

**دستور العمل اجرایی مدل اجتماع محور
باز آفرینی محدوده‌ها و محلات هدف**

فهرست مطالب

۱	مقدمه.....
۲	بند اول- هدف غایی و رویکرد تدوین دستورالعمل.....
۲	بند دوم- تعاریف.....
۶	بند سوم- چارچوب نظری فرآیند جریانسازی بازآفرینی از طریق فعالسازی چرخه تجربه-ترویج-تثوری.....
۶	بند چهارم- عاملیتهای (Agent) فرآیند جریانسازی بازآفرینی محدوددهها و محلات هدف.....
۷	بند پنجم- چارچوب عملیاتی فرآیند جریانسازی بازآفرینی محدوددهها و محلات هدف.....
۹	بند ششم- اهداف و مأموریت عاملیتهای جریانسازی بازآفرینی محدوددهها و محلات هدف.....
۱۱	بند هفتم- بروندهای مورد انتظار.....
۱۲	بند هشتم- ساز و کار اجرایی.....
۱۴	بند نهم- گامها و راهنمای اجرای فرآیند.....
۱۵	گام اول: نقطه ورود به محله را بیابیم.....
۱۶	گام دوم: اعتمادسازی کنیم.....
۱۷	گام سوم: به دنبال افراد تأثیرگذار، معتمد و علاقهمند محلی باشیم.....
۱۸	گام چهارم: گروهسازی کنیم.....
۱۹	گام پنجم: ظرفیت گروه را بالا ببریم؛ گروه را وارد چرخه تواناساز و یادگیری تعاملی کنیم.....
۲۱	گام ششم: به کمک مرکز توسعه محله، حمایت و مشارکت دست اندرکاران سطوح بالاتر را جلب کنیم.....
۲۴	گام هفتم: نوشتن برنامه های بازآفرینی محله را با کمک مرکز توسعه محله و نهاد توسعه محله، تسهیل کنیم.....
۲۶	گام هشتم: به کمک مرکز توسعه محله و نهاد توسعه محله، منابع، سرمایهها و دانش بومی را شناسایی کنیم.....
۳۰	گام نهم: اقدام مشارکتی، پایش و ارزشیابی مشارکتی کنیم، یافتهها و ارزشها را استخراج و از آموختهها درس بگیریم.....
۳۱	گام دهم: الگوسازی کنیم، دانش بهدست آمده را تدوین و ثبت کنیم؛ الگوها و فرآیندهای طی شده را اصلاح کنیم.....
۳۳	پیوست ۱- روش کاربردی تحلیل ذیمدخلان.....
۳۷	پیوست ۲- سطوح مشارکت- نردبان مشارکت.....

فهرست جداول

جدول ۱- چارچوب عملی فرآیند جریانسازی بازآفرینی محدوده ها و محلات هدف..... ۸

فهرست تصاویر

تصویر ۱- جریانسازی بازآفرینی..... ۶

تصویر ۲- جایگاه مرکز توسعه محله و نهاد توسعه محله در سطوح تصمیمگیری و تصمیمسازی..... ۱۱

تصویر ۳- نهادهای دخیل در توسعه محله..... ۲۲

تصویر ۴- تحلیل موقعیت ذیمدخلان در ماتریس نفوذ- اهمیت..... ۳۵

تصویر ۵- ماتریس تحلیل اشتراک و تضاد منافع ذیمدخلان در برنامه بازآفرینی محدوده ها و محلات هدف..... ۳۵

فهرست نمودارها

نمودار ۱- چارچوب عملیاتی فرآیند جریان سازی بازآفرینی شهری و نقش هر یک از عاملیتها..... ۸

نمودار ۲- جایگاه مرکز توسعه محله و نهاد توسعه محله در چارچوب تمرکز زدایی از دولت مرکزی..... ۱۲

نمودار ۳- فرآیند گام اول: ورود به محله هدف..... ۱۵

نمودار ۴- فرآیند گامهای دوم و سوم: اعتمادسازی از طریق تدوین شناختنامه محله و شناسایی افراد تأثیرگذار و معتمد محلی..... ۱۸

نمودار ۵- فرآیند گام هفتم: نوشتن برنامه های بازآفرینی محله با کمک مرکز توسعه محله و نهاد توسعه محله..... ۲۵

این دستورالعمل در اجرای برخی سیاست‌های سند ملی راهبردی احیاء، بهسازی، نوسازی و توانمندسازی بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری مصوب ۱۳۹۳ هیئت وزیران، تدوین شده است.

- (بند ۱- ذیل راهبرد ۱)- ایجاد بسترهای نهادی و قانونی مناسب به منظور مدیریت محدوده‌ها و محلات هدف در ذیل مدیریت یکپارچه شهری

- (بند ۳- ذیل راهبرد ۳)- احصای نیازهای ساکنان بر اساس تقاضای واقعی و اولویت‌بندی آنها با رویکرد برنامه‌ریزی مشارکتی

- (بند ۱- ذیل راهبرد ۴)- تسهیل شکل‌گیری شوراهای محله، سازمان‌های مردم‌نهاد، دفاتر خدمات نوسازی و تعاونی‌ها و سایر نهادهای تسهیل‌گر توسط شوراهای اسلامی شهرها و همکاری سازمان‌های مجری

سیاست‌های فوق که به دنبال ناکامی رویکردهای متکی بر رهیافت‌های دستوری، یکسویه از بالا به پایین و تمرکزگرا در طرح‌های پیشین مطرح شده، کاربست مدل‌ها و رهیافت‌های کاربردی‌تر مدیریت و برنامه‌ریزی شهری را اجتناب‌ناپذیر نموده است؛ رهیافت‌های کاربردی که باید مبتنی بر تمرکززدایی در رویه‌ها و فرآیندهای برنامه‌ریزی باشد.

بررسی تجارب جهانی و داخلی در حوزه شهرسازی و سایر حوزه‌ها، رویکرد اجتماع محور را که بر تقویت و اهمیت نقش نهادهای مدنی در عرصه تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و استفاده از ظرفیت‌ها و منابع درونی توسعه در درون اجتماعات تأکید دارد، به عنوان رهیافت عملی و موفق در پاسخگویی به چالش‌ها و ضرورت‌های برنامه‌ریزی معرفی می‌کند. مهم‌ترین دلایلی که این رویکرد را بر به کارگیری رویکردهای سنتی و سایر رویکردهای رایج برنامه‌ریزی دارای ارجحیت می‌کند، به شرح زیر است:

- قابل استفاده در تمامی مکان‌ها یا حوزه‌های مداخله
- امکان بهره‌گیری از تجربه خلاق جامعه محلی و اندیشه اجتماعی در برنامه‌ریزی، به جای تأکید صرف بر تخصص‌گرایی
- تخصیص بهینه منابع مبتنی بر نیازهای واقعی
- تکیه بر منابع و داشته‌های موجود به جای گسیل منابع بیرونی
- فراهم کردن فرصت‌های برابر برای مشارکت همه گروه‌های ذی‌نفع و افزایش سرمایه‌های اجتماعی
- جایگزینی نظام‌های مدیریتی مناسب‌تر با اقتباس از نظام‌های سازمانی بومی به جای نظام‌های مدیریتی منبث از مدل‌های

دیوانسالارانه

بازآفرینی محدوده‌ها و محلات هدف مبتنی بر این رویکرد، به شدت متکی بر ظرفیت نهادهای محلی و سازمان‌های مردم-نهاد است. اما به دلیل محدود بودن تجربه ایران در زمینه فعالیت نهادهای اجتماعی مدنی و فقدان نهادهای محلی، به کارگیری این رویکرد در گام اول، نیازمند فعالیت و اقدامات تسهیلگری در ظرفیت‌سازی و ایجاد نهادها و گروه‌های محلی است.

لازم است توجه داده شود که دستورالعمل حاضر، مرجع تعاریف و چارچوب اجرایی راه‌اندازی مراکز توسعه محله، نهاد توسعه محله و اصول عملی و نظری کاربست رویکرد اجتماع محور برای مجریان، دخیلان و راهبران این فرآیند است.

بند اول - هدف غایی و رویکرد تدوین دستورالعمل

هدف غایی از این دستورالعمل و مجموع فرآیندها و روندهای تشریح شده ذیل آن، بازآفرینی پایدار محدوده‌ها و محلات هدف است؛ به گونه‌ای که منجر به ارتقاء کیفیت زندگی ساکنان آنها و جریان‌سازی (mainstream) بازآفرینی پایدار در محلات شود.

رویکرد کلان در دستیابی به هدف غایی ذکر شده، تقویت و ظرفیت‌سازی در اجتماعات محله‌ای در راستای جابجایی مسئولیت و وظایف بین حکومت و اجتماع محلی در چارچوب تمرکززدایی از نظام مدیریت و برنامه‌ریزی شهری است. بدین معنا که نظام مدیریت و برنامه‌ریزی شهری از سطوح متمرکز و کلان، به سمت تفویض اختیارات و اعطای مسئولیت‌ها و وظایف بیشتری به سطوح محلی، مرکز توسعه محله و نهاد توسعه محله سوق داده شود.

بند دوم - تعاریف

- **محدوده یا محله هدف:** محدوده یا محله‌ای است که مطابق سند ملی راهبردی احیاء، بهسازی، نوسازی و توانمندسازی بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری، در یکی از گونه‌های بافت تاریخی، بافت ناکارآمد میانی، سکونتگاه غیررسمی و روستاهای ملحق شده به شهر، قرار گرفته است؛ محدوده‌ها و محلات هدف، باید طی مطالعات شهرنگر و با ارزیابی شاخص‌های ناکارآمدی، شناسایی شده و به تصویب مراجع ذیربط (کمیسیون ماده/ ستادهای بازآفرینی) رسیده باشد.

- **مرکز توسعه محله:** مرکز توسعه محله، مرکز تصمیم‌سازی فرآیند بازآفرینی محدوده یا محله هدف است. مرکز توسعه محله؛ ضمن آنکه زمینه و پایگاه اجتماعی - مکانی لازم را برای سنجش وضعیت محله به روش اقدام پژوهی مشارکتی (PAR)^۱ و از طریق برقراری ارتباط تنگاتنگ با اجتماع محلی محدوده یا محله هدف فراهم می‌کنند، با ایجاد فرصت‌های برابر و تسهیل مشارکت کلیه ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان، موجبات برنامه‌ریزی مشارکتی بازآفرینی محله و پایش و بازبینی برنامه‌ها را فراهم می‌کنند.

مرکز توسعه محله متشکل از نمایندگان از کلیه اقشار اجتماعی - اقتصادی و فرهنگی اجتماع محلی است که جزء معتمدین و افراد تأثیرگذار هر قشر بوده و این نمایندگان از طریق برگزاری انتخابات در میان اقشار اجتماعی شناسایی شده در اجتماع محلی، مشروعیت فعالیت خود در مرکز توسعه محله را به‌دست می‌آورند. در خصوص فرآیند راه‌اندازی مرکز توسعه محله، در بند پنجم از دستورالعمل حاضر، به تفصیل شرح داده شده است.

نکته: بدیهی است که جزئیات مربوط به ترکیب و چگونگی شکل‌گیری مرکز توسعه محله در هر محله، طی فرآیندهای تسهیلگری و در جریان تدوین سند راهبردی و برنامه اقدام بازآفرینی، با مشارکت نمایندگان از کلیه ذی‌نفعان و ذی‌مدخلان بازآفرینی محله تعیین خواهد شد.

- **نهاد توسعه محله:** مرکز راهبری و مدیریت مشارکتی فرآیند بازآفرینی محدوده‌ها یا محلات هدف است. نهاد توسعه محله در جایگاهی بالاتر از مراکز توسعه محله و مرکز تصمیم‌گیری در خصوص برنامه‌های تصمیم‌سازی شده در مرکز توسعه محله است.

^۱ - Participatory Action Research

مجموعه تعدادی از محدوده ها و محلات هدف که چگونگی همبستگی آنها طی مطالعات شهرنگر در هر شهر ممکن است متفاوت بوده و عواملی مانند تقسیمات مدیریت شهری، عوامل اجتماعی- فرهنگی (عوامل قومیتی)، عوامل زیست محیطی را شامل می شود، دارای یک نهاد توسعه محله خواهد بود. این نهاد، متشکل از مدیران مرکز توسعه محلات همبسته و نمایندگان از دستگاه های دولتی، مدیریت شهری، سازمان های مردم نهاد و سایر کنشگران و ذیمدخلان محلی خواهد بود.

- تسهیگر و تسهیگری: تسهیگری یعنی آسان کردن موفقیت یک گروه که برای رسیدن به هدفی خاص گرد هم می آیند. با این تعریف، تسهیگر کسی است که با اطلاع از روندها و تعاملات میان گروه، دانش خود را به کار می بندد تا ساختار لازم برای یک گروه را فراهم آورده که اعضاء گروه بتوانند به صورت مشارکتی، نقشه راه و برنامه رسیدن به هدف مشترک خود را ترسیم و تدوین کنند. به عبارت خلاصه تر، تسهیگر به موفقیت گروه از طریق افزایش تعامل گروهی، مشارکت بیشتر و طراحی یک مسیر مؤثر کمک می کند.

تسهیگر برای این کار از اصول پویایی گروه، (Dynamism Group)، استفاده می برد تا بتواند با تکیه بر مشارکت همه شرکت کنندگان و با تمرکز بر محتوای لازم، فرآیندی را به وجود آورد تا هدف مشترک گروه حاصل شود. با این مفهوم، تسهیگر به جای مردم تصمیم نمی گیرد، بلکه فقط کمک می کند فرآیندی شکل گیرد که مردم در جریان آن ها دیدگاه و نظرات خود را مطرح سازند.

تسهیگر باید همراه مردم به پیش رود و در این مسیر بتدریج موجب ایجاد یا ارتقاء ظرفیت های گروه های محلی شود. گروه سازی به عنوان یک عامل افزایش سرمایه اجتماعی در نظر گرفته می شود. فرآیند بازآفرینی محله نیاز به این گروه محلی دارد تا بتواند جریان مشارکت و پایداری را به شیوه های مختلف در جامعه محلی تضمین کند. اجتماع محلی برای ورود به فرآیند بازآفرینی نیاز به یک سرمایه اجتماعی اولیه دارد و در این فرآیند تسهیگر نقش مهمی را ایفاء می کند.

- اقدام پژوهی مشارکتی، (PAR): رویکردی روش شناختی است که اساساً در نقد این روش شناختی علمی مطرح شد که دانشمند خود را در موضع دانای کل می نشاند و بدین معنا او تنها فردی است که نهایتاً تفسیرش از واقعیت قابل اتکاست و می توان با استفاده از آن به حل مسائل پرداخت. کدامیک واقعیت را آنچنان که هست می بیند، مشاهده گری که از بیرون به ماجرا می نگرند یا کنشگری که عملاً درگیر کنش است؟

اقدام پژوهی مشارکتی فرصتی را برای محققان فراهم می کند تا عکس العمل کنشگران را در بستری که کنش به طور عملی و واقعی در جریان است دریافت و مشاهده نماید. این روش همچنین زمینه ای را برای کنش متقابل همه افرادی که به نحوی در مسئله درگیر هستند، فراهم می کند و از این روی برای همه کنشگران این انگیزه راه فراهم می کند تا در حل مسئله مشارکت نموده و شرایط را بهبود بخشند. به عبارت ساده تر برای همه کنشگران فرصت مناسبی برای مداخله ر مسئله و حل آن فراهم می کند؛ و باید توجه داده شود که این مداخله نه بر مبنای آزمون و خطا، بلکه بر مبنای داده های گردآوری شده از زمینه اصلی مسئله صورت می گیرد. ردپای این روش در آثار و نظریات هابرماس مشاهده می شود؛ وی یکی از مهم ترین دلایل به نقد کشیدن بسیاری از مطالعات علمی را به چگونگی رفتار و ذهنیت پژوهشگر یا کارشناس مرتبط می داند. کارشناس معمولاً در نقش فردی که از دانش کافی برخوردار است، ظاهر می شوند، این موقعیت به آنان اجازه می دهد تا از منظر دانای کل به تفسیر رفتار و انگیزه های درونی کنشگران پرداخته و به جای اجتماع محلی تصمیماتی را اتخاذ کنند؛ روش اقدام پژوهی مشارکتی نقش کنشگران را در تبیین و

فهم رخدادهای، مسائل و حتی مراحل شناخت ماهیت آنها و تولید داده‌ها و سپس ارائه راه حل افزایش می‌دهد. پژوهشگران بر این باورند که رفتار و نظرات کنشگران برای تحقق مشارکت صحیح ضروری است.

- **توانمندسازی:** توانمندسازی فرآیندی است پویا؛ چرخه‌ای است تواناساز که وقتی افراد به آن وارد می‌شوند، بتدریج تجربه‌های جدید را فرا می‌گیرند، دانش سنتی و بومی از دست رفته خود را بازمی‌یابند، با فنون و تکنیک‌های جدید آشنا می‌شوند، سطح دسترسی آنان به منابع بویژه به اطلاعات تغییر می‌یابد و به گونه‌ای از خودآگاهی دست می‌یابند که می‌دانند کجا هستند و چه باید بکنند. توانمندسازی به معنای کسب مهارت‌های لازم برای ورود به فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشارکتی است که مبتنی بر اعتماد اجتماعی و همکاری اعضای اجتماع با یکدیگر به شکلی افقی (غیر سلسله مراتبی) شکل می‌گیرد.

- **ظرفیت‌سازی:** به معنای ایجاد توانایی پرسنلی، سازمانی، مالی، تجهیزاتی و اجتماعی به جهت اجرای فعالیت‌ها، حل مسائل، هدف‌گذاری و دستیابی به آن در یک حالت پایدار در مدیریت اجرای برنامه‌های توسعه شهری است.

- **بازآفرینی:** نگرش و شبکه اقدامات جامع و یکپارچه برای حل مشکلات شهری در منطقه هدف است که در نهایت به یک پیشرفت و بهبود پایدار اقتصادی، کالبدی، اجتماعی و محیطی منجر می‌گردد. این رویکرد در برابر ضعف اساسی گرایش‌های گذشته، که به برنامه‌های کوتاه‌مدت، جدا از هم و فاقد عمومیت و پروژه محور، سعی در حل مسائل شهری داشت، مطرح شده و به اندیشیدن در خصوص رفع مشکلات از طریق راه‌های هماهنگ و یکپارچه و تمرکز بر مناطق کانونی اصلی مشکلات تأکید می‌کند. بازآفرینی شهری گامی فراتر از مقاصد و دستاوردهای نوسازی شهری، توسعه شهری، و باززنده سازی شهری است. بازآفرینی شهری واجد اهداف بلند مدت و راهبردی است که ساختاردهی مجدد اقتصادی، اجتماعی، محیطی، مهندسی مجدد شهر - منطقه را در چارچوب اهداف توسعه پایدار ترکیب می‌کند.

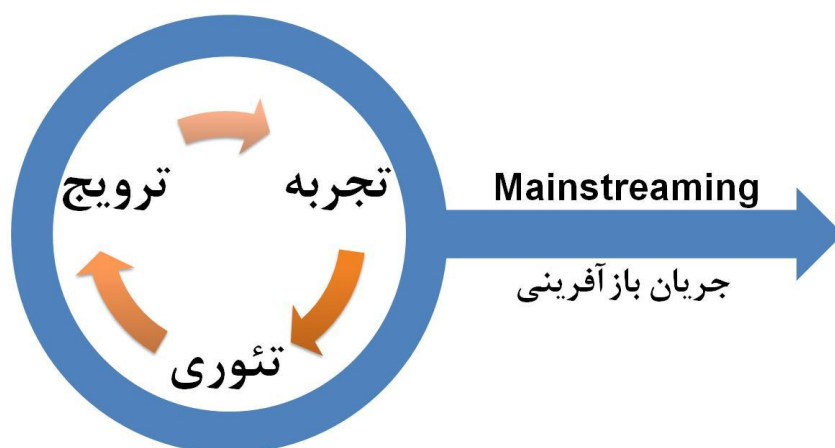
- **سند مشارکتی بازآفرینی محله:** این سند طی فرآیندهای تسهیلگری بازآفرینی توسط مرکز توسعه محله تدوین می‌شود و مرکز توسعه محله موظف است با توسعه انواع روش‌های مشارکت، مشارکت حداکثری کنشگران و ذی‌مدخلان را در تدوین کلیه بخش‌های سند فراهم کند. محتوای این سند که در دو بخش راهبردی و عملیاتی، دستورکار بازآفرینی محدوده یا محله هدف را تعیین می‌کند، شامل چشم‌انداز بازآفرینی محدوده یا محله هدف، اهداف کلان و عملیاتی، اقدامات و برنامه‌های عملیاتی و خدمات مورد نیاز محله، اولویت برنامه‌ها و اقدامات، نقش هر یک از کنشگران و ذی‌مدخلان در برنامه‌ها و اقدامات، منابع مورد نیاز و در دسترس برای تحقق برنامه‌ها و اجرای اقدامات (به تفکیک منابع درونی و بیرونی) و فرض‌ها (نوع همکاری، حمایت سایر دستگاه‌ها و نهادها را نشان می‌دهد) است. لازم به توضیح است که ویژگی‌ها، اصول و روش تدوین این سند در بخش ششم با جزئیات بیشتر تشریح شده است.

- **سرمایه‌ی اجتماعی:** انباشت منابع بالقوه‌ای است که مربوط به داشتن شبکه‌ای نسبتاً پایدار از روابط کم و بیش نهادی شده از آشنایی و شناخت متقابل است یا به عبارت دیگر عضویت در یک گروه برای هر یک از اعضایش از طریق حمایت یک سرمایه جمعی، صلاحیتی فراهم می‌کند که آنان را مستحق «اعتبار» به معنای مختلف کلمه می‌کند.

سرمایه اجتماعی نقش شتاب‌دهنده در بسیج منابع یعنی سرمایه ملی، سرمایه کالبدی و سرمایه انسانی در جهت رسیدن به اهداف بزرگتر اجتماعی دارد. سرمایه اجتماعی به عنوان منبعی سعی در توانمندسازی اجتماع محلی و ارتقاء سطح کیفیت سکونت در شهرها را دارد.

بند سوم - چارچوب نظری فرآیند جریان سازی بازآفرینی از طریق فعال سازی چرخه تجربه - ترویج - تئوری

با توجه به فقدان تجربه و تئوری در زمینه بازآفرینی و به طور کلی توسعه شهری با رویکرد اجتماع محور در ایران، برای ایجاد جریان بازآفرینی نیاز به یک جریان دانش بنیان است که بر پایه ² Grounded Theory، همزمان با تجارب عملی در زمینه، به تولید دانش و تئوری منجر شود. سوابق نظام برنامه ریزی ایران نشان می دهد که تجربه بدون تئوری محتوم به تکرار شکست های گذشته است و تئوری بدون داده های برآمده از تجارب عملی در زمینه (در متن اجتماع)، عملاً غیرممکن و اصلاً خالی از اعتبار است. لذا این جریان مبتنی بر ایجاد یک چرخه کامل و دائمی میان تجربه - ترویج - تئوری در سه سطح خرد، میانی و کلان است. این چرخه متضمن بهبود مستمر در نظام توسعه شهری است و تا زمان جاری سازی بازآفرینی در نظام و تفکر برنامه ریزی کشور ادامه خواهد داشت.



تصویر ۱ - جریان سازی بازآفرینی

این جریان دانش بنیان، سوار بر تجربه به جلو می رود، بدین معنا که تئوری و مدل ها و الگوهای که بر اساس آن تولید و طراحی می شود، مستقیماً برآمده از تجارب عملی در زمینه، و داده هایی است که طی جریان مدیریت دانش از این تجارب استنباط و استنتاج می شود؛ ترویج تئوری و الگوها و مدل های آن در سطوح مختلف، به غنی شدن تجارب منجر می شود و تجارب جدید نیز می تواند پایه تغییر و اصلاح تئوری ها شود.

بند چهارم - عاملیت های (Agent) فرآیند جریان سازی بازآفرینی محدوده ها و محلات هدف

مدلی که برای ایجاد این جریان دانش بنیان طراحی شده، دارای سه عاملیت تغییر (Change-making Agents) است.

- **مجریان؛ (Community Builders & Facilitators)**، گروهی متشکل از افراد حقیقی، حقوقی، مؤسسات و سازمان های مردم نهادی که تسهیلگران حرفه ای و مجرب بوده و دارای تخصص و تجربه در حوزه مشارکت و ایجاد و توانمندسازی گروه های محلی هستند. این گروه در واقع حاصل شبکه سازی افراد و نهادهای تسهیلگر است که تسهیلگری در سطح میانی را بر عهده دارد.

² . **Grounded theory (GT):** is a systematic methodology in the social sciences involving the construction of theory through the analysis of data

- **گروه تسهیلگران محلی:** افراد تأثیرگذار محلی و معتمد ساکنان که مجریان (تسهیلگران میانی) با ورود به محله هدف و شناخت اولیه از اجتماع محلی و گروه‌های محلی موجود در آن، آنها را شناسایی کرده و پیش از همه، آنها را وارد چرخه تواناساز و یادگیری تعاملی می‌کنند تا بتوانند تسهیلگری در سطح محلی را با راهبری و هدایت تسهیلگران میانی برعهده بگیرند. این گروه هسته اولیه مرکز توسعه محله هستند.
- **کارگروه مدیریت دانش:** گروهی متشکل از متخصصان، دانشگاهیان و حرفه‌مندان که دارای دانش و تجربه در زمینه فرآیندهای اجتماع محور هستند. این گروه، تجارب به دست آمده حین فرآیندهای اجتماع محور را که توسط گروه تسهیلگران محلی و میانی و مطابق بند ششم این دستورالعمل مستندسازی شده است، مورد ارزشیابی مشارکتی قرار داده و با الگوسازی و تولید محتوای لازم برای تداوم و پایداری فرآیندها برنامه‌ریزی می‌کنند و با توسعه تئوری‌های جهانی در این زمینه و ایجاد تئوری‌های بومی مناسب، به توسعه دانش بومی در این خصوص می‌پردازند و دانش به دست آمده را در راستای جاری سازی (Mainstream)، به صورت کتاب‌های راهنما یا دستورالعمل‌های اجرایی تدوین می‌کنند.

بند پنجم - چارچوب عملیاتی فرآیند جریان‌سازی بازآفرینی محدوده‌ها و محلات هدف

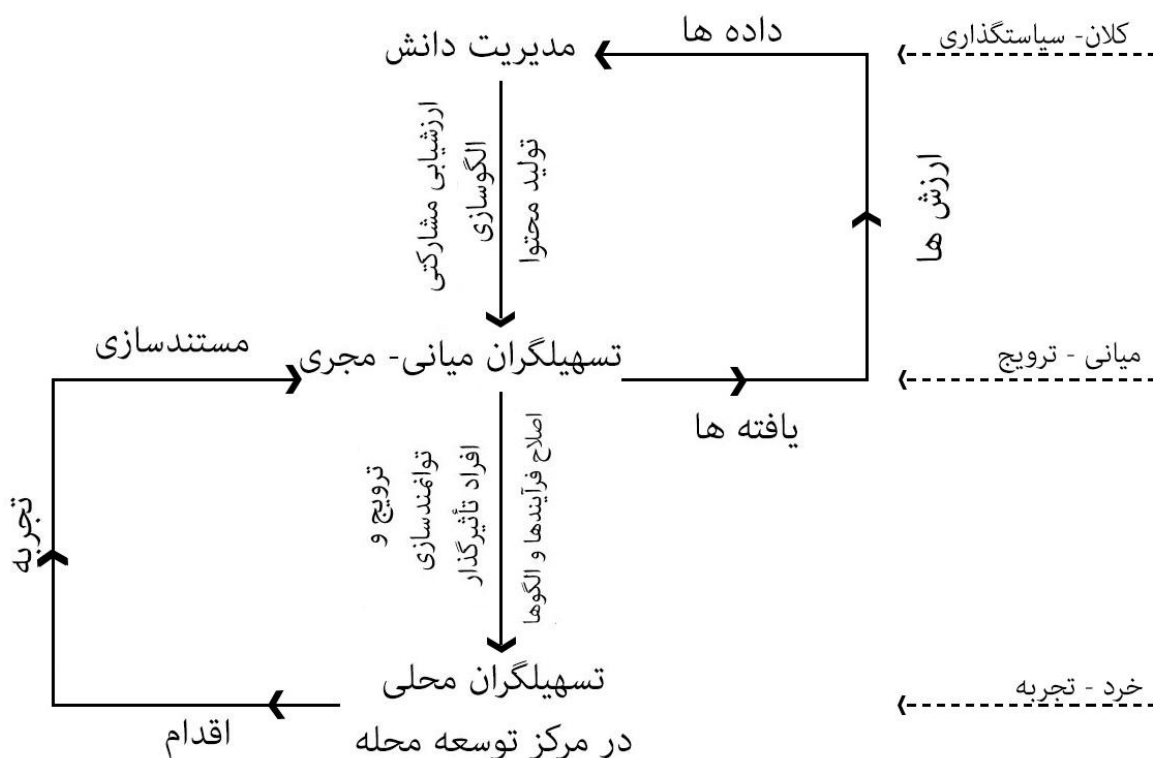
در این مدل، حرکت فرآیند برای ایجاد تغییر با مجریان یا تسهیلگران میانی آغاز می‌شود. از این رو، عملکرد آنها، اهمیت بسیار بالایی دارد و بخش اعظمی از موفقیت این مدل به عملکرد صحیح در این سطح وابسته است. در این سطح، مجریان که تسهیلگری در سطح میانی را برعهده دارند، در محلات هدف با شناسایی افراد تأثیرگذار محلی و توانمندسازی آنها برای برعهده گرفتن تسهیلگری محلی، آنان را وارد چرخه یادگیری تعاملی و اقدام مشارکتی در سطح محلی از طریق اقدام پژوهی مشارکتی، تفکر گروهی، تصمیم‌سازی مشارکتی در محله می‌کنند؛ این تسهیلگران محلی، همان هسته اولیه مرکز توسعه محله را تشکیل می‌دهند. این هسته اولیه، طی فرآیندهای تسهیلگری و با راهبری تسهیلگرانی میانی و براساس مدل شرح داده شده در این دستورالعمل، با ورود اعضای جدید، مرکز توسعه محله را تشکیل داده و تثبیت می‌کنند.

این تسهیلگران محلی کلیه تجارب خود در طی فرآیند، مطابق پیوست سوم این دستورالعمل و دستورالعمل‌هایی که در طی فرآیند توسط کارگروه مدیریت دانش در اختیار آنها گذاشته می‌شود، مستندسازی نموده تا تسهیلگران میانی براساس آن، ارزش‌ها، داشته‌ها و یافته‌های تجارب را استخراج کنند و برای ارزشیابی و الگوسازی در اختیار کارگروه مدیریت دانش در سطح ملی قرار دهند، این کارگروه، با ارزشیابی مشارکتی (با مشارکت کلیه تسهیلگران میانی و محلی)، اقدام به تولید تئوری و بسته‌های محتوایی و الگوسازی فرآیندها و تجارب موفق نموده تا تسهیلگران میانی در صورت لزوم به اصلاح فرآیندها و الگوهای مورد عمل تسهیلگران سطح محلی کنند. این چرخه تا زمان تبدیل شدن این مدل به **Mainstream** (روال جاری - جاری سازی) در نظام برنامه‌ریزی بازآفرینی محدوده‌ها و محلات هدف، تداوم خواهد داشت.

جدول ۱- چارچوب عملی فرآیند جریان سازی بازآفرینی محدوده‌ها و محلات هدف

سطح کنش	عاملیت های تغییر	رویکرد	مأموریت	روش	محصول اصلی مورد انتظار
خرد	تسهیلگران محلی	تجربه	اقدام و عمل تسهیلگری در سطح محلی و تقویت و شبکه سازی کنشگران و گروه های محلی	اقدام پژوهی مشارکتی، تفکر گروهی، تصمیم سازی و تصمیم گیری مشارکتی و اقدام مشارکتی	مرکز توسعه محله
میانی	تسهیلگران میانی یا community builders/ مجریان	ترویج	آموزش، ظرفیت سازی، توانمندسازی تسهیلگری در سطح میانی و شبکه سازی مجریان	آموزش و توانمندسازی افراد تأثیرگذار محلی	نهاد توسعه محله
کلان	کارگروه مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی عمران و بهسازی شهری ایران	تئوری	سیاست گذاری و برنامه ریزی مدیریت دانش از طریق ارزشیابی مشارکتی تجربه های تواناساز	Grounded theory، Scale up، الگوسازی، تولید محتوا	- تئوری های بومی متعدد برای رویکرد اجتماع محور در اجتماعات محلی کشور - تولید دانش و نشر آن به صورت کتاب، راهنماها و دستنامه ها

تسهیلگران میانی (مجریان طرح) جز کمک و تسهیل شکل گیری مرکز توسعه محله که با محوریت فعالیت های تسهیلگران محلی انجام می شود، وظیفه راه اندازی نهاد توسعه محله را مطابق شرایط مندرج در بند دوم و فرآیند طی شده در بند نهم دارد.



نمودار ۱- چارچوب عملیاتی فرآیند جریان سازی بازآفرینی شهری و نقش هر یک از عاملیت ها

در حقیقت، این سطح ارتباط سطح محلی و سطح کلان را تسهیل می‌کند. در واقع بدون سطح میانی، تلاش‌هایی را که سطح کلان سیاستگذاری در جهت همراستایی تصمیمات و سیاست‌های خود با نیازهای واقعی سطح محلی می‌کند، به دلیل دوری این سطح از سطح محلی، بی‌ثمر خواهد بود. ساز و کار دسترسی سطح محلی به دولت و برعکس، از سطح میانی می‌گذرد. همچنین تسهیلگران میانی می‌توانند نقش ایجاد ارتباط بین گروه‌های محلی را برقرار کنند و به آنها کمک کنند تا الگوها و روش‌های یکدیگر را ببینند و از آن الگوها به نفع جامعه محلی خود استفاده کنند. با ارتباط و شبکه‌ای که بین نهادهای مختلف در سطح میانی شکل می‌گیرد، موجبات توانمندشدن اعضای جامعه محلی فراهم می‌شود.

بند ششم - اهداف و مأموریت‌های جریان‌سازی بازآفرینی محدوده‌ها و محلات هدف

• سطح خرد محلی - تسهیلگران محلی

هدف اصلی فعالیت‌های سطح تسهیلگری محلی، ایجاد مرکز توسعه محله است. همانطور که گفته شد، تسهیلگران محلی، خود هسته اولیه مرکز توسعه محله هستند. راه‌اندازی مرکز توسعه محله یکی از گام‌هایی است که در پیوستار "کاهش نظام متمرکز برنامه‌ریزی به سوی ایجاد یک نظام خودیار و خودگردان محله‌ای" بایستی طی شود.

اهداف عملیاتی مورد انتظار از راه‌اندازی مرکز توسعه محله؛ به شرح زیر است:

- ایجاد پایگاه فضایی - اجتماعی برای انجام مأموریت‌های مجری طرح (تسهیلگران میانی)
- ایجاد بستر مناسب برای تقویت و افزایش تعاملات میان مجری، تسهیلگران محلی، ساکنان، مسئولان، تشکل‌ها و گروه‌های محلی و سایر کنشگران

- ایجاد پایگاه اجتماعی - فضایی به عنوان بستر تحقق و سازماندهی مشارکت‌ها و کنش‌های جمعی کنشگران، بویژه ساکنان
- هویت‌بخشی به محلات به عنوان بستر واقعی زندگی اجتماعی

مأموریت‌های مرکز توسعه محله، در راستای دستیابی به اهداف عملیاتی و هدف غایی شرح داده شده در فوق، به شرح

ذیل است:

- تعامل و همکاری با مجری طرح (تسهیلگران میانی) به منظور تسهیلگری در سطح محلی
- فراهم کردن زمینه و بستر مشارکت در میان کلیه کنشگران از طریق اعتمادسازی و ظرفیت‌سازی
- اقدام پژوهشی مشارکتی و مبتنی بر چرخه یادگیری تعاملی و گروهی، تفکر گروهی، ارتقاء دانش گروهی
- بالا بردن سطح آگاهی ساکنان در خصوص حقوق و تکالیف شهروندی از طریق یادگیری تعاملی و ایجاد مطالبه شهروندی در راستای تحقق بازآفرینی محله

- تسهیلگری؛ در راستای ایجاد یا توسعه گروه‌های محلی و افزایش سرمایه‌های اجتماعی محلات
- تسهیل تهیه سند مشارکتی بازآفرینی محله مبتنی بر فراهم کردن شرایط و زمینه‌های مناسب برای مشارکت کلیه ذی‌نفعان و

کنشگران بازآفرینی محله

- مستندسازی کلیه تجارب طی فرآیندهای تسهیلگری به صورت یادداشت‌های روزانه

- اقدام مشارکتی در جهت تحقق برنامه‌های مندرج در سند مشارکتی بازآفرینی محله
- گسترش همیاری‌های اجتماعی و شناسایی همیاری‌های محلی در جهت ارتقاء کیفیت زندگی ساکنان
- تلاش در جهت ارتقاء هویت و تعلق محله‌ای و توسعه مشارکت‌های اجتماعی

• سطح میانی - تسهیلگران میانی

هدف اصلی فعالیت‌های سطح تسهیلگری میانی، توانمندسازی مرکز توسعه محله و تسهیل راه‌اندازی نهادهای توسعه محله است. همانطور که گفته شد، نمایندگانی از مرکز توسعه محله دورن نهاد توسعه محله، هستند.

اهداف عملیاتی مورد انتظار از تسهیلگری سطح میانی (مجری)؛ به شرح زیر است:

- ایجاد اتصال و پیوند میان دانش بومی در اجتماعات محلی به دانش و تئوری‌های عام برنامه‌ریزی در سطوح کلان
- ترویج الگوها و مدل‌های موفق به فرآیندهای تسهیلگری در سطوح محلی
- ارتقاء کارایی و اثر بخشی نهادهای توسعه محله و مراکز توسعه محله

مأموریت‌های مجری طرح، در ذیل آمده است:

- توانمندسازی افراد تأثیرگذار محلی در راستای انجام تسهیلگری در سطح محلی و تسهیل راه‌اندازی مرکز توسعه محله
- ایجاد هم‌افزایی و هم‌اندیشی بین نهادهای مردمی، عمومی، خصوصی و دولتی در راستای توسعه پایدار محلی
- مستندسازی فرآیندها و روش‌ها و آسیب‌شناسی الگوها و فرآیندهای طی شده در سطح خرد محلی و استنتاج داشته‌ها و یافته‌ها (این بخش از مستندسازی تجارب تسهیلگری و فرآیندهای اجتماع محور در سطح محلی استنتاج می‌شود و به سطح کلان؛ مدیریت دانش جهت ارزشیابی و الگوسازی و اصلاح و تکمیل فرآیندها تحویل می‌شود)
- توسعه انواع روش‌های مشارکت و بسیج منابع و نیروها و گروه‌های محلی، دولتی و بخش خصوصی در جهت تحقق بازآفرینی محله هدف
- توان‌افزایی گروه‌های محلی در افزایش توانمندی خود-سازماندهی و خود-یاری و همکاری با یکدیگر و تعامل با سایر نقش‌آفرینان بازآفرینی

- راهبری تحقق مدیریت مشارکتی محله و راه‌اندازی نهاد توسعه محله

• سطح کلان - مدیریت دانش

اهداف عملیاتی مورد انتظار از مدیریت دانش به شرح زیر است؛

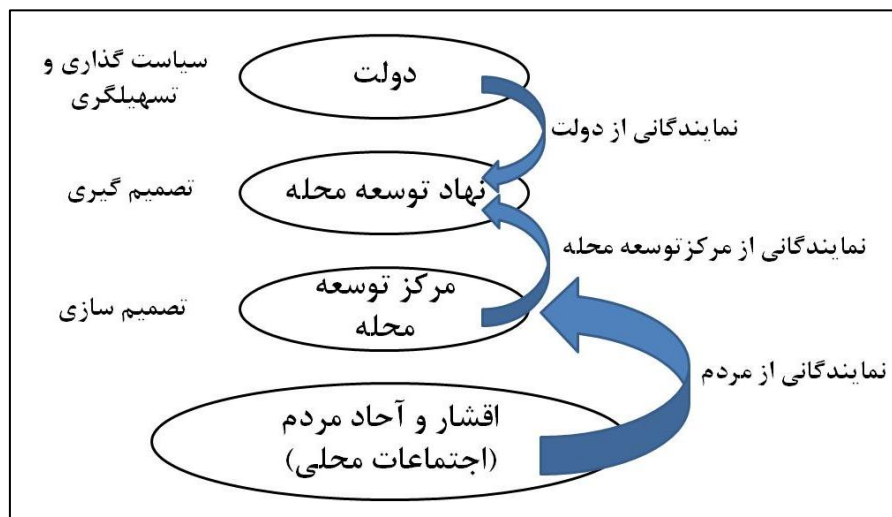
- نظارت و راهبری فرآیندهای اجتماع محور در دو سطح میانی و خرد محلی
- کمک به ایجاد Mainstream (جاری سازی) از طریق مدیریت دانش

مأموریت‌های مدیریت دانش، در ذیل آمده است:

- ارزشیابی مشارکتی (با مشارکت تسهیلگران میانی و خرد محلی) فرآیندهای اجتماع محور تجربه شده در مراکز توسعه محله و سطوح میانی
- الگوسازی، برنامه‌ریزی و زمینه‌سازی بسترهای لازم جهت ایجاد **Mainstream** (جاری سازی)
- تولید محتوا و ثبت دانش شفاهی و خرد جمعی به وجود آمده طی تجارب به دست آمده در سطوح میانی و محلی
- گسترش یافته‌ها به سطح تئوری و سیاستگذاری در نظام برنامه‌ریزی
- تدوین و طراحی ساز و کار راهبری و نظارت بر فعالیت و عملکرد تسهیلگران میانی و مراکز توسعه محله

بند هفتم - برون دادهای مورد انتظار

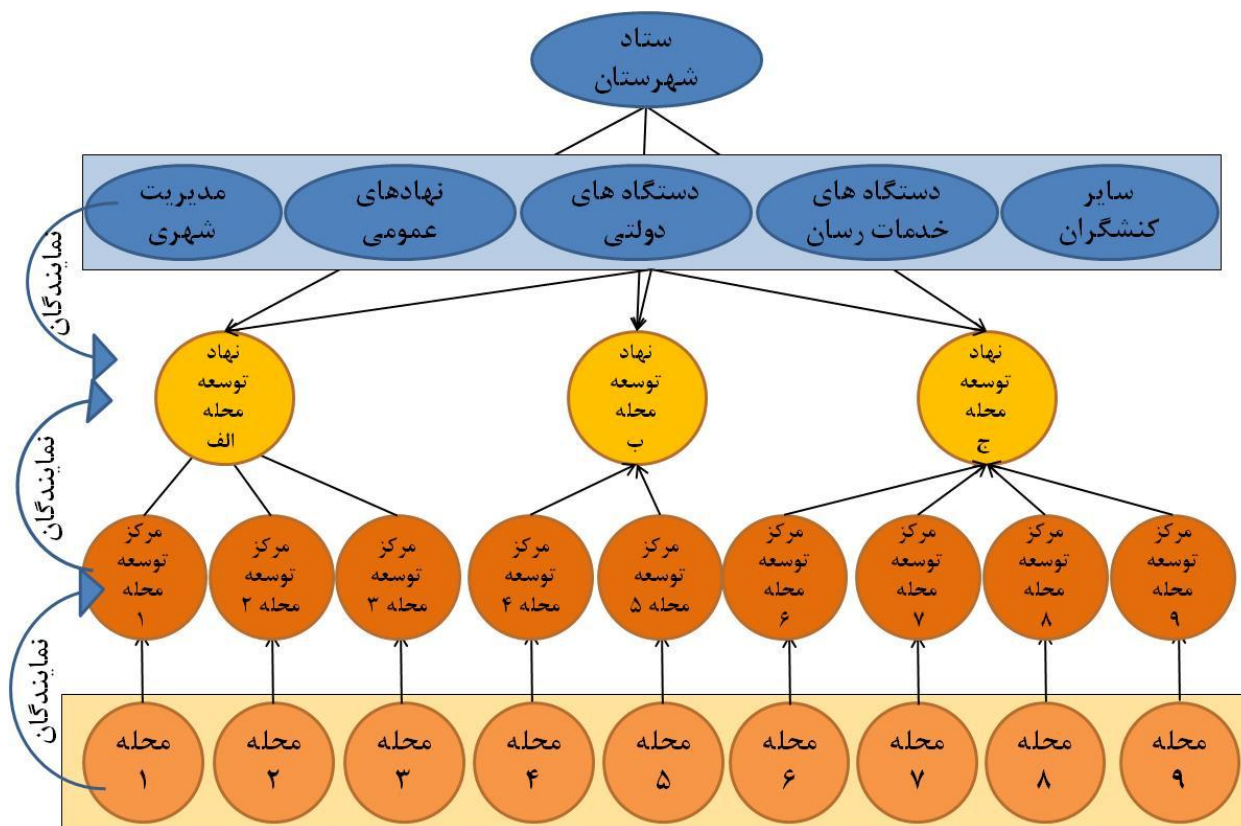
همانطور که در بند پنجم این دستورالعمل آمده است، تسهیلگران میانی به عنوان مجری طرح اجتماع محور بازآفرینی محدوده‌ها و محلات هدف، با ورود به محله هدف و با شناسایی افراد تأثیرگذار محلی و توانمندسازی آنها، فرآیند اجتماع محور بازآفرینی را در سطح تسهیلگری محلی به جریان انداخته و با ظرفیت‌سازی در اجتماع محلی بواسطه تسهیلگران محلی، راه‌اندازی "مرکز توسعه محله" را تسهیل می‌کنند. هر مرکز توسعه محله در سطحی بالاتر با "نهاد توسعه محله" پشتیبانی می‌شود که این نهاد مطابق تعریف بند دوم این دستورالعمل و در طی فرآیند تشریح شده در بند نهم، در سطحی بالاتر از مرکز توسعه محله و با جلب مشارکت سایر ذی‌مدخلان، به وجود می‌آید.



تصویر ۲- جایگاه مرکز توسعه محله و نهاد توسعه محله در سطوح تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی

بر اساس این مدل، نمایندگان معتمد از اقشار مردم ساکن در هر محله، در مرکز توسعه محله می‌نشینند، سپس نمایندگان از تعدادی از مراکز توسعه محله - که این محلات، برحسب ویژگی‌ها و عوامل مختلف تعیین می‌شوند - نمایندگان از دستگاه‌های دولتی، عمومی، مدیریت شهری و سازمان‌های مردم‌نهاد، نهاد توسعه محله را تشکیل می‌دهند. بدین ترتیب، ارتباط مردم و دولت در دو سطح از طریق مرکز توسعه محله (به عنوان مرکز تصمیم‌سازی در خصوص برنامه‌های بازآفرینی محله هدف) و نهاد توسعه

محلّه (به عنوان مرکز تصمیم گیری در خصوص برنامه‌های بازآفرینی محلّه هدف)، به طور انتظام یافته و با رعایت حداکثر سطح مشارکت امکان‌پذیر می‌شود.



نمودار ۲- جایگاه مرکز توسعه محلّه و نهاد توسعه محلّه در چارچوب تمرکز زدایی از دولت مرکزی

بند هشتم- ساز و کار اجرایی

همانطور که در چارچوب عملی فرآیند جریان‌سازی بازآفرینی محدوده‌ها و محلات هدف، ذیل بند پنجم شرح داده شده است، نقطه حرکت این فرآیند، با شروع فعالیت‌های تسهیلگران میانی است و موفقیت کل فرآیند در گرو عملکرد صحیح آنها است. در این بخش، شرایط احراز صلاحیت و مرجع تشخیص آنها، تعیین شده است.

شرایط احراز صلاحیت و انتخاب تسهیلگران میانی؛ گروهی در قالب شرکت یا مؤسسه حقوقی و متشکل از متخصصان در حوزه‌های مختلف جامعه‌شناسی و علوم اجتماعی، شهرسازی، برنامه‌ریزی توسعه، اقتصاد شهری، معماری، زیست‌محیطی، حقوقی و ... که لزوماً باید دارای تجربه و مهارت‌های تسهیلگری در انجام برنامه‌ریزی مشارکتی و ظرفیت‌سازی ایجاد یا توسعه اجتماعات محلّه‌ای (Community building) باشد.

با شرایط فوق، مجریان می‌توانند سازمان‌های مردم‌نهاد، مؤسسات دانش‌بنیان، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و مهندسان مشاور دارای صلاحیت شهرسازی در گروه توانمندسازی و بافت فرسوده باشند، مشروط بر آنکه دارای نگرش، دانش، مهارت و تجربه تسهیلگری و کار با اجتماعات محلی باشند. احراز شرایط فوق برای متقاضیان، بر عهده مرجع تشخیص صلاحیت است. در انتخاب مجری، اولویت با سازمان‌های مردم‌نهاد است.

ضمناً متقاضیان باید شرایط ذیل را دارا باشند:

- ✓ متقاضی، دستگاه دولتی نباشد و همچنین شامل ممنوعیت عقد قرارداد با دستگاه‌های دولتی نباشد.
- ✓ حداقل دو نفر از اعضای گروه مجری، باید دارای ۳ سال سابقه انجام فعالیت تسهیلتگری یا گواهینامه گذران دوره آموزشی تسهیلتگری باشند.
- ✓ تعهد همکاری کامل و تعامل با کارگروه مدیریت دانش که در شرکت مادر تخصصی عمران و بهسازی تشکیل می‌شود، داشته باشد.
- ✓ پس از راه‌اندازی مرکز توسعه محله، حداقل ۳ روز در هر هفته باید در مرکز توسعه محله، جهت راهبری و تکمیل فرآیند یادگیری تسهیلتگران محلی (افراد تأثیرگذار محلی که شناسایی شده و در چرخه تواناساز یادگیری با تسهیلتگران محلی وارد شده‌اند) حضور داشته باشد و از نزدیک فعالیت‌های آنان را رصد کند.

- **مرجع تشخیص صلاحیت تسهیلتگران سطح میانی؛** مرجع تشخیص صلاحیت تسهیلتگران میانی، دفتر مدیریت و راهبری طرح‌ها در شرکت مادر تخصصی عمران و بهسازی شهری ایران است که صلاحیت متقاضیان را بر اساس بررسی و ارزیابی مدارک متقاضیان و انجام مصاحبه با آنان احراز می‌کند؛ مدارک مورد نیاز برای احراز صلاحیت متقاضیان به شرح زیر است:

- ✓ مدارکی از سوابق و تجارب در زمینه فعالیت‌های مشابه که به تجربه کار با اجتماعات و گروه‌های محلی یا مهارت‌های تسهیلتگری متقاضیان دلالت کند.
- ✓ مدارک تحصیلی و سوابق حرفه‌ای و پژوهشی کلیه اعضای گروه متقاضی

بند نهم - گام‌ها و راهنمای اجرای فرآیند

الگویی که برای اجرای فرآیند اجتماع‌محور در این بخش شرح داده شده، یک مدل پایه است که حین اجرای آن در زمینه و بسته به شرایط و ویژگی‌های متفاوت در هر اجتماع محلی، ممکن است، به تشخیص عاملیت‌های تغییر در سطوح پایین‌تر (تسهیلگران، محلی و میانی) و با مشورت و اخذ نظر کارگروه مدیریت دانش، طی یک تصمیم‌گیری مشارکتی، تغییراتی در این مدل به وجود آید. بدین ترتیب، در طی تجارب ممکن است چندین مدل بهبود یافته (یا مدل توسعه یافته) از این مدل پایه به وجود آید. این مدل پایه در ۱۰ گام به شرح زیر، خلاصه شده است:

گام اول: نقطه ورود به محله را بیابیم.

گام دوم: اعتمادسازی کنیم.

گام سوم: به دنبال افراد تأثیرگذار، معتمد و علاقه‌مند باشیم.

گام چهارم: گروه‌سازی کنیم.

گام پنجم: ظرفیت گروه را بالا ببریم؛ گروه را وارد چرخه تواناساز و یادگیری تعاملی کنیم.

به کمک گروه محلی، مرکز توسعه محله را شکل دهیم.

گام ششم: به کمک مرکز توسعه محله، حمایت و مشارکت دست‌اندرکاران سطوح بالاتر را جلب کنیم.

به کمک مرکز توسعه محله، نهاد توسعه محله را شکل دهیم.

گام هفتم: نوشتن برنامه‌های بازآفرینی محله را با مشارکت مرکز توسعه محله و نهاد توسعه برای گروه تسهیلگران محلی، تسهیل کنیم.

گام هشتم: به کمک مرکز توسعه محله و نهاد توسعه محله، منابع، سرمایه‌ها و دانش بومی محلی را شناسایی کنیم.

گام نهم: اقدام مشارکتی، پایش و ارزشیابی مشارکتی کنیم، یافته‌ها و ارزش‌ها را استخراج و از آموخته‌ها درس بگیریم.

گام دهم: الگوسازی کنیم، دانش به دست آمده را تدوین و ثبت کنیم؛ الگوها و فرآیندهای طی شده را اصلاح کنیم.

و همواره و در همه مراحل، همه چیز را مستند کنیم.

در زمان اطلاع‌رسانی، اجتماع محلی نسبت به موضوع حساس شده و بسته به دیدگاه و میزان اعتماد خود، نسبت به موضوع بازخوردهایی خواهند داشت، دریافت این بازخوردها به جهت شناسایی گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌نفوذ، افراد و گروه‌های علاقه‌مند، مخالف و خاکستری (بی تفاوت)، بسیار مهم است. از این رو، لازم است جز طراحی روش‌های اطلاع‌رسانی، ساز و کار مناسب و کارآمدی نیز برای دریافت بازخوردها که زمینه تحلیل اولیه از کلیه کنشگران فعال و ذیمدخلان، افراد تأثیرگذار و علاقه‌مند است، طراحی شود. تحلیل از بازخوردها همچنین باید بتواند کمک کند که روش مذاکره یا چگونگی طراحی جلسات عمومی یا کارگاه‌های مشارکتی با کلیه ذیمدخلان برای تسهیلگران میانی (مجری) روشن شود.

در طی فرآیند اطلاع‌رسانی و حساس‌سازی دستگاه‌های دولتی و عمومی، می‌توان اقداماتی برای تشکیل کمیته راهبری که متشکل از نمایندگان دستگاه‌های ذیمدخل است، انجام داد، این کمیته راهبری از آنجا که آشناترین به ساز و کارهای نهادی و قانونی شهر و محلات بوده و در جایگاه تصمیم‌گیری قرار دارند، بسیار مهم است؛ این کمیته ممکن است طی فرآیند و با پیشبرد آن، بدنه اصلی نهاد توسعه محله را تشکیل دهند.

از مهم‌ترین محصولات این گام، شناسایی افراد و گروه‌های ذیمدخل و دسته‌بندی آنها است که بتواند اساس طراحی روش مذاکره و طراحی کارگاه‌های مشارکتی قرار بگیرد؛ بدین معنا که گاهی لازم است جهت پرهیز از تنش و تشدید تعارضات و اختلافات، ابتدا با هر گروه از ذیمدخلان، کارگاه‌ها و جلسات جداگانه برگزار شود، تعارضات و اختلاف دیدگاه‌ها شناسایی و تحلیل شود، و شاید لازم باشد، تسهیلگران میانی (مجری) فرآیندها و اقداماتی را برای کاهش این اختلافات و پیدا کردن نقطه عطف آنها و ایجاد همگرایی و اجماع بیاید و سپس کارگاه‌ها و جلسات عمومی مشترک میان آنها برگزار کرده و آنها را برای گفت و گو، گرد هم آورد.

گام دوم: اعتمادسازی کنیم.

بدون اعتماد هیچ همکاری و در سطح بالاتر هیچ مشارکتی شکل نمی‌گیرد، بر اساس اعتماد متقابل است که افراد و گروه‌ها، کنار هم می‌نشینند، با هم گفت و گو کرده و تصمیم‌گیری می‌کنند. این اعتماد در سه سطح مطرح است؛

- اعتماد متقابل میان اعضای اجتماع محلی
- اعتماد متقابل میان اجتماع محلی و مجری (تسهیلگران میانی)
- اعتماد متقابل میان اجتماع محلی و سایر کنشگران و ذیمدخلان در سطوح بالاتر (دولت، بخش خصوصی، بخش عمومی و ...).

یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های تسهیلگران میانی (مجری)، این است که یک فرآیند اعتمادسازی را در هر سه سطح تدبیر و آغاز کند. فرآیند اعتمادسازی در هر محله و اجتماع محلی، بسته به شرایط و ویژگی‌های اجتماعی، جمعیتی و خاطره‌های جمعی ساکنان متفاوت می‌شود که در این زمینه، سه اصل مهم نگرش، مهارت‌های رفتاری و تجربه تسهیلگر (مجری) به وی کمک خواهد کرد. برای اعتمادسازی، رعایت و توجه به نکات و ملاحظات زیر، مهم است:

- پرهیز جدی از برخورد بالا به پایین تسهیلگران میانی (مجری) نسبت به اجتماع محلی

- شفاف‌سازی و اطلاع‌رسانی صادقانه و داوطلبانه (حتی جزئیات را شرح دهید، رازی برای پنهان کردن وجود ندارد و همه اطلاعات باید در دسترس اجتماع محلی باشد)

- احترام به کلیه آراء و اندیشه‌های اعضای اجتماع محلی

- واقع‌بینی و پرهیز جدی از دادن وعده‌های غیرممکن و خیالی؛ وعده‌هایی که کنترل تحقق آنها به دست تسهیلگران میانی (مجریان) نیست.

- حضور مستمر و منظم تسهیلگران (مجریان) در اجتماع محلی در بازه زمانی مشخص

- طراحی اقدامات کوچک اعتمادساز، که در کوتاه‌ترین زمان ممکن قابل دستیابی باشد.

یکی از فرآیندهای اعتمادساز، آن است که تسهیلگران میانی (مجری)، سطح تعاملات اجتماعی خود با اجتماع محلی را از طریق تسهیل تدوین شناختنامه محله توسط اجتماع محلی افزایش دهند. در تدوین این شناختنامه که حاوی مطالعات تفصیلی و جامع در خصوص ویژگی‌های اجتماعی، اقتصادی، جمعیتی، کالبدی، زیست‌محیطی و ... است؛ بخش کمی اطلاعات از طریق آمار رسمی یا پیمایش میدانی و بخش کیفی اطلاعات که مهم‌ترین و مؤثرترین بخش برای تحلیل‌های آینده مورد نیاز برنامه‌ریزی است، در چارچوب تعاملات اجتماعی و گفت و گوهای ساختار یافته و غیرساختار یافته و برگزاری کارگاه‌های مشارکتی با نمایندگان گروه‌های ذی‌مدخل به دست می‌آید. این روش برای تدوین شناختنامه محله، نقش مهمی در اعتمادسازی خواهد داشت، زیرا اجتماع محلی، در طول فرآیند کسب شناخت، نسبت به نقش و جایگاه خود در برنامه‌ریزی واقف شده و به برنامه بازآفرینی محله خود، احساس تعلق و مالکیت خواهند نمود. همچنین این کارگاه‌ها باید حداقل ۶ دستاورد برای تسهیلگران میانی (مجری) داشته باشد:

- ارزیابی وضعیت محله از دیدگاه ذی‌مدخلان

- نقشه شناخت و تحلیل مشارکتی محله (منابع، داشته‌ها و ارزش‌ها)

- شناسایی اقدامات عاجل (و سایر روش‌های اعتمادسازی)

- تحلیل و سنجش نفوذ- اهمیت گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌نفوذ

- دستیابی به نقاط اشتراک و افتراق در نقطه‌نظرات و دیدگاه‌ها

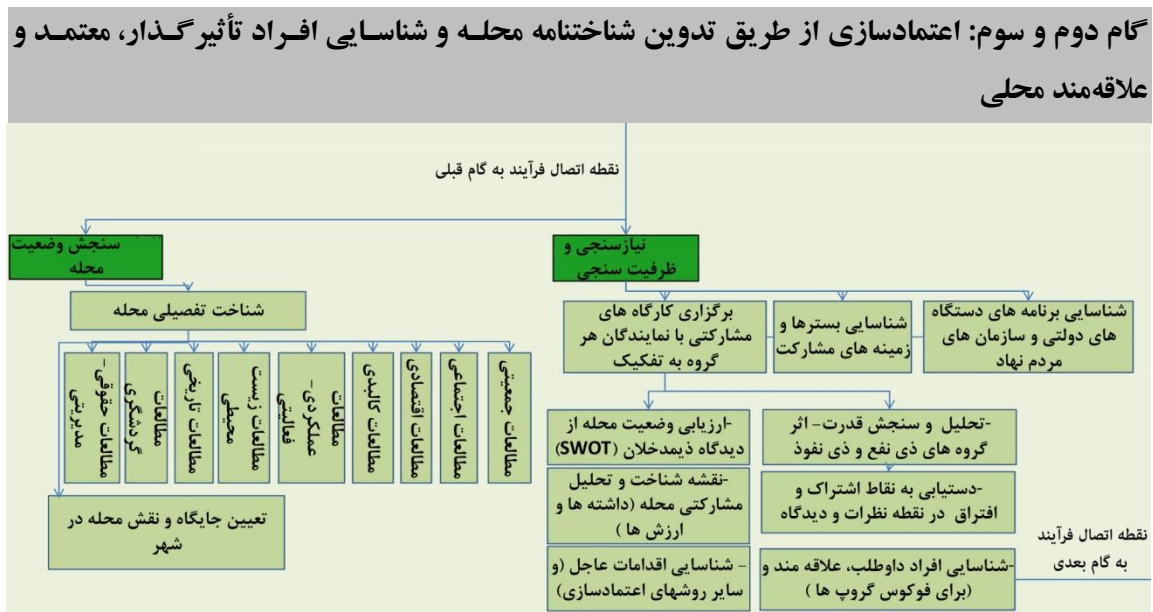
- شناسایی افراد داوطلب، علاقه‌مند و تأثیرگذار

نکته: برای آشنایی با روش تحلیل دست‌اندرکاران (نفوذ و اهمیت ذی‌مدخلان) به پیوست ۱- مراجعه کنید.

گام سوم: به دنبال افراد تأثیرگذار، معتمد و علاقه‌مند محلی باشیم.

افراد تأثیرگذار، داوطلب و علاقه‌مند، طی اقدامات و فعالیت‌های اعتمادسازی و تعاملات اجتماعی با اجتماع محلی، به تدریج خود را ظاهر می‌سازند. تسهیلگران میانی (مجری)، در جریان برگزاری کارگاه‌های مشارکتی، باید به دنبال شناسایی این افراد باشند. سپس تسهیلگران میانی باید وارد مذاکره و گفت و شنود با این افراد شده تا میزان و زمینه‌های علاقه‌مندی و داوطلبی آنان را برای تشکیل گروه محلی و پیگیری فرآیندهای تسهیلگری در سطح محلی، به صورت کیفی و مبتنی بر تجربه خود ارزیابی کرده و آنها را پیش از همه، وارد چرخه تواناساز و یادگیری تعاملی کنند. این افراد، طی فرایندهای توانمندسازی که توسط

تسهیلگران میانی طراحی می‌شود، به تدریج توانمندی‌ها و مهارت‌های لازم برای تسهیلگری در سطح محلی و راه‌اندازی مرکز توسعه محله، به دست می‌آورند.



نمودار ۴- فرآیند گام‌های دوم و سوم: اعتمادسازی از طریق تدوین شناختنامه محله و شناسایی افراد تأثیرگذار و معتمد محلی

گام چهارم: گروه‌سازی کنیم.

برای پیش رفتن به سوی توانمندی، انسان‌ها ناگزیر از تفکر و عمل گروهی هستند. تشکیل گروه، ابتدایی‌ترین مرحله انجام هر فعالیتی است که منجر به توسعه جامعه محلی و افزایش کیفیت زندگی مردم خواهد شد. در حقیقت، فعالیت‌های گروهی در سطوح خرد محلی است که سرعت توانمندشدن افراد را در سطوح فردی و تغییر ساختارها را در سطوح محیطی بالا خواهد برد. اساساً، این گروه محلی است که باید سکان‌بازآفرینی محله را به دست بگیرد و برنامه‌ای را برای کاهش فقر و افزایش ظرفیت‌ها و توانایی‌ها در جامعه محلی طراحی و اجرا کند. اهمیت ساختن گروه محلی از آن جهت است که فعالیت در قالب گروه، انگیزه افراد را برای مشارکت بالا می‌برد، زیرا گروه به نوعی هویت اجتماعی برای افراد ایجاد می‌کند و احساس تعلق به گروه، برای همه افراد انگیزه فعالیت و همکاری بیشتر را ایجاد می‌کند. تفکر و اقدام گروهی به دلیل اثر هم‌افزایی توانایی‌ها و قابلیت‌ها، موجب می‌شود تصمیمات درستی اتخاذ شود و تصمیمات درست، به درستی نیز اجرا شود.

در قالب گروه، اعضای جامعه محلی، وارد سطح جدیدی از روابط بین فردی در داخل اجتماع محلی و روابط نهادی با خارج از جامعه محلی می‌شوند و سطح عمیق‌تری از توانمندی را تجربه می‌کنند. بنابراین در گام نخست، اعضای گروه محلی باید بیاموزند که چطور با هم تعامل داشته باشند، چطور باهم فکر کنند و چگونه یک تصمیم گروهی بگیرند و برای توسعه محله خود، برنامه‌ریزی کنند.

در گروه‌سازی، باید تنوع و قابلیت‌های متفاوت اعضای آن رعایت شود. زیرا گروه با تجمع ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و منابعی که هر یک از اعضای گروه در دسترس دارند، به منبعی بزرگتر دست می‌یابند که با آن منبع، تفکر و اقدام گروهی سریعتر، دقیق‌تر و کیفی‌تر انجام می‌شوند.

در کل فرآیند، تسهیلگران میانی (مجری) باید دانش و اطلاعات کافی در خصوص پویایی گروه (Dynamism Group) داشته باشد تا بتواند، به تدریج به انسجام‌بخشی و پایداری گروه کمک کند. زیرا، هر گروهی ممکن است در ابتدای شکل‌گیری، تحت فشار عوامل درونی یا عوامل بیرونی، به سوی فروپاشی یا انفعال برود؛ یکی از مهم‌ترین عوامل درونی، آن است که چون افراد تجربه کار گروهی ندارند، پس از عضویت در گروه، باز هم فردی و خودم‌محور عمل می‌کنند و به نظرات و تصمیمات جمعی احترام نمی‌گذارند.

در فرآیندهای اجتماع‌محور، ممکن است گروه‌های متفاوتی طی پیشرفت فرآیند ایجاد شوند؛ گروه بزرگ (Public)، گروه کارگاهی (Workshop)، گروه متمرکز (Focus Group) و گروه کوچک (CBO) که این گروه‌ها به لحاظ اندازه و کارکردشان متفاوت خواهد بود.

لازم به توجه است که در بدو ورود به محله به منظور معرفی مجری به اجتماع محلی، غالباً گروه‌های بزرگ طی جلسات عمومی با ذیم‌خلاقان به وجود می‌آید. اما با پیشرفت فرآیند به تدریج گروه‌ها به لحاظ اندازه کوچک‌تر شده اما به لحاظ کارکرد، مفیدتر تر و متمرکز بر اهداف فرآیند می‌شوند؛ نیازسنجی و انجام فعالیت‌های توانمندسازی و ترویجی عمدتاً در قالب گروه‌های کارگاهی (Workshop)، اما برنامه‌ریزی مشارکتی در قالب گروه‌های متمرکز (Focus Group) انجام می‌شود. در هر محله همراه با شکل‌گیری پلکان مشارکت، گروه کوچک‌تر می‌شود و CBO که پایه‌گذار و هسته اولیه مرکز توسعه محله خواهد بود، شکل می‌گیرد.

گام پنجم: ظرفیت گروه را بالا ببریم؛ گروه را وارد چرخه تواناساز و یادگیری تعاملی کنیم.

پس از شکل‌گیری گروه کوچک محلی CBO که پایه‌گذار و هسته اولیه مرکز توسعه محله خواهد بود، لازم است

تسهیلگران میانی (مجری)، کمک کند تا؛

- گروه خود را سازماندهی و منسجم کند.
- ارزش‌ها و قوانین خود را تبیین کند.
- افراد نقش‌های خود را در گروه بیابند.
- اصول، مفاهیم و تکنیک‌های تسهیلگری را بیاموزد.
- با مفاهیم و روش‌های برنامه‌ریزی مشارکتی آشنا شود.
- روش‌ها و اصول کار گروهی را یاد بگیرد.
- در خصوص روش‌های مذاکره، مطالبه و مناسبات نهادی و سازمانی آموزش ببیند.
- نحوه مستندسازی و گزارش‌نویسی فعالیت‌ها و تجارب خود را بیاموزد.

- اعضاء، تاب و تحمل خود را در برابر ناملايمات و اختلاف نظرها، بالا بربند و به تفاوت‌ها به چشم منابع متنوع نگاه کند و آنها را در جهت اهداف گروه بکار ببندد.

موارد ذکر شده، برای تجهيز شدن و توانمند شدن گروه محلی برای ورود به مرحله تدوین سند مشارکتی باز آفرینی ضروری است؛ اما تسهیلگران میانی (مجری)، ممکن است، فرآیندهای یادگیری تعاملی را در زمینه‌های متفاوت دیگر، بسته به شرایط زمینه و شرایط اجتماع محلی، طراحی و اجرا کنند.

• یادگیری همزمان

این گروه کوچک محلی، از این پس، عاملیت تغییر در محله شده و تسهیلگری محلی را تحت راهبری تسهیلگران میانی (مجری)، بر عهده می‌گیرد. یکی از اولین اقدامات و فعالیت‌های این گروه، آن است که فعالیت‌های توانمندسازی اجتماع محلی را طراحی و اجرا کند.

گاهی ممکن است، خود گروه محلی بر حسب شناخت خود از اجتماع محلی لازم بدانند با آموزش‌های مستقیم، فرآیند توانمند شدن آنها را تسهیل کند یا در گروه‌های کارگاهی و نیازسنجی، اجتماع محلی خود، نیاز به برخی آموزش‌ها را اعلام کنند.

• شکل دهی و سازماندهی مرکز توسعه محله

مرکز توسعه محله، گروهی سازمان یافته و متشکل از نمایندگان منتخب اجتماع محلی است. روش‌های متعددی برای انتخاب حداکثری از اعضای اجتماع محلی که بتواند کل اجتماع محلی را نمایندگی کند، وجود دارد که در زیر، چهار الگو برای آن شرح داده شده است؛

الف- نمایندگانی منتخب از اقشار و گروه‌های اجتماعی ساکن در محله

ب- نمایندگانی منتخب از هر یک از بلوک‌های شهری ساکن در محله

ج- گروه محلی پیشرو (که وظیفه تسهیلگری محلی را دارند) با ورود اعضای جدید منتخب مردم (برآیند غربالی که به تدریج با تشکیل جلسات و کارگاه‌های مشارکتی متعدد در محله توسط تسهیلگران میانی و محلی شناسایی می‌شوند).

د- ترکیبی از الگوی (الف و ج) یا (ب و ج)

در همه گزینه‌ها، انتخابات ابزار مهم تعیین ترکیب مرکز توسعه محله است و می‌تواند مشروعیت اجتماعی لازم را به این مرکز توسعه محله بدهد. گروه کوچک محلی که تسهیلگری سطح محلی را بر عهده دارد، باید روش انتخاب نمایندگان اجتماع محلی را با مطالعه شرایط زمینه‌ای خود، انتخاب کند.

گام ششم: به کمک مرکز توسعه محله، حمایت و مشارکت دست اندرکاران سطوح بالاتر را جلب کنیم.^۳

دست اندرکاران که ترجمه stakeholders است؛ کسان یا سازمان‌ها، نهادها و گروه‌هایی که به هر دلیل به پروژه یا برنامه مشخصی مربوط‌اند، بدون توجه به نقش مثبت یا منفی، بدون توجه به شدت یا ضعف ارتباط یا موضوع ارتباط، حضور مستقیم و رویاروی و یا از راه دور، همه و همه از جمله دخیل‌ها بشمار می‌روند. در دل مفهوم دخیلان ممکن است انواع تناقص و تضاد یا درگیری منافع وجود داشته باشد. برای موفقیت در هر برنامه‌ای باید کلیه دست اندرکاران و ذی‌مدخلان آن شناسایی شوند، مسئله اهمیت مسأله دخیلان حکم می‌کند که تمامی کنشگران دخیل شناسایی شوند. متأسفانه در بسیاری از برنامه‌ها بویژه برنامه‌های اجتماع محور، چنانچه ذی‌مدخلان به درستی شناسایی نشوند، این موضوع سبب کنار داشتن آن افراد، نهادها و سازمان‌ها شده و از آغاز برنامه، با تبعیض آشکار یعنی نادیده گرفتن و به حساب نیاوردن که بدترین نوع خشونت است، شکل می‌گیرد.

• طبقه‌بندی انواع دخیلان

به طور کلی انواع دخیلان را می‌توان در چهار دسته تقسیم‌بندی کرد که دخیلان اول ساکنین محله، دخیلان دوم کارشناسان و مدیران دستگاه‌های دخیل، دخیلان سوم مدیران و مسئولان تأثیرگذار در محله، دخیلان چهارم سیاست‌گزاران و تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان سطح ملی، هستند و در هر پروژه ای طبق تقسیم‌بندی فوق باید شناسایی گردند.

• دخیلان درگیر در توسعه محله

با توجه به انواع دخیلان که در سطوح بالا ارائه شد، به نظر می‌رسد گروه‌های دخیل در بازآفرینی و توسعه محله به صورت زیر قابل طبقه‌بندی باشند:

۱- ساکنان

- ذی نفع
- زیان بین

۲- نهادهای مردمی

- Charities (خیریه‌ها)
- CBOs (سازمانهای اجتماع محور)
- FBOs (سازمانهای عقیده محور)
- GNGOs (سازمانهای غیردولتی حکومت ساخته)
- NGOs (سازمانهای غیردولتی یا مردمی / سمنها)
- Associations (ورزشکاران، هنرمندان، انجمن‌ها و ...)

۳- شهرداری و ارگان‌های وابسته

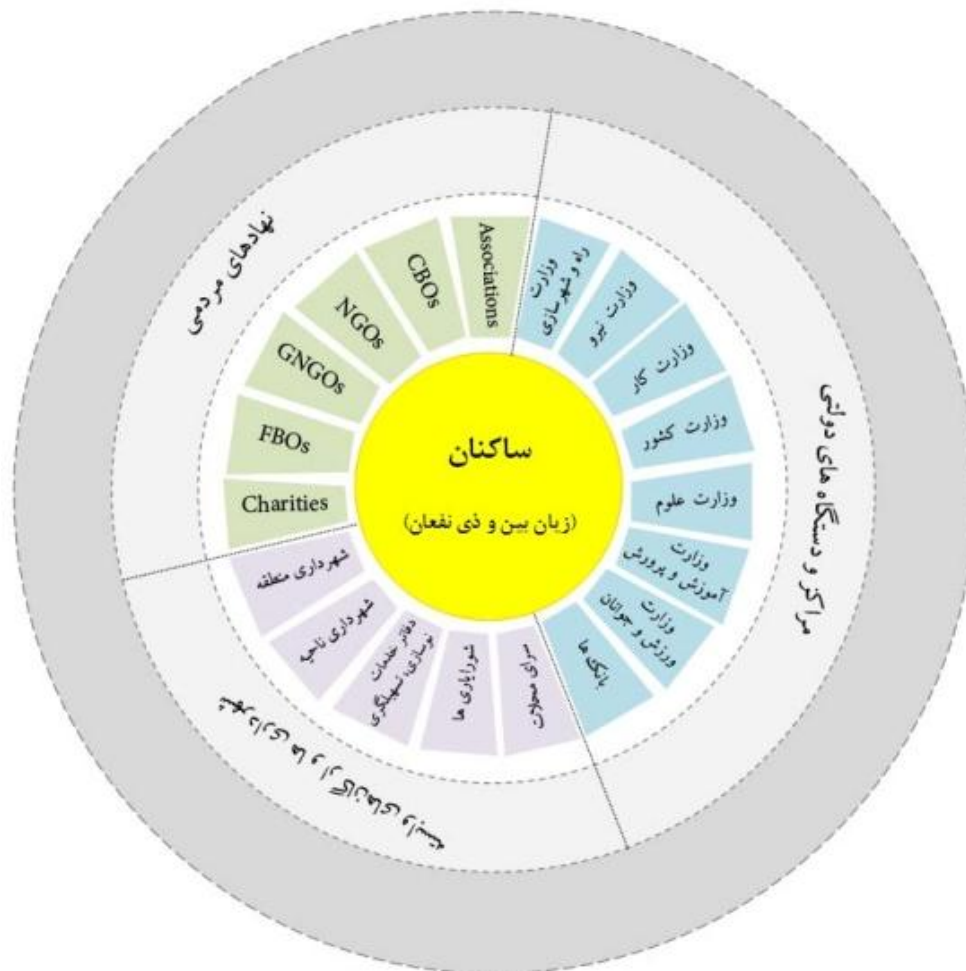
- شهرداری منطقه

^۳. برای معرفی کنشگران و دست اندرکاران از پژوهش چاپ نشده دکتر پرویز پیران که برای شرکت مادر تخصصی عمران و بهسازی شهری ایران با عنوان "پیش به سوی محله یاری ایران (میا)" انجام شده و برای راهکارهای چگونگی جلب حمایت آنان از کتاب "تسهیلگری فرآیندهای اجتماع محور در کاهش فقر"، که توسط سعید نوری نشاط و همکاران نگاشت شده و توسط انتشارات برگ زیتون به چاپ رسیده، استفاده شده است.

- شهرداری ناحیه
- دفاتر تسهیلگری، دفاتر خدمات نوسازی و ...
- سرای محلات / خانه محلات
- شوراییاریها

۴- مراکز و دستگاه‌های دولتی

- وزارت آموزش و پرورش و ارگان‌های متبوع مرتبط
- وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و ارگان‌های متبوع مرتبط
- وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و ارگان‌های متبوع مرتبط
- وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی و ارگان‌های متبوع مرتبط
- وزارت کشور و ارگان‌های متبوع مرتبط
- وزارت نیرو و ارگان‌های متبوع مرتبط
- وزارت ورزش و جوانان و ارگان‌های متبوع مرتبط
- بانک‌ها



تصویر ۳- نهادهای دخیل در توسعه محله

• جلب حمایت دست اندرکاران

جلب حمایت ساز و کار قدرتمندی برای تشویق مشارکت همه‌ی دست اندرکاران در جریان یک فرایند محلی است. جلب حمایت معادل فارسی واژه Advocacy است و معنای ساده آن، حمایت فعالانه از یک موضوع و ترغیب و تشویق دیگران به حمایت از آن موضوع است. جلب حمایت، یک روش برنامه‌ای است و هدف آن جلب توجه همه دست اندرکاران و بویژه تصمیم‌گیرندگان است. قابل ذکر است که تمام فرایند توسط خود مردم محلی یا گروه محلی انجام می‌شود. مراحل اصلی یک فعالیت جلب حمایت دست اندرکاران عبارت است از:

- روشن کردن موضوع و تعیین محدوده‌های آن: به طور کلی اولین مرحله در جلب حمایت آن است که برای دست اندرکاران مربوطه، موضوع و دامنه حمایت آنان باید روشن باشد.

- شناسایی و تعیین گروه‌های دست اندرکاران: دومین مرحله، تعیین گروه‌ها و افرادی است که در منافع ترویج یا جلب حمایت سهیم هستند.

- ابزارهای جلب حمایت: سومین مرحله تعیین ابزارها و تکنیک‌های بهینه به منظور جلب توجه گروه‌های دست اندرکار و هدایت آنان به سوی راه حل است. برای جلب حمایت دست اندرکاران تکنیک‌هایی وجود دارد که باید به درستی استفاده شوند. این تکنیک‌ها عبارتند از، ایجاد حساسیت، بسیج عمومی گروه‌های اجتماعی، گفتگو، مذاکره، چانه‌زنی، جمع‌آوری امضا و استشهاد محلی، اطلاع‌رسانی، که نحوه به کارگیری هریک از ابزارها برای هر دست اندرکار متفاوت است و انتخاب ابزار و تکنیک بهینه بسیار به شناسایی و تحلیل دست اندرکاران وابسته است.

حال با فرض این که، درخصوص موضوعی چهارده دست اندرکار وجود دارند که؛

- گروه اول دست اندکاران: مشکلی با موضوع ندارد،

- گروه دوم دست اندکاران: نظرش بسیار صائب و مهم است که در حال حاضر با موضوع مخالف است.

- گروه سوم دست اندکاران: مخالف با طرح موضوع است و در عین حال تصمیم‌گیرنده مهمی نیز نیست.

- گروه چهارم دست اندکاران: اصولاً بی طرف است ولی نظر و حمایتش مهم است.

در این وضعیت، فرآیندهای جلب حمایت باید دست اندرکاران گروه دوم و گروه چهارم را موافق نموده و دست

اندرکاران گروه سوم را به وضعیت بی طرف یا بی نظر برساند.

• شکل‌دهی و سازماندهی نهاد توسعه محله

با جلب حمایت دست‌اندرکاران و قبل از تدوین برنامه بازآفرینی، وقت آن است که نهاد توسعه محله که گروهی سازمان‌یافته و متشکل از نمایندگان مراکز توسعه محله و نمایندگان بخش‌های عمومی، دولتی و مردم‌نهاد و سایر کنشگران است، سازمان یابد.

تذکر: بدیهی است، نهاد توسعه محله به دلیل جایگاه تصمیم‌گیری در جریان بازآفرینی باید لزوماً به پشتوانه یک سند قانونی شکل بگیرد، لذا تدوین سند تشکیل و راه‌اندازی نهاد توسعه محله، باید در دستور کار قرار گیرد.

گام هفتم: نوشتن برنامه‌های بازآفرینی محله را با کمک مرکز توسعه محله و نهاد توسعه محله، برای گروه تسهیگران محلی، تسهیل کنیم.

هیچ گروهی، بدون برنامه برای رسیدن به اهداف خود، موفق نمی‌شود. بنابراین لازم است پس از آنکه گروه محلی توانمند شده و برخی مفاهیم و تکنیک‌های تسهیگری را آموخت؛ (ر.ک. گام پنجم)، به کمک تسهیگران میانی، برنامه بازآفرینی محله را تدوین کند. روش‌های مختلفی برای برنامه‌ریزی وجود دارد. اما در این دستورالعمل، دو روش بسیار ساده و کاربردی معرفی می‌شود.

لازم به تأکید و توجه است که در صورت انتخاب هر روش برنامه‌ریزی، کلیه مراحل برنامه‌ریزی باید به صورت مشارکتی و در قالب گروه‌های متمرکز (Focus Groups)، انجام شود و پیش‌نویس سند، به روشی مناسب در دسترس عموم قرار گیرد و بازخوردها و نظرات کلیه ذی‌مدخلان دریافت شود. سپس با اصلاح پیش‌نویس سند بر اساس نظرات عمومی، برای بررسی کارشناسی به مشاوره گذاشته شود.

چنانچه ارزیابی کارشناسی برنامه‌های سند (به لحاظ ارزیابی اجتماعی و زیست‌محیطی و موانع حقوقی - قانونی) تغییرات و اصلاحاتی را لازم بدانند، باید با آگاهی رسانی به اجتماع محلی، آنها را اعمال و اصلاح کرده و سند نهایی تنظیم شده و به رای عمومی گذاشته شود.

- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک: این نوع برنامه‌ریزی که با تنظیم جداول SWOT، آغاز می‌شود، با تحلیل وضع درونی (نقاط قوت و نقاط ضعف) و وضع بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) و پس از تعیین چشم‌انداز و اهداف، استراتژی‌های حداقلی و حداکثری را معین می‌کند. بر اساس این برنامه راهبردی، باید برنامه‌های عملیاتی و برنامه اقدام مشخص تدوین شود. از آنجا که این روش برنامه‌ریزی برای بسیاری از برنامه‌ریزان در حوزه‌های شهری بسیار معمول و شناخته شده است، از تشریح جزئیات فرآیند انجام آن پرهیز می‌شود.

- مدل درخت مشکل / درخت اهداف: یکی از روش‌های برنامه‌ریزی، ترسیم درخت مشکل است. ترسیم درخت مشکل کمک می‌کند که فرآیند تبدیل نیاز و مسئله به اقدام و فعالیت به راحتی صورت گیرد. در این روش، اهداف بر اساس رفع مسائل و مشکلات تعیین می‌شود و رفع ریشه‌های به وجود آمدن آن مشکلات، به صورت برنامه اقدام و فعالیت تعریف می‌شود. به بیان ساده‌تر، پس از شناسایی مسائل و مشکلات، رفع آنها به اهداف برنامه تبدیل می‌شود و هرگونه تلاش و اقدام برای دستیابی به اهداف در گرو شناخت و رفع علل و ریشه‌های به وجود آمدن مشکلات است. این روش یکی از ساده‌ترین روش‌های حل مسائل و مشکلات است که به راحتی در اجتماع محلی قابل درک و پیاده شدن است. به هر حال، در صورت انتخاب هر یک از روش‌های برنامه‌ریزی آنچه مهم است آن است که در هر برنامه اقدام، عوامل زیر در آن معین باشد.

- **منابع (روندادها):** اعم از منابع مالی و منابع انسانی مورد نیاز برای انجام فعالیت‌هاست.

- **بروندادها:** شامل تعیین دستاوردها و پیامدهای اجرای برنامه برای دستیابی به اهداف مشخص شده است.

گام هشتم: به کمک مرکز توسعه محله و نهاد توسعه محله، منابع، سرمایه‌ها و دانش بومی را شناسایی کنیم.

در این گام از فرآیند، تسهیلگران میانی (مجری) باید به مرکز توسعه محله پیام‌رسان باشند؛

- انواع منابع چیست.
- روش‌های مختلف تأمین منابع چگونه است.
- چگونه از طریق روش‌های خلاقانه باید منابع لازم برای انجام برنامه‌های بازآفرینی محله، تأمین و تجهیز کند.
- مهم‌ترین و در دسترس‌ترین منابع، دورن همان محله است و هر یک از اعضای اجتماع محلی به گونه‌ای متفاوت می‌تواند با مرکز توسعه محله در جهت بازآفرینی محله همکاری و همیاری کند.

• انواع منابع

تأمین و تجهیز منابع همواره از پرسش‌ها و دغدغه‌های اولیه و اساسی برای انجام فعالیت‌ها و اقدامات بازآفرینی محله است. نگرشی که این دستورالعمل بر پایه آن نوشته شده است، کمی با نگرش‌های سنتی موجود در تأمین منابع متفاوت است و رویکردی جدید به موضوع تأمین منابع دارد. در این مدل، بر دیدگاه‌های جدیدی تأکید می‌شود که در فرآیندهای اجتماع محور در سراسر دنیا و همچنین در محلات شهری کشور که با رویکرد توانمندسازی موفق عمل کرده‌اند، اثربخشی خود را ثابت کرده است. هومان (۲۰۰۸)، در نگاهی نو به سرمایه‌ها و دارایی‌های موجود در یک محله، فهرستی را به شرح زیر، ارائه می‌دهد.

- سرمایه طبیعی و محیطی: اعم از آب و خاک، منابع طبیعی، جنگل، کوه و دریا
- سرمایه فیزیکی: منابع انسان ساخته مانند جاده‌ها، پل‌ها و معابر
- سرمایه اقتصادی: ثروت‌های موجود در جامعه محلی که نزد اعضاست و اگر در یک جا جمع شود، می‌توان کارهای بزرگی با آنها انجام داد.

- سرمایه انسانی: مهارت‌ها، استعدادها و قابلیت‌های اعضای اجتماع محلی
- سرمایه سیاسی: توانایی مبادله آراء و انتخاب جمعی و عقلانی اعضای اجتماع
- سرمایه اطلاعاتی: تولید، جمع‌آوری و ذخیره و مبادله داده‌ها، اطلاعات و دانش
- سرمایه فرهنگی: آداب و رسوم، هنر و ..
- سرمایه معنوی: اعتقادات و باورهای درونی اعضای اجتماع که موجب آرامش قلبی و روانی آنها می‌شود.
- سرمایه‌های اجتماعی: ارتباطات بین فردی ساکنان محله که از اعتماد، همکاری و آگاهی اجتماعی به وجود می‌آید. برای تعریف سرمایه اجتماعی به بند اول- مفاهیم رجوع کنید.

گرچه سرمایه‌ها و منابع موجود در یک اجتماع محلی را می‌توان از جنبه‌های مختلف طبقه‌بندی کرد، اما در یک نگاه کوچک محلی، منابع به دو دسته کلی قابل تقسیم است؛ منابع انسانی و منابع مالی

• منابع انسانی

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

توجه داشته باشید، مرکز توسعه محله که به عنوان پیشگامان تغییر و توسعه در محله هستند، نباید تصور کنند که سایر اعضای اجتماع محلی تنها باید نظاره‌گر فعالیت‌های آنها باشند. مردم همواره می‌توانند بسیاری از اقدامات را بر عهده بگیرند. هر موفقیتی در محله مستلزم وقت، مهارت و مشارکت بسیاری از افراد است.

بسیاری از اقداماتی که لازم است برای بهبود وضعیت محله انجام شود، جز مهارت‌های فنی افراد به هیچ منبع و هزینه دیگری نیاز ندارد؛ در این موارد تنها چیزی که لازم است روحیه کار داوطلبانه و اعتماد میان اعضای اجتماع است؛ این اطمینان که در مقابل زمانی که افراد دارای مهارت خاص برای بهبود وضعیت محله هزینه می‌کنند، سایر اعضای اجتماع محلی در زمانی دیگر، برای بهبود وضعیت محله، به گونه‌ای دیگر تلاش می‌کنند. این اطمینان روحیه همکاری و کار داوطلبانه را در میان اعضای اجتماع محلی افزایش می‌دهد. وظیفه مرکز محله در این موارد، آن است که در سازماندهی فعالیت‌های داوطلبانه و ایجاد ارتباط مؤثر میان آنان و میان برنامه‌بازآفرینی محله، کوشا باشد.

مشارکت حداکثری اعضای اجتماع محلی باعث می‌شود که شما به منابع بیشتری دسترسی داشته باشید. مردم، مهارت‌ها، استعدادها و ارتباطات اجتماعی خود را با خود به همراه می‌آورند که می‌تواند در راستای اهداف و برنامه‌های بازآفرینی محله به کار گرفته شود.

لازم است توجه شود که بهبود وضعیت محله به ظرفیت‌ها و قابلیت‌های همه اعضای اجتماع محلی نیاز دارد و نباید تصور کرد که تکیه صرف به مرکز توسعه محله، می‌تواند کافی باشد. بنابراین یکی از وظایف مرکز توسعه محله، آن است که بتواند همه مهارت‌ها، قابلیت‌ها و توانایی‌های مرکز توسعه محله را بشناسد و زمینه‌های همکاری آنها را فراهم کند؛ هر کسی به اندازه انگیزه و علاقه و زمان فراغتی که در اختیار دارد، می‌تواند در فعالیت‌های بهبود وضعیت محله مشارکت کند.

• تأمین منابع مالی

پیش از این تأکید شد که اهالی محله مهم‌ترین منبع برای انجام هر کاری در محله هستند. اما گاهی برای انجام برخی امور نیاز به منابع مالی است. تأمین منابع مالی روش‌های بسیاری دارد که برخی از آنها به شرح زیر است. جز روش‌های زیر، قطعاً روش‌های دیگری وجود دارد که با خلاقیت مرکز توسعه محله می‌تواند طراحی و اجرا شود. در این زمینه، همواره رعایت چهار نکته بسیار مهم است:

نکته ۱. باید دقت شود که تأمین منابع مالی خود نیازمند یک برنامه است. زیرا اگر تأمین منابع به صورت اقدامات پراکنده صورت گیرد، ممکن است منجر به موفقیت در برنامه‌ها نشود و اثربخشی لازم را نداشته باشد. لذا باید در حین و پس از تدوین برنامه‌های بازآفرینی، منابع لازم برای آن در سند بازآفرینی محله پیش‌بینی شود.

نکته ۲. تأمین منابع مالی، خود اقدامی است که برای مرکز توسعه محله هزینه دارد. برای مثال شما لازم است گاهی نامه‌ای تایپ، چاپ و پست کنید یا جلسه بگذارید و مانند آن... بنابراین همواره دقت کنید، هزینه‌ای که برای جذب منابع مالی خرج می‌-

کنید، باید متناسب با مبلغی که از این راه به دست می‌آوردید باشد. لذا همانطور که گفته شد، باید برای تأمین منابع مالی نیز برنامه و استراتژی‌های لازم را پیش‌بینی کنید و با برنامه و آینده‌نگری اقدام کنید.

نکته ۳. به این نکته توجه کنید؛ بسیار مهم است که مراجعی که برای تأمین منابع مالی به آنها مراجعه می‌کنید، بدانند مبلغی که کمک می‌کنند به چه افراد و گروه‌هایی از اجتماع محلی منفعت می‌رساند، در آن صورت ممکن است، رغبت بیشتری برای کمک نشان دهند. برای مثال ممکن است افرادی یا مراجعی، رغبت بیشتری داشته باشند که کمک آنها برای کودکان محله خرج شود. بنابراین در تدوین سند بازآفرینی محله باید مشخص شود که هر اقدام و برنامه چه کسانی را بیش و پیش از همه تحت تأثیر قرار می‌دهد.

نکته ۴. یک نکته بسیار مهم و قابل توجه آن است که منابع مالی از هر منبعی که تأمین می‌شود باید از روش تهیه و هزینه آن گزارشی مستند تهیه شود و در اختیار عموم قرار گیرد، شفاف سازی در این خصوص، رکن اصلی تداوم برنامه‌ها و توسعه منابع است.

- **درخواست مستقیم:** چنانچه برای انجام یک اقدام کوچک در محله نیاز به مبلغ کمی؛ مثلاً ۲ میلیون تومان پول باشد، دو راه برای تأمین آن وجود دارد؛ در روش اول، مبلغ کمی در حدود ۱۰۰۰ تومان از ۲۰۰۰ نفر که ممکن است اعضای داخل محله یا خیرین کوچک بیرون محله هستند، بگیرید یا در روش دوم، از تعداد کمی مبلغ ۲۰۰ هزار تومان بگیرید.

انجام اقدامات کوچک که در زمان کوتاهی محقق شده و نتیجه آن را اعضای اجتماع محلی در کوتاه‌مدت می‌بینند، نقش مهمی در ایجاد اطمینان اجتماع محلی به مرکز توسعه محله و از سوی دیگر، اعتماد بخش‌های دولتی، خصوصی و خیرین به مرکز توسعه محله دارد؛ این اطمینان که مرکز توسعه محله می‌داند و می‌تواند استفاده مفیدی از کمک‌های نقدی جمع شده، بکند. بسیاری از محققان توسعه محلی بر این باورند که تجهیز منابع مالی، بیش از آنکه وابسته به تمکن مالی اعضای اجتماع محلی باشد، وابسته به "ارتباطات" است. بنابراین هر چه مرکز توسعه محله ارتباطات بیشتری را در محله و خارج از آن برقرار سازد، موفقیت بیشتری در تجهیز منابع مالی کسب خواهد نمود.

توصیه می‌شود که به سراغ افراد معتمد و معتبر محلی بروید و از آنان بخواهید که به سراغ دیگران بروند و از آنان کمک بگیرند. لازم است توجه کنید در حال حاضر، بسیاری مدارس و مساجد و اماکن مذهبی با کمک‌های مردمی ساخته می‌شود. از چنین ظرفیت‌هایی باید در جهت بازآفرینی و توسعه محله استفاده نمود.

- **طراحی جشنواره‌ها و رویدادهای محلی:** گاهی برای تأمین منابع مالی در محله، ممکن است اقدام به برگزاری یک رویداد یا مراسم کنید. از جمله این مراسم می‌توان به بازارچه‌های خیریه که محصولات مورد عرضه آن از دستاوردهای اعضای اجتماع محلی است، جشنواره غذا و مانند آن نامبرد که بهتر است از قبل با افرادی سرشناس که در امور خیریه و عام‌المنفعه نیز شرکت می‌کنند مانند بازیگران، ورزشکاران و .. دعوت کرد تا در این مراسم حضور پیدا کنند. همچنین تبلیغات مناسبی نیز برای دعوت خیرین و سایر محلات باید انجام داد و باید به آنان این اطمینان داده شود که منافع حاصل از این مراسم برای بهبود وضعیت محله هزینه خواهد شد؛ البته بسیار مهم است که دقیقاً نوع هزینه و اقدامی که قرار است منافع این مراسم، برای آن هزینه شود، روشن باشد و به شرکت کنندگان در مراسم توضیح داده شود.

- **تأمین منابع مالی از بخش‌های دولتی:** وقتی برنامه را تدوین می‌کنید، باید بدانید برای اجرای برنامه، کدام بخش دولتی با چه ظرفیتی می‌تواند به اجرای آن کمک کند. البته باید دقت کنید که بخش دولتی برای انجام هر اقدامی، باید مراحل طی کند که ممکن است طولانی شود، لذا باید برنامه‌های وابسته به منابع دولتی جزو برنامه‌های واقع در اولویت‌های میان مدت باشد. لازم است فردی از مرکز توسعه محله و یا حتی از اعضای اجتماع محلی (بدون آنکه عضو مرکز توسعه محله باشد)، مسدول پیگیری منابع دولتی باشد که توان مذاکره داشته باشد و یافردی را به این منظور باید توانمند کنید.

- **حق عضویت:** برخی از گروه‌های محلی برای عضو کردن افراد از اعضای اجتماع محلی و یا خارج از اعضای اجتماع محلی، مبلغی را به عنوان حق عضویت تعیین می‌کنند. گرچه در کشور ما هنوز این امر به عنوان یک ارزش فرهنگی عمومی نشده است؛ اما سابقه آپارتمان نشینی و پرداخت حق شارژ ساختمان در بسیاری از شهرهای کشور وجود دارد و می‌توان بر اساس این سابقه، این منبع را طراحی و اجرایی نمود. لازم است تسهیلمان میانی به کمک مرکز توسعه محله، روش‌هایی را برای این منبع طراحی کنند، به‌ویژه در پاسخ به این سوال اساسی که افراد عضو در ازای عضویت خود، چه مزایا و منافعی را منتفع می‌شوند. از مبالغ حق عضویت می‌توان به نفع انجام برخی اقدامات استفاده نمود.

- **راه‌اندازی صندوق توسعه محلی:** صندوق توسعه محله مانند یک بانک کوچک محلی است که می‌تواند در چارچوب یک تعاونی تأسیس گردد. مهم‌ترین منبع مالی این صندوق، همان منابع خرد محلی است که اعضای گروه، هر یک با توجه به اصولی که در بین خود وضع کرده و بدان تعهد می‌کنند، پرداخت می‌کنند. البته همواره باید دنبال منابع مالی دیگر، بویژه از خیرین باشید.

- **کمک‌های غیر نقدی؛** برخی سازمان‌ها و مؤسسات با ارائه رایگان برخی خدمات می‌توانند هزینه برخی اقدامات را برای شما کاهش دهند. برای مثال، برخی مؤسسات مانند سازمان فنی - حرفه‌ای، بهزیستی و مؤسسات آموزش دولتی، ممکن است به طور رایگان، مربی برای برگزاری برخی دوره‌های آموزشی در راستای برنامه‌های توانمندسازی اجتماعی و اقتصادی اجتماع محلی در اختیار شما بگذارند. همواره توجه داشته باشید که به مؤسسات و سازمان‌هایی که برای درخواست کمک‌های غیرنقدی کمک می‌کنید، متذکر شوید که این کمک برای سازمان یا موسسه آنها نیز مفید است، و این یک رابطه برد-برد است، برای مثال کمک این مؤسسات موجب تبلیغ و معرفی آنها به دیگران می‌شود. ضمن آنکه این کمک‌ها می‌تواند در راستای مسولیت اجتماعی آن سازمان‌ها تعریف شود.

لازم به توضیح است که این گام و گام بعدی، مأموریت اصلی کارگروه مدیریت دانش (عاملیت تغییر در جدول ۱) است و معجری (تسهیلگران میانی)، در این دو گام وظیفه همکاری برای تحقق مأموریت‌های کارگروه را دارد. بدیهی است دست‌والعمل‌ها و راهنماهای تکمیلی طی انجام فرآیند توسط این کارگروه به معجری ابلاغ خواهد شد.

گام نهم: اقدام مشارکتی، پایش و ارزشیابی مشارکتی کنیم، یافته‌ها و ارزش‌ها را استخراج و از آموخته‌ها درس بگیریم.

پایش و ارزشیابی دو مقوله متفاوت اما به هم وابسته‌اند، بدین معنا که ارزشیابی هیچ برنامه‌ای بدون پایش صحیح آن در طول انجام برنامه، امکان پذیر نیست.

• پایش

پایش جزئی مهم از فرآیند مدیریت و راهبری یک برنامه است. پایش با گذشت مدت کوتاهی پس از شروع فرآیند، آغاز می‌شود تا در حین انجام فرآیند، مشخص کند برنامه و فرآیند چقدر خوب پیش می‌رود و چه مشکلات و ایراداتی موجب کندی یا توقف فرآیند می‌شود.

پس از تدوین برنامه نیز که اقدامات اجرایی باید بر اساس برنامه تدوین شده و با رعایت برنامه زمانبندی، فعال کردن نقش کنشگران و تأمین منابع، به طور مشارکتی انجام شود، پایش اقدامات و فعالیت‌ها امکان رفع چالش‌ها و موانع احتمالی اجرای برنامه-ها و در صورت لزوم بازبینی و تغییر برنامه‌ها را فراهم می‌کند.

پایش همچنین موجب می‌شود، مسئولیت‌پذیری مرکز توسعه محله، بالا رود، شفافیت بین اعضای ارتقاء یابد تا اعضاء با خودارزیابی انتقادی برنامه‌ها و اقدامات خود، اطمینان خاطر بیشتری از روند اجرا و تداوم برنامه‌ها حاصل کنند. پایش امکان دستیابی به شناخت موارد زیر را برای مرکز توسعه محله، کارگروه مدیریت دانش و سایر دست‌اندرکاران فراهم می‌کند:

- تجزیه و تحلیل چگونگی پیشرفت فرآیند و برنامه بازآفرینی
 - مشخص نمودن موفقیت‌ها و شکست‌ها و دلایل آنها
 - تصمیم‌گیری درباره منابع انسانی، مالی و فیزیکی (تجهیزاتی)
 - اندازه‌گیری پیشرفت فعالیت‌ها و برنامه و تعدیل فعالیت‌های آینده
 - یافتن روش‌ها و الگوهای مناسب در اجرای فعالیت‌ها و به کار بستن آنها در اجرای برنامه‌ها و پروژه‌های آینده
- پایش باید با تهیه چک‌لیستی برای هر یک از برنامه‌های عملیاتی، انجام شود. در این چک‌لیست باید بر اساس سند عملیاتی برنامه بازآفرینی (ر.ک. گام هفتم) منابع، نقش کنشگران و از سوی دیگر، زمان‌هایی که برنامه پایش شده، و نحوه جمع‌آوری داده-ها مشخص می‌شود. در این چک‌لیست باید به سوال‌های زیر پاسخ داده شود.

- چه میزان از منابع پیش‌بینی شده در برنامه تحقق یافته است؟
- چه میزان و کیفیتی از بروندهای مورد انتظار تحقق یافته است؟
- آیا فرض‌های برنامه تحقق یافته است؟
- چه میزان بهره‌برندگان مستقیم و غیرمستقیم پیش‌بینی شده در برنامه، از برنامه‌ها بهره‌بردارند؟
- کدام کنشگران و به چه میزان، نقش خود را به درستی ایفاء کرده‌اند؟

• ارزشیابی

ارزشیابی برای تضمین بهبود مستمر در فرآیند اجرای برنامه‌ها لازم است. در جریان ارزشیابی درس‌هایی آموخته می‌شود که کمک می‌کند تا برنامه‌های بعدی و فرآیندهای آتی بهتر طراحی شوند.

در این دستورالعمل، برخلاف سه نسل پشت سر گذاشته شده در روش‌های ارزشیابی که در اولی، ابزارهای در اختیار ارزشیاب، ابزارهای اندازه‌گیری و در دومی، ارزشیابی توصیفی رخ داده‌ها و در سومی، ارزشیابی قضاوت در خصوص چگونگی انجام برنامه بود، ارزشیابی مشارکتی و توانمندساز مورد نظر است. با این رویکرد، ارزشیابی یک فرآیند و شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های گردآوری و تحلیل متفکرانه و نظام‌مند در باره ویژگی‌ها و دستاوردهای یک برنامه است.

ارزشیابی؛ با انباشت قابل انتقال درس‌های متنوعی که معجریان و تسهیلگران محلی در جریان اجرای فرآیند به دست می‌آورند و درس آموخته‌هایی که ممکن است در جریان اجرای فرآیند استخراج شود منجر به تغییر نگرش و دستیابی به تئوری می‌شوند.

اهداف ارزشیابی به شرح زیر است؛

- تولید دانش و پیش‌بینی بهتر آینده برنامه‌ها

- افزایش اثربخشی برنامه‌ها و یافتن راهکارهایی که با کاهش هزینه‌ها بتوان، دستیابی به اهداف را تسهیل کرده و فرآیند را بهبود بخشید.

- تصمیم‌سازی در خصوص تغییر مدل‌ها و الگوها با اطمینان از آزمودن مدل‌های موجود

در طول اجرای فرآیند، طرحی برای اجرای ارزشیابی مشارکتی باید تدوین شود. بدیهی است، این طرح، توسط کارگروه مدیریت دانش طراحی شده و در اختیار تسهیلگران میانی و تسهیلگران محلی قرار خواهد گرفت.

گام دهم: الگوسازی کنیم، دانش به دست آمده را تدوین و ثبت کنیم؛ الگوها و فرآیندهای طی شده را اصلاح کنیم.

الگوسازی، مبتنی بر تجاربی است که طی هر گام از فرآیند به دست خواهد آمد و بسیار متکی بر مستندسازی و ثبت کلیه اقدامات، فعالیت‌ها، رویدادها، بازخوردها و پیامدهای آن است. این بخش که مهم‌ترین بخش از فرآیند است و کمک می‌کند، حین انجام فرآیند و نه پس از پایان آن، فرآیندها و الگویی به کار رفته اصلاح شود، در پایان نیز، به تولید الگوها و مدل‌های مختلف و تئوری برای فرآیندهای اجتماع‌محور در کشور، بر اساس یافته‌های حاصل از تجارب عملی، می‌انجامد.

کنشگران اصلی این گام از فرآیند، کارگروه مدیریت دانش (عاملیت سوم تغییر در جدول؟) است و وظیفه مجری (تسهیلگران میانی) و تسهیلگران محلی در این گام، همانطور که قبلاً نیز گفته شد، مستندسازی است.

و "همواره" و در "همه مراحل"، "همه چیز" را مستند کنیم.

مستندسازی تا آنجا اهمیت دارد که پایش و ارزشیابی فرآیند و فعالیت‌های انجام شده بدون مستندسازی اصولی امکان‌پذیر نخواهد بود. در مستندسازی، کلیه اقدامات، روش‌ها و فعالیت‌های انجام شده با جزئیاتی که ممکن است در گزارش‌نویسی پژوهشی از قلم بیفتد، ثبت می‌شود. جزئیاتی که نادیده گرفتن آنها موجب شکست تئوری‌های عام در زمینه‌های مختلف می‌شود. توجه به این جزئیات، در دیالکتیک عام و خاص در تئوری‌های شهری بسیار مهم است.

متن گزارش‌های مستند باید به صورتی تهیه شود که در عین خلاصه‌گویی، خواننده در جریان کار قرار گیرد، علت انجام کار را دریابد، اقدامات اجرا شده را درک کند و بتواند تمامی فرآیند را در ذهن خود مجسم کند. قابل توجه است که مستندسازی با گزارش‌نویسی‌های کارشناسی که در آن، تحلیل‌ها و قضاوت‌های کارشناسی حاکم بر متن است، متفاوت بوده و این امکان را

می‌دهد که هر خواننده و پژوهشگری بتواند تحلیل مستقل خود را داشته و در چارچوب موضوع و نیازهای پژوهش خود از آن استفاده کند.

مستندسازی باید هم کتبی و هم تصویری باشد، شکل کتبی آن همان گزارش نویسی و ثبت صورتجلسات و شیوه تصویری آن گرفتن فیلم و عکس و تدوین سناریوی تصویری (photo-story) است. نکته بسیار مهم آن است که مجری (تسهیلگرانی) در چرخه یادگیری تواناساز با مرکز توسعه محله، باید اصول مستندسازی را به آنان آموزش داده تا همه فعالیت‌های مستندسازی توسط خود ساکنان و مرکز توسعه محله انجام شود. چه بسا بسیاری از مهارت‌ها و دانش مرکز توسعه محله از راه مستندسازی به دست آید.

بدیهی است که به منظور سرعت بخشیدن و تسهیل کاربرد تحلیل سیستمی برای استنتاج یافته‌ها از مستندات تولید شده، لازم است پورتال الکترونیکی برای آن تدوین شده و مستندات به صورت آنلاین ثبت شود. از این رو، کارگروه مدیریت دانش، موظف خواهد بود این پورتال الکترونیکی را طراحی و راه اندازی نماید.

پیوست ۱-

روش کاربردی تحلیل ذیمدخلان

همانطور که گفته شد، شرکت و درگیر شدن طیف وسیعی از ذیمدخلان، عنصری کلیدی در فرایند بازآفرینی محله است. تحلیل دقیق گروه‌های ذیمدخل به منظور ارزیابی وسعت حمایت یا ممانعت احتمالی آن‌ها ضرورت دارد. به همین جهت گروه‌های ذیمدخلان چه جزء گروه‌های منفعت‌برنده باشند و چه جزء گروه‌های محروم شده از منابع یا زیان‌بین، بایستی مشخص شوند. به طور کلی در تحلیل ذیمدخلان باید موارد زیر بررسی شود:

- ارتباط بین گروه‌های ذیمدخلان، بررسی اختلاف‌ها و همکاری‌های موجود
 - تضادهای موجود و تهدیدهای برنامه بازآفرینی برای آنان و منافع مشترک
 - امکانسنجی استفاده بهینه از همکاری‌های موجود در راستای بازآفرینی محله و شکل‌دهی به همکاری‌های جدید
- به منظور تحلیل ذیمدخلان باید، فهرستی از آنان و دو ماتریس نفوذ - اهمیت ذیمدخلان و اشتراک - تضاد منافع تشکیل شود.

• تهیه فهرست ذیمدخلان

ابتدا فهرستی اولیه از ذیمدخلان (اولیه، ثانویه و کلیدی) از طریق بارش فکری تهیه می‌شود. بهتر است در این فهرست افراد معتمد و تاثیرگذار در سطح محله، ورزشکاران و هنرمندان نیز باشند. این فهرست هم شامل افرادی خواهد بود که در حال حاضر در محله زندگی می‌کنند و هم افرادی که ساکن محله نبوده اما در این محله بزرگ شده‌اند. از افراد این فهرست، می‌توان برای تاثیرگذاری بیشتر برنامه و توسعه محله بهره گرفت.

سپس در ماتریسی بر اساس این فهرست، نوع همکاری (که می‌تواند به صورت کمک در طراحی، اجرا، ارزشیابی، حمایتی، کمک‌های تکنیکی، آموزشی، مالی و اعتباری و... باشد)، تاثیر مثبت یا منفی آن‌ها بر برنامه بازآفرینی محله و بالعکس (تأثیر مثبت و منفی برنامه بر آنها) باید نشان داده شود.

• ماتریس نفوذ و اهمیت ذیمدخلان

در تحلیل دست‌اندرکاران دو نکته باید مورد توجه قرار گیرد. یکی اهمیت هر ذیمدخل و دیگری نفوذ آنهاست. اهمیت ذیمدخل به معنای آن است که هر ذیمدخل نسبت به برنامه‌های بازآفرینی چه نقشی داشته و میزان آن چقدر است. نفوذ، نیز بدان معناست که هر ذیمدخل، چقدر دارای قدرت تصمیم‌گیری در رابطه با برنامه‌های بازآفرینی است. همواره ضرورت دارد که رابطه متعادلی میان اهمیت و نفوذ ذیمدخلان برقرار باشد.

جایگاه ذیمدخلان را می‌توان بر حسب میزان قدرت و میزان اهمیت آن‌ها در بهره‌مندی از نتایج برنامه در نموداری مشخص نمود. از این نمودار میتوان گروه‌های دارای اهمیت بالا و نفوذ پایین را شناسایی کرد و در جهت توانمندسازی یا ظرفیت‌سازی آن‌ها برنامه ریزی نمود. گروه‌هایی را که دارای نفوذ بالا بوده و همچنین از اهمیت بالا برخوردارند، می‌توان به استفاده از توانایی‌هایشان تشویق کرد. از قدرت و منابع گروه‌هایی که دارای نفوذ بالا هستند ولی در اهمیت پایین هستند نیز باید بهره برد. همچنین باید در نظر داشت که گروه دارای نفوذ پایین و اهمیت پایین را نیز بنا بر اصل مشارکت و عدالت نباید از نظر دور داشت. بنابراین با توجه به موقعیت قرارگیری هر گروه از ذیمدخلان در ماتریس نفوذ-اهمیت، برنامه و استراتژی متفاوتی برای جلب حمایت و مشارکت آنها باید طراحی شود.



تصویر ۴- تحلیل موقعیت ذیمدخلان در ماتریس نفوذ- اهمیت

• ماتریس اشتراک و تضاد منافع گروه‌های ذیمدخل

برای درک وجود تضاد منافع یا منافع مشترک بین گروه‌های ذیمدخل از ماتریس اشتراک و تضاد منافع استفاده می‌شود. این ماتریس در درک نقاط اختلاف و همکاری و میزان آن کمک‌کننده است. تضاد منافع ممکن است به واسطه رقابت در استفاده یا کنترل منابع یا دستیابی به اهداف باشد و همکاری بین گروه‌های ذیمدخل می‌تواند به واسطه وجود منافع مشترک و اتفاق نظر آنان جهت نیل به هدف توسعه باشد.

	ذیمدخل ۱	ذیمدخل ۲	ذیمدخل ۳	ذیمدخل ۴	ذیمدخل ۵
ذیمدخل ۱					
ذیمدخل ۲					
ذیمدخل ۳					
ذیمدخل ۴					
ذیمدخل ۵					

وجود همکاری و منافع مشترک  اختلاف و تضاد منافع  عدم همکاری و عدم اختلاف 

تصویر ۵- ماتریس تحلیل اشتراک و تضاد منافع ذیمدخلان در برنامه بازآفرینی محدوده‌ها و محلات هدف

در فرآیند توسعه سعی می‌شود همکاری موجود بین ذی‌مدخلان مختلف با منافع مشترک تقویت شود و یا همکاری‌های جدیدی حول فعالیت‌های توسعه‌ای شکل گیرد؛ خصوصاً در بین آن‌ها که نفعی را با یکدیگر دنبال می‌کنند. شناخت همکاری و اختلاف، ضمانت اجرایی در فعالیت‌های توسعه محسوب می‌شود.

پیوست ۲-

سطوح مشارکت - نردبان مشارکت

تعاریف و تفسیرهای گوناگونی از مشارکت وجود دارد. در واقع صاحب‌نظران و اندیشمندان در حیطه‌های مطالعاتی و کاری مختلف، این مفهوم را به گونه‌ای متفاوت تعریف کرده‌اند. اما بنیادی‌ترین اندیشه که زیربنای مشارکت است، پذیرش این اصل است که مشارکت فرآیندی است که افراد در آن توانمند می‌شوند و منشأ تغییر اجتماع پیرامون خود می‌گردند و در جریان این تغییر، یک اجتماع توانمند شده و توسعه رخ می‌دهد. بنابراین زیربنای توسعه محله، مشارکت تمامی ذی‌نفعان اجتماع محلی آن است. هر یک از ذی‌نفعان، نقشی را در توسعه محله می‌تواند ایفاء کند که در چارچوب سطوح مشارکت قابل تبیین است:

- **مشارکت منفعل:** افراد در فرآیند شرکت می‌کنند اما فقط درباره تصمیمات مطلع می‌شوند و درباره آنچه رخ داده است، آگاه می‌شوند.

- **مشارکت از طریق مشورت دادن:** افراد با مشورت دادن یا پاسخ دادن به پرسش‌ها مشارکت می‌کنند. در این فرآیند هیچ‌گونه تصمیم‌گیری صورت نمی‌گیرد و در این صورت نظراتی که ارائه می‌شود هیچ‌گونه تعهد یا مسئولیتی برای آنها ایجاد نمی‌کند.

- **مشارکت خریداری شده:** افراد در مقابل پول یا امکانات دیگر یا برخی انگیزه‌های مادی مشارکت می‌کنند.

- **مشارکت وظیفه‌ای:** برخی سازمان‌ها به حکم وظیفه و مأموریت خود مشارکت می‌کنند.

- **مشارکت تعاملی:** افراد در فعالیت‌های مختلف برنامه‌ریزی و اجرا، در نظرسنجی‌ها و تصمیم‌سازی‌ها مشارکت می‌کنند.

- **مشارکت خودجوشی:** افراد با ابتکار خود و مستقل از روش‌های مشارکت‌جویی فعالانه و به انگیزه بهبود وضعیت محله تلاش می‌کنند.

دانستن سطوح مشارکت در اقدامات اجتماع‌محور، از این‌رو مهم است که یک تسهیلگر یا تیم تسهیلگری باید بداند که هر کسی در اجتماع محلی بر حسب شرایط و علاقه‌مندی خود، قادر به مشارکت است؛ اما ممکن است سطح و اندازه این مشارکت متفاوت باشد و نمی‌توان انتظار داشت که همه به یک اندازه و به یک شکل مشارکت کنند.

دوباره تأکید می‌شود، درک این نکته ضروری است که جلب مشارکت خود یک فرآیند است. مدل نردبان مشارکت که توسط جامعه‌شناسی با نام ارنشتین مطرح شد با وجود آنکه مدتها پیش ارائه شده است، همچنان از مشهورترین نظریه‌ها در خصوص توضیح این فرآیند است. در این مدل مشارکت هم به عنوان یک مسیر و راه مطرح شده است و هم به عنوان امری سلسله‌مراتبی که بیان می‌کند مشارکت مرحله به مرحله پدید می‌آید.

در این مدل افراد بر نردبان مشارکت از سطح عدم مشارکت به سمت مشارکت جزئی و در نهایت قدرگیر شدن در فعالیت‌ها حرکت می‌کنند. ارنشتین معتقد است که تشکیل کمیته‌های فرمایشی به منظور گذاشتن مهر تأیید بر برنامه‌ریزی‌ای که از بالا به پایین صورت گرفته است عدم مشارکت است.

پله اول به سمت مشارکت، **مطلع‌سازی است**. نمی‌توان از مردم انتظار داشت که بدون هیچ اطلاعی، مشارکت گسترده‌ای در یک موضوع داشته باشند. آگاه کردن شهروندان نسبت به حقوق و وظایف خود و امکانات موجود می‌تواند اولین گام در رسیدن به مشارکت باشد. با این حال به کرات دیده شده که این مرحله در سطح آخر پروژه انجام می‌شود که اینکار به شهروندان فرصت تأثیرگذاری و ارائه نظر خود درباره پروژه را نمی‌دهد.

هنگامی که اطلاعات شهروندان نسبت به یک موضوع افزایش می‌یابد، در حقیقت احساس سازی صورت می‌گیرد. این حساسیت شهروندان نسبت به موضوع پیش نیاز گام نهادن آنها بر پله بعدی یعنی **حضور در فرایند است** که میتواند به شکل حضور در جلسات مشاوره باشد. این مرحله همانند مرحله مطلع سازی میتواند سهم مهمی به سوی حرکت در جهت جلب مشارکت شهروندان باشد، به شرطی که شهروندان بتوانند با آسودگی و آزادانه **نظرات خود را در جلسات ارائه دهند**.

برگزاری جلسات هم‌اندیشی با حضور مردم و نهادها باعث ایجاد حس آرامش خاطر در شهروندان می‌شود. باید توجه داشت که مردم زمانی حاضر به مشارکت هستند که مشارکت دستاوردی داشته‌باشد. اگر دیدگاه‌های شهروندان شنیده شود اما مورد توجه قرار نگیرد مردم از فرایند سلب اعتماد می‌کنند و مشارکت در همین سطح متوقف باقی خواهد ماند. آنچه که لازمه حرکت به سطح بعد است توانایی تسهیلگر در رسیدن به اجماع نظرات مردم و نهادها است تا پیشنهادها و خواسته‌های مردم جنبه اجرایی پیدا کند. برگزاری جلسات بحث گروهی متمرکز در این سطح پیشنهاد می‌شود.

پله بعد **عضویت است**. این مرحله زمانی است که فرد احساس می‌کند که رابطه‌ای تاثیر گذر بین او و محله‌اش وجود دارد و قدرت تصمیم‌گیری بین شهروندان و نهادها به توازن برقرار شده است. این عضویت و شراکت زمانی بهتر عمل خواهد کرد که نهادها و اجتماعات محلی تشکیل شده باشد و نماینده جامعه محلی توانمند باشد. در پله بعدی، مشارکت به صورت **شرکت جستن در تصمیم‌گیری** یا طراحی بک برنامه یا حتی اجرای آن شکل گیرد.

در مرحله بعد، اجتماع محلی، **درگیر کار می‌شوند** و قدرت مدیریت تمام یا بخشی از کار به شهروندان داده می‌شود و در نهایت آخرین مرحله مشارکت، بخشیدن قدرت و اختیار به شهروندان است.

باید توجه داشت که سطوح مشارکت در واقعیت پیچیده تر از رفتن از سطحی به سطح دیگر است، ممکن است برخی سطوح باهم ادغام شوند و یا همپوشانی داشته باشند. بر همین اساس نظریه‌های دیگر مشارکت مانند مدل زنجیروار و حلقه‌ای حد و مرز دقیقی برای هر مرحله پیشنهاد نمی‌کنند.