

تسهیلگری

سهیلا امیدنیا

علی قائدنیای جهرمی

مقدمه:

مشارکت اجتماعی فرایند فعالی است که توسط آن گروه های مخاطب و بهره بردار برای افزایش رفاه، درآمد، رشد شخصی، خوداتکایی یا سایر ارزش ها بر جهت و اجرای یک پروژه ی توسعه تاثیر می گذارند (پویل^۱، ۱۹۸۷). پس می توان گفت مشارکت دارای سه تعبیر گسترده است: مشارکت به عنوان همکاری^۲، مشارکت به عنوان سازمان^۳، مشارکت به عنوان توانمندسازی^۴ (فمی و دیگران، ۱۳۸۳)

حال مشارکت را به هر مفهومی که تصور کنیم، به نظر می رسد فرایند «تبدیل افراد منفعل به افراد فعال و درگیر در پروژه های توسعه ای» نوعی تغییر است و این تغییر «کنون در تمامی عرصه ها اعم از تحقیق، ترویج و آموزش به عنوان ارکان اصلی توسعه یا تحلیل و تدوین سیاست ها و مدیریت پروژه های توسعه (فمی و دیگران، ۱۳۸۳) لازم و ضروری است. اما این فرایند تغییر، ناگهانی و بدون برنامه و تدبیر حاصل نمی شود و بدیهی است که متضمن حضور و فعالیت افراد متخصصی است که بتوانند آن را مدیریت کنند، زیرا در عمل ثابت شده است که این امر نیازمند برخورداری از ویژگی های خاصی است». این فرایند «تغییر تسهیلگری^۵» و افراد متخصص را «تسهیل گر^۶» می نامند.

^۱ Paul

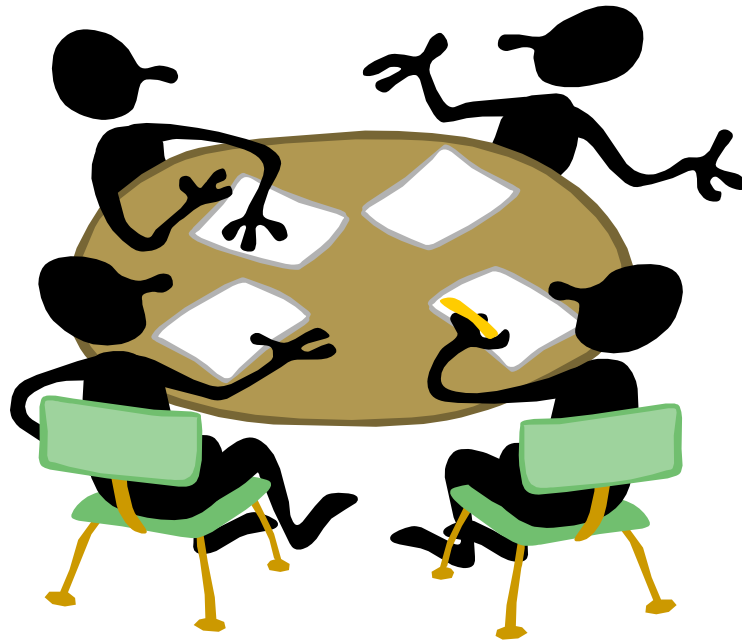
^۲ Paticipation as Contribution

^۳ Paticipation as Organization

^۴ Paticipation as Empowerment

^۵ Facilitating

^۶ Facilitator



الف) تعریف تسهیلگری

اصطلاح تسهیلگری^۱ واژه‌ای است که در حوزه کسب و کار، آموزش، توسعه و مددکاری اجتماعی در نیمه دوم قرن بیستم رایج شده است. در واقع، رشد تسهیلگری بیشتر مدیون این نگاه است که می‌توان از طریق به‌کارگیری مجموعه‌ای از روش‌ها و مهارت‌های گروهی به انسان‌ها کمک کرد که بهتر با هم ارتباط بگیرند و درک بهتری از جهان داشته باشند؛ مانند بسیاری از پدیده‌های دیگر، هیچ تعریف مورد توافق درباره تسهیلگری وجود ندارد. طبق نظر زیمرمن و ایوانس (۱۹۹۳)، «تسهیلگری» یکی از آن واژه‌های بسیار مورد سوء تفاهم و سوء استفاده قرار گرفته شده، به‌ویژه در مدیریت است. بعضاً به این خاطر که برخی از آموزشگران و مدیران فکر می‌کنند یا می‌گویند که در حال تسهیلگری هستند درست در زمانی که چنین نمی‌کنند (به‌ویژه وقتی که در حال ارائه مطلبی هستند یا در حال هدایت گروه به سمت خاصی هستند). در واقع، تسهیلگری یعنی تشویق گفت‌و شنود آزاد و باز در میان افرادی که دیدگاه‌های متفاوت دارند تا به این طریق فرضیه‌های متفاوت و گزینه‌های مختلف مرور شوند. این شیوه بحث.

تسهیل‌گری فرآیندی است که ضمن آن تسهیل‌گر اعضای گروه را به تبادل ایده‌ها، عقاید، تجربه‌ها و تخصص در جهت رسیدن به یک هدف مشترک و برنامه عمل توافقی راهنمایی می‌کند.

تسهیل‌گری در حقیقت آسان ساختن و سرعت بخشیدن به فرایند یا اتفاقی است که عموماً از راه فعالیت‌ها و یا سازکارهای اجتماعی انجام می‌شود (کاوه، محمدتقی و مظفر، ۱۳۹۲).

¹ facilitation

اگر قرار باشد که تعریفی عام از تسهیلگری ارائه دهیم، می‌توان آن را مجموعه روش‌ها و مهارت‌هایی دانست که به آسان‌تر کردن امور کمک کنند و تسهیلگر کسی است که کارها را ساده‌تر می‌کند. با این تعریف، تسهیلگران همه جا هستند؛ اما تعریفی که در اینجا مطرح می‌باشد، اینست که تسهیلگر به موفقیت یک گروه کمک می‌کند. در واقع تسهیلگر همواره در گروه‌ها فعالیت می‌کند و در واقع تفاوت این تعریف با تعریف فوق تأکید خاص بر «گروه» است.

تسهیلگر آسان‌تر کردن کارها و کمک به موفقیت گروه از طریق افزایش تعامل گروهی، مشارکت بیشتر و طراحی یک مسیر مؤثر را بر عهده دارد. وقتی از بیرون به تسهیلگر و گروهش نگاه می‌شود، در پایان جلسه می‌توان گفت که جلسه موفقیت‌آمیزی برگزار شده است و تسهیلگر فعالیت مؤثری انجام داده و خود در تمام طول مسیر، بی‌نظر باقی مانده است. در طی این جلسه ممکن است گروه مشغول تبادل تجربه باشد یا در مورد موضوعی خاص به بارش افکار مشغول بوده یا به حل مسئله پرداخته است. تسهیلگر طی این جلسه گروه را رهبری نمی‌کند و به دنبال سرگرم کردن آنها نیست یا تلاش نمی‌کند که گروه به سمت خاصی هدایت شود؛ اما به گروه کمک می‌کند که با انتخاب بهترین راه در کمترین زمان، بیشترین مشارکت ممکن را به وجود آورد.

با این نگاه تسهیلگری یک خدمت است و مهم‌ترین وظیفه یک تسهیلگر اینست که مراقب فرآیند باشد تا گروه، کار. در واقع موضوع یا مسئله، بخشی از محتوا است که اعضای گروه روی آن کار می‌کنند.

ب) تاریخچه‌ی پیدایش مفهوم تسهیلگری

واژه‌ی تسهیل‌گر اولین بار توسط مایک روبسون و سیاران بری در اواخر دهه‌ی ۱۹۷۰ کار رفت. آنان درگیر به-کارگیری نیروی کار در حل و بهبود مشکلات و مسائل محیط کار بودند. به همین دلیل تسهیل‌گران را به عنوان کارگزاران تغییر می‌پنداشتند که متناسب با سطح مهارت و روشی که در پیش گرفته‌اند، برای توسعه و بهبود عملکرد افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها کمک می‌کنند (روبسون^۱ و بری^۲، ۱۹۹۵)

اساس این تفکر، استفاده‌ی فعال از کارکنان به جای داشتن نقش منفعل در حل مشکلات سازمانی بود. پس این فرایند بیشتر بر مواجهه‌ی دو طرف درگیر مشکل مثلاً کارمند - رئیس با هم تأکید داشت، تا از این رهگذر به فهم متقابل نائل شوند. از این رو نقش مسئله‌ی مشورت، آموزش و به تبع آن تغییر اهمیت یافت. البته باید گفت چنین افرادی کنش یاران تغییرند و لزوماً اساس تغییر به شمار نمی‌روند (هوگون^۳، ۲۰۰۲) به دلیل همین دیدگاه، نقش افراد را تسهیلگری در جهتی می‌دانند که به بهبود وضعیت و رسیدن به اهداف سازمانی کمک می‌کنند و همین نکته، جایی است که محل مناقشه قرار گرفته است. زیرا اگر اهداف سازمانی از قبل معلوم باشد، مردم خود را به

¹ Robson

² Beary

³ Hogan

سختی درگیر پروژه‌های توسعه‌ای می‌کنند. آنان باید اهداف و روش‌های نیل به آن را با مشارکت خویش ایجاد کنند و توسعه بخشند.

کرت لوین^۱، کارل راجرز^۲ و ادگار اسشین^۳ از جمله افرادی هستند که در شکل‌گیری این مفهوم تلاش کرده‌اند. لوین روی رفتارهای گروهی کار می‌کرد و در دهه‌ی ۱۹۴۰ اصطلاح پویایی‌های گروهی را وضع کرد و ابزارهای آماده‌سازی و مکانیسم‌هایی برای کمک به گروه‌ها در تشخیص و مواجهه با مسائل را مطرح کرد (روبسون و بری، ۱۹۹۵).

راجرز نیز یک رهیافت مشورتی شکل داد که مشتری مدار بود. او فهمیده بود برای موفقیت در هر مشورت، حق مالکیت مشتری محفوظ و نیز مجموعه‌ای از مهارت‌ها برای رشد آن در عمل ضرورت دارد (روبسون و بری، ۱۹۹۵). اسشین هم فرایند مشاوره‌ای را به عنوان راهی برای به کارگیری بیشتر مشتری در مشورت طرح کرد (روبسون و بری، ۱۹۹۵). به عبارتی در این نوع فرایند فرض بر این است که مشتری برای رفع و حل مشکل راه‌حلی دارد، اما ممکن است از آن بی‌خبر باشد و یا اساساً نداند چگونه به آن دست می‌یابد. به همین دلیل مجموعه‌ای از راهکارها باید وجود داشته باشد تا ضمن تبدیل یک مشتری منفعل به مسئله‌ی سازمان، او را با تغییر همراه کرد.

برای تسهیلگری تعریف‌های گوناگونی تاکنون ارائه شده است در یک عبارت آن را توسعه‌ی سازمان‌ها و افراد می‌دانند که در عمل و نه در تئوری اتفاق می‌افتد (روبسون و بری، ۱۹۹۵).

در تعریفی دیگر آن را هنر و مهارت استفاده از فرآیند تواناسازی مشارکت موثر در کارهای گروهی برای دستیابی به اهداف گروه می‌دانند. راجرز در کتاب خود «تسهیلگری ماهرانه» می‌نویسد: «تسهیل‌گری گروهی فرایندی که در قالب آن یک فرد از سوی تمام اعضای گروه بدون ذره‌ای سوءگیری یا اقتدار انحصارطلبانه در تصمیم‌گیری به گروه کمک می‌کند تا شیوه‌ی تعریف و حل مسائل و اتخاذ تصمیمات را به منظور افزایش اثربخشی گروهی بهبود بخشد». (فمی و دیگران، ۱۳۸۳).

به این ترتیب تسهیلگری به معنای به کارگیری سازوکاری است که طی آن فرد در خدمت گروه قرار می‌گیرد و منافع حاصل از این به کارگیری تنها محدود به گروه نمی‌شود، بلکه فرد و گروه را باهم در نظر می‌گیرد. به همین دلیل تسهیلگر به دنبال متقاعد کردن مردم به انجام کارهای مشخص و از قبل تعیین شده نیست. بلکه باید تلاش کند تا مردمی که پروژه‌های توسعه‌ای برای آنها اجرا می‌شود را در کار اجرای پروژه درگیر کند. این

هدف با شنیدن وثبت تجزیه و تحلیل‌های مردم از پروژه، تاثیرات آن بر زندگی‌شان و ... صورت می‌گیرد و سپس تسهیلگر باید بتواند مردم را در طراحی برنامه‌های دیگری که پیشرفت آن‌ها را تضمین می‌کند، مشارکت دهد. به

¹ Kurt Lewin

² Carl Rogers

³ Edgar Schein

علاوه باید در هنگام نیاز به تعیین اقداماتی دست زند که طی آن افراد تشویق و حمایت می‌شوند تا از این طریق به برنامه‌ریزی و مشارکت بیشتر ترغیب شوند (زرگر،)

تسهیل‌گر یک مربی برخط و یک توسعه‌گر است، او کسی است که مردم را هم به شکل فردی و هم در قالب گروهی در هنگام انجام فعالیت‌های پیشرفت یاری می‌دهد (روبسون و بری، ۱۹۹۵).
تسهیل‌گر با اطلاع از روندها و تعاملات گروه، دانش خود را به کار می‌بندد تا ساختار لازم را برای یک گروه فراهم آورده تا به صورتی مشارکتی در بهترین زمان ممکن بهترین نتیجه عاید گردد. تسهیلگر برای این کار با تکیه بر مشارکت همه شرکت کنندگان و با تمرکز بر محتوای لازم، نتیجه مناسب را حاصل کند.



تنها راه گذر از این صحرا، کاروان بودن است و تنها راه گذر ما از مشکلات، این است که دستهایمان، مغزهایمان و قلبهایمان با هم باشد.

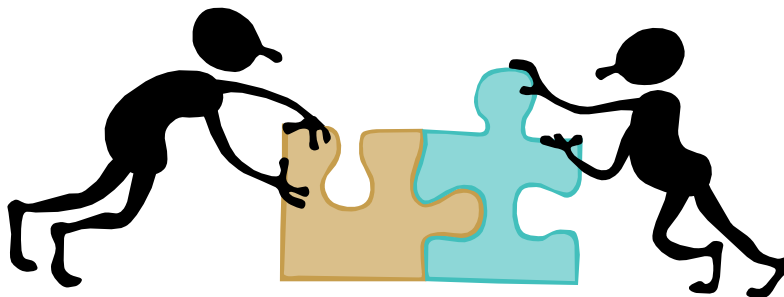
اهمیت تسهیل‌گری (امیدنیا، ۱۳۹۵)

- کاهش بار آموزش
- رسیدن به سطوح بالای تفکر و برنامه‌ریزی
- کشف خرد و عقلانیت گروه شامل:
 - ایده‌ها، تجربه‌ها و راهنمایی‌ها

- جلب تعهد پذیری گروه
- رشد و توسعه گروه و جوامع

معمولا نشست‌های تسهیل‌گری به دلایل ذیل برگزار می‌گردد:

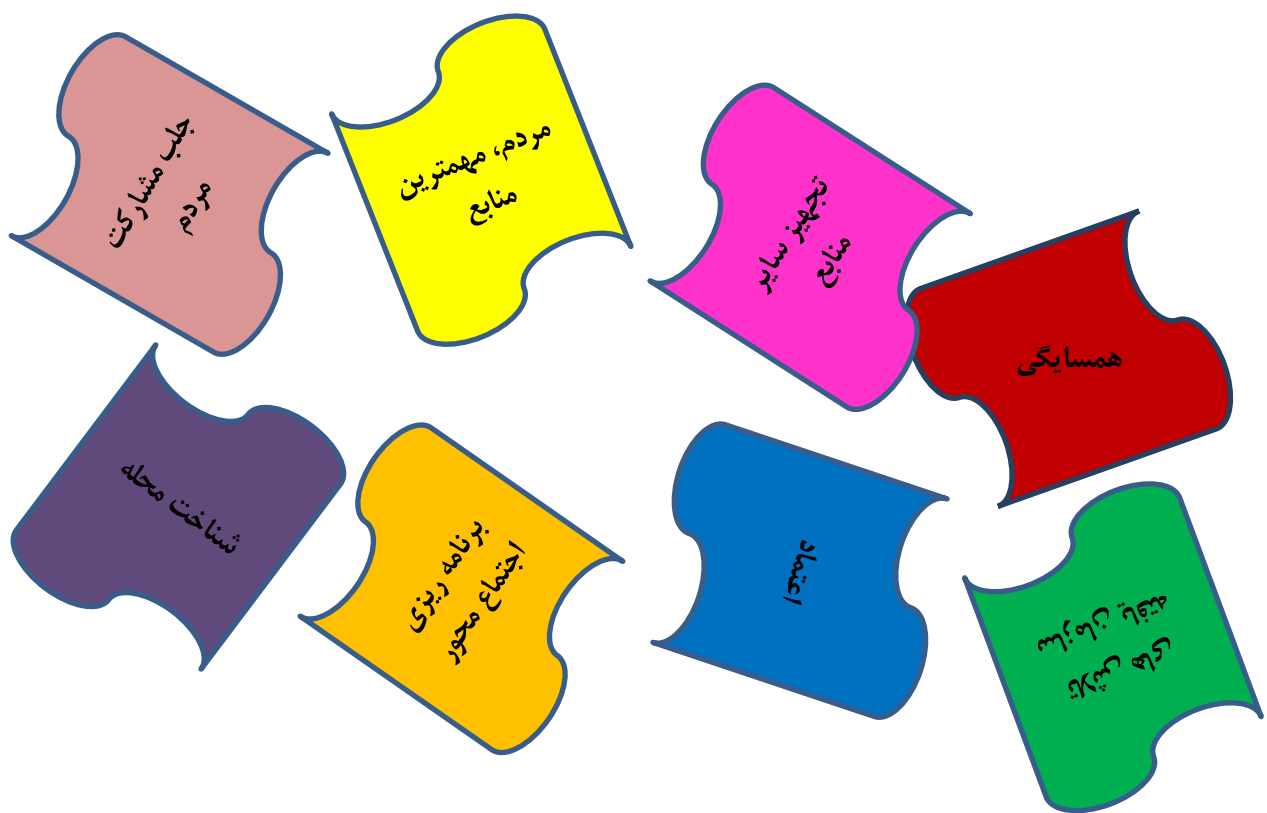
- تصمیم‌گیری
- تبادل اطلاعات
- یادگیری از همدیگر
- ایجاد مشارکت در انجام کاری
- حل مسئله



نکات مورد توجه تسهیلگری:

۱. غیر از کسی که تسهیل‌کننده است، دیگرانی وجود دارند.
۲. تسهیلگر اصولا با گروه کار می‌کند و کمک می‌کند که فرآیند تفکر گروهی ساده‌تر صورت گیرد.
۳. تسهیلگر به فرآیند می‌پردازد، فرآیند مشارکت.
۴. توانا شدن مشارکت‌کننده در فرآیند.
۵. تسهیلگر پیشنهاددهنده راهکارها و حلال مشکلات نیست بلکه نقش او این است که به جمع افراد یا گروه کمک کند تا در حل مسئله‌ای که به خاطر آن گرد هم آمده‌اند، به گزینه‌های بیشتری دست یابند.
۶. تسهیلگری یک چارچوب از پیش تعیین‌شده و محدودکننده ندارد که در هر مکان و موقعیت و زمانی به یک شکل و با یک روش انجام شود.
۷. تسهیلگری مانند یک فرایند چرخه‌ای است که تسهیلگر متناسب با موقعیت نقطه ورود خود را به این چرخه تعیین می‌کند.
۸. هیچ کاری در تسهیلگری تصادفی نیست.

۹. تسهیلگر همیشه در یک محله کار می‌کند یعنی یک محدوده ای را برای خود قائل است. محدوده ای که تعریف آن توسط اعضای آن برای او شکل می‌گیرد. (محلّه شامل تعدادی از افراد مختلف با اشتراکاتی در زمینه های مختلف است که به روش های مختلفی با هم ارتباط دارند و از دیگران قابل تشخیص هستند . این ارتباط مشترک می تواند مکانی باشد که اعضا در آن زندگی می کنند، فعالیتی باشد که آنها انجام می دهند و یا هویت قومی آنها باشد. افراد محلّه نیازهای مشترکی دارند و دارایی هایی برای رفع نیازها^۱).
۱۰. تسهیلگری آغازگر یک گروه محلی است نه تکیه گاه همیشگی آن.
۱۱. تسهیل گری در کنار هم گذاشتن قطعات یک پازل با همکاری مردم است



پ) ویژگی ها و وظایف تسهیلگر

چند پرسش اساسی است که تسهیل گر باید پیش از شروع کار بداند:

چرا؟

¹Human in Promoting Community Change

این جلسه یا نشست برای چه تشکیل می شود؟ چه وظایف و فعالیت هایی طراحی شده است؟ هدف کلی جلسه چیست؟ آیا این نشست بخش کوچکی از یک فرآیند بزرگتر است؟ آیا در این خصوص مطالبی نگاشته شده است؟

چه کسانی؟

مدعوین چه کسانی هستند؟ با توجه به بحث هایی که قرار است در جلسه صورت گیرد، آیا افراد درستی دعوت شده اند؟ چه کسانی قرار است که آنجا باشند؟ آیا آنها می توانند به انجام وظیفه فوق کمک کنند؟ چه کسانی دعوت نشده اند؟ آیا می توان آنها را نیز دعوت نمود؟

چه موقع؟

جلسه چه زمانی برگزار می شود؟ چه مدت به طول می انجامد؟ آیا وقت کافی هست؟ اگر قرار است که در طول جلسه پذیرایی صورت گیرد یا نهار یا شام سرو شود، برای آن پیش بینی لازم شده است؟ زمان این پذیرایی چگونه تنظیم شده است؟

کجا؟

جلسه کجا برگزار می شود؟ آیا تسهیل گر یا شرکت کنندگان نیاز به راهنمایی بیشتر برای یافتن محل جلسه هستند؟ آیا مکان به اندازه کافی جا دار هست که همه شرکت کنندگان در آنجا احساس آرامش کنند. آیا تهویه آن مناسب است؟ آیا امکانات و تجهیزات لازم در آنجا وجود دارد؟ اتاق چگونه طراحی شده است؟ آیا این طراحی و تنظیم میز و صندلی و سایر اشیاء متناسب با کاری است که باید انجام شود؟ آیا می توان از فضاهای بیرون از اتاق هم استفاده کرد؟ و بسیاری پرسش های مشابه؟

چگونه؟

چگونه می تواند بیشترین پویایی گروه را ایجاد کند. چه تکنیک هایی لازم دارد؟ تا چه اندازه شرکت کنندگان یکدیگر را می شناسند؟ اصلاً سابقه آنها چیست؟ چه مدتی یکدیگر را دیده اند؟ آیا در گذشته وقتی در چنین گروه هایی گرد هم جمع شده اند، با مشکلات خاصی روبرو بوده اند؟ مشکلات احتمالی چه خواهند بود؟ آیا می توان از شدت این مشکلات کاست یا آنها را حتی قبل از اینکه جلسه آغاز شود، از میان برداشت.

درباره ی نقشی که یک تسهیلگر می تواند برعهده بگیرد چند نظر وجود دارد. برخی نسبت به آنکه تسهیلگر به طور مستقیم بتواند امکان توانمندسازی دیگران را داشته باشند، شک دارند و می گویند تسهیلگر تنها می تواند با تشویق روش های مبتنی بر تعاون و استقلال در قالب کارگاه ها، شرايطی را برای توانمندسازی مهیا کند.

برخی نیز عقیده دارند تسهیل‌گری امری ارز شگریز نیست، بلکه گونه‌ای از دانش و مهارت است که توانمندسازی گروه‌هایی از مردم را برای خلق یک دنیای توأم با همکاری بیشتر و پایدارتر بر اساس عمل مبتنی بر تعاون دنبال می‌کند.

گروهی نیز نقش وی را به عنوان شخص یا فرایندی خود اندیش معرفی می‌کنند که از مهارت‌ها و دانش انسانی، فرآیندی و فنی گوناگونی به همراه تجارب متعدد در زمینه‌ی کمک به گروه‌های انسانی برای دستیابی به اهداف مشترک، برخوردار است. (هوگون، ۲۰۰۲).

با این وصف نقش تسهیل‌گر، هدایت گروه برای ارائه‌ی پاسخ‌ها، ایجاد بینش و توسعه‌ی برنامه‌هایی است که به انگیزش افراد به انجام توافقی در خصوص اهداف گروه منجر می‌شود. علاوه بر آن تسهیل‌گر یک برقرار کننده‌ی ارتباط است. او با کار کردن در ساختارهای غیرمتمرکز مثل شبکه‌ها، تیم‌های کوچک و نیروهای انسانی بین سازمانی... ارتباط و فهم بین واحدهای گوناگون را برقرار می‌کند (هوگون، ۲۰۰۲).

پس تسهیلگری تنها یک فرآیند نیست، بلکه نقشی است که تسهیلگر آن را برعهده می‌گیرد تا ضمن انجام آن به گسترش بینش‌های توسعه‌ای کمک کند، او باید دریابد که یاری دهنده است نه کننده‌ی کار (روبسون و بری، ۱۹۹۵).

تسهیلگری بیشتر از آنکه یک وظیفه باشد، یک خدمت است؛ اما تسهیلگر دارای ویژگی‌ها و اصول خاصی است که آنها را باید در جریان کار با مردم رعایت کند. این ویژگی‌ها به تسهیلگر کمک می‌کند که بتواند در سطح محله به بهترین وجه ممکن با مردم ارتباط بگیرد و فضای شادابی از فعالیت توانمندسازی را به وجود آورد. برخی از این ویژگی‌ها به نگاه یک تسهیلگر باز می‌گردد که چگونه به انسان‌ها و افراد کم توان می‌نگرد، و با مثبت اندیشی به منابع و فرصت‌های موجود در محله می‌نگرد. وجود این نگاه باعث می‌شود که تسهیلگر بهتر بتواند اعتماد افراد را به خود جلب کند. تسهیلگر همچنین لازم است که مطالعه داشته و اطلاعات مناسبی را در خصوص برخی از موضوعات نظیر پویایی گروه داشته باشد. علاوه بر این تسهیلگر باید مهارت‌هایی نظیر مهارت برقراری ارتباط مؤثر یا اجرای کارگاه‌های متفاوت نظیر برنامه‌ریزی و ارزشیابی را داشته باشد. در زیر فهرستی از ویژگی‌های یک تسهیلگر از نظر نگرش، مهارت و دانش آورده شده است.

نگرش

- احترام به کرامت ذاتی انسان‌ها به طور کلی

- استعدادهای مختلف تک تک اعضای محله را باور کند.

- از بالا به پایین نگاه نکند.

- درک تفاوت های میان انسان ها
- مثبت اندیشی
- احترام به تصمیمات گروه
- رعایت بی طرفی
- اعتماد به نفس بالا
- آینده بین (یعنی نگاهش به سوی آینده باشد).
- در مورد افراد قضاوت نکند.
- بسیار صبور باشد.
- به تک تک افراد احترام بگذارد و همه را به یک چشم ببیند.
- به توانایی های افراد ایمان داشته باشد.
- به اثر بخشی کار گروهی معتقد و پایبند باشد و در الگوی رفتاری خود نیز نشان دهد که کار گروهی را بیشتر می پسندد.

- به اقلیت بیشتر از اکثریت توجه کند.

- به افراد ساکت توجه داشته باشد.

مهارت

- مهارت برقراری ارتباط با افراد مختلف
- قدرت بیان افزوده
- مهارت تولید انرژی در گروه در زمان های مناسب
- مهارت اعتمادبخشی به گروه و کسب اعتماد از گروه
- توانایی یافتن فرآیندهایی که پاسخگویی به نیازهای اهالی را تسریع کند
- آشنایی با مهارت های گزارش دهی
- مهارت توانمندسازی و توان افزایی گروه
- مهارت اجرای یک کارگاه نیازسنجی، برنامه ریزی و ارزشیابی مشارکتی.
- با استفاده از روش های تسهیلگری بتواند مشارکت تک تک اعضای گروه را بالا ببرد
- توانایی و مهارت حل اختلاف در گروه را داشته باشد.
- مهارت ایجاد فاصله ذهنی با موقعیت و دیدن مسائل از بیرون را داشته باشد

دانش

- آشنایی ضمنی با فرهنگ و آداب محله
- داشتن اطلاعاتی در خصوص وضعیت اقتصادی مردم محله
- شناخت پویایی گروه
- آشنایی کافی با تکنیک های تسهیلگری
- آشنایی کافی با روش های آموزش، نیازسنجی، برنامه ریزی، ارزشیابی
- با روش های برنامه ریزی اجتماع محور آشنا باشد
- پایش و ارزشیابی مشارکتی را خوب بداند
- با روش های برقراری ارتباط مؤثر آشنا باشد.



روبسون و بری (۱۹۹۵) چهار رفتار ویژه تسهیلگر را به شرح زیر بیان می کنند. اولین رفتار مهمی که یک تسهیلگر باید داشته باشد، ایجاد همدلی^۱ است. بدون احساس همدلی تسهیلگر زبان افراد را کمتر می فهمد و ممکن است روابط به تیرگی گرایش یابد. دومین رفتار صراحت^۲ است. این رفتار اگر با هدف شناخت و به دست آوردن فرصت های خوب تعریف شده برای کنش ها نباشد، سودمند نیست. صداقت^۳ سومین اصل رفتاری است. اگر مردمی که با آنها

^۱ Creating Empathy

^۲ Being Specific

^۳ Genuineness

کار می‌کنیم به صداقت ما شک کنند، به سادگی در مقابل ما به هم می‌پیوندند و اگر آماده‌ی ادامه‌ی همکاری باشند، همه‌چیز را به لودگی می‌گیرند؛ و رفتار آخر مجموعه‌ی ویژگی‌هایی است که احترام^۱ را برمی‌انگیزد.

مهارت‌های اولیه تسهیلگری (امیدنیا، ۱۳۹۵)

- تسهیلگر باید کاری کند تا همه اعضای گروه احساس راحتی و ارزشمند بودن پیدا کنند.
- تسهیلگر باید مشارکت را تشویق کند.
- تسهیلگر باید از تعارض برحذر و آن را مدیریت کند.
- تسهیلگر باید گوش دهد و مشاهده نماید.
- تسهیلگر باید گروه را راهنمایی کند.
- تسهیلگر باید از اتخاذ تصمیمات کیفی اطمینان حاصل نماید.
- تسهیلگر باید از برگزاری نشست‌های نتیجه محور اطمینان حاصل نماید.

تسهیلگر باید به راحتی اعضای گروه کمک کند، برای راحتی اعضای گروه راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود.

- معارفه انجام دهید.
- از زبان تن استفاده کنید.
- گفتگوهای کوتاه با شرکت‌کنندگان داشته باشید.
- از سازمان دهندگان جلسه و شرکت‌کنندگان تشکر نمایید.

تسهیلگر باید مشارکت اعضای گروه را ترغیب کند، برای راحتی اعضای گروه راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود.

- تشکیل گروه‌های کوچک
- مشورت با گروه
- ترغیب اعضای ساکت گروه
- استفاده از مشوق‌های قابل مشاهده
- استفاده از سوال‌های پاسخ باز

مهارت ارتقاء یادگیری گروهی

ارتقای یادگیری گروهی از طریق:

- استفاده از فعالیتهای گروهی.

¹ Respect

- ایجاد قواعد و قوانین گروهی.
- جلب توافق اعضاء گروه.
- کنار آمدن با عدم توافق.

مهارت گوش دادن و مشاهده کردن:

- گوش دادن فعال
- اسکن اتاق نشست
- بدنبال فرضیه نباشید
- حصول اطمینان از درک مطالب توسط شرکت کنندگان
- جمله بندی مجدد
- خلاصه کردن
- جمع بندی
- مستندسازی

مهارت راهنمایی کردن:

- به کار گماردن یکی از شرکت کنندگان برای مدیریت زمان
- توجه به اهداف و برنامه نشست
- درموردی خارج از برنامه عمل کردن
- به چالش کشیدن مفروضه های شرکت کنندگان
- ترغیب شرکت کنندگان برای حرکت کردن از گوشه امن خود
- جا انداختن تدریجی اهمیت مفهوم اثر بخشی
- جا انداختن تدریجی اهمیت مفهوم پیشگام بودن
- جویا شدن برنامه های گروهی مثلاً قدم بعدی چیست؟
- جویا شدن برنامه های کوتاه مدت، میان مدت، بلند مدت و معیار سنجش پیشرفت گروه

اطمینان حاصل کردن از تصمیمات با کیفیت

- تعیین و به خاطر سپاری مهلت های انجام کار
- مرور اطلاعات کلیدی و پشتیبانی
- مرور فرآیند تصمیم گیری
- نظر خواهی گروهی قبل از تصمیم گیری
- مرور تصمیمات

اطمینان حاصل نمودن از تعهد به عمل

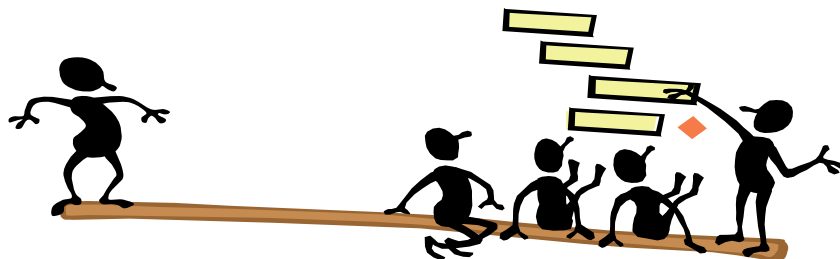
- مرور اهداف هر برنامه عملیاتی

- ثبت تصمیمات
- تهیه برنامه عملیاتی
- اطمینان از پی‌گیری رهبر گروه

برخی از موارد به عنوان مثال تکنیک‌های تسهیلگری، روش‌های برنامه‌ریزی، ارزشیابی مشارکتی و روش‌های برقراری ارتباط مؤثر، فنونی است که قابل یادگیری است یا یک تسهیلگر به تجربه می‌آموزد؛ اما برخی از این ویژگی‌ها بسیار مهم هستند و آموختنی هم نیستند بلکه بسته به نگاه افراد دارد؛ مثلاً یک تسهیلگر اگر نگاه اقلیت محور نداشته باشد، آنگاه در جلسات و در ارتباطات واقعی با مردم نمی‌تواند صدای کسانی را که ضعیف‌تر هستند یا کمتر دیده می‌شوند بشنود. به عنوان مثلاً معلولین معمولاً در جلسات داخل محله حاضر نمی‌شوند چون ساختارها مشارکت آنها را محدود می‌کند. یا در برخی از محلات زن‌ها کمتر حرف می‌زنند. اینها به نگاه یک تسهیلگر بستگی دارد و ناشی از نگرشی است که او نسبت به انسان‌ها دارد.

برخی ویژگی‌های اخلاقی یک تسهیلگر

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



ث) طراحی چارچوب تسهیلگری

باید دانست در طراحی چارچوب تسهیلگری، سه نوع منطق وجود دارد. اگرچه تفکیک آنها در عمل دشوار است، زیرا همه‌ی مداخله‌گری‌ها به لحاظ مفهومی ریشه در منطق راهبردی دارند، چرا که از قبل برای پیشبرد تغییر طراحی می‌شوند؛ اما برای روشن شدن بحث می‌توان آنها را به منطق ابزاری، راهبردی و ارتباطی تقسیم کرد.

در منطق ابزاری اهداف از قبل مشخص شده است، بنابراین جلب مشارکت افراد تنها رسیدن به این اهداف است . پس باید گفت نقش تسهیلگر رساند سازمان به این اهداف از طریق جلب مشارکت افراد است. با این توصیف افراد بیشتر مفعول و یا منفعل قرار می گیرند.

بنا به منطق راهبردی، می توان اهداف را از قبل تعیین کرد اما این بدان معنا نیست که افراد در رسیدن به آنها مفعول یا منفعل فرض می شوند. زیرا در این منطق به دنبال رهیافتی هدف گرایانه هستیم که برای انجام فعالیت ها پیشنهاد می شود. در چارچوب این رهیافت افراد کنشگران راهبردی هستند و باید برای رسیدن به آن هدف به اندازه ی کافی درایت و زیرکی از خود نشان دهند. این رهیافت نسبت به منطق ابزاری به نقش تسهیلگری آرمانی بیشتر نزدیک است.

در منطق ارتباطی اهداف از قبل تعیین شده نیستند. بلکه در جریان تعامل افراد با هم ساخته و پرداخته می شوند. از این رو افراد در ضمن قرار گرفتن در چنین گروه هایی به ارائه ی اقدامات پیشنهادی از طریق توافقات و ادراکات تسهیم شده ی عملی می پردازند. چرا که به دیگران احساس تعهد و وابستگی متقابل دارند. این منطق به همراه منطق راهبردی در فرآیند تسهیلگری می تواند نتایج و پیامدهای مطلوبی را ایجاد کند. به طوری که تسهیلگری را ترکیب این دو منطق می دانند (فمی و دیگران، ۱۳۸۳).

طراحی چارچوب های تسهیلگری		
منطق	وضعیت هدف	وضعیت افراد
ابزاری	هدف از قبل تعیین شده	افراد مفعول یا منفعل اند.
راهبردی	هدف از قبل تعیین شده	افراد منفعل نیستند.
ارتباطی	هدف معلوم نیست	افراد از طریق تعامل در تعیین هدف و فرایند همسو می شوند

دیاگرام فرایند تسهیلگری



شروع تسهیل‌گری: برای شروع خوب در تسهیلگری باید به نکات زیر توجه کرد.

- خیر مقدم کردن
 - نشست را رسماً آغاز کنید
 - رسماً به همه خیر مقدم بگویید
 - از زبان تن استفاده کنید
- معارفه متقابل
 - از یخ شکن استفاده کنید.
 - رهنمودهای واضح و مشخص بدهید.
 - سخنوری‌های کوتاه شرکت کنندگان را بپذیرید.
 - مراقبت و بررسی کنید.
- نبض جلسه را بدست گرفتن
 - کمک به تعیین قواعد توسط گروه
 - جلب توافق گروهی
 - تصریح نقش اعضای گروه
- اطمینان از روند نشست مطابق با اهداف و برنامه
 - بیان اهداف نشست
 - نظر خواهی در مورد موضوع و اهداف نشست
 - اشاره به تغییرات احتمالی برنامه
- مرور یادداشت‌ها و صورت جلسات
 - وقت گذاشتن برای مرور صورت جلسات
 - پی‌گیری موارد ذکر شده در جلسات
- برنامه نشست

اهداف جلسه		تصمیم گیری برای برگزاری جشنواره نیکوکاری		
شرکت کنندگان				
تاریخ		...		
زمان				
مکان				
غایبین		۰		
شماره	موضوع	فرد مسئول	مدت	اهداف مورد انتظار
۱	تصمیم گیری برای برگزاری جشن نیکوکاری			
۲	تعیین و تقسیم نیروی کار			
۳	تأمین اعتبار			
امکانات مورد نیاز: نام تسهیلگر منشی جلسه				
-				

(نمونه‌ای از برنامه نشست که قبل از برگزاری نشست باید تهیه شود)

تسهیل بحث‌ها و تصمیمات گروهی (اکتشاف نقطه نظرات)

- نگاه‌داشتن تمرکز گروه بر محور اصلی برنامه جلسه
 - تعیین میزان وقت باقیمانده برای رسیدن به اهداف و پایان دادن به نشست
 - در صورت لزوم افزایش زمان جلسه
 - کمک به اعضای گروه برای تعیین اولویتهای گروه برای رسیدگی در وقت باقی مانده نشست
- بررسی میزان تمرکز و مشارکت اعضا
 - بررسی میزان انرژی گروه
 - بررسی میزان مشارکت گروه
 - پرهیز از آرایه مطلب بعد از ساعت ناهار
 - آرایه وقت استراحت
 - تهیه میان وعده
 - متمرکز نگاه داشتن گروه بر هدف نشست
 - بررسی میزان تمرکز و مشارکت اعضا گروه
 - تصریح تصمیمات نامشخص
 - آرایه بازخورد به گروه
 - تاکید بر قواعد گروه
- تشخیص بحث‌های انحرافی
 - به مفاهیم ناآشنا توجه کنید
 - تصمیم گیریه‌ها را قبل از هر اقدامی بازبینی نمایید
- آرایه بازخورد

- مراقب سو گیریهای شخصی خود باشید
- بر روی مشاهدات خود تمرکز نمایید
- مشاهدات خود را با گروه به اشتراک بگذارید
- به دنبال جلب و جمع بندی پیشنهادات اعضاء گروه باشید
- به نقاط توافق اشاره نمایید
- به وجوه تشابه نقطه نظرات گروه اشاره نمایید
- از تعارض برای بهبود تصمیمات استفاده نمایید
- تعیین قواعد گروهی ترجیحا با همکاری اعضاء
 - با اعضای گروه قواعدی را برای بهتر برگزار شدن نشست تعیین نمایید
 - از روش های غیر تهدید آمیز برای پیشبرد اهداف و رعایت قوانین گروه استفاده نمایید
 - خشونت ها را در صورت وقوع اصلاح نمایید
 - در اجرای قواعد گروه عادلانه رفتار نمایید.

تسهیل جمع بندی نشست

- شناسایی گام بعدی
 - کامل کردن برنامه عمل
 - بروز کردن زمان بندی برنامه
- ارزیابی نشست
 - ارزشیابی گروهی انجام دهید.
 - در مورد جلسه با یکدیگر صحبت کنید.
- تعیین زمان بعدی و سخن پایانی
 - از اعضاء به خاطر حضور و مشارکت شان تشکر کنید.
 - به توافقات مطرح شده اشاره نمایید.
 - به تصمیماتی اشاره کنید که بیشترین اتفاق نظر را به دنبال داشته است.
 - مطالب نشست را به صورت رسمی ثبت نمایید.
 - زمان بعدی نشست را با مشارکت اعضای گروه مشخص نمایید.

رویارویی با چالش ها

- نکات کلی
 - همیشه بر نکات مثبت تمرکز کنید.
 - راحت باشید.
 - از وقوع تعارض و تنش پیشگیری نمایید.
 - به حمایت گروه تمرکز نمایید.

○ در صورت لزوم از کمک بیرونی استفاده نمایید.

• رفتارهای تنش‌زا

- صحبت‌های حاشیه‌ای
- به کرسی نشاندن نظرات
- تکرار، تقلید و سروصدا
- خشونت کلامی
- مخاطب پرت
- سکوت مطلق
- عدم توانایی برای رسیدن به توافق
- بازگشتن دوباره به تصمیمات قبلی
- هزینه‌های عدم توجه به ویژگی‌های فرهنگی

خلاصه نمودن

- ارزیابی گروهی
- گفتگوی پس از نشست



هرگز برای مردم کاری که خود قادر به آن هستند را انجام ندهید.

ت) ارزیابی:

رابرت چمبرز در کتاب معروف خود به نام «واقعیت چه کسی به حساب می‌آید» ضمن انتقاد از رویکرد سنتی پژوهش و توسعه مزیت روش ارزیابی مشارکتی، می‌نویسد که بر خلاف رهیافت‌های قبلی باید «آنان» را تشویق

کنیم و اجازه دهیم که هدایت کار را بر عهده گیرند، قسمت اعظم برنامه را در دست گیرند، اطلاعات را جمع‌آوری، عرضه و تجزیه و تحلیل کنند و بالاخره آن‌که برنامه‌ریزی کنند. او می‌گوید «ما تسهیل‌گر، یادگیرنده و مشاوریم» و می‌افزاید فعالیت‌های ما برای آن است که رابطه جمعی ایجاد شود و به بروز فعالیت‌ها یاری رساند، پژوهشی انجام شود، به استفاده از روش‌ها کمک شود و افراد محلی به انتخاب و ابداع روش‌های خاص خود تشویق شوند. ما نگاه می‌کنیم، گوش فرا می‌دهیم و یاد می‌گیریم (چمبرز^۱، ۱۹۹۷).

به این ترتیب از دیدگاه چمبرز برمی‌آید که یک تسهیلگر دائماً باید خود را در معرض تصحیح و تخریب قرار دهد و دربارۀ ماهیت کار تسهیل‌گران تا آنجا پیش می‌رود که آنان را علاوه بر پذیرش وظایف زمینه‌سازی و هماهنگ‌سازی به فراگیری و پذیرش آنچه که در اجتماع وجود دارد، فرا می‌خواند. به عبارتی بیان چنین قاعده‌ای یادآور یک الگوی بازخوردی در فرایند تسهیل‌گر-تحلیل‌گر است.

۱۵ درس تسهیلگری ویژه تسهیلگران

درس اول: صبور باشید.

کار در جوامع حاشیه ای کاریست بس زمان بر. نمی توان انتظار داشت که به سرعت دستاوردهایی که در طرح اولیه پیش بینی شده است، در همان زمان مورد نظر به دست آید. تجربه کار توانمندسازی بسیار آهسته به پیش می رود. باید صبور بود و همراه مردم به تدریج گام های توان افزایی را پیمود.

درس دوم: آموزش باید توأم با عمل باشد.

گرچه آموزش جوامع محلی یکی از اصلی ترین فعالیت های یک پروژه توانمندسازی است، اما در عمل به تنهایی نمی تواند موفقیت مورد نظر را ایجاد نماید. آموزش یا باید همراه با عمل باشد (کارورزی و تمرین) یا باید از درون عمل کردن به دست آید یعنی در جریان عمل، افراد درس های لازم را تجربه کنند.

درس سوم: زنان بیشتر مشارکت می کنند

در بیشتر نقاط دنیا، زنان تمایل بیشتری به مشارکت در فعالیت های اجتماعی دارند. این امر شاید به خاطر این باشد که زنان اصولاً مشارکتی تر هستند و از فعالیت های گروهی لذت بیشتری می برند.

¹ Chambers

درس چهارم: آموزش باید مبتنی بر نیاز باشد.

وقتی آموزش مبتنی بر نیاز است، انگیزه افراد برای مشارکت در فرایند یادگیری افزایش می یابد؛ مثلاً زمانی که کمیته محلی به این نتیجه رسیدند که روش های برقراری ارتباط با مسئولین را نمی دانند بنابراین از تسهیلگران درخواست کردند که به آنها یاد بدهند که چگونه باید با مسئولین ارتباط برقرار کنند و برای رفع این نیاز کارگاهی آموزشی با محورهای مرتبط با نیاز آنها طراحی شود.

درس پنجم: وجود تسهیلگر محلی بسیار مؤثر است

پس از گذشت مدت زمان اندکی از فعالیت های مربوط به ترغیب داوطلبان محلی به تشکیل گروه، به این نتیجه خواهیم رسید که اگر در هر گروه یک یا چند از داوطلبان محلی بتوانند نقش تسهیلگر محلی را در گروه خود ایفا کنند، بازده کار بسیار بیشتر خواهد بود و این مشارکت فعال یک یا چند نفر از افراد محلی، انگیزه مشارکت سایرین را نیز افزایش خواهد داد.

درس ششم: کار در محلات مجاور شهر سخت تر است

کارهای مربوط به تشکیل گروه در محلاتی که از شهر فاصله بیشتری داشتند به مراتب سریعتر از محلاتی پیش می رود که در مجاورت شهر قرار داشتند. با وجود اینکه پیگیری کارهای آن در محلات دور از شهر توسط اعضای گروه محلی سخت بود، اما همکاری اعضای گروه و تمایل آنها به کار بیشتر بود.

درس هفتم: نگرش منفی مردم نسبت به فعالیت های اجتماعی زنان محلات کار را سخت می کند

در محلاتی که این پروژه فعالیت های مربوط به تشکیل گروه را بر آنها متمرکز کرده بود، یکی از مهمترین موانعی که بر سر راه مشارکت زنان وجود دارد، نگرش متفاوت برخی اهالی نسبت به حضور زنان خواهد بود. زنان برخی محلات به خصوص روستایی، مشغول فعالیت های خانه داری، کشاورزی، دامداری و فعالیت های روزمره هستند. آگاهی آنها در خصوص نقش زنان در محلات و تمایل آنها به مشارکت، باعث می شود که نقش جدیدی را برای خود در زندگی تعریف کنند که این نقش جدید با نقش های مرسوم و سنتی زنان در روستا متفاوت خواهد بود و به همین دلیل مورد انتقاد برخی از اهالی محل قرار خواهد گرفت. به همین علت باید تلاش شود این نگرش ها را با برگزاری جلسات عمومی با حضور مسئولین محلی، تیم پروژه و مسئولین دولتی کمتر شود.

درس هشتم: ضرورت وجود تسهیلگر زن در تیم تسهیلگری

برای ارتباط بیشتر، آموزش و تسهیل فعالیت های افراد داوطلب، وجود تسهیلگر خانم موجب می گردد که زنان راحت تر ارتباط برقرار کنند و موانع کار کمتر شد. به علاوه اعضای گروه های محلی (دختران جوان) با تسهیلگر پروژه در برقراری ارتباط، انجام کار گروهی و یادگیری همانندسازی می کردند که این امر به خودباوری اعضای گروه ها کمک بیشتری خواهد کرد.

درس نهم: با خانواده های اعضای گروه های محلی دیدن کنید

یکی از مشکلاتی که برخی از اعضای گروه های محلی داشتند، توجیه نبودن خانواده آنها در خصوص کارهایی بود که به وسیله گروه در سطح محل در حال انجام بود که گاهی اوقات منجر به مقاومت خانواده ها می گردید. تیم تسهیلگری برای از بین بردن این مقاومت در خانواده های اعضای گروه های محلی باید با ایشان ملاقات نموده و ارتباط صمیمانه تری با آنها برقرار کنند. این ارتباط به اندازه صرف یک چای با آنها وقت می گرفت اما در همان زمان کم، تسهیلگران سعی می کنند که ذهن خانواده ها را نسبت به فعالیت های گروه محلی بازتر شود و به پرسش های آنها پاسخ می دهد.

درس دهم: بعضی از گروه ها فصلی، کارمند و هستند

بر اساس زمانبندی کمیته محلی، به دلیل اشتغال آقایان که در جلسات شرکت فعال داشته باشند، کمیته محلی به گونه ای بود و سعی شود که جلسات با فعالیت های روزمره آنها تلاقی نداشته باشد.

درس یازدهم: مدیریت چرخشی

اگر مدیریت این کمیته های محلی به صورت چرخشی باشد، همکاری اعضای گروه ها با همدیگر بیشتر می شود. مدیریت چرخشی یعنی اینکه مدیر کمیته محلی برای مدت محدود انتخاب شود و همه اعضا بتوانند پس از گذشت ۲ یا ۳ سال، تجربه مدیریت را داشته باشند.

درس دوازدهم: زبان گروه کتبی است

یادآوری این نکته به اعضای گروه های محلی که زبان گروه کتبی است و کلیه تصمیم گیری ها و صورتجلسات باید به صورت کتبی باشد، بسیار مهم بود. این امر به ویژه از این جهت حائز اهمیت است که محلی ها معمولاً عادت به نوشتن ندارند و فرهنگشان شفاهی است. تمرین این کار، موجب می گردد که گروه ها با فنون مکاتبات اداری آشنا

شوند و در عین حال یاد بگیرند که اگر می‌خواهند احساس مسئولیت در اعضای گروه بیشتر شود، باید تصمیمات را یادداشت کنند و همه آن را امضا کنند.

درس سیزدهم: مقررات گروه های محلی

داشتن مقررات بین گروه‌های محلی به حل اختلافات و پایداری گروه‌ها کمک بسیار می‌کند. به عنوان مثال وقتی بین اعضای یکی از گروه‌ها اختلاف پیش آید، قطعاً دوستان، خانواده‌ها نیز دخالت خواهند کرد و کار را از آنچه که بود خراب‌تر می‌شود، اعضای گروه باید با هم تصمیم بگیرند که قواعد و مقررات گروه را وضع کنند.

درس چهاردهم: حفظ فاصله

تیم تسهیلگری و اجرایی باید در عین حال که نسبت به جامعه محلی صمیمانه برخورد می‌کنند و با صداقت با آنها رفتار می‌کنند، یک فاصله منطقی را نیز با آنها در نظر بگیرند و همیشه این فاصله منطقی را حفظ کنند. برای حفظ این فاصله لازم است که تیم تسهیلگری و تیم اجرایی به صورت آگاهانه و کاملاً هشیارانه به خود اجازه ندهند که در جریان برخی از اموراتی که به موضوع کاری گروه محلی قرار گیرند. برخی از گروه‌های محلی دوست داشتند تمام مشکلات خانوادگی و اجتماعی خود را از طریق این طرح حل کنند که این امر با نگاه حاکم بر این پروژه که همانا توانمندسازی مردم می‌باشد، در تضاد است. به همین دلیل تیم تسهیلگری باید تلاش کنند که در عین صمیمیت و دوستی با مردم و گروه‌های محلی، از جزئیات روابط و مشکلات آنها، پرهیز کنند.

درس پانزدهم: نگاهی مقطعی به تعارضات گروهی نداشته باشید

زمانی که بین اعضای یکی از گروه‌های محلی تنش و تعارض جدی پیش آید و اعضای گروه به دو دسته تقسیم شوند. دامنه اختلاف به محلات، خانواده‌ها و روستا کشیده شده است در این خصوص باید آموزش‌های بیشتری در زمینه کار گروهی و حل تعارض در قالب کارگاه آموزشی برای اعضای گروه، طراحی و اجرا شود. این آموزش‌ها هیجان اختلاف بین گروه‌ها را کمتر می‌کند و اعضای گروه باید مقرراتی مبنی بر رازداری، عدم دخالت خانواده‌ها، احترام متقابل، لحن مؤدبانه با یکدیگر و ... وضع کنند. باید نقطه مشترک اختلاف مشخص شود، نقطه مشترک این اختلاف گرچه به ظاهر ناشی از دو دستگی بین اعضای گروه است، اما نقطه مشترک همه آنها تعلق به گروه است که می‌تواند منشاء تصمیمات ارزشمندی برای گروه و چه بسا برای روستا باشد. بنابراین نباید نگاهی مقطعی به

اختلافات و تعارضات داشت، باید صبور بود تا اعضای گروه در طول زمان نقش خود در گروه و گذشت و فداکاری در جهت اهداف جمعی را بازیابند.

ج) ابزار و تکنیک‌های تسهیلگری

تکنیک‌های تسهیلگری همچون جعبه ابزار تسهیلگر است که در زمان و مکان مقتضی از آنها برای اهداف مختلف استفاده می‌کند. تکنیک‌های زیر تعداد کمی از تکنیک‌هایی است که یک تسهیلگر می‌تواند از آنها استفاده کند. برخی از این تکنیک‌ها در فرایند حل مسئله مورد استفاده قرار می‌گیرند، برخی برای بارش افکار و اولویت بندی مناسب هستند، تعدادی از آنها برای نقشه کشی مورد استفاده هستند، برخی هم برای شبیه سازی و ایفای نقش طراحی شده اند. با وجود اینکه تکنیک‌های زیادی در متون مختلف و در فضای اینترنت قابل بازیابی هستند، اما هر تسهیلگر خلاق می‌تواند تکنیک‌هایی را برای تسهیل کار با جوامع محلی طراحی کند.

نام تکنیک	بارش افکار
مصارف	
شیوه کار	بارش افکار معمولاً در جمع کل افراد انجام می‌شود. گاهی بارش افکار در گروه‌های کوچک‌تر صورت می‌گیرد. گاهی از کارت برای بارش افکار استفاده می‌شود. باید اجازه دهیم که بارش افکار حداقل چند دور صورت گیرد. زیرا هر پاسخی از یک شرکت کننده – ممکن است دیگری را تحریک کند که ایده‌ای به ذهنش برسد. بارش افکار ممکن است بسیار تکنیکی صورت گیرد و مسیر خاصی را برای کنار هم نشاندن افراد مختلف طی کند تا همه در معرض این باریدن قرار گیرند و محرک‌های بیشتری برای ابزار پاسخ‌های تازه‌تر به وجود آید. بارش افکار ممکن است در طی ۱۰ الی ۲۰ دقیقه صورت گیرد. خلاصه نویسی ایده‌های مطرح شده نیاز به مهارت خاصی دارد. در بارش افکار – میزان واگرایی و همگرایی جمع نشان داده می‌شود. قوانین دارد: اصلاً نقد نداریم. تمام نظرات نظرات خوبی هستند. وقتی کسی نظر می‌دهد، نفر دوم در پی پاسخ دادن بر نمی‌آید. فقط نظر خود را می‌دهد.
مزایا	قابلیت ناخودآگاه آدم به خودآگاه تبدیل می‌کند. ذهن را آزاد می‌کند. نوعی یخ شکنی محسوب می‌شود.
معایب	ممکن است برخی افراد نظر خود را اعلام نکنند. آنهايي که بیشتر تولید می‌کنند مانع شوند که کسانی که خاموش‌ترند،

بارش افکار، تکنیک خلق و ایجاد فهرست چیزها با استفاده از ترکیب دانش و آگاهی و تصویرسازی یک گروه است. این روش را می توان برای ایجاد فهرست راهکارهای حل مشکلات، موقعیت‌ها؛ چیزهای خوب، چیزهای بد، چیزهایی که دوست داریم، چیزهایی که دوست نداریم، چیزهایی که باید انجام دهیم و چیزهایی که نباید انجام دهیم، بکار گرفت. بارش افکار، روشی برای خلق و تولید ایده‌های بسیار، ممکن و سریع از طریق تداعی آزاد افکار، بدون ارزیابی انتقادی از آنهاست. برخی ایده ها را می توان در مراحل بعدی حذف کرد، اما در ابتدا، همه ایده ها صرف نظر از غیر معمول بودن شان، پذیرفته می شود. بارش افکار، بحث کردن نیست.

روش بارش افکار

۱. یک مسأله را انتخاب کنید و آن را بیان کنید با آن را بطور روشن و مختصر بنویسید.
 ۲. به یک نفر از اعضای گروه پیشنهاد کنید تا پاسخهای دیگر اعضای گروه را ثبت کند.
 ۳. به همه یادآوری کنید تا از قضاوت‌های انتقادی، اظهارات و ارزیابی های منفی اجتناب کنند.
 ۴. فرآیند غیر رسمی بودن، آرام بودن، با انگیزه بودن، پر انرژی و شاد بودن را حفظ کنید.
 ۵. جریان سیال ایده ها را بدون توجه به غیر واقعی و بودن آنها تشویق کنید.
 ۶. تولید ایده ها، ترکیب یا بهبود آنها را تشویق کنید.
 ۷. فقط در مورد بازبودن روشهای جدید تفکر یا حفظ آن بطور فعال، پیشنهاد دهید.
 ۸. جلسه را خیلی سریع تمام کنید پاسخهای بعدی خیلی با پاسخهای اولیه تفاوت ندارند.
 ۹. حالا بررسی کنید که آیا همه پاسخها واقع نگرایانه هستند؟ قابل قبولند؟ یا مرتبط هستند؟
 ۱۰. ایده‌های نزدیک به هم را محدود کنید، بحث کنید و فرآیند حذف کردن را تا جایی ادامه دهید تا یک یا چند ایده مناسب باقی بماند. گاهی اوقات این فهرست را می توان بصورت مقدماتی برای فعالیتهای دیگر بکار گرفت.
- بارش افکار مفید است چون:
- هر کسی می تواند مشارکت کند و در تولید ایده ها سهم داشته باشد.
 - با ممانعت از قضاوت انتقادی، ایده های خوب بدست می آید.
 - یک ایده می تواند موجب ایده بهتری شود.
 - افراد در خلاق بودن و تصویر سازی آزاد هستند.
 - روح همکاری، حس شادی رشد می یابد و می تواند باعث پیوستگی گروهی شود.
 - ممکن است پاسخهایی توسط هر فرد ارائه شود که فراسوی تجربه اوست.

نام تکنیک	رسم درخت مشکلات
مصارف	

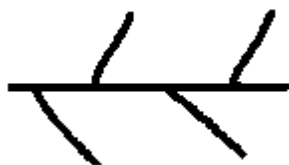
در این تکنیک، مشکل در تنه درخت نوشته می شود. ریشه ها باید علت موضوع را نشان دهند و شاخه ها باید پیامدها (outcomes) آن مشکل را نشان دهند. گاه این تکنیک به صورت گروهی در جمع صورت می گیرد و گاه در گروه کوچک تر - و سپس جمع بندی می شود. از این روش در برنامه ریزی چهارچوب منطقی Log Frame برای ارزیابی وضع موجود استفاده می شود. این روش کمک می کند که بین ریشه ها (علل ریشه ای) و پیامدها تفکیک قائل شویم.	شیوه کار
مشکلات کاملاً ریشه یابی شده و عملیاتی می شوند. مشکلات و ریشه ها را می توان طبقه بندی کرد. قابل دسترس بودن راه حل ها را کاملاً مشخص می سازد.	مزایا
سردرگمی بین ریشه ها و پیامدها پیدا کردن برخی از ریشه ها به سادگی امکان پذیر نیست.	معایب

ابتدا یک کاغذ بزرگ (صد در هفتاد) و چند ماژیک در رنگ های مختلف در اختیار گروه می گذاریم و از ایشان می خواهیم که در نیمی از کاغذ یک درخت ساده که ریشه ها و شاخه های آن نیز پیدا باشد، رسم کنند. بعد از ایشان می خواهیم که ضمن هم فکری و مشورت با یکدیگر مشکل یا بهتر است بگوییم مسئله اصلی را که گروه با آن مواجه است، روی تنه درخت یادداشت کنند. اعضای گروه باید در ریشه های این درخت علل مسئله و در شاخه های آن پیامدهای مسئله را بنویسند. برای این کار باید به مفهوم علت و پیامد توجه داشته باشند. ریشه ها علت های به وجود آمدن آن مشکل هستند و پیامدها وضعیتی هستند که بعد از به وجود آمدن مسئله نمایان می شوند. رسم درخت مشکل وضعیت اسف بار موجود را برای گروه ترسیم می کند. حال به سراغ قسمت بعدی یعنی درخت هدف می رویم. در کنار درخت مشکل درخت دیگری می کشیم. در تنه این درخت، هدف اصلی را که برای کاهش مشکل یا از بین بردن آن در ذهن داریم، بر روی آن می نویسیم. در ریشه های این درخت باید برای هر علت به وجود آورنده مشکل، حداقل یک فعالیت بنویسیم. دقت کنید که آنچه در ریشه درخت هدف می نویسید باید از جنس فعالیت باشد؛ یعنی کاری که شما انجام می دهید و خروجی یا خروجی های مشخصی خواهد داشت. این کار را برای تک تک علت های به وجود آورنده مشکل انجام می دهید و بعد در شاخه ها، دستاوردهای حل مسئله را یادداشت می کنید. دستاوردها وضعیت مثبتی هستند که در صورت حل مسئله به وجود خواهند آمد. در خصوص هدفی که روی تنه درخت هدف می نویسید باید دقت کنید که این هدف باید مشخص و معین، قابل اندازه گیری، شدنی، مرتبط با چشم اندازی که از آینده ترسیم کرده اید و زماندار باشد یعنی محدوده زمانی خاصی را برای آن در نظر بگیرید. در این صورت بعد از گذشت مدتی می توانید ارزیابی کنید که آیا توانسته اید به هدفتان برسید یا نه؛ و اگر هنوز هدف حاصل نشده، علت یا علت های آن چه بوده، اگر موفقیتی حاصل شده، علت یا علت های آن چه بوده تا بتوانید برای ادامه فعالیت های گروه بهتر برنامه ریزی کنید.^۱

^۱ کتاب تسهیلگری در توانبخشی مبتنی بر جامعه (ویژه گروه های محلی)، تألیف سعید نوری نشاط و پروین پاکزادمنش، انتشارات پرسون، سال ۱۳۸۸.

نام تکنیک	استخوان ماهی
مصارف	برای درک بهتر ابعاد یک مشکل
شیوه کار	- در این روش علل ریشه ای مسایل را استخراج می کنیم و مانند تیغ استخوانی ماهی به جلو می رویم. - ابتدا یک ماهی می کشیم و در سر یا دل آن موضوع یا اصل مشکل را می نویسیم. - در جای ۴ باله یا ۴ تیغ اصلی ماهی ۴ علت (اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی) موضوع را می نویسیم. - در هر تیغه علت ریشه را به صورت استخوان ماهی ترسیم می کنیم.
مزایا	- این روش تحلیلگرانه به ریشه یابی مشکلات می پردازد. - با تقسیم مشکلات به چند گروه کلی و تقسیم گروه ها به شاخه های کوچک تر جوانب مشکل کاملاً بررسی می گردد.
معایب	- برای مشکلات کوچک تر مناسب نیست. - اولویت بندی به سختی صورت می گیرد.

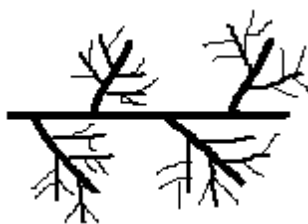
این تکنیک برای شناسایی ابعاد مختلف یک مسئله بسیار کارآ بوده و به راحتی قابل انجام است. برای انجام این تکنیک یک شکل ماهی رسم می کنیم به طوری که یک خط نشان دهنده تیغ اصلی ماهی و ۴ خط ۴ تیغ فرعی ماهی را نشان دهد:



در تیغ وسط که تیغ اصلی ماهی است، مسئله یا مشکل نوشته می شود. هر یک از تیغ های فرعی نیز به یک بعد از علت های به وجود آورنده مشکل اختصاص داده می شود. این ابعاد عبارتند از: اجتماعی، فنی، اقتصادی و سیاسی یا فرهنگی. به این شیوه بررسی علت های به وجود آورنده یک مسئله مدل STEP هم می گویند:

(Social, Technical, Economic, Political/Cultural)

۴ بعد بررسی می کنیم که معمولاً وقتی یک مسئله یا مشکل از آن جهت علت های یک مسئله را از این ۴ در یک محله یا روستا یا به طور کلی اجتماع محلی به وجود می آید، ریشه های مسئله در این ۴ بعد قرار دارد و به علت عدم کارکرد مناسب این ۴ بخش است که اساساً مشکلی به وجود می آید؛ بنابراین اگر ما بتوانیم ریشه مشکل را به خوبی بشناسیم، حل آن آسان خواهد بود. این تکنیک بسیار شبیه تکنیک درخت مشکل درخت هدف است با این تفاوت که در تکنیک قبلی وقتی ریشه های یک مشکل را بر می شمردیم این نگاه موشکافانه را نداشتیم و ریشه های مشکل به طور کلی نوشته می شد؛ اما در تکنیک استخوان ماهی، این تقسیم بندی علت ها به ۴ بعد باعث می شود که ذهن ما سازمان یافته تر عمل کند و به همه علت ها توجه داشته باشیم.



حال در هر بعد یا تیغ فرعی شروع به تفکر گروهی در خصوص علت های مربوط به همان بعد کرده و آنها را یادداشت می کنیم. نحوه یادداشت کردن نیز به این صورت است که روی هر تیغ تیغ های ریزتر می کشیم و علت ها را ذکر می کنیم. قابلیت تقسیم تیغ های بزرگتر به تیغ های تشکیل دهنده ریزتر، از امتیازات این تکنیک محسوب می شود. ذکر یک مثال بهتر این تکنیک را روشن می سازد. فرض کنید مسئله اصلی که گروه می خواهد به آن بپردازد عدم مشارکت مردم یک اجتماع محلی در مدیریت محله است. در تیغ اجتماعی می توانیم

به علت های نبود اعتماد بین مردم و ضعف پدیده همسایگی بپردازیم. در تیغ فنی می توانیم به علت های بلد نبود شیوه های مشارکت، نبود یک مرکز یا مکان برای جمع شدن افراد یا نبود تسهیلات محلی اشاره کنیم. در تیغ سیاسی یا فرهنگی می توان به عدم باور مردم به مشارکت و نبود فرهنگ کار گروهی اشاره نمود و از بعد اقتصادی می توان به مشغله کاری زیاد مردم و نداشتن اوقات فراغت اشاره کرد. حال برای هر یک از این علت های ذکر شده نیز می توان علت های دقیقتر یافت تا جایی که همه ابعاد یک مسئله بررسی شود. می توانید شکل ماهی خود را به سلیقه خودتان زیباتر کرده برای آن باله، سر و دم بگذارید.

وقتی که این تکنیک به خوبی اجرا شد و از دیدگاه های مختلف علت های یک مشکل بررسی شد، حال گروه اطلاعات بسیار خوبی در خصوص ریشه های آن مشکل داشته و می توان برای رفع این علت ها برنامه ریزی کند. می توان بعد از این مرحله درخت هدف را برای رفع هر علت ترسیم کرد و برای از بین بردن هر ریشه فعالیت هایی را تعریف کرد. در واقع این تکنیک مانند درخت مشکل ریشه های یک مشکل را دقیق و موشکافانه بررسی می کند.^۱

نام تکنیک	ترسیم خط زمان
مصارف	برای ترسیم یک موضوع / اتفاق / پدیده در طی یک دوره زمانی (ده ساله یا دویست ساله)
شیوه کار	در این تکنیک، رخدادها یا اتفاقات یک موضوع / اتفاق / پدیده در طی یک دوره زمانی (ده ساله یا دویست ساله) ترسیم می شوند. این اتفاقات ممکن است مثبت یا منفی باشند که در بالا یا پایین خط زمان ترسیم می شوند. برای ترسیم اتفاقات از بارش افکار یا کارت نویسی استفاده می کنیم. گاهی در خط زمان، مشخص می کنیم که کدام اتفاق ریشه ای تر بوده یا اولویت جمع حساب می شود. این اتفاقات کمک می کند که روند رخداد یک پدیده را بهتر درک کنیم. پدیده تشکل های غیردولتی را می توان در یک خط زمان تصویر نمود.

نام تکنیک	تداعی معانی
-----------	-------------

^۱ کتاب تسهیلگری در توانبخشی مبتنی بر جامعه (ویژه گروه های محلی)، تألیف سعید نوری نشاط و پروین پاکزادمنش، انتشارات پرسون، سال ۱۳۸۸.

مصارف	برای ایجاد تعریف در باره یک مفهوم
شیوه کار	روش تداعی معانی به این دلیل استفاده می شود که تعریف روشنی از کلمات برای افراد حاصل شود. در این روش تسهیلگر از شرکت کنندگان می خواهد که اولین کلمه ای که مورد نظر به ذهنشان می رسد بیان کنند. در اینجا تسهیلگر تلاش می کند، به وسیله محرک هایی که ایجاد می کند، گروه به سمت تعریف بهتر و سریع تر گام بردارد. تسهیلگر ابعاد موضوع را بیرون می آورد.

نام تکنیک	پنج بار چرا
مصارف	
شیوه کار	برای پیدا کردن علت و ریشه مسایل و مشکلات به کار می رود. برای این کار باید در پنج نوبت پرسید که چرا؟ پاسخ های نوبت اول، در نوبت دوم سؤال می گردد و به همین ترتیب تا به انتها. گاهی اوقات بیش از پنج بار باید سؤال نمود.
مزایا	باعث حساس سازی و بارش افکار در مورد یک موضوع خاص می شود. باعث تقویت مشارکت شرکت کنندگان در درک مسئله می گردد.
معایب	سؤال های مطرح شده اگر منطقی نباشد باعث انحراف جریان و نرسیدن به ریشه مورد نظر می گردد. موضوع در سطح تکثیر پیدا کرده و عمقی نمی گردد.

نام تکنیک	ارزیابی T
مصارف	
شیوه کار	روش ارزیابی T در برخورد با پدیده های مختلف و به منظور به دست آوردن مزایا و معایب این پدیده به کار می رود. در این روش گروه های کوچک مسایل را بررسی می کنند و روی کاغذ فلیپ چارت یک T بزرگ رسم کرده و مزایا و معایب را جداگانه لیست می کنند. این روش برای درک بهتر تفاوت چند روش استفاده می شود؛ مانند کارگاه آموزش تسهیل گری که برای ارزیابی تکنیک های تسهیل گری از روش خط کش T استفاده می شود. روشی نیست که جامع و کامل باشد و هر روش مزایا و معایب خود را دارد.
مزایا	یک نگاه کلی از موضوع داریم. در برنامه ریزی های کوتاه مدت به علت صرف زمان کم مورد استفاده خوبی است. در عینی ساختن وضعیت برای تصمیم گیری کلی مناسب است.
معایب	خیلی سطحی است و روی پیامدها قضاوت می شود. موضوعات ریشه یابی نمی شود. نگرشی تحلیلی به موضوع و مشکل نداشته و وضعیت موجود را در ظرف زمان محدود می تواند تصویر نماید.

نام تکنیک	شبیه سازی
-----------	-----------

مصارف	
شیوه کار	برای اجرای این روش اتفاقی که افتاده را شبیه سازی می کنیم. این روش به شرکت کنندگان در درک بهتر ابعاد مسئله و همین طور نقد مسئله کمک می کند و باعث خواهد شد که شرکت کنندگان بتوانند بررسی دقیق تری روی موضوع انجام دهند. مثال: شبیه سازی دادگاه سعید حنائی در کارگاه آموزشی حقوق بشر

نام تکنیک	نقشه فکر گروه
مصارف	
شیوه کار	روش نقشه فکر گروه مربوط به کل شرکت کنندگان در یک کارگاه است. این روش برای کارگاه های برنامه ریزی یا حل مسئله استفاده می شود. در این روش با استفاده از کارت نویسی، کلمات، تصاویر و رنگی فلشها به وسیله تسهیلگر و یا خود اعضا مطالب اضافه خواهد شد و قابلیت مانور زیادی در فضای موجود را دارد. این یک روش خیلی قدرتمند برای ساختن فضای ذهنی افراد است. ممکن است هر فرد خود یک نقشه داشته باشد ولی در اینجا باید تمام گفته های خود را در نقشه جمع ظاهر کند.

نام تکنیک	نقشه کشی
مصارف	
شیوه کار	از روش نقشه کشی در بسیاری جاها استفاده می شود. پیدا کردن ریشه های یک مشکل کشیدن نقشه واقعی یک منطقه دیدن آسیب ها، مشکلات و امکانات یک منطقه نقشه گاهی روی دیوار، کف زمین و یا افراد با هم روی کاغذ کشیده می شوند. این روش ذهن افراد را نسبت به ابعاد موضوع باز می کند و نگاه روشن تری به آنها می دهد و باعث خواهد شد که کلیت موضوع را با هم درک کنند. این روش بار آموزشی قوی دارد و در عین حال در کارگاه های حل مشکلات از آن استفاده می شود. تصویر ذهن شرکت کنندگان یک کارگاه نسبت به یک موضوع را ترسیم می کند.

نام تکنیک	موضوع بندی
مصارف	
شیوه کار	روش موضوع بندی دسته بندی یا گروه بندی زمانی استفاده می شود که تعداد پیشنهادات داده شده زیاد است. این روش قبل از اولویت بندی و بعد از بارش افکار انجام خواهد شد. در این جا بهتر است از نیروی جمع استفاده شود مثلاً از نمایندگان گروهی بخواهیم که در این کار مشارکت نمایند. گاهی افراد در گروه ها موضوعات را دسته بندی می کنند چون از روش های مختلفی برای این کار در گروه ها استفاده شده یک روش واحد را انتخاب می کنیم.

نام تکنیک	پارکینگ
مصارف	
شیوه کار	در ابتدای کارگاه معمولاً برگه ای به نام پارکینگ بر روی دیوار ثبت می گردد و موضوعات و مطالبی که به صورت مستقیماً به کارگاه مربوط نمی باشد، در این قسمت قرار می گیرد؛ زیرا در هر صورت ذهن افراد پیشنهاد دهنده آنها را به خود مشغول می کند. در این صورت اگر امکان بررسی و توجه به آن موضوعات در چارچوب کارگاه وجود داشت، بررسی می گردد در غی این صورت مورد بررسی قرار نمی گیرد.
مزایا	ایجاد تمرکز

توجه به همه ایده های رسیده جلوگیری از به حاشیه نرفتن مباحث	
در نهایت اگر به ایده های منتقل شده در پارکینگ توجه نشود شاید افراد به این نتیجه برسند که تنها دلیل استفاده از این روش به حاشیه کشیدن نظرات آن ها و بی توجهی به آن بوده است.	معایب

نام تکنیک	کوان (عبارات متناقض)
مصارف	روش کوان برای زمانی کاربرد دارد که بخواهیم افراد را از نظر ذهنی درگیر کنیم و بخواهیم که از تمام توان فکری خود استفاده کنند.
شیوه کار	از آنها می خواهیم فکر و ذهن خود را آزاد نمایند و به هیچ چیز فکر نکنند. سپس جمله ای که در آن تناقض وجود دارد، بیان می کنیم. از آنها خواهیم می کنیم به مدت ۴-۵ دقیقه به آن جمله فکر کنند. در نهایت نظرات و ایده های خود را نسبت به آن جمله بیان کنند. مزیت: این روش کمک می کند تا افراد ذهن ناخودآگاه شان را که تا این لحظه فعال نبوده، درگیر کنند. مثال: ۱. صدای دست زدن با یک دست چه جوریه؟ ۲. آخرین زمانی که کاری را برای اولین بار انجام دادید، چه زمانی بود؟

نام تکنیک	اولویت دهی
مصارف	
شیوه کار	اولویت دهی در جایی استفاده می شود که تعداد زیاد گزینه وجود دارد. برای اولویت دهی روش های مختلفی وجود دارد یکی از این روش ها وزن دادن (عدد دادن) است. از اشکالاتی که به روش اولویت دهی وارد است این است که منتقدان بیان می کنند؛ که جمع حاضر چقدر قدرت نمایندگی دارند تا بتوانند موضوعات را اولویت بندی کنند. موافقین این روش در مقابل می گویند: جمع به خاطر جمع بودنش این توان را دارد. وزن دهی (عدد دادن) اولویت دهی را دقیق تر می کند. یکی از روش های اولویت دهی روش استفاده از استیکر یا برچسب است.

نام تکنیک	گروه های دونفره کنار هم Buzz Group
مصارف	
شیوه کار	این روش بخصوص وقتی تعداد افراد در کارگاه ۳۰-۴۰ نفر است و امکان اینکه افراد بلند شوند و به گروه تقسیم شوند نیست اجرا می شود. در روش گروه های دونفره کنار هم در زمانی که نیاز به بارش افکار است ۲ نفره کنار هم با یک مشورت کوچک نظر خود را اعلام می نمایند. این روش به ایجاد تعامل کمک می کند. گاهی تسهیلگر پرسشی را می پرسد. کسی پاسخ آن را نمی داند. سکوت اتاق را فراگرفته است. در این حال تسهیلگر می گوید: خوب، حالا پاسخ این پرسش را با نفر سمت راست خود بحث کنید و برای این کار فقط پنج دقیقه وقت دارید. ناگهان از یک سکوت کر کننده وارد اوج مشارکت می شویم.
مزایا	سرعت مشارکت خیلی بالا است.
معایب	ممکن است دو نفر آشنا یا خیلی غریبه، تحرک ایجاد شده برای مشارکت، تعداد نظرات خیلی زیاد است. سطح مشارکت پایین تر است.

نام تکنیک	تقسیم به گروه های فرعی
مصارف	
شیوه کار	گروه بندی با تقسیم به گروه تکنیکی است که به ما این اجازه را می دهد که از زمان مان بیشتر استفاده کنیم و گاهی هم زمان چند کار را با هم انجام دهیم. تقسیم به گروه به منظور تعامل بیشتر افراد با یکدیگر انجام می شود. گروه ها می توانند از افراد ناهمگن / همگن از نظر سن، جنس و موضوع فعالیت ... باشند.

گروه هر کدام برای خود می توانند یک اسم انتخاب نمایند. هر گروه گزارشگر خود را معرفی می کند و روش ابتکاری برای ارائه گزارش دارد. باید در گروه دقت شود تا همه افراد مشارکت داشته باشند. افراد در گروه براساس تعداد تقسیم می شوند.	
--	--

نام تکنیک	کمک از گروه های بزرگ
مصارف	
شیوه کار	کاربرد: گاهی در مسیر برگزاری کارگاه، شرکت کنندگان ممکن است به این نتیجه برسند که بایستی از کمک های گروه بزرگ تری بهره مند شوند. مثال: در تعیین چشم انداز یک انجمن، ممکن است اعضای هیئت مدیره به این نتیجه برسند که بایستی از نظرات تمام اعضا مثلاً ۱۰۰-۱۰۰۰ نفر استفاده کنند. امکان دارد به دلیل تعداد بالای اعضا، جلسه کوتاه مدت باشد ولی عناصر کلیدی از طریق بارش فکری جمعی، استخراج گردند. البته بارش افکار در یک جمع بزرگ تر، بسیار مفید می تواند باشد، زیرا ابعاد یک موضوع را مشخص می نماید.

نام تکنیک	تکنیک میز دوار معادل های انگلیسی (Rotating Review، charette procedure، Knowledge Café، World Café، Carousel technique)
مصارف	تکنیک میز دوار در واقع زمانی صورت می گیرد که شما چندین موضوع دارید و عده زیادی شرکت کننده و قرار است همه راجع به همه آن چند موضوع نظر دهند

کاربرد: این تکنیک چه زمانی توسط تسهیلگر به کار گرفته می شود؟ وقتی که چندین موضوع برای نظر دادن وجود دارد. وقتی که همه شرکت کنندگان باید در باره آن چندین موضوع نظر دهند. روش کار گام اول- مشخص کردن موضوعات به طور دقیق به این صورت که برای هر موضوع یک پرسش روشن و واضح در اختیار داشته باشیم گام دوم- مشخص کنیم که هر موضوع در کجای فضای در اختیار قابل بررسی است - مثلاً ممکن است موضوع داشته باشید و چهار میز و هر میز را به یک موضوع اختصاص دهید، ممکن است در چهار گوشه اتاق و به صورت ایستاده انجام شود یا ممکن است در چهار اتاق مجزا باشند. گام سوم- مشخص کردن یک تسهیلگر یا یک مسئول برای هر گروه - تسهیلگر باید دقیقاً بداند که وظیفه اش چیست. در واقع او نظرات یک گروه را می گیرد و مکتوب می کند و وقتی که گروه بعدی به سراغش می آیند باید توضیح دهد که قبلی ها چه نظراتی داده اند و در واقع کمک کند که افراد تازه رسیده در جریان کار قبلی قرار گیرند. گام چهارم- تقسیم شرکت کنندگان به گروه های فرعی مطابق با تعداد موضوعات گام پنجم- شروع نظر دهی - یک تسهیلگر اصلی وجود دارد که زمانی را برای هر گروه تعیین می کند و وقتی که تکنیک آغاز می شود شرکت کنندگان که به چهار گروه تقسیم شده اند شروع به فعالیت در گروه های خود می کنند وقتی که زمان تمام می شود شرکت کنندگان باید گروه به سراغ میز بعدی یا گروه بعدی روند. همه شرکت کنندگان یا در جهت عقربه های ساعت یا عکس آن این کار را می کنند. وقتی که دوباره وقت تمام شد، همین چرخش صورت می گیرد. این کار تا زمانی صورت می گیرد که همه در باره همه موضوعات نظر داده باشند گام ششم - ارائه مطالب - اینک که این دور تمام شده است و همه نظر داده اند پس از آنکه هر کسی در جای خود قرار می گیرد تسهیلگران یا مسئولان گروه گزارشی را ارائه می دهند.	شیوه کار
مزایا مهمترین مزیت این تکنیک این است که همه در باره همه موضوعات نظر می دهند و سرعت بارش افکار خیلی زیاد است چرخش های آخر سریع تر صورت می گیرد معایب اگر تسهیلگر گروه ها حرفه ای نباشند، در این صورت ممکن است بحث های تکراری صورت گیرد ارائه مطلب در گام ششم ممکن است کمی طولانی شود به علت سرعت بالا، برخی از موضوعات پیچیده خوب تحلیل نشود یا بارش افکار در باره آنها خوب	

اگرچه ستون های معبد به جدایی استوارند
اما تنها راه نگه داشتن سقف معبد با هم بودن است

۱. امیدنیا، سهیلا (۱۳۹۵)، گزارش کارگاه کشوری برنامه مداخلات سلامت اجتماعی، وزارت بهداشت
۲. ابراهیمی، علی اکبر، جابری فرد، سید مرید، روح افزا حمید رضا (۱۳۹۱). تسهیل گری در پیشگیری از مصرف دخانیات، انتشارات ایلینا
۳. افضل‌ی معصومه (۱۳۹۳). مددکاری گروهی ۲. بیمارستان فرشچیان همدان.
۴. حاجی علی اکبری، کاوه، (۱۳۹۴). تسهیل گری در بافت‌های فرسوده شهر تهران، مجله هفت شهر، شماره ۳۷، ۲۴-۳۸.
۵. شعبانعلی فمی، حسین، علی بیگی، امیرحسین، شریف زاده، ابوالقاسم، رهیافتها و فنون مشارکت در ترویج کشاورزی و توسعه‌ی روستایی، چاپ اول، ۱۳۸۳، انتشارات موسسه‌ی توسعه‌ی روستایی ایرا، تهران
۶. شمس، محسن، سلیمان اختیار، یلدا، پریانی، عباس. (۱۳۹۱). مهارت‌های اساسی برای اصلاح رفتار در حوزه سلامت (محتوای آموزشی کارگاه های توانمندسازی برای کارشناسان بخش سلامت)،
۷. قجاوند، کاظم و عارفی ابوالفضل. (۱۳۹۴). مبانی و فنون تسهیلگری. تهران. نشر پیام‌رسان.
۸. محمدی، کاوه، رضویان محمد تقی و صراف‌ی مظفر (۱۳۹۲). نقش دفاتر تسهیلگری در سرعت بخشی به شهرسازی مشارکتی در یافت‌های فرسوده شهری (مورد پژوهشی: منطقه ۹ شهرداری تهران). فصلنامه برنامه ریزی منطقه‌ای. سال سوم، شماره ۱۱. ۴۳-۵۴.
۹. نوری نشاط، سعید. (۱۳۸۹)، آشنایی با ابزارهای توانمندسازی اجتماع محور در جهت توسعه محلی، موسسه توانمندسازی فرهیخته-سازمان بهزیستی کشور
۱۰. نوری نشاط، سعید؛ جمشیدی، انسیه؛ موسوی شندی، پدram؛ پاکزادمنش، پروین؛ شاهنده، خندان و یوسفی سادات محرم. (۱۳۸۹). توانمندسازی اجتماع محور در جهت توسعه محلی. انتشارات برگ زیتون.
۱۱. نوری نشاط، سعید؛ پاکزادمنش، پروین؛ الماسی، مهدی؛ ساجد، سید علی؛ آقا شیخ محمد، مریم. (۱۳۹۴). تسهیلگری فرایندهای اجتماع محور در کاهش فقر. انتشارات برگ زیتون.
۱۲. نوری نشاط سعید و همکاران. (۱۳۹۰). فرایند توانمندسازی اجتماع محور و مکانیسم نظارت بر آن، مؤسسه توانمندسازی فرهیخته.
13. Chambers, R. (1997). Whose Reality Counts, Putting the Last First, London, Intermediate Technology Publications,
14. Hogan C. (2002). Understanding Facilitation Theory and Principles. London: Kegan.
15. Paul, S. (1987). "Community Participation in Development Projects" Discussion Paper No 6. Washington, D.C. World Bank.
16. Rpbson, M, & Beary, C. (1995). Fcilitating Hmapshire" Gover Publishing Limited
17. Sanoff, H., (2000): Community Participation Methods in Design and Planning, New York, John Wiley & Sons.

نیاز سنجی

دکتر حبیب الله مسعودی فرید

علی قائدنیای جهرمی

نیاز^۱ چیست؟

نیاز عبارتست از فاصله وضع موجود با وضع مطلوب، نیاز عبارتست از حالتی که فرد در آن حالت احساس رضایت نمی-کند و در یک تعریف عمومی، نیاز چیزی است که برای ارضا و تحقق یک هدف قابل دسترس، ضروری یا مفید است. از این منظر نیاز یک نقش واسطه‌ای پیدا می‌کند که رفع آن موجب تحقق هدف یا تسهیل در آن می‌شود.

ارایه تعریف دقیق و صریحی از نیاز آسان نیست و به همین دلیل از مفهوم نیاز ممکن است تعبیر و تفاسیر مختلف و متفاوتی ارایه شود از نقطه نظر کاربردی می‌توان نیاز را به چهار دسته تقسیم کرد:

۱. نیاز به عنوان فاصله بین وضع موجود و مطلوب که می‌توان گفت متداول‌ترین تعریفی است که از نیازها می‌شود. در این مفهوم وضع مطلوب می‌تواند اهداف، نتایج، توانایی‌ها، نگرش‌ها، دانش، هنجارها، ادراکات و... در نظر گرفته شود. شکاف ایده آل و موجود، تعبیر به نیاز می‌شود. راجر کافمن بیان می‌کند نیاز در قلمرویی وجود دارد که در آن «موقعیت واقعی یا موجود» با «موقعیت مطلوب و یا مورد نظر» فاصله دارد.

۲. نیاز به عنوان یک خواست یا ترجیح؛ این تعریف مبتنی بر عقاید، نظرات، خواسته‌ها و ترجیحات افراد در زمینه‌های مورد نظر (نیاز) می‌باشد. این برداشت عملاً کاربرد گسترده‌ای دارد.

۳. نیاز به عنوان یک عیب یا کاستی، از این دیدگاه عدم وجود دانش، مهارت و توانایی یا نگرشی و یا ابزار و وسایلی که منجر به ایجاد اشکال در عملکرد بهینه شود نیاز تلقی می‌شود. در این مفهوم نیاز هنگامی مطرح می‌شود که در یک مورد خاص سطح حداقل رضایت بدست نمی‌آید یا نمی‌تواند بدست آید. این نوع نیاز هنگامی به وجود می‌آید که در آن نوعی نقص یا مسئله در یک زمینه خاص وجود داشته باشد و آن نقص ذاتاً مضر باشد.

¹ Need

۴. برداشت ترکیبی، از این دیدگاه آنچه که بین وضع موجود و وضع مطلوب قرار دارد، آنچه که ترجیحات علایق انتظارات افراد را شکل می دهد و سرانجام آنچه که بر عملکردهای مطلوب اثر منفی دارد، همگی نشانگر نیاز هستند. جمع بندی تعاریف ارائه شده درباره نیاز:

- نیاز مفهومی چند بعدی است که درک کامل آن مستلزم جامع نگری است.
- کامل ترین تعریف ارائه شده در مورد نیاز به عنوان نوعی تحلیل شکاف یا فاصله است.
- در هر صورت هر یک از تعاریف ذکر شده در مورد نیاز ممکن است در موقعیت های معینی کاربرد داشته باشد. بنابراین شاید بهتر باشد که بر اساس موقعیت و شرایط نیاز سنجی، تعاریف مختلف از نیاز را بپذیریم و بر مبنای آن مطالعات نیاز سنجی را سازمان دهیم.

در حقیقت نیاز، عبارت است از فاصله بین وضع موجود و آنچه که باید باشد. نیاز ممکن است به صورت «نیاز احساس شده» باشد یعنی نیازی که بوسیله فرد یا یک جامعه تشخیص داده می شود و یا «نیاز واقعی» باشد، یعنی نیازی که توسط مطالعه کارشناسانه مشخص می گردد. به هر حال نیازهای احساس شده باید طوری هدایت شوند تا در مسیر نیازهای واقعی قرار گیرند. به عنوان مثال بروز بیماری اسهال و استفراغ در یک منطقه روستایی سبب می شود که مردم بگویند ما پزشک، درمانگاه یا بیمارستان می خواهیم درحالی که بررسی کارشناسان بهداشت نشان می دهد که مشکل از آلودگی آب منطقه است و با بهسازی آب، مساله برطرف می شود. بنابراین با آگاه سازی مردم نیازهای احساس شده جای خود را به نیازهای واقعی خواهند داد.

انواع نیازها از نظر برادشاو (۱۹۷۲):

• نیازهای هنجاری (Normative need)

فاصله میان وضع موجود و استانداردهای تعیین شده، نیاز هنجاری تلقی می شود (نیازی که با یک استاندارد مقایسه می شود، مثال: شرح وظایف شغلی).

• نیازهای احساس شده (Felt need)

مترادف با مفهوم خواستن و نیازی است که در طی زمان و در حین کار توسط فرد یا گروه احساس شده است (آنچه که مردم فکر می کنند که نیاز دارند. مثال: داشتن کامپیوتر)

- نیازهای مورد تقاضا (demanded need)

نیازهایی است که فرد آنرا تقاضا^۱ نماید. مثلاً ممکن است مدیری برای بهبود عملکرد خود، تقاضا نماید که مهارت‌های رهبری او افزایش یابد. (آنچه که مردم برای رفع آن اقدام می‌کنند، مثال: درخواست تجهیز بیمارستان شهر به MRI)

- نیازهای مقایسه‌ای (Comparative need)

نیازی است که در مقایسه با نمونه مشابه معنا می‌دهد. به عنوان مثال دو گروه کاری که وظیفه و موقعیت کاری یکسانی دارند با یکدیگر مقایسه شوند و تفاوت‌ها در واقع نیازهای آنان به نسبت یکدیگر مشخص شود. (امتیاز ویژه‌ای که بعضی از مردم دارند و دیگران ندارند).

- نیازهای پیش‌بینی شده (Anticipated need)

نیازهای آینده با توجه به شناخت وضعیت مطلوب و یا انجام احسن شغل یا وظیفه مستلزم و منوط به تحقق آنها است. (تفاوت وضع موجود با وضعیت مطلوب در آینده)



نیازسنجی (need assessment)

اکثر اوقات مجریان بدون شناخت کافی از نیازها و مشکلات مردم برنامه‌هایی را برای آنها تدارک دیده و به شکل دستوری، آمرانه و پدرمآبانه اجرا می‌کنند. در نتیجه برنامه‌ها موفقیت مورد انتظار را بدست نمی‌آورند. از طرف دیگر

¹ Demand

محدودیت منابع همواره لزوم پرداختن به اولویت‌ها را یادآور می‌شود؛ به عبارت دیگر بدست آوردن اولویت‌ها موجب بهره‌وری بیشتر از منابع و ارتقاء اثرات مداخله به دلیل جذب بیشترین مخاطب و افزایش استقبال آنها جهت مشارکت در انجام مداخله با هدف حل یا کاهش مشکل می‌گردد. نیازسنجی اجتماعی نیز روشی است که در آن مسائل و مشکلات اجتماعی مردم بطور واقعی و از نزدیک بررسی و شناسائی شده و این مسائل برطبق معیارهائی که منجر به ارتقاء بهره‌وری شوند اولویت بندی شده و جهت اجرا انتخاب می‌شوند.

• نیازسنجی فرایندی نظام دار برای تعیین اهداف، شناسایی فاصله بین وضع موجود و هدف‌ها و نهایتاً تعیین اولویت‌ها برای عمل می‌باشد.

• فرایند جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات است که منجر به شناسایی نیازهای افراد، گروه‌ها، موسسات، جامعه محلی و جامعه به طور کلی می‌شود.

• نیازسنجی عملاً یک ابزار گردآوری اطلاعات است که چنانچه بدرستی اعمال شود ما را از یک موضع انفعالی و ابهام آمیز در فعالیت‌ها خارج می‌سازد.

• فرایند شناسایی نیازهای مهم و فراهم کردن زمینه رفع آن نیازهاست.

مفهوم دیگری که ممکن است با نیازسنجی یکی فرض شود «شبه نیازسنجی» است، اما باید توجه داشت که نیازسنجی با سنجش نتایج یا اهداف و مقاصد و اولویت بندی آنها سروکار دارد، در حالیکه شبه نیازسنجی با سنجش شبه نیازها (مجموعه‌ای از وسایل، امکانات، تجهیزات و روش‌ها برای تحقق نیازها یا نتایج اهداف) سروکار دارد. شبه نیازسنجی عموماً فرایندی است که بعد از نیازسنجی انجام می‌گیرد.

نیازسنجی می‌تواند منتج به شناسایی مقاصد، اهداف و میزان تحقق آن اهداف و مقاصد گردد و بدین لحاظ مبنای برنامه‌ریزی قرار می‌گیرد و به همین جهت شایسته تامل، توجه و سرمایه‌گذاری است.

اهمیت نیازسنجی

✓ کمک در انتخاب بهترین روش طراحی و انجام مداخله

✓ حصول اطمینان از تاثیر مداخله در دستیابی به اهداف

✓ انجام مداخله‌های آموزشی بر اساس شکاف موجود در دانش - نگرش و رفتار مخاطبان برنامه

لازمه تنظیم اهداف و تعیین روش برخورد با مشکلات، شناسایی و تحلیل آنهاست. نیازسنجی، مرور نظام مند مشکلات جمعیت هدف که منجر به توافق بر اولویت ها و نحوه تخصیص منابع می شود. بنابراین هدف فرایند نیازسنجی، تنها توصیف مشکلات جمعیت هدف نیست بلکه مشخص کردن فاصله بین پیامدهای موجود و پیامدهای مورد انتظار و تعیین اولویت ها برای استفاده اثربخش از منابع موجود را نیز شامل می شود.

✓ فراهم سازی اطلاعات برای برنامه ریزان

✓ بهسازی برنامه یا افزایش طول عمر برنامه

✓ فراکنشی عمل کردن، همسویی با تغییرات

✓ اجتناب از انحصار گرایی و جلب مشارکت عمومی

✓ رعایت جنبه اقتصاد در برنامه ریزی

منافع نیازسنجی

انجام نیازسنجی باعث خواهد شد تا مشارکت جامعه در فرایند تصمیم گیری تقویت شود، کار گروهی و مشارکتی ارتقا یابد، مهارت ها و تجارب توسعه یابد، ارتباط با سازمان ها و نهادهای فعال در سطح جامعه تقویت شود و از منابع در اختیار استفاده بهینه شود.

چالش های نیازسنجی

دشواری دسترسی به جمعیت هدف، سختی دستیابی به داده های مورد نظر، لزوم استفاده از زبان مشترک بین سازمان ها و بخش های مختلف، ایجاد تعهد و انگیزه برای کار تیمی، درگیر کردن سطوح بالاتر در تمام مراحل نیازسنجی و دشواری تبدیل یافته های حاصل از نیازسنجی به اقدام اثربخش را می توان از جمله مهمترین چالش هایی دانست که نیازسنجی با آنها روبروست.

موانع نیازسنجی

برخی از موانع از درون خود گروه و شکل کار نیازسنجی منشأ می گیرند و برخی موانع از عوامل خارج تیم کاری ناشی می گردند. به عنوان نمونه ممکن است گروه پژوهش و گروه اجرایی آموزش لازم در زمینه ی این نوع مطالعه ی جدید را

نداشته باشند یا امکان دارد از سوی منابع تأمین کننده بودجه به گروه فشار بیاید تا نتایج خود را سریعتر ارائه دهند (عمدی یا غیرعمدی).

ریشه‌ی کلی مقاومت‌ها در جامعه در برابر نیازسنجی را در قالب زیر می‌توان مرور نمود:

- کسانی که از ایجاد تغییرات نگرانند و از بروز آن واکنش دارند احتمال می‌دهند برنامه‌های مورد نظر آنها از دور خارج شود و منابع آن به خطر بیفتد.
- کسانی که نگرانند اطلاعات حاصل از نیازسنجی مورد سوء استفاده قرار گیرد.
- هر نوع مقاومت در برابر تغییر، بازسازی و اصلاح به دلیل فردی (روانی) یا سنت‌گرایی.
- کسانی که در ظاهر از امور غیر ضروری بیزارند و نیازسنجی را امری غیر لازم می‌دانند.
- کسانی که بدیهی‌انگارند و اطلاعات حاصل از نیازسنجی را فراتر از دانش کنونی خود نمی‌دانند.
- عوامل متعدد در برنامه‌ریزی و اجرا مثل بودجه، نیروی انسانی، روش‌شناسی، کیفیت و نظایر آن که بر خلاف عوامل قبلی، تیم نیازسنجی می‌تواند آنها را در کنترل خود بگیرد (فرید؟).

اصول نیازسنجی

- اصل تداوم:

بدلیل تغییرات دائم محیطی و درونی و ضرورت اثر بخشی سازمان و برنامه‌ها، نیازسنجی مداوم، ناگزیر است.

- اصل جامعیت:

به دلیل اهمیت و جایگاه اطلاعات حاصل از نیازسنجی در برنامه‌ریزی، لازم است اطلاعات جامعی شامل همه ابعاد و ارکان و از جهات گوناگون و با استفاده از روشهای مختلفگردآوری و تجزیه و تحلیل شود.

- اصل مشارکت:

پیچیدگی موقعیت و جامعیت نیازسنجی، برخورداری از همکاری یک تیم نیازسنجی را ایجاب می‌کند.

- اصل عینیت و اعتبار:

این اصل ایجاب می‌کند که حتی الامکان از روش‌های عینی‌تر استفاده شود و داده‌ها از عینیت و اعتبار لازم برخوردار گردند.

● اصل واقع‌بینی:

عاملین نیازسنجی باید پیش از تهیه و اجرای طرح نیازسنجی به مطالعه و شناخت هدف، حوزه، سطح و محیط نیاز-سنجی و واقعیات مربوطه اقدام کنند تا زمینه و بستر کار خود را بخوبی بشناسند و متناسب با واقعیات عمل نمایند.

● اصل رعایت ملاحظات فرهنگی:

توجه به جو و خصوصیات فرهنگی حاکم بر جامعه نیازسنجی از دو سو لازم است اول آنکه از آن جهت که این ویژگی‌ها عملاً در کار ما نمود پیدا می‌کنند و حتی آنرا جهت می‌دهند و دوم آنکه لازم است طرح‌ریزی نیازسنجی و انتخاب روش‌ها و ابزارها و حتی تعبیر و تفسیر اطلاعات متناسب با موقعیت فرهنگی و کلی سازمان انجام شود. ملاحظات فرهنگی را می‌توان در سه سطح در نظر گرفت: فرهنگ اجتماعی، فرهنگ سازمانی و فرهنگ آموزشی.

● اصل سیالی نتایج نیازسنجی:

از لحاظ نظری، نیازها مفهومی در حال تغییر هستند و با تغییر و تحولات محیطی و اجتماعی متحول می‌شوند اصل سیالی به این امر اشاره می‌کند که در نیازسنجی با پدیده‌ای به نام ناپایداری نتایج مواجه هستیم و اینکه داده‌های حاصل از نیازسنجی از ثبات متفاوتی برخوردار هستند. برای مثال نیازسنجی برای تدوین چشم انداز ۲۰ ساله، از ثبات نسبتاً بالایی برخوردار است ولی در نیازسنجی برای آموزش کمیته‌های محلی، سرعت تغییر داده‌ها بیشتر خواهد بود. (فرید، ۹)

اقدامات اولیه نیازسنجی

هر نیازسنجی نیازمند اطلاعات متعدد است تا بتواند به سوالات گوناگون پاسخ دهد. پس از تشکیل تیم نیازسنجی تعیین دانسته‌های کنونی در مورد مشکلات بهداشتی جامعه می‌تواند در مشخص نمودن اطلاعات تکمیلی که می‌بایست جمع‌آوری گردد تا به مشکلات اساسی‌تر پرداخته شود از اهمیت به سزائی برخوردار است. بدیهی است آگاهی اعضاء تیم نیازسنجی از این دانسته‌ها می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری دقیق‌تر در خصوص اطلاعات تکمیلی مورد نیاز و روش‌های جمع‌آوری آنها جهت نیازسنجی موثرتر شود. ین دانسته‌ها در قالب موارد ذیل می‌توانند بیان شوند:

● شاخصه‌های جمعیتی (تعداد جمعیت، ترکیب سنی -جنسی و قومی جامعه، تعداد تولد و مرگ و ازدواج و

طلاق و مهاجرت و ...)

- ساختارها و سازمانهای اجتماعی که در بحث بهداشت و سلامت دخیل اند و در منطقه مستقر هستند.
- ظرفیت‌های جامعه از جهت کارهای گروهی انجام شده در آن جامعه جهت حل مشکلات
- محیط فیزیکی (آب، هوا، مسکن، حمل و نقل، عوامل فیزیکی محیط موثر بر بهداشت و سلامت مانند وضعیت دفع فاضلاب، زباله، فضولات حیوانی، آب‌های راکد و جاری، محل‌های نگهداری دام و...)
 - محیط اجتماعی (سطح سواد و رفاه اجتماعی)
 - وضعیت اقتصادی (منبع درآمد، سطح درآمد، دسترسی به غذا و اشتغال و...)
 - مراکز ارائه دهنده خدمات بهداشتی
 - پوشش خدمات بهداشتی مانند آب آشامیدنی سالم، تنظیم خانواده، واکسیناسیون، آموزش بهداشت، رابطین سلامت، مراقبت بیماری‌ها و...
 - منابع مالی، تجهیزاتی و پرسنلی در دسترس جهت حل مشکلات

مراحل برنامه‌ی نیازسنجی:

یکی از مهم‌ترین قدم‌ها در نیازسنجی، برنامه‌ریزی است که حتماً می‌بایست قبل از شروع جمع‌آوری داده‌ها انجام شود و در طول سنجش هم بازبینی شود. می‌بایست در طول اجرا در فواصل مشخص جلسات برنامه‌ریزی و طراحی گذاشته شود، انعطاف‌پذیری برنامه‌ی نیازسنجی امری بسیار مهم است زیرا در طول کار حتماً تغییراتی لازم خواهد بود. به طور کلی مراحل زیر را برای برنامه‌ریزی نیازسنجی لازم می‌دانند:

۱. مشخص کردن گروه هدف ۲. تعیین حجم نمونه و روش جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها ۳. طراحی سؤالاتی که باید به آنها پاسخ داده شود. ۴. تعیین اولویت بندی نیازها (فرید، ۹)

مراحل انجام نیازسنجی

فرایند نیازسنجی شامل مراحل است که شروع آن با شناسایی و تحلیل مخاطب است:

۱. شناسایی جمعیت هدف
۲. برنامه‌ریزی برای انجام نیازسنجی
۳. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از روش‌های مختلف

۴. اولویت بندی نیازهای شناسایی شده

۵. ارزیابی اختصاصی اولویت انتخاب شده

مرحله اول: شناسایی جمعیت هدف

گروهی که برای طراحی و اجرای نیازسنجی تعیین شده‌اند، برای شروع کار باید به این سئوالات پاسخ دهند:

- نیازسنجی قرار است در کدام جمعیت هدف انجام شود؟ این جمعیت هدف چه ویژگی‌هایی دارد؟ ویژگی‌های دموگرافیک (مانند سن، جنس، نژاد، قومیت، زبان، وضعیت تاهل، تعداد فرزندان، سطح سواد)، ویژگی‌های جغرافیایی (مانند محل زندگی، روستایی یا شهری بودن، بزرگی شهر یا کشور، آب و هوا) و ویژگی‌های اقتصادی اجتماعی (مانند سطح درآمد، آموزش، وضعیت شغلی) در آنها چگونه است؟
- چرا این جمعیت به عنوان گروه در اولویت انتخاب شده است؟ دلایل انجام نیازسنجی در این جمعیت چیست؟ آیا این جمعیت ویژگی خاصی دارد که باعث شده تا اهمیت آن برای نیازسنجی بیشتر شود؟ آیا این جمعیت نسبت به دیگر جمعیت‌ها وضعیت بدتری دارد؟

- قرار است چه تغییرات مثبتی در وضعیت گروه هدف حاصل شود؟

مرحله دوم: برنامه‌ریزی برای انجام نیازسنجی

پس از شناسایی اولیه جمعیت هدف، باید این موارد مشخص شود:

- تعیین اهداف کلی و اختصاصی: هدف از نیازسنجی چیست؟ اهداف کلی و اختصاصی نیازسنجی کدام است؟ قرار است بعد از انجام نیازسنجی به چه چیزی برسیم؟ و اگر فعالیت‌های طراحی شده با موفقیت همراه باشد، گروه هدف نسبت به قبل چه تغییری خواهند کرد؟ چه چیزی را متفاوت با قبل می‌دانند یا انجام می‌دهند؟
- حوزه این نیازسنجی کدام است؟ قرار است فاصله وضعیت موجود با وضعیت مطلوب در سیاست‌ها، برنامه‌ها، فعالیت‌ها یا نتایج تعیین شود؟
- برای شناسایی نیازهای جمعیت هدف، چه فعالیت‌هایی باید انجام شود؟
- چه افراد یا گروه‌هایی باید در فرایند شناسایی نیازها و اولویت بندی آنها درگیر شوند؟ چه کسانی درباره مشکلات می‌دانند، چه کسانی به آنها توجه دارد و چه کسانی می‌توانند کاری انجام دهد؟

- کدام منابع (تجهیزات و امکانات فنی، زمان، نیروی انسانی و منابع مالی) برای نیازسنجی در جمعیت هدف مورد نیاز است؟ در طی اجرای برنامه، ممکن است چه مشکلات، موانع و تهدیدهایی بروز کند؟ چگونه و با کدام راهکارها می توان با این مشکلات مقابله کرد؟
- چگونه موفقیت برنامه را می توان اندازه گرفت؟ چگونه می توان از این که برنامه مسیر درست خود را طی می کند، اطمینان پیدا کرد؟
- در پایان این دو مرحله، جمعیت هدفی را که قرار است با آن کار کنیم مشخص شده و هدف نیازسنجی و حوزه آن تعیین می شود.



کار گروهی ۱

- تصمیم دارید در منطقه تحت پوشش خود نیازسنجی آموزشی انجام دهید.
- الف. مشخصات جمعیت هدف برنامه خود را براساس معیارهای زیر توصیف کنید.
منطقه جغرافیایی، تعداد، توزیع سنی، توزیع جنسی، دین و مذهب، قومیت و نژاد، زبان، سطح سواد، وضعیت اشتغال، سطح درآمد، محیط زندگی، منابع، اولویت های محلی و ملی، دیدگاه افراد درباره نیازها
- ب. برای طراحی برنامه نیازسنجی، موارد زیر را مشخص کنید.
- هدف کلی و اهداف اختصاصی
- حوزه نیازسنجی (سیاست ها، فعالیت ها، برنامه ها یا نتایج)
- فعالیت های مورد نیاز برای شناسایی گروه هدف
- افرادی که در فرایند نیازسنجی درگیر خواهند بود.
- منابع مورد نیاز برای نیازسنجی شامل تجهیزات و امکانات فنی، زمان، نیروی انسانی و منابع مالی
- مشکلات احتمالی در طی اجرای برنامه نیازسنجی
- برنامه ابتدایی برای پایش و ارزشیابی نیازسنجی

مرحله سوم: جمع آوری داده ها

برای شناسایی نیازها باید تکنیک‌های مناسب به کار گرفته شوند. انتخاب این تکنیک‌ها باید متناسب با اهداف نیازسنجی باشد، به طوری که اگر درگیر ساختن گروه هدف برای اندیشیدن به موضوع مورد نظر باشد، لازم است از روش‌های مشارکتی استفاده گردد. روش‌ها باید متناسب با منابع موجود باشند. این منابع تنها شامل منابع مالی و تجهیزات نیست و مهارت‌های فردی و دانش لازم در زمینه جنبه‌های فنی استفاده از هر روش را نیز شامل می‌شود. داده‌های حاصل از دو یا چند منبع و به کاربردن چند روش، می‌تواند قابل اعتمادتر از یک روش باشد و توجه به داده‌های حاصل از بررسی‌های کیفی در کنار روش‌های کمی نیز ضروری است. به هر حال باید توجه داشت که مشارکت جمعیت هدف در کلیه مراحل نیازسنجی شرط اساسی موفقیت است.

انواع داده‌ها در نیازسنجی:

داده‌های ثانویه^۱:

داده‌های ثانویه، داده‌هایی هستند که پیشاپیش موجود بوده و ما می‌توانیم با مراجعه به کتب، نشریات و اسناد مختلف به آنها دسترسی پیدا کنیم. این داده‌ها برای پاسخ به سوالات تحلیل وضعیت فراهم کنند؛ و لذا با وجود آنها ما نیازی به صرف دقت و اتلاف هزینه و انرژی پژوهشی (به‌گونه‌ای که در پژوهش‌های اولیه مورد نیاز است) نداریم. لذا، در اولین گام از جمع‌آوری اطلاعات، مراجعه به این داده‌های مقرون به صرفه می‌باشد. البته لازم به ذکر است که اطلاعات این داده‌ها ممکن است دقیقاً منطبق بر تاریخ انجام پژوهش نباشند و بعلاوه ممکن است اطلاعات آن دقیقاً مرتبط با موضوعات مورد نظر ما نباشد، لذا مستلزم تحلیل‌ها و نتیجه‌گیری‌هایی براساس مجموعه‌ای از داده‌های ثانویه بدست آمده می‌باشد.

منابع اساسی برای داده‌های ثانویه بطور کلی شامل اسنادی هستند که در منابع مختلف نظیر: مجله‌های تخصصی، گزارش‌های طرح‌های پژوهشی که اغلب منتشر شده یا منتشر نشده هستند، کتاب‌هایی که انتشارات بانک‌های اطلاعاتی نظیر مرکز آمار و ... منتشر می‌کنند، نشریات یا روزنامه‌ها، آمارنامه‌ها، یا اطلاعات جمعیتی و ... که توسط سازمان‌های خاصی بدست می‌آیند.

انواع منابع اطلاعاتی در گروه داده‌های ثانویه شامل موارد ذیل می‌باشد:

¹ Secondary Data

اطلاعات دموگرافی^۱

داده‌های دموگرافی شامل سن، جنس، وضعیت ازدواج، نرخ طلاق، نرخ فقر، اشتغال، سطح آموزش و اندازه ی جمعیت می باشد.

اطلاعات تاریخی^۲

جمع آوری این نوع از اطلاعات کمک می کند به فهم این که این جامعه چگونه شکل گرفته و امروز چه مشکلی دارد و یک بصیرتی در خصوص انواع منابع و موانع جامعه فراهم کند.

اطلاعات جغرافیایی^۳

این نوع از اطلاعات کمک می کند که الگوی رشد و توزیع جمعیت را در جامعه مورد نظر پیدا کنیم، و مسائلی مانند حاشیه نشینی، تراکم جمعیت، مهاجرت مورد ملاحظه قرار می گیرد.

اطلاعات اقتصادی^۴

اطلاعات اقتصادی وضعیت اقتصادی جامعه را مشخص می کند و کمک می کند تا فهمی نسبت به ارزش ها و الگوهای اجتماعی در رابطه با اقتصاد فراهم گردد. وضعیت بیکاری با توجه به گروه های مختلف اجتماعی، وضعیت مسکن و ... می تواند از شاخص های این بخش باشد.

آمارهای رسمی

آمارهایی که توسط مرکز آمار و یا سایر نهادها و سازمان های دولتی (مرتبط با حوزه ی مورد نظر) تهیه شده است و احتمالاً می توانند اطلاعاتی را درباره جزئیات موضوع مورد نظر ارائه دهند.

گزارش های سازمان های غیر دولتی

این گزارش ها معمولاً توصیفی از وضعیت محله، فعالیت ها و برنامه های متنوع این سازمان ها بدست می دهند که می تواند شامل طیفی از آموزش های بهداشتی به گروه های مختلف تا برنامه های ارائه خدمات و درمان را تشکیل بدهد، و می توانند اطلاعات مفیدی را چنانچه موضوعات مشابه موضوع مورد نظر در آن وجود داشته باشد فراهم نمایند.

¹ Demographic Information

² Historical Information

³ Geographical Information

⁴ Economic Information

گزارش پژوهش‌های انجام شده

این گزارشات شامل مقاله های منتشر شده و نشده ای هستند که در رابطه با موضوعات مورد نظر نوشته شده اند و معمولاً در ژورنال ها و یا نزد محققان و در موسسات تحقیقاتی و یا دانشگاه ها یافت می شود.

رکوردها

رکوردهای ثبت شده ی بیمارستانی درباره خشونت یا خودکشی، نیروی انتظامی در مورد نزاع و جرایم، و یا اطلاعات موجود در دادگستری، پزشکی قانونی، بهزیستی و یا سازمان های خاصی که در رابطه با مشکل مورد نظر به ارائه خدمات می پردازند. مثل زندان ها در رابطه با اعتیاد. این رکوردها معمولاً شامل اطلاعاتی درباره ی ویژگی های مختلف افرادی است که در حوزه ی مورد نظر آسیب دیده اند.

رسانه های محلی

پایش رادیوهای محلی. تلویزیون و روزنامه های کشوری عمدتاً یک دیدگاه اساسی را نسبت به تغییرات عمده در جامعه ی مورد نظر مشخص می کنند. عموماً اتفاقات مهم (در حوزه ی مورد نظر) در رسانه های محلی بازتاب پیدا خواهد کرد. مرور اخبار رسانه ها در طول یک دوره ی زمانی باعث خواهد شد که یک چهره ای از دیدگاه ها و وقایع را بدست آورید.

ارزیابی ریسک های مرتبط با سلامت^۱

ارزیابی «ریسک های رفتاری^۲» شامل عادت های غذایی، استفاده از دارو، دخانیات، رفتارهای جنسی و به طور کلی آن نوع از رفتارهای خطرزا در حوزه ی آسیب های اجتماعی و معلولیت ها می باشد. در مطالعات مربوط به سبک زندگی نیز می توان اینگونه ریسک ها را شناسایی کرد. اگر این اطلاعات در دسترس نبود، مطالعات جمعیت های مشابه جمعیت شما را منطقه های مشابه نیز می تواند کمک کننده باشد.

ارزیابی «ریسک های اجتماعی^۳» به معنای مطالعه شاخص های اجتماعی است که به طور مشخص در منطقه ی مورد نظر خود را نشان می دهند. به عنوان مثال اگر افرادی از جامعه به مدت طولانی از داشتن شغل محروم بوده اند دارای

¹ Health Risk Profile

² Behavioral risk

³ Social risk

فشارها و استرس هایی هستند که بایستی مورد ارزیابی قرار بگیرد؛ و یا عدم فرصت های آموزشی برابر برای دختران و پسران در منطقه نیز می تواند از ریسک های اجتماعی در یک منطقه به حساب بیاید.

ارزیابی «ریسک های محیطی»^۱ شامل عوامل فیزیکی و محیطی مانند وضعیت آب، مسکن، شرایط آب و هوا و ... می باشد که این ها همه روی وضعیت منطقه تأثیر می گذارند و یک تحقیق نیازسنجی باید مشکلات خاص یک محیط اجتماعی را مورد شناسایی قرار دهد.

داده های اولیه^۲:

با مرور داده های موجود (ثانویه)، بخشی از سوالات ما پاسخ داده، و بدین ترتیب سؤالاتی که بی پاسخ مانده اند، مشخص می شوند و از این به بعد وظیفه ما این است که بدنبال یافتن پاسخ، فرایندی که منجر به جمع آوری داده هایی بعنوان پاسخ، می شود را پژوهش های اولیه گفته، و این داده ها را داده های اولیه می نامیم.

این داده ها از روش های بسیار گوناگون و مختلفی می توانند به دست بیایند که در ادامه به آنها اشاره می شود. جمع آوری این داده ها هزینه بر بوده و نیاز به پرسنلی نسبتاً ماهر و توانا دارد. لذا با توجه به اینکه در اغلب موارد ما دچار کمبود وقت، هزینه و نیروی انسانی ماهر هستیم، خوب است برای تهیه این داده ها (که بی تردید مورد نیاز هستند) از ایده آل گرایی دور شویم و به طور کاربردی تر و عملی تر با توجه امکانات موجود و، با هوشمندی، مناسب ترین روش ها را برای جمع آوری حد معقولی از داده های اولیه انتخاب نماییم. به طور کلی جمع آوری داده های اولیه از نوع تحقیقات پیمایشی^۳ می باشد.

منابع اطلاعاتی در داده های اولیه

افراد کلیدی^۴

افراد کلیدی در جامعه کسانی هستند که یک موقعیت و مسئولیت اجتماعی در جامعه دارند و در وقایع جامعه تأثیر دارند . افراد کلیدی به دلیل داشتن موقعیت ، شهرت ، اعتبار و قدرت تصمیم گیری می توانند به عنوان یک منبع اطلاعاتی

¹ Enviromental risk

² Primary Data

³ Survey

⁴ Key Informants

بسیار مهم باشند. از طرفی افراد کلیدی به علت ارتباطاتی که با اعضای جامعه و یا با گروه های خاص از مردم دارند می توانند پاسخ های مناسبی را برای سؤالات شما داشته باشند.

اما به هر حال در این روش داده ها به صورت ذهنی است و بر اساس اعتقاد افراد کلیدی است که ممکن است تماماً منعکس کننده ی نظر افراد جامعه نباشد.

متخصصان^۱

دیدگاه های متخصصان درباره ی نیازهای سلامت جامعه می تواند بسیار مهم باشد زیرا انعکاسی از تجارب و مشاهدات آنها در طول سال های کارشان با جامعه ی مورد نظر بوده است. لذا دانش بیشتری نسبت به موضوع دارند اما این را هم باید در نظر داشت که این دانش معمولاً کامل نیست.

مردم

مهمترین اطلاع رسانیان ما در پژوهش های اولیه، جمعیت هایی از مردم هستند که می توانند اطلاعات بیشتری را درباره ی موضوع مورد نظر ارائه دهند.

یکی از حوزه های پیمایش روش جمع آوری اطلاعات از تعداد زیادی از مردم از طریق پرسشنامه است. با مشخص کردن حوزه ی پیمایش کار را شروع کنید، موضوعات پیمایش و هدف از پیمایش را مشخص کنید، سؤالاتی را که می خواهید مطرح کنید باید به صورتی روشن و بدون ابهام، آسان و مبتنی بر اهداف نیازسنجی باشند و گروه های هدفی را که از آنها می خواهید اطلاعات را بدست آورید معلوم کنید. با توجه به مخاطب هدف، شکل و محتوای پیمایش را ویژه آن گروه طراحی نمایید و اطمینان حاصل کنید که سؤالات، مناسب گروه و متناسب با سطح سواد آنها نوشته شود. پیمایش با مدل های مختلفی می تواند انجام گیرد که شامل:

- پیمایش تلفنی (Telephone Survey)

- پیمایش از طریق پست الکترونیک (Mailing Survey)

- پرسشنامه پستی (Post questionnaire)

¹ Experts

نحوه پاسخگویی به پرسشنامه‌ها بستگی زیادی به روش‌های آن دارد. برای مثال پیمایش از طریق mail با سرعت بیشتری انجام می‌گیرد، در حالی که در پیمایش تلفنی می‌توان مشارکت بیشتری را جلب کرد.

گردهمایی‌های اجتماعی

رویکرد گردهمایی اجتماعی مشابه یک تجمع شهری باز بوده و شامل تجمعی از اعضای یک اجتماع می‌باشد و از آن‌ها درباره‌ی نیازهایشان سؤال می‌شود. از آنجا که گردهمایی اجتماعی یک جلسه عمومی بزرگ است، دستیابی به بررسی عمیق نیازها مشکل می‌باشد. در این روش لزوماً همه افراد قادر به صحبت نخواهند بود، نمونه‌گیری کنترل شده در گردهمایی اجتماعی امکان‌پذیر نیست. در گردهمایی اجتماعی برون داد به گونه‌ای بسیار حساس بستگی به شرکت کنندگان دارد.

برای تقویت کردن اجتماع پیش‌بینی‌های زیر ضروری است:

۱ - اطمینان حاصل کنید که شرکت کنندگان جلسه نماینده بخشی از جامعه یا گروه خاصی از نظر سن، نژاد، قومیت، درآمد و تحصیلات باشند.

۲ - در طراحی کردن جلسه و فرآیندی که در آن به کار گرفته می‌شود، دقت نمایید.

۳ - جلسه را به یک تسهیل‌گر با تجربه و ماهر واگذار نمایید.

انواع تکنیک‌های نیازسنجی

الف) بحث گروهی متمرکز^۱

این تکنیک نوعی بررسی کیفی است و اغلب برای اطلاع از عقاید و نظرات افراد درباره موضوعی خاص به کار می‌رود. گروه‌های ۸ تا ۱۲ نفره متشکل از افراد منتخب جمعیت هدف با حضور تسهیلگران مسلط به موضوع در یک زمان مشخص بحث می‌کنند و اطلاعات حاصل از این روش برای طراحی مداخلات آینده مورد استفاده قرار می‌گیرد. مشخصه آن، طرح سوالات بازی است که اعضای گروه را برای پاسخ دادن تحریک می‌کند. استفاده از این روش نیازمند برخورداری از مهارت‌های لازم برای نگهداشتن تمرکز افراد درباره موضوع و هدایت بحث است. این روش برای آزمون نظریه‌ها و مفاهیم کلی، بررسی موقعیت‌های پیچیده‌ای که پاسخ قطعی و مستقیم ندارد، و مواردی که

¹ Focus Group Discussion

ارزش گرفتن بازخورد از مخاطب بالاست، مناسب خواهد بود و کشف نحوه فکر کردن جمعیت هدف به موضوع و چرایی این نوع فکر کردن‌ها را امکان پذیر می‌سازد. با این حال، معایبی نیز دارد، بحث گروهی متمرکز نیاز به زمان زیاد دارد، افراد کمتری را درگیر می‌کند و هزینه اجرای آن بالاست. بدون آشنایی مجریان این روش با زبان مخاطبان و برخورداری از مهارت های ارتباطی مناسب با آنها، نتایج مطلوبی به دست نخواهد آمد. یادداشت برداری و در صورت امکان ضبط کلیه مواردی که توسط افراد در جلسه بیان می شود در این تکنیک حیاتی است. با استخراج و مقایسه گفته های شرکت کنندگان و رسیدن به محورهای اصلی و جزئیات هر محور می توان دیدگاه های افراد درباره نیازهای سلامت مشخص کرد.

برای بحث گروهی نیازمند:

۱ - مکانی هستیم که در آن افراد بتوانند دور هم جمع شوند.

۲ - یک فرد تسهیل گر که هدایت کننده بحث هاست.

۳ - افرادی که در بحث شرکت می کنند.

۴ - ریکوردر، ...

۵ - یک تخته سیاه یا تخته سفید، کاغذ، قلم، ماژیک، ...

۶ - وجود یک یادداشت بردار برای ثبت جزئیات مهم

اهمیت و فایده این نوع بحث:

۱ - تولید سریع مقدار زیادی از اطلاعات

۲ - کشف و تشخیص باورها، هنجارها، رفتارها و نگرش‌ها (دامنه باورها، عقاید یا ایده ها را در یک جامعه نشان می‌دهد).

۳ - کشف عوامل زمینه ای مؤثر بر مشکل مورد نظر

۴ - مقدار زیادی اطلاعات به سرعت تولید می شود که به نسبت مصاحبه های فردی، کم هزینه ترند.

۵ - برای تعیین سؤالات مصاحبه های فردی مفیدند.

۶ - افراد در این گروه ها احساس راحتی می کنند، محیط را طبیعی حس می کنند و راحت تر نظر می دهند و این باعث دست یابی به اطلاعات با ارزشی می شود که در سایر روش ها به ندرت پیش می آید.

۷ - فوکوس گروپ برای برنامه ریزی و طراحی و پیش آزمایی پرسشنامه های ساختارمند، در مراحل بعدی کار، استفاده می شد.

۸ - برای تولید و تدوین فرضیات نیز مؤثر است.

۹ - این روش به علاوه، برای کشف موضوعاتی که چندان شناخته شده نیستند نیز به کار می رود.

۱۰ - نهایتاً برای معتبر ساختن یافته های حاصل از سایر منابع اطلاعاتی و نیز چک کردن درستی نتایج سایر منابع مفید است.

نقطه ضعف ها:

- ۱ - فراوانی باورها و نگرش ها را نمی سنجند.
- ۲ - گروه ممکن است تحت تأثیر یک یا دو نفر قرار بگیرد (پویایی گروهی و ساختار قدرت بر آن اثر می گذارد).
- ۳ - پژوهشگر در این بحث، در مقایسه با سایر مباحث کنترل کمتری دارد (هدایت و کنترل آن سخت است).
- ۴ - تعداد سؤال هایی که مطرح می شود در مقایسه با مصاحبه فردی، کمتر است.

نکات کلیدی:

- دایره وار بنشینید.
- تسهیل گر در میان افراد و هم سطح آنها (نه برتر) قرار بگیرد.
- یادداشت بردار جهت مشاهده همه عکس العمل ها و رفتارها، خارج از گروه بنشیند.
- مکان ساکت و راحت باشد.
- افراد خود را معرفی کنند.
- برای ضبط اجازه گرفته شود.
- اولین موضوع به راحتی با جذابیت و به آرامی مطرح شود.
- شنونده خوبی باشید و عادت به پرسیدن "چرا" و "چگونه" را در خود پرورش دهید.

- بحث های مناسب را در موقعیت های خاص خلاصه کنید، و آنها را روی تخته بنویسید تا افراد آنها را به خاطر بیاورند.
- در پایان، تشکر نموده و از آنها در خواست کنید تا برای تماس های بعدی، نشانی خود را در اختیار شما قرار دهند.



(ب) جلسات عمومی

با دعوت بخشی از جمعیت هدف به صورت گروه های داوطلب یا گروه هایی که امکان دسترسی به آنها بیشتر است، نیز می توان برای شناسایی نیازهای جامعه اقدام کرد. گروه های دست اندرکار به ویژه تصمیم گیرندگان، شرکا و مخالفان نیز می توانند به این جلسات دعوت شوند. در این نوع جلسات که دستور جلسه باز دارند، فرصتی ارزشمند برای دیدار افراد مختلف و تبادل اطلاعات فراهم می شود. مهمترین عیب این روش، تمایل اندک افراد برای شرکت در جلسات و محدودیت تعداد افراد درگیر در فرایند نیازسنجی است.

(پ) استفاده از شاخص های سلامت

با استفاده از داده های ثبت شده در ادارت و سازمان های مسئول سلامت، شاخص های سلامتی محاسبه می شود که با انتشار آنها، می تواند ابزاری مناسب برای شناسایی نیازهای سلامت جامعه محسوب شود. این شاخص ها هر چند مفهوم مشکلات و عوامل علیتی مرتبط با آنها را نشان نمی دهند و معمولاً به دلیل عدم مشارکت جامعه در طی

فرایند جمع آوری داده‌ها و محاسبه آنها، برانگیختگی جمعیت هدف را به دنبال ندارد، با این حال برای درک واقعیت مشکلات سلامت یک جامعه سودمند خواهد بود.

ت) استفاده از افراد کلیدی در جامعه

از افراد کلیدی که دارای دیدگاه و تخصص در زمینه موضوع مورد نظر هستند، می‌توان درباره درک آنان از موضوع پرسید. این روش برای کشف نیازهای احساس شده، نگرش‌ها و ارزش‌های افراد جامعه، سوء تفاهم‌های مرتبط با موضوع و نیز وضعیت منابع درون جامعه کاربرد دارد و اگر شکل گروهی به خود بگیرد می‌تواند به درک نیازها و ترغیب تلاش‌های هماهنگ کننده منجر شود. این روش معمولاً ساده و با هزینه کم قابل استفاده است. با این حال، نبود توافق بین افراد کلیدی مهمترین عیب این روش محسوب می‌شود.

ث) استفاده از پرسشنامه

استفاده از پرسشنامه‌های با روایی^۱ و پایایی^۲ قابل قبول که بتواند اطلاعات دقیق و اختصاصی مرتبط با نیازهای یک جامعه را جمع‌آوری کند، روشی آسان است که با حفظ گمنامی پاسخ‌دهندگان می‌تواند در گروه‌های بزرگتر و زمان کوتاه‌تری، به شناسایی نیازهای یک جامعه کمک نماید. با این حال، به دلیل ماهیت فردی پاسخ‌ها، ممکن است پاسخ‌های داده شده با نظرات ارائه شده در گروه‌ها متفاوت باشد.

ج) گروه اسمی^۳

در این تکنیک، شرکت کنندگان در طی فرایند سازمان یافته با یکدیگر تعامل داشته و با دادن رای و ارائه نظرات خود، فهرستی از نیازها و نیز اولویت‌های مورد نظر خود را مشخص می‌کنند. این روش که منعکس کننده نظرات گروه است، می‌تواند زمینه ساز ارائه نظراتی شود که ممکن است پنهان بماند و امکان ارائه بازخورد مناسب درباره موضوع نیز وجود دارد. اشکال عمده آن رای گیری بدون دقت کافی است که ممکن است در مراحل شناسایی مشکل و اولویت بندی رخ دهد.

چ) مصاحبه^۴

^۱ Validity

^۲ Reliability

^۳ Nominal Groups

^۴ Interview

معمولاً به صورت فردی مصاحبه انجام می شود و می تواند به اشکال سازمان یافته، نیمه سازمان یافته یا آزاد باشد. این روش می تواند باعث فراهم کردن اطلاعات با کیفیت بالا و حاوی مطالب عمیق درباره ارزش ها، باورها، احساسات و نیازهای احساس شده شود، امکان دریافت بازخورد فوری در آن وجود دارد و پاسخ های داده شده در همان زمان روشن می شود. در مصاحبه ها نظرات و دیدگاه هایی ارائه می شوند که معمولاً در بررسی های رسمی به دست نمی آید. معایب عمده این روش، نیاز به وقت زیاد و هزینه بالای آن، ضرورت حضور یک مصاحبه کننده ماهر و مسلط به مهارت های ارتباطی موثر در آن و مشکلات نتیجه گیری از مصاحبه ها خواهد بود.

مصاحبه گفت و گویی نظامدار^۱ شامل گوش دهی به افراد است.

مصاحبه با افرادی که تجربه و دانش آنها برای تحلیل وضعیت مفید است. این افراد در پژوهش های مربوط به تحلیل وضعیت، شامل گستره ای وسیع از افراد کلیدی (افرادی با دانش زیاد و جایگاه محلی خاص) هستند که انتخاب نظام مند آنها را نمونه گیری می نامند. این افراد می توانند اشخاص منفرد (مصاحبه فردی) یا گروه ها (مصاحبه های گروهی) باشند. مصاحبه ها توسط پرسشگرانی انجام می شود که حداقل تجربه ای در برقراری ارتباط خوب، مناسب، راحت و کلاً مهارت تهیه گزارش را داشته باشند.

برای انجام مصاحبه به پرسشنامه (در مصاحبه فردی با ساختار) و راهنمای مصاحبه نیاز است. این راهنما شامل فهرستی است از: مقوله ها، حیطه ها، موضوعات و سؤالاتی که باید به آنها پرداخته شود.

دومین چیزی که در هر مصاحبه مورد نیاز است، ریکورد می باشد به انضمام تعداد کافی از پرسشنامه های مربوطه.

نقاط ضعف:

مصاحبه ها معمولاً در معرض خطر سوگیری^۲ مصاحبه گر (تحت تأثیر علایق، تجارب و انتظارات او) و نیز سوگیری اطلاع رسان ها یا پاسخ گویان (شامل اینکه مثلاً بیشتر بر اساس توجه و میل پرسشگر پاسخ بدهند و نه واقعیت و یا رفتاری که از دید پژوهشگر آن را قبیح و ناراحت کننده می دانند و لذا آن را، مخفی می کنند و ...) به علاوه، نقصان هایی در هنگام ضبط یا ثبت داده ها، یا در صورت عدم امکان استفاده از ضبط در هنگام یادداشت برداری، ممکن است به وجود آید.

نقاط قوت:

¹ Systematic

² Bias

به درک و کشف معانی و تعاریفی می‌پردازند که افراد به وقایع و فعالیت‌ها منتسب می‌کنند. به علاوه، با توجه به اینکه مشکلات محلی، عموماً راه حل‌هایی محلی دارند، گفت و گو با افراد محلی و گوش سپردن به آنها برای تعیین عوامل محدود کننده و تسهیل کننده‌ای که مداخلات ممکن است با آنها روبرو شوند، بسیار مهم است.

در مصاحبه‌ها به طور کلی، باید به این اصل توجه کنیم که: هیچ رفتار "خوب" یا "بد"ی وجود ندارد. بلکه برخی از آنها خطرناک هستند و برخی کمتر خطرناک (در امور بهداشتی) و به همین ترتیب هیچ پاسخی هم "درست" یا "غلط" نیست، این موارد ممکن است اگر در ذهن مصاحبه کننده اشتباه جا افتاده باشد، موجب سوگیری در مصاحبه و لذا سوگیری در اطلاعات نهایی می‌شود.

مصاحبه‌های بی ساختار^۱

مصاحبه‌های بی ساختار به یک جلسه پرسش و پاسخ گفته می‌شود که ساختار مشخصی نداشته باشد، و در آن پرسش شونده را ترغیب کنیم تا رشته افکارش را تا هر کجا که کشیده شود، ادامه دهد و این باعث می‌شود که آنچه خود مردم محلی می‌دانند و برایشان بدیهی است به پژوهشگر گوشزد شوند. مصاحبه‌های بی ساختار دربردارنده ی گسترده ی وسیعی از موضوعاتی هستند که در آن موضوعات به دست آمده محدود به پاسخ‌های منتج از یک «راهنمای مصاحبه» یا پرسشنامه نیست. در این روش اگر چه پژوهشگران ممکن است به موضوعات کلیدی خاصی توجه داشته باشند، اما آنها پاسخ دهنده را ترغیب می‌کنند تا عمیقاً درباره ی حیطه‌ها یا موضوعات مرتبط، که از قبل پیش بینی نشده است، نیز بحث کند و این بدین معناست که ترتیب و نحوه ی پرسشگری در هر مصاحبه، از یک پاسخگو تا پاسخگوی دیگر فرق می‌کند.

هدف مصاحبه‌های بی ساختار، فرصت دادن به افراد مطلع برای ارایه آزادانه ی عقاید، دانش، و تجاربشان است. پژوهشگر می‌بایست پاسخ دهنده را ترغیب کند تا آنجا که ممکن است صادقانه و با تفصیل صحبت کند. برای این کار پژوهشگر می‌بایست به طور دقیق درباره ی این که چه سؤالی بپرسد، چگونه جمله‌بندی شود، و در چه زمانی تشویق یا کند و کاو انجام دهد نیز فکر کند.

¹ Unstructured Interviews

مصاحبه‌های بی‌ساختار مستلزم مهارت‌های تسهیلگری و برقراری ارتباط خوب هستند. پژوهشگر می‌بایست دقیقاً به پاسخ دهنده گوش دهد و از هر گونه اطلاعات جالب و جدید آگاه باشد. او نباید به افراد مطلع اجازه دهد که درباره‌ی موضوع‌های نامربوط و با جزئیات زیاد صحبت کنند و بایستی مؤدبانه و قاطعانه موضوعات را عوض کند.

در این زمینه که درباره‌ی چه چیزی می‌توان بحث کرد محدودیتی وجود ندارد. این شیوه برای جمع‌آوری داده‌ها در مراحل اولیه پژوهش‌های مربوط به تحلیل وضعیت که پژوهشگر دانش کمی نسبت به موضوع‌ها دارد مفید است.

انعطاف‌پذیری مناسب، به مصاحبه‌گر اجازه می‌دهد تا سطح پرسشگری را تعدیل کند، پاسخ‌های جالب توجه را پیگیری کند و انگیزه‌های زیربنایی فرد پاسخ دهنده را کشف کند.

پژوهشگران نامجرب ممکن است با استفاده از سؤال‌های نامناسب، سوگیری پیدا کنند.

پژوهشگران نامجرب می‌توانند پاسخ دهنده را به بحث درباره‌ی موضوع‌های بی‌اهمیت یا نامرتبط بکشانند. اگر پژوهشگر به اندازه کافی جسور نباشد این امر باعث می‌شود تا مصاحبه بسیار طولانی شود.

از آنجایی که طرح خاصی برای مصاحبه‌های بی‌ساختار وجود ندارد، هر مصاحبه‌ای منحصر به فرد است، و این مسئله باعث می‌شود که تحلیل داده‌ها و نمره دهی به آنها دشوار شود. (یک فرم اولیه، هدایت کننده موضوعات مصاحبه‌گر است).

این مصاحبه می‌تواند در نقطه آغاز ورود به اجتماع مورد بررسی به کار رود چرا که در آن پاسخگو فرصت می‌یابد تا دیدگاه‌های خودش را دوباره آشکار سازد و لذا این کار، مسیرهای جدیدی را به روی محقق باز می‌کند و او می‌تواند از شناختی که به دست آورده است در تدوین مصاحبه‌های با ساختار، یا پرسشنامه‌ها استفاده کند.

با این حال در این نوع مصاحبه، چون پاسخگو به پرسش‌ها با موقعیت‌های از پیش تعیین شده‌ای پاسخ نمی‌گوید، نهایتاً مقایسه و ارزیابی پاسخ دشوار است (لذا معمولاً گفت و گوهای غیر رسمی و غیرساختاری، بعداً با مصاحبه‌های رسمی کامل می‌شوند). به علاوه چون به سؤال و جواب زیاد از مردم می‌پردازد و ممکن است مردم مورد نظر زیاد مایل نباشند درباره مشکل با افرادی غریبه صحبت کنند، لذا ممکن است زود بدگمان شوند، و انجام مصاحبه‌ها دشوار باشد.

مصاحبه‌های با ساختار¹

¹ Structured Interviews

این مصاحبه ها کلاً بر اساس سؤالاتی از پیش تدوین شده در حالتی کاملاً رسمی و با تعیین وقت قبلی از پاسخگویان انجام می شود. این مصاحبه ها به طور کلی شامل مصاحبه هایی است که حالت گفت و گوی چهره به چهره دارد و در آن همه مکالمات ضبط می شود و یا نتایج حاصل از آن در پرسشنامه های استاندارد از پیش تعیین شده ثبت می گردند. این مصاحبه ها در زمانی به کار می رود که پژوهشگر می خواهد بر موضوعات مورد بحث و شکل مصاحبه ، کنترل بیشتری داشته باشد. این مصاحبه ها غالباً از یک «راهنمای مصاحبه» مفصل و یا پرسشنامه استفاده می کنند که در آن حیطه ها و سؤال ها طراحی شده است و گاهی اوقات ترتیب پرسیدن آنها نیز مشخص است. در این مصاحبه ها ممکن است نحوه دقیق بیان سؤال ها پیشنهاد شده باشد که پژوهشگر مجبور است به آن عمل کند.

مصاحبه های باساختار اغلب پس از برخی پژوهش های اکتشافی (Exploratory) که اخیراً به اتمام رسیده است (داده های آن با تکیه بر مشاهده و مصاحبه بی ساختار و عمیق به دست آمده است)، اجرا می شود. این کار باعث می شود تا یافته های مأخوذ از سایر شیوه ها یا منابع اطلاعاتی موجود برای تعیین موضوع هایی که پژوهشگر می خواهد درباره ی آنها بیشتر تحقیق کند مورد استفاده قرار گیرد. از مزایای کار این است که شکل مشترک مصاحبه های باساختار، تحلیل، مقایسه و نمره دهی به داده ها را آسانتر می کند. به علاوه در این روش ، «راهنمای مصاحبه» و یا «پرسشنامه» به پژوهشگر این امکان را می دهد تا درباره ی این که برای هر سؤال یا موضوع چقدر وقت صرف شود، تصمیم بگیرد. همچنین مصاحبه با ساختار پژوهشگر را مطمئن می سازد که مصاحبه از زمان مقرر تجاوز نکند، در صورتی که تنها زمان کمی برای مصاحبه باقی مانده است ، سؤال ها را اولویت بندی کند. از این گذشته «راهنمای مصاحبه» و یا «پرسشنامه» مفصل، به پژوهشگر نامحرب نیز امکان اجرای مصاحبه را می دهد. اما ضعفی هم دارد و آن اینکه پابندی بی قید و شرط به «راهنمای مصاحبه» ممکن است از جمع آوری اطلاعات پیش بینی نشده، اما مرتبط جلوگیری کند.

نکته پایانی اینکه ، مطالب پرسشنامه ها را باید منطبق بر فرهنگ، دایره لغات و نیز بر اساس ادراک مردم از آن طراحی نماییم تا آنها آن را بفهمند و بتوانند با آن سؤال ارتباط برقرار کنند، و به آن پاسخ بدهند. در غیر این صورت پرسشنامه ها و یا مصاحبه های رسمی و ساختارمند، کارآیی نداشته و به هیچ وجه (بخصوص در فرهنگ های محلی) نمی توانند سؤالات ما را به خوبی و منطبق بر واقعیت پاسخ دهند.

ح) مشاهده^۱

با مشاهده وضعیت گروه هدف درک خوبی از وضعیت رفتاری و رخدادهای زندگی افراد حاصل می شود و در طی استفاده از آن، رابطه با اعضای جامعه هدف شکل می گیرد. این روش که توسط مشاهده گران آگاه به موقعیت مورد نظر اجرا می شود، نیاز به زمان زیاد و هزینه پرسنلی بالا دارد و دشواری مشاهده وضعیت جمعیت هدف اشکال عمده آن است.

در طول فرآیند نیازسنجی چه چیزی می تواند مشاهده شود؟

اگر پژوهشگر مصمم و به اندازه کافی خلاق باشد، تقریباً هر چیزی را می توان مشاهده کرد. البته، این بدین معنی نیست که پژوهشگر می بایست مشاهداتی را ترتیب دهد که به صورت نامنظم همه چیز را مشاهده کند. یک پژوهشگر بی تجربه ممکن است به این اشتباه دچار شود که سعی کند تمام جزئیات یک موقعیت را به خاطر آورد و ثبت کند. او ممکن است این کار را انجام دهد چون نگران است که چیزهای مهم را فراموش کند، یا از این که واقعاً به دنبال چه چیزی است، مطمئن نیست.

جنبه های مشاهده:

مکان: مشاهده در کجا انجام می شود؟ مشاهده در چه زمانی انجام می شود؟ وضعیت ظاهری آنجا چگونه است؟ چه موضوعاتی در آنجا وجود دارند؟

مردم: چه کسی حضور دارد؟ آنها چه نوع افرادی هستند؟ چند سالشان است؟ چرا آنها اینجا هستند؟

فعالیت ها: در اینجا چه می گذرد؟ افراد، دخیل در چه فعالیت هایی هستند؟

علائم: آیا در آنجا علائم یا نشانه هایی وجود دارد که شاهی بر معنا یا رفتاری باشد.

اعمال: افراد چه کاری انجام می دهند؟

وقایع: آیا این یک اتفاق همیشگی است؟ یا این که واقعه ای خاص نظیر یک تجمع یا بگو مگو است؟

زمان: به چه ترتیبی امور رخ می دهد؟ آیا برای این کار دلیلی هم وجود دارد؟

اهداف: افراد برای انجام چه کاری تلاش می کنند؟

¹ Observation

ارتباط ها: چگونه افراد در حال حاضر یکدیگر را می شناسند؟ آیا رابطه آنها اجتماعی یا متشکل^۱ یا مبتنی بر روابط

حرفه ای است؟ آیا رابطه آنها در طول زمان تغییر کرده است؟

البته همه این جنبه ها نمی بایست و نمی تواند در یک زمان مشاهده شود.

در چه زمانی و در کجا نمی بایست مشاهده را اجرا کرد؟

ممکن است برخی پژوهشگرها بخواهند کلیه انواع رفتارها و وقایع را مشاهده کنند. برخی از آنها ممکن است بهتر باشد

که توسط سایر شیوه ها بررسی و کشف شوند. همچنین زمان ها و مکان هایی وجود دارد که نه تنها مشاهده بلکه هیچ

شیوه پژوهشی را نمی بایست مورد استفاده قرار داد. این موقعیت ها می تواند به شرح ذیل باشد:

فعالانه یا از روی اشتباه. در فعالیت های غیرقانونی دخیل شوند.

به کارگیری روشی در پژوهش که از نظر اخلاقی نامناسب است.

به مخاطره افکندن سلامت و امنیت پژوهشگر، سایرین و شرکت کننده های مورد مشاهده.

دو شیوه عمده برای اجرای یک مشاهده در نیازسنجی وجود دارد:

۱ - مشاهدات بی ساختار

۲ - مشاهدات با ساختار

مشاهدات بی ساختار:

مشاهدات بی ساختار در مراحل اولیه نیازسنجی سودمند است. یعنی وقتی که داده های پیشینه ای از مناطق محلی یا

رفتارها در حال جمع آوری است، پژوهشگر به یادداشت گستره ای از جنبه های یک موقعیت می پردازد تا از آنچه که در

جریان است یک درک کلی بیاید. در چنین مشاهداتی نمی بایست از هیچ ویژگی یا خصوصیت بارز صرف نظر کرد، اما از

تمرکز بر یک جنبه نیز باید پرهیز کرد. بعد از اینکه یک واقعه بر طبق موضوعات مرتبط بود، این مشاهدات طبقه بندی و

کدگذاری می شود.

✓ این شیوه در آغاز برای مشخص ساختن رفتارهایی مفید است که نه تنها پژوهشگر بلکه شرکت کننده ها از آن

آگاه نیستند.

¹ Organized

- این شیوه ممکن است مستلزم مشاهده گرهای با تجربه باشد. همچنین، مشاهده بی ساختار می تواند در معرض سوگیری های مشاهده ای قرار گیرد.

مشاهدات با ساختار:

- مشاهدات با ساختار در زمانی اجرا می شود که تیم پژوهشی به دنبال تصمیم گیری برای این مسئله است که کدام داده بیشترین ارتباط را با نیازسنجی دارد. جمع آوری داده ها مستلزم مشاهده رفتارها یا فعالیت های خاص در مکان ها و زمان های خاص است. به منظور کمک به پژوهشگر، مشاهدات با ساختار می تواند از راهنمای مشاهده ای یا برگه های ثبت اطلاعات استفاده کند.
- راهنمای مشاهده ای: برای تعیین این مسئله که چه چیزی مشاهده شود یا نشود، استفاده از راهنمای مشاهده مفید است. راهنمای مشاهده شامل گستره ای از جزئیات است که شامل یادآورهای¹ کلی برای تعیین چیزهایی که بایستی مشاهده شود، دستورالعمل های جزئی که چگونه این کار انجام شود، یا سایر وظایف دقیق می باشد.
- برگه ثبت اطلاعات: این برگه وجود یک رفتار یا تعداد دفعات تکرار آن را ثبت می کند. وقتی که یک پژوهشگر تازه کار یا آموزش ندیده در حال مشاهده است استفاده از این برگه می تواند مفید باشد.
- یادداشت های میدانی²: دربردارنده توصیف های کتبی از مشاهدات انجام شده توسط پژوهشگر است که سریعاً می بایست با جزئیات کامل ثبت شود، چون هنوز وقایع در ذهن پژوهشگر تازه هستند.
- عکسبرداری، فیلمبرداری، و ضبط صدا می تواند داده های ارزشمندی از مشاهدات بدست دهد.

د) کنترل آماری و شاخص ها

یکی از مهم ترین روش های مسأله یابی است. آمار، اطلاعات بسیار مناسبی را از روند فعالیت های سیستم در اختیار می گذارد. آمار، انعکاس عملکرد سیستم و اجزای آن از جهت مقدار است.

گردآوری داده ها به منظور تولید اطلاعات مناسب باید کلیه مراحل سیستم را در برگیرد. به این مفهوم که از داده ها یا ورودی های سیستم، فرآیند آن و ستانده ها اطلاعات بهنگام و دقیقی را در اختیار بگذارد.

¹ Reminder

² Field notes

آمار فعالیت هر واحد در مرحله نخست، باید توسط همان واحد مورد ارزیابی قرار گیرد و کارشناسان می توانند با مقایسه آماری عملکرد واحدهای تحت نظارت خود، بازخورد مناسبی به همکاران خویش بدهند.

آمار را می توان به منظور درک شرایط و موقعیتها، و در شرایطی که آمار جاری جوابگو نیست، گردآوری کرد. مثلاً ممکن است موضوعاتی نظیر اطلاع از رضایت استفاده کنندگان از خدمات، زمان سنجی فعالیتها، شیوع برخی از بیماریها، آگاهی و نگرش و عملکرد بهداشتی مردم و غیره در برنامه جاری نظام آمار و اطلاعات جایی نداشته باشد ولی لازم است ما برای شناسایی وضعیت بهداشتی درمانی حیطه مسئولیت خود، پایش و ارزیابی فعالیتها، و کسب اطلاعات بر حسب نیاز و در نتیجه برای پی بردن به مسائل، به تناوب از این روش استفاده کنیم. معمولاً این گونه اطلاعات در قالب مطالعات توصیفی و نیاز سنجی قابل حصول و تحلیل است.

۱- مقایسه آمار خاص یک سازمان در دوره های مختلف مانند ماه و سال؛

در این مقایسه معلوم می شود که سازمان، نسبت به روز، هفته، ماه و سال گذشته روند پیشرفت یا پسرفت داشته است و نقاط رشد یا افت در چه زمانهایی بوده است.

۲- مقایسه آمار خاص یک سازمان با شاخصهای معیار؛

این نوع مقایسه نیز در سازمانهای بهداشتی درمانی بسیار رایج است. به این ترتیب که در ابتدای اجرای برنامهها معمولاً شاخصهایی را برای ما تعیین می کنند و شاخصهای بهداشتی یا بیمارستانی ما با شاخصهایی که به عنوان شاخص استانی، منطقه ای یا ملی به عنوان شاخص معیار مشخص و برای دوره های معینی برنامه ریزی شده اند ارزیابی می گردند. مثلاً اگر در ابتدای دوره برنامه ریزی، خانوارهای تحت پوشش خدمات بهداشتی ما ۷۱ درصد پیش بینی شده است که در انتهای دوره برنامه ریزی به ۹۰ درصد ارتقاء یابد یا پوشش ایمن سازی کودکان زیر پنج سال از ۸۵ درصد به ۹۸ درصد برسد و یا میزان مرگ و میر مادران باردار از ۴۲ به ۲۰ در ۱۰۰ هزار تولد زنده کاهش یابد.



کار گروهی ۲

با توجه به خصوصیات منطقه و گروه هدف منتخب خود برای شناسایی و تعیین نیازها، کدام تکنیک‌های زیر را مناسب‌تر می‌دانید؟ برای استفاده درست از تکنیک‌هایی که انتخاب کردید، چه مراحل باید طی شود؟

۱. بحث گروهی متمرکز
۲. نشست با افراد کلیدی
۳. مصاحبه
۴. روش گروه اسمی
۵. استفاده از شاخص‌های سلامت منطقه
۶. استفاده از پرسشنامه
۷. مشاهده گروه هدف

مرحله چهارم: اولویت‌بندی نیازهای شناسایی شده

الف- انتخاب معیارهای تعیین اولویت

ج- امتیازدهی و تعیین اولویت‌ها

ب- وزن دهی به معیارهای انتخاب شده

الف-انتخاب معیارهای تعیین اولویت

ملاک‌های زیادی برای تعیین درجه اولویت برای نیازهای شناسایی شده وجود دارد که از میان آن‌ها به چهار گروه اصلی معیار توجه بیشتری می‌شود:

۱. میزان تاثیر^۱ بر جمعیت هدف از نظر شدت (تاثیر بر عملکرد افراد و اثرات طولانی مدت آن) و بزرگی (تعداد افراد درگیر با این نیاز)

۲. میزان تغییرپذیری^۲ آن‌ها در نتیجه مداخلات مناسب

۳. قابل قبول بودن^۳ تغییرات مورد نظر برای کسب تاثیر مطلوب

۴. در دسترس بودن منابع^۴ برای تغییرات در آن‌ها

با داشتن فهرستی از نیازهای شناسایی شده، معیارهای امتیازدهی و وزن آن‌ها، افراد گروه نظرات خود را درباره هر نیاز ارائه می‌کنند و با جمع امتیازات داده شده، اولویت‌ها تعیین می‌شود.

هدف از مرحله دوم تعیین لیستی از اولویت‌های برای جمعیت تعریف شده، ارزیابی شرایط و عوامل تعیین کننده مرتبط برای هر یک از این اولویت‌ها برای اثر بر حسب میزان و شدت و قابلیت تغییر است.



کار گروهی ۳

۱. با اجرای تکنیک‌هایی که در کار گروهی قبلی انتخاب کردید، فهرستی از مشکلات سلامت منطقه را مشخص کنید. در گروه و از طریق رای دادن، ۵ تا ۷ مشکل را از این فهرست انتخاب کنید و در جدول اولویت‌بندی قرار دهید.

۲. با انتخاب معیارهای مناسب، وزن دادن به هر کدام از آن‌ها و امتیازدهی در گروه، اولویت‌های نهایی را از بین مشکلات فوق تعیین کنید. محدوده وزن‌دهی را ۱ تا ۳ و محدوده امتیازبندی را ۱ تا ۵ در نظر بگیرید.

¹ Impact

² Changablility

³ Accessablility

⁴ Resource Feasibility

ردیف	مشکلات انتخاب شده	معیار اول (وزن معیار)	معیار دوم (وزن معیار)	معیار سوم (وزن معیار)	معیار چهارم (وزن معیار)	معیار پنجم (وزن معیار)	جمع امتیازات	رتبه در اولویت بندی
۱								
۲								
۳								
۴								
۵								

مرحله پنجم: ارزیابی اختصاصی اولویت انتخاب شده

اکنون که اولویت پرداختن به نیازهای شناسایی شده مشخص شده است لازم است به طور اختصاصی نیازهای اولویت دار بررسی شود و برای رفع آنها اقدام گردد. تحلیل درست نیاز در اولویت که شامل بررسی عوامل موثر در ایجاد و گسترش آن هستند، بخش عمده اقدامات این مرحله را تشکیل می دهد. با کمک نتایج این مرحله از نیازسنجی است که می توان مداخله مناسبی را برای رفع نیازهای منتخب طراحی و اجرا کرد.

الگوی پرسید -پرسید^۱ یکی از الگوهایی است که در نیازسنجی کاربرد بسیاری دارد. در این الگوی برنامه ریزی پس از تعیین اولویت مشکلات سلامت در گروه هدف، عوامل رفتاری و محیطی موثر بر مشکلات سلامت انتخاب شده تعیین می شود و سپس به ارزیابی عوامل موثر بر رفتارها شامل عوامل مساعدکننده، عوامل قادرکننده و عوامل تقویت کننده پرداخته می شود. در مرحله پایانی نیز عوامل سازمانی و سیاستی موثر بر مشکل سلامت و منابع مورد نیاز برای تحقق اهداف برنامه ارزیابی می شود. با توجه به اهمیت الگوی مذکور توضیحات بیشتری در زیر خواهد آمد:

¹ PRECEDE/PROCEED Model

در الگوی پرسید-پروسید، که اولین بار توسط گرین و کروتز به عنوان چارچوبی نظام مند برای برنامه ریزی تغییر رفتار در حوزه سلامت تدوین و معرفی شد، با فراهم کردن چارچوبی مشخص برای برنامه‌ریزی، امکان بررسی رابطه علیتی در تحلیل یک مشکل سلامتی را به برنامه‌ریزان می‌دهد. این الگو، پنج مرحله دارد:

۱. تشخیص اجتماعی^۱ برای تعیین دل‌نگرانی‌های اجتماعی جمعیت هدف
 ۲. تشخیص همه‌گیری شناسی^۲ برای ارزیابی آمارها و شاخص‌های سلامت منطقه
 ۳. تشخیص رفتاری^۳ برای شناسایی عوامل رفتاری و محیطی موثر بر مشکل
 ۴. تشخیص آموزشی^۴ برای مشخص کردن عوامل رفتاری موثر بر رفتارها
 ۵. تشخیص مدیریتی^۵ برای ارزیابی منابع لازم و مقدمات سازمانی و اجرایی مداخله
- در الگوی پرسید-پروسید، عوامل مساعد کننده^۶ به عواملی گفته می‌شود که قبل از یک رفتار در گروه هدف وجود دارند و توجیه و انگیزه رفتار را در آنان فراهم می‌کنند. دانش، نگرش‌ها و باورهای افراد، ترجیحات فردی، مهارت‌های از قبل موجود و خودکارآمدی^۷، به معنای اطمینانی که فرد به خود دارد که می‌تواند رفتاری را انجام دهد، در این دسته از عوامل قرار می‌گیرند. عوامل قادرکننده^۸ عواملی هستند که قبل از رفتار وجود دارند و اجازه می‌دهند تا انگیزه برای انجام یک رفتار تحقق یابد. این دسته از عوامل که مستقیم یا غیرمستقیم (از طریق یک عامل محیطی) بر روی رفتار تاثیر می‌گذارند، شامل برنامه‌ها، خدمات و منابع مورد نیاز برای تحقق پیامدهای رفتاری و محیطی، و نیز مهارت‌های انجام رفتار مورد نظر هستند. گروه سوم از عوامل موثر بر رفتار، عوامل تقویت کننده^۹ نام دارند که بعد از انجام یک رفتار حضور می‌یابند و باعث تداوم انجام رفتار خواهند شد. حمایت‌های اجتماعی، تاثیر همسانان^{۱۰}، افراد مهم، کلیدی و مرجع برای جامعه هدف از دسته این عوامل محسوب می‌شوند. به این ترتیب با بررسی اختصاصی مشکل سلامت در اولویت و عوامل موثر بر آن و نواقص موجود هر قسمت می‌توان به نتایج کاملی از یک

¹ Social Diagnosis

² Epidemiological Diagnosis

³ Behavioral Diagnosis

⁴ Educational Diagnosis

⁵ Administrative Diagnosis

⁶ Predisposing Factors

⁷ Self-efficacy

⁸ Enabling Factors

⁹ Reinforcing Factors

¹⁰ Peers

فرایند نیازسنجی آموزشی که بخشی از نیازسنجی سلامت است دست یافت.



کارگروهی ۴

برای یک مشکل سلامت که در کار گروهی قبلی به عنوان اولویت منطقه مشخص شده است، قصد دارید نیازسنجی مبتنی بر الگوی پرسید-پرسید انجام دهید. در هر یک از مراحل زیر، درباره عوامل احتمالی مرتبط با مشکل سلامت در گروه خود بحث کنید و مناسب ترین تکنیک انجام نیازسنجی را معرفی نمایید.

۱. تشخیص رفتاری (تعیین عوامل رفتاری و محیطی موثر بر مشکل سلامت)
۲. تشخیص آموزشی (تعیین عوامل مساعدکننده، قادرکننده و تقویت کننده موثر بر رفتار مورد نظر)
۳. تشخیص اجرایی (تعیین منابع سازمانی، سیاستی و اجرایی موثر بر رفع مشکل سلامت)

روش های نمونه گیری:

به طور کلی روش های نمونه گیری را می توان به دو گروه وسیع نمونه گیری تصادفی^۱ و نمونه گیری غیر تصادفی^۲ تقسیم نمود. در نمونه گیری تصادفی، هر یک از واحدهای تشکیل دهنده جمعیت، برای وارد شدن در نمونه از یک احتمال معین، برابر یا نابرابر ولی نامساوی با صفر، برخوردار است. انتخاب نمونه تصادفی به عامل شانس بستگی دارد و در اینجا عامل شانس است که به جای قضاوت و دانش محقق معین می کند که کدام واحد باید در نمونه وارد شود. بنابراین اشتباهات در نمونه های تصادفی اکثراً از مقوله اشتباهات تصادفی^۳ می باشد. در نمونه گیری غیر تصادفی، به جای تکیه بر عامل شانس، انتخاب نمونه به قضاوت انسانی بستگی دارد، قضاوتی که خود تحت تأثیر مخلوطی از اطلاعات و علاقه ها و سلیقه ها شکل می گیرد. بنابراین شانس وارد شدن هر یک از واحدهای جمعیت در نمونه، نامعین و نامعلوم می ماند. اشتباهات برآورد در نمونه های غیر تصادفی اغلب غیرتصادفی می باشد. بنابراین تعمیم پذیری نتایج حاصل از نمونه گیری غیر تصادفی نامشخص است.

روش های نمونه گیری غیر تصادفی:

¹ Random Sampling

² Non- Random Sampling

³ Random error

از میان نمونه های غیر تصادفی سه نوع آن بارزتر و متداول تر می باشد. نمونه گیری اتفاقی (Haphazard Sampling)، نمونه گیری قضاوتی (Judgement Sampling) و نمونه گیری سهمیه ای (Quota Sampling).

در نمونه گیری اتفاقی، محقق واحدهایی را انتخاب می کند که بر حسب اتفاق در دسترس او قرار می گیرند. به عنوان مثال پژوهشگر می خواهد عادات رسانه ای در میان جوانان یک شهر را مطالعه کند. از میان کسانی که آنها را به طور اتفاقی در خیابان ملاقات می کند، ۲۰۰ نفر را که حاضر به همکاری با او هستند انتخاب می کند و مثالی دیگر اینکه یک روزنامه نگار می خواهد نظرات مردم را راجع به یک موضوع خاص بداند و لذا با راننده تاکسی ها، آرایشگرها و صاحبان فروشگاه های مواد غذایی و دیگر کسانی که به زعم او عقاید عموم مردم را منعکس می کنند و در دسترس او قرار دارند، اگر حاضر به همکاری باشند، مصاحبه می کند.

در نمونه گیری قضاوتی، فکر اصلی که در پس این نوع نمونه گیری، که آن را نمونه گیری عمدی (Purposive) نیز می نامند، قرار دارد این است که محقق بر اساس دانش و قضاوت صحیح و اتخاذ استراتژی مناسب می تواند مواردی را برگزیند که در مجموع معرف جمعیت مورد نظر باشد. یک استراتژی عمومی در نمونه گیری قضاوتی، انتخاب سنجیده واحدها (معمولاً واحدهای مجتمع) به طریقی است که هر یک معرف بخشی از جمعیت باشد. برای مثال اگر شما بخواهید با استفاده از نمونه گیری قضاوتی مجموعه ای از اطلاعات مشخص را از جمعیت ایران کسب کنید باید بر اساس شناخت وسیع و قضاوت صحیح، واحدهایی را که به نظر شما هر یک معرف بخش معینی از جمعیت است، از قبیل روستاها، شهرک ها، شهرهای کوچک، بعضی نواحی شهرهای بزرگ و نظایر آن را انتخاب کرده و اطلاعات لازم را از آن واحد ها به دست آورید و امیدوار باشید که اطلاعات جمع آوری شده در مجموع معرف جمعیت ایران باشد. با وجود همه این تدابیر و استراتژی ها، «نمونه گیری احتمالی»، در جریان تکوینی و گسترش خود، به تدریج جای نمونه گیری قضاوتی را گرفته است. علاوه بر آن حتی اگر شرایط و امکانات مانع استفاده از نمونه گیری احتمالی باشد، و اگر مقصود ما از تحقیق، بررسی نظرات، عقاید و افکار جمعیت هدف باشد، نمونه گیری سهمیه ای که خود نوع دیگری از نمونه گیری غیراحتمالی است، بر نمونه گیری قضاوتی ارجح است.

در نمونه گیری سهمیه ای سعی می شود ساختار نمونه مشابه ساختار جمعیت باشد. سپس برای مؤلفه های این ساختار (طبقات) سهمیه هایی متناسب با حجم آن را در نظر می گیریم. ترکیب مزبور معمولاً در تکالیف واگذار شده به

پرسشگران هم رعایت می شود، ولی انتخاب واحدها در نمونه گیری سهمیه ای، در چارچوب تکالیف تعیین شده، به عهده پرسشگر است.

از این رو نمونه گیری سهمیه ای نیز در مقوله نمونه گیری غیر احتمالی می افتد. با توجه به مشابهت ساختار نمونه و جمعیت در نمونه گیری سهمیه ای، احتمال معرف بودن برآوردهای حاصل از آن بیش از برآوردهایی است که از نمونه گیری اتفاقی یا قضاوتی به دست می آید.

روش های نمونه گیری تصادفی:

در نمونه گیری احتمالی همانطور که قبلاً بیان شد، هر یک از واحدهای جمعیتی از احتمالی معین، مساوی یا نامساوی ولی نامعادل با صفر، برای انتخاب برخوردار است. از این رو اشتباه ناشی از مطالعه نمونه به جای مطالعه کل (جمعیت) در نمونه گیری احتمالی قابل اندازه گیری است.

نمونه گیری تصادفی ساده (Simple Random Sampling):

انتخاب تصادفی (Random Selection)، شیوه اصلی انتخاب در نمونه گیری های تصادفی می باشد. در یک نمونه تصادفی ساده که عموماً با کمک جدول اعداد تصادفی (نمونه ای از آن در انتهای فصل آمده است) برگزیده می شود شانس همه ی واحدهای جمعیت برای ورود به نمونه مساوی هم می باشد. در واقع نمونه گیری تصادفی ساده یکی از مصادیق بارز و مهم نمونه گیری با احتمال مساوی است. در نمونه گیری با احتمال برابر، وزن دادن به داده ها در مرحله ی تحلیل داده ها ضروری نیست و لذا محقق این نوع نمونه گیری را (در صورت امکان انجام) بر نمونه گیری با احتمالات نابرابر ترجیح می دهد. استفاده از نمونه گیری تصادفی ساده مستلزم دسترسی به یک فهرست کامل از واحدهای تشکیل دهنده جمعیت است.

نمونه گیری سیستماتیک (Systematic Sampling):

در مواردی که تهیه یا دسترسی به فهرست کاملی از واحدهای تشکیل دهنده جمعیت، مقدور یا مقرون به صرفه نباشد، به عنوان جایگزین نمونه گیری تصادفی ساده، از نمونه گیری سیستماتیک استفاده می کنیم. در این نوع نمونه گیری، به جای استفاده از جدول اعداد تصادفی برای انتخاب نمونه، پس از انتخاب یک نقطه شروع تصادفی، باید به طور سیستماتیک پیش رفت و از هر K واحد، یکی را وارد نمونه کرد. برای مثال فرض کنید از یک جمعیت ۵۰۰۰ نفری می

خواهید ۲۰۰ نفر را انتخاب کنید. می دانیم که حاصل تقسیم ۵۰۰۰ بر ۲۰۰، عدد ۲۵ می شود. لذا ابتدا به طور تصادفی یک عدد را از ۱ تا ۵۰۰۰ انتخاب می کنیم مثلاً عدد ۸۴۰ (فرد شماره ۸۴۰)، سپس برای انتخاب افراد بعدی جهت ورود در نمونه، به عدد انتخاب شده عدد ۲۵ (K) را اضافه می کنیم و این کار را تا آنجا ادامه می دهیم که تعداد نمونه مورد نیاز انتخاب گردد.

نمونه گیری طبقه ای (Stratified Sampling):

در نمونه گیری تصادفی ساده یا نمونه گیری سیستماتیک، تمامی واحدهای جمعیت در یکجا در معرض شانس انتخاب قرار می گیرند. حال اگر جمعیت را در ابتدا به دو یا چند طبقه تقسیم کنیم و سپس روش های مذکور را در داخل طبقات تشکیل دهنده جمعیت اجرا کنیم، نمونه گیری طبقه ای حاصل می شود. در نمونه گیری طبقه ای، کسر نمونه ای (Sampling Fraction) یا نسبت انتخاب (Selection ratio) در داخل طبقات ممکن است برابر یا نابرابر باشد. اگر کسر نمونه ای در همه طبقات مساوی باشد (مثلاً بگوییم از هر طبقه ۱۰ درصد آنها را انتخاب می کنیم)، نمونه گیری را طبقه ای نسبی می نامیم. نمونه گیری طبقه ای نسبی در مقوله روش هایی است که در آن احتمال انتخاب برای همه واحدهای جمعیت، برابر است.

گاهی اوقات به منظور صرفه جویی در هزینه ها یا به قصد ارتقای دقت احتمالی برآوردهای حاصل از نمونه گیری، ممکن است کسر نمونه ای را برای طبقات مختلف به صورت غیر مساوی تعیین کنیم. در این صورت نمونه به دست آمده طبقه ای و غیر نسبی خواهد بود. نمونه گیری طبقه ای غیر نسبی در مقوله روش هایی است که در آن احتمال انتخاب نابرابر است یا به بیانی دیگر شانس انتخاب برای همه ی واحدهای تشکیل دهنده جمعیت یکسان نیست.

نمونه گیری خوشه ای (Cluster Sampling):

اگر واحدهای تشکیل دهنده جمعیت، مجتمع، یعنی تجمعی از افراد باشند و تمامی افراد تشکیل دهنده هر تجمع (خوشه) برگزیده شده، مورد مطالعه قرار بگیرند، نمونه گیری را خوشه ای یک مرحله ای یا به طور خلاصه خوشه ای می نامیم. نمونه گیری خوشه ای در واقع کاربرد روش های نمونه گیری تصادفی ساده یا سیستماتیک بر روی واحدهای نمونه ای مجتمع است.

اگر به جای مطالعه تمام افراد تشکیل دهنده خوشه های انتخاب شده، نمونه ای از افراد داخل خوشه ها را برای مطالعه ی نهایی برگزینیم، نمونه گیری را دو مرحله ای می نامیم.

تحلیل داده ها:

تحلیل داده های ثانویه:

برای تحلیل داده های ثانویه، ابتدا باید به بررسی متون علمی و استاندارد پرداخت. همچنین بررسی های انتقادی و مطالعه مجدد کتاب ها نیز می تواند به این امر کمک نماید. از طرفی روش شناسی شکل گیری داده های ثانویه نیز مهم می باشد یعنی ممکن است شما درباره یک موضوع، داده های ثانویه بی شماری داشته باشید اما به دلیل اشکالاتی که در روش شناسی جمع آوری داده های فوق وجود داشته است، نتایج به دست آمده قابل اعتماد نباشد. طی یک بررسی بر روی بیش از دو هزار مقاله چاپ شده در مجلات معتبر علمی طی ده سال گذشته، تنها حدود ۳۰ مقاله از میان آنها، از نظر روش شناسی تحقیق و آمار، بدون اشکال بود. لذا بحثی که در اینجا مطرح است این می باشد که در رجوع به داده های ثانویه، علاوه بر منبعی که داده ها را از آن جمع آوری می کنیم، روش شناسی جمع آوری داده ها نیز مهم می باشد. به همین دلیل اکثر صاحب نظران توصیه می نمایند که می بایست تمامی افرادی که به تحقیق می پردازند، با روش شناسی پژوهش کاملاً آشنا باشند.

تحلیل داده های اولیه:

روش های مختلفی برای مطالعه داده های جمع آوری شده وجود دارد و وظیفه شما به عنوان یک محقق این است که ببینید کدام یک از داده های جمع آوری شده می توانند به پرسش های تحقیق کمک نمایند. ابتدا درباره اینکه چگونه نتایج تحقیق را تحلیل کرده و به یک الگو و نتیجه گیری معنی داری برسیم، بحث خواهیم کرد. به طور کلی داده ها را با توجه به اهمیت آنها به ۴ گروه تقسیم می نماییم.

۱ - اسمی (Nominal): نتیجه سنجش پاره ای از خصوصیات چنان است که تنها می توان بر اساس آن، شیء یا فرد مورد نظر را به گروهی منتخب نمود مثلاً در مطالعه جنس یا گروه خون می توان شخص مورد نظر را تحت عنوان مرد یا زن؛ یا گروه خون A، B، AB یا O مشخص نمود. در اینجا هیچکدام از گروه ها بر دیگری برتری ندارند.

۲ - رتبه ای (Ordinal): در پاره ای از مشاهدات می توان نتیجه سنجش یک خاصیت را با بیان رتبه فرد در رابطه با سایر افراد بیان نمود. مثلاً برای قابل سنجش شدن یک بیماری، بر اساس ضوابطی فرد را در یکی از ۳ گروه خفیف، متوسط یا شدید قرار می دهیم. در این مورد، نمی توان گفت که شدت بیماری در گروه متوسط دو برابر گروه ضعیف است و یا اینکه تفاوت شدت بیماری بین گروه متوسط و خفیف، برابر با تفاوت شدت بیماری بین گروه متوسط و شدید است.

۳ - فاصله ای (Interval): در این نوع سنجش، می توان با به کار بردن یک مبدأ قراردادی، نتیجه سنجش را بر حسب واحدهای ثابت و معین اندازه گیری نمود و در نتیجه فاصله دو شیء یا دو فرد را از نظر صفت مورد بررسی معین کرد. ولی این اندازه گیری ها فاقد صفر ذاتی می باشد. برای مثال نمراتی که افراد در یک امتحان می گیرند، از نوع فاصله ای می باشد. یعنی ما یک صفر قراردادی داریم و کسی که صفر می گیرد بدین معنا نیست که راجع به موضوع مورد امتحان، هیچ چیزی نمی داند. در مورد گرفتن نمره بیست نیز همین طور. از طرفی نمی توان گفت، کسی که نمره ۱۶ می گیرد، ۲ برابر کسی که نمره ۸ گرفته است می داند.

۴ - نسبتی (Ratio): آخرین نوع از انواع نتیجه سنجش مشاهدات، اندازه هایی است که بر اساس آن نه تنها می توان فرد را به رده ای منتسب نمود یا رتبه آن را معین کرد و یا فاصله آن را با افراد دیگر مشخص نمود، بلکه می توان نسبت اندازه صفت مورد مطالعه را در دو فرد، مشخص کرد. در این نوع سنجش، صفر ذاتی وجود دارد و مفهوم آن کاملاً روشن است. برای مثال اگر فاصله دو شهر ۱۶۰ کیلومتر و فاصله دو شهر دیگر ۸۰ کیلومتر باشد، می توان گفت که فاصله دو شهر اول دو برابر فاصله دو شهر دوم می باشد. از طرفی فاصله یک شهر با خودش صفر کیلومتر (صفر ذاتی) است و یا درجه حرارت بر اساس درجه کلوین نیز، نوعی سنجش نسبتی می باشد.

معمولاً اندازه های اسمی و رتبه ای را تحت عنوان داده های کیفی و اندازه های فاصله ای و نسبتی را به عنوان داده های کمی نامگذاری می کنند.

تحلیل کمی داده ها:

برای اطمینان از اینکه روش های به کار گرفته شده در پردازش داده های جمع آوری شده به دقت مورد توجه قرار بگیرند، می بایست در ابتدای طرح، یک طرح تحلیل داده ها نیز تهیه گردد. به طور کلی دو رویکرد اصلی در خلاصه کردن نتایج حاصل از تحقیق وجود دارد که عبارتند از جدول سازی و تحلیل آماری. جدول سازی شامل تهیه جداول قابل فهم از داده ها و نیز رسم نمودار می گردد.

۱- جدول سازی (Tabulation):

۳ مرحله برای تبدیل یک پرسشنامه به جدول وجود دارد که عبارتند از ویرایش، کدگذاری و شمارش. فرآیندی را که در طی این ۳ مرحله طی می شود، پردازش داده ها می نامیم و باید از ابتدا یعنی در هنگام طراحی پژوهش، کاملاً مشخص گردد که چگونه می خواهیم پردازش داده ها را انجام دهیم. برای جمله فوق حداقل ۳ دلیل مناسب می توانیم ارائه دهیم.

۱. پژوهشگر از قبل باید درباره نتایج احتمالی طرح فکر کند، و اگر این امر صورت پذیرد، معنی آن این است که به عنوان قسمتی از برنامه اصلی مطالعه، باید برنامه ای نیز برای تهیه جداول طرح داشته باشیم. چنانچه می دانید در پروپوزال طرح ها، قسمتی به نام جداول تو خالی داریم که در واقع مشخص می کند که چه داده هایی و با چه مقیاسی باید جمع آوری شود.

۲. روشی باید برای جمع آوری داده ها طراحی نمود که منجر به یک پردازش کارآمد از داده ها شود، که قسمتی از آن شامل کدگذاری اولیه در پرسشنامه یا دیگر ابزارهای مطالعه می شود. کدگذاری اولیه عبارت از دادن کد به انواع پاسخ های احتمالی می باشد.

۳. اگر پردازش داده ها به خوبی طراحی گردد، آرایش داده ها به صورت جدول، فعالیتی کم هزینه خواهد بود.

ویرایش (Editing):

در بحث تحلیل داده ها، ویرایش عبارت است از بررسی فرم های جمع آوری داده ها و انجام تعدیل یا اصلاح پاسخ ها. در واقع هدف ما در این قسمت این است که خطاهای موجود در داده های خام را از بین برده و یا به حداقل برسانیم. در این مورد دو منبع اصلی برای اشتباه وجود دارد.

۱ - خطای پرسشگر

۲ - خطای پاسخ دهنده (مصاحبه شونده)

پرسشگر ممکن است جواب های پاسخ دهنده را به اشتباه علامت بزند و یا از ترتیب دقیق سؤالات تبعیت نکند. همچنین ممکن است در ثبت دقیق پاسخ های داده شده به پرسش های باز، ضعیف عمل کند.

پاسخ دهندگان نیز ممکن است در پاسخ های خود ناهماهنگ باشند. مثلاً در جایی بگویند که سیگار مصرف نمی کنند اما در قسمت های دیگر مصاحبه، پاسخ های آنان به سؤالات، مشابه پاسخ های افراد سیگاری باشد.

در واقع ویرایش سبب از بین رفتن ناهماهنگی ها شده و در نتیجه موجب ارتقای کیفیت داده های خام می گردد. ویرایش را می توان به صورت دستی و یا با کمک رایانه انجام داد که بستگی به روش جمع آوری داده ها دارد. در ویرایش دستی در ۳ مرحله عمل ویراستاری را انجام می دهیم. ابتدا در حین مصاحبه، سپس بعد از مصاحبه در همان محل پژوهش (Field) و مرحله سوم در دفتر مرکزی تحقیق.

کدگذاری (Coding):

معمولاً در کدگذاری، به هر یک از پاسخ های احتمالی یک سؤال در پرسشنامه یا ابزارهای دیگر تحقیق، یک شماره می دهیم. در کدگذاری، پاسخ ها به فرمی که شمارش آنها راحت تر است تبدیل می گردند. به هر حال اگر در هنگام کدگذاری ورودی ها، دقت لازم را به کار نیندیم، جداول تهیه شده و تحلیل ناشی از آنها ممکن است بسیار گمراه کننده باشد. به طور کلی در پیمایش ها (Surveys)، از ۳ نوع کدگذاری استفاده می شود؛ کدگذاری نام ها، کدگذاری داده های کمی و کدگذاری داده های کیفی.

کدگذاری نام ها: این کدها برای تعیین محل تحقیق (استان - شهر - روستا) و یا دریافت محصول خاص (کالا یا خدمات)، سازمان ها و از این قبیل موارد، استفاده می گردند.

کدهای کمی: در مواردی مورد استفاده قرار می گیرند که پاسخ سؤالات به صورت عدد باشد. در مورد سؤالات کمی می توان هم قبل از جمع آوری داده ها، پاسخ های احتمالی را کدگذاری کرد و هم بعد از جمع آوری داده ها اقدام به کدگذاری نمود. به طور کلی در مورد سؤالات بسته می توان از قبل کدگذاری نمود مانند: شما در طی هفته گذشته، چند بار پیاده روی کردید؟ و یا وزن شما چقدر است؟ اما در مورد سؤالات باز، بهتر است پس از دریافت جواب ها اقدام به

کدگذاری نماییم، مانند برنامه تلویزیون مورد علاقه شما چیست؟ و یا برای دریافت اخبار بهداشتی، از کدام رسانه بیشتر استفاده می کنید؟ در مورد سؤالات بسته، از قبل می توان محدوده پاسخ های احتمالی پاسخ دهندگان را به راحتی مشخص نمود، اما در مورد سؤالات باز، اگر چه ممکن است ذهنیتی از جواب های افراد داشته باشیم، اما نمی توانیم به درستی محدوده آنها را تعیین نماییم زیرا جواب ها از تنوع زیادی برخوردار می باشند و منطقی است که بعد از گرفتن پاسخ ها به کدگذاری آنها بپردازیم.

کدهای کیفی: پرسش های کیفی معمولاً به صورتی است پاسخ دهنده می بایست به توصیف، تشریح یا بیان علل پاسخ خود بپردازد. سؤالات از نوع باز بوده و محدوده پاسخ ها بسیار وسیع است. تعیین کدهای مناسب برای پاسخ های کیفی نیاز به تفکر بسیار زیادی دارد و در واقع طبقه بندی پاسخ ها باید به صورتی باشد که بعداً بتوان اطلاعات مناسب را از آن استخراج نمود.

الگوی تحلیل SWOT

هدف این الگو شناسایی نیازها از طریق تحلیل تهدیدها، فرصت ها، ضعف ها و قوت های موجود در هریک از حوزه های فعالیت سازمان است. طبق این الگو عوامل بیرونی (تهدیدها و فرصت ها) و عوامل درونی (ضعف ها و قوت ها) مورد بررسی قرار می گرد و زمینه ای برای مقایسه و مقابله ابعاد یا زمینه های منفی و مثبت و شناسایی شکاف ها و تخصیص منابع فراهم می آورد.

منابع

- حسن سرایی؛ ۱۳۷۲، مقدمه ای بر نمونه گیری در تحقیق، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)
 - کاظم محمد و همکاران، روش های آماری و شاخص های بهداشتی
 - الیزابت ساندروز، رابرت تراپ، آمار حیاتی پایه و بالینی، ترجمه دکتر سرافراز، انتشارات دانشگاه علوم پزشکی مشهد
 - دکتر کورش فتحی و اجاره، (۱۳۸۱)، نیازسنجی آموزش الگوها و فنون، نشر آبیژ
 - آدنکا اویه نه سو، (۱۳۸۲)، نیازسنجی برای خدمات سوء مصرف مواد، (ترجمه فاطمه خزائی پارسا)
 - زهرا اصفهانی و دیگران، (۱۳۸۱)، تحلیل وضعیت برای برنامه ریزی، معاونت پیشگیری سازمان بهزیستی کشور.
 - عباس زادگان، سیدمحمد، ترک زاده، جعفر، نیازسنجی آموزشی در سازمان ها، چاپ دوم، ۱۳۸۱.
1. Kichbush, Ilona (2002), Priority research strategies for a new public health and health promotion, PAHO.
 2. Byerlee, D. (1999), Targeting poverty alleviation in priority setting in national research organization: Theory and Practice, Rural Development Dept, world bank.
 3. Alliance for health policy and system research (2004), priority setting in health research, WHO. <http://www.alliance-hpsr.org>.
 4. Global forum on health research. (2004), priority setting in health research WHO.
 5. Advisory Committee on Health Research. 1997. *A Research Policy Agenda for Science and Technology to Support Health Development*. Geneva: World Health Organization. WHO/RPS/ACHR/97.3
 6. INDEPTH Network. 2002. *Population and Health in Developing Countries*. Volume 1:
 7. Population , Health and Survival at INDEPTH sites. Ottawa: International Development Research Centre.
 8. *The World Health Report 2000. Health Systems: Improving Performance*. Geneva: World Health Organization.
 9. Gonzalez Block, M. A., Mills, A. 2002. Assessing capacity for health policy and systems research in low and middle income countries. *Journal of Research in Health Systems*.
 10. Hanney, S.R., Gonzalez Block, M.A., Buxton, M.J., Kogan, M. 2003. The utilization of health research in policy-making: Concepts, examples and methods of assessment.
 11. Innvaer, Simon, Gunn Vist, Mari Trommald and Andrew Oxman. 2002. Health Policy-makers' perceptions of their use of evidence: a systematic review.
 12. Jordan, J., Dowswell, T., Harrison. H., Lilford, R.F., Mort, M. 1998. Health needs assessment: Whose priorities? Listening to users and the public. *BMJ* 316: 1668-70.
 13. <http://www.saude.gov.br/sctie/decit/>
 14. Ministry of Health(2005).Agenda Nacional de Prioridades de Pesquisa em Saude.Brasil,
 15. <http://www.zonmw.nl>
 16. <http://www.healthresearchfordevelopment.org/>

رهیافت های مشارکتی

دکتر مهرداد احترامی

این متن با مخاطب کارشناسان حوزه سلامت روانی، اجتماعی و اعتیاد دانشگاه های علوم پزشکی و به منظور انسجام عملی در بکارگیری آموزش های ارائه شده بر مبنای اقدامات مشارکتی تهیه شده است. انتظار می رود این بخش در کنار سایر بخش های این مجموعه، بتواند تسهیلی در سازماندهی سریع نظریه - تحلیل - اجرا برای همکاران مطلع از مبانی، فراهم سازد.

مقدمه:

می توانیم ذهن خود را با این پرسش وارد بحث کنیم: سلامت ما را چه چیزی معین می کند؟ پاسخ: رفتار و ویژگی های میزبان و محیط در تعامل با یکدیگر. در موضوع سلامت اجتماعی، ویژگی های رفتاری، مابازاء بیرونی اندیشه و نظام ارزشی فرد است و محیط خود را با شرایط اقتصادی، امنیت فیزیکی، ویژگی های فرهنگی عمومی، شرایط محیط زیست و نظایر آن نشان می دهد.

تغییرات فرد و محیط بر یکدیگر تاثیر می گذارند. بخش های سلامت که قابل افتراق نسبی به صورت جسمی، روانشناختی، اجتماعی (و احتمالا معنوی) است تحت تاثیر محیط قرار می گیرد و از جمله ی مهمترین مؤلفه های بیرونی، سایر انسان ها هستند که رفتار آنان بر سایر انسان ها مؤثر است. در واقع پرسش اول بحث تبدیل می شود به پرسش بعدی: ما به عنوان انسان چه رفتاری را برمی گزینیم؟ شاید نزدیک ترین پاسخ این باشد؛ ما رفتاری را انتخاب می کنیم که باور داشته باشیم بیشترین منافع را برای ما دارد. به این ترتیب اگر بپذیریم که رفتار (فردی یا تغییر محیطی) منافع ما را تامین می کند، به آن عمل می کنیم و دیگران را نیز ترغیب می کنیم تا به آن عمل کنند. همچنین سعی می کنم محیط را نیز به شکلی تغییر دهیم تا آن تصمیم اجرایی شود. این استدلال اصلی مشارکت است. حال اینکه منافع ما چیست، موضوعی است که بحث جداگانه ای را می طلبد، به صورت اختصار " منافع ما چیزی است که باور داریم کیفیت زندگی ما را بهتر خواهد کرد". مساله تضاد منافع، از مهمترین موضوعاتی است که رویکردهای مشارکتی بایستی برای آن پاسخ هایی کارا داشته باشد. از رفتار شروع کردیم، چه رفتارهایی بیشترین شانس پذیرش را دارند؟

* رفتاری که گروه هدف [نسبت] به انجام آن، نیت مثبت و محکمی (تعهد) دارد.

* محدودیت های محیطی که انجام یک رفتار را ناممکن می سازد، بسیار کم یا صفر باشد.

* گروه هدف، مهارت های لازم را برای انجام رفتار دارد.

* گروه هدف، معتقد باشد مزایای (بهره مندی، پیامدهای مثبت قابل انتظار) انجام [آن] رفتار به هزینه هایش (هزینه ها، پیامدهای منفی پیش بینی شده) بچربد.

* گروه هدف، باور داشته باشد که فشار اجتماعی انجام آن رفتار، بیشتر از انجام ندادن آن است.

- * باور و درک گروه هدف از انجام رفتار این باشد که این رفتار با تصویر فرد از خود بیشتر سازگار است تا ناسازگار و اینکه رفتار توصیه شده با استانداردها و ارزش های شخصی وی در تضاد نیست.
- * واکنش احساسی و عاطفی گروه هدف نسبت به انجام رفتار بیش از آنکه منفی باشد، مثبت باشد.
- * فرد بداند که توانایی انجام رفتار را تحت تعدادی از شرایط مختلف دارد.

بسیاری از مواقع ممکن است ورود به مشارکتی که لازم باشد برای آن تلاشی صورت گیرد، آسان نباشد چرا که مشارکت، ایجاد مسئولیت می کند، بنابراین خود را با دلیل تراشی به بی عملی و حتی بی تصمیمی و حتی بی عقیدگی می کشانیم. نمونه هایی را ببینیم:

۱. کسی باید جامعه را از بالا اصلاح کند. بنابراین ما نمی توانیم اقدام مؤثری بکنیم. ۲. هر نوع تلاش و مبارزه فرد برای اصلاح امور بی حاصل و نهایتاً بی نتیجه است و آن هنگام که فرد نتواند جامعه را اصلاح کند، مردم (جمع افراد) نیز قادر به ایجاد تغییرات اجتماعی نخواهند بود. ۳. دولت دارای چنان قدرت بی نهایتی است که نهایتاً هر تلاش فردی برای اصلاح امور را در هم خواهد شکست. ۴. نظام سیاسی از نظام اجتماعی جداست و برای تغییرات اجتماعی باید ابتدا تحول در نظام سیاسی ایجاد شود.
- نتیجه این نگاه که "نمی توان در تغییرات اجتماعی مؤثر بود"، بی تحرکی، تقدم منافع فرد بر جمع، یاس و ناامیدی و، رفتارهایی منحرف است.

مشارکت عمومی قادر است به صورت بسیار اساسی کیفیت زندگی را بهبود بخشد. این امر می تواند در بوجود آمدن شهروندان فعال ترکمک کند، به مدیریت مسائل پیچیده در طراحی و اجرای خدمات عمومی یاری رساند، به ساخت ارتباطات جدید و تغییر جهت قدرت و دسترسی به منابع مورد نیاز در حکومت داری قرن ۲۱ کمک کرده و مهارت های فردی، اطمینان، بلند همتی و نگرش را ارتقاء می دهد. بدین سبب مشارکت عمومی، یک آمیخته مهم در سیاستگذاری عمومی، تصمیم گیری ها و اجراست. مشارکت مردم را قادر می سازد تا با کمک مهارت ها و ارتباطات خود، بهتر بتوانند خود را مدیریت نمایند.

حال موضوع مشارکت را با تمرکز بیشتری بر موضوع سلامت پی می گیریم؛ پنج موضوع اصلی ارتقای سلامت را می توانیم، (۱) دستیابی به سلامتی، (۲) گسترش محیط هدایتگر به سوی سلامتی، (۳) تقویت شبکه های اجتماعی و حمایت های اجتماعی و راهبردهای مناسب کنار آمدن (با مشکلات که موضوعی کلیدی است)، (۴) ارتقاء و افزایش رفتار مثبت سلامتی و، (۵) افزایش دانش و توزیع اطلاعات مرتبط با سلامت بدانیم. مشاهده می شود که تمام این موضوعات مواردی هستند که بدون تقاضای افراد و موافقت ایشان، محقق نخواهد شد.

ارتقای سلامت بدون مشارکت، نظیر ریچاردسون آب کتاب بدون کلمات است.

مشارکت و ارتقای سلامت با یکدیگر پیوند ناگسستنی دارند. در عین حال یک واسط وجود دارد که برای این ارتباط واجب است.

اقتدارافزایی یا توانمندسازی: "فرایندی که در طی آن موقعیتی ایجاد می شود تا در یک محیط اجتماعی، مردم به منابع و فرصتها دسترسی پیدا کنند، انتخاب های شخصی خود را معمول دارند و کنترل نسبی بر محیط خود را حفظ نمایند." (بانک جهانی -)

می بینیم این تعریف چقدر به مشارکت پهلوی می زند. زیرا مشارکت یعنی مداخله افراد ذینفع در آنچه به سرنوشت آنان مربوط است.

نتیجه اقتدار جامعه ای است با این نما؛

- احترام و توجه متقابل افراد اجتماع
- بازخورد دادن نقادانه توسط افراد اجتماع و سایر ذینفعان
- حمایت و مراقبت افراد و اجتماع از یکدیگر
- مشارکت در قالب گروه

مطالعات متعددی نشان داده است که مشارکت، اصل بی چون و چرای ارتقای سلامت است و برای ادغام این اصل در سیاستگذاری و اجرا، مفاهیم مربوط به رهیافت های مشارکتی نضج گرفته است.

آخرین نکته که بصورت مفصل تر به آن پرداخته خواهد شد این است؛ محیط اجتماعی از جمله سیاست های حاکم، بایستی حاضر باشد هزینه های مشارکت را بپردازد. مشارکت می تواند با موانعی روبرو باشد از جمله: منابع ناکافی، نداشتن آینده نگری در سطوح عمیق جامعه، رفتار استعمار که خودکامگی را دامن می زند، باورهای خاص معنوی و مذهبی که در آن انقیاد تشویق می شود، رفتار روشنفکران جوامع که توانایی عموم جامعه را نمی پذیرد، تجارب تاریخی، توسعه نیافتگی، در حال گذار بودن، یافرايندهای فردگرایی مربوط، مقاومت متخصصان، تقابل منافع متخصصان با یکدیگر. رهیافت های مشارکتی بایستی بتواند با ارتقای سطح مشارکت از طریق پذیرش منافع مشترک بر این موانع فائق آید.

هری باید بداند: منافع ما، گروه منافع دیگران است و این انگیزه مشارکت فعال خواهد بود.

رهیافت های مشارکتی:

بشر زندگی به صورت اجتماعی را برگزید تا بتواند با کمک نیروی جمعی در مقابل دشواری های زندگی از خود مراقبت کند. برای زیست در کنار یکدیگر قواعدی لازم بود تا به صورت درونی و بیرونی، منافع همه حفظ گردد و تمایل به کمک برای پایداری زندگی به صورت اشتراکی باقی بماند. این قواعد در درونی تری اشکال شامل اخلاق و در مدل های بیرونی به صورت قوانین خود را نشان می داد و انتقال بین نسلی نیز از طریق فرهنگ انجام می شد.

با پیشرفت بشر، تقسیم کار انجام شد و افراد در امور خاصی "حرفه ای" شدند. این تقسیم کار (پس از تفاوت جنسیت که برای تناسل لازم بود) باعث شد افراد یک جامعه به یکدیگر نیازمند شوند و تعامل آنها انجام شود. در عین حال دانش و تجربه انباشته به همراه مقدار قابل توجهی برتری طلبی، نظام های ارباب و رعیتی را شکل داد که به صورت های مختلف تا کنون ادامه یافته است. به تدریج فن سالاران نضج گرفتند و مهارت ها در بسیاری موارد موروثی و بتدریج پیشرفته تر شد. با ایجاد بروکراسی در دولت های مدرن، این تقسیم وظایف و "سپردن کار و منابع به دست کاردان!" ظاهر منطقی پیدا کرد. نتیجه ی مجموعه ی این شرایط، تقسیم نامتوازن منابع و فرصت ها بود و حاصل آن ایجاد جامعه ای که در آن افرادی که مهارت و دانش و منابع را در اختیار دارند، تصمیم می گیرند و سایرین تبعیت می کنند. موضوع مهارت و توانایی در حکومتداری نیز در این مسیر قرار داشت (به عنوان مثال افلاطون معتقد بود که حاکمان بایستی از بین کودکان آموزش دیده در شرایط خاص و از بین گروهی خاص انتخاب شوند).

اما این مسیر حداقل دو اشکال اساسی داشت، نخست آنکه بر خلاف اصولی بود که اخلاقی تعریف می شدند و دوم آنکه با کاهش برابری فرصت ها، امکان ایجاد منابع جدید را که حاصل تضارب تلاش و خلاقیت افراد بود، کاهش می داد. بنابراین مانعی برای توسعه می شد. علاوه بر آن بسیاری از افرادی که برای زندگی بهتر دور هم جمع شده بودند، عملاً از آن محروم می شدند و بنابراین تعهدی به جامعه نداشتند (همانگونه که ممکن بود اعضای طبقات بالای اجتماعی، موضوع کیفیت زندگی اقشار طبقات پایین را حاصل طبیعی ناتوانی آنان دانسته و حداکثر با صدقه به کاهش فاصله فکر کنند). در این حال جامعه از درون شروع به پوسیدن می کرد که علائم آن را در بی قانونی، کم رنگ شدن اخلاق و سستی های فرهنگی و کژکرداری می توان نشان داد.

حاصل این مجموعه پسرفت جوامع، عدم تعهد افراد به قواعد، گسترش آسیب های اجتماعی، تمرکز رنج ابتدا در گروه های طبقات زیردست و سپس با توجه به کاهش سرمایه های اجتماعی، در تمامی جامعه خواهد بود.

روشن می شود که برای کاهش رنج بشر، اقدامی لازم بود. این اقدام در یک زمان تمرکز بر فراهم آوردن امکانات از سایر منابع (و کشورها) بود که حاصل آن جنگ های منطقه ای یا کشورگشایی می شد (البته این یکی از دلایل جنگ ها بوده است)، که هنوز نیز به شکل های مختلف وجود دارد، چه به صورت کلان و چه به صورت درگیری های کوچک. اقدام دیگر، از نوعی متفاوت بود، تلاش شبه دینی یا معنوی برای پذیرش معنای رنج به عنوان یک فضیلت یا پذیرش آن به عنوان سرنوشت و نظایر آن. در دسته ی دیگری از اقدامات که در سده ی اخیر رشد بیشتری داشته است، حمایت ها و تامین اجتماعی بود. ارائه ی خدمات برای بهبود زندگی طبقات محروم. در تمام این اشکال فرض پایه تغییر نکرده بود؛ " گروهی به دلیل داشتن کنترل بر منابع، برای گروه دیگر تصمیم می گرفتند". یعنی حداکثر کاری که انجام می شد این بود که، مالکان، حاکمان محلی، دانشمندان، سیاستمداران و متخصصان برای بهبود شرایط زندگی دیگران (و خود) تصمیم می گرفتند. این روند اصلی ترین دلایل گردهم آیی افراد و تشکیل اجتماع را که مبتنی بر برابری انسان ها و توزیع برابر داشته های انسانی به صورت زیستی است را مورد بی توجهی قرار داده بود. پس از این نوع اقدام و با توجه به

شواهد و بویژه جهت گیری های نظری که احتمالا می توان آنها را حاصل مردم سالاری نیمه دوم قرن بیستم و پس از فجایی که جنگ جهانی برای بشر ایجاد کرده بود، دانست، "کار برای مردم" شکل گرفت. این رویکرد بالا به پایین بود. اما بتدریج مشاهده شد که نقش نداشتن مردم در امور چندین اشکال دربر دارد، از جمله در نظر نگرفتن نیاز واقعی برای اقدام، کاستن از طول زمان ارائه ی خدمت یا وسعت اقدام به سبب کمبود منابعی که می توانست از طریق مشارکت مردم تامین شود، اقتدارزدایی نسبی به سبب کاستن از مهارت مردم در شناسایی و حل مساله، ایجاد پر توقعی در مردم و کاهش احساس مالکیت در برخی از موارد، کاهش احساس مسئولیت پذیری مردم و... و حفظ سامانه برتری گروهی از مردم نسبت به دیگران. البته این اقدامات در بسیاری از شاخص های توسعه و کیفیت زندگی مردم بهبود قابل توجهی ایجاد کرده است.

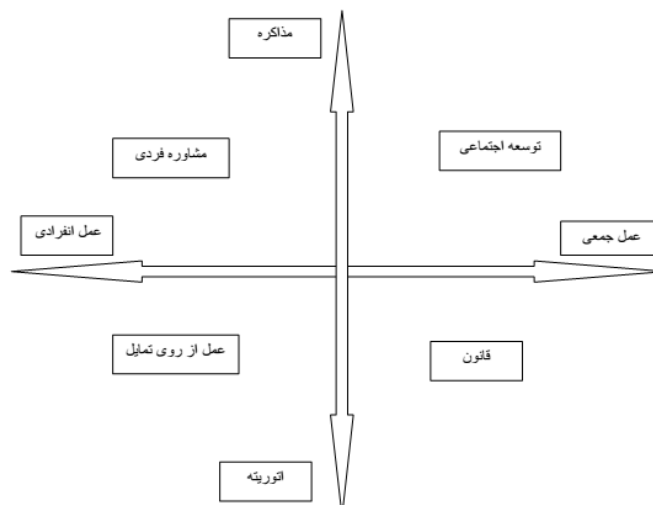
مبارزه با مظاهر نژادپرستی، دیکتاتوری، همچنین مبارزات و موفقیت های استقلال طلبانه در بسیاری از کشورهای مستعمره، پیشرفت در ارتباطات و دو جریان اقتصاد سیاسی چپ (از طریق جریان های سوسیالیستی) و راست (از طریق جریان های لیبرالیستی) و البته دلایل دیگر، جهت گیری های عمومی به سمتی حرکت کرد تا خواسته ی مردم به عنوان محور اصلی در مصرف منابع پذیرفته شد و شعار [تعیین] کار توسط مردم شکل گرفت.

الگوهای چپ از طریق تمرکز بر برابری و عدالت خواهی، ساختار قدرتمند مراقبی را ایجاد کردند که در مواردی پشت دیوارهای دیوانسالاری غیر دموکراتیک، رهبرانی را بر ساخت که به عوض مردم و در لوای تعهد به قواعد و لزوم مقابله با جریان های ضد مردمی بویژه در خارج از مرزها، تصمیم می گرفتند. در الگوهای راست، با پیشرفت تکنولوژی و مبتنی بر اصل تمایل انسان به پیشرفت و برخورداری و ترغیب مردم به مصرف گرایی به عنوان شاخص زندگی بهتر، منابع عظیم مالی در دست گروه اندکی از افراد قرار گرفت که با کمک این منابع و تنظیم روابط تولید و مصرف، و نیز گردش سرمایه، می توانستند به جای توده مردم تصمیم بگیرند. مردم در کشورهای در حال توسعه نیز یا یکی از این دو گرایش را پذیرفتند و یا درگیر قدرت طلبان بومی شدند. کشورهای معدودی را نیز می توان یافت راه منطقی و مستقل خود را جلو بردند. اینها کشورهای مستقل و مردم سالار بودند. اما به نظر می رسید تمام این مسیرها با دو مشکل روبرو شد، کندی توسعه و، گسترش مشکلات اجتماعی. دلایل واضحی برای این مسائل وجود داشت از جمله ی آنها کاهش سرمایه اجتماعی، ایجاد نابرابری در فرصت ها، روآمدن مشکلات جدید نظیر مسائل زیست محیطی، ایجاد ناامنی در سطوح خرد و کلان و نهایتا فاصله گرفتن بخش اصلی جامعه از وضعیت اجتماعی رضایت بخش برای همه اعضا. اما نقطه عطف این جریان، درک یک حقیقت بود:

یک کسب‌های اصلی برای رضایت بیشتر، به صورت بزرگ وجود دارد آن اقتدارطلبی است.

به این صورت لازم بود تا ذینفعان در به اشتراک گذاشتن منابع اقدام کنند، این منابع اعم از دانش و تخصص، منابع مالی و حمایت های قانونی و سیاسی است. اما این یک طرف ماجراست، طرف دیگر بهره بردن ذینفعان از تغییرات حاصل از مصرف منابع است.

و این یعنی مشارکت در تصمیم گیری. چنین مفهوم جدیدی تعامل حکومت (از جمله تکنوکرات ها و بروکرات ها، تصمیم گیران در مورد محتوای آموزش های عمومی و آموزش کلاسیک در مدارس، صاحبان قدرت انتظامی، نظریه پردازان حکومتی و...) و مردم، خود را به صورت " کار برای مردم و با مردم " نشان داد. به شکل زیر توجه کنید؛



Beattie-model of health promotion 1991

ما می توانیم دو طیف را تصور کنیم که به صورت نسبی مستقل از هم هستند، یکی مربوط به میزان جمعی بودن عمل در یک جامعه و دیگری میزان گفتگو برای ایجاد مفاهیم و توافق. مشاهده می کنیم آنگاه که مذاکره و عمل جمعی غلبه می یابد، زمینه توسعه اجتماعی فراهم شده است، گرچه ممکن است در سایر فضاها نیز نتیجه ای برای ارتقای سلامت وجود داشته باشد. در طی زمان و با درک بهر فواید مشارکت، متخصصان تسلط طلب (اتوریتیتیو) جای خود را به متخصصان مشارکت جو داده اند و قصد دارند با داشته های حرفه ای خود، و حمایت دولتی، بهترین مسیر را برای بهبود رفتار افراد، احساسات آنان، محیط زندگی و نهایتاً کیفیت زندگی فراهم کنند.

رهیافت های مشارکتی، رویکردهایی است که برای حرکت موتور اجتماع استفاده می شود، حرکت برای تغییر، تغییر برای ارتقای کیفیت زندگی اما صرفاً با مراقبت دائم از این مفهوم که مشارکت ذینفعان به صورت هرچه بیشتر در تمام مراحل اعمال شود.

مشارکت چیست؟ تقبل آگاهانه و شرکت مؤثر و فعال همه افراد یک جامعه برای دستیابی به یک هدف خاص.

می توانیم بگوییم مشارکت سه ویژگی قابل اتکا دارد:

۱. شرکت فعال همه افراد یا اکثریت مردم در یک فعالیت خاص است.

۲. آزادی واز روی میل و رغبت است.

۳. مبتنی بر آگاهی است.

عناصر آن شامل این موارد است:

۱. سهم کردن مردم در قدرت و اختیار

۲. راه دادن مردم به نظارت بر سرنوشت خویش

۳. بازگشایی فرصت های پیشرفت به روی مردم رده های زیرین

ملاحظه می کنیم مشارکت دو روی سکه ی ارتقای سلامت است، توانمندسازی مردم و توانمندسازی محیط حامی سلامت از طریق ایجاد فرصتی برای در اختیار گذاشتن داوطلبانه منابع ذینفعان. یک پرسش! با این نگاهی که به مشارکت داریم، چه نقشی برای آن قائلیم؟

مشارکت به عنوان یک هدف؟ مشارکت به عنوان یک ابزار؟ مشارکت به عنوان یک حق؟

به نظر می رسد در مسیر توسعه این مفاهیم در هم آمیخته شده است. شاید فرصت، محور این آمیختگی باشد؛ افراد یک جامعه باید فرصت برابر (حق) داشته باشند تا برای زندگی خود (از جمله محیط اجتماعی) تصمیم بگیرند، آن را بهبود بخشیده (ابزار) و احساس رضایت حاصل از توانمندی (هدف) نمایند.

مصادیق مشارکت در یک جامعه چیست؟ گردآوری سرمایه کوچک افراد، کار گروهی مردم، حضور مردم و یا نمایندگان آنها در فرآیند برنامه های توسعه، نظارت بر فعالیتهای عمرانی، بسیج گروههای وسیع مردمی برای انجام پروژه های خاص، قبول نقش توسط سازمانهای غیر دولتی در انجام فعالیت های اقتصادی و اجتماعی، برون سپاری مدیریت شهری و روستایی توسط شهروندان،... و دهها نمونه ی دیگر. اینکه چه مصادیقی از مشارکت را در جامعه ملاحظه کنیم به این بستگی دارد که در طیف مشارکت صفر تا حداکثری در کجا قرار داریم. در چند صفحه ی بعد در این مورد بیشتر می خوانیم.

می توان انواع مشارکت رابه این صورت ها شناخت؛ نوع شناسی مشارکت بر حسب چگونگی عضویت، مشارکت بر حسب موضوع، انواع مشارکت بر حسب فرآیند برنامه ریزی، گونه شناسی مشارکت بر حسب سطح اجرایی. توصیف جزئیات این سطوح از حوصله این صفحات خارج است علاوه بر آنکه در مبانی موضوع، قبلاً به اطلاع خوانندگان محترم رسیده است. کیت دیویس؛ و جان نیورستورم؛ موفقیت مشارکت را وابسته به این عوامل می دانند: ۱. وجود زمان کافی برای مشارکت، ۲. بیشتر بودن بهره های اجتماعی نسبت به زیان آنها، ۳. آگاهی از دلبستگی های افراد، ۴. توانایی کافی افراد برای کار مورد نظر، ۵. فراهم بودن توانایی های متقابل برای ارتباط، ۶. عدم احساس خطر نسبت به منافع طرفین، ۷. وجود آزادی شغلی

در یک نگاه کلی افراد باید قانع شوند که مشارکت مطلوب آنهاست. تسهیل گری اقدام حرفه ای است که ایجاد این احساس را از وظایف خود می داند. برای این کار قواعدی را پی می گیرد که در یک ارتباط سالم، افراد احساس کنند نظر آنان مورد توجه قرار گرفته و در تصمیم گیری تا حدی که منافع متقابل را تامین کند، به کار گرفته شده است. (موضوع تسهیل گری در بخش دیگری به صورت دقیق تر مورد بحث قرار گرفته است)

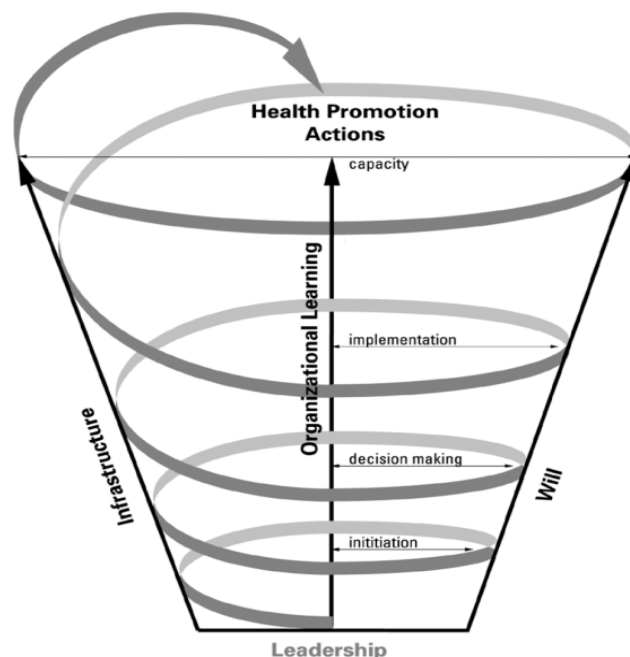
تسهیل گرو کارگزار محلی برای تسهیل مشارکت و افزایش ظرفیت اجتماعی بایستی دائماً به این موارد توجه کند:

- افزایش مشارکت ذی نفعان
- افزایش ظرفیت ارزیابی مسائل

- توسعه رهبری محلی
 - ایجاد ساختارهای سازمانی مقتدر شونده
 - افزایش تحرک منابع
 - تقویت ارتباط با سایر سازمانها و افراد (حمایت یابی و کاهش اثر مداخله ای رقبا و دشمنان احتمالی)
 - افزایش توانایی افراد برای پرسش از چرایی (نظارت و بازبینی)
 - افزایش کنترل ذی نفعان بر پروژه ها (ی در حال اجرا)
 - خلق رابطه عادلانه با سایر عوامل بیرونی (پذیرش محدودیت ها و تعامل اثربخش)
- برنامه های اجرایی این رهیافت ها که در سطح خرد یا کلان قابل اجراست، توجه دائمی به ارتقای سطح مشارکت و اصولی دارد که در پی خواهد آمد. راهنماهای عملی برای پیاده سازی این رویکردها در دسترس است و به برخی از آنها در بخش معرفی منابع اشاره می شود.

عناصر اصلی رویکرد های مشارکتی

این بخش می تواند دو عنصر فرایند و اهداف قابل ارزیابی را در برنامه های مشارکتی مورد توجه قرار دهد. می توان این دو را به صورت گره-مسیر (link - node) دانست که معنای ارتقایی را در بر دارد (شکل زیر). به این ترتیب که با اجرایی شدن فرایند های مشارکتی می توانیم در هر مقطع ارزیابی نشان دهیم که به چه مقدار از اهداف دست یافته ایم. اهدافی که "مقتدرشدن اجتماعی و فردی" را نشان بدهد.



Source: Smith et al. (2001)

مردم در برنامه های اجتماع محور مطالبی را می آموزند و به کار می گیرند و مجدداً با به کارگیری آنها تجربیات جدید و گاه منحصر به فردی را ایجاد می کنند؛

- مردم مطالبی در باره ی قدرت فرا می گیرند. به این معنا که می دانند قدرت به معنای توانایی اعمال خواسته ها حاصل از منابع و برنامه ریزی از یک سو و اولویت بندی آینده نگرانه از سوی دیگر است.

- مردم چگونگی ساخت سازمان های مردم سالار را می آموزند. از اصلی ترین موضوعات در برنامه های مشارکتی پرهیز از خطاهای تئوریک و راهبردی است. این گونه خطاها نظیر اشکال در طراحی یک پژوهش است که مثلاً انواع تورش را همراه خود داشته باشد یا عوامل مخدوش کننده ی متعدد، نتایج را غیر قابل استفاده کند. از شایع ترین مسائل مربوط به این قسمت تسهیلگری نادرست، عدم انتشار اطلاعات، تصمیم گیری رهبران یا متخصصان بدون دخالت ذینفعان است. این خطاها به سرعت برنامه های اجتماع محور را از درون تهی می کند.

- رهبران مدیریت تعارضات و مشکلات را فرا می گیرند. بر این باور هستیم که این فراگیری تنها برای مدیران محلی نیست بلکه آنان معمولاً بهتر می توانند این توانایی را نشان بدهند. در بستر اجرا از نظر تئوری، همه ی افراد می توانند به شرط داشتن ویژگی ها و تمایل خود، مدیر محلی باشند (قاعده شمول).

- رهبران مهارت های تفکر استراتژیک را می آموزند. تفکر راهبردی تعریف های متنوعی دارد ولی شاید بتوان آن را نوعی تفکر دانست که حداقل ۴ ویژگی دارد: الف - مبتنی بر شناخت و نگرش سیستمیک و همه جانبه است؛ ب- به آینده و نتایج احتمالی اقدام توجه کامل دارد؛ ج- نقش سایر بازیگران (و شرایط) را مورد توجه قرار می دهد؛ د- مسیرمنطقی و عقلانی را همزمان با توانایی های شهودی مورد استفاده قرار می دهد.

- مردم ورهبران چگونگی کار کرد سامانه ها و بازار (یابی) را در سطح محلی می آموزند. به این معنا که می آموزند یک سازمان محلی، با بدست آوردن مستمر منابع انسانی و مالی می تواند ادامه حیات بدهد. همچنین می آموزند که افراد یا گروه هایی با منافع متفاوت در مسیر آنان حضور دارند و بایستی تعامل با آنها را آموخت.

این یادگیری ها منجر به ایجاد تغییراتی در افراد و جوامع می شود:

خلق یک قدرت جمعی به منظور بهبود قالب یک ساختار

با یک مرور بخش مقدمه و تعاریف، ملاحظه می کنیم وجود این مفاهیم در برنامه های مشارکتی اجتماع محور، قطعی است:

- راهی برای تفکر ونوعی نگرش در باره قدرت و مردم است؛ براین باوریم که قدرت تصمیم گیری بایستی در دست مردم باشد

- قدرت برای مداخله؛ برنامه اجتماع محور از طریق به اشتراک گذاشتن منابع و توانمندسازی، تولید قدرت برای بهبود می کند
 - بیشتر یک جهت گیری است تا یک تاکتیک؛
 - یک ماموریت است تا یک برنامه
 - یک نگاه است تا یک فعالیت
 - تبیینی است برای فرایند تغییر به سمت ارتقای کیفیت زندگی
- با نگاهی به این اهداف که خود در برگیرنده فرایند نیز هست، می توان به یک تعمیم رسید:

فرایند قدرت مند است

حال چند اصل را که در طراحی فرایند (و بنابراین ارزیابی) برنامه هایی با سطوح بالای مشارکت، قابل پیشنهاد است مرور می کنیم:

(۱) به مشارکت گذاشتن دانش و تجربه

این فرض پایه در برنامه ریزی مشارکتی وجود دارد، "همه افراد با داشته های خود وارد تعامل می شوند." بخشی از این داشته ها مربوط به داشته های فکری مشارکت کنندگان است که حاصل تعلیم (دانش) یا مواجهه (تجربه) است. در عرصه ی گسترده ی زیست یک اجتماع، آموخته های متعددی وجود دارد، همانگونه که مسائل متعدد. این آموخته ها و مسائل در پهنه محیطی - اجتماعی اعضای آن اجتماع پراکنده است، در برنامه های مشارکتی از طریق تعامل ساختاریافته، این داشته ها و مشکلات گردآوری می شود. به این ترتیب یک منبع عظیم از دارایی حاصل می گردد. این فرایند به تدریج ظرفیت افراد و اجتماع را مستند می سازد و هم افزایی را تسهیل می کند (همچنین می تواند برای سایرین نیز قابل استفاده باشد).

با مراجعه به تاریخ، با یک استدلال ظاهراً درست روبرو می شویم؛

"تصمیم بهتر را کسانی می گیرند که دانش و تجربه ی بیشتری دارند"

برهمن اساس زمام امور اجتماعات را در طول تاریخ کسانی بدست گرفته اند که این دو توانایی را داشته اند (البته این در بهترین حالت است چرا که در بسیاری از موارد افرادی بر جامعه تسلط داشته اند که تنها متکی بر توانایی های مالی و نظامی بوده اند). همچنین این نظر در حال حاضر نیز، ابزار استدلالی بسیاری از کسانی است که با تصمیم گیری مشارکتی موافق نیستند. اما چند نکته قابل طرح است؛ نخست اینکه در رویکردهای مشارکتی فرض درستی وجود دارد به این صورت که دانش و تجربه ی تمام ذی نفعان از دانش و تجربه تعداد محدودی از افراد، بیشتر است. به این معنی که قرار است از ظرفیت تمام افراد استفاده شود. داشته های جدیدی شناخته و ایجاد می شود که در بسیاری از مواقع حاصل تعامل افراد ذی نفع و موضوع یا محیط خاص زندگی آنان است. دوم، قرار است تصمیمی که گرفته می شود با محدودیت هایی حداقلی در اجرا روبرو شود و این با مشارکت ممکن است. سوم افراد مشارکت جو

در فرایند تصمیم گیری بسیاری از سناریو ها و مشکلات احتمالی را بررسی و باز شناسی کرده اند و به عبارتی در مواجهه با آنها توانمند شده اند. این دلایل نقش مشارکت را در موفقیت برنامه ها بهتر نشان می دهد. در برنامه های مشارکتی لازم است ظرفیت های مختلف مالی، علمی، تجربی، مهارتی، محلی و... شناسایی و مستند شود تا امکان هم افزایی بیشتر شود. در عین حال باید مراقب تعمیم تجارب شخصی و حتی محلی به شرایط جدید بود. به خاطر خواهیم داشت که تجارب گذشته تنها به ما در شناسایی وضعیت و پیش بینی نتایج کمک نسبی می کند، به این دلیل واضح که نسخه ی واحدی در برنامه های مشارکتی وجود ندارد. در برنامه های مشارکتی ممکن است تناقض منافع یا برتری طلبی اتفاق بیفتد. مدیریت این شرایط از مهمترین و خطیرتر وظایف تسهیل گر است.

(۲) شناسایی و تبیین زوایای دید مختلف

می دانیم ذینفعان به دلایل متعدد باورهای متفاوتی دارند، منافع مشترک و متفاوتی دارند، و در بسیاری از موارد موضوع را از زوایای مختلف می بینند. این امر بدیهی است که این اختلافات یا تفاوت ها می تواند منشاء تقابل باشد اما در عین حال منبعی برای روشن شدن شرایط و نتایج اقدام است. تسهیل گر باید بتواند این شرایط را مدیریت کند. از جمله مسائل مهم، توجه به شنیده شدن صدای کسانی است که معمولاً یا سکوت می کنند (به دلیل اینکه نمی دانند چطور در مورد خواسته هایشان سخن بگویند، نمی دانند اجازه دارند عقیده ای متفاوت داشته باشند، از نتایج اعلام نظر می ترسند، گمان می کنند افراد دیگری منافع آنان را بهتر از خودشان تامین می کنند و ...) یا صدای آنان در بین سایر صداها رسمی و قدرتمند گم می شود. پرگویی از ابزارهایی است که گروهی از مشارکت کنندگان به کار می برند و لازم است توسط تسهیل گر مدیریت شوند. اعتراض برآوردن نسبت به دیگران به عوض ارائه ی پیشنهاد گاه منجر به ایجاد دشواری (اغلب قابل حل) می شود.

افرادی هستند که با ادبیات بروکراتیک یا رسوم محله و منطقه بخوبی آشنا هستند و ممکن است به جای استدلال و اجازه به دیگران برای پرسش از آنچه امکان آن وجود دارد، از قواعد قبلی (که بسیاری از مواقع آنها را در موقعیت قدرتمند نگه داشته است) بهره می برند. تسهیل گر باید این افراد و ابزار را مدیریت کند.

دیدن موضوع از زوایای مختلف و تبادل نظر در مورد آنها، امکان توافق عملی را بیشتر فراهم کرده و باعث می شود افراد و برنامه با مشکلات کمتری روبرو شود.

عدم مدیریت تسهیلگر در این زمینه، ممکن است حتی روابط قبلی را با چالش روبرو کند. این یک اصل است: در برنامه های مشارکتی تفاوت ها باید وجود داشته و دیده شود، و سپس به عنوان یک منبع الهام بخش برای ایجاد انگیزه، خلاقیت، کاستن از روبرویی با شرایط پیش بینی نشده و تمرین پذیرش تفاوت ها، مورد استفاده قرار گیرد.

(۳) کارکردن در تیم ها برای وظایف عملیاتی (TASKS)

افراد به دلایل مختلفی به گروه ملحق می شوند، با تشکیل جلسه ی گروه، تفاوت ها و اشتراک نظرات به صورت دائماً متغیری خود را نشان می دهد. در برنامه های مشارکتی گروه ساختار اصلی پیش برد اهداف است و مهمترین

بخش آن توانایی برای مذاکره به منظور توافق برای یافتن بهترین راه هایی که به نظر می رسد قادر است تغییرات مثبت اجتماعی ایجاد کند، قلمداد می شود.

احساس تعلق به گروه که با موفقیت در شنیده شدن حاصل می شود، مقدمه ای برای انگیزه ی تلاش برای بهبود شرایط است. در بهترین برنامه های مشارکتی، چاره ای وجود ندارد جز آنکه افراد در قالب گروه متشکل شده و برای بهبود شرایط رایزنی کنند. بهبودی ای که بایستی از طریق تقسیم وظایف برای انجام مجموعه ای از اقدامات (مثلاً پروژه) برای دستیابی به یک هدف، به ثمر بنشیند. کار کردن هدفمند با گروه ها به نحوی که به تقسیم وظایف عملیاتی منجر شود، از مهمترین وظایف تسهیلگر و مدیر محلی مشارکت جوست.

۴) کاربرد مصورسازی و ابزار تحلیل و نمایش

مستندسازی در بسیاری از فعالیت های ما غایب است چرا که اهمیت درس گرفتن از تجارب گذشته و لزوم گزارش دادن به دیگران را کمتر مورد توجه قرار می دادیم. در برنامه های مشارکتی، هر دوی اینها بسیار ضروری است چرا که اولاً تمام اقداماتی که با منابع مشارکت کنندگان انجام می شود، باید مورد توافق ایشان باشد، مشکلات و راهکارها را ببینند و نظارت مستمر داشته باشند، ثانیاً فعالیت هایی که صورت می گیرد در پهنه ای از محیط گسترده است و با توجه به تقسیم وظایف، تجارب تولید شده، می تواند برای ذینفعان قابل استفاده باشد، موضوعاتی که با مستند شدن اقدامات قابل بکارگیری است. مصورسازی نوعی ابزار عملی برای مستندسازی است که کاربرد آن راحت تر و سریع تر از گزارش های دهان به دهان است.

برای مستندسازی و شناخت انحرافات احتمالی و نیز نقاطی که انعطاف پذیری (بر مبنای مشارکت) لازم است، داشتن شاخص ضروری است. شاخص ها باید مبتنی بر اهداف و تا حد ممکن قابل استفاده برای همگان باشد. ممکن است افراد مشارکت جو، تحلیل های خود را داشته باشند، اما از وظایف اعضا و تسهیلگر توجه دادن دائمی به تحلیل هایی مبتنی بر اهداف مورد توافق جمع است که در شاخص ها خود را نمایش می دهد. مهم است در تولید داده ها برای مستندسازی و مصورسازی، مواردی انتخاب شود که به اهداف برنامه ها مربوط است و نه اهداف گروهی از افراد ذینفع.

حتماً بایستی فضایی واقعی (و در صورت امکان مجازی) برای نمایش اقدامات وجود داشته باشد. در اینجا باید روشن شود در کدام مرحله از پیشرفت هستیم. تسهیلگر و کارگزار محلی بایستی آموزش استفاده از ابزار شاخص سازی و مصور سازی را به مشارکت کنندگان و رهبران محلی بیاموزند. آموزش تحلیل اطلاعات در حد قابل استفاده و فرایندهای دانش شکنی (که مشارکت و خلاقیت گروهی کمک قابل توجهی به آن می کند) از وظایف دیگر ایشان است.

۵) فرایندهای یادگیری خلاق پایان ناپذیر

مشارکت ابزار آموختن است، افراد تلاش می کنند داشته های خود را برای حل مساله (تنویر آن، تصمیم گیری، جلب منابع...) به میدان آورند. مشارکت جوین نحوه ی اندیشیدن را می آموزند، با جنبه های مختلف موضوع آشنا

می شوند، افزودن تجارب دیگران به دانش خود را فرا می گیرند، تبدیل رقابت به هم افزایی را تمرین می کنند و راحت تر اشتباه های خود را می پذیرند. در اینجا احساس مفید بودن حاصل شده و افراد می آموزند، دانشی که نزد همگان است، قابل به اشتراک گذاری است بدون واهمه درمورد ازدست دادن قدرت.

فرصت برابر برای عرضه ی عقاید و بهره بردن از دارایی های مشارکت جویان، ایجاد شده و افراد درمی یابند چگونه از دانش موجود برای حل مسائل بلافصل استفاده کنند.

۶) توسعه درک مشترک و مالکیت مشترک برنامه ها یا سایر محصولات

از اصول برنامه های مشارکتی ایجاد درک مشترکی از آنچه در جریان بوده و قرار است روی دهد برای تمام مشارکت کنندگان است. همه باید بدانند تا بتوانند مشارکت معنادار داشته باشند. باید هر آنچه رادرتصمیم گیریشان مؤثر است بدانند. این دانش در کنار توانایی مذاکره و ابراز عقاید، پذیرش دیدگاه های مختلف را تسهیل می کند و نگرانی هایی که می تواند به کاهش مشارکت عاطفی، مادی و دانشی منجر شود را کاهش می دهد. مالکیت زمانی حاصل می شود که افراد باور داشته باشند در تمام مراحل مداخله کرده و از مواهب اقدام بهره مند می شوند.

۷) ظرفیت انعکاس و خود ارزیابی

برنامه های مشارکتی باید به گونه ای طراحی شوند که ظرفیت بازبینی را داشته باشند. مردم نمی خواهند تاوان اشتباه خود یا دیگران را در زمانی که نادرستی مسیر روشن شد، بپردازند. کنشگران باید ابزاری برای نشان دادن وضعیت جاری اقدامات را داشته باشند. روش ها ارزیابی مشارکتی به صورت کاملاً قابل استفاده در منابع قابل آموختن است. به خاطر می سپاریم که اشتباه کردن به عنوان ابزار آموختن و ایجاد تجربه ی محلی است و نمی توان با این بهانه مشارکت را کنار گذاشت. مراقبت بسیار زیادی لازم است تا از برچسب زنی گریخت، برچسب احتمال بالای خطا در کار مشارکتی. به دلایلی که در پیش گفته شد کار مشارکتی منابع زیادی از دانش و تمکن و احساس رضایت را ایجاد می کند. همچنین مملو از تجارب و خلاقیت های افرادی است که حداکثر تلاش خود را می کنند. به خاطر داشته باشیم نتایج اقدامات مشارکتی را باید در طی یک فرایند مشاهده کرد. فرایندی که در آن رهبری و داشته های مشارکت جویان و تعهد آنان به پیشبرد نیاتشان، قدرت عظیمی ایجاد می کند که از عهده ی هیچ گروه تخصصی برنخواهد آمد.

طیف مشارکت و ارزیابی آمادگی اجتماع

اجازه دهید در ابتدا کمی ذهن خود را در مورد مشارکت با مفهومی که در اینجا مورد نظر ماست، سازمان دهیم: مشارکت چیست؟

به کار گرفتن منابع شخصی به منظور سهیم شدن در یک اقدام جمعی است.

مشارکت عملی جمعی، آگاهانه و داوطلبانه است که دربردارنده دخالت شهروندان در امور عمومی و در سطوح مختلف تصمیم گیری های اداری و سیاسی است.

بنیادی‌ترین اندیشه زیرساز مشارکت، پذیرش اصل برابری مردم است. هدف از آن، همفکری، همکاری و تشریک مساعی افراد در جهت بهبود کمیت و کیفیت زندگی در تمامی زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است.

مشارکت فراگردی است که از راه آن مردم به دگرگونی دست می‌یابند و دگرگونی را در خود پدید می‌آورند. به این ترتیب می‌توانیم مشارکت را مداخله ذینفعان در موضوعاتی دانست که برزندگی آنان مؤثر بوده و با هدف بهبود شرایط زندگی ایشان اعمال می‌شود و بر فرض اصل برابری استوار بوده، از طریق به کارگیری منابع افراد (و جماعت‌ها) تحقق می‌یابد.

مشارکت قادر است برای ایجاد تغییرات و داشتن احساس بهتر مداخله کند:

- مشارکت احساس وابستگی و علاقمندی را تقویت می‌کند. تحقیقات نشان داده‌اند هرگاه انسان در پدید آوردن امری مشارکت کند، از آن پشتیبانی خواهد کرد.

- مشارکت کناره‌گیری و تفرّد را از میان برمی‌دارد. مشارکت کسانی را که در حاشیه‌ی کارها ایستاده‌اند، به درون کوشش‌های گروهی می‌کشاند.

- مشارکت فرهنگ سکوت را می‌شکند. مشارکت انسان را به گفتمان وامی‌دارد و راه را برای پدیدار شدن سرمایه‌های فکری هموار می‌کند.

- مشارکت شنیدن صدای دیگران را آسان می‌سازد.

- مشارکت رشد و توسعه را شتاب می‌بخشد و بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

- مشارکت مشکل کمبود سرمایه و نیروی انسانی دولتی را برطرف می‌کند و در اجرا و حفاظت از پروژه‌های توسعه، سازمان‌های دولتی را یاری می‌رساند.

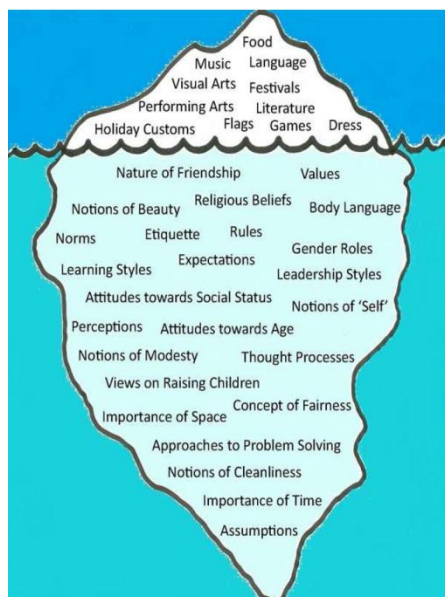
اما این مشارکت اصولی دارد:

۱) اعتماد (*trust*)؛ سؤ تفاهم خطر بزرگی برای مشارکت بوده و لازم است برای ممانعت از آن افراد به صورت شفاف علائق و خواسته‌های خود را مطرح کرده و امکان دسترسی به اطلاعات مربوط به هر اقدامی که انجام می‌شود به صورت دقیق برای اعضا وجود داشته باشد.

۲) اقدام دوطرفه (*mutuality*)؛ مشارکت جویان آمادگی دارند تا با یکدیگر گفتگو کنند و صادقانه و شفاف نظرات خود را بگویند. در اینجا ویژگی‌های افراد خیلی مهم است که مفهوم اقدام برد - برد را به خوبی درک کرده و در عمل به کار برند.

۳) وحدت منافع و مسؤولیت (*solidarity*)؛ به معنای حساسیت و تعهد نسبت به مسائل، تلاش‌های اعضا و محدودیت‌های سایر اعضاست. توافق، نکته مهم درپیشبرد برنامه مشارکتی است که بایستی در پاسخ به نیازهای واقعی و محدودیت‌ها و بر اساس عدالت و احترام به اعضا باشد.

۴) پاسخگویی (accountability)؛ هر یک از اعضا حقوق و مسئولیت هایی دارند که بایستی نسبت به آن پاسخگو باشند. در بسیاری از مواقع می توان فرض کرد انجام مسئولیت یک تن از اعضا، حق سایر افراد است. حال فرض کنیم در یک میدان اجرا قرار گرفته ایم که در آن افراد با تخصص، جایگاه اجتماعی، اهداف و منابع و منافع مختلف در آن حضور دارند که ما بخشی از نتایج تعامل آنها را در محیط واقعی می بینیم و البته قسمت عمده ای از آن درابتدای کار، مخفی است (شکل زیر).



در طی مذاکره، بخش هایی از وجود ذینفعان که عامل شرایط جاری و رفتار آنان است، با کمک به کاربرد الزامات مشارکت، روشن شده و مورد مذاقه ی خود فرد و گاه گروه قرار می گیرد. در نتیجه ی آن به تدریج دستیابی به توافق تسهیل و تسریع می شود.

این توضیحات، بویژه بخش اول این قسمت که مشارکت را تعریف می کند نشان می دهد که مشارکت طیفی است که در پایین ترین سطح، برای افراد تصمیم گیری می شود و در بالاترین سطح، افراد خود برای موضوعات مربوط به خود تصمیم می گیرند.

سطح مشارکت فعالیت افراد

پائین-هیچ مشارکتی وجود ندارد.

- اطلاعات به ذینفعان داده می شود.

- با افراد مشورت می شود.

- افراد نصیحت (وراهنمایی) می شوند.

- افراد در برنامه ریزی درگیری می شوند.

- اتوریته از بالا وجود دارد.

بالا- ذینفعان بر برنامه ها کنترل دارند.

در ترویج برنامه های مشارکتی، ابتدا وضعیت اجتماع از نظر آمادگی بررسی می شود و سپس تسهیلگر/ کارگزار اجتماعی تلاش می کند سطح مشارکت را بالا ببرد. کمی جلوتر در مورد ارزیابی اجتماع کمی صحبت خواهد شد.

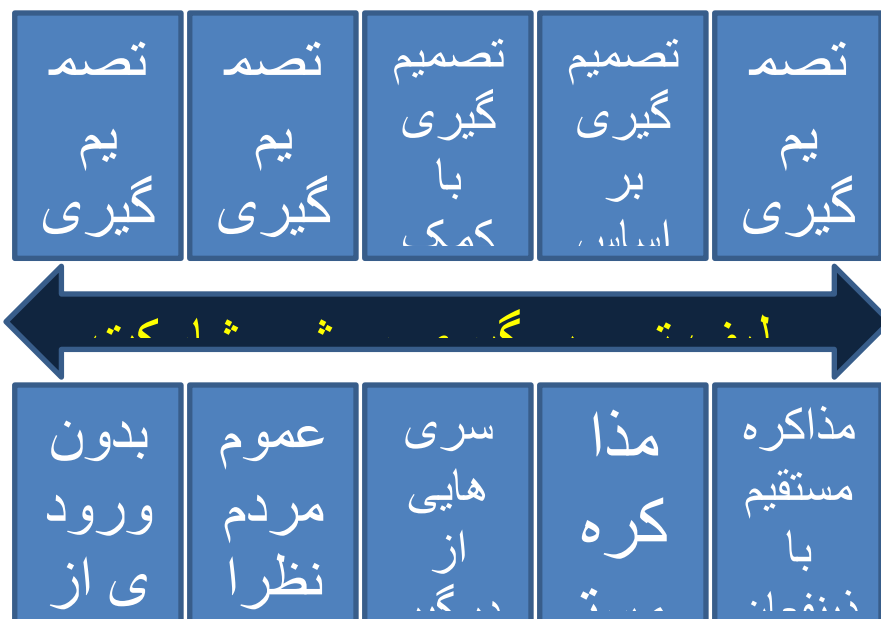
گونه شناسی مشارکت

توصیف	گونه
به مردم مشارکت کننده گفته می شود قرار است چه کاری انجام شود یا قبلاً چه کاری انجام شده است. یک اطلاع رسانی یک طرفه است که اداره یا مدیر پروژه بدون اینکه هیچ حرفی را از نظر مردم بشنود، انجام می دهد.	مشارکت منفعل
اطلاعاتی که به مشارکت گذاشته می شود تنها متعلق به متخصصان بیرونی است. مردم به پرسش های غیر تعاملی که پژوهش گران از طریق پرسشنامه، پیمایش یا رویکردهای مشابه می پرسند، پاسخ می دهند. به مردم این فرصت داده نمی شود که در مراحل آن مداخله کنند، شامل انتخاب محققین یا مشارکت در واریسی صحت داده ها.	مشارکت دادن اطلاعات
مشارکت دادن مردم از طریق مشورت کردن با آنان است و کارکنان بیرونی، به دیدگاه های آنان گوش می دهند. این افراد بیرونی، مشکلات و راه حل ها را تعریف کرده و ممکن است آنها را با توجه به پاسخ مردم تعدیل کنند. این نوع فرایند مشورت، تعهدی به هیچ مشارکتی در تصمیم گیری نداشته و متخصصان الزامی به اجرای نظرات مردم ندارند.	مشارکت از طریق مشورت کردن
مردم با دادن منابعی مانند نیروی کار، در برابر غذا، پرداخت پول یا سایر مشوق ها، مشارکت داده می شوند. اغلب در مطالعات کشاورزی در این طبقه قرار می گیرند که در آن کشاورزان مزرعه ی خود را در اختیار می گذارند، اما در تجربه آموزی و فرایندهای یادگیری دخالت داده نمی شوند. بسیار شایع است که مردم فعالیت ها را پس از قطع مشوق ها، مشارکت خود را ادامه نمی دهند.	مشارکت برای جذب منابع مادی

مشارکت فونکسیونل	مردم با ایجاد گروه هایی برای یافتن اهداف اولیه (غیر قطعی) مربوط به پروژه، که می تواند سازمان های اجتماعی بیرونی آغازگر را دخیل کرده یا اهداف آنان را ارتقا دهند، مشارکت می کنند. این نوع مشارکت، تمایلی به مداخله این مؤسسات در مراحل اولیه چرخه ی پروژه یا برنامه ریزی ندارشته بلکه پس از اخذ تصمیمات بزرگ، وارد این تعامل می شود. این مؤسسات تمایل دارند وابسته به آغازگران و تسهیلگران بیرونی باشند، اما ممکن است متکی بر خود نیز بشوند.
مشارکت تعاملی	مردم در تحلیل شرایط مشارکت می کنند، موضوعی که می تواند به برنامه های اجرایی و شکل گیری مؤسسات محلی یا تقویت مؤسسات موجود منجر شود. در این حالت تمایل به روش های چند تخصصی که اهداف چندگانه را تعقیب می کند و استفاده از فرایندهای سیستماتیک و ساخت یافته آموزش، وجود دارد. این گروه ها کنترل/مالکیت بر تصمیم های محلی داشته و به این ترتیب، مردم در حفظ ساختار یا دستاوردها، مشارکت می کنند.
مشارکت خود انگیخته	مردم با آغازگری مستقل از مؤسسات بیرونی برای تغییر سیستم ها مشارکت می کنند. ایج جنبش خود جوش و فعالیت جمعی ممکن است با چالش های مربوط به بی عدالتی توزیعی موجود مواجه بشود یا مواجه نشود.

در مراحل مختلف تصمیم گیری، هر قدر سطح مشارکت برای اقدامی که صورت می گیرد بالاتر باشد، ذینفعان احساس تعلق و موفقیت بیشتری دارند. تسهیل گری، وظیفه ی بسیار مهمی که بر عهده ی خود فرض می کند، ارتقای سطح مشارکت است. وی باید مراقب فرایند اجرا در هر یک از موارد زیر باشد تا بتواند حداکثر مشارکت را ایجاد کند:

۱. تعریف مساله
 ۲. مشخص کردن اولویت ها
 ۳. تنظیم اهداف قابل دستیابی
 ۴. حفظ جریان مناسب، خوب و کافی اطلاعات
 ۵. به کار گیری مناسب منابع و تجارب
 ۶. ارزشیابی روند و نتایج
- یک مقایسه همزمانی قابل استفاده، از مرور توان طیف مشارکت و تصمیم گیری با موضوع سلامت حاصل می شود:



حال می توانیم فرض کنیم که جوامع و اجتماعات سطوح مختلفی از مشارکت را تجربه می کنند. سیاست های کلی حاکم، ویژگی های فرهنگی، سوابق قومی و تاریخی، سطح اخلاقی و شهروندی و... تعیین می کنند که جامعه در چه جایی ایستاده است و برنامه ریزی برای ارتقای آن باید چگونه باشد. چنانچه یک اجتماع یا جماعت وارد مرحله تحرک اجتماعی به صورت مشارکتی شده باشد، دارای ویژگی های زیراست:

- اعضا به طور دقیق و به شکلی واقعی از مشکل اجتماع و آسیب پذیری آن آگاه هستند.
- اعضا انگیزه انجام اقدامی برای حل این مشکل را دارند.
- اعضا دانش عملی انتخاب ها و راه های مختلف برای کاهش آسیب یا مشکل را دارند.
- اعضا در محدوده ظرفیت خود به اجرای عملیات می پردازند، قوت و توانایی خود را به کار می گیرند و از منابع خود سرمایه گذاری می کنند (مانند پول، کار یا هر چیز دیگر)
- اعضا در تصمیم گیری اینکه چه کاری بکنند مشارکت می کنند، نتایج را ارزیابی می کنند و مسئولیت موفقیت یا شکست را به عهده می گیرند.
- اجتماع با توجه به نیاز به دنبال کمک ها و همکاری های بیرونی است.

یک اجتماع برای رسیدن به این نقطه، احتمالا مراحل متعددی را طی کرده است. از مرحله انکار (مشکلی وجود ندارد، کسانی هستند که می توانند بخوبی برای ما تصمیم بگیرند، آنها منافع ما را بهتر از خود ما می دانند...) و تحمل (چاره ای وجود ندارد، می توانست خیلی از این بدتر باشد) تا اطلاعات مختصر و آگاهی مبهم (قبول است، مشکلی وجود دارد که نقش ما در برطرف شدن آن مهم است)، مرحله پیش برنامه ریزی (اطلاعات وجود دارد، اهداف تا حدودی روشن است اما برنامه ای برای اجرا وجود ندارد) و سپس آمادگی، اقدام و نهاد سازی. در مرحله نهاد سازی تشکیلات منظم (یا نسبتا منظمی) وجود دارد که برنامه های مشارکتی را تثبیت می کند. پس از آن،

نوبت مراحل بهره بردن از منافع این نوع اقدام و گسترش آن است. در نهایت تجربه ی اندوخته و زیسته اجتماع، مهارت های بومی تولید خواهد نمود که روند کار را تسهیل کرده، منابع جامعه را تقویت می کند، مخالفان مشارکت را قانع یا تضعیف می نماید و مردم را توانمند می کند.

همانطور که ذکر شد، افزایش مشارکت، از وظایف تسهیل گر است. اما یک خطر بسیار جدی وجود دارد: " برای این جامعه با این سطح از مشارکت، نمی توان از رهیافت های مشارکتی بهره برد." و یک پاسخ مؤثر وجود دارد:

برای رهیافت های مشارکتی یعنی وجود افرادی توان با تجربه و یکی های اجتماع، از حرج های آن شروع کرد و مشارکت را ارتقا داد.

در طیف مشارکت، بخش های مختلف برنامه ریزی و عملیاتی کردن تصمیم ها قابل تصور است، به عنوان نمونه یکی از موضوعات را که مربوط به مصرف منابع است، به عنوان مطلب پایانی این بخش با هم می بینیم:

جدول ... - سطوح تجهیز و مصرف منابع در فرایند مشارکت

سطح اول	اجتماع محلی در تامین منابع مالی همکاری می کند. رهبری محلی در مورد چگونگی هزینه کرد هیچگونه دخالت ندارد.
دوم	مکانیسم ثابت برای تولید منابع ایجاد شده است، اما رهبری اجتماع کوچک هیچ کنترلی بر نحوه استفاده از منابع ندارد.
سوم	استمرار بکارگیری منابع محلی، اما کنترل رهبری اجتماع محور بر منابع غایب یا محدود است.
چهارم	استمرار به کارگیری منابع محلی، و رهبری اجتماع محور بر استفاده از منابع کنترل دارد.
پنجم	منابع محلی قابل ملاحظه توسط اجتماع محلی یا به نحو دیگری توسط رهبری اجتماع محلی به رهبری اجتماع کوچک، منابع در دسترس را هزینه می کنند.

نگاهی بر راهبردها و ابزارهای رویکردهای مشارکتی

می توان این بخش را با مسامحه به دو قسمت اصلی تقسیم کرد؛ کارگزاری محلی با هدف مداخله در محیط اجتماعی، تسهیل گری با هدف مداخله در گروه های تصمیم گیری. همچنین می توان با محور قرار دادن برنامه ریزی، این ابزار را به قبل از برنامه ریزی، زمان برنامه ریزی، پس از برنامه ریزی و ابزار مشترک تقسیم کرد. جزئیات و بخش های تخصصی موضوع در هر دو بخش کارگزاری و تسهیلگری در قسمت های دیگری آمده است. همچنین لازم به ذکر است که درواقع این دو اقدام در یک راستا انجام شده، در بسیاری موارد همپوشی داشته و اغلب توسط یک فرد (یا افراد منسجم) انجام می شود. بنابراین برای تمام موارد فوق قابل استفاده به نظر می رسد.

به خاطر داریم چند صفحه ی قبل در قسمت عناصر رویکرد مشارکتی، به مواردی اشاره شد که وجود آنها در برنامه های مشارکتی قطعی است و مطرح شد که "ایجاد یک قدرت جمعی به منظور بهبود در قالب ساختار" نتیجه نهایی آن است. برای اینکه به سمت موقعیت مذکور حرکت کنیم، بایستی مسیر زیر را مورد توجه قرار داد:

جایگاه مساله مدار-جایگاه جهت مدار ساختار سازی

به این معنی که در مرحله اول متوجه باشیم مردم و ذینفعان برای چه موضوعی دور هم جمع می شوند و سپس جهت گیری به سوی اقدام مشارکتی را سامان می دهیم. در نهایت ساختار مناسب برای اقدام مشارکتی ایجاد می شود (نظیر سازمان های اجتماع محور). می توان ایجاد ساختار را مرحله ی مهمی از تثبیت برنامه ریزی های مشارکتی دانست به این منظور می توان سازمان یابی اجتماع (community organizing) را به سه مرحله اصلی تحلیل اجتماع (community analyzing)، سازمان دهی چهارچوب های اصلی (organizing frameworks) و ایجاد برنامه برای تثبیت امکان مداخله (sustaining intervention) تقسیم کرد. به خاطر داریم تسهیلگر و کارگزار محلی بایستی به صورت مستمر، به این نیازها برای ایجاد سازمان یابی مؤثر توجه داشته باشند:

۱. توسعه فرهنگ سازمانی در میان سازمان
 ۲. ایجاد سازه ای برای افزایش سرمایه اجتماعی و ارتباطات
 ۳. ایجاد یک کارزار رسانه ای
 ۴. ایجاد سیستمی برای توسعه رهبری محلی
 ۵. ایجاد اتحاد استراتژیک
 ۶. داشتن شعاری برای تغییر
- به این ترتیب توجه مستمر و منعطف نسبت به؛ الف- علائق و خواسته های مردم، ب- ویژگی های رهبری در آنان و ج- چیزهایی که قرار است به دست بیاورند، ضروری است. باید بدانیم؛ آنچه بین سازمان دهی خوب و بد افتراق می دهد، توجه به جزئیات است.
- بنابر این به صورت خلاصه در رویکردهای مشارکتی حرکت از سوی شرایط حاضر به سمت شرایط مطلوب با کمک سازمان یابی محلی، که حاصل مشارکت دادن مردم در تمام مراحل تغییر مطلوب است، کار اصلی است که بایستی صورت گیرد. این هدف با کمک ابزار متعددی بدست می آید (البته توجه داریم که برنامه های مشارکتی تکنیک نیست بلکه جهت گیری است)، جدول زیر:

Tools Frequently Used With Partners

1. Stakeholder Identification 9. Mapping The Institutional Landscape
2. Stakeholder Analysis Matrix 10. Problem Statement
3. Base Mapping 11. Flow Chart
4. Capacity Analysis Match 12. Force Field Analysis

5. Sustainability Assessment 13. Problem Tree

6. Threats To The Sustainability Of An Organization 14. Conflict And Resolution Time Line

7. Positive Discussion 15. Conflict And Alliance Mapping

8. Understanding The Decision-Making Process 16. Transfer Of Tasks And Responsibilities

فرض براین است که تفصیل روش های ذکر شده در کتاب های تسهیلگری و جلسات آموزشی مرتبط قابل دسترس است. البته در اینجا نیز کتاب هایی معرفی خواهد شد.

همانگونه که در ابتدای این قسمت گفته شد، می توان ابزاری که بیشتر مورد استفاده است را بر حسب مقطع طراحی برنامه یادآور شد:

الف- ابزار قبل از طراحی برنامه

- ایجاد گروه محلی
- ترسیم نقشه (محیطی، اجتماعی، منابع)
- ترسیم نمودار ون (اطلاعات از طریق گروه های متمرکز)
- ماتریس اختلاف و همکاری گروه های ذینفع
- ترسیم خط زمان- تغییر محله (مصاحبه یا گروه)
- تعیین زمان فعالیت مردم
- شناسایی ذینفعان از طریق مشاهده، مصاحبه، مرور اطلاعات
- فهرست نیاز برای مداخله
- ماتریس دو بعدی (با اجماع نظر)
- اولویت بندی به روش وزن دهی
- ترسیم دیاگرام اولویت
- ترسیم دیاگرام حل مشکل

با به کار گیری این تکنیک ها، امکان شناسایی و تحلیل برای اقدام به ما داده می شود. به عنوان نمونه، تحلیل ذینفعان حاصل از فعالیت های قبلی می تواند اطلاعات زیر را برای ما فراهم نماید:

- ذینفعان کلیدی دخیل در اجتماع
- علائق ذینفعان مرتبط
- ظرفیت های ذینفعان و ظرفیت هایی که باید ایجاد شود.
- منابعی که ممکن است برای همکاری بیاورند.
- نقش های بالقوه ای که در چرخه ی تغییر دارند.

- همراهان بالقوه
- درک مشکلات، تعارضات یا ائتلاف های حمایتی بین گروه های مختلف که به صورت بالقوه وجود دارد.

ب- ابزار مرتبط با طراحی برنامه از شناسایی هدف تا تنظیم گانت

- بارش فکری و اولویت دهی: بارش افکار، موضوع بندی، اولویت دهی به روش امتیازدهی ساده، مقایسه زوجی و وزن دهی به شاخص ها
- تکنیک های حل مساله: درخت مشکل - درخت هدف، استخوان ماهی، پنج بار چرا، چند بار چگونه
- تکنیک های نقشه کشی: نقشه مکانی، نقشه فکر گروه و ترسیم خط زمان محله
- تکنیک های شبیه سازی: ایفای نقش، تنگ ماهی و سناریو نویسی
- تکنیک تقسیم به گروه های فرعی: گروه های بزرگ، گروه های متوسط یا کارگاهی، گروهی کوچک و گروه های متمرکز

ج- ابزار پس از طراحی برنامه، حمایت طلبی، ارزیابی و پایش

- پژوهش عملیاتی
- پایش مشارکتی موازی
- ارزشیابی اجتماع محور مشارکتی
- برون سپاری
- ...

لازم به ذکر است که حمایت طلبی به عنوان بحث نظری و عملی مستقلی مطرح می شود. این موضوع در مورد روش های مشارکتی پژوهش های اجتماع محور و تحقیق در عملیات وجود دارد که خارج از ظرفیت این چند صفحه است.

د- ابزار بدون ارتباط با مراحل برنامه (معمولاً مستمر)

- پایداری سازمانی
- پایش تسهیلگری
- خزانه داری
- مستندسازی
- توزیع اطلاعات
- تحلیل شرایط
- پایش مشارکت

در چند سطر زیر فقط به عنوان نمونه چند مورد از روش های تسهیلگری و کار در محله را مختصراً بیان می کنیم.

در روش تنگ ماهی (fish bowl) که در گروه انجام می شود، تعداد محدودی (مثلاً ۴ صندلی) در مرکز اتاق جلسه گذاشته می شود و سه نفر روی آن می نشینند. سایر افراد دور تا دور اتاق نشسته و مذاکرات آن سه نفر را مشاهده می کنند که در مورد موضوعی با هم صحبت می کنند (تا دانش یا نگرش یکدیگر را بشناسند) پس از پانزده دقیقه فرد دیگری روی صندلی چهارم می نشیند و به ترتیب افراد ناظر جای خود را با افرادی که در مرکز نشسته اند عوض می کنند. افراد، شنیدن، مذاکره کردن، منتظر ماندن، به خاطر سپردن، عقاید مختلف را تحمل کردن، طبقه بندی کردن، و... را می آموزند. برای گروه نیز چندین نتیجه داشته و ظرفیت و عقیده روشن می شود.

تکنیک درخت مشکل: ابتدا برروی یک کاغذ بزرگ یک درخت ساده که ریشه ها و شاخه های آن نیز پیدا باشد، رسم می شود. سپس ضمن هم فکری و مشورت با یکدیگر مشکل یا بهتر است بگوییم مسئله اصلی که گروه با آن مواجه است، روی تنه درخت یادداشت شده و در ریشه های این درخت علل مساله و در شاخه های آن پیامدهای مساله نوشته می شود. رسم درخت مشکل وضعیت نامناسب موجود را برای گروه ترسیم می کند. سپس در کنار درخت مشکل درخت دیگری رسم می شود، در تنه این درخت، هدف اصلی را که برای کاهش مشکل یا از بین بردن آن مطرح شده نوشته می شود. در ریشه های این درخت باید برای هر علت به وجود آورنده مشکل، حداقل یک فعالیت بنویسیم. این کار برای تک تک علت های به وجود آورنده مشکل انجام می شود و بعد در شاخه ها، دستاوردهای حل مساله یادداشت می گردد. دستاوردها وضعیت مثبتی هستند که در صورت حل مساله به وجود خواهند آمد .

تکنیک استخوان ماهی: از تکنیک های حل مساله است. این تکنیک برای شناسایی ابعاد مختلف یک مساله بسیار کارآ بوده و به راحتی قابل انجام است . برای انجام این تکنیک یک شکل ماهی رسم می کنیم به طوری که یک خط نشان دهنده تیغ اصلی ماهی و ۴ خط ۴ تیغ فرعی ماهی را نشان دهد. در تیغ وسط که تیغ اصلی ماهی است، مساله یا مشکل نوشته می شود. هر یک از تیغ های فرعی نیز به یک بعد از علت های به وجود آورنده مشکل اختصاص داده می شود. این ابعاد عبارتند از: اجتماعی، فنی، اقتصادی و سیاسی یا فرهنگی. به این شیوه بررسی علت های به وجود آورنده یک مساله مدل STEP هم می گویند (Social, Technical, Economic, Political/Cultural) . حال در هر بعد یا تیغ فرعی شروع به تفکر گروهی در خصوص علت های مربوط به همان بعد کرده و آنها را یادداشت می کنیم. نحوه یادداشت کردن نیز به این صورت است که روی هر تیغ، تیغ های ریزتر می کشیم و علت ها را ذکر می کنیم. قابلیت تقسیم تیغ های بزرگتر به تیغ های تشکیل دهنده ریزتر، از امتیازات این تکنیک محسوب می شود هر چه مشارکت افراد بیشتر باشد، دیدگاه های بیشتری مطرح شده و علت های دقیق تری شناسایی می شود.

به عنوان اشاره پایانی جدول زیر را که احتمالاً کمک قابل توجهی در افتراق بین تسهیلگر و سایر افراد مراجعه کننده به محله و بویژه آموزشگر می کند، ارائه می دهیم:

Facilitation	Presenting	Training
Participants are members of teams whose mission is to	Audience is present to receive prepared remarks.	Participants are present to learn.

recommend new ideas or improvements.		
Objectives are based on process improvements.	Objectives are based on what is to be communicated, i.e., sell, inform, motivate, describe.	Objectives are based upon learning.
An agenda is used to structure the meeting for effectiveness.	Presenter's outline structures a logical presentation.	Lesson plans are prepared to enhance learning structure.
Questions are used to develop individual involvement in the group.	Presenter primarily answers rather than asks questions.	Instructor is a catalyst for learning.
Flip chart is used to record team member's inputs and ideas.	Visual aids are use to present data (charts, graphs, tables).	Instructor asks questions to evaluate learning.
Facilitator teaches members to use tools for team problem solving.	Data, charts, graphs are used to support messages or recommendations.	Visual and training aids (tapes, films, cases, roleplays) are used to illustrate learning points.
Facilitator manages the meeting structure, not content.	Communication is largely one-way from presenter to audience.	Involvement (experiential learning) is used to learn from others' experience and retain interest.
Team size is typically 5-15 members.	Group can be any size.	Number of participants varies; usually under 50.

جمع بندی

در این بخش نگاه مختصری به فرایندهای مشارکتی داشتیم. برخی از روندهای زمانی الزام به مشارکت مورد توجه قرار گرفت، اصول آن تعریف شد و کاربرد آن در جامعه ی واقعی با عنایت به شرایط جامعه و سطح ممکن مشارکت عنوان گردید. در نهایت نگاه مختصری به ابزارهای مشارکتی انداخته شد. به نظر می رسد چند قسمت دیگر هم می توانست به این مجموعه اضافه شود، ازجمله تاریخچه ی موضوع در کشور، باورهای فرهنگی و مذهبی در این زمینه و اختلاف دیدگاه ها، تهدیدها و فرصت های این رویکرد در حوزه ی سلامت و نحوه ی مدیریت آن و جزئیات کاربردی

بیشتر. اما واقعاً در این چند صفحه امکان پرداختن به این همه وجود نداشت. همچنین منابع احتمالاً کافی برای این منظور وجود دارد که قابل استفاده است. بخش هایی نیز از اجرا در سایر مجموعه های منتشر شده و دستورالعمل ها و راهنماها وجود دارد. نهایتاً امید می رود این مختصر بتواند ذهن دقیق و هوشمند مطالعه کنندگان را برای طراحی برنامه ها به نحوی که حاصل آن توانمندی مردم باشد، اندکی مفید باشد.

منابع و منابعی برای مطالعه ی بیشتر

- 1) Pamela Thomas.(2013);challenges for participatory development in contemporary development practice;Developmens studies networ,The Austrlian National University-
<http://crawford.anu.edu.au/ramp/devnet/dev-bulletin.php>
- 2) Participatory approaches;cidt@wlv.ac.uk
- 3) Graham Walter, Qiaolun Ye,(2004).Effectiveness of participatory approaches,asian bank development
- 4) http://ec.europa.eu/echo/files/evaluation/watsan2005/annex_files/WEDC/es/ES12CD.pdf-community participation
- 5) http://www.who.int/water_sanitation_health/hygiene/emergencies/em2002chap15.pdf- Health promotion and community participation
- 6) Developing a participatory approach to involve crisis-affected people in a humanitarian response-
http://www.urdu.org/IMG/pdf/MP_GB_CHAPITRE1.pdf
- 7) Irene Guijt.(2014).participatory approaches,unicef methodological briefs impact evaluation
- 8) Participatory techniques and tools A WFP Guide.(2001);world food program;
http://toolkit.ineesite.org/toolkit/INEEcms/uploads/1033/Participatory_Techniques_EN.pdf
- 9) Schmied Peter;concerns and challenges of participatory approaches;
<http://www.rozvojovka.cz/analyzy/75-concerns-and-challenges-of-participatory-approaches.htm>
- 10) NETSSAF Participatory planning approach A guideline for sustainable sanitation planning-
http://www.sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/
- 11) http://www.participatorymethods.org/sites/participatorymethods.org/files/VSO_Facilitator_Guide_to_Participatory_Approaches_Principles.pdf
<http://aese.psu.edu/research/centers/cecd/engagement-toolbox/facilitation> Facilitating Community Engagement
- 12) <http://carleton.ca/edc/wp-content/uploads/Discussions-Facilitation-Techniques1.pdf> TEACHING TIPS EDUCATIONAL DEVELOPMENT CENTRE P:613-520-4433 E:edc@carleton.ca O:410 Dunton Tower W:carleton.ca/edc DISCUSSIONS: FACILITATION TECHNIQUES
- 13) <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/group-facilitation/facilitation-skills/main>
- 14) http://tilz.tearfund.org/~media/Files/TILZ/Fac_skills_English/Facilitation__E.pdf- Facilitation skills workbook Partnership In Local LAnguage ResourceS by Sophie Clarke, Rachel Blackman and Isabel Carter-2004
- 15) <http://tiptoes.ca/passports-for-community-leadership/>
- 16) <http://www.bethkanter.org/fishbowl/>
- 17) <http://www.pajooh.com/fa/>
- 18) <https://www.uspto.gov/web/offices/com/oqm-old/Facilitation.pdf> -Facilitator's Tool Kit-Office of Quality Management October 2000
- 19) Anne S. and Flo F.THE COMMUNITY DEVELOPMENT FACILITATOR'S GUIDE A TOOL TO SUPPORT THE COMMUNITY DEVELOPMENT HANDBOOK for Human Resources Development Canada-<http://www.cawi->

- ۲۰) سعید نوری نشاط و پروین پاکزادمنش؛ (۱۳۸۸). تسهیلگری در توانبخشی مبتنی بر جامعه (ویژه گروه های محلی)، انتشارات پرسون
- ۲۱) نوری نشاط س. و همکاران. (۱۳۹۰) کتاب کار ابزارهای آموزشی توانمندسازی اجتماع محور در جهت توسعه محلی - مؤسسه توانمندسازی فرهیخته
- ۲۲) نوری نشاط س. و همکاران. (۱۳۹۰) فرایند توانمندسازی اجتماع محور و مکانیسم نظارت بر آن - مؤسسه توانمندسازی فرهیخته
- ۲۳) نوری نشاط س. و همکاران. (۱۳۹۰) آشنایی با ابزارهای آموزشی توانمندسازی اجتماع محور - مؤسسه توانمندسازی فرهیخته
- ۲۴) ابراهیمی علی اکبر (۱۳۹۵). برنامه ریزی و سنجش در پیشگیری از اعتیاد اجتماع محور. راهنمای کار در اجتماع کوچک
- ۲۵) وطن پرست الف. اصفهانی ز. خزائلی پارسا ف (۱۳۹۵). رویکرد اجتماع محور - راهنمای مداخله های محلی
- ۲۶) جهانشاهی فرد س. (۱۳۸۹) روان درمانی اجتماع
- ۲۷) احترامی م. (۱۳۹۱). پیشگیری اولیه از اعتیاد با تمرکز بر محله
- ۲۸) سخنرانی دکتر کامبیز محضری - سازمان بهزیستی کشور ۱۳۸۵
- ۲۹) گلیفاس فرانس، مترجم: موسوی سیدعارف برنامه ریزی و مشارکت روستایی با استفاده از روش های تسهیلگری: ۸۰ ابزار توسعه مشارکتی - مؤسسه پژوهشهای برنامه ریزی و اقتصاد کشاورزی
- ۳۰) طالشی مصطفی و همکاران. برنامه ریزی مشارکتی (رشته علوم اجتماعی) <https://www.noandishaan.com>

اصول حمایت گیری

دکتر ابوالفضل وطن پرست

پدرام موسوی

مقدمه و کلیات

واژه‌ی Advocacy در فرهنگ لغات انگلیسی به معانی متفاوتی به کار رفته است. مفهوم این واژه به طور کلی عبارت است از تأثیرگذاری روی صاحبان قدرت برای ایجاد تغییراتی که به نفع کسانی است که فاقد قدرتند. در فرهنگ لغات انگلیسی

Advocate، فردی است که برای فرد دیگری شفاعت می‌کند یا از او دفاع می‌کند و یا از طرف او صحبت می‌کند. به نظر می‌رسد معادل‌های فارسی نزدیک به واژه‌ی Advocacy، حمایت گیری، مدافعه گری و پشتیبانی باشد که البته هیچیک از این تعابیر کاملاً معادل واژه‌ی فرنگی آن نیستند.

حمایت گیری، فن و هنر تأثیرگذاری بر نتایج و نتیجه‌گیری‌هاست. در ابعاد کلان این نتایج سیاست گذاری عمومی و تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع در سیستم‌ها و نهادهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی هستند. بدیهی است که در سازمان های اجتماع محور این نتایج مستقیماً بر زندگی مردم محله تأثیر می‌گذارند.

حمایت‌گیری علم و هنری است که زمانی به کار می‌آید که فرد یا افرادی احساس نیاز، ضعف، کمبود، آسیب پذیری و در کل نارضایتی از وضع موجود می‌کنند و افراد دیگری تلاش می‌کنند تا صدای آنها را به گوش تصمیم‌گیران برسانند. اجازه بدهید با ذکر یک مثال این مفهوم را روشن تر کنیم:

بیماری با همسرش در یک روستای دور افتاده که از نزدیکترین درمانگاه ۲۰ کیلومتر فاصله داشت زندگی می‌کرد. او سرطان ریه داشت و از چند هفته قبل شروع به مصرف قرصهای مسکن کرده بود. همسر بیمار از وخیم بودن اوضاع مطلع بود ولی نمیتوانست بیماری شوهرش را بپذیرد. هربار که به خانه آنها سر میزد، اضطراب و نگرانی زیادی را در فضای خانه احساس می‌کردم. پزشک درمانگاه یکی دو روز پیش قرصهای مسکن قبلی را دوباره تجویز کرده بود. اما این قرصها کمیاب بودند و پیرمرد نمی‌توانست تعداد زیادی از آن قرص را از داروخانه بگیرد.

بیمار و همسرش هر دو از این که دکتر داروی دیگری تجویز نکرده بود ناراحت بودند. آنها از من خواستند که از طرف آنها با دکتر صحبت کنم. احساس کردم که این موضوع ظاهراً کوچک برای بیمار خیلی مهم است و بار بزرگی بر دوش او و همسرش گذاشته است. البته این را هم می‌دانستم که دخالت من ممکن است رابطه‌ی کاری من با پزشک را خراب کند. ولی خودم را در این مورد متعهد حس می‌کردم.

از بچگی به خوش سروزبانی مشهور بودم. قدرت بیان خوبی داشتم. یادم می‌آید یک بار به جای همه‌ی بچه‌های کلاس با مدیر مدرسه‌مان در مورد مشکلات‌مان صحبت کردم و توانستم او را در مورد حل آنها قانع کنم. اما صحبت کردن با مردها برایم دشوار بود. مخصوصاً مردانی که از نظر سنی از من خیلی بزرگتر بودند. دکتر درمانگاه هم مرد نسبتاً مسنی بود. کم-حرف و خیلی جدی و احتمالاً کم‌حوصله می‌گفتند میانه خوبی با بقیه ندارد. سرش تو کار خودش است. سرپرستار می-گفت:

روزهایی که دکتر با گفتن صبح به خیر وارد درمانگاه می‌شود، اوضاع خیلی بهتر است. حتی در این روزها رفتارش با مریض‌ها هم بهتر بود.

گفته بود! تصمیم گرفتم با خود دکتر موضوع را مطرح کنم. قبل از شروع پذیرش « صبح بخیر » آن روز صبح دکتر بیماران، فرصت مناسبی برای این گفتگو فراهم شد. دل را به دریا زدم:

-آقای دکتر دیروز سری به آقای ... زدم. به نظرم تهیه‌ی داروی تجویزی شما برایشان خیلی سخت است. آیا امکان دارد نسخه-ی دیگری بنویسید که تهیه‌ی داروی آن راحتتر باشد؟

-همین پریروز صبح آن داروها را نسخه کردم. پزشک منم یا آنها؟ تغییر نسخه کلی دردسر دارد و... دور شد. کمی فکر کردم و سپس دنبال او به راه افتادم و به آرامی و با حفظ آرامش مجدداً توضیح دادم:

-در حال حاضر برای این پیرمرد و پیرزن تهیه‌ی مواد مورد نیازشان دشوار است و تهیه‌ی این داروهای نایاب هم برای آنها موضوع ساده‌ای نیست. من از شما خواهش می‌کنم به آنها کمک کنید تا زندگی برایشان کمی راحتتر بگذرد. یک عمر دعاگوی شما خواهند بود و...

و بالاخره او این کار را انجام داد و گفت در صورت لزوم فردا هم به آنها سری می‌زند!

می‌توانستم پس از پاسخ منفی اول، او را ترک کنم، اما احساس کردم این یعنی نادیده گرفتن نیاز و مشکل بیمار، برای راحتی پزشک و حفظ غرور خودم. میتوانستم به بیمار بگویم که خودش با دکتر تماس بگیرد و با او صحبت کند ولی می‌دانستم که پاسخ منفی می‌گیرد.

ولی حالا دکتر خواسته‌ی بیمار را انجام داده بود و بیمار خوشحال بود. من این را موفقیت بزرگی برای خودم می‌دانم. گفتیم که حمایت گیری فن و هنر تأثیرگذاری روی صاحبان قدرت برای ایجاد تغییر در تصمیمگیری ها، نتایج و نتیجه گیری‌هاست. در مثال فوق:

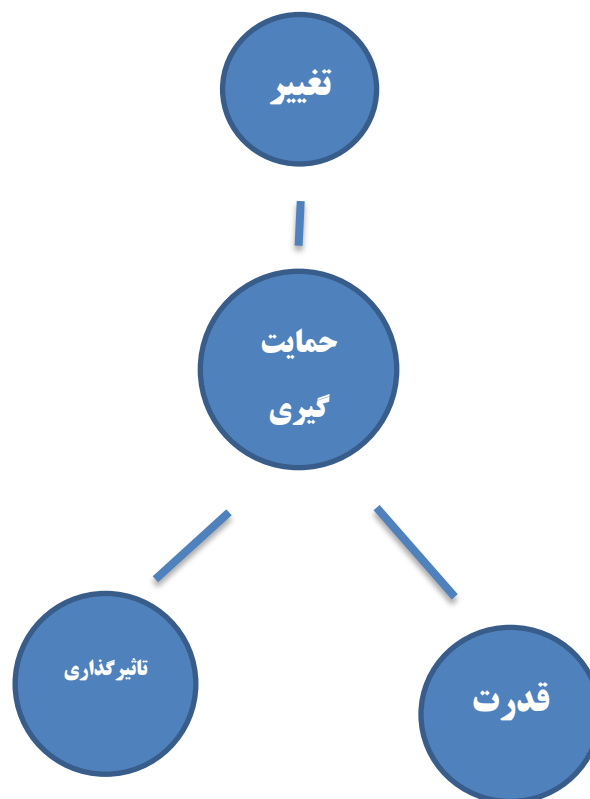
دکتر، فرد صاحب قدرت؛

بیمار، فرد نیازمند است؛

پرستار فردی است که به حمایت گیری پرداخته است؛

و تغییر مورد انتظار تعویض داروی بیمار است بطوری که شرایط برای بیمار آسان تر شود.

کلمات کلیدی در تعریف حمایت گیری "تأثیرگذاری"، "قدرت" و "تغییر" هستند. شاید بهتر باشد که در ادامه کمی به مفهوم تأثیر گذاری و قدرت بپردازیم.



تأثیرگذاری

"تأثیرگذاری" نقش بسیار مهمی در پیشبرد اهداف یک سازمان اجتماع محور دارد. ساده ترین تعریف برای این واژه این است: "تحت تأثیر قرار دادن و باعث تغییر در رفتار یا دیدگاه دیگران شدن."

مدیر یک سازمان اجتماع محور نیاز دارد که برای محقق کردن اهداف سازمان خود و انجام فعالیت ها یا تکمیل آنها تا حد زیادی بر دیگران تأثیر بگذارد. در بسیاری از موارد درجه موفقیت یک مدیر در یک سازمان اجتماع محور بستگی به قدرت تأثیرگذاری او بر روی دیگر افراد و سازمان ها دارد. تأثیرگذاری، به این مفهوم که دیگران ترغیب شوند که منابع و مهارت های خودشان را برای پیشبرد اهداف سازمان (که همان توسعه محله است) به کار گیرند و نیاز و خواست آنها به نوعی به نیاز و خواست سازمان مرتبط شود و در همان راستا قرار گیرد. بخش عمده ای از تأثیرگذاری قابلیت ایجاد انگیزه و الهام بخشی به دیگران است. ایجاد انگیزه باعث انرژی و تعهد در دیگران می شود به گونه ای که افراد با بالاترین حد ظرفیت خود به دنبال اجرای فعالیت ها باشند و همه انرژی خود را برای احقاق اهداف به کار گیرند.

قدرت

در یک سازمان و نحوه بکارگیری و تقسیم آن، جزء لاینفکی از مباحث مدیریت و فرهنگ سازمانی است. با وجود « قدرت » مقوله آنکه علم مدیریت، قدرت را عاملی بنیادی و تعیین کننده در روابط بین انسانی در سازمان ها می شناسد و تعریف، تجزیه و تحلیل و ساخت قدرت در یک سازمان را حائز نقشی مهم در کسب شناخت سازمانی می داند، این مبحث و رویکرد به آن معمولاً کمتر مورد توجه سازمان ها خصوصاً سازمان های اجتماع محور قرار گرفته است. این موضوع شاید تا حدودی معلول ابهام و پیچیدگی مبحث به این مفهوم باشد « محتاطانه » قدرت و همچنین نگرش. به عبارت دیگر همیشه یک نگرش اخلاقی به قدرت به عنوان منشأ بدنهادهی وجود داشته است.

قدرت را می توان میزان کنترل بر منابع (اعم از انسانی، مالی، اطلاعات، تجهیزات و...) تعریف کرد که توسط افراد یا بخش های مختلف درون جامعه اعمال می گردد. به این ترتیب، میزان قدرت یک فرد یا یک گروه با مقدار، تنوع و اهمیت منابعی که تحت اختیار و کنترل آنان است رابطه مستقیم دارد. قدرت امری نسبی و پویاست و معمولاً به طور نامساوی تقسیم می گردد؛ و این

تقسیمبندی عموماً تحت تأثیر عوامل فرهنگی و اجتماعی بسیاری قرار دارد که از آن میان می توان به سن، جنسیت، مرتبه (کلاس) اجتماعی، مذهب، قومیت و تحصیلات اشاره کرد.

تظاهرات قدرت

برای تجزیه و تحلیل بهتر قدرت، نگاهی به انواع تظاهرات قدرت (چه مثبت و چه منفی) مفید خواهد بود. در حقیقت عدم توجه به کلیه تظاهرات و سطوح قدرت در تجزیه و تحلیل قدرت موجب برداشت نادرست از فرهنگ اجتماع محلی، وضعیت و ساختار آن خواهد شد. این در حالی است که اعمال قدرت یک رابطه دو طرفه یا چند طرفه بین چند نفر یا چند گروه یا یک سیستم می باشد. گاهی اوقات از بالا به پایین و یک طرفه و عمودی است و گاهی اوقات به کارگیری قدرت نتیجه کار جمعی، گروهی و در افقی است.

قدرت بر: این حالت شایعترین فرم اعمال قدرت در یک اجتماع است که در آن قدرت یک فرد یا گروه "بر" روی یک فرد (یا گروه) دیگر و عمدتاً در یک حالت «برنده-بازنده» به کار گرفته می شود. به عبارت دیگر، برخورداری از قدرت توسط یک فرد/گروه برابر است با گرفتن قدرت از دیگری و سپس استفاده از قدرت برای ممانعت از دستیابی دیگری به آن. پاره ای از نتایج منفی اعمال این نوع از قدرت در اجتماع، بروز سوءاستفاده ها، فساد، تبعیض، خشونت و تبارگماری است. این نوع تظاهر قدرت سطوحی دارد که در ادامه مطلب بیان می گردد.

نکته: اگر در اجتماع سایر تظاهرات قدرت بکار گرفته نشوند «قدرت بر» بارها و بارها تکرار می شود. حتی کسانی که زمانی قربانی اعمال این نوع قدرت توسط دیگران بوده اند، چه بسا خود نیز هنگام نیل به قدرت، بکارگیری این نوع قدرت را آغاز کنند! «قدرت با»: در این حالت، قدرت فرد «با دیگران» مفهوم پیدا می کند. علائق و دغدغه های مشترک گرد هم آمده و قدرت جمعی ایجاد می شود، استعدادها، دانش و توانایی ها هم افزایی می یابد و منفعت جمعی موانع فردی را در خود حل می کند. ضمیر «ما» واژه رایج در اجتماع و جایگزین «من» خواهد شد.

در این دیدگاه باور بر این است که مشارکت به طور عملی می تواند قدرت را افزایش دهد. اما بر عکس در دیدگاه مدیریت مستبدانه باوری که وجود دارد حاکی از آن است که قدرت مقدار ثابتی دارد و لذا افزایش آن در یک فرد/گروه به کاهش در فرد/گروه دیگر می انجامد، اما دیدگاه مشارکتی آن است که در یک سیستم، قدرت می تواند افزایش یابد بیآنکه از کس دیگری گرفته شود. به عبارت دیگر:

رویکرد «قدرت بر»	رویکرد «قدرت با»
قدرت -یک کمیت مشخص و ثابت است. -از میزان اختیار سرچشمه می گیرد. -از سوی صاحبان قدرت اعمال می شود. -از بالا به پایین جریان دارد و عاملی است برای نفوذ به مردم.	قدرت -یک کمیت متغیر است. -از مردم در سطوح مختلف سرچشمه می گیرد. -از راه اندیشه ها و فعالیت های مشترک یک گروه به کار گرفته می شود. -افقی و در همه جهات جریان دارد و باعث نفوذ متقابل می شود.

«توانایی فردی»: این نوع از تظاهرات قدرت اشاره به قدرت بالقوه هر فرد در شکل دهی به زندگی و دنیای خود دارد. سطح اجتماع اعتقاد بر این است که هر فردی به طور بالقوه توانایی ایجاد تغییر در زندگی اجتماعی خود را دارد بدون اینکه الزاماً بخواهد دیگری را بازنده کند.

«قدرت درون»: بر اعتماد به نفس، خودآگاهی و شناختن خویشتن دلالت دارد. قدرت درون به ظرفیت فرد در «تصور کردن، ترسیم چشم انداز، امیدواری» بستگی دارد. برخورداری از این قدرت معمولاً منجر به تبلور «توانایی» و «قدرت با» می شود.

در یک نگاه کلان، در تحلیل قدرت قابل بکارگیری در درون اجتماع از حیث روابط بین انسانی، می توان بر انواع روش های اعمال "قدرت بر" و "قدرت با" متمرکز بود. در حالت قدرت بر، تأثیر صاحب قدرت می تواند سلطه گرانه و با بکارگیری عوامل ترس و تهدید/تحدید تجلی یابد و یا با ارائه پاداش و منفعت. در حالت "قدرت با"، صاحب قدرت از طریق مشارکت، دارای سهمی از قدرت جمعی حاصله است.

سوح «قدرت بر»:

یکی از عللی که تجزیه و تحلیل «قدرت» در اجتماع را دشوار می سازد، این حقیقت است که قدرت، همیشه آشکار و قابل مشاهده نیست. برای توضیح بیشتر لازم است که سطوح «قدرت بر» را از نظر میزان عینی بودن تشریح کنیم:

قدرت آشکار: در این سطح، قدرت به صورتی نمایان و تعریف شده ارائه می گردد. به طور مثال، قدرت اعضای هیئت مدیره و یا مدیر عامل در یک سازمان اجتماع محور، قدرتی است که ساختار و مقررات سازمانی در اختیار آنان قرار می دهد. معمولاً حوزه این قدرت تعریف شده و مستند است که قابلیت ارجاع دارد و اغلب برای افراد قابل درک و پذیرفتنی است. چنانچه این نوع قدرت با مشروعیت و قانونمندی اتخاذ شده باشد و مطلوب افراد سازمان باشد به «اقتدار» تبدیل می شود. این سطح قدرت می تواند در تشویق، تنبیه، تصمیم گیری، سازمان دهی نیروها و غیره به طور آشکار و عیان به کار گرفته شود.

قدرت پنهان: این سطح از «قدرت بر» کمتر قابل مشاهده است و به همین علت تجزیه و تحلیل و مواجهه با آن دشوارتر است. در این حالت، قدرتی «پشت پرده» وجود دارد که تصمیم اصلی را می گیرد و کنترل و تأثیر نهایی را عهده دار است. در چنین حالتی افراد یا گروه های فاقد قدرت در اجتماع معمولاً ابراز می دارند که گوش شنوایی برای شنیدن نظرات آنان وجود ندارد و درددل و مشکلاتشان هیچ وقت به گوش رؤسا و تصمیم گیران «اصلی» نمی رسد.

حالت دیگری نیز برای قدرت پنهان متصور است که از آن به «قدرت نهفته» یاد می شود. قدرت نهفته در حقیقت قدرت آشکاری است که خفته باقی مانده است (یا خفته نگاه داشته شده است) تا در صورت لزوم و در زمان مقتضی متجلی شود. به عنوان مثال چنانچه فرد یا سازمانی احساس ناامنی در موقعیتش کند و سایر روش های هدایت اش (مثل گفتگو و مذاکره) کارساز نباشد، چه بسا که آشکارا متوسل به اعمال روابط مبتنی بر قدرت شود.

قدرت نامحسوس: احتمالاً ناآشکارترین سطح «قدرت بر» این سطح از قدرت است. در چنین حالتی موضوعات و مشکلات نه تنها بر روی میز تصمیم گیری مشاهده نمی شوند، بلکه از افکار و اذهان و سطوح آگاهی افراد در قسمت های مختلف سازمان پاک می-شوند. حتی افرادی که حقشان به وضوح در اجتماع پایمال می شود، آگاهیشان را نسبت به حق خود از دست می دهند و وضعیت را طبیعی می دانند. به عبارت دیگر «دنیای دیگری» برای افراد ترسیم می شود که به مرور با آن سازگاری کامل پیدا می کنند و خروج از آن چارچوب فکری و عملی برای افراد بی معنی، بی ثمر و گاه خطرناک و نامناسب قلمداد می شود. تعبیر ماهی از دنیای بیرون آب چه می داند، برای چنین وضعیتی کاربرد دارد.

تأثیر گذاری بر روی صاحبان قدرت

با جمع بندی مطالب بالا باید گفت در موارد عمده حمایت گیری، تأثیر گذاری بر روی سطوح مختلف "قدرت بر" انجام می شود و این امر اکثراً در موارد قدرت آشکار لحاظ می گردد. بدیهی است که حمایت گیری از قدرت پنهان و ناآشکار بسیار دشوارتر است.

یک فعالیت حمایت گیری عملی است هدفمند و فعال که طی آن سازمان اجتماع محور با فعالیت مدنی سعی می کند تا تعهدی را از صاحبان قدرت اخذ کند و جمعی را برای توجه و حمایت از موضوعی خاص آماده سازد.

حمایت گیری و سازمان های اجتماعی

در فرایند حمایت گیری: شرایطی ایجاد می شود که دیگران بطور نسبی مطابق میل شما عمل کنند؛ آگاهی ها بالا می رود؛ وجدان ها بیدار می شود؛ هویت افراد گوشزد می شود؛ از یک کار خوب یا تأثیر مثبت ایجاد شده در زمینه ای قدردانی می شود؛ خلاقیتی ایجاد و ابتکار عملی نشان داده می شود؛ پل های ارتباطی جدیدی ایجاد می شود؛ ائتلاف به وجود می آید؛ احترام به دیدگاه بعضی افراد مهم و سرشناس ابراز می شود؛ دلایل و الویت های مد نظر کارشناسان در موضوعات ارائه می شود؛ نیازهای واقعی اقشار آسیب پذیر جامعه محلی (که در جلوی دید دیگران نیست) مطرح می شود و مسئولیت صاحبان قدرت در جامعه گوشزد می گردد.

با توجه به موارد ذکر شده و ماهیت سازمان های اجتماع محور می توان فعالیت حمایت گیری را جزئی از فعالیت های هر سازمان اجتماع محوری دانست. حالت هایی نیز وجود دارند که یک سازمان اجتماع محور، تنها برای انجام یک فعالیت حمایت گیری در موضوعی خاص ایجاد شده باشد.

- در یک سازمان محله ای حمایت گیری می تواند به دلایل مختلف انجام پذیرد، مثلاً:
- جلب توجه مردم محله به موضوعی مهم
- جهت دهی و کمک به گسترش دیدگاه سیاست گذاران و افراد قدرتمند محله، شهر، استان و حتی کشور برای بهبود وضعیت مردم یک محله
- آرایه اطلاعات از طریق رسانه ها
- سازمان دهی و ایجاد ائتلاف با ذینفعان مختلف در محله

- برقراری ارتباط و تأثیرگذاری بر کسانی که بر روی سیاست گذاران و تصمیم گیران تأثیر گذارند.
- برگزاری گردهمایی ها، نشست ها و سمینارها به منظور ایجاد تحول و تأثیر در خط مشی ها

یک فعالیت حمایت گیری عملی است هدفمند و فعال که طی آن سازمان اجتماع محور با فعالیت مدنی سعی می کند تا تعهدی را از صاحبان قدرت اخذ کند و جمعی را برای توجه و حمایت از موضوعی خاص آماده سازد. هر چقدر که ابتکارات حمایت گیری بتواند اقشار مختلف و گروه های سنی و جنسیتی متفاوتی را با سطح درآمد مختلف در همه سطوح بپوشاند آن فعالیت حمایت گیری با موفقیت بیشتری همراه خواهد بود.

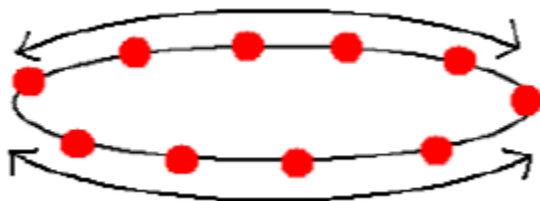
انواع فعالیت های حمایت گیری

- حمایت گیری مردم محور
 - حمایت گیری برای تأثیر بر خطی مشی ها و سیاست گذاری ها
- در حقیقت از طریق هر دو روش بستری مشترک بین جامعه و سیاست گذاران حاصل می شود. هر دو روش سعی در رساندن پیام صحیح در رابطه با موضوعی خاص به افراد مناسب خودش را دارد. ایجاد گفتگوی هدفمند متناسب در فضاهای سیاسی -اقتصادی اجتماعی متفاوت، کوشش در جهت ارتقاء مشارکت مردمی و ایجاد همبستگی از مهمترین اهداف هر دو روش است.

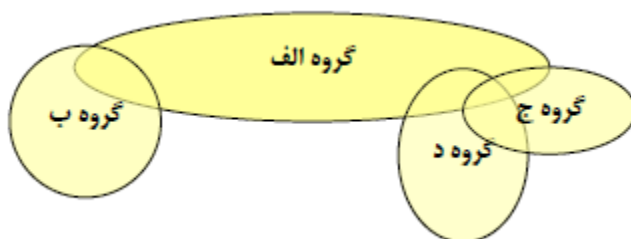
حمایت گیری مردم محور چگونه است:

- جهت فعالیت های حمایت گیری مردم محور افقی است.
- در آغاز در بستر محله و جامعه هدف شکل می گیرد.
- یارگیری صورت به صورت را مقدور می سازد.
- ارتباطات شبکه ای بین محلات و جوامع مختلف ایجاد می شود.

- شبکه های اطلاع رسانی باعث ایجاد اتحاد و ائتلاف بین جوامع محلی می گردد.
- شبکه های گروهی بر اساس نیازها، اهداف و فرصت های مشترک ایجاد می شود.
- و نهایتاً حوزه عمومی مباحث و موضوعات مهم برای خدمت به مردم گسترش می یابد.



یک فعالیت حمایت گیری مردم محور باعث ایجاد شبکه بین محلات مختلف یا در میان اعضا یک محله می شود و اگر فعالیت حمایت گیری موفق و قوی باشد باعث می شود که اطلاعات در سطح بسیار وسیعی بین دست اندرکاران و ذینفعان رد و بدل شود و تجربیات آموخته شده به همه نشان داده شود. بدین ترتیب تأثیرات ایجاد شده به سطح شهرستان ها و استان های دیگر نیز می رسد و ارتباطی افقی و قابل تعمیم به همه نقاط جامعه هدف ایجاد می شود.



این نوع از فعالیت های حمایت گیری باعث درک بهتر مشکلات مشترک بین محلات با یکدیگر و گروه های مختلف دست اندرکار می شود و نهایتاً تسهیل کننده شکل گیری انواع ائتلاف در مورد موضوعات مهم برای حل مشکلات مردم می شود.

روند یک فعالیت حمایت گیری مردم محور بر چند اصل اساسی استوار است:

- بر اساس شواهد عینی است؛
- تأثیر بسیار زیادی و محسوسی دارد؛

-قابل انعطاف است؛

-جهت گیری آن واضح و مستقیم است (پیچیده نیست، بنابراین برای مردم محلی کاملاً قابل درک است)؛

-تسهیل کننده ارتباط بین گروه‌های مختلف و حتی افراد بی سواد یا کم سواد است؛

-ممکن است بعضی از تعصبات بی دلیل و پیش فرض‌های کلیشه ای یا سنتی را به چالش بکشد؛

-ایجاد ارتباط فعال بین دست اندرکاران یا ذینفعان و بازخورد بین آنان و دیگر سازمان های حامی؛

-همیشه آماده برای تشریح و توضیح فعالیت ها و رویکردهای به کارگرفته شده به دیگران است.

حمایت‌گیری برای تأثیر بر خطی مشی‌ها و سیاست گذاری‌ها چگونه است:

-جهت گیری این گونه فعالیت‌های حمایت گیری، «بالایی- پایینی» است. یعنی یک ارتباط بالا به پایین و برعکس بین-

کارگزاران، سیاستمداران و مردم محل ایجاد می شود.

-باعث ایجاد ارتباط با تصمیم گیران (در همه سطوح و در هر موقعیتی) برای حل آنچه که نیاز واقعی مردم است می‌شود.

-فرایند به گونه‌ای است که موضوع طی آن خوب شناسایی و تجزیه تحلیل می شود و اهداف مشترک مفید برای محلات شناسایی و ارزیابی می‌گردد.

ذینفعان کلیدی در حمایت گیری برای تأثیر بر خطی مشی‌ها و سیاست گذاری‌ها چه کسانی هستند؟

قانون گذاران، آنهایی که قوانین را وضع می‌کنند و رهبران سیاسی، آنهایی که سیاست‌ها را طراحی می‌کنند به طور مؤثری

می‌توانند اجرای برنامه‌های حمایت‌گیری را تسهیل نمایند. بسیار مهم است که از بدو تهیه برنامه آنان را درگیر کنیم و تا حد

ممکن علاقه آن‌ها را به حمایت از فعالیت های مردم محله بالا ببریم. گروه بسیار تأثیر گذار دیگر تصمیم سازان هستند.

این افراد در موقعیتی هستند که بر تدوین سیاست‌ها و برنامه‌ها تأثیر می‌گذارند و به طور مؤثری روی عقاید تصمیم گیران،

سیاست گذاران و قانون‌گذاران تأثیر می‌گذارند. مثال هایی از این گروه شامل مسئولین دولتی، رهبران سازمان های

غیردولتی، رهبران مذهبی و سایر رهبران مؤثر جامعه است.



در این نوع از فعالیت های حمایت گیری ارتباط بین جوامع کوچک و محلات با سیاست گذاران و دست اندرکاران و یا دستگاه های مختلف عامل تغییر، تسهیل می شود و نتایجی مثل موارد زیر به بار می آورد:

-زمینه سازی برای ایجاد فضایی باز برای تغییر

-بسترسازی برای مشارکت بیشتر گروه های اجتماعی در روند تصمیم گیری ها

-شفاف سازی مراحل تصمیم گیری ها

-ایجاد فضای مناسب برای تشخیص و پذیرفتن موضوعات مهم و مشکلات مردم در جامعه توسط سیاست گذاران و تصمیم گیران

روش های مختلف این نوع از فعالیت های حمایت گیری می تواند مستندسازی با تهیه فیلم، برگزاری سمینارها و دیدارها، بحث های گروهی و غیره باشد.

مهارت ها و تکنیک های مورد نیاز این قبیل فعالیت های حمایت گیری می تواند شامل این موارد باشد:

- افزایش ارتباط رسانه ای و تکنیک های اطلاع رسانی پیشرفته
- ارتقاء توانایی مدیریت تعارض و تنش
- ظرفیت سازی
- مهارت های مذاکره و ارتباطات
- مدیریت زمان
- توانایی تجزیه و تحلیل و حل مشکلات

- مهارت های تصمیم گیری
- مهارت های تسهیل گری

تسهیلگر بیرونی کیست؟

روش‌های مختلفی برای برقراری ارتباط بین افراد و سازمان‌ها وجود دارد و لازمه‌ی کلیه‌ی این روش‌ها ایجاد یک «فضای متعادل» برای تبادل پیام‌های ارتباطی میان آن افراد یا سازمان‌هاست. ایجاد این فضا همان وظیفه‌ی اوست که یک تسهیل‌گر انجام می‌دهد؛ تسهیلگر یعنی کسی که از طریق تعاملات رویاروی خود با سکنه‌ی محله، آنان را در بیان و تحلیل مسائل خود، انتخاب راه حل و بروز کنش‌های توسعه‌مدار یاری می‌دهند.

«ادگار شین» از کسانی است که در خصوص نقش تسهیل‌گران بیرونی در ساختارهای اجتماعی تحقیق نموده است. وی اندیشه‌ی مشاوره‌ی فرایندی را به عنوان راهی برای ایجاد حس تعلق فراوان نسبت به راه حل‌ها در میان دریافت‌کنندگان این مشاوره‌ها مطرح ساخت. او بین سه گونه مشاوره یعنی "مشاوره کارشناسی"، "مشاوره پزشکی به بیمار" و "مشاوره فرایندی" تمایز قائل شد. در مشاوره کارشناسی، مشاور پاسخ دقیقی را به مشتری ارائه می‌کند. در مشاوره پزشکی به بیمار، قبل از معالجه بیماری تشخیص داده می‌شود. در حالی که در مشاوره فرایندی فرض بر آن است که ارباب رجوع برای رفع مشکل راه حلی دارد، اما از آن بی‌خبر است و یا نمی‌داند که چگونه به آن دست یابد. تسهیل‌گر بیرونی به عنوان فردی که خود عضو هیچ گروهی نیست و در فعالیت مشترک پیش روی مردم ذینفع اصلی محسوب نمی‌شود، سعی در ایجاد و تداوم ارتباط بین گروه‌های همکار دارد. از جمله وظایف این تسهیل‌گران شامل موارد زیر است:

- در هنگام کار با مردم محله به آنان نمی‌گویند که چه کاری باید انجام دهند.
- تلاش می‌کنند تا با تجزیه و تحلیل وضعیت فعال مردم محله، آنان وضعیت خاص خود را ریشه‌یابی کنند.
- مردم محله را در طراحی برنامه پیشرفت و توسعه خودشان و پیش‌بینی اقدامات آتی یاری می‌دهند.
- در هنگام اجرای برنامه‌ها، حمایت‌ها و تشویق‌های لازم را به عمل آورده و برای برنامه‌ریزی فعالیت‌های بیشتر مساعدت می‌کنند.

—عمیقاً علاقه مند هستند که مردم محله در کار خود توفیق یابند.

—به عنوان پل ارتباطی بین گروه های مختلف عمل می کنند و تعامل بین گروهی را افزایش می دهند.

—در صورت نیاز، سایر گروه های مرتبط با موضوع کاری را شناسایی کرده و به مردم محله معرفی می نمایند.

فرایند تسهیل گری در صورتی به گونه ای مؤثر تحقق می یابد که تسهیل گر کاملاً درک نماید که یاری دهنده است نه مسئول وی.

راه های عملی برای جلب حمایت منابع قدرت

جهت دستیابی به قانون گذاران می توانیم به صورت شخصی با آن ها ملاقات کنیم و یا به صورت رسمی یا غیررسمی در مکان هایی که جمع می شوند مطالب خود را ارائه دهیم و با ایشان بحث نماییم. در صورتی که بخواهیم به صورت رسمی با این افراد ارتباط برقرار کنیم می بایست در جلسات قانون گذاری یا پارلمانی که به منظور فعالیت اصلی ایشان تشکیل می شود اقدام نماییم. برگزاری کنفرانس ها یا جلسات رسمی که در رابطه با موضوع حمایت گیری تشکیل می شود و دعوت از این افراد و ارائه پیشنهاد موضوع مورد نظر و نیز برگزاری جلسات پرسش و پاسخ با مسئولین جهت جلب حمایت ایشان مؤثر است. به منظور جلب حمایت این گروه به صورت غیررسمی می توانیم از قانون گذاران و رهبران سیاسی و مذهبی جهت بازدید از جامعه مورد نظری که در آنجا قصد تغییر داریم دعوت کنیم.

راه هایی که برای دسترسی به تصمیم سازان و جلب حمایتشان وجود دارد مشابه روش هایی است که برای قانون گذاران گفته شد:

بازدیدهای شخصی، برگزاری سمینارها و کارگاه های تخصصی و دعوت از ایشان به شرکت در ورکدهمایی های عمومی و نشان دادن نظرات جامعه در مورد مسأله مدنظر مردم محله. همچنین برگزاری مصاحبه های رسانه ای با این افراد و نشان دادن تعهد ایشان به حمایت از حل مسأله موجود نیز از دیگر روش های جلب حمایت این افراد است.

هرچند که راهبردها و تکنیک های خاص جلب حمایت ممکن است محله به محله با یکدیگر متفاوت باشند اما مراحل زیر اساس ساخت یک برنامه حمایت گیری را تشکیل می دهند. چنان که در ساختن بنای یک ساختمان ضروری نیست که از همه انواع مصالح استفاده شود، در تدوین برنامه حمایت گیری نیز لازم نیست از همه این عناصر استفاده شود. ما می توانیم بر حسب ضرورت و نیاز یکی از این عناصر را انتخاب کنیم و یا از تلفیقی از عناصری که بیشترین اثربخشی را دارند، استفاده کنیم.

(۱) تعیین روشن مسأله:

در ابتدا و قبل از هرگونه اقدامی می بایست مسأله ای که استراتژی حمایت گیری در رابطه با آن انجام می شود شناسایی و به صورت روشن فهمیده شود. بدون دانستن اینکه مشکل واقعی چیست و نیاز به تغییر چه مسأله ای وجود دارد نمی توان برنامه کاملی طراحی کرد. گاهی اوقات تصور می شود که مشکل مشخص است ولی با بررسی های بیشتر و تعمق روی موضوع و ریشه یابی آن در می یابیم که مشکل اصلی چیز دیگری بوده است. نتایج تحقیقاتی که در جامعه محلی انجام می شود می تواند ما را به سمت درک بهتر از مسایل و مشکلات محله رهنمون شود. لازم به ذکر است که باید بدانیم برای موفقیت یک برنامه حمایت گیری تنها شناسایی مساله کافی نیست بلکه لازم است در مورد اینکه چه راهکارها و پیشنهاداتی برای رفع آن مؤثر هستند و چه کسانی برای تغییر مسئول هستند نیز با مردم محله به توافق برسیم.

(۲) تدوین اهداف:

پیمودن یک مسیر بدون دانستن اینکه در آخر به کجا می رسیم و چه چیزی پیش رو داریم کاری بیهوده و عبث است و ممکن است به بیراهه کشیده شود. لذا در طراحی هر فعالیتی باید اهداف کاملاً واضح و مشخص باشد. مداخلات حمایت گیری نیز می بایست خروجی های روشنی داشته باشند تا مردم بتوانند در مسیر درستی با یکدیگر کار کنند. مواردی که در زیر آمده است می تواند به برنامه ریزان جهت تدوین اهداف حمایت گیری کمک نماید:

- به سیاست‌ها و برنامه‌های موجود و اجرا شده توجه کنیم،
- منابع اختصاص داده شده به پروژه‌های جاری در محله را بررسی کنیم؛
- اجماع بین ذینفعان کلیدی در مورد تصمیمات مرتبط با محله را تعقیب کنیم؛
- برنامه‌های حمایت‌گیری موفق که توسط محلات دیگر انجام شده است را مد نظر قرار دهیم.

۳) آنالیز محیطی :

آنالیز محیطی با کنکاش در مورد فرهنگ اجتماعی، ساختار قدرت (در سطح ملی و محلی) و فاکتورهای مربوط به موقعیت ذینفعان مرتبط است. درک این فاکتورهای محیطی و پتانسیل موجود در جامعه ای که قصد تغییر را دارد، خوراک استراتژی حمایت‌گیری را فراهم می‌آورد.

آنالیز محیطی یک ارزیابی جامع است که جهت پرداختن به مساله مورد نظر جهت دریافت حمایت همه جانبه از آن استفاده می‌شود. بر اساس نتایج بدست آمده از این ارزیابی می‌توانیم توضیح دهیم که مردم محله به چه چیزهایی بیشتر توجه دارند، مشکل اساسی چیست و چگونه این مشکل می‌تواند برطرف شود. یکی از مراحل آنالیز محیطی، ارزیابی نیاز است که در آن روی فاصله موجود بین آنچه وجود دارد و آنچه باید باشد تأکید می‌شود. ارزیابی نیاز به ما کمک می‌کند تا مشکل را بیشتر بررسی کنیم؛ دریابیم که چه تعداد از مردم تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند؛ چه کسانی بیشترین تأثیر را می‌پذیرند؛ این مشکل چه پیامدهایی دارد و چطور می‌توانیم با رفع آن جامعه را توسعه دهیم. فرایند آنالیز محیطی یک فعالیت جمع‌آوری داده هاست که در آن بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده استراتژی‌ها طراحی می‌شود. از طریق ارزیابی نیاز ما می‌توانیم چالش‌ها را شناسایی و اندازه‌گیری کنیم. این مرحله یک بخش ضروری در اولین قدم‌های طراحی مداخلات حمایت‌گیری است. فرایند انجام یک برنامه ارزیابی نیاز شامل مراحل زیر است:

-جمع‌آوری داده‌ها

-آنالیز داده‌های بدست آمده

-تدوین اولویت‌ها برای نشان دادن نیازها

۴) شناسایی ذینفعان:

یکی از عناصر کلیدی در طراحی استراتژی حمایت‌گیری، شناسایی ذینفعان و کانال‌های ارتباطی برای دسترسی به آنان است. ذینفعان شامل افراد یا سازمان‌هایی هستند که یا مسأله مورد نظر برایشان جالب است و یا قدرت تاثیرگذاری روی آن را دارند. از طریق آنالیز ذینفعان می‌توانیم در مورد آنان و مواردی که برایشان جالب است تحقیق نماییم و از آن برای یافتن راه‌های اثرگذار استفاده نماییم. شناسایی نظرات و ویژگی‌های هر کدام از ذینفعان قبل از تدوین برنامه حمایت‌گیری بسیار ضروری است و می‌تواند در قدم‌های بعدی برنامه‌ریزی به ما کمک کند تا بتوانیم از حمایت و همکاری بهتر آنان بهره‌مند شویم. اگر بخواهیم برنامه حمایت‌گیری مؤثری داشته باشیم باید دقت کنیم که این برنامه متناسب با فرهنگ، سنت، هنجار، قانون اساسی و قوانین جاری هر کشوری باشد. همچنین جوامع محلی نیز قواعد متناسب با خود را دارند. لازم به ذکر است که ذینفعان بر اساس اهمیتی که نسبت به موضوعات متفاوت احساس می‌کنند مواضع مختلفی اتخاذ می‌کنند. زمانی که این مواضع‌ها به خوبی شناسایی شوند می‌توانند در طراحی پیام برای حمایت‌گیری تسهیل‌کننده باشند.

ذینفعان در یک برنامه حمایت‌گیری به ۴ گروه زیر تقسیم می‌شوند:

الف. ذینفعان اصلی:

ذینفعان اصلی افراد یا گروه‌هایی هستند که به صورت مستقیم از نتایج مثبت مداخلات حمایت‌گیری بهره‌مند می‌شوند. در واقع در جامعه محلی ذینفعان اولیه همان مردم محله هستند و طبیعتاً کسانی هستند که از تغییر استقبال می‌کنند. به طور مثال در فعالیتهای مرتبط با اشتغال‌زایی برای زنان محله، زنان سرپرست خانوار جزء ذینفعان اصلی به حساب می‌آیند. نمونه‌هایی از این مثال را در برنامه‌های می‌بینیم که در آن زنان سرپرست خانوار با درک اینکه به طور مستقیم از حمایت‌های به وجود آمده منفعت می‌برند، به صورت فعال در برنامه‌ها همکاری داشته‌اند.

ب. ذینفعان ثانویه :

شامل افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی هستند که جهت فعالیت روی موضوع مشابه‌ای با چشم‌انداز مشابه همکاری می‌کنند. آن‌ها به طور شایسته‌ای متقاعد شده‌اند که باید برای مسأله مورد نظر، فعالیت و از آن دفاع کنند و جهت حمایت از آن وقت و منابع خود را اختصاص دهند. این افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها به عنوان ذینفعان ثانویه برنامه حمایت‌گیری شناخته می‌شوند چرا که با ما موافقت و به اصطلاح در جبهه ما هستند. به طور مثال در مبارزه با آنفولانزا، وزارت بهداشت و درمان

آموزش پزشکی یا وزارت آموزش و پرورش هر دو به عنوان ذینفعان ثانویه امکانات و منابع خود را به اشتراک می گذارند و در جهت کاهش شیوع این بیماری با یکدیگر همکاری می کنند. فاکتورهایی که همکاری را تقویت می کند شامل موارد زیر است:

– توافق در مورد اهداف و مقاصد همکاری؛

– به مشارکت گذاشتن اطلاعات و درس های گرفته شده؛

– ارتباطات باز و روشن و جلسات منظم و تبادل نظرات.

ج.تصمیم سازان یا ذینفعان کلیدی :

تصمیم سازانی که ما مخاطب قرار می دهیم آنهایی هستند که دارای قدرت و اختیار برای اقدام جهت ایجاد تغییر هستند. از آنجایی که حمایت گیری با تغییر قوانین، سیاست ها، برنامه ها و فعالیت های فرهنگی همراه است، این تصمیم سازان در بسیاری از موارد مسئولین بالای دولتی یا مدیران برنامه های مرتبط با محله هستند. رهبران مذهبی و سنتی و سایر رهبران فرهنگی نیز اغلب دارای اختیارات لازم جهت تغییر در سطح محله هستند. میتوان گفت تصمیم سازان بزرگترین مخاطب در یک برنامه حمایت گیری هستند به دلیل اینکه این اقدام یا عدم اقدام آنهاست که حمایت گیری را با اهمیت می کند. نمونه هایی از این حمایت گیری را در برنامه های مرتبط با سلامت باروری و تنظیم خانواده میتوان مشاهده کرد. همچنین در این رابطه به انجام برنامه های حمایت گیری در زمینه استفاده از وسایل جلوگیری از بارداری و اخذ فتاوی متعدد از مراجع تقلید و یا جلب حمایت نمایندگان مجلس به منظور اختصاص بودجه جداگانه جهت مبارزه با اچ آی وی و ایدز می توان اشاره کرد.

د.مخالفین:

مخالفین افراد یا گروه هایی هستند که به دلایل مختلفی با موضوعی که ما در مورد آن فعالیت می کنیم و نیاز به حمایت داریم مخالفت می کنند و یا موضع متفاوتی در مورد آن می گیرند. البته باید توجه داشت که مخالفان دشمنان ما نیستند بلکه مخالف کسی است که عقاید مخالفی در مورد موضوعی خاص دارد که این عقاید می تواند در موفقیت برنامه حمایت گیری تاثیرگذار باشد. شناسایی مخالفین برای تعیین موقعیت و جایگاه آنان و در تعیین راهکار جهت مذاکره با آنان بسیار مهم است. یکی از راه هایی که به ما کمک می کند تا اطمینان پیدا کنیم که نظرات مخالفین تاثیر منفی روی مساله

حمایت گیری ندارد این است که اسناد و مستندات تأثیرگذاری از افراد موافق خود و کسانی که از ما حمایت می کنند ارائه دهیم. بهتر است این مستندات به روز باشند. به طور مثال در برنامه مبارزه با فروش دخانیات به نوجوانان محله، کارخانه تولید سیگار و نوجوانان سیگاری احتمالاً جزء مخالفین محسوب می شوند.

رعایت نکات زیر به منظور اینکه موقعیت خود را در مورد مخالفین خود بسنجیم و از آنها پیشی بگیریم می تواند مؤثر باشد:

-مخالفین کنونی و یا مخالفین بالقوه خود را شناسایی کنیم.

-در مورد مخالفین هرچه می توانیم اطلاعات جمع کنیم. این اطلاعات می تواند شامل موقعیت آنها، زمینه کاری آنها، میزان توانمندی آنها و غیره باشد.

-سعی کنیم بفهمیم که چرا آنان با برنامه ها و مداخلات مورد نظر ما مخالف هستند.

-سعی کنیم بفهمیم که چگونه آنها می توانند بر عقاید و نظرات دیگران تأثیر بگذارند.

-یک برنامه عملیاتی تهیه کنیم که شامل اطلاعات و استدلال های مبتنی بر واقعیت باشد. این برنامه به ما کمک می کند تا در مواقع ضروری بتوانیم در مقابل استدلال هایی که مخالفانمان ارائه می دهند از فعالیتیمان دفاع کنیم.

-اغلب موقعیت مخالفی که این افراد در مقابل ما می گیرند به خاطر نارسایی و غلط بودن اطلاعات است. در برخی از موارد یک تکنیک مؤثر جهت مواجه شدن با مخالفین انجام مذاکره و حساس سازی است. برای اینکه یک مذاکره موفقیت آمیز باشد رویکرد برنده برنده پیشنهاد می شود. رویکردی که در آن طرفین سعی می کنند ضمن رسیدن به خواست خود- رضایت طرف مقابل را نیز جلب نمایند.

۵) طراحی پیام اصلی:

زمانی که ذینفعان شناسایی شدند و علایق و دغدغه های آنان نمایان شد، چالش بعدی ما این است که پیام اصلی خود را برای هر کدام از آنها و یا برای همه آنها با بیشترین تأثیر مشخص کنیم. ین بسیار مهم است که تعیین کنیم چه چیزی می خواهیم به مخاطبین خود بگوییم. تحقیقاتی که برای تعیین مناسب بودن پیام ها برای مخاطبین مختلف انجام می شود بخشی از این فرآیند است. پیام باید واضح باشد به طوری که مخاطبین برداشت های مختلفی از آن نداشته باشند.

۶) طراحی مداخلات:

این بخش یکی از قدم های مهم در برنامه حمایت گیری است که بر اساس ارزیابی نیاز، آنالیز موقعیت، فعالیت های برنامه ریزی و تحقیق تعیین می شود. در مجموع ۵ مداخله اصلی برای انجام حمایت گیری وجود دارد:

-درگیر کردن مؤثر رهبران و تصمیم سازان کلیدی

-همکاری با رسانه های گروهی به منظور ایجاد توافق عمومی

-ایجاد مشارکت، شبکه و ائتلاف

-ارتقاء ظرفیت ها جهت حمایت گیری

-ایجاد بسیج اجتماعی

حمایت‌گیری رسانه‌ای Media Advocacy

حمایت‌گیری رسانه‌ای یعنی فعالیت‌هایی که جهت گسترش آگاهی نسبت به موضوعات کاری مورد نظر برای مداخله مردم اتفاق می‌افتد. هدف از حمایت‌گیری رسانه‌ای ایجاد مباحثه و افزایش شفافیت وظایف و پوشش مسائل مربوط به حوزه کاری می‌باشد. این نوع حمایت‌گیری به عنوان یک رویکرد محیطی ابزاری جهت تغییر محسوب می‌شود که در آن از رسانه‌های عمومی به عنوان منبعی برای آغاز فعالیت‌های اجتماعی استفاده می‌شود. در این روش اطلاعات از طریق کانال‌های متفاوت بین فردی و رسانه‌ای به منظور ایجاد توافق اجتماعی منتقل می‌شود و در آن تغییر و یا تعویض منابع و گروه‌ها در حمایت از موضوعات خاص و نیز اتخاذ سیاست‌ها برای تغییر تصمیمات ضروری به نظر می‌رسد. خصوصیات حمایت‌گیری رسانه‌ای شامل موارد زیر است:

- رویکرد آن یک موضوع فردی نیست بلکه مربوط به عدالت اجتماعی است.
- موضوعی جمعی است نه انفرادی.
- در آن موضوعات مشترک برای نمایش مساله‌ای که در دستور کار عموم قرار می‌گیرد وجود دارد.
- یک رویکرد مشارکتی است که بر نیاز اجتماع گروه کوچکی در به دست آوردن کنترل و قدرت برای تغییر محیط خود تأکید می‌کند.
- رویکرد آن سیاسی اجتماعی است - .
- استراتژی دو گانه‌ای را می‌پذیرد: مقتدرسازی از طریق تشکیل ائتلاف‌ها و نیز فعالیت‌های جمعی همراه با فعالیت‌های رسانه‌ای و لابی کردن‌ها.
- در واقع هم رویکردهای مربوط به حمایت‌گیری با سیاستگذاران (قدرت بر) و هم مردم محور (قدرت با) در این جا به کار می‌رود.

۷) برنامه‌ریزی برای اجراء

به منظور رسیدن به اهداف تعیین شده در حمایت‌گیری می‌بایست برنامه روشن و شفافی داشته باشیم. این برنامه به منظور دستیابی به اهداف به اجرا در خواهد آمد.

برخی استراتژی ها برای افزایش اثربخشی فعالیت های حمایت گیری در این رابطه می توان به سه استراتژی مهم اشاره کرد.

-اقدام شبکه ای

-ائتلاف

-مذاکره حرفه ای (لای)

شبکه: اقدام شبکه ای از طریق تعهد و توافق بین چند نفر یا چند سازمانی ایجاد می شود که منافع مشترک دارند و از طریق ایجاد شبکه در اطلاعات، تعهدات، منابع و زمان یکدیگر سهیم می شوند و همه کوشش می کنند تا در کنار دیگران به اهداف یکسان خود برسند.

قدم های اساسی در اقدام شبکه ای: اگرچه امکان یک اقدام شبکه ای به منظور برقراری ارتباطات موثر با توجه به شرایط موجود در جوامع مختلف متفاوت است ولی برخی نکته های پایه ای وجود دارند که در اینجا به تعدادی از آن ها اشاره می کنیم:

۱. اهداف خود را بشناسیم.

مشخص کردن اهداف به ما کمک می کند تا بتوانیم روی موضوعی خاص تمرکز کنیم و بدانیم برای برنامه ریزی باید به چه مسائلی توجه کنیم. تصور نکنیم که محیط ما را مجبور کرده است که روی موضوع خاصی کار کنیم و به یک شکل مشخص صحبت کنیم. وقتی توانستیم توضیح دهیم که "دغدغه ما چیست؟" می توانیم گروهی از افراد یا سازمانهایی داشته باشیم که آنها نیز دغدغه شان همان موضوع است و این اولین قدم در تشریح و تبیین هدف شبکه سازی است.

۲. افراد و سازمان های مرتبط با موضوع را بیابیم.

در اینجا منظور از "مرتبط"، فرد یا سازمانی است که ایجاد ارتباط با آنها دارای سود متقابل برای ما باشد. در جامعه محلی ما، همیشه این سود متقابل بسته به محتوای کاری ما تعریف می شود. یعنی ما با افرادی ارتباط برقرار می کنیم که کار آنها ارتباط مهمی با فعالیت سازمان ما داشته باشد. اما چگونه می توانیم این افراد را بیابیم؟

ما با استفاده از روش های ساده ای می توانیم با افراد و سازمان هایی که مرتبط با موضوع کاری ما هستند ارتباط برقرار کنیم. در ایجاد ارتباط رعایت دو اصل زیر الزامی است:

اصل اول:

اصل اول بیان وجوه اشتراک است. ما با افراد و سازمان ها ارتباط برقرار می کنیم و این روابط بر اساس وجوه مشترک ماست. منظور از وجوه مشترک همان ارزش های مشترک، موضوع کاری مشترک، هدف های مشترک و ... می باشد.

اصل دوم:

اصل دوم مفهومی است که در جامعه شناسی آنرا حفره های ساختاری می نامند. یک حفره ساختاری به طور مفهومی یک دسته افراد یا سازمان هایی هستند که همدیگر را نمی شناسند و این عدم شناخت یک خلأ ایجاد کرده است، اما مجبورند که یکدیگر را بشناسند. موضوع فعالیت ما تقریباً همیشه به طور مشخص یک حفره ساختاری تعریف می کند که ما آن حفره را به طور دقیق به وسیله ایجاد ارتباط با تمام افراد یا سازمان هایی که فعالیت آنها با موضوع ما از جهت های مختلف مرتبط است پُر خواهیم کرد.

چرا در حمایت گیری، همکاری بین دو یا چند سازمان محله ای مهم است؟

—گسترش حوزه فعالیت ها و برنامه ها و حتی حوزه خدمات رسانی: ز طریق همکاری، سازمان های اجتماع محور می توانند برنامه ها و فعالیت هایی را در کنار یکدیگر به پیش ببرند که احتمالاً به تنهایی نمی توانند. در ضمن در حوزه تأثیرگذاری و خدمات رسانی نیز می توانند افراد بیشتری را پوشش دهند.

—بهبود شرایط و امکانات بیشتر برای اثرگذاری: همکاری با یکدیگر می تواند هماهنگی بیشتری را بین سازمان های اجتماع محور برای خدمات رسانی ایجاد کرده و کمک کند که از دوباره کاری یا موازی کاری اجتناب شده و عقاید و باورهای تازه امکان ظهور پیدا کند.

—ایجاد امکانات مالی بیشتر: با همکاری در فعالیت ها و پروژه ها سازمان های اجتماع محور می توانند به منابع مالی بیشتری دسترسی پیدا کنند. همکاری بین سازمان های اجتماع محور باعث کاهش رقابت های منفی در جذب منابع مالی می شود.

استفاده و بهره برداری از منابع انسانی، فیزیکی و مالی و گسترده تر کردن حوزه نفوذ، تأثیرگذاری و نیز تأثیرپذیری از مهارت ها و ابتکار عمل های جدید از دیگر فواید همکاری است.

-افزایش اعتبار و امکان اینکه یک موضوع یا یک سازمان بیشتر در جلوی نگاه و انظار دیگران قرار گیرد؛ با همکاری با یکدیگر، سازمان های اجتماع محور می توانند نه تنها یکدیگر را حمایت کنند بلکه با پشتیبانی از فعالیت های همدیگر قوی تر اقدام کنند تا با صدای بلندتری حرفشان را به گوش دیگران برسانند و بهتر دیده شوند.

تمام این امتیازات باعث ایجاد «پایداری» در یک تشکل اجتماع محور می شود و البته در نهایت این جامعه محلی است که از منافع همکاری بین تشکل های اجتماع محور سود می برد.

ائتلاف: به افراد یا سازمان هایی می گویند که بر روی اهداف کوتاه مدت یا مشابه متمرکز می شوند. این گونه ائتلاف ها می توانند تغییر کنند و نبایستی انتظار داشت که دائمی باشند. از بزرگترین ائتلاف ها می توان از ائتلاف برای مبارزه با بیماری ایدز در آفریقا را نام برد. مذاکره و لابی: لابی کردن یا مذاکره حرفه ای انجام یک سری فعالیت ها و گفتگوهاست که بر یک سری تصمیم گیری ها تأثیر می گذارد. سازمان لابی کننده از سیاست گذاران می خواهد که تصمیمات یا عملکرد خاصی را اتخاذ کنند تا آن اهداف اجتماعی مورد نظر مذاکره کننده حاصل شود.

در یک تعریف کلی، گروه های ذی نفوذ لابی به آن دسته از گروه هایی گفته می شود که برای تأثیرگذاری بر روند تصمیم گیری های اجتماعی تلاش می کنند. زمانی که یک نیاز خاصی وجود دارد که مرتبط با سیستم قانون گذاری است روش لابی بسیار موثر است. این روش با شناسایی نمایندگان مجلسی که نیازمند حمایتشان هستیم آغاز می شود.

در استفاده از این روش رعایت نکات زیر ضروری است:

- خلاصه و موجز پیام خود را منتقل کنیم.
- به طور مستقیم خواسته خود را به قانون یا لایحه خاصی ارجاع بدهیم.
- پیامتان را با ارجاع به تجربیات واقعی زندگی عینیت بدهیم.
- اگر شما یک پیام یا نامه کتبی می فرستید مطمئن شوید که به دست فرد مورد نظر می رسد. رسیدن نامه تان را با تماس تلفنی یا دریافت رسید پیگیری کنیم.

- زمان رأی گیری یا مناظره ای را که اتفاق می افتد پیدا کنید و موقعیت خود را با ارسال پیام به فرد مورد نظر یادآوری کنیم.
- متمرکز باشید. برای هر ارتباط یک مساله را دنبال کنیم.
- یک ارتباط شخصی برقرار کنید. اگر شما دارای خویشاوند دوست یا همکار مشترکی مثلا با یک نماینده مجلس هستید، این رابطه را پنهان نکنیم.
- راستگو باشیم. دادن اطلاعات غلط و نادرست به سرعت اعتبار ما را از بین می برد.
- بدانید که چه کسی طرف ما و چه کسی مخالف ماست.

نکته قوت لابی کردن در این است که به ما اجازه می دهد تا به اشخاص مهم و با نفوذ دسترسی داشته باشیم. همچنین ما را قادر می سازد تا پیام های خود را برای هر رویکرد و نقطه نظری متناسب سازیم. یک محدودیت این روش زمان بر بودن آن است. در این روش ما مجبور هستیم به هر شخصی بارها مراجعه کنیم. به علاوه زمانی که به سراغ شخص مورد نظر خود می رویم و آن شخص توسط مسایل کاری دیگری گرفتار است، ممکن است که با دیدن ما در آن زمان رنجیده شود و نتوانیم نتیجه مثبتی از ملاقات خود بگیریم.

مزایای به کارگیری استراتژی های حمایت گیری

افزایش آگاهی ها: استفاده از رسانه ها، روش های مختلف اطلاع رسانی مثل تئاتر خیابانی، نامه به سردبیران رسانه ها، کنفرانس های خبری، گفت و گوی رادیویی، استفاده از تارنماها، اینترنت، تلویزیون.

اشاره به بعضی از چالش ها در فعالیتهای مشترک حمایت گیری:

همکاری های دو طرفه یا چند طرفه در هیچ فعالیتی به آسانی به دست نمی آید. اما زمانی که این همکاری ها با موفقیت شکل می گیرد امتیازات و بهره فراوانی برای همه به ارمغان می آورد. به همان نسبت نیز وقتی که این همکاری ها به ثمر نمی رسد بسته به سطح و نوع همکاری باعث ضرر و زیان بسیار می شود و به اعتبار و روابط آن سازمان ها لطمه وارد می

کند. شکست نسبی در عدم ایجاد شبکه همکاری تشکل های غیردولتی ایران برای کمک به زلزله زدگان بم با همه پشتیبانی و حمایتی که دولت وقت انجام داد یکی از این موارد است.

آنچه در زیر می آید نکاتی است که برای جلوگیری از ایجاد چالش ها موثر است:

- داشتن انتظارات و اهداف متفاوت و غیرواقعی: بعضی اوقات سازمان هایی که به قصد همکاری با یکدیگر دور هم جمع می شوند تنها "فرض می کنند" که در اهداف و الویت ها و انتظارات همدیگر شریک هستند ولی بعداً متوجه می شوند که اینچنین نیست.

- تخصیص دادن منابع مالی به صورت غیرمنصفانه: اگر منابع مالی یا غیرمالی وجود دارد که به صورت منصفانه ای تقسیم نشود، طبیعی است که بعضی از سازمان ها فکر می کنند که آنها در این همکاری مشترک قرار است که متحمل زیان و ضرر

شده و یا حتی احساس کنند که رودست خورده اند.

- عدم وجود یک سیاست شفاف در مدیریت و مسئولیت ها: خیلی از اوقات شرکا طرحی را تدوین می کنند و بعد آن را برای گرفتن منابع مالی تنظیم و ارایه می کنند، بدون اینکه از همان ابتدا بر روی نقش ها و مسئولیت های مهم مثل مدیریت برنامه ها، امور مالی و یا نظارت روی فعالیت ها به اصطلاح سنگ های خود را وا بکنند.

- تمایل نداشتن به نشان دادن هیچ نوع انعطافی: در روند همکاری با دیگران لازم است که بعضی اوقات سازمان ها درباره بعضی مسائل مثل تخصیص منابع مالی خود و یا الویت سازمانی خود نرمش و انعطاف نشان دهند.

- عدم ارتباط و هماهنگی: یکی از بزرگترین تهدیدها برای موفقیت یک همکاری بین سازمانی عدم ارتباط است. اگر که سازمان های همکار اطلاعات خود را سهیم نکنند منجر به گیجی و در نهایت ایجاد تنش می شود و اعتماد ایجاد شده نیز زایل می شود.

- عدم تعهد برای صرف وقت کافی و مورد نیاز در یک همکاری دو جانبه یا چند جانبه: گاهی اوقات انجام بعضی امور به صورت مشترک زمان بیشتری می برد. ایجاد هماهنگی برای همکاری نیاز به زمان دارد. برنامه ریزی، ترتیب جلسات، شرکت در جلسات همه زمان بر هستند. اما باید همیشه به یاد داشت که چرا سازمان ها با یکدیگر کار می کنند و سود این همکاری ها چیست.

چگونه می توان از سوء تفاهم و تنش اجتناب کرد؟

-با توافق بر روی الویت ها و انتظارات در یک فعالیت یا یک طرح حمایت گیری

-با تخصیص متناسب و منصفانه منابع مالی

-با روشن شدن نقش های مدیریتی و مسئولیت ها

-روشن بودن مسئولیت های اجرایی برنامه حمایت گیری

-وجود یک توافق نامه کتبی که شامل تصمیمات اتخاذ شده برای نحوه همکاری در طرح یا فعالیت حمایت گیری است

-نحوه تنظیم ارتباط با همکاران

-تعریف نقش ها و توافق برای مسئولیت های مالی و تجهیز منابع مالی

-سهیم شدن در کار و بهره بردن منصفانه از اعتباری که کسب می شود (که لازمه آن توافق قبلی حتی بر روی روش ارایه گزارشها

و نحوه بیان و اظهارات نمایندگان و یا هر نوع بیابنه یا موضع گیری که به نام گروه یا از طرف همه به صورت علنی بیان می شود).

تمام موارد فوق در آن دسته از فعالیت های حمایت گیری که گروه هدف محلات آسیب پذیر و فقیر می باشند از حساسیت بیشتری برخوردار هستند. به عبارت دیگر برای انجام یک فعالیت حمایت گیری مؤثرتر با توجه به منافع مردم موارد دیگری هست که بایستی آنها را نیز مد نظر قرار داد از جمله اینکه:

-سازمان های اجتماع محور همکار در تعهد ما نسبت به جامعه هدف سهیم باشند. یعنی حتماً لازم نیست که ما همکاری را پیدا کنیم که رسالت آنان دقیقاً همان رسالت سازمان ما باشد. اما چیزی که بایستی از آن اطمینان حاصل کرد این است که رسالت آن سازمان با رسالت سازمان ما هم راستا باشد. مثلاً اگر یک سازمان در زمینه بهداشت کودکان و دوران بلوغ نوجوانان محله فعالیت می کند ممکن است با رسالت سازمان ما که به ارتقاء درآمد خانواده های فقیر محله کمک می کند ظاهراً متفاوت باشد ولی هر دو سازمان می توانند برای ارتقاء بهداشت گروه هدف با یکدیگر همکاری نزدیک داشته باشند.

-همه اعضا همکار به ارزش درگیر کردن جامعه هدف در کلیه تصمیم گیری ها و لزوم گوش کردن به آنها اعتقاد راسخ داشته باشند.

-ارزش افزوده این همکاری دوطرفه نصیب مردم بشود نه اینکه یک سازمان همکار به عنوان یک رقیب به ما نگاه کند و دیگری برای دسترسی به منابع محدود مالی شانه به شانه ما در همان محله حرکت کند.

-سازمان هایی که بتوانند به درستی، شفافیت، صداقت، قضاوت و نیت خوب یکدیگر اعتماد کامل کنند.

از این همکاری‌ها برای ارتقاء ظرفیت‌های یکدیگر بهره ببرند، مهارت‌ها و کارشناسان آنها تکمیل کننده کار یکدیگر باشد. مثلاً یکی از آنها بتواند خدمتی را فراهم کند و سازمان دیگر بتواند آن خدمات را به گروه هدف برساند. ایده ال این است که هر دو سازمان یا چند سازمان همکار بتوانند برای توسعه سازمانی و ارتقاء ظرفیت‌ها نیز پشتیبان همدیگر باشند و به نقشی که برای کمک به جامعه محروم محله ایفا می کنند احترام متقابل بگذارند.

- نکته آخر اینکه سازمان های عضو یک شبکه در خدمت به جامعه هدف بایستی بتوانند مستندات خوبی از همکاری خود تهیه کنند و توانایی نشان دادن همه مستندات را به نحو تأثیرگذاری داشته باشند.

پایش و ارزشیابی در فرایند حمایت گیری

پایش مستمر، اصلاح و تعدیل اقدامات حمایت گیری بهترین راه برای تضمین موفقیت این برنامه ها می باشد. هدف از پایش تنها ارایه یک ارزش عددی نیست بلکه دریافت بازخورد مفید و در صورت ضرورت، تغییر استراتژی و یا اهداف برنامه است. انطباق خلاقانه با شرایط از ویژگی های مهم جلب حمایت کنندگان موفق می باشد. ارزشیابی نیز می تواند به معنای تجزیه و تحلیل منظم عملکرد و اثر بخشی یک شبکه حمایتی در رابطه با اهداف برنامه باشد. هدف نهایی از پایش و ارزشیابی در موارد ذیل خلاصه می شود:

- استفاده از درس های یاد گرفته شده و تجارب موفق برای بهبود کیفیت برنامه های حمایت گیری

- ارتقا و بهبود طراحی برنامه های حمایت گیری آتی

- نشان دادن ارزش کاری شبکه سازمانی برای تصمیم گیران، سیاست گذاران و تصمیم سازان آنچه در مداخلات حمایت

گیری مورد پایش و ارزشیابی قرار می گیرد شامل موارد زیر است:

- بررسی اهداف مربوط به جلب حمایت و اجرایی شدن آنها

- طراحی و ارایه پیام و ایجاد ارتباطات در راستای همان اهداف

- تأثیر برنامه بر فرآیند تصمیم گیری در جامعه

- ایجاد ائتلاف ها

- نوع و میزان استفاده از داده ها و نتایج تحقیقات

- ابعاد مدیریتی و مسایل سازمانی برای هر چه بهینه عملی کردن اهداف حمایت‌گیری

- مشارکت و نهادینه ساختن اهداف و فعالیت‌ها

همچنین در ارزشیابی و پس از اجرای برنامه حمایت‌گیری در صورت بروز نتایج منفی به سؤالات زیر پاسخ داده می‌شود:

- آیا تقاضا نامناسب بوده است؟

- آیا صاحبان قدرت و سازمان‌های حامی به خوبی منابع را در اختیار نگذاشته‌اند؟

- آیا فرایند خوب طراحی یا اجرا نشده است؟

- آیا ارزشیابی درست طراحی نشده است؟

- کدامیک از مشکلات به وجود آمده قابل اصلاح است؟