

سازمان بهزیستی کشور

رویکرد اجتماع محور

راهنمای مداخله‌های محله‌ای
ویژه‌ی تسهیلگران و فعالان برنامه‌های اجتماع محور

ابوالفضل وطن پرست

زهرا اصفهانی

فاطمه خزایی پارسا

معاونت پیشگیری و درمان اعتیاد سازمان بهزیستی کشور

۱۳۹۸

سرشناسه	وطن پرست، ابوالفضل، ۱۳۴۷-
عنوان و نام پدیدآورندگان	رویکرد اجتماع محور: راهنمای مداخله های محله ای ویژه تسهیلگران و فعالان برنامه های اجتماع محور/ ابوالفضل وطن پرست، زهرا اصفهانی، فاطمه خزایی پارسا.
وضعیت ویراست	[ویراست ۲].
مشخصات نشر	تهران: سازمان بهزیستی کشور، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	۲۳۰ ص: مصور، نمودار.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۵۶۹-۸۷-۱:
وضعیت فهرست نویسی	فبپا
یادداشت	کتابنامه.
موضوع	خدمات اجتماعی جامعه محور-- ایران -- دستنامه ها
موضوع	Community-based social services - Iran -- Handbooks, manuals, etc :
موضوع	محله ها - ایران -- برنامه ریزی - عوامل انسانی
موضوع	Neighborhood planning - Iran - Human factor :
شناسه افزوده	اصفهانی، زهرا، ۱۳۴۳-
شناسه افزوده	خزایی پارسا، فاطمه، ۱۳۳۰-
شناسه افزوده	سازمان بهزیستی کشور
رده بندی کنگره	HV ۴۱:
رده بندی دیویی	۳۶۱:
شماره کتاب شناسی ملی	۵۷۵۸۶۳۴:



رویکرد اجتماع محور

- ابوالفضل وطن پرست، زهرا اصفهانی، فاطمه خزایی پارسا
- ناشر: سازمان بهزیستی کشور ■ اجرا: اداره کل روابط عمومی و امور بین الملل
- جلد: خانه فرخسروی ■ صفحه آرا: علی اسمی خانی
- تصویرگر: آتوسا مشعشعی ■ ویراستار: علیرضا سلطانی
- ویرایش دوم، تهران ۱۳۹۸ ■ شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

مدیر پروژه: زهرا اصفهانی
مدیر تألیف: دکتر ابوالفضل وطن پرست

مشاوران:

۱. دکتر حسن رفیعی
۲. دکتر محسن روشن پژوه
۳. دکتر مهرداد احترامی
۴. دکتر پدram موسوی شندی

فهرست

۱۲	مقدمه
۱۴	پیشگفتار
۱۶	سپاسگزاری
۱۸	چگونه از این راهنما استفاده کنیم؟
۲۰	مقدمه‌ای بر برنامه‌ریزی

فصل اول: رویکرد اجتماع محور چیست؟

۲۵	اجتماع محور چه چیزی است و چه چیزی نیست؟
۳۱	اهداف رویکرد اجتماع محور
۳۴	اقتدار افزایی
۳۵	ارتقای کیفیت زندگی و کاهش مشکلات هدف غایی برنامه‌های اجتماع محور
۳۷	عوامل افزایش احتمال اعتیاد در محله
۳۹	خلاصه فصل

فصل دوم: مبانی اجتماع محور

۴۷	مشارکت در توسعه‌ی محلی، تعاریف و اصول
۴۸	گستره (سطوح) مشارکت
۵۲	موانع مشارکت و اصول تسهیل فرایندهای مشارکتی
۵۴	نقش و جایگاه سرمایه‌ی اجتماعی در رویکرد اجتماع محور
۵۶	کار داوطلبانه، تولید ارزش در فرایند اجتماع محور

۵۹	مشارکت، اقتدار افزایی و ارتقای کیفیت زندگی در فرایند اجتماع محور
۶۱	خلاصه فصل

فصل سوم: فرایند مداخله‌ی اجتماع محور، یک نگاه کلی

۶۸	طراحی عمومی یک فرایند مداخله‌ی اجتماع محور
۶۹	گام‌های اصلی در فرایند مداخله اجتماع محور
۷۱	برنامه‌ریزی اجتماع محور چیست؟
۷۴	سر رشته‌ی امور به دست چه کسانی است؟
۷۵	تسهیلگر محله‌ای کیست؟
۷۷	کارشناسان دولتی چه نقشی در فرایند ایفا می‌کنند؟
۷۹	جایگاه تسهیلگری در طیف مشارکت
۸۴	جمع بندی
۸۵	خلاصه فصل

فصل چهارم: امکان‌سنجی برای موفقیت انتخاب اجتماع برای آغاز برنامه

۸۹	امکان‌سنجی اولیه، اصول کلی
۹۴	ارزیابی وضعیت برای انتخاب اجتماع
۱۰۰	خلاصه فصل

فصل پنجم: ورود به اجتماع؛ یک گام اساسی

۱۰۶	گام‌های اصلی در ورود به اجتماع محلی
۱۰۸	کلیدهای لازم ورود به اجتماع
۱۱۰	اعتمادسازی
۱۱۵	سطوح اعتماد و شبکه‌ی اعتماد
۱۱۶	نشانگان ورود به اجتماع
۱۱۷	خلاصه فصل

فصل ششم: تشکیل تیم داوطلب و آموزش

۱۲۲	تیم‌سازی و اصول کار تیمی
۱۲۲	ویژگی‌های اصلی در تعریف گروه
۱۲۴	تحول گروه
۱۲۷	کار تیمی

۱۲۸	تیم‌سازی
۱۳۱	شکل‌گیری سازمان اجتماع محور یا سام
۱۳۳	خلاصه فصل

فصل هفتم: جلب مشارکت و همکاری ذینفعان

۱۳۸	ذینفعان برنامه‌ی اجتماع محور چه کسانی هستند؟
۱۴۱	ملاقات با تأثیرگذاران برای رسیدن به اجماع
۱۴۳	چگونه ذینفعان متعهد باقی می‌مانند؟
۱۴۴	خلاصه فصل

فصل هشتم: ارزیابی محله‌یی و تحلیل وضعیت

۱۵۰	ارزیابی جامعه محلی چیست؟
۱۵۱	ابعاد جمع‌آوری اطلاعات:
۱۵۱	نیازسنجی
۱۵۲	دارایی سنجی
۱۵۶	انواع داده‌ها و روش‌های جمع‌آوری آن‌ها
۱۵۶	روش‌های کمی و کیفی جمع‌آوری داده‌ها
۱۵۸	فنون جمع‌آوری اطلاعات در روش‌های کیفی
۱۶۱	تحلیل و اولویت‌بندی مشکل
۱۶۳	عوامل خطر ساز و محافظ
۱۶۵	عناصر اصلی تحلیل SWOT
۱۶۷	خلاصه فصل

فصل نهم: تدوین و اجرای طرح‌های اجتماع محور

۱۷۱	طرح (پروژه) اجتماع محور چیست؟
۱۷۳	طرح (پروژه) چیست؟
۱۷۴	اصول کلی در تدوین طرح اجتماع محور
۱۸۲	یافتن حامیان مالی و اجرایی برای طرح‌های اجتماع محور
۱۸۲	منابع اصلی تجهیز منابع عبارتند از
۱۸۵	مدیریت طرح اجتماع محور
۱۸۶	خلاصه‌ی فصل

فصل دهم: پایش و ارزیابی فرایند مداخله‌ی اجتماع‌محور در مقیاس کلان

۱۹۳	پایش
۱۹۴	ارزیابی نتایج
۱۹۵	شاخص
۱۹۶	انواع شاخص‌ها
۱۹۸	طرح پایش و ارزیابی
۲۰۱	خلاصه‌ی فصل

فصل یازدهم: اصول خروج از اجتماع محلی

۲۰۶	ضرورت خروج تسهیلگر از اجتماع محلی
۲۰۷	چه زمانی باید به خروج فکر کنیم؟
۲۰۸	اصول خروج از اجتماع
۲۱۱	موانع خروج از اجتماع
۲۱۴	خلاصه‌ی فصل

فصل دوازدهم: مستندسازی فعالیت‌های اجتماع‌محور

۲۱۸	اصول کلی مستندسازی
۲۱۹	قالب‌های ارائه مستندات
۲۲۰	گزارش چیست و گزارش‌نویسی به چه معنی است؟
۲۲۱	مراحل تهیه‌ی یک گزارش
۲۲۱	ساختار گزارش
۲۲۲	ثبت و بایگانی اطلاعات
۲۲۳	چه کسانی و چه زمانی از گزارش‌ها و ثبت آن‌ها استفاده می‌کنند؟
۲۲۶	درس آموخته‌ها
۲۲۸	خلاصه فصل
۲۳۰	منابعی برای مطالعه بیشتر

رفاه اجتماعی در تعریف، به هرگونه اقدام، از سیاست‌گذاری تا ارائه‌ی خدمات با هدف کاهش بار مشکلات اجتماعی گفته می‌شود. طی دهه‌های اخیر با تغییر مفهوم رفاه از مفاهیم کاملاً عینی مانند بهداشت، آموزش، اشتغال و... به مفاهیم ذهنی مانند احساس رضایت‌مندی مردم، رویکردهای سیاستی و ارائه‌ی خدمات نیز تغییر کرده‌اند. احساس رضایت هم با مشارکت مردم در تمامی وجوه اصلی مشارکت، یعنی سهم‌پذیری در قدرت و اختیارات، نظارت بر سرنوشت خویش و دستیابی به فرصت‌های پیشرفت برای همه‌ی افراد به‌ویژه افراد طبقات آسیب‌پذیر جامعه حاصل می‌گردد. این رضایت زمینه‌ی اعتماد متقابل بین مردم و نیز بین مردم با دولت را فراهم می‌کند و نتیجه‌ی آن ایجاد و ارتقای سرمایه‌ی اجتماعی در جامعه است و سرمایه‌ی اجتماعی نیز متقابلاً اعتماد ساز خواهد بود.

در توسعه‌ی اجتماعی بر ارتباط بین مشارکت و رفاه در جامعه تأکید می‌شود، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که بین هنجارهای مشارکتی و اعتماد اجتماعی با احساس رفاه اجتماعی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

سازمان بهزیستی کشور با عنایت به اسناد بالادستی و سیاست‌های وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی جهت محقق ساختن رفاه اجتماعی و پیش‌برد راهبردهای توسعه‌ی ((توسعه‌ی الگوهای اجتماع محور در ارائه‌ی خدمات سازمان)) و ((گسترش مشارکت مردم در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها)) بر استفاده از رویکرد اجتماع محور در پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی بالاخص اعتیاد تأکید دارد.

در رویکرد اجتماع محور، مردم آزادانه و آگاهانه تصمیم می‌گیرند موضوعات مؤثر بر ارتقای

کیفیت زندگی خودشان را انتخاب و برای بهبود شرایط زندگی خود تلاش کنند. سازمان ها و نهادها به مردم اجتماع اعتماد دارند و باور به حق مردم در تصمیم گیری، انتخاب و در دست گرفتن سر رشته‌ی امور زندگی خودشان، یک اصل است. این بینش در ارائه‌ی خدمات بسیار زیادی کاربر د دارد اما در مسایل پیچیده و چند وجهی اجتماعی مثل اعتیاد جایگاهی ویژه تر پیدای می کند. لذا اعتقاد ما در سازمان برای این است که رویکرد اجتماع محور و مشارکتی در کاهش بروز و شیوع اعتیاد، ایجاد حس اعتماد اجتماعی و افزایش سرمایه‌ی اجتماعی نقشی به سزا ایفا خواهد کرد.

در پایان از پیش کسوتانی که این رویکرد نوین و متریقی را وارد سازمان بهزیستی کردند، همکارانم در استان های کشور و گروه های مردمی که با زحماتشان زمینه‌ی رشد برنامه‌ی پیشگیری اجتماع محور از اعتیاد را فراهم کرده اند قدردانی می کنم و از جناب آقای دکتر مجید رضا زاده رییس محترم مرکز توسعه‌ی پیشگیری، جناب آقای دکتر محسن روشن پژوه معاون محترم معاونت پیشگیری و درمان اعتیاد و سرکار خانم زهرا اصفهانی کارشناس محترم برنامه‌ی پیشگیری اجتماع محور از اعتیاد در محلات شهری و روستایی تشکر می کنم که با مدیریت، حمایت های علمی و اجرایی زمینه را برای تدوین این کتاب راهنما فراهم کرده اند. همچنین از مدیر تالیف، گروه نویسندگان و مشاوران سپاسگزارم که با تلاش خویش کوشیدند با استفاده از تجرب ده ساله‌ی اجرای این برنامه در کشور و دانش به روز پیشگیری از اعتیاد با رویکرد اجتماع محور محتوایی بومی شده را به فعالان و تسهیلگران این حوزه ارائه کنند.

دکتر انوشیروان محسنی بندپی

معاون وزیر و رئیس سازمان بهزیستی کشور

پیشگفتار

ضرورت تدوین یک راهنمای جامع و جدید برای فعالیت‌های اجتماع محور از آن جانشی می‌شود که مستندات موجود برای ساماندهی و هدایت این فعالیت‌ها با اندازه و گستردگی کار تناسب ندارند. گروه‌های اجتماع محور در اکثر نقاط شهری و روستایی کشور و در محیط‌های گوناگون از محله‌ها، محیط‌های کار تا دانشگاه‌ها شکل گرفته‌اند و در برخی از این جوامع، تیم‌های فعال در حال پیگیری برنامه‌های تدوین شده هستند اما دستورالعمل‌ها و راهنمای کار در حد فعالیت‌های آغازین ابتدای دهه‌ی هشتاد خورشیدی باقی مانده است. مستندات پراکنده که از طرف سازمان‌های مختلف تولید و منتشر شده با چارچوب‌های عملیاتی برنامه‌های اجتماع محور در سازمان بهزیستی تفاوت‌های مهم داشت. بنا بر این ضرورت تدوین راهنمایی تازه بر اساس شرایط موجود در معاونت پیشگیری و درمان اعتیاد بهزیستی کشور مورد توافق جمعی کارشناسان و مدیران قرار گرفت.

اما نکته مهم‌تر چیز دیگری بود. طی یک دهه‌ی پر ماجرا، تجربه‌ی میدانی شگفتی از فعالیت‌های اجتماع محور در کشور ما و به ویژه در بخش‌های مختلف سازمان بهزیستی کشور شکل گرفته است. این تجربه‌ها گاه مشابه بیش‌تر تجربیاتی است که در سایر مکان‌های جهان به دست آمده است. اما بخشی از آن‌ها رنگ و بوی ویژه‌ی بوم و فرهنگ سرزمین ما را دارد. تنوع فرهنگی و زبانی پویایی که در کشور ما وجود دارد، فعالیت‌های اجتماعی و به ویژه فعالیت‌هایی از جنس اجتماع محور را که با مفاهیمی چون مشارکت و اقتدارافزایی آمیخته است و از روش‌های نوین هم چون تسهیلگری اجتماعی استفاده می‌کند، گاه با چالش‌هایی جدی روبرو می‌کند. شیوه‌های تعامل دولت با مردم و نهادهای مردمی، دغدغه‌ها و حساسیت‌ها، هیجان‌ها و ناامیدی‌ها، الگوهای کار گروهی و مشارکت، تعارض‌ها و شیوه‌های مواجهه با آن‌ها، همگی آمیخته به فضایی سراسر ایرانی است. سوء برداشت‌ها و سوء مدیریت‌ها و سوء استفاده‌ها نیز رنگ و بویی بومی دارند همان گونه که موفقیت‌ها و دست آورده‌ها شکل و شمایل یگانه و هم‌این جایی به خود گرفته‌اند.

مرور ادبیات موضوع نشان می‌دهد که در کلیات، جوامع محلی در ایران و نحوه‌ی کار اجتماع محور در آن‌ها بسیار شبیه سایر جوامع انسانی هستند. اما در فضای جزییات و جریان‌های خرد، بخش‌های دوست‌داشتنی و گاه ناراحت‌کننده فرهنگ‌های ایرانی در گوشه گوشه کار دیده می‌شوند. بنا بر این به نظر می‌رسد برای پیشبرد مناسب برنامه‌های اجتماع محور مبتنی بر تجربه‌های بومی، باید تولید محتواهایی متناسب با شرایط خودمان را شروع کنیم. البته تأکید می‌کنم که این فکر به معنای افتادن در تله‌ی خود بزرگ بینی و خود را یک‌سر متفاوت دیدن نیست. بدیهی است منبع اصلی تولید این محتواها مجموعه‌ی دانش بشری است که بخش اعظم آن از منابع بیرونی می‌آیند. بلکه منظور پاشیدن رنگی است که نشان دهد ما در کجای جهان مشغول کار هستیم. این کار می‌تواند آغاز یک حرکت باشد. گامی تازه در برنامه‌های اجتماع محور در سرزمین عزیزمان ایران. اگر گام نخست را گام ترجمه، تجربه‌اندوزی و آغاز‌گری بدانیم، این گام می‌تواند گام پرورش فرهنگ اجتماع محور ایرانی باشد.

شایسته است در همین گفتار از تلاش پی‌گیر و اندیشمندانه صاحب نظران، پیشکسوتان، فعالان عرصه اجتماع محور و همکاران ارجمندم در سراسر کشور از آغاز تا کنون قدردانی کنم. آنان که در برداشتن گام‌های پیشین و هم‌این گام، همدلانه سازمان را یاری کردند. به ویژه گروه نویسندگان، مشاورین و سایر مشارکت‌کنندگان در تدوین این اثر ارزنده. باشد که استمرار و پایداری در این مسیر ما را به آرمان‌های متری و متعالی خویش برساند.

دکتر محسن روشن‌پژوه

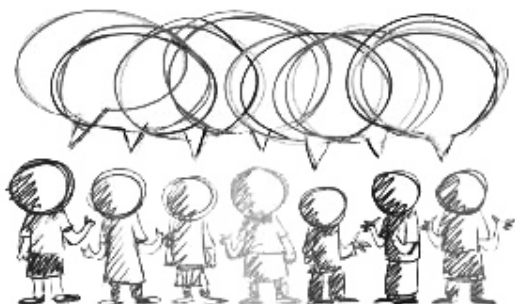
معاون پیشگیری و درمان اعتیاد



سپاسگزاری

تولید این متن مرهون تلاش مستقیم و غیر مستقیم همه‌ی کسانی است که طی سال‌های اخیر برنامه‌های اجتماع‌محور را به یکی از رویکردهای اصلی در مداخله‌های اجتماعی تبدیل کرده‌اند. تسهیل‌گران و کارشناسانی که در مناطق شهری و روستایی بر اصول این رویکرد پافشاری کردند و با جوانه زدن اولین نتایج مشارکت مردم در تصمیم‌گیری‌های محله‌ای، نتایج کارهای ارزشمندشان به چشم سیاست‌گزاران آمد. فرایند تولید این متن نمی‌توانست بدون توجه دقیق و عمیق به این تجربه‌ها باشد. در نخستین گام‌های این فرایند، گزارش‌ها و مستندات اجرای برنامه در سطح کشور و هم‌چنین منابع مورد استفاده فعلی مرور شد. در چند نشست با افراد صاحب‌نظر این حوزه، تجربه‌ها، نگرانی‌ها، محدودیت‌ها و نیازها مرور شدند و بر اساس آن‌ها برخی محورهای اصلی این راهنما استخراج شد. در این میان گفت‌وگوی مستمر با ذی‌نفعان اولیه‌ی این فرایند یعنی تسهیل‌گران و فعالان اجتماع‌محور در استان‌های کشور آغاز شد. پس از گفت‌وگوهای مفصل، ساختار کلی این راهنما تدوین و توسط نویسندگان، مطالب مربوط به هر بخش نگاشته شد. در حین نگارش و در پایان هر مرحله، نظر مشاوران در سطوح مختلف دریافت می‌شد.

نسخه‌ی اولیه این راهنما در کارگاه مشورتی شهر کرد (آبان ماه ۹۳) به کارشناسان حوزه‌ی پیشگیری استان‌ها ارائه شد. این کارشناسان محتوای تهیه شده را مرور و نظرهای اصلاحی خود را ارائه کردند. این راهنما با استفاده از نظرهای مشورتی همکاران و کارشناسان استانی حاضر در کارگاه مشورتی شهر کرد (آبان ۹۳) بازبینی و اصلاح شده است. و نسخه‌ی دوم راهنما تهیه و آن نسخه برای ده نفر از کارشناسان و تسهیل‌گران استانی با سابقه در سطح کشور ارسال شد تا با در نظر گرفتن شرایط کاری و تجربه‌های شخصی و سازمانی خود درباره‌ی آن نظر دهند. سپس نسخه‌ی سوم این راهنما برای دریافت نظر نهایی مشاوران ارسال شد. بنا بر این می‌توانیم ادعا کنیم نظرهای بخش



مهمی از دست اندر کاران این برنامه در تدوین راهنما لحاظ شده و شایسته است از همه این دوستان که مهربانانه به ما کمک کردند سپاسگزاری کنیم.

اما به طور ویژه باید از خانم دکتر مریم رضایی (مشهد) آقای کامران علی مددی (کرمانشاه) آقای حجت الله حاتمی (همدان) خانم زهرا حیدری آزاد (زنجان) خانم افروزه داودی (شهرکرد) خانم بیتا آگاهی (اصفهان) تشکر کنیم زیرا نظرهای مشورتی این دوستان در ارتقای کیفیت کتاب راهنما و نزدیک شدن آن به شرایط واقعی اجرا در مناطق مختلف کشور بسیار مؤثر بوده است.

بیش از همه مدیون تلاش تمام تسهیل گران و اعضای تیم های اجتماع محور هستیم که در سراسر کشور در محله های شهری و در روستاها، مشغول بنانهادن سنگ های توسعه ی پایدار کشور عزیزمان ایران هستند. آن هادر فضای واقعی و گاه بسیار سخت کار می کنند و بخش اعظم آن چه در این راهنما نوشته شده است حاصل تجربه های ایشان است که در نشست ها، ملاقات ها و دوره های آموزشی با مادر میان گذاشته اند.

از کارشناسان معاونت های پیشگیری ادارات کل بهزیستی در سراسر کشور به ویژه شرکت کنندگان کارگاه مشورتی شهرکرد که با اشتیاق تانیمه های شب در کنار فنجان های مکرر چای، این راهنما را مرور و اشکالات آن را استخراج کردند، بی نهایت سپاسگزاریم.

و سپاس ویژه از مشاوران بزرگوار این طرح، استادان عزیز دکتر حسن رفیعی، دکتر مهرداد احترامی، دکتر پدرام موسوی و دکتر محسن روشن پژوه که با دقت و وسواس بارها این راهنما را خواندند و ما را راهنمایی کردند،

گروه نویسندگان

چگونه از این راهنما استفاده کنیم؟

این راهنما برای استفاده‌ی تسهیلگرانی تدوین شده، که قرار است در محله‌های شهری و روستایی فرایندهای اجتماع‌محور را آغاز و تسهیل کنند. اما سایر تسهیلگران در محیط‌های آموزشی و محیط‌های کاری نیز می‌توانند با در نظر گرفتن شرایط کاری هر محیط از آن استفاده کنند. همچنین کارشناسان دولتی مرتبط با برنامه‌های اجتماع‌محور که در تعامل با مؤسسات همکار در این برنامه و نیز در ارتباط با تسهیلگران محله‌ی هستند می‌توانند از این راهنما سود ببرند.

فصل اول و دوم این راهنما به مبانی نظری رویکرد اجتماع‌محور پرداخته است. گاهی گفته می‌شود که پرداختن به موضوعات نظری به افراد حاضر در فضاهای اقدام کمکی نمی‌کند. اما یکی از مهم‌ترین تجربه‌های دهه‌ی گذشته‌ی این برنامه در کشور ما این موضوع است که ناآشنایی با مبانی نظری دلیل عمده‌ی بسیاری از خطاهای عملی است.

این خطا در سطوح مختلف مشاهده می‌شود. مثلاً کارشناس مسئولی با موقعیت بالای اداری در یک سازمان کلیدی در کشور که با مبانی این رویکرد آشنا نیست، انتظاراتی از این برنامه دارد که با روح کلی رویکرد مغایرت دارد. همچنین تسهیلگری که اصول و پایه‌های این رویکرد را نمی‌داند ممکن است در فضای کار به سردرگمی، یاس، دل‌سردی و رفتن به راه‌های خطا دچار شود. بنابراین پیشنهاد اصلی ما این است که دو فصل اول با دقت خوانده و حتی برای تعمیق مباحث گفته شده به منابع دیگر رجوع شود. به گفته‌ی کرت لوین از پایه‌گذاران روانشناسی اجتماعی هیچ چیز عملی‌تر از یک نظریه‌ی خوب نیست. فصل سوم این راهنما یک فصل کلیدی است. در این فصل کلیات مداخله و گام‌ها تشریح شده است تا یک تصویر کلی (Big Picture) از فرایند مداخله در ذهن شکل بگیرد. این فصل به صورت کتابچه‌ی مجزا و البته اندکی مفصل‌تر نیز در اختیار مخاطبان قرار خواهد گرفت



تابه شکل یک دست‌نامه در موقعیت‌های کار از آن استفاده شود. پیشنهاد ما مطالعه دقیق این فصل و به خاطر سپردن تصویر کلی مداخله نیز است که در همین فصل با برخی نقش‌ها و تعاریف آن‌ها آشنا خواهید شد.

فصل چهارم گام‌های مداخله را به ترتیب گفته شده در فصل سوم تشریح کرده است. مطالعه این فصول به طور کلی کمک کننده است اما بهترین روش مطالعه‌ی آن زمانی است که شما در موقعیت گام مورد نظر (مثلاً تیم‌سازی و یا نیازسنجی) قرار گرفته‌اید. مطالعه گروهی در تیم اجتماع محور و یا در مؤسسه‌ی حامی برنامه اجتماع محور در محله به شدت توصیه می‌شود. در مطالعه گروهی افراد برداشت خود را از هر بند و صفحه با دیگران به اشتراک می‌گذارند و در نهایت یک برداشت مشترک در تیم می‌تواند مبنای عمل قرار گیرد. فراموش نکنید! مباحث آمده در هر یک از این فصول بسیار مختصر بیان شده است. زیرا اکثر این مباحث دارای منابع مستقل و کامل هستند.

به عنوان نمونه موضوع طرح‌نویسی و یا ارزیابی مباحثی مفصل هستند که باید به منابع مستقل آن‌ها مراجعه کنید. فصول مربوطه در این راهنما تنها یک تصویر کلی برای اقدام به شما ارائه می‌کند. می‌توانید از بخش‌های ضمیمه برای تکمیل اطلاعات خود و یا اقدامات موازی مورد نیاز استفاده کنید. مراجعه به منابع هر فصل و نیز منابع توصیه شده برای مطالعه بیشتر در تعمیق دانش و فهم بیش‌تر موضوع و رفع اشکالات احتمالی بسیار کمک کننده خواهد بود.

تجربه‌های عملی خود درباره‌ی هر گام را در فضاهای پیش‌بینی‌شده در این راهنما یادداشت کنید. این تجربه‌ها ممکن است اشکالاتی باشد که شما بر این راهنما وارد می‌دانید و یا تجربه‌هایی که به نظر شما می‌تواند در ویرایش‌های بعدی این راهنما بر آن‌ها تأکید شود.

مقدمه‌ای بر برنامه‌ریزی

محقق شدن هر فکر و اندیشه به یک برنامه‌نیاز دارد. درباره‌ی اجتماع محور نیز همین امر صادق است. با توجه به اهداف رویکرد اجتماع محور باید بدانیم می‌خواهیم سراغ کدام محله برویم و چطور کارمان را شروع کنیم و در محله چه کارهایی مدنظرمان قرار خواهد گرفت و در نهایت کارمان را چطور ارزیابی کنیم و در صورت لزوم چطور از محله خارج شویم و ادامه‌ی کار را به اهالی بسپاریم. گام‌هایی که گفته شده به طور کلی فرایند مداخله نام دارد. در بخش عمده‌ای از این راهنما به تشریح گام‌های این فرایند مداخله خواهیم پرداخت. نکته حایز اهمیت این است که باید برای این مداخله‌ها برنامه داشته باشیم. یعنی درباره‌ی آن از قبل فکر کرده باشیم.

تجربه‌ی چند ساله اجرای برنامه‌های اجتماع محور در ایران پر از امیدواری‌ها و ناامیدی‌هاست. چرا این برنامه در بسیاری مناطق آن طور که باید پیش نمی‌رود؟ چرا به اهداف پیش بینی شده نمی‌رسد یا کم می‌رسد؟ چرا اعتیاد همچنان در این محله‌ها شایع است و گویا ما کاری نکرده ایم؟ اگر بخواهیم با دید انتقادی به اقدام‌های گذشته خود نگاه کنیم دو دلیل عمده برای عدم موفقیت‌ها می‌توان برشمرد:

یک دسته‌ی به شرایط اجتماعی، زمینه‌های اجرا و عوامل مداخله کننده از قبیل ناهماهنگی‌های بین بخشی، مشکلات مالی، اجرایی و نظیر آن مربوط می‌شود.

اما دسته‌ی دوم مشکلات به برنامه و نحوه‌ی اجرای آن مربوط است:

- برنامه‌ی وجود ندارد؛
- برنامه منطبق بر رویکردهای اساسی اجتماع محور طراحی نشده است.
- مجریان برنامه به خوبی آموزش ندیده‌اند؛
- برنامه به درستی اجرا نمی‌شود.



هدف این راهنما تمرکز بر حل مشکلات مربوط به برنامه ریزی مداخله است. نگاه کلی این راهنما معرفی ساختار و مراحل یک مداخله‌ی اجتماع محور و نحوه‌ی طراحی برنامه‌های مرتبط با آن و اجرای برنامه‌ها است. اما طراحی یک برنامه مداخله‌ی اجتماع محور پیش از هر چیز به آشنایی با روح کلی و بنیان‌های رویکرد اصلی نیاز دارد.

چرا نظریه‌ها و مفاهیم پایه برای برنامه ریزی اجتماع محور اهمیت دارند؟ گاهی مشاهده می‌شود که تسهیلگر با مفاهیم اولیه‌ی اجتماع محور آشنا نیست. مفهوم مشارکت را به درستی نمی‌داند و اهداف نهایی رویکرد اجتماع محور را نمی‌شناسد. در این وضعیت انتظار طراحی یک برنامه‌ی مداخله‌ی اجتماع محور و اجرای درست آن غیر منطقی است. برخی مرور نظریه‌ها را برای کارهای عملی و میدانی غیر ضروری می‌دانند. اما تجربه‌ی عملی ده سال گذشته ثابت کرده بخش عمده‌ی بی‌اثری از ناکارآمدی‌ها برنامه‌های اجتماع محور به دلیل ناآشنایی با مفاهیم پایه‌ی اجتماع محور بوده است. هدف‌گذاری‌های نامناسب، مداخله‌های اشتباه و ارزیابی‌های غیر واقعی همگی ناشی از عدم آشنایی با برخی مفاهیم اساسی در این رویکرد است. جمله‌ی معروف کرت لوین را به خاطر بیاورید که می‌گوید: «هیچ چیز عملی‌تر از یک نظریه خوب نیست» یعنی چاره‌ای نیست به جز درک عمیق از مبانی نظری یک برنامه. پیش از ورود به بحث اصلی و تشریح گام‌های مداخله‌ی اجتماع محور، نظریه‌های اساسی را مرور خواهیم کرد.

فصل اول

رویکرد اجتماع محور چیست؟

دکتر ابوالفضل وطن پرست

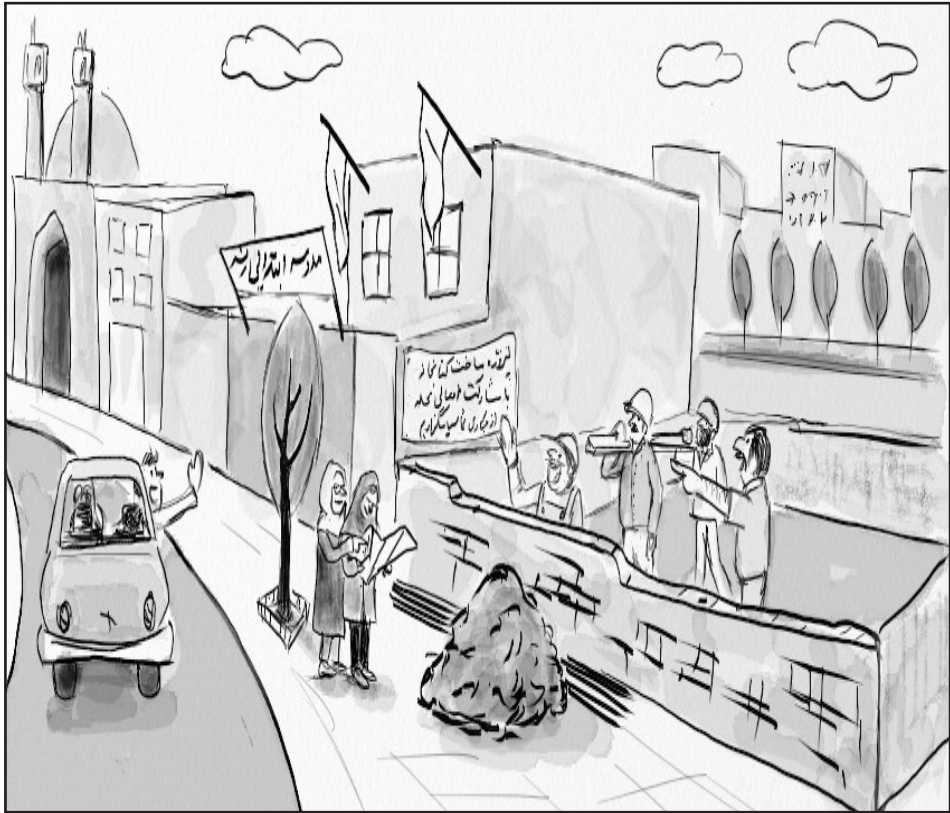
در ورود به برنامه‌های اجتماع محور داشتن یک تعریف کاربردی و مبتنی بر منابع معتبر از مفهوم اجتماع محور ضرورت اساسی دارد و از مهم‌ترین موارد است. تفاوت در برداشت‌ها و ارائه تعاریف متفاوت، گاه برنامه‌ها را به مسیرهای نادرست هدایت می‌کند. در این فصل قصد داریم تعاریف پایه‌ی مفهوم اجتماع محور و اهداف آن را به اختصار مرور کنیم. انتظار داریم خوانندگان در پایان بتوانند:

- یک تعریف جامع و کاربردی از رویکرد اجتماع محور ارائه کنند.
- اجتماع و عوامل شکل‌گیری آن را تعریف کنند.
- اهداف رویکرد اجتماع محور را نام ببرند.
- میزان باور خود به اهداف غایی اجتماع محور را ارزیابی کنند.

اجتماع محور چه چیزی است و چه چیزی نیست؟

شاید بی‌راه نباشد اگر مدعی شویم سخت‌ترین پرسشی که در تمام این مجموعه به دنبال یافتن پاسخش خواهیم بود همین پرسش ساده است. اجتماع محور چیست؟ برخی هر فعالیتی را که هدفش انجام نوعی خدمت در یک اجتماع باشد، فعالیت اجتماع محور می‌دانند. از نظر این عده فرق نمی‌کند این کار را یک سازمان دولتی انجام دهد یا یک مؤسسه‌ی خصوصی و یا تعدادی از اعضای اجتماع. برای وارد شدن به یک فرایند اجتماع محور اصلی‌ترین موضوع دانستن پاسخ دقیق و عمیق این پرسش است.

به طور کلی در برنامه‌های ارتقای سلامت از این مفهوم برای اشاره به مجموعه فعالیت‌هایی استفاده می‌شود که توسط مردم و در ارتباط با محیط اجتماعی آن‌ها به انجام می‌رسد. یک تعریف مشهور درباره‌ی این مفهوم می‌گوید: ((اجتماع محور رویکردی است که در آن به نقش عوامل محیطی



و اجتماعی در کیفیت زندگی و رفاه اجتماعی مردم توجه می شود.)) در این رویکرد تمام فرآیند مداخله (تعیین مشکل، اولویت بندی، طراحی مداخله، اجرای مداخله، ارزیابی و اصلاح آن برای اجرای بعدی) را اعضای اجتماع (محل، محیط کار یا محیط آموزشی) در کنار یک تسهیلگر کارشناس و با کمک منابع دولتی و غیردولتی موجود در اجتماع (خیرین، خودیاری، انجمن های محلی و...) انجام می دهند. در این تعریف واژه های کلیدی تمام فرآیند مداخله است. برداشت سراسر از این تعریف یعنی، اعضای یک اجتماع در تمام مراحل اقدام های انجام شده در اجتماع شان حضور واقعی دارند. به بیان دیگر از منظر رویکرد اجتماع محور موضوع خدمت در یک اجتماع، نوعی سیاست اجتماعی است که در درون خود محله تعریف می شود و جواب نیز در همان جا تهیه می شود. در واقع اعضای جامعه محلی به عنوان گیرندگان خدمت دیده نمی شوند که از جایی به آن ها داده شود.

مثال: قرار است در محله ای صاد که از محلات قدیمی شهر کاف است یک کتابخانه عمومی ساخته شود.

پرسش: در چه صورت این اقدام یک فعالیت اجتماع محور است؟

پاسخ های احتمالی: اگر مردم برای ساختن آن کمک مالی کنند.

برنامه‌ی پیشگیری اجتماع محور از اعتیاد در محله، برنامه‌ای است که در محله (اجتماع) به اجرا درمی‌آید و با تأکید بر توانایی مردم محله برای تصمیم‌گیری و انتخاب و بارویکرد محیطی- اجتماعی و با مشارکت همه‌ی ذی‌نفعان آن اجتماع به‌منظور کاهش بروز آسیب‌های اجتماعی (مثل اعتیاد) از طریق کاهش عوامل خطر و افزایش عوامل محافظ در همان اجتماع انجام می‌شود.

اگر مردم در ساختن کمک انسانی کنند. اگر مردم از سازندگان آن حمایت و پشتیبانی کنند. اگر سازندگان قبل از ساختن از مردم درباره‌ی نیاز به کتابخانه سؤال کرده باشند. اگر مردم از کتابخانه به خوبی استفاده کنند. متأسفانه هیچ‌یک از موارد فوق شاخص مناسب برای اجتماع محور بودن این اقدام نیست. در تمام شرایط فوق، مردم (که در این‌جا منظورمان همان ساکنان محله هستند) به شکل واقعی حضور ندارند و یا حضورشان کم‌رنگ است.

اجتماع محور در تعریفی ساده به شرایطی اطلاق می‌شود که مردم یک اجتماع در تعیین شرایط زندگی خود و اقدام‌هایی که برای بهبود آن انجام می‌شود، حضور واقعی و پذیرفته شده داشته باشند. در مثال بالا باید پرسیده شود:

- آیا ساختن کتابخانه نیاز واقعی مردم محله بوده است؟
- آیا ساختن کتابخانه خواست مردم بوده است؟
- آیا ساختن کتابخانه را مردم انتخاب کرده‌اند؟
- آیا مردم در این انتخاب آزاد بوده‌اند؟
- آیا این انتخاب آگاهانه بوده است؟

به طور خلاصه می‌توان گفت: بر اساس مفهوم اجتماع محور، مردم یک اجتماع متکی به خود هستند و سایر نهادها و سازمان‌ها به مردم یک اجتماع اعتماد دارند. این مردم می‌توانند درباره‌ی محل زندگی خود تصمیم بگیرند و برگزینند که چه کاری باید بکنند، چه کاری برایشان دارای اهمیت است، چه کاری در اولویت است و چه کارهایی در حال حاضر مورد نظرشان نیست. همچنین مردم می‌توانند آزادانه و آگاهانه تصمیم بگیرند برای بهتر شدن شرایط زندگی خود بر چه موضوعاتی تمرکز کنند و چگونه برای آن‌ها یک برنامه تنظیم کنند. به طور خلاصه مردم معمار زندگی اجتماع خود (محله‌ی خود، محل کار خود، محل تحصیل خود و...) می‌شوند و برای بهبود شرایط فعلی خود (ارتقای سلامت) تلاش می‌کنند. بدیهی است همان‌طور که در تعریف مشهور بالا آمده است در این فرایند نقش افراد و سازمان‌های خارج از این اجتماع فراموش نمی‌شود. در مثال پیش گفته، ممکن است سازنده آن کتابخانه، یک مؤسسه خصوصی یا یک سازمان دولتی باشد. ممکن است حامی مالی آن یک سازمان بین‌المللی یا افراد خیر باشد. اما داشتن کتابخانه، برآمده از خواست و تصمیم مردم همان محله است و نیز چگونگی کتابخانه و نحوه‌ی انجام اقدام‌های اجرایی، بر اساس نوع انتخاب مردم عملی خواهد شد.

رویکرد اجتماع محور، اقدامی در جهت توسعه‌ی محلی است. این فرایند می‌تواند به ایجاد نهادهای محله‌بی منجر شود. دامنه‌ی این نهادها گستره‌ی وسیعی دارد. از گروه‌های غیررسمی که برای اقدام‌های

موقت محله‌یی تشکیل می‌شوند تا نهادهای سازمان یافته‌ای که ساختارهای معین و مشخص دارند.

چالش‌های مهم

- اجتماع محور به اشتباه به هر نوع فعالیتی در اجتماع اطلاق می‌شود.
- مشارکت مردم در معماری زندگی خود، به صورت معادله‌ای همه یا هیچ تعریف می‌شود. یعنی یا مردم همه کارهایشان را خودشان بکنند، یا در هیچ کاری (جز کاری که متخصصان و کارگزاران دولتی می‌گویند) مداخله نکنند.
- تلقی افراد در نهادهای مختلف از این مفهوم متفاوت و گاه متناقض است.

بسیاری از دولت‌ها به دلیل صرفه‌ی اقتصادی و یا به دلیل اثر بخشی بیش تر آن در برنامه‌های توسعه‌ای از اجرای برنامه‌های اجتماع محور استقبال می‌کنند. همچنین طرفداران نظریه‌های عدالت محور، حرکت در مسیر این رویکرد را سبب برای دست‌یابی به عدالت اجتماعی بیش تر می‌دانند. از سوی دیگر، به باور برخی به دلیل تأکید فراوان این رویکرد بر قدرت و اختیار مردم جوامع محلی، شکل‌های مختلف مسئولیت‌پذیری اجتماعی از نتایج این فعالیت‌ها خواهد بود.

به طور خلاصه مهم‌ترین دلایل اهمیت رویکرد اجتماع محور از این قرار است:

- توسعه عدالت اجتماعی
- توانمند شدن گروه‌های مختلف مردم
- صرفه‌ی اقتصادی
- افزایش انگیزه‌ی مشارکت مردم
- افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی
- اثر بخشی بیش تر در برنامه‌های ارتقای سلامت

در طول این برنامه‌ها، که معمولاً زمان زیادی نیاز دارند و برای حضور و استمرار مشارکت مردم به انگیزه‌های بالا نیاز دارند. (معمولاً عده‌ای با انگیزه‌ی بالا کار را شروع می‌کنند و به تدریج افراد دیگر اجتماع نیز برای مشارکت انگیزه‌ی بیشتری پیدا می‌کنند). آشکال گوناگون توانمند شدن گروه‌های مختلف به نفع افزایش مشارکت اجتماعی در فرایندهای توسعه‌ی رخ می‌دهد.

مقصود از اجتماع چیست؟

وقتی می‌گوییم محله، منظورمان تا حدی مشخص است. محله نوعی از اجتماع است. اما اجتماع تعریف گسترده‌تری دارد و شکل‌های دیگر جماعت‌های انسانی را هم شامل می‌شود.

عبارت اجتماع محور دو جز اصلی دارد. این ترکیب بر گردان کلمه‌ی Community based است. بخش دوم (یعنی based) به طور کلی در ترکیب با هر اسم دیگری به معنی محور بودن آن چیز است. مثلاً وقتی در فرایندهای درمان و مشاوره، می‌گوییم Client based (مراجع محور) منظورمان این است که مراجع در فرایند درمان و مشاوره محور برنامه‌ریزی است و در تصمیم‌گیری و انتخاب الگوهای مداخله، اصل بر خواست مراجع است. در این جانیز وقتی از Community based صحبت می‌کنیم مقصودمان این است که Community یا همان اجتماع، محور هر نوع تصمیم‌گیری و انتخاب است.

حال می‌خواهیم ببینیم منظور از خود کلمه Community یا اجتماع^۱ چیست. به طور ساده اجتماع به دور هم جمع شدن تعدادی از افراد گفته می‌شود. بنا به نظر اکثر منابع موجود می‌توان گفت تعریف اجتماع بیش از هر چیز بر اساس مرزهای جغرافیایی تعیین می‌شود. در این صورت هر محله، مدرسه، کارگاه، مجتمع ساختمانی یا کارگاه مصداق آن به شمار می‌رود. اما آن چه به طور دقیق‌تر تعریف اجتماع را شکل می‌دهد، احساس تعلق مشترک افراد به آن، منافع مشترک آن‌ها، نیازها و دارایی‌های مشترک آن‌ها و روابط و تعامل‌های نزدیک و چهره‌به‌چهره‌ی آنان است. عده‌ای دیگر از مولفان در تعریف اجتماع می‌گویند اشتراک جغرافیایی (یعنی زندگی کردن در یک مکان مشترک) تنها عامل شکل‌گیری یک اجتماع نیست. به اعتقاد این گروه «اجتماعات می‌توانند بر اساس اشتراکات دیگر از جمله اشتراکات فرهنگی، مذهبی و یا مولفه‌های دیگر شکل بگیرند» در این تعریف علاوه بر تمرکز بر مرزهای جغرافیایی، که در تعریف اجتماع بر آن تأکید می‌شود، بر اشتراکات فرهنگی، اجتماعی و مذهبی تأکید ویژه می‌شود.

این اختلاف در تعریف اجتماع از آن‌جا منشأ می‌گیرد که برخی عقیده دارند؛ تازمانی که گروه‌های انسانی در مرزهای جغرافیایی گرد هم نیامده باشند نمی‌توان واژه‌ی اجتماع را بر آن‌ها اطلاق کرد. اما در دنیای امروز گروه‌های بسیاری از مردم (مثلاً پزشکان بدون مرز) در ارتباطی پویا و مؤثر با یکدیگر به پیگیری علایق و اهداف مشترک خود می‌پردازند بدون آن‌که در مرزهای جغرافیایی مشترکی در کنار یکدیگر باشند. شاید اشاره به دو مفهوم دیگر برای دستیابی به یک رویکرد منطقی مناسب باشد.



در ادبیات مرتبط با این موضوع از دو واژه‌ی دیگر نام برده می‌شود.

واژه‌ی نخست Grass Roots است که می‌توان آن را جامعه محلی ترجمه کرد. این واژه به طور ضمنی به مردمی نظر دارد که بدون تجربه‌ی حرفه‌ای و تنها با اتکا به تجربه‌ی اجتماعی خود به ساخت اجتماع اقدام می‌کنند. در این مفهوم مرزهای جغرافیایی اهمیت اساسی دارد و مقصود از جامعه‌ی محلی گروهی از مردم هستند که در یک مکان جغرافیایی زندگی می‌کنند.

واژه‌ی دیگر Association است که به انجمن بر گردان شده است. در تعریف این واژه نیز همانند واژه‌ی پیشین می‌توان گفت، انجمن یک گروه رسمی یا غیررسمی از شهروندان است که برای دستیابی به یک هدف مشترک با یکدیگر کار می‌کنند. آن‌ها معمولاً با تمرکز بر یک دغدغه‌ی مشترک، تدوین یک برنامه‌ی مشخص، و اجرای فعالیت‌های معین، به این اهداف دست می‌یابند. اما در این مورد بر مرزهای

۱. برخی نویسندگان واژه جماعت را به عنوان معادل Community آورده‌اند که معادل خوب و جذابی است. اما به دلیل استفاده از مفهوم اجتماع محور در برنامه‌های پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی طی چند سال اخیر در این متن ما از واژه‌ی اجتماع استفاده کرده‌ایم.



جغرافیایی تأکید نمی‌شود. انجمن‌هایی توانند در فضای مجازی نیز شکل بگیرند و اهداف و دغدغه‌های اعضای خود را پیگیری کنند.

به طور خلاصه می‌توان گفت، مردم یا در واحدهای جغرافیایی و یا به دلیل دغدغه‌ها و اهداف مشترک گرد هم می‌آیند و یک اجتماع شکل می‌گیرد. به این فرایند در اصطلاح ساخت اجتماع (یا Community Building) اطلاق می‌شود. بنابه تعریف ساخت اجتماع زمانی است که مردم یا سازمان‌های شکل گرفته در اجتماع، گرد هم می‌آیند تا برای محقق کردن اجتماع آرمانی خود کاری انجام دهند. این کار با تدوین برنامه‌هایی برای تجهیز همه منابع و امکانات اجتماع آغاز می‌شود.

نکته‌ی مهم: با توجه به تعاریف فوق، به نظر می‌رسد اجتماعات گوناگون در میزان ساخت و قوام خود با یکدیگر یکسان نیستند. یک محله با توجه به میزان اشتراکات ساکنان آن با یکدیگر، نوع ارتباطات و همچنین وجود ساختارهای کمک‌کننده به ساماندهی و افزایش تعامل بین اهالی (مثلاً یک مسجد قدیمی یا یک بوستان مجهز) از محلیت بیشتری برخوردار خواهد بود.

یک اجتماع زمانی ساخته می‌شود که:

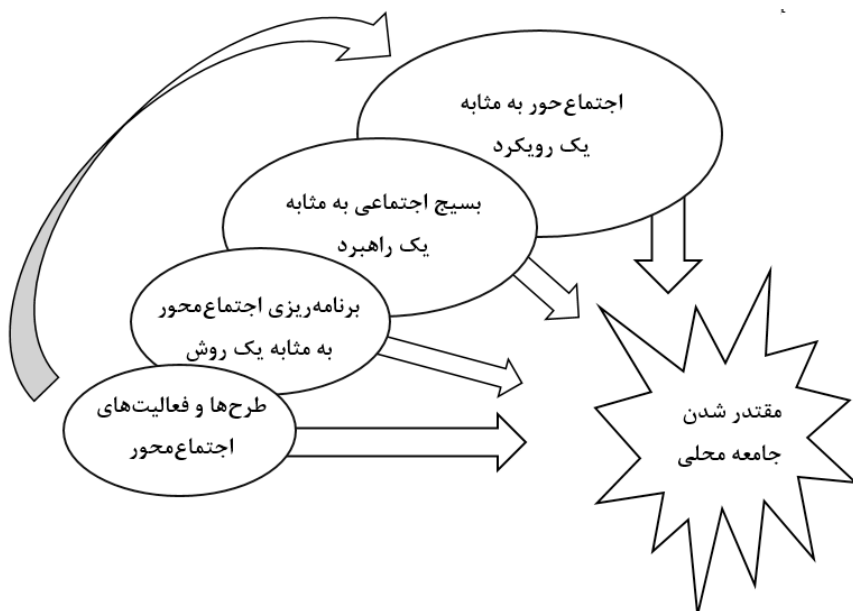
- یک آرمان مشترک (اجتماع آرمانی) وجود دارد.
- این آرمان بر ایند آرزوهای همه افراد اجتماع است.
- همه افراد اجتماع در شکل‌گیری این آرمان مشارکت کرده‌اند
- اجتماع برای دستیابی به آرمان‌ها و اهداف خود دارای برنامه‌ی مشخص است.
- اجتماع دارایی‌های (Assets) خود را شناسایی کرده است.
- اجتماع آمادگی دارد از منابع خارج از خود استفاده کند.

پرسش: آیا نحوه‌ی ورود به فعالیت‌های اجتماع محور در همه‌ی محله‌ها یکسان است، چرا؟
آیا احتمال پیشرفت و موفقیت فرایندهای اجتماع محور در همه‌ی محله‌ها یکسان است، چرا؟

اهداف رویکرد اجتماع محور

به گزاره‌های زیر فکر کنید:

- مردم توانا هستند و می‌توانند خودشان فکر کنند و بهتر تصمیم بگیرند.
- مردم حق دارند در سرنوشت خود دخیل باشند.
- مردم (در هر سطح و رتبه‌ای) قادرند زندگی خود را اداره و هدایت کنند.
- مردم آزادی انتخاب دارند هر چند که اختیارشان توسط محیط محدود می‌شود.
- مردم با هر بینش و آگاهی و هر طرز فکری هدفی دارند و به طور مداوم برای رفع نیازهای جسمی، روانی و اجتماعی خود می‌کوشند.
- مردم می‌خواهند درباره خودشان و حضورشان در جهان احساس خوبی داشته باشند.
- مردم قادرند که رفتارهای جدید را یاد بگیرند و خود را تغییر دهند.
- بسیاری از مسایل مردم اجتماعی است تا فردی یا شخصی، پس باید به طور اجتماعی و با مشارکت دیگران برای آن اقدام کنند.
- مردم سازنده، همکاری کننده، قابل اعتماد، واقع بین، معتقد و اجتماعی هستند.
- مردم می‌توانند اداره زندگی و سرنوشت خود را به عهده بگیرند.
- مردم به احساس ارزشمندی و احترام به خودشان نیاز دارند.
- مردم در میان جمعی که در آن زندگی می‌کنند، به احساس احترام نیاز دارند.



درباره‌ی هریک از گزاره‌های فوق چه فکر می‌کنید؟ به نظر شما کدام یک از گزاره‌ها زیاد درست نیست و یاد ر همه‌ی شرایط نمی‌تواند درست باشد؟ کدام گزاره‌ها به طور قطع غلط هستند؟ همان طور که ملاحظه می‌کنید همه‌ی گزاره‌های بالا به نوعی چالش برانگیز و قابل بحث هستند. زیرا همه‌ی آن‌ها به نگرشی خاص تعلق دارند که اعتقاد به آن ممکن است در افراد مختلف تفاوت‌های زیادی با هم داشته باشد. این تفاوت‌ها به تجربه‌ها و دانش و گاه نیز سایر باورهای افراد مربوط می‌شوند. به همین دلیل اجتماع محور نوعی نگرش و باور به مسایل اجتماعی و مدیریت آن‌ها است و ویژگی عمده‌ی اجتماع محور در همین نکته نهفته است. وقتی می‌گوییم اجتماع محور یک رویکرد است، منظور باور به یک مجموعه عقاید مشخص است که زیر بنای آن باور به حق مردم در تصمیم‌گیری و انتخاب است و هدف غایی آن این است که مردم اختیار زندگی خود را به دست بگیرند و مقتدر شوند. خطای شایع در این فرایند این است که رویکرد اجتماع محور به یک برنامه یا یک طرح تقلیل پیدا کند. مشارکت انسانی مردم برای اعمال این حق هسته‌ی مرکزی تفکر اجتماع محور است. در واقع رویکرد اجتماع محور به طور کلی راجع به تعامل حق و آزادی فرد و حق اجتماع حرف می‌زند. در واقع این حق برای همه‌ی مردم در همه‌ی سطوح و همه‌ی امور مربوط به زندگیشان است.

نکته‌ی کلیدی:

برنامه‌ها و طرح‌های اجتماع محور تنها زمانی باعث ارتقای سلامت در یک محله و رفع کامل مشکلات آن‌ها خواهند شد که در چارچوب یک رویکرد اجتماعی (باور و برنامه کلان) به اجرا درآیند. در غیر این صورت با سایر برنامه‌های مبتنی بر سایر رویکردها (مثلاً رویکرد کمک‌رسانی یا رویکرد خیرخواهانه) تفاوتی نخواهد داشت.

یک تجربه‌ی بومی

به اعتقاد شرکت‌کنندگان در یک نشست مشورتی در سال نود و دو، در جریان اجرای برنامه‌های پیشگیری اجتماع محور از اعتیاد در کشور «بین انتظارات ستاد مبارزه با مواد مخدر، شورای هماهنگی استان‌ها، سازمان بهزیستی کشور و معاونت پیشگیری و درمان اعتیاد، درباره‌ی گزارش‌های عملکردی خواسته شده از استان‌ها هماهنگی وجود ندارد»

تحلیل: تفاوت در انتظارات از یک برنامه، بیش از هر چیز به تفاوت در برداشت‌ها از تعاریف پایه‌ی موضوع بستگی دارد. درباره اجتماع محور نیز این تفاوت در باور و برداشت‌ها و بالتبع تفاوت در انتظارات شدید است. بسیاری از کارشناسان و مدیران بخش‌های دولتی اجتماع محور را یک طرح اجرایی می‌دانند که قرار است یک سازمان دولتی در محله‌ها اجرا کند و تنها یک ویژگی دارد: بهتر است بخشی از کار را خود مردم انجام دهند تا بار زیادی روی دوش دولت نیفتد.

گروهی نیز اجتماع محور را نسخه‌ی دیگری از طرح‌های جامع می‌دانند که در مقیاس کلان افراد زیادی را تحت پوشش قرار می‌دهد و هر چه افراد تحت پوشش این طرح بیشتر باشد، نشان‌دهنده موفقیت آن دستگاه دولتی خواهد بود.

هدف غایی برنامه‌های اجتماع محور چیست؟

ارتقای کیفیت زندگی و کاهش مشکلات اجتماعی، هدف غایی برنامه‌های اجتماع محور است. به اعتقاد بسیاری از حمایت کنندگان فعالیت‌های اجتماعی، هدف اصلی همه‌ی الگوهای مداخله‌ی طراحی شده بر مبنای مشارکت اجتماعی و همکاری آگاهانه مردم، حل مشکلات جوامع محلی است. واضح است که این هدف می‌تواند هدف سایر رویکردهای مداخله‌های اجتماعی نیز باشد. مثلاً هدف برنامه‌هایی که دولت‌های رفاه به اجرا در می‌آورند نیز در نهایت حل مشکلات مردم و بهتر کردن شرایط زندگی آنان است. تمایز رویکرد اجتماع محور در این مورد در نگاهی است که به فرایند حل مشکل دارد. در رویکرد

اجتماع محور اعتقاد بر این است که تنها خروجی فعالیت‌ها (ستانده‌ها) نتیجه‌ی کار نیست بلکه مسیر طی شده (فرایند) خود بخشی از حل مشکل و بخش مهمی از نتایج است.

برنامه‌های غیر اجتماع محور عموماً در منطقه‌ی دوم نمودار جای می‌گیرند. این برنامه‌ها عموماً بر نتایج تمرکز دارند و فرایند رسیدن به نتایج را مهم نمی‌دانند. برخی نیز در برنامه‌های اجتماع محور بسیار بر فرایندها تأکید می‌کنند. بر اساس نمودار بالا این نگاه بیش‌تر در منطقه‌ی سوم قرار می‌گیرند. اما برنامه‌های اجتماع محور آرمانی

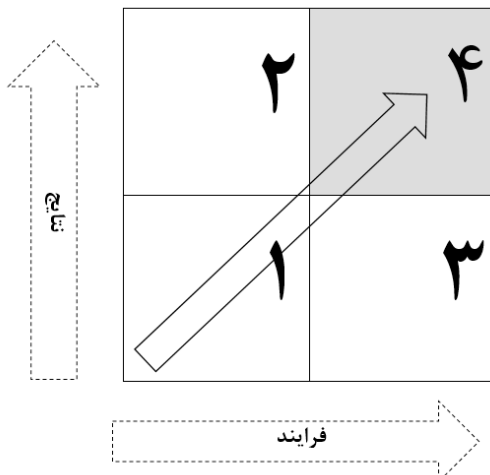
هدفش حرکت به سمت منطقه چهار نمودار فوق است جایی که فرایندها و ستانده‌ها هر دو دارای اهمیت هستند. به باور بسیاری از فعالان اجتماع محور فرایند اجتماع محور این است که مردم دور هم جمع شوند و

از حق خود استفاده کنند تا تصمیمی بگیرند و از داشته‌ها استفاده کنند تا آن را اجرا کنند و به یک ستانده دست یابند. اما فرایند مهم‌تر است. اگر فرایند انجام شود ستانده حاصل می‌شود و این اثر افراد دیگر را جذب و خود گروه اول را هم تثبیت می‌کند. اگر فرایند درست باشد، افراد گروه برای آن چه برای اجتماع مهم است از ظرفیت‌های خود استفاده‌ی حداکثری می‌کنند

چند نکته‌ی مهم: در فرایند مداخله‌ی اجتماع محور با هدف نهایی کاهش شیوع مصرف مواد در یک محله، معمولاً لازم نیست در ابتدای

چالش

از مهم‌ترین چالش‌هایی که رویکرد اجتماع محور را تهدید می‌کند، تأکید بر یکی از دو بخش فرایند و ستانده است. تأکید بر ستانده‌ها، اجتماع محور را از نگاه بلند مدت و توانمندساز خود تهی می‌کند و آن را به یک طرح عادی بدل می‌کند و تأکید صرف بر فرایند، خطر ایجاد ناامیدی و یاس و احساس بی‌فایده بودن کارها را در مردم خواهد داشت.



اهداف فرایندی و برابندی رویکرد اجتماع محور

(منبع: کتاب توانمندسازی اجتماع محور در جهت توسعه محلی)

۱. افزایش سطح اعتماد و خودباوری جامعه محلی در رفع مشکلات محلی.
۲. سازمان یافتن جامعه محلی در جهت حل مشکلات و مسایل خود.
۳. افزایش دانش، مهارت و قابلیت نهاد توسعه محلی تحلیل و بسیج جامعه محلی خود.
۴. افزایش دانش، مهارت و قابلیت نهاد توسعه محلی نیازسنجی و الویت بندی.
۵. افزایش دانش، مهارت و قابلیت نهاد توسعه محلی تعریف، اجرا و ارزیابی اقدامات و طرح های مداخله ای.

ورود درباره‌ی موضوع مصرف مواد و اعتیاد حرف بزنیم. تجربه‌ی تسهیلگران اجتماع محور در سال های گذشته نشان می دهد بهتر است با همان موضوع کلی تر سلامت و ارتقای سلامت به محله وارد شویم و پس از اعتماد سازی و تشکیل تیم، برنامه مداخله خود به خود می تواند سمت و سوی برنامه های پیش گیرانه را در پیش گیرد. این به معنای عدم شفافیت تسهیلگر نیست بلکه یعنی، خود تسهیلگر هم باید بر این باور باشد که موضوع اصلی ارتقای سلامت است و در مسیر ارتقای سلامت ورود به برنامه های پیشگیری از مصرف مواد ضرورت پیدا می کند. بهتر است این موضوع را در مناسب ترین زمان با اعضای جامعه محلی در میان بگذاریم.

نکته: به اعتقاد برخی ایجاد رهبری محلی مشارکتی می تواند به عنوان یک نقطه مشترک فرایند و ستانده در نظر گرفته شود تا چالش های ناشی از تأکید بر یکی و فراموش کردن دیگری کم تر شود.

اقتدار افزایی

اقتدار افزایی (توانمند شدن) مردم در جریان فعالیت های اجتماع محور یک هدف راهبردی است. این هدف هم در جریان فرایند به دست می آید و هم با تحقق نتایج کارها. مردم در یک اجتماع گرد هم می آیند تا به حل مشکلات خود بپردازند اما هدف زمانی به شکل پایدار و اساسی محقق خواهد شد که مردم توانمندی را احساس کنند. این احساس و باور نوعی خودباوری و توانایی در دست گرفتن امور است (مقتدر شدن) که شناسایی و حل مشکلات آتی را نیز سهل تر خواهد کرد. مردم در جریان مشارکت در اقدام های اجتماعی می آموزند چگونه با دیگران کار کنند و چطور با تشریک مساعی در حل مشکلات خود و اجتماع خود موفق شوند. این خود آگاهی و اعتماد به نفس تولید شده موجب افزایش اقتدار آنان می شود. تفاوت این نگاه با برخی رویکردهای دیگری که ممکن است از واژه های مشابه در ارتباط با حضور مردم در فرایندهای اجتماعی استفاده کنند، اولویت دار بودن موضوع توانمند شدن مردم بر سایر دست آوردهای حاصل از مشارکت مردم است. گاهی از مشارکت مردم برای دستیابی به اهداف مادی و غیر مادی گروه های خاص استفاده می شود که در این حالت مشارکت ابزاری شکل می گیرد. لیکن در رویکرد اجتماع محور، مشارکت و حضور مردم راهبردی برای توانمند شدن آنان است و این توانمندی موجب رفع کامل مشکلات خواهد شد.

در جریان اقدام های اجتماع محور زمینه های رشد و توانایی افراد جامعه و بروز خلاقیت ها فراهم



می شود و از آن جا که این رویکرد یک کنش اجتماعی داوطلبانه، آگاهانه، هدفمند و همه جانبه است، می تواند به شناسایی و افزایش توانایی های صاحبان فرایند (مردم محله، سایر افراد و سازمان های مرتبط با فعالیت ها) منجر شود. گام مهم بعدی، بسیج این منابع برای ایجاد تغییرات مثبت اجتماعی است. زیرا به تجربه ثابت شده است، زمانی که شناسایی این ظرفیت ها و توانایی ها در جهت یک تغییر مثبت اجتماعی مورد استفاده قرار نگیرد، وازدگی و سرخوردگی در مشارکت کنندگان و نیز حامیان آنان را موجب خواهد شد.

توضیح مهم: افزایش اقتدار یک فرد یا گروه یا جامعه علاوه بر داشته ها، قابلیت ها و توانمندی های روانی، مادی، رفتاری و غیره، به ساختار یا فرصت هایی برای مشارکت و استفاده از آن توانمندی ها بستگی دارد که ترکیب این دو با هم به اقتدار افزایی منتهی می گردد. بدیهی است برای دستیابی به این شرایط که بیشتر از شکل سیاست گذاری های اجتماعی در مقیاس کلان و نیز توسعه در ابعاد دیگر است به مداخله های دیگری هم نیاز هست از جمله تغییر سیاست ها و ساختارها که به خودی خود بسیار در تغییرات اجتماعی مؤثر هستند. تسهیلگران علاوه بر تلاش برای افزایش این قابلیت ها در فرد یا گروه که هدف اصلی مداخله ها می باشد، باید به این گونه مداخله ها در مقیاس کلان و تأثیر مهم آن بر مقتدر شدن فرد و گروه هم بیندیشند. اقتدار افزایی (با توانمندسازی) به طور خلاصه فرایند شناسایی و به فعل رساندن توانایی هایی است که مردم به طور بالقوه دارای آن هستند. بنابراین نخستین و مهم ترین گام در توانمندسازی تسهیل فرایند شناسایی توانایی های مردم محله است.

ارتقای کیفیت زندگی و کاهش مشکلات اجتماعی

هدف غایی برنامه های اجتماع محور

از مجموع مباحث بالا می توان به این نتیجه رسید که هدف نهایی برنامه های اجتماع محور کاهش مشکلات موجود در یک اجتماع محلی است. برخی تصور می کنند وقتی از تأکید فراوان بر فرایندها و

مقتدر شدن اجتماع محلی صحبت می شود به این معنی است که قرار نیست در نهایت مشکلی از مشکلات اجتماع حل شود. مقتدر شدن اجتماع به این معنی است که اعضای یک محله به میزانی از توانایی دست می یابند که می توانید مشکلات خود را به درستی تشخیص دهند و در حل آن بکوشند. تأکید بر فرایندها در برنامه های اجتماع محور به این دلیل است که بدون پی ریزی فعالیت هایی که اجتماع در آن مشارکت فعال داشته باشد، اقدام های نتیجه گرای صرف پایدار نخواهند بود و پس از پایان مداخله معمولاً مشکلات محله دوباره بروز خواهند کرد.

نکته: ممکن است همان مشکلات قبلی عیناً دوباره بروز نکنند مثل تجربه های خانه های بهداشت در کنترل برخی بیماری ها، اما کارخانه ی حل مسأله و پیشگیری در محله تأسیس نمی شود.

کاهش مشکلات در اجتماع محلی در برنامه های اجتماع محور بیش از آن که بر کمیت ها متمرکز باشد به کیفیت، عمق و میزان پایداری وضعیت تازه توجه می کند. باور بر این است که بخشی از مشکلات به شکل ذاتی به دلیل عدم مشارکت مردم رخ می دهد. یعنی به محض بیشتر شدن مشارکت مردم بسیاری از مشکلات خود به خود کاهش می یابند.

فکر کنید: در محله یی به تازگی زنان جلسه های هفتگی برگزار می کنند و درباره ی مشکلات محله با هم به گفت و گو می نشینند. به نظر شما این جمع شدن منظم باعث کاهش برخی مشکلات در محله خواهد شد، چه مشکلاتی و چه اندازه؟

چگونه می توان از رویکرد اجتماع محور در برنامه های پیشگیری از اختلالات مصرف مواد سود برد؟

بسیاری می گویند، برنامه های اجتماع محور نمی تواند روشی مؤثر در پیشگیری از اختلالات مصرف مواد در محله ها باشد. مهم ترین دلایلی که این گروه به آن ها اشاره می کنند از این قرار است:

اقتدار افزایی (یا توانمندسازی) به طور خلاصه فرایند شناسایی و به فعل رساندن توانایی هایی است که مردم به طور بالقوه دارای آن هستند. بنا بر این نخستین و مهم ترین گام در توانمندسازی تسهیل فرایند شناسایی توانایی های مردم محله است.

اجتماع محور بیشتر بر خواست های مردم تأکید می کند و ممکن است خواست مردم یک محله، پیشگیری از اعتیاد نباشد. اجتماع محور و فرایندهای مشارکتی به زمینه های اجتماعی

زیادی نیاز دارند که این زمینه ها در بیشتر محله ها وجود ندارند و این ممکن است به قیمت از دست دادن زمان و شیوع بیشتر مصرف مواد تمام شود. باید مردم پیش از ورود به برنامه های اجتماع محور آموزش ببینند. بدون این آموزش های پایه، اجتماع محور به نتیجه نخواهد رسید. اجتماع محور برنامه ای زمان بر و طولانی است در حالی که برای پیشگیری از اعتیاد باید به اقدام های سریع تر دست زد.

اجتماع محور در هر اجتماعی قابل اجرا نیست.

برای بی تأثیر بودن برنامه‌ی اجتماع محور در پیشگیری از اعتیاد دلایلی شبیه این موارد آورده می‌شود. اما به نظر می‌رسد مهم‌ترین دلیل منتقدان برنامه‌ی اجتماع محور، این باشد که به گمان آن‌ها برنامه‌های اجتماع محور در طی ده سال گذشته در پیشگیری از اعتیاد موفقیتی نداشته است. اگر به زمینه‌های بروز و شیوع مصرف مواد و به سطوح پیشگیری و مداخله‌های پیشنهادی برای هر سطح توجه کنیم درمی‌یابیم، اجتماع محور رویکردی است که بدون نفی سایر مداخله‌های پیشگیرانه نظیر آموزش، مهارت‌افزایی، تقویت توانایی‌های فردی، گسترش قوانین و ... در پی تلفیق همه این روش‌ها در یک طرح کلی محله‌یی است و باید در آن اعضای اجتماع از قدرت کافی برای اعمال نظر در برنامه برخوردار باشند. این به معنای نفی اهمیت متخصصان و کارشناسان نیست.

اگر بپذیریم مهم‌ترین راهبرد پیشگیرانه در تمام برنامه‌های پیشگیری از مصرف مواد، تلاش برای کاهش عوامل خطر ساز مصرف مواد و افزایش عوامل محافظ است، می‌توان ادعا کرد اجتماع محور یک برنامه و روش اساسی برای پیشگیری از اعتیاد است. زیرا مهم‌ترین عوامل خطر ساز مصرف مواد همان موضوعاتی است که در فرایندهای اجتماع محور بر رفع آن‌ها تمرکز می‌شود.

عوامل افزایش احتمال اعتیاد در محله:

معیارهای اجتماعی که مصرف مواد را مجاز بدانند؛ این معیار در بخش‌های به تفصیل بیان شده است.

- فقر
- فقدان تقید و پیوند اجتماعی
- نابسامانی جامعه و بی‌سازمانی محله
- محرومیت از حقوق شهروندی
- دسترسی آسان به سیگار، الکل و مواد (به طور کلی در دسترس بودن مواد)
- نمایش مواد و موارد مربوط به آن در رسانه‌ها
- وجود فرد مصرف‌کننده مواد در اطرافیان (خانواده و دوستان)
- تعارض حل نشده مزمن در خانواده
- بی‌خانمانی
- فقدان منابع اقتصادی و اجتماعی برای جوانان (شغل و تفریحات مناسب)
- میزان جابجایی در محله
- تعداد خانواده‌های دارای بیمار روانی در محله
- تعداد خانواده‌های دارای مشکلات ارتباطی
- میزان مصرف الکل و سایر مواد در محله
- سیاست‌های تشویق و ترویج مواد
- قوانین بی‌کفایت برای مصرف مواد (مثل سیگار یا الکل) در سنین پایین
- پیام‌های تبلیغاتی خاص که لذت‌جویی، رفتار بی‌محابا، سوء مصرف مواد، هنجارهای

ضداجتماعی، بی توجهی به قوانین، جدایی از ارتباط با اعضای خانواده یا ساکنان محله و موارد مشابه را تبلیغ می کنند.

از سوی دیگر بخش عمده‌ی عوامل محافظ در برابر مصرف مواد نیز از جنس موضوعاتی است که در فرایندهای اجتماع محور برای تقویت آن ها تلاش می شود.

مهم ترین عوامل محافظ پیشگیری از اعتیاد در محله:

فرصت مشارکت همه‌ی افراد در سنین مختلف
فرصت های اجتماعی و تفریحی مناسب
میزان حمایت پلیس از جوانان
امکان انجام فعالیت های پس از مدرسه در محله
دسترسی به خدمات اجتماعی و عمومی
وجود احساس پیوند با محله
دل بستگی و وجود شبکه هایی از روابط اجتماعی در داخل محله
حمایت از هنجارها و رفتار اجتماعی مناسب در سیاست ها، رسانه های عمومی و برنامه های آگاهی گسترده‌ی محله

هماهنگی و همکاری در بین سازمان های دولتی، قانونی، مذهبی و مدنی ملی و محله‌یی
ایجاد فرصت های اجتماعی و تفریحی مناسب برای جوانان
وجود ضوابط و مقررات تعریف شده در خانواده برای رفتار با فرزندان و اعمال یک دست قوانین پرداختن والدین به زندگی فرزندان شان
داشتن پیوندهای قوی با نهادهای اجتماعی مثل مدرسه و سازمان های مذهبی

حمایت اجتماعی
توقع بالا از جوانان
افزایش آگاهی
وجود و رعایت قانون در محله
رواج هنجارهای ضد مصرف مواد
آگاهی از قوانین

شیوع اندک جرم و بزه در اطرافیان

برنامه های پیشگیری از اعتیاد در محله ها، توجه خود را صرف تغییر و بهبود این عوامل خطر و محافظ می کنند تا در طی فرایندهای اجتماع محور و مدل محیطی اجتماعی، از بروز و شیوع مصرف مواد بکاهند. باید اذعان کنیم که برنامه های اجتماع محور برنامه هایی زمان بر هستند و به صبوری و حوصله بسیار نیاز دارند. اما نمی توان از برنامه هایی که به صورت ناقص و یا نادرست اجرا شده اند، دستیابی به نتایج مؤثر پیشگیری از اعتیاد را انتظار داشت.

خلاصه فصل

اجتماع محور رویکردی است که در آن به نقش عوامل محیطی و اجتماعی در کیفیت زندگی و رفاه اجتماعی مردم توجه می‌شود. در این رویکرد تمام فرایندها (تعیین مشکل، اولویت‌بندی، طراحی مداخله، اجرای مداخله، ارزیابی و اصلاح آن برای اجرای بعدی) را اعضای اجتماع (محل، محیط کار یا محیط آموزشی) در کنار یک تسهیلگر کارشناس و با کمک منابع دولتی و غیردولتی موجود در اجتماع (خیرین، خودیاری، انجمن‌های محلی و...) انجام می‌دهند. این منابع مورد اشاره فقط کمک مستقیم مادی یا مالی نیست و به همه امکانات اداری و حقوقی و نیز سرمایه‌های اجتماعی اطلاق می‌شود.

در این تعریف واژه‌های کلیدی تمام فرایندها مداخله است. برداشت سراسری از این تعریف یعنی اعضای یک اجتماع در تمام مراحل اقدام‌های انجام شده در اجتماعشان حضور واقعی دارند. براساس مفهوم اجتماع محور، مردم یک اجتماع متکی به خود هستند و سایر نهادها و سازمان‌ها به مردم یک اجتماع اعتماد دارند. این مردم می‌توانند در باره‌ی محل زندگی خود تصمیم بگیرند و برگزینند باید چه کاری بکنند. چه کاری برایشان دارای اهمیت است. چه کاری در الویت است و چه کارهایی در حال حاضر مورد نظرشان نیست. همچنین مردم می‌توانند آزادانه و آگاهانه تصمیم بگیرند برای بهتر شدن شرایط زندگی خود بر چه موضوعاتی تمرکز کنند و چگونه برای آن‌ها یک برنامه تنظیم کنند. به طور خلاصه مردم معمار زندگی اجتماع خود (محل‌های خود، محل کار خود، محل تحصیل خود و...) می‌شوند و برای بهبود شرایط فعلی خود (ارتقای سلامت) تلاش می‌کنند.

عبارت اجتماع محور دو جز اصلی دارد. این ترکیب برگردان کلمه‌ی Community Based است. تعریف اجتماع بیش از هر چیز براساس مرزهای جغرافیایی تعیین می‌شود. در این صورت هر محل، مدرسه، کارگاه، مجتمع ساختمانی یا کارگاه مصداق آن به شمار می‌رود. اما آن چه به طور دقیق‌تر تعریف اجتماع را شکل می‌دهد، احساس تعلق مشترک افراد به آن، منافع مشترک آن‌ها، نیازها و دارایی‌های مشترک آن‌ها، و روابط و تعامل‌های نزدیک و چهره‌به‌چهره آنان است. ارتقای کیفیت زندگی و کاهش مشکلات اجتماعی، هدف غایی برنامه‌های اجتماع محور است. در رویکرد اجتماع محور اعتقاد بر این است که تنها خروجی فعالیت‌ها (ستانده) نتیجه کار نیست بلکه مسیر طی شده (فرایند) خود بخشی از حل مشکل و بخش مهمی از نتایج است. اقتدار افزایی (توانمند شدن) مردم در جریان فعالیت‌های اجتماع محور یک هدف راهبردی است. این هدف هم در جریان فرایند به دست می‌آید و هم با تحقق نتایج کارها. مردم در یک اجتماع گرد هم می‌آیند تا به حل مشکلات خود بپردازند. اما هدف زمانی به شکل پایدار و اساسی محقق خواهد شد که مردم توانمندی را احساس کنند. این احساس و باور نوعی خودباوری و توانایی در دست گرفتن امور است (مقتدر شدن) که شناسایی و حل مشکلات آتی را نیز سهل‌تر خواهد کرد.



- احترامی، مهرداد/ وطن پرست، ابوالفضل (بهار ۱۳۹۳) چالش‌ها و راهکارهای پیشگیری از اعتیاد در محله/ فصلنامه سلامت اجتماعی و اعتیاد/ سال اول، شماره اول،
- احترامی، مهرداد. (۱۳۸۴). اجتماع مقتدر. دفتر پیشگیری و امور اعتیاد سازمان بهزیستی کشور
- احترامی، مهرداد (۱۳۸۲) اجتماع کوچک به عنوان سیستم پویا/ دفتر پیشگیری و امور اعتیاد، سازمان بهزیستی کشور/ تهران
- برایسون، جان ام (۱۳۷۲) برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی/ مترجم: عباس منوریان/ مرکز آموزش مدیریت دولتی/ تهران
- جابری مقدم، مرتضی هادی (۱۳۸۶) شهر و مدرنیته/ سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، تهران
- چالما شانکارایا و مورتیس، پیت (۱۳۸۳) مشارکت برای نجات زمین / ترجمه دکترسید احمد خاتون آبادی و مهندس غلامرضا نادری بنا/ انتشارات دانشگاه/ تهران
- رفیعی، حسن. (۱۳۸۵). الفبای برنامه‌های اجتماع محور. سخنرانی معاونت امور فرهنگی و پیشگیری سازمان بهزیستی کشور.
- شرفی، محمدرضا و محمدشریف طاهرپور (۱۳۸۷) نقش نهاد آموزشی در تربیت شهروندی، ماهنامه مهندسی فرهنگی، سال دوم، شماره ۱۶ و ۱۵، فروردین و اردیبهشت
- شیخاوندی، داور (۱۳۷۸) جامعه مدنی، مشارکت، قانون مندی و کرامت انسانی، ماهنامه جامعه سالم، شماره ۳۴
- فیالکوف، یانکل (۱۳۸۳) جامعه شناسی شهر/ ترجمه عبدالحسین نیک گهر/ نشر آگه/ تهران
- مقدم فر، گلناز، تعامل تنگاتنگ حقوق و تکالیف سیاسی در بر ساختن مفهوم شهروند، روزنامه رسالت،
- مدنی قهفرخی، سعید (۱۳۸۹) جماعت گرایی و برنامه‌های جماعت محور/ نشر یادآوران تهران
- وطن پرست، ابوالفضل و موسوی پدram (۱۳۸۹) اصول مشارکت اجتماعی و همکاری‌های بین سازمانی/ دفتر تحقیق و توسعه سازمان بهزیستی/ در دست چاپ
- وطن پرست، ابوالفضل و موسوی پدram (۱۳۹۰) اصول مدیریت سازمان‌های اجتماع محور/ دفتر تحقیق و توسعه سازمان بهزیستی/ در دست چاپ

- Adams, D. (2008). Community empowerment in practice: Lessons from communities first-retrieved. <http://www.jrf.org.uk>
- Chambers, Robert (1992). Rapid Rural Appraisal and Participation, I.D.S, Sussex
- Classics of Organizational Theory, Jay M. Shafritz, (1995), Wadsworth
- Chambers Robert (1995) Poverty and livelihoods: whose reality counts? Environment and Urbanization, Vol. 7, No. 1,
- Chambers Robert and. Conway Gordon R (1991) Sustainable rural livelihoods: practical concept for the 21st century, Institute of Development Studies
- Edward. Michael and Fowler. Alan (2002) / The Earthscan Reader on NGO Management / Earthscan Publication / London/
- Management, A. F. Stoner, sixth edition, Prentice Hall
- Stangor, Charles (2002) / social groups in action and interaction / psychology press/

فصل دوم

مبانی اجتماع محور

دکتر ابوالفضل وطن پرست

رویکرد اجتماع محور به عنوان رویکردی مهم در مداخله های اجتماعی بر پایه ی برخی مفاهیم کلیدی بنا شده است. این مفاهیم کلیدی شامل مشارکت، سرمایه ی اجتماعی و اقتدار افزایی است. فصل دوم این مفاهیم کلیدی را مرور می کند.

انتظار می رود در پایان این فصل خوانندگان:

مشارکت را تعریف کنند و سطوح مشارکت را نام ببرند.

موانع و زمینه های مشارکت در برنامه های اجتماع محور را بشناسند.

مهم ترین عوامل ایجاد و افزایش سرمایه ی اجتماعی را نام ببرند.

بازرزش کارِ داوطلبانه در فعالیت های اجتماع محور آشنا شوند.

همچنین بتوانند:

وضعیت سرمایه ی اجتماعی در هر محله را ارزیابی کنند. (یک برآورد کلی به دست آورند)
موانع مشارکت در فرایندهای اجتماع محور را در هر محله مشخص کنند و بر اساس زمینه های موجود طرحی برای حرکت به سطوح بالاتر مشارکت طراحی کنند.

اجتماع محور به عنوان یک رویکرد مهم در بر پایه ی برخی مفاهیم کلیدی بنا شده است. توسعه ی جامعه ی محلی مفهومی چند وجهی است که بیش از تأکید بر رشد کمی ساختارها و امور رفاهی در یک جامعه، بر رشد کیفیت زندگی و افزایش توانمندی های اعضای جامعه ی محلی تأکید می کند. در رویکرد توسعه ی محلی سه نکته کلیدی مورد توجه جدی است. (۱)

۱. مشارکت جویی تصمیم گیران و مشارکت پذیری ذی نفعان

۲. مبتنی بودن برنامه های توسعه بر اولویت ها و نیازهای واقعی جامعه

۳. مسئولیت پذیری ذی نفعان و دست اندرکاران برنامه

در این فرایند مشارکت جویانه سهم واقعی همه ذی نفعان در مداخله ها مد نظر قرار می گیرد. سه گروه

اصلی درگیر در فرایند مداخله، شامل مردم محلی، نهادهای دولتی و مؤسسات غیر دولتی است. رویکرد اجتماع محور از تقسیم کار مناسب و ایفای نقش درست هر یک از این بازیگران به اهداف خود دست خواهد یافت.

نقش مردم محلی مشارکت در تمام فرایند مداخله و برنامه ریزی، مدیریت اجرا و نظارت بر برنامه ها خواهد بود. تیم های اجتماع محور نقش کلیدی در انجام این مشارکت بر عهده دارند. مهم ترین نقش نهادهای دولتی حمایت و زمینه سازی برای برنامه ریزی مداخله ها و اجرای برنامه ها

است. این حمایت ها عموماً از جنس حمایت های حقوقی، اداری، فنی و مشاوره در برخی موارد است. گاهی حمایت های مادی از برنامه های توسعه ای محلی با استفاده از ردیف های بودجه پیش بینی شده می تواند به پیشبرد برنامه ها بسیار کمک کند.

گروه های غیردولتی و مؤسسات خصوصی در انتقال دانش و مهارت های لازم نقش ایفا می کنند. این سازمان های واسطه با تکیه بر دانش و مهارت های خود، نقش آغازگری فعالیت های اجتماع محور را ایفا می کنند و با انتقال دانش و مهارت ها به اعضای تیم های اجتماع محور و سازمان های محله ای به آن ها در طراحی و اجرای برنامه ها کمک می کنند.

تعامل درست این سه گروه و انجام درست و به موقع مسئولیت هایشان، اجتماع محور را به اهداف توسعه ای خود خواهد رساند. واژگان کلیدی در این تعاملات مشارکت، مسئولیت پذیری و اعتماد هستند که در نهایت به توانمند شدن جامعه محلی منجر می شود.

وقتی از حضور واقعی مردم و سپردن کارها

به اعضای جامعه محلی صحبت می کنیم، مفهوم کلیدی که نیاز به موشکافی دارد، مشارکت است. همچنین بسط و گسترش مشارکت در یک اجتماع به وجود شبکه ای از ارتباط های مبتنی بر اعتماد وابسته است که به آن سرمایه ی اجتماعی می گوییم. از سوی دیگر حل مشکلات اجتماع محلی در فرایند اجتماع محور باید از طریق مقتدر شدن مردم رخ دهد. همچنان که این فرایند حل مشکلات توسط اعضای جامعه محلی موجب اقتدار بیشتر مردم خواهد شد. در این فصل قصد داریم درباره ی این



مفاهیم اساسی صحبت کنیم که یک برنامه‌ی اجتماع محور خوب، بر پایه‌ی آن‌ها بنا می‌شود.

مشارکت در توسعه‌ی محلی، تعاریف و اصول

مشارکت کوششی دست جمعی است که تمامی افراد یک اجتماع برای رسیدن به هدفی خاص و با استفاده از توان جمعی در ارائه‌ی پیشنهاد، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، اجرا، بهره‌برداری، مراقبت و محافظت از دستاوردها به کار می‌گیرند. این کوشش مستلزم دخالت فعال مردم در تصمیم‌گیری‌ها است تا آن‌جا که بر زندگی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. مشارکت اعضای جامعه محلی، به آنان فرصت رشد، خود احترامی، خودهدایتی و شکوفایی را می‌دهد و این ممکن نیست مگر با اعمال حقوق شهروندی فرد و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و صرف انرژی او در اجرای تصمیمات اتخاذ شده.

تجربه‌ی زندگی اجتماعی بشر، به ویژه زندگی در عصر مدرن، تأکید می‌کند ((همکاری گروهی افراد با یکدیگر کارآمدترین روش حل مسایل پیچیده است که معمولاً راه حل‌های ساده‌ای ندارند.)) برخی نیز می‌گویند مشارکت یعنی متشکل ساختن گروه‌های محروم از مزایای اجتماعی جهت تامین برخی نیازهای ضروری ایشان که تامین آن نیازها توسط دولت‌ها امکان ندارد. این تعریف با مفهوم خودیاری قرابت بیشتری دارد.

سه وجه بارز موجود در مجموع این تعاریف، وجوه اصلی مفهوم مشارکت است.

وجه نخست: امکان سهیم شدن مردم در قدرت و اختیار

وجه دوم: راه یافتن مردم به نظارت بر سرنوشت خویش

وجه سوم: گشودن در فرصت‌های پیشرفت به روی مردم به ویژه افراد طبقات زیرین جامعه

با همین رویکرد می‌توان تعریف کاربردی مشارکت را به این شکل بیان کرد:

مشارکت هم به عنوان ابزار و هم به عنوان هدف برنامه‌های اجتماع محور، رویکردی است برای افزایش اقتدار مردم به منظور تضمین اعمال نقش مؤثر آن‌ها در توسعه.

در تعریف مشارکت بارویکرد توسعه‌ی، که نگرش غالب در سازمان‌های غیردولتی و اجتماع محور است، مشارکت کنشی است که به رشد و بالندگی مشارکت کنندگان منجر می‌شود و شیوه‌ای است برای تأمین احترام به شخصیت فردی اجتماعی انسان به عنوان شهروند آزاد جامعه‌ی مدنی.

نکته: در مباحث نظری مشارکت و همچنین مشارکت گروه‌های مختلف یک محله (شامل افراد کلیدی و مؤثر) در فرایندها باید به چند نکته توجه کرد: اول، به تمام افراد این بینش منتقل شود که هر یک از افراد با داشته‌های خود به مشارکت وارد می‌شوند یعنی هر کس به اندازه‌ی توانش کار می‌کند و این مشارکت در یک شرایط آرمانی احساس کفایت و رضایت شهروندان را ایجاد خواهد کرد. دوم، رهبری محلی بداند تعیین راهبردها بر اساس این افراد و خواسته‌هایشان بلکه بر اساس شرایط عمومی اجتماع و نیاز محلی، است. یعنی برآیندی از مشارکت تک تک اعضای اجتماع در تعیین راهبردهای محله تأثیر گذار خواهد بود. توجه به این مفهوم مشارکت یعنی راه یافتن مردم مردم طبقات زیرین در تصمیم‌گیری‌ها مهم است.

سوم، در عمل گروه‌های کوچک محلی که برای توسعه فعال شده‌اند و در جهت برابری فرصت‌ها و متکی بر داشته‌های حاصل از تعدد افراد کار می‌کنند، فاصله‌ی بین حکومت افراد صاحب قدرت محلی و مدیریت اجتماع را پر خواهد کرد.

مشارکت یعنی: مجموعه‌ی همکاری‌ها، هم‌فکری‌ها، هم‌دلی‌ها و اقداماتی که اعضای یک جامعه در امور مربوط به خود انجام می‌دهند و به این وسیله به قدرت بیشتری در رسیدن به اهداف و آرمان‌های خود دست می‌یابند. مشارکت، نقش‌پذیری و مسئولیت آگاهانه در یک کار گروهی است که به صورت داوطلبانه و با ساز و کاری مشخص صورت می‌پذیرد.

اصول مشارکت

مشارکت تنها یک ابزار برای نیل به توسعه نیست بلکه خود هدف توسعه است (توسعه‌ی مشارکتی) مشارکت به معنای دخالت داوطلبانه، آگاهانه و همه‌جانبه مردم در همه امور سیاسی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است. مشارکت متناسب با سطحی که به اجرا در می‌آید، همواره منجر به توانمندی مردم (مشارکت‌کنندگان) می‌شود.

- مشارکت یک کنش اجتماعی سازمان یافته است.
- مشارکت یک تلاش دسته جمعی برای نیل به هدفی مشترک است.
- مشارکت آموزش مردم برای اتخاذ تصمیمات جمعی است.
- مشارکت یک تعهد و قبول مسئولیت فردی اجتماعی است.
- مشارکت مستلزم دخالت فعال است.
- مشارکت سهیم شدن مردم در قدرت است.
- مشارکت بازگشایی در فرصت‌های پیشرفت برای همه مردم است.
- هدف نهایی مشارکت تأمین احترام فردی و اجتماعی انسان است.

گستره‌ی (سطوح) مشارکت

قرار است در روستایی یک کتابخانه توسط یک سازمان دولتی ساخته شود از اهالی درباره‌ی مکان ساخت کتابخانه سؤال می‌شود. سازندگان قصد دارند این کتابخانه را در جایی بنا کنند که بیشترین دسترسی برای اهالی میسر باشد.

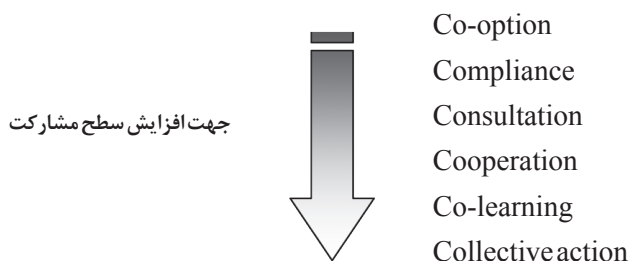
پرسش: آیا در این فرایند مشارکت وجود دارد؟

در نگاه نخست اگر با اصول و مبانی اجتماع محور این داستان را تحلیل کنیم، به این نتیجه خواهیم رسید که در این فرایند، مشارکت وجود ندارد و تصمیم‌های اصلی توسط دیگران گرفته شده و به نیازهای مردم توجه نشده است و اختیار مردم در این فرایند زیاد نیست. اما اگر این وضعیت را با شرایطی مقایسه کنیم که هیچ پرسشی درباره‌ی هیچ موضوعی از مردم نمی‌شود، به نظر می‌رسد میزانی از مشارکت مردم در این طرح وجود دارد. درباره‌ی مشارکت و بسیاری از مسایل اجتماعی دیگر نمی‌توانیم به طور مطلق از وجود یا عدم صحبت کنیم. صاحب نظران این موضوع، میزان مشارکت را به صورت یک طیف



(گستره) تعریف می کنند. در فعالیتهای اجتماع محور موضوع مهم این است که ما بتوانیم در جریان فعالیت هایمان در یک محله، میزان مشارکت را روز به روز بالاتر ببریم. برای راحت تر شدن درک سطوح مشارکت و تسهیل بخاطر سپاری آن می توان از تقسیم بندی مشابهی استفاده کرد که به آن مدل 6c گفته می شود. هر حرف C ابتدای واژه ایی است که سطح مشارکت را تعیین می کند:

Co-option: به معنای دعوت از مردم برای شرکت در یک فعالیت، صرفاً بصورت صوری است. در این حالت چه بسا بیشتر شرکت کنندگان برنامه، حتی دلیل حضور خود را نمی دانند، اما برنامه ریزان یا برخی از افراد گروه به طریقی از حضور آن ها منتفع می شوند. قابل درک است که در این حالت، سطح مشارکت



میزان مشارکت در سطوح مختلف

سطح مشارکت	تعریف	حوزه‌های درگیر و دامنه‌ی نفوذ
۱	مشارکت در سطح بسیار بالا (مشارکت حداکثری)	اعضای جامعه محلی در تمامی بخش‌ها، از جمله تعیین اهداف و تصمیم‌گیری حضور و نظارت دارند.
۲	مشارکت بالا	افراد در برنامه‌ریزی درگیر می‌شوند اما هنوز اعمال اقتدار از بالا وجود دارد.
۳	مشارکت نسبتاً بالا	مردم و اعضای جامعه محلی به شکل انتخابی در برخی تصمیمات و برنامه‌ریزی‌ها مشارکت می‌کنند.
۴	مشارکت متوسط (اطلاع رسانی و مشورت)	ابتکار عمل و فکری اصلی از طرف برنامه‌ریزان ارائه می‌شود اما به نظر اعضای تیم اجتماع‌محور و مردم اهمیت داده می‌شود و امکان اظهار نظر و مداخله به شکل بالقوه برای مردم وجود دارد.
۵	مشارکت نسبی	برخی از نظرهای مردم شنیده می‌شود. افراد نصیحت و راهنمایی می‌شوند و قسمت‌هایی از برنامه‌ها آمادگی اصلاح و تغییر است.
۶	مشارکت کم (ظاهر سازی)	ظاهراً با اعضا مشورت می‌شود اما تضمینی درباره‌ی تغییر برنامه‌ها وجود ندارد.
۷	مشارکت خیلی کم (صحنه آرای)	اطلاعات گزینش شده‌ی اندکی به اعضا داده می‌شود و از آنان همکاری انتظار دارند.
۸	عدم مشارکت (عوام فریبی)	هیچ اطلاعات مهم و قابل اعتنایی به مردم داده نمی‌شود و آن‌ها در هیچ فرایندی مداخله نمی‌کنند و انتظار حضور بی چون و چرا و گسترده‌ی مردم در برنامه‌های طراحی شده وجود دارد.

بسیار پایین است. به عنوان مثال استفاده از کودکان پیش دبستانی برای گرفتن کاغذنوشته‌هایی حاوی جملات دشوار بهداشتی و راهپیمایی در خیابان عملاً مشارکت این کودکان را به همراه ندارد.

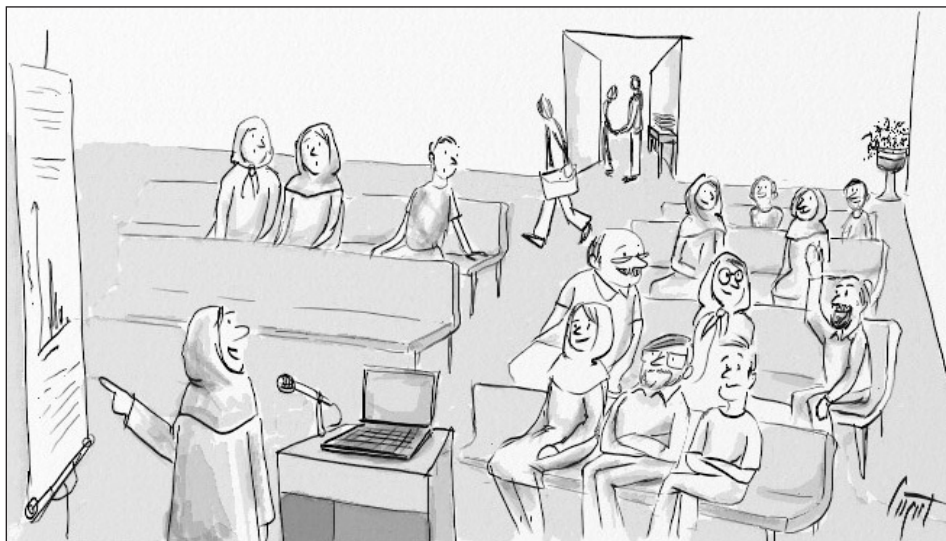
از مردم خواسته می‌شود تا نمایندگان خود را برای شرکت در جلسات معرفی کنند ولی به این افراد گفته می‌شود که تنها می‌توانند ناظر بر جلسات باشند و حق اظهار نظر و رأی دادن ندارند. گاهی نیز ادبیات جاری به حدی برای نمایندگان مردمی ثقیل و یا نامفهوم است که فضایی برای مشارکت نمی‌بینند.

Compliance: تعیین وظیفه برای مردم با دادن عامل رغبت برانگیز (مثلاً یک جایزه) برای اجرای آن یا با بکارگیری عامل تنبیهی (مثلاً محرومیت از چیزی) در عدم اجرای آن است. در این سطح، عامل برانگیزاننده یا تهدید کننده مردم را برای همکاری و «اجابت» ترغیب می‌کند و هدف اصلی کار برای آن‌ها بی اهمیت و چه بسا خطرناک است.

مردم در قبال غذا، پول نقد یا دیگر انگیزه‌های مادی، منابع خود را در اختیار طرح می‌گذارند. یک نمونه از این نوع مشارکت، تحقیق مزرعه‌ای است که در آن کشاورزان زمین‌هایشان را

در اختیار تحقیق می گذارند ولی خود در فرایند آزمایش و یادگیری دخیل نیستند. بعد از اتمام طرح و قطع شدن انگیزه های مادی، معمولاً مردم در ادامه فعالیت ها منفعتی نمی بینند.

Consultation: در این سطح فرد یا افراد مورد مشاوره قرار می گیرند. از آن ها در مورد انجام یک فعالیت یا طرح پرسش می شود ولی این مشاوره و نظر خواهی با ضمانت تأثیر همراه نیست. مثال آن حالتی است که نظر مغازه داران یک خیابان را در مورد اثرات یک طرفه کردن خیابان جویا شویم اما نمی دانیم تا چه حد به نظر آن ها توجه خواهد شد!



با مردم مشورت می شود و بیرونی ها به نظر های آنان گوش می دهند. تعریف مسأله و راه حل به عهده ی حرفه یی های بیرونی است که ممکن است با توجه به عکس العمل های مردم تعدیلاتی را اعمال کنند. چنین فرایند مشورتی سهمی در تصمیم گیری برای مردم ضمانت نمی کند و بیرونی ها به لحاظ کردن نظر های مردم ملزم نیستند.

Cooperation: در این حالت فرد یا مردم با یک فرد بیرونی همکاری می کنند اما این فرد بیرونی است که نهایتاً جمع راه دایت و رهبری می کند و برای آن ها تصمیم می گیرد. مردم معمولاً آن فرد را به عنوان کارشناس و صاحب علم و تجربه می پذیرند و باور دارند که او می تواند به آن ها کمک کند و نتیجتاً با او همکاری کرده، در فعالیت مشارکت می کنند.

مردم برای تحقق «اهداف از پیش تعیین شده ی» مربوط به یک طرح گروه تشکیل می دهند. این طرح می تواند شامل توسعه یا ارتقای یک روند سازماندهی اجتماعی باشد که در بیرون ابداع شده است. این گونه ورود مردم معمولاً در مراحل آغازین طرح یا برنامه ریزی نیست؛ بلکه اغلب پس از اتخاذ تصمیمات اصلی، صورت می گیرد.

Co-learning: در این سطح، فرد یا عامل بیرونی از روش‌های تسهیلگری استفاده کرده، در صدد است به مردم کمک کند تا خودشان در مورد برنامه‌هایشان تصمیم بگیرند و آن را اجرا و ارزیابی کنند. در این حالت تلاش می‌شود تا تقسیم دانش و تجربه برای درک بیشتر بین همگان صورت گیرد.

مردم در تحلیل مشترک موضوعات با یک تسهیلگر بیرونی مشارکت می‌کنند که به برنامه‌های عملی و تشکیل نهادهای محلی جدید یا تقویت نهادهای موجود منجر می‌شود. این نوع فرایند می‌کوشد از فرایندهای یادگیری جمعی استفاده کند. نهادهای تشکیل یا تقویت شده معمولاً ابتدا به آغازگر و تسهیلگران بیرونی وابسته هستند ولی می‌توانند در آینده خوداتکاشوند.

Collective action: در چنین حالتی خود فرد یا مردم تصمیم می‌گیرند برای خودشان کاری انجام دهند. حالت خودجوشی و عمل جمعی در غیاب آغازگر بیرونی وجود دارد و سطح مشارکت بسیار بالا است. مردم خود نیازهایشان را شناسایی و برای برآورده شدن آن برنامه‌ریزی می‌کنند و فعالیت‌های اجرایی را انجام می‌دهند. در این سطح مردم نسبت به خروجی فرایند احساس مالکیت دارند و در حفظ و پایداری آن می‌کوشند.

مردم مستقل از نهادهای بیرونی برای تغییر وارد عمل می‌شوند. آن‌ها برای دسترسی به منابع و مشاوره‌های مورد نیاز، با نهادهای بیرونی ارتباط برقرار می‌کنند. ولی کنترل منابع در دست خودشان است. چنین بسیج و عمل جمعی خودجوشی ممکن است حتی توزیع‌های ناعادلانه ثروت و قدرت را به چالش کشد.

موانع مشارکت و اصول تسهیل فرایندهای مشارکتی

زمانی که به عنوان یک تسهیلگر اجتماع محور وارد یک محله می‌شوید و برای تسهیل فرایندهای اجتماع محور و ترغیب مردم به مشارکت در حل مشکلات محله‌ای اقدام‌های خود را آغاز می‌کنید، معمولاً با موانع متعددی در خصوص اقدام‌های مشارکتی مواجه می‌شوید.

● **درباره‌ی برنامه‌های اجتماعی و اهمیت مشارکت مردم دانش و آگاهی کافی وجود ندارد.** در بیش‌تر محله‌ها باور عمومی مردم این است که علت مشکلات به مسایلی در بیرون از محله مربوط است و مسئولین و صاحبان قدرت اگر بخواهند می‌توانند همه‌ی این مشکلات را حل کنند. گاهی مردم می‌دانند که می‌توانند برخی از مشکلات را خودشان حل کنند اما به توانایی خود باور ندارند و یاروش‌های مداخله و اقدام را به خوبی نمی‌دانند.

● **علاقه مندی به رویکردهای اجتماعی حل مسئله وجود ندارد.**

در برخی جوامع محلی به دلیل پس زمینه‌های فرهنگی به رویکردهایی از جنس اجتماع محور، که عموماً نیازمند صرف زمان و انرژی خاصی هستند، علاقه‌ی وجود ندارد. رهبران محلی بیشتر علاقه دارند خودشان به عنوان حلال مشکلات و مرجع رفع مشکلات محله تلقی شوند و از خود نامی به جای نهند.

سیاست‌گذاران محله‌یی ممکن است به توانایی مردم شک داشته باشند و یا به دلایلی از آن‌ها واهمه داشته باشند و خود مردم روش‌های قدیمی و بالا به پایین را منطقی تر و مقرون به صرفه تر بدانند.

● **علاقه‌مندی به موضوع**

گاهی موضوع مورد نظر - مثلاً اعتیاد - موضوع جذابی برای مداخله محسوب نمی‌شود. شاید مردم محل دوست ندارند زیاد در این باره گفت و گو و کار کنند و تعداد افراد علاقه‌مند و داوطلب فعالیت در این زمینه‌ی خاص کم باشد. معمولاً موضوعاتی مثل کودکان بی سرپرست یا موضوعات مشابه، جذابیت بیش‌تری برای مشارکت مردم ایجاد می‌کند.

● **داشتن وقت و انرژی کافی برای مشارکت**

نداشتن وقت کافی از مهم‌ترین موانع مشارکت محسوب می‌شود. در اکثر جوامع محلی زنان خانه‌دار بیش‌ترین مشارکت‌کنندگان در فعالیت‌های اجتماعی به حساب می‌آیند شاید مهم‌ترین دلیل آن، داشتن وقت کافی برای پذیرش مسئولیت و حضور در اقدام‌های محله‌یی است.

● **آگاهی از روش‌ها و ساز و کارهای مشارکت و فلسفه‌ی کار گروهی**

در بیشتر جوامع محلی از دلایل و اهمیت کار گروهی آگاهی کافی وجود ندارد. افراد برای همکاری در یک کار گروهی به نفع محله به خوبی قانع نمی‌شوند. گاهی نیز مردم ساز و کارهای ساده‌ی مشارکت را - مثل شرکت در جلسه‌های هم‌فکری و یا نحوه‌ی ارائه پیشنهاد و پیگیری آن و نیز شیوه تقسیم کار در یک تیم کوچک - بلد نیستند. نکته: چالش مطرح شده در بالا یک چالش مهم ذهنی است که به تقویت دانش نظری در زمینه مشارکت و مفاهیم کلیدی اجتماع محور نیاز دارد. به نظر شما چگونه می‌توان بهتر و سریع‌تر راه حل‌های مناسبی برای حل این چالش ذهنی در بین تسهیلگران پیدا کرد؟

چالش

تعریف سیاه و سفید از مفهوم مشارکت یک خطر اساسی است. برخی از تسهیلگران در محله‌ها انتظار دارند در همان اوایل شروع برنامه‌ی اجتماع محور، مشارکت حداکثری مردم وجود داشته باشد. برخی از این تسهیلگران ناتوانی مردم در به عهده گرفتن کامل مسئولیت کارهای مربوط به محله را نشانه‌ی نبود مشارکت به صورت کلی می‌دانند و بدیهی است که از ادامه فرایند ناامید می‌شوند. در صورتی که اگر بپذیریم فعالیت اجتماع محور در طول زمان افزایش مشارکت مردم و در نهایت سپردن کامل کارها به آنان را موجب خواهد شد، به اقدام‌های خود و به فرایند به شکلی واقعی‌تر نگاه خواهیم کرد. نکته‌ی مهم این است که تسهیلگر باید همواره هدف نهایی خود را محله‌یی فرض کند که اهالی آن بدون حضور عامل بیرونی و به شکل خودانگیخته درباره‌ی محله‌ی خویش فکر می‌کنند و تصمیم می‌گیرند. اما در گام‌ها اولیه ممکن است تسهیلگر به همراهی بیشتر با مردم و ارائه کمک‌های فکری و عملی بیشتر مجبور بشود.

تسهیل فرایند مشارکت

مهم‌ترین چیزی که باید برای به حرکت درآوردن مشارکت در محله به آن توجه شود شروع یادگیری کار مشارکتی با انجام کارهای مشارکتی است. گاهی نبود زمینه‌های کافی برای مشارکت تسهیلگران را دچار این اشتباه می‌کند که باید اقداماتی غیر مشارکتی انجام شود. مثلاً برخی مشکلات مردم از راه‌های دیگر حل شود و یا ابتدا برخی آموزش‌های مورد نیاز برای آگاهی مردم در خصوص مشارکت ارائه شود تا زمینه‌های حداقلی مشارکت در محله ایجاد و بعد فرایندهای اجتماع محور با هدف گسترش مشارکت مردم آغاز شود. این خطا موجب افتادن در دور باطلی خواهد شد که زمینه‌های غیر مشارکتی را در اجتماع محلی تقویت خواهد کرد.

با شناخت موانع موجود در هر اجتماع، باید بر اقدام‌های مشارکتی تأکید شود. ممکن است برخی از این اقدام‌ها در سطوح خیلی بالای مشارکت به انجام نرسد و یا امکان پذیر نباشد اما یک تسهیلگر اجتماع محور باید هدف گذاری خود را بر حداکثر کردن مشارکت بنا کرده باشد.

زمینه‌های اجتماعی گسترش مشارکت

- آگاهی عمومی
- درک نیازهای اجتماعی توسط مردم (ایجاد طلب و تقاضا)
- سازمان دهی مناسب
- حمایت‌های حقوقی، اداری، برنامه‌ای
- ایجاد اعتماد عمومی
- پذیرش واقعی مردم
- ثبات در برنامه‌های اجتماعی

زمینه‌های موجود انجام کارهای مشارکتی را در هر محله شناسایی کنید!

سوابق کار مشارکتی را در محله استخراج کنید!
موانع موجود در انجام کار مشارکتی را شناسایی کنید!
در فرایند برنامه‌ریزی اجتماع محور، به موانع و زمینه‌های موجود در هر محله توجه داشته باشید!

مسیر ارتقای مشارکت را رصد کنید!
تغییرات مشاهده شده را ثبت کنید!
از اشتباه و دستاوردهای خود برای اقدام‌های بعدی استفاده کنید!

نقش و جایگاه سرمایه اجتماعی در رویکرد اجتماع محور

واژه سرمایه اجتماعی به طور مکرر در فرایندهای اجتماع محور به کار برده می‌شود. سرمایه اجتماعی مفهومی است که به کمیت و کیفیت روابط بین اعضای یک اجتماع و همچنین بین نهادهای

یک مورد شایع: به دلایل گوناگونی، زمینه‌ی کار مشارکتی در برخی محله‌ها بسیار پایین است. گاه مردم از مداخله‌های پیشین تجربه‌های بد دارند. گاهی به نظر مردم نتایج حاصل از کارهای مشارکتی به نفع همه نبوده است. گاهی گروه‌های متعارض و رقیب در یک محله زیاد هستند و... بنا به علت‌هایی از این دست، تسهیلگر با محله‌ی مواجه می‌شود که هم چون بیابانی بی آب و علف و نامساعد برای کاشتن هر گیاه و نهالی به نظر می‌رسد. در چنین موقعیت‌هایی چه باید کرد؟

مختلف موجود در یک اجتماع اشاره می کند.

شالوده‌ی سرمایه‌ی اجتماعی را می توان در دو کلمه خلاصه کرد ((موضوع روابط)). مردم از طریق برقراری روابط با یکدیگر و حفظ آن در طول زمان، به همکاری با یکدیگر قادر می شوند تا به انجام اموری بپردازند که یا به تنهایی به اجرای آن قادر نیستند یا اجرای آن با دشواری های زیادی همراه باشد. از



سرمایه‌ی اجتماعی تعاریف مختلفی ارائه گردیده است. ولی به طور خلاصه سرمایه‌ی اجتماعی مجموعه‌ی معینی از ارزش ها و هنجارهای غیر رسمی است که اعضای گروهی که همکاری در میان نشان مجاز است، در آن سهیم هستند. به تعبیری دیگر، سرمایه‌ی اجتماعی پدیده‌ی است حاصل از تأثیر نهادهای اجتماعی، روابط انسانی و هنجارها بر روی کمیت و کیفیت تعاملات اجتماعی.

مردم از طریق شبکه‌هایی باهم مرتبط می شوند مثل شبکه خویشاوندی و یا شبکه‌ی زنان در یک محله. اعضای این شبکه‌ها به سهیم شدن در ارزش های مشترک با دیگر اعضای شبکه

تمایل دارند تا آن جا که این شبکه‌ها منبعی را تشکیل می دهند که می توانند به عنوان شکل دهنده‌ی نوعی سرمایه در نظر گرفته شوند. به این معنی که عضویت در این شبکه و نیز داشتن ارتباط با تک تک اعضا برای تک تک افراد و نیز برای کل اجتماع قرار گرفته در آن شبکه سرمایه به حساب می آید.

جامعه‌شناسان معاصر برای بررسی کمیت و کیفیت روابط اجتماعی در جامعه از مفهوم سرمایه اجتماعی بهره جسته اند. سرمایه اجتماعی را می توان حاصل پدیده‌های زیر در یک سامانه‌ی اجتماعی دانست:

- اعتماد متقابل
- تعامل اجتماعی
- گروه‌های اجتماعی
- کار گروهی
- احساس هویت جمعی و گروهی
- احساس وجود تصویری مشترک از آینده

سرمایه اجتماعی از یک دیدگاه مجموعه‌ی است از هنجارها و شبکه‌هایی که یک فرد یا گروه در آن قرار می گیرد و از آن هنجارها و شبکه‌ها برای کنش های جمعی و همکاری استفاده می کند. این دو عامل به ابعاد ذهنی و عینی اشاره می کنند. از دیدگاه دیگر می توان سرمایه اجتماعی را مجموعه‌ای متشکل از سه عنصر آگاهی، اعتماد و مشارکت افراد در امور عمومی و اجتماعی، دانست.

در فعالیت های اجتماع محور، مفهوم سرمایه اجتماعی یک مفهوم کلیدی است. در یک جامعه محلی که روابط و تعاملات اجتماعی مناسبی وجود دارد و میزان اعتماد بین اعضای جامعه محلی بالا است و

شبکه‌های متعددی از افراد در اجتماع کوچک وجود دارند که احساس هویت جمعی را تقویت می‌کنند و مردم با یکدیگر به کار گروهی مشغول هستند، میزان سرمایه اجتماعی بالاست. بالا بودن سرمایه اجتماعی فعالیت اجتماع محور را سریع تر به پیش خواهد برد. از سوی دیگر همه فعالیت‌های اجتماع محور در صدارتقای سطح اعتماد بین مردم جامعه محلی و افزایش تعاملات مثبت اجتماعی هستند بنا بر این هدفشان افزایش سرمایه اجتماعی است.

نکته‌ی مهم: یک تسهیلگر اجتماع محور باید همواره به میزان سرمایه اجتماعی در یک محله توجه کند. شاید مهم‌ترین دارایی جوامع محلی که می‌تواند به عنوان یک منبع مهم در پیشبرد برنامه اجتماع محور مورد استفاده قرار گیرد همین سرمایه اجتماعی است.

سرمایه اجتماعی مفهومی مرکب است که کمیت یا سطح هنجارها و شبکه‌ها را در جامعه بی‌معین و در زمانی مشخص توصیف می‌کند. جان کلام این که سرمایه‌ی اجتماعی هنجارها و شبکه‌هایی است که افراد را قادر می‌سازد در یک کنش جمعی دارای منفعت متقابل سهیم شوند. ارتباط متقابل، رفتارهای دیگر خواهانه و اعتماد از جمله هنجارهایی هستند که در این ارتباط مورد توجه قرار می‌گیرند. این شبکه‌ها ممکن است رسمی یا غیر رسمی باشند. از این منظر، سرمایه اجتماعی یکی از اجزای مهم در تحکیم «جامعه مدنی» یا به عبارت دیگر توانایی جامعه برای مدیریت خویش است که به واسطه گروه‌های داوطلب و سازمان‌های غیر دولتی و تر جیحاً غیر انتفاعی میسر می‌شود. سرمایه اجتماعی سرمایه‌ی است که در ارتباط خود با سایرین و در شبکه‌ار تباطی خود از آن برخوردار هستیم.

چالش

اعتماد کلیدواژه‌ی سرمایه اجتماعی است. فروپاشی پایه‌های اعتماد به معنای فرسایش سرمایه‌ی اجتماعی در یک محله است و کاهش سرمایه‌ی اجتماعی یعنی از دست دادن مهم‌ترین منبع اقدام‌های اجتماع محور. در برخی محله‌ها، اقدام‌هایی که توسط برخی کارشناسان انجام می‌شود، موجب می‌گردد اعتماد در بین اعضای جامعه‌ی محلی سلب شود. افراد اجتماع به دلیل اقدام‌های برخی نهادها و افراد به هر گونه مداخله‌ی اجتماعی شروع شده توسط تسهیلگران بیرونی بدبین می‌شوند. تسهیلگر اجتماع محور باید مراقب هر رفتار و اقدام خود باشد و پیش از هر قدمی باید با خود مرور کند که این عمل چه تأثیری بر اعتماد عمومی خواهد گذاشت؟

کار داوطلبانه، تولید ارزش در فرایند اجتماع محور

در فرایندهای مشار کتی و باهدف ارتقای سطح سرمایه اجتماعی، اقدام‌های داوطلبانه یک اصل اساسی است که نه تنها به حل سریع تر مشکلات، بلکه به مقتدر شدن اعضای جامعه محلی منجر خواهد شد. یک فعالیت داوطلبانه فعالیت‌ی است که فرد داوطلب بدون هدف کسب امتیازات مادی آن را انجام

می‌دهد و نکته‌ی مهم در این بین آن است که وی می‌داند سود حاصل از این فعالیت به شخص دیگری غیر از خود او، یعنی به یک گروه نیازمند اجتماعی، کمک به حل یک مسأله عمومی و یا به طور مشخص به یک فرد کمک‌جو خواهد رسید. در اختیار قرار دادن آزادانه‌ی وقت و کمک افراد به صورت داوطلبانه، بدون در نظر گرفتن بزرگی و کوچکی نوع کار و یا ساختار سازمان‌هایی است که به تسهیل کار داوطلبانه کمک می‌کنند. ممکن است یک سازمان بزرگ دولتی بخش بزرگی از فعالیت‌های داوطلبانه‌ی مردم را در مجاری مورد نیاز هدایت کند و یا یک گروه کوچک محلی برخی فعالیت‌های محدود را برنامهریزی و اجرا کند.

کار داوطلبانه فعالیت‌ی با ارزش است که از روزگار قدیم مبنای فعالیت‌های خیرخواهانه و انسان‌دوستانه بوده است. امروزه داوطلب بودن در جوامع تبدیل به یک ارزش اجتماعی شده است و سیاست‌گزاران اجتماعی، گسترش فرهنگ کار داوطلبانه را به عنوان بخشی از ارتقای اخلاقی جوامع مدنظر قرار داده‌اند. داوطلب (Volunteer) یک برنامه‌ی اجتماع محور، عضوی از جامعه‌ی محلی است که در وهله‌ی

نخست نسبت به مشکلات اجتماع خود حساس شده است و برای انجام کاری احساس وظیفه‌ای کرده است. این مرحله‌ی مهمی است که چنان چه براساس واقعیت‌های ملموس اجتماع مورد نظر و نیز بر اساس اطلاعات درست نباشد در مراحل بعدی، تمایل فرد را برای مشارکت در این فعالیت اجتماعی به شدت دچار مشکل خواهد کرد.

هر داوطلب موجودی یگانه و منحصر به فرد است. داوطلبان در زبان‌ها، نژادها، قوم‌ها و سنین مختلف ظاهر می‌شوند و دارای توانایی‌ها و مهارت‌های بسیار متفاوت برای مشارکت در برنامه‌های اجتماعی هستند و دلایلشان برای این مشارکت بسیار متفاوت و متعدد است. داوطلب به هر شخصی اطلاق می‌شود که وقت، توان و مهارت‌های خود را آزادانه و با میل و اراده در اختیار سازمان‌های

در تعریفی ساده از یک داوطلب می‌توان گفت: داوطلب کسی است که در مقابل تخصیص آزادانه‌ی زمان و انرژی خود پاداش برنامه‌ریزی شده‌ی را انتظار نداشته باشد.



داوطلبانه قرار می‌دهد تا در دستیابی به اهداف آن‌ها مشارکت کند.

چرا کار داوطلبانه برای فرایندهای اجتماع محور اهمیت حیاتی دارند؟

- فراهم آوردن هم‌یاری در جامعه‌ی محلی
- گسترش فرهنگ کار داوطلبانه در جامعه‌ی محلی
- اقتدار افزایی در گروه‌های مشارکت کننده
- ارتقای ارزش‌های اخلاقی
- تکمیل منابع و افزودن به ارزش تیم‌های اجتماع محور و فعالیت آن‌ها
- ایجاد مسیرهای ورودی برای سایر فعالیت‌های اجتماعی (به ویژه برای گروه‌های ضعیف‌تر اجتماعی)
- برقراری ارتباط با سایر گروه‌ها
- برقراری ارتباط شخصی به هنگام ارائه خدمت به ذی‌نفعان و سایر اعضای اجتماع محلی
- هم‌یاری در تامین مالی برای سازمان‌های اجتماع محور
- امکان واکنش سریع به موقعیت‌های بحرانی و نیازهای متغیر
- پاسخ به تقاضای فردی برای انجام کاری مفید در راستای تحقق اهداف اجتماع محلی

نکته کلیدی: تعاریف ارائه شده در خصوص کار داوطلبانه ممکن است اندکی آرمان‌گرایانه و دور از واقعیت‌ها به نظر برسد. پس توجه داشته باشیم در جلب افراد برای فعالیت‌های اجتماعی باید به سود متقابلی اشاره و تأکید کنیم که ممکن است فرد در یک فعالیت به دست بیاورد و یا سود اجتماعی که در نهایت می‌تواند بخشی از آن به فرد برسد. نکته دیگر این که افراد فرو دست و کم‌توان ممکن است برای معاش مجبور باشند زمان زیادی را اختصاص دهند و این نکته تا حدودی با معنی مطرح شده برای کار داوطلبانه فاصله دارد. این افراد می‌خواهند در کارهای مشارکتی به نحوی نیازهای عاجل یا تقریباً نزدیکشان برآورده شود و یا از طریق این همکاری اصلاحاتی صورت گیرد که منفعتش به آن‌ها هم

برسد. حتی ثواب اخروی هم می‌تواند مطرح باشد. این مفهوم که من تلاش کنم و دیگری سودش را ببرد مفهومی است که به زمان بیشتر و تغییر در نگرش افراد نسبت به توسعه‌ی اجتماعی و ارزش‌های مدنی نیاز دارد. بنابراین مفهوم سود متقابل، تعهد و انجام خدمات را باید یادآور شد و از مفهوم سرمایه‌ی اجتماعی و توسعه‌ی محلی استفاده کرد تا به تدریج به نقاط آرمانی کار داوطلبانه برسیم.

چالش

بسیاری از برنامه‌های اجتماع محور بر اساس منابع مالی به حرکت در می‌آید که از سازمان‌های مختلف به برنامه اختصاص می‌یابد و این موجب شده است تیم‌های اجتماع محور به فعالیت‌های داوطلبانه بی‌توجه شوند.

نبود داوطلبان در فعالیت‌های اجتماع محور با روح مشارکت و رویکرد اجتماع محور و هدف غایی آن یعنی اقتدار افزایی، مغایرت دارد.

مشارکت، اقتدار افزایی و ارتقای کیفیت زندگی در فرایند اجتماع محور

این که برنامه‌های اجتماع محور اجرا می‌شوند تا مشکلات جامعه‌ی محلی کم شود موضوعی بدیهی فرض می‌شود. اما چنان چه در فرایند حل مشکلات به موضوعی کلیدی تر توجه نشود، ممکن است اجتماع محور به دامن روش‌های دیگر بلغزد.

توانمند شدن مردم در جریان مشارکت اجتماعی یک هدف راهبردی است. این اصل در فعالیت‌های اجتماع محور از اهمیت بالایی برخوردار است. مردم در یک اجتماع کوچک گردهم می‌آیند تا به حل مشکلی بپردازند، اما تفاوت فرایندهای مشارکتی با سایر روش‌های حل مسأله، احساس اقتداری است که در جریان اجتماع محور در بین مشارکت کنندگان ایجاد می‌شود. مردم در جریان مشارکت اجتماعی می‌آموزند چگونه با دیگران کار کنند و چطور با تشریک مساعی، مشکلات خود و اجتماع خود را حل کنند. این خود آگاهی و اعتماد به نفس تولید شده، افزایش اقتدار آن‌ها را موجب می‌شود. تفاوت این نگاه با برخی رویکردهای دیگر در نوع و میزان ارتباط این روش‌ها با حضور مردم در فرایندهای اجتماعی است. اولویت موضوع توانمند شدن مردم بر سایر دست‌آوردهای حاصل از مشارکت مردم، تفاوت این رویکرد با روش‌های دیگر را مشخص می‌کند. به اعتقاد بسیاری از حمایت کنندگان فعالیت‌های اجتماعی، هدف اصلی مشارکت حل مشکلات است و گاهی از مشارکت افراد برای دستیابی به اهداف مادی و غیرمادی استفاده می‌شود که در این جامشارکت ابزاری شکل می‌گیرد. اما در الگویی که مشارکت را به عنوان راهبردی برای توانمند شدن مردم در نظر می‌گیرد، مشارکت کنشی است که زمینه‌های رشد و توانایی افراد جامعه و بروز خلاقیت‌ها را فراهم می‌سازد. این نوع از مشارکت را مشارکت توسعه‌ی می‌گوییم و از آن جا که در این رویکرد مشارکت یک کنش اجتماعی داوطلبانه، آگاهانه، هدفمند و همه جانبه است، می‌تواند به شناسایی و افزایش توانایی‌های صاحبان فرایند منجر شود.

شمای زیر ارتباط بین مشارکت و اقتدار افزایی در فرایند اجتماع محور را نشان می‌دهد. مطابق این الگو سطوح بالای مشارکت، ترجمه‌ی دیگر واژه‌ی اقتدار افزایی است. در این سطح عمل جمعی خودانگیخته (Collective action) در جامعه‌ی محلی بدون حضور تسهیلگر شکل می‌گیرد و مردم خود می‌توانند مشکلاتشان را شناسایی و به رفع آن‌ها اقدام کنند. طبیعی است در سطوح پایین‌تر مشارکت، که به تسهیلگری برای تسهیل فرایند مشارکت نیاز هست سمت و سوی حرکت همان اقتدار افزایی است.

اقتدار افزایی (یا توانمند سازی) به‌طور خلاصه فرایند شناسایی و به‌فعل رساندن توانایی‌های مردم بالقوه است. بنا بر این نخستین و مهم‌ترین گام در توانمند سازی تسهیل فرایند شناسایی توانایی‌های مردم است.



خلاصه فصل

اجتماع محور به عنوان رویکردی مهم در مداخله های اجتماعی بر پایه ی برخی مفاهیم کلیدی بنا شده است. این مفاهیم کلیدی شامل مشارکت، سرمایه ی اجتماعی و اقتدار افزایی است.

مشارکت کوششی دست جمعی است که تمامی افراد یک اجتماع برای رسیدن به هدفی خاص و با استفاده از توان جمعی در ارائه ی پیشنهاد، تصمیم گیری، برنامه ریزی، اجرا، بهره برداری، مراقبت و محافظت از دستاوردها به کار می گیرند. این کوشش مستلزم دخالت فعال مردم در تصمیم گیری هاست تا آن جا که بر زندگی آن ها تأثیر می گذارد.

درباره ی مشارکت و بسیاری از مسایل اجتماعی دیگر نمی توانیم به طور مطلق از وجود یا عدم صحبت کنیم. صاحب نظران این موضوع، میزان مشارکت را به صورت یک طیف (گستره) تعریف می کنند. در فعالیت های اجتماع محور موضوع مهم این است که ما بتوانیم در جریان فعالیت هایمان در یک محله، میزان مشارکت را روز به روز بالاتر ببریم.

مهم ترین زمینه های اجتماعی گسترش مشارکت شامل: آگاهی عمومی، درک نیازهای اجتماعی توسط مردم (ایجاد طلب و تقاضا)، سازمان دهی مناسب، حمایت های حقوقی و اداری و برنامه ای، ایجاد اعتماد عمومی، پذیرش واقعی مردم، ثبات در برنامه های اجتماعی است.

سرمایه اجتماعی مفهومی است که به کمیت و کیفیت روابط بین اعضای یک اجتماع و همچنین بین نهادهای مختلف موجود در یک اجتماع اشاره می کند. شالوده ی سرمایه ی اجتماعی را می توان در دو کلمه خلاصه کرد ((موضوع روابط)). مردم از طریق برقراری روابط با یکدیگر و حفظ آن در طول زمان، به همکاری با یکدیگر قادر می شوند تا به انجام اموری بپردازند که یا به تنهایی به اجرای آن قادر نیستند یا اجرای آن همراه با دشواری های زیادی باشد. از سرمایه ی اجتماعی تعاریف مختلفی ارائه گردیده است ولی به طور خلاصه سرمایه ی اجتماعی مجموعه ی معینی از ارزش ها و هنجارهای غیر رسمی است که اعضای گروهی که همکاری در میانشان مجاز است، در آن سهیم هستند به تعبیری دیگر، سرمایه ی اجتماعی پدیده یی است حاصل از تأثیر نهادهای اجتماعی، روابط انسانی و هنجارها بر روی کمیت و کیفیت تعاملات اجتماعی. سرمایه ی اجتماعی را می توان حاصل این پدیده ها در یک سامانه ی اجتماعی دانست: گروه های اجتماعی، اعتماد متقابل، تعامل اجتماعی، احساس هویت جمعی و گروهی، احساس وجود تصویری مشترک از آینده، کار گروهی توانمند شدن مردم در جریان مشارکت اجتماعی یک هدف راهبردی است. این اصل در فعالیت های اجتماع محور از اهمیت بالایی برخوردار است. مردم در یک اجتماع کوچک گرد هم می آیند تا به حل مشکلی بپردازند، اما تفاوت فرایندهای مشارکتی با سایر روش های حل مسأله، احساس اقتداری است که در جریان اجتماع محور در بین شارکت کنندگان ایجاد می شود. مردم در جریان مشارکت اجتماعی می آموزند چگونه با دیگران کار کنند و چطور با تشریک مساعی، در حل مشکلات خود و اجتماع خود موفق شوند. این خود آگاهی و اعتماد به نفس تولید شده، افزایش اقتدار آن ها را موجب می شود.



- احترامی، مهرداد/ وطن پرست، ابوالفضل (بهار ۱۳۹۳) چالش‌ها و راهکارهای پیشگیری از اعتیاد در محله/ فصلنامه سلامت اجتماعی و اعتیاد/ سال اول، شماره اول،
- احترامی، مهرداد. (۱۳۸۴). اجتماع مقتدر. دفتر پیشگیری و امور اعتیاد سازمان بهزیستی کشور
- احترامی، مهرداد (۱۳۸۲) اجتماع کوچک به عنوان سیستم پویا/ دفتر پیشگیری و امور اعتیاد، سازمان بهزیستی کشور/ تهران
- برایسون، جان ام (۱۳۷۲) برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی/ مترجم: عباس منوریان/ مرکز آموزش مدیریت دولتی/ تهران
- تاجبخش، کیان (۱۳۸۵)/ ترجمه افشین خاکباز و حسن پویان/ سرمایه اجتماعی اعتماد دموکراسی و توسعه/ نشر شیرازه
- چالما شانکاریا و مورتیس، پیتر (۱۳۸۳) مشارکت برای نجات زمین / ترجمه دکتر سید احمد خاتون آبادی و مهندس غلامرضا نادری بنا/ انتشارات دانشگاه/ تهران
- رفیعی، حسن. (۱۳۸۵). الفبای برنامه‌های اجتماع محور. سخنرانی معاونت امور فرهنگی و پیشگیری سازمان بهزیستی کشور.
- سن، آمارتیا (۱۳۸۱) توسعه به مثابه آزادی/ مترجم: حسین راغفر/ انتشارات کویر/ تهران
- شرفی، محمدرضا و محمد شریف طاهر پور (۱۳۸۷) نقش نهاد آموزشی در تربیت شهروندی، ماهنامه مهندسی فرهنگی، سال دوم، شماره ۱۶ و ۱۵، فروردین و اردیبهشت
- شیخاوندی، داور (۱۳۷۸) جامعه مدنی، مشارکت، قانون‌مندی و کرامت انسانی، ماهنامه جامعه سالم، شماره ۳۴
- فیالکوف، یانکل (۱۳۸۳) جامعه‌شناسی شهر/ ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر/ نشر آگه/ تهران
- مقدم‌فر، گلناز، تعامل تنگاتنگ حقوق و تکالیف سیاسی در بر ساختن مفهوم شهروند، روزنامه رسالت،
- مدنی قهفرخی، سعید (۱۳۸۹) جماعت‌گرایی و برنامه‌های جماعت محور/ نشر یادآوران تهران
- موسوی، پدram (۱۳۸۴) جزوه آموزشی مدیریت نیروی داوطلب/ مؤسسه کنشگران داوطلب/
- نوری نشاط سعید و دیگران (۱۳۸۹) توانمندسازی اجتماع محور/ نشر برگ زیتون
- وطن پرست، ابوالفضل و موسوی پدram (۱۳۸۹) اصول مشارکت اجتماعی و همکاری‌های بین سازمانی/ دفتر تحقیق و توسعه سازمان بهزیستی/ در دست چاپ
- وطن پرست، ابوالفضل و موسوی پدram (۱۳۹۰) اصول مدیریت سازمان‌های اجتماع محور/ دفتر تحقیق و توسعه سازمان بهزیستی/ در دست چاپ

- Adams, D. (2008). Community empowerment in practice: Lessons from communities first-retrieved. <http://www.jrf.org.uk>
- Arnstein, Sherry R (1969), Spectrum of participation, A Ladder of Citizen Participation," JAIP, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224
- Chambers, Robert (1992). Rapid Rural Appraisal and Participation, I.D.S, Sussex
- Chambers, Robert (2003). Reflection on P. R. A. Experiences, Pathway to Participation, I.D.S., Sussex
- Chambers Robert (1995) Poverty and livelihoods: whose reality counts? Environment and Urbanization, Vol. 7, No. 1,
- Chambers Robert and. Conway Gordon R (1991) Sustainable rural livelihoods: practical concept for the 21st century, Institute of Development Studies
- Edward. Michael and Fowler. Alan (2002) / The Earthscan Reader on NGO Management / Earthscan Publication / London/
- , Jay M. Shafritz, 1995, Classics of Organizational Theory Wadsworth
- Jackie Green and Keith Tones (2010), Health promotion planning and strategies, Sage publication
- Management, A. F. Stoner, sixth edition, 1995, Prentice Hall
- Merill, Mary (2005) / recognizing volunteers / www.volunteerweb.org/
- Twelve trees, Alan / community work / third edition / community
- Merill, Mary V (2005) developing volunteer job descriptions / www.volunteerweb.org/
- Peter A. Topping, (2002) Managerial Leadership, McGraw-Hill
- Executive Charisma, D. A. Benton, 2003, McGraw-Hill
- Stangor, Charles (2002) / social groups in action and interaction / psychology press/
- , Stephen P. Robbins, 2003 Essentials of Organizational behavior International edition, Prentice Hall

فصل سوم

فرایند مداخله‌ی اجتماع محریک نگاه کلی

دکتر ابوالفضل وطن پرست

فرایند عمومی مداخله‌ی اجتماع‌محور و شناخت گام‌های اصلی آن به تسهیلگران برنامه کمک می‌کند تا یک تصویر کلی از جریان کار در ذهن داشته باشند و در روند برنامه‌ریزی متوجه باشند در چه مرحله‌یی قرار دارند و باید به چه چیزهایی در آینده فکر کنند.

در این فصل قصد داریم مراحل اصلی یک مداخله‌ی اجتماع‌محور مرور کنیم و نیز با نقش کلی یک تسهیلگر در این مسیر آشنا شویم. انتظار داریم خوانندگان در پایان بتوانند:

- گام‌های اصلی یک فرایند مداخله‌ی اجتماع‌محور را نام ببرند.
- با تعریف برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی اجتماع‌محور آشنا شوند.
- وظایف اصلی یک تسهیلگر اجتماع‌محور را در هر مرحله بشناسند

همچنین بتوانند:

- طرح کلی یک مداخله‌ی اجتماع‌محور را تدوین کنند.
- اصول کلی تسهیلگری اجتماع‌محور در محله رعایت کنند.

قرار است به عنوان تسهیلگر اجتماع‌محور به محله‌یی وارد شوید.

نکته‌ی مهم: فکر کردن به مشکلات محله توسط اعضای جامعه‌ی محلی و تلاش برای انجام اقداماتی جهت کاهش این مشکلات، ممکن است بدون مداخله یک فرد یا سازمان بیرونی آغاز شود. این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که برخی از اعضای جامعه‌ی محلی نسبت به شرایط اجتماع خود حساسیت کافی داشته باشند و علاقه به حل مسأله نیز در بین آن‌ها وجود داشته باشد. اما در بیش تر موارد به فرد یا سازمانی برای کمک به آغاز فرایند اجتماع‌محور نیاز است. این فرد بیرونی به عنوان آغازگر فرایند اجتماع‌محور وارد یک محله می‌شود و به اعضای جامعه‌ی محلی کمک می‌کند تا یک تیم محلی درست کنند و با استفاده از روش‌های گوناگون مشکلات محله‌ی خود را شناسایی و برای حل آن اقداماتی انجام دهند.

چالش مهم:

گاهی الویت‌های سازمانی که فرد آغازگر را به محله می‌فرستد بر الویت‌های محله ارجحیت پیدا می‌کند. **راه کار:** یکی از مهم‌ترین توانایی‌های یک آغازگر بیرونی این است که بتواند ضمن کمک به اعضای جامعه‌ی محلی در ارتقای توانایی‌های خود و درک مشکلات محله، به الویت‌های سازمان حمایت‌کننده از برنامه‌ی اجتماع‌محور نیز توجه کنند. مثلاً اگر سازمان حمایت‌کننده معاونت پیشگیری و درمان اعتیاد سازمان بهزیستی است، فرد تسهیلگر باید بتواند توجه جامعه‌ی محلی را به الویت‌های این نهاد حمایت‌کننده جلب کند.

طراحی عمومی یک فرایند مداخله‌ی اجتماع‌محور

فرایند مداخله اجتماع‌محور به همه‌ی اقداماتی گفته می‌شود که پیش از ورود به یک محله آغاز می‌شود و تا زمان خروج از محله ادامه پیدا می‌کند. این فرایند شامل گام‌هایی اصلی و تعدادی فعالیت‌های زمینه‌ای است که یک تسهیلگر اجتماع‌محور برای کمک به توانمند شدن جامعه‌ی محلی انجام می‌دهد.

مهم‌ترین موضوع قبل از اقدام به مداخله، داشتن یک تصویر کلی از فرایند است. تصویر کلی به ما کمک می‌کند تا یک فرایند را از ابتدا تا انتها در ذهن خود به تصویر بکشیم و ببینیم. برای انتخاب اجتماعی که آمادگی بیش‌تری برای ورود به یک برنامه‌ی اجتماع‌محور دارد چه شاخص‌ها و معیارهایی را مد نظر قرار دهیم؟ امکان موفقیت برنامه اجتماع‌محور در کدام محله بیشتر است؟

- برای ورود به اجتماع محلی چه موارد مهمی را باید بدانیم و به آن‌ها عمل کنیم؟
- چگونه افراد صاحب نفوذ در محله را بشناسیم و با آن‌ها ارتباط برقرار کنیم؟
- چگونه به تشکیل یک تیم در اجتماع کمک کنیم؟
- چه آموزش‌هایی و برای چه کسانی لازم هستند؟
- نیازها جامعه محلی را چگونه مشخص کنیم؟ چگونه مشکلات اجتماع را الویت بندی کنیم؟
- چطور طرح اجرایی بنویسیم و چگونه آن را اجرا کنیم؟
- طرح‌ها و برنامه‌هایمان را چگونه پایش و ارزیابی کنیم؟
- روش‌های مستندسازی برنامه‌های اجتماع‌محور چگونه است؟
- چه زمانی و با چه برنامه‌یی از اجتماع خارج شوم؟
- همه این‌ها پرسش‌هایی است که یک تسهیلگر پیش از شروع به اقدام باید به آن‌ها فکر کند و تصویری کلی از تمام این جریان در ذهن داشته باشد.

پس از انتخاب یک اجتماع برای شروع فرایند مداخله که در فصل چهارم اصول آن تشریح خواهد شد، تسهیلگر به کمک همکاران مؤسسه یا سازمان خود باید طرحی کلی برای فرایند مداخله در اجتماع انتخاب شده تدوین کند. این طرح کلی با فعالیت‌هایی که برای ورود به اجتماع تعریف می‌شوند آغاز



می‌گردد و با طرح‌هایی که برای خروج پیش‌بینی می‌شوند به پایان می‌رسد.
 نکته: بدیهی است که بسیاری از موارد این طرح‌حالتی کلی دارند و جزئیات آن‌ها در جریان مداخله روشن خواهند شد. مهم این است که تسهیل‌گر و سازمان مربوطه تصویر کلی مداخله را ترسیم کرده باشند.

گام‌های اصلی در فرایند مداخله اجتماع محور

– **مرحله پیش از مداخله: انتخاب اجتماع کوچک با انجام ارزیابی‌ها**
 در این مرحله تسهیل‌گر بیرونی بر اساس شاخص‌های درونی و بیرونی که امکان اجرای یک برنامه‌ی اجتماع محور را در یک اجتماع کوچک می‌سازد، یک اجتماع را برای اجرای این برنامه انتخاب می‌کند. در شرایط محدودیت امکانات و حالتی که کل فرایند در یک حوزه‌ی جغرافیایی در مراحل ابتدایی خود قرار دارد، موضوع انتخاب اجتماع از اهمیت ویژه‌ی برخوردار است. انتخاب مکانی که آمادگی اجرای یک برنامه اجتماع محور در آن اندک است، ممکن است کل فرایند را در یک منطقه به مخاطره بیندازد. در فصل چهارم به طور مفصل در خصوص نحوه‌ی ارزیابی و انتخاب اجتماع بحث می‌شود. در این مرحله تسهیل‌گر باید افراد ذی‌نفوذ و سازمان‌های مرتبط با محله را نیز شناسایی کند تا خود را برای گام اول مداخله، یعنی ورود به اجتماع آماده کرده باشد.

– **مرحله اول: ورود به اجتماع و ایجاد آمادگی اولیه**
 ورود به اجتماع مرحله خطیری در کل فرایند اجتماع محور است. ورود فکر نشده‌ی یک کارشناس بیرونی به یک اجتماع می‌تواند موجب ایجاد مقاومت و سرخوردگی در خصوص برنامه شود. نحوه‌ی

ورود به اجتماع گاهی تمام ماجرای اجتماع محور را تحت الشعاع خود قرار می دهد. قبل از ورود به اجتماع باید چه چیزهایی فکر کنیم؟ چه اقدام هایی ورود ما را تسهیل می کند؟ چه زمانی می توانیم بگوییم وارد اجتماع شده ایم؟ به این پرسش ها در فصل پنجم پاسخ می دهیم.

– مرحله ی دوم: تشکیل تیم داوطلب و آموزش تیم داوطلب

مهم ترین وظیفه ی یک تسهیلگر بیرونی، توانایی تشکیل یک تیم در اجتماع است. اساس امر سپردن کار به مردم در این نکته نهفته است که سر رشته ی امور باید در دست خودشان باشد. اما برای واقعی شدن این کار سپاری، وجود یک تیم از اعضای اجتماع محلی ضروری است. اصول تیم سازی، کار تیمی و آموزش تیم داوطلب، در فصل ششم به بحث گذاشته خواهد شد.

نکته: برخی از الگوهای کار اجتماع محور تشکیل گروه های کاری را برای پیشبرد اهداف توسعه ی محلی مناسب تر از یک تیم با تعداد زیاد افراد می دانند. در الگوی کار محلی خود در صورت لزوم به این الگوها نیز توجه کنید.

– مرحله ی سوم: جلب مشارکت و همکاری افراد کلیدی و مؤثر

از این مرحله به بعد تیم اجتماع محور سر رشته دار امور برنامه است. اگر تسهیلگر در مرحله ی قبل آموزش های اساسی را به درستی به اعضای تیم منتقل کرده باشد، شرایط کار در ادامه ساده تر خواهد شد. تیم اجتماع محور با کمک تسهیلگر در جلب مشارکت همه ی ذی نفعان سعی خواهد کرد. ذی نفعان چه کسانی هستند؟ چگونه دسته بندی می شوند؟ با هر دسته چگونه باید وارد تعامل شد؟

– مرحله ی چهارم: نیازسنجی و الویت بندی مشکلات محله با مشارکت تیم داوطلب

برای تدوین طرح هایی که به حل مشکلات محله و ارتقای وضعیت زندگی مردم منجر شود، باید وضعیت محله مورد ارزیابی قرار گیرد. نیازها و دارایی های موجود در اجتماع مشخص شوند. سپس مشکلات الویت بندی و برای تدوین طرح ها مورد تحلیل قرار بگیرند. در این مرحله با استفاده از روش های نیازسنجی و الویت بندی، وضعیت نیازها در محله مشخص می شود.

– مرحله پنجم: تدوین برنامه و طرح ها و اجرای آن ها توسط تیم داوطلب

با توجه به نتایج نیازسنجی، طرح های اجتماع محور تدوین می شوند. در این مرحله نتایج کار اجتماع محور به شکل ملموس خود را نشان خواهد داد. اعضای تیم داوطلب با استفاده از آموزش های دریافت شده از تسهیلگر به تدوین طرح ها اقدام می کنند. ممکن است تیم اجتماع محور در این مرحله به کمک بیشتر تسهیلگر نیاز داشته باشد.

– مرحله ششم: ارزیابی طرح ها:

طبق برنامه ریزی انجام شده در پایان هر یک از طرح ها فعالیت های آن را ارزیابی می کنند. اما معمولاً لازم است مجموع طرح های اجرا شده در قالب یک برنامه نیز مورد ارزیابی قرار گیرند.

توضیح مهم: لازم است در یک بازه‌ی زمانی مشخص کل فرایند مداخله از زمان ورود تا پایان طرح‌های یک برنامه اجتماع محور مورد ارزیابی قرار گیرد. اشخاص‌های این ارزیابی معمولاً شاخص‌هایی است که در مقیاس ملی استفاده می‌شود. این ارزیابی‌ها معمولاً به صورت ارزیابی بیرونی انجام می‌شود و تسهیلگر یا تیم اجتماع محور مستقیماً درگیر آن نمی‌شود. اما معمولاً تیم ارزیاب بیرونی از برای این کار تیم اجتماع محور کمک می‌گیرد. [۱]

– مرحله هفتم: خروج از اجتماع:

تسهیلگر به یک ارزیابی عمومی از وضعیت اجتماع نیاز دارد. مهم‌ترین پرسش این خواهد بود که آیا اجتماع بدون حضور تسهیلگر بیرونی قادر خواهد بود برنامه‌های توسعه‌ی محله را به پیش ببرد؟ چنان‌چه این ارزیابی‌ها نشان از توانمندی جامعه محلی داشته باشد و تسهیلگر و سازمان‌ذی‌ربط به نتیجه برسند که زمان برای سپردن کامل امور به مردم اجتماع محلی مناسب است، تسهیلگر باید به شیوه‌ی مناسب از محله خارج شود.

– **فعالیت مستند سازی** در تمام مراحل فوق انجام می‌شود. اعضای تیم اجتماع محور و تسهیلگر فعالیت‌های انجام شده، دست آوردها و تجربه‌های خود را با استفاده از روش‌های مختلف ثبت و گزارش خواهند کرد.

نکته‌ی مهم: دقت کنید! برخی از این گام‌ها در صورتی لازم خواهند بود که شما به عنوان یک تسهیلگر بیرونی وارد این فرایند مداخله شوید. اگر یک تسهیلگر درونی در اجتماع محل زندگی خود یک فرایند اجتماع محور را آغازگری کند، بدیهی است مراحل چون ورود و خروج از اجتماع معنایی نخواهند داشت. اما در این شرایط نیز تسهیلگر درونی لازم است در مرحله‌ای که تیم اجتماع محور و سایر اعضای محله توانمند شده‌اند مسئولیت‌های خود را به تدریج به سایر اعضای تیم واگذار کند و نوعی خروج ذهنی از فرایند را تجربه کند و به عضویت تیم تبدیل شود.

برنامه‌ریزی اجتماع محور چیست؟

از زمانی که تسهیلگر اجتماع محور وارد محله می‌شود فرایند برنامه اجتماع محور در یک محله آغاز شده است. برنامه‌ی اجتماع محور بخشی از فرایند مداخله اجتماع محور (بسیج اجتماعی) است که توسط تیمی متشکل از اعضای جامعه محلی و با کمک تسهیلگر تدوین و اجرا می‌شود. این برنامه شامل جلب مشارکت همه‌ی ذی‌نفعان، تعیین نیازها، تدوین طرح‌ها و اجرای آن‌ها و در نهایت ارزیابی این طرح‌ها می‌باشد.

رویکردهای یک نگاه کلی به ما می‌دهند. بر اساس روح کلی یک رویکرد، ما می‌دانیم که خط مشی کلی چیست و چه نگرشی بر کل فرایندها حاکم است. اما برای عملی کردن چشم‌اندازها و اهداف هر رویکردی به یک برنامه‌ی عملی نیاز داریم. رویکرد اجتماع محور نیز مشمول همین قاعده می‌شود.

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

ورود به اجتماع

انتخاب محله‌یی که انجام برنامه اجتماع محور در آن ممکن است.

الگوی یک مداخله‌ی اجتماع محور

تشکیل تیم داوطلب و آموزش تیم

جلب مشارکت و همکاری افراد
کلیدی و مؤثر

نیازسنجی و الویت‌بندی
مشکلات محله

تدوین برنامه و طرح‌ها
و اجرای آن‌ها

ارزشیابی

خروج اجتماع

محله

مستند سازی

پایش فرایند



برنامه‌ریزی اجتماع محور نیز تعیین فعالیت‌هایی اثر بخش توسط مردم برای تحقق هدف توسعه‌ی جامعه محلی و مقتدر شدن اجتماع است. موفقیت هر برنامه، از جمله یک برنامه اجتماع محور، علاوه بر برنامه‌ریزی مناسب، به عوامل دیگری نظیر «توجه به نیاز واقعی اجتماع، تیم توانا برای طراحی و اجرای برنامه و تعهد سایر افراد و سازمان‌های دخیل در برنامه» بستگی دارد.

برنامه‌ریزی اجتماع محور گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در چارچوب بسیج و ایجاد حرکت در اجتماع محلی و با توجه به اصول رویکرد اجتماع محور - که در فصول پیش بیان شد - طراحی و اجرا می‌شود.

بناباه تعریفی جامع می‌توان برنامه‌ریزی اجتماع محور را این گونه بیان کرد:

برنامه‌ریزی اجتماع محور، فرایندی مشارکتی است که طی آن یک یا چند تیم از اجتماع محلی، سر رشته‌ی فعالیت‌هایی را در دست می‌گیرند که نتیجه‌ی آن تدوین برنامه‌ای برای محله است. در جریان این فرایند مردم، رهبران اجتماع و نهادهای اجتماعی برای تحقق توسعه و مقتدر شدن اجتماع مراحل تدوین برنامه را پیش می‌برند. انتظار می‌رود این فرایند مشارکتی به ایجاد تعلق خاطر همه‌ی اعضای جامعه محلی به برنامه تدوین شده منجر شود.

اصول کلیدی در این تعاریف به شرح زیر است:

برنامه‌ریزی اجتماع محور فرایندی مشارکتی و اقتدارافزا است که همه‌ی اعضای داوطلب مشارکت اجتماع محلی، در آن حضور دارند. یک یا چند تیم از اجتماع مسئولیت عملیاتی کردن برنامه‌های

تدوین شده را به عهده می گیرد. هدف غایی آن تحقق توسعه در جامعه‌ی محلی است. (اهداف برآیندی و فرایند برای آن تعریف شده است). در جریان اجرای آن اعضای اجتماع مقتدر می شوند. (فرایند فراموش نمی شود). اصول پایه‌ی برنامه‌ریزی (تعیین اهداف، تدوین اسناد، تهیه و تخصیص منابع) در آن رعایت می شود.

همان طور که گفته شد فرایند مداخله اجتماع محور (یا بسیج اجتماع کوچک) دارای هفت گام اصلی است. برنامه‌ریزی اجتماع محور به بخش هایی از این فرایند اشاره دارد که تیم محلی به همراه تسهیلگر سندی مکتوب برای اجرای فعالیت های محله تهیه می کنند و این الگوی برنامه‌ریزی با این فرض طراحی شده است که فردی به عنوان تسهیلگر بیرونی فرایند برنامه‌ریزی در یک اجتماع را آغاز می کند. در این الگو تسهیلگر بیرونی فردی است که به واسطه یک مأموریت سازمانی از جانب سازمان های انبادهای متولی سلامت (مثلاً سازمان بهزیستی) به یک اجتماع وارد می شود و با استفاده از روش ها و ابزار هایی، چرخه ی بسیج و حرکت اجتماعی را فعال می کند. سازمان ها و نهادهای مزبور معمولاً سازمان های دولتی یا عمومی هستند و نقش حامی برنامه های اجتماع محور را در اجتماعات ایفا می کنند. برخلاف برنامه های غیر اجتماع محور، تسهیلگر بیرونی متولی ارائه ی خدمات به جامعه ی محلی نیست.

نکته‌ی مهم: اگر فردی از جامعه‌ی محلی، مسئولیت آغازگری فرایند بسیج اجتماع محلی را آغاز کند (تسهیلگر درونی) و یا یک سازمان از درون یک محله فرایند برنامه‌ریزی را شروع کند، مراحل اول و دوم این فرایند خود به خود انجام شده است.

چالش

برنامه یک سند نوشته شده است. یعنی آن چه برای اجتماع برنامه‌ریزی می شود باید به شکل مکتوب درآید. از آن جا که گام های اولیه یک برنامه اجتماع محور را یک تسهیلگر بر عهده دارد فرایند تدوین یک برنامه در این مرحله باید توسط وی انجام شود. در مراحل بعدی که تیم اجتماع محور شکل می گیرد، گام های اجرای برنامه باید در قالب یک سند مکتوب قابل اجرا توسط تیم نوشته شود و همواره مد نظر تیم اجتماع محور قرار گیرد. در بسیاری از محله ها تسهیلگر و تیم اجتماع محور به دلایل گوناگونی از مکتوب کردن آن چه می خواهند انجام دهند طفره می روند و نوشتن را کاری اضافه می دانند. نکته‌ی مهم این که قرار نیست برنامه‌ی نوشته شده چیزی بسیار مفصل و حجیم باشد تا ما و دیگران را بترساند بلکه باید به مایادآوری کند باید چه کارهایی را در چه زمانی انجام دهیم.

سررشته‌ی امور به دست چه کسانی است؟

چالش برانگیزترین پرسش در تمام مراحل مداخله‌ی اجتماع محور این پرسش است:

- سررشته‌ی امور به دست کیست؟
 - کدام سازمان دولتی که حمایت مالی از برنامه را به عهده دارد؟
 - کدام کارشناس مسئول برنامه که به عنوان تسهیلگر وارد اجتماع محلی شده است؟
 - کدام ذی نفعان با برنامه مشارکت می کنند؟
- همان طور که در تعاریف کلی رویکرد

اجتماع محور بیان شد مردم در تمام مراحل کار اجتماع محور حاضر هستند. اما واقعیت این است که واژه‌ی مردم ممکن است ما را دچار سردرگمی کلی گویی کند. به همین دلیل در فرایند برنامه‌ریزی اجتماع محور تأکید می‌شود که تیمی داوطلب از بین اعضای جامعه‌ی محلی، سر رشته‌ی امور را به دست می‌گیرد. این به معنای حذف بقیه‌ی مردم نیست، بلکه تیم داوطلب، مسئولیت انجام امور را به عهده خواهد گرفت و به طور مستمر به سایر اعضای اجتماع باز خورد می‌دهد و در مراحل مختلف کار مشارکت آن‌ها را فراهم خواهد خواند. این تیم هیچ‌گاه از گروهی ثابت تشکیل نمی‌شود و همواره برای همه‌ی داوطلبان فضای کار وجود دارد.

تسهیلگر محله‌ی کیست؟

نقش و وظایف تسهیلگر اجتماع محور در برنامه‌ریزی اجتماع محور چیست؟

در مبحث سطوح مشارکت اشاره کردیم که در بیشتر موارد برای آغاز فرایندهای مشارکتی به یک آغازگر نیاز است. آغازگر فردی سازمانی است که مردم اجتماع محلی را برای شروع یک فرایند مشارکتی تشویق و ترغیب می‌کند.

چالش اول

در موقعیت عملی در برخی محله‌ها، تعدادی افراد ثابت، تیم اجتماع محور را تشکیل می‌دهند. این افراد به تدریج نقش خود را به عنوان بخشی از جامعه‌ی محلی فراموش می‌کنند و کل فرایند را طرحی شخصی یا گروهی فرض می‌کنند.

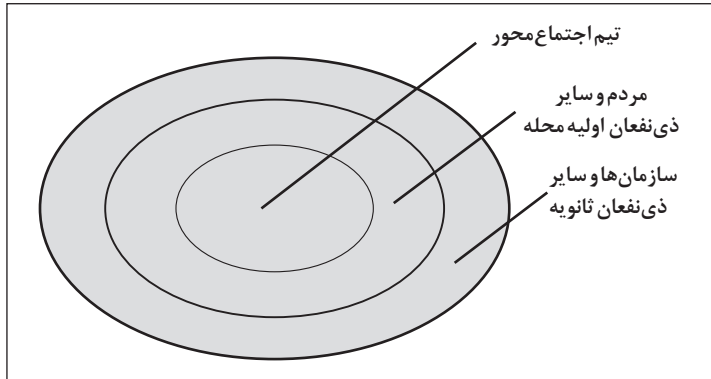
نکته‌ی اول: آغازگر ممکن است یکی از اعضای جامعه محلی باشد که نسبت به موضوعات و مسایل موجود در محله حساس شده است و بنابه دلایلی برای حل آن‌ها علاقه‌مند است. این عضو جامعه محلی با تشویق و ترغیب سایرین می‌تواند یک حرکت در اجتماع را موجب شود. آغازگر درونی اگر از روش‌های تسهیلگرانه نیز استفاده کند یک تسهیلگر درونی است.

چالش دوم

در بسیاری از محله‌ها مردم درگیر مشکلات اقتصادی هستند و عموماً برای کارهای اجتماعی نایی ندارند و نیز عموماً مردان در برنامه‌ها کمتر مشارکت دارند و زنان بار اصلی برنامه را به دوش می‌کشند. عدم مشارکت همه‌ی اعضای اجتماع و نبود مردان، گاهی محدود شدن پیگیری‌ها و عدم امکان انجام برخی فعالیت‌های خاص در برخی شرایط فرهنگی و اجتماعی خاص را موجب می‌شود.

در صورت وجود یک تسهیلگر درونی آشنا به اصول اولیه اجتماع محور، فرایند برنامه‌ریزی اجتماع محور می‌تواند توسط وی تسهیل شود.

نکته‌ی دوم: آغازگر ممکن است یک سازمان یا نهاد بیرون یا درون محله‌ی باشد. این سازمان یا نهاد بنا به دلایلی علاقه‌مند است در حل مشکلات محله‌ی مداخله کند. بنا بر این تلاش می‌کند تا



اعضای اجتماع را برای بسیج و حرکت اجتماعی تشویق و ترغیب کند.
در بیشتر موارد آغازگر یک فرد بیرونی است که از طرف یک سازمان یا یک گروه متولی توسعه و سلامت به وی ماموریت داده شده تا فرایند توسعه‌ی محلی را تسهیل کند.
نکته: اصل مهم در آغازگری دانش و مهارت کافی در کار اجتماع محور است و بیرونی و درونی بودن یک آغازگر بر موفقیت یک برنامه اجتماع محور تأثیر ثانویه دارد.



تسهیلگر محله‌یی در برنامه‌های مشارکتی یک عامل تسریع کننده یا آسان کننده است. او جلسات کاری را با تمرکز بر مقاصد معینی طراحی و سازماندهی می‌کند. (مقصود این است که هر جلسه‌ی کاری هدف خاص خود را دارد که از قبل باید به آن فکر شده باشد.)

ابزار و روش را تهیه و فرایندی ایجاد می‌کند که کار را به سرعت و به طور مؤثر به اتمام می‌رساند.

- جلسه گروه را در مسیر درست حفظ می‌کند.
- تضادهای حل و مشارکت همه را جلب می‌کند.
- از برآورده شدن اهداف اطمینان حاصل می‌کند.

با توجه به کوچک بودن جامعه‌ی محلی، وجود تجربه‌ی محلی در آن و در دسترس بودن انسان‌ها (اعضای جامعه‌ی محلی) و وابستگی آن‌ها به یکدیگر، جامعه‌ی محلی دارای ویژگی‌هایی است که تسهیلگری می‌تواند در حل مسایل و مشکلات جمعی آن‌ها کمک زیادی کند. تسهیلگر محله‌یی می‌تواند باعث شود:

- اعتماد به نفس مردم جامعه‌ی محلی افزایش یابد.
- قابلیت‌های خود را بیشتر بشناسند.
- تجربه‌هایشان تبدیل به دانش شود.
- دسترسی به منابع برای مردم جامعه محلی مقدور شود.
- ارتباط جامعه‌ی محلی را با ذی‌نفعان افزایش دهد.

توضیح مهم: تسهیلگری هم فن و هم هنری بسیار پیچیده است که نیاز به آموختن بسیار دارد. شیوه تعامل با گروه‌های مختلف، روش‌های حل مسأله و حل تعارضات در گروه و در محله، روش‌های گفت و گو، همراهی و فکر کردن همگی نیازمند آموزش و تمرین فراوان است. پیشنهاد می‌شود شرکت در دوره‌های آموزشی و مطالعه متون مرتبط را فراموش نکنید!

کارشناسان دولتی چه نقشی در فرایند ایفای می‌کنند؟

در برنامه‌های اجتماع محور کارشناس دولتی می‌تواند نقش تسهیلگر را داشته باشد که در این صورت تمام

وظایف تسهیلگری به عهده وی خواهد بود و مانند یک تسهیلگر وارد اجتماع می‌شود، فرایند را تسهیل می‌کند، به پیش می‌برد و از اجتماع خارج می‌شود. ولی بعد از آن به عنوان یک کارشناس دولتی که در تامین بخشی از بودجه‌ی برنامه دخیل بوده است می‌تواند برای ارائه گزارش به مقام بالاتر سازمانی از روند انجام کار باز دیدهایی داشته باشد. در بعضی موارد کارشناس دولتی برای

چالش

آغازگر، فرایند اجتماع محور را کلید می‌زند و فرایند برنامه‌ریزی اجتماع محور را تسهیل می‌کند. گاهی آغازگر را متولی یا صاحب یک برنامه فرض می‌کنند. بسیاری از مشکلات اجتماع محور از این جانشی می‌شود که از همان گام‌های نخستین آغازگر (تسهیل گر) نقش متولی و صاحب برنامه را ایفای کند.

کار در اجتماع محلی از فرد دیگری می‌خواهد تا به عنوان تسهیلگر فرایند، کار را تا تشکیل تیم داوطلب و تدوین برنامه به عهده بگیرد که در این موارد تنها وظیفه نظارت بر حسن انجام کار را به عهده خواهد داشت. نکته: لازم است کارشناس (چه در نقش همکار و ناظر دولتی چه در نقش تسهیلگر) توجه داشته باشد که فرایند کار با هدف اقتدار افزایی افراد اجتماع طی شود تا به اصول اساسی اجتماع محور لطمه نزند.

مفهوم عمومی تسهیلگری

تسهیلگری (Facilitation) مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و نگرش است که به آغازگر فرایندهای اجتماع محور کمک می‌کند تا به اجتماع محلی در تعیین مشکلات و طراحی برنامه‌هایی برای حل مسایل و ارتقای سلامت در جامعه‌ی محلی کمک کند.

نقش و وظایف شما به عنوان تسهیلگر محله‌یی در فرایند برنامه‌ریزی در درجه اول حفظ مشارکت و ایجاد ارتباط نزدیک بین اعضای اجتماع از ابتدای فرایند کار تا نتیجه نهایی آن است. وقتی با کمک هنر تسهیلگری بتوانید جلب مشارکت کنید بعد از آن قادر خواهید بود با کمک آن‌ها مشکل را شناسایی و بر سر آن توافق کنید و به تیم یا گروه کاری اجتماع کمک کنید تا برنامه‌یی برای حل مشکلات محله تدوین کند و اعضای اجتماع بتوانند آن برنامه را اجرا و ارزیابی کنند.

تسهیلگری خدمتی است به دیگران. مهم‌ترین کار یک تسهیلگر حفظ فرایندی است که باید تسهیل شود. فرایند عبارت است از یک برنامه‌ی طراحی شده و چگونگی تلاش گروه برای انجام وظایف و مسئولیت‌ها جهت حل مسایل و ارتقای وضعیت اجتماع محلی. شما به عنوان یک تسهیلگر، به مردم کمک خواهید کرد تا با هم ارتباط داشته باشند، با هم کار کنند و برای گردهم‌آیی‌ها چارچوبی، به وجود خواهید آورد که اجازه می‌دهد مردم به خلاقیت هم پی‌ببرند.

نکته: هر چه بیشتر تسهیل کنید، خواه رسمی همراه با یک گروه یا غیر رسمی در نشست‌های غیر رسمی با همکاران یا افراد محله، در خواهید یافت که توانایی ارتباط و کار کردن با دیگران را در خود رشد داده‌اید و مهارت‌های خود را تقویت کرده‌اید. احترام به خود و اعتماد به نفستان افزایش یافته و بازخوردهای محیطی به شما یادآور می‌شود که گروه و خودتان توانمندتر شده‌اید.

یک تجربه بومی

به اعتقاد شرکت‌کنندگان در یک نشست مشورتی در سال ۹۲ در جریان اجرای برنامه‌های پیشگیری اجتماع محور از اعتیاد در کشور «ضعف در نظارت و حساسیت کارشناسان در ارزیابی محله‌ها از مهم‌ترین مشکلات اجتماع محور است»

تحلیل: مخدوش شدن مراحل کار و نحوه‌ی نظارت و عدم آگاهی کارشناسان و تسهیلگران از نقش خود در برنامه علت اصلی این مشکل است

چالش

به اعتقاد بسیاری از کارشناسان استانی، مسئولیت‌های متعدد کارشناسان دولتی امکان تمرکز مناسب بر برنامه‌های اجتماع محور را از آن‌ها می‌گیرد. اکثر کارشناسان شهرستانی چند کار انجام می‌دهند و ناخواسته خیلی از اهداف برنامه نه تنها دنبال نمی‌شود بلکه ابتر باقی می‌ماند.

جایگاه تسهیلگری در طیف مشارکت

یک تسهیلگر اجتماع محور می‌تواند در تمام سطوح مشارکت فعالیت تسهیلگرانه خود را آغاز کند اما آن چه در عمل مشاهده می‌شود این است که مفهوم تسهیلگری با توجه به ویژگی‌های آورده شده در صفحه قبل، بیشتر در سطوح بالاتر مشارکت معنی پیدا می‌کند. در سطوح پایین‌تر، آغازگر یک برنامه اجتماعی، بیشتر نقش مشاور و یا مدیر برنامه‌های توسعه را ایفا می‌کند و در مراحل میانی نقش‌های آموزشی، مشاوره‌یی و هدایت گروه پررنگ‌تر می‌شود.

در سطوح چهارم و پنجم (بر اساس الگوی C6) نقش تسهیلگرانه نمود می‌یابد. در این سطوح آغازگر در کنار مردم قرار می‌گیرد و به آن‌ها کمک می‌کند تا فرایندها را تحت کنترل خود بگیرند. تسهیلگر تلاش می‌کند در درک مسایل اجتماع و طراحی راه کارها، دانش و تجربه‌ی خود را با مردم به اشتراک بگذارد. در این فرایند تسهیلگر همان اندازه که دانش خود را منتقل می‌کند، از تجربه‌های اجتماع محلی می‌آموزد.

نکته: یک تسهیلگر واقعی باید بکوشد طیف مشارکت را به سمت مرحله نهایی هدایت کند. یعنی مرحله‌ی عمل خود انگیزه بدون حضور آغازگر بیرونی. در واقع تلاش تسهیلگر در این زمینه برای خروج به موقع از اجتماع محلی خواهد بود.

آمادگی برای تسهیلگری اجتماع محور

آیا برای تسهیلگری آماده هستید؟ برای تعیین میزان آمادگی خود در زیر سؤالاتی مطرح می‌شود که فقط شما می‌توانید به این سؤالات پاسخ دهید. جواب درست یا غلط وجود ندارد، بنابراین رفرزه نمی‌شوید! جواب صادقانه‌ی شما به کمک‌تان می‌آید تا معلوم کنید

آیا در تسهیلگری راحت خواهید بود یا خیر؟ آیا آمادگی دارید تسهیل کنید یا خیر؟
آیا علاقه دارید به دیگران گوش دهید، بدون قضاوت یا پیش پنداشت درباره‌ی چیزی که باید یا نباید گفته یا انجام شود؟

آیا به عقیده‌ی دیگران احترام می‌گذارید، حتی موقعی که با شما موافق نیستند؟

آیا می‌توانید از کنترل کامل یک مکالمه یا سایر موقعیت‌ها اجتناب کنید؟

آیا در پرداختن به تضادها راحت هستید؟

آیا هنگام صحبت کردن در جمع راحت هستید؟

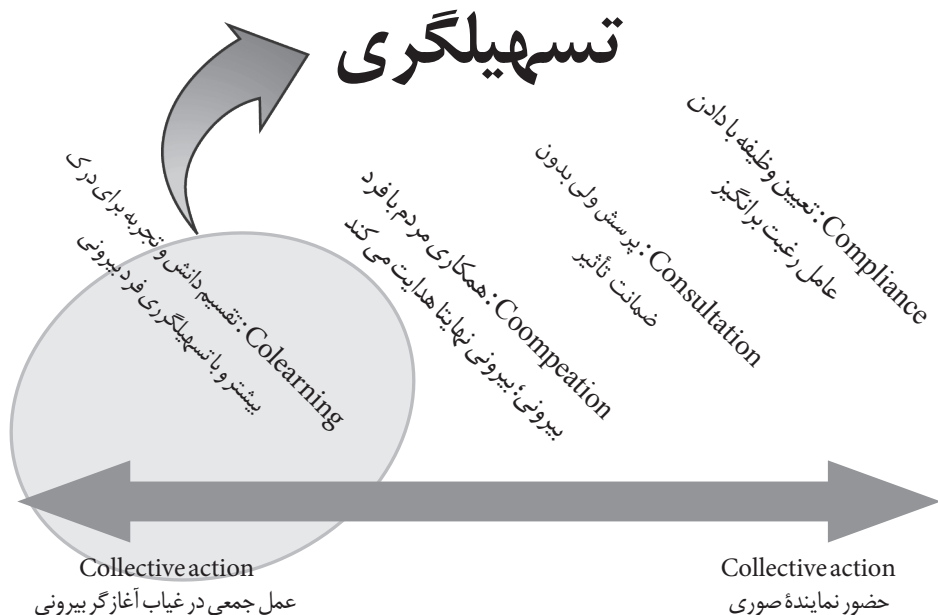
برخی از مهم‌ترین ویژگی‌ها و توانایی‌های تسهیلگر اجتماع محور

- تحمل عدم قطعیت و پذیرش دیگران بطور غیر مشروط، خنثی بودن در زمان‌های لازم
- صداقت، خلوص و همراهی
- هم‌دلی، مراقبت، توجه به کیفیت، مشوق
- دارای تفکر سیستمی و مفهومی
- انعطاف‌پذیری و قابلیت هماهنگی
- آماده برای رشد فردی و شناخت و آگاهی نسبت به خود (قوت‌ها و ضعف‌ها، تأثیر بر دیگران و ...)
- درک زمان مناسب برای سکوت
- شنونده‌ی فعال، تشویق به ارتباطات باز و توانایی دادن بازخورد
- مهارت پرسیدن (در مقابل گفتن)
- پرسیدن سؤالات چالش برانگیز
- استفاده از سؤالات، مسایل و ابزارهایی که مغز و بدن را برای یادگیری درگیر می‌کنند.
- ندادن همه‌ی جواب‌ها
- پرسیدن سؤالاتی که بصیرت ایجاد می‌کنند.
- واضح‌سازی تجارب برای کسب بصیرت و ایجاد تعارض سازنده
- تمرکز بحث‌ها بر روی هدف
- گوش کردن از جایگاهی بدون قضاوت و گوش کردن برای فهمیدن
- مهارت مشاهده، مهارت تغییر سرعت، مهارت ارائه مطلب، مهارت حل مسأله
- توجه به الگوی تعامل گروهی و استفاده از آن‌ها
- توجه به آن چه گفته نمی‌شود
- مهارت سازمандهی
- توجه به فرصت‌های یادگیری
- توانایی استخراج نتایج مثبت از موقعیت‌های دشوار
- شناخت افراد و ارتباطات بین فردیشان و ناآشنای‌های گروه
- قطع و شروع مجدد روابط
- ایجاد تغییر گروه‌ها در جهت مثبت
- مهارت خلاصه‌سازی دقیق و بدون قضاوت و ایجاد فرصت صحبت برای افراد ساکت
- مهارت نوشتن
- روش‌های برقراری ارتباط و روش‌های یادگیری و تدریس
- برخورداری از دانش مبانی فرهنگی
- پویایی گروه و ارتباطات بین فردی و هدایت گروه
- شناخت و ارزیابی مخاطب و مفهوم و محتوای موضوع

آیامی توانید از خودتان انتقاد کنید؟
 آیامی توانید بطور مستقل فکر کنید؟
 آیا باور دارید گروه‌هایی که باهم کار می‌کنند، از افرادی که تنها کار می‌کنند، هوشمندتر هستند؟
 آیامی توانید باز خورد دیگران را در باره‌ی خود بپذیرید؟
 پاسخ آری به اکثریت این پرسش‌ها نشان می‌دهد که شما در نقش یک تسهیلگر راحت هستید.
 همه‌ی این مهارت‌ها قابل بهبودی و یادگیری است.
 فضای مناسب ایجاد کنید. (خودتان را معرفی کنید و بگویید چه نقشی دارید، مطلب مورد بحث، نقش گروه و سرفصل‌ها را توضیح دهید و در صورت لزوم از یخ‌شکنی و انواع روش‌های معرفی شرکت‌کنندگان استفاده کنید.)

شما به عنوان تسهیلگر باید:

- در بحث و گفت‌وگو لحن مثبت داشته باشید.
- در مورد موضوع مورد بحث بی‌طرف باشید
- تمرکز را در مورد موضوع مورد نظر حفظ کنید.
- مدیریت وقت را بر عهده بگیرید.
- روش‌ها و رویه‌هایی را پیشنهاد کنید که به کار بهتر در گروه کمک کند.
- همه را در فرایند مشارکت کمک کنید.
- در مورد فعالیت‌ها و گام‌هایی که باید برداشته شود آموزش و آگاهی دهید.



- جزییات اجرا را هماهنگ کنید.
- گروه اطلاعات را ثبت کنید یا بر ثبت آن ها نظارت داشته باشید.

نقش تسهیلگران در مداخله های محلی:



به عنوان تسهیلگر شما نقش های متفاوتی را عهده دار می شوید؛ مثلاً ممکن است مجبور باشید جلسات را اداره کنید و کمک کنید تا گروه تصمیم بگیرد. ممکن است که در نقش آموزشگر، کارگاه یا دوره های آموزشی دیگر را برگزار کنید یا کمک کنید که یک گروه کاری یا تیم تشکیل شود.

شما به عنوان تسهیلگر باید بی طرف باشید و از ریایی نکنید. لازم است شرکت کنندگان را تشویق کنید تا بیشترین روش های مؤثر را برای انجام دادن وظایف در کمترین زمان به کار ببرید.

اگر به هر یک از این پرسش ها پاسخ منفی دادید مایوس نشوید! پاسخ منفی بدین معنی است که باید چیز هایی را در خود تغییر بدهید. مثلاً یک رفتار، یک باور، یک نگرش یا یک عمل. آیا می توانید تغییر بدهید؟

تسهیلگر تنها با نظر خواهی یا مشاوره از مردم نمی تواند ادعا کند که با مشارکت اعضای اجتماع برنامه یی را اجرا کرده است ولی اگر از شروع تا پایان یک برنامه آن ها را در تصمیم گیری ها شرکت دهد و مردم اجتماع احساس کنند خودشان این کار را انجام داده اند و خود را مالک آن بدانند در این صورت می تواند بگوید با مشارکت مردم کاری انجام شده است.



چالش:

از عارضه‌هایی که عده‌ای به آن مبتلا هستند تک‌روی و فرار از کار تیمی است. نتیجه‌ی چنین نگرشی این است که آن‌ها می‌پندارند یا وانمود می‌کنند همه‌ی حقیقت نزد ایشان است و برای به کرسی نشاندن دیدگاه و حفظ جایگاه خود استفاده از هر ترفندی را مباح می‌دانند. به همین دلیل از برگزاری جلسات و کارهای گروهی نتیجه‌ی مناسبی برای برون رفت از مشکلات و بروز خلاقیت حاصل نمی‌شود.

جمع بندی

شما به عنوان تسهیلگر اجتماع محور قرار است به یک محله کمک کنید تا با استفاده از دانش، امکانات و توانایی‌های در دسترس محله، به حل مشکلات خود اقدام کند. (بسیج اجتماع کوچک) برای این منظور لازم است پیش از ورود به این اجتماع ارزیابی‌های مناسبی انجام دهید تا امکان موفقیت برنامه اجتماع محور را بررسی و پیش بینی کند. پس از انتخاب یک اجتماع مناسب شما به محله وارد می شوید. ورود به محله به برخی پیش زمینه‌ها و آماده سازی‌ها نیاز دارد. پس از ورود، شما به عنوان تسهیلگر می کوشید تیمی از اعضای جامعه محلی تشکیل شود تا سر رشته‌ی امور را به دست بگیرد.

با آموزش اعضای این تیم شما به همراه تیم برنامه‌ی را برای اجتماع تدوین خواهید کرد تا بدانید قرار است چگونه مشارکت همه اعضای اجتماع محلی و افراد کلیدی و مؤثر را جلب کنید. با استفاده از چه ابزارها و روش‌هایی نیازهای محله را بسنجید، چگونه طرح‌هایی برای حل مشکلات تدوین کنید و چگونه آن‌ها را اجرا کنید.

پس از اجرای طرح‌ها شما انتظار دارید که اجتماع محلی توانمندتر شده باشد و احتمالاً به حضور و کمک بیشتر شما به شکل مستقیم نیاز وجود نخواهد داشت. با انجام برخی ارزیابی‌ها که میزان مقتدر شدن اجتماع را می‌سنجد شما تصمیم می‌گیرید از اجتماع خارج شوید.

هدف از فصول پیش رو آشنایی بیشتر شما با هر یک از گام‌های گفته شده در بالا است. بدیهی است برای فهم دقیق و تسلط کامل بر هر یک از موضوعات باید به منابع موجود برای هر یک از این مباحث مراجعه کنید. مثلاً بحث‌هایی مانند طرح‌نویسی و ارزیابی مباحثی مفصل هستند که تسهیلگران برای تسلط بر آن‌ها و ارتقای توان آموزشی خود برای انتقال درست مفاهیم به تیم‌های اجتماع محور باید به این منابع مراجعه کنند.

برخی از مباحث به طور مستقیم افزایش مهارت تسهیلگران را هدف قرار می‌دهند. مثلاً مهارت‌های ورود به اجتماع.

اما برخی دیگر بر مهارت‌های نظری تسهیلگران هم تأکید دارند مثلاً مباحثی مثل طرح‌نویسی یا جلب حمایت ذی‌نفعان. در این موارد تسهیلگران باید قادر باشند این مباحث را به اعضای تیم محلی بیاموزند و در اصل مجریان اصلی این بخش‌ها اعضای تیم خواهند بود. درباره‌ی این مباحث به ویژه نیاز به استفاده از منابع مستقل بیشتر به چشم خواهد خورد.

خلاصه فنی

برنامه ریزی عبارت است از تهیه، توزیع و تخصیص وسایل و عوامل محدود برای رسیدن به هدف‌های مطلوب در حداقل زمان و با حداقل هزینه‌ی ممکن. به عبارت دیگر برنامه ریزی یعنی تعیین فعالیت‌های اثربخش در جهت تحقق هدف به بهترین شکل ممکن. برنامه ریزی اجتماع محور نیز تعیین فعالیت‌هایی اثر بخش توسط مردم برای تحقق هدف توسعه‌ی جامعه محلی و مقتدر شدن اجتماع است. برنامه ریزی اجتماع محور گونه‌یی از برنامه ریزی است که در چارچوب بسیج و ایجاد حرکت در اجتماع محلی و با توجه به اصول رویکرد اجتماع محور - که در فصول پیش بیان شد - طراحی و اجرا می‌شود.

اصول کلیدی در برنامه ریزی اجتماع محور

برنامه ریزی اجتماع محور فرایندی مشارکتی و اقتدار افزا است که همه‌ی اعضای داوطلب مشارکت اجتماع محلی، در آن حضور دارند. یک یا چند تیم از اجتماع مسئولیت عملیاتی کردن برنامه‌های تدوین شده را به عهده می‌گیرد. هدف غایی آن تحقق توسعه در جامعه‌ی محلی است. (اهداف برآیندی و فرایندی برای آن تعریف شده است) در جریان اجرای آن اعضای اجتماع مقتدر می‌شوند. (فرایند فراموش نمی‌شود). اصول پایه‌ی برنامه ریزی (تعیین اهداف، تدوین اسناد، تهیه و تخصیص منابع) در آن رعایت می‌شود.

گام‌های اصلی در فرایند برنامه ریزی اجتماع محور

- مرحله پیش از مداخله: انتخاب اجتماع کوچک با انجام ارزیابی‌ها
- مرحله‌ی اول: ورود به اجتماع و ایجاد آمادگی اولیه
- مرحله‌ی دوم: تشکیل تیم داوطلب و آموزش تیم داوطلب
- مرحله‌ی سوم: جلب مشارکت و همکاری افراد کلیدی و مؤثر
- مرحله‌ی چهارم: نیازسنجی و الویت‌بندی مشکلات محله با مشارکت تیم داوطلب
- مرحله‌ی پنجم: تدوین برنامه و طرح‌ها و اجرای آن‌ها توسط تیم داوطلب
- مرحله‌ی ششم: ارزیابی
- مرحله‌ی هفتم: خروج از اجتماع
- مستندسازی

تسهیلگری (Facilitation) مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و نگرش است که به آغازگر فرایندهای اجتماع محور کمک می‌کند تا در تعیین مشکلات و طراحی برنامه‌هایی برای حل مسایل و ارتقای سلامت در جامعه‌ی محلی اجتماع محلی را یاری کند. تسهی‌گری خدمتی است به دیگران. مهم‌ترین کاریک تسهیلگر حفظ فرایندی است که باید تسهیل شود. فرایند عبارت است از یک برنامه‌ی طراحی شده و چگونگی تلاش گروه برای انجام وظایف و مسئولیت‌ها برای حل مسایل و ارتقای وضعیت اجتماع محلی. به عنوان تسهیلگر شما نقش‌های متفاوتی را عهده‌دار می‌شوید مثلاً ممکن است مجبور باشید جلسات را اداره کنید و کمک کنید تا گروه تصمیم بگیرد. ممکن است که در نقش آموزشگر، کارگاه یا دوره‌های آموزشی دیگر را برگزار کنید یا کمک کنید یک گروه کاری یا تیم تشکیل شود. شما به عنوان تسهیلگر باید بی‌طرف باشید و ارزیابی نکنید. لازم است شرکت کنندگان را تشویق کنید تا بیشترین روش‌های مؤثر را برای انجام دادن وظایف در کمترین زمان به کار ببرند.



خزائلی پارسا، فاطمه (۱۳۸۸) پیشگیری اجتماعی محور ویژه تشکل های غیر دولتی، دفتر پیشگیری و امور اعتیاد، معاونت امور فرهنگی و پیشگیری سازمان بهزیستی کشور،
 سروی همتا، مهدی (۱۳۹۲) فنون تسهیلگری برای مددکاران،
 نوری نشاط سعید و دیگران (۱۳۸۹) توانمندسازی اجتماعی محور/ نشر برگ زیتون
 نوری نشاط، سعید (۱۳۸۸) پاکزادمنش، پروین/ تسهیلگری در توانبخشی مبتنی بر جامعه (ویژه گروه های محلی)،
 انتشارات پرسون، سال
 وطن پرست، ابوالفضل و موسوی پدram (۱۳۹۰) اصول مدیریت سازمان های اجتماعی محور/ دفتر تحقیق و توسعه سازمان
 بهزیستی/ در دست چاپ

Chambers, Robert (1992). *Rapid Rural Appraisal and Participation*, I.D.S, Sussex.

Chambers, Robert (2003). *Reflection on P. R. A. Experiences*, Pathway to Participation, I.D.S., Sussex

Community based approach in UNHCR operation (2008) <http://www.au.af.mil>

Course of facilitation skills, 2005 www.nursingtimes.net

Using fishbone analysis to investigate problems, 2013

Office of Quality Management, Facilitator's Tool Kit, 2000

فصل چهارم

امکان سنجی برای موفقیت انتخاب اجتماع برای آغاز برنامه

فاطمه خزائلی پارسا

امکان سنجی برای موفقیت و ارزیابی وضعیت برای انتخاب اجتماع، پایه‌ی است که باید گام‌های برنامه‌ریزی بر روی آن استوار بماند و برای همین توجه و تخصیص وقت کافی برای این قسمت قبل از ورود به اجتماع اهمیت دارد.

در پایان این فصل انتظار می‌رود شما بدانید که:

امکان سنجی برای موفقیت با روش اجتماع محور قبل از ورود به اجتماع چگونه است؟
ارزیابی وضعیت برای انتخاب اجتماع‌های با موفقیت بیشتر چیست؟
همچنین بتوانید:

شاخص‌های امکان سنجی اجتماع را برای موفقیت با روش اجتماع محور بنویسید و امتیاز دهید.
وضعیت اجتماع‌های مختلف را ارزیابی و اجتماع‌های با موفقیت بیشتر را انتخاب کنید.

امکان سنجی اولیه، اصول کلی

در ۲۵ سال گذشته حوزه پیشگیری از مصرف مواد اعتیادآور جایگاه خاص خودش را به دست آورده است. پژوهشگران گام‌های بلندی در شناسایی برنامه‌های مؤثر، راهبردها و همچنین اصول متمرکز بر پیشگیری و کاهش مصرف مواد اعتیادآور و رفتارهای پرخطر برداشته‌اند. اجتماع‌ها این برنامه‌ها را اجرا کرده‌اند و به خوبی آموخته‌اند چه کاری انجام دهند و چه کاری انجام ندهند. با تلاش‌های بسیار و صرف منابع مالی دانش پیشگیری افزایش یافته است تا جایی که متخصصان از این تجربه‌ها درس‌های زیادی آموخته‌اند و آن‌ها را به کار می‌برند.

امروزه شما با اطلاعات فراوانی که در اختیار دارید می‌توانید از بین برنامه‌هایی که با دقت ارزیابی شده و مؤثر بودن آن ثابت گردیده است، طرحی را مبتنی بر دانش پیشگیری خلاقانه انتخاب کنید با این حال انتخاب یک برنامه کاری سخت است. همه‌ی برنامه‌ها برای همه‌ی اجتماع‌ها مناسب نیستند. دسترسی به اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری آگاهانه و یافتن زمان برای انجام این کارها می‌تواند

چالش برانگیز باشد. در این موارد امکان سنجی می تواند به کمک شما بیاید. مخصوصاً وقتی شما بخواهید به دلایل مختلف (مثل داشتن تجربه کم و حتی اولین تجربه، نداشتن بودجه ی کافی، نوع رویکرد مداخله مثل رویکرد اجتماع محور) برای کار در اجتماع به انتخاب دست بزنید. مسلماً اهمیت انتخاب برنامه ی مناسب برای موفقیت کم تر از اهمیت اجتماعی نیست که برنامه باید در آن اجرا شود و لازم است به هر دو مورد توجه کرد.

امکان سنجی همچنین باید برای اجتماع هایی که به نظر می رسد احتمال موفقیت در آن ها کم است نیز زمینه ی برنامه ریزی را فراهم کند. مسلماً در ارزیابی یک اجتماع به مشکلات یا کمبودهایی بر می خورید که هر چند ممکن است در همان زمان شما را از کار در آن اجتماع منصرف کند ولی این امر نمی تواند به معنای حذف آن اجتماع برای همیشه باشد. مثلاً اگر زمینه کار مشارکتی فراهم نباشد یا فرهنگش رایج نباشد می شود در آن اجتماع از روش های آگاه سازی استفاده کرد و در صورت فراهم شدن زمینه ی لازم در سال های بعد برنامه های اجتماع محور را در آن جا اجرا کنید.

به این نکته توجه کنید که امکان کار در اجتماع ها صفر یا صد نیست (سیاه و سفید) بلکه طیفی است که شما باید به آن وزن بدهید و بعد انتخاب کنید و به این ترتیب مردودی در کار نیست و این شما هستید که می توانید با استفاده از سایر رویکردها، اجتماع های بدون آمادگی را به مرحله آمادگی برسانید.

نکته: در بسیاری از مواقع تسهیلگران و برنامه ریزان بدون جمع آوری اطلاعات کافی در مورد اجتماع محل اجرای برنامه، مداخله را شروع می کنند.

امکان سنجی چیست؟

امکان سنجی فرایندی منظم و ساختار یافته است که طراحی شده تا شما بتوانید سهولت اجرای یک برنامه را در یک اجتماع ارزیابی کنید. یا به شما کمک می کند از بین چند برنامه، مناسب ترین آن ها را انتخاب کنید. مناسب ترین برنامه یعنی برنامه یی که با نیازهای شناسایی شده ی اجتماع، ظرفیت سازمانی، جامعه ی هدف و شرایط جاری اجتماع متناسب باشد.

نکته ی مهم: ارزیابی آمادگی اجتماع برای مداخله ی اجتماع محور با ارزیابی عمومی وضعیت اجتماع تفاوت اساسی دارد. در این فصل بر مفهوم اول تأکید شده است. ارزیابی عمومی اجتماع به دنبال فهم مشکلات و ریشه های آن ها در یک اجتماع است که در فصل ارزیابی محلی، نیاز سنجی و تحلیل مشکل به آن پرداخته خواهد شد. از این ارزیابی ها برای طراحی برنامه های مداخله استفاده می شود تا بدانیم اجتماع چه نیازی دارد و چه مداخله یی ضروری است. اما ارزیابی آمادگی، برای پاسخ به این پرسش کلی است که آیا امکان موفقیت برنامه ی اجتماع محور در این اجتماع خاص وجود دارد، یا به عبارتی امکان موفقیت چه قدر است؟

برای کارشناسان محلی همیشه این سؤال پیش می‌آید که آیا برنامه‌ی تدوینی آنان با اجتماع محل اجرای برنامه، سازگار است یا نیست؟ عوامل زیادی در امکان اجرای یک برنامه مؤثر است که امکان سنجی به شما کمک می‌کند این عوامل را شناسایی کنید.

بعضی از متخصصان پیشگیری برای انتخاب اجتماع محل اجرای یک برنامه، از ترجیحات شخصی خود یا مشاوره با همکاران استفاده می‌کنند. مثلاً ممکن است یک برنامه‌ی موفق قبلی را در محله‌ی دیگر اجرا کنند.

چرا امکان سنجی مهم است؟

امکان سنجی فرایندی منظم را ایجاد می‌کند تا بتوانید مناسب‌ترین برنامه را بدون دخالت نظر شخصی و ترجیحات خود، در اجتماعی اجرا کنید که امکان موفقیت بیشتری دارد.

جمع‌آوری داده‌های اولیه و امکان سنجی برای موفقیت

فرض کنید در شهر محل زندگی شما، ۲۶ محله وجود دارد و شما می‌خواهید محله‌هایی را انتخاب کنید که امکان موفقیت برای برنامه‌های اجتماع محور در آن بیشتر باشد. همان طور که می‌دانید رویکرد اجتماع محور تنها گذاشتن یک نمایشگاه، کارگاه آموزشی یا یک برنامه مهارت زندگی نیست. در این رویکرد، جلب مشارکت هر چه بیشتر همه‌ی مردم مطرح است و این کاری نیست که یک روزه و با کمی حمایت‌گیری و توافق با افراد کلیدی انجام گیرد. حتماً سؤال‌های زیر برای شما مطرح خواهد شد:

- آیا دسترسی به این محله آسان است و امکانش برای من فراهم است؟
- آیا افرادی هستند که بتوانم از آن‌ها کمک بگیرم؟
- آیا خود مردم حاضر به مشارکت هستند؟
- آیا ممکن است مردم از چند قوم و قبیله باشند و جلب مشارکت هر کدام موجب شود گروه دیگر کنار بکشند؟
- آیا این جای یک محله سنتی است که دارای فرهنگ و آداب و رسوم خاصی هستند؟
- توزیع سنی مردم چگونه است؟ جمعیت بر خی مخاطبان برنامه‌های پیش‌گیرانه نظیر نوجوانان و جوانان در محله چه تعداد است؟
- آیا سازمان‌های دیگری هم در این محله فعالیت می‌کنند؟
- آیا تا به حال خود مردم برای محل مشکلاتشان کمک درخواست کرده‌اند؟
- محله چه امکاناتی دارد؟
- امکانات ما چیست؟

و پرسش‌هایی از این قبیل که اگر بی‌پاسخ بماند در بین راه با صرف وقت و هزینه ناچار به تجدید نظر خواهید شد. این سؤال‌ها را می‌شود به چهار دسته‌ی اجرایی، فنی، زمانی و اقتصادی تحت عنوان

حوزه‌های امکان‌سنجی تقسیم کرد. این اطلاعات به محیط بیرونی (محله‌یی که می‌خواهید مداخله کنید) مربوط است که همراه با اطلاعات محیط درونی (سازمانی که در آن یا برای آن کار می‌کنید) می‌توانند میزان امکان اجرای برنامه را به شما نشان دهند.

یک تجربه بدیهی:

به افتاد شرکت کنندگان در یک نشست مشورتی در سال ۱۳۹۲، در جریان اجرای برنامه‌های پیشگیری اجتماع محور اعتماد در کشور، بی‌اعتمادی مردم محله نسبت به دستگاه‌های دولتی، مقاومت عوامل مجرم در داخل محلات و امنیتی جلوه دادن فعالیت‌های اجتماع محور از چالش‌های شرکت کنندگان بوده است. تحلیل: به نظر می‌رسد تسهیلگر در انتخاب اجتماع به موانع قانونی و شرایط اجتماعی توجه نداشته و آن‌ها را پیش‌بینی نکرده است.

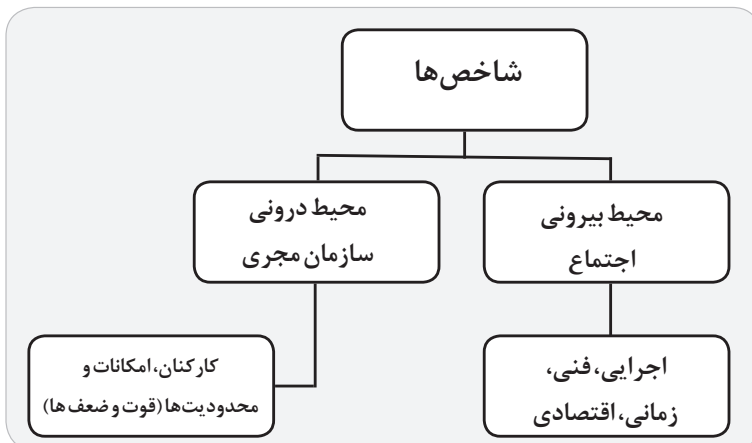
شاخص‌های درونی و بیرونی در امکان‌سنجی

سازمان‌ها برای انتخاب هر محله، به شناخت محیط بیرونی نیاز دارند زیرا محیط می‌تواند بر اجرای برنامه‌های آنان اثر بگذارد. محیط بیرونی معمولاً از حیطه‌ی کنترل شما خارج است و می‌تواند برای شما فرصت یا تهدید باشد. عوامل دخیل در موفقیت یا شکست هم می‌تواند متنوع و حتی نامحدود باشد و این مستلزم شناخت آن‌ها است.

به این ترتیب سازمان محل کار شما، محیط درونی و اجتماعی که عمل مداخله در آن انجام می‌گیرد محیط بیرونی محسوب می‌شود. این محیط‌ها در نمودار زیر مشخص شده است.

الف: محیط درونی، سازمان مجری (کارکنان، امکانات و محدودیت‌ها)

بهتر است تیمی متشکل از مسئولین و کارشناسان مرتبط (مثل مدیر مسئول برنامه، مسئولین مالی و افراد تصمیم گیرنده در ارائه خدمات لازم برای پیشبرد کار، کارشناسان باتجربه و تسهیلگران برنامه) تشکیل دهید و با مشارکت آن‌ها امکانات در دسترس و محدودیت‌ها را به برآورده و مشخص کنید. برای این کار می‌توانید از



روش‌های تسهیلگری مثل ارزیابی T یا توفان فکری استفاده کنید و به پرسش‌های زیر پاسخ دهید:

آیا بودجه و هزینه‌ی کافی در اختیار داریم؟ تا چه اندازه لازم است به کمک‌های بیرونی متکی باشیم؟

آیا برای رفت و آمد به محله از امکانات کافی برخورداریم؟

آیا می‌شود خارج از ساعات اداری فعالیت کرد؟ بودجه و امکانات وجود دارد؟

آیا نیروی انسانی برای فعالیت‌های پیش‌بینی شده وجود دارد؟ چه اندازه به کارشناسان بیرون از سازمان نیاز است؟

آیا مدیران و سایر مسئولین مؤثر در پیشبرد برنامه، به اندازه‌ی کافی توجیه هستند و موافقتشان جلب شده است؟

یک تجربه‌ی بومی

به اعتقاد شرکت‌کنندگان در یک نشست مشورتی در سال نود و دو، در جریان اجرای برنامه‌های پیشگیری اجتماع محور اعتیاد در کشور، از کارشناس بهزیستی برای فعالیت‌های محله‌یی به دلیل عدم حضور در اداره و همچنین کار در خارج از ساعات اداری حمایت نمی‌شود.

تحلیل: مسئولین سازمان برای کار اجتماع محور توجیه نیستند و از قبل با آن‌ها هماهنگی نشده است.

ب: محیط بیرونی، اجتماع

اجتماع‌ها را فهرست کنید. شاخص‌های محیط بیرونی را برای هر اجتماع مطابق با جدول زیر بنویسید. تیمی از کارشناسان، متخصصین و افراد مؤثر هر اجتماع تشکیل دهید. سؤال‌های هر شاخص را با توجه به نقش آن‌ها در موفقیت شما به خیلی ضعیف، ضعیف، متوسط، قوی، بسیار قوی درجه‌بندی کنید. با بحث و گفت و گو تحلیل آمادگی هر اجتماع را بنویسید.

سؤال‌ها به شرح زیر است:

اجرایی

- نگرش رهبران اجتماع و مردم محله نسبت به رویکرد اجتماع محور چیست؟
- آیا رویکرد اجتماع محور از حمایت آن‌ها برخوردار است؟
- آیا رویکرد اجتماع محور با مقاومت آن‌ها روبرو است؟
- آیا راهکارهای مؤثری در اجتماع وجود دارد؟

فنی

- آیا اجتماع توانایی‌های فنی و پختگی دارد؟
- آیا فرهنگ مشارکت وجود دارد؟
- آیا تجربه‌ی رویکرد اجتماع محور وجود دارد؟

زمانی

- ☐ آیا زمان کافی در اختیار دارید؟ نه به اجبار بلکه به اختیار
- ☐ تغییرات محیطی تا چه میزان زمان را تحت تأثیر قرار می دهد؟
- ☐ مدیریت زمان تا چه اندازه در اختیار مردم و ذی نفعان است؟
- ☐ بازده زمانی تا چه اندازه تحت تأثیر مقاومت مردم، آموزش آن ها و ایجاد انگیزه در آن ها است؟

اقتصادی

- ☐ آیا اجرای برنامه از نظر میزان هزینه به صرفه است یا نیست؟
- ☐ آیا هزینه های جانبی مثل حمایت گیری، آموزش و ایجاد انگیزه قابل پیش بینی است؟

ماتریس انتخاب مجله

حوزه های امکان سنجی				
اقتصادی	زمانی	فنی	اجرایی	
				نام اجتماع
				اجتماع الف
				اجتماع ب
				اجتماع پ
				اجتماع ث

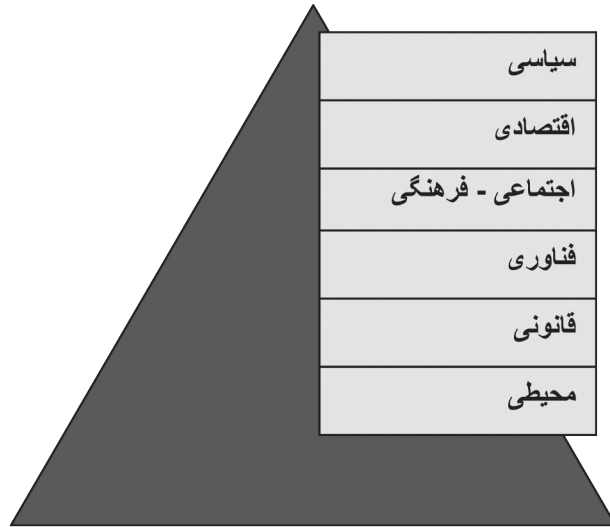
یک تجربه بومی

به اعتقاد شرکت کنندگان در یک نشست مشورتی در سال ۱۳۹۲، در جریان اجرای برنامه های پیشگیری اجتماع محور اعتیاد در کشور، ورود به محلاتی با میزان بالای قاچاق مواد، مشکل است مراجع سنتی قدرت بالایی برای ورود به محله مقاومت می کنند.

تحلیل: تسهیلگر از موانع قانونی و غیر رسمی بی خبر بوده است و در این زمینه هماهنگی نشده است

ارزیابی وضعیت برای انتخاب اجتماع

یک ابزار شناخت اجتماع، تحلیل PESLE است که می تواند به شما کمک کند تا عوامل سیاسی P- Political اقتصادی E- Economical اجتماعی - فرهنگی S-Social- Cultural فناوری-T Technological قانونی L-Legal و محیطی E-Environmental اجتماع محل مداخله را بشناسید و آن اجتماع را با آگاهی بیشتر انتخاب کنید.



عوامل سیاسی P- Political

عوامل سیاسی را معمولاً باید در سطح کلان سنجید، ولی در انجام یک مداخله لازم است به سیاست‌های کلان دولت، ثبات سیاسی محیط، موضع دولت و مسئولین نسبت به مداخله و مراکز تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری و همچنین به میزان اثر این سیاست‌ها در محله توجه کرد. مثلاً اگر در سیاست‌های کلان بر جلب مشارکت مردمی و تشکلهای مردمی در مداخله‌های سلامت روانی اجتماعی تأکید شده باشد، در این صورت می‌توان میزان اثر این سیاست را در سطح محله‌ها سنجید. مسلماً سنجش میزان اثرگذاری سیاست‌های کلان بر فعالیت‌های محله در افزایش موفقیت اثر خواهد داشت. طرح این سؤال‌ها برای تحلیل محله مهم است.

مراکز تصمیم‌گیری کدام سازمان‌ها یا ارگان‌ها هستند؟

موضع مدیران ارگان‌ها و سازمان‌های تصمیم‌گیرنده (مثلاً نیروهای امنیتی و انتظامی) نسبت به مداخله چیست؟

عوامل اقتصادی E- Economical

مسایل اقتصادی مثل بیکاری، تورم و از این قبیل می‌تواند بر میزان مشکلات اجتماعی، مشکلات مربوط به سلامت و حتی میزان مشارکت مردم در برنامه‌های بهداشتی در یک محله تأثیر بگذارد. به همین جهت شناخت امکانات مالی محله (مادی و غیر مادی)، میزان درآمد، شغل و عوامل مشابه برای امکان‌سنجی دارای اهمیت است. طرح سؤال‌های زیر مهم است.

مردم از چه راه‌هایی درآمد کسب می‌کنند (شغل آن‌ها چیست)؟

میزان درآمد مردم چه قدر است؟

آیا امکانات مادی برای کمک به برنامه وجود دارد (مثل افرادی که حاضر به کمک مالی باشند)؟

چه امکانات غیر مادی وجود دارد (مثل وجود سالن اجتماعات، وسایل چاپ و تکثیر و از این قبیل)؟

عوامل اجتماعی - فرهنگی S-Social- Cultural

این عوامل می‌توانید شامل موارد زیر باشد:

ارزش‌ها، نگرش‌ها و اعتقادات در مورد سلامت و مشکلات مربوط به آن، توزیع سنی جمعیت، میزان تحصیلات، سن، جنس، شیوه زندگی، مذهب و اخلاق، مهاجرت، گروه‌های محلی و قومی و نژادی و میزان هماهنگی یا عدم هماهنگی آن‌ها با هم. آداب و رسوم، سنت‌ها، سایر سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی فعال در اجتماع، سازمان‌های غیر دولتی یا اجتماع محور فعال در زمینه مسایل بهداشتی و سلامت، رسانه‌های محلی، افراد علاقمند به فعالیت‌های داوطلبانه، افراد خیر و کمک کننده مالی، افراد کلیدی و مؤثر در داخل و خارج اجتماع و سایر عواملی که شما می‌توانید آن‌ها را تعیین کنید. سؤال‌های زیر برای تحلیل اجتماع مفید هستند:

ارزش و نگرش و اعتقادات مردم چه اندازه در پیشبرد برنامه مؤثر هستند و چه اندازه مانع ایجاد می‌کنند؟
توزیع سنی جمعیت چگونه است؟

آیا افراد جوان و نیروی مولد در داخل اجتماع کار می‌کنند یا در خارج آن، یا فقط رفت و آمد موقتی دارند؟
آیا گروه‌های محلی و قومی متنوع وجود دارد؟ اگر جواب مثبت است، آیا با هم هماهنگ هستند یا اختلاف دارند؟

افراد کلیدی چه کسانی هستند؟

آیا سازمان‌های غیر دولتی یا تشکلهای اجتماع محور در این محله وجود دارد؟ اگر جواب مثبت است، چه فعالیت‌هایی انجام می‌دهند؟

عوامل فناوری T- Technological

امکاناتی مانند تجهیزات فنی، سطح دانش مردم در این زمینه، میزان بهره‌مندی از این امکانات فنی (فناوری اطلاعات و ارتباطات) می‌تواند شامل عوامل فناوری باشد. شما با طرح این سؤال‌ها می‌توانید این عوامل را بهتر تحلیل کنید.

برای مداخله نیاز به چه دانش و فناوری است؟

محله چه امکاناتی را می‌تواند در اختیار بگذارد؟

فرض کنید در محله‌ی همه اطلاعات اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در یک وب‌سایت یا در یک نهاد به راحتی در دسترس باشد، یا شما بتوانید به راحتی با ارسال یک پیامک از تلفن همراه پیامی را به مردم برسانید. مسلماً این‌ها امتیازی خوب برای این محله می‌شود.

قانونی L- Legal

امنیت، تبلیغات و قوانین و مقررات جاری که بر مداخله اثر دارند و می‌توانید فرصت یا تهدید باشند. این سؤال‌ها می‌تواند مطرح شود:

آیا به راحتی می توان در همه قسمت های محله رفت و آمد کرد؟
 آیا محدودیتی برای انجام تبلیغات وجود دارد؟
 آیا قوانین در مورد تشکیل تیم های اجتماع محور و فعالیت در زمینه برنامه های پیش گیرانه در محله واضح و روشن است و مشکلی ایجاد نمی کند؟

E- Environmental محیطی

محدوده ی جغرافیایی، تسهیلات مربوط به حمل و نقل، تسهیلات تفریحی و فرهنگی و از این قبیل. در تحلیل محیطی این سؤال ها مطرح می شود:

۱. آیا محدوده ی جغرافیایی محله مشخص و معلوم است؟
۲. آیا دسترسی به محله با توجه به تسهیلات حمل و نقل موجود راحت است؟
۳. آیا در محله بوستان، کتابخانه، سالن و باشگاه ورزشی و سایر امکانات فرهنگی هست؟
- این شاخص ها چهار چوبی را برای شما فراهم می کند تا بتوانید با پاسخ به سؤال های زیر در مورد مفید یا مضر بودن آن ها برای مداخله اطلاعاتی را به دست آورید.
۴. عوامل سیاسی کلیدی چه عواملی هستند؟
۵. مهم ترین عوامل اقتصادی چیست؟
۶. کدام یک از موضوع های اجتماعی - فرهنگی مهم تر هستند؟
۷. چه تسهیلاتی در زمینه فناوری وجود دارد؟
۸. کدام قوانین ممکن است بر مداخله اثر بگذارد یا تهدید کننده باشد؟
۹. توجه به کدام یک از ملاحظه های محیطی اهمیت دارد؟

نکته: ارزیابی های امکان سنجی موفقیت برنامه ی اجتماع با یک هدف اصلی انجام می شوند. با هدف ایجاد یک نگاه درست و واقع بینانه به محیطی که قرار است به آن وارد شویم. بنا بر این استفاده از شاخص های ارزیابی را نباید به شکل مکانیکی در نظر گرفت و استفاده کرد. مثلاً ممکن است بر اساس بررسی شما امکان موفقیت برنامه در محله ی الف بیش از ۹۰ درصد برآورد شود و در محله ی ب کمتر از ۶۰ درصد، اما به دلیل برخی شرایط یا اولویت های اجتماعی و سیاسی و حتی فردی خاص، مؤسسه یا سازمان شما محله ی ب را برای مداخله انتخاب کند. به شاخص هایی که در این موارد تأثیر زیادی بر انتخاب های ما می گذارند شاخص مطلق می گویند. این شاخص های مطلق گاهی اولویت هایی است که شرایط خاص فردی و اجتماعی برای ما ایجاد می کنند.

در این تحلیل مهم نیست هر موضوعی را در کدام دسته بگذارید. مثلاً مهم نیست شما یکی از سیاست های دولت را در قسمت سیاسی بگذارید یا در قانونی، مهم اثر بالقوه ی آن بر مداخله شما است.

شناسایی اولیه ذی نفعان، هماهنگی و گفت و گوی مقدماتی با ذی نفعان

بعد از امکان سنجی و انتخاب اجتماع و قبل از ورود، افراد کلیدی اجتماع را شناسایی کنید و با آن‌ها تماس بگیرید. استقبال افراد کلیدی اجتماع (مثل رهبران، افراد ذی نفوذ، معتمدین محلی، مسئولان محیط کار، اولیای مدرسه) یا حتی مسئولان و کارشناسان دستگاه اداری متولی آن اجتماع (مثل آموزش و پرورش استان) برای برنامه بسیار اهمیت دارد و لازم است قبل از ورود از همکاری و مشارکت آن‌ها بهره‌مند گردید. در این مرحله کارشناس تسهیلگر برنامه بعد از شناسایی افراد کلیدی و نهادها و دستگاه‌های مرتبط، می‌تواند یک گروه اولیه از این افراد تشکیل دهد، آن‌ها را توجیه کند و از آن‌ها بخواهد برای امکان سنجی و انتخاب اجتماع کمک کنند.

در ارزیابی شاخص‌ها به این موضوع توجه کنید که بعضی شاخص‌ها مطلق هستند (شاخص‌هایی هستند که بر کل انتخاب تأثیر زیادی دارند حتی اگر نمره کل یک اجتماع کم یا زیاد باشد باید به نمره این شاخص‌ها توجه کرد) و بعضی شاخص‌ها نسبی. مثلاً دو اجتماع الف و ب را در نظر بگیرید. اجتماع الف در حالی در مجموع نمره بالاتری از اجتماع ب دارد، ولی از نظر قانونی و سیاسی نمره پایینی دارد. مسلمانان قانونی و سیاسی ممکن است موجب شود اصلاً نتوانید به اجتماع الف وارد شوید و شما ناچار باشید اجتماع دوم را علی‌رغم داشتن امتیاز کمتر انتخاب کنید.



یک تجربه بومی

به اعتقاد شرکت کنندگان در یک نشست مشورتی در سال ۱۳۹۲، در جریان اجرای برنامه‌های پیشگیری اجتماع محور اعتیاد در کشور، صعب‌العبور بودن راه‌ها از موانع مهم برای ادامه فعالیت بوده است. تحلیل: تسهیلگر قبل از ورود به شرایط محیطی توجه نکرده است.

نکته: موضوع افراد کلیدی محلی را احتمالاً در شرایط جدید باید متفاوت دید، به‌ویژه در شهرهای بزرگ که الگوهای تازه‌یی به وجود آمده است و ممکن است افراد کلیدی مشابه همان افراد کلیدی در محله‌های قدیم شهرهای کوچک نباشند.

یک تجربه بومی

به اعتقاد شرکت کنندگان در یک نشست مشورتی در سال نود و دو، در جریان اجرای برنامه‌های پیشگیری اجتماع محور اعتیاد در کشور، مشکل عدم مشارکت مردم در فعالیت‌های فرهنگی و محله‌یی وجود داشته است. تحلیل: تسهیلگر قبل از ورود به شرایط اجتماعی و فرهنگی توجه نکرده و با افراد ذی‌نفع ذمه‌مانگی نداشته است.

خلاصه فصل

امروزه شما با اطلاعات فراوانی که در اختیار دارید می‌توانید از بین برنامه‌هایی که با دقت ارزیابی شده و مؤثر بودن آن ثابت شده است، طرحی را مبتنی بر دانش پیشگیری خلاقانه انتخاب کنید. با این حال انتخاب یک برنامه کاری سخت است، همه‌ی برنامه‌ها برای همه اجتماع‌ها مناسب نیستند. امکان سنجی می‌تواند به کمک شما بیاید. مخصوصاً در جایی که شما بخواهید به دلایل مختلف (مثل داشتن تجربه‌ی کم و حتی اولین تجربه، نداشتن بودجه‌ی کافی، نوع رویکرد مداخله مثل رویکرد اجتماع محور) برای کار در اجتماع دست به انتخاب بزنید. امکان سنجی فرایندی منظم و ساختار یافته است که طراحی شده تا شما بتوانید سهولت اجرای یک برنامه را در یک اجتماع ارزیابی کنید. امکان سنجی همچنین باید زمینه‌ی فراهم کند تا برای اجتماع‌هایی نیز که به نظر می‌رسد احتمال موفقیت در آن‌ها کم است برنامه‌ریزی گردد. بسیاری از آن‌ها به شناخت محیط بیرونی نیاز دارند زیرا محیط بیرونی می‌تواند بر اجرای برنامه‌های آن‌ها اثر بگذارد. محیط بیرونی معمولاً خارج از حیطه‌ی کنترل شما است و می‌تواند برای شما فرصت یا تهدید باشد. به این ترتیب سازمان محل کار شما، محیط درونی و اجتماع محل مداخله، محیط بیرونی محسوب می‌شود. شاخص‌های محیط بیرونی برای امکان سنجی عبارتند از اجرایی، فنی، زمانی و اقتصادی. برای امکان سنجی هم محیط درونی و هم محیط بیرونی را مد نظر قرار دهید. برای محیط درونی بهتر است تیمی متشکل از مسئولین و کارشناسان مرتبط تشکیل دهید و با مشارکت آن‌ها امکانات در دسترس و محدودیت‌ها را احصا کنید. در محیط بیرونی، اجتماع‌ها را فهرست کنید، شاخص‌های محیط بیرونی را برای هر اجتماع بنویسید، تیمی از کارشناسان، متخصصین، افراد مؤثر اجتماع‌ها تشکیل دهید. هر شاخص را بعد از بحث و گفت و گو (مثل توفان فکری) با توجه به نقش آن‌ها در موفقیت شما به خیلی ضعیف، متوسط، قوی و بسیار قوی درجه‌بندی کنید. با بحث و گفت و گو میزان امکان اجرای برنامه اجتماع محور را در هر اجتماع بنویسید.

یکی از ابزارهای شناخت اجتماع، تحلیل PESTLE است که می‌تواند به شما کمک کند تا عوامل سیاسی P-Political، اقتصادی E-Economical، اجتماعی S-Social-Cultural، فناوری T-Technological، قانونی L-Legal و محیطی E-Environmental. اجتماع محل مداخله را بشناسید و آن اجتماع را با آگاهی بیشتر انتخاب کنید. بعد از امکان سنجی و انتخاب اجتماع، قبل از ورود، افراد کلیدی اجتماع را شناسایی کنید و با آن‌ها تماس بگیرید. استقبال افراد کلیدی اجتماع برای برنامه بسیار اهمیت دارد و لازم است قبل از ورود از همکاری و مشارکت آن‌ها بهره‌مند گردید.



خزائلی پارسا، فاطمه- (۱۳۸۷) دستورالعمل اجرای برنامه‌های پیشگیری از اعتیاد در اجتماع‌های کوچک، معاونت امور فرهنگی و پیشگیری سازمان بهزیستی کشور، دفتر پیشگیری و امور اعتیاد، سال

خزائلی پارسا، فاطمه- (۱۳۸۶) پیشگیری اجتماع محور از اعتیاد- راهنمای کار، معاونت امور فرهنگی و پیشگیری سازمان بهزیستی کشور، دفتر پیشگیری و امور اعتیاد، سال

وطن پرست، ابوالفضل- خزائلی پارسا، فاطمه (۱۳۹۰)- سازمان یابی و تشکیل سام، فصل سوم از کتاب مدیریت سازمان‌های اجتماع محور، معاونت امور فرهنگی و پیشگیری سازمان بهزیستی کشور، دفتر تحقیق و توسعه

Plested, Barbara. Edwards, Ruth. Thurman, Pamela Jumper-handbook for using community readiness model, 2006

.www.samhsa.gov,U.S. DEPARTMENT OF HEALTH AND HUMAN SERVICES
Substance Abuse and Mental Health Services Administration Center for Substance Abuse Prevention, Toolkit,Selecting the Program That's Right for You, 2003

<http://captus.samhsa.gov>, Using Feasibility Assessment to Inform Prevention Planning
www.free-managment- e books.com, PESTLE Analysis, Strategy Skills, 203

فصل پنجم

ورود به اجتماع؛ یک گام اساسی

دکتر ابوالفضل وطن پرست

وارد شدن به یک محله، مرحله‌ی مهم و معمولاً دشوار فرایند اجتماع‌محور است. پیش از ورود به یک اجتماع چه اقدام‌هایی لازم است؟ هنگام ورود به چه مواردی باید توجه کنیم؟ چه رفتارها و گفتارهایی در زمان ورود بر فرایند اعتماد سازی تأثیر می‌گذارند؟ در فصل پیش رو قصد داریم درباره‌ی پرسش‌های فوق با هم صحبت کنیم.

انتظار داریم خوانندگان در پایان بتوانند:

- گام‌های اصلی ورود به اجتماع را نام ببرند و توضیح بدهند.
- نشانه‌های اصلی وارد شدن به اجتماع را بشناسند.
- مولفه‌های اصلی اعتماد سازی در اجتماع محلی را بدانند

همچنین بتوانند:

- یک برنامه عملی ورود به اجتماع را بر اساس گام‌های اصلی طراحی کنند.
- فعالیت‌های عملی را برای اعتماد سازی در زمان ورود طرح و اجرا کنند.

وارد شدن به هر مکانی از مهم‌ترین مراحل ارتباط با ساکنان آن مکان و نیز خود مکان است. مثلاً وقتی می‌خواهید برای کاری کسی را در خانه‌اش ملاقات کنید، وارد شدن به خانه مرحله‌ی مهمی است. معمولاً باید درباره‌ی برخی چیزها اطلاعاتی داشته باشید. به عنوان نمونه، بهتر است چه موقعی به خانه فرد مورد نظر بروید؟ موقع رفتن چه نکاتی را باید رعایت کنید؟ آیا برای رفتن به آن محل باید موارد خاص را رعایت کنید؟ در خانه‌ی مورد نظر باید چه چیزهایی را رعایت کنید؟ آن‌ها از نظر فرهنگی چطور زندگی می‌کنند؟ زمانی هم که زنگ یک خانه را به صدا در می‌آورید و صاحب خانه در را به روی شما می‌گشاید نمی‌توانیم بگوییم شما وارد آن خانه شده‌اید. درمی‌آید که به روی شما باز شده یک مرحله از ورود به آن خانه است اما به معنای ورود نیست. صاحب خانه‌ی که شما را به داخل خانه دعوت می‌کند و در اتاق پذیرایی یک چای جلوی شما می‌گذارد شما را به خانه‌اش راه داده است. زمانی که شما را برای شام نگویند می‌دارند گویی شما در آن خانه به خوبی پذیرفته شده‌اید.

در ورود به یک اجتماع، مثلاً یک محله یا یک کارخانه نیز همین داستان صدق می کند. وقتی شما در جایگاه یک تسهیلگر بیرونی قرار دارید وارد شدن به یک محله مرحله‌ی بسیار مهمی است که باید به همه‌ی ظرایف آن دقت کنید!

گام‌های اصلی در ورود به اجتماع محلی



گام اول: برنامه‌ریزی برای ورود

پیش از ورود به جامعه‌ی محلی باید به خوبی به فرایند ورود به اجتماع و کارهای باید مورد نیاز، فکر کنیم. باید برای خودمان مشخص کنیم قرار است چه کاری انجام شود و نقش من چیست؟ چه آمادگی‌هایی برای ورود به فرایند برنامه‌ریزی لازم است؟ چه اطلاعاتی باید از اجتماع مورد نظر داشته باشیم؟ از چه منابعی می‌توانیم به اطلاعات دست یابیم؟

چه الویت‌هایی را باید در نظر بگیرم؟

نکته‌ی مهم: در بسیاری از مواقع فرض ما این

است که می‌دانیم قرار است چه باید بکنیم. اما واقعیت این است که فراموش می‌کنیم شرایط هر اجتماع با اجتماع دیگر تفاوت‌هایی دارد. حتی اگر در یک منطقه جغرافیایی یا فرهنگی قرار گرفته باشند. همچنین فراموش می‌کنیم زمان موجب تغییر بسیاری از شرایطی می‌شود که شاید پیش‌تر ما با آن‌ها آشنایی کامل داشتیم

گام دوم: جمع‌آوری اطلاعات به‌روز از اجتماع

پیش از ورود باید اطلاعات مناسبی از منطقه عمل خود داشته باشیم. باید بدانیم اجتماع مورد نظر:

- چه ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی دارد؟
- ارزش‌ها و نگرش‌های غالب در این اجتماع چیست؟
- چه فرصت‌ها و تهدیدهایی برای کار اجتماع‌محور در این جامعه‌ی محلی وجود دارد؟
- صاحبان قدرت در اجتماع محلی چه کسانی هستند؟

نکته‌ی مهم: می‌توانیم در این گام از اطلاعات جمع‌آوری شده‌ی مرحله‌ی انتخاب اجتماع، نظیر اطلاعات جمعیت شناختی، اطلاعات اقتصادی و اجتماعی، شرایط حقوقی

چالش:

تسهیلگران گاه مجبور می‌شوند به سرعت وارد فرایند برنامه‌ریزی اجتماع‌محور شوند. معمولاً گاهی که قربانی دچار کمبود زمان می‌شود مرحله فکر کردن دقیق به مراحل و شرایط ورود است.

و قانونی و محیط زیستی، استفاده کنیم.

گام سوم: هماهنگی های اولیه

پیش از ورود عملی به اجتماع کوچک و آغاز اقدام های مربوط به مراحل بعدی برنامه ریزی اجتماع محور بهتر است هماهنگی های اولیه ی پیش از ورود را به خوبی انجام دهید.

در صورت نیاز مجوز های لازم را دریافت کنید: برای ورود به برخی اجتماعات به ویژه در برخی مناطق جغرافیایی به دریافت مجوز هایی نیاز دارید. مطمئن شوید که این مرحله انجام شده است. گاهی نیاز به مکاتبات اداری هست و گاهی هماهنگی شفاهی با سازمان های ذی ربط کافی است.

با سازمان های مرتبط با محله و افراد صاحب نفوذ در محله جلسات رسمی برگزار کنید. برای ورود آسان تر به برخی جوامع محلی بهتر است با برخی سازمان های دست اندر کار فعالیت های محله، از قبیل، نیروی انتظامی، شبکه بهداشت، شهرداری یا دهرداری جلسات رسمی و از قبل هماهنگ شده داشته باشید. در این جلسات خودتان و برنامه را به خوبی معرفی کنید و سعی کنید دغدغه های احتمالی آن ها را رفع کنید. در صورت لزوم با افراد دارای اطلاعات و ذی نفوذ در محله، گفت و گوهای غیر رسمی انجام دهید. بهتر است با کسانی که می توانند به ورود شما کمک کنند تماس بگیرید. این افراد ممکن است از اعضای جامعه محلی و یا افراد مرتبط با آن ها باشد که شما به نوعی می توانید با آن ها ارتباط برقرار کنید.

گام چهارم: ورود به اجتماع

چنان که دیدید، پیش از ورود عملی به اجتماع سه مرحله مهم را باید طی کنیم تا ورود موفق و آسان تری به یک جامعه محلی داشته باشیم. زمان ابتدایی ورود به یک اجتماع زمان طلایی است. در بیشتر موارد این زمان در ادامه روند کار ما به عنوان تسهیلگر در جامعه محلی تأثیری ماندگار دارند.

با چه شکل و شمایلی وارد جایی می شویم؟ آیا این چهره و پوشش برای اعضای جامعه ی محلی معنای خاصی دارد؟ چگونه اولین گفت و گوها را انجام می دهیم؟ آیا ادبیات گفتاری ما تأثیری مثبت بر ساکنان یک محله می گذارد؟ آیا در لحظه ی ورود شفافیت کافی داریم یا این که اعضای اجتماع - به ویژه افراد کلیدی و مؤثر - به کار ما با دیده ی تردید نگاه می کنند؟

برای پیشگیری از چنین مشکلاتی، رعایت برخی نکات ضروری است.

یک تجربه

کارشناسان تسهیلگر در یکی از استان ها برای توجیه طرح اجتماع محور با هماهنگی امام جماعت به یکی از مساجد منطقه رفتند و در بین نماز مغرب و عشاء به تشریح طرح برای مردم پرداختند ولی مشاهده کردند که بیش تر افراد مشغول خواندن نماز فراموش می باشند و کسی به صحبت هایشان گوش نمی دهد. علت را از چند نفر از اهالی و معتمدین جویا شدند و ایشان عنوان کردند چون شما لباس آستین کوتاه پوشیده اید این مسأله پیش آمده و بهتر بود به فرهنگ این منطقه توجه می کردید.



کلیدهای لازم برای ورود به اجتماع

باور به توان مردم برای ایجاد تغییر: تسهیلگر پیش از ورود نباید با کوله باری از عدم اعتماد به مردم و قهرمان پنداری خود وارد محله شود! مهم ترین موضوعی که بر رفتار ما تأثیر خواهد گذاشت نگرش ما درباره ی مردم است. اگر به توانایی آنان باور داشته باشیم نوع گفت و گو و طرز برخوردمان با آنان محترمانه و اعتماد آفرین خواهد بود.

پیدا کردن معتمدین و افراد کلیدی: افراد کلیدی و تأثیر گذار در هر محله نقشی به سزادر ورود موفق ما به یک محله دارند. پیدا کردن آن ها و همراه کردنشان در ابتدای ورود، بخش عمده یی از سدهای ارتباطی میان ما را با اعضای جامعه محلی از بین خواهد برد. یک بقال قدیمی در یک محل و یا پزشکی که سال ها است در محل کار می کنند می توانند به ایجاد ارتباط اولیه با جامعه ی محلی و معرفی بهتر ما کمک کنند.

پیدا کردن رهبران محلی: شناسایی رهبران جامعه محلی و جلب موافقت آنان با ورود به محل برای ما به عنوان تسهیلگر اهمیت فراوان دارد.

نکته: افراد کلیدی الزاماً رهبران نیستند. مثلاً یک بقال در یک محله که همه با او ارتباط مستمر دارند و او نیز با همه آشناست یک فرد کلیدی است. اما امام جماعت مسجد یا کدخدای یک روستا از رهبران

محلی هستند که در صورت همراهی با ما می توانند فرایند ورود را برای ما تسهیل کنند.

نکته‌ی مهم: لازم است بین این رهبران و افرادی که در پی اقدامات اجتماع محور به رهبری پذیرفته می شوند و تفاوت ساز و کارهای رهبری محلی دقت شود! گاهی بدون دلیل ساین از فردی - مثلاً افراد فره رهبر (کارزماتیک) - پیروی می کنند، در واقع می توان گفت در بسیاری از مواقع در جوامع غیر دموکراتیک (محلّه‌ای) توانمند نبودن عده‌ای از مردم است که طرف دیگر را دارای ویژگی‌های رهبری می کند یا پیروی کردن عده‌ای فرد دیگر را رهبر می کنند. لازم است تسهیلگر محلی در شناسایی و گفت و گو با این افراد، به این ویژگی‌ها و موقعیت‌های خاص و نحوه تأثیر آن بر مراحل بعدی کار دقت کند!

استخراج دانش و تجارب رهبران محلی و مردم: در مراحل بعد از ورود اولیه برای پذیرش در جامعه محلی و ورود ذهنی و عملی به یک جامعه باید از دانش موجود، باورها، تجارب و دغدغه‌ها و امیدهای اعضای جامعه‌ی محلی آگاه باشیم. این دانش برای مافرصت برقراری ارتباط مؤثرتر و پذیرش در جامعه محلی را فراهم خواهد کرد.

گوش کردن کامل، عمیق و فعال: شنونده‌ی فعال بودن کلید برقراری یک ارتباط مؤثر است. تسهیلگری که به دقت و عمیق به حرف ساکنان یک محل گوش می دهد از طرف آن‌ها پذیرفته خواهد شد.

پیدا کردن افراد حامی: افراد ذی نفوذ را پیدا کنید و حمایتشان را برای شروع برنامه جلب کنید! این افراد موجب می شوند شما به جامعه‌ی محلی بهتر معرفی شوید و به عنوان عضوی واقعی در جامعه رفت و آمد کنید.

صبوری: برای پذیرفته شدن در جامعه‌ی محلی تعجیل نکنید. صبور باشید و به اقدام‌های درست در حال انجام خویش، اعتماد کنید.

نکته: لازم است مراقب باشید صرفاً نتیجه‌ی حاصل از مذاکره با رهبران یا افراد کلیدی فرضیه‌ی نادرست در ذهن شما شکل ندهد! مثلاً ممکن است افراد کلیدی که در بسیاری از مواقع دارای سن بالاتری هستند به هنجارهای جدید بتازند اما چیزی که مردم را بیشتر آزار می دهد این موارد نباشد. در مرحله‌ی طرح‌نویسی نیز ممکن است اتفاق بیفتد که اگر طرحی خلاف میل این افراد تصویب شود نا آرام و غیر همکار شوند. احتمالاً نباید برای موفق شدن، مشارکت ذبح شود.

چه زمانی می توانیم بگوئیم به یک اجتماع وارد شده ایم؟

آیا همین که وارد خیابان اصلی یک محل شدیم و با امام جماعت مسجد و تعدادی از اعضای جامعه محلی صحبت کردیم و با برخی افراد داوطلب در محل شبکه‌ی بهداشت یک جلسه بر گزار کردیم وارد محلّه شده ایم؟ واقعیت این است که این تنها، مرحله‌ی ابتدایی ورود به یک محلّه است. شاید بتوان نام ورود فیزیکی بر آن نهاد. برای این که شما به شکل واقعی وارد یک محل شده باشید و به عنوان فردی در جریان زندگی روزمره یک محلّه حضور یابید، باید صبور باشید و به خودتان فرصت بدهید. اقدام‌های زیر این فرایند را تسریع می کند:

شفاف سازی: در فرایند تشریحی برای اعضای محله (فرایند ارتقای سلامت) نقش خود را برای ساکنان محله، رهبران و افراد کلیدی روشن کنید. از کجا آمده اید، هدف نهایی فرایند چیست و قرار است شما در این فرایند چه نقشی ایفا کنید.

حساس سازی: افراد کلیدی و مؤثر را به برنامه و اهداف آن حساس کنید! نتایج قابل حصول برنامه را برایشان تشریح کنید! منافعی که محله به دست خواهد آورد و ضرورت های انجام کار را برایشان به روشنی تشریح کنید! از تجربه های موفق دیگران برایشان بگویید. از ابزارهای سمعی و بصری متنوع و مناسب برای حساس سازی استفاده کنید!

آگاه سازی: اعضای اجتماع محلی و رهبران را از داشته هایشان در محل آگاه کنید! در بسیاری موارد اهالی یک محل و حتی رهبران آن چه را دارند دست کم می گیرند. یک طبیعت منحصر به فرد، یک امامزاده ی قدیمی، افراد دارای دانش و تجربه ساکن در محل، منابع مالی موجود در محل، منابع انسانی و ... از جمله چیزهایی هستند که باید وجودشان یادآوری شود. افزایش اعتماد به نفس اهالی موجب ایجاد ارتباط بهتر با برنامه و پذیرش سریع تر شما خواهد شد.

نکات کلیدی در اولین زمان ورود به اجتماع

- رعایت هنجارهای اجتماع
- تناسب عمل با شرایط اجتماعی
- معرفی درست و دقیق خویش
- ایجاد اعتماد
- پرهیز از رفتار بالایی پائینی

نکته: بزرگ نمایی و غلو نکنید! واقعیت ها را همان طور که هست نشان دهید!

اعتماد سازی: با رفتار درست و صادقانه اعتماد ایجاد کنید! اعتماد سازی کلید اصلی ورود به اجتماع، پذیرفته شدن و ادامه ی فرایند برنامه ریزی اجتماع محور است.

توجه کنید: به حساسیت های فرهنگی و نگرش های بومی در این زمینه باید توجه داشت و از تجربه ی دیگران مطلع بود. گاهی استفاده از لباس های محلی می تواند نتیجه ی وارونه داشته باشد و برداشت اعضای جامعه ی محلی از این کار ممکن است مشابه تجربه ی ذکر شده نباشد.

یک تجربه بومی

تجارب همکاران در استان کرمانشاه نشان داده است و در تسهیلگران در مناطق اورامانات بالباس و گویش محلی نسبت به تسهیلگران بالباس رسمی و اداری باز خورد مناسب تری داشته است.

اعتماد سازی (Trust Building)

در دنیایی که عصر اطلاعات و ارتباطات نام گرفته است، موفقیت افراد و سازمان ها از جمله تسهیلگران برنامه های اجتماع محور، با چگونگی نقش و جایگاهشان نزد افکار عمومی محک زده می شود. امروزه سازمان ها و افرادی که روند حرکت خود را بر طول موج افکار عمومی تنظیم و با فاصله گرفتن از تبلیغات سعی می کنند با استفاده از ساز و کار اطلاع رسانی و یا روابط عمومی (Public Relation)



برای خود خوشنمایی ایجاد کنند، در صحنه‌ی فعالیت‌های اجتماعی بهتر عمل کرده، موفق‌تر ظاهر خواهند شد. برای نزدیک شدن به خواسته‌ها و نیازهای مردم ابتدا باید اعتماد آن‌ها را جلب کرد. اما اعتمادسازی جاده‌ای دوطرفه است. تازمانی که مردم را قلباً باور و به آن‌ها اعتماد نکنیم مورد اعتماد آن‌ها واقع نخواهیم شد.

مردم به واسطه‌ی تراکم امواج حاصل از عصر ارتباطات یاد گرفته‌اند که هر ادعایی را به سادگی باور نکنند. مردم امروزه به حس‌گرهای هوشمند بسیار نیرومندی مجهز شده‌اند که آن‌ها را قادر می‌سازد تا بدل (ادعاهای واهی) را از طلای ناب تشخیص دهند، بنابراین باید گفت ما به عصر سقوط تبلیغات و ظهور روابط عمومی وارد شده‌ایم. دیگر نمی‌توان تنها با تکیه بر تبلیغات، یک نام را به مردم عرضه کرد و انتظار داشت تا مردم از این طریق به ما اعتماد کنند. امروزه اکثر سازمان‌های بزرگ و مطرح در برنامه‌های بازاریابی خود یک چرخش اساسی ایجاد کرده و از ((بازاریابی تبلیغات محور)) به ((بازاریابی روابط عمومی محور)) روی آورده‌اند. طبق این نگرش برای ایجاد یک سازمان موفق و مورد اعتماد دیگران، باید کمتر و سنجیده‌تر حرف زد و بیشتر عمل کرد. به قول امرسون «آن‌چه هستیم بهتر ما را معرفی می‌کند تا آن‌چه که می‌گوییم».

مؤلفه‌های ایجاد اعتماد

اگر برقراری ارتباط مؤثر را کلید موفقیت سازمان در نظر بگیریم، اعتماد را باید اساس و جوهره‌ی تشکیل هر رابطه و سنگ بنای هر گونه موفقیت در عرصه‌ی زندگی به حساب آورد. اگر از رؤسای سازمان‌های بزرگ در مورد دلایل موفقیت‌شان سؤال کنیم، بدون شک آن‌ها ((اعتماد)) را یک عامل مهم و راهبردی در این زمینه معرفی خواهند کرد. اصولاً صمیمیت به عنوان رمز برقراری رابطه‌ی مؤثر با دیگران از جایی

خاتمه می‌یابد که عدم اعتماد شروع می‌شود. در این جا مؤلفه‌های پنج‌گانه‌ی اعتماد را با سر واژه لغت انگلیسی Trust معرفی می‌کنیم. این مؤلفه‌ها می‌توانند به شما در ایجاد روابط قوی و مستحکم با مردم و نیز پی‌ریزی ارتباطات دامنه‌دار و مؤثر با سایر سازمان‌ها کمک کنند.

۱. راست‌گویی T-Truth

عدم پایبندی به وعده‌ها و برقرار نکردن ارتباط نزدیک و مؤثر با مردم در جهت رفع نیازها و تامین خواسته‌های آن‌ها، از جمله عواملی محسوب می‌شوند که می‌توانند زمینه‌های شکست تدریجی هر سازمانی را فراهم کنند. اما از زاویه‌ی نگاه مردم دروغ‌گویی و عدم صداقت اصلی‌ترین عامل ایجاد دیوار بی‌اعتمادی میان آن‌ها و سازمان به شمار می‌رود. بنابراین سعی کنید به روش مدیران موفق، پایه و اساس هر گونه رابطه با دیگران را صداقت و راست‌گویی قرار دهید. زیرا راستی تنها سکه‌ی بی‌استی که در هر بازاری قیمت دارد و قابل معامله است. حقیقت را محکم بچسبید. التزام عملی شما به این اصل محوری در زندگی فردی و اجتماعی عامل مهمی در جهت کسب اعتبار برای سازمان شما به شمار می‌رود. کسب اعتبار مانند پرافر وختن آتش است، یک بار که روشن کردید، خودش توسعه می‌یابد. اما زمانی که آن را خاموش کردید روشن کردن دوباره‌ی آن شمارا به زحمت خواهد انداخت.

۲. جلب اطمینان R-Reliability

فرایند اعتمادسازی پس از راست‌گویی، درست از همان نقطه آغاز می‌شود. هر بار که اطلاعات مورد درخواست مردم را صحیح و به موقع در اختیارشان قرار می‌دهید، در حال اعتمادسازی هستید. هر بار که پس از ارائه خدمات مورد نظر به مردم در پی دریافت بازخوردهای آن‌ها هستید و خود را در خدمت خواسته‌ها و نیازهای بعدی آن‌ها قرار می‌دهید، اعتماد ایجاد می‌کنید. هر بار که مشکلات مردم را به موقع رفع می‌کنید جلب اطمینان می‌کنید. جلب اطمینان نیازمند اقدامات خاص و خارق‌العاده‌ی نیست، بلکه تنها کافی است مردم را به این باور برسانید که شما در میان آن‌ها و در خدمت خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها هستید.

۳. درک و شناخت شرایط مردم U-Understanding

وقتی در مسیر درک نیازهای مردم و موفقیت آن‌ها قرار می‌گیرید، مؤلفه‌های ایجاد اعتماد را گرد هم می‌آورید و به محیط پیرامون خود از روزه‌ی نگاه مردم می‌نگرید. پرس و جویهای شما که بر علاقه‌مندیتان نسبت به شناخت مشکلات و چالش‌های مردم دلالت می‌کند، یکی از راه‌های درک مردم در افق اعتمادسازی به شمار می‌رود و در این زمینه به شما کمک می‌کند. این تلاش‌ها موجب خواهد شد تا هر چه بیشتر به مردم نزدیک شوید و به زبان خودشان با آن‌ها صحبت کنید. درک شرایط و موقعیت مردم نه تنها در فرایند ایجاد اعتماد مفید و مؤثر است، بلکه امکان لازم به منظور کمک هر چه بیشتر به حل مشکلات آن‌ها را نیز در اختیار شما قرار می‌دهد.

۴. خدمت به مردم S-Services

برای جلب اعتماد مردم، ارائه خدمت به آن‌ها یک روش مؤثر و بسیار مفید است. به منظور ارزیابی موقعیت و

بالا بردن ضریب موفقیت خود سعی کنید برای این پرسش ها پاسخ های مستدل و قانع کننده داشته باشید:

- آیا برای یافتن نیاز مردم بررسی و پرس و جوی کافی انجام می دهیم؟
- آیا خود را منبع مطمئن و قابل اتکایی برای پاسخگویی به پرسش ها و رفع نیازهای مردم می دانیم؟
- آیا با ارائه خدمات مناسب، بیش از حد انتظار مردم و فراتر از چارچوب های مرسوم برای آن ها ارزش ایجاد می کنیم؟

خدماتی که تسهیلگر و یا تیم اجتماع محور برای افزایش فضای اعتماد انجام می دهد می تواند شامل اقدام های بسیار ساده باشد. ممکن است تسهیلگر دارای مهارت خاصی در کاری مثل رانندگی باشد و ساعتی از وقت خود را صرف کمک به تعدادی از اهالی کند. گاهی تسهیلگر از ارتباطات بیرون از محله ی خود برای کمک به اهالی استفاده می کند مثلاً به کسی که نیاز به گرفتن وقت از یک مرکز توانبخشی دارد کمک می کند تا این کار را بهتر و سریع تر انجام دهد.

در فرایندهایی که قرار است اعضای گروه اجتماع محور محلی انجام دهند - مثلاً تدوین یک طرح - تسهیلگر می تواند به آن ها خدماتی از قبیل دسترسی به اینترنت و یا پیدا کردن برخی منابع ارائه کند.

۵. منتظر ماندن T-Take Your Time.....

ریشه های درخت اعتماد باریک و ضعیف است. کوچک ترین تلاش ها و فعالیت های شما در جهت اعتماد سازی در گذر زمان به بار می نشیند و زمینه های لازم را جهت ایجاد روابط پایدار و مستحکم با مردم فراهم می سازد. اعتماد سازی مانند یک قاصدک نیست که بتوان آن را با یک حرکت به چنگ آورد. بلکه شبیه به کشاورزی که برای برداشت محصول خود ماه ها انتظار می کشد و از محصول مراقبت می کند. باید وقت صرف کرد و صبور بود. میوه یی که به آرامی و با صرف وقت بر روی شاخه ی درخت به ثمر می رسد، آبدار تر و لذیذ تر از میوه یی خواهد بود که به زور مواد شیمیایی می رسد و آماده ی خوردن می شود.

روش های اعتماد سازی در اجتماع محلی

تقویت روحیه ی اعتماد در میان اجتماع محلی یکی از مهم ترین عوامل ایجاد یک پارچگی، پویایی و تحرک در محله است. اجتماعی که در بین مردمش اعتماد وجود دارد معمولاً در پیشبرد اهدافش موفق تر است. رویکرد اجتماع محور اغلب با این چالش روبرو است که چگونه میان افراد و سازمان های ذی نفع اعتماد را حاکم کرد. در این راستا پنج روش برای اعتماد سازی پیشنهاد می شود.

۱- پایبندی به صداقت: صداقت پایه و اساس اعتماد سازی در هر اجتماع محلی است. مطرح کردن حقایق و پایبندی به قرارها پدیده یی است که در چارچوب منافع مشروع و قانونی هر محله تعریف می شود.

۲- مبادله ی دیدگاه ها و ارزش ها در اجتماع محلی: مبادله ی دیدگاه ها، سازمان اجتماع محور را قادر می سازد تا اهداف سازمان را متناسب با نیازهای واقعی مردم تعیین کند و با اتخاذ روش های

مناسب بتواند امکانات نیل به اهداف را فراهم کند.

۳- رعایت عدالت: وقتی مردم احساس کنند به عنوان عضوی از اجتماع محلی برای سازمان اجتماع محور اهمیت دارند و با آن‌ها عادلانه رفتار می‌شود، در آن حالت روحیه‌ی اعتماد در بین آنان به وجود می‌آید. اعتمادسازی در اجتماع محلی با گوشه‌گیری سازمان و دوری از افراد و سازمان‌ها به دست نمی‌آید، بلکه از طریق تماس و ملاقات با آن‌ها شکل می‌گیرد.

۴- اولویت اهداف مشترک بر اهداف فردی: وقتی یک سازمان اجتماع محور بتواند از طریق فعالیت گروهی و همکاری با دیگر افراد و سازمان‌ها به دیدگاه مشترک برسد در آن‌ها اعتماد پدید می‌آید.

۵- ترجیح منافع اجتماع محلی بر منافع سازمانی: اگر از این شیوه‌ی تفکر در سازمان نیز پیروی کنیم و مصالح سازمان را در رویارویی با مسایل اجتماع محلی نادیده بگیریم، بی‌تردید به عنوان سازمانی که منافع کل اجتماع محلی را بر مصلحت سازمانی ترجیح می‌دهد، شناخته شده و مورد احترام مردم و دیگر سازمان‌های محله قرار گرفته، در نهایت بستری مناسب برای اعتمادسازی بیشتر در محله فراهم می‌شود.

افزون بر شناخت راهکارهای اعتمادسازی در یک اجتماع محلی باید به برخی از خصوصیات و رفتارهایی نیز توجه کرد که سبب بی‌اعتمادی در محله می‌شوند. از این میان پنج رفتار غلط در ایجاد عارضه‌ی بی‌اعتمادی در میان مردم و سازمان‌های محله مؤثر هستند:

۱- یکسان نبودن ادعا و عمل: هیچ عاملی مانند دمدمی مزاجی و تناقض میان حرف و عمل افراد را سردرگم نمی‌کند. اگر سردرگمی ناشی از تناقض مستمر باشد بی‌تردید در این میان اعتماد قربانی می‌شود.

۲- تقدم منافع سازمان بر منافع مشترک: در یک محیط کار گروهی اگر سازمان فقط به دنبال منافع خود باشد به یقین احترام و اعتمادش نزد مردم اجتماع محلی از بین می‌رود.

۳- حبس اطلاعات: وقتی مجاری ارتباط مسدود باشد، بروز شایعات در محله شروع می‌شود. از این رو، داده‌های غلط جای اطلاعات درست را می‌گیرد و انکار و تکذیب در محله رواج می‌یابد.

۴- وارونه جلوه دادن حقایق: عدم صداقت سریع‌ترین راه نابودی کل اعتماد است. یک سازمان اجتماع محور ممکن است حقیقتی را یک بار یا حتی دوبار وارونه جلوه دهد، اما تکرار این شیوه، سلب اعتماد مردم را موجب می‌شود.

۵- جمود فکری: چنان چه سازمان اجتماع محور نسبت به عقاید و نظرهای مردم محله بی‌اعتنا باشد، فضایی به وجود می‌آید که مصداق این عبارت است: «ما می‌خواهیم همه‌ی کارها طبق نظر ما انجام شود؛ همین است که هست». قطعاً چنین محیطی موجب قطع ارتباطات و درنهایت بی‌اعتمادی می‌شود.

سطوح اعتماد و شبکه‌ی اعتماد

اعتماد در چهار سطح خود را نشان می‌دهد. آن چه در فعالیت‌های اجتماعی اهمیت فراوانی دارد اعتماد بین فردی و اعتماد بین سازمانی است. تسهیلگر اجتماع محور از بدو ورود به اجتماع محلی باید برای ایجاد اعتماد در این سطوح یک برنامه‌ی مناسب داشته باشد. اما زیر بنای همه اشکال اعتماد، اعتماد به خود به عنوان فردی لایق و صادق است. اگر تسهیلگر اجتماع محور از زمان ورود به جامعه‌ی محلی و در حین تسهیل فرایند اجتماع محور همواره در باره‌ی نقش خود و اهداف برنامه و انتظار آتش از فرایند صادقانه رفتار کند، به ایجاد اعتماد در بین اعضای اجتماع موفق خواهد شد.

یک تجربه بومی

کارشناسان تسهیلگر در یکی از استان‌ها برای توجیه طرح اجتماع محور با هماهنگی امام جماعت به یکی از مساجد منطقه رفتند و در بین نماز مغرب و عشاء به تشریح طرح برای مردم پرداختند ولی مشاهده کردند که بیش تر افراد مشغول خواندن نماز فراموش می‌باشند و کسی به صحبت‌هایشان گوش نمی‌دهد. علت را از چند نفر از اهالی و معتمدین جویا شدند و ایشان عنوان کردند چون شما لباس آستین کوتاه پوشیده اید این مسأله پیش آمده و بهتر بود به فرهنگ این منطقه توجه می‌گردید.

یادآوری

سرمایه‌ی اجتماعی خمیرمایه‌ی رویکرد اجتماع محور

به خاطر بیاورید که در فصل دوم اشاره شد سرمایه‌ی اجتماعی از مولفه‌های اصلی در رویکرد اجتماع محور است. سرمایه‌ی اجتماعی که بر شالوده‌ی روابط مبتنی بر اعتماد بنا شده است، هم هدف و هم ابزار همه‌ی برنامه‌های مشارکتی از جمله؛ برنامه‌های اجتماع محور است. سرمایه‌ی اجتماعی هنجارها و شبکه‌هایی است که افراد را قادر می‌سازد در کنشی جمعی با منافع متقابل فعال شوند. ارتباط متقابل، رفتارهای دیگر خواهانه و اعتماد از جمله هنجارهایی هستند که در این ارتباط مورد توجه قرار می‌گیرند. در این بین اعتماد عامل اصلی شکل‌گیری و افزایش میزان سرمایه اجتماعی در یک اجتماع است بدون وجود سرمایه‌ی اجتماعی هر کار اجتماعی ناممکن خواهد شد. هر چه میزان اعتماد بین اعضای یک اجتماع بیشتر باشد به معنای وجود سرمایه اجتماعی بالاتر و احتمال موفقیت بیشتر برنامه‌های توسعه محلی است.

تسهیلگر اجتماع محور از لحظه‌ی ورود به اجتماع محلی باید مراقب رفتارها و گفتارهای تأثیرگذار بر اعتماد باشد. رفتارهایی که در زمان ورود داریم بر اعتماد متقابل و در نهایت میزان سرمایه‌ی اجتماعی مورد نیاز برای فرایند اجتماع محور بسیار تأثیر خواهد گذاشت.

نکته‌ی کلیدی: اعتمادسازی فرایندی طولانی مدت و زمان بر است، اما ایجاد بی‌اعتمادی اتفاقی است که به سرعت رخ می‌دهد.

نشانگان ورود به اجتماع

ورود ذهنی به اجتماع: شرط اصلی ورود به اجتماع این است که ما خودمان احساس کنیم در یک اجتماع را حضور داریم.

ورود فیزیکی به اجتماع: تا زمانی که به طور واقعی در یک محله حضور نداشته باشید نمی‌توان گفت که به یک محل وارد شده‌اید. بنا بر این ورود فیزیکی یک مرحله‌ی مهم است.

مورد پذیرش اجتماع واقع شده‌اید: افرادی از جامعه‌ی محلی به شما خیر مقدم می‌گویند، شما را به حضور می‌پذیرند، شما را به خانه یا محل کارشان دعوت می‌کنند.

نکته: گاهی مهم است دقت کنیم چه کسی به نمایندگی از اجتماع به ما خیر مقدم می‌گوید؟ (Welcoming) هر چه طیف افرادی که به ما خیر مقدم می‌گویند گسترده‌تر باشد و هر چه افراد کلیدی و مؤثر بیشتری به شما خیر مقدم بگویند نشانه‌های خوبی برای ورود به اجتماع است.

نشانه‌های اولیه‌ی اعتماد اجتماع به شما دیده می‌شود: زمانی که اعضای اجتماع به راحتی با شما حرف می‌زنند، شما را به خانه‌ی خود دعوت می‌کنند. دغدغه‌ها و نگرانی‌هایشان را با شما در میان می‌گذارند. در باره‌ی محله و سوابق آن به شما اطلاعات خاص می‌دهند، شما را به دیگران معرفی می‌کنند. یعنی درجات مختلف اعتماد در حال ساخته شدن است.

بی‌اعتمادی دری است

خودستایی و بیم، چفت و بست غرور است

و تهی‌دستی دیوار است و لولا است

زندانی را که در آن محبوس رای خویشیم

دل‌تنگی‌مان را برای آزادی و دلخواه دیگران بودن

از رخنه‌هایش تنفس می‌کنیم

تو و من؛ توان آن را یافتیم که برگشاییم

که خود را بگشاییم

توان صبر کردن برای رویارویی با آن چه باید روی دهد

برای مواجهه با آن چه روی می‌دهد

شکيبیدن؛

گشاده‌بودن؛

تحمل کردن؛

آزاد بودن

خلاصه فصل

وارد شدن به یک محله وقتی شما در جایگاه یک تسهیلگر بیرونی قرار دارید مرحله بسیار مهمی است که باید به همه ظرایف آن دقت کنید.

گام‌های اصلی در ورود به اجتماع محلی:

گام اول: برنامه‌ریزی برای ورود

گام دوم: جمع‌آوری اطلاعات به‌روز از اجتماع

گام سوم: هماهنگی‌های اولیه

گام چهارم: ورود به اجتماع

کلیدهای ورود به اجتماع:

باور به توان مردم برای ایجاد تغییر

پیدا کردن معتمدین و افراد کلیدی

پیدا کردن رهبران محلی

استخراج دانش و تجارب رهبران محلی و مردم

گوش کردن کامل، عمیق و فعال

پیدا کردن افراد حامی

صبوری

مفهوم اعتمادسازی (Trust Building) یک مفهوم کلیدی در فرایند ورود به اجتماع کوچک است. برای نزدیک شدن به خواسته‌ها و نیازهای مردم ابتدا باید اعتماد آن‌ها را جلب کرد.

مولفه‌های اصلی اعتمادسازی:

۱. راست‌گویی T-Truth.....

۲. جلب اطمینان R-Reliability.....

۳. درک و شناخت شرایط مردم U-Understanding.....

۴. خدمت به مردم S-Services.....

۵. منتظر ماندن T- Take Your Time.....

در زمان ورود به اجتماع کوچک باید به نشانه‌های وارد شدن به اجتماع دقت کنیم. پذیرفته شدن توسط اجتماع نشانه‌های مستقیم و غیر مستقیم دارد. هر چه ورود بهتر انجام شده باشد و فرایند اعتماد سازی مناسب‌تر پیش رفته باشد نشانه‌های ورود زودتر دیده خواهند شد. نشانه‌های اولیه‌ی مورد اعتماد اجتماع واقع شدن از مهم‌ترین علایم پذیرفته شدن ما در اجتماع محلی هستند.



چالما شانکاریا و موریتیس، پیتر (۱۳۸۳) مشارکت برای نجات زمین / ترجمه دکتر سید احمد خاتون آبادی و مهندس غلامرضا نادری بنا/ انتشارات دانشگاه/ تهران
مدنی قهفرخی، سعید (۱۳۸۹) جماعت گرایی و برنامه های جماعت محور/ نشر یادآوران تهران
نوری نشاط سعید و دیگران (۱۳۸۹) توانمند سازی اجتماع محور/ نشر برگ زیتون
هابلی، جان/ برقراری ارتباط برای بهداشت/ مترجم: سعید پارسی نیا/ انتشار دفتر نمایندگی سازمان جهانی بهداشت در جمهوری اسلامی ایران/ تهران/ نشر ترمه/ ۱۳۷۸

Arnstein, Sherry R (1969), Spectrum of participation, A Ladder of Citizen Participation,"
JAIP, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224

Chambers, Robert (1992). Rapid Rural Appraisal and Participation, I.D.S, Sussex

Chambers, Robert (2003). Reflection on P. R. A. Experiences, Pathway to Participation,
I.D.S., Sussex

Gambetta, Diego(1988)/ TRUST Making and Breaking Cooperative Relations/ Basil
Blackwell

Participatory Approaches: A facilitator's guide

Building Trust 2010 The Ken Blanchard Companies

D. HARRISON MCKNIGHT NORMAN L. CHERVANY (1996) THE MEANINGS OF
TRUST University of Minnesota Carlson School of Management

Robert M. Morgan & Shelby D. Hunt (1994) The commitment- Trust Theory Relationship
Marketing/ Journal of Marketing Vol 58

فصل ششم

تشکیل تیم داوطلب و آموزش

دکتر ابوالفضل وطن پرست، فاطمه خزایی پارسا



تیم سازی و کار تیمی مهم ترین مرحله‌ی است که جامعه محلی را به طور جدی به فرایند مداخله‌های اجتماع محور وارد می کند. تیم چیست و فرق آن با گروه چیست؟ کار تیمی یعنی چه و چه موقع تیم ساخته می شود؟ چگونه یک تیم اجتماع محور به پایداری می رسد؟ و نقش تسهیلگر در کل این فرایند چیست؟

در این فصل قصد داریم تعاریف پایه‌ی تیم سازی و کار تیمی را به اختصار مرور کنیم. انتظار داریم خوانندگان در پایان بتوانند:

- تیم و گروه را تعریف کنند.
- تفاوت تیم سازی و کار تیمی را بدانند و با عوامل اصلی تیم سازی آشنا شوند.
- روش های پایدار کردن یک تیم اجتماع محور را بدانند.

همچنین بتوانند:

- یک روش عملی برای شروع عملیات تیم سازی در یک محله طراحی و اجرا کنند.
- فرایند تبدیل تیم به یک سازمان اجتماع محور را مدیریت کنند.

شاید بتوان گفت اصلی ترین کار یک تسهیلگر اجتماع محور بلافاصله پس از ورود به یک جامعه‌ی محلی، تلاش برای تشکیل یک تیم (یا چند تیم) از اعضای داوطلب اجتماع باشد. اگر تسهیلگر اجتماع محور فراموش نکند که وظیفه اش تسهیل فرایند حل مشکلات جامعه محلی از طریق مقتدر شدن اجتماع است، در همان شروع کار اقدام های لازم برای جمع شدن مردم و فکر کردن به محله شان را شروع خواهد کرد. گام اساسی در این راه تسهیل شرایطی است که تیمی از افراد داوطلب محله تشکیل شود. در ادامه‌ی مسیر این تیم اجتماع محور است که سر رشته‌ی امور را در محله به دست می گیرد. تسهیلگر اجتماع محور از این مرحله به بعد در کنار تیم اجتماع محور خواهد بود تا زمانی که احساس کند تیم و محله به او نیاز ندارند.

چالش و نکته: به گفته‌ی یک کارشناس قدیمی برنامه‌ی اجتماع محور ((تشکیل تیم و نحوه‌ی تقسیم کار اعضای تیم و هماهنگی بین اعضا مهارتی خاص می خواهد. لازمه‌ی این انتخاب شناخت مردم محله بخصوص عادت ها و خلق و خوی آنان است که این کار بسیار سخت و زمان بر است و گاهی مانند هل دادن ماشین در سربالایی است.))

تیم سازی و اصول کار تیمی

پیش از ورود به مبحث تیم سازی بهتر است با تعریف برخی واژه های کلیدی آشنا شویم.

گروه، تیم، سازمان

جمعی از مردم را در صف نانوایی در یک محله تصور کنید. نام این جمع چیست؟ گروه، تیم یا سازمان؟ اگر با دقت به این مردم نگاه کنید مشاهده می کنید که هیچ ارتباطی بین آن ها وجود ندارد. تازمانی که بین افراد یک جمع هیچ ارتباطی برقرار نشده باشد نمی توانیم هیچ یک از نام های ذکر شده در بالا را به آن ها اطلاق کنیم. افرادی که در مکان های مختلف گرد هم می آیند و بدون تعامل در کنار هم هستند فقط تجمعی از افراد هستند.

مردم ممکن است به علت علائق مشترک، به خاطر دوستی و رفاقت یا به دلیل نیازهای اجتماعی گرد هم آیند و با هم تعامل داشته باشند. زمانی که تعامل و تأثیر گذاری در بین افراد یک تجمع اتفاق بیافتد گروه ها شکل می گیرند.

در ساده ترین تعریف از گروه می توان گفت ((گروه عبارت از دو یا چند فرد است که به هم وابسته هستند و با تعامل اجتماعی بر یکدیگر تأثیر می گذارند)) در سایر نوشته ها تعاریف رسمی متعددی از گروه کوچک به چشم می خورد. عناصر مشترک این تعاریف گویای آن هستند که گروه کوچک متشکل از تعداد معدودی افراد است، معمولاً کمتر از ده نفر، که مدت مدیدی از معاشرت و تعامل با یکدیگر برخوردارند. در چنین رابطه یی افراد علایقی مشترک پیدا می کنند که اغلب در اهداف مورد توافق متجلی می شوند. بسیاری از نظریه نظریه پردازان در توصیف گروه ها بر وابستگی متقابل تأکید دارند و برخی از آن ها نیز خصوصیات دیگری چون ارتباط، نفوذ، هویت و ساختار را مهم می دانند. تأثیر گذاری بر یکدیگر خصوصیت لازم برای اطلاق نام گروه بر یک جمعیت انسانی است اما داشتن یک هدف یا علاقه ی مشترک خصوصیتی است که در صورت نبود آن به سختی می توان از عنوان گروه استفاده کرد و شاید بتوان گفت در صورت عدم این ویژگی، گروه ها حالتی ناپایدار خواهند داشت و فرایند تحول آن ها برای تشکیل تیم و سازمان صورت نخواهد گرفت.

ویژگی های اصلی در تعریف گروه

ارتباط

وجه اصلی شکل گیری یک گروه ایجاد رابطه است. روش اصلی ایجاد ارتباط گفت و گو است. مبنای ایجاد یک ارتباط وجود حداقلی از اعتماد است. مثلاً وقتی در صف منتظران نانوایی شما از فرد کناری خود ساعتی پرسید یک گروه کوچک-هر چند موقت-شکل گرفته است. اگر خوب دقت کنیم اقدام به این پرسش به وجود حداقلی از اعتماد نیاز دارد.

وابستگی و متقابل بودن روابط بین افراد گروه از مواردی است که بسیاری از صاحب نظران به عنوان وجه اصلی در تعریف گروه به آن اشاره می کنند.

تأثیر

ارتباط بین دو نفر به تأثیر گذاری منجر خواهد شد. بنا بر این گروه شرایطی را ایجاد می کند که افراد بر دیگران تأثیر می گذارند و از آنان تأثیر می پذیرند.

تیم گروهی از افراد سازمان یافته برای انجام کاری معین در جهت نیل به هدفی مشخص است.

چه زمانی گروه به تیم تبدیل می شود؟

زمانی که یک گروه ابتدایی واجد ویژگی های تازه ای شود به یک گروه تکامل یافته تبدیل می شود، به گروه تکامل یافته تیم می گوئیم
مهم ترین ویژگی های یک تیم شامل موارد زیر است:

تعامل

تیم یک نظام اجتماعی است که اعضایش به طور منظم باهم تعامل و یک هویت گروهی مشترک دارند. یعنی احساس ((ما بودن)) بر تیم حاکم است. احساسی که باعث می شود اعضای تیم خودشان را به یک ماهیت خاص متعلق بدانند.

تعامل در یک گروه تکامل یافته (تیم) شکل هایی مختلف دارد، اما بخش قابل توجهی از آن به تکلیفی برمی گردد که گروه برای آن تشکیل شده است. هم چنین برخی از تعاملات به جنبه های گوناگون روابط میان فردی یا اجتماعی و نیز زندگی گروهی مربوط می شود.

هویت مشترک

به گمان بسیاری ایجاد ارتباط و تأثیر گذاری متقابل شرط کافی برای شکل گیری گروه است. اما زمانی می توان به رابطه ی دو یا چند نفر عنوان تیم را اطلاق کرد که دو یا چند نفر خودشان را عضو آن بدانند و حداقل یک نفر دیگر وجودش را به رسمیت بشناسد. به ندرت پیش می آید که کسی از عضویت خودش در گروه هایی خبر باشد. اکثر انسان ها متوجه وجود گروه ها و عضویت خود در آن ها هستند و سایر اعضای گروه ها را می شناسند. هویت مشترک می تواند موجب ایجاد هویت اجتماعی گردد. هویت اجتماعی عبارت است از در نظر گرفتن خودمان به عنوان اعضای یک گروه یا رده اجتماعی. هویت اجتماعی (هویت جمعی) شامل تمامی خود پنداره هایی است که محصول عضویت مادر گروه های اجتماعی هستند.

وجود ساختار

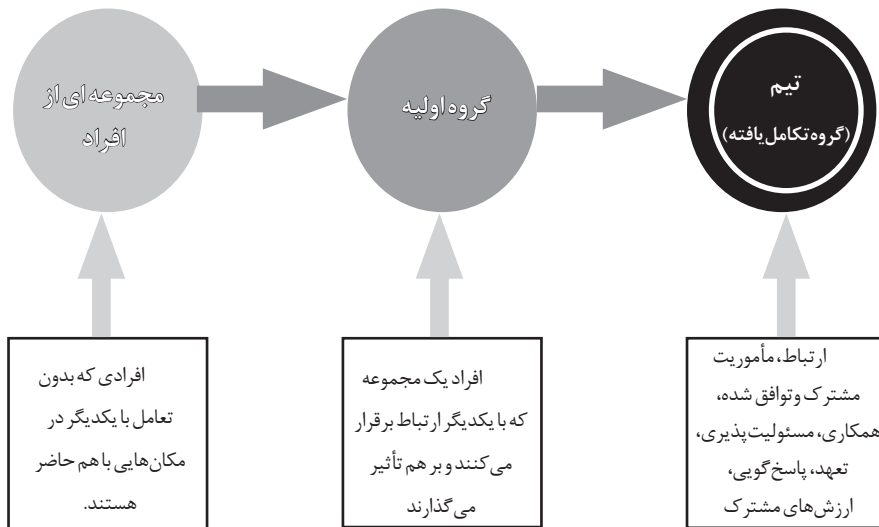
بنا به نظر بسیاری ایجاد ساختار، گروه را به یک تیم و آن گاه یک سازمان تبدیل می کند برخی معتقد هستند در یک تیم به مثابه ی یک واحد اجتماعی اعضا کم و بیش جایگاهی مشخص دارند و بر اساس حداقلی از نقش با هم ارتباط دارند.

مأموریت مشترک و توافق شده

اعضای تیم بر یک مأموریت مشترک با یکدیگر توافق می کنند و برای اقدام در راستای مأموریت مشترک با یکدیگر همکاری می کنند. این همکاری بر اساس ساختاری است که در یک گروه بر آن توافق می شود.

مسئولیت پذیری، تعهد و پاسخ گویی

اعضای تیم بر اساس توافقاتی انجام شده مسئولیت هایی را پذیرفته اند و بر انجام آن ها متعهد می شوند. نیز برابر وظایف و مسئولیت های خود در قبال تیم و سایر اعضای جامعه محلی پاسخ گو هستند.



ارزش های مشترک

هر تیمی به ارزش هایی پایبند است. منشأ این ارزش ها از نظام ارزشی است که تک تک اعضای تیم در آن زندگی می کنند و نیز ارزش های حاکم بر جامعه ی محلی.

تحول گروه (Group Development)

گروه ها به قدرت، فعالیت، انعطاف پذیری و شتاب گرایش دارند. این گرایش ذاتی در طول مراحل شکل گیری تا گسترش عملکردهای گروه نمود دارد. صاحب نظران برای تبیین فرایندی که گروه ها در این

مسیر طی می‌کنند از اصطلاح پویایی گروه (Group Dynamic) استفاده می‌کنند. در تعریفی سراسر است شاید بتوان گفت پویایی گروه رشته‌یی تحقیقاتی است با هدف افزایش دانش انسان در مورد گروه‌ها، قوانین تکوین و تحول آن‌ها و روابط متقابل گروه‌ها با افراد، دیگر گروه‌ها و مؤسسات بزرگ است. کورت لوین که به اعتقاد بسیاری بنیان‌گذار جنبش علمی مطالعه‌ی گروه‌ها است، برای اشاره به نقش کنش‌ها و واکنش‌های افراد و گروه‌ها در تغییر شرایط، از اصطلاح پویایی گروه استفاده می‌کرد.

هسته‌ی مرکزی در بحث پویایی گروه‌ها بر این اساس بنا شده است که، گروه واحدی زنده است که با محیط پیرامون خود در تعامل است. انرژی و منابع را از محیط می‌گیرد، ساختارش را حفظ می‌کند و به مرور رشد می‌کند و بزرگ می‌شود. بر اساس این نظریه گروه چیزی بیش از جمع افراد آن است. افراد در گروه گاه به کارهایی دست می‌زنند که برای تک‌تک آنان بعید به نظر می‌رسد حتی همه با هم نیز می‌توانستند آن کار را بکنند.

تحول گروه بحثی است ناظر بر اندیشه‌ی زنده بودن گروه‌ها و فرایند تغییر مداوم آن. بروس تاکنن در نظریه‌ی تحول گروه پنج مرحله را بر می‌شمرد که اکثر گروه‌ها آن را طی می‌کنند.

مرحله‌ی اول: شکل‌گیری

در این مرحله اعضای گروه دور هم جمع می‌شوند. این مرحله در مقایسه با کل دوران حیات گروه دوام چندانی ندارد. افراد بنا به دلایل موقت یا پایدار به گرد هم می‌آیند اما این اتفاق به زودی به سر می‌رسد.

مرحله‌ی دوم: برخورد‌ها و اختلاف‌ها

اعضای گروه در پی یافتن جایگاه خود در گروه و تعیین دقیق وضعیت خود در آن هستند و بر سر این جایگاه‌ها و نیز علائق و اهداف ویژه‌ی خود که آن‌ها را اهداف گروه نیز فرض می‌کنند با دیگر اعضای گروه اختلاف پیدامی‌کنند. این مرحله‌ی طوفانی، مرحله‌ی سرنوشت‌ساز در گروه‌ها است. بسیاری از گروه‌ها در این مرحله از هم خواهند پاشید و راهی به مراحل بعد پیدا نخواهند کرد. اما از درون این اختلاف‌ها و چالش‌ها به تدریج توانمندی‌ها و علائق گروهی افراد مشخص می‌شود و راهی به ایجاد ساختارها و ملاک‌ها گشوده می‌شود.

نکته‌ی کلیدی: تسهیلگر اجتماع‌محور باید متوجه این موضوع مهم باشد که مرحله‌ی برخورد‌ها و اختلاف‌ها (طوفان در تیم) یک مرحله‌ی طبیعی است و به مدیریت نیاز دارد. برخی زمانی که به این مرحله برخورد می‌کنند کار تیم را تمام شده فرض می‌کنند و به کار خاتمه می‌دهند. وجود تعارض‌ها در

حل تعارض در فرایند تیم‌سازی و کار تیمی

تعارض (Conflict) حالتی است که اعضای تیم از نظر هیجانی، منافع یا اهداف با یکدیگر اختلاف پیدا می‌کنند. تعارض به خودی خود موضوع منفی تلقی نمی‌شود. در تیم‌های موفق به جای حذف تعارض آن را مدیریت می‌کنند. مدیریت تعارض مهارتی است که بیش از همه، رهبران تیم و نیز تسهیلگر اجتماع‌محور باید بر اصول آن مسلط باشند.

این مرحله اگر به خوبی مدیریت شود به نفع آینده‌ی تیم خواهد بود. نکته‌ی اصلی این است که باید این مرحله را انتظار داشته باشیم تا به سلامت از آن عبور کنیم.

مرحله‌ی سوم: هنجار سازی

در این مرحله به تدریج انگاره‌های ارتباط در گروه مشخص می‌شود و اصول و ملاک‌هایی تعریف می‌شود که در قالب آیین‌نامه‌ها و یارمزینه‌های اخلاقی، مسیر حرکت گروه را در مراحل بعدی روشن می‌کند. در این مرحله با ایجاد ساختارها و ملاک‌ها اختلاف‌ها فروکش می‌کنند و اعضای گروه به تدریج پی می‌برند چه کسانی شایستگی مدیریت گروه را دارند و یا چه کسانی بهتر می‌توانند به تعیین راهبردهای گروه کمک کنند. به بیان دیگر حیات اولیه‌ی گروه با تغییر و دگرگونی شدید مشخص می‌شود. هر چند پس از اندک مدتی مسایل از ثبات و قوام برخوردار می‌شوند. مردم اندک اندک در می‌یابند جای مناسب آنان کجا است و از آنان چه انتظار می‌رود. تعامل‌های بعدی با ثبات‌تر و پیش‌بینی پذیرتر می‌شود.

ایجاد نظم و قاعده نتیجه‌ی طبیعی تعریف نقش‌ها و هنجارها در گروه است. به اعتقاد برخی از متخصصین در این مرحله می‌توان از واژه‌ی تیم برای گروه استفاده کرد. به این مفهوم، تیم گروهی است که در آن نقش‌ها و هنجارها تعریف و نظم و قاعده بر گروه حاکم شده است.



مرحله‌ی چهارم: عملکرد

گروه‌ها زمانی حالت مولد پیدا می‌کنند که نظم و قاعده بیابند. در این مرحله که اوج مراحل تحول گروه محسوب می‌شود. گروه از محدوده‌ی مخالفت‌ها و مسایل مربوط به ساختار یابی و نظم‌دهی فراتر می‌رود و بر عملکردش متمرکز می‌شود. وجه ممیزه‌ی سازمان‌ها به مثابه‌ی گروه‌های سازمان یافته در این مرحله قابل مشاهده است. یعنی هنگام یاد کردن از یک سازمان، به گروهی اشاره می‌کنیم که با تعریف ساختارها و هنجارهای خود دارای برنامه‌های مشخصی است و این هنجارها و برنامه‌ها به مشاهده

عملکرد و تولید در آن‌ها منجر می‌شود.

برای این که گروهی کارآمد باشد (یا کارآمدی آن افزایش یابد) سه چیز لازم است:

(۱) سخت‌کوشی و تلاش (۲) توانایی‌ها و مهارت‌های شایسته و درخور (۳) راهبرد مناسب مربوط به کار یا فرایند گروهی

مرحله پنجم: تعطیلی

گروه‌ها برای انجام کاری شکل می‌گیرند. ممکن است زمان انجام این کار به سرآید و یا آن کار به انجام برسد، بدیهی است که زمان زندگی گروه به پایان خواهد رسید. ممکن است به دلایل دیگری گروه نتواند به حیات خود ادامه دهد و مرگ آن فرارسد. اما اعضای گروه می‌توانند با پیش‌بینی و رصد اتفاقاتی که به مرگ گروه منجر خواهد شد تمهیداتی را برای ادامه زیست گروه بیابند. هرچه علایق اعضا و اهدافشان مشخص‌تر و پایدارتر باشد، احتمال بازسازی‌های دوره‌یی و ادامه‌ی حیات گروه بیش‌تر است.

کار تیمی

کار تیمی (Teamworking) به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که درون تیم به انجام می‌رسد تا تیم به اهداف توافق‌شده خود دست پیدا کند. مهم‌ترین فعالیت‌هایی که به عنوان کار تیم تلقی می‌شوند شامل موارد زیر است:

گفت‌وگو و درمیان گذاشتن افکار و مقاصد

تشخیص توانایی‌ها و مهارت اعضا برای تقسیم کار مناسب

همکاری و هم‌فکری گروهی

یافتن و استقرار الگوی کاری مناسب

برگزاری جلسات مستمر و مؤثر

اما چالش مهم در همین نقطه قرار دارد.

تیم (گروه تکامل یافته)	گروه اولیه
اعتماد به یکدیگر	کار با یکدیگر
مخالفت‌ها به دقت بررسی می‌شود.	انتقاد مخرب تلقی می‌شود یا مخالفت‌ها کنار می‌آیند.
اهداف به خوبی تفهیم شده‌اند و مقبول تیم هستند.	اعضای گروه لزوماً اهداف مشترک را نمی‌پذیرند.
اظهار نظر آزاد است و بقیه به آنچه گفته می‌شود گوش می‌دهند.	احساسات فردی پنهان می‌شود.
ارزیابی درباره‌ی عملکرد تیم مکرر، صورت می‌گیرد.	از بحث درباره‌ی عملکرد گروه جلوگیری می‌شود.
نقش اعضا به خوبی درک شده است.	افرادی می‌خواهند نقش و جایگاه منحصر به فردشان در گروه حفظ شود.
در صورت لزوم رهبری تیم به اشتراک گذاشته می‌شود.	رهبری در گروه انتصابی است.

چالش

در اغلب محله‌هایی که برنامه‌ی اجتماع محور اجرا می‌شود، تسهیلگران برای تشکیل تیم عامل زمان را نادیده می‌گیرند. آنان دور هم جمع شدن تعدادی از اعضای اجتماع محلی و تقسیم کار اولیه را به حساب ساخته شدن تیم می‌گذارند. باید توجه کنیم که تیم سازی فرایندی زمان بر است و پنج شاخص اصلی گفته شده در باره‌ی تیم سازی باید به تدریج در درون تیم اتفاق بیافتد تا تیم ساخته شود.

در بیش تر موارد تیم ساخته نشده است و همچنان با یک گروه اولیه روبرو هستیم. در یک گروه اولیه امکان انجام کارهای فوق وجود نخواهد داشت هر چند شکل ظاهری افرادی که دور هم جمع شده‌اند و با هم گفت و گو می‌کنند به نظر شبیه یک تیم باشد.

جدول تفاوت‌های اساسی میان یک تیم واقعی و یک گروه را نشان می‌دهد.

تیم سازی

تیم سازی (Team Building) فرایندی است که هم در فضای واقعی تیم رخ می‌دهد و هم در شکل ارتباط‌ها و نگرش اعضای تیم به کار و اهداف تیم.

بنابر این فرایندی زمان بر است و به مهارت، توجه زیاد و صرف انرژی نیاز دارد. همان طور که گفته شد، در بسیاری از موارد تیم ساخته نشده و ما از یک گروه اولیه انجام کارهای تیمی را انتظار داریم.

برای ساخته شدن یک تیم اتفاق‌های زیر باید رخ دهد:

- احساس هم جهت شدن
- هم دلی، شناخت یکدیگر
- پذیرا بودن، شنیدن
- حمایت از یکدیگر
- اعتماد سازی، انگیزه بخشی

نکته: تیم باید به طور منظم گزارش فعالیت‌های خود را تهیه و ارائه کند. مخاطبان اصلی که باید گزارش را دریافت کنند، اول خود تیم بعد مردم محلی و بعد تامین کنندگان منابع هستند.

رهبری تیم اجتماع محور

رهبری تیم اجتماع محور گاهی به اشتباه از وظایف تسهیلگر بر شمرده می‌شود. رهبری تیم اجتماع محور یکی از نقش‌های مهم در تیم است که هم چون بقیه‌ی نقش‌ها باید توسط اعضای تیم بر عهده گرفته شود. رهبری در تیم اجتماع محور، یک فرایند دو جانبه، تبادلی و گاهی تحول ساز است که طی آن یک هم کار



چالش

از مهم‌ترین مشکلات برنامه‌های اجتماع محور تمرکز تسهیلگران بر آموزش مفاهیم عمومی به اعضای جامعه‌ی محلی است. وظیفه‌ی یک تسهیلگر اجتماع محور در وهله‌ی نخست، آموزش مهارت‌های زندگی به اعضای جامعه‌ی محلی نیست، بلکه او باید تلاش کند تا تیم اجتماع محور را برای مداخله‌ی اجتماع محور آماده کند. تیم‌های اجتماع محور - و نه همه اعضای جامعه محلی - به آموزش‌هایی از جنس مدیریت و برنامه‌ریزی نیاز دارند. در مراحل بعدی اگر نیازسنجی‌ها نشان داد که جامعه محلی به برخی آموزش‌های خاص برای رفع مشکلات خود نیاز دارد - مثلاً آموزش پیش از ازدواج و یا آموزش مهارت‌های زندگی - تسهیلگر می‌تواند در کنار سایر آموزشگران حرفه‌ای، در ارائه‌ی این آموزش‌ها به تیم اجتماع محور کمک کند.

اجازه می‌یابد ضمن تأثیر گذاری بر دیگران، به آن‌ها انگیزه بدهد تا به هدف‌های گروهی و فردی خویش دست یابند.

نکته کلیدی: بهترین الگوی رهبری در اجتماع محور، الگوی رهبری مشارکتی است. در این الگو رهبر تیم فردی ثابت نیست که تنهایی همه تصمیم‌های مربوط به تیم و جامعه‌ی محلی را اتخاذ کند، بلکه در فرایند مشارکتی همه اعضای گروه در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند و در صورت نیاز رهبر یا رهبران تیم جابه‌جا می‌شوند.

نکته‌ی مهم: یکی از مهم‌ترین پرسش‌هایی که برای تسهیلگران اجتماع محور مطرح می‌شود نقش آن‌ها پس از تشکیل تیم است. برخی فکر می‌کنند تسهیلگر نقش

رهبری تیم را به عهده دارد و برخی می‌گویند بعد از تشکیل تیم، تسهیلگر نقش مهمی در برنامه‌ها ایفا نمی‌کند. در مراحل مختلف کار، همکاری تسهیلگر در پیشبرد برنامه‌ی محله بسیار اهمیت دارد. در برخی مراحل کار تسهیلگر بیش‌تر و در برخی مراحل کم‌تر می‌شود. فراموش نکنیم که تشکیل تیم کاری یک‌شبه نیست و هرگاه از ساخته شدن تیم صحبت می‌کنیم به کاری مدت‌دار و پرفراز و نشیب اشاره می‌کنیم. ایجاد یک ساختار مناسب، یافتن نقش‌های مناسب و کمک به تیم برای عبور از مراحل مختلف تشکیل گروه و کمک به حل تعارضات احتمالی کارهایی مهم هستند که تسهیلگر در کنار آموزش فعالیت‌های مرتبط به گام‌های بعدی باید انجام دهد. در کنار این نقش اساسی برای پایداری تیم، تسهیلگر در مراحل مختلف حضور خواهد داشت.

فرایند برنامه	نقش تسهیلگر و اعضای تیم
نیازسنجی و تعیین سطح آمادگی یا امکان‌سنجی	حضور تسهیلگر در همه فرایند در کنار اعضای تیم
طراحی برنامه (برنامه یکساله)	حضور تسهیلگر در همه فرایند در کنار اعضای تیم
اجرا	اعضای تیم و تسهیلگر در پایش برنامه و حمایت‌گیری به تیم اجتماع محور کمک می‌کند
ارزیابی و اصلاح برنامه	به عهده‌ی اعضای تیم و با کمک تسهیلگر
تداوم برنامه	به عهده‌ی اعضای تیم و ارائه مشاوره در صورت لزوم توسط تسهیلگر
ادامه‌ی برنامه در سال‌های بعد	به عهده‌ی اعضای تیم و خروج تسهیلگر از برنامه

بعد از تشکیل تیم وظایف و نقش تسهیلگر و اعضای تیم به این شرح است:

آموزش تیم اجتماع محور

تیم اجتماع محور قرار است سر رشته‌ی فعالیت‌هایی را به دست گیرد که در اجتماع انجام می‌شود. اعضای تیم باید بتوانند با اعضای دیگر جامعه‌ی محلی ارتباطی مناسب برقرار کنند، مشکلات اجتماع را کشف کنند، نیازها را بسنجند و برای رفع نیازها و حل مشکلات طرح‌هایی را تدوین و اجرا کنند. آن‌ها باید بتوانند فعالیت‌های خود را پایش و ارزیابی کنند و از کارهای خود گزارش‌های مناسب و قابل ارائه تهیه کنند. همچنین این اعضا باید بتوانند برای فعالیت‌های پیش‌بینی شده در محله، منابع مالی مناسب را پیدا کنند و حمایت‌های لازم را از منابع قدرت کسب کنند.

برای تسلط بر همه‌ی این فعالیت‌ها، تسهیلگر تیم اجتماع محور باید آموزش این مهارت‌ها به تیم‌های اجتماع محور را از اصلی‌ترین کارهای خود بداند.

پایداری تیم اجتماع محور

برای پایداری تیم اجتماع محور لازم است رهبری تیم به شش مرحله زیر توجه کند و به پرسش‌های آن پاسخ دهد. برای پاسخ دقیق‌تر به پرسش‌های هر مرحله می‌توانید از روش‌های تسهیلگری استفاده کنید و آن‌ها را با اعضای تیم به بحث بگذارید و از نتایج آن استفاده کنید.

مرحله ۱- شناسایی نقاط قوت و ضعف

آیا می‌دانید اعضای تیم چه کارهایی را به طور طبیعی به خوبی انجام می‌دهند و از نقاط قوت خود به شکل راهبردی استفاده می‌کنند؟ آیا می‌دانید آن‌ها چه کارهایی را به خوبی انجام نمی‌دهند، آیا در جهت بهبود آن تلاش می‌کنید؟

مرحله ۲- درک تعادل تیم

چه تعداد از افراد تیم دارای تفکر انتقادی هستند، آیا آن‌ها را می‌شناسید؟ آیا آن‌ها بیش‌تر از متفکرین هستند؟ آیا قلدرهایی هستند که توجه و پاداش می‌خواهند؟

مرحله ۳- ایجاد امنیت و اعتماد

آیا اعضای تیم از شما می‌ترسند؟ آیا آن‌ها از یکدیگر می‌ترسند؟

مرحله ۴- گسترش حوزه‌ی نفوذ تیم

آیا اعضای تیم آماده و قادر هستند در مسئولین سازمان شما نفوذ کنند؟ آیا از خود ابتکاری نشان نمی‌دهند و با دقت منتظر می‌مانند تا ببینند مسئولین چه می‌گویند به طوری که عملکردشان را به تاخیر می‌اندازد.

چالش

در شاخص‌های عملکردی تنها به تعداد تیم‌ها اهمیت داده می‌شود و به پایداری آن‌ها بی‌توجه هستند.

مرحله ۵ - حفظ هماهنگی و مدیریت تعارض

آیا می دانید شما در تضادها چه نقشی بازی می کنید و چگونه آن را به حداقل می رسانید؟ آیا در فکر کردن به تضادهای حاصل از نتیجه‌ی عملکرد دیگران، خود را فریب می دهید؟

مرحله ۶ - پیاده سازی مکانیزم بازخورد

آیا به ارزشمندی بازخورد آگاه هستید؟ آیا می دانید چگونه برای آن آماده شوید (بازخورد بدهید) و چگونه آن را دریافت کنید. (بازخورد بگیرید)؟

یک تجربه ی بومی

به اعتقاد شرکت کنندگان در یک نشست مشورتی در سال نود و دو، در جریان اجرای برنامه های پیشگیری اجتماع محور اعتیاد در کشور، بسیاری از تیم ها ماندگاری ندارند. روند تشکیل تیم به سرعت انجام می گیرد و تیم هایی که سال ها از تشکیل آن ها گذشته دچار رکود می شوند.

تحلیل: به نظر می رسد بعد از تشکیل تیم برای ماندگاری آن تلاشی انجام نمی گیرد و رهبر و اعضای چنین تیم هایی از عوامل ماندگاری تیم بی اطلاع هستند

همه ی این موارد به توجه رهبری تیم به رشد و حفظ تیم بستگی دارد. رهبری تیم تنها به معنی ارائه ی گزارش و ایفای عنوان رهبری نیست! مربوط می شود به درک عمیق رهبران از چگونگی بهبود کیفیت رهبری. مراحل فوق می تواند به رهبران تیم ها کمک کند تا به یک رهبر برتر تبدیل شوند و تلاش آن ها به پایداری تیم منجر گردد.

نکته ی مهم: دریافت انواع بازخوردهای

معنوی و مالی می تواند به پایداری تیم های محلی کمک کند. تشویق اعضای تیم محلی در برنامه های عمومی، معرفی آن ها از طریق رسانه ها و اختصاص برخی جوایز مادی برای اقدام های موفق می تواند انگیزه های اعضای تیم را برای پایدار نگه داشتن تیم بالا ببرد.

شکل گیری سازمان اجتماع محور یا سام (CBO)

روندار تقای تیم اجتماع محور به سازمان

یک تیم اجتماع محور باید مراحل را طی کند تا به یک سازمان اجتماع محور تبدیل شود. مسلماً این مراحل به پایداری بیش تر تیم نیز کمک خواهد کرد، به خصوص تیم هایی که مدتی از فعالیت های آن ها گذشته است. آشنایی تیم ها با این مراحل باعث می شود تا مرحله یی را که در آن هستند بهتر بشناسند و برای رسیدن به مراحل بعدی با برنامه ریزی منسجم و آگاهانه تلاش کنند. این مراحل ویژگی هر مرحله در جدول زیر نشان داده شده است.

نکته ی مهم: دریافت انواع بازخوردهای معنوی و مالی می تواند به پایداری تیم های محلی کمک کند. تشویق اعضای تیم محلی در برنامه های عمومی، معرفی آن ها از طریق رسانه ها و اختصاص برخی جوایز مادی برای اقدام های موفق می تواند انگیزه های اعضای تیم را برای پایدار نگه داشتن تیم بالا ببرد.

مرحله	ویژگی های هر مرحله
مرحله ی تأسیس	در مرحله ی تأسیس هنوز مأموریت و اهداف به خوبی روشن نیست برنامه ی دراز مدت ندارند. مردم از کارهای آن ها چندان اطلاع ندارند و در نتیجه از تیم حمایت نمی کنند. افراد کم تجربه و کم دانش هستند و به کمک های خارج خود اتکای کامل دارند. مدیریت ساده و ابتدایی است.
مرحله ی گذار	به آینده ی خود، اثربخشی و توفیقات به دست آمده توجه دارند. وظایف و مسئولیت ها مشخص است و برنامه ریزی منظم و دائمی دارند. نحوه ی مدیریت بهبود یافته، مبانی مالی تقویت شده و تنوع پیدا کرده است. به استخدام افراد متخصص (مالی و مدیریتی) قادر هستند
مرحله ی تحکیم	یک تیم اجتماع محور زمانی مستحکم می شود و پایدار می ماند که بتواند فعالیت های خود را برای سال ها ادامه دهد و به صورت منظم به اهداف و مأموریت های خود دست یابد و در صورت بروز تغییرات درونی مثل رفتن مدیر یا تغییرات بیرونی مثل قطع بعضی کمک های مالی بتواند به طراحی و اجرای برنامه ها ادامه بدهد. چنین تشکلی متکی به یک منبع مالی نیست و از منابع مالی متنوعی بهره مند است. از قبل اجرای هر برنامه، طرح ارزیابی آن تهیه شده است. به اصلاح و بازبینی برنامه های خود می پردازد. نتایج ارزیابی برنامه های خود را به اطلاع اعضای اجتماع، افراد کلیدی و اهداکنندگان مالی می رساند. در این مرحله دارای بایگانی قوی هستند و اطلاعات لازم در همه ی زمینه ها به صورت مکتوب وجود دارد. یک تشکل در این مرحله همه ی ویژگی های یک سازمان را دارد و می تواند برای ثبت خود اقدام کند.

سازمان های اجتماع محور برای پایداری خود لازم است مأموریت و اهداف خود را به روشنی بنویسند تا برنامه های خود را مطابق آن تنظیم کنند و نه بر اساس پول و منابعی که از این طرف و آن طرف به آن ها می رسد. پول باید در خدمت برنامه باشد نه برنامه در خدمت پول. اگر چنین باشد مأموریت و اهداف را کسی تعیین می کند که پول می دهد و در نتیجه در چنین سازمانی نوع دوستی، ارزش های مشترک و داوطلبانه بودن در چنین سازمانی معنی پیدا نمی کند. از این شاخه به آن شاخه پریدن موجب پراکنده کاری می شود، دانش انباشته نمی شود، دسترسی های آن ها محدود خواهد ماند و هرگز نمی تواند در یک حوزه ی خاص حرفه بی عمل کند.

سازمان اجتماع محور باید برای خود یک برنامه ی مدون داشته باشد و مطابق با آن برنامه، اقدامات یا طرح های خود را تعریف کند. آن ها باید بدانند که برنامه را مطابق با نیازهای گروه هدف خود تدوین کرده اند و تمام تلاش خود را برای تامین مالی آن انجام دهند. همچنین حتما باید دارای یک برنامه حداقلی باشند تا در صورت عدم تامین منابع لازم، بتوانند به فعالیت های خود ادامه دهند.

خلاصه‌ی فصل

تیم گروهی از افراد سازمان یافته برای انجام کار معینی در جهت نیل به هدفی مشخص است. مهم‌ترین ویژگی‌های یک تیم که آن را از یک گروه متمایز می‌کند وجود ارتباط و تعامل مستمر، مأموریت مشترک و توافق شده، همکاری، مسئولیت‌پذیری، تعهد، پاسخگویی و داشتن ارزش‌های مشترک است.

کار تیمی (Team Working) به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که پس از ساخته شدن تیم در درون تیم به انجام می‌رسد تا تیم به اهداف توافق شده‌ی خود دست پیدا کند. مهم‌ترین فعالیت‌هایی که به عنوان کار تیم تلقی می‌شود شامل موارد زیر است: گفت و گو و در میان گذاشتن افکار و مقاصد، تشخیص توانایی‌ها و مهارت اعضا برای تقسیم کار مناسب، همکاری و هم‌فکری گروهی، یافتن و استقرار الگوی کاری مناسب و برگزاری جلسات مستمر و مؤثر.

تیم‌سازی (Team Building) فرایندی است که هم در فضای واقعی تیم رخ می‌دهد و هم در شکل ارتباط‌ها و نگرش اعضای تیم به کار و اهداف تیم. بنا بر این فرایندی زمان بر است و به مهارت، توجه زیاد و صرف انرژی نیاز دارد. برای ساخته شدن یک تیم باید: احساس هم‌جهت شدن، هم‌دلی، شناخت یکدیگر، پذیرا بودن، شنیدن، حمایت از یکدیگر، اعتماد سازی، انگیزه بخشی در بین اعضای تیم و در فضای تیم به وجود آید.

برای پایداری تیم اجتماع محور لازم است رهبری تیم به شش مرحله زیر توجه کند و به پرسش‌های آن پاسخ دهد:

- ۱) شناسایی نقاط قوت و ضعف (۲) درک تعادل تیم (۳) ایجاد امنیت و اعتماد (۴) گسترش حوزه‌ی نفوذ تیم (۵) حفظ هماهنگی و مدیریت تعارض (۶) ایجاد و استقرار ساز و کار باز خورد. همه‌ی این موارد به توجه رهبری تیم به رشد و حفظ تیم بستگی دارد. رهبری تیم تنها به معنی ارائه‌ی گزارش و عنوان رهبری نیست! رهبری مربوط می‌شود به درک عمیق رهبران از چگونگی بهبود کیفیت. یک تیم اجتماع محور باید مراحل‌ی را طی کند تا بتواند به یک سازمان اجتماع محور تبدیل شود. مسلماً این مراحل به پایداری بیشتر تیم نیز کمک خواهد کرد. به خصوص تیم‌هایی که مدتی از فعالیت‌های آن‌ها گذشته است. آشنایی با این مراحل باعث می‌شود تا تیم‌ها مرحله‌ی را که در آن هستند، بهتر بشناسند و برای رسیدن به مراحل بعدی با برنامه‌ریزی منسجم و آگاهانه تلاش کنند این مراحل عبارتند از: مرحله‌ی تأسیس، گذار و تحکیم



فورسایت، دانلسون آر. (۱۹۹۸) پویایی گروه/ مؤسسه خدمات فرهنگی رسا
 میچل، ترنس آر. (۱۳۸۳) مردم در سازمان ها/ انتشارات رشد
 مدنی قهفرخی، سعید (۱۳۸۹) جماعت گرایی و برنامه های جماعت محور/ نشر یادآوران تهران
 وطن پرست، ابوالفضل و موسوی پدram (۱۳۸۹) اصول مشارکت اجتماعی و همکاری های بین سازمانی/
 دفتر تحقیق و توسعه سازمان بهزیستی/ در دست چاپ
 وطن پرست، ابوالفضل و موسوی پدram (۱۳۹۰) اصول مدیریت سازمان های اجتماع محور/ دفتر تحقیق و
 توسعه سازمان بهزیستی/ در دست چاپ

Team FME www.free-management-ebooks.com/ Principles of Team Building
 Leadership Skills

فصل هفتم

جلب مشارکت و همکاری ذمی نفعان

دکتر ابوالفضل وطن پرست

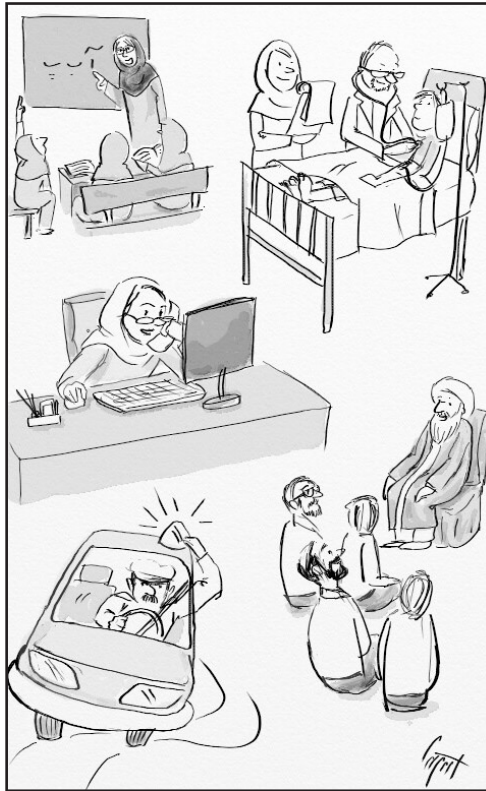
تیم اجتماع محور به محض تشکیل باید در پی جلب حمایت تأثیر گذاران و نیز مشارکت ذی نفعان برنامه‌ی اجتماع محور باشد. در این مسیر باید همه‌ی دینفعان به خوبی شناسایی شوند و افراد و سازمان تأثیر گذار مشخص شوند. تأثیر گذاران چه کسانی هستند؟ چگونه با آن‌ها ملاقات کنیم؟ چگونه آن‌ها را نسبت به برنامه علاقه‌مند کنیم و علاقه‌مند نگهداریم؟ در پایان این فصل امیدواریم خوانندگان بدانند:

- ذی نفعان و تأثیر گذاران چه کسانی هستند؟
 - مسیر عملی برای برقراری ارتباط مؤثر با تأثیر گذاران کدام است؟
- همچنین بتوانند:**
- پیام‌های مناسب و تأثیر گذار برای ذی نفعان مختلف تهیه کنند.
 - با تأثیر گذاران مذاکراتی مؤثر و موفق داشته باشند.

تمام مراحل مداخله‌های اجتماع محور به جلب مشارکت و همکاری گروه‌های مختلفی نیاز دارد که با جامعه محلی در ارتباط هستند. این گروه‌ها افراد و سازمان‌های بیرونی و درونی را شامل می‌شوند. این گروه‌ها و افراد چه کسانی هستند؟ چگونه آن‌ها را بیابیم؟ نقش آن‌ها در فرایند اجتماع محور چیست؟ چگونه می‌توانند در پیش برد اهداف محله به ما کمک کنند؟

از مهم‌ترین وظایف تسهیلگر کمک به تیم اجتماع محور برای یافتن پاسخ‌های مناسب برای پرسش‌های فوق است. به یاد دارید که تسهیلگر پیش از ورود به اجتماع محلی و در مراحل اول ورود و تشکیل تیم داوطلب از همکاری افراد ذی نفوذ در محل استفاده کرد. در آن مرحله هدف تسهیلگر تنها تأمین شرایط لازم برای ورود مناسب به جامعه‌ی محلی و یافتن افراد داوطلب برای تشکیل تیم و آغاز اقدامات اجتماع محور بود. اما در این مرحله قرار است اقدامات اجتماع محور به شکل گسترده در محل به اجرا درآید. بنابراین همه‌ی ذی نفعان کلیدی و مؤثر باید به درستی شناسایی شوند تا در مراحل بعدی علاوه بر مشارکت بیش تر همه‌ی اعضای جامعه‌ی محلی، مواعی که ممکن است به دلیل نادیده گرفتن برخی ذی نفعان پیش آید، موجب اختلال در برنامه نشود.

نکته کلیدی: شناسایی و جلب مشارکت ذی‌نفعان در این گام به عهده‌ی تیم اجتماع‌محور است و تسهیلگر در کنار اعضای تیم به پیشرفت فرایند کمک می‌کند. آموزش و همراهی دو کار مهم تسهیلگر در این مرحله است.



ذی‌نفعان برنامه‌ی اجتماع‌محور چه کسانی هستند؟

ذی‌نفعان افراد یا سازمان‌هایی هستند که یا فعالیت‌های اجتماع‌محور برایشان اهمیت دارد و یا قدرت تأثیرگذاری بر روی آن را دارند. از طریق تحلیل ذی‌نفعان می‌توانیم در مورد آنان و مواردی که برایشان جالب است تحقیق و از آن تحلیل برای یافتن راه‌های جلب مشارکتشان استفاده کنیم.

شناسایی نظر‌ها و ویژگی‌های هر کدام از ذی‌نفعان قبل اجرای برنامه‌ها بسیار ضروری است و می‌تواند در قدم‌های بعدی برنامه‌ریزی به ما کمک کند تا بتوانیم از حمایت و همکاری بهتر آنان بهره‌مند شویم. گفتنی است که ذی‌نفعان بر اساس اهمیتی که نسبت به موضوعات متفاوت احساس می‌کنند مواضع و رفتارهای مختلفی اتخاذ می‌کنند. اگر این حساسیت‌ها و دغدغه‌ها به خوبی شناسایی شوند می‌توانند به تیم اجتماع‌محور در مراحل بعدی کار بسیار کمک کنند.

مثال: ممکن است شهرداری یک منطقه بیش از هر چیز به توسعه‌ی فضای سبز و نگهداری از آن‌ها

حساسیت داشته باشد و یا امام جماعت مسجد محل به وضعیت ناخوشایند تجمع برخی جوانان در معابر عمومی و ایجاد مزاحمت برای دیگران حساس باشد. شناسایی این حساسیت‌ها و دغدغه‌ها در ارتباط‌های بعدی به تیم اجتماع محور کمک و ارتباط و تعامل با گروه‌ها و افراد کلیدی را تسهیل خواهد کرد.

الف - ذی نفعان اصلی

ذی نفعان اصلی افراد یا گروه‌هایی هستند که به صورت مستقیم از نتایج مثبت مداخله‌های اجتماع محور بهره‌مند می‌شوند. در واقع در جامعه‌ی محلی ذی نفعان اولیه همان مردم محله هستند و طبیعتاً کسانی هستند که از تغییرات مثبت در محله استقبال می‌کنند. به طور مثال در فعالیت‌های مرتبط با اشتغال‌زایی برای زنان محله، زنان سرپرست خانوار جزو ذی نفعان اصلی به حساب می‌آیند. نمونه‌هایی از این مثال را در برنامه‌هایی می‌بینیم که در آن زنان سرپرست خانوار درمی‌یابند به طور مستقیم از حمایت‌های به وجود آمده منفعت می‌برند و لذا به صورت فعال در برنامه‌ها هم‌کاری دارند.

ب - ذی نفعان ثانویه

شامل افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی هستند که در فعالیت‌هایی با موضوع مشابهی و چشم‌انداز مشابه همکاری می‌کنند. آن‌ها متقاعد شده‌اند که باید برای مسأله مورد نظر، فعالیت و از آن دفاع کنند و منابع و وقت خود را جهت حمایت از آن اختصاص دهند. این افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها به عنوان ذی نفعان ثانویه فعالیت‌های اجتماع محور شناخته می‌شوند.

چرا که با ما موافق و به اصطلاح در جبهه‌ی ما هستند. به طور مثال در مبارزه با آنفولانزا، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی یا وزارت آموزش و پرورش هر دو به عنوان ذی نفعان ثانویه امکانات و منابع خود را به اشتراک می‌گذارند و در جهت کاهش شیوع این بیماری با یکدیگر هم‌کاری می‌کنند. عوامل تقویت همکاری، شامل موارد زیر است:

- توافق در مورد اهداف و مقاصد هم‌کاری

- به مشارکت گذاشتن اطلاعات و تجارب

- ارتباطات باز و روشن و جلسات منظم و تبادل نظر



ج- تصمیم‌سازان یا ذی‌نفعان کلیدی

تصمیم‌سازانی که ما مخاطب قرار می‌دهیم کسانی هستند با قدرت و اختیار برای اقدام جهت ایجاد تغییر. از آن جایی که فعالیت‌های اجتماع محور مهم‌ترین مسایل محله را هدف قرار می‌دهد و به دنبال ایجاد تغییرات اساسی در وضعیت محله است، معمولاً تصمیم‌سازان کلیدی مخاطب ما در جلب مشارکت و حمایت هستند. این تصمیم‌سازان در بسیاری از موارد مسئولین رده بالای دولتی یا مدیران برنامه‌های مرتبط با محله هستند. رهبران مذهبی و سنتی و سایر رهبران فرهنگی نیز اغلب از اختیارات کافی جهت تغییر در سطح محله برخوردار هستند. تصمیم‌سازان کلیدی در موفقیت یا عدم موفقیت یک برنامه‌ی اجتماع محور تأثیری عمده دارند. زیرا گاهی حمایت یا عدم حمایت آن‌ها برنامه‌ی اجتماع محور را در مسیرهای متفاوتی قرار می‌دهد. در برنامه‌های حمایت‌گیری (advocacy) این گروه‌ها مهم‌ترین گروه هدف فعالان اجتماع محور هستند. نمونه‌هایی از این حمایت‌ها را در برنامه‌های مرتبط با سلامت و پیشگیری از مصرف مواد می‌توان مشاهده کرد. همچنین می‌توان به انجام برنامه‌های حمایت‌گیری در زمینه‌ی اختصاص بودجه جداگانه جهت مبارزه با اچ‌آی‌وی و ایدز اشاره کرد.

د- مخالفان

مخالفان افراد یا گروه‌هایی هستند که به دلایل مختلفی با موضوع مورد فعالیت ما، مخالفت می‌کنند و یا موضوعی متفاوت در مورد آن دارند. البته باید توجه داشت که مخالفان دشمنان ما نیستند بلکه مخالف کسی است که در مورد موضوعی خاص عقایدی مخالف دار و این عقاید می‌توانند در موفقیت برنامه‌ی حمایت‌گیری تأثیر گذار باشد. شناسایی مخالفان برای تعیین موقعیت و جایگاه آنان و نیز انتخاب راه کار مذاکره با ایشان بسیار مهم است. یکی از راه‌هایی که به ما کمک می‌کند تا اطمینان پیدا کنیم نظر مخالفین روی برنامه‌ی اجتماع محور تأثیر منفی ندارد، ارائه‌ی مستندات و مدارک تأثیر گذار از افراد موافق و حمایت‌کننده‌ی برنامه است. بهتر است این مستندات به روز باشند. به طور مثال در برنامه‌ی مبارزه با فروش دخانیات به نوجوانان محله، کارخانه‌ی تولید سیگار و نوجوانان سیگاری احتمالاً جزو مخالفین محسوب می‌شوند.

رعایت نکات زیر جهت سنجش موفقیت خود در قبال مخالفین و پیشی گرفتن از آن‌ها می‌تواند مؤثر باشد:

• مخالفین کنونی و یا مخالفین بالقوه‌ی خود را شناسایی کنیم.

هر چه می‌توانیم در مورد مخالفین اطلاعات جمع کنیم. این اطلاعات می‌تواند شامل موقعیت آن‌ها، زمینه‌ی کاری آن‌ها، میزان توانمندی آن‌ها و غیره باشد.

• سعی کنیم بفهمیم چرا آنان با برنامه‌ها و مداخله‌های مورد نظر ما مخالف هستند.

• سعی کنیم بفهمیم آن‌ها چگونه می‌توانند بر عقاید و نظرهای دیگران تأثیر بگذارند.

یک برنامه‌ی عملیاتی تهیه کنیم که شامل اطلاعات و استدلال‌های مبتنی بر واقعیت باشد. این برنامه به ما کمک می‌کند تا در مواقع ضروری بتوانیم در مقابل استدلال‌های مخالفانمان از فعالیتمان دفاع کنیم. موضع مخالف این افراد در قبال ما اغلب به خاطر نارسایی و غلط بودن اطلاعات است. در برخی از موارد انجام مذاکره و حساس‌سازی یک روش مؤثر جهت مواجه شدن با مخالفین است. برای این که یک مذاکره موفقیت‌آمیز باشد رویکرد برنده-برنده پیشنهاد می‌شود. رویکردی که در آن طرفین سعی می‌کنند ضمن رسیدن به خواست خود رضایت طرف مقابل را نیز جلب کنند.

ملاقات با تأثیر گذاران برای رسیدن به اجماع

ایجاد ارتباط با تأثیر گذاران از مهم‌ترین کارهایی است که تیم اجتماع محور باید به انجام آن مبادرت کند. تسهیلگر باید اصول برقراری یک ارتباط مؤثر را به اعضای تیم آموزش دهد.

تأثیر گذاران محله را شناسایی کنید!

در گروه درباره‌ی علایق و دغدغه‌های هر یک از این افراد یا سازمان‌ها گفت و گو کنید!

نکته: فهرستی از افراد و سازمان‌های ذی‌ربط با فعالیت‌های اجتماع محور داشته باشید و درباره‌ی هر یک اطلاعات مورد نیاز برای برنامه‌ی اجتماع محور را ثبت کنید. این اطلاعات شامل حوزه مسئولیت‌ها و اختیارات، علایق و دغدغه‌ها و تحلیل شما از موضع آنان در خصوص برنامه‌ی اجتماع محور می‌باشد.



با افراد تأثیر گذار و نمایندگان سازمان‌های ذی‌ربط ارتباط برقرار کنید!

از همه‌ی راه‌های ارتباطی استفاده کنید. تلفن، رایانامه و مکاتبه می‌تواند از روش‌های ارتباطی باشند اما ملاقات حضوری را فراموش نکنید.

یادآوری: اجزای یک ارتباط مؤثر را که در کتاب‌های مهارت‌های ارتباطی تشریح شده به دقت مطالعه کنید. برای دستیابی به یک نتیجه‌ی خوب باید خصوصیات فرستنده و گیرنده‌ی پیام و چگونگی انتخاب راه انتقال پیام را در جریان یک فرایند ارتباطی به خوبی بشناسید.

پیام‌های مناسبی برای هر یک از افراد تأثیر گذار تهیه کنید!

هر فرد و سازمانی به گونه‌یی از پیام‌ها، بهتر پاسخ می‌دهد ممکن است یک بروشور برای تأثیر گذاری بر یک گروه مؤثر باشد اما لازم باشد برای گروهی دیگر یک فیلم کوتاه نمایش دهید در هر حال هر نوع پیامی که می‌خواهید برای تأثیر گذاری بر مخاطبان خود تهیه کنید باید حداقل دارای این خصوصیات باشد:

- پیام باید واضح و شفاف باشد.
- پیام باید برای مخاطب قابل درک باشد.
- بر اساس هدف ارتباط ارسال شود.
- اصول اخلاقی و ارزش‌های مهم دو طرف، در آن رعایت شده باشد.
- تا حد امکان خلاصه و جذاب باشد.
- برای ارسال آن از روش مناسبی استفاده شود.

اصول مذاکره مؤثر را در ملاقات با تأثیر گذاران رعایت کنید!

به خاطر داشته باشید زمانی که با افراد تأثیر گذار در برنامه‌های محلی ملاقات می‌کنید در واقع در حال مذاکره برای به دست آوردن منافعی در جهت اهداف برنامه اجتماع محور و توسعه‌ی محله هستید. یادآوری: اصول و مراحل مذاکره مؤثر را بیاموزید!

مذاکره فرایندی (معمولاً رسمی) است که در آن طرفین به دنبال راه حلی برای یک اختلاف هستند به نحوی که مورد پذیرش هر دو طرف باشد. هر چند در بسیاری از موارد به ظاهر اختلافی در کار نیست

اما در جریان گفت و گو، تفاوت دیدگاه‌ها و علایق خود را نشان خواهد داد. بنا بر این لازم است فرض را بر این بگذارید که هر ملاقاتی ممکن است یک جلسه‌ی مذاکره برای رسیدن به دیدگاهی مشترک در خصوص مشکلات محله و راه حل‌های مناسب برای حل آن‌ها باشد.

عوامل مؤثر بر نتایج مذاکرات:

- صداقت و راستی
- اعتماد بین طرفین
- رفتار منصفانه و صادقانه
- رضایت از فرایند مذاکره
- چشم داشت و رضایت از نتایج

اصول یک مذاکره موفق

- ✓ شنونده‌ی خوب باشید!
- ✓ هیچ راهبرد برتری برای همه‌ی موقعیت‌ها وجود ندارد.
- ✓ از هیچ جلسه‌ی دست خالی خارج نشوید!
- ✓ فروتن باشید اما ضعیف جلوه نکنید!
- ✓ دستور نشست را پیش از نخستین جلسه تنظیم کنید!
- ✓ به مکان اجرای مذاکره حساس باشید!
- ✓ به زمان کلی و زمان هر نشست توجه کنید!
- ✓ به همه‌ی افراد درگیر در فرایند مذاکره توجه داشته باشید، قدرت نا آشکار و قدرت‌های پنهان را در نظر داشته باشید!
- ✓ برای وضعیت شکست سناریو داشته باشید!
- ✓ توافق‌ها را ثبت کنید!

در یک ملاقات حضوری به نحوه‌ی انتقال انواع پیام‌ها توجه کنید. به خاطر داشته باشید:

پیام، مطلب یا علامتی است که در ارتباط بین دو یا چند نفر رد و بدل می‌شود و هدف اصلی برقراری ارتباط است. پیام به دو شکل کلامی و غیر کلامی است. کلامی - همان طور که از اسمش پیداست - پیام‌هایی هستند که از طریق کلمات منتقل می‌شوند. مهم‌ترین راه انتقال پیام‌های کلامی، حرف زدن و نوشتن است. اما پیام‌های غیر کلامی پیام‌هایی هستند که از طریق زبان بدن منتقل می‌شوند.

نتایج ملاقات‌ها و توافق‌ها را مستند کنید!

برای هر سازمانی فایل جداگانه‌ای تهیه کنید. نتایج ملاقات‌ها را ثبت کنید. دلایل شکست یا موفقیت را بنویسید و به سایر اعضای گروه گزارش دهید. پیگیری کنید.

چگونه ذی‌نفعان متعهد باقی می‌مانند؟

هنر یک عضو یک تیم اجتماع محور و تسهیلگر یک برنامه حفظ حامیان یک برنامه اجتماع محور و تبدیل مخالفان برنامه به حامیان آن است. رعایت چند اصل به این امر کمک می‌کند.

الف) پاسخ‌گو بودن

یک تیم یا سازمان پاسخ‌گو به گروهی گفته می‌شود که در برابر ذی‌نفعان برنامه‌های محله‌یی مسئولیت‌پذیر باشد و نسبت به اقدام‌های انجام شده‌ی خود پاسخ‌گو باشد. از زیر بار مسئولیت‌های پذیرفته شده‌ی خود شانه خالی نکنید! در غیر این صورت اعتماد جامعه محلی و ذی‌نفعان سلب خواهد شد. ساز و کارهای پاسخگویی ایجاد کنید. جلسات گزارش‌دهی، ارسال گزارش‌های مکتوب برای سازمان‌های ذی‌ربط، ایجاد راه‌های ارتباطی نظیر وبسایت، روزنامه دیواری و غیره برای ارائه گزارش و خبررسانی از جمله‌ی این کارها هستند.

ب) شفافیت

همه چیزهایی را که ذی‌نفعان محله باید بدانند در ارائه‌ی گزارش‌ها بگویید. اگر سازمان یا گروهی از شما حمایت مالی می‌کند حق دارد نحوه‌ی هزینه‌کرد شما را بداند. اگر در جریان فعالیت‌های خود به منافعی دست پیدا می‌کنید نه فقط همه‌ی اعضای تیم اجتماع محور بلکه همه‌ی ذی‌نفعان لازم است در جریان قرار بگیرند.

چالش

برخی تیم‌های اجتماع محور به یک محفل خصوصی تبدیل می‌شوند و تمام سعی خود را صرف مسدود کردن مسیرهای اطلاع‌رسانی می‌کنند. گزارش‌های نادرست ارائه می‌دهند و در اعلام دست‌آوردها و منافع شفافیت کافی ندارند. این رفتار نه تنها موجب بی‌اعتمادی ذی‌نفعان محله می‌شود بلکه به طور کلی بر اعتماد عمومی در سطح کلی و سایر محله‌ها نیز تأثیر می‌گذارد.

خلاصه‌ی فصل

تمام مراحل مداخله‌های اجتماع‌محور به جلب مشارکت و همکاری گروه‌های مختلف نیاز دارد که با جامعه‌ی محلی در ارتباط هستند. این گروه‌ها افراد و سازمان‌های بیرونی و درونی را شامل می‌شوند. ذی‌نفعان افراد یا سازمان‌هایی هستند که یا فعالیت‌های اجتماع‌محور برایشان اهمیت دارد و یا قدرت تأثیرگذاری بر روی آن را دارند. از طریق تحلیل ذی‌نفعان می‌توانیم در مورد آنان و مواردی که برایشان جالب است تحقیق و از آن تحلیل برای یافتن راه‌های جلب مشارکتشان استفاده کنیم.

شناسایی نظرها و ویژگی‌های هر کدام از ذی‌نفعان قبل اجرای برنامه‌ها بسیار ضروری است و می‌تواند در قدم‌های بعدی برنامه‌ریزی به ما کمک کند تا بتوانیم از حمایت و همکاری بهتر آنان بهره‌مند شویم. ذی‌نفعان اصلی افراد یا گروه‌هایی هستند که به صورت مستقیم از نتایج مثبت مداخله‌های اجتماع‌محور بهره‌مند می‌شوند. در واقع در جامعه‌ی محلی ذی‌نفعان اولیه همان مردم محله هستند و طبیعتاً کسانی هستند که از تغییرات مثبت در محله استقبال می‌کنند.

تصمیم‌سازانی که ما مخاطب قرار می‌دهیم کسانی هستند با قدرت و اختیار برای اقدام جهت ایجاد تغییر. از آن جایی که فعالیت‌های اجتماع‌محور مهم‌ترین مسایل محله را هدف قرار می‌دهد و به دنبال ایجاد تغییرات اساسی در وضعیت محله است، این تصمیم‌سازان در بسیاری از موارد مسئولین رده بالای دولتی یا مدیران برنامه‌های مرتبط با محله هستند. رهبران مذهبی و سنتی و سایر رهبران فرهنگی نیز اغلب از اختیارات کافی جهت تغییر در سطح محله برخوردار هستند.

مخالفان افراد یا گروه‌هایی هستند که به دلایل مختلفی با موضوع مورد فعالیت ما، مخالفت می‌کنند و یا موضع متفاوتی در مورد آن دارند.

ایجاد ارتباط با تأثیرگذاران از مهم‌ترین کارهایی است که تیم اجتماع‌محور باید به انجام آن مبادرت کند. تسهیلگر باید اصول برقراری یک ارتباط مؤثر را به اعضای تیم آموزش دهد.

تأثیرگذاران محله را شناسایی کنید!

با افراد تأثیرگذار و نمایندگان سازمان‌های ذی‌ربط ارتباط برقرار کنید!

پیام‌هایی مناسب برای هر یک از افراد تأثیرگذار تهیه کنید!

اصول مذاکره‌ی مؤثر را در ملاقات با تأثیرگذاران رعایت کنید!

نتایج ملاقات‌ها و توافقات را مستند کنید!

پیگیری کنید!

هنر یک عضو یک تیم اجتماع‌محور و تسهیلگر یک برنامه، نگهداری حامیان یک برنامه‌ی اجتماع‌محور و تبدیل مخالفان برنامه به حامیان آن است. رعایت اصول پاسخگویی و شفافیت در این زمینه به تیم و تسهیلگر کمک می‌کند



وطن پرست، ابوالفضل و موسوی پدram (۱۳۹۰) اصول مدیریت سازمان های اجتماع محور/ دفتر تحقیق و توسعه سازمان بهزیستی/ در دست چاپ

Advocacy toolkit, a guide to influencing decisions that improve children's lives/ Unicef, 2010

A practical guide to successful advocacy, WHO

Now hear this the 9 laws of successful advocacy communications/ FENTON communication, 2009

Making the connection legitimacy claim, legitimacy chain and northern NGO's international

فصل هشتم

ارزیابی محله ای و تحلیل وضعیت

زهرا اصفهانی

ارزیابی و سنجش نیازها و مشکلات در جامعه‌ی محلی یکی از گام‌های اساسی در برنامه‌ریزی اجتماع‌محور می‌باشد؛ زیرا مشارکت مردم در فرایند تعیین نیازها و مشکلات محله‌ی خودشان از اهداف این برنامه است و از جهت دیگر، وقتی در گام‌های بعدی با مشارکت خودشان مشکلات و نیازهایشان برطرف گردد انگیزه‌ی مردم برای مشارکت بیشتر خواهد شد.

در پایان این فصل خوانندگان باید:

- با دلایل ارزیابی نیازها و مشکلات در جامعه‌ی محلی آشنا شوند و تفاوت آن را با ارزیابی برای ورود و انتخاب محله درک کنند.
- ابعاد جمع‌آوری اطلاعات روش‌های نیازسنجی، گردهمایی‌های اجتماعی و دارای سنجی را بشناسند و بتوانند در محله به کار ببرند.
- باروش‌های کمی و کیفی جمع‌آوری اطلاعات آشنا شوند.
- بتوانند مشکل را تحلیل و بهترین راه حل را برای مشکلات تعیین کنند.

انتخاب محله و ورود به آن اولین گام از فرایند مداخله‌های برنامه‌ریزی اجتماع‌محور می‌باشد. مطابق با مباحث مطرح شده در فصل چهارم راهنما با عنوان ((امکان سنجی برای موفقیت، انتخاب اجتماع برای آغاز برنامه)) شاخص‌های درونی و بیرونی مؤثر بر انتخاب و موفقیت برنامه‌ی اجتماع‌محور در آن محله، مورد بحث قرار گرفت. بعد از انتخاب محله، کار اصلی یک تسهیلگر اجتماع‌محور، تلاش برای تشکیل یک تیم (یا چند تیم) از اعضای داوطلب اجتماع می‌باشد. پس از آن اعضای محله باید در کنار تسهیلگر به شناسایی نیازها و مشکلات محله خود بپردازند تا با تعیین مشکل واقعی محله، طرح‌هایی با مشارکت اعضای محلی تهیه و برای به سرانجام رساندن آن‌ها فعالیت کنند. مشخص است همان گونه که در گام‌های قبلی برنامه‌ریزی، توجه به روش‌های علمی و در عین حال ساده برای انجام درست آن‌ها ضروری بود در این مرحله نیز توجه به آن‌ها مهم است.

یک تجربه

بررسی‌های انجام شده درباره‌ی فعالیت‌های تیم‌های اجتماع‌محور و تجربیات موجود نشان می‌دهند در بسیاری از موارد ارزیابی‌ها و سنجش مشکلات و نیازهای محلی با روش‌های علمی انجام نشده و اغلب اعضای تیم‌های اجتماع‌محور مشکلات را از دیدگاه خودشان مطرح کرده‌اند که در بسیاری از موارد این افراد، معرف کل محله نبوده‌اند، لذا مشکلات مطرح شده نیز مشکل همه‌ی مردم نبوده است.

ارزیابی جامعه محلی چیست؟

ارزیابی اجتماع محلی یک راهبرداست که تصویر روشنی از جامعه محلی نشان می‌دهد. ارزیابی به شما کمک می‌کند داریی‌ها و مشکلات محلی را شناسایی کنید و این یک نقطه‌ی شروع برای تغییر در محله می‌باشد.

روش‌های ارزیابی:

برای سنجش دیدگاه جامعه‌ی محلی درباره‌ی مشکلاتشان، می‌توان با روش‌های متفاوتی به سنجش و ارزیابی نیازها و مشکلات در محله پرداخت. یکی از مهم‌ترین شیوه‌ها ((نیازسنجی)) است، نیازسنجی روشی است که طی آن نیازها و مشکلات مؤثر بر جامعه محلی، شناسایی می‌شود.

روش دیگر دارایی‌سنجی است. در دارایی‌سنجی بررسی می‌کنیم که در محله چه منابعی وجود دارد به جای اینکه ببینیم چه چیزهایی وجود ندارد. در این شیوه دارایی‌های واقعی جامعه محلی شناسایی می‌شود.

پس از تعیین مشکلات جهت اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی برای حل آن‌ها یک نقشه از منابع و محدودیت‌های محلی جامعه تهیه و مشخص می‌شود که چگونه برای حل مشکل محلی از آن‌ها استفاده کرد.

نیاز چیست؟

نیاز فاصله‌یی است بین یک موقعیت موجود و آن چه باید وجود داشته باشد.

مفهوم نیاز معمولاً به طور مشخص به یک گروه ویژه و یا یک جامعه‌ی محلی برمی‌گردد. به طور معمول یک نیاز عمومی و یا در سطح ملی وجود ندارد بلکه نیازها بیشتر در سطوح فردی و یا در گروه‌های خاص معنی پیدا می‌کند.

خواسته چیست؟

نیازی که مردم به آن واقف شوند و به زبان بیاورند خواسته نام دارد. گاهی بین نیاز واقعی مردم و آن خواسته‌یی که به زبان می‌آورند تفاوت وجود دارد. به عنوان مثال ممکن است یک بیماری عفونی در روستایی شیوع پیدا کرده باشد و خواسته مردم وجود یک پزشک و یا مرکز بهداشتی در روستا باشد تا برای معالجه به آن جا مراجعه کنند. هر چند این خواسته باید برآورده شود اما اگر موضوع به دقت مورد ارزیابی و تحلیل قرار گیرد مسأله اصلی آن است که منشأ بیماری شناخته شود و از بین برود.

چه کسانی از ارزیابی جامعه‌ی محلی سود می‌برند؟

- افراد درگیر مشکل
- ارائه‌دهندگان خدمات
- رهبران جامعه‌ی محلی
- شما (هر کسی که در محله زندگی می‌کند)

چه زمانی باید نیازها و منابع را شناسایی کرد؟

- وقتی در آغاز طراحی برنامه هستید.
- وقتی در آغاز اجرا هستید.
- وقتی می‌خواهید برنامه را بازنگری کنید.

ابعاد جمع‌آوری اطلاعات:

- | | |
|------------------|---------------|
| Need Assessment | - نیازسنجی |
| Asset Assessment | - دارایی‌سنجی |

نیازسنجی

به طور مختصر، نیازسنجی یعنی از گروه‌ها و یا اعضای جوامع محلی درباره‌ی مهم‌ترین نیازهایشان سؤال شود، نتایج نیازسنجی راهنمایی است برای فعالیت‌های آینده. الگوی یک پیمایش نیازسنجی بسته به منابع انسانی، مالی و زمانی می‌تواند بسیار متفاوت باشد. مثلاً به صورت غیر رسمی می‌توانید از گروه‌های اطرافتان نظیر اعضای تیم محلی، زنان محله، هم‌کارانتان و..... سؤال بپرسید نیازشان چیست. شکل دیگر آن می‌تواند کاملاً حرفه‌یی به صورت مکتوب باشد. مثلاً از تعداد زیادی درباره‌ی



نیازهایشان سؤال کرد که در آن صورت باید یک فهرست از سؤالات را از قبل آماده و نمونه‌یی از گروه‌ها را جهت پاسخ به سؤالات انتخاب کرد. نیازسنجی می‌تواند بوسیله‌ی مصاحبه‌های حضوری، تلفنی و یا پاسخ به پرسش‌نامه انجام شود.

پاسخ‌ها باید به صورت جدول و خلاصه شده، توزیع و درباره‌ی آن بحث شود و نتایجش مورد استفاده قرار گیرد. ولی در هر دو شکل ارزیابی نیازسنجی ویژگی‌های ذیل مشترک است:

- اطلاعات بیشتری درباره‌ی نیازهای محلی به دست می‌آورد.
- اطلاعاتی درست درباره‌ی اهدافتان به دست می‌آورد.
- درباره‌ی نیازهایی که از آن زیاد نمی‌دانید آگاهی بیشتری به دست می‌آورد.
- نیازهای جامعه محلی با سند و مدرک ارائه می‌شود.
- اقدامات آینده‌ی شما بر اساس نیازهای شناسایی شده انجام خواهد شد.
- از حمایت‌های بیشتری برخوردار می‌شوید.
- مردم بیشتری در مراحل مختلف فعالیت‌ها درگیر می‌شوند.

زمان‌های مناسب برای نیازسنجی:

- زمانی که مؤسسات، کارگزاران و یا تسهیلمان خارج از جامعه محلی هستند.
- زمانی که در مورد مهم‌ترین مشکل محلی اتفاق نظر وجود ندارد.
- زمانی که نیاز دارید از حمایت‌های مالی افراد یا سازمان‌های حمایت‌کننده برخوردار شوید. بعد از اجرای نیازسنجی می‌توانید با مستندات و شواهد، مهم‌ترین مشکل محله را بیان کنید.

زمان‌هایی که نیازسنجی ضرورتی ندارد:

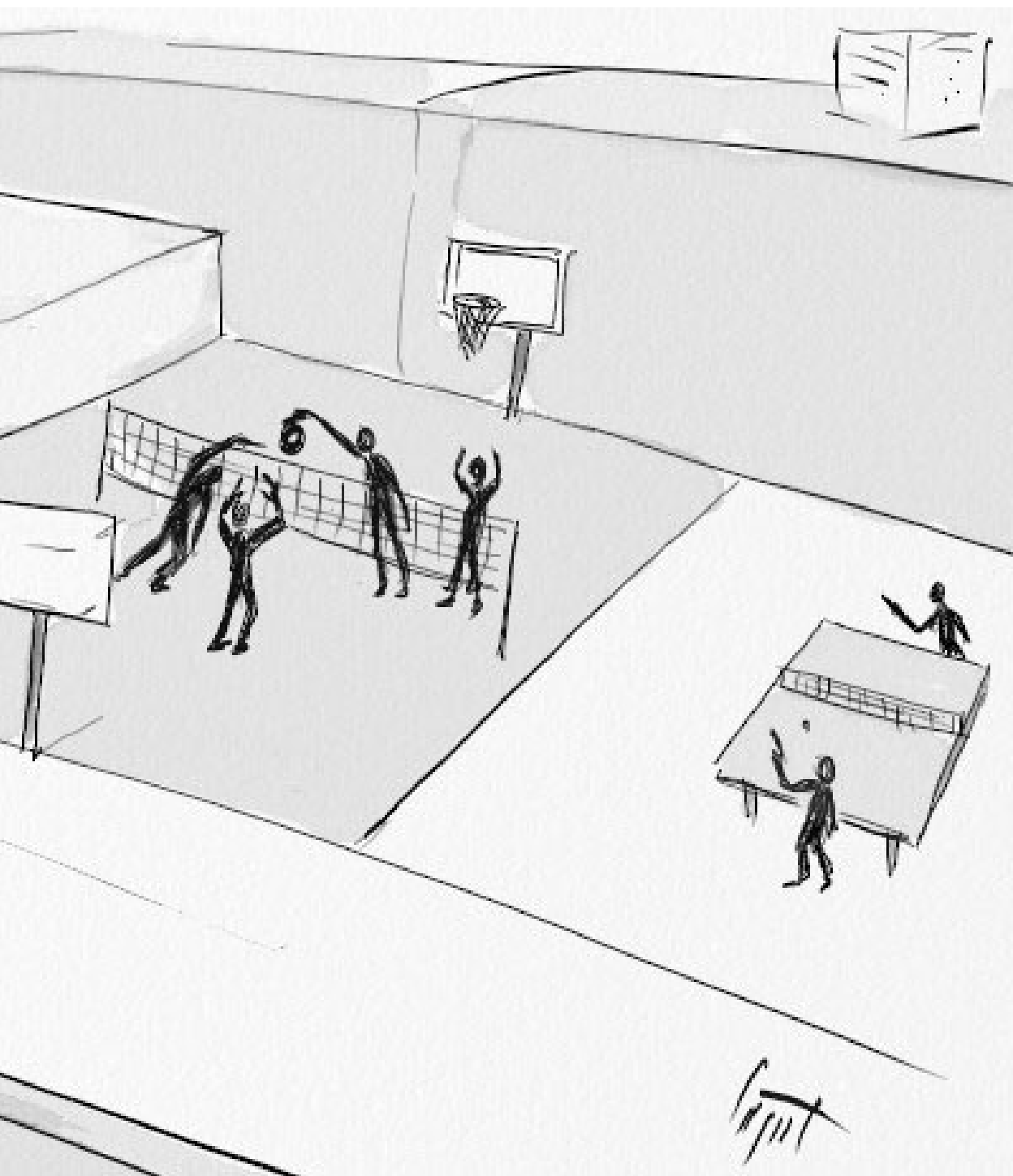
- زمانی که در بین گروه‌ها و ساکنان محله تردیدی درباره‌ی مهم‌ترین مشکل محله وجود ندارد.
- زمانی که نیاز هست بدون درنگ و معطلی در محله اقداماتی انجام بگیرد.
- زمانی که ارزیابی به تازگی انجام شده و در وضعیت و مشکلات اجتماعی جامعه‌ی محلی تغییراتی ایجاد نشده است.

چالش مهم

طبق تجربه، تیم‌های اجتماع‌محور اغلب به اولین نیاز بیان‌شده می‌پردازند. اگر به دلایلی اولین نیاز بر طرف نگردد معمولاً تیم به نیاز بعدی توجه نمی‌کند. در بعضی از محل‌ها تنها دی‌نفوذان تعیین‌کننده مشکلات جامعه محلی هستند.

دارایی سنجی

معمولاً در برنامه‌ریزی‌ها ابتدا تمرکز بر نیازها و مشکلات محله است لیکن می‌توان بر روی داشته‌ها و قوت‌های جامعه‌ی محلی متمرکز شد. یعنی ببینیم محله چه چیزی دارد به جای این که ببینیم چه چیزی ندارد.



- دانستن دارایی‌های محلی به ما امکان می‌دهد بدانیم چگونه می‌شود با استفاده از قوت‌های محله، ضعف‌های آن را برطرف کرد.
- در تعریف گسترده، دارایی یعنی هر چیزی که می‌تواند برای توسعه‌ی کیفیت زندگی افراد محله مورد استفاده قرار گیرد با این تعریف دارایی می‌تواند، یک شخص باشد. هر پدر و مادری که به اجرای فعالیت‌ها کمک کند. هر روحانی مسجدی که به طرح مباحث مرتبط با سلامت و پیشگیری از مصرف مواد در مسجد می‌پردازد. هر یک از معتمدان محله که با برنامه‌های سلامت محور هم‌راستا است هر یک از این افراد برای محله یک دارایی محسوب می‌شود.
- یک مکان، یک مدرسه، بیمارستان، مسجد، باشگاه محلی، سراهای محله و یا یک ساختمان که یک خیر در اختیار می‌گذارد تا محل گردهمایی‌های تیم اجتماع محور جزء دارایی‌های محله محسوب می‌شود.
- شما
- همه‌ی افراد محله

چه زمانی باید دارایی سنجی انجام دهیم؟

زمانی که شما نمی‌دانید چه قوت‌ها و دارایی‌هایی در محله وجود دارد. همچنین ممکن است استعدادهایی در محله وجود داشته باشد که از آن با خبر نباشید. مثلاً فردی که توانایی دارد به کودکان نقاشی بیاموزد. و حاضر است در هفته یک روز خود را در اختیار تیم اجتماع محور محلی قرار بدهد. معمولاً در محله‌هایی که از نظر امکانات رفاهی شرایط مناسبی ندارند و خدمات کم‌تری به آن‌ها ارائه می‌شود آگاهی از فرصت‌های آن ارزش بالاتری برخوردار است. همچنین زمانی که می‌خواهید در بین اعضای محله ارتباطات قوی‌تری برقرار کنید تا نسبت به محله‌ی خود دلبستگی بیشتری پیدا کنند.

چگونه دارایی‌های جامعه محلی را بسنجیم؟

ابتدا جواب سؤالات ذیل را بیابید:

اندازه یا محدوده‌ی محله جقدر است؟

چه کسانی می‌خواهند کار را انجام دهند؟

چه قدر زمان در اختیار دارید؟

چه قدر پول در اختیار دارید؟

می‌خواهید با نتایج چه کار کنید؟

سپس:

اطلاعات خود را فهرست و ثبت کنید.

سایر منابع و اطلاعات مورد نیاز را مشخص کنید.

ببینید مهم ترین سؤالات اولیه چیست؟

می خواهید چه محدوده یی از محله را (جغرافیایی یا گروه خاصی در یک محله و.....) پوشش دهید.

چه تعداد از افراد باید به سؤالات پاسخ دهند.

یک نمونه ی اولیه از سؤالات طراحی کنید.

روش جمع آوری اطلاعات را طراحی کنید.

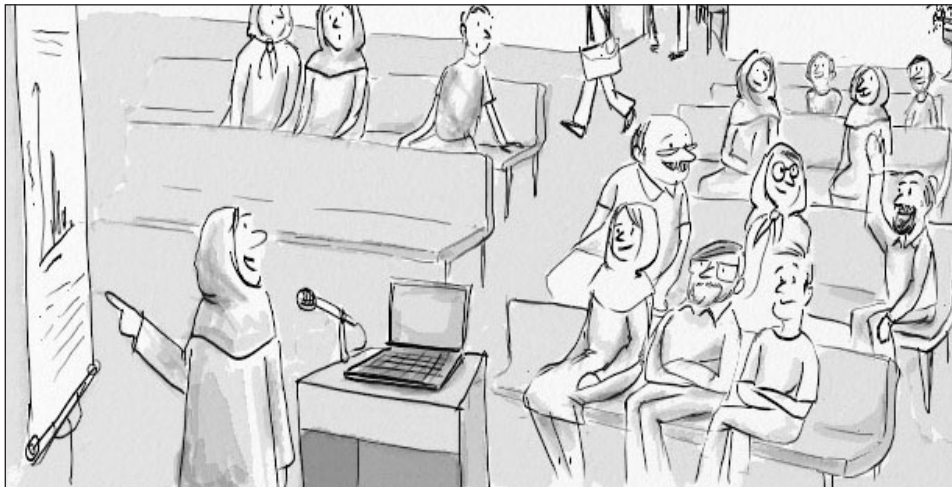
از گروه مورد نظر نمونه گیری کنید.

اطلاعات را جمع آوری کنید.

اطلاعات به دست آمده را گزارش کنید.

به طور خلاصه و با توجه به مباحث فوق، اکنون برای اجرای سنجش مشکلات و نیازها باید ببینید پاسخ کدام پرسش ها را دارید و باید به چه پرسش هایی پاسخ گوئید. بعد یک مجموعه از پرسش هایی که پاسخ آن ها را نمی دانید، بنویسید سپس مشخص کنید چه کسانی باید به آن ها پاسخ دهند. به عنوان مثال شما نمی دانید که چه قدر جرایم مرتبط با مواد مخدر در محله اتفاق افتاده است. برای یافتن جواب باید به نیروی انتظامی مراجعه کنید و آمار جرایم را از آن جا به دست آورید. یا مثلاً نمی دانید چند نفر از اعضای محله آماده هستند منزل و یا ساعت هایی از وقتشان را در اختیار تیم اجتماع محور محله قرار دهند. در این صورت می توانید با معتمدین محله جلسه بگذارید و از آن ها پرسید. یا می دانید افرادی در محله، مواد مخدر را در اختیار نوجوانان می گذارند. تیم می تواند با مشاهدات خودش در اطراف مدارس محله و یا بوستان ها این پاتوق ها را شناسایی کند.

برای جمع آوری اطلاعات و پاسخ به سؤالاتی از این دست، می توان از دوروش کمی و کیفی استفاده کرد که به دلیل ویژگی هایی که در ادامه به آن می پردازیم معمولاً در برنامه های اجتماع محور از روش های کیفی استفاده می شود. روش های کیفی عمده مورد استفاده، شامل مشاهده، مصاحبه و بحث گروهی متمرکز است.



انواع داده‌ها و روش‌های جمع‌آوری آن‌ها:

انواع داده‌ها در فرایند جمع‌آوری داده‌ها

داده‌ها به طور کلی شامل دو دسته‌ی اولیه و ثانویه هستند و مجموعه اطلاعات مورد نیاز در باره‌ی جامعه در این دو گروه قرار می‌گیرد.

داده‌های ثانویه:

داده‌های ثانویه داده‌هایی هستند که پیشاپیش موجود بوده‌اند و شما می‌توانید با مراجعه به کتب، نشریات و اسناد مختلف به آن‌ها دست یابید. این داده‌ها معمولاً بخش وسیعی از اطلاعات مورد نیاز را در خصوص محله فراهم می‌کنند. مانند اطلاعات جمعیت شناختی، تاریخی، جغرافیایی، آمارهای رسمی، رسانه‌های محلی و.....

داده‌های اولیه:

با پردازش داده‌های موجود (ثانویه) بخشی از اطلاعات تامین می‌گردد. سؤالاتی نیز بی پاسخ مانده‌اند. فرایند جمع‌آوری داده برای پاسخ برای پرسش‌های بی پاسخ را پژوهش‌های اولیه و این داده‌ها را داده‌های اولیه می‌نامند. این داده‌ها از روش‌های گوناگونی به دست می‌آیند که در ادامه به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود.

روش‌های کمی و کیفی جمع‌آوری داده‌ها

روش‌های کمی

روش‌های کمی، روش‌هایی هستند برگرفته از علوم تجربی و برای اطمینان از عینیت ((Objective)، قابلیت تعمیم ((Generalizability)، پایایی ((Reliability) و روایی ((Validity) طراحی شده‌اند.

پایایی مشخص می‌کند که آیا اندازه‌گیری مادر طول زمان بادوام و تکرار پذیر است یا خیر. به عبارت دیگر، اندازه‌گیری و سنجش ماطوری طراحی شده است که اگر در شرایط برابر، هر چند بار تکرار شود، نتایج یکسانی به دست دهد.

روایی مشخص می‌کند آیا آن چه در پژوهش اندازه‌گیری می‌شود همان چیزی است که باید سنجیده شود یا خیر.

قابلیت تعمیم می‌گوید نتیجه‌ی پژوهش یک قضیه‌ی کلی ایجاد کند که می‌توان آن را به کل جامعه تعمیم داد.

در این روش‌ها، نمونه‌ی تصادفی، براساس روش‌های نمونه‌گیری از میان جمعیت کلی انتخاب و بدون جهت‌گیری (به شیوه‌ی غیرسوگیرانه) مطالعه می‌شود. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این روش‌ها،

اغلب پرسشنامه‌هایی استاندارد هستند که باروش آماری، روابط بین متغیرها را می‌سنجند و فروض از پیش تعیین شده را مورد آزمون قرار می‌دهد.

این روش‌ها در مواردی که جامعه ناهمگون و بزرگ است و اغلب برای افزایش اطلاعات درباره‌ی سؤالات کمی، (چه تعداد افراد درگیر موضوع هستند) استفاده می‌شود.

نقط قوت: این پژوهش‌ها اغلب داده‌هایی قابل شمارش، قابل اندازه‌گیری و پایا به دست می‌دهند که معمولاً قابلیت تعمیم به جامعه‌های بزرگتر را دارند.

نقاط ضعف: این روش در مواقعی که اندازه‌گیری و کمی کردن پدیده‌ی تحت مطالعه مشکل است کارایی خود را از دست می‌دهد و مهم‌ترین ضعف آن زمینه‌زدایی رفتار انسانی است. به طوری که رویدادها را از دنیای واقعی اطرافشان جدا می‌کند و تأثیر متغیرها چشم‌پوشی می‌کند. در حالی که نقش این تأثیرات بسیار مهم است.

روش‌های کیفی

روش‌هایی هستند که در محیط‌های طبیعی انجام می‌گیرند و نتایج آن‌ها بدون توجه به عدد و آمار مورد تحلیل قرار می‌گیرد. در روش‌های کیفی پژوهشگر وارد جامعه می‌شود و با جزئیات به موضوعات اجتماعی می‌نگرد و روشی عمیق و ژرف‌نگر است.

روش‌های کیفی برای این طراحی شده است که پژوهشگران با دیدگاهی منطبق با دیدگاه اعضای گروه مخاطب، با در نظر گرفتن فرهنگ آن‌ها و نیز از طریق ارتباط متقابل، اطلاعات مورد نیاز را جمع‌آوری کند. کاربرد این روش‌ها برای کشف چه چیزی و چرایی است.

نقاط قوت: در این روش داده‌های غنی و مفصل به دست می‌آید. به علاوه دیدگاه مشارکت‌کنندگان را دست‌نخورده باقی می‌گذارد و زمینه‌های تغییر رفتار را مشخص می‌کند. مهم‌ترین حسن آن کل‌گرایی است. بدین معنی که تمام رفتارها، نگرش‌ها و ذهنیت‌ها را در بستر فرهنگی و اجتماعی خودشان تفسیر می‌کند و لذا داده‌ها پیوسته یکدیگر را بررسی می‌کنند و این امر به درکی عمیق‌تر و درست‌تر از موضوع مورد بررسی منجر خواهد شد.

نقاط ضعف: جمع‌آوری و تحلیل داده‌های آن بسیار زمان‌بر است. به علاوه در مقایسه با پژوهش‌های کمی کمتر دارای ساختار از پیش تعیین شده است. این ضعف باعث شده است که برخی پژوهشگران کمی، این داده‌ها را به علت انعطاف‌پذیری و گرایش به دخیل شدن شخصی مشاهده‌گران در میدان، فاقد پایایی و اعتبار لازم بدانند.

چرا از روش‌های کیفی استفاده می‌کنیم؟

- وقتی که از طریق روش‌های کمی به جواب نرسیده ایم.
- وقتی که می‌خواهیم به طور مستقیم با گروه‌ها و افراد محله در ارتباط باشیم و از آن‌ها اطلاعات بگیریم.

- وقتی که می‌خواهیم یک اطلاعات واقعی و پایه از وضعیت به دست آوریم.
- وقتی که می‌خواهیم تعدادی از افراد محله در جمع‌آوری اطلاعات درگیر می‌شوند.
- وقتی که می‌خواهیم علت‌ها و انگیزه‌های رفتاری مردم را در یک موقعیت خاص بدانیم.
- وقتی داده‌های کمی به تحلیل نیاز داشته باشند و به دنبال آن بخواهیم پیشنهادها و توصیه‌هایی را مطرح کنیم.

چگونه با استفاده از روش کیفی ارزیابی را انجام دهیم؟

- می‌خواهید چه بدانید.
- بهترین و مناسب‌ترین روش جمع‌آوری اطلاعات را انتخاب کنید.
- تصمیم بگیرید چه کسانی اطلاعات را جمع‌آوری کنند و در صورت لزوم روش کار را به آنان بیاموزید.
- تعیین کنید از چه کسانی و از چه مکان‌هایی اطلاعات جمع‌آوری شود.
- در پایان اطلاعات را جمع‌آوری کنید.

فنون جمع‌آوری اطلاعات در روش‌های کیفی:

- گردهمایی عمومی
- مصاحبه
- مشاهده
- بحث گروهی متمرکز

گردهمایی عمومی (افراد محله) Public Forums

اگر وارد جامعه‌ی محلی شده‌اید و اطلاعات زیادی از آن ندارید باید با کمک خودشان شرایط و فرصت‌هایی را فراهم کنید تا مردم محله در باره‌ی مهم‌ترین مسایل خودشان فکر کنند و مهم‌ترین مشکلات و راه‌حل‌های آن را مطرح کنند. این به معنای احترام گذاشتن به آرای مردم است.

در گردهمایی‌های عمومی تعدادی از مردم دور هم جمع می‌شوند و در مورد مهم‌ترین مسایل محله با یکدیگر بحث می‌کنند و شما باید این بحث‌ها را تسهیل کنید و از مجموع این مباحث نیز برای برنامه‌ریزی‌ها استفاده شود. در این گردهمایی‌ها افراد مختلف با زمینه‌های متفاوت فکری و اجتماعی فرصت و امکان دارند که دور هم بنشینند و بحث کنند و این اولین قدم برای تعیین نیازها و داشته‌ها در جامعه‌ی محلی می‌باشد.

چرا گردهمایی برگزار می‌کنیم؟

با برگزاری این گردهمایی اطلاعاتی با ارزش از درون جامعه‌ی محلی به دست می‌آید و می‌توان اطلاعاتی پایه به دست آورد که راهنمایی برای انجام فعالیت‌های آتی خواهد بود.

از طرفی شما با افرادی از محله آشنایی دارید که برای مشارکت در فعالیت های محلی آمادگی دارند و از آن ها بازخورد می گیرید. برای اجرای گردهمایی به یک محل تجمع نیاز دارید. همچنین اعضای جامعه محلی، یک تسهیلگر که با دقت گوش کند و کسی که یادداشت برداری کند.

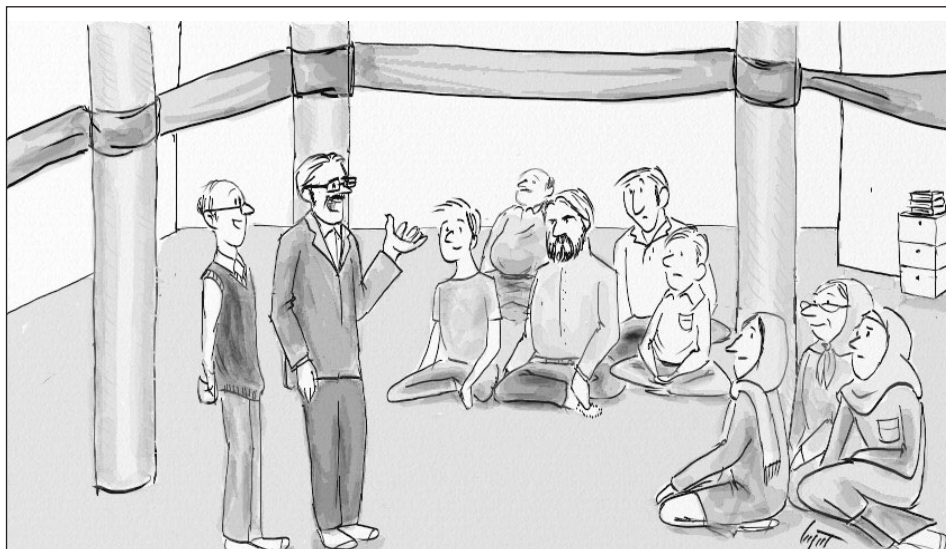
برخی سوالات که باید پرسیده شود:

رویکرد گردهمایی های اجتماعی

مشابه یک تجمع شهری باز (Town Meeting) و شامل جمعی از اعضای یک اجتماع است که از آن ها درباره ی نیازها و مشکلاتشان سؤال می شود. در این روش معمولاً شناخت عمیق نیازهای جامعه ی محلی مشکل است. این جلسه را باید یک تسهیلگر ماهر اداره کند.

- چه مشکلاتی وجود دارد و چه قدر با اهمیت هستند؟
- چه کسانی و چه قدر از آن تأثیر می گیرند؟
- چه کسانی برای حل مشکلات مانع ایجاد می کنند؟
- چه محدودیت های دیگری وجود دارد؟
- چگونه می توان این موانع را رفع کرد؟
- چه منابعی در محله برای حل مشکل وجود دارد؟
- کجا باید به این منابع دسترسی پیدا کرد؟
- چه کسانی در حل مشکل مشارکت می کنند؟
- روش های مختلف حل مشکل چیست؟

بعد از یادداشت برداری و جمع بندی بحث های انجام شده باید گزارشی ارائه و در آن به مشکلات مطرح شده ی مردم پرداخته شود و در مرحله ی بعد برنامه ریزی برای عملیات انجام گیرد.



مصاحبه

مصاحبه گفت و گویی نظام‌دار شامل گوش فرا دادن به افراد است.

برای مصاحبه باید:

- مکانی برای مصاحبه در نظر بگیرید.
- قبل از ضبط صدا و یا فیلم‌برداری از افراد اجازه بگیرید.
- به دقت زمان، مکان، وضعیت و جزئیات مصاحبه را ثبت کنید.
- قبل از مصاحبه با دقت چهار چوب سؤالات را مشخص کنید و در هنگام مصاحبه به طور مستقیم از افراد پرسید.
- در مصاحبه از سؤالات باز استفاده کنید.
- حرف مصاحبه شونده را قطع نکنید.
- مصاحبه می‌تواند با یک فرد و یا با یک گروه انجام شود.

مصاحبه‌ی گروهی

مصاحبه گوشت و خون تحقیق‌های میدانی است. مصاحبه است که آشکار می‌کند افراد چگونه می‌اندیشند، احساس می‌کنند و چگونه به رویدادهای جهان اطرافشان می‌نگرند. (بیتس ۱۹۹۸)

مصاحبه‌های جمعی، مصاحبه‌هایی هستند که در زمان واحد با چند نفر از افراد مطلع انجام می‌شود. در مصاحبه‌های گروهی تسهیلگر باید همه‌ی افراد را به حرف زدن تشویق کند و تمرکز را بر مباحث و عقاید بگذارد تا روی شخصیت افراد. مهم‌ترین روشی که در مصاحبه‌های جمعی کارایی دارد بحث گروهی متمرکز است.

مشاهده

در مشاهده، مشاهده‌گر به مشاهده کردن، گوش دادن و ثبت مشاهده‌ی خود می‌پردازد و از این طریق به تجارب دست اول از روابط و معانی رفتارهای انسانی دست می‌یابد. مشاهده مکمل سایر روش‌های پژوهشی است. مشاهده‌گر لازم نیست تمام جزئیات یک موقعیت را به خاطر آورد و ثبت کند بلکه باید مشاهدات خود را بر جنبه‌های خاص یک موقعیت متمرکز کند.

برای مشاهده باید:

- باید به سؤالاتی که می‌خواهید از طریق مشاهده به پاسخ آن‌ها برسید به دقت فکر کنید.
- مکان مشاهده و افراد مورد مشاهده را مشخص کنید.
- مشخص کنید مشاهده باید چه زمانی و در چه مدت انجام شود.
- مشخص کنید می‌خواهید چه چیزی را مشاهده کنید.

- آن چه را مشاهده کرده اید ثبت کنید.
- اطلاعات را تحلیل کنید.
- یک نقشه از موضوع مورد مشاهده رسم کنید. مثلاً محل تجمع معتادان یک محله و یا پاتوق های قاچاقچیان مواد مخدر

تحلیل و اولویت بندی مشکل

کدام مشکل، مشکلی اصلی محله است؟

زمانی که مردم محله با استفاده از انواع شیوه ها و روش های جمع آوری اطلاعات، فهرستی از مشکلات و نیازها را بیان کردند با توجه به تحلیل منابع موجود محله، باید مشکلات را اولویت بندی و مهم ترین مشکل را مشخص کنند. بدیهی است که مشکلات از یک محله به یک محله دیگر و یا از یک گروه به گروه دیگر متفاوت خواهد بود ولی شاخص های ذیل کمک می کنند تا از بین چند مشکل، مشکل اساسی انتخاب شود:

شاخص هایی برای تعیین مشکل

- تکرار (Frequency)
- مشکل بارها و بارها در محله اتفاق افتاده است.
- استمرار (Duration)
- مشکل در طول مدت زمان زیاد به صورت مداوم وجود داشته است.
- گستره (Scope or Range)
- مشکلی که روی تعداد زیادی از مردم تأثیر می گذارد و گروه های متفاوت مردم درگیر آن هستند.
- سختی (Severity)
- مشکلی که بر افراد محله اثرات غیر قابل جبران می گذارد و از هم گسیختگی افراد و یا زندگی در جامعه ی محلی را باعث می شود یا در گروه هایی مثل کودکان اتفاق می افتد که عوارض مشکل در آن ها شدیدتر است.
- قانونی بودن (Legality)
- مشکلی که مردم را از حقوق قانونی و اخلاقی محروم می کند.
- احساس (Perception)
- مشکلی که مردم آن را احساس و تعدادی از افراد آن را بیان می کنند.
- در منابع روی شاخص آخر بیشتر تأکید می شود. به این دلیل که وقتی جمعی از مردم مشکلی را حس کردند، قطعاً برای مشارکت در فرایند حل آن انگیزه ی بیشتری خواهند داشت.

هرگاه مهم ترین مشکلی که مورد توافق جمعی افراد محله است مشخص شد باید به تحلیل آن پرداخته شود تا با این وسیله بخش کلیدی مشکل شناخته شود و همچنین موانع سر راه و منابعی

کمک کننده به حل مشکل شناسایی و به دنبال آن گام‌های اصلی برنامه عملیاتی گردد و توسعه یابد.

توجه به ریشه‌ها و تأثیرات مشکل

ممکن است علت‌های اصلی یک مشکل به سرعت معلوم نشود. احتمال دارد مشکلات از عملکرد نظام‌های سیاسی و یا اجتماعی ریشه گرفته باشند و یا از یک رفتار و یا به دلیل وجود موقعیت‌هایی بوجود آمده باشند که در اولین نگاه بی‌ارتباط با مشکل به نظر برسند.

فرق است بین شناخت مشکل با شناخت ریشه‌های مشکل. (بین شناسایی مشکل و شناخت ریشه‌های مشکل تفاوت وجود دارد. مثل تشخیص یک بیماری و شناسایی دلایل ایجاد آن. بدون شناخت کافی از دلایل ایجاد بیماری اغلب پیشگیری از آن ممکن نمی‌شود). مشابه آن در مشکلات محلی به این شکل است که وقتی که شماریشه و علت‌های اصلی یک مشکل اجتماعی را شناختید نه تنها می‌توانید آن را حل کنید بلکه می‌توانید از آن پیشگیری کنید.

نظریه‌ی شبکه‌ی علیت به این معناست که معلول‌ها هیچ‌گاه از یک علت مشخص و مجزا منتج نیستند. بلکه از یک زنجیره از عوامل منتج هستند که هر حلقه‌ی آن به نوبه‌ی خود معلول انبوه پیچیده‌ی از عوامل گذشته است. لذا عوامل گوناگونی در ایجاد مشکل در سطوح مختلف فردی و محله‌ی مؤثر است و عوارض آن نیز در سطوح مختلف متفاوت می‌باشد.

مثال: اگر مشکل ((زنان دارای ویروس HIV در سن باروری)) دارای اولویت است و مردم می‌خواهند برای حل آن یک برنامه‌ی پیش گیرانه اجرا کنند تا از انتشار ویروس جلوگیری شود. ممکن است اولین راه حل، بیرون کردن زنان بیمار از محله باشد و یا به نوعی مشکل این افراد را به اطلاع همه‌ی مردم محل برسانند تا این افراد منزوی شوند.

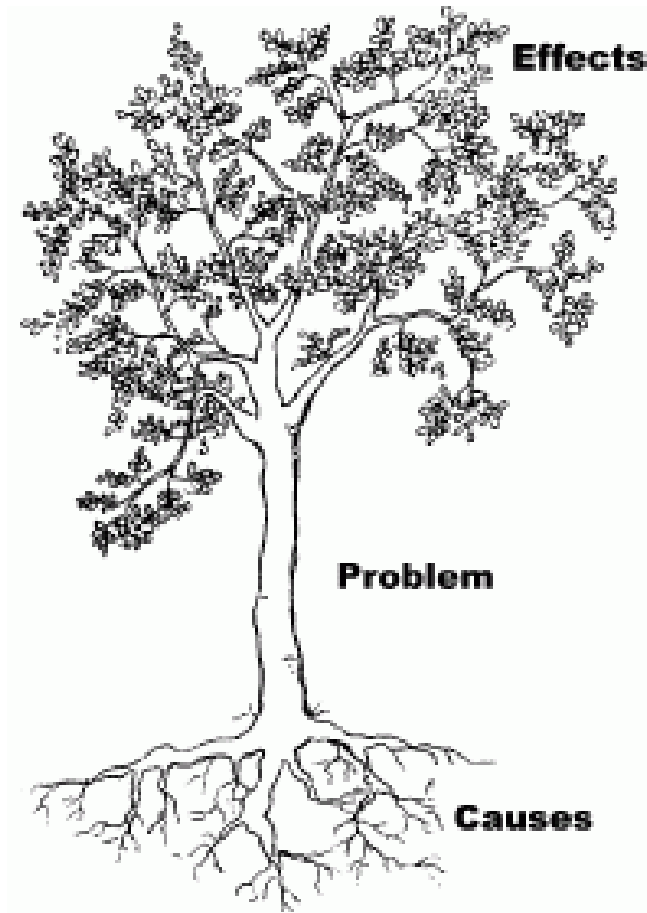
اما اگر بخواهیم با این مشکل به طور ریشه‌ی برخورد کنیم علاوه بر این که مرحله‌ی اول اقدامات کاری می‌کنیم تا ویروس از این خانم‌ها به دیگران منتقل نشود، می‌توان به علت‌های اصلی این مشکل نیز توجه و برای آن‌ها هم اقداماتی پیش بینی کرد.

در مرحله‌ی اول، علت مشکل می‌تواند ارتباط جنسی این خانم با فرد معتاد تزریقی باشد که به احتمال زیاد تزریق مشترک داشته و از وسایل محافظتی (کاندوم) استفاده نکرده است. بنابراین در اولین راه حل باید بر هدف استفاده از کاندوم در ارتباطات جنسی متمرکز شد و در خصوص راه‌های انتقال ویروس، به ویژه انتقال مادر به کودک و پیشگیری را به این زنان آموزش داد.

در مرحله‌ی دوم، احتمال دارد علت ایجاد این مشکل فقدان پذیرش استفاده از کاندوم از سوی مردان باشد که عامل انتقال ویروس خواهد بود. لذا طرح باید با هدف تأثیر گذاری بر نگرش مردان در مزایای استفاده از کاندوم طراحی شود.

در مرحله‌ی سوم، علت اصلی می‌تواند پایین بودن سطح فرهنگی و اقتصادی این زنان و یا بی‌کاری آن‌ها باشد که در این مرحله باید طرح‌ها روی سوادآموزی و ایجاد اشتغال برای زنان در معرض خطر

محلۀ تأکید کند و فعالیت‌های مختلفی اجرا شود. چنان‌که در مثال فوق توضیح داده شد اگر به ریشه‌های مشکل در سطوح مختلف توجه نشود، اقدامات عاجل و سریع فقط می‌تواند به صورت مقطعی از عوارض مشکل یعنی انتقال ویروس به کودک و یا شرکای جنسی این زنان جلوگیری کند. ولی همیشه شاهد زنان HIV+ در محلۀ خواهیم بود.



عوامل خطر ساز و محافظ Risk & Protective Factor

بر اساس تحقیقاتی که در طول بیش از بیست سال درباره‌ی سوء مصرف مواد انجام شده، مؤسسه ملی سوء مصرف مواد در آمریکا (NIDA) اغلب برنامه‌های پیشگیری از اعتیاد را بر مبنای افزایش عوامل محافظتی و کاهش عوامل خطر ساز طراحی کرده است.

عوامل محافظتی توان بالقوه‌ی سوء مصرف مواد را در جامعه کاهش و عوامل خطر ساز آن را افزایش می‌دهد. این عوامل در موفقیت پیشگیری اولیه از اعتیاد ایفا نقشی مهم می‌کنند. زیرا ریشه‌ی بسیاری

از مشکلات در وجود عوامل خطر ساز و نبود عوامل محافظتی در اجتماع است. گاهی عوامل خطر ساز و محافظ به طور مشخص در سطح فردی به شکل مستقیم روی افراد تأثیر می گذارند. اما گاهی عوامل در حیطه های اجتماعی و یا خانوادگی هستند که اغلب و نه همیشه منشا این عوامل فردی هستند و در نهایت عوامل سطح سوم در حوزه های کلان مثل شرایط سیاسی و اقتصادی است. گفتنی است که عوامل سطح دوم و سوم به صورت درهم آمیخته روی ایجاد مشکل تأثیر می گذارند.

هر مشکل یک ظاهر دارد که معمولاً خودش را با عوارض نشان می دهد و البته یک ریشه، در تحلیل مشکل، توجه به عوامل خطر ساز و محافظ آن مشکل، توجه به ریشه ها است. ممکن است نتوان بسیاری از ریشه های مشکلات را حل کرد ولی با توجه به آن ها می توان بر آن ها تأثیر گذاشت و طرح های واقع بینانه تری را برنامه ریزی کرد.

به واقعیت ها در اولویت بندی مشکل و اقدام برای حل آن توجه کنید!

تحلیل مشکل در محیط واقعی می تواند بسیار سخت و راه حل های آن نیز پیچیده باشد. زیرا زمانی که می خواهید به حل مشکلات بپردازید متوجه می شوید علت ها و ریشه های بوجود آورنده ی یک مشکل مشخص، یکی نیست. بنابراین راه های حل آن نیز نمی تواند یکی باشد.

چنان که یک مشکل می تواند ناشی از چند دلیل مختلف باشد، می تواند چندین راه حل نیز داشته باشد. راه حل ها هم می تواند دارای چند شاخه باشد. بنابراین اغلب دشوار است که فقط با یک راه حل مستقیم بتوان مشکل را حل کرد. لذا برای یافتن بهترین راه حل مشکل می توان از شاخص های قضاوت در باره ی بهترین راه برای حل یک مشکل کمک گرفت.

برای تشخیص و انتخاب یک راه حل از بین راه حل های موجود در نظر گرفتن هزینه ی یک شاخص مهم است.

اگر راهی مستلزم هزینه یی است که تیم از عهده ی آن بر نمی آید راه حل مناسبی نیست. یک شاخص دیگر زمان است. هر راه حل باید در یک زمان معقول به نتیجه برسد. گاهی یک راه حل خیلی مناسب به نظر می رسد ولی زمان زیادی را می طلبد و گاهی هم موانع زیادی بر سر راه حل وجود دارد. برای در نظر گرفتن راه حل مناسب توجه به تأثیر نهایی حل مشکل بر جامعه ی محلی بسیار مهم است. اگر این تأثیر زیاد و گستره ی آن بزرگ و بر افراد مختلفی مؤثر است باید آن را انتخاب کرد. از شاخص های مهم دیگر، ترجیح مردم محلی در انتخاب راه حل است. زیرا اگر تعدادی از مردم یک روش حل مشکل را ترجیح می دهند قطعاً در انجام آن نیز بیشتر مشارکت خواهند کرد. لذا موفقیت بیشتری حاصل خواهد شد.

عناصر اصلی تحلیل swot چیست؟

عوامل داخلی؛ نقاط قوت و ضعف یک سازمان اجتماع محور شامل:

- منابع انسانی
- منابع فیزیکی
- بودجه
- فعالیت‌ها و فرایند
- تجارب

عوامل خارجی؛ فرصت‌ها و تهدیدهای یک سازمان اجتماع محور شامل:

- وضعیت اقتصادی محله
- منابع مالی در دسترس تیم‌های اجتماع محور
- وضعیت جمعیت شناختی محله از لحاظ سطح سواد، نوع فرهنگ، جنسیت و.....
- وضعیت فیزیکی محله از جهات مختلف مثل رفت و آمد زیاد قاچاقچیان مواد مخدر، در دسترس بودن مواد، بهداشت محله و.....
- قوانین
- وقایع محلی، استانی، کشوری و یا حتی بین المللی مؤثر بر روی زندگی افراد محل

چگونه تحلیل SWOT را انجام دهیم؟

یک تسهیلگر برای این کار در نظر بگیرید و اگر گروه بزرگ بود فرد دیگری برای ثبت مباحث. ابتدا شرکت کنندگان خودشان را معرفی کنند و در مقدمه این روش را برای حاضرین توضیح دهید. بعد مشخص کنید هدف‌تان از انجام این تحلیل چیست؟ سپس فهرستی از عوامل خارجی و داخلی را کنار هم روی تخته بنویسید و از شرکت کنندگان

تحلیل SWOT

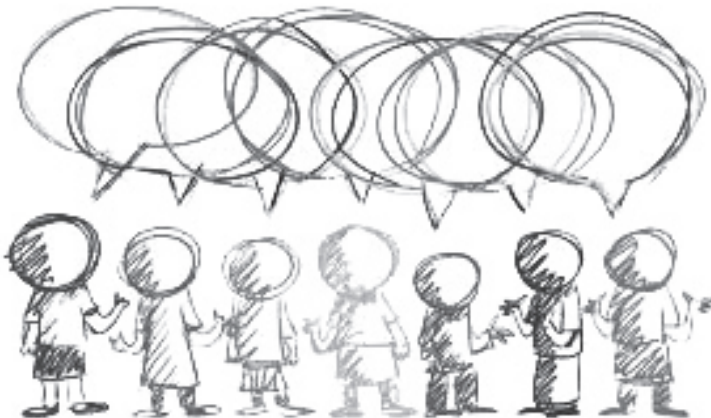
این تحلیل به بررسی نقاط قوت Strength و نقاط ضعف Weaknesses داخلی یک سازمان و فرصت‌ها Opportunities و تهدیدهای Threats محیط خارجی آن می‌پردازد. اطلاعات حاصل از آن درباره‌ی وضعیت موجود آگاهی زیادی به شما می‌دهد و به طراحی برنامه و تصمیم‌گیری صحیح بسیار کمک می‌کند. همان گونه که گفته شد، این نوع از تحلیل معمولاً برای سازمان‌ها انجام می‌شود و در این مبحث با این هدف ارائه می‌شود که اگر تیم‌های اجتماع محور محلی ثبت و به سازمان‌های اجتماع محور تبدیل شد و بنابر شرایطی به بررسی مشکلات و فرصت‌ها درون خود نیاز داشتند و یا اگر خواستند تغییراتی در سازمان ایجاد شود و یا تصمیم‌های نو و خلاقانه اتخاذ گردد از این تحلیل استفاده کنند.

بخواهید به پرسش‌های شما پاسخ بدهند. با توجه به دسته‌بندی‌هایی که در عناصر اصلی توضیح داده شد به طور مثال بپرسید که نقاط قوت در تیم محله‌ی شما چیست؟ این نقاط قوت شامل چه مواردی است؟ و.....

اگر شرکت‌کنندگان در گروه‌های متفاوت، عوامل داخلی و خارجی را مطرح کرده‌اند، مجدداً زمانی را برای بحث روی نتایج حاصل شده در گروه بزرگتر اختصاص دهید تا فهرست نهایی استخراج گردد. به دنبال فعالیت‌های فوق یک گزارش مکتوب از نتایج حاصله تهیه گردد و در اختیار سازمان اجتماع محور قرار گیرد.

کاربرد نتایج این تحلیل

- مشکلات و موضوعاتی که باید تغییر کنند مشخص خواهد شد.
- اهداف سازمانی قطعی و مشخص خواهد شد.
- برنامه‌ی عملیاتی مشخص خواهد شد.



خلاصه فصل

ارزیابی و شاخص‌های ورود به محل و انتخاب محله با ارزیابی نیازها و مشکلات پس از تشکیل تیم متفاوت است.

از سنجش مشکلات محله، افراد محله، ارائه‌دهندگان خدمات به افراد محل و افراد درگیر در مشکلات محله سود می‌برند.

شیوه‌های مختلف جمع‌آوری اطلاعات شامل نیاز سنجی، گردهمایی‌های اجتماعی و دارایی سنجی است.

از سنجش دارایی‌های محله برای کمک به حل مشکلات استفاده می‌شود. شیوه‌ها و روش‌هایی که از طریق آن‌ها به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته می‌شود در دو دسته کمی و کیفی طبقه‌بندی می‌شوند. در برنامه‌های اجتماعی بیشتر از روش‌های کیفی مثل مصاحبه، مشاهده و بحث گروهی متمرکز استفاده می‌شود.

پس از تعیین مشکل، تحلیل و ریشه‌یابی مشکل اهمیت زیادی دارد. زیرا کمک می‌کند تا بهترین برنامه‌ریزی برای حل آن‌ها انجام پذیرد. در مبحث ریشه‌های مشکل توجه به دو عامل مهم می‌باشد. یکی عوامل خطر ساز محلی که زمینه ساز ایجاد مشکل است و دیگری عوامل محافظ که پیشگیری کننده‌ی مشکلات در محله است.

شاخص‌های هزینه، زمان، موانع، تأثیر نهایی، ترجیح مردم و احتمال موفقیت به قضاوت درباره‌ی بهترین راه حل برای مشکلات به تیم محلی بسیار کمک می‌کند. تحلیل SWOT برای تحلیل مشکلات سازمان‌های اجتماع محور کارایی دارد.



رضایی، رامین و معصومه فروزان، مهدی حسینی، مرضیه میگون پوری (۱۳۸۷)، هشت گام برای ایجاد منطقه مدل برای اجرای ابتکارات اجتماع محور، تهران، سازمان بهزیستی کشور، اداره کل روابط عمومی

اصفهان، زهرا وحیب الله مسعودی فرید، سعید نوروزی جویانی، فاطمه خزائلی پارسا (۱۳۸۴)

روش های تحلیل وضعیت در برنامه ریزی های خدمات اجتماعی، واحد تحقیق و توسعه سازمان بهزیستی کشور

اصفهان، زهرا وحیب الله مسعودی فرید، سعید نوروزی جویانی، فاطمه خزائلی پارسا، مسعود انصاری دزفولی، هومن محمدی (۱۳۸۳)، روش های نیاز سنجی در برنامه ریزی های بهداشتی، واحد تحقیق و توسعه سازمان بهزیستی کشور

MA Newman ,Can aerobic treadmill training reduce the effort of walking and fatigue in people with multiple sclerosis: a pilot study, Mult Scler, January 2007 vol. 13 no. 1, 113-119

A. Romberg, ,A. Virtanen ,Effects of a 6-month exercise program on patients with multiple sclerosis, A randomized study, Neurology December 14, 2004 vol. 63 no. 11, 2034-2038

S. Mostert , Effects of a short-term exercise training program on aerobic fitness, fatigue, health perception and activity level of subjects with multiple sclerosis, Mult Scler, April 2002 vol. 8 no. 2, 161-168

Barbara S . Giesser, Exercise and Gait Retraining in Persons with Multiple Sclerosis, 2011 united spinal's MS Scene, <http://www.unitedspinal.org/msscene>

فصل پنجم

تدوین و اجرای طرح های اجتماع محور

دکتر ابوالفضل وطن پرست

پس از گام ارزیابی و سنجش مشکلات و نیازهای محله (نیازسنجی) باید بتوانیم بر اساس تحلیل‌های انجام شده و الویت‌بندی مشکلات محله، طرح‌هایی برای اجرا بنویسیم. هر طرح اجرایی (یا پروژه) برای حل مشکلی از مشکلات محله تدوین می‌شود. در این فصل با اصول کلی تدوین یک طرح اجتماع‌محور آشنا خواهید شد. انتظار داریم خوانندگان با مطالعه‌ی این فصل:

- با تعریف طرح (پروژه) و جایگاه آن در فرایند برنامه‌ریزی اجتماع‌محور آشنا شوند.
- اجزای اصلی در تدوین یک طرح اجتماع‌محور را بدانند.
- با اصول و محورهای تامین منابع مالی یک طرح (پروژه) آشنا شوند.

همچنین بتوانند:

در تدوین یک طرح اجتماع‌محور به تیم محلی کمک کنند.

به خاطر بیاورید که در فصل اول این کتاب گفتیم هدف غایی برنامه‌های اجتماع‌محور کاهش مشکلات اجتماع محلی و ارتقای سلامت است. در فصل پیش نیز گفتیم برای فهمیدن این که مشکلات اجتماع محلی چیست از چه روش‌هایی می‌توانیم استفاده کنیم. حالا می‌دانیم مشکلات اصلی اجتماع محلی چیست و کدام مشکل (یا مشکلات) از الویت بالاتری برخوردار است. در این مرحله باید برای کم کردن یا رفع این مشکل اقدام کنیم.

طرح (پروژه) اجتماع‌محور چیست؟

طرح اجرایی انجام یک مجموعه از کارها است برای حل مشکل. مثلاً فرض کنید در یک محله پس انجام نیازسنجی متوجه شده‌اید مشکلات اصلی در این محله شامل موارد زیر است:

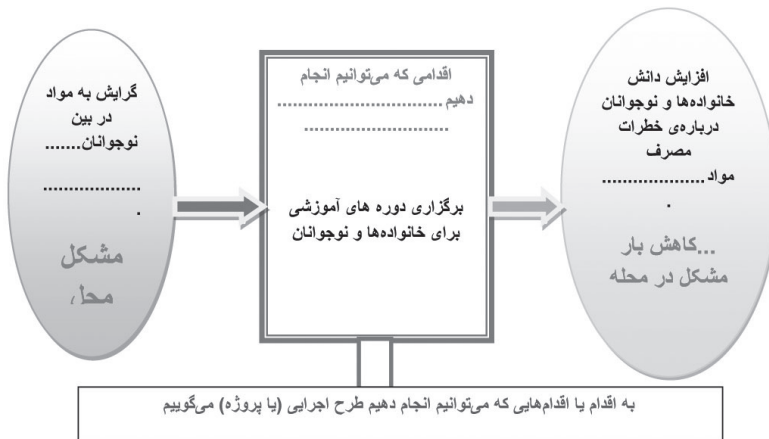
مشکل مالی خانواده‌هایی که زنان سرپرست آن هستند
گرایش زیاد نوجوانان به مصرف مواد محرک
نداشتن فضای تفریحی مناسب در محل

ممکن است شما بخواهید هم زمان به حل هر سه مشکل فوق بپردازید. اما معمولاً توان مالی و اجرایی اقدام هم زمان را ندارید و بهتر است از مهم‌ترین مشکلی شروع کنید که توان اجرایش را دارید. با استفاده از روش‌های الویت بندی که در فصل قبل گفته شد به این ترتیب مشکلات را الویت بندی می کنید.

گرایش زیاد نوجوانان به مصرف مواد محرک
مشکل مالی خانواده‌هایی که زنان سرپرست آن هستند.
نداشتن فضای تفریحی مناسب در محل

خوب حالا باید فکر کنید که لازم است برای هر یک از این مشکلات چه کارهایی انجام دهید؟

برای الویت اول ممکن است فکر کنید که برگزاری دوره‌های آموزشی آشنایی با خطرات مصرف مواد برای خانواده‌ها و نوجوانان به کم کردن مشکل کمک می کند و برای مشکل دوم فکر می کنید که راه اندازی یک مرکز کارآموزی و خوداشتغالی برای زنان محل به کم کردن مشکل کمک خواهد کرد.



چنان که می بینید یک طرح اجرایی برای رسیدن به یک هدف مشخص یعنی همان کم کردن یا حل یک مشکل طراحی و اجرا می شود. به طور خلاصه می توانیم بگوییم طرح اجرایی:

- برای حل یک مسأله یا مشکل در محله طراحی می شود.
- هدف یا هدف‌های واضح و روشنی دارد.
- باید در یک زمان مشخص (مثلاً سه ماه) انجام شود.
- در یک مکان معین (مثلاً محله ی الف) اجرا می شود.
- به منابع مالی نیاز دارد.
- به منابع انسانی نیاز دارد.

چالش اساسی:

در بسیاری از محله‌ها در جریان اجرای برنامه‌ی اجتماع محور اعضای تیم‌های محلی از نام طرح هراس دارند. بسیاری از آن‌ها فکر می‌کنند طرح به معنای انجام فعالیت‌هایی بسیار پیچیده و عجیب و غریب است که فقط مهندسان و افرادی با تحصیلات بسیار بالا می‌توانند آن را انجام دهند. اما تجربه‌های زیادی در محله‌ها وجود دارد که افراد تیم‌های محلی توانسته‌اند فعالیت‌های خود را به سادگی در قالب یک طرح اجرایی بنویسند و اجرا کنند.

مادر بسیاری از موارد در حال اجرای طرح‌های کوچک و بزرگ هستیم مثلاً برگزاری یک مهمانی خانوادگی در همین جمعه‌ی پیش رو چیزی شبیه یک طرح است که ما با انجام یک مجموعه کار آن را اجرایی کنیم. تنها تفاوت‌های عمده‌ی طرح‌های اجتماع محور این است که طرح اجرایی ما باید برای رفع یکی از مشکلات محل انجام شود. و دوم اینکه پیش از شروع طرح باید کلیات کارهایی را که می‌خواهیم انجام دهیم در یک قالب عمده بنویسیم.

طرح (پروژه) چیست؟

تعاریف گوناگونی برای طرح وجود دارد. شاید ساده‌ترین و روشن‌ترین تعریف این باشد که طرح را «یک راه حل برای یک مسأله» توصیف کنیم. به بیان دیگر طرح، قالب کلی انجام یک کار است. به چند تعریف دیگر توجه کنید:

- طرح یک فرایند و تلاش موقتی است به منظور دستیابی به یک مجموعه اهداف مشخص. این فرایند، زمان شروع و پایان مشخص و تعریف شده دارد. هر طرح همچنین شامل مجموعه‌ی از فعالیت‌ها (وظایف) و بودجه‌بندی است.

- طرح یک مجموعه از فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده، هماهنگ و مرتبط با یک دیگر است که به منظور دستیابی به اهداف خاص و مشخص، با یک بودجه معین و طی یک زمان مقرر، طراحی شده‌اند.

- طرح را می‌توان نوعی قالب اجرای فعالیت‌ها دانست. اگر کارهایی را که یک سازمان یا فرد بطور معمول و متداول انجام می‌دهند، ((فعالیت‌های جاری)) بنامیم، می‌توان قالب دیگری را نیز برای اجرای فعالیت‌ها در نظر داشت که در مقطع زمانی خاص شکل می‌گیرند و به اتمام می‌رسند. این شکل از اجرای فعالیت‌ها را می‌توان ((پروژه‌ای)) نامید.

با توجه به این تعاریف در می‌یابیم در مشخصات کلیه‌ی طرح‌ها باید:

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

اصول کلی در تدوین طرح اجتماع محور

یک قالب ساده برای نوشتن کاری که می‌خواهیم در محله انجام دهیم.

به این قالب کلی طرح می‌گوییم. مراحل نوشتن این طرح به طور خلاصه به این شرح است:

مرحله اول: مشکل را معین کنید. برای این کار می‌دانید که باید به نتایج سنجش مشکلات و نیازهای محله و تحلیل مشکل و الویت بندی توجه کنید.

نکته‌ی مهم: در این قسمت آن است که شما باید کمی در باره‌ی مشکل توضیح دهید. یعنی بر اساس آن چیزهایی که در تحلیل مشکل به دست آورده‌اید به ریشه‌های مشکل اشاره کنید و همچنین بگویید که این مشکل چه مسایل دیگری را در محله باعث شده یا ممکن است باعث بشود. این قسمت توضیح مشکل را بیان مسأله می‌گویند.

مرحله‌ی دوم: هدف اصلی خود را مشخص کنید. برای این کار باید بگویید که فکر می‌کنید اگر مشکل موجود حل شود چه وضعیتی پیش خواهد آمد. نظیر مثالی که در بالا گفتیم.

در تعیین هدف اصلی طرح توجه کنید:

- اهداف کلی باید به تغییری اشاره کند که پس از پایان اجرای برنامه و انجام طرح‌ها برای مردم روی می‌دهد نه فعالیت‌های سازمان.
- اهداف کلی را واقع بینانه بنویسید. هرگز نگویید! برنامه به انجام کاری بیش از آن چه امکان پذیر است توفیق خواهد یافت. هدف کلی تا حدی ابهام آمیز است ولی اغراق آمیز نیست.
- اهداف کلی باید در راستای ((ارزش‌های)) سازمان شما تنظیم شده باشند. این موضوع به تعیین و همچنین تحقق اهداف کمک می‌کند.

مرحله‌ی سوم: هدف‌های خاص خود را مشخص کنید. این بخش مهم را فراموش نکنید! در این قسمت باید بگویید دقیقاً چه کسانی و به چه منظوری هدف شما هستند؟ در چه زمانی می‌خواهید به هدف خود برسید و قرار است کجا آن کارها انجام شود؟

مثال: مشکل: گرایش به مواد در بین نوجوانان

هدف اصلی طرح: افزایش آگاهی خانواده‌ها و نوجوانان درباره‌ی خطرات مصرف مواد.

هدف‌های خاص: حداقل نصف خانواده‌های ساکن در محله‌ی الف در دوره‌های آموزشی برگزار شده تا پایان سال ۱۳۹۳ شرکت کرده باشند.

اطلاعات: ۷۰٪ نوجوانان ۱۲ تا ۱۶ ساله محله درباره‌ی خطرات مصرف مواد حداقل ۵۰٪ افزایش پیدا کرده باشد.

نوشتن هدف‌های خاص به ما کمک خواهد کرد که در پایان طرح اجرایی کارهای خود را ارزیابی کنیم و ببینیم طرح ما چه قدر موفق بوده است.

توجه کنید که هدف‌های اختصاصی باید به طور منطقی با اهداف کلی مرتبط باشند. این اهداف باید کاملاً واضح و قابل درک باشند و نباید طوری نوشته شوند که هر کس آن‌ها را به طریقی تفسیر کند. آن چه شما از یک هدف اختصاصی برداشت می‌کنید، باید کاملاً با آن چه فرد دیگری برداشت می‌کند مشابه باشد. بدین منظور باید از کلی‌گویی و به کار بردن واژه‌هایی با معانی متفاوت و یا ابهام‌آمیز پرهیز کرد.

برای سهولت کار می‌توان گفت: ((هدف‌های اختصاصی باید SMART باشند))
(به حروف اول این کلمات توجه کنید)

برای سهولت کار می‌توان گفت: ((هدف‌های اختصاصی باید SMART باشند))

(به حروف اول این کلمات توجه کنید)

S Specific هدف‌های اختصاصی باید ((خاص)) باشند. یعنی مختص به اهداف کلی باشند.

M Measurable هدف‌های اختصاصی باید ((قابل اندازه‌گیری)) باشند. این ویژگی یکی از مهم‌ترین خصیصه‌های اهداف اختصاصی است که شما را در نظارت و ارزیابی برنامه هدایت خواهد کرد. اهداف اختصاصی بدون ذکر اعداد و ارقام، شعاری بیش نیستند.

A Area-Specific هدف‌های اختصاصی باید ناظر به ((منطقه، محلی مشخص)) باشند. در برخی اهداف، حوزه‌ی عملکرد بسیار وسیع است (مثل کاهش میزان مصرف گازهای آلوده‌کننده‌ی محیط زیست در جهان تا میزان بیست درصد در طی پنج سال) و در برخی کم (افزایش تعداد دختران استفاده‌کننده از کتابخانه‌ی عمومی محله به میزان دو برابر تا پایان سال ۱۳۸۸)

R Realistic هدف‌های اختصاصی باید ((واقع‌بینانه)) تنظیم شده باشند. این هدف‌ها باید با توجه به وسعت مشکل، توانایی و منابع موجود در سازمان و هم چنین تجارب موجود نوشته شوند.

T Time-Bounded هدف‌های اختصاصی باید دارای ((چارچوب و محدوده‌ی زمانی مشخص)) باشند. به عبارت دیگر باید مشخص باشد که شما چه موقع به هدف خود خواهید رسید. برخی اهداف دارای مدت زمانی بلند و برخی نیز کوتاه مدت هستند.

مثال: هدف خاص: حداقل نصف خانواده‌های ساکن در محله‌ی الف در دوره‌های آموزشی برگزار شده تا پایان سال ۱۳۹۳ شرکت کرده باشند.

تدوین و تکثیر جزوات آموزشی
پیدا کردن یک مکان مناسب و هماهنگی برای برگزاری دوره‌های آموزشی
هماهنگی با استادان دوره
تنظیم برنامه‌ها و اطلاع‌رسانی عمومی
ثبت نام از شرکت‌کنندگان
تهیه‌ی لوازم کمک آموزشی و پذیرایی حین دوره
برگزاری دوره‌ها طبق برنامه‌ی تنظیم شده
تهیه‌ی گزارش از دوره
ارائه‌ی گزارش به سازمان‌های هم‌کار و مردم

اگر این فعالیت‌ها را در یک جدول وارد کنیم و مشخص کنیم هر فعالیتی در چه زمانی انجام شود، ما یک جدول برنامه‌ی اجرایی داریم که به ما می‌گوید قرار است هر فعالیتی را در چه زمانی باید انجام دهیم (به این جدول برنامه، جدول گانت هم گفته می‌شود)

..... هدف اختصاصی:

[illegible]

مرحله ی پنجم: کارهای لازم را برای نظارت و ارزیابی طرح خود مشخص کنید.

شما پیش از شروع اجرای طرح خود باید مشخص کنید می خواهید چطور بر کارهای خود نظارت کنید تا درست و به موقع انجام شوند و همچنین بعد از تمام شدن طرح چگونه خواهید فهمید طرح شما موفق بوده است یا خیر؟ به این دو کار پایش و ارزیابی طرح می گویند.

تهیه ی برنامه ی پایش

مانند هر فرایند با اهمیتی، پایش نیز به برنامه ریزی دقیق احتیاج دارد. در این قسمت ما می خواهیم با نحوه ی برنامه ریزی برای این فرایند با اهمیت آشنا شویم. نباید فراموش کنیم که این برنامه ریزی یک بخش جدایی ناپذیر از تهیه ی یک طرح است و باید قبل از شروع طرح نوشته شود. این برنامه ریزی چیزی نیست که چند هفته قبل از ارائه ی گزارش نهایی طرح نوشته شود! اگر ما اهمیت ((پایش و نظارت)) بر طرح را معادل اهمیت ((اجرای)) آن بدانیم (یعنی به عبارت دیگر آن را به عنوان ابزاری برای مدیریت طرح تلقی کنیم) برنامه ریزی برای پایش و نظارت را بعنوان یک کار اضافی برای خوش آیند اهدا کنندگان کمک مالی و یا اعضای هیئت مدیره تلقی نخواهیم کرد.

هنگامی که درباره ی چگونگی تهیه ی برنامه ی پایش طرح می اندیشیم، باید فعالیت های طرح و خروجی های آن را در نظر بگیریم.

- فعالیت های پایش باید بر اساس برنامه ی اجرایی طرح، زمان بندی شده باشند.
- لازم است بدانیم که چه کسانی به استفاده از نتایج پایش طرح علاقه مند هستند. این علاقه مندان ممکن است تیم اجرایی طرح، گروه هدف طرح، سازمان اهدا کننده ی کمک مالی، سازمان های دولتی، سیاست گزاران و یا عموم مردم باشند.
- معمولاً دو مورد اول از بقیه مهم تر هستند و چون مستقیماً در جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات دخیل هستند، لازم است احساس کنند فرآیند پایش طرح واقعاً به نفع آن ها خواهد بود.
- مدیران طرح باید بدانند که به چه اطلاعاتی بیشتر احتیاج دارند تا درباره طرح خود تصمیم بگیرند.
- برخی از افراد و یا سازمان ها به اطلاعات تجزیه و تحلیل شده ی حاصل از پایش طرح علاقه مند هستند (مانند خبرنگاران و یا تصمیم گیران سازمان).
- برخی دیگر داده های خام را ترجیح می دهند و خود نسبت به تجزیه و تحلیل آن ها اقدام خواهند کرد.
- اطمینان حاصل کنید که اهدا کنندگان کمک مالی از پایش در جریان شاخص های نظارت بر طرح بوده اند.

نکته ی مهم: برای در نظر داشتن موارد فوق و خلاصه کردن اطلاعات، توصیه می کنیم از جداول راهنمای موجود که در بسته ی آموزشی پایش و ارزیابی و همچنین کتابچه ی طرح نویسی برای سازمان های اجتماع محور استفاده کنید.



ارزیابی چیست و چگونه انجام می شود؟

در اجرای هر طرح ای باید اطمینان حاصل کرد که فعالیت های اجرا شده ما را به اهداف تعیین شده می رسانند. دستیابی به این اطمینان به اطلاعات احتیاج دارد و این اطلاعات از طریق ارزیابی جمع آوری و تجزیه و تحلیل می شود. نتیجه ی به دست آمده نشان خواهد داد که طرح تا چه میزان موفق بوده است. موضوع ارائه ی یک برنامه برای سنجش میزان موفقیت طرح، برای اهداکنندگان کمک مالی نیز بسیار با اهمیت است.

ارزشیابی صورت می گیرد تا:

- میزان دستیابی به اهداف طرح و همچنین میزان اثر بخشی آن مشخص شود.
- میزان مطلوب و مناسب بودن فعالیت ها روشن شود.
- از تجارب حاصله برای بهبود فعالیت های آینده درس گرفته شود.

تفاوت پایش و ارزیابی چیست؟

درباره ی چند و چون دقیق پایش و ارزیابی طرح ها باید به بسته ی اختصاصی آن مراجعه کنید. همچنین در خصوص ارزیابی فرایند مداخله ی اجتماع محور نیز به فصل مربوطه در همین راهنما مراجعه کنید. هدف از اشاره به این عنوان در این جا تذکر این موضوع است که هر طرحی به طور مستقل نیازمند پایش و ارزیابی است و نیز توجه به این موضوع حایز اهمیت است که ارزیابی طرح با ارزیابی فرایند مداخله متفاوت است. آن چه در این بخش مورد اشاره است ارزیابی طرحی است که در جامعه ی محلی اجرا می کنید. شاخص های این ارزیابی بر اساس اهداف طرح تنظیم می شود. مثلاً تعداد کسانی که از یک برنامه ی آموزشی استفاده کرده اند. اما در ارزیابی فرایند به شاخص هایی از قبیل تعداد افراد مشارکت کننده در برنامه های اجتماع محور و یا تعداد سازمان های همکار در

طول فرایند مداخله اشاره می شود

کانون توجه: درپایش، درست اجرا کردن برنامه ی اجرایی و درارزشیابی، میزان موفقیت در دست یافتن به هدف ها، مورد توجه است.

میزان پرداختن به جزییات: درپایش، میزان پرداختن به جزییات بیش از ارزیابی است.

زمان بندی: در مقایسه با ارزیابی پایش معمولاً پیاپی و به دنبال هم انجام می شود. پایش در دوره های زمانی مشخص و در حین اجرای برنامه صورت می گیرد ولی ارزیابی معمولاً در پایان طرح و گاه در میانه ی آن صورت می گیرد.

چه کسی ارزیابی را انجام می دهد؟

ارزیابی رامی توان بوسیله ی مدیر طرح و یا کارکنان طرح انجام داد (ارزیابی داخلی). ارزیابی همچنین ممکن است توسط اهداکنندگان کمک مالی و یا مشاوران انجام شود (ارزیابی خارجی). در این حالت معمولاً ارزیابی دقیق تری صورت می گیرد. بدیهی است که این نوع ارزیابی بر اعتبار سازمان نیز می افزاید. اما از طرف دیگر ممکن است ارزیاب خارجی برای خشنود کردن شما (به منظور عقد قراردادهای آتی!) وقایع را آن چنان که باید نشان ندهد. در هر حال شما باید با توجه به همه ی این موارد و همچنین مواردی نظیر هزینه ی ارزیابی، وجود افراد توانمند در سازمان برای اجرای ارزیابی و... برنامه ی ارزیابی مناسبی را تنظیم کنید تا اطلاعات صحیح و با ارزش به دست آید.

برنامه ی ارزیابی باید از اجزای هر طرح باشد. این برنامه:

- شاخص های مورد استفاده برای هر هدف اختصاصی را مشخص می کند؛
- تعیین می کند داده ها چگونه جمع آوری می شوند (یا اگر اطلاعات به صورت معمول و متداول جمع آوری می شوند، چگونه خلاصه می شوند)؛
- معین می کند که داده ها از کجا می آیند (منبع داده ها)؛
- مشخص می کند چه کسی داده ها را جمع آوری می کند؛
- زمان بندی اجرای فعالیت های ارزیابی را نیز مشخص می کند.

نکته مهم: هم چون برنامه ی پایش توصیه می کنیم از جداول راهنمای ارزیابی موجود در بسته ی اختصاصی پایش و ارزیابی استفاده کنید.

مرحله ی ششم: هزینه های مورد نیاز را برای تدوین برنامه ی اجرایی (انجام کارهایی که در مرحله ی چهارم مشخص کرده اید) برآورد کنید

مثال: برای فعالیت تدوین و تکثیر جزوات آموزشی باید چه قدر پول هزینه کنید؟ شما باید مبلغی به نویسندگان پرداخت کنید، مبلغی به حروفچین و صفحه آرا بدهید و مبلغی هم برای چاپ و تکثیر بپردازید. این هزینه ها را محاسبه کنید. وقتی هزینه ی همه ی فعالیت ها را محاسبه کردید همه رادر

یک جدول برآورد هزینه‌ها بیاورید.

ساختار (قالب) پیشنهادی برای بودجه بندی:

ساختار و الگوی بودجه بندی موجود در این متن معمولاً مورد قبول اکثر سازمان‌های حمایت‌کننده و اهداکننده‌ی کمک مالی واقع می‌شود. این ساختار شامل سه بخش عمده است:

- هزینه‌های نیروی انسانی (پرسنلی)
- هزینه‌های پشتیبانی (غیر پرسنلی نظیر تجهیزات، منابع و...)
- هزینه‌های غیرمستقیم

دستور العمل تهیه بودجه

- بودجه بندی بخش بسیار مهمی از مراحل تدوین کار است.
- بودجه را پس از نوشتن طرح تدوین کنید.
- توجه کنید که اعطا کنندگان کمک، برای تدوین بودجه چه الزاماتی در نظر گرفته اند.
- اطلاعات ضروری را درباره‌ی هزینه‌ها جمع‌آوری کنید. محاسبات شما باید واقعی و دقیق باشند.
- مسأله‌ی دیرکرد در پرداخت‌ها و افزایش تورم را در نظر داشته باشید.
- طبقات هزینه و اقلام بودجه را تا حد امکان ساده و روشن طراحی کنید.
- اگر منابع دیگری برای اجرای طرح در اختیار دارید، آن‌ها را به روشنی ذکر کنید.
- از همکارانتان بخواهید بودجه‌ی تنظیمی شما را بازنگری کنند

نکته مهم: از ساختار و جداول پیشنهادی برای بودجه بندی طرح‌ها، موجود در کتابچه‌ی طرح نویسی استفاده کنید.

مرحله‌ی هفتم: سایر بخش‌های یک طرح اجرایی

یک طرح برای این نوشته می‌شود تا اولاً خود ما یک سند نوشته شده در دستمان داشته باشیم و بدانیم چه کارهایی را باید انجام دهیم؟ و دوم برای ارائه به سایر سازمان‌های دولتی و غیردولتی و جلب حمایت آن‌ها. به همین دلیل طرح ما باید چند بخش دیگر داشته باشد:

خلاصه طرح: پس از نوشتن طرح باید خلاصه‌ای از آن تهیه کنیم. این خلاصه حداکثر در یک صفحه نوشته می‌شود و در ابتدای طرح می‌گذاریم تا چنانچه دیگران خواستند یک نگاه کلی به طرح ما داشته باشند بتوانند به سرعت آن را بخوانند.

خلاصه طرح پس از تدوین طرح نوشته می شود ولی در ابتدای طرح قرار می گیرد. یعنی پس از تکمیل طرح خود، خلاصه ی طرح ر تهیه کنید و آن ا در ابتدای طرح قرار دهید. دقت کنید که مطلب نوشته شده باید «کوتاه، روشن و جذاب» باشد. در واقع این ها صفاتی هستند که سایر اجزای طرح نیز باید داشته باشند.

یک قالب کلی برای تدوین یک طرح

۱. خلاصه ی طرح که در پایان نگارش طرح نوشته و در ابتدای طرح آورده می شود.
۲. مقدمه ی طرح: تیم یا سازمان اجتماع محور، سوابق و اهداف خود را به خواننده توضیح می دهد.
۳. بیان مسأله: به تشریح و تحلیل مشکلی می پردازد که قرار است حل کنیم.
۴. هدف کلی طرح: به مامی گوید اگر ما طرح را اجرا کنیم و مشکل حل شود چه تغییری در محله و مردم رخ می دهد.
۵. اهداف خاص: توضیح می دهد به طور مشخص و قابل اندازه گیری می خواهیم در طی اجرای طرح به چه چیزهایی دست پیدا می کنیم.
۶. برنامه ی اجرایی: شامل جدول فعالیت ها و توضیحات آن است می گوید که در هر زمانی چه کاری و توسط چه کسی انجام خواهد شد.
۷. برنامه ی نظارت و ارزیابی: به خواننده توضیح می دهد ما برای نظارت بر طرح خود چه خواهیم کرد و برای سنجش میزان دستیابی به اهداف از چه شاخص هایی استفاده خواهیم کرد.
۸. جدول بودجه بندی: توضیح می دهد برای انجام هر مرحله از کار چه قدر پول لازم است.

مقدمه طرح: باید یک مقدمه یک صفحه ای بنویسیم. این مقدمه باید سازمان یا تیم اجتماع محور ما را به دیگران معرفی کند و کمی از سوابق کارهای ما و اهداف ما را توضیح دهد. به یاد داشته باشیم که مقدمه یک طرح اجرایی قرار نیست درباره مشکلی که مامی خواهیم برای حلش این طرح را اجرا کنیم چیزی بگوید و این کار در بیان مسأله مورد اشاره قرار خواهد گرفت. معمولاً از بیایه مأموریت سازمان که به اهداف و ارزش های سازمان اشاره می کند برای نوشتن مقدمه استفاده می شود.

اجرای طرح های اجتماع محور

طرح اجتماع محور برای اجرا شدن و حل مشکلی از مشکلات محله نوشته می شود. شاید این جمله خیلی بدیهی به نظر برسد اما در موارد زیادی طرح های غیر واقعی و یا غیر قابل اجرا نوشته می شوند و یا به دلایل زیادی تیم اجتماع محور از خیر اجرای آن می گذرد.

مهم ترین دلایل عدم اجرای درست یک طرح اجتماع محوره قرار زیر است:

- نیروی انسانی کافی و مناسب برای اجرا وجود ندارد.

- منابع مالی کافی برای اجرای طرح مهیانی شود.
 - مردم محل از اجرای آن حمایت نمی‌کنند.
 - سازمان‌های ذی‌ربط - مثل سازمان‌های دولتی - به اندازه‌ی کافی از اجرای آن حمایت نمی‌کنند.
 - طرح از ابتدا برای اجرا شدن نوشته نشده بود.
 - به همین دلیل برای غلبه بر مشکلاتی از این دست باید به تمام این مشکلات فکر کنیم.
- اگر طرح بر اساس نیازسنجی، واقعی نوشته شده باشد و تیم اجتماع محور مراحل جلب حمایت ذی‌نفعان را به خوبی پشت سر گذاشته باشد بخش عمده‌ی مشکلات گفته شده یا پیش نمی‌آید و یا به سادگی حل می‌شود. اما یکی از مهم‌ترین چالش‌های اجرای طرح‌ها یافتن حامیان مالی و اجرایی برای طرح است.

یافتن حامیان مالی و اجرایی برای طرح‌های اجتماع محور

اکنون که طرح شما آماده است، باید برای جلب منابع و حمایت‌های مالی تلاش کنید. این بخش از فعالیت باید به طور مستمر در جریان باشد و فرهنگ تجهیز منابع در تیم و محله به گونه‌ی شکل بگیرد که تمامی اعضای تیم یا سازمان اجتماع محور خود را در انجام آن سهیم بدانند.

منابع اصلی تجهیز منابع عبارتند از:

الف: منابع درونی

این منابع که مهم‌ترین تکیه‌گاه مالی سازمان اجتماع محور هستند نقش و سهم بزرگی در اجرای طرح‌های مورد نظر سازمان و پایداری آن‌ها دارند. منابعی همچون حق عضویت اعضای سازمان، پول باقی‌مانده از طرح‌های قبلی و عواید حاصل از فعالیت‌های درآمدزایی مانند ارائه‌ی خدمات، برپایی بازارچه خیریه، برگزاری کنسرت خیریه، نمایشگاه غذاهای سنتی و

ب: منابع بیرونی

این منابع در خارج از سازمان قرار دارند و بخش عمده‌ی فعالیت‌ها و طرح‌های سازمان‌های اجتماع محور از طریق این منابع مالی تأمین اعتبار می‌شوند.

افراد: افراد خیر یا به طور کلی افرادی که تمایل دارند در



کارهای توسعه‌ی مشارکت داشته باشند. هبه، وقف، نذرو عقیقه و نیز کمک‌های غیرمالی مانند واگذاری مکان، وسیله‌ی نقلیه، خط تلفن، کالاهای سرمایه‌ی مانند دورنگار، تلویزیون و نظایر آن از نمونه‌های کمک افراد خیر هستند.

منابع دولتی: تعدادی از سازمان‌های دولتی در مأموریت و راهبردهای خود کمک به سازمان‌های اجتماع محور را در دستور کار دارند.

منابع بین‌المللی: تعداد این سازمان‌ها در ایران زیاد نیست و اغلب آژانس‌های سازمان ملل برای کمک به برخی سازمان‌های اجتماع محور اعلام آمادگی کرده‌اند که طرح‌هایی هم‌راستا با اهداف و برنامه‌های آنان طراحی کرده‌اند.

بخش خصوصی: برخی شرکت‌ها و سازمان‌های انتفاعی نیز در جهت ادای مسؤولیت اجتماعی خود از طرح‌های معینی حمایت می‌کنند. به طبع این همکاری‌ها در جلب توجه عمومی و احتمالاً سودآوری نیز برای آنان مؤثر است.

مراحل تجهیز منابع

حامیان طرح کدام افراد یا سازمان‌ها هستند؟

هر طرحی بسته به نوع خود می‌تواند مورد حمایت افراد یا سازمان‌های خاصی قرار گیرد. لذا هنگام دریافت کمک از اهداکنندگان باید به موارد زیر دقت کنیم:

مأموریت سازمان یا دغدغه‌ی فرد کمک‌کننده: برای آگاهی از این موضوع شما باید با فرد کمک‌کننده یا فرد مسئول در سازمان صحبت کنید و یا به اسناد موجود در سازمان مراجعه کنید. البته اغلب چند فرد واسطه وجود دارند که می‌توانند اطلاعاتی را در اختیار شما قرار دهند اما بهتر است صحت این اطلاعات طی گفت‌وگو با کارشناسان سازمان بررسی شود. قطعاً استفاده از وب‌سایت سازمان‌ها نیز بسیار کمک‌کننده خواهد بود.

امکان همکاری قانونی فرد یا سازمان با سازمان‌های اجتماع محور: بدیهی است که قوانین و مقررات باید به فرد یا سازمان اهداکننده‌ی کمک اجازه‌ی همکاری بدهند تا او امکان همکاری داشته باشد. مراجعه به برنامه‌های توسعه‌ی ملی و برنامه‌های سالانه‌ی سازمان‌ها می‌تواند در این مورد اطلاعات خوبی در اختیار شما بگذارند. به علاوه می‌توانید به سابقه‌ی حمایت فرد یا سازمان از طرح‌های دیگر مراجعه کنید.

باور و اعتقادات فرد یا مسئولین سازمان به سازمان‌های اجتماع محور: ممکن است که هر دو مورد فوق‌الذکر به نفع طرح شما باشند اما فرد یا مسئولین سازمان به توانایی و کار سازمان‌های اجتماع محور باور نداشته باشند. در چنین وضعیتی بهتر است بر روی اعتمادسازی متمرکز شوید

تا تأمین منابع برای طرح.

باور و اعتقادات فرد یا مسئولین سازمان به اثربخشی طرح پیشنهادی؛ گاهی نیز علی‌رغم مثبت بودن همه‌ی موارد پیش‌گفته، فرد یا مسئولین سازمان به طرح شما و رویکردتان برای حل مسأله‌ی موجود اعتقاد ندارند. به طبع در این موقعیت باید با گفت و گو و تعامل بیشتر در تعدیل نظرهای یک‌دیگر بکوشید.

بودجه‌ی در دسترس فرد یا سازمان؛ ممکن است فرد یا سازمان تفکر و طرح شما را بیسندند به حمایت از آن تمایل داشته باشند اما محدودیت منابع مانع حمایت آن‌ها از طرح شما شود.

بنابراین تمایل تمامی سازمان‌ها به حمایت از طرح شما مشابه و برابر نیست و شما با ارزیابی موارد فوق باید بتوانید بهترین حامیان مالی بالقوه‌ی طرحتان را معین کنید. پیش از نوشتن طرح بهتر است درباره‌ی اهداکنندگان کمک و حامیان مالی طرح‌های اجتماع محور تحقیق کامل به عمل آورید:

علاق خاص آن‌ها را بررسی کنید؛ به عنوان مثال بسیاری از سازمان‌ها به مقوله‌ها و طرح‌های مرتبط با توانمندسازی زنان توجه نشان می‌دهند. همچنین اولویت‌های سازمان‌های اهداکننده را نیز در نظر داشته باشید. در مثال مذکور ممکن است توانمندسازی زنان سرپرست خانوار اولویت بیشتری داشته باشد.

می‌زان کمک اهداکنندگان را بررسی کنید؛ اهداکنندگان به شما خواهند گفت که چه میزان اعتبار برای کمک به سازمان‌های غیردولتی در نظر گرفته‌اند.

ساختار (قالب) نوشتن طرح برای اهداکنندگان مختلف، متفاوت است؛ ساختار مورد نظر آن‌ها را بدانید.

مهلت زمانی ارسال طرح‌ها را جویا شوید؛ بسیاری از سازمان‌ها محدوده‌ی زمانی مشخصی (Deadline) را به این موضوع اختصاص می‌دهند.

مسئول و فرد ذی‌ربط را در سازمان مربوط بشناسید؛ اطلاعات مورد نظر خود را از وی کسب کنید. این مسئولین را دورزنید!

اطلاعات حاصل از بررسی‌های فوق باید مدام به روز شوند. بدین منظور شما باید:

- اخبار و اطلاعات منتشر شده (گزارش سالانه، خبرنامه و...) توسط اهداکنندگان را بخوانید.
- به سایت اینترنتی آن‌ها مراجعه کنید.
- به نحو مقتضی با آن‌ها تماس بگیرید (تلفن، مکاتبه، ...).
- توجه داشته باشید که از تلفن برای تکمیل اطلاعات خود در مورد اهداکنندگان استفاده کنید نه برای معرفی و تبلیغ سازمانتان! طی تماس تلفنی، به دنبال ((تعهد گرفتن از افراد (Donor) برای اهدای کمک)) نباشید. بسیاری از مسئولین در سازمان‌های اهداکننده

- افرادی پرمشغله هستند. را با سوالات بی مورد وقت آن ها نگیرید.
- اهداکنندگان از طرح های ((مناسب)) حمایت مالی می کنند و برای داشتن طرح مناسب، باید فکر بدیع، طراحی درست و برنامه ریزی خوب داشت.
- در نوشتن بودجه ی طرح دقت کافی بعمل آورید. ارقام باید واقع بینانه و منطقی تنظیم شده باشند (نه بیشتر و نه کمتر)
- طرح ها را ساده، روان، واضح و خلاصه بنویسید. اجزای طرح باید به خوبی و منطقی با یک دیگر مرتبط باشند. از خط کشی زیر کلمات و گروه بندی جملات استفاده کنید. در صفحه بندی طرح چند صفحه ی سفید برای یادداشت نویسی خوانندگان بگذارید. در شماره گذاری صحیح صفحات دقت کنید.
- حجم زیاد طرح نه تنها تأثیری مثبت در تصمیم گیری اهداکنندگان ندارد، بلکه عموماً منفی قلمداد می شود.
- توجه داشته باشید طرح انتخابی شما نباید متناسب با علایق اهداکنندگان تنظیم شده باشد (Donor Driven) بلکه باید با توجه به رسالت و اهداف خود، طرحی مناسب را به اهداکننده ی مناسب ارائه کنید.

مدیریت طرح اجتماع محور

هم چون هر طرح دیگری، طرح اجتماع محور نیز به مدیریت نیاز دارد. نیروگزینی مناسب، برنامه ریزی مناسب برای اجرا، نظارت بر فرایند اجرا، تأمین منابع مالی، تهیه ی گزارش ها و ارتباط با سایر نهاد ها و همچنین مردم محل از مهم ترین وظایف مدیریت طرح اجتماع محور است.

نکته: مدیر طرح اجتماع محوری یکی از اعضای تیم اجتماع محور است مگر این که نوع و ابعاد طرح به شکلی باشد که تیم یا سازمان اجتماع محور ترجیح دهد با استفاده از منابع موجود و یا استفاده از داوطلبان خارج از محله، فرد یا گروهی را برای مدیریت طرح به همکاری دعوت کند.



خلاصه‌ی فصل

طرح اجرایی (یا پروژه) یعنی انجام یک مجموعه از کارها برای حل یک مشکل در مرحله:

به طور خلاصه یک طرح برای حل یک مسأله یا مشکل در مرحله طراحی می‌شود.

هدف یا هدف‌های واضح و روشن دارد

در یک زمان مشخص (مثلاً سه ماه) انجام می‌شود.

در یک مکان معین (مثلاً محله‌ی الف) اجرا می‌شود.

به منابع مالی نیاز دارد..

به منابع انسانی نیاز دارد.

یک قالب کلی برای تدوین یک طرح دارای اجزای اصلی زیر است:

خلاصه‌ی طرح که در پایان نگارش طرح نوشته و در ابتدای طرح آورده می‌شود.

مقدمه‌ی طرح که تیم یا سازمان اجتماع محور، سوابق و اهداف خود را به خواننده توضیح می‌دهد.

بیان مسأله که به تشریح و تحلیل مشکل مورد نظر می‌پردازد.

هدف کلی طرح که می‌گوید اگر ما طرح را اجرا کنیم و مشکل حل شود چه تغییری در مرحله و مردم رخ می‌دهد.

اهداف خاص که توضیح می‌دهد می‌خواهیم به طور مشخص و قابل اندازه‌گیری در طی اجرای طرح به چه

چیزهایی دست یابیم.

برنامه‌ی اجرایی که شامل جدول فعالیت‌ها و توضیحات آن است و به ما می‌گوید در هر زمانی چه کاری و توسط

چه کسی انجام می‌شود.

برنامه‌ی نظارت و ارزیابی که به خواننده توضیح می‌دهد ما برای نظارت طرح خود چه خواهیم کرد و برای

سنجش میزان دست‌یابی به اهداف از چه شاخص‌هایی استفاده خواهیم کرد.

جدول بودجه بندی که توضیح می‌دهد برای انجام هر مرحله از کار چه قدر پول لازم داریم.

مهم‌ترین دلایل عدم اجرای درست یک طرح اجتماع محور از این قرار است:

نیروی انسانی کافی و مناسب برای اجرا وجود ندارد.

منابع مالی کافی برای اجرای طرح مهیا نمی‌شود.

مردم محل از اجرای آن حمایت نمی‌کنند.

سازمان‌های ذی‌ربط - مثل سازمان‌های دولتی - از اجرای آن حمایت نمی‌کنند.

طرح از ابتدا برای اجرا شدن نوشته نشده بود.

به همین دلیل برای غلبه بر مشکلاتی از این دست باید به همه‌ی این مشکلات فکر کنیم.

اگر طرح بر اساس نیازسنجی واقعی نوشته شده باشد و تیم اجتماع محور مراحل جلب حمایت ذی‌نفعان را به

خوبی پشت سر گذاشته باشد بخش عمده‌ی مشکلات گفته شده با پیش‌نمی‌آید و یا به سادگی حل می‌شود.

همچنین مدیریت طرح علاوه بر تجهیز نیروی انسانی مناسب برای اجرای طرح باید در پی یافتن حامیان مالی و

اجرایی برای طرح باشد.



مؤسسه همراهان توسعه کیانا (۱۳۸۷) طرح نویسی در سازمان های اجتماع محور/ دفتر تحقیق و توسعه معاونت پیشگیری
سازمان بهزیستی کشور
وطن پرست، ابوالفضل و موسوی پدram (۱۳۹۰) اصول مدیریت سازمان های اجتماع محور/ دفتر تحقیق و توسعه سازمان
بهزیستی/ در دست چاپ

فصل دهم

پایش و ارزیابی فرایند مداخله ای اجتماع محور در مقیاس کلان

زهرا اصفهانی

در این فصل چهار چوبی ارائه می‌گردد که از طریق آن به یک تعریف مشترک از مفاهیم پایه‌ی ارزیابی دست یافت. گفتنی است که قرار نداریم کلیه‌ی مباحث ارزیابی را بیان کنیم. بلکه تفاوت ارزیابی طرح (پروژه) و ارزیابی برنامه (کل فرایند مداخله) مشخص کنیم و بدانیم نیاز هست برای تصمیم‌گیری‌های اساسی، کل برنامه‌ی مداخله مورد ارزیابی قرار گیرد. نکته‌ی مهم این است که مفاهیم این فصل برای کارشناسان سازمان در سطح استانی و کشوری در نظر گرفته شده است. تسهیلگران در سطوح محلی باید ارزیابی طرح را انجام دهند.

در پایان این فصل انتظار داریم خوانندگان:

- تفاوت ارزیابی طرح را با ارزیابی برنامه درک کنند.
- با مفاهیم پایش و ارزیابی آشنا شوند.
- تعریف، انواع و کاربرد شاخص را در ارزیابی بدانند.
- عناصر اصلی یک طرح ارزیابی را بشناسند.

مفاهیم اصلی را که انگیزه ذی‌نفعان را به مشارکت در برنامه بالا می‌برد را در گزارش طرح ارزیابی بیاورند.

در پایان فصل قبلی، تیم اجتماع محور براساس ارزیابی‌های انجام شده توانست مشکل دارای اولویت مردم محله را با کمک خودشان تشخیص دهد و طرح یا طرح‌هایی را برای حل مشکل تعیین، اجرا و سپس آن را ارزیابی کند

در اینجا این سؤال مطرح است که اگر ارزیابی طرح‌های یک محله انجام شد و نتایج آن هم در قالب گزارشی به اعضای تیم، افراد محل و به حامیان طرح ارسال شد، آیا کار به اتمام رسیده است؟

آیا اهداف طرح با اهداف کل فرایند مداخله‌ی برنامه‌ریزی اجتماع محور یکی است؟
چطور بفهمیم برنامه‌های اجرا شده در یک استان با اهداف برنامه‌ی اجتماع محور یعنی مشارکت و توانمندسازی مردم هم خوانی داشته است؟

زمانی که ستاد بهزیستی استان اطلاعات مربوط به اجرای فعالیت‌های اجتماع محور را در محله‌های مختلف جمع بندی کرد براساس چه شاخص‌هایی می‌تواند به سازمان بهزیستی کشور اعلام کند در اجرای برنامه موفق بوده است؟

بهزیستی کشور با چه روشی و با ارائه‌ی چه شاخص‌هایی می‌تواند میزان کارایی برنامه‌ها را بسنجد، چگونه در باید کدام قسمت از برنامه‌ها باید تغییر کنند، کدام قسمت‌ها باید تقویت شوند، آیا اصولاً برنامه‌های اجرا شده به کاهش بروز و یا شیوع اعتیاد منجر شده‌اند، آیا عوامل خطر ساز در سطح کشور کاهش و عوامل محافظ افزایش یافته‌است و یا این که اصولاً کارایی نداشته‌اند و باید از اساس تغییر کنند. همان گونه که در فصول مختلف این راهنما مطرح شد فرایند مداخله‌های اجتماع محور با ارزیابی برای امکان سنجی موفقیت برنامه در یک محله، انتخاب محله و ورود به آن، شروع می‌شود و با تشکیل تیم، تحلیل ذی‌نفعان، ارزیابی نیازها و تعیین مشکل دارای اولویت و تدوین طرح برای حل آن ادامه می‌یابد. هر کدام از مراحل فرایند مداخله در پایان اجرای برنامه باید با استفاده از شاخص‌های مشخص مورد ارزیابی قرار بگیرند.

موضوع مهم تر آن که هدف اصلی برنامه مشارکت مردم در تمام مراحل فرایند می‌باشد و باید به اقتدار افزایی در جوامع محلی منجر گردد لذا این امر مهم نباید از دید برنامه ریزان مورد غفلت قرار گیرد و باید با حساسیت زیاد اندازه گیری شود.

برای یافتن جواب سؤالات فوق در تمام سطوح، باید نظام پایش و ارزیابی طرح و برنامه (کل فرایند مداخله) تدوین و اجرا شود.

به نظر شما پایش و ارزیابی طرح Project Evaluation با پایش و ارزیابی برنامه Program Evaluation فرایند مداخله‌ی اجتماع محور چه تفاوت‌هایی با هم دارند؟

طرح به عنوان واحدی از فرایند مداخله‌های اجتماع محور است و ارزیابی طرح، اندازه گیری میزان موفقیت طرح در رسیدن به اهداف از قبل تعیین شده، مطابق با برنامه ریزی طراحی شده می‌باشد.

اندازه گیری میزان موفقیت طرح دو هدف عمده دارد:

- اثبات آن که طرح در انجام فعالیت‌ها و رسیدن به اهداف موفق بوده است.
- تولید مستندات که مجریان طرح و سایر ذی‌نفعان بتوانند با قضاوتی صحیح برای اقدامات آتی برنامه ریزی و تصمیم گیری کنند.
- بهبود روند انجام طرح جاری و طرح‌های آتی
- انجام تغییرات لازم در حین اجرای طرح

همان گونه که در ابتدای مباحث مطرح شد طراحی، اجرا و ارزیابی طرح گام آخر از فرایند مداخله‌های اجتماع محور است. لذا پایش و ارزیابی آن نیز به معنای پایش و ارزیابی کل فرایند نیست. ارزیابی برنامه، روش نظام دار جمع‌آوری، تحلیل و گزارش اطلاعات درباره‌ی یک برنامه است که

نتایجش بر روی تصمیم گیری در خصوص آن برنامه تأثیر می گذارد.

ارزیابی به ما کمک می کند تا مطالعه و بررسی کنیم که کجا هستیم و نیاز هست به کجا برویم. گاهی فراموش می کنیم ببینیم آیا کاری که انجام می دهیم همان کاری است که می خواستیم انجام دهیم.

یک برنامه، مجموعه یی از فعالیت ها است در جهت رسیدن به دستاوردهایی خاص در سطوح فردی، گروهی و اجتماع محلی

به عنوان مثال اجرای مداخله هایی جهت کاهش بیکاری در سطح محله های یک شهر یک برنامه است یا مجموعه فعالیت های انجام شده جهت بهبود تغذیه ی کودکان در یک یا چند منطقه ی آموزش و پرورش یک برنامه است. یک برنامه می تواند حاوی تعدادی طرح باشد.

وقتی ارزیابی برنامه را انجام می دهیم باید به سؤالات ذیل جواب دهیم:

- ما چه برنامه یی را اجرا می کنیم؟
- چگونه آن را انجام می دهیم؟
- چه کسانی در اجرای آن مشارکت می کنند؟
- وسعت و اندازه ی اجرای آن چه میزان است؟
- تأثیر برنامه چیست؟
- اگر برنامه را به شکلی متفاوت انجام دهیم مفیدتر خواهد شد؟
- پاسخ به پرسش های بالا از راه پایش و ارزیابی به دست می آید.

پایش

پایش از مصدر پاییدن و به معنی مواظب بودن است. پایش به معنای پاییدن انجام صحیح تمام فعالیت هایی است که شما برای رسیدن به اهدافتان برنامه ریزی کرده اید. در پایش بررسی می کنید که آیا فعالیت های پیش بینی شده، در زمان معین، با نیروی انسانی، ابزار، شیوه های مورد نظر، در مدت مشخص و با هزینه ی معین انجام شده است یا خیر. در بعضی موارد پایش صرفاً بر روی خروجی فعالیت ها اعمال می شود. پایش به پرسش های درباره ی چگونگی اجرای برنامه و میزان دستیابی به اهداف می پردازد. تمرکز آن بر سؤالاتی مانند سؤالات ذیل می باشد:

- آیا برنامه مطابق برنامه ریزی انجام شده، اجرا گردید؟
- آیا برنامه به اهداف خاص خود رسید؟
- آیا فعالیت ها به درستی انجام شدند؟
- شرکت کنندگان در برنامه چه خدمات و یا مطالبی را دریافت کردند؟
- آیا ذی نفعان درست انتخاب شده بودند؟
- موانع و مشکلات سر راه اجرای برنامه چیست؟

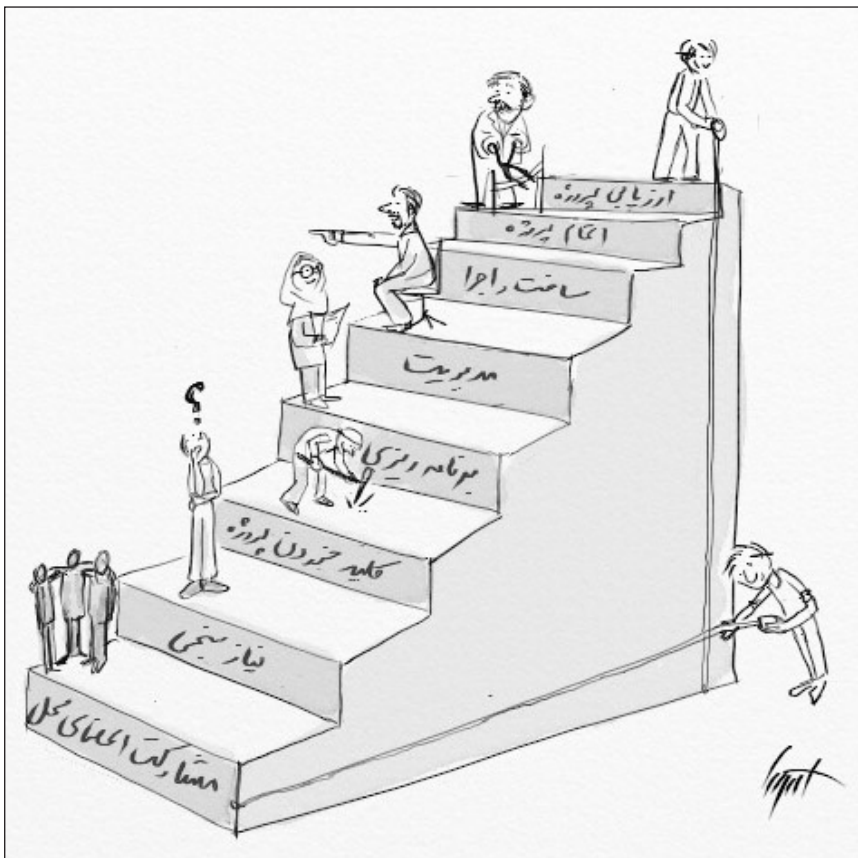
در پایش، سعی بر یافتن نقاط قوت و ضعف برنامه است. پایش می گوید چه قسمت هایی از برنامه باید به همین شکل انجام شود و چه قسمت هایی باید تغییر کند و یا حذف شود.

ارزیابی نتایج

ارزیابی نتایج به ارزیابی نتایج حاصل از اجرای طرح و یا برنامه می پردازد و به سه دسته تقسیم می شود. **نتایج فوری** که بلافاصله بعد از انجام فعالیت حاصل می شود. **نتایج میان مدت** که بعد از انجام کلیه فعالیت ها حاصل می شود و **نتایج بلند مدت** یا تأثیر نهایی که به اثرات بلند مدت برنامه می پردازد. به عنوان مثال در نتیجه ی فوری منظور این است که آیا کلاس برگزار شد، آیا شرکت کنندگان در دوره مورد نظر شرکت کردند؟

در نتایج میان مدت تمرکز بر سؤالاتی مانند سؤالات ذیل است:

- آیا در دانش، نگرش و رفتار شرکت کنندگان تغییری ایجاد شد؟
- آیا بعد از ورود به محله تیم اجتماع محور شکل گرفت، فعالیت تیم تا چه زمانی دوام پیدا کرد؟
- ارزیابی نهایی و یا بلند مدت به دنبال نتایجی فراتر از نتایج مستقیم و بی درنگ است، آثار طولانی مدت



و غیر مستقیم برنامه را مورد بررسی قرار می دهد و اغلب بر تغییرات اساسی حاصل از اجرای برنامه در طول چند سال، تمرکز دارد.

به عنوان مثال این نوع از ارزیابی به دنبال اندازه گیری تغییراتی است که در بروز و شیوع اعتیاد در طول چندین سال اجرای برنامه ی پیشگیری از اعتیاد در اجتماع رخ می دهد.

ارزیابی از هر نوعی که باشد به ابزاری برای سنجش میزان دستیابی به اهداف برنامه نیاز دارد. شاخص، ابزار این سنجش است.

شاخص ها به منزله ی معیارهایی هستند که به وسیله آن ها می توان کمیت، کیفیت و یا تغییر یک موضوع را اندازه گیری کرد. از آن جا که بررسی و تجزیه و تحلیل موضوعات نیازمند اطلاعات مناسب است شاخص ها اولین مجموعه ی اطلاعات را در مورد یک موضوع به دست می دهند و در واقع، اولین پل ارتباطی کارشناس با موضوع مورد نظر هستند.

شاخص

شاخص معیاری است که به طور مستقیم یا غیر مستقیم تغییرات وقایع یا وضعیت ها را اندازه گیری می کند و با استفاده از داده های خام اطلاعاتی مفید جهت مقایسه با استانداردها، بین بخش های مختلف یا دوره های زمانی را فراهم می سازد.

کلمه ی شاخص یا Index بیش تر به مفهوم کاربردی آن برمی گردد و راهنمایی است که در کم ترین زمان ماهیت و هویت وجودی یک چیز را نشان می دهد. شاخص ها، نکاتی بارز و برجسته هستند که فرد با کمک آن ها می تواند اطلاعات عظیم و فراوان در مورد یک پدیده را (خواه این پدیده یک شی باشد و خواه یک اتفاق یا روند حرکتی) طبقه بندی کند و با استفاده از آن با سرعت و دقت بیشتر به بررسی تحولات پدیده ی مذکور بپردازد. بر این اساس از شاخص به عنوان یک راهنما برای بررسی تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استفاده شده است. این راهنماها ملاک ها و محک هایی هستند که وجود یک پدیده را نمایان می کنند و به عنوان علامت مشخص کننده ی وضعیت محسوب می شوند.

بین مفهوم «شاخص» و «نماگر» تفاوت وجود دارد. نماگر از ریشه ی لغوی نمابه معنای نشان دهنده و نمایان کننده گرفته شده و معادل کلمه ی Indicator است. نماگرها، ابزارهای ریاضی برای سنجش موقعیت، تغییرات و تحولات یک پدیده طی زمان به شمار می روند. نماگرها را می توان یک مجموعه از اعداد تعبیر کرد که برای سنجش تغییرات عددی یک پدیده ی مفروض به کار می روند. این اعداد به صورت منفرد یا با ترکیب و استفاده از نسبت های ریاضی، نشان دهنده ی تحولات رخ داده در پدیده ی مورد بررسی می باشند. شاخص ها در واقع نوعی نماگر محسوب می شوند، اما این نماگرها باید دارای

ویژگی‌های خاصی باشند، به طوری که هر نماگری «شاخص» نیست. در کل شاخص اندازه‌ی بی‌است که اجزای مختلف یک مفهوم کمی یا کیفی را نشان می‌دهد. شاخص‌ها، ترکیبی از نشانه‌ها، علائم و نماگرها هستند.

مرز بین شاخص و نماگر نیز در این نکته خلاصه می‌شود. نماگرها تغییرات و تحولات یک پدیده را نشان می‌دهند، اما به طور صریح و دقیق نمی‌توانند درباره‌ی نوسان‌ها قضاوت کنند. لیکن شاخص‌ها قادر هستند در مورد نوسان‌ها قضاوت‌های ارزشی ارائه کنند و پژوهشگر یا تحلیلگر می‌تواند بر مبنای آن‌ها به صراحت یک پدیده را ارزیابی کند. برای آگاهی دقیق از تحولات یک پدیده با کمک نماگرها نیاز است تحلیل‌هایی نیز صورت گیرد. به عنوان مثال، افزایش تعداد دختران، «کاهش تعداد پسران بیشتر از کاهش تعداد دختران» یا «افزایش تعداد دختران بیشتر از افزایش تعداد پسران» باشد. در این جانی می‌توان به طور دقیق گفت چه نوع تحولی صورت گرفته است. بر اساس این ویژگی خاص، طی دودهمی اخیر سعی شده که از یک نماگر در سیاست‌گذاری‌ها و بررسی‌ها کم‌تر استفاده شود و بیش‌تر از ترکیب دو یا چند نماگر، یک شاخص مناسب برای بررسی طراحی و تدوین گردد.

انواع شاخص‌ها

شاخص‌های پایش: به شاخص‌هایی گفته می‌شود که ورودی‌ها و فرایندها را در یک طرح بررسی می‌کند یا به عبارتی پایش به معنی اندازه‌گیری منظم متغیرها در طول زمان است. شاخص‌های پایش، خود به دو دسته‌ی زیر تقسیم می‌شوند:

شاخص‌های ورودی که به اطلاعات مورد نیاز برای انجام فعالیت‌ها برمی‌گردد. مانند تعداد کودکان واجد شرایط واکسیناسیون و یا تعداد افراد در معرض رفتارهای پرخطر

شاخص‌های فرآیندی که فعالیت‌های در حال اجرا را اندازه‌گیری می‌کند. مانند میزان پیشرفت برنامه‌ی واکسیناسیون، میزان افراد در معرض رفتارهای پرخطر که تحت پوشش برنامه‌ی اجتماع محور قرار گرفته‌اند.

شاخص‌های نتایج: شاخص‌هایی که خروجی‌ها و هدف‌نهایی را می‌سنجد یا به عبارتی آن چیزی را اندازه‌گیری می‌کند که در پایان یک برنامه حاصل می‌شود.

شاخص‌های نتایج، نیز به سه دسته زیر تقسیم می‌شوند:

□ شاخص خروجی (Output Index): شاخص‌هایی که اولین خروجی ناشی از فعالیت‌ها را اندازه‌گیری می‌کند مانند میزان پوشش واکسیناسیون، تعداد افراد در معرض رفتارهای پرخطر آموزش دیده

□ شاخص نتیجه (Outcome Index): شاخص‌هایی که پیامد فعالیت‌ها و یا نتایج کوتاه مدت

برنامه رانشان می دهد مانند میزان ایمنی ناشی از واکسیناسیون، میزان تغییر دانش، نگرش و رفتارهای افراد در معرض خطر تحت پوشش برنامه

□ شاخص اثر (Impact Index): شاخص هایی که اثرات بلند مدت فعالیت ها را نشان می دهد. مانند میزان کاهش مرگ و میر ناشی از بیماری قابل پیشگیری با واکسن، کاهش رفتارهای پرخطر در گروه هدف و یا کاهش بروز و شیوع اعتیاد

شاخص های کمی و کیفی

شاخص های کمی معمولاً یک یا چند عدد و یا یک عدد کسری مثل نسبت چیزی به چیز دیگر می باشد. شاخص های کیفی به وجود و یا عدم یک مفهوم مثل میزان رضایت، مشارکت و... می پردازد. مهم ترین پرسش درباره استفاده از این دو نوع شاخص آن است که از هر کدام این شاخص ها در کجا استفاده کنیم. پاسخ، به هدف ارزیابی برمی گردد. اگر هدف اندازه گیری اقتدارافزایی در یک محله ی تحت پوشش برنامه باشد باید از شاخص کیفی استفاده کنیم. اما برای اندازه گیری یک فعالیت مشخص مثل تعداد حامیان یک برنامه از شاخص کمی استفاده می شود.

سنجش شاخص های کیفی به ابزارهای متفاوت و اغلب پیچیده تری نیاز دارد. یکی از راه کارهای معمول تبدیل داده های کیفی به اطلاعات کمی است. مثلاً وقتی می گوئیم ((تعداد افرادی دارای رضایت بالا از یک خدمت ارائه شده)) در حال بیان یک شاخص کیفی هستیم که احتمالاً با روش هایی مثل پرسش نامه و یا مصاحبه میزان رضایت باطیفی از خیلی ضعیف تا خیلی زیاد سنجیده می شود. **شاخص ترکیبی** برای ارزیابی و سنجش مفاهیم چند بعدی به کار گرفته می شود که توسط یک سنجش خاص و منفرد قابلیت اندازه گیری ندارد. برای نمونه، مفاهیمی هم چون رقابت پذیری، اعتماد، پایداری، جامعه ی دانش بنیان و سایر موارد همگی مفاهیمی چند بعدی است و توسط یک سنجش قابل اندازه گیری نیست.



هنگام طراحی برنامه و یک طرح خاص باید شاخص‌های اندازه‌گیری را برای همه‌ی مراحل از ورودی‌ها تا خروجی‌ها مشخص و طرح ارزیابی آن را تدوین کرد.

طرح پایش و ارزیابی

داشتن یک طرح پایش و ارزیابی بهترین راه است که تضمین می‌کند شما تا حد ممکن یک برنامه و یا یک محصول خوب داشته باشید. طرح ارزیابی، یک مجموعه سؤالات ساده اما مهم درباره‌ی اهداف برنامه، گروه هدف برنامه (مثل جامعه‌ی محلی، تسهیلمان، اعضای تیم، شرکای مالی و...)، طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج مورد نظر می‌باشد.

وقتی درباره‌ی طرح می‌اندیشید و سؤالات را طراحی می‌کنید به طور جدی ملاحظه‌های مالی و اجرایی آن را در نظر داشته باشید.

چرا باید یک طرح پایش و ارزیابی داشته باشیم؟

یک طرح ارزیابی:

- راهنمایی می‌کند تا قدم‌های پایش و ارزیابی را مشخص کنیم.
- کمک می‌کند اطلاعات مورد نیاز و نیازهای واقعی ذی‌نفعان را طبقه‌بندی کنیم.
- راهنمایی می‌کند اطلاعاتی را جمع‌آوری نکنیم که مورد نیاز نیست.
- کمک می‌کند مشخص کنیم بهترین راه ممکن برای به دست آوردن اطلاعات مورد نیاز چیست؟
- کمک می‌کند زمان واقعی را برای اجرای طرح با دلایل برآورد کنیم.
- کمک می‌کند ابتکار عمل داشته باشید.
- چگونه یک طرح پایش و ارزیابی را تهیه کنیم؟
- چهار گام اصلی تهیه و توسعه‌ی یک طرح ارزشیابی شامل موارد ذیل است:
- به طور روشن اهداف کلی و اختصاصی برنامه را مشخص کنید.
- سؤالات را طراحی کنید.
- روش‌های ارزیابی را مشخص کنید.
- آخرین زمان اجرای فعالیت‌های ارزیابی را مشخص کنید.
- در طراحی و اجرای یک برنامه عملیاتی ارزیابی تأکید ما بر این است که کارکنان دست اندر کار برنامه، اعضای جامعه‌ی محلی و سایر ذی‌نفعان در آن شرکت کنند نه این که فقط به متخصصان سپرده شود.

چه زمانی باید طرح پایش و ارزیابی را تهیه کرد؟

- در اولین فرصت ممکن
- بهترین زمان، قبل از انجام فعالیت‌ها است.
- اگر بعد از برنامه بود در نزدیک‌ترین زمان باید انجام دهید.

باید به خاطر داشته باشید ارزیابی یک فعالیت جدید نیست که از طریق آن برنامه‌ی خود را توسعه دهیم. در واقع مادرستی و شایستگی برنامه‌هایمان را از ابتدا و در تمام طول زمان کار می‌سنجیم.

اگر ارزیابی با استانداردهای مشخص و تعریف شده در کل محله‌ها انجام شود، نتایج آن در سطح محله‌های مختلف یک استان قابل مقایسه خواهد بود و می‌توان با ارزیابی نتایج تمام محله‌ها، سیمایی از عملکرد استان در حوزه‌ی پیشگیری از اعتیاد در محله‌ها را نشان داد و همین‌طور با جمع‌بندی نتایج عملکرد استان‌ها می‌توان به نتایجی بسیار مهم در خصوص اثرات برنامه در کشور رسید.

نمونه‌یی از سؤالات طرح پایش و ارزیابی:

آیا محله‌ی انتخاب شده برای اجرای مداخله‌های اجتماع محور مناسب بود؟

- آیا در ابتدای ورود به محله با معتمدین محله ارتباط برقرار شد؟
- چه کسانی در برنامه مشارکت کرده‌اند؟
- آیا افراد شرکت‌کننده از کل جامعه‌ی محلی بوده‌اند یا از گروه‌هایی از آنان؟
- آیا در طول برنامه عده‌یی از برنامه خارج و عده‌یی به آن داخل شده‌اند، اگر بلی چرا؟
- مشارکت کنندگان چند ساعت در برنامه‌های محله فعالیت داشته‌اند؟
- آیا افراد مشارکت‌کننده از فعالیت‌های انجام شده راضی بوده‌اند؟
- چه برنامه‌هایی برای رسیدن به اهداف طراحی شده‌اند؟
- برای ایجاد تغییر رفتار در گروه هدف چند نوع متفاوت از برنامه در محله انجام شده است؟
- چه رفتارهایی تغییر کرده است؟
- بعد از اتمام برنامه چه تغییراتی در محله ایجاد شده است؟
- نتایج برنامه چه بوده است، آیا نتایج منفی هم به وجود آمده است؟
- چه نتایجی از اجرای ارزیابی به دست می‌آید؟
- با ارزیابی مشخص خواهد شد که ما کجا هستیم و به چه سمتی حرکت می‌کنیم و چطور برنامه‌هایمان را توسعه خواهیم داد. از طریق ارزیابی می‌توانیم روی سیاست‌گزاران و حامیان برنامه تأثیر بگذاریم.
- در می‌یابیم در محله چه کارهایی انجام می‌شود و چه کارهایی انجام نمی‌شود و این اطلاعات را به محلات و تیم‌های مختلف ارائه دهیم.

-مهم ترین محصول ارزیابی گزارشی از نتایج آن است که باید به افراد سهیم در برنامه ارائه دهیم.

گزارش ارزیابی شامل موارد ذیل می باشد:

چالش های مهم:

- ☑ ارزیابی در سطح کلان توسط ارزیابان داخلی و خارجی انجام نمی شود.
- ☑ هم زمان با طراحی برنامه، طرح ارزیابی آن تهیه نمی شود.
- ☑ معمولاً گزارش ارزیابی برای ذی نفوذان در سطوح مختلف استانی و کشوری ارائه نمی شود.

- تغییرات مورد انتظار
- در گزارش به تأثیری پردازید که مورد انتظار ذی نفعان برنامه بوده است و مطمئن باشید به مسایلی می پردازید که آن ها مایل به شنیدن آن هستند.
- نشان دهید که برنامه ی اجرا شده چطور به اهداف خود رسیده است.
- گزارش کنید که برنامه به چه شکل رفتارهای کارگزاران محلی را تغییر و یا رفتارهای مخاطره آمیز را کاهش و عوامل محافظ را افزایش داده است.
- با تلاش هایی که گروه محلی انجام داده در آگاهی عمومی نسبت به پیشگیری از اعتیاد چه تغییری به وجود آمده است.

□ گزارش کنید چطور افراد محله در اجرای برنامه مشارکت کرده و یا از فعالیت های تیم حمایت کرده اند.

□ نشان دهید آیا تغییری در اقدامات و قوانین محلی ایجاد شده است.

□ گزارش می تواند به شکل ارائه ی اطلاعات خلاصه شده و یا نمودارهای قابل فهم باشد. این گزارش ها می تواند به صورت ماهانه، فصلی و یا سالانه باشد. در فصل بعدی به روش های مستندسازی و تدوین گزارش برنامه ها خواهیم پرداخت.

خلاصه‌ی فصل

در ارزیابی برنامه (کلیه‌ی فرایند مداخله) اهداف نهایی، میان مدت و کوتاه مدت برنامه مورد سنجش قرار می‌گیرد. به عنوان مثال اهداف نهایی برنامه‌ی اجتماع محور که افزایش مشارکت اجتماعی و افزایش توانایی اجتماعات برای حل مشکلات و کنترل نسبی بر زندگی خود است باید در انتهای برنامه ارزیابی شود. این نوع از ارزیابی با ارزیابی یک طرح تفاوت دارد مثلاً طرح ((کاهش فرار از مدرسه در یک محله)) که هدف نهایی آن تغییر در میزان فرار از مدرسه قبل از اجرای طرح با بعد از اجرای آن است.

برای سنجش هر مداخله باید آن مداخله هنگام اجرا مورد پایش قرار بگیرد تا از اجرای برنامه، مطابق با برنامه‌ریزی از قبل انجام شده اطمینان حاصل گردد و بعد از اجرا هم باید به ارزیابی نتایج کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت پرداخت.

شاخص‌ها ابزار مورد نیاز برای دستیابی به اهداف هستند. شاخص معیاری است که به طور مستقیم یا غیر مستقیم تغییرات وقایع یا وضعیت‌ها را اندازه‌گیری می‌کند و با استفاده از داده‌های خام، اطلاعاتی مفید جهت مقایسه با استانداردها، بین بخش‌های مختلف یا دوره‌های زمانی مختلف را فراهم می‌سازد. انواع مختلف شاخص‌ها، شامل شاخص‌های پایش، نتایج، کمی، کیفی و ترکیبی می‌باشند.

هنگام طراحی برنامه و یا یک طرح خاص باید برای کلیه‌ی مراحل از ورودی‌ها تا خروجی‌ها شاخص‌های اندازه‌گیری را مشخص و طرح ارزیابی آن را تدوین کرد. تهیه و توسعه‌ی یک طرح ارزیابی چهار گام اصلی دارد. ابتدا باید به طور روشن اهداف کلی و اختصاصی برنامه را مشخص کرد، بعد سؤالات مربوط به هر هدف را طراحی و سپس مشخص کرد برای یافتن پاسخ هر سؤال از چه روش ارزیابی استفاده کرد مثلاً پایش و یا ارزیابی نتایج و یا بررسی فرایند. در نهایت زمان مورد نظر را برای اجرای فعالیت‌های ارزیابی مشخص کرد.



اسکندری پور، ابراهیم (۱۳۹۳)، شبکه‌های اجتماعی اینترنتی، سوره مهر
 حاجی پور، الهام، (۱۳۹۲)، انواع و طبقه‌بندی شاخص‌ها، سایت shahamat
 مجمع تشخیص مصلحت نظام، (۱۳۹۳)، تعریف و ویژگی‌های شاخص‌های نظارت و ارزیابی
 ونظارت، سایت info@maslahat.ir
 موسوی شندی، پدرام، قازاریان ماریت، وطن پرست، ابوالفضل (۱۳۹۲) پایش و ارزیابی طرح، مرکز
 توسعه پیشگیری، معاونت پیشگیری و درمان اعتیاد بهزیستی کشور
 یوسفی سادات، محرم، (۱۳۹۰) فرایند توانمندسازی اجتماع محور
 عطوفی کاشانی، طاهره، (۱۳۹۳)، شاخص، پژوهشکده باقر العلوم

The work group for community health and development (2013), community tool box,
 Chapter Chapter 36. Introduction to Evaluation, the University of Kansas

The work group for community health and development (2013), community tool box,
 Chapte Chapter 37. Operations in Evaluating Community Interventionsr, the
 University of Kansas

Quinton E. Baker, Denise A. Davis, Ron Gallerani Victoria Sánchez, Claire Viadro (2000),
 An Evaluation Framework for Community Health Programs, University of South
 Carolina

فصل یازدهم

اصول خروج از اجتماع محلی

دکتر ابوالفضل وطن پرست

خروج از اجتماع، یک مرحله‌ی مهم و حساس از برنامه‌ی اجتماع محور است. عقیده بر این است که تسهیلگر اجتماع محور باید از هنگام ورود به اجتماع برنامه‌یی برای خروج به موقع و منطقی از اجتماع محلی داشته باشد. این خروج نباید به فرایند لطمه بزند و همچنین آن اندازه دیر هنگام نباشد که مشکل وابستگی اجتماع را تشدید کند. در این فصل انتظار داریم خوانندگان در پایان:

- از اهمیت برنامه‌ریزی برای خروج آگاه شوند.
- اصول کلی در برنامه‌ی خروج را بشناسند.

همچنین قادر باشند:

- موانع اصلی خروج تسهیلگر را از اجتماع خود مشخص کنند.
- یک برنامه‌ی متناسب با شرایط برای خروج طراحی کنند.

آیا به فرزند خود دوچرخه سواری یاد داده‌اید؟ به خاطر دارید چگونه این کار را کرده‌اید؟ معمول است که به دوچرخه‌ی کودکان خردسال چرخ‌های کوچک کمکی می‌بندد. وقتی چرخ‌های کمکی را باز می‌کنید تا مدتی سعی می‌کنید پشت دوچرخه را بگیرید و در حالی که فرزندتان پامی‌زند به دنبالش بدوید. تا کجای شهر می‌توانید دنبال فرزندتان بدوید؟ همه‌ی مادرچنین موقعیتی قرار داشته‌ایم و بالاخره مجبور بوده‌ایم که دوچرخه را رها کنیم. مجبور شده‌ایم کودکمان را رها کنیم تا با دوچرخه‌اش برود... تا ته دنیا شاید! هر اندازه کودکمان را بهتر آموزش داده باشیم، هر اندازه تمرین‌های درست‌تری انجام داده باشد، با خیال راحت رهایش می‌کنیم و او نیز با اعتماد به نفس بالاتری رکاب خواهد زد و دنبال زندگی خویش خواهد رفت.

((عشق ما نیازمند رهایی است نه تصاحب))

به عنوان یک تسهیلگر چه زمانی باید جامعه محلی را رها کنیم و اجازه دهیم خودش به تنهایی رکاب بزند و مشکلاتش را مشخص کند و به حل آن‌ها بپردازد؟

ضرورت خروج تسهیلگر از اجتماع محلی

چالش اساسی

بیشتر ما دوست داریم نقش قهرمان را ایفا کنیم. دلمان می‌خواهد همواره اعضای جامعه‌ی محلی و کسانی که با آن‌ها در ارتباط هستند از ما به عنوان کسی نام ببرند که مشکلات مردم را حل کرده و می‌کند. در بیشتر محله‌ها کارشناسانی که نقش تسهیل‌گران را بازی می‌کنند به سادگی به اعضای جامعه‌ی محلی اجازه عرض اندام نمی‌دهند و از اتفاقاتی که ممکن است به ضرورت خروج کارشناس از اجتماع منجر شود، اجتناب می‌کنند.

به یاد بیاورید که هدف غایی برنامه‌ی اجتماع‌محور تلاش برای مقتدر شدن اجتماع محلی است. قرار است اجتماع محلی با اتکا به توان خود مشکلاتش را حل کند. ورود تسهیلگر به اجتماع محلی بنا بر این ضرورت انجام شد که اجتماع به کمک نیاز داشت تا حرکتی را آغاز کند. قرار بود ما به عنوان تسهیلگر به اعضای محله کمک کنیم تا یاد بگیرند چگونه مشکلات خود را شناسایی کنند و از دارایی‌های خود برای حل آن‌ها سود ببرند. بدیهی است زمانی فرا خواهد رسید که جامعه‌ی محلی دیگر به

کمک ما نیاز نخواهد داشت. اگر این اتفاق پس از مدتی طولانی رخ ندهد جایی از فرایند اجتماع‌محور به درستی پیش نرفته است. درست مثل فرزندی که تا سال‌های پس از بلوغش همچنان به والدینش وابسته باقی بماند. باید بدانیم یا در ساختار اجتماع اشکال اساسی و در اعضا و نهادها و همچنین ارتباط‌های اجتماعی نقایص جدی وجود دارد و یا ما به عنوان تسهیلگر کارمان را خوب انجام نداده‌ایم.



نکته‌ی مهم: ضرورت خروج از فرایند در باره‌ی تسهیلگران درونی هم وجود دارد. در این حالت تسهیلگر به عنوان بخشی از جامعه محلی در اجتماع حضور دارد و نقش خود را به عنوان یک عضو اجتماع ایفا می‌کند اما باید نقش خود را به عنوان تسهیلگر فراموش کند و فرایند را به تیم اجتماع محور بسپارد.

چه زمانی باید به خروج فکر کنیم؟

تسهیلگر برنامه‌ی اجتماع محور همان زمان که برای ورود به اجتماع برنامه‌ریزی می‌کند باید طرحی برای خروج داشته باشد. این طرح یک برنامه زمانی ثابت نیست بلکه بر اساس مسیری که قرار است طی شود اتفاق می‌افتد. تسهیلگر می‌داند که:

زمانی باید از اجتماع خارج شود.

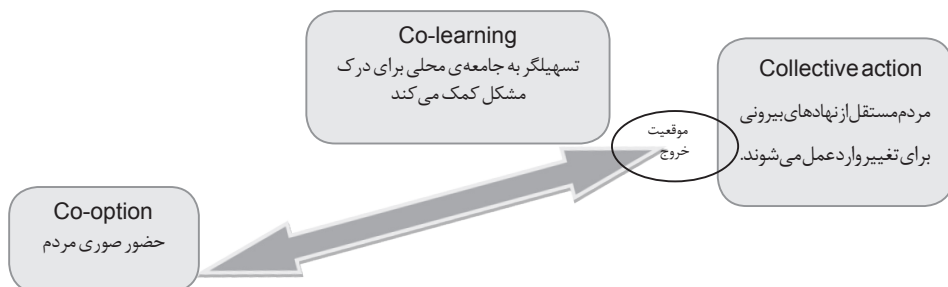
زمان خروج را فرایند تعیین می‌کند. یعنی بر اساس آمادگی اجتماع برای استقلال کامل تعیین می‌شود. تسهیلگر در طول فرایند علایم توانمند شدن اجتماع را رصد می‌کند.

تسهیلگر بر اساس وضعیت اولیه‌ی اجتماع و فرایند طی شده، برنامه‌های احتمالی خروج را مد نظر قرار می‌دهد.

تسهیلگر اجتماع محور از لحظه‌ی ورود به اجتماع، برای خروج موفق از اجتماع یک برنامه دارد.

برای روشن شدن موضوع یک بار دیگر به سطوح مشارکت نگاه کنیم:

به خاطر دارید که در بالاترین سطح مشارکت جامعه‌ی محلی بدون حضور آغازگر بیرونی به اقدام دست می‌زد. یک گام پیش از آن زمانی بود که جامعه محلی و آغازگر بیرونی دانش و تجربه‌ی خود را به اشتراک می‌گذاشتند و آغازگر بیرونی در اقدام‌های اجتماع محلی نقشی تسهیلگرانه ایفا می‌کرد. چنان که در نمودار می‌بینید زمانی که جامعه محلی به حالت بلوغ مشارکت رسیده است از تسهیلگر خبری نیست. در فاصله‌ی میان وضعیتی که تسهیلگر به جامعه محلی برای درک مشکل کمک می‌کند و دو طرف دانش و تجربه‌ی خود را به اشتراک می‌گذارند (Co-learning) تا مرحله‌ی بعد که مردم مستقل از نهادهای بیرونی وارد عمل می‌شوند (Collective Action)، تسهیلگر باید به تدریج از جامعه‌ی محلی خارج شده باشد.





اصول خروج از اجتماع

- خروج از اجتماع نیازمند رعایت اصولی است تا به برنامه اجتماع محور خدشه‌یی وارد نشود.
- آیا زمان برای خروج مناسب است؟
- انتخاب زمان خروج از اهمیت بالایی برخوردار است. اگر تسهیلگر پیش از آمادگی اجتماع برای پذیرش همه‌ی مسئولیت‌ها را داشته باشد از اجتماع خارج شود، ممکن است به از هم پاشیدن همه‌ی دستاوردهای برنامه یا لاقط
- ناتمام ماندن برخی از روندها منجر شود. اما گاهی لازم است تعلل در سپردن مسئولیت‌ها را کنار بگذاریم. برخی فعالیت‌ها تا زمانی که سپرده نشوند به حد کمال نخواهند رسید و تعلل بیش از حد به تقویت مشکل وابستگی اجتماع به تسهیلگر منجر می‌شوند.

چه کسی (یا کسانی) مسئولیت برنامه‌ها را به عهده خواهند داشت؟

پیش از خروج باید به تیم اجتماع محور کمک کنیم تا نقش‌ها را به درستی تعیین کنند و مسئولیت‌ها را به خوبی تقسیم کنند. برای فعالیت‌هایی که تا پیش از این به عهده‌ی تسهیلگر بوده است باید مسئول مشخص، تعیین شود.

نکته: همین مورد کافی است که تسهیلگر از زمان ورود به فکر خروج باشد. یعنی از همان زمان که فعالیت‌ها در اجتماع آغاز می‌شوند باید توانایی افراد در انجام کارها و مسئولیت‌پذیری آن‌ها را تشخیص دهیم تا در زمان خروج به سهولت بتوانیم نقش‌ها را تقسیم و مسئولیت‌ها را مشخص کنیم.

چه آموزش‌هایی لازم است؟

پیش از خروج لازم است به افرادی که مسئولیت‌های جدیدی می‌پذیرند برخی موضوعات آموزش داده شود. بهتر است این آموزش‌ها مدت‌ها پیش از خروج شروع شده باشد تا تیم اجتماع محور برای مدیریت تعارض‌های دوره انتقال و نحوه‌ی برخورد با شرایط عدم حضور تسهیلگر توانایی کافی داشته باشد.

بهترین شیوه برای انتقال مسئولیت‌ها چیست؟

ممکن است تصمیم بگیرید در مدت زمانی طولانی اجتماع را ترک کنید و خرد خرد و آرام آرام مسئولیت‌ها را به اعضای اجتماع بسپارید و نقش خود را کم رنگ‌تر کنید. شاید شرایط را از نظر مقاومت در برابر تغییر و نشانه‌های وابستگی چنان تشخیص دهید که بهتر باشد به سرعت و در زمانی کوتاه نقش خود را کم رنگ کنید و مسئولیت همه‌ی کارها را به تیم اجتماع بسپارید و خارج شوید

نمونه:

از مهم‌ترین فعالیت‌هایی که طی فرایند برنامه‌های اجتماع محور انجام می‌شود؛ گفت‌وگو با مسئولین سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با اجتماع است. (مثلاً شهرداری یا نیروی انتظامی) گاهی برای استفاده از منابعی که سازمانی خاص برای کار در محله‌ها پیش‌بینی کرده است و گاهی برای هماهنگی‌های لازم و دریافت مجوزها از سازمانی خاص. در آغاز فرایند اجتماع محور و تشکیل

تیم داوطلب بهتر است تسهیلگر در مراجعه به این سازمان‌ها و برگزاری جلسات مربوط، همراه اعضای تیم محلی باشد. اما ادامه‌ی طولانی مدت این روند، اعضای جامعه‌ی محلی را از اعتماد به نفس تهی می‌کند و این تصویر در ذهن آن‌ها نقش خواهد بست که بدون تسهیلگر نه می‌توانند جایی بروند و نه می‌توانند با کسی حرف بزنند. در زمان مناسب باید اعضای جامعه‌ی محلی را ترغیب کنیم بدون حضور تسهیلگر سراغ سازمان‌ها و افراد دیگر بروند و با آن‌ها گفت‌وگو کنند.

تعیین مسئولیت‌ها

در صورت خروج آرام شما فرصت دارید تا افراد را با مسئولیت‌هایشان آشنا کنید. در صورت خروج سریع این کار را باید به شیوه‌ی مناسب انجام دهید.

حضور در اجتماع مدتی پس از انتقال مسئولیت‌ها شاید لازم باشد پس از سپردن مسئولیت‌ها تا مدتی در اجتماع حاضر باشید. ممکن است میزان حضور فیزیکی خود را در اجتماع به تدریج کاهش دهید. (کم کردن تدریجی دوز حضور) اما بهتر است در این زمان‌های حضور در کارها دخالت نداشته باشید و حداکثر نقش مشورتی ایفا کنید.

با پایش برخی اختلاف‌ها و تعارض‌های احتمالی در هنگام انتقال در حل برخی تعارضات دوران انتقال به تیم اجتماع محور کمک کنید.

شیوه‌ی ارتباط‌های بعدی با اجتماع باید چگونه باشد؟

شیوه‌ی ارتباط خود را با اجتماع مشخص کنید. اگر می‌توانید حضوری مراجعه کنید برنامه‌ی برای آن پیش‌بینی کنید. آیا می‌خواهید در برخی نشست‌های تیم اجتماع محور به عنوان شنونده حاضر باشید؟ آیا می‌خواهید به طور تصادفی گاهی به محله سر بزنید و دوستان خود را ملاقات کنید؟ آیا انتظار دارید اعضای اجتماع گاهی با شما تماس بگیرند و از کارهایشان به شما خبری بدهند؟ آیا بهتر می‌دانید که گزارش‌های مکتوب تیم اجتماع محور را بخوانید؟

چالش

بارتباط با اجتماع محلی گاهی تحت تأثیر برنامه‌های رسمی یک سازمان همکار یا حامی قرار می‌گیرد (مثلاً سازمان بهزیستی یا شهرداری) و به محض تغییر برنامه‌ی سازمان یا تهی شدن کیسه‌ی اعتبارات، تسهیلگر نیز اجتماع محلی را ترک می‌کند بدون آن که مسیر ارتباطی بعدی با اجتماع پیش‌بینی شده باشد.

تسهیلگران فارغ از کار سازمانی و رسمی خود می‌توانند ارتباط‌های غیر رسمی اما فعال خود را با جامعه‌ی محلی حفظ کنند.

توصیه می‌شود با توجه به شرایط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و همچنین امکانات موجود، شیوه‌ی ارتباط‌های بعدی خود با اجتماع را مشخص کنید و آن را با اعضای مسئول برنامه‌ی اجتماع محور محله در میان بگذارید.

چگونه به همکاری با جامعه‌ی محلی ادامه دهیم؟

بی شک همکاری فردی یا سازمانی ما با جامعه‌ی محلی با خروج ما به عنوان تسهیلگر به پایان نخواهد رسید. ممکن است در برخی فعالیت‌های محله که

توسط تیم اجتماع محور طراحی و اجرا می‌شود شما به عنوان همکار مشارکت کنید. مثلاً ممکن است آموزشگر یک برنامه آموزشی باشید. شاید بتوانید در تامین منابع مالی یک طرح به تیم اجتماع محور کمک کنید. ممکن است شما از جانب یک سازمان یا مؤسسه نقش تسهیلگر را داشته اید. معمولاً سازمان‌ها به همکاری خود با محله‌ها ادامه می‌دهند. سازمان‌های دولتی برای ارائه خدمات و نظارت بر فعالیت‌ها برنامه‌هایی دارند و معمولاً این برنامه‌ها استمرار دارد. شما به عنوان نماینده‌ی این برنامه‌ها و یا از طریق این برنامه‌ها می‌توانید با جامعه‌ی محلی همکاری کنید.

در بیشتر موارد اعضای فعال تیم‌های محلی شما و سازمان شما را فراموش نخواهند کرد و برای دریافت حمایت‌های مالی، حقوقی و اجرایی به سراغ شما خواهند آمد. لازم است خود را برای این کمک‌ها آماده کنید و تسهیلات قابل استفاده را به جوامع محلی معرفی کنید.

فعالیت‌های پس از انتقال چگونه پایش خواهند شد؟

نباید خروج را گام نهایی برنامه فرض کنید. خروج شما از اجتماع گام نهایی یک فرایند است اما برنامه اجتماع محور یک مسیر صعودی است که قرار است پس از شما ادامه پیدا کند. آیا سازمان شما علاقه‌مند است فعالیت‌های محله‌یی را که شما در آن حضور داشته‌اید رصد کند و از نتایج آن باخبر شود؟

آیا سازمان شما برای پایش و ارزیابی بلندمدت برنامه‌های اجتماع محور بودجه تخصیص داده است؟ آیا شما به مشارکت در این فرایند علاقه‌مند هستید؟

در صورت وجود مجموعه‌یی از شرایط فوق شما باید پیش از خروج برنامه‌ی پایش و ارزیابی نهایی فرایند اجتماع محور در محله را به خوبی بشناسید و با تیم اجتماع محور درباره‌ی آن گفت و گو کنید.

چند نکته‌ی مهم:

در برنامه‌های اجتماع محور اگر فعالیت‌های تسهیلگر بتواند به ایجاد یک تیم واقعی در اجتماع منجر شود و در آن تیم برای پیشبرد اهدافشان مشارکت در سطوح بالا وجود داشته باشد، حس مالکیت بر نتایج کار در آن‌ها ایجاد و موجب شده باشد خود را شریک بدانند. احساس مسئولیت در آنان بالا می‌رود و در روند تصمیم‌گیری فعالانه مشارکت دارند. در جهت تحقق اهداف خود نیز گام برمی‌دارند، در این صورت زمینه‌ی تحقق تشکیلی مستقل و توانمند فراهم گردیده است و مردم خود به شناخت مشکلاتشان و حل آن‌ها قادر خواهند بود. (مقتدر شدن؛ عمل جمعی بدون حضور آغازگر بیرونی)

نکته‌ی اول: ترغیب، تشویق و همراهی با اعضای اجتماع، ایجاد هماهنگی بین آن‌ها و توانمند ساختن آنان برای تعیین مأموریت‌ها، اهداف و راهبردهایشان و همچنین اجرا و ارزیابی برنامه‌هایشان وظیفه‌ی تسهیلگر است.

نکته دوم: اگر تسهیلگران تلاش کنند بدون آن‌ها که در تصمیمات مردم یک اجتماع مداخله کنند یا دیدگاهی را به آنان تحمیل کنند، به آن‌ها بیاموزند تا به نحو مقتضی و متناسب با نیازهای خودشان توانا و مقتدر شوند در این صورت به استقلال آن‌ها کمک کرده‌اند

موانع خروج از اجتماع

اگر شرایط بالا وجود نداشته باشد بدیهی است که امکان خروج از اجتماع وجود ندارد و یا عوارض خروج به شدت بالا خواهد بود. اما چه اتفاقی رخ می‌دهد که شرایط لازم برای خروج فراهم نمی‌شود؟

راهبرد خروج

تسهیلگر اجتماع محور از لحظه‌ی ورود به اجتماع محلی، باید برنامه‌یی برای خروج از اجتماع داشته باشد. تسهیلگر پیش از هر چیز باید از نظر روانی خود را آماده کند تا در موقع مناسب از اجتماع محلی خارج شود.

تسهیلگر باید به نرمی و در زمان مناسب محله را ترک کند.

خروج زودتر از موقع ممکن است برنامه را با چالش روبرو کند.

خروج دیر هنگام ممکن است استقلال محله و خوداتکایی تیم را دچار مشکل کند.

تبدیل تیم به سازمان اجتماع محور می‌تواند یکی از نشانه‌های خوب برای خروج باشد.

بهتر است پیش از خروج مسئولیت‌ها و کارهای تیم مرور و نقش‌ها یادآوری شود.

ارتباط‌های بعدی تسهیلگر با اجتماع محلی باید با دقت مدیریت شود.

عوامل مربوط به اجتماع

مهم‌ترین وضعیتی که شرایط را برای خروج سخت می‌کند وابسته شدن اجتماع به تسهیلگر است. به طور کلی مهم‌ترین خطری که برنامه‌های اجتماع محور را تهدید می‌کند، همین وابستگی اجتماع است و مهم‌ترین کاری که تسهیلگر باید از لحظه‌ی ورود به آن دقت کند ممانعت از وابستگی (مراقبت از وابسته نشدن) اجتماع است.



نشانه‌های وابستگی اجتماع محلی

اعضای اجتماع محلی اعتماد به نفس ندارند.

آن‌ها مدام به دهان تسهیلگر چشم می‌دوزند و عبارات ((هر چی شما بگید، یا ما که درست نمی‌دونیم و هر چی شما صلاح بدونید)) از معروف‌ترین جملاتی است که در این حالت شنیده می‌شود. افراد به سختی مسئولیت می‌پذیرند و این به دلیل وسواس آن‌ها برای انجام دقیق و کامل کارها نیست بلکه بیشتر به دلیل ترس آن‌ها و عدم باور به توانمندی‌های خودشان است. همچنین در انجام کارهای محوله نیز بسیار تعلل می‌کنند.

اعضای اجتماع محلی نمی‌توانند کل فرایند را به خوبی ببینند.

تمرکز بر جزئیات غیر ضروری و بی‌اعتنایی به مفهوم مقتدر شدن از نشانه‌های بارز این شرایط است. عدم شناخت محله و کم‌رنگ بون هویت محله‌یی از نشانه‌های بارز نداشتن دید کلان نسبت به فرایند است.

اعضای اجتماع محلی توان و جسارت آغاز کار ندارند و به موضوعات فکر نمی‌کنند.

در اجتماع تفکر تازه‌یی شکل نمی‌گیرد. آن‌ها عادت دارند همان کارهای تکراری همیشگی را انجام دهند. خطاهای قدیمی دوباره و چندباره تکرار می‌شود و همواره کسی (مثلاً تسهیلگر) باید به آن‌ها گوشزد کند چه کاری درست است و باید چه کاری در چه زمانی انجام شود. آن‌ها منتظر طرح‌های سازمان‌های بیرونی (مثلاً بهزیستی) هستند.

برخی نشانه‌های دیگر وابسته بودن:

اعتقاد به یک فرد یا سازمان به عنوان حلال مشکلات
درخواست مکرر حمایت از یک سازمان و حمایت شدن مکرر
همکاری مکرر تنها با یک سازمان، ارتباط فرو دست فرا دست با یک سازمان

طرح گرفتن (اخذ و اجرای طرح)، تنها برای انجام کار
نظرخواهی از یک نفر یا یک سازمان
باور نداشتن به داشته‌ها و عدم شناسایی آن‌ها
تکرار خطاها، نپذیرفتن تغییر، مقاومت نسبت به نیروی جوان
تسهیلگر باید تایید کند؛ بدون آن کاری انجام نمی‌شود.

عوامل مربوط به فرد تسهیلگر و سازمان حامی

- تسهیلگر برای خروج برنامه ندارد. بنابراین به روشی برای نحوه و زمان خروج فکر نمی‌کند
- تسهیلگر به اجتماع محلی اعتماد ندارد. او باور ندارد اجتماع محلی بدون او می‌تواند خود را اداره کند.
- تسهیلگر به خروج علاقه ندارد. او با وجود دانش بر اهمیت خروج، بنابه دلایلی دوست دارد بر حضور خود در اجتماع و برنامه پافشاری کند. این موضوع گاهی به مسایل مالی و اداری مربوط است، گاهی به دلایل ذهنی و گاهی اعتبار.
- تسهیلگر به اجتماع وابسته شده است. همکاری و حضور طولانی در یک محله و ایجاد ارتباط‌های دوطرفه و گروهی تسهیلگر را از نظر عاطفی و گاهی از نظر حرفه‌ای به محل وابسته می‌کند.
- سازمان حامی برای خروج برنامه ندارد.
- سازمان حامی به ادامه‌ی حضور مستقیم و آشکار در محله تمایل دارد.



خلاصه‌ی فصل

خروج از اجتماع محلی برای تسهیلگران دارای نقش آغازگری برنامه‌های اجتماع محور، یک گام ضروری است.

تسهیلگر برنامه‌ی اجتماع محور همان زمان که برای ورود به اجتماع برنامه‌ریزی می‌کند باید طرحی برای خروج

داشته باشد. این طرح یک برنامه‌ی زمانی از قبل تعیین شده و ثابت نیست بلکه بر اساس مسیری اتفاق می‌افتد که قرار است طی شود. تسهیلگر می‌داند که: زمانی باید از اجتماع خارج شود.

زمان خروج را فرایند تعیین می‌کند یعنی بر اساس آمادگی اجتماع برای استقلال کامل تعیین می‌شود.

تسهیلگر در طول فرایند علایم توانمند شدن اجتماع را رصد می‌کند. تسهیلگر بر اساس وضعیت اولیه‌ی اجتماع و فرایند طی شده، طرح‌های احتمالی خروج را مد نظر قرار می‌دهد.

برای انجام درست مرحله‌ی خروج توجه به برخی اصول ضروری است:

انتخاب زمان مناسب برای خروج از اجتماع محلی

ارائه‌ی برخی آموزش‌های نظری و عملی با هدف خروج

تقسیم کار و تعیین مسئولیت‌ها در تیم اجتماع محور

انتخاب شیوه‌ی مناسب برای انتقال مسئولیت‌ها

تعیین شیوه‌ی مناسب برای ارتباط‌های بعدی با جامعه‌ی محلی

تعیین نحوه‌ی ادامه‌ی همکاری با جامعه‌ی محلی

تعیین روش پایش فرایند پس از خروج و توافق بر سر آن

مرحله‌ی خروج گامی دشوار است که گاهی با سختی‌های زیاد همراه می‌شود. مهم‌ترین موانع موجود بر سر راه خروج موفق، به دو دسته‌ی کلی تقسیم می‌شود.

دسته‌ی اول دلایل به وضعیت جامعه‌ی محلی مربوط است. مهم‌ترین عامل مربوط به جامعه‌ی محلی، وابستگی اجتماع به تسهیلگر و سازمان‌های ذی ربط است.

دسته‌ی دوم دلایل به تسهیلگر و سازمان‌های دست‌اندر کار مربوط است. مهم‌ترین عامل در این میان عدم باور به توانایی‌های جامعه‌ی محلی و تمایل به حضور مستقیم در محله برای مدت طولانی می‌باشد.

فصل دوازدهم

مستندسازی فعالیت های اجتماع محور

زهرا اصفهانی

مستندسازی ثبت یک واقعه و یا موضوع است. با مستندسازی اسناد به وجود می آیند. مستندسازی نتایج برنامه ها و یا فعالیت ها را برای اطلاع، قضاوت و یا تصمیم گیری در اختیار دیگران قرار می دهد.

جمع آوری اطلاعات با یک روش منظم و مستند و ثبت نتایج آن، از ضرورت های یک برنامه محسوب می شود. یکی از کارکردهای مهم مستندسازی، گزارش نویسی است. هدف اصلی گزارش نویسی و ارائه گزارش، آمادگی برای تصمیم گیری های آتی و فعالیت های بعدی است. ثبت گزارش ها بعد از تدوین آن ها نیز یکی از مراحل مهم است که طی آن اطلاعات به صورت های مختلف نگهداری و بایگانی می شود.

بعد از ثبت مداخله ها با یک درس آموخته های آن را استخراج کرد و اقدام اصلی، توضیح فعالیت است که به درس ها آموخته ها منجر شده است و نتایج آن می تواند مثبت یا منفی باشد و یاد را آینده قابل اجرا باشد یا از اجرای مجدد آن خودداری شود.

انتظار داریم در پایان این فصل خوانندگان:

- مستندسازی و اصول آن را بشناسند.
- اهمیت گزارش نویسی را درک کنند.
- با عناصر اصلی گزارش نویسی و چگونگی تهیه آن آشنا شوند.
- فواید ثبت اطلاعات را درک و از اطلاعات ثبت شده به طور مؤثر استفاده کنند.
- درس های آموخته شده از هر فعالیت را ثبت، تدوین و به دیگران ارائه کنند.

کلمه ی Documentation به عمل ثبت تحقیقات، مطالعه، تحلیل و... گفته می شود که در فارسی به آن مستند کردن می گویند. در جریان این اقدامات اسناد بوجود می آید.

مستندسازی، تهیه ی مجموعه اسناد و مدارکی است که سیر تکوین و تحقق یک فعالیت را از شروع تا خاتمه ی آن و چگونگی بهره برداری و نگهداری آن همراه با تحلیل و ارزیابی مربوط نشان می دهد. در واقع مستندسازی یعنی ابزاری که امکان استفاده و به کارگیری تجارب فردی و گروهی را جهت توسعه فراهم می سازد.

بنابراین مستند سازی محتوایی است که به وسیله‌ی آن یک فرد یا گروه نتایج یک فعالیت و یا برنامه را برای اطلاع، قضاوت و یا تصمیم گیری در اختیار دیگران قرار می‌دهد. موضوع مستند هر چه که باشد، بسیار مهم است به گونه‌ی تدوین و تنظیم شود که بیش‌ترین اطلاعات را در کمترین حجم منتقل کند.

اصول کلی مستند سازی

در مستند سازی بایستی اصولی را در نظر گرفت. مهم‌ترین اصول مستند سازی شامل موارد ذیل می‌باشد:

به موقع بودن: از شروع یک برنامه‌ی اجتماع محور در یک محله تا اتمام فعالیت‌ها در یک مقطع خاص که معمولاً پس از پایان طرح و ارزیابی آن است نباید مستند سازی به تعویق افتد و مدت زمان زیادی از ثبت وقایع بگذرد زیرا اطلاعات آن قدیمی و شرایط محله و افرادش به کلی عوض می‌شود و اطلاعات نه برای افراد محله و نه برای اعضای تیم‌های جدید قابل استفاده نخواهد بود.

کامل بودن: مستنداتی که از وقایع، تجربیات و یا انجام یک طرح تهیه می‌شود باید کامل و تمامی داده‌های لازم مثل افراد مشارکت کننده، ارزیابی‌های انجام شده، شاخص‌های مورد نظر برنامه، نتایج حاصل شده و..... در آن وجود داشته باشد و منعکس کننده‌ی کلیه‌ی امور مربوط باشد.

مربوط بودن: گاهی مستندات برای اهداف خاص و یا گروه هدف خاص مثل سیاست‌گذاران، حامیان و یا خیرین بانی تأثیر گذاری بر سیاست‌ها و یا جلب حمایت خیرین و..... تهیه می‌شود. در این شرایط مستندات باید مطابق هدف و مقصود مورد نظر تدوین و ارائه گردد.

قابل قیاس بودن: برای مستند کردن برنامه‌های اجتماع محور بایستی بر روی عناصر تشکیل دهنده آن توافق وجود داشته باشد و همه‌ی مستندات تهیه شده در محله و محیط‌های مختلف اجرای برنامه، از یک مجموعه‌ی عناصر و مفاهیم مشترک مثل شاخص‌های میزان موفقیت برنامه در محیط مورد نظر، نحوه‌ی ارزیابی نیازها و اولویت بندی آن‌ها، نحوه‌ی مشارکت مردم در طرح و..... تبعیت کنند تا هنگام تهیه‌ی مستندات از برنامه‌ی اجتماع محور در یک محله‌ی خاص، با مستندات تهیه شده در یک محله‌ی دیگر قابل مقایسه باشد.

اعتبار

مطابقت داده‌ها با موضوع اتفاق افتاده، بسیار ضروری است و در مستند سازی باید از مستندات واقعی استفاده کرد و نه گزاره اعتبار آن از بین می‌رود و به هدف اصلی مستند سازی یعنی افزایش میزان اطلاعات صحیح مخاطب در باره‌ی اتفاق مورد نظر صدمه می‌زند.

واژه‌ی مستند دروغین (Mockumentary) از ترکیب دو کلمه‌ی Mock (ساختگی، دروغین) و

Documentary (مستند) به معنی مستند ساختگی ساخته شده است که در آن رویدادها براساس مستندات غیر واقعی و ساختگی ارائه می شود. در این شیوه، با به کارگیری عناصر غیر واقعی اما با ظاهر مستند واقعی به بیان و تحلیل وقایع می پردازند که معمولاً با هدف فریب مخاطب صورت می گیرد. این نوع مستند سازی عموماً برای جلب منافع بیشتر صورت می پذیرد و در آن از شواهد دروغین استفاده می شود. شواهدی مانند گزارش های ساختگی در مورد فعالیت هایی که یا اصلاً انجام نشده و یا مستندات آن جهت افزایش کمی و کیفی فعالیت ها دستکاری شده است.

قالب های ارائه مستندات

مستندات در قالب های مکتوب، صوتی، تصویری، فیلم به ترتیب زیر قابل ارائه می باشد:

مستندات مکتوب: کتاب، گزارش های ادواری، کارگاہی، گزارش های مطالعاتی، دستورالعمل ها، صورت جلسه ها، فرم ها، نامه ها، جزوات، آگهی های تبلیغاتی و مقالات، بیانیه ها.

مستندات صوتی: برنامه های رادیویی، گزارش های خبری رادیویی، تبلیغات و اطلاع رسانی کوتاه، ضبط صدای جلسه ها

مستندات تصویری: آلبوم عکس و اسلاید، آلبوم های رایانه ای.

مستندات فیلم: فیلم های گزارشی ادواری، گزارشی خاص، فیلم های آموزشی، تبلیغاتی، تصاویر متحرک (انیمیشن)

تسهیلگران و اعضای تیم های اجتماع محور باید از همه ی انواع قالب های مستند سازی در ارائه ی گزارش استفاده کنند. اما معمولاً استفاده از نوشته و مکتوب کردن مستندات بیشتر رواج دارد که به آن گزارش نویسی می گویند.

آماده کردن گزارشی مکتوب از وضعیت موجود اجتماع محلی و گام های برداشته شده در جهت اهداف ارتقای سلامت و ارائه ی آن، می تواند بر هوشیاری و توانمندی افراد محلی تأثیر گذارد و دقت و حساسیت آن ها را نسبت به اجتماعشان افزایش دهد.

در تعریف، به فرایند گردآوری و انتشار اطلاعات تولید شده گزارش نویسی می گویند. هدف اصلی گزارش نویسی و ارائه ی آن آمادگی برای تصمیم گیری های آتی و فعالیت های بعدی است.

در تعریفی دیگر، گزارش نویسی عبارت است از نگارش اطلاعات، وقایع، علل مسایل و رخ داده ها، تجزیه و تحلیل منطقی و متوالی آن ها و استنتاج و ارائه ی راه حل برای رسیدن به تصمیم صحیح که همواره با روشنی و اختصار تدوین می شود و با صحت و سرعت و روشنی به خواننده می رسد و بر دواصل مهم ساده نویسی و سالم نویسی استوار است.

بنابراین گزارش نویسی فنی است که با آگاهی از آن، می توان مطالب هر موضوعی را طوری طبقه بندی کرد و نظم بخشید که هدف مورد نظر را در کوتاه ترین زمان و با ساده ترین کلام به دست آورد.

گزارش چیست و گزارش نویسی به چه معنی است؟

- گزارش ابزاری است برای آگاهی از پیشرفت یا عدم پیشرفت به سمت اهداف مورد نظر.
- گزارش یک مستند است که به طور مستقیم حرکت به سمت حصول تغییرات را نشان می‌دهد.
- گزارش یک پیام مشخص دارد: مردمی که درگیر مشکلات هستند باید واقعا از تغییرات اجتماع خود با خبر باشند.
- چرا باید گزارش تهیه کنیم؟
- چندین دلیل برای تهیه‌ی گزارش از برنامه‌های اجتماع محور وجود دارد. اول این که مردم باید بدانند و با واقعیت‌های یک موضوع و یا وضعیت اجتماع خود آشنا شوند و بتوانند آن را تفسیر کنند.



- ی ک گزارش شامل افزایش آگاهی‌های عمومی برای اکثر جمعیت و یا آگاهی‌های اختصاصی برای گروه خاصی از افراد در محله است. لذا می‌تواند شامل پیام‌های عمومی ترولی مؤثر باشد و یا به طور مشخص به جزئیات بپردازد و اطلاعاتی بیشتر ارائه کند.
- در گزارش بایستی به مباحث کلیدی و یا متغیرهای کمک کننده به حل مسأله پرداخته شود.
- ارائه‌ی گزارش بر سیاست‌ها تأثیر می‌گذارد و به ایجاد خلاقیت در برنامه‌های جدیدتر کمک خواهد کرد.
- شما در مقابل گزارش ارائه شده‌ی خود مسئول هستید، لذا اطلاعات بایستی مبتنی بر شواهد برنامه‌های اجرا شده و صحیح باشد.

مراحل تهیه‌ی یک گزارش:

- مرحله‌ی پیش از نگارش (برنامه‌ریزی)
- مرحله‌ی نگارش
- مرحله‌ی پس از نگارش

مرحله‌ی پیش از نگارش

ابتدا هدف‌تان را از گزارش معلوم کنید. با بحث و تبادل نظر با افراد گروه مشخص کنید چرامی خواهید گزارش را

تهیه کنید، می‌خواهید آن را به چه کسانی ارائه دهید و به چه دلیل این کار را انجام می‌دهید. قبل از نگارش بایستی طرحی از گزارش داشته باشید که در آن تمام عناصر ضروری و لازم را برای گزارشدن نظر گرفته و اطلاعات مورد نیاز را جمع‌آوری کرده باشید. این عناصر شامل زمان بندی در نظر گرفته شده برای هر یک از طرح‌ها در جهت رسیدن به هر یک از هدف‌ها خواهد بود. به دنبال آن باید هر یک از فعالیت‌ها و افراد مجری فعالیت‌ها را بیاورید. در مرحله‌ی بعد شاخص‌های مربوط به هر هدف را مشخص کنید و تعریف کنید سنگ محک شما برای اطمینان از معنا دار و قابل اندازه گیری بودن شاخص‌ها چه بوده است. بنا براین مهم‌ترین بخش‌های یک گزارش شامل موارد ذیل است: یک عبارت که هدف را تعریف می‌کند و تا حد ممکن به توضیح فعالیت‌های انجام شده برای رسیدن به هدف می‌پردازد.

درباره‌ی شاخص‌ها توضیحاتی بیان می‌کند.

ارائه‌ی مباحثی در خصوص نظام اندازه گیری اهداف که به واسطه آن‌ها نشان داده شود میزان پیشرفت به سمت اهداف چه اندازه بوده است.

مرحله‌ی نگارش

ابتدا یک پیش‌نویس از گزارش تهیه کنید. توجه داشته باشید که در تهیه‌ی پیش‌نویس باید از زبان و مفاهیم قابل درک برای گروه هدف استفاده شود.

ساختار گزارش

هر گزارش باید شامل عنوان، مقدمه، بدنه‌ی اصلی (متن) و پایان باشد.

مقدمه

مقدمه‌ی هر گزارش باید به گونه‌ی آغاز شود که خواننده در جریان موضوع گزارش قرار گیرد. یعنی در همان دو یا سه سطر اول بداند موضوع چیست. مقدمه باید سه هدف را دنبال کند:

- گزارش را برای خواننده قابل فهم سازد.
- خواننده را به موضوع علاقه‌مند کند.

برقراری ارتباط بین واقعیت‌های موجود در جامعه محلی با تیم اجتماع محور و یاد در مقیاس وسیع‌تر با همه‌ی اعضای محله و آمادگی برای عملیات، یکی از دلایل مهم برای تهیه‌ی گزارش بعد از ارزیابی نیازها و یادار پایان برنامه است.

- به خواننده بگوید باید از موضوع چه انتظار داشته باشد.

متن یا بدنه‌ی اصلی گزارش

متن یا بدنه‌ی اصلی گزارش جایگاه بیان اهداف، روش اجرای برنامه، آمارها، داده‌ها و تحلیل و تفسیر آن‌ها و بیان شاخص‌ها و روش‌های اندازه‌گیری آن‌ها می‌باشد.

پایان گزارش

پایان گزارش شامل نتایج و خروجی‌ها، محدودیت‌ها و پیشنهادها است. یک قانون طلایی در مورد صورت و شکل گزارش می‌گوید: در مقدمه هر چه را می‌خواهید بگویید به طور مختصر بیان کنید، در متن بگویید و در پایان آن چه را که گفته‌اید بار دیگر یادآوری کنید.

مرحله‌ی پس از نگارش

گزارش دهی در خصوص وضعیت اجتماع محلی، حساسیت و هوشیاری مردم را نسبت به موضوعات اجتماع خودشان افزایش می‌دهد.

پس از تدوین پیش نویس به ویرایش ادبی و محتوایی آن پردازید و بعد از تدوین اطلاعات آن را نهایی کرده و منابع و ضمایم را پیوست کنید.

زمانی گزارش مورد استفاده قرار می‌گیرد که:

- آن را منتشر و توزیع کنید.
 - به مردم بگویید که چه کارهایی انجام گرفته است.
 - توجه مردم و تمام ذی‌نفعان را به اهمیت فعالیت‌های انجام شده جلب کنید.
 - تیم و اهالی محله را برای فعالیت‌های سودمند بعدی ترغیب کنید.
- چالش‌های مهم

معمولاً گزارش‌ها بیشتر مطابق چهار چوب و تمایل سازمان‌های حامی برنامه تهیه می‌شود، تا آن چه که مورد انتظار مردم است.

در گزارش‌ها، به اهداف برنامه، ارتباط شاخص‌های برنامه و تغییرات ایجاد شده، پرداخته نمی‌شود.

ثبت و بایگانی اطلاعات (Archival Data)

ثبت، مخزنی است که اطلاعات به صورت مکتوب، الکترونیک، دیداری، شنیداری، فیلم و یا به هر شکل ممکن دیگر در آن نگهداری می‌شود و نشان دهنده‌ی تاریخ یک اجتماع و افراد مرتبط به آن می‌باشد. عموم افراد محله باید به گزارش‌ها دسترسی داشته باشند.

ثبت گزارش‌ها چه فایده‌هایی دارد؟

- دسترسی به اطلاعات را آسان می‌کند.
- بسیاری از اطلاعات می‌تواند در وبسایت‌ها آورده شود و دسترسی به آن‌ها در هر زمانی ممکن باشد. معمولاً سازمان‌ها و مؤسسات اطلاعات را به این شکل در اختیار افراد می‌گذارند.
- گزارش‌هایی می‌تواند در سطوح مختلف کشوری، استانی، شهرستانی و محلی باشد.
- اطلاعات بایگانی شده درباره‌ی وضعیت محله، افراد آن، آسیب‌های شایع و... را به سختی می‌توان در جاهای دیگر یافت.
- شما قادر خواهید بود اجتماع و یا محله‌ی خود را با دیگر اجتماعات و محله‌ها مقایسه کنید.
- با کمک این اطلاعات به آسانی می‌توانید تعیین کنید مهم‌ترین موضوعات و مشکلات محله‌ی شما چیست و در پیید چه منابعی به حل این مشکلات کمک می‌کند.
- اطلاعات ثبت شده به استفاده‌ی مؤثر از زمان بسیار کمک می‌کند زیرا بایستی وقت زیادی را صرف جمع‌آوری اطلاعات می‌کردید.
- وقتی به بایگانی اطلاعات یک محله دسترسی داشته باشید، اطلاعات بهتر و بیشتری به دست می‌آورد به خصوص وقتی این اطلاعات درباره‌ی تعداد زیادی از افراد و یا موضوعات باشد به جای این که خودتان با صرف وقت و هزینه‌ی زیاد مشابه همین اطلاعات را جمع‌آوری کنید با مراجعه به بایگانی اسناد به راحتی به خواسته‌ی خود می‌رسید.
- این اطلاعات از اشتباهات بزرگ شما جلوگیری می‌کنند.
- درس‌های آموخته شده از تجارب مداخله‌های قبلی می‌تواند شامل استفاده از دستاورهای مثبت آن و پیشگیری از وقوع اشتباهات قبلی باشد.
- با مرور اطلاعات ثبت شده، یک تصویر درست و کامل از محله و یا اجتماع محل زندگی یا محل فعالیت، در ذهن شما شکل می‌گیرد.

چه کسانی و چه زمانی از گزارش‌ها و ثبت آن‌ها استفاده می‌کنند؟

گاهی افرادی نیاز دارند به بایگانی مراجعه کنند. این افراد می‌توانند یکی از گروه‌های زیر باشند:

هر کدام از گروه‌ها و یا افراد دست‌اندر کار ارزیابی محله

فعالان محلی: فعالان محلی با مطالعه‌ی گزارش‌ها به درکی بهتر از موضوعات و واقعیت‌های صحیح و نمای واقعی جامعه محلی دست می‌یابند.

تاریخ نگاران و دیگر محققان: محققان نه تنها از تاریخچه‌ی محله، ساکنین قدیمی، وقایع تاریخی اتفاق افتاده در مکان‌های خاص، مهم‌ترین مشاغل محلی یک تصویر کلی دست می‌آورند بلکه درباره‌ی روابط افراد محلی و تاریخ شفاهی که از زبان مردم بیان شده و چرایی این وقایع نیز اطلاعات

کسب می کنند. همه ی این ها به شناخت سیاست های جاری و یا وضعیت های موجود کمک می کند و راه را برای توسعه ی محله و اجرای فعالیت های مؤثرتر هموار می سازد.

مؤسسات و سازمان های ارائه دهنده ی خدمات مرتبط با سلامت: در دسترس بودن اطلاعات درباره ی وضعیت موجود، وسعت بیماری ها در زمان انجام فعالیت های پیش گیرانه و یا وقوع جرم یا بروز مشکل در اجتماع محلی برای ارائه ی نوع خدمات لازم در آن زمان، بسیار مهم و بارز است.

سیاست گزاران: زمانی که سعی می شود در خصوص مباحث مشخصی در یک اجتماع و یا جامعه ی محلی بهترین سیاست ها اتخاذ شود، دسترسی به اطلاعات محلی می تواند مهم و تأثیر گذار باشد.

گزارش دهی وثبت آن ها، فرآیندی است مستمر که نیاز به صبر و حوصله، تعهد و حس مسئولیت پذیری دارد.

چگونه از گزارش های ثبت شده استفاده کنیم؟

- مشخص کنید به چه نوع اطلاعاتی نیاز دارید؟
- قبل از اندیشیدن به اطلاعات مورد نیاز باید به دقت فکر کنید می خواهید از این اطلاعات برای چه کاری استفاده کنید.
- زمانی که ارزیابی یک جامعه ی محلی را انجام می دهید به دنبال این هستید که کدام یک از مداخله ها یا برنامه ها مورد نیاز است؟ چه داشته هایی در این محله برای انجام مداخله ها وجود دارد؟ فعالان محلی و یانپروهای داوطلب در اجتماع چه کسانی هستند؟



- سؤالات مطرح شده فهرستی کوتاه از اطلاعاتی است که شما در هر یک از مراحل اقدامات محلی به آن نیاز دارید، اگر به دنبال جواب سؤالات فوق هستید، باید در مراکز بایگانی اطلاعات محله زمانی را صرف کنید و بر مبنای هر موضوع آن را جستجو کنید.
- گاهی ممکن است اطلاعات مورد نیاز، تاریخی، جمعیت شناختی، مباحث مرتبط با سلامت، اقتصادی، روابط همسایگی، رفت و آمدها، تغییرات محله‌ی و..... باشد.
- همچنین اماکن و محل‌های دسترسی به اطلاعات را مشخص کنید:

چالش‌های مهم

طی بازدیدهای به عمل آمده مکانی جهت بایگانی و دسترسی به اطلاعات اجتماع محور در استان‌ها یافت نشد.
منابع علمی ارائه شده در کارگاه‌های آموزشی در بایگانی‌های ستادی و استانی وجود ندارد.

- مراکز آماري
- آرشیوهای رسانه‌ای
- دانشگاه‌ها
- سازمان‌ها و مؤسسات
- سازمان‌های اجتماع محور

از اطلاعات هوشمندانه استفاده کنید:

- در باتلاق اطلاعات غرق نشوید!
- به طور کلی بهتر است که بیشتر بدانید تا کمتر. اما در خصوص اطلاعات در

دسترس و بایگانی شده، بهتر است که با ظرافت و دقت به دنبال اطلاعات مرتبط با اهدافتان باشید تا مقدار زیادی اطلاعات که نمی‌دانید با آن‌ها باید چه کار کنید.

- از شاخص‌هایی استفاده کنید که اطلاعات واقعی‌تر و بیشتری از محله به شما می‌دهد.
- شاخص‌هایی که فعالیت‌ها و یا وضعیت کل افراد یک اجتماع را نشان می‌دهند از شاخص‌های انفرادی بهتر هستند.

- عوامل اجتماعی مؤثر بر مشکلات را بررسی کنید.
- تأثیر عوامل اجتماعی بر مشکلات از عوامل دیگر مهم‌تر است و به انجام اقدامات واقعی برای حل مشکلات و توسعه‌ی کیفیت زندگی در جامعه محلی بیش‌تر کمک می‌کند.

از طریق اطلاعات می‌توانید مشکلات چند محله را مقایسه کنید. با مطالعه و درک مشکلات و موضوعات اتفاق افتاده در چند محله، می‌توان تشخیص داد مشکل محله‌ی مورد نظر شما استثنایی است و یا از جمله‌ی مشکلاتی است که در چند محله‌ی مشابه نیز اتفاق افتاده است. در این شرایط شما می‌توانید برای حل مشکل با شرکتی بیشتری اقدامات مورد نظر را انجام دهید.



درس آموخته‌ها (Lesson learned)

با توجه به ارزش تجارب حاصله در برنامه‌های اجتماع‌محور از نظر صرف هزینه، وقت و توان صرف شده برای کسب این تجارب، ثبت و استفاده از دانش اندوخته شده با هدف پیشرفت برنامه‌ها و سازمان‌های اجتماع‌محور و عدم تکرار تجارب ناخوشایند گذشته حائز اهمیت است. خروجی و نتایج فرایند اجرای مداخله‌ها و انجام طرح‌ها در مدیریت دانش و در مبحث ثبت درس‌های آموخته به دو مقوله‌ی اساسی تقسیم می‌شود:

- ۱- اجرای مداخله‌ها و یا انجام طرح‌ها
- ۲- تجارب و ثبت درس‌های آموخته

با این دید اگر تیم اجتماع‌محور به ثبت درس‌های آموخته و تجارب اجرای مداخله‌ها نپردازد نیمی از وظایف خود را انجام نداده است.

معمولاً اجرای مداخله‌ها و اجرای طرح‌ها دانش جدیدی را پدید می‌آورند، اما اغلب تسهیلگران تیم‌ها و یا اعضای تیم اطلاعات خود را کم‌تر به شکل نظام‌یافته در اختیار دیگران قرار می‌دهند. عموماً بعد از اتمام مداخله افراد بدون ارزیابی و مستندسازی فعالیت‌های انجام شده فعالیت‌های دیگری را شروع می‌کنند. در واقع بحث پند آموزی در سازمان‌های طرح‌محور امروزه به عنوان یک مسأله‌ی شناخته شده در دنیا مطرح است که متأسفانه در کشور ما چندان مورد تأکید قرار نمی‌گیرد.

یکی از الگوهای که به ثبت و استفاده از درس‌های آموخته شده می‌پردازد الگوی ((بازنگری پس از وقوع)) است. این الگو می‌گوید پس از هر اقدامی باید تجارب حاصله را ثبت کرد. آن اقدام می‌تواند یک طرح، یک برنامه‌ی مداخله‌ی اجتماع‌محور از انتخاب جامعه محلی تا پایان مداخله‌ها، یک دوره‌ی

آموزشی و حتی یک جلسه‌ی برگزار شده، باشد.

به پرسش‌های زیر پاسخ دهید:

- انتظار داشتید چه اتفاقی رخ دهد؟ چه چیزی اتفاق افتاد؟ چرا این مغایرت وجود دارد؟
- چه فعالیتی را درست انجام دادید؟ چه فعالیتی را اشتباه انجام دادید؟ چه توصیه‌هایی را برای آینده می‌توان ارائه کرد؟
- اطلاعات به دست آمده باید چگونه، چه وقت و برای چه کسی ارسال شود؟
- هدف از این پرسش‌ها آموزش و ثبت تجارب است نه پیدا کردن مقصر!

پاسخ پرسش‌های بالا را در گزارش مربوط به آن ثبت کنید و به اعضا و مدیران سمن‌ها، مدیران و کارشناسان سازمان‌های حامی و از همه مهم‌تر در اختیار اعضای تیم‌ها و محله قرار دهید تا از آن‌ها برای اقدامات بعدی استفاده کنند.

به طور خلاصه جهت بهره‌برداری از درس آموخته‌ها باید:

- حمایت و توجه دست‌اندرکاران برنامه‌ها را به استفاده از آموخته‌ها جلب کرد.
- از افراد متخصص در به کارگیری تجارب کمک گرفت.
- پیش از شروع مداخله‌ها و یا طرح‌های جدید به بازبینی مداخله‌های قبلی به منظور استفاده از درس‌های آموخته پرداخت.
- به انتقال تجارب و آموخته‌های گذشته و تبدیل آن‌ها به رویه‌ها و دستورالعمل‌های جاری در دیگر طرح‌ها و سازمان‌های اجتماع محور پرداخت.

چالش

برخی تیم‌های اجتماع محور به یک محفل خصوصی تبدیل می‌شوند و تمام سعی خود را صرف مسدود کردن مسیرهای اطلاع‌رسانی می‌کنند. گزارش‌های نادرست ارائه می‌دهند و در اعلام دست‌آوردها و منافع شفافیت کافی ندارند. این رفتار نه تنها موجب بی‌اعتمادی ذی‌نفعان محله می‌شود بلکه به طور کلی بر اعتماد عمومی در سطح کلی و سایر محله‌ها نیز تأثیر می‌گذارد.

خلاصه ی فصل

مستند سازی، تهیه ی مجموعه اسناد و مدار کی است که سیر تکوین و تحقق یک فعالیت را از شروع تا خاتمه ی آن و چگونگی بهره برداری و نگهداری آن را همراه با تحلیل و ارزیابی مربوط نشان می دهد. در واقع مستند سازی ابزاری است که امکان استفاده و به کار گیری تجارب فردی و گروهی را جهت توسعه فراهم می سازد.

در جریان این اقدامات اسناد بوجود می آید. برای مستند سازی باید از مجموعه ی مستندات مربوط به هر مداخله استفاده کرد.

مستندات در قالب های مکتوب، صوتی، و فیلم قابل ارائه است. معمولاً از قالب های مکتوب در مستند سازی استفاده می شود که به آن گزارش نویسی می گویند.

به فرایند گردآوری و انتشار اطلاعات تولید شده گزارش نویسی می گویند.

گزارش نویسی فنی است که با آگاهی از آن، می توان مطالب هر موضوعی را طوری طبقه بندی کرد و نظم بخشید که

هدف مورد نظر را در کوتاه ترین زمان و با ساده ترین کلام شناخت. وقتی از وضعیت یک محله گزارشی تهیه می شود مردم نسبت مشکلات پیرامونشان حساس می شوند و به حل مسایل کمک خواهند کرد.

گزارش نویسی طی سه مرحله ی پیش از نگارش، نگارش و پس از نگارش انجام می پذیرد. گزارش ها باید در دسترس عموم افراد باشد.

بعد از تدوین گزارش و ارائه ی آن، اطلاعات بایستی ثبت و نگهداری شود.

ثبت، مخزنی است که اطلاعات به صورت مکتوب، الکترونیک، دیداری، شنیداری، فیلم و یا به هر شکل ممکن دیگر در آن نگهداری می شود و نشان دهنده ی تاریخ یک اجتماع و افراد مرتبط به آن می باشد.

چگونگی استفاده ی هوشمندانه از اطلاعات ثبت شده مهم است.

آموخته ها یا درس های آموخته شده نتایج اجرای مداخله ها هستند که فعالان برنامه های اجتماع محور از واکاوی و بررسی اقدامات انجام شده می آموزند و وظیفه دارند آن را ثبت و به دیگران منتقل کنند.



عزیزی، مجتبی، (۱۳۹۳) تکنیک‌های مستند سازی وثبت درس آموخته ها، پاور پوینت
خامنه، امیر حسین (۱۳۹۳) مدیریت دانش ودرس آموخته ها، پاور پوینت
خامنه، امیر حسین (۱۳۹۳) مدیریت ریسک طرح ها، پاور پوینت
شرکت آراین افرنگ، مستند سازی و مزایای آن
وطن پرست، ابوالفضل، مستند سازی، پاور پوینت

The work group for community health and development (2013), community tool box,
Chapter3Tsection18 Creating and Using Community Report Cards University of
KansasSection

The work group for community health and development (2013), community tool box,
Chapter3 Section 19. Using Public Records and Archival Data University of
KansasSection

منابعی برای مطالعه بیشتر

- احترامی، مهرداد، (۱۳۹۱)، پیشگیری اولیه از اعتیاد با تمرکز بر محله، ستاد مبارزه با مواد مخدر، معاونت دانشجویی، مرکز مشاوره دانشجویی
- احترامی، مهرداد/ وطن پرست، ابوالفضل (۱۳۹۳) چالش ها و راهکارهای پیشگیری از اعتیاد در محله / فصلنامه سلامت اجتماعی و اعتیاد/ سال اول، شماره اول،
- اختری، شهلا (۱۳۹۳)، برنامه ملی توانمند سازی اجتماع محور برای کاهش فقر قابلیت، دستاوردها و آموخته های محلات، مؤسسه توانمند سازی فرهیخته، سازمان بهزیستی کشور
- چالما شانکارایا و مورتیس، پیتر (۱۳۸۳) مشارکت برای نجات زمین / ترجمه دکتر سید احمد خاتون آبادی و مهندس غلامرضا نادری بنا/ انتشارات دانشگاه/ تهران
- رفیعی، حسن. (۱۳۸۵). الفبای برنامه های اجتماع محور. سخنرانی معاونت امور فرهنگی و پیشگیری سازمان بهزیستی کشور.
- فورسایت، دانلسون آر. (۱۹۹۸) پویایی گروه/ مؤسسه خدمات فرهنگی رسا
- میچل، ترنس آر. (۱۳۸۳) مردم در سازمان ها/ انتشارات رشد
- یوسفی سادات، محرم، (۱۳۹۰) فرایند توانمند سازی اجتماع محور و مکانیسم نظارت بر آن، مؤسسه توانمند سازی فرهیخته، سازمان بهزیستی کشور
- مدنی قهفرخی، سعید (۱۳۸۹) جماعت گرایی و برنامه های جماعت محور/ نشر یادآوران تهران
- نوری نشاط، سعید و همکاران، (۱۳۹۰) آشنایی با ابزارهای آموزشی، توانمند سازی اجتماع محور در جهت توسعه محلی، مؤسسه توانمند سازی فرهیخته، سازمان بهزیستی کشور
- وطن پرست، ابوالفضل و موسوی پدram (۱۳۸۹) اصول مشارکت اجتماعی و همکاری های بین سازمانی/ دفتر تحقیق و توسعه سازمان بهزیستی/ در دست چاپ
- وطن پرست، ابوالفضل و موسوی پدram (۱۳۹۰) اصول مدیریت سازمان های اجتماع محور/ دفتر تحقیق و توسعه سازمان بهزیستی/ در دست چاپ