





# راهنمای تشکیل گروه

کتاب راهنما برای تسهیلگران توانبخشی مبتنی بر جامعه



سرشناسه	: گروورمن، ورونا
عنوان و نام پدیدآور	: راهنمای تشکیل گروه: کتاب راهنما برای تسهیلگران توانبخشی مبتنی بر جامعه/ مولف [ ورونا گروورمن ]؛ ویرایش متن اصلی [ ج. کوک، جی. توماس ]؛ مترجم فرانک تفریشی، مرضیه رضایی؛ دفتر سفارش دهنده دفتر توانمندسازی معلولین. تهران: سازمان بهزیستی کشور، انتشارات، ۱۳۹۹.
مشخصات نشر	: ۱۰۸ ص.: مصور، جدول؛ ۲۹×۲۲ سم.
مشخصات ظاهری	: 978-600-6569-97-0
شابک	: فیبا
وضعیت فهرست نویسی	: عنوان: The group promoter's resource book a practical guide to building rural self-help groups.
یادداشت	: کتاب حاضر با عنوان «کتاب کار پیشبران گروه: راهنمای عملی تشکیل گروههای خودیاری روستایی» با ترجمه جلال رسول اف. توسط انتشارات مرکز مطالعات برنامه ریزی و اقتصاد کشاورزی در سال ۱۳۷۴ منتشر شده است.
یادداشت	: کتاب راهنما برای تسهیلگران توانبخشی مبتنی بر جامعه.
عنوان دیگر	: کتاب کار پیشبران گروه: راهنمای عملی تشکیل گروههای خودیاری روستایی.
عنوان دیگر	: کشاورزی -- ترویج -- دستنامهها
موضوع	: Agricultural extension work -- Handbooks, manuals, etc
موضوع	: اجتماعات کاری
موضوع	: Communities of practice
شناسه افزوده	: کوک، ج.
شناسه افزوده	: Cook, J.
شناسه افزوده	: توماس، جی.
شناسه افزوده	: Thomas, G.
شناسه افزوده	: تفرشی، فرانک، -، مترجم
شناسه افزوده	: رضایی درویشی، مرضیه، -، مترجم
شناسه افزوده	: سازمان بهزیستی کشور. دفتر توانمندسازی معلولین
شناسه افزوده	: سازمان بهزیستی کشور
رده بندی کنگره	: S۵۴۴
رده بندی دیویی	: ۶۳۰/۷۱۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۵۳۳۰۷۷
وضعیت رکورد	: فیبا



## راهنمای تشکیل گروه

مولف: Verona Groverman

ویرایش متن اصلی: J. Cook/G. Thomas

مصورسازی: Ester Bonitatibus/J. Cook

ناشر: سازمان بهزیستی کشور

مترجم: فرانک تفریشی و مرضیه رضایی

دفتر سفارش دهنده: دفتر توانمندسازی معلولین

اجرا: روابط عمومی و امور بین الملل

طرح روی جلد: نگین مشرقی

چاپ اول: ۱۴۰۰

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

قیمت: اهدایی

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۶۹-۹۷-۰

ISBN:978-600-6569-97-0



## پیشگفتار

«وقتی مردم به رودخانه دسترسی ندارند، آموزش ماهیگیری به آن‌ها کافی نیست.» این دیدگاه به توانمندسازی، آغاز نهضت تشکیل گروه‌های خودیار در هندوستان در سال ۱۹۸۴ بود. رویکرد گروه خودیار یک رویکرد اجتماعی - مشارکتی به توانمندسازی افراد است. امروزه گروه‌های خودیار در بخش توسعه به‌عنوان یک استراتژی مؤثر برای کاهش فقر، توسعه انسانی و توانمندسازی اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرند، به همین خاطر اغلب تمرکزشان بر روی برنامه‌های مالی خرد و فعالیت‌های درآمدزا است.

در ۳۰ سال اخیر گروه‌های خودیار به اشکال مختلف در حوزه‌های مربوط به معلولیت نیز وارد شده‌اند. گروه‌های خودیار افراد دارای معلولیت و خانواده‌های آنان امروزه به‌عنوان ابزاری برای رسیدن به هدف فراگیرسازی افراد دارای معلولیت و افزایش مشارکت آنان در روند توسعه بکار گرفته می‌شوند. از طریق شرکت در یک گروه، آگاهی و توانایی سازمان‌دهی برای ایجاد تغییر در افراد دارای معلولیت تقویت می‌شود.

در برنامه توانبخشی مبتنی بر جامعه با وجود آن که تمرکز بسیاری از فعالیت‌ها بر فرد است، اما افراد دارای معلولیت و خانواده‌هایشان تشویق می‌شوند تا گردهم آیند و مشکلاتشان را خودشان حل و فصل کنند. گروه‌های خودیار یکی از عناصر کلیدی ماتریس توانبخشی مبتنی بر جامعه است و می‌تواند وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف توانبخشی مبتنی بر جامعه در راستای فراگیرسازی افراد دارای معلولیت و ورود آنان به روند عادی جریان زندگی باشد.

کتاب حاضر که از انتشارات فائو یا سازمان خواربار و کشاورزی ملل متحد می‌باشد، راهنمایی مناسبی برای تسهیلگران توانبخشی مبتنی بر جامعه است تا با نقش خود در تشکیل گروه آشنا شوند و با استفاده از یک رویکرد مشارکتی بتوانند گروه‌های متشکل از افراد دارای معلولیت و خانواده‌های آنان را در مناطق روستایی و محروم ایجاد نمایند. این کتاب با ارائه پیشنهادات عملی و گام به گام برای تسهیلگران می‌تواند نقش مهمی در ایجاد گروه‌های معلولین و کمک به آن‌ها برای افزایش درآمد و دستیابی به خودتکایی داشته باشد. همچنین این کتاب می‌تواند برای تسهیلگران در برنامه توانبخشی مبتنی بر جامعه اطلاعات مفیدی را برای راه‌اندازی خدمات مالی خرد در مناطق فعالیت آنان فراهم آورد تا بتوانند گروه‌های پایدارتری را ایجاد نمایند.

ضمناً تغییرات مختصری در متن کتاب اصلی داده شده است تا کتاب برای استفاده تسهیلگران توانبخشی مبتنی بر جامعه و طرح‌های آنان و همچنین شرایط فرهنگی موجود در مناطق روستایی و محروم کشور قابل استفاده‌تر شود.

لازم است در اینجا از آقای دکتر محمدرضا شهبازی مدیر کل دفتر توانمندسازی معلولین و مترجمین کتاب خانم‌ها فرانک تفریشی و مرضیه رضایی کمال تشکر را بعمل آورم. بی‌شک تلاش این عزیزان می‌تواند در ارتقای برنامه توانبخشی مبتنی بر جامعه کشور نقش به‌سزایی داشته باشد.

دکتر محمدنفریه

معاون امور توانبخشی

## فهرست مطالب

۷	مقدمه
۹	بخش ۱
۱۰	فصل ۱: نقش تسهیلگر گروه
۱۴	فصل ۲: روش‌های کار تسهیلگران گروه
۱۹	فصل ۳: استفاده از روش‌های یادگیری مشارکتی
۲۳	بخش ۲
۲۴	فصل ۱: تشکیل گروه
۵۳	فصل ۲: انجمن بین گروهی
۵۹	فصل ۳: تولید درآمد
۸۸	فصل ۴: پایش و ارزشیابی مشارکتی
۹۵	پیوست‌ها

## مقدمه

این کتاب راهنما نشان می‌دهد که چگونه تسهیلمان می‌توانند به مردان و زنان دارای معلولیت در جوامع روستایی کمک کنند تا آن‌ها با هم کار کنند و برای بهبود وضعیت درآمد و زندگی خود تلاش نمایند. این یک رویکرد مشارکتی است که در آن تسهیلمان نقش کلیدی ایفا می‌کنند. وظیفه آن‌ها کمک به افراد دارای معلولیت و کم‌درآمد است تا بتوانند گروه‌های خودیار پایدار تشکیل دهند و فعالیت‌های تولیدی درآمدزا راه‌اندازی کنند.

### چرا تمرکز بر روی تشکیل گروه است؟

با کار در گروه، نه صرفاً به‌عنوان تعدادی افراد، افراد دارای معلولیت و کم‌درآمد روستایی قادر به ترکیب و استفاده بهینه از مهارت‌ها و منابع خود خواهند بود. آن‌ها می‌توانند نظرات و ایده‌های خود را مبادله کنند و بهترین گزینه‌ها را انتخاب نمایند. کار با هم باعث می‌شود کار سبک‌تر و ساده‌تر شود. مهم‌تر از همه، یک گروه قدرت بیشتری نسبت به یک فرد دارد.

### چرا تمرکز بر روی گروه‌های کوچک است؟

گروه‌های کوچک کمتر از ۲۰ نفر معمولاً بهتر از گروه‌های بزرگتر کار می‌کنند. این به این علت است که اعضا یکدیگر را می‌شناسند و به یکدیگر اعتماد دارند و تمایل دارند که کار را صمیمانه‌تر و به دور از تشریفات انجام دهند.

### چرا تمرکز بر تولید درآمد است؟

عضویت افراد در گروه‌ها می‌تواند به آن‌ها فرصت دهد تا در فعالیت‌های تولیدی سرمایه‌گذاری کنند، درآمد بالاتری داشته و بتوانند نیازهای خود را رفع نمایند. علاوه بر این، کار با یکدیگر برای تولید درآمد یک راه خوب برای اعضای گروه است تا همکاری با یکدیگر برای دستیابی به اهداف دیگر را یاد بگیرند.



## چه کسی باید از این کتاب استفاده کند؟

این کتاب برای تسهیلگران برنامه توانبخشی مبتنی بر جامعه تهیه شده، تا در سطح روستا و یا محله خود در زمینه برنامه‌ریزی برای تشکیل جلسات گروهی از آن استفاده کنند. این کتاب می‌تواند یک منبع آموزشی مؤثر برای تسهیلگران باشد. این کتاب شامل چه بخش‌هایی است؟

### این کتاب شامل سه بخش است.

بخش ۱: تشریح وظایف و روش‌های کار و شیوه‌های یادگیری مشارکتی پایه:

\* فصل ۱: نقش یک تسهیلگر گروه

\* فصل ۲: روش‌های کار یک تسهیلگر گروه

\* فصل ۳: استفاده از روش‌های یادگیری مشارکتی

بخش ۲: تشریح مراحل کلیدی در ایجاد گروه‌های خودیار در مناطق فقیر روستایی:

\* فصل ۱: تشکیل گروه

\* فصل ۲: انجمن بین گروهی

\* فصل ۳: تولید درآمد

\* فصل ۴: پایش و ارزشیابی مشارکتی

پیوست‌ها شامل یادگیری مشارکتی و تکنیک‌های ارزشیابی روستایی، و همچنین فهرستی از نشریات و آدرس‌هایی برای اطلاعات بیشتر در مورد رویکرد گروه خودیار است.

### نحوه استفاده از این کتاب

تسهیلگران باید قبل از شروع کار در سطح میدانی این کتاب را مطالعه کنند.

بخش ۲ پیشنهادات عملی و گام‌به‌گام را برای تسهیلگران در مورد چگونگی تشکیل گروه‌ها و نحوه کمک به آن‌ها برای افزایش درآمد و دستیابی به خوداتکایی ارائه می‌دهد. در هر گام، راهنمایی‌ها و پیشنهاداتی در مورد نحوه ادامه کار و چگونگی استفاده از روش‌ها آمده است. تسهیلگر باید این پیشنهادات و روش‌ها را مطابق با شرایط محلی و آداب و رسوم مردم خود تنظیم نماید.

تکنیک‌های توصیف شده در ضمیمه ۱ و ۲ باید در مراحل مختلف توسعه گروه مورد مطالعه و استفاده قرار گیرند.



# بخش ۱

فصل ۱:

نقش تسهیلگر گروه ..... ۱۰

فصل ۲:

روش‌های کار تسهیلگران گروه ..... ۱۴

فصل ۳:

استفاده از روش‌های یادگیری مشارکتی ..... ۱۹

## فصل ۱

# نقش تسهیلگر گروه



به‌عنوان یک تسهیلگر، شما عامل اصلی در توسعه روستا و در توسعه کشور خود هستید. وظیفه شما کمک به افراد دارای معلولیت و کم‌درآمد روستایی برای ظرفیت‌سازی است، تا سازماندهی و مدیریت فعالیت‌هایشان را به‌عهده بگیرند.

درحالی‌که کارکنان بخش‌های مختلف توسعه جامعه روستایی اغلب با تمام افراد روستایی سر و کار دارند، تسهیلگران به افراد دارای معلولیت و خانواده‌های آنان بویژه آنانی که درآمد کمی دارند، کمک می‌کنند. تسهیلگر نباید با افراد دارای معلولیت با درآمد کم به‌عنوان افرادی منفعل که نیازمند دریافت خدمات هستند، برخورد نمایند. شما به‌عنوان تسهیلگر باید دوش به دوش آنان کار کنید تا اعتماد به نفس آن‌ها در استفاده از توانایی‌هایشان افزایش یابد و خوداتکایی آنان ارتقا پیدا کند. اساساً، شما به‌عنوان یک تسهیلگر سه نقش اساسی دارید:

### \* مشاور گروه

شما قدرت رهبری، توانایی سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی افراد دارای معلولیت روستایی را تقویت می‌کنید.

### \* مربی مشارکتی

شما به اعضای گروه آموزش مهارت‌های فنی اولیه و مهارت حل مسئله می‌دهید.

### \* پیوند افراد

شما ارتباطات بین گروه‌ها را با خدمات دولتی و غیردولتی مانند بانک‌ها، خدمات و نهادهای تأمین منابع تسهیل می‌کنید.

## مشخصات یک تسهیلگر

تسهیلگران اغلب سوابق و زمینه‌های مختلفی دارند. در کشورهایی که کمبود پرسنل واجد شرایط برای کار در روستاها وجود دارد، تسهیلگران از بین مردان و زنان جوان با تحصیلات متوسطه استخدام می‌شوند. در برخی کشورها تسهیلگران از افراد تحصیلکرده در دانشگاه هستند. بسیاری از تسهیلگران وابسته به سازمان‌های دولتی و یا غیردولتی توسعه هستند که در حال حاضر در مناطق روستایی کار می‌کنند.

## صفات یک تسهیلگر

برای مؤثر بودن، شما باید تجربیاتی در زمینه کار با افراد و سازمان‌های محلی در مناطق روستایی داشته باشید. شما باید با مشکلات افراد محروم روستایی آشنا بوده و تعهد قوی برای کار با آن‌ها حداقل به مدت ۲ سال داشته باشید. همچنین باید با زبان و فرهنگ منطقه فعالیت خود آشنا باشید اگر شما یک روستایی هستید، حداقل تحصیلات متوسطه دارید و تجربه در زمینه توسعه روستا و یا کارهایی از قبیل مددکاری اجتماعی، توانبخشی، روانشناسی، جامعه‌شناسی، مدیریت و یا کشاورزی دارید، می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد.



## آموزش تسهیلگران

آموزش تسهیلگران با هدف معرفی رویکردها و روش‌های مشارکتی و تقویت انگیزه و روحیه تیمی انجام می‌شود. شما به‌عنوان تسهیلگر به طور خاص نیاز به آموزش مدیریت در زمینه برنامه‌ریزی تولید و اجرا، انتقال فن‌آوری مناسب، بازاریابی، تکنیک‌های ارتباطی، رهبری، تشکیل تیم، ثبت مستندات و نوشتن گزارش‌ها دارید.

یک کارگاه آموزش ابتدایی حداقل به مدت سه هفته باید در منطقه فعالیت تسهیلگران و یا در نزدیک آن، همراه با سایر کارکنان برنامه توانبخشی مبتنی بر جامعه ارائه شود. برنامه درسی باید عملی باشد و تجارب شخصی سخنرانان را برای شرکت‌کنندگان بیان کند.

پس از این آموزش ابتدایی، تسهیلگران نیاز به آموزش میدانی اولیه دو تا سه ماه دارند. این دوره همزمان با شروع فعالیت‌های میدانی در منطقه عملیاتی خواهد بود. تسهیلگران باید یاد بگیرند که برای حل مشکلات در حوزه فعالیت خود و همکاری با دیگر سازمان‌های توسعه و خدماتی در روستا، یک نظرسنجی خانوار را آماده و اجرا کنند.

## مشتریان شما

یک تسهیلگر می‌تواند ۱۵ گروه را در سه سال ایجاد کند. بنابراین تسهیلگر در طی سه سال با ۱۵۰ خانوار و حداقل ۹۰۰ نفر از اعضای گروه‌ها و وابستگانشان سروکار دارند.

## مزایای گروه‌های کوچک



**معیارهای اقتصادی.** ارائه خدمات توسعه در مقیاس‌های کوچک اغلب برای اکثر دولت‌ها خیلی گران تمام می‌شود. گروه‌های خودیار کوچک خود این مشکل را برطرف نموده‌اند، زیرا آن‌ها نماینده تعداد بیشتری از افراد هستند، نه فقط نماینده یک نفر. هنگامی که آن‌ها با یک گروه وارد کار می‌شوند، خدمات توسعه کارایی بیشتری خواهد داشت و تأثیر بیشتری دارند. به عنوان مثال: نماینده اداره کشاورزی می‌تواند تعداد زیادی از کشاورزان را در یک جلسه آموزش دهد، بانک می‌تواند به جای دادن تعداد زیادی وام‌های کوچکی، یک وام بزرگ را برای یک فصل کاری به یک گروه از کشاورزان بدهد، گروه نیز می‌تواند مسئولیت توزیع کود و دانه را بر عهده بگیرد.

**تولید و درآمد بیشتر.** با دسترسی بیشتر به تسهیلات مالی، پول و اطلاعات، افراد کم‌درآمد می‌توانند سطوح بالاتری از تولید و درآمد را کسب کنند. افزایش درآمد باعث پس‌انداز می‌شود، که بعداً از آن می‌تواند برای گسترش تولید بیشتر و برای رفع نیازهای دیگرشان استفاده کنند.

**به دست آوردن مهارت‌های جدید.** در گروه‌های کوچک، افراد خیلی سریع یاد می‌گیرند که چگونه با یکدیگر همکاری کنند، مشکلات را تجزیه و تحلیل نمایند و با هم برنامه‌ریزی کنند. این‌ها مهارت‌های مهمی هستند که می‌توانند بعدها در زمان تشکیل انجمن بین‌گروهی و یا سازمان‌هایی در سطح ملی مورد استفاده قرار گیرند.

**پایداری.** گروه‌های کوچک به افراد دارای معلولیت و کم‌درآمد کمک می‌کنند که مستقل‌تر و خودمختار باشند. آن‌ها می‌توانند وارد شبکه‌ای از سازمان‌های روستایی پایدار شوند. این کار مزایای زیادی را به دنبال دارد - افزایش بهره‌وری خدمات توسعه باعث رشد اقتصادی در مناطق روستایی و توسعه ملی می‌شود، از لحاظ سیاسی، مشارکت به افراد دارای معلولیت کمک می‌کند تا به‌طور سازنده‌ای در توسعه سهیم باشند.

پیگیری آموزش تسهیلگران بهتر است در جلسات ماهانه برای ارزیابی عملکرد تیم، شناسایی و حل مشکلات در کار و آماده‌سازی برگزاری کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های بازآموزی انجام شود. تسهیلگران همچنین می‌توانند در تهیه یک خبرنامه همکاری داشته باشند و در بازدید از سایر پروژه‌های مشارکتی نیز شرکت کنند.

## فرستادن تسهیلگران به مناطق روستایی

انتظار می‌رود که تسهیلگران در مناطق روستایی که در آن کار می‌کنند و یا در جایی خیلی نزدیک به آن زندگی کنند. هنگامی که منطقه روستایی محل اجرای طرح مشخص شد، حداقل دو تسهیلگر باید به هر خوشه اختصاص داده شوند و در روستاهای اصلی شروع به کار کنند (تیم‌هایی متشکل از یک زن و یک مرد می‌توانند مؤثرتر باشند).

به‌عنوان یک تسهیلگر، باید همیشه در دسترس اعضای گروه باشید. وجهه شما در بین مردم منطقه فعالیت‌تان بسیار مهم است. شما باید به تدریج اعتماد جامعه محلی بویژه افراد دارای معلولیت، مقامات بخش‌های دولتی، غیردولتی، محلی و رهبران جامعه محلی را کسب کنید.

از طریق تعامل روزانه با افراد دارای معلولیت، شما به تدریج به‌عنوان یک دوست و راهنما به حساب خواهید آمد، نه به‌عنوان فردی بیگانه یا یک مقام رسمی که با فرهنگ و عادات محلی مواجه شده است.

## کنار رفتن تسهیلگر از گروه

به‌عنوان تسهیلگر گروه، هدف اصلی شما کمک به افراد دارای معلولیت روستایی برای بهبود شرایط زندگی‌شان و تبدیل شدن آن‌ها به یک فرد مستقل و متکی به خود است. شما اعتماد به نفس اعضای گروه را با مشارکت آن‌ها در فعالیت‌هایی که به آن‌ها اجازه رهبری و توسعه مهارت‌های فنی‌شان را می‌دهد، ارتقا می‌دهید.

شما باید ارتباطات بین‌گروهی را تشویق کنید و اطمینان حاصل کنید که در هر زمانی که با نهادها یا مسئولین دولتی سروکار دارید، یک یا چند عضو گروه حضور داشته باشد.

چه زمان و چگونه باید از گروه کنار بروید؟ فرآیند جداسازی تسهیلگر از گروه یک موضوع حساس است و بستگی به روش هر گروه دارد. تجربه نشان می‌دهد که رسیدن گروه‌ها به مرحله اعتماد کامل، سه تا پنج سال طول می‌کشد. هنگامی که یک گروه قادر به استفاده از خدمات دولتی و غیردولتی می‌شود و طرح‌هایی را بدون کمک شما ارائه می‌کند، می‌توانید به تدریج توجه‌تان را صرف خدمت به دیگر گروه‌ها که نیاز بیشتری دارند، کنید. ممکن است نیاز به بازگشت گاه به گاه به گروه داشته باشید تا اطمینان حاصل کنید که پیشرفت گروه ادامه دارد.

ایجاد انجمن بین‌گروهی بسیار مهم است، زیرا این سازمان‌ها به تدریج می‌توانند بسیاری از مسئولیت‌ها را بپذیرند. خوداتکایی همیشه به معنای جدایی کامل نیست، در بعضی موارد، انجمن بین‌گروهی ممکن است شما را برای انجام برخی از کارهای خاص به کار بگیرد.

## فصل ۲:

# روش‌های کار تسهیلگران گروه



تسهیلگران برای کمک به تشکیل گروه در گیر فعالیت‌های بسیاری می‌شوند. در اینجا ما نگاهی می‌اندازیم به این فعالیت‌ها تا ببینید که چگونه می‌توانید خود را به طور مؤثری برای انجام این کارها سازماندهی کنید.

به‌عنوان یک تسهیلگر در برنامه‌توانبخشی مبتنی بر جامعه شما سه وظیفه اصلی در ارتباط با تشکیل گروه دارید:

\* کمک به افراد دارای معلولیت و کم‌درآمد روستایی از طریق ایجاد گروه‌های خودیار پایدار

\* کمک به گروه‌هایی که فعالیت‌های درآمدزا و مالی پایدار دارند

\* راهنمایی گروه برای انجام نظارت و ارزشیابی مشارکتی از پیشرفت‌شان

### به یاد داشته باشید: شما تسهیلگر هستید

به‌عنوان یک تسهیلگر شما هرگز نباید فراموش کنید که وظیفه شما کمک به اعضای گروه است تا به خودکفایی برسند، یعنی بتوانند امور خود را به تنهایی مدیریت کنند. نقش شما در طول زمان تغییر می‌کند - از تشکیل گروه و هدایت گروه تا راهنمایی و کمک و در نهایت مشورت دادن می‌تواند متفاوت باشد.

با این حال تشکیل و هدایت گروه به معنای دیکته کردن و حتی تعلیم دادن آن‌ها نیست. شما در حال کار با بزرگسالانی هستید که در زمینه‌های مختلف دانش و تخصص زیادی دارند. وظیفه شما این است که به آن‌ها کمک کنید پتانسیل‌های پنهان دانش و تخصص خود را درک کنند و اعتماد به نفس‌شان را برای تصمیم‌گیری و انجام کارها به طور مستقل توسعه دهند.

### رفتار ایده آل در ارتقای گروه

- قبل از صحبت کردن خوب گوش کنید.
- با احترام رفتار کنید.
- صبور باشید.
- قبل از این که مطمئن شوید کاری را می‌توانید انجام بدهید هیچ وقت قول ندهید.
- همیشه وعده‌های خود را عملی کنید.

باید این موضوع را روشن کنید که شما یک تسهیل کننده و مشاور در گروه هستید، نه یک عضو گروه. بنابراین نمی‌توانید رئیس، معاون یا خزانه دار گروه شوید، و یا در انتخابات رهبران گروه شرکت کنید.

احتمالاً اعضای گروه به این رویکرد مشارکتی عادت نداشته باشند. ممکن است فکر کنند نقششان بیشتر گوش دادن است تا صحبت کردن. به اعضای گروه با پرسیدن دیدگاه‌های شان، گوش دادن به آن‌ها و تشویق شان به مشارکت فعال در گروه کمک کنید. از آن‌ها پرسش‌هایی بپرسید و به راحتی پاسخ را به آن‌ها ندهید. آن‌ها به تدریج از سبک و روش شما قدردانی خواهند کرد.

هم چنان که گروه پیشرفت می‌کند، آن‌ها به خدمات شما کمتر و کمتر نیاز پیدا خواهند کرد، تا در نهایت فقط در صورت درخواست آن‌ها و یا برای کنترل پیشرفت گروه لازم می‌شود از گروه بازدید کنید. کنار رفتن از گروه آسان نیست، اما به این معنی است که شما کار خود را به خوبی انجام داده اید و این چیزی است که باید به آن افتخار کنید!

### کمک مستقیم به گروه‌های خودیار

برای کمک صحیح به گروه، شما باید:

- \* در جلسات گروه شرکت کنید
- \* از گروه هنگامی که آن‌ها فعالیت‌های گروهی خود را انجام می‌دهند، بازدید کنید.
- \* اعضای گروه و سایر افراد جامعه محلی را به صورت انفرادی ملاقات کنید و با آن‌ها صحبت کنید.
- \* برای اعضای گروه کارگاه‌ها، جلسات آموزشی و ارزشیابی را ترتیب دهید.
- \* موارد مورد بحث در جلسات، کارگاه‌ها، جلسات آموزشی و ارزشیابی را پیگیری کنید.

### آنچه در جلسات گروهی انجام می‌شود

در پایان هر جلسه گروه، لازم است که اعضا احساس کنند که وقت خود را هدر نداده‌اند و شما به دقت به نظرات آن‌ها گوش داده اید. به منظور کمک به اعضا تا از جلسات گروه بیشترین استفاده را ببرند، شما باید به رهبر گروه (سرگروه) کمک کنید:

- \* برای تشکیل جلسه، از قبل یک دستور جلسه با تعیین موضوعات و اولویت‌ها تنظیم کنید.

## جلسه گروه



\* انعطاف پذیر باشید، به طوری که اگر موضوعات مهم دیگری در جلسه مطرح شد، دستور کار جلسه را تغییر دهید.

\* جلسه قبلی و هر رویداد مهم دیگر گروه را گزارش کنید.

\* برای تشویق اعضا به شرکت در بحث، اجازه ندهید یک یا چند عضو دیگران را تحت سلطه قرار دهند.

\* از روش‌های یادگیری مشارکتی برای تشویق به بحث استفاده کنید.

\* گروه را به تصمیم‌گیری تشویق کنید، اما برای تصمیم‌گیری به آن‌ها فشار نیاورید.

## آنچه باید در هنگام بازدید از فعالیتهای درآمدزای گروه انجام دهید

شما می‌توانید اقدامات زیر را انجام بدهید تا بفهمید که گروه در کجا نیاز به کمک دارد:

- \* در مورد مشکلات بحث کنید و تلاش کنید برای حل مشکلات به اعضا کمک نمایید.
- \* بر حضور اعضا و فعالیتهای آنان در زمان کار نظارت کنید.
- \* بر برنامه کاری، طرح تولید و پیگیری مواردی که در جلسات، کارگاه‌ها و طی ارزشیابی‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد، نظارت کنید.
- \* تصمیماتی را که دنبال می‌کنند کنترل کنید و اگر لازم بود پیشنهاد کمک بدهید.
- \* مستندات و گزارش‌های گروه را کنترل کنید و مطمئن شوید که آن‌ها کامل و به روز هستند.

### برنامه‌ریزی یک دوره یا کارگاه آموزشی

در برنامه‌ریزی برای یک کارگاه یا دوره آموزشی، بهتر است ابتدا ببینید مخاطبین کارگاه یا دوره آموزشی چه کسانی هستند، برای مثال اعضای گروه، کارکنان موسسه توانبخشی مبتنی بر جامعه یا سایرین. سپس تصمیم بگیرید چرا این کارگاه یا دوره آموزشی لازم است و ضرورت این نیاز چیست؟ پس از انتخاب یک موضوع مرتبط و تعیین اهداف خاص، تصمیم بگیرید چه زمان و کجا باید دوره آموزش برگزار شود (به خاطر داشته باشید که زنان ممکن است همیشه نتوانند در جلسات حضور داشته باشند).



همچنین باید موارد مورد بحث را در نظر بگیرید، چه روش‌ها و تکنیک‌های باید مورد استفاده قرار گیرد و چه کسی مدرس خواهد بود.

در این مرحله، شما باید یک برنامه کاری برای تشکیل کارگاه یا دوره آموزشی تهیه کنید. برنامه کاری باید شامل موارد زیر باشد:

- \* ابزارهای مورد نیاز برای جلسه، به‌عنوان مثال کتاب‌ها و پوسترها
- \* لوازم مورد نیاز شامل کاغذ در اندازه پوستر، مقوا، کاغذ کاهی، ماژیک، خودکار، مداد، نوارچسب، غذا و نوشیدنی
- \* وجه نقد
- \* رزرو محل آموزش و دعوت نامه
- \* حمل و نقل و اقامت
- \* برنامه کارگاه یا دوره
- \* دستورالعمل برای مدرس
- \* دبیر جلسه برای تهیه گزارش

شما باید تصمیم بگیرید که چه کسی گزارش را تهیه کند، هر کارگاه یا دوره آموزش باید ثبت شود تا گروه آنچه را که باید انجام دهند به یاد بیاورند و به اعضا اطلاع داده شود. این گزارش باید شامل موارد زیر باشد:

- \* عنوان دوره آموزشی و دلیل انتخاب آن (به‌عنوان مثال نیاز و اهداف)
- \* محل و زمان آموزش
- \* سازمان دهنده گان دوره آموزشی و شرکت کنندگان
- \* شرح مختصری از موضوعات مطرح شده
- \* پیشنهادات و ارزشیابی دوره آموزشی



## برگزاری کارگاه‌ها، جلسات آموزشی و ارزشیابی دوره آموزشی

کارگاه‌ها یا جلسات آموزشی را برای بهبود درک اعضا از مسائل خاص و یا ارتقای مهارت‌های ویژه سازماندهی کنید. یک جلسه آموزشی همچنین می‌تواند بخشی از جلسات منظم گروه باشد. موضوعات آموزشی برای اعضای گروه باید شامل موارد زیر باشند:

### شیوه‌های مشارکت عمومی

این روش‌ها شامل تکنیک‌هایی است که مشارکت اعضا را برای تصمیم‌گیری افزایش می‌دهد. موضوعات شامل پویایی گروهی، رهبری، برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های گروهی، پس‌انداز و خدمات مالی خرد، حسابداری، مدیریت کسب‌وکار، پایش و ارزشیابی، مذاکره و چانه زنی هستند. همچنین ممکن است آموزش پیرامون رفع مشکلات روانی و یا اجتماعی مثل سوء مصرف مواد باشد.

### آموزش تخصصی

آموزش‌های تخصصی به نیازهای ویژه گروه بستگی دارد. این آموزش‌ها می‌تواند شامل آموزش در تولید محصولات زراعی، توسعه دامداری‌های کوچک، حفاظت از خاک و آب، پرورش آبزیان، جنگلداری، بازاریابی گروهی و فعالیت‌های غیر کشاورزی مانند فرآوری محصول، بافندگی، خیاطی، سفال و تولید مصالح ساختمانی و یا صنایع دستی باشد.

### آموزش در خانه و توسعه جامعه

این موضوعات شامل سلامت، بهداشت، توانبخشی، کمک‌های اولیه، تغذیه، مراقبت از کودک و همچنین مدیریت، رهبری و توسعه روستا هستند.

### سایر موضوعات

سایر مباحث آموزشی توصیه شده شامل موارد قانونی (مانند حقوق افراد دارای معلولیت، قانون کار)، وام مسکن، دستمزد و بانکداری و رویه‌های اداری است.

این اطلاعات مفید معمولاً به طور مداوم در اختیار افراد دارای معلولیت قرار نمی‌گیرد. کلاس سواد آموزی گروهی برای زنان و بزرگسالان به آن‌ها کمک می‌کنند تا مشکلات خود را تجزیه تحلیل کنند برای آن برنامه‌ریزی نمایند و وابستگی آن‌ها به سایر اعضای گروه و روستاییان کم شود.



## استفاده از روش‌های یادگیری مشارکتی

همه افراد روستایی در گروه احساس راحتی نمی‌کنند. برخی افراد خجالتی هستند و به آسانی صحبت نمی‌کنند. بعضی در بحث‌ها مسلط می‌شوند و یا گوش نمی‌کنند. بسیاری از آن‌ها برایشان سازش به منظور دستیابی به توافق، بسیار دشوار است. برای مشارکت همه اعضای در فعالیت‌های گروه، شما باید با روش یادگیری مشارکتی آشنا باشید.

### یادگیری مشارکتی

یادگیری مشارکتی یک روش خلاقانه حل مسئله است که در آن هر عضو به طور فعال مشارکت می‌کند. این رویکرد شامل نگرش، مهارت و دانش خاصی است. در رویکرد مشارکتی، فرآیند یادگیری به اندازه موضوعی که یاد داده می‌شود، مهم است. گروه‌هایی که شما تشکیل می‌دهید، آزمایشگاه مناسبی برای یادگیری مشارکتی هستند، زیرا آن‌ها به اندازه کافی کوچک هستند تا به هر عضو اجازه مشارکت بدهد.

### ویژگی‌های یادگیری مشارکتی

- \* از نیازها و مشکلات اعضای گروه نشات می‌گیرند
- \* از دانش، تجربه و مهارت‌های هر عضو گروه استفاده می‌کنند
- \* هر یک از مشارکت‌کننده گان هم به‌عنوان کارآموز و هم مربی در نظر گرفته می‌شوند
- \* از فعالیت‌های زندگی واقعی و ملموس استفاده می‌شود، بنابراین شرکت‌کنندگان به طور عملی یاد می‌گیرند
- \* در مکانی رخ می‌دهد که شرکت‌کنندگان در آن احساس راحتی می‌کنند.

### مزایای یادگیری مشارکتی

- \* به اعضای گروه بینش و درک بهتری از وضعیت شان می‌دهد
- \* آن‌ها را نسبت به ارزش‌ها، نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش خود آگاه‌تر می‌کند
- \* به آن‌ها اجازه می‌دهد تا استعدادها و ظرفیت‌های پنهان خود را کشف کنند
- \* به آن‌ها تجربه حل مسائل و تصمیم‌گیری می‌دهد
- \* مهم‌تر از همه، اعتماد به نفس و عزت نفس آن‌ها را افزایش می‌دهد.

## نقش تسهیلگر در یادگیری مشارکتی

به‌عنوان یک تسهیلگر شما هم تسهیل کننده و هم یک شرکت کننده هستید. به‌عنوان یک شرکت کننده، شما دانش، پیشنهادات و تجربیات تان را به اشتراک می‌گذارید. همچنین شما از مردم روستا یاد می‌گیرید. به‌عنوان تسهیلگر:

\* شما بحث را هدایت می‌کنید، جلسه را شروع می‌کنید، بحث‌ها را سازماندهی و موضوعات را خلاصه و جمع بندی می‌کنید.

\* شما می‌پرسید، بررسی می‌کنید و می‌شنوید: «منظور شما چیست؟»، «چرا این طور فکر می‌کنید؟»

\* شما دیدگاه‌ها و نظرات افراد را تصدیق می‌کنید

\* شما به شرکت کنندگان فرصت و زمان برای ابراز نظر می‌دهید و از آن‌ها می‌خواهید به دیگران گوش بدهند.

\* شما ایده‌های خلاق را برمی‌انگیزید.

\* شما همه را تشویق می‌کنید تا مشارکت کنند

\* شما به دنبال روش‌های عملی برای ترویج مشارکت افراد هستید.

\* شما به دقت بررسی می‌کنید که اعضا چگونه به یکدیگر واکنش نشان می‌دهند.



### اتاق را برای زنان آماده کنید!

شما باید توجه ویژه‌ای به مشارکت زنان در بحث و فعالیت‌ها داشته باشید.

شما می‌توانید مشارکت آن‌ها را با تشویق کردن و ممانعت از مردانی که می‌خواهند در بحث‌ها مسلط شوند، افزایش دهید.

از تکنیک‌های خاصی که در زیر و در ضمیمه ۱ ذکر شده، استفاده کنید. همچنین می‌توانید بحث‌ها و کارهای گروهی جداگانه‌ای را برای مردان و زنان تشکیل دهید.

## تسهیل یادگیری مشارکتی

فنون بسیاری برای ترویج یادگیری مشارکتی وجود دارد. در این باره به طور خلاصه در پیوست ۱ (از صفحه ۹۶) توضیح داده شده است، آن‌ها را با دقت مطالعه کنید، با سرپرست خود و سایر تسهیلگران تمرین کنید و آن‌ها را در کار خود استفاده نمایید. این روش‌ها می‌توانند در جلسات، کارگاه‌ها، ارزشیابی‌ها و در طول ملاقات‌ها استفاده شوند.

## آماده‌سازی

تسهیل یادگیری مشارکتی مستلزم آماده‌سازی دقیق و انعطاف‌پذیری در اداره جلسات گروهی و جلسات آموزشی است. شما باید موارد زیر را برنامه‌ریزی کنید:

- \* یک موضوع مرتبط با نیازها و مشکلات موجود اعضای گروه برای جلسه انتخاب کنید. یک هدف روشن را برای جلسه در نظر بگیرید.
- \* اگر فکر می‌کنید لازم است، می‌توانید از روش‌های آماده‌سازی گروه استفاده کنید تا اعضا احساس راحتی کنند (زیر را ببینید).
- \* یک فهرست از پرسش‌های گام به گام و پاسخ‌های احتمالی تهیه کنید.
- \* از ضمیمه ۱، تکنیک‌های متناسب با موضوع و هدف جلسه انتخاب کنید. سطح درک، تجربیات اعضا و زمان لازم برای اجرای تکنیک را در نظر بگیرید.
- \* محل جلسه را به گونه‌ای تنظیم کنید که برای مردم شرکت در آن راحت باشد و همه بتوانند یکدیگر را ببینند.

## در طول جلسه

- \* موضوع انتخاب شده را توضیح دهید و از شرکت‌کنندگان در مورد برخی از تجربیات شان پرسید. واکنش‌های آنها به شما نشان دهنده درک شان از موضوع است. مسائل دیگری ممکن است آشکار شود. بسیار مهم است که مسئله جدید را در نظر بگیرید و به آن پردازید.
- \* پرسش‌های گام به گامی را که آماده کرده بودید دنبال کنید و یا آنها را همراه با تکنیک‌های مشارکتی انتخاب شده استفاده کنید. با این حال، انعطاف پذیر باشید، پرسش‌ها فقط باید به‌عنوان یک راهنمای مورد استفاده قرار گیرد و یک جلسه نباید فقط شامل پرسش و پاسخ باشد.

## بعد از جلسه

در پایان جلسه و یا کارگاه آموزشی، لازم است شما بدانید که افراد شرکت‌کننده در مورد آن چه احساسی داشتند و آیا هدف آموزشی محقق شده است. بسیار مهم است که شرکت‌کنندگان در مورد آنچه اتفاق افتاده و آنچه که آموخته‌اند یا به دست آورده‌اند، فکر کنند.

عوامل متعددی بر موفقیت یا شکست یک کارگاه تأثیر می‌گذارند:

موضوع: آیا موضوع کاملاً مرتبط و روشن بود؟

\* مشارکت اعضا: آیا آنها فعال بودند؟

\* ارائه مطلب توسط سخنران: آیا توضیح درباره موضوع خوب و روشن بود، روش‌های مناسب آموزشی استفاده شد؟

\* رئیس جلسه: آیا او به درستی مقدمه و جمع‌بندی نهایی را ارائه کرد؟

\* برنامه: آیا جلسه به خوبی با دستور کار مربوطه به پایان رسید؟

- \* شرکت کنندگان: آیا اعضا در جلسه حضور داشتند؟
- \* سازمان دهی: آیا محل جلسه مناسب بود؟ تاریخ و زمان برای شرکت کنندگان مناسب بود؟ آیا تجهیزات مناسب بودند؟

### سؤالات ساده برسید

با پرسیدن سؤالات ساده، یک تسهیلگر می‌تواند بحث را در میان اعضای گروه به جریان بیندازد و به آن‌ها تجربه و فرصت حل مشکلات و تصمیم‌گیری را بدهد. به‌عنوان مثال، در هنگام بحث در مورد نوشتن اساسنامه گروه، تسهیلگر می‌پرسد:

پرسش: اساسنامه گروه چیست؟

پاسخ: مجموعه‌ای از قوانین توافق شده است که می‌گوید چگونه گروه ما با یکدیگر کار خواهد کرد.

پرسش: چرا گروه شما نیاز به یک اساسنامه دارد؟

پاسخ: برای هدایت و اعمال نظم و انضباط در بین اعضا

پرسش: اساسنامه برای چه کسی است؟

پاسخ: برای خودمان

پرسش: چه کسی باید اساسنامه را بنویسد؟

پاسخ: ما باید خودمان آن را بنویسیم.

پرسش: چگونه می‌توان یک اساسنامه تهیه کرد؟

پاسخ: با بحث درباره نیازها و مشکلات مان و از طریق جلسه و کار بایکدیگر

پرسش: چه زمانی باید اساسنامه تهیه شود؟

پاسخ: ما باید در اسرع وقت برخی از قوانین ساده را برای گروه تعیین کنیم و بعداً آن‌ها را به اساسنامه اضافه کنیم.

پرسش: کجا باید اساسنامه را نگهداری کنیم؟

پاسخ: در پرونده گروه باید نگهداری شود و یک کپی باید برای موسسه توانبخشی مبتنی بر جامعه بفرستیم.

## بخش ۲

فصل ۱:

تشکیل گروه ..... ۲۴

فصل ۲:

انجمن بین گروهی ..... ۵۳

فصل ۳:

تولید درآمد ..... ۵۹

فصل ۴:

پایش و ارزشیابی مشارکتی ..... ۸۸

چهار اقدام کلیدی برای ایجاد گروه‌های خودیار پایدار ضروری است. آن‌ها عبارتند از:

\* تشکیل گروه‌ها

\* ایجاد انجمن بین گروهی

\* توسعه فعالیت‌های تولیدی و درآمدزا

\* نظارت و ارزشیابی مشارکتی

بخش یک این کتاب گام‌های مربوط به هر یک از این اقدامات را شرح داده است. در عمل، این گام‌ها به تنهایی اتفاق نمی‌افتند، بلکه در ارتباط با یکدیگر و حتی با ترتیب متفاوت رخ می‌دهند. بنابراین، آن چه در اینجا آمده به‌عنوان یک دستورالعمل تلقی می‌شود و به‌عنوان قوانین خشک و غیر قابل تغییر در ایجاد و توسعه گروه‌ها نیست.

در صورت لزوم، بهتر است این گام‌ها با توجه به شرایط محلی و مراحل توسعه هر گروه خاص، اصلاح شوند. زمان مورد نیاز برای هر گام بستگی به مهارت‌های اعضا، مهارت‌ها و تجربه‌های تسهیلگر گروه و شرایط اجتماعی، اقتصادی و سیاسی دارد.

## فصل ۱

# تشکیل گروه

- گام اول: ورود به جامعه محلی..... ۲۵
- گام دوم: شناسایی افراد دارای معلولیت و کم‌درآمد..... ۲۸
- گام سوم: بحث درباره تشکیل گروه..... ۳۰
- گام چهارم: تشکیل گروه..... ۳۳
- جزء اول: رهبری..... ۳۹
- جزء دوم: مشارکت اعضا..... ۴۳
- جزء سوم: تهیه اساسنامه گروه..... ۴۵
- جزء چهارم: ثبت گزارشات و مستندات..... ۴۷
- گام پنجم: خوداتکایی و پایداری..... ۴۹

وظیفه اصلی شما به‌عنوان یک تسهیلگر کمک به افراد دارای معلولیت، بویژه آن‌هایی است که درآمد کم دارند، تا کنترل زندگی خود را بدست گیرند و با هم برای بدست آوردن مزایای بیشتر کار کنند. یک گام حیاتی در این فرآیند تشکیل گروه‌های خودیار متشکل از افراد دارای معلولیت و خانواده‌های آنان است که درآمد کمی دارند.

تشکیل گروه تنها با گردهم آوردن افراد ایجاد نمی‌شود. برای این که تشکیل گروه به طور مؤثری انجام شود، یک گروه باید دموکراتیک باشد - همه اعضای گروه باید مستقیماً در بحث‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، تولید درآمد و تقسیم منافع مشارکت داشته باشند. برای پایدار بودن، گروه باید قادر باشد بدون تسهیلگر به کار خود ادامه دهد.

در این فصل، ما پنج گام را شرح می‌دهیم که به تشکیل موفقیت‌آمیز گروه‌های خودیار مشارکتی کمک می‌کند.



## گام اول

### ورود به جامعه محلی



اولین و مهم‌ترین وظیفه یک تسهیلگر گروه پذیرش از طرف جامعه است. این گام گاهی اوقات می‌تواند بسیار طولانی باشد. بنابراین به آرامی و با گام‌های کوچک شروع کنید.

#### خودتان را آماده کنید

در مورد جامعه محلی اطلاعات جمع آوری کنید و فهرستی از رهبران محلی شامل مسئولین بخش‌های دولتی و غیر دولتی تهیه نمایید. چه کسانی در این روستا زندگی می‌کنند؟ آن‌ها برای اداره زندگی خود چه می‌کنند؟ مشکلات اصلی روستا چیست؟ چه سازمان‌هایی به مردم کمک می‌کنند؟

#### خودتان را معرفی کنید

ابتدا لازم است حمایت رهبران محلی را بدست آورید. به سراغ بزرگان روستا، و دیگر افراد با نفوذ جامعه بروید. با آن‌ها در مورد اهداف برنامه توانبخشی مبتنی بر جامعه و طرح‌های مرتبط با تشکیل گروه صحبت کنید. به آن‌ها بگویید که سعی دارید شرایط زندگی افراد دارای معلولیت و خانواده‌های آنان را در روستا بهبود ببخشید. روش‌های افزایش درآمد افراد دارای معلولیت از قبیل خدمات مالی خرد را برای آنان شرح دهید. رهبران محلی می‌توانند جلسه‌ای را برای معرفی شما به همه روستاییان برگزار کنند. اگر چنین است، با مدیر موسسه/مجمع توانبخشی مبتنی بر جامعه به آنجا بروید.

## جمع آوری اطلاعات پایه

ببینید چگونه می‌توانید با بهترین روش کار خود را به مردم جامعه معرفی کنید. چگونه می‌توانید مردان و زنان دارای معلولیت و کم‌درآمد را بشناسید و چگونه می‌توانید کار خود را شروع کنید.

### نمونه‌هایی از اطلاعاتی که باید جمع آوری شود

- \* شرایط زندگی گروه‌های مختلف اجتماعی-اقتصادی در جامعه.
- \* نیازهای افراد دارای معلولیت و خانواده‌های آنان بویژه آن‌هایی که کم‌درآمد هستند.
- \* راه حل جامعه برای حل مشکلات - به‌عنوان مثال، آیا از روش‌های سنتی و یا از دخالت یا کمک‌های سازمان‌های دولتی و غیر دولتی استفاده می‌کنند.
- \* الگوهای اجتماعی در جامعه - چه کسی با چه کسی صحبت می‌کند و به چه دلیل صحبت می‌کند؟
- \* ساختار قدرت در جامعه - چه کسانی رهبران و صاحب نظر است؟
- \* سازمان‌های رسمی و غیررسمی زنان و مردان (هر دو مخلوط و جداگانه).
- \* ارتباط بین جامعه و عرضه کنندگان خدمات - و کسانی که بر آن‌ها نظارت می‌کنند.

برای انجام این کارها، لازم است شما اطلاعات را از جامعه جمع آوری کنید. بهترین راه جمع آوری اطلاعات از طریق زندگی در جامعه است. با روستائیان به طور مکرر ملاقات کنید. در خانه، محل کار و در مزرعه با آن‌ها صحبت کنید و آنچه را انجام می‌دهند، مشاهده کنید.

بعضی از افراد ممکن است تمایلی به دادن اطلاعات خاص نداشته باشند. اینکه یک فرد چقدر زمین دارد، ممکن است یک مسئله حساس باشد. بنابراین، اغلب پرسیدن سوالات غیرمستقیم، برای مثال «چقدر در سال گذشته گندم یا برنج برداشت کرده اید؟»، آسان‌تر است. از پاسخ فرد شما احتمالاً می‌توانید بفهمید اندازه زمین متعلق به او چقدر است.

## برای کسب اعتماد مردم تلاش کنید

به دست آوردن اعتماد روستائیان ممکن است زمان بر باشد. به مردم گوش فرا دهید و به آن‌ها احترام بگذارید. با افراد مختلف با زمینه‌های مختلف صحبت کنید. سعی نکنید بحث را کنترل کنید و شیوه تفکر خود را تحمیل نکنید.

در ابتدا، مردم ممکن است احساسات و دیدگاه‌های واقعی خود را بیان نکنند یا همه چیز را درباره جامعه و خانواده‌هایشان نشان ندهند. بسیاری از مشکلات مخفی می‌مانند، به خصوص آن‌هایی که مربوط به تصمیم‌گیری در روستا است. در اینجا مهارت‌های شخصی و همچنین آگاهی شما از سنت‌ها و رسوم محلی بسیار مهم است.

حضور سایر سازمان‌های کمک‌کننده نیز بر نحوه کار شما اثر می‌گذارد. مردم بر اساس تجارب خوب و بد خود با افرادی که برای کمک به آن‌ها آمده‌اند، انتظارات شان شکل می‌گیرد. مهم است بدانید که مردم در مورد افرادی که قبل از شما برای کمک به آن‌ها آمده بودند، چه فکر می‌کنند و الان چه انتظاری از شما دارند.

## اطلاعات را کنترل کنید

اطلاعات مشابه را از منابع مختلف دریافت کنید. لارم است اطلاعاتی را که از منابع مختلف دریافت کرده اید، تا زمانی که روش مناسبی برای جمع‌آوری دقیق اطلاعات ندارید، کنترل کنید. بررسی مجدد برای این است که صحت اطلاعات تأیید شود.

### با زنان صحبت کنید

توجه داشته باشید که روستائیان احتمالاً با تسهیلمان زن و مرد متفاوت رفتار خواهند کرد. اغلب برای یک زن برقراری ارتباط با روستائیان آسان‌تر است. اما برای مردان تسهیلمان ممکن است حضور در اجتماعات مردان روستایی مشکل باشد.

زنان و مردان نیازها، ادراکات و پیشنهادات مختلفی دارند. بهتر است به صورت متفاوتی و اغلب به صورت جداگانه با آن‌ها ارتباط برقرار کرد. در بسیاری از جوامع زنان مجاز به بیان ایده‌های خود به مانند مردان نیستند و انتظار دارند که آن‌ها از دیدگاه‌های شوهران و پدرانشان پیروی کنند، و به این ترتیب، جرات نمی‌کند نظراتشان را بیان کنند یا آزادانه صحبت کنند.

زنان ممکن است در گردهمایی‌های غیررسمی و یا سازمان‌های رسمی خودشان راحت‌تر صحبت کنند.

## گام دوم

### شناسایی افراد دارای معلولیت و کم‌درآمد

وقتی مردم شما را شناختند و به شما اعتماد کردند، معمولاً اطلاعات مورد نیاز را به شما ارائه می‌کنند. اکنون می‌توانید گام بعدی را بردارید: شناسایی گروه‌های کم‌درآمد و دارای معلولیت در جامعه. شما برای شناسایی افراد دارای معلولیت آموزش دیده‌اید، از دانش خود همراه با پیشنهادات اعضای جامعه برای شناسایی افراد دارای معلولیت کم‌درآمد استفاده کنید.

در بیشتر کشورهای در حال توسعه، جمعیت روستایی را می‌توان به سه طبقه بزرگ اجتماعی-اقتصادی تقسیم کرد: کشاورزان عمده که معمولاً بیشترین زمین‌ها را در اختیار دارند و بیشترین دسترسی را به خدمات توسعه کشاورزی دارند؛ کشاورزان متوسط که منابع کافی برای تأمین درآمد و رفع نیازهای اساسی خود را دارند؛ و افراد کم‌درآمد که زندگی خود را به سختی می‌گذرانند.

#### چه کسی کم‌درآمد است؟

افراد کم‌درآمد روستایی اغلب به کار تمام وقت و یا نیمه وقت در زمینه کشاورزی، جنگلداری، ماهیگیری، صنایع دستی و مشاغل مرتبط مشغول هستند. آن‌ها شامل مالکان زمین‌های کشاورزان کوچک و یا حاشیه‌ای، مستاجران، کارگران بدون زمین، ماهیگیران کوچک، صنعتگران محلی، چادرنشینان و پناهندگان می‌شوند. درآمد اصلی آنان کار اعضای خانواده است و دسترسی کمی به پول، اعتبارات بانکی، بازاریابی و سست، آموزش، امکانات توسعه و سایر خدمات دارند یا به هیچ وجه دسترسی ندارند.

#### سطوح مختلف فقر

سطوح مختلف فقر در میان افراد دارای معلولیت وجود دارد. خرده‌کشاورزان گاهی اوقات به‌عنوان «کمتر فقیر» محسوب می‌شوند زیرا آنان زمین کوچکی دارند و می‌توانند نیازهای غذایی خود را در طول سال برآورده کنند. معمولاً بدتر از آن‌ها کارگران بدون زمین هستند (بسیار فقیر)، که به کشاورزان عمده برای اشتغال خود وابستگی دارند. بیشتر افراد محروم و بسیار کم‌درآمد در مناطق روستایی افراد دارای معلولیت و یا زنان بی‌سرپرست هستند که اغلب با کمک‌های خیریه زندگی می‌کنند.

## چه کسی دارای معلولیت است؟

بخشی از افراد جامعه به نوعی دارای معلولیت می‌باشند. تشخیص معلولیت افراد توسط کمیسیون پزشکی - توانبخشی تعیین نوع و شدت معلولیت بهزیستی شهرستان انجام می‌گیرد. اگر چه که شما آموزش دیده اید که افراد را برای تشخیص معلولیت شان غربالگری کنید، اما برای تشخیص نهایی نوع و شدت معلولیت فرد باید به گزارشات کمیسیون پزشکی - توانبخشی شدت و نوع معلولیت استناد کنید.

## فقر یک مسئله حساسی است

به خاطر داشته باشید که شناسایی و کمک به افراد کم‌درآمد یک مسئله حساس است. کمک به بخش خاصی از جامعه و حتی سازماندهی آن‌ها در گروه‌هایی که باعث خوداتکایی شان می‌شود، موضوع بسیار ظریفی است. از طرفی مردم معمولاً دوست ندارند که به آن‌ها محروم و یا فقیر گفته شود. ولی باید بدانید فقر و معلولیت رابطه مستقیمی با یکدیگر دارند، فقر می‌تواند باعث معلولیت شود و افراد دارای معلولیت اغلب فقیر هستند.

مردم ممکن است زنان را به‌عنوان فقیر توصیف نکنند، در حالی که بسیاری از زنان، حتی زنانی که از مردان بهتر هستند، اغلب دسترسی محدودی به اطلاعات و درآمد دارند.

شما می‌توانید اطلاعات مربوط به تفاوت‌های اجتماعی-اقتصادی را از طریق مصاحبه‌های غیر رسمی و پرسشنامه‌های کوتاه، با سوالات غیر مستقیم در مورد اطلاعات حساس و با روش‌های مشارکتی دریافت کنید. (برای کسب اطلاعات بیشتر به پیوست ۱ مراجعه کنید).

### می‌توانید با خرده‌کشاورزان شروع کنید

در حالیکه تشکیل گروه‌ها به نفع همه افراد دارای معلولیت روستایی است، اما می‌توانید با آن‌هایی که خرده‌کشاورز هستند، شروع کنید.

خرده‌کشاورزان برای تشکیل گروه و سازمان موارد مناسبی هستند، زیرا آن‌ها می‌توانند از بخشی از دارایی‌های خود در فعالیت‌های گروهی سرمایه‌گذاری کنند.

## گام سوم

# بحث درباره تشکیل گروه

گام بعدی شناسایی افراد دارای معلولیت و یا اعضای خانواده آنان است که کم‌درآمد محسوب می‌شوند و علاقمند به همکاری در یک گروه هستند. همچنین می‌توانید گروه‌های موجود را که ممکن است علاقه مند به همکاری با شما هستند شناسایی کنید.

### فراخوان برای یک جلسه

یک یا چند جلسه با افراد دارای معلولیت و یا خانواده‌های آنان ترتیب دهید و در مورد وضعیت و انتظارات آنان بحث کنید و آنچه را که می‌خواهید برای کمک به آن‌ها انجام دهید، توضیح دهید. زمان و مکان مناسبی را که هم برای مردان و هم برای زنان مناسب باشد، انتخاب کنید. ممکن است لازم باشد که جلسات جداگانه ای را برای زنان ترتیب دهید تا مطمئن شوید آن‌ها نیز فرصتی برای گفتن آنچه را که فکر می‌کنند دارند. در جلسه باید فقط درباره پیشنهادها کلی صحبت کند. شما باید بحث را شروع کنید، اما افراد را تشویق کنید که آزادانه صحبت کنند. گاهی اوقات شروع گفتگو مدتی طول می‌کشد. افراد دارای معلولیت و کم‌درآمد (به ویژه زنان) ممکن است به روش شما عادت نداشته باشند، معمولاً، آن‌ها فقط در جلسات گوش می‌دهند. بنابراین، سوالات را مطرح کنید و آن‌ها را به مشارکت فعال در بحث تشویق کنید.

### بحث در مورد وضعیت فعلی

از افراد دارای معلولیت اعم از مردان و زنان در مورد مشکلات و نیازهای شان بپرسید. از آن‌ها بپرسید چگونه آن‌ها سعی می‌کنند که این مشکلات را حل کنند و نیازهای خود را برآورده کنند.

### توضیح دهید که چگونه می‌توانید به آن‌ها کمک کنید

به شرکت کنندگان بگویید چگونه می‌توانید به آن‌ها کمک کنید و اهداف خود را برایشان شرح دهید. تمرکز شما در کارتان باید بر روش‌های مشارکتی متمرکز باشد (به بخش ۱ مراجعه کنید).

### رویکرد مشارکتی در گروه را مورد بحث قرار دهید

در مورد تمرکز خود بر مشارکت و همکاری در گروه‌ها برای شرکت کنندگان توضیح دهید. شرح دهید که یک گروه خودیار مشارکتی متشکل از افرادی است که به طور مشترک با یکدیگر برای رسیدن به یک هدف واحد همکاری می‌کنند و تا حد

ممکن همه افراد سعی می‌کنند بیشترین میزان مشارکت را داشته باشند. برای آن‌ها توضیح دهید که گروه‌های موفق دارای ویژگی‌های مشترک خاصی هستند.

#### ویژگی‌های یک گروه مشارکتی موفق

اعضا دارای علائق مشترک هستند.  
اعضا اهداف مشخص دارند.  
اعضا صادق هستند و برای رسیدن به اهداف شان سخت تلاش می‌کنند.  
اعضا اساسنامه ای برای گروه خود می‌نویسند و توافق می‌کنند که از آن پیروی کنند.  
اعضا جلسات منظمی را برگزار می‌کنند.  
اعضا یک کمیته انتخاب می‌کنند.  
اعضا در بحث، تصمیم‌گیری، فعالیت‌ها، پس‌انداز، ثبت گزارشات و مستندات و تقسیم منافع با هم مشارکت دارند.

مزایای گروه‌های مشارکتی را با مقایسه این نوع گروه‌ها با دیگر اشکال همکاری‌های محلی، توضیح دهید. اینها شامل گروه‌های غیر رسمی، مانند انجمن‌های کمک متقابل و سازمان‌های رسمی مانند تعاونی‌ها می‌شوند. اهداف این نوع سازمان‌های چیست؟ چه کسانی شرکت می‌کنند؟ آن‌ها چه نقشی را بازی می‌کنند؟ مزایا و معایب این سازمان‌ها چیست؟ توضیح دهید که در گروه‌های خودیار مشارکتی، تمام اعضا از مهارت‌ها و منابع مشترک اعضا بهره‌مند می‌شوند.

#### در مورد نیاز به تعهد مشترک بحث کنید

منافع اقتصادی و اجتماعی اعضا به آن‌ها کمک می‌کند تا به هم بپیوندند. تفاوت‌های عمده اجتماعی و اقتصادی بین اعضا گاهی می‌تواند به اصطکاک و درگیری منجر شود.

با دقت در مورد مشکلاتی که ممکن است با حضور افراد پردرآمدتر در گروه ایجاد شود، صحبت کنید. افراد قدرتمند ممکن است گروه را تسخیر کرده یا از آن برای سود شخصی استفاده کنند. برای مثال یک کاسب و یا یک کشاورز عمده ممکن است سعی کند به یک گروه بپیوندد تا به اعضا پیشنهاد وام بدهد، یا آن‌ها را متقاعد کند که برای او کار کنند. در بلندمدت، چنین افرادی مانع از خوداتکایی گروه می‌شوند. بنابراین، پیشنهاد بهتر جدا شدن اعضای پردرآمد از گروه‌ها است. با این حال گاهی اوقات این افراد ممکن است دانش مرتبطی را برای گروه فراهم آورند. بهتر است این افراد در گروه تا زمانی پذیرفته شوند که مایل به شرکت برابر با سایرین باشند و سعی در بهره‌برداری از دیگران نکنند.

## اهداف و انتظارات را مورد بحث قرار دهید

به افراد کمک کنید تا اهداف و انتظارات خود را شرح دهند. معمولاً افراد اهداف خود را بسیار کلی بیان می‌کنند. برای مثال، «ایجاد درآمد برای توسعه جامعه» یا «کسب درآمد برای کمک به خانواده». مهم است که آن‌ها اهداف خود را به شیوه‌ای مشخص‌تر تعریف کنند. افراد چه چیزی را می‌خواهند انجام دهند؟ چطور و چطور انتظار دارند که آن را به دست آورند؟ گروه‌ها گاه شکست می‌خورند، زیرا اعضا انتظار بیش از حد در کوتاه مدت دارند. آن‌ها فکر می‌کنند که با تشکیل یک گروه، مشکلات آن‌ها به سرعت حل خواهد شد. زمانی که انتظارات غیر واقعی اعضا برآورده نمی‌شود، ناامید می‌شوند و گروه ممکن است از هم بپاشد. به افراد یادآوری کنید که مزایای تشکیل گروه تنها می‌تواند از طریق کار سخت، از خودگذشتگی و تمرکز روشن بر اهداف واقع بینانه حاصل شود.

شما می‌توانید به افراد برای انتخاب اهداف واقع بینانه با ارائه فهرستی از اهداف کمک کنید. هر هدف را با صدای بلند بخوانید و بگذارید شرکت کنندگان تصمیم بگیرند که آیا این هدف «روشن» و یا «مبهم» است. اگر یک هدف مبهم شناخته شد، در مورد آن با گروه صحبت کنید تا بتوانند آن را به صورت روشنی بیان کنند. برای مثال:

«من می‌خواهم در سال تحصیلی جدید کتاب و لباس مدرسه را از درآمد خودم برای بچه‌هایم بخرم» یک هدف روشن است.  
«من می‌خواهم آموزش فرزندانم را بهبود ببخشم» یک هدف مبهم است.

## هزینه‌ها و فواید همکاری را ارزیابی کنید

از افراد بپرسید که با همکاری با یکدیگر آن‌ها چه چیزی به دست خواهند آوردند. سپس از آن‌ها بپرسید که حدس می‌زنند این کار چه هزینه‌ای خواهد داشت. به عنوان مثال، ملاقات با هم به طور مرتب نیازمند وقت آزاد است. اعضا باید برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار گروهی سخت کار کنند و پس‌انداز نمایند.

آیا مزایا از هزینه‌ها بیشتر است؟ اگر چنین است، آیا همه اعضا موافق پرداخت این هزینه‌ها هستند؟ فقط اگر پاسخ همه «بلی» است، شما می‌توانید به مرحله بعدی بروید.

## بحث در مورد ادامه کار

در این مرحله شما باید بینش خوبی در مورد مشکلات، نیازها و ایده‌های افراد برای راه حل‌ها داشته باشید. در پایان جلسه، شما باید افرادی را که مایل به تشکیل یک گروه خودیار هستند، شناسایی کنید. با آن‌ها ترتیب برگزاری جلسات بیشتری را برای تشکیل گروه بدهید.



### تشکیل گروه



هنگامی که مردان و زنان علاقه مند به تشکیل گروه دیدگاه بهتری درباره آنچه می‌خواهند انجام دهند و چگونگی انجام آن پیدا کردند، یک گروه می‌تواند ایجاد شود.

#### چهار اصل اولیه در شکل‌گیری گروه

چهار اصل اساسی در تشکیل گروه‌ها باید دنبال شود:

##### گروه باید کوچک باشد

تعداد ایده آل اعضا بین هشت تا ۱۵ نفر است. در یک گروه کوچک، همه اعضا می‌توانند سخن بگویند و از انرژی و پیشنهادهای خود برای تشکیل گروه استفاده کنند. در گروه‌های کوچک احتمال چند دستگی در بحث و جدل‌ها و یا تسلط یک اقلیت خاص کمتر اتفاق می‌افتد.

##### گروه‌ها باید همگن باشند

اعضا بهتر است به لحاظ شرایط اقتصادی زندگی مشابه و ارتباطات اجتماعی نزدیکی با هم داشته باشند. همگنی موجب کاهش درگیری درون گروهی می‌شود. اعضا با پس زمینه‌های مشابه با احتمال بیشتری به همدیگر اعتماد می‌کنند و مسئولیت‌ها و تعهدات مشترک شان را می‌پذیرند.

## گروه باید برای فعالیتهای درآمدزا ایجاد شود

فعالیت‌های تولیدی درآمدزا برای توسعه گروه‌ها بسیار مهم هستند زیرا این فعالیت‌ها باعث افزایش دارایی اعضا شده و به خوداتکایی آنان کمک می‌کند.

## گروه باید داوطلبانه و دموکراتیک باشد

اعضا باید تصمیم بگیرند که چه کسی می‌تواند به گروه آن‌ها بپیوندد، چه کسی گروه را هدایت کند، چه قوانینی را باید دنبال کنند و چه فعالیت‌هایی را انجام دهند. تصمیم‌گیری باید با توافق جمع یا رای اکثریت انجام شود. تشکیل گروه‌های ماندنی و پایدار نیازمند صبر و شکیبایی است و در بیشتر موارد تشکیل آن از دو تا شش ماه طول میکشد. شما باید از تشکیل بیش از حد سریع و یا بیش از حد طولانی گروه امتناع کنید، که ممکن است علائق اعضای گروه را کاهش دهد.

## در مورد عضویت بحث کنید

فهرستی از افراد علاقه‌مند به تشکیل گروه تهیه کنید. به آن‌ها توضیح دهید که گروه نباید بیش از حد بزرگ باشد. گروه‌های با ۸ تا ۱۵ عضو معمولاً کارآمدتر هستند. فراموش نکنید که عضویت مستلزم حقوق و منافع خاصی مانند حق شرکت در جلسات گروهی و تقسیم منافع حاصل از فعالیتهای درآمدزای گروه است. با این حال، عضویت در گروه تعهدات زیر را شامل می‌شود:

- \* حضور منظم در جلسات؛
- \* پرداخت هزینه عضویت (این امر تضمین می‌کند که تنها افراد جدی برای عضویت در گروه اقدام کنند و به افزایش سرمایه اولیه برای تأمین مالی کسب‌وکار گروهی کمک می‌کند)؛
- \* انتخاب رهبری گروه؛
- \* کمک‌های منظم به صندوق پس‌انداز گروه، اگر گروه فعالیتهای مالی خرد انجام دهد؛
- \* بازپرداخت سریع وام‌های گروه؛
- \* کمک به اعضای دیگر زمانی که نیاز دارند.

## در مورد مشارکت زنان بحث کنید

مشارکت زنان در گروه‌هایی که مردان بیشتر در آن عضویت دارند گاهی دشوار است، زیرا زنان از ارائه نظراتشان یا به چالش کشیدن نظرات مردان در جمع اکراه دارند. چه کاری می‌توان انجام داد؟

در تشکیل گروه، انعطاف پذیر باشید. در بسیاری از نقاط ممکن است گرایش به تشکیل گروه‌های مخلوط، هم مرد و هم زن وجود داشته باشد. آگاه باشید که، از آن جایی که مردان معمولاً در چنین گروه‌های مسلط می‌شوند، این گروه‌ها اغلب محیط مناسبی را برای یادگیری مهارت‌های رهبری به زنان فراهم نمی‌کنند.

تشکیل گروه‌هایی با عضویت زنان ممکن است درگام اول خوب باشد. اگر یک گروه مخلوط قبلاً تشکیل شده است، پیشنهاد

می‌شود آن‌ها را به دو زیرگروه زنان و مردان تقسیم کنید تا زنان بتوانند جدای از مردان اعتماد بنفس خود را بدست آورند و در جمع نقطه نظرات خود را مطرح نمایند.

زنان معمولاً بیشتر از مردان در خانه هستند. این ممکن است شرکت در جلسات را برای زنان بویژه آنان که دارای معلولیت هستند سخت‌تر کند. برای کمک به آن‌ها، می‌توانید محل‌ها و مناسبت‌هایی را که زنان به طور سنتی در آن حضور دارند را شناسایی کنید (به‌عنوان مثال مسجد، نماز جمعه). سپس شرایط مناسبی را برای گردهم آمدن زنان دارای معلولیت و بحث در مورد چالش‌ها و مسائل مشترک آن‌ها فراهم آورید.

اگر مردان مخالف تشکیل گروه‌های جداگانه زن و مرد باشند، می‌توانید گروه‌های مختلط تشکیل دهید، اما ارزیابی باید توسط تسهیلگر انجام شود تا از مشارکت زنان در تصمیم‌گیری‌های گروه اطمینان حاصل شود. به‌عنوان مثال، ممکن است توافق شود که درصدی از اعضا و یا مسئولین گروه باید زن باشند.

ممکن است لازم باشد به مردان در مورد مزایای مشارکت زنان در تصمیم‌گیری توضیح داده شود. به‌عنوان مثال، زنان نسبت به مردان بیشتر به جزئیات توجه می‌کنند و می‌توانند صندوق دار بهتری باشند و قابل اعتمادتر از مردان هستند. همچنین زنان بیشتر از مردان تمایل به صرفه جویی دارند و در پرداخت بدهی‌های خود بیشتر از مردان متعهد هستند.

ممکن است که سطح سواد زنان کمتر از مردان باشد. در این مورد، باید توجه بیشتری به تشویق زنان به مشارکت نمود. البته همیشه باید اعضای کم سوادتر را تشویق به مشارکت در گروه نمود.

## یک نام برای گروه انتخاب کنید

اعضا باید یک نام برای گروه انتخاب کنند. در برخی مناطق، گروه خود را به نام روستا یا محل اقامتشان نامگذاری می‌کنند، در این مورد اگر بیش از یک گروه وجود دارد می‌توانید گروه‌ها را شماره گذاری کنید. برخی گروه‌ها از نام‌هایی مثل «اتحاد» یا «همبستگی» استفاده می‌کنند.

## تصمیم بگیرید که چه زمانی و هر چند وقت یکبار جلسه برگزار کنید

یک برنامه زمانبندی برای اعضا در مورد روزها و زمان جلسات تنظیم کنید. جلسات مکرر (هفتگی یا دو هفته ای) به ویژه در مراحل اولیه شکل‌گیری گروه مطلوب هستند. بر حضور منظم اعضا در این جلسات تأکید کنید.

## اهداف اختصاصی را تعیین کنید

به اعضای در مورد توافق برای تعیین اهداف روشن کمک کنید (به قسمت بحث در مورد انتظارات و اهداف روشن و مبهم درگام سوم مراجعه کنید).

هنگامی که افراد برای کار مشترک با یکدیگر توافق کردند، شما می‌توانید به آن‌ها کمک کنید تا یک گروه خودیار مشارکتی ایجاد کنند.

در ابتدا، شما نقش مهمی بازی خواهید کرد. بعدها، وقتی گروه تجربه و اعتماد بنفس کافی بدست آورد، باید به تدریج دخالت خود را کاهش دهید و توجه خود را معطوف به راه‌اندازی دیگر گروه‌ها و فعالیت‌ها کنید.

شما باید همه اعضا (مردان و زنان) را تشویق کنید تا در بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند. شما باید کمک کنید تا اعضا مهارت‌های لازم را به دست آورند. جلسات و کارگاه‌های آموزشی برای تبادل تجربیات و پیشنهادهایشان با سایر گروه‌ها برگزار نمایید. همچنین باید به گروه کمک کنید تا تصمیمات و اقدامات گروه را پایش و ارزشیابی کنند.

### غلبه بر مخالفت با تشکیل گروه

فرآیند تشکیل گروه اغلب با موانع جدی روبرو است. افراد دارای معلولیت با درآمد کم به دلایل مختلف ممکن است به پیشنهاد شما پاسخ ندهند. مشکلات مربوط به معلولیت و به طور کلی سلامت، اغلب باعث می‌شود آن‌ها انرژی کمی برای «مشارکت» داشته باشند. سطح پایین تحصیلات و انزوای اجتماعی آن‌ها را از ایده‌های پیشرفته محروم می‌کند.

همچنین به یاد داشته باشید که افراد کم‌درآمد معمولاً به کشاورزان عمده، کاسبان و دلالان وابسته هستند. آن‌ها عادت به ترک کسانی که برایشان تصمیم‌گیری می‌کنند را ندارند و ممکن است از وارد شدن به گروه بترسند. در حقیقت، صاحبان قدرت محلی - و حتی گاهی کشاورزان - ممکن است این گروه‌ها را تهدیدی برای نظم اجتماعی ببینند.

در سطح محلی، می‌توانید از طریق حمایت رهبران محلی و دولتی بر این مخالفت‌ها غلبه کنید. ممکن است لازم شود شما به همراه مدیر موسسه/مجتمع توانبخشی مبتنی بر جامعه، جلساتی را برای حساس کردن رهبران محلی نسبت به اهداف خود و مهم‌تر از آن، نشان دادن مزایای این فعالیت‌ها در کل منطقه، برگزار کنید. این مزایا شامل افزایش کیفیت زندگی افراد دارای معلولیت و خانواده‌های آنان، افزایش تدریجی ارائه خدمات در روستا، و در نتیجه، اعتبار بیشتری برای روستائیان و رهبران محلی آن خواهد بود.

### اهمیت حضور در جلسات را مورد بحث قرار دهید

برای گروه روشن کنید که جلسات گروهی مهم‌ترین مکان برای بحث، یادگیری و تصمیم‌گیری است. اعضای که در جلسات حضور ندارند، قادر به مشارکت مناسب در گروه نخواهند بود. اگر عضوی نمی‌تواند در جلسه شرکت کند، باید غیب خود را با دلیل آن پیشاپیش گزارش دهد. گروه می‌تواند حضور و غیاب اعضا را در یک ورق مانند جدول ۱ ثبت کند.

جدول ۱- ثبت حضور و غیاب در جلسات گروه				
نام و نام خانوادگی	خانم الف	خانم ج	خانم د	خانم ت
تاریخ	۴/۶	۴/۶	۴/۶	۴/۶
حضور	+	-	+	-
غیبت		+		+
مبلغ پرداخت شده	-	۲۰	-	۵
تاریخ	۱۱/۶	۱۱/۶	۱۱/۶	۱۱/۶
حضور	+	+	+	-
غیبت				+
مبلغ پرداخت شده				۱۰

اگر اعضا در جلسات شرکت نمی‌کنند، باید تلاش کنید تا علت را متوجه شوید. به عنوان مثال، ممکن است فصل برداشت محصول باشد و اعضا نتوانند در جلسه شرکت کنند. در این مورد باید جلسات را برای مدتی به تعویق بیندازید. اعضا ممکن است از حضور در جلسات سودی نبرند. شما باید ببینید چرا این اتفاق افتاده است. حفظ وحدت گروهی و تعهد بسیار مهم است و گاهی اوقات نیاز به تعدیل اهداف و راه‌های دستیابی به آنها دارد. علائق اعضا می‌تواند تغییر کند و اگر گروه می‌خواهد موفق باشد، باید با این تغییرات سازگار شود.

### اهمیت ارتباط خوب را مورد بحث قرار دهید

ارتباط بین اعضای بسیار مهم است. ضعف در ارتباطات می‌تواند باعث آزرده‌گی و سوء تفاهم شود. ارتباطات خوب می‌تواند روابط بین اعضا را تقویت کند. ارتباط باید دو طرفه باشد: رهبران گروه باید در مورد امور مربوط به گروه با اعضا صحبت و اعضا نیز باید بتوانند آزادانه با رهبران گروه گفتگو کنند. کار با یکدیگر به صورت برابر در گروه به ایجاد اعتماد و همکاری کمک می‌کند. این امر به نوبه خود گروه را موفق می‌کند.

### در مورد اجزای سازنده یک گروه خودیاری بحث کنید

یک گروه منسجم و پایدار متشکل از چهار عنصر کلیدی یا اجزای سازنده است. آنها شامل موارد زیر می‌شوند:

## رهبری

گروهی که به خوبی هدایت شود معمولاً موفق خواهد بود. رهبران و اعضای کمیته باید با دقت انتخاب شوند.

## مشارکت

پس‌اندازهای منظم در گروه ضروری است. مشارکت اعضا در فعالیتهای گروه به ایجاد حس مالکیت و همبستگی گروه کمک می‌کند.

## اساسنامه گروه

یک اساسنامه به معنی یک سند کتبی از اهداف و قواعد گروه است و به گروه کمک می‌کند تا از اختلافات داخلی جلوگیری کنند و مسئولیت هر یک از اعضا را روشن و شفاف می‌کند.

## ثبت گزارشات و مستندات

ثبت گزارشات به گروه یادآوری می‌کند که در مورد چه اتفاقاتی در گروه تصمیم گرفته شده است. این گزارشات ثبت شده در پایش و ارزشیابی نقش مهمی دارند.

شکل گرفتن هر کدام از این اجزای سازنده بستگی به ایده‌ها و تجربیات اعضا دارد. شکل نهایی گروه باید مورد توافق اعضا باشد و متناسب با نیازها و دیدگاه‌های آنها تنظیم شود.

## جزء اول

### رهبری



برای عملکرد صحیح، گروه نیاز به یک ساختار ساده اما مؤثر، متشکل از اعضای عادی و کمیته مدیریت شامل یک رئیس، دبیر و خزانه دار دارد. در یک گروه خودیار رهبران نقش مهمی بازی می کنند.

در اکثر گروه‌ها، بیشتر افراد خوش صحبت و معاشرتی به عنوان رئیس و دبیر گروه انتخاب می شوند. اعضای دیگر ممکن است مهارت‌های شان پنهان و یا ناشناخته بماند. برای تقویت گروه، تا حد ممکن باید از تمام مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی اعضا استفاده شود.

چرخش نوبتی موقعیت رهبری در میان تمام اعضا می تواند به استفاده از این توانایی‌ها کمک کند.

#### «رهبری» چیست؟

رهبری شامل سرپرستی و نظارت بر فعالیت‌های گروه‌ها است. این وظایف توسط افرادی انجام می شود که اعضا آن‌ها را تایید و می پذیرند. معمولاً رهبر به رئیس گروه گفته می شود، اما در واقع منظور از رهبران در اینجا، اشاره به کل کمیته متشکل از رئیس، دبیر و خزانه دار دارد.

#### چرا رهبری مهم است؟

نظارت و هماهنگی به یک گروه کمک می کند تا به آرامی پیش برود، به طور قوی رشد کند و به اهدافش نائل شود.

#### رهبری مشارکتی چیست؟

رهبری مشارکتی به این معنی است که در درجه اول، همه اعضا فرصت برابر برای مشارکت و رهبر شدن را داشته باشند. این به این معنی است که انتخابات برای تغییر رهبران باید به طور منظم برگزار شود. چرخش وظایف فرصت توسعه مهارت‌های رهبری را به همه اعضا می دهد. این، به نوبه خود، گروه را کارآمدتر می کند و به ترویج مشارکت کمک می کند. در درجه دوم، رهبران مشارکتی با آگاه نگه داشتن اعضا، اعطای وظایف و بحث‌های باز همه اعضا را تشویق به مشارکت می کنند.

## صفات مطلوب برای رهبران

اعضای گروه‌های مشارکتی در سوئیس این صفات را برای رهبران گروه مطلوب میدانند:

- \* فعال، پر انرژی و عامل انگیزه دادن به دیگران
- \* مودب اما نه خجالتی
- \* شجاع، صادق و صبور
- \* توانایی کار با دیگران
- \* توانایی برقراری ارتباط با دیگران
- \* نه بی توجه و نه علاقه مند به شایعات بی اساس
- \* توانایی حفظ اسرار گروه

## چه کسی می‌تواند رهبر شود؟

هرکدام از اعضای گروه با داشتن مهارت‌های لازم می‌توانند رهبر شوند. اما اگر عضوی نتواند حساب و کتاب کند، خزانه دار شدن دشوار است، و یا اگر نتواند بنویسد، دبیر گروه شدن برایش سخت می‌شود، اما غیر ممکن نیست، اما مشکل‌تر خواهد بود اگر رئیس گروه قادر به خواندن و نوشتن نباشد.

## وظایف یک رهبر چیست؟

مسئولیت‌های رهبر عبارتند از:

- \* نظارت بر پیشرفت گروه برای دستیابی به اهداف
- \* اطمینان از اینکه از اساسنامه گروه پیروی می‌شود
- \* تشویق مشارکت همه اعضا به بحث، تصمیم‌گیری و کار
- \* معرفی پیشنهادهای جدید به گروه و تشویق اعضا برای انجام آن
- \* گزارش درباره کار اعضا به صورت فردی و گروهی
- \* معرفی گروه در موقعیت‌های خاص.
- \* رهبران را چگونه می‌توان یافت؟



برخی از افراد «رهبران ذاتی» هستند. برخی مهارت‌هایی دارند که پنهان باقی می‌مانند زیرا آن‌ها هرگز فرصتی برای نشان دادن و توسعه آن‌ها نداشته‌اند. بحث در مورد انتخاب اعضای واجد شرایط ممکن است مهارت‌های پنهان آنان را آشکار کند. این مهارت‌ها ممکن است از طریق آموزش افزایش یابد.



## هر چند وقت یکبار بهتر است رهبران تغییر کنند؟

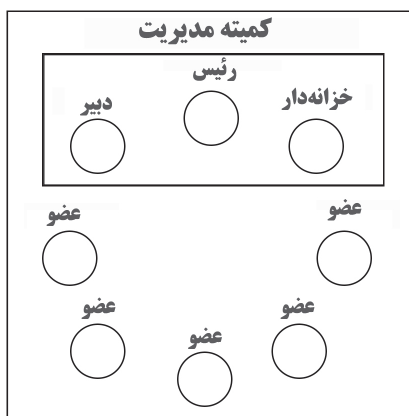
تغییر مکرر رهبران می‌تواند وضع گروه را بهم بریزد و برنامه‌ریزی بلند مدت را دشوار کند. اما از سوی دیگر، رهبری چرخشی در گروه برای همه اعضا فرصت توسعه مهارت‌های سازمانی و رهبری را فراهم می‌کند. بهتر است یک رویکرد متعادل اتخاذ شود. بسته به فعالیت‌های خاص گروه، رهبری می‌تواند هر ماه، هر فصل و یا هر سال تغییر کند.

## تشکیل کمیته مدیریت

با گروه در مورد وظایف کمیته مدیریت بحث کنید. به اتفاق گروه در باره ویژگی‌های مورد نیاز برای انجام وظایف خاص و چگونگی انتخاب اعضای کمیته بحث کنید.

هنگامی که توافق حاصل شد، به آنان کمک کنید تا اعضای کمیته را انتخاب کنند. بعد از انتخاب کمیته، شما باید زمانی را صرف کمک به آن‌ها برای بهبود مهارت‌های شان کنید.

## وظایف کمیته مدیریت چیست؟



- \* تهیه دستور کار جلسه و برنامه‌ریزی جلسات
- \* گزارش در مورد اقدامات کمیته
- \* ارائه پیشنهادات و توصیه به گروه
- \* بهبود شرایط تصمیم‌گیری
- \* اجرای اقدامات پس از تصمیم‌گیری
- \* اطمینان از اینکه طبق اساسنامه مورد توافق رفتار می‌شود و برقراری نظم و انضباط در گروه
- \* تفویض وظایف به منظور تشویق به مشارکت
- \* تماس با افراد، گروه‌ها و موسسات
- \* سازماندهی آموزش برای اعضا
- \* تهیه گزارش پیشرفت گروه
- \* کمک به حل مشکلاتی که اعضای گروه نمی‌توانند از عهده آن برآیند
- \* مطرح کردن و معرفی گروه.

## وظایف رئیس گروه چیست؟

- \* سازماندهی جلسات و مرور نشست‌ها
- \* هدایت جلسات و جمع بندی بحث‌ها در پایان جلسه

- \* تشویق همه اعضا به مشارکت در بحث، تصمیم‌گیری و کار
- \* اطمینان از اینکه اساسنامه گروه پیروی می‌شود
- \* اطمینان از اینکه دبیر و خزانه دار کارهای خود را به خوبی انجام می‌دهند
- \* اطمینان از اینکه اعضا سهم مشارکت خود را پرداخت می‌کنند و یا اگر فعالیت خدمات مالی خرد دارند اعضا پرداخت اقساط و پس‌اندازهای خود را انجام می‌دهند
- \* تفویض کار و تکالیف به سایر اعضا
- \* اطمینان از اینکه برنامه کاری دنبال می‌شود
- \* حفظ هماهنگی در گروه
- \* مطرح کردن و معذفی گروه در جلسات با دیگران.

### **وظایف دبیر گروه چیست؟**

- \* نوشتن دستور کار و گزارش، و ثبت حضور و غیاب اعضا در جلسات
- \* نگهداری تمام گزارشات و مستندات گروه
- \* خواندن صورت جلسه با صدای بلند
- \* رسیدگی به مکاتبات گروه
- \* کمک به رئیس گروه.

### **وظایف خزانه دار چیست؟**

- \* ثبت و نگهداری سوابق مالی گروه
- \* حفاظت و مدیریت پول
- \* گزارش به اعضا درباره هزینه‌ها، دریافتی‌ها، رسیدها و تراز مالی پول نقد یا موجودی بانک
- \* ارائه رسید برای پول‌های دریافتی
- \* شمارش پول‌های نگهداری شده توسط گروه، در حضور اعضا
- \* ثبت و نگه داشتن دفتر نقدی، رسیدهای خرید، فروش و پول‌های دریافتی
- \* مدیریت استفاده از اندوخته‌های گروه.

# مشارکت اعضا



جزء سازنده بعدی در ایجاد گروه، مشارکت اعضا از طریق نقدی و یا غیر نقدی است. باید با اعضای گروه در مورد اینکه چرا و چگونه باید مشارکت خود را ادا نمایند، صحبت کنید.

### مشارکت اعضا چیست؟

منظور از مشارکت اعضا پرداخت‌های منظم اعضای گروه به شکل نقدی و یا غیر نقدی است. بسیار مهم است که این پرداخت‌ها به صورت کتبی ثبت شوند و اینکه به چه منظوری استفاده خواهند شد.

### چرا مشارکت مهم است؟

مشارکت باعث ایجاد وحدت در گروه می‌شود، زیرا همه اعضای کاری قابل مشاهده برای منافع مشترک گروه انجام می‌دهند. مشارکت‌ها به تأمین هزینه‌های گروه شامل هزینه‌های کوچک مانند نوشت افزار و تردد تا هزینه‌های بزرگتر مانند سرمایه گذاری برای یک کسب‌وکار گروهی کمک می‌کند. در نهایت، مشارکت یک نوع بیمه است که از کسب‌وکار گروه در مقابل مشکلات پیشبینی نشده محافظت می‌کند و در هنگام نیاز کمک اضطراری برای اعضای گروه فراهم می‌آورد.

### چگونه باید مشارکت انجام شود؟

هر عضو باید بر اساس اساسنامه گروه مجبور به پرداخت یک مقدار ثابت به خزانه دار در یک روز خاص از هفته یا ماه شود. میزان مشارکت باید با توافق همه اعضا تعیین شود و بستگی به نوع استفاده آن دارد.



بسیار مهم است که خزانه دار در مقابل دریافت پول به اعضا رسید بدهد و میزان مشارکت هر کدام از اعضا را به طور مناسبی ثبت نماید (جدول ۲). خزانه دار باید هزینه‌ها و تراز نقدی جاری را به گروه گزارش دهد. اگر مقداری پول هزینه شده، خزانه دار باید مقدار آن و هدف از هزینه شدن آن را در سندی که تنظیم می‌کند، قید نماید. همچنین اگر پولی قرض گرفته شود، خزانه دار باید میزان وام و اینکه چه کسی آن را قرض گرفته و چه زمانی بازپرداخت خواهد شد را در سند ثبت کند.

جدول ۲- نمونه جدول ثبت میزان مشارکتهای اعضا			
تاریخ	نام	مقدار (تومان)	تراز
۹۹/۹/۲۰	خانم دال	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰
۹۹/۹/۲۰	خانم سین	۱۰۰۰۰	۲۰۰۰۰
۹۹/۹/۲۰	خانم کاف	۵۰۰۰	۲۵۰۰۰
۹۹/۹/۲۰	خانم لام	۱۰۰۰۰	۳۵۰۰۰
۹۹/۱۰/۲۰	خانم دال	۵۰۰۰	۱۵۰۰۰
۹۹/۱۰/۲۰	خانم سین	۱۰۰۰۰	۳۰۰۰۰
۹۹/۱۰/۲۰	خانم کاف	۱۰۰۰۰	۳۵۰۰۰
۹۹/۱۰/۲۰	خانم لام	۵۰۰۰	۴۰۰۰۰

## تهیه اساسنامه گروه



در ابتدا، ممکن است اعضای گروه متوجه اهمیت داشتن اساسنامه برای گروه نباشند. بهتر است برای گروه شرح دهید که وجود قوانین برای به حداقل رساندن اختلافات و بهبود تصمیم‌گیری در گروه ضروری است. از تجربیات جلسات قبلی استفاده کنید و نشان دهید که قوانین برای هدایت و ایجاد انضباط در بین اعضای گروه لازم است.

### اساسنامه گروه چیست؟

اساسنامه یک توافق نامه کتبی است که توسط اعضای یک گروه تدوین می‌شود. اساسنامه آنچه را که از اعضای گروه انتظار می‌رود انجام دهند و آنچه که اعضا می‌توانند از گروه انتظار داشته باشند را تعیین می‌کند.

### چرا اساسنامه لازم است؟

یک اساسنامه مجموعه‌ای از دستورالعمل‌های مشخص و واضح است که حقوق هر یک از اعضا و تعهدات شان نسبت به گروه را تعریف می‌کند. در یک گروه مشارکتی، اساسنامه تنها برای نفع و استفاده اعضا و توسط اعضا تدوین می‌شود و فقط توسط اعضا نیز می‌تواند تغییر کند.

### چه چیزی در اساسنامه می‌آید؟



هیچ طرح کلی برای تهیه اساسنامه گروه وجود ندارد. این کار باید گام به گام، از طریق بحث و با توجه به تجربیات خاص هر گروه انجام شود. اولین پیش نویس زمانی که یک گروه تشکیل می‌شود، تدوین می‌گردد. در صورتی که مسائل جدیدی پیش آمد، قوانین می‌توانند اضافه شوند یا تغییر کنند. جدول ۳ مواردی را نشان می‌دهد که می‌توانند در جلسه گروه با موضوع اساسنامه توسط اعضا مورد بحث قرار گیرند.

جدول ۳- نمونه مواردی که می‌تواند در تنظیم اساسنامه گروه مورد بحث قرار بگیرد		
موارد	موضوع بحث	
۱	هدف گروه	
۲	عضویت	نام، مشخصات، مدت زمان، مسئولیت
۳	کمیته	انواع پست‌ها، وظایف کمیته و اعضای کمیته، مدت زمان انتخاب برای هر پست
۴	اقدامات انضباطی علیه اعضای کمیته	اگر وظایف‌شان را انجام ندادند چه باید کرد؟ به‌عنوان مثال، جریمه، اخراج
۵	برنامه جلسات	محل، زمان، روز. تعداد اعضای مورد نیاز برای تصمیم‌گیری، تصویب با توافق همه اعضا و یا تصویب با اکثریت اعضا؟ گزارش غایبان. آیا نماینده برای غایبان مجاز است؟ آیا نمایندگان می‌توانند رای دهند؟
۶	مشارکت‌ها	چه زمانی و چقدر باید پرداخت شود؟ حق عضویت، مقدار مشارکت منظم و اقساط پرداختی چقدر است؟ چه کسی پرداخت می‌کند؟ کجا پول نگه داشته می‌شود؟ هدف از مشارکت مالی چیست؟ اگر پول از بین برود چه باید کرد؟ نگهداری و ثبت گزارشات مالی چگونه انجام می‌شود؟
۷	اقدامات انضباطی علیه اعضا	برای غیبت و تاخیر در ورود چه مبلغ جریمه تعیین می‌شود؟ چه هنگامی پرداخت می‌شود؟ در صورتی که جریمه غیرنقدی است چه باید کرد؟ اگر مشارکت غیرنقدی است، چه کاری انجام می‌دهید؟
۸	ثبت گزارشات مالی	چه چیزی باید ثبت شود و توسط چه کسی؟
۹	پس‌انداز	هدف پس‌انداز، جایی که باید پس‌انداز در آن نگهداری شود، چگونگی پس‌انداز، ثبت پس‌اندازها
۱۰	سود	نحوه استفاده از سود، تقسیم سود، چه زمانی و توسط چه کسی. در صورت فوت یکی از اعضا، ترک گروه، غیبت و یا قصور چه باید کرد؟
۱۱	وام	قوانین برای اعطای وام از پس‌انداز گروه، نرخ بهره، شرایط بازپرداخت، مجازات عدم پرداخت.

### ثبت گزارشات و مستندات



برای اعضای گروه اهمیت دارد که بدانند چه اقداماتی توسط گروه در حال انجام است و یا چه چیزهایی و به چه مقدار خریداری شده، فروخته شده یا بازپرداخت شده است. اگر این اقدامات ثبت نشوند، ممکن است سوءتفاهم بین اعضا گسترش یابد. بنابراین، یکی از مهم‌ترین اجزای سازنده در توسعه گروه ثبت گزارشات و مستندات است.

مانند سایر فرآیندها در تشکیل گروه، ثبت و نگهداری گزارشات و مستندات یک فرآیند گام به گام است. با اعضا در مورد اینکه چه گزارشات و مستنداتی برای ثبت و نگهداری مهم هستند بحث کنید.

با نام گروه، اعضای آن و پول دریافتی شروع کنید. بعداً باید ثبت گزارش جلسات را نیز آغاز کند.

یک نمونه برای تهیه گزارش جلسات گروه در جدول ۴ آمده است. به یاد داشته باشید که گزارش باید قابل درک برای همه اعضا و حتی برخی از اعضا که نمی‌توانند بخوانند، باشد. پیشنهاد می‌شود در این موارد از نمادهایی در تهیه گزارش استفاده شود تا برای آن عده از اعضا که نمی‌توانند بخوانند قابل فهم شود.

#### ثبت گزارشات و مستندات به چه معنی است؟

ثبت گزارشات و مستندات به معنی نگهداری اطلاعات مربوط به گروه برای رجوع به آن در آینده است از قبیل اطلاعات در مورد سازمان‌دهی گروه، فعالیت‌ها و درآمدها. گزارشات و مستندات را به‌سادگی ثبت کنید به‌طوری که تمام گروه بتوانند از آن سردریابورند. اعضای گروه‌های مطلع تصمیمات بهتری نسبت به اعضای غیرمطلع می‌گیرند.

#### چرا ثبت گزارشات و مستندات مهم است؟

- \* ثبت گزارشات و مستندات کمک می‌کند تا اعضا آنچه را اتفاق افتاده است، به یاد بیاورند.
- \* ثبت گزارشات و مستندات باعث می‌شود تا اطلاعات و داده‌های لازم برای پایش از پیشرفت کار فراهم شود.
- \* ثبت گزارشات و مستندات اطلاعات لازم را برای ارزشیابی فراهم می‌کند.

## چه کسی مسئول ثبت گزارشات است؟

گزارشات و مستندات توسط کمیته مدیریت ثبت و نگهداری می‌شود، اما باید به طور مرتب توسط همه اعضا در جلسات مورد بررسی قرار گیرد تا همه بتوانند مشکلات مواجه شده و میزان پیشرفت در جهت دستیابی به اهداف گروه را ارزیابی کنند.

## ثبت گزارشات و مستندات کی و کجا انجام می‌شود؟

ثبت گزارشات و مستندات باید بصورت منظم انجام شود (برای مثال، روزانه، هفتگی یا ماهانه)، و یا هر زمان که جلسات و یا فعالیت‌های گروهی برگزار شد، انجام گیرد. اطلاعات باید در یک دفترچه، و نه در یک ورق کاغذ، ثبت شود. اطلاعات در مورد تفاهم نامه‌ها، اسناد و امور مالی بسیار مهم هستند و باید مراقب بود تا به طور مناسبی نگهداری شوند تا از بین نرود. اگر برخی از اعضای گروه بیسواد باشند، می‌توان از علامت‌هایی در متن برای نشان دادن محصولات یا پول استفاده کرد

جدول ۴- نمونه گزارش جلسات گروه			
تاریخ	صور تجلسه	موارد مورد بحث بلی / خیر	تصمیم‌ها
۹/۴	کارگاه آموزشی خرید دان مرغ جریمه اعضای کمیته برای تاخیر	بلی بلی بلی	سه نفر بروند
۹/۱۱	گزارش کارگاه آموزشی گزارش فروش مرغ‌ها	بلی بلی	تعدیل اساسنامه تبلیغ همه اعضا در مدرسه
۹/۱۸	.....		



# خوداتکایی و پایداری



هنگامی که گروه تشکیل شد، قوانین خود را تدوین نمود، سیستم ثبت و نگهداری گزارشات و مستندات ایجاد شد و فعالیت‌های درآمدزا توسعه یافت، نقش شما به‌عنوان آغازگر و مشارکت‌کننده فعال به دستیار و مشاور تغییر می‌کند.

اکنون هدف شما هدایت گروه به سمت خوداتکایی و پایداری است. اعضا سیستم ثبت و نگهداری گزارشات و مستندات، اساسنامه و اهداف گروه را اصلاح و بهبود خواهند بخشید. در ابتدا لازم است شما زمان زیادی را با گروه صرف کنید، اما بعد از دو یا سه سال کمک‌های شما در زمینه بازدیدهای منظم برای پیشرفت و بحث در مورد مشکلات و مسائل جدید، کاهش خواهد یافت.

در این مرحله پیشرفته از تشکیل گروه، شما هنوز هم می‌توانید در تعدادی از موارد مهم به گروه کمک کنید.

## ایجاد خوداتکایی فردی و مالی

شما به‌عنوان یک تسهیلگر، باید اعضای گروه را تشویق کنید تا ابتکارات خود را بکار ببندند و به آرامی تعداد بازدیدهای خود را کاهش دهید.

ابتکار عمل گروه ممکن است همراه با خطراتی باشد، اما پس‌انداز گروه می‌تواند آن‌ها را در برابر چنین خطرات محافظت کند. همچنان که پس‌انداز گروه افزایش می‌یابد، آن‌ها می‌توانند بیشتر به خود متکی شوند و وابستگی شان به دیگران کمتر شود.

## تنوع فعالیتها

هنگامی که فعالیت اولیه گروه سودآور می‌شود، ممکن است گروه بخواهد فعالیتها دیگری را شروع کند. برخی اعضا ممکن است تصمیم بگیرند که از سود شان برای فعالیت‌های غیر درآمدزا مثل خرید یک مغازه استفاده کنند. بعضی گروه‌ها ممکن است تصمیم بگیرند که برای حفاظت از حق مالکیت زمین اقدام کنند، بعضی ممکن است مایل باشند برای قیمت بالاتر محصولاتشان مذاکره کنند و برخی نیز برای رسیدن به سایر اهداف اجتماعی و اقتصادی شان تلاش نمایند. در همه این اقدامات متنوع، شما می‌توانید به گروه‌ها برای برقراری ارتباط با سایر افراد یا سازمان‌هایی مرتبط کمک کنید.

## ایجاد اعتماد به نفس و عزت نفس

شما می‌توانید به تقویت اعتماد به نفس و عزت نفس اعضای گروه با شناخت دانش و مهارت‌های آن‌ها و جنبه‌های مثبت گروه یا کسب‌وکارشان به آن‌ها کمک کنید. همچنین شما باید به آن‌ها در تشخیص نقاط ضعف شان کمک نمایید. مسلماً همیشه بحث در مورد دستاوردهای ضعیف به ویژه در حضور بیگانگان خوشایند نیست. برخی اعضا ممکن است احساس تهدید کنند و سعی نماید آنچه اتفاق افتاده را پنهان کنند تا مورد سرزنش دیگران قرار نگیرند. بنابراین، تأکید کنید که موانع یا شکست‌ها باید به‌عنوان درس‌های مفیدی برای کمک به گروه در نظر گرفته شود تا از شکست‌های بیشتر ممانعت کند و باعث بهبود عملکرد آن‌ها شود. چنین رویکرد مثبتی به حفظ و ایجاد اعتماد به نفس کمک می‌کند.

## تشکیل سایر گروه‌ها

وجود یک گروه موفق و سودآور ممکن است دیگران را در جامعه برای تشکیل گروه‌های دیگر تشویق کند. به‌عنوان مثال، مردان ممکن است تشکیل گروه‌های زنان را بپذیرند و حتی حمایت کنند و یا زنان برای تشکیل گروه خودشان علاقه نشان دهند.

## ترویج همکاری میان گروه‌ها

کمک به پایداری گروه روند کندی است. چالش‌ها و مسائلی از قبیل حسادت بین اعضا یا نزاع میان خانواده‌ها، می‌تواند به طور جدی بر گروه تاثیر بگذارد. همچنین ممکن است مشارکت کامل زنان دشوار باشد.

به خاطر داشته باشید که گروه از جامعه جدا نیست و تحت تاثیر تغییرات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی محلی قرار خواهد گرفت. گروه‌ها با محدودیت‌های زیادی مواجه هستند و اغلب از هم می‌باشند. یکی از علل شایع فروپاشی گروه شکست اقتصادی در انجام فعالیت‌های سودآور است.

به منظور کمک به آن‌ها برای قوی‌تر شدن، آن‌ها را تشویق کنید تا برای تبادل ایده‌ها، کمک به حل مشکلات، سازماندهی برای دریافت کمک از سایر سازمان‌ها یا هماهنگی فعالیت‌ها مانند آماده سازی زمین و برداشت، با هم در ارتباط باشند. این نوع همکاری‌ها به گروه برای حل مشکلات از طریق اقدامات مشترک کمک می‌کند. پیوندهای بین گروه می‌تواند از اعضای گروه در مقابل دشواری‌های سیاسی و اقتصادی نیز حفاظت کند.



همکاری معمولاً در ابتدا به شکل غیر رسمی است، اما در نهایت، همکاری می‌تواند از طریق یک انجمن بین گروهی که به ثبت رسیده است، انجام گیرد. انجمن بین گروهی قوی‌تر از گروه‌های جداگانه است. با این حال، انجمن بین گروهی نیز نیاز به مهارت مدیریتی زیادی دارد، به ویژه اگر آن‌ها فعالیت‌های مختلفی انجام می‌دهند. برخی از انجمن‌های بین گروهی بر کسب منافع اقتصادی برای اعضا از قبیل دسترسی به اعتبار مالی، منابع و بازار تمرکز دارند. برخی نیز اهداف اجتماعی مانند ساخت مدرسه، مراکز بهداشتی یا سایر خدمات اجتماعی را دنبال می‌کنند.

### پیوند با سایر سازمان‌های

دستیابی به پایداری گروه همچنین نیازمند ارتباط بین گروه با سازمان‌های دولتی و غیر دولتی است.

گروهها باید در مورد نحوه برخورد و کار با سازمان‌های دولتی و غیر دولتی آموزش ببینند. همیشه مسئولین بخش‌های دولتی و غیر دولتی دلسوز افراد دارای معلولیت و افراد کم‌درآمد نیستند. اغلب آن‌ها خدمات خود را به افراد بدون معلولیت و یا افراد پردرآمد و صاحب نفوذ مثل کشاورزان عمده و افراد نخبه روستایی می‌دهند.

تسهیلگر و اعضای گروه باید مسئولین این بخش‌های دولتی و غیر دولتی را برای کمک به گروه‌های خودیار متقاعد کنند. آن‌ها باید نشان دهند که خدمت به گروه‌ها به نفع آن‌ها نیز هست، مثلاً، موفقیت گروه‌های کوچک می‌تواند به عنوان موفقیت شغلی یک کارمند بخش دولتی و یا غیر دولتی محسوب شود و به نوبه خود منجر به تشویق و یا افزایش دستمزد او گردد. انجمن‌های بین گروهی می‌توانند در برقراری ارتباط بین گروه‌ها با سازمان‌های دولتی و غیر دولتی کمک کنند. همچنین کمیته‌های هماهنگ کننده طرح‌های محلی و ملی نیز می‌توانند کمک نمایند. اعضای کمیته باید شامل نمایندگان ادارات دولتی و غیر دولتی ارائه دهنده خدمات در مناطق روستایی باشند.

### ارتباط بین سازمان‌های خدماتی

هماهنگی بهتر بین نهادهایی که خدمات به مناطق روستایی ارائه می‌دهند، می‌تواند جریان کمک برای توسعه گروه‌ها را بهبود بخشد. شما می‌توانید از طریق برگزاری جلسات با سازمان‌های خدماتی مرتبط و گفتگو با آنان در مورد گروه و اهداف آن، به ایجاد ارتباط و پیوند با آنان کمک کنید.

## سنجش خوداتکایی

تجربه نشان داده است که ایجاد شبکه ای از گروه‌های خودیار پایدار نیاز به زمان دارد. به‌عنوان یک تسهیلگر، در مراحل اولیه، شما نقش محوری در شروع و حفظ این فرآیند ایفا می‌کنید. با این حال، مهم است تشخیص دهید چه موقع گروه به نقطه پایداری رسیده و دیگر نیازی به کمک شما ندارند.

گروه‌ها می‌توانند از برخی شاخص‌ها برای سنجش فرآیند رشد خود استفاده کنند. این‌ها شامل موارد زیر می‌شوند:

- \* جلسات منظم گروهی و میزان حضور اعضا در جلسات. هنگامی که جلسات منظم و حضور بالای اعضا در غیاب تسهیلگر ادامه می‌یابند، به این معنی است که این گروه به طور مشخص انگیزه کافی دارد و در مسیر دستیابی به خوداتکایی است.
- \* رهبری مشترک و مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری‌های گروهی. گروه‌هایی که مسئولیت‌های رهبری شان را به اشتراک می‌گذارند و در آن سطح بالای از مشارکت در تصمیم‌گیری وجود دارد، سریع‌تر یاد می‌گیرند و پایه‌های رهبری گسترده تری را توسعه می‌دهند. گروه‌هایی که تحت سلطه یک اقلیت هستند، ناپایدار و آسیب پذیر در مقابل بحران‌های رهبری هستند.
- \* رشد مداوم در پس‌اندازهای گروه. پس‌انداز در گروه یک اقدام کلیدی برای ایجاد اعتماد و تعهد مالی برای فعالیت‌های گروهی است. رشد مداوم پس‌اندازهای گروه یک شاخص خوب برای سودآوری فعالیت‌های گروه است. گروه‌هایی که صرفه جویی نمی‌کنند یا ذخیره نمی‌کنند، شانس کمتری برای دستیابی به پایداری دارند.
- \* نرخ بالای بازپرداخت وام‌ها. ظرفیت گروه برای بازپرداخت به موقع وام‌ها شاخص دیگری برای نشان دادن انضباط مالی گروه و سودآوری فعالیت تولیدی و درآمدزای گروه‌هاست.
- \* حل مشکلات گروه. گروهی که مشکلات را حل می‌نماید و ابتکارات خود را برای توسعه گروه، حتی در صورت عدم حضور تسهیلگر، اعمال می‌کند، سطح بالایی از اعتماد اعضا را دارد.
- \* ارتباط مؤثر با نهادهای توسعه. خوداتکایی یک گروه همچنین به توانایی آنان در حفظ ارتباط با نهادهای توسعه دولتی و غیر دولتی در غیبت تسهیلگر بستگی دارد.

## انجمن بین گروهی

گام اول: ترویج انجمن بین گروهی ..... ۵۴

گام دوم: تشکیل انجمن بین گروهی ..... ۵۷

گروه‌های کوچک هنگامی که از طریق انجمن بین گروهی به هم می‌پیوندند، کارآمدتر می‌شوند. انجمن بین گروهی، که اختصاراً در اینجا به آن انجمن گفته می‌شود، هم در فعالیت‌های گروهی و هم در ارائه خدمات توسعه فعالیت می‌نمایند. انجمن‌ها همچنین می‌توانند به نمایندگی از اعضا علائق و خواسته‌های آنان را در بحث‌ها با مقامات محلی مطرح کنند. به این ترتیب، افراد دارای معلولیت و کم‌درآمد به طور فزاینده‌ای اعتماد به نفس پیدا می‌کنند، و از طرف جامعه بیشتر به رسمیت شناخته می‌شوند و قادر به سهم‌خواهی بیشتری در توسعه هستند.

تمام انجمن‌ها باید با اهداف واقع بینانه آغاز به کار کنند و در کوتاه مدت مزایای واقعی برای اعضا داشته باشند.

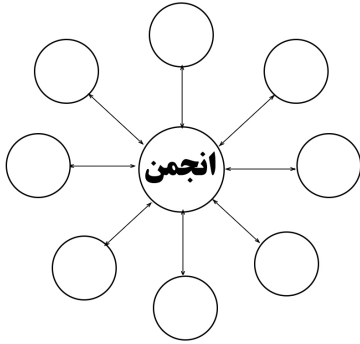
در مرحله بعد، آن‌ها می‌توانند مانند یک تعاونی و یا اتحادیه به منظور به رسمیت شناخته شدن و دریافت خدمات و تسهیلات قانونی به ثبت برسند.

گام‌هایی که در این فصل آمده است به شما کمک می‌کند تا ایده تشکیل انجمن بین گروهی را، زمانی که گروه‌ها مایل باشند، در منطقه فعالیت خود عملی نمایید.

## گام اول

### ترویج انجمن بین گروهی

همچنان که یک گروه توسعه می‌یابد، در نهایت، با مشکلات و یا چالش‌هایی مواجه خواهد شد که حل آن‌ها به تنهایی از عهده یک گروه مجزا بر نخواهد آمد. پیوند با گروه‌های دیگر می‌تواند به حل این مشکلات کمک کند.



به‌عنوان مثال، خرید کلی مواد اولیه یا بازاریابی کلی (عمده فروشی) محصولات اگر توسط انجمن بین گروهی انجام شود، به صرفه‌تر است. حتی اجرای طرح‌های اجتماعی مانند آسفالت مسیرها یا حفاری یک چاه توسط تعدادی گروه راحت‌تر انجام می‌شود.

انجمن بین گروهی نماینده‌ی گروه‌های عضو است و باید به تمام اعضای گروه پاسخگو باشد. این امر مستلزم داشتن یک نقش تسهیل‌کننده، هماهنگ‌کننده و آموزشی است و انجمن باید به‌عنوان یک منبع برای کمک‌های فنی، اقتصادی و راهنما تبدیل شود. در نهایت انجمن بسیاری از کارکردهای تسهیلگر گروه را انجام می‌دهد.

### اندازه مطلوب انجمن‌ها

انجمن‌ها با اعضای محدود (سه تا ۱۰ گروه) به نظر می‌رسد کارکرد بهتری از انجمن‌های بزرگتر دارند. همچنین انجمن‌هایی که اعضای آن‌ها در فاصله نزدیکی از یکدیگر قرار دارند، نسبت به انجمن‌هایی که گروه‌های آن در منطقه وسیعی پراکنده‌اند، عملکردشان بهتر است. فاصله زیاد بین گروه‌ها ارتباطات را دشوار می‌کند و مانع از مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری می‌شود. نیاز به انجمن به تدریج شکل می‌گیرد و اعضای گروه‌ها نسبت به مزایای انجمن نسبت به هزینه‌های آن بیشتر متقاعد می‌شوند.

تجربه نشان داده است که این احساس نیاز معمولاً در پایان سال دوم و یا آغاز سال سوم توسعه گروه رخ می‌دهد.

### آگاه‌سازی در مورد نقش انجمن

سازماندهی زود هنگام انجمن، برای مثال مدتی پس از تشکیل گروه‌های خودیار، اغلب منجر به ساختاری ضعیف می‌شود که

معمولاً نیازهای گروه‌های عضو را برآورده نمی‌کند. پس به آرامی گام بردارید! ابتدا بر روی ایجاد آگاهی در مورد نقش‌های احتمالی انجمن در حل مشکلات گروه و جامعه، مزایای بالقوه - و هزینه‌ها - تمرکز کنید.

## گردهمایی برای تشکیل انجمن

اغلب بهترین راه برای شروع این کار برگزاری یک گردهمایی است که گروه‌های همجوار و یا گروه‌های‌هایی با کسب‌وکارهای مشترک را دور هم جمع می‌کند. این گردهمایی فرصتی عالی برای گروه‌ها است تا در مورد فعالیت‌های خود، مشکلات و دستاوردهای شان بحث کنند. همچنین به آن‌ها کمک کند تا مشکلات مشترک شان را بشناسند و تصمیم بگیرند که آیا همکاری‌های بین گروهی به حل این مشکلات کمک می‌کند یا خیر. برای موفقیت یک انجمن، بسیار مهم است که گروه‌های عضو یک فعالیت اقتصادی یا علاقه اجتماعی مشترک داشته باشند - در غیر این صورت، بعید است که گروه‌ها بتوانند با یکدیگر کار کنند.

## تنظیم اهداف انجمن

در حین بحث‌ها، گروه‌ها بهتر است فعالیت‌هایی را که می‌توانند با هم انجام دهند شناسایی کنند. بعضی از فعالیت‌ها ممکن است فقط برای چند گروه قابل توجه باشد. فعالیت‌های دیگری ممکن است پیشنهاد شود که انجام آن برای انجمن بسیار بلند پروازانه باشد. بهترین اهداف معمولاً آن‌هایی هستند که واقع‌گرایانه باشد و مورد علاقه و حمایت همه گروه‌ها است. گروه‌ها می‌توانند تصمیم بگیرند که چندین هدف داشته باشند. البته این کار ممکن است گیج‌کننده باشد و منجر به بحث در مورد این که کدام مهم‌تر است، شود. اگر انجمن اهداف بیش از حد داشته باشد، اغلب به هیچ کدام از آن‌ها نمی‌رسد. بنابراین، اگر گروه‌ها برای انجمن بیش از یک هدف داشته باشند، باید تصمیم بگیرند کدام یک را در اولویت اول، دوم و سوم قرار دهند. هنگامی که در مورد اهداف به توافق رسیدند، آن‌ها باید بخشی از اساسنامه انجمن را بنویسند.

## تهیه اساسنامه انجمن

اساسنامه یک سند کتبی از اهداف و مقررات گروه است. اساسنامه انجمن به طور معمول باید موارد زیر را پوشش دهد:

- \* هدف اصلی انجمن؛
- \* فهرست اهداف اختصاصی و اولویت بندی آن؛
- \* قوانین عضویت و اخراج از انجمن، وظایف و مسئولیت‌های اعضا شامل پرداخت هزینه‌ها و برداشت پول؛
- \* شرح ساختار سازمانی انجمن؛
- \* انتخاب رهبران انجمن، وظایف و مسئولیت‌های آن‌ها و شرایط کاری؛
- \* زمان برگزاری جلسات انجمن و تعداد اعضای لازم برای تصمیم‌گیری در هر کمیته؛
- \* چگونگی سهم‌شدن گروه‌ها در سود و زیان در پایان سال مالی؛
- \* قوانین مربوط به تغییر اساسنامه.

### کمیته‌های تصمیم‌گیری انجمن

مانند گروه‌های خودیار، انجمن نیز به رهبران و سازمان دهی نیاز دارد. از آنجا که انجمن‌ها بزرگتر و پیچیده‌تر از گروه‌های خودیار هستند، آن‌ها باید سه کمیته تصمیم‌گیری مهم داشته باشند: مجمع عمومی اعضا، کمیته اجرایی و کمیته مدیریت.

#### \* مجمع عمومی اعضا

مجمع عمومی بدنه اصلی تصمیم‌گیری یک انجمن است که شامل تمام اعضای گروه‌های متعلق به انجمن می‌شود. این مجمع باید یک یا دو بار در سال به منظور تصمیم‌گیری در مورد مسائل مهم مانند فعالیت‌های جدید و هر گونه تغییرات در قوانین و مقرراتی که همه اعضا را تحت تاثیر قرار می‌دهد، جلسه تشکیل دهند.

#### \* کمیته اجرایی

این کمیته متشکل از یک یا چند نماینده از هر گروه عضو است و باید هر یک تا دو ماه عملکرد انجمن را بررسی کنند.

#### \* کمیته مدیریت

این کمیته یک رییس، یک دبیر و یک خزانه دار دارد که روزانه به طور منظم انجمن را اداره می‌کنند. اگر انجمن دارای مسئولیت‌ها و وظایف فراوانی از طرف گروه‌ها باشد، ممکن است لازم شود که یک معاون و یا گاهی اوقات یک مدیر داوطلب یا دستمزد بگیر داشته باشند تا به آن‌ها کمک کند. در صورت لزوم، کمیته‌های فرعی نیز می‌توانند تشکیل شوند - مثلاً کمیته آموزش و یا بازاریابی.



## گام دوم

### تشکیل انجمن بین گروهی



در یک جلسه غیر رسمی با گروه‌ها در باره همه نکات ذکر شده در گام اول بحث کنید. هنگامی که پیش نویس اساسنامه نوشته شد، اولین جلسه باید با شرکت همه ی گروه‌های علاقه مند برای بحث، تجدید نظر، تصویب و امضای اساسنامه انجمن تشکیل شود.

در جلسه، شما باید گروه‌ها را نسبت به برخی از مسائل مربوط به راه‌اندازی انجمن جدید مطلع کنید.

#### ترویج مدیریت مشارکتی

کمیته مدیریت باید به طور منظم به کمیته اجرایی و تمامی گروه‌های عضو انجمن در زمینه فعالیت‌ها و معاملات خود گزارش دهد. لازم است که کمیته امور خود را به شیوه ای شفاف انجام دهد و اعتماد گروه‌های عضو را جلب نماید.

#### تصمیم‌گیری در مورد مشارکت گروه‌ها در فعالیت‌های انجمن

چه خدماتی در انجمن ارائه خواهد شد و چگونه آن‌ها را تأمین مالی خواهند کرد؟ انجمن‌ها نیازمند حمایت‌های داوطلبانه از طرف اعضای گروه‌ها و رهبران انجمن هستند. همچنین آن‌ها نیاز به درآمد برای رشد و ارائه خدمت به اعضای خود هستند. پول برای پرداخت برخی از «هزینه‌های اداره» انجمن - به‌عنوان مثال، نوشت افزار، دفتر ثبت گزارشات و یا «صندوق اضطراری» برای ارائه وام‌های کوتاه مدت به اعضا یا گروه‌ها در موقع ضروری است.

این پول می‌تواند از مشارکت گروهی، حق عضویت انجمن برای ارائه خدمات به اعضا و یا از سود فعالیت‌های انجمن می‌باشد. پرداخت هزینه‌های عضویت نه تنها سهم مهمی در مشارکت مالی انجمن دارد بلکه نشان دهنده یک نکته مهم و آن هم اعتماد در انجمن است. اگر گروه‌های عضو تصمیم به پرداخت حق عضویت می‌گیرند، به این دلیل است که احساس می‌کنند برخی از خدمات خود را از انجمن دریافت می‌کنند. اگر اعضا حق عضویت پرداخت نمی‌کنند، به طور معمول این بدان معنی است که آن‌ها از انجمن ناراضی هستند.

## ایجاد سیستم ثبت گزارشات مالی انجمن

اداره یک انجمن کاملاً متفاوت از اداره یک گروه خودیار است. انجمن‌ها بزرگتر و فعالیتهای آنها متفاوت‌تر است. هر چه یک سازمان بزرگتر باشد، اهمیت ثبت گزارشات مالی دقیق اهمیت بیشتری دارد. برای مثال، مهم است بدانیم که کدام گروه یا افراد به انجمن کمک کرده‌اند، در آخرین جلسه چه تصمیم‌هایی گرفته شد، چه مقدار حق عضویت از اعضا دریافت شد، کدام گروه‌ها پول پرداخت نکردند و مقدار دقیق پول سپرده گذاری شده در بانک توسط خزانه دار انجمن چه مقدار است. یک سیستم ثبت گزارشات مالی خوب مانند یک حافظه خوب است و کمک می‌کند که اعضای بتوانند تصمیم‌ها و رویدادها را پیگیری کنند و همچنین به آنها کمک می‌کنند که عملکرد انجمن را کنترل نمایند. گزارشات انجمن باید به اندازه کافی ساده باشد تا همه بتوانند آن را درک کنند. گزارش‌ها باید به صورت آشکارا در هر جلسه بررسی و مورد بحث قرار گیرند و تمام نوشته‌ها باید تاریخ داشته باشند. گزارشات مورد نیاز عبارتند از:

- \* صورتجلسه‌ها
- \* دفتر روزانه نقدی با ثبت تمام رسیدها و برداشت‌ها
- \* دفترچه مشارکت اعضا برای پیگیری میزان مشارکت گروه‌ها
- \* دفاتر حسابداری فعالیتهای درآمدزای انجمن، که درآمدهای کسب شده، هزینه‌های پرداخت شده و ارزش تمام تجهیزات و سایر دارایی‌ها و بدهی‌های انجمن را فهرست می‌کند
- \* پرونده‌های محتوی مکاتبات که به طور منظم شماره گذاری شده و به ترتیب تاریخ در پوشه نگهداری می‌شوند.

## پایش و ارزشیابی منظم عملکرد انجمن

اسناد باید به طور منظم بررسی و عملکرد انجمن در جلسات ارزیابی شود. رهبران انجمن مسئولیت اداره انجمن را با همکاری همه اعضا به عهده دارند. آنها همچنین باید به همه اعضا پاسخ گو باشند. این امر نیاز به نظارت مستمر از طرف اعضا برای حفظ منافعشان را دارد. انجمن ممکن است یک کمیته ارزشیابی برای انجام این کار راه‌اندازی کند.

# تولید درآمد

۶۱.....	گام اول: آمادگی برای درآمدزایی.....
۶۴.....	جزء اول: امکان‌سنجی.....
۷۱.....	جزء دوم: سودآوری.....
۷۵.....	جزء سوم: برنامه‌ریزی.....
۷۷.....	جزء چهارم: بازاریابی.....
۷۸.....	جزء پنجم: پس‌انداز.....
۸۳.....	جزء ششم: وام‌ها.....
۸۵.....	گام دوم: راه‌اندازی فعالیت گروه.....

گروه‌های خودیار در قالب فعالیت‌های درآمدزا بهتر سازماندهی می‌شوند زیرا بدون افزایش درآمد و پس‌انداز، دستیابی به اهداف دشوار است. بنابراین، باید گروه را تشویق کنید تا کسب‌وکاری را راه‌اندازی کند و بتواند سودی را برای سرمایه‌گذاری دوباره در فعالیت‌های بعدی کسب نماید.

این کارها باید مبتنی بر دانش بومی و فن‌آوری کم‌هزینه باشد. این کار به معنی جایگزین کردن تولیدات معمولی اعضا با موارد جدید نیست بلکه تکمیل آن‌ها مد نظر است.

به‌عنوان تسهیلگر شما نقش تعیین‌کننده‌ای در کمک به گروه برای ایجاد یک کسب‌وکار موفق دارید. شما باید تولید درآمد را به‌عنوان یک فرآیند چند مرحله‌ای تلقی کنید و اعضا را در طی این فرآیند راهنمایی نمایید. شما نیازی به دانش فنی در مورد کسب‌وکارها ندارید. اگر در مورد یک موضوع خاص نیاز به اطلاعاتی داشتید با اداره جهاد کشاورزی و بهزیستی شهرستان تماس بگیرید و راهنمایی بخواهید.

نکته مهم این است که هر گروه باید تا حد ممکن فعالیت‌های خودش را شناسایی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی کند. این موضوع برای توسعه و خوداتکایی گروه ضروری است. به‌عنوان تسهیلگر، شما نقش مهمی در تشویق گروه به فعالیت، به ویژه در مرحله ابتدایی دارید. اما به خاطر داشته باشید که شما تسهیلگر و مشاور هستید نه رهبر.

در این فصل تعدادی از مراحل را که می‌توانید برای شروع یک فعالیت درآمدزا دنبال کرد، توضیح داده شده است. اگر چه این مراحل در اینجا جداگانه مطرح شده است، اما بسیاری از آن‌ها با گام‌های تشکیل گروه همپوشانی دارد.

## گام اول

### آمادگی برای درآمدزایی

قبل از انتخاب یک فعالیت، اعضا باید با یکدیگر درباره انتظاری که از تولید درآمد دارند بحث و توافق کنند.



برای اعضا توضیح دهید که تولید درآمد از طریق همکاری گروهی نسبت به تلاش‌های فردی مزیت‌هایی دارد. برای مثال:

- \* افراد بیشتر کار را آسان‌تر انجام می‌دهند
- \* کار می‌تواند تقسیم شود
- \* حتی اگر یک عضو بیمار شود، کار ادامه می‌یابد
- \* در پول صرفه جویی می‌شود (مثلاً با خرید عمده، فروش عمده، صرفه جویی در هزینه و زمان تردد)
- \* اعضا در اطلاعات و مهارت‌ها سهیم می‌شوند. آن‌ها از یکدیگر یاد می‌گیرند و برنامه‌ریزی آموزشی برای گروه ساده‌تر است.
- \* دستیابی به منابع افزایش می‌یابد (مثل وام، نیروی انسانی، زمین، کمک گرفتن از سازمان‌های دولتی و غیر دولتی)
- \* به اعضای گروه به ویژه زنان عزت نفس و منزلت اجتماعی می‌دهد.

### درباره مشکلات تولید درآمد گروهی بحث کنید

- برای گروه توضیح دهید که تولید درآمد هزینه‌های زیر را در بردارد:
- \* تصمیم‌گیری گروهی زمان بیشتری نیاز دارد
  - \* تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها ممکن است دشوارتر باشد. به خاطر داشته باشید اگر همه مسئول باشد یعنی هیچ کس مسئول نیست
  - \* ممکن است برخی از اعضا مسئولیت پذیر نباشند؛ یعنی زمان و پول کمتری را به فعالیت‌های گروه اختصاص دهند، اما سهم برابری از سود بخواهند
  - \* تقسیم سود مطابق با کار و سهم مالی گاهی می‌تواند مشکل ساز باشد.



### در باره انتظارات و خواسته‌های اعضا بحث کنید

برای کمک به گروه تا انتظارات خود را درک و بیان کنند سوالاتی از این قبیل پرسید:

- \* انتظار دارید چقدر پول بدست آورید؟
- \* فکر می‌کنید چقدر طول بکشد که شما اولین سهم سود خود را دریافت کنید؟
- \* آیا این انتظار واقعی است؟
- \* دوست دارید کجا کار کنید( در خانه، همین نزدیکی و یا در جایی دور)؟
- \* چقدر زمان می‌توانید صرف آموزش کنید؟
- \* چقدر پول می‌توانید برای این کار اختصاص دهید؟
- \* تمایل دارید چه قدر زمان برای کار گروهی صرف کنید؟
- \* برای مراقبت از فرزندان تان در موقع کار چگونه برنامه‌ریزی می‌کنید؟

### در باره پیشنهادات فعالیت‌های درآمدزا بحث کنید

اعضا پیشنهادات زیادی در مورد فعالیت‌های کسب‌وکار خواهند داشت. شما باید به آن‌ها کمک کنید تا تصمیم بگیرند که کدام ایده از نظر اقتصادی امکان پذیر است.

جلسه بارش افکار برگزار کنید. همه پیشنهادهایی که اعضا درباره فعالیتهای درآمدزا دارند را غهرست کنید. در این مرحله هیچ ایده ای را مورد انتقاد قرار ندهید، فقط سعی کنید تا آنجا که ممکن است پیشنهادهای زیادی را جمع آوری کنید. بعضی اوقات پیشنهادات غیر محتمل منجر به دادن ایدههای عملی تر می شود.

## در باره اجزای اصلی فعالیتهای گروهی بحث کنید

همانند یک گروه موفق و پایدار، تولید درآمد نیز نیاز به چند اجزای سازنده کلیدی دارد. آنها عبارتند از:

\* امکان سنجی

فعالیت گروه باید قدرت تولید محصولی را داشته باشد که مردم خواستار آن هستند.

\* سودآوری

درآمد حاصل از این فعالیت باید بیشتر از هزینههایش باشد.

\* برنامه ریزی

گروه باید از قبل در مورد خدف، و طایف و منابع فعالیت تصمیم بگیرند.

\* بازاریابی

گروه باید برای رضایت مشتریان تلاش کند.

\* پس انداز

پس انداز منابع لازم برای شروع و گسترش فعالیت گروه را فراهم می کند.

\* وامها

می توان برای فعالیت گروهی درخواست وام کرد، اما فقط بعد از این که گروه نشان داد که توانایی پس انداز منظم را دارد. در این بخش این اجزای سازنده به تفصیل شرح داده می شوند.

## جزء اول

### امکان سنجی



انتخاب یک فعالیت درآمدزا که سود آن کم و یا سود نداشته باشد، می‌تواند صدمه بزرگی به گروه خودیار وارد کند. قبل از شروع، لازم است اعضا بدانند که آیا این فعالیت عملی است؟ آیا بازاری برای محصولات آن‌ها وجود دارد؟ آیا احتمالاً برای آن‌ها درآمدی خواهد داشت؟ برای پاسخگویی به این سوالات لازم است مطالعه امکان‌سنجی انجام شود.

#### قانون شماره ۱: «همیشه حق با مشتری است»

در صورتی که کسی محصولات یک کسب‌وکار را نخرد آن کسب‌وکار موفق نیست. به گروه کمک کنید تا این اصل اولیه که مشتری مهم‌تر از محصول است را درک کنند. برای اینکه بفهمید کدام یک از پیشنهادهای مطرح شده در جلسه بارش افکار امکان‌پذیر است (صفحه ۶۳ را ببینید)، از گروه بپرسید:

- \* مردم محلی به چه محصولاتی نیاز دارند؟
- \* کدام یک از این محصولات را در محل می‌توانند بخرند و کدامیک را خیر؟
- \* چه کسی در محل این محصولات را می‌فروشد؟
- \* قیمت فروش، هزینه و سود آن چقدر است؟
- \* اعضا چه مهارت‌هایی دارند که می‌تواند برای فعالیت‌های پیشنهادی مفید باشد؟
- \* اعضا فکر می‌کنند چه کسب‌وکاری درآمد کافی ایجاد می‌کند و می‌تواند ادامه یابد و سوددهی داشته باشد.

#### انجام مطالعه امکان‌سنجی

اعضا باید فعالیتی را انتخاب کنند که بیشترین ظرفیت را دارد و سپس یک مطالعه امکان‌سنجی انجام دهند. مطالعه امکان‌سنجی حداقل یک ماه طول می‌کشد، اما اطلاعات جمع‌آوری شده در تصمیم‌گیری درباره اینکه چه فعالیتی آغاز شود خیلی مفید است.

مطالعه امکان‌سنجی یک تمرین ساده است با این هدف که بفهمیم آیا یک فعالیت فرضی پیشنهاد خوبی است یا خیر. این مطالعه به اعضا کمک می‌کند تا دریابند آیا آن‌ها قادرند محصولی را تولید کنند که مشتری داشته و سودآور باشد.





با انجام این مطالعه در ابتدای کار، گروه از سرمایه گذاری پول، وقت و انرژی برای کسب و کاری که سود دهی ندارد، اجتناب می‌کند. بعلاوه به گروه کمک می‌کند تا درباره بهترین شیوه بنا نهادن کسب و کارشان در رابطه با بازاریابی، منابع و خطرات تصمیم‌گیری نمایند.

## مراحل انجام مطالعه امکان‌سنجی

### ۱- ببینید آیا بازاری برای محصول وجود دارد

به گروه کمک کنید تا موارد زیر را مطالعه کند:

- \* وضعیت بازار، برای مثال مشتریانی که محصول را می‌خرند
- \* رقبا، برای مثال آن‌هایی که محصول مشابه را می‌فروشند.
- اطلاعاتی در مورد مشتریان بالقوه گردآورید:
- \* آن‌ها چه کسانی هستند (مردان، زنان، کودکان، میزان تحصیلات و...)?
- \* کجا زندگی می‌کنند؟
- \* توانایی پرداخت چه مبلغی را دارند؟
- \* چه موقع به محصول نیاز دارند؟
- \* چه انتظاری از محصول دارند؟

اطلاعاتی در مورد رقبا گرد آورید:

- \* آن‌ها چه کسانی هستند؟
- \* محصولاتشان را کجا می‌فروشند؟
- \* چه چیزی می‌فروشند و به چه کسی؟
- \* محصولاتشان چه قیمتی دارد؟
- \* برای پرداخت هزینه محصول آن‌ها چه شرایطی را پیشنهاد می‌کنند (نقدی، نسیه، مبادله پایاپای)؟
- \* چه موقع محصول را می‌فروشند؟
- \* چگونه اعضا می‌توانند این اطلاعات را بدست آورند؟

گروه باید اطلاعات مربوط به مشتریان و رقبا را با صحبت کردن یا مشاهده مشتریان، فروشندگان و تولیدکنندگان بدست آورند. جمع‌آوری اطلاعات از افراد دارای کسب‌وکار محلی کار ساده‌ای نیست. اطلاعات در مورد قیمت و کیفیت به‌سادگی بدست می‌آید، اما گردآوری اطلاعات در مورد هزینه‌ها، منابع، تدارکات و سود خالص سخت‌تر است. صاحبان کسب‌وکار اغلب دوست ندارند این اطلاعات را به رقبای خود بدهند. سؤالات مستقیم معمولاً اطلاعات زیادی را در اختیار نمی‌گذارد، اما در صحبت کردن با مشتریان، صاحبان حرفه‌ها و عرضه‌کنندگان می‌توان اطلاعات زیادی را به‌طور غیرمستقیم جمع‌آوری کرد. شما می‌توانید با برگزاری جلسات آموزشی به گروه کمک کنید تا اعضا را برای این کار آماده کند. آن‌ها نیاز به دانش و اطمینان دارند تا به مردم نزدیک شوند. برنامه‌ریزی مناسب در این رابطه خیلی اهمیت دارد.

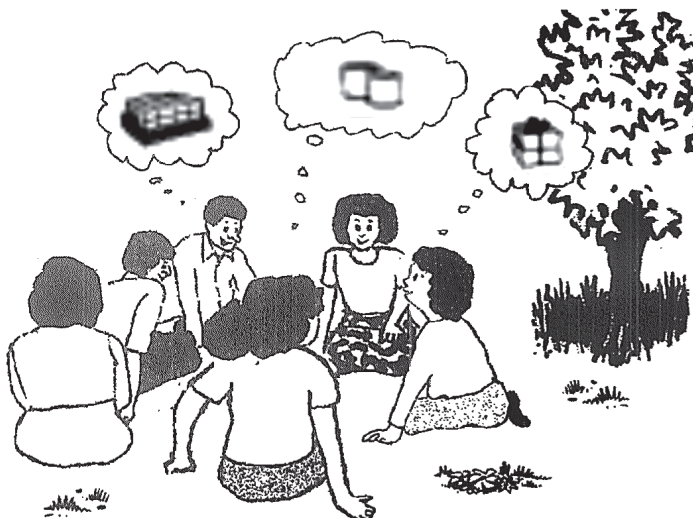
نتیجه: آیا جایی برای محصول گروه وجود دارد؟

- \* اگر پاسخ «بله» است، قدم بعدی را در بررسی امکان‌سنجی بردارید.
- \* اگر پاسخ «خیر» است، وضعیت بازار را برای محصول دیگری مورد مطالعه قرار دهید.

## ۲- ببینید چه منابعی لازم است؟

منابع مورد نیاز ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- \* ابزار: چه ابزار و تجهیزاتی لازم است؟
- \* چه مقدار، کجا و هر چند وقت یکبار در دسترس است؟ آیا برای زنان و مردان قابل دستیابی است؟
- \* حمل و نقل. چه نوع حمل و نقلی مورد نیاز است؟ در کجا و چگونه می‌تواند فراهم شود؟
- \* مهارت‌ها. چه مهارت‌هایی مورد نیاز است؟ آیا آموزش لازم است؟ چگونه برنامه‌ریزی می‌شود و چقدر زمان می‌برد؟



- \* امکانات. آیا برق، آب، گاز و سایر امکانات لازم است؟ آیا اعضا نیاز به مهد کودک برای مراقبت از فرزندانشان را دارند؟
- \* زمان. آیا همه اعضا وقت لازم برای شروع فعالیت را دارند؟ آیا زمان کافی برای آموزش وجود دارد؟
- \* نیروی کار. آیا استخدام تعدادی کارگر لازم است؟ آیا آن‌ها نیاز به آموزش دارند؟ اگر قرار است اعضا کار را انجام دهند، چه کسی چه کاری را انجام خواهد داد؟

جدول ۵- چک لیست نمونه از منابع مورد نیاز			
موارد	آنچه نیاز داریم	آنچه داریم	آنچه نیاز داریم که بخریم و از کجا؟
ابزار			
حمل و نقل			
آموزشی			
امکانات			
نیروی کار			
بسته‌بندی			
تبلیغات			

اعضا چگونه می‌توانند این اطلاعات را بدست آورند؟

اعضا می‌توانند اطلاعات درباره منابع را به همان شیوه‌ای که اطلاعات بازار را جمع کردند، به دست آورند. اغلب اطلاعات در مورد بازار و منابع در یک زمان پاسخ داده می‌شود. جدول ۵ چک لیست نمونه را نشان می‌دهد و کمک می‌کند تا بفهمیم چه منابعی لازم است و از کجا می‌توانیم آن‌ها را به دست آوریم.

نتیجه: آیا همه منابع مورد نیاز را می‌توان فراهم کرد؟

\* اگر پاسخ «بله» است، قدم بعدی را در بررسی امکان‌سنجی بردارید.

اگر پاسخ «خیر» است، به شیوه‌های دیگری برای تولید محصول فکر کنید و یا فعالیت دیگری را مد نظر قرار دهید.

### ۳- درباره هزینه‌های شروع و گردش کار بحث کنید

برای موفقیت، گروه باید پول کافی داشته باشند تا فعالیت را شروع کرده و ادامه دهد تا وقتی که به سود دهی برسد. برای برآورد هزینه‌های شروع و گردش کار، همه مواردی را که با پول تأمین می‌شود فهرست کرده و هزینه‌های یک چرخه تولید (دوره زمان لازم برای تولید یک سری از محصولات) را در یک سال محاسبه کنید. جدول ۶ و ۷ فرم‌های نمونه برای یادداشت

و محاسبه این هزینه‌هاست.

اعضا چگونه می‌توانند این اطلاعات را بدست آورند؟

فروشنندگان، تولید کنندگان و متخصصان منابع خوبی برای کسب اطلاعات در مورد این هزینه‌ها هستند. به اعضا آموزش دهید که برای ارتباط با کارشناسان و مقامات اعتماد به نفس لازم را داشته باشند.

نتیجه: آیا هزینه‌ها منطقی است؟

اگر پاسخ «بله» است، قدم بعدی را در بررسی امکان‌سنجی بردارید.

اگر پاسخ «خیر» است، در جستجوی منابع و امکانات مالی دیگر باشید و یا فعالیت دیگری را برای تحلیل بازار مد نظر قرار دهید.

جدول ۶- نمونه فرم یادداشت برای برآورد هزینه‌های شروع کار			
موارد	آنچه نیاز داریم	مقدار	هزینه‌ها
ابزار			
حمل و نقل			
آموزشی			
امکانات			
نیروی کار			
بسته‌بندی			
تبلیغات			

#### ۴- شناسایی منابع مالی برای هزینه شروع و گردش کار

بسیار مهم است که گروه بهترین منبع مالی را برای شروع کسب‌وکار شناسایی کند. افراد معمولاً فکر می‌کنند پول باید از خارج از گروه بیاید، برای مثال کمک‌های بلاعوض از یک سازمان دولتی یا وام از بانک‌ها و یا صندوق‌های قرض الحسنه. به هر حال هر کدام از اینها معایبی دارند و حتی می‌توانند به جای خوداتکایی منجر به وابستگی شود. بنابراین، تأکید کنید که منابع مالی خود گروه باید اولین گزینه باشد.

جدول ۷- نمونه فرم یادداشت برای برآورد هزینه‌های گردش کار				
موارد	آنچه نیاز داریم	مقدار	هزینه هر چرخه کاری	هزینه در سال
ابزار				
حمل و نقل				
آموزشی				
امکانات				
نیروی کار				
بسته بندی				
تبلیغات				

آیا گروه باید در جستجوی کمک‌های بلاعوض باشد؟

متکی بودن به کمک‌های بلاعوض برای گذران امور و تأمین هزینه‌ها کاری غیرمنطقی است. زمانی که کمک‌های بلاعوض قطع شود چه خواهد شد؟ گاهی این اتفاق می‌افتد و آن فعالیت تعطیل می‌شود. همچنین کمک‌های بلاعوض می‌تواند شرایط نامشخصی ایجاد کند که خوداتکایی گروه را تضعیف می‌کند. با این وجود، یک بار کمک بلاعوض به منظور پوشش دادن هزینه‌های شروع کار، می‌تواند به گروه برای آغاز کار کمک کند، برای مثال تسهیلاتی که تحت عنوان استاد و شاگردی در اختیار افراد دارای معلولیت در برنامه توانبخشی مبتنی بر جامعه قرار می‌گیرد.

آیا گروه باید در جستجوی وام باشد؟

دریافت وام باید به دقت بررسی شود. آیا بازپرداخت وام برای گروه در زمان تعیین شده، یا توجه به دوره‌های رکود و کساد بازار، امکان‌پذیر است؟ گرفتن وام‌های بزرگ برای فعالیت‌های جاه‌طلبانه می‌تواند وسوسه برانگیز باشد. به خاطر داشته باشید، بهتر است با کسب‌وکاری کوچک که امکاناتش موجود باشد، شروع کنید تا اینکه کسب‌وکاری پیچیده اما با ریسک بالا را امتحان کنید.

اگر اعضا می‌خواهند برای دریافت وام اقدام کنند، لازم است با آن‌ها درباره نرخ بهره و مدت زمان بازپرداخت وام صحبت کنید. همچنین روی پس‌انداز تأکید کنید. دریافت وام‌ها اغلب به پس‌انداز گروه در بانک بستگی دارد (قسمت پس‌انداز در صفحه ۷۸ را مطالعه کنید). از یک متخصص برای همکاری و مشاورت کمک بگیرید.

گروه‌های عضو خدمات مالی خرد می‌توانند بر اساس موافقنامه با بانک عامل و رعایت شرایط پس‌انداز، از بانک وام دریافت نمایند. در این صورت مطمئن شوید که دریافت وام‌های کاربردی و زمان بازپرداخت، برنامه‌ریزی شده باشد.

به‌طور کلی، تأکید کنید که وام‌ها می‌توانند کمک‌کننده باشند، اما هرگز نباید منبع اصلی پول محسوب شوند. منبع اصلی باید منبع مالی خود گروه باشد.

نتیجه: آیا منابع مالی خود گروه کافی است؟

\* اگر پاسخ «بله» است، قدم آخر را در بررسی امکان‌سنجی بردارید.

\* اگر پاسخ «خیر» است، به کمک‌های بلاعوض، وام‌ها و منابع خارجی به‌عنوان مکمل منابع مالی گروه توجه کنید تا هزینه‌های شروع کار را پوشش دهد.

## ۵- احتمال خطرات در کسب‌وکار را بحث کنید

یک کسب‌وکار می‌تواند به دلایل زیادی شکست بخورد. خطراتی وجود دارد که در ارتباط با خود گروه است. مثلاً ممکن است اعضا همکاری نکنند یا مهارت‌های سازمانی و مدیریتی برای ادامه فعالیت نداشته باشند. برخی خطرات خارج از کنترل گروه است، مثل سیاست‌های دولت، تغییر در تقاضا، هزینه‌ها، قیمت‌ها، آب و هوا، بیماری و سرقت.

گروه باید دربارهٔ این موارد بحث کند و تعیین کند که چطور می‌تواند خطرهای شناسایی شده را کاهش دهد. آموزش مناسب و اتحاد گروه به کاهش خطرات کمک می‌کند. خطرات بیرونی سخت‌تر پیشبینی و پیشگیری می‌شوند. این نکته اهمیت دارد که گروه به‌خوبی دربارهٔ توسعه اطلاعات به دست آورند.

نتیجه: آیا این کسب‌وکار ارزش دارد که خطر را بپذیرند.

\* اگر پاسخ «بله» است، قدم بعدی را در بررسی امکان‌سنجی بردارید.

\* اگر پاسخ «خیر» است، به شیوه‌هایی فکر کنید که خطر را کاهش می‌دهد و صدمات احتمالی را به حداقل می‌رساند و یا اینکه به کسب‌وکار دیگری فکر کنید.

## ۶- سوددهی را ارزیابی کنید

زمانی که متوجه شدید کسب‌وکار پیشنهادی با توجه به وضعیت بازار، منابع مالی و خطرات احتمالی، عملی و امکان‌پذیر است، یک ارزیابی نهایی قبل از شروع کار انجام دهید. بسیار مهم است که بدانید آیا پول بدست آمده برای پوشش هزینه‌ها و ایجاد سود کافی است. همان‌طور که در مبحث بعدی توضیح داده خواهد شد، به گروه کمک کنید تا سودآوری را برآورد کند.

## سودآوری



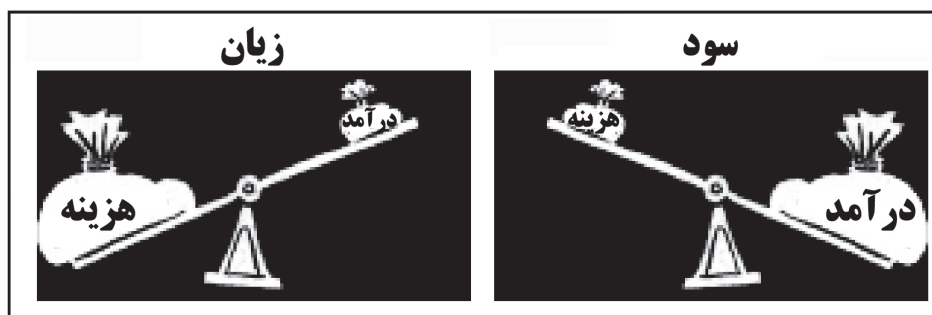
کسب و کار زمانی «سودآور» است که پول یا درآمندی بیشتر از آنچه برای آن خرج شده، حاصل شود. قبل از سرمایه گذاری مالی برای یک فعالیت، گروه باید محاسبه کند که آیا درآمد حاصل از کسب و کارشان می تواند هزینه های شروع و گردش کار را تأمین کند و سودی نیز برای سرمایه گذاری در جهت توسعه کسب و کار باقی بماند.

به خطرات توجه کنید!

در برآورد سودآوری، گروه باید به خطراتی که پیش رو است توجه نماید. آیا قیمت ها ثابت می ماند؟ اگر خشکسالی شود، چه اتفاقی

می افتد؟ گروه به ویژه زمانی که هزینه ها و درآمدها را حساب می کند، باید کاملاً مراقب باشد. برای مثال هنگام محاسبه میزان غلات حاصل شده، گروه باید میانگین تولید را محاسبه کند نه بالاترین میزان تولید را. زمانی که هزینه های مواد اولیه و قیمت فروش تخمین زده شد، باید بدانید که قیمت مواد اولیه رو به افزایش است، در حالی که قیمت محصول گاهی ممکن است کمتر از حد مورد انتظار شود.

به خاطر داشته باشید: همیشه بهتر است سود خود را کمتر برآورد کنید و سپس ببینید که آیا سود حاصل کمتر از میزان پیشبینی شده است یا ضرر کرده اید.



## مراحل مطالعه سودآوری

۱. برآورد قیمت فروش

$$\text{قیمت فروش} = \text{هزینه‌ها} + \text{سود}$$

هزینه‌های هر چرخه تولید را محاسبه کنید (جدول ۷ صفحه ۶۹). سپس باید مقدار یا تعداد مواردی را که در هر چرخه تولید شده است را بدست آورید و سپس تقسیم کنید.

$$\text{هزینه‌های تمام شده} = \text{تعداد موارد} \times \text{هزینه هر مورد}$$

حالا درباره این که چه مقدار سود باید به قیمت هر مورد اضافه شود، بحث کنید. آیا مشتریان می‌توانند این قیمت فروش را بپردازند؟ آیا این قیمت قابل رقابت است؟

۲. درآمد سالیانه از فروش را برآورد کنید

درآمد حاصل از فروش هر هفته، ماه یا هر چرخه تولید را به هر شکلی که نسبت به نوع کسب‌وکار مناسب است را محاسبه کنید.

$$\text{قیمت فروش هر محصول} \times \text{تعداد موارد فروخته شده} = \text{درآمد فروش (در هفته، ماه یا چرخه تولید)}$$

سپس میزان فروش سالیانه را با ضرب کردن درآمد فروش به تعداد هفته‌ها و یا ماه‌ها و یا چرخه تولید، هر طور که مناسب کسب‌وکار است، محاسبه کنید.

۳. جدول گردش پول نقد را تهیه کنید

یک جدول برای گردش پول نقد (برای مثال، خلاصه ای از نقدینگی وارد شده و خارج شده) تهیه کنید. جدول ۸ یک نمونه را نشان می‌دهد.

۴. سود کسب‌وکار را محاسبه کنید

پرداخت بهره وام در اینجا به‌عنوان هزینه دیده شده است، اما بازپرداخت اصل وام و هر نوع پولی که قرض گرفته شده است جزء هزینه‌ها نیست.

$$\text{هزینه‌های فروش} = \text{هزینه‌های شروع کار} + \text{هزینه‌های گردش کار} + \text{بازپرداخت اصل وام}$$

سپس میزان سود و زیان را به این شکل حساب کنید.

$$\text{سود} = \text{درآمد حاصل از فروش} - \text{هزینه‌های فروش}$$



جدول ۸ - گردش پول نقد برای فعالیت گروه													
ماه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	جمع
هزینه‌ها													
هزینه‌های شروع کار													
ابزارها													
حمل و نقل													
آموزش													
تسهیلات													
نیروی کار													
بسته بندی													
تبلیغات													
جمع													
هزینه‌های گردش کار													
ابزارها													
حمل و نقل													
آموزش													
تسهیلات													
نیروی کار													
بسته بندی													
تبلیغات													
بازپرداخت وام													
جمع													
درآمد													
فروش													

ادامه جدول ۸ - گردش پول نقد برای فعالیت گروه												
												مشارکت اعضا
												وامها
												جمع
												جمع کلی

سوددهی هر ماه متفاوت است و حتی در برخی ماهها می‌تواند منفی باشد که به معنی ضرر است. بنابراین سود کلی را در طول سال محاسبه کنید.

حالا شما دیدگاه بهتری در مورد سودآوری کسب‌وکار دارید:

آیا احتمال دارد در سال اول سودی بدست آورید؟

برای دو سال بعدچه مقدار سود انتظار دارید؟ آیا سود افزایش می‌یابد؟

زمانی که هزینه‌های آغاز کسب‌وکار به طور کامل پرداخت شد، افزایش سود دهی شروع می‌شود. بنابراین بسیار مهم است که بدانیم در چه مرحله ای یک کسب‌وکار به سوددهی میرسد و آیا منابع کافی وجود دارد که کسب‌وکار را تا آن موقع سر پا نگه دارد.

در یک دوره منطقی (بسته به نوع فعالیت از یک تا سه سال) سوددهی باید به اندازه ای برسد که بتوان همه وامها را تصویه و سهم مشارکت اعضا را بازگرداند. بعد از این مرحله، کسب‌وکار درآمدی را تولید می‌کند که می‌توان آن را بین اعضا تقسیم کرد و یا برای سرمایه گذاری مجدد و توسعه کار استفاده نمود. اگر این طور نباشد، گروه باید فعالیت را مورد بازنگری قرار دهد.

### نهایتاً، تورم را در نظر بگیرید

تورم یک مسئله جدی است. زمانی که هزینه‌ها و سود را محاسبه می‌کنید، به تاثیر تورم بر روی سود توجه کنید. آیا گروه می‌تواند قیمت فروش را به اندازه کافی افزایش دهد تا به سوددهی برسد؟

برای مثال، به دلیل نرخ ۲۰ درصدی تورم سالیانه، پولی که برای خرید پنج کیسه کود در فروردین کافی بود در اسفند با همان پول می‌توان چهار کیسه کود خرید.

نتیجه: آیا این کسب‌وکار سودآوری دارد؟

\* اگر پاسخ «بله» است، احتمالاً ارزش امتحان کردن را دارد.

\* اگر پاسخ «خیر» است، فعالیت دیگری را شروع کنید.

## برنامه ریزی



با گروه در مورد برنامه ریزی صحبت کنید. به آن‌ها یادآوری کنید که افراد همه چیز را در زندگی خود برنامه ریزی می‌کنند. زمانی که ما گرسنه ایم برنامه تهیه یک وعده غذایی را میریزیم: مواد غذایی لازم را خریداری می‌کنیم، آن‌ها را آماده طبخ می‌کنیم و سپس وسایل پخت و پز را فراهم می‌کنیم.

### چهار مرحله برنامه ریزی

برنامه ریزی به گروه کمک می‌کند تا کار درست را در زمان درست انجام دهند تا به اهدافشان برسند. چهار مرحله اصلی برنامه ریزی وجود دارد:

۱. به گروه کمک کنید تا یک برنامه کاری تهیه کند. برنامه کاری یک جدول زمانی آزمایشی است که نشان می‌دهد:

\* چه کاری باید انجام شود؟

\* چه موقع؟

\* توسط چه کسی؟



ابتدا کارهایی که باید انجام شود را با ترتیب زمانی فهرست کنید. برای مثال، برگزاری جلسه، تدارک زمین یا محل کسب و کار، پیدا کردن یک متخصص برای مشورت و یا آموزش، فراهم کردن منابع مالی، خرید مواد اولیه، تهیه وسیله حمل و نقل، برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های کاری خاص، محاسبه قیمت محصول، بازپرداخت وام و بحث در مورد تقسیم سود. به زمانبندی مناسب توجه داشته باشید: زمانی که پیش نویس زمانبندی را تهیه می‌کنید، با مهم‌ترین فعالیت‌ها شروع کنید (مثلاً زمان مناسب بذریاشی و یا فروش). فراموش نکنید که جدول زمانبندی شامل زمان مورد نیاز برای آموزش و درخواست وام باشد. به عنوان نمونه، در اینجا یک نمونه از برنامه کاری برای فعالیت در زمینه تولید طیور در جدول ۹ آمده است.

جدول ۹- نمونه برنامه کاری برای گروه پرورش طیور				
آنچه باید انجام شود	چه موقع	توسط چه کسی	چه موقع انجام شد	توسط چه کسی
پرداخت حق عضویت	خرداد	۸ عضو	۹۹/۷/۷-۹۹/۴/۶	۷ عضو
خرید جوجه‌ها	تیر	آقای الف	۹۹/۴/۱۰	آقای الف
		خانم ب		خانم س
خرید دان مرغ	تیر	خانم د	۹۹/۴/۱۰	خانم د
تغذیه جوجه‌ها	تیر (هفتگی)	آقای الف	۹۹/۷/۱۶-۹۹/۷/۱۰	آقای الف
		خانم ب		خانم ب
		خانم س	۹۹/۷/۲۳-۹۹/۷/۱۷	خانم س
		خانم د		خانم ه

## جزء چهارم

# بازاریابی



بازاریابی به معنی برآورد نیازهای مشتریان است. این فرآیند با تولید یک محصول شروع و زمانی که مشتری آن را می‌خرد، به پایان می‌رسد. اگر هیچ کس محصول گروه را نخرد، منجر به سوددهی نخواهد شد و اعضا منابع خود را به زودی از دست خواهند داد. بنابراین، باید راه‌هایی پیدا کرد تا مشتریان راضی باشند و فروش به اندازه کافی انجام شود تا منجر به سودآوری شود.

### شش عامل مهم در بازاریابی

#### ۱. محصول

محصول باید کیفیت خوبی داشته باشد، به راحتی در دسترس باشد، به خوبی انبار شده باشد، بسته بندی مناسب و جذابی داشته باشد.

#### ۲. محل

محل فروش محصول باید در یک نقطه مرکزی باشد، به آسان پیدا شود، تمیز باشد، ویتترین برای نمایش و امکانات مناسب برای انبار محصول داشته باشد.

#### ۳. قیمت

قیمت محصول باید منطقی، قابل رقابت و قابل نمایش باشد. به قیمت‌های ویژه برای جذب مشتریان و روش‌های پرداخت منصفانه توجه داشته باشید.

#### ۴. تبلیغات

تبلیغ محصول باید شامل پیام‌های تبلیغاتی با علائم و نشانه‌های مناسب و همچنین روش‌های جذاب فروش، نمایش و ارائه محصول باشد.

#### ۵. برنامه

عملیات کسب و کار باید انعطاف پذیر باشد. برنامه‌های گروه باید به طور منظم بازبینی شود و در صورت لزوم تغییر کند.

#### ۶. افراد

افرادی که محصول را می‌فروشند باید مودب، منصف باشند و خدمات خوبی را فراهم کنند.

## جزء پنجم

### پس انداز



پس انداز به معنی کنار گذاشتن منابع پولی یا درآمدهای در دسترس بای استفاده در آینده است. پس انداز می تواند به صورت نقدی و یا غیر نقدی باشد. پس انداز غیر نقدی شامل مواردی چون غلات، مواد فاسد نشدنی، احشام و مواد اولیه است که می تواند فروخته شود و به پول نقد تبدیل شود. پس انداز نقدی شامل کنار گذاشتن پول و یا نگهداری آن در حساب بانکی است.

#### اهمیت پس انداز

پس انداز نقطه کانونی توسعه است. افراد کم درآمد وضعیت شان بهتر نخواهد شد مگر اینکه پس انداز کنند. پس انداز مستلزم فداکاری است، اما علاوه بر آن گروه باید مقررات مهمی را یاد بگیرند:

- \* پس انداز سرمایه لازم برای شروع و یا گسترش کسب و کار را فراهم می کند.
- \* پس انداز پول لازم برای هزینه هایی از قبیل حمل و نقل و لوازم تحریر و غیره را مهیا می کند.
- \* پس انداز مانند یک صندوق بیمه است که می توان در شرایط اضطراری و محافظت در مقابل خطرات از آن استفاده کرد.
- \* از پس انداز می توان به اعضا و حتی افراد غیر عضو وام داد.
- \* پس انداز معیاری برای تعهد مالی اعضا به کسب و کارشان است.
- \* پس انداز انضباط مالی اعضا را بهبود می بخشد و به همبستگی گروه می افزاید و برای گروه خوداتکایی مالی به همراه می آورد.

#### چگونه اعضا را تشویق به پس انداز کنیم

درباره شیوه های پس انداز و دلایل عدم پس انداز با گروه بحث کنید. از آن ها بخواهید در باره آنچه خرج می کنند، فکر کنند و ببینند آیا شیوه هایی برای کاهش مخارج و یا افزایش درآمدها وجود دارد.

اغلب افراد تمایل به صحبت در مورد مسائل خانوادگی در جمع ندارند. در این مورد، اعضا را به گروه های کوچکتر تقسیم کنید و از آن ها بخواهید در مورد خرج ها و هزینه های یک خانواده متوسط بحث کنند و این هزینه ها را فهرست نمایند. اگر به نظر

می‌رسد که خانواده نمی‌تواند هزینه‌های خود را با درآمدش تأمین کند، از اعضا بخواهید پیشنهاد دهند که از کجا می‌توانند پول مورد نیاز را تأمین کنند. اگر پیشنهاد «قرض گرفتن پول» را مطرح کردند، آن‌ها را تشویق کنید به جای قرض گرفتن منابع مالی خود را مدیریت کنند. سپس از اعضا بخواهید این کار را در زندگی خود و با توجه به درآمد و هزینه‌هایی که دارند، تمرین کنند.

### آیا پس‌انداز گروه در بانک نگهداری شود یا در خانه؟

پول می‌تواند نزد گروه و یا در بانک نگهداری شود هر دو مکان مزایا و معایبی دارد.

معایب	مزایا	
در معرض دزدی	دسترسی آسان	در محل
دسترسی مشکل	امنیت بیشتر	در بانک

تشویق به پس‌انداز همیشه موضوع جذابی برای اعضای گروه نیست، زیرا نیاز به مایه گذاشتن از طرف آن‌ها را دارد. با این وجود، باید تأکید کنید که استفاده از پس‌انداز به جای وام و اعتبارات بانکی برای تأمین مالی فعالیت‌های تولیدی گروه، با احتمال بیشتری به خوداتکایی درازمدت منجر می‌شود. این موضوع به دلایل زیر است:

- \* پس‌انداز منابع مالی گروه را برای سرمایه‌گذاری در فعالیت‌ها تولیدی درآمدزا افزایش می‌یابد
- \* پس‌انداز وابستگی گروه را به افراد غریبه کاهش می‌دهد، بنابراین خوداتکایی و توانایی سازگاری با تغییرات بازار افزایش می‌یابد.
- \* پس‌انداز به‌عنوان شکلی از «بیمه گروه در برابر خطرات» است که می‌تواند برای کمک به اعضای گروه در مواقع اضطراری یا به‌عنوان منبع اعتباری برای وام دادن به گروه، استفاده شود
- \* پس‌انداز «سرمایه مالی» هر عضو را افزایش می‌دهد و حس مالکیت به گروه را افزایش می‌دهد.
- \* پس‌انداز انضباط مالی گروه را افزایش می‌دهد و منجر به افزایش نرخ بازپرداخت وام می‌شود (بانک‌ها با احتمال بیشتری به گروه‌هایی که پس‌انداز می‌کنند وام می‌دهند تا آن‌هایی که پس‌انداز ندارند)
- \* پس‌انداز گروهی بهترین امتحان برای پایداری گروه است (اگر اعضا آماده هستند تا پس‌اندازهایشان را به گروه بسپارند، این به این معنی است که گروه کارش را خوب انجام داده است)
- \* پس‌انداز گروهی می‌تواند کارآمدتر از پس‌انداز فردی باشد. اعضا یک حساب بانکی افتتاح می‌کنند و فقط یک نفر به بانک می‌رود. از طرفی، بانک‌ها غالباً برای صاحبان حساب با سپرده‌های بیشتر تسهیلات بیشتری نیز قائل می‌شوند.

### نکاتی که در تشویق به پس‌انداز باید بر آن تأکید کرد:

- \* همه پس‌انداز می‌کنند. حتی یک کشاورز فقیر مقداری از محصول برداشت شده را برای خوراک خانواده و یا به‌عنوان بذر ذخیره می‌کند.
- \* اول پس‌انداز. پس‌انداز گروه نقطه شروع رشد گروه است. پس‌انداز منظم پیش شرط گرفتن وام توسط گروه است.
- \* پس‌انداز بیشتر اعتبار مالی و وام‌های بیشتر بدنبال خواهد داشت. نرخ بازپرداخت افراد با پس‌انداز بیشتر، بالاتر از افراد با پس‌انداز کمتر است.
- \* مهم نیست که چقدر پس‌انداز کنیم، مهم است که چیزی پس‌انداز کنیم.
- \* پس‌انداز پول مشابه بدست آوردن پول است.
- \* پس‌انداز نوعی نظم و انضباط است. هر بار که گروه جلسه دارد، اعضا باید چیزی را به صندوق اضافه نمایند.
- \* برای مقاصدی که به درستی تعریف شده‌اند پس‌انداز کنید. اگر پس‌انداز با هدف درستی انجام گیرد، همه اعضا قانع می‌شوند که پس‌انداز کنند.

### شیوه‌های پس‌انداز گروهی

روش‌های زیادی برای پس‌انداز وجود دارد، در اینجا به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

#### حساب بانکی

در بانک یک حساب بانکی افتتاح نمایید و سهم پس‌انداز اعضا را به طور منظم در بانک سپرده گذاری کنید.

#### نگهداری پس‌انداز توسط خزانه دار

اعضا به طور منظم پس‌انداز می‌کنند و پس‌اندازهای شان را نزد خزانه دار گروه می‌گذارند.

#### سهم نقدی

اعضا در جلسات گروهی سهم برابری از پول را می‌آورند که به صندوق گروه اضافه می‌شود.

#### منابع مالی گوناگون

هر فردی سهم برابری از غلات را به جلسه گروه می‌آورد و توسط خزانه دار در جای مناسبی انبار می‌شود. زمانی که میزان غلات به حد مناسبی رسید، فروخته شده و پول آن به صندوق گروه اضافه می‌شود.



به طور متناوب، اعضا می‌توانند به جای غلات، در هفته سهم برابری از پول نقد را به صندوق گروه بدهند. در پایان یک دوره توافق شده، پس‌اندازها را به یکی از اعضای گروه داده می‌شود. سپس مجدداً پس‌انداز شروع شده و در پایان دوره دوم، عضو دیگری پول را دریافت می‌کند. این فرآیند تا زمانی که همه اعضا از صندوق بهره‌مند شوند ادامه می‌یابد.

### وام گرفتن از پس‌اندازهای گروه

اگر دسترسی به بانک مشکل باشد، ممکن است گروه ترجیح دهد پس‌اندازها را در محل و در صندوق گروه نگهداری کند. وقتی منابع صندوق به اندازه کافی زیاد شد، می‌توانند تصمیم بگیرند که بخشی از پول را به صورت وام به اعضا بدهند تا نیازهای مالی کوتاه مدت و ضروری آن‌ها برآورده شود. وام‌های گروه از طریق صندوق باید کوچک باشد و بازپرداخت آن در زمان کوتاه (دو و یا سه ماهه) انجام گیرد تا همه اعضا بتوانند از آن استفاده کنند.

#### حفظ انضباط مالی در پس‌انداز

بهترین شکل پس‌انداز این است که همه اعضا مقدار مشابهی در هر جلسه پس‌انداز کنند و هر عضوی که این کار را نکرد جریمه شود. این کار مانع از ورود افرادی به گروه می‌شود که فقط هدفشان استفاده از منافع گروه بدون پس‌انداز است.



پس‌انداز گروه باید توسط مقررات خاصی صورت پذیرد تا نسبت به پاسخگو بودن آن اطمینان حاصل شود. برای مثال:

- \* قوانین باید اهداف پس‌انداز، مبلغ پرداختی، تاریخ پرداخت، چگونگی ثبت حساب توسط خزانه دار، محل نگهداری پول، و چگونگی جریمه اعضای خطاکار را به روشنی بیان کند.

- \* یک کمیته فرعی می‌تواند برای اداره پول و بازرسی مالی انتخاب شود

- \* ثبت حساب‌ها باید دقیق باشد.

بسیاری از گروه‌ها برای وام اعضا که از طریق صندوق گروه پرداخت می‌شود، بهره‌ای را در نظر می‌گیرند. معمولاً برای اعضای گروه نرخ بالایی از بهره مثلاً ۱۰٪ در هر ماه در نظر گرفته می‌شود (اغلب قرض دادن پول به غیر اعضا شامل بهره بالاتری است). ممکن است این نرخ بهره به نظر زیاد برسد، اما برای اعضا پرداختش مشکل نیست، زیرا این بهره به صندوق گروه گذاشته می‌شود و به رشد آن کمک می‌کند.

نکته آخر اینکه، ممکن است عضوی قادر به بازپرداخت وام و بهره آن نباشد. چنین خطری در یک گروه کارآمد خیلی کم است، زیرا عمل عضو متخلف به عنوان «سرقت از صندوق» قلمداد می‌شود. این فشار گروهی اغلب تضمینی است تا اعضا به درستی رفتار کنند.

## دشواری‌های تشویق به پس‌انداز

برخی افراد به پس‌انداز فردی به‌عنوان رفتار خو پسندانه نگاه می‌کنند. گروهی که پس‌انداز می‌کنند نیز ممکن است در جامعه محلی به گروه خودپسند تلقی شوند.

پس‌انداز غیر نقدی مشکلات خاص خود را دارد. پس‌انداز غیر نقدی حجیم‌تر از پس‌انداز نقدی است. پس‌اندازهایی از قبیل غلات ممکن است توسط حشرات خورده شوند و یا در باران صدمه ببینند. حیوانات ممکن است مریض شوند و یا دزدیده شوند. پس‌انداز نقدی نیز مشکلاتی دارد. پول نیز ممکن است دزدیده شود. اما بزرگترین خطر تورم است. اگر با پس‌اندازهای مکرر سرمایه‌گذاری مجدد نشود، قدرت خرید گروه با تورم کاهش می‌یابد.

ثبت حساب‌ها و گزارشات مالی بخصوص وقتی سطح مهارت نوشتن، خواندن و حساب کردن پایین است، می‌تواند برای گروه مشکل‌ساز باشد. رمز موفقیت این است که سیستم حسابداری ساده و مشارکتی باشد. خزانه‌دار گروه باید در هر جلسه مقدار پولی را که به صندوق پرداخت شده را گزارش نماید

اگر پول در محل و در صندوق گروه نگهداری می‌شود، باید توسط اعضا در هر جلسه شمارش و بررسی شود.

### وامها

تا زمانی که گروه توانایی خود را در پس انداز منظم نشان نداده و پیشاپیش مبلغی در حدود وام پیشنهادی را پس انداز نکرده است، نباید تشویق به دریافت وام شود.



#### وام هدیه نیست

اگر لازم است، برای گروه توضیح دهید که بانک‌های تجاری پول را به‌عنوان یک کسب‌وکار قرض می‌دهند. این بانک‌ها از بهره‌ای که برای وام‌ها تعیین می‌کنند و کارمزدی که برای سایر خدماتشان می‌گیرند، پول در می‌آورند. پس اگر گروه از بانک، قرض بگیرد و وام و بهره آن را بازپرداخت نکنید، بانک ممکن است فوراً علیه آن‌ها اقدام قانونی انجام دهد.

گاهی دولت‌ها یا خیریه‌ها، وام‌هایی با بهره خیلی پایین در اختیار گروه می‌گذارند. پس چرا نباید گروه را به گرفتن این نوع وام‌ها تشویق کرد؟ زیرا این نوع پول با دسترسی آسان نیز می‌تواند مشکلاتی را ایجاد کند که در نهایت خوداتکایی گروه را کاهش می‌دهد. حتی سیاستمداران نیز ممکن است به دلایل شخصی مثلاً برای تاثیرگذاری بر نتیجه انتخابات، پول قرض دهند.

بنابراین گروه باید در مورد پذیرش چنین وام‌هایی مراقب باشد. آن‌ها باید به دقت خطرات و آسیب‌های پنهانی آن را ارزیابی کنند.



## چرا وام‌های گروهی

وام گرفتن به‌عنوان گروه، نسبت به وام گرفتن انفرادی مزایایی دارد. اغلب بانک‌ها تمایل ندارند، وام‌های کوچک بپردازند. آن‌ها وام‌های بزرگ‌تر را ترجیح می‌دهند. به این دلیل که کار دفتری و هزینه‌های اجرایی برای یک وام بزرگ، اغلب مشابه یک وام کوچک است. برای افراد نیز ممکن است وام گرفتن فردی سخت‌تر باشد، زیرا هزینه وام‌گیرنده به صورت فردی بالاتر می‌رود. پس اعضای گروه با گروهی کردن درخواست وام‌شان، می‌توانند صرفه‌جویی کنند و هزینه هر فرد را کاهش دهند. وام‌های گروهی معمولاً با تعهد گروه، ضمانت می‌شود. به این معنی که هر عضو به صورت انفرادی مسئول بازپرداخت سهم خود از وام گروهی است. اگر عضوی از بازپرداخت سهم خود قصور کند، سایر اعضای گروه باید آن را پرداخت کنند. این قانون تضمین می‌کند که اعضای گروه، سهم خود را از وام گروهی بازپرداخت کنند. در غیر این صورت، گروه در نوبت بعد قادر به دریافت وام از بانک نخواهد بود.

## گروه چقدر باید وام بگیرد؟

گروه‌ها تمایل دارند بیشتر از آنچه که می‌توانند به طور مناسبی از آن استفاده کنند، وام بگیرند. تجربیات نشان داده است که برای بیشتر گروه‌ها وام نباید بیشتر از سه برابر مقدار پس‌انداز آن‌ها باشد. وام‌ها باید فقط برای تأمین مالی فعالیت‌های درآمدزای گروهی که به خوبی برنامه‌ریزی شده باشد، اختصاص یابد.

گروه باید قبل از درخواست وام، برنامه روشنی برای یک فعالیت درآمدزا داشته باشد. برنامه باید به روشنی هزینه‌ها و درآمد مورد انتظار، خطرات احتمالی و برآورد گردش مالی در طول سال را بیان کند. یک جدول گردش نقدی (مانند جدول ۸، صفحه ۷۳) می‌تواند به این منظور مورد استفاده قرار گیرد.

تسهیلگر باید به گروه در تجزیه و تحلیل برنامه، سرمایه‌گذاری و سنجیدن خطرات کمک کند. در صورتی که باران بیبارد چه می‌شود؟ در صورتی که قیمت محصول کاهش یابد و قیمت مواد اولیه افزایش یابد چه می‌شود؟ موقع بازپرداخت وام، آیا گروه قادر به بازپرداخت آن خواهند بود؟ آیا گروه پس‌انداز کافی دارد تا در موقع ضروری از آن استفاده کند؟

## اطمینان از بازپرداخت به موقع وام توسط گروه

اعضای گروه باید نسبت به اهمیت بازپرداخت وام‌هایشان به طور کامل و به موقع آگاه شوند. این کار دشواری است، به خصوص اگر برنامه وام‌گیری‌های دیگری پیش روست. چطور می‌توانید مطمئن شوید که وام‌ها بازپرداخت می‌شوند؟ لازم است به اعضای گروه نشان داده شود که عدم بازپرداخت وام به گروه صدمه خواهد زد.

\* عدم بازپرداخت وام نشان می‌دهد که گروه به قول خود عمل نمی‌کند و به شهرت اجتماعی و کاری گروه صدمه وارد می‌کند.

\* تخلف در وام به چشم سایر گروه‌ها نوعی شکست به حساب می‌آید و گروه‌ها درباره متخلفان نظر منفی پیدا می‌کنند.

\* عدم بازپرداخت ممکن است منجر به مشکلاتی با مقامات قانونی شود.

\* گروه‌هایی که وام‌ها را بازپرداخت نمی‌کنند استقلال کمتری دارند و در معرض کنترل افراد بیگانه و اعتباردهندگان قرار دارند.

\* گروه‌هایی که وام را بازپرداخت نمی‌کنند. برای گرفتن وام‌های بعدی از طرف بانک دچار مشکل می‌شوند.

## راه‌اندازی فعالیت گروه



با انجام یک مطالعه امکان‌سنجی، تخمین سودآوری، تهیه برنامه کاری، برنامه‌های بازاریابی و پس‌انداز/وام، گروه اکنون آماده شروع کسب‌وکار است. شما باید آن‌ها را در طول آماده‌سازی هدایت کنید. خودتان را نیز آماده کنید. دوره‌های آموزشی را سازمان دهید، از متخصصان در جایی که لازم است دعوت کنید.

گروه باید وظایف و مسئولیت‌ها را تعیین کند. لارم است اعضا مواد اولیه را بخرند یا سفارش دهند، منابع مالی را بسیج کنند، تولید یا فرآوری کنند، حساب‌ها را ثبت کنند و فروش را سازمان دهند. ساختار کسب‌وکار می‌تواند مشابه ساختار گروه، یا کم و بیش پیچیده‌تر، با کمیته‌های اصلی و فرعی باشد. نکته مهم این است که هر عضو بداند چه کسی چه کاری را انجام می‌دهد و چه کسی مسئول جنبه‌های مختلف آن فعالیت است.

### به ثبت گزارشات و مستندات کمک کنید

در مورد ثبت گزارش‌ها در گروه در صفحات ۴۶ و ۴۷ بحث شد. کسب‌وکارهای گروه نیاز به ثبت اطلاعات ویژه ای دارد تا اعضای گروه بدانند از آن‌ها چه انتظاری می‌رود. چه چیزی مورد نیاز است و چه کاری انجام شده است. شما می‌توانید به اعضا کمک کنید تا تصمیم بگیرند که چه چیز باید ثبت شود و شیوه‌هایی را برای انجام آن پیشنهاد دهید. هر چقدر ثبت گزارش‌ها و مستندات مختصرتر و ساده‌تر باشد، بهتر است.

به ویژه خیلی مهم است که حساب‌های کار و برنامه‌های بازاریابی، پولی که وارد گروه شده و از گروه خارج می‌شود و محصولاتی که تولید و فروخته می‌شود، ثبت گردد. جدول ۱۰ نمونه‌ای از یک برگه ثبت را نشان می‌دهد.

مهم است که سوابق برنامه‌های کاری و بازاریابی، پول‌های وارد و خارج شده، محصولات تولید شده و فروخته شده ثبت شود. جدول ۱۰ یک نمونه از ثبت گزارشات مالی را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰- نمونه ترازنامه صورت گردش وجوه نقد برای گروه پرورش طیور					
تراز مالی	پول نقد خارج شده	پول نقدی وارد شده	تعداد	شرح	تاریخ
۸۰۰۰۰	-	۸۰۰۰۰	۸	پس انداز اعضا	۳/۴
۸۱۰۰۰	-	۱۰۰۰	۱	جریمه اعضا	۳/۵
۳۸۱۰۰۰	-	۳۰۰۰۰۰	۵۰	جوجه های فروخته شده	۳/۱۰
۲۲۱۰۰۰	۱۶۰۰۰۰	-	۸	غذای خریداری شده	۳/۱۴
۲۱۰۰۰	۲۰۰۰۰۰	-	-	پس انداز (بانک)	۳/۱۶
۹۱۰۰۰	-	۷۰۰۰۰	۷	پس انداز اعضا	۴/۴
۳۰۰۰	۸۸۰۰۰	-	۴۰	چوپه خریداری شده	۴/۵

برخی از انواع کسب و کارها زمان زیادی نیاز دارند تا در آن‌ها تولید شروع شود و ایجاد درآمد نماید. برای مثال، در مورد تولید طیور (مرغ، بوقلمون، کبک و ...)، باید یک مرغداری ساخته شود.

## پایش پیشرفت

گروه باید به طور منظم جلسه داشته باشد تا درباره پیشرفت و مشکلات خود بحث کند. مطمئن شوید که همه در جلسات مشارکت می‌نمایند. اگر اعضا احساس کنند که جدی گرفته می‌شوند و اینکه کسب و کار مال خودشان است، فعالیت‌ها را انجام می‌دهند و مسئولیت می‌پذیرند.

## به گذشته و آینده نگاه کنید

- زمانی که تولیدات فروخته می‌شود، چرخه تولید کامل می‌شود. این زمان مناسبی برای بررسی گذشته و آینده است.
- \* آیا آن‌ها از نخستین فعالیت گروهی راضی هستند؟ چه چیزی درست انجام شده؟ چه چیزی غلط بوده؟ آیا اعضا می‌خواهند ادامه دهند؟ چطور می‌توانند کارشان را بهبود بخشند؟
  - \* چشم‌انداز اقتصادی برای چرخه تولیدی دوم چیست؟ چقدر پول بدست آمده است؟ چقدر برای سرمایه‌گذاری مجدد لازم است؟ با مانده موجودی چه کار باید کرد؟ آیا باید در بین اعضا توزیع گردد یا پس انداز شود؟ آیا وقت توسعه کسب و کار است؟ ممکن است لازم باشد همه مهارت خود را به کار گیرید تا بتوانید اولین بحث درباره تقسیم سود، که اغلب خیلی پرهیجان است، را مدیریت کنید.

همانطور که گروه به کار ادامه می‌دهد، اعضا یاد خواهند گرفت که چطور کسب‌وکار خود را کارآمدتر اداره کنند. آن‌ها در انجام ثبت گزارش‌ها و برنامه‌ریزی فروش محصولات بهتر می‌شوند. همچنین در سازگاری با تغییرات شرایط بازار ماهرتر خواهند شد. اگر همه چیز خوب پیش برود، فعالیت سود بیشتری تولید می‌کند و نه فقط برای تقسیم بین اعضا بلکه برای گسترش کسب‌وکار مورد استفاده قرار می‌گیرد.

## گسترش و تنوع بخشیدن به فعالیت گروه

اعضا ممکن است تصمیم به گسترش یا تنوع بخشیدن به کسب‌وکارشان بگیرند. در برخی موارد، گسترش و تنوع بخشیدن می‌تواند احتمال خطر را افزایش دهد.

در برخی مواقع، اگر ریسک خطر در بین چند فعالیت تقسیم شود، برای کسب‌وکار بهتر است. به گروه توصیه کنید که برای هر کسب‌وکار مطالعه امکان‌سنجی ضروری است.

آن‌ها باید بررسی کنند که آیا:

- \* بازاری وجود دارد (در مورد مشتریان پیرسید یا فروش مقدار کمی از تولیدات جدید را امتحان کنید)؟
- \* گروه وقت و منابع کافی دارد؟
- \* نیاز به تقسیم وظایف وجود دارد؟
- \* گروه می‌تواند از عهده وام بیشتر برآید؟

دستیابی به پایداری مالی با پایداری گروه همراه است. نکته کلیدی در پایداری، مرور برنامه‌ها و انطباق آن‌ها در موقع مناسب است، و یا به بیان دیگر همان پایش و ارزشیابی مشارکتی که در فصل بعدی شرح داده شده است.

## پایش و ارزشیابی مشارکتی

گام اول: معرفی پایش و ارزشیابی مشارکتی ..... ۸۹

گام دوم: استفاده از روش‌های پایش و ارزشیابی مشارکتی ..... ۹۱

پایش و ارزشیابی از عملکردهای اساسی در هر نوع اقدام توسعه‌ای است که اگر به خوبی انجام شود، به شناسایی مشکلات، سنجش پیشرفت به سوی اهداف و ارزشیابی نتایج کمک می‌کند. از آنجا که یکی از اهداف اصلی پروژه‌های مشارکتی توسعه ظرفیت‌های خود افراد دارای معلولیت و کم‌درآمد روستایی برای شناسایی و حل مشکلات‌شان است، آن‌ها باید مستقیماً در همه مراحل پایش و ارزشیابی درگیر باشند.

در توسعه مشارکتی، نظارت و ارزیابی عمدتاً برای پاسخگویی به نیازهای اطلاعاتی اعضای گروه و برای حل مشکلاتی است که با آن مواجه هستند. بنابراین، پایش و ارزشیابی مشارکتی یک ابزار یادگیری است که به گروه کمک می‌کند ظرفیت حل مسئله‌شان را تقویت کنند و به خودتکایی برسند.



## گام اول

# معرفی پایش و ارزشیابی مشارکتی



به عنوان یک تسهیلگر، وظیفه شما این است که به اعضای گروه کمک کنید مشکلاتشان را حل و امورشان را اداره کنند. در این فرآیند، پایش و ارزشیابی ابزارهای بسیار مفیدی هستند. در آغاز، لازم است کمک کنید تا اعضا اهمیت پایش و ارزشیابی را بفهمند و ظرفیت خود را برای پایش و ارزشیابی توسط خودشان ارتقا دهند.

### پایش و ارزشیابی چیست؟

\* **پایش** به معنی ثبت منظم گزارش‌ها درباره تصمیم‌ها، اقدامات و امور مالی گروه و بررسی اقدامات مطابق با برنامه انجام شده است.

\* **ارزشیابی** به معنی تجزیه و تحلیل گزارش‌های گروه به منظور ارزیابی این نکات است که آیا گروه و کسب‌وکارش به اهداف خود رسیده‌اند یا خیر و اگر گروه از اهدافش عقب مانده است، راه‌های پیشرفت احتمالی چیست. زمانی که این ارزشیابی به طور منظم اتفاق بیفتد، به آن ارزشیابی مستمر می‌گویند.

از آنجا که مشارکت، اصل اساسی در رویکرد شماست، پایش و ارزشیابی نیز باید مشارکتی باشد. بدین معنی که همه اعضا باید در پایش و ارزشیابی مشارکتی شرکت کنند.

## توضیح دهید که چرا پایش و ارزشیابی مشارکتی مهم است؟

- \* پایش و ارزشیابی مشارکتی کمک می‌کند تا بفهمید آیا فعالیتهای گروه در مسیر درست قرار دارد.
- \* اگر به بهبود عملکرد نیاز باشد پایش و ارزشیابی مشارکتی شیوه‌های انطباق یا تغییر برنامه‌ها را پیشنهاد می‌کند.
- \* پایش و ارزشیابی مشارکتی تا آنجا که ممکن است اعضا را در برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌ها درگیر می‌کند.
- \* پایش و ارزشیابی مشارکتی به گروه کمک می‌کند کارآیی خود را با ارزیابی مستمر پیشرفت‌ش و ارزشیابی دوره‌ای نتایج، بهبود ببخشد. با این روش گروه می‌تواند از اشتباهات گذشته درس بگیرد و خوداتکایی و قدرت خود را افزایش دهد.

### رشد گروه مسابقه نیست...

پایش و ارزشیابی مشارکتی سیستمی برای گزارش پیشرفت و نتایج به مقامات بالاتر یا مقایسه عملکرد یک گروه با سایر گروه‌ها نیست. اعضای گروه باید خودشان تصمیم بگیرند که در چه زمینه‌ای پایش و ارزشیابی خواهند کرد. آن‌ها باید داده‌ها را خودشان جمع‌آوری کنند، نتایج را ارزیابی کرده و از این نتایج در پیشرفت گروه‌شان استفاده کنند.

مهم است که نمودار پایش و ارزشیابی مشارکتی گروه برای مقایسه کردن با سایر گروه‌ها استفاده نشود. زمانی که چنین اتفاقی بیفتد، اعضای گروه تمایل دارند به طور ساختگی خود را بالا نشان دهند. این موضوع ارزش پایش و ارزشیابی مشارکتی را به‌عنوان یک ابزار سنجش پیشرفت، کاهش می‌دهد.

## استفاده از روش‌های پایش و ارزشیابی مشارکتی

بهترین راه برای تشریح فواید پایش و ارزشیابی مشارکتی به اعضای گروه این است که آن را به شیوه‌ای که با مهارت‌ها و سنت‌های آنان متناسب است، انجام دهند.

از گزارش‌ها و مستندات تدوین شده در طی دوره کسب‌وکار، مانند برنامه کاری یا جریان گردش پول نقد استفاده کنید. در مورد علت تفاوت میزان پیشرفت فعالیت‌های انجام شده با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده و جریان گردش نقدینگی تخمین زده شده، با گروه صحبت کنید. در مورد اینکه چه تغییراتی باید برای بهبود عملکرد انجام شود نیز بحث کنید.

### نمودارهای پایش

یک جدول ساده مانند جدول ۱۱ به اعضای گروه کمک می‌کند تا پیشرفت‌ها و مشکلات فعالیت گروه شان را پایش کنند. جدولی به ترتیب زیر ایجاد کنید:

- \* نام گروه و تاریخ را بر روی یک برگ کاغذ بزرگ بنویسید و کاغذ را به چهار ستون تقسیم کنید.
- \* برنامه‌های اعضا را برای یک دوره زمانی فرضی در ستون اول فهرست کنید.

جدول ۱۱- نمونه جدول بررسی در گروه پرورش طیور			
توضیحات		نتایج	فعالیت برنامه‌ریزی شده
	😊	خریداری شد	خرید ۱۰۰ جوجه
کمبود واکسن	😞	۵۰ جوجه واکسینه شدند	واکسینه کردن جوجه‌های جدید
	😊	۸۰ جوجه فروخته شد	فروش ۱۰۰ جوجه
فقط ۵ عضو از ۹ عضو حضور یافتند	😞	جلسات برگزار شد	برگزاری دو جلسه

- \* در پایان آن دوره زمانی دوباره با اعضا ملاقات کنید. تاریخ جلسه پی‌گیری را در بالای دومین ستون بنویسید.
- \* از اعضا بپرسید که آیا از نتایج هر یک از فعالیت برنامه‌ریزی شده راضی هستند یا خیر؟ درباره مشکلات و محدودیت‌هایی که با آن مواجه هستند، بحث کنید.
- \* زمانی که اعضا در مورد نتایج به توافق رسیده‌اند، از آن‌ها بخواهید در ستون سوم نمادی (مانند یک صورت) را ترسیم


کنند که قضاوت آن‌ها را نشان دهد. از یک مقیاس چهار درجه‌ای که نشانگر عالی، خوب ضعیف و بد باشد نیز می‌توانید استفاده کنید. مثلاً برای چهار ستاره عالی، سه ستاره خوب، دو ستاره ضعیف و یک ستاره بد بگذارید.

\* از اعضا بخواهید که برنامه‌های جدید را برای دوره زمانی بعدی روی برگه دیگری بنویسند.

\* این تمرین را به طور منظم تکرار کنید.

بسیاری از جنبه‌های گروه و فعالیت‌های آن‌ها باید پایش شود، مثلاً حضور و مشارکت اعضا در جلسات، سهیم بودن در مسئولیت‌ها، ثبت گزارشات مالی، توزیع سود و پیشرفت به سمت خوداتکایی. این به خود اعضای گروه بستگی دارد که تصمیم بگیرند چه جنبه‌ای جهت پایش و ارزشیابی برای آن‌ها مهم است.

جدول ۱۲- جدول نمونه برای ثبت سهم سودها						
شهریور	مرداد	تیر	خرداد	اردیبهشت	فروردین	
			عدد ۱۳۴۸ تومان ۱۰۹۳۰۰۰	عدد ۱۳۴۱ تومان ۱۰۶۵۰۰۰	عدد ۱۲۹۵ تومان ۱۰۶۵۰۰۰	تولید ماهیانه تخم‌مرغ فروش ماهیانه تخم‌مرغ
						توزیع تخم‌مرغ/ توزیع سود نقدی
			۶۰ ۳۶۰۰۰	۶۰ ۳۶۰۰۰	۶۰ ۲۶۰۰۰	آقای ج
			۳۶ ۴۵۶۰۰	۳۶ ۴۵۶۰۰	۲۴ ۴۰۴۰۰	خانم ای
			۴۸ ۳۰۸۰۰	۶۰ ۳۶۰۰۰	۴۸ ۴۰۸۰۰	خانم م
			۶۰ ۲۶۰۰۰	۶۰ ۳۶۰۰۰	۶۰ ۳۶۰۰۰	آقای ت
			۲۴ ۵۰۴۰۰	۳۶ ۴۵۶۰۰	۲۴ ۴۰۴۰۰	خانم و
			۲۴ ۵۰۴۰۰	۲۴ ۵۰۴۰۰	۱۲ ۴۵۲۰۰	آقای ل
			۲۵۲ ۴۲۶۰۰۰	۲۷۶ ۴۲۶۰۰۰	۲۲۸ ۴۳۷۲۰۰	جمع تخم‌مرغ‌های مصرف‌شده جمع درآمد خالص تخم‌مرغ‌های شکسته و آسیب‌دیده
			۳	-	۲	

جدول ۱۳-روش‌های مختلف برای سنجش حضور و غیاب در جلسات	
معنای آن	تاریخ یا نماد ثبت شده
دو جلسه کوتاه و یک جلسه کامل در طول این ماه	• ● •
شرکت در چهار جلسه که به ترتیب ۷، ۶، ۷ و ۶ نفر در آن‌ها حاضر بودند که به طور متوسط در این ماه ۶/۵ نفر می‌شود	۷-۶-۶-۷ ۶،۵ میانگین
گروه میزان شرکت در جلسات را رضایت‌بخش ارزیابی می‌کند	خوب
گروه شرکت در جلسه را کاملاً خوب می‌داند (به جای هاشور بیشتر از رنگ استفاده می‌شود)	
گروه از حضور اعضا در سه جلسه از چهار جلسه رضایت دارد	✓✓×✓
به طور متوسط نود درصد اعضا در این ماه حضور داشتند	۹۰٪
از ۸ عضو گروه، در جلسات هفتگی به ترتیب ۷، ۶، ۷ و ۸ نفر در هر جلسه حاضر بودند	۸/۸ ۷/۸ ۶/۸ ۷/۸
در یک مقیاس از ۱ تا ۴ درجه‌ای، دو جلسه برگزاری شده ۴ (عالی) و ۳ (خوب) درجه‌بندی شده است	۳ ۴
حضور در جلسات در دو مورد عالی و در یک مورد خوب بوده است	☺ ☺ ☹

مثال‌هایی از توزیع سود و حضور در جلسات در جداول ۱۲ و ۱۳ نشان داده شده است.

## خودارزشیابی

در حالی که انتقاد از خود کار آسانی نیست، اما شما باید ارزشیابی را به‌عنوان یک تمرین مثبت به گروه معرفی کنید که به اعضا اجازه می‌دهد از یکدیگر یاد بگیرند.

سعی کنید از شیوه‌های ساده برای ارزشیابی استفاده کنید که توسط خود اعضا انجام شود. یکی از مؤثرترین روش‌ها استفاده از مجموعه‌ای از سوالات چهار جوابی است.

به‌عنوان مثال، برای سنجش میزان مسئولیتی که در گروه تقسیم شده سوال زیر پرسیده می‌شود:

«تا چه اندازه مسئولیت‌ها برای انجام فعالیت‌های گروهی تقسیم شده است؟»

اعضای گروه باید در بین خودشان موافقت کنند که کدام یک از چهار پاسخ زیر به نظرشان نزدیک‌تر است. برای این کار از مقیاس زیر استفاده کنید:

۳=اکثر و یا همه اعضا مسئولیت‌های از قبیل عضو کمیته، مسئول یک فعالیت، یا سایر نقش‌های مسئولیتی دارند.

۲ = بسیاری از اعضا چنین مسئولیت‌هایی دارند.

۱ = برخی اعضا چنین مسئولیت‌هایی دارند.

۰ = فقط تعداد کمی از اعضا چنین مسئولیت‌هایی دارند.

برای سنجش این که کار گروه چقدر به صورت دموکراتیک بین اعضا تقسیم می‌شود، سوال و پاسخ‌ها می‌تواند مانند زیر باشد:

« کار گروهی چگونه بین اعضای گروه تقسیم می‌شود؟ »

۳ = کار گروهی به روشنی و منصفانه بین همه اعضای گروه تقسیم می‌شود.

۲ = کار گروهی توسط بیشتر اعضای گروه انجام می‌گیرد.

۱ = کار گروهی توسط برخی اعضای گروه انجام می‌گیرد.

۰ = کار گروهی به روشنی و منصفانه تقسیم نمی‌شود.

مهم این است که همه اعضا روی جواب نهایی توافق داشته باشند. مجموعه‌ای از چنین سوال‌هایی می‌تواند برای سنجش پیشرفت گروه در طی زمان مفید باشد. این نکته اهمیت دارد که مانند همه مراحل پایش و ارزشیابی مشارکتی، هدف از این تمرین کمک به گروه برای پیشرفت خودش باشد، نه تهیه داده‌هایی برای منافع دیگران.

### پایش پیشرفت برای پایداری گروه

گروه را تشویق کنید تا پیشرفت خود را در زمینه پایداری گروه پایش کند. سیستم پایش و ارزشیابی مشارکتی گروه باید نظارت بر این پیشرفت را با استفاده از مجموعه ساده‌ای از شاخص‌های رتبه بندی شده انجام دهد. شاخص‌ها ممکن است شامل برگزاری منظم جلسات و رشد پس‌انداز گروه باشد. هر گروه باید نمره‌هایی را به عملکرد خوب، رضایت‌بخش و غیر رضایت‌بخش اختصاص دهد.

# پیوست‌ها

پیوست ۱

۹۶..... فنون یادگیری مشارکتی

پیوست ۲

۱۰۲..... فنون ارزیابی مشارکتی روستا

پیوست ۳

۱۰۴..... منابع

پیوست ۴

۱۰۶..... آدرس‌ها

## پیوست ۱

# فنون یادگیری مشارکتی

این پیوست فنون یادگیری مشارکتی را که تسهیلگر باید در طول تشکیل گروه و توسعه کسب و کارهای درآمدزا از آن استفاده کنند، فهرست می‌نماید.

این فهرست فقط یک راهنما است. وقتی از روش‌ها استفاده می‌کنید، خلاق باشید. سعی کنید تا آنجا که امکان دارد به جای کلمات از تصویر استفاده کنید. از عکس‌ها، تصاویر، صفحات پارچه‌ای، عروسک و مانند این‌ها استفاده کنید. بر روی کاغذهایی با اندازه پوستر بنویسید و ترسیم کنید. باید به نقش و کار زنان توجه ویژه شود. برای جزئیات و پیشنهادات بیشتر به فهرست منابع مراجعه کنید.

### نیمرخ فعالیت

از افراد مختلف درباره فعالیت‌های روزانه‌شان پرسید. کجا، چه وقت و چقدر پول خرج می‌کنند؟ با آن‌ها مصاحبه کنید، آن‌ها را مشاهده کنید و از آن‌ها بخواهید یادداشت‌هایی بنویسند.

### به نحو مؤثری با اعضا ارتباط برقرار کنید

به افراد پاداش دهید، چه کلامی و چه از طریق امتیاز دادن به ابتکارها و هر نوع اقدام مثبتی که انجام می‌دهند. همه افراد باید ببینند که مشارکت آن‌ها مورد قدردانی قرار می‌گیرد. حتی اگر پیشنهادهای آن‌ها عملی نباشد، پاسخی به این شکل می‌توان داد: «این نکته خوبی است اما در مورد...» و یا «این نکته جالبی است، دیگران چه فکری دارند؟»

### تکالیف (نظری یا عملی)

از اعضا بخواهید نقش‌ها و مهارت‌های جدیدی را تمرین کنند. مثلاً از افراد مختلف بخواهید به‌عنوان رئیس کار کنند یا دفترچه‌های ثبت حساب‌ها را پر کنند. تکلیفی تعیین کنید تا قیمت‌های جاری بازار را برای بعضی چیزها پیدا کنند. به‌عنوان یک تمرین، تقاضای احتمالی برای یک محصول مثلاً جوجه مورد نیاز را برای یک سال روستا حساب کنند.

### بارش فکری

از اعضا بخواهید به هر پیشنهادی که به ذهن آن‌ها می‌آید، فکر کنند. همه پیشنهادات را بدون ارزیابی یا قضاوت فهرست کنید. در اینجا تعداد پیشنهادات اهمیت دارد و نه کیفیت آن‌ها. این پیشنهادات بعداً می‌تواند برای عملی شدن مورد بحث قرار گیرد. بعضی وقت‌ها پیشنهادات ناممکن منجر به پیشنهادهای عملی‌تری می‌شود که به شکل دیگری نمی‌توانست مورد توجه قرار گیرد.



## مطالعه موردی

برای تشویق به بحث درباره راهبردهای بازاریابی، در مورد یک موقعیت فرضی یا واقعی در روستا (مثلاً یک گروه موفق از زنان بازاریاب) بحث کنید. از مطالعه موردی برای پرسیدن سوال‌هایی درباره فعالیتی که گروه روی آن کار می‌کند، استفاده کنید.

### نظر سنجی در جامعه محلی

از افراد جامعه محلی درباره دانش و نظرات‌شان نظرسنجی کنید. از تعدادی از افراد که فکر می‌کنید، نماینده افراد مورد نظر شما هستند، سوال پرسید. برای مثال، اگر تلاش می‌کنید تا بفهمید که میزان تقاضا برای صندلی‌های چوبی در روستا چقدر است از تعدادی از افراد مانند مردان، زنان، سالمندان روستا، معلمان مدرسه و غیره سوال کنید. اگر می‌خواهید بدانید چه افرادی کم‌درآمد هستند، از چندین نفر درباره شغل، خانه و استانداردهای زندگی‌شان پرسید و این که آیا فکر می‌کنند آن‌ها بالاتر یا پایین‌تر از حد متوسطه زندگی در روستا هستند.

### مشاوره با متخصصان

درباره موضوعی که نیاز به اطلاعات بیشتر دارد، با متخصص یا فردی مطلع صحبت کنید. مثلاً برای پرورش جوجه با کارشناس اداره جهاد کشاورزی محلی خود تماس بگیرید. برای موضوعات مربوط به سلامتی با خانه بهداشت محلی‌تان تماس بگیرید.

### وقایع بحرانی

از موقعیت‌های سخت برای تحلیل مزایا و معایب استفاده کنید و راه‌حل‌های ممکن را برای یک موقعیت فرضی بررسی کنید. استفاده از تصاویر و ترسیم اشکال کمک خواهد کرد. برای مثال «گروهی مقدار زیادی پول که برای ساخت یک مرغداری کافی است پس‌انداز کرده است و می‌خواهد فعالیت پرورش جوجه را آغاز کند. درست قبل از اینکه برای خرید مواد اولیه به بازار بروند، خزان‌دار به آن‌ها می‌گوید همه پول‌ها سرقت شده است، حالا آن‌ها باید چکار کنند؟» درباره این موضوع جلسه بحثی را برگزار کنید.

### توصیف تصاویر بصری

یک عکس یا نقاشی با پیامی روشن و مرتبط را انتخاب کنید. قبل از نشان دادن تصویر، از سه نفر داوطلب بخواهید اتاق را ترک کنند. با سایر اعضا درباره اینکه تصویر را چگونه توصیف می‌کنند، بحث کنید. از فرد الف بخواهید که برگردد و به توصیف تصویر گوش دهد (بدون دیدن آن تصویر) بعد بگذارید فرد الف به ب و فرد ب به پ بگوید. از فرد پ بخواهید که آن تصویر را بکشد. با استفاده از این موضوع بحث کنید تا روشن شود که چطور پیام‌ها زمانی که از یک نفر به فرد دیگر انتقال می‌یابد تحریف می‌شوند.

### بازدید میدانی و گردش دسته جمعی

بازدیدهای میدانی می‌تواند با مشاهده و مصاحبه همراه شود. برای گروه از مکانی که با کار آن‌ها مرتبط است، یک بازدید

تدارک ببینید. مثلاً اگر می‌خواهند فعالیت تجاری را شروع کنند سفری به روستای دیگر که فعالیت تجاری مشابهی دارد، ترتیب دهید (البته آن روستا باید آنقدر دور باشد که در صورت موفقیت‌آمیز بودن فعالیت گروه با آن‌ها رقابت نکنند). همچنین، بازدید از گروهی که یک کسب‌وکار را به طور موفقیت‌آمیز اداره می‌کند و گروه شما تمایل دارد آنرا امتحان کند، می‌تواند برای ایجاد اطمینان در اعضا خیلی مفید باشد.

### **آوازه‌های محلی**

از افراد بخواهید آوازه‌های سنتی محلی را بخوانند و آن را توضیح دهند. از این طریق شما چیزهای زیادی درباره ارزش‌ها، تجارب و اصطلاحات آن‌ها یاد می‌گیرید.

### **خوب، بد، متوسط**

تصاویری را به اعضا نشان دهید که هر یک دارای صحنه‌ای باشد که بسته به نظر هر کسی می‌تواند به‌عنوان خوب، بد یا متوسط تفسیر شود. از آن‌ها بخواهید که صحنه‌ها را در سه مقوله دسته‌بندی و در مورد جایگزین‌های مختلف بحث کنند.

### **چطور یک وعده غذا درست کنند**

از یک فعالیت روزانه مانند آشپزی برای نشان دادن اهمیت توالی و برنامه‌ریزی استفاده کنید. ترتیب فعالیت‌هایی را که برای پخت یک غذا انجام می‌شود را بنویسید. نشان دهید که چطور باید این کارها با نظمی خاص انجام شود و لازم است از پیش برنامه‌ریزی گردد.

### **جمع‌آوری اطلاعات**

از اعضا بخواهید اطلاعاتی درباره موضوعات مرتبط در کتابخانه محلی، ادارات، سازمان‌های خدماتی و غیره جمع‌آوری کنند. این کار برای فهمیدن موارد مورد نیاز یا نتایج احتمالی یک ایده قبل از امتحان عملی آن، سودمند است.

### **مصاحبه**

سوالاتی درباره اطلاعات کلیدی را به صورت انفرادی یا گروهی، در جایی که نزدیک مکان تجمع مردم است، مانند قهوه‌خانه یا منبع آب روستا بپرسید. از مصاحبه نیمه‌ساختاری (مثلاً با تعدادی سوال راهنما که از قبل تهیه شده است) یا از مصاحبه باز استفاده کنید. مصاحبه با یکدیگر نیز شیوه خوبی برای تمرین مهارت‌های مصاحبه است.

### **تاریخچه محلی**

از روستاییان درباره جزئیات گذشته بپرسید و این که شرایط چطور تغییر کرده است.

### **پازل درست کنید**

صفحه‌های بزرگ کاغذ را ببرید و به دو یا چند پازل تبدیل کنید، سپس طرف درست صفحه را علامت بگذارید و به هر یک از اعضا یک قطعه بدهید و از آن‌ها بخواهید که قطعات را با صحبت کردن یا بدون حرف زدن با هم ترکیب کنند. نگاه کنید

بینید چه اتفاقاتی می‌افتد و از نتایج آن برای بحث درباره ارتباط و همکاری گروهی استفاده کنید.

### **چیزی را با همدیگر بسازید**

مواد و اشیایی را تهیه کنید و از اعضا بخواهید چیزی با آن‌ها درست کنند. نگاه کنید و از نتایج آن برای بحث درباره ارتباط و همکاری استفاده کنید.

### **بازی حافظه**

۲۰ شی را که در محل پیدا می‌شود نشان دهید. از اعضا بخواهید آن‌ها را بخاطر بسپارند. آن‌ها را یکی یکی در یک کیسه بگذارید. سپس از یک داوطلب بخواهید آن‌ها را نام ببرد و در یک فهرست بنویسد. از سایر اعضای نیز بخواهید به صورت گروهی آن‌ها را نام ببرند و در یک فهرست بنویسند. فهرست‌ها را مقایسه کنید و درباره مزایای همکاری بحث کنید.

### **بازی مشارکتی**

به هر شرکت‌کننده پنج چوب بدهید. بحث را شروع کنید. هر فردی که صحبت می‌کند باید یکی از چوب‌هایش را بدهد. هیچ کس بدون چوب نمی‌تواند صحبت کند. پس از پایان بازی درباره موضوعاتی مانند تسلط، خجالت و اهمیت مشارکت بحث کنید.

### **بحث مشارکتی**

این روش در ترکیب با سایر شیوه‌ها به کار می‌رود. اعضا را در گروه‌های کوچک یا بزرگ جمع کنید و در مورد یک موضوع جالب با آن‌ها بحث کنید. واکنش‌ها را با استفاده از طرح سوالات باز (تشریحی) تحریک کنید: شما در اینجا چه می‌بینید؟ فکر می‌کنید چرا این اتفاق افتاده است؟ موقعی که این اتفاق برای شما می‌افتد منجر به چه مشکلاتی می‌شود؟ برای آن چه کاری می‌توانید بکنید؟ سوالاتی بپرسید که پاسخ‌های تشریحی لازم دارد. آخرین باری که این اتفاق افتاد چه زمانی بود و شما چه کاری انجام دادید؟ دیروز شما چه کاری انجام دادید؟ چقدر...؟ چه اتفاقی در خانواده شما می‌افتد...؟

### **تصاویر، پوسترها یا کارتهای داستان**

داستانی درباره یک موضوع مرتبط با استفاده از تصاویر بیان کنید و درباره محتوا و نتایج آن بحث کنید. از مطالعه موردی یا وقایع بحرانی استفاده کنید.

### **نمونه عملی**

دقیقا نشان دهید که کاری مانند پرکردن دفترچه‌های حساب چگونه انجام می‌شود. سپس از اعضای که این کار مربوط به آن‌هاست بخواهید همان کار را انجام دهند. اگر درباره پاسخ به سوالی مهارت ندارید، از یک متخصص بخواهید آن را تشریح کند مثلاً برای نحوه به کار بردن کود شیمیایی می‌توانید از مروجین کشاورزی کمک بخواهید.

### **درجه‌بندی اولویت‌ها**

از روستاییان بخواهید که برخی موارد را مطابق با شاخص‌های روستائیان درجه‌بندی کنند (مثلاً درجه‌بندی شش نوع بذر و یا

چیزهایی که برای درو، علوفه، غذا، ذخیره و غیره از بهترین تا بدترین نوع هستند).

### **ارائه مطلب توسط یک فرد مرجع**

از یک متخصص بخواهید که طی یک کارگاه آموزشی مطالبی را ارائه نماید. برای مثال یک بازاریاب یا تاجر درباره خرید و فروش توضیح بدهد.

### **ارائه گزارش پیشرفت**

از یکی از اعضا بخواهید درباره پیشرفت گروه گزارش فردی بدهد. درباره این ارائه در گروه بحث کنید. اگر یک عضو همیشه خیلی انتقاد می‌کند، می‌توانید از او بخواهید که وی این کار را انجام دهد.

### **ارائه تجربیات**

از یکی از اعضا بخواهید تجربیات فردی مرتبط با زندگی یا کار روزانه خود را توضیح دهد. مثلاً یک زن بگوید که از صبح تا عصر چه کارهایی می‌کند یا یک مرد بگوید که چطور مغازه فروش وسایل خود را اداره می‌کند.

### **حل مسئله**

جدولی با چهار ستون ترسیم کنید. مشکلات عمده اعضا را در ستون اول، راه‌حل‌های احتمالی را در ستون دوم، چیزی که آن‌ها را از حل مسئله باز می‌دارد در ستون سوم و آنچه که به آن‌ها در حل مسئله کمک می‌کند را در ستون چهارم بنویسید. درباره آن‌ها بحث کنید.

### **نمایش عروسکی**

از عروسک برای توضیح عقاید چالش‌برانگیز و متضاد استفاده کنید (مثلاً گفتگو و مشاجره در مورد کار زنان). عروسک‌ها به ویژه برای بحث درباره موضوعات مناقشه‌برانگیز خوب هستند. چون «واقعی» نیستند و می‌توان به آن‌ها اجازه داد هرچه می‌خواهند بگویند بدون اینکه موجب احساس توهین شوند.

### **نمایش طنز یا نمایش**

از اعضا بخواهید قطعه طنز کوتاه یا بازی نقش درباره موضوعی که مورد بحث است انجام دهند (مثلاً اعضا کار انتخاب اعضای کمیته یا فروش محصولات در بازار را اجرا کنند). همچنین می‌توانند به صورت پانتومیم (بازی بدون کلام) نیز اجرا نمایند.

### **ابعاد اجتماعی - اقتصادی**

تمرین دسته‌بندی و درجه‌بندی وضعیت ثروت / رفاه را انجام دهید. کارت‌ها یا قطعه‌های کاغذی تهیه کنید که روی هر یک نام یکی از خانوارها نوشته شده باشد. از اعضا بخواهید کارت‌ها را مطابق «ثروت» دسته‌بندی کنند. می‌توانید این شیوه را با ترسیم نقشه اجتماعی ترکیب کنید.

## ساختن آهنگ

از اعضا بخواهید درباره چیزی که یاد گرفته‌اید، آهنگ بسازند و بخوانند (مثلاً چطور همکاری گروه را افزایش دهند).

### پیام‌های گفتاری (نجوای زنجیره‌ای)

به پیام‌هایی فکر کنید که مناسب موقعیت باشد (مثلاً ما فردا با یک خانم بازاریاب درباره اینکه چطور جوجه‌هایشان را می‌فروشند، مصاحبه خواهیم کرد). پیام را به یکی از اعضا بدهید و به او بگویید پیام را با نجوا در گوش فرد دیگر بگوید و پیام به همین صورت از یک نفر به نفر دیگر انتقال پیدا کند. از آخرین نفر بخواهید آنچه را که شنیده است تکرار کند. درباره اینکه چطور و چرا پیام تغییر می‌کند، چطور می‌توان از درک غلط جلوگیری کرد و آنچه که از این بازی می‌توان یاد گرفت، بحث کنید.

### پیاده‌روی منظم

یک برنامه پیاده‌روی در سراسر ده و اطراف آن برای مشاهده قسمت‌های مختلف روستا و روابط بین روستاییان و فعالیت‌هایی که در آن انجام می‌شود، ترتیب دهید. پرسید چطور و چرا مردم روی یک فعالیت کار می‌کنند. بیشتر گوش کنید و کمتر حرف بزنید.

### آزمایش و تجربه

یک امتحان یا تجربه عملی انجام دهید (مثلاً انواع مختلف گونه‌های بذر را امتحان کنید تا ببینید کدام یک بهترین است).

### خط زمان

از اعضا بخواهید یک خط ترسیم کنند و وقایع عمده روستا را با تاریخ‌های تقریبی روی آن علامت بگذارند. در مورد تغییراتی که رخ داده است، بحث کنید.

### تمرین دو دایره

دو دایره ترسیم کنید. یک دایره نشانگر جامعه محلی است و دیگری گروه در جامعه محلی. مشکلات جامعه را فهرست کنید و مشکلاتی را که به طور ویژه روی گروه اثر می‌گذارد، در دایره گروه بنویسید. در مورد این که چگونه مشکلات با یکدیگر ارتباط دارند، راه‌حل‌های احتمالی برای مشکلات و این که چگونه حل مشکلات گروه روی جامعه محلی تأثیر خواهد گذاشت، بحث کنید.

### نمودار ون

از افراد بخواهید دایره‌ای رسم کنند که خودشان را نشان دهد و دایره‌های دیگری که نشان‌دهنده سایر گروه‌ها و موسساتی باشند که گروه با آن‌ها در ارتباط است. فاصله دایره‌های دیگر با دایره آن‌ها نشان‌دهنده قوی بودن ارتباط و اندازه آن دایره‌ها، بیانگر اهمیت آن موسسات و گروه‌ها برای افراد است. دایره‌ها می‌توانند همپوشانی داشته باشند.

## پیوست ۲

# فنون ارزیابی مشارکتی روستا

ارزیابی مشارکتی روستا مجموعه‌ای از فنون مشارکتی و عمدتاً دیداری است که برای ارزیابی منابع گروه و جامعه محلی، شناسایی و اولویت‌بندی مشکلات و ارزیابی راهبردهای حل مسئله به کار می‌رود.

### ویژگی‌های اصلی ارزیابی مشارکتی روستا

برخی ویژگی‌های ارزیابی مشارکتی روستا که آن را به‌عنوان ابزار مناسبی در یادگیری و حل مسئله برای افراد کم‌درآمد روستایی می‌شناسند، شامل مواد زیر است:

- \* مشارکت و بحث گروهی را تقویت می‌کند
- \* اطلاعاتی که پردازش می‌شوند، توسط خود اعضای گروه جمع‌آوری می‌گردند
- \* این کار شکلی بسیار دیداری دارد، معمولاً در مکان‌های باز و روی زمین انجام می‌شود، از تصاویر، نمادها و ابزارهای در دسترس محلی استفاده می‌شود.
- \* زمانی که اطلاعات نمایش داده می‌شوند، «به جای این که پنهان باشد شفاف است». همه اعضا می‌توانند روی آن نظر دهند، تجدید نظر کنند یا به آن انتقاد داشته باشند. این موضوع به بررسی همه جانبه و تغییر دادن داده‌های جمع‌آوری شده، کمک می‌کند.

### برخی از فنون مفید ارزیابی مشارکتی روستا

#### ترسیم نقشه مشارکتی

- \* یک نقشه دیواری یا زمینی با مشارکت گروه تهیه کنید. اعضا باید علامت‌گذاری، ترسیم و رنگ‌آمیزی را با حداقل دخالت و توصیه افراد غریبه انجام دهند.
- \* اعضا باید با استفاده از مداد، خودکار یا ابزارهای محلی (مانند سنگ‌ریزه‌ها، شن یا پودرهای رنگی، مواد گیاهی) نقشه‌ای بکشند که چیزهایی خاص را ترسیم می‌کند و نشان می‌دهد. از هر یک از اعضای گروه، بخواهید که یک تکه چوب بردارد و نقشه را توضیح دهد یا از آن انتقاد کند یا در آن تجدیدنظر نماید.
- \* نقشه‌های مرجع ایجاد کنید که مکان خانه‌ها، منابع، تاسیسات زیربنایی، ویژگی‌های زمین‌ها را نشان می‌دهد. این نقشه‌ها
- \* برای تجزیه و تحلیل مشکلات خاص در سطح جامعه محلی مفید است.

\* نقشه‌های اجتماعی درست کنید که نشان می‌دهد چه کسی به چه کسی مربوط است و کجا زندگی می‌کند که برای انجام نظر سنجی اولیه مفید است.

## تقویم‌های فصلی

این نمودارها تغییرات ماهیانه در آب و هوا (بارندگی یا درجه حرارت) یا فعالیت‌های کشاورزی (ساعت‌های کار کشاورزی فعالیت‌های مختلفی که انجام می‌شود، چرخه کاشت محصول) را نشان می‌دهد. تقویم‌ها در شناسایی زمان‌های کاشت و برداشت، فشارهای کاری و فرصت‌های بازاریابی مفید هستند.

## جدول‌ها

جداول چارچوب‌های مشبکی هستند که ارتباط بین فعالیت‌های مختلف یا عوامل را نشان می‌دهند و برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مفید هستند. مثالی از این مورد «جدول‌های حل مسئله» است که در آنجا مجموعه‌ای از مشکلاتی که بر گروه تأثیر می‌گذارد، در محور عمودی و علل احتمالی آن‌ها در محور افقی قرار می‌گیرد، مانند شکل زیر:

علت‌های احتمالی:			مشکلات
عدم اعتماد به رهبر	سودداشتن	سایر کارها	
			حضور کم تعداد اعضا
			پس‌انداز کم
			فقدان اتحاد

چهارچوب جدول برای شناسایی و اولویت‌بندی مشکلات و کشف روابط بین فردی مفید است. تشکیل‌دهنده گروه چهره‌ای کلیدی در توسعه روستایی است. او سه وظیفه مهم دارد: کمک به فقرای روستایی برای تشکیل گروه‌های کوچک و مستقل، کمک به اعضا برای رشد مهارت‌هایشان و ارتباط بین گروه‌ها و خدمات توسعه‌ای را تسهیل کند. این کتاب مرجع طراحی شده است تا به تشکیل‌دهنده گروه در تمامی مراحل رشد گروه کمک کند. کتاب رویکردی گام به گام برای شناسایی مردم فقیر در جوامع روستایی، تشکیل گروه، پیوند دادن آن‌ها به انجمن‌ها و شروع فعالیت‌های درآمدزا دارد. این کتاب شامل پیشنهادهایی همراه با جزئیات برای تقویت برابری در گروه‌ها و برنامه‌ریزی برای کسب‌وکارهای گروهی است.

## منابع

- Berold, Robert & Collette Caine (eds.), *People's workbook, working together to change your community*. EDA. Johannesburg, 1981
- Buzzard, Shirley & Elaine Edgecomb (eds.), *Monitoring and evaluating small business projects: a step by step guide for private development organizations*. PACT, New York, 1987
- Crone, Catherine D. & Carman St. John Hunter (eds.), *From the field, tested participatory activities for trainers*. World Education, New York, 1980
- Feuerstein, Marie-Thrse, *Partners in Evaluation, Evaluating Development and Community Programmes with Participants*. Macmillan Publishers, London, 1986
- Grandin, Barbara E., *Wealth ranking in smallholder communities: a field manual*. IT ublications, Rugby, 1988
- ILEIA *Newsletter, for low external input and sustainable agriculture*. Leusden
- Kindervatter, Suzanne, *Women working together, for personal, economic, and community development*. A handbook of activities for women's learning and action groups. OEF International, Washington, 1983
- Kindervatter, Suzanne (ed.), *Doing a feasibility study: training activities for starting or reviewing a small business*. OEF International, Washington, 1987
- Kindervatter, S. & M. Range, *Marketing strategy, training activities for entrepreneurs*. OEF International, Washington, 1986
- Mascarenhas, James et al., *Participatory Rural Appraisal, Proceedings of the February 1991 Bangalore PRA Trainers Workshop, RRA Notes Number 13, August 1991*
- Natpracha, Patchanee & Alexandra Stephens, *Taking hold of rural life*. FAO, Regional Office for Asia and the Pacific (RAPA), Bangkok, 1990
- Participation in practice: lessons from the FAO People's Participation Programme*, FAO, Rome, 1990
- RPA Notes*, series on Rapid Rural Appraisal and Participatory Rural Appraisal, Sustainable Agriculture Programme, IIED, London. (This reference provides pictures and more detailed Information on a variety of PRA methods.)



Seslar Svendsen, Dian & Sujatha Wijetilleke, *Navamanga, training activities for group building, health and income generation*. Women's Bureau of Sri Lanka and OEF International, Washington, 1983

Vella, Jane, *Learning to teach, training of trainers for community development*. Save the Children and OEF International Washington, 1989

Srinivasan, Lyra, *Tools for community participation. A manual for training trainers in participatory techniques*. PROWESS/UNDP technical series involving women in water and sanitation. PROWESS/UNDP, New York, 1990. (Distributed by PACT)

Stephens, Alexandra, *Participatory monitoring and evaluation*. FAO Regional Office for Asia and the Pacific, 1990

Thomas, Graeme. *Empowering the rural poor: FAO experiences in participatory rural development*. FAO, Rome, 1993

Uphoff, Norman, *Participatory self-evaluation of PPP group and inter-group association performance: a field methodology*. FAO, Rome. 1989

## آدرس‌ها

OEF International, 1815 H Street, N.W. Washington, DC 20006 USA

PACT, Inc. 777 United Nations Plaza, New York, NY 10017, USA

Small Farmer Group Development Unit, Ministry of Agricultural Development and Research  
Gatambe, Peradeniya, Sri Lanka

EDA (Environmental and Development Agency), Box 62054, Marshallton, 2107 Johannesburg,  
South Africa

Intermediate Technology Development Group Myson House, Railway Terrace Rugby, CV 21 3  
HT, United Kingdom

IIED (International Institute for Environment and Development), 3 Endsleigh Street, London  
C1H ODD, United Kingdom

Information Centre for Low-External-Input and Sustainable Agriculture (ILEIA), P.O. Box  
643830 , AB Leusden, The Netherlands

World Education 1414 Sixth Avenue, New York, New York, 10019, US



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing or drawing.



A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing.