

به نام خدا

دستورالعمل اجرایی تهیه و تولید
مستند تصویری و ثبت تجربه های موفق
گروه های همیار سلامت روان اجتماعی ایران

مرداد ۱۳۹۵

سازمان بهزیستی کشور
مرکز توسعه پیشگیری
معاونت پیشگیری از آسیب های اجتماعی

مقدمه

فرایند مستند سازی و ثبت تجربه های موفق گروه های همیار سلامت روان ۱۶ استان کشور از آغاز سال جاری ، طراحی و به اجرا درآمده است . این فرایند به گونه ای پیش می رود که اواخر ابان ماه جشنواره مستندات و فیلم های کوتاهی که حاصل تجربه های موفق همیاران خواهد بود، برگزار می شود. برنامه جشنواره بصورتی طراحی شده است که تمامی معاونان پیشگیری ، کارشناسان استان ها در بهزیستی ، و ۵ نفر از همیاران از هر استان در جشنواره حضور می یابند. یکی از اهداف حضور افراد و ذی نفعان مذکور در جشنواره ، الگو سازی و نشر تجربه ها و ایده های موفق و همچنین مشاهده و گفت و گو درباره تولیدات استان های درگیر طرح مستند سازی است که این فرصت ، در بخش هایی از برنامه جشنواره پیش بینی شده است.

پس از پایان کارگاه های آموزشی منطقه ای در ۴ استان میزبان ، بلافاصله مرحله انتخاب تجربه موفق گروه های همیار در استان های درگیر طرح آغاز می شود، مراحل انجام این مهم تا مرحله تولید نهایی در ادامه خواهد آمد.

در ادامه امیدوار خواهیم بود فرایند مستند سازی و ثبت تجربه های موفق طرح ها و برنامه های همیاران سلامت روان در استان ها، بصورت رویه ای ثابت و به شکل خودجوش و مستقل از برنامه ریزی های کشوری ، به شکل استانی و یا منطقه ای ، دارای تداوم و استمرار باشد و این حرکت سازمان بهزیستی کشور به عنوان شروع یک حرکت پایدار و اثربخش برای گروه های همیار سلامت روان و پایگاه های سلامت اجتماعی قلمداد شود.

بخش اول: برگزاری کارگاه های آموزشی

از طریق هماهنگی های بعمل آمده در استان های البرز ، گیلان ، خراسان رضوی و هرمزگان بصورت منطقه ای ، کارگاه های آموزشی مستند سازی و ثبت تجربه های موفق برگزار گردیده است. در مجموع استان هایی که در این برنامه مشارکت می کنند ۱۶ استان کشور می باشند (که در جدول ذیل آمده است)

در این کارگاه‌ها همیاران سلامت روان استان‌های مذکور با مقدمات و کلیات عکاسی، فیلمبرداری، تدوین و فیلمنامه نویسی و ایده پردازی آشنا شده‌اند و با هرکدام از این بخش‌ها بصورت عملی تمرین نمودند.

تجربه‌های موفق ثبت می‌شوند، نشر می‌یابند و مورد استفاده قرار می‌گیرند تا با به کارگیری آنها:

۱ - سیاستگذاری‌های عمومی و کلان آینده براساس تجربه‌های موفق‌تری که به دست آمده است، انجام پذیرد.

۲ - آگاهی تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان در تمامی سطوح و همچنین مردم درخصوص راه‌های بالقوه‌ای که ممکن است برای مشکلات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی وجود داشته باشد، افزایش یابد.

۳ - دانش، مهارت و تجربه از طریق ایجاد شبکه‌های ارتباطی^۱، یادگیری هم سطح^۲ و هم افزایی^۳ به اشتراک گذاشته شود.

۴ - یادگیری سازمانی در بین سازمانهای غیردولتی و پایگاه‌های سلامت اجتماعی فعال افزایش یابد.

۵ - درس‌ها و ایده‌های نو و جدیدی تمرین و یاد گرفته می‌شود.

۶ - پایگاه‌های سلامت اجتماعی تجربه‌های موفق و مناسبی را در اختیار داشته باشند تا پس از تعدیل و با کمک آنها بتوانند فعالیت‌های خود را مورد تحلیل، بازنگری و ارزیابی قرار دهند.

۸ - موج مثبت در جامعه ایجاد شود و با ایجاد انگیزه در بین گردانندگان پایگاه‌های سلامت اجتماعی، فعالیت‌های آنها از کیفیت بالاتری برخوردار گردد.

۹ - تاریخچه پایگاه‌های سلامت اجتماعی و سازمانهای مردم‌نهاد مستند شود.

۱۰ - ظرفیت‌های جدیدی ایجاد شود.

* تمامی این اهداف در یک حلقه و به صورت پیوسته باهم در ارتباط هستند و می‌توانند یکدیگر را تکمیل کنند.

1- Networking
2- Peer Learning
3- Synergy

تجربه های موفق چیست؟

واژه «تجربه های موفق» از عبارت انگلیسی «Best Practices» برداشت شده است و سازمان های مختلف ملی و بین المللی به فراخور موضوع و زمینه ی کاری خود ضمن تعریف این عبارت، اقدام به معرفی تجربه های موفق نموده اند. Best Practices، تجربه ها و پروژه های ارزنده ای هستند که در بهتر شدن زندگی و مشارکت مردم در عرصه های اجتماعی نقش بسزایی داشته اند و شامل ایده های جدیدی می شوند که مشخصه های زیر را داشته باشند:

- اثرات قابل ملاحظه و ملموسی در کیفیت زندگی و مشارکت مردم داشته باشند.
- نتیجه مشارکت موثر بین عموم مردم، بخش خصوصی و نهادهای مدنی جامعه باشند.
- از نظر اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و زیست محیطی پایدار باشند.

جدول شماره ۱ – تاریخ و محل برگزاری کارگاه های مستندسازی و ثبت تجربه های موفق

ردیف	استان میزبان	استانهای میهمان	تاریخ دوره	تیم آموزشگر
۱	گیلان	کردستان – قزوین – اردبیل	۱۱ الی ۱۴ مردادماه ۹۵	تیم آموزشی آقای آزاد
۲	خراسان رضوی	خراسان جنوبی، اصفهان، مازندران	۲۴ الی ۲۷ مردادماه ۹۵	تیم آموزشی آقای یزدی
۳	البرز	تهران، قم، کرمانشاه	۳ الی ۶ مرداد ماه ۹۵	تیم آموزشی آقای یزدی
۴	هرمزگان	یزد، کرمان، چهارمحال، بختیاری	۱ الی ۴ شهریور ماه ۹۵	تیم آموزشی آقای آزاد

بخش دوم: روش شناسی مستندسازی

علیرغم مرور سایر فرایندهایی که درخصوص گردآوری تجربه های موفق و معرفی آنها انجام شده است به نظر می رسد با توجه به جدید بودن این تجربه در کشور بایستی مراحل مختلف این کار ثبت و مورد بررسی قرار گیرد تا امکان پیشرفت و توسعه اقدامات مشابه در آینده توسط علاقمندان فراهم شود. از این نکته غافل نباشیم که چنین فرایند بازنگری و یادگیری هنگامی کامل تر می شود که فعالیت های پایگاه های سلامت اجتماعی در ارزیابی و ارزشیابی ها نقش پر رنگ تری داشته باشند و این تلاش بتواند بستر تحقق چنین افقی را فراهم آورد.

مراحل ثبت تجربه های موفق گروههای همیار سلامت روان و پایگاه های سلامت اجتماعی به صورت مفصل و با جزئیات به شرح ذیل خواهد آمد .

به طور کلی مراحل ثبت تجربه های موفق گروههای همیار سلامت روان در استان های مجری طرح مستندسازی و ثبت تجربه های موفق ، را می توان در قالب ۵ گام به شرح زیر ارایه کرد:

۱ – مطالعات مقدماتی

از آنجا که ثبت تجربه های موفق گروههای همیار سلامت روان به عنوان یک ایده جدید محسوب می شود، مطالعه منابع مرتبط از طریق کتاب ها، پایگاه های اینترنتی و... در راستای آشنایی با فعالیت های مشابه، روند شکل گیری آنها و همچنین اصول نظری مربوط به این کار، امری ضروری به نظر می رسد.

۲ – تعیین روش کار

گام بعدی تعیین چارچوب کلی کار که همان شیوه ثبت تجربیات موفق به صورت فیلم کوتاه است ، که کلیات و مقدمات مراحل تولید آن از مرحله ایده پردازی و فیلمنامه نویسی تا مرحله تولید نهائی محصول ، در کارگاههای آموزشی منطقه ای ارائه گردیده است. (بسیار روشن و مبرهن است که با یک کارگاه ۴ روزه افراد، متخصص در حوزه فیلمبرداری و تدوین نخواهند شد این صرفا به منزله آشنائی و ایجاد نگاه جدید به موضوع مستندسازی می باشد که البته برای آماده شدن مستند نهائی ، هر کدام از استان ها می توانند از

طریق منابعی که در اختیار دارند با تیم آموزشگر خود یا هر فرد یا گروهی که صلاح می دانند وارد مشورت و همکاری شوند).

۳ - انتخاب معیارها

به طور کلی معیارها به دو دسته کلی تقسیم شوند که به ترتیب معیارهای انتخاب تجربه موفق گروههای همیار و معیارهای ارزیابی آن تجربه ها نام گرفتند. منظور از معیارهای انتخاب، معیارهایی هستند که فعالیت های صورت گرفته را به عنوان فعالیت های گروههای همیار سلامت روان و پایگاه های سلامت اجتماعی از سایر فعالیت هایی که توسط بخش خصوصی و دولتی انجام گرفته است، متمایز می کند و انتخاب اولیه تجربه ها با کمک این معیارها صورت می گیرند. به عنوان مثال فعالیت های یک سازمان مردم نهاد باید غیرانتفاعی باشد و در راستای کسب سود برای عده ای خاص نباشد، حال آنکه در بخش خصوصی انجام یک فعالیت منجر به سود برای مجریان طرح می شود.

معیارهای ارزیابی نیز با هدف تعیین ابزاری برای تحلیل تجربه ها و پروژه های انتخاب شده مشخص گردیده تا با کمک آنها ارزش های فعالیت انجام شده نمایان شوند و از زوایای مختلف مورد بازنگری قرار گیرند. مثلاً پایداری تجربه توسط مجریان چگونه دیده شده است؟ آیا در تحلیل تجربه از این نظر می توان شواهد یا مثال هایی آورد که نشان از پایداری پروژه یا تجربه داشته باشد؟ و در نهایت با استفاده از معیارهای ارزیابی دلایل موفقیت تجربه های موفق پایگاه های سلامت اجتماعی مورد بررسی قرار می گیرد و نکاتی قابل تامل درخصوص هر فعالیت نیز ارائه می شود.^۱

۴ - بررسی اجمالی فعالیت های صورت گرفته توسط گروههای همیار سلامت روان و پایگاه های سلامت اجتماعی

در این گام علیرغم محدودیت ها و موانع موجود که در بخش بعدی نیز به آنها اشاره خواهد شد، تعدادی از پروژه ها و فعالیت های انجام شده توسط سازمانهای گروههای همیار سلامت روان و پایگاه های سلامت

۱ - معیارهای انتخاب و ارزیابی تجربه های موفق پایگاه سلامت اجتماعی به صورت مفصل در همین دستورالعمل خواهد آمد.

اجتماعی مورد بررسی مقدماتی قرار خواهند گرفت و از بین آنها با توجه به معیارهای انتخاب و ارزیابی حداقل تعداد یک^۱ تجربه موفق از هر استان انتخاب و مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت.

۵ - تهیه مستند یا فیلم کوتاه

پس از انتخاب تجربه موفق از میان سایر تجربه های گروههای همیار با توجه به معیارهای انتخاب تجربه های موفق ، از طریق هماهنگی با تیم آموزشی یا هر تیم مشاور دیگری ، وارد مرحله تولید فیلم می شوند.

بخش سوم : مرحله تولید و اجرا

فیلم کوتاه یا مستندی که قرار است تولید شود به لحاظ دارا بودن ویژگی های فنی و تکنیکی قابل قبول باشد کفایت می کند، مانند رعایت نمودن نور، قالب عکس یا فیلم ، صدا ، شفافیت ، ثابت بودن دوربین و...چون قرار نیست این تولیدات در جشنواره های رسمی فیلم و عکس مورد داوری دقیق و فنی قرار بگیرد (البته در صورتی که استانی دارای توانائی مستندی با کیفیت بالا می باشد بهتر است همین فرایند طی شود اما در مجموع تولیدات در حد کیفیت فنی قابل قبول ارزیابی و داوری می شوند) با توجه به معیارهای ارزیابی که در ادامه خواهد آمد در بخش داوری و ارزیابی مستندات و تولیدات نهائی در بخش موضوعات و ایده هائی که انتخاب شده اند دقت بسیار زیادی لازم است.

به عنوان مثال در بخش انتخاب تجربه :

○ اینکه به چه میزان در تجربه انتخاب شده تلاش برای پاسخی به یک خلاء در آن محله صورت

گرفته است ،

۲ - از بین تجربه های مختلف پایگاه سلامت اجتماعی با توجه به معیارهای انتخاب تجربه موفق حداقل ۱ تجربه را انتخاب کرده تا با استناد به معیارهای ارزیابی مورد، ارزیابی قرار بگیرند.

○ یا اینکه تجربه مورد نظر چقدر استقلال داشته است چه در بخش منابع و چه در تصمیم سازی ها ،
○ به چه میزان مشارکت سایر افراد محلی در آن لحاظ شده است ، چه دستاوردهای مشخصی داشته
است ،

○ به چه میزان باعث افزایش عوامل محافظتی محله و کاهش عوامل خطر محله ای شده است ،
○ به چه میزان جلب حمایت از سایر سازمانهای محلی اعم از دولتی و یا غیردولتی در آن صورت گرفته
است ،

○ همکاری بین بخشی برای آن تجربه چگونه بوده است و....

بنابراین برای تهیه یک مستند کوتاه (حداکثر ۲۰ دقیق و حداقل ۱۰ دقیقه) ، به لحاظ تکنیکی و فنی قابل
قبول ، اما به لحاظ موضوع و ایده انتخاب شده ، لازم است که نهایت دقت بعمل آید ، تجربه ای انتخاب
شود که علاوه بر در بر داشتن ویژگی هائی که در بخش اول همین دستورالعمل آمده است ، بتواند به منزله
الگوهای موفق و قابل نشر و تکثیر در سایر گروههای همیار سلامت روان با توجه به تنوع فرهنگی و
اجتماعی هر منطقه معرفی شود.

همانگونه که مستحضر می باشید یکی از اهداف اصلی این پروژه ، تعیین تجربیات موفق و الگوسازی برای
تشویق استان هائی است که ممکن است تا بحال به این نوع مدل ها فکر نکرده باشند یا به هر دلیلی در
اولویت آنها قرار نگرفته باشد.

جدول شماره ۲: جدول زمانبندی ثبت تجربه های موفق گروههای همیار سلامت روان

ردیف	فعالیت	روش اجرا	تاریخ
۱	بررسی تجربیات و انتخاب تجربه موفق همیاران		۱۰ شهریور
۲	بررسی نهائی توسط تیم آموزشگر و کارشناسان ستادی معاونت ، انجام اصلاحات و ارائه بازخورد های لازم برای نهائی نمودن تجربه موفق توسط همیاران استان ها		۱۵ شهریور
۳	آغاز فیلمنامه نویسی و ارائه به تیم آموزشگر و فرایند بازخورد و نهائی نمودن آن		۲۵ شهریور
۴	آغاز مرحله پیش تولید مستند تجربه موفق		۱۵ مهر
۵	بازنگری ، ارزیابی و اصلاح پیش تولید		۲۵ مهر
۶	تولید نهائی و آماده شدن مستند تجربه موفق استانی		۵ آبان

توضیحات تکمیلی جدول فوق:

۱.۱. از طریق گروه تشکیل شده در تلگرام و یا ایمیل ، یا هر وسیله و ابزار ارتباطی دیگری که بین همیاران آموزش دیده و تیم آموزشی یا مدیر تیم آموزشی مربوط ، توافق شده است، ایده ها به اشتراک گذاشته شود و درباره آنها صحبت شود. استفاده از هر کدام از این ابزارها برای دستیابی به ایده مناسب بلامانع است.

۲.۱. کلیه ایده های مطرح شده پس از بررسی های اولیه با تیم های آموزشی حداکثر تا تاریخ ۱۰ شهریور ، از سوی بهزیستی استان طی نامه ای مکتوب به این دفتر ارسال شود تا پس از هماهنگی با تیم آموزشی و کارشناسان معاونت اقدام به انتخاب بهترین و موفق ترین تجربه مطرح شده از سوی همیاران ، بشود.

۱,۲ حداکثر تا ۱۵ شهريور ایده های مطرح شده می بایست بررسی شده باشد و بازخوردهای لازم از طرف کارشناسان ستادی برنامه و همچنین تیم آموزشی ارائه شده باشد و اصلاحات لازم صورت بگیرد سپس ایده نهائی برای شروع مرحله فیلمنامه نویسی ، انتخاب گردد.

۱,۳ همیاران استان ها پس از انتخاب و نهائی نمودن تجربه موفق، از طریق هماهنگی با تیم های آموزشی و راههای ارتباطی ایمیل و تلگرام و یا هر ابزار مناسب دیگری ، اقدام به نگارش ، ارائه بازخورد ، بازنگری و اصلاح و نهائی نمودن فیلمنامه می نمایند. آخرین مهلت مقرر برای این مرحله ۲۵ شهريور می باشد.

۱,۴ همیاران استان ها می بایست بر اساس فیلمنامه تا ۱۵ مهر مرحله پیش تولید خود را انجام داده باشند که در این مرحله می توانند از مشاوره و راهنمایی ها و حتی حضور و دعوت مسئول تیم آموزشی از سوی استان تا مرحله نهائی نمودن تولید ، بهره استفاده نمایند.

کلیه فرایند اصلاح و تولید نهائی مستند تجربه موفق همیاران سلامت روان در محله ها ، که به لحاظ زمانی حداقل ۱۰ دقیقه و حداکثر ۲۰ دقیقه را در بر میگیرد ، می بایست آماده شده باشد و برای بررسی و اولویت بندی اکران در جشنواره که قرار است اواخر آبان برگزار شود ، به معاونت پیشگیری سازمان بهزیستی کشور تحویل داده شود. بدیهی است انتظار می رود از هر استان حداقل یک تجربه موفق و مستند تاثیر گذار اجتماعی دریافت شود که در مجموع ۱۶ استان هر استان یک مستند در نتیجه ۱۶ مستند تجربه موفق برای اکران در جشنواره در اختیار داشته باشیم.

بخش چهارم: برخی معیارهای انتخاب تجربه موفق در محله

در این بخش با برخی از معیارهای انتخاب تجربه موفق گروههای همیار آشنا خواهیم شد . نکته قابل ذکر اینکه ، تجربه ای که به عنوان تجربه موفق همیاران انتخاب می شود ، نیازی نیست دارای تمام این ویژگی ها باشد بلکه کافی است تجربه مدنظر، برخی و یا تعداد قابل توجهی از معیارهای ذیل را دارا باشد. در عین حال تجربه موفق می تواند با این معیارها و معیارهای دیگری که در این بخش نیامده است و یا ممکن است

از دید نگارنده مورد غفلت قرار گرفته باشد، از نگاه همیاران و همکاری کارشناسان استانی اقدام به انتخاب بهترین و مناسب ترین ایده برای ثبت تجربه های موفق می گردد.

همانگونه که مستحضر می باشید انتخاب ایده برای ثبت تجربه موفق یکی از گام های بسیار مهم و تاثیر گذار این فرایند می باشد .

نکته دیگر اینکه برخی از معیارهای انتخاب و یا ارزیابی ممکن است با یکدیگر مشترکات زیادی داشته باشند و یا بعضا دارای هم پوشانی باشند لذا توجه به هر دو دسته از معیارها و با یک نگاه کلی به مجموعه آنها اعم از معیارهای انتخاب و ارزیابی ، تلاش شود تجربه ای که انتخاب می شود ، با توجه به کلیت معیارهایی که در ذیل توضیح آن آمده است ، انتخاب و مستند شود.

از طرف دیگر می توان معیارهای انتخاب تجربه موفق را معیارهای حداقلی و شرایطی در نظر گرفت که پروژه ها دارای تعدادی از این ویژگی ها باشند و معیارهای ارزیابی را ویژگی هایی در نظر گرفت که مستندات می توانند توسط بخشی از آنها مورد ارزیابی قرار بگیرد و به تعبیری معیارهای حداکثری نام بگیرند.

بنابراین تجربه هایی که انتخاب می شوند می توانند با توجه به ویژگی هایی که در ذیل آمده است ، و یا معیارهای دیگری که هم جنس و مشابه و نزدیک به این ویژگی ها باشند ، ایده پردازی و مورد مستند قرار بگیرند.

۱ – همکاری بین بخشی

همکاری بین بخشی را می توان به منزله کار کردن سازمان مجری با سایر سازمان های غیردولتی، دولتی و خصوصی مرتبط با پروژه به منظور رسیدن به هدف یا اهداف خاص و سهیم کردن آنها در ایده ها، اطلاعات، تجربه ها و آموزش ها تعریف کرد. چنین رویکردی با ارایه یک دید همه جانبه نگر و جلوگیری از انجام کارهای موازی و تکراری موجب افزایش عملکرد، کارآیی و همگرایی فعالیت های مرتبط می شود.

۲ – استقلال و عدم وابستگی

استقلال به عنوان یک معیار به معنای عدم همکاری با سایر سازمان ها نیست بلکه منظور عدم وابستگی و حامی مدار نبودن سازمان غیردولتی است. شکل گیری یک مجموعه صرفاً بر مبنای انجام یک پروژه خاص همواره با این خطر همراه خواهد بود که تامین کننده منابع، حامی مالی و سایر سازمان های بیرونی مرتبط به نفع خود بر روی اهداف و نوع فعالیت سازمان غیردولتی تاثیرگذار باشند و به جای همراهی آنها با پروژه در نیل به اهداف برنامه ریزی شده، فعالیت های پروژه از مسیر اصلی خود منحرف شده و در راستای اهداف آنها قرار می گیرد.

شاید پاسخ هایی که سازمان ها در ارتباط با و پیرامون دغدغه های زیر درخصوص پروژه ها و فعالیت های خود می دهند، بتواند در مشخص کردن این موضوع کمک کند.

- آیا سازمان مجری در به نتیجه رساندن پروژه با توجه به فعالیت های محیط کار استقلال کامل دارد؟

- آیا فعالیت های پروژه تابع سازمان های حامی مالی، اهداکنندگان منابع و نهادهای دولتی است؟

۳- رسیدن پروژه به نتایج و دستاوردهای مشخص

چه بسا فعالیت های خوبی باشند که در حال انجام هستند ولی هنوز به دستاوردهای ملموسی نرسیده اند. منظور از نتایج و دستاوردهای ملموس وقوع تغییراتی است که نسبت به قبل از انجام پروژه در محدوده انجام پروژه اتفاق افتاده و می توان از نظر کمی و کیفی آنها را مورد ارزیابی قرار داد.

۴- پاسخی به یک خلا در جامعه

در فعالیت های برخی از سازمان های غیردولتی دیده می شود که خود را با یکدیگر و یا با سایر سازمان ها در حال رقابت می بینند و این در حالی است که این احساس به سایر سازمان ها نیز منتقل شده و امکان همکاری بین بخشی به حداقل خواهد رسید. این امر ممکن است از طریق رقابت سالم و بهبود عملکردها آثار مثبتی به بار آورد اما در مواردی که سازمان ها بر سر انجام کارهای یکسان در مکان های یکسان باهم رقابت می کنند، رقابت ممکن است آثار ناگواری به دنبال داشته باشد. بنابراین باید توجه نمود

که پروژه های سازمان های غیردولتی در حال انجام کارهای موازی با سایر سازمان های دولتی و غیردولتی نباشد.

سازمان غیردولتی می تواند در بخش هایی عمل کند که سایر سازمان ها امکان یک حضور موثر را نداشته باشند و این سازمان مسوولیت انجام یک کار موثر در آن بخش را بپذیرد.

اگر برخی از سازمان ها یا موسسات کارهای آسان تر و جذاب تر را در نواحی دسترس پذیرتر و امن تر انجام داده اند، سایر سازمان ها می توانند کارهای دشوارتر، کم جذبه تر را در نواحی کمتر امن و کمتر در دسترس انجام دهند، و دستاوردها و موفقیت بیشتری را به بار آورند. سعی سازمان های غیردولتی باید بر این باشد که خلاءهای موجود در جامعه را شناسایی کنند و پرداختن به آنها را در اولویت کاری خود قرار دهند که این خلاءها می تواند مربوط به یکی از اقشار: زنان، جوانان، کشاورزان، فقرا، مردم حاشیه ای، معلولین، کودکان و نوجوانان، آسیب دیده گان اجتماعی ... باشد.

۵ - هدف مشخص

تعیین هدف مشخص برای پروژه کمک فراوانی به شکل گیری سایر بخش های پروژه از جمله فعالیت ها و تعیین معیارهای ارزیابی می نماید. از طرفی دیگر، هدف می تواند نماینگر مأموریت و رسالت کلی آن سازمان نیز باشد. به همین دلیل وجود اهدافی با ویژگی های زیر می تواند معیار مناسبی برای ارزیابی عملکرد یک پروژه باشد. این ویژگی ها که به اختصار SMART نامیده می شوند، عبارتند از مشخص بودن، قابل اندازه گیری، قابل دسترسی، مرتبط و واقعی بودن و قابل زمان بندی. ذکر این نکته نیز ضروری به نظر می رسد که تعیین اهداف پروژه در مقابل انعطاف پذیری فرآیند آن قرار نمی گیرد و اهداف و عملکرد با توجه به شرایط قابل اصلاح و بازنگری می باشند.

۶ - به رسمیت شناخته شدن

منظور از به رسمیت شناخته شدن فقط به معنی ثبت فعالیت در مراجع قانونی نیست بلکه به معنی رسمیت یافتن پروژه در نزد ذی ربطان و ذی نفعان و همکاری آنها در بخش های مختلف پروژه می باشد.

این رسمیت در نهایت موجب ثبات و پایداری کار می گردد و این امکان را فراهم می کند که از توانایی ها و امکانات سایرین نیز استفاده شود.

۷ - انجام کار داوطلبانه در فرآیند

یکی از ویژگی های اصلی که فعالیت سازمان های غیردولتی را از نهادهای خصوصی و دولتی متمایز می کند، انجام بخشی از کارهای اصلی پروژه ها توسط نیروهای داوطلب می باشد. این امر ضمن در برگیرندگی اجتماعی، حضور فعالان اجتماعی در جامعه را نیز تقویت می نماید. موسساتی وجود دارند که کارهای خوبی را در زمینه های اجتماعی، فرهنگی انجام می دهند، ولیکن فاقد شاخصه انجام کار داوطلبانه و ظرفیت سازی برای کار داوطلبانه می باشند. ظرفیت سازی برای انجام کار داوطلبانه در سازمان های غیردولتی ضمن آنکه فرصت هایی را پیش روی علاقمندان به انجام کار داوطلبانه در سطح جامعه قرار می دهد، حس مسوولیت پذیری اجتماعی را نیز در جامعه افزایش می دهد. در کنار این، منجر به کاهش هزینه ها و افزایش ارزش افزوده فعالیت ها خواهد شد.

۸ - غیرسیاسی باشد

به نظر می رسد در حالتی که پروژه در راستای تامین اهداف سیاسی و کسب قدرت عده ای خاص یا حزبی خاص صورت گرفته باشد کارکرد اجتماعی و مقبولیت کافی را نخواهد داشت و از سوی دیگر از معیارهای سازمان های غیردولتی فاصله گرفته و به سمت احزاب سیاسی که کارکردهای خاص خودشان را در سطح جامعه دارند، حرکت خواهند کرد.

غیرسیاسی بودن تجربه ها را می توان مرتبط با ماهیت سازمان مجری دانست و معمولاً سازمان هایی که در اساسنامه و مرامنامه خود اشاره به غیرسیاسی بودن کرده باشند و به عنوان یک سازمان غیردولتی و غیرسیاسی به ثبت رسیده باشد از انجام فعالیت های سیاسی پرهیز می نمایند و در راستای تامین اهداف سیاسی و کسب قدرت عده ای خاص یا حزبی خاص حرکت نمی کنند.

۹ - غیرانتفاعی باشد

در یک فعالیت غیرانتفاعی منافع مادی و غیرمادی حاصل از اجرای پروژه ها و فعالیت ها نبایستی در بین اشخاص ویژه ای تقسیم و توزیع شود و می بایست در راستای اهداف سازمانی و یا پروژه ای هزینه گردد.

یکی از آسیب های که سازمان های غیردولتی را تهدید می نماید، نزدیک شدن به شکل شرکت های خصوصی و تقسیم منافع مادی مربوط به پروژه ها در بین فعالان سازمان و پروژه ها می باشد. به همین دلیل بایستی ماهیت و مکانیزم های مالی مورد پروژه ها مورد بررسی قرار بگیرند تا بین عملکرد شرکت ها و موسسه های درآمدزا با سازمان های غیردولتی بتون تفکیکی قایل شد.

۱۰- در برگیرندگی اجتماعی

دسترسی همگانی منظور این است که خدماتی را عرضه کند که همگان دسترسی کارآمد به آنها داشته باشند یعنی هرچه منافع بیشتری به جامعه برسد، آن پروژه در برگیرندگی بیشتری دارد و یا به تغییر دیگر عامل المنفعه تر است. همچنین می توان گفت که شامل نوآوری هایی می شود که تنوع فرهنگی و اجتماعی را قبول نموده و عدالت اجتماعی را بسط می دهد تا بتواند همه اقشار بر پایه درآمد، جنسیت، سن، شرایط فیزیکی و ذهنی، محل زندگی و... را در برگیرد. (دسترسی همگانی)

معیارهای ارزیابی

معیارهای ارزیابی در صورتی که به درستی تعیین و به کار گرفته شوند می توانند کارکرد مناسبی برای بررسی فعالیت ها و پروژه ها داشته باشند و اطلاعات مفید و کاربردی را در مورد روند اجرا، دستاوردها و تجربه های بدست آمده در طول پروژه را در اختیار قرار دهند. اما همواره بایستی به این نکته توجه داشت که معیارها به تنهایی جواب مورد نظر نیستند و تنها در کنار یک تحلیل مناسب و با مشارکت ذینفعان فرایند می توانند ابزار مناسبی برای تحلیل پروژه ها باشند. شاید بتوان گفت تعیین معیار برای یک پروژه ها باشند. شاید بتوان گفت تعیین معیار برای یک پروژه می تواند جهت نمایان کردن تغییرات و فرصت های بهتر برای آینده ابزار مهمی در دست افراد، سازمان ها، جوامع، موسسات و حرفه ای ها باشد. اما لازم است

دقت نمود که این معیارها چگونه اندازه گیری شوند؟ کجا می شود آنها را اندازه گیری کرد؟ چه کسانی اندازه گیری کنند؟ چگونه نتایج تفسیر و بیان شوند؟ این معیارها نهایتاً از یک دیدگاه نمایندگی می کنند و هرچند سعی شده از یک جامعیت نسبی برخوردار باشند اما به هر حال ممکن است اولویت، وزن و یا حتی نوع معیارها برای سازمان های مختلف و خوانندگان این مجموعه متفاوت باشد.

درخصوص ارزیابی یک پروژه یا فعالیت این سوال مطرح است که چه چیزی و چگونه باید مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان آن را به درستی مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. تعیین معیارها پاسخ مناسبی برای سوال «چه چیزی» و نحوه استفاده و تحلیل آنها با توجه به فرایند و دستاوردهای پروژه پاسخی برای چگونگی خواهد بود.

معیارهای به کار گرفته شده در این دستورالعمل جهت معرفی تجربه های موفق با استفاده از منابع مختلف و تجربه های به دست آمده از فعالیت های مشابه داخل و خارج کشور به دست آمده است، اما در مورد استفاده از آنها بایستی به چند نکته اساسی توجه داشت:

- اولاً معیارها و تعریف های ارایه شده برای آنها یک مجموعه کامل و مانع نیست و می توان مواردی را با توجه به سایر منابع و تجربه هایی که در اختیار نگارندگان نبوده است به آنها اضافه و یا کسر کرد.

- ثانیاً ضمن در نظر گرفتن نسبی بودن معیارها با توجه به شرایط خاص هر فعالیت، درخصوص یک پروژه و یا تجربه های موفق ارایه شده، الزاماً نباید تمام معیارهای ارزیابی را مورد بررسی قرار داد و یا انتظار داشت که آنها با کاملترین شکل در جهت پوشش دادن معیارها انجام شده باشند.

- ثالثاً ارایه تمام معیارهای ارزیابی در این قسمت با هدف آشنایی خوانندگان با روند تحلیل فعالیت ها و همچنین اصلاح روند اجرایی و نقص های احتمالی بوده است و شاید بتوان با کمک آنها ایده اولیه ای را برای معیارهای ارزیابی فعالیت های سازمان های غیردولتی معرفی کرد.

معیارهای ارزیابی که برای معرفی تجربه های موفق در این مجموعه مورد استفاده قرار گرفته اند، به

شرح زیر می باشند:

۱- مخاطب محور

در این بخش به طور کلی در این بخش به طور کلی همه کسانی که با هر عنوانی از جمله بهره مندان، گروه هدف و ذینفعان که پروژه به نوعی قصد خدمت رسانی به آنها را دارد به عنوان مخاطب در نظر گرفته می شوند و در تحلیل این معیار باید دید که تا چه میزان دغدغه ها، نیازها و شرایط خاص آنها در طراحی و اجرای پروژه لحاظ شده است. آیا آنها همانگونه که مجری پروژه طراحی کرده است، مجبور به بهره برداری از پروژه می شوند و یا اینکه پروژه به گونه ای براساس شرایط آنها طراحی شده است که آنها امکان مشارکت در بخش های مختلف فرآیند را دارند و به سادگی از خدمات ارایه شده بهره می برند.

۲- توانمندسازی یا توانمند شدن

از آنجایی که مقوله توانمندسازی محور اصلی بسیاری از فعالیت های سازمان های دولتی و غیردولتی می باشد برای آن تعریف های متعددی ارایه شده است که از آن جمله می توان به مارد زیر اشاره کرد:

- مردم، به ویژه مردم فقیرتر، توان این را می یابند که کنترل بیشتری بر زندگی خود داشته باشند و با در دست داشتن دارایی های مولد، به منزله عناصری اساسی، بهتر امرار معاش کنند.
- اکتساب مهارت ها، توانایی ها، اعتماد و بینش لازم برای تحولات مثبت در زندگی خود و یا جامعه خود.

به طور کلی با توجه به تعریف های ارایه شده به نظر می رسد توانمندشدن به دست آوردن توانایی، اختیار و یا قدرتی است که کنترل بیشتری بر روی زندگی و یا شرایط پیرامونی را به همراه داشته باشد. در ارزیابی پروژه هایی که با هدف توانمندسازی انجام می شوند فارغ از تعریف های ارایه شده، بایستی به این نکته توجه داشت که آیا رویکرد نسبت به توانمندسازی، آنرا به منزله فرآیندی یکسویه می بیند که در آن مجریان، بهره مندان را توانمند می کنند و یا اینکه فرآیندی چند بعدی به گونه ای طراحی و اجرا شده است که در بسترهای فراهم شده همه ذیربطان از جمله تیم اجرایی پروژه امکان توانمند شدن می

یابند. به هر حال برای بررسی چنین معیاری می توان ضمن توجه به بسترهای فراهم شده به نشانه های توانمند شدن مخاطبان و سایر ذیربطان توجه داشت و آنها را مورد بررسی قرار داد.

۳ - مشارکت

طی دهه های گذشته، این واقعیت به تدریج پذیرفته شده است که در صورتی فایده ی برنامه های توسعه اجتماعی و انسانی به مردم می رسد که خود مردم نقشی در فرآیند شکل گیری و اجرای این برنامه ها داشته باشند و به همین دلیل مفهوم مشارکت در ادبیات توسعه اجتماعی / انسانی جایگاه ویژه ای یافته است.

در طرح ریزی مشترک و تعیین مشترک هدف ها تمامی کسانی که مسوول مستقیم امور اجرایی هستند، باید حاضر باشند و آزادانه و از روی میل عقاید و دانش خود را بیان کنند و این امکان برای ذینفعان فراهم شود تا در همه جنبه ها از جمله منافع، تصمیم گیرف نظارت و ارزشیابی و اجرا مشارکت فعالی داشته باشند.

مشارکت گروه هدف در انجام کارها، تامین منابع مالی و انسانی و مهمتر از همه شرکت در تصمیم گیری ها به خصوص مواردی که در آن ذینفع هستند، باعث می شود تا درگیری ها و کشمکش ها بر سر نیازها و توقعاتی که ماهیت بالقوه آنان گوناگون است با مذاکرات آرام و عادلانه رفع شود.

۴ - وجود ساختار و برنامه

وجود یک سازماندهی مشخص برای پروژه با مصداق هایی مانند شرح وظایف کارکنان موظف و داوطلب و نحوه تعامل بین آنها، تعیین نقش و مسوولیت های تیم اجرایی و سایر ذی نفعان و ذی ربطان، جدول زمانی انجام فعالیت ها و مشخص بودن ابزار و روش کار می تواند کمک زیادی به مدیریت و موفقیت فعالیت های سازمان های غیردولتی نماید. اما درخصوص سازمان های غیردولتی به دلیل ماهیت و نوع کار آنها باید توجه داشت که علاوه بر وجود ساختار، این ساختار بایستی از طرف مجریان و سایر ذیربطان فرآیند به رسمیت شناخته شده باشد.

از موارد دیگری که در این بخش به عنوان یک نقطه قوت برای فعالیت ها به آن پرداخته می شود وجود طرح پیشنهادی و همچنین برنامه اجرایی برای در نظر گرفتن گام ها و اقدامات عملی بعدی در جهت نیل به اهداف پروژه می باشد.

۵ - مدیریت مالی (بودجه بندی و گزارش های مالی)

اعضا یکی از سازمان های غیردولتی می گفتند «زمانی که در طبیعت و بیابان و حتی با مردم کار می کنیم، اگر اشتباهی داشته باشیم، خود ما و حتی افراد بیرونی به آن به عنوان یک تجربه و یا حداکثر یک اشتباه نگاه می کنیم، اما اگر در مورد مسایل مالی اشتباهی رخ دهد، به خصوص با توجه به حساسیتی که نسبت به سازمان های غیردولتی وجود دارد، کسی به آن به عنوان یک تجربه یا اشتباه نگاه نمی کند و ممکن است هزینه های سنگینی در برداشته باشد.

از آنجایی که سازمان های غیردولتی انجام فعالیت های داوطلبانه و غیرانتفاعی را از اصول کاری خود قلمداد می کنند، بسیاری از فعالان این سازمان ها از مدیریت و شفافیت مالی به عنوان پاشنه آشیل شان یاد می کنند. بنابراین به نظر می رسد تمام فعالیت های سازمان های غیردولتی باید دارای شفافیت مالی از نظر تامین منابع مالی و نحوه هزینه کرد آن باشند به خصوص پروژه هایی که دارای حامی مالی یعنی سازمانی غیر از سازمان مجری می باشند و قطعاً این حساسیت درخصوص حامیان مالی خارجی بیشتر خواهد بود.

از موارد دیگری که درخصوص مسایل مالی می توان به آن اشاره کرد وجود مکانیزم های مالی متفاوت در نيزد سازمان مجری و حامی مالی است به ویژه آنکه میزان آشنایی به نوع فعالیت ها و اطلاع از صحت انجام آنها در نزد دو سازمان متفاوت است، مثلاً حامی مالی به علت آنکه نسبت به سازمان مجری در ستاد قرار گرفته است نیازمند اطلاعات و مستندات بیشتری برای توجیه و تایید هزینه های پروژه است. بنابراین باید گزارش های مالی و مدیریت مالی چنین پروژه هایی با دقت و مستندات بیشتری انجام گیرد که مانع از شک و شبه درخصوص پروژه شود.

۶ - صلاحیت نسبی

در مورد یک سازمان غیردولتی، صلاحیت نسبی به این نکته اشاره دارد که این سازمان چه نوع کارهایی را به خوبی انجام می دهد و آیا توان و ظرفیت های لازم برای اجرای پروژه یا یک فعالیت خاص را داشته است. البته باید به این مسئله توجه داشت که این موضوع ایستا نیست و توانایی های یک سازمان بر اثر آموزش، کسب تجربه های جدید، جذب افراد متخصص، تغییر اولویت ها و انتخاب رویه های جدید می تواند تغییر کند. اما در هر زمان یک سازمان غیردولتی می تواند به لحاظ میزان پوشش نواحی جغرافیایی و انواع فعالیت ها، ظرفیت های خود را محک زده و در پی ارتقاء آن باشد.

۷ - تاثیرات گسترده تر

یک پروژه علاوه بر رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده خود می تواند اثرات گسترده دیگری را در منطقه اجرا به جای گذارد که این اثرات در زمان اجرا و یا بعد از آن قابل مشاهده می باشد. این تاثیرات معمولاً غیرمستقیم، پراکنده و ناخواسته اند. در هدف گذاری ها نیستند، کمتر مادی اند، کمتر قابل سنجش اند و کمتر محدودند. این اثرات را معمولاً در فعالیت های سازمان های غیردولتی که با هم افزایی و مشارکت بخش های مختلف همراه است، بیشتر می توان دید.

۸ - بسیج منابع

یکی از سوال های مطرح درخصوص فعالیت های سازمان های غیردولتی انیست که «آیا پروژه آنها توانسته است تمام منابع مرتبط با انجام کار را بسیج کند و هم افزایی را در سطح موضوع کار بوجود آورد؟» چرا که معمولاً بسیج منابع در قالب همکاری های بین بخشی از وجوه تمایز اصلی فعالیت های سازمان های غیردولتی با سایر سازمان ها می باشد.

در بسیاری از موارد سازمان های غیردولتی از منابع کافی پیش بینی شده و قطعی برای رسیدن به اهداف خود برخوردار نیستند، اما می توانند با بررسی منابع مختلف در فضای مرتبط با فعالیت های خود و مدیریت آنها در راستای منافع جمعی، هم افزایی قابل توجهی را ایجاد نمایند.

۹ - چانه زنی و جلب حمایت

از آنجایی که انجام هر فعالیت و پروژه به دنبال ایجاد یک تحول در فضای اجرا و در گروه های هدف می باشد و این تحول تغییراتی نیز به همراه خواهد داشت. به نظر می رسد که با توجه به نقش و جایگاه سازمان های غیردولتی در جامعه برای حرکت به سوی این تغییرات، گفتگوی موثر با هدف معرفی پروژه و اثرگذاری بر روی تصمیم سازان، تصمیم گیران و گروه هدف در منطقه به منظور جلب حمایت آنها، تاثیر بسزایی در تسريع روند اجرایی و همراه سازی آنها دارد و البته کمک فراوانی نیز به رسمیت یافتن فعالیت های سازمان های غیردولتی در نزد آنها با توجه به ساختارهای اجتماعی و ارتباطی خاص هر منطقه خواهد کرد.

از جمله موارد موفق چانه زنی سازمان های غیردولتی در سطوح بین المللی می توان به چانه زنی آنها با سازمان هایی مانند بانک جهانی و تشویق آنها به اقداماتی از قبیل لغو بدهی های برخی از کشورهای فقیر اشاره کرد.

۱۰- انعطاف پذیری

جهت تحقق اهداف طرح و اجرای فعالیت ها، لازم است که برنامه ریزی مدونی صورت گیرد تا ضمن مشخص شدن اجزا اجرایی کار با کمک برنامه زمان بندی، چارچوب کلی از پروژه و فعالیت های آن وجود داشته باشد. از طرفی طرح باید نسبت به واقعیت هایی که در حین انجام کار با آن روبرو می شود که به لحاظ محلی و منطقه ای پیوسته در حال تغییر است، انعطاف پذیر باشد و برنامه ریزی های انجام شده را بازنگری و اصلاح نماید.

خطری که طرح های توسعه اجتماعی را تهدید می کند، اجرای آنها مطابق برنامه ریزی انجام شده و بدون توجه به شرایط محیطی و دستاوردهای آن می باشد. به عبارت دیگر تاکید و فشار مجریان بیشتر بر انجام امور اجرایی در مواعدهای تعیین شده و در برنامه ریزی از پیش تعیین شده باشد تا بر رسیدن مطلوب به اهداف و بهینه نمودن فعالیت های اجرایی با توجه به شرایط محیط کار.

۱۱- تناسب بین روش ها و ظرفیت سازمانی

روش اجرایی که برای انجام یک پروژه انتخاب می‌شود استفاده قرار می‌گیرد باید با ظرفیت سازمان مجری متناسب باشد تا بتواند سطح بهره‌وری را بالا ببرد. منابع انسانی و غیرانسانی لازم برای ضمانت نسبی اجرای دقیق و موفق طرح باید قبل از انجام کار پیش‌بینی شده و نسبت به وجود این منابع اطمینان حاصل گردد. ضمن آنکه می‌توان از طریق آموزش حین انجام کار و تامین مصالح در افزایش کارایی و عملکرد طرح کمک نمود. حتی در طرح‌هایی که قصد دارند با آزمون و خطا و ثبت آموخته‌ها به روش‌ها و ایده‌های نو دست یابند نیز می‌بایست قبل از اجرا ظرفیت سازمان از نظر توان انجام این کار مورد ارزیابی قرار گیرد مثل توان گزارش‌دهی و مستندسازی و یا وجود نظام نظارت و ارزشیابی منظم. شناسایی ظرفیت سازمان در هریک از موارد می‌تواند از طریق بررسی تجارب و تاریخچه فعالیت‌های آن سازمان و یا بررسی میزان دقت و ذکر اجزا برنامه‌اجرایی پیش‌بینی شده برای انجام طرح صورت گیرد. البته توانایی علمی، عملی و اجرایی کارکنان طرح نیز می‌تواند ضامن انجام کار با توجه به شیوه در نظر گرفته شده باشد.

۱۲- روند اجرایی فعالیت‌ها

آیا طرح همه مراحل لازم را برای طراحی طی نموده است؟

آیا زمان لازم برای انجام کارها پیش‌بینی شده است؟

آیا پیوستگی انجام کارها طبق یک روند منظم پیش می‌رود؟

آیا فعالیت‌ها در طول زمان اجرای طرح به‌طور مناسب و متوازن توزیع گردیده است؟

بررسی سرعت و روند انجام کارها به معنی مطلوب بودن آهستگی در انجام کارها یا سریع بودن انجام فعالیت‌ها نیست، بلکه باید متناسب با نوع کار از یک تناسب نسبی برخوردار باشد. مثلاً در یک طرح امداد رسانی به آسیب‌دیدگان از یک حادثه غیرمترقبه، سرعت عمل سازمان و طرح پیشنهادی از معیارهای مهم می‌باشند و در یک طرح توسعه‌ای در نظر گرفتن فرصت مناسب برای به نتیجه رسیدن فعالیت‌ها و همچنین نهادینه شدن آنها، باید مدنظر قرار بگیرد.

۱۳- پاسخگویی

پاسخگویی را می توان به عنوان بخشی از مسوولیت پذیری در نظر گرفت و یک مسوول، پاسخگویی را به عنوان بخشی از وظایف اصلی خود در نظر دارد. پاسخگویی تنها ارایه جواب و گزارش مالی به حامی مالی و یا سطوح مدیریت سازمان نیست، بلکه این امر بایستی درخصوص ذینفعان و گروه های هدف بسیار قوی دیده شود و پروژه قبل از هر بخشی خود را به آنها پاسخگو بداند.

وجود یک سیستم مناسب برای پاسخگویی فضا را برای نقد و اصلاح فعالیت ها فراهم می نماید اما ذکر این نکته نیز ضروری به نظر می رسد که با توجه به محدودیت منابع انسانی به خصوص در سازمان های غیردولتی ممکن است با مشخص نبودن مراجع پاسخگویی و مکانیزم آن این مورد ممکن است وقت و انرژی زیادی را معطوف به خود کند.

۱۴ - مستندسازی و گزارش های کارآمد

وجود یک نظام مشخص گزارش نویسی و مستندسازی در پروژه ابزار مناسبی برای برنامه ریزی های آینده و پایش پروژه در اختیار قرار می دهد. در واقع مستندسازی کامل کننده هر فعالیتی است چرا که مکتوب و ملموس بودن فرآیند امکان بررسی و بازبینی کار را در زمان های مختلف به ما می دهد. هرچه گزارش کامل تر باشد و بتواند تمام جزییات و اتفاقات را در برگیرد امکان مناسب تری برای تحلیل فراهم می شود.

۱۵ - پایداری

یکی از معیارهای اساسی که در بررسی فعالیت ها و همچنین در زمان برنامه ریزی پروژه باید به آن توجه داشت، پایداری آن به خصوص پس از خروج تیم اجرایی و سازمان مجری از فضای اجرای کار می باشد. در واقع از پروژه های انتظار می رود که نتایج پایداری و مداومی را حداقل در یکی از حوضه های زیر ایجاد کرده باشد:

- قانون گذاری، تدوین چارچوب قانونی و یا استاندارد یا مصوبه ای که مسئله یا مشکل مورد بررسی را به رسمیت شناخته باشد.
- سیاست های اجتماعی و یا استراتژی های بخشی در سطوح محلی یا ملی که پتانسیل تکرار یا الگوبرداری در سایر مناطق را نیز داشته باشد.
- چارچوب های نهادی و فرایندهای تصمیم گیری که نقش ها و مسوولیت های گروه های مختلف ذیربط (مانند سازمان های دولتی محلی و سازمان های محلی) را در تمامی سطوح تعیین می نماید. به طور کلی شاید بتوان پایداری طرح را در حوضه های اجتماعی و کار با مردم به صورت زیر تعریف کرد: توانایی برای حفظ موجودیت مستقل بدون اتکا به حمایت و کمک خارجی که صرفاً به خود اتکایی مالی محدود نمی شود بلکه شامل ظرفیت اجتماعی مردم در مقاومت و تطبیق در برابر فشارهای روزمره زندگیشان نیز می شود و به اجرای طرح ها هم مربوط می شود.

۱۶ - جنسیت و عدالت جنسیتی

جنسیت یکی از مهمترین چالش های بشریت بوده است و قبل از اینکه یک مقوله غربی باشد یک مفهوم جهانی است. جنسیت در واقع برداشت های اجتماعی شکل گرفته از اختلاف بین مرد و زن می باشد و بیانگر این مسئله است که از ما به عنوان زنان و مردان انتظار می رود که چگونه با توجه به ساختارهای اجتماعی و نه به دلیل اختلاف های طبیعی، فکر و عمل کنیم.

جنسیت به معنی فقط زنان نیست و هم زنان و هم مردان را در برمی گیرد و به معنی نقش، مسوولیت و حقوقی است که فرهنگ به زن و مرد با توجه به سن، سطح اقتصادی، دین و عقاید آنها می

دهد. روابط جنسیتی یک ساختار بشری است، ثابت نیست، تغییر می کند و این تغییر بوسیله خود مردان و زنان شکل می گیرد.

با توجه به توضیحات ارایه شده در یک پروژه نیز بهتر است به این مسئله توجه شود که چگونه فعالیت ها با در نظر گرفتن مسئولیت ها و نقش های زنان و مردان در یک جامعه تعریف شده اند و چگونه این فعالیت ها کمک کرده اند ذینفعان فرآیند از تیم پروژه تا مخاطبان جایگاه مناسب خود را در فرآیند پیدا کنند.

۱۷- درس های آموخته پروژه

یکی از دستاوردهای مهم که برای هریک از پروژه ها منحصر به فرد نیز هستند، درس های آموخته و تجربه هایی است که طی فعالیت های مختلف در روند اجرای کار، به دست می آیند. با وجود اینکه این دستاوردها می توانند راهنمایی ارزشمند برای فعالیت های مشابه باشند، متأسفانه چندان مورد توجه قرار نگرفته و در بسیاری مواقع به صورت اطلاعات شفاهی در ذهن مجریان باقی می ماند و با سایر علاقمندان به اشتراک گذاشته نمی شوند. مکتوب سازی و ارایه این تجربه ها می تواند تاثیر به سزایی در روند رو به رشد فعالیت های مشابه و همچنین جلوگیری از برخی اشتباه ها و خطاهای اجرایی داشته باشد.

۱۸- نظارت و ارزیابی مستمر

نظارت و ارزیابی یک فعالیت مستمر است که هدف اصلی آن ارایه وضعیت پروژه از لحاظ پیشرفت یا عدم پیشرفت با توجه به اهداف و معیارهای تعیین شده می باشد تا بتواند عملکرد پروژه را به منظور مدیریت بهینه تر و موثرتر خروجی ها و دستاوردها تعیین نماید. در واقع وضعیت موجود با آنچه قبل از انجام پروژه بوده و وضعیت ایده آل مورد نظر مقایسه می شود تا به این سوال پاسخ داده شود که پروژه در راه صحیح هدف قرار دارد یا خیر؟

وجود یک نظام ارزیابی و نظارت مستمر و یا جلسا منظمی که به این منظور در بین تیم پروژه و سایر ذینفعان برگزار می شود می تواند نشانه خوبی برای بررسی این معیار باشد.

۱۹- مدیریت اختلاف ها

اختلاف روندی است که در آن طرف های درگیر بر سر تفاوت ها یا احساس تفاوت در مورد موقعیت ها، علایق، ارزش ها و نیاز ها با یکدیگر وارد مناقشه می شوند. طرف های درگیر ممکن است اهداف مختلف داشته باشند، یا اینکه اهداف آنها یکی بوده اما درک متفاوتی از نحوه دستیابی به آن داشته باشند. به اختلاف معمولاً با دید منفی نگریسته می شود و یادآور ناراحتی، آسیب و استرس است. برای افرادی که درگیر اختلاف هستند نیز معمولاً سخت است که به آن به عنوان یک ابزار سازنده نگاه کنند.

درگیری ها درون سازمانی و برون سازمانی در هر پروژه به عنوان یک پدیده طبیعی روی می دهد و اغلب اجتناب ناپذیر است. اما هر سازمانی می تواند «فرهنگ حل اختلاف» خاص خود را ایجاد کند، یعنی این که بتواند تحلیل کند که با چه کسی اختلاف دارد، ابعاد مناقشه چیست و چگونه می خواهد به آن خاتمه دهد.

مدیریت حل اختلاف جهت جلوگیری از تخریب و شکسته شدن روابط و بوجود آوردن محیطی جهت پیشرفت و تحقق اهداف پروژه به آن به صورت مثبت نگریسته و سعی می نماید از طریق مذاکره، تشریک مساعی برای حل مشکلات و توافق جمعی آن را مدیریت نماید. در این صورت برخورد مناسب با اختلافات می تواند روابط را بسازد، ائتلافات را به وجود آورد، اجتماع را پرورش دهد، سازمان ها را تقویت کند و ایده ها، قوانین و مقررات جدید بوجود آورد.