «bəli» və ya «xeyr» olmalıdır. Belə suallar gərgin atmosfer yaradır, çünki maneəvər etmək üçün məkanı məhdudlaşdırır. Odur ki, belə sualları yalnız ciddi şəkildə müəyyən edilmiş

məqsədlə vermək olar. Daha təsirli ikili bağlı suallardır. Məsələn: «Görüşümüz bu həftə keçirək, yoxsa gələn həftəyə qoyaq?» Belə sual həmsöhbətə daha bir imkan yaradır – bir qədər möhlət verir.

Bağlı sualları bizə informasiya lazım olan zaman yox, əvvəlcədən müəyyən edilmiş razılığın alınmasını tezləşdirmək üçün vermək olar. Məsələn: «Siz razısınız ki...?»

### **Açıq suallar**

Bunlar elə suallardır ki, «bəli» və ya «xeyr» cavabı deyil, müəyyən izah tələb edir. Belə suallarda çox zaman nə, kim, necə, nə qədər, nə üçün sözləri işlədilir. Məsələn:

«Bu məsələ barəsində sizin fikriniz nədir?»

«Siz bu nəticəyə necə gəldiniz?»

«Niyə siz belə hesab edirsiniz ki...?»

Belə sualları verərkən biz təbii olaraq təşəbbüsü və ya mövzuların qoyuluşunda ardıcılığını itiririk, çünki söhbət başqa bir məcraya yönələ bilər. Həmçinin bu halda ümumiyyətlə söhbətə nəzarəti itirmək mümkündür.

### **Aynayabənzər suallar**

Açıq dialoqun davamlılığına və onun çərçivəsinin genişlənməsinə imkan verir. Belə suallar həmsöhbətin indicə dediyi mülahizənin sual intonasiyası ilə təkrar olunmasıdır.

Bu suallar partnyorun əksinə getmədən və ona etiraz etmədən söhbətə yeni elementlər gətirməyə imkan verir. Müdafiə reaksiyası, bəhanələr, uydurma səbəblər axtarmağa vadar edən «nə cür və s.» suallar verməkdənsə, belə sual qoymaqla daha yaxşı nəticələr əldə etmək olar.

### **Ritorik (sual şəklində təsdiq) suallar**

Məsələnin daha dərinədən öyrənilməsinə kömək edir. Bu suallar birbaşa cavab tələb etmir, onların məqsədi yeni suallar doğurmaq, məsələnin həllinə işarə etmək və ya partnyor tərəfindən öz mövqeyimizin bəyənilməsinə təmin etməkdir.

Ritorik sualları elə ifadə etmək lazımdır ki, onlar qısa şəkildə səslənsin və iştirakçılara aydın olsun. Auditoriyanın susması bizim mövqeyimizin bəyənilməsi deməkdir.

Amma bu halda ehtiyatlı olmaq lazımdır. Bəzən asanlıqla demaqoqiya yuvarlanmaq və ya namünasib vəziyyətə düşmək olar.

### **Dönüş yaradan suallar**

Belə suallar ya söhbəti müəyyənləşdirilmiş istiqamətdə saxlayır, ya da yeni problemlər qaldırır. Məsələn: «Siz necə təəvvür edirsiniz...?», «Siz necə hesab edirsiniz, burada radikal dəyişikliyə ehtiyac varmı?», «Bununla bağlı həqiqətdə sizin işləriniz necədir?» və s.

Belə suallar o zaman verilir ki, bizim artıq problemlə bağlı kifayət qədər informasiyamız var və başqa birisinə keçmək istəyirik, ya həmsöhbətimizin müqavimətini hiss edir və biz sanki «onu yarıb keçmək istəyirik». Burada təhlükəli məqam odur ki, bəzən bizimlə həmsöhbətimiz arasında müvazinət pozula bilər. Belə suallarda israr etsək, həmsöhbətimiz onları «bəli» və «xeyr» kimi bağlı cavablara çevirər.

### **Düşündürməyə vadar edən suallar**

Belə suallar həmsöhbətimizi düşünməyə, deyilənlər barədə ətraflı fikirləşməyə və şərh etməyə vadar edir. Məsələn: «Mən sizə vəziyyəti izah edə bildimmi?», «Sizin məlumatınızı doğru anladımı?», «Siz hesab edirsiniz ki...?» və s.

Belə sualların məqsədi qarşılıqlı anlaşma yaratmaqdır.

### **Sualların verilməsində ardıcılıq**

Söhbətin problemlərin hələ yenidən qaldırıldığı ilkin mərhələsində bəli-xeyr cavabları tələb edən bağlı sualların verilməsi səciyyəvidir.

Növbəti mərhələdə - məlumat verilməsi, faktların toplanması və fikir mübadiləsi zamanı açıq və aynayabənzər sualların verilməsi məqsədəuyğundur.

Sonrakı mərhələdə alınan məlumatlar möhkəmləndirilir və yoxlanılır. Burada ritorik və düşündürməyə vadar edən suallar verilməlidir.

Sonda isə yeni məsələlər barədə düşünərək dönüş yaradan suallardan istifadə edirik.

## 5.6. Danışqların aparılması zamanı nöqsanlar

«**Laqeyd başlanğıc**». Partnyor danışqların məqsədi, çətinlikləri və mümkün nəticələri barədə əvvəlcədən düşünmədən işə başlayır.

Bu halda o, yalnız «cavab vermə mövqeyi»ndə duracaq, yəni ancaq reaksiya verəcək, iş görməyəcək, yəni təşəbbüs ondan gəlməyəcək.

«**Proqramın olmaması**». Partnyorun maksimal və minimal tələbləri çərçivəsində aydın fəaliyyət planı xeyrdir. Başda və ya kağız üzərində müxtəlif variantlara malik olmaqla danışqları aparmaq daha asandır.

«**Əsas məsələ odur ki, mən razı qalım**». Partnyor öz şəxsi maraqlarını o qədər şişirdir ki, qarşı tərəf özü üçün heç bir üstünlük görmür. Maraqların bu cür toqquşması həmsöhbəti bir növ «bağlayır» və onun danışqları davam etdirməyə həvəsi qalmır.

«**Hər şeyi özbaşına buraxmaq**». Partnyorun öz şəxsi təklifləri və arqumentləri, danışqların tələb və meyarları, qarşı tərəfin mümkün reaksiyası barədə aydın təsəvvürü yoxdur. Danışqların səmərəliliyi hazırlığın kifayət qədər olmaması üzündən aşağı olur.

«**Kommunikativ cılızlıq**». Partnyorlardan birinin səhv davranışı danışqlara mənfi təsir göstərir və məqsədə nail olunmasına mane olur. Partnyor dinləməyi yadırgayıb və ya heç əvvəldən belə keyfiyyətə malik olmayıb. Bu isə səmərəli danışqların əsas şərtidir. Monoloq – boş-boğazların məşğuliyyətidir!

Danışqların iştirakçısı partnyorun fikirlərinə cavab olaraq:

- özünü işgüzarcasına aparmır, hədsiz emosionallıq göstərir;
- arqumentlər gətirmir, özünəməxsus şəkildə öz mövqeyində israr edir;
- təzə faktlar gətirmir, yeni təkliflər irəli sürmür, artıq məlum olan və problemin həllinə mane olan fikirləri söyləyir;
- danışqların iştirakçıları ümumi maraqları rəhbər tutmurlar.

## 6. Danışqların yekunu

### 6.1. Danışqların yekunlaşdırılması

Danışqların uğurlu və ya nəticəsiz olmağından asılı olmayaraq onların yekunu müzakirə olunmalıdır: biz danışqlarda nəyə nail olduq və qoyulmuş vəzifələrlə müqayisə etsək nəyi əldə edə bilmədik? Nəticələrin əldə olunmasının əsas səbəbləri hansılar oldu? Gələcəkdə də danışqlar aparmaq üçün bundan nə nəticə çıxartmaq olar? Danışqların gedişində biz güzəştə getdikmi və nə üçün?

### 6.2. Danışqlar bitdikdən sonra

Danışqlar sona çatdıqdan sonra onların təhlilini aparmaq lazımdır. Bunun üçün aşağıdakı suallardan istifadə etmək olar:

- Hansı hərəkətlər danışqların uğurlu və ya uğursuz olmasına səbəb oldu;

- Hansı çətinliklər var idi, onların öhdəsindən necə gəldi, hazırlıq prosesində nə yaddan çıxmışdı və nə üçün;
- Danışığın gedişində hansı gözlənilməzliklər qarşıya çıxdı;
- Danışıklarda qarşı tərəfin davranışı və yanaşması necə idi;
- Danışığın hansı prinsipini digər danışıklarda tətbiq etmək olar.

## **Praktiki iş**

### **Məşğələ 1**

#### **Mövqeyin açıqlanması və arqumentlərin gətirilməsi**

##### **Tapşırıq:**

**İştirakçılar 4 qrupa bölünür və rol oyunlarını icra edirlər. 2 qrup vətəndaş cəmiyyəti nümayəndələrini, 2 qrup isə neft şirkətləri nümayəndələrini təmsil edir.**

Vətəndaş cəmiyyəti nümayəndələrini təmsil edən qrup üçün məlumat

Siz vətəndaş cəmiyyət nümayəndələrini təmsil edirsiniz. Neft şirkətinin fəaliyyəti ilə ətraf mühitə, xüsusilə infrastruktura dəyən təsirləri qiymətləndirmiş və belə nəticəyə gəlmişsiniz ki, şirkətə məxsus ağır nəqliyyat vasitələri ..... icmasının gediş-gəliş üçün istifadə etdiyi ..... yolu bərbad vəziyyətə salıb, xüsusilə qış aylarında əhali çox əziyyət çəkir. Bu problemlə bağlı siz şirkət rəhbərliyi ilə danışığa başlamaq niyyətindəsiniz.

Sizin fikrinizcə şirkət rəhbərliyi yolun bərpası ilə bağlı məsuliyyəti öz üzərinə götürməlidir və onu inandırmaq üçün hansı arqumentləri gətirəcəyiniz barədə düşünün.

Neft şirkətləri nümayəndələrini təmsil edən qrup üçün məlumat

İcma üzvləri yaman fəallaşmış. Onlar tələb edir ki, şirkət öz fəaliyyəti ilə bağlı ətraf mühitə və insanlara vurduğu ziyanı qiymətləndirsin və problemi həll etsin. Sizin qarşınızda ..... yolun bərpası ilə bağlı konkret məsələ qoyulub, qarşı tərəf faktlar gətirir və sizin bu iş üçün məsuliyyət daşdığınızı bildirir. Siz hesab edirsiniz ki, bu yolun təmir edilməsi şirkətə baha başa gələ bilər, əslində də bu, sizin səlahiyyətinizdə deyil və onun üçün də qəbul edilməzdir,

Vətəndaş cəmiyyəti nümayəndələrinə etiraz etmək üçün arqumentlərinizi gətirin.

### **Məşğələ 2**

#### **Dialoq haqqında düşüncələr**

##### **Tapşırıq:**

İştirakçılar 3 qrupa bölünür. Hər bir qrup aşağıdakılar barədə müzakirələr aparır:

«Bizim şəraitdə dialoq baş tutmayacaq. Burada o qədər ziddiyyətli məqamlar var ki, danışığın yolu ilə bunların öhdəsindən gəlmək mümkün deyil»

«Yaxşı nəticələr əldə etmək üçün dözümlü və səbirli olmaq lazımdır. Bu cür münasibət dialoqun əsas hissələridir. Yaxşı dialoq düzgün qərar qəbul etmənin əsas şərtidir».

«Biz dialoqa hazırıq. Amma yenə də son qərar qarşı tərəfin fikrindən asılıdır».

Nəticələr flipçarta yazılır. Təqdimat etmək üçün hər qrupdan bir nəfər seçilir.

### Məşğələ 3

#### Uğurlu və uğursuz dialoq

##### Tapşırıq:

İştirakçılar 2 qrupa: A və B qruplarına bölünür.

**A** qrupu nümayəndələri öz həyat və iş təcrübəsindən çıxış edərək hansısa bir problemin və ya məsələnin danışıqlar vasitəsilə müsbət həlli nəticələrini müzakirə edir və müvəffəqiyyətin səbəbini izah etməyə çalışır.

**B** qrupu isə hansısa baş tutmayan və ya nəticəsiz qalan danışıqlar barədə müzakirələr aparır və müvəffəqiyyətsizliyin səbəbini izah etməyə çalışır.

Əgər göstərilən hallar şəxsi təcrübənizdə yoxdursa, bu barədə digərlərinin təcrübəsindən eşitdiklərinizi qeyd edə bilərsiniz.

Müsbət və mənfi nəticələr, həmçinin bunların səbəbləri qısa formada flipçarta yazılır.

Sonra hər qrupdan bir nəfər seçilir və təqdimat edir.

### Məşğələ 4

#### İşgüzar danışıqların aparılması

##### Tapşırıq:

İştirakçılar 2 qrupa bölünür. Hər bir qrup: İşgüzar danışıqlar zamanı nəyi etmək olar və nəyi etmək olmaz? - sualına cavab verərək aşağıdakı cədvəli doldurur.

| İşgüzar danışıqların aparılması |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| Nəyi etmək olar?                | Nəyi etmək olmaz? |
|                                 |                   |
|                                 |                   |
|                                 |                   |
|                                 |                   |
|                                 |                   |
|                                 |                   |
|                                 |                   |
|                                 |                   |
|                                 |                   |
|                                 |                   |
|                                 |                   |
|                                 |                   |
|                                 |                   |

## MODUL 4

### MƏDƏN SƏNAYESİNİN ƏTRAF EKOLOJİ VƏ SOSIAL MÜHİTƏ TƏSİRLƏRİNİN MONITORINQI

#### Modulun məqsədi:

Mədən sənayesinin ətraf ekoloji və sosial mühitə təsirlərinin monitorinqlər vasitəsi ilə öyrənilməsi üçün vətəndaş nəzarəti qruplarının, QHT və icma fəallarının nəzəri biliklərinin artırılması

#### Modulun məzmunu

Giriş

#### Monitorinqin texnoloji sxemi

#### Monitorinq

- Monitorinq nədir?
- Monitorinq subyektləri
- Monitorinq necə həyata keçirilir?

#### Monitorinq mərhələləri

- Hazırlıq mərhələsi
- Layihələrin monitorinqi üçün işin təşkili
- Yekun mərhələ

#### Monitorinq texnologiyası

- Metodlar
- Monitorinq alətləri
- İnformasiya mənbəyi-texnika-monitorinq alətləri

## GİRİŞ

Ölkədə həyata keçirilən iri neft-qaz layihələri və digər mədən sənayesinə aid olan işlər getdikcə vüsət almaqdadır. Karbohidrogen ehtiyatlarının total şəkildə mənimsənilməsi ölkənin iqtisadi qüdrətini artırır. Bununla belə həyata keçirilən bu tip iri layihələr həm də mənfi təsirləri ilə xarakterizə olunur. İstər Azərbaycan dövləti ilə bağlanmış neft kontraktları, istərsə də digər kommersiya kontraktlarında mənfi təsirlərin azaldılması üçün xüsusi tədbirlərin həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur. Eyni zamanda ölkənin müvafiq qanunvericiliyi ətraf mühitə zərərli təsirlərin aradan qaldırılması üçün müvafiq normativlər və qaydalar müəyyən edir. Bununla belə hətta mükəmməl qanunvericiliyi və ciddi nəzarət mexanizmləri olan ölkələrdə belə bu tipli proseslərin mənfi təsirlərini tam şəkildə aradan qaldırmaq mümkün deyildir. Qabaqcıl ölkələrdə təsirlərin azaldılması istiqamətində dövlət nəzarətinin təmin olunması ilə yanaşı vətəndaş nəzarətinin də təşkili olduqca müsbət nəticələr verir. Vətəndaş nəzarətinin müxtəlif formaları vardır və bu nəzarətin ən effektiv formalarından biri də monitorinqlərdir.

Vətəndaş nəzarətinin effektiv forması kimi monitorinqlərin keçirilməsi olduqca mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Obyektiv monitorinq alətlərinin tətbiqi yolu ilə əldə edilən nəticələr və nəticələrə uyğun strategiyanın formalaşdırılması vətəndaş nəzarətini həyata keçirən qrupun fəaliyyətində mühüm amildir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, hər hansı bir prosesin və ya sosial əhəmiyyətli layihənin monitorinqinin həyata keçirilməsi yüksək bilik, bacarıq və vərdişlərin olmasını tələb edir. Bu baxımdan təqdim olunan bu tədris Modulu neftin hasilatı və nəqli proseslərində ətraf ekoloji və sosial mühitə təsirlərin qeydə alınması və aradan qaldırılması məqsədi ilə formalaşan vətəndaş nəzarəti qruplarının bilik və bacarıqlarının artırılması üçün nəzərdə tutulur.

Nəzərə alınmalıdır ki, ölkədə, xüsusən də regionlarda yerli icma nümayəndələrinin fəal vətəndaş proseslərində iştirak göstəriciləri o qədər də yüksək deyildir. Yalnız yüksək vətəndaş fəallığı və peşəkarlıq vətəndaş nəzarətinin təmin olunmasında müsbət nəliyyətlərə gətirə bilər.

Dünyada mədən sənayesinin təsirləri üzərində vətəndaş nəzarətinin müsbət nümunələri ilə yanaşı mənfi təcrübələr də mövcuddur. Odur ki, neft əməliyyatlarının təsirinin öyrənilməsində mühüm alət olan monitorinq və onun həyata keçirilməsi qaydalarının öyrənilməsi vətəndaş nəzarətinin təmin olunmasının ən mühüm təminatıdır.

### **Monitorinqi həyata keçirən heyət**

Yuxarıda qeyd olunduğu kimi hər hansı bir prosesin monitorinqini həyata keçirmək onu həyata keçirənlərdən müəyyən bilik, bacarıq və vərdiş tələb edir. Bu baxımdan monitorinqi həyata keçirəcək heyətin tərkibinin düzgün seçilməsi olduqca əhəmiyyətlidir.

Tərkib müəyyən edilərkən aşağıda göstərilənlər mütləq nəzərə alınmalıdır:

- Tələb olunan insan resurslarının sayının dəqiq müəyyən olunması;
- Monitorinqi həyata keçirən şəxslərin əvvəlki təcrübəsinin olması;
- Monitorinqi həyata keçirmək üçün tələb olunan maddi və texniki resursların mövcudluğu;
- Monitorinqi həyata keçirmək üçün şəraitin olub-olmaması;

- Hökumətlə və şirkətlərlə əməkdaşlıq perspektivləri;
- Nəticələrdən istifadə strategiyasına dair təsəvvürlərin olması.

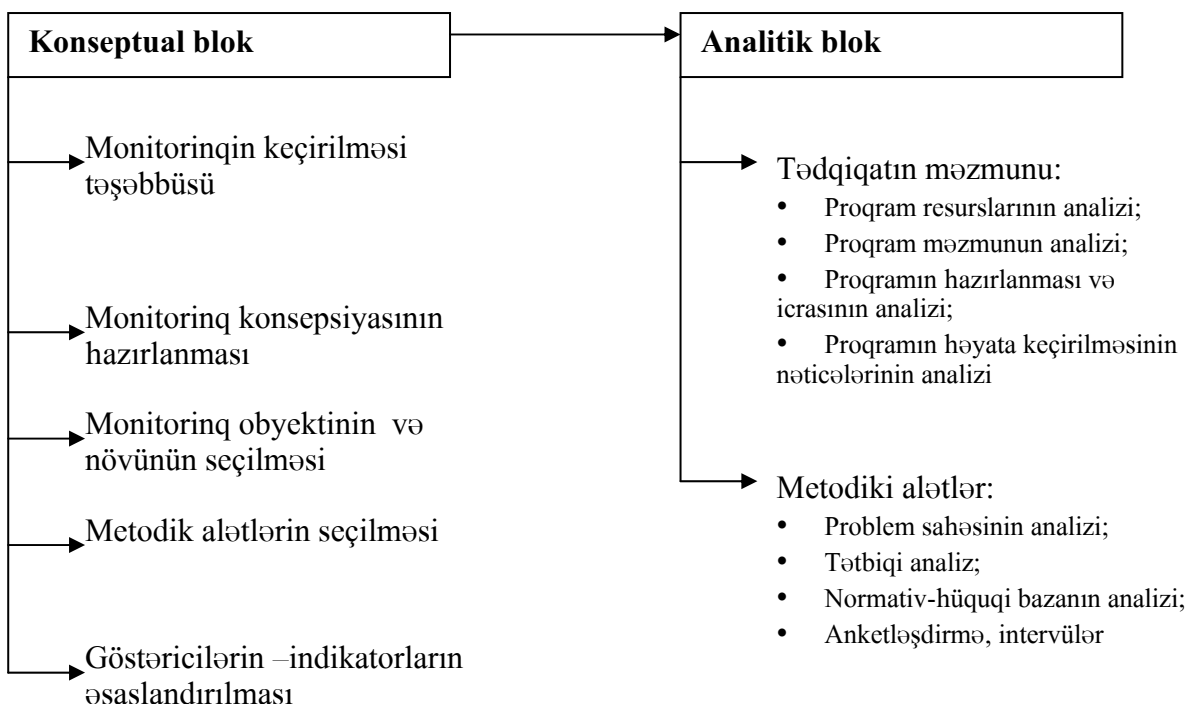
## Şərait

Monitoringi həyata keçirmək üçün əvvəlcədən şəraitin öyrənilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, monitoring metodologiyası hazırlanarkən və monitoring alətləri müəyyənləşdirilərkən şəraitin əvvəlcədən bəlli olması vacibdir. Məsələn, əgər hər hansı bir müşahidəni aşkar şəkildə aparmaq üçün prosesin getdiyi əraziyə legal yolla girməkdə maneənin olması əvvəlcədən bəllidirsə, onda gizli müşahidə alətindən istifadəyə üstünlük vermək gərəkdir. Qiymətləndirmə üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edən sənədlərin, layihələrin, qərarların və s. sənədlərin əldə edilməsi problemlidirsə, həm metodologiyanın hazırlanmasında, həm də alətlərin müəyyən olunmasında bu amil mütləq nəzərə alınmalıdır.

## Nəticələrin obyektivliyinin təmin olunması

Monitoringi həyata keçirən heyət maksimum çalışmalıdır ki, monitoringin nəticələri obyektiv indikatorlar vasitəsi ilə müəyyən olunsun. Subyektiv mülahizələrin, gümanların monitoring hesabatına daxil edilməsi bütövlükdə monitoring prosesinin şübhə altına alınmasına əsas verə bilər.

### MONITORINGIN TEXNOLOJİ SXEMI



**Monitoringin keçirilməsi təşəbbüsü** - o zaman ortaya çıxır ki, təşəbbüsçülərdə ətraf sosial və ekoloji mühitə mənfi təsirlərin olmasına dair ilkin məlumatlar və təsəvvürlər mövcuddur. Keçiriləcək monitoring sadəcə təsirlərin miqyasını, onu doğuran səbəbləri, məsul olan tərəfləri müəyyən edəcək və problemin aradan qaldırılması üçün strategiyanın müəyyənlişməsinə şərait yaradacaqdır.

**Monitoring konsepsiyası**- Belə hesab edək ki, Sizin qarşınızda dəqiq formalaşdırılmış strateji məqsəd qoyulmuşdur. Siz həmçinin hansı operativ məqsədlərin həyata keçiriləcəyini də bilərsiniz (həm eyni vaxtda, həm də ardıcıl olaraq). Siz həmçinin Stateji məqsədi və operativ məqsədləri

müəyyən edərkən həm də operativ məqsədlərə çatmaq üçün hansı fəaliyyətləri (hüquqi, ictimai, maarifləndirici və s.) həyata keçirəcəyinizi də bilirsiniz. Bu fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi müəyyən biliklər, məlumatlar, şərait haqqında təsəvvürlərin olmasını tələb edir. Bütün bunlar varsa Siz monitoringə başlaya bilərsiniz. Monitoring konsepsiyasını hazırlayarkən Siz həmçinin **tədqiqatın vəzifələrini və tədqiqatın problemlərini** dəqiq müəyyən etməlisiniz.

**Tədqiqatın vəzifələri dedikdə** - Bizim tədqiq edəcəyimiz mühitin konkret fraqmentinin müəyyən olunmasıdır.

**Tədqiqatın problemi dedikdə** - bu monitoringin tədqiqat vəzifəsi çərçivəsində müəyyən olunmuş tədqiqatın dar sferasıdır. Bu sferanın tədqiq olunması nəticəsində tədqiqat vəzifəsi tam və ya qismən yerinə yetirilmiş olur.

**Monitoring obyektinin və növünün seçilməsi** - Bu modulda monitoring obyektini dedikdə ətraf sosial və ekoloji mühitə təsiri olan layihələr və ya onların ayrı-ayrı komponentləri nəzərdə tutulur. Monitoringin növü tədqiqat obyektinə uyğun müəyyən olunur (ekoloji monitoring, insan hüquqlarının monitoringi və s.)

**Monitoring alətlərinin seçilməsi** - monitoringin nəticələrinin obyektiv olması hazırlanmış monitoring metoduna uyğun olan alətlərin seçilməsi və bu alətlərin düzgün tətbiqindən asılıdır. Alətlər müxtəlif ola bilər (monitoring texnoloji sxeminə və İnformasiya mənbəyi-texnika-monitoring alətləri cədvəlinə bax)

**Tədqiqatın məzmunu**- Hər hansı tədqiqatı həyata keçirməzdən öncə onun proqramı tərtib olunmalıdır. Proqramın məzmunu onun həyata keçirilməsi üçün mövcud olan (və ya əldə edilməsi gözlənilən) resurslara (insan resursları, texniki, resurslar, maliyyə resursları və s.) uyğun olmalıdır. Odur ki, istənilən monitoring tədqiqatının əvvəlində onun proqramının məzmunu mövcud resurslarla müqayisə olunmalıdır. Bunu monitoringin işçi heyəti və ya cəlb olunan ekspertlər həyata keçirir. Tədqiqatlar başa çatdıqdan sonra isə proqramın (monitoring) həyata keçməsi nəticəsində əldə olunan məlumatlar analiz edilərək yekun monitoring hesabatı hazırlanır.

**Monitoring nədir?**

- ♦ Monitoring - hər hansı layihənin vacib elementlərinin yerinə yetirilməsinin gedisinin rəqulyar (davamlı) şəkildə izlənilməsi prosesidir;
- ♦ Monitoring - Hər hansı bir prosesin normalarda və layihələrdə nəzərdə tutulan qaydalara uyğunluğunun davamlı müşahidəsidir;
- ♦ Monitoring- ətraf mühitin bir və ya daha çox elementinin məkan və zaman çərçivələrində dəyişməsinin təkrar müşahidəsi prosesidir;
- ♦ Monitoring- hər hansı sosial və ya təbii obyektin vəziyyətinin dəyişməsinin qiymətləndirilməsi və proqnozlaşdırılması prosesidir;
- ♦ Monitoring- Operativ diaqnostika məqsədi ilə mürəkkəb proseslər və hadisələr haqqında operativ məlumatların toplanmasıdır.

**Monitoring həmçinin**

- ♦ müşahidə sistemi, qiymətləndirmə və analizdir;
- ♦ təsirlərin aradan qaldırılması üçün həyata keçirilən tədbirlərin nəticələrinin qiymətləndirilməsi üçün alətdir;
- ♦ vətəndaşların təsirlərin qeydə alınması və aradan qaldırılması prosesində iştirakı formasıdır və s.

Beləliklə, bu modulun məqsədləri üçün monitoring –vətəndaş nəzarəti funksiyalarını yerinə yetirən icmalar və ya QHT-lər tərəfindən həyata keçirilən xüsusi qaydada təşkil olunmuş və mədən sənayesinin təsirlərinin öyrənilməsi məqsədi ilə həyata keçirilən sistemli müşahidədir.

Sistemli müşahidələrin nəticəsində ətraf ekoloji və sosial mühitdə baş verən kəmiyyət və keyfiyyət dəyişiklikləri analiz olunur və yekun qənaətlər əldə edilir.

Monitoringin nəticələrindən əhalinin məlumatlandırılması, hökumətin və şirkətlərin isə tədbirlər həyata keçirmələri üçün istifadə olunur.

Monitoringin məqsədlərindən biri də təsirlərin aradan qaldırılması və ya azaldılması üçün tövsiyələrin hazırlanması, qanunvericilikdə və praktikada olan qüsurların aradan qaldırılması məqsədi ilə müxtəlif fəaliyyətlərin həyata keçirilməsidir.

Hər bir monitoringin nəticələrinə uyğun olaraq strategiya işlənilməli, daha sonra isə strategiyaya uyğun olaraq müvafiq fəaliyyətlər reallaşdırılmalıdır. Bu fəaliyyətlər həm hüquqi-strateji məhkəmə çəkişmələri, həm ictimai-mətbuat konfransları, dəyrimi masalar, KIV-də kampaniyaların təşkili, həm də maarifləndirici seminarlar, treninqlər, nəşrlərin hazırlanaraq yayılması, plakatlar və digər əyani vəsaitlərin hazırlanması ola bilər.

### **Monitoring subyektləri**

Mədən sənayesinin təsirlərinin öyrənilməsi üzrə monitoringin subyektləri aşağıdakılardır:

- Monitoring təşəbbüsü ilə çıxış edən və monitoringi həyata keçirən icma və ya QHT;
- Şirkətlər, onların podratçı təşkilatları, subpodratçılar;
- Mühafizə orqanları;
- Hakimiyyət orqanları (mərkəzi icra hakimiyyəti və yerli hakimiyyət orqanları);
- Bələdiyyələr;
- Maraqlı tərəflər (steykholderlər)- (mülkiyyətçilər, icma sakinləri və s. maraqlarına toxunulan tərəflər)
- Sair tərəflər.

### **Monitoring necə həyata keçirilir?**

- **Fasiləsiz həyata keçirilir**
- **Əldə olunan məlumatlar dəyişiklik edilmədən qeydə alınır**
- **Planlaşdırılan fəaliyyətlə faktiki fəaliyyət müqaisə olunur**
- **Əldə olunan informasiya əsasında yekun rəy (hesabat) hazırlanır**
- **Nəticələrə uyğun olaraq strategiya müəyyənləşdirilir**
- **Müxtəlif fəaliyyətlər həyata keçirilir (hüquqi, ictimai, maarifləndirici və s.)**

## MONITORINQ MƏRHƏLƏLƏRİ

### Hazırlıq mərhələsi

- İşçi qrupunun formalaşdırılması
- Sosial əhəmiyyətli proqramın seçilməsi, ictimai monitorinqin keçirilməsi üçün vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi
- Monitorinqin büdcəsinin və tədbirlərin plan-qrafikinə hazırlanması
- Monitorinq subyektlərinin müəyyənləşdirilməsi
- Ekspert analitiklərin müəyyənləşdirilməsi
- Layihə iştirakçılarının müəyyənləşdirilməsi
- Ekspertlər üçün texniki tapşırıqların hazırlanması

**Qeyd:** Bu modulda sosial əhəmiyyətli proqram dedikdə həyata keçirilən iri layihələr nəzərdə tutulur. İstənilən iri layihənin bütün digər əhəmiyyətləri ilə yanaşı, həmçinin sosial əhəmiyyəti də vardır. Yəni hər hansı layihənin həyata keçirilməsi, yeni iş yerlərinin yaranması, layihənin həyata keçirildiyi ərazilərdə infrastrukturun formalaşması, sosial proqramların həyata keçirilməsi ilə müşayiət olunur.

### Layihələrin monitorinqi üçün işin təşkili

- Monitorinq subyektləri ilə kommunikasiyanın qurulması
- Ekspert-analitiklərə texniki tapşırıqların təqdim olunması
- Analitik tədqiqatların təşkili
  - məlumatların toplanması
  - göstəricilərin analizi
  - faktiki və planlaşdırılan göstəricilərin tutuşdurulması
  - analitik qeydlərin aparılması (nəticələr, qənaətlər, tövsiyələr)
- Sorğuların keçirilməsi
  - respondentlərin müəyyənləşdirilməsi
  - sorğunun təşkili
  - nəticələrin işlənməsi

- Yekun nəticələrin yayılması (nəşri, göndərilməsi və s.)
- Monitorinqin nəticələrinin və tövsiyələrin ictimai müzakirəsinin təşkili
- Şəffaflığın təmin olunması (yaxud başqa) olunması üçün fəaliyyətlərin təşkili
  - hüquqi fəaliyyət
  - ictimai fəaliyyət
  - maarifləndirici fəaliyyət
  - lobbiçilik fəaliyyəti
- Layihə üzrə yekun hesabatın hazırlanması

**Yekun  
mərhələ**

## **MONITORINQ TEXNOLOGIYASI**

Yuxarıda qeyd olunduğu kimi monitoring elə həyata keçirilməlidir ki, sonradan tərəflər onun nəticələrini şübhə altına ala bilməsinlər. Bu baxımdan monitoring prosesində metodların və alətlərin düzgün müəyyənləşdirilməsi mühüm amildir. Mədən sənayesinin təsirlərinin öyrənilməsi məqsədi ilə həyata keçirilən monitorinqlər müxtəlif ola bilər. Bu monitorinqlər ətraf mühitə və sosial sferaya təsirlərin öyrənilməsi kimi istiqşamətləri əhatə edə bilər. Hər bir monitoring üçün fərqli metod və alətlər tətbiq olunur. Lakin bütün monitorinqlər üçün aşağıdakı metodlardan istifadə oluna bilər.

### **Metodlar**

- **Statistik analiz**
- **Hüquqi analiz**
- **Sorğu**
- **Intervü**
- **Foks-qruplar**

**Müəyyən olunmuş məqsədə uyğun olaraq aşağıdakı alətlər seçilə bilər:**

**Analitik**

- problem sahəsinin (məsələn informasiyalara çıxış, informasiyaların açıqlanması və s.) analizi;
- normativ-hüquqi bazanın analizi;
- layihənin həyata keçirilməsinə dair hesabatların analizi;

**Praktiki alətlər**

**Mədən sənayesinin təsirlərinin öyrənilməsi üçün tətbiq olunacaq monitoring alətləri aşağıdakılar ola bilər:**

- İnformasiya sorğularının verilməsi yolu ilə həyata keçirilən layihələr barədə məlumatların əldə edilməsi və analizi
- Layihələrin icrası ilə bağlı məlumatların toplanması və analizi
- Planlaşdırılan fəaliyyətlə faktiki fəaliyyətin tutuşdurulması (əldə edilən məlumatlar əsasında)
- Strukturlaşmamış intervülərin təşkili (təsirlərə məruz qalan ərazilərin sakinləri ilə, torpaq mülkiyyətçiləri və s. icma nümayəndələri ilə)
- Anket sorğusunun keçirilməsi
- Layihələrin gedişi ilə bağlı KİV-də verilən məlumatların monitoringi

**Statistic analiz** - monitoring zamanı əldə olunan statistic göstəricilərin və rəqəmlə ifadə olunan digər göstəricilərin analiz olunması

**Hüquqi analiz** - monitoring obyektinə birbaşa və dolayısı ilə aid olan qanunların, digər normaların, müqavilələrin, öhdəliklərin və s. analizi

**Sorğu** - məlumatların əldə edilməsi üçün tətbiq olunan metodlardandır. Onun müxtəlif formaları vardır. Sorğular həm anket sorğuları, həm şifahi sorğular şəkilində ola bilər.

**İntervülər** - məlumatların əldə edilməsi üçün tətbiq olunan metodlardandır. strukturlaşmış və strukturlaşmamış şəkildə aparıla bilər.

**Foks-qruplar** - qrup şəkilində olan istiqamətlənmiş intervülərdir. Yaxud eyni zamanda bir neçə şəxsdən götürülən intervülərdir.

## Metodiki alətlər

**Qeyd:** Monitoringin mühüm alətlərindən biri də həyata keçirilən layihələr barədə, xüsusən də onların ətraf social və ekoloji mühitə təsirləri ilə bağlı məlumatların əldə edilməsi və işlənilməsidir. Məlumatlar müxtəlif yollarla əldə edilə bilər. Bu yollardan biri də məlumatın birbaşa mənbədən əldə edilməsidir. Bunun üçün layihəni həyata keçirən operatora, yaxud onun podratçısına informasiya sorğusu verərək məlumatların əldə edilməsidir. Bu üsulun müsbət və mənfi tərəfləri də vardır. Müsbət odur ki, bu, zəruri informasiyanı əldə etmək üçün daha asan yoldur. Mənfi tərəf odur ki, informasiyanın sahibi müxtəlif bəhanələrlə (kommersiya sirri, məlumatın cəmlənmiş variantda olmaması və s.) informasiyanı vermir, yaxud tam vermir. Nəticədə monitoring prosesi üçün ayrılmış vaxt başa çatır, mühüm məlumatlar isə əldə oluna bilmir.

## INFORMASIYA MƏNBƏYİ – TEXNIKA - MONITORINQ ALƏTLƏRİ

| MƏNBƏLƏR                                                                                                                                                                                                                                                                                       | TEXNIKA                                 | ALƏTLƏR                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>A) Yazılı mənbələr</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                         |                                                           |
| Normativ aktlar                                                                                                                                                                                                                                                                                | Normativ aktların analizi               | Monitoring konsepsiyasının sxemi<br>Tədqiqat üçün suallar |
| Müəssisənin daxili sənədləri                                                                                                                                                                                                                                                                   | Müəssisənin daxili sənədlərinin Analizi | Analiz üçün sorğu vərəqi                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Məhkəmə və ya inzibati işlərin tədqiqi  | Məhkəmə və inzibati işlərin tədqiqi üçün sorğu vərəqi     |
| Təşkilat tərəfindən təqdim olunmuş göstəricilərin xülasəsi                                                                                                                                                                                                                                     | Statistik göstəricilərin təkrar analizi | Monitoring konsepsiyasının sxemi<br>Tədqiqat üçün suallar |
| Yazışmalar<br>Şikayətlər                                                                                                                                                                                                                                                                       | Şikayətlərin analizi                    | -----                                                     |
| KIV                                                                                                                                                                                                                                                                                            | KIV-in analizi                          | Tədqiqat üçün suallar                                     |
| <b>B) Personal mənbələr</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                         |                                                           |
| <b>Müəssisədə:</b> Rəhbərlik, işçilər, müştərilər, onların ailələri, müəssisə ilə bağlı başqa şəxslər,<br><br><b>İctimai qruplar:</b> Təşkilat liderləri, nüfuz sahibləri, qrup üzvləri, məmurlar, qruplarla iş birliyində olan vəzifəli şəxslər, jurnalistlər, qruplara daxil olmayan şəxslər | Strukturlaşmamış intervülər             | -----<br>--                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Foks-qruplar                            | Diskussiyanın sxemi                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | İstiqamətlənmiş intervülər              | Intervü üçün göstəricilərin siyahısı                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Sorğu vərəqi əsasında intervü           | Sorğu vərəqi                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Anketləşmə                              | Anket                                                     |
| <b>C) Bilavasitə mənbələr-müşahidə və ölçülər</b>                                                                                                                                                                                                                                              |                                         |                                                           |

|                                                                                                                    |                                                 |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Mövzu üzrə informasiya<br>İnsanların (necədirlər,<br>özlərini necə aparırlar)<br>Obyektlər<br>Əşyalar<br>Hadisələr | Daxil olmaqla (qrupa daxil<br>olmaqla) müşahidə | Müşahidə vərəqi                             |
|                                                                                                                    | Daxil olmadan müşahidə (aşkar<br>və ya gizli)   |                                             |
|                                                                                                                    | Eksperiment                                     | Eksperimentin ssenarisi                     |
|                                                                                                                    | Fiziki ölçü                                     | Konkret rəqəmlərə aid<br>sualların siyahısı |
|                                                                                                                    | İzləmə texnikası                                | -----                                       |

### Monitoring hesabatının strukturu

#### Monitoring hesabatının strukturu aşağıdakı şəkildə ola bilər:

- Mündəricat
- Təşəkkürlər
- Giriş
- Əsas mətn
- Yekun nəticələr
- Təvsiyələr və təkliflər
- Xarici dillərdə xülasə (zərurət olduqda)
- İstifadə mənbələri
- Əlavələr
- Predmet göstəricisi

#### Təkrar üçün suallar

- Monitoring nədir?
- Monitoring necə həyata keçirilir?
- Monitoring subyektləri hansılardır?
- Monitoring metodları dedikdə nə nəzərdə tutulur?
- Monitoring alətləri dedikdə nə nəzərdə tutulur?
- Təsirlərə məruz qalan ərazilərdə keçirilən monitorinqlər hansı istiqamətlər üzrə ola bilər?

## Modul 5

### İCMANIN SƏFƏRBƏR OLUNMASI VƏ PRIORİTETLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

#### **Modulun məqsədi**

*İcmanın səfərbət olunması prosesinin əhəmiyyəti və bu prosesin təşkili, icma ehtiyacları və prioritetlərin qiymətləndirilməsi barədə biliklərin genişləndirilməsi, prioritetlərin müəyyənləşdirilməsində istifadə edilən metodlar haqqında iştirakçıların məlumatlandırılmasıdır.*

#### MODULUN MƏZMUNU

- İcma nədir?
- İcma səfərbərliyi və onun əhəmiyyəti
- İcmanın idarə olunması və təşkilati strukturu
- İcma fondu və İcma töhvəsi
- İcma prioritetlərinin müəyyənləşdirilməsi

#### İCMA ANLAYIŞI

İcma anlayışı bir termin kimi ədəbiyyatda “yüksək dərəcədə tətbiq etmə, lakin aşağı səviyyədə əhəmiyyətə malik olma” kimi təsvir edilmişdir. Vəziyyətdən asılı olaraq termin müxtəlif mənalarda işlədilir. Aşağıda bu məfhumun 3 mümkün tərifləri verilmişdir:

- Cəmiyyətin bir ərazi vahidi – məsələn, kənd, rayon, qəsəbə, şəhər yaxud qaçqın düşərgəsi
- Ümumi maraqlara əsaslanan bilən sosial təşkilat vahidi (məsələn “akademik cəmiyyət”), ərazi vahidi ətrafında (məs., kənd yaxud qəsəbə) kollektiv yayayış şəraiti (məs, yataqxana)
- Aşağıdakılarla xarakterizə olunan sosial əlaqə növü:
  - mənsubiyyətlilik məfhumu
  - ümumi məqsəd və vəzifələr məfhumu
  - ümumi məqsədlərin əldə edilməsində yüksək səviyyəli əməkdaşlıq və iştiraklılıq
  - qarşılıqlı hörmətə əsaslanan şəxslərarası atmosfer, həmrəylik və yoldaşlıq məfhumu.

Kənd icmalarında “icma məfhumu” (yuxarıda göstərilmiş 1 və 2-ci təriflər). Müxtəlif cəmiyyətlərdə tayfalara, klanlara, sosial təbəqə yaxud kastalara bölünmə bu məfhumu məhdudlaşdırır bilər. Eyni düşərgədə yaşayan qaçqınlar sosial ərazi vahidi formalaşdırır və burada problemlərin bütövlükdə əhaliyə tənduğunu nəzərə alsaq, qaçqın icmalarının təbiəti yuxarıda göstərilmiş hər üç tərifin birləşməsinə əhatə edə bilər.

### **İCMANIN SƏFƏRBƏR OLUNMASI**

İcmanın səfərbər olunması yerli qrupların öz ehtiyac və məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi və ifadə edilməsi, onların əldə edilməsi üçün kollektiv şəkildə səylərin birləşdirilməsi prosesidir. Bu proses insanların öz ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsi və onların həll edilməsində birbaşa iştirakını səciyyələndirir. İcma səfərbərliyi iştiraklılıq və çeviklik nəzəriyyəsi ilə yaxından bağlıdır.

### **İCMANIN SƏFƏRBƏR OLUNMASI NƏ ÜÇÜN VACİBDİR?**

- Qaçqınlarla işin fundamental prinsipi budur ki, bütün insanların ləyaqəti və dəyəri, və digərləri tərəfindən hörmətlə yanaşılması hüququ vardır. Hər bir insanın tam bir insan ömrü kimi yaşamaq və öz yayayış şəraitini yaxşılaşdırmaq hüququna malikdir.
- İnsanlar geniş imkanlara malik cəmiyyətdə yaşamaq üçün öz ehtiyaclarını həll etmək və arzularını reallaşdırmağa doğru can atan bir sosial varlıqlardır.
- İcma səfərbərliyi bəyan edir ki, ümumi problemlər fərdi səylərlə, xüsusilə uzun zaman kəsiyində həll oluna bilməz.
- Hər bir fərd və icma öz müqəddəratını həll etmək və mümkün qədər öz mövcudluğuna nəzarət etmək hüququna malikdir.
- İcma səfərbərliyi insanlara öz maraq və nigarançılığını müəyyənləşdirməyə və təqdim etməyə imkan verir. Məs., dinə, mədəniyyətə və ənənəvi dəyərlərə hörmət. Proses təsdiq edir ki, problemlərə təsir

etmək üçün icma daha çox resurslara malikdir. Məs., insan resursları, struktur və şəbəkə. İcma səfərbərliyi xarici və uyğun olmayan həll yollarından uzaq qaçmağa kömək edir.

- Səfərbərlik hədəf icmalara hər hansı proqram və töhvə vasitəsilə ehtiyaclarını həll etməyə, və bununla da yerli səviyyədə münasibliliyini və davamlılığını təkmilləşdirməyə kömək edir. Hər hansı bir proqramın uğurluluğu birbaşa sahiblik hissi ilə bağlıdır.
- İcma səfərbərliyi kənar təşkilatlar və faydalananlar arasında dialoqu elə yaratmalıdır ki, tərəflər mövcud ola bilən məcburiyyət və məhdudiyyətlərdən xəbərdar olsun və bununla da qeyri-real gözləntilərin meydana çıxmasının qarşısını alsın.
- Dialoq həm icmada bütün tərəflərin resurslara və informasiyaya bərabər çıxışına təminat verilməsinə yönəlməli, həm də icmada müzakirə olunan bütün məsələlərdə iştirakı təmin etməlidir.
- İcma səfərbərliyi ümumilikdə iqtisadi cəhətdən sərfəli və əlverişlidir.

### **İCMANIN SƏFƏRBƏR OLUNMASINDA ƏSAS EHTİMAL VƏ PRİNSİPLƏR**

- Problemlər kollektiv şəkildə nəzərdən keçirilir;
- İnsanlar çox yaradıcıdır və məqsədləri öz resurslarını çoxaltmağa yönəlmişdir;
- bu resurslar vacib olduqda və uyğun gələrsə xarici resurslar hesabına da genişləndirilir;
- icma öz ehtiyac və məqsədlərini müəyyənləşdirir;
- planlaşdırma və qərarların qəbul olunması icmanın səlahiyyətindədir və bu yuxarıdan aşağı deyil aşağıdan yuxarı prinsipi ilə həyata keçirilir;
- icma maraqları fərdi maraqlardan daha üstündür;
- iştiraklılıq əsas nəzəriyyədir;
- sahiblik hissi inkişaf proqramlarının davamlılığı ilə yanaşı insanların mədəniyyət və dəyərlərinin əks etdirilməsinə də təminat verir;

### **KƏNAR TƏŞKİLATLARIN ROLU**

- İnsanlara təşkilatlanmağa, ehtiyac, məqsəd və onların əldə edilməsi üçün ideyaların aydınlaşdırılmasına yardım edir-başqa sözlə katalizator rolunu oynayır;
- icmada liderlik və demokratik strukturlarda təmsilçilik üçün fasilitator rolunu oynayır;
- bilik və informasiya ilə təmin edir;
- icmanın öz söylərinə dəstək vermək və resurslarını çoxaltmaq üçün resurslarla təmin edir yaxud axtarmağa yardım edir.

### **İCMANIN SƏFƏRBƏR OLUNMASI YANAŞMASI İLƏ ƏLAQƏDAR BƏZİ PROBLEMLƏR**

- Bu vaxt aparan bir fəaliyyətdir və tez yaxud görünən nəticələrin əldə edilməsi labüd deyil;

- İcma səfərbərliyi ilə məşğul olan işçilər icmanın nigarançılığı və hissləri haqda məlumatlı olmalı və bunlara hörmət və səbrlə yanaşmalıdır;
- Bu ənənəvi “icma üçün nə işə etmək” fikrindən daha incə və həssas yanaşmadır;
- İcma inkişafı ilə məşğul olan təşkilatlar icmada idarəetmə və məsuliyyəti icma üzvlərinə ötürməlidir;
- Xarici resurslar icma ehtiyaclarını ödəmək üçün uyğun gəlməzsə səfərbərlik işi çətin olacaqdır;
- Yanaşma icmadan dialoq üçün açıq və yararlı olmağı tələb edir – bir neçə insan tərəfindən idarə olunan yaxud təsir altında saxlanılan əhali ilə kənar təşkilatların işləməsi çox çətinidir.

### **İCMANIN İDARƏ OLUNMASI VƏ TƏŞKİLATİ STRUKTURU**

İcma səfərbərliyi icmanın ehtiyaclarını qarşılayan təşkilati struktur tərəfindən həyata keçirilməlidir. Belə qurum müəyyən ədəbiyyatlarda İcma şurası, İcma komitələri, icma idarəetmə qrupu, icma fəaliyyət qrupu və s. kimi işlədilir. Qurumun məqsədi icmanın sosial-iqtisadi vəziyyətini inkişaf etdirmək və onun davamlılığını təmin etməkdən ibarətdir.

Fəaliyyət formasından asılı olmayaraq idarəetmə orqanı icmanın ümumi arzusu və könüllülük prinsipi əsasında yaradılır. Qurumun üzvləri icmanın ali orqanı olan icma üzvlərinin ümumi yığıncağında seçilir. Eyni zamanda bu yığıncaqların təşkili həmin qurumun üzərinə düşür.

İstənilən ad altında idarəetmə orqanının üzvləri icma işlərinin təşkilində müxtəlif vəzifələri yerinə yetirir. Bu vəzifələr konkret bir sahədə, konkret bir qrupa verilən tapşırıq və səlahiyyətlərin məcmusudur. İdarəetmə orqanın rəhbəri olan liderin istər vəzifə, istərsə də rol baxımından fəaliyyəti əsasən təşkil etmə və nəzarətdən ibarətdir. Lakin bunlar tək lider tərəfindən yerinə yetirilmir. Odur ki, vəzifə bölgüsünün aparılması zərurəti ortaya çıxır. Bundan ötrü əvvəlcə ümumi məqsədə çatmaq üçün zəruri sayılan fəaliyyət sahələri müəyyənləşdirilib icma fəalları arasında bölünür. Vəzifə bölgüsü zamanı İFQ üzvlərinin təşəbbüs, maraq, qabiliyyət, təcrübə, məsuliyyət kimi keyfiyyətləri nəzərə alınmalıdır və hər bir məsul şəxs bacarıq və qabiliyyətinə uyğun olaraq vəzifəyə təyin olunmalıdır. Vəzifə bölgüsünün yalnız lider tərəfindən aparılması qrupda narazılığa və ayrı-seçkiliyə səbəb ola bilər. Bu İFQ üzvlərinin iştirakı və razılığı ilə aparılmalıdır.

Artıq qeyd edildiyi kimi icmanın idarəetmə strukturunda könüllü şəkildə işləmək istəyən fəal kişi, qadın və gənclər təmsil oluna bilər. Burada qadınlar, kişilər və gənclər eyni səsvərmə hüququna malikdirlər. İdarəetmə orqanı seçilmiş bir qurum olmalı və müəyyən bir müddətə seçilməlidirlər. Bu orqana seçilənlər peşə və ixtisas baxımından müxtəlif olsalar yaxşı olar, çünki gələcəkdə icmanın qarşılaşacağı problemlərin peşəkar həllinə şərait yaradırlar.

### **İFQ-nin Vəzifə və Səlahiyyətləri**

- İcma yığıncaqlarını təşkil etmək;
- Fəaliyyət qruplarını -- iqtisadiyyat, kənd təsərrüfatı, səhiyyə, uşaq və gənclər və digərlərini təşkil etmək;

- İcmanı layiqincə təmsil etmək;
- Sorğular keçirmək və ehtiyacları müəyyənləşdirmək;
- İcmanı səfərbər etmək;
- İcmaya fəaliyyətlər barədə informasiya vermək və məlumat toplamaq;
- Layihələri həyata keçirmək üçün vəsait yığmaq və fondu idarə etmək;
- Yaşayış məntəqələrinin abadlaşdırılması, yaşıllaşdırılması, sanitariya vəziyyətinin yaxşılaşdırılması, uşaq və idman meydançalarının, avtomobil yollarının, küçələrin, səkilərin, digər obyektlərin tikintisi, yenidən qurulması, təmiri və saxlanması işində əhalinin iştirakını təşkil etmək;
- Təbiətin, tarix və mədəniyyət abidələrinin mühafizəsi haqqında qanunvericiliyə riayət olunmasına kömək etmək;
- Məktəb yaşlı uşaqların təhsilə cəlb edilməsində tədris müəssisələrinə kömək etmək;
- Uşaq və gənclərin istirahəti, idmanla məşğul olması üçün şərait yaradılmasına kömək etmək;
- Fəaliyyət göstərdiyi ərazidə yaşayan imkansızlara, xəstələrə və ahıl vətəndaşlara yardım göstərmək;
- Yerli əhəmiyyətli məsələlərin həllində əhalinin təşəbbüskarlığının və özünüidarəetmə təcrübəsinin inkişafına kömək etmək;
- Digər icma qrupları ilə fəaliyyətləri əlaqələndirmək;
- Donor, QHT, yerli icra orqanları, qonşu icmalar və digər təşkilatlarla uzunmüddətli əməkdaşlığa nail olmaq;
- Layihələri həyata keçirmək üçün donor tapmaq;
- Həyata keçirilən layihələrin dayanıqlığının təmin olunması üçün fondun inkişaf etdirilməsini təmin etmək və ona nəzarət etmək;
- İcmanın uzunmüddətli fəaliyyət planını hazırlamaq;
- Fəaliyyəti barədə ildə bir dəfə icma üzvlərinə hesabat vermək;

#### **İFQ-nin rəhbər vəzifə və işçi qrupları, onların funksiyaları barədə nümunə**

| <b>Rəhbər<br/>vəzifə və<br/>işçi<br/>qrupların</b> | <b>Funksiyaları</b> |
|----------------------------------------------------|---------------------|
|                                                    |                     |

| adı                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lider</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşçi qrupların əlaqələndirilməsi və yerinə yetirəcəyi vəzifələrin istiqamətləndirilməsi</li> <li>• İcma ilə müntəzəm əlaqə saxlamaq</li> <li>• İcmalarla integrasiyanın təşkili</li> <li>• Donor təşkilatlara müraciət</li> <li>• Layihələrin yazılmasında yardımçı olmaq</li> <li>• QHT-lərlə əlaqə, hökumət strukturları ilə iş aparılması</li> <li>• İcma yığıncaqlarının təşkili</li> <li>• Daxili və xarici resurslardan istifadə üzrə təşəbbüs göstərmək</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Uşaq və Gənclərlə İş Qrupu</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Təhsildən yayınma hallarının qarşısını almaq</li> <li>• Uşaq və yeniyetmələrin peşə yönümünün aşkarlanması və istiqamətləndirilməsi</li> <li>• İstedadlı uşaqları aşkar etmək və onları daha da inkişaf etdirmək üçün istiqamətləndirmək</li> <li>• Uşaq və yeniyetmələr üçün xarici resurslardan istifadə etməklə mütərəqqi kursların təşkili</li> <li>• Gənc nəslin hərbi-vətənpərvərlik tərbiyəsini gücləndirmək üçün tədbirlərin təşkili</li> <li>• Uşaqların asudə vaxtının səmərəli təşkili</li> <li>• İcmalararası idman və əyləncə oyunları təşkil etməklə integrasiyaya nail olmaq</li> <li>• Uşaqların sosial müdafiəsi və hüquqlarının qorunmasına nail olmaq</li> </ul>                                                                                                                                                                                            |
| <b>Təhsil Qrupu</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valideyn və məktəblə əlaqə saxlamaq</li> <li>• Pedagoji kollektivin və ailənin uşaqlara vahid tərbiyə təsirini bərqərar etmək məqsədilə ailə ilə məktəbin əlaqələrinin hərtərəfli möhkəmləndirilməsi üçün tədbirlərin təşkili</li> <li>• Valideyn və müəllimlərin potensial imkanlarını aşkara çıxarmaq</li> <li>• Valideyn və müəllimlərin imkanlarını ictimai və icma ehtiyatları ilə əlaqələndirərək məktəbin maddi-tədris bazasının möhkəmləndirilməsinə yönəltmək</li> <li>• Məktəb yaşlı uşaqların təhsilə cəlb edilməsində məktəbə kömək göstərmək</li> <li>• Məktəbin problemlərinin həllində valideynlərin rolunun artırılmasına nail olmaq</li> <li>• Valideynlərə təlim-tərbiyənin məqsədi, vəzifələri, məzmun və metodlarının çatdırılmasına kömək etmək</li> <li>• Təlim-tərbiyə sahəsində ailələrdə aparılacaq fərdi işin planlaşdırılması və təşkili</li> </ul> |

|                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İcma<br/>Fondu üzrə<br/>İşçi Qrupu</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fonddan istifadə və maliyyə işlərini İcmanın Əsasnaməsinə uyğun tənzimləmək</li> <li>Şəffaf maliyyə hesabatı hazırlayıb icmaya təqdim etmək</li> <li>Fond yığımı üçün mənbələr tapmaq</li> <li>Fondu inkişaf etdirmək üçün icmalarla müzakirələr aparmaq</li> </ul>                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Qadınlar<br/>və<br/>Ahıllarla<br/>İş Qrupu</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>İdarəetmə Strukturunda və icma işlərinin aparılmasında cender bərabərliyinə nail olmaq və bu sahədə təbliğat işləri aparmaq</li> <li>Ailə planlaşdırılması və uşaqlara qayğı sahəsində gənc analara və icmada ehtiyacı olan digər qadınlara məsləhətlər vermək</li> <li>Fəaliyyət göstərdiyi ərazidə yaşayan imkansızlara, xəstələrə, tənha və ahıl vətəndaşlara yardım göstərmək</li> <li>Müxtəlif fəaliyyət qruplarında qadınların iştirakını təmin etmək</li> </ul> |
| <b>İnteqrasiya<br/>və İcmadan<br/>Xarici<br/>Mənbələrlə<br/>Əlaqə<br/>Qrupu</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>İcmadaxili və icmalararası integrasiya və təcrübə mübadiləsini təşkil etmək</li> <li>Dəstək və məlumat üçün yerli icra, hökumət orqanları, Beynəlxalq və Milli QHT-lərlə əlaqə saxlamaq</li> <li>İcmanı səfərbər edərək layihələr həyata keçirmək üçün donor təşkilatlara müraciət</li> <li>İcazə sənədləri ilə bağlı hökumət orqanları ilə danışıqlar aparmaq</li> <li>Hüquqi həllini tələb edən məsələlər üçün hüquq orqanlarına müraciət</li> </ul>                 |
| <b>Səhiyyə<br/>Qrupu</b>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>İcmada səhiyyə maarifinin təşkili</li> <li>Xəstəliklərə qarşı peyvənd aparılması və digər profilaktik tədbirlərin təşkili</li> <li>İcmada olan tibbi problemləri hökumət və QHT-lərin köməkliyi ilə aradan qaldırmaq</li> <li>İcmadaxili səhiyyə problemlərinin həllinə ixtisaslı icma üzvlərinin cəlb edilməsi</li> </ul>                                                                                                                                             |
| <b>İqtisadi<br/>İmkanlar<br/>Qrupu</b>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>İqtisadi vəziyyəti yaxşılaşdırmaq üçün yeni yollar axtarmaq və bunu icma ilə müzakirə etmək</li> <li>İqtisadiyyatla bağlı təcrübə və yeniliklərin icmada təbliği və onların tətbiqinin təşkili</li> <li>İqtisadi imkanları artırmaq üçün təklif və planların işlənilib hazırlanması</li> </ul>                                                                                                                                                                         |

### Məsləhət Şurası

İcmanın fəaliyyətini qiymətləndirmək və inkişaf strategiyasının müəyyənləşdirilməsinə nüfuzlu qüvvələrin dəstəyini almaq üçün Məsləhət Şurasının təsis edilməsi məqsədəuyğundur.

Məsləhət Şurasına yerli icra hakimiyyəti və bələdiyyə nümayəndələrinin, icmanı formalaşdıran və ərazidə fəaliyyət göstərən yerli və beynəlxalq QHT nümayəndələri, icma ilə bağlı nüfuzlu və imkanlı şəxslərin dəvət olunması tövsiyə olunur.

Məsləhət Şurasının vəzifə və səlahiyyətləri:

- İcmanın və İFQ-nin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində və strategiyasını müəyyənləşdirməkdə məsləhətlər verir, icmanın imicinin formalaşmasına və yaxşı səviyyədə saxlanılmasına təsir göstərir;
- 3 ayda bir dəfə İFQ üzvləri ilə görüş (görüşləri İFQ təşkil edir, onun gündəliyini hazırlayır, yerini müəyyənləşdirir, Məsləhət Şurasının üzvlərinə göndərir, onların iştirakını təmin edir) keçirir. Məsləhət Şurası öz üzvlərinin təklifi ilə növbədənəkar iclas keçirə bilər;
- İldə bir dəfə icmanın fəaliyyətinə münasibətini bildirir. İFQ illik fəaliyyətinin hesabatını 15 gün əvvəl Məsləhət Şurası üzvlərinə göndərir. Məsləhət Şurası illik hesabatı nəzərdən keçirir, irad və təkliflərini hazırlayıb icmanın hesabat-seçki yığıncağına təqdim edir;
- Beynəlxalq və Yerli donorlarla, QHT-lərlə və digər qurumlarla icmanın əlaqəsinin formalaşmasına təsir göstərir;
- İFQ-nin fəaliyyətinin monitor və müşahidə olunmasında, qiymətləndirilməsində iştirak edir;
- Fəaliyyəti barədə hesabatlar hazırlayır və icmanın ümumi yığıncağına çıxarır;
- MŞ-nın üzvləri İFQ-nin fəaliyyətinə cavabdehlik daşıyır. MŞ-nın təklifləri icma üçün böyük əhəmiyyət kəsb etdiyi üçün İFQ tərəfindən icma üzvlərinə çatdırılır və müzakirə olunur;
- MŞ-nın üzvləri barədə informasiya icmanın informasiya bülletenlərində öz əksini tapır.

### **İcma Yığıncağı**

İcmanın ali orqanı İcma üzvlərinin ümumi yığıncağıdır. İcmanın ümumi yığıncağı ildə bir dəfədən az olmayaraq İFQ tərəfindən çağırılır.

İcmanın ümumi yığıncağı:

- İcma əsasnaməsinə dəyişikliklər edir. Əsas fəaliyyət istiqamətlərini müəyyənləşdirir;
- Məsləhət Şurasının və İFQ-nin tərkibini seçir və azad edir;
- İFQ-nin və Məsləhət Şurasının fəaliyyətini qiymətləndirir.

### ***İCMA TÖHFƏSİ VƏ İCMA FONDU***

*İcma Töhfəsi dedikdə, icmanın hər hansı bir probleminin qismən və ya tam həlli məqsədilə həyata keçirilən layihənin icrası üçün icma tərəfindən könüllü verilən maddi vəsait, fiziki qüvvə, avadanlıq, material və s. nəzərdə tutulur.*

*Hazırda donorların tələblərindən biri də layihənin həyata keçirilməsində İcma Töhfəsinin təminatıdır və onlar yalnız belə icmalarla işləməyə maraqlıdırlar. Belə olan halda donor hiss edir ki, icma özünü layihənin sahibi hesab edir və layihəyə məsuliyyətlə yanaşır. Bu da öz növbəsində icma tərəfindən*

•davamlılıq

•səmərə

•nəzarət

•layihəni işlək vəziyyətdə saxlamaq kimi amillərin reallaşmasına imkan verir.

*İcmanın ən zəruri ehtiyaclarını operativ şəkildə ödəmək üçün və ayrı-ayrı icma üzvlərində olan nəqd pul kimi daxili resursu vahid bir mənbədə toplamağın ən yaxşı vasitəsi fondun yaradılmasıdır. Həmin fondu İcma Fondu adlandırmaq olar.*

*İcma fondu- icma üzvlərinin könüllü surətdə verdikləri pul vəsaiti hesabına sistemlik olaraq yaradılan və bütövlükdə icmanın qısa və ya uzun müddətli əsaslarla sosial-iqtisadi inkişafına yönəldilən bir fondur.*

*Bu fond eyni zamanda icma üzvlərinin birbaşa təşəbbüsü və şəxsi vəsaiti ilə yaradılan büdcədir.*

### **İcma Fondunu yaratmaq üçün aşağıdakı məsələlərə cavab verilməlidir:**

1. Nə üçün yaradılır/Hansı məqsədlər üçün sərf ediləcək
2. Hansı Vəsaitlər hesabına maliyyələşəcək/Maliyyə mənbələri
3. İF-nun idarə olunmasına bilavasitə kim məsuliyyət daşıyır?
4. Pul vəsaitini kim, harada, necə saxlayır?
5. Fonda daxil olan və xərclənən vəsaitin qeydiyyatı, qəbzlərin verilməsi
6. Ödəyicilərin sayının müəyyənləşdirilməsi
7. Ödəmə prinsiplərinin müəyyənləşdirilməsi -1) könüllülük; 2) ailə büdcəsinə münasiblik, 3) ödənilən ehtiyacdən faydalanma miqyası və s.
8. Ödəmə vaxtı, yeri və tezliyinin müəyyənləşdirilməsi
9. Fond barədə hesabatın hazırlanması
10. İF-dan istifadənin şəffaflığının təminatı

### **İcma fondunun maliyyə mənbələri**

#### **Daixili imkanlar:**

Üzvlük haqqı

İcarədən gələn gəlir

Xeyriyyə işlərindən gələn gəlir

#### **Xarici imkanlar:**

İanələr və yardım

Donor qrantları

İnvestisiyadan gələn gəlir

## **İCMANIN DAXİLİ QAYDALARI**

Daxili qaydalar icmanı idarəedəcək normalar toplusudur. Onlar bir növ müəyyən müddət icmanın fəaliyyətini tənzimləyəcək normalar hesab edilə bilər. Bu qaydalar toplusu icmanın fəaliyyətinin sonrakı mərhələlərində hazırlayacağı əsasnamənin özəyi ola bilər. İcmanın işinin yaxşı getməsi üçün üzvlərin hamısı bu qaydalara əməl edəcəklərinə razı olduqlarını bildirməlidirlər. Daxili qaydaları formalaşdırmaq üçün aşağıdakı məsələlərin müzakirə edilməsi tövsiyə edilə bilər:

1. İcma özünə ad qoymaq istəyirmi?
2. Kimlər icmanın üzvləri ola bilər?
3. İcma üzvlərinin hüquq və vəzifələri nədən ibarətdir?
4. İcma üzvləri hansı şərtlər əsasında üzlükdən çıxarıla bilər?
5. İcma üzvləri üzlük haqqı ödəyəcəklərimi?
6. İcmanın idarəetmə orqanına üzvlər hansı prinsiplər əsasında seçiləcəkdir?
7. İcmanın idarəetmə orqanı neçə nəfərdən ibarət olacaqdır və onlar hansı vəzifələri yerinə yetirəcəkdir?
8. Lider və digər vəzifəli şəxslərin səlahiyyət müddəti nə qədərdir?
9. İcmanın idarəetmə orqanı hansı səlahiyyət və hüquqlara malikdir?
10. İcmanın idarəetmə orqanının məqsəd və vəzifələri nədən ibarətdir?
11. İcma yığıncaqları nə vaxtdan bir keçiriləcəkdir və onun təşkili üçün kim cavabdeh olacaqdır?
12. İcmaya hesabat nə vaxtdan bir veriləcəkdir?
13. İdarəetmə heyətinin iclasları nə vaxtdan bir və harada keçiriləcəkdir?
14. İdarəetmə heyətinin üzvü neçə dəfə iclasda iştirak etməyə bilər?
15. İclasa gəlməməyin cəzası nə ola bilər?
16. İcma Fondu yaradılacaqmı? Əgər yaradılacaqsa, İF ilə əlaqədar iş vərəqində qoyulmuş məsələlər açıqlanmalıdır.
17. İcma Mərkəzi yaradılacaqmı? Əgər yaradılacaqsa, o harada yerləşəcək və onun idarə olunmasına kim məsuliyyət daşıyacaqdır?

## İCMA PRIORİTETLƏRİ

**Bu elə problem və məsələlərdir ki, onların həlli ayrı-ayrı və ya bir qrup icma üzvü üçün deyil, bütün icma üzvləri və ya icmanın böyük əksəriyyəti üçün vacib olsun.**

Gəlin müqayisə edək: (müqayisə üçün aşağıdakı misalı gətirin)

İcma üzvlərinin 5 nəfərinin yaşayış evinin dam örtüyünün təmirə ehtiyacı vardır, digər 2 nəfərinin isə mənzilində kanalizasiya xətti sıradan çıxmışdır və onun bərpasına da vəsaitləri yoxdur. Əlbəttə, bu çətinliyi aradan qaldırmaq üçün icma imkan daxilində həmin insanlara kömək edəcəkdir, lakin bunlar ayrılıqda götürülmüş icma üzvlərinin ehtiyacıdır və ümumi icma ehtiyacı sayıla bilməz. Yol salınması, məktəb, tibb məntəqəsi, hamam, icma mərkəzi tikintisi, su xəttinin çəkilməsi və s. icma ehtiyacı sayıla bilər.

**İcmada ehtiyaclar çoxdur və ehtiyacları məqsəduyğun şəkildə həll etmək üçün hər şeydən əvvəl onları qiymətləndirmək lazımdır.**

**Prioritetlərin müəyyənləşdirilməsi icmada mövcud olan problem, məsələ, çətinliklərin həm həcmi, kökləri, mənbəyi, səbəbləri həm də onların həlli üçün potensial resursların və lazım olan vaxtın mövcud daxili və xarici resursların müəyyənləşdirilməsi üzrə informasiya toplamaq prosesidir.**

Prioritetlərin müəyyənləşdirilməsi prosesi bir növ icmanın ehtiyaclar ətrafında fikir mübadiləsinə dəvət olunması, bu işdə hər bir icma üzvünün iştirakının təmin edilməsi, ehtiyacların düzgün seçilməsi, onların daha real təqdimatı, icma üzvlərinin səfərbərliyi, layihəni yüksək səviyyədə dəstəkləyəcəklərinə və layihənin uzunmüddətli dayanıqlığına təminatdır.

*Prioritetlərin müəyyənləşdirilməsi icmanın stimuludur. Bu proses icmanın gələcək fəaliyyətində mühüm rol oynadığı üçün dəqiq həyata keçirilməlidir.*

*Prioritetlərin müəyyənləşdirilməsi nə dərəcədə düzgün aparılırsa, onların layihə şəklində daha müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinin bünövrəsi yaxşı qoyulmuş olar. Qiymətləndirmə zamanı icmadakı real ehtiyacların qeydə alınması gələcəkdə həmin layihələrə icmanın dəstək və yardımına zəmanətdir.*

*Ehtiyacların müəyyən edilməsi işini əsasən İFQ üzvləri və icmadakı könüllülər aparır. Lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, problemlərin həllində birbaşa marağı olan adamların icmada qiymətləndirmə aparması yaxşı nəticə vermir. Ehtiyacları icma qrupunun üzvləri, kənar məsləhətçilər, benefesiarlar və s. müəyyənləşdirə bilər.*

*Ehtiyacları qiymətləndirmək üçün icmaların istifadə edəcəyi standart qayda və ya metod yoxdur. Odur ki, gözlənilən nəticəni əldə etmək üçün hər bir icma öz həcmində, keyfiyyətində, strukturuna və xarakterik xüsusiyyətlərinə uyğun qaydada bu işi təşkil etməlidir.*

*Ehtiyacları müəyyənləşdirərkən əsasən aşağıdakı üsullardan istifadə edilir:*

- *Sorğuların keçirilməsi*
- *Anketləşmə*
- *İcma yığıncağında müzakirə*
- *icma qrupu ilə partnyorluq*
- *Maraqlı tərəflərin iştirakı ilə dəyirmi masa*
- *Təhlil və müşahidə*

*Sorğu formaları 2 məqsəd istiqamətində aparılır:*

- *ümumi və xüsusi məqsədli sorğular*

*Ümumi sorğu ümumi məlumat əldə etmək məqsədilə aparılır. Məs., ehtiyacların qiymətləndirilməsi, resursların müəyyənləşdirilməsi və s.*

*Xüsusi sorğular spesifik məlumatları toplamaq məqsilə aparılır. Məs., maarifləndirmə kursları, təsirin qiymətləndirilməsi və s.*

*Formasından asılı olmayaraq sorğu vərəqindən istifadə olunur. Sorğu vərəqələrində suallar qısa, aydın və konkret qoyulmalı, təkrarçılığa yol verilməməlidir.*

*Sorğu nəticələrinin hesabatı 3 formada çatdırıla bilər:*

*1. Statistik rəqəmləri əks etdirən cədvəl şəklində*

*2. Diaqramlar formasında*

*3. Xəritələşmə şəklində*

*Prioritetlər müəyyənləşdirildikdən sonra qiymətləndirilmə aparılmalıdır. Qiymətləndirmə zamanı aşağıdakı formada cədvəldən istifadə oluna bilər:*

### Prioritetlərin qiymətləndirilməsi

| Prioritetlər / Meyarlar                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|--|
| İqtisadi cəhətdən icma üçün sərfəlidir                                            |   |   |   |   |   |  |
| İstismar və nəzarət idarələrindən dəstəklənməsi mümkündür                         |   |   |   |   |   |  |
| Faydalananların sayı çoxdur                                                       |   |   |   |   |   |  |
| Hər bir qrupun maraqlarını əhatə edir (qadın, kişi, uşaq, məcburi köçkün, yerli ) |   |   |   |   |   |  |
| Ətraf mühitin qorunmasını təmin edir                                              |   |   |   |   |   |  |
| Davamlılığı təmin olunacaq                                                        |   |   |   |   |   |  |
| Layihənin icrası üçün az vaxt tələb olunur                                        |   |   |   |   |   |  |
| <b>Cəmi</b>                                                                       |   |   |   |   |   |  |

Qiymətləndirmə:

**Pozitiv -3 bal**

**Neytral- 1 bal**

**Negativ- 0 bal**

### İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT

1. Action for the Rights of Children - Community mobilization
2. İcmanın səfərbər olunması - Ümid HSDM

### **3. İcma layihələrinin idarə olunması – Azər Ramazanov**

## **FANDRAYZİNG**

### ***Modulun məqsədi***

*Modul inkişaf təşkilatlarının vasitələrin cəlb olunmasında biliklərinin genişləndirilməsinə və təşkilat daxilində, həmçinin xaricində fəaliyyəti üçün bacarıqların formalaşmasına yönəlmişdir. Modul bu istiqamətdə fəaliyyətin planlı surətdə təşkilinə kömək edəcəkdir.*

### **Mövzunun aktuallığı**

İnkişaf təşkilatları kimlə söhbət etməsindən asılı olmayaraq söhbətin sonu maliyyəyə yönəldilir. Bu da təbiidir. Çünki əksər hallarda aşağıdakıları eşitməli olursan: “Bunların hamısı əlbəttə maraqlıdır, lakin vasitələri haradan tapaq? Bizə texniki dəstəyi təmin etsəniz heç bir problem olmayacaq.” Reallıqda isə anlamaq lazımdır ki, vasitələrin axtarışı birdəfəlik bir fəaliyyət deyildir və bu mütəmadi bir prosesdir. Bu prosesi nə qədər təfərrüatlı planlaşdırsaq bir o qədər vəziyyəti arzuolunan reallığa çevirə bilərik.

Bi qayda olaraq təşkilatların bir çoxu vasitələrin axtarışında bir o qədər də təcrübəsi yoxdur və əsasən 1-2 üsuldən istifadə edir, bu işlə mütəmadi məşğul olmur və bu işə cari bir fəaliyyət kimi baxır, vasitələrin axtarışı üçün müfəssəl strateji planları olmur. Bir çoxu ümumiyyətlə təşkilata vasitələrin nə üçün lazım olduğunu ifadə edə bilmir və hesab edirlər ki, maliyyə dəstəyi xahiş etmək – alqaldıcı bir işdir.

## **MODULUN PROQRAMI**

### **I Bölmə - Mövzuya giriş**

- Əsas anlayışlar: Layihə, qrant və fandrayzinqin tərfi
- Fandrayzinqin məqsədləri?
- Fandrayzinqin dövrü ardıcılığı
- Vasitələrin cəlb olunması ilə bağlı uğurlar və uğursuzluqlar barədə iştirakçılarla söhbət
- Təşkilati resurslar nədən ibarət olur?

### **II bölmə - Vasitələr nə üçün lazımdır?**

- Təşkilatın ilkin ehtiyaclarının hazırlanması
- Mini-layihənin hazırlanması – qrup işi
- Layihələrin təqdimatı

### **III bölmə**

- Nə üçün insanlar xeyriyyəçiliklə məşğul olur?
- İnstitusional təhlil- Potensial donorların siyahısının müəyyənləşdirilməsi –qrup işi
- İnformasiya kartı-Donora müraciət üçün ilk addım atmamışdan qabaq nəyi bilmək lazımdır?

#### IV bölmə

- Vasitələrin axtarışı üzrə kompaniyanın planlaşdırılması üçün fəaliyyətlərin ardıcılığı
- İdeal fəndrayzer kimdir? Vasitələrin cəlb olunması ilə məşğul olanların keyfiyyətləri
- Donora müraciət etmək üçün addımlar
- İlanə üçün necə müraciət etməli?
- Rollar üzrə oyun “ İlanənin alınması üçün potensial donorla görüş”

#### I BÖLMƏ

##### Qrant və Fəndrazinq və haqqında əsas anlayışlar

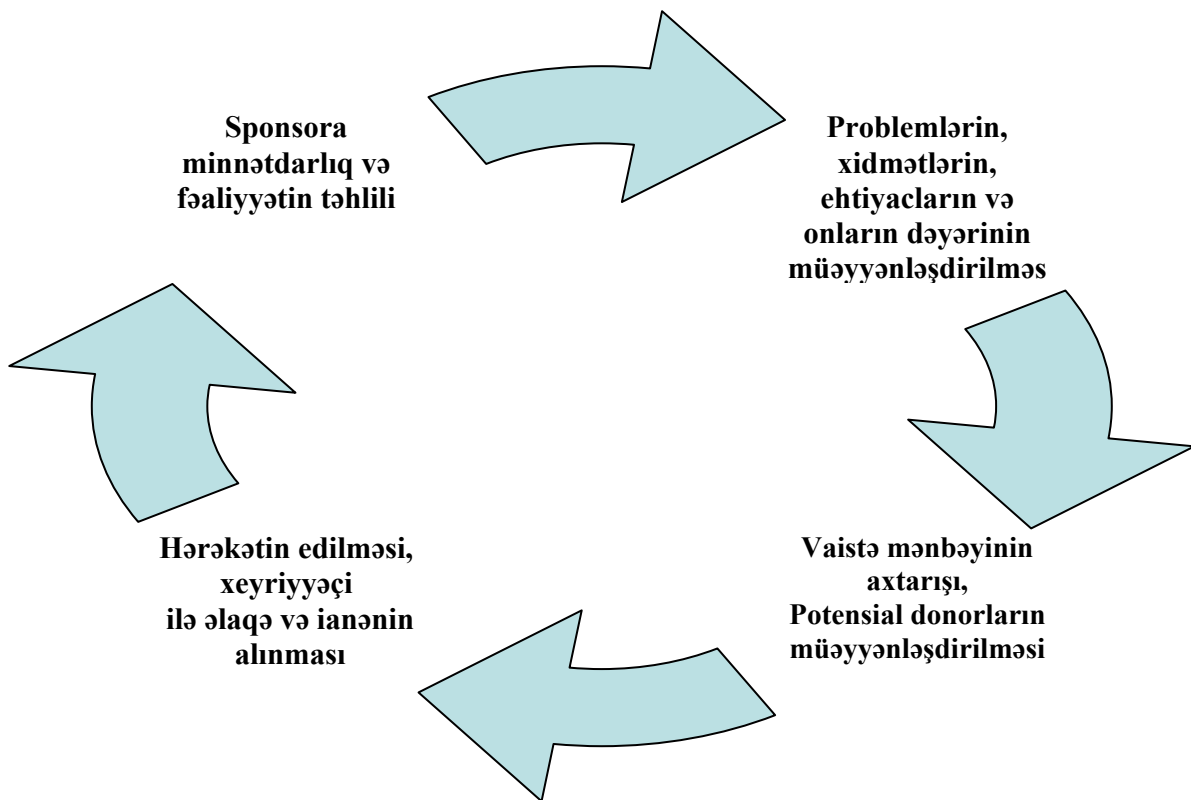
- **Layihə** - müəyyən vaxt məhdudiyyəti çərçivəsində hər hansı bir nəticə, yaxud məhsulun əldə edilməsinə yönələn tədbirlərin toplusudur.
- **Qrant** –bu və ya digər fəaliyyət sahəsində təqdim olunmuş layihənin həyata keçirilməsi üçün təşkilata, təşəbbüs qrupuna yaxud fərdi şəxsə müsabiqə əsasında verilən təmənnasız məqsədli subsidiyadır.
- **Fəndrayzing** – qeyri-kommersiya layihələri üçün vasitələrin axtarışdır.
- **Fəndrayzing**- müəyyən etdiyiniz məqsəd üçün insanlardan nə, nə vaxt və harada xahiş etmək sənətidir.
- **Fəndrayzing** təkcə pul axtarışı demək deyil. Bu həmçinin sizin təşkilatın məramını bölüşə, onun məqsədlərinə çatmağa kömək edən, hətta iştirak edən dostların və köməkçilərin axtarışı və əldə edilməsidir.
- **Fəndrayzing**- həmçinin təşkilatın elə bir istiqamətdə inkişafıdır ki, təşkilat maraqlı şəxsləri iştiraka dəvət edir.

##### Fəndrayzingin məqsədləri

Fəndrayzingin aşağıdakı məqsədləri var:

- 1. Vəsaitin axtarışı
- 2. Yeni dostların və partnyorların əldə edilməsi
- 3. Özünü açıq surətdə bəyan etmək və öz məqsədləri haqqında məlumatlandırmaq imkanı

##### Fəndrayzingin dövrü ardıcılığı



### **Yadda saxlayın:**

***“Fəndrayzinqdə əsas pul deyil, çatmaq üçün dəstək tələb olunan məqsəddir.”***

### **Vəsitələrin cəlb olunması ilə bağlı uğurlar və uğursuzluqlar**

Uğur ardınca uğur gətirir. Fondlar adətən qaliblərlə işləməyə can atır. Sizin işinizin uğrunu nümayiş qrant almaq üçün şansınızı çoxalda bilər. Sizin fikrinizcə müraciət edərkən, son 2-3 il ərzində əldə etdiyiniz hansı uğurları göstərə bilərsiniz:

- ☐ Bütövlükdə təşkilata toxunan nailiyyətlər?
- ☐ Uğurlu layihələr, hadisələr, fəaliyyətlər?
- ☐ Şəxsi uğurların nümunələri?
- ☐ Sponsorluq yaxud dəstəyin alınması və nailiyyətləri?
- ☐ Əldə edilmiş məqsədlər?

### **Səhvlər əsasında öyrənin**

Hətta ən uğurlu təşkilatlar arada bir səhv edirlər. Hərdən layihə eksperimental xarakter daşıyır və sadəcə işləmir. Ola bilər ki, şərait və ehtiyaclar dəyişsin. Bəzi hallarda qrantın məbləği azalır yaxud ümumiyyətlə dayandırılır. Uğursuzluğunuzun səbəbləri hər nə olsa, diqqətinizi nailiyyətlərə yönəldin. Öz uğurlarınızı bəyan edin, lakin səhvlərinizi də gizlətməyin. Hər zaman öyrənmək lazım gələn dərslər olur .

**Vasitələrin cəlb olunması ilə bağlı uğurlar və uğursuzluqlar barədə iştirakçılarla diskussiya təşkil edin.**

Aşağıda uğursuzluqlarla əlaqədar əvvəlki təlim iştirakçılarının bəzi fikirləri qeyd edilmişdir:

*“Bizim fəaliyyətimizi heç kəs dəstəkləmir. Əgər biz hansısa şou-program təşkil etsəydik bizə müraciət edərdilər. Bizim çoxlu sponsorlarımız olardı...”*

*“Heç kim bizə kömək etmək istəmir belə ki, ətrafımızda olan insanlar egoistdir. Bu gün xeyriyyə üçün şərait yoxdur. İnsanlar bir parça çörək pulu qazanmaqları ilə özlərini xoşbəxt hiss edirlər.”*

*“Sahibkarların bizə kömək etmək üçün meyli yoxdur. Xeyriyyəçiliklə məşğul olmaq istəyən yerli şirkətlər üçün vergilərdə güzəştlər yoxdur, onların sayı demək olar ki, yox dərəcəsidir.”*

*“Biz artıq bir neçə dəfə cəhd etmişik lakin istədiyimiz qədər əldə edə bilməmişik. Onların gözlərində biz dilənçi kimi görünürük və buna görə özümüzü alçalmış hiss edirik.”*

*“Potensial sponsorlara həmişə bizim nə istədiyimizi başa salmağa çalışmışıq, lakin bizi əksər hallarda heç kim başa düşməyib.”*

**Təşkilata öz missiyasını həyata keçirmək üçün yaxud konkret bir məqsədə nail olmaq üçün hansı resurslar vacibdir?**

- İnsanlar
- Material yaxud avadanlıq
- Verilən problemin həll edilməsi üçün biliklər, yaxud texnologiya
- İnformasiya
- Maliyyə resursları

**Dörd əsas sual**

- Nə üçün-hansı məqsədləri əldə etmək yaxud hansı problemləri həll etmək üçün vasitələr lazımdır
- Nə konkret onun üçün lazımdır(yer, əmlak, xidmətlər, pul)
- Harada bu vasitələri əldə etmək olar?
- Necə etmək lazımdır ki, uğur əldə edəsən.

## **II BÖLMƏ**

**Təşkilatın ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsi**

**I addım.** İştirakçılara vatman kağızı və markerlər paylayın və aşağıdakı suala cavab verməyi xahiş edin:

**Bizim təşkilatımızın ehtiyacları nədən ibarətdir?**

İştirakçılar siyahını tutduqdan sonra onları oxumağı xahiş edin. Bundan sonra onlara deyin ki, bu sizin üçün 1-ci dərstdir: bunların heç birisi lazım deyil, Bunların hamısı gələcək qərarlara aiddir. Təşkilatın özünün ehtiyacları yoxdur, onlar onun məqsəd qruplarında, müştərilərində vardır. Donorlar pulu bizə deyil, bizim müştərilərimizə verir. Lakin əvvəlcə biz bunların nə üçün onlara lazım olduğunu başa salmalıyıq.

Ehtiyacların siyahısına qayıdın. Hər hansı bir punktun üzərində dayanın, məsələn, kompyuter. Hər bir cavabdan sonra “nə üçün” yaxud “niyə” sualını vermək olar, ta ki iştirakçılar məqsəd qruplarının problemlərindən danışana qədər. Kompyuter, maşın, yaxud bina bu problemin həllidir, problem isə ondadır ki, insanların üçün yığılmağa yeri yoxdur, insanlarla görüşmək üçün nəqliyyat lazımdır və s.

**II addım.** İştirakçılara daha bir vatman kağızı verin və onu markerlə iki sütuna bölməyi xahiş edin. Birinci sütunda həll yolu yazılmalıdır, məsələn nəqliyyat, kompyuter və s. ikinci sütunda isə müştərilərin problemlərini ifadə edin. Qeyd edin ki, vasitələrin cəlb olunmasında həll yolu aysberqin təpəsidir. Bunu həmişə yadda saxlamaq lazımdır.

**III addım.** İştirakçılara deyın ki, donor verəcəyi dəstəyin vacib işlərə sərf olunacağını bilmək istəyir. Donorun sizin təşkilatınızın gündəlik rastlaşdığı problemlərdən xəbəri yoxdur. Bu problemləri ifadə etmək, və vaciblik dərəcəsinə görə bölmək lazımdır. Beləliklə də, həll yollarının siyahısı hazırlanacaq.

Bundan sonra bir sıra suallara cavab vermək lazımdır:

#### **Vasitələr nə üçün lazımdır?**

- Siz hansı problemi həll etmək istəyirsiniz?
- Bu problem kimi narahat edir?
- Siz hansı həll yolunu təklif edirsiniz?
- Bu sizin hədəf qrupunuza nə xeyir gətirəcək?
- Nə üçün yalnız siz bu işin öhdəsindən gələ bilərsiniz?
- Bütün işlərin həyata keçirilməsi üçün nə qədər maliyyə vəsaiti lazımdır?
- Bu donora nə fayda gətirəcəkdir?

#### **Mini-layihələrin hazırlanması – qrup işi**

İştirakçıları qruplara bölün və sərbəst mövzuda aşağıdakı format üzrə mini-layihə hazırlamağı xahiş edin:

- Təşkilatın adı və onun məramı
- Təşkilat digərlərindən nə ilə fərqlənir?
- Təşkilatınızın məqsəd qrupları ilə əlaqədar hər hansı problemin təsviri
- Məqsədlər
- Problemin həlli üçün tələb olunan ehtiyacların siyahısı və təxmini dəyəri
- Donor üçün faydası

Qrup işləri yekunlaşdıqdan sonra layihələrin təqdimatını keçirin.

### **III BÖLMƏ**

#### **Nə üçün insanlar xeyriyyəçiliklə məşğul olur?**

- Şöhrət

- İmicin yerli və milli səviyyədə artması
- məhsul və xidmətlərin reklamı
- kütləvi informasiya vasitələrinin köməyi ilə işıqlandırılma
- şirkətin sosial məsuliyyətinin nümayişi
- şirkətin əməkdaşları, alıcılar, hədəf qrupu və partnyorları üçün əyləncə
- şirkətdaxili münasibətlərin güclənməsi
- sərmayəçilərlə münasibətlərin yaxşılaşması
- sosial fəaliyyətə cəlb olunan və yerli səviyyədə pozitiv imicin formalaşması
- bazara çıxış
- yüksək keyfiyyətli və nüfuzlu bir müəssisə kimi tanınma
- yeni işçilərin cəlb edilməsi
- vergi güzəştləri
- fokus qrupa müraciət
- yeni məhsulun yeridilməsi

### **İnstitusional təhlil aləti – potensial donorların(ianəçilərin) müəyyənləşdirilməsi**

Vatman listi üzərində 3 konsentrik dairə cızın. Şəkil nişangaha oxşaya bilər.. Orta dairədə **“Bizi hamıdan yaxşı tanıyırlar”** yazın. İştirakçılardan xahiş edin ki, təşkilatlarını yaxından tanıyan fərdi şəxsləri yaxud hüquqi şəxsləri (firmalar, donor təşkilatlar və s.) müəyyən etsinlər (təşkilat üzvlərinin şəxsi əlaqələri, keçmiş donorlar). İşrakçılardan belə təşkilatların siyahısını tutmağı xahiş edin. Bu o təşkilatlardır ki, siz ilk növbədə müraciət edəcəksiniz, kimin dəstək verməsi daha realdır, kim xidmət göstərə yaxud sizin az tanıdığınız digər donorlara çıxarda bilər.

Sonra ikinci dairəyə keçin. Bu dairədə **“bizi az tanıyırlar yazın”**. Bu o təşkilatlardır ki, xeyriyyəçilik fəaliyyətinə müsbət yanaşırlar, və başqalarına artıq kömək ediblər, lakin onların sizin haqqınızda kifayət qədər məlumat yoxdur. İştirakçılardan belə təşkilat yaxud fərdi şəxsləri müəyyən etməyi xahiş edin. Qeyd edin ki, sizin strateji məqsədiniz bu təşkilatları 2-ci dairədən 1-ciyə keçirməkdir.

Üçüncü dairədə **“bizim haqqımızda heç bir şey bilmirlər”** yazın. Bu o təşkilatlardır ki, ya ümumiyyətlə ölkədən kənarda yerləşir, yaxud ümumiyyətlə xeyriyyəçilik fəaliyyətindən uzaqdırlar. İştirakçılardan bu təşkilatların siyahısını tutmağı xahiş edin. İştirakçılar üçün qeyd edin ki, bu təşkilatlara müraciət edib-etməmələri haqqında yaxşı fikirləşsinlər. Digər tərəfdən bu təşkilatlardan gələcəkdə çox yaxşı dəstək almaq üçün güclü səy göstərmək lazım gələcək.

### **İnformasiya kartının hazırlanması – Donora müraciət üçün ilk addım atmamışdan qabaq nəyi bilmək lazımdır?**

#### Rəsmi məlumatlar

- Donor təşkilatın rəhbərinin adı, soyadı,
- atasının adı

- Təşkilat hansı fəaliyyət sahəsində məşğuldur
- Təşkilatın ünvanı
- Telefon/Faks
- Katibənin adı
- Maliyyə resursları yaxud potensial əlaqələri

#### Donor haqqında şəxsi məlumatlar

- Donor təşkilatın rəhbərinin adı, soyadı,
- atasının adı
- Təşkilat hansı fəaliyyət sahəsində məşğuldur
- Təşkilatın ünvanı
- Telefon/Faks
- Katibənin adı
- Maliyyə resursları yaxud potensial əlaqələri

#### Xeyriyyəçilik fəaliyyəti haqqında məlumat

- Hansı ianələr vaxtilə edib, kimə, nə qədər, hansı şəkildə(pul, material töhvəsi və s.)
- Sizin təşkilata qarşı münasibəti (neqativ, neytral və s.)
- Sizin təşkilatla əlaqələri (heç bir,partnyorluq və s.)

#### **Üç qızıl qayda**

- 1. Həmişə istənilən yerdə və istənilən şəxsə öz təşkilatınız, hədəf qrupunun problemləri, sizin konkret nəyə ehtiyac duyduğunuz , və onun dəyəri haqqında danışmağa hazır olun;
- 2. Əmin olun, dəqiq danışın, sübut edin ki sizdən başqa heç kim bunun öhdəsindən gələ bilməz;
- 3. Ünsiyyətdə olun, əlaqəyə asan girin, həm danışmağı, həm də dinləməyi bacarın.

### **IV BÖLMƏ**

#### **Vasitələrin axtarışı üzrə kampaniyanın planlaşdırılması üçün fəaliyyətlərin ardıcılığı:**

1. Alacağınız resursların köməyi ilə həll edəcəyiniz vəzifəni müəyyən edin. Vaxt çərçivələrini müəyyən edin.
2. Layihə və təşkilatınız haqqında lazımı informasiyanı, istifadə edəcəyiniz arqumentləri fikirləşin
3. Potensial sponsorların motivlərini nəzərdən keçirin, bu motivlərdən hansını təqdir etdiyinizi götür-qoy edin
4. Vasitələrin axtarışı üzrə keçmiş təcrübənizi təhlil edin, ilk növbədə müraciət edəcəyiniz tərəfdaşlarınızı müəyyən edin. Daha kimə müraciət edəcəyinizi aydınlaşdırın;
5. Sponsora təqdim edəcəyiniz materialları hazırlayın və çoxaldın;
6. Vasitələrin axtarışı üzrə üsullarınızı götür-qoy edin;

7. Fandrayzerlərin fəaliyyətini təşkil edin (hansı ki, ianələri birbaşa yığacaq). Əmin olun ki, onlar öz işi üçün lazım olan məlumat və materiala malikdir
8. Vasitələrin axını üçün nəzarət qaydalarını müəyyən edin;
9. **Hərəkətə keçin!**
10. Öz şanslarınızı qaldırmaq üçün şəxsi tədqiqatınızı apara bilərsiniz, buna real misal təşkilatın institusional təhlilidir.

### **Müraciət etmək üçün addımlar**

- Donor haqqında maksimum informasiya yığın
- Təşkilatınızı təqdim etmək üçün bütün mümkün informasiyanı yığın
- Telefon zəngi
- Məktub
- İkinci zəng və görüş haqqında razılıq (bilirsiniz biz sizə bir məktub göndərmişdik)
- Görüş və layihənin təqdimatı
- Razılığın alınması
- İanənin əldə edilməsi
- Minnətdarlıq
- Nəticənin yoxlanması və uzunmüddətli münasibətlər

### **İanə üçün necə müraciət etməli?**

#### **İlkin olaraq öz təşkilatınıza ünvanlanmış bir neçə sual**

Bizi kim dəstəkləyə bilər?

Bizi maraqlandıran insanlara əlimiz çatdı bilərmi?

Sponsorlarımıza hansı güzəştləri təqdim edə bilərik?

Sponsorluq üçün müraciətə uyğun vaxt seçilibmi?

Sponsorlara hansı xidmət və imkanları təklif edə bilərik?

Hansı alternativ resurs mənbələrindən istifadə edə bilərik?

Bizimlə əməkdaşlıq sponsorun imicinə necə təsir göstərəcək?

Təşkilatımıza ianənin verilməsi üçün xarici mühitdə vəziyyət əlverişlidirmi?

#### **İanə ilə əlaqədar müraciət üçün bəzi üsullar**

**Məktubların göndərilməsi(rassılka)** – siz məktub hazırlayıb məlumat kitabçasında olan bir neçə ünvana göndərirsiniz. Bu kifayət qədər sadə bir üsuldur, lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, paylanma ünvanlı göndərilən məktubdan effektivliyi 3-5-i aşmır. Məktubu elə yazmağa çalışın ki, onu oxuyan insan şəxsən sizin işinizi dəstəkləmək istəsin. Qısa, lakin yaradıcı olaraq sizin işinizin konkret nəticələrini göstərin (bu müəyyən bir məktubdan yaxud hər hansı bir tanınmış şəxsin işiniz haqqında söylədiyi fikirdən bir sitat ola bilər ) və həmişə dəqiq xahişinizi ifadə edin – hansı növ dəstəyi və nə qədər istəyirsiniz?

Məktubun ümumi həcmi 1-2 səhifədən çox olmamalı və şrift aydın oxunmalı, cümlələr arasında məsafə, məsələn Word proqramında 1.5 aralıqda olmalıdır. Xüsusi terminlərdən və danışiq üslubundan istifadə etməməyə çalışın. “Məmnunluq hissi” doğuran bəzi ifadələri yaddan çıxarmayın. Məsələn: Əvvəldə “Hörmətli”, sonda “Hörmətlə! və s.

**Belə bir məktubun məzmunu aşağıdakı kimi ola bilər:**

- "Papaq" (potensial adresat)
- Təşkilatınız haqqında qısa informasiya:
- Adı
- Təşkilatın missiyası
- Yaranma tarixi və rəsmi statusu
- Təşkilatınızın hədəf/məqsəd qrupu
- Proqramlar haqqında qısa məlumat
- Proqramların dəyəri
- Müraciətin məzmunu ! (maliyyə, daşınmaz əmlak və s .)
- Ehtiyacınızın vaciblik dərəcəsi
- Sizin qarantiyalarınız(hesabatlılığın müddətləri)
- Sponsorun mümkün motivləri (yaxud nə üçün sizin proqramınız dəstəklənməyə layiqdir) .
- Dəstəyin ötürülmə mexanizmi.
- Rekvizitlər – ünvan,telefon, faks, bank hesabı.
- Məktubla bağlı suallarla əlaqədar kimlə, necə, nə vaxt əlaqə saxlamalı

**Oxucunu ilk cümlələrdən cəlb etməyə çalışın.** Əgər ona maraqlı olmasa dəstəyi çox yəqin ki, almayacaqsınız. Belə məktubları adətən ortaya qədər heç oxumurlar. Öz təşkilatınızın üzləşdiyi real hadisələri qeyd edin. Problemin həlli olduğunu və bunu edə biləcəyinizi göstərin. Mümkün qədər sadə dildə yazın.

Maliyyə ilə bağlı müraciət sizə pul gətirməyə də bilər, lakin bu həmişə yeni əlaqə-potensial bir imkandır. Sizə dəfələrlə rədd cavabı verə bilərlər, lakin bu dünyanın axırı deyil.

Xeyriyyə aksiyası- vasitələrin cəlb olunması üçün xüsusi bir tədbirdir, bu tədbirə dəvət pullu olur və onun gedişində ianə yığılır. Məsələn, konsert, rəqslər, şirniyyat qonaqlığı, yarmarka, auksion, prezentasiya və s. Bunu təşkil etmək iqtidarında olduğunuza əmin olun.

Ünvarsız müraciət – Bu adətən KİV vasitəsi ilə olur və daha çox insana müraciət edə bilərsiniz.

Buna bariz nümunə həmçinin ictimai bir yerdə qoyulmuş qutu da ola bilər. Ən çətinini ondadır ki sizin az vaxtınız və yeriniz var – insanlar öz işlərinin ardınca gedir, yaxud hər hansı bir qəzeti nəzərdən keçirir. Sizin məqsədiniz – onun fikrini bir anlığa cəlb etmək, onu maraqlandırmaqdır.

Şəxsi ianələr – çox çətin olsa da sizin maliyyə sabitliyiniz üçün ən perspektiv üsuldur. Qeyd etmək lazımdır ki, insanı təkcə sizin əhəmiyyətli olduğunuza inandırmaq deyil, həmçinin ianənin verilməsini onun üçün mümkün qədər narahat və onun üçün əhəmiyyət kəsb edən bir şəkildə təşkil etmək vacibdir. İnsanlara təkcə öz emosiyalarınız deyil, həmçinin təşkilatınızın işinin məzmununu da çatdırmağa çalışın.

## **Yadda saxlayın!!!**

***Fandrazying üçün heç bir “sehirli formul” yoxdur və heç bir üsul dəstəyin alınmasını vəd vermir.***

Lakin, siz vasitələrin cəlb olunması üçün əlinizdən gələni əsirgəməsəniz, əgər sizin təşkilatınız öz əməkdaşları üçün arxayındırsa, əgər o insanlar tərəfindən tanınırsa və insanlar üçün açıqdırsa, əgər sponsorlara düzgün qaydada müraciət hazırlasanız və təşkilatınız üçün məhz onların dəstəyinin lazım olduğunu sübut etsəniz- bu dəstəyi alacağınızdan əmin ola bilərsiniz.

### **Vasitələrin cəlb olunması ilə məşğul olanların keyfiyyətləri**

#### **"Bilməməzlik prezumpsiyası" prinsipi**

Sizin sponsorunuz yalnız sizin danışdığınız qədər bilir. Səmimi və rəğbətli olmağa çalışın. Dəstək istədiyiniz insana, heç olmasa sizə kömək etmək istəyi yaranacağına görə ona simpatiya ilə yanaşın. Bu gün o yox cavabı verə bilər, lakin siz buna görə onu qınasanız o heç vaxt sizə qarşı addım atmayacaq.

#### **Danışqlar zamanı sizə aşağıdakılar yardım edə bilər:**

- təşkilatınız haqqında məlumatlılıq;
- ünsiyyət təcrübəsi;
- yeni ideya və yanaşmaların olması;
- Məxfiliyə hörmət;
- işin uğurluluğunda maraq;
- hədəf ərazisində “iqlimi” bilmək;
- gözlənilməz təkliflərin qəbuluna hazırlıq;
- obyektivlik;
- təfəkkür azadlığı;
- etik məsələlərə xüsusi diqqət;

#### **Donor hansı sualları verə bilər?**

- Siz bunu kim və nə üçün edirsiniz?
- Sizin təşkilatınızın əməkdaşları kimdir?
- Hansı problemi həll etmək istəyirsiniz?
- Təşkilatınız hansı tədbirləri həyata keçirir?
- Fəaliyyətiniz uğurludurmu?
- Nəticələriniz hansılardır?
- Faydalananların sayı nə qədərdir?
- Sizin təşkilatınız digərlərindən nə ilə fərqlənir?
- Sizin illik büdcə dövrüyyəniz nə qədərdir?
- Siz hansı mənbələrdən vəsait alırsınız yaxud alırdınız? (kim sizə artıq kömək edib?)

#### **Potensial sponsorla danışqlar zamanı aşağıdakıları yadda saxlamaq vacibdir:**

- Diqqətli olun – Öz vicdanınıza əziyyət verməyin
- Xoşməramlı olun – Oponentin sözünü kəsməyin.

Dinləməyi bacarın – Öz tərəfinizə çəkməyə çalışmayın.

Səriştəli olun – cavabını bilmədiyiniz suala cavab verməyin.

Öz fikirlərinizi qısa və aydın şəkildə ifadə edin – Sizə sual verilməyibsə cavab verməyin;

- Müəyyən bir məbləği istəyin – Kasıb olduğunuzla “lovğalanmayın”
- Gələcək haqqında danışın – İnciməyin
- Dəstəklə əlaqədar nümunələr gətirin- Hətta xırdalıqlarla əlaqədar aldatmayın
- Təşəkkür edin - “Zəhlətökənlik” etməyin

Gəlişinizin məqsədini xatırlayın – Mübahisə etməyin.

Yadda saxlayın ki, sizin həmsöhbətiniz də insandır- Heç vaxt gecikməyin.

Nəticələri göstərməyə çalışın. – Söhbəti monoloqa çevirməyin.

**Yadda saxlayın : Sizin əsas məqsədiniz – ianənin alınmasıdır, həmsöhbətinizin dünyagörüşünü formalaşdırmaq yox.**

Mütəxəssislərin rəyinə görə pul daha çox 5-10-cu müraciətlər arası gəlir. Zəhlətökən olmayın, ancaq tez-tez müraciət edin. Yadda saxlayın ki, təşkilatınızın uğurluluğu onların dəstək verib verməmək arzusundan deyil, sizin işinizdən, bacarıqlarınızdan və israrlılığınızdan asılıdır. Əgər ianə almırsınızsa bu əlaqəni saxlamağı və inkişaf etdirməyə çalışın. Çəkinməyin – öz donorlarınızı ictimai yaxud şəxsi bayramlarla əlaqədar təbrik edin. Donorlarınıza və KİV-lərə öz təşkilatınızın informasiya səhifələrini göndərin – insanlara göstərin ki, sizi təkcə maliyyə deyil, həmçinin onların diqqəti və sizin fəaliyyətiniz haqqında rəyi maraqlandırır.

### **Hesabatlılıq**

Təbii ki, maliyyə vəsaiti almırsınızsa onu qəpiyinə qədər hesabatını verməlisiniz. Lakin maliyyə hesabatından əlavə, sizin donorlara həmçinin layihənin necə icra olunması da maraqlıdır. Buna görə - qeydiyyatınızı aparın və saxlayın.

### **Görüşü necə təşkil etməli?**

- Görüşü hansı əlverişli vaxtda təşkil etmək lazımdır
- Hansı məbləğdə vəsaiti istəmək məqsəduyğundur
- Bu görüşə kimi göndərmək məqsəduyğundur
- Kimin vasitəsilə donora müraciət etmək olar
- Əməkdaşlıq donora hansı faydanı verəcək?

## **Rol oyunu**

***“İanənin alınması”***

- 1.İştirakçıları hər qrupda 3-5 nəfər olmaqla 3 qrupa bölün. Qruplardan biri sponsor, digər 2 qrup isə ictimai təşkilatların təmsilçisi olacaqlar.
2. Tapşırığı verin və iştirakçıları hamının başa düşüb düşməməsini dəqiqləşdirin.
4. Qruplara hazırlıq üçün 5 -10 dəqiqə vaxt verin.
5. Rol oyununu keçirin.
- 6.Nəticəni iştirakçılarla elan edin.

## **Qrup 1.**

### **Regionun rəhbərliyi**

Regionun rəhbəri

Mühasib

Təchizat şöbəsinin rəhbəri

### **Prosesin təsviri**

Siz regionun rəhbərliyini təmsil edirsiniz. Bir neçə aydır ki, regionda USAİD-in maliyyə dəstəyi beynəlxalq təşkilat icma inkişafı ilə əlaqədar uzunmüddətli proqram həyata keçirir. Layihə çərçivəsində artıq bir neçə icmada sosial-iqtisadi vəziyyətin yaxşılaşdırılması ilə əlaqədar layihələr həyata keçirilmişdir. Hətta bu yaxınlarda layihə ilə əlaqədar təşkil edilmiş seminarda siz iştirak etmisiniz və bu işdə sizin də dəstəyinizə ümid edə biləcəkləri haqda fikir səsləndirmisiniz.

Lakin axır vaxtlar işlər bir o qədər də yaxşı getmir. Sizin büdcənizdə kifayət qədər vəsait yoxdur. Digər tərəfdən regionların vəziyyətinin yaxşılaşdırılması ilə əlaqədar 2005-2007-ci illər üçün dövlət proqramı işə başlamışdır.

Bu gün səhər katibə-referent yerli icmaların adından məktub verib. Sizin o məktubu diqqətlə oxumağa vaxtınız olmadı, amma siz orada maliyyə dəstəyindən söhbət getdiyini bilirsiniz.. Siz bu insanları qəbul etmək barədə tərəddüd edirsiniz. Bu məsələ ilə bağlı siz mühasib və təchizat şöbəsinin müdiri ilə kiçik bir məsləhətləşmə keçirirsiniz.

### **Qrup üçün tapşırıq**

İcmaların təmsilçiləri ilə görüşə hazırlaşmaq, görüşün strategiyasını işləyib hazırlamaq, sizə hansı vacib informasiyanın lazım olduğunu həll etmək.

(Qeyd: Sizin yalnız 1 layihəyə 2 500 ABŞ-dollarına qədər maliyyə dəstəyi verməyə imkanınız var)

**Rəhbərlik aşağıdakı sualları verə bilər?**

- Nə üçün məhz bizə müraciət etmisiniz?
- İcmanız indiyə kimi hansı layihələri həyata keçirib?
- Kim sizə artıq kömək edib?
- Nəticələriniz hansıdır?
- Hansı problemi həll etmək istəyirsiniz? Layihə hansı məqsədləri güdür?
- Layihənin büdcəsi nə qədərdir? Kim nə qədər pay qoyur?
- Layihənin nə vaxt həyata keçirilməsi planlaşdırılır? Faydalananların sayı nə qədərdir?
- Sizin iş digərlərindən nə ilə fərqlənir?
- Sizin fondunuzun dövryyəsi nə qədərdir?
- Fondunuz hansı mənbələrdən maliyyələşir?
- Layihə dəstəklənsə, maliyyənin şəffaflığı necə təmin olunacaqdır?

### **İcma İnkişaf Şurasının nümayəndələri**

Qrup 2.

#### ***Prosesin təsviri***

Siz “Ulduz” İcma İnkişaf Şurasını təmsil edirsiniz. Siz regionda vəziyyətin yaxşılaşdırılması ilə əlaqədar yaradılmış işçi qruplardan birini təmsil edirsiniz. Regionun vəziyyətinin təhlili sizə mövcud problemlərə daha aktiv təsir göstərməyə vadar edir və siz bu problemlərin həll olunması üçün yeni bir layihə hazırlmaq fikrindəsiniz.

Artıq bir neçə aydır ki, siz regionda USAİD-in maliyyə dəstəyi ilə fəaliyyət göstərən beynəlxalq təşkilatla əməkdaşlıq edirsiniz. Və bu təşkilatın maliyyə dəstəyi ilə 2 layihə həyata keçirmisiniz. Siz yeni layihə hazırlamısınız və bu layihənin dəyəri 12 000 ABŞ dollarıdır. İcmanız layihənin 30% dəyərində vəsaiti yığmışdır. Dəstək üçün siz donora müraciət etmisiniz və donor sizə layihənin 50% dəyərində kömək edə biləcəyini bildirmişdir. Bir müddət əvvəl siz həmin təşkilatın təşkil etdiyi seminarla iştirak etmisiniz. Seminarda həmçinin regionun rəhbərliyi də iştirak edirdi və o da regionda vəziyyətin yaxşılaşdırılması üçün dəstək verəcəyini bildirmişdi. Siz layihənilə əlaqədar regionun rəhbərliyinə də müraciət etməyi qərara alırsınız. Regionun rəhbərliyi bir o qədər də xeyriyyəçi deyil, lakin siz həmçinin, regionların vəziyyətinin yaxşılaşdırılması ilə əlaqədar 2005-2007-ci illər üçün dövlət proqramının işə başladığını da bilirsiniz.

#### **Qrup üçün tapşırıq**

Layihəni yerinə yetirmək üçün sizə konkret nəyin lazım olduğunu müəyyən etmək, görüşə hazırlaşmaq və onun strategiyasını hazırlamaq lazımdır.

İcmanızı gözəl halda təqdim etmək, və layihəiniz üçün nə istədiyinizi potensial donorun nəzərinə çatdırmaq lazımdır.

Görüşə aşağıdakıları göndərmək münasibdir:

- İcma İnkişaf Şurasının sədri
- İcma fondunun rəhbəri
- Hədəf qrupunun nümayəndəsi

### **İcma üçün əlavə informasiya**

Aşağıdakı məsələlər müzakirədə nəzərdən keçirilə bilər?

- İcma təcrübəniz və indiyə kimi həyata keçirdiyiniz layihələr haqqında məlumat
- Müraciət etdiyiniz layihə barədə qısa məlumat :  
Layihə kimin və hansı problemlərin həllinə yönəlib  
Layihənin məqsəd və vəzifələri  
Layihənin büdcəsi  
Siz regionun rəhbərliyindən nə qədər istəyirsiniz?
- Hal-hazırda İcma fondunun vəziyyəti və şəffaflıq  
**(Özünü təqdim etməyi və rəhbərin ad gününü təbrik etməyi unutmayın)**

### **İcma İnkişaf Şurasının nümayəndələri**

Qrup 3.

### ***Prosesin təsviri***

Siz “Səma” İcma İnkişaf Şurasını təmsil edirsiniz. Siz regionda vəziyyətin yaxşılaşdırılması ilə əlaqədar yaradılmış işçi qruplardan birini təmsil edirsiniz. Regionun vəziyyətinin təhlili sizi mövcud problemlərə daha aktiv təsir göstərməyə vadar edir və siz bu problemlərin həll olunması üçün yeni bir layihə hazırlamaq fikrindəsiniz.

Artıq bir neçə aydır ki, siz regionda USAİD-in maliyyə dəstəyi ilə fəaliyyət göstərən beynəlxalq təşkilatla əməkdaşlıq edirsiniz, və bu təşkilatın maliyyə dəstəyi ilə 2 layihə həyata keçirmisiniz. Siz yeni layihə hazırlamısınız və bu layihənin dəyəri 15 000 ABŞ dollarıdır. İcmanız layihənin 30% dəyərində vəsaiti yığmışdır. Dəstək üçün siz donora müraciət etmişiniz və donor sizə layihənin 50% dəyərində kömək edə biləcəyini bildirmişdir. Siz layihənizlə əlaqədar regionun rəhbərliyinə də müraciət etməyi qərara alırsınız.

### **Qrup üçün tapşırıq**

Layihəni yerinə yetirmək üçün sizə konkret nəyin lazım olduğunu müəyyən etmək, görüşə hazırlaşmaq və onun strategiyasını hazırlamaq lazımdır. İcmanızı gözəl halda təqdim etmək, və layihəiniz üçün nə istədiyinizi potensial donorun nəzərinə çatdırmaq lazımdır.

## **MODULUN HAZIRLANMASINDA İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT**

1. Strateji planlaşdırma – Azər Ramazanov
2. Layihə təklifinin yazılması – Azər Ramazanov
3. Sənətdən yaradıcılığa doğru - Andrey Krupin
4. Maliyyə vəsaitinin yığılması üzrə rəhbərlik – Emilinin siyahısı

**ƏLAQƏLƏRİN YARADILMASI VƏ GENİŞLƏNMƏSİ****Modulun məqsədi:**

İctimai nəzarətin zəruriliyini və bu işdə QHT-lərin rolunu müəyyənləşdirmək, maraqlı qurumları müəyyən etmək, əlaqələri yaratmaq, dəstək almaq və lazımi vəsaitlərə nail olmaq üçün fəaliyyətlərin təşkili barədə iştirakçılara məlumat vermək.

**Modulun məzmunu**

- Giriş. Əlaqələrin anlayışı və onlar nə üçün lazımdır?
- Əlaqələr nə üçün və nə zaman lazımdır?
- Əlaqələrin yaradılmasında QHT-lərin rolu və şərtləri.
- Əlaqələrin mahiyyəti və məqsədi.
- Əlaqələrin əsas xüsusiyyətləri və funksiyaları
- Əlaqələrin yaradılması və istifadəsi prinsipləri
- Əlaqələrin əsas formaları
- Əlaqələrin əsas metodları
- Əlaqələrin yaradılması işlərinin təşkili

**Modulun aktuallığı və məqsədi**

İctimai təşkilatları kimlə söhbət etməsindən asılı olmayaraq söhbətin sonunu dəstək arzusuna yönəldirlər. Bu da təbiidir. Reallıqda anlamaq lazımdır ki, öz işlərinə dəstək axtarışı birdəfəlik fəaliyyət deyil və bu, mütəmadi bir prosesdir. Bu prosesi nə qədər təfərrüatlı planlaşdırılırsa bir o qədər vəziyyəti arzuolunan reallığa çevirə bilər.

Bir qayda olaraq təşkilatların bir çoxu dəstək almaq əlaqələrin axtarışında bir o qədər də təcrübəsi yoxdur və əsasən 1-2 üsuldan istifadə edir, bu işlə mütəmadi məşğul olmur və bu işə cari bir fəaliyyət kimi baxır, vasitələrin axtarışı üçün müfəssəl strateji planları hazırlamırlar.

Nəzərə almaq lazımdır ki, bir çox məsələlərin həlli üçün bəzi hallarda maliyyə deyil, maraqlı tərəflərin dəstəyi və anlayışlığı nəzərdə tutulur. (biznes və dövlət strukturları, əlaqədar QHT, yerli sosial qruplar və s.) Bir çoxu, ümumiyyətlə təşkilata, vasitələrin nə üçün lazım olduğunu ifadə edə bilmir, dəqiq iş planları və öz məqsədlərinə çatmaq üçün aydın fəaliyyət strategiyası yoxdur və hesab edirlər ki, dəstəyi xahiş etmək – alçaldıcı bir işdir. Onlar başa düşürlər ki, bir çox hallarda yaxşı əlaqələrin qurulması və aidiyyəti strukturlardan dəstəyin alınması məqsədlərin əldə olunmasını təmin edir.

Cari modulun məqsədi, inkişaf təşkilatlarının vasitələrin cəlb olunmasında biliklərinin genişləndirilməsinə və təşkilat daxilində, həmçinin xaricində fəaliyyəti üçün bacarıqların formalaşmasına yönəlmişdir. Modul bu istiqamətdə fəaliyyətin planlı surətdə təşkilinə kömək edəcəkdir.

### **Modul əsasında təlimin keçirilməsi üçün nə lazımdır:**

- ◆ Nootbuk və proyektor
- ◆ Markerlər
- ◆ Flipçart
- ◆ A4 formatında kağızlar
- ◆ Kağız skoç
- ◆ qayçı

## **Təlimlərin PROQRAMI**

### **I bölmə - Giriş**

- Giriş və Tanışlıq
- Birgə iş prinsiplərinin formalaşdırılması
- Gündəliyin açıqlanması
- Gözləmələrin müəyyənləşdirilməsi

### **II Bölmə - Mövzuya giriş**

- Əlaqələrin cəlb olunması ilə bağlı uğurlar və uğursuzluqlar barədə iştirakçılarla söhbət-diskussiya
- Təşkilati resurslar nədən ibarət olur? beyin həmləsi - slayd
- Əsas anlayışlar: maraqlı tərəflər, partnyorlar, müzakirələr (diskussiya), məqsədlər, prinsiplərin tərif, beyin həmləsi – slayd
- əlaqələrin yaradılması, müzakirələrin aparılması və resursların məqsədləri, beyin həmləsi, slayd
- əlaqələrin yaradılması, müzakirələrin aparılması və resursların dövri ardıcılığı – slayd

### **III bölmə - I hissə - Əlaqələr nə üçün lazımdır?**

- Təşkilatın tərəfdaşların, aydialatlı qurumların müəyyən edilməsi və əlaqələrinin yaradılması yolların seçilməsi proqramın hazırlanması
- Hazırlanmış Mini-layihənin əsasında əlaqələrin yaradılması – qrup işi
- Layihə üzrə təkliflərin təqdimatı – təqdimatlar

#### IV bölmə

- Nə üçün təşkilatlar və insanlar dəstək verirlər? Diskussiya
- Dəstək nə verir?
- İctimai rəy nə verir?
- İnstitusional təhlil Potensial tərəfdaşların, aydialatı təşkilatların və donorların siyahısının müəyyənəşdirilməsi – qrup işi
- İnformasiya kartı tərəfdaşların, aydialatı təşkilatların və insanlara müraciət üçün ilk addım atmamışdan qabaq nəyi bilmək lazımdır?

#### V bölmə

- Əlaqələrin yaradılması üzrə kampaniyanın planlaşdırılması üçün fəaliyyətlərin ardıcılığı
- İdeal dəstək verən kimdir?
- tərəfdaşların, aydialatı təşkilatların müraciət etmək üçün addımları – slayd
- İanə üçün necə müraciət etməli?
- Rollar üzrə oyun “ dəstək alınması üçün potensial tərəfdaşların, aydialatı təşkilatlarla görüş”, “ ictimai aksiyanın tərəflərinin müəyyən edilməsi, əlaqələrin yaradılması, və onların dəstəyinin alınması :
- Qiymətləndirmə

**Təşkilata öz missiyasını həyata keçirmək üçün yaxud konkret bir məqsədə nail olmaq üçün hansı ianə yada dəstək vacibdir?**

- İnsanlar
- Material yaxud avadanlıq
- Verilən problemin həll edilməsi
- biliklər, yaxud texnologiya
- İnformasiya resursları
- Təşkilatı resurslar

#### **Əlaqələr haqqında əsas anlayışlar:**

- **prioritet** - təşkilatın və fəaliyyətin əsas istiqamətləri.
- **Layihə** - müəyyən vaxt məhdudiyyəti çərçivəsində hər hansı bir nəticə, yaxud məhsulun əldə edilməsinə yönələn tədbirlərin toplusu.
- **Məqsəd** – bu və ya digər fəaliyyət sahəsində planlaşdırılmış işin həyata keçirilməsi.
- **Dəstək** – qeyri-kommersiya layihələri üçün vasitələrin axtarışı.
- **Əlaqələr** -.Sizin təşkilatın məramını bölüşən, onun məqsədlərinə çatmağa kömək edən, hətta iştirak edən dostların və köməkçilərin axtarışı və əldə edilməsi.
- **Əlaqələrin yaradılması** - təşkilatın elə bir istiqamətdə inkişafıdır ki, təşkilat maraqlı

*qurumları və şəxsləri iştiraka dəvət edir və kömək alır.*

### **Əlaqələrin yaradılması məqsədləri**

Əlaqələrin yaradılması məqsədləri aşağıdakılardır:

- 1. Aidiyyəti qurumlar və şəxslərdən dəstək almaq yollarının axtarışı
- 2. Yeni dostların və partnyorların əldə edilməsi
- 3. Özünü açıq surətdə bəyan etmək və öz məqsədləri haqqında məlumatlandırmaq imkanı
- **Qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün əlverişli üsul**

**Əlaqələrin yaradılması öz məqsədinə çatmaq üçün dövlət orqanların, yerli özünüidarəetmə strukturların, biznes qurumların , hüquqi şəxslər və vətəndaşlar tərəfindən dəstək almaqdır.**

### **Dörd əsas sual**

- Nə üçün, hansı məqsədləri əldə etmək yaxud hansı problemləri həll etmək üçün dəstək lazımdır?
- Onun üçün konkret olaraq nə lazımdır (yer, əmlak, xidmətlər, pul)?
- Harada bu vasitələri əldə etmək olar?
- Necə etmək lazımdır ki, uğur əldə edəsən?

### **Təşkilatın ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsi**

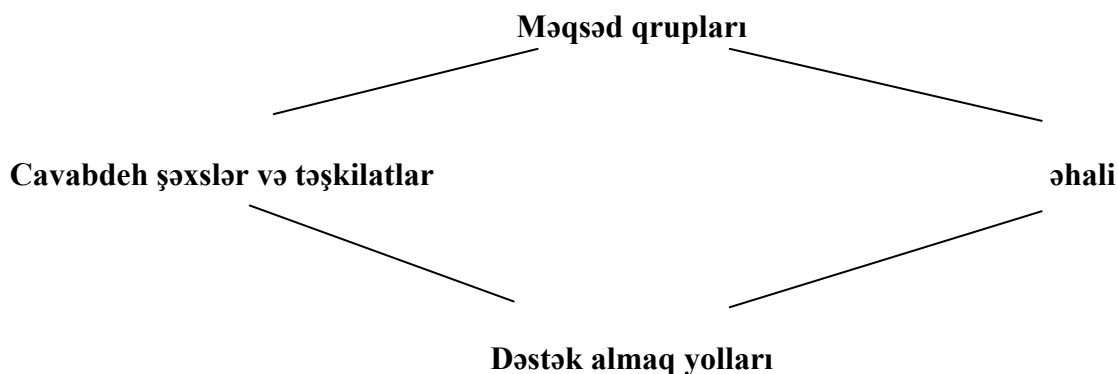
**I addım.** İştirakçılara vatman kağızı və markerlər paylayın və aşağıdakı suala cavab verməyi xahiş edin:

**Məqsədə çatmaq üçün bizə kimin dəstəyi lazımdır və onlar nədən ibarətdir?**

İştirakçılar siyahını tutduqdan sonra onlardan oxumağı xahiş edin. Bundan sonra onlara deyin ki, bu sizin üçün 1-ci dərstdir: bunların heç biri lazım deyil, bunlar hamısı gələcək qərarlara aiddir. Təşkilatın özünün dəstəyə ehtiyacı yoxdur, o qruplar, müştərilər lazımdır.

Lakin əvvəlcə biz bunların nə üçün onlara lazım olduğunu əsaslandırmalıyıq.

### **Dəstək alınmasında tərəflərin müəyyən edilməsi:**



Ehtiyacların siyahısına qayıdın. Hər hansı bəndin üzərində dayanın, məsələn, kompyuter. Hər bir cavabdan sonra “nə üçün”, yaxud “niyə” sualını vermək olar. Bu iştirakçılar məqsəd qruplarının problemlərindən danışana qədər davam edə bilər. Kompyuter, maşın, yaxud bina bu problemin həllidir, problem ondadır ki, insanlara toplaşmağa bir yer yoxdur, onlara isə görüşmək üçün yer və nəqliyyat lazımdır və s.

**II addım.** İştirakçılara daha bir vatman kağızı verin və onu markerlə iki sütuna bölməyi xahiş edin. Birinci sütunda həll yolu yazılmalıdır, məsələn, nəqliyyat, kompyuter və s. ikinci sütunda isə müştərilərin problemlərini ifadə edin. Qeyd edin ki, vasitələrin cəlb olunmasında həll yolu aysberqin üst hissəsidir. Bunu həmişə yadda saxlamaq lazımdır.

**III addım.** İştirakçılara deyin ki, dəstək verən göstərdiyi verəcəyi vacib işlərə sərf olunacağını bilmək istəyir. Həmin tərəfdaşın sizin təşkilatınızın rastlaşdığı gündəlik problemlərdən xəbəri yoxdur. Bu problemləri ifadə etmək və vaciblik dərəcəsinə görə bölmək lazımdır. Beləliklə də, həlli yollarının siyahısı hazırlanacaq.

Bundan sonra bir sıra suallara cavab vermək lazımdır:

**Dəstək nə üçün lazımdır?**

- Siz hansı problemi həll etmək istəyirsiniz?
- Bu problem kimi narahat edir?
- Siz hansı həll yolunu təklif edirsiniz?
- Bu sizin hədəf qrupunuza nə xeyir gətirəcək?
- Nə üçün yalnız siz bu işin öhdəsindən gələ bilərsiniz?
- Bütün işlərin həyata keçirilməsi üçün hansı işlər və nə qədər maliyyə vəsaiti lazımdır?
- Sizə dəstək verənlərə nə fayda gətirəcəkdir?

**Dəstək tərəfdaşlara nə verir?**

- şöhrət
- imicin yerli və milli səviyyədə artması
- məhsul və xidmətlərin reklamı
- kütləvi informasiya vasitələrinin köməyi ilə işıqlandırma
- şirkətin əməkdaşları, alıcılar, hədəf qrupu və partnyorları üçün əyləncə
- şirkətdaxili münasibətlərin güclənməsi
- sərmayəçilərlə münasibətlərin yaxşılaşması
- sosial fəaliyyətə cəlb olunma və yerli səviyyədə pozitiv imicin formalaşması
- bazara çıxış
- yüksək keyfiyyətli və nüfuzlu bir müəssisə kimi tanınma
- yeni işçilərin cəlb edilməsi
- şirkətin sosial məsuliyyətinin nümayişi
- vergi güzəştləri
- fokus qrupa müraciət
- yeni məhsulun yeridilməsi

**İnstitusional təhlil aləti – potensial ianəçilərin müəyyənləşdirilməsi**

Vatman kağızı üzərində 3 konsentrik dairə cızın. Şəkil nişangaha oxşaya bilər. Orta dairədə **“Bizi hamıdan yaxşı tanıyırlar”** yazın. İştirakçılardan xahiş edin ki, təşkilatlarını yaxından tanıyan fərdi şəxsləri, yaxud hüquqi şəxsləri (firmalar, donor təşkilatlar və s.) müəyyən etsinlər (təşkilat üzvlərinin şəxsi əlaqələri, keçmiş partnyorlar), İştirakçılardan belə təşkilatların siyahısını tutmağı xahiş edin. Bu o təşkilatlardır ki, siz ilk növbədə müraciət edə bilərsiniz- kimin dəstək verməsi daha labüddür, kim xidmət göstərə, yaxud sizi az tanıdığınız digər təşkilatlara çıxara bilər.

Sonra ikinci dairəyə keçin. Bu dairədə **“bizi az tanıyırlar yazın”**. Bu o təşkilatlardır ki, xeyriyyəçilik fəaliyyətinə müsbət yanaşırlar və artıq başqalarına kömək ediblər, lakin onların sizin haqqınızda kifayət qədər məlumatı yoxdur. İştirakçılardan belə təşkilat, yaxud fərdi şəxsləri müəyyən etməyi xahiş edin. Qeyd edin ki, sizin strateji məqsədiniz bu təşkilatları 2-ci dairədən 1-ciyə keçirməkdir.

Üçüncü dairədə **“bizim haqqımızda heç nə bilmirlər”** yazın. Bu o təşkilatlardır ki, ya ümumiyyətlə ölkədən kənarda yerləşir, yaxud ümumiyyətlə xeyriyyəçilik fəaliyyətindən uzaqdırlar. İştirakçılardan bu təşkilatların siyahısını tutmağı xahiş edin. İştirakçılar üçün qeyd edin ki, bu təşkilatlara müraciət edib-etməmələri haqqında yaxşı fikirləşsinlər. Digər tərəfdən bu təşkilatlardan gələcəkdə çox yaxşı dəstək almaq üçün güclü səy göstərmək lazım gələcək.

### **İnformasiya bazasının hazırlanması – müraciət üçün ilk addım atmamışdan əvvəl nəyi bilmək lazımdır?**

#### **Rəsmi məlumatlar**

- Təşkilatın rəhbərinin adı, soyadı, atasının adı
- Təşkilat hansı fəaliyyət sahəsi ilə məşğuldur
- Təşkilatın strukturu və sahibliyi
- Təşkilatın ünvanı
- Telefon/Faks
- Katibənin adı
- Təşkilatın resursları, yaxud potensial əlaqələri

#### **Xeyriyyəçilik fəaliyyəti haqqında məlumat**

- Vaxtilə hansı ianələr edib, kimə, nə qədər, hansı şəkildə (pul, material töhfəsi və s.)?
- Sizin təşkilata qarşı münasibəti (neqativ, neytral və s.)
- Sizin təşkilatla əlaqələri (heç bir, partnyorluq və s.)

#### **Görüşü necə təşkil etməli?**

- Görüşü hansı əlverişli vaxtda təşkil etmək lazımdır?
- Hansı dəstəyi istəmək məqsəduyğundur?
- Bu görüşə kimi göndərmək məqsəduyğundur?
- Kimin vasitəsilə müraciət etmək olar?
- Əməkdaşlıq onlara hansı faydanı verəcək?

#### **Üç qızıl qayda**

- o İstənilən yerdə və istənilən adama öz təşkilatınız, hədəf qrupunun problemləri, sizin konkret nəyə ehtiyac duyduğunuzu və onun dəyəri haqqında danışmağa həmişə hazır

- olun.
- o Əmin olun, dəqiq danışın, sübut edin ki, sizdən başqa heç kim bunun öhdəsindən gələ bilməz
- o Ünsiyyətdə olun, əlaqəyə asanlıqla girin, həm danışmağı, həm də dinləməyi bacarın.

#### **Vasitələrin axtarışı üzrə kampaniyanın planlaşdırılması üçün fəaliyyətlərin ardıcılığı:**

11. Alacağınız resursların köməyi ilə həll edəcəyiniz vəzifəni müəyyən edin. Vaxt çərçivələrini müəyyən edin.
12. Layihə və təşkilatınız haqqında lazımı informasiyanı, istifadə edəcəyiniz arqumentləri fikirləşin
13. Potensial sponsorların motivlərini nəzərdən keçirin, bu motivlərdən hansını təqdir etdiyinizi götür-qoy edin
14. Vasitələrin axtarışı üzrə keçmiş təcrübənizi təhlil edin, ilk növbədə müraciət edəcəyiniz tərəfdaşlarınızı müəyyən edin. Daha kimə müraciət edəcəyinizi aydınlaşdırın;
15. Sponsora təqdim edəcəyiniz materialları hazırlayın və çoxaldın;
16. Vasitələrin axtarışı üzrə üsullarınızı götür-qoy edin;
17. Fandrayzerlərin fəaliyyətini təşkil edin (hansı ki, ianələri birbaşa yığacaq). Əmin olun ki, onlar öz işləri üçün lazım olan məlumata və materiala malikdirlər;
18. Vasitələrin axını üçün nəzarət qaydalarını müəyyən edin;
19. **Hərəkətə keçin!**
20. Öz şanslarınızı qaldırmaq üçün şəxsi tədqiqatınızı apara bilərsiniz, buna real misal təşkilatın institusional təhlilidir.

#### **Müraciət etmək üçün addımlar**

- Donor haqqında maksimum informasiya yığın
- Təşkilatınızı təqdim etmək üçün bütün mümkün informasiyanı yığın
- Telefon zəngi
- Məktub
- İkinci zəng və görüş haqqında razılıq (bilirsiniz biz sizə bir məktub göndərmişdik)
- Görüş və layihənin təqdimatı
- Razılığın alınması
- İanənin əldə edilməsi
- Minnətdarlıq
- Nəticənin yoxlanması və uzunmüddətli münasibətlər

#### **İanə üçün necə müraciət etməli?**

##### **İlkin olaraq öz təşkilatınıza ünvanlanmış bir neçə sual**

Bizi kim dəstəkləyə bilər?

Bizi maraqlandıran insanlara əlimiz çatı bilərmi?

Biz hansı xidmət və imkanları təklif edə bilərik?

Hansı alternativ resurs mənbələrindən istifadə edə bilərik?

Bizimlə əməkdaşlıq təşkilatın imicinə necə təsir göstərəcək?

Təşkilatımıza ianənin verilməsi üçün xarici mühitdə vəziyyət əlverişlidirmi?

## **İlanə ilə əlaqədar müraciət üçün bəzi üsullar**

**Məktubların göndərilməsi (rassılka)** – siz məktub hazırlayıb məlumat kitabçasında olan bir neçə ünvanla göndərirsiniz. Bu, kifayət qədər sadə bir üsuldur, lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, rassılkanın effektivliyi, ünvanlı göndərilən məktubdan çox aşağıdır. Məktubu elə yazmağa çalışın ki, onu oxuyan insan şəxsən sizin işinizi dəstəkləmək istəsin. Qısa, lakin yaradıcı olaraq sizin işinizin konkret nəticələrini göstərin (bu, müəyyən bir məktubda, yaxud hər hansı bir tanınmış şəxsin işiniz haqqında söylədiyi fikirdən bir sitat ola bilər) və həmişə dəqiq xahişinizi ifadə edin – hansı növ dəstəyi və nə qədər istəyirsiniz?

Məktubun ümumi həcmi 1-2 səhifədən çox olmamalı, şrift aydın oxunmalı, cümlələr arasında məsafə məsələn, Word proqramında 1.5 aralıqda olmalıdır. Xüsusi terminlərdən və danışiq üslubundan istifadə etməməyə çalışın. “Məmnunluq hissi” doğuran bəzi ifadələri yaddan çıxarmayın. Məsələn: Əvvəldə “Hörmətli”, sonda “Hörmətlə! Və s.

### **Belə bir məktubun məzmunu aşağıdakı kimi ola bilər:**

- "Papaq" (potensial adresat)
- Təşkilatınız haqqında qısa informasiya
- Adı
- Təşkilatın missiyası
- Yaranma tarixi və rəsmi statusu
- Təşkilatınızın hədəf/məqsəd qrupu
- Proqramlar haqqında qısa məlumat
- Proqramların istiqamətləri
- Müraciətin məzmunu! (nə üçün, hansı və s.)
- Ehtiyacınızın vaciblik dərəcəsi
- Sizin qarantiyalarınız (işin tamamlamaq müddətləri)
- Tərəfdaşların mümkün motivləri (yaxud nə üçün sizin proqramınız dəstəklənməyə layiqdir)
- Dəstəyin ötürülmə mexanizmi
- Rekvizitlər – ünvan, telefon, faks, bank hesabı
- Məktubla bağlı suallarla əlaqədar kimlə, necə, nə vaxt əlaqə saxlamalı.

**Oxucunu ilk cümlələrdən cəlb etməyə çalışın.** Əgər ona maraqlı olmasa dəstəyi çox yəqin ki, almayacaqsınız. Belə məktubları adətən ortaya qədər heç oxumurlar. Öz təşkilatınızın üzləşdiyi real hadisələri qeyd edin. Problemin həlli olduğunu və bunu edə biləcəyinizi göstərin. Mümkün qədər sadə dildə yazın.

Maliyyə ilə bağlı müraciət sizə pul gətirməyə də bilər, lakin bu həmişə yeni əlaqə-potensial bir imkandır. Sizə dəfələrlə rədd cavabı verə bilərlər, lakin bu dünyanın axırı deyil.

Ünvarsız müraciət – Bu adətən KİV vasitəsi ilə olur və daha çox insana müraciət edə bilərsiniz.

Buna bariz nümunə həmçinin ictimai bir yerdə qoyulmuş qutu da ola bilər. Ən çətinidir ki sizin az vaxtınız və yeriniz var – insanlar öz işlərinin ardınca gedir, yaxud hər hansı bir qəzeti nəzərdən keçirir. Sizin məqsədiniz – onun fikrini bir anlığa cəlb etmək, onları maraqlandırmaq.

Şəxsi ianələr – çox çətin olsa da sizin işinizə dəstək üçün ən perspektiv üsuldur. Qeyd etmək lazımdır ki, insanı təkcə sizin əhəmiyyətli olduğunuza inandırmaq deyil, həmçinin dəstək verilməsini onun üçün mümkün qədər narahat və əhəmiyyət kəsb edən bir şəkildə təşkil etmək

vacibdir. İnsanlara təkcə öz emosiyalarınız deyil, həmçinin təşkilatınızın işinin məzmununu da çatdırmağa çalışın.

### **Yadda saxlayın!!!**

***Dəstək üçün heç bir “sehirli formul” yoxdur və heç bir üsul müraciət üçün dəstəyin alınmasını vəd vermir***

Əgər, siz vasitələrin cəlb olunması üçün əlinizdən gələni əsirgəməsəniz, əgər sizin təşkilatınız öz əməkdaşları üçün arxayındırsa, əgər o, insanlar tərəfindən tanınırsa və insanlar üçün açıqdırsa, əgər dəstək almaq üçün düzgün qaydada müraciət hazırlasanız və təşkilatınız üçün məhz onların dəstəyinin lazım olduğunu sübut etsəniz- bu dəstəyi alacağınıza əmin ola bilərsiniz.

### **Marağın cəlb olunması ilə məşğul olanların keyfiyyətləri**

#### **"Bilməməzlik prezumpsiyası" prinsipi**

Sizin tərəfdaşlar yalnız sizin danışdığınız qədər bilir. Səmimi və rəğbətli olmağa çalışın. Dəstək istədiyiniz insana, heç olmasa sizə kömək etmək istəyi yaranacağına görə ona simpatiya ilə yanaşın. Bu gün o “yox” cavabı verə bilər, lakin siz buna görə onu qinasanız o heç vaxt sizə qarşı addım atmayacaq.

#### **Danışqlar zamanı sizə aşağıdakılar yardım edə bilər:**

- təşkilatınız haqqında məlumatlar;
- ünsiyyət təcrübəsi;
- yeni ideya və yanaşmaların olması;
- Məxfiliyə hörmət;
- işin uğurluluğunda maraq;
- hədəf ərazisində “iqlimi” bilmək;
- gözlənilməz təkliflərin qəbuluna hazırlıq;
- obyektivlik;
- təfəkkür azadlığı;
- etik məsələlərə xüsusi diqqət;

#### **Donor hansı sualları verə bilər?**

- Siz bunu kimə və nə üçün edirsiniz?
- Sizin təşkilatınızın əməkdaşları kimdir?
- Hansı problemi həll etmək istəyirsiniz?
- Təşkilatınız hansı tədbirləri həyata keçirir?
- Fəaliyyətiniz uğurludurmu?
- Nəticələriniz hansılardır?
- Faydalananların sayı nə qədərdir?
- Sizin təşkilatınız nə ilə digərlərindən fərqlənir?
- Sizin illik büdcə dövrüyyəniz nə qədərdir?
- Siz hansı mənbələrdən vəsait alırsınız, yaxud alırdınız? (kim sizə artıq kömək edib).

#### **Potensial tərəfdaşlarla danışqlar zamanı aşağıdakıları yadda saxlamaq vacibdir:**

- Diqqətli olun – Öz vicdanınıza əziyyət verməyin;

- Xoşməramlı olun – Opponentin sözünü kəsməyin;
- Dinləməyi bacarın – Öz tərəfinizə çəkməyə çalışmayın;
- Səriştəli olun – cavabını bilmədiyiniz suala cavab verməyin;
- Öz fikirlərinizi qısa və aydın şəkildə ifadə edin – Sizə sual verilməyibsə cavab verməyin;
- Müəyyən bir məbləği istəyin – mümkünlüklə “lovğalanmayın”;
- Gələcək haqqında danışın – İnciməyin;
- Dəstəklə əlaqədar nümunələr gətirin- Hətta xırdalılıqlarla əlaqədar aldatmayın;
- Təşəkkür edin - “Zəhlətökənlik” etməyin;
- Gəlişinizin məqsədini xatırlayın – Mübahisə etməyin;
- Yadda saxlayın ki, sizin həmsöhbətiniz də insandır- Heç vaxt gecikməyin;
- Nəticələri göstərməyə çalışın. – Söhbəti monoloqa çevirməyin.

**Yadda saxlayın : Sizin əsas məqsədiniz – dəstək alınmasıdır, həmsöhbətinizin dünyagörüşünü formalaşdırmaq yox.**

Mütəxəssislərin rəyinə görə dəstək almaq üçün 5-10 müraciət etmək lazım olur. Zəhlətökən olmayın, ancaq tez-tez müraciət edin. Yadda saxlayın ki, təşkilatınızın uğuru onların dəstək verib-verməmək arzusundan deyil, sizin işinizdən, bacarıqlarınızdan və israrlılığınızdan aslıdır. Əgər dəstək almırsınızsa bu əlaqəni saxlamağa və inkişaf etdirməyə çalışın. Çəkinməyin – öz tərəfdaşınızı ictimai, yaxud şəxsi bayramlarla əlaqədar təbrik edin. Tərəfdaşlara və KİV-ə öz təşkilatınızın informasiya səhifələrinizi göndərin – insanlara göstərin ki, sizi təkcə onların dəstəyi deyil, həmçinin diqqəti və sizin fəaliyyətiniz haqqında rəy maraqlandırır.

### **Hesabatlılıq**

Təbii ki, tərəfdaşlara dəstək verilən layihənin necə icra olunması da maraqlıdır. Buna görə qeydiyyatınızı aparın və saxlayın. Nəticələr haqqında onlara məlumat verin

### ***Rollar üzrə oyun***

#### ***“Dəstəyin əldə edilməsi”***

1. İştirakçıları hər qrupda 3-5 nəfər olmaqla 4 qrupa bölün. Qruplardan biri dövlət təşkilatı, digər 3 qrup isə ictimai və biznes təşkilatların təmsilçisi olacaqlar.
2. Tapşırığı verin və iştirakçıları hamının başa düşüb-düşməməsini dəqiqləşdirin.
3. Qruplara hazırlıq üçün 10-15 dəqiqə vaxt verin.
4. Rol oyununu keçirin.
5. Nəticəni iştirakçılarla müzakirə edin.

#### **Qrup 1.**

##### **Regionun rəhbərliyi**

- Regionun rəhbəri

- Mühasib
- Təchizat şöbəsinin rəhbəri

### **Prosesin təsviri**

Siz regionun rəhbərliyini təmsil edirsiniz. Bir neçə aydır ki, regionda BP-in maliyyə dəstəyi ilə beynəlxalq təşkilat icma inkişafı ilə əlaqədar uzunmüddətli proqram həyata keçirir. Layihə çərçivəsində artıq bir neçə icmada sosial-iqtisadi vəziyyətin yaxşılaşdırılması ilə əlaqədar layihələr həyata keçirilmişdir. Hətta bu yaxınlarda layihə ilə əlaqədar təşkil edilmiş təlimlərdə siz iştirak etmisiniz və bu işdə sizin də dəstəyinizə ümid edə biləcəkləri haqda fikir səsləndirmisiniz.

Lakin son vaxtlar işlər bir o qədər də yaxşı getmir. Sizin büdcənizdə kifayət qədər vəsait yoxdur. Digər tərəfdən regionların vəziyyətinin yaxşılaşdırılması ilə əlaqədar 2008-2015-ci illər üçün Dövlət proqramı işə başlamışdır.

Bu gün səhər katibə-referent yerli icmaların adından məktub verib. Sizin o məktubu diqqətlə oxumağa vaxtınız olmadı, amma siz orada onların təklifinin dəstəyindən söhbət getdiyini bilirsiniz.. Siz bu insanları qəbul etmək barədə təəddüd edirsiniz. Bu məsələ ilə bağlı siz mühasib və təchizat şöbəsinin müdiri ilə kiçik bir məsləhətləşmə keçirirsiniz.

### **Qrup üçün tapşırıq**

İcmaların təmsilçiləri ilə görüşə hazırlaşmaq, görüşün strategiyasını işləyib hazırlamaq, sizə hansı vacib informasiyanın lazım olduğunu həll etmək.

(Qeyd: Sizin yalnız Dövlət proqramı çərçivəsində dəstək verməyə imkanınız var).

### **Rəhbərlik aşağıdakı sualları verə bilər?**

- Nə üçün məhz bizə müraciət etmisiniz?
- İcmanız indiyə kimi hansı layihələri həyata keçirib?
- Kim sizə artıq kömək edib?
- Nəticələriniz hansılardır?
- Hansı problemi həll etmək istəyirsiniz? Layihə hansı məqsədləri güdür?
- Layihənin büdcəsi nə qədərdir? Kim nə qədər pay qoyur?
- Layihənin nə vaxt həyata keçirilməsi planlaşdırılır? Faydalananların sayı nə qədərdir?
- Sizin iş digərlərindən nə ilə fərqlənir?
- Sizin fondunuzun dövryyəsi nə qədərdir?
- Fondunuz hansı mənbələrdən maliyyələşir?
- Layihə dəstəklənərsə, işinizi necə həyata keçirəcəksiniz?

### **İcma nümayəndələri**

Qrup 2.

### ***Prosesin təsviri***

Siz yerli icma idarə heyətini təmsil edirsiniz. Regionun vəziyyətinin təhlili sizi mövcud problemlərə daha aktiv təsir göstərməyə vadar edir və siz bu problemlərin həll olunması üçün yeni bir layihə hazırlamaq fikrindəsiniz.

Artıq bir neçə aydır ki, siz kəndinizdə BP-nin maliyyə dəstəyi ilə fəaliyyət göstərən beynəlxalq təşkilatla əməkdaşlıq edirsiniz və bu təşkilatın maliyyə dəstəyi ilə layihə həyata keçirmisiniz. Siz yeni layihə hazırlamısınız və bu layihənin dəyəri 25 000 ABŞ dollarıdır. İcmanız layihənin 30% dəyərində vəsaiti yığmışdır. Dəstək üçün siz beynəlxalq təşkilata müraciət etmisiniz və donör sizə layihənin 50% dəyərində kömək edə biləcəyini bildirmişdir. Bir müddət əvvəl siz həmin təşkilatın təşkil etdiyi seminarla iştirak etmisiniz. Seminarla həmçinin regionun rəhbərliyi də iştirak edirdi və o da regionda vəziyyətin yaxşılaşdırılması üçün dəstək verəcəyini bildirmişdi. Siz layihə ilə əlaqədar regionun rəhbərliyinə də müraciət etməyi qərara alırsınız. Regionun rəhbərliyi bir o qədər də xeyriyyəçi deyil, lakin siz həmçinin, regionların vəziyyətinin yaxşılaşdırılması ilə əlaqədar 2008-2015-ci illər üçün Dövlət proqramının işə başladığını da bilirsiniz.

### **Qrup üçün tapşırıq**

Layihəni yerinə yetirmək üçün sizə konkret nəyin lazım olduğunu müəyyən etmək, görüşə hazırlaşmaq və onun strategiyasını hazırlamaq lazımdır.

İcmanızı yaxşı təqdim etmək və layihə üçün nə istədiyinizi potensial donorun nəzərinə çatdırmaq lazımdır.

Görüşə aşağıdakı şəxsləri göndərmək münasibdir:

- İcma Şurasının sədri
- İcma fondunun rəhbəri
- Hədəf qrupunun nümayəndəsi

### **İcma üçün əlavə informasiya**

Aşağıdakı məsələlər müzakirədə nəzərdən keçirilə bilər:

- İcma təcrübəniz və indiyə kimi həyata keçirdiyiniz layihələr haqqında məlumat
- Müraciət etdiyiniz layihə barədə qısa məlumat :
  - Layihə kimin və hansı problemlərin həllinə yönəlib?
  - Layihənin məqsəd və vəzifələri;
  - Layihənin büdcəsi;
  - Siz regionun rəhbərliyindən nə dəstək istəyirsiniz?
- Hal-hazırda İcma fondunun vəziyyəti və şəffaflıq  
(Özünü təqdim etməyi və rəhbərin ad gününü təbrik etməyi unutmayın)

### **İcmanın nümayəndələri**

Qrup 3.

### ***Prosesin təsviri***

Siz İcma üzvlərini təmsil edirsiniz. Siz regionda vəziyyətin yaxşılaşdırılması ilə əlaqədar yaradılmış işçi qruplardan birini təmsil edirsiniz. Regionun vəziyyətinin təhlili sizi mövcud problemlərə daha aktiv təsir göstərməyə vadar edir və siz bu problemlərin həll olunması üçün yeni bir layihə hazırlamaq fikrindəsiniz.

Siz yeni layihə hazırlamısınız və bu layihənin dəyəri 25 000 ABŞ dollarıdır. İcmanız layihənin 30% dəyərində vəsaiti yığmışdır. Dəstək üçün siz donora müraciət etmişiniz və donor sizə layihənin 50% dəyərində kömək edə biləcəyini bildirmişdir.

Siz layihə ilə əlaqədar regionun rəhbərliyinə də müraciət etməyi qərara alırsınız. Lakin sizin məlumatınız var ki, region rəhbərliyi yalnız 2-3 min manat vəsait vermək imkanı var. Ona görə də siz təkcə büdcə vəsaitinin dəstəyini yox, həmçinin ayrı-ayrı qurumlardan, o cümlədən biznes şirkətlərdən dəstək almaq üçün xahiş edilməsini planlaşdırırsınız.

### **Qrup üçün tapşırıq**

Layihəni yerinə yetirmək üçün sizə konkret nəyin lazım olduğunu müəyyən etmək, görüşə hazırlaşmaq və onun strategiyasını hazırlamaq lazımdır. İcmanızı yaxşı halda təqdim etmək və layihə üçün nə istədiyinizi potensial tərəfdaşların nəzərinə çatdırmaq lazımdır.

## **Biznes şirkəti**

### **Qrup 4.**

Siz regionda fəaliyyət göstərən biznes şirkətin rəhbərliyini təmsil edirsiniz. Bir neçə aydır ki, regionda dövlət inkişafı ilə əlaqədar uzunmüddətli həyata keçirilən proqramın işlərinə daxil olmaq istəyirsiniz. Təklif edilmiş layihə sizə belə fürsət yaradır.

### **Əlavə məlumatlar**

#### ***strategiyanın hazırlanması:***

- strategiyanın müzakirəsi,
- problemin müəyyən olunması,
- həll edəcəyiniz problem ilə bağlı materialların toplanması,
- məqsədiniz nədən ibarətdir,
- nəyə nail olmaq istəyirsiniz,
- problemin həlli zamanı tərəfdaşların müəyyən edilməsi,
- rəqiblər və əleyhdarların müəyyən olunması,
- məqsəd qruplarının müəyyən olunması və analizi,
- metodların müəyyən olunması.

#### ***İcmanın, təşkilatın resurslarının müəyyən olunması:***

|   | <i>Resursun adı</i>       | <i>Artıq varınızdır</i> | <i>Əldə olunmasına ehtiyac vardır</i> |
|---|---------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| 1 | <i>İşçi qüvvəsi</i>       |                         |                                       |
| 2 | <i>Maliyyə vəsaiti</i>    |                         |                                       |
| 3 | <i>Texniki avadanlığı</i> |                         |                                       |

|   |                      |  |  |
|---|----------------------|--|--|
| 4 | Nəqliyyat vasitələri |  |  |
| 5 | Ofis                 |  |  |
| 6 | Könüllülər           |  |  |
| 7 | Yaxşı imic           |  |  |
| 8 | Lobbi                |  |  |
|   |                      |  |  |

***Tərəfdaş və müttəfiqləriniz:***

|   |                                                     |  |  |
|---|-----------------------------------------------------|--|--|
|   | <i>Adı</i>                                          |  |  |
| 1 | Sizin icmaya və yaxud təşkilata daxil olur          |  |  |
| 2 | İcmaya maliyyə köməyi göstərir                      |  |  |
| 3 | İcmaya mənəvi dəstək verir                          |  |  |
| 4 | Onlar bununla nəyi əldə edir                        |  |  |
| 5 | Sizə kömək etməklə nəyi itirə bilərlər              |  |  |
| 6 | Sizin aksiyanı dəstəkləmək üçün hansı imkanları var |  |  |
| 7 | Hansı qruplara daxildirlər                          |  |  |
|   |                                                     |  |  |

***Rəqiblərinizin müəyyən edilməsi:***

|   |                                                                    |  |  |
|---|--------------------------------------------------------------------|--|--|
|   | <i>Adı</i>                                                         |  |  |
| 1 | Kimlər sizin rəqiblərinizdir                                       |  |  |
| 2 | Onların hansı maddi və texniki resursları vardır                   |  |  |
| 3 | Onların sizə qarşı hansı dəlilləri vardır                          |  |  |
| 4 | Onların gücü                                                       |  |  |
| 5 | Onlarla mübarizədə mövqeyinizin müdafiəsinin yollarının müzakirəsi |  |  |
|   |                                                                    |  |  |

***Hədəfinizin müəyyən edilməsi:***

|   |                                                             |  |  |
|---|-------------------------------------------------------------|--|--|
|   | <i>Adı</i>                                                  |  |  |
| 1 | Əsas hədəfiniz kimdir                                       |  |  |
| 2 | Həmin hədəfə qarşı sizin hansı təsir mexanizmləriniz vardır |  |  |
| 3 | Ona təsir etmək üçün nələri etmək lazımdır                  |  |  |
| 4 | Sizin hədəfin dostları kimlərdir                            |  |  |
| 5 | 77777-----                                                  |  |  |
|   |                                                             |  |  |

***Səlahiyyətli şəxslərlə və təşkilatlarla iş:***

Həmin şəxslər sizin həyata keçirmək istədiyiniz məsələnin həllində sizin əsas tərəfdaş və yaxud rəqibiniz ola bilər. Əsas məsələ ondan ibarətdir ki, siz qarşınıza qoyduğunuz məsələnin əhəmiyyətini ona necə təqdim edəcəksiniz. Bu zaman həm sizin müraciət etdiyiniz səlahiyyətli şəxsin bu məsələnin həlli zamanı hansı gözləntiləri olduğunu nəzərə almalı, eyni zamanda məsələnin həllinin çətinləşdiyi və yaxud tərəflərin maraqlarının nəzərə alındığı mərhələsində həlli mümkün olduğu zaman hansı kompromislərə gedə biləcəyinizin yolları müzakirə olunmalıdır.

### **Nə üçün hakimiyyət orqanları sizə lazımdır?**

Hakimiyyət orqanları:

1. Qanunverici orqan
2. İcra strukturu
3. Məhkəmələr
4. Bələdiyyə

#### **Tapşırıq suallar:**

1. *Qanunverici orqanın sizə dəstəyi nədən ibarət ola bilər və onlarla iş nə üçün lazımdır?*
2. *İcra orqanın sizə dəstəyi nədən ibarət ola bilər və onlarla iş nə üçün lazımdır?*
3. *Məhkəmələrin sizə dəstəyi nədən ibarət ola bilər və onlarla iş nə üçün lazımdır?*

### **Əhali ilə iş:**

Əhali ilə iş sizin həyata keçirmək istədiyiniz işə başladığınız müddətdə ən çox diqqətdə saxladığınız sahələrdən biridir. Əvvəla icmanın ərazisində yaşayan insanların ehtiyaclarının və təkliflərinin öyrənilməsi ilə hansı problemin həllinin daha aktual olduğunu müəyyən edəcəksiniz. Eyni zamanda həmin insanların köməyi ilə hansı resurslara malik olduğunuzu dəqiqləşdirəcəksiniz.

Nə üçün əhali ilə iş lazımdır?

- *Həmfikirlər və müttəfiqlərin tapılması,*
- *Əks əlaqənin təmin olunması,*
- *Maarifləndirmə işinin təşkili,*
- *Yeni təşəbbüslərin yaranması üçün təkan,*
- *Aksiyanın əhəmiyyəti ilə bağlı əlverişli mühitin yaradılması,*
- *Resursların axtarılması üçün.*

#### **Əhali ilə işin üç qızıl qanunu**

1. İş barəsində hərtərəfli məlumatla malik olmaq,
2. İş zamanı ardıcılıq və eyni zamanda müxtəlifliyin təmin olunması,
3. Əhali qarşısında hesabatlılıq

### **İşin planlaşdırılması strukturu**

- strategiyanın hazırlanması
- problemin müəyyən olunması və onun təhlili
- məlumatın toplanması
- nəyə nail olacağınızın müəyyən olunması
- tərəfdaş və əleyhdarların müəyyən olunması
- məqsəd qruplarının müəyyən olunması və onlarla iş
- iş planı və iş bölgüsü

### **Metodların müəyyən olunması:**

mövcud iş formaları və metodlar tətbiq oluna bilər:

- əhali və qruplar ilə iş,
- yazılı müraciət,

- mətbuatda müntəzəm çıxışlar,
- problemin həllində sizə yardımçı olacaq şəxslərə zənglər,
- görüşlər,
- işgüzar söhbətə dəvət,
- dəyirmi masa, seminar və konfranslar,
- debatlar,
- imza toplanması,
- icma üzvləri üçün ictimai qəbullar,
- məşhur adamların, icma ilə əlaqəsi olan tanınmış ziyalıların cəlb olunması,
- vərəqələrin yayılması,
- könüllülərin cəlb olunması,
- rəqibləriniz barədə qarşı tərəfi məlumatlandırmaq,
- səhər yeməyi və şam yeməyinə dəvət,
- kütləvi aksiyaların (festival, konsert, gecələr) keçirilməsi,
- etiraz piketinin keçirilməsi.

## **ƏTRAF MÜHİTƏ TƏSİRLƏRİN AUDITI**

### **Modulun məqsədi:**

Mədən sənayesinin ətraf mühitə təsirinin auditinin keçirilməsi , hesabat və tövsiyələrin hazırlanması və uyğunsuzluqların qiymətləndirilməsinə dair vətəndaş nəzarəti qruplarının, QHT və icma fəallарının nəzəri biliklərinin artırılması

### **Modulun məzmunu**

#### **Giriş**

#### **Ekoloji audit**

Ekoloji audit nədir?

Ekoloji auditin məqsədi

Ekoloji auditin vəzifələri

Ekoloji auditin obyektləri

Ekoloji audit üçün tələb olunan normalar

#### **Ekoloji auditin məzmunu**

Ekoloji auditin predmeti;

Ekoloji auditin növləri

**Ekoloji audit obyektinin müəyyən edilməsi**

**Ekoloji auditin həyata keçirilmə prosedurası**

**Hesabat və tövsiyələrin hazırlanması**

**Uyğunsuzluqların qiymətləndirilməsi**

**Auditdən sonra nəzarət**

## GİRİŞ

Müasir dövrdə mədən sənayesinin ətraf mühitə təsirləri durmadan artmaqdadır. Bu təsirlər həm faydalı qazıntıların axtarılması və kəşfi, hasilatı, emalı, həm də nəqli zamanı özünü biruzə verir. Təsirlərin minimallaşdırılması üçün müvafiq qanunvericilik aktlarının, müqavilə öhdəliklərin olmasına rəğmən bir çox hallarda ətraf mühitə mənfi təsirlərin azaldılması üçün görülən işlər qanunların və öhdəliklərin tələblərinə cavab vermir.

Şirkətlərdə mövcud olan daxili nəzarət, hökumətin müvafiq qurumlarının həyata keçirdiyi nəzarət mexanizmləri mükəmməl olsa belə bunlar mənfi təsirlərin minimuma endirilməsinə kifayət etmir. Bu baxımdan effektiv nəzarət mexanizmi kimi vətəndaşların- o şəxslər ki, təsirlərə məruz qalırlar- nəzarəti olduqca effektivdir. Vətəndaş nəzarətinin müxtəlif formaları içərisində ətraf mühitə təsirlərin auditi-ekoloji audit- ən effektiv vasitələrdəndir.

Mədən sənayesinin təsirlərinin məhdudlaşdırılması üçün ekoloji nəzarətin əsas mahiyyəti həyata keçirilən layihələrdə nəzərdə tutulan ekoloji tələblərə əməl olunmasına, tədbirlərin yerinə yetirilməsinə, təbii sərvətlərdən səmərəli istifadənin təmin olunmasına yönəlmişdir.

Ətraf mühitə təsirlərin öyrənilməsi və qiymətləndirilməsi, xəbərdaredici tədbirlərin görülməsi məqsədi ilə həyata keçirilən ekoloji menecmentin əsas aləti qismində **ekoloji audit** dayanır.

Ekoloji audit yalnız təsirlərin qiymətləndirilməsi və uyğunsuzluqların dərəcəsinin müəyyən edilməsindən ibarət deyildir. Ekoloji audit həyata keçirənlər həmçinin təsirlərin azaldılması və ya aradan qaldırılması üçün müəyyən tövsiyələr verməlidirlər. Müasir dünyada ekoloji auditin nəticələrinə uyğun olaraq tövsiyələrin hazırlanmasının vahid metodologiyası yoxdur. Bununla belə auditin keçirilməsi və nəticələrə uyğun olaraq tövsiyələrin hazırlanması üçün oturmuş praktika mövcuddur. Bu baxımdan hər hansı ictimai qurum, icma nümayəndələri ekoloji audit həyata keçirmək üçün həm özləri zəruri biliklərə malik olmalıdır, həm də onlar ekspert və mütəxəssislərin imkanlarından bəhrələnməlidirlər.

Ətraf mühitin idarə edilməsi üçün hazırda bir sıra standartlar mövcuddur. Lakin bu standartlar içərisində əksər şirkətlər tərəfindən qəbul olunmuş Beynəlxalq İdarəetmə standartları vardır. Beynəlxalq standartlar müəssisələrə, şirkətlərə iqtisadi və ekoloji hədəflərin əldə edilməsi üçün başqa idarəetmə tələbləri ilə birgə ekoloji idarəetmə sisteminin əsas üsurlərini təmin etmək məqsədi ilə hazırlanır.

Şirkətin ekoloji idarəetmə sistemi üçün tələb olunan şərtləri açıqlayan və bir şirkətin ətraf mühiti idarə etmə sisteminin yaradılması, tətbiqi və ya təkmilləşdirilməsi üçün ümumi kömək edən və hər hansı bir sertifikat verilməsi məqsədi daşımayan rəhbər sənədlər (təlimatlar) arasında ciddi fərq var. Ətraf mühitin idarə edilməsi, strateji və rəqabət də daxil olmaqla hər bir məsələni əhatə edir. Bu standartın uğurlu tətbiqi bir şirkət tərəfindən maraqlı tərəflərə uyğun bir ətraf mühitin idarəetmə sisteminin mövcud olmasına zəmanət vermək məqsədi ilə istifadə edilir.

## EKOLOJİ AUDIT

### Ekoloji audit nədir?

**Ekoloji audit-** layihələrin həyata keçirilməsi zamanı ətraf mühitə təsirlərinin öyrənilməsi üçün fəaliyyətin müşahidəsi də daxil olmaqla tələblərə, o cümlədən normativ sənədlərə və normativlərə əməl olunma vəziyyətinin sənədləşdirilən müstəqil və kompleks qiymətləndirilməsidir.

**Auditor-** Auditi həyata keçirməyə səlahiyyəti olan şəxsdir.

**Ekologiya-** bu modulun məqsədləri üçün ekologiya dedikdə bir şirkətin (müəssisənin) fəaliyyətlərini yerinə yetirdiyi hava, su, təbii mənbələr, flora, fauna ilə insanları da əhatə edən mühit və bunlar arasında əlaqə başa düşülür.

**Ekoloji siyasət-** Ekoloji siyasət şirkətin ətraf mühiti idarəetmə sisteminin tətbiq edilməsi və yaxşılaşdırılması üçün bir gücdür.

Bu siyasət şirkətin ətraf mühitlə bağlı fəaliyyətinin həyata keçirilməsini və yaxşılaşdırılmasını təmin edəcəkdir. Başqa üsulla, bu siyasət, rəhbərlik tərəfindən çirklənmənin qarşısının alınması və davamlı yaxşılaşdırılması üçün tələb olunur. Bu, qüvvədə olan qanun və hədəflərə görə öhdəliyi əks etdirməkdir. Ekoloji siyasət şirkətin məqsədlərinin və hədəflərinin əsaslandığı təməli yaradır.

Ekoloji siyasət, şirkət daxilində və ondan kənarda olanlara asan olmalıdır, müxtəlif şərtlərə və yeni məlumatlara əsasən müəyyən edilməsi üçün uyğun müddətlərdə təhlil edilməli və yenilənməlidir.

Ekoloji siyasətin tətbiq olunduğu sahə (tətbiq sahəsi kimi) açıq bir şəkildə tanınmalı və ətraf mühiti idarəetmə sisteminin müəyyən çərçivəsində fəaliyyətlərin, məhsulların və xidmətlərin ətraf mühitə olan təsirlərini, böyüklüyünü və özünə xas strukturunu əks etdirməlidir.

Ekoloji siyasət şirkətin bir təsisdə işləyən podratçılar da daxil olmaqla, şirkət üçün və ya şirkətin adından işləyən bütün şəxslərə izah olunmalıdır. Podratçılara verilmiş qaydalar, təlimatlar və prosedurlar kimi siyasət əlaqədar sahələri də əhatə etməlidir. Şirkətin ekoloji siyasəti varsa, şirkətin daxil olduğu holding kimi daha böyük idarələrin siyasətlərinə uyğun olaraq və bu şirkətin razılığını tanınmalı, izah etməli və sənədləşdirməlidir.

## **Ətraf mühitə təsirlər necə baş verir?**

Aşağıda göstərilənlər ətraf mühitə təsir edir:

Havaya buraxılan emisyonlar  
Suya axıdılan tullantılar  
Torpağa atılan tullantılar  
Xam maddələrin və təbii mənbələrin istifadəsi  
Enerji istifadəsi  
İstilik, işıq, titrəmə kimi enerji  
Tullantı və başqa məhsullar  
Aspekt, şəkil, rəng, görüntü kimi fiziki xüsusiyyətlər

## **Ekoloji auditin məqsədi**

**Ekoloji auditin məqsədi** - şirkətlərin və digər təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyəti nəticəsində ətraf mühitə təsirlərin aradan qaldırılması və ya minimallaşdırılması üçün bu subyektlərin həyata keçirdikləri fəaliyyətlərin qanunvericiliyə, öhdəliklərə və digər ekoloji tələblərə uyğun olub-olmamasını müəyyən etmək, uyğunsuzluqları qeydə alaraq qiymətləndirmək və uyğunsuzluqların aradan qaldırılması üçün təklif və tövsiyələr hazırlamaq və audit olunan tərəflərə təqdim etməkdir.

## **Ekoloji auditin vəzifələri**

### **Ekoloji auditin əsas vəzifələri aşağıdakılar ola bilər:**

- Layihələrin həyata keçirildiyi konkret ərazidə ətraf mühitə təsirlərin dinamikasının öyrənilməsi;
- Şirkətin ətraf mühitə təsirlərinin qiymətləndirilməsi metodologiyasının analizi;
- Şirkətin ətraf mühitə təsirlərinin qiymətləndirilməsi üzrə məqsəd və yanaşmalarının ekoloji auditin nəticələri ilə müqayisəsi;
- Şirkətin ətraf mühitə dair öhdəlikləri, layihədə nəzərdə tutulan tələblərlə, həyata keçirilən işlər arasındakı fərqlərin müqayisəsi və uyğunsuzluqların müəyyən olunması;
- Hesabat və tövsiyələrin hazırlanaraq təqdim edilməsi.

### **Ekoloji auditin obyekti**

**Ekoloji auditin obyekti** – təbii obyektlərə, ətraf mühitə təsirləri olan təsərrüfat və ya başqa fəaliyyətlər (o cümlədən keçmiş fəaliyyət) və bu fəaliyyətlərin nəticələri

### **Ekoloji audit üçün tələb olunan normalar**

- Konstitusiya və qanunlar
- Ətraf mühitə təsirlərin qiymətləndirilməsi üçün standartlar
- Müqavilələr
- Ətraf mühitə dair öhdəliklər

## **EKOLOJİ AUDITIN MƏZMUNU**

### **Ekoloji auditin predmeti aşağıdakılar ola bilər:**

- Ətraf mühit və təbii sərvətlərdən istifadə ilə bağlı olan hər hansı fəaliyyət;
- Mədən sənayesi ilə bağlı olan fəaliyyətin həyata keçirildiyi ərazidə (hasilat, emal, nəql və s.) ətraf mühitin vəziyyəti;
- Ətraf mühitin idarə olunması sistemi;
- Təbiətin mühafizəsi ilə bağlı qanunvericiliyə və ekoloji tələblərə əməl olunması;
- Resurslardan istifadə;
- Tullantıların idarə olunması prosesi;
- Mümkün həddən artıq təsirlərə görə məsuliyyətlə bağlı olan maliyyə riskləri və s.

### **Ekoloji auditin növləri**

- Sənaye sahələrində ekoloji audit;
- İnvestisiya layihələrinin audit;

Ətraf mühitin idarə olunması sisteminin (məsələn ISO 14001) ekoloji audit;

- Təbii sərvətlərin (torpaq, su meşə və s.) öyrənilməsi, istifadəsi, mənimsənilməsi və təkrar istehsalı prosesinin ekoloji audit;
- İstehsalat tullantılarının dövriyyəsi və istifadəsi tsiklinin ekoloji audit;
- Təbiətin mühafizəsi üzrə tədbirlərin ekoloji audit və s.

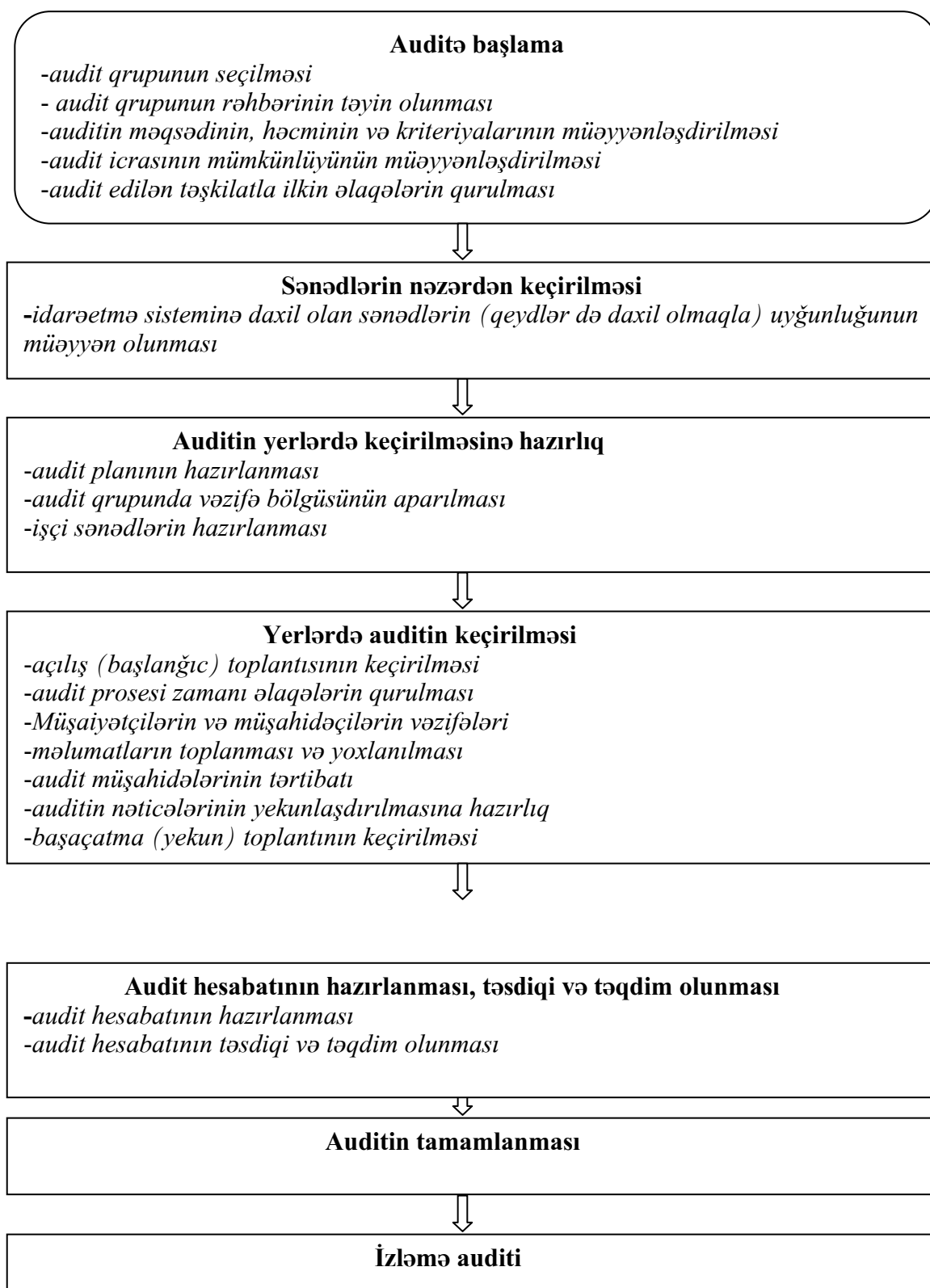
### **Ekoloji auditin keçirilməsi üçün tələb olunan sənədlər**

- Obyekt haqqında məlumat (hansı layihə həyata keçirilir, nə tikiləcək, infrastruktur necə təmin olunacaq, yaşayış məntəqələrinə qədər olan məsafə, ərazinin bitki örtüyü və s. )
- Həyata keçiriləcək layihənin razılaşdırılmış sənədləri (kontraktlar, öhdəliklər və s.);
- Torpaq sahəsinin ayrılması və istifadə şərtlərinə dair sənədlər, aktlar və s.;
- Digər zəruri sənədlər.

## **EKOLOJİ AUDITIN HƏYATA KEÇİRİLMƏ PROSEDURASI<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup> Təqdim olunan cədvəl Asif Bəkirovun **İSO 9000\İSO 14000\ONSAS 18001 Beynəlxalq İdarəetmə Standartları** adlı vəsaitindən götürülüb. Bakı “Adiloğlu” nəşriyyatı, 2006, 124 səhifə



**Hesabat və tövsiyələrin hazırlanması**

Audit prosesində ən mühümü hesabatların və tövsiyələrin hazırlanması mərhələsidir. Hesabatın hazırlanması üçün audit prosesi dövründə əldə olunmuş müsbət və mənfi xarakterli məlumatların hamısı sənədləşdirilməlidir. Məlumatların sahə və ya prosesin hansı hissəsinə aid olması da müəyyən edilməlidir. Əldə olunan məlumat xüsusi bir sahə ilə bağlıdırsa, onda həmin sahə müəyyən olunmalıdır. Bunun üçün sahə planına istinad etmək olar. Əldə olunan məlumat kəmiyyətlə bağlıdırsa, onda rəqəm və mənbə göstərilməlidir. Əgər məlumat prosedur və ya hansısa digər bir sənədlə bağlıdırsa, onda nəzarət olunan sənədin istinad nömrəsi qeyd olunmalıdır. Məlumatları qruplaşdırmaq və təsnif etmək üçün digər üsullardan da istifadə etmək olar. Audit zamanı əldə edilmiş bütün məlumatlar audit qrupunun rəhbəri və qrup üzvləri tərəfindən nəzərdən keçirilməlidir. Fəaliyyətlərin qaydalara və normalara uyğunluğu ilə bağlı auditlər daha geniş açıqlamalar tələb edir. Belə auditlər üçün hesabatda aşağıdakıların olması zəruridir:

- Audit olunan sifarişçi\fəaliyyət\sahə, audit olunan tərəfin nümayəndəsi;
- Qrup rəhbəri də daxil olmaqla audit qrupu;
- Razılaşdırılmış məqsədlər;
- Auditin həcmi;
- Qarşıya çıxmış maneələr də daxil olmaqla aparılmış auditin xülasəsi;
- Uyğunsuzluqlar;
- Müşahidələr və işlərin yaxşılaşdırılması üçün müsbət təcrübə və imkanlar;
- Auditin nəticələri.

## Uyğunsuzluqların qiymətləndirilməsi

**Uyğunsusluq**- şərtin yerinə yetirilməməsi

Qeyd: Şərt ətraf mühitə dair standartlarda, layihələrin həyata keçirilməsi üçün müəyyən olunan ekoloji şərtlərdə, müqavilələrdə və normalarda əks olunur.

Uyğunsuzluqların qiymətləndirilməsi audit hesabatının məsuliyyətli işlərindəndir. Qiymətləndirmə elə aparılmalıdır ki, onu həm sifarişçi qəbul etsin, həm də bu qiymətləndirmə obyektiv kriteriyalar əsasında olsun.

**Hesabatlarda aşkar edilən uyğunsuzluqlar ciddiliyinə görə kateqoriyalara bölünür.**

- Belə kateqoriyalar bal sistemi şəklində məsələn, 1, 2, 3 səviyyə üzrə müəyyən oluna bilər.
- Uyğunsuzluqlar ciddiliyinə görə 0-dan (uyğunsuzluq yoxdur) 100-ə (Ən ciddi uyğunsuzluq) şəklində müəyyənləşə bilər.

Uyğunsuzluqların qeydə alınması ilə yanaşı, həmçinin həyata keçirilən fəaliyyətlər zamanı müvafiq qanunvericiliyə, normativlərə əməl olunmaması halları da qeydə alınmalıdır.

## Tövsiyələrdə nələr əks olunmalıdır?

Uyğunsuzluqlarla bağlı tövsiyələrdə aşağıdakıların qeyd olunması zəruridir.

- Sifarişçi tərəfə (yaxud audit olunan tərəfə) uyğunsuzluqların aradan qaldırılması üçün təkliflər verilməlidir. Bu təkliflər həm zəruri qərarların qəbulu, həm də fəaliyyətdə buraxılmış nöqsanların aradan qaldırılması üzrə olmalıdır;
- Sifarişçi (yaxud audit olunan) tərəfə uyğunsuzluqların səbəblərinin araşdırılması və müəyyən olunması istiqamətində də təkliflər verilməlidir;
- Fəaliyyət üzərində nəzarətin gücləndirilməsi yollarına dair təkliflər və s.

### **Uyğunsuzluqların göstərilməsi və tösiyələrin verilməsi nə üçün lazımdır?**

Audit olunmuş şirkət audit qrupu tərəfindən müəyyən olunmuş uyğunsuzluğu aradan qaldırmaq üçün müəyyən tədbirlər həyata keçirməlidir. Şirkət həmçinin gələcəkdə baş verə biləcək uyğunsuzluqları qarşılamaq və onun baş verməsinə yol verməmək üçün düzəldici və önleyici tədbirlər də həyata keçirməlidir.

Bu tədbir və prosedurlar aşağıdakı əsaslar üçün tələb olunan şərtləri tamamlamalıdır:

- Uyğunsuzluğun (uyğunsuzluqların) müəyyən edilməsi və düzəldilməsi və bunların ətraf mühitə olan təsirlərini azaltmaq üçün tədbirlərin görülməsi;
- Uyğunsuzluğun (uyğunsuzluqların) müzakirə edilməsi və bunların səbəbinin (səbəblərinin) müəyyən edilməsi, bu uyğunsuzluqların yenidən yaranmasının qarşısının alınması üçün tələb olunan tədbirlərin görülməsi;
- Uyğunsuzluğun (uyğunsuzluqların) qarşısının alınması məqsədi ilə, fəaliyyətə (fəaliyyətlərə) olan tələbatın təmin edilməsi və uyğunsuzluğun (uyğunsuzluqların) yaranmasının qarşısını almaq üçün uyğun fəaliyyətin təmin edilməsi;
- Düzəldici tədbirin (tədbirlərin) və önleyici fəaliyyətin (fəaliyyətlərin) nəticələrinin qeyd edilməsi;
- Düzəldici və önleyici fəaliyyətin (fəaliyyətlərin) təsirlərinin təhlil edilməsi,

Görülən tədbirlər, problemlər və ekoloji təsirlərin miqyası ilə uyğun olmalıdır. Şirkət ətraf mühiti idarə etmə sistemi sənədlərində tələb olunan hər növ dəyişikliyin aparılmasına zəmanət verməlidir.

### **Auditdən sonra nəzarət**

#### **İzləmə və ölçmə**

Bir şirkətdə müxtəlif xüsusiyyətləri olan fəaliyyətləri olur. Məsələn, axıntı suların boşaldılmasının izlənilməsi və ölçülməsinin xüsusiyyətləri, bioloji və kimyəvi oksigen ehtiyacı, istilik və asitik miqdarı kimi əsaslar ola bilər.

İzləmə və ölçmə ilə əldə edilən məlumatlar, fəaliyyətləri müəyyən etmək və məlumat əldə etmək üçün analiz edilir. Bu məlumat ilə əldə edilən nəticələr düzəldici və önleyici fəaliyyətin tətbiqi üçün istifadə edilir.

Əsas xüsusiyyətlər, şirkətlərin məqsədlərini və hədəflərini əldə etməkdə və ekoloji fəaliyyətin inkişafında vacib ekoloji aspektlərin necə idarə edilməsinin müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutmalıdır. Qəbul edilən nəticələr əldə edilərsə, ölçmə cihazları izlənmə vaxımından Beynəlxalq və ya Milli Ölçmə standartlarına görə istifadədən əvvəl və ya müəyyən müddətlərdə kalibrlənməli və ya təsdiq edilməlidir. Bu cür standartlar yoxdursa, kalibrasiyanın hansı əsasla görə aparılması qeyd edilir.

#### **Uyğunluğun dəyərləndirilməsi**

Şirkət qüvvədə olan lisenziyalarla müəyyən edilmiş qanuni şərtlərə uyğunluğu göstərməlidir. Şirkət bundan başqa, məsuliyyət daşıdığı başqa şərtlərə də uyğunluğunu dəyərləndirdiyini göstərməlidir.

### **Uyğunsuzluq, düzəldici və önleyici fəaliyyət**

Şirkətlər uyğunsuzluğun xüsusiyyətlərinə görə bu şərtlərlə maraqlanmaq üçün lazımi prosedurları hazırlayaraq, bunları ən az rəsmi planlama və ya daha mürəkkəb və uzun müddətli bir fəaliyyətlə həyata keçirməlidir. Məsələ ilə bağlı sənədləşdirmə fəaliyyətin səviyyəsinə uyğun olmalıdır.

### **Qeydlərə nəzarət**

Başqa qeydlərlə bərabər, ekologiya ilə bağlı qeydlər aşağıdakı əsasları əhatə edir:

- Şikayət qeydləri;
- Maarifləndirmə qeydləri;
- Proses izləmə qeydləri;
- Müayinə, nəzarət və kalibrasiya qeydləri;
- Əlaqədar podratçı və tədarükçü qeydləri;
- Hadisə raportları;
- Fövqəladə hala hazır olmaqla əlaqədar aparılan tətbiq raportları;
- Audit nəticələri;
- Rəhbərliyin analizinin nəticələri;
- Müəssisədən kənar əlaqə ilə bağlı qərarlar;
- Qüvvədəki qanuni şərtlərin qeydləri;
- Vacib ekoloji aspektlərin qeydləri;
- Ekologiya ilə bağlı toplantıların qeydləri;
- Ekologiya idarəetmə sisteminin fəaliyyətinə aid məlumatlar;
- Qanunlara uyğun qeydlər;
- Maraqlı tərəflərlə olan əlaqələr.

#### **Təkrar üçün suallar**

- Ekoloji audit nədir?
- Ekoloji auditin məqsəd və vəzifələri nədir?
- Ekoloji auditin obyektini dedikdə nələr nəzərdə tutulur?
- Ekoloji audit necə həyata keçirilir?
- Uyğunsuzluqlar necə qiymətləndirilir?

