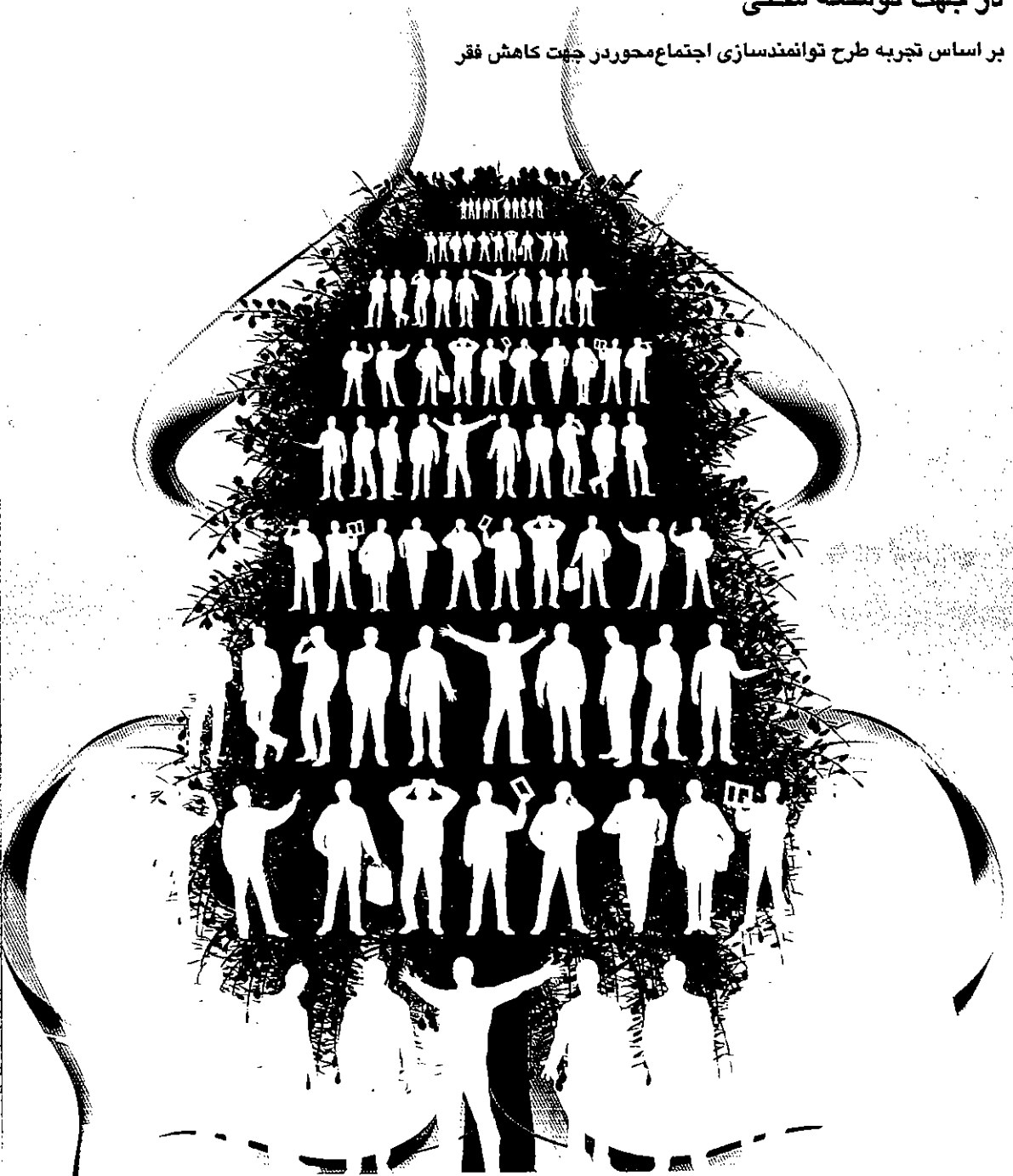


# آشنایی با ابزارهای آموزشی توانمندسازی اجتماع محور

در جهت توسعه محلی

بر اساس تجربه طرح توانمندسازی اجتماع محور در جهت کاهش فقر



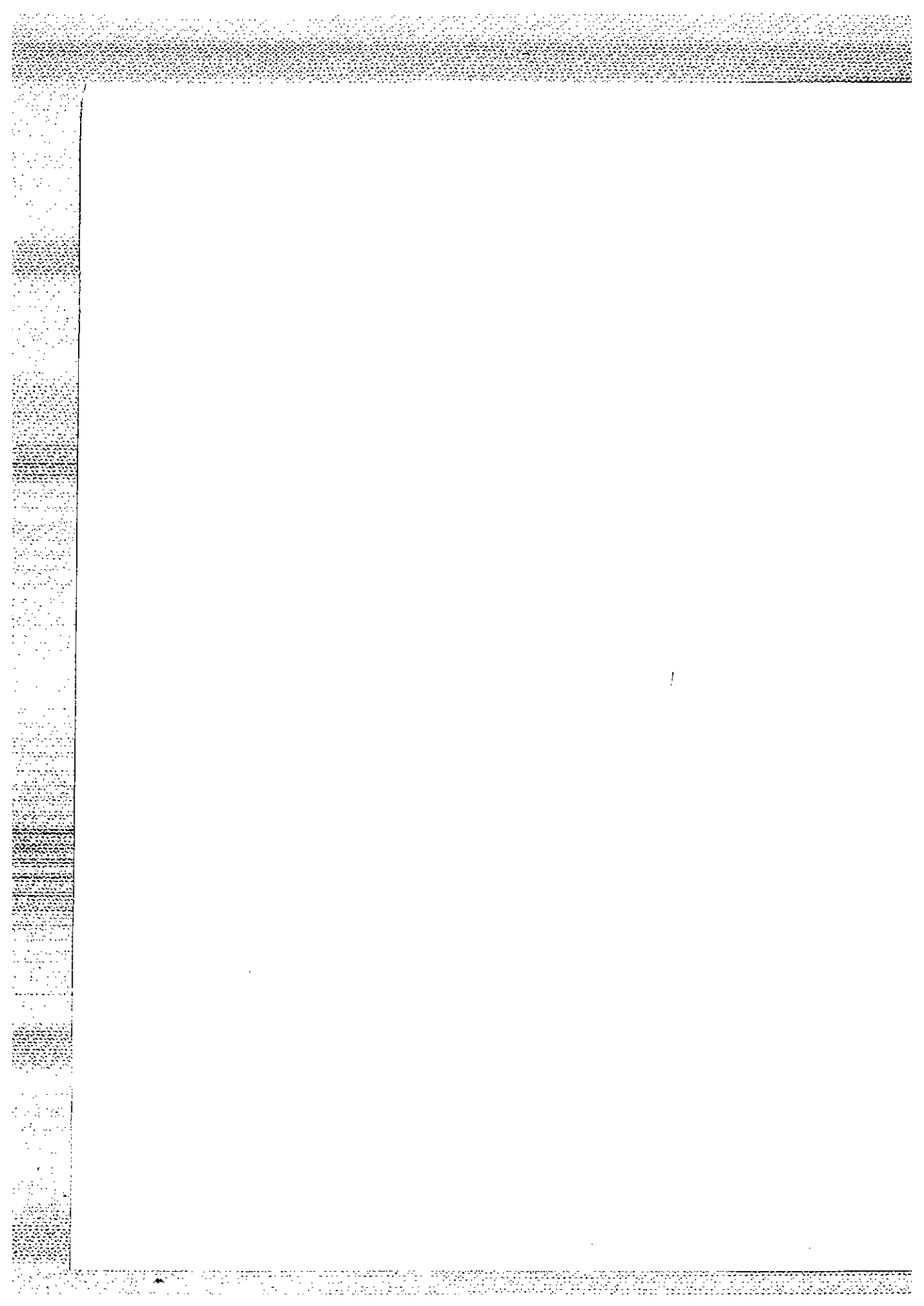
مؤلفان :

سعید نوری نشاط، انسیه جمشیدی، پدram موسوی شندی، پروین پاکزاد منش، خندان شاهنده، محرم یوسفی سادات

آمنش سلامت



آمنش سلامت  
آمنش سلامت  
آمنش سلامت  
آمنش سلامت



آشنایی با  
ابزارهای آموزشی توانمندسازی اجتماع محور  
در جهت توسعه محلی  
جلد اول

پروژه توانمندسازی اجتماع محور برای کاهش فقر

مجری طرح: مؤسسه توانمندسازی فرهیخته  
سازمان بهزیستی کشور - دفتر توانمندسازی خانواده، زنان و کودکان

## فهرست نویسی پیش از انتشار

عنوان و نام پدیدآور:	آشنایی با ابزارهای آموزشی توانمندسازی اجتماع محور در جهت توسعه محلی / مجری طرح مؤسسه توانمندسازی فرهیخته؛ مؤلفان سعید نوری نشاط [و دیگران].
مشخصات نشر:	تهران: تهران: برگ زیتون، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری:	ج: - مصور، جدول
شابک:	دوره: 1-91-964-5681-978؛ ۵۰۰۰۰ ریال؛ ج: ۱-62-1-964-5681-978
وضعیت فهرست نویسی:	فیبا
یادداشت:	مؤلفان سعید نوری نشاط، پدram موسوی شنودی، انسیه جمشیدی، پروین پاکزادمنش، محرم یوسفی سادات، خندان شاهنده.
مندرجات:	ج: ۱. پروژه توانمندسازی اجتماع محور برای کاهش فقر
موضوع:	مهارت های اجتماعی-- ایران -- راهنمای آموزشی.
موضوع:	عمران منطقه ای -- ایران -- مشارکت شهروندان.
موضوع:	توسعه پایدار -- ایران -- مشارکت شهروندان.
موضوع:	رشد اجتماعی
شناسه افزوده:	نوری نشاط، سعید، ۱۳۴۱ -
شناسه افزوده:	مؤسسه توانمندسازی فرهیخته
رده بندی کنگره:	HM ۶۹۱/۱۵ ۱۳۹۰
رده بندی دیویی:	۳۰۲/۱۴۰۹۵۵
شماره کتابخانه ملی:	۲۰۹۷۲۹۴



### آشنایی با ابزارهای آموزشی توانمندسازی اجتماع محور

در جهت توسعه محلی

(پروژه توانمندسازی اجتماع محور برای کاهش فقر)

مؤلفان: سعید نوری نشاط، پدram موسوی شنودی، انسیه جمشیدی، پروین پاکزادمنش،

محرم یوسفی سادات، خندان شاهنده.

مجری طرح: مؤسسه توانمندسازی فرهیخته

• ناشر: نشر برگ زیتون Email: Olive.publisher@gmail.com

• چاپ اول: ۱۳۹۰ / تعداد: ۲۰۰۰ نسخه / قیمت ۵۰۰۰ تومان

• شابک: ۱-۶۲-۱-۹۶۴-۵۶۸۱-۹۷۸ / شابک دوره ۱-۹۱-۱-۵۶۸۱-۹۶۴-۹۷۸

• چاپ / صحافی: رجاء / طراح روی جلد: محمد دباغ

• تهران: کارگر جنوبی، پایین تر از شهید وحید نظری، بن بست گشتاسب، پ. ۷، ط ۳ غربی /

• تلفکس: ۶۶۴۷۷۲۲۴، ۶۶۴۰۹۵۵۸

## فهرست مندرجات

۷	مقدمه
۹	مقدمه مؤلفان
۱۳	تشکر و قدردانی
۱۵	کلیات: معرفی، اصول و روش اجرای طرح
۲۳	فصل اول: تسهیلگری اجتماع محور
۲۳	اهداف آموزشی
۲۴	مقدمه
۲۴	تسهیلگر کیست؟
۲۵	تعریف گروه
۲۷	مقایسه سه گروه
۲۸	ویژگی‌های یک تسهیلگر
۳۰	ارتباط مناسب با ساکنین محله
۳۱	گزارش‌دهی
۳۱	پایش فعالیت‌های تسهیلگری در محله
۳۱	شروع فعالیت در محله
۳۱	پرسش‌هایی برای آغاز کار
۳۲	شناخت گروه‌های محلی و افراد صاحب نفوذ محله
۳۴	افراد صاحب نفوذ بیرون از محله
۳۴	یافتن نقطه ورود
۳۴	طراحی یک جلسه عمومی در محله
۳۵	اعتمادسازی: یک اصل اولیه
۳۶	طراحی گام‌های بعدی
۳۶	تکنیک‌های تسهیلگری
۳۹	گروه‌سازی در محله
۴۳	فصل دوم: اعتمادسازی و جلب مشارکت
۴۳	اهداف آموزشی
۴۴	اعتمادسازی
۴۵	اصول اعتمادسازی
۴۶	مراحل اعتمادسازی مجدد
۴۷	اطلاع‌رسانی و جلب حمایت
۴۸	برنامه اطلاع‌رسانی
۵۱	جلب مشارکت
۵۳	فصل سوم: ارزیابی محله
۵۳	اهداف آموزشی

۵۴	تهیه نیمرخ (پروفایل) از جامعه و منابع آن
۵۴	شناسایی منابع
۵۴	ارزیابی منابع محلی
۵۵	کشیدن نقشه محلی (نقشه منابع محله)
۵۵	ترسیم نقشه اجتماعی محله
۵۶	شناسایی ذینفعان
۵۶	تحلیل ذینفعان
۵۶	ابزارهای تحلیل ذینفعان
۵۸	تحلیل اهمیت نهادهای محلی و ارتباطات آنها
۵۹	تعیین اشتراک و تضاد منافع گروه‌های ذینفع
۶۰	ماتریس اختلاف و همکاری گروه‌های ذینفع
۶۲	ساعات فعالیت روزانه
۶۳	فصل چهارم: نیازسنجی و اولویت‌بندی
۶۳	اهداف آموزشی
۶۸	فرآیند نیازسنجی
۶۹	روش ارزیابی سریع
۷۶	اولویت‌بندی
۸۱	فصل پنجم: برنامه‌ریزی
۸۱	اهداف آموزشی
۸۲	مقدمه
۸۳	تعاریف و مفاهیم بنیادی
۸۸	برنامه‌ریزی یعنی تصمیم‌گیری در مورد آینده
۹۱	تجزیه و تحلیل ذینفعان برنامه
۹۲	پایش و ارزشیابی برنامه
۹۴	چک لیست؛ ابزاری مهم در پایش
۹۵	مفهوم پایداری
۹۶	تعاریف مرتبط با ریسک
۹۹	فصل ششم: تأمین منابع
۹۹	اهداف آموزشی
۱۰۰	مقدمه
۱۰۱	منابع محلی
۱۰۱	۱. منابع انسانی
۱۱۰	۲. منابع مالی
۱۳۳	ضمیمه: معرفی برخی از تکنیک‌های تسهیلگری
۱۴۵	منابعی برای مطالعه بیشتر

بخش انگلیسی

## مقدمه

با نگاهی به وضعیت موجود محلات محروم در شهرهای کشور، که هر روزه میزان جمعیت و نیازهای آن‌ها و به تبع آن مشکلات و آسیب‌های اجتماعی در آنها افزایش می‌یابد و از طرفی منابع و ظرفیت‌های نهادهای دولتی ذریبط از جمله سازمان بهزیستی، به تناسب آن توسعه پیدا نمی‌کند درمی‌یابیم که توجه به منابع انسانی جامعه و پتانسیل‌های آنها جهت مشارکت و همراهی در برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات لازم بیش از پیش ضرورت می‌یابد و در این بین ظرفیت و توانمندی بایینی که جوامع محلی برای حضور مؤثر در فرآیند توسعه جامعه دارند، چالش و تنگنای عمده فراروی این نهادها محسوب می‌گردد؛ همچنین باید عنوان کرد که یکی از مهم‌ترین این مشکلات و آسیب‌ها، فقر و ابعاد مختلف آن نظیر فقر مالی، فقر قابلیت و فقر فرهنگ می‌باشد. بدیهی است که حل این معضل نیاز به منابع و ظرفیت‌های فراوانی دارد و بحث مشارکت و نقش خود مردم در به‌عهده گرفتن بخشی از مسئولیت این مسأله، امری است که باید در نظر گرفته شود. اما چالش اساسی همان‌گونه که در سطور فوق اشاره شد توانمندی و ظرفیت پایین خود مردم محلی در جهت مشارکت و پذیرفتن مسئولیت‌های مربوطه است.

به‌منظور پرداختن به این امر، دفتر زنان خانواده سازمان بهزیستی کشور، مبادرت به تعریف و اجرای آزمایشی طرح توانمندسازی اجتماع محور از سال ۱۳۸۶ در سطح چند استان نمود. منابع این طرح از محل اعتبارات ستادی سازمان بهزیستی تأمین می‌گردد و عامل اجرای این طرح در سطح محلات هدف کلینیک‌های مددکاری یا مؤسسات غیردولتی منتخب از سوی بهزیستی استان‌های مورد نظر بوده است. محلات هدف نیز با هماهنگی کارشناس مسئول سازمان بهزیستی استان و مجریان محلی مربوطه انتخاب شده‌اند.

در این راستا با در نظر گرفتن دانش، تجارب و ظرفیت‌های مؤسسه توانمندسازی فرهیخته در زمینه توانمندسازی جوامع محلی و الگوهای به‌کار گرفته شده توسط آن در سطح محلات شهری، مسئولیت ظرفیت‌سازی، آموزش، هدایت و نظارت بر اجرای طرح فقرزدایی با رویکرد اجتماع محور در مناطق هدف طرح در سطح کشور به مؤسسه توانمندسازی فرهیخته واگذار گردیده که این مؤسسه نیز فعالیت خود را از



بهمن ماه ۱۳۸۷ شروع نموده است.

بر اساس این طرح در هر یک از شهرهای هدف، پس از انتخاب محله‌های هدف، مبتنی بر فرآیند طراحی شده، عده‌ای از افراد فعال و داوطلب ساکن آن محله‌ها از طریق مشارکت فعال و با راهنمایی و کمک مجریان محلی طرح، در قالب یک تیم اجرایی اولیه متشکل شده و بعد از فراگرفتن مهارت‌های لازم در توسعه محلی، مراحل مختلف فرآیند را تمرین نموده و توانمندی‌های خود را افزایش می‌دهند.

در ادامه این گروه محلی بعد از جلب مشارکت، ارزیابی جامعه و ارتباط با ذینفعان درون محله خود، در صورت احساس ضرورت، اقدام به سازمان یافتن در قالب یک نهاد اجتماع محور می‌نمایند که این نهاد بر اساس آموزش‌هایی که دریافت می‌کند، به نیازسنجی و تعریف و اجرای مداخلاتی برای حل مشکلات فراروی محله به‌ویژه در زمینه کاهش فقر قابلیت‌ی و مالی در محله خود می‌پردازد.

با توجه به روند مثبت اجرای طرح در محلات هدف اولیه، در سال ۱۳۸۷ دفتر توانمندسازی خانواده، زنان و کودکان سازمان بهزیستی کشور، اقدام به افزایش محلات و استان‌های هدف نموده و این طرح را در سال ۱۳۸۸ به سطح ۳۴ شهر کشور و ۵۱ محله هدف گسترش داده و در سال ۱۳۸۹ نیز ۴ شهر و ۱۶ محله دیگر به این برنامه در حال اضافه شدن می‌باشد.

## مقدمه مؤلفان

کتاب حاضر به همراه کتاب کار آن، برای آن دسته از کسانی که در جوامع محلی نظیر محله‌های شهری یا روستاها اقدام به تشکیل گروه‌های توسعه محلی نموده‌اند یا علاقه‌مند به چنین فعالیت‌هایی می‌باشند، تهیه شده است. طبیعی است که این کتاب یک متن آموزشی آماده شده برای استفاده در کارگاه‌های آموزشی است ولی می‌تواند مرجع ارزشمندی برای اعضای گروه‌های توسعه محلی باشد. البته این کتاب می‌تواند برای سایر افراد مشارکت کننده در این پروژه یا سایر پروژه‌های توانمندسازی مفید واقع شود و حتی آموزشگران توسعه محلی نیز می‌توانند از آن استفاده کنند. ضمناً برای اطلاع بیشتر درباره طرح و روش اجرای آن پیشگفتاری در ابتدا کتاب توسط مؤسسه توانمندسازی فرهیخته تنظیم گردیده است.

با توجه به این گروه هدف، در بخش‌هایی از کتاب برخی از مفاهیم به تفصیل تشریح نشده است زیرا انتظار می‌رود که موضوع در کارگاه آموزشی یا در فعالیت‌های گروهی توسط خود شرکت‌کنندگان مورد بحث قرار گیرد و گاه ممکن است فقط یک فهرست از موضوعات ارائه شده باشد. دو نکته در اینجا قابل ذکر است. یکی اینکه برخی از این فهرست‌ها و مطالب فهرست‌وار یا مثال‌ها از درون کارگاه‌های آموزشی برگزار شده در چارچوب این طرح استخراج شده‌اند. نکته دوم این است که اگر برخی از نکته‌ها یا مفاهیم توضیح کافی ندارد، لازم است به منابع ارائه شده در انتهای کتاب مراجعه کنید یا از کسانی که در کارگاه‌های آموزشی شرکت کرده‌اند یا کارشناسان سازمان بهزیستی یا ناظران مؤسسه توانمندسازی فرهیخته بپرسید.

هر فصل با بیان اهداف نگرشی، دانشی و مهارتی آغاز شده است. به این ترتیب خواننده کتاب در همان ابتدای فصل متوجه می‌شود که نگاه او نسبت به موضوع چه باید باشد، چه اطلاعات و دانشی را باید کسب کند و مهارت انجام چه کاری از او انتظار می‌رود. بالطبع خواننده خود را برای این سه مهم آماده می‌سازد. از آنجا که این کتاب برای استفاده در کارگاه‌های آموزشی آماده شده است، خطاب متن به خوانندگان کتاب به صورت "شرکت‌کنندگان" است.

لازم به تأکید است که این اهداف سه‌گانه برای هر دو کتاب اصلی و تمرین در نظر گرفته شده است و

در عین حال تصور مؤلفان این است که این متون و کارها به صورت گروهی خوانده و انجام می‌شوند و در این صورت این نگرانی که اهداف مهارتی چگونه محقق می‌شوند برطرف می‌گردد.

کتاب حاضر در شش فصل و یک بخش با عنوان کلیات تنظیم شده است. در کلیات به معرفی، اصول و روش اجرای طرح توانمندسازی اجتماع محور در جهت توسعه محلی می‌پردازد و بیان می‌کند که هدف کلی از اجرای طرح توانمندسازی جوامع محلی در جهت شناخت، ارزیابی مسائل و نیازهای پیرامون خود در محله و توانایی برنامه‌ریزی و انجام اقدامات لازم در حل و پاسخگویی به این مسائل و نیازها به صورت پایدار خواهد بود.

فصل اول به موضوع تسهیلگری اجتماع محور می‌پردازد. علت گنجاندن این فصل در ابتدای متن آموزشی حاضر این است که انتظار می‌رود رفتار اعضای گروه محلی در داخل گروه نسبت به هم تسهیلگرانه و همچنین رفتار ایشان نسبت به مردم در اجتماع محلی نیز با استفاده از شیوه‌های تسهیلگری باشد.

در فصل دوم به موضوع اعتمادسازی و جلب مشارکت می‌پردازیم و هدف از گنجاندن این فصل آن است که اعضای گروه محلی با ضرورت اعتمادسازی در پیشبرد پروژه آشنا شده و بتوانند یک پروژه اعتمادساز را در سطح محله تعریف کنند.

فصل سوم به ارزیابی محله اختصاص دارد. در واقع اعضای گروه محلی باید بتوانند به ارزش منابع محلی پی برده و بتوانند براساس تکنیک‌های معرفی شده منابع محله خود را شناسایی و فهرست کنند.

فصل چهارم به نیازسنجی و اولویت‌بندی اختصاص دارد و هدف این است که اعضای گروه محلی بتوانند اقدام به نیازسنجی کرده و اولویت‌های محله خود را مشخص نمایند.

فصل پنجم به برنامه‌ریزی می‌پردازد. در واقع گروه محلی باید بتواند برنامه‌ای را برای اجرا در محله خود تدوین نماید.

فصل آخر کتاب به تأمین منابع اختصاص دارد و هدف از ارائه این فصل آن است که گروه محلی بتواند با توجه به منابع موجود در محله و برنامه‌ای که تعریف کرده است، مهم‌ترین منابع محله را در جهت دستیابی به اهداف خود به کار گیرد.

در عین حال، متناسب با مفاهیم کتاب حاضر، کتاب دیگری نیز تهیه شده است تا امکان تمرین مطالب ارائه شده، فراهم گردد. طبیعی است که فصل‌بندی کتاب دوم مطابق با همین کتاب تنظیم شده است.

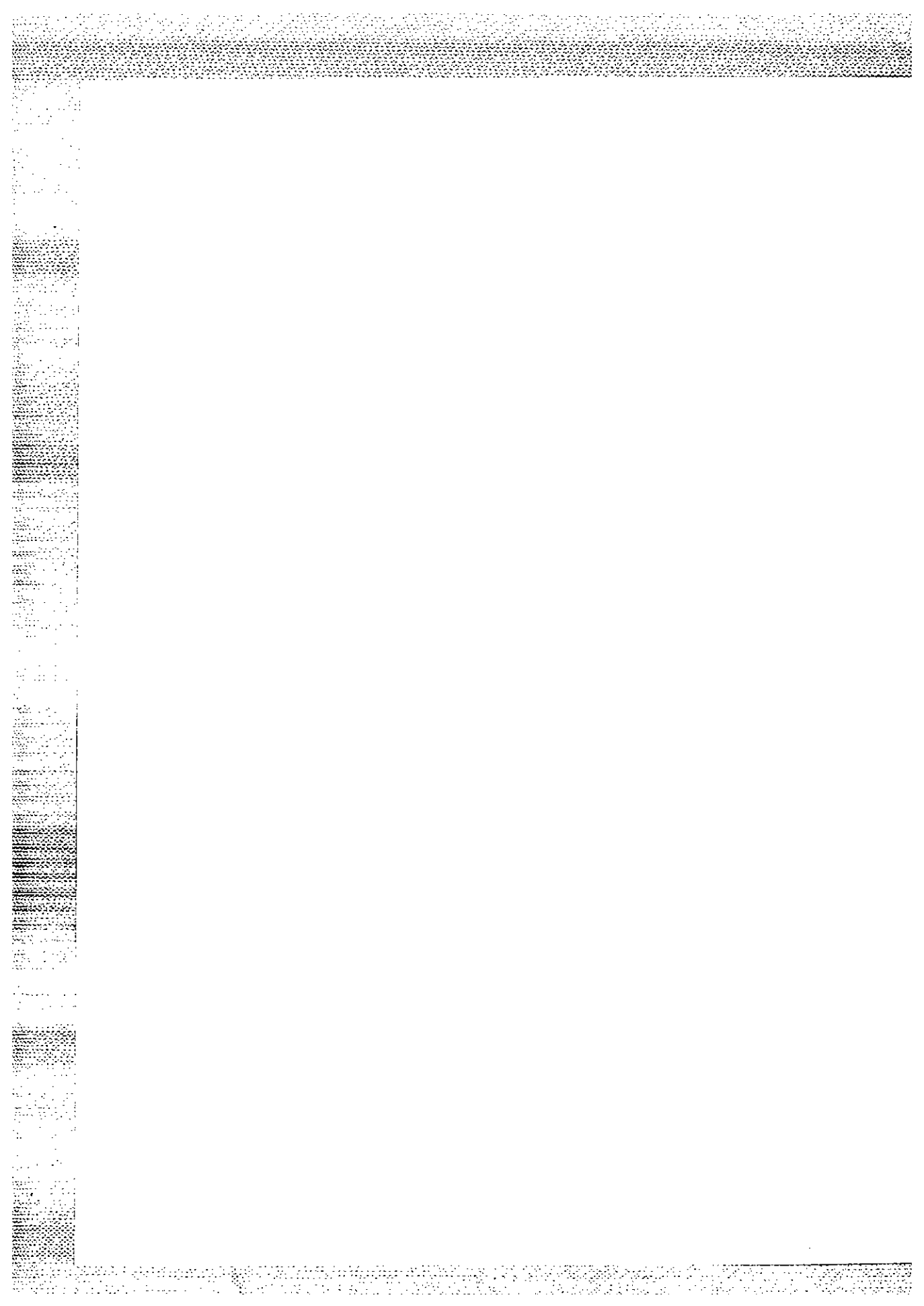
مطالب مربوط به بخش کلیات یعنی معرفی، اصول و روش اجرای طرح توسط آقای محرم یوسفی سادات تدوین شده است. فصل اول یعنی تسهیلگری و فصل ششم یعنی تجهیز منابع توسط اینجانب

(سعید نوری نشاط) و پروین پاکزادمنش تدوین شده است. مطالب مربوط به فصل دوم، سوم و چهارم (اعتمادسازی و جلب مشارکت، ارزیابی محله، نیازسنجی و اولویت بندی) توسط انسیه جمشیدی و خندان شاهنده به نگارش درآمده است و فصل پنجم (برنامه‌ریزی) توسط دکتر پدرام موسوی شندی تدوین شده است. بخش‌های مربوط به کتاب کار نیز توسط مؤلفین هر فصل تهیه گردیده است. از آنجایی که مؤلفان فصول مختلف، متفاوت بوده‌اند و برخی از مطالب در فصول مختلف تکرار می‌شده است، در برخی موارد حذف و جابجایی‌هایی صورت گرفته است. برای مثال از فصل مربوط به تسهیلگری مطالب عمده‌ای حذف شده است زیرا این مطالب در فصل‌های دوم تا چهارم مطرح گردیده است. همچنین از فصل مربوط به برنامه‌ریزی نیز دو سرفصل نیازسنجی و تحلیل ذینفعان با این موضوعات در فصول قبلی ترکیب شده است.

مؤلفان کتاب مایل هستند که از تمام کارشناسان سازمان بهزیستی کشور به ویژه دفتر توانمندسازی خانواده، زنان و کودکان و استان‌های مجری طرح، دست‌اندرکاران کلینیک‌ها و انجمن‌های غیردولتی درگیر در طرح و همچنین اعضای گروه‌های محلی شرکت‌کننده در کارگاه‌های آموزشی قدردانی نمایند. حضور ذی‌قیمت آنان در کارگاه‌های آموزشی امکان‌غنا‌ی هر چه بیشتر متون آموزشی را فراهم آورد. همچنین جا دارد از مسئولان و کارشناسان مؤسسه توانمندسازی فرهیخته به جهت همکاری در تهیه و انتشار این مجموعه تشکر و قدردانی به‌عمل آید.

**سعید نوری نشاط**

**به نمایندگی از مؤلفان**



## تشکر و قدردانی

از همکاری‌ها و تلاش‌های ارزشمند همه دست‌اندرکاران و دوستانی که در پیشبرد مناسب این برنامه (طرح توانمندسازی اجتماع محور در جهت کاهش فقر قابلیت) به نوعی تأثیرگذار بوده‌اند، صمیمانه قدردانی می‌گردد، به ویژه:

جناب آقای دکتر فرید براتی سده - سرپرست سابق دفتر امور زنان و خانواده سازمان بهزیستی کشور  
سرکار خانم دکتر فریبا بریمانی - سرپرست دفتر توانمندسازی خانواده، زنان و کودکان سازمان بهزیستی کشور

سرکار خانم ته‌مین ریحان صفت - معاون دفتر توانمندسازی خانواده، زنان و کودکان سازمان بهزیستی کشور

سرکار خانم صدیقه بابایی - کارشناس مسئول طرح در دفتر توانمندسازی خانواده، زنان و کودکان سازمان بهزیستی کشور

جناب آقای شهرام رضایی - کارشناس مسئول بررسی‌های محلی و عضو تیم مدیریت طرح در مؤسسه توانمندسازی فرهیخته

سرکار خانم شهلا اختری - کارشناس مسئول بررسی‌های محلی و عضو تیم مدیریت طرح در مؤسسه توانمندسازی فرهیخته

جناب آقای محمد عادل پناهی - کارشناس مسئول بررسی‌های محلی و عضو تیم مدیریت طرح در مؤسسه توانمندسازی فرهیخته

سرکار خانم مریم مریخی آذری - مسئول پیگیری و هماهنگی طرح از سوی مؤسسه توانمندسازی فرهیخته مستقر در دفتر توانمندسازی خانواده، زنان و کودکان سازمان بهزیستی کشور

سرکار خانم مهری حیدری - کارشناس مسئول پیگیری و هماهنگی طرح در دفتر مؤسسه توانمندسازی فرهیخته



# کلیات

## معرفی، اصول و روش اجرای طرح

محرم یوسفی سادات

### مقدمه

رشد و توسعه جوامع در ابعاد مختلف ضمن همراه داشتن تغییرات مثبت از قبیل رفاه و آسایش معضلات، چالش‌ها و آسیب‌های متعددی را نیز پیش روی جوامع قرارداد که امروزه دولت‌های مربوطه به‌منظور حفظ و حراست از جامعه و سوق دادن آن به سوی رشد و تعالی، ملزم به کاهش و متعادل‌سازی آن می‌باشند.

رویکردهای مختلف پیاده شده در کشورهای مختلف در زمینه مقابله با مسائل و آسیب‌ها، تجربیات ارزشمندی را به وجود آورده است. یکی از این رویکردها که نتایج مثبتی را نیز به دنبال داشته و با استفاده از مشارکت جامعه به حل مسائل و مشکلات می‌پردازد، ایجاد نهادهای سازمان یافته مردمی برای به‌عهده گرفتن توسعه جوامع محلی است. امروزه بسیاری از دولت‌ها به دلیل صرفه اقتصادی مناسب و حمایت و استقبال افراد جامعه از این رویکرد، جهت کاهش اثرات مخرب آسیب‌ها از آن بهره می‌گیرند. البته چنین رویکردی در گرو جامع‌نگری به مقوله توسعه، درگیر کردن دست‌اندرکاران و ذینفعان در تمامی مراحل و توانمند کردن آنها برای مشارکت و مدیریت برنامه‌های توسعه‌ای است. با توجه به اینکه مردم ذینفع اصلی در این فرآیند هستند، لذا تشکیل چنین نهادهای توسعه محلی طبیعتاً می‌بایست مبتنی بر مالکیت و مدیریت مردم باشد تا بتواند بستر مناسبی را برای تحقق عدالت ایجاد نموده و ضامن حفظ حقوق ذینفعان گردد.

از سویی نظر به اینکه تشکیل و فعالیت چنین نهادهای توسعه محلی فرآیندی است که تقریباً مدت زمان قابل توجهی را هم در بر می‌گیرد، اساساً در طی این فرآیند است که ضمن افزایش انگیزه و



مسئولیت‌پذیری اجتماعی در مردم، آنها برای شناخت، تحلیل و اعمال مدیریت و رهبری مسائل و مشکلات جامعه محلی خود توانمند می‌شوند. به عبارت دیگر توانمندی در عمل اتفاق می‌افتد و مردم محلی و سایر شرکا با حضور در مراحل مختلف این فرآیند و تمرین و تجربه عملی از همدیگر یاد گرفته و قابلیت‌های لازم را کسب می‌کنند.

علاوه بر این، در کنار این توانمندسازی، ارتباط ذینفعان با سایر بخش‌های جامعه به‌ویژه دولت بین مردم محلی و نهادهای دولتی زیاد شده و زمینه حضور مؤثر و مشارکت همه جانبه ذینفعان در فعالیت‌های مختلف توسعه محلی، چه در بخش برنامه‌ریزی و چه در اجرا و نظارت بر این برنامه‌ها فراهم می‌شود.

نقطه قوت این رویکرد انعطاف در جهت‌گیری نهایی آن است که می‌تواند مسأله و یا نیاز خاصی را در جامعه هدف قرار دهد. این مسأله از سطح یک نیاز ساده تا چالش عمده‌ای چون فقر یا بیکاری را نیز می‌تواند شامل گردد.

### اهداف و رویکردهای اجرایی

در چنین رویکردی هدف کلی عبارت از توانمندسازی جوامع محلی در جهت شناخت، ارزیابی مسائل و نیازهای پیرامون خود در محله و توانایی برنامه‌ریزی و انجام اقدامات لازم در حل و پاسخگویی به این مسائل و نیازها به صورت پایدار خواهد بود و در این راستا اهداف تفصیلی چون موارد ذیل می‌تواند دنبال گردد:

۱. افزایش سطح اعتماد و باور جامعه محلی نسبت به خود در رفع مشکلات محلی؛
۲. سازمان یافتن جامعه محلی در جهت پرداختن به مشکلات و مسائل مبتلابه خود؛
۳. افزایش دانش و مهارت و قابلیت نهاد توسعه محلی درباره تحلیل و بسیج جامعه محلی خود؛
۴. افزایش دانش و مهارت و قابلیت نهاد توسعه محلی درباره نیازسنجی و اولویت‌بندی؛
۵. افزایش دانش و مهارت و قابلیت نهاد توسعه محلی درباره تعریف، اجرا و ارزیابی اقدامات و طرح‌های مداخله‌ای.

### اصول حاکم در رویکرد اجرایی طرح

در رویکردهای توسعه محلی، هرگونه موفقیت برنامه‌های توسعه مدار به‌ویژه در سطح کوچک و محلی نیازمند توجه جدی به اصول (۱) مشارکت جویی تصمیم‌گیران و مشارکت‌پذیری از سوی ذینفعان، (۲) مبتنی بودن برنامه‌های توسعه بر اولویت‌ها و نیازهای واقعی جامعه و (۳) مسئولیت‌پذیری ذینفعان و

دست‌اندرکاران برنامه توسعه.

از سوی دیگر، بر مبنای جامع‌نگری به مقوله توسعه، باید توجه نمود که درگیر کردن دست‌اندرکاران و ذینفعان در تمامی مراحل برنامه‌های توسعه محلی امری است که نمی‌توان و نباید نادیده گرفت. یکی از ذینفعان و دست‌اندرکاران کلیدی در سطح محلی سازمان‌های غیردولتی (مردم نهاد) هستند که با توجه به ویژگی‌هایی که دارند، قابلیت و پتانسیل بالایی در تحقق مؤثر اهداف مورد نظر در این رویکرد دارند. همچنین در رویکردهای اجتماع محور، توجه به مردم به‌عنوان ذینفع اصلی، نکته‌ای است که همواره باید مثل یک چراغ راهنما مد نظر برنامه‌ریزان قرار داشته باشد. بدیهی است که در یک جامعه محلی توسعه نیافته به‌ویژه از لحاظ اجتماعی، توانمندکردن خود این ذینفعان و مردم محلی برای مشارکت در این فرآیند و نهایتاً مدیریت و رهبری این فرآیند امری حیاتی به‌شمار می‌رود. نهایتاً می‌توان ویژگی‌های این مراکز توسعه محلی و اصول حاکم بر آنها را در پیاده‌سازی این رویکرد، به شرح ذیل بیان نمود:

- ❖ این مراکز مبتنی بر مالکیت و مدیریت مردم ایجاد می‌شود؛
- ❖ این مراکز به‌عنوان بستر مناسب برای تأثیرگذاری جامعه در برنامه‌ریزی‌ها است؛
- ❖ در بستر این مراکز عدالت تحقق یافته و حقوق ذینفعان حفظ می‌گردد؛
- ❖ در این مراکز مردم برای اعمال مدیریت و رهبری برنامه‌ها، توانمند می‌شوند؛
- ❖ در این مراکز ارتباط بین‌بخشی به‌ویژه تعامل مردم و دولت زیاد می‌شود؛
- ❖ در اثر کارکرد این مراکز انگیزه و تعهد فردی و اجتماعی افزایش می‌یابد؛
- ❖ در این مراکز زمینه حضور مؤثر همه جانبه ذینفعان برنامه‌ها فراهم می‌شود؛
- ❖ در این مراکز رویکرد صحیح و کار علمی توسط مردم در جامعه انجام می‌گردد.

با این تفاسیر می‌توان مراکز توسعه محلی را به شکل ذیل تعریف نمود: مراکز توسعه محله، مجموعه‌ای است که توسط مردم محلی، برای توانمندسازی خود و گروه‌های دیگر جامعه در جهت تعیین نیازها، شناخت مسائل، مشکلات و رفع آنها شکل می‌گیرد. در این مراکز مردم محلی و نهادهای دولتی و گروه‌های غیردولتی شرکای عمده برنامه محسوب شده و هر کدام نقش و کارکرد مشخصی را خواهند داشت:

۱. مردم محلی: برنامه‌ریزی، مدیریت اجرا و نظارت کلی بر برنامه‌ها؛
۲. نهادهای دولتی محلی: مشارکت، همکاری و حمایت از مداخلات و برنامه‌های این مراکز؛
۳. گروه‌های غیردولتی: انتقال دانش و مهارت‌های لازم به این مراکز.

## خروجی‌ها و دستاوردهای مورد انتظار طرح

با اجرای این طرح دستاوردهای ذیل قابل حصول خواهد بود:

۱. توانمندسازی و ظرفیت‌سازی در مجریان محلی (کلینیک‌های مددکاری و مؤسسات غیردولتی) در سطح استان‌های هدف؛
۲. آموزش مستقیم تعدادی از افراد دست‌اندرکار محلی از طریق شرکت آنها در کارگاه‌های آموزشی؛
۳. آموزش مستقیم کارشناسان بهزیستی استان‌های کشور در خصوص طرح و شیوه نظارت بر آن؛
۴. شکل‌گیری و توانمندشدن تیم‌های اجرایی و مراکز توسعه محله در سطح محلات هدف؛
۵. ارتقاء و نهایی کردن ۵ مدول آموزشی در خصوص توانمندسازی مردم در سطح محله؛
۶. انتقال دانش و مهارت‌های لازم در خصوص ۵ ابزار نیاز توسعه محلی به تیم‌های اجرایی و مراکز توسعه محله؛
۷. تعریف و اجرای طرح‌های اعتمادساز بر اساس نیازهای مشهود توسط تیم اجرایی در محلات هدف؛
۸. ایجاد مستندات و گزارشات مختلف در خصوص تحلیل جامعه در سطح محلات هدف؛
۹. طراحی و پویاسازی سایت اینترنتی در مورد طرح؛
۱۰. افزایش آگاهی ساکنین و ذینفعان دیگر در سطح محلات هدف در خصوص توانمندسازی اجتماع محور از طریق اجرای برنامه‌های اطلاع‌رسانی از طرق مختلف؛
۱۱. برقراری تعامل مناسب بین مراکز توسعه محله و نهادهای دولتی دست‌اندرکار در هر شهر هدف؛
۱۲. شناسایی و تعیین اولویت‌های نیازها و مشکلات جوامع محلی از طریق مراکز توسعه محله؛
۱۳. تعریف و اجرای مداخلات مبتنی بر نتایج نیازسنجی و اولویت‌های محلات هدف و همچنین در راستای سیاست‌ها و برنامه‌های دفتر توانمندسازی خانواده، زنان و کودکان سازمان بهزیستی؛
۱۴. ایجاد بانک اطلاعاتی از پروفایل خانوارهای ساکن محلات هدف طرح؛
۱۵. تدوین و چاپ کتاب آموزشی شامل مباحث مرتبط با طرح و کتاب راهنمای طرح؛
۱۶. تدوین و چاپ کتاب گزارش اجرایی طرح و دستاوردهای آن در سطح کشور؛
۱۷. طراحی و راه اندازی نرم افزار پایگاه اطلاعات طرح با قابلیت مدیریت اطلاعات در سطح محله؛
۱۸. تهیه و ساخت ۵ فیلم آموزشی در خصوص مباحث کارگاه‌های آموزشی مرتبط با طرح؛
۱۹. تهیه و ساخت یک فیلم مستند ۳۰ دقیقه‌ای در خصوص معرفی و نحوه اجرای طرح در سطح محلات هدف ۲ شهرستان منتخب؛
۲۰. برگزاری نشست‌های مشورتی با حضور ذینفعان مستقیم طرح و تدوین برنامه‌ها و سیاست‌های مناسب برای توسعه و پایداری طرح.

## رویکردهای مختلف در اجرای طرح

در این طرح با توجه اهداف مورد نظر که در سطور فوق اشاره شده است، رویکردهای ذیل به کار گرفته خواهد شد. این رویکردها در کنار هم تضمین کننده حصول نتایج مورد انتظار می‌باشند:

۱. رویکرد تشویق و ایجاد انگیزه در افراد دست‌اندرکار محلی؛
۲. رویکرد شناسایی و سازماندهی افراد کلیدی محلات در قالب تیم‌های اجرایی اولیه؛
۳. رویکرد آموزش و ظرفیت‌سازی در کلینیک و تیم‌های اجرایی برای کار در محلات هدف؛
۴. رویکرد نهادسازی در محلات تحت عنوان مرکز توسعه محله با محوریت مردم محلی؛
۵. رویکرد انتقال دانش و تجارب و تکنیک‌های لازم به مرکز توسعه محله؛
۶. رویکرد تعاملی بین مرکز توسعه محله و نهادهای دولتی ذیربط؛
۷. رویکرد مشارکتی جهت حضور بیشتر افراد محلی در برنامه‌های توسعه محلی؛
۸. رویکرد اطلاع‌رسانی مستمر و ترویج جهت افزایش علاقه‌مندی مردم محلی به طرح؛
۹. رویکرد مستندسازی جهت ارتقای مدل و الگوی توانمندسازی مردم در محلات شهری؛
۱۰. رویکرد نظارت و بررسی‌های محلی در جهت هدایت مناسب فرآیند اجرایی طرح.

## انتخاب محلات هدف

باید توجه داشت که تشکیل و فعالیت مؤثر چنین مراکزی در برخی مناطق موفقیت بیشتری را به دنبال دارد. بر اساس موارد فوق‌الذکر و با توجه به شرایط عمومی کشور، اگر محلاتی که به‌عنوان منطقه هدف برای اجرای این برنامه تعیین می‌گردند، دارای مشخصات ذیل باشند، امکان موفقیت چنین رویکردی بیشتر خواهد بود:

۱. جمعیت محله مورد نظر بین ۴۰۰۰ الی ۸۰۰۰ نفر باشد (۱۰۰۰ الی ۲۰۰۰ خانوار)؛
  ۲. وضعیت فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی محله متوسط و رو به پایین باشد؛
  ۳. مشارکت‌پذیری مردم محلی نسبتاً خوب باشد؛
  ۴. مهاجرپذیری و مهاجرفرستی منطقه پایین باشد (محله ساکنین ثابتی داشته باشد).
- مشارکت‌پذیری مردم محلی را می‌توان از طریق بررسی سابقه انجام فعالیت‌های مشارکتی از قبیل وجود انجمن‌های مذهبی فعال، گروه‌های همیار، شورای محلی، سازمان مردم‌نهاد، رابطین بهداشت و ... ارزیابی نمود.

### مراحل اجرایی فرآیند

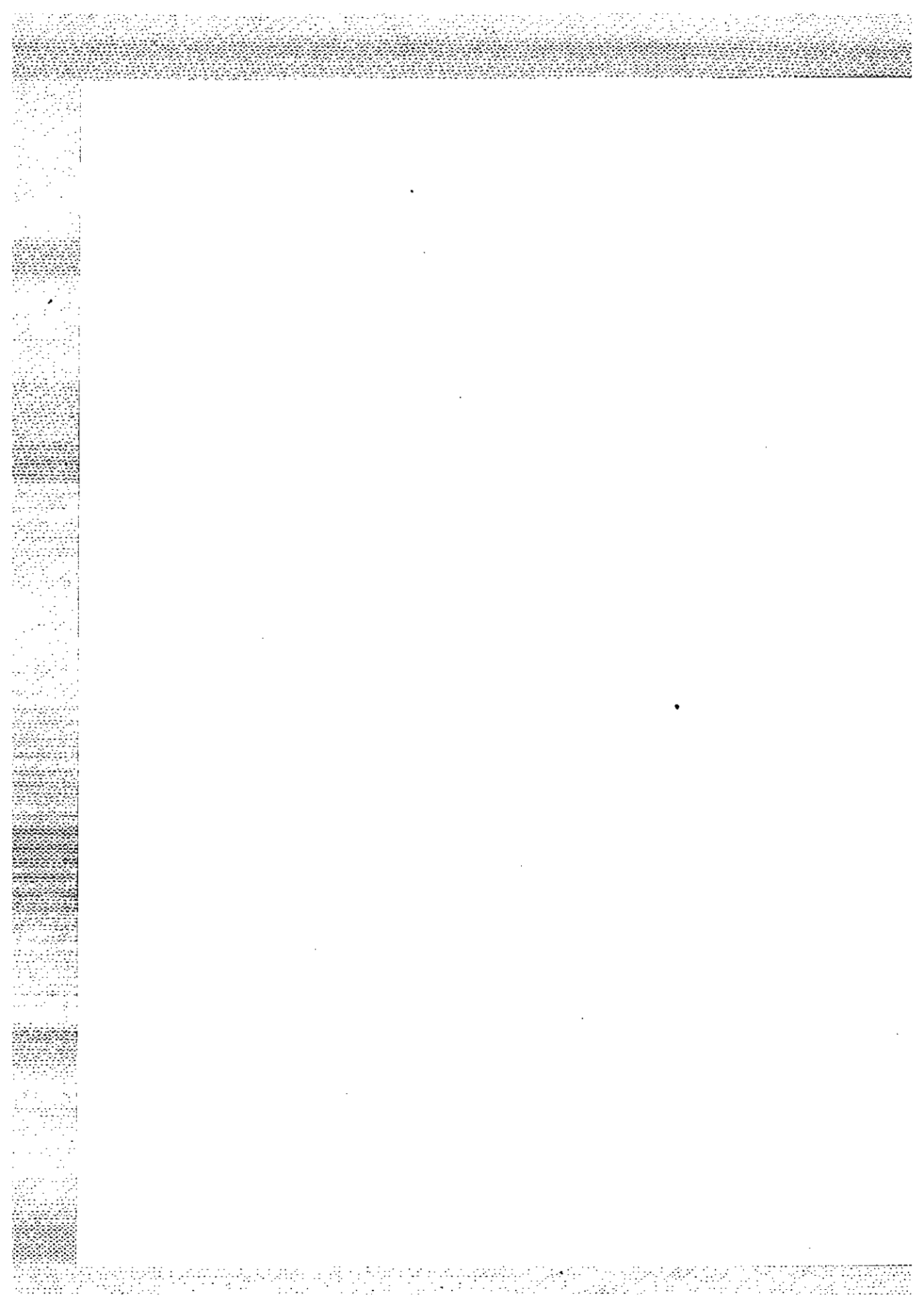
۱. انتخاب شهرها و محلات هدف بر اساس معیارهای مورد نظر؛
۲. انتخاب مجریان محلی از بین کلینیک‌ها/ مؤسسات غیردولتی توانمند جهت راه‌اندازی طرح؛
۳. تشکیل تیم اجرایی محلی از افراد محلی علاقه‌مند و داوطلب (حداقل بین ۵ تا ۷ نفر) توسط مجریان محلی بر طبق دستورالعمل اجرایی آن؛
۴. برگزاری کارگاه آموزشی ۱ و ۲: برگزاری اولین جلسه توجیهی طرح و دو کارگاه آموزشی تسهیلگری و تحلیل جامعه با شرکت کارشناسان مجری محلی و نمایندگان تیم اجرایی محلات؛
۵. تعریف و انجام اقدامات اعتمادساز بر اساس مهم‌ترین مشکلات و نیازهای مشهود محلی) توسط تیم اجرایی محلی؛
۶. ارزیابی اولیه محلات هدف برای تعیین ظرفیت‌های مختلف آن (فیزیکی، گروه‌ها، نهادها و ...)، شناسایی و تحلیل ذینفعان و تهیه روند سیر تغییرات محله در طول زمان؛
۷. تهیه و اجرای برنامه اطلاع‌رسانی طرح از طرق مختلف در سطح درون و بیرون محله؛
۸. تهیه پروفایل جامعه جهت جمع‌آوری اطلاعات ساکنین، شناسایی افراد مستعد و معتمد و ارزیابی علایق و سلیقه و مشکلات و انتظارات افراد محلی؛
۹. سازمان‌یابی جامعه محلی از سطح یک تیم توسعه محلی تا ایجاد یک مرکز توسعه محله با تعریف ساختار سازمانی، تدوین اساسنامه ساده با حفظ اصول حاکم بر طرح، پیش‌بینی سه بخش (تصمیم‌گیری، اجرایی و نظارتی) در ساختار سازمانی و تعریف روال انتخاب اعضای این ارکان و وظایف و جلسات آنها؛
۱۰. انجام بررسی‌های محلی مرحله اول: به‌منظور ارزیابی اجرای فرآیند طرح در سطح محلات و کمک به تیم اجرایی محلی جهت پیاده‌سازی صحیح فرآیند تحلیل و بسیج جامعه و در صورت نیاز آموزش آنها در محل؛
۱۱. برگزاری کارگاه آموزشی ۳: برگزاری دومین جلسه توجیهی طرح و کارگاه آموزشی نیازسنجی و اولویت‌بندی با شرکت کارشناسان مجریان محلی، نمایندگان تیم‌های اجرایی یا مراکز توسعه محله؛
۱۲. انجام نیازسنجی و اولویت‌بندی با تعیین نحوه نیازسنجی توسط کمیته راهبردی مرکز توسعه محلی، تعیین مجری نیازسنجی و اجرای طرح نیازسنجی و در ادامه تعیین اولویت‌های محله؛
۱۳. انجام بررسی‌های محلی مرحله دوم: به‌منظور ارزیابی اجرای فرآیند طرح در سطح محلات و کمک به تیم اجرایی محلی جهت انجام صحیح نیازسنجی و اولویت‌بندی و در صورت نیاز آموزش آنها در محل؛

۱۴. برگزاری کارگاه آموزشی ۴ و ۵ : برگزاری سومین جلسه توجیهی طرح و کارگاه آموزشی برنامه‌ریزی و تدوین طرح‌های مداخلاتی مبتنی بر نتایج نیازسنجی و کارگاه آموزشی تأمین منابع برای طرح‌ها و برنامه‌های تهیه شده با شرکت کارشناسان مجریان محلی، نمایندگان تیم‌های اجرایی یا مراکز توسعه محله؛

۱۵. تعریف و اجرای برنامه اقدام : بر اساس نتایج نیازسنجی و اولویت‌های تعیین شده با استفاده از منابع محلی و ظرفیت‌های نهادهای دولتی و غیردولتی موجود در جهت پاسخ به نیازها و رفع مشکلات محله؛

۱۶. انجام بررسی‌های محلی مرحله سوم: به منظور ارزیابی اجرای فرآیند طرح در سطح محلات و کمک به تیم اجرایی محلی جهت انجام صحیح روند برنامه‌ریزی و تعریف و تجهیز منابع و مدیریت اجرای مداخلات و در صورت نیاز آموزش آنها در محل؛

۱۷. پایش و ارزیابی: انجام پایش بر مراحل مختلف فرآیند اجرای طرح و ارزیابی نتایج مداخلات اجرا شده و اثرات آنها توسط گروه نظارتی مرکز توسعه محلی، ناظران مؤسسه و بهزیستی.



# فصل اول

## تسهیلگری اجتماع محور

سعید نوری نشاط، پروین پاکزاد منش

### اهداف آموزشی

شرکت‌کنندگان بعد از اتمام برنامه آموزشی قادر باشند :

#### اهداف دانشی

- ❖ با مفاهیم جمع، گروه، اجتماع محلی، محله، محله‌گرایی، مشارکت، فقر، توانمندی و توسعه محلی آشنا شوند.
- ❖ با مفهوم تسهیلگری آشنا شوند و بدانند یک تسهیلگر چه ویژگی‌های دانشی، نگرشی و مهارتی دارد.
- ❖ با شباهت‌ها و تفاوت‌های کار تسهیلگر با معلم، سخنران و مجری آشنا شوند.

#### اهداف نگرشی

- ❖ نگاه مثبت‌اندیشانه‌ای نسبت به انسان‌ها، محله و فرصت‌های موجود در آن به دست آورند.
- ❖ باور کنند که فعالیت‌های گروهی محلی می‌تواند منشاء تغییرات مثبتی در محله گردد.

#### اهداف رفتاری

- ❖ روش بارش افکار را تمرین کرده و بتوانند آن را برای اخذ نظرات جدید در محله به کار گیرند.
- ❖ توانایی برگزاری یک نشست گروهی در محله را داشته باشند.
- ❖ فرآیند تسهیلگری در محله برای کاهش فقر را با مشارکت دوستان دیگر شرکت‌کننده از محله ترسیم نمایند.



## مقدمه

در طول سال‌های متمادی، سازمان‌های مختلفی با رویکردهای متفاوت برای کاهش فقر مردم در جوامع فقیر فعالیت‌هایی را انجام داده‌اند. برخی از این سازمان‌های با رویکرد خیریه‌ای وارد عمل شده‌اند و در فعالیت‌های خود تلاش کرده‌اند که با حمایت‌های مالی و غیرمالی از افراد فقیر، آنها را از چرخه فقر رها کنند و برای این دسته از افراد، سطح زندگی عادلانه‌ای را فراهم کنند. در نظر این گونه سازمان‌ها، هر انسانی حق برخورداری از سطح زندگی برابر با سایرین را دارد و کسی نباید به دلیل فقر و بیماری از ادامه زندگی باز بماند. در مقابل این گونه سازمان‌ها، برخی از سازمان‌های دیگر بودند که با هر گونه حمایت مستقیم از فقرا مخالف بودند. این دسته از سازمان‌ها و گروه‌ها معتقد بودند که انسان‌ها به دلیل عدم برخورداری از فرصت‌های کافی در دوران رشد خود، نتوانسته‌اند توانایی‌ها و ظرفیت‌های لازم را برای ایجاد یک زندگی در سطح متعادل و برابر با سطح متوسط جامعه فراهم کنند و اگر این افراد از این فرصت‌ها برخوردار باشند، می‌توانند خود را از چرخه فقر نجات دهند. در این دیدگاه تلاش می‌شود که افراد فقیر به تدریج در فرآیند توانمندسازی قرار بگیرند و بتوانند چرخه زندگی خود را به یک چرخه تواناساز تغییر دهند. بنابراین لازم است که دانش و مهارت‌های لازم برای کسب قابلیت‌ها و تقویت توانایی‌ها را فرا بگیرند. بی‌شک هدف این سازمان‌ها این نیست که تنها مهارت‌های فردی و خانوادگی را در این افراد ارتقاء دهند، بلکه هدف اصلی این سازمان‌ها توانمندسازی افراد فقیر است به طوری که بتوانند همانند عضوی برابر، در جامعه حضور داشته باشند و از فرصت‌های موجود در آن استفاده کنند. در واقع از آنجایی که انسان یک موجود اجتماعی است و رشد و توسعه وی نیز در درون اجتماع و ارتباطات وی با خانواده و سایر افراد محیط زندگی وی و در فرآیند زندگی اجتماعی رخ می‌دهد، بنابراین توانمندی وی نیز باید در محیط زندگی وی و با مشارکت سایر افرادی که با وی در ارتباط هستند، صورت گیرد. در چنین دیدگاهی، توانمند شدن یک فرد به توانمند شدن اجتماع محلی وی بستگی دارد. اجتماعی که به تدریج نسبت به نابسامانی‌ها و مشکلات خود احساس مسئولیت می‌کند و برای رفع این مشکلات و توسعه خود مشارکت می‌کند و گام در مسیر توسعه محلی می‌گذارد. با این دیدگاه، فرآیند توانمند شدن افراد در جوامع محروم، در درون گروه اتفاق می‌افتد و اعضای یک اجتماع محلی (محلّه یا روستا) با شرکت داوطلبانه در فعالیت‌های گروهی می‌توانند در بهبود وضعیت خود گام بردارند.

## تسهیلگر کیست؟

به ندرت دیده می‌شود که در جوامع محروم، افراد به صورت خودجوش اقدام به تشکیل گروه نمایند و در جهت توانمندی گروهی و افزایش قدرت اجتماعی خود اقدام کنند. به همین منظور وجود فرد یا گروه

اولیه‌ای که بتواند جوش و خروش تشکیل گروه‌های توسعه محلی را ایجاد نماید، ضروری است. تسهیلگر کسی است که تلاش می‌کند از طریق طراحی و اجرای روش‌های مناسب گروهی، برای توانمندسازی جوامع محروم یاری رساند. معنی کلمه 'تسهیلگر'، آسان‌کننده است و معادل واژه انگلیسی facilitator است. در واقع، تسهیلگر آسان‌کننده مسیر توانا شدن افراد در محیط زندگی خود است. تسهیلگر با اطلاع از روش‌های مختلفی که در دست دارد، فرآیند توسعه محلی را در محله با مشارکت سایر اعضای اجتماع طراحی می‌کند و با اجرای آن، کمک می‌کند تا ساکنین محله برای تواناسازی خود و محیط پیرامون خود فعالیت کنند.

در واقع، با این تعریف، تسهیلگر فردی است که برای افزایش مشارکت مردم و به‌ویژه اعضای گروه داوطلب برای توسعه محله تلاش می‌کند؛ تسهیلگر به فرد فرد اعضای گروه تشکیل شده در محله توجه دارد. جلب مشارکت اهالی محله می‌تواند از سطح شناسایی نیازهای آنان شروع شده و تا سطح بالاتر یعنی مشارکت در برنامه‌ریزی یا اجراء و ارزشیابی ادامه یابد. فراموش نکنیم که تسهیلگر باید بتواند مشارکت را در واحد زمان افزایش دهد. بدین صورت، تسهیلگر باید بتواند به تسریع فعالیت‌های توانمندسازی و توان افزایشی کمک کند.

تسهیلگر با گروه کار می‌کند و به موفقیت گروه کمک می‌کند. در واقع تمامی تکنیک‌های تسهیلگری، تکنیک‌هایی هستند که در گروه به کار گرفته می‌شوند. در این صورت، چنانکه بعداً توضیح خواهیم داد، ممکن است تسهیلگر در محله‌ای شروع به کار کند که یک شورای محلی قوی در آن وجود دارد و به اندازه کافی توانمند است؛ در این حالت، تسهیلگر توان خود را برای افزایش توان شورای محله صرف می‌کند. در صورت نبودن یک گروه، شورا یا کانون محلی، تسهیلگر لازم است که برای تشکیل یک گروه محلی در محله یا روستا تلاش خود را به کار گیرد. آنچه مسلم است، تسهیلگر با گروه کار می‌کند. با این وصف، لازم است که تسهیلگر با تعاریف مربوط به گروه آشنا شود:

### تعریف گروه

عده‌ای از افراد که به علتی و گاه با هدف مشترک و مشخص دور هم جمع می‌شوند و با هم تعامل دارند و ممکن است برای رسیدن به یک هدف تعریف شده، یا رفع یک نیاز مشترک، در چارچوب قواعد خاصی که بر سر آن توافق کرده‌اند، با هم تلاش کنند، گروه نامیده می‌شوند.

فراموش نکنیم که چون انسان‌ها در میان گروه‌ها زندگی می‌کنند، به تدریج کنجکاوای خود را نسبت به آن از دست می‌دهند. باید بدانیم که ما درون گروه‌ها زندگی می‌کنیم و گروه‌ها اطرافمان را گرفته‌اند به قدری که به آنها عادت کرده‌ایم و توجهی به تأثیر آنها بر خود نداریم (فورسایت، ۱۳۸۶). تعاریف مختلفی

برای گروه ارزیابی شده است: برخی وابستگی متقابل اعضاء را عنصر مشترک یک گروه می‌دانند (مانند لوین)، و برخی دیگر وجود تعامل میان اعضاء را کافی می‌دانند. ساده‌ترین تعریفی که از گروه شده است این است که گروه عبارت است از دو یا چند فرد که به هم وابسته‌اند و با تعامل اجتماعی، بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. این حد وابستگی و تأثیرگذاری می‌تواند شامل کم‌ترین حد ممکن باشد و می‌تواند به حد نهایت خود برسد. برای مثال این تعریف شامل حال منتظران در یک صف اتوبوس نمی‌شود تا زمانی که یکی از مسافران از مسافر دیگری درخواست بلیط می‌کند و در این هنگام حتی برای چند لحظه کوتاه، گروهی تشکیل می‌شود. به یاد داشته باشیم که:

- ❖ گروه ممکن است ساختار ضعیفی داشته باشد و ممکن است روابط شکل گرفته میان اعضای گروه پایدار باشد و یک ساختار قوام یافته داشته باشد.
- ❖ ممکن است اعضای گروه دارای نقش تعریف شده باشند و از ارزش‌های خاصی (هنجارها) تبعیت کنند.

تسهیلگر در جریان کار خود در محله با سه نوع گروه که جمعیت و ترکیب آنها متفاوت است، روبرو می‌شود که ممکن است خود، آنها را تشکیل دهد یا ممکن است تشکیل شوند: گروه بزرگ، گروه کارگاهی، گروه کوچک. ممکن است تصمیم بگیرد که جمع گسترده‌ای از اهالی محله را برای توضیح برنامه توسعه محلی در یکی از فضاهای اجتماعی محله گرد هم آورد (گروه بزرگ) یا اینکه برای افراد داوطلب محله یک کارگاه آموزشی بگذارد (گروه کارگاهی) یا برای اعضای گروه توسعه محلی نشست ترتیب دهد (گروه کوچک). در هر صورت با توجه به تعداد و ترکیب، گروه‌های مختلفی در محله شکل می‌گیرد که در اینجا توضیح داده می‌شود.

علت اینکه این ترکیب‌های متفاوت توضیح داده می‌شود، این است که تسهیلگر بداند، هر تکنیکی را نمی‌توان در هر گروهی به کار برد، برای همین پس از یک تعریف اولیه از این سه گروه، آنها را در یک جدول مقایسه کرده‌ایم.

### گروه بزرگ

گروه بزرگ جمع گسترده‌ای از مردم در محله هستند که ممکن است به دعوت تسهیلگر در محله اجتماعات محله (مانند مسجد یا حسینیه یا سالن یک مدرسه) گرد هم آیند. تسهیلگر ممکن است این اجتماع مردم محله را در مراحل اولیه کار خود تشکیل دهد تا در جریان آن، خود را معرفی کند و در باره اهداف و فعالیت‌های خود در محله توضیحاتی را به مردم ارائه دهد. طی این نشست، مردم به تدریج نسبت به موضوع کار تسهیلگر حساس می‌شوند. ترکیب این گروه بزرگ بسیار مهم است و لازم است که

نمایندگان تمام اقشار محله در آن حاضر باشند (مردان و زنان، گروه‌های سنی مختلف، افراد از مشاغل مختلف، افراد کلیدی محله، معتمدین محله، افراد داوطلب). جمعیت این گروه ممکن است بین ۵۰ تا ۱۰۰ نفر و گاه بیشتر باشد. بسیاری از روش‌های تسهیلگری ممکن است در این گروه قابل استفاده نباشد، حال آن که برگزاری این نشست ممکن است به ایجاد حساسیت و اعتمادسازی در محله کمک شایانی کند.

### گروه کارگاهی

وقتی برای مثال، قصد دارید آموزش خاصی را شروع کنید و جمعیتی بین ۱۵ تا ۳۰ نفر را در یک محل گرد هم آورده‌اید، یعنی یک گروه کارگاهی تشکیل داده‌اید. حوصله این گروه ممکن است بیشتر از یک نشست عمومی (گروه بزرگ) باشد. در این صورت می‌توان از تکنیک‌های مختلف تسهیلگری در آن استفاده کرد. این گروه هدفمندتر و افراد بر اساس یک نیاز خاص گرد هم آمده‌اند. در این صورت پایداری آن بیشتر از یک نشست عمومی است. میزان تعامل در این گروه بیشتر از گروه بزرگ است.

### گروه کوچک

گروه کوچک یا گروه کمیته‌ای، جمعیت کم‌تری از افراد با انگیزه بالاتر و تعامل بیشتر را در برمی‌گیرد. این گروه معمولاً پایدارتر است و حتی در صورت عدم تشکیل جلسه، ارتباطات میان اعضاء و همبستگی آن‌ها (تحت یک عنوان خاص) همچنان پابرجا می‌ماند. تسهیلگر ممکن است در فرآیند فعالیت‌های توانمندسازی خود در سطح محلی، به افراد داوطلب یا معتمدین محله کمک کند تا یک گروه کوچک تشکیل دهند. گروه توسعه محلی یکی از نمونه‌های گروه‌های کوچک است که در محلات تشکیل می‌شود.

### مقایسه سه گروه

در جدول زیر، این سه نوع گروهی که ممکن است در جریان کار تسهیلگر در محله ایجاد شود، مورد مقایسه قرار گرفته‌اند.

گروه کوچک	گروه کارگاهی	گروه بزرگ	
۳-۷ نفر	نفر ۱۵-۳۰	۵۰ نفر به بالا	تعداد
معمولاً همگن (حداقل دارای ارزش‌های مشترک هستند)	ناهمگن - همگن	ناهمگن	ترکیب

ارتباط	کم	متوسط	زیاد
پایداری	کم	متوسط	زیاد
اثرگذاری	ضعیف	متوسط	زیاد
قابلیت حل اختلاف در گروه	کم	متوسط	زیاد
قابلیت تقسیم به گروه‌های فرعی	زیاد	متوسط	قابلیت تقسیم ندارد
ایجاد حساسیت نسبت به یک موضوع	زیاد	زیاد	کم
دسترسی به منابع	زیاد	متوسط	کم
میزان تنوع	زیاد	متوسط	کم

### ویژگی‌های یک تسهیلگر

یک تسهیلگر لازم است که مجموعه‌ای از ویژگی‌ها را در خود داشته باشد تا نه تنها بتواند در سطح محله به بهترین وجه ممکن با مردم ارتباط بگیرد بلکه بتواند فضای شادابی از فعالیت توانمندسازی را به وجود آورد. برخی از این ویژگی‌ها به نگرش یک تسهیلگر باز می‌گردد که چگونه به انسان‌ها نگاه می‌کند و با مثبت‌اندیشی به منابع و فرصت‌های موجود در محله می‌نگرد. وجود این نگاه باعث می‌شود که تسهیلگر بهتر بتواند اعتماد افراد را به خود جلب کند. تسهیلگر همچنین لازم است که مطالعه داشته و اطلاعات مناسبی را در خصوص برخی از موضوعات نظیر پویایی گروه داشته باشد. علاوه بر این تسهیلگر باید مهارت‌هایی نظیر مهارت برقراری ارتباط مؤثر یا اجرای کارگاه‌های متفاوت نظیر برنامه‌ریزی و ارزشیابی را داشته باشد. در زیر فهرستی از ویژگی‌های یک تسهیلگر از نظر نگرش، مهارت و دانش آورده شده است.

### نگرش

- ❖ به کرامت ذاتی انسان‌ها به‌طور کلی احترام بگذارد.
- ❖ از نگاه یک تسهیلگر، فقرا نیازمند ترحم نیستند.
- ❖ استعداد‌های مختلف افراد را باور کند.
- ❖ از بالا به پایین نگاه نکند.
- ❖ تفاوت‌های میان انسان‌ها را درک کند.
- ❖ مثبت‌اندیش باشد.

- ❖ به تصمیمات گروه احترام بگذارد.
- ❖ اصل بی طرفی را رعایت کند.
- ❖ اعتماد به نفس بالایی داشته باشد.

#### مهارت

- ❖ مهارت برقراری ارتباط با افراد مختلف
- ❖ قدرت بیان
- ❖ مهارت تولید انرژی در گروه در زمان‌های مناسب
- ❖ مهارت اعتمادبخشی به گروه و کسب اعتماد از گروه
- ❖ توانایی یافتن فرآیندهایی که پاسخ‌گویی به نیازهای افراد نیازمند را تسریع کند
- ❖ آشنایی با مهارت‌های گزارش‌دهی
- ❖ مهارت توانمندسازی و توان‌افزایی گروه
- ❖ مهارت اجرای یک کارگاه نیازسنجی، برنامه‌ریزی و ارزشیابی مشارکتی

#### دانش

- ❖ داشتن اطلاعاتی در خصوص وضعیت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی محله
- ❖ شناخت پویایی گروه
- ❖ آشنایی کافی با تکنیک‌های تسهیلگری
- ❖ آشنایی کافی با روش‌های آموزش، نیازسنجی، برنامه‌ریزی، ارزشیابی

#### برخی ویژگی‌های اخلاقی یک تسهیلگر

از جمله ویژگی‌های اخلاقی تسهیلگر می‌توان به "با نشاط بودن" او اشاره کرد. تسهیلگر باید پرتحرک و فعال باشد و بتواند با خود انرژی را به مردم انتقال دهد. او باید شنونده فعالی باشد و به خوبی و با دقت به درد دل‌ها و صحبت‌های مردم محله گوش فرا دهد. نکات مهم را همواره یادداشت کند. تسهیلگر باید فردی منعطف و انتقادپذیر باشد و بتواند با بازخوردهایی که در جریان فعالیت‌های خود از مردم می‌گیرد، رفتارهای خود را اصلاح کند. همچنین تسهیلگر باید خوش‌اخلاق و صبور باشد. این خوش‌اخلاقی و صبر باعث می‌شود که مردم بیشتر جذب او شوند. در کنار تمام این ویژگی‌های اخلاقی، فراموش نکنیم که مثبت‌اندیشی یک خصلت مهم برای هر تسهیلگر زنده است (در بخش نگرش، به این ویژگی اشاره شده است).

### دورنمای کار تسهیلگر

در مجموع فعالیت‌های تسهیلگری در محله باید منجر به توانمندسازی اعضای محله بشود. این فعالیت‌ها می‌تواند با افزایش حس اعتماد و همکاری بین مردم یک محله منجر به افزایش سرمایه اجتماعی شده و در نتیجه به توسعه محلی کمک کند. وقتی مردم در یک محله به هم اعتماد دارند و با هم همکاری می‌کنند می‌توانند با شناسایی نیازهای مشترک و قراردادن اهداف مشترک برای رفع نیازها تلاش کنند و با شناخت صحیح از منابع محله و تجهیز آنها وضعیت محله را بهبود بخشیده و از این طریق کیفیت زندگی را نیز بین مردم محله افزایش دهند. در واقع تسهیلگر تلاش می‌کند مردم را برای مشارکت در مسیر بهبودی و داشتن یک زندگی شاد و سالم تشویق کند.

### پرهیزها

تسهیلگر باید از انجام مجموعه‌ای از رفتارها پرهیز کند. او باید به گونه‌ای رفتار نکند که باعث به وجود آمدن احساس ترحم نسبت به افراد فقیر یا ضعیف‌تر شود. این رفتار مناسبی نیست زیرا از مقدمات کار این است که تسهیلگر باید توانمندی‌های افراد فقیرتر و نیازمندتر را به رسمیت بشناسد. او باید تلاش کند که در تصمیم‌گیری‌ها نقشی نداشته باشد. تسهیلگر طراح فرآیند است و در این صورت این خود مردم و به‌ویژه افراد و خانواده‌های نیازمند هستند که مهم‌ترین تصمیمات را می‌گیرند. تسهیلگر همچنین باید از قضاوت کردن و هرگونه پیشداوری پرهیزد (به هر حال یک فرد مثبت‌اندیش هرگز چنین کاری نخواهد کرد).

### ارتباط مناسب با ساکنین محله

تسهیلگر، معلم محله نیست برای همین قرار نیست که مانند معلمان نقش یک آموزشگر را ایفا کند هر چند که در بخش‌هایی از فعالیت‌های خود، نقش آموزشگر را دارد. او تسهیلگر محله است و لازم است که این موضوع را به همه مردم محله و به‌ویژه افراد فقیر، کم‌توان و نیازمند و نیز افراد کلیدی و مهم محله توضیح دهد.

در محله‌هایی که تسهیلگر از خود محله است، باید ارتباط تسهیلگر با مردم به شکلی باشد که مردم احساس نکنند که او یک سر و گردن از آنها بالاتر است. و اگر تسهیلگر از بیرون محله آمده است، باید طوری رفتار کند که مردم احساس نکنند که او یک غریبه است.

## گزارش‌دهی

یکی از مهم‌ترین وظایف هر تسهیلگر مستندسازی فعالیت‌هایی است که در محله انجام می‌دهد. یکی از شیوه‌های مستندسازی، نوشتن گزارش‌های مرتب و منظم مطابق با جدول زمانی فعالیت‌هاست.

اهمیت گزارش‌نویسی در این است که امکان پایش و ارزشیابی فعالیت‌های تسهیلگر را در محله فراهم می‌آورد. برخی از تسهیلگران، تلاش می‌کنند که مردم محلی را در فرآیند گزارش‌نویسی وارد کنند؛ به‌ویژه زمانی که گروه‌های محلی در محله شکل می‌گیرد، یکی از مشارکت‌کنندگان اصلی در گزارش‌نویسی، همین گروه‌های محلی خواهند بود. علاوه بر این، تسهیلگر همواره مشوق تهیه صورت‌جلسه‌هاست و گروه محلی در پایان هر نشست خود، یک صورت‌جلسه تهیه می‌کند و همه اعضای گروه آن را امضاء می‌کنند.

## پایش فعالیت‌های تسهیلگری در محله

تسهیلگر باید بتواند فعالیت‌های خود را در محله پایش کند یعنی مطمئن شود که این فعالیت‌ها را مطابق با همان شاخص‌هایی که از قبل برای درستی کار او تعیین شده، انجام می‌دهد یا نه. پایش یعنی پاییدن و پاییدن به این معنی است که تسهیلگر باید دقت کند که فعالیت‌های خود را درست انجام دهد. این شاخص‌ها در طرح کلی تسهیلگری تعیین شده است و لازم است که تسهیلگر از این شاخص‌ها مطلع باشد تا بتواند به بهترین وجه ممکن فعالیت‌های خود را در محله به انجام برساند. تسهیلگر می‌تواند خود نیز شاخص‌هایی را برای انجام درست فعالیت‌های خود تعیین کند و پیوسته فعالیت‌های خود را مورد پایش قرار دهد.

## شروع فعالیت در محله

برای شروع فعالیت در محله، مجموعه‌ای از فعالیت‌های هماهنگی، اطلاع‌رسانی و کسب برخی از اطلاعات، انجام برخی ملاقات‌ها و دیدارها لازم است که در این فصل به آن پرداخته شده است.

## پرسش‌هایی برای آغاز کار

تسهیلگر نمی‌تواند با چشم بسته و بدون یک مجموعه از اطلاعات اولیه کار را در محله آغاز کند. برای داشتن اطلاعاتی در باره وضعیت محله، لازم است که مجموعه پرسش‌هایی را طراحی کند و به تدریج



تلاش کند از طریق ملاقات با افراد کلیدی محله، پاسخ پرسش‌ها را دریابد. فهرست زیر، یک فهرست پیشنهادی است. تسهیلگر می‌تواند پرسش‌های دیگری را که به اجرای بهتر فعالیت‌هایش در آینده کمک می‌کند، مطرح سازد:

۱. محدوده محله کجاست؟ موقعیت جغرافیایی آن، زبان، قومیت و مذهب مردم؟
۲. افراد کلیدی و فعال چه کسانی هستند؟ سازمان‌ها و نهادهای دولتی موجود در محله؟ توانایی‌های افراد محلی؟ سابقه فعالیت‌های جمعی؟
۳. نهادها یا تشکلهای غیردولتی و محلی محله
۴. وضعیت اقتصادی و معیشتی محله
۵. مهم‌ترین تفاوت‌های موجود در این محله با محله‌های اطراف یا محله‌هایی که تسهیلگر قبلاً در فعالیت کرده است؟
۶. مهم‌ترین نیازهای محله؟ مهم‌ترین مشکلات اقتصادی؟
۷. مهم‌ترین آسیب‌های محله؟ مهم‌ترین مشکلات فرهنگی؟
۸. شناسایی مکان برگزاری همایش و جلسه؟
۹. شناسایی امکانات موجود؟
۱۰. زمان مناسب برای شروع برنامه تسهیلگری در محله؟ (به بخش تکنیک‌ها، تکنیک تقویم کار محله مراجعه کنید).

حتی اگر تسهیلگر خود ساکن محله باشد، نباید در خصوص اطلاعات فوق پیشداوری کند و حتماً لازم است که یکبار از درستی اطلاعات خود در باره محله مطمئن شود. در عین حال اطلاعات دریافت شده از پاسخ به پرسش‌های زیر نباید باعث شود که تسهیلگر اقدام به پیشداوری یا قضاوت در باره مردم محله یا وضعیت زندگی آنان نماید. بلکه این اطلاعات باید کمک کند تا تسهیلگر تمام جوانب مهم کار را به دقت در نظر گیرد.

### شناخت گروه‌های محلی و افراد صاحب نفوذ محله

تسهیلگر محلی باید به‌خوبی با گروه‌های محلی موجود در محله، افراد صاحب نفوذ و معتمدین (و ریش سفیدان) آشنا بوده و پیوسته با آنها در ارتباط باشد. از آنها بشنود و به آنها بگوید. «مناً لازم است که آن‌ها را برای بسیاری از جلساتی که در محله برگزار می‌شود (به‌ویژه جلسه عمومی اولیه) دعوت نماید. از جمله گروه‌های محلی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ❖ شورایاری یا شورای اسلامی
- ❖ شورای حل اختلاف
- ❖ تعاونی‌های محلی
- ❖ تشکل یا انجمن خیریه محله
- ❖ گروه‌های مذهبی (هیأت‌های مذهبی)
- ❖ صندوق‌های قرض‌الحسنه یا رفاه
- ❖ گروه‌های اجتماع محور مانند گروه‌های همیار یا خودیار (Self-Help Group).

افراد داخل محله گاه ارتباطاتی را شکل می‌دهند که ممکن است مانند یک گروه باشد اما به شکل یک گروه واقعی دارای اسم و رسم یا سابقه نباشد برای مثال، ممکن است در یک محله متوجه شوید که یک صنف مثلاً کسبه محله، روابطی را بین خود شکل داده‌اند که هر چند بسیار منسجم است، اما به صورت یک گروه سازمان نیافته‌اند. لازم است که تسهیلگر توجه خاصی به این گروه‌های محلی داخل محله داشته باشد.

همچنین تسهیلگر باید فهرستی از افراد صاحب نفوذ در محله نیز شکل دهد. در ذیل، یک فهرست نمونه آورده شده است، ولی باید دقت داشت که این فهرست از یک محله به محله دیگر فرق می‌کند:

- ❖ معتمدین محل
- ❖ ریش سفیدان
- ❖ شورایاران
- ❖ روحانی محله
- ❖ بسیج
- ❖ مدیران و معلمان مدارس محله
- ❖ اعضای خانواده شهداء
- ❖ دانشجویان یا سایر افراد تحصیلکرده
- ❖ رؤسای بانک‌های محله
- ❖ مربیان مهد کودک‌ها
- ❖ مسئول درمانگاه یا کلینیک موجود در محله
- ❖ اعضای شورای حل اختلاف
- ❖ معلم نهضت سوادآموزی

### ❖ اعضای هیأت مدیره تعاونی محله

از جمله افراد کلیدی دیگر می‌توان به متولی امام زاده یا مسجد محله اشاره کرد.

### افراد صاحب نفوذ بیرون از محله

افراد دیگری هستند که دارای نفوذ در محله هستند، اما بیرون از محله زندگی می‌کنند. فهرستی از این افراد به شرح زیر است (این فهرست نهایی نیست و ممکن است با توجه به شرایط هر محله متغیر باشد):

- ❖ بخشدار
- ❖ فرماندار
- ❖ امام جمعه و روحانیون
- ❖ رئیس بهزیستی
- ❖ رؤسای بانک‌ها
- ❖ رئیس آموزش و پرورش
- ❖ رئیس کمیته امداد امام خمینی (ره)
- ❖ افراد ذی‌نفوذ ساکن در خارج از محله (فرزندان اعضای محله که صاحب منصب یا ثروت بوده و در محله ساکن نیستند مانند پزشک، مدیران یا رؤسای ادارات، کسبه پولدار)
- ❖ اساتید دانشگاه

### یافتن نقطه ورود

برای تسهیلگری که از بیرون وارد محله می‌شود، لازم است یکی از ساکنان محله، وی را در محله معرفی کند. گاه شوراییاری‌ها به‌عنوان نقطه ورود تسهیلگر عمل می‌کنند یعنی به تسهیلگر کمک می‌کنند تا اولین بازدیدها و ملاقات‌ها را در محله انجام دهد. نقطه ورود از اهمیت بسیاری برخوردار است زیرا اگر برای بار اول با کسی به محله بروید که از اعتبار کافی برخوردار نباشد، ممکن است به کار شما در مراحل بعدی لطمه وارد شود. بالطبع تسهیلگری که در محله خود به فعالیت تسهیلگری مشغول است، نیاز به نقطه ورود ندارد.

### طراحی یک جلسه عمومی در محله

آگاه شدن مردم پله اول مشارکت آنها در محله است. وقتی مردم بدانند که قرار است که چه

فعالیت‌های مفید و اثربخشی در محله به نفع اعضای محله صورت گیرد، آنگاه با پیش گذاشته و همراه می‌شوند. در این صورت، برگزاری این جلسه عمومی در محله بسیار اهمیت دارد، زیرا می‌تواند تسهیل‌کننده فعالیت‌های بعدی شما باشد.

زمان این جلسه بسیار اهمیت دارد زیرا اگر در زمانی برگزار گردد که مردم محله سخت مشغول کار هستند در این صورت شاید نتوانند در این جلسه شرکت کنند. سعی کنید که در باره زمان آن با افراد کلیدی در محله مشورت کنید. بسیار اهمیت دارد که آنان از قبل، از زمان برگزاری جلسه اطلاع داشته باشند. در این جلسه می‌توانید پس از ارائه توضیحات اولیه، از مردم بخواهید که در یک فعالیت گروهی برای ترسیم یک نقشه از محله، شرکت نمایند. برای اجرای این تکنیک، لازم است که شرکت‌کنندگان را به گروه‌های کوچک‌تری تقسیم نمایید. شرح بیشتر نقشه‌کشی در ادامه آمده است. می‌توانید پس از اینکه نمایندگان هر گروه، گزارش خود را ارائه نمود تلاش کنید که یک نقشه فکری از شرایط محله (امکانات و توانایی‌های محله) به وجود آورید. این امر می‌تواند یک نقطه شروع مناسب برای توانمندسازی محلی باشد.

### اعتمادسازی: یک اصل اولیه

بدون اعتماد، هیچ همکاری شکل نمی‌گیرد. بر اساس اعتماد متقابل است که افراد در کنار هم می‌نشینند، با هم به گفت و گو می‌پردازند و تصمیم‌گیری می‌کنند. می‌توان تجربه‌های بسیاری را از چنین همکاری‌های مبتنی بر اعتماد در محله‌های مختلف یافت که بر اساس نیاز افراد شکل گرفته است. اما ممکن است که ساکنان یک محله به دیده‌ای مشکوک به یک "فرآیند تازه" بنگرند. آنان خوششان نمی‌آید که دیگران رویشان به آزمایش پردازند! ممکن است به غریبه‌ها اعتماد نکنند. البته این موضوع در همه جا به یک شکل نیست. در برخی از محلات، ظرفیت بالقوه‌ای برای استقبال از نظرات نو یا افراد خلاق وجود دارد. به هر حال یکی از فعالیت‌های اولیه تسهیلگر این است که بتواند یک فرآیند اعتمادسازی را در سطح محلی آغاز کند.

اعتمادسازی از طریق انجام برخی از فعالیت‌ها و انجام ندادن برخی اعمال شکل می‌گیرد:

- ❖ فراهم آوردن این زمینه که این خود اعضای محله هستند که باید تصمیم بگیرند. تسهیلگر باید از برخورد‌ها و رفتارهای "بالا به پایین" پرهیز کند (پرهیز از ریاست‌طلبی)؛
- ❖ احترام به آراء و اندیشه‌های اعضای محله؛
- ❖ وعده خیالی ندادن (برخی از تسهیلگران شاید علاقه داشته باشند که با دادن وعده و وعید زمینه را

برای فعالیت خود هموار سازند. این موضوع می‌تواند آثار منفی به دنبال داشته باشد؛  
❖ استمرار فعالیت تسهیلگر در محله؛  
❖ سر وقت بودن تسهیلگر (به خصوص وقتی که با اعضای محله قرار جلسه‌ای می‌گذارد).

فراموش نکنیم که برای جلب اعتماد، تسهیلگر نباید نقش بازی کند. اگر تسهیلگر خود را همان‌گونه که هست، نشان دهد، مشکلی برایش پیش نمی‌آید. ایفای هرگونه نقش مصنوعی به تدریج مشکلات بسیاری را برای تسهیلگر به وجود می‌آورد و می‌تواند در سلب اعتماد مردم کارساز باشد. فصل دوم این کتاب به موضوع اعتمادسازی و جلب مشارکت اختصاص دارد که توضیحات کافی در این خصوص داده شده است.

### طراحی گام‌های بعدی

یکی از مزایای تشکیل یک جلسه عمومی در محله این است که شما می‌توانید به دنبال یافتن داوطلبانی باشید که بتوانند اعضای اولیه یک گروه محلی را تشکیل دهند.  
جلسه عمومی فرصت خوبی برای تنظیم اطلاعات پایه (Baseline) می‌باشد. با تقسیم اعضای حاضر در جلسه به گروه‌های کوچک ۵-۷ نفره می‌توان از یک گروه خواست که نقشه مکانی محله را بکشند و در آن منابع و مشکلات را ترسیم نمایند. یک گروه دیگر می‌تواند نقشه فکر محله را ترسیم کنند. از دو گروه می‌توان خواست که چشم‌انداز گروه را طراحی کنند و گروهی دیگر نیز درخت مشکل و درخت اهداف را ترسیم نمایند.  
در یک جلسه عمومی همچنین ممکن است برخی از اعضای محله، برای مشارکت داوطلبانه در فعالیت‌های گروهی و توسعه محلی اعلام آمادگی کنند.  
مشارکت و همکاری اعضای محله در این جلسه و توجه به دانش بومی آنها، برایشان جالب خواهد بود و همین امر زمینه گرایش آنها به کار داوطلبانه در خصوص توسعه محلی و همکاری در جهت توسعه محلی خواهد شد.

### تکنیک‌های تسهیلگری

#### ۱. بارش افکار

بارش افکار معمولاً در جمع کل افراد انجام می‌شود؛ در این موارد می‌توان برای جلوگیری از تنش و اغتشاش بین اعضا، از کارت استفاده کرد. یعنی به هر کس یک کارت و یک ماژیک داده می‌شود و از آنان

درخواست می‌شود نظر خود را به صورت یک جمله یا تیتیر بر روی کارت‌ها بنویسند. اگر افراد حاضر در جلسه، سواد خواندن و نوشتن ندارند، ابتدا باید قوانین بارش افکار به آنها توضیح داده شود، سپس یک کاغذ فلیپ چارت (کاغذ بزرگ ۷۰ در ۱۰۰ سانتی متر) روی دیوار نصب کنید و از همه به نوبت بخواهید نظرات خود را بیان کنند و در همان حال نظرات را روی کاغذ بزرگ یادداشت کنید.

باید اجازه دهید که بارش افکار حداقل چند بار صورت گیرد. زیرا هر پاسخی از یک شرکت کننده، ممکن است دیگری را تحریک کند که فکری به ذهنش برسد. بارش افکار ممکن است بسیار فنی صورت گیرد و مسیر خاصی را برای کنار هم نشانیدن افراد مختلف طی کند تا همه در معرض این باریدن قرار گیرند و محرک بیشتری برای ارائه پاسخ‌های تازه‌تر به وجود آید.

بارش افکار ممکن است در طی ۱۰ الی ۲۰ دقیقه صورت گیرد. وقتی بارش افکار صورت می‌گیرد، لازم است که ایده‌های افراد خلاصه شود. خلاصه‌نویسی ایده‌های مطرح شده نیاز به مهارت خاصی دارد. یادمان نرود که بارش افکار قوانین خاص خود را دارد: اصلاً نقدی صورت نمی‌گیرد. همه نظرات محترم هستند. وقتی کسی نظر می‌دهد، نفر دوم در پی پاسخ دادن بر نمی‌آید، فقط نظر خود را می‌دهد. بارش افکار می‌تواند گروهی هم باشد. به این ترتیب که ابتدا از افراد بخواهید در گروه‌های کوچک‌تر در خصوص موضوع مورد بحث، بارش افکار را انجام دهند سپس جمع نظر خود را با حذف نظرات تکراری اعلام کنند.

## ۲. موضوع‌بندی

پس از اینکه بارش افکار انجام شد، باید نظرات مطرح شده را موضوع‌بندی کنید. روش موضوع‌بندی، دسته‌بندی یا گروه‌بندی زمانی استفاده می‌شود که تعداد پیشنهادات داده شده زیاد است. نظرات ارائه شده را با توجه به موضوعات مطرح شده، دسته‌بندی کنید. در این مرحله بهتر است از نیروی جمع استفاده شود مثلاً از نمایندگان گروه‌ها بخواهید که در این کار مشارکت نمایند. وقتی بارش افکار گروهی انجام شود می‌توان از افراد در گروه‌ها خواست که موضوعات را دسته‌بندی نیز بکنند.

## ۳. اولویت‌دهی

پس از موضوع‌بندی می‌توان از تکنیک اولویت‌دهی استفاده کرد. این تکنیک در جایی استفاده می‌شود که تعداد زیاد گزینه وجود دارد. برای اولویت‌دهی روش‌های مختلفی وجود دارد یکی از این روش‌ها وزن دادن (عدد دادن) است. در این روش ابتدا شاخص‌هایی را با مشارکت اعضای محلی برای

اولویت دادن به گزینه‌ها مشخص می‌کنیم و بعد از آنها می‌خواهیم که از یک تا ۱۰۰ به آنها وزن بدهند و بعد در یک جدول که در ردیف‌های آن گزینه‌ها آمده است و در ستون‌های آن شاخص‌ها، شروع به اولویت‌دهی و وزن‌دهی می‌کنیم. در آخر با حساب کردن امتیازها می‌توانیم اولویت‌ها را مشخص کنیم. از اشکالاتی که به روش اولویت‌دهی وارد است این است که منتقدان بیان می‌کنند که جمع حاضر چقدر قدرت نمایندگی دارند تا بتوانند موضوعات را اولویت‌بندی کنند.

موافقین این روش در مقابل می‌گویند: جمع به خاطر جمع بودنش این توان را دارد.

وزن‌دهی (عدد دادن) اولویت‌دهی را دقیق‌تر می‌کند.

یکی از روش‌های اولویت‌دهی روش استفاده از برچسب است. در این روش برچسب‌هایی به افراد داده می‌شود که بر اساس یک مقیاس مثلاً ۴ تایی از مهم‌ترین تا کم‌تر مهم روی آنها نمره‌گذاری شده است. سپس گزینه روی یک تابلو یا کاغذ بزرگ نوشته می‌شود و افراد به نوبت برچسب خود را روی آن می‌چسبانند. در پایان برای هر گزینه امتیازهای نوشته شده روی برچسب‌ها جمع می‌شود و اولویت‌ها مشخص می‌شود.

یکی دیگر از روش‌های اولویت‌دهی مقایسه زوجی است.

در این روش گزینه‌ها دو به دو با هم مقایسه می‌شوند. در یک جدول گزینه‌ها را هم در ستون‌ها و هم در ردیف‌ها می‌نویسیم و بعد آنها را دو به دو با هم مقایسه کرده و مهم‌تر یا کم‌تر مهم را در مورد هر مقایسه مشخص می‌کنیم. مثلاً به مهم‌تر امتیاز ۲ و به کم‌تر مهم امتیاز ۱ می‌دهیم. بعد با جمع کردن امتیازها در سطر و ستون به اولویت‌ها دست می‌یابیم. این روش، در فصل چهارم در جهت اولویت‌بندی نیازهای محله توضیح داده می‌شود.

#### ۴. نقشه‌کشی

کشیدن یک نقشه از یک محله توسط ساکنان همان محله ابزاری بسیار ساده و مؤثر برای درک و فهم اجتماعی بهتر ساکنان محله نسبت به یک موضوع یا نیازهای محلی ساکنین محله است. در این تکنیک، افراد از یک فاصله مشخص به اجتماع خود می‌نگرند و اندازه این فاصله می‌تواند متفاوت باشد (درست مانند مقیاس نقشه‌ها). اگر این فاصله خیلی زیاد شود، مانند تلاش برای دیدن محله از کره ماه، آن‌گاه اصلاً محله دیده نمی‌شود و بیشتر یک نگاه فلسفی شکل می‌گیرد (که البته این کار نمی‌تواند مفید واقع شود). اگر این فاصله خیلی نزدیک شود، آنگاه جزئیات، آزاردهنده می‌شوند. میزان این فاصله باید به حدی باشد که بتواند به ساکنان کمک کند تا بتوانند تصویری کلی از محله، ارتباط آن با محله‌های دیگر و مناطق طبیعی اطراف آن، و ارتباطات درون محله را ایجاد کنند. این تصویر باید بتواند توانایی‌های موجود

را نشان دهد و در عین حال نیازها و مسائل اولویت‌دار جامعه محلی را نیز نشان دهد. وقتی ساکنان یک محله با همکاری هم، چنین نقشه‌ای می‌کشند، در جریان کار به تدریج در مورد این تصویر توافق می‌کنند. هر یک از شرکت‌کنندگان در این کار گروهی به تصویر می‌افزایند و به تدریج یک نقشه کلی از آنچه در ذهن هر یک از آنان است شکل می‌گیرد، نقشه‌ای که در آن ارتباطات، نیازها و توانایی‌ها مشخص شده است. این تکنیک در فصل سوم نیز به منظور ارزیابی منابع محله توضیح داده شده است.

#### ۵. ترسیم نقشه ذهنی گروه

تکنیک مفید دیگر، ترسیم نقشه ذهنی گروه یا نقشه فکری گروه می‌باشد. تسهیلگر از این ابزار استفاده می‌کند تا نظرات مختلف شرکت‌کنندگان در باره یک موضوع تصویر شود. از این روش، در کارگاه‌های برنامه‌ریزی یا حل مسأله استفاده می‌شود.

در این روش تسهیلگر یا اعضای گروه با استفاده از کارت‌نویسی، کلمات، تصاویر رنگی، یا به کارگیری فلش‌ها و خطوط، نظرات شرکت‌کنندگان را در خصوص یک موضوع به تدریج روی دیواری که همه نسبت به آن دید دارند (یا روی کاغذ بزرگی) می‌نویسند. نظرات به هنگام نوشته شدن طبقه‌بندی می‌شود و به تدریج نقشه ذهنی همه افراد گروه طراحی می‌شود. برای این کار می‌توان به شیوه‌های مختلف عمل کرد. برای مثال، اگر قرار است در باره اشتغال جوانان محله صحبت شود، ابتداء وسط کاغذ بزرگی که روی دیوار نصب کرده‌اید، یک دایره می‌کشید و در داخل می‌نویسید: اشتغال جوانان. اینک به تدریج تمام مسائل مربوط به آن در اطراف این دایره نوشته می‌شود. اگر موضوعی پیشنهاد می‌شود که می‌تواند در زیر مجموعه موضوع دیگری وارد شود، در این صورت آن را در جایی نزدیک به همان موضوع می‌نویسیم و با یک خط آن را به موضوع اصلی مرتبط می‌کنیم.

یکی از موارد استفاده از نقشه ذهن گروه، ترسیم منابع، مشکلات، ارتباطات و ... محله بر روی نقشه است. اعضای گروه می‌توانند نگرانی‌های خود را در جریان کار بر روی این نقشه رسم کنند. اطلاعات به دست آمده از این نقشه یک دید کلی در مورد نقاط قوت و ضعف، منابع و امکانات داخل و خارج محله و مشکلات موجود به مردم ارائه می‌دهد.

#### گروه‌سازی در محله

تشکیل گروه ابتدایی‌ترین مرحله انجام هر فعالیتی است که منجر به توسعه جامعه محلی و افزایش کیفیت زندگی مردم خواهد شد. اگر به ماتریس زیر که سطوح توانمندسازی را در جامعه نشان می‌دهد توجه کنید، متوجه خواهید شد که فعالیت‌های گروهی در سطوح خرد و میانی است که سرعت توانمند



شدن افراد را در سطوح فردی و تغییر ساختارها و قوانین را در سطوح محیطی بالا خواهد برد.

خرید سطح صاحبان حق	افزایش توان فردی افراد فقیر	تشکیل گروه‌های خودیار	بسیج اجتماع محلی قوانین محلی
میانی سطح ارتباطی و الگوسازی	توانمندسازی افراد نظیر شورایاری، دهیاری	شبکه‌سازی (گروه‌های محلی)	ارتباط دو جانبه بین سازمان‌های دولتی با هم و با سازمان‌های غیردولتی
کلان سیاستگذاری	توانمندسازی افراد تأثیرگذار	قدرتمند کردن گروه‌های غیردولتی (فدراسیون‌های ملی و بین‌المللی)	تقویت قوانین و ساختارهای موجود برای افزایش حمایت از گروه‌های فقیر و محروم در جهت توانمندشدن

به‌عنوان مثال اگر قرار باشد که در خصوص یک موضوع، به مردم آموزش‌هایی را ارائه دهیم، بهتر و به‌صرفه‌تر است که این آموزش‌ها گروهی انجام شود تا اینکه به تک تک مردم آموزش فردی بدهیم. در عین حال فعالیت‌های گروهی انگیزه افراد را برای مشارکت بالا می‌برد زیرا فعالیت گروهی به خودی خود لذتبخش بوده و افراد از بودن در یک گروه احساس رضایت بیشتری خواهند داشت، چرا که گروه به‌نوعی هویت اجتماعی می‌دهد و این احساس را در آنها به وجود می‌آورد که به یک گروه تعلق دارند که می‌تواند در مواقع لزوم از آنها حمایت کند.

برای تشکیل گروه در محله، تسهیلگر باید با کمک داوطلبان محله که حاضر شده‌اند به هم اعتماد کنند و با هم همکاری کنند یک گروه توسعه محلی تشکیل دهند. در این حالت، تسهیلگر به گروه کمک می‌کند:

۱. خود را منسجم کند.
۲. ارزش‌ها، چشم‌انداز، و رسالت خود را بیان کند.
۳. برای خود اسم انتخاب کند.
۴. مراحل ثبت رسمی خود را آغاز کند (می‌تواند به شکل یک تعاونی یا کانون محلی ثبت گردد).
۵. نقش اعضا در گروه تعریف گردد.
۶. گروه اصول و مقرراتی برای جلسات خود وضع نماید.
۷. گروه برای خود یک برنامه داشته باشد.

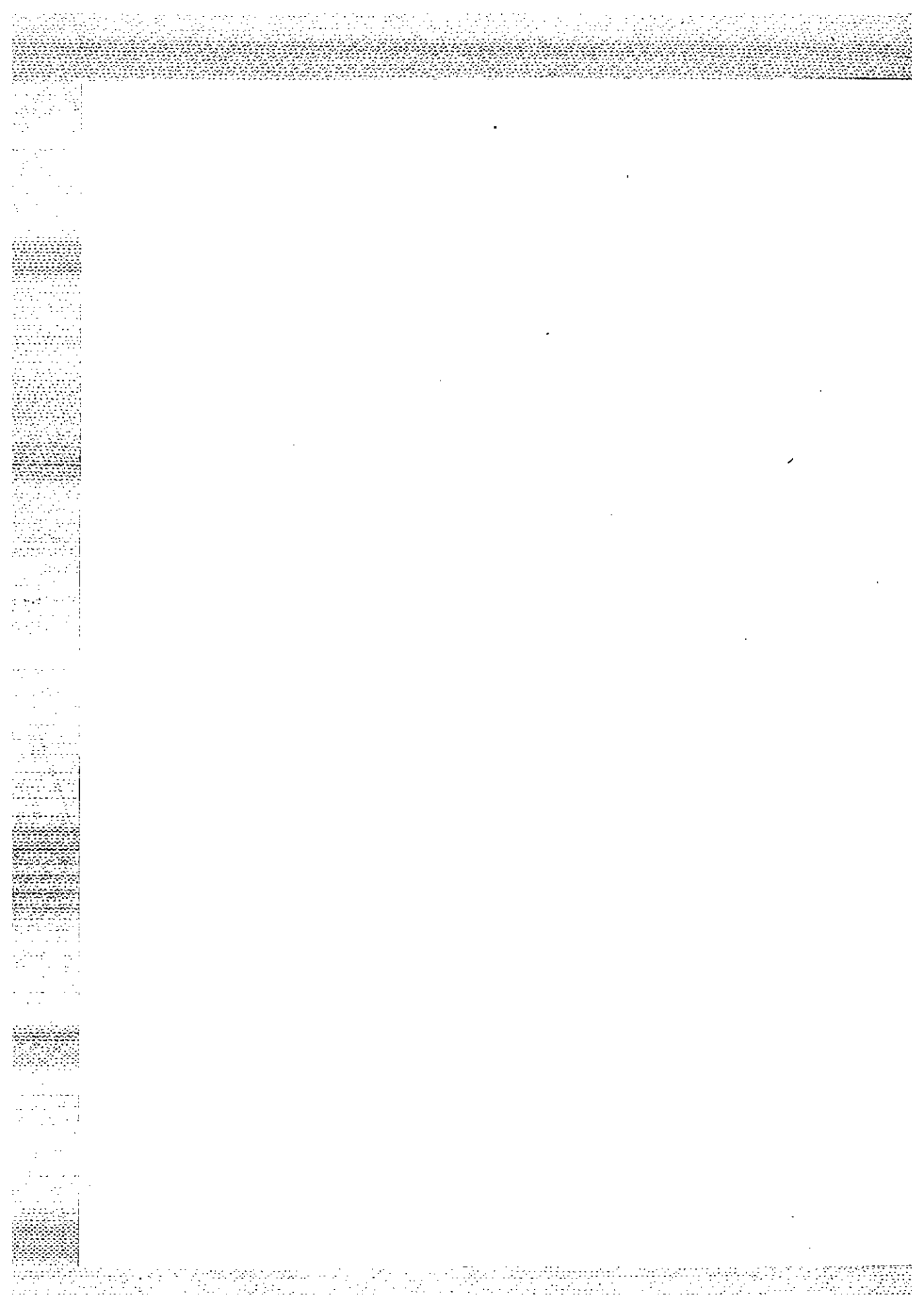
گروه باید در ابتدای راه، یکی دو کار کوچک اما موفق و قشنگ انجام دهد. این کار، اعتماد به نفس

اعضا را در ابتدای کار بالا برده و به آنها انگیزه و انرژی فوق العاده‌ای برای ادامه فعالیت‌هایشان خواهد داد. همچنین گروه با انجام پروژه‌های کوچک اما موفق می‌تواند توانایی خود را به دیگر اعضای اجتماع محلی نشان دهد و با جذب افراد علاقه‌مند در خود، گروه را تقویت نماید زیرا افراد اجتماع محلی ممکن است با دیدن موفقیت گروه، تمایل پیدا کنند که عضو گروه محلی شوند.

عواملی هم وجود دارد که ممکن است باعث شود یک گروه از هم بپاشد. یکی از دلایل از هم پاشیدن گروه این است که افراد چون تجربه کار گروهی ندارند، پس از عضویت در گروه، باز هم فردی عمل می‌کنند و به نظر جمع احترام نمی‌گذارند. لازم است اعضای گروه بدانند که باید تفاوت‌ها را به رسمیت بشناسند و از توانایی‌های متفاوت افراد به نفع گروه استفاده کنند. گاهی اوقات افراد روش‌های حل اختلاف را بلد نیستند و نمی‌دانند اگر اختلافی در گروه پیش آمد، چگونه باید آن اختلاف را حل کنند. یکی از دلایل بروز اختلاف نیز این است که اعضا به نقش‌های خود در گروه واقف نیستند.

یکی از روش‌هایی که می‌تواند به گروه کمک کند تا نقش‌های خود را بهتر درک کنند، اجرای پرسشنامه‌ای معروف به "پرسشنامه بیلین" است که در کتاب کار به تفصیل آمده است. این پرسشنامه مبتنی بر تحقیقی است که بیلین در خصوص تیم‌های مدیریتی و مؤثر بودن آنها انجام داده است.

پیام بیلین بسیار ساده است: برای اینکه یک تیم مؤثر عمل کند، وجود ترکیبی از ویژگی‌های فردی (شخصیت‌های اجرایی، رئیس، شکل‌دهنده، خلاق و مبتکر، جستجوگر منابع، ارزیاب ناظر، همکار گروه - کارگر گروه، تمام‌کننده) ضروری است. البته این موضوع تضمین نمی‌کند که تیم به بالاترین درجه مؤثر بودن خود برسد زیرا عوامل دیگری نیز در کارکرد تیم مؤثر است، نظیر: تغییرات بیرونی، ویژگی محیط، امکانات فنی و غیره. بیلین مدعی است که ترکیب غلط یک تیم باعث پایین آمدن کارایی گروه می‌شود. حال با درک این مطلب که تسهیلگر باید نگرش، دانش و مهارت‌هایی خاص در ارتباط با مردم محله داشته باشد و با ویژگی‌های گروه‌ها و مزایای کار گروهی و مشارکتی آشنا باشد، می‌توانیم فصل بعدی را که به اعتمادسازی و جلب مشارکت در محله و شروع فعالیت‌ها کمک می‌کند، آغاز کنیم.



## فصل دوم

### اعتمادسازی و جلب مشارکت

انسیه جمشیدی، خندان شاهنده

#### اهداف آموزشی

شرکت‌کنندگان بعد از اتمام برنامه آموزشی قادر باشند:

#### اهداف دانشی

- ❖ ضرورت اعتمادسازی در پیشبرد پروژه را درک کرده و پروژه اعتمادساز را در سطح محله تعریف نمایند.
- ❖ راهکارهای جلب حمایت و تعهد را در جامعه برشمارند.
- ❖ راه‌های برقراری ارتباط با جامعه را فهرست نمایند و مناسب‌ترین راه را برای جامعه خود برگزینند.

#### اهداف نگرشی

- ❖ به اهمیت ارزش جلب اعتماد، ارتباط مؤثر و جلب مشارکت مردم و حفظ انگیزه در ایشان در جهت دستیابی به اهداف پروژه پی ببرند.

#### اهداف رفتاری

- ❖ یک نمونه پروژه اعتمادساز بر اساس معیارهای توافق شده گروه تعریف نموده و آن را در محله اجرا نمایند.
- ❖ مخاطبین پروژه را شناسایی نموده و برنامه اطلاع‌رسانی را بر اساس اصول ارائه شده تهیه و اجرا نمایند.
- ❖ شرکت‌کنندگان در زمینه پیدا کردن راه‌های مناسب اطلاع‌رسانی به جامعه محلی توانمند شوند.
- ❖ با شیوه‌های جلب مشارکت مردم و سازمان‌ها آشنا شده، راه کارهای بومی آن را به کار بندند.

### اعتمادسازی (۱)

اعتماد مکانیسمی است که از طریق آن شکل‌گیری و تداوم تعاملات رسمی و غیررسمی ممکن می‌گردد. اعتماد عامل شکل‌گیری و تداوم روابط و تعاملات بین تک تک افراد جامعه به‌شمار می‌آید و بر توقع واکنش مورد رضایت متقابل افراد بنا شده است.

اعتماد مقوله‌ای فرآیندی و چند مرحله‌ای است. این مفهوم بنیان کنش اجتماعی است که به مرور زمان و به دشواری شکل می‌گیرد. حال آنکه سلب اعتماد، دفعی و لحظه‌ای است. اهمیت پیامدهای بی‌اعتمادی به ترتیب از سطح خرد به سطح کلان افزوده می‌شود. برای نزدیک شدن به خواسته‌ها و نیازهای مردم ابتدا باید اعتماد آنها را جلب کرد.

اعتمادسازی جاده‌ای دوطرفه است. تا زمانی که مردم را قلباً باور نموده و به آنها اعتماد نکنیم، مورد اعتماد آنها واقع نخواهیم شد. برای اعتمادسازی، باید کمتر و سنجیده‌تر حرف زد و بیشتر عمل کرد.

### مؤلفه‌های ایجاد اعتماد

اگر برقراری ارتباط مؤثر را کلید موفقیت در نظر بگیریم، اعتماد را باید اساس و جوهره تشکیل و تداوم هر رابطه و سنگ بنای هرگونه موفقیتی به حساب آورد. اصولاً شکست از جایی آغاز می‌شود که عدم اعتماد شروع می‌شود. در اینجا مؤلفه‌های پنج‌گانه اعتماد را که در بازاریابی اجتماعی نیز مطرح است، با سر واژه لغت انگلیسی Trust معرفی می‌کنیم:

۱. راست‌گویی (T-Truth): عدم پابندی به وعده‌ها و برقرار نکردن ارتباط نزدیک و مؤثر با مردم در جهت رفع نیازها و تأمین خواسته‌های آنها از جمله عواملی محسوب می‌شود که می‌تواند زمینه شکست تدریجی را فراهم کند. دروغ‌گویی و عدم صداقت اصلی‌ترین عامل در ایجاد دیوار بی‌اعتمادی به‌شمار می‌رود. کسب شهرت و اعتبار مانند برافروختن آتش است، یک بار که روشن شود، خودش توسعه می‌یابد؛ اما زمانی که آن را خاموش کردیم روشن کردن دوباره آن ما را به زحمت خواهد انداخت.

۲. جلب اطمینان (R-Reliability): فرآیند اعتمادسازی پس از راست‌گویی، درست از همین نقطه آغاز می‌شود. هر بار که خدمات مورد نیاز مردم به آنها ارائه می‌شود و منتظر دریافت بازخوردهای آنها می‌شویم، در حال اعتمادسازی هستیم. هر بار که مشکلات مردم به موقع رفع می‌شود یا حداقل نسبت به مشکل آنها شناخت و آگاهی وجود دارد، جلب اطمینان صورت گرفته است. جلب اطمینان نیازمند

اقدامات خاص و خارق‌العاده‌ای نیست، بلکه تنها کافی است که مردم را به این باور رساند که از آن‌ها حمایت می‌شود.

۳. **درک و شناخت شرایط مردم (U-Understanding):** وقتی در مسیر درک نیازهای مردم سرمایه‌گذاری می‌شود، مؤلفه‌های ایجاد اعتماد گردهم می‌آید. بررسی‌هایی که دلالت بر علاقه‌مندی نسبت به شناخت مشکلات و چالش‌های آنها می‌کند، یکی از راه‌های درک جامعه در افق اعتمادسازی به‌شمار می‌رود و در این زمینه کمک می‌کند. این تلاش‌ها موجب خواهد شد تا هرچه بیشتر به جامعه نزدیک شده و زبان مشترک پیدا کنید. درک شرایط و موقعیت مردم نه تنها در فرآیند ایجاد اعتماد مفید و مؤثر است، بلکه امکانات لازم را به‌منظور کمک هرچه بیشتر به حل مشکلات، در اختیار قرار می‌دهد.

۴. **خدمت به مردم (S-Services):** برای جلب اعتماد، هیچ راه مناسب‌تری به جز خدمت وجود ندارد.

۵. **صرف وقت و صبر (T-Take Your Time):** ریشه‌های درخت اعتماد باریک و ضعیف است. کوچک‌ترین تلاش‌ها و فعالیت‌ها در جهت اعتمادسازی مانند مشکلاتی که از مردم حل می‌شود در گذر زمان به بار می‌نشیند و زمینه‌های لازم به‌منظور ایجاد روابط پایدار و مستحکم را فراهم می‌سازد. اعتمادسازی مانند طعمه‌ای نیست که بتوان آن را یک دفعه با چکاندن ماشه شکار کرد. بلکه شبیه به کشاورزی است که برای برداشت محصول خود ماه‌ها مراقبت می‌کند و انتظار می‌کشد. برای اعتمادسازی باید وقت صرف کرد و صبور بود. میوه‌ای که به آرامی و با صرف وقت بر روی شاخه درخت به ثمر می‌رسد، آبدارتر و لذیذتر از میوه‌ای خواهد بود که به زور مواد شیمیایی رسیده و آماده خوردن می‌شود.

### اصول اعتمادسازی

- صداقت و حقیقت‌گویی
- درک متقابل، گوش دادن به یکدیگر و مذاکره
- شفاف نمودن اهداف، ارزش‌ها، نقش‌ها و انتظارات
- تبادل اطلاعات، بازخورد و اطلاع‌رسانی به موقع
- پاسخگویی
- پرهیز از تبعیض
- احترام و در نظر گرفتن عقاید و نظرات مقابل
- یکی بودن حرف با عمل، تعهد و پایبندی نسبت به وعده‌ها، قول دادن به اندازه توان

- در نظر گرفتن اهداف جمعی بجای اهداف فردی
- اقدام به موقع و مبتنی بر نیاز

### مراحل اعتمادسازی مجدد<sup>(۱)</sup>

۱. علل و ریشه‌های عدم اعتماد را بررسی کنید. از شکست‌ها درس گرفته، آنها را نردبان موفقیت قرار دهید. بجای سرزنش روی راه‌حل مشکل تمرکز کنید.
  ۲. اجازه دهید تا نگرانی‌ها، تجربیات و دلخوری‌ها بیان شوند.
  ۳. از مردم حمایت کنید. هرگز برای جبران اشتباهات دیر نیست. ممکن است جبران آن تعهد و زمان بیشتری نیاز داشته باشد.
  ۴. پروژه اعتماد ساز تعریف کنید.
  ۵. انتظارات و توقعات طرفین از یکدیگر مشخص و شفاف گردد. به اندازه توان قول داده و به آن وفادار باشید. برای انجام نقش‌ها و وظایف مسئولیت بپذیرید و به آنها نیز کمک کنید تا نقش خود را ایفا کنند.
  ۶. در طی اجرای پروژه به اصول ذکر شده پایبند باشید.
- نمونه پروژه‌های اعتمادسازی تعریف شده در سطح محله و دلایل آن در ذیل ارائه گردیده است:

#### محله ۱

- تأمین روشنایی خیابان‌های تاریک
- آسفالت مناطق مسکونی تخریب شده
- تعبیه مخازن زباله در نقاط مناسب جهت پخش نشدن زباله‌ها در سطح معابر

#### دلایل انتخاب:

- نیاز محله است؛
- در زمان محدود قابل اجراست؛
- انجام آن در ساکنین رضایتمندی ایجاد می‌کند.

## محلۀ ۲

- تأمین روشنایی معابر
- تأسیس مرکز محلی
- برگزاری کلاس‌های آموزشی برای زنان
- پخش مواد غذایی (سبد کالا) در محل برای افراد نیازمند

### دلایل انتخاب:

- مشکل قابل حل بوده و عده کثیری از آن متأثر می‌شوند؛
- هزینه بالایی ندارد؛
- نیاز محله ساخت یک مرکز ارتباط محلی می‌باشد، فقدان آن محسوس است؛
- آرایه خدمات رایگان موجب اعتماد می‌شود.

## اطلاع‌رسانی و جلب حمایت<sup>(۱)</sup>

اقدامات اجتماع محور به منظور ایجاد تغییرات مثبت در جامعه محلی صورت می‌گیرد. عامل تأثیرگذار بر موفقیت فعالیت‌های اجتماع محور، ارتباط مؤثر است.

### اصول و ارزش‌های ارتباط

در برنامه اطلاع‌رسانی، ارزش‌ها و اصول ذیل می‌بایست رعایت گردد:

۱. پذیرش و احترام به نیازها، ارزش‌ها و هنجارهای محلی
۲. خوب گوش دادن به نقطه نظرات و تجربیات سایرین
۳. تسهیل فرآیند انتخاب آگاهانه
۴. استفاده از زبان مناسب
۵. حفظ توجه به اصل حداکثر توانمندی و حداقل وابستگی
۶. حمایت (استقلال حمایت کننده)
۷. توجه به نقش رهبران جامعه محلی
۸. جلب اعتماد و مشارکت



۹. صداقت

۱۰. دریافت بازخورد و اصلاح عملکرد

### اهداف اطلاع‌رسانی

برقراری ارتباط به‌منظور اطلاع‌رسانی از اهداف ذیل تبعیت می‌کند:

۱. حساس‌سازی، آگاه‌سازی
۲. جلب مشارکت
۳. بسیج اجتماعی
۴. شفاف‌سازی
۵. پاسخگویی
۶. جلب اعتماد
۷. کمک به تداوم برنامه
۸. تعامل در تصمیم‌گیری
۹. ارزشیابی، دریافت بازخورد به‌منظور اصلاح برنامه

### برنامه اطلاع‌رسانی

به‌منظور اطلاع‌رسانی و جلب حمایت در نظر گرفتن مراحل ذیل در برنامه ضروری می‌باشد:

#### ۱. مشخص کردن اهداف پروژه و جامعه هدف

اهداف باید شفاف و روشن ارائه شده تا بتواند گروه‌های مختلف را در یک ائتلاف نیرومند گرد آورد.

#### ۲. تحلیل مخاطبین / ذینفعان

در این مرحله جمعیت واجد شرایط که همان گروه مخاطب اصلی محسوب می‌شوند، مشخص می‌گردند. در اینجا از اصطلاح ذینفعان<sup>(۱)</sup> (ذی‌ربطان) برنامه استفاده می‌کنیم. طبق تعریف، «ذی نفع» فرد، گروه و یا سازمانی است که مستقیم یا غیرمستقیم به‌طور مثبت یا منفی از نتایج برنامه متأثر می‌شود یا بر آن تأثیر می‌گذارد. این موضوع در فصل پنجم و با نگاه برنامه‌ریزی محلی نیز مورد توجه قرار گرفته است.

ذینفعان به سه دسته تقسیم می‌شوند:

- ذینفعان اولیه: افراد، گروه یا سازمان‌هایی که به صورت مستقیم از نتایج برنامه متأثر شده و یا بر آن تأثیر می‌گذارند؛
- ذینفعان ثانویه: افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی که به صورت غیرمستقیم از نتایج برنامه متأثر شده و یا بر آن تأثیر می‌گذارند. این ذینفعان نقش حمایتی و واسطه دارند؛
- ذینفعان کلیدی: فرد، گروه و یا سازمانی را در بر می‌گیرد که شدیداً بر برنامه مؤثر می‌باشند.
- گروه‌ها می‌توانند شامل نمایندگان محلی، مدیران سازمان‌ها، رهبران مذهبی، جوانان، داوطلبین آگاه، رابطین بهداشت و... باشند.

رهبران محلی از ذینفعان کلیدی محسوب می‌شوند که مورد اعتماد و احترام بوده و از طریق ارتباط بین فردی می‌توانند پیام برنامه را انتقال داده و موجب جلب مشارکت گردند.

از طریق گفتگو با مردم، برقراری ارتباط و گوش دادن، سطح دانش، نگرش و میزان آمادگی مردم برای تغییر را می‌توان بررسی نمود.

### ۳. تهیه پیام‌های مناسب

پیام هر نوع علامتی است که قادر به تفهیم معنا باشد. پیام‌ها به دو دسته کلامی و غیرکلامی تقسیم می‌شوند؛ پیام‌های کلامی شامل تمامی جنبه‌های گفتاری یعنی زبان و ابزارهای کلامی همراه آن است. درحالی که پیام غیرکلامی به فعالیت‌هایی گفته می‌شود که کارکرد ارتباطی دارند. مثل حالت‌های چهره، ژست‌ها و حرکات. براساس تحلیل مخاطبین، برای هر دسته مخاطب پیام‌های مناسبی را می‌توان تهیه نمود. پیام‌ها می‌بایست شفاف بوده و مناسب با سطح علائق و درک مخاطب تهیه گردند. سؤال قابل طرح این است که به چه دلیل این پیام‌ها برای گروه هدف خاص انتخاب شده‌اند؟ بهتر این است که لیستی از منافع برنامه برای گروه‌های مخاطب مختلف تهیه گردد. برای مثال هنگامی که یک فرد شورایار متوجه شود که تیم پروژه نسبت به شناخت و حل مشکلات محلی توجه خاص دارد، انگیزه بیشتری برای مشارکت در برنامه پیدا می‌کند.

ارتباط می‌تواند حاوی پیام کاهش فقر، ارتقای خودتکایی و توانمندی جامعه محلی، بهسازی محیط، ارتقای کیفیت زندگی و تندرستی باشد. شکل ارائه پیام بسته به گروه مخاطب متفاوت است. برای مدیران ارائه خلاصه مدیریتی پروژه و برای جوانان استفاده از تکنولوژی‌های جدید نظیر سی دی، اینترنت و...

می‌تواند جذاب باشد.

#### ۴. انتخاب کانال اطلاع‌رسانی مناسب

منظور از کانال اطلاع‌رسانی مسیری است که پیام از آن عبور می‌کند تا به مخاطب مورد نظر برسد. فرستنده پیام برای ایجاد ارتباط باید کانالی متناسب با پیام و ویژگی‌های گیرندگان انتخاب کند تا بیشترین اثر بخشی را در مخاطب داشته باشد. پیام ارسال شده از یک کانال ممکن است برای عده‌ای ساده و قابل فهم و برای عده‌ای به دلیل نامناسب بودن کانال دشوار باشد. کانال‌های ترجیحی و متناسب با اختصاصات فرهنگی اجتماعی جامعه را بررسی کنید. سئوالات ذیل را از افراد بپرسید:

- افراد در کجا به اطلاعات و اخبار دسترسی پیدا می‌کنند؟
- اوقات فراغت خود را کجا می‌گذرانند و صرف چه کاری می‌کنند؟
- افراد به چه رسانه‌هایی توجه بیشتری دارند؟ توجه آنها به کدام بخش از رسانه مورد نظر و در چه زمانی است؟
- آیا افراد روزنامه محلی می‌خوانند یا اطلاعات خود را از همسایه‌ها و هنگام خرید از بازار محلی کسب می‌کنند؟
- کانال‌های ترجیحی مخاطبین را انتخاب کنید نه کانال‌های ترجیحی مطابق با سلیقه تیم پروژه را.

براساس این اطلاعات مشخص می‌شود که ساخت برنامه‌های پرهزینه رسانه‌ای در جامعه‌ای که بیشتر اطلاعات خود را به صورت چهره به چهره و هنگام صحبت با همسایه‌ها به دست می‌آورند؛ چندان مناسب به نظر نمی‌رسد و یا استفاده از بروشور در جامعه‌ای با سواد پایین، کانال معمول و مناسبی نیست. قانون کلی، استفاده از کانال‌های مختلف و متعدد است. استفاده از کانال‌های مختلف اطلاع‌رسانی موجب افزایش پوشش، تسلسل و اثربخشی پیام‌ها می‌گردد. در نظر گرفتن مکان‌هایی که گروه مخاطب مورد نظر در آنجا جمع می‌شوند، مهم است. نظیر باشگاه‌های ورزشی جهت دسترسی به گروه جوانان و درمانگاه زنان برای دستیابی به گروه مخاطب زنان.

سایر کانال‌های اطلاع‌رسانی در جامعه عبارتند از: نمایشگاه‌ها، کارگاه‌ها و سمینارها، مسابقات ورزشی، برنامه‌های فرهنگی و جشن‌ها، اردوهای مدارس، جلسات، تریبون مساجد، پوستر، بتر و ...

#### ۵. تحلیل محیط و منابع

در این مرحله سیاست‌ها و قوانینی که برنامه را تحت تأثیر قرار می‌دهند، هم چنین پیام‌های رقیب که مانع تأثیرگذاری پروژه می‌شوند؛ بررسی می‌گردند. برنامه‌های مشابه اجرا شده در سطح محله و بررسی

میزان موفقیت آنها از عواملی است که در نظر گرفتن آن می‌تواند به چگونگی معرفی پروژه و ارائه نقاط قوت آن در مقایسه با طرح‌های دیگر یاری رساند.

#### نمونه برنامه اطلاع‌رسانی تهیه شده محله

گروه	ذینفعان	پیام مناسب	کانال اطلاع‌رسانی
ذینفعان اولیه	کلیه افراد محله شامل زنان، مردان، جوانان و ...	خوداتکایی نتیجه مشارکت در برآوردن خواسته‌های قابل اجراء	ریش سفیدان، معتمدین، ائمه جماعت و زنان فعال محلی
ذینفعان ثانویه	نیروی انتظامی، استانداری، سازمان ملی جوانان و امور بانوان، فرمانداری و شهرداری	این طرحی است در جهت ایجاد امنیت، آبادانی، توسعه شهری	از طریق برگزاری جلسات با حضور نماینده محلات و افراد ذی‌نفع
ذینفعان کلیدی	ریش‌سفیدان محلی، روحانیون و ائمه جماعت، زنان فعال محلی، مدیران مدارس، شوراباران	کمک به بهتر زیستن و توسعه اجتماعی و رفاهی محله	ارتباط مستقیم و چهره به چهره

#### ۶. تهیه برنامه عملیاتی و اجرا

برنامه زمان‌بندی شامل فعالیت‌های اطلاع‌رسانی در گروه‌های مخاطب مختلف و نقش اعضای تیم تهیه شده، آموزش لازم تیم اطلاع‌رسانی صورت گرفته تا در زمان مشخص فعالیت‌های مورد نظر به انجام رسد.

#### ۷. ارزشیابی

ارزشیابی این مرحله می‌تواند براساس یک چک لیست صورت گیرد که نمونه‌هایی از آن در کتاب ناظران طرح به چاپ رسیده است.

#### جلب مشارکت

توسعه مشارکت مردم، از راه کارهای شناخته شده برای دستیابی به عدالت، افزایش سرمایه اجتماعی، ارتقای کیفیت زندگی و توانمندسازی جامعه است. تیم پروژه می‌تواند با شناخت انگیزه‌ها و سلاقت محلی و به کارگیری مکانیسم‌های تشویقی، مشارکت گروه‌های مختلف را در برنامه جلب نماید. راهبردهای جلب مشارکت در محلات مختلف یکسان نبوده و براساس شناخت خصیصه‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی محله متفاوت است. استراتژی‌های جلب مشارکت براساس شناخت موانع مشارکت مردم در

محلات قابل توسعه می‌باشد.

برخی موانع مشارکت در محلات عبارتند از :

۱. درگیری مردم با مشغله‌های روزمره و کمبود وقت
۲. ناامیدی و دلسردی
۳. سلب مسئولیت از خود و مقصر قلمداد نمودن مسئولین
۴. عدم اعتماد مردم به دلیل حس مورد سوء استفاده قرار گرفتن و رهاشدگی
۵. عدم پایبندی مسئولین و مجریان طرح‌ها به وعده‌ها و تعهدات
۶. مشخص نبودن منافع برنامه برای مردم
۷. ضعف فرهنگ کار تیمی

برخی استراتژی‌های جلب مشارکت مردم از دید افراد محلی مشارکت‌کننده در طرح عبارت بودند از :

۱. نزدیکی و ارتباط بیشتر مردم و مسئولین / مجریان پروژه‌ها
۲. برنامه‌ریزی مبتنی بر نیاز و پیگیری در جهت انجام آن
۳. اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی
۴. اعتمادسازی
۵. در نظر گرفتن مکانیسم‌های تشویقی
۶. مشارکت دادن افراد ذی نفوذ، معتمدین، رهبران محلی و افراد جوان داوطلب و توجیه آنها
۷. مشخص نمودن منافع برنامه برای مردم
۸. حمایت مجریان طرح / مسئولین از مردم
۹. اجرای پروژه‌های زود بازده و ملموس
۱۰. توجه به زمینه‌های فرهنگی، مذهبی و علاقه‌مندی افراد به فعالیت‌های خیریه و عام‌المنفعه
۱۱. شناخت پتانسیل‌ها و بها دادن به توانایی‌ها و تخصص‌های محلی
۱۲. مالکیت معنوی نتایج و در اختیار قرار دادن آن به جامعه محلی قبل از انتشار
۱۳. اقدام براساس اطلاعات جمع‌آوری شده و جلب اعتماد افراد محله از طریق حل یکی از مشکلات در اولویت
۱۴. برقراری ارتباط چهره به-چهره و استفاده از کانال‌های ارتباطی مناسب

# فصل سوم

## ارزیابی محله

اتسبه جمشیدی، خندان شاهنده

### اهداف آموزشی

شرکت‌کنندگان بعد از اتمام برنامه آموزشی قادر باشند :

#### اهداف دانشی

❖ منابع فیزیکی، محیطی و اجتماعی محله خود را برشمارند.

#### اهداف نگرشی

❖ به ارزش منابع و پتانسیل‌های محلی در دستیابی به اهداف توسعه محله پی ببرند.

#### اهداف رفتاری

❖ تیم‌های اولیه را تشکیل داده و نقشه محله را بر اساس تکنیک مشاهده و مصاحبه تصادفی تهیه نمایند.

❖ ذینفعان جامعه خود را شناسایی نموده و آنها را بر اساس تکنیک‌های ارائه شده تحلیل نمایند.

❖ نیمرخ (برش) از منابع محلی و اجتماعی به شیوه مشارکتی بر اساس تکنیک‌های ارائه شده، تهیه نمایند.

### تهیه نیمرخ (پروفایل) از جامعه و منابع آن

یک جامعه را می‌توان با توجه به مرزهای سیاسی، جغرافیایی یا خصوصیات جمعیتی (دموگرافیک) آن تعریف کرد. از آن جایی که غالباً داده‌ها در محدوده‌های جغرافیایی یا سیاسی در دسترس هستند، تعریف جامعه با مرزهای جغرافیایی آن جمع‌آوری داده‌ها را تسهیل می‌کند. بنابراین، جامعه می‌تواند یک استان، یک شهر، یک منطقه یا محله باشد. مهم است که افراد دارای نیازهای سلامتی مشترک بوده و برای پاسخ مؤثر به این نیازها منابعی را در اختیار داشته باشند.

اعضای جامعه باید «احساس بودن در جامعه» را داشته باشند. آنها باید دارای احساس هویت، ارزش‌های مشترک، هنجارها، الگوهای ارتباطی مشترک و حس همیاری باشند و خود را عضوی از همان جامعه بدانند.

برای تعریف جامعه، توصیه می‌شود یک نیمرخ یا برش (پروفایل) از جامعه تکمیل شود، تا ترکیب آن مشخص گردد. با تکمیل نیمرخ جامعه از طریق جمع‌آوری اطلاعات جمعیتی پایه، شمایی از جامعه به دست می‌آید. آگاهی از اطلاعات مربوط به میانگین درآمد خانوار، در تعیین وضعیت اقتصادی جامعه و در نتیجه تعیین منابع آن کمک‌کننده می‌باشد و دانستن متوسط سطح آموزشی افراد جامعه در تهیه ابزارهای مورد نیاز متناسب با سطح جامعه یاری می‌نماید. اگر جامعه دارای تنوع قومیت‌ها و زبان‌هاست، این امر مبین لزوم استفاده از کانال‌های ارتباطی به غیر از زبان رایج کشور می‌باشد.

### شناسایی منابع

منابع و امکانات محلی، شامل امکاناتی است که به‌طور خودجوش از دل محله و توسط اهالی محله بر پایه همیاری‌های محلی و بر اساس نیازهای آنان و به ترتیب اولویت‌هایشان به مرور زمان ساخته شده است و امکاناتی که به تدریج برای آنها فراهم شده است.

افراد محلی به دلیل تجربه و دانش نسبت به شرایط محلی بهترین افرادی هستند که می‌توانند در ترسیم نیمرخ جامعه و شناسایی منابع مشارکت کنند. بیشتر افراد فکر می‌کنند که همه چیز را در مورد منطقه محلی خود می‌دانند، اما همیشه چیزهایی برای یاد گرفتن و فهمیدن قبل از شروع برنامه جدید وجود دارد.

### ارزیابی منابع محلی

هر منطقه محلی اشکال متفاوتی از منابع دارد. کمک به مردم در فهم و ارزش‌گذاری بر منابعی که در اختیار دارند خیلی مهم است. این‌ها از انواع منابع مهم مختلف هستند:

- ◀ منابع طبیعی: شامل زمین، درختان، چشم‌اندازهای طبیعی، آب‌های زیرزمینی، خاک حاصلخیز
  - ◀ منابع انسانی: شامل مهارت‌ها، دانش، درک و فهم و شغل افراد محلی است
  - ◀ منابع مالی: مانند درآمد، دست‌یابی به اعتبارات و وام، اتحادیه‌های اعتباری و پشتیبانی دولت
  - ◀ منابع اجتماعی: شامل فرهنگ، آداب و رسوم، ارزش‌ها، شبکه اجتماعی شامل سازمان‌ها، دوستان و خانواده‌ها
  - ◀ منابع فیزیکی: نظیر ساختمان‌ها، خیابان‌ها، جاده‌ها و سیستم حمل و نقل
  - ◀ منابع روحی و روانی: شامل دسترسی به مراکز مشاوره، جلسات مذهبی و معتمدین
- برای اطلاع بیشتر در مورد منابع، می‌توانید فصل ششم را مرور کنید.

### کشیدن نقشه محلی (نقشه منابع محله)

هدف: جمع‌آوری اطلاعات مفید درباره جامعه به منظور شناخت بهتر محله می‌باشد.

در ترسیم نقشه از نکات ارائه شده در کتاب کار استفاده گردد. برای ارزیابی منابع و ترسیم نقشه محلی تیم ارزیابی شامل گروه‌های مختلف زنان، مردان و ... تشکیل می‌گردد. این گروه آموزش لازم را دریافت نموده و با به‌کارگیری تکنیک‌های مشاهده و پیاده روی در محل منابع محلی را شناسایی نموده و پس از بحث و تبادل نظر با گروه‌های دیگر مشاهدات خود را بر روی نقشه پیاده می‌کنند (تمرین اول فصل سوم کتاب کار).

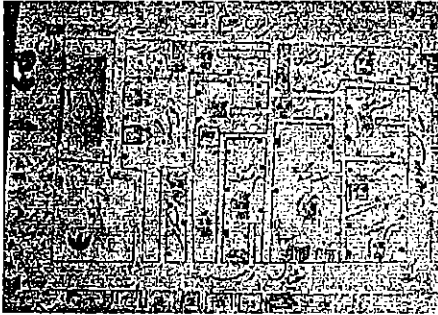
اگر در ترسیم نقشه، گروه‌هایی از سنین و جنسیت‌های مختلف به‌طور جداگانه کار کنند بهتر خواهد بود. به این علت که گروه‌های مختلف دیدگاه‌های متفاوتی داشته که می‌تواند به تکمیل شدن نقشه منجر گردد. برای مثال: نقشه افراد جوان ممکن است اطلاعات متفاوتی را در مقایسه با نقشه افراد کهنسال نشان دهد. در طی ترسیم نقشه افراد به سؤال کردن و بحث تشویق می‌شوند. به این تکنیک در فصل اول در قسمت مربوط به تکنیک‌های تسهیلگری نیز پرداخته شد.

### ترسیم نقشه اجتماعی محله

هدف: نقشه اجتماعی محله وسیله‌ای است که به ما کمک می‌کند تا درباره وضعیت اجتماعی و اقتصادی خانوارهای محله بیشتر بدانیم.

این نقشه برای درک تغییرات جمعیتی (میزان تولدها و مهاجرت‌ها) افراد فقیر و مرفه محله بسیار مفید است (روش کشیدن نقشه اجتماعی محله در کتاب کار آورده شده است).





نقشه منابع اجتماعی  
ترسیم شده توسط گروه ترنم زنجان

### شناسایی ذینفعان

ذینفعان را می‌توان بر اساس گروه‌های جنس (زن و مرد)، طبقه اجتماعی-اقتصادی (متمول و فقیر)، شغل (بیکار و شاغل) و ... تقسیم‌بندی نمود. شرکت و درگیر شدن طیف وسیعی از گروه‌های ذینفع، عنصری کلیدی در فرآیند توسعه است. تحلیل دقیق گروه‌های ذینفع مختلف به منظور ارزیابی وسعت حمایت و یا ممانعت احتمالی آنها ضرورت دارد. به همین جهت گروه‌های ذینفع عمده چه جزء گروه‌های منفعت گیرنده باشند و چه جزء گروه‌های محروم شده از منابع بایستی مشخص شوند. مبحث مربوط به تحلیل ذینفعان به دلیل اهمیت آن در فصل دوم و در فصل پنجم نیز متناسب با موضوعات مورد بحث، توضیح داده شده است.

### تحلیل ذینفعان<sup>(۱)</sup>

#### منظور از تحلیل ذینفعان

- ◀ بررسی ارتباط بین گروه‌های ذینفع
- ◀ بررسی تضادهای موجود (تهدیدهای پروژه) و منافع مشترک
- ◀ بررسی اختلاف‌ها و همکاری‌های موجود و استفاده بهینه از همکاری‌ها و شکل‌دهی همکاری‌های جدید
- ◀ مشارکت مؤثر اقشار مختلف به خصوص افراد کم در آمد، فقیر، زنان و اقشار محروم از مزایای اجتماعی
- ◀ استفاده از همکاری بخش‌های مختلف اثر گذار بر سلامت (آب، برق، و ...).

#### ابزارهای تحلیل ذینفعان

ابزارهای تحلیل ذینفعان عبارتند از:

### لیست ذینفعان<sup>(۱)</sup>

این لیست به منظور شناسایی اولیه ذینفعان از طریق بارش فکری می‌باشد. نوع همکاری احتمالاً به صورت کمک در طراحی، اجرا، ارزشیابی، حمایتی، کمک‌های تکنیکی، آموزشی، مالی و اعتباری و ... باشد. در این جدول می‌توان ابتدا لیست ذینفعان (ذی‌ربطان) را تهیه نمود و نوع همکاری مورد انتظار آنها را پیش‌بینی نمود. تأثیر مثبت یا منفی آنها بر پروژه را می‌توان با علامت مثبت یا منفی نشان داد. تعداد این علامت‌ها شدت تأثیر را نشان می‌دهد.

در این مرحله لازم است لیستی از ذینفعان اولیه، ثانویه و کلیدی (طبق تعاریف فصل دوم) تهیه گردد. بهتر است لیستی از افراد معتمد و تأثیرگذار در سطح محله، ورزشکاران و هنرمندان تهیه شود. این لیست شامل افرادی خواهد بود که در حال حاضر در محله زندگی می‌کنند و یا افرادی که ساکن محله نبوده اما در این محله بزرگ شده‌اند. از افراد این لیست می‌توان برای تأثیرگذاری بیشتر برنامه و توسعه محله بهره گرفت.

### تحلیل قدرت و اولویت ذینفعان

اهمیت ذینفعان را می‌توان بر حسب میزان قدرت و میزان اولویت آنها در بهره‌مندی از نتایج پروژه در نمودار پراکنندگی مشخص نمود. میزان قدرت به معنای امکان تأثیرگذاری ذینفع بر روی پروژه و اولویت به معنای اولویت ذینفع در بهره‌مند شدن از نتایج پروژه می‌باشد. تحلیل قدرت و اولویت ذینفعان با استفاده از نمودار پراکنندگی صورت می‌گیرد که نحوه به‌کارگیری آن در کتاب کار آورده شده است. از این نمودار می‌توان گروه‌های دارای اولویت بالا و قدرت پایین (که گروه هدف برنامه توسعه بر اساس اهداف هزاره می‌باشند) را شناسایی کرد و در جهت توانمندسازی آنها برنامه‌ریزی نمود. گروه‌هایی را که دارای قدرت بالا بوده و از اولویت بالا برخوردارند، می‌توان به استفاده از توانایی‌هایشان تشویق کرد. از قدرت و منابع گروه‌هایی که دارای قدرت بالا هستند ولی در اولویت پایین می‌باشند نیز باید بهره برد. همچنین باید در نظر داشت که گروه دارای قدرت پایین و اولویت پایین را نیز بنا بر اصل مشارکت و عدالت نباید از نظر دور داشت.

### شناسایی نهادهای محلی

در این بخش نهادهای محلی، نوع آنها (دولتی، غیردولتی، مردم نهاد و ...)، رسالت، ساختار (چارت

سازمانی، پرسنل، تجهیزات و امکانات) و عملکرد (کارکردها، نقش‌ها و وظایف، برنامه‌ها، رهبری و مدیریت) مشخص می‌گردند (تمرین دوم فصل سوم کتاب کار).

### نمونه کار گروه‌ها در تکمیل جدول شناسایی نهادها

نام نهاد	هدف / رسالت	ساختار (مدیریت، بودجه، پرسنل)	عملکرد
کانون فرهنگی مجموعه امام رضا (ع)	ترویج و ارتقای فرهنگ عمومی مردم، ارتقاء فرهنگ کتاب و کتاب خوانی و افزایش اطلاعات مذهبی	مدیریت: شورای مرکزی بودجه: سازمان تبلیغات اسلامی پرسنل: اعضای عمومی محل	برگزاری کلاس‌های آموزشی (قرآن، کامپیوتر، کلاس‌های تقویتی، برگزاری نشست‌ها و ...)
سازمان مردم نهاد تولد دوباره	مقابله با مشکل اعتیاد	مدیریت: مشارکتی بودجه: مردمی پرسنل: داوطلب	برنامه‌های مقابله با اعتیاد از طریق برنامه ۱۲ قدمی آموزش خانواده‌ها اشتغال‌زایی
هیأت منتظران ظهور (عج)	ایجاد فضای معنوی جذب جوانان با مسجد و نیاز و مسائل عقیدتی و آشنا کردن جوانان با مسائل عقیدتی	مدیریت: شورای فرهنگی بودجه: سازمان تبلیغات اسلامی پرسنل: اعضای عمومی محل و جوانان	قرائت قرآن، دعای توسل، کلاس‌های عقیدتی

### تحلیل اهمیت نهادهای محلی و ارتباطات آنها

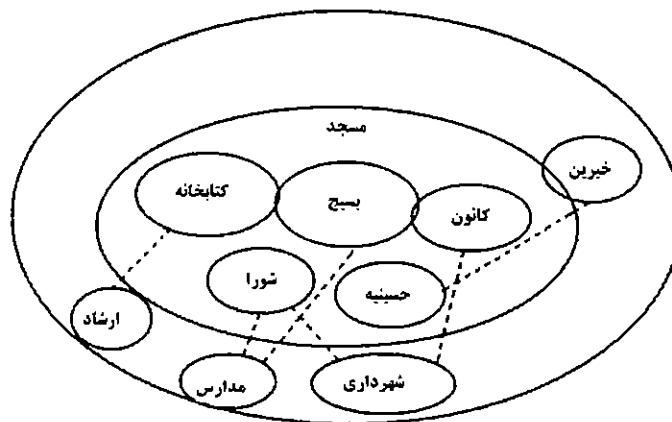
جهت شناسایی گروه‌ها، نهادها و مؤسسات محلی و ارتباط آنها با یکدیگر در تصمیم‌گیری و با سازمان‌های سطوح میانی و سطوح بالاتر از ابزار «دیاگرام ون» استفاده می‌شود. بیشترین تمرکز این روش بر گروه‌ها و نهادهای محلی می‌باشد. در این دیاگرام اهمیت گروه‌های محلی و مؤسسات نیز مشخص می‌گردد.

برای تهیه این دیاگرام، از لیست ذینفعان استفاده می‌شود. بحث‌های گروهی با گروه‌های مختلف ذینفع صورت می‌گیرد. لازم است که افراد محروم از مزایای اجتماعی نیز در بحث‌ها مشارکت داده شوند. هر گروه از شرکت‌کنندگان فهرستی از گروه‌ها، نهادها و سازمان‌های محلی و نهادهای خارجی را که از نظر آنها حائز اهمیت می‌باشند، تهیه کرده و دایره‌هایی را در اندازه‌های مختلف بر اساس اهمیت آنها روی کاغذ چسبان رنگی بریده و روی فیلیپ چارت می‌چسبانند. سپس مشخص می‌کنند که کدام

سازمان‌ها با هم کار می‌کنند یا اعضای مشترکی دارند. گروه‌های مختلف ممکن است دایره‌هایی با سایز متفاوت ترسیم کنند رسیدن به یک اجماع در یک گروه خاص، طی بحث‌های گروهی امکان‌پذیر است. اندازه دایره‌ها نشان‌دهنده اهمیت گروه یا نهاد و سازمان است. فاصله دایره‌ها نشان‌دهنده ارتباط گروه‌های مختلف می‌باشد. هر چه تداخل دایره‌ها بیشتر باشد نشان‌دهنده ارتباط بیشتر آنها با یکدیگر در تصمیم‌گیری می‌باشد. تماس بودن دایره‌ها نشان‌دهنده ارتباط در سطح تبادل اطلاعات می‌باشد. متناسب با هر فعالیت توسعه‌ای می‌توان نمودار ون را حول موضوع مجدداً ترتیب داد (تمرین مربوط به نمودار ون در فصل سوم کتاب کار).

### مثال نمودار ون

نمونه دیاگرام ون ترسیم شده توسط گروه‌های محلی در ذیل آورده شده است:



### تعیین اشتراک و تضاد منافع گروه‌های ذینفع

برای درک وجود تضاد منافع<sup>(۱)</sup> و منافع مشترک<sup>(۲)</sup> بین گروه‌های ذینفع از دیدگاه گروه‌های اقتصادی، اجتماعی و جنسی مختلف از ماتریس اشتراک و تضاد منافع استفاده می‌شود. این ماتریس در درک نقاط اختلاف و همکاری و میزان آن کمک‌کننده می‌باشد. تضاد منافع ممکن است به واسطه رقابت در استفاده یا کنترل منابع یا دستیابی به اهداف باشد و همکاری بین گروه‌های ذینفع می‌تواند به واسطه وجود منافع مشترک و اتفاق نظر آنان جهت نیل به هدف توسعه باشد. مثلاً در یک پروژه محلی ممکن است

1. Conflict of Interest

2. Common Interest

گروه‌های مختلف برای جذب منابع مالی پروژه رقابت داشته باشند. در فرآیند توسعه سعی می‌شود همکاری موجود بین ذینفعان مختلف با منافع مشترک تقویت شود و یا همکاری‌های جدیدی حول فعالیت‌های توسعه‌ای نو شکل گیرد خصوصاً در بین آنها که نفعی را با یکدیگر دنبال می‌کنند. شناخت همکاری و اختلاف، ضمانت اجرایی در فعالیت‌های توسعه محسوب می‌شود. برای مشاهده نحوه تهیه این ماتریس به تمرین‌های کتاب کار مراجعه گردد.

### ماتریس اختلاف و همکاری گروه‌های ذینفع

ماتریس ابزاری برای پی بردن به تضاد منافع<sup>(۱)</sup> و منافع مشترک<sup>(۲)</sup> بین گروه‌های ذینفع از دیدگاه گروه‌های اقتصادی، اجتماعی و جنسی مختلف می‌باشد. به علاوه میزان اختلاف و همکاری ذینفعان را نشان می‌دهد. تضاد منافع ممکن است بواسطه رقابت در استفاده یا کنترل منابع یا اهداف باشد. همکاری بین گروه‌های ذینفع می‌تواند به واسطه وجود منافع مشترک و اتفاق نظر آنان جهت نیل به هدف توسعه باشد. مثلاً در یک پروژه روستایی ممکن است گروه‌های مختلف برای استفاده از آب شرب با یکدیگر رقابت داشته باشند.

در فرآیند توسعه سعی می‌شود همکاری موجود بین ذینفعان مختلف با منافع مشترک تقویت شود و یا همکاری‌های حول فعالیت‌های توسعه‌ای جدید شکل گیرد خصوصاً در بین کسانی که نفعی را با یکدیگر دنبال می‌کنند. شناخت میزان همکاری و اختلاف ضمانت اجرایی در فعالیت‌های توسعه محسوب می‌شود.

برای تهیه این ماتریس، بحث‌های گروهی متمرکز با گروه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و جنسی صورت می‌گیرد. شرکت‌کنندگان گروه‌های ذینفع شناسایی شده در دیاگرام ون را بر روی کارت‌هایی وارد کرده و دو به دو آنها را در ستون افقی و ستون عمودی وارد کرده و برش‌هایی از کاغذهای چسبان برای نشان دادن موارد اختلاف و همکاری بین آنها و میزان وسعت آن تهیه می‌شود و در تقاطع سطر و ستون‌های مورد نظر چسبانده می‌شود. دایره‌ها نماد اختلاف و مربع‌ها نشان‌دهنده همکاری می‌باشند. دایره‌ها و مربع‌ها در سه اندازه مختلف بر اساس وسعت همکاری و اختلاف تهیه می‌شوند. هنگامی که مواردی از اختلاف و همکاری وجود دارد، از هر دو نوع شکل (دایره و مربع) در اندازه‌های متناسب با میزان همکاری و اختلاف موجود در تقاطع ستون و سطر ذینفعان چسبانده می‌شود. از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود دلیل تضادها و تاریخچه‌ای از همکاری‌ها را ذکر کنند (تمرین چهارم از فصل سوم کتاب کار).

نمونه ماتریس ترسیم شده توسط گروه‌های محلی

شهرداری							
مسجد	□						
مدرسه	□						
بسیج	□	□	□				
نیروی انتظامی	□	□	□	□			
سازمان غیردولتی	□	● □					
مرکز بهداشت	□			●			
	شهرداری	مسجد	مدرسه	بسیج	نیروی انتظامی	سازمان غیردولتی	مرکز بهداشت

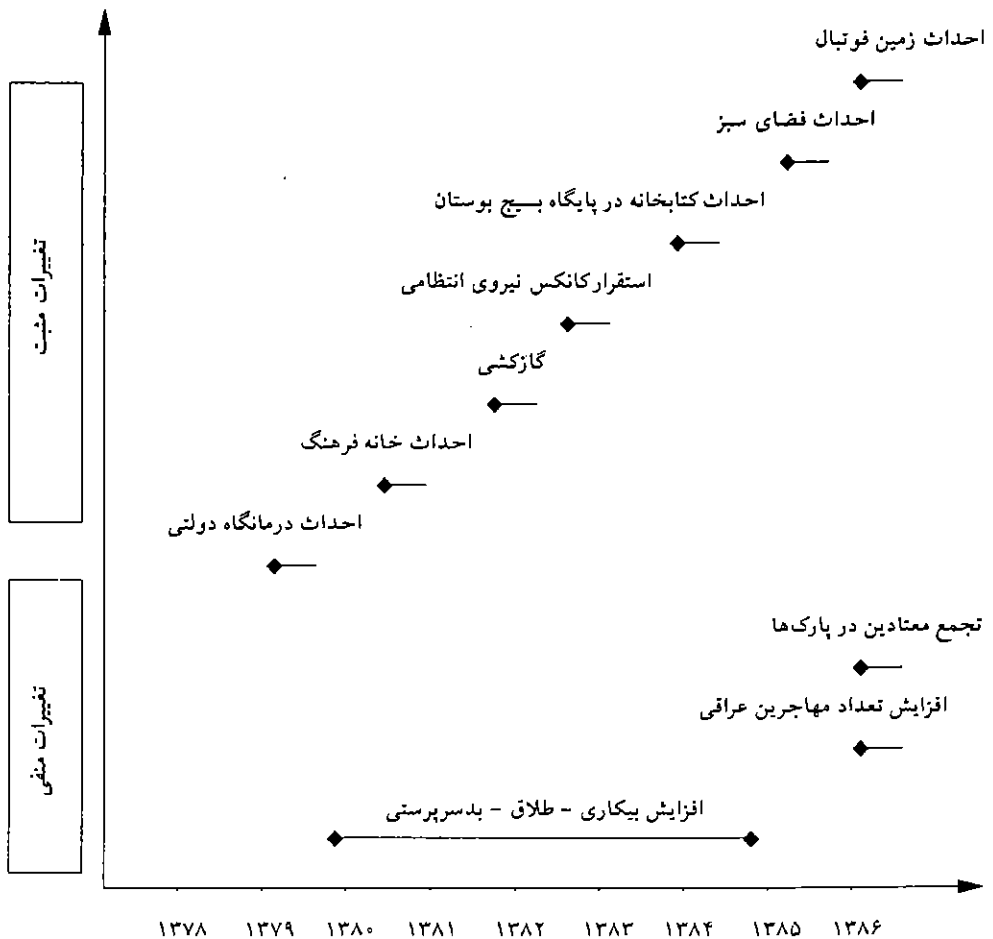
- نماد □ نشان‌دهنده وجود همکاری و حمایت
- نماد ● نشان‌دهنده وجود اختلاف
- خانه‌های خالی مؤید عدم اختلاف و همکاری است. اندازه هر نماد نمایانگر میزان همکاری یا اختلاف است.

روند تغییرات محله در طی زمان

هدف: روند تغییرات محله به ما کمک می‌کند تا تغییرات محیطی، اقتصادی، اجتماعی و رفاهی را در طی یک دوره زمانی مشخص در محله روی داده، بشناسیم.

جدول زمانی راهی است برای نگاه به گذشته و ثبت تغییرات از دیدگاه افراد محلی. این تغییرات

ممکن است به صورت مثبت یا منفی درک شود. روی تاریخ آغاز جدول زمانی توافق می‌شود. برای ترسیم خط سیر زمانی تغییرات محله از بحث با ساکنین قدیمی محله که در طی دوران تغییرات در آنجا زندگی می‌کردند، می‌توان بهره گرفت. نحوه ترسیم آن در کتاب کار تمرین آورده شده است. (تمرین ششم فصل سوم) نمونه خط سیر زمانی ترسیم شده توسط گروه‌ها در ذیل آورده شده است:



### ساعات فعالیت روزانه

هدف: بررسی ساعات فعالیت روزانه و اوقات فراغت مردم (مقایسه ساعات فعالیت روزانه نشان می‌دهد که اهالی چه مدت از روز را به چه کارهایی اختصاص می‌دهند. روش ترسیم در کتاب کار تمرین ۳-۶ آورده شده است).

# فصل چهارم

## نیازسنجی و اولویت بندی

اتسیه جمشیدی، خندان شاهنده

اهداف آموزشی: شرکت کنندگان بعد از اتمام برنامه آموزشی قادر باشند:

### اهداف دانشی

- ❖ نیاز و انواع آن را تعریف کنند.
- ❖ روش تحقیق ارزیابی سریع و تکنیک های آن را در نیازسنجی توضیح دهند.
- ❖ تکنیک های اولویت بندی را شرح دهند.

### اهداف نگرشی

- ❖ به اینکه تحقیق بر پایه مشکلات و نیازهای واقعی مردم شکل می گیرد، معتقد شوند.
- ❖ به نقش گروه های مختلف اجتماعی، اقتصادی و جنسیتی در فرآیند اولویت بندی پی ببرند.
- ❖ با توجه به محدودیت منابع، به اهمیت فرآیند اولویت بندی به عنوان راهی به سوی عدالت اجتماعی ارج نهند.

### اهداف رفتاری

- ❖ پروژه نیازسنجی را طراحی نموده و آن را در سطح محله اجرا کنند.
- ❖ ابزارهای اولویت بندی (ماتریس دو بعدی، دیاگرام اولویت، جدول تحلیل مشکلات) را به کار گیرند.



ابتدا لازم است برای روشن شدن مفهوم نیاز به تعریف آن بپردازیم و تفاوت آن را با خواسته مشخص کنیم:

### خواسته (Want)

در حقیقت خواسته یعنی تمایل به برخورداری از یک کالا یا یک خدمت. مثلاً مردم یک محله ممکن است در بیان خواسته‌های خود بگویند که: "ما پارک می‌خواهیم" یا "ما آب لوله‌کشی می‌خواهیم". معمولاً در عمق هر خواسته‌ای نیازی نهفته است که می‌توان با تفحص بیشتر آن نیاز را آشکار کرد. مثلاً اگر ما از مردم محله بپرسیم که "پارک را برای چه می‌خواهید؟" احتمالاً خواهند گفت که "برای آنکه کودکان ما به محل امنی برای بازی کردن نیاز دارند".

### نیاز (Need)

نیاز یک مفهوم کلی است که فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب را پر می‌کند. این مفهوم در حقیقت ریشه خواسته‌هاست. به این مثال در مورد یک فردی که گرسنه است توجه کنید:

- ❖ وضعیت موجود این فرد: گرسنه هستم؛
- ❖ وضعیت مطلوب این فرد: سیر هستم؛
- ❖ نیاز: غذا نیاز دارم؛
- ❖ خواسته: قرمه سبزی می‌خواهم.

همان‌طور که متوجه شدید یک نیاز را با خواسته‌های مختلفی می‌توان ارضاء کرد و باید بررسی کرد که بهترین راهکار برای مرتفع ساختن یک نیاز چیست.

### نیازسنجی (Needs assessment)

نیازسنجی فرآیندی است که به‌طور معمول قبل از کارهای دیگر و پیش از پرداختن به جزئیات برنامه انجام می‌شود. این فرآیند به فرد یا سازمان کمک می‌کند "نیاز موجود برای اجرای برنامه مورد نظرش" را توجیه کند و همچنین به منزله مبنا و پایه‌ای برای ارزیابی پیامدهای مورد نظر برنامه قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، نیازسنجی اطلاعات و زمینه‌هایی را در اختیار سازمان قرار می‌دهد که بر مبنای سازمان قادر خواهد بود امکان و زمینه توفیق برنامه را برآورده سازد. اساس نیازسنجی، تحقیقات و سنجش‌های قابل اعتماد است.

## هدف از نیازسنجی

- اهداف نیازسنجی را می‌توان در چهار گروه به شرح زیر طبقه‌بندی کرد:
- ❖ مشخص کردن محیطی که برنامه در آن شکل خواهد گرفت؛ به عبارت دیگر باید دانست که برنامه در چه فضا و محیطی اجرا خواهد شد. در بسیاری از مواقع عدم آگاهی و اشراف نسبت به فضای اجرای برنامه و بافت فرهنگی اجتماعی جامعه، منجر به شکست برنامه شده است.
  - ❖ مشخص کردن نیاز آتی به برنامه مورد نظر؛ در طی ارزیابی نیاز می‌توان به این موضوع پی برد که جامعه هدف در آینده تا چه حد به برنامه پیشنهادی نیاز خواهد داشت. به عبارت دیگر شدت نیاز برآورد می‌شود. به علاوه از این طریق، سایر نیازهای جامعه نیز آشکار می‌شود که می‌تواند با شکل‌گیری افکار جدید، مبنای تهیه و تدوین برنامه‌های جدید باشد.
  - ❖ تهیه اطلاعات واقعی برای مسائل و مشکلات عنوان شده؛ در طی این مرحله می‌توان به اطلاعات دست اول و مهمی در مورد نیازها و مشکلات موجود دست یافت. چه بسا مواردی که مشکلات و مسائل واقعی جامعه با آنچه تهیه‌کنندگان برنامه می‌پنداشتند تفاوت فاحش داشته است.
  - ❖ تأمین اطلاعات مبنا و پایه برای قضاوت درباره اثرات و نتایج برنامه تنظیم شده؛ با پایان یافتن مرحله نیازسنجی، داده‌ها و اطلاعاتی فراهم می‌آیند که مجربان برنامه و سایر سازمان‌های ذیربط را در ارزشیابی برنامه و بررسی میزان اثربخشی آن یاری خواهد کرد.

## نیازسنجی مشارکتی

در حالت‌های متعارف نیازسنجی، معمولاً یک فرد یا سازمان (که بیرون از جامعه محلی مورد نظر است) به جمع‌آوری اطلاعات درباره نیازهای افراد جامعه محلی می‌پردازد. در این حالت فرد یا سازمان نقش خاصی در آن جامعه ندارد و لذا جریان یک سویه اطلاعات از سوی مردم محله به طرف کسی که نیازسنجی را انجام می‌دهد جاری می‌شود.

اما در نیازسنجی مشارکتی فرد یا سازمانی که اقدام به نیازسنجی می‌کند تلاش دارد که همه افراد، سازمان‌ها و عوامل مهم را در فرآیند نیازسنجی درگیر سازد. در این روش، خود مردم پدیدآورندگان پویای اطلاعات در مورد نیازهایشان هستند. در بهترین حالت از نیازسنجی مشارکتی در سطح اجتماع محلی حتی نیازی به تسهیلگر بیرونی نیست و مردم پس از کسب آگاهی و توانایی‌های لازم، خود اقدام به ارزیابی نیازهایشان در سطح محله می‌کنند.

برای نیازسنجی در هر سطحی چند سؤال مشترک مطرح می‌شود. این سئوال‌ات در چهارگوش عنوان شده است:

### سئوالات هدایت‌کننده در نیازسنجی



چه اطلاعاتی نیاز داریم؟  
چرا به این اطلاعات نیاز داریم؟  
چگونه این اطلاعات را به دست آوریم؟  
چه استفاده‌ای از اطلاعات به دست آمده می‌شود؟

برای یافتن پاسخ سئوالات مطرح شده، ضروری است که با مفهوم نیاز و فرآیند نیازسنجی آشنا شویم: نیازسنجی راهی برای جمع‌آوری اطلاعات است که بر اساس آن، در مورد طراحی برنامه توسعه‌ای که منجر به رفع نیاز جامعه گردد، تصمیم گرفته می‌شود. طبق تعریف، نیاز، فاصله میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب می‌باشد که در نیازسنجی این فاصله شناسایی می‌شود.

تصویر ۱: مفهوم نیاز

وضعیت مطلوب

فاصله	نیاز
-------	------

وضعیت موجود

## انواع نیازهای اجتماعی محله

### نیاز احساس شده (خواستنه)<sup>(۱)</sup>

احساس فرد از تفاوت یا فاصله از وضعیت مطلوب می‌باشد که در قالب خواسته بیان می‌شود.

<p>یکی از ساکنین محله برای نحوه تفکیک زباله احساس می‌کند که نیازمند اطلاعات است. بنابراین به دنبال منابع اطلاعاتی در زمینه نحوه جمع‌آوری زباله و نحوه تفکیک آن می‌باشد.</p>	<p><b>خواستنه</b></p>
---	-----------------------

### نیاز بیان شده (تقاضا)<sup>(۲)</sup>

درخواست فرد برای برطرف شدن تفاوت یا کاهش فاصله با وضعیت مطلوب است که به صورت تقاضا مطرح می‌شود.

<p>بسیاری از والدینی که فرزندانشان در سنین نوجوانی و یا جوانی می‌باشند با مشکلات زیادی روبرو بوده و نمی‌دانند که چگونه با فرزندانشان رفتار کنند تا آنها به دنبال رفتارهای پرخطر نروند. به همین دلیل خواسته‌شان را به صورت مکتوب در قالب یک مقاله در نشریه محلی به چاپ می‌رسانند. بدین ترتیب والدین نیاز خودشان را برای کمک و حمایت و کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه به گوش مسئولین می‌رسانند.</p>	<p><b>تقاضا</b></p>
---	---------------------

### نیاز کارشناسی شده (قضاوت)<sup>(۳)</sup>

نظر کارشناسی درباره فاصله فرد از وضعیت مطلوب است که در قالب قضاوت بیان می‌شود:

1. Felt need

2. Expressed need

3. Normative Need

### قضاوت

ساکنین محله در مورد وضعیت ساختمان‌های فرسوده محله به شهرداری مراجعه می‌کنند تا برای تعمیر خانه‌هایشان تقاضای اجازه ساخت و ساز بگیرند. اما کارشناسان براساس گسل‌های مناطق تشخیص دادند که آن‌ها باید برای تعمیر خانه‌هایشان براساس استانداردهای ساختمان‌سازی اقدام نمایند. بیش از هر اقدامی مردم به برنامه آموزشی در زمینه اقدامات سازه‌ای و غیرسازه‌ای برای مقابله با خطرات زلزله نیاز دارند.

### نیاز مقایسه‌ای (عرضه)<sup>(۱)</sup>

وضعیت کنونی یک جمعیت با جمعیت مشابه از نظر فاصله وضعیت مطلوب مقایسه می‌شود که به صورت عرضه بیان می‌شود.

### عرضه

امکانات محله ۱۶ از لحاظ وجود اماکن ورزشی و تفریحی یا امکانات محله ۱۸ بسیار متفاوت است. در محله ۱۶ مردم دسترسی آسان به مراکز ورزشی و فرهنگی دارند و ساکنین محله ۱۸ با آمدن به محله ۱۶ متوجه تفاوت در وضعیت دسترسی مردم به امکانات می‌شوند و این نیاز را احساس می‌کنند.

### فرآیند نیازسنجی

فرآیند نیازسنجی در چند گام قابل اجراست. این گام‌ها عبارتند از:

♦ با مرور منابع اطلاعاتی موجود از قبیل گزارش‌های سالیانه، داده‌های آماری، اسناد و مدارک و پژوهش‌های انجام گرفته تعیین می‌کنیم که نیاز به جمع‌آوری چه نوع اطلاعاتی داریم. از طریق بارش

افکار، گروه‌ها، سازمان‌ها و افرادی را که می‌توانند در ارائه اطلاعات کمک نمایند، لیست می‌نماییم (کتاب کار: تمرین ۱-۴).

- ◆ تصمیم می‌گیریم که نیازسنجی توسط چه کسانی انجام گیرد. این کار از طریق استخدام گروهی از افراد غیرمحلّی صورت می‌گیرد و یا داوطلبین محلّی علاقه‌مند، این کار را انجام می‌دهند.
- ◆ تصمیم‌گیری بر روی انتخاب روش جمع‌آوری اطلاعات (سرشماری، نظرسنجی، و یا ارزیابی سریع) صورت می‌گیرد.
- ◆ براساس اطلاعات جمع‌آوری شده، اولویت‌بندی انجام می‌شود:

بنابراین فرآیند نیازسنجی در چند گام قابل اجراست:

- ◆ مرور منابع اطلاعاتی
- ◆ تعیین افراد جهت نیازسنجی
- ◆ تعیین روش نیازسنجی
- ◆ جمع‌آوری و اولویت‌بندی

لازم به ذکر است که نمی‌توان نیازسنجی و اولویت‌بندی را از یکدیگر جدا نمود زیرا نیازسنجی و اولویت‌بندی مقوله‌هایی به هم تنیده‌اند. در نیازسنجی نیازها را شناسایی می‌کنیم و در اولویت‌بندی تعیین می‌کنیم که با توجه به محدودیت منابع در دسترس، چه افراد یا گروه‌هایی اولویت استفاده از منابع را دارند. اولویت‌بندی حرکتی است در راستای عدالت اجتماعی. تحقیق بر روی روش شناسی اولویت‌بندی به صورت علمی، حدود دو دهه قدمت دارد.

### روش ارزیابی سریع<sup>(۱)</sup>

روش ارزیابی سریع روشی کیفی است که دانش محلّی، مهارت‌ها و منابع کاملاً در جهت حل مشکلات به خدمت گرفته می‌شود (این روش در فصل ۵، قسمت مربوط به برنامه‌ریزی گنجانده شده است). این روش بر سه تکنیک مشاهده، مصاحبه و مرور مستندات استوار است. مبنای این تکنیک‌ها کار گروهی و رسیدن به توافق است.

**پیش فرض های مطرح عبارتند از:**

مردم جامعه محلی به انجام کار تمایل داشته، توان صرف نیرو و وقت در فرآیند کار داشته باشند.  
 افراد غیر محلی از اعتماد و اطمینان جامعه محلی برخوردار باشند که این گونه اطمینان ها از طریق کار گروهی و طی بازدیدهای منظم ارتباط با جامعه محلی حاصل می گردد.

اعتبار و قابل اعتماد بودن نتایج حاصل از تحقیق مشارکتی مفاهیمی برخاسته از منظر مردم محلی می باشد. بنابراین میزان نزدیک بودن یافته ها به واقعیت در تلاش به منظور نیل به توسعه پایدار و ثبات و استمرار یافته ها که موجب پیشرفت و بهبود وضعیت زندگی مردم شود به نحوی که بتواند برای مدت طولانی پایدار بماند بسیار حایز اهمیت است.

**خصوصیات روش ارزیابی سریع:**

- ◆ تجزیه و تحلیل مشکلات، نیازها و منابع موجود محلی
- ◆ تولید اطلاعات بیشتر و پشتیبانی فرآیندهای تصمیم گیری مفید در جهت اهداف محله ای
- ◆ ایجاد آگاهی در جامعه محلی با شناسایی نقش و مسئولیت های افراد و استفاده بهینه از منابع
- ◆ مشارکت گروه های ذینفع در تمامی مراحل تحقیق
- ◆ توانمند کردن جامعه محلی جهت کمک به خودشان و ایجاد حس مالکیت در آنان

**مزایای روش تحقیق ارزیابی سریع:**

معایب	مزایا	روش ارزیابی
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ اطلاعات کمی به دست نمی آیند</li> <li>❖ احتمال یکسو نگری توسط مصاحبه کننده (مثلاً در انتخاب افراد) وجود دارد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ اطلاعات عمیق و درونی را فراهم می سازد</li> <li>❖ انعطاف پذیری های آن، کاوش در موضوعاتی را که از قبل پیش بینی نشده بود، امکان پذیر می سازد</li> <li>❖ انجام آن آسان است و به نسبت ارزان تمام می شود</li> </ul>	<p>مصاحبه با افراد مطلع کلیدی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ اطلاعات کمی را فراهم نمی کند</li> <li>❖ در بحث ها ممکن است یک یا چند نفر غالب باشند</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ سرعت می توان آن را انجام داد</li> <li>❖ از نظر هزینه به صرفه است</li> <li>❖ بحث گروهی غالباً عوامل مهار کننده</li> </ul>	<p>بحث گروهی متمرکز</p>

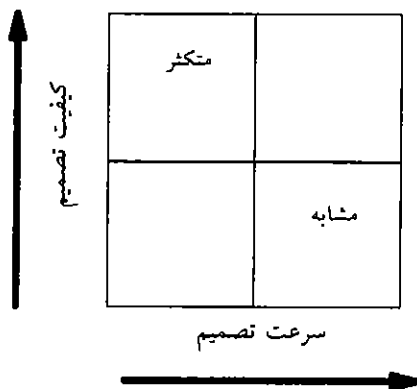
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ مستعد یکسونگری‌های فرد هماهنگ‌کننده است</li> </ul>	<p>برنامه را کاهش می‌دهد، و تبادل آزادانه اندیشه‌ها را میسر می‌سازد</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ این احتمال وجود دارد که افراد صاحب نفوذ، بحث را به جهتی خاص هدایت کنند یا افراد معینی گفتگوها را در اختیار گیرند</li> <li>❖ ممکن است تابوها و هنجارهای فرهنگی، مانع گفتگو درباره بعضی از موضوعات شوند</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ارتباط مستقیم بین ارزشیابی‌کننده و تعداد وسیعی از افراد را میسر می‌سازد</li> <li>❖ ممکن است درباره خصوصیات جامعه، رفتارها و نظرات مردم اطلاعات کمی فراهم کند</li> <li>❖ احتمال آن وجود دارد که شرکت‌کنندگان تمایل داشته باشند نظرات یکدیگر را اصلاح کنند و در نتیجه اطلاعات تکمیلی دقیق‌تری تهیه می‌شود</li> <li>❖ ارزان و سریع است</li> </ul>	<p>مصاحبه با مردم جامعه</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ مستعد یکسونگری مشاهده‌کننده است</li> <li>❖ حضور مشاهده‌کننده ممکن است بر رفتارهای افراد جامعه اثر بگذارد</li> <li>❖ در صورتی که محل مشاهده، معرف نقاط نباشد، احتمال خطا در برداشتها وجود دارد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ هر پدیده‌ای می‌تواند در موقعیت طبیعی آن بررسی کرد</li> <li>❖ ممکن است شرایط و مسائلی را آشکار کند که مشاهده‌کننده از آنها آگاهی ندارد</li> </ul>	<p>مشاهده مستقیم</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ یافته‌ها الزاماً قابل تعمیم نیست</li> <li>❖ مستعد یکسونگری حاصل از نمونه‌گیری است</li> <li>❖ نیازمند مهارت‌های تحلیل آماری است</li> <li>❖ برای جمع‌آوری اطلاعات کیفی و عمیق مناسب نیست</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ به فراهم آوردن داده‌های کمی کمک می‌کند</li> <li>❖ خطاهای نمونه‌گیری غیر تصادفی را کاهش می‌دهد</li> </ul>	<p>بررسی نمونه‌ای سریع</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ قابل تعمیم به کل جامعه و قابل شمارش (کمی) نیست</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ اطلاعات عمیق را فراهم می‌کند</li> <li>❖ جزئیات لازم درباره زمینه و سابقه کار را فراهم می‌سازد</li> </ul>	<p>مطالعه موردی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ قابل تعمیم به کل جامعه و قابل شمارش (کمی) نیست</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ می‌تواند اطلاعات لازم را درباره موضوعات حساسی که مورد بحث قرار نگرفته است، فراهم کند</li> </ul>	<p>تهیه نقشه تصویری</p>



### نیازسنجی جامعه و پیشگیری از یک خطای رایج

در بسیاری از موارد افراد یا سازمان‌ها پس از انجام تحقیق و پرسش از بخشی از جامعه، یافته‌های حاصله در مورد نیاز را نظر کل جامعه می‌پندارند. این در حالی است که معمولاً نظر گروه‌ها و مردم ضعیف‌تر یا محروم‌تر در نظر گرفته نشده است. مثلاً ممکن است سازسانی برای پی بردن به نیازهای کودکان محله به مدارس مراجعه کند و بدین ترتیب از نیازهای کودکان کار و خیابان غافل شود؛ کودکانی که چه بسا باید بیشتر به فکرشان بود.

تصمیم‌گیری گروهی؛ سطح تنوع و تکرار در گروه



همان‌طور که در نمودار مشاهده می‌کنید هنگامی که در نیازسنجی از گروه‌های متنوع و متفاوت، از نظر ساختار و موقعیت در جامعه استفاده شود بر کیفیت تصمیم حاصله افزوده می‌گردد؛ اما در مقابل هنگامی که بخواهیم سرعت تصمیم‌گیری را بالا ببریم به ناچار از گروه‌های مشابه در نیازسنجی استفاده می‌کنیم.

این حالت بیشتر در وضعیت‌های بحرانی که باید سریعاً اقدام به تصمیم‌گیری یا نیازسنجی کنیم انجام می‌گیرد.

مهم‌ترین هدف تحقیق مشارکتی تقویت توانایی‌های محلی برای جستجو، سازماندهی و بهره‌برداری از اطلاعات مربوطه در جهت حل مشکلات است.

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، ارزیابی سریع مشتمل بر گروهی از فنون و ابزارهای طراحی شده برای برخورد با انواع موضوعات و مشکلات جامعه محلی است. در حقیقت پاسخ به این سؤال که چه انتظاری از انجام ارزیابی سریع داریم، بسته به نوع هدف ما متفاوت خواهد بود.

### تیم ارزیابی سریع

افراد تیم می‌بایست نمایندگان طبقات مختلف اجتماعی و اقتصادی جامعه محلی و از نظر جنس از هر دو گروه زنان و مردان و حتی سنین مختلف باشند. یک نفر نقش هماهنگ‌کننده (تسهیلگر) و یک نفر

نقش یادداشت‌بردار را به‌عهده دارد.

نقش هماهنگ‌کننده در شناسایی مشکلات این است که افراد را به گروه‌های کوچک جهت بحث گروهی تقسیم کند و در طبقه‌بندی مشکلات، از طبقه‌بندی زیاد یا کم و هدایت گروه‌ها جهت تعیین معیارهای خاص جلوگیری کند.

### خصوصیات هماهنگ‌کننده خوب

یک هماهنگ‌کننده خوب به مشارکت‌کنندگان اجازه می‌دهد بیان‌نیشند و با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. از تحمیل عقیده خویش یا اظهار نظر کردن درباره تصمیم شرکت‌کنندگان اجتناب می‌کند. پویایی و تحرک در روابط بین افراد را مدیریت می‌کند. مراقب است که مباحثات در مسیر درستی پیش برود. به حداکثر رساندن میزان مشارکت هر یک از شرکت‌کنندگان در کارهای گروهی، کاهش دادن تضادها و تلاش در جهت کسب توافق جمعی مسئولیت‌های اصلی هماهنگ‌کننده را تشکیل می‌دهد. استفاده خلاقانه از ابزارهای مختلف در پشتیبانی از کارهای گروهی، راهبردی مهم به‌شمار می‌آید.

زمانی مشارکت مردمی منجر به توانمندسازی می‌شود که جامعه محلی در تمامی مراحل و عرصه‌های توسعه از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل مشکلات تا طراحی و اجرای راه‌حل‌ها سهیم باشند. تصمیم‌گیری، مالکیت و مدیریت از اجزای لاینفک مشارکت مردمی حقیقی هستند.

### تکنیک‌های روش ارزیابی سریع

این تکنیک‌ها شامل مشاهده، مصاحبه و مرور مستندات در قالب کارهای گروهی (ماتریس رتبه‌بندی و دیاگرام‌ها، ...) می‌باشند:

۱. مصاحبه با افراد مطلع کلیدی (Key informant interview). در این روش با تعدادی از اشخاص آگاه و مطلعی که نسبت به مسائل و مشکلات مردم و یا سازمان وقوف دارند گفتگو می‌شود. این افراد ممکن است دارای عقاید و نظریات متفاوتی باشند که بدین ترتیب دیدگاه‌های مختلف آشکار می‌شوند. برای انجام مصاحبه از "راهنمای مصاحبه" کمک گرفته می‌شود ولی چارچوب سؤالات در حین مصاحبه و با طرح سؤالات تکمیلی و بر اساس پاسخ‌های قبلی شکل می‌گیرد. به‌عنوان مثال ممکن است بخواهید اطلاعات زیادی را در مورد نیازهای رفاهی مردم یک روستا، از طریق مصاحبه با ده‌دار یا معلم به‌دست آورید.

۲. بحث گروهی متمرکز (Focus Group Discussion). در این روش گروه‌های ۶ تا ۱۲ نفره‌ای

تشکیل می‌گردد که به بحث در مورد پاره‌ای سؤالات می‌پردازند. فردی به‌عنوان تسهیلگر یا هماهنگ‌کننده موضوع را در گروه مطرح می‌کند، بحث را راه می‌اندازد، افراد را به مشارکت در بحث تشویق می‌کند، بحث را روی موضوع اصلی متمرکز می‌سازد و از نفوذ افرادی که ممکن است گروه را تحت تأثیر قرار دهند، می‌کاهد. افراد گروه باید تا حد امکان مشابه باشند (مثلاً از نظر گروه سنی و یا سطح سواد) تا بتوانند به راحتی مسائل و مشکلات را بیان کنند.

۳. مصاحبه با مردم جامعه (Community interview). در این نوع ارزیابی، با افراد جامعه در یک محل عمومی مثل مدرسه، مسجد و ... صحبت می‌شود. گفتگو بین مصاحبه‌کننده و حاضران صورت می‌گیرد. مصاحبه‌کننده، گرداننده گفتگو است و سؤالات را بر اساس راهنمای مصاحبه با جمع در میان می‌گذارد. این روش در جمع‌آوری اطلاعات از وضعیت محله، روستا و یا سازمان (بیمارستان، مدرسه و ...) مفید است.

۴. مشاهده مستقیم (Direct observation). مشاهده مستقیم یعنی دیدن ساده و ثبت بعضی وقایع که به خودی خود (و بدون هیچ دخالتی) در یک وضعیت خاص اتفاق می‌افتد. در این روش مشاهده‌گر بر اساس اهدافی که دنبال می‌کند، آنچه را که در مکانی خاص می‌بیند یا می‌شنود یادداشت می‌کند. مشاهده ممکن است از شرایط فیزیکی (مانند محیط زندگی)، فعالیت‌های جاری، عملکردهای رفتاری یا مباحثات انجام شود. بررسی حین قدم زدن، نیز نوعی مشاهده است که برای آگاهی از موقعیت منطقه و محیط پروژه صورت می‌گیرد.

۵. بررسی نمونه‌ای سریع (Rapid sample survey). در این روش معمولاً از پرسشنامه‌ای که دارای سؤالاتی با چند پاسخ (گزینه) از پیش تعیین شده است، استفاده می‌شود. بررسی بر روی ۲۵ تا ۵۰ نفر که نمونه معرف جامعه هستند و با روش نمونه‌گیری احتمالی انتخاب شده‌اند، انجام می‌شود. این روش سبب به‌دست آمدن داده‌های کمی Quantitative می‌گردد که می‌توان به سرعت آنها را جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل کرد.

۶. مطالعه موردی (Case study). در این روش یک یا چند مورد جالب به‌طور عمیق مطالعه می‌شوند. گرچه یافته‌های حاصل از این روش قابل تعمیم به جامعه نیستند، اما اطلاعات عمیقی را برای روشن شدن بیشتر موضوع و تنظیم بهتر اطلاعات کیفی و کمی در مطالعات بعدی در اختیار می‌گذارند.

۷. تهیه نقشه یا تصویر (Community mapping). عبارت است از تهیه نقشه یا تصویری توسط خود جامعه که بر روی آن اطلاعات، مسائل یا راه‌حل‌ها مشخص و مجسم می‌شود. در این روش افراد

جامعه با راهنمایی یک تسهیلگر، نقشه یا تصویری را در مورد یک مکان، موضوع یا یک وضعیت تهیه می‌کنند. به‌عنوان مثال می‌توان به نقشه روستا، نقشه مدرسه، تصویر بدن و ... اشاره کرد.

در پایان این قسمت یادآور می‌شویم که روش‌های کیفی متعدد و جالب دیگری (مثل توجه به افسانه‌ها و طنزهای محلی، توجه به عکس‌ها و رنگ‌ها و ...) نیز وجود دارند که به نحو مقتضی می‌توان از آنها در نیازسنجی بهره جست.

### تکنیک‌های مصاحبه

تکنیک	اهداف	روش‌های انجام
	دریافت نقطه نظرات شفاهی مردم برای شناسایی مشکلات و انتظارات آنان	تهیه فهرستی از مکان‌ها و انواع گروه‌های مردم در جامعه محلی شناسایی گروه‌های حساس به موضوع تدوین مجموعه‌ای از سئوالات باز یافتن فرصت مناسب برای انجام گفتگو با مردم
بحث گروهی متمرکز	شناسایی و تحلیل نیازها و نقطه نظرات و دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان در زمینه موضوعی مشترک	تهیه راهنمای موضوع بحث تعیین تعداد زیر گروه‌های متمرکز انتخاب تیم مناسب و آموزش آنها، اجرای مصاحبه‌ها تحلیل همزمان یادداشت‌های مصاحبه‌ها تهیه گزارش
مصاحبه فردی	دستیابی به اطلاعات کمی، کیفی و خاص از افراد مطلع	تهیه راهنمای مصاحبه (فهرستی از سئوالات باز) تعیین افراد مورد مصاحبه و هماهنگی با مصاحبه شونده‌گان تنظیم و تدوین مطالب حاصله از مصاحبه و بحث و بررسی نتایج

### تکنیک‌های مشاهده

تکنیک	اهداف	روش‌های انجام
مشاهده	شناخت محیط و کشف نیازهای اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی	پیاده روی و مشاهده سیستماتیک و کشف نیازهای اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی در منطقه، بازدید از نهادهای واسطه که نقش آنها تسهیل‌گرد هم آمدن اعضا می‌باشد (نظیر مساجد، اماکن ورزشی و فرهنگی)؛ زندگی با آنها؛ شرکت در جشن‌ها و مراسم

در پایان فرآیند نیازسنجی، لیست نیازهای حاصل از روش‌های مشاهده، مصاحبه و مرور مستندات، تکمیل گردیده با یکدیگر مقایسه شده و پس از دسته‌بندی لیست نهایی برای ورود به مرحله اولویت‌بندی آماده می‌گردد (تمرین ششم فصل سوم کتاب کار).

### اولویت‌بندی

پس از شناسایی، نیازها و مشکلات اولویت‌دار تحلیل می‌شوند. اولویت‌بندی فرآیندی است در جهت عدالت اجتماعی. پس از شناسایی نیازها صورت می‌گیرد تا بتوان منابع محدود را به مشکلات در اولویت بالا اختصاص داد. در فرآیند اولویت‌بندی، نمایندگان گروه‌های مختلف مشارکت داشته و مشکل در اولویت بر اساس اجماع نظر گروهی انتخاب می‌گردد.

### تکنیک‌های اولویت‌بندی

شرکت‌کنندگان در کارهای گروهی می‌توانند داوطلبانه بر اساس علاقه خود در فرآیند ارزیابی سریع شرکت کنند مثل اعضای گروه‌های خودجوش جامعه محلی و یا به روش هدفمند انتخاب گردند. کارهای گروهی تحقیق مشارکتی بر مجموعه‌ای از فنون و ابزار شامل بارش فکری، ماتریس مقایسه‌ای، دیاگرام اولویت‌ها و جدول تحلیل مشکلات متکی است. کارهای گروهی بر اصل بحث و اجماع نظر استوار است (نمونه‌های دیگری از تکنیک‌های اولویت‌بندی در فصل اول، تحت عنوان تسهیلگری اجتماع محور معرفی شده‌اند).

### بارش افکار

بارش افکار یک تکنیک اولیه جمع‌آوری نظرات است و همه شرکت‌کنندگان در فرآیند رسیدن به نقطه نظرات مناسب مشارکت خواهند داشت. این تکنیک مقدمه مناسبی برای تمرین‌های گروهی است. نظرات افراد درباره یک موضوع به سرعت تولید و جمع‌آوری می‌شود و با بحث گروهی راه‌حل‌های مختلف کشف و مقایسه می‌گردد. موارد تکراری حذف شده و موارد اختلاف به بحث گذاشته می‌شود تا اینکه یک فهرست مشخص از نظرات به‌دست بیاید. هر یک از شرکت‌کنندگان نظر خود را بیان می‌کند.

### اولویت‌بندی با استفاده از ماتریس مقایسه‌ای (ماتریس دو بعدی)

در این تکنیک، ابتدا لیست مشکلات در ماتریس مقایسه‌ای وارد می‌شود. سپس هر دو مشکل با هم بر اساس معیارهای توافق شده گروه مقایسه و بحث شده و بعد از اتفاق نظر در ماتریس وارد می‌شود. در نهایت تعداد دفعات تکرار شمارش شده و مشکل دارای اولویت با رتبه کمتر انتخاب می‌شود. کار گروهی

جهت رده‌بندی و تعیین اولویت‌ها را ممکن است با نمایندگان گروه‌های مختلف افراد و گروه‌های مورد نیازسنجی انجام داد. این تکنیک به نظر می‌رسد برای شرکت‌کنندگان با نشاط و جالب باشد (تمرین هفتم فصل چهارم کتاب کار).

نمونه ماتریس اولویت‌بندی تکمیل شده در گروه‌های محلی

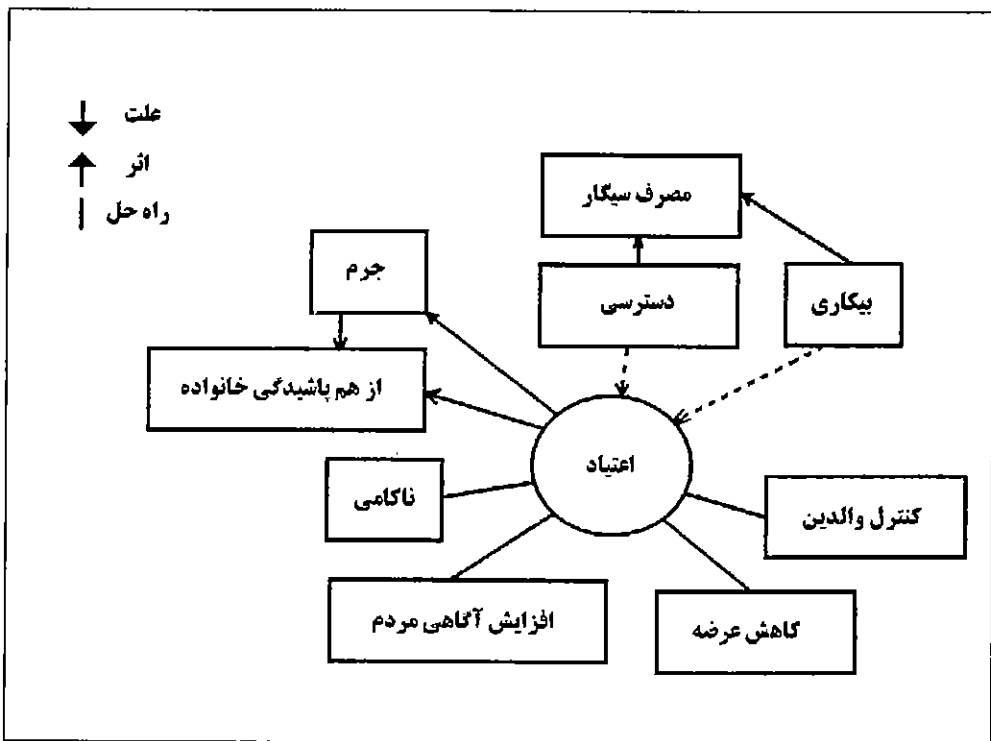
مشکلات	بافت فرسوده	مهاجرت افاغنه	اعتیاد	زباله	کمبود امکانات	جانوران مودی	ناامنی
بافت فرسوده		بافت فرسوده	بافت فرسوده	بافت فرسوده	بافت فرسوده	بافت فرسوده	بافت فرسوده
مهاجرت افاغنه			مهاجرت افاغنه	مهاجرت افاغنه	مهاجرت افاغنه	مهاجرت افاغنه	مهاجرت افاغنه
اعتیاد				اعتیاد	اعتیاد	اعتیاد	اعتیاد
زباله					زباله	زباله	زباله
کمبود امکانات						کمبود امکانات	ناامنی
جانوران مودی							ناامنی
ناامنی							

اولویت‌های تعیین شده در گروه

رتبه	تعداد دفعات تکرار	مشکلات
۱	۶	بافت فرسوده - تنگی معابر
۲	۵	مهاجرت افاغنه
۳	۴	زباله
۴	۳	اعتیاد
۵	۲	ناامنی کوچه‌ها

### دیاگرام اولویت

برای شناسایی علل و اثرات ناشی از مشکلات و راه‌حل‌های پیشنهادی از دیاگرام اولویت استفاده می‌شود. برای این کار دیاگرام توسط همان گروه‌هایی که در ماتریس مقایسه‌ای شرکت داشتند، تهیه می‌شود. و برای هر اولویت، علل، اثر و راه‌حل‌های پیشنهادی به‌طور جداگانه تعیین می‌گردد. (تمرین هشتم فصل چهارم کتاب کار). نمونه دیاگرام اولویت ترسیم شده توسط گروه‌ها در ذیل آورده شده است:



### جدول تحلیل مشکلات

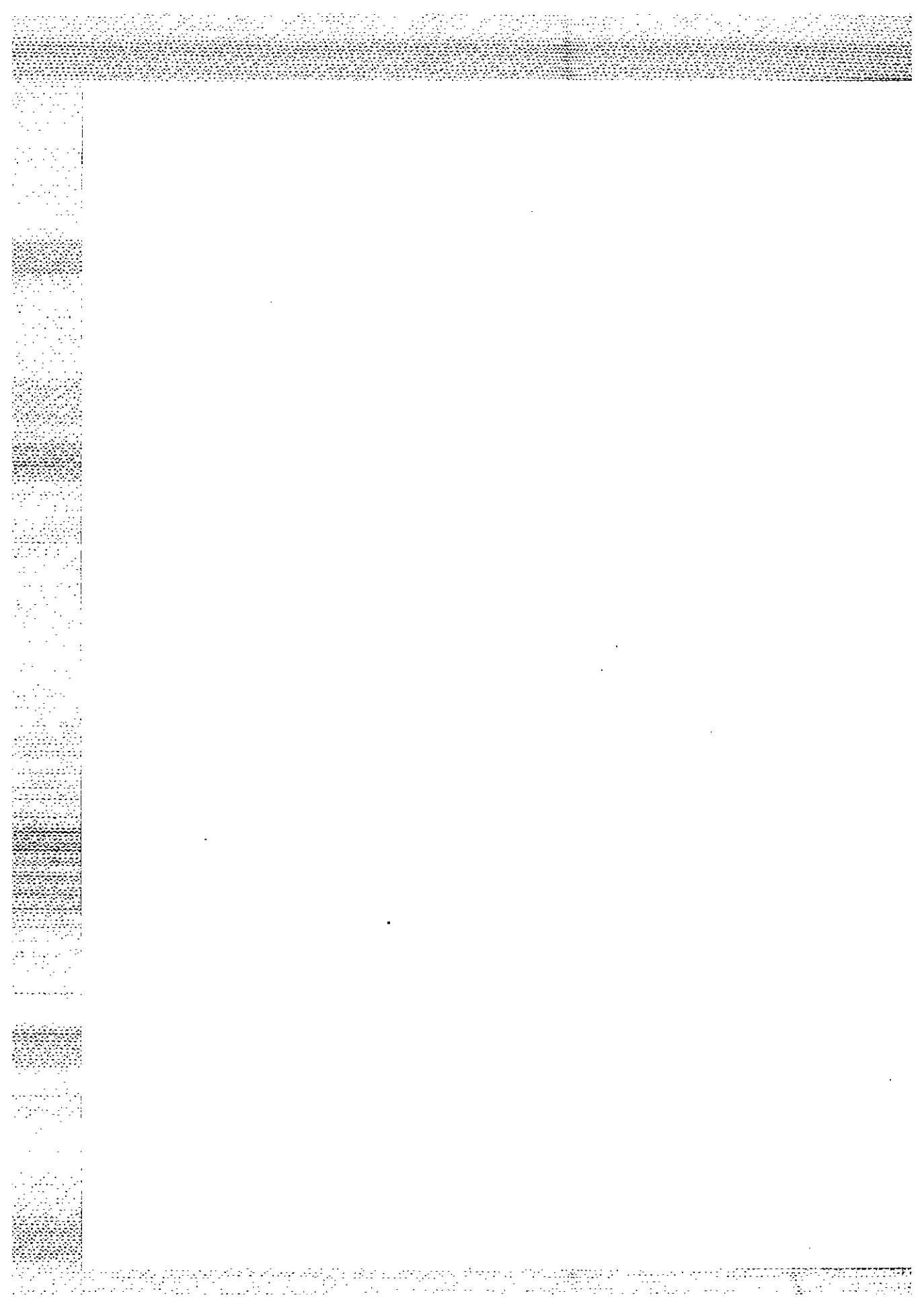
این جدول به منظور بررسی دقیق‌تر مشکلات اولویت‌دار تکمیل می‌گردد. برای تکمیل جدول علاوه بر مردم محلی از افراد غیرمحلی مطلع نیز دعوت شده است. افراد در ستون اول، اولویت شناسایی شده از ماتریس مقایسه‌ای را وارد می‌کنند و در ستون دوم، علل مشکلات شناسایی شده طبق دیاگرام اولویت و در ستون سوم، فهرستی از اقدامات صورت گرفته وارد می‌شود و در ستون آخر فرصت‌های موجود یادداشت می‌شود (تمرین نهم فصل چهارم کتاب کار). در این بخش مثالی ارائه می‌شود که در آن از مردم محلی خواسته شده است که جدول تحلیل مشکل را برای مشکل اولویت‌دار اعتیاد تکمیل نمایند:

مشکل	علل	اقدامات صورت گرفته	فرصت‌ها
اعتیاد	در دسترس بودن مواد	کنترل توسط نیروی انتظامی	مستقر بودن کیوسک‌های پلیس در محله
	نامناسب بودن شرایط محیطی - اجتماعی برای ترک اعتیاد	ایجاد کانون مشاوره ترک اعتیاد	مراکز باز پروری

در چهارگوش ذیل انواع تکنیک‌های اولویت‌بندی آورده شده است:

تکنیک	ابزار	اهداف	روش انجام
اولویت‌بندی	بارش افکار	جمع‌آوری سریع نظرات بدون رد یا قبول یکدیگر	مطرح کردن سئوالات کلیدی، بیان نظرات توسط تک تک شرکت‌کنندگان و یادداشت آنها، حذف موارد تکراری
	ماتریس مقایسه‌ای	شناسایی و مقایسه مشکلات اولویت‌دار گروه‌های مختلف	وارد کردن لیست مشکلات در ماتریس مقایسه و بحث شمارش تعداد دفعات تکرار
	دیاگرام تحلیل اولویت	شناسایی علل، اثرات مشکل و راه‌حل‌های پیشنهادی	تهیه دیاگرام توسط گروه تهیه‌کننده ماتریس تعیین علل، اثر و راه‌حل پیشنهادی هر اولویت
	جدول تحلیل مشکل	بسررسی دقیق‌تر مشکلات اولویت‌دار	دعوت از افراد غیرمحلّی و متخصص علاوه بر افراد محلّی تبادل نظر جهت تحلیل مشکل





## فصل پنجم

### برنامه‌ریزی

پدرام موسوی شندی

#### اهداف آموزشی

شرکت‌کنندگان بعد از اتمام برنامه آموزشی قادر باشند :

#### اهداف دانشی

- ❖ با مفهوم برنامه، برنامه‌ریزی، پروژه، اهداف و فعالیت آشنا شوند.
- ❖ درک صحیحی از مفاهیم فرآیند و نتیجه داشته باشند.

#### اهداف نگرشی

- ❖ ضرورت برنامه‌ریزی در کارهای گروهی را دریابند.
- ❖ مشارکت ذینفعان در نیازسنجی، برنامه‌ریزی و اجرا را به‌عنوان یک اصل دریابند و به آن اعتقاد داشته باشند.

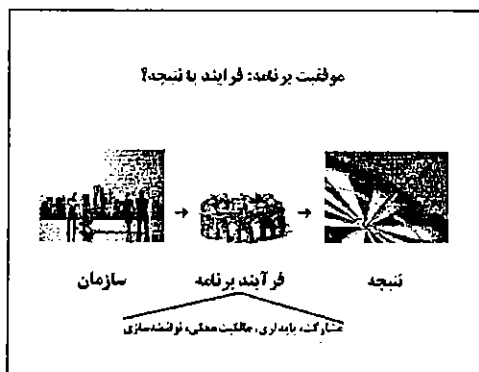
#### اهداف رفتاری

- ❖ اهداف اختصاصی برنامه‌های خود را بنویسند.
- ❖ جدول گانت خود را تدوین نمایند.

مقدمه

تعریف برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی عبارت است از تهیه، توزیع و تخصیص عوامل و وسایل محدود برای رسیدن به هدف‌های مطلوب در حداقل زمان و با حداقل هزینه ممکن. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی یعنی تعیین فعالیت‌های اثربخش در جهت تحقق هدف به بهترین شکل ممکن.

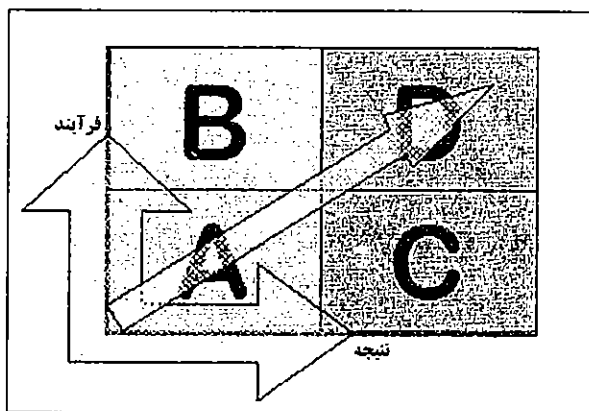


اما موفقیت یک برنامه به چه عواملی بستگی

دارد؟ موفقیت برنامه علاوه بر برنامه‌ریزی مناسب به عوامل دیگری نظیر توجه به نیاز واقعی جامعه، تیم توانا برای طراحی و اجرای برنامه، تعهد سایر افراد و سازمان‌های دخیل در برنامه نیز بستگی دارد.

موفقیت برنامه‌ها: فرآیند در مقابل نتیجه

در یک طبقه‌بندی کلی می‌توان گفت که برخی سازمان‌ها موفقیت یک برنامه را فقط دستیابی به اهداف آن برنامه می‌دانند و برایشان مهم آن است که برنامه به هر طریق ممکن به اهدافش برسد (بخش C از نمودار



مقابل). عده‌ای دیگر از سازمان‌ها معتقدند که فرآیندی که طی آن برنامه‌ها اجرا می‌شوند بسیار مهم‌تر از نتایج هستند و تمام تمرکز خود را بر روی به‌کارگیری فرآیندهای مؤثرتر متمرکز می‌سازند (بخش B از نمودار مقابل). این سازمان‌ها به‌عنوان مثال به مواردی همچون مشارکت، توانمندسازی اجتماع محلی و مالکیت محلی بسیار توجه دارند.

بدیهی است که با توجه بیشتر می‌توان بر هر دو مورد متمرکز بود و بدین ترتیب خروجی‌های بیشتری

از برنامه به‌دست آورد (بخش D از نمودار مقابل).

## تعاریف و مفاهیم بنیادی

### پروژه (Project) چیست؟

اگرچه در ابتدا ممکن است معنی پروژه بدیهی به نظر برسد، ولی در واقع تعاریف گوناگونی برای پروژه وجود دارد. شاید ساده‌ترین و روشن‌ترین تعریف آن باشد که پروژه را «راه‌حلی برای یک مسأله» توصیف کنیم. به بیان دیگر، پروژه، طرح کلی انجام یک کار است. به چند تعریف دیگر توجه فرمایید:

❖ پروژه یک فرآیند و تلاش موقتی<sup>(۱)</sup> به منظور دستیابی به یک سری اهداف مشخص است. این فرآیند، زمان شروع و پایان مشخص و تعریف شده‌ای دارد. هر پروژه همچنین شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها (وظایف) و بودجه‌بندی است.

❖ پروژه مجموعه‌ای از فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده، هماهنگ و مرتبط با یکدیگر است که به منظور دستیابی به اهدافی خاص و مشخص، با یک بودجه معین و طی یک زمان مقرر، طراحی شده‌اند.

❖ پروژه را می‌توان نوعی قالب اجرای فعالیت‌ها دانست. اگر کارهایی که یک سازمان یا فرد به‌طور معمول و متداول انجام می‌دهند، فعالیت‌های جاری<sup>۲</sup> نامگذاری کنیم، می‌توان قالب دیگری را نیز برای اجرای فعالیت‌ها در نظر داشت که در مقطع زمانی خاصی شکل می‌گیرند و به اتمام می‌رسند. این شکل از اجرای فعالیت‌ها را می‌توان «پروژه‌ای» نامید.

با توجه به این تعاریف متوجه می‌شویم که مشخصات کلیه پروژه‌ها آن است که باید:

- ❖ به هدف معینی دست یابند.
- ❖ از یک نقطه معین آغاز شوند.
- ❖ در محدوده زمانی معینی اجرا شوند.
- ❖ از منابع معینی (مالی، انسانی و ...) بهره ببرند.

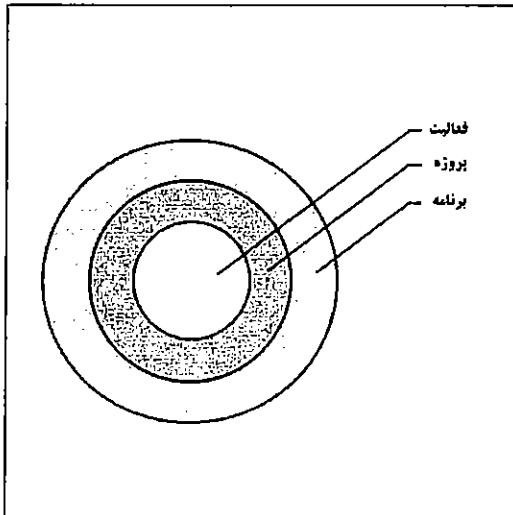
### برنامه (Program) چیست؟

یک پروژه ممکن است پس از دستیابی به هدف‌های خود به اتمام برسد و فعالیت یا اقدام دیگری در پی نداشته باشد. اما گاه دستاوردهای یک پروژه مبنای پروژه دیگری قرار می‌گیرند و در واقع زنجیره

---

۱. پروژه یک فرآیند موقتی است؛ زیرا هنگامی که پروژه به هدف خود رسید، تکمیل شده و پایان یافته خواهد بود. به همین دلیل، نقطه پایانی هر پروژه باید در شروع آن تعریف شده باشد تا بدین طریق بتوان نسبت به پایان موفقیت‌آمیز آن اطمینان حاصل کرد. یکی از دلایلی که برخی پروژه‌ها «هیچگاه پایان نمی‌پذیرند» این است که «هیچکس مشخص نکرده است که کامل بودن آن پروژه یعنی چه!»

پیوسته‌ای از پروژه‌ها برای دستیابی به هدف‌های بزرگ‌تر تدوین می‌شوند. غالباً بجای "مجموعه چند پروژه" از اصطلاح "برنامه" (Program) استفاده می‌گردد. به عبارت دیگر، در این حالت، یک پروژه جزئی از یک مجموعه گسترده‌تر است که آن را برنامه می‌نامیم و هر پروژه تنها قسمتی از این برنامه است.



### فعالیت (Activity) چیست؟

پروژه در بطن خود مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را دارد که بر حسب هدف، امکانات، مخاطب و زمان معین به‌طور منظمی کنار هم چیده شده‌اند. بنابراین اگر یک پروژه تفکیک شود، مجموعه‌ای از اقدام‌ها و فعالیت‌ها به‌دست می‌آید. البته برخی از این فعالیت‌ها برای دستیابی به هدف‌های پروژه است و برخی دیگر برای مدیریت خود پروژه لازم است و ارتباط مستقیمی با هدف پروژه ندارد.

### مأموریت سازمانی و رابطه آن با برنامه، پروژه و فعالیت

یک سازمان کلیه برنامه‌های خود را در جهت رسیدن به مأموریت سازمانی‌اش تنظیم می‌کند. یعنی جهت‌گیری کلی همه برنامه‌ها (و بنابراین پروژه‌ها و فعالیت‌های) یک سازمان به سوی مأموریت آن سازمان است. بنابراین لازم است که سازمان‌ها ابتدا مأموریت خود را تعیین کنند و سپس با توجه به آن برنامه‌ها را مشخص کنند و با استفاده از برنامه‌ها، پروژه‌ها و فعالیت‌ها را تدوین کنند. پس در هنگام فکر کردن در مورد کارهای سازمان باید از کل (مأموریت) به جزء (فعالیت‌ها) پیش رفت. نمودار شماره ۱ در صفحه بعد شمای کلی مباحث فوق را ارائه می‌دهد.

به‌طور معمول، هر برنامه توسط یک فرد (و یا یک گروه) که "مسئله و یا نیاز خاصی" را تشخیص داده‌اند، شروع می‌شود. وقتی که مسئله تعریف شد، برای حل آن یک ایده خام اولیه شکل می‌گیرد. توجه به نیازهای اصلی یک جامعه در برنامه‌های اجتماع محور یک محور اساسی است. به کلماتی که زیرشان خط کشیده شده است توجه کنید:

- ❖ لازم است نیاز-جامعه را بیابیم نه خواسته‌را؛ - -
- ❖ لازم است نیاز اصلی جامعه را بیابیم نه نیازهای کم اولویت را؛
- ❖ لازم است تا حد امکان بخش‌های مختلف جامعه را بیابیم نه فقط یک بخش خاص را.

### راهکار عملی در رسیدن از مسأله به هدف در برنامه‌ریزی

معمولاً سازمان‌ها برای طراحی برنامه‌ها، ابتدا مسأله اولویت‌دار محله را می‌یابند و برای آن درخت مسأله رسم می‌کنند. به این معنی که مسأله را معادل تنه درخت در نظر گرفته و ریشه‌های این مشکل را با استفاده از راهکارهای مشارکتی می‌یابند. شاخه‌های درخت نیز پیامدهای این مشکل هستند. بدیهی است که سازمان اجتماع محور جهت رسم درخت مسأله (یعنی انتخاب مسأله، تحلیل آن) باید به ابعاد مسأله آگاه باشد و بر اساس مأموریت سازمان، توان سازمان، اهمیت و تأثیر حل مسأله و اینکه دیگر سازمان‌ها در مورد کدام یک از ابعاد مسأله به فعالیت می‌پردازند، یکی از ابعاد مسأله را انتخاب و بر روی آن کار کند.

ما برای آشنایی بیشتر شما با اهمیت مسأله و ارتباط آن با نیاز از شکل درخت مسأله و درخت نیاز برای بیان یک مثال استفاده کرده‌ایم. شما در این مثال خواهید دید که چگونه ارتباط تنگاتنگی میان مسأله و نیاز وجود دارد و یک مسأله ممکن است چه ابعادی داشته باشد. بدیهی است درخت مسأله به شما در یافتن، درک بهتر ابعاد مسأله و انتخاب آن کمک زیادی خواهد کرد. پس از ترسیم درخت مشکل، می‌توان تصویر قرینه‌ای از آن را به‌عنوان درخت نیاز در نظر گرفت و همچنین اجزاء ذکر شده را به صورت نیاز بازنویسی نمود.

حال می‌توان برای رفع نیاز مطرح شده در تنه درخت یک برنامه (مجموعه‌ای از پروژه‌ها) طراحی کرد. به عبارت دیگر می‌توان برای هر یک از ریشه‌های مطرح شده یک یا چند پروژه تدوین کرد که مجموع آنها یک برنامه را به همراه خواهد داشت.

پس از تعیین پروژه‌های سازمان باید هدف برنامه و پروژه‌ها را تعیین کنیم. در نمودار شماره ۲ در صفحه بعد شمایی از درخت مسأله و درخت نیاز را می‌توانید ببینید.

### تنظیم هدف‌ها

اگر ندانیم به کدام شهر می‌خواهیم برویم، جاده‌ها با هم فرقی نخواهند داشت!

**(الف) اهداف کلی (اهداف غایی، اهداف نهایی) (Goal)**

هدف کلی هر برنامه نشان می‌دهد که نتیجه‌ای که سازمان برای نیل به آن کوشش می‌کند چیست. به عبارت دیگر، هدف کلی بیانگر آن است که سرانجام، حاصل اجرای آن برنامه چه خواهد بود. هدف کلی غالباً بیان کلی یکی از راه‌حل‌های مسائلی است که قبلاً در قسمت بیان مسأله ذکر شده‌اند. قبلاً دانستیم که بیان مسأله باید محدود به موضوعاتی باشد که حداقل بخشی از آنها با اجرای این برنامه قابل حل باشند. هدف کلی به یکی از راه‌حل‌ها اشاره می‌کند:

- ❖ اهداف کلی باید به اتفاقی که پس از پایان اجرای برنامه و انجام پروژه‌ها برای مردم روی می‌دهد اشاره کند؛ نه فعالیت‌های سازمان.
- ❖ اهداف کلی را واقع‌بینانه بنویسید. هرگز نگویند برنامه به انجام کاری بیش از آنچه امکان‌پذیر است توفیق خواهد یافت. هدف کلی تا حدی ابهام‌آمیز است، ولی اغراق‌آمیز نیست.
- ❖ اهداف کلی باید در راستای "ارزش‌های" سازمان تنظیم شود. این موضوع به تعیین و تحقق اهداف کمک می‌کند.

**(ب) اهداف اختصاصی (اهداف جزئی Objective)**

همان‌طور که ذکر شد اهداف کلی تا حدی ابهام دارند. این اهداف، دیدگاه و ایده کلی می‌دهند ولی تجسم دقیق نهایت و سرانجام کار را میسر نمی‌سازند. حال باید ابهام مذکور را برطرف کنیم. اهداف اختصاصی برنامه با چنین منظوری نوشته می‌شوند. هدف‌های اختصاصی هر برنامه مجموعه اهداف دقیق، روشن و واضحی هستند که رسیدن به مجموعه آنها معادل رسیدن به هدف کلی است. این اهداف مانند پرده‌ای در برابر چشم، تصویری روشن از آینده را ارائه می‌دهند. این اهداف سازمان را در تجسم دقیق فعالیت‌ها و وظایف خود توانا می‌سازد. دقت کنید که:

- ❖ هر هدف اختصاصی یک نقطه یا مقطع است نه یک فرآیند یا فعالیت.
- ❖ هر هدف اختصاصی، شرح چیزهایی است که در پایان اجرای برنامه وجود خواهند داشت.
- ❖ هر قدر هدف‌های اختصاصی روشن‌تر باشند، برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌هایی که باید برنامه را به سوی رسیدن به هدف کلی به پیش برد، آسان‌تر خواهد بود. نوشتن هدف‌های اختصاصی واضح، همچنین نظارت بر پیشرفت برنامه و ارزشیابی موفقیت‌های آن را نیز تسهیل می‌کند.
- ❖ هنگام نوشتن هدف اختصاصی باید از کلمات ابهام‌آمیزی که معرف حرکت‌های ادامه‌دار و مداوم است پرهیز کرد و بجای آنها از کلماتی که نشان‌دهنده نقطه پایان کار است، استفاده کرد:

کلمات مبهم	کلماتی که به پایان کار اشاره می‌کنند
کمک	آگاهی
بهبود	توانایی درآمد زایی
تقویت	افزایش
توسعه	کاهش
هماهنگی	سازمان‌یابی

توجه فرمائید که هدف‌های اختصاصی باید به‌طور منطقی مرتبط با اهداف کلی باشند. این اهداف باید کاملاً واضح و قابل درک باشند و نباید طوری نوشته شوند که هر کس آنها را به طریقی تفسیر کند. آنچه شما از یک هدف اختصاصی برداشت می‌کنید، باید کاملاً با آنچه دیگری برداشت می‌کند مشابه باشد. بدین منظور باید از کلی‌گویی و به‌کار بردن واژه‌هایی که معانی متفاوت و یا ابهام‌آمیز دارند پرهیز کرد. برای سهولت کار می‌توان گفت: "هدف‌های اختصاصی باید SMART باشند" ( به حروف اول این کلمات توجه کنید):

S	Specific	هدف‌های اختصاصی باید "اختصاصی" باشند! یعنی مختص به اهداف کلی باشند؛
M	Measurable	هدف‌های اختصاصی باید "قابل اندازه‌گیری" باشند. این ویژگی یکی از مهم‌ترین خصیصه‌های اهداف اختصاصی است که شما را در نظارت و ارزشیابی برنامه هدایت خواهد کرد. اهداف اختصاصی بدون ذکر اعداد و ارقام، شعاری بیش نیستند؛
A	Area-Specific	هدف‌های اختصاصی باید ناظر به "منطقه/ محلی مشخص" باشند. در برخی اهداف، حوزه عملکرد بسیار وسیع است (مثل کاهش میزان مصرف گازهای آلوده کننده محیط زیست در جهان تا میزان ۲۰٪ در طی ۵ سال) و در برخی کم (افزایش تعداد دختران استفاده کننده از کتابخانه عمومی محله به میزان دو برابر تا پایان سال ۱۳۸۸)؛
R	Realistic	هدف‌های اختصاصی باید "واقع بینانه" تنظیم شده باشند. این هدف‌ها باید با توجه به وسعت مشکل، توانایی و منابع موجود در سازمان و همچنین، تجارب موجود نوشته شوند.
T	Time-Bounded	هدف‌های اختصاصی باید دارای "چارچوب و محدوده زمانی مشخص" باشند. به عبارت دیگر، باید مشخص باشد که شما چه موقع به هدف خود خواهید رسید. برخی اهداف دارای بعد زمانی وسیع هستند و برخی نیز کوتاه مدت‌اند.

حال شما می‌توانید اهداف اختصاصی خوب و مناسب را با استفاده از ابزار SMART شناسایی کنید.



### برنامه‌ریزی یعنی تصمیم‌گیری در مورد آینده

برای اینکه بتوانید تمام عوامل و متغیرهای مربوط به تصمیم‌گیری را در نظر داشته باشید روش‌های زیادی وجود دارد. از ساده‌ترین روش‌ها می‌توان به جدول گانت (Gantt chart) اشاره کرد که توسط "هنری گانت" ارائه شده است. این جدول به‌عنوان یکی از ساده‌ترین ابزارها برای نشان دادن زمان‌های آغاز و پایان فعالیت‌ها در بسیاری از مؤسسات و سازمان‌ها، به‌عنوان تنها روش برنامه‌ریزی برای فعالیت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. این جدول از ۴ ستون اصلی تشکیل شده است و عنوان این چهار ستون عبارتند از: فعالیت‌ها، زمان لازم برای اجرای فعالیت (با توجه به فعالیت بر حسب روز، هفته، ماه، ...)، منابع مورد نیاز برای اجرای فعالیت، فرد مسئول در اجرای فعالیت.

#### ۱. فعالیت‌ها:

برای رسیدن به یک هدف راه‌های متفاوتی وجود دارند. طراحان پروژه باید با توجه به اطلاعات و تجارب موجود و همچنین ارزیابی‌ها و تحقیقاتی که به عمل آورده‌اند، بهترین راه‌ها را ارائه دهند. این راه‌ها الزاماً ساده‌ترین راه‌ها نیستند، بلکه فعالیت‌هایی هستند که به‌طور منطقی مناسب‌ترین راه برای رسیدن به هدف به‌شمار می‌آیند. یعنی از لحاظ هزینه و منابع انسانی و فیزیکی و همچنین زمان در نظر گرفته شده برای دستیابی به هدف مناسب‌ترین راه هستند. پس از یافتن مناسب‌ترین راه، به‌منظور نوشتن فعالیت‌های اجرایی، تیم طراحی پروژه کلیه مراحل آن فعالیت را به دقت می‌نویسند. در این مرحله باید اطمینان حاصل شود که:

❖ انجام کلیه این فعالیت‌ها واقعاً ضروری است؛

❖ انجام این فعالیت‌ها دستیابی سازمان را به اهدافش میسر می‌سازد.

سپس فعالیت‌های نوشته شده را در صورت لزوم تحت یک سری عناوین کلی‌تر دسته‌بندی نمایند. عناوین کلی‌تر در جدول برنامه‌اجرایی پروژه قرار می‌گیرند (جدول صفحه بعد). اجزاء این عناوین کلی در تنظیم بودجه و همچنین اجرای پروژه به کار خواهند آمد.

هدف اختصاصی

.....

.....

.....

فرد مسئول	منابع مورد نیاز	زمان لازم برای اجرای فعالیت							فعالیت‌ها
		۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	

مثال: فرض کنید که در یک پروژه، یکی از فعالیت‌های مرتبط با یک هدف اختصاصی، "برگزاری کارگاه آموزشی" است. اجزاء این فعالیت ممکن است موارد زیر باشند:

- ❖ تعیین اساتید و برگزاری جلسه هماهنگی با آنها
- ❖ انتخاب محل برگزاری کارگاه و انجام هماهنگی‌های اولیه با مسئولین
- ❖ تهیه محتوای آموزشی کارگاه
- ❖ تنظیم برنامه کارگاه
- ❖ ارسال دعوتنامه به شرکت‌کنندگان

- ❖ اجرای کارگاه
- ❖ تهیه گزارش پایانی کارگاه
- ❖ .....

پس از تکمیل شدن این لیست، عنوان کلی (برگزاری کارگاه آموزشی) را در ستون اول برنامه اجرایی قرار دهید. البته ممکن است در پروژه‌های کوچک، شما بخواهید کلیه جزئیات فعالیت‌ها را نیز در برنامه اجرایی قرار دهید. البته این کار در پروژه‌های بزرگ توصیه نمی‌شود.

#### ۲. زمان لازم برای اجرای هر فعالیت

در این قسمت، زمان لازم برای هر فعالیت را به تناسب نوع فعالیت، به روز، هفته، ماه و ... مشخص می‌کنیم و در جدول هاشور می‌زنیم. اطلاعات موجود و تجارب گذشته به تیم طراحی پروژه در تخمین زمان مورد نیاز هر فعالیت کمک خواهد کرد.

#### ۳. منابع مورد نیاز برای اجرای هر فعالیت

منابع لازم در اجرای هر فعالیت را می‌توان به‌طور کلی در سه بخش "منابع انسانی"، "منابع فیزیکی" و "بودجه مورد نیاز" تقسیم‌بندی کرد. بودجه مورد نیاز، در قسمت دیگری از پروژه محاسبه خواهد شد. بنابراین، در این قسمت تنها منابع انسانی و فیزیکی را مشخص می‌کنیم. از جمله منابع انسانی می‌توان به‌عنوان مثال به راننده، حسابدار، کارشناس و اشاره کرد. اتومبیل، دستگاه تایپ، لوازم تحریر و نیز نمونه‌هایی از منابع فیزیکی هستند.

#### ۴. فرد مسئول اجرای هر فعالیت

در برنامه اجرایی پروژه باید مشخص شود که مسئول هر فعالیت کیست. این موضوع ضمن تسهیل اجرای پروژه، فرد مورد نظر برای کسب اطلاعات در مورد فعالیت مزبور را نیز معرفی می‌کند. در صفحه بعد یک نمونه از جدول برنامه اجرایی ارائه شده است. البته توجه داشته باشید که فقط به ذکر چند فعالیت بسنده شده است.

**هدف اختصاصی:**

افزایش آگاهی (حداقل به میزان ۶۰٪) ۱۰۰ نفر از زنان سرپرست خانوار در شهر X در مورد روش‌های درآمدزایی طی مدت ۹ ماه

فرد مسئول	منابع مورد نیاز	زمان لازم برای اجرای فعالیت							فعالیت‌ها
		۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
کارشناس برنامه	پرسشنامه، نرم‌افزار تجزیه و تحلیل اطلاعات، اپراتور								ارزیابی میزان آگاهی افراد (ارزیابی وضعیت)
کارشناس برنامه و مشاور آموزشی	مدرسین، مکان برگزاری، کارگاه، جزوات آموزشی، لوازم التحریر								برگزاری کارگاه آموزشی اول (۲۵ نفر)
کارشناس برنامه و مشاور آموزشی	نتایج پس‌آزمون، نقطه نظرات مدرسین								انتخاب مدرسین بعدی از بین شرکت‌کنندگان کارگاه ۱
									.....
									.....
									.....

### تجزیه و تحلیل ذینفعان برنامه

آیا هرگز فکر کرده‌اید چه کسی به سازمان شما اهمیت می‌دهد؟

در نظر گرفتن حامیان و اینکه چرا شما را حمایت می‌کنند مهم است. آینده سازمانتان متکی به افراد و نهادهایی است که به فعالیت‌های شما علاقه دارند. ممکن است انگیزه‌های این افراد متفاوت باشد

و دارای پیشینه‌ها و علائق متفاوت باشند، بنابراین در نظر گرفتن نظراتشان هنگام برنامه‌ریزی، بسیار مهم است. اصطلاحاً به این افراد ذینفع (Stakeholders) گفته می‌شود. ذینفع‌ها افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی هستند که به پروژه یا برنامه شما علاقه‌مندند و تجزیه و تحلیل ذینفعان برنامه تکنیکی است که با آن می‌توان افراد، گروه‌ها و یا سازمان‌های کلیدی دارای تأثیر بسزایی بر موفقیت فعالیت یا پروژه، شناسایی و ارزیابی کرد.

هنگام شناسایی ذینفعان باید فراتر از ظاهر و مسائل روشن و مشخص برویم. به‌عنوان مثال همه سازمان‌های اجتماع محور به مردم محله خدمت ارائه می‌دهند ولی اثر کارشان روی تجارت، دولت، اهداءکنندگان کمک، محله‌های دیگر، مدارس، زمین‌های کشاورزی و غیره نیز مهم است. هنگامی که فهرستی از همه ذینفع‌ها تهیه گردید دوباره پرسش فوق را از خود بپرسید تا مطمئن شوید کسی را از قلم نینداخته‌اید.

❖ ذینفع‌های اولیه: آنهایی هستند که در نهایت تحت تأثیر سازمان قرار می‌گیرند؛ چه به صورت مثبت چه به صورت منفی.

❖ ذینفع‌های ثانویه: آنهایی هستند که به صورت واسطه در فرآیند قرار می‌گیرند.

❖ ذینفع‌های کلیدی: آنهایی هستند که شدیداً مؤثر یا متأثر از برنامه‌اند.

در یک تقسیم‌بندی دیگر می‌توان ذینفعان را به دو گروه درونی و بیرونی تقسیم کرد که به ترتیب به ذینفعان درون و بیرون از سازمان اشاره دارد. در مورد ذینفعان و تحلیل آن‌ها در فصل سوم توضیحات بیشتری داده شده است.

### پایش و ارزشیابی برنامه

برنامه‌ریزان برای حل مشکلات فعالیت‌هایی را در قالب فرآیندهای خدمت و پشتیبان طراحی می‌کنند؛ ولی این پایان کار نیست و باید در عمل نشان دهد که مشکل رفع گردیده و یا در حال رفع شدن است.

### تعریف پایش (Monitoring)

پایش، سنجش درجه انطباق فعالیت‌ها با استانداردها در حین اجراست؛ بنابراین در سه قسمت (درونداد، فرآیند، برونداد) باید مورد بررسی قرار گیرد.

### تعریف ارزشیابی (Evaluation)

ارزشیابی، بررسی تحقق اهداف با اجرای برنامه در عمل است؛ بنابراین در ارزشیابی، اثربخشی (effectiveness) پیامد (outcome) تأثیر نهایی (impact) مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

### تفاوت پایش و ارزشیابی چیست؟

❖ کانون توجه: در پایش، صحت اجرای برنامه اجرایی و در ارزشیابی، میزان موفقیت در دست یافتن به هدف‌ها، مورد توجه است.

❖ میزان پرداختن به جزئیات: در پایش، میزان پرداختن به جزئیات بیش از ارزشیابی است.

❖ زمان‌بندی: تواتر پایش معمولاً بسیار بیشتر از ارزشیابی است. پایش در دوره‌های زمانی مشخص و در حین اجرای برنامه صورت می‌گیرد ولی ارزشیابی معمولاً در پایان پروژه و گاه در میانه آن صورت گیرد.

### تهیه برنامه پایش

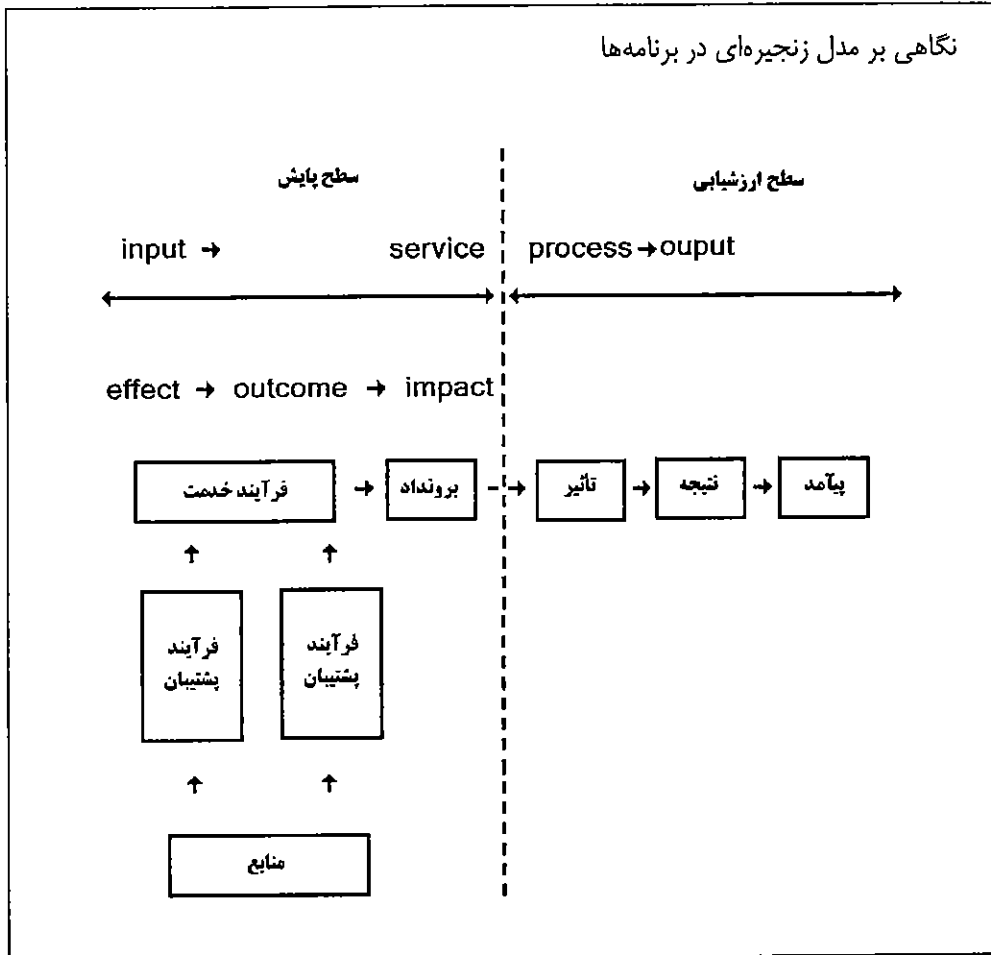
مانند هر فرآیند با اهمیتی، پایش نیز احتیاج به برنامه‌ریزی دقیق دارد. در این قسمت ما می‌خواهیم با نحوه برنامه‌ریزی برای این فرآیند با اهمیت آشنا شویم. نباید فراموش کنیم که این برنامه‌ریزی یک جزء جدایی‌ناپذیر از تهیه یک برنامه است و باید قبل از شروع برنامه طراحی شود. این برنامه‌ریزی چیزی نیست که چند هفته قبل از ارائه گزارش نهایی طراحی شود! بنابراین لازم است اهمیت "پایش و نظارت" بر برنامه را معادل اهمیت "اجرای" آن بدانیم (یعنی به عبارت دیگر آن را به‌عنوان ابزاری برای مدیریت برنامه تلقی کنیم).

جدول برنامه ریزی برای پایش پروژه

انواع اطلاعات لازم برای پایش	پایش شود؟ چه چیز باید	پایش شود؟ چه موقع باید	ثبت شود؟ چه چیز باید	جمع آوری می کند؟ چه کسی داده ها را	استفاده کند؟ چه کسی از داده ها	استفاده می شود؟ چگونه از اطلاعات	چه تصمیماتی می توان گرفت؟
۱. در مورد فعالیت های برنامه کار							
۲. در مورد هزینه ها							
۳. در مورد کارکنان و مسئولین							
۴. در مورد مواد و وسایل							

چک لیست: ابزاری مهم در پایش

یکی از ابزارهای بسیار مهم برای پایش یک فعالیت، تهیه چک لیست آن فعالیت است. در این چک لیست در حقیقت با گزاره های مختلف، استاندارد اجرای آن فعالیت را مطرح می کنیم که در صورت تحقق آن گزاره ها، نتیجه آن فعالیت مطلوب تلقی می گردد. مثلاً اگر یکی از فعالیت های مورد نظر در یک پروژه، برگزاری یک کارگاه باشد، چک لیست ویژه ناظران طرح در مرحله اعتمادسازی ممکن است برای این فعالیت در نظر گرفته شود.



### مفهوم پایداری

پایداری یک برنامه در حقیقت بیانگر زیست‌پایی و بقای برنامه است. یعنی یک برنامه پایدار به نوعی طراحی شده است که می‌تواند با اتکا به منابع مختلف بقای خود را به همراه داشته باشد. هنگام صحبت از پایداری برنامه مان باید توضیح دهیم که:

- ❖ برنامه چگونه می‌تواند کنترل منابع خود را از طریق کاهش هزینه‌ها و یا ترمیم مخارج به عمل آمده (و بدون هیچ نوع خللی در کیفیت کار) به‌عهده گیرد. به عبارت دیگر باید به "پایداری مالی" برنامه اشاره کنید. منظور از پایداری مالی یک برنامه این است که برنامه بتواند در آینده بدون تکیه بیشتر بر منابع مالی اهداکنندگان اولیه ادامه یابد.



- ❖ پروژه چگونه تبدیل به برنامه پایدار می‌شود. یعنی با پایان یافتن پروژه، برنامه‌ای "پایافته" است که به‌طور پایدار اجرا خواهد شد. از این موضوع گاه تحت عنوان "پایداری اجرائی" یاد می‌شود.
- ❖ برنامه چگونه در ثبات و پایداری سازمانی مؤثر است. به عبارت دیگر تشریح کنید که برنامه شما چگونه در تقویت سازمانی و افزایش ظرفیت‌های سازمان مؤثر خواهد بود.

یکی از عناصر مهم در پایداری یک برنامه این است که سازمان بتواند با تغییرات محیطی آتی خود را تطابق دهد. در هنگام برنامه‌ریزی همیشه توجه داشته باشید که چگونه ممکن است قسمتی از هزینه‌های برنامه را از طریق فروش محصولات و ارائه خدمات جبران کنید. در برنامه خود به فعالیت درآمدزا و اینکه چگونه از درآمد حاصله استفاده خواهد شد اشاره کنید. توانایی یک برنامه در درآمدزایی و همچنین افزایش درآمد آن در سال‌های آتی، به پایداری مالی آن کمک خواهد کرد و وابستگی به یک حمایت‌کننده بیرونی را کاهش خواهد داد.

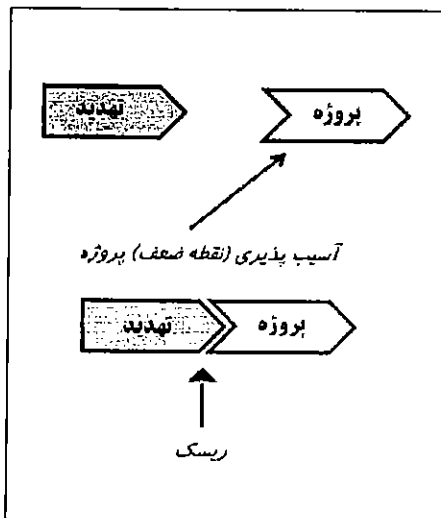
امروزه افزایش هزینه و پیچیدگی‌های موجود در برنامه‌ها از یک سو و افزایش عدم قطعیت و ریسک‌های موجود در محیط‌های بیرونی از سوی دیگر باعث شده است که مدیران به‌منظور کاهش خطرپذیری و انحراف پروژه از اهداف تعیین شده‌اش، استفاده از مدیریت ریسک را در برنامه‌ریزی‌ها، سرلوحه فعالیت‌های خود قرار دهند.

### تعاریف مرتبط با ریسک

تهدید: حادثه‌ای که به‌طور بالقوه امکان دارد سبب ایجاد یک واقعه ناگوار برای پروژه، برنامه یا سازمان شما گردد.

آسیب‌پذیری: ضعف موجود در یک سازمان و یا پروژه است که می‌تواند از سوی تهدید در جهت ایجاد اختلال در پروژه، برنامه یا سازمان شما، مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد.

ریسک: احتمال اینکه یک تهدید مشخص بتواند از یک آسیب‌پذیری (نقطه ضعف) خاص موجود در



پروژه، برنامه یا سازمان استفاده نماید.

**آنالیز ریسک:** فرآیندی است برای شناسایی و ارزیابی عواملی که ممکن است موفقیت یک پروژه یا دستیابی به یک هدف را به مخاطره بیندازند. در این فرآیند تهدیدهای موجود، نقاط ضعف مربوط به تهدیدها و سطح ریسک‌ها و نیز استراتژی‌های مناسب مورد بررسی قرار می‌گیرند.

هر جا که پول یا منابعی صرف می‌شود می‌بایست ارزیابی ریسک انجام شود. این امر سبب می‌شود که اجرا یا عدم اجرای پروژه با دلایل موجه همراه بوده و مدیر تلاش خود را جهت اتخاذ تصمیم درست انجام دهد. خروجی فرآیند تحلیل ریسک دو بار مورد استفاده قرار می‌گیرد. بار اول در زمان اتخاذ تصمیم خود مدیر است و مورد دوم در زمان ارائه نتایج تصمیم به شخص ثالث یا شریک بیرونی است و مدیر لازم است تا فرآیند تصمیم‌گیری خود را به وی ارائه دهد.



# فصل ششم

## تأمین منابع

پروین پاکزاد منش، سعید توری نشاط

### اهداف آموزشی

شرکت‌کنندگان بعد از اتمام برنامه آموزشی قادر باشند :

#### اهداف دانشی

- ❖ با انواع مختلف منابع آشنا شوند.
- ❖ روش‌های مختلف تأمین منابع را بشناسند.
- ❖ با سطح مشارکت ساکنان محله آشنا باشند و بدانند که هر یک از اعضای محله به گونه‌ای متفاوت می‌تواند با گروه ایشان در جهت توسعه محله همکاری و همیاری نماید.

#### اهداف نگرشی

- ❖ به این باور برسند که مهم‌ترین منبع برای انجام فعالیت‌های یک گروه محلی، ساکنان آن محله هستند.
- ❖ اشتیاق تلاش برای تأمین منابع به روش‌های مختلف را در گروه خود ایجاد نموده و برای انجام آن سازماندهی کنند؟

#### اهداف رفتاری

- ❖ با توجه به انواع مختلف منابع، نقشه منابع محله خود را رسم کنند.
- ❖ برنامه تأمین منابع خود را بر روی کاغذ بزرگ ترسیم نموده و برای انجام آن بین اعضای گروه تقسیم کار نمایند.

❖ بتوانند از طریق روش‌های خلاقانه منابع لازم را برای انجام برنامه‌های خود تأمین و تجهیز نمایند.

## مقدمه

تأمین و تجهیز منابع همواره از پرسش‌ها و دغدغه‌های اولیه و اساسی هر گروهی است که قصد دارد فعالیتی را در سطح یک محله انجام دهد. انسان‌ها به‌طور طبیعی برای انجام هرکاری ابتدا به هزینه‌های آن کار فکر می‌کنند و چه بسا گروه‌هایی که به دلیل عدم توفیق در تأمین منابع لازم برای عملی کردن ایده‌های خود، از ادامه فعالیت‌های گروهی خود باز می‌مانند. نگرشی که این فصل از کتاب بر پایه آن نوشته شده است، کمی با نگرش‌های موجود در تأمین منابع و عملی کردن ایده‌ها متفاوت بوده و رویکردی نو به این موضوع دارد. در واقع در سراسر این فصل تلاش می‌شود دیدگاه‌های سنتی نسبت به اجرای فعالیت‌های گروهی و تأمین منابع کنار گذاشته شود و بر دیدگاه‌های جدیدی تأکید شود که در بیشتر طرح‌های محلی در سراسر دنیا و همچنین در روستاها و محلات شهری کشورمان با رویکرد توانمندسازی اجرا شده و اثربخشی خود را اثبات کرده است.

برخی از جامعه‌شناسان معتقدند که در هر اجتماع محلی، متناسب با نیازهای مردم آن اجتماع، دارایی‌ها و سرمایه‌های لازم برای رفع آن نیازها موجود است. مردم زمانی در رفع نیازهای خود در درون یک اجتماع محلی دچار مشکل می‌شوند که در شناسایی نیازهای مشترک، دارایی‌های مشترک و موجود و تجهیز آن دارایی‌ها برای رفع نیازها دچار ضعف می‌شوند.

هومان (۲۰۰۸) در نگاهی نو به سرمایه‌ها و دارایی‌های موجود در یک محله فهرستی را به شرح زیر ارائه می‌دهد:

- ❖ سرمایه طبیعی و محیطی: اعم از آب و خاک، منابع طبیعی، جنگل، کوه، دریا و ...
- ❖ سرمایه فیزیکی: منابع انسان ساخته مانند جاده‌ها، پل‌ها، معابر و ...
- ❖ سرمایه اقتصادی: ثروت‌های موجود در جامعه محلی که نزد اعضاست و اگر در یک جا جمع شود می‌توان کارهای بزرگی با آنها انجام داد.
- ❖ سرمایه انسانی: مهارت‌ها، استعدادها و انرژی اعضای اجتماع.
- ❖ سرمایه سیاسی: توانایی مبادله آراء و انتخاب جمعی و عقلانی افراد یک اجتماع.
- ❖ سرمایه اطلاعاتی: تولید، جمع‌آوری و ذخیره و مبادله داده‌ها، اطلاعات و دانش. (آموزش و پژوهش این سرمایه را بالا می‌برد).
- ❖ سرمایه فرهنگی: آداب و رسوم، هنر و ...

❖ سرمایه معنوی: اعتقادات و باورهای درونی اعضای اجتماع که موجب آرامش قلبی و روانی آنها می‌شود.

❖ سرمایه اجتماعی: ارتباطات بین فردی ساکنان محله نه تنها از اعتماد، همکاری و آگاهی اجتماعی به وجود می‌آید بلکه آنها را نیز تقویت می‌کند. سرمایه اجتماعی مجموع سرمایه‌هاست که افراد و اجتماعات را از طریق شبکه ارتباطات تقویت می‌کند (هومان، ۲۰۰۸، ص ۱۰۳ - ۱۰۶).

در این نگاه بر سرمایه به‌عنوان منبعی که خود می‌تواند مولد نیز باشد، یعنی سرمایه‌ها و منابع جدیدتری را تولید کند، تأکید شده است.

### منابع محلی

گرچه سرمایه‌ها و منابع موجود در یک اجتماع محلی را می‌توان از جنبه‌های مختلفی طبقه‌بندی نمود، اما طبقه‌بندی ارائه شده در فصل حاضر، بر پایه این اصل انجام شده است که گروه‌های محلی موجود در محلات مختلف شهری و روستاها بتوانند با مفهوم ساده و در عین حال کاربردی تأمین منابع به خوبی آشنا شده و در محیط زندگی خود در جهت شناسایی و گردآوری منابع برنامه اقدام خود را تنظیم نمایند.

در یک نگاه ساده و محلی، می‌توان منابع را به دو دسته تقسیم کرد:

– منابع انسانی

– منابع مالی

در این نگاه هر گروه محلی به این دو نوع منبع برای پیشبرد اهداف خود و انجام فعالیت‌های خود برای رسیدن به چشم انداز و اهداف گروهی خود نیازمند است.

### ۱. منابع انسانی

#### ارزشمندترین منبع: مردم

هر تغییری که در محله رخ می‌دهد، شامل حال همه افراد در محله می‌شود و حتی گروه بسیاری را در برمی‌گیرد. وقتی شما به‌عنوان یک گروه محلی قصد دارید به‌عنوان پیشگامان تغییر و توسعه در محله وارد عمل شوید، در ابتدا ممکن است تنها تعداد کمی از مردم، همراه شما آستین‌ها را بالا زده باشند، اما بدون شک افراد بیشتری هستند که می‌توانند در این موفقیت ایفای نقش کنند. نباید فکر کنید که مردم تنها باید نظاره گر فعالیت‌های شما باشند. آنان همواره می‌توانند بسیاری از رؤیایها را تحقق بخشند.

یک نکته مهم در همین آغاز مطلب این است که اگر گروه شما به ایده‌ای رسیده است و می‌خواهد کاری انجام دهد نه تنها باید این فکر را با افراد محله شریک شود، بلکه لازم است که حتی مالکیت این فکر را نیز به شراکت بگذارد. به خوبی می‌دانید که هر موفقیتی در محله مستلزم وقت، مهارت و مشارکت بسیاری از افراد است. مردم به راحتی از ایده شما استقبال نمی‌کنند باید به سراغشان بروید و از آنان بخواهید که همراه شوند.

### مردم را با خود همراه کنید

در این قسمت می‌خواهیم به این پرسش پاسخ دهیم که چطور می‌توان مردم را تشویق نمود که با شما به‌عنوان یک گروه توسعه محلی همراه شوند و تمام انرژی و توان خود را در جهت بهبود محله به کار گیرند. بسیاری از کارهایی که لازم است در محله صورت گیرد می‌تواند داوطلبانه توسط کسانی صورت گیرد که مایلند برای بهبود محله خود فعالیت کنند. این کار مستلزم توجه خاصی است زیرا ماهیت فعالیت داوطلبانه به‌گونه‌ای است که توجه بیشتری را از گروه شما می‌طلبد.

خواه شما به دو نفر نیاز داشته باشید یا دو هزار نفر، باید آنان را درک کنید. همچنین متوجه باشید که چگونه آنان با یکدیگر ارتباط مؤثری را برقرار می‌کنند و نکته بعدی اینکه سازماندهی این افراد داوطلب بسیار در موفقیت شما مؤثر است. سازماندهی یعنی اینکه افراد با هم هماهنگ باشند و مجموعه فعالیت‌هایی را انجام دهند که در مسیر همان برنامه‌های قبلی است و دستاوردهای خوبی را برای محله به بار خواهد آورد.

وقتی که مردم را در فعالیت‌های خود مشارکت می‌دهید باید ملاحظات زیر را در نظر بگیرید:

۱. ملاحظه اول این است که برای تغییر در محله به چند نفر احتیاج دارید و این افراد تا چه اندازه باید مشارکت کنند.
۲. ملاحظه دوم این است که باید در خصوص مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای اجرای فعالیت آگاه باشید و بدانید که آیا مشارکت‌کنندگان از این مهارت‌ها و توانایی‌ها برخوردار هستند یا نه؟
۳. ملاحظه سوم این است که همیشه به‌خاطر داشته باشید آن دسته از مشارکت‌کنندگان که مثبت اندیشی را پیشه کرده‌اند، از اهمیت بیشتری برخوردارند. زیرا این افراد نه تنها به پیشبرد امور در محله کمک می‌کنند، بلکه شخصیت آنها باعث می‌شود که گروه بیشتری جذب فعالیت‌ها شوند.

### سطح مشارکت افراد را در نظر بگیرید

هر کسی به اندازه انگیزه و علاقه‌ای که دارد در فعالیت‌های داوطلبانه محلی مشارکت می‌کند. می‌توان

شش سطح زیر را در مشارکت مردم در محله از هم تمایز داد:

۱. رهبران: مشارکت‌کنندگان در گروه اصلی
۲. فعالان: مشارکت‌کنندگان فعال
۳. کمکی‌ها: این گروه گاه و بیگاه تبدیل به مشارکت‌کنندگان فعال می‌شوند
۴. مشارکت‌کنندگان موردی: این افراد در یک مورد به شما کمک می‌کنند و ممکن است دیگر چنین کاری را نکنند.
۵. مشاوران: این گروه می‌توانند اطلاعات فنی، دانش و نظرات مفیدی را در اختیار گروه بگذارند.
۶. افراد غیرفعال: که به‌طور کلی حمایت می‌کنند. در عمل مشاهده شده است که ساکنان یک محله سطح مشارکت خود را در زمان‌های متفاوت تغییر می‌دهند. ممکن است زمانی فعال‌تر شوند و زمانی دیگر نقش ضعیف‌تری بازی کنند.

### رهبران

هسته مرکزی گروه کسانی هستند که حتی در تنهایی خود، به پویایی شرایط و آنچه که آنها در این شرایط متغیر باید انجام دهند، فکر می‌کنند. ارتباط خود را با هم حفظ می‌کنند تا درباره آنچه که می‌خواهند انجام دهند، صحبت کنند. آنها معمولاً بیش از آنچه که لازم است، با برنامه زمان‌بندی روزانه همدیگر را ملاقات می‌کنند. آنها انتظار دارند که در جلسات مشارکت فعال داشته باشند و صرفاً به حضور در جلسات قانع نمی‌شوند. این افراد در مورد کارهای لازم و علت انجام آنها اظهار نظر می‌کنند و در تصمیم‌سازی‌ها نقش زیادی دارند. این‌ها کسانی هستند که سازمان و برنامه‌های آن برایشان اهمیت دارد و می‌خواهند که همه چیز را زنده و در حرکت نگه دارند. چنین افرادی، درباره حمایت و تقویت گروه احساس نگرانی می‌کنند و اگر تلاش‌ها کم شود یا از بین رود، احساس می‌کنند که چیزی از دست رفته است. هسته مرکزی چنین گروهی معمولاً بین ۷ تا ۱۱ نفر است. تعداد این افراد اگر فرد باشد بهتر است زیرا در موقع رأی‌گیری دچار مشکل نمی‌شوند (اگر زوج باشد ممکن است در هنگام رأی‌گیری، آرا مساوی باشد).

اعضای گروه معمولاً انتخاب می‌شوند (با رأی‌گیری، یا به صورت خودگزینی یا عضوگیری). این افراد معمولاً برآیند غربالی هستند که به تدریج با تشکیل جلسات متعدد در محله صورت گرفته است. ممکن است در ابتدا تعداد علاقه‌مندان بسیار زیاد باشد اما پس از مدتی فقط تعدادی از افراد هستند که علاقه‌مند به عضویت در گروه هستند.

گروه مرکزی اسامی مختلفی دارد مانند کمیته راهبری، کمیته برنامه‌ریزی یا هیأت مدیره. توجه کنید



که گروه مرکزی معمولاً به مدت طولانی در این سطح باقی نمی‌مانند و اغلب رهبران خیلی فعال گروه را ترک می‌کنند. در دوره‌ای که این افراد با گروه مرکزی همکاری می‌کنند، باید کاری کرد که تجربیات به تمام اعضای گروه منتقل شود و به این صورت نباشد که اگر این افراد گروه را ترک کردند، گروه تمام تاریخچه، اطمینان و تفکر خود را از دست دهد. در تمام طول عمر گروه باید تلاش کرد که افراد مهم در گروه بمانند و رویکرد اصلی بر گرایش این افراد به سمت گروه و تقویت آن استوار باشد تا اینکه این افراد بخواهند از گروه دور شوند.

### فعالان

مشارکت‌کنندگان فعال از گروه و اهداف آن حمایت می‌کنند اما در تمام فعالیت‌های آن مشارکت‌کنند. آن‌ها دنباله رو گروه مرکزی هستند. این عده از گروه حمایت جدی می‌کنند و همراه با هسته مرکزی، مسئولیت‌هایی را به‌عهده می‌گیرند. تفاوت این گروه و هسته مرکزی در این است که این گروه تصویری کلی و جامع از تمام برنامه‌هایی که سازمان در نظر دارد انجام دهد، ندارند و به دنبال آن هم نیستند. آن‌ها نمی‌خواهند و نمی‌توانند در تمام جلسات حاضر شوند، در مورد مسائل مختلف نظر دهند و استراتژی را تدوین کنند و درباره مسائل حل نشده نگران باشند. آنها فقط در بخش‌هایی از تصمیم‌گیری‌ها، گاه و بیگاه، شرکت می‌کنند، ولی به هسته مرکزی و جهت‌گیری‌های کلی آن اعتماد دارند، بدون اینکه به‌طور خیلی عمیق درگیر برنامه‌ها شوند. به قول خودشان "نمی‌خواهند خودشان را گرفتار کنند". ممکن است در میان این گروه از افراد، رهبران بالقوه‌ای را برای گروه بیابید. یک گروه اثربخش، پیوسته به دنبال فرصت‌هایی است که رهبران جدیدی را داشته باشد و اعضا نیز اطمینان خاطر داشته باشند که مشارکت در هسته مرکزی گروه برای افرادی که می‌خواهند تعهد بیشتری داشته باشند، آزاد است.

### کمکی‌ها

این افراد کسانی هستند که گاه و بیگاه وقتی که دلشان بخواهد، یا به‌طور خاص از آنها خواسته شود، کارهایی را برای گروه انجام می‌دهند. بعضی از این کمکی‌ها، پیش از این، احتمالاً خیلی درگیر و فعال بوده‌اند ولی وقفه‌ای در این فعالیت ایجاد شده است. گاهی علاقه آنها کم و گاهی زیاد می‌شود. به آنها اعتراض نکنید ولی ارتباط خود را با آنها حفظ کنید. زیرا وقتی از آنان درخواست کمک می‌کنید، خیلی راحت در دسترس هستند. این گروه وقتی جایگاه ویژه خود را در گروه می‌یابند، آنگاه ارتباط عمیق‌تری را با گروه و اعضای آن برقرار می‌کنند. در برخی از محلات، کسبه نقش کمکی‌ها را ایفا می‌کنند.

## مشارکت‌کنندگان موردی

این گروه شامل افرادی هستند که هر مدت یک بار کارهایی را برای گروه انجام می‌دهند، یا تنها برای دوره کوتاهی ظاهر می‌شوند و بعد ناپدید می‌شوند. کمکی‌ها افرادی هستند که خیلی زود متوجه می‌شوند که علاقه خود را نسبت به گروه بیش از اندازه تخمین زده بودند یا هزینه مشارکت خود را کمتر برآورد کرده بودند؛ برای همین تصمیم می‌گیرند که دیگر به سراغ گروه نیایند. بعضی از آنها متوجه می‌شوند که تلاش آنها برای تغییر به اندازه‌ای که روزهای اول فکر می‌کردند، جدی نبوده و در این حالت موضوع تغییر در محله دیگر برایشان اهمیت ندارد. بعضی از آنها ممکن است خیلی ساده علاقه‌شان از یک موضوع به موضوع دیگر عوض شود و مطمئن نیستند که به دنبال چه چیزی هستند. گاهی ممکن است که دیگر هیچ وقت به دفتر گروه نیایند یا در برنامه‌های آن شرکت نکنند. گاهی ممکن است که تجربه ناخوشایندی در محله داشته‌اند و آنها تحمل این تجربه را نداشته‌اند و ترجیح داده‌اند که به زندگی عادی خود باز گردند.

فراموش نکنیم که حتی مشارکت‌کنندگان لحظه‌ای هم می‌توانند برای گروه مزایایی داشته باشند زیرا در آن لحظات این افراد تعهداتی را می‌پذیرند. این افراد به‌ویژه زمانی که گروه برای یک مقطع کوتاه، نیاز به فعالیت و انرژی زیادی دارد (مانند مشارکت در برگزاری یک نشست عمومی در محله) می‌توانند بسیار مؤثر باشند. با وجود اینکه برخی از آنها ممکن است پس از مدتی به گروه باز گردند، اما توصیه می‌شود وقت زیادی را صرف این افراد نکنید.

## مشاوران

گروه برای پیشبرد خود نیاز به نظرات همه افراد محله دارد و برخی از افراد در محله هستند که فقط نقش مشاور را برای گروه ایفا می‌کنند. نظرات ایشان می‌تواند بسیار ارزشمند باشد. این مشاوران کسانی هستند که می‌توانند اطلاعات فنی، دانش و نظرات مفیدی را در اختیار گروه بگذارند. فرض کنید که گروه محلی می‌خواهد یک سمینار برای محله برگزار کند. در این حالت لازم است به سراغ آنها بروید و آنان با توجه به تجربیات قبلی خود، اعضای گروه را راهنمایی کنند، اما ممکن است خود در اجرای فعالیت‌ها مشارکت نکنند. آنان ممکن است در خصوص نحوه گسترش ارتباطات یا شیوه برگزاری کلاس‌های آموزشی در محله، گروه را راهنمایی کنند. آنان ممکن است نکاتی را برای تقویت گروه گوشزد کنند. باید همواره به دنبال این مشاوران باشید زیرا آنها تجربیات مشابه فراوانی درباره فعالیت‌های شما دارند که ممکن است اطلاعات شما در این خصوص کافی نباشد. این افراد معمولاً وقتی اثربخش‌تر هستند که شما از آنان درخواست کنید که به مشکلات یا مسائل شما بپردازند. دقت کنید که به سراغ آن دسته از

مشاورانی بروید که تجربه عملی در این زمینه دارند نه کسانی که به شما می‌گویند چه کار کنید اما خودشان رنج‌ها و مشکلات این کار را تجربه نکرده‌اند. دسته اول مشاوران واقعی هستند. بیشتر کسانی که شما به‌عنوان مشاور از آنها بهره‌برداری می‌کنید خود را عضو گروه شما نمی‌دانند. همین فاصله‌ای که از شما یا گروه شما می‌گیرند، موضوع بسیار مهمی است و ممکن است حتی نتایج سودمندی به بار آورد. این فاصله گاه باعث می‌شود که آنان متوجه مسائلی شوند که گروه متوجه نیست در عین حال وقتی شما گزارشی از فعالیت‌های خود را در اختیار این افراد می‌گذارید بسیار خوشحال می‌شوند و بیشتر به کمک به گروه شما علاقه‌مند می‌گردند.

### حامیان عمومی غیرفعال

شما ممکن است فهرستی از اعضای محله را در اختیار داشته باشید که خیلی زیاد در معرض "دید" هستند و از "اعتبار" برخوردارند اما خیلی کارهای عملی انجام نمی‌دهند. کمک آنها بر تلاش‌های شما صحنه می‌گذارد. البته حامیان دیگری هم وجود دارند. عموم مردمی که شما هرگز ندیده‌اید یا در هیچ جلسه‌ای شرکت نکرده‌اند. حتی خودشان هم ممکن است هیچگاه حس نکنند که بخشی از تلاش شما برای بهبود وضعیت محله هستند. آنها به آنچه که شما انجام می‌دهید، می‌نگرند و دوست دارند که شما موفق شوید. اگر همان‌طور که تلاش می‌کنید کاری بکنید که مردم از فعالیت‌ها و کارهای شما مطلع شوند، شما می‌توانید اعتماد داشته باشید که این حامیان که در خارج از گروه هستند فعالیت‌های شما را ببینند. در اینجا یک پرسش وجود دارد که اگر این افراد در فعالیت‌های گروه شرکت نمی‌کنند، پس برای گروه چه فایده‌ای دارند؟ دقت کنید که اگر حتی آنان در هیچ یک از فعالیت‌های گروه در محله شرکت نکنند، ممکن است سهم مهمی در موفقیت گروه داشته باشند. زیرا با روش‌هایی که به "روش‌های زیرکانه" مشهور است، از گروه حمایت می‌کنند. آنان با صحبت کردن با دوست خود درباره گروه یا تأیید گروه در جلسات مختلفی که شرکت می‌کنند، حمایت خود را شامل حال گروه می‌کنند. لازم است که این حمایت‌کنندگان را در محله تقویت کرد و بر تعداد آنان افزود.

با توجه به این شش گروه، از کجا می‌توان فهمید که هر فردی در محله در کدام دسته قرار می‌گیرد؟ این کار بسیار سختی است ولی باید بدانیم که اگر بتوانیم چنین اطلاعاتی درباره افراد محله داشته باشیم، آنگاه بسیار سودمند خواهد بود. برخی از علائم زیر ممکن است به شما کمک کنند:

— به افرادی که برای کار گروه شما سرمایه‌گذاری می‌کنند یا ارتباط خاصی با موضوعی دارند که گروه می‌خواهد انجام دهد، توجه کنید.

- به بازخورد<sup>(۱)</sup> افراد، یا روش‌هایی که افراد به درخواست‌ها پاسخ می‌دهند، توجه کنید.
- به شیوه همکاری آنها با گروه یا به پیشنهاداتی که به گروه می‌دهند دقت کنید.

همه این نشانه‌ها به شما کمک می‌کنند که بتوانید بیشتر با افراد آشنا شوید و آنها را در یکی از شش گروه فوق‌تر قرار دهید.

### دانستن، شرط همکاری مردم

به‌خاطر داشته باشید که تنها کسانی که درباره گروه شما و اهدافتان می‌دانند، می‌توانند مشارکت کنند. ممکن است ابتدا فردی را یک روز بعد از ظهر در کتابخانه محله (که توسط گروه شما ایجاد شده است) ببینید و وی اطلاعاتی را درباره گروه شما کسب می‌کند. به او وقت کافی دهید که درباره گروه فکر کند. به او فرصت دهید که همکاری‌هایی را با گروه آغاز کند. گاهی افراد نمی‌دانند که شما علاقه‌مند به مشارکت آنان هستید. باید به کرات با این افراد جلسه بگذارید تا به تدریج علاقه‌مند شوند و از احساسات و علاقه شما مطمئن شوند. گاهی افراد درباره شیوه کمک به گروه محلی مردد هستند. باید فرصت واقعی به وجود آورد تا افراد مشارکت داشته باشند. بهترین توصیه به این افراد که درباره کمک به گروه شما تردید دارند این است که از قضاوت زود هنگام یا فوری بپرهیزند. در رفتار با این علاقه‌مندان صبورانه رفتار کنید و با آنها همچنان ارتباط خود را حفظ کنید.

### کمک‌هایی که یک گروه محلی باید از مردم انتظار داشته باشد

- ✓ **استعدادهای و توانایی‌ها:** افراد در مراحل مختلف طول عمر یک گروه، فعالیت‌های متفاوتی را انجام می‌دهند. در هنگام شکل‌گیری، گروه شما به کسانی نیاز دارد که به دیگران روحیه و انگیزه دهند. در مرحله بعدی، زمانی که شما تلاش دارید که بر مخالفت‌ها و بی‌اعتمادی‌ها غلبه کنید، شما به افرادی احتیاج دارید که مهارت‌های خاصی داشته باشند یا توانایی تأثیرگذاری بر مخالفین را داشته باشند. اگر چه گروه شما بیش از مواردی که در اینجا فهرست کرده‌ایم، نیاز خواهد داشت، اما بهتر است بدانید که همه این موارد نیز در یک زمان ممکن است در دسترس نباشد. مطابق با نیازهای خودتان در زمان‌های مختلف، اعضای گروه خود را اضافه کنید یا عضوگیری کنید.
- ✓ **نفرت:** اگر گروه جلسات خود را در یک اتاق بسته تشکیل دهد، طوری که هیچ کس مطلع نشود،

۱- Feedback. در برخی متون به صورت بازخور یا پس‌خوراند نیز آمده است. منظور از آن واکنش یا پاسخی است که در مورد اعمال یا افکار یک فرد به او داده می‌شود یا از او دریافت می‌شود.

دچار اشتباه بزرگی شده است. اطلاع افراد دیگر از جلسات شما، تعداد مشارکت‌کنندگان در این جلسات، دیده شدن شما توسط دیگران بسیار مهم هستند. نفراتی که پیرامون گروه شما شکل می‌گیرند، به گروه شما اعتبار و حس اطمینان به مشارکت‌کنندگان و مشاهده‌کنندگان بیرونی می‌دهد. مردم قبل از اینکه خودشان تصمیم به اقدام بگیرند، می‌توانند شاهد افرادی باشند که تصمیم گرفته‌اند در این اقدام مشارکت کنند. ممکن است برخی از افراد مخالف اقدامات شما در محله باشند. ولی وقتی این افراد مخالف ببینند که شما در حال انجام کارهای خوب برای محله‌تان هستید و تعداد زیادی از ساکنان محله نیز شما را حمایت می‌کنند، آنگاه فعالیت‌های شما را جدی تلقی می‌کنند. تعداد زیاد افراد، همچنین، باعث می‌شود که شما به منابع بیشتری دسترسی داشته باشید. مردم مهارت‌ها، استعدادها و ارتباطات اجتماعی خود را که ممکن است برای تلاش‌های شما مفید باشد به همراه خود می‌آورند.

✓ **افراد اهل اقدام:** گروه شما نباید فقط حرف بزند. شما باید فعالیت‌هایی را در محله آغاز کنید. برخی از فعالیت‌های شما ممکن است نیاز به زمان زیادی داشته باشد و باعث شود که افراد خسته شوند. شما همواره به کسانی نیاز دارید که تعهدپذیر باشند و امور را با حوصله پیگیری کنند.

✓ **صاحبان عقیده و نظر:** ممکن است در یکی از جلسات گروه خود، متوجه کسانی شوید که دوست دارند نظر دهند و هنگامی که لب به سخن می‌کشایند، همه نگاه‌ها یک باره به سمت آنها جلب می‌شود. دیدگاه‌ها و نظرات این افراد بسیار مهم است زیرا بر تصمیم‌گیری‌ها اثر می‌گذارد. صاحب‌نظران ممکن است کسانی باشند که دارای یک اقتدار رسمی باشند ولی فقط در چارچوب کار رسمی خود با شما در ارتباط باشند. اگر چنین افرادی در محله شما زندگی می‌کنند، حتماً آنها را درگیر فعالیت خود کنید. آنها به کار شما اعتبار می‌بخشند و راهی برای گروه شما باز می‌کنند تا بتوانید با سایر افراد نیز در ارتباط باشید.

✓ **رهبران بالقوه:** بدون رهبری، گروه زنده نخواهد ماند. در هر مرحله از رشد گروه، نوع خاصی از رهبری مورد نیاز است. ممکن است گاهی در روزهای اول عمر گروه، کسانی که رهبری گروه را به دست دارند، گروه را رها کنند یا برخی از آنان عوض شوند. اصلاً جای تعجب ندارد. گروه باید همواره رهبران بالقوه خود را پرورش دهد.

گروه باید بتواند کسانی را که می‌توانند چنین نقش‌هایی را ایفا کنند، پیدا کند. چنین افرادی باید به تدریج در گروه وارد شوند؛ آنها را برای کسب توانایی‌های لازم هدایت کنید. به‌خاطر داشته باشید که هر یک از رهبران فعلی، خود قبلاً یک رهبر بالقوه بوده‌اند.

رهبران ضرورتاً افرادی نیستند که همیشه در معرض دید هستند. کارکردهای مختلفی برای رهبری

وجود دارد. بعضی از این نقش‌های ارزشمند عبارتند از: طراحی برنامه‌های بلندمدت، هماهنگی، حل مسأله، سخنرانی، برقراری ارتباط و کمک به درک متقابل اعضاء از همدیگر. همیشه نمی‌توان همه این نقش‌ها را در یک نفر پیدا کرد.

✓ **انگیزه‌دهنده‌ها:** معمولاً کارها و فعالیت‌ها به سختی انجام می‌شوند. گاهی اوقات به نظر می‌رسد که پیشرفت خیلی کند و نامحسوس است. ممکن است مردم انگیزه اولیه را برای همکاری از دست داده و دلسرد شوند. ممکن است به تدریج اشتیاق اولیه، تازگی و هیجان کار فروکش کند و موضوعات دیگری وقت و توجه مردم را به خود جلب کند. افراد ممکن است از این فعالیت رویگردان یا تنبل شوند. بنابراین با توجه به دلایل مذکور، گروه همواره به جرعه‌های شادی بخش و انرژی‌دهنده نیاز دارد که مردم را به کمک کردن علاقه‌مند کند و موجب شود که مشارکت‌کنندگان موفق شدن در یک کار و اهمیت آن را به چشم ببینند و نه تنها تشویق به ادامه کار شوند بلکه با جدیت برای گروه فعالیت کنند.

افراد انگیزه‌دهنده می‌دانند که چگونه انرژی گروه را فعال نگاه دارند و لحظات شاد درست کنند. گروه‌های خیلی جدی عموماً می‌میرند و انگیزه‌دهندگان به گروه پویایی می‌بخشند و کارها را زنده نگه می‌دارند.

✓ **ارتباطات مؤثر:** شما به افراد اثربخش در گروه خود نیاز دارید. اگر بتوانید این افراد را در گروه خود داشته باشید، اثربخشی شما هم افزایش خواهد یافت. افرادی مانند مترجمین که گستره ارتباطات شما را بیشتر می‌کنند. فکر کنید که به چه افراد اثربخشی در گروه نیاز دارید و در پی آنها باشید.

✓ **مهارت‌ها و استعداد‌های خاص:** این مهارت‌ها شامل نوشتن، برنامه‌ریزی، مذاکره، برگزاری جلسات، آموزش‌های کلاسی، آموزش‌های چهره به چهره و ... می‌باشند. ابتدا در همان اعضای فعلی خود ببینید که چه کسانی این مهارت‌ها را دارند یا می‌توانند این مهارت‌ها را در خود ارتقاء دهند. در غیر این صورت افرادی را پیدا کنید و جذب گروه کنید تا بتوانند این نقش‌ها را ایفاء کنند.

گروه نمی‌تواند از ویژگی‌های شخصی اعضای مؤثر خود جدا شود. آنها بر ارتباطات بین مشارکت‌کنندگان تأثیر می‌گذارند و هویتی بر پایه تلاش برای تغییر را شکل می‌دهند. به دنبال ویژگی‌های مهمی باشید که می‌خواهید اعضای گروه‌تان داشته باشند. خیلی سخت است که همه این ویژگی‌ها را در یک نفر ببینید. برخی از این ویژگی‌ها در زیر فهرست شده‌اند:

◆ مثبت‌اندیشی در بدترین اتفاقات یا شرایط

◆ خوش‌مشربی، بذله‌گویی، سرزنده بودن و اهل بازی و تفریح

- ◆ سرسختی (تمام‌کننده طرح‌ها)
- ◆ توانایی ریسک کردن
- ◆ احترام به دیگران: در عین حال که به کار توجه دارند، به افرادی که کارها را انجام می‌دهند نیز توجه می‌کنند.
- ◆ خوداتکایی: افرادی که پاسخ برخی پرسش‌ها را می‌دانند یا این توانایی را دارند که به دنبال این پاسخ‌ها بروند. در عین حال به توانایی‌هایشان اعتماد دارند.
- ◆ تمایل به یادگیری: مسیری که محله برای توانمندسازی و تغییر طی می‌کند، مسیر "کشف" است. یادگیری پیش شرط یک فرآیند توانمندسازی نیست بلکه نتیجه آن نیز هست. رویکرد ما در تغییر محله، یادگیری از طریق انجام آن است.
- ◆ مسئولیت‌پذیری
- ◆ قدرت حل مسأله

## ۲. منابع مالی

برای اینکه بتوانیم بسیاری از تغییراتی که دوست داریم در محله به وجود آید، پدید آوریم، لازم است منابع زیادی در اختیار داشته باشیم. پیش از این تأکید کردیم که اهالی محله مهم‌ترین منبع برای انجام هر کاری هستند. اما گاهی برای انجام برخی امور نیاز به منابع مالی داریم. منابع مالی در واقع شامل پول و خدمات می‌شود. برخی از مردم می‌توانند کمک نقدی به گروه بکنند و برخی دیگر می‌توانند خدماتی را برای گروه انجام دهند.

همه قبول داریم که پول کارها را ساده‌تر می‌کند، حداقل اینطور به نظر می‌آید که در مراحل اولیه هر اقدام محلی، می‌تواند کارساز باشد. یک بار دیگر تأکید می‌کنیم که مهم‌ترین منبعی که در اختیار هر گروه محلی است، مردم هستند. در واقع اعضای گروه محلی نیز جزئی از مردم هستند. می‌توان بدون پول کارها را سروسامان داد ولی بدون مردم اصلاً کاری به پیش نمی‌رود. با این وجود اعضای یک گروه محلی ممکن است نیاز به منابع دیگری داشته باشند تا به آنها کمک کند. در این نوشتار تلاش خواهیم کرد منابع دیگری که در اختیار گروه محلی است مطرح کنیم.

بسیاری از افرادی که در گروه‌های محلی فعالیت می‌کنند، اولین کاری که انجام می‌دهند این است که به دنبال پول می‌روند. گاهی اوقات این کار امکان‌پذیر است و حتی گاهی نیز بدون اینکه حتی ریالی خرج کنند، بیشتر پولی را که نیاز دارند، به دست می‌آورند. شاید بپرسید چگونه؟ خوب! همین که حرکت کنید و تلاش را آغاز کنید، اتفاقی که به دنبال آن هستید، رخ می‌دهد. در واقع دائماً باید در حال بررسی و تلاش

باشید تا آنچه را که می‌خواهید به‌دست آورید. دقت کنید که پول یک موضوع است و برنامه برای به‌دست آوردن آن موضوع دیگری است. به هر حال یک گروه فعال در محله باید خوب بداند که چگونه این کار را انجام دهد.

با این مقدمه کوتاه، می‌توان سه کار را از هم تفکیک کرد:

۱. تعیین نیاز مالی (بودجه‌ریزی)
۲. تلاش برای یافتن منابع مناسب
۳. تأمین پول مورد نیاز

### بودجه‌ریزی

کلمه انگلیسی budget از کلمه فرانسوی bougette گرفته شده که معنی آن یک کیف کوچک چرمی است. در واقع وقتی بودجه‌ریزی می‌کنید، در حال پر کردن همین کیف هستید تا آنچه را که برای پیمودن راه تصمیم‌گیری شده، نیاز دارید با خود به همراه ببرید.

این بودجه خود می‌تواند سه بخش باشد:

۱. منابع لازم برای آماده‌سازی اقدامات
۲. منابعی برای اجرای اقدامات
۳. منابعی برای نهادینه کردن تغییر

با این توضیحات، بودجه‌نگاهی است به آینده گروه محلی. برای مثال یک گروه محلی ممکن است در جریان کار خود متوجه شود که دانش‌آموزان دبیرستانی محله از مدرسه فرار می‌کنند (و به قول خودشان "جیم" می‌شوند). از نظر شما این مسأله جریانی است که به فقر محله بیشتر کمک می‌کند و نوجوان بجای آنکه به فکر درس و کار باشد، تنها به فکر تفریح گروهی است. این رفتار اگر ادامه یابد ممکن است به ترک تحصیل بیانجامد. برای اینکه به این موضوع بپردازیم، گروه نیاز دارد که ابتدا توجه و نظر مسئولین مدرسه، اولیاء دانش‌آموزان و برخی ساکنان محله را به این مسأله جلب نماید (بودجه مقدمات اجرا). سپس باید حداقل در یکی از دبستان‌های محله به‌عنوان مدرسه هدف، برنامه‌ای برای تغییر با کمک همه طراحی شود (بودجه اقدام). سپس به بودجه بیشتری برای نهادینه کردن این تغییر برای همه مدارس محله نیاز داریم تا سال‌های سال این اتفاق دیگر رخ ندهد (بودجه نهادینه کردن تغییر).

این سه بودجه یعنی مقدمات اجرا، اقدام و نهادینه کردن تغییر، نیازمند آن است که شما طرحی را



برای اجرا تهیه کنید تا نه تنها ضرورت مسأله، ریشه‌ها و پیامدها و اهداف در آن ذکر شده باشد بلکه با دقت فراوان تصویری از بودجه‌ای که نیاز دارید، در آن مشخص شده باشد. یک نکته مهم این است که بودجه شما در هر یک از این سه مرحله متفاوت است. دقت کنید کاری که در مرحله اول انجام می‌دهید، ممکن است در مرحله سوم اصلاً مهم نباشد ولی لازم است که مراحل اولیه به دقت صورت گیرد. در این صورت وقتی در پی تأمین منابع هستید، هر سه مرحله در جای خود- و در زمان بندی صورت گرفته- دارای اهمیت هستند.

در اینجا باید تأکید کنیم که در جریان اقدام فقط به دنبال تأمین منابع مالی نباشید، بلکه ایجاد اشتیاق، حمایت و اعتماد به اندیشه‌ای که گروه دارد، نیز بسیار مهم است. دقت کنید گاهی اوقات باید در مراحل اولیه انرژی بیشتری بگذارید زیرا باید مردم همراه شما شوند. هشت دسته بندی زیر مواردی هستند که ممکن است برای اجرای یک اقدام محله‌ای لازم باشد:

- ❖ افراد: وقت، مهارت‌ها، توانایی‌ها
- ❖ ارتباطات: چاپ و انتشار، پست، تلفن، کیپی، نرم افزار، اتصال اینترنت
- ❖ تجهیزات: کامپیوتر، دوربین عکس برداری یا فیلمبرداری، مبلمان و وسایل اداری
- ❖ مواد اولیه: قلم، کاغذ، لیوان، برخی مواد غذایی یا پذیرایی (میان وعده‌ها)
- ❖ فضا: مکان جلسات، دفتر، محل نگهداری یا انبار برای برخی موارد
- ❖ رفت و آمد: رفت و آمد درون شهر (تاکسی / اتوبوس / مترو)
- ❖ خدمات حرفه‌ای خارج از گروه: آموزش یا تسهیلگری، وکالت، مشاوره
- ❖ نیازهای خاص یا متفرقه: جوایز یا برخی موارد دیگر که متناسب با اقدام لازم می‌شود.

اینک به هر سه مرحله دقت کنید و معین کنید در هر دسته به چه نیاز دارید. برخی از مواردی که در فهرست فوق ذکر شده اند، به راحتی تأمین می‌شوند و برخی دیگر به سختی. در هنگام تهیه فهرست نیازها، فقط نداشته‌ها را فهرست نکنید بلکه هم داشته‌ها و هم نداشته‌ها را بنویسید آنچه شما دارید، همان سهمی است که گروه محلی برای پیشبرد آن اقدام می‌گذارد. دقت کنید که هر هشت دسته فوق مهم هستند و به اندازه کافی برای همه آنها وقت بگذارید. وقتی گروهی با هم هستید، از تکنیک بارش افکار که در تسهیلگری فرا گرفته‌اید، استفاده کنید.

### نگرش‌ها در تأمین منابع مالی

فرض کنید که برای اجرای یک طرح کوچک در محله نیاز به ۲ میلیون تومان دارید. دو نگرش در

تأمین منابع مالی وجود دارد:

- (۱) ۲۰۰۰ نفر هر یک ۱۰۰۰ تومان به گروه کمک کنند، یعنی ۲ میلیون تومان  
(۲) ۱۰ نفر، هر یک ۲۰۰ هزار تومان به گروه کمک کنند، یعنی ۲ میلیون تومان

در روش اول، مبلغ کمی از عده زیادی گرفته می‌شود، در روش دوم مبلغ زیادی از عده کمی گرفته می‌شود. اگر این دو نگاه را با دو تقسیم‌بندی (افراد داخل محله و افراد بیرون محله) ترکیب کنیم، آنگاه چهار ترکیب خواهیم داشت:

- عده کم داخل محله
- عده کم بیرون محله
- عده زیاد داخل محله
- عده زیاد بیرون محله

باید مشخص کنید که در کدام قسمت بیشتر انرژی می‌گذارید و از کدام روش ارتباطی برای هر یک از چهار گروه استفاده می‌کنید.

شکلی مانند یک پنجره با چهار دریچه بکشید و هر دریچه را به یکی از چهار مورد فوق اختصاص دهید. سپس در هر یک از دریچه‌ها بنویسید که از چه ابزار ارتباطی برای ارتباط با آن گروه هدف استفاده می‌کنید:

افراد کم و خارج محله	افراد زیاد و خارج محله
افراد کم و داخل محله	افراد زیاد و داخل محله

برای اجرای هر یک از دو روش فوق لازم است که برنامه‌ای تنظیم شود. هر دو روش اجرایی هستند. اینک در مورد هر یک از این دو روش صحبت خواهیم کرد.

### باران نعمت

وقتی به سراغ افراد می‌روید، دو راه پیش روی شماست: یکی اینکه از افراد درخواست کنید که به گروه کمک کنند. دوم اینکه از افراد بخواهید که به سراغ دیگران بروند و از آنان کمک بگیرند. در حالت اول، مردم درباره پولی که در جیب دارند، خود تصمیم می‌گیرند و کمک می‌کنند. در حالت دوم، شما کمتر درگیر هستید و این خود مردم هستند که راه‌های این درخواست مالی را می‌یابند.

تحقیقات صورت گرفته در این زمینه، در کشورهای دیگر، نشان داده است که مردم با هر توان مالی در هر جایی که باشند بسیار علاقه‌مند هستند که برای چنین فعالیت‌های انسان‌دوستانه‌ای در یک محله کمک کنند. کفایت که فقط از آنها درخواست کنیم. در حال حاضر، بسیاری از مساجد، مدارس و حتی برخی مکان‌های عمومی با کمک‌های مردم ساخته می‌شود. مردم باید متوجه شوند که این تغییری که شما می‌خواهید در محله انجام دهید اهمیت دارد. فراموش نکنید که در این میان، زنان محله کسانی هستند که بیش از هر کس دیگر ممکن است تمایل داشته باشند که محله تغییر کند و برای همین بیشتر کمک می‌کنند.

وقتی شما از افراد محله خود درخواست می‌کنید که به گروه شما و تغییر در محله کمک کنند، شما در واقع در حال دادن این فرصت به اعضای محله خود هستید که کاری مهم و مشخص برای محله خود انجام دهند. این افراد باید بدانند که اقدام شما برای محله کاری است مهم. در این صورت ممکن است حتی از شما بپرسند که چرا زودتر به سراغ آنها نرفته‌اید یا حتی بپرسند که چرا به سراغ فلان شخص در محله نرفته‌اید. در حقیقت شما به عنوان درخواست‌کننده باید تبدیل شوید به "دهنده فرصت" و این تغییری مهم در رویکرد شما است. در واقع فردی که کمک می‌کند، به شما کمک نمی‌کند بلکه به محله خود کمک می‌کند و این موضوعی است که شما باید روی آن خیلی تأکید کنید.

برخی از محققان اقدامات محلی بر این باورند که تجهیز منابع مالی به هیچ وجه ربطی به پول ندارد بلکه بیشتر درباره "ارتباطات" است. برای همین است که هر اندازه گروه شما ارتباطات بیشتری را در محله برقرار سازد ممکن است موفقیت بیشتری را در تجهیز منابع مالی داشته باشد و در این میان، هیچ چیز مانند ملاقات حضوری با مردم و برگزاری نشست‌های مردمی نیست. این به معنای افزایش اعتماد مردم به شما و اطلاع بیشتر آنها از فعالیت‌های گروه محلی است.

در انجام چنین فعالیت‌هایی، همواره یک پرسش بسیار اساسی وجود دارد: به چقدر پول نیاز دارید؟ به هر حال اگر به پول بسیار هنگفتی نیاز دارید دیگر نمی‌توان از خود محله چنین مبالغی را تأمین نمود. مبالغی که در محله تهیه می‌شود معمولاً صرف فعالیت‌های کوچک‌تر می‌شود، مگر آنکه مردم در محله اقدام به تشکیل یک صندوق توسعه محلی نمایند (در قسمت‌های بعدی توضیح داده خواهد شد).

دومین پرسش مهمی که مطرح است این است که آیا این پول را یک بار نیاز دارید یا هر چند مدت یک بار به چنین پولی نیاز دارید؟ با این دو پرسش است که جهت‌گیری اصلی شما برای تأمین منابع مالی مشخص می‌گردد.

گاهی اوقات برای تأمین منابع مالی در محله، ممکن است اقدام به برگزاری یک مراسم کنید. مثال زیر به فهم این مطلب بیشتر کمک می‌کند:

گروهی از داوطلبان محله حاضر می‌شوند که برای تهیه آش رشته کمک کنند. مقدار بسیار زیادی آش رشته آماده می‌کنید. از چند روز قبل، در محله و نیز در محلات اطراف و در میان افراد علاقه‌مند تبلیغات می‌کنید که این آش رشته مخصوص جمع‌آوری کمک برای توسعه محله است. قیمت این آش رشته به هزینه تمام شده آن، بستگی ندارد بلکه به همت عالی اعضای محله یا میهمانان خارج از محله بستگی دارد. این موضوع را به شرکت‌کنندگان در این مراسم توضیح دهید. برای مثال اگر یک دیگ آش رشته شامل ۲۰۰ کاسه آش درست کرده‌اید، قیمت پایه هر کاسه آش را برای مثال حداقل ۳۰۰۰ هزار تومان تعیین کنید و بگویید به‌طور واقعی این دیگ آش رشته ۱۵۰ هزار تومان هزینه داشته است اما شما می‌خواهید آن را کمی گران‌تر بفروشید که از مبالغ گردآوری شده کاری برای توسعه محله انجام دهید. در اینجا می‌دانید که یک حداقل مبلغی از این مراسم حتماً گردآوری می‌شود (به‌طور مثال ۶۰۰ هزار تومان). می‌توانید ۴۰۰ نفر را برای این مراسم دعوت کنید و حتی بسیاری نیز آش رشته نخورند اما به توسعه محله شما کمک کنند. این مراسم باید بتواند بیش از یک میلیون تومان پول گردآوری نماید. این کار می‌تواند در یک روز جمعه انجام شود. انجمن‌های بسیاری در تهران چنین فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند. حتماً از افراد مهم که همه در محله آن‌ها را می‌شناسند، می‌توانید دعوت کنید که در مراسم شرکت کنند. گاهی می‌توان از یک بازیکن فوتبال، یا یک چهره ورزشی، یک بازیگر سینما یا یک کارگردان مهم یا شهردار شهر دعوت نمود. باید حتماً مطمئن باشید که این فرد در مراسم شما شرکت می‌کند. وجود چنین افرادی مراسم شما جذاب‌تر می‌کند.

برخی دیگر از گروه‌های محلی اقدام به برگزاری بازارچه محلی می‌کنند. برای مثال در محله شما، یک نقاش، یک خطاط، چند هنرمند صنایع دستی یا مشاغلی از این دست، زندگی می‌کنند. باید با آن‌ها هماهنگ شوید که ابتداء آنان کالاهای خود را برای فروش آماده سازند. اگر کسانی را می‌شناسید که خارج

از محله شما کمک می‌کنند اما چنین کالاهایی را تولید می‌کنند، می‌توانید به این بازارچه دعوت کنید. باید این کالاها را گران‌تر از آنچه که معمولاً به فروش می‌رسند، بفروشید. هر اندازه که بیشتر بفروشید، ما به تفاوت باید به صندوق محله واریز شود. افرادی که به این بازارچه دعوت می‌شوند، باید بدانند که این بازارچه با هدف کمک به توسعه محله و فقرزدایی برگزار می‌شود. برای برگزاری این بازارچه حتماً باید مجوز شهرداری را بگیرید و حتی از آنها نیز بخواهید که در این بازارچه به شما کمک کنند. می‌توان این بازارچه را با مراسم آش رشته ترکیب نمود.

گاهی نیز افراد خیر را (از بیرون و درون محله) برای شام به رستوران دعوت می‌کنند و از هر کس می‌خواهند که هزینه غذای خود را پرداخت کند. عده بسیار زیادی دعوت می‌شوند. وقتی که اکثر حاضران در جلسه حاضران شدند، از آنها خواسته می‌شود که هر کس به وسع خود برای توسعه محله کمک کند. البته برای این کار باید تدابیر بسیاری اندیشید و آماده‌سازی نمود. افراد باید از قبل مطلع باشند. می‌توان شهردار ناحیه، اعضای شورای محلی، اعضای شورای شهر، نمایندگان مهم مراکز دولتی و غیردولتی را نیز به این جلسه دعوت کرد. حضور خیرین نیز بسیار مهم است. در این جلسه باید دقیقاً توضیح دهید که می‌خواهید چه اقدامی را در محله انجام دهید. فراموش نکنید که افراد مهم را نیز چنانکه در فوق توضیح دادیم، برای شرکت در این مراسم، دعوت کنید.

گاهی یک گروه محلی مطلع می‌شود که برای مثال کنسرتی در حال اجرا است. آنان با مسئولان کنسرت گفت و گو می‌کنند و تعداد بسیاری از بلیط‌ها را با قیمت ارزان‌تر خریداری می‌کنند و در محله خود یا سایر محلات و هر جا که بتوانند بازاریابی کنند، اقدام به فروش این بلیط‌ها حتی بیش از قیمت روی بلیط می‌کنند. برای مثال اگر قیمت بلیط یک کنسرت ۳۰۰۰ تومان باشد و گروه به ۲۰۰ بلیط دسترسی دارد و یک تخفیف ۱۰۰۰ تومانی را روی بلیط گرفته باشد، با اندکی حوصله و برنامه‌ریزی می‌تواند حداقل ۲۰۰ هزار تومان برای گروه محلی خود جذب کند. گروه محلی می‌تواند فعالیت‌های بسیاری را نظیر این فعالیت طراحی کند. برای مثال، فروش کتاب (متناسب با فضای فرهنگی محله) از جمله این فعالیت‌ها است.

### تأمین منابع مالی از بخش‌های دولتی

برای اینکه بتوانید محله خود را تغییر دهید و وضعیت بهتری را در محله داشته باشید یا برخی طرح‌های فقرزدایی را در محله پیاده کنید، می‌توانید از منابع دولتی استفاده کنید. بسیاری از بخش‌های دولتی هستند که به اجرای این پروژه‌ها علاقه‌مند هستند. وقتی برنامه‌ای را برای اجراء در محله برنامه‌ریزی نمودید، اینک باید نگاه کنید که کدام بخش دولتی یا چه ظرفیتی می‌تواند به اجرای این طرح شما کمک

کند. دقت کنید که معمولاً چنین روشی بسیار طولانی بوده و نیازمند حوصله و صبر است. نباید عجله کنید زیرا معمولاً هر بخش دولتی برای خود مراحل دارد تا طرح شما را خوب مطالعه کند و با اجرای آن موافقت کند.

#### نکات مهم در خصوص تأمین منابع طرح‌های گروه محلی

- ☑ طرح شما باید دقیق و منطقی بوده و در تهیه آن، اصول طرح نویسی چنانکه در آموزش‌های قبلی آمده است، رعایت شده باشد.
- ☑ در این طرح باید مشخص شده باشد که چه کسانی در محله به واسطه اجرای این طرح نفع می‌برند.
- ☑ باید شناخت خوبی از بخش دولتی که علاقه‌مند به تأمین مالی طرح شما است، داشته باشید.
- ☑ افراد به نام همراه طرح و خلاصه طرح بیشتر از خود طرح اهمیت می‌دهند برای همین وقت کافی روی تهیه متن نامه همراه و خلاصه طرح بگذارید. این‌ها مانند کلیدهای شما هستند. کاری کنید که این کلیدها درهای بسته را بگشایند.
- ☑ عنوان طرح نیز مهم است. این عنوان باید مسئولان دولتی را جذب خود کند و در عین حال باید روشن باشد. طوری نباشد که افراد مجبور باشند برای درک آنها خیلی فکر کنند.
- ☑ برخی از بخش‌های دولتی دارای فرم‌هایی برای پیشنهاد طرح هستند یا برخی از آنها دفترچه راهنمای طرح نویسی دارند. حتماً این موضوع را چک کنید و طرح خود را تا آنجا که می‌توانید مطابق با اصولی که بخش دولتی مشخص کرده است، تهیه نمایید. معمولاً یک طرح دارای این بخش‌ها می‌باشد: مقدمه، بیان مسأله یا نیازها، ضرورت اجرای طرح، اهداف طرح، روش‌ها و فعالیت‌ها، پایش و ارزشیابی طرح، بودجه، زمان‌بندی و شیوه گزارش دهی.
- ☑ نامه روی طرح را به نام فردی بنویسید که مستقیماً آن را دریافت می‌کند. نامه نباید به صورت عمومی نوشته شده باشد بلکه واقعاً خطاب به یک مقام مشخص باشد.
- ☑ توان مذاکره کسی را که قصد دارد این طرح را در آن بخش دولتی پیگیری کند، افزایش دهید و فرد مناسب را برای مذاکره با بخش دولتی انتخاب کنید تا موفقیت شما حتمی باشد. این فرد باید دارای اعتماد به نفس بوده، توانایی متقاعد کردن داشته باشد، بتواند خوب پیگیری کند و از اصول و فنون مذاکره مؤثر مطلع باشد.

#### حق عضویت

برخی از گروه‌های غیردولتی و محلی برنامه‌ای را برای عضو کردن بسیاری از افراد در گروه خود

پیش‌بینی می‌کنند و برای اینکه افراد به گروه بپیوندند، مبلغی را به‌عنوان حق عضویت تعیین می‌کنند. در کشور ما، هنوز پرداخت حق عضویت به صورت یک ارزش در فرهنگ عمومی در نیامده است. اما اگر یک گروه تصور می‌کند که این روش می‌تواند در محله آنها کارآیی داشته باشد، می‌تواند از آن استفاده کند. برخی از گروه‌هایی که تصمیم می‌گیرند خود را ثبت نمایند، می‌توانند این موضوع را در نظر داشته باشند تا در مقررات داخلی خود چنین موردی را لحاظ نمایند. اگر تعداد اعضاء زیاد باشد و افراد همه خود را ملزم به پرداخت حق عضویت بدانند، آنگاه حق عضویت می‌تواند بخشی از هزینه‌های گروه را جبران نماید.

باید در نظر داشته باشید که پیش‌بینی دریافت حق عضویت توسط گروه محلی یک موضوع است ولی پیگیری پرداخت حق عضویت، افزایش اعضای گروه و برنامه‌ریزی برای عضویت گسترده، موضوع دیگری است. وقتی که مدلی را در گروه آغاز می‌کنید، باید با جدیت پیگیری کنید تا موفق شوید. برای اینکه گروه بتواند اعضای بسیاری داشته باشد، باید دارای ارتباطات گسترده در محله باشد. لازم است که یک نفر در گروه مسئولیت عضوپذیری را قبول کند و برنامه‌ای را برای افزایش اعضای گروه داشته باشد.

#### چند نکته زیر را در نظر داشته باشید:

☑ یک فرم عضویت طراحی کنید که در آن تعهد به رعایت اصول منشور اخلاقی گروه آمده باشد و در عین حال مشخص باشد که یک عضو چگونه می‌خواهد به کار گروه کمک کند. می‌توانید بخش خاصی را در فرم تعبیه کنید که در آن مهارت‌ها، دانش، تحصیلات یا علایق افراد نوشته شود. ولی دقت کنید که فرم شما بیش از اندازه طولانی نشود؛

☑ میزان حق عضویت نباید به اندازه‌ای باشد که افراد قدرت پرداخت آن را نداشته باشند؛

☑ می‌توان سطوح مختلفی را برای اعضاء در نظر گرفت، برای مثال در سطح اول کسانی هستند که حق رأی دارند یا در تصمیم‌گیری‌های گروه شرکت می‌کنند، این افراد باید حق عضویت بیشتری پرداخت کنند. در سطح دیگر، می‌توانید گروه دیگری از اعضاء را داشته باشید که بیشتر در فعالیت‌های گروه شرکت می‌کنند و در سطح سوم، اعضای عمومی گروه را قرار دهید؛

☑ اگر در گروه شما کسی هست که به کامپیوتر و نرم افزارهای آن آشنا است، از او بخواهید یک بانک اطلاعاتی از اعضای شما درست کند که در آن همه مشخصات گروه وارد شده باشد. این کار باعث می‌شود که وقتی نیاز به توانایی خاصی دارید، یا اگر جلساتی تشکیل می‌شود که باید عده‌ای از اعضای گروه در آن شرکت نمایند (برای مثال برای فعالیت‌های آموزشی یا تبلیغاتی یا امور طراحی در گروه و ...)، به راحتی با آنها تماس بگیرید. سالی یک بار این فهرست را پرینت کنید و در دفتر گروه بگذارید. اطلاعات اعضا را هر چند مدت یک بار روزآمد کنید تا همواره این اطلاعات دقیق باشد (مثلاً ممکن

است کسی فوت کند یا کسی از محله برود یا جابجا شود یا شماره تلفن ثابت یا موبایل او عوض شود؛  
☑ باید دقت کنید که اعضای یک گروه می‌توانند نقش بسیار مهمی در تمامی برنامه‌های گروه و حتی تأمین منابع مالی گروه داشته باشند. برای آن باید برنامه‌ریزی خاصی داشته باشید تا اعضاء در برنامه‌های گروه مشارکت فعالانه‌ای داشته باشند.

### صندوق توسعه محلی

صندوق توسعه محلی مانند یک بانک کوچک محلی است که می‌تواند توسط یک گروه محلی و در چارچوب یک تعاونی تأسیس گردد. مهم‌ترین منبع مالی این صندوق، همان منابعی است که اعضای گروه، هر یک با توجه به اصولی که در بین خود بدان‌ها متعهد می‌شوند، پرداخت می‌کنند. برای مثال اگر اعضای یک گروه محلی، بیست نفر است هر یک، مبلغ ۱۰ هزار تومان و به صورت ماهانه به این صندوق پرداخت می‌کند و در مقابل در دفترچه‌ای که صندوق به هر یک از اعضای خود می‌دهد، ثبت می‌شود و برای پول خود رسید دریافت می‌کند. ضمناً برای شروع کار صندوق و پوشش دادن هزینه اولیه تأسیس صندوق، هر عضو صندوق مبلغ کمی را نیز پرداخت می‌کند که این پول دیگر به وی عودت نمی‌شود. در مثالی که زده شد، در ماه اول مبلغ دویست هزار تومان در این صندوق پول جمع‌آوری می‌شود. در ماه دوم دویست هزار تومان دیگر به این وجوه نقد صندوق اضافه می‌گردد. اگر اعضای صندوق و نیز میزان ماهانه پرداختی زیاد شود، خیلی سریع مبلغ قابل توجهی در صندوق جمع‌آوری می‌شود. بدین صورت، افراد یاد می‌گیرند که همواره مبلغی را در این صندوق پس انداز کنند. مبلغ جمع‌آوری شده در این صندوق مطابق با اصولی که اعضای صندوق معین می‌کنند، صرف اجرای پروژه‌های مفید در محله می‌شود، یا اگر کسی از میان اعضاء نیاز به وام داشت، به وی پرداخت می‌شود. اما وقتی که برای برنامه‌های توسعه محله به پول احتیاج داریم، تلاش می‌کنیم که این برداشت پول از صندوق به صورت وام باشد یعنی تلاش اعضای گروه این است که مبلغ لازم برای اجرای پروژه را از منابع دیگر تهیه کنند، زیرا ممکن است در آینده به دلایل مهم‌تری نیاز به پول صندوق داشته باشند. وقتی که منابع لازمه تأمین شد، مبلغ برداشت شده به صندوق باز می‌گردد. وام فردی می‌تواند با کارمزدی که درصد آن توسط اعضاء تعیین می‌شود، پرداخت گردد. مبلغ این کارمزد باید به صورتی باشد که به میزان این اندوخته کمک کند. منبع این صندوق فقط حق عضویت ماهانه اعضاء نیست بلکه می‌توان از منابع مختلف وجوه این صندوق را افزایش داد.



### تأمین منابع مالی مستلزم هزینه است

تأمین منابع مالی همواره برای شما هزینه دارد. گاهی باید نامه‌هایی را ارسال کنید (هزینه تایپ، پرینت، کاغذ، پاکت، تمپر)، گاهی باید تماس‌هایی بگیرید (هزینه تلفن و موبایل یا ارسال پیامک) یا شاید لازم باشد که متنی تهیه شود و توزیع گردد (هزینه کپی کردن یا هزینه توزیع) یا اینکه جلسه‌ای بگذارید (هزینه یک پذیرایی ساده) یا حتی باید وقت بگذارید و به ملاقات یک مسئول دولتی بروید. دقت کنید که هزینه‌ای که برای اجرای یک اقدام تأمین منابع مالی خرج می‌شود، باید متناسب با مبلغی باشد که از این کار حاصل می‌شود. اگر قرار باشد که مبلغ بسیار هنگفتی هزینه کنید و منابع مالی کمی به دست آید، باید بیشتر بیاندیشید که آیا به لحاظ اصل هزینه - اثربخشی، فایده‌ای دارد یا خیر. وقتی که تصمیم گرفتید برنامه‌ای را انجام دهید، حتماً برای تأمین منابع لازم برای اجرای آن فکر کنید. ممکن است اعضای گروه تصمیم بگیرند که از منابع خود مبلغی را برای اجرای یک کار اختصاص دهند. دقت کنید هر کاری انجام دادید و هزینه آن به هر صورت تأمین شد، حتماً باید مکتوب شود. تهیه یک گزارش از هر اقدام تأمین منابع مالی (هم گزارش مالی و هم گزارش غیرمالی) باعث می‌شود که همه از آنچه که رخ می‌دهد مطلع باشند و بعداً مشکلی به وجود نیاید.

### تأمین منابع مالی، خود نیازمند یک برنامه است

تأمین منابع خود یک اقدام است که هدف دارد و چنانکه گفته شد خود مستلزم منابع است. بسیار پسندیده است که تأمین منابع مالی به صورت اقدامات پراکنده صورت نگیرد بلکه برای آن یک برنامه داشته باشید. شما فرا گرفتید که برای ایجاد تغییر در محله خود یک برنامه داشته باشید، اینک برای تأمین منابع مالی آن تغییر هم، باید یک برنامه داشته باشید. این برنامه باید به صورت گروهی در یک جلسه نوشته شود. تمام مهارت‌هایی را که قبلاً فرا گرفتید به کار ببندید تا این تجهیز منابع مالی برنامه شود. مانند همه برنامه‌ها، باید هدف‌گذاری کنید، باید اقدامات را مشخص کنید و معین کنید که ورودی‌ها یا منابع لازمه برای آن چه هستند. باید مشخص کنید که این اقدامات چگونه باید پایش شوند و پس از آنکه این اقدامات را انجام دادید، باید ارزشیابی کنید که آیا این اقدامات انجام شده‌اند یا خیر؟

### گروه تأمین منابع مالی

ممکن است که در گروه توسعه محلی، اعضا تصمیم بگیرند که یک گروه تأمین منابع مالی ایجاد کنند. مفهوم این اقدام این است که ۲ یا ۳ نفر از اعضای گروه محلی تصمیم می‌گیرند که به‌طور حرفه‌ای وقت خود را صرف تأمین منابع مالی کنند. این کار یک مزیت دارد از آنجایی که این گروه وقت بیشتری را برای

تأمین منابع مالی خواهند گذاشت، می‌تواند برنامه‌ای برای تأمین منابع داشته باشد و پیوسته به گروه اصلی توسعه محلی گزارش دهد. این کار البته ممکن است یک مشکل به وجود آورد زیرا معمولاً گفته می‌شود که تأمین منابع مالی کار تک تک افراد در یک گروه است و اگر فقط عده‌ای از افراد در یک گروه به تأمین مالی بپردازند، آنگاه دیگران به موضوع منابع مالی اهمیت نمی‌دهند. بنابراین لازم است که گروه کوچک تأمین منابع مالی، این اصل را در کار خود در نظر بگیرد و همه افراد را در گروه درگیر کند.

### ذخیره

اگر بالاخره موفق شدید و طرح شما از منابع مالی کافی برخوردار شد، فراموش نکنید که همواره بخشی از آن را به صورت ذخیره نگه دارید. این ذخیره به شما کمک می‌کند که وقتی یک اتفاق غیرمترقبه رخ می‌دهد، یا مجبورید برای هزینه‌ای که پیش‌بینی نشده است، پولی پرداخت کنید دچار مشکل نشوید. پیشنهاد می‌شود که این پول را در یک حساب بانکی نگه دارید و حداقل میزان آن برای یک دوره شش ماهه باشد با این فرض که اگر گروه موفق نشد هیچ منبعی را تأمین کند حداقل برای شش ماه ذخیره کافی خواهد داشت. دقت کنید که اگر گروه شما تبدیل به سازمان منسجم گردید آنگاه دیگر شش ماه کافی نیست و باید دوره طولانی‌تری را در نظر بگیرید. فراموش نکنید که برداشت از ذخیره آخرین راهکاری است که گروه دارد. همواره تلاش خود را برای تأمین منابع انجام دهید و اگر موفق نشدید، به سراغ ذخیره بروید. برداشت موقت از ذخیره نیازمند رعایت مجموعه‌ای از قواعد است که باید در یک جلسه با حضور همه اعضای گروه مصوب و مکتوب گردد.

### آنچه که نیاز دارید طلب کنید

وقتی که مشخص شد که چه نیازی دارید و چه کسی یا سازمانی می‌تواند کمک کند، اینک باید درخواست نمود. باید مشخص کنیم که چه کسی در گروه درخواست را مطرح می‌کند و چگونه این درخواست باید مطرح گردد. از اینکه قصد دارید چنین درخواستی کنید، ترسید. هم خود شما و هم موضوع توسعه محله هر دو ارزشمند هستند. بدترین حالت این است که پاسخ "منفی" دریافت کنید. ساده‌ترین راه این است که کسی که ارتباطات خوبی دارد، همان کسی باشد که درخواست می‌کند. در اکثر اوقات، این روش مؤثر می‌افتد. اما گاهی اوقات باید از افراد بیشتری برای طرح درخواست خود استفاده کنید و گرنه همیشه همان دو یا سه نفر هستند که درخواست‌ها را مطرح می‌کنند. گاهی گروه خیلی کوچک است و مثلاً فقط دو سه نفری هستند که درگیر یافتن منابع هستند. بعد از مدتی این افراد در کار خود حرفه‌ای می‌شوند. البته این افراد می‌توانند دیگران را آموزش دهند.

چنانکه چند بار تاکنون ذکر شد، اینکه چه روشی را برای تأمین منابع در محله انتخاب می‌کنید، بستگی به وضعیت دارد. اگر چند لحظه وضعیت محله را کنار بگذاریم چند عامل هستند که ممکن است باعث افزایش فرصت‌ها برای تأمین مالی شود.

اول اینکه هر چه درخواست فردی‌تر یا خصوصی‌تر باشد، بهتر خواهد بود. همچنین صحبت چهره به چهره و حضوری مؤثرتر از نگارش نامه خواهد بود.

دوم اینکه همواره این آمادگی را داشته باشید که به کمک‌دهنده توضیح دهید که چگونه این کمک به خود آن‌ها کمک خواهد کرد. یادتان نرود اکثر افراد به نوعی علاقه‌مند به کمک کردن هستند. باید به آنها نشان دهید که چگونه این کمک آنها در راستای علائق کمک‌دهنده است. سوم اینکه نشان دهید که این کمک شما چه منفعتی برای گیرنده کمک دارد. همه ما دوست داریم بدانیم وقتی که چیزی می‌دهیم، با آن کار مهمی صورت می‌گیرد. باید بتوان این مورد را به خوبی توضیح داد. سرانجام اینکه زیاد چانه نزنید. شما از افراد یا سازمان‌ها درخواست کمک می‌کنید با این امید که آنها واقعاً این کار را انجام دهند نه اینکه اعلام کنند که می‌خواهند درباره آن فکر کنند. باید در همان مراحل اولیه پاسخ مثبت یا منفی آنها را گرفت اگر می‌بینید که شاید با دادن زمان، پاسخ منفی به مثبت تبدیل می‌شود، در این صورت لازم است این رفتار را تقویت کنید و برای همین می‌توان مهلت داد. در این صورت لازم است پیگیری کنید.

و اما روحیه فردی که به دنبال تأمین منابع مالی است، اینگونه است که روش تفکر او مثبت اندیش است و باور دارد که کاری که او انجام می‌دهد، کار خوبی است و اینکه افراد یا سازمان‌های بسیاری هستند که می‌توانند کمک کنند.

### کمک‌های غیرنقدی

همواره افراد بسیاری وجود دارند که می‌توانند کمک غیرنقدی کنند. وقتی افراد، سازمان‌ها و شرکت‌ها به گروه شما، بجای پول دادن، کالا یا خدمات اهدا کنند به این کار "کمک غیرنقدی" می‌گویند. فراموش نکنیم که این کمک‌ها بسیار کارساز هستند. بسیاری از کمک‌دهندگان، وقتی متوجه شوند که گروه شما موفق شده است کمک‌های غیرنقدی بسیاری از طرف مردم یا شرکت‌ها، دریافت کند، بیشتر تشویق می‌شوند که کمک کنند. در عین حال وقتی چنین رابطه‌ای شکل گیرد، ممکن است آن شرکت بعداً کمک مالی مستقیم نیز به گروه تقدیم کند.

همواره با این روحیه شرکت‌ها را تشویق کنید که به گروه محلی کمک کنند. شرکت‌ها همواره تشویق می‌شوند که در جریان کمک به یک گروه محلی، خود نیز نفع می‌برند. در واقع این یک رابطه برنده - برنده است. گروه محلی از کمک اهداء شده نفع می‌برد زیرا می‌تواند در جهت ایجاد یک محیط زندگی

بهتر موفق شود؛ شرکت بازرگانی یا تولیدی هم نفع می‌برد زیرا به مسئولیت اجتماعی خود پاسخ داده است.

◆ ◆ پرسش:

آیا از مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، اطلاعی دارید؟

اکثر شرکت‌های بزرگ برنامه‌های خاصی برای چنین کمک‌هایی دارند. شیوه‌های کمک شرکت‌های بزرگ بسیار متنوع است. برخی از آنها از کالاهای تولیدی یا وارداتی خود به گروه‌ها اهداء می‌کنند. برخی دیگر کارمندان خود را در اختیار قرار می‌دهند. برخی خدمات کارشناسی ارائه می‌دهند؛ برخی حاضرند که امکانات دفتری یا برخی از کالاهایی را که دیگر به آنها نیاز ندارند، در اختیار گروه محلی بگذارند. هرگز نگوئید که این شرکت ممکن است کمک نکند. همه شرکت‌ها توانایی ارائه کمک‌های غیرنقدی را دارند. برخی از شرکت‌ها از فعالیت‌های عمرانی حمایت می‌کنند و خود ساخت و ساز وسایل مورد نیاز را انجام می‌دهند؛ برخی دیگر کتابخانه اهداء می‌کنند؛ برخی اتومبیل در اختیار می‌گذارند.

در برخی از کشورها، گاهی کمک‌های غیرنقدی بیشتر از کمک‌های نقدی است. در اینجا یک نکته مهم وجود دارد. ممکن است شما به خود بگوئید که ما از عهده چنین کاری بر نمی‌آیم. ما چگونه می‌توانیم یک شرکت بزرگ اقتصادی را متقاعد کنیم که به ما در محله کمک کنند. مگر چنین کاری شدنی است! پاسخ این است: باشد، شما نمی‌توانید چنین کنید، اما باید تلاش خود را بکنید. این همان حقیقت قشنگی است که باید وارد باورهایمان در توسعه محله شود.

برخی از گروه‌ها وقتی سراغ افراد یا شرکت‌ها می‌روند و درخواست می‌کنند که به گروه کمک غیرنقدی کنند، اکثر اوقات، لحنی "عذرخواهانه" دارند و گاهی نیز تا حدی احساس گناه می‌کنند. کمی درباره این رفتار فکر کنید: کمی غیرمنطقی است که به هنگام درخواست از مردم برای کمک کردن، عذرخواهی کنید. در واقع، این کار تا حدودی مثل یک بازی است، بازی که در جریان آن سرگرم هم می‌شویم. در این کار، اگر خلاق باشید و بتوانید روش‌های خلاقانه "به‌دست آوردن چیزی در مقابل هیچی" را کشف و به کار ببندید، خیلی هم لذت می‌برید. البته روش‌ها، از یک محله تا محله بعدی فرق می‌کند و در عین حال بستگی زیادی به روحیات و شیوه‌های شرکت‌ها و افراد دارد.

به این ترتیب، نیاز شما تبدیل به یک فرصت می‌شود تا یک شرکت یا یک فرد بتواند از هدف یا آرمان شما حمایت کند. از سوی دیگر این شرکت یا فرد بر موفقیت شما سرمایه‌گذاری می‌کند. اگر بتوان روش‌هایی را یافت که دسترسی بهتری به افراد و شرکت‌های بیشتری داشته باشید، مجموعه

سرمایه گذاران شما بیشتر می‌شوند.

### چند راهنمایی مفید

در این دنیای بزرگ، در یکی از کشورهای جهان، در یکی از شهرها، فروشنده‌ای بود که کارش فروش اتومبیل بود. او در زمره کسانی بود که بیش از هر کس دیگر در آن شهر اتومبیل فروخته بود. البته تلاش زیادی هم برای این کار نمی‌کرد. او فقط می‌دانست که چه کسانی با کسانی مرتبط هستند که افراد بسیاری را می‌شناسند.

اگر شما از فروشگاه این مرد در آن شهر ماشین بخرید، او از شما می‌خواهد که به دوستانتان بگویید که از او ماشین بخرند و اگر یکی از دوستان شما از او اتومبیل بخرد، آنگاه این فروشنده مبلغی را به‌عنوان "یابنده خریدار" به شما می‌دهد. اگر چند تا از دوستان شما از او ماشین بخرند، آنگاه این مبلغ افزایش می‌یابد. همین روش باعث شده که مشتریان بسیاری به سراغ این فروشنده ماشین بروند.

این فروشنده بر طبق این اصل کار خود را به پیش می‌برد که هر کس حداقل ۲۰۰ نفر دیگر را می‌شناسد: حتماً در میان این ۲۰۰ نفر کسی هست که بخواهد یک ماشین بخرد. کار شما در محله تقریباً شبیه همان کاری است که این فروشنده انجام می‌داده است. این فروشنده نیاز به مشتری دارد و شما نیازمند کسانی هستید که می‌توانند چیزی به شما اهدا کنند. برای مثال گروه شما نیاز به یک "فلش دیسک" یا "کارت حافظه" دارد تا اطلاعات را میان کامپیوترها انتقال دهد. حتماً در میان هزاران نفری که اعضای گروه شما را می‌شناسند، ممکن است کسی باشد که بخواهد یک "فلش دیسک" به گروه شما بدهد.

برای این کار، لازم است که تک تک اعضای گروه محلی شما یک کارت "منابع فردی" پر کنند. این کار بسیار ضروری است به‌ویژه باید آن را در گروه انجام دهید. فقط لازم است که در ابتدا توضیح دهید که چرا این کارت باید با دقت پر شود. لازم است که این کارت‌ها هر چند وقت یک بار روزآمد شوند، زیرا ما هر روز در حال گسترش منابع خود هستیم (گاهی اوقات لازم است که این اطلاعات را در بانک اطلاعات اعضا وارد کنیم).

ممکن است پرسید که خوب روی این کارت چه باید درج شود؟ اسامی و منابع. یعنی اسامی کسانی که می‌توانند کاری انجام دهند یا چیزی بدهند. روی یک طرف کارت، از فرد بخواهید اسم خود، شماره تلفن و نشانی ایمیل (در صورت موجود بودن) خود را بنویسد. اینک به اندازه کافی فضا ایجاد کنید که او بتواند به چهار پرسش زیر پاسخ گوید:

۱: سه نفر از مهم‌ترین کسانی که شما آنها را می‌شناسید و اگر از آنها بخواهید که در حق گروه محلی لطفی

کند، نفوذ خود را به کار خواهد بست (سه فرد با نفوذ)؛

۲. سه نفر از پولدارترین افرادی که اگر شما از آنها درخواست پول نمایید به گروه کمک خواهند کرد؟
۳. سه نفر از کسانی که فکر می‌کنید به جز پول یا نفوذ به گونه‌ای دیگر به گروه کمک خواهد کرد (کمک غیر نقدی) - لطفاً بنویسید چه چیزی به گروه می‌توانند بدهند؛
۴. سه نفر از کسانی که فکر می‌کنید به واسطه مهارت‌ها یا توانایی‌هایشان می‌توانند به گروه کمک کنند.

به این ترتیب شما یک بانک اطلاعاتی از منابع در دسترس خود خواهید داشت. اما باید بدانید که این کافی نیست. باید کسانی را که می‌خواهند این کارت‌ها را پر کنند، به اندازه کافی راهنمایی کنید. واکنش فوری بسیاری از افراد این است که "من کسی را نمی‌شناسم". به آرامی برایشان توضیح دهید که فقط کافی است همان سه نفری را که از نظر آنها ثروتمندترین یا مؤثرترین هستند، یادداشت کنند ممکن است برادر کوچک‌ترشان، یک همسایه یا یک رنگ فروش سر کوچه‌شان باشد. هر یک از این‌ها ممکن است ده هزار تومان کمک کنند یا کالایی را برای گروه فراهم کنند یا به رنگ‌آمیزی دفتر مرکز توسعه محلی کمک کنند. ما همه می‌دانیم که هر کس به اندازه وسع خود می‌تواند به گروه محلی کمک کند. پر کردن یک چنین کارتی نباید بیش از ده دقیقه به طول انجامد. اگر قرار باشد بیشتر از ده دقیقه به طول انجامد، خیلی خسته‌کننده می‌شود.

برای اینکه فقط بدانید که این کار ساده تا چه اندازه گروه را توانمند می‌کند، کافیسیت در نظر بگیرید که این کارت‌ها را ۲۰ نفر پر کنند شما فهرستی از ۶۰ نفر خواهید داشت که ممکن است حداقل ۵ هزار تومان کمک کنند؛ یعنی شما به ۳۰۰ هزار تومان دسترسی فوری دارید.

همچنین ۶۰ نفر ممکن است هر یک ۵ نفر دیگر را بشناسند که برای کارتان مفید باشد؛ شما به ۳۰۰ نفر دیگر دسترسی فوری خواهید داشت.

همچنین ۶۰ نفر که ممکن است هر یک، یک قلم کمک غیر نقدی به گروه نمایند و سرانجام ۶۰ نفر که توانایی‌های خود را در اختیار گروه خواهند گذاشت. امتحان کنید!

وقتی فردی به گروه شما در محله کمک می‌کند، فقط به شما کمک نمی‌کند، بلکه بخشی از وجود خودش را نیز به گروه شما می‌دهد. در واقع با این حمایت کوچک، آنان بخشی از تلاش شما برای تغییر محله می‌شوند و در این صورت ممکن است به همان اندازه به موفقیت گروه شما در محله نیز علاقه‌مند شوند. خوب است که آنان را از نتایج کار خود مطلع سازید و کمک‌های آنها را به رسمیت بشناسید.

وقتی که شما به چیزی نیاز دارید، از خودتان بپرسید که چه کسی یا چه شرکتی ممکن است در حال حاضر بتواند آن را برای شما تأمین کند. گاهی اوقات همان منابعی که در اطراف شما یافت نمی‌شوند

ممکن است زیاد دور از شما نباشند. گاه باید از اعضا بپرسید که آیا می‌توانند کاری کنند و گاه نیز باید به دنبال فردی در خارج از گروه خود باشید. شاید لازم باشد جلسه‌ای تشکیل دهید و از اعضای گروه بپرسید. در بیشتر اوقات در چنین جلساتی دو الی سه پیشنهاد خوب مطرح می‌شود.

برای انجام این کار، ابتدا به این فکر کنید که چه کسی در داخل محله می‌تواند سریع‌تر از هر کس دیگر، این نیاز را رفع نماید. برای مثال قصد دارید که یک بروشور چاپ کنید، اولین سؤال این است که نزدیک‌ترین چاپخانه (در داخل محله) کجاست؟ آیا بروشور به طراحی نیاز دارد؟ در این صورت سؤال این است که آیا طراحی بروشور می‌تواند توسط یکی از اعضا یا فردی داخل محله انجام شود؟ همچنین ممکن است گروه نیاز به یک مشاوره حقوقی برای انجام کاری داشته باشد. در این صورت پرسش این است که آیا در میان اعضا کسی هست که یک وکیل آشنا سراغ داشته باشد؟

همواره از محله خودتان آغاز کنید. این کار باعث می‌شود که پیوند گروه و محله دو چندان شود و در عین حال به مردم راهی نشان می‌دهد که چگونه می‌توانند به گروه محلی کمک کنند و اینکه تعداد کسانی را که به موفقیت گروه کمک می‌کنند، افزایش دهد و سرانجام اینکه حرکتی در اجتماع شروع شود. فراموش نکنید که اگر از مردم نخواهید، در این صورت بسیاری از آنها رنجیده خاطر می‌شوند یا احساس می‌کنند که آنان را کنار گذاشته‌اید. بعداً سخت می‌توان آنها را وارد همین مسیر نمود.

یک توصیه دیگر هست که می‌گویید باید علائق آنها را نشانه‌گیری. اگر ما با علائق فرد فرد افرادی که می‌خواهند به گروه کمک کنند - آشنا باشیم در این صورت بهتر می‌توانیم آنها را درگیر کنیم. دو تحریک‌کننده اصلی در این امور خیر، یکی منفعت اقتصادی و دیگری پرستیژی است که از این کمک‌رسانی برای آنها ایجاد می‌شود.

چنانکه گفته شد حس مردم نسبت به پرستیژ فردی نیز می‌تواند به نفع گروه محلی و توسعه محله به کار گرفته شود. فرض ساده ما این است که اگر کسی برای توسعه محله کمک کند، آنگاه می‌توان گفت که آدم خوبی است. بسیاری از افراد هستند که دوست دارند به‌عنوان کمک‌دهنده دیده شوند، البته به شرط آنکه نفع آنها برای همه محله باشد و کار مثبتی صورت گیرد. برای مثال در حال ساخت درمانگاهی هستید؛ می‌توان نام تمام افراد یا شرکت‌هایی را که برای ساخت این درمانگاه کمک می‌کنند روی سنگی بزرگ حک نمود و در قسمت ورودی درمانگاه نصب کرد.

از جمله دیگر منابع، گروه‌ها یا سازمان‌هایی هستند که اصولاً خود علاقه‌مند به کمک می‌باشند اما انگیزه آنها با شما تفاوت دارد. بگذارید یک مثال بزنیم تا موضوع روشن شود. فرض کنید به این نتیجه

رسیدید که خوب است بخشی از محله را درختکاری کنید (زمین بدون مالک و آب برای آبیاری وجود دارد و شهرداری در این خصوص مانعی نگذاشته است). در این حالت علاوه بر اینکه اداره زیباسازی شهرداری می‌تواند شریک این برنامه شود، گروه زیادی از انجمن‌ها و سازمان‌های طرفدار محیط زیست با انگیزه‌های مختلف می‌توانند شریک شما شوند. درست است که هدف شما از کاشت درخت در محله، دسترسی بهتر اهالی به فضای سبز بوده است ولی برای یک گروه محیط زیستی، درخت یعنی ریه شهر و حفاظت از زندگی و برای سازمان زیباسازی چنین فضای سبزی یعنی زیبایی شهر. برای این کار باید با ظرفیت‌های نهادها و سازمان‌های دولتی و غیردولتی و حتی خصوصی آشنا باشید. وقتی با دوستانان کنار هم نشسته‌اید و در حال فکر کردن برای یافتن منابع هستید، همه مکان‌هایی که ممکن است زمانی در آنجا وقت گذاشته‌اید یا حتی پول خود را در آنجا صرف کرده‌اید در نظر داشته باشید. زیرا این مکان‌ها، معمولاً جاهایی هستند که ممکن است بتوان با آنها رابطه‌ای را برقرار کرد. شاید اصلاً آنها علاقه‌مند باشند که یک بار دیگر شما را ببینند. در یک محله، یک دکورساز عضو گروه محلی بود و با اکثر جاهایی که زمانی برای آنها کار کرده بود تماس گرفت و منابعی را برای گروه محلی جمع‌آوری نمود.

حتی می‌توانید باز هم بزرگتر فکر کنید؛ شرکت بیمه‌ای که ماشین همسایه شما را بیمه کرده است، بانک نزدیک محله که ممکن است افراد در آن حساب داشته باشند، یا میدان تره بار نزدیک محله، می‌توانند از کمک‌دهندگان به محله شما باشند. در واقع وقتی همسایه شما اتومبیل خود را در بیمه ایران یا آسیا بیمه کرده است، یا بانک نزدیک که نگهدارنده سپرده‌های کوچک شماست یا میدان میوه و تره بار که به محله شما میوه می‌رساند - همه می‌دانند که شما اعضای محله در موفقیت آنها مؤثر بوده‌اید و اینک ممکن است حاضر باشند که به سهم خود به محله شما کمک کنند. از آنها بخواهید در این موفقیت شما سهیم شوند. سرانجام اینکه اقوام، دوستان و آشنایان نیز می‌توانند به فهرست منابع شما اضافه شوند. حتی اگر هیچکس در این شبکه فردی شما وجود نداشته باشد که بخواهد به کار شما در محله کمک کند، همواره این احتمال وجود دارد که یک نفر دیگر باشد که اقوام، دوستان یا آشنایان شما بشناسند و او باشد که به کار شما در محله کمک کند.

### آیا از منابع محله خود مطلع هستید؟

بسیاری از موارد و خدماتی که برای بهبود وضعیت در محله نیاز دارید، رایگان یافت می‌شود. یک نمونه آن، مشاوره حقوقی است که معمولاً بسیار گرانقیمت است. کانون وکلای هر شهرستان، معمولاً می‌تواند این مشاوره حقوقی را به رایگان در اختیار گروه بگذارد. کافیست که گروه محلی بتواند ارتباط خوبی را کانون وکلا برقرار کند. مدارس، بیمارستان‌ها، مساجد، حسینیه‌ها، مرکز بهداشت و بسیاری از



اماکن دیگر می‌توانند فضای خود را برای برگزاری جلسات محله در اختیار تان بگذارند. امکان دارد در محله شما فردی وجود داشته باشد که به کار خرید و فروش لوازم دست دوم خانگی (یا سمسارگری) اشتغال داشته باشد، کفیسست به او اطلاع دهید که چنین ابزارهایی را برای دفتر محلی خود نیاز دارید. یکی از موارد مشاهده شده، دفاتر بنگاه مسکن است که معمولاً در بسیاری از محلات موجود است. بسیاری از این دفاتر در طول روز، بلااستفاده است. اگر با آنها وارد مذاکره شوید. ممکن است تلفن خود را (و حتی گاهی دفتر خود را) در اختیار محله بگذارند. گروه به افرادی احتیاج دارد که روش‌های مختلف حل مسأله را بلد باشند. گاهی اوقات اجماع لازم است، گاهی اوقات باید رأی‌گیری شود و گاهی هم شاید لازم باشد که یک نفر با اقتدار در مورد یک موضوع انتخاب کند.

### مشارکت مردم را جلب کنید

نتایج یک تحقیق حاکی از آن است که ۹۰ درصد مردم آمریکا معتقدند کار با همدیگر، راه‌حل مشکلات محله است. ۴۰ درصد از کسانی که در این مطالعه داوطلب کمک در محله نبودند، دوست داشتند که کمک کنند اما نمی‌دانستند که چگونه باید مشارکت کنند یا چه کسی باید آنها را فراخواند.

### با مردم در تماس باشید

توجه مردم را به گروه خود جلب کنید. آنها باید بدانند که شما هستید و می‌خواهید که مردم درگیر کار شما شوند. برای یافتن افراد فعال:

- ❖ به دور و بر خود نگاه کنید. افرادی که با شما در تماس هستند یا در برنامه‌های دیگری با شما همکاری می‌کنند، امکانات خوبی را برای شما فراهم می‌کنند. آنچه که می‌خواهید و افرادی را که احتیاج دارید از قبل ارزیابی کنید و با خود به نتیجه برسید؛
- ❖ ارتباط چهره به چهره برقرار کنید. به ارتباطات تلفنی اکتفا نکنید. نه یکبار بلکه چندین بار ارتباط برقرار کنید؛
- ❖ از بیش از یک روش برای برقراری ارتباط و تماس استفاده کنید و تنها به یک روش متکی نباشید. در عین حال از روش‌های مستقیم و غیرمستقیم هر دو استفاده کنید؛
- ❖ وقتی با یک نفر ارتباط برقرار می‌کنید، خوب به نگرانی‌های او گوش فرا دهید. ببینید آیا شما می‌توانید بعضی از مشکلات را تشخیص دهید یا برخی از شرایطی که هر دو شما تجربه کرده‌اید را پیدا کنید؛

❖ هر چقدر ارتباط شما مستقیم و شخصی باشد، نتیجه بهتری خواهد داشت.

### به مردم دلیلی برای مشارکت بدهید

مردم باید خودشان را در موقعیتی که شما می‌خواهید تغییر دهید (ذینفع) تصور کنند. باید از نظر عاطفی و عقلانی به اهداف گروه نزدیک شوند، باید ببینند که چگونه علائق آنها و سایر مردم با آنچه که شما می‌خواهید انجام دهید، گره خورده است. همچنین باید ببینند که شما از شانس موفقیت هر چند به میزان کمی برخوردار هستید.

مردم علاوه بر اهمیت اهداف گروه یا توانایی‌های گروه، به دلایل دیگری نیز به گروه می‌پیوندند. مثلاً ممکن است موضوع کار و فعالیت گروه را دوست داشته باشند. اگر چه گروه مستقیماً نیازهای فرد را ارضاء نمی‌کند، اما می‌تواند وسیله‌ای برای ارضای نیازهای فرد در جای دیگری باشد.

کسانی که در گروه و کارها مشارکت می‌کنند معمولاً افرادی هستند که کار شما را باور دارند، از فعالیت‌های شما لذت می‌برند، از بعضی از مشارکت‌کنندگان خوششان می‌آید و آنها را دوست می‌دارند، یا می‌بینند که مشارکت می‌تواند برای آنها سود داشته باشد. این افراد قوی‌ترین کاندیداها برای مشارکت هستند.

### درخواست مشارکت کنید

هیچ‌یک از ما دوست نداریم، طرد شویم. هر گاه شما از کسی برای انجام کاری یا مشارکت در امری درخواست کمک می‌کنید، ممکن است با آن مخالفت شود. به همین دلیل برخی افراد هیچگاه درخواست کمک نمی‌کنند.

اگر به مردم بگویید که انتظار دارید درخواستتان برای کمک رد شود، ممکن است همین اتفاق هم بیفتد. بنابراین نباید روش عذرخواهی را در پیش بگیرید. زیرا در درجه اول، این روش به این معناست که "من می‌دانم شما خیلی سرتان شلوغ است و از اینکه وقت شما را می‌گیرم، خوشحال نیستم اما می‌خواهم از شما درخواست کار بیشتری بکنم، البته اگر اذیت نمی‌شوید..." در این صورت یعنی اینکه شما از کار خود مطمئن نیستید. در ثانی اصلاً چرا باید عذرخواهی کنید؟! شما دارید افراد را به مشارکت در کارهای خوب دعوت می‌کنید.

**برای اینکه مشارکت مردم را بیشتر جلب کنید، اقدامات زیر را انجام دهید:**

۱. فاصله را کاهش دهید. فاصله بین مردم و موضوع را، فاصله بین افراد گروه را، فاصله بین مهم‌ترین

کارهایی که باید انجام دهید و نحوه انجام آنها را، فاصله فیزیکی خود را با افرادی که می‌خواهند مشارکت کنند. فکر کنید که چگونه می‌توانید این فاصله‌ها را کاهش دهید؟

۲. وقتی درخواستی از کسی می‌کنید، مطمئن شوید که راه ساده‌ای برای پاسخ شخص به شما وجود دارد. اگر در روزنامه محلی درخواست کمک می‌کنید، فوری جواب نخواهید گرفت. همیشه از خود بپرسید اگر مردم خواستند به درخواست شما پاسخ مثبت دهند، چگونه باید این کار را بکنند و قدم بعدی که باید بردارند، چیست. به یاد داشته باشید که "درگیر شدن" یعنی "اقدام کردن"؛

۳. درخواست شما باید با موارد زیر مرتبط باشد:

- ♦ هدف گروهی شما
  - ♦ اهمیت آن
  - ♦ آنچه که می‌خواهید
  - ♦ آن چیزی که به مشارکت مردم احتیاج دارد
  - ♦ کارهایی که آنها می‌توانند انجام دهند
  - ♦ روشی که آنها شما را از تصمیمشان آگاه می‌کنند.
- در فعالیتهایی که آنها می‌توانند انجام دهند، فعالیت‌هایی خوشایند بگنجانید (فعالیت اجتماعی)، کارهایی ساده (تلفن زدن، نوشتن آدرس روی پاکت‌های نامه، پول دادن) و کارهایی که مهم هستند (ملاقات با قانونگذاران، مصاحبه با افراد مهم، حضور در یک برنامه خاص به‌عنوان میهمان).
۴. درخواست خود را بیان کنید (بدون عذرخواهی). به شیوه‌ای که بهترین پاسخ را دریافت کنید. ممکن است مردم نخواهند به شما بیبوندند اما تمایل داشته باشند که به شما کمک کنند؛
۵. خیلی واضح و مشخص درخواستتان را مطرح کنید.

میزان مشارکت مردم به علاقه و سطح اطمینان آنها بستگی دارد. سطح اطمینان آنها به سه عامل بستگی دارد:

- ❖ راحتی آنها با کار، فعالیت‌های مورد انتظار و تعهدات
- ❖ راحتی آنها با سایر افراد گروه و ارتباط آنها با تعداد کافی از مردم
- ❖ راحتی آنها با فرهنگ گروه

اگر کارهای زیادی لازم است که انجام شود، هیچگاه به مردم نگوئید که: "تنها چیزی که ما از شما می‌خواهیم این است که ... یا ... تمام آنچه که شما باید انجام دهید این است که ...."

### شایستگی فرهنگی

ممکن است برخی از گروه‌ها یا افراد در محله باشند که خط فرهنگی آنها با خط فرهنگی شما در تضاد باشد. به عبارت دیگر کار آنها با کار شما متفاوت باشد یا در جریانی عکس کارهای شما باشد. با این گروه‌ها چه باید کرد؟ آیا فقط باید به گروه خود محدود شویم و بقیه را کنار بگذاریم؟ آیا اگر تنها به اولین دعوت ما پاسخ ندادند، به آنها برچسب "بی‌علاقه" یا "بی‌توجه" بزنیم؟ البته که شما می‌گویید، نه. همه مردم و گروه‌های محله را با هر فرهنگ و نگرشی در کارها مشارکت دهید، نگاه کنید به ارزش‌های وجودی هر کس و کاری که می‌تواند در محله انجام دهد.

### بعضی از رفتارهای مردم

مردمی که شما با آنها در ارتباط خواهید بود، چند دسته‌اند:

- ◀ مردمی که خوب هستند و می‌خواهند کار خوب انجام دهند. اگر به آنها کمی شانس بدهید آنها با شما خواهند بود؛
- ◀ مردمی که اگر شرایط مناسب باشد، دوست دارند کمک کنند؛
- ◀ مردمی که دوست دارند پذیرفته شوند و دوست داشته شوند؛
- ◀ مردمی که می‌ترسند نالایق، احمق یا نادان تلقی شوند؛
- ◀ مردمی که نیاز دارند حس ارزشمندی و توانمندی، مورد اطمینان بودن و با کفایت بودن داشته باشند؛
- ◀ مردمی که نیاز دارند غرورشان حفظ شود؛
- ◀ مردمی که بیشتر نیاز به تشکر دارند تا موافقت با شما؛
- ◀ افرادی که نمی‌توانند برنامه روزانه خود را تغییر دهند؛
- ◀ تعداد زیادی از مردمی که از آنها درخواست کمک نشده؛
- ◀ و ...

همیشه سعی کنید درباره مردم بیشتر یاد بگیرید، درباره چیزهایی که آنها را نگران می‌کند یا آنچه که آنها را جسور می‌کند و به سمت اقدام مثبت در محله سوق می‌دهد، فکر کنید.



## ضمیمه

### معرفی برخی از تکنیک‌های تسهیلگری

#### نام تکنیک: ترسیم خط زمان

❖ کاربرد: برنامه‌ریزی (برای ترسیم یک موضوع یا اتفاق یا پدیده در طی یک دوره زمانی)

❖ شیوه کار: شیوه کار در این تکنیک، به این صورت است که روی یک کاغذ بزرگ یک خط افقی می‌کشیم. برای ترسیم اتفاقات از بارش افکار یا کارت‌نویسی استفاده می‌کنیم. اگر از بارش افکار (به صورت شفاهی) استفاده می‌کنیم، رخدادهای یا اتفاقات را به همان صورت که شرکت‌کنندگان می‌گویند روی کارت‌هایی وارد می‌کنیم و سپس با توجه به زمان رخداد روی کاغذ نصب می‌کنیم. اگر از کارت‌نویسی استفاده می‌کنیم، شرکت‌کنندگان خود اتفاقات را روی کارت‌ها می‌نویسند. ممکن است این خط زمان با توجه به پدیده مورد نظر ده ساله یا دویست ساله باشد. مثلاً تاریخچه یک محله یا روستا صد ساله است یا پدیده فقر ممکن است یک پدیده سی ساله باشد. اتفاقات را می‌توان دو دسته کرد: مثبت‌ها در بالای خط زمان و منفی‌ها در پایین آن نصب می‌شوند.

گاهی در خط زمان، مشخص می‌کنیم که کدام اتفاق محله ریشه‌ای‌تر بوده یا یکی از اولویت‌های حاضران در جمع به حساب می‌آید. این اتفاقات کمک می‌کند که روند رخداد یک پدیده را بهتر درک کنیم.

می‌توان تحولات یک محله یا یک روستا یا تحولات مربوط به آسیب‌پذیری محله را روی یک خط زمان نشان داد (با اتفاقات مثبت و منفی که محله یا روستا را تحت تأثیر قرار داده‌اند).

❖ مدت زمان احتمالی: ۳۰ دقیقه

❖ مزایا:

– باعث هم‌فکری و همکاری گروه می‌شود.

– کمک می‌کند که اعضا با کمک و مشارکت هم، یک موضوع یا اتفاق را به صورت کامل به تصویر بکشند و این کار، حس خوبی به آنها می‌دهد و تصویر دقیق‌تری از یک پدیده پیدا می‌کنند.  
– چون تجدید خاطره می‌شود، در گروه فضای خوبی ایجاد می‌کند.  
❖ معایب:

– ممکن است بعضی از اتفاقات به ذهن افراد خطور نکند.  
– ممکن است بعضی از اتفاقات به صورت غیرواقعی بازسازی شود.  
– در تقدم و تأخر اتفاقات ممکن است اشتباه صورت بگیرد.

### نام تکنیک: تداعی معانی

❖ کاربرد: در ایجاد یک تعریف مشترک در باره یک مفهوم بسیار مؤثر است.  
❖ شیوه کار: روش تداعی معانی به این دلیل استفاده می‌شود که تعریف روشنی از کلمات برای افراد حاصل شود.

در این روش تسهیلگر از شرکت‌کنندگان می‌خواهد که اولین کلمه‌ای که درباره موضوع مورد نظر به ذهنشان می‌رسد بیان کنند.

در جریان کار، تسهیلگر تلاش می‌کند، به وسیله محرک‌هایی که ایجاد می‌کند، گروه را به سمت تعریف بهتر و سریع‌تر راهنمایی کند. کمک تسهیلگر، در جریان تداعی معانی، کلمات یا عبارات بیان شده شرکت‌کنندگان را روی کاغذ بزرگ می‌نویسد (paraphrasing) و سپس به تدریج تسهیلگر ابعاد موضوع را ترسیم می‌کند.

❖ مدت زمان احتمالی: ۲۰ دقیقه

❖ مزایا:

– جذاب است؛  
– می‌تواند یخ شکن باشد؛  
– انرژی‌دهنده است؛  
– ابعاد موضوع را روشن می‌سازد.

❖ معایب:

– گاهی جمع‌بندی سخت می‌گردد.

### نام تکنیک: پنج بار چرا؟

- ❖ کاربرد: حل مسأله، یافتن علت‌ها و ریشه‌های یک مسأله.
- ❖ شیوه کار: برای اجرای این تکنیک، ابتداء موضوع مورد سؤال را روی وایت‌برد یا کاغذ بزرگ - که در جایی نصب شده که هم می‌بینند - می‌نویسیم. از شرکت‌کنندگان می‌خواهیم که پاسخ‌هایی را ارائه دهند. هر یک از پاسخ‌های ارائه شده خود تبدیل به پرسش‌های بعدی می‌شوند. و بعد از آنها چرایی این پرسش‌ها را می‌پرسیم و این کار تا پنج بار پرسش تکرار می‌شود.
- ❖ مدت زمان احتمالی: ۲۰ دقیقه
- ❖ مزایا:

- باعث حساس‌سازی و بارش افکار در مورد یک موضوع خاص می‌شود.  
- باعث تقویت مشارکت شرکت‌کنندگان در درک مسأله می‌گردد.

### ❖ معایب:

- اگر سؤال‌های مطرح شده منطقی نباشند، باعث انحراف جریان و نرسیدن به ریشه مورد نظر می‌گردد.
- موضوع به صورت سطحی بررسی می‌شود.
- وقت‌گیر است.

### نام تکنیک: رسم درخت مشکلات

- ❖ کاربرد: کارگاه‌های آموزشی (ترسیم علت‌ها و پیامدهای یک مشکل به صورت همزمان، حل مسأله).
  - ❖ شیوه کار: این تکنیک یکی از روش‌های حل مسأله است و به‌ویژه برای برنامه‌ریزی یا پروژه‌نویسی استفاده می‌شود.
- در این تکنیک، مشکل در تنه درخت نوشته می‌شود. ریشه‌ها باید علت موضوع را نشان دهند و شاخه‌ها باید پیامدهای (outcomes) آن مشکل را نشان دهند.
- گاه این تکنیک به صورت گروهی در جمع همه شرکت‌کنندگان صورت می‌گیرد و گاه در همان جمع افراد را به گروه‌های کوچک‌تر تقسیم می‌کنیم و هر گروه درخت مشکل خود را می‌کشد و پس از ارائه، در یک درخت واحد، جمع‌بندی می‌شود.
- از این روش در برنامه‌ریزی چهارچوب منطقی Log Frame و برای ارزیابی وضع موجود استفاده می‌شود.

این روش کمک می‌کند که بین ریشه‌ها (علل ریشه‌ای) و پیامدها تفکیک قایل شویم.



این درخت می‌تواند به راحتی تبدیل به درخت اهداف شود به این صورت که علت‌های ریشه‌ای تبدیل به فعالیت می‌شوند، مسأله‌ای که روی تنه نوشته شده تبدیل به هدف معین و پیامدهای روی شاخه‌ها تبدیل به دست‌آورد می‌شوند. دقت داشته باشیم که برخی از فعالیت‌ها ممکن است باعث تحقق اهداف دیگری هم شوند.

❖ مدت زمان احتمالی: بین ۶۰ تا ۱۲۰ دقیقه (با توجه به جمعیت گروه)

❖ مزایا:

- مشکلات کاملاً ریشه‌یابی شده و عملیاتی می‌شوند؛
- مشکلات و ریشه‌ها را می‌توان طبقه‌بندی کرد؛
- قابل دسترس بودن راه‌حل‌ها را کاملاً مشخص می‌سازد.

❖ معایب:

- افراد در هنگام تشخیص ریشه‌ها و پیامدها دچار سردرگمی شوند؛
- پیدا کردن برخی از ریشه‌ها به سادگی امکان‌پذیر نیست.

### نام تکنیک: ارزیابی T

- ❖ کاربرد: کارگاه‌های آموزشی و برنامه‌ریزی (درک تفاوت روش‌های مختلف در رویارویی با یک پدیده و انتخاب بهترین روش).
- ❖ شیوه کار: روش ارزیابی T در برخورد با پدیده‌های مختلف و به منظور به دست آوردن مزایا و معایب پدیده‌ها به کار می‌رود.
- در این روش گروه‌های کوچک مسائل را بررسی می‌کنند و روی کاغذ فلیپ چارت یک T بزرگ رسم کرده و مزایا و معایب را جداگانه لیست می‌کنند.
- این روش برای درک بهتر تفاوت چند روش استفاده می‌شود. مانند کارگاه آموزش تسهیلگری که برای ارزیابی تکنیک‌های تسهیلگری از روش خط کش T استفاده می‌شود.

❖ مدت زمان احتمالی: ۳۰ دقیقه

❖ مزایا:

- یک نگاه کلی از موضوع داریم.
- در برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت به علت صرف زمان کم، به خوبی مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- در عینی ساختن وضعیت برای تصمیم‌گیری کلی مناسب است.

❖ معایب :

- سطحی است و روی پیامدها قضاوت می‌شود.
- موضوعات ریشه‌یابی نمی‌شود.
- نگرشی تحلیلی به موضوع و مشکل نداشته و وضعیت موجود را در یک زمان محدود می‌تواند تصویر نماید.

نام تکنیک: استخوان ماهی

- ❖ کاربرد: کارگاه‌های آموزشی (برای درک بهتر یک مسأله) و در کارگاه برنامه‌ریزی (برای درک بهتر ابعاد یک مشکل).
- ❖ شیوه‌کار: در این روش علل ریشه‌ای مسائل را استخراج می‌کنیم و مانند تیغ استخوانی ماهی به جلو می‌رویم.
- ابتدا یک ماهی می‌کشیم و در سر یا دل آن موضوع یا اصل مشکل را می‌نویسیم.
- در جای ۴ باله ماهی ۴ علت (اقتصادی، اجتماعی، فنی و سیاسی یا فرهنگی) موضوع را می‌نویسیم.
- در هر تیغه علت ریشه را به صورت استخوان ماهی ترسیم می‌کنیم.
- با اجرای این تکنیک، شرکت‌کنندگان با ابعاد موضوع به‌خوبی آشنا می‌شوند.
- ❖ مدت زمان احتمالی: ۴۵ الی ۶۰ دقیقه (با توجه به تعداد شرکت‌کنندگان و نوع مشکل، ممکن است زمان بیشتر به طول انجامد).
- ❖ مزایا

- این روش تحلیلگرانه به ریشه‌یابی مشکلات می‌پردازد؛
- با تقسیم مشکلات به چند گروه کلی و تقسیم گروه‌ها به شاخه کوچک‌تر جوانب مشکل (و ابعاد آن) کاملاً بررسی می‌گردد؛
- کل نظرات در ریز استخوان‌های ماهی (استخوان‌های کوچک) قابل نمایش است؛
- اولویت‌بندی را آسان‌تر می‌کند؛
- از توانمندی‌های همه فراگیران یا شرکت‌کنندگان استفاده می‌شود؛
- در مدارس، در دوران راهنمایی و دبیرستان بیشتر استفاده می‌شود.

❖ معایب :

- برای مشکلات کوچک‌تر مناسب نیست؛
- اولویت‌بندی به سختی صورت می‌گیرد.

### نام تکنیک: شبیه‌سازی

❖ کاربرد: کارگاه‌های آموزشی (برای درک بهتر یک موضوع) و در کارگاه برنامه‌ریزی برای درک بهتر ابعاد یک پدیده تا اقدامات مرتبط بهتر تعریف گردند. امروزه شبیه‌سازی توسط قضات برای بازسازی صحنه جرم مورد استفاده قرار می‌گیرد.

❖ شیوه کار: در فعالیت‌های توانمندسازی محلی، گاه یک آسیب محله‌ای را شبیه‌سازی می‌کنیم تا به ابعاد موضوع بهتر پی ببریم. برای اجرای این روش، اتفاقی که قبلاً افتاده را شبیه‌سازی می‌کنیم. ابتدا، توسط گروه یک سناریو تنظیم می‌گردد. اعضای گروه نقش‌ها را تقسیم می‌کنند و بعد از چند بار تمرین، آن را اجراء می‌کنند. سپس یکی از اعضای گروه از شرکت‌کنندگان می‌خواهد که نظرات خود را در باره موضوع بیان دارند. هنگامی که شرکت‌کنندگان نظرات خود را مطرح می‌سازند، تسهیلگر را روی کاغذ فیلیپ چارت یادداشت می‌کند.

برای درک بهتر موضوع، برای مثال در یک کارگاه آموزشی در خصوص مفاهیم دسترسی به عدالت می‌توان یک دادگاه را شبیه‌سازی نمود.

❖ مدت زمان احتمالی: ۲۰ دقیقه

#### ❖ مزایا:

- به بازسازی شرایط دخیل در شکل‌گیری مشکل کمک می‌کند.
- زوایای پنهان دخالت بعضی از عوامل در ایجاد مشکل را نشان می‌دهد.
- در پیاده کردن ریشه‌های اصلی و اولویت‌دار کمک شایانی می‌نماید.
- باعث تعمیق در یادگیری می‌شود.
- تأثیر بیشتر ارتباط غیرکلامی در اجرای نمایش شبیه‌سازی شده.

#### ❖ معایب:

- به علت مشخص نبودن سناریوی دقیق و بی‌عیب و نقص می‌تواند باعث ایجاد انحراف گردد.
- اگر نقش‌ها در شبیه‌سازی براساس واقعیت شکل نگیرند می‌تواند باعث ایجاد انحراف در روند حل مشکل گردد.
- برای اجرای یک نمایش شبیه‌سازی شده، نیاز به هنر و تمرین بیشتر داریم.

### نام تکنیک: پوسترسازی

❖ کاربرد: در کلیه گروه‌ها و کارگاه‌ها، برای ارائه نتیجه فعالیت‌ها یا بحث گروهی، استفاده می‌شود.

❖ شیوه کار: گروه‌ها مطالب یا نتیجه بحث‌ها را به شیوه زیبایی طراحی می‌کنند. در اینجا نوع طراحی

بسیار مهم است. ممکن است به صورت دایره‌ای یا درختی یا استفاده از شمای یک انسان، یا ترکیبی از این موارد، و با استفاده از رنگ (در صورت تمایل) و سایر امکانات در دسترس طراحی صورت گیرد.

❖ مدت زمان احتمالی: بستگی به نوع بحث دارد.

❖ مزایا:

– حساس کردن شرکت‌کنندگان و ایجاد انرژی مثبت

– جذابیت و نشاط

❖ معایب:

– پوسترسازی بسته به نوع طبقه‌بندی اجتماعی افراد در هر دوره قابل اجرا است.

– دارای محدودیت است.

– سواد بصری شرکت‌کنندگان در کیفیت و نحوه اجرای این تکنیک بسیار مؤثر می‌باشد.

– افراد باید توانایی خلاصه‌نویسی داشته باشند.

– برای افراد بدخط هم کار مشکل است.

### نام تکنیک: نمایشگاه

❖ کاربرد: کارگاه‌های آموزشی یا برنامه‌ریزی.

❖ شیوه کار: در این روش، حاصل کار افراد و گروه‌ها در تمام طول کارگاه در معرض دیدشان قرار دارد.

مانند نصب بر روی دیوار که می‌تواند این کار با روش‌ها و ابتکارات مختلف انجام شود.

ضمناً این روش بهترین امکان را برای جمع‌بندی‌هایی که به صورت روزانه و یا در انتهای کارگاه‌ها انجام می‌شود ایجاد می‌کند.

با نصب گزارشات گروه‌ها بر روی دیوار و اجرای روش نمایشگاهی فضای کار افراد وضعیت ویژه‌ای پیدا خواهد کرد و افراد روند کار خود و حاصل آن را مشاهده می‌کنند.

❖ مدت زمان احتمالی: همزمان با اجرای کارگاه، انجام می‌شود.

❖ مزایا:

– امکان رجوع مداوم وجود دارد.

– روند پیشرفت را می‌توان دید.

– فضا، مثبت و انرژی زا است.

– امکان بازنگری داریم.

❖ معایب:

- محدودیت این تکنیک در این است که در فضاهایی که امکان نصب نیست نمی‌توان از آن استفاده کرد.
- در کارگاه‌هایی که افراد از سطح سواد کمی برخوردارند استفاده از آن سخت است.

نام تکنیک: پارکینگ

❖ کاربرد: کارگاه‌های آموزشی.

- ❖ شیوه کار: در ابتدای کارگاه معمولاً برگه‌ای به نام پارکینگ بر روی دیوار نصب می‌گردد و به شرکت‌کنندگان توضیح داده می‌شود که اگر در طول کارگاه موضوعات و مطالبی که به صورت مستقیم به کارگاه مربوط نمی‌باشد، ذهن آنها را درگیر کرده بود، آنها را بر روی این برگه بنویسند. زیرا این موضوعات اگر نوشته نشوند، ذهن افراد پیشنهاددهنده آنها را به خود مشغول می‌کنند. ولی وقتی که این موضوعات نوشته می‌شوند، افراد می‌توانند اطمینان حاصل کنند که فکر یا ذهنیت آنها در جایی امن نوشته شده و باقی می‌ماند.
- اگر امکان بررسی و توجه به آن موضوعات در چارچوب کارگاه وجود داشت، بررسی می‌گردد در غیر این صورت مورد بررسی قرار نمی‌گیرد.
- ❖ مدت زمان احتمالی: ۵ دقیقه (برای توضیح تکنیک) - در تمام طول مدتی که افراد در کارگاه هستند، در حال اجرا می‌باشد.

❖ مزایا

- ایجاد تمرکز
- توجه به همه ایده‌های رسیده
- جلوگیری از به حاشیه زرفتن مباحث

❖ معایب:

- در نهایت اگر به ایده‌های منتقل شده در پارکینگ توجه نشود شاید افراد به این نتیجه برسند که تنها دلیل استفاده از این روش به حاشیه کشیدن نظرات آنها و بی‌توجهی به آن بوده است.
- مشخص نیست که فکر شرکت‌کنندگان به اندازه کافی از موضوع آزاد می‌شود یا خیر؟

نام تکنیک: کوآن (کاربرد عبارات متناقض)

- ❖ کاربرد: کارگاه‌های آموزشی (وقتی قصد داریم افراد را از نظر ذهنی از یک موضوع جدا و در موضوع

دیگری درگیر کنیم و بخواهیم که از تمام توان فکری خود استفاده کنند).

❖ شیوه کار: از آنها می‌خواهیم فکر و ذهن خود را آزاد نمایند و به هیچ چیز فکر نکنند. سپس جمله‌ای که در آن تناقض وجود دارد، بیان می‌کنیم. از آنها خواهش می‌کنیم به مدت ۵-۴ دقیقه به آن جمله فکر کنند. در نهایت نظرات و ایده‌های خود را نسبت به آن جمله بیان کنند.  
مثال:

– صدای دست زدن با یک دست چه جوریه؟

– آخرین زمانی که کاری را برای اولین بار انجام دادید، چه زمانی بود؟

❖ مدت زمان احتمالی: ۵ الی ۱۰ دقیقه

❖ مزایا:

– فکر و ذهن را آزاد می‌کند.

– افراد را متمرکز بر یک موضوع می‌کند.

– یخ شکنی می‌کند.

– این روش کمک می‌کند تا افراد ذهن ناخودآگاهشان را که تا این لحظه فعال نبوده، درگیر کنند.

❖ معایب:

– گاهی برای افراد بیرون آمدن از کوآن سخت است.

### نام تکنیک: گروه‌های دو نفره در کنار هم Buzz Group

❖ کاربرد: کارگاه‌های آموزشی، به‌ویژه در کارگاه‌ها و جلسات پرجمعیت. این روش به‌خصوص وقتی تعداد افراد در کارگاه ۳۰-۴۰ نفر است و امکان اینکه افراد بلند شوند و به گروه تقسیم شوند نیست اجرا می‌شود.

❖ شیوه کار: در روش گروه‌های دونفره کنار هم، زمانی که نیاز به بارش افکار است ۲ نفر کنار هم با یک مشورت کوچک نظر خود را اعلام می‌نمایند.

گاهی تسهیلگر پرسشی را می‌پرسد. کسی پاسخ آن را نمی‌داند. سکوت اتاق را فراگرفته است. در این حال تسهیلگر می‌گوید: خوب، حالا پاسخ این پرسش را با نفر سمت راست خود بحث کنید و برای این کار فقط پنج دقیقه وقت دارید. ناگهان از یک سکوت کرکننده وارد اوج مشارکت می‌شویم.

❖ مدت زمان احتمالی: ۵ الی ۱۰ دقیقه

❖ مزایا:

– سرعت مشارکت خیلی بالا است.

– این روش به ایجاد تعامل کمک می‌کند.

❖ معایب :

– ممکن است دو نفر آشنا یا خیلی غریبه باشند، تحرک ایجاد شده برای مشارکت تعداد نظرات خیلی زیاد است. سطح مشارکت پایین‌تر است.

نام تکنیک: تقسیم به گروه‌های فرعی

❖ کاربرد : در گروه بزرگ یا کارگاه‌های آموزشی، در جلسات عمومی که در اجتماع محلی برگزار می‌شود، برای انجام کارهای گروهی در کارگاه آموزشی یا جلسات عمومی.

❖ شیوه کار : گروه‌بندی با تقسیم به گروه تکنیکی است که به ما این اجازه را می‌دهد که از زمان خود بیشتر استفاده کنیم و گاهی هم زمان چند کار را با هم انجام دهیم. تقسیم به گروه به منظور تعامل بیشتر افراد با یکدیگر انجام می‌شود. گروه‌ها می‌توانند از نظر سن، جنس و موضوع فعالیت ... ناهمگن یا همگن باشند. پس از تشکیل گروه‌های فرعی، هر یک می‌توانند برای خود اسمی انتخاب نمایند. هر گروه گزارشگر خود را معرفی می‌کند و از یک روش ابتکاری برای ارائه گزارش خود استفاده می‌کند. باید در گروه دقت شود تا همه افراد مشارکت داشته باشند.

❖ مدت زمان احتمالی : ۱۵ دقیقه

❖ مزایا :

– مشارکت و همیاری را بالا می‌برد و اعتماد به نفس را افزایش می‌دهد.  
– دسته‌بندی و جمع‌بندی از نظرات صورت می‌گیرد.  
– افراد در گروه کوچک بر اساس توانمندی‌های خود تقسیم کار می‌کنند و مهارت‌های ارتباطی تمرین می‌شود.

❖ معایب :

– تصمیم‌گیری را کندتر می‌کند.  
– ممکن است به نتیجه مطلوب نرسد یا نتیجه به دست آمده مطلوب همه نباشد.  
– جمع‌بندی در گروه‌های بسیار بزرگ سخت است.  
– افراد صاحب‌نظر می‌توانند جمع کوچک را به سمتی که می‌خواهند هدایت می‌کنند.  
– به فضا، زمان و امکانات بیشتر نیاز می‌باشد.

### نام تکنیک: کمک از گروه‌های بزرگ

- ❖ کاربرد: در فرآیند برنامه‌ریزی یا ارزشیابی.
- ❖ شیوه کار: گاهی در مسیر برگزاری کارگاه، شرکت‌کنندگان ممکن است به این نتیجه برسند که بایستی از کمک‌های گروه بزرگ‌تری بهره‌مند شوند.

مثال: در تعیین چشم‌انداز یک انجمن، ممکن است اعضای هیأت‌مدیره به این نتیجه برسند که بایستی از نظرات تمام اعضاء مثلاً ۱۰۰-۱۰۰۰ نفر استفاده کنند. امکان دارد به دلیل تعداد بالای اعضاء، جلسه کوتاه مدت باشد ولی عناصر کلیدی از طریق بارش فکری جمعی، استخراج گردند. البته بارش افکار در یک جمع بزرگ‌تر می‌تواند بسیار مفید باشد، زیرا ابعاد یک موضوع را مشخص نماید. یا گروه محلی ممکن است که چشم‌انداز محله یا روستا را تدوین کرده باشد اما لازم می‌داند که توافق بیشتر اهالی را کسب کند. برای همین از همه مردم درخواست می‌کند که برای مثال در مسجد محله یا حسینیه روستا جمع شوند تا آنها را در جریان این چشم‌انداز گذاشته و نظرات آنها را نیز در این چشم‌انداز لحاظ کند.

- ❖ مدت زمان احتمالی: یک ساعت (با توجه به حوصله جمع؛ گاه ممکن بیشتر به طول انجامد).
- ❖ مزایا:

- نظرات بیشتری لحاظ خواهند شد.
- مردم محل برای مشارکت تشویق می‌شوند.
- حس مالکیت جمع بزرگ را بیشتر می‌کند.

#### ❖ معایب:

- احتمال به حاشیه رفتن وجود دارد.
- زمان بیشتری را از گروه بگیرد و دیرتر به نتیجه برسیم.

### نام تکنیک: مطالعه موردی

- ❖ کاربرد: کارگاه‌های آموزشی؛
  - ❖ شیوه کار: تسهیلگر در خصوص موضوعی که مورد آموزش و بحث است چند مطالعه موردی (Case Study) می‌نویسد. این مطالعه موردی می‌تواند داستان یا شرح یک اتفاق به صورت خلاصه باشد. تسهیلگر، ذر پایان این مطالعه موردی، چند پرسش مطرح می‌کند. این پرسش‌ها باید به دقت و با توجه به موضوع کارگاه مطرح شود.
- شرکت‌کنندگان در کارگاه بسته به موضوعی که در آن مطالعه موردی شرح داده شده است، باید به



سئوالاتی که در انتهای آن مطرح شده پاسخ دهند.  
این تکنیک به شرکت کنندگان کمک می‌کند که قدرت تفکر خلاقانه خود را تقویت کنند و با تعمق در مطالعه موردی موضوع مورد آموزش را بهتر درک کنند و نظرات خود را در مورد مسأله شرح داده شده، مطرح کنند.

❖ مدت زمان احتمالی: ۱۵ الی ۳۰ دقیقه با توجه به نوع مطالعه و تعداد شرکت‌کنندگان.

❖ مزایا:

- خلاقیت افراد را بالا می‌برد؛
- به آنها قدرت حل مسأله و کشف ابعاد مختلف یک داستان یا رویداد را می‌دهد؛
- افراد می‌توانند با بارش افکار در زمینه موضوع مطرح شده، نظرات خود را ابراز کنند و سپس آنها را اولویت‌بندی کنند؛
- قدرت حل مسأله افراد بالا می‌رود.

❖ معایب:

- گاهی افراد نمی‌توانند مسأله اصلی مطرح شده در مطالعه موردی را درک کنند.
- ممکن است تشتت آرا و نظرات پیش آید.

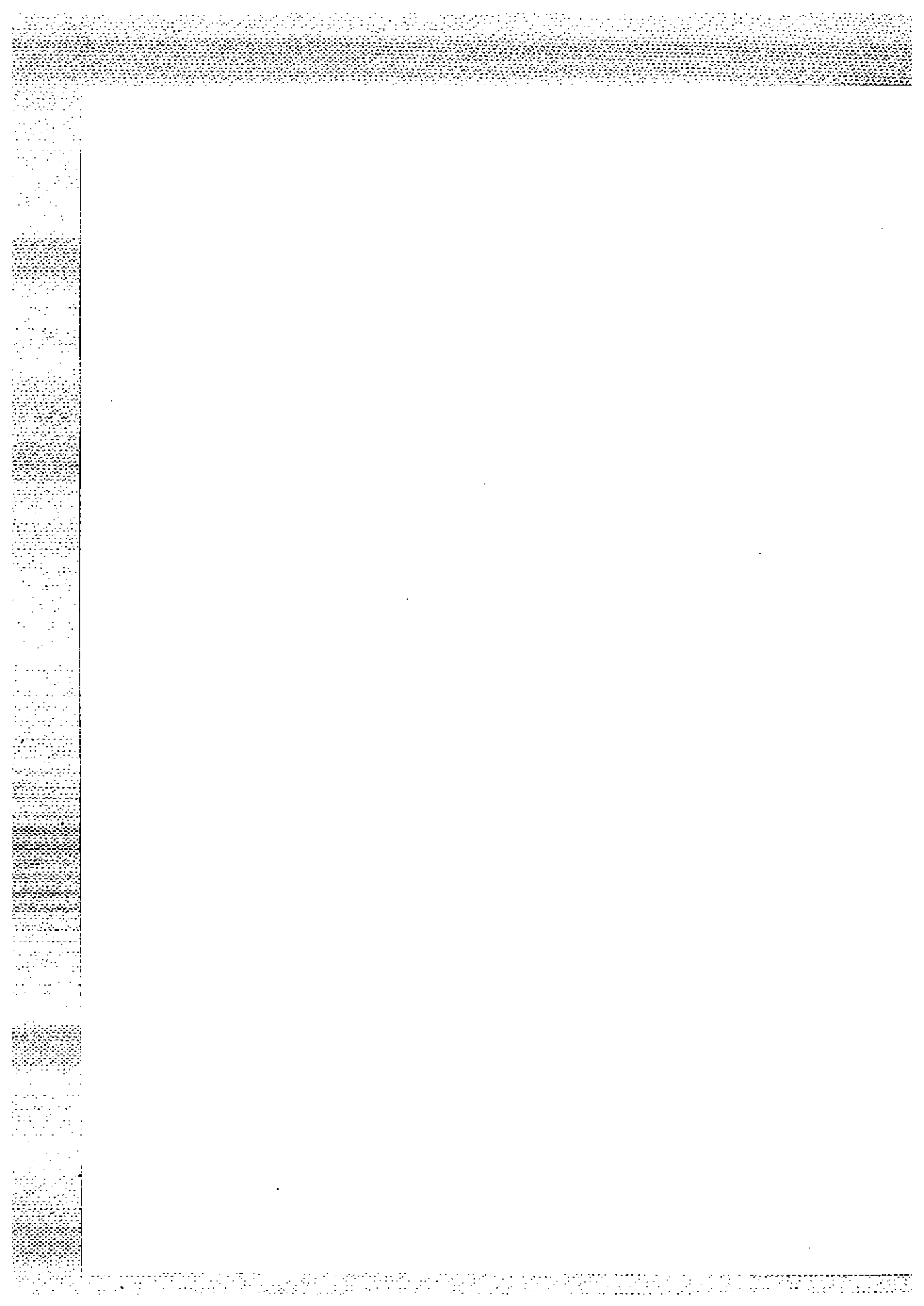
## منابعی برای مطالعه بیشتر

۱. آلیسون، مایکل و جودکی (۱۳۸۵). زیر نظر گروه مترجمین داوطلب. برنامه ریزی راهبردی برای سازمان‌های غیرانتفاعی. تهران: انتشارات برگ زیتون.
۲. امیرخانی، م.؛ امیر ایازی، م. ه.؛ پریانی، ع (۱۳۸۷). راهنمای توانمندسازی شهروندان و محلات شهر برای ارتقای سلامت. تهران: نشر مهرراوش.
۳. آیت‌اللهی، علی رضا (۱۳۷۷). اصول برنامه ریزی. تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. چاپ دوم.
۴. اکبری، فریبا؛ جمشیدی، انسیه؛ شاهنده، خندان (۱۳۸۸). برنامه ریزی مبتنی بر نیاز از طریق سازماندهی ظرفیت‌های محلی. شهرکرد: مجله دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد، ویژه نامه اولین کنگره توسعه تحقیقات نظام سلامت، ۱۷-۱۹ تیرماه ۱۳۸۸.
۵. بادن، آنجلینا (۱۳۸۴). رفتار نابهنجار (نکات، ابزار و فنون رفع مشکلات رفتاری متداول در محل کار). ترجمه دکتر علی حاجیها. تهران: کساکوش.
۶. بدیعی، محمدمهدی؛ نوری نشاط، سعید؛ پاکزادمنش، پروین و دیگران (۱۳۸۸). کارگروهی و تیمی، برنامه ریزی استراتژیک، پایش و ارزشیابی: راهنمای آموزشی ویژه کارشناسان گروه‌های همیار زنان سرپرست خانوار. تهران: سازمان بهزیستی کشور.
۷. برآیسون، جان ام (۱۳۷۲). برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی. مترجم عباس منوریان. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۸. پورملک، فرشاد؛ کمالی، حمید؛ شاهنده، خندان (۱۳۸۴). بررسی نیازهای بهداشتی و اجتماعی با استفاده از دو رویکرد کیفی و کمی. منتشر شده در مجموعه مقالات کنگره سراسری پژوهش مشارکتی مبتنی بر جامعه، مؤسسه فرهیخته.
۹. جمشیدی، انسیه (۱۳۸۲). مروری بر ادبیات پایگاه تحقیقات جمعیت. تهران: نشر دانشگاه علوم پزشکی تهران، دی ۱۳۸۲.
۱۰. جمشیدی، انسیه؛ آباد، زهرا؛ علیزاده، شهناز (۱۳۸۴). تبیین مفهوم مشارکت در برنامه‌های ارتقای سلامت و راه‌های جلب مشارکت مردم، پژوهش مشارکتی مبتنی بر جامعه. مجموعه مقالات، کنگره سراسری پژوهش

- مشارکتی مبتنی بر جامعه، مؤسسه فرهیخته.
۱۱. جمشیدی، انسیه؛ شاهنده، خندان؛ قاجاریه سیانلو؛ مجدزاده، رضا (۱۳۸۵). کارگاه روش تحقیق مشارکتی. چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه علوم پزشکی تهران.
۱۲. شاهنده، خندان؛ مجدزاده، رضا؛ جمشیدی، انسیه (۱۳۸۴). تعیین نیازها و اولویت‌ها: راهی برای برنامه‌ریزی مبتنی بر داده‌ها، مجموعه مقالات کنگره سراسری پژوهش مشارکتی مبتنی بر جامعه، مؤسسه فرهیخته.
۱۳. چامالا، شانکاریا؛ موریس، پیتز (۱۳۸۳). مشارکت برای نجات زمین / ترجمه دکتر سید احمد خاتون آبادی و مهندس غلامرضا نادری. تهران: انتشارات دانشگاه تهران (۲۶۷۷).
۱۴. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۰). برنامه‌ریزی استراتژیک. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت): تهران.
۱۵. ذکر، برت (۱۳۸۶). شیوه‌های گفت و گوی مؤثر. ترجمه فرهاد احمدی نائینی. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۱۶. دهقان‌پور فرشاه، هاشم (۱۳۸۸). مدیریت ارتباطات میان فردی (هوش اجتماعی - هوش عاطفی). ویراستار علمی: مرتضی کیش بافان. مشهد: مؤلف. چاپ دوم.
۱۷. سام آرام، عزت‌الله (۱۳۸۳). روش‌های تسهیل در کارگروهی (ویژه سازمان‌های غیردولتی). ساده‌ساز سعید نوری نشاط. تهران: مؤسسه تحقیقات، باز توانی و بهبود زندگی زنان و به سفارش مرکز امور مشارکت زنان، چاپ اول.
۱۸. شاهنده، خندان؛ جمشیدی، انسیه (۱۳۸۷). نیازسنجی منطقه ۱۲ تهران: مطالعه کیفی. گزارش مرکز پژوهش‌های سلامت مبتنی بر مشارکت جامعه.
۱۹. شاهنده، خندان؛ مجدزاده، رضا؛ کمالی، سید حمید (۱۳۸۲). تحلیل ویژگی‌های جسمیتی و شاخص‌های اقتصادی - اجتماعی منطقه ۱۷ شهرداری تهران، دیابت و لیپید ایران، ویژه‌نامه ۱، دوره ۳ سال ۱۳۸۲.
۲۰. دیون، الیزابت و بنت، نویل (۱۳۸۳). بحث و یادگیری در گروه. ترجمه فروزنده داورپناه. تهران: انتشارات رشد.
۲۱. شروفی، ناهید (مترجم) (۱۳۸۴). راهنمای کامل مدیریت غیرانتفاعی. به همت احترام ملکوتی نژاد. تهران: آسایشگاه خیریه کههریزک، گروه بانوان نیکوکار.
۲۲. غفاری غلامرضا، نیازی محسن (۱۳۸۶). جامعه‌شناسی مشارکت. تهران: نشر نزدیک.
۲۳. فورسایت، دانلسون آر (۱۳۸۶). پویایی گروه. ترجمه مهرداد فیروزبخت و دکتر منصور قنادان. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۲۴. موسوی شندی، پدram (۱۳۸۶). پروژه‌نویسی در سازمان‌های غیردولتی: چگونه در یک سازمان غیردولتی، طرح (پروژه) اجرایی تهیه کنیم؟ [به سفارش] مرکز امور مشارکت زنان. تهران: ایران بان: انجمن تنظیم خانواده - جمهوری اسلامی ایران.
۲۵. نوری نشاط، سعید. پاکزادمنش، پروین (۱۳۸۸). تسهیلگری در توانبخشی مبتنی بر جامعه (سه جلد). جلد اول - راهنمای آموزشی ویژه تسهیلگران محلی، جلد دوم - راهنمای آموزشی ویژه تسهیلگران میانی، جلد سوم - راهنمای آموزشی ویژه کارشناسان. شهرکرد: بهزیستی استان چهارمحال و بختیاری.
۲۶. نوری نشاط، سعید (۱۳۸۹). پژوهش محلی و برنامه‌ریزی برای حفظ محیط‌زیست و منابع طبیعی. تهران: برگ

زیتون، کانون پژوهش و حفاظت از طبیعت پایدار محیط‌بان و برنامه کمک‌های کوچک تسهیلات محیط‌زیست جهانی.

27. California endowment. *Community assessment through pictures: Facilitator training*. A south Shasta healthy eating, Active communities project. 2008.
28. Castleden H.Garvin (2008) First Nation H. Modifying Photovoice for community based participatory indigenous research. *Social science and medicine*. 66 (6): 1393-1405.
29. Chambers, R (1994). *Participatory rural appraisal (PRA): Challenges, potentials and paradigm*, University of Sussex: IDS.
30. Chambers, R (1997). *Whose reality counts?: Putting the first last*, London: Intermediate technology publications.
31. Chambers, Robert. 2004. *Participatory Workshops (a sourcebook of 21 sets of ideas and activities)*. Earthscan, USA.
32. *Food and agriculture organization of the United Nations, Socio economic and gender analysis program*, Field level handbook, FAO,2001.<http://www.fao.org/sd/seaga/downloads/En/FieldEn.pdf>.
33. *Food and Agriculture Organization of the United Nations, Socio-Economic and Gender Analysis Program*. Intermediate level handbook ,2001 <http://www.fao.org/sd/seaga/downloads/En/FieldEn.pdf>.
34. Gilmore, G.D. Campbell, M. D. *Needs and capacity assessment strategies for health education and health promotion*. 3rd edition. Jones and Bartlett Publisher. 2010.
35. Holland, J. Blackburn, J. Chambers, R (1998). *Whose voice: Participatory research and policy change*, Intermediate technology publications.
36. Homan, Mark S, *Promoting Community Change: Making It Happen in the Real World*, Brooks Cole publication, 2007.
37. Israel, Barbara A. Eng Eugenia (2005). *Methods in Community-Based Participatory Research for Health*. Jossey Bass.
38. Palibroda B, Krieg B, Murdock L (2009). *A practical guide to photovoice: sharing pictures, telling stories and changing communities*, Prairie women's health center for excellence.
39. Schwarz, Roger and others. 2005. *The Skilled Facilitator (Field book: tips, tools, and tested methods for consultants, facilitators, managers, trainers and coaches)*. Jossey-Bass, USA.
40. World Health Organization. *Community-based initiatives self-monitoring tool*. WHO Regional Office for the Eastern Mediterranean, 2009.



stakeholders within their own community, if they feel it necessary, will be organized in a community-based organization. This CBO will be involved in assessing the community needs and plan for resolution of their own community.

The present training materials have been designed to help the CBOs to increase their capacities in local communities.

## **About the Book**

An Introduction to Training Tools of Community-Based Empowerment for Local Development has been prepared within the framework of the project of Community-Based Empowerment for Poverty Reduction, an initiative designed and implemented by Farhikhteh Empowerment Institute supported by the State Welfare Organization with an aim to empower selected communities in different provinces of Iran to reduce poverty in them. The book has been prepared in two volumes. The first volume, in six chapters, provides the readers with various training texts on empowerment such as community-based facilitation, trust-building and participation in local communities, needs-assessment, prioritization, planning and resource mobilization. The second volume is a workbook designed to be used by members of local groups. The book has been written by Saeid Nouri Neshat, Pedram Mousavi Shandi, Ensieh Jamshidi, Khandan Shahandeh, Parvin Pakzadmanesh and has been published by Olive Leaf Publishing (Barg-e Zeitoon).

Based on the project, after selecting communities in target cities, certain active and volunteer persons that are chosen through participation and consultation with local implementers, are invited to participate in a process of empowerment. They will be organized in form of a primary implementation team and after attending various training workshops, try to increase their skills and capacities. The group will be involved in a series of advocacy for participation, trust-building, community assessment, and strengthen their relationships with

*An Introduction to Training Tools of Community-Based Empowerment for  
Local Development*

*Project of Community-Based Empowerment for Poverty Reduction (2010)*

- By: Saeid Nouri Neshat, Pedram Mousavi Shandi, Ensieh Jamshidi, Parvin Pakzadmanesh, Moharram Yousefi Sadat, Khandan Shahandeh.
- Farhikhteh Empowerment Institute  
State Welfare Organization - Empowerment of Family, Women and Children Office
- Cover Design: Hamid Khani
- First Edition, Tehran, 2010/ 1000 Copies
- Publisher: Olive Leaf Publishing (Barg-e Zeitoon)
- Email: Olive.publisher@gmail.com
- ISBN: Volume 1: 978-600-5425-14-7; Volume 2: 978-600-5425-15-4;  
Complete Book: 978-600-5425-16-1



**An Introduction to Training Tools  
of Community-Based Empowerment  
for Local Development**

Volume 1

**Project of Community-Based  
Empowerment for Poverty Reduction (2010)**

**Barg-e Zeitoon (Olive Leaf)  
Tehran, 2010  
Email: [Olive.publisher@gmail.com](mailto:Olive.publisher@gmail.com)**



# An Introduction to the Training Tools of **Community-Based Empowerment** for Local Development

کتاب "آشنایی با ابزارهای آموزشی توانمندسازی اجتماع محور در جهت توسعه محلی"، متنی آموزشی است که با هدف افزایش دانش اعضای گروه‌های توسعه محلی در محلات هدف طرح توانمندسازی اجتماع محور برای کاهش فقر و سایر گروه‌های فعال در زمینه فعالیت‌های اجتماع محور تهیه شده است.

بخش‌های مختلف کتاب عبارتند از:  
تسهیلگری اجتماع محور، اعتمادسازی و جلب مشارکت، ارزیابی محله، نیازسنجی و اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و تأمین منابع.

شماره دوره:

۹۷۸-۹۶۴-۵۶۸۱-۹۱-۱

شماره جلد اول:

۹۷۸-۹۶۴-۵۶۸۱-۶۱-۳



9 789645 681614

