



Avropa İttifaqı
tərəfindən maliyyələşdirilir



İCMA-ƏSASLI LAYİHƏLƏRDƏ İNKLÜZİV İŞTİRAKIN GÜCLƏNDİRİLMƏSİ
ÜZRƏ

BƏLƏDÇİ KİTABÇASI

GÜCLÜ VƏ İNKLÜZİV İCMA İNKİŞAFI LAYİHƏLƏRİ ÜÇÜN 4 ƏSAS ADDIM





Avropa İttifaqı
tərəfindən maliyyələşdirilir



İCMA-ƏSASLI LAYİHƏLƏRDƏ İNKLÜZİV İŞTİRAKIN GÜCLƏNDİRİLMƏSİ
ÜZRƏ

BƏLƏDÇİ KİTABÇASI

GÜCLÜ VƏ İNKLÜZİV İCMA İNKİŞAFI LAYİHƏLƏRİ ÜÇÜN 4 ƏSAS ADDIM

Bu bələdçi kitabçası Avropa İttifaqı tərəfindən maliyyələşdirilən və BMT-nin İnkişaf Proqramı tərəfindən icra edilən "Azərbaycanda innovasiya əsaslı və dayanıqlı vətəndaş cəmiyyətinin inkişafı" layihəsi çərçivəsində hazırlanmışdır. Layihənin məqsədi siyasətlərin formalaşdırılması proseslərində və yerli inkişafın təşviqi fəaliyyətlərində vətəndaş cəmiyyəti təşkilatlarının iştirakını gücləndirmək, onların potensial və imkanlarını artırmaq, eləcə də sosial sahibkarlıq və sosial innovasiya sahəsində əlverişli ekosistem və potensial yaratmaqdır. Layihə vətəndaş cəmiyyəti təşkilatlarına inklüziv, güclü və dayanıqlı icma-əsaslı layihələrin hazırlanması və icrasında dəstək göstərir. Bu fəaliyyətin tərkib hissəsi olaraq, vətəndaş cəmiyyəti təşkilatları üçün inklüziv icma iştirakına əsaslanan layihələrin tərtib edilməsi və həyata keçirilməsi üzrə təlim təşkil edilmişdir. Bələdçi Kitabçası təlimin tərkibində yer alan əsas mövzuları təqdim edir.

Bu bələdçi kitabçası Dr. Aysel Vəzir tərəfindən hazırlanmışdır.

Bu kitabçada ifadə olunmuş fikirlər Avropa İttifaqı və ya BMT-nin İnkişaf Proqramının mövqeyini əks etdirməyə bilər.



Avropa İttifaqı
tərəfindən maliyyələşdirilir

Avropa İttifaqı öz nou-hausunu, resurslarını və amallarını tədricən birləşdirmək qərarına gəlmiş 27 üzv dövlətdən ibarətdir. 60 ildən artıq genişlənmə müddəti ərzində onlar, birgə olaraq, mədəni müxtəlifliyi, tolerantlığı və fərdi azadlıqları qoruyub saxlayaraq, sabitlik, demokratiya və dayanıqlı inkişaf zonasını yaradıblar. Avropa İttifaqı öz sərhədlərindən kənarında digər ölkə və xalqlarla öz nailiyyətlərini və dəyərlərini paylaşmağa sadıq olan tərəfdir.



BMT-nin İnkişaf Proqramı BMT-nin aparıcı agentliyi olub, yoxsulluq, bərabərsizlik və iqlim dəyişikliyi ilə mübarizə aparmaqdadır. Biz, 170 ölkədə müxtəlif mütəxəssis və tərəfdaşlarımızdan ibarət geniş şəbəkə ilə birgə fəaliyyət göstərərək, planet və insanlar üçün hərtərəfli və dayanıqlı həllər üzərində çalışırıq.

Mündəricat

Bələdçinin məqsədi, vəzifələri və strukturu.....	6
İcma inkişafı: əsas anlayışlar	8
Layihənin bütün mərhələlərində icma iştirakının gücləndirilməsi	9
Güclü və inklüziv icma inkişafı layihələri üçün 4 addım.....	12
Birinci addım. İcma iştirakının səviyyəsini müəyyən etmək.....	12
İkinci addım. İcmanın özünü tanıması	15
Üçüncü addım. İcma-əsaslı mexanizmlərin qurulması	19
Dördüncü addım. Layihələrin iştirakçı üsulla qiymətləndirilməsi	21

Bələdçinin məqsədi, vəzifələri və strukturu

Bələdçinin məqsədi, vəzifələri və strukturu

Bələdçinin məqsədi: icma iştirakının gücləndirilməsi sahəsində müxtəlif yanaşmalar haqqında iştirakçıları məlumatlandırmaq və icma inkişafı sahəsində işləyən vətəndaş cəmiyyəti təşkilatlarına dəstək göstərmək. Bələdçidə həm beynəlxalq təcrübədə sınınmış, həm də yeni və perspektivli yanaşmalar öz əksini tapır.

İlk öncə Bələdçidə icma inkişafına aid əsas anlayışların açıqlanması təqdim edilir və icma iştirakı ilə dayanıqlı inkişaf arasında əlaqələr müzakirə edilir. Sonra layihələrdə icma iştirakının gücləndirilməsinə dair konkret tövsiyələr verilir. Bu məqsədlə oxucuların diqqətinə layihələrin hazırlanması, icrası və qiymətləndirilməsi mərhələlərində icma iştirakını gücləndirən dörd addım təqdim olunur. **Birinci və ikinci addım** (“*İcma iştirakının səviyyəsini müəyyən etmək*” və “*İcmanı tanımaq*”) layihədə icma iştirakının qiymətləndirilməsini və icmada sosial, iqtisadi, ekoloji və digər sahələrdə mövcud şəraitin öyrənilməsinə əhatə edir. Burada layihə ideyası üçün əsas bilik bazasının formalaşmasına və layihə formatının inklüziv şəkildə qurulmasına dair tövsiyələr verilir. **Üçüncü addım** layihələrin hazırlanmasında mərkəzi yer alan icma prioritetlərinin müəyyənləşdirilməsi və ümumi gündəmin formalaşması üçün effektiv üsulları göstərir. **Dördüncü addım** layihələrin icma üzvləri tərəfindən qiymətləndirilməsi üçün zəruri olan iştirak-əsaslı qiymətləndirmənin əsas prinsiplərini təqdim edir.

Bələdçi, dörd addımda Bələdçi oxuculara icma inkişafına yönələn layihələrdə effektiv icma iştirakının gücləndirilməsi yollarını göstərir. Lakin iştirakın sadəcə fəal və effektiv olması kifayət deyil, inklüziv olması da mütləqdir. Inklüziv inkişafın əsasında Dayanıqlı İnkişaf Məqsədlərinin təməl prinsiplərindən biri — “heç kəs kənarında qalmasın” prinsipi dayanır. Qeyri-bərabər imkanlar ucbatından inkişafın faydalarından bəhrələnmə bilməyən icma üzvlərinin icma-əsaslı layihələrin bütün mərhələlərinə cəlb edilməsi zəruridir. Bələdçinin köməyi ilə oxucular inkişafın icma içərisində maksimal dərəcədə inklüziv olmasını təmin edən mexanizmlərlə tanış olur.

Bələdçi icma inkişafı sahəsində fəaliyyət göstərən vətəndaş cəmiyyəti təşkilatları və qrupları üçün nəzərdə tutulmuşdur.

İcma inkişafı: əsas anlayışlar

İcma inkişafı: əsas anlayışlar

“İcma” anlayışının müxtəlif açıqlamaları onu insanların birgə yaşayışının müəyyən formatı kimi izah edir. Araşdırmalar icmada insanları birləşdirən **üç xüsusiyyəti** qeyd edir: 1) birgə yaşayış yeri (kənd, şəhər, küçə) və ya birgə istifadə etdiyi və əhəmiyyət verdiyi sosial məkan (məktəb, klub, məscid, kilsə), 2) birgə maraqlar, dəyərlər, və ya ümumi mənilik, 3) insanları birləşdirən sosial əlaqələr (məsələn, qohumluq) və ya fəaliyyət.¹ Bir insan bir neçə icmanın üzvü ola bilər. Məsələn, yaşayış yerində, peşə assosiasiyasında, iş kollektivində, virtual sahədə, valideyn qrupunda və s.

Azərbaycanda “icma” sözü keçmişdə birlikdə dini ibadət edən insanları nəzərdə tuturdu. Lakin, getdikcə icma anlayışı həm eyni ərazidə yaşayan, həm də eyni maraqları paylaşan qruplara aid edilməyə başladı. Məsələn, Azərbaycan Məcburi Köçkünlərin Sosial İnkişaf Fondu “icma” anlayışında həm coğrafi yaxınlığı, həm də ümumi maraqları nəzərə alır: “açıq şəkildə müəyyən edilmiş coğrafi ərazidə yaşayan (məskunlaşan) və ümumi iqtisadi, sosial və mədəni maraqlar üzrə birləşən istənilən insan qrupunu ehtiva edir”.

Qeyd edilməlidir ki, Azərbaycanda vətəndaş cəmiyyəti təşkilatları icma-əsaslı layihələrdə daha çox birgə yaşayış yeri üzrə formalaşan icmalara dəstək göstərir. Lakin eyni zamanda, konkret icmalarda digər birləşdirici amillər əsasında müəyyənləşdirilən əhali kateqoriyaları ilə də geniş fəaliyyət aparılır. Burada məsələn, eyni məktəbdə oxuyan uşaqlar və onların valideynləri və ya eyni ərazidə yaşayan əlil vətəndaşlara dəstək proqramlarını qeyd etmək olar.

İcmaların formalaşmasında **hüdüdlər və mənsubiyyətin** müəyyən edilməsi vacib rol oynayır. Konkret icmada icma üzvü olan və olmayan insanlar bəzən fərqli meyarlara görə qiymətləndirilir, fərqli qaydalara əsasən davranır və fərqli qadağalarla rastlaşır. İcmalar həm kifayət qədər stabil olur, daxili qaydaları qoruyur, həm də kənar təsirlərə və çağırışlara cavab olaraq dəyişməyi bacarır. O cümlədən, icmalar qayda və ənənələri qorumaq və yeniliklərə tez uyğunlaşmaq bacarığına görə fərqlənir. Bəzi icmalar daha dinamik, innovasiyalara açıq, bəziləri isə daha mühafizəkar, eyni nizamı qorumaqda israrlıdır.

1 Definitions of community, P. Diaz April 2, 2000, <http://uregina.ca/~sauchyn/socialcohesion/definitions%20of%20community.htm>

İcmalarda üzvlərin **fəallıq səviyyəsi** müxtəlif ola bilər. Daha fəal və daha passiv üzvlər icmada baş verənlərə fərqli dərəcədə reaksiya verir. **Qeyri-bərabərlik** icma daxili proseslərə ciddi təsir göstərir. İcmalar içərisində ayrı-ayrı üzvlər iqtisadi imkanlar, qərarlara təsir imkanları, məlumatlılıq və avtoritet cəhətdən bəzən qeyri-bərabər mövqelərdə olur. Gender, yaş, əlillik və digər mühüm faktorlar da icma işlərində insanların bərabər şəkildə iştirakını məhdudlaşdırır. Bu kimi vəziyyətlərdə icmanın iqtisadi və sosial inkişafından yalnız müəyyən qrup faydalanır, əhalinin qalan hissəsi isə nəinki keçmişdən qalan böhranla, çox vaxt yeni vəziyyətdən yaranan problemlərlə mübarizə aparmalı olur.

Birləşmiş Millətlər Təşkilatına görə **icma inkişafı** icma üzvlərinin birləşib kollektiv hərəkətə keçməsi və ümumi problemlərin həllini birgə tapması prosesidir. İcma inkişafı sahəsində çalışan İcma İnkişafı üzrə Beynəlxalq Assosiasiya (IACD) təşkilatı isə icma inkişafını “insanların bir yerə gəlib (birgə) gələcəyi dəyişmək məqsədilə gördüyü birgə iş” kimi izah edir. Beləliklə, fərqli insanların bir yerdə fəaliyyətə keçməsi, birgə problemlərin həlli üçün əməkdaşlıq etməsi və arzuladıqları gələcək haqqında ümumi fikirdə olması icma inkişafı prosesinin əsas xüsusiyyətləridir.

Dayanıqlı İnkişaf Məqsədləri (DİM) çərçivəsində icmaların inkişafı və bu inkişafın dayanıqlı olmasına xüsusi diqqət ayrılır. 11 sayılı DİM-in (Dayanıqlı Şəhərlər və İcmalar) hədəfləri icma inkişafının bütün əsas sahələrini (infrastrukturun qurulması, ətraf mühitin qorunması, səhiyyə, təhsil və s.) əhatə edir və eyni zamanda icma inkişafının inklüziv olması — yəni adətən, kənarlaşdırılan, susdurulan, resurslardan və qərarvermədən təcrid edilən icma qruplarının əhatə etməsini ön plana gətirir. Beləliklə, inklüziv icma iştirakı dayanıqlı inkişaf üçün mərkəzi olan “heç kəs kənar qalmasın” prinsipinin icma səviyyəsində tətbiqidir.

Layihənin bütün mərhələlərində icma iştirakının gücləndirilməsi

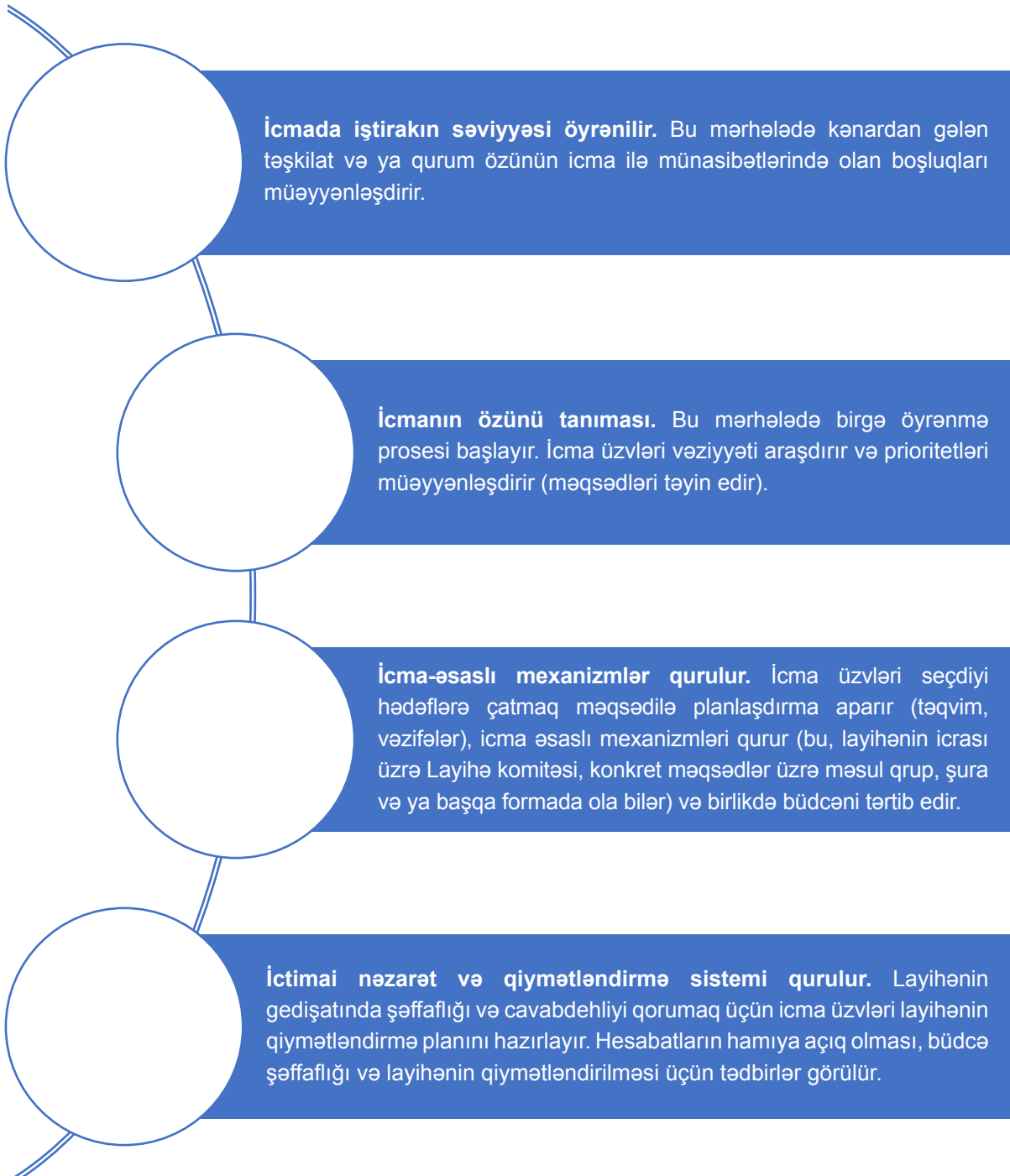
İcma iştirakı kollektiv öyrənmə, qərarvermə, planlaşdırma və qərarların icrası prosesidir. İcma iştirakı həm də birgə nəzarət və məqsədə doğru irəliləyişin qiymətləndirilməsinə əsaslanır. İştirak prosesində maraqlı tərəflər (ilk öncə icma üzvləri) bir sıra sahələrə təsir edir və onlar üzərində nəzarəti bölüşür.

Məsələn, təşkilatınız icma-əsaslı layihəni həyata keçirmək istəyirsə, bir neçə əsas mərhələdə icmanın iştirakını təmin etməlidir və nəticədə, layihənin icmanın nəzarətinə keçməsi üçün şərait yaratmalıdır. İcma üzvləri layihənin hər mərhələsində öz qərarlarının təsirini görəndə layihəyə sahiblənmə və real iştirak əldə edilmiş olur.

Bu işe icma inkişafının ayrı-ayrı layihələr çərçivəsindən çıxıb, davamlı və dayanıqlı formata keçməsinə göstərir.

İcma-əsaslı layihələrdə icma iştirakı hər mərhələdə təmin edilməlidir. Aşağıdakı Şəkil 1 layihənin hazırlanması və icrasında icma iştirakının göstəricilərini nümayiş etdirir. Bundan sonrakı hissələrdə layihədə icma iştirakının gücləndirilməsi üçün vacib olan 4 addım təqdim ediləcək.

Şəkil 1



Güclü və inklüziv icma inkişafı layihələri üçün 4 addım

Güclü və inklüziv icma inkişafı layihələri üçün 4 addım

Birinci addım. İcma iştirakının səviyyəsini müəyyən etmək

İcma iştirakının səviyyəsini qaldırmaq üçün ilk öncə cari vəziyyətdə iştirakın mahiyyətini qiymətləndirmək lazımdır. İcmalarla bağlı müxtəlif layihələrdə iştirakın intensivliyi və növü ciddi fərqlənə bilər. Bəzən icma-əsaslı layihələrlə işləyən təşkilatlar hətta icma üzvlərinin konkret layihənin fəaliyyətinə biganə qalmasına təəccüblənir və səbəblərini müəyyən etməkdə çətinlik çəkir. Zəif və ya yalnız formal icma iştirakı üzərində qurulan layihələr əsas müddət (layihə müddəti) bitəndən sonra davam etmir. İcma üzvlərinin layihənin nəticələrinə sahib çıxması, layihənin maliyyə və inzibati resursları bitəndən sonra müsbət prosesləri davam etdirmək qərarı məhz güclü iştirak və ümumi maraq hissindən irəli gəlir.

İcma iştirakının düzgün qiymətləndirilməsi mürəkkəb prosesdir. Burada layihəni hazırlayan və ya artıq həyata keçirən təşkilat hətta xoşagəlməz qiyməti qəbul edib, nöqsanları üzərində ciddi işləməyə hazır olmalıdır. İcma iştirakının səviyyəsini müəyyən edən müxtəlif alətlər mövcuddur. Geniş miqyasda istifadə edilən alətlərdən biri amerikalı icma fəalı, alimi və dövlət məmuru xanım Şerri Arnsteyn tərəfindən hazırlanmış İştirakçılıq Pillekənidir.² İştirakçılıq Pillekəni layihədə icma iştirakını ən zəif səviyyəsindən ən güclü səviyyəsinə qədər 8 pilləyə əsasən ölçür. Burada icma ilə layihə komandası arasında etibarlılıq, ünsiyyət, əməkdaşlıq və qərarvermədə güc balansı nəzərə alınır. Aşağıda göstərilən şəkildə 8 pillənin hər biri üçün izahat verilir.

2 Arnstein, S. (1969.) A ladder of citizen participation. Journal of the American Planning Association, 35(4), 216–224.

İştirakçılıq Pilləkəni, Ş. Arnsteyn

8. Vətəndaş nəzarəti	Layihənin rəhbərliyi və ümumi nəzarəti artıq tam olaraq icmanın səlahiyyətinə keçir və icmadan kənarında olan qrup və ya təşkilatlar tərəfindən dəyişdirilə və ya dayandırılı bilməz.	<i>Vətəndaş nəzarətinin dərəcələri</i>
7. Seçilən nümayəndələr	Layihənin menecmenti, büdcəsi və icrasında icma tərəfindən seçilmiş nümayəndələrin iştirakı artıq sənədləşdirilir və layihə mexanizmlərinin (idarə heyəti, büdcə komissiyası, konkret istiqamətlər üzrə icra menecmenti) əsas tərkib hissəsini təşkil edir.	
6. Əməkdaşlıq	Layihənin hazırlanması, planlaşdırılması və icrasında layihə komandası və icma üzvlərinin bərabər hüquqlu əməkdaşlığı. Bu, qərarvermədə, büdcənin tərtibi və xərclənməsində, eləcə də layihənin icrasında icmanın fəal və real qərar gücünün əsasında formalaşan iştirak səviyyəsidir.	
5. Sakitləşdirmə	İcmanın narazılığını sakitləşdirmək üçün müəyyən xırda məsələlərdə icmadan gələn fikirlər nəzərə alınır. İcmanın təsiri əsas qərarvermə prosesində mövcud deyil. Müsbət mənzərə yaratmaq məqsədilə icma tərəfindən seçilməmiş ayrı-ayrı icma üzvləri iclaslara dəvət edilir.	<i>Rəmzi iştirak dərəcələri</i>
4. Məsləhətləşmə	İcma üzvlərinə məlumat təqdim edilir və rəyləri eşidilir. Lakin rəylərə əsasən növbəti addımlar atılmır və icmanın rolu bununla bitir.	
3. Məlumatlandırma	İcma üzvlərinə layihə haqqında ümumi məlumat təqdim edilir. Ünsiyyət birtərəflidir. İcma üzvlərinin rəyi soruşulmur və suallarına dəqiq və mənalı cavablar verilmir.	

2. Terapiya	Bu növ münasibətlərdə layihə komandası icma üzvlərini problemin əsas kökü olaraq görür. İcma üzvlərini “tərbiyə” etmək burada mərkəzi yer tutur. Qurum və təsisatların fəaliyyətində dəyişiklik əvəzinə sırf əhali ilə iş aparılır.	<i>İcma iştirakının olmaması</i>
1. Manipulyasiya	Layihə komandası icma üzvlərindən öz məqsədləri üçün istifadə edir. İcmanın razılaşmadığı qərarları geniş ictimaiyyətin gözündə əsaslandırmaq üçün icma iştirakı mənzərəsini yaradır. Real icma iştirakı əvəzinə layihənin reklam kampaniyası keçirilir.	

İştirakçılıq Pillekəni alətindən həm təhlil, həm də planlaşdırma üçün istifadə etmək olar. Bunun üçün təhlil nəticəsində müəyyənləşdirilən problemlərin aradan qaldırılması birgə planlaşdırılır və daha yüksək səviyyəyə qaldırılmasına dair addımlar atılır. İştirakçılıq Pillekəni alətinə oxşar formata olan digər bir alətlə bu İnternet ünvanında tanış olmaq olar (<https://www.atsdr.cdc.gov/communityengagement/index.html>)

İcma iştirakının səviyyəsini araşdırarkən, iştirakın nə dərəcədə **inklüziv olmasını** müəyyən etmək çox vacibdir. Hətta “seçilmiş nümayəndələr” və “vətəndaş nəzarəti” kimi yüksək iştirak səviyyələrində belə adətən kənarlaşdırılan, təcrid edilən, susdurulan icma qrupları təmsil olunmaya bilər. İcmada mövcud olan sosial-iqtisadi qeyri-bərabərlik, daxili təzadlar, gender stereotipləri və digər maneələr hər kəsi əhatə edən iştirakın qurulmasını əngəlləyir. Inklüziv iştirakın təmin olunması üçün adətən kənarlaşdırılan qruplar müəyyən edilməli və onların bərabər iştirakı üçün maksimal səylər göstərməlidir. Məsələn, xüsusi görüşlər, qərarvermə orqanlarında iştirak kvotaları, bu qrupların öz ehtiyacları və maraqlarını icmaya təqdim etmək üçün şəraitin yaradılması — inklüziv iştirakın dəstəklənməsi üçün tətbiq edilə biləcək bəzi addımlardır.

Bu addımda təşkilatınızın əsas vəzifələri:

- icmanın iştirak səviyyəsini dəqiq və dürüst şəkildə ölçmək.
- zəif iştirakın gücləndirilməsi yollarını müəyyənləşdirmək.

İkinci addım. İcmanın özünü tanıması

İcma üzvlərinin bir yere yığılıb icmada mövcud vəziyyəti, problemləri və güclü tərəfləri/ ehtiyacları öyrənməsi hər bir icma inkişafı prosesinin mühüm ilkin mərhələsidir. İcma inkişafı sahəsində çalışan layihələrdə icmada olan ehtiyacların araşdırılması standart prosedurdur və bir neçə üsul vasitəsilə həyata keçirilir. Bu üsullar iki qrupa bölünür. Birinci qrupa aid üsullar (sorğu, fokus qrup, arxiv araşdırmaları, mütəxəssislərlə müsahibələr) icmaya bir tədqiqat obyektini kimi baxır. Burada məlumat birtərəfli qaydada icmadan onu araşdıran layihə komandasına verilir. Məsələn, məşhur olan sorğu üsulu məlumatların toplanmasını sorğu anketlərində olan hazır suallar vasitəsilə həyata keçirir. Bu kimi üsullarla icma haqqında əhəmiyyətli məlumatları yığıb təhlil etmək və beləcə, bəzi problemləri müəyyən etmək olar, lakin burada icmanın təşəbbüsü və iştirakı olduqca aşağı səviyyədə qalır.

İkinci qrupa aid üsullara **iştirakçı üsullar deyilir**. Burada icma özü özünü tanıma prosesinə qoşulur. İcma üzvləri bir araya gəlib məlumatları (onları narahat edən icma problemləri, təklifləri, arzuları) bölüşür. Burada müzakirə insanların gündəlik təcrübəsindən başlayır. Sonradan iştirakçılar başqa mənbələrdən olan məlumatları (məsələn, icmanın yerləşdiyi rayona aid statistik məlumatlar, bələdiyyə hesabatları və s.) araşdırma bilər və ya ekspert rəyi üçün mütəxəssisləri dəvət edə bilər (burada təşkilatınızın dəstəyi mühümdür). Beləcə, icma üzvləri birgə fəaliyyət və müzakirə nəticəsində icma haqqında daha dolğun bilik toplayır, problemləri müəyyənləşdirir və icmada olan ehtiyatların siyahısını tərtib edir. İştirakçı üsulların əsas fərqləri:

- Məlumat və təcrübə mübadiləsi iki tərəfli (ya da çox tərəfli) olur. İcma üzvləri, layihə komandası, dəvət edilən mütəxəssislər və dövlət qurumları bir-birilə bərabər ünsiyyətdə olur və vəziyyəti birgə öyrənir.
- Vəziyyətin öyrənilməsi, prioritetlərin seçilməsi və planlaşdırma arasında hüdudlar qoyulmur. Beləcə, öyrənmə prosesi sərbəst şəkildə birgə prioritetlərin müəyyən edilməsinə və planlaşdırmaya keçir.

Öyrənmə prosesi inklüziv olmalıdır. Bunun üçün adətən kənarlaşdırılan qruplarla ayrıca görüşlər təşkil edilməlidir. Onlar üçün öz ehtiyacları və maraqları haqqında danışmaq və ümumi icmaya bu məlumatı çatdırmaq üçün şərait yaradılmalıdır (məsələn, ümumi müzakirədə onlara xüsusi vaxt ayrılmalıdır). İcmanın inkişaf prioritetlərində bu qrupların maraqlarına xüsusi dəstək verilməlidir (məsələn, yekun prioritetlər siyahısında ayrıca bəndlə göstərilməlidir).

Bu addımda təşkilatınızın əsas vəzifələri:

- icmanın özünü tanıması üçün müvafiq alətləri təqdim etmək
- icma üzvlərinə məlumat toplama və təhlili ilə bağlı lazım olan bilik və bacarıqları öyrətmək
- öyrənmə prosesinin və prioritetlərin inklüziv olmasına çalışmaq.

Aşağıda iştirakçı üsulların bir neçəsi təqdim edilir.

Üsul: *Birgə öyrənmə və fəaliyyət (Participatory Learning and Action, PLA)*. 1980–90-cı illərdə məşhurlaşan “Kənd yerlərində iştirakçı araşdırma” (Participatory Rural Appraisal) və “Şəhər yerlərində iştirakçı araşdırma” (Participatory Urban Appraisal) davamı olan PLA dünya miqyasında məşhurluq qazandı. Bu üsulla əsasən layihənin başlanğıcından sonuna qədər icma iştirakı təmin edilir. Beləliklə, layihənin gedişatı boyunca icma güclənir. İlk öncə icma üzvlərindən ibarət qruplar birgə məlumatları toplayır. Qruplar inklüziv şəkildə təşkil edilir, adətən, qərarvermədən kənar qalan icma üzvləri bütün tədbirlərə cəlb edilir. PLA üsuluna görə icma üzvləri icmanın əsas problemlərini və prioritetlərini birlikdə müəyyənləşdirir. Həll yollarına dair qərarlar kollektiv şəkildə verilir, vəzifələr təyin olunur, icra və nəzarət mexanizmləri qurulur. Layihənin bütün mərhələlərində aparıcı rol kənar qalmaqdan gələn təşkilatlar, qurumlar və ekspertlərdə yox, icmanın özündə olur. Beləcə, icmadan kənar təşkilatların funksiyası — icmanın gücləndirilməsi və layihənin rəhbərliyini tam öz nəzarətinə götürməsi üçün ona dəstək verməkdir. Təşkilatların ikinci mühüm funksiyası isə “heç kəs kənar qalmasın” prinsipinə əsasən, ayrı-seçkiliyə məruz qalan və ya əlverişsiz mövqedə olan qrupların icmada öz fikirlərini deməsi, qərarlara təsir etməsi üçün xüsusi şərait yaratmaqdır.

Mühüm xüsusiyyəti: icmanın özünü öyrənməsi prosesi təbii şəkildə prioritetlərin birgə müəyyənləşdirilməsinə keçir. Öyrənmə prosesində icma üzvləri əməkdaşlığı möhkəmlədir.

Tətbiqi: *icmada ehtiyacların və ehtiyatların öyrənilməsi, icma inkişafı prioritetlərinin seçilməsi, birgə planlaşdırma, əməkdaşlığın gücləndirilməsi*. Bu üsulla aid bir çox alətlər mövcuddur. İcma üzvlərinin birgə hazırladığı xəritələr (ehtiyatlar xəritəsi, təhlükəsizlik xəritəsi), icmanın vəziyyətinə dair tarix xətti, icmada güc bölgüsünü göstərən Venn diaqramı, icmada həyat səviyyəsinə təsir edən amillərin sıralanması və s.

PLA üsulu haqqında daha ətraflı öyrənmək üçün: [Participatory-learning-and-action.pdf \(intrac.org\)](https://www.intrac.org/)

İştirakçı büdcə haqqında daha ətraflı öyrənmək üçün: [What is PB? — Participatory Budgeting Project](#).

və www.pbstanford.org

Büdcə üzrə ictimai nəzarət haqqında, Azərbaycan dilində Kənan Aslanlı, *Açıq Büdcə İndeksi: Beynəlxalq büdcə təcrübəsi və Azərbaycan* [achiq_budce_indeksi_ve_azerbaycan.pdf](#) (freeeconomy.az)

Üsul: *Güclü tərəflərin öyrənilməsi* (icma ehtiyatlarının öyrənilməsi). Güclü tərəflərin öyrənilməsi (Appreciative Inquiry, AI) üsulu 1987-ci ildə Devid Kuperrayder və Sureş Srivastva tərəfindən yaradılmışdır. Üsulun məqsədi icmanın özünü tanımaqda ehtiyac və problemlərdən deyil, güclü tərəflərindən və icmada olan ehtiyatlardan başlamaqdır. Bu yolla öyrənmə prosesi həm də icma üzvləri arasında özünə güvən hissənin artmasına xidmət edir. Eyni zamanda icma üzvləri icmada olan müxtəlif resursları yada salır, yaddan çıxma ehtimalı olan üstünlüklərə yenidən qiymət verir. Sonra isə bu güclü cəhətlər və resurslara əsaslanaraq problemlərin həlli yollarını müəyyən edir. Bu üsul xüsusilə böhranda olan, ağır dönmədən keçən icmalarla birgə iş qurmaqda faydalıdır. İcma iştirakının mühüm hissəsi inam və etibar üzərində qurulan mühitin yaradılmasıdır və AI üsulu bu məqsədə xidmət edir.

AI üsulunda müzakirələr mərkəzi yer alır və müzakirə fasilitatoru (aparıcısı) vacib rol oynayır. Fasilitator müzakirələri daim icmanın güclü xüsusiyyətləri, uğurları və resurslarına yönəldir. Hər bir uğur, ehtiyat və üstünlük qeyd edilir və iştirakçıların təsəvvüründə canlandırılır.

Ehtiyatların müəyyən edilməsində icmanın diqqətində həm fiziki infrastruktur obyektləri, və istehsalat müəssisələri, həm təbii obyektlər, həm də insan kapitalı (yüksək bilik və bacarıqlara malik icma üzvləri) və sosial kapital (icmada insanların sıx əlaqələri, əməkdaşlıq, etibarlılıq hissi) nəzərə alınır.

AI üsulu üçün icma üzvləri ilə görüş təşkil edilir və aşağıdakı suallar vasitəsilə fasilitator müzakirənin istiqamətini nəzarət altında saxlayır.

- İcmamızın güclü tərəfləri hansılardır? Uğurlarımızdan danışaq.
- Bu güclü tərəflərimiz bizə indi necə yardım edir?
- Uğurlarımızın əsasında nə qura bilərik?
- İstədiklərimizə çatmaqda güclü tərəflərimizdən necə faydalana bilərik?

Mühüm xüsusiyyəti. Aİ həm öyrənmə, həm də planlaşdırmaya yardım edən üsuldur. Nəzərə almaq lazımdır ki, hazırlıqlı fasilitatorun rolu burada çox önəmlidir.

Tətbiqi: *icmada ehtiyacların və ehtiyatların öyrənilməsi, icma inkişafı prioritetlərinin seçilməsi, birgə planlaşdırma, əməkdaşlığın gücləndirilməsi.* Aİ üsulunda ilkin suallar çox vacibdir: auditoriya ehtiyaclardan danışmaq istəsə də, müzakirənin istiqaməti müsbət güclü xüsusiyyətlərə və resurslara yönəlməlidir. Problemlərin həlli məhz icmanın resursları və üstün xüsusiyyətləri ilə əlaqədar müzakirə edilir.

Aİ üsulu haqqında daha ətraflı öyrənmək üçün: [Appreciative Inquiry — Organizing Engagement](#)

Üsul: *Sosial şəbəkə təhlili (Social Network Analysis, SNA).* 2002-ci ildə Albert-Laszlo Barabasi tərəfindən təklif edilmiş yanaşma onillərlə müxtəlif alimlər tərəfindən riyaziyyat, sosiologiya və digər sahələrdə aparılmış tədqiqatlara əsaslanır. SNA üsulu icmanı insanlar arasında əlaqələr şəbəkəsi olaraq dəyərləndirir. Burada icma üzvləri və ya icmada yerləşən qurumlar (məsələn, bizneslər, müəssisələr) arasında sıx və seyrək əlaqə şəbəkələri araşdırılır. Şəkil 2-də belə bir şəbəkənin xəritəsi yerləşdirilib. Burada dairələr insanları, xətlər isə insanlar arasında olan əlaqələri göstərir. Daha çox əlaqələri olan insanlar daha böyük dairələrlə təmsil edilir.

SNA üsulu ilə icmada güc və təsir mərkəzi olan insanları, əlaqələr vasitəsilə məlumatı yayan insanları, ayrı-ayrı qrupları müəyyənləşdirmək olar. Eyni zamanda, bu yanaşma icmada təcrid olunmuş, başqaları ilə çox az əlaqədə olan insanları və ya qrupları göstərə bilər. SNA üsulu icmada müxtəlif qruplar arasında vasitəçilik edə biləcək fərdləri müəyyən edir. Beləliklə, icmadakı vəziyyətin öyrənilməsi, məlumatların yayılması, avtoritet sahiblərinin müəyyən edilməsi üçün SNA üsulu icma haqqında dəqiq və dolğun məlumat verir. İcmanın inklüziv iştirakını təmin etmək üçün də SNA üsulundan səmərəli istifadə etmək olar. Bu üsul icmada əlaqələrin şəbəkəsi kənarlaşdırılan və ya tam təcrid olunan insanları aydın şəkildə müəyyən edir. Yanaşma haqqında daha ətraflı məlumat almaq üçün bu internet ünvanına müraciət etmək olar ([Bloomsbury Collections — What is Social Network Analysis?](#))

Şəkil 2



Mühüm xüsusiyyəti: Sosial şəbəkə təhlili icma üzvləri tərəfindən birgə öyrənmə və əməkdaşlığın artırılması məqsədilə edilə bilər. Eyni zamanda, icmada olan qurumların əlaqələndirilməsi də bu üsulla yoxlanıla bilər.

Tətbiqi: *icmada təcrid edilən fərdlər/qrupların müəyyən edilməsi, icmada əlaqələr və yardımlaşma, məlumatların ötürülməsi kanalları, icmada qurumların əlaqələndirilməsi və xidmətlərin əlçatanlığı, icma inkişafı prioritetlərinin seçilməsi, birgə planlaşdırma, əməkdaşlığın gücləndirilməsi.* Sosial şəbəkə təhlili aşağıdakı pulsuz proqramlar vasitəsilə aparıla bilər. Əlaqələr haqqında məlumatlar proqrama yüklənir və proqram təhlilin nəticələrini istehsal edir (cədvəl və xəritə şəklində).

[Gephi — The Open Graph Viz Platform](#)

[SocNetV — Social Network Analysis and Visualization Software](#)

Üçüncü addım. İcma-əsaslı mexanizmlərin qurulması

Layihədə icma iştirakının nizamlı və davamlı olması üçün stabil mexanizmlər qurulmalıdır. Məsələn, icma üçün prioritet məsələlər müəyyən olundandan sonra icma üzvləri planlaşdırma mərhələsinə keçir. Burada icra və nəzarət üçün **icmanın seçdiyi daimi struktur** icma iştirakının davamlı olmasına yardım edə bilər. Belə strukturun misalları: icma-əsaslı layihəyə nəzarət şurası, icma inkişafı komitəsi, konkret layihə istiqaməti üzrə məsul icma işçi qrupu, büdcəyə nəzarət qrupu və s.

Seçilən icma nümayəndələri fəaliyyətin planlaşdırılmasında, büdcə və icra üzrə nəzarətdə iştirak edir. Layihənin fəaliyyət planı və fəaliyyətin təqvimini icma iştirakı ilə hazırlanır. Təbii ki, layihənin texniki mürəkkəbliyindən asılı olaraq icma üzvlərinin iştirak səviyyəsi fərqlənə bilər. Lakin əsas qərarlarda mütəxəssislərlə bərabər icma nümayəndələri yaxından iştirak etməlidir.

Bu fəaliyyətin uğurla həyata keçməsinə layihənin hamıya açıq, aydın və istifadəsi asan platforması yardım edə bilər. Onlayn formatda belə platformalar icma iştirakı üçün geniş imkanlar yaradır. Orada icma üzvləri layihənin gedişatı ilə bağlı ən son məlumatları alır, ünsiyyət qurur və təşəbbüslərlə çıxış edir, maraqlandığı məsələlər üçün digər üzvləri səfərbər edir, büdcə xərclərini izləyir və layihə ilə bağlı mühüm qərarlar üçün səs verir.

Bu kimi platformalarla aşağıdakı ünvanlarda tanış olmaq olar:

- [Decidim](#)
- [Leaders communicate better | BAND](#)
- [Home — Instructure Community \(canvaslms.com\)](#)

Bu mərhələdə icma üzvlərinin öz aralarında razılığa gəlib ümumi qərarlar vermək bacarığı çox əhəmiyyətlidir. İnküziv icma iştirakı müxtəlif maraqları olan qrupları əhatə edir. İcmada olan daxili təzadlar, qeyri-bərabərlik, toqquşan maraqlar ümumi razılığın əldə edilməsi və qərarların verilməsi üçün əngəllər yarada bilər. Belə şəraitdə konsensusun (razılığın) əldə edilməsi arzulanan nəticədir. Buna yardım etmək üçün bir neçə yanaşma tətbiq etmək olar.

1. Razılıq nöqtələrinin vurğulanması. Müzakirənin fasilitatoru fərqli mövqələrdə ümumi məqamlar tapır və onları iştirakçılara təqdim edir. Bu ümumi məqamlar təsdiqlənir və burada əldə edilən razılığın digər məsələlərə keçirilməsinin yolları birgə axtarılır.
2. Alternativlərin birləşdirilməsi. Fərqli təkliflərdən ümumi bir təklif hazırlanıb müzakirəyə çıxarılır. Burada hər təklifdə ən mühüm və icmada dəstək qazanan xüsusiyyətlər birləşdirilir.
3. Prioritetlərin yaxınlaşması. Fərqli mövqələr (təkliflərlə) çıxış edən tərəflərdən prioritetləri müəyyənləşdirmək xahiş olunur. Onlar üçün az əhəmiyyətli məsələlər ayrılır və müzakirə prioritetlərin yaxınlaşması istiqamətində gedir.
4. İcmanın seçimi. Bütün təkliflər icma səsverməsinə çıxarılır və ən çox səs qazanan təklif qəbul edilir.

Bəzi icma inkişafı mütəxəssisləri konsensusun əldə edilməsini əhəmiyyətli hesab ələmir. Bu mövqeyə görə konsensus axtarışı uzun müzakirələrlə nəticələndiyi təqdirdə,

bu, fəaliyyətin dayandırılmasına gətirib çıxarır. Beləcə, əsas məqsəd hamını razı salan qərara çatmaq deyil, müzakirə prosesinin düzgün qurulmasıdır. Müzakirənin düzgün təşkil edilməsi o deməkdir ki, inklüziv iştirak təmin olunur və suallar dəqiq və icma üzvləri üçün aydın formatda qoyulur. Aşağıdakı internet səhifəsində bu yanaşma ilə tanış olmaq olar. [It's Time to Move On From Community Consensus — Shelterforce](#)

Bu addımda təşkilatınızın əsas vəzifələri:

- İcma iştirakını nizamlı və davamlı edən mexanizmlərin yaradılmasında icma üzvlərinə dəstək vermək
- İcma-əsaslı mexanizmlərin inklüziv olmasına hər cür yardım göstərmək, həssas qrupların qərarvermədə iştirakına daim dəstək vermək
- Təqvim, fəaliyyət planı və digər sənədlər üçün hazır formatları təqdim etmək və onların hazırlanmasında ekspert köməyini təşkil etmək
- Səmərəli və konkret nəticələr verən icma müzakirələri üçün şərait yaratmaq. Həssas qrupların çıxış etməsi və qərarlara təsir etməsi üçün mütəmadi imkan yaratmaq.

Dördüncü addım. Layihələrin iştirakçı üsulla qiymətləndirilməsi

Layihələrdə icma iştirakının gücləndirilməsi monitorinq və qiymətləndirmə sahəsində təmin edilir. Ənənəvi qiymətləndirmədən fərqli olaraq bu fəaliyyət kənarından dəvət edilən mütəxəssislər tərəfindən edilmir. Qiymətləndirmənin iştirakçı üsulla həyata keçirilməsi o deməkdir ki, icma üzvləri özləri layihənin onların həyatına təsirini ölçüb ona qiymət verəcəklər. İştirakçı üsulla edilən qiymətləndirmənin iki əsas xüsusiyyəti vardır:

Qiymətləndirmə prosesi icma üzvləri tərəfindən (ya da onların fəal iştirakı ilə) həyata keçirilir. Bu o deməkdir ki, layihənin əvvəlində qiymətləndirmə sualları, göstəricilər və məlumat mənbələri icma üzvləri ilə birgə müəyyən edilir. İcma nümayəndələri monitorinqdə iştirak edir və hesabatın yazılmasında əsas töhfəni verir.

İcma üzvləri üçün təlimlər təşkil edilir. Təlimlərdə iştirakçılar qiymətləndirmə və monitorinq haqqında biliklər alır və müvafiq bacarıqlar öyrənir.

İştirakçı üsulla qiymətləndirmə prosesinin əsas elementləri:

- Qiymətləndirməni həyata keçirəcək icma üzvləri müəyyən olunur
- İcma tərəfindən seçilən nümayəndələr qiymətləndirmə təlimi alır
- Qiymətləndirmə sualları müəyyən edilir
- Məlumat toplama üsulları, həcmi və mənbələri müəyyən edilir
- Məlumat yığılır və təhlil edilir
- Qiymətləndirmə suallarına cavablar hazırlanır, hesabat yazılır
- Gələcək üçün tövsiyələr hazırlanır

Bu addımda təşkilatınızın əsas vəzifələri:

- Qiymətləndirmənin mahiyyəti, onun layihənin şəffaflığı və keyfiyyəti üçün əhəmiyyəti haqqında icma üzvlərinə məlumat vermək
- Qiymətləndirmədə iştirak edən qrupun formalaşmasına dəstək göstərmək (məsələn, icma yığıncağında layihəyə nəzarət qrupunun formalaşması haqqında izahat verməklə, bu məsələni gündəliyə əlavə etməklə)
- Maraqlanan icma üzvləri üçün qiymətləndirmə və monitorinq üzrə təlim təşkil etmək
- Qiymətləndirmə üzrə mütəxəssislər prosesə cəlb edilirsə, onlarla icma arasında təmas qurmaq

Yekun söz

İcma-əsaslı layihələrdə icmanın real, davamlı və inklüziv iştirakı bu layihələrin dayanıqlı olması üçün zəruri şərtidir. İştirakın artması icmanın gücləndirilməsi deməkdir. Bələdçidə oxucuların diqqətinə təqdim olunan yanaşmalar, alətlər və tövsiyələr layihənin bütün mərhələlərində icma üzvlərinin inklüziv iştirakının artmasına yardım göstərir. Ümid edirik ki, bundan sonra üzərində çalışdığınız icma-əsaslı layihələrdə icmanın iştirakının təmin olunmasına xidmət edən bir çox yanaşmalardan uğurla istifadə edəcəksiniz.



Ünvan: BMT-nin 50 illiyi küçəsi, 3,
AZ 1001, Bakı, Azərbaycan
Telefon: +994 12 4989888
Faks: +994 12 4922491 / +994 12 4922491
E-poçt: office@un-az.org / registry.az@undp.org
İnternet səhifəsi: www.az.undp.org

