



Co-funded by
the European Union



Քաղաքացիական հասարակություն.

կազմակերպում, կառավարում և զարգացում

«ԶԳՏՈՒՄ ավելի լավ ապագայի. համայնքների և քաղաքացիական հասարակության դիմակայունություն Հայաստանում» ծրագրի շրջանակներում Քաղաքացիական հասարակության ակադեմիական կրթության մոդուլի մշակում

«ՀԿ Կենտրոն» քաղաքացիական հասարակության զարգացման ՀԿ

Տաթևիկ Մարգարյան | Գոռ Պետրոսյան | Արփինե Հակոբյան | Հարություն Վերմիշյան



Եվրոպական միության կողմից համաֆինանսավորվող [«ԶԳՏՈՒՄ ավելի լավ ապագայի. համայնքների և քաղաքացիական հասարակության դիմակայունություն Հայաստանում» \(STRIVE\)](#) ծրագրի շրջանակներում «ՀԿ Կենտրոն» քաղաքացիական հասարակության զարգացման ՀԿ-ն հանդես է գալիս որպես «Քաղաքացիական Հասարակություն» ակադեմիական կրթության մոդուլի ստեղծման առումով ծառայություն մատուցող կառույց:

«Քաղաքացիական Հասարակություն» ակադեմիական կրթության մոդուլը պատրաստվում է Եվրոպական միության ֆինանսական աջակցությամբ՝ STRIVE ծրագրի շրջանակներում: Բովանդակության համար պատասխանատվություն է կրում «ՀԿ Կենտրոն» քաղաքացիական հասարակության զարգացման ՀԿ-ն, և պարտադիր չէ, որ այն արտահայտի Եվրոպական միության տեսակետները:

STRIVE ծրագիրն իրականացնում է ՆԵՖ Բելգիան (NEF Belgium)՝ համագործակցությամբ չորս գործընկեր կազմակերպությունների. «Ազաթ» հաշմանդամություն ունեցող կանանց իրավունքների պաշտպանության կենտրոն ՀԿ, «ԲԼԵՋԱՆ» բնապահպանական, սոցիալական, բիզնեսի աջակցության ՀԿ, «ՎԻՆՆԵԹ Գորիս» զարգացման հիմնադրամ և «Դիլիջանի երիտասարդների համագործակցության կենտրոն» ՀԿ:

Բովանդակություն

Նախաբան	4
Քաղաքացիական հասարակության ձևավորման պատմությունն ու կարևորությունը	6
1. Քաղաքացիական հասարակության էությունը և զարգացումը	6
2. Քաղաքացիական հասարակությունը և ժողովրդավարությունը	9
3. Երեք սեկտորների (պետություն, քաղաքացիական հասարակություն և մասնավոր հատված) համագործակցությունը	13
3.1. Քաղաքացիական հասարակությունը և պետությունը	14
3.2. Քաղաքացիական հասարակությունը և մասնավոր հատվածը	17
Քաղաքացիական հասարակության դերը (առանցքային և բազմազանեցված դերեր)	23
4. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները որպես քաղաքացիական հասարակության մաս. էությունը և տարատեսակները	23
5. Ծառայությունների մատուցումը և ջատագովությունը որպես քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների առանցքային դերեր	27
ՔՀԿ-ների դերն ու ազդեցությունը ՀՀ-ում	31
6. Հանրային մասնակցությունը և քաղաքականությունների մշակումը (ՀՀ օրինակը)	31
7. Քաղաքացիական հասարակության դերը աղքատության հաղթահարման գործընթացում	38
8. Քաղաքացիական հասարակությունը և խաղաղությունը (Երկրորդ ուղու դիվանագիտությունը (second track diplomacy) ՀՀ-ում)	41
Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների որդեգրած գործառնական և ծրագրային մոդելները	46
9. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կառավարման ասպեկտներն ու ընթացակարգերը	46
10. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ղեկավարումը	51
11. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունը	60
12. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ռազմավարական կառավարումն ու առաջնորդությունը	65
13. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ծրագրային կառավարումը - 1	68
14. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ծրագրային կառավարումը -272	
15. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների հարաբերությունները այլ դերակատարների հետ. հանրության հետ կապեր	78
Օգտագործված գրականության ցանկ	87
Դասընթացի նկարագրիչ (ԵՊՀ նմուշ)	94

Նախաբան

«Քաղաքացիական հասարակություն. կազմակերպում, կառավարում և զարգացում» դասընթացի նպատակն է ուսանողներին տեսական և կիրառական խորացված գիտելիքներ հաղորդել քաղաքացիական հասարակության պատմության, քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների գործառնական նշանակության, կազմակերպական կառավարման ու հասարակության զարգացման համատեքստում դրանց ազդեցության վերաբերյալ՝ ծանոթացնելով քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների որդեգրած գործառնական և ծրագրային մոդելներին և դրանց կառավարման հնարավորություններին:

Դասընթացի ավարտին ուսանողը կունենա.

ա. մասնագիտական գիտելիք և իմացություն՝

1. ներկայացնելու քաղաքացիական հասարակության սահմանումները.
2. գիտակցելու և նկարագրելու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների զարգացող դերը միջազգային տարբեր ոլորտներում.
3. թվարկելու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններին վերաբերող միջազգային համաձայնագրերը, կարգավորումներն ու ազգային օրենքները.
4. ներկայացնելու քաղաքացիական հասարակության առանցքային դերերը.
5. նկարագրելու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների հաշվետվողականության գործիքներն ու մեխանիզմները.
6. ըմբռնելու քաղաքացիական հասարակության և պետության փոխհարաբերման առանձնահատկությունները.
7. ընկալելու քաղաքացիական հասարակության և ժողովրդավարության փոխազդեցությունը.
8. ճանաչելու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ղեկավարման մոդելներն ու միջազգային միտումները.
9. ճանաչելու և ներկայացնելու առաքելության վրա հիմնված կառավարման սկզբունքներն ու ոչ առևտրային հատվածի կառավարման մոդելները.
10. նկարագրելու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ծրագրային կառավարման շրջանակը:

բ. գործնական մասնագիտական կարողություններ՝

1. տարանջատելու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների գործառույթները.
2. վերլուծելու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների դերակատարումը հանրային քաղաքականության մշակման և իրականացման գործում.
3. մեկնաբանելու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կառուցվածքի, գործառույթների և կարգավիճակի մասին տեսական և հայեցակարգային արդիական մոտեցումները, քաղաքացիական հասարակության կազմակերպության մոդելային առանձնահատկություններն ու հիմնական հատկանիշները.
4. տարանջատելու առաջնորդության ժամանակակից մոդելների վրա հիմնված ղեկավարման տեսակները.

5. արժևորելու քաղաքացիական հասարակության ազդեցությունը սոցիալական հարաբերությունների վրա.
6. մեկնաբանելու սոցիալական պատասխանատվության հիմնահարցերը քաղաքացիական հասարակության հատվածի դիտակետից.
7. համեմատելու և տարբերակելու դերակատարների ազդեցությունը հասարակության զարգացման համատեքստում.
8. մշակելու առաջարկություններ երեք հատվածների արդյունավետ համագործակցության մոդելների վերաբերյալ:

գ. ընդհանրական/փոխանցելի կարողություններ՝

1. նախապատրաստելու ներկայացում, զեկուցելու.
2. մասնակցելու խմբային քննարկումներին՝ հիմնավորելով դիրքորոշումները.
3. գրելու վերլուծական աշխատանք՝ էսսե.
4. վերլուծելու գրականություն, փաստեր և հետևություններ անելու,
5. ստեղծագործաբար կիրառելու և զարգացնելու գիտելիքները:

Դասընթացը բաղկացած է հետևյալ չորս հիմնական բաժիններից՝

1. Քաղաքացիական հասարակության ձևավորման պատմությունն ու կարևորությունը
2. Քաղաքացիական հասարակության դերը (առանցքային և բազմազանեցված դերեր)
3. ՔՀԿ-ների դերն ու ազդեցությունը ՀՀ-ում
4. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների որդեգրած գործառնական և ծրագրային մոդելները

Դասընթացի մանրամասն կառուցվածքն ու նկարագրությունը տե՛ս ստորև բաժիններում:

Քաղաքացիական հասարակության ձևավորման պատմությունն ու կարևորությունը

1. Քաղաքացիական հասարակության էությունը և զարգացումը

Համառոտագիր

Դասախոսության ընթացքում կքննարկվի քաղաքացիական հասարակության հայեցակարգը, քաղաքացիական հասարակության ծագումն ու էությունը, դրա դերը քաղաքական ենթահամակարգերի մեջ: Դասախոսության առանցքում է լինելու քաղաքացիական հասարակության ազդեցությունը տարբեր տիպի քաղաքական համակարգերով պետությունների վերափոխման վրա: Դասախոսության ընթացքում վերլուծվելու է քաղաքացիական հասարակության զարգացման պատմական համատեքստը, որն ազդել է նրա զարգացման վրա, ինչպես նաև դրա կապը պետության, հասարակության և տնտեսության հետ: Դասը կներառի քաղաքացիական հասարակության հիմնական տեսությունները՝ ընդգծելով Ռոբերտ Փաթնեմի, Գաբրիել Ալմոնդի և Սիդնի Վերբայի աշխատությունները, և կքննարկի քաղաքացիական մասնակցության, հասարակական կազմակերպությունների և սոցիալական ցանցերի կարևորությունը:

Դասախոսությունն իրականացվելու է դասախոսի բանախոսության միջոցով:

Տեսական նյութ

Քաղաքացիական հասարակության գաղափարը հարուստ պատմություն ունի, բայց միայն վերջին երեսուն տարիների ընթացքում է տեղափոխվել միջազգային ուշադրության կենտրոն: Դա ունի մի շարք խորքային պատճառներ, ինչպիսիք են կոմունիզմի անկումը և դրանից հետո տեղի ունեցած ժողովրդավարացման գործընթացը, անցյալի տնտեսական մոդելների նկատմամբ հիասթափությունը, միասնության ցանկությունը աշխարհում և միջազգային հարթակում արագորեն աճող ոչ պետական կազմակերպությունների թիվը: Մառը պատերազմի ավարտից հետո «քաղաքացիական հասարակություն» եզրույթը հետխորհրդային տարածքում ամենալայն կիրառում ստացած եզրույթներից մեկն է դարձել: Բեռլինի պատի անկումից և դրան հետևած համաշխարհային ժողովրդավարացման գործընթացի մեկնարկից հետո քաղաքացիական հասարակության գաղափարը դարձավ մտավորական և քաղաքական քննարկումների առանցքային առարկա և շարունակեց կարևորվել 1990-ականների ամբողջ ընթացքում: Թվում էր, թե բոլորը ուժեղ քաղաքացիական հասարակությունը համարում էին ժողովրդավարության, լավկառավարման, բազմակարծության և կարևոր սոցիալական ու տնտեսական նպատակների իրականացման հիմնասյուներից մեկը:

«Քաղաքացիական հասարակություն» եզրույթը հասարակական դաշտում հաճախ հոլովվում է որպես հասարակության առջև ծառացած խնդիրների լուծման դեղատոմս: Ընդ որում՝ այն ունի վերսալ դեղատոմս է համարվում քաղաքական ամենատարբեր գաղափարների հետևող ուժերի և անձանց կողմից: Սակայն ցանկացած երևույթ, որը շատ է հոլովվում, տարբեր քաղաքական նպատակներով ստանում է այնպիսի լայն կիրառում, որ երևույթի բուն էությունը կորցնում է իր նշանակությունը: Այս առումով նախ անհրաժեշտ է ընդգծել, որ «քաղաքացիական հասարակություն» եզրույթը չունի որևէ միասնական սահմանում և հասարակական գիտություններում համարվում է ամենաանկայուն հասկացություններից մեկը: «Քաղաքացիական հասարակությունը» նաև հաճախ շփոթեցնող և վիճելի հասկացություն է, քանի որ գոյություն ունեն երևույթի տարբեր սահմանումներ և պատկերացումներ (հաճախ միմյանց հետ թույլ

փոխկապակցվածություն ունեցող): Խնդիրն ավելի է բարդանում, երբ մեկ ժամանակահատվածում կամ աշխարհի մեկ մասում ձևավորված սահմանումները տեղափոխվում են մեկ այլ ժամանակահատված կամ այլ աշխարհագրական ու մշակութային տարածք (Edwards, 2013, p. 4):

Սակայն ինչպես ցանկացած երևույթի, այնպես էլ քաղաքացիական հասարակության մասին քննարկում ծավալելուց առաջ կարևոր է նախ ընդգծել այն սահմանները, որ նկատի են առնվում եզրույթի կիրառման ժամանակ: Բրիտանիկա հանրագիտարանում տեղ գտած սահմանման համաձայն՝ «քաղաքացիական հասարակությունը մարդկանց և խմբերի խիտ ցանց է, որը գտնվում է անհատի և պետության միջև» (*Civil Society / Social Science, Political Participation & Social Movements / Britannica*, 2024): Սույն դասընթացի շրջանակներում քաղաքացիական հասարակությունը երևույթը կօգտագործվի որպես անհատի և պետության միջև գտնվող ոլորտ, որտեղ մարդիկ առանց հարկադրանքի մասնակցում են նորմատիվ և բովանդակային նպատակներով հավաքական գործողություններին և անկախ են կառավարությունից և շուկայից (Edwards, 2013, p. 5): Դրանց թվում են ոչ կառավարական կազմակերպությունները/հասարակական կազմակերպությունները (ՀԿ-ներ), համայնքային խմբերը, արհմիությունները, կրոնական հաստատությունները և շահերի պաշտպանության խմբերը:

«Քաղաքացիական հասարակություն» (civitas կամ societas civilis) արտահայտությունը եվրոպական քաղաքական բառապաշարում առաջին անգամ հայտնվել է հանրապետական Հռոմի վերջին տարիներին և հետագայում ստանդարտ հղման կետ է դարձել հռոմեացի դասական իրավաբանների աշխատություններում (Rhodes et al., 2008, p. 206): Այնուամենայնիվ, կարևոր է նշել, որ լատիներեն societas բառը (ոչ միայն Հռոմում, այլև Հռոմից հետո եվրոպական պատմությունում երկար դարերի ընթացքում) չունեւ մակրոսոցիոլոգիական այն համապարփակ իմաստը, որ ստացավ 19-րդ և 20-րդ դարերում: Ըստ հռոմեական իրավունքի՝ societas-ը պարզապես ցանկացած պայմանագրային «գործընկերություն» էր, որն ստեղծված էր կոնկրետ նպատակի համար: Այն մի համակարգ էր, որը կարող էր լինել տարբեր չափերի և գործառույթների՝ սկսած ամուսինների միջև ամուսնական գործընկերությունից մինչև խոշոր հանրային կամ մասնավոր ձեռնարկությունների ասոցիացիա: Այսպիսով՝ հռոմեական կիրառմամբ civitas-ն առավել վերաբերելի էր օրենքի գերակայությանն ու քաղաքացիների միջև փոխադարձ պարտավորությունների վրա հիմնված հասարակարգին: Ի տարբերություն հռոմեացիների՝ հին հույները չէին կիրառում «քաղաքացիական հասարակություն» հասկացությունը որպես եզրույթ, սակայն, աթենացիների համար քաղաքացիական մասնակցությունը և հանրային քննարկումը հասարակական-քաղաքական կյանքի հիմնական կողմերն էին:

Այսպիսով՝ քաղաքացիական հասարակությունը և պետությունը անտիկ շրջանում դիտվում էին որպես անբաժանելի, քանի որ երկուսն էլ վերաբերում էին քաղաքական ասոցացման տեսակի, որը կառավարում էր սոցիալական հակամարտությունը՝ օրենքների պարտադրման միջոցով, որոնք սահմանափակում էին քաղաքացիներին միմյանց վնասելուց: Արիստոտելի պոլիսը «ասոցիացիաների ասոցիացիա» էր, որը քաղաքացիներին (կամ անհատներին, որոնք ունեին քաղաքացիություն) հնարավորություն էր տալիս մասնակցել կառավարելու և կառավարվելու գործընթացին: Այս իմաստով՝ պետությունը ներկայացնում էր հասարակության «քաղաքացիական» ձևը, իսկ քաղաքացիականությունը նկարագրում էր լավ քաղաքացիության պահանջները:

Ուշ միջնադարյան քաղաքական մտածողությունը շարունակեց այս ավանդույթը՝ քաղաքացիական հասարակությունը հավասարեցնելով «քաղաքականապես կազմակերպված միություններին» (Edwards,

2009, p. 10). ձևաչափ, որի պարագայում մարդիկ ապրում էին պետության կողմից պաշտպանված և օրենքներով կառավարվող ասոցիացիաներում: Ըստ Թոմաս Հոբսի՝ նշվածի այլընտրանքը կարող էր լինել ուժեղի գոյատևումը թույլի հաշվին:

16-րդ դարի բողոքական և լուսավորչական վերափոխումը նոր լիցք տվեց անհատին և կամավոր կրոնական կազմակերպություններին, որոնք մարտահրավեր նետեցին և՛ կաթոլիկ եկեղեցու, և՛ պետության իշխանությանը: Կրոնական ընդդիմախոսները ձևավորեցին անկախ եկեղեցական համայնքներ, որոնք նշանակալի դեր խաղացին քաղաքացիական հասարակության զարգացման մեջ՝ առաջ մղելով գաղափարը, որ անհատները կարող են ինքնակազմակերպվել համատեղ նպատակների համար առանց պետության միջամտության: Մի շարք պետություններում այսօր էլ կրոնական ինքնակազմակերպման կազմակերպությունները ակտիվ քաղաքացիական դերակատարում ունեն: ԱՄՆ-ը նշվածի վառ վկայություններից է:

Լուսավորության դարաշրջանում անհատի իրավունքների և սոցիալական պայմանագրի դերը քաղաքական գաղափարախոսության առանցքում էր: Ջոն Լոկի, Շառլ Լուի Մոնտեսքիոյի և Ժան-ժակ Ռուսոյի նման մտավոր գործիչները զարգացրին քաղաքացիական հասարակության գաղափարները: Լոկի հասարակական դաշինքի գաղափարն ընդգծում էր պետության և հասարակության միջև տարբերությունը, իսկ քաղաքացիական հասարակությունը հանդես էր գալիս որպես միջնորդ երկուսի միջև: Մինչդեռ Ժան-ժակ Ռուսոն քաղաքացիական հասարակությանը կասկածամտորեն էր վերաբերվում՝ այն համարելով փնարավոր անհավասարության և կոռուպցիայի աղբյուր:

19-րդ դարը ժողովրդական հաստատությունների աճի հետ մեկտեղ նշանավորեց նաև քաղաքացիական հասարակության զարգացումը: Կամավոր միությունները, ինչպիսիք էին աշխատանքային արհմիությունները և քաղաքական կուսակցությունները, սկսեցին աստիճանաբար առավել կարևոր դեր խաղալ սոցիալական փոփոխությունների ջատագովության և կառավարություններին պատասխանատվության ենթարկելու գործում: Ալեքսիս դը Թոքվիլն իր «Ժողովրդավարությունն Ամերիկայում» գրքում (Tocqueville, 1969) ընդգծում էր քաղաքացիական հասարակության կարևորությունը ժողովրդավարական կառավարման պահպանման գործում՝ պնդելով, որ ուժեղ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները նպաստում են քաղաքացիական մասնակցությանն ու բազմակարծությանը:

Երկրորդ համաշխարհային պատերազմից հետո քաղաքացիական հասարակությունը նոր նշանակություն ստացավ միջազգային զարգացման և մարդու իրավունքների համատեքստում: Հասարակական կազմակերպությունները, մարդու իրավունքների պաշտպանական խմբերը և վերազգային ցանցերը սկսեցին զբաղվել այնպիսի հիմնախնդիրներով, որոնք վերաբերում էին աղքատությունից և անհավասարությունից մինչև շրջակա միջավայրի պաշտպանությանը և մարդու իրավունքներին: Իսկ արդեն 1989 թվականին՝ Բեռլինի պատի անկումից և դրան հաջորդած ժողովրդավարացման անցումների ժամանակ, Արևելյան Եվրոպայում քաղաքացիական հասարակության դերն առավել ամրապնդվեց որպես ժողովրդավարության հիմնասյուն:

20-րդ դարում քաղաքացիական հասարակությունը դարձավ ժամանակակից ժողովրդավարական պետության էական տարր: Ռոբերտ Փաթնեմը պնդում էր, որ քաղաքացիական մեծ ներգրավվածությունը, ինչպիսին է մասնակցությունը կամավորական ասոցիացիաներում, ուժեղացնում է ժողովրդավարական

կառավարումը՝ ստեղծելով սոցիալական կապիտալ՝ վստահության և համագործակցության ցանցեր, որոնք նպաստում են համատեղ գործողություններին (Almond & Verba, 1989; Putnam, 1994, 2000):

2. Քաղաքացիական հասարակությունը և ժողովրդավարությունը

Համառոտագիր

Դասախոսության առանցքում է լինելու քաղաքացիական մշակույթի և ժողովրդավարական կայունության միջև կապը: Դասախոսության ընթացքում վերլուծվելու է, թե ինչպես է քաղաքացիների ակտիվ քաղաքական մասնակցության և պասիվ աջակցության հավասարակշռված խառնուրդը նպաստում ժողովրդավարական համակարգերի տոկոսնությանը: Դասի ընթացքում քննարկվելու է քաղաքական գերակայությունների կարևորությունը, ինչպիսիք են վստահությունը ինստիտուտներին, քաղաքական արդյունավետությունը և դրանց դրսևորումները տարբեր քաղաքական համակարգերում: Դասի ընթացքում նաև վերլուծվելու է քաղաքացիական մշակույթի դերը կայուն ժողովրդավարության պահպանման և ժողովրդավարական քայքայումը կանխելու գործում: Դասախոսությունն իրականացվելու է ինտերակտիվ քննարկման միջոցով:

Տեսական նյութ

Քսաներոդ դարի վերջը նշանավորվեց ընտրությունների միջոցով իշխանության եկող ռեժիմների թվի աճով: 2009 թ. 116 երկիր է համարվել ընտրական ժողովրդավարությամբ հասարակություն ունեցող՝ այդ ցուցանիշով զիջելով միայն 2006 թ., երբ գրանցվել է այդպիսի երկրների ռեկորդային թիվ՝ 123: Ամեն դեպքում՝ 2009-ի ցուցանիշը նկատելիորեն գերազանցում է ընդամենը երկու տասնամյակ առաջ գրանցված ցուցանիշին՝ 69 երկիր (Freedom House, 2010): Մրցակցային ընտրական համակարգերը, սակայն, թեև անհրաժեշտ են ժողովրդավարության համար, բայց բավարար չեն: Շատ նոր ժողովրդավարություններ՝ երկրներ, որոնք որդեգրել են մրցակցային ընտրությունների ինստիտուտը, չեն կարողանում ձևավորել ներկայացուցչական և իրենց իրավագործության ներքո գտնվողներին արձագանքող կառավարություններ: Այս հարցի քննարկումը կնշանակի հասարակությանը հարցնել իրենց ինքնակազմակերպման ձևերի մասին, թե ինչպես են նրանք իրենց շահերը դասավորում, դրանք փոխանցում ներկայացուցիչներին՝ ի դեմս կառավարությունների, վերջիններին պատասխանատվության ենթարկում կամ ներգրավում կոլեկտիվ գործողությունների մեջ:

Քաղաքացիական հասարակության ամրապնդմամբ ապահովվում է այն համատեքստը, որի շրջանակներում ընտրությունները գործում են ժողովրդավարորեն (Dahl, 2000): Իրոք, ամուր քաղաքացիական հասարակությունների և գործուն ժողովրդավարությունների միջև հարաբերակցությունն այնքան ակնհայտ է, որ պարզ է դառնում, որ դրանք փոխամրապնդում են միմյանց (Cohen & Arato, 1992; Edwards, 2009; Putnam, 1994):

Քաղաքացիական հասարակությունը նպատակահեն, նորմատիվորեն հիմնավորված միավորումների տիրույթ է: Հենց սրա շնորհիվ է, որ քաղաքացիական հասարակությունը ժողովրդավարության նույնքան հիմնարար ցուցանիշ է, որքան մրցակցային ընտրությունները. միավորումների միջոցով է, որ մարդիկ կազմակերպում են իրենց շահերը, արժեքներն ու կարծիքները և գործում դրանց հիման վրա: Որոշ դեպքերում դա տեղի է ունենում ուղղակիորեն, ինչպես կրոնական և սպորտային ասոցիացիաներում, որոշ

դեպքերում՝ անուղղակի՝ ներկայացուցչությունների միջոցով, որոնք կազմակերպում են հասարակական կարծիքը և ճնշումների այլ ձևերը, մոբիլիզացնում են ձայները, գործում են՝ սահմանելով «մարդկանց», որոնք ներկայանում են պետության առաջ, և որոնց ժողովրդավարական ֆորմալ ինստիտուտները կարող են արձագանքել (Urbinati & Warren, 2008):

Քաղաքացիական հասարակության միավորումների ժողովրդավարական հնարավորությունները

Ժողովրդավարությունն ավելի ու ավելի է ապավինում քաղաքացիական հասարակությանը՝ իրագործման համար: Մենք կարող ենք հետազայում հասակեցնել այդ կախվածությունները՝ դասակարգելով ասոցիացիաների պոտենցիալ ժողովրդավարական ազդեցությունները երեք լայն դասերի մեջ, որոնք առանձնանում են վերլուծության մակարդակով (Edwards, 2009, Warren, 2001): Նախ՝ ժողովրդավարությունները կախված են ժողովրդավարական քաղաքացիություն ունենալու կարողություններով անհատներից: Ժողովրդավարության պայմաններում անհատները պետք է կարողանան հասկանալ և արտահայտել իրենց շահերն ու արժեքները, ունենան բավարար տեղեկատվություն և կրթություն՝ դրանք կոլեկտիվ որոշումների և կազմակերպման վայրերի հետ կապելու համար, ունենան կոլեկտիվ որոշումներին մասնակցելու քաղաքական կարողություններ և տիրապետեն քաղաքացիական քննարկումներին, որը նրանց ժողովրդավարությանը համապատասխան որոշումների ընդունման հնարավորություն է տալիս՝ համոզման և քվեարկության միջոցով: Ինչպես նշել է Տոկվիլը, քաղաքացիական հասարակության միավորումները պետք է ծառայեն որպես «ժողովրդավարության դպրոցներ» (Tocqueville, 1969, p. 517): Նրանք դա կարող են անել հասարակությանը տեղեկացնելով, կրթելով, զարգացնելով բանակցելու և քննարկելու կարողությունները, սերմանելով քաղաքացիական արժանիքներ, ինչպիսիք են հանդուրժողականությունը, վստահությունը, հարգանքը ուրիշների հանդեպ և ապրումակցումը:

Ժողովրդավարական լեգիտիմության աղբյուրը հենց հանրային քննարկումն է, որի միջոցով ներկայացուցչությունները վերածվում են հանրային կարծիք ձևավորող դիսկուրսների, որոշումներն ունենում են համաձայնեցման վայր (Habermas, 1996): Քաղաքացիական հասարակության ասոցիացիաները երաշխավորում են այդ համաձայնեցումները քննարկումներ կազմակերպելով և հանրությանը տեղեկատվություն հաղորդելով, հանրային քննարկում հրահրելով և պետական պաշտոնյաներին ու հաստատություններին մշտադիտարկելով: Երբեմն սրանք իրենց գործառույթներն իրականացնում են հասարակական դիսկուրսի մեջ մասնագիտացած խմբերով, ինչպիսիք են ուղեղային կենտրոնները և լրատվամիջոցներին ուղղված խմբերը (Urbinati, 2000):

Մի խոսքով՝ քաղաքացիական հասարակությունները կարող են խորացնել ժողովրդավարությունը՝ ստանձնելով հանրային այն ոլորտները, որոնք առաջնորդում և օրինականացնում են հավաքական որոշումները:

Երբորդ՝ քաղաքացիական հասարակության ասոցիացիաները կատարում են ինստիտուցիոնալ գործառույթներ, որոնք անհրաժեշտ են, որ ժողովրդավարությունը գործի: Քաղաքացիական հասարակության շահերի պաշտպան կազմակերպությունները ընտրությունների միջև ընկած ժամանակահատվածում իրականացնում են ներկայացուցչական գործառույթներ՝ կապելով պետական պաշտոնյաներին ընտրողների հետ և անգամ ձևավորելով ընտրատարածքներ, որոնք պաշտոնապես ներկայացված չեն տարածքային հիմքով (Urbinati & Warren, 2008):

Եվ վերջապես, քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները տրամադրում են այլընտրանքային ձայների և ընդդիմության հարթակներ, երբ շահերը, արժեքները կամ ձայները բավականաչափ ներառված չեն:

Քաղաքացիական հասարակության ասոցիացիաների ժողովրդավարական կարողությունների տեսականացում

Առանձնացնենք այն երեք կարևորագույն հատկանիշները, որոնք բնորոշում են քաղաքացիական հասարակությունը որպես ժողովրդավարական գործիք:

Կամավորություն: Ասոցիացիաները բնութագրվում են կամավորության տարբեր դրսևորումներով, որոնք ազդում են նրանց ժողովրդավարական գործառույթների վրա: Բացառապես կամավոր միավորումները հաճախ ցածր նորմատիվ պահանջներ ունեն ներքին ժողովրդավարության համար և կարող են ամրապնդել միատարրությունը, մինչդեռ ոչ կամավոր միավորումները կարող են խրախուսել ներքին հակամարտությունը՝ կառավարելու ժողովրդավարական գործընթացը:

Հիմնական լրատվամիջոցներ: Ասոցիացիաները կարող են ուղղված լինել դեպի սոցիալական նորմեր, պետական իշխանություն կամ շուկաներ: Սոցիալական նորմերի վրա հիմնվածները լինում են ավելի հանդուրժողական, սակայն ավելի քիչ հակված հակամարտությունների լուծմանը, մինչդեռ ռազմավարական շահերի վրա կենտրոնացած միավորումներն ավելի հավանական է, որ խթանեն քննարկումները և քաղաքացիական արժեքները, քանի որ նրանք ուղղորդում են պայքարը հանուն նպատակի համար:

Նպատակները: Միավորումների նպատակներն ազդում են նրանց ժողովրդավարական ներդրմանը. հասարակական շահերին ուղղված միավորումները նպաստում են քաղաքացիական արժեքներին և կոլեկտիվ գործողություններին, մինչդեռ ինքնության կամ կարգավիճակի վրա հիմնված միավորումները կարող են կա՛մ խթանել հանդուրժողականությունը, կա՛մ խորացնել բաժանումները:

Եզրակացություններ

Քաղաքացիական հասարակության միավորումները վճռորոշ նշանակություն ունեն ժողովրդավարության համար, սակայն դրանց արդյունավետությունը մեծապես տարբերվում է՝ կախված դրանց կառուցվածքից և նպատակներից: Այս տարբերությունների ըմբռնումն օգնում է գնահատել դրանց ներուժը՝ զարգացնելու ժողովրդավարական գործընթաց և կառավարելու հասարակական հակամարտությունները: Միավորումների բազմազանության ընդգծումը հնարավորություն է տալիս հստակ պատկերացում կազմել ժողովրդավարական էկոհամակարգերում նրանց դերերի մասին:

Ժողովրդավարական միավորումների էկոլոգիան

Ի՞նչ է ներառում ժողովրդավարական միավորումների էկոլոգիան: Անշուշտ, այս հարցին պատասխանելը պահանջում է հատուկ հետազոտություն ժողովրդավարությանն աջակցող կամ քայքայող միավորումների վերաբերյալ, բայց հնարավոր է հարցին մոտենալ՝ հաշվի առնելով մի քանի ուղենշային սկզբունք:

Միավորումների հավասարակշռում: Առողջ քաղաքական համակարգը պահանջում է շահերի և ինքնության վրա հիմնված միավորումների համակարգ: Անհավասարակշռությունները, ինչպիսին է, օրինակ, կենտրոնամետ կամ ընդդիմադիր խմբերի գերակայությունը, կարող են խաթարել ժողովրդավարական ներկայացուցչությունը և կառավարումը:

Միավորումների մշտադիտարկում: Քաղաքացիական հասարակության որոշ կազմակերպություններ, հատկապես կենտրոնական շահեր հետապնդողները, կարող են սպառնալ ժողովրդավարությանը: Արդյունավետ քաղաքացիական հասարակությունները ներառում են մի շարք խմբեր, որոնք կարող են հակազդել այդ սպառնալիքներին, ինչպիսիք են հսկիչ կազմակերպությունները և միավորումները:

Ներքին ստուգումներ: Միավորումները, որոնք կենտրոնանում են հանրային շահի վրա և հակված են ինքնակառավարման, խրախուսում են հաշվետվողականությունը: Օրինակները ներառում են բնապահպանական խմբերը և քաղաքացիական կազմակերպությունները, որոնք նպաստում են ամուր ժողովրդավարական մշակույթին:

Անհատական ներգրավվածություն: Միավորումների տեսակներ են, որոնք պատկանում են անհատներին կամ խմբերին՝ մեծացնելու իրենց քաղաքացիական ներգրավվածությունը: Հանրային շահ հետապնդող խմբերը կարող են բարձրացնել քաղաքացիական արժեհամակարգը, մինչդեռ բացառիկության կամ անձի վրա հիմնված խմբերը կարող են ստեղծել սոցիալական խզումներ, որոնք խոչընդոտում են քաղաքական քննարկումներին:

Ներգրավվածության բաժանում: Քաղաքացիական հասարակության մեջ մասնակցության ձևերը կարող են արտացոլել սոցիալական անհավասարությունները, քանի որ բարձրագույն կրթություն և բարձր եկամուտ ունեցողները հաճախ ավելի մեծ հասանելիություն ունեն սոցիալական կապիտալին: Ժողովրդավարությունը խթանելու համար շատ կարևոր է խրախուսել անապահով խմբերի ներգրավվածությունը, քանի որ քաղաքացիական հասարակության միավորումները քայլ են դեպի ներառականություն:

Եզրափակելով՝ նշենք, որ հավասարակշռված, բազմազան քաղաքացիական հասարակությունը՝ արդյունավետ ստուգումներով և բոլոր քաղաքացիների համար հասանելիությամբ, հիմնարար նշանակություն ունի ժողովրդավարական արժեքների ընդունման և զարգացման համար:

Քաղաքացիական հասարակությունը ոչ միայն ժողովրդավարության խորացման մասին է, ավելին՝ ներկայումս անհնար է պատկերացնել ժողովրդավարություն առանց քաղաքացիական հասարակության բազմակի ազդեցությամբ զարգացման, որն ապահովվել է հանրային քննարկման և ներկայացուցչության, կազմակերպման և կոլեկտիվ գործողությունների ղեկավարման միջոցով:

3. Երեք սեկտորների (պետություն, քաղաքացիական հասարակություն և մասնավոր հատված) համագործակցությունը

Համառոտագիր

Քաղաքականության մշակման գործընթացին մասնակցության համատեքստում մյուս դերակատարների հետ համագործակցելու և աջակիցներին համախմբելու ՔՀԿ-ների ունակությունը նրանց հաջողության

գրավականներից մեկն է: Այս մոդուլում կանդիդատանք ՔՀԿ-ների համագործակցությանը պետական մարմինների և մասնավոր ընկերությունների հետ: Անդրադարձ կարվի նաև ՀՀ-ում երեք դերակատարների համագործակցությանը՝ ուրվագծելով դերակատարների համագործակցության հիմնական միտումները: Գրականության կից ցանկում կարող եք ծանոթանալ ոչ միայն տեսական նյութերին, այլ նաև ներկայացված համապատասխան էմպիրիկ տվյալներին ՀՀ համատեքստում:

Տեսական նյութ

Հասարակությունը պայմանականորեն բաժանվում է երեք հատվածի:

- Առաջին հատվածը պետությունն է, որը կառավարում է մեր կյանքը, ապահովում է կարգը:
- Երկրորդ հատվածը բիզնեսն է, որը հանդես է գալիս ծառայություններով ու ապրանքներով, որոնց համար գումար է պահանջում:
- Երրորդ հատվածը շահույթ չհետապնդող կազմակերպություններն են, այսինքն՝ հասարակական կազմակերպությունները, հիմնադրամները, արհմիությունները: Այս հատվածը կոչվում է նաև բարեգործական, ոչ կառավարական, ոչ քաղաքական, հասարակական, կամավորական հատված: Այն ներառում է ինչպես իրավաբանորեն գրանցված, այնպես էլ չգրանցված քաղաքացիների միություններ:

Հասարակության այսպիսին բաժանումը չունի կրոնական կամ ազգային երանգներ, յուրաքանչյուր պետություն, որը նախընտրում է ժողովրդավարական զարգացումների ճանապարհը, բոլոր երեք հատվածների զարգացման կարիք է զգում (*Консалтинг и Тренинги / TreKo.RU, n.d.*):

Հայաստանում գրանցված են շահույթ չհետապնդող մի քանի հազար կառույցներ, և դրանց թիվը գնալով ավելանում է: Այսօր պետական ռեգիստրում հասարակական կազմակերպություն կամ հիմնադրամ գրանցելը բավականին պարզ գործընթաց է. առկա են որոշակի ընթացակարգեր, որոնցով հնարավոր է հեշտությամբ ստեղծել իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող կառույց:

Այնուամենայնիվ, պետք է նշել, որ երրորդ հատվածը հանրային կառավարման տեսանկյունից ճիշտ է դիտարկել պետության հետ հարաբերությունների համատեքստում: Այս հատվածը մարմնավորում է իր մեջ քաղաքացիական հասարակություն երևույթը, որը ժողովրդավարության թիվ մեկ գրավականն է:

3.1. Քաղաքացիական հասարակությունը և պետությունը

Հասարակության՝ վերը նշված երրորդ հատվածը մեծ ազդեցություն ունի հանրային քաղաքականության ձևավորման վրա, բայց քանի որ հանրային քաղաքականության պատասխանատու կառույցը պետությունն է, ապա երրորդ հատվածի կազմակերպությունները պետք է համագործակցեն պետության հետ:

Քաղաքացիական հասարակության և պետության փոխհարաբերության ձևերն ու եղանակները բազմազան են ու տարաբնույթ և իրարից տարբերվում են կազմակերպման մեխանիզմներով: Մասնագիտական գրականության մեջ պետության առանձնահատկությունների հետազոտումը կապվում է քաղաքացիական հասարակության առանձնահատկությունների ուսումնասիրության հետ, իսկ քաղաքացիական հասարակության առանձնահատկությունների հետազոտումը՝ պետության առանձնահատկությունների ուսումնասիրության հետ: Այս հիմնահարցերի հետազոտությունն ու բազմակողմանի ուսումնասիրությունը կարևոր նշանակություն ունեն ինչպես քաղաքացիական հասարակության, այնպես էլ պետության, պետական ինստիտուտների առանձնահատկությունների

բացահայտման հարցում: Դրանք հասարակության ամբողջական համակարգի գլխավոր տարրերն են, հասարակական հարաբերությունների կազմակերպվածության և զարգացման արդյունք են և հնարավոր են միայն որոշակի տնտեսական, սոցիալական, քաղաքական, իրավական պայմանների առկայության դեպքում:

Հասարակության քաղաքական համակարգի տարրերի ակտիվ գործունեության շնորհիվ պատմական որոշակի ժամանակաշրջանում քաղաքացիական հասարակության ձևավորման նախադրյալներ են ստեղծվում: Այդ նախադրյալների համար կարևորագույն սկզբունք է պետության կողմից մարդու հիմնական իրավունքների իրավական ճանաչումն ու երաշխավորվածությունը: Պետությունը և քաղաքացիական հասարակությունը չպետք է հակադրել միմյանց, քանի որ հասարակության քաղաքական կեցության ինքնակազմակերպման որոշակի մակարդակում սոցիալական, իրավական պետության ձևավորման պայմաններ են ստեղծվում: Բնականաբար, հասարակության կառավարումն ու ինքնակառավարումը գոյություն ունի պետության և քաղաքացիական հասարակության համակարգի շնորհիվ, քանի որ վերջիններիս գործառնությամբ է ձևավորվում նաև «ժամանակակից ներկայացուցչական պետությունը»:

Ըստ Օ. Շկարատանի և Ռ. Ռադանի՝ «պետության և քաղաքացիական հասարակության փոխհարաբերության բնույթն արտահայտում է ոչ միայն անձի իրավական, սոցիալական պաշտպանվածությունը տվյալ հասարակության մեջ, այլև քաղաքացիական հասարակության զարգացածության աստիճանը, նրա դեմոկրատական լինելը, բազմաձևությունը...» (Радаев & Шкаратаи, 1995, с. 220):

Նույնիսկ ամբողջատիրական, միապետական ռեժիմների պայմաններում կարող են գոյություն ունենալ քաղաքացիական հասարակության ձևավորման նախադրյալների տարրեր, սակայն անհրաժեշտ պայմանների բացակայությունը, որոնք ապահովում են պետական իշխանությունից այդ տարրերի անկախությունը՝ ինքնակազմակերպման ու ինքնագործունեության իրավունքը, հասարակությանը զրկում է քաղաքացիական լինելու հնարավորությունից: Այստեղ կարևորվում է այն հանգամանքը, որ յուրաքանչյուր անձ հստակ իմանա, թե ինչ սահմաններում է ինքը պաշտպանված կողմնակի միջամտությունից, և ինչ դեպքերում պետությունը կարող է ազդել իր ծրագրերի իրականացման վրա: Քանի որ ինչպես ամբողջատիրությունը, այնպես էլ «...միապետությունը ... ընդհանրապես անհամատեղելի է քաղաքացիական հասարակության հետ և, հետևաբար, չի կարող լինել քաղաքացիական կառավարման ձև» (Локк, 1985, с. 312):

Քաղաքացիական հասարակության ձևավորման ու հավասարակշռված գործառնության տեսանկյունից կայացած պետական ինստիտուտներն անհրաժեշտ են: Հակառակ դեպքում այս գործընթացները կարող են միաժամանակ կործանարար լինել երկու համակարգերի համար էլ: Յուրաքանչյուր կոնկրետ պատմական պայմանների առկայության դեպքում քաղաքացիական հասարակությանը բնորոշ են ձևավորման առանձնահատուկ սկզբունքներ ու օրինաչափություններ, որոնք մինչև այժմ էլ հակասական ու բազմաբնույթ են: Պատահական չէ, որ մասնագիտական գրականության մեջ քաղաքացիական հասարակության ձևավորման նախադրյալների օրինաչափությունները, սոցիալական ակտիվության բոլոր ձևերը կապակցվում են համընդհանուր կամքի, շահերի արտահայտման և իրականացման մեխանիզմների հետ:

Քաղաքացիական հասարակության կայացմամբ քաղաքացիների միջև ձևավորվում է գործունեության ու հարաբերությունների ինքնատիպ բնագավառ, որտեղ միավորվում են նրանց ստեղծած կազմակերպությունները, ինստիտուտները, ձևավորման օբյեկտիվ պատճառները, հնարավորությունները, նպատակներն ու գործառնության մեխանիզմները, քանի որ քաղաքացիական հասարակությունը ձևավորում է այնպիսի սոցիալական տարածություն, որտեղ մարդիկ անկախ են ինչպես պետությունից ու քաղաքական համակարգի մյուս տարրերից, այնպես էլ մեկը մյուսից (Гаджиев, 1991, с. 7):

Պետության և քաղաքացիական հասարակության փոխհարաբերությունների գործընթացում կարևորվում են նաև քաղաքացիների, սոցիալական խմբերի քաղաքական, տնտեսական, իրավական գործունեության սահմաններն ու համընդհանուր վարքագիծը, որոնք որոշակի ուղղվածություն են տալիս հասարակության ամբողջական համակարգին՝ կազմելով քաղաքական կյանքի առանցքը:

Այսպիսով՝ քաղաքացիական հասարակության և պետության փոխհարաբերության համակարգի նկատմամբ տարբեր քաղաքագետներ առանձնացնում են տեսականորեն հնարավոր հետևյալ մոտեցումները.

- սուբստանցիոնալ . այստեղ նրանցից մեկը հանդես է գալիս առաջնային, որից ածանցվում է մյուսը .
- դուալիստական . այստեղ նրանք հանդես են գալիս երկփեղկված ձևով.
- փոխներթափանցված կամ կոնվերգենցիալ, որտեղ նրանք հանդես են գալիս միմյանց հետ տարրալուծված տեսքով .
- դիալեկտիկական . այստեղ նրանք փոխալայմանավորում են միմյանց և փոխադարձ կախվածության մեջ են:

Պետք է հաշվի առնել նաև այն հանգամանքը, որ քաղաքացիական հասարակության ձևավորման նախադրյալների սկզբնական փուլում պետության և քաղաքացիական հասարակության դիալեկտիկական միասնությունն անհրաժեշտություն է: Քանի որ, մի կողմից, քաղաքացիական հասարակության համար պետությունը զարգացման հիմքն է, իսկ մյուս կողմից՝ զարգացած քաղաքացիական հասարակության համար հրատապ է դառնում պետական կեցության գոյության բարձրագույն ձևի՝ իրավական պետության կայացումը, իսկ իրավական պետությունը բոլոր քաղաքացիներին երաշխավորում է քաղաքակիրթ գոյության նվազագույն մակարդակ, որն էլ, իր հերթին, հասարակության բոլոր անդամների համար ամբողջությամբ ապահովում է քաղաքացիական իրավունքները:

Գլոբալացման արդի պայմաններում պետական և ոչ պետական ինստիտուտների գործունեության միասնական համակարգում տեղի է ունենում անցում «պետություն-կենտրոն» մոդելից դեպի «հասարակություն-կենտրոն» մոդելին, որտեղ իշխանությունը գործում է ոչ միայն վերևից ներքև, այլև ներքևից վերև: Այստեղ տեղին է ընդգծել Ի. Լևինի այն միտքը, որ մի կողմից՝ «պետությունը ոչ միայն կոնսոլիդացնում, այլև ընդլայնում է իր նվաճումները քաղաքացիական հասարակության տարածքում, իսկ մյուս կողմից՝ քաղաքացիական հասարակությունն ակտիվորեն ներխուժում է պետության սահմանների մեջ՝ պարտադրելով նրան ամբողջովին նոր արժեքների ու նորմերի ինստիտուցիոնալացում»:

Քաղաքացիական հասարակության և պետության համագործակցության **առավելություններն են՝**

1. **Ավելի արդյունավետ քաղաքականություն:** Քաղաքացիական հասարակությունը կարող է տրամադրել փորձագիտական կարծիք և կարիքահեն/փաստահեն գիտելիքներ:
2. **Թափանցիկություն և հաշվետվողականություն:** ՔՀԿ-ները կարող են վերահսկել կառավարության գործողությունները:
3. **Սոցիալական կապիտալի ձևավորում:** Համագործակցությունը խթանում է վստահությունը և սոցիալական կապերը:
4. **Նորարարություն:** ՔՀԿ-ները հաճախ ավելի ճկուն են և կարող են փորձարկել նոր մոտեցումներ:
5. **Ժողովրդավարության ամրապնդում:** Մասնակցությունը խթանում է ակտիվ քաղաքացիությունը:
6. **Ռեսուրսների մոբիլիզացում:** ՔՀԿ-ները կարող են ներգրավել կամավորների և լրացուցիչ ֆինանսավորում:

Համագործակցության մեխանիզմներ

1. **Հանրային քննարկումներ:** Կառավարությունը կազմակերպում է բաց քննարկումներ քաղաքականության վերաբերյալ:
2. **Խորհրդատվական մարմիններ:** ՔՀԿ ներկայացուցիչներն ընդգրկվում են պաշտոնական խորհրդատվական խմբերում: *(Բերել ՀՀ նախարարություններին կից հասարակական խորհուրդների, ՏԻՄ-երում համայնքապետին կից կանանց և երիտասարդների խորհրդակցական մարմինների... օրինակները):*
3. **Համատեղ ծրագրեր:** Պետությունը և ՔՀԿ-ները համատեղ իրականացնում են ծրագրեր: *(Ներկայացնել սոցիալական համագործակցության մոդելը, Բաց կառավարման գործընկերությունը՝ ԲԿԳ...):*
4. **Դրամաշնորհային ծրագրեր:** Պետությունը ֆինանսավորում է ՔՀԿ նախաձեռնություններ:
5. **Տեղեկատվության փոխանակում:** Կանոնավոր հաղորդակցություն և տվյալների փոխանակում:
6. **Օրենսդրական նախաձեռնություններ:** ՔՀԿ-ները մասնակցում են օրենքների մշակմանը:
7. **Էլեկտրոնային մասնակցություն:** Առցանց հարթակներ քաղաքացիների ներգրավման համար: *(Ներկայացնել E-draft օրենսդրական նախագծերի հարթակը, մասնակցային բյուջետավորումը):*
8. **Սոցիալական աուդիտ:** ՔՀԿ-ները գնահատում են պետական ծրագրերի արդյունավետությունը:

ՀՀ-ում քաղաքացիական հասարակության և պետության համագործակցության մեխանիզմները

Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության և հանրային կառավարման մարմինների միջև համագործակցության համընդհանուր քաղաքականություն չկա: Այնուամենայնիվ, ՔՀԿ-պետություն համագործակցության համատեքստում կան մի շարք քաղաքականություններ, կանոնակարգեր և խորհրդատվական մարմիններ, որոնք վերջին տարիներին ավելի ու ավելի են շատանում:

- ՀՀ կառավարության որոշմամբ 2008-2010 թթ. բոլոր նախարարություններում ձևավորվեցին կոլեգիալ մարմիններ, որոնցում, բացի նախարարությունների աշխատակազմերի ներկայացուցիչներից, պետք է ներգրավվեն ՔՀԿ ներկայացուցիչներ:
- Մի շարք պետական կառույցներ ստեղծել են համատեղ աշխատանքային խմբեր և հանձնաժողովներ, որոնք ապահովում են տվյալ կառույցի և հանրության միջև տեղեկատվության հոսքերը և որոշումների ընդունման գործընթացում ՔՀԿ-ների մասնակցության հարթակ են ծառայում: Օրինակ՝ ՀՀ արդարադատության նախարարությունը 2014 թ. ստեղծեց Հանրային խորհուրդ՝ որպես ՔՀԿ-ներից բաղկացած խորհրդատվական մարմին: Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարությունը 2008 թ. ընդունել է ՔՀԿ-ների հետ համագործակցության կանոնակարգ, որում ամփոփված են հանրային մասնակցության վերաբերյալ հիմնական իրավական դրույթները, ՔՀԿ-ների հետ համագործակցության սկզբունքներն ու ձևերը:
- 2008 թ. հիմնադրվեց Հանրային ցանցը, որը ՔՀԿ-ների և Ազգային ժողովի միջև համագործակցության ինստիտուցիոնալ մեխանիզմ է: Հանրային ցանցի գործունեության հիմնական ուղղություններն են օրենսդրական նախաձեռնությունների և նախագծերի վերաբերյալ տեղեկատվության տարածումն ու հանրային լսումների կազմակերպումը:
- Կառավարության, վարչապետի և նախագահի կողմից ստեղծվել են մի շարք խորհուրդներ, ինչպես, օրինակ՝ Կայուն զարգացման ՀՀ ազգային խորհուրդը, Երիտասարդական քաղաքականության ազգային խորհուրդը, Կանանց հարցերով խորհուրդը և այլն: ՀՀ նախագահի հրամանով 2009 թ. հիմնադրվեց ՀՀ հանրային խորհուրդը, որը խորհրդատվական մարմնի կարգավիճակ ունի և ստեղծվել է քաղաքացիական հասարակության ու կառավարության մարմինների միջև ուղի ծառայելու համար: Ընդունվել են մի շարք իրավական դրույթներ՝ հանրային խորհրդին հնարավորություն տալով մասնակցելու կառավարության աշխատանքներին և ներկայացնելու ՔՀԿ-ների կարծիքը:
- 2011 թ. սեպտեմբերին Հայաստանը միացավ «Բաց կառավարման գործընկերություն» նախաձեռնությանը, որը ՔՀԿ-կառավարություն համագործակցության մեկ այլ պլատֆորմ է: Սա միջազգային նախաձեռնություն է, որն ուղղված է քաղաքացիների հանդեպ կառավարության ստանձնած՝ թափանցիկության խթանման, կոռուպցիայի դեմ պայքարի, քաղաքացիների իշխանագործման, նոր տեխնոլոգիաների ներդրման միջոցով կառավարումն ավելի արդյունավետ և հաշվետու դարձնելու հանձնառությունների ապահովմանը:

Միաժամանակ, նշված ոչ բոլոր կառույցներն են արդյունավետ համարվում ՔՀԿ-ների կողմից: Նախարարություններին կից ստեղծված կոլեգիաներում ոչ միշտ է, որ ՔՀԿ-ներ են ընդգրկված, իսկ ՔՀԿ ընտրության մեխանիզմը հստակ չէ: Առհասարակ, կարծիք կա, որ պետական մարմինների կողմից ՔՀԿ-ների ներգրավումը հաճախ ձևական բնույթ ունի: ՔՀԿ-ների հետ համագործակցության բազմաթիվ միջոցառումներ իրականացվում են միջազգային պարտավորությունների շրջանակներում և կամ որևէ դրամաշնորհային ծրագրի արդյունք են, մինչդեռ պետական մարմիններն իրենք հազվադեպ են համագործակցություն նախաձեռնում (Մարգարյան & Հակոբյան, 2015, էջ 29–34):

Արդյունավետ համագործակցությունը պահանջում է փոխադարձ վստահություն, հարգանք և պատրաստակամություն՝ լսելու և սովորելու միմյանցից: Այն նպաստում է ավելի ուժեղ, ավելի արդար և ավելի ժողովրդավարական հասարակության կառուցմանը:

3.2. **Քաղաքացիական հասարակությունը և մասնավոր հատվածը**

Այս բաժինը վերաբերում է քաղաքացիական հասարակության (երրորդ հատվածի) և մասնավոր հատվածի համագործակցությանը: Նյութը ներառում է երկու սեկտորների համագործակցության պատմական ակնարկ, համագործակցության ձևերի քննարկում, առավելությունների և մարտահրավերների վերլուծություն, հաջողված համագործակցության գործոնների նկարագրություն:

Նյութի վերջում ներկայացված է գրականության ցանկը, որը ներառում է յոթ գիտական հոդվածներ և գրքեր, որոնք օգտագործվել են նյութի պատրաստման ընթացքում: Այս աղբյուրները հիմնավոր տեսական և էմպիրիկ հիմք են տրամադրում քաղաքացիական հասարակության և մասնավոր հատվածի համագործակցության վերաբերյալ:

Քաղաքացիական հասարակության և մասնավոր հատվածի համագործակցության ձևավորման պատմությունը

Քաղաքացիական հասարակության և մասնավոր հատվածի համագործակցության պատմությունը արտացոլում է հասարակության զարգացման ընդհանուր միտումները: Այն զարգացել է պարզ բարեգործությունից մինչև բարդ, բազմաշերտ գործընկերություններ՝ ուղղված զլոբալ խնդիրների լուծմանը: Այսօր այս համագործակցությունը դիտվում է որպես կարևոր գործիք հասարակական, տնտեսական և բնապահպանական մարտահրավերների հաղթահարման համար:

Քաղաքացիական հասարակության և մասնավոր հատվածի միջև համագործակցության արմատները կարելի է գտնել դեռևս հին ժամանակներում: Այդ ժամանակ, սակայն, այս հարաբերությունները հիմնականում բարեգործական բնույթ ունեին:

Վաղ շրջան (մինչև 19-րդ դար)

- **Հին աշխարհ:** Հին Հռոմում և Հունաստանում հարուստ քաղաքացիները հաճախ ֆինանսավորում էին հասարակական նշանակության ծրագրեր:
- **Միջնադար:** Եկեղեցին և առևտրական գիլդիաները հաճախ համագործակցում էին՝ աջակցելու աղքատներին և զարգացնելու համայնքները:

19-րդ դար. Արդյունաբերական հեղափոխություն

Արդյունաբերական հեղափոխությունը նոր մարտահրավերներ ու հնարավորություններ բերեց:

- **Բարեգործական հիմնադրամներ:** Խոշոր արդյունաբերողները, ինչպիսիք էին Էնդրյու Կարնեգին և Ջոն Դ. Ռոքֆելերը, հիմնեցին բարեգործական կազմակերպություններ:
- **Սոցիալական բարեփոխումներ:** Բիզնեսի և քաղաքացիական խմբերի համագործակցությունը նպաստեց աշխատանքային պայմանների բարելավմանը և կրթության հասանելիության ընդլայնմանը:

20-րդ դարի առաջին կես

Այս ժամանակաշրջանում տեղի ունեցան կարևոր զարգացումներ:

- **Պետական-մասնավոր գործընկերություն:** Առաջին և Երկրորդ համաշխարհային պատերազմների ընթացքում պետության, բիզնեսի և հասարակական կազմակերպությունների միջև ձևավորվեցին նոր տիպի համագործակցություններ:

- **Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության (ԿՄՊ) սկզբնավորում:** 1930-ականներին սկսեց ձևավորվել կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության գաղափարը:

20-րդ դարի երկրորդ կես

Այս շրջանում համագործակցությունը դարձավ ավելի ինստիտուցիոնալ և կազմակերպված:

- **1960-1970-ականներ:** Քաղաքացիական իրավունքների և բնապահպանական շարժումները նոր տիպի համագործակցություններ խթանեցին:
- **1980-ականներ:** Նեոլիբերալ քաղաքականությունը նպաստեց պետական գործառույթների մասնակի փոխանցմանը մասնավոր և հասարակական հատվածներին:
- **1990-ականներ:** Գլոբալիզացիայի աճը միջազգային համագործակցության նոր ձևեր բերեց:

21-րդ դար

Ժամանակակից շրջանում համագործակցությունը ավելի բազմազան ու բարդ է դարձել:

- **Գլոբալ գործընկերություններ:** Միջազգային կազմակերպությունները, ինչպիսին է ՄԱԿ-ը, խրախուսում են գլոբալ մասշտաբի համագործակցությունը:
- **Սոցիալական ձեռնարկատիրություն:** Այս նոր մոդելը համադրում է բիզնեսի և հասարակական կազմակերպությունների մոտեցումները:
- **Տեխնոլոգիական համագործակցություն:** Թվային տեխնոլոգիաները համագործակցության նոր հնարավորություններ են ստեղծել:
- **Կայուն զարգացման նպատակներ:** ՄԱԿ-ի Կայուն զարգացման նպատակները խթանում են ոլորտների միջև համագործակցությունը գլոբալ մարտահրավերների լուծման համար:

Ժամանակակից աշխարհում քաղաքացիական հասարակության (երրորդ հատվածի) և մասնավոր հատվածի միջև համագործակցությունը դարձել է սոցիալական և տնտեսական զարգացման կարևոր գործոն: Այս երկու ոլորտների միջև փոխգործակցությունը կարող է հասարակական խնդիրների լուծման նորարարական լուծումներ և արդյունավետ մոտեցումներ բերել:

Համագործակցության ձևերը

1. **Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն:** Մասնավոր ընկերությունները հաճախ իրենց ԿՄՊ ծրագրերի շրջանակներում համագործակցում են հասարակական կազմակերպությունների հետ: Սա կարող է ներառել ֆինանսական աջակցություն, կամավորական աշխատանք կամ փորձի փոխանակում (Բարեգործությունը ՀՀ-ում, Հետազոտություն, 2020):
2. **Համատեղ ծրագրեր:** Քաղաքացիական հասարակությունը և մասնավոր հատվածը կարող են միավորել իրենց ռեսուրսները և փորձը՝ իրականացնելու համատեղ ծրագրեր սոցիալական, բնապահպանական կամ կրթական ոլորտներում:
3. **Սոցիալական ձեռնարկատիրություն:** Այս մոդելը համադրում է բիզնեսի արդյունավետությունը և սոցիալական նպատակները՝ հաճախ ներգրավելով և՛ մասնավոր, և՛ հասարակական ոլորտների փորձը:

4. **Հետազոտություններ և զարգացում:** Մասնավոր ընկերությունները կարող են աջակցել հասարակական կազմակերպությունների կողմից իրականացվող հետազոտություններին կամ ֆինանսավորել դրանք:

Համագործակցության առավելությունները

1. **Ռեսուրսների օպտիմալացում:** Երկու հատվածների միավորումը հնարավորություն է տալիս ավելի արդյունավետ օգտագործել առկա ռեսուրսները:
2. **Նորարարություն:** Տարբեր ոլորտների փորձի և գիտելիքների համադրումը կարող է հանգեցնել նորարարական լուծումների:
3. **Ազդեցության մեծացում:** Համատեղ ջանքերը կարող են ավելի մեծ ու երկարաժամկետ ազդեցություն ունենալ հասարակության վրա:
4. **Փոխադարձ ուսուցում:** Երկու հատվածները կարող են սովորել միմյանցից՝ բարելավելով իրենց գործունեությունը:

ՀՀ համատեքստ

Զարգացած երկրներում առևտրային ընկերություններն իրենց կարևոր մասնաբաժինն են ունենում ՔՀԿ գործունեության ֆինանսավորման և զարգացման ու շահերի պաշտպանության տարբեր նախաձեռնություններին աջակցության գործում:

Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվությունը (ԿՍՊ), որը բիզնես հատվածի օրակարգի անբաժան մաս է ամբողջ աշխարհում, դեռևս նոր զարգացող հայեցակարգ է Հայաստանում: Առևտրային հատվածի որոշ ներկայացուցիչներ ԿՍՊ գաղափարը երբեմն շփոթում են բարեգործության հետ (Հակոբյան, 2010), իսկ այն ձեռնարկությունները, որոնք որդեգրել են ԿՍՊ քաղաքականություն, ՔՀԿ-ներին չեն դիտարկում որպես լիարժեք գործընկերներ: Խոշոր ընկերությունները առավել հաճախ նախընտրում են սոցիալական և բարեգործական ծրագրեր իրականացնել առանց ՔՀԿ-ներին որպես միջնորդ կազմակերպություն ընդգրկելու: Ընկերությունները կարծում են, որ շատ ՔՀԿ-ներ պատրաստ չեն բիզնեսի հետ հաղորդակցվելու և ավելի շատ մտածում են ֆինանսներ հայթայթելու, քան առաքելություն իրականացնելու մասին: Ինչպես և պետության հետ համագործակցության դեպքում էր, ՔՀԿ-ների հանդեպ վստահության պակասը այստեղ էլ համագործակցության հիմնական խոչընդոտն է: Համաձայն ՔՀԿ-ների գնահատման՝ մասնավոր հատվածի հետ համագործակցությունը ամենաթույլն է մյուս բոլոր դերակատարների հետ համագործակցության համեմատությամբ և հնարավոր 10-ից ունի 3,91 միավոր, որտեղ 10-ը համագործակցության ամենաբարձր ցուցանիշն է:

Միևնույն ժամանակ ՔՀԿ-բիզնես համագործակցության որոշակի սերմեր կան: Թեև ընկերությունները հազվադեպ են ֆինանսավորում ՔՀԿ-ների ծրագրերը, սակայն այն խոշոր ընկերությունները, որոնք ԿՍՊ քաղաքականություն են որդեգրել, իրենց ծրագրերի շրջանակներում համագործակցում են ՔՀԿ-ների հետ, նաև խորհրդակցում տեղեկատվություն ստանալու համար:

Գործնական աշխատանք. քաղաքացիական հասարակությունը և պետությունը

Ներկայացնել ՀՀ-ում քաղաքացիական հասարակության և պետական հատվածի համագործակցության առկա մեխանիզմները և դրանց արդյունավետությունը: Կարելի է նաև հստակ թեմաներ առաջադրել խմբային աշխատանքի համար:

1-ին խումբ: Ուսումնասիրել և ներկայացնել նախարարություններին կից հասարակական խորհուրդների գործունեությունը:

2-րդ խումբ: Ուսումնասիրել և ներկայացնել e-draft օրենսդրական նախագծերի առցանց հարթակը:

3-րդ խումբ: Ուսումնասիրել և ներկայացնել Բաց կառավարման գործընկերությունը:

4-րդ խումբ: Ուսումնասիրել և ներկայացնել մասնակցային բյուջետավորումը ՏԻՄ-երում:

Գործնական աշխատանք. քաղաքացիական հասարակությունը և մասնավոր հատվածը

- Ներկայացնել Հայաստանում մասնավոր հատվածի և ՔՀԿ-ների համագործակցության օրինակներ: Առանձին ներկայացնել՝ այդ օրինակներից որն է իրականացվում ԿՄՊ-ի շրջանակներում, և որը՝ բարեգործության:

Սույն թեմայի շրջանակներում խորհուրդ է տրվում նաև ընթերցել միջոլորտային և ռազմավարական համագործակցության վերաբերյալ հետևյալ գրականությունը՝ Austin, 2000; Bryson et al., 2006; Clarke & Crane, 2018; Koschmann et al., 2012; Seitanidi & Crane, 2009; Selsky & Parker, 2005; Sharma & Bansal, 2017:

Քաղաքացիական հասարակության դերը (առանցքային և բազմազանեցված դերեր)

4. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները որպես քաղաքացիական հասարակության մաս. էությունը և տարատեսակները

Համառոտագիր

Դասախոսությամբ ներկայացվելու են քաղաքացիական հասարակության տարբեր տեսակները և նորանցում ՔՀԿ-ների դերային առանձնահատկությունները: Այնուհետև անդրադարձ է կատարվելու ՔՀԿ-ների տարբեր տեսակներին, դրանց նպատակներին և հասարակական դերին: Դասախոսության համար կարևոր են ինչպես բանախոսի կողմից մատուցվող տեսական գիտելիքները, այնպես էլ տեսանյութերը, որոնք ուսանողին հնարավորություն կտան առավել լավ պատկերացում կազմել տարբեր երկրներում ՔՀԿ-ների կողմից իրականացվող գործառույթներին:

Տեսական նյութ

Շահույթ չհետապնդող կազմակերպությունները

Թեև «քաղաքացիական հասարակությունը» բազմաթիվ սահմանումներ ունի, սակայն այդ սահմանումներն ունեն ընդհանրություն, այն է՝ քաղաքացիական հասարակությունը կամավոր միությունների և գործողությունների այն տարածքն է, որը հարաբերականորեն անկախ է պետությունից և շուկայից: Ինչպես նշել է Ռոբերտ Փաթնեմը, կենսունակ քաղաքացիական հասարակությունը բնորոշվում է կամավոր խմբերի հարուստ խառնուրդով, որոնք ապահովում են քաղաքացիների մասնակցության և ներգրավման շարունակական հնարավորություններ միություններում և հանրային քաղաքական գործընթացներում: Ոչ առևտրային կազմակերպությունները ձևավորում են քաղաքացիական հասարակության մեջ միությունների կյանքի առանձնահատուկ կատեգորիա և սովորաբար սահմանվում են նրանց բարձր մակարդակի ֆորմալությամբ՝ օրինական գրանցման առումով, արտաքին ֆինանսավորման գերակշռությամբ (հակառակ անդամակցության աջակցության), և նրանց դերով՝ որպես միջնորդների, որոնք կանգնած են համայնքային շահերի խմբերի և համայնքների ու կառավարության և այլ գործակալությունների միջև:

Ոչ առևտրային կազմակերպությունների գրավչությունն արտացոլում է ամբողջ աշխարհում քաղաքացիական և համայնքային ծառայության, այդ թվում՝ կամավորության հանդեպ աճող հետաքրքրությունը: Միացյալ Նահանգներում 2009 թվականի «Serve America Act»-ը (Ծառայիր Ամերիկային օրենքը) կարող էր ապահովել ավելի քան 250,000 վճարվող «կամավորների» ֆինանսավորումը՝ ազգային և համայնքային ծառայության կորպորացիայի միջոցով: Միացյալ Թագավորությունում ներքին գործերի նախարարությունը 2010 թվականին հրապարակեց ոստիկանության բարեփոխման վերաբերյալ խորհրդատվություն, որում կոչ էր արվում հանրային անվտանգության ոլորտում ավելի ակտիվ կիրառել կամավորների:

Համաշխարհային հասարակական և ժողովրդագրական միտումները առավել կարևոր են դարձնում ոչ առևտրային ոլորտի դերը, քանի որ շատ երկրներում բնակչության ծերացումը հանգեցնում է համայնքային խնամքի ծրագրերի, ներառյալ՝ տնային խնամքի, տնային առողջապահության պահանջարկի կտրուկ աճի:

Հաշմանդամների, գործազուրկների և անապահովների համար աշխատանքային հնարավորություններին աջակցությունը հանգեցրել է համայնքային կյանքի և աշխատուժի զարգացման ծրագրերի նկատմամբ աճող հետաքրքրության, որտեղ ոչ առևտրային կազմակերպությունները սովորաբար կենտրոնական դեր են խաղում: Վերջին քսան տարիների ընթացքում ոչ առևտրային ոլորտի կազմակերպությունները զգալիորեն ավելացել են աշխարհի գրեթե բոլոր երկրներում, թեև տարբեր երկրներում ոլորտի համեմատական կարևորության և բնույթի զգալի տարբերություններ կան: Օրինակ՝ Նիդերլանդներում ոչ առևտրային ոլորտում զբաղված է աշխատուժի ավելի քան 14 տոկոսը, մինչդեռ Շվեդիայում այդ ցուցանիշը 7.1 տոկոս է, իսկ Լեհաստանում՝ մեկ տոկոսից պակաս: Ջարգացող աշխարհում ոչ առևտրային կազմակերպությունների քանակը տատանվում է, օրինակ, Եգիպտոսում գործող 15,000-20,000-ից մինչև Հնդկաստանում գործող շուրջ 1.2 միլիոնը:

Ջարգացման ՈԿԿ-ներ

1940-ականների կեսերից ի վեր ամբողջ աշխարհում նկատվում է հասարակական կազմակերպությունների զարգացում, որոնք զբաղվում էին տնտեսական, սոցիալական և քաղաքական երկարաժամկետ առաջընթացի խթանմամբ: Մի մասը, ինչպիսիք են «Օքսֆամը» և «Վորլդ Վիժնը», առաջացել են Եվրոպայում և Հյուսիսային Ամերիկայում՝ երկրի սահմաններից դուրս աշխատելու համար, սակայն այնուհետ ստեղծվել են նմանատիպ անուններով և օրակարգով տեղական կազմակերպություններ: Ջարգացման ուղղված ՀԿ-ների մեծ մասը տեղակայված է հիմնականում զարգացող երկրներում: Վերջին քսան տարիների ընթացքում նրանց թիվը, հասանելիությունը և պրոֆիլը կտրուկ ընդլայնվել են: Միջազգային օգնության և զարգացման համագործակցության շրջանակում այս կազմակերպությունների շուրջ զարգացել է հատուկ դիսկուրս, որը կոչվում է «NGDO-ism», որը կարևոր հարցեր է առաջադրում ՀԿ-ների, քաղաքացիական հասարակության և սոցիալական փոփոխությունների վերաբերյալ (Hilhorst, 2003):

Միավորված ազգերի կազմակերպության (ՄԱԿ) ձևավորումը Երկրորդ համաշխարհային պատերազմից հետո ապահովեց և՛ անվանումը, և՛ պաշտոնական մեկնարկը նրա, ինչն այսօր հայտնի է որպես հասարակական կազմակերպություն (ՀԿ): Գլխավոր ասամբլեայի և Անվտանգության խորհրդի հետ ՄԱԿ-ի նոր կառուցվածքն ընդգրկում էր տնտեսական և սոցիալական խնդիրների վերաբերյալ բանավեճերի հարթակ՝ Տնտեսական և սոցիալական խորհուրդը (ECOSOC): Նմանատիպ կազմակերպություններն ու բարեգործական հաստատությունները դեռ վաղուց էին գործում այդ ոլորտներում, իսկ ECOSOC-ի կառավարության քննարկումներին մասնակցելու համար 1947 թվականին 41 կազմակերպությունների՝ որպես ոչ պետական հասարակական կառույցների, որ հայտնի են որպես ոչ կառավարական կազմակերպություն (ՀԿ), տրվեց խորհրդակցական կարգավիճակ: Այս անվանումը պահպանվել և ընդլայնվել է՝ վերածվելով համաշխարհային բարդ և հաճախ շփոթեցնող հոետորաբանության, որը շատ ավելի լայն է, քան ՄԱԿ-ում ունեցած սկզբնականը:

«Ոչ կառավարական» բացասական բնութագրիչի լայն հասկացության նկատմամբ դժգոհությունը նպաստեց տերմինաբանության զարգացմանը՝ ներառելով «մասնավոր կամավորական կազմակերպություններ» (PVO) անվանումը ԱՄՆ-ում և «կամավորական զարգացման կազմակերպություններ» (VDO) անվանումը՝ Հնդկաստանում, ինչպես նաև «ոչ առևտրային

կազմակերպություններ» (NPO), «երրորդ հատվածի կազմակերպություններ» (TSO), և վերջերս՝ «քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններ» (CSO) անվանումները՝ ամբողջ աշխարհում: Այս բոլոր տերմինները համապատասխանում են ՀԿ-ների բնութագրերին, ինչպես նշվում էր ի սկզբանե:

Հարցն էլ ավելի է բարդացնում միջազգային օգնության երեսուն տարվա դերը, որը նպաստել է NGDO-ների (զարգացմանն ուղղված ոչ կառավարական կազմակերպություններ) տարածմանը որպես քաղաքականություն՝ ուղղված ստացող երկրներին: Հարավի տարբեր կառավարություններ ընդունել են օրենսդրություն, որը հաճախ «ոչ կառավարական» պիտակը տալիս է քաղաքացիական տարբեր կազմակերպությունների ձևերին և նպատակներին՝ նրանց տարբերելու ֆորմալ կամ ոչ ֆորմալ ձեռնարկություններից և կոոպերատիվներից: Արդյունքում, ոչ համաչափ, NGDO-ությունը գերիշխում է պաշտոնական մտածողության, հանրային և մասնագիտական դիսկուրսի մեջ, ինչպես նաև գործնական պատկերացումներում՝ ամբողջ աշխարհում քաղաքացիական ասոցիացիաների մեկնաբանության տեսանկյունից:

Օրենսդրական փոփոխություններ առաջացել են նաև NGDO-ության մեջ ներթափանցած «ուղղորդումներից», որոնք ունեն անձնական շահախնդիր նպատակներ կամ հանդես են գալիս որպես միջոց կառավարությունների համար՝ քաղաքացիական դերակատարներին «հեռավոր» վերահսկողության տակ պահելու նպատակով: Այս մոտիվացիաները հանգեցրել են մի շարք՝ բացասական իմաստով հապավումների, ինչպիսիք են՝ BRINGO (դրամապանակ ՀԿ), MONGO (իմ անձնական ՀԿ), GONGO (կառավարական ՀԿ), PONGO (քաղաքական ՀԿ) և այլն (Fowler, 2012, p. 4): Այս սահմանման խնդիրներին զուգորդվում են NGDO-ների համաշխարհային թվերի վերաբերյալ զգալի անորոշությունները, հատկապես NGDO-ների և զարգացումով չզբաղվող ՀԿ-ների միջև խնդրահարույց բաժանման դեպքում: Օրինակ՝ գնահատվում է, որ Ռուսաստանում կա 277,000 «սանձված ՀԿ»:

NGDO-ները տարբերակվում են հետևյալ նորմատիվ պայմաններում, որոնք գործնականում կարող են ոչ բոլոր դեպքերում լինել. NGDO-ները՝ ա) ունեն օրինակարգ և կառավարում, որն առանձին է պետական մարմիններից, բ) ընդունում և օգտագործում են միջազգային օգնության սկզբունքները որպես իրենց գոյության հիմք, գ) ստանում են ուղղակի կամ հարկային հիմքով հանրային աջակցություն՝ մասամբ այն պատճառով, որ ստեղծված չեն իրենց «սեփականատերերի» համար հարստություն ստեղծելու նպատակով, դ) գործում են սոցիալ-քաղաքական կազմակերպման ցանկացած մակարդակում՝ անհատական, ընտանեկան, տեղական մակարդակից մինչև վերազգային և գլոբալ հարցեր, ներկայություն և հարաբերություններ, և ե) քաղաքականորեն կողմնապահ չեն իրենց աշխատանքում: Այս հատկանիշները առաջարկում են տեսլական, որով NGDO-ների և NGDO-ության բնույթը և զարգացումը կարող են ուսումնասիրվել հետազայում՝ սկսած նրանց «վստահության հողվածներից»:

Ի տարբերություն քաղաքացիական հասարակության խմբերի, որոնք կախված չեն օտար օգնությունից և կարող են հեղափոխական փոփոխություններ առաջացնել, NGDO-ների համար դժվար կլինի հետևել այնպիսի ուղղության, որը տարբերվում է նրանից, որն ակնկալում կամ հանդուրժում են կառավարությունները և պաշտոնական օգնության գործակալությունները: NGDO-ները, սակայն, կարող են հետամուտ լինել «սոցիալական արդարությանը»՝ որպես կայունացման ռազմավարական ներդրում: Վերաբաշխման, ընդգրկման և քաղաքացիական գործողության վրա հիմնված այլընտրանքները կարող են ծառայել այս նպատակին: Ենթադրելով NGDO-ության «հետևող» բնույթի շարունակականությունը՝ ապագայի համար մի նշաձող կարող է լինել այն բնակչության միջավայրերի որակը, որոնց հետ նրանք

որոշում են աշխատել՝ որպես միջազգային օգնության արժանի ազգային պետությունների «կայունության» հատկանիշներ:

Համայնքային ասոցիացիաներ

Կամավորական միավորումները հաճախ նույնացվում են քաղաքացիական հասարակության և ժողովրդավարական ակտիվ քաղաքացիության հետ: Քանի որ կամավորական միավորումների թիվն ու շրջանակը աճել են, քաղաքացիական հասարակության կողմնակիցները նշում են ապացույցներ, որ այդպիսի միավորումները առաջ են մղում հանրային բարիքը՝ ուղղակիորեն (քաղաքական հարցերի, օրինակ՝ աղքատության, անհավասարության նվազեցման և շրջակա միջավայրի պահպանության լուծմամբ) և անուղղակիորեն (մարդկանց ժողովրդավարական կյանք ներգրավելով՝ անհատապես և կոլեկտիվորեն): Միավորումներն ստեղծում են տարածքներ, որտեղ մարդիկ կարող են ներգրավվել քաղաքացիական գործունեության մեջ և լուծել խնդիրներ, որոնք անլուծելի են թվում կառավարությանը կամ մասնավոր հատվածին:

Գրաստության (grassroots) միավորումները միավորումների ընդհանուր աշխարհի ենթաբաժինն են և շատ առումներով մարմնավորում են քաղաքացիական հասարակության իդեալը: Մրանք այն խմբերն են, որտեղ մարդիկ կամավոր միավորվում են՝ առաջ մղելու որևէ խնդիր կամ շահ, լուծելու խնդիր, ձեռնարկելու գործողություն կամ պարզապես միմյանց հետ կապ հաստատելու՝ հիմնվելով ընդհանուր կետի վրա: Գրաստության միավորումները բնորոշվում են կառավարման և հաշվետվողականության ավելի ժողովրդավարական և պակաս հիերարխիկ հատկանիշներով, գերակշռում են կամավորները՝ ի տարբերություն վճարվող անձնակազմի, և ունեն տեղական ուղղվածություն, ինչը նրանց առանձնացնում է ոչ առևտրային, անձնակազմի կողմից կառավարվող կազմակերպություններից (Smith et al., 2014): Գրաստության միավորումը կարող է լինել ինքնօգնության խումբ, օրինակ՝ անանուն հարբեցողների (ԱՀ) մի բաժանմունք, ծնողների կողմից կազմակերպված՝ դասերից հետո իրականացվելիք ծրագիր, թաղամասային եկեղեցի, թաղային ճաշարան, երգչախումբ, թաղային միություն և այլն: Քանի որ այս խմբերը հիմնականում կառավարվում են կամավորների կողմից, նրանց մասնակիցները պետք է ընդունեն կամ բանակցեն այն պայմանների շուրջ, որոնցով խումբը կազմակերպում է իր նպատակները, գործունեությունը, պատասխանատվության սահմանները և արդյունքները: Այս խմբերի հիմնական հատկանիշն այն է, որ ներգրավված մարդիկ կամավոր են միանում և դուրս գալիս:

Մոցիալական ձեռնարկատիրությունները

Մոցիալական ձեռնարկատերերը ներկայացնում են քաղաքացիական հասարակության դերակատարների նոր սերունդ, որոնք առաջնորդվում են աշխարհի առջև ծառացած համակարգային խնդիրները լուծելու մղումով: Այս անհատները երբեմն համապատասխանում են ավանդական ձեռնարկատերերի հետ կապվող նորմերին և առանձնահատկություններին, ինչպիսիք են ռիսկի գնալը, ստեղծագործականությունը, չափազանց լավատեսական մոտեցումը վերլուծությանը և «բրիկոլաժը», սակայն կարևոր է, որ նրանք ավելի հաճախ հենվում են համայնքային, ժողովրդավարական և ցանցային ավանդույթների վրա, որոնք մշտապես եղել են քաղաքացիական հասարակության գործողությունների հիմքում (Nicholls, 2006):

Այսպիսով՝ սոցիալական ձեռներեցությունն ավելի ընկալելի է որպես գծային հարաբերություն՝ ի տարբերություն ավանդական սոցիալական և համայնքային գործողությունների նորմերի: Օրինակ՝ շատ սոցիալական ձեռնարկություններ, որոնք սկիզբ են առնում 19-րդ դարից, ցույց են տալիս փոխադարձության և կոոպերատիվների ավանդույթների ուժեղ ազդեցությունը: Այս ավանդույթներն ընդգրկում էին տարածված սեփականության մոդելներ, ակտիվների պահպանության մեխանիզմներ և շահաբաժնի սահմանափակումներ, ժողովրդավարական կառավարման կառուցվածքներ և կազմակերպական մոդելներ, որոնք նախատեսված էին արտացոլելու սոցիալական առաքելությունը, այլ ոչ թե նմանակման իզոմորֆիզմը (Michie & Abraham, 2004): Հետևաբար սոցիալական ձեռներեցության առանձնահատկության հիմքը ոչ թե ինստիտուցիոնալ տարրերն են, որոնք այն կրում է, այլ եղանակները, որոնց կիրառմամբ այն հավաքում է արդեն ծանոթ նյութերը նոր, ոլորտային սահմաններից դուրս կազմակերպական տրամաբանության և կառուցվածքների մեջ (Peredo & McLean, 2006; Sud et al., 2009):

5. Ծառայությունների մատուցումը և ջատագովությունը որպես քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների առանցքային դերեր

Ներածական հարցեր

- Նախորդ դասախոսություններին քննարկել եք քաղաքացիական հասարակության գաղափարը, կարևորությունը: Ի՞նչ դեր ունեն քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները (ՔՀԿ) հասարակության կյանքում:
- Ո՞ւմ համար են աշխատում ՔՀԿ-ները: Հասարակության ո՞ր կարիքներն են հոգում: Այս աշխատանքում ՔՀԿ-ները առանցքայի՞ն դեր ունեն, թե՞ լրացնում են այլ կառույցների աշխատանքը:

Տեսական նյութ

ՔՀԿ-ները գործունեություն են ծավալում բազմազան եղանակներով և բազմաթիվ ոլորտներում՝ աշխարհով մեկ նպաստելով տեղական, տարածաշրջանային և համաշխարհային տարբեր խնդիրների լուծմանը: ՔՀԿ-ների բազմաթիվ դերերից կարելի է առանձնացնել, մասնավորապես, հետևյալը.

- աջակցություն մարդու իրավունքների իրացման գործում.
- ծառայությունների մատուցում սոցիալական աջակցության, առողջապահության, կրթության, մշակույթի և այլ ոլորտներում.
- դրական հարաբերությունների կերտում հասարակության տարբեր խմբերի միջև.
- մարդկանց մասնակցության ապահովում, աջակցություն խնդիրների ինքնուրույն լուծման գործում.
- բնակչության լայն շերտերի գաղափարների քննարկում և հասցեագրում հասարակական, պետական ու առևտրային կառույցներին.
- մասնակցություն օրենսդրության և պետական ու տեղական քաղաքականությունների և ռազմավարությունների բարելավման գործում.
- հասարակության կայունացում, սոցիալական լարվածության թուլացում.
- խթանում կայուն զարգացմանը:

Տեղական մակարդակում ՔՀԿ-ներն իրականացնում են իրազեկման գործընթաց, աջակցում տարբեր խնդիրների լուծմանը, սոցիալական, մշակութային, առողջապահական, կրթական և այլ ծառայություններ են մատուցում, տեղական շահագրգիռ կողմերի միջև կապեր ստեղծում և զարգացնում, խթանում մասնակցությունը: Պետական մակարդակով այս գործառնություններին ավելանում է նաև պետական մարմինների գործունեության վերահսկումը, օրենսդրության և քաղաքականությունների վերաբերյալ ջատագովությունը: Միջազգային մակարդակում ՔՀԿ-ները նաև մասնակցում են համաշխարհային մասշտաբով զարգացման ծրագրերի, ժողովրդավարության և մարդու իրավունքների գաղափարների տարածմանը տարբեր երկրներում, պետությունների ու մարդկանց միջև երկխոսության հաստատմանը և զլոբալ խնդիրների լուծմանը:

ՔՀԿ-ների գործառնությունները ծառայում են հասարակության մյուս երկու հատվածների՝ պետության ու մասնավոր հատվածի գործառնությունների հավասարակշռմանը և միաժամանակ լրացնում են դրանք: Այս առումով պայմանականորեն կարելի է տարբերակել ՔՀԿ-ների երկու առանցքային դերեր, որոնց շրջանակներում են պարփակված նրանց բոլոր գործառնությունները՝ ծառայությունների մատուցում և ջատագովություն: Առաջին դերակատարումն ուղղված է հանրության տարբեր կարիքների բավարարմանը, որոնք հնարավոր չէ անհրաժեշտ չափով հոգալ պետության ու մասնավոր հատվածի ջանքերով: Այս դերակատարման հիմնական թիրախը հանրությունն է, տարբեր կարիքներ ունեցող սոցիալական խմբերը: Երկրորդ դերակատարումն ուղղված է պետական մարմինների նկատմամբ պահանջատիրությանը, պետական քաղաքականության՝ հանրության համար հնարավորինս արդյունավետ կայացմանը, հանրության խմբերի համար անբարենպաստ համարվող որոշումների կանխմանը: Տվյալ դեպքում գործունեության հիմնական թիրախը որոշում ընդունող մարմիններն են, թեև վերջնական շահառուն կրկին հանրությունն է: Ավելի մանրամասն դիտարկենք այս երկու դերակատարումները:

Ծառայությունների մատուցում

Երբ հասարակությունը որոշակի կարիքներ ունի, որ չեն հասցեագրվում այլ կառույցների կողմից, ՔՀԿ-ները կարող են դառնալ այն օղակը, որը համախմբում է ջանքերը՝ այդ կարիքները հոգալու համար:

ՔՀԿ-ների՝ ծառայությունների մատուցման գործառնությամբ առաջ է բերում պետական համակարգի և մասնավոր հատվածի՝ որպես ծառայություններ մատուցողների դերի հետ կապված հարցեր: Ինչո՞ւ են ՔՀԿ-ները ստանձնում այդ դերը, որն ի սկզբանե կոչված են կատարելու մյուս հատվածները: Բանն այն է, որ ՔՀԿ-ները հոգում են այն կարիքների մասին, որոնք հասցեագրված չեն պետական կամ մասնավոր հատվածի կողմից: Պետությունը սպասարկում է միջին վիճակագրական քաղաքացուն, սակայն միշտ չէ, որ կարողանում է անդրադառնալ առանձին խմբերի մասնավոր կամ յուրահատուկ կարիքներին: ՔՀԿ-ները տրամադրում են լրացուցիչ կամ այլընտրանքային ծառայություններ, որոնք պետությունը չի կարողանում կամ չի ցանկանում տրամադրել: Մյուս կողմից, առևտրային ընկերությունները սովորաբար չեն մատուցում նման ծառայություններ, քանի որ դրանք, որպես կանոն, շահույթ չեն առաջացնում: Ի տարբերություն ընկերությունների՝ ՔՀԿ-ները շահույթը սեփականատերերին կամ բաժնետերերին բաշխելու առաքելություն չունեն, նրանց առաքելությունը հանրային շահերին ծառայելն է (H. K. Anheier & Toepler, 2009, p. 1095):

Վերջին տասնամյակներում նկատվում է նաև պետության կողմից ծառայությունների պատվիրակման նպատակով ՔՀԿ-ների ֆինանսավորման միտում, իսկ մասնավոր հատվածն իր հերթին ավելի ու ավելի է հակված կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության շրջանակներում աջակցելու հանրային կարիքների բավարարմանը: Այնուամենայնիվ, ՔՀԿ-ներն իրենց յուրահատուկ տեղն ու դերն ունեն ծառայությունների մատուցման հարցում՝ տարբերվելով պետական և կոմերցիոն ծառայություններից նրանով, որ ավելի մոտ են կանգնած իրենց շահառու խմբերին և ավելի ճկուն են արձագանքում համայնքի պահանջներին:

ՔՀԿ-ները կարող են մատուցել ինչպես կրթական, առողջապահական, սոցիալական, ժամանցային, հետազոտական ծառայություններ, որոնք կարող են պատվիրակվել պետության կողմից կամ լրացնել առկա բացերը, այնպես էլ այնպիսի ծառայություններ, որոնք ուղղված են իրենց անդամների ընդհանուր հետաքրքրությունների բավարարմանը կամ շահառուների իրավունքների պաշտպանությանը:

Զատագովություն

ՔՀԿ-ների ջատագովությունը, լայն իմաստով, գործունեության մեծ շրջանակ է ներառում՝ սկսած որոշում կայացնողների վրա ազդեցությունից, վերջացրած հանրային իրազեկման ու կրթական արշավների կազմակերպմամբ, որոնց վերջնական նպատակը նույնն է՝ փոփոխության հասնել կամ կանխել նախատեսվող փոփոխությունը հանրային որևէ քաղաքականության բնագավառում: Զատագովության գործառույթը հատկապես թափ է ստացել վերջին տասնամյակների ընթացքում՝ պայմանավորված համաշխարհային մակարդակով քաղաքականության ավելի ու ավելի բազմակողմանի բնույթով և քաղաքացիների բազմազան մտահոգությունները արտահայտելու կարիքով: Ներկայացուցչական ժողովրդավարությունից այսօր անցում է կատարվում դեպի մասնակցային ժողովրդավարություն, իսկ ՔՀԿ-ները կարևոր դերակատարում են ստանձնել այդ գործընթացում՝ որպես հանրության ու պետական կառույցների կապը ապահովող միջնորդ օղակ (H. K. Anheier & Toepler, 2009, p. 12): Կարևոր զարգացում է նաև միջազգային մակարդակի ջատագովության նախաձեռնությունների աճը՝ պայմանավորված համացանցի ու սոցիալական մեդիայի տարածմամբ և ընդհանուր առմամբ գլոբալիզացիայի միտումներով:

Զատագովությունը և դրա մասնավոր ձևերը, օրինակ՝ լոբբինգը, ՔՀԿ-ների մենաշնորհային գործառույթը չեն: Տարբեր անհատներ, իրավաբաններ, խմբեր կարող են ջատագովություն իրականացնել իրենց տեսակետներն առաջ տանելու համար: Ի տարբերություն նրանց՝ ՔՀԿ-ների ջատագովությունն ուղղված է հանրային կամ հանրության որևէ խմբի շահերի պաշտպանությանը: Կան մասնագիտացած ՔՀԿ-ներ, որոնց հիմնական առաքելությունը հենց որոշումների կայացման վրա ազդելն է: Նրանց գործիքակազմը ներառում է հետազոտություններ, քաղաքականության փաստաթղթերի մշակում, ջատագովության արշավներ, երկխոսություն պետական մարմինների հետ: Սակայն ջատագովության գործիքակազմը կարող է ներառել ոչ միայն նման համագործակցային միջոցներ, այլև առճակատման կամ դիմադրողական գործողություններ, օրինակ՝ բողոքի ցույց, լրատվական արշավ, ստորագրահավաք և այլն: Այս միջոցները ՔՀԿ-ների կողմից կիրառվում են այն ժամանակ, երբ համագործակցային միջոցներով հնարավոր չի լինում հասնել խնդրի լուծման: Զատագովության գործառույթի շրջանակում կարելի է ներառել նաև վերահսկողական (watch-dogging) ՔՀԿ-ների գործունեությունը, որոնք վերհանում են պետական մարմինների գործունեության բացերը, խախտումները:

Բազմաթիվ ՔՀԿ-ներ ջատագովությունը համադրում են ծառայությունների մատուցման գործառույթի հետ: Օրինակ՝ մասնագիտական միավորումները, սպառողների կամ բիզնես ասոցիացիաները հիմնականում գործում են իրենց անդամներին ծառայություններ, աջակցություն և խորհրդատվություն տրամադրելու համար, բայց կարող են նաև հանդես գալ քաղաքականության փոփոխության կամ գործառնական հարցերի լուծման նախաձեռնություններով, որոնք օգուտ կբերեն այդ անդամներին: Կրթական, առողջապահական, սոցիալական տարբեր ծառայություններ մատուցելիս և շահառուների կարիքների ու խնդիրների հետ անմիջականորեն առնչվելիս ՔՀԿ-ները ավելի լավ են տեսնում առկա օրենքների ու քաղաքականությունների բացերը և շտկման ուղղությունները և ավելի փաստարկված հիմնավորումներով կարող են հանդես գալ որոշում կայացնողների առջև: Անգամ բարեգործական կազմակերպությունները կարող են ջատագովություն իրականացնել՝ հասնելու քաղաքականության այնպիսի փոփոխությունների, որոնք կհասցեագրեն իրենց թիրախում գտնվող խնդիրները:

Սույն թեմայի շրջանակներում խորհուրդ է տրվում նաև ընթերցել հետևյալ գրականությունը՝ Roebeling & de Vries, 2011, Salamon et al., 2003:

Գործնական աշխատանք

- Ներկայացնել օրինակներ՝ Հայաստանում կամ միջազգային մակարդակում գործող ՔՀԿ-ների վերաբերյալ: Ի՞նչ գործառույթներ են նրանք իրականացնում: Նրանց համար առաջնայինը ծառայությունների մատուցման, թե՞ ջատագովության ուղղությունն է: Ի՞նչ հարաբերություններ ունեն նրանք պետական հատվածի հետ:

ՔՀԿ-ների դերն ու ազդեցությունը ՀՀ-ում

6. Հանրային մասնակցությունը և քաղաքականությունների մշակումը (ՀՀ օրինակը)

Ներածական հարցեր

- Ինչպե՞ս կսահմանեք հանրային մասնակցությունը: Ինչպե՞ս է մասնակցության գաղափարը կապված քաղաքացիական հասարակության հետ:
- Հայաստանում պետական մակարդակում օրենքների, որոշումների ընդունմանը մասնակցելու ի՞նչ եղանակներ գիտեք: Օգտվե՞լ եք արդյոք դրանցից, ի՞նչ փորձառություն եք ունեցել:

Տեսական նյութ

Հանրային մասնակցության գաղափարը

Հանրային մասնակցությունը խորհրդակցական գործընթաց է, որում ներգրավվում են շահագրգիռ կամ ազդեցություն կրող քաղաքացիները, քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները և կառավարության դերակատարները քաղաքականություն մշակելիս՝ նախքան քաղաքական որոշում կայացնելը: Մասնակցությունը կարելի է դիտարկել որպես կառավարության և հասարակության միջև փոխգործակցության տարբեր մակարդակների սանդղակ՝ սկսած տեղեկացնելուց և լսելուց մինչև համաձայնեցված լուծումների համատեղ կիրառում: Մասնակցության տարբեր մակարդակները ներառում են տեղեկատվության հասանելիությունը, խորհրդակցությունը և ակտիվ ներգրավվածությունը երկխոսության և համագործակցության միջոցով (Policy Labs, n.d.):

Հանրային մասնակցության վերաբերյալ կարգավորումները միջազգային իրավունքում

Մասնակցության վերաբերյալ միջազգային չափորոշիչներն ու առաջարկությունները առկա են թե՛ Հայաստանի կողմից ընդունված համաձայնագրերում, թե՛ տարատեսակ ուղեցույցներում և խորհրդատվական բնույթի այլ փաստաթղթերում:

Մարդու իրավունքների եվրոպական կոնվենցիան և Միավորված ազգերի կազմակերպության (ՄԱԿ) մարդու իրավունքների համընդհանուր հռչակագիրը մարդու իրավունքներին վերաբերող հիմնարար փաստաթղթերն են, որոնք վավերացրել է Հայաստանի Հանրապետությունը (ՀՀ): Այս փաստաթղթերը պարունակում են ընդհանուր դրույթներ անմիջականորեն կամ ազատ ընտրված ներկայացուցիչների միջոցով իր երկրի կառավարմանը մասնակցելու (Մարդու իրավունքների համընդհանուր հռչակագիր, 1948a, հոդ. 21), տեղեկություններ և գաղափարներ ստանալու և տարածելու ազատության վերաբերյալ (Կոնվենցիա մարդու իրավունքների և հիմնարար ազատությունների պաշտպանության մասին՝ փոփոխված 11-րդ արձանագրությամբ, 1950, Մարդու իրավունքների համընդհանուր հռչակագիր, 1948b, հոդ. 19) :

ՄԱԿ-ի քաղաքացիական և քաղաքական իրավունքների մասին կոնվենցիան սահմանում է յուրաքանչյուր քաղաքացու՝ առանց որևէ խտրականության և անհիմն սահմանափակումների, պետական գործերը վարելուն մասնակցության իրավունքը՝ ինչպես անմիջականորեն, այնպես էլ ազատորեն ընտրված

ներկայացուցիչների միջոցով (Միջազգային դաշնագիր քաղաքացիական և քաղաքական իրավունքների մասին, 1966, հոդ. 25):

«Պաշտոնական փաստաթղթերի հասանելիության մասին» Եվրոպայի խորհրդի կոնվենցիան (*By Member States of the Council of Europe - Treaty Office - Www.Coe.Int*, n.d.) սահմանում է պաշտոնական փաստաթղթերի հասանելիության իրավունքը, հնարավոր սահմանափակումները, պաշտոնական փաստաթղթերի տրամադրման հնարավոր եղանակները և վճարները, ինչպես նաև այն լրացուցիչ միջոցառումները, որոնք պետք է իրականացվեն պետության կողմից տեղեկատվության հասանելիության դրույթներն ապահովելու համար, ներառյալ այս իրավունքի իրականացման հետ կապված պարտականությունների վերաբերյալ պաշտոնյաների ուսուցումը, փաստաթղթերի արդյունավետ կառավարումը՝ դրանք հեշտությամբ հասանելի դարձնելու համար, փաստաթղթերի պահպանման կանոնների կիրառումը և այլն (*Council of Europe Convention on Access to Official Documents*, 2009):

Բացի դրանից՝ առանձին միջազգային փաստաթղթեր անդրադառնում են տարբեր մակարդակներում և ոլորտներում մասնակցության ապահովման պարտավորություններին: Այսպես՝ «Տեղական ինքնակառավարման եվրոպական խարտիայի» լրացուցիչ արձանագրությունը՝ տեղական ինքնակառավարման մարմինների գործերին մասնակցելու իրավունքի վերաբերյալ (*By Member States of the Council of Europe-Treaty Office-Www.Coe.Int*, n.d.), սահմանում է մասնակցության իրավունքի իրականացման մի շարք միջոցները: Այդ միջոցների թվում են խորհրդատվական գործընթացները, տեղական հանրաքվեները և խնդրագրերը, տեղական ինքնակառավարման մարմինների պաշտոնական փաստաթղթերին հասանելիության ընթացակարգերը, մասնակցության որոշակի դժվարությունների հանդիպող մարդկանց կարիքների բավարարմանն ուղղված միջոցները, տեղական ինքնակառավարման մարմինների և տեղական հանրային ծառայությունների վերաբերյալ ստացված բողոքներին ու առաջարկներին քննարկելու և արձագանքելու մեխանիզմներն ու ընթացակարգերը (Տեղական ինքնակառավարման եվրոպական խարտիայի՝ Տեղական ինքնակառավարման մարմիններում մասնակցության իրավունքի վերաբերյալ լրացուցիչ արձանագրություն, 2013):

Շրջակա միջավայրի առնչությամբ տեղեկության, որոշումներ ընդունելուն հասարակության մասնակցության և արդարադատության մատչելիության մասին (Օրիոսի) կոնվենցիան (*United Nations Treaty Collection*, n.d.) մի շարք դրույթներ է սահմանում տեղեկատվության մատչելիության և հանրային մասնակցության ապահովման վերաբերյալ: Մասնավորապես, կոնվենցիան ներառում է շրջակա միջավայրի հետ կապված հարցերով շահագրգիռ հասարակությանը պատշաճորեն, ժամանակին և արդյունավետ տեղեկացնելու, հասարակության մասնակցությունը որոշումների ընդունման ամենավաղ փուլում ապահովելու, մասնակցության արդյունքները հնարավոր առավելագույն չափով հաշվի առնելու պարտավորությունները (*Շրջակա միջավայրի առնչությամբ տեղեկության, որոշումներ ընդունելուն հասարակության մասնակցության և արդարադատության մատչելիության մասին կոնվենցիա*, 2001):

Եվրոպայի խորհրդի ուղեցույցով տարբերակվում են որոշումների կայացման գործընթացներին մասնակցության մի շարք եղանակներ, այդ թվում՝ տեղեկատվության տրամադրում, խորհրդակցություն, երկխոսություն և ակտիվ ներգրավում (*By Member States of the Council of Europe-Treaty Office-www.coe.int*, n.d.), որոնք աստիճանակարգված են ըստ մասնակցության նշանակալիության: Դրանք փաստաթղթում ներկայացված են հետևյալ կերպ .

Տեղեկատվության տրամադրում: Որոշումների կայացման բոլոր փուլերում համապատասխան տեղեկությունները պետք է ներկայացվեն հստակ և հասկանալի լեզվով, համապատասխան և մատչելի ձևաչափով՝ առանց անհարկի վարչական խոչընդոտների և, որպես կանոն, անվճար՝ բաց տվյալների սկզբունքներին համապատասխան: Պետական իշխանությունները պետք է հնարավորինս լայն հասանելիություն ապահովեն առանցքային փաստաթղթերին և տեղեկատվությանը՝ ինչպես անցանց (offline), այնպես էլ առցանց (online) ձևաչափով, առանց այդ տեղեկատվության վերլուծության և վերաօգտագործման սահմանափակումների:

Խորհրդակցություն: Խորհրդակցությունը պետական մարմիններին հնարավորություն է տալիս հավաքել անհատների, ՔՀԿ-ների և ընդհանրապես հասարակության տեսակետները որոշակի քաղաքականության կամ թեմայի վերաբերյալ և պաշտոնական ընթացակարգի բաղկացուցիչներից է: Խորհրդակցությունը կարող է իրականացվել տարբեր միջոցների և գործիքների կիրառմամբ, ինչպիսիք են հանդիպումները, հանրային լսումները, ֆոկլուս խմբերը, հարցումները, հարցաթերթիկները և թվային գործիքները: Պետական իշխանությունները խորհրդակցությունների արդյունքների վերաբերյալ պետք է հրապարակայնորեն հասանելի հետադարձ կապ տրամադրեն, մասնավորապես, տեղեկություն ընդունված վերջնական որոշումների հիմնավորումների մասին:

Երկխոսություն: Երկխոսությունը համակարգված, երկարաժամկետ և արդյունքներին միտված գործընթաց է, որը հիմնված է պետական իշխանությունների, անհատների, ՔՀԿ-ների և ընդհանրապես քաղաքացիական հասարակության միջև կարծիքների փոխանակման փոխադարձ հետաքրքրության վրա: Պետական մարմինները, ՔՀԿ-ները և լայն քաղաքացիական հասարակությունը երկխոսության և մասնակցության մշտական տարածք ստեղծելու համար կարող են դիտարկել տարբեր հարթակներ, որոնք ներառում են կանոնավոր հանրային լսումներ, հանրային ֆորումներ, խորհրդակցական մարմիններ կամ նմանատիպ կառույցներ:

Ակտիվ ներգրավվածություն: Ակտիվ ներգրավվածությունը ենթադրում է որոշումների կայացման գործընթացներում քաղաքացիական մասնակցության ավելի լայն հնարավորություններ, քան տեղեկատվության տրամադրումը, խորհրդակցությունը կամ երկխոսությունը: Այն կարող է լինել աշխատանքային խմբերի կամ հանձնաժողովների միջոցով՝ փաստաթղթերի, քաղաքականությունների և օրենքների համատեղ մշակման համար, որոնք ի վերջո պահանջում են համապատասխան պետական մարմնի որոշում: Համատեղ աշխատանքային խմբերի կամ հանձնաժողովների դեպքում պետական մարմինները պետք է թափանցիկ չափանիշներ և գործընթացներ սահմանեն անհատների, ՔՀԿ-ների և ընդհանրապես քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցչության համար: Իշխանությունների, ՔՀԿ-ների և քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչների մասնակցությամբ գործընկերության տարբեր տեսակները կարող են տեղ գտնել ինչպես որոշումների կայացման, այնպես էլ իրականացման փուլերում:

Մասնակցության վերաբերյալ միջազգային այլ ուղեցույցներ ևս կան, որոնք ներկայացված են գրականության ցանկում:

Հանրային մասնակցության կարգավորումը ՀՀ օրենսդրության մեջ

ՀՀ Սահմանադրությունը որոշումների կայացմանը վերաբերող մի շարք քաղաքացիական և քաղաքական իրավունքներ է սահմանում, ներառյալ՝ տեղեկություններ ստանալու իրավունքը, կարծիք հայտնելու ազատությունը, հավաքների ազատությունը, միավորումների ազատությունը, կուսակցություն ստեղծելու և կուսակցությանն անդամագրվելու իրավունքը, հանրաքվեին մասնակցելու իրավունքը և հանրագիր ներկայացնելու իրավունքը (Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրության փոփոխություններ, 2015):

Բացի դրանից՝ Սահմանադրության 2015 թվականի փոփոխություններով մի շարք հնարավորություններ են առաջարկվել քաղաքացիական նախաձեռնությունների համար, մասնավորապես.

- օրենքի նախագիծ առաջարկել Ազգային ժողովին, եթե այն ստորագրված է ընտրական իրավունք ունեցող առնվազն 50 հազար քաղաքացիների կողմից.
- սահմանադրական փոփոխություններ առաջարկել ընտրական իրավունք ունեցող առնվազն 150 հազար քաղաքացիների կողմից.
- քաղաքացիների առաջարկած նախագիծը Ազգային ժողովի կողմից մերժում ստանալու դեպքում հանրաքվե նախաձեռնել ընտրական իրավունք ունեցող առնվազն 350 հազար քաղաքացիների կողմից, եթե Սահմանադրական դատարանը Սահմանադրությանը համապատասխանող ճանաչի:

Պետական մարմինների կողմից որոշումների ընդունմանը հանրային մասնակցությունը կարգավորող հիմնական օրենքը «Նորմատիվ իրավական ակտերի մասին» օրենքն է, որն ընդունվել է 2018 թվականին՝ փոխարինելով «Իրավական ակտերի մասին» օրենքին: Երկու օրենքում էլ դրույթ է նախատեսվել օրենսդրական նախագծերի վերաբերյալ պարտադիր հանրային քննարկման մասին, բացառությամբ միջազգային պայմանագրերի վավերացման (միանալու) օրենքի նախագծի: Այլ նորմատիվ իրավական ակտերի նախագծերը հանրային քննարկման կարող են ներկայացվել նախագիծը մշակող կամ ընդունող մարմնի նախաձեռնությամբ: Հանրային քննարկումն օրենքով սահմանվում է որպես «նորմատիվ իրավական ակտի նախագծի վերաբերյալ հանրության իրազեկման, ինչպես նաև հանրային կարծիքը բացահայտելու, դրանց վերաբերյալ դիտողություններ և առաջարկություններ ստանալու և դրանք ամփոփելու գործընթաց» (ՀՀ օրենքը «Նորմատիվ իրավական ակտերի մասին», 2018a, հոդ. 2): Ըստ օրենքի՝ հանրային քննարկումներն անցկացվում են նորմատիվ իրավական ակտի նախագիծը և դրա ընդունման հիմնավորումը շահագրգիռ մարմիններ ներկայացնելու հետ միաժամանակ հրապարակելու միջոցով: Հանրային քննարկումների տևողությունը սահմանվել է առնվազն 15 օր: Քննարկումների արդյունքները և դրանց հիման վրա լրամշակված նորմատիվ իրավական ակտի նախագիծը նույնպես պետք է հրապարակվեն: Հանրային քննարկման ենթակա՝ հանրային քննարկում չանցած, կառավարություն ներկայացված նախագիծը կառավարությունը կարող է վերադարձնել այն ներկայացնող մարմին (ՀՀ օրենքը «Նորմատիվ իրավական ակտերի մասին», 2018b, հոդ. 4): Հանրային քննարկում չիրականացնելու համար որևէ այլ պատժամիջոց նախատեսված չէ օրենքով:

«Նորմատիվ իրավական ակտերի մասին» օրենքի՝ հանրային քննարկմանը վերաբերող դրույթների իրականացումը գործադիր իշխանության կողմից կարգավորվում է կառավարության որոշմամբ հաստատված «Հանրային քննարկումների կազմակերպման և անցկացման կարգի» միջոցով: Այս կարգը մանրամասն սահմանում է հանրային քննարկումների սկզբունքները, եղանակները, ներկայացված առաջարկների և դրանց ներառման վերաբերյալ հրապարակման միջոցները և այլ դրույթներ (Հանրային

քննարկումների կազմակերպման և անցկացման կարգ, ՀՀ կառավարության 2018 թվականի հոկտեմբերի 10-ի N 1146-Ն որոշման հավելված, 2018):

Տեղական մակարդակում մասնակցության վերաբերյալ մի շարք դրույթներ են սահմանված «Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենքում: Ըստ այս օրենքի՝ տեղական ինքնակառավարման հիմնական սկզբունքներից մեկը համայնքի բնակիչների մասնակցությունն է տեղական ինքնակառավարմանը, որը սահմանվում է որպես «համայնքում իրականացվող գործընթաց, որի միջոցով բնակիչները, առանց խտրականության, տեղեկացվում են տեղական ինքնակառավարման մարմինների գործունեության մասին և կարող են ուղղակի կամ անուղղակի ներգործություն ունենալ տեղական ինքնակառավարման մարմինների որոշումների վրա» (ՀՀ օրենքը «Տեղական ինքնակառավարման մասին», հոդ. 11): Օրենքը հնարավորություններ է նախատեսում համայնքի կառավարման վերաբերյալ տեղեկատվության թափանցիկության, ավագանու նիստերին քաղաքացիների մասնակցության և քաղաքացիական նախաձեռնության միջոցով նիստի օրակարգ հարց ներառելու, համայնքի բյուջեի և զարգացման ծրագրերի մշակմանը մասնակից լինելու համար:

Հանրային մասնակցության գործիքները Հայաստանում

Որոշումների ընդունման գործընթացում մասնակցության գործող հարթակներից է իրավական նախագծերի հրապարակման միասնական հարթակը (e-draft.am), որտեղ կառավարության հեղինակած իրավական ակտերի նախագծերը հասանելի են հանրությանը՝ առաջարկ ներկայացնելու հնարավորության տրամադրմամբ բոլոր ցանկացողներին: Հանրային լսումները կամ դեմաոդեն քննարկումները մասնակցության մյուս՝ համեմատաբար հաճախ օգտագործվող գործիքն են, որոնց շնորհիվ հնարավոր է դառնում անմիջական երկխոսություն ապահովել որոշում ընդունողների և քաղաքացիական հասարակության միջև: Այս ձևաչափը հայեցողաբար կարող է օգտագործվել պետական մարմինների կողմից: Հանրային լսումների և քննարկումների նախաձեռնման և իրականացման գործում հաճախ կարևոր դերակատարում են ունենում հենց ՔՀԿ-ները և միջազգային կազմակերպությունները, որոնց համագործակցության և աջակցության շնորհիվ ապահովվում է նմանատիպ քննարկումների լայն ընդգրկումը և հասանելիությունը խոցելի խմբերի համար:

Սահմանադրական փոփոխություններով ամրագրվել է հանրագրերի ինստիտուտը, իսկ հետագայում ստեղծվել է հանրագրերի էլեկտրոնային հարթակը, որտեղ նույնականացման պայմանով քաղաքացիները կարող են հանրագրեր ներկայացնել կամ միանալ մյուսների կազմած հանրագրերին՝ որպես աջակից:

Խորհրդարանում գործող մասնակցության մեխանիզմները ներառում են խորհրդարանական լսումները, մասնագիտական քննարկումները, աշխատանքային խմբերը, որոնք կարևոր դեր են խաղում Ազգային ժողովի և քաղաքացիական հասարակության երկխոսության ապահովման հարցում, սակայն հայեցողական և հատվածային բնույթ են կրում:

Որոշումների կայացման տարբեր մակարդակներում մասնակցության արդյունավետ մեխանիզմ են համարվում որոշում կայացնող մարմինն կից գործող խորհրդակցական մարմինները: Հասարակական խորհուրդները, համատեղ աշխատանքային խմբերը, բազմաշահառու հարթակները, հանձնաժողովները և մոնիթորինգային խմբերը նպաստում են մասնակցության աստիճանակարգում առավել բարձր՝ համագործակցության մակարդակի ապահովմանը:

2015 թվականի Սահմանադրական փոփոխությունների արդյունքում Սահմանադրության դրույթներում ներառվեց Հանրային խորհուրդը՝ որպես կառավարության խորհրդակցական մարմին, իսկ հետագայում Հանրային խորհրդի վերաբերյալ առանձին օրենք ընդունվեց (ՀՀ օրենքը «Հանրային խորհրդի մասին», 2018): Հանրային խորհուրդն իր գործառնությունների շարքում ներառում է քաղաքականության մշակման և իրականացման գործում հասարակության տարբեր շերտերի շահերը ներկայացնելու, պետական կառավարման գործընթացներին քաղաքացիական հասարակության մասնակցությանը նպաստելու, հանրային նշանակություն ունեցող հարցերի, այդ թվում՝ օրենքների և այլ նորմատիվ-իրավական ակտերի, պետական ծրագրերի, ռազմավարությունների, հայեցակարգերի և դրանց նախագծերի վերաբերյալ հասարակական կարծիքը բացահայտելու խնդիրները: Ըստ օրենքի՝ Հանրային խորհրդի կազմը ձևավորվում է կառավարության կազմավորումից հետո՝ 30 օրվա ընթացքում, և գործում է մինչև Ազգային ժողովի հաջորդ ընտրությունները:

Ըստ կառավարության որոշման՝ բոլոր նախարարներին կից պետք է կազմավորվեն հասարակական խորհուրդներ՝ գերատեսչության առջև դրված խնդիրների և գործառնությունների իրականացման ընթացքում քաղաքացիական հասարակության մասնակցության ապահովման նպատակով: Նման խորհուրդներ կարող են ձևավորվել նաև կառավարության առընթեր կոմիտեներում: Սակայն այս մարմինների ներուժը լիարժեք չի կիրառվում պետական մարմինների կողմից՝ սկսած նիստերի սահմանված պարբերականության ապահովումից մինչև ՔՀԿ-ների ներդրումների և փորձագիտության գործուն օգտագործումը:

Տեղական մակարդակում մասնակցության ապահովման հիմնական միջոցներն են անձնական հաղորդակցության միջոցով խնդիրների ու առաջարկների հավաքագրումը, համայնքային լսումներն ու քննարկումները, որոշ դեպքերում՝ խորհրդակցական մարմինների գործունեությունը: Համայնքներում մասնակցության խոչընդոտներից են մասնակցային կառավարման համար քաղաքական կամքի բացակայությունը, թափանցիկության և հաշվետվողականության բացերը, ավագանու ինստիտուտի ոչ լիարժեք կայացումը, հանրության մոտիվացիայի ու մասնակցության հնարավորությունների մասին գիտելիքների, ինչպես նաև երկուստեք կարողությունների պակասը: Տեղական ՔՀԿ-ների առկայության և ակտիվության համայնքային մասնակցության մակարդակը, որպես կանոն, ավելի բարձր է լինում:

Մասնակցության նորարարական եղանակները (*COMMISSION RECOMMENDATION (EU) 2023/2836 of 12 December 2023 on promoting the engagement and effective participation of citizens and civil society organisations in public policy-making processes*, 2023)

Վերջին տարիներին թվային տեխնոլոգիաների աճը մեծապես ազդել է քաղաքականության մշակման գործընթացների, ինչպես նաև պետական մարմինների՝ քաղաքացիների հետ փոխգործակցության ձևերի վրա: Նոր տեխնոլոգիաների օգտագործումը քաղաքականության մշակման գործընթացներում, ինչպիսիք են առցանց հարթակները և էլեկտրոնային կառավարման գործիքները, կարող են նպաստել քաղաքացիների և պետության միջև երկխոսության ընդլայնմանը: Այս տեխնոլոգիաների ներդրումը պետք է իրականացվի ժողովրդավարական հասարակության փոխզսպումների և հավասարակշռության ապահովման միջավայրում և պատշաճ կերպով պաշտպանված լինի կիրառվող ռիսկերի և առցանց հսկողության ռիսկերից: Հանրային մասնակցության բարելավման տեսանկյունից թվային լուծումների հսկայական ներուժի հետ մեկտեղ դրանք կարող են նպաստել հանրության տարբեր շերտերի միջև ճեղքվածքի առաջացմանը՝ պայմանավորված թվային գործիքների անհավասար հասանելիությամբ:

Ուստի անհրաժեշտ է չթերագնահատել դեմադրեմ մասնակցության գործիքների կարևորությունը և շարունակել դրանց օգտագործումը:

Մեդիագրագիտությունը և թվային հմտությունները կարևոր են առցանց հանրային քաղաքականության մշակման գործընթացներին մասնակցելու, համապատասխան հարթակներ մուտք գործելու և նավարկելու, իշխանությունների հետ համագործակցելու և աղճատված տեղեկատվությունը, ներառյալ ապատեղեկատվությունը բացահայտելու և դիմակայելու կարողությունը զարգացնելու համար: Այդ հմտությունները կարելի է զարգացնել կրթության և վերապատրաստման, ինչպես նաև ոչ ֆորմալ ուսուցման և երիտասարդական աշխատանքի միջոցով՝ շեշտը դնելով քննադատական մտածողության վրա:

Քաղաքացիներին անմիջականորեն ներգրավող մասնակցության նորարարական ձևերը, ինչպիսիք են առցանց և անձամբ խորհրդակցական (deliberative) և համաստեղծման (co-creation) գործընթացները, հաջողված գործիքներ են որոշումների ընդունման մեխանիզմներին աջակցելու և դրանք թարմացնելու տեսանկյունից: Հանրային քաղաքականության մշակման գործընթացում մասնակցության և ներգրավման այս նորարարական ձևերը կարող են իրականացվել քաղաքականության մշակման տարբեր փուլերում և կարող են կազմակերպվել տարբեր ձևաչափերով, ինչպիսիք են քաղաքացիների պանելային քննարկումները, քաղաքացիական ասամբլեաները՝ առցանց կամ դեմադրեմ ձևաչափով, կոնսենսուսային համաժողովները, մասնակցային բյուջետավորումը և ծրագրերի կամ ռազմավարությունների համաստեղծումը:

Գործնական աշխատանք

- Վերլուծել Հայաստանում հանրային մասնակցությանը խոչընդոտող հիմնական խնդիրները՝ ազգային և տեղական մակարդակում (կարող են աշխատել խմբերով և ներկայացնել լսարանին):
- Համադրել Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպության (ՏՀԶԿ) կամ ՄԱԿ-ի մարդու իրավունքների գերագույն հանձնակատարի ուղեցույցը Հայաստանում առկա՝ մասնակցության իրավական ու գործնական մեխանիզմների հետ, դուրս բերել կատարված ու բաց մնացած դրույթները:
- Քննարկել մասնակցության նորարարական գործիքները . դրանցից որո՞նք կաշխատեն կամ չեն աշխատի Հայաստանի դեպքում:

7. Քաղաքացիական հասարակության դերը աղքատության հաղթահարման գործընթացում

Համառոտագիր

Դասախոսության առանցքում է լինելու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ) դերը աղքատության նվազեցման գործում: Դասախոսության ընթացքում ընդգծվելու է ՔՀԿ-ների ներուժը և այն սահմանափակումները, որոնք գոյություն ունեն աղքատության հաղթահարման գործում: Դասախոսության ընթացքում ներկայացվելու են դեպքեր, որոնցում ՔՀԿ-ները հզորացրել են թույլ զարգացում ունեցող համայնքները: Դասախոսության ընթացքում կներկայացվեն նաև Հայաստանում ՔՀԿ-

ների կողմից իրականացված սոցիալական ձեռնարկատիրության (ՍԶ) հաջող օրինակները: Որպես դասախոսությանը կից ցանկալի ընթերցանության նյութ՝ ուսանողները կարող են ընթերցել նաև ՍԶ իրականացման մեթոդական ուղեցույցը, որը հավելյալ խթան կարող է լինել ուսանողների համար՝ զբաղվելու սոցիալական ձեռնարկատիրությամբ: Հնարավորության դեպքում ցանկալի է այս դասախոսության շրջանակներում ունենալ հյուր բանախոս՝ ի դեմս հաջողակ ՍԶ իրականացրած անձի:

Տեսական նյութ

ՔՀԿ-ն և աղքատությունը

Աղքատության կրճատման գործում քաղաքացիական հասարակության դերը հասկանալու համար նախ անհրաժեշտ է հստակեցնել, թե ի՞նչ նկատի ունենք աղքատության կրճատում ասելով, քանի որ թեմայի սահմանման շուրջ մասնագիտական շրջանակներում գոյություն ունի բանավեճ այն մասին, թե ինչ է աղքատությունը՝ եկամտի պակաս, հիմնարար կարիքները բավարարելու անկարողություն, բազմաչափ ունակությունների պակասներ կամ մարդու իրավունքների ոտնահարում: Աղքատության ընկալման ձևը խոր ազդեցություն է ունենում գործողությունների տեսակի վրա, որոնք անհրաժեշտ են այն վերացնելու կամ կրճատելու համար: Աշխարհում աղքատության սահմանումները տատանվում են՝ սկսած եկամուտների սահմանումից մինչև կարողունակության լայն մոտեցում, որը ներառում է մարդկանց ազատությունների ընդլայնումը և նրանց մարդկային զարգացման խթանումը:

Քաղաքացիական հասարակության և աղքատության կրճատման վերաբերյալ գրականության մեծ մասի առանցքում հասարակական կազմակերպություններն են ու նրանց գործունեությունը: Աշխարհի շատ երկրներում ՀԿ-ները հանդես են գալիս որպես միջնորդ և տեխնիկական աջակցություն են տրամադրում առկա համայնքային խմբերին: Որոշ դեպքերում ՀԿ-ները ստեղծում են համայնքային խմբեր, ինչպիսիք են միկրոֆինանսավորման և կանանց խմբերը, օգնելու աղքատներին ինքնակազմակերպվել և արտահայտել իրենց կարիքները, թեև նման պարտադրված համայնքային խմբերի կայունությունը կասկածելի է: Հարուստ պետություններում հաճախ նաև էլիտայի և միջին դասի ներկայացուցիչներն են փորձում ստեղծել ՀԿ-ներ, որոնք օգնում են աղքատներին: Կայացած կապիտալիստական տնտեսությամբ պետություններում աղքատության կրճատման ոլորտում կարևոր ներդրում ունեն նաև կրոնական կազմակերպություններն ու համայնքները, ոչ ֆորմալ խմբերը, աշխատանքային արհմիությունները, մշակութային կազմակերպությունները: Օրինակ՝ մզկիթի կոմիտեները իսլամական մշակույթներում և տաճարների ու թաղման կոմիտեները բուդդիզմում տրամադրում են ծառայություններ և աջակցություն աղքատներին:

Աղքատության կրճատման մեջ ՀԿ-ների դերը գնահատելու համար կարելի է դիտարկել չորս հիմնական հատկանիշներ՝ 1) կառուցվածքը, 2) տարածքը, որտեղ գործում են, 3) արժեքները, որոնք պաշտպանում են, 4) դրանց ազդեցությունը քաղաքականության ձևավորման վրա (H. Anheier, 2004): ՀԿ-ներին հաճախ հաջողվում է ընդլայնել ծառայությունները աղքատների համար և բարելավել նրանց ապրուստը, սակայն իրականացված նախագծերի երկարաժամկետ սոցիալական, տնտեսական և քաղաքական ազդեցությունները կասկածելի են: Այնուամենայնիվ, համադրելով հասանելի ապացույցները՝ կարելի է պնդել, որ ՀԿ-ները աղքատության կրճատման վրա ազդում են երեք հիմնական մեթոդներով՝ 1) փոփոխության հրահրում կառուցվածքային և սոցիալական փոփոխությունների միջոցով, 2) աղքատության նկատմամբ բարենպաստ բարեփոխումների քարոզչություն և կառավարության վրա

ազդեցություն գործադրում՝ կառավարության քաղաքականությունը փոխելու նպատակով, 3) հիմնարար կարիքների բավարարման ծառայությունների տրամադրում:

ՀԿ-ների ջատագովությունը գլոբալ աղքատության հաղթահարման համար

ՀԿ-ների կողմից կիրառվող աշխատանքի ոճի փոփոխությունները պայմանավորված են մի շարք գործոններով: ՀԿ-ները հասկացել են, որ չնայած տասնամյակների օտարերկրյա օգնությանը՝ աղքատության խորքային պատճառները մի շարք պետություններում դեռևս չեն լուծվել: Երկրորդ՝ այն համատեքստը, որում նրանք գործում են, փոխվել է՝ Հարավում ՀԿ-ների չափի և կարողության աճի հետևանքով: Հարավում գործող ՀԿ-ները և սոցիալական շարժումները դարձել են ավելի վճռական և կարող են մարտահրավեր նետել սեփական պետությունների իշխանություններին: Նրանք նաև միջազգային մակարդակում ակտիվ պաշտպանական քարոզարշավների միջոցով ճնշում են բանեցնում միջազգային կազմակերպությունների վրա: Երրորդ՝ զարգացած պետությունների ՀԿ-ների դերը փոփոխվում է այս զարգացման ֆոնին, ինչը հնարավոր է դարձնում նոր և ավելի արդյունավետ պաշտպանական քարոզարշավները տարբեր կազմակերպությունների կոալիցիաների ձևով, որոնք գործում են տեղական, ազգային և միջազգային մակարդակներում:

ՀԿ-ների առջև ծառացած մարտահրավերներից մեկն այն է, որ նրանք հաճախ դժկամությամբ են ընդունում, որ աղքատների խմբերը շատ դեպքերում զարգանում են որպես այլընտրանք պրոֆեսիոնալ մոտեցումներին: Ուստի կարևոր է, որ պաշտպանական դաշտում գործելիս միջազգային ՀԿ-ները իրենց դերը հիմնականում դիտարկեն որպես աջակիցներ և միջնորդներ: ՀԿ-ների պաշտպանական գործունեությունը լավագույնս կարող է օգնել աղքատներին ոչ թե նրանց անունից խոսել, այլ օգնել նրանց արտահայտել իրենց ձայները, ձևակերպել իրենց կարիքները և արդյունավետորեն պաշտպանել իրենց իրավունքները:

ՀԿ-ների ազդեցությունը կառավարության քաղաքականության վրա

ՀԿ-ները կառավարության քաղաքականության վրա ազդելու մարտավարական հնարքների կիրառման հարուստ գործիքակազմ ունեն: Դրանց թվում են, օրինակ, կառավարության կողմից ռեսուրսների բաշխման վրա վերահսկողության սահմանումը, որպեսզի առավել խոցելի խմբերը հնարավորություն ունենան հաղթահարելու աղքատության շեմը: Երկրորդ՝ հասարակական քննարկումների միջոցով կարող են նպաստել աղքատության հետ կապված խնդիրների շուրջ քաղաքականության ձևավորմանը: Այն կարող է իրականացվել նոր դաշինքներ կառուցելու, նոր աջակիցներ ձեռք բերելու և քաղաքական գործիչներին խրախուսելու համար ծրագրեր ստեղծելով, որոնք կլուծեն գոյություն ունեցող խնդիրները: Շատ ՀԿ-ներ համագործակցում են տեղական իշխանությունների հետ և օգտագործում են ոչ կոնֆրոնտալ մոտեցում՝ ապահովելու իրենց առաջարկությունները իրացումը (Satterthwaite, 2013, p. 286): Ուստի այս ոլորտում գործող ՈԿԿ-ները, որպես կանոն, լինում են պրագմատիկ և ձգտում են համագործակցել այն քաղաքական կուսակցությունների հետ, որոնք ունեն աղքատամետ օրակարգ: Պետական գործակալությունների հետ գործընկերության միջոցով և աջակցող ինստիտուցիոնալ միջավայր ստեղծելով՝ ՈԿԿ-ները կարող են հաջողությամբ ընդլայնել իրենց նախաձեռնությունները՝ ապահովելու դրանց կայունությունն ու հասանելիությունը (Satterthwaite, 2013, pp. 3–21):

ՀԿ-ների հաջողությունը՝ կառավարության քաղաքականության վրա ազդելու հարցում, կախված է մի շարք գործոններից, այդ թվում՝ քաղաքական համատեքստից, արտաքին դերակատարների դերից

աղքատության կրճատման ռազմավարությունների ձևավորման մեջ և ՀԿ-ների կարողություններից: ՀԿ-ների մասնակցությունը քաղաքական գործընթացներին կարող է դառնալ ձևական, եթե ՀԿ-ները արդյունավետորեն աշխատում են ծառայություններ մատուցելու և խնամք տրամադրելու աղքատ և խոցելի խմբերին, սակայն նրանց պակասում են այն մեխանիզմները, որոնք անհրաժեշտ են քաղաքական մակարդակում աշխատելու համար (Hughes & Atampugre, 2005, pp. 10–20): Կարևոր է զարգացնել ՀԿ-ների կարողությունները՝ ավելի լավ հասկանալու քաղաքական գործընթացները, որպեսզի բարելավեն իրենց գործունեությունը քաղաքական փոփոխությունների ոլորտում: Միաժամանակ կարևոր է, որ ՀԿ-ներն ավելի արդյունավետ կարողանան օգտվել տեղեկատվությունից և բարելավել իրենց մոնիտորինգի և գնահատման հմտությունները: Կառավարությունից քաղաքական բարեփոխումներ պահանջելու համար անհրաժեշտ է, որ ՀԿ-ները կառուցեն գործընկերային հարաբերություններ և հաղթահարեն այն բացերը, որոնք հաճախ առկա են նրանց անձնակազմի, համայնքային և քաղաքական գործիչների միջև, ինչպես նաև ամրապնդեն իրենց դաշինքները քաղաքացիական հասարակության այլ կազմակերպությունների հետ:

Ծառայությունների մատուցում աղքատներին

ՀԿ-ները նպաստում են աղքատության կրճատմանը՝ հաճախ կատարելով այն դերը, որը պետք է ապահովեին պետական գործակալությունները. օրինակ՝ ջրամատակարարում, թափոնների հեռացում, առողջապահություն կամ կենտրոնների աջակցություն, որոնք օգնում են որոշակի խմբերին (օրինակ՝ փողոցային երեխաների կենտրոնները) (Satterthwaite, 2013, pp. 3–21): Ընդհանուր առմամբ, ՀԿ-ների դերը ծառայությունների մատուցման ոլորտում պետք է լրացուցիչ լինի կառավարությանն ու աջակցող տեղական համայնքներին: Այս ոլորտում գործող ՀԿ-ները պետք է ուշադրություն դարձնեն իրենց նախագծերի երկարաժամկետ ազդեցություններին, հաճախ իրենք իրենց հարցնելով. «Ինչպե՞ս պետք է այս համակարգն աշխատի ապագայում, երբ մենք հեռանանք» (Collier, 2000): Այս հարցի պատասխանը կարևոր է ոչ միայն մատուցվող ծառայությունների շարունակականության, այլև թիրախավորված համայնքների վրա դրանց աղքատությունը նվազեցնող ազդեցության կայունության համար:

Բանգլադեշի գյուղական առաջընթացի կոմիտեի (BRAC) օրինակը ցույց է տալիս, թե ինչպես կարող է ՀԿ-ն հաջողությամբ և կայուն կերպով աղքատներին մատուցել ծառայությունների համապարփակ փաթեթ և օգնել աղքատության հաղթահարմանը: Կրթության, առողջապահության, գյուղատնտեսության և եկամտի ստեղծման ոլորտներում իր նորարարական ծառայությունների միջոցով BRAC-ը հաջողությամբ հասցրել է կայուն փոփոխություններ բերել միլիոնավոր աղքատ մարդկանց կյանքում (Hulme & Moore, 2008): Չորս միլիոն երեխա (նրանցից 70 տոկոսը՝ աղջիկներ) ավարտել են BRAC-ի ոչ ֆորմալ հիմնական կրթության ծրագիրը: BRAC-ը նաև օգնում է աղքատներին հետազոտությունների իրականացման միջոցով, որոնք խթանում են նրանց ձեռնարկությունների արտադրողականությունը գյուղատնտեսության և արդյունաբերության ոլորտներում:

Վերջին տարիների ընթացքում, ՀԿ-ները սեփական ֆինանսական կայունության ապահովման նպատակով սկսել են նաև ակտիվորեն զբաղվել սոցիալական ձեռնարկատիրությամբ, որը լրացուցիչ խթան է դառնում նաև համայնքների զարգացման համար: Սոցիալական ձեռնարկությունները լրացուցիչ խթան են դառնում համայնքում առկա խնդիրների լուծման և սոցիալապես չներգրավված անձանց աշխատանքով ապահովելու գործում (Ինչպես իրականացնել սոցիալական ձեռնարկատիրություն, Մեթոդական ուղեցույց, 2016, Սոցիալական ձեռնարկատիրություն. աշխարհը վերափոխող ձեռնարկությունների ստեղծման և զարգացման ձեռնարկ, 2016):

8. Քաղաքացիական հասարակությունը և խաղաղությունը (երկրորդ ուղու դիվանագիտությունը (second track diplomacy) ՀՀ-ում)

Համառոտագիր

Սույն դասախոսության շրջանակներում ներկայացվելու են, թե ինչպես են քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները (ՔՀԿ) նպաստում հակամարտությունների լուծմանը և երկարատև խաղաղության խթանմանը՝ աջակցելով երկխոսությանը, հաշտեցմանը և վստահության վերականգնմանը հակամարտող համայնքների միջև: Դասախոսության ընթացքում քննարկվելու է շարժումների և տեղական դերակատարների կարևորությունը հակամարտության պատճառները լուծելու հարցում՝ հակադրելով այն վերնից ներքև մոտեցումներին, որոնք առավել հաճախ են նախընտրում պետությունները ու միջազգային կառույցները: Դասախոսության ընթացքում ուսանողները քննարկելու են նաև հայ-ադրբեջանական և հայ-թուրքական կարգավորման գործընթացներում ՔՀԿ-ների ձախողման պատճառները: Ուսանողները նախքան դասը պետք է ինքնուրույն հետազոտական աշխատանքի միջոցով ծանոթանան հայ-ադրբեջանական և հայ-թուրքական կարգավորման գործընթացում ՔՀԿ-ների դերակատարմանը, իսկ բուն դասախոսությունն անցկացվելու է ինտերակտիվ եղանակով:

Տեսական նյութ

Հետսառըպատերազմյա խաղաղության և խաղաղաշինության օրակարգերում քաղաքացիական հասարակությունը կենտրոնական դեր խաղաց: Քաղաքացիական հասարակության հասկացությունն ինքնին արդեն իսկ մեծ նշանակություն ունի խաղաղության և խաղաղաշինության համար, ինչը հատկապես կարևորվում է, երբ այն ուշադրությունը սևեռում է հանրային տարաձայնությունների և դրանց քննարկման կարևորության վրա՝ կառուցելով «լավ հասարակության» մասին ընդհանուր գաղափարներ: Նրա նորմատիվ ուժը կայանում է ընդհանուր արժեքներով հասարակություն ստեղծելու մեջ՝ արժեքների բախման միջոցով ավելի լավն առանձնացնելով: Քաղաքացիական հասարակությունը կարող է խոր կապ ունենալ «խաղաղության» հետ, որը հաճախ դիտարկվում է որպես «պատերազմի բացակայություն» հասկացություն: Մյուս կողմից՝ եթե խաղաղությունը դիտարկվում է որպես խիստ բարդ գաղափար և այն պայմանների ամբողջությունը, որոնցով հասարակությունները կարող են ապրել առանց բռնության, ակնհայտ է դառնում, որ խաղաղությունը, ինչպես քաղաքացիական հասարակությունը, տարաձայնությունների լուծման և համաձայնության հասնելու հնարավորության վայր է: Խաղաղությունը «համաձայնության գործընթացի մշակումն է»:

Անհրաժեշտ է ուսումնասիրել և հասկանալ «քաղաքացիական» և «ոչ քաղաքացիական» հասկացությունների տարբերությունները: Քաղաքացիական հասարակության և խաղաղության ու խաղաղաշինության միջև կապը դառնում է հասկանալի միայն այն դեպքում, եթե հստակ ընկալվում է այս տարբերությունը: Մարդկային ոչ բռնի փոխազդեցությունների ձևերին նվիրվածությունը, մարդկային առաջընթացի նպատակը, օրինակ, պետք է սահման հաստատի քաղաքացիական հասարակության գաղափարի համար: Պետությունից դուրս գտնվող միավորումների ազդեցության դինամիկայի լեգիտիմությունը և կարևորությունը ճանաչելը, չնայած որոշակի հակասություններին, կարևոր նշանակություն է ունեցել խաղաղության նոր նորմերի կառուցման ջանքերում, որոնք կարևորվել են բռնի դերակատարներին դիմակայելու և խաղաղության համաձայնագրերից հետո խաղաղ արդյունքների

հասնելու գործում: Ուստի քաղաքացիական հասարակությունը կարևոր աղբյուր է նման նորմերի շուրջ միասնական համոզմունք կառուցելու համար:

Քաղաքացիական հասարակությունն ու խաղաղությունը. բնական նմանություն

Ըստ Նորբերտո Էլիասի՝ 1930-ականներին արևմտյան հասարակությունները, որոնք վաղ միջնադարում կառավարվում էին բազմաթիվ փոքր և մեծ ռազմատենչ իշխանությունների կողմից, դարձան «ներքին առումով ավելի կամ պակաս խաղաղված, սակայն արտաքուստ պատերազմական հասարակություններ, որոնք մենք անվանում ենք պետություններ» (Elias, 1939): Նա այս գործընթացը Եվրոպայում կապեց պետությունների ձևավորման և ներէլիտային բռնության նվազման հետ: Երբ ազնվականությունը կորցրեց իր ռազմական գործառույթները, ի հայտ եկան տնտեսական ու սոցիալական փոխկախվածություններ, իսկ սոցիալական փոխգործակցության ձևերն է՛լ ավելի մշակվեցին էլիտաների շրջանում: Այս մշակույթը ներթափանցեց այլ սոցիալական խմբեր, և պետության ուժի մենաշնորհը ապահովող հաստատությունները, դառնալով ավելի արդյունավետ, ավելի մեծ մակարդակով ապահովեցին սոցիալական կյանքի անվտանգությունը՝ ձևավորելով ուժեղ փոխկախվածություններ: Մեծահասակների, մասնավորապես՝ տղամարդկանց միջև բռնության երկարաժամկետ նվազումն ուղեկցվում էր «կյանքի վարքագծի մշակութային մոդելով, որն ամրապնդվում և վերարտադրվում էր սոցիալական հաստատությունների միջոցով» (Eisner, 2001, p. 306):

Զուգահեռաբար, տարբեր տեսակի բռնությունների դեմ պայքարի շարժումներ ու կազմակերպություններ սկսեցին առաջանալ 19-րդ դարում ստրկության վերացումից ի վեր՝ մինչև 20-րդ դարի վերջ, իսկ դրանից հետո կազմակերպված պայքարներ էին լինում ընտանեկան բռնության և երեխաների նկատմամբ բռնության դեմ: Կամավորական միավորումները կարևոր դեր են խաղացել բռնությունների այս ձևով դատապարտման գործում, և հնարավոր է հիմնավոր փաստարկ բերել, որ «Էմպիրիկ» քաղաքացիական հասարակությունը մեծապես նպաստել է խաղաղաշինությանը՝ այն պայմանների կառուցմանը, որտեղ մարդիկ կարող են ապրել առանց բռնության: Բացի դրանից՝ պետության՝ բռնությունը սահմանափակելու ունակությունը, երբ այն փորձում է հասնել դրա մենաշնորհի իրավունքին, դարձել է խիստ խնդրահարույց: Պետություններն իրենք պատասխանատու են եղել ծայրահեղ բռնությունների համար՝ ապստամբությունները ճնշելու, էլիտաների իշխանությունը կամ էթնիկ գերակայությունը պահպանելու, ինչպես նաև բնակչությանը խաղաղեցնելու նպատակով:

Քաղաքացիական հասարակության՝ որպես նորմատիվ հասկացության առանցքում են բոլոր այն բաղադրիչները, որոնք նպաստում են բռնության նվազմանը և քաղաքացիական փոխազդեցությունների քաղաքակրթմանը: Այնուամենայնիվ, նրա համընդհանրության և տարբեր մշակույթներում ու հասարակություններում կիրառելիության պնդումը լրջորեն հարցականի տակ է դրվում նրա կապի պատճառով լուսավորականության և արևմտյան լիբերալիզմի հետ: Քաղաքացիական հասարակության քննարկումների ընթացքում առաջ եկող արժեքային հակադրությունները հենց այն պատճառներն են, թե ինչու այս հասկացության մեկ տարբերակը չի կարող գերակայել մյուսների նկատմամբ: Քաղաքացիական հասարակությունը, սակայն, առաջարկում է միջոց՝ այս հակասական արժեքներին դիմակայելու համար՝ պետությունից, շուկայից և ընտանիքից անկախ գործող միավորումների դիմամիկայի միջոցով, քանի դեռ դրանց նպատակն է հասնել համընդհանուր նորմերին: Խաղաղությունը հենց այդպիսի նպատակ է՝ համընդհանուր իր ձգտման մեջ, սակայն խիստ վիճահարույց իր բովանդակությամբ:

Քաղաքացիական հասարակությունը և բռնությունը

Անվիճելի է, որ մարդիկ միավորվում են բազմաթիվ նպատակների համար, ներառյալ՝ բռնությունը, և առկա են բավականաչափ ապացույցներ այն մասին, որ միավորումները դարձել են այն միջոցը, որով բռնի նպատակներ և ոչ քաղաքացիական գործողություններ են սնուցվել՝ հեղափոխական, ազգայնական և ֆաշիստական նպատակներին հասնելու համար: 1925 թվականից հետո Գերմանիայում ծայրահեղ աջ ուժերը թափանցեցին «Բուրժուազիայի և աշխատավորների» միավորումների մշակույթ, որը մինչև 1914 թվականը հիմնականում լիբերալ կամ սոցիալիստական էր: Այլ կերպ ասած՝ «նացիստները նվաճեցին գերմանական քաղաքացիական հասարակությունը ներսից» (Hoffmann, 2006):

Քաղաքացիական հասարակությունը, որպես նորմատիվ հասկացություն, չի կարող բացասական ընկալվել, քանի որ պարունակում է խաղաղ հասարակություններ կառուցելու ներուժ, սակայն փաստացի միավորումները անխուսափելիորեն չեն նպաստում ո՛չ խաղաղությանը, ոչ էլ բռնությանը: Միայն քաղաքացիական հասարակության մեջ տարբերակներ ներդնելով կարելի է այն դարձնել խաղաղ մտածողության շարժիչ և խաղաղաշինության խթանող: Գաղափարը պետք է խրախուսի մեզ՝ պատկերացնելու խաղաղության հնարավորությունը որպես ընդհանուր բարիք և արժանի նպատակ: Այս մոտեցումը կարող է վտանգավոր լինել, քանի որ կարող է կառուցել «ոչ քաղաքացիական» հասարակությունը՝ իբրև հակասական կողմ իր թվացյալ անբռնարար «քաղաքացիական» գուգակցին, մինչդեռ իրական աշխարհում այդ տարբերությունը սովորաբար այդքան հստակ չէ:

Անհրաժեշտ է հաշվի առնել նրբություններն ու բարդությունը և շատ քննարկումներ ու մտավոր ջանքեր գործադրել՝ որոշելու համար, թե տարբեր համատեքստերում ինչն է քաղաքացիական հասարակությունը դարձնում քաղաքացիական: Սակայն քաղաքացիականի և ոչ քաղաքացիականի միջև տարբերությունը պահպանելով՝ ուշադրությունը սևեռվում է քաղաքացիական հասարակությունը իր բովանդակությունից զրկելու վտանգի վրա: Քաղաքացիական հասարակությունը պետք է ավելի բովանդակալից դառնա, ոչ թե դատարկվի բովանդակությունից՝ համընդհանուր բնույթի վերածվելով կամ հստակ նորմատիվ ուղղվածություն չստանալով: Այս հասկացության քաղաքացիական տարրերը պարզորոշ երևում են, երբ դիտարկվում են իրենց հնարավոր հակասությունների լույսի ներքո:

Քաղաքացիական հասարակությունը և խաղաղաշինությունը

1992 թվականին՝ Սառը պատերազմից հետո նոր հույսերով լի պահին, ՄԱԿ-ի այն ժամանակվա գլխավոր քարտուղար Բուրքոս Բուրքոս-Ղալին ներկայացրեց իր «խաղաղության օրակարգը», որում հետկոնֆլիկտային խաղաղաշինությունը դարձավ միջազգային գործողությունների հիմնական բաղադրիչը: Այս նոր օրակարգը համընկավ քաղաքացիական հասարակության գաղափարների վերածննդի հետ Արևելյան Եվրոպայում և այլ վայրերում: Խաղաղության մի շարք հայտնի գործիչներ, օրինակ՝ Ջոն Պոլ Լեդերսխյը, կարևորեցին այն միտքը, որ խաղաղության գործընթացները պետք է ներառեն ոչ միայն զինված կողմերին: Սառը պատերազմի ավարտից հետո քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ակտիվությունը աննախադեպ աճ ունեցավ՝ աջակցելով խաղաղաշինության ոլորտի բազմաթիվ ծրագրերի և հետաքրքրությունների, ինչը խրախուսվեց միջազգային դոնոր համայնքի կողմից:

Պաֆենհոլցի՝ քաղաքացիական հասարակության և խաղաղաշինության մասին անցկացրած եռամյա ուսումնասիրությունը ներկայացրեց քաղաքացիական հասարակության դերը

խաղաղաշինության մեջ՝ ավելի հստակ տվյալներով հարստացնելով այս կարևոր բանավեճը: Դրանում առանձնացվում է քաղաքացիական հասարակության յոթ գործառույթ՝ պաշտպանություն, մոնիթորինգ, ջատագովություն, սոցիալականացում, սոցիալական համախմբում, բանակցություն և ծառայությունների մատուցում (Paffenholz, 2009): Այդ ընթացքում օգտագործվում էր քաղաքացիական հասարակության լայն սահմանումը՝ ներառելով ինչպես ավանդական և ցեղային խմբերը, այնպես էլ պրոֆեսիոնալ միավորումները, ակումբները և ոչ կառավարական կազմակերպությունները (NGO), իսկ միաժամանակ խաղաղաշինության հարցում կենտրոնացումը սահմանափակվում էր լայնածավալ բոնություններից հետո 5-10 տարի տևողությամբ ժամանակահատվածով: Օրինակ՝ Գվատեմալայում 1996 թվականի խաղաղության պայմանագրերի ստորագրումից հետո դոնորների ֆինանսավորումը հոսեց երկիր՝ ստեղծելով լավ ֆինանսավորված քաղաքային ՀԿ-ներ: Այս ՀԿ-ներից մի քանիսը արդյունավետորեն աջակցում էին անվտանգության ոլորտի բարեփոխումներին և մարդու իրավունքների պաշտպանությանը, սակայն սահմանափակ կապեր ունեին հիմնականում գյուղական, աղքատ բնակչության հետ, որոնք պատերազմի ընթացքում հիմնական հարվածն էին ստացել: Պետությունը ներսից ավելի ու ավելի էր խաթարվում քրեական և այլ ուժերի կողմից և ի վիճակի չէր իրականացնել քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների առաջարկած բարեփոխումները:

Խաղաղաշինությունը, առնվազն այստեղ քննարկված իմաստով, կարող է ավելի քիչ առնչվել հատուկ նախագծերին և ավելի շատ՝ քաղաքացիական հասարակության ոլորտում բազմազան գործողություններին, որոնք նպաստում են հասարակությունների բացահայտմանը՝ խաղաղության որոնումն արտացոլող մրցակցային գաղափարների և արժեքների ամբողջության մեջ: Նրանք կարող են մարտահրավեր նետել գենդերային հարաբերություններին և այն տղամարդկանց ակնկալիքներին, որոնք շարունակում են տղամարդկանց շուրջ բռնության տարածումը՝ պատասխանատու լինելով աշխարհում մահացության և բռնությունների մի սովոր մասի համար: Նրանք կարող են հարցականի տակ դնել այն ենթադրությունը, որ անձնական ոլորտում բռնությունը հասարակական քաղաքականության խնդիր չէ: Նրանք կարող են ստեղծել հնարավորություն նոր սոցիալական դերակատարների կամ նախապես բացառված և ստորադասված խմբերի համար՝ մասնակցելու իրենց հասարակության ապագայի վերաբերյալ քննարկումներին: Նրանք կարող են վերանայել հարստության արտադրության ձևերը, ռեսուրսների բաշխումը և անվտանգության ապահովման բնույթը: Այլ կերպ ասած՝ նրանք կարող են ընդհանուր բարիքի բնույթի վերաբերյալ ցանկացած կոնկրետ համատեքստում բանավեճ առաջացնել:

Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների որդեգրած գործառնական և ծրագրային մոդելները

9. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կառավարման ասպեկտներն ու ընթացակարգերը

Ներածական հարցեր

- Ինչպե՞ս է տարբերվում ՔՀԿ-ների կառավարումը առևտրային ընկերությունների կառավարման համակարգից: Իսկ ի՞նչ ընդհանրություններ կան:
- Ի՞նչ գործառնություններ պետք է ունենա ՔՀԿ կառավարումը:

Տեսական նյութ

ՔՀԿ կառավարում

Արդյունավետ կառավարումը կենսական նշանակություն ունի այսօրվա բարդ և մրցակցային աշխարհում գործող ՔՀԿ-ների կայունության ու երկարաժամկետ արդյունավետության հարցում: Հաջողության հասնելու համար ՔՀԿ-ները (ինչպես բոլոր կազմակերպությունները) պետք է վստահ լինեն, որ ամուր և շարունակական կապ կա իրենց կատարած աշխատանքի և այն համայնքի կարիքների ու շահերի միջև, որին նրանք ծառայում են: Նրանք պետք է ապահովեն համապատասխան ծառայությունների մատուցումը և հասնեն այնպիսի արդյունքների, որոնք գնահատված կլինեն իրենց շահառուների, առանցքային շահագրգիռ կողմերի և ընդհանուր առմամբ իրենց համայնքի կողմից, ընդ որում՝ հավատարիմ մնալով կազմակերպության հիմնական արժեքներին և սկզբունքներին (H. K. Anheier & Toepler, 2009, pp. 1063–1064):

Կառավարումը աշխատանքային գործունեության պլանավորման, կազմակերպման և վերահսկման գործընթացն է, որն օգնում է ՔՀԿ-ին հասնելու այն արդյունքներին, որոնց համար այն ստեղծվել է: Կառավարումը սկսվում է տեղեկացված որոշումների կայացումից այն մասին, թե ինչու կազմակերպությունը գոյություն ունի, ինչ արդյունքների պետք է հասնի, որոնք են այդ արդյունքներին հասնելու լավագույն գործողությունները, ինչ ռեսուրսներ անհրաժեշտ կլինեն այդ գործողություններն իրականացնելու համար, և ինչպես լավագույնս ապահովել դրանք: Կառավարման գործընթացում պետք է նաև հասկանալ այն ուղիները, որոնց միջոցով կարելի է գնահատել, թե կազմակերպության գործունեությունն իսկապե՞ս բերում է այն փոփոխությանը, որն ակնկալվում էր:

ՔՀԿ կառավարման խնդիրները ներառում են հետևյալը (H. K. Anheier & Toepler, 2009, pp. 1063–1064).

- Հստակ ձևակերպել և արտաքին ու ներքին լսարանին հասցնել կազմակերպության առաքելությունը և տեսլականը:
- Սահմանել այն նպատակները, որոնք կառաջնորդեն կազմակերպության աշխատանքը և հիմք կստեղծեն առաքելության իրականացման ուղղությամբ առաջընթացը գնահատելու համար:
- Մշակել նպատակներին հասնելու ռազմավարությունները:
- Ապահովել և արդյունավետ բաշխել նպատակների իրագործման համար անհրաժեշտ ռեսուրսները:

- Կազմակերպել աշխատակազմի և կամավորների ընթացիկ աշխատանքները՝ նպատակներին հասնելու համար:
- Գնահատել, թե որքանով է կազմակերպությունը հասել է իր նախատեսած արդյունքներին:
- Վերանայել և ճշգրտել կազմակերպության պլանները և ռազմավարությունները՝ կազմակերպության գործունեության հաջորդ փուլում ավելի արդյունավետ արդյունքների հասնելու համար:

Ցանկացած կազմակերպությունում կա կառավարչական աշխատանքի երեք հիմնական մակարդակ՝ ղեկավարում, կառավարում և գործառնություններ: Թեև դրանք գործնականում հաճախ համընկնում և խաչվում են զրեթե բոլոր ՔՀԿ-ների դեպքում, այս երեքից յուրաքանչյուրը առանձնահատուկ նշանակություն ունի ՔՀԿ հաջողության և ազդեցության համար: Ղեկավարումը ներառում է կազմակերպության ռազմավարական ուղղորդումը, համայնքի և շահառուների կարիքների ու արժեքների մասին տեղեկատվության հավաքումը և օգտագործումը ՔՀԿ նպատակը, արժեքները և տեսլականը որոշելու համար, կազմակերպության ռազմավարական ուղղությունն ու նպատակների սահմանումը, այնուհետև՝ աշխատանքների իրականացման վերահսկումը:

Կառավարման աշխատանքը հիմնվում է վերոնշյալի վրա և բխում է ղեկավարումից՝ նախագծելով և իրականացնելով այն քայլերը, որոնք կյանքի կկոչեն ռազմավարական նպատակները: Աշխատանքի բուն իրականացումը՝ ծառայությունների մատուցումը կամ կազմակերպության գործառնությունը, կառավարման ավելի ցածր՝ օպերատիվ կամ գործառնական կառավարման մակարդակ է: Գործառնական աշխատանքները պլանավորվում, կազմակերպվում, ղեկավարվում, վերահսկվում և գնահատվում են կառավարող անձնակազմի կողմից: Եթե կազմակերպությունը մեծ է, ապա գործադիր տնօրենն իրականացնում է բուն կառավարման գործառնությունը, իսկ առանձին ստորաբաժանումների ղեկավարներ՝ գործառնական կառավարումը: Բոլոր երեք մակարդակները՝ ղեկավարումը, բուն կառավարումը և գործառնական կառավարումը, էական նշանակություն ունեն կազմակերպչական հաջողության համար, և յուրաքանչյուրն իր ներդրումն ունի կազմակերպության արդյունքներին հասնելու գործում (H. K. Anheier & Toepler, 2009, pp. 1064–1065):

Կառավարման մասին խոսելիս պետք է հաշվի առնել, որ ցանկացած կազմակերպության մեջ առկա են տարբեր համակարգեր, որոնք պատասխանատու են կազմակերպական գործունեության տարբեր ոլորտների համար: Այս ոլորտների ընդունված դասակարգումներից մեկի համաձայն՝ առանձնացվել է կազմակերպական վեց ոլորտ, որոնք ներառում են որոշակի գործառնական համակարգեր և աշխատանքի ուղղություններ (Daniels, 2016) .

1. Ղեկավարում և ռազմավարական պլանավորում
2. Գործառնական կառավարում
3. Ֆինանսական կառավարում և կայունություն
4. Մարդկային և նյութական ռեսուրսներ
5. Ծրագրեր և ծառայություններ
6. Արտաքին հարաբերություններ

Որոշ դեպքերում ջատագովության գործունեությունը դիտարկվում է որպես առանձին ոլորտ՝ հաշվի առնելով այս աշխատանքների կառավարման առանձնահատկությունները:

Կազմակերպական այս ոլորտներում ՔՀԿ արդյունավետությունը գնահատելու համար տարբեր կազմակերպությունների կողմից մշակվել են կազմակերպական կարողությունների գնահատման գործիքներ: Կազմակերպական կարողությունների գնահատումը կարող է իրականացվել ինչպես փորձագետների, այնպես էլ ինքնագնահատման միջոցով: Կազմակերպության կարողությունների գնահատման ձևաչափն օգնում է ՔՀԿ-ներին վերլուծել իրենց ներսում առկա գործընթացներն ու գործառույթները և գնահատել դրանք ընտրված չափորոշիչների համեմատ: Գնահատման ընթացքում ծավալված քննարկումները և արդյունքում սահմանված միավորները օգնում են առաջնահերթություններ սահմանել, թե որ ոլորտներում կամ որ գործընթացներում կազմակերպությունը կարողությունների զարգացման, կանոնակարգման, բարելավման այլ գործողությունների կարիք ունի: Ուստի գնահատման փուլին հաջորդում է կարողությունների զարգացման պլանավորումը և քայլերի իրականացումը՝ հետագա մոնիթորինգի ու գնահատման արդյունքների վերանայման հեռանկարով:

ՔՀԿ կարգեր և ընթացակարգեր

ՔՀԿ-ները կազմակերպված կառույցներ են, որոնք ոչ միայն ծառայություններ են մատուցում և ծրագրեր իրականացնում, այլև ղեկավարում են մարդկային ռեսուրսներ, վերահսկում վարչարարությունը և տնօրինում ֆինանսական միջոցներ: Նրանք միջոցներ են ստանում տարբեր աղբյուրներից և իրականացնում հանրօգուտ աշխատանք, ուստի նրանցից պահանջվում է պահպանել հաշվետվողականության և թափանցիկության սկզբունքները: Այս սկզբունքների պահպանման և առհասարակ արդյունավետ կառավարման համար կարևոր է ունենալ քաղաքականություններ և ընթացակարգեր, որոնց հիման վրա պետք է իրականացվի կազմակերպության առօրյա գործունեությունը: Հաճախ դոնոր կառույցներն իրենց պոտենցիալ դրամաշնորհառուներից պահանջում են ունենալ համապատասխան կարգեր և ընթացակարգեր՝ նախքան կազմակերպությանը ֆինանսական աջակցություն տրամադրելը (*Sample Management & Administrative Policies for NGOs, 2009*):

Կազմակերպության կարգերը կամ քաղաքականությունները կարգավորում են կառույցի գործողություններն ու ուղղությունը: Կազմակերպության կարգերը սովորաբար սահմանվում կամ հաստատվում են ղեկավար մարմնի՝ խորհրդի կամ անդամների ժողովի կողմից:

ՔՀԿ-ի հիմնարար կարգը նրա առաքելությունն է՝ կազմակերպության նպատակի ու իմաստի ձևակերպումը: Խորհուրդը պատասխանատու է առաքելության հստակ ձևակերպման համար, որպեսզի այն պարզ լինի թե՛ արտաքին լսարանի՝ շահառուների, գործընկերների, դոնորների, հանրության համար, թե՛ անձնակազմի համար՝ ուղղորդելով նրանց աշխատանքը:

Առաքելությունն ավելի մանրամասն ձևակերպվում է կազմակերպության գաղափարախոսության, արժեքների, նպատակների ու խնդիրների սահմանման միջոցով: Դրանք սահմանվում են անձնակազմի և ղեկավար մարմնի համատեղ ջանքերով և հաստատվում են խորհրդի նիստում:

Անհրաժեշտ է տարբերակել կանոնակարգումների տարբեր մակարդակներ: Վերը նշված առաքելությունը, գաղափարախոսությունը, նպատակներն ու խնդիրները կառավարման հիմնարար կանոնակարգումներն են: Խորհուրդն ուղղակի կերպով ներգրավված է այս կանոնակարգերի ձևակերպման և հաստատման գործում:

Կանոնակարգումների երկրորդ մակարդակը գործադիր կամ վարչարարական կարգերն են, օրինակ՝ ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտներում: Դրանք համահունչ են կառավարման կանոնակարգումներին, մշակվում են խորհրդի կամ գործադիր ղեկավարի կողմից և հաստատվում են խորհրդում:

Կանոնակարգումների երրորդ մակարդակը աշխատանքային կանոնակարգումներն են՝ ընթացակարգերը, որոնք սահմանում են առօրյա գործունեության մանրամասն քայլերը, պահանջները և ձևաթղթերը: Որպես կանոն, խորհուրդը չի մասնակցում այդ ընթացակարգերի սահմանմանը, սակայն տեղյակ է դրանց մասին և հավաստիանում է, որ դրանք համապատասխանում են իրավական պահանջներին ու վարչարարական կանոնակարգումներին:

Այսպիսով՝ կարելի է տարբերակել կարգը և ընթացակարգը: Եթե կարգը գործողությունների նախասահմանված ընթացք է, որը որպես ուղեցույց է ծառայում կազմակերպության որդեգրած նպատակների և ռազմավարության համար, ապա ընթացակարգերը մեթոդներ են կարգն իրականացնելու եղանակներ:

Կազմակերպության կարգերի և ընթացակարգերի առկայությունը նպաստում է.

- ֆինանսական, ծրագրային և մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարմանը.
- միջավայրային ու ներքին փոփոխությունների հանգամանքներում կազմակերպության կայունության ապահովմանը.
- ղեկավար մարմնի և աշխատակազմի անդամների ակնկալիքների հստակությանը, փոխգործակցության արդյունավետությանը.
- կազմակերպության գործունեության օրինականության պահպանմանը.
- կազմակերպության բարեվարքությանը, թափանցիկությանն ու հաշվետվողականությանը, և դրանով իսկ՝ հանրային վստահության և դրական հեղինակության աճին.
- կոնֆլիկտների կանխարգելմանը, դրանց արդյունավետ լուծմանը.
- աշխատանքային պարտականությունների/դերերի արդյունավետ բաշխմանը և կառավարմանը.
- տեղեկատվության կառավարմանը.
- ընդհանուր գործավարության կարգավորմանը:

Կարգերն ու ընթացակարգերը մշակելիս կազմակերպությունը պետք է կատարի մանրակրկիտ կազմակերպական գնահատում, որոշի իր զարգացման մակարդակը, հայտնաբերի բացերը, այնուհետև սահմանի իր համար կարևոր քաղաքականություններն ու ընթացակարգերը: Կարևոր է քաղաքականությունների ու ընթացակարգերի սահմանման և մշակման գործընթացում ապահովել աշխատակիցների, խորհրդի անդամների և ըստ կարիքի՝ այլ շահագրգիռ խմբերի մասնակցությունը:

Անհրաժեշտության դեպքում հարկավոր է ունենալ աշխատակցի կողմից ստորագրված փաստաթուղթ, որը վկայում է, որ նա ծանոթ է և համաձայն է տվյալ կարգի, ընթացակարգի փոփոխությանը կամ ներդրմանը: Եթե կազմակերպությունն առաջին անգամ է օգտագործում որևէ ընթացակարգ, հնարավոր է, որ չկարողանա միանգամից և ամբողջովին հետևել դրա կանոններին: Հարկավոր կլինի իրականացնել աշխատակազմի և/կամ անդամների համապատասխան ուսուցում և հետևել մշակված սկզբունքների իրականացմանը, մինչև դրանք ընկալելի ու կիրառելի կլինեն բոլորի համար:

Քաղաքականություններն ու ընթացակարգերը պետք է ձևուն լինեն և ըստ անհրաժեշտության փոփոխության ենթարկվեն: Առկա կարգերն անհրաժեշտ է ընդարձակել, լրամշակել և վերանայել միջավայրի պայմանների փոփոխությանը, կազմակերպության գործունեության ծավալի և ուղղությունների վերանայմանը, որակի բարելավման նախաձեռնություններին զուգընթաց:

Կազմակերպական տարբեր ոլորտներում բազմաթիվ կարգեր ու ընթացակարգեր կարող են սահմանվել, օրինակ (Մարգարյան, 2018)`

- Խորհրդի կանոնակարգ
- Անդամակցության կանոնակարգ
- Կազմակերպության ռազմավարական կառավարման քաղաքականություն
- Փոփոխությունների կառավարման ընթացակարգ
- Ծրագրերի կառավարման ընթացակարգ
- Ֆինանսական կայունության քաղաքականություն
- Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ընթացակարգեր
- Կամավորների կառավարման կանոնակարգ
- Անվտանգության քաղաքականություն
- Ռիսկերի կառավարման քաղաքականություն կամ ընթացակարգ
- Գնումների ընթացակարգ
- Տեղեկատվության կառավարման ընթացակարգ
- Հանրային կապերի և հաղորդակցության ընթացակարգեր
- Ֆինանսական կառավարման կարգեր և ընթացակարգեր
- Հակակոռուպցիոն քաղաքականություն
- Գենդերային հավասարության ապահովման քաղաքականություն
- Շահերի բախման կանոնակարգում
- Վարվելակերպի կանոններ
- Բողոքարկման և ազդարարման կանոնակարգումներ

Կարևոր է պարբերաբար վերանայել կանոնակարգումները և փոփոխել, որպեսզի դրանք արտացոլեն համայնքի կամ բնակչության առանձին խմբերի փոփոխվող կարիքները և համապատասխանեն գործող իրավական պահանջներին:

Գործնական աշխատանք

- Խմբերով քննարկել ՔՀԿ կառավարման հիմնական ոլորտները (ղեկավարում, գործառնական կառավարում, ծրագրային կառավարում, ֆինանսական կառավարում, մարդկային ռեսուրսների կառավարում. յուրաքանչյուր խմբի կարելի է հանձնարարել մեկ ոլորտ), առանձնացնել տվյալ ոլորտում կառավարման խնդիրները և անհրաժեշտ կանոնակարգումները:
- Անհատական աշխատանք. կազմել ՔՀԿ որևէ կանոնակարգի կամ ընթացակարգի համառոտ նկարագիր և ներկայացնել դրա մշակման ու ներդրման գործընթացը (ինչ բաժիններից և ենթաբաժիններից պետք է բաղկացած լինի, ինչ հարցերի անդրադառնա, ով պետք է մշակի, ով պետք է հաստատի, ինչ քայլեր պետք է իրականացվեն այն ներդնելու համար, ինչ պարբերությամբ պետք է վերահսկվի և թարմացվի)

10. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ղեկավարումը

Ներածական հարցեր

- Կազմակերպական ի՞նչ կառուցվածք ունեն ՔՀԿ-ները: Ո՞ր մարմինն է կառավարման ամենավերին օղակում: Արդյոք կա՞ն ղեկավարման և կառավարման առանձնացված օղակներ: Ի՞նչ գործառույթներ են դրանք կատարում:

Տեսական նյութ

Ղեկավարման հասկացությունը

Կազմակերպության ղեկավարումը տարբեր տեսաբանների սահմանումներում կապվում է վերահսկողության, հաշվետվողականության և իշխանության հասկացությունների հետ: Սոցիալական պատասխանատվության միջազգային ստանդարտը՝ ISO 26000, կազմակերպության կառավարումը սահմանում է որպես «կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար որոշումների կայացման և իրականացման համակարգ» (ISO 26000:2010(En), *Guidance on Social Responsibility*, n.d.):

Ընդհանուր առմամբ անհրաժեշտ է տարբերակել ղեկավարումը կառավարումից: Ղեկավարումն ընկալվում է որպես ուղղորդման ավելի բարձր մակարդակի ռազմավարական գործընթաց, մինչդեռ կազմակերպության կառավարումը, որը ստանձնում է անձնակազմը, վերաբերում է ամենօրյա գործառույթներին: Նման տարբերակումը հստակ է միայն տեսականորեն՝ իրական միջավայրում, և հատկապես փոքր ՔՀԿ-ներում ղեկավարման և կառավարման միջև սահմանը գուցե դժվար լինի գծել:

Կազմակերպության ղեկավարումը հաճախ դիտարկվում է որպես կազմակերպության անդամների ընդհանուր ժողովի և խորհրդի գործունեություն: Անդամություն ունեցող ՔՀԿ-ների դեպքում անդամների ընդհանուր ժողովը կառավարման բարձրագույն մարմինն է և պատասխանատու է կազմակերպության առանցքային որոշումների ընդունման համար: Ըստ ՀՀ օրենքի, օրինակ, հասարակական կազմակերպությունները հիմնադրվում և լուծարվում են հենց անդամների ժողովի որոշմամբ (ՀՀ օրենքը «Հասարակական կազմակերպությունների մասին», 2017): Միևնույն ժամանակ, կազմակերպությունը ազատ է անդամների ժողովների միջև ընկած ժամանակահատվածում ընտրելու ղեկավարման ներկայացուցչական մարմին, որը ևս կարող է ռազմավարական որոշումներ կայացնել կազմակերպության համար: Այս ներկայացուցչական մարմինը առավել հաճախ նշվում է «խորհուրդ» անվանման ներքո, թեև կարող է ունենալ նաև այլ անուններ: Հիմնադրամներում, որոնք չունեն անդամակցություն, որոշում կայացնող գերագույն մարմինը հոգաբարձուների խորհուրդն է (ՀՀ օրենքը «Հիմնադրամների մասին», 2017):

ՔՀԿ-ների խորհուրդները սովորաբար բաղկացած են կամավորներից, որոնք ժամանակ, ուժ ու եռանդ են դնում իրենց կազմակերպության շահառուների կյանքի բարելավման համար: Արդյունավետ խորհուրդը առաջնորդության, նվիրվածության, կազմակերպվածության և ջանասեր աշխատանքի միասնությունն է: Առավել ցանկալի իրավիճակն այն է, երբ խորհուրդը հստակ պատկերացնում է իր դերը կազմակերպությունում, ունի իր աշխատանքն ուղղորդող ձևակերպված պարտականություններ, հարգում և գնահատում է անձնակազմի նվիրվածությունն ու աշխատանքը և համագործակցում է անձնակազմի հետ գործընկերության ոգով՝ հարգելով նրանց դերերի միջև տարբերությունները:

Խորհուրդը պատասխանատվություն է կրում կազմակերպության ղեկավարման և ուղղորդման համար, առաջնորդում է կազմակերպության ռազմավարության և ֆինանսական կայունության ապահովման գործընթացը, աշխատանքի է ընդունում գործադիր տնօրենին և նրան է վստահում առօրյա կառավարման պատասխանատվությունը: Խորհուրդն ու գործադիր տնօրենը կիսում են պլանավորման, ֆինանսավորման ընդլայնման ռազմավարության մշակման և կազմակերպության կատարողականի պարբերական գնահատման պատասխանատվությունները: Բացի դրանից՝ խորհուրդը պատասխանատու է նաև կազմակերպության կանոնակարգումների սահմանման և կիրարկման ապահովման համար:

ՔՀԿ-ների ղեկավար մարմնի հիմնական գործառույթներն են (Tschirhart & Bielefeld, 2012) .

1. կազմակերպության առաքելության և նպատակների սահմանումը .
2. գործադիր տնօրենի ընտրությունը և աջակցությունը, նրա գործունեության վերահսկումն ու գնահատումը .
3. կազմակերպության գործունեության ռազմավարական պլանավորումը .
4. կազմակերպության ծրագրերի և ծառայությունների հիմնական ուղղությունների հաստատումը և վերահսկումը .
5. ռեսուրսների հայթայթումը և ֆինանսական արդյունավետ կառավարման ապահովումը .
6. ղեկավար մարմնի նոր անդամների ընտրությունը և կողմնորոշումը .
7. ղեկավար մարմնի և աշխատակազմի միջև արդյունավետ հարաբերությունների ստեղծումը և պահպանումը .
8. կազմակերպության հանրային իմիջի ամրապնդումը .
9. բարեվարքության և հաշվետվողականության համակարգերի ապահովումը .
10. ռիսկերի կառավարման քաղաքականության վարումը:

ՔՀԿ ղեկավարման սկզբունքներ (Ուայաթ, 2004)

ՔՀԿ ղեկավարման սկզբունքները, որոնք ներկայացված են ստորև, սահմանում են քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների «լավ կառավարման» մոտեցումների որոշակի շրջանակ, որը պատկերացում է տալիս բարեվարքության ու հաշվետվողականության բարձր սկզբունքներին հետևելու հնարավոր ուղղությունների վերաբերյալ:

1. ՔՀԿ-ները հաշվետու են իրենց համայնքների առջև

Հաշվետու լինել նշանակում է, որ ՔՀԿ-ն կանոնավոր կերպով ցույց է տալիս, որ այն պարտավորված է իր առաքելության համար, խելամտորեն է օգտագործում իր ռեսուրսները և չի չարաշահում իր արտոնություններն այնպիսի գործողություններ կատարելու համար, որոնք հակասում են իր ոչ առևտրային լինելու կարգավիճակին: Հաշվետու ՔՀԿ-ն թափանցիկ է, պատրաստակամորեն բացում է իր փաստաթղթերը և արձանագրությունները ֆինանսավորողների և այլոց մանրագնին քննության համար:

2. Լավ կառավարումը հաշվետվողականության հիմնական ձևն է

«Լավ կառավարումը» ենթադրում է որոշումների կայացման լիազորության բաշխում այնպես, որ իշխանությունը և ռեսուրսները չկենտրոնանան մեկ անհատի կամ խմբի ձեռքում: Հանրային ոլորտում լավ կառավարումը բաղկացած է իշխանության տարբեր ճյուղերի միջև զսպումների և հակակշիռների համակարգից և ներառում է կանոնավոր խորհրդակցական գործընթաց կառավարման մարմինների և

հանրության միջև: Լավ կառավարումը քաղաքացիներին հնարավորություն է տալիս իշխանությունից հաշվետվություն պահանջել իրենց վստահության դիմաց և ապահովել, որ իշխանությունը ծառայի իրենց շահերին: Ոչ առևտրային կազմակերպություններում լավ կառավարումը գրեթե նույն կերպ է աշխատում: Կազմակերպությունը լավ կառավարում է դրսևորում, երբ այն ունի զսպումների և հակակշիռների ներքին համակարգ: Լավ կառավարումը հիմնված է ղեկավարման և կառավարման մարմինների տարանջատման և նրանց միջև որոշումների կայացման լիազորությունների բաշխման վրա: Այս դասավորությունը սահմանափակում և չափավորում է ցանկացած անձի կամ խմբի կողմից հսկողությունը՝ միևնույն ժամանակ օգնելով ապահովել, որ կազմակերպությունը արդյունավետ ղեկավարի իր ռեսուրսները, իրականացնի իր ոչ առևտրային առաքելությունը և արդյունավետորեն ու պատասխանատվությամբ ծառայի համայնքի շահերին:

3. Լավ կառավարումն ունի ֆորմալ կառուցվածք

Կազմակերպության ղեկավար մարմինը կամ մարմինները պետք է հստակ նշվեն կազմակերպության հիմնական փաստաթղթերում, օրինակ՝ գրանցման վկայականում, ներքին իրավական ակտերում, կանոնադրության մեջ կամ կանոնակարգերում: Ղեկավար մարմնի հստակ տարբերակումը կարևոր է, քանի որ այն ցույց է տալիս, թե կազմակերպության մեջ որտեղ են հիմնարար որոշումների կայացման և վերահսկողության պարտականությունները:

Ղեկավար մարմնում անձնակազմի ներկայությունը անորոշ է դարձնում կառավարման և ղեկավարման տարանջատումը և արագ հանգեցնում է շահերի բախման: Իրավիճակն անգամ առավել խնդրահարույց է դառնում, եթե վերահսկող խորհուրդը հավաքվում է տարեկան միայն մեկ կամ երկու անգամ: Նման հազվադեպ ակտիվությամբ վերահսկող խորհուրդը շուտով դառնում է «քնած» և հաճախ անտեսում իր պարտականությունները՝ զրկելով ՔՀԿ-ն իրական ներքին վերահսկողական գործառույթից: Երբ այս բարդացնող գործոններն առկա են, ՔՀԿ-ն պետք է ուժեղացնի իր կառավարումը՝ հստակեցնելով առաջնորդող մարմինների միջև հարաբերությունները: Կառավարման հստակ կառուցվածքը, մյուս կողմից, ուժեղացնում է հաշվետվողականությունը, նպաստում կազմակերպության ավելի արդյունավետ և պատասխանատու գործելուն:

Անկախ կազմակերպության կառավարման կառուցվածքից՝ պետք է լինի կառավարման մեկ մարմին, որը տիրապետում է հաստատուն և մշտական վերահսկողության և որոշում կայացնելու լիազորություններին: Կառավարման այս գլխավոր մարմինը կարող է տարբերվել կառավարման գերագույն մարմնից: Անդամակցություն ունեցող միավորումներում, օրինակ, կառավարման գերագույն մարմինը ընդհանուր անդամությունն է, որի որոշումներն ու հրահանգները միշտ գերիշխում են կազմակերպության մյուս մարմինների որոշումների նկատմամբ: Սակայն եթե անդամությունը հավաքվում է տարեկան մի քանի ժամով, դժվար կլինի ասել, որ այն «տիրապետում է հաստատուն և մշտական» կառավարման լիազորությանը:

Երկրորդ՝ անհրաժեշտ է, որ կառավարման գլխավոր մարմինն իրականացնի կառավարման պարտականություններ ընդհանուր ժողովների միջև ընկած ժամանակահատվածում: Կառավարման այս մարմինը կարող է անվանվել գործադիր խորհուրդ, ղեկավար խորհուրդ կամ տնօրենների խորհուրդ:

Խորհրդի հիմնական առանձնահատկությունը կոլեկտիվ ղեկավար մարմին լինելն է: Խորհուրդը ներկայացնում է ՔՀԿ-ի բազում շահառուների շահերը, և իր կոլեկտիվ ղեկավարումը օգնում է

կազմակերպությանը չշեղվել իր առաքելությունից: Որպես կոլեկտիվ մարմին՝ խորհուրդը նաև օգնում է ՔՀԿ-ին՝ դիմակայելու կոնկրետ անհատների կամ խմբերի հատուկ օրակարգերին: Կոլեկտիվ ղեկավարումը նաև գործնական օգուտ ունի: Որպես մեծ թվով մարդկանց խումբ՝ խորհուրդն ունի լայն հեռանկարային և խորքային փորձ՝ մեկ առաջնորդի կարողությունները գերազանցելու համար: Սակայն որպես մեկ մարմին՝ խորհուրդը կարող է բազմաթիվ տեսակետներ համադրել մեկ ընդհանուր տեսլականի և նպատակների մեջ՝ այդպիսով որպես ուժ ծառայելով կազմակերպության միասնությանը:

Հիմնարար փաստաթղթերը (օրինակ՝ կանոնադրությունը, խորհրդի կանոնակարգը) պետք է օգնեն խորհրդին արդյունավետորեն գործել որպես թիմ՝ չափանիշներ սահմանելով խմբային որոշումներ կայացնելու համար: Օրինակ՝ դրանք պետք է սահմանեն, որ խորհուրդը որոշումներ է կայացնում միայն պաշտոնական ժողովների ժամանակ, որոնց ներկա է անդամների մեծամասնությունը (քվորում): Այս փաստաթղթերը պետք է սահմանեն, թե քանի անդամն են ապահովում քվորումը, ժողովներն ինչպես են հրավիրվում, իսկ որոշումներն ինչպես են կայացվում և արձանագրվում: Նման ուղղորդումն օգնում է խորհրդին հետևողականորեն իրականացնելու իր առաջադրանքները և խուսափելու իր որոշումների վավերության հանդեպ կասկածներից:

Ինչպես ցանկացած այլ խումբ, խորհուրդը չի կարող արդյունավետորեն գործել առանց առաջնորդի: Սովորաբար նախագահը այն պատասխանատու անձն է, որը համակարգում է խորհրդի աշխատանքը և ծառայում որպես կապող օղակ աշխատակազմի, մասնավորապես՝ գործադիր տնօրենի հետ: Նախագահի պարտականությունները սովորաբար ներառում են ժողովներ հրավիրելը և վարելը, ինչպես նաև հանձնաժողովի անդամներ նշանակելը: Նախագահը որոշումների ընդունման գործընթացում հատուկ լիազորություններ չունի, բացառությամբ խորհրդի կողմից հստակ սահմանված դեպքերի:

4. Լավ կառավարումը ներառում է տարանջատում կառավարման և ղեկավարման միջև

Լավ կառավարման չափանիշն այն է, որ ղեկավարումն ու կառավարումը տարանջատ են: Դրա հիմքում այն ենթադրությունն է, որ շահագրգիռ մարմինների շահերը լավագույնս կպաշտպանվեն այն դեպքում, երբ կարևոր որոշումները կանոնակարգվում են գսպման և հակակշիռների ներքին համակարգով: Խորհուրդը, որը տարանջատ չէ ղեկավարումից, այսինքն՝ մի խորհուրդ, որի անդամությունը հիմնականում նույնն է կամ սերտորեն կապված է աշխատակազմի հետ, չի կարող մշտապես ապահովել, որ կազմակերպությունը լավ ղեկավարվի, որովհետև որոշում կայացնող մարդիկ նույն իրականացնողներն են և արդյունավետության վերաբերյալ դատողություն անողները: Խորհուրդը, որը տարանջատ չէ ղեկավարումից, գործում է շահերի բախման անվերջ իրավիճակում:

Իհարկե, ավելի փոքր և համեմատաբար նոր կազմակերպություններում ղեկավարման ու կառավարման տարանջատումը շատ դժվար կլինի: Եթե ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսները սահմանափակ են, ապա խորհրդի անդամները հաճախ ինքնակամ կատարում են աշխատակազմի պարտականությունները: Այս պաշտոնները տարանջատելը և դրանք ռոտացիոն սկզբունքով զբաղեցնելու համար բավարար որակավորմամբ մարդիկ գտնելը կարող է անհնար թվալ: Բացի դրանից՝ շատ կազմակերպություններ, որոնք սկսել են ղեկավարումն ու կառավարումը միահյուսված վարել, որևէ պատճառ չեն տեսնում փոփոխության համար, եթե կազմակերպությունը լավ է գործում: Արդյունավետ կազմակերպության ներսում խորհրդի նախաձեռնումը կարող է թվալ ոչ անհրաժեշտ կամ նույնիսկ քառսի բերող գործողություն: Այնուամենայնիվ, ավելի մեծ ռիսկ է խորհուրդն աշխատակազմից չառանձնացնելը այն

Ժամանակ, երբ կազմակերպությունը աճում և հասունանում է: Երբ ՔՀԿ-ն աշխատանքի է վերցնում վճարովի աշխատողների, նախաձեռնում է ավելի բարդ ծրագրեր և գործում մեծ բյուջեով, կայունության, արդյունավետության և էթիկայի նկատառումներով անհրաժեշտ է զսպումների և հակակշիռների ներքին համակարգ: Ակտիվ և անկախ խորհուրդը դոնորների, շահառուների և շահագրգիռ այլ մարմինների համար ևս մեկ անգամ հաստատում է, որ կազմակերպությունը արհեստավարժորեն է ղեկավարվում, գործադիր տնօրենի հսկողությունը հավասարակշռվում է խորհրդի հսկողությամբ, և շահերի բախումը սպառնացող խնդիր չէ: Այլ կերպ ասած՝ որքան պարտավորություններն աճում են և հաշվետվողականությունն ավելի կարևոր է դառնում, այնքան ավելի անհրաժեշտ է դառնում խորհրդի և աշխատակազմի տարանջատումը:

Ղեկավարման և կառավարման տարանջատումը ներառում է պարտականությունների և անձնակազմի բաժանում: Ընդունված ոսկե կանոնը հետևյալն է. կազմակերպության ղեկավարը կառավարում է կազմակերպությունը ամենօրյա կտրվածքով, մինչդեռ խորհուրդը սահմանում է քաղաքականություն, վերահսկում և ռազմավարական առումով ուղղորդում է կազմակերպությանը: Կառավարման շատ մոդելներ շեշտադրում են, որ խորհրդի պարտականության հիմնական ոլորտներն են՝ (1) երաշխավորել առաքելությունը, (2) սահմանել էթիկական և մասնագիտական չափորոշիչներ, (3) ապահովել ռեսուրսներ և (4) տրամադրել օժանդակություն: Աշխատակազմի անդամները երբեք չպետք է ծառայեն որպես խորհրդում ձայնի իրավունք ունեցող անդամներ: Խորհրդում կարելի է ընդգրկել գործադիր տնօրենին՝ որպես ձայնի իրավունք չունեցող անդամի: Իհարկե, գործադիր տնօրենը ստիպված կլինի զերծ մնալ այն թեմաների քննարկումից, որոնք ուղղակիորեն վերաբերում են իրեն, ինչպես, օրինակ, աշխատավարձը կամ կատարողականի գնահատումը: Գործադիր տնօրենը չի կարող հանդես գալ որպես խորհրդի անդամ, քանի որ լիազորության նման կենտրոնացումը մեկ անձի ձեռքում լրջորեն վնասում է հաշվետվողականությանն ամբողջ ՔՀԿ-ում:

Խորհուրդը լիազորված է ղեկավարել և մշտադիտարկել կազմակերպությունը: Սակայն այն հազվադեպ է հանդիպումներ ունենում, քանի որ խորհրդի անդամները խիստ զբաղված անհատներ են: Նման գործնական սահմանափակումների բախվելու դեպքում խորհրդի կողմից պարտականությունները կատարելու լավագույն ձևերից մեկը գործադիր տնօրենին լիազորություն պատվիրակելն է: Այս հստակ պատվիրակումը կարող է արտացոլվել գրավոր ձևով՝ գործադիր տնօրենի աշխատանքի նկարագրի մեջ: Խորհրդի և գործադիր տնօրենի միջև հիերարխիկ հարաբերությունների հստակեցումը նպաստում է նրանց միջև սահուն համագործակցությանը և թեթևացնում է լարվածությունը, որը ծագում է անգամ լավագույն հարաբերությունների պայմաններում: Այն նաև խորհրդին զերծ է պահում գործադիր տնօրենին կամ աշխատակազմի անդամներին չափազանց շատ պատասխանատվություն տալուց կամ մեկ այլ ծայրահեղությունից՝ նրանց միկրոմակարդակով ղեկավարելու ձգտմանը:

5. ՔՀԿ-ները առաքելության վրա հիմնված կազմակերպություններ են

ՔՀԿ-ները տարբերվում են առևտրային կազմակերպություններից այն առումով, որ նրանք ստեղծված են համայնքի կամ հասարակության կարիքը բավարարելու, այլ ոչ թե սեփականատերերի կամ բաժնետերերի համար շահույթ հետապնդելու համար: ՔՀԿ առաքելությունը, պարզ ասած, ցույց է տալիս, թե ինչ է անում կազմակերպությունը սահմանված կարիքները բավարարելու համար: Առաքելությունը սովորաբար կապված է լինում մի շարք հիմնարար, խորքային արժեքների հետ, ինչպես, օրինակ, հարգանքը շրջակա միջավայրի հանդեպ և աղքատներին օգնությունը: Առաքելությունը և արժեքները ոգեշնչում են

կազմակերպության մեջ ներգրավված մարդկանց՝ միևնույն ժամանակ ուշադրությունը կենտրոնացնելով աշխատանքների և նպատակների վրա: ՔՀԿ առաքելության ձևակերպումը սովորաբար ներառված է լինում հիմնական փաստաթղթերի մեջ:

Խորհրդի հիմնական պարտականություններից մեկն է՝ բացահայտել, ձևակերպել, երաշխավորել և խթանել ՔՀԿ առաքելությունը: Խորհուրդը պետք է հետևի, որ առաքելությունը ձևակերպված լինի հակիրճ և համոզիչ հայտարարության միջոցով: Առաքելության հայտարարությունը տեղեկատվական և մոտիվացնող ուղերձ է բազմաքանակ լսարանի համար՝ ներառյալ շահառուներ, կամավորներ, դոնորներ, լրատվամիջոցներ և աշխատակազմ: Խորհուրդը նաև պետք է կանոնավոր կերպով վերանայի առաքելությունը՝ ապահովելու համար, որ այն համահունչ լինի գոյություն ունեցող կամ պլանավորված գործառնություններին: Առաքելության դրույթի կանոնավոր վերանայման միջոցով խորհուրդը կարող է որոշել՝ արդյոք անհամապատասխանություն կա՞, և ի՞նչ քայլեր է հնարավոր ձեռնարկել առաքելությունն ու ծրագրերը ներդաշնակեցնելու համար:

Պլանավորումը առաքելությամբ թելադրված գործողություն է, որն ընդլայնում է հաշվետվողականությունը: Պլանավորումը ցույց է տալիս, թե ինչպես են իրականացվելու ցանկալի նպատակները, համապատասխանաբար՝ ռեսուրսներ ձեռք բերվելու և տեղաբաշխվելու: Այն կարող է տարբեր ձևեր ընդունել՝ տարեկան բյուջե, կադրերի համալրման քաղաքականություն կամ ամբողջական ռազմավարական պլան: Անկախ ձևից կամ շրջանակից՝ խորհրդի պարտականությունն է հոգալ, որ արդյունավետ պլանավորում իրականացվի: Խորհուրդը սովորաբար իրականացնում է այս պարտականությունը՝ հավաստիանալով, որ աշխատակազմն իրատեսական նպատակներ կսահմանի իր համար և կձևակերպի կոմպետենտ ռազմավարություն՝ ողջամիտ ժամկետներում այս նպատակներին հասնելու համար:

Գնահատումն այն եղանակն է, որի միջոցով խորհուրդը հավաստիանում է, որ կազմակերպությունը իրականացնում է իր առաքելությունը: Հիմնական ներդրումը, որ խորհուրդը կարող է ունենալ այս հարցում, ինչպես և պլանավորման դեպքում, ռազմավարության սահմանումն ու վերահսկումն է:

6. ՔՀԿ-ները խթանում են ամենաբարձր մասնագիտական և էթիկական չափորոշիչները

Հաճախ ՔՀԿ-ների համար ավելի բարձր չափորոշիչներ են սահմանվում, քան շահույթ հետապնդող ընկերությունների համար: Քանի որ նրանք հարկերից ազատվում և այլ արտոնություններ են ստանում, ՔՀԿ-ներից սովորաբար ակնկալվում է նվիրվածություն ցուցաբերել համայնքի նկատմամբ, որն ավելին է, քան առաքելության հայտարարությունը և դրսևորվում է որպես կազմակերպության բացառիկ վարքագիծ: Ամենակարևոր չափանիշը, որով ՔՀԿ մասին դատողություն է արվում, իրավական պահանջներին հետևելն է: Խորհուրդը պետք է իմանա, թե ինչ օրենքներ են կիրառելի ՔՀԿ-ի համար, և արդյոք կազմակերպության գործունեությունը համապատասխանո՞ւմ է դրանց: Եթե իրավական պահանջները չեն կատարվում, ապա խորհուրդը պետք է հոգա, որ անհրաժեշտ շտկումներ կատարվեն: Չնայած կոնկրետ պարտականություններ կարող են պատվիրակվել գործադիր տնօրենին, բայց վերջում գրեթե միշտ խորհուրդն է հաստատում կազմակերպության օրինական լինելը:

Խորհրդի անդամները հաճախ ՔՀԿ վերաբերյալ հետադարձ կապի այլ ուղիներ ունեն, քան աշխատակազմը, և պետք է ուշադիր լինեն, թե ինչ են մարդիկ խոսում կազմակերպության մասին: Խորհրդի անդամներն իրենք ևս կարևոր օրինակ են ծառայում իրենց վարքագծով, և ՔՀԿ-ն իրավունք ունի խորհրդի

անդամներից ակնկալելու, որ նրանք բացառիկ դատողություն և վարքագիծ դրսևորեն ոչ միայն խորհրդի աշխատանքի շրջանակներում, այլև իրենց մասնագիտական կյանքում:

Խորհրդի անդամների վարձատրությունն ընդունված է առևտրային ոլորտում, սակայն ոչ առևտրային ոլորտում համարվում է անտեղի: Ինչո՞ւ: Որովհետև խորհրդի անդամի կամավոր ծառայելու պատրաստակամությունը դիտարկվում է որպես ապացույց, որ կազմակերպությունը ծառայում է հանրային կարիքներին, և այնտեղ ներգրավված անհատները մոտիվացված չեն անձնական շահի հնարավորություններով: Ուստի կարևոր է, որ խորհրդի անդամները ուղղակի կամ անուղղակի օգուտ չստանան խորհրդում ծառայելու միջոցով կամ այդպիսի տպավորություն չթողնեն: Երբ խորհրդի անդամները հոնորար, աշխատավարձ կամ այլ նյութական օգուտ են ստանում, իրական կամ ընկալված շահերի բախում է ի հայտ գալիս, որովհետև անձնական շահի հնարավորությունները կարող են գերակայել կազմակերպության և իր շահառուների շահը կամ դիտվել որպես այդպիսին: Ճոխ ճամփորդությունը, ընտանիքի անդամների համար աշխատանքի հնարավորությունները և այլ լրացուցիչ եկամուտներն ու օգուտները (անկախ դրանց չափից) նույնպես կարող են ենթադրել, որ կազմակերպության էթիկական չափորոշիչները թույլ են, կամ ռեսուրսները ծառայում են ոչ հասարակական նպատակներին: Ոչ միայն խորհրդի անդամները, այլև նրանց ընտանիքի անդամները, ընկերները կամ մոտ բարեկամները պետք է խուսափեն իրական կամ ենթադրվող շահառու դառնալուց կամ ՔՀԿ-ից ցանկացած ձևով ուղղակի կամ անուղղակի օգուտ ստանալուց:

Խորհրդի անդամները, իհարկե, կարող են փոխհատուցում ստանալ ողջամիտ ծախսերի դիմաց, որոնք առաջացել են խորհրդում պարտականությունները կատարելիս: Դրանք ներառում են ճամփորդական և կեցության ծախսեր, ինչպես նաև հաղորդակցման ու դասընթացների վճարներ:

Էթիկական հարցերը անձնական դատողությանը թողնելու փոխարեն ՔՀԿ-ները պետք է ընդունեն շահերի բախման քաղաքականություն: Շահերի բախման քաղաքականություն ստեղծելով՝ խորհուրդն ընդլայնում է կազմակերպության համբավը թափանցիկության և հաշվետվողականության համար: Այն նաև ուղեցույց է ծառայում այնպիսի իրավիճակներում, որոնք հնարավոր է՝ բացասաբար անդրադառնան կազմակերպության կամ դրա հետ առնչվող անհատների վրա: Շահերի բախման քաղաքականությունը սովորաբար պահանջում է, որ հավանական կամ փաստացի բախումների մասին հստակ հայտարարվի, իսկ այն անդամը, որն անձնական շահ ունի որևէ հարցում, ձեռնպահ մնա այդ հարցի քննարկումներից և որոշումներից: Շատ խորհուրդներում անդամներից պահանջվում է ստորագրել շահերի բախումը բացահայտելու տարեկան հայտարարություն: Արդյունավետ լինելու համար խորհուրդը պետք է հավաստիանա, որ քաղաքականությունը խստորեն կիրարկվում է:

7. ՔՀԿ-ներն իրականացնում են ռեսուրսների խելամիտ կառավարում և համախմբում

Կազմակերպության առաքելությունը սահմանելուց հետո խորհրդի համար ամենակարևոր պարտականություններից մեկն է հավաստիանալ, որ կազմակերպությունը ֆինանսապես կայացած է և լավ է կառավարվում: ՔՀԿ-ի կարճաժամկետ առողջությունը և երկարաժամկետ կայունությունը կախված են այն բանից, թե խորհուրդը որքան ուշադրություն է դարձնում այս կարևոր հարցերին:

Խորհրդի հիմնական աշխատանքն այս ոլորտում ապահովելն է, որ կազմակերպությունը բավարար ռեսուրսներ ունենա իր առաքելությունն իրականացնելու համար: Եթե բյուջե չկա, ապա խորհրդի առաջին անելիքն է խնդրել գործադիր տնօրենին, որ պատրաստի բյուջե: Այնուհետև խորհուրդը պետք է

հավաստիանա, որ ծախսերը տեղին են և ողջամիտ, գումարները ծախսվում են ըստ հաստատված ընթացակարգերի, կատարվում է ֆինանսական գործարքների ամբողջական և ճշգրիտ գրագրություն, ֆինանսական պլանավորումը հստակ նշում է ակնկալիքները, և բավարար քայլեր են ձեռնարկվում բազմազան աղբյուրներից ֆինանսական ռեսուրսներ հայթայթելու և պահպանելու ուղղությամբ: Խորհուրդը կարող է նաև անդամավճարներ սահմանել անդամակցություն ունեցող կազմակերպություններում:

Ֆինանսական վերահսկողության իրենց պարտականությունները կատարելիս շատ խորհուրդներ կանոնավոր կերպով հետևում են առանցքային ֆինանսական ցուցանիշներին: Սրանք կարող են ներառել առկա կանխիկ գումարը (հավաստիանալու համար, որ այն բավարար է աշխատավարձերի և ծախսերի համար), կանխիկի հոսքի կանխատեսումները (հավաստիանալու համար, որ դրանք իրատեսական են և բավարար), եկամուտը և ծախսերը (հավաստիանալու համար, որ կազմակերպությունը ստանում և ծախսում է բավարար չափով ռեսուրսներ), պահուստային հաշվեկշիռը (հավաստիանալու համար, որ դրանք սահմանված մակարդակից ցածր չեն), պլանավորված ու իրական բյուջեի հարաբերությունը (հավաստիանալու համար, որ ակնկալվող եկամուտը և ծախսերը բավարարված են): Ներքին ֆինանսական հսկողությունը օգնում է հետևել ՔՀԿ-ի միջոցներին՝ ֆոնդերի կառավարումը կանոնակարգելու միջոցով: Ներքին հսկողության գործիքները խթանում են արդյունավետությունը և օգնում վստահեցնել դոնորներին և շահագրգիռ կողմերին, որ ներդրումներն օգտագործվում են խելամտորեն և արդյունավետ կերպով:

Խորհրդի աշխատանքն է հավաստիանալ, որ ներքին հսկողության մեխանիզմներն առկա են և գործուն: Ներքին հսկողության ամենակարևոր գործիքներից են պրոֆեսիոնալ հաշվապահական ստանդարտները, ֆինանսական գործարքների պարտականությունների տարանջատումը (օրինակ՝ հաշիվ ապրանքագրի հաստատումը և բանկային փոխանցումներն իրականացվում են տարբեր անձանց կողմից), տարեկան աուդիտը:

Ռեսուրսների հայթայթման մեջ խորհրդի ներգրավումը ևս շատ կարևոր է: Խորհրդի անդամները կարող են լինել ՔՀԿ-ների ամենաարդյունավետ ֆոնդահայթայթողները: Նրանք կարող են նաև ընդլայնել կազմակերպության շփումների շրջանակը՝ ներառելով ֆինանսավորման նոր աղբյուրներ: Ի վերջո, նրանց մասնակցությունը ռեսուրսների հայթայթման գործին ցույց է տալիս, որ խորհուրդն ակտիվ է ու ներգրավված և վստահություն է ստեղծում, որ ՔՀԿ-ն լավ է ղեկավարվում, հաշվետու է, իսկ նվիրաբերած ռեսուրսների սխալ օգտագործումը քիչ հավանական է:

8. ՔՀԿ-ները ականջալուր են այն համայնքներին, որոնց ծառայում են

Արդյունավետ խորհուրդը ներկայացնում է շահերի այն հատվող կետը, որտեղ ՔՀԿ շահերը համընկնում են համայնքի շահերի հետ: Ռեսուրսները երաշխավորելով և առաքելությունը մշտադիտարկելով, չափորոշիչներ սահմանելով և արդյունքները գնահատելով՝ լավ խորհուրդը ՔՀԿ-ն դարձնում է հայտնի, հուսալի և պատասխանատու գործընկեր, որն ամբողջությամբ ծառայում է համայնքի շահերին: Ինչ-որ առումով խորհուրդը դուռ է հանդիսանում կազմակերպության ներքին աշխարհի և այն համայնքի միջև, որին ծառայում է, և որից կախված է ՔՀԿ-ն: Սա մի դուռ է, որը բացվում է երկու կողմից: Խորհուրդն ապահովում է, որ ՔՀԿ-ն թափանցիկ լինի իրեն շրջապատող համայնքի համար, և որ համայնքը հայտնի և ընկալելի լինի ՔՀԿ կողմից: Վերջինս հատկապես կարևոր է առաքելության և ռազմավարական

ուղղությունների ոլորտներում: Խորհուրդը պետք է մշտապես առանցքային հարցեր տա՝ այնպիսի հարցեր, ինչպիսիք աշխատակազմը սովորաբար չէր տա. «Մեր առաքելությունը կարևոր է», «Մենք իրական կարիք բավարարում ենք», «Արդյոք մարդիկ հասկանում են, թե ինչ ենք անում և ինչու»:

Թեև խորհրդի գործը մեծապես կենտրոնացած է կազմակերպության ներքին գործընթացների վրա, բայց այն կարևոր նպատակի է ծառայում՝ մեկ աչքը միշտ պահելով իր համայնքի հետ ՔՀԿ հարաբերության վրա: Խորհուրդն այնպես է անում, որ ՔՀԿ-ն ականջալուր լինի շահագրգիռ խմբերի կարիքներին և ցանկություններին՝ որպես միջնորդ ծառայելով տեղեկությունը աշխատակազմին հասցնելու համար: Խորհրդի անդամները կարող են սա անել՝ հարցնելով, թե մյուսները կազմակերպության մասին ինչ են մտածում, և լսել, թե ինչ են նրանք ասում: Խորհրդի անդամները հաճախ ավելի անմիջական, անկաշկանդ կարծիքներ են լսում, քան աշխատակազմը, ուստի ունենում են տարբերվող և շատ արժեքավոր տեսակետներ:

Խորհրդի անդամները կարող են նաև ՔՀԿ մասին նորությունները հասցնել հանրությանը: Նրանք կարող են տարատեսակ լսարանների առջև՝ բիզնես հանրություններ, համայնքային խմբեր և պետական պաշտոնյաներ, հանդես գալ որպես խանդավառ դեսպաններ: Բազմաթիվ մեթոդներ կան դա անելու համար. նամակներ գրել աջակցողներին, խոսել լրատվամիջոցների հետ, դռները բացել աշխատակազմի ծանոթների համար կամ ֆոնդերի հայթայթման զանգեր կատարել: Աշխատակազմը կարող է օգնել խորհրդի անդամներին՝ տրամադրելով նրանց նյութատեխնիկական օժանդակություն:

Խորհրդի անդամները պետք է միշտ խոսեն մեկ ձայնով՝ համաձայնեցված և հետևողական ուղերձ առաջարկելով զանազան լսարանների: Արտակարգ կամ ճգնաժամային իրավիճակներում հատկապես կարևոր է, որ խորհուրդն ունենա համակարգված ուղերձ, և որ մեկ հոգի, սովորաբար գործադիր տնօրենը կամ նախագահը, նշանակվի հիմնական կապ հաստատող անձ: Խորհուրդը պետք է հոգա, որ տարեկան հաշվետվությունը կանոնավոր կերպով հրատարակվի և առցանց կամ տպված տարբերակով հասանելի լինի առնչվող կազմակերպություններին:

Գործնական աշխատանք

- Ուսանողները բաժանվում են 6 խմբի, որպեսզի քննարկեն «Լավ կառավարման սկզբունքները» ըստ «ՀԿ կառավարման ձեռնարկի» դրույթների (Մերիլին Ուայսթի խմբագրությամբ): Յուրաքանչյուր խմբում քննարկվում է սկզբունքներից մեկը (կարելի է բաժանել նախապես տպված տեքստով)՝ առաջարկելով դիտարկումներ, լրացումներ, առարկություններ, ինչպես նաև վերլուծելով տվյալ սկզբունքի իրականացումը և իրատեսականությունը հայաստանյան ՔՀԿ-ների դեպքում: Յուրաքանչյուր խմբից մեկ խոսնակ ներկայացնում է քննարկման արդյունքները:

11. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունը

Ներածական հարցեր

- Ինչո՞ւ են ՔՀԿ-ները տարբերվում առևտրային կազմակերպություններից, ո՞րն է նրանց առանձնահատկությունը: Որո՞նք են ՔՀԿ-ների համար առավել կարևոր արժեքները:
- Ի՞նչ է հաշվետվողականությունը: Ինչո՞ւ պետք է ՔՀԿ-ն թափանցիկ ու հաշվետու լինի:

Տեսական նյութ

ՔՀԿ-ները իրենց բուն էությամբ «ալտրոնիստական» կազմակերպություններ են, կոչված են առաջին հերթին նպաստելու հասարակության բարօրությանը, խոցելի խմբերի իրավիճակի բարելավմանը, դրական փոփոխություններին և հիմնված են բարի կամքի վրա: Նրանք հաճախ ֆինանսավորվում են նվիրատվությունների հաշվին: Այս ամենը խստացնում է նրանց նկատմամբ առաջադրվող էթիկական պահանջները: ՔՀԿ-ների հեղինակությունը, գործունեության զարգացումը, առաքելության իրականացումը մեծ չափով կախված են նրանց կողմից էթիկական նորմերի և սկզբունքների պահպանումից: Սա ներառում է ՔՀԿ-ների թափանցիկության, հաշվետվողականության և բարեվարքության գաղափարները, որոնք ՔՀԿ-ների հանդեպ վստահության կարևոր հիմք են հանդիսանում:

ՔՀԿ-ների դերը՝ որպես զարգացմանն աջակցող կառույցների և քաղաքական ուժերի հակակշռի, օրըստօրե աճում է: Հետևաբար աճում է նաև նրանց կողմից ռեսուրսների արդյունավետ և թափանցիկ օգտագործման և գնահատման անհրաժեշտությունը: ՔՀԿ-ներն իրենց միջոցները հավաքում են հիմնականում տարբեր կազմակերպությունների և անհատների աջակցության շնորհիվ, նաև որոշակի արտոնություններ են ստանում իրենց կարգավիճակի համար: Հետևապես ՔՀԿ-ները պատասխանատվություն են կրում իրենց գործունեության հասցեատերերին և ընդհանրապես հանրությանը հաշվետու լինելու, ընտրած առաքելությանը հավատարիմ մնալու, գործընթացների թափանցիկության և իրականացվող գործունեության արդյունավետության համար:

Ի՞նչ է հաշվետվողականությունը

Հաշվետվողականությունը անհատի կամ կազմակերպության ստանձնած պարտավորությունն է՝ հաշվետու լինել կազմակերպության գործողությունների համար, պատասխանատվություն կրել դրանց համար և թափանցիկ կերպով ներկայացնել ստացված արդյունքները (Resources, n.d.):

ՔՀԿ-ների հաշվետվողականության մակարդակը մեծապես կախված է ներքին կարգավորող մեխանիզմների և ընթացակարգերի առկայությունից: Այդ մեխանիզմներն ու ընթացակարգերը հնարավորինս պետք է նպաստեն կոռուպցիոն ռիսկերի կառավարմանը՝ սահմանելով կազմակերպության կառավարման կառուցվածքը և սկզբունքները, բարեվարքության քաղաքականությունն ու վարքագծի կանոնները, թափանցիկության պահանջները, մարդկային ռեսուրսների կառավարման քաղաքականությունը, ֆինանսական կառավարման արդյունավետության երաշխիքները (*Key Features of NGO Accountability Systems*, n.d.) և նպաստելով ՔՀԿ-ի նկատմամբ վստահության մակարդակի բարձրացմանը:

Ո՞ւմ է հաշվետու ՔՀԿ-ն

ՔՀԿ-ները հաշվետու են դոնորներին, գործընկերներին, շահառուներին, տեղական համայնքներին: Փորձագետներն առաջարկում են ՔՀԿ-ի հաշվետվողականության չորս հիմնական տարատեսակ.

- **Վերընթաց հաշվետվողականություն**, որը վերաբերում է հիմնադիրներին, դոնորներին և պետական կառույցներին: Որպես կազմակերպություն՝ ՔՀԿ-ները պարտավոր են բացատրություն տալ դոնորներին և հիմնադիրներին, ինչպես նաև պետությանը՝ ֆինանսական միջոցների ծախսման նպատակների և օրինականության վերաբերյալ:

- **Հորիզոնական հաշվետվողականություն.** վերաբերում է ծրագրային գործընկերներին, ոլորտային կազմակերպություններին և առհասարակ ոլորտում առկա այլ շահագրգիռ կողմերին հաշվետու լինելու պատասխանատվությանը:
- **Վարընթաց հաշվետվողականություն.** ՔՀԿ-ն պատասխանատու է իր շահառուների և թիրախ լսարանի առջև, քանզի ֆինանսական միջոցներ և կամ հատուկ կարգավիճակ է ստացել հենց այդ մարդկանց կենսակերպի բարելավման նպատակով: Սա նաև ենթադրում է ծրագրերի մասնակցային նախագծում և կառավարում:
- **Ներքին հաշվետվողականություն.** սա կարևորագույն տարրերից մեկն է, որը վերաբերում է ՔՀԿ-ի աշխատակիցների, անդամների, ղեկավար մարմինների և որդեգրած առաքելության հանդեպ պատասխանատու լինելու գաղափարին: Սա նշանակում է, որ ՔՀԿ-ն պետք է ունենա եթիկայի չափանիշներ, կառավարման համապատասխան կառուցվածք և հետևողական լինի կազմակերպության որդեգրած արժեքների նկատմամբ:

Միջազգային ՀԿ-ների հաշվետվողականության կանոնադրությունը (INGO Accountability Charter), որն ընդունվել է 2006 թ. միջազգային խոշորագույն ՔՀԿ-ների կողմից, ներկայացնում է հաշվետվողականության թիրախ հանդիսացող շահագրգիռ կողմերի լայն բազմազանություն:

- ներքին շահագրգիռ կողմեր (աշխատակազմ, խորհուրդ, մասնաճյուղեր, տեղական գործընկերներ, կամավորներ, անդամներ) .
- դոնորներ և արտաքին գործընկերներ .
- կարգավորող և վերահսկող մարմիններ .
- ՔՀԿ-ների գործունեության ազդեցության ներքո գտնվող կազմակերպություններ .
- էկոհամակարգ .
- ՔՀԿ-ների գործունեության ազդեցության ներքո գտնվող շահառուներ .
- ԶԼՄ-ներ, հասարակություն և լայն հանրություն (The Accountability Charter. 10 Commitments to Accountability by International Non-Governmental Organisations, 2005):

Գործնականում, սակայն, ՔՀԿ-ները հիմնականում կենտրոնանում են դոնորներին ներկայացվող հաշվետվությունների վրա, իսկ ներքին և վարընթաց հաշվետվողականության հարցում հաճախ թերանում են:

Հաշվետու ինչի՞ վերաբերյալ

Կարելի է առանձնացնել հաշվետվողականության երեք հիմնական ոլորտներ, որոնց վերաբերյալ ՔՀԿ-ները պետք է բաց լինեն իրենց շահագրգիռ կողմերի հետ. արդյունավետություն, հուսալիություն և լեգիտիմություն:

ՔՀԿ-ները պետք է հաշվետու լինեն իրենց մանդատի շրջանակում ստանձնած գործունեության արդյունավետության համար, ներառյալ իրենց աշխատանքի քանակական և որակական ցուցանիշները, ազդեցությունը, ծախսված ֆինանսական միջոցների արդյունավետությունն ու շահառուների կարիքներին համապատասխանությունը:

ՔՀԿ-ները հաշվետու են նաև իրենց կազմակերպության անկախության և հուսալիության համար, մասնավորապես տեղեկատվություն հրապարակելով խորհրդի կազմի և դերի, ֆինանսական և

կառավարման մարմինների, մարդկային ռեսուրսների կառավարման քաղաքականությունների և առկա գործելակերպի մասին:

Վերջապես, ոչ պակաս կարևոր է ՔՀԿ-ների պատասխանատվությունը իրենց լեգիտիմության տեսանկյունից: Այսինքն՝ ՔՀԿ-ները պետք է ազնիվ լինեն իրենց առաքելությանը հավատարիմ մնալու, աջակիցների, հանրության ու շահառուների հետ հարաբերությունների, օրինականության պահպանման վերաբերյալ (Jordan, 2005):

Թափանցիկության և հաշվետվողականության կարևորությունը

Բազմաթիվ ՔՀԿ-ներ համարում են, որ քանի որ իրենք տարիներ շարունակ նվիրված ու կարևոր աշխատանք են կատարում, որևէ կարիք չունեն ցույց տալու կամ ապացուցելու իրենց աշխատանքի արդյունավետությունն ու կարևորությունը: Սակայն որքան էլ վստահ լինեք ՔՀԿ-ի նվիրվածության և արդյունավետության հարցում, հարկավոր է միշտ հիշել նաև հանրությանը և շահագրգիռ այլ խմբերին տեղեկատվություն տրամադրելու հաշվետու լինելու մասին: Ստորև նշենք մի քանի դրույթ, որոնք հիմնավորում են թափանցիկության և հաշվետվողականության կարևորությունը:

1. Թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունն օգնում են ավելի լավ հարաբերություններ կառուցել դոնորների հետ, քանի որ դոնոր կազմակերպությունների մեծ մասը նախընտրում է հարաբերություններ ունենալ թափանցիկ ու հաշվետվողականության մեխանիզմներ ունեցող կազմակերպությունների հետ:
2. Հաշվապահության պատշաճ կազմակերպումն ու աուդիտի անցկացումը օգնում են համոզվել, որ կազմակերպության բոլոր ֆինանսական գործարքները ապահով են, իսկ ֆինանսական միջոցների շարժը՝ վերահսկելի:
3. Տարբեր խմբերն ու համայնքները հակված են համագործակցելու այն ՔՀԿ-ների հետ, որոնք նախկինում ցուցաբերել են թափանցիկության և հաշվետվողականության բարձր մակարդակ: Թափանցիկության և հաշվետվողականության շնորհիվ ՔՀԿ-ները ընդլայնում են իրենց գաղափարների և ծրագրերի աջակիցների շրջանակը:
4. Հաշվետվողականության համապատասխան գործիքների առկայությունը նպաստում է այլ կազմակերպությունների և գործակալությունների հետ համագործակցության զարգացմանը:
5. Կազմակերպության աշխատակիցները ավելի նվիրված և վստահ են աշխատում այնտեղ, որտեղ թափանցիկության, հաշվետվողականության ու բարեվարքության բարձր չափանիշներ են սահմանված:
6. Վերջապես, հաշվետվողականության գործիքները օգնում են բարելավել կազմակերպության կատարողականությունը, քանի որ հնարավորություն են ընձեռում ստուգել յուրաքանչյուր գործունեության արդյունավետությունը և չափել դրանց ազդեցությունը:

ՔՀԿ-ների թափանցիկության սկզբունքները և միջոցները

Որպես մասնավոր կառույցներ՝ ՔՀԿ-ների վրա չեն տարածվում տեղեկատվության հրապարակայնության այն օրենքները, որոնք տարածվում են դոնորների կամ պետական մարմինների վրա, ուստի ՔՀԿ-ները պետք է կամովի ձգտեն համապատասխանել տեղեկատվության բացահայտման թափանցիկության բարձր չափանիշներին: Թափանցիկության վերաբերյալ միջազգային հասարակական կազմակերպությունների

կանոնադրության մեջ մասնավորապես ասված է. «Մեր առաքելությունը և կառուցվածքը ներկայացնելիս մենք հավատարիմ ենք բաց, թափանցիկ և ազնիվ լինելու սկզբունքին և պատրաստ ենք ակտիվ հաղորդակցվել բոլոր շահագրգիռ կողմերի հետ և հանրությանը ներկայացնել ամբողջական տեղեկատվություն» (The Accountability Charter. 10 Commitments to Accountability by International Non-Governmental Organisations, 2005):

Կազմակերպության հավատարմությունը թափանցիկության սկզբունքին կարող է արտացոլվել նաև տեղեկատվության հրապարակման քաղաքականության մեջ: ՔՀԿ գործունեության վերաբերյալ տեղեկատվության տարածումը պետք է շարունակական լինի: ՔՀԿ-ն պետք է առնվազն հրապարակի տեղեկատվություն դոնորների վերաբերյալ և տարեկան հաշվետվություններ, ներառյալ ֆինանսական հաշվետվությունները:

Հաշվետվողականության միջոցները

ՔՀԿ-ների հաշվետվողականության ապահովման մեխանիզմներն ու գործիքները ներառում են հետևյալը (*Key Features of NGO Accountability Systems*, n.d.; The Accountability Charter. 10 Commitments to Accountability by International Non-Governmental Organisations, 2005).

✓ **Հավաստագրում:** Տարբեր կազմակերպություններ և գործակալություններ ունեն հավաստագրման պրակտիկա, այսինքն՝ գնահատում են կազմակերպությունը ըստ որոշակի չափանիշների և հավաստում, որ ձեր կազմակերպությունը համապատասխանում է գործունեության տվյալ չափանիշներին և քաղաքականություններին:

✓ **Տարեկան հաշվետվություններ:** Տարեկան հաշվետվությունների հրապարակումը օգնում է ցույց տալու, որ դուք պատշաճ կերպով կատարում եք ստանձնած պարտավորությունները: Հաշվետվությունը ընթերցողներին մանրամասն տեղեկատվություն է տրամադրում հաշվետու տարվա ընթացքում իրականացված գործունեության վերաբերյալ՝ ներառելով ֆինանսական տեղեկություններ, նկարներ և զծապատկերներ:

✓ **Ֆինանսական հաշվետվություններ:** Կազմակերպության նկատմամբ վստահության բարելավման կարևոր գործիք լինելով՝ պարբերական ֆինանսական հաշվետվությունները հստակ ներկայացնում են եկամուտների և ծախսերի վերաբերյալ տեղեկատվությունը ամսական, եռամսյակային և տարեկան կտրվածքով:

✓ **Աուդիտ և արտաքին գնահատում:** Բազմաթիվ կազմակերպություններ օգտվում են արտաքին գնահատման և աուդիտի ծառայություններից՝ որպես հաշվետվողականության միջոց: Դրանք օգնում են վավերացնել կազմակերպության համապատասխանությունը գործող չափանիշներին և պահանջներին:

✓ **Կատարված աշխատանքի և միջոցառումների վերաբերյալ տեղեկատվության հրապարակում:** Եթե թաքցնելու որևէ բան չունեք, ապա խորհուրդ է տրվում իրականացվող գործողությունների վերաբերյալ տեղեկատվությունը հրապարակել մամուլում կամ համացանցում: Դա կնպաստի կազմակերպության տեսանելիությանը և կամրապնդի հանրային վստահությունը Ձեր հանդեպ:

✓ **Հետադարձ կապի հավաքում շահագրգիռ կողմերից:** Հետադարձ կապ հավաքեք շահագրգիռ կողմերի ներկայացուցիչներից, որպեսզի իմանաք նրանց կարծիքը ձեր գործունեության և նախագծերի վերաբերյալ և կարողանաք անմիջապես արձագանքել ծագող խնդիրներին:

✓ **Կոնտակտային տվյալների տրամադրում:** Ձեր կազմակերպության կոնտակտային տվյալները ներկայացրեք կայքէջում, սոցիալական ցանցերում, պաշտոնական բլանկների վրա և այլն: Հասցեի

փոփոխության դեպքում նոր տեղեկատվությունը ուղարկեք դոնորներին, պետական մարմիններին գործընկերներին:

✓ **Հաղորդակցության ուղիների կատարելագործում:** Մտածեք հաղորդակցության այնպիսի ուղիներ, որոնց միջոցով կարողանաք ձեր հաջողության պատմությունները ներկայացնել լայն հանրային լսարանին, օրինակ՝ մամլո հաղորդագրություններ, բլոգներ, պարբերականներ, ամսագրեր և սոցիալական ցանցեր:

✓ **Գործընկերություն հայտնի կազմակերպությունների հետ:** Հայտնի և կայացած կազմակերպությունների հետ գործընկերությունը կնպաստի ձեր կազմակերպության հանդեպ վստահության ամրապնդմանը և ճանաչելիության աճին:

✓ **Գործունեության գնահատանք:** Հայտեր ներկայացրեք տարբեր մրցանակաբաշխություններին և մրցույթներին մասնակցելու համար: Որևէ խնդրի լուծման գործում մրցանակի շնորհումը անկասկած կբարձրացնի ձեր կազմակերպության հուսալիության մակարդակը և կավելացնի ճանաչելիությունը:

✓ **Կազմակերպությունների ստուգում նոր գործընկերություն ձևավորելուց առաջ:** Նախքան նոր կազմակերպության հետ գործընկերություն ձևավորելը այդ կազմակերպության մանրամասն ուսումնասիրություն անցկացրեք: Սա հնարավորություն կտա Ձեզ ընտրել հուսալի գործընկեր, որը երբևէ չի ներգրավվել կեղծիքի կամ հակահասարակական գործունեության մեջ:

✓ **Հոգաբարձուների և խորհրդի անդամների ցուցակի հրապարակում:** Փորձագետները խորհուրդ են տալիս, որ խորհրդի ներկա անդամների ցուցակը հասանելի լինի հանրության համար:

✓ **Ինքնակարգավորող ընթացակարգերի մշակում:** Հաշվետվողականության մակարդակի բարձրացման ամենաարդյունավետ ճանապարհներից է: Մշակեք ներքին ընթացակարգեր, որոնք կկարգավորեն հանդիպումների արձանագրումը, հաշվետվությունների ձևաչափը, գործուղումների և դաշտային աշխատանքի հաշվետվությունների ներկայացման կարգը, աշխատաժողովների կազմակերպումը և այլ հարցեր: Կարող եք նաև եռամսյակը մեկ իրականացնել ներքին աուդիտ, որպեսզի հսկեք գործողությունների համապատասխանությունը սահմանված չափանիշներին:

✓ **Մարդկային ռեսուրսների կառավարման քաղաքականության կատարելագործում:** Մշակեք մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետ քաղաքականություն, որը կերաշխավորի աշխատակազմի կայունությունը և նոր աշխատակիցների ընդունման գործընթացում էթիկական նորմերի պահպանումը: Համոզվեք, որ մշակված քաղաքականությունը համապատասխանում է գործող աշխատանքային օրենսդրությանը:

✓ **Դրամահավաքի էթիկական մեթոդների կիրառում:** Միջոցներ ներգրավելուց առաջ մշակեք ֆոնդահայթայթման էթիկական սկզբունքները, որոնք կհամապատասխանեն ընդունված մոտեցումներին և թափանցիկության պահանջներին:

✓ **Անդամակցության հստակ ընթացակարգ:** Անդամակցության ընթացակարգը պետք է սահմանի անդամների ընդունման կարգը, իրավունքներն ու պարտականությունները, անդամավճարների դրույթը և բաց լինի ներկա և պոտենցիալ անդամների համար: Կազմակերպության անդամներին պարբերաբար տեղեկացրեք ընդունված կարևոր որոշումների մասին:

Գործնական աշխատանք

- (Միջանկյալ խմբային աշխատանք՝ մինչև հաշվետվողականության գործիքները ներկայացնելը)
Մասնակիցներին բաժանել 5 խմբի: Յուրաքանչյուր խումբ ներկայացնում է հաշվետվության թիրախ

հանդիսացող որևէ խմբի վերաբերյալ հետևյալ հարցերի պատասխանները. ինչի՞ վերաբերյալ ենք հաշվետու և ինչպե՞ս: Խմբերը դասակարգվում են ըստ հաշվետվողականության թիրախ խմբերի. (1) ներքին շահագրգիռ կողմեր (աշխատակիցներ, անդամներ, կամավորներ, խորհուրդ և այլն), (2) դոնորներ, (3) պետական մարմիններ, (4) գործընկեր ՀԿ-ներ, այլ կազմակերպություններ, (5) շահառուներ և հանրություն: Կարելի է միավորել 2-3 և/կամ 4-5 խմբերը:

12. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ռազմավարական կառավարումն ու առաջնորդությունը

Համառոտագիր

Այս նյութը ներկայացնում է քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններում (ՔՀԿ-ներում) ռազմավարական կառավարման և առաջնորդության կարևոր սկզբունքները՝ ընդգծելով տեսլականի ձևակերպումը, առաքելության սահմանումը, վերլուծական գործիքների (SWOT և PESTLE) կիրառումը, առաջնորդության տարբեր ոճերի կարևորությունը, շահագրգիռ կողմերի ներգրավումը և մոնիթորինգի ու գնահատման համակարգերի ստեղծումը: Նյութի նպատակն է ՔՀԿ-ների անդամներին օգնել առաջնորդվել ռազմավարական մտածողությամբ և խթանել արդյունավետ կառավարում՝ համայնքի ներգրավվածության ու արդյունքների կայունության ապահովման համար:

Տեսական նյութ

Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները (ՔՀԿ-ները) կարևորվում են հասարակության զարգացման մեջ՝ նպաստելով սոցիալական արդարությանը, մարդու իրավունքների պաշտպանությանը և հանրային խնդիրների լուծմանը: **Ռազմավարական կառավարումը** ՔՀԿ-ների համար բացահայտում է ուղիները, թե ինչպես հասնել տեսլականի ու նպատակների իրականացմանը՝ ներառելով առաքելություն, ռազմավարություն և հստակ քայլեր՝ այդ ուղղությամբ առաջ ընթանալու համար: Անկախ համակարգային փոփոխություններից և շուկայի անորոշություններից՝ ռազմավարական կառավարումն անհրաժեշտ է նպատակների արդյունավետ և կայուն իրականացումն ապահովելու համար (Bryson, 2018):

Ռազմավարական պլանավորման հիմնական բաղադրիչները ՔՀԿ-ներում

1. **Տեսլական, առաքելություն և արժեքներ:** Տեսլականը և առաքելությունը որոշում են ՔՀԿ-ի հիմնական նպատակը և նպատակի իրականացման ուղղությունը: Տեսլականը ներկայացնում է այն իդեալական վիճակը, որի հասնելուն ձգտում է կազմակերպությունը, իսկ առաքելությունը՝ այն հիմնական քայլերը, որոնք պետք է իրականացվեն: Արժեքները հանդես են գալիս որպես կազմակերպության գործունեության հիմք և ուղղորդում են որոշումների կայացման գործընթացը:

2. **Նպատակներ և աշխատանքային պլաններ:** ՔՀԿ-ների համար նպատակների հստակ և չափելի սահմանումը էական նշանակություն ունի դրանց գործունեության արդյունավետության և արդյունքների հետևողական վերահսկման համար: Հստակ նպատակները նպաստում են գործունեության միակենտրոնացմանը և թիմային աշխատանքին:

3. **Վերլուծության գործիքներ:** ՔՀԿ-ները կարող են կիրառել ռազմավարական վերլուծության գործիքներ, ինչպիսիք են SWOT (ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և սպառնալիքների վերլուծությունը) և PESTLE (քաղաքական, տնտեսական, սոցիալական, տեխնոլոգիական, իրավական և էկոլոգիական գործոնների վերլուծությունը), ինչն օգնում է ավելի լավ պատկերացնել իրենց տարածքում տեղի ունեցող փոփոխությունները և դրանց ազդեցությունը (H. K. Anheier, 2014):

Առաջնորդության ոճեր և տեսություններ ՔՀԿ-ներում

Առաջնորդության ոճերը և տեսությունները ՔՀԿ-ներում նկարագրվում են բազմաթիվ հետազոտողների կողմից՝ Նորթհաուսից մինչև Բրայսոն: Յուրաքանչյուր ոճ ունի իրեն բնորոշ որոշակի գործիքներ և մոտեցումներ թիմերի առավելագույն ներգրավման համար: Առավել ազդեցիկ ոճերն են փոփոխական, ծառայողի և մասնակցային առաջնորդությունները, որոնք ՔՀԿ-ներում կարող են ազդեցություն ունենալ թե՛ ներքին կառավարման, թե՛ արտաքին գործընկերությունների վրա:

1. **Փոփոխական առաջնորդություն (Transformational Leadership):** Փոփոխական առաջնորդությունը կարևոր է ՔՀԿ-ներում, քանի որ այն խթանում է անհատների և թիմերի ներգրավվածությունը, փոխակերպում է նրանց մտածողությունն ու աշխատանքային մոտեցումները: Այս ոճի առաջնորդները ոչ միայն սահմանում են նպատակները, այլև ներշնչում են թիմին՝ նրանց առաջ մղելով դեպի ստեղծագործական լուծումներ: Ըստ Նորթհաուսի՝ «փոփոխական առաջնորդները ստեղծում են կապ մեծ նպատակների հետ, որի ընթացքում յուրաքանչյուր աշխատակից իրեն գտնում է որպես նպաստավոր և կարևոր դերակատար» (Northouse, 2021):

2. **Ծառայողի առաջնորդություն (Servant Leadership):** Ծառայողի առաջնորդությունը կենտրոնացնում է թիմի, համայնքի և շահագրգիռ կողմերի կարիքների առաջնահերթության վրա: Այս մոտեցումը հատկապես նշանակալի է ՔՀԿ-ներում, որտեղ կազմակերպությունը ներգրավված է հասարակության տարբեր խմբերի հետ: Ծառայողի առաջնորդը խրախուսում է ներգրավվածությունը, աջակցում թիմին և գործընկերներին: Այս ոճը հիմնվում է այն համոզմունքի վրա, որ իրական առաջնորդը ոչ թե վերահսկում է, այլ ծառայություններ է մատուցում իր թիմին: Ծառայողի առաջնորդության արժեքները կենտրոնացած են անձնական զարգացման ու աջակցման վրա, ինչը Նորթհաուսը նկարագրում է որպես «առաջնորդության էթիկական և բարոյական հիմք» (Northouse, 2021):

3. **Մասնակցային առաջնորդություն (Participatory Leadership):** Մասնակցային առաջնորդությունը թիմի անդամներին ընդգրկում է որոշումների կայացման մեջ, ինչը հնարավորություն է տալիս ՔՀԿ-ներին՝ շահագրգռել թիմին և բարելավել աշխատանքային մթնոլորտը: Այս մոտեցումը կենտրոնացած է համագործակցության և խմբային աշխատանքի վրա, ինչը մեծացնում է թիմի անդամների ներգրավվածությունը և հնարավորություն է տալիս բացահայտել լավագույն գաղափարները: Բրայսոնի ուսումնասիրությունների համաձայն՝ մասնակցային առաջնորդությունը ոչ միայն օգնում է ներգրավվածության խորացմանը, այլև կարևոր է, որ շահագրգիռ կողմերն զգան իրենց մասնակցությունը և ազդեցությունը կազմակերպության արդյունքների վրա (Bryson & Crosby, 2006):

Այսպիսով՝ առաջնորդության յուրաքանչյուր ոճը ՔՀԿ-ներում ունի իր յուրահատկությունը՝ ազդելով թե՛ կազմակերպության ներքին կյանքի, թե՛ հասարակության և գործընկերությունների հետ հարաբերությունների վրա: Փոփոխական առաջնորդությունը ներշնչում է թիմին դեպի մեծ նպատակներ, ծառայողի առաջնորդությունը կենտրոնացնում է թիմի կարիքների և բարոյականության վրա, իսկ

մասնակցային առաջնորդությունը ստեղծում է ներառական միջավայր՝ խթանելով թիմային ջանքերն ու համատեղ որոշումների կայացումը:

Գործնական առաջադրանքներ

Այս առաջադրանքները կօգնեն ուսանողներին տեսական գիտելիքները կիրառել գործնականում և զարգացնել հմտությունները, որոնք անհրաժեշտ են ՔՀԿ-ներում ռազմավարական կառավարման և առաջնորդության արդյունավետ իրականացման համար:

Առաջադրանք 1. Տեսլականի և առաքելության սահմանում

1. Ընտրեք վիրտուալ կամ իրական մի խնդիր, որի լուծման համար կցանկանայիք ստեղծել ՔՀԿ:
2. Սահմանեք ՔՀԿ-ի տեսլականը՝ ինչպիսին կլինեք հասարակությունը այս խնդրի լուծումից հետո:
3. Գրեք առաքելությունը, որը կներառի ձեր կազմակերպության հիմնական նպատակները, և շարադրեք այն՝ հիմք ընդունելով ՔՀԿ-ի հնարավոր գործողությունները:

Առաջադրանք 2. SWOT և PESTLE վերլուծություն

1. Ընտրեք մի ՔՀԿ-ի գործունեության դաշտ և իրականացրեք SWOT վերլուծություն (Ուժեղ կողմեր, Թույլ կողմեր, Հնարավորություններ, Սպառնալիքներ):
2. Կատարեք PESTLE վերլուծություն այն գործոնների համար, որոնք կարող են ազդել ձեր ՔՀԿ-ի վրա (քաղաքական, տնտեսական, սոցիալական, տեխնոլոգիական, իրավական և էկոլոգիական գործոններ):

Առաջադրանք 3. Առաջնորդության ոճերի վերլուծություն

1. Ներկայացրեք, թե որ առաջնորդության ոճն էք նախընտրում կիրառել՝ նշելով պատճառները:
2. Մեկնաբանեք, թե ինչ արդյունքներ կարող էք ակնկալել այդ ոճի կիրառման դեպքում ձեր ՔՀԿ-ում:
3. Օգտագործեք փոփոխական, ծառայողի, ժողովրդավարական կամ փոխանակման առաջնորդության ոճերից մեկը՝ հիմնվելով ձեր ՔՀԿ-ի առաքելության և գործունեության բնույթի վրա:

Առաջադրանք 4. Շահագրգիռ կողմերի քարտեզագրում

1. Ստեղծեք ձեր ՔՀԿ-ի շահագրգիռ կողմերի քարտեզը՝ նշելով նրանց առաջնահերթությունները և հետաքրքրությունները:
2. Պատրաստեք ռազմավարություն, որը կհանդիպի նրանց ակնկալիքներին և կնպաստի կազմակերպության նպատակների իրագործմանը:

13. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ծրագրային կառավարումը - 1

Համառոտագիր

Ծրագրի կառավարումը կարևոր գործոն է, որն օգնում է քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններին (ՔՀԿ)՝ հասնել իրենց նպատակներին և իրենց համայնքներում ազդեցություն ունենալ: Ծրագրի կառավարումը ներառում է տարբեր ծրագրերի և նախաձեռնությունների համատեղում

ընդհանուր ռազմավարության ներքո՝ հնարավորություն տալով ավելի արդյունավետորեն արձագանքելու բազմաբնույթ խնդիրներին: Այս նյութում ներկայացված են ՔՀԿ-ների համար ծրագրերի կառավարման հիմնական գործառնությունները և տեսակները:

Ծրագրի կառավարման ընդհանուր տեսություն

Կառավարման ծագման պատմություն

Կառավարումը որպես դիսցիպլին սկիզբ է առնում հին քաղաքակրթություններից, որտեղ կազմակերպված գործողություններ էին պահանջվում խոշոր կառույցներ կառուցելու, բանակներ կամ բնակչությանը կառավարելու համար: Հին եգիպտական, չինական տեքստերում նշմարվում են կառավարման նախնական պրակտիկաներ՝ մասնավորապես վարչարարության և բյուրոկրատիայի ոլորտում: Սակայն ժամանակակից կառավարման սկզբունքները ձևավորվել են 19-րդ դարի վերջում Արդյունաբերական հեղափոխության հետ, որը պահանջում էր աշխատանքային գործերի արդյունավետ համակարգում, արտադրողականության մեծացում և բարդ որոշումների կայացում: Ֆրեդերիկ Ուինսլո Քեյլը՝ «գիտական կառավարման հայրը», իր աշխատանքի արդյունավետության և օպտիմալացման սկզբունքներով հիմնեց կառավարման համակարգված պրակտիկաներ, որոնք հիմք հանդիսացան այն ամենի համար, ինչ մենք ներկայումս համարում ենք կազմակերպչական և ծրագրային կառավարում (Taylor, 1998):

Պիտեր Դրաքերը, որը համարվում է կառավարման ոլորտի մեծ մտածողներից մեկը, շեշտադրել է խնդիրների (objectives) և կազմակերպչական գործողությունների հստակ սահմանման կարևորությունը նպատակներին համապատասխանեցմամբ: Իր «Կառավարման պրակտիկա» գրքում Դրաքերը կառավարումը նկարագրում է որպես բազմաբնույթ գործունեություն, որը պահանջում է ոչ միայն գործողությունների կատարում, այլ նաև որոշումների ընդունում, որոնք ուղղված են կազմակերպության առաքելության և նպատակների իրականացմանը: Դրաքերը պնդում էր, որ արդյունավետ կառավարումը կարևոր է կազմակերպության հաջողության համար, և այն ենթադրում է ոչ միայն առաջնորդություն ու ոգեշնչում, այլ նաև արդյունքների չափում նպատակների հասնելու համար: Նրա «կառավարում նպատակներով» գաղափարը դարձել է ծրագրային կառավարման հիմնասյունը՝ կազմակերպություններին օգնելով սահմանելու հստակ նպատակներ և չափելիության շրջանակ (Drucker, 2012):

Հենրի Մինցբերգը՝ մեկ այլ ազդեցիկ գործիչ կառավարման տեսության մեջ, իր «Կառավարման աշխատանքի բնույթը» գրքում վիճարկում է կառավարման ավանդական հայացքը, որը կառավարիչներին ներկայացնում է որպես պարզապես որոշումներ կայացնողների և պլանավորողների: Փոխարենը նա պնդում է, որ կառավարումը դինամիկ է և ներառում է տարբեր դերեր, ինչպիսիք են մոնիթորինգը, առաջնորդությունը և ռեսուրսների բաշխումը՝ արձագանքելով կազմակերպչական փոփոխվող պահանջներին: Մինցբերգի մոդելը ներառում է միջանձնային, տեղեկատվական և որոշում կայացնող դերեր՝ ընդգծելով կառավարման բարդությունը և ծրագրերում հարմարվողականության կարևորությունը: Նրա տեսակետը խորացրել է կառավարման ըմբռնումը որպես փոփոխական և ինտերակտիվ գործընթաց, որն ուղղակի ազդեցություն է ունեցել ծրագրի կառավարման պրակտիկայի վրա (Mintzberg, 1973):

Սահմանում

- Նախագծերի կառավարման ինստիտուտի (PMI) սահմանման համաձայն՝ նախագծերի կառավարում է համարվում գիտելիքների, հմտությունների, գործիքների ու մեթոդների կիրառումը

աշխատանքների նախագծման գործընթացում՝ նախագծի պահանջներին համապատասխան (Singh & Williams, 2021, p. 2):

- Բրիտանական Office of Government Commerce-ի (OGC) սահմանման մեջ ասվում է, որ նախագծերի կառավարումը համարվում է պլանավորում, լիազորում, վերահսկում և կառավարում նախագծի բոլոր տեսանկյուններով: Դրան է վերաբերում մասնակիցների մոտիվացիան նախագծի նպատակին հասնելու համար՝ ժամանակի, ծախսերի, որակի, ծավալի, օգուտների և ռիսկերի թիրախային ցուցանիշների շրջանակներում (Commerce, 2009, pp. 4–7):

I. Ծրագրի կառավարման հիմնական գործառնությունները

ՔՀԿ-ներում ծրագրի կառավարումը ներառում է մի շարք կարևոր գործառնություններ, որոնք միասին ապահովում են արդյունավետ ծրագրային իրականացում: Ստորև ներկայացված են հինգ հիմնական գործառնությունները՝ *Պլանավորում, Կազմակերպում, Ղեկավարում և Վերահսկում/Գնահատում*:

1. Պլանավորում

Պլանավորումը ծրագրի կառավարման հիմքն է: Այն ներառում է նպատակների սահմանումը, նպատակներ դնելը և դրանց իրականացման ռազմավարությունների մշակումը սահմանված ժամանակահատվածի համար: ՔՀԿ-ներում պլանավորումն ուղղված է առաքելության իրականացմանը և պահանջում է հաշվի առնել այն հարցերը, որոնք ուղղված են լուծելու ծրագիրը (Kerzner, 2009):

2. Կազմակերպում

Կազմակերպումը ծրագրի կառուցվածքի ձևավորումն է, ներառյալ ռեսուրսների, միջոցառումների և անձնակազմի բաշխումը: ՔՀԿ-ներում կազմակերպումն ընդգրկում է հմտությունների և գիտելիքների համապատասխան համակցմամբ թիմի հավաքագրում դերի սահմանում և համագործակցությունը խթանող գործընթացների հաստատում (Wysocki, 2011):

4. Ղեկավարում

Ղեկավարումը ծրագրի թիմին նպատակներին հասնելու ուղղությամբ ուղղորդելու և մոտիվացնելու գործընթացն է: Այն ներառում է հաղորդակցում, առաջնորդություն և որոշումների կայացում՝ ապահովելու համար, որ թիմի բոլոր անդամները կենտրոնացած լինեն ընդհանուր նպատակների վրա:

5. Վերահսկում

Վերահսկումը ծրագրի առաջընթացի վերահսկումն է և անհրաժեշտ ճշգրտումների իրականացումը: Այն ներառում է կատարողականի չափորոշիչների սահմանում, արդյունքների գնահատում և անհրաժեշտության դեպքում ռազմավարությունների հարմարեցում:

II. Ծրագրի կառավարման փուլերը

ՔՀԿ-ներում ծրագրի կառավարումն ընդհանուր առմամբ ներառում է մի շարք փուլեր, որոնք ծրագրին ուղղություն են տալիս գաղափարից մինչև ավարտ:

1. Մեկնարկի փուլ

Այս փուլում մշակվում է ծրագրի նախնական գաղափարը/հայեցակարգը: Իրականացվում է կարիքների գնահատում և իրագործելիության վերլուծություն:

2. Պլանավորման փուլ

Այս փուլում մշակվում են ծրագրի մանրամասն պլանավորումը, ներառյալ ծրագրային նպատակները, ժամանակացույցը, ռեսուրսները և հիմնական ցուցանիշները:

3. Իրականացման փուլ

Իրականացման փուլում սկսում են ծրագրի գործունեությունը, հետևում են առաջընթացին և պարբերաբար հաղորդակցվում շահագրգիռ կողմերի հետ:

4. Մոնիթորինգի և գնահատման փուլ

Այս փուլում ՔՀԿ-ները գնահատում են ծրագրի առաջընթացը և արդյունավետությունը՝ օգտագործելով տվյալների հավաքում և գնահատում:

5. Ավարտման փուլ

Ավարտման փուլում ծրագիրն ամբողջականացվում է, իրականացվում են վերջին գնահատումները, և շահագրգիռ կողմերի համար պատրաստվում են հաշվետվություններ:

III. ՔՀԿ-ների ծրագրի կառավարման մարտահրավերները

ՔՀԿ-ները ծրագրերի կառավարման ընթացքում հաճախ բախվում են տարբեր մարտահրավերների, ինչպիսիք են սահմանափակ ֆինանսավորումը, բարդ շահառուների դինամիկան և բարձր հաշվետվողականության պահանջները (Մարտիրոսյան, 2018):

1. Սահմանափակ ռեսուրսներ

Շատ ՔՀԿ-ներ գործում են սահմանափակ բյուջեով և կախված են դրամաշնորհներից կամ նվիրատվություններից:

2. Շահառուների ներգրավում

ՔՀԿ-ները աշխատում են լայն շրջանակի շահառուների հետ: Նրանց ներգրավումը պահանջում է արդյունավետ հաղորդակցում և կապի հաստատում:

3. Կայունություն և մասշտաբայնություն

Ծրագրերը հաճախ նախագծված են երկարաժամկետ ազդեցության համար, սակայն կայուն ֆինանսավորման ապահովումը և հաջողված նախաձեռնությունների մասշտաբայնացումը մնում են մարտահրավեր:

Ամփոփում

ՔՀԿ-ների համար ծրագրի կառավարումը խոր ազդեցություն ունեցող և բարդ գործընթաց է, որը պահանջում է ռազմավարական պլանավորում, համակարգում և ճկունություն: Կառավարման հիմնական գործառնությունների, ծրագրի տեսակների և մարտահրավերների ճիշտ կառավարմամբ ՔՀԿ-ները կարող են ավելի արդյունավետ կերպով արձագանքել սոցիալական խնդիրներին և նպաստել համայնքների զարգացմանը:

Գործնական առաջադրանքներ ծրագրի կառավարման համար

1. **Ծրագրի նախագծում և պլանավորում**

- **Առաջադրանք:** Նշեք ձեր համայնքի սոցիալական խնդիրներից մեկը և նախագծեք ծրագիր այդ խնդրի լուծման համար: Կազմեք ծրագրի առաջարկ, որը կներառի նպատակներ, թիրախային խումբ և պլանավորված գործողություններ:

- **Նպատակ:** Նպատակաուղղված թիրախային լսարանով ծրագրի նախագծման վարժանք:

2. **Ռեսուրսների բաշխում**

- **Առաջադրանք:** Կազմեք ծրագրի բյուջե՝ նշելով անհրաժեշտ բոլոր ռեսուրսները և դրանց գնահատված արժեքը: Նախապատվությունը տվեք ռեսուրսներին՝ ծրագրի նպատակներին համապատասխան:

- **Նպատակ:** Ռեսուրսների արդյունավետ բաշխման և կառավարման վարժանք:

14. **Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ծրագրային կառավարումը-2**

Ինչ է ծրագիրը:

Ծրագիրը կարելի է սահմանել որպես գործողությունների մի շարք, որոնք նախատեսված են որոշակի արդյունքի հասնելու համար: Ծրագիրը պետք է ունենա նպատակ և առանձնահատուկ խնդիրներ:

Ծրագիրն սկսվում է, երբ նպատակն ու խնդիրները որոշված են: Այն հաջող ավարտ է ունենում, երբ խնդիրներն իրականացվում են, և անհաջող, երբ խնդիրներին հասնելու անհրաժեշտ ջանքեր չեն գործադրվում: Այդ պատճառով ծրագիրը միշտ ունենում է սկիզբ ու ավարտ և տեղի է ունենում որոշակի ժամանակահատվածում:

Ծրագրի առաջարկը միջոցների հայթայթման գործիք է, որը հիմնականում կիրառվում է շնորհատու կազմակերպություններին դիմելիս: Այն կազմելու պահանջները թեև հաճախ տարբեր են՝ կախված շնորհատուի գործունեության առանձնահատկությունից, սակայն ունեն մի շարք ընդհանրություններ, որոնք բնորոշ են ցանկացած դրամաշնորհային ծրագրի: Շնորհատու կազմակերպությունները հիմնականում պահանջում են հետևյալ մասերից բաղկացած ծրագրերի առաջարկներ.

Առաջարկի հիմնական բաղկացուցիչ մասերը

- **Տիտղոսաթերթ**

Տիտղոսաթերթը ծրագրի համար կատարում է նույն դերը, ինչ գրքի կազմը գրքի համար, ուստի հարկ է, որ այն գրավիչ լինի: Այն բաղկացած է հետևյալ բաժիններից.

- **Գործադիր ամփոփում**

Գործադիր ամփոփումն առաջարկում է ներկայացված գաղափարի հակիրճ և հասկանալի շարադրանք: Այն, ըստ էության, մշակված ամբողջական առաջարկն է մեկ էջի սահմաններում: Գործադիր ամփոփման մեջ մեկ էջի սահմաններում ներկայացվում է ողջ ծրագրի առաջարկը: Թեև այն ծրագրի առաջարկի

երկրորդ մասն է, սակայն կազմվում է վերջում, երբ ծրագիրն ամբողջությամբ պատրաստ է, և նույնությամբ կրկնում է ծրագրի առաջարկի հետևյալ բաժինները.

- **Հիմնախնդրի ձևակերպում և հիմնավորում**

Հիմնախնդիրը իրերի առկա և ցանկալի վիճակների միջև եղած անհամապատասխանությունն է: Այն ցույց է տալիս ներկա իրավիճակի բացասական ասպեկտները: Այս բաժնում հստակ ձևակերպվում և նկարագրվում է ծրագրի հիմքում ընկած հիմնախնդիրը: Այն հարկ է հիմնավորել փաստերով՝ հիմնվելով ուսումնասիրության արդյունքների վրա: Ընդունված է օգտագործել տարբեր կառույցների հետազոտությունների արդյունքները, վիճակագրական տվյալներ, պաշտոնատար անձանց կամ մասնագետների խոսքից մեջբերումներ և այլն:

- **Ծրագրի հայեցակարգ**

Ծրագրի հայեցակարգը պարունակում է հետևյալ տեղեկատվությունը ծրագրի մասին.

Ծրագրի վերջնանպատակ: Վերջնանպատակը մեծ է, երբեմն վերացական և անհասկանալի: Այն ներկայացնում է, թե ինչի ենք ուզում հասնել մոտակա 3–5 տարիների ընթացքում: Ծրագրի վերջնանպատակը կարող է լինել կազմակերպության առաքելությունը: Այն լայն է և հաճախ ոչ հասանելի տվյալ ծրագրի շրջանակներում:

Ծրագրի նպատակ: Նպատակը հստակ գծագրում են այն պատկերը, թե ինչպիսին կլինի իրավիճակը ծրագիրը իրագործելուց հետո, *ուղղություն է* տալիս ծրագրի պլանավորման, նախագծման և կառավարման վերաբերյալ: Այն *չափանիշն* է կամ *կիզակետը*, որի հետ համեմատվում են կառավարմանն առնչվող բոլոր որոշումները: Հնարավորություն է տալիս *համեմատել* ծրագիրը նմանատիպ այլ ծրագրերի հետ (տարբեր ՀԿ-ներ կարող են փորձել նույնատիպ նպատակների հասնել տարբեր ճանապարհներով) և տալիս է այն հիմնական ձևակերպումները, ըստ որոնց կատարվում է ծրագրի գործողությունների *գնահատումը*:

Ակնկալվող արդյունքներ: Ծրագրի արդյունքները պետք է լինեն այնպիսին, որ ծառայեն ծրագրի իրականացմանը. այսինքն՝ ծրագրի նպատակի նվաճմանը: Արդյունքները լինում են հասանելի և չափելի: Արդյունքները տրամաբանորեն կապված են միմյանց հետ և հաջորդում են իրար: Վերջիններիս լիարժեք իրականացումը բերում է նպատակի իրականացմանը:

Գործողություններ: Գործողությունները նկարագրում է այն քայլերը, որոնք տանում են կոնկրետ արդյունքների ձեռքբերմանը: Օրինակ՝ տարածքի վարձակալություն, դասընթացի կազմակերպում, կլոր սեղան քննարկումներ, որոնց հաջորդական իրականացումն անհրաժեշտ է կոնկրետ արդյունքի նվաճման համար: Տարբեր արդյունքների համար հնարավոր է՝ կարիք կա տարբեր գործողությունների կիրառման: Հնարավոր է նաև, որ միևնույն գործողությունները անհրաժեշտ է մեկից ավելի արդյունքների նվաճման համար:

Ներգործությունը այն մեծ գործոնն է, որն օգուտ է բերում համայնքին և բոլոր նրանց, ովքեր առնչվում են այդ ծրագրին: Ներգործությունը մատնանշում է այն դրական, թեկուզև թույլ ազդեցությունը, որը ծնունդ է առել ձեռնարկի շնորհիվ:

Շարունակելիության բաժնում պետք է պատասխանել այն հարցին, թե դրամաշնորհը սպառելուց հետո ինչպե՞ս եք պատկերացնում ձեր ձեռնարկի հետագա ֆինանսավորումը:

Եթե ծրագիրն ուղղված է համայնքի կարիքին, ծրագրի ավարտից հետո ինչպիսի՞ մոտեցում կտրվի այդ կարիքին:

Ծրագրի իրականացում և դեկավարում: Առաջարկի այս բաժինը մանրամասնորեն տալիս է գործողության ծրագիրը: Այն ներկայացնում է դոնորին, թե ով ինչ է անելու, որտեղ, երբ, ինչու և ինչպես:

Գործողությունները, որ դուք ծրագրում եք, լավ կլինի ներկայացնել աղյուսակի ձևով, որում ցույց են տրվում հիմնական գործողությունները, ով է պատասխանատու, ինչպես նաև տևողականությունը:

Վերահսկում և գնահատում: Հսկողության համակարգը հնարավորություն է տալիս չափել ծրագրի արդյունավետության մակարդակը, այն է՝ ստուգել ծրագրով նախատեսված դրական փոփոխությունների ընթացքը: Հսկողության իրականացման համար մշակվում է վերահսկման և գնահատման համակարգ: Այն հնարավորություն է տալիս սիստեմատիկորեն տեղեկատվություն հավաքել ծրագրի իրականացման ընթացքի վերաբերյալ և ստուգել առաջընթացը դեպի ծրագրի նպատակը: Վերահսկման և գնահատման արդյունքներն օգտագործվում են, ըստ հարկի, ծրագրում փոփոխություններ մտցնելու նպատակով:

Բյուջե և բյուջեի բացատրություն: Բյուջեն ծրագրի ֆինանսական նկարագրությունն է: Այն պետք է ցույց տա, թե ինչպես է ծախսվելու ակնկալվող գումարը: Բյուջեում բերվում են ծրագրի իրականացման անհրաժեշտ ռեսուրսները: Դրանք կարող են ներառել աշխատակազմը, գրասենյակի տարածքը, հաղորդակցության միջոցները, սարքավորումների գնումը և/կամ վարձակալումը, գրասենյակային պարագաները, ինչպես նաև գործուղման/տրանսպորտային ծախսերը:

Տրամաբանական հենք (LogFrame)

Տրամաբանական հենքը (LogFrame) ծրագրի կառավարման լայնորեն կիրառվող գործիք է, որն օգնում է կազմակերպություններին ձևակերպել, վերահսկել և գնահատել ծրագրերը՝ կապելով նպատակները չափելի արդյունքների հետ: Տեղեկատվության այս մեթոդը հնարավորություն է տալիս կառուցվածքային ձևով սահմանել ծրագրի բաղադրիչները, սահմանել չափելի նպատակներ և ցուցանիշներ ծրագրի հաջողությունը գնահատելու համար:

1. Տրամաբանական հենքի մատրիցայի հիմնական բաղադրիչները

Տրամաբանական հենքի մատրիցան բաղկացած է չորս սյուներից, և առաջին սյունն ունի չորս հիմնական բաղադրիչներ, որոնցից յուրաքանչյուրի համար սահմանվում են հատուկ ցուցանիշներ, որոնք ապահովում են հստակություն (clarity), համաձայնեցում (alignment) և գնահատում (evaluation) ծրագրի բոլոր մակարդակներում:

1. Վերջնական նպատակ/Overall goal (Համատարած ազդեցություն)

- **Սահմանում:** Երկարաժամկետ փոփոխությունը, որին ծրագիրը ձգտում է նպաստել՝ կապված կազմակերպության կամ հասարակության ավելի լայն նպատակների հետ:
- **Ցուցիչներ:** Ցուցիչներ, որոնք չափում են փոփոխության ընդհանուր ազդեցությունը, օրինակ՝ համայնքային առողջության, գրագիտության մակարդակի կամ տնտեսական պայմանների բարելավում:

2. Նպատակ/Goal

- **Սահմանում:** Հասանելի և իրականացվող կոնկրետ արդյունքը, որին ծրագրի ձևով նախատեսվում է հասնել իր տևողության ընթացքում: Ծրագրի արդյունքում նպատակը պետք է նվաճված լինի:
- **Ցուցիչներ:** Նպատակի ցուցանիշներ, որոնք կարող են լինել և՛ քանակական, և՛ որակական, չափում են շահառուների վարքագծի, պայմանների կամ հմտությունների փոփոխությունները:

3. Արդյունքներ/Results

- **Սահմանում:** Ծրագրի կողմից ստացված նյութական արդյունքներ, ապրանքներ կամ ծառայություններ, որոնք ուղղված են նպատակի իրականացմանը:
- **Ցուցիչներ:** Արդյունքների ցուցանիշներ, ինչպիսիք են ուսումնական դասընթացների քանակը և մասնակիցների գիտելիքների աճը կամ ստեղծված համակարգերը:

4. Գործունեություն/Activates, resumes

- **Սահմանում:** Գործողություններ և ռեսուրսներ, որոնք անհրաժեշտ են արդյունքների ապահովման համար:
- **Ցուցիչներ:** Գործունեության ցուցանիշներ, ներառյալ օրինակ՝ գործունեության կատարման տոկոսը, ժամանակացույցները և ռեսուրսների օգտագործումը (*The Logical Framework Approach to Project Design, Implementation, and Evaluation*, n.d., p. 15):

II. Տրամաբանական հենքի ցուցիչների տեսակները

Տրամաբանական Հենքի մոտեցումը բաժանում է ցուցանիշները՝ հիմնվելով հավաքվող տվյալների տեսակի և դրանց չափման ուշադրության վրա: Ահա չորս հիմնական տեսակ.

1. Քանակական/Quantitative ցուցիչներ

- **Նկարագրություն:** Թվային տվյալներ, որոնք կարող են հաշվարկվել, համեմատվել կամ վիճակագրորեն վերլուծվել:
- **Օրինակներ:** Ուսուցված անձանց քանակը, արդյունքների բարելավման տոկոսը, բաժանված նյութերի ծավալը:
- **Օգտակարություն:** Ապահովում է օբյեկտիվ չափումներ՝ հեշտացնելով առաջընթացին և արդյունքներին հետևելը:

2. Որակական/Qualitative ցուցիչներ

- **Նկարագրություն:** Ոչթվային տվյալներ, որոնք արտացոլում են տեսակետներ, տրամադրություններ և կարծիքներ:
- **Օրինակներ:** Շահառուների գոհունակության մակարդակը, անձնակազմի կարծիքները, մատուցված ծառայությունների որակը:
- **Օգտակարություն:** Խորություն է հավելում քանակական ցուցանիշներին՝ ցուցադրելով արդյունքների որակն ու շահառուների փորձառությունները:

3. Հիմնադրությային/Baseline ցուցիչներ

- **Նկարագրություն:** Սկզբնական չափումներ, որոնք կատարվում են ծրագրի մեկնարկից առաջ և օգտագործվում են որպես հետագա տվյալների համեմատության կետ:
- **Օրինակներ:** Շահառուների նախնական եկամուտների մակարդակը, նախքան ծրագիրը հասանելի ռեսուրսները կամ գրագիտության մակարդակը:
- **Օգտակարություն:** Հիմք է տալիս փոփոխությունների չափմանը՝ թույլ տալով գնահատում կատարել *նախքան և հետո*:

4. Թիրախային/Target ցուցիչներ

- **Նկարագրություն:** Մասնավոր և չափելի նպատակներ կամ ցուցանիշներ, որոնք սահմանված են LogFrame-ի յուրաքանչյուր մակարդակի համար:
- **Օրինակներ:** Նպատակ ունենալ 80% մասնակցություն ուսուցումներին, 15% նվազեցնել թերսնուցումը, 25%-ով բարձրացնել իրազեկությունը:
- **Օգտակարություն:** Ապահովում է ծրագրային նպատակների համար կոնկրետ ցուցանիշներ՝ առաջնորդելով իրականացումը և ապահովելով արդյունքների գնահատման չափանիշներ (*Project Cycle Management Guidelines. EuropeAid, 2004, p. 18*):

III. Տրամաբանական հենքի ցուցիչների SMART սահմանումը

Արդյունավետ LogFrame-ի ցուցանիշները հաճախ ստեղծվում են SMART չափանիշներին համապատասխան՝ հստակությունն ու իրականացման հնարավորությունը բարձրացնելու համար.

- **Կոնկրետ:** Ցուցիչները պետք է հստակ նկարագրեն, թե ինչ է չափվելու:
- **Չափելի:** Ցուցիչները պետք է օգտագործեն քանակական չափանիշներ, ինչը թույլ կտա հեշտ հետևել առաջընթացին:
- **Իրականանալի:** Ցուցիչները պետք է լինեն իրատեսական՝ հաշվի առնելով ծրագրի ռեսուրսներն ու ժամանակը:
- **Համապատասխան:** Ցուցիչները պետք է համապատասխանեն ծրագրի խնդիրներին ու նպատակներին:
- **Ժամանակին սահմանված:** Ցուցիչները պետք է ունենան հստակ ժամկետ նպատակին հասնելու համար:

IV. Ցուցիչների սահմանումը LogFrame մակարդակների համար

Ահա, թե ինչպես կարելի է մշակել համապատասխան ցուցանիշներ LogFrame-ի յուրաքանչյուր մակարդակի համար:

1. Վերջնանպատակի մակարդակի ցուցիչներ

- **Օրինակ:** Ծրագրի վերջնանպատակը, օրինակ՝ «Բարելավել տեղական զբաղվածության մակարդակը», կարող է ունենալ այսպիսի ցուցիչ՝ «Զբաղվածության մակարդակի տոկոսային աճ ծրագրի նպատակային շրջանում»:

2. Նպատակի մակարդակի ցուցիչներ

- **Օրինակ:** Նպատակ ունենալով «Բարձրացնել երիտասարդների հմտությունները»՝ նպատակի ցուցիչ կարող է լինել «Վկայական ստացած երիտասարդների տոկոսը մասնագիտական ուսուցման մեջ»:

3. Արդյունքի մակարդակի ցուցիչներ

- **Օրինակ:** Արդյունք ունենալով «Կազմակերպել մասնագիտական ուսուցում»՝ արդյունքային ցուցիչ կարող է լինել «գիտելիքի աճը»:

4. Գործողության մակարդակի ցուցիչներ

- **Օրինակ:** Գործողություն ունենալով «Ուսումնական նյութերի մշակում»՝ ցուցանիշ կարող է լինել «Ուսումնական նյութերի ավարտական տարբերակի պատրաստում 2-րդ ամսում»:

V. LogFrame ցուցիչներին հետևումը՝ տեղեկատվության հավաքման մեթոդ

Տվյալներին հետևումը և հաշվետվությունը անհրաժեշտ են առաջընթացի գնահատման և համապատասխան շտկումներ կատարելու համար:

1. Տվյալների հավաքում և վերլուծում

- Տվյալների հավաքում հարցումների, հաճախումների, հարցազրույցների միջոցով:
- Տվյալների համեմատում հիմնադրությային և թիրախային ցուցանիշների հետ՝ առաջընթացը գնահատելու համար:

Ամփոփում

Տրամաբանական հենքը կազմակերպություններին հնարավորություն է տալիս սահմանել հստակ, չափելի ցուցանիշներ ծրագրի յուրաքանչյուր մակարդակի համար:

Գործնական առաջադրանքներ

1. LogFrame մատրիցայի կազմում

- **Առաջադրանք:** Մշակեք LogFrame մատրիցա մի պատահական ծրագրի համար: Սահմանեք յուրաքանչյուր մակարդակը՝ վերջնանպատակ, նպատակ, արդյունքներ և գործողություններ:
- **Նպատակ:** Ծրագրի կառուցվածքը՝ LogFrame մատրիցայի միջոցով դասավորելու վարժանք:

2. SMART ցուցանիշների սահմանում

- **Առաջադրանք:** Ձեր LogFrame մատրիցայի յուրաքանչյուր մակարդակի համար մշակեք SMART ցուցանիշներ՝ հաջողությունը չափելու համար:
- **Նպատակ:** Կոնկրետ, չափելի, իրատեսական, նպատակաուղղված և ժամանակային ցուցանիշների սահմանման փորձ:

3. Հետևման և տվյալների հավաքման պլան

- **Առաջադրանք:** Մշակեք տվյալների հավաքման պլան ձեր SMART ցուցանիշներից մեկի համար՝ ներառելով տվյալների աղբյուրները, պարբերականությունը և պատասխանատու անձանց:

- **Նպատակ:** Տվյալների հավաքման և դրանց հետևելու կարևորության ընկալում առաջընթացի մոնիտորինգի համար:

4. **Տրամաբանական հենքի վերլուծություն**

- **Առաջադրանք:** Վերանայեք ավարտված LogFrame-ը (կարող է լինել փորձնական ծրագիր կամ նախկին նախագիծ) և նշեք ուժեղ և թեր կողմերը՝ ցուցանիշների, կառուցվածքի և համատեղելիության տեսակետից:
- **Նպատակ:** Վերլուծական հմտությունների զարգացում՝ LogFrame մատրիցայի բարելավման և գնահատման համար:

15. **Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների հարաբերությունները այլ դերակատարների հետ. հանրության հետ կապեր**

Համառոտագիր

Այս նյութը ներկայացնում է Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ) հանրային հարաբերությունների (PR) հիմնական սկզբունքները և գործիքները: Այն ընդգրկում է PR ռազմավարության մշակումից մինչև արդյունքների չափում և գնահատում՝ անդրադառնալով այնպիսի կարևոր թեմաների, ինչպիսիք են հաղորդակցության գործիքները, բովանդակության ստեղծումը, մեդիա հարաբերությունները: Գործնական առաջադրանքները՝ PR արշավի մշակումը և ճգնաժամային հաղորդակցության պլանը, մասնակիցներին հնարավորություն են տալիս կիրառել իրենց գիտելիքները իրական սցենարներում:

Տեսական նյութ

Public Relations-ը անգլերեն եզրույթ է, որը թարգմանաբար նշանակում է հանրային հարաբերություններ: Այս եզրույթի ամբողջական սահմանումը տալիս է անգլիացի Սեմ Բլեկը համաձայն որի՝ հանրային կապերը գիտություն է, մշակույթ, մեթոդների, հնարների, տեխնոլոգիաների միաձուլում՝ ուղղված արտաքին միջավայրի հետ փոխհամաձայնության հասնելուն, որը հիմնվում է ճշգրիտ և ամբողջական տեղեկատվության վրա:

Հաղորդակցման հիմնական նպատակը տեղեկատվության փոխանցումն է, որը կարող է կատարվել զանազան ձևերով: Հաղորդակցությունը տեղեկությունների փոխանցման գործընթացն է, որը կատարվում է իմաստավոր շարժումներով (ժեստեր), դեմքի արտահայտություններով, խոսքով, մամուլի կամ էլեկտրոնային փոստի հաղորդագրություններով, հեռախոսով, ռադիոյով, հեռուստատեսությամբ և այլ եղանակներով (Lovejoy & Saxton, 2012):

Հաղորդակցումը հասարակական սուբյեկտների (անձ, սոցիալական խումբ) փոխներգործության գործընթաց է, որի ժամանակ տեղի է ունենում տեղեկության, փորձի, գիտելիքների, կարողությունների և գործունեության արդյունքների փոխանակում:

Իսկ ի՞նչ է նշանակում կարողանալ հաղորդակցվել:

Դա նշանակում է կարողանալ ճանաչել մարդկանց, գնահատել նրանց գործնական հնարավորությունները և, դրա հիման վրա օգտագործելով հաղորդակցման հոգեբանական ունակությունները, նրանց հետ փոխհարաբերություններ կառուցել:

PR-ի զարգացման պատմություն

Վաղ շրջան (19-րդ դարի վերջ - 20-րդ դարի սկիզբ)

- Այվի Լին համարվում է PR-ի հայրը, որը հիմնադրել է առաջին PR գործակալությունը 1904 թ.:
- Սկզբնական շրջանում PR-ը կենտրոնացած էր լրատվամիջոցների հետ հարաբերությունների վրա:
- Հիմնական նպատակն էր կազմակերպությունների համար դրական լուսաբանում ապահովելը:
- Կիրառվում էին պարզ մեթոդներ՝ մամուլի հաղորդագրություններ, լրագրողների հետ հանդիպումներ:

Զարգացման փուլ (1920-1960-ական թթ.)

- PR-ը դարձավ ավելի պրոֆեսիոնալ և համակարգված:
- Ձևավորվեցին PR-ի էթիկական նորմերը և սկզբունքները:
- Սկսեցին կիրառվել հետազոտական մեթոդներ:
- Զարգացան հանրային կարծիքի ուսումնասիրման տեխնիկաները:

Ժամանակակից շրջան (1960-ականներից մինչև այժմ)

- Թվային տեխնոլոգիաների ինտեգրում:
- Սոցիալական մեդիայի առաջացում և զարգացում:
- Ինտերակտիվ հաղորդակցության մեթոդների կիրառում:
- Տվյալների վերլուծության և չափման գործիքների օգտագործում:

Ժամանակակից պայմաններում հասարակական ու պետական ինստիտուտների գործառույթներում և յուրաքանչյուր անհատի կյանքում տեղեկատվությունը վճռորոշ նշանակություն ունի: Տեղեկատվանագումը տանում է դեպի համաշխարհային միասնական տեղեկատվական տարածության ստեղծում, որի շրջանակներում էլ տեղի է ունենում տեղեկատվության կուտակում, մշակում ու փոխանակում: Գ. Պոչեպցովը նշում է, որ քաղաքակրթական փոփոխությունները 20-րդ դարում հանգեցրին ժամանակակից քաղաքակրթության տեղեկատվական բաղադրիչի այնպիսի կարգավիճակի, երբ այլևս դժվար է թաքցնել տեղի ունեցող իրադարձություններն ինչպես ամբողջ աշխարհից, այնպես էլ սեփական ժողովրդից, միևնույն ժամանակ դրսևորում է կառավարությունների հարաձուլ կախվածություն բնակչությունից՝ զգալի չափով հենվելով տեղեկատվական հաղորդակցական որոշակի տեխնոլոգիաների վրա:

Հարակից դիսցիպլիններ, դրանց տարբերությունը (հասարակայնության հետ կապեր, գովազդ, պրոպագանդա, մարքետինգ)

Ճշգրիտ և հասարակական բազմաթիվ գիտություններ և դիսցիպլիններ հիմնված են հաղորդակցության տեսության և այն հատկանիշների վրա, որ քննարկեցինք վերևում: Դրանցից են տեղեկատվական տեխնոլոգիաները և բազմաթիվ հասարակական դիսցիպլիններ: Քննարկենք մի քանիսը (Seitel, 2017):

- **Լրագրություն:** Նպատակը մեծաթիվ մարդկանց օբյեկտիվ տեղեկատվություն տրամադրելն է զանգվածային լրատվամիջոցների միջոցով:
- **Պրոպագանդա:** Հաղորդակցության տեսակ է, որի նպատակն է, ազդելով մարդկանց վերաբերմունքի վրա, հասնել որոշակի խմբի համար ձեռնտու և շահավետ նպատակների: Ի տարբերություն օբյեկտիվ տեղեկատվության՝ պրոպագանդան լսարանի վրա ազդելու մանիպուլյացիա անելու նպատակ է հետապնդում, այն կողմնակալ է, փաստերը ներկայացվում են ընտրողաբար, ինչը հավասարազոր է ստելուն, ուղղված է ավելի զգայական, քան բանական արձագանքի: Կիրառվում է քաղաքական նպատակներով, արտաքին քաղաքականության մեջ որպես ծայրահեղ հայրենասիրական հռետորաբանություն:
- **Մարքետինգ:** Նպատակը հաճախորդների կարիքներն ու պահանջմունքները հասկանալն ու բավարարելն է՝ նրանց մեջ ձևավորելով որոշակի վարքագիծ տվյալ ապրանքից կամ ծառայությունից օգտվելու նպատակով: Այն գործում է շահույթ հետապնդող բիզնեսի շրջանակներում: Որպես հաղորդակցության վրա հիմնված դիսցիպլին՝ կարևորագույն ուշադրություն է դարձվում լսարանի՝ հաճախորդների կարիքների վերլուծությանն ու շուկայի թիրախավորմանը (կոչվում է սեգմենտացիա): Մարքետինգային գործունեության անկյունաքարերից է «մարքետինգային միքսը» կամ 4P-երը (product, price, place PR): Առանձնացնում են սոցիալական մարքետինգը, որն ուղղված է մարդկանց այնպիսի վարքագծի փոփոխությանը, որը բարերար ազդեցություն կունենա նրանց ապրելակերպի վրա: Սոցիալական մարքետինգը շահույթ չհետապնդող գործունեություն է:
- **Գովազդ:** Մարքետինգի ամենահզոր գործիքն է, որի նպատակը ապրանքը կամ ծառայությունը շահավետ կերպով վաճառելն է: Գովազդի արդյունավետությունը կախված է լսարանի նեղ թիրախավորումից, կոդավորումից (Աուդի 6-ի գովազդ): Առանձնացնում են նաև «սոցիալական գովազդ» հասկացությունը, որը սոցիալական մարքետինգի գործիքն է:
- **PR (Public relations):** Նպատակը կազմակերպության դրական իմիջի ձևավորումն է կազմակերպության և իր հանրության միջև՝ տեղեկատվության հոսքի կառավարման միջոցով: PR-ի միջոցով կազմակերպությունն ապահովում է իր ներկայությունը հանրության մեջ՝ շեշտադրելով հանրության հետաքրքիր և իր մասին նպաստավոր թեմաներ: Մերտորեն հիմնված է հաղորդակցության տեսության վրա: Հաջողությունը կախված է ինչպես նպատակային լսարանի նեղ ընտրությունից, այնպես էլ մեսիջի հստակությունից: PR-ն օգտագործում է գործիքների լայն զինանոց, որոնցից են բարեգործական, հովանավորչական ակցիաները, լոբբինգը, բազմաբնույթ միջոցառումները, մրցանակաբաշխությունները, տպագիր նյութերը, մամլո հաղորդագրությունը, բլոգը, կարճ հաղորդագրությունները բջջային հեռախոսին, լսարանի հետ անհատական աշխատանքը (խանութում հարցնում են ծննդյան օրը և շնորհավորում): Այս գործիքների լսարանը համեմատաբար փոքր է: Ամենաազդեցիկ PR-ը ՋԼՄ-ների միջոցով է արվում, քանի որ լսարանը միանգամից մեծանում է: Սակայն լրատվամիջոցների հետ աշխատանքը որոշակի գիտելիքներ է պահանջում, որոնք կքննարկենք ստորև:
- *Հաղորդակցման հիմունքները և հանրային հարաբերություններ*

Հանրության հետ կապերը (PR) կարևոր դեր են խաղում Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ) գործունեության մեջ: Արդյունավետ PR-ն օգնում է ՔՀԿ-ներին հաղորդակցվել իրենց շահառուների, աջակիցների և լայն հանրության հետ: Այն նպաստում է կազմակերպության վստահելիության բարձրացմանը, ռեսուրսների ներգրավմանը և առաքելության իրականացմանը: PR-ը ներառում է ռազմավարական հաղորդակցություն, մեդիա հարաբերություններ, հանրային կարծիքի ձևավորում և ձգնաժամային կառավարում (Black, 1993):

Հաղորդակցության լավ մտածված ռազմավարությունն օգնում է շահույթ չհետապնդող կազմակերպություններին հասնել իրենց նպատակներին և առաջ բերել դրական սոցիալական փոփոխություններ:

PR ռազմավարության մշակում

PR ռազմավարության մշակումն սկսվում է կազմակերպության նպատակների հստակեցումից: Այն ներառում է թիրախային լսարանի վերլուծություն, հիմնական ուղերձների ձևակերպում և հաղորդակցության ուղիների ընտրություն: Կարևոր է սահմանել չափելի նպատակներ և ժամանակացույց: Ռազմավարությունը պետք է լինի ճկուն՝ հաշվի առնելով հնարավոր փոփոխությունները միջավայրում: Բյուջեի պլանավորումը նույնպես կարևոր մաս է կազմում, ինչը հնարավորություն է տալիս արդյունավետ բաշխել սահմանափակ ռեսուրսները:

Ձգնաժամային հաղորդակցություն

Ձգնաժամերը կարող են լուրջ վնաս հասցնել ՔՀԿ-ի հեղինակությանը: Նախապես պատրաստված լինելը կարևոր է: Ձգնաժամային պլանը պետք է ներառի հնարավոր սցենարներ, արագ արձագանքման թիմի կազմը և հաղորդակցության ուղեցույցներ: Ձգնաժամի ժամանակ կարևոր է լինել թափանցիկ, արագ արձագանքող և կարեկցող: Ձգնաժամից հետո անհրաժեշտ է վերլուծել իրավիճակը և դասեր քաղել ապագայի համար:

Շահերի պաշտպանություն և լոբբինգ

Շատ ՔՀԿ-ներ ձգտում են ազդել քաղաքականության վրա: Դրա համար անհրաժեշտ է հարաբերություններ կառուցել որոշում կայացնողների հետ: Արդյունավետ լոբբինգը ներառում է հստակ փաստարկների ներկայացում, հետազոտությունների անցկացում և կոալիցիաների ձևավորում: Հանրային կարծիքի ձևավորումը կարող է ճնշում ստեղծել փոփոխությունների համար: Այս գործընթացում կարևոր է պահպանել էթիկական նորմերը և թափանցիկությունը (Waters, 2015):

Արդյունքների չափում և գնահատում

PR արշավների արդյունավետությունը պետք է չափվի և գնահատվի: Հիմնական կատարողական ցուցանիշները (KPI) կարող են ներառել մեդիա հրապարակումների քանակը, սոցիալական մեդիայի ներգրավվածությունը, կայքի այցելությունները և նվիրատվությունների աճը: Վերլուծական գործիքները, ինչպիսիք են Google Analytics-ը և սոցիալական մեդիայի վիճակագրությունը, տրամադրում են արժեքավոր տվյալներ: Պարբերական հաշվետվությունները թույլ են տալիս հետևել առաջընթացին և անհրաժեշտության դեպքում ճշգրտել ռազմավարությունը:

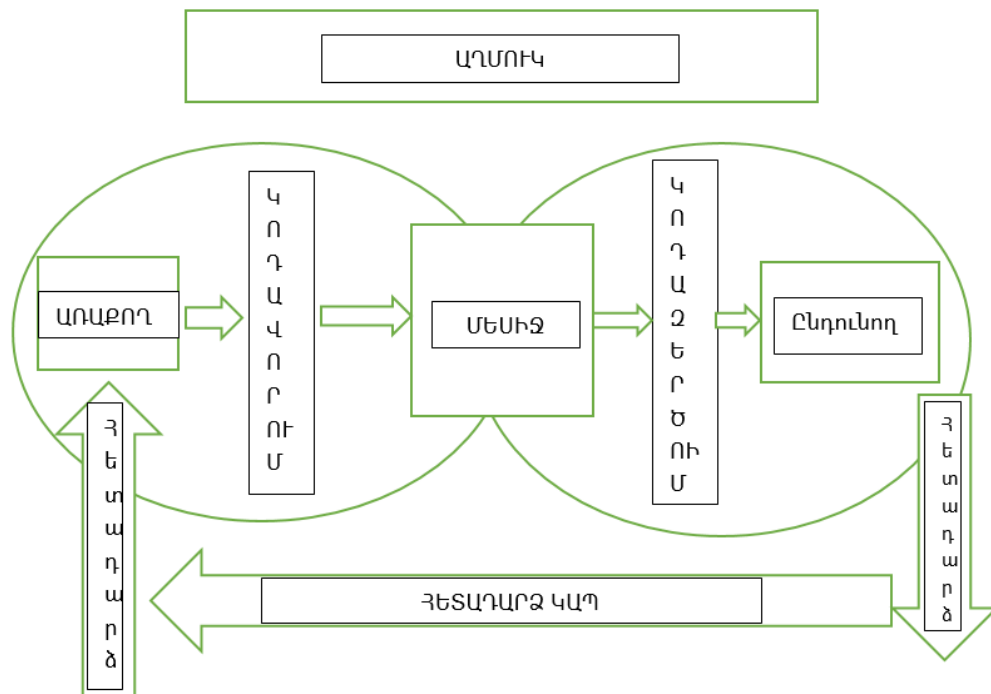
Էթիկական նկատառումներ

ՔՀԿ-ները պետք է պահպանեն բարձր էթիկական չափանիշներ: Թափանցիկությունը և հաշվետվողականությունը ամրապնդում են վստահությունը: Գաղտնիության պահպանումը կարևոր է, հատկապես զգայուն տեղեկատվության դեպքում: Բոլոր հաղորդակցություններում պետք է պահպանել ճշմարտացիությունը և ազնվությունը: Շահերի բախումը պետք է բացահայտվի և կառավարվի պատշաճ կերպով:

Հաղորդակցման մոդելը. հաղորդակցման սուբյեկտ, խողովակ և օբյեկտ

Ամենապարզունակ բնութագրմամբ հաղորդակցումը ասելիքի (տեղեկության) կամ մեսիջի հաղորդումն է մեկ կետից մյուսին՝ երկուսի համար հասկանալի որևէ միջոցով: Հաղորդակցման օրինակներ են զրույցը, ռադիոհաղորդումը, էլփոստով նամակը և այլն: Սակայն առաջին հայացքից այսքան պարզ պրոցեսը բազմաթիվ ստորջրյա խութեր ունի: Փորձենք հասկանալ, թե ինչպես է այն տեղի ունենում (տե՛ս գծապատկեր 1):

Գծապատկեր 1.



Առաքողը (հաղորդողը) իր ասելիքը Ընդունողին (ունկնդրին, լսարանին) հաղորդելու համար ընտրում է որևէ միջոց: Նույնիսկ եթե բանավոր հաղորդակցության միջոցն է ընտրված, հաղորդողը այն «փաթեթավորում» է իր բառապաշարով, ձայնի տոնով, հուզականությամբ, դիմախաղով, շարժումներով և այլն: Այդ գործընթացը կոչվում է կոդավորում: Կոդավորված մեսիջը հասնելով խոսակցին (ընդունողին)՝ ընկալման պրոցեսում կոդազերծվում է ըստ նրա ընկալունակության աստիճանի (ըստ գիտելիքի, տրամադրության, առաքողի նկատմամբ իր վերաբերմունքի, սեփական հոգեվիճակի և այլն): Հետադարձ

կապի միջոցով (ընդունողի ռեակցիայի) առաքողն իմանում է, թե ընկալվածը որքանով է համապատասխանում իր ասածին (առաքածին):

Բայց սա դեռ բոլորը չէ: Գոյություն ունի նաև մթնոլորտ, որտեղ գործում են հաղորդակցության մասնակիցները. մշակութային, խավային առանձնահատկությունները, քաղաքական դիրքորոշումը, ընդունված հանրային կարծիքը և այլն: Դա կոչվում է աղմուկ, քանի որ կարող է խոչընդոտել կամ խոտորել մեսիջի նույն կերպ ընկալմանը: Կա նաև «առաքողի և ընկալողի դաշտեր» հասկացությունը: Այդ դաշտերը որքան մեծ մակերեսով համընկնեն, այնքան հաղորդակցությունը արդյունավետ կլինի:

Գիտականորեն հիմնավորված է, որ հաղորդակցման ընթացքում ամենահաճախ հանդիպող սխալները տեղի են ունենում կողմավորման և կողագերծման փուլերում: Առօրյայում ևս մենք հաճախ լսում ենք «Ես դա նկատի չունեի», «Դուք ինձ սխալ հասկացաք» արտահայտությունները, ինչը վկայում է այն մասին, որ ասելիքը իր նպատակին չի հասել կա՛մ առաքողի ոչ ճիշտ ձևակերպումների, կա՛մ ընդունողի՝ այն ոչ լիարժեքորեն ընկալելու պատճառով:

Աղմուկը ևս ազդում է հաղորդակցման արդյունավետության վրա: Բացի այնպիսի ակնհայտ խանգարիչներից, ինչպիսին ֆիզիկական աղմուկն է, առաքողի ցածրաձայն խոսելը, հաղորդակցման լեզվի չիմացությունը և այլն, աղմուկ է, օրինակ, հասարակական կարծիքը տվյալ հարցի շուրջ, որը կարող է խոչընդոտել ընդունողի կողմից ասելիքի օբյեկտիվ ընկալմանը:

Վերը նշվեց, որ որքան մեծ է հաղորդակցվողների ընդհանուր դաշտը, այնքան հաղորդակցման արդյունավետությունը բարձր է: Իրոք, նույն մշակույթը կրող, նույն սերնդի, կրթական մակարդակի, մասնագիտության տեր մարդիկ միմյանց ավելի հեշտությամբ կհասկանան, քան նման ընդհանրություններ չունեցողները:

Հաղորդակցման առանձնահատկությունները, մակարդակները, ոճերը, գործիքները

Օգտակար է իմանալ նաև հաղորդակցման այլ բնութագրիչների մասին (Моисеев, 2001):

- Հաղորդակցումը երկկողմանի է: Որպեսզի տեղի ունենա հաղորդակցման գործընթաց, անհրաժեշտ է առնվազն երկու կողմերի առկայություն, ինչպես տեսանք գծապատկեր 1-ում, սակայն կա մեկ բացառություն (տե՛ս ստորև):
- Հաղորդակցումը փոխադարձ գործընթաց է. ասելիքը հաղորդվում է նրա համար, որ լսվի (տեղ հասնի) և արդյունք ունենա:
- Հաղորդակցումը անշրջելի է. եթե ասելիքն առաքվեց, հնարավոր չէ այն ջնջել: Որպեսզի սխալ ասելիքը չեղյալ համարվի, հաղորդակցման նոր գործընթաց պետք է ձեռնարկել:
- Արդյունավետ կերպով հաղորդակցվել հնարավոր է սովորել:

Հաղորդակցությունը տեղի ունի հետևյալ մակարդակներում.

- Ներանձնական. բարձրաձայն խոսելը, երագելը... Սա հաղորդակցման միակ ձևն է, որի և՛ առաքողը և՛ ընդունողը միևնույն անձն է:
- Միջանձնական. երկխոսությունը, զրույցը, ոչ խոսքային հաղորդակցությունը, ունկնդրումը, հարցեր տալը...
- Խմբային. մի խումբ մարդկանց միջև հաղորդակցումը:
- Հանրային. գաղափարի, ռազմավարության, մարտավարության, համոզելու գործընթաց:

Կառավարման միջոց է: Հաջողությունը կախված է այն բանից, թե որքանով են հստակ ձևակերպված ասելիքները կոնկրետ լսարանի համար:

Հաղորդակցության ոճերը.

Հաստատական. ձայնը հաստատուն է, նայում է խոսակցին, հարգալից, ինքնավստահ է, լավ ունկնդիր է, չի ընդհատում, չի լարվում, կոնտակտը չի կորցնում:

Ագրեսիվ. բացասաբար է տրամադրված, խոսում է բարձրաձայն, չի լսում, ընդհատում է խոսակցին, կոպտում:

Պասիվ. խուսափում է կարծիք հայտնելուց, ցածրաձայն է, մեղայական, հայացքը փախցնում է, շփոթվում:

Պասիվ-ագրեսիվ. խուսափում է ուղիղ հարցադրումից, բայց կարող է իր բացասական վերաբերմունքը դրսևորել թաքուն կերպով («տակից խառնել»):

Հաղորդակցության գործիքներ և ուղիներ

ՔՀԿ-ները իրենց ուղերձները փոխանցելու համար կարող են օգտագործել տարբեր գործիքներ և ուղիներ: Ավանդական լրատվամիջոցները՝ թերթերը, հեռուստատեսությունը և ռադիոն, շարունակում են մնալ կարևոր: Սակայն սոցիալական մեդիան՝ Facebook-ը, Twitter-ը, Instagram-ը և LinkedIn-ը, դարձել են անփոխարինելի՝ հատկապես երիտասարդ լսարանի հետ կապ հաստատելու համար: Կազմակերպության կայքը և բլոգը ծառայում են որպես տեղեկատվության հիմնական աղբյուր: Էլեկտրոնային փոստի միջոցով մարքեթինգը թույլ է տալիս անհատականացված հաղորդակցություն իրականացնել: Միջոցառումները և համաժողովները հնարավորություն են տալիս անձնական շփում հաստատել շահագրգիռ կողմերի հետ:

Բովանդակության ստեղծում

Որակյալ բովանդակությունը PR-ի հիմքն է: Մամլո հաղորդագրությունները պետք է լինեն հստակ, տեղեկատվական և գրավիչ լրագրողների համար: Բլոգային գրառումները և հոդվածները հնարավորություն են տալիս ավելի խոր անդրադառնալ թեմաներին: Տեսանյութերը և ինֆոգրաֆիկաները կարող են բարդ գաղափարները ներկայացնել մատչելի ձևով: Սոցիալական մեդիայի գրառումները պետք է լինեն կարճ, գրավիչ և ինտերակտիվ: Բովանդակությունը պետք է համապատասխանի յուրաքանչյուր հարթակի առանձնահատկություններին և լսարանի նախասիրություններին:

Ներքին և արտաքին հաղորդակցում

Ներքին հաղորդակցումը տեղի է ունենում հիմնարկի ներսում, և միջոցների ընտրությունը կախված է հիմնարկի բնույթից: ՔՀԿ-ի պարագայում ներքին հաղորդակցության լսարան են ՔՀԿ աշխատակազմը, շահառուները, ՏԻՄ-ը: Հնարավոր է առանձնացնել ներքին հաղորդակցման երկու ուղղություն. ներքին լսարանը պետք է հստակ իմանա, թե որտեղ է աշխատում (ինչ է ՔՀԿ-ը), ինչ առաքելություն ունի, որն է ՔՀԿ-ի դերը համայնքի, երկրի կյանքում: Երկրորդ ուղղությունը ընթացիկ տեղեկատվության շրջանառությունն ՔՀ-ի ներսում: Այս առումով յուրաքանչյուր հիմնարկ որոշում է իր ներքին հաղորդակցության խողովակները և միջոցները, ինչը ՔՀԿ-ի դեպքում պարզ է փոքր մասշտաբի պատճառով: Նման միջոցների օրինակ են աշխատակազմի շաբաթական ժողովները ...Մեծ հիմնարկների դեպքում ներքին հաղորդակցությունն իրականացվում է ստորաբաժանումների ղեկավարների միջոցով, տեղեկատու թերթերի տպագրությամբ, ներքին տեղեկատվության բաժնի միջոցով: Ներքին

հաղորդակցմանը հաճախ պատշաճ ուշադրություն չի դարձվում այն նկատառումով, որ լուրը, այսպես թե այնպես, միևնույն է՝ տարածվում է: Սա վտանգավոր մոտեցում է, քանի որ տարածվելիս տեղեկատվությունն աղճատվում է (կոդավորման և կոդազերծման բազմակի փուլերի պատճառով) և կարող է կոնֆլիկտների առիթ դառնալ:

Վերը նշված արդյունավետ հաղորդակցման սկզբունքները վերաբերում են ինչպես անհատներին, այնպես էլ կազմակերպություններին: Յուրաքանչյուր կազմակերպություն, որքան էլ որ փակ լինի, ունի արտաքին շփումների շրջանակ:

Աշխատանք լրատվամիջոցների հետ

Լրագրողների հետ կայուն հարաբերությունների հաստատումը կարևոր է մեղիա ծածկույթ ապահովելու համար: ՔՀԿ-ները պետք է ձգտեն վստահելի տեղեկատվության աղբյուր դառնալ իրենց ոլորտում: Մամլո ասուլիսները պետք է լինեն լավ կազմակերպված և տեղեկատվական: Փորձագիտական մեկնաբանությունների տրամադրումը բարձրացնում է կազմակերպության հեղինակությունը: Հարցազրույցների ժամանակ կարևոր է պահպանել հիմնական ուղերձները՝ միևնույն ժամանակ լինելով անկեղծ և մատչելի:

ԶԼՄ-ները որպես հաղորդակցման միջոց ընտրելու պարագայում պետք է հաշվի առնել, որ այդ լսարանը թիրախավորված չէ, և որոշ դեպքերում, երբ ՔՀԿ-ին անհրաժեշտ է «հասնել» որևէ շատ նեղ թիրախ լսարանի, օրինակ՝ հաշմանդամություն ունեցող 18-30 տարեկան անձանց, ապա լրատվամիջոցներին դիմելն անարդյունավետ է:

Այս գործիքից ճիշտ օգտվելու համար անհրաժեշտ է հասկանալ այդ ոլորտի առանձնահատկությունները, որպեսզի ակնկալիքները այդ համագործակցությունից իրատեսական լինեն: Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ մարդիկ տեղեկատվության 80 %-ից ավելին ստանում են հեռուստատեսությունից, հիմնականում կանգ կառնենք այդ միջոցի վրա: Հեռուստատեսությունը երեք հիմնական գործառույթ ունի՝ 1. Տեղեկացնել, 2. կրթել և 3. Զվարճացնել: Մյուս կողմից՝ պետք է նկատի ունենալ, որ այն երեք անբաժանելի նիստեր ունի՝ ստեղծագործական, բիզնես և տեխնիկական:

Լրատվամիջոցների հետ աշխատանքի գործիքները

Մամլո հաղորդագրություններ: Մամլո հաղորդագրությունները ԶԼՄ-ների հետ աշխատանքի առանցքային գործիք են, որոնք պետք է լինեն հակիրճ, տեղեկատվական և հստակ կառուցված՝ ամենակարևոր տեղեկությունը սկզբում:

Ասուլիսներ և բրիֆինգներ: Ասուլիսները և բրիֆինգները լրագրողների հետ անմիջական շփման և հարցերին պատասխանելու հնարավորություն են տալիս:

Հարցազրույցներ: Հարցազրույցները պահանջում են մանրակրկիտ նախապատրաստում և ուղերձների հստակ փոխանցում: Հարցազրույցների պատրաստվածությունը ներառում է հնարավոր հարցերի կանխատեսում և պատասխանների մշակում: Հստակ ուղերձները պետք է լինեն կարճ, հիշվող և թիրախային լսարանին հասկանալի: Վերջնաժամկետների պահպանումը կարևոր է վստահելի հարաբերություններ կառուցելու համար: Որակյալ տեսաձայնային նյութերը մեծացնում են հրապարակման հավանականությունը:

Սոցիալական մեդիա: Սոցիալական մեդիան արագ և ուղիղ հաղորդակցության հարթակ է՝ թիրախային լսարանի հետ:

Էլեկտրոնային նամակագրություն: Էլեկտրոնային նամակագրությունը պետք է լինի պրոֆեսիոնալ և արագ:

Մեդիամոնիթորինգ: Մեդիամոնիթորինգը հնարավորություն է տալիս հետևել բրենդի մասին խոսակցություններին և արագ արձագանքել: Ոլորտի թրենդներին հետևելը հնարավորություն է տալիս մնալ մրցունակ և առաջարկել արդիական բովանդակություն:

Գործնական

Առաջադրանք 1: PR արշավի մշակում

Պատկերացրեք, որ դուք աշխատում եք բնապահպանական ՔՀԿ-ում, որը ցանկանում է իրագեկել պլաստիկ թափոնների վերամշակման կարևորության մասին: Մշակեք մեկ ամսվա PR արշավ, որը կներառի.

- Արշավի նպատակների սահմանում
- Թիրախային լսարանի նկարագրություն
- Հիմնական ուղերձների ձևակերպում
- Առնվազն երեք տարբեր հաղորդակցության ուղիների օգտագործում (օրինակ՝ սոցիալական մեդիա, տեղական լրատվամիջոցներ, համայնքային միջոցառումներ)
- Արշավի արդյունավետությունը չափելու մեթոդների նկարագրություն

Առաջադրանք 2: Ճգնաժամային հաղորդակցության պլան

Դուք աշխատում եք մի ՔՀԿ-ում, որն զբաղվում է անօթևան երեխաներին օգնելով: Կազմակերպությունը հայտնվել է ճգնաժամային իրավիճակում, երբ լրատվամիջոցները հաղորդել են, որ կազմակերպության մի աշխատակից նվիրատվությունների մի մասը չարաշահել է: Մշակեք ճգնաժամային հաղորդակցության պլան, որը կներառի.

- Անհապաղ ձեռնարկվելիք գործողությունների ցանկ
- Հիմնական շահագրգիռ կողմերի ցանկ (օրինակ՝ նվիրատուներ, շահառուներ, լրատվամիջոցներ) և յուրաքանչյուրի համար հատուկ ուղերձ
- Մամլո հաղորդագրության նախագիծ
- Սոցիալական մեդիայի արձագանքման ռազմավարություն
- Երկարաժամկետ հեղինակության վերականգնման պլան

Օգտագործված գրականության ցանկ

Almond, G. A., & Verba, S. (1989). *The civic culture revisited*. Sage Publications.
<https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282268965910272>

Anheier, H. (2004). Civil Society: Measurement. *Evaluation, Policy, Earthscan*.

Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Routledge.
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315851044/nonprofit-organizations-helmut-anheier>

Anheier, H. K., & Toepler, S. (2009). *International encyclopedia of civil society*. Springer Science & Business Media.
[https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=oBxyaj3b50EC&oi=fnd&pg=PR2&dq=2.%09International+Encyclopedia+of+Civil+Society,+Helmut+K.+Anheier,+Stefan+Toepler,+Regina+List+\(Eds\),+Springer+2010&ots=D7YjAq_6oP&sig=VITRwRQ1lFe_LdCs_cUCDnR-ykw](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=oBxyaj3b50EC&oi=fnd&pg=PR2&dq=2.%09International+Encyclopedia+of+Civil+Society,+Helmut+K.+Anheier,+Stefan+Toepler,+Regina+List+(Eds),+Springer+2010&ots=D7YjAq_6oP&sig=VITRwRQ1lFe_LdCs_cUCDnR-ykw)

Austin, J. E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1_suppl), 69–97. <https://doi.org/10.1177/0899764000291S004>

Black, S. (1993). *The essentials of public relations*. Kogan Page.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
[https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=xqVFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=1.%09Bryson,+J.+M.+\(2018\).+Strategic+Planning+for+Public+and+Nonprofit+Organizations&ots=VtdiQPhbfm&sig=H2DKToXPBB9d6clAVxul-fSqz60](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=xqVFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=1.%09Bryson,+J.+M.+(2018).+Strategic+Planning+for+Public+and+Nonprofit+Organizations&ots=VtdiQPhbfm&sig=H2DKToXPBB9d6clAVxul-fSqz60)

Bryson, J. M., & Crosby, B. C. (2006). Leadership for the common good. *Creating a Culture of Collaboration*, 367–396.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>

By member States of the Council of Europe—Treaty Office—Www.coe.int. (n.d.). Treaty Office. Retrieved November 11, 2024, from <https://www.coe.int/en/web/conventions/by-member-states-of-the-council-of-europe>

Civil society | Social Science, Political Participation & Social Movements | Britannica. (2024, October 31).
<https://www.britannica.com/topic/civil-society>

Clarke, A., & Crane, A. (2018). Cross-Sector Partnerships for Systemic Change: Systematized Literature Review and Agenda for Further Research. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 303–313.
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3922-2>

Cohen, J., & Arato, A. (1992). Politics and the Reconstruction of the Concept of Civil Society. *Cultural-Political Interventions in the Unfinished Project of Enlightenment*, 121–142.

Collier, C. (2000). NGOs, the poor, and local government. *Development, NGOs, and Civil Society*, 115–123.

Commerce, O. of G. (2009). *Managing successful projects with PRINCE2*. The Stationery Office.
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=2dwfqoHrfZoC&oi=fnd&pg=PR10&dq=Managing+Successful+Projects+with+PRINCE2,+OGC,+2009&ots=NPKR4hR87M&sig=PbH62fc73q1kVHgatOvrBFGjI9E>

COMMISSION RECOMMENDATION (EU) 2023/2836 of 12 December 2023 on Promoting the Engagement and Effective Participation of Citizens and Civil Society Organisations in Public Policy-Making Processes (European Union December 20, 2023). [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302836#:~:text=\(4\)%20Member%20States%20should%20create,the%20democracies%20in%20the%20Union.](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302836#:~:text=(4)%20Member%20States%20should%20create,the%20democracies%20in%20the%20Union.)

Council of Europe Convention on Access to Official Documents, Council of Europe Treaty Series __ (2009). Tromsø <https://rm.coe.int/1680084826>

Dahl, R. A. (2000). A democratic paradox? *Political Science Quarterly*, 115(1), 35–40.

Daniels, C. M. (2016). Organizational capacity assessment tool (OCAT) user guide. *Informing Change*. <https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2021/08/calp-ocat-user-guide-2-0.pdf>

Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080942360/practice-management-peter-drucker>

Edwards, M. (2009). *Civil Society*. Polity.

Edwards, M. (2013). *The Oxford handbook of civil society*. Oxford University Press. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=qeASDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Edwards,+M.+\(Ed.\).+\(2011\).+The+Oxford+Handbook+of+Civil+Society&ots=sUhw4RNP-W&sig=HgcQ8FEHbsxRvlUeMZ8Y9Wu_hJI](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=qeASDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Edwards,+M.+(Ed.).+(2011).+The+Oxford+Handbook+of+Civil+Society&ots=sUhw4RNP-W&sig=HgcQ8FEHbsxRvlUeMZ8Y9Wu_hJI)

Eisner, M. (2001). Modernization, self-control and lethal violence. The long-term dynamics of European homicide rates in theoretical perspective. *British Journal of Criminology*, 41(4), 618–638.

Elias, N. (1939). *The civilizing process*. <https://philpapers.org/rec/ELITCP-3>

Fowler, A. (2012). Development NGOs. *The Oxford Handbook of Civil Society*, 42–54. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195398571.013.0004>

Habermas, J. (1996). The public sphere. *Media Studies: A Reader*, 2, 92–97.

Hilhorst, D. J. M. (2003). *The real world of NGOs: Discourses, diversity and development*. Zed Books. <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/328247>

Hoffmann, S.-L. (2006). *Civil society*. New York: Pelgrave MacMillan.

Hughes, A., & Atampugre, N. (2005). A critical look at civil societies' poverty reduction monitoring and evaluation experiences. *Civil Society and Poverty Reduction*, 10–20.

Hulme, D., & Moore, K. (2008). Assisting the poorest in bangladesh: Learning from BRAC's 'targeting the ultra-poor' programme. In *Social protection for the poor and poorest: Concepts, policies and politics* (pp. 194–210). Springer. https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/978-0-230-58309-2_10?pdf=chapter%20toc

ISO 26000:2010(en), Guidance on social responsibility. (n.d.). Retrieved November 11, 2024, from <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

Jordan, L. (2005). Mechanisms for NGO accountability. *GPPi Research Paper Series*, 3(1), 1–20.

Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to*. <http://faculty.tamuc.edu/jdavis/tmgt/514/208/TMGT514-208-Syllabus.pdf>

Key features of NGO accountability systems. (n.d.). U4 Anti-Corruption Resource Centre. Retrieved November 11, 2024, from <https://www.u4.no/publications/key-features-of-ngo-accountability-systems>

- Koschmann, M. A., Kuhn, T. R., & Pfarrer, M. D. (2012). A Communicative Framework of Value in Cross-Sector Partnerships. *Academy of Management Review*, 37(3), 332–354. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0314>
- Lovejoy, K., & Saxton, G. D. (2012). Information, community, and action: How nonprofit organizations use social media. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(3), 337–353.
- Michie, S., & Abraham, C. (2004). Interventions to Change Health Behaviours: Evidence-Based or Evidence-Inspired? *Psychology and Health*, 19. <https://doi.org/10.1080/0887044031000141199>
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. *Haper and Row*.
- Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field*. Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change/Oxford
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Paffenholz, T. (2009). *Civil society and peacebuilding: Summary of results for a comparative research project*. <https://repository.graduateinstitute.ch/record/4060?v=pdf>
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56–65.
- Policy Labs. (n.d.). *EUKN*. Retrieved November 11, 2024, from <https://eukn.eu/our-work/policy-labs/>
- Project Cycle Management Guidelines*. EuropeAid. (2004). European Commission. https://capacity4dev.europa.eu/library/aid-delivery-methods-project-cycle-management-guidelines-europeaid-2004_en
- Putnam, R. D. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. <https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=5581971&publisher=FZ0137>
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. *Simon Schuster*. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=rd2ibodep7UC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Putnam,+R.+D.+\(2000\).+Bowling+alone:+The+collapse+and+revival+of+American+community.+Touchstone+Books/Simon+%26+Schuster&ots=G7G8o1riW_&sig=rJ33QRzdm1JShHEMvZ6WDbTDUF8](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=rd2ibodep7UC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Putnam,+R.+D.+(2000).+Bowling+alone:+The+collapse+and+revival+of+American+community.+Touchstone+Books/Simon+%26+Schuster&ots=G7G8o1riW_&sig=rJ33QRzdm1JShHEMvZ6WDbTDUF8)
- Resources. (n.d.). *CSO Standard*. Retrieved November 25, 2024, from <https://www.csostandard.org/resources/>
- Rhodes, R. A., Binder, S. A., & Rockman, B. A. (2008). *The Oxford handbook of political institutions*. OUP Oxford. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=eHAWEEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Binder,+Sarah+A.,+R.+A.+W.+Rhodes,+and+Bert+A.+Rockman+\(eds\),+The+Oxford+Handbook+of+Political+Institutions+&ots=DEB63FKhzY&sig=IzBtleG8VefjbVy8CEmxKlaiNrU](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=eHAWEEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Binder,+Sarah+A.,+R.+A.+W.+Rhodes,+and+Bert+A.+Rockman+(eds),+The+Oxford+Handbook+of+Political+Institutions+&ots=DEB63FKhzY&sig=IzBtleG8VefjbVy8CEmxKlaiNrU)
- Roebeling, G., & de Vries, J. (2011). Advocacy and policy influencing for social change. *Technical Assistance for Civil Society Organisations*. TACSO Regional Office.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & List, R. (with Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies). (2003). *Global Civil Society: An Overview* (1. Aufl). Baltimore, Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Sample Management & Administrative Policies for NGOs: Personnel, Communications, Procurement and Finance Policies - fundsforNGOs - Grants and Resources for Sustainability*. (2009, May 24). <https://www.fundsforngos.org/ngo-operational-policies/ngo-operational-policies-personnel-communications-procurement-and-finance-policies/>

- Satterthwaite, D. (2013). *Empowering Squatter Citizen: "Local Government, Civil Society and Urban Poverty Reduction"*. Routledge.
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=nAOpXXOtHooC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Mitlin,+D.,+Satterthwaite,+D.,+2004b.+Empowering+Squatter+Citizen:+Local+Government,+Civil+Society+and+Urban+Poverty+Reduction.+Earthscan,+London.&ots=avc6aKJkYn&sig=h3-Jg3524hGhYZ2SuYcRMKQg7i8>
- Seitanidi, M. M., & Crane, A. (2009). Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 85(S2), 413–429.
<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9743-y>
- Seitel, F. P. (2017). *The practice of public relations*. Pearson.
<https://thuvienshoasen.edu.vn/handle/123456789/8056>
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31(6), 849–873. <https://doi.org/10.1177/0149206305279601>
- Sharma, G., & Bansal, P. (2017). Partners for Good: How Business and NGOs Engage the Commercial–Social Paradox. *Organization Studies*, 38(3–4), 341–364. <https://doi.org/10.1177/0170840616683739>
- Singh, H., & Williams, P. S. (2021). A guide to the project management body of knowledge: Pmbok (®) guide. *Project Management Institute*. https://amberton.edu/wp-content/uploads/2023/07/MGT4497_E1_Fall2023.pdf
- Smith, A., Fressoli, M., & Thomas, H. (2014). Grassroots innovation movements: Challenges and contributions. *Journal of Cleaner Production*, 63, 114–124.
- Sud, M., VanSandt, C. V., & Baugous, A. M. (2009). Social Entrepreneurship: The Role of Institutions. *Journal of Business Ethics*, 85(S1), 201–216. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9939-1>
- Taylor, F. W. (1998). *The principles of scientific management*. 1911. Dover Publications, Mineola, Nueva York.
- The Accountability Charter. 10 commitments to accountability by international non-governmental organisations*. (2005). https://community.icann.org/download/attachments/51413557/INGO_CHARTER_web.pdf?api=v2
- The Logical Framework Approach to Project Design, Implementation, and Evaluation*. (n.d.). World Bank. Retrieved November 11, 2024, from <https://projects.worldbank.org>
- Tocqueville, A. de. (1969). *Democracy in America* (Vol. 1 originally published, 1835; Vol. 2 originally published 1840). Ed. J.P. Mayer. Trans. George Lawrence. New York: Doubleday Anchor.
- Tschirhart, M., & Bielefeld, W. (2012). *Managing nonprofit organizations*. John Wiley & Sons.
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=QR5HAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=2.%09Managing+nonprofit+organizations,+Wolfgang+Bielefeld,+Mary+Tschirhart,+2012&ots=dFhGRYjVA2&sig=K09LVScUWYvUXRCYXDEev3Kud28>
- United Nations Treaty Collection*. (n.d.). Retrieved November 11, 2024, from https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=IND&mtdsg_no=XXVII-13&chapter=27&clang=_en
- Urbinati, N. (2000). Representation as Advocacy: A Study of Democratic Deliberation. *Political Theory*, 28(6), 758–786. <https://doi.org/10.1177/0090591700028006003>
- Urbinati, N., & Warren, M. E. (2008). The Concept of Representation in Contemporary Democratic Theory. *Annual Review of Political Science*, 11(1), 387–412. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.11.053006.190533>

Warren, J. T. (2001). Doing whiteness: On the performative dimensions of race in the classroom. *Communication Education*, 50(2), 91–108. <https://doi.org/10.1080/03634520109379237>

Waters, R. D. (2015). *Public relations in the nonprofit sector*. New York, NY: Routledge.
<https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9781315758688&type=googlepdf>

Wysocki, R. K. (2011). *Effective project management: Traditional, agile, extreme*. John Wiley & Sons.
[https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=nhw2V6-bTNEC&oi=fnd&pg=PT9&dq=5.%09Wysocki,+R.+K.+\(2019\).+Effective+Project+Management:+Traditional,+Agile,+Extreme&ots=8CnOiesCS2&sig=A2w4po_e8BV3AG-SrykxZXOKIZM](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=nhw2V6-bTNEC&oi=fnd&pg=PT9&dq=5.%09Wysocki,+R.+K.+(2019).+Effective+Project+Management:+Traditional,+Agile,+Extreme&ots=8CnOiesCS2&sig=A2w4po_e8BV3AG-SrykxZXOKIZM)

Гаджиев, К. (1991). Гражданское общество и правовое государство. *Мировая Экономика и Международные Отношения*, 9, 5–18.

Консалтинг и тренинги / TreKo.RU. (n.d.). Retrieved November 11, 2024, from
http://msk.treko.ru/show_dict_89

Локк, Д. (1985). *Локк Дж.-Сочинения в трех томах*. <https://libarch.nmu.org.ua/handle/GenofondUA/49277>

Моисеев, В. (2001). *Паблик рилейшнз. PR: Теория и практика / Вячеслав Моисеев. —: ВИРА-Р : ОМЕГА-Л, 2001 (2. изд.). ВИРА-Р : ОМЕГА.*

Радаев, В. В., & Шкаратан, О. и. (1995). *Социальная стратификация: Учебное пособие для высших учебных заведений*. Наука.

Բարեգործությունը ՀՀ ուժ, Հետազոտություն (2020), ՀԿ կենտրոն

Ինչպե՞ս իրականացնել սոցիալական ձեռնարկատիրություն, Մերթոնյան ուղեցույց (2016), ՀԿ դեպո, https://hkdepo.am/up/docs/CSO_DePo_How_to_do_social_entrepreneurship_by_CDPF_2019.pdf

Կոնվենցիա մարդու իրավունքների և հիմնարար ազատությունների պաշտպանության մասին՝ փոփոխված 11-րդ արձանագրությամբ, Եվրոպայի խորհուրդ (1950), <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docID=1896>

Հակոբյան Արփինե (2010), *Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն. գործունեության նոր ջրջանակ*, Քաունթերփարթ Ինթերնեշնալ, CIVICUS, Քաղաքացիական մասնակցություն համաշխարհային միավորում

Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրության փոփոխություններ, Հանրաքվե (2015), <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=143723>

Հանրային քննարկումների կազմակերպման և անցկացման կարգ, ՀՀ կառավարության 2018 թվականի հոկտեմբերի 10-ի N 1146-Ն որոշման Հավելված, ՀՀ կառավարություն (2018), <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=126002>

ՀՀ օրենքը «Հանրային խորհրդի մասին», ՀՀ Ազգային ժողով (2018), <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=120555>

ՀՀ օրենքը «Հասարակական կազմակերպությունների մասին», ՀՀ Ազգային ժողով (2017), <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=110802>

ՀՀ օրենքը «Հիմնադրամների մասին», ՀՀ Ազգային ժողով (2017),
<https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=1340>

ՀՀ օրենքը «Նորմատիվ իրավական ակտերի մասին», ՀՀ Ազգային ժողով (2018),
<https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=152139>

ՀՀ օրենքը «Նորմատիվ իրավական ակտերի մասին», ՀՀ Ազգային ժողով (2018),
<https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=152139>

ՀՀ օրենքը «Տեղական ինքնակառավարման մասին», ՀՀ Ազգային ժողով (201 Շ.Ե.),
<https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=153407>

Մարգարյան Տաթևիկ (2018), ՔՀԿ-ների ընթացակարգեր և կանոնակարգեր, ՀԿ դեպո,
https://hkdepo.am/up/docs/CSO_Policies_Procedures_Handbook.pdf

Մարգարյան Տաթևիկ & Հակոբյան Արփինե (2015), ՔՀԿ ներքին ներգրավվածությունը քաղաքականության մշակման և իրականացման մոնիթորինգի գործում, կարիքներ և կարողություններ

Մարդու իրավունքների համընդհանուր հռչակագիր, Միավորված ազգերի կազմակերպություն (ՄԱԿ) (1948), <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docID=1896>

Մարդու իրավունքների համընդհանուր հռչակագիր, Միավորված ազգերի կազմակերպություն (ՄԱԿ) (1948), <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docID=1896>

Մարտիրոսյան Ա. (2018), Ծրագրերի կառավարման հիմունքներ, ԵՊՀ հրատ.

Միջազգային դաշնագիր քաղաքացիական և քաղաքական իրավունքների մասին, Միավորված ազգերի կազմակերպություն (ՄԱԿ) (1966), <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docID=18500>

Շրջակա միջավայրի առնչությամբ տեղեկության, որոշումներ ընդունելուն հասարակության մասնակցության և արդարադատության մատչելիության մասին կոնվենցիա, Հայաստանի Հանրապետություն (2001), <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docID=77849>

Ուայթ Մերիլին (Ed.) (2004), Հասարակական կազմակերպությունների կառավարման ձեռնարկ, https://hkdepo.am/up/docs/Governance%20Handbook_armenian.pdf

Սոցիալական ձեռնարկատիրություն. Աշխարհը վերափոխող ձեռնարկությունների ստեղծման և զարգացման ձեռնարկ (2016)
<https://armenia.savethechildren.net/sites/armenia.savethechildren.net/files/library/Arm%20final%20print.pdf>

Տեղական ինքնակառավարման եվրոպական խարտիայի՝ Տեղական ինքնակառավարման մարմիններում մասնակցության իրավունքի վերաբերյալ լրացուցիչ արձանագրություն, Հայաստանի Հանրապետություն (2013), <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=85991>

Դասընթացի նկարագիրը (ԵՊՀ նմուշ)

1. 000

2. Դասընթացի անվանումը՝

Քաղաքացիական հասարակություն. կազմակերպում, կառավարում և զարգացում

3. 3/6 ECTS կրեդիտ

4. Դասընթացի շաբաթական տևողությունը՝ 4 ժամ

5. Դասընթացի բնույթը և տևողությունը (շաբաթական)՝

դասախոսություն՝ 2 դասաժամ, գործնական դասընթաց՝ 2 դասաժամ

6. Դասընթացի շրջափուլերը՝

աշնանային/գարնանային

7. Դասընթացի ամփոփումը՝

եզրափակիչ գնահատում

8. Դասընթացի նպատակն է ուսանողներին տեսական և կիրառական խորացված գիտելիքներ հաղորդել քաղաքացիական հասարակության պատմության, քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների գործառնական նշանակության, կազմակերպական կառավարման ու հասարակության զարգացման համատեքստում դրանց ազդեցության վերաբերյալ՝ ծանոթացնելով քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների որդեգրած գործառնական ու ծրագրային մոդելներին և դրանց կառավարման հնարավորություններին:

9. Դասընթացի ավարտին ուսանողը կունենա.

ա). մասնագիտական գիտելիք և իմացություն՝

1. ներկայացնելու քաղաքացիական հասարակության սահմանումները.
2. գիտակցելու և նկարագրելու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների զարգացնող դերը միջազգային զարգացման տարբեր ոլորտներում.
3. թվարկելու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններին վերաբերող միջազգային համաձայնագրերը, կարգավորումներն ու ազգային օրենքները.
4. ներկայացնելու քաղաքացիական հասարակության առանցքային դերերը.
5. նկարագրելու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների հաշվետվողականության գործիքներն ու մեխանիզմները.
6. ըմբռնելու քաղաքացիական հասարակության և պետության փոխհարաբերման առանձնահատկությունները.

7. ընկալելու քաղաքացիական հասարակության և ժողովրդավարության փոխազդեցությունը.
8. ճանաչելու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ղեկավարման մոդելներն ու միջազգային միտումները.
9. ճանաչելու և ներկայացնելու առաքելության վրա հիմնված կառավարման սկզբունքներն ու ոչ առևտրային հատվածի կառավարման մոդելները.
10. նկարագրելու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ծրագրային կառավարման շրջանակը:

բ) գործնական մասնագիտական կարողություններ՝

1. տարանջատելու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների գործառույթները.
2. վերլուծելու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների դերակատարումը հանրային քաղաքականության մշակման և իրականացման գործում.
3. մեկնաբանելու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կառուցվածքի, գործառույթների և կարգավիճակի մասին տեսական և հայեցակարգային արդիական մոտեցումները, քաղաքացիական հասարակության կազմակերպության մոդելային առանձնահատկություններն ու հիմնական հատկանիշները.
4. տարանջատելու առաջնորդության ժամանակակից մոդելների վրա հիմնված ղեկավարման տեսակները.
5. արժևորելու քաղաքացիական հասարակության ազդեցությունը սոցիալական հարաբերությունների վրա.
6. մեկնաբանելու սոցիալական պատասխանատվության հիմնահարցերը քաղաքացիական հասարակության հատվածի դիտակետից.
7. համեմատելու և տարբերակելու դերակատարների ազդեցությունը հասարակության զարգացման համատեքստում.
8. մշակելու առաջարկություններ երեք հատվածների արդյունավետ համագործակցության մոդելների վերաբերյալ:

գ) ընդհանրական/փոխանցելի կարողություններ՝

1. նախապատրաստելու ներկայացում, զեկուցելու.
2. մասնակցելու խմբային քննարկումներին՝ հիմնավորելով դիրքորոշումները.
3. գրելու վերլուծական աշխատանք՝ էսսե.
4. վերլուծելու գրականություն, փաստեր և հետևություններ անելու.
5. ստեղծագործաբար կիրառելու և զարգացնելու գիտելիքները:
10. Դասընթացը ձևավորում է կրթական ծրագրի հետևյալ վերջնարդյունք(ներ)ը.

Կախված է կրթական ծրագրից

11. Կիրառվում են դասավանդման և ուսումնառության հետևյալ եղանակներն ու մեթոդները.

1. դասախոսություն.
2. գործնական քննարկումներ, այլ ինտերակտիվ մեթոդներ.
3. վարժություններ, պրակտիկ առաջադրանքներ:

12. Գնահատման մեթոդները և չափանիշներն են.

1-ին ընթացիկ քննություն (առավելագույնը 4 միավոր).

2-րդ ընթացիկ քննություն (առավելագույնը 4 միավոր):

Ընթացիկ ստուգում կամ ինքնուրույն աշխատանք (առավելագույնը 3 միավոր): Օրինակ՝ զեկույցների ձևավորում և բանավոր ներկայացում: Նախապես առաջադրված թեմաների շուրջ ուսանողն ընթերցում է հանձնարարված գրականություն, մշակում նյութը, վերնագրում զեկույցը, պատրաստում և ձևավորում ներկայացումը և ներկայացնում գործնական պարապմունքի ընթացքում: Գնահատվում են ներկայացման կառուցվածքը, բովանդակային հագեցվածությունը, ինքնուրույնությունը և բանավոր խոսքը: Միավորների քայլը 0.5 է:

Եզրափակիչ քննություն (առավելագույնը 9 միավոր):

13. Դասընթացը բաղկացած է հետևյալ հիմնական բաժիններից.

Քաղաքացիական հասարակության ձևավորման պատմությունն ու կարևորությունը

1. Քաղաքացիական հասարակության էությունը և զարգացումը
2. Քաղաքացիական հասարակությունը և ժողովրդավարությունը
- 2.1. Միավորումների ազատությունը և մարդու այլ իրավունքները միջազգային իրավունքում՝ որպես քաղաքացիական հասարակության հիմնաքար
3. Երեք սեկտորների (պետություն, քաղաքացիական հասարակություն և մասնավոր հատված) համագործակցությունը
- 3.1. Քաղաքացիական հասարակությունը և պետությունը
- 3.2. Քաղաքացիական հասարակությունը և մասնավոր հատվածը

Քաղաքացիական հասարակության դերը (առանցքային և բազմազանեցված դերեր)

4. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները որպես քաղաքացիական հասարակության մաս. էությունը և տարատեսակները
5. Ծառայությունների մատուցումը և ջատագովությունը որպես քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների առանցքային դերեր

ՔՀԿ-ների դերն ու ազդեցությունը ՀՀ-ում

6. Հանրային մասնակցությունը և քաղաքականությունների մշակումը (ՀՀ օրինակը)
7. Քաղաքացիական հասարակության դերը աղքատության հաղթահարման գործընթացում
8. Քաղաքացիական հասարակությունը և խաղաղությունը (Երկրորդ ուղու դիվանագիտությունը (second track diplomacy) ՀՀ-ում)

Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների որդեգրած գործառնական և ծրագրային մոդելները

9. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կառավարման ասպեկտներն ու ընթացակարգերը
10. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ղեկավարումը
11. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունը
12. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ռազմավարական կառավարումն ու առաջնությունը
13. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ծրագրային կառավարումը - 1
14. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ծրագրային կառավարումը - 2
15. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների հարաբերությունները այլ դերակատարների հետ. հանրության հետ կապեր
14. Հիմնական գրականության ցանկ (տե՛ս տեքստում):