



CHILDREN AND FAMILIES  
EDUCATION AND THE ARTS  
ENERGY AND ENVIRONMENT  
HEALTH AND HEALTH CARE  
INFRASTRUCTURE AND  
TRANSPORTATION  
INTERNATIONAL AFFAIRS  
LAW AND BUSINESS  
NATIONAL SECURITY  
POPULATION AND AGING  
PUBLIC SAFETY  
SCIENCE AND TECHNOLOGY  
TERRORISM AND  
HOMELAND SECURITY

The RAND Corporation is a nonprofit institution that helps improve policy and decisionmaking through research and analysis.

This electronic document was made available from [www.rand.org](http://www.rand.org) as a public service of the RAND Corporation.

Skip all front matter: [Jump to Page 1](#) ▼

## Support RAND

[Purchase this document](#)

[Browse Reports & Bookstore](#)

[Make a charitable contribution](#)

## For More Information

Visit RAND at [www.rand.org](http://www.rand.org)

Explore the [RAND Corporation](#)

View [document details](#)

## Limited Electronic Distribution Rights

This document and trademark(s) contained herein are protected by law as indicated in a notice appearing later in this work. This electronic representation of RAND intellectual property is provided for non-commercial use only. Unauthorized posting of RAND electronic documents to a non-RAND website is prohibited. RAND electronic documents are protected under copyright law. Permission is required from RAND to reproduce, or reuse in another form, any of our research documents for commercial use. For information on reprint and linking permissions, please see [RAND Permissions](#).

This product is part of the RAND Corporation monograph series. RAND monographs present major research findings that address the challenges facing the public and private sectors. All RAND monographs undergo rigorous peer review to ensure high standards for research quality and objectivity.



Ministry of Planning  
Kurdistan Regional Government

# Building the Future

Summary of Four Studies to Develop  
the Private Sector, Education, Health Care,  
and Data for Decisionmaking for the  
Kurdistan Region—Iraq







Ministry of Planning  
Kurdistan Regional Government

# Building the Future

---

Summary of Four Studies to Develop  
the Private Sector, Education, Health Care,  
and Data for Decisionmaking for the  
Kurdistan Region—Iraq

Sponsored by the Kurdistan Regional Government

C. Ross Anthony  
Michael L. Hansen  
Krishna B. Kumar  
Howard J. Shatz  
Georges Vernez



The research summarized in this volume was sponsored by the Kurdistan Regional Government and conducted by the RAND Corporation.

**Library of Congress Control Number: 2013938590**

ISBN: 978-0-8330-8062-2

The RAND Corporation is a nonprofit institution that helps improve policy and decisionmaking through research and analysis. RAND's publications do not necessarily reflect the opinions of its research clients and sponsors.

**RAND**® is a registered trademark.

*Cover images used with permission. Background image courtesy of Howard J. Shatz. Porthole images (left to right) courtesy of Howard J. Shatz, the RAND Corporation, Superstock, and iStockphoto.*

© Copyright 2012 Kurdistan Regional Government

Permission is given to duplicate this document for personal use only, as long as it is unaltered and complete. Copies may not be duplicated for commercial purposes. Unauthorized posting of RAND documents to a non-RAND website is prohibited. RAND documents are protected under copyright law. For information on reprint and linking permissions, please visit the RAND permissions page (<http://www.rand.org/publications/permissions.html>).

Published 2012 by the RAND Corporation  
1776 Main Street, P.O. Box 2138, Santa Monica, CA 90407-2138  
1200 South Hayes Street, Arlington, VA 22202-5050  
4570 Fifth Avenue, Suite 600, Pittsburgh, PA 15213-2665  
RAND URL: <http://www.rand.org>  
To order RAND documents or to obtain additional information, contact  
Distribution Services: Telephone: (310) 451-7002;  
Fax: (310) 451-6915; Email: [order@rand.org](mailto:order@rand.org)

## Preface

---

In 2010, Dr. Ali Sindi, Minister of Planning, on behalf of the the Kurdistan Regional Government (KRG), asked the RAND Corporation to undertake four studies aimed at improving the economic and social development of the Kurdistan Region—Iraq (KRI). RAND’s work was intended to help the KRG expand access to high-quality education and health care, increase private-sector development and employment for the expanding labor force, and design a data-collection system to support high-priority policies. The studies were carried out over the year beginning February 2010. The RAND teams worked closely with the Ministries of Planning, Education, and Health to develop targeted solutions to the critical issues faced by the KRG.

This document summarizes the four studies, the detailed findings of which have been published in four separate reports. It is intended to provide a high-level overview of the approaches followed by the studies and their key findings and major recommendations. We expect this summary document to be of interest to policymakers in the KRG, as well as a broad audience concerned with social and economic reform in the KRI.

The four individual studies are documented in the following reports:

- Michael L. Hansen, Howard J. Shatz, Louay Constant, Alexandria C. Smith, Krishna B. Kumar, Heather Krull, Artur Usanov, with Harun Dogo, Jeffrey Martini, *Strategies for Private-Sector Development and Civil-Service Reform in the Kurdistan Region—Iraq*, Santa Monica, Calif.: RAND Corporation, MG-1117-KRG, forthcoming
- Georges Vernez, Shelly Culbertson, Louay Constant, *Strategic Priorities for Improving Access to Quality Education in the Kurdistan Region—Iraq*, Santa Monica, Calif.: RAND Corporation, MG-1140-KRG, forthcoming
- Melinda Moore, C. Ross Anthony, Yee-Wei Lim, Spencer S. Jones, Adrian Overton, Joanne K. Yoong, *The Future of Health Care in the Kurdistan Region—Iraq: Toward an Effective, High-Quality System with an Emphasis on Primary Care*, Santa Monica, Calif.: RAND Corporation, MG-1148-KRG, forthcoming
- Sandra H. Berry, Nicholas Burger, Harun Dogo, Krishna B. Kumar, Alessandro Malchiodi, Jeffrey Martini, Tewodaj Mengistu, Howard J. Shatz, Alexandria C. Smith, Artur Usanov, Joanne Yoong, *Designing a System for Collecting Policy-Relevant Data for the Kurdistan Region—Iraq*, Santa Monica, Calif.: RAND Corporation, MG-1184-KRG, forthcoming.

The research documented in these reports and summarized in this volume was sponsored by the KRG and conducted by the RAND Corporation. For more information about the studies or about the RAND Corporation, please contact Robin Meili, director of International

Programs, by email at [Robin\\_Meili@rand.org](mailto:Robin_Meili@rand.org), by phone at +1-310-393-0411 extension 7190, or by mail at the RAND Corporation, 1776 Main Street, P.O. Box 2138, Santa Monica, CA 90407-2138. More information about RAND is available at [www.rand.org](http://www.rand.org).

# Contents

---

<b>Preface</b> .....	iii
<b>Figure and Tables</b> .....	vii
<b>Acknowledgments</b> .....	ix
<b>Abbreviations</b> .....	xi
<b>CHAPTER ONE</b>	
<b>Introduction</b> .....	1
Background .....	1
Methods .....	1
Organization of This Report .....	2
<b>CHAPTER TWO</b>	
<b>Strategies for Private-Sector Development and Civil-Service Reform in the Kurdistan</b>	
<b>Region—Iraq</b> .....	3
Developing the Private Sector .....	3
Recommendations for Private-Sector Development .....	4
Outsourcing and Privatization as Private-Sector Development .....	5
Recommendations for Outsourcing and Privatization .....	6
Civil-Service Downsizing and Reform .....	7
The Ability and Qualifications of Civil Servants to Work in the Private Sector .....	7
Civil-Service Compensation and Personnel Policies .....	7
Recommendations for Changing Civil-Service Compensation and Personnel Policies .....	8
Inducing Voluntary Separations from the Civil Service .....	8
Recommendations for a Voluntary Separation Program .....	9
The Need for Data Collection and Analysis .....	9
<b>CHAPTER THREE</b>	
<b>Strategic Priorities for Improving Access to Quality Education in the Kurdistan</b>	
<b>Region—Iraq</b> .....	11
First Strategic Priority: Expand Capacity .....	11
Build New Schools and Classrooms .....	12
Hire New Teachers .....	12
Second Strategic Priority: Improve the Quality of Instruction .....	13
Improve Teacher Training for Both Practicing and New Teachers .....	13
Increase Instructional Time .....	14
Provide High-Performing Students with Broadened Learning Opportunities .....	14

Third Strategic Priority: Strengthen Stakeholder Accountability and Incentives.....	14
Restructure the Role of Supervisors .....	15
Redesign the System for Evaluating Teacher Performance.....	15
Increase the Role of the Principal.....	15
Reward High-Performing Schools.....	15
Measure Student Achievement and Progress, and Make Results Public .....	15
Involve Parents and the Public in Promoting Education.....	15
Implementing the Recommendations .....	16

#### CHAPTER FOUR

<b>The Future of Health Care in the Kurdistan Region—Iraq</b> .....	17
Summary Assessment of the Current Kurdistan Region—Iraq Health System.....	17
Projecting Future Health Care Supply and Utilization for the Kurdistan Region.....	18
Estimating Future Demand for Health Care: Base Case .....	18
Estimating Demand for Health Care: Three Future Scenarios .....	19
Health Care Financing System.....	20
Improving Primary Care .....	21
Organization and Management of Primary Care Facilities and Services .....	21
The Health Workforce.....	23
Health Information Systems.....	25
Looking to the Future .....	26

#### CHAPTER FIVE

<b>Developing a System for Collecting Policy-Relevant Data for the Kurdistan Region—Iraq</b> .....	27
Kurdistan Regional Government Statistical Institutions.....	27
Available Data and Statistics.....	28
Policy Priorities of the Kurdistan Regional Government .....	28
Five Essential Services for the Short and Medium Terms.....	29
Four Economic and Governance Issues for the Longer Term .....	29
An Urgent Data Priority .....	29
Data Requirements to Address Policy Priorities.....	29
Crosscutting Data-Collection Issues .....	29
Critical Indicators.....	30
Data-Collection Methodologies.....	30
Human Capital for Data Collection and Management.....	33
Integrating Data-Collection Methodologies into a Work Plan for the Kurdistan Region	
Statistics Office.....	33
Institutional Arrangements for Statistical Systems.....	38
A Recommended Road Map to Policy-Relevant Data Collection .....	39

#### CHAPTER SIX

<b>Summary and Conclusion</b> .....	41
-------------------------------------	----

## Figure and Tables

---

### Figure

4.1. Common Health Care Financing Systems .....	20
---	----

### Tables

4.1. Projected Workforce and Hospital Bed Needs, Base Case.....	19
4.2. Summary of Projected Changes in Resource Requirements in 2020 for Each Scenario, Compared with the Base Case.....	19
5.1. Summary of Entries in Data Spreadsheets.....	30
5.2. Critical Indicators to Inform Policymaking .....	31
5.3. Data-Collection Options for Critical Data Indicators .....	34



## Acknowledgments

---

We are grateful to the KRG for supporting this research. We are particularly indebted to the generous sponsorship, guidance, and assistance of His Excellency Dr. Ali Sindi, Minister of Planning. We also thank His Excellency Dr. Taher Abdullah Hawrami, Minister of Health; and His Excellency Safeen Mohsin Dizayee, Minister of Education. Within the Ministry of Planning, we thank Mr. Zagros Fatah Siwaily, the Director General of Development Coordination and Cooperation, who provided invaluable guidance and facilitation, and Mr. Serwan Mohamed, head of the Kurdistan Region Statistics Office (KRSO), for providing us with data from the KRSO. Dr. Amer Omar within the Ministry of Health and Ms. Parzheen Abdulrahman Ali and Ms. Dastan Abdulrahman Ali within the Ministry of Education provided critical assistance throughout the duration of the studies. We also thank the staff of each of the Planning, Health, and Education ministries, who were exceedingly generous with their time and support of our efforts. Hundreds of people throughout the region graciously gave their time, shared their ideas, candidly answered the many questions we had, and provided data during the course of the studies. We also thank those within the government who assisted us with advice, translation, and transportation; this study would not have been successful without their tireless efforts.



## Abbreviations

---

COSIT	Central Organization for Statistics and Information Technology
CQI	continuous quality improvement
DIM	Department of Information and Mapping
DoIT	Department of Information Technology
DPT	diphtheria-pertussis-tetanus
GIS	geographic information system
IHSES	Iraq Household Socio-Economic Survey
ICT	information and communications technology
IT	information technology
KRG	Kurdistan Regional Government
KRI	Kurdistan Region—Iraq
KRSO	Kurdistan Region Statistics Office
MOP	Ministry of Planning
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PHC	primary health care center
WHO	World Health Organization



## Introduction

---

### Background

The Kurdistan Region—Iraq (KRI) is a semi-autonomous region of Iraq situated in the northern part of the country, bordering Iran to the east, Turkey to the north, and Syria to the west. Its area is similar in size to that of the Netherlands and Switzerland. The establishment of the KRI dates back to March 1970, when an autonomy agreement was signed between the Kurdish opposition and the Iraqi government after years of heavy fighting, but the current incarnation gets its authority from the post-Saddam Iraqi constitution that provides for regions within Iraq. The KRI is divided into three governorates: Duhok, Erbil, and Sulaimaniyah. The population is thought to be around 5 million<sup>1</sup> and is very young, with about 50 percent under 20 years old.<sup>2</sup>

The KRI economy is dominated by the government sector, the oil industry, construction, and services, with agriculture and tourism gaining share. The relative security and stability of the region have allowed the Kurdistan Regional Government (KRG) to improve regional infrastructure and services to its population. The overall policy direction of the KRG is the development of a diversified economy, not dependent solely on oil, with a thriving private sector, sufficient government and social services, and an education system and labor market opportunities that will improve the standard of living for the people of the Kurdistan Region.

### Methods

The four studies summarized here have employed multiple research methods. All studies conducted extensive reviews of the international literature pertaining to each field. We reviewed the laws and regulations relevant in the KRI, Iraq, and other international bodies. We conducted hundreds of interviews of ministers, government officials, civil-society organizations, and professionals in all three governorates. Throughout the region, we visited schools, colleges, and universities, where we spoke with deans, supervisors, and teachers, as well as primary care centers and hospitals, where we spoke with administrators, caregivers, and patients. A great

---

<sup>1</sup> The population number for the KRI is only approximate. It is based on data from Kurdistan Regional Government Ministry of Health, “MOH 2009 Annual Report,” Erbil, Iraq, 2009, and an unpublished 2009 Census Frame. There has not been a recent official population census, which is the only way to get an accurate count of the population.

<sup>2</sup> Central Organization for Statistics and Information Technology, Kurdistan Region Statistics Organization, and World Bank, “Iraq Household Socio-Economic Survey—IHSES-2007,” Baghdad, Iraq, 2008. As of November 29, 2011: <http://go.worldbank.org/GMS95L4VH0>

deal of secondary data were analyzed, including data collected by the Kurdistan Region Statistics Office (KRSO) and the Ministries of Health and Education and data available from other organizations (for example, the World Health Organization [WHO], International Monetary Fund, World Bank, United Nations agencies, and U.S. Agency for International Development, to name a few). The health and education studies took advantage of the geographic information system (GIS) data available within the Ministry of Planning (MOP) and Ministry of Education, respectively. And finally, with the aid of the Ministry of Education, we conducted a survey of 2,904 teachers in 226 schools to assist in determining training needs for current teachers.

## **Organization of This Report**

The remainder of this report presents summaries of each of the reports noted in the preface. Chapter Two provides strategies for the KRG to increase private-sector employment and to reemploy some civil-service workers in the private sector. Chapter Three develops strategic priorities to increase access to and the quality of basic and secondary education. Chapter Four analyzes the primary health care system in the KRI; makes detailed recommendations for improving primary care quality, access, effectiveness, and efficiency; and looks at issues of health care financing. It also offers an overview of different health insurance and health financing systems. Chapter Five outlines the policy priorities of the KRG as articulated by its officials and provides strategies for collecting data to further these priorities and recommendations for improving statistical institutions to aid collection of these data. Chapter Six provides a summary and conclusion.

## Strategies for Private-Sector Development and Civil-Service Reform in the Kurdistan Region—Iraq

---

The KRG currently employs a substantial number of people working in the KRI. Indeed, of all the jobs in the region, only 20 percent are wage-paying jobs in the private sector. To ensure the long-term economic benefit of its citizens, the KRG is interested in pursuing an economic development strategy that rebalances the economy toward private-sector employment, including reemploying civil-service workers in the private sector. In this study, we analyzed the issues related to the desired economic development strategy and developed recommendations for private-sector development and both civil-service reform and downsizing.

The KRI has a very young population: About 50 percent of the population is age 20 or younger. Although some jobs will be vacated as people retire, there will soon be a large increase in the number of individuals who wish to work. Where will these people find jobs? One possible solution is government employment; however, policymakers are *already* concerned about the level of government employment. A more promising alternative is to develop a healthy and innovative private sector.

The KRG can develop its private sector by removing obstacles to starting or expanding a business, by identifying sectors for which conditions are particularly favorable for private-sector growth and supporting them, and by outsourcing and privatizing some functions the KRG currently performs. However, private-sector growth does not guarantee that civil-service workers will leave for private-sector employment. Civil-service workers will need the qualifications necessary for private-sector jobs, and they will have to feel that the benefits of private-sector employment outweigh the benefits of civil-service employment. At the same time, as the KRG devises methods for encouraging civil-service workers to leave for the private sector, a key challenge will be to ensure that the KRG is able to retain the employees it needs in order to ensure the proper functioning of government.

### Developing the Private Sector

There are three promising, complementary strategies for private-sector development:

- domestic entrepreneurship and new business formation
- foreign direct investment
- outsourcing or privatization of government functions.

There is strong evidence that the most rapid and sustainable path for growth involves entrepreneurs and entrepreneurial firms that develop new products and services or use new

methods. Encouraging local businesses is also a key element of developing an entrepreneurial economy. At the same time, foreign direct investment brings additional capital, new technologies, new management techniques and practices, and links to the global economy. Proponents of outsourcing and privatization argue that the private sector can perform many functions more efficiently and cost-effectively than governments can, easing the burden on taxpayers and freeing government resources for use on services that can benefit the whole population, such as security, education, health services, and some forms of infrastructure.

The KRI has several characteristics that make it a more favorable business environment than the rest of Iraq. Security is better; knowledgeable observers often deem the investment law to be superior to that in the rest of Iraq; and infrastructure, such as roads and electricity, already generally considered better in the KRI than in the rest of Iraq, is improving. However, there are some barriers to private-sector development, including poorly developed financial markets, difficulty acquiring land for a business, burdensome and costly procedures for registering a new business, numerous procedures for importing and exporting, availability of business information, and the lack of international arbitration in investment disputes.

Overall, the KRI offers a mostly favorable environment for foreign investors but a difficult environment for small, local businesses. With the right project, foreign investors can find entry into the KRI to be fairly smooth. However, the environment for creating new, small, local businesses appears to be challenging. This could be a barrier to economic development because, despite the benefits of large foreign investments, local capital formation is also extremely important to long-term growth.

### **Recommendations for Private-Sector Development**

There are actions the KRG can pursue to strengthen its private sector.

The KRG should ease the formation of domestic businesses:

- Simplify procedures for starting formal small and medium-sized businesses.
- Start on legal reform of land titling and sale.

Greater openness to the international economy will encourage private-sector development:

- Remove import and export licensing rules and restrictions.

A more developed financial sector can help businesses form and grow:

- Consider having civil-servant salaries deposited directly into accounts in private banks.
- In any efforts to attract new financial service providers, target lenders that focus on small and medium-sized businesses.

There is room for further improvement in public services:

- Move to greater cost recovery in electricity and water.

The legal environment for labor needs reform:

- In the reform of the labor law, consult international best practice—for example, by using experts from Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) countries, rather than regional models.
- Consider new rules for foreign workers, including workers from Arab countries, to enable better employment opportunities for nationals.
- Pending the reform of the pension law, enforce the payment of pension obligations by workers and companies under the current pension law.
- Continue pension reform efforts to institute a retirement system that could make private-sector employment more attractive.

Domestic and foreign businesses will find a more congenial environment if they have a fair and trusted method for settling disputes with the government:

- The KRG should explore arrangements for resolving investor disputes in an international forum.
- Over the longer term, domestic dispute resolution mechanisms, such as the courts, should be strengthened so that all businesses can settle disputes fairly, whether the disputes are with the government or other businesses.

There are some activist policies—measures that provide incentives for actions or by which the government intervenes more heavily in markets rather than just setting the rules and environment for competition—that the KRG can pursue to foster private-sector development:

- Aim investment incentives at the hiring and training of local labor, partnering with and training local businesses, and attracting industries that serve regional and global markets.
- However, additional measures beyond those incentives—specifically, requirements to use local labor or requirements to source inputs locally or take on a local partner—are likely to be counterproductive.
- Ease information barriers by collecting and making business and economic data publicly and freely available.
- Experiment with legal and regulatory reform by establishing special economic zones.

The KRG should consider two other steps designed to create a better business environment.

- Institute a modern competition law, also known as an antimonopoly law.
- Adopt a strategic plan showing a road map for policy adoption, the proposed timing, the resources necessary for accomplishing reforms, and the source of those resources.

### **Outsourcing and Privatization as Private-Sector Development**

The KRG can also improve private-sector employment by outsourcing or privatizing. Some functions are inherently governmental; however, the private sector can perform others without compromising the ability of the KRG to serve its citizens. Furthermore, experience in other countries suggests that the private sector can often perform these functions more efficiently.

Governments outsource functions when they enter into a contract with a nongovernmental unit to provide services or carry out functions that the government would normally do

itself. In contrast, privatization takes place when a state-owned enterprise or an entity within government produces goods or services usually produced by the private sector in a market economy. Full privatization is the complete sale of a state-owned enterprise to the private sector; with partial privatization, the government retains some control.

Outsourcing and privatization do not always work well. Their success often depends on the function or service being shifted to the private sector, the ability of the private sector to take on the responsibility of carrying out those functions or services, the specific contract conditions between the government and the outsourcing firm, and the government's ability to monitor. In some cases, it is better not to outsource at all. However, despite these challenges, outsourcing or privatization can move workers from the civil service to the private sector and increase the efficiency with which functions or services are performed.

### **Recommendations for Outsourcing and Privatization**

**Outsourcing.** One way to outsource is to consider whether specific ministries provide services that the private sector could provide:

- In choosing what to outsource, consider ministries that provide services similar to those provided by private-sector companies.

In any single ministry, such functions likely employ only a small number of government workers. It is more likely that there are numerous workers carrying out the same functions in multiple ministries. Outsourcing those functions could result in a more substantial reduction in the size of the civil service:

- Preferably, focus on outsourcing functions within the government that are found in multiple ministries and that are also carried out by private-sector firms and workers.
- Such functions include office clerks, cleaners and launderers, motor vehicle drivers, messengers and porters, and library and mail clerks.

Deciding on functions and services to outsource will require a certain amount of knowledge about the KRG that may not now exist:

- Lay the groundwork for outsourcing by improving the KRG personnel management system—in particular, by writing job descriptions for civil servants. This will help KRG officials better identify functions to be outsourced.

These functions will still need to be performed well. Therefore, the KRG should maximize its changes of picking a good outsourcing firm:

- Ensure that tenders for outsourcing of services or functions are transparent and widely competed.

**Privatization.** Infrastructure is one candidate for privatization:

- Focus on sewerage and water. Although sewerage is less directly related to business development than electricity, the fact that the KRI does not have wastewater treatment plants or sewerage systems presents an immediate privatization opportunity.

- Consider privatizing additional parts of the electricity system, beyond the already-privatized generating facilities.

As with outsourcing, the KRG should maximize its chances of picking a good private-sector firm in a privatization:

- In any privatization, ensure that the process is transparent and invites competition.

The KRG has already privatized some firms, often through management contracts. If problems with these privatizations develop, there may be further opportunities for privatization:

- Reprivatize any previous privatizations that may have failed.
- Monitor the performance of the contracts under which the currently privatized entities are operating, perhaps with an independent oversight agency or a global accounting and evaluation firm, and use a transparent legal process to either encourage performance or reclaim the enterprises and then reprivatize if the contract is not being honored.

## Civil-Service Downsizing and Reform

Expanding opportunities for private-sector growth does not guarantee that civil-service workers will leave government for private-sector employment or be able to obtain such employment. Private-sector employers will hire only qualified individuals they believe will be productive employees. Government employees may need training to better align their skills with those in demand in the private sector; they might also require an incentive to invest in this training.

### The Ability and Qualifications of Civil Servants to Work in the Private Sector

About 20 percent of civil-service workers already work for *both* the government and private-sector employers. Furthermore, more than 90 percent of these workers have civil-service and private-sector jobs that are in different occupations. This suggests that civil-service workers can find a place in the private sector even if they cannot find jobs exactly like the civil-service jobs they now hold.

Furthermore, civil-service workers appear to be more highly skilled than current private-sector workers on at least some dimensions. This is particularly true of communication skills, which employers report they highly value. In addition, civil-service workers have higher education levels than private-sector workers. As with the data on current job patterns, this suggests that civil-service workers could hold positions in the private sector but choose not to.

### Civil-Service Compensation and Personnel Policies

The main reason civil servants choose not to work in the private sector is that they find civil-service work more rewarding. However, these rewards do not necessarily mean the level of pay. Wages in the civil service are generally below those in the private sector for comparable occupations; however, health care coverage, retirement benefits, paid vacation, and regular working hours are more prevalent in the civil service.

For civil-service workers in these environments, the current private-sector wage premium is not enough to offset the value of civil-service benefits. An even greater wage premium or an

increase in the relative generosity of private-sector benefits would provide incentives for these workers to consider private-sector employment more strongly.

### **Recommendations for Changing Civil-Service Compensation and Personnel Policies**

The KRG has some options for changing policies that will decrease the relative desirability of civil-service employment. Each of these has advantages and disadvantages, so the specific mix of policies must be chosen with care. Furthermore, some strategies that help with downsizing in the near term could adversely affect longer-term reform:

- Develop a strategic human resource plan to ensure that short-term policies are consistent with the KRG's long-term goals.
- Establish a civil-service management agency with jurisdiction over all relevant personnel policies.

The KRG can take several steps to reduce civil-service employment:

- Impose a temporary hiring freeze in occupations that are not inherently governmental.
- Limit government hiring substantially while still ensuring that essential positions are filled.
- Reduce the financial benefits of civil-service employment.
- Slow the pace of civil-service promotions by increasing the number of years before a worker is considered for promotion, with exceptions for the highest performers.
- Promote only a fraction of eligible civil-service workers.

To hire qualified workers and promote workers based on performance, the KRG will need to make further reforms in its personnel management system. These actions include the following:

- Design and institute an appraisal system to measure and evaluate performance systematically.
- Develop career paths for civil-service workers in order to define worker expectations against which their performance can be measured.
- Develop written job descriptions for all occupations in the civil service.
- Strengthen the link between performance and promotion by awarding promotions only to the highest performers.
- Advertise all vacant positions openly as a way of finding qualified applicants, and hire the most-qualified applicants into each position.

### **Inducing Voluntary Separations from the Civil Service**

Another option for altering the mix of civil-service and private-sector employment is to offer incentives that encourage civil-service workers to leave voluntarily. This option has two advantages. First, voluntary separations minimize the political costs associated with involuntary separations. Second, programs can be targeted to specific civil-service workers, helping the government keep its best performers and separate its worst.

Although such programs have worked elsewhere, it is not clear how well they will work in the KRI. In addition, the programs are costly, and workers who leave might attempt to return

to government employment, negating the effects of the program. Therefore, careful design is essential, as is room for experimentation and adjustment.

### **Recommendations for a Voluntary Separation Program**

Effective voluntary separation programs are those that are offered only to workers whom the government wants to leave. In addition, a flexible program allows policymakers to adjust separation incentives to ensure that the right number and types of worker separate:

- The KRG should design a voluntary separation program that is both *targeted* and *flexible*. A performance appraisal system will help officials choose the workers to be targeted.
- Target the program to civil-service workers in occupations that are not inherently governmental and to excess, low-productivity workers in any occupation.
- Prohibit workers who accept severance packages from returning to civil-service employment for a specific period of time.
- But be prepared to grant exceptions to this rule based on a clear set of criteria that includes a demonstrated need for specific skills or leadership abilities.
- Pilot test the program in a few ministries, adjust it as necessary, and then implement it throughout the KRG.

Most of the workers who leave the government will still need to find jobs in the private sector. The KRG should do the following:

- Work with the private sector to establish private sector–run clearinghouses for employers seeking workers and for civil-service workers seeking employment.
- Experiment with and support training and job placement programs, but evaluate them periodically to ensure that they are accomplishing their objectives.

### **The Need for Data Collection and Analysis**

Many of our recommendations for both private-sector development and civil-service reform imply the need for data collection and analysis. In many of the areas on which we have focused, the KRG does not have the data necessary for us to offer more-specific recommendations. Both data collection and analysis are necessary to ensure that the KRG maximizes the return on its investment in any of these recommendations.



## Strategic Priorities for Improving Access to Quality Education in the Kurdistan Region—Iraq

---

In 2007, the KRG launched an ambitious reform of its K–12 education system. It introduced a new, more rigorous curriculum, made education compulsory through grade 9 instead of grade 6, and restructured the previous three levels of schools into basic (grades 1–9) and secondary (grades 10–12). It put policies in place to reduce the high rate at which students were being held back in the early grades, and it instituted two national exams. Teacher training was a part of the reform, and all new teachers are now required to hold bachelor’s degrees. In the context of this sweeping transformation, in 2010, the KRG asked RAND to assess the current status of the K–12 system and recommend ways to increase KRI students’ access to education and to improve quality.

RAND’s overarching goal was to build on the recently instituted reform and help the KRG move rapidly toward high-quality, universal, basic education. In a one-year, multimethod study, we analyzed school data from the Ministry of Education and from other government sources in the KRI and Iraq; interviewed a wide variety of stakeholders, including staff from the Ministry of Education and teacher colleges, school principals, teachers, and school supervisors; surveyed teachers; reviewed the new K–12 curriculum and the curriculum used in the teacher colleges; developed a model to project future student enrollment; used GIS mapping to display the distribution of schools and assess the feasibility of proposed actions; and reviewed the literature on best practices and relevant educational policies.

Our analysis suggested three strategic priorities for the KRG to improve the K–12 system:

- Expand capacity to meet the rapidly growing demand for education.
- Improve the quality of instruction.
- Strengthen stakeholder incentives and accountability.

### First Strategic Priority: Expand Capacity

The KRI’s K–12 education system has grown quickly over the past five years: On average, 67,000 new students have enrolled annually. The net enrollment rate is nearly 100 percent in the primary grades. However, it is much lower in grades 7–9 (0.47) and 10–12 (0.22), and growth has been greater in those grades (averaging 4.9 and 13.8 percent per year, respectively).

School capacity has not kept up with this rapid growth. As a result, more than half of schools in the KRI have added one or more shifts or started sharing a building with another school. This is especially true in urban areas and in grades 7–12. Compounding the problem is the fact that schools in urban areas—both single- and double-shift alike—are often over-

crowded, with an average class size of 42 students. In contrast, class size in rural areas averages 14 students.

This pressure on capacity is unlikely to diminish over the next decade and might even increase. By our projections, enrollment will grow annually by anywhere from a low of 69,000 to a high of 111,000 new students, depending on birth rates, the annual increase in the number of students who complete basic education, and the speed at which gender parity is attained. This growth means that the KRG will need to add the equivalent of 21,400 to 34,700 new classrooms in these ten years (assuming an average class size of 35 students). Tackling the problem of overcrowding in urban schools would require an additional 5,200 new classrooms.

A growing demand for new teachers also contributes to the capacity problem. To meet the projected growth in enrollment, the KRG will need to hire 4,800 to 6,900 additional teachers annually over the next decade. Teachers of Kurdish, mathematics, and science will be in greatest demand.

### **Build New Schools and Classrooms**

To meet the demand for new school spaces and to reduce crowding in current schools, the KRG would need to build between 134 and 202 new 18-classroom schools every year until 2021 to both cover the growth in student numbers and reduce overcrowding. The capital investment required to build that many schools using traditional construction methods will range from \$200 million to \$300 million annually—much in excess of the KRG’s current annual investment for this purpose. To reduce this investment by 15 to 30 percent, the KRG could use pre-fabricated schools. These schools offer the added advantage of taking only six to eight months to build, compared with the 18–24 months needed to build schools using traditional methods.

Should the KRG’s capital resources be insufficient to build this many new schools, we recommend that it consider four strategies, mainly applicable in urban areas, for reducing the number of new schools required:

- Redistribute students from overcrowded to uncrowded schools.
- Lower the rate at which students are retained in primary grades (1–6).
- Add a second shift to all existing single-shift schools.
- Add a second shift to all newly built schools.

These measures would reduce the number of new schools to be built by as much as 60 percent. But a need would still remain for the equivalent of 50 to 85 new 18-classroom schools annually.

In rural areas, one promising way to reduce the need for new schools would be to consolidate all students in a particular catchment area into one large school rather than have them attend several small schools. Although the KRG would need to provide transportation for students whose homes are not within walking distance of the new consolidated school, economies of scale in the number of teachers and principals and better education should compensate for the added transportation costs.

### **Hire New Teachers**

To meet the coming demand for new basic-school teachers, the teacher colleges will have to increase their annual output of graduates (currently about 1,000 per year) by four to five times (to 4,000–5,000). However, until they do, there is seemingly no shortage of potential teach-

ers among the graduates of education and other academic programs at universities (including mathematics and science). The Ministry of Education can draw from these ranks to offset the shortage of needed graduates from the teacher colleges and to meet the demand for new secondary school teachers.

## **Second Strategic Priority: Improve the Quality of Instruction**

Basic indicators of student achievement show that students in the KRI are performing poorly. In about two-thirds of urban schools, more than 50 percent of students failed the school's assessment in 2007–2008. More than two-thirds of Kurdish students have been retained at least one year by the time they reach grade 9. About one-third of ninth-grade students did not pass the national English, physics, and mathematics tests given in 2008–2009.

Three factors are contributing to these poor academic results. First, the ability of practicing teachers to teach the new curriculum is weak for a variety of reasons. Many teachers do not have the subject-matter knowledge required by the new curriculum. Some teachers are being compelled to teach subjects outside of their specialization. Teachers receive little on-the-job training. Most teachers do not possess a bachelor's degree. In addition, new teachers are not being sufficiently trained in teaching methods or given practical experience before being certified.

Second, KRI schools provide too little instructional time. Single-shift basic schools offer 693 hours of instruction per year; double-shift schools, 539 hours—both well below the OECD average of 794 hours. The amount of time spent in the classroom in grades 7–12 is also much less than in OECD countries. Moreover, the new curriculum was designed to be taught in the context of more instructional hours, and teachers say that they cannot cover it fully in the number of hours in the current school day.

A lack of challenging learning opportunities for Kurdish students who demonstrate above-average talents and particular promise is a third factor contributing to student underachievement in the KRI.

### **Improve Teacher Training for Both Practicing and New Teachers**

**Upgrade the Knowledge and Expertise of Practicing Teachers.** We recommend that the KRG establish regional training centers, possibly associated with the teacher colleges. These centers should be staffed by professional, full-time trainers, who could be recruited from among the KRI's best supervisors and teachers. These recruits should be thoroughly trained on the new curriculum before beginning to train other teachers. Detailed standardized training material should be developed for use in the centers to ensure that teacher training is taking place in a consistent manner across the KRI.

Initially, the training centers should focus on increasing the subject-matter knowledge of practicing teachers so that teachers can competently cover the content of the new curriculum. Training on teaching methods should eventually follow. Training should build on those methods most familiar to practicing teachers (such as lecturing, instead of the still too poorly defined student-centered methods) and focus on the most practical techniques for large classrooms. It is appropriate to provide content-related training before providing training on teaching methods: Studies have shown that knowledge of subject matter is more important for student learning than teaching methods are.

A second measure to better prepare practicing teachers is to develop “curriculum maps.” These give teachers step-by-step guidance on how and what to teach, combining recommended content, suggestions for teaching methods and classroom exercises, student assessment, monitoring, and teaching plans. The maps (if teachers follow them) ensure that teachers present the curriculum in a standardized fashion.

A third set of measures would be to develop, over time, a support infrastructure that would assign expert mentors to teachers who may need them and to establish professional communities of teachers across schools to promote knowledge exchanges and better align the curriculum.

**Upgrade the Preparation of New Teachers.** The curriculum of the teacher colleges should be restructured, with the assistance of an outside teacher college. The aims should be to do the following:

- Increase the number of courses on teaching methods.
- Require one semester of experience as a teacher’s aide.
- Require both a major and a minor specialization.
- Reflect more closely the content of the national basic curriculum.

University graduates recruited to become either basic or secondary teachers should also be required to take a course in teaching methods and acquire at least one semester of experience as a teacher’s aide.

To attract highly qualified and motivated individuals into the teaching profession, the minimum score required on the 12th-grade exit exam for graduates to be assigned to the teacher career track should be raised. In addition, students who score high on the exit exam should not be automatically assigned to a nonteaching profession, as they are now. Those who express a desire to become a teacher should be allowed to enroll in a teacher college or university education program.

#### **Increase Instructional Time**

We recommend that the KRG expand the school year from 170 to 190 days and lengthen the shifts in double-shift schools from four to five hours. These changes would bring instructional time in KRI schools in line with international standards.

#### **Provide High-Performing Students with Broadened Learning Opportunities**

High-performing students should be identified using a transparent selection process and tracked in separate schools, entering in either the seventh or tenth grade. The program can start small but should aim to eventually offer entry to 10–15 percent of all KRI students.

### **Third Strategic Priority: Strengthen Stakeholder Accountability and Incentives**

Accountability involves monitoring the performance of an education system; incentives motivate education leaders, principals, teachers, and parents to behave in ways that will improve student performance. At present, the KRI has a limited system for accountability and incentives, and some areas could be strengthened. For example, the current teacher evaluation system is

based on a supervisory model. The Ministry of Education maintains 830 supervisors for basic education. During three school visits per year, they both evaluate and train teachers. Yet their evaluation criteria are not specific or consistent. Many do not have sufficient knowledge of a subject area or spend enough time in a given school to make judgments on the performance of either the school or individual teachers. The fact that supervisors are asked to perform a dual role as both evaluator *and* trainer creates a potential conflict of interest.

Decisionmaking is centralized in the Ministry of Education. Principals receive no data from the ministry that would allow them to compare their students' performance with that of students in other schools or track trends in their schools' performance over time. Principals also have limited input into teacher evaluation and no say in the assignment of teachers to their schools. Indeed, their role is mainly administrative: They are not expected to be instructional leaders.

Finally, parental and public participation in the KRI education system is minimal.

### **Restructure the Role of Supervisors**

The role of supervisors should be limited to monitoring and evaluating the performance of schools and teachers. This change should be carried out in tandem with the professionalization of teacher trainers.

### **Redesign the System for Evaluating Teacher Performance**

The evaluation criteria should be aligned with the new curriculum. More objective measures, including student performance, should also be used to draw conclusions about how well teachers are performing in the classroom.

### **Increase the Role of the Principal**

Currently, the principal's input into a teacher's evaluation is worth only 25 percent of the total score. We recommend raising this share to 50 or even 75 percent. Over time, principals should also be given more authority over the assignment, hiring, and firing of teachers.

### **Reward High-Performing Schools**

Recognition should be used to incentivize schools to perform in accordance with high standards.

### **Measure Student Achievement and Progress, and Make Results Public**

The KRG should continue to use the annual national exams at grades 6, 8, and 9 to measure educational progress. This information should then be made available to principals, teachers, and parents. We also recommend participation in one of the international assessments of student achievement so that the KRG can benchmark the performance of KRI students with that of students in other countries.

### **Involve Parents and the Public in Promoting Education**

A process should be established to enable parents and the public to consult with principals, teachers, and other key stakeholders. In this way, they can be included in decisionmaking about educational improvements.

## Implementing the Recommendations

The effort involved in implementing our recommended changes may, at first, seem daunting; however, they need not all be implemented at once. Our vision is that the Ministry of Education would put these recommendations into action over multiple years, in part to avoid overloading principals and teachers with too many changes at the same time and in part to manage the sheer scale of the effort that will be involved.

To make the process manageable, we recommend a coordinated, three-pronged approach to implementing our recommendations:

- Use task forces for each primary recommendation to make key decisions; design new policies, programs, and operational guidelines; and develop detailed implementation plans.
- Conduct implementation in phases.
- Coordinate those parts of implementation that affect all the task forces equally.

## The Future of Health Care in the Kurdistan Region—Iraq

---

The KRG asked RAND to analyze the current health care system in the KRI; to make recommendations for better using resources to improve the quality, access, effectiveness, and efficiency of primary care; and to define the issues entailed in revising the existing health care financing system.

RAND staff reviewed available literature on the KRI and its health care system, as well as information relevant to primary care. We interviewed a wide array of policy leaders, health practitioners, patients, and government officials to gather information and understand their priorities, and we collected and studied all available data related to health resources, services, and conditions.

Using the available information, we described current service utilization, projected demand for services five and ten years into the future, and calculated the additional resources (e.g., beds, physicians, nurses) needed to meet future demand. We used these data, as well as information from those we interviewed, to develop an array of options for improving primary care organization and management, the health workforce, and information systems and to address issues in health financing. We developed an extensive list of policy options, discussed them with key policy leaders in the Kurdistan Region and among the research team to rate options by importance and feasibility, and then used the criteria to identify a subset of policy changes as potentially the highest priority for implementation over the next two years.

### Summary Assessment of the Current Kurdistan Region—Iraq Health System

The health system in the KRI has many strengths:

- Access to care is excellent. The majority of people live within 30 minutes of some type of a primary health care center (PHC); in remote regions, hospital and emergency services are increasingly accessible.
- The total number of health facilities is adequate. All governorates have public general, emergency, and pediatric hospitals, and most PHCs provide most of the basic primary care services.
- Health care providers are knowledgeable and strongly committed to patient health.
- The commitment of health system leaders is strong, and they have set appropriate strategic goals and priorities for improvement.

However, the primary care health system also faces challenges:

- The overall distribution of PHCs and medical staff is not optimal. Slightly fewer than 30 percent of the 847 PHCs have at least one physician. Services offered at each type of facility and reporting requirements are not standardized. Facilities are not systematically networked; referrals are not well organized.
- The quality and availability of primary care vary. Quality is not systematically measured, and most personnel lack training in quality improvement methods.
- Physicians are overworked; nurses are underutilized and lack appropriate training. The number and distribution of medical staff are not optimal, especially in rural areas. Many general practitioners in PHCs are neither supervised nor mentored, and many physicians work only in the morning, devoting the rest of the day to private practice. Job descriptions and staff performance standards are lacking, and few health care managers are trained.
- Health information systems are not systematically used to support policymaking, regulation, or system management. Data collection and analysis are not standardized, and computer technologies are not fully utilized. Data systems are inefficient, and data are not readily available; available data are not routinely used at all relevant levels. Patient record-keeping at ambulatory centers is virtually nonexistent.
- Health care is generally financed by government budgets with no incentives for efficiency. There is little private insurance.

A primary care-oriented health care system could help the KRG address many of these challenges. An ideal model is an integrated health care system that offers services at the appropriate level of care; creates incentives for patients to seek urgent and other care in the community, when appropriate; and integrates health information across levels of care. Such systems produce consistently higher-quality care and better clinical outcomes, with associated lower costs.

## **Projecting Future Health Care Supply and Utilization for the Kurdistan Region**

To estimate future resource needs, we projected future demand and supply for health services in the KRI under a variety of assumptions. In the base case, we projected changes in utilization that would occur in the future as a result of current population growth, with all other parameters of care held constant. We then changed these assumptions in some scenarios to compare the gap between supply and needs under different scenarios.

### **Estimating Future Demand for Health Care: Base Case**

We first projected health care supply and utilization for 2015 and 2020, assuming moderate population growth consistent with recent levels of population growth in the Kurdistan Region (3 percent annual growth between 2010 and 2020) and unchanged patterns of health service delivery and utilization. Table 4.1 shows additional workforce and hospital bed needs under these conditions.

**Table 4.1**  
**Projected Workforce and Hospital Bed Needs,**  
**Base Case**

Health Care Resources	2015	2020
Hospital beds	+1,343	+2,574
Physicians	+1,070	+2,097
Nurses	+1,681	+3,325
Dentists	+126	+246
Pharmacists	+82	+151

### Estimating Demand for Health Care: Three Future Scenarios

We then estimated how the additional resources needed would change under different assumptions, focusing on three indicators of future health service utilization for each governorate: (1) total hospital admissions, (2) total emergency department visits, and (3) total outpatient visits (see Table 4.2).

**Scenario 1** assumed rapid population growth due to expansion of the oil economy, with approximately a 2.4-percent yearly influx of foreign workers, primarily young male adults. The increase in net migration would result in an average annual population growth rate of 4.8 percent between 2010 and 2020 and a total projected population of about 8.75 million by 2020. These foreign workers will most likely be dominated by young males, who, in other countries, have higher rates of hospitalization and emergency department use and lower rates of outpatient care utilization. Under this scenario, hospitalizations could increase by as much as 28 percent over the base case by 2020, emergency department use by as much as 74 percent, and outpatient visits by as much as 8 percent.

**Scenario 2** assumed enhanced primary care; fewer hospitalizations for care that could be provided in ambulatory facilities; increased outpatient utilization; and decreased emergency department utilization. These assumptions resulted in a 20-percent reduction in hospitalizations for chronic disease (a subset of overall hospitalizations), a 20-percent increase in outpatient visits, and a 20-percent decrease in emergency department utilization.

**Scenario 3** assumed expansion of the private health care sector. These assumptions result in broad increases in utilization (2–10 percent in inpatient utilization, 5–20 percent in outpatient utilization, no change in use of emergency care).

**Table 4.2**  
**Summary of Projected Changes in Resource Requirements in 2020 for Each Scenario, Compared with the Base Case (% difference)**

Scenario	Hospitalizations	Emergency Department Visits	Outpatient Visits
Rapid population growth	28	75	8
Improved primary care (lower-bound estimate)	-1	-20	20
Growth in private-sector health care	2–10	0	5–20

## Health Care Financing System

The KRG’s Minister of Planning asked RAND to review the basic tenets of health care financing and to develop a road map to help guide KRG policy development in this area. We (1) provided an overview of health care financing and its basic tenets, (2) examined how other countries have dealt with financing issues, (3) developed a general profile of Kurdistan’s present health care financing system, and (4) defined the questions the KRG will need to address as it considers its future financing system.

A country’s health care financing system enables equitable collection of sufficient resources to offer efficient, quality care to all segments of society. The system defines the compensation that providers will receive and embodies incentives that help determine efficiency and quality of care. The system also reflects a country’s basic cultural and economic values.

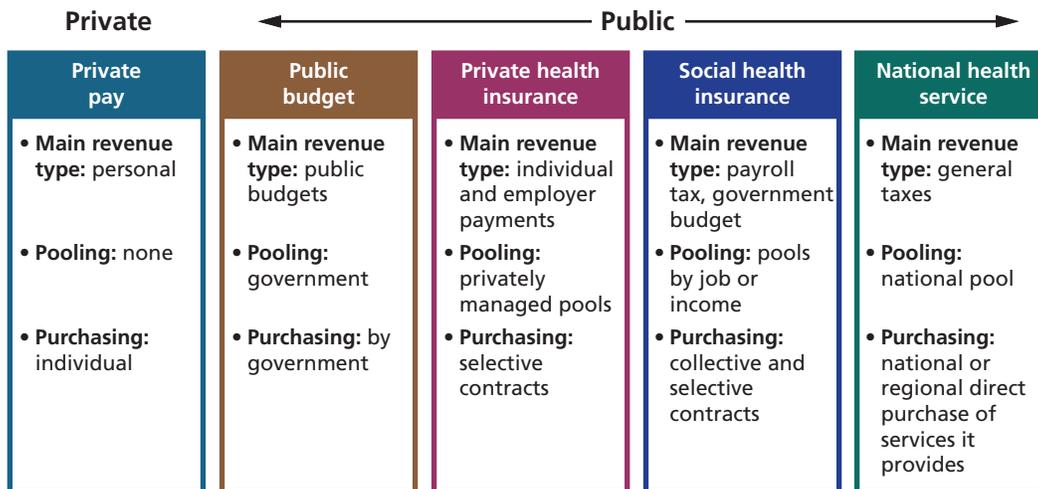
No two countries finance health care exactly the same way because each country has its own objectives, cultural context, and health status. But every health financing system must determine who is eligible for health care coverage, what services will be covered, where the funds will come from to pay for services, how the funds will be pooled, and how payment for services will be made.

Most financing systems fall into one of the five general types of health financing systems shown in Figure 4.1. The type of system a country has depends on a range of factors, including data systems, ability to collect taxes, the public workforce, number of physicians, education of the population, and the sophistication of the banking and insurance systems. Almost all countries have mixed systems.

Kurdistan’s current health care financing system is primarily a public budget system. All Iraqis are covered under the system, and a wide range of primary, hospital, and other medical care is offered in the public facilities, where most health care is provided. Some services are provided by private hospitals and physicians in private practice.

Most services are paid for out of public budgets (KRG, governorates, or Baghdad); private physician and hospital services are paid for by individuals. In theory, the government regu-

**Figure 4.1**  
**Common Health Care Financing Systems**



lates both the public and private health care sectors. Private insurance is almost nonexistent. Copayments for public services are very low. Costs are rising quickly, as are payments for care abroad. The system provides few incentives for efficiency, quality, or cost control.

The Kurdistan Region currently lacks the sophisticated data, information technology (IT) systems, and managerial skills required to successfully operate more management-intensive systems, such as social insurance or national health plans. These requirements must be in place before the KRG can successfully embark on reform. However, the KRI is rapidly developing and will likely be able to take the next step in establishing systems that are not primarily budget-driven. Careful planning and wise choices can help the Kurdistan Region achieve the health outcomes of much richer countries at a greatly reduced cost.

To examine other finance system options, the KRG will need to address multiple dimensions of the five key issues: eligibility, coverage, sources of funds, pooling of funds, and payment. The KRG also needs to begin a systematic review of all policy options and choices, including (1) what data are required to manage any system, (2) what actions can be taken now to improve efficiency and control costs, and (3) what incentives should be embedded in the system to ensure quality health care for all KRI residents. The KRG will also need a strategic health care financing plan and a research agenda to fulfill it.

## Improving Primary Care

Primary care is key to the success of a modern health care system. Primary care serves as an anchor for the organization of health services by providing an ongoing patient-clinician connection for delivery of most care and a pathway to and from other sources of care. The Minister of Health and other KRG authorities identified improving primary care as a high priority. To address this priority, we examined the organization and management of primary care and associated needs related to the health workforce and health information systems.

Following our analysis of the current system, discussions with health care leaders and managers throughout the region, and guiding principles of primary care in the 21st century, we offered recommendations for improving Kurdistan's primary care system in three areas: (1) organization and management of primary care facilities and services, (2) the health care workforce, and (3) health information systems.

### Organization and Management of Primary Care Facilities and Services

The KRI's primary health care system has important strengths on which to build, but it also faces challenges. We focus on three key goals for improving the organization and management of primary care facilities and services: (1) distribute facilities and services efficiently, (2) develop and implement a system for referrals and continuity of care, and (3) develop and implement a program for continuous quality improvement (CQI).

**Distribute Facilities and Services Efficiently.** The types, sizes, and locations of hospitals are relatively standardized across the three provinces. However, the PHCs are much less standardized, and the number of main PHCs (staffed by a physician) on a per capita basis falls short of international and Iraqi standards. Iraqi law defines different types of health centers and establishes criteria for population covered, physical infrastructure, and staffing at each type of facility, but these criteria have not been applied consistently across the region.

Functionally, the KRI primary care system has two types of centers:

- *PHC main center* (categories A, B, and C): Serving a population of 5,000 to 10,000, these are staffed with at least one physician, and they deliver all primary care services. Type B centers also serve as medical and paramedical training centers, and type C centers provide uncomplicated obstetric deliveries and simple medical and surgical emergency care.
- *PHC subcenter or branch* (category D): Serving a population up to 5,000, these are staffed by a male nurse, a female nurse, and a paramedical assistant. They provide simple maternal and child health services, immunizations, and simple curative services.

Health authorities suggest that PHCs are not necessarily distributed appropriately in the region, nor are they systematically standardized or monitored by such criteria as type, size of population served, staffing level, and services offered. Experts have also argued persuasively that chronic disease management should now be included in the package of primary care services because nearly three-fourths of avoidable mortality—including a significant proportion of deaths in the Kurdistan Region—can be attributed to behavioral and environmental factors, such as poor diet, lack of exercise, tobacco use, and alcohol consumption. Each of these can be significantly reduced through public education and other prevention-oriented interventions.

An important goal in the Kurdistan Region should be to make primary care services more comprehensive and more uniformly and universally accessible at appropriate levels of care. Absence of functional KRG standards for catchment areas, staffing, and services hampers efficiency and systematic improvement. The goals of universal access and high-quality care cannot be achieved without systematic application of such standards. Making the scope of services more uniform at each level of care is also a prerequisite to improving service quality, efficiency, and staff productivity.

We recommend that immediate attention be given to aligning services with appropriate levels of care, ensuring that facilities are properly equipped and staffed and can provide all appropriate services, and ensuring the quality of those services.

We suggest six specific strategies for achieving efficient distribution of facilities and services while maintaining sufficient flexibility to reflect different local conditions: (1) *Define the appropriate scope of services to be provided at public-sector clinics*, (2) *organize the system of existing and new PHCs based on a core three-tiered networked system and specified access standards*, (3) develop a plan to provide services based on standards appropriate for each type of facility, (4) extend the reach and quality of health services through telemedicine, (5) expand health education activities in clinics and schools, and (6) develop and implement public health education campaigns to promote safe and healthy behaviors of greatest relevance to the region.

The first two strategies (italicized above) seem the most important and feasible in the near term.

**Develop and Implement a System for Referrals and Continuity of Care.** If a primary care facility cannot provide specific services that are needed (e.g., specialized diagnostic or surgical care), continuity of care requires efficient referral from and back to a patient's first-level health facility. Ideally, there would be no gaps in care due to lost information or failed communication between providers. A patient should have a regular point of entry into the health system and an ongoing relationship with his or her primary care team. Continuity of care is also essential in chronic disease management, reproductive health, mental health, and healthy child development and requires that the system be as easy as possible for patients to use.

A system for referrals and continuity of care aims to ensure that patients receive services at the most appropriate time and in the most appropriate setting and that care is well coordinated across care levels and providers and entails no inappropriate delays or interruptions. The KRI does not currently have such a system.

We offer four specific interventions to improve referrals and continuity of care, of which the first appears to be the most important and at least moderately feasible to implement: (1) *Develop and implement a patient referral system*, (2) explore the feasibility of designating population catchment areas and a “home clinic” and primary care provider for all population members, (3) begin transitioning to electronic health records at all levels to facilitate referrals and continuity of care, and (4) promote local awareness of available services, appropriate use, and referrals within and beyond the local catchment area.

**Develop and Implement a Program for Continuous Quality Improvement.** The Kurdistan Region currently lacks a program to assess quality of care, draw lessons from any issues identified, or institute appropriate changes or incentives within the system to promote quality. These activities are the heart of CQI, an essential component of effective care. The goal of CQI is to help health systems and professionals consistently improve the quality of health care delivery and outcomes through access to effective knowledge and tools. An essential requirement for CQI is establishing clinical practice standards that are uniform and based on best evidence.

We suggest six specific interventions focused on CQI: (1) *Develop and implement evidence-based clinical management protocols for common conditions seen at ambulatory and hospital facilities*, (2) *define and expand the safe scope of practice for nurses in ambulatory settings*, (3) adopt standardized patient encounter forms (e.g., checklists) to facilitate use of clinical management protocols at PHC facilities at all levels, (4) identify and test efficiency measures to enhance patient flow, (5) develop and implement carefully focused surveys of client and staff satisfaction on a routine basis at PHC facilities, and (6) explore the feasibility of a regional and, ultimately, international accreditation process for ambulatory and hospital inpatient services.

In the near term, the first two interventions (italicized above) appear to be the most important and at least moderately feasible.

### The Health Workforce

Many studies have demonstrated that the size and qualifications of a country’s health workforce affect health outcomes. Preparing the workforce requires both careful planning and strategic investments in education, all designed to address the country’s key health system priorities. Once trained, the workforce needs to be properly managed—clinical skills monitored, maintained, and updated.

Iraq has a long tradition of excellence in medical services and training. But areas for improvement remain with regard to the numbers and qualifications of its health workforce. For example, the Kurdistan Region has fewer physicians per capita than many other countries in the region. Physician shortages involve training and competencies, as well as numbers, distribution (shortages are especially pronounced in rural areas), and hours worked. Public-sector ambulatory care relies almost exclusively on obligatory one-year service of junior general practice physicians who have completed one or two years of postgraduate clinical (residency) training and who return afterward for a final year of residency training in which they can begin to specialize.

During the final residency year, these physicians receive no mentorship, supervision, or other professional development support, and they have limited access to professional resources,

such as the Internet or professional journals. Virtually all of them provide clinic services in the morning and see private patients in the afternoon. All physicians who have completed their clinical training have guaranteed government jobs (and pensions), but they receive relatively meager government salaries for public-sector work and derive much more substantial income from seeing private patients.

According to KRG health authorities and consistent with our own observations, problems with the nursing profession are especially critical. The KRI has more nurses per capita than some countries in the region and fewer than others. However, the Minister of Health has indicated that the *number* of nurses in Kurdistan may not be as important as the *distribution, qualifications, and competencies* of nurses across all levels. The Minister of Health and most other health authorities are particularly concerned about poor quality of nursing care; lack of defined nursing competencies, responsibilities, and duties; and the resulting inefficient use of nurses in clinical care.

We focus on two goals for improving the health workforce in Kurdistan: (1) enhancing professional qualifications through education and training and (2) improving the distribution and performance of the health workforce through specific human resource management interventions.

**Enhance Professional Qualifications Through Education and Training.** The number and quality of health workers demonstrably affect all health outcomes, and the decisions they make determine whether resources are used efficiently and effectively. The U.S. Institute of Medicine recommends education that includes practical experiences so that clinicians master five specified core competencies: (1) patient-centered care, (2) ability to work in interdisciplinary teams, (3) utilization of evidence-based practice, (4) application of quality improvement, and (5) utilization of informatics.<sup>1</sup>

We offer 11 specific strategies to improve professional education and training: (1) *Establish an executive committee to develop and oversee new professional education, training, licensing and recertification standards, recruitment of students across the medical professions, and management of the supply of medical personnel to meet forecasted demand;* (2) *preferentially recruit medical and nursing students from rural areas to attract professionals to more permanent rural service;* (3) *include primary care in medical and nursing school curricula;* (4) *provide preferential incentives and professional development opportunities to general-practice physicians during their year of obligatory medical service;* (5) enhance the profile of family medicine; (6) include primary care in the clinical rotations of medical and nursing schools; (7) enhance training in practical clinical skills throughout all the phases of medical and nursing preparation; (8) revise and implement new nursing curricula and training at nursing schools; (9) develop and implement a mandatory continuing education system for medical, nursing, dental, and pharmacy professionals; (10) develop and implement a system for licensing and revalidation for medical professionals; and (11) enhance training and create a strong career track for preventive-medicine specialists.

The first four strategies (italicized above) might be the most appropriate near-term priorities because of their relative importance and feasibility.

**Enhance the Distribution and Performance of the Health Workforce.** Recruiting and retaining health care workers, especially in remote and rural areas, is not a problem unique to Kurdistan. It is seen worldwide and has been a focus of considerable research effort. WHO has

<sup>1</sup> Institute of Medicine, "Quality Through Collaboration—The Future of Rural Health," Washington, D.C.: National Academy Press, 2005.

identified two types of factors that influence the choices of doctors, nurses, and midwives to work in rural areas. Factors that attract workers include better employment or career opportunities, better income and allowances, better living and working conditions, better supervision, and a more stimulating environment for worker and family. Factors that repel workers include job insecurity, poor working and living conditions, poor access to education for the workers' children, inadequate availability of employment for the workers' spouses, and work overload.

We offer six specific interventions to help improve health workforce management: (1) *Develop, implement, and monitor qualifications and job descriptions for professional staff at all relevant levels*; (2) develop a plan to distribute staff based on standards defined by law for each type of facility; (3) provide supportive supervision for physicians, nurses, and other health professionals serving in PHCs, especially in rural and remote areas; (4) institute appropriate incentives to attract medical, dental, and nursing staff to serve (and remain) in rural and remote areas; (5) increase the use of online human resource management forms, including applications for study, training, placement, licensure, continuing education, and related documentation; and (6) develop and implement strategies to reduce fraudulent private medical practice.

The first strategy (italicized above) appears to be both important and feasible in the near term.

### Health Information Systems

A health care system depends on data to guide wise investments in policies and programs and to monitor their implementation. Management information systems make it possible to monitor health resources, services, and clinic utilization. Surveillance and response systems support the monitoring of mortality, morbidity, and health risk factors. Implementing such systems requires trained personnel and standardized data collection, processing, analysis, and presentation. Patient recordkeeping is key to managing primary care facilities and underpins efficient referrals and continuity of care.

KRG policymakers wish to have such data, but a “culture of data for action”—in which data collection, processing, analysis, presentation, and use are routine and relatively easy—remains elusive. We focus on strategies to achieve two main goals, corresponding to two broad types of health information system: (1) Develop and implement health management information systems and (2) enhance surveillance and response systems.

Both of these critical systems serve managers at the regional, governorate, and district levels; improvements are highly feasible in the near term because the important foundations are already in place. A third type of data system—patient clinical recordkeeping—serves primarily clinical providers and patients. It is also critically important to primary care, but the foundations are not yet in place for this. Efforts to lay such foundations should be a near-term priority.

**Develop and Implement Health Management Information Systems.** Health management information systems include data on health resources, services provided, and service utilization. Management information systems can help ensure service coverage, performance, and efficiency. For example, these systems can help managers and policymakers track the proportion of the population that has access to health services within specified standards and determine whether the distribution of health facilities and services is adequate; monitor the services delivered at specific health facilities and the number and qualifications of health workers providing the services; track equipment and supplies at health facilities, utilization of health services, the percentage of the target population covered by each type of service, and the efficient

use of health facility staff; determine the proportion of the intended population that receives preventive services; and monitor patient referrals and continuity of care across different levels and providers of health services.

We offer two main recommendations for enhancing health system monitoring: (1) *Develop a systematic mechanism to monitor clinic resources and services* and (2) *monitor clinic utilization*.

The first recommendation appears to be most important and feasible in the near term. Monitoring clinic utilization also seems critical and only slightly more difficult. Both would significantly enhance management and, ultimately, the efficiency and effectiveness of primary health care services.

**Enhance Surveillance and Response Systems.** Public health surveillance is the ongoing, systematic collection and dissemination of health-related data to be used for public health action and ongoing management. These data include mortality, morbidity, and risk factors for communicable diseases, noncommunicable diseases, and injuries. Surveillance systems should have broad and representative coverage and provide high-quality and timely data. Such systems make it possible to monitor trends in health outcomes and risk factors, detect unusual health events, and respond appropriately to anomalous events or trends.

Taking responsible action based on surveillance requires information collection designed to be actionable, adequate workforce numbers and analytic capabilities (particularly in the areas of applied epidemiology and statistics), and established response mechanisms and procedures (especially for epidemiologic investigation of outbreaks, implementation of appropriate control measures, and design of further research).

We offer ten strategies to improve KRG surveillance and response systems: (1) *Standardize the diseases and conditions to be included in routine surveillance*, (2) *standardize the data-collection forms*, (3) hire and train personnel who are responsible for specific surveillance functions, (4) conduct a systematic assessment of current surveillance systems at all levels, (5) standardize the sources of surveillance information and reporting processes, (6) streamline data processing at governorate and regional levels, (7) develop and disseminate standardized analyses for surveillance information, (8) develop and implement a system for immediate alerts, (9) develop and implement standardized protocols for responding to events warranting timely investigation, and (10) monitor health risk factors.

These strategies largely represent a logical progression for improving surveillance and response. However, near-term priorities might focus on the first two strategies (italicized above), which we judged to be both most important and most feasible.

## Looking to the Future

The KRG has made significant progress in improving the region's health care services and the health of its people. However, more can be done, especially with respect to improving the health care system's quality, efficiency, organization, management, workforce, and data systems. Such initiatives will be increasingly important as Kurdistan continues on its trajectory of modernization and becomes more closely integrated with the rest of the world.

## Developing a System for Collecting Policy-Relevant Data for the Kurdistan Region—Iraq

---

Comprehensive and reliable statistics are essential for policy formulation in any region or country. Statistics make it possible to identify the most pressing needs, track the progress of policies and initiatives currently in place, and plan future development. Most important, statistics form the foundation upon which successful policy planning in many areas rests. The KRI is hampered by the lack of such statistics as it aims to improve infrastructure, encourage private-sector development, attract foreign investment, and create a sustainable economy.

The overall objectives of this project were to survey the availability of reliable policy-relevant data in the KRI, identify the high-priority areas for which the KRG requires data, and develop guidance for a system to collect these data on an ongoing basis.

We begin our discussion by describing the baseline conditions for data collection and statistics in the KRG, specifically current statistical institutions and available data and statistics. We then report on KRG policy priorities, the heart of our analysis. Because the KRG's goal is to have data-driven policy development, policy priorities should govern data collection. Given the policy priorities, we define the data indicators needed for each policy area, dividing them into critical indicators needed at the highest level of policymaking, high-priority indicators, and lower-priority indicators. We discuss how to reform and develop the KRG statistical system, focusing on data collection and handling methodologies and statistical institutions. We conclude by laying out a road map for reform.

### Kurdistan Regional Government Statistical Institutions

The KRG's overall aim is to meet all of the central government's expectations regarding data collection but to exceed expectations on the amount and quality of data collected and the excellence of data-collection methodologies. The KRSO, which is responsible for supporting the statistical activities of the KRG, is located within the MOP. Among the MOP's objectives is preparing indicators for planning in cooperation with other units of the KRG and the private sector. The KRSO also houses the Department of Information and Mapping (DIM), which collects and analyzes data from GIS.

In addition to the MOP and the KRSO, every ministry has a statistical office, called either a statistics department or a planning department. These offices send their data upward within their respective ministries, although sometimes not systematically.

The KRSO is a natural repository of statistical information from other ministries and should lead the effort to upgrade the overall quality of KRG statistics. However, there is cur-

rently no legal authority granting the KRSO the mandate to collect statistics from or work with the various ministries, and the KRSO is not a formal recipient of such data at this time.

## **Available Data and Statistics**

The KRG currently collects a large volume of data, but much of it is not usable or not available for policymaking, and there are major gaps. Perspectives on what constitutes “data” vary across organizations and individuals, making it difficult to identify existing data sources and data needs to inform decisionmaking.

Data-collection capacity and methods vary across government units. Storage methods also vary, with many agencies entering and storing data on paper, even when electronic means are available. In addition, awareness of data availability is poor: Staff members in one ministry often do not know what data other ministries collect.

There is a need to systematize and coordinate data-collection efforts, both within and across ministries. It is not clear that policymakers have timely access to data or an efficient system for identifying and using available data for decisionmaking. The KRG ministry websites are generally not good sources of data, and consistency across sites could be improved. Finally, there is little systematic data collection outside the government—for example, by universities or nonprofit organizations.

Despite these problems, the KRG has made promising progress toward collecting critical data to inform policy. The participation of the KRSO with the central government and the World Bank in the 2007 IHSES was a major accomplishment that has already provided policy-relevant data to help formulate policies to alleviate poverty. A key challenge will be to develop sufficient capacity within the KRSO so that the KRG need not rely primarily on multilateral agencies for large-scale data-collection efforts but can instead originate its own data collection to meet policy needs.

## **Policy Priorities of the Kurdistan Regional Government**

To make the best use of data for policymaking, it is important to identify policy priorities and then identify the most supportive data indicators. Based on extensive discussions with numerous policymakers and a review of KRG documents, our interpretation of the overall policy goals of the KRG is as follows: (1) to develop a diversified economy that relies on the private sector and is not solely dependent on oil, (2) to support the economy and the well-being of the population with sufficient government and social services, and (3) to provide an education system and labor market opportunities that will improve the standard of living of the population.

Achieving these goals will be a multistage process. As a way to begin, we identified ten priority areas described in this section. We distinguish among short-to medium-term priorities aimed at satisfying the immediate needs of the KRI population; long-term, strategic priorities that aim to put the KRI on a stable path of growth and development; and collection of data that can be used across sectors and policies.

### Five Essential Services for the Short and Medium Terms

A recurring theme we encountered among KRG policymakers is that certain services—specifically *health, education, water and sewerage, electricity, and roads and transportation*—are not only viewed as essential for the public but are also areas in which the public expects to see results from the government quickly. Given population growth, the demand for these services is increasing; nearly all officials we met mentioned effective provision of these services as top policy priorities.

### Four Economic and Governance Issues for the Longer Term

Encouraging the *private sector* and reducing the government payroll is high on the list of KRG priorities, and instituting business-friendly reforms is a key item on the policy agenda. *Agriculture* is the sector most singled out for attention, followed by *tourism*. *Good governance and civil-service reform* is also a priority.

### An Urgent Data Priority

A final priority related directly to data, specifically establishing *regional accounts* for the reporting of gross regional product. This would benefit from instituting regular household surveys to monitor labor market conditions and establishing regular agriculture and business surveys.

## Data Requirements to Address Policy Priorities

We recommend collection of a comprehensive set of indicators to support policymaking in the priority areas. The indicators, which we have categorized as higher and lower priority, appear in a set of ten Excel spreadsheets that accompany the main report electronically. The complete set of indicators is unlikely to be necessary or even useful for top policymakers. Therefore, we have drawn from the larger list a smaller set of “critical indicators” for each sector—the indicators that should be the highest priority for collection and reporting to guide high-level policymaking in the KRG.

The complete set of indicators is intended solely to support policymaking. There has been some concern that the indicators might be used to evaluate the work of the ministries that generate them or that work in the relevant policy areas. We strongly caution against this use. These indicators may comprise a subset of the data needed for evaluation; however, much more data are needed to evaluate ministry performance fairly.

The data indicator spreadsheets are a broad resource for the KRG to guide data-collection activities, but they are not exhaustive lists of all data that should be collected. The goal is to guide the KRSO’s data-collection activities so that they yield policy-relevant information that will be broadly beneficial across ministries. Ministries may choose to collect additional data.

Table 5.1 shows the details contained in the data indicator spreadsheets.

### Crosscutting Data-Collection Issues

Several common issues emerged from our development of the indicators for the ten priority areas:

- Data will have to come from different sources, including administrative data, surveys, and even units of the Iraqi central government.

**Table 5.1**  
**Summary of Entries in Data Spreadsheets**

Variable	Description
Data item	Broad categories and subcategories of data, individual data items, and definitions where needed
Priority	High- or low-priority data
Unit	Natural unit for data item (e.g., Iraqi dinars for gross value of fixed assets)
Source of data	Where data will come from (e.g., administrative data, surveys, or other sources)
Potential data-collection organization	Typically, the KRSO, in collaboration with the relevant ministry, but other agencies as well
Levels at which data should be reported	At district, governorate, or regional level (desired level of aggregation)
Data-collection frequency	Ongoing collection (e.g., health indicators), quarterly, or annually

- Data will often be applicable across policy areas. For example, labor statistics and an index of industrial production are relevant for both macroeconomic (regional accounts) and private-sector indicators.
- Relevant ministries, in collaboration with the KRSO, would potentially be responsible for data collection. However, the KRSO has the methodological expertise and should lead the collection efforts.
- Broad collaboration is especially essential for household surveys, which typically cover multiple areas, such as health, education, and employment.
- Data not collected by the KRSO might be shared with the KRSO less frequently than they are collected.

### Critical Indicators

Some of the indicators identified for the ten policy areas are necessary for top KRG officials to make high-level policy decisions. We denote these as critical indicators and suggest that they have the highest priority for collection and dissemination, not only to senior levels of the KRG but also to the public (Table 5.2). These indicators represent the information that the prime minister, the Council of Ministers, senior advisers of the prime minister and ministers, and other top-level units, such as the KRG Economic Council, should be able to consult when making strategic planning decisions in the KRI.

### Data-Collection Methodologies

Identifying, gathering, and disseminating comprehensive, high-quality and policy-relevant data requires using appropriate data-collection methods and instituting procedures for ensuring quality along many dimensions. The major types of data used for policy and planning purposes include *administrative data*, *census data*, and *surveys*. Each of these data types has benefits and costs.

**Table 5.2**  
**Critical Indicators to Inform Policymaking**

Indicator	Data-Collection Frequency
<b>Agriculture</b>	
Production of staple crops (wheat, rice)	Seasonal and annual
Production of high-value crops (grapes, pomegranate)	Seasonal and annual
Land in use for agricultural production	5–10 years
Water used for irrigation	Annual
<b>Education</b>	
Number of new schools completed during the year	Annual
Percentage of teachers trained during the year	Annual
Gross student enrollment in secondary education	Annual
Net student enrollment in secondary education	Annual
Completion rate in secondary education	Annual
<b>Electricity</b>	
Unit nameplate capacity	Annual
Unit feasible capacity	Annual
Peak demand (load)	Semiannual
<b>Governance</b>	
Code of conduct implemented (de jure)	Annual
Public access to laws	Annual
Public access to regulations	Annual
Time to start a business (domestic enterprise)	Annual
<b>Health</b>	
Infant mortality (0–11 months)	Annual
Number and density of physicians per 10,000 population	Annual
Density of hospital beds per 10,000 population	Annual
Percentage of districts meeting standards for number of main public health centers (1 per 10,000 population)	Annual
Percentage of districts meeting standards for number of branch public health centers (1 per 5,000 population)	Annual
DPT3: Percentage vaccination coverage among 1-year-olds (12–23 months) with three doses DPT	Annual
<b>Macroeconomics</b>	
Total government expenditures	Monthly
Personal expenditures on goods and services	Quarterly
Exports of goods	Quarterly

**Table 5.2—Continued**

Indicator	Data-Collection Frequency
Imports of goods	Quarterly
Unemployment rate	Quarterly
Consumer Price Index	Monthly
Private sector	
Number of enterprises by economic activity	Annual
Number of persons employed by economic activity	Quarterly
Foreign direct investment inflow	Quarterly
Fixed investment by firms	Quarterly
Mobile phones per 1,000 people	Annual
Internet users per 100 people	Annual
Tourism	
Arrivals by class of visitor (overnight, same day)	Daily
Average length of stay (all types of establishments)	Annual
Average expenditure per day	Monthly
Transportation	
Extent of paved roads	Annual
Passenger vehicles traveling between major cities	Annual
Goods transported by road (tons/hour)	Weekly
Injury collision	Annual
Water	
Surface water stocks	Annual
Flows of water from inland water resources to economy	Annual
Losses of water in distribution	Annual
Population using improved water sources	Annual

NOTE: DPT = diphtheria-pertussis-tetanus.

Administrative data comprise information that is collected by the government or other entities for their own purposes. These data generally reflect the administration of programs, policies, or services; the data are not collected from the entire population. In contrast, a census is a count of all members of a specific population, whether individuals or other entities. Examples include people, enterprises, housing units, or even livestock.

Survey data are collected only from a sample of the population of interest. Survey data are usually collected in a way that enables statistical inferences to be made about the whole population.

Using these types of mechanisms to collect comprehensive, policy-relevant data is a multi-step process. Getting the essential elements right will help ensure that the final data products

are accurate and useful. These elements include designing data-gathering instruments and protocols, sampling for survey data collection, implementing data collection, ensuring quality during the collection process, storing and disseminating data, and protecting the confidentiality of human subjects.

A comprehensive and integrated statistical system includes all three types of data collection. Population and other censuses usually form the central pillar of the system; in the KRI, censuses of enterprises and other nonpopulation censuses are likely to be the system's core in the short to medium term.

Censuses support surveys by providing information about the population to be surveyed, statistical infrastructure, statistical capacity, and benchmarks, and census data are often used as auxiliary information for dividing members of the population into homogeneous subgroups. Survey data complement census data by providing detailed information on complex topics. Because censuses cannot practicably be repeated frequently, surveys provide intermediate statistical updates. Data from surveys and administrative records can also be used to check census coverage and content and to determine the size and direction of any errors. Similarly, data from administrative records can be used to check and evaluate results from surveys and censuses. Combining these data sources is also useful analytically—for instance, census data and administrative data can be combined with survey data to produce inferences about small geographic areas or subpopulations.

Table 5.3 shows how a comprehensive data-collection program can be linked to the data priorities of the KRG, as represented by the critical indicators.

### **Human Capital for Data Collection and Management**

Key to creating a high-quality data-collection system is the development of a skilled workforce. Developing a workforce with the skills necessary to collect, manage, and disseminate data in the KRI will be challenging. The KRSO can acquire additional capacity by hiring private- or nonprofit-sector firms on a contract basis, working with international organizations that have data expertise, or hiring employees with existing skill sets. Hiring outside firms gives the KRG the flexibility to access specialty skills as needed. But it could lead to higher management costs for the KRG and lower-quality data products if contractors are not vetted or managed well. The alternative is to train existing ministry or KRSO staff to give them additional skills.

### **Integrating Data-Collection Methodologies into a Work Plan for the Kurdistan Region Statistics Office**

We recommend that the KRSO take the following steps to improve its data-collection methods:

- Plan and oversee an integrated work program that includes censuses of agriculture and enterprises, conducted every five to ten years. Multitopic household, farm, and enterprise surveys should be conducted at shorter intervals. Annual or semiannual collection of administrative data should be organized.
- Adopt consistent geographic units for collecting and reporting statistics.
- Adopt common definitions, concepts, and classifications across different data sources, including administrative records.
- Adopt electronic data-collection methodologies and electronic recordkeeping, where possible.
- Adopt and disseminate quality guidelines for data collection and handling.

**Table 5.3**  
**Data-Collection Options for Critical Data Indicators**

Critical Indicator	Administrative Data	Enterprise/ Agriculture Census	Household Survey	Enterprise/ Organization Survey	Agriculture Survey	Special-Purpose Survey
<b>Agriculture</b>						
Production of staple crops (wheat, rice)		x	x		x	
Production of high-value crops (grapes, pomegranate)		x	x		x	
Land in use for agricultural production		x	x		x	
Water used for irrigation		x	x		x	
<b>Education</b>						
Number of new schools completed during the year	x					
Percentage of teachers trained during the year	x			x		x
Gross student enrollment in secondary education	x		x			
Net student enrollment in secondary education	x		x			
Completion rate in secondary education	x		x			
<b>Electricity</b>						
Unit nameplate capacity	x					
Unit feasible capacity	x					
Peak demand (load)	x		x	x		
<b>Governance</b>						
Code of conduct implemented (de jure)	x			x		
Public access to laws	x		x	x		

Table 5.3—Continued

Critical Indicator	Administrative Data	Enterprise/ Agriculture Census	Household Survey	Enterprise/ Organization Survey	Agriculture Survey	Special-Purpose Survey
Public access to regulations	x		x	x		
Time to start a business (domestic enterprise)		x				x
Health						
Infant mortality (0–11 months)	x		x			
Number and density of physicians per 10,000 population	x	x				
Density of hospital beds per 10,000 population	x	x				
Percentage of districts meeting standards for number of main public health centers (1 per 10,000 population)	x			x		
Percentage of districts meeting standards for number of branch public health centers (1 per 5,000 population)	x			x		
DPT3: Percentage vaccination coverage among 1-year-olds (12–23 months) with three doses DPT	x		x			
Macroeconomics						
Total government expenditures	x					
Personal expenditures on goods and services			x			
Export of goods		x		x		
Import of goods		x		x		
Unemployment rate			x			
Consumer Price Index						x

Table 5.3—Continued

Critical Indicator	Administrative Data	Enterprise/ Agriculture Census	Household Survey	Enterprise/ Organization Survey	Agriculture Survey	Special-Purpose Survey
Private sector						
Number of enterprises by economic activity	x	x				
Number of persons employed by economic activity		x	x	x		
Foreign direct investment inflow	s			x		
Fixed investment by firms		x		x		
Mobile phones per 1,000 people			x	x		x
Internet users per 100 people			x	x		x
Tourism						
Arrivals by class of visitor (overnight, same day)	x					
Average length of stay (all types of establishments)				x		x
Average expenditure per day						x
Transportation						
Extent of paved roads	x					
Passenger vehicles traveling between major cities	x					
Goods transported by road (tons/hour)	x			x		
Injury collision	x					

Table 5.3—Continued

Critical Indicator	Administrative Data	Enterprise/ Agriculture Census	Household Survey	Enterprise/ Organization Survey	Agriculture Survey	Special-Purpose Survey
Water						
Surface water stocks	x					
Flows of water from inland water resources to economy	x				x	x
Losses of water in distribution	x					
Population using improved water sources						x

- Adopt and disseminate protocols and procedures for cleaning and storing data sets, especially protocols and procedures for handling sensitive data.
- Help develop institutions to protect the rights and welfare of survey participants.
- Create an online repository of data sources, including complete documentation, to facilitate use and analysis of data. The repository should be publicly accessible, and it should be regularly maintained and updated.
- Systematically monitor how data are used in order to improve collection, dissemination, and service.

In tandem with this work plan, an essential part of successful data collection is a high-quality information and communications technology (ICT) infrastructure. To move toward this goal, the KRSO should coordinate closely with the Department of Information Technology (DoIT), which is currently designing and implementing an ICT strategy for the KRG.

### **Institutional Arrangements for Statistical Systems**

As important as knowing what data to collect and how to collect them are the institutional arrangements of the statistics program. A data-collection system comprises the institutions, procedures, and mechanisms that interact with each other and the population in order to execute the statistical program. Actors in the system derive their authority from legislation defining their relationships. At a minimum, the legislation defines the statistical agency's authority to collect data, the nature of government oversight over the collection process, the structure of the agency responsible for data collection, the mechanism by which the agency's efforts are overseen, the expectations for agency capacity, and the agency's relationships with external and internal actors relevant to the execution of its mission.

The KRG has a unique opportunity to define its statistical system clearly through robust legislation that lays the foundation for the long-term development of a strong system of statistical collection and analysis. Passage of a statistics law should be among the KRG's highest priorities. Moreover, the KRG should institute technical and policy oversight boards. We also recommend that the KRG consider afresh whether the KRSO should be an office within the MOP or independent. There are valid arguments in both directions, and countries around the world do not follow a single practice. Transparency in collection and dissemination will be important to ensure data integrity.

Relations between the KRSO and the Iraqi Central Organization for Statistics and Information Technology (COSIT) will also be important. Various institutional arrangements are possible, including a formal council of the senior leadership of each organization. Because a core value of statistical systems is legitimacy and there is a need for public support for data-collection efforts, the KRSO rather than an agency of the federal Iraqi government is the appropriate organization to collect data within the KRI. However, these data must be comparable to data collected from the rest of Iraq. Comparability will add credibility to the KRI data and reduce uncertainty among users, signaling to a global audience the reliability and stability of the investment environment.

## A Recommended Road Map to Policy-Relevant Data Collection

We have described the current status of data and data institutions in the KRG, recommended which indicators to collect and suggested the priority to assign to each, and highlighted institutional issues for ensuring a high-quality statistical system. Our recommendations can be implemented by following a step-by-step road map that reflects the time needed for each recommendation and the priority each recommendation should have in building a high-quality statistical system. The KRG should take the following steps:

- **Enact a statistics law.** A statistics law will formalize the organizational structure of the KRSO and its interactions with other KRG ministries and agencies, especially as they relate to data sharing. This law needs to be cognizant of the federal statistics law.
- **Convene stakeholder meetings.** The KRSO should convene a meeting of relevant policymakers to promote coordination and effective planning. This meeting can be used to communicate the KRSO's short- and medium-term plans, solicit feedback, cement cooperation in conducting surveys that cut across ministries, and get general buy-in from stakeholders.
- **Decide the composition of the policy and technical oversight boards.** We have recommended that the KRG institute a technical oversight board to advise the KRSO on matters of data-collection techniques and methodology, and a policy oversight board to ensure that KRSO's data-collection efforts focus on the KRG's policy priorities. Members of the technical oversight board could come from current and retired academics within the region and from the Kurdish diaspora; other researchers, including international researchers with expertise in the Kurdistan Region and data collection; and individuals from the private sector with technical expertise. Policy board candidates would include senior policymakers (typically at the level of general directors) from the ministries responsible for high-priority policy areas, high-level civil servants or policymakers from the individual governorates, and representatives from the Council of Ministers, the Parliament, and the DoIT.
- **Identify a data contact within each ministry.** The KRSO should work with the appropriate ministry in each of the priority policy areas to appoint a KRSO liaison who would be responsible for collecting the critical indicators and transmitting them to the KRSO at specified intervals.
- **Collect the critical indicators.** The relevant ministries should collect the critical indicators; however, the KRSO should monitor this process and provide technical assistance as needed. This is especially important given that most critical indicators are based on component data items that must be collected before the critical indicators can be calculated.
- **Implement the organograms.** The KRSO has developed organization charts (organograms) for reorganizing its offices in its headquarters and the three governorates. In the main report, we have provided a few recommendations for modifications, mainly to ensure consistency across the offices and with a draft statistics law. The organization charts need to be revised, and the modified structure should be implemented.
- **Improve human resources in the KRSO.** Our analysis identified several state-of-the-art techniques and procedures that the KRSO should institute, as well as data-collection steps it must oversee. To implement these recommendations, the KRSO will need to recruit new staff and upgrade the qualifications of the current staff through training

courses and hands-on exercises. We recommend that the KRSO seek the services of outside experts to provide training courses and hands-on training to its staff, perhaps by jointly conducting a data-collection exercise, such as a survey. Alternatives include engaging high-quality foreign universities to design short courses to be given in Kurdistan or sending staff abroad for such courses.

- **Upgrade and install ICT infrastructure.** To establish a centralized database and facilitate data sharing with the ministries, the KRSO requires a sophisticated ICT infrastructure. The KRSO should work with the DoIT and external IT consultants, as needed, to implement an ICT infrastructure in its headquarters and governorate offices. The KRSO should also give the ministries the requirements for data-sharing ICT infrastructure.
- **Decide whether to improve current indicators or collect new ones.** Several KRG agencies are currently collecting data components, including some of the data indicators we identified as high-priority in our spreadsheets. However, such efforts tend to be fragmented rather than part of a unified strategy. The KRSO needs to decide, in consultation with the relevant ministries, whether to improve collection of existing high-priority indicators or spend the resources on collecting indicators not currently collected, even if they are of a lower priority.
- **Collect the high-priority indicators.** The process of identifying data contacts within each ministry and collecting critical indicators will also pave the way for collecting indicators of a slightly lower priority. As with the critical indicators, data collection for priority indicators would be done by the relevant ministries. However, the KRSO would have to monitor this process and provide technical assistance as needed.
- **Conduct one-off surveys.** An annual household and business survey form the backbone of data-collection efforts (especially to get macroeconomic indicators) in many countries. However, conducting these surveys would require that the KRSO build sufficient capacity for these complex undertakings. The KRSO could begin by conducting one-off surveys—surveys designed to be conducted for a specified purpose—especially for specific districts or topics for which there is a high data need. Over time, these surveys could be converted to be regular and periodic.
- **Conduct routine surveys.** Conducting the above-mentioned one-off surveys will position the KRSO to conduct annual household and business surveys. In addition to providing macroeconomic information, these surveys will produce useful microlevel information. However, larger, routine surveys will require the cooperation of multiple ministries. Therefore, both the technical and the process experience that the KRSO will gain from the earlier steps would be useful here.

The road map steps will help the KRSO and the KRG to assemble the core elements of a quality data system. This, in turn, will increase the availability of data to help KRG leaders achieve their most important policy goals.

## Summary and Conclusion

---

This compilation of the executive summaries of the four studies conducted for the KRG in 2010–2011 provides concrete steps to reform the KRG civil service and encourage private-sector employment, improve access to and the quality of education and primary health care, and design a transparent system to collect policy-relevant data, thereby allowing the KRG to more effectively achieve its goals.

In most cases, we have not recommended a single approach to improve these sectors, but rather have provided several strategies for both the short term and the longer term. Implementation of what we have recommended requires a well-articulated strategic plan for each area and a steady commitment on the part of policymakers to consistent execution, monitoring and evaluation, and continuous improvement. Some recommendations may require changes to laws, organizational realignment, or shifts in the mindset of policymakers.

Despite the different topics, these studies are related: A healthy, well-educated population can lead to a vibrant economy, data on which can aid the development of policies that promote further progress. We recommend that those who are interested in any given section read the detailed reports, which provide definitive recommendations and steps for improvement.

Over the past decade, the KRG has made great strides toward improving the social and economic well-being of the residents of the region. It is in a strong position to build on the progress made to date and to implement the suggested recommendations on institution building, data collection, and capacity building to move the region toward adopting the best practices followed around the world.





ئەم راپۆرتە کە بریتیه له یه کخستنی پوختهی حیبه چیکاریی ئەو چوار لیکۆلینه وه یه ی بۆ حکومهتی ههریمی کوردستان ئەنجام درا له 2010 – 2011 بریتیه له ههنگاوی کۆنکرتی بۆ چاکسازی خزمهتی مهدهنیی له حکومهتی ههریمی کوردستان و هاندانی دامهزراندن له کهرتی تایبهت، چاکترکردنی دابینکردن و چۆنایهتی پهره و ده و خویندن و بایه خپیدانی تهن دروستی سهره تایی، ههروهها دارشتنی سیستمیکی شهفاف بۆ کۆکردنه وهی زانیاری سهره تایی په یوه ست به سیاسه ته کان، که ئەمهش بوار بۆ حکومهتی ههریمی کوردستان دهره خستنی به شیوه یه کی کارا تر به ئامانجه کانی بگات.

له زۆربهی حالته کاندای ئیمه وه نه ییت تهنی یه ک شیوا زمان پینشیار کردییت بۆ چاکترکردنی ئەم کهرتانه، به لکو چهند ستراتیجیکمان پینشکەش کردوو بۆ ماوهی کورتخایه نیش و بۆ ماوهی درێخایه نیش. حیبه چیکردنی ئەو راسپاردانهی ئیمه پیوستی به پلانکی ستراتیجیه که به وردی دارپزراییت بۆ ههر بواریک له بواره کان و ههروهها پیوستی به پابه ندیتی (التزام) یکی به رده و امی بریاره دهسته کانه له پیناو حیبه چیکردنی چاکسازییه کان و حیبه چیکردن و چاودێرکردن و هه لسه نگاندن و درێژهی چاککردنه کان. هه ندیک راسپارده رهنگه پیوستی به گۆرانکاری هه ییت له یاساکان، ریکخستنه وهی دامه زراره یی و ریکخراوه یی، یان گۆرینی هزر و شیوازی بیرکردنه وهی بریاره دهستان.

سهره رای ئەوهی بابه ته کان جۆراوجۆرن، ئەم لیکۆلینه وانه په یوه ستن به یه کتریه وه: دانیشتوانیکی تهن دروست و په روه رده کراو به باشی ده بنه مایه ی ئابوورییه کی بزواو و زیندوو، زانیاری سهره تایی له سه ریان هاوکار ده ییت له دارشتنی سیاسه تی ئەوتۆ که زیاتر گه شه به خۆیانه وه ببینن. ئیمه پینشیاری ئەوه ده که یین ئەو که سانه ی بایه خ به ههر به شیکی ده دن راپۆرتە تیروته سه له کانیش بخویننه وه، که راسپارده ی ورد و دیاریکراوی تیدایه له گه ل ههنگاوه کان بۆ باشترکردن.

له ده سالی رابردوو دا، حکومه تی ههریمی کوردستان ههنگاوی گه وره ی ناوه به ره و چاکترکردنی خۆشگوزهرانیی کۆمه لایه تی و ئابووریی دانیشتوانی ههریمه که. له ییگه یه کی به هیزدایه بۆ بنیاتنان له سه ر ئەو گه شه یه ی به خۆیه وه بینویه تی تا ئەمڕۆ و بۆ حیبه چیکردنی راسپارده پینشیار کراوه کان سه باره ت به دروستکردنی دامه زراره، کۆکردنه وهی زانیاری سهره تایی، و بنیاتنای توانا بۆ به ره و پینشبردنی ههریمه که به ره و ته به نی کردنی باشترین موماره سه کان که له ولاتانی تری حیهان پیاده کراون.

- **چاکترکردنی سهراچوه مرۆبیه کانی دهستهی ئاماری ههریمی کوردستان.** شیکردنهوه کانی ئیمه چهند تهکنیک و رێوشوێنکی نایابی دهستیشان کرد که پێویسته دهستهی ئاماری ههریمی کوردستان پیادهی بکات، ههروهها چهند ههنگاوێکی کۆکردنهوهی زانیاری سههرتایی که پێویسته چاودێریان بکات. بۆ جێبهجێکردنی ئەم پراسپاردانه، دهستهی ئاماری ههریمی کوردستان پێویستی به دامهزراندنی ستافی نوێ یان بهرزکردنهوهی کارزانی ستافه کانی ئیستایه له رێی خولی مهشق و ئەزموونی عهمهلی. ئیمه پێشنیار دهکەین دهستهی ئاماری ههریمی کوردستان ههول بۆ بهدهستهپێنانی خزمهتگوزاری پسیۆری دهرهوه بدات بۆ داڕێژکردنی خولی مهشق و مهشقی عهمهلیی ستافه کهی، پهنگه بۆ پهنگهوه ئەنجامدانی راهێنانکی کۆکردنهوهی زانیاری سههرتایی به هاوبهشی، وهک روویۆتیک. بهدیله کانی تر بریتین له کارکردن له گهڵ زانکۆ بیانییه نایابه کان بۆ داڕێژنی خولی کورت که له کوردستان پێشکەش بکریت، یان ستافه که پهوانه بکرین بۆ ههندهران بۆ ئەو خولانه.
  - **پتهوکردن و دامهزراندنی ژێرخانی (تهکنهلوچیاي زانیاری و گهیاندن).** بۆ دامهزراندنی داتا بیستیکی مههرکەزی و ئاسانکردنی ئالوگۆری زانیاری له گهڵ وهزارهتهکان، دهستهی ئاماری ههریمی کوردستان پێویستی به ژێرخانیکی پتهوی تهکنهلوچیاي زانیاری و گهیاندنه. پێویسته دهستهی ئاماری ههریمی کوردستان کار له گهڵ فهرماتگهی تهکنهلوچیاي زانیاری بکات له گهڵ راویژ کارانی تهکنهلوچیاي زانیاری بیانی، وهک پتویست بۆ جێبهجێکردنی ژێرخانی (تهکنهلوچیاي زانیاری و گهیاندن) له باره گاکهی و له نووسینگه ی پارێزگاگان. پێویسته دهستهی ئاماری ههریمی کوردستان ههروهها پێداویستییه کانی ژێرخانی ئالوگۆری زانیاری سههرتایی (تهکنهلوچیاي زانیاری و گهیاندن) بدات به وهزارهتهکان.
  - **بریاردان لهسهه ئهوهی ئاخۆ نیشاندهره کانی ئیستا چاکتر بکرین یان هی نوێ کۆبکریتهوه.** چهند ئازانسکی حکومهتی ههریمی کوردستان ئیستا خهریکی کۆکردنهوهی پهنگهپهنه کانی زانیاری سههرتاییان، لهناوایندا ههندیکی له نیشاندهره کانی زانیاری سههرتایی که ئیمه له فایلهکاندا به ئەولهوییهتی بالا ژماردوو مانه. بهلام، پێدهچیت ئەو چالاکیانه بهش بهش بکرین نهوهک بهشیک بن له ستراتیجیکی په خراو. پێویسته دهستهی ئاماری ههریمی کوردستان بریار بدات، به راویژکردن له گهڵ وهزارهته په یوه نهنداره کان، لهسهه ئهوهی ئاخۆ کاربکات لهسهه چاکترکردنی کۆکردنهوهی ئەو نیشاندهره ئەولهوییهته پهبایه خانهی ئیستا ههمن یاخود سهراچوه کان سهرف بکات لهسهه کۆکردنهوهی ئەو نیشاندهرانهی که تا ئیستا کۆنه کراونه تهوه، تهنا نهت ئەگەر ئەولهوییه تیشیان نزمتر بێت.
  - **کۆکردنهوهی نیشاندهری ئەولهوییهت بهرز.** پرۆسهی دهستیشانکردنی ریکخهری زانیاری سههرتایی لهناو ههر وهزارهتیکی و کۆکردنهوهی نیشاندهری پهبایه خیش رهنگه خۆش دهکەن بۆ کۆکردنهوهی نیشاندهره کانی ئەو ئەولهوییهتانهی ههندیکی که متهر پهبایه خن. به ههمان شیوهی نیشاندهری پهبایه خ، کۆکردنهوهی زانیاری سههرتایی بۆ نیشاندهری ئەولهوییهت له گهڵ وهزارهته په یوه نهنداره کان ئەنجام دهدریت. بهلام، دهستهی ئاماری ههریمی کوردستان پێویسته چاودێری ئەم پرۆسهیه بکات و وهک پتویست هاوکاری تهکنیکی پێشکەش بکات.
  - **ئهنجامدانی پروویۆی یهک مه بهستی.** له زۆر ولات پروویۆی سالانهی خانهواده و بزنس برههه پشتهی چالاکییه کانی کۆکردنهوهی زانیاریه سههرتاییه (به تایبهتی بۆ بهدهستهپێنانی نیشاندهره کانی ماکرۆئیکۆنۆمیک-ئابووری بالا). بهلام، بۆ ئەنجامدانی ئەم پروویۆانه پێویسته دهستهی ئاماری ههریمی کوردستان توانای پتویست دابمهزرینیت بۆ ئەم کاره ئالوزانه. له دهستپێکدا دهستهی ئاماری ههریمی کوردستان دهتوانی پت پروویۆی یهک جاره ئەنجام بدات - ئەم پروویۆانه بۆ ئەوه داڕێژراون بۆ مه بهستیکی دیاریکراو بن- به تایبهتی له قهزایه کی دیاریکراو یان بۆ بابهتیکی دیاریکراو که پتویستییه کی زۆر له ئارادا بێت بۆ بهدهستهپێنانی زانیاری سههرتایی لهسهه ئەو قهزایه یان لهسهه ئەو بابهته دیاریکراوه. له گهڵ تپه پینی کاتدا، دهتوانی پت ئەم پروویۆانه بگۆردرین بۆ پروویۆی ناوبهناو و بهردهوام.
  - **ئهنجامدانی روویۆی ئاسایی (روۆتینی).** ئەنجامدانی ئەو پروویۆیه سههرهوه، واته پروویۆ بۆ یهک مه بهست، دهستهی ئاماری ههریمی کوردستان دهخاته پهنگهپهنه کهوه که بتوانی پت پروویۆی خانهواده و بزنس ئەنجام بدات. سههراي داڕێژکردنی زانیاری ماکرۆئیکۆنۆمی، ئەم پروویۆانه زانیاری سوودبهخشی ئاستی خواروو (مایکرو) بهرههه دههین. بهلام پروویۆی بهرفراوان و ئاسای پتویستی به هاوکاری چهندین وهزارهته. بۆیه، ئەو تهکنیک و ئەو ئەزموونهی دهستهی ئاماری ههریمی کوردستان له ههنگاوه بهراییه کان بهدهستی دههینیت، لیتهدا زۆر سوودیان دهییت.
- ههنگاوه کانی نهخشه رهنگه بوار دهرهخسین بۆ دهستهی ئاماری ههریمی کوردستان و حکومهتی ههریمی کوردستان توخمه بنچینه ییه کانی سیستمی باشی زانیاری سههرتایی کۆبکهنهوه. ئەمه له لایه کی ترهوه زانیاری سههرتایی بهردهست زیاتر دهکات بۆ هاوکاری سههرکرده کانی حکومهتی ههریمی کوردستان له بهدهستهپێنانی ئامانجی سیاسهته گرنه گانیان.

## نەخشەرىنگايەكى پىئىنئىيار كراۋ بۇ كۆكردنەۋەي زانىيارى سەرەتايى پەيوەست بە سىياسەت

ئىمە باسى رەۋشى ئىستاي زانىيارى سەرەتايى و دەستگاكاني حكومەتى ھەرئىمى كوردستانمان كرد، پىئىنئىيارى ئەۋەمان كرد كام نىشاندهر كۆبكرتتەۋە و ئەۋلەۋىيەتەمان بۇ ھەر يەككىيان دانا، تىشكمان خستە سەر بابەتە دامەزرەۋەيەكاني جەختكردنەۋە لەۋەي سىستىمى ئامار باش و بەھىز بىت. دەتوانرئىت ھەنگاۋ بەھەنگاۋ راسپاردەكاني ئىمە جىبەجى بكرىن بە گوپرەي نەخشەرىنگايەك كە كاتى تەرخانكراۋى پىۋىستى تىدايە بۇ ھەر راسپاردەيەك لەگەل ئەۋلەۋىيەتەي ھەر راسپاردەيەك لە بنىاتناني سىستىمى ئامارى ناياب. پىۋىستە حكومەتى ھەرئىمى كوردستان ئەم ھەنگاۋانەي خوارەۋە بنىت:

- **دەركردنى ياساى ئامار.** ياساى ئامار پەيكەربەندىي دامەزرەۋەيى (رىكخراۋەيى دەستەي ئامارى ھەرئىمى كوردستان) و پەيوەندىيەكاني لەگەل ۋەزارەتەكاني حكومەتى ھەرئىمى كوردستان و ئازانسەكان دادەرئىتت، بە تايبەتى لە ۋارى ئالوگۆرى زانىيارى سەرەتايى. پىۋىستە ئەم ياسايە تەبا بىت لەگەل ياساى ئامارى فیدرالى.
- **كۆبۈۋنەۋە بۇ كۆكردنەۋەي لايەنە پەيوەنددار و بەشدارەكان.** پىۋىستە دەستەي ئامارى ھەرئىمى كوردستان كۆبۈۋنەۋەيەك ساز بكات بۇ برىاربەدەستاني پەيوەنددار بۇ ھاندان و گەشەپىداني ھەماھەنگى و پلاندانانى كارا. دەتوانرئىت سوود لەم كۆبۈۋنەۋەيە ۋەرىگىرئىت بۇ گەباندنى پلانى كورتخايەن و درىزخايەنەكاني دەستەي ئامارى ھەرئىمى كوردستان، ئالوگۆر و گوپگرتن لە بۇچوون و سەرىج، چەسپاندنى ھاۋكارى لە ئەنجامداني ئەۋ روۋپىۋانەي چەند ۋەزارەتتەك دەگرئىتەۋە، و بەدەستىتاني پىشگىرىي گىشتىي لايەنە بەشدار و ھاۋبەشەكان.
- **برىاردان لەسەر پىكەتەي دەستەكاني چاۋدېرىي سىياسەت و چاۋدېرىي تەكنىكى.** ئىمە پىئىنئىيارمان كروۋە حكومەتى ھەرئىمى كوردستان دەستەيەكى تەكنىكى دابمەزرئىتت بۇ راۋىز بە دەستەي ئامارى ھەرئىمى كوردستان لەسەر تەكنىك و شىۋازەكاني كۆكردنەۋەي زانىيارى سەرەتايى، و دەستەيەكى چاۋدېرىي سىياسەت بۇ جەختكردنەۋە لەۋەي چالاكىيەكاني كۆكردنەۋەي زانىيارى سەرەتايى جەخت دەخنە سەر ئەۋلەۋىيەتەكاني حكومەتى ھەرئىمى كوردستان. دەكرئىت ئەنداماني دەستەي چاۋدېرىي تەكنىكى لە كەسانى ئەكادىمى ئىستا و خانەنشېنەۋە بىن لەناۋ ھەرئىمى كوردستان و لە كوردى تاراۋگەۋە، ھەرۋەھا توپزەرى تر، لەناۋياندا توپزەرى نپودەۋلەتتىي خاۋەن ئەزموون لەسەر ھەرئىمى كوردستان و كۆكردنەۋەي زانىيارى سەرەتايى، و خەلكانىك لە كەرتى تايبەتەۋە كە خاۋەنى پىسپورئىتىي تەكنىكى بن. پالىۋراۋانى دەستەي سىياسەت برىتى دەبن لە برىاربەدەستاني بالا (بە شىۋەيەكى نموۋەيى لە ئاستى بەرپوۋەبەرى گىشتىي) لەۋ ۋەزارەتەنەي بەرپرسن لە ۋارەكاني سىياسەتە ئەۋلەۋىيەتەكان، كارمەنداني خزمەتى مەدەنى پلە بەرز يان برىاربەدەست لە پارىزگاكان، و نوپەرانى ئەنجومەنى ۋەزىران، پەرلەمان، و فەرمانگەي تەكنەلۇجىي زانىيارى.
- **دەستىشانكردنى كەسى بەرپرس لە زانىيارى سەرەتايى لەناۋ ھەر ۋەزارەتتەك.** پىۋىستە دەستەي ئامارى ھەرئىمى كوردستان كار لەگەل ۋەزارەتى گونجاۋ بكات لەسەر ھەر ئەۋلەۋىيەتتەكى سىياسەت و كەسىكى رىكخەر لە دەستەي ئامارى ھەرئىمى كوردستان دابمەزرئىتت كە بەرپرسىار دەبىت لە كۆكردنەۋەي نىشاندهرە پرپايەخەكان و گواستنەۋەيان بۇ دەستەي ئامارى ھەرئىمى كوردستان ناۋبەناۋ بە گوپرەي ماۋەيەكى دىارىكراۋ.
- **كۆكردنەۋەي نىشاندهرى پرپايەخ.** پىۋىستە ۋەزارەتە پەيوەنددارەكان نىشاندهرى پرپايەخ كۆبەنەۋە، بەلام، پىۋىستە دەستەي ئامارى ھەرئىمى كوردستان چاۋدېرى ئەم پرۆسەيە بكات و ھاۋكارى تەكنىكى پىشكەش بكات ۋەك پىۋىست. ئەمە بە تايبەتى گرنگىيەكەي لەۋەدايە كە زۆربەي نىشاندهرە پرپايەخەكان پىشت بە پىكەتەي كەرەستەي زانىيارى سەرەتايى ئەۋتۆ دەبەستن كە پىۋىستە كۆبكرتتەۋە پىش ئەۋەي بتوانرئىت نىشاندهرە پرپايەخەكان حساب بكرىن.
- **پىادەكردنى ئۆرگانوگرام (ھىلكارىي رىكخراۋ).** دەستەي ئامارى ھەرئىمى كوردستان ھىلكارىي رىكخراۋەيى (ئۆرگانوگرام) ى دارشتوۋە بۇ رىكخستەۋەي نوۋسىنگەكاني لە بارەگاگەي و لە سى پارىزگاگە. لە راپۇرتە سەرەكىيەكەدا ئىمە چەند راسپاردەيەكمان پىشكەش كروۋون بۇ دەستكارى، بە شىۋەيەكى سەرەكى بۇ جەختكردنەۋە لە تەبايى لە سەرجم نوۋسىنگەكان، لەگەل رەشۋوسىكى ياساى ئامار. پىۋىستە پىداچوۋنەۋەي ھىلكارى رىكخراۋەكە بكرئىت، و ئىجا پەيكەربەندىيە دەستكارىكراۋەكە جىبەجى بكرئىت.

- تەبەنىكىردى شىۋازى ئەلىكتىرۇنىي بۇ كۆكردنەۋەى زانىبارى سەرەتايى و تۆمارى ئەلىكتىرۇنى، ئەگەر بىكرىت.
- تەبەنىكىردى و بلاۋكردنەۋەى رېنمايى باش لەسەر كۆكردنەۋەى دانا و كار كىردى لەسەر زانىبارى سەرەتايى.
- تەبەنى كىردى و بلاۋكردنەۋەى پىرۇتۇكۆل و رېۋشوپنەكان بۇ پاكىردنەۋەى و ھەنگىرتى زانىبارى سەرەتايىەكان، بە تايىبەتى پىرۇتۇكۆل و رېۋشوپنەكانى كار كىردى لەسەر زانىبارى سەرەتايى ھەستەۋەر.
- ھاوكارىي بۇ پەرەپىدانى دەستىكان بۇ پاراستنى مافەكان و كارى رېۋپىتوسازەكان.
- دروستكىردى عەمبارىكى ئۆنلاين بۇ سەرچاۋەكانى زانىبارى سەرەتايى، لەناۋىدا بەلگەنامەكىردى (توتىق) بە تەۋاۋەتى، بۇ ئاسانكىردى بەكارھىتان و شىكىردنەۋەى زانىبارى سەرەتايى. پىۋىستە عەمبارەكە كراۋە بىت بە رېۋى ھەموو كەسىكدا، و بە شىۋەيەكى رېكۋىپىك ناۋبەناۋ نۆژەن بىكرىتەۋە.
- بە شىۋەيەكى سىستىماتىكى چاۋدىرى چۆنەتى بەكارھىتانى زانىبارى سەرەتايى بىكرىت بە مەبەستى چاكىر كىردى پىرۇسەكانى كۆكردنەۋەى، بلاۋكردنەۋەى، و خىزمەتگوزارى.

شەبەشەنى ئەم پلانى كارە، ھۆكارىكى بەرچاۋ بۇ كۆكردنەۋەى زانىبارى سەرەتايى بە سەرەتۋىيى بىرئىبە رېۋشوپنى باش و پتەۋى (تەكنەلۇجىيى زانىبارى و گەباندىن، ICT). بۇ ھەنگاۋنان بەرەۋ ئەم ئامانجە، پىۋىستە دەستەى ئامارى ھەرىمى كوردستان لە نىكەۋە ھەماھەنگى بىكات لە گەل فەرمانگەى تەكنەلۇجىيى زانىبارى (DoIT)، كە ئىستا سەرقالى دارىشتىن و جىبەخىكىردى ستراتىجىكى (تەكنەلۇجىيى زانىبارى و گەباندىن) ە بۇ حكومەتى ھەرىمى كوردستان.

### رېۋشوپنى دامەزراۋىيى سىستىمەكانى ئامار

ھىندەى ئەۋە گىنگە كە بزىنن كام زانىبارى سەرەتايى كۆبەكىنەۋەى و چۆن كۆى بىكەنەۋەى ھىندەش گىنگە رېۋشوپنى دامەزراۋىيى ھەبىت بۇ بەرنامەى ئامارەكان. سىستىمى كۆكردنەۋەى زانىبارى سەرەتايى پىك دىت لە دەزگا (دامەزراۋەى)، رېۋشوپىن، و مىكانىزمى ئەۋتۆ كە كارلىك لە گەل يەكتىرى و لە گەل دانىشتۋانەكە دەكەن بۇ راپەراندنى بەرنامەكانى ئامار. دەسەلانى لايەنەكانى سىستىمەكە لە ياساۋە سەرچاۋە دەگرىت و ياسا پىتاسەى پەيۋەندىبەكانىيان دەكات. ياسا بە لاي كەمەۋە پىتاسەى دەسەلانى ئازانسى ئامارەكە دەكات لە بوارى كۆكردنەۋەى زانىبارى سەرەتايى، سىروشتى چاۋدىرىيى حكومەت بەسەر پىرۇسەى كۆكردنەۋەى زانىبارى سەرەتايىەكان، پەيكەربەندىيى (ھەيكەلىبەت) ى ئەۋ ئازانسەى بەرپىسارە لە كۆكردنەۋەى زانىبارى سەرەتايى، ئەۋ مىكانىزمەى بەكاردەھىتېرېت بۇ چاۋدىرىكىردى چالاكىيەكانى ئازانسەكە، تۋاناي پىتسىنىكرۋى ئازانسەكە، و پەيۋەندىبەكانى ئازانسەكە بە لايەنى دەركى و ناۋخۇبى پەيۋەستدارەۋە بە جىبەخىكىردى ئەركەكەى.

حكومەتى ھەرىمى كوردستان دەرفەتىكى بى وىنەى لە پىشە بۇ پىتاسەكىردى سىستىمى ئامارەكەى بە شىۋەيەكى رېۋى دەۋتۋىيى ياساىەكى رېۋى و پتەۋدا كە بەردى بناغە دابىت بۇ گەشەيەكى دىرېخايەنى سىستىمىكى بەھىزى كۆكردنەۋەى ئامار و شىكىردنەۋەى. پىۋىستە تىپەراندنى ياساى ئامار لە سەرەۋەى ئەۋلەۋىبىتەكانى حكومەتى ھەرىمى كوردستان بىت. ھەرۋەھا، پىۋىستە حكومەتى ھەرىمى كوردستان دەستەى چاۋدىرىيى تەكنىكى و سىياسەت دابمەزرىتېت. ئىمە ھەرۋەھا پىتسىنارى ئەۋە دەكەن كە حكومەتى ھەرىمى كوردستان جارىكى تر رەچاۋى ئەۋە بىكاتەۋە كە ئاخۇ پىۋىستە دەستەى ئامارى ھەرىمى كوردستان نووسىنگەيەك بىت لەناۋ ۋەزارەتى پلاندانان، يان سەرەخۇ بىت. مىشتومىرى دروست لە ئارادايە بە ھەردوۋ ئاراستەكەدا، و ولتانى تىرى جىبان شىۋازى جۆراۋچۆر پىادە دەكەن. شەفافيەت لە كۆكردنەۋەى و بلاۋكردنەۋەى زۆر گىنگە، بۇ جەختكىردنەۋەى لە نەزاھەتىيى زانىبارى سەرەتايىەكە.

پەيۋەندىبەكانى نىۋان (دەستەى ئامارى ھەرىمى كوردستان) و (رىكخراۋى ناۋەندىيى عىراق بۇ ئامار) زۆر گىنگە. دەتۋانرېت رېۋشوپنى جۆراۋچۆرى دامەزراۋىيى پىادە بىكرىت، لەناۋىدا ئەنجۋمەنىكى فەرمى لە بەرپىسانى ھەردوۋ رېكخراۋەكە. لەبەرئەۋەى بەھايەكى جەۋھەرىي سىستىمەكانى زانىبارى سەرەتايى پىشت دەبەستىت بە رەۋابەتى و پىداۋىستىبەك لە ئارادايە بۇ پىشكىرىي گىشتىي لە چالاكىيەكانى كۆكردنەۋەى زانىبارى سەرەتايى، ئەۋا دەستەى ئامارى ھەرىمى كوردستان نەۋەك ئازانسىكى حكومەتى فېدرالىيى عىراق رېكخراۋى گونجاۋە بۇ كۆكردنەۋەى زانىبارى سەرەتايى لەناۋ ھەرىمى كوردستانى عىراق. بەلام، پىۋىستە بىتۋانرېت ئەم زانىبارى سەرەتايىە بەراۋرد بىكرىت لە گەل ئەۋ زانىبارى سەرەتايىە لە بەشەكانى تىرى عىراق كۆدەكرىتەۋە. تۋاناي بەراۋردكىردن مەمانە دەدات بە زانىبارى سەرەتايى ھەرىمى كوردستان و نادلىيى بەكارھىتەرەكان كەم دەكاتەۋە، ئامارەيەك دەدات بە جەماۋەرى جىبانى كە ژىنگەى ۋەبەرھىتان جىي مەمانەيە و سەقامگىرە.

خشتهی 5-3—دریژهی پیشوو

نیشاندهری پرپایهخ	زانباری سهرتایی کارگنپری	پروپتیوی کشتوکالی/ کۆمپانیا و کارگه	پروپتیوی خانهواده	پروپتیوی کارگه/پنکخراو	پروپتیوی کشتوکالی	پروپتیوی بۆ مهبهستیکی تایبتهت
ئاو						
ئهستیپرک، عه مباری ئاوی سهر زهوی	X					
لپشاوی ئاو له سهرچاوهکانی ئاوی سهر زهوییهوه بۆ ئابووری	X				X	X
بهفیرچوونی ئاو له دابهشکردنییدا	X					
ژمارهی ئهوه کهسانهی سهرچاوی ئاوی چاککراو بهکاردههینن			X			

خىستەى 3-5—درېزەى پىشوو

نېشانىدەرى پىرپايەخ	زانبارى سەرەتايى كارگىرپى	پروپىتوى كىشتوكالى/ كۆمپانیا و كارگە	پروپىتوى خانەوادە	پروپىتوى كارگە/پىكخراو	پروپىتوى كىشتوكالى	پروپىتوى بۆ مەبەستىكى تايبەت
كەرتى تايبەت						
	X	X				
ژمارەى كارگە و كۆمپانیا بە چالاكىى ئابوورى						
ژمارەى ئەو كەسانەى دامەزراون بە چالاكىى ئابوورى		X	X	X		
ھانوى وەبەرھىننى راسىتەوخۇى بىانى	S			X		
وەبەرھىننى چەسپاو بە كۆمپانیا		X		X		
ژمارەى تەلەفۇنى مۆبايل بۆ 1,000 كەس			X	X		X
بەكارھىنەرانى ئىنتەرنېت بۆ 100 كەس			X	X		X
كەشتىبارى						
گەبىشتن بە گوپىرەى پۆلىنى مېوان (شەو، ھەمان رۆژ)	X					
تىكپىراى ماوەى مانەوە (ھەموو جۆرە دامەزراوەكان)				X		X
تىكپىراى خەرجىيەكان لە رۆژىكىدا						X
كواستنەوە						
بىرى شەقام و رىگەوبانى قىرتاوكراو	X					
ئۆتۆمبىلى كواستنەوە لە نىوان شارە گەورەكان	X					
ئەو كەرەستانەى بە رىگەوباندا كواستراونەتەوە (تەن/كاننۇمىر)	X			X		
پىكىدادان و بىرىندارى	X					

خشتەى 3-5—درېزەى پېشوو

نېشاندهرى پېرپايەخ	زانبارى سەرەتايى كارگېرى	پروپېتوي كشتوكالى/ كۆمپانیا و كارگە	پروپېتوي خانەوادە	پروپېتوي كارگە/پېكخراو	پروپېتوي كشتوكالى	پروپېتوي بۆ مەبەستېكى تايبەت
دەستگە يىشتىنى جەماوەر بەرپاساكان	X		X	X		
كاتى خايەنراو بۆ دەستكردن بە بزىس (كارگە و كۆمپانىيى خۆمالى)		X				X
تەندروستى						
ناكام و مردنى مندال ( تەمەن 0 – 11 مانگ)	X		X			
ژمارە و چىرى دىكتۇرەكان بۆ 10,000 كەس	X	X				
چىرى قەرەوئەلى نەخۇشخانەكان بۆ 10,000 كەس	X	X				
رېژەى ئەو قەزايانەى كە بە گوپرەى ستانداردەكان بنكەى تەندروستىيى سەرەكيبان لېيە 1 بۆ 10,000 كەس)	X			X		
رېژەى ئەو قەزايانەى كە بە گوپرەى ستانداردەكان بنكەى تەندروستىيى لادەكيبان لېيە 1 بۆ 5,000 كەس)	X			X		
كوتانى سيانى (DPT3): رېژەى كوتانى سيانى لەنپو مندالانى يەك سالانە (23-12 مانگانە)	X		X			
ئابوورى گەورە (ماكرۇئېكۆنۆمىك، Macroeconomics)						
كۆى خەرجىيەكانى حكومەت	X					
خەرجىي كەسىي بۆ كەرەستە و خزمەتگوزارايەكان			X			
هەناردەكردنى كەرەستە		X			X	
هاوردەكردنى كەرەستە		X			X	
رېژەى بېكارى			X			
ژېدەرى نرختى بەكاربەر						X

خشته 5-3  
رېځه کانی کورننه وهی زانیاری سهرتایی بۆ نیشاندیره پربایه خه کانی زانیاری سهرتایی

نیشاندیری پربایه خ	زانیاری سهرتایی کارگیری	پروپتی کشتوکالی/ کۆمپانیا و کارگه	پروپتی خانه واده	پروپتی کارگه/ پیکتراو	پروپتی کشتوکالی	پروپتی بۆ مه به سستیکی تایبته
کشتوکالی						
			X	X	X	
		به ره مه پنیانی به روبروومی سهره کی (گه نم، برنج)	X	X	X	
		به ره مه پنیانی به روبروومی به هادار (تری، هه نار)	X	X	X	
		زه وی به کاره پنیروا بۆ کشتوکالی	X	X	X	
		ئاوی به کاره پنیروا بۆ ئاودیری	X	X	X	
په روره						
	X	ژماره ی ئه و قوتابخانه نوپانی له ماوه ی سألته که دا ته و او کراون				
X	X	رېژه ی ئه و مامۆستایانه ی له ماوه ی سألته که دا مه شقیان پیکراوه				X
	X	کۆی ژماره ی ئه و قوتابیانه ی چونه ته خویندنی ناوه ندی	X			
	X	پوخته ی ژماره ی ئه و قوتابیانه ی چونه ته خویندنی ئاماده یی	X			
	X	رېژه ی ته و او کردنی خویندن له ئاماده یی	X			
کاره با						
	X	توانای ناولینراوی به که				
	X	توانای دابینکردنی به که				
	X	لوتکه ی داواکاری (طلب) ی (بار)	X	X		
		ئیداره (حوکمرانی، الحوکمة، Governance)				
	X	حیبه چیکردنی ریسای ئاکار (یاسا)		X		
	X	ده ستگه بشتنی جه ماوه ر به یاساکان	X	X		

دواین بەرھەمى زانىارى سەرەتايى ورد و سوودبەخش دەپت. ئەم توخمانە برىتىن لە دارشتنى ياسا و پرۆتۆكۆلەكانى كۆكردنەۋەى زانىارى سەرەتايى، ۋەرگرتنى سامپل بۇ پروپىوتى كۆكردنەۋەى زانىارى سەرەتايى، جىبەجىكردى چالاكىي كۆكردنەۋەى زانىارى سەرەتايى، جەختكردنەۋە لە چۆنايەتى لە كاتى جىبەجىكردى پرۆسەى كۆكردنەۋەى دانا، ھەلگرتن و دابەشكردى زانىارى سەرەتايى، و پاراستنى نېتىي كەسەكان.

سىستېمىكى ئامارى گشتىگرى و ھەمەلەين ھەر سىج جۆرەكەى كۆكردنەۋەى زانىارى سەرەتايى لەخۆدەگرىت. سەرژمىرى دانىشتووان و سەرژمىرى بابەتى تر وا باۋە كە كۆلەكەى سەرەكەى ئەم سىستەمەن، لە ھەرئىمى كوردستانى عىراق، سەرژمىرى كۆمپانىكان و سەرژمىرى تر كە ھى مرۆف نەبىت پىدەچىت كرۆكى سىستەمەكە بىت لە ماۋەى كورتخايەن و مامناۋەندىدا.

سەرژمىرەكان پىشتىگرى و ھاوكارن بۇ پروپىوتەكان، ئەمەش لە رىي دابىنكردى زانىارى لەسەر ئەو خەلكەى سەرژمىر دەكرىن، ژىرخانى ئامارى، تواناى ئامار، و قۇناغەكان، و زۇرجار زانىارى سەرەتايى سەرژمىر ۋەك زانىارى يارىدەدەر بەكاردەھىترىت بۇ دابەشكردى ئەندامانى كۆمەلگەكە بۇ گرۋپى لاۋەكىي ھاۋشپوۋە. زانىارى سەرەتايى پروپىوتەۋاۋەكرى زانىارى سەرەتايى سەرژمىرە لە رىي دابىنكردى زانىارى تىرۋتەسەل لەسەر بابەتە ئالۆزەكان. لەبەرئەۋەى ناكرىت زوو زوو سەرژمىرەكان ئەنجام بدرىتەۋە. روپىو ئامارى ناۋبەناۋى نۆزەنكرۋە دەخاتە بەردەستمان. زانىارى سەرەتايى پروپىوتە و تۆمارە كارگىرپىيەكانىش دەتوانرىت بۇ ساخكردەۋەى پرومالى سەرژمىر و ناۋەرۆكەكەى سوودى لى ۋەربىگرىت و بەكاربىترىت بۇ دەستىشانكردى قەبارە و ئاراستەى ھەلەكان. بە ھەمان شپوۋە، زانىارى سەرەتايى تۆمارە كارگىرپىيەكان دەتوانرىت بۇ ساخكردەۋەى ھەلسەنگاندنى ئەنجامى پروپىوتە و سەرژمىرەكان بەكاربىترىت. ئاۋىتەكردى ئەم سەرچاۋەى زانىارى سەرەتايى ھەلەكان لە روۋى شىكارپىيەۋە زور سوودبەخشە، بۇ نمونە، دەتوانرىت زانىارى سەرەتايى سەرژمىر و زانىارى سەرەتايى كارگىرپىيە ئاۋىتە بكرىت لەگەل زانىارى سەرەتايى پروپىوتە بۇ دەرھىتئانى ھىماكراۋ (استدلالات) لەسەر ناۋچەى جوگرافىيى بچووك يان كۆمەلگەى بچووك.

خىشەى 3-5 ئەۋە پىشان دەدات كە چۆن دەتوانرىت بەرنامەبەكى ھەمەلەينى كۆكردنەۋەى زانىارى سەرەتايى بىستىرتەۋە بە ئەۋەلەۋىيەتەكانى زانىارى سەرەتايى حكومەتى ھەرئىمى كوردستان، ۋەك لە نىشاندەرە پىرايەخەكاندا ھاۋتوۋە.

#### سەرمايەى مرۆيى بۇ كۆكردنەۋەى و بەرپوۋەبىردنى زانىارى سەرەتايى

بەردى بناغەى سىستىمى كۆكردنەۋەى زانىارى سەرەتايى باش برىتپىيە لە گەشەپىدانى دەستى كارى شارەزا. پەرەپىدانى دەستى كار كە خاۋەنى شارەزايى پىتۋىست بىت بۇ كۆكردنەۋەى، بەرپوۋەبىردن، و دابەشكردى زانىارى سەرەتايى لە ھەرئىمى كوردستان، كارىكى سەختە. دەستەى ئامارى ھەرئىمى كوردستان دەتوانرىت تواناكانى بەرفراۋانتر بگات لە رىي سازكردى گرپىيەست لەگەل كۆمپانىيەى كەرتى تايبەت يان كەرتى قازانچ-نەۋىست، و لە رىي كاركردى لەگەل رىكخراۋە نىۋدەۋەلەتپىيەكانى خاۋەن پىسپوۋرىتى لە بوارى زانىارى سەرەتايى، يان كارمەندى ئەۋتۆ دابمەزىرىت كە خاۋەنى كارزانى بن لەۋ بواردە. گرپىيەستكردى لەگەل كۆمپانىيەى دەرۋە بوار بۇ حكومەتى ھەرئىمى كوردستان دەرەخسىنىت دەستى بگات بە كارزانى تايبەتمەندى پىتۋىست. بەلام رەنگە خەرجى (كولفە) ى كارگىرپىيەى گران بىت لەسەر حكومەتى ھەرئىمى كوردستان و بەرھەمى زانىارى سەرەتايى باش نەبىت ئەگەر لىكۆلپىنەۋە لە بەلپىندەرەكان نەكرىت يان بە باشى بەرپوۋە نەبىرپن. بەدىلەكە ئەۋەيە مەشق بە ستافى ئىستىۋى ۋەزارەت يان دەستەى ئامارى ھەرئىمى كوردستان بكرىت بۇ ئاشناكردىيان بە كارزانى و شارەزايى تر.

#### دانانى شپوۋەكانى كۆكردنەۋەى زانىارى سەرەتايى لەناۋ پلانى كارى دەستەى ئامارى ھەرئىمى كوردستان

پىشنىارى ئەۋە دەكەين دەستەى ئامارى ھەرئىمى كوردستان ئەم ھەنگاۋانەى خوارەۋە بنىت بۇ چاكركردى شپوۋەكانى كۆكردنەۋەى زانىارى سەرەتايى:

- دانانى پلان و چاۋدېرىكردى بەرنامەبەكى كار كە ھەمەلەين بىت بۇ سەرژمىرى كشتوكال و كۆمپانىيا و كارگەكان، ھەموو پىتچ تا دە سالىك ئەنجام بدرىت. پىتۋىستە لە ماۋەيەكى كورترىشدا پروپىوتى خانەۋادەكان، كىلگەكان، و كۆمپانىكان ئەنجام بدرىت. پىتۋىستە كۆكردنەۋەى زانىارى سەرەتايى كارگىرپىيەى بە شپوۋەبەكى سالانە يان نىمچەسالانە ئەنجام بدرىت.
- تەبەنىكردى يەكەى جوگرافى تۆكەم بۇ كۆكردنەۋەى ئامار و راپۇرتكردى (نووسىنى راپۇرت لەسەرى).
- تەبەنىكردى پىتناسە و چەمك و پۆلپىنكردى يەكخراۋ و باۋ بۇ ھەموو جۆرەكانى سەرچاۋەكانى زانىارى سەرەتايى، لەناۋىدا تۆمارە كارگىرپىيەكان.

خشەنى 5-2—درېزەى پىشوو

نېشانىدەر	ماوہ و ناوبەناوېتى كۆكردنەوہى زانىارى سەرەتايى
ھاوردەكردنى كەرەستە	وہرزىى
رېزەى بېكارى	وہرزىى
رېدەرى نرخی بەكاربەر	مانگانە
كەرئى تايبەت	
رمارەى كۆمپانىا و كارگەكان بە گوپرەى چالاكېيە ئابوورىيەكە	سالانە
رمارەى ئەو كەسانەى لە چالاكېى ئابوورى دامەزراون	وہرزىى
ھاتووى وەبەرھىنناني راستەوخۆى بياني	وہرزىى
وہبەرھىنناني چەسپاوى كۆمپانىاكان	وہرزىى
تەلەفۇنى مۇبايل بۆ ھەر 1,000 كەس	سالانە
ئەو كەسانەى ئىنتەرنېت بەكاردەھىنن بۆ ھەر 100 كەس	سالانە
كەشتىبارىى	
كەشتىنى كەشتىباران بە پۆلىنى كەشتىبار (بە شەو، ھەمان رۇز)	رۇژانە
تېكراى درېزىى مانەوہ (ھەموو جۇرە دامەزراوہكان)	سالانە
تېكراى خەرجىيەكان لە يەك رۇژدا	مانگانە
گواستەنەوہ	
بىرى شەقام و رېگەوبانى قىرتا و كراو	سالانە
ئۆتۆمبىلى تاكسى كە لە نېوان شارە سەرەكېيەكاندا ھاتووچۇ بكات	سالانە
ئەو كەرەستانەى بە رېگەوبان دەگوزارپتەوہ (تەن/كاتزمېرىك)	ھەفتانە
بېكدادان و بىرىندارى	سالانە
ئاو	
ئەستېرىك، عەمبارى ئاوى سەررەوى	سالانە
لېشاوى ئاو لە سەرچاوہكانى سەر و رېزەوييەوہ بۆ سوودى ئابوورى	سالانە
بەفېرچوونى ئاو لە كاتى دابەشكردىبىدا	سالانە
ئەو كەسانەى كە سەرچاوہى ئاوى باشكراو بەكاردەھىنن	سالانە

دى بى تى: كوتانى سىانى

زانىارى سەرەتايى كارگېرى ئەو زانىارىيانە لەخۇدەگرېت كە لە لايەن حكومەت يان قەوارەى ترەوہ كۆدەكرېتەوہ بۆ مەبەستى خۇيان. بە شېوہيەكى گشتىي ئەم زانىارىيە سەرەتايانە رەنگدانەوہى بەرپۆبەردنى بەرنامە و سىاسەت و خزمەتگوزارىين، زانىارى سەرەتايى لە ھەموو ھاوولائىانەوہ كۆناكرېتەوہ. بە پېچەوانەى ئەمەوہ، سەررۇمېر بىرىتييە لە رماردننى ھەموو ئەندامانى كۆمەلگەيەك، ئنجا تاكەكەس بن يان قەوارەى تر. بۆ نمونە سەررۇمېرى ھاوولائىان، پروپىوى كۆمپانىاكان، يەكەى نىشتەخىكردن، و تەنانەت ئاژەل. زانىارى سەرەتايى پروپىو تەن پروپىوى سامپلى ھاوولائىان دەكات كە خىي گىنگى بابەتەكەن. زانىارى سەرەتايى پروپىو وا باوہ بە شېوہيەكى ئەوتۆ كۆدەكرېتەوہ كە بوار دەپرەخسىيىت بۆ دروستكردنى ھەلپىنجانى ئامارى (استدلالات احصائية، statistical inference) بۆ سەرلەبەرى دانىشتوانەكە. بەكارھىنناني ئەم مىكانىزمانە بۆ كۆكردنەوہى زانىارى سەرەتايى گشتىگر و پەيوەست بە سىاسەت بىرىتييە لە پرۇسەيەكى فرە-قۇناغ. بەدەستەپناني دروستى توخمە بنچىنەيىيەكان دەبىتە مايەى جەختكردنەوہ لەوہى

خىشەي 2-5

نېشاندەرە پىراپەخەكان بۇ گەياندىنى زانىيارى بە پىراپەدەستان

نېشاندەر	ماۋە و ناوبەناۋىتى كۆكردنەۋەي زانىيارى سەرەتايى
كشتوكال	
بەرھەمپىنانى بەروبوومە سەرەكپىيەكان (گەنم، بىرىج)	ۋەرزى و سالانە
بەرھەمپىنانى بەروبوومى گرانبەھا (تېرى، ھەنار)	ۋەرزى و سالانە
ئەو زەويىيانەي بۇ كشتوكال بەكاردەھىنرېت	10-5 سال
ئاۋى بەكارھىنراۋ بۇ ئاۋدىرى	سالانە
پەرۋەردە	
ژمارەي ئەو قوتابخانە نوپىيانەي لە سالەكەدا تەۋاۋ كراون	سالانە
رېژەي سەدىي ئەو مامۇستايانەي لە سالەكەدا مەشقىيان پىكرارۋە	سالانە
كۆي ئەو قوتايپانەي چۈنەتە قۇناغى ئامادەيى	سالانە
پوختەي ئەو قوتايپانەي چۈنەتە قۇناغى ئامادەيى	سالانە
رېژەي دەرچوون و تەۋاۋكردنى قۇناغى ئامادەيى	سالانە
كارەبا	
تواناي ناۋلىپىنراۋى يەكەكە	سالانە
تواناي دابىنكردنى يەكەكە	سالانە
لوتكەي داۋاكارى (بار)	نېمچە سالانە
پارىزگا	
جېبەجېكردنى رېساي ئاكار (ياسا)	سالانە
دەستگەيشتىنى جەماۋەر بە ياساكان	سالانە
دەستگەيشتىنى جەماۋەر بە رېساكان	سالانە
كاتى پېۋىست بۇ دەستكردن بە بىزنىسك (كۆمپاناي خۇمالى)	سالانە
تەندروستى	
ناكام، مردنى مندال (تەمەن 0 – 11 مانگى)	سالانە
ژمارە و چىرى دكتۇر بۇ ھەر 10,000 كەس	سالانە
چىرى قەرەۋىلگەي نەخۇشخانەكان بۇ ھەر 10,000 كەس	سالانە
رېژەي سەدىي ئەو قەزابانەي كە ژمارەي ستاندارد بىنگەي تەندروستىي گشتىي سەرەكپان ھەيە (1بۇ ھەر 10,000 كەس)	سالانە
رېژەي سەدى ئەو قەزابانەي كە ژمارەي ستاندارد بىنگەي تەندروستىي گشتىي لاۋەكپان ھەيە (1 بۇ ھەر 5,000 كەس)	سالانە
كوتانى سىيانى (DPT3): رېژەي كوتان لەناۋ مندالنى يەك سالە (-12 23) بە سېينەي دى پى تى	سالانە
ماكروئىجابوورى، Macroeconomics	
كۆي خەرچىيەكانى پارىزگا	مانگانە
خەرچىي كەسى بۇ كەرەستە و خزمەتگوزارىيەكان	ۋەرزىي
ھەناردەكردنى كەرەستە	ۋەرزىي

## خىشەى 1-5 پوختەى دانراوھەكان لەناو فايەلكانى زانىارى سەرەتايى

كۆپاڤ	وھسەف
كەرەستەى زانىارى سەرەتايى	پۆلىنى سەرەكى و لاوھكىى بەرفراوانى زانىارى سەرەتايى، كەرەستەى تاكى زانىارى سەرەتايى، و پىئاسە ھەك پىئويست
ئەولەوييەت	زانىارى سەرەتايى ئەولەوييەتى بەرز و ئەولەوييەتى نزم
يەكە	يەكەى سروسىتى بۆ كەرەستەى زانىارى سەرەتايى (بۆ نموونە، دىنارى عىراقى بۆ پوختەى بەھاي مولكومالى چەسپاڤ-الاصول الثابتة)
سەرچاۋەى زانىارى سەرەتايى	داناكە لە كوئو دەت (بۆ نموونە، داناى كارگىر، پروپىتو، و سەرچاۋەى تر)
رىكخستنى كۆكردنەوھى زانىارى سەرەتايى	بە شىۋەيكى نموونەى، برىتتە لە دەستەى ئامارى ھەرىمى كوردستان، بە ھاوكارىى لەكەل وەزارەتى پەيوەنددار، بەلام ھەرەھا ئاژانسى تىرىش
ئەو ئاستەى كە پىئويستە تىيدا زانىارى سەرەتايى راپۇرت بەكرىت	لە ئاستى قەزا، پارىزگا، يان ئاستى ھەرىمەتى (ئاستى خوازراو كە كۆكردنەوھى و يەكخستنى زانىارى سەرەتايى تەنجام بەدات)
ماوھ و دووبارە كۆكردنەوھى زانىارى سەرەتايى	كۆكردنەوھى زانىارى سەرەتايى بە شىۋەيكى بەردەوام (بۆ نموونە، نىشاندەرەكانى تەندروسىتى، بە شىۋەى وەرزى، يان سالانە)

- زانىارى سەرەتايىھەكان وا باوھ بۆ ھەموو بوارەكانى سىياسەت گونجاو دەبن. بۆ نموونە، ئامارەكانى كار و خىشەى بەرھەمە پىشەسازىھەكان پەيوەنددارە بە نىشاندەرەكانى ھەردوو ئابوورى گەورە (ماكرو ئابورى) و ئمپىرىارىھەرىمەكان.
- وەزارەتە پەيوەنددارەكان، بە ھاوكارى لەكەل دەستەى ئامارى ھەرىمى كوردستان، ئەگەرى ئەوھى ھەيە بەرپرسىار بىت لە كۆكردنەوھى زانىارى سەرەتايى. بەلام، دەستەى ئامارى ھەرىمى كوردستان خاۋەنى پىسپۇرىتتى شىۋازى كارە و پىئويستە رابەرى چالاكىيەكانى كۆكردنەوھى زانىارى سەرەتايى بىت.
- پىكەوھە كار كردن و ھاوكارى بەرفراوان زۆر پىراپەخە بۆ پروپىتو خانەوادەكان، كە بە شىۋەيكى كىشى پەندىن بوارى جۆراوچۆر دەگرىتەوھە، ھەك تەندروسىتى، پەروەردە، و كار كردن.
- ئەو زانىارى سەرەتايىھەكى دەستەى ئامارى ھەرىمى كوردستان كۆى نەكردۆتەوھە، دەتوانرىت ناوبەناو بخرىتە پىش نوويىنگەكە، ناوبەناو و مەرج نىيە ھەر ئەو كاتانە بىت كە كۆدەكرىتەوھە.

### نىشاندەرە پىراپەخەكان

ھەندىك لەو نىشاندەرەنەى لە دە بوارەكەى سىياسەتدا دەستىشان كراون زۆر پىئويستى بۆ بەرپرسانى بالى حكومەتى ھەرىمى كوردستان بۆ ئەوھى برىارى سىياسەتى ئاست-بەرز دەربكەن. ئىمە ئەو نىشاندەرەنە ناودەنىن نىشاندەرى پىراپەخە و ئەمەش ئەوھە دەگەيەنىت كە بەرزترىن ئەولەوييەتپان ھەيە بۆ كۆكردنەوھە و دابەشكردن، نەوھەك تەنى بۆ بەرپرسانى بالى حكومەتى ھەرىمى كوردستان بەلكو ھەرەھا بۆ جەماوھرىش (خىشەى 5-2). ئەم نىشاندەرەنە برىتىن لەو زانىارىيەنەى سەرۆك وەزىران، ئەنجومەنى وەزىران، راپوئىزكارانى سەرۆك وەزىران و وەزىرەكان، و يەكەى ترى ئاستى بالى، ھەك ئەنجومەنى ئابوورى حكومەتى ھەرىمى كوردستان، پىئويستە بتوان راپوئىزى لەسەر وەربگرن كاتىك برىارى پلانى ستراتىجى دەدەن لە ھەرىمى كوردستان.

### شىۋازەكانى كۆكردنەوھى زانىارى سەرەتايى

دەستىشانكردن، كۆكردنەوھە، و دابەشكردنى زانىارى سەرەتايى ھەمەلەين و گىتىگر و باش و پەيوەست بە سىياسەت پىشت دەبەستىت بە بەكارھىتەنى شىۋازى گونجاوى كۆكردنەوھى زانىارى سەرەتايى و دارىشتى رىشويىن بۆ جەختكردنەوھە لە چۆنايەتتى لە چەندىن رەھەنددا. جۆرە سەرەكەيەكانى زانىارى سەرەتايى كە بۆ مەبەستى سىياسەت و پلاندانان بەكاردەھىترىن برىتىن لە زانىارى سەرەتايى كارگىر، زانىارى سەرەتايى سەرژمىرى، و پروپىتو. ھەر زانىارىھەكى سەرەتايى لەم زانىارىھە سەرەتايىھە سوود و تىچوو (كولفە) ى خۆى ھەيە.

### پېتىخ خزمەتگوزارىيى بىنچىنەيى لە ماۋەي كورنخايەن و مامناۋەندىيدا

بابەتلىك كە بەردەۋام كە لە كاتى كۆبۈنەۋەمان لەگەل بېرىباربەدەستانى حكومەتى ھەرئىمى كوردستان بەردەۋام دوۋىيات دەكرابەۋە ئەۋە بوو كە ھەندىك خزمەتگوزارىيى ديارىكرائو - بە تايبەتى تەندروسىتى، پەروەردە، ئاو و ئاۋەرۇ، كارەبا، و رېگەۋىيان و گواستەنەۋە- تەنخ ھەر بە بىنچىنەيى دانانرېن بۇ جەماۋەر بەلكو ئەمانە ئەو بوارانەن كە جەماۋەر پېشېبىنى ئەۋە دەكات حكومەت بە خىترايى ئەنجامەكانيان بەرجەستە بكات، بە پەچاۋ كوردنى زىادبۈۋنى ژمارەي دانېشتوان، داۋاكارى لەسەر ئەم خزمەتگوزارىيەن لە زىادبۈۋنداپە، بە نىزىكەيى ھەموو ئەو بەرپىرسانەي كۆبۈنەۋەمان لەگەل كوردن باسى كارىگەرى داينىكردىنى ئەم خزمەتگوزارىيەنەيان كورد ۋەك ئەۋەلەۋىيەتى ھەرە بەرزى سىياسەت و رېۋوشوېن (اولوية السياسة، policy priority)

### چۈار بابەتى ئابۋورى و حوكمېراني (ئىدارە، الحوكمة، Governance) بۇ ماۋەي درېنخايەن

ھاندانى كەرتى تايبەت و كەمكردنەۋەي خەرحىيەكانى حكومەت بۇ موۋچە لەسەرەۋەي لىستى ئەۋەلەۋىيەتەكانى حكومەتەكانى ھەرئىمى كوردستانە، ئەنجامدانى چاكسازىيى ئەۋتۇ كە ژىنگەي دۇستانە بۇ بىزنىس دروست بكات بىرېتېيە لە كلىلىكى سەرەكى لە ئەجىنداي سىياسەت و رېۋوشوېنەكاندا، كشتوكال يەكېكە لەو كەرتانەي زياتر بەرچاۋە بۇ بايەخ پىندان، ئىنجا گەشتىيارى. ھەرۋەھا ئىدارەي باش (حوكمېراني باش، الحوكمة الرشيدة، Good governance) و چاكسازىيى لە خزمەتگوزارىيى مەدەنى-ش ئەۋەلەۋىيەتن.

### ئەۋەلەۋىيەتى بەپەلەي زانىيارى سەرەتايى

دوۋىين ئەۋەلەۋىيەت كە راستەۋخۇ بە زانىيارى سەرەتايىۋە گرېدراۋە، بە تايبەتى دامەزراندن و دارشتنى راپۇرت لەسەر ئابۋورى ھەرئىم بۇ راگەباندنى كۆي بەرھەمى ھەرئىم، ئەمە سوود لە دامەزراندنى رومالى ناۋبەناۋى خانەۋادەكان ۋەردەگرېت بۇ چاۋدېرىكردىنى بارودۇخ و ھەلومەرجى بازارى خۇجىي و دامەزراندنى رومالى ناۋبەناۋى كشتوكال و بىزنىس.

### زانىيارى سەرەتايى پىۋىستەكان بۇ كار كوردن لەسەر ئەۋەلەۋىيەتەكانى سىياسەت

ئىمە پىشنىيارى كۆكردنەۋەي كۆمەلېك نىشاندەر (مؤشر، indicator) دەكەين بۇ پىشنىيارى لە دروستكردىنى بېرىار لەسەر ئەۋەلەۋىيەتەكانى ئەۋەلەۋىيەتن. نىشاندەرەكان، كە ئىمە بۇ دوو جۇر پۆلېتېمان كوردوۋە - ئەۋەلەۋىيەتى بەرز و ئەۋەلەۋىيەتى نىز، لەناۋ دە فاىلى ئەكسەلداپە كە ھاۋىپېچە لەگەل راپۇرتە سەرەكېپەكە لەسەر سى دىيەك. پىتاجىت سەرلەبەرى نىشاندەرەكان پىۋىست يان تەنانت سوودبەخش بىن بۇ بېرىباربەدەستان. بۇيە، لەو لىستە درېژەۋە لىستىكى تىرى بچوۋكرتېمان دارشتوۋە بەناۋى "نىشاندەرە پىرپابەخەكان" بۇھەر كەرتىك - ئەمانە ئەۋە نىشاندەرەكان كە پىۋىستە ئەۋەلەۋىيەتى ھەرە بەرزىان ھەبىت بۇ كۆكردنەۋە و بۇ راپۇرتنوۋسىن بۇ رېنمايى بېرىباربەدەستانى بالا لە حكومەتى ھەرئىمى كوردستان.

ئامانجى كۆمەلەي نىشاندەرەكان پىشنىيارىيە لە دارشتنى سىياسەت و رېۋوشوېن. ھەندىك نىگەرانى لە ئارادا بوو لەسەر ئەۋەي كە رەنگە نىشاندەرەكان بەكاربېتېرېت بۇ ھەلسەنگاندنى كارى ئەۋە ۋەزارەتەنەي داپاندەرېژن يان ئەۋانەي لە بوارى ئەۋە سىياسەتەدا كار دەكەن. ئىمە بە توندى ھۇشيارىي دەدەين لەۋەي بەم شېۋەيە بەكاربېتېرېن. رەنگە ئەم نىشاندەرەكان كۆمەلېكى لاۋەكىي زانىيارى سەرەتايى لەخۇبگرېت كە پىۋىست بىن بۇ ھەلسەنگاندن، بەلام، زانىيارى سەرەتايى زۇر لەۋە زياتر پىۋىستە بۇ ھەلسەنگاندنى ئەداي ۋەزارەتېك بە شېۋەيەكى دادپەرۋەرەنە.

فاىلەكانى نىشاندەرى زانىيارى سەرەتايى كە فاىلى ئەكسەل سەرچاۋەيەكى بەرفرانان بۇ حكومەتى ھەرئىمى كوردستان بۇ رېنمايى چالاكېيەكانى كۆكردنەۋەي دا، بەلام ئەمانە لىستىكى ھەمەلايەن و چروپېر نىن بۇ ھەموو ئەۋە زانىيارى سەرەتايىيە پىۋىستە كۆبكرېتەۋە. ئامانجەكە بىرېتېيە لە رېنمايىكردىنى چالاكېيەكانى كۆكردنەۋەي زانىيارى سەرەتايى لە لاين دەستەي ئامارى ھەرئىمى كوردستانەۋە بۇ ئەۋەي كار لەسەر زانىيارى پەيوەست بە سىياسەتەۋە بىكەن و سوودىكى بەرفرانان دەبىت بۇ ھەموو ۋەزارەتەكان، رەنگە ۋەزارەتەكان بىيانەۋىت زانىيارى سەرەتايى تىرىش كۆبكەنەۋە.

خشتەي 1-5 ۋەردەكارىيى ناۋ فاىلى نىشاندەرى زانىيارى سەرەتايى پىشان دەدات

### كىشە سەرەكېيەكانى كۆكردنەۋەي زانىيارى سەرەتايى

لە كار كوردنەمان لەسەر دارشتنى نىشاندەرەكانى دە بوارە ئەۋەلەۋىيەتەكە، چەند ئاستەنگىك سەريان ھەلدا:

- پىۋىستە زانىيارىيە سەرەتايىيەكان لە سەرچاۋەي جۇراۋجۇرەۋە بېن، لەناۋياندا زانىيارى سەرەتايى كارگېرى، رېۋىپو (مسح، SURVEY)، و تەنانت يەكەكانى حكومەتى ناۋەندىي عىراق.

## زانباری سهرهتایی و ئاماری بهردهست

له ئیستادا حکومهتی ههریمی کوردستان بریکی زۆر زانباری سهرهتایی کۆ دهکاتهوه، بهلام زۆربهی بهکارناهیتریت یان له بهردهست نییه بۆ بریاردان (دروستکردنی بریار، صنع القرار)، و کهلین و کهموکووری گهوهه تیڤایه. له ریکخراویکهوه بۆ ریکخراویکی تر و له کهسیکهوه بۆ کهسیکی تر پیناسهی ئه و شته دهگۆریت که پینی دهگوتریت "زانباری سهرهتایی"، بهم شیوهیهش به زهحمهت دهتوانریت سهرچاوهی زانباریه سهرهتاییهکان ئاشکرا بیت و ئه و زانباریه سهرهتاییانه دیاری بکریت که بدرین به بریاربهدهستان. توانا و شیوازهکانی کۆکردنهوهی زانباری سهرهتایی جۆراوجۆره له یهکهیهکی حکومهتوه بۆ یهکهیهکی تر. ههروهها، شیوازهکانی ههنگرتنی زانباری سهرهتایی جیاوازن، زۆر ئازانس ههیه زانباری سهرهتایی لهسهر کاغز کۆدهکاتهوه و ههلهگرت، تهناهت ئهگهرجی ئامرازی ئهلیکترۆنیشی ههیت. سهرهپای ئهمه، ئاگاداری له ههبوونی زانباریه سهرهتاییهکان زۆر نزمه و پینی ئاشنا نین: زۆر جار کارمهاندانی وهزارهتیکی نازانن کارمهاندانی وهزارهتهکانی تر کام زانباری سهرهتایی کۆدهکهنهوه. پینوسته ههول و کۆششهکانی کۆکردنهوهی زانباری سهرهتایی به شیوهیهکی سیستماتیکی و ههماهنگ بیت. پروون نییه ئاخۆ بریاربهدهستان له کاتی خۆیدا دهستیان دهگات به زانباریه سهرهتاییهکان یان به سیستمیکی کارای ناساندن و بهکارهیتانی زانباری سهرهتایی بهردهست بۆ بریاردان. ویسایتی وهزارهتهکانی حکومهتی ههریمی کوردستان به گشتی سهرچاوهیهکی باش نین بۆ زانباری سهرهتایی، و دهتوانریت کار لهسهر تهباپیان بکریت. دواچار، له دهروهی حکومهت زانباریهکی سهرهتایی کهمی سیستماتیکی کۆدهکریتهوه – بۆ نمونه، له لایهن زانکۆکان یان ریکخراوه خیرخوازیهکانهوه. سهرهپای ئهه گرتانه، حکومهتی ههریمی کوردستان پیشکوهتیکی مژدهبهخشی ئههجام داوه بهره و کۆکردنهوهی زانباری سهرهتایی پرپایهخ بۆ دابینکردنی بۆ پرۆسهی دروستکردنی بریار. بهشاری دهستهی ئاماری ههریمی کوردستان له گهله حکومهتی ناوهندی و بانکی جیهانی له IHSES ی 2007 دهستکوهتیکی گهوره بوو که زانباری سهرهتایی پهپوهندیاری به سیاسهت و ریشوویتهوه دابین کرد بۆ هاوکاری له دهرشتنی سیاسهتی کهمکردنهوهی ههژاری. تهعهددایهکی سهرهکی بریتی دهیت له بنیاتانی توانای پینوست لهناو دهستهی ئاماری ههریمی کوردستان به شیوهیهک که حکومهتی ههریمی کوردستان پینوستی بهوه نهیت پشت به چهنین ئازانس بهستیت بۆ ههولهکانی کۆکردنهوهی زانباری سهرهتایی زۆر و گهوره، بهلکو له حیاتی ئهه به خۆی کۆکردنهوهی زانباری سهرهتایی خۆی ئههجام دهات بۆ دهرشتنی ئهه و سیاسهتانهی پینوستی پیتهی.

## ئهولهوییهتهکانی سیاسهتی حکومهتی ههریمی کوردستان

بۆ ئهوهی به باشترین شیوه زانباری سهرهتایی بهکاربهیتریت بۆ بریاردان (دروستکردنی بریار، صنع القرار، policymaking) زۆر گرنگه ئهولهوییهتهکانی سیاسهت و ریشوویتهکان دهستنیشان بکرین و ئنجا هههه گرنگترین نیشاندهر (مؤشرات، indicators) هکانی زانباری سهرهتایی پهپوهنددار و پشتوانکار دهستنیشان بکرین. به پشتبهستن به تاوتوی چروپهکانمان له گهله چهنین بریاربهدهست و پیداجوونهوهی بهلگهنامهکانی حکومهتی ههریمی کوردستان، ئیمه ئاراستهی گشتی سیاسهت و ریشوویتهکان بهم شیوهیهی خوارهوه راقه دهکهن: (1) بۆ دهرشتنی ئابوورییهکی فرهلایهن و ههههچهن که پشت به کهرتی تابهت بهستیت و تهه پشت به نهوت نههستیت، و (2) بۆ پشتگیری له ئابووری و خۆشگوزهرانی هاوولاتیان و وهک پینوست خزمهتگوزاری حکومی و کومهلایهتی دابین بکریت، و (3) بۆ دابینکردنی دهرفتهی ئهوتۆ بۆ سیستمی خویندن و دهستی کار که ئاستی ژبانی هاوولاتیان بهرزتر بکاتهوه. بهدهستهیتانی ئهه ئامانجان له پرۆسهیهکی چهند قۆناغییدا پروودهات. وهک دهستپیک، ئیمه ده بواری ئهولهوییهتمان دهستنیشان کرد لهه بهشدا. ئیمه هیلکی حیاکهرهوهمان کیش له نیوان ئهولهوییهته کورتخایهنهکان و ئهولهوییهته مامناوهندییهکان به ئامانجی دابینکردنی پینوستیه بهپهلهکانی هاوولاتیانی ههریمی کوردستانی عیراق، له گهله پینوستیهکان له دهرتخایهنییدا، و ئهولهوییهته ستراتیجیهییهکان به مهبهستی ئهوهی ههریمی کوردستانی عیراق بخریته سهر ریکهیهکی سهقامگیری گهشهسندن و پههسهندن، و کۆکردنهوهی زانباری سهرهتایی ئهوتۆ که بتوانریت له لایهن ههموو کهرت و سیاسهتهکانهوه بهکاربهیتریت.

## دارپشتنی سیستمیک بۆ کۆکردنهوهی زانیاری سهرهتایی په یوهست به دارپشتنی سیاست بۆ ههریمی کوردستان

ئاماری ههمه لایهن و تېروته سەل و حیی متمانه زۆر پرپایه خن بۆ پیکهتتان و دارپشتنی سیاست له ههر ههریم یان ولایتیک. ئاماره کان بوار دهره خستین بۆ دهستنی شانکردنی پیوستیه ههره به په له کان، شوپنیه هه لگرتنی به ره و پیشچوونی ئەو سیاست و دهستپیشخه ریانهی ئیستا کاریان پیده کریت، و پلاندانان بۆ گه شهی ئایینده یی. له ههمووی گرتگر، ئاماره کان بریتین له به ردی بناغه بۆ دانانی پلانی سیاستی سهرکه وتووانه بۆ چه ندین بوار. چه ند ئاسته نگیگ له پیش ههریمی کوردستانن له بهر نه بوونی ئاماری له م جۆره چونکه ئامانجه که ی بریتیه له پته و کردنی ژیرخان، هاندانی به ره پیدانی که رتی تاییهت، راکیشانی وه به ره ئانی بیانی، و دروستکردنی ئابووری سه قامگیر.

ئامانجه گشتیه کانی ئەم پرۆژه یه بریتی بوو له پرومالکردنی هه بوونی زانیاری سهرهتایی حیی متمانه ی په یوهست به سیاست و ریوشوین له ههریمی کوردستانی عیراق، دهستنی شانکردنی ئەو بوارانه ی که ئەوله و ییه تیان هه یه و حکومه تی ههریمی کوردستان پیوستی به زانیاری سهرهتایی له سه ریان، و دارپشتنی ریئمایی بۆ سیستمیک بۆ کۆکردنه وه ی ئەم زانیاریه سهرهتاییانه به شیوه یه کی به رده وام.

له سهرهتای تاوتوێکاندا ئیمه وه سفی بناغه کانی هه لومه رچی کوردستانمان کرد بۆ کۆکردنه وه ی زانیاری سهرهتایی و ئاماره کان، به تاییهت دهستگاکانی ئامار و زانیاری سهرهتایی و ئاماری به رده ست. ئنجا راپۆرتمان ئاماده کرد له سه ر ئەوله و ییه تیه کانی حکومه تی ههریمی کوردستان، که بریتیه له دلی شیکردنه وه کانمان. له به ره وه ی ئامانجی حکومه تی ههریمی کوردستان بریتیه له دارپشتنی سیاست و ریوشوین به پشتبه ستن به زانیاری سهرهتایی، پیوسته کۆکردنه وه ی زانیاریه سهرهتاییه که تاییهت بیته به ئەوله و ییه تیه کانی سیاست و ریوشوینیه کان. به ره چا و کردنی ئەوله و ییه تیه کانی سیاسته که، ئیمه پیئاسه ی ئەو نیشاندهرانه ی زانیاری سهرهتایی ده که ین که بۆ به رزترین ئاسته کانی بریاربه ده ست پیوستن، له گه ل نیشاندهرکانی ئەوله و ییه تیه ههره به رز، و نیشاندهره کانی ئەوله و ییه تیه نزمتر. ئیمه تاوتوویی ئەوه ده که ین چۆن چاکسازی بکریت له سیستمی ئاماری حکومه تی ههریمی کوردستان و چۆن گه شه ی پیدریت، جهخت ده خه ینه سه ر کۆکردنه وه ی زانیاری سهرهتایی و شیوازه کانی هه لگرتن و کارکردن له سه ر زانیاری سهرهتایی و دهستگاکانی ئامار. دواچار نه خشه ریگایه کمان داناوه بۆ چاکسازی.

### دهستگاکانی ئاماری حکومه تی ههریمی کوردستان

ئامانجی گشتیه حکومه تی ههریمی کوردستان بریتیه له گه یشتن به ئاستی هه موو پیئشینیه کانی حکومه تی ناوه ندی له بوازی کۆکردنه وه ی زانیاری سهرهتایی به لأم به تپه راندن له پیئشینیه کانیش له بوازی بر و جۆرایه تی ئەو زانیاریه سهرهتاییانه کۆده کریته وه و نایابیه تی شیوازه کانی کۆکردنه وه ی زانیاری سهرهتایی. (دهسته ی ئامار له ههریمی کوردستان KRSO)، که به ره پرسیاره له چالاکیه کانی ئاماری حکومه تی ههریمی کوردستان، له ناو وه زاره تی پلاندانان. په کیگ له ئامانجه کانی وه زاره تی پلاندانان بریتیه له ئاماده کردنی نیشاندهره کان به هه ما هه نگی له گه ل یه که کانی تری حکومه تی ههریمی کوردستان و که رتی تاییهت بۆ به کاره ئانی له بوازی پلاندانان. نووسینگه ی ئامار ههروه ها فه رمانگه ی زانیاری و نه خشه کیشان له خۆده گرت، که زانیاری سهرهتایی سیستمی زانیاری جوگرافی کۆده کاته وه و شی ده کاته وه. سه ره رای وه زاره تی پلاندانان و دهسته ی ئاماری ههریمی کوردستان، ههر وه زاره تیگ نووسینگه ی ئاماری هه یه، یان پیی ده گو تریت به ریوه به رایه تی ئامار یان به ریوه به رایه تی پلاندانان. ئەم نووسینگانه زانیاریه سهرهتاییه کان به رز ده که نه وه بۆ وه زاره ته کانی خۆیان، ئەگه رچی هه ندیک جار به شیوه یه کی سیستماتیکی نییه. دهسته ی ئاماری ههریمی کوردستان بریتیه له کانگای سروشتی زانیاری له وه زاره ته کانی تره وه و پیوسته رابه ر بیته له هه ول و کاره کان بۆ به رزکردنه وه ی چۆنایه تی ئاماره کانی حکومه تی ههریمی کوردستان. به لأم، له ئیستادا هه یج ده سه لاتیکی یاسایی نه دراوه به دهسته ی ئاماری ههریمی کوردستان بۆ کۆکردنه وه ی ئامار له وه زاره ته کان یان به کارکردن له گه لیان، و له ئیستادا نووسینگه که لایه نی فه رمی و هرگری زانیاری سهرهتایی له م جۆره نییه.

گوپىرەى ھەندىك ستانداردى دىيارىكراو خزمەتگوزارىيە تەندروسىيەكانيان بۇ داين دەكرىت و بىرپاردان لەسەر ئەوئەى ئاخۇ دابەشكردى دەستگا و خزمەتگوزارىيە تەندروسىيەكان بە شىئوئەىكى لەبار و گونجاو، ھەررەھا بۇ چاودىرىكردى ئەو خزمەتگوزارىيەكانى لە ھەندىك دەستگاى تەندروسىيەكان داين دەكرىت، لەگەل ژمارە و كارزانىيەكانى ئەو كارمەندانەى خزمەتگوزارىيەكان داين دەكەن، بەدواداچوونى كەرەستە و كەلوپەلەكان لە دەستگاكانى تەندروسىيە، بەكارھىتئانى خزمەتگوزارىيە تەندروسىيەكان، رىژەى سەدى ئەو ھاوئالتىيەنى چۆرىك لە چۆرەكانى خزمەتگوزارىيەكانيان بۇ داين دەكرىت، و كارايى بەكارھىتئانى ستافى دەستگاكانى تەندروسىيە، بىرپاردان لەسەر رىژەى ئەو ھاوئالتىيەنى كە خزمەتگوزارىيە خۇپارىزىيان بۇ داين دەكرىت، چاودىرى پەوانەكردى نەخۇش و درىژەدان بە چاودىرى لە ئاستى چۆراوچۆر و لەلاى خزمەتەخشى چۆراوچۆرى خزمەتگوزارىيە تەندروسىيەكان.

ئىمە دوو راسپاردەى سەرەكى پىشكەش دەكەين بۇ باشتر كىردنى سىستىمى چاودىرى تەندروسىيە:  
(1) دارىشنى مىكانىزمىكى سىستىماتىك بۇ چاودىرى سەرچاو و خزمەتگوزارىيە عىادىيەكان و (2) چاودىرى بەكارھىتئانى عىادەكان.

پىدەچىت راسپاردەى يەكەم زىاتر پىرپايەخ و گونجاوتر پىت لە ماوئەى كورتخايەندا، چاودىرىكردى بەكارھىتئانى عىادەكان ھەررەھا پىرپايەخ و كەمىك سەختترە، ھەردووكان بە شىئوئەىكى بەرچاو بەرپۆبەردن باشتر دەكەن، و دواچار، كارايى و كارامەى خزمەتگوزارىيەكانى چاودىرى تەندروسىيە باشتر دەكەن.

**باشتر كىردنى سىستىمەكانى چاودىرى و بەرسف.** چاودىرى تەندروسىيە گىشىي برىتتە لە كۆكرىدەئەوئەى سىستىماتىك و دابەشكردى زانىارى سەرەتايى پەيوەست بە تەندروسىيە بە شىئوئەىكى بەردەوام بۇ بەكارھىتئانى بۇ چالاكىي تەندروسىيە گىشىي و بەرپۆبەردنى بەردەوام، ئەم زانىارىيە سەرەتايىيە برىتتە لە زانىارى لەسەر ھالەتەكانى مردن، نەخۇشكەوتن و فاكتەرەكانى مەترسىي نەخۇشىيە گوزاروئەكان، نەخۇشىيە ناپەتايىيەكان، و برىنداربوون، پىئوستە سىستىمەكانى چاودىرى بە شىئوئەىكى بەرفراوان و ھەموو لايەنەكان رۇومال بەكەن و لە كاتى خۇيدا زانىارى سەرەتايى باش داين بەكەن، ئەم سىستىمانە بوار دەرەخسىتەن بۇ چاودىرى رىچكەى دەرەنجامە تەندروسىيەكان و فاكتەرە مەترسىدارەكان، دۆزىنەوئەى ھالەت و رۇوداوى ئائاسايى تەندروسىيە، و ھەلامدانەوئەى رۇوداوى يان رىچكە ئائاسايىيەكان بە شىئوئەىكى گونجاو.

ئەنجامدانى كارى بەرپىسارانە بە پىشئەستەن بە چاودىرى پىئوستىيە بە كۆكرىدەئەوئەى زانىارىيە كە بتوانرىت كارى لەسەر بكرىت، پىئوستى بە ژمارەى گونجاوى دەستى كار و تواناى ئەنجامدانى شىكارىيە (بە تايىيەتى لە بوارەكانى پەتازانى - ئىپىدىمىئولۇجى - و ئامار)، و مىكانىزم و رىئوشوئەىكى بەرسفدانەوئە (بە تايىيەتى بۇ لىئىچىنەوئەى پەتازانىيە تەشەسەندنى درم، جىئەجىكردى رىئوشوئەىكى لەبارى كۆتەرۇلكردن، و ئەنجامدانى توئىژىنەوئەى زىاتر).

ئىمە دە ستراتىچ پىشئار دەكەين بۇ چاودىرى سىستىمەكانى چاودىرى و ھەلامدانەوئە لەلايەن ھكومەتى ھەرىمى كوردستانەوئە: (1) دانانى ستاندارد بۇ ئەو نەخۇشى و ھەلومەرەجانەى كە دەخرىتە ناو چاودىرى ئاسايىيەوئە، (2) دانانى ستاندارد بۇ فۆرمەكانى كۆكرىدەئەوئەى زانىارى، (3) دامەزراندن و مەشكردىن بەو كارمەندانەى بەرپىساران لە ھەندىك كارى دىيارىكراوى چاودىرى، (4) ئەنجامدانى ھەلسەنگاندنى سىستىماتىكىيەنى سىستىمەكانى چاودىرى لە ھەموو ئاستەكاندا، (5) دانانى ستاندارد بۇ سەرچاوەكانى زانىارى چاودىرى و پىرۇسەى نووسىنى پاپۇرت، (6) رىكخستى كار كىردن لەسەر زانىارى لە ئاستى ھەرىمەتى و پارىزگاكاندا، (7) دارىشنى و بلاوكرىدەئەوئەى شىكرىدەئەوئەى ستاندارد بۇ زانىارىيە چاودىرى، (8) دارىشنى و پىادەكردى سىستىمىك بۇ ئاگادار كىردەئەوئەى دەستبەجى، (9) دارىشنى و پىادەكردى پىرۇتۇكولى ستاندارد بۇ بەرسفدانەوئەى رۇوداوئەكان و ئەنجامدانى لىئىچىنەوئە و ھۆشدار كىردەئەوئە لە كاتى گونجاوى خۇيدا، (10) چاودىرى فاكتەرەكانى مەترسىيە تەندروسىيە.

ئەم ستراتىچانە تا رادەپەكى زۆر گەشەى لۇجىكى پىشان دەدەن بۇ باشتر كىردنى چاودىرى و ھەلامدانەوئە، بەلام، رەنگە ئەولەويىيەتە كورتخايەنەكان برىتى بن لە دوو ستراتىجى يەكەم، كە بە ھەرە پىرپايەخترىن و گونجاوترىنى دادەنئىن لە كورتخايەنىيدا.

## بەرەو ئاينىدە

ھكومەتى ھەرىمى كوردستان ھەنگاوى گەورەى ناوئە لە بوارى باشتر كىردنى خزمەتگوزارىيە تەندروسىيەكان و تەندروسىيە خەلكەكى لە ھەرىم، بەلام، ھىشتا دەتوانرىت كارى زىاتر بكرىت، بە تايىيەتى لە بوارى باشتر كىردنى چۆنايەتى، كارايى، رىكخستەن، بەرپۆبەردن، دەستى كار، و سىستىمەكانى زانىارى سەرەتايى سىستىمى چاودىرى تەندروسىيە، ئەم دەستپىشخەرىيەنە تا دىت پىرپايەختر دەبن چونكە كوردستان بەردەوامە لە گەشەپەكى مۇدىرنايەزەيشن و تا دىت زىاتتر ئاوپتە دەپىت لەگەل باقىي جىھاندا.

سەرتاسەرى جىيان دەبىنرېت و لىكۆلېنەھەى زۆرى لەسەر كراوھ. رىكخراوى جىيانى تەندروستى دوو فاكترى دەستىشان كىرەوۋە كە كار دەكەنە سەر ھەلپۇزاردنى دىكتۆرەكان، پەرساران، و مامانەكان تا لە ناوچە دوورەكان كار بىكەن. ئەو فاكترەھەى كارمەندەكان رادە كېشىت بىرىتىن لە باشتر كىردنى دەرفەتەكانى كار و پىشەكە، باشتر كىردنى داھات و دەرمالە، باشتر كىردنى ئاستى ژيان و كار كىردن، باشتر كىردنى چاودىرى، و ژىنگەھەكى ھاندەر بۆ كارمەند و خىزانەكەى. ئەو فاكترەھەى دەبىتە ماھەى ئەھەى كارمەندەكان خۇيانى لى بەدوور بىگىن بىرىتىن لە نادلىيانى لە كارەكە، ئاستى نىزى ژيان و كار، مندالى كارمەندەكان دەستىان ناگات بە خۇپىدن و پەروەردەى باش، ھاوسەرى كارمەندەكان ئىش و پىشەى گونجاويان دەست ناكەھوت، و كارەكەشيان زۆر سەختە.

ئىمە پىشنىارى شەش دەستىپىشخەرى دەكەين بۆ چاكتىركىردنى بەرپۆھەبىردنى دەستى كارى تەندروستى: (1) دارپشتن، جىبەجىكىردن و چاودىرىكىردنى كارزىنەكان و ھەسفى ۋەزىفى ستافى پىسپۇر لە سەر جەم ئاستە پەيوەنددارەكاندا، (2) دارپشتنى پلانېك بۆ دابەشكىردنى ستافەكە بە گۆرەى ستانداردەكانى ناو ياسا بۆ ھەر جۆرىك لە دەستگاكان، (3) دابىنكىردنى سەرپەرشىتەكى پىشكىرىكارانە بۆ پىزىشان، پەرساران، و پىسپۇرانى تىرى كارمەند لە بىكە تەندروستىيەكان، بە تايبەت بۆ ناوچە دوور و لادىكان، (5) زىاتىركىردنى بەكارھىتانى فۇرمى كۆمپىوتەرى و ئۆنلانى بەرپۆھەبىردنى سەرچاۋە مەروپىيەكان، لەناويدا پىشكەشكىردنى داواكارى بۆ خۇپىدن، مەشق، دانان، مۆلەتپىدان، بەردەوامىدان بە خۇپىدن، و بەلگەنامەى تىرى پەيوەنددار، و (6) دارپشتن و جىبەجىكىردنى ستراتىجى كەمتىركىردنەھەى ساختەكارى لە مومارەسەكىردنى پىشكەھەتە تايبەت (ئەھلىى).

پىدەچىت ستراتىجى يەكەم ھەم پىرپايەخىرىن و ھەم گونجاوتىرىن پىت بۆ ماۋەى كورتخايەن.

#### سىستىمى زانىارى تەندروستى

سىستىمى چاودىرى تەندروستى پىشكەھەستىت بە زانىارى سەرەتايى بۆ رېتىمايكىردنى ۋەبەرھىتانى دانايانە لە سىياسەت و بەرنامەكاندا و بۆ چاودىرىكىردنى جىبەجىكىردنى ئەو سىياسەت و بەرنامانە. سىستىمى بەرپۆھەبىردنى زانىارى بوار دەپەخسىتت چاودىرى سەرچاۋەكان، خىزمەتگوزارىيەكان و بەكارھىتانى عىادەكان بىرىت. سىستەمەكانى چاودىرى و بەرسف پىشكىرى پىشكەش بە چاودىرىكىردنى ھالەتەكانى مەرگ، بىرىندارىتى و نەخۇشكەوتن، و فاكترە مەترسىدارەكان دەكات. جىبەجىكىردنى سىستىمىكى لەو جۆرە پىوستى بە كارمەندى مەشقىتە و كۆكىردنەھە و شىكىردنەھە و خۇشەكىردنى زانىارى سەرەتايى بە شىۋەھەكى ستاندارد. دروستكىردن و ھەلگىرتنى تۆمارى نەخۇش بەشىكى سەرەكەپە لە بەرپۆھەبىردنى دەستگاكانى چاودىرى تەندروستى و بەردى بناغەھە بۆ رەوانەكىردنى كاراى نەخۇش و درىژەدان بە چارەسەر كىردن.

بىرپارەدەستانى ھەمەتى ھەرىمى كوردستان ھىوادارن زانىارى سەرەتايى لەم جۆرەيان ھەپىت، بەلام "فەرھەنگى زانىارى سەرەتايى بۆ كار" كە تپىدا كۆكىردنەھە و خۇشەكىردن و شىكىردنەھە و پىشكەشكىردن و بەكارھىتانى زانىارى سەرەتايى بە شىۋەھەكى ئاسان و ئاساى پىت، ھىشتا سەختە و ناتوانرېت جىبەجى بىرىت. ستراتىجەكانى ئىمە جەخت دەخەنە سەر بەدپىتانى دوو ئامانجى سەرەكى، بە گۆرەى دوو جۆرى بەرفراوانى سىستىمى زانىارى تەندروستى: (1) دارپشتن و پىادەكىردنى سىستىمى بەرپۆھەبىردنى زانىارى تەندروستى، و (2) باشتر كىردنى سىستەمەكانى چاودىرى و بەرسفدانەھە.

ئەم دوو جۆرە سىستەمە پىرپايەخە سوود بە بەرپۆھەبەرەكان دەكەپەنن لە ئاستەكانى ھەرىمەھەتى، پارىزگاكان، و قەزا و ناحىەكان، زۆر بە باشى دەتوانرېت لە كورتخايەنپىدا پىشكەچوونەكان بەدپىپىنرېن چونكە بناغەى گىرنگ لە ئارادايە و ھەپە. سىيەم جۆرى سىستىمى زانىارى سەرەتايى - تۆمارى عىادەھە نەخۇش- بە شىۋەھەكى تايبەت سوود بە نەخۇشەكان و بەو كەسانە دەكەپەنن كە لە عىادەكان خىزمەتگوزارى پىشكەش دەكەن. ھەرۋەھا زۆر پىرپايەخە بۆ چاودىرى سەرەتايى، بەلام ھىشتا بناغەكان ئامادە نىيە بۆ ئەمەيان. پىوستە يەكېك لە ئەولەھەبىيەتەكان لە ماۋەى كورتخايەنپىدا بىرىتى پىت لە كار كىردن بۆ دامەزراندنى ئەم بناغەھە .

**دارپشتن و جىبەجىكىردنى سىستەمەكانى بەرپۆھەبىردنى زانىارى تەندروستى.** سىستەمەكانى بەرپۆھەبىردنى زانىارى تەندروستى زانىارىيان تپداپە لەسەر سەرچاۋە تەندروستىيەكان، ئەو خىزمەتگوزارىيەھە دابىن دەكىرىت، و بەكارھىتانى خىزمەتگوزارىيەكان. سىستەمەكانى بەرپۆھەبىردنى زانىارى ھاوكار دەبن لە جەختكىردنەھە لە دابىنكىردنى خىزمەتگوزارى، ئەدا، و كاراى خىزمەتگوزارىيەكان. بۆ نمونە، ئەم سىستەمانە دەتوانن ھاوكارى بەرپۆھەبەر و بىرپارەدەستان بەن رېژە و ژمارەى ئەو ھاوولائىيانە دىارى بىكەن كە بە

سەرچاۋە پىسپۇرپانە دەگات، ۋەك ئىنتەرنېت يان جۇرنالى پىسپۇرپانە. بە شىۋەيەكى گىشتىي ھەموويان بەيانان خزمەتى عىادەي پىشكەش دەكەن و پاش نيوپروانائىش نەخۇشى تايىبەت دەيىن. ھەموو ئەو دىكتورانەي كە مەشقى عىادەييان تەۋاۋ كىردوۋە لاي ھىكۈمەت كارىيان پىدەدەرىت. بەلام موۋچەيەكى نەگونچاۋە لە ھىكۈمەت ۋەردەگىر بۇ كارىيان لە كەرتى گىشتىي و لە يىنىنى نەخۇشى تايىبەت پارەيەكى زۇر زياتر پەيدا دەكەن.

بە گوپىرەي ئاخاوتنى دەسەلاتدارانى تەندروستى ھىكۈمەتى ھەرىمى كوردستان و تەبا لەگەل چاۋدېرىيەكانى ئېمەش. گىرتى گەۋرە بە تايىبەتى لە بوارى پىشەي پەرىستارىدا. لە ھەرىمى كوردستانى عىراق ژمارەي پەرىستارىدا زياترە لە ژمارەي برىنپىچ لە ھەندىك ۋلاتى ناۋچەكە و لە ھەندىكى تىران كەمتەرە. بەلام، ۋەزىرى تەندروستى پەنجەي خستە سەر ئەۋەي كە ژمارەي پەرىستارىدا لە كوردستان ھىدەي دابەشكردىيان، كارامەيىيەكانيان، و شايستەييان گىرنگ نىيە لە سەرجەم ئاستەكاندا. ۋەزىر و زۇربەي دەسەلاتدارانى تىرى بوارى تەندروستى بە تايىبەت نىگەرەن لە ئاستى نىزمى بايەخپىدەي پەرىستارى، شايستەيى و بەرپەرسىارىتى و ئەركەكانيان پىناسە و دىارى نەكراۋە. و لە ئەنجامدا بە شىۋەيەكى نالەبار سوۋد لە پەرىستاران ۋەردەگىرپت لە عىادەكانى چاۋدېرى.

ئېمە جەخت دەخەينە سەر دوو ئامانچ بۇ بەرەۋىپىشېردنى دەستى كارى تەندروستى لە كوردستان:  
(1) بەرەۋ پىشېردنى كارزانىيەكانى پىشەيى لە رىي خۇپىندن و مەشقەۋە، و (2) چاكتىر كىردنى دابەشكردن و ئەدەي دەستى كارى تەندروستى لە رىي دەستىپىشخەرىي بەرپۇبەردنى سەرجاۋە مرۇبىيەكانەۋە.

**بەرەۋىپىشېردنى كارزانىيەكانى پىشەيى لە رىي خۇپىندن و مەشقەۋە.** ژمارە و چۇنايەتى كارمەندانى تەندروستى بە شىۋەيەكى بەرچاۋ كار دەكەتە سەر ھەموو دەرنەجامە تەندروستىيەكان، و ئەۋ بىرپارەنەي دەيدەن ئەۋە دىارى دەكات كە ئاخۇ بە شىۋەيەكى كارا و كارىگەر سەرجاۋەكان بەكاردەھىتەرپت. ئىنىستىتوتى ۋىلايەتە يەگىرتوۋەكان بۇ دەرمانسازى پىشنىيارى پەروەردە و خۇپىندىك دەكات كە ئەزموونى عەمەلى تىدا بىت بۇ ئەۋەي كارمەندانى عىادەكان بتوانن لە پىتچ بوارى سەرەكىي شايستەيىدا شارەزا بىن: (1) بايەخپىدەيىك نەخۇش بىكاتە تىشكۇ، (2) تواناي كار كىردن ۋەك تىمى پىسپۇرى ھەمەلەين، (3) بەكارھىتەي مومارەسەي پىشئەستوۋر بە بەگە، (4) پىادە كىردنى چاكتىر كىردنى چۇنايەتى، و (5) بەكارھىتەي زانىيارىيەندى (المعلوماتية).<sup>1</sup>

ئېمە پىشنىيارى 11 ستراتىجى دىارىكراۋ دەكەين بۇ چاكتىر كىردنى پەروەردە و مەشقى پىشەيى: (1) دامەزراندنى لىژنەي جىبەجىكردن بۇ دەرپشتن و چاۋدېرىي بوارە نوپىەكانى پەروەردە و خۇپىندن، مەشق، مۇلەتپىدان و ستانداردەكانى بىروانامە پىدان، دامەزراندنى قوتابيان لە پىشە پىشكىيەكاندا، و بەرپۇبەردنى دابىنكردنى كارمەندانى پىشكىي بۇ ئەۋەي پىداۋىستىيە پىشنىيىكراۋەكان پىر بىكاتەۋە، (2) دامەزراندنى قوتابيانى پىشكىيەتى و پەرىستارى بە شىۋەيەكى باشتىر لە ناۋچە دوۋرەكان بۇ راكىشنى پىسپۇران بۇ خزمەتگوزارىي دىرژخايەنتىر لە ناۋچە دوۋرەكان، (3) دانانى بابەتى چاۋدېرى سەرەتايى لە مەنەجى خۇپىندى پىشكىيەتى و پەرىستارى، (4) دابىنكردنى ھەۋافىزى باشتىر و دەرپەتى بەرەۋىپىشچوونى پىشەيى بۇ دىكتورەكانى مومارەسەي گىشتى لەۋ سالىدا كە مولزەمن بە خزمەتى پىشكىيەتى، (5) باشتىر كىردنى پىرۇفالىي پىشكىيەتىي خىزانى، (6) دانانى چاۋدېرى سەرەتايى لە سوۋراندن (رۇتەيشن) ى قوتابخانەكانى پىشكىيەتى و پەرىستارى، (7) باشتىر كىردنى مەشق لە بوارى عەمەلىي عىادەيى ھەموو قۇناغەكانى ئامادە كىردنى پىشكىيەتى و پەرىستار، (8) پىداچوۋنەۋە و پىادە كىردنى مەنەجىكى نوئ و مەشق لە قوتابخانەكانى پەرىستاران، (9) دەرپشتن و پىادە كىردنى سىستىمىكى بەردەۋامىدان بە خۇپىندن بۇ بوارەكانى پىشكىيەتى و پەرىستارى و دانسازى و دەرمانسازى، (10) دەرپشتن و پىادە كىردنى سىستىمىك بۇ مۇلەتپىدان و گونجانەنەۋەي پىشە پىشكىيەكان، و (11) باشتىر كىردنى مەشق و دروستكردنى رىچكەيەكى بەھىزى پىشە بۇ پىسپۇرانى پىشكىيەتىي خۇپارىزى.

رەنگە چوار ستراتىجەكەي يەكەم ھەرە گونجاۋترىن ئەۋلەۋىيەتى كورتخايەن بن چونكە تارادەبەك پىرپايەخن و دەتوانرپت پىادە بىكرپن.

**باشتىر كىردنى دابەشكردن و ئەدەي دەستى كارى تەندروستى.** دامەزراندن و ھىشئەنەۋەي كارمەندانى چاۋدېرى تەندروستى، بە تايىبەتى لە ناۋچە دوۋر و گوندنشىنەكان، گىرتىكى تايىبەت نىيە بە كوردستان. لە

<sup>1</sup> ئىنىستىتوت ئۇف مېدىسىن، "چۇنايەتى لە رىي پىكەۋە كار كىردنەۋە—ئايىندەي تەندروستى ناۋچە دوۋرەكان" واشنگتونى پابتەخت: چاپخانەي ناشنال ئەكادىمى، 2005.

ئامانجى سىستىمى رەوانە كىردن و درىژەدان بە چارەسەر برىتتە لە جەختكردنەو لەوھى نەخۆشەكان لەھەرە گونجاوترىن كاتدا و بەوپەرى رېوشوئى باش خزمەتگوزارىيەكانىان پىدەگات و بە شىۋەھەكى باش ھەماھەنگى دەكرىت لە نىوان ئاستەكان و ئەوانەى خزمەتگوزارىيەكان داين دەكەن و ھىچ دواخستەن (تەخىر) يەك پرونادات. لە ھەرىمى كوردستان سىستىمىكى لەم جۆرە لە ئارادا نىيە.

ئىمە پىشنىارى چوار دەستپىشخەرى دەكەين بۆ باشتر كىردنى رەوانەكردن و درىژەدان بە بايەخپىدان، لەناوباندا پىدەچىت يەكەمىان ھەرە گىنگىرىن بىت و تا رادەيەك بە ئاسانى دەتوانىت جىيەجى بىكرىت: (1) داپشتن و جىيەجىكردى سىستىمى رەوانەكردنى نەخۆش، (2) لىكۆلېنەو لە گونجاوتى ناوچەى خزمەتكردنى دانىشتوان و "عيا دەى مالان" و ئەوانەى خزمەتگوزارى چاودىرى داين دەكەن بۆ ھەموو دانىشتوانى ناوچەكە، (3) دەستكردن بە گواستەنەو بەرەو بەكارھىتەنى تۆمارى ئەلىكترۆئى تەندروستى لە ھەموو ئاستەكاندا بۆ ئاسانكردنى رەوانەكردن و درىژەدان بە چاودىرى، و (4) ھاندان و بەرزكردنەوھى رۆشنىرى دانىشتوان لەسەر خزمەتگوزارىيە بەردەستەكان، بەكارھىتان بە باشى، و رەوانەكردن لەنىو و بۆ دەروھى ناوچەى خزمەتكردنى خۆجى.

**داپشتن و جىيەجىكردى بەرنامەيەك بۆ درىژەدان بە باشتر كىردنى چۆنايەتى.** لە ئىستادا لە ھەرىمى كوردستان بەرنامەيەك لە ئارادا نىيە بۆ ھەلسەنگەندى چۆنايەتى چاودىرى، سوود وەرگرتن لە ھەر كىشەيەك سەرھەلېدات، يان داپشتن و ئەنجامدانى گۆرانكارى گونجاو يان ھەوافز لەناو سىستەمەكە بۆ ھاندان و باشتر كىردنى چۆنايەتى. ئەم چالاكىيەنە برىتەن لە كرۆكى (چاكتىر كىردنى بەردەوامى چۆنايەتى)، يەككى لە پىكەپتەرە سەرەكەيەكانى بايەخپىدانى كارا. ئامانجى (باشتر كىردنى بەردەوامى چۆنايەتى) برىتتە لە ھاوكارى سىستەمەكانى تەندروستى و پىسپۆرەكان بۆ ئەوھى بە شىۋەھەكى بەردەوام چۆنايەتى داينكردنى بايەخپىدانى تەندروستى و دەرنەجامەكان باشتر بەكەن لە رېى داينكردنى مەعريفە و ئامرازى كارىگەر. مەرىكى سەرەكى بۆ (باشتر كىردنى بەردەوامى چۆنايەتى) برىتتە لە داپشتنى ستانداردەكانى عيا دەيى بە شىۋەھەك كە ستاندارد بن و پشت بە باشترىن بەلگە بىيەستن.

ئىمە پىشنىارى شەش دەستپىشخەرى ديارىكراو دەكەين كە جەخت دەخەنە سەر (باشتر كىردنى بەردەوامى چۆنايەتى): (1) داپشتن و جىيەجىكردى پىرۆتۆكۆلى بەرپۆبەردنى عيا دەيى پىشتەستور بە بەلگە بۆ ھەلومەرجە باوھەكان كە لە عيا دە و نەخۆشخانەكان دەبىنرېن، (2) پىتاسەكردن و بەرفراوانكردى مەوداى سەلامەتى مومارەسە بۆ پەرىستاران لە عيا دەكان، و (3) رەچاوكردنى يەكخستنى فۆرمى نەخۆش (بۆ نمونە، چىكلىستەكان) بۆ ئەوھى بە ئاسانى بتوانىت پىرۆتۆكۆلەكانى بەرپۆبەردنى عيا دەيى بەكاربىتېرىت لە دەستگاكانى بىكە تەندروستىيەكان لە ھەموو ئاستەكاندا، (4) دەستپىشانكردن و تاقىكردنەوھى رېوشوئىيەكانى كاراى بۆ چاكتىر كىردنى ھاتووچۆ و رەوانەكردنى نەخۆش، (5) داپشتن و پىادەكردنى رېوشوئىيەكانى و رىبايەنە رەزامەندى نەخۆشەكان و ستافەكان بە شىۋەھەكى ئاساى و رۆتىنى لە دەستگاكانى بىكە تەندروستى، و (6) لىكۆلېنەو لە گونجاوتى پىرۆسەى ئىيەتماد كىردنى ھەرىمايەتى، ھەروھە نىۋەدەولەتى، بۆ خزمەتگوزارىيەكانى عيا دە و نەخۆشخانەكان. لە ماوھى كورتخايەندا، پىدەچىت دوو دەستپىشخەرىيەكەى يەكەم پىرپايەخترىن و ھەروھە جىيەجىكردىيان گونجاو بىت.

#### دەستى كارى بوارى تەندروستى

زۆر لىكۆلېنەو ئەوھەيان دەرخستوھە كە قەبارە و كارزانىيەكانى دەستى كارى بوارى تەندروستى لەناو ولتەكە كار دەكاتە سەر دەرنەجامەكانى تەندروستى. ئامادەكردنى دەستى كار پىۋىستى بە پلانداىنى ورد و وەبەرىتەنى ستراتىجىيە لە بوارى پەروەردەدا، كە ھەموويان بۆ ئەوھە دارىژرا بن كار لەسەر ئەولەوييەتە سەرەكەيەكانى سىستىمى تەندروستى بەكەن. دواى تەواو بوونى مەشق، پىۋىستە بە رىكۆپىكى دەستى كار بەرپۆبە بىرىت، چاودىرى كارامەيى عيا دەيى بىكرىن، كارامەيىيان وەك خۆيان بىلېرىتەنەو، و نۆژەن بىكرىتەوھە. عىراق نەرىتىكى دىرىنى ھەيە لە نايىتتى خزمەتگوزارىيە پىزىشكىيەكان و مەشق. بەلام ھىشتا ژمارە و شايستەيەكانى كارمەندانى بوارى تەندروستى پىۋىستىيان بە باشتر كىردن و زىاتر كىردنە. بۆ نمونە، ژمارەى پىزىشكەكان لە ھەرىمى كوردستان كەمە بە گوپرەى ژمارەى ھاوولتەيانەكە بە بەراورد لەگەل چەندىن ولتە تىرى ناوچەكە. كەمى ژمارەى دىكتۆرەكان ھەروھە بوارى مەشقپىكردىش دەگرىتەوھە. سەرەراى ژمارەيان و دابەشكردنىيان (كەمى ژمارەيان بە تايەتى لە ناوچە دوورەكان بەرچاوە)، لەگەل كاترەمىرەكانى كار كىردنىش. تا رادەيەكى زۆر عيا دەكانى كەرتى تايەت پشت بەو دىكتۆرەنە دەبەستىت كە دىكتۆرى مومارسى عامن ئەوانەى سالىك يان دوو سال ئىقامەيان تەواو كىردوھە (كارى عيا دەى پاش تەواو كىردنى كۆلچ) و دواى ئەوھە دەگرىتەوھە بۆ سالىك مەشقى ئىقامە لەو بواری كە تىيدا دەتوان ئىختىساس وەرگىرن. لە دواين سالى ماوھى ئىقامەدا، ئەم دىكتۆرەنە ھىچ راپۆز وەرناگىرن و ناخرىتە ژىر سەرپەرشتى، يان پىشكىرى تىران پىشكەش ناكىرت لە بوارى گەشەپىدانى پىشەيى، و بە شىۋەھەكى بەرتەسك دەستىيان بە

له بواری کارکردندا، سیستمی چاودیری بنه پرتی له ههریمی کوردستانی عیراق دوو جوړ بنکه‌ی هه‌یه:

- بنکه‌ی سه‌ره‌کی ته‌ندروستی (پۆلینی أ، ب، ج): خزمه‌تی 5,000 تا 10,000 کەس دەکات، بە لای کەم‌هوه یەک دکتۆر دەوامی تێدا دەکات، و هه‌موو جوړه خزمه‌تگوزارییه‌کی ته‌ندروستی تێدا پێشکەش دەکرێت. بنکه‌کانی جوړی ب هه‌روه‌ها وه‌ک بنکه‌ی مه‌شقی پزیشکی و ده‌رمانسازي خزمه‌ت ده‌کەن. و بنکه‌ی جوړی ج خزمه‌تگوزاریی مندالبوون و چاودیری ته‌ندروستی پزیشکی ئاسایی و نه‌شته‌رگه‌ریی فریاکه‌وتنیان تێدا ئەنجام ده‌درێت.
- بنکه‌یان بنکه‌ی لاوه‌کی (پۆلینی د): خزمه‌تی که‌متر له 5,000 کەس دەکات، ئەمانه‌ په‌رستاریکی نێرینه‌یان بۆ دا‌بین کراوه، له‌گه‌ڵ سسته‌ریک، و یاریده‌ده‌ریکی پزیشکی. خزمه‌تگوزاریی ته‌ندروستی سادە‌ی دا‌یکایه‌تی و مندال پێشکەش ده‌کەن، له‌گه‌ڵ کوتان، و خزمه‌تگوزاریی چارسه‌ری سه‌ره‌تایی.

ده‌سه‌لاتدارانی بواری ته‌ندروستی پێشباری ئەوه‌ ده‌کەن که بنکه‌کانی ته‌ندروستی پتویست ناکات به‌ شیوه‌یه‌کی گونجاو له‌ هه‌ریم دابه‌ش کرایت. بنکه‌کان به‌ شیوه‌یه‌کی سیستماتیک ستاندارد نه‌کراون و چاودیری نه‌کراون به‌ گوێره‌ی پتوه‌ره‌کانی وه‌ک جوړ، قه‌باره‌ی دانیش‌توان، ئاستی ستافه‌که، و ئەو خزمه‌تگوزاریانه‌ی پێشکەش ده‌کرێن. پسپۆرانی‌ش به‌ شیوه‌یه‌کی سه‌رکه‌وتوانه‌ مشتومری ئەوه‌یان ده‌کرد که پتویسته ئیستا به‌رپوه‌بردنی نه‌خۆشیه‌ درێژ‌خایه‌نه‌کان به‌خه‌رتنه‌ ناو دوو‌تویی خزمه‌تگوزارییه‌کانی چاودیری سه‌ره‌تایی چونکه‌ نزیکه‌ی سه‌ چاره‌کی ئەو حاله‌تی مردنانه‌ی که ده‌کرێت خۆیان لێ به‌دوور بگیرت، له‌ناویاندا به‌شیکێ زۆر له‌ حاله‌ته‌کانی مه‌رگ له‌ هه‌ریمی کوردستان- ده‌گه‌رپتوه‌وه‌ بۆ چه‌ند فاکته‌ریکی په‌یوه‌سته به‌ ره‌فتار یان ژینگه‌یی، وه‌ک به‌دخۆراکی، وه‌رش و را‌هێنان نه‌کردن، جگه‌ره‌ کێشان، و خواردنه‌وه‌ی ئەله‌کپول. ده‌توانرێت هه‌ر یه‌کی له‌مانه‌ به‌شیوه‌یه‌کی به‌رچاو که‌مبکریته‌وه‌ له‌ ریی رۆشنییری جهماره‌ری و ده‌ستپێشخه‌ری تری بواری خۆپارێزیه‌وه‌.

پتویسته یه‌کی له‌ ئامانجه‌ گرنگه‌کانی هه‌ریمی کوردستان بریتی ییت له‌وه‌ی خزمه‌تگوزارییه‌کانی چاودیری سه‌ره‌تایی هه‌مه‌لایه‌نتر و گشتگیرتر ییت و به‌ شیوه‌یه‌کی یه‌کسانتر دا‌بین بکریت به‌ ئاستیکی گونجاو. نه‌بوونی ستانداردی کارکردن بۆ بواره‌کانی ستاف و خزمه‌تگوزارییه‌کان ئاسته‌نگن له‌ پێش‌کاریی و چاکترکردنی سیستماتیکی. ئامانجه‌کانی گشتگیری و با‌هه‌خپێدانی باش به‌ بێ‌پیا‌ده‌کردنی سیستماتیکیانه‌ی ئەو ستانداردانه‌ نایه‌نه‌ دی. پتویسته مه‌ودای خزمه‌تگوزارییه‌کان چوونیه‌کتر ییت له‌ هه‌ر ئاستیکی چاودیری‌دا و ئەمه‌ پێشمه‌رحیکه‌ بۆ چاکترکردنی جوړی خزمه‌تگوزارییه‌که، کاراییه‌که و به‌ره‌مه‌کانی ستافه‌که. ئیمه‌ پێشبار ده‌کەین ده‌ستبه‌جێ با‌هه‌خ بدریت به‌ ریکخستنی خزمه‌تگوزارییه‌کان له‌ ئاستی گونجاوی با‌هه‌خپێداندان، چه‌ختکردنه‌وه‌ له‌وه‌ی ده‌ستگا‌کان به‌ شیوه‌یه‌کی ریکوییک که‌ره‌سته و ئامیر و ستافی بۆ دا‌بین بکریت و بنه‌وانیت هه‌موو خزمه‌تگوزارییه‌کی گونجاو دا‌بین بکات، و چه‌خت بکاته‌وه‌ له‌ چۆنایه‌تی ئەو خزمه‌تگوزاریانه‌. ئیمه‌ شه‌ش ستراتیجی دیاریکراو پێشبار ده‌کەین به‌ مه‌به‌ستی دابه‌شکردنی کارای ده‌ستگا و خزمه‌تگوزارییه‌کان و هاوکات پاراستنی گونجاوی پتویست بۆ ره‌نگدان‌وه‌ی بارودۆخی جیاوازی ناوچه‌کان: (1) پیناسه‌کردنی مه‌ودای گونجاو بۆ ئەو خزمه‌تگوزاریانه‌ی که له‌ عیاده‌ گشتیه‌یه‌کان پێشکەش ده‌کرێن، (2) ریکخستنی سیستمی ئەو بنکه‌ ته‌ندروستیانه‌ی ئیستا له‌ ئارادان و ئەوانه‌ی نوێن به‌ گوێره‌ی سیستمیکی سه‌ چینایه‌تی پتوه‌وه‌ گرێ‌دراو و تۆر‌به‌ند و ستانداردی دیاریکراوی دا‌بینکردن، (3) دا‌رشتنی پلانی که‌ بۆ دا‌بینکردنی خزمه‌تگوزارییه‌کان به‌ گوێره‌ی ستانداردی گونجاو بۆ هه‌ر جوړه‌ ده‌ستگایه‌ک، (4) درێژ‌کردنه‌وه‌ی گه‌باندنی خزمه‌تگوزاریی ته‌ندروستی و با‌شترکردنی چۆنایه‌تییه‌که‌ی له‌ ریی تیلیمیدیس (پزیشکایه‌تی له‌-دووره‌وه‌)، (5) به‌رفراوانکردنی چالاکییه‌کانی رۆشنییری ته‌ندروستی له‌ عیاده‌ و قوتابخانه‌کان، و (6) دا‌رشتن و حیبه‌خیکردنی هه‌لمه‌تی رۆشنییری جهماره‌ری ته‌ندروستی بۆ هاندان و بانگه‌شه‌ بۆ ره‌فتاری ته‌ندروستی که‌ زۆر په‌یوه‌سته ییت به‌ هه‌رئمه‌که‌وه‌.

**پێده‌چیت دوو ستراتیجی یه‌که‌م (که‌ له‌ سه‌ره‌وه‌ به‌ لاری - ئیتالیک - نووسراون) پرپایه‌خه‌ترین و گونجاوترین بن له‌ مه‌ودای نزیکدا. دا‌رشتن و حیبه‌خیکردنی سیستمیک بۆ ره‌وانه‌کرد (تحویل) و درێژ‌ه‌دان به‌ چاودیری ته‌ندروستی. ئەگه‌ر ده‌ستگایه‌کی چاودیری سه‌ره‌تایی نه‌توانیت خزمه‌تگوزارییه‌کی دیاریکراوی پتویست دا‌بین بکات (بۆ نمونه‌، ته‌شخیسکردنی تاییه‌تمه‌ند یان نه‌شته‌رگه‌ریی)، ئەوسا بۆ ئەوه‌ی درێژه‌ به‌ چاودیری‌که‌ بدریت پتویسته ره‌وانه‌کردنیکێ کارا له‌ ئارادا ییت له‌ و بۆ ئاستی یه‌که‌می ده‌ستگای خزمه‌تگوزاریی ته‌ندروستی نه‌خۆشه‌که. به‌ شیوه‌یه‌کی نمونه‌یی، هیچ که‌لێن و که‌موکوورییه‌ک له‌ چاره‌سه‌ره‌که‌دا پروونادات له‌ ئەنجامی بزری بوونی زانیاری یان شکستی گه‌باندن و په‌یوه‌ندی نیوان ئەوانه‌ی خزمه‌تگوزارییه‌که‌ پێشکەش ده‌کەن. پتویسته نه‌خۆشه‌که‌ خالیکی ریکوییکی به‌رابری هه‌بیت که‌ لپوه‌ی ده‌ست به‌ مراجه‌عی سیستمی ته‌ندروستی بکات له‌گه‌ڵ په‌یوه‌ندییه‌کی به‌رده‌وامی به‌ تیمه‌ سه‌ره‌کییه‌که‌ی چاره‌سه‌رکردنه‌که‌یه‌وه‌. درێژ‌ه‌دان به‌ چاره‌سه‌ر هه‌روه‌ها شتیکی بنچینه‌یه‌ بۆ به‌رپوه‌بردنی نه‌خۆشیه‌ درێژ‌خایه‌نه‌کان، ته‌ندروستی به‌ره‌مه‌پێنانه‌وه‌ (مندالبوون) و ته‌ندروستی ده‌روونی، و وا پتویسته سیستمه‌که‌ هه‌نده‌ی بکریت ئاسان ییت بۆ نه‌خۆشه‌که‌.**

بە خىرايى زىاد دەكات، ھەروەھا پارەدان بۆ چارەسەر لە دەروەى ولات. سىستەمە كە ھەندىك ھەوافزى كەم دەدات بۆ كارايى، چۆنىتى، يان دەستگرتن بە مەسەرفەو.

ھەرىمى كوردستان بىتەشە لە زانىبارى سەرەتايى پسپۆرانه، سىستەمە كانى تەكنەلۆجىيائى زانىبارى، و كارزانيى پىويست بۆ كارپىكردى سىستەمى قولى بەرپۆبەردن، وەك بىمەى كۆمەلەيەتى يان پلانى تەندروستى نىشتەمانىي. پىويستە ئەم شتەنە لە ئارادا بن پىش ئەوئەى ھەرىمى كوردستان بتوانىت بە سەرکەوتوى دەست بكات بە چاكسازى. بەلام، ھەرىمى كوردستان بە خىرايى گەشە دەكات و پىدەچىت بتوانىت ھەنگاوى داھاتوو بنىت لە دامەزراندنى ئەو سىستەمانەى كە بودجەى گشتى بەرپۆبەيان نابات. پلاندانانى ورد و ھەلبۇزاردەى دانايانە رىگە بۆ كوردستان خۆش دەكەن دەرنەجامى تەندروستى ئەوتۆ بەدەستبەننىت وەك ئەوئەى ولاتانى دەولەمەند و بە تىچووبەكى زۆر كەمتر.

بۆ وردبوونەو لە سىستەمە دارايىيەكانى تر، پىويستە ھەرىمى كوردستان كار لەسەر چەند رەھەندىكى پىنج بابەتى سەرەكى بكات: شايستەيى، داپۆشين (پرومال، تەغپىيە)، سەرچاوەى دارايىيەكان، كۆكردنەوئەى تەمويىل، و پارەدان. ھەروەھا پىويستە ھەرىمى كوردستان دەست بە پىداچوونەوئەى كە سىستەماتىكى بكات بە ھەموو سىياسەت و ھەلبۇزاردەكاندا، لەناوياندا (1) كام زانىبارى سەرەتايى پىويستە بۆ بەرپۆبەردنى ھەرىمى كوردستان سىستەمىگ، (2) ئەو كارانە كامانەن كە دەتوانىت ئىستا بگرىن بۆ چاكتەركردنى كارايى و دەستگرتن بە مەسەرفەو، و (3) ئەو ھەوافزانە كامانەن كە پىويستە لە سىستەمەكەدا دابىرنى بۆ جەختكردنەوئەى لە چۆنەتى چاودىرى تەندروستى بۆ سەرچەم دانىشتوانى ھەرىمى كوردستان. ھەروەھا پىويستە ھەرىمى كوردستان پلانىكى دارايى ستراتيگىي چاودىرى تەندروستى دابىرنىت و ئەختىدايەكىش دابىنت بۆ خىبەختىكردى.

### چاكتەركردنى چاودىرى تەندروستى سەرەتايى

چاودىرى سەرەتايى برىتەيە لە كلىلى سەرکەوتنى سىستەمى مۆدىرنى بايەختىدانى تەندروستى. چاودىرى سەرەتايى وەك قىبەلەنومايە بۆ رىكخراوى تەندروستى لە رىي دابىنكردى پەيوەندىيەكەى بەردەوامى نىوان نەخۆش-ئەوانەى لە عىادەكان كار دەكەن بۆ گەياندىنى زۆرتەرىن خزمەتگوزارى و وەك قۇناغ و رىچكەيەك بۆ سەرچاوەى تەرى چاودىرى. وەزىرى تەندروستى و بەرپرسانى تەرى ھەرىمى كوردستان چاكتەركردنى خزمەتگوزارى سەرەتايىيان بە ئەولەوييەتىكى بەرز داناو. بۆ كاركردن لەسەر ئەم ئەولەوييەتە، ئىمە لىكۆلەينەوئەمان لە رىكخراوەكە و بەرپۆبەردنى چاودىرى سەرەتايى و ئەو پىويستىيانە كرد كە پەيوەستەن بە ھىزى كارى تەندروستى و سىستەمى زانىبارى تەندروستىيەو.

دوابەدواى شىكرەنەوئەى سىستەمەكەى ئىستا، و تاوتويى لە گەل سەر كەردە و بەرپۆبەردەكانى بوارى چاودىرى تەندروستى لە سەرئاسەرى ھەرىم، و دوابەدواى رىتمايى پەنسىيەكانى چاودىرى تەندروستى لە سەدەى 21 ھەمدا، ئىمە راسپاردەمان پىشكەش كرد بۆ چاكتەركردنى سىستەمى چاودىرى سەرەكى كوردستان لە سى بواردا: (1) رىكخستەن و بەرپۆبەردنى دەستگا و خزمەتگوزارىيەكانى چاودىرى بنەرتەى، (2) دەستى كارى چاودىرى تەندروستى، و (3) سىستەمەكانى زانىبارى تەندروستى.

### رىكخستەن و بەرپۆبەردنى دەستگا و خزمەتگوزارىيە سەرەكىيەكانى چاودىرى تەندروستى سەرەتايى

سىستەمى چاودىرى تەندروستى سەرەتايى لە ھەرىمى كوردستانى عىراق خال و لايەنى بەھىزى ھەيە بگرىت بە بناغە، بەلام پروبەرووى ئاستەنگىش دەپتەو. ئىمە جەخت دەخەينە سەر سى ئامانج بۆ چاكتەركردنى رىكخراو و بەرپۆبەردنى دەستگا و خزمەتگوزارىيەكانى چاودىرى تەندروستى سەرەتايى: (1) دابەشكردى دەستگا و خزمەتگوزارىيەكان بە شىوئەكى رىكويىك، (2) دارشتەن و پىادەكردنى سىستەمىگ بۆ رەوانەكردن (تحويلكردن) و درىژەدان بە چاودىرى، و (3) دارشتەن و خىبەختىكردى بەرنامەى (درىژەدان بە چاكتەركردنى چۆنەتى).

دابەشكردى دەستگا و خزمەتگوزارىيەكان بە شىوئەكى رىكويىك. جۆرەكان، قەبارەكان، و شوپى نەخۆشخانەكان بە شىوئەكى گشتى بە گوپرەى ستانداردىكەن لە ھەر سى پارىزگاگە. بەلام، بىكە تەندروستىيەكان بە گوپرەى ستانداردىكەن، و ژمارەى بىكە تەندروستىيە سەرەكىيەكان (ئەوانەى دىكۆريان لىيە) بە گوپرەى ژمارەى دانىشتوانەكە لە ژىر ستانداردە نىودەولەتتەيەكان و ستانداردە عىراقىيەكان. لە ياساى عىراقىدا باسى بىكەى تەندروستى جۇراوجۇر ھەيە و پتوئەكانى داناو بۆ ژمارەى ئەو دانىشتوانانەى بىكەيان بۆ دابىن دەكرىت، ھەروەھا پىناسەى ژىرخان و بىنايەكە و ستافى ھەر جۆرىك دەستگاي كەردو، بەلام ئەم پتوئەرانە بە شىوئەكى رىكويىك لە ھەموو ھەرىمدا خىبەجى نەكران.

### سىستىمى دارايى كەرتى تەندروستى

وزىرى پلاندانان لە حكومەتى ھەرئىمى كوردستان داواى لە رەند كرد پىداچوونەوھى رەوتەكانى دارايى تەندروستى بەكن و نەخشەريگايەك دابريژن بۇ ھاو كاريى دارىشتنى سىياسەتى حكومەتى ھەرئىمى كوردستان لەم بوارەدا. ئىمە (1) پىداچوونەوھى كى دارايى تەندروستىمان ئامادە كرد لە گەل رەوتە سەرەككەكانى، (2) پىداچوونەوھى بە نمونەى كار كوردنى ولاتانى تر لەسەر بابەتى دارايى كوردنى چاودىرى تەندروستى، (3) دارىشتنى پرؤفائىلىك بۇ سىستىمى دارايى ئىستاي حكومەتى ھەرئىمى كوردستان، و (4) پىناسە كوردنى ئەو بابەتانەى حكومەتى ھەرئىمى كوردستان پىويستە كاريان لەسەر بكات لە كاتىكدا پلان دادەنيت بۇ كار كوردن لەسەر سىستىمى دارايى ئاينىدەى.

سىستىمى دارايى چاودىرى تەندروستى لە ھەر ولاتىك بوار دەپرەخسىيەت بۇ ئەوھى بە شىوھى كى يە كسان سەرچاوهى پىويست كۆبكرتتەوھى بۇ ئەوھى بايەخپىدانىكى وەك پىويست و يە كسان پىشكەش بە ھەموو توپتەكانى كۆمەلگە بكرت. سىستىمەكە باسى ئەو قەرەبووانە دەكات كە ئەو كەسانە وەریدەگرن كە خزمەتگوزارى تەندروستى پىشكەش دەكەن و باسى ئەو ھەوافزانە دەكات كە دەبنە مايەى كاريى و چۆنايەتتى چاودىرى تەندروستى. سىستىمەكە ھەرۆھەا برىتتتە لە رەنگدانەوھى بەھا فەرھەنگى و ئابوووربە بنچىنەىيەكانى ولاتەكە. دارايى كوردنى چاودىرى تەندروستى ھىچ ولاتىك بە تەواوتى لە ھى ولاتىكى تر ناچىت چونكە ھەر ولاتىك ئامانج و رەوشى فەرھەنگى و رەوشى تەندروستى خۆى ھەىە. بەلام پىويستە ھەموو سىستىمىكى دارايى كوردنى بايەخپىدانى تەندروستى ئەوھى دەستىنشان بكات كە كى شايستەىە بۇ داپۆشىنى چاودىرى تەندروستى، ئەو خزمەتگوزارىيانە كامانەن كە دادەپۆشرىن، پارەى ئەو خزمەتگوزارىيانە لە كوپۆھ دىت، چۆن تەمويلەكان كۆدەكرتتەوھى، و چۆن پارەكە دەدرىت.

زۆربەى سىستىمە دارايەكان جۆرىكىن لە پىنج جۆرە سەرەككەكەى سىستىمى دارايى كوردنى چاودىرى تەندروستى كە لە شىوھى 1-4 پىشان دراوھ. جۆرى سىستىمى ولاتىك پىشت دەبەستىت بە چەند فاكترىك، لەناويدا سىستىمەكانى زانىبارى سەرەتايى، تواناي كۆكردنەوھى باج، ھىزى كارى گىشتى، ژمارەى دكتۆرەكان، ئاستى خوپىدىنى خەلكەكە، و كارامەى و كاروبارى بانك و سىستىمەكانى بىمەى تەندروستى. بە نزيكەى ھەموو ولاتىك سىستىمىكى ئاوتتەى ھەىە. سىستىمى ئىستاي بايەخپىدانى تەندروستى كوردستان بە شىوھى كى سەرەكى سىستىمى بودجەى گىشتىە. ھەموو عىراقىيەكان داپۆشراون و سىستىمەكە دىانگرتتەوھى، و ژمارەى كى زۆر چاودىرى تەندروستى سەرەكى، نەخۆشخانە، و چاودىرى ترى پزىشكى لە دەستگا گىشتىەكان پىشكەش دەكرىن، كە تىيدا زۆربەى خزمەتگوزارىيە تەندروستىيەكان پىشكەش دەكرىن. ھەندىك خزمەتگوزارى ھەىە كە لە نەخۆشخانە تايەتتەىكان و لە لاي پزىشكەكان لە عىادەى تايەت پىشكەش دەكرىن.

زۆربەى خزمەتگوزارىيەكان لە بودجەى گىشتى پەرەكەيان دەدرىت (حكومەتى ھەرئىمى كوردستان، پارىزگاكان، يان بەغداد). خەلك خۆيان پارەى خزمەتگوزارى عىادەى تايەت و نەخۆشخانەى تايەت دەدەن. بە تىورى، حكومەت ھەردوو كەرتى گىشتى و كەرتى تايەت تەندروستى رىك دەخات. بىمەى تەندروستى ئەھلى لە ئارادا نىبە بە نزيكەى. ھاو-پارەدان بۇ خزمەتگوزارىيە گىشتىەكان زۆر نزمە. تىچووھەكان (كولفە)

#### شىوھى 1-4

#### سىستىمە دارايە باوھەكانى بوارى تەندروستى

گىشتى		تايەت		
خزمەتگوزارى تەندروستى لەسەر ئاستى نىشمانى	بىمەى تەندروستى كۆمەلەىتتەى	بىمەى تەندروستى ئەھلى	بودجەى گىشتى	پارەدانى كەسى (ناكەكەس)
<ul style="list-style-type: none"> <li>جۆرى سەرەكى</li> <li>داھات: باجى گىشتى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جۆرى سەرەكى داھات:</li> <li>باج لەسەر مووچە،</li> <li>بودجەى حكومى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جۆرى سەرەكى داھات:</li> <li>پارەدان لە لايەن ناكەكەس</li> <li>يان خاوەنكارەوھ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جۆرى سەرەكى داھات:</li> <li>بودجەى گىشتى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جۆرى سەرەكى داھات:</li> <li>شەخسى (ناكەكەس)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>كۆكردنەوھى pooling</li> <li>تجمیع، ي داھاتەكە:</li> <li>كۆكردنەوھى لەسەر ئاستى نىشمانى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كۆكردنەوھى pooling</li> <li>تجمیع، ي داھاتەكە:</li> <li>كۆكردنەوھى بە گوپرەى كار (ئىش) ياخود داھات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كۆكردنەوھى pooling</li> <li>تجمیع، ي داھاتەكە:</li> <li>كۆكردنەوھى پارەكان بە شىوھى كى ئەھلى تايەت بەرپۆھ دەبرىت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كۆكردنەوھى pooling</li> <li>تجمیع، ي داھاتەكە:</li> <li>حكومەت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كۆكردنەوھى pooling</li> <li>تجمیع، ي داھاتەكە:</li> <li>كۆكردنەوھى نەتاجم نادرىت</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>كرىن: كرىنى ئەو خزمەتگوزارىيانەى داىبنى دەكات بە شىوھى كى راستەوخۆ لەسەر ئاستى نىشمانى يان ھەرئىم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كرىن: كرىنى بە كرىنەستى بە-تاك يان بە كۆمەل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كرىن: كرىنى گرئىبەستى بە-تاك (دىارىكاراوى)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كرىن: حكومەت دەبىكرت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كرىن: كرىنى لە لايەن ناكەكەسەوھ بە شەخسى</li> </ul>



بەلام، سىستىمى چاودىڭرى تەندروستى پروبەرووى ئەم ئاستەنگانە دەپتەو:

- دابەشبوونى بىنكەكانى تەندروستى و ستافى پزىشكى وەنەپىت بە باشتىن شىۋە پىت. ھەندىك كەمتر لە نىكە 30 لە سەتى 847 بىنكە تەندروستىيەكە بە لاي كەمەو بەك دىكتورى ھەيە، ئەو خزمەتگوزارىيە لە ھەر جۇرىك دەستگادا پىشكەش دەكرىت و مەرجەكانى راپۇرتنووسىن بە گوپرەى ستاندارد نىن. دەستگاكەن بە شىۋەيەكى سىستىماتىكى تۇرپەندى نەكران و پىكەو نەبەستراونەتەو، رەوانەكردن (تەحويل) بە باشى رىك نەخراو.
- چۇناپەتى و ھەبوونى بايەخپىدانى سەرەكى جۇراوچۇرە. چۇناپەتتەيەكە بە شىۋەيەكى سىستىماتىكى پىوانە نەكران، و زۇر بەى كارمەندان مەشقىان نەبىنەو لەسەر شىۋازەكانى باشتىكردى چۇناپەتى.
- دىكتۇرەكان زۇر كار دەكەن و سەرقالن، سوودىكى كەم لە پەرستاران وەردەگىرپىت و وەك پىويست مەشقىان پىناكرىت. ژمارە و دابەشبوونى ستافى پزىشكى بە شىۋەيەكى نەموونەيى نىيە، بە تايپەتى لە ناوچە دوورەكان. زۇر مومارسى گىشتى لە بىنكە تەندروستىيەكان نە سەپەرشتى دەكرىن و نە راپۇرتيان پىشكەش دەكرىت، و زۇر دىكتۇر تەنبا يانباي كار دەكەن، و باقى رۇژەكە بۇ خۇيان كارى تايپەت دەكەن. وەسقى وەزىقى و ستانداردەكانى ئەداى ستاف لە ئارادا نىن، تەنبا ژمارەيەكى كەم لە بەرپۇبەرانى بىنكە تەندروستىيەكان مەشقىان بىنەو.
- سىستەمەكانى زانىبارى تەندروستى بە شىۋەيەكى سىستىماتىكى بەكارناھىپىرپىت بۇ پتەوكردى بىرپاردان (دروستىكردى بىرپار)، و رىساكان، و بەرپۇبەردى سىستەمەكە. كۇكردەنەو زانىبارى سەرەتايى و شىكردەنەو بە شىۋەيەكى ستاندارد نىيە، و بە تەواوتى سوود لە تەكەنلۇجىكانى كۇمپوتەر وەرنەگىراو. سىستەمەكانى زانىبارى سەرەتايى كارا نىن، و زانىبارى سەرەتايى لەبەردەست ئامادە نىيە، ئەو زانىبارى سەرەتايى لەبەردەستە بە شىۋەيەكى ئاسايى لە ھەموو ئاستە پەيوەنددارەكاندا بەكارناھىپىرپىت. تۇمارى نەخۇشەكان لە بىنكەكانى عىادەى دەرەكيدا بە شىۋەيەكى گىشتى لە ئارادا نىيە.
- بە شىۋەيەكى گىشتى چاودىڭرى تەندروستى لە بودجەى حكومەت دەدرپىت و لە بەرامبەر كارامەيى ھىچ ھەوافزىك نادىت. بىمەى تەندروستى ئەھلى ئىجگار كەمە.

سىستىمىكى چاودىڭرى تەندروستى كە گىرنگى بە چاودىڭرى سەرەتايى بدات دەتوانىت زۇر لەو ئاستەنگانە چارەسەر بىكات كە پروبەرووى حكومەتى ھەرىمى كوردستان دەپتەو. مۇدىلىكى نەموونەيى بىرئىيە لە سىستىمىكى چاودىڭرى تەندروستىيە ھەمەلەيەن كە بتوانىت ئاستى گونجاوى خزمەتگوزارى پىشكەش بىكات، ھانى نەخۇشەكان بدات لە كۇمەلگەكە بۇ چارەسەرى بەپەلە و بايەخپىدانى تر بگەرىن، كاتىك گونجاو پىت، و زانىبارى تەندروستىيە ئاستە جۇراوچۇرەكانى بايەخپىدان ئاوتتەي بەكرى بىكات. سىستىمىكى لەم جۇرە چاودىڭرىكى باشى گونجاو دابىن دەكات و دەرەنجامى عىادىي (يان سەرىيى) باشتىرى دەپت، و خەرجىيەكانىش كەمتر دەپت.

### خەملىندى دابىنكردى چاودىڭرى تەندروستى و بەكارھىتايى لە ئايندەدا لە ھەرىمى كوردستان

بۇ خەملىندى سەرچاۋە پىويستەكانى ئايندە، ئىمە گەللى پىويستىيە ئايندەيەكان و دابىنكردىمان كرد لە بوارى خزمەتگوزارىيە تەندروستىدا لە ھەرىمى كوردستانى عىراق بە گوپرەى چەند گىرمانەيەكى جۇراوچۇر. لە ھالەتە سەرەكەيەكەدا، بە گوپرەى ئەو گۇرانكارىيەنە دامانرشت كە رەنگە لە ئايندەدا پروودات لە ئەنجامى گەشەى ژمارەى دانىشتوان، و ھەموو توخمەكانى تىرى بايەخپىدانى تەندروستىيەمان بە نەگۇر دانا، ئىنجا ئەم گىرمانانەمان گۇپرى لە ھەندىك سىنارۇيدا بۇ ئەوئەى بەراورد بگەين لە كەلپن و كەموكۇپرى نىوان دابىنكردى (عرض) و داواكردى (طلب) بە گوپرەى چەند سىنارىيەكى جۇراوچۇر.

مەزەندەكردى داواكارى (طلب) ئايندەيە لەسەر خزمەتگوزارىيە تەندروستى: خزمەتگوزارىيە بىچىنەيى.

لە بەرايىدا گەللى پىويستەكەمان كرد بۇ دابىنكردى خزمەتگوزارىيە تەندروستى و بەكارھىتايى بۇ 2015 و 2020، بە مەزەندەى زىادبوونىكى مامناۋەندىيە ژمارەى دانىشتوان بە رەچاۋكردى گەشەى دانىشتوان لەم ماوانەى دوايىدا لە ھەرىمى كوردستان (بە رىژەى گەشەى 3 لە سەت سالانە لە نىوان 2010 و 2020)، و بە نەگۇراۋىتى شىۋازەكانى دابىنكردى و بەكارھىتايى خزمەتگوزارىيە تەندروستى. خىشتەى 4-1 ئەو دەستى كار و قەرەۋىلانە پىشان دەدات كە پىويست دەبن بە گوپرەى ئەم ھەلومەرجانە.

## ئايىندەى چاودىرى تەندروستى لە ھەرىمى كوردستان

ھۆكۈمەتى ھەرىمى كوردستان داواى لە پەند كىرد شىكردنەو ەئەجام بەدات لەسەر سىستىمى چاودىرى تەندروستى ھەرىمى كوردستان، راسپاردە پىشكەش بىكات بۆ ئەو ەى بە شىو ەى كى باشتر سەرچاوەكان بە كار بەپىترىت بە مەبەستى باشتر كىردنى چۆنايەتى، داينىكردن، كارايى و كارامەيى خزمەتگوزارى سەرەكى، و بۆ پىناسە كىردنى ئەو گىرتانەى سەر ەلدەدەن لە كاتى پىداچوونەو ە بە سىستىمى دارايى تەندروستىدا. ستافى پەند پىداچوونەو ەى بابەتەكانى ھەرىمى كوردستانى عىراق و سىستىمى تەندروستى ھەرىم، و ھەر ەھا زانىارى بوارى تەندروستىيان كىرد. ئىمە چاوپىكەوتنمان لە گەل ژمارەيەكى زۆر بىر بار بەدەست، ئەوانەى لە بوارى تەندروستىدا كار دەكەن، نەخۆشەكان، و بەرپىرسانى ھۆمى كىرد بۆ كۆ كىردنەو ەى زانىارى و تىگەبىشتن لە ئەولەويىيائەكانىيان، و سەرچەم زانىارى سەرەتايى پەيوەست بە سەرچاوەكان، خزمەتگوزارىيەكان و ھەلومەرجى تەندروستىيان كۆ كىردەو ە و لىكۆلېنەو ەمان لەسەر كىردن.

بە بەكار ەتئانى زانىارى بەردەست، ئىمە وەسفى رەوشى خزمەتگوزارى ئىستامان كىردو ە، پىشېنى داواكارى و پىوستىيەكانمان كىردو ە بۆ پىتچ سال و بۆ دە سالى داھاتو ە، و ھەر ەھا حسابى سەرچاوەى تىرمان كىردو ە (بۆ نمو ە، قەرەو ەلە، دىكتور، پەرىستار و سىستەر) كە بۆ ئايىندە پىوستىن. ئىمە بە پىشېستىن بەم زانىارىيەنە و بەو پىوستىيەنەى گو ەمان لى بو ە چاوپىكەوتنەكان چەند ەلېزاردەيەكمان دارىشتو ە بۆ چاكتىر كىردنى رىكخراوى تەندروستى و بەرپىو ەبىردنى، ھەر ەھا بەرەو پىشېبىردنى ەبىزى كارى بوارى تەندروستى، و سىستەمەكانى زانىارى بۆ كار كىردن لەسەر بابەت و گىرتەكانى بوارى دارايى تەندروستى. ئىمە لىستىكى چىروپىرى سىياسەت و رىوشو ەتەكانمان دارىشت، لە گەل بەرپىرسانى سەرەكى بوارەكە و لە گەل تىمى لىكۆلېنەو ەكە تاوتو ەمان كىردن بۆ ئەو ەى رىگەچارەكان بە گو ەرى بابەخ و گونجاو ەپىيان رىزبەندىيان بىكەين، ئىنجا پىو ەرەكانمان بەكار ەتئنا بۆ دەستىشان كىردنى لىستىك گۆرانكارى وەك ئەولەويىيەتى سەرەكى بۆ خىبەخىكردنى لە دوو سالى داھاتو ەدا.

### پوختەى ھەلسەنگاندنى سىستىمى تەندروستى ئىستاي ھەرىمى كوردستانى عىراق

سىستىمى تەندروستى لە ھەرىمى كوردستان چەندىن خالى بە ەبىزى ەھىە:

- داينىكردنى خزمەتگوزارىيەكە ناپابە. زۆربەى خەلكەكە نىكەى 30 خولەك دوورن لە جۆرىك لە جۆرەكانى بىكەى تەندروستى، لە ناوچە دوورەكان، تا دىت باشتر خزمەتگوزارىيەكانى نەخۆشخانە و فرىاكەوتن (طوارى ە) داين دە كىرت.
- كۆى گىشتى دەستگاكانى تەندروستى لەبارە. ەموو پارىز گاكان نەخۆشخانەى گىشتى، فرىاكەوتن، و مىندالانىان ەھىە، زۆربەى بىكە تەندروستىيەكان چاودىرى تەندروستى سەرەتايى داين دەكەن.
- ئەوانەى خزمەتگوزارى تەندروستى پىشكەش دەكەن خاوەن مەعرىفەن و بە توندى پابەند (ملىزم) ن بە تەندروستى نەخۆشەكانەو ە.
- پابەندىتى بەرپىرسانى سىستىمى تەندروستى زۆر بە ەبىزە، و ئامانچ و ئەولەويىيەتى سىراتىجى گونجاو ەيان دارىشتو ە بۆ پىشكەوتن و چاكتىر كىردن.

### جىبەجىكردىنى راسپاردەكان

رەنگە ئەو كۆششە دەكرېت بۇ جىبەجىكردىنى ئەو گۆرانكارىيانە پىشنيارمان كىردووه، لە بەرايىدا سەخت بېت، بەلام مەرج نىيە ھەموو گۆرانكارىيەكان لە يەك كاتدا و پىكەوۋە ئەنجام بىرىن. دىدى ئىمە ئەوۋەيە كە وەزارەتى پەروەردە لە ماوۋەي چەند سالىكىدا كار بەم راسپاردانە بىكات، بەشىكى بۇ ئەوۋەي بە يەكجار بارىكى گران لە گۆرانكارىيە سەخت نەخرىتە ئەستۆي بەرپۆۋەبەران و مامۇستاكەن، و بەشىكى تىرى بۇ ئەوۋەي بتوانرىت ھەماھەنگى لە نىۋان كۆششەكان بىكرېت و رېك بىخرىن. بۇ ئاسان بەرپۆۋەبىردىنى پىرۆسەكە، ئىمە پىشنيار دەكەين شىۋازىكى ھەماھەنگىراوى سى رەھەندى بەكاربىتتارىت:

- بۇ ھەر راسپاردەيەكى سەرەكى، تىمى ئەرك پىكەپىتە بۇ ئەوۋەي بىرپارى سەرەكى دەربكەن: سىياسەتى نوئ و بەرنامە و رىئىمابى تەشغىلى دابىرپىژن، و پلانى تىرۆتەسەلى جىبەجىكردىن دابىن.
- بە چەند قۇناغىك جىبەجىكردىنەكە تەواو بىكە.
- ھەماھەنگى بىكەن لە نىۋان ئەو بەشە جىبەجىكارانەي وەك يەك كار دەكەنە سەر تىمەكانى ئەرك.

ھەلەسەنگىتىن و ھەم مەشقىان پىندە كەن. بەلام پىۋەرە كانى ھەلسەنگاندەنە كە دىارىكر او و چەسپاو نىن. زۆريان ئاشنايەتى پىۋىستىان نىيە بە بابەتە كە يان وەك پىۋىست كات سەرف ناكەن لە قوتابخانە كە تا بتوانن حوكم بەدن لەسەر ئەداى قوتابخانە كە يان مامۇستا كە، ئەو حەقىقەتەى كە داوا لە سەرپەرشتىارە كان دە كرېت دوو رۆل بىن وەك ھەلسەنگىتەر و وەك رايىتەر دەيىتە مايەى ئەگەرى پىكدادانى بەرژەو ھەندى (تضارب المصالح).  
بىر ياردان (پرۇسەى دروستكردى بىر يار) بە شىۋەى مەركەزىيە و بە دەست وەزارەتى پەرۋەردەى. بەرپۋەبەرى قوتابخانە كان ھىچ زانىارىە كى سەرەتايان پىن ناگات لە لايەن وەزارەتەو ە كە بواريان بۇ برەخسىنىت ئەداى قوتايىبە كانيان بەراورد بكن لەگەل قوتايىانى قوتابخانە كانى تر يان بتوانن سەيرى رىچكەى ئەداى قوتايىبە كانيان بكن لە ماوہىە كى دىارىكر او دا. بەرپۋەبەرە كان ھەرۋەھا بە شىۋەىە كى سنووردار دەتوانن بۇچوون و سەرنجى خۇيان بلىن لەسەر ھەلسەنگاندنى مامۇستاكان و ھىچ گوپيان لى ناگىرېت لە تەرخانكردى مامۇستا بۇ قوتابخانە كانيان. راستىيە كەى، رۆلى بەرپۋەبەرە كان تەنى كارگىرپىيە: چاۋەروانى ئەو ھىان لى ناكرېت رۆلى سەركردەى بوارى فىركارى بىن.  
دوچار، بەشدارىي دايك و باوكان و جەماوەر لە سىستىمى پەرۋەردەى ھەرئىمى كوردستانى عىراقدا لە نزمترىن ئاستدايە.

#### دەرشتەوہى ھەيكەلىيەتى رۆلى سەرپەرشتىاران

پىۋىستە رۆلى سەرپەرشتىاران سنووردار پىت و تەنى برىتى پىت لە كارى چاۋدېرى و ھەلسەنگاندنى ئەداى قوتابخانە و مامۇستاكان. پىۋىستە ئەم گۆرانكارىيە تەرىب پىت لەگەل پىسپۇر كىردنى ئەو كەسانەى رايىتان بە مامۇستاكان دەكەن (مەشقدەران).

#### دەرشتەوہى سىستىمى ھەلسەنگاندنى ئەداى مامۇستايان

پىۋىستە پىۋەرە كانى ھەلسەنگاندن بە گوپرەى مەنەجە نوپىيە كە بن. ھەرۋەھا، پىۋىستە رىۋوشوئى بابەتايىنەى تر بە كاربىنرېت، وەك ئەداى قوتايان، بۇ دەستىشانكردى ئەداى مامۇستاكان لەناو پۇلە كانيان.

#### زىاتىر كىردنى رۆلى بەرپۋەبەرى قوتابخانە كان

لە ئىستادا، سەرنج و بۇچوونى بەرپۋەبەرە كان لەسەر ھەلسەنگاندنى مامۇستاكان تەنى باي رىژەى 25 ى كۆى خالە كانە، راسپاردەى ئىمە ئەو ھىە كە ئەم رىژەى بەرز بكرىتەو ە بۇ 50 لە سەت و تەنانەت بۇ 75 لە سەت. بە تىپەر بوونى كات، پىۋىستە بەرپۋەبەرە كان دەسەلاتى زىاتريان پىدېرېت لەسەر دايىنكردن، دامەزراندن و دەر كىردنى مامۇستايان.

#### خەلاتكردى ئەو قوتابخانانەى ئەدايان بەرزە

پىۋىستە پاداشت و خەلاتكردى قوتابخانە كان بەكاربىنرېت بۇ ئەو ھى ئەدايان بە گوپرەى ستانداردە بەرزە كان پىت.

#### پلە و پىشكەوتنى قوتايىبە كان پىۋە، و ئەجمە كان بلۆبكەرۋە

پىۋىستە حكومەتى ھەرئىمى كوردستان درىژە بدات بە رىكخستنى تاقىكردنەو ھى بەكالورىي ئاستى نىشتمانى بۇ پۇلە كانى 6، 8، و 9 بە مەبەستى پىۋانە كىردنى گەشەى پەرۋەردەى. ئىنجا پىۋىستە ئەم زانىارىيە بخرىتە پىش بەرپۋەبەرە كان، مامۇستاكان، و دايك و باوكان. ئىمە ھەرۋەھا پىشنيار دەكەين بەشدارى لە يەكك لە ھەلسەنگاندنە نپودەولەتپىيە كانى ئەدا و پىشكەوتنى قوتايان بكرىت بۇ ئەو ھى حكومەتى ھەرئىمى كوردستان بتوانىت ئەداى قوتايىانى ھەرئىمى كوردستانى عىراق بەراورد بكات لەگەل ھى قوتايىانى ولاتانى تر.

#### بەشدارىيكردى دايك و باوكان و خەلك لە بەرەو پىشبردنى پەرۋەردە

پىۋىستە پرۇسەىك بەنرېتە ئاراو ە كە بوار برەخسىنىت بۇ كۆبوونەو ھى دايك و باوكان و خەلك لەگەل بەرپۋەبەرە كان، مامۇستاكان، و لايەنى ترى پەيوەنددار بۇ تاوتوكردن. بەم شىۋەى، دەتوانرېت بەشدارىيان پىبكرېت لە دروستكردى بىر ياردا لەسەر چاكتىر كىردنى پەرۋەردە و خوڭىندن.



مامۇستايانەى ئامادە دەكرىن لە دەرچووانى كۆلىزى پەرۋەردە و بواری ئەكادىمىيى تر لە زانكۆكان (لەناويدا مامۇستاي ماتماتىك و زانست)، وەزارەتى پەرۋەردە دەتوانىت لە دەرچووانى ئەم كۆلىزانەۋە مامۇستا وەربگرىت بۇ پىركردنەۋەى ئەو كەمىيەى كە ھەيە لە دەرچووانى كۆلىزانەكانى مامۇستايان بە مەبەستى پىركردنەۋەى پىۋىستىيى خويىندنگە ئامادەيىە نوپىيەكان بە مامۇستا.

### دووم ئەولەۋىيەنى ستراتىجى: باشتىر كىردى چۆنايەتى فېر كىردن (خويىندن)

زانيارى و زانيارى سەرەتايى سەبارەت بە پلە و كارتى خويىندكاران ئەۋە دەردەخەن كە خويىندكارانى ھەرئىمى كوردستانى عىراق ئەدايان لاۋازە. لە نزيكەى دوو-سىي قوتابخانەى شارەكان، زياتر لە 50 لە سەتى خويىندكارەكان لە تاقىكردنەۋەكانى سالى 2007-2008 دەرنەچوون. زياتر لە دوو-سىي قوتايانى كورد تا ئەو كاتەى گەيشتونەتە پۆلى 9 بە لاي كەمەۋە سالىك ماونەتەۋە. نزيكەى يەك-سىي خويىندكارانى پۆلى نۆ لە تاقىكردنەۋەى بە كالورىي ئىنگىلىزى، فىزىيا، و ماتماتىك دەرنەچوون لە 2008-2009. سى فاكىتەر كار دەكەنە سەر ئەم ئەنجامانە. يەكەم، تواناي مامۇستا مومارىسەكان بۇ وتنەۋەى مەنەجە نوپىيەكە لاۋازە، ئەمەش لەبەر ھۆى جۇراۋجۇر. زۇر مامۇستا ھىندەى پىۋىست ئاشنا نيىە بەو بابەتەى دەبلىتەۋە لە مەنەجە نوپىيەكە. ھەندىك مامۇستا ناچار بوون وانەى ئەوتۇ بلىتەۋە كە جياۋازە لە تايىبەتمەندى (اختصاص) ى خۇيان. مەشقىكى كەمى عەمەلى بە مامۇستاكان دەكرىت. زۇربەى مامۇستاكان ھەلگىرى بىروانامەى بە كالورىۋس نىن. سەرەراى ئەمانەش، وەك پىۋىست مەشق بە مامۇستا نوپىيەكان نەكراۋە لەسەر شىۋازەكانى فېر كارى (طرق التدرىس) يان پىش ئەۋەى بىروانامەيان پىدريت ئەزموونى عەمەلىيان نەبىنيۋە.

دووم، قوتابخانەكانى ھەرئىمى كوردستانى عىراق كاتىكى ئىجگار كەم بۇ وانە وتنەۋە تەرخان دەكەن. لە قوتابخانە يەك دەۋامىيەكان لە سالىكدا 693 كاتزمىر وانە دەگوترىتەۋە، لە قوتابخانە دوو دەۋامىيەكان 539 كاتزمىر دەگوترىتەۋە - ھەردووكيان زۇر لە خوار ئەو ئاستەۋەن كە (OECD) دايناۋە و برىتنيە لە 794 كاتزمىر. برى ئەو كاتەى لەناۋ پۆل سەرف دەكرىت لە پۆلەكانى 7-12 زۇر كەمتەرە لەۋەى ولاتانى (OECD). سەرەراى ئەمەش، مەنەجە نوپىيەكە وا دارپىژراۋە كە لە تافى زياترى خويىندندا بگوترىتەۋە، و مامۇستاكان دەلپن ناتوانن بە تەۋاۋەتى پرومالى مەنەجەكە بكەن بەو كاتزمىرانەى ئىستا بۇ پۆلەكانى خويىندن تەرخان كراۋە.

نەبوونى دەرفەتى فېر كارىيى پر لە تەھدەدى بۇ ئەو قوتايىيە كوردانە كە ئاستيان لە سەرۋو ئاستى بەھرەى ئاسايىيە و مژدەبەخشن فاكىتەرىكى ترى سىيەمىنە بۇ نزمى ئاستىي سەرەكەۋتتى خويىندكاران لە ھەرئىمى كوردستانى عىراق.

### باشتىر كىردى مەشقىردن بە مامۇستايانى مومارس و مامۇستا نوپىيەكان

بەرز كىردنەۋەى ئاستى مەعريفى و ئەزموونگەرىي مامۇستا مومارىسەكان. ئىمە پىشنيارى ئەۋە دەكەين كۆمەتى ھەرئىمى كوردستان بىكەى مەشقى ھەرئىمەتى بىكەتەۋە، و مامۇستاي كۆلىزانەكانى بۇ تەرخان بىكات. پىۋىستە كەسانى پىپۇر و راھىتەرى ئەوتۇ بۇ ئەم بىكانە تەرخان بىكرىت كە لە ريزى ھەرە باشتىر سەرپەرشتيار و مامۇستاكانى ھەرئىمى كوردستان بن. پىش ئەۋەى ئەم كەسانە دەست بىكەن بە مەشقىردن بە مامۇستاكانى تر، پىۋىستە مەشقى تىرۋتەسەل بە خۇيان بىكرىت لەسەر مەنەجە نوپىيەكە. پىۋىستە كەرەستە و بابەتى ستانداردى چىروپ مەشق دابىرپىژرىت و ئامادە بىكرىت بۇ بەكارھىتايان لەم بىكانە بە مەبەستى جەختكردنەۋە لەۋەى مەشقىردن بە مامۇستاكان لە سەرتاسەرى ھەرئىم چوونىك و ھەمان شت بىت. پىۋىستە بىكەكانى مەشق لە بەرايىدا جەخت بىخەنە سەر زياتر كىردى ئاشنايەتى مامۇستا مومارىسەكان بە وانەكان بۇ ئەۋەى بتوانن بە شاپستەيىيەۋە مەنەجە نوپىيەكە پرومالم بىكەن. ئىجا دواى ئەمە پىۋىستە مەشقيان پىبىكرىت لەسەر شىۋازەكانى فېر كارى. پىۋىستە شىۋازى مەشقىكە بە گۆپرەى ئەو شىۋازانە بىت كە مامۇستا مومارىسەكان ئاشنان پىيان (بۇ نمونە وانە وتنەۋە، لە جىياتى ئەو شىۋازانەى كە زۇر لاۋازە و قوتايى بە تىشكۆ دادەنپن)، جەخت بىخەنە سەر باشتىر تەكنىكەكان بۇ پۆلى گورە. وا پەسەندە پىش ئەۋەى مەشق لەسەر شىۋازەكانى فېر كارى بىكرىت، لە بەرايىدا مەشق بىكرىت لەسەر ناۋەرۋكى بابەت و وانەكان. لىكۆلىنەۋەكان ئەۋەيان سەلماندوۋە كە ئاشنايەتى بە وانە و بابەتەكان گىرنگىرە بۇ قوتايان وەك لە فېر بوونى شىۋازەكانى فېر كارى.

راسته و بۆ پۆلهکانی 7 - 12. ئەوهی ئەم ئاریشهیهی سهختتر کرد ئەو حهقیقهتهیه که قوتابخانهی شارهکان - ههم ئەوانهیه یهک شهفت دهوامیان تیدا دهکریت و ههم ئەوانهیه دوو- زۆر قهرهبالغن، تیکرای قهبارهی پۆلیک بریتیه له 42 قوتابی. له بهرامبهردا، قهبارهی پۆل له ناوچه دوورهکان بریتیه له تیکرای 14 قوتابی.

پیناچیت له ده سالی داهاوویدا فشاری سهر تواناکان کهمتر بیهوه، و تهنهت رهنگه زیاتر بکات. به گویرهی پیناچیتانی ئیمه، سالانه ژمارهیهی ئەو قوتابیه نوێیانهی دهچنه قوتابخانه به ریزهیهی نیوان لای کهمی 69,000 تا لای زۆری 111,000 زیاتر دهکات. ئەمەش به پشتبهستن به ریزهیهی له دایکبوونی و زیادبوونی سالانهی ژمارهیهی ئەو قوتابیهی که خویندنی بنههتیه تهواو دهکهن و خیرایی به دهبیتانی به کسانیهی هیندهری. ئەم نهشونمايه مانای ئەوهیه که پیناچیت حکومهتی ههریمی کوردستان نزیکه 21,400 تا 34,700 پۆلی تری نوێ سالانه دروست بکات لهم ده سالانهدا (بهو گریمانیهیه که پۆلیکی قهباره ئاسایی بریتیه له 35 قوتابی). بۆ چارهسهرکردنی گرفتیه قهرهبالغیهی له قوتابخانهی شارهکان پیناچیت 5,200 پۆلی نوێ دروست بکریت. ئاریشهیهی که تری بواری تواناکان بریتیه لهوهی تا دیت زیاتر مامۆستا پیناچیت دهن و پیناچیت مامۆستای زیاتر دابین بکرین. بۆ پرکردنهوهی ئەو گهشیهیهی له وهگرتهی خویندکاری نویدا پروودهات، پیناچیت حکومهتی ههریمی کوردستان تا ده سالی داهاوو سالانه 4,800 تا 6,900 مامۆستا دابمهزریتیت. مامۆستای کوردی، ماتماتیک، و زانست زۆر پیناچیت دهن.

#### بنیاتانی قوتابخانه و پۆلی نوێ

بۆ پرکردنهوهی ئەو پیناچیتیهی که له ئارادایه له بواری قوتابخانهی نوێ و به مهبهستی کهمترکردنهوهی قهرهبالغیهی قوتابخانهکانی ئیستا، پیناچیت حکومهتی ههریمی کوردستان سالانه تا 2021 له نیوان 134 تا 202 قوتابخانهی نوێی 18 پۆلی دروست بکات بۆ ئەوهی ههم قوتابخانه دابین بکات له بهر زیادبوونی ژمارهیهی خویندکارهکان و ههم قهرهبالغیهی کهم بکاتهوه. ئەو سهرمایهیهی پیناچیت بۆ بنیاتانی ئەو ژمارهیهی له قوتابخانه به کههسته و شیوازی تهقلیدیهی سالانه بریتیه له 200 تا 300 ملیۆن دۆلار، ئەمه سههرپای ئەو وهبهرهیتانه سالانهیهی که ئیستا بۆ ئەم مهبهسته تهرخان کراوه. بۆ کهمترکردنهوهی بری ئەم وهبهرهیتانه به 15 تا 30 له سهت، پیناچیت حکومهتی ههریمی کوردستان پیناچیت له کههستهی ئاماده کراو دروست بکات. لایهنگیهی تری باشهیهی ئەم جۆره قوتابخانهیهی ئەوهیه که به 6 - 8 مانگ دروست دهکریت، به بهراورد له گهڵ دروستکردنی به کههسته و شیوازی تهقلیدی که 18 - 24 مانگ دهخایهنت. ئەگه حکومهتی ههریمی کوردستان وهک پیناچیت سهرمایهیهی نهبوو بۆ بنیاتانی ئەم ژمارهیه، ئیمه پیناچیتیهی ئەوه دهکهین چوار ستراتیج رهچاو بکات، که به شیوهیهی که سههرهکی له شارهکان پیاوه بکرین، به مهبهستی کهمترکردنهوهی ژمارهیهی ئەو قوتابخانه نوێیانهی پیناچیت:

- دابهشکردنی قوتابیهی قوتابخانه قهرهبالغهکان به سههر ئەو قوتابخانهدا که قهرهبالغ نین.
- کهمکردنهوهی ریزهیهی هینتیهوهی قوتابیهی له پۆله بهراییهکان (1-6).
- زیادکردنی شهفتیک دهوام بۆ ههموو ئەو قوتابخانهیهی یهک دهوامیان لیده کریت.
- زیادکردنی شهفتیک دهوام بۆ ههموو ئەو قوتابخانه نوێیانهی که دروست دهکرین.

ئهم ریشوینانه دهنه مایهیهی کهمترکردنهوهی ژمارهیهی ئەو قوتابخانه نوێیانهی که پیناچیت دروست بکرین به ریزهیهی 60 له سهت. بهلام هینتا ههر پیناچیت سالانه 50 تا 85 قوتابخانهی 18 پۆلی دروست بکریت. له ناوچه دوورهکان، شیوازیکی مژدهبهخش بۆ کهمکردنهوهی پیناچیتیهی به قوتابخانهی نوێ بریتیه لهوهی ههموو قوتابیهی که ناوچهیهی که دیاریکراو له یهک قوتابخانهیهی گهوره دهوام بکهن له حیاتی ئەوهی بچن بۆ چهند قوتابخانهیهی بچووک. ئەگه رچی لهم حالتهدا پیناچیت حکومهتی ههریمی کوردستان هوی گواستهوه دابین بکات بۆ ئەو خویندکارانهی که مالیان دووره و ناتوانن به پیناچیت بۆ قوتابخانه نوێیه یه کهراوه، پیناچیت ئەو خهرجیهیهی له ژمارهیهی مامۆستاکان و بهرپوهبهرهکان ده گهڕهتیهوه و ههرههرا پهروهدهیهی که باشتر بتوانن قهرهبووی ئەو خهرجیهیانه بکهن که لهم حالتهدا بۆ هاتووچۆ سههرف دهکرین.

#### دامهزراندنی مامۆستای نوێ و ههوافر

بۆ پرکردنهوهی ئەو پیناچیتیهی دیته ئاراهه بۆ دابینکردنی مامۆستا بۆ قوتابخانه نوێیهکان، پیناچیت کۆلیجهکانی مامۆستایان ژمارهیهی قوتابیهی دهههههکان زیاتر بکهن (که ئیستا بریتیه له نزیکه 1,000 قوتابی له سالیکیدا) بۆ بری چوار تا پیناچیت ئەوهنده (واته 4,000 - 5,000). بهلام، تا ئەو کاته، پیناچیت کهمیهی پروونهات لهو

## ئەولەۋىيەتە ستراتېژىيە كان بۇ بەرھەۋىيىش بىر دىنى داينىكرىدىن و چۆنايەتى پەرۋەردە لە ھەرئىمى كوردستان - عىراق

لە 2007، ھۆكۈمەتى ھەرئىمى كوردستان دەستى بە چاكسازىيەكى مژدەبەخش كىرد لە سىستىمى پەرۋەردە (باخچەى ساوايان تا پۆلى 12). مەنەھىكى نوپى تۆكمەترى ھىتايە ئاراو، خويىندى كىرد بە ئىلزامى تا پۆلى 9 كە جاران تا پۆلى 6 بوو، ھەرۋەھا ھەيكەلىيەتى سى قۆناغەكى خويىندى جارانى دارپشتەۋە و كىردى بە قۆناغى بىنەرەتى (پۆلەكانى 1 - 9) و ئامادەى (پۆلەكانى 10 - 12). سىياسەت و رېئوشوئى دارپشت بۇ كەمتر كىردنەۋەى رېژەى بەرزى مانەۋەى قوتايان لە پۆلە بەرايىيەكاندا، و دوو تاقىكرىدەۋەى بەكالورى ھىتايە ئاراو، مەشقىردن بە مامۇستاكەن بەشېك بوو لە چاكسازىيەكى، و ئىستا يەكىگ لە مەرجەكان ئەۋەىيە مامۇستا نوپىيەكان ھەلگىرى بىروانامەى بەكالورىيۇس بن. لە سەرۋەختى ئەم ئالوگۇرە گەرۋەبەدا، لە 2010، ھۆكۈمەتى ھەرئىمى كوردستان داۋاى لە رەند كىرد رەۋشى ھەنوۋەكى سىستىمى (باخچەى ساوايان تا پۆلى 12) ھەلبەسەنگىنىت و راسپاردە پىشكەش بىكات بۇ زىاتىردى داينىكرىدىن پەرۋەردە بۇ قوتايى خويىندىكار لە ھەرئىمى كوردستانى عىراق و بۇ چاكتر كىردى جۆرى پەرۋەردەكە.

ئامانجى گەرۋەى رەند بىرتى بوو لە بىناتنان لەسەر بناغەى ئەۋ چاكسازىيەكى لەم دوايىيەدا ئەنجام دراۋە و بە مەبەستى ھاۋكارى ھۆكۈمەتى ھەرئىمى كوردستان بۇ ئەۋەى بە خىرايى ھەنگاۋ بىت بەرۋە پەرۋەردەيەكى باش، جىيانى، و بىنەرەتى، لە لىكۆلىنەۋەبەكى يەك سالەى فرە شىۋازىيدا، ئىمە زانىارى سەرەتايى قوتابخانەكانى ۋەزارەتى پەرۋەردە و سەرچاۋەى تىر ھۆكۈمەتتىمان شىكرىدەۋە لە ھەرئىمى كوردستانى عىراق، و چاۋپىنگەۋتەنمان لەگەل ژمارەيەكى زۆر و جۆراۋجۆر لايەنى پەيوەنددار كىرد، لە ناۋبەدا ستافى ۋەزارەتى پەرۋەردە و مامۇستاي كۆلىزەكان، بەرپەۋەبەرى قوتابخانەكان، مامۇستاكەن، و سەرپەرشىتارى قوتابخانەكان، پرومالى مامۇستاكەنمان كىرد، پىداچوۋنەۋەى مەنەھى (باخچەى ساوايان- پۆلى 12) مان كىرد لەگەل ئەۋ مەنەھىيەكى لە كۆلىزەكانى مامۇستايان بەكارىدەھىترىت، مۇدىلىكىمان دارپشت بۇ ئەۋەى بىت بە پرۆژەى ۋەرگرتى قوتايانى ئايىندە، نەخشەكىشانى (سىستىمى زانىارى جۇگرافى، GIS) مان بەكارھىتا بۇ پىشاندىنى شوپىن و دابەشبوۋنى جۇگرافى قوتابخانەكان و ھەلسەنگاندنى گونجۋوتى پرۆژە پىشنىار كراۋكان، و پىداچوۋنەۋەى بابەتەكانى باشتىر مومارەسە و سىياسەتى پەرۋەردەيىمان كىرد. شىكرىدەۋەكەى ئىمە سى ئەۋەلىيەتى ستراتىجى پىشنىار كىرد بۇ ھۆكۈمەتى ھەرئىمى كوردستان بۇ چاكتر كىردى سىستىمى باخچەى ساوايان-پۆلى 12:

- بەرفراۋانكىردى تۈنەكان بۇ ئەۋەى بتوانرىت داۋاكارى لەسەر پەرۋەردە داين بىرىت، كە بە خىرايى ئەۋ داۋاكارى و پىۋىستىيە گەشە دەكات و زىاتىر دەبىت.
- باشتىر كىردى چۆنايەتى فىر كىردن.
- پتەۋتر كىردى ھەۋافز و بەرپىسارىۋون (مساءلە، accountability) ى لايەنە بەشدارەكان.

### يەكەم ئەۋەلىيەتى ستراتىجى: بەرفراۋانكىردى تۈنە

لە پىنج سالى رابىردوۋدا سىستىمى پەرۋەردەى (باخچەى ساوايان-پۆلى 12) بە شىۋەيەكى بەرچاۋ گەشەى كىرد، 67,000 خويىندىكارى نوئى سالانە دىتە ناۋ بەرنامەكە، پوختەى داخلىۋونى سالانە بۇ ناۋ بەرنامەكە نىزىكەى 100 لە سەتە لە پۆلە بەرايىيەكان، بەلام، خاۋترە لە پۆلەكانى 7-9 (0.47) و 10-12 (0.22)، و گەشەكە لەۋ پۆلانە گەرۋەتر بوۋە ( بە تىكرى 4.9 و 13.8 لە سەتە لە سالىكدا، يەك لە داۋا يەك). ئەم نەشۈنمايە زۆر خىرا بوو، تۈنەى قوتابخانەكان فرىاي ئەۋ گەشەيە نەدەكەۋت. لە ئەنجامدا، زىاتىر لە نيۋەى قوتابخانەكانى ھەرئىمى كوردستان يەك شەفت يان زىاتىر يان زىاتىر كىرد بۇ دەۋامى قوتابخانەكە يان لەگەل قوتابخانەيەكى تر لە ناۋ يەك بىنەيە دەۋامىان كىرد. ئەمە بە تايىبەتى بۇ شارەكان



ئەگەرچى ئەم بەرنامانە لە شوپىنى تر سەرکەوتوو بوون، بەلام ئەو ديار نىيە ئاخۆ لە ھەرىمى كوردستانىش سەرکەوتوو دەپىت يان نا. سەرەپاي ئەمەش، بەرنامەكە سەختە، و رەنگە ئەو كارمەندانەي كە دەپۆن، دواتر بيانەويپت بگەرپنەووە بۆ خزمەتى مەدەنى، ئەمەش كارىگەرى نەرىنى لەسەر بەرنامەكە دەپىت. بۇيە، زۆر گرنگە بە وريايىيەو دابرىژرېت، بوار بېلرېتەووە بۆ ئەزمونگەرى و دەستكارىکردن.

#### پاسپاردە بۆ بەرنامەي جيابوونەووەي ئارەزوومەندانە

كاتىك بەرنامەي جيابوونەووەي ئارەزوومەندانە سەرکەوتوو دەپىت كە جەخت بخاتە سەر ئەو كارمەندانەي كە حكومت دەپەويپت برۆن. سەرەپاي ئەمە، رېگە خۆش دەكات بۆ برياربەدەستان بە شپوئەيەك دەستكارىي حەوافزى جيابوونەووە بگەن جەخت بخاتە سەر ئەووەي ژمارە و جۆرى دروست لە كارمەندان برۆن:

- پىئويستە حكومتى ھەرىمى كوردستان بەرنامەيەكى جيابوونەووەي ئارەزوومەندانەي ئەوتۆ دابرىژرېت كە ئامانجەكەي ديارىكراو پىت و گونجاويش پىت. ھەبوونى سىستىمىكى ھەلسەنگاندنى ئەدا رېگە خۆش دەكات بەرپرسان ئەو كارمەندانە دەستنيشان بگەن كە ئامانجى بەرنامەكەن.
  - پىئويستە ئامانجى بەرنامەكە برىتى پىت لەو پيشە و كارانەي كە بە شپوئەيەكى ئاسايى ئەركى حكومت نين، و ئەو كارمەندانە دەستنيشان بگات كە بەرھەميان كەمە ئنجا لە ھەر پيشەيەك بن.
  - بوار نەدات بەو كارمەندانەي كە پازى دەبن بە پاكىجى قەرەبوو جارېكى تر لە خزمەتى مەدەنى دابمەزرىنەووە بۆ ماوئەيەكى ديارىكراو.
  - بەلام پىئويستە ئامادەباش پىت بۆ بەدەركارى (استثناء) ي ئەم رېسايە بە گوپرەي چەند پىئوئەرىكى روون كە پيشانى بدات ھەندىك شارەزايى يان تواناي سەرکردايەتى ھەيە كە پىئويستن.
  - بەرنامەكە لە چەند وەزارەتىك وەك ئەزمون دەست پىنكات، ئنجا وەك پىئويست دەستكارى بگەن، ئنجا لە سەرتاسەرى حكومتى ھەرىمى كوردستاندا پيادە بكرېت.
- ھېشتا زۆربەي ئەو كارمەندانەي حكومت بەچىدەھيئل پىئويستيان بە كارە لە كەرتى تايبەت. پىئويستە حكومتى ھەرىمى كوردستان ئەم رېئوشوئانە پيادە بگات:
- كارکردن لەگەل كەرتى تايبەت بۆ دامەزراندنى (خانەي ئالوگۆرى زانيارى) كە كەرتى تايبەت بەرپوئەي ببات، ئەم خانەيە شوپىنك دەپىت بۆ ئەو خاوەنكارانەي بە شوپن كارمەنددا دەگەرپن و ئەو كارمەندانەي خزمەتى مەدەنى كە بە شوپن كاردا دەگەرپن.
  - تاقىکردنەووە و پشتگىرىکردنى مەشق و بەرنامەي رايھتان لەسەر كار، بەلام ناوبەناو ھەليانبسەنگىتپت بۆ جەختكردنەووە لەووەي ئامانجەكانيان دەھيئەدى.

#### پىئويستبوون بە كۆكردنەووەي زانيارى سەرەتايى و شىكردەنەووە

زۆربەي پاسپاردەكانمان لەسەر گەشەي كەرتى تايبەت و چاكسازىي خزمەتى مەدەنى پىئويستى بەوئەيە زانيارى سەرەتايى كۆبكرېتەووە و شىبكرېتەووە. لە زۆربەي ئەو بوارانەدا كە ئىمە جەختمان خستە سەر، حكومتى ھەرىمى كوردستان زانيارى سەرەتايى پىئويستى نەبوو تا ئىمە پاسپاردەي وردتر پيشكەش بگەين. كۆكردنەووە و شىكردەنەووەي زانيارى سەرەتايى زۆر پىئويستن بۆ جەختكردنەووە لەووەي حكومتى ھەرىم دەستكەوتەكاني وەبەرھيئانەكەي زياتر بگات لە ھەر بەكك لەو پاسپاردانەدا.

### پاسپاردە بۇ گۆرانتكارى لە دەرمالە و سياسەت و پيساي خزمەتى مەدەنى

حكومەتى ھەريىمى كوردستان چەند ريگەيەكى لە پيشە بۇ ئەنجامدانى گۆرانتكارى ئەوتۆ لە پيشووين و سياسەتەكان كە بىنە ماىهە كەمتر كوردنەوہى ئەو پەروشيىهەى لە ئارادايە بۇ دامەزراندن لە خزمەتى مەدەنى. ھەر ريگەيەكيان لايەنى باشە و لايەنى خراپەى خۆى ھەيە، بەم شيۆەيەش پيشووستە بە وريايەوہ ئاوتتەيەك پيشووين و سياسەت دابريژرئيت. ھەروەھا، ھەندىك ستراتيج ھەيە كە لە كورتخايەنيدا دەيئتە ماىهە كەمتر كوردنەوہى قەبارەى خزمەتى مەدەنى بەلام رەنگە كاريگەرى خراپى ھەيئت لەسەر چاكسازى دريژخايەن:

- پيشووستە حكومەتى ھەريىمى كوردستان پلانئىكى ستراتيجىيى بۇ سەرچاوە مرؤيەكان دابريژئيت بۇ جەختكردنەوہ لەوہى سياسەتە كورتخايەنەكان تەبا و تەريين لەگەل ئامانجە دريژخايەنەكانى حكومەتى ھەريىمى كوردستان.
- دامەزراندنى ئازانسىك بۇ بەريۆەبردنى خزمەتى مەدەنى كە دەسەلاتى ھەيئت بەسەر ھەموو سياسەت و ريوشوئتەكانى بواری كارمەندان.
- حكومەتى ھەريىمى كوردستان دەتوانئيت چەند ھەنگاويك بنئيت بۇ كەمكردنەوہى كارمەندانى خزمەتى مەدەنى:

- بۇ ماوہيەك دامەزراندن لەو پيشە و كارانە رابگرئيت كە لە بنەرەتەوہ حكومى نين.
- بە شيۆەيەكى بەرچاوە سنوور دابنئيت بۇ دامەزراندنى حكومى و ھاوكات جەخت لەوہ بكتاەوہ كە پؤستە بنچينەيەكان پىر بكرئتەوہ.
- كەمتر كوردنەوہى دەرمالە دارايەكانى كار لە خزمەتى مەدەنى.
- كەمتر كوردنەوہى خيىرايى پلە و پاىە بەرزكردنەوہ لە ريى زياتر كوردنى ژمارەى ئەو سالانەى خزمەت كە بە مەرج دادەنرئيت بۇ ئەوہى كارمەندىك پلە و پاىەى بەرز بكرئتەوہ، بيئجگە لەو كەسانەى كە ئەدايان زۆر نايابە.
- بەرزكردنەوہى پلە و پاىەى تەنى بەشيك لە كرىكارە شايستەكانى خزمەتى مەدەنى.
- بۇ دامەزراندنى كارمەندانى شايستە و بەرزكردنەوہى پلە و پاىەيان بە گوپرەى ئەدايان، پيشووستە حكومەتى ھەريىمى كوردستان چاكسازى زياتر بكات لە سيستمى بەريۆەبردنى فەرمانبەران. وەك:
- دارشتن و دامەزراندنى سيستمىكى ھەلسەنگاندن بۇ پيشوانەكردن و نرخاندنى ئەدا بە شيۆەيەكى سيستماتىكى.
- دارشتنى ريچكەى پيشە و كار بۇ كارمەندانى خزمەتى مەدەنى بۇ پئناسەكردن و بەراوردكردنى پئشينيەكانيان لە بەرامبەر بە ئاستى ئەدايان.
- نووسينى وەسفى وەزيفى (كارنامە) بۇ سەرچەم پؤستەكانى خزمەتى مەدەنى.
- پتەوكردنى پەيوەندى نيوان ئەدا و بەرزكردنەوہى پلە و پاىە، ئەمەش لە ريى بەخشيىنى پلە بەرزكردنەوہ تەنى بەو كارمەندانەى ئەدايان ھەرە نايابە.
- بلاوكردنەوہ و راگەياندىنى سەرچەم پؤستە بەتالەكان وەك شيوازيك بۇ دؤزينەوہى كەسانى شايستە، و وەرگرتنى ھەرە شايستەترين كەس لە ھەر پؤستىك.

### ھاندان بۇ بەجئيشتنى خزمەتى مەدەنى بە شيۆەيەكى ئارەزوومەندانە

ريگەيەكى تر بۇ گوپرينى دامەزراندنى خزمەتى مەدەنى و كەرتى تايبەت بريئتيە لەوہى ھەوافزى ئەوتۆ بدرئيت كە ھانى كارمەندانى خزمەتى مەدەنى بەدات بە خواست و ئارەزووى خويان خزمەتى مەدەنى بەجئيبئيلن و بچن بۇ كەرتى تايبەت. ئەم شيوازە دوو لايەنى باشى ھەيە، يەكەم، رويشتنى ئارەزوومەندانە كولفەى سياسى كەم دەكاتەوہ كاتىك رەوانەكردنەكە بە زۆرەملئ بيت. دووہم، دەتوانرئيت بەرنامەكان تايبەت بن بە ھەندىك كارمەندى ديارىكاراوى خزمەتى مەدەنى، و بەم شيۆەيەش حكومەت ئەوانە دەھيئتەوہ كە باشتريين، و ئەوانەش كە خراپترين، دەپرؤن.

- رەچاوى تايىتەتاندنى تر بكة لە سىستىمى كارەبادا، نەوەك تەنى ئەو دەستگايانەى كارەبا بەرھەم دەھىتن كە خۇيان ئىستا تايىتەتاندراون.
- بە ھەمان شىوھى سپاردنى ئەرك و كارەكان، پىويستە حكومەت دەرفەتەكانى پىش خۇى فرە بكات لە كاتى ھەلبۇاردنى كۆمپانىي كەرتى تايىتە بۇ تايىتەتاندن بە مەبەستى ھەلبۇاردنى كۆمپانىي باش:
- لە ھەر پىرۆسەيەكى تايىتەتاندندا، جەخت كردنەو ھەو پىرۆسەكە شەفاف بىت و كىپر كىي تىدا بكرىت. حكومەتى ھەرىمى كوردستان ھەندىك كۆمپانىي تايىتەتاندو، زۆر بەيان لە رىي گرىبەستى بەرپۆبەردنەو، ئەگەر گرفت سەر ھەلبۇادات لەم تايىتەتانداندا، رەنگە دەرفەتى تر سەرھەلبۇادات بۇ تايىتەتاندن:
- ئەگەر ھەر تايىتەتاندنىكى پىشتر تووشى شكست بوو بىت، ئەوا ئىستا ديسان بخرىتەو ھەو پىرۆسەى تايىتەتاندن.
- چاودىرى جىبەجىكردى ئەو گرىبەستانە بكرىت كە ئىستا قەوارە تايىتەتاندراو ھەو كارى پىدەكەن، رەنگە ھەلسەنگاندنى ئەداكە بدرىت بە دەستگايەكى چاودىرى سەربەخۇ يان كۆمپانىيەكى نىودەولەتتىي ژمىريارى و ھەلسەنگاندن، ھەروەھا پىرۆسەيەكى ياساى شەفاف بەكاربىترىت ھەم بۇ ھاندانى ئەدا و ھەم بۇ گۆرىنى خاوەندارىتى كۆمپانىكان، ئەگەر پاشان كۆمپانىكە رىزى لە گرىبەستەكە نەگرت ئەوسا جارىكى تر بخرىتەو ھەو پىرۆسەى تايىتەتاندن.

### بچووكردنەوھى قەبارەى كارمەندانى خزمەتى مەدەنى و چاكسازى

بەرفراوانكردنى دەرفەت بۇ گەشەى كەرتى تايىتە نايىتە ماىەى مسۆگەر كىردنى ئەوھى كە كارمەندانى خزمەتى مەدەنى واز لە حكومەت بىتەن و بچن بۇ لای كەرتى تايىتە، يان ئەوھى كەرتى تايىتە بتوانىت ئەوانە دابمەزىر بىت، خاوەنكارانى كەرتى تايىتە تەنى ئەو كەسە كارامە و شارەزايانە دادمەزىر بىن كە برويان وايە كەسانى بەرھەم بىن بن. رەنگە كارمەندانى حكومى پىويستيان بە مەشق ھەبىت بۇ پتەوكردنى شارەزايان لەو بواراندا كە كەرتى تايىتە پىويستى بىتەنى، ھەروەھا رەنگە پىويستيان بە ھەوافز ھەبىت بۇ ئەوھى ئەو مەشقانە ساز بكن.

#### توانا و شايستەى كارمەندانى خزمەتى مەدەنى بۇ كار كىردن لە كەرتى تايىتە

نزىكەى 20 لە سەتى كارمەندانى خزمەتى مەدەنى ھەم لە حكومەت كار دەكەن و ھەم لە كەرتى تايىتە، ھەروەھا، زىاتر لە 90 لە سەتى ئەم كارمەندانەى كە كارى حكومى و ئەھلىبىش دەكەن لە ھەر يەككىيان لە بوارىكى حىادا كار دەكەن. ئەمەش ماناى ئەوھى كارمەندانى حكومى دەتوانن لە كەرتى تايىتە كار بكن ئەگەرچى تەنانەت ھەمان ئەو كارە نەبىت كە بۇ حكومەتى دەكەن.

ھەروەھا، پىدەچىت بەلای كەمەو لە ھەندىك بواردا كارمەندانى خزمەتى مەدەنى زىاتر شارەزا بن وەك لە كارمەندانى كەرتى تايىتە، ئەمە بە تايىتەى بۇ شارەزايى لە بوارى گەياندن-دا راستە، كە خاوەنكارەكان دەلېن بەھادارن، سەرھەراى ئەمانەش، كارمەندانى خزمەتى مەدەنى ھەنگرى پروانامەى بەرزترن بە بەراورد لەگەل كارمەندانى كەرتى تايىتە، ھەروەھا سەبارەت بە زانىارى سەرھەتايى لەسەر شىوازى كار و پىشەكانى ئىستا، ئەمەش ئەوھە دەردەخات كە كارمەندانى خزمەتى مەدەنى دەتوانن برۆن لە كەرتى تايىتە كار بكن، بەلام بە خۇيان نارۆن.

#### سپاسەتى قەرەبووكردنەوھى كارمەندانى خزمەتى مەدەنى و فەرمانبەران

ھۆى سەرھەكى كە كارمەندانى خزمەتى مەدەنى ناچن لە كەرتى تايىتە كار بكن ئەوھى كە كارى خزمەتى مەدەنى دەرمالە و پاداشتى زىاترە، بەلام، مەرج نىبە ئەم دەرمالانە ماناى بەرزىي مووچە بگەيەنەت، بە شىوھەكى گشتىي مووچەى خزمەتى مەدەنى كەمترە وەك لەوھى كەرتى تايىتە بۇ ھەمان كار و پىشە، بەلام، پرومالى تەندروستى، مووچەى خانەنشىنى، مۆلەتى بە مووچە، و كاتژمىرەكانى دەوامكردن لە خزمەتى مەدەنىدا ھاندەرتن.

كارمەندەكانى خزمەتى مەدەنى پىيان وايە مووچەى ئىستاي كەرتى تايىتە شان نادات لە شانى دەرمالە و سوودەكانى خزمەتى مەدەنى، زىاتر كىردنى مووچە يان دەرمالە لە كەرتى تايىتە رەنگە ببن بە حافز بۇ ئەم كارماندانە تا زىاتر رەچاوى ئەوھە بكن بچنە پال كەرتى تايىتە.

حکومتەکان گریڤهست له گەل یه کهی ناحکومی ساز ده کهن بۆ ئەوهی ئەو خزمەتگوزارییانه بگهیهنن یان ئەو ئەرک و کارانه بکهن که وا باوه حکومت به خۆی ئەنجامیان بدات. له بهرامبهه ریشدا، تاییه تانندن ئەو کاتانه پرووده دات که کۆمپانیا حکومییه کان یان قهواره به کی سهر به حکومت که رهسته یان خزمهتگوزاریی ئەوتۆ به رههم بهیئت که له بازاری ئابوو ریییدا وا باوه کهرتی تاییهت به رههمیان بهیئت. تاییه تانندی ئەواو ئەوهیه که حکومت کۆی کۆمپانیا به کی حکومتی بفرۆشیت به کهرتی تاییهت، له کاتیگدا له تاییه تانندی به شیدا حکومت هه ندیک ده سه لاتی ده میئت به سه ر کۆمپانیا که دا.

وه نه بیئت هه میشه سپاردنی ئەرکه کان و تاییه تانندن سه رکه وتوو بن. سه رکه وتیان زۆر به ی جار پشت به جۆری ئەو ئەرکه یان خزمهتگوزارییه ده به ستیئت که ده دریته ده ست کهرتی تاییهت، له گەل توانای کهرتی تاییهت بۆ له ئەستۆگرتنی ئەو ئەرکه کان یان ئەو خزمهتگوزارییانه، و به ند و مه رجه کانی ناو ئەو گریڤهسته ی نیوان حکومت و کۆمپانیا پیسپیدراوه که، و توانای حکومت له بواری چاودێر یکردندا، له هه ندیک حالته دا، وا باشته ره هه یج ئەرک و کاریک نه سپیدر دیت. به لām، سه ره رای ئەم ئاسته نگانه، سپاردنی ئەرک یان تاییه تانندن په نگه بیته مایه ی جوولاندنی کارمه ندان له خزمه تی مه ده نییه وه به ره و کهرتی تاییهت و زیاتر کردنی کارایی ئەنجامدانی ئەو ئەرکه کان یان ئەو خزمهتگوزارییانه

**پاسپارده له سه ر (سپاردنی ئەرک) و (تاییه تانندن)**

**سپاردنی ئەرک.** به کی که له شیوازه کانی سپاردنی ئەرک بریته یه له په چاود کردنی ئەوهی ئاخۆ هه ندیک له و خزمه تانه ی هه ندیک وه زارهت پیشکه شی ده کات، ئایا کهرتی تاییهت ده توانیئت پیشکه شیان بکات.

- بۆ هه لبژاردنی ئەو ئەرکه نه ی به کهرتی تاییهت ده سپیدر دین، په چاوی ئەو وه زاره تانه بکه که خزمهتگوزاری هاوشیوهی وه ک ئەوانه پیشکه شه ده کهن که کۆمپانیا کانی کهرتی تاییهت پیشکه شیان ده کات.

له هه ره وه زاره تیک له وه زاره ته کان، پیده چیئت ئەرک و کاری له م جۆره ته نی له لایه ن چه ند کارمه ندیکی ژماره که مه وه ئەنجام بدریئت. به لām هه ره وه پیده چیئت ژماره یه کی زۆر کارمه ند هه بن له چه ند وه زاره تیکی جیاواز که هه مان کار بکهن. سپاردنی ئەم ئەرکه نه به لایه نی ده ره کی ده بیته مایه ی که مه کردنه وه ی به ره چاوی قه باره ی کارمه ندانی خزمه تی مه ده نی:

- وا په سه نده، جه خت بخریته سه ر سپاردنی ئەو ئەرکه نه ی حکومت که له چه ند وه زاره تیک ئەنجام ده درین و هه ره وه کۆمپانیا و کارمه ندانی کهرتی تاییهتیش ئەنجامی ده دن.
- ئەم ئەرکه نه بریته ی له کاری نووسه رانی نووسینگه، پاککه ره وه و خزمهتگوزار، شۆفیری ئۆتۆمبیله کان، نامه به ر و حه مبال، نووسیار و کارمه ندی کتیبخانه و پۆسته.

به رپاردان له سه ر ئەوهی کام ئەرک و خزمهتگوزاریی به سپیدر دیت به کهرتی تاییهت پیوستی به بریک زانیاری دیاریکراو هه یه له سه ر حکومتی هه ریمی کوردستان، که ئیستا له به ره ده ست نییه:

- له رپی چاکتر کردنی سیستمی به رپوه بردنی کارمه ندانی حکومییه وه، به ردی بناغه دا به مه زریتنه بۆ سپاردنی ئەرکه کان، به تاییه تی له رپی نووسینی وه سفی وه زیفی (کارنامه، job descriptions) وه بۆ سه رجه م کارمه ندانی حکومی. ئەمه بواری بۆ به رپرسانی حکومتی هه ریمی کوردستان ده ره خستیئت باشته ره ئەو ئەرکه نه دیاری بکهن که ده سپیدر دین به لایه نی ده ره کی.

ئه گه رچی کاره کان به لایه نی تر ده سپیدر دین، به لām پیوسته ئەم ئەرک و کارانه به باشی جیبه جی بکرین. بۆیه، پیوسته حکومتی هه ریمی کوردستان گۆرانکاریی زیاتر بکات له پرۆسه ی هه لبژاردنی ئەو کۆمپانیا نه ی که ئەرکه کانیان پیده سپیدر دیت:

- جه ختکردنه وه له وه ی ئەو کۆمپانیا نه ی ته نده ر پیشکه شه ده کهن کۆمپانیا ی گونجاو و دروستن بۆ جیبه جی کردنی ئەرک و کاره کان.

**تاییه تانندن.** زیرخان (البنية التحتية، Infrastructure) یه کیکه له و بواریه ی پالیئوراوه بۆ تاییه تانندن:

- جه ختکردنه وه له ئاو و ئاوه رپۆ. ئەگه رچی ئاوه رپۆ به شیوه یه کی که متر راسته وخۆ په یوه ندهاره به گه شه ی بزسه وه به به راورد له گەل کاره با، به لām له هه ریمی کوردستان و پستگه نییه بۆ چاره سه ر کردنی ئاوه رپۆ تا بیئت به ده رفه تیک بۆ تاییه تانندی ده ستبه جی.

پۆیستە چاکسازی بکریت لە ژینگە یاسایی بواری کار:

- بۆ چاکسازی لە یاسای کار، پراویژ بکەن و سوود لە باشترین مومارەسە نۆدەولەتییەکان و ھەر بگرن، لە ریی سوود وەرگرتن لە ولاتانی (پیکراوی ھاوکاری ئابووری و پەرەپێدان، OECD)، ئەو ھەک لە نموونە ھەریمایەتییەکان.
- رەچاوکردنی دانانی یاسای نوێ بۆ کریکاری بیانی، لەوانە کریکاری ولاتە عەرەبیەکان، بۆ زیادکردنی دەرفەتی کار بۆ ھاوولاتیانی ھەریم.
- ھەتا چاکسازی لە یاسای خانەنشینی ئەنجام دەدری، بەپێی یاساکە ی ئیستا کارمەندان و کۆمپانیان ناچار بکەن پارە ی خانەنشینی بدەن.
- بەردەوام بن لەسەر ھەولەکانی چاکسازی بواری خانەنشینی بۆ ئەو ھە ی سیستمیکی خانەنشینی ئەوتۆ دابنریت کە ھانی دامەزراندن لەلای کەرتی تاییبەت بدات.

ئەگەر شیوازی دادپەرورەوانە و جیی متمانە لە ئارادا بن بۆ یە کلاکردنەو ھە ی ناکوکی لە گەل حکومەت ئەوسا بزنی خۆمالی و بیانی ژینگە کە یان لا دۆستانە تر و پەسەندتر دەپیت:

- پۆیستە حکومەتی ھەریم کار بکات بۆ دانانی رپوشوین بۆ یە کلاکردنەو ھە ی ناکوکی و بەرھیتەرەکان لە کۆر بەندی نۆدەولەتییدا.
- لە ماو ھە ی درپژخا بەندا، پۆیستە میکانیزمە خۆمالییەکانی یە کلاکردنەو ھە ی ناکوکی پتەوتر بکری، و ھە ک دادگاگان، بۆ ئەو ھە ی ھەموو ناکوکییەکانی بواری بزنی بە شیو ھە کی دادپەرورەوانە یە کلابکریئەو ھە، ئنجا ناکوکییە کە لە گەل حکومەت پیت یان لە گەل بزنی تر.

ھەندیک رپوشوینی چالاک ھە یە، رپوشوینی ئەوتۆ کە ھاندەرن بۆ کارکردن یان حکومەت دەتوانیت لە رینگە یانەو ھە بە چرپی دەست بخانە ناو بازارەو ھە لە حیاتی ئەو ھە ی تەنی ھەر رپسا و ژینگە دابین بکات بۆ کبیرکی - و حکومەتی ھەریمی کوردستان دەتوانیت پیادە یان بکات بۆ پەرەپێدانی کەرتی تاییبەت.

- ئامانجی ھەوا فزەکانی و بەرھیتان بریتی پیت لە دامەزراندن و مەشقکردن بە دەستی کاری خۆمالی، دروستکردنی شەراکەت لە گەل بزنی خۆمالی و مەشقکردن پیمان، و پراکیشانی ئەو پشەسازییانە ی کە خزمەتی بازارە ھەریمایەتی و جیھانییەکان دەکەن.
- بەلام، پندەچیت ئەگەر رپوشوینی تر بگیری تە بەر بیجگە لەو ھەوا فزانی ھە ی لە سەر ھە ی باس کراون، بە تاییبەتی دانانی کۆت و مەرج لەسەر بە کارھیتانی دەستی کاری خۆمالی یان بەند و مەرج لەسەر بە کارھیتانی سەرچاو ھە ی ناوخی یان بەند و مەرج بۆ دروستکردنی شەراکەت لە گەل لایەنی ناوخی، زیانبەخش بن.
- سانا کردن و ئاسانکردنەو ھە ی ئاستەنگەکانی بواری زانیاری، ئەمەش لە رپی کۆکردنەو ھە ی زانیاری سەرەتایی لەسەر بزنی و ئابووری و بلۆکردنەو ھە ی ئەم زانیاری سەرەتاییانە و دابینکردنیان بە خۆرایی.
- چاکسازی لە یاسا و رپساکان لە رپی دامەزراندنی ناوچە ی تاییبەتی ئابووری.

پۆیستە حکومەتی ھەریمی کوردستان رەچاوی دوو ھەنگاوی تر بکات کە تاییبەتن بە دروستکردنی ژینگە یە کی باشتر بۆ بزنی.

- دانانی یاسایەکی سەردەمیانە ی کبیرکی، کە ھەر ھە ی پپی دەگوتریت یاسای دژەمۆنۆپۆلی (دژەپاوانخوازی).
- پەپرەوکردنی پلانیکی ستراتیجی کە نەخشە رپگایە ک پیت بۆ تەبەنیکردنی سیاسەت و رپوشوینەکان، کاتبەندییە پشینیاری کراو ھە کە، ئەو سەرچاوانە ی کە بۆ جیئە جیگکردنی چاکسازییەکان پۆیستن، و سەرچاو ھە ی ئەو سەرچاوانە.

سپاردنی ئەرک و کارەکان، و تاییبەتاندن، و گەشەسەندنی کەرتی تاییبەت

حکومەتی ھەریمی کوردستان دەتوانیت لە رپی سپاردنی ئەرک و کار یان تاییبەتاندن (خصصە) ھەو دامەزراندن لەلای کەرتی تاییبەت باشتر بکات. ھەندیک کار و ئەرک ھە یە کە حکومەت ھەر بە خۆی ئەنجامیان دەدات، بەلام، ھەندیک ئەرک و کاری تر ھە یە کەرتی تاییبەت دەتوانیت ئەنجامیان بدات بە بچ ئەو ھە ی رپگە بگرن لە خزمەتکردنی ھاوولاتیان لە لایەن حکومەتی ھەریمی کوردستانەو ھە. ھاوکات ئەزموونی ولاتانی تر دەریدەخات کە زۆر جار کەرتی تاییبەت دەتوانیت لە حکومەت باشتر ئەم ئەرکانە جیئە جی بکات.

بەلگەى بەهێز ھەيە لەسەر ئەوھى كە ھەرە خێراترین و سەقامگیرترین رێچكەى گەشە بە بەشداری ئەو كۆمپانیا و كارگە و كارخانە ئەنجام دەدرێت كە بەرھەم و خزمەتگوزاری نوێ دادەریژن و پەرە پێدەدەن، یان شیوازی نوێ بەكار دەھێنن. ھاندانی بزنى ناوخیویش توخمى سەرەكیە بۆ پەرەپێدانی ئابووری كۆمپانیاكان. ھاوكات، (و بەرھێنانى راستەوخۆى بیانى) ش سەرمايەى تر دەھێتتە ناوھە. سەرەرای سەرمايە، تەكنەلۆجیای نوێ، تەكنیک و مومارەسەى نوێ بەرپۆھەردن و كارگیری دەھێتتە ناوھە. و دەبێت بە پردى پەيوەندى لەگەڵ ئابووری جیھانى. لایەنگرانى (سپاردنى ئەركەكان) و (تایبەتاندن) مشتومر لەسەر ئەوھە دەكەن كە كەرت تایبەت دەتوانێت بەشیوھەيەكى كارا تر و ھەرزاتر لە ھوكمەت زۆرەي ئەركەكان ئەنجام بدات. بە مەبەستى ئاسانکردنى بارى سەر شانى ھاوولاتی و بۆ ئەوھى بتوانرێت سەرچاوەكانى ھوكمەت تەرخان بكرێن بۆ ئەو خزمەتگوزارییانەى سوودییان بۆ ھەموو دانیشتوانە كە ھەيە، وەك ئاسایش، پەرۆدە، خزمەتگوزاری تەندروستى، و ھەندىك بابەتى ژێرخان. ھەریمى كوردستانی عێراق ھەندىك خەسلەتى ئەوتۆى ھەيە كە بۆتە ماى ئەوھى شوپىكى پەسەندتر بێت لە ناوچەكانى تری عێراق بۆ بزنى. رەوشى تەناھى باشتەر، چاودێرانى شارەزا زۆر جار پێیان وایە یاسای و بەرھێنان باشتەر وەك لەوھى بەشەكەى تری عێراق، ژێرخانى وەك رێگەوبان و كارەبا، باشتەر لە ھەریمى كوردستان بە بەراورد لەگەڵ باقى عێراق، و لە چاكتر بووندايە. بەلام، ھەندىك ئاستەنگ ھەيە لەبەردەم پەرەپێدانی كەرتى ئابوورى، وەك: بازارى دارايى كە زۆر لاوازە، بە زەحمەت دەتوانرێت زەوى پەيدا بكرێت بۆ بزنى، مەمەلاتى پەرۆتین و سەختى تۆمارکردنى بزنى نوێ، ژمارەيەكى بێشومار رۆتین لە پێش كاری ھەناردەكردن و ھاوردەكردن ھەيە، نەبوونى زانیارى لەسەر بزنى، و نەبوونى دادپرسی نۆدەولەتى بۆ ناكوکیەكانى بواری و بەرھێنان.

بە گشتى، ھەریمى كوردستان ژینگەيەكى پەسەندى ھەيە بۆ و بەرھێنانى بیانى بەلام ژینگەيەكى سەختى ھەيە بۆ بزنى بچووك و خۆماليى. ئەگەر پەرۆزەيەكى باش لە ئارادا بێت، و بەرھێنانى بیانى دەتوانن بە ئاسانى بچنە ناو ھەریمى كوردستانی عێراقەوھە. بەلام، پێدەچێت ژینگەكە سەخت بێت بۆ دروستکردنى بزنى نوێ بچووكى خۆماليى. ئەمە ئاستەنگ دەبێت لە پێش پەرەپێدانی ئابوورى چونكە پێكھێنانى سەرمايەى ناوخیو، سەرەرای بايەخى و بەرھێنانى گەورەى بیانى، زۆر گرنگە بۆ پەرەپێدانی درێزخايەن.

#### پاسپاردە لەسەر پەرەپێدانی كەرتى تایبەت

- ھەندىك رێوشوون و كار ھەيە كە ھوكمەتى ھەریم دەتوانێت بۆ پتەوكردنى كەرتى تایبەت پیاوھەيان بكات. پێویستە ھوكمەتى ھەریمى كوردستان پەرۆسەى پێكھێنانى بزنى خۆماليى ئاسان بكات:
- ئاسانکردنى پەرۆسە و رێوشوونەكانى دەستكردن بە بزنى بچووك و قەبارە مامناوھەندى.
  - دەستكردن بە چاكسازى لە یاساكانى خاوەندارىتى و فرۆشتنى زەویوزار.
- كرانەوھى زیاتر بە پروی ئابوورى نۆدەولەتیییدا دەبێتە ماى پەرەپێدانی كەرتى تایبەت:
- لابردنى رێسا و كۆتوبەندەكانى سەر ھەناردە و ھاوردە.
  - پەرەپێدانی كەرتى دارايى دەبێتە ماى دروستبوون و گەشەى بزنى:
  - كاركردن بۆ دانانى مووچەى كارمەندانى خزمەتى مەدەنى راستەوخۆ بۆ سەر حسابى بانك لە بانكە ئەھلییەكان.
  - لە ھەر ھەولێكدا بۆ راکێشانی ئەوانەى خزمەتگوزارى دارايى پێشكەش دەكەن، كار لەسەر ئەو قەرزەرانە بكەن كە جەخت دەخەنە سەر بزنى بچووك و مامناوھەندى.
- بوار ھەيە بۆ زیاتر پەرەپێدانی خزمەتگوزارییە گشتییەكان:
- ھەنگاوان بەرەو زیاتر وەرگرتنەوھى پارەى كارەبا و ئاو.

## چەند ستراتىجىيە تىك بۇ پەرەپىدانی كەرتى تايىبەت و چاكسازى راژەى شارستانى له هەرىمى كوردستان

ژمارەيەكى زۆر لەو كەسانەى ئىستا لە هەرىمى كوردستان كار دەكەن لە لايەن حكومەتى هەرىمى كوردستانەو دامەزران. راستىيەكەى، لە سەرچەم ئەو كار و پيشانەى لە هەرىم هەيه، تەنى 20 لە سەتيان سەر بە كەرتى تايىبەتن. بۇ جەختكردنەو لە سوودى ئابوورى درىزخايەنى هاوولتايان، حكومەتى هەرىمى كوردستان كار بۇ دارشتنى ستراتىجىيە كەشەى ئابوورى دەكات كە ئابوورى هاوسەنگ دەكات بەرەو ئيشكردن و دامەزراندن لە كەرتى تايىبەت، لەناويدا، دامەزراندنى كارمەندانى خزمەتى مەدەنى لە كەرتى تايىبەت. لەم ليكۆلینەو پەيدا، ئيمە ئەم ستراتىجىيە كەشەسەندە ئابوورىيەمان شىكردۆتەو و هەروەها راسپاردەمان دارشتووە بۇ پەرەپىدانی كەرتى تايىبەت، چاكسازى لە خزمەتى مەدەنى، و كەمكردنەو ژیمارى كارمەندانى خزمەتى مەدەنى.

هەرىمى كوردستان هاوولتايى گەنجى زۆرە: نزيكەى 50 لە سەتى دانىشتوانەكە تەمەنيان 20 سال يان خوارترە. ئەگەرچى لەگەل خانەنشینیوونى خەلكدا هەندىك پۆست چۆل دەيىت، بەلام ژمارەى ئەو كەسانەى دەبانەويىت كار بدۆزنەو، بەم نزيكانە بە شپۆهەكى بەرچاو زياد دەكات. ئەم خەلكانە لە كوئى كار دەدۆزنەو؟ يەك كەلە رینگەچارەكان برىتييە لە دامەزراندن لەلای حكومەت، بەلام، برىياربەدەستان لە قەبارەى ئىستای كارمەندانى حكومى نىگەرانن. بەديليكى مژدەبخش برىتييە لە پەرەپىدانی كەرتى تايىبەت بەرەو كەرتىكى تەندروست و داھيتەر.

بۇ پەرەپىدانی كەرتى تايىبەت، حكومەتى هەرىم دەتوانيت ئەو ئاستەنگانە بسرپتەو كە ديتە پيش دەستكردن بە بزنىك يان ديتە پيش كەشەپىدان و بەرفراوانكردنى بزنىك، ئەمەش لە رپى دەستينشانكردنى ئەو بووانەى بارودۆخىكى لەباريان هەيه بۇ پەرەپىدانی كەرتى تايىبەت و پشتگيريان، و لە رپى سپاردنى ئەركەكانى حكومەت بە گرپتەست يان تايىبەتاندن (خصصة) ي هەندىك كار و ئەرك كە ئىستا حكومەتى هەرىمى كوردستان بە خۆى ئەنجاميان دەدات. بەلام، كەشەى كەرتى تايىبەت مانای ئەو نيبە كارمەندانى خزمەتى مەدەنى واز لە كارەكانيان دەھيئن و دەچن لە كەرتى تايىبەت دادەمەزرين. پيوستە كارمەندانى خزمەتى مەدەنى كارزاني پيوستيان هەيىت بۇ ئەوەى لە پۆستەكانى كەرتى تايىبەت دابمەزرين، و پيوستە وا هەست بەن كە سوودەكانى كارکردن لەگەل كەرتى تايىبەت زياترە لە سوودەكانى كارکردن لە خزمەتى مەدەنى. هاوكات، لە كاتىكدا حكومەتى هەرىمى كوردستان خەرىكى دانانى ئامراز و شپوازە بۇ هاندانى كارمەندانى خزمەتى مەدەنى تا برۆن بۇ كەرتى تايىبەت، ئاستەنگىكى گەورە برىتى دەيىت لەوەى حكومەتى هەرىمى كوردستان بتوانيت ئەو كارمەندانە بپيلىتەو لەى خۆى كە پيوستى پيپانە تا حكومەت بتوانيت بە ريكويىكى كارەكانى خۆى ئەنجام بدات.

### پەرەپىدانی كەرتى تايىبەت

سئ ستراتىجىيە مژدەبخش و تەبا هەيه بۇ كەشەى كەرتى تايىبەت:

- پيكمپناني كارگە و كارخانەى ناوخۆيى و بزنىسى نوئ
- وەبەرھيتناني راستەوخۆى بياني
- سپاردنى كارەكانى حكومەت بە دەستگای تر، يان تايىبەتاندن (خصصة).

رېڭخراوه كانى كۆمهنگەى مەدەنى، و پىسپۆران لە ھەر سى پارىزگاگە. سەردانى قوتابخانە و كۆليژ و زانكۆكانى سەرتاسەرى ھەرىمان كرد، تىيدا قسەمان لەگەل راگرەكان، سەرپەرشتياران، و مامۆستايان كرد، ھەروەھا چاوپىكەوتنمان لە بنكە تەندروستىيەكان و نەخۆشخانەكان ساز كرد، كە تىيدا قسەمان لەگەل بەرپۆهەيران و كارگىرپىيەكان، ئەوانەى خزمەتگوزارىيەكان دابىن دەكەن، و نەخۆشەكان كرد. برىكى زۆر زانبارى سەرتايى خاوشىكرابەو، لەناويدا ئەو زانبارى سەرتايىيە كە لە لايەن دەستەى ئامارى ھەرىمى كوردستان، وەزارەتەكانى تەندروستى و پەروەردە كۆكرابەتەو، ھەروەھا زانبارى سەرتايى بەردەست رېڭخراوه كانى تر (بۆ نموونە، رېڭخراوى جىهانى تەندروستى، سندوقى نۆدەولەتەى دراو، بانكى جىهانى، ئاژانسەكانى نەتەو، يەكگرتووەكان، و ئاژانسى ويلايەتە يەكگرتووەكان بۆ گەشەپىدانى نۆدەولەتەى، ئەمانە تەنھا چەند دانەيەكيان). ليكۆلېنەو ھەروەھا پەروەردە و تەندروستى سووديان لە زانبارى سەرتايى (سىستىمى زانبارى جوگرافى، GIS) ى وەزارەتەى پلاندان و وەزارەتەى پەروەردەش وەرگرت. دواجار، بە ھاوكارى وەزارەتەى پەروەردە، ئىمە پرومالي 2,904 مامۆستامان كرد لە 226 قوتابخانە بۆ دەستنيشانكردنى پىداويستىيەكانى بوارى مەشقكردن بە مامۆستاكاني ئىستا.

### رېڭخستنى ئەم راپۆرتە

بەشەكانى ترى ئەم راپۆرتە برىتيە لە پوختەى ھەر يەككە لەو راپۆرتانەى لە پىشەكەيەكەدا ئامازەيان پىكراو. لە دووتويى چاپتەرى دووھمدا چەند ستراتىجىك دانراو بۆ ھەرىمى كوردستان بە مەبەستى زياتر كردنى كاركردن لە كەرتى تايبەت و دامەزراندنى ھەندىك كارمەندى خزمەتى مەدەنى لەناو كەرتى تايبەت. چاپتەرى سى چەند ئەولەوييەتەى ستراتىجى لەخۆدەگرىت بۆ زياتر كردنى دابىنكردن و چۆنايەتەى خوڤندى بنەرەتى و ئامادەيى. چاپتەرى چوار برىتيە لە شىكردنەو ھەرىمى تەندروستى بنەرەتى لە ھەرىمى كوردستان، ئەم چاپتەرى ھەندىك راسپاردەى تىرۆتەسەل لەخۆدەگرىت بۆ باشتر كردنى چاودىرى تەندروستى، دابىنكردن، كارايى و كارامەيى سىستەمەكە. ھەروەھا پىداچوونەو ھەرىمى سىستەمە جۆراوچۆرەكانى بىمەى تەندروستى و تەمويل (دارايى) ى تەندروستى لەخۆدەگرىت. چاپتەرى پىنج برىتيە لە ئەولەوييەتى سىياسەت و رىوشوئەكانى ھەرىمى كوردستان لە زمانى بەرپرسەكانەو لەگەل چەند ستراتىجىك بۆ كۆكردنەو ھەرىمى زانبارى سەرتايى بە مەبەستى بەرەوپىشبردنى ئەولەوييەتەكان، ھەروەھا چەند راسپاردەيەك لەخۆدەگرىت بۆ چاكتركردنى دەستگاكاني ئامار بۆ ھاوكارىكردن لە كۆكردنەو ھەرىمى زانبارى سەرتايانە، چاپتەرى شەش برىتيە لە پوختە و سەرنجامەكان.

## پاشینه

ههریمی کوردستانی عیراق ناوچهیهکی خۆ-بهپۆه بهرایهتیبه له عیراق و دهکهوێته بهشی باکووری ولاتهکهوه، له خۆرهلتهوه سنووری لهگهڵ ئێران هاوبهشه، له باکوورهوه لهگهڵ تورکیا، و له خۆرئاواشهوه لهگهڵ سوریا. رووبهههکی ههمان رووبههه هۆلندا و سویسرایه. چهسپاندنی ههریمی کوردستان دهگهڕێتهوه بۆ ئازاری 1970 کاتیک رینگهوتننامهی ئۆتۆنۆمی ئیمزا کرا له نیوان بزووتنهوهی کورد و حکومهتی عیراق پاش سالانیک له شهپری سهخت، بهلام ئهم دامهزراندنهی ئیستای له دستووری عیراقی دوای سهردهمی سهدامهوه سهراچاوه دهگهڕیت که بوار به ریکخستنی ههریم دهات له ناو عیراق. ههریمی کوردستانی عیراق سێ پاریزگا لهخۆدهگریت: دهۆک، ههولێر، و سلێمانی. مهزهنده دهگریت ژمارهی دانیشتوانهکی نزیکهی 5 ملیون<sup>1</sup> کهس بێت و رپژهی گهنجی زۆر بێت، نزیکهی 50 له سهتی خهڵکهکه له خوار 20 سالییهوه.<sup>2</sup>

له ئابووری ههریمی کوردستاندا کهرتی حکومهت بالزاله، پیشهسازی نهوت، بیناسازی، و خزمهتگوزاری، بهلام کشتوکال و گهشتیاریش شوینی خۆیان دهکهنهوه. تهناهی و سهقامگیری ههریم بواریان بۆ ههریمی کوردستانی عیراق رهخساندوه ژیرخانی ههریمایهتی پتهوتر و ئهو خزمهتگوزاریانهی بۆ هاوولاتیانی دابین دهکات، چاکتر بکات. رهوتی گشتی سیاسی حکومهتی ههریمی کوردستان بریتییه له فرهلایهنهکردنی ئابووری، نهوهک تهنی پشتبهستن به نهوت، لهگهڵ بووژاندنهوهی کهرتی تایبهت، دابینکردنی خزمهتگوزاری حکومی و کۆمهلایهتی وهک پیوست، و دروستکردنی دهرفهتی ئهوتۆی سیستمی پهروهرده و بازاری کار که ئاستی ژیانی خهڵکی ههریمی کوردستان بهرز بکاتهوه.

## شپوازهکان

ئهم راپۆرته بریتییه له پوختهی لیکۆلینهوهکان. شپوازی جۆراوجۆر بۆ ئامادهکردنی ئهو لیکۆلینهوانه بهکارهێنراوه. ههر لیکۆلینهوهیهک پێداچوونهوهیهکی چروپری بابهته نۆدهولهتیبهکانی بوارهکی لهخۆگرتوه. ئیمه پێداچوونهوهی یاسا و ریسا پهیوههندارهکانی ههریمی کوردستان- عیراق، و دهستگای تری نۆدهولهتیشمان کرد. سهدان دیمانهمان ساز کرد لهگهڵ وهزیرهکان، بهرپرسیانی حکومی،

<sup>1</sup> ژمارهی دانیشتوانی ههریمی کوردستان تهنی به نزیکهیهه. پشت به زانیاری سهرهتایی وهزارهتی تهنروستی حکومهتی ههریمی کوردستان دهبهستیت، "وهزارهتی تهنروستی، راپۆرتی سالانه، 2009" ههولێر، عیراق، 2009، لهگهڵ سههرزمیری رانهگهیندراوی 2009. لهم دوایانهدا هیچ سههرزمیرییهکی فهرمیی نهجام نهدهراوه، که تاکه رینگههکه بۆ بهدهستپێانی سههرزمیرییهکی دروستی هاوولاتیان.

<sup>2</sup> دهستهی ناوهندی بۆ ئامار و تهکنهلوچیا زانیاری، دهستهی ئاماری ههریمی کوردستان KRSO، و بانکی جیهانی، "روویوی کۆمهلایهتی-ئابووری خیزانی عیراق": IHSES-2007، بهغداد، عیراق، 2008، له 29 ی تشرینی دووهمی 2011: <http://go.worldbank.org/GMS95L4VH0>



جهازی مه رکه زی ئامار و زانیاری عیراقی	COSIT
دریژه دان به چاکتر کردنی چۆنایه تی	CQI
فهرمانگه ی زانیاری و نه خشه کیشان	DIM
فهرمانگه ی ته کنه لۆجیای زانیاری	DoIT
کوتانی سیانی	DPT
سیستمی زانیاری جو گرافی	GIS
پروویپۆی سۆسیۆ-ئابووری خانه واده ی عیراق	IHSES
ته کنه لۆجیای زانیاری و گه یاندن	ICT
ته کنه لۆجیای زانیاری	IT
حکومه تی هه ری می کوردستان	KRG
هه ری می کوردستانی عیراق	KRI
ده سته ی ئامار له هه ری می کوردستان	KRSO
وه زاره تی پلاندانان	MOP
ریکخرای ئابووری و هاوکاری و گه شه سه ندن	OECD
بنکه ی ته ندروستی سهره کی	PHC
ریکخرای جیهانی ته ندروستی	WHO







شېۋە

1-4. سىستىمە دارايىيە باۋەكانى بۋارى تەندروستى ..... 20

خىستەكان

1-4. ھىزى كار و قەرەۋىلەى نەخۇشخانەى پىۋىستى پىشېنىكراۋ (خالەتى سەرەكىى) ..... 19

2-4. پىشېنى گۆرانكارى لە سەرچاۋەى پىۋىست لە 2020 بۆ ھەر سىنارىۋىيەك، بە بەراۋرد

لە گەل خالەتى بنچىنەى (جىاۋازى بە %) ..... 19

1-5. پوختەى دانراۋەكان لەناۋ فاپلەكانى زانىارى سەرەتايى ..... 30

2-5. نىشاندىرە پىرپايەخەكان بۆ گەپاندنى زانىارى بە پىرپارەدەستان ..... 31

3-5. رىگەكانى كۆكردنەۋەى داتا بۆ نىشاندىرە پىرپايەخەكانى داتا ..... 34

- 15..... دارپشتهوهی ههیکهلییهتی رۆلی سه‌ره‌رشتیاران
- 15..... دارپشتهوهی سیستمی هه‌سه‌نگاندنی ئەدای مامۆستایان
- 15..... زیاترکردنی رۆلی به‌رپۆه‌به‌ری قوتابخانه‌کان
- 15..... خه‌لاتکردنی ئەو قوتابخانه‌ی ئەدایان به‌رزه
- 15..... پله و پیشکەوتنی قوتابییەکان بپۆه، و ئەنجامه‌کان ب‌لاوبکه‌روه
- 15..... به‌شدارپیکردنی دایک و باوکان و خه‌لک له‌ به‌ره‌و‌پیشبردنی په‌روه‌رده
- 16..... حییه‌جیکردنی راسپارده‌کان

**چاپه‌ری چوار**

- 17..... **چاپه‌ری چوار، ئاینده‌ی بایه‌خپێدانی ته‌ندروستی له‌ هه‌ریمی کوردستان**
- 17..... پوخته‌ی هه‌سه‌نگاندنی سیستمی ته‌ندروستی ئیستای هه‌ریمی کوردستانی عێراق
- 18..... که‌ل‌له‌کردنی پرۆژه‌ی بایه‌خپێدانی ته‌ندروستی له‌ ئاینده‌دا و به‌کارهێنانی له‌ هه‌ریمی کوردستان
- 18..... مه‌زنه‌کردنی داواکاری (طلب) ی ئاینده‌یی له‌سه‌ر خزمه‌تگوزاری ته‌ندروستی: خزمه‌تگوزاری بنچینه‌یی.
- 19..... مه‌زنه‌کردنی داواکاری (طلب) له‌سه‌ر بایه‌خپێدانی ته‌ندروستی، سه‌ سیناریۆی ئاینده‌یی:
- 20..... سیستمی دارایی که‌رتی ته‌ندروستی
- 21..... چاکترکردنی بایه‌خپێدانی ته‌ندروستی سه‌ره‌تایی
- 21..... ریکخستن و به‌رپۆه‌به‌ردنی ده‌ستگا و خزمه‌تگوزاری سه‌ره‌کیه‌کانی بایه‌خپێدانی ته‌ندروستی سه‌ره‌تایی
- 23..... ده‌ستی کاری بواری ته‌ندروستی
- 25..... سیستمی زانیاری ته‌ندروستی
- 26..... به‌ره‌و ئاینده

**چاپه‌ری پینچ**

- 27..... **دارپشتنی سیستمیک بۆ کۆکردنه‌وه‌ی زانیاری سه‌ره‌تایی په‌یوه‌ست به‌ دارپشتنی سیاسه‌ت بۆ هه‌ریمی کوردستان ...**
- 27..... ده‌ستگاکانی ئاماری حکومه‌تی هه‌ریمی کوردستان
- 28..... زانیاری سه‌ره‌تایی و ئاماری به‌رده‌ست
- 28..... ئەوله‌وییه‌ته‌کانی سیاسه‌تی حکومه‌تی هه‌ریمی کوردستان
- 29..... پینچ خزمه‌تگوزاری بنچینه‌یی له‌ ماوه‌ی کورتخایه‌ن و مامناوه‌ندییدا
- 29..... چوار بابه‌تی ئابووری و حوکمرانی (ئیداره، الحوکمه، Governance) بۆ ماوه‌ی درێژخایه‌ن
- 29..... ئەوله‌وییه‌تی به‌په‌له‌ی زانیاری سه‌ره‌تایی
- 29..... زانیاری سه‌ره‌تایی پپۆسته‌کان بۆ کارکردن له‌سه‌ر ئەوله‌وییه‌ته‌کانی سیاسه‌ت
- 29..... کیشه‌ سه‌ره‌کیه‌کانی کۆکردنه‌وه‌ی زانیاری سه‌ره‌تایی
- 30..... نیشانده‌ره‌ پرپابه‌خه‌کان
- 30..... شیوازه‌کانی کۆکردنه‌وه‌ی زانیاری سه‌ره‌تایی
- 33..... سه‌رمایه‌ی مرۆیی بۆ کۆکردنه‌وه‌ و به‌رپۆه‌به‌ردنی زانیاری سه‌ره‌تایی
- 33..... دانانی شیوازه‌کانی کۆکردنه‌وه‌ی زانیاری سه‌ره‌تایی له‌ناو پلانی کاری ده‌سته‌ی ئاماری هه‌ریمی کوردستان
- 38..... رپوشووی دانه‌زراره‌یی سیستمه‌کانی ئامار
- 39..... نه‌خشه‌ریگایه‌کی پینشیارکراو بۆ کۆکردنه‌وه‌ی زانیاری سه‌ره‌تایی په‌یوه‌ست به‌ سیاسه‌ت

**چاپه‌ری شه‌ش**

- 41..... **پوخته و سه‌ره‌نجام**

iii ..... دهستپيگ  
vii..... شپوه و خشته كان  
ix ..... سوپاس و پيزانين  
xi ..... كورتكراوه كان

چاپهري يهك

1..... چاپهري يهك. پيشهكى  
1..... پاشينه  
1..... شپوازه كان  
2..... ريكخستنى ئەم راپۆرتە

چاپهري دوو

3..... چەند ستراطيجهتيگ بۆ پەرهپيدانى كهرتى تايهت و چاكسازى رازهى شارستانى له ههرىمى كوردستان  
3..... پەرهپيدانى كهرتى تايهت  
4..... راسپارده لهسەر گەشەسەندنى كهرتى تايهت  
5..... سپاردنى ئەرك و كارەكان، و تايهتانندن ، و گەشەسەندنى كهرتى تايهت  
6..... راسپارده لهسەر (سپاردنى ئەرك) و (تايهتانندن)  
7..... پچوو ككردنهوى قەبارەى كارمەندانى خزمەتى مەدەنى و چاكسازى  
7..... توانا و شايستەى كارمەندانى خزمەتى مەدەنى بۆ كار كردن له كهرتى تايهت  
7..... سياستى قەرەبوو ككردنهوى كارمەندانى خزمەتى مەدەنى و فەرمانبەران  
8..... راسپارده بۆ گۆرانكارى له دەرماڵە و سياست و ريساي خزمەتى مەدەنى  
8..... هاندان بۆ بەحیپشستنى خزمەتى مەدەنى بە شپوهیهكى ئارهزوومەندانە  
9..... راسپارده بۆ بەرنامەى جياپوونەوى ئارهزوومەندانە  
9..... پيوستبوون بە كۆ ككردنهوى زانیارى سەرەتایی و شیکردنهوه

چاپهري سە

11..... ئەولهوویهتی ستراطيجی بۆ چاکترکردنی چۆنایهتی پەروەردە له ههرىمى كوردستان  
11..... یه كەم ئەولهوویهتی ستراطيجی: بەر فراوانکردنی توانا  
12..... بنیاتنانی قوتابخانە و پۆلی نوێ  
12..... دامەزراندنی مامۆستای نوێ  
13..... دووهم ئەولهوویهتی ستراطيجی: باشتەرکردنی چۆنایهتی تافی خوێندن  
13..... باشتەرکردنی مەشكردن بە مامۆستایانی مومارس و مامۆستا نوێیهكان  
14..... زیاترکردنی تافی خوێندن  
14..... داپینکردنی دەر فەتی خوێندن بەر فراوان بۆ قوتاییانی ئاست-بەرز  
14..... سییەم ئەولهوویهتی ستراطيجی: پتەوکردنی بەرپرسیاربوون (مسائەله) ی لایەنه بەشدارەكان و حەوافزەكان

ئەم لیکۆلینەوویە بە چاودێری حکومەتی هەریمی کوردستان و لەلایەن بەشەکانی دەزگای ڕەند (ڕەند بۆ بەرنامەیی نیۆدەولەتی)، (ڕەند بۆ دەستی کار و دانیشتوان)، (ڕەند بۆ تەندروستی)، و (ڕەند بۆ پەرۆردە) ئەنجام دراوه. بۆ زانیاری زیاتر لەسەر لیکۆلینەووەکان یان لەسەر دەزگای ڕەند، تکایە پەیوەندی بکە بە رۆبن مێیلی Robin Meili بەرپۆڵەبەری بەرنامە نیۆدەولەتییهکان، بە ئیمیلی Robin\_Meili@rand.org یان بە ژمارە تەلەفۆنی +1-310-393-0411 بە ژمارە تەلەفۆنی ناوخیی 7190، یان لە ڕیگی پۆستە بۆ دەزگای ڕەند بەم ناویشانەیی خوارەوه:

RAND Corporation

1776 Main Street

P.O. Box 2138

Santa Monica, CA 90407-2138

بۆ زانیاری زیاتر لەسەر ڕەند RAND، تکایە بڕوانە [www.rand.org](http://www.rand.org)

سالی 2010 دکتور عهلی عوسمان سندی، وهزیری پلاندانان، به نوښه رایه تی حکومتی ههریمی کوردستان، داوای له دهزگای رهند (RAND Corporation) کرد چوار لیکوآینه وه نهجام بدات به مهبهستی په ره پیدانی تابووری و کومه لایه تی له ههریمی کوردستان- عیراق. ئامانجی کاره که ی رهند بریتی بوو له هاوکاری حکومتی ههریمی کوردستان بو دایینکردنی راویژکاری له بواره کانی په روه رده و خزمه تگوزاری ته ندروستی ئاست بهرز، گه شه پیدان و دامه زراندن له کهرتی تاییه ت بو دهستی کار که به رده وام له زیادبووندایه، و دارشتنی سیستمیکی کوکردنه وه ی زانیاریه سه ره تاییه کان به مهبهستی به کارهیتانی بو دارشتنی ئه و سیاسه تانه ی که پیشینه یه کی زوریان هه یه. لیکوآینه وه کان له ماوه ی سالی کدا نه جامدران له دهستپیک شوباتی 2010 ه وه. تیمه کانی رهند له نزیکه وه کاریان له گه ل وه زاره ته کانی پلاندانان، په روه رده، و ته ندروستی کرد بو دارشتنی ریگه چاره بو ئه و گرفته سه ختانه ی پرووه پرووی حکومتی ههریمی کوردستان ده بنه وه.

ئهم راپورته بریتیه له پوخته ی چوار لیکوآینه وه که، ده رنه نجامه کانی ئه و لیکوآینه وانه به تیروته سه لی له چوار راپورتی سه ره به خوډا بلاو کراوه ته وه. ئامانجه که ئه وه یه که پیداچوونه وه یه کی چروپری شیوازه کان بکریټ، پاش ئه مه لیکوآینه وه کان، ده رنه نجامه سه ره کییه کان، و راسپارده سه ره کییه کان بخریټه به رده ست. پیشینی ئه وه ده که ین پوخته ی راپورته که حیی بایه خی بریاره ده ستانی حکومتی ههریمی کوردستان بیټ، هه روه ها ئه و خه لکانه ی بایه خ به چاکسازیی کومه لایه تی و تابووری ده دن له ههریمی کوردستان- عیراق.

چوار لیکوآینه وه که له ناو ئه م چوار راپورته ی خواره وه ن:

- مایکل ل. هانسن، هاوارد ج. شانز، لوئه ی کونستانت، ئه لیکزاندریا سمیس، کریشنا کومار، هیزه ر کرول، ئارتور ئوسانوټ، و هارون دوگو، چیغری مارتینی، چه ند ستراتیجه تیټک بو په ره پیدانی کهرتی تاییه ت و چاکسازیی رازه ی شارستانی له ههریمی کوردستان- عیراق، سانتا مونیکا، کالیفورنیا: کومپانیای رهند، م ج-1117- حکومتی ههریمی کوردستان.
- جورج فیرن، شیلی کولیرتسن، لوئه ی کونستانت، پیشینه ستراتیجه کان بو چاکترکردنی جوړی په روه رده له ههریمی کوردستان، سانتا مونیکا، کالیفورنیا: کومپانیای رهند، م ج-1140- حکومتی ههریمی کوردستان.
- میلیندا موور، رؤس ئانتونی، یی ویی لیم، سپینسه ر جونز، ئادریان ئوټه رتن، جوان یوونگ، ئاینده ی چاودیری ته ندروستی له ههریمی کوردستان: به ره و سیستمیکی کارا و ئاست بهرز به جه ختکردنه وه له چاودیری بنه رته، سانتا مونیکا، کالیفورنیا: کومپانیای رهند، م جی-1148- حکومتی ههریمی کوردستان.
- ساندرا بییری، نیکولاس بیترگر، هارون دوگو، کریشنا کومار، ئه لیساندرؤ مالچیوډی، چیغری مارتینی، تیوډای مینگیستو، هاوارد شانز، ئه لیکزاندریا سمیس، ئارتور یوسانوټ، جوان یوونگ، دارشتنی سیستمیک بو کوکردنه وه ی زانیاری په یوه ندر به رامیاری کردن و ریوشوین بو ههریمی کوردستان- عیراق، سانتا مونیکا، کالیفورنیا: کومپانیای رهند، م ج-1184- حکومتی ههریمی کوردستان.

ئەو لىكۆلىنەنەۋەيەي لەم راپۆرتەدا پوخت كراۋتەۋە بە چاۋدىرى (حكومەتى ھەرىمى كوردستان) ە و لە لايەن دەزگای رەند (RAND) ئەنجام دراۋە.

دەزگای رەند دەزگای قازانچ-نەۋىستە كە ھاۋكارىي پىشكەش دەكات لە بواری باشتىر كوردنى سىياسەت و بېرىدان (دروستىردنى بېرىار) لە رېي لىكۆلىنەنەۋە و شىكردنەۋەۋە. مەرج نىيە بىلەۋكراۋەكانى رەند رەنگدانەۋەي بىروبوۋچوونى خزمەتخۋاز يان چاۋدىرى لىكۆلىنەنەۋەكان بىت.

® RAND ماركەيەكى بازارگانىي تۆماركراۋە

ۋىنەكانى سەر بەرگەكە پاش ۋەرگرتنى رەزىمەندى بەكارھىنراۋن، ۋىنەي باكراۋەندەكان لە ھاۋارد شاتز ۋەرگىراۋن، ۋىنەكانى ناۋ بازىنەكان (لە چەپەۋە بۇ راست) ھى ھۆۋارد شاتز، كۆمپانىي رەند، سوپەرىستۆك، و ئايستىكۆفۆتۆن.

مافى لەبەرگرتنەۋەي پارىزراۋە بۇ حكومەتى ھەرىمى كوردستان، © 2012

تەنھا بۇ بەكارھىنەننى كەسىيى بوۋر بە لەبەرگرتنەۋەي ئەم بەلگەنامەيە دەدرىت بە مەرجىك بىن گۆرانكارى و بە تەۋاۋەتى بىت. نايىت بۇ مەبەستى بازارگانى ۋىنەي لىگىرىت. بەيى ۋەرگرتنى مۆلەت، بىلەۋكردنەۋەي بەلگەنامەكانى رەند لەسەر مالىپەرىكى ئەلكترونى كە ھى رەند نەبىت قەدەغەيە. بەلگەنامەكانى رەند بەگۆپرىي ياساى مافى چاپ پارىزراۋن. بۇ زانىبارى لەسەر ۋەرگرتنى مۆلەت بۇ چاپكردنەۋەي و سازكردنى بەستەر، تىكايە سەردانى لاپەرىي مۆلەتى رەند بىكە (<http://www.rand.org/publications/permissions.html>).

لە 2011 لەلایەن دەزگای RAND چاپكراۋە  
1776 Main Street, P.O. Box 2138, Santa Monica, CA 90407-2138  
1200 South Hayes Street, Arlington, VA 22202-5050  
4570 Fifth Avenue, Suite 600, Pittsburgh, PA 15213-2665  
RAND URL: <http://www.rand.org>

بۇ داۋا كوردنى بەلگەنامەكانى رەند يان بۇ زانىبارى زياتر، پەيوەندى بىكە بە:  
بەشى خزمەتگوزارىيەكانى داپەشكردن: تەلەفون: (310) 451-7002  
فاكس: (310) 451 6915، ئىمىيىل: [order@rand.org](mailto:order@rand.org)

وهزارهتی پلاندانان  
حکومهتی هه‌ریمی کوردستان



## بنیاتناتی ئایینده

پوختهی چوار لیکۆلینه‌وه بو  
په‌ره‌پیدانی که‌رتی تایبه‌ت، په‌روه‌رده،  
چاودێری ته‌ندروستی، و زانیاری بو بریاردان  
له هه‌ریمی کوردستان- عێراق

به چاودێری حکومه‌تی هه‌ریمی کوردستان

س. رۆس ئانتنی  
مایکل ل. هانسن  
کریشنا ب. کومار  
هاوارد ج. شاتز  
جۆرجز فیرنی



وهزارهتی پلاندانان  
حکومهتی هه‌ریمی کوردستان



# بنیاتنانی ئایینده

پوختهی چوار لیکۆلینه‌وه بۆ  
په‌ره‌پێدانی که‌رتی تایبته، په‌روه‌رده،  
چاودێری ته‌ندروستی، و زانیاری بۆ بێ‌یاردان  
له هه‌ریمی کوردستان- عێراق



س. رۆس ئانتۆنی  
مایکل ل. هانسن  
کریشنا ب. کومار  
هاوارد ج. شاتز  
جو‌رجز فێرنی

\$24.95

ISBN 978-0-8330-8062-2

5 2495



9 780833 080622

MG-1185/1-2-KRG