



اللَّهُ الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ



وزارت راه و شهرسازی  
شرکت عمران و بهسازی شهری ایران  
(مادر تخصصی)

کارگاه آموزشی مدیران و کارشناسان شهری

# نقش ظرفیت‌سازی در بازآفرینی شهری پایدار

استان مازندران

اداره عمران و بهسازی شهری مازندران

تابستان ۱۳۹۵



## فهرست مطالب

|    |   |
|----|---|
| ۳  | ۱- معرفی.....   |
| ۳  | ۱-۱. مخاطبان.....   |
| ۳  | ۱-۲. حیطه فعالیتی مخاطبان.....                            |
| ۳  | ۱-۳. اثرگذاری مخاطبان در پیشبرد اهداف عمران و بهسازی..... |
| ۳  | ۲- زمینه های شکل گیری موضوع و روش آموزش.....              |
| ۴  | ۲-۱. اسناد نیاز سنجی و اعتماد سازی.....                   |
| ۴  | ۲-۲. چگونگی فرایند شکل گیری موضوع و روشهای آموزش.....     |
| ۴  | ۳- نحوه معرفی دوره آموزشی.....                            |
| ۶  | ۴- ارائه چگونگی دوره آموزش.....                           |
| ۶  | ۴-۱. چگونگی برگزاری کارگاه.....                           |
| ۶  | ۴-۱-۱. آشنایی با شرکت کنندگان.....                        |
| ۶  | ۴-۱-۲. کار گروهی ۱.....                                   |
| ۱۲ | ۴-۱-۳. بازی گروهی.....                                    |
| ۱۶ | ۴-۱-۴. کار گروهی ۲.....                                   |
| ۲۲ | ۴-۱-۵. ظرفیت سازی و جلب مشارکت محلی.....                  |
| ۲۹ | ۴-۱-۶. باز آفرینی شهری پایدار.....                        |
| ۳۰ | ۴-۱-۷. ارزیابی کارگاه از دیدگاه شرکت کنندگان.....         |
| ۳۲ | ۴-۲. مکان و زمان برگزاری دوره.....                        |
| ۳۲ | ۵- مدارک دوره آموزشی.....                                 |



## فهرست تصاویر

- تصویر شماره ۱ : آشنایی با شرکت کنندگان در کارگاه ..... ۶
- تصویر شماره ۲: فعالیت گروهی برای رسیدن به درک مشترک از مفهوم مشارکت در شهرسازی ..... ۹
- تصویر شماره ۳: فعالیت گروهی برای رسیدن به درک مشترک از مفهوم مشارکت در شهرسازی ..... ۱۰
- تصویر شماره ۴: فعالیت گروهی برای رسیدن به درک مشترک از مفهوم مشارکت در شهرسازی ..... ۱۰
- تصویر شماره ۵: فعالیت گروهی برای رسیدن به درک مشترک از مفهوم مشارکت در شهرسازی ..... ۱۱
- تصویر شماره ۶: فعالیت گروهی برای رسیدن به درک مشترک از مفهوم مشارکت در شهرسازی ..... ۱۱
- تصویر شماره ۷: بازی گروهی برای تفهیم نقش مردم در حل مشکلات جامعه خود ..... ۱۳
- تصویر شماره ۸: بازی گروهی برای تفهیم نقش مردم در حل مشکلات جامعه خود ..... ۱۳
- تصویر شماره ۹: تسهیلگر از تغییر و ایجاد مقاومت در جامعه محلی می گوید ..... ۱۴
- تصویر شماره ۱۰: تسهیلگر از تغییر نگرش بدنه کارشناسی و مدیران در بحث بازآفرینی شهری و مشارکت می گوید ..... ۱۵
- تصویر شماره ۱۱ : فعالیت گروهی برای رسیدن به درک مشترک از مفهوم برنامه ریزی و حل مسئله ..... ۲۰
- تصویر شماره ۱۲ : فعالیت گروهی برای رسیدن به درک مشترک از مفهوم برنامه ریزی و حل مسئله ..... ۲۰
- تصویر شماره ۱۳ : فعالیت گروهی برای رسیدن به درک مشترک از مفهوم برنامه ریزی و حل مسئله ..... ۲۱
- تصویر شماره ۱۴ : فعالیت گروهی برای رسیدن به درک مشترک از مفهوم برنامه ریزی و حل مسئله ..... ۲۱
- تصویر شماره ۱۵ : بارش افکار برای دریافت نظرات شرکت کنندگان در مورد واژه " ظرفیت سازی " ..... ۲۳
- تصویر شماره ۱۶ : بارش افکار برای دریافت نظرات شرکت کنندگان در مورد واژه " ظرفیت سازی " ..... ۲۳
- تصویر شماره ۱۷ : بارش افکار برای دریافت نظرات شرکت کنندگان در مورد واژه " ظرفیت سازی " ..... ۲۴
- تصویر شماره ۱۸ : بارش افکار برای دریافت نظرات شرکت کنندگان در مورد واژه " ظرفیت سازی " ..... ۲۴



## ۱- معرفی

### ۱-۱. مخاطبان

مخاطبان این دوره بر اساس دعوتنامه اداره کل راه و شهرسازی ۶۶ نفر بوده که از این تعداد ۲۵ نفر با پست های مدیریت و کارشناسی از اداره کل راه و شهرسازی مازندران دخیل در حوزه های شهرسازی و مسکن و عمران و بهسازی و ۱۹ نفر با پست های ریاست و کارشناسی از ادارات راه و شهرسازی شهرستانهای تابعه و همچنین ۲۲ نفر از کارشناسان مرتبط با حوزه شهرسازی در شهرداری های استان مازندران در این کارگاه شرکت نمودند.

### ۱-۲. حیطه فعالیت مخاطبان

حوزه ی فعالیت مخاطبان در بخش های شهرسازی و برنامه ریزی شهری می باشد.

### ۱-۳. اثرگذاری مخاطبان در پیشبرد اهداف عمران و بهسازی

از آنجاییکه افزایش آگاهی و مهارت نهادهای مدیریت شهری جزو اهداف شرکت مادر تخصصی میباشد به منظور متناسب ساختن دانش و مهارت با راهکارهای نوین و افزایش بهره وری فردی و تقویت ارتباط با سازمانها در امر باز آفرینی شهری پدیدار این گروه از مخاطبان به عنوان افراد مسئول در وزارت راه و شهرسازی و شهرداری ها برای برگزاری دوره انتخاب شدند تا قدمی در راستای اجرایی نمودن اهداف شرکت مادر برداشته شود .

## ۲- زمینه های شکل گیری موضوع و روش آموزش

محدوده های وسیعی از شهرهای کشور با معضلات پیچیده ای به ویژه فقر شهری، عدم ایمنی و بحران هویت روبه رو هستند. کم توجهی به سرنوشت بخش قابل توجهی از شهرنشینان کشور که از مسکن نامناسب، کمبود خدمات و زیرساخت های شهری و فقدان محیط اجتماعی سالم رنج می برند و با فقر نسبی و بیکاری گسترده مواجهه هستند، فاقد هرگونه توجیه منطقی است.

دولت و شهرداری های کشور تاکنون تلاش های زیادی برای حل معضلات این مناطق انجام داده اند؛ ولی متأسفانه روند افت منزلت مکانی - اجتماعی این مناطق روبه افزایش بوده است. براساس چارچوب بازآفرینی شهری پایدار، در راستای عملیاتی کردن سند ملی بخشی از مسائل و مشکلات مربوط به مناطق ذکر شده که ارتباط مستقیم با هدف این کارگاه دارند، به شرح زیر است:

بی توجهی به سهم و حضور شهروندان و همکاری نهادهای مدنی در سیاست گذاری، برنامه ریزی و اجرای طرح ها و برنامه های بهسازی و نوسازی شهری؛

توجه صرف به ابعاد کالبدی و زیبائشناسی در امر ساماندهی و بهسازی محدوده های هدف و عدم توجه اقدامات به سرزندگی اجتماعی و اقتصادی و ملاحظات زیست محیطی؛



## گزارش کارگاه آموزشی " نقش ظرفیت سازی در بازآفرینی شهری پایدار"

عدم ایفای نقش صحیح کنشگران مختلف دخیل، به ویژه درگیری ها و مداخله های اجرائی مستقیم دولت و شهرداری ها در فرآیند بهسازی و نوسازی شهری؛

عدم توجه به توانمندسازی ساکنان این محله ها و محدوده ها برای حضور و مشارکت در فرآیند بهسازی و نوسازی و همچنین پایین بودن سطح آگاهی عمومی نسبت به اهمیت و ضرورت برنامه های بازآفرینی شهری؛

عدم اعتماد ساکنان محله ها و محدوده های هدف بازآفرینی به اقدامات و سیاست های بخش حاکمیتی (دولت، شهرداری ها و مانند آن).

### ۲-۱. اسناد نیاز سنجی و اعتماد سازی

از دلایل اجرای پروژه های ظرفیت سازی می توان به موارد ذیل اشاره کرد :

نیاز به آموزش در رابطه با نوع پروژه ها در برنامه

نیاز به تهیه منابع مکتوب و قابل دسترس با موضوع پروژه نویسی مشارکتی

نظارت و ارزیابی مشارکتی

نیاز به ارتقای دانش مشارکتی، برای بکارگیری ظرفیت های موجود در جوامع محلی و هماهنگی های لازم میان سازمانهای دولتی و همراه شدن مردم با دولت.

در راستای برنامه اجرایی بازآفرینی سال ۹۵ و ردیف ۱۰ این برنامه با عنوان برگزاری کارگاههای آموزشی برای مدیران و کارشناسان شهری استان، با هماهنگی ها و صحبت های انجام شده با شرکت مادر تخصصی و دفتر مطالعات کاربردی و امور ترویجی، با توجه به لزوم آشنایی با نحوه تحقق اهداف و سیاستها و چگونگی اجرایی شدن برنامه ها و مشاهده نیاز به بیان این موارد، برگزاری این کارگاه در دستور کار قرار گرفت.

### ۲-۲. چگونگی فرایند شکل گیری موضوع و روشهای آموزش

با توجه به مشاوره با مدیران و کارشناسان و همچنین مجری، دوره مورد نیاز انتخاب گردید.

### ۳- نحوه معرفی دوره آموزشی

برای آشنایی مدعوین به دوره آموزشی دعوتنامه ارسال گردید و با ارائه پوستر سعی شد مجری و موضوعات مورد بحث معرفی شوند.



وزارت راه و شهرسازی  
شرکت عمران و بهسازی شهری ایران

**دوره آموزشی**

**بررسی نقش ظرفیت سازی در بازآفرینی شهری پایدار**

**محورهای دوره :**

- مفاهیم ظرفیت سازی
- سرمایه اجتماعی

**مدرس دوره:**

- مهدیه پورشاد
- کارشناس ارشد مدیریت و برنامه ریزی گرایش ICT از دانشگاه شهید بهشتی

**زمان :** پنجشنبه ۲۸ مرداد ماه ۱۳۹۵ از ساعت ۸:۳۰ لغایت ۱۶:۳۰

**مکان :** ساری - بلوار جام جم - اداره کل راه و شهرسازی استان مازندران

**برگزار کننده :**  
اداره عمران و بهسازی شهری





## ۴- ارائه چگونگی دوره آموزش

### ۴-۱. چگونگی برگزاری کارگاه

#### ۴-۱-۱. آشنایی با شرکت کنندگان

تسهیلگر کارگاه به منظور فراهم نمودن زمینه‌های آشنایی حاضرین و انجام فعالیت‌های گروهی و مشارکتی، از شرکت‌کنندگان خواست تا به معرفی خود بپردازند. پس از این افراد با صمیمیت بیشتری نسبت به یکدیگر فعالیت خود را آغاز کردند.



تصویر شماره ۱: آشنایی با شرکت کنندگان در کارگاه

#### ۴-۱-۲. کار گروهی ۱

تسهیلگر از شماره ۱ تا ۵، یک شماره را به افراد اختصاص داده و از آنها خواست تا افراد با شماره‌های مشترک در یک گروه قرار گیرند، در نهایت پنج گروه را تشکیل دادند. سپس از گروه‌ها خواست تا با استفاده از تکنیک بارش افکار، برداشت خود را از مفهوم واژه لغوی مشارکت و در نهایت تعریفی از مشارکت در شهرسازی ارائه دهند. بعد از پایان این مرحله نمایندگان گروه‌ها نتایج فعالیت کار گروهی خود را ارائه دادند.



### مفهوم واژه مشارکت در شهرسازی

#### گروه ۱:

این گروه تعریف مشارکت را به اینگونه بیان می کند:

- به مجموعه اقداماتی که بصورت مشترک آگاهانه و داوطلبانه با هدف مشخص با رعایت اصل برابری در تمامی سطوح صورت می پذیرد.
- انجام یک کار بصورت گروهی با هدف مشترک و مشخص با برنامه ریزی و مدیریت واحد.

#### گروه ۲:

این گروه در خصوص مفهوم مشارکت، پس از بررسی نظرات اعضای گروه به یک جمع بندی نهایی رسیدند به شرح زیر:

- مجموعه فعالیت های داوطلبانه و آگاهانه به جهت دستیابی به هدف مشخص و یک نظام عادلانه همراه با مسئولیت پذیری تمامی افراد را مشارکت گویند.
- شهرسازی مشارکتی ؛ بکارگیری و مشارکت شهروندان و نهادهای دولتی و خصوصی در امر مدیریت شهری براساس اصول شهروندمداری به جهت رسیدن به یک نظام عادلانه شهری.

#### گروه ۳:

مفهوم مشارکت از لحاظ لغوی شرکت دادن و همکاری کردن، شریک شدن یک فرد در همه امور مربوط به ظرفیت سازی.

هریک از اعضای گروه تعریفی را از این واژه ارائه دادند:

- فرایند برنامه ریزی جمعی ساکنین و ذینفعان در یک محله جهت استفاده بهینه از فضا.
- همکاری گروه های مختلف و ایجاد هم افزایی در رسیدن به یک هدف.



- بکارگیری توان‌های اعضای مختلف یک گروه ( ذهنی، مالی، اجتماعی و...) در دستیابی به هدف گروه.
  - 
  - ایجاد نوعی احساس همبستگی، تعلق و تلاش دسته جمعی میان افراد به منظور نیل به یک نظام عادلانه ( هدف مشترک) است.
  - همکاری و شراکت جمع برای نیل به هدف خاص، برنامه‌ریزی مشارکتی طی فرایند خاص جهت استفاده از ظرفیت کلیه اعضا.
  - شرکت و حضور اعضای یک سازمان در تمامی مراحل یک تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا برای رسیدن به یک هدف مشترک سازمان.
- جمع بندی:** مشارکت یک فرایند جمعی جهت استفاده از توان‌های مختلف یکایک اعضای یک گروه در راستای رسیدن به یک هدف مشترک در یک گروه است. بطور کلی مهمترین هماهنگی که بین اعضای گروه مشترک است، حس تعلق و همبستگی است که همه افراد دخیل در یک برنامه ممکن است نسبت به آن برنامه داشته باشند ( همه به نوعی درگیر خواهند بود). در دستیابی به آینده مناسب آن محیط با بستر یا شهر، نظرات همه ذینفعان، شهروندان و ظرفیت های اجتماعی به کار گرفته می شود.

#### گروه ۴:

- با استفاده از کلید واژگان مختلف از قبیل؛ تعامل، همفکری، همکاری، پشتیبانی و همپوشانی اعضا، مسئولیت‌پذیری، هدف و اقدام مشترک، انعطاف تعاریف مختلفی از وازه مشارکت ارائه داد.
- تقسیم بندی وظایف و مسئولیت‌ها براساس توانمندیهای فردی و گروهی.
  - ایجاد نوعی همبستگی، تعلق و تلاش دسته‌جمعی میان افراد یک جامعه به منظور نیل به یک نظام عادلانه اجتماعی .
  - همفکری و همکاری و تشریک مساعی افراد در جهت بهبود کمیت و کیفیت زندگی در تمام زمینه های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و کالبدی و ...
  - برنامه‌ریزی دموکراتیک و فرایندی مردم سالارانه است که در آن برنامه‌های اجتماع مدار به شکل یکپارچه در تمامی ابعاد اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و کالبدی از پایین به بالا با دخالت مستقیم تمام گروه‌های ذینفع و ذی‌نفوذ در تمام مراحل تهیه و اجرای طرح صورت می‌گیرد.
- جمع بندی؛ شهرسازی مشارکتی استفاده از پتانسیل ها و ظرفیت های گروه های ذینفع و ذی‌نفوذ از طریق توانمندسازی اجتماعات محلی و نهادسازی در بین گروه های اجتماعی و ظرفیت سازی در بین مدیران شهری است.



### گروه ۵:

این گروه با استفاده از واژگان کلیدی در رابطه با مفهوم مشارکت از جمله ؛ همفکری، هم اندیشی، تقسیم وظایف، کار گروهی و .. به تعاریفی از این مفهوم پرداخت:

- احساس وظیفه در همکاری و همفکری برای رسیدن به اهداف مشترک.
- همفکری، هم اندیشی و همکاری برای رسیدن به یک هدف با نظر جمعی.
- تلاش دسته جمعی برای رسیدن به یک هدف.
- هم اندیشی و همکاری چند نفر در راستای پیشبرد یک هدف خاص.
- استفاده از کلیه دیدگاه‌ها، نظرات و توانمندیها جهت رسیدن به نتایج مطلوب.
- همکاری و هم اندیشی اعضا در راستای رسیدن به یک هدف مشترک که طبیعتا با نوع موضوع تغییر خواهد کرد.

**جمع بندی:** همفکری، همکاری و تلاش دسته جمعی و استفاده از توانمندی فردی کلیه اعضا در راستای رسیدن به یک هدف مشترک. به عبارت دیگر شهرسازی مشارکتی؛ استفاده از نظرات و توانمندی های متخصصان، مدیران شهری و شهروندان با توجه به ظرفیت های بومی و محلی در راستای رسیدن به توسعه شهری پایدار و شهرسازی مطلوب.



تصویر شماره ۲: فعالیت گروهی برای رسیدن به درک مشترک از مفهوم مشارکت در شهرسازی



تصویر شماره ۳: فعالیت گروهی برای رسیدن به درک مشترک از مفهوم مشارکت در شهرسازی



تصویر شماره ۴: فعالیت گروهی برای رسیدن به درک مشترک از مفهوم مشارکت در شهرسازی



تصویر شماره ۵: فعالیت گروهی برای رسیدن به درک مشترک از مفهوم مشارکت در شهرسازی



تصویر شماره ۶: فعالیت گروهی برای رسیدن به درک مشترک از مفهوم مشارکت در شهرسازی





### جمع بندی تسهیلگر

تسهیلگر پس از دریافت نظرات شرکت کنندگان، واژه مشارکت (participation) را از نظر لغوی، شرکت دادن مردم با یکدیگر در انجام کاری و شریک شدن در منافع کار تعریف کرد. شهرسازی مشارکتی فرایندی است که در آن عموم در فعالیتهای شهرسازی بطور مستقیم و غیرمستقیم بر روی زندگی او تاثیر دارد، دخالت می کنند. وی تاکید کرد اگر از دید مدیریتی به مشارکت نگریسته شود، مشارکت فعال مردم در فرایند توسعه از پایین به عنوان یک نوع قدرت و ابتکار ساکنان در پیشبرد توسعه زیستگاههای مسکونی قلمداد می شود. تسهیلگر به سه نوع نگاه برنامه ریزی و کاری مهم اشاره می کند:

- ۱- مشارکت با مردم
- ۲- مشارکت برای مردم
- ۳- مشارکت همراه مردم

در حالت اول؛ دولت به شکل متمرکز عمل کرده و نیازی به مشارکت مردم احساس نمی کند (مانند کشورهای عربی).

در حالت دوم؛ دولت مقتدر و متمرکز ولی ثروتمند نیست. دولت به زور و یا با تشویق از مردم می خواهد کار مجانی در طرح های زیر هدایت دولت انجام دهند و یا پول اهدا کنند و دولت خود اقدام به انجام طرح های عمرانی کند.

در حالت سوم؛ دولت تابع تصمیم گیری مردم در تمام اموری که مربوط به آنها می شود، است. در حالی که دولت هزینه های عمرانی را از ثروت ملی می پردازد. مانند حکومت های متکی بر مشارکت و دموکراسی از جمله کشورهای اسکاندیناوی. دولت دخالتی در امور نمی کند، خود مردم از طریق ارگان های مردمی که تشکیل می دهند، هم منابع ملی را برای انجام توسعه فراهم می کنند و هم خودشان در تمام امور محلی تصمیم می گیرند. مانند شمال قاره اروپا و آمریکا.

آخرین نظریات بر این امر تاکید دارد که دولت و مردم شرکایی هستند که با یکدیگر تقسیم کار می کنند. در طرح حاضر، مردم از صفر تا ۱۰۰ همراه متخصص کار و همراهی می کنند. مشارکت به همراه مردم، هم از نظر جامعه شناختی، هم از نظر همراهی و همکاری، ساخت و توسعه، مردم همراه با دولت حرکت می کند. مانند بحث جدیدی که در دولت مطرح شده است؛ "طرح بازآفرینی شهری پایدار". بنابراین در بحث بازآفرینی شهری، اولین مؤلفه ای که باید در نظر داشته باشیم؛ "مشارکت دستگاه های دولتی با یکدیگر" است. به همین منظور ستادهای استانی بازآفرینی شهری پایدار در سطوح استانی و شهرستان ایجاد شده است.

### ۴-۱-۳. بازی گروهی

سوال تسهیلگر از شرکت کنندگان ؛

آیا می توانیم بدون شناخت یک جامعه، وارد آن شده و هنجارها و ناهنجاریهای وارد بر آن را شکسته و به آن ورود کنیم؟

به منظور درک اهمیت لزوم برنامه ریزی برای حل مشکلات توسط جوامع محلی یک بازی آموزشی صورت گرفت. بدین ترتیب که ۸ نفر از شرکت کنندگان انتخاب شدند. دستهای هم را گرفته و حلقه زدند و سپس از میان دستهای هم عبور کردند، بصورتی که گره خوردند، سپس از یکی از شرکت کنندگان که در خارج از سالن بود خواسته شد تا بدون اینکه اعضا دستهای



گزارش کارگاه آموزشی " نقش ظرفیت سازی در بازآفرینی شهری پایدار"

خود را رها کنند، ترتیبی دهد تا گره حلقه باز شود. داوطلب نتوانست گره حلقه را باز کند بلکه باعث پیچیده تر شدن گره حلقه گردید. تسهیلگر از آنها خواست تا خود گره حلقه را باز کنند و آنها به سادگی از زیر دست هم عبور کردند و گره باز شد.

### مفهوم پنهان بازی

افراد درون یک جامعه محلی مشکلات خود را بهتر می توانند حل کنند تا اینکه یک فرد از خارج بخواهد بدون نظرخواهی و مشارکت آنها، راه حل ارائه دهد. تسهیلگر تشریح نمود که برنامه ریزی محلی بدون توجه به نقش مردم و قوانین عرفی آنان موجب پیچیده شدن مشکلات می گردد.



تصویر شماره ۷: بازی گروهی برای تفهیم نقش مردم در حل مشکلات جامعه خود



تصویر شماره ۸: بازی گروهی برای تفهیم نقش مردم در حل مشکلات جامعه خود





## تغییر و ایجاد مقاومت

هر اقدام مشارکتی در جامعه محلی با مقاومت روبرو است. تغییر مقاومت ایجاد می‌کند. بنابراین چه زمانی می‌توان بر این مقاومت غلبه کرد؟ همراهی و شراکت با مردم به معنای واقعی باید اتفاق بیفتد. نوع معمول مشارکت کار با مردم در زمینه‌های مختلف عمرانی، کشاورزی و .. که امروزه بسیار در کشور ما باب است، در واقع مشارکت نیست! تسهیلگر کشور اسکاندیناوی را جزء آن دسته از کشورهایی معرفی کرد که مردم در کار مشارکتی واقعی دولت را همراهی می‌کنند، به این معنی که در تمام مراحل و قسمت‌های مختلف یک پروژه مدام همراه با دولت در فعالیت مشارکتی سهیم هستند.

بنابراین در فرایند مشارکت، باید از استفاده ابزاری از مردم پرهیز کرد. رویکردهای جدید در بحث برنامه‌ریزی مانند ورود به جامعه محلی در بدنه کارشناسی ما ایجاد مقاومت می‌کند. به‌طور کلی از نظر جامعه شناختی، کشور ما کشوری است که در مقابل تغییر مقاومت می‌کند. برخی علت آنرا کمبود دانش و اطلاعات کافی برای برنامه‌ریزی در حوزه رویکردهای جدید می‌دانند.

تسهیلگر تنها راه نجات توسعه را از نظر خود سه راه می‌داند: آموزش، آموزش و آموزش.



تصویر شماره ۹: تسهیلگر از تغییر و ایجاد مقاومت در جامعه محلی می‌گوید



تسهیلگر معتقد است، در مبحث رویکرد بازآفرینی و همراه شدن مردم برای برنامه‌ریزی، مسئله اول؛ رویکرد دولت است که بسیار مهم است. به جرات قابل دفاع است که هر جا منفعتی در کار باشد، زیرساختی توسعه یابد، مردم همیشه همراه دولت می‌شوند. آنکه مقاومت می‌کند، دولت است. بنابراین ستادهای بازآفرینی برای انسجام‌بخشی شکل گرفته‌اند. برای اینکه بتوانند فکرهای بخش‌های مختلف دولتی را راستای توسعه همراه کنند و سپس بتوانند برنامه‌های دولتی را متمرکز بر اولویت‌های مردمی اجرایی کنند. در واقع این هدف باید منجر به تغییر نگرش شود. این تغییر نگرش با فعالیت‌های مشخص از قبیل آموزش‌های مختلف متناسب با ظرفیت‌های محلات ایجاد می‌شود. بنابراین لازم است نگرش بدنه کارشناسی و مدیران میانی را در بحث بازآفرینی و در بحث مشارکت تغییر دهیم. این در حالی است که امروزه ۶۰ درصد از رویکرد دولت از بحث مشارکت، برای مردم است.



تصویر شماره ۱۰: تسهیلگر از تغییر نگرش بدنه کارشناسی و مدیران در بحث بازآفرینی شهری و مشارکت می‌گوید

### برنامه‌ریزی

روی بحث بازآفرینی، برنامه‌ریزی دوسویه است ( نه بالا به پایین و نه پایین به بالا). در واقع اولویت‌های مردم را با برنامه‌ریزی‌های دولت هم راستا می‌کنیم. صرفاً جلب مشارکت مردمی و همراه کردن آنها راه به جایی نخواهد برد، زیرا فقط اولویت‌های مردم دیده شده است. و برعکس این هم فایده‌ای ندارد. بنابراین توجه به هر دو سو لازم و ضروری است.



## گزارش کارگاه آموزشی " نقش ظرفیت سازی در بازآفرینی شهری پایدار "

اولین فرایند مشارکت همراه مردم در امپراطوری رم اتفاق افتاده است. این به دو هدف صورت گرفت؛ یکی کاهش شورش ها و دیگری افزایش مالیات و قدرت بخشیدن به ارتش بوده است. دادن حق مشارکت به مردم در عمل باعث تعهد به امپراطوری شد.

### ۴-۱-۴. کار گروهی ۲

تسهیلگر از گروه های شکل گرفته در کارگاه خواست تا بر روی برگه های AO که در اختیارشان قرار می گیرد با استفاده از تکنیک بارش افکار به بحث و تبادل نظر در خصوص سوالات زیر بپردازند:

- ✓ چه روش های مطالعه ای برای بحث برنامه ریزی و مطالعات پیش می گیرید؟
- ✓ فرایند پیشنهادی روش حل مسئله چیست؟

#### گروه ۱:

اعضای گروه پس از بحث و تبادل نظر با یکدیگر فرایند برنامه ریزی را شامل؛

- شناخت
- جمع آوری اطلاعات
- آنالیز و تحلیل
- ارائه راهکارها و پیشنهادات
- تصمیم گیریها

#### فرایند حل مسئله:

مجموعه اقداماتی که با توجه به شناخت محیطی و پتانسیل ها و ضعف های موجود و همچنین با در نظر گرفتن نقاط تهدید و فرصت ها که با ارائه راهکارهایی که پیشنهادی برای رسیدن به هدف مورد نظر صورت می گیرد که منتهی به اجرای طرح منطبق و سازگار با محیط می شود.

جهت فرایند حل مسئله، تهیه سند توسعه محلی ضرورت دارد که مشمول مراحل؛ شناخت و ارزیابی، سیاست گذاری و برنامه ریزی، وضع قوانین و مقررات تشکیل گروه های مختلف فکری جهت تصمیم گیری، استفاده از NGO ها و توسعه گرها و در نهایت ارائه راهکارهای پیشنهادی. البته در همه مراحل گفته شده، حضور مردم و همراهی مردم برای تصمیم گیریها و اجرای طرح ضرورت دارد.

#### گروه ۲:

- بررسی وضع موجود و تعذیف مسئله و طرح مسئله
- جمع آوری اطلاعات ی داده ها؛ بصورت کتابخانه ای، اسنادی و میدانی
- تجزیه و تحلیل اطلاعات



- تعیین اهداف
- جمع بندی و طرح برنامه
- ارزیابی برنامه‌ها و ارائه راهکارها
- ارائه پیشنهادات ( اعم از وضعیت فعلی و آتی)
- اجرای طرح و برنامه زمانبندی

#### فرایند حل مسئله :

- بررسی طرح مسئله
- شناسایی علت بوجود آمدن مسئله
- انتخاب راه حل‌های مختلف جهت حل مسئله ( نشست با معتمدین محلی، نشست با مردم بومی محل، تهیه پرسشنامه، مصاحبه با مسئولین شهری مرتبط با موضوع)
- انتخاب بهترین راه حل ( نظرخواهی و مشارکت مستقیم مردم با مسئولین)
- اجرایی کردن راه حل انتخابی
- ارزیابی کردن اثرگذاری راه حل انتخابی
- تدوین روش مناسب جهت پیشگیری از بروز حوادث آتی و احتمالی.

#### گروه ۳:

- معمولترین روش برای طرح‌های جامع در استان مازندران؛ شناخت، تحلیل و ارائه برنامه پیشنهادی است. در موضع شناخت ( زمینه های اجتماعی، اقتصادی و کالبدی و...) براساس آمار اطلاعات و وضع موجود صورت می‌گیرد.
- در یک فرایند آزمایشی از شهرسازی که در این استان انجام شد، بخشی به نام سیاستگذاری به این فرایند اضافه شد. بحث سیاست‌گذاری در واقع به دنبال پررنگ کردن حضور مردم در تصمیم‌گیریها از طریق دریافت نظرات مردم و همچنین نظرات سازمان‌ها زیربط با استفاده از پرسشنامه بود. در حالیکه نتیجه رضایت‌بخشی را در خروجی به همراه نداشت. همچنین ارائه برنامه زمانبندی بدون کاربرد نیز به همراه داشت.
- فرایند دیگری که جنبه نمایشی داشته و در طرح توانمندسازی صورت گرفت، شناخت، تحلیل، دریافت نظرات، ارائه برنامه . در این فرایند برای مشاهده شدن مشارکت مردم، برگزاری جلسات با حضور مردم و در مساجد برنامه‌ریزی شده بود که دقیقاً فرایند کار با مردم بود. باز هم اتفاق خاصی رخ نداد و آنچه مدنظر مشاور بود انجام شد.
- روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در مورد پرسشنامه‌ها پیمایشی است، در مطالعاتی که مربوط به شناخت است، اسنادی، کتابخانه‌ای است. ضعفی که در این فرایندها مشاهده میشه، اخذ اطلاعات زیاد و بدون کاربرد است. و دیگری عدم تعیین چشم‌انداز مناسب و عدم مشارکت و اعتماد مردم.



- برای حل مسئله، ابتدا مشکل تشخیص داده شده، توضیح و شرح بیان مسئله، تعیین بستر مطالعه، تعیین خواسته های کارفرما و نیازسنجی مخاطبین، تعیین اهداف کلی و جزئی آورده شده، شناسایی حوزه های مختلف اثرگذار، جمع بندی و تحلیل موضوع ( ترسیم جدول SWOT)، تدوین چشم انداز و نهایتاً ارائه برنامه پیشنهادی و پایش صورت خواهد گرفت. در راستای این فرایند آنچه مدنظر است، تدوین سند اجرایی برای محیط مورد مطالعه است. در این سند عنوان برنامه موردنظر بطور دقیق، برنامه زمانبندی اقدام و مسئول اقدام کننده مشخص باشد.
- بطور کلی اتکا به فن و روش های معمول جوابگو نیست، به این علت که در شهرسازی همیشه ۲+۲ برابر ۴ نیست و بستگی به شرایط دارد.

#### گروه ۴:

- الف- برنامه ریزی به روش سنتی ( طرح جامع و تفصیلی):  
فرایند تهیه طرح:
  - شناخت وضع موجود شهر در تمامی ابعاد اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، کالبدی، زیرساخت ها، مدیریتی و سنجش وضع موجود از طریق جدول SWOT
  - ارائه راهبردها و سیاست های اجرایی
  - که در این روش نقش مردم در تصمیم گیریها و اجرا بسیار کم رنگ است.
- ب- برنامه ریزی با رویکرد ساختاری- راهبردی:
  - شناخت وضع موجود شهر
  - شناخت پتانسیل ها و ظرفیت های گروه های مختلف شهر و بررسی طرح های بالادست
  - ارائه چشم انداز آتی شهر
  - سنجش و تحلیل امکانات پتانسیل های موجود
  - ارائه اهداف کلان و راهبردی و سیاست اجرایی و اقدام اجرایی.
- ج- برنامه ریزی با رویکرد استراتژیک ( طرح استراتژیک توسعه شهر CDS): نمونه موردی مطالعه شده در این رویکرد، شهر قزوین است. در این نوع برنامه ریزی نظرات مردم و مسئولین دخیل است و در تمامی مراحل تدوین طرح، مردم دخالت مستقیم دارند و چشم انداز آتی از توسعه شهر تدوین می کنند. بدنبال آن مبنای برنامه ریزی طرح براساس این چشم اندازها خواهد بود.
  - شناخت و بررسی وضع موجود شهر
  - بررسی طرح های بالادست
  - بررسی تجربیات مشابه
  - جمع آوری نظریات مردم و مسئولین
  - تدوین چشم انداز توسعه آتی شهر بر مبنای نظرات مردم و مسئولین.
  - تدوین سند راهبردی توسعه شهر ( تمامی اهداف بر مبنای چشم انداز توسعه شهر تعریف می شود ) اهداف کلان، اهداف راهبردی، اهداف کلی و جزئی)
  - تدوین برنامه اقدام ( Action Plan ) که زمان محور و مکان محور است.



اگر مقیاس برنامه‌ریزی را در مقیاس کوچکتر تعریف کنیم به این نوع برنامه‌ریزی می‌رسیم:  
د- برنامه‌ریزی با رویکرد بازآفرینی اجتماعات محلی (Local Plan)؛ در این نوع برنامه‌ریزی مشارکت مردم را در همه مراحل تصمیم‌گیری و اجرای طرح داریم.

- مطالعات شهرنگر
- بررسی امکانات و پتانسیل‌های اجتماعات محلی.
- جمع‌آوری نظرات مردم و مسئولین؛ طبقه‌بندی مسائل و مشکلات شهر از دیدگاه مردم و مسئولین.
- شناسایی محلات نیازمند بازآفرینی.
- گونه‌شناسی محلات.
- اولویت‌بندی محلات جهت برنامه‌ریزی راهبردی
- مسئله‌یابی و ارائه راهکار جهت برون‌رفت از مشکلات موجود از طریق مشارکت مستقیم اجتماعات محلی و مدیران شهری.
- تدوین برنامه اقدام
- اولویت‌بندی برنامه‌ها
- زمانبندی
- اجرا

#### گروه ۵:

فرایند برنامه‌ریزی؛

تعیین هدف کلی و تقسیم به اهداف جزئی تر، مدیریت و زمانبندی مناسب، هدف‌گذاری در بازه‌های زمانی مختلف برای رسیدن به هدف نهایی.

در بحث مطالعات اولیه؛ شناخت وضع موجود و جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات و داده‌ها، بررسی و تعیین راه‌حل‌های مختلف و تحلیل آنها و در نهایت جمع‌بندی و تحلیل نهایی.

**در فرایند حل مسئله؛** هدف‌گذاری کلی (شناخت مسئله)، نحوه ورود و مداخله، در بحث برنامه‌ریزی زمانی برای رسیدن به هدف مشخص، انجام مطالعات تحقیق از قبیل؛ مطالعات کتابخانه‌ای، میدانی، پرسش و مصاحبه و در نهایت ارائه راه‌حل‌های مختلف و بررسی و نهایی کردن راه‌حل‌ها.





تصویر شماره ۱۱ : فعالیت گروهی برای رسیدن به درک مشترک از مفهوم برنامه‌ریزی و حل مسئله



تصویر شماره ۱۲ : فعالیت گروهی برای رسیدن به درک مشترک از مفهوم برنامه‌ریزی و حل مسئله



تصویر شماره ۱۳ : فعالیت گروهی برای رسیدن به درک مشترک از مفهوم برنامه‌ریزی و حل مسئله



تصویر شماره ۱۴ : فعالیت گروهی برای رسیدن به درک مشترک از مفهوم برنامه‌ریزی و حل مسئله





### جمع بندی تسهیلگر

تسهیلگر در جمع بندی و تکمیل دانسته های شرکت کنندگان بیان کرد. در بحث برنامه ریزی، اطلاعات پایه که به مرحله شناخت برمی گردد، جزء اصلی ترین و مهمترین بخش جستجوهای طرح است. با توجه به خروجی های کار گروهی، بالاینکه به روش های برنامه ریزی و مطالعات آگاهی و آشنایی خوبی دارید، در حالیکه چنان برمی آید که در همه مراحل با شکاف کار با مردم مواجه هستید. به این معنا که ردپای مردم در مطالعات یا در انتها و یا در پس دریافت نظرخواهی از آنها می آید. این ناشی از ناآگاهی از زمان و لحظه ورود مردم به طرح است. به روش هایی که این آگاهی را به طرح می دهد "PRA" می گویند (ارزیابی مشارکتی). از دیگر مشکلات موجود، عدم وجود پایش و ارزیابی در بدنه کارشناسی است. از طرف دیگر؛ اطلاع رسانی باید استمرار داشته باشد هم در حوزه مردم و هم دولت.

### راهبرد توسعه شهر

راهبرد توسعه شهر از جمله در شهرهای قزوین، بندرانزلی، زنجان انجام شده که متأسفانه شکل کاملی از مطالعه را بصورت واقعی ندارد. در عمل مشارکت ۱۰۰ درصدی مردم در اجرای طرح مشاهده نشده است ( در واقع مشارکت مردم را به تکمیل پرسشنامه ها و درمیان سازمانها به تهیه جدول SWOT اکتفا کردند). پس از این تسهیلگر به معرفی تحول پارادایم های برنامه ریزی شهری پرداخت شامل؛ برنامه ریزی های جامع، سیستمی و راهبردی پرداخت. اصول راهبردی توسعه یک شهر را به شرح زیر بیان کرد:

- حکمروایی خوب شهری
- بانک پذیری (قابل بانکی بودن)
- قابل زندگی بودن
- رقابتی بودن

هر کدام از اصول فوق دارای گویه های مختلفی جهت بررسی می باشند.

**فرایند توسعه راهبردی یک شهر شامل چهار مرحله است؛**

مرحله اول : آماده کردن

مرحله دوم: تدوین بیانیه چشم انداز

مرحله سوم: تدوین بیانیه راهبردها

مرحله چهارم: تدوین برنامه اجرایی ( برنامه ای اقدام)



گزارش کارگاه آموزشی " نقش ظرفیت سازی در بازآفرینی شهری پایدار"

#### ۴-۱-۵. ظرفیت سازی و جلب مشارکت محلی

در این مرحله، تسهیلگر برگه های رنگی را در اختیار شرکت کنندگان قرار داد و از آنها خواست با استفاده از تکنیک بارش افکار، تعاریفی از واژه ظرفیت سازی که می دانند، بنویسند.



تصویر شماره ۱۵ : بارش افکار برای دریافت نظرات شرکت کنندگان در مورد واژه "ظرفیت سازی"



تصویر شماره ۱۶ : بارش افکار برای دریافت نظرات شرکت کنندگان در مورد واژه "ظرفیت سازی"



تصویر شماره ۱۷ : بارش افکار برای دریافت نظرات شرکت کنندگان در مورد واژه "ظرفیت سازی"



تصویر شماره ۱۸ : بارش افکار برای دریافت نظرات شرکت کنندگان در مورد واژه "ظرفیت سازی"



### ظرفیت سازی با رویکرد بازآفرینی شهری

- شناسایی پتانسیل های موجود و ایجاد بستری مناسب جهت ارائه و نمایش و تبلور آن.
- روش های شناسایی مشکلات و مسائل به منظور توسعه و پیشرفت فردی و اجتماعی با مشارکت کلیه ارکان جامعه.
- ایجاد روشی جهت توسعه برنامه.
- اقدامی جهت بالا بردن توان اجتماعی و اقتصادی.
- شناسایی پتانسیل ها و توانایی ها ، مشکلات و موانع استفاده از آنها. تلاش و برنامه ریزی برای برداشتن موانع و ایجاد شرایط بالفعل شدن این پتانسیل ها.
- جلب اعتماد و مشارکت مردم و با صداقت رفتار نمودن، ظرفیت سازی بسیار خوبی برای شهرسازی ایجاد خواهد شد و با ظرفیت سازی رویکردی جدید در شهرسازی اتفاق خواهد افتاد.
- با جلب رضایت مردم و مشارکت مردم پتانسیل بسیار بالایی در زمینه ایجاد ظرفیت حاصل خواهد شد.
- استفاده از توان بالقوه و بالفعل مناطق مختلف شهر با رویکرد بازآفرینی پایدار شهر و با در نظر گرفتن وضعیت موجود و به قصد اجرایی نمودن آن.
- ظرفیت سازی در شهر با رویکرد جامع و همه جانبه ( کالبدی- اقتصادی - اجتماعی و زیست محیطی) که نتیجه آن ارتقای کیفیت محیط شهر در همه جوانب خواهد بود.
- ایجاد بستر توسعه و عمران شهر بالاخص در محلات هدف با رویکرد کالبدی (توسعه درون شهر) با بازسازی و بهسازی فضاهای عمومی و خصوصی شهر ( تکنیک بارش افکار) همه نظر می دهند و یک نفر جمع بندی می کند.
- ظرفیت سازی روشی است که از آن جامعه به سطحی از رشد و آگاهی دست پیدا کند که بتواند در فرایند و مسیر تصمیم گیری، برنامه ریزی، نظارت و پایش پروژه ها، با سازمانهای زیربسط و در نهایت دولت، مشارکت صد در صدی داشته باشد و این یعنی مشارکت همراه با مردم.
- آموزش به همه ی افراد در محلات و آگاهی آنها از حقوق شهروندیشان در باره مسائل و مشکلات محل سکونتشان و ایجاد آمادگی برای درک بیشتر موضع آنها در طرح ها و همراهی آنها جهت تحقق پذیری هر چه بیشتر طرح های شهری.
- به توسعه ظرفیت اشاره دارد و ایجاد تعادل .
- ایجاد زمینه های توسعه و پیشرفت
- ساخت زیرساخت های کالبدی، اجتماعی و اقتصادی.
- ظرفیت سازی یعنی شهر ظرفیت آن کار را داشته باشد
- ایجاد راهکار جهت توسعه شهر.
- شناخت پتانسیل شهر.
- تدوین برنامه و تعیین فرایند انجام آن از ابتدای مسیر، بر پایه دریافت نظرات و خواسته های مخاطبین برنامه (مردم) جهت ایجاد حس اهمیت برای مردم در انجام برنامه.
- ایجاد پایگاه و چارچوب اطلاع رسانی مردم و اخذ نظرات آنها در فرایند انجام برنامه در هر مرحله در قالب workshop های مدون و مرحله ای.
- تعیین و تشخیص دقیق گروه های اثرگذار در انجام پروژه ها به منظور بکارگیری به موقع و کاربردی آنها در فرایند انجام برنامه.



- ظرفیت سازی ایجاد کارگروه‌ها جهت دریافت پتانسیل ها و ظرفیت جامعه محلی در مشارکت و پیاده سازی برنامه ها.
- ظرفیت سازی ؛ بوجود آوردن شرایط به روز مهارت‌ها، شایستگی ها و توانایی افراد در توسعه جوامع و توسعه اقتصادی.
- ظرفیت سازی؛ فرایند طولانی مدت، استفاده از قابلیت های مختلف افراد، مقابله با مشکلات مربوط به سیاست‌ها و روش‌های توسعه.
- ظرفیت سازی ؛ به توسعه می پردازد. یک روش برای شناسایی موانعی که باعث می شوند مردم، دولت‌ها ، سازمان‌های دولتی اهداف خود را بشناسند و اجازه دستیابی به آن را برآورد کنند.
- ظرفیت سازی ؛ بالا بردن کارایی بیش از حد
- ظرفیت سازی ؛ در جامعه به تقویت مهارت ها، شایستگی ها و توانایی افراد و جامعه منتهی می شود. در توسعه جوامع بر علل محرومیت ها و رنجها غلبه می کند.
- ظرفیت‌سازی روشی است برای توسعه که به شناسایی موانع و مشکلات که باعث می شوند مردم، دولت و سازمان ها نتوانند اهداف خود را شناسایی کنند و اجازه دستیابی به پایداری و پیشرفت را خواهد داد، می باشد.
- ظرفیت‌سازی، شناسایی و رفع موانع موجود در راستای توسعه است.
- ظرفیت‌سازی در واقع ایجاد بستر نرم افزاری و سخت افزاری برای حل مسئله و برنامه‌ریزی و اجرای برنامه همراه با شهروندان با توجه به ظرفیت‌های ایجاد شده به وسیله ی آموزش برای جمع آوری، برنامه ریزی، اجرا و پایش برنامه است.
- ظرفیت سازی؛ شناخت و استفاده از کلیه امکانات و پتانسیل ها ، کالبدی ، اجتماعی، اقتصادی جهت گسترش با هدف توسعه پایدار یک شهر، محله و یا موقعیت جغرافیایی جهت نیل به یک هدف.
- ظرفیت‌سازی؛ از نظر لغوی به معنی ایجاد توان، پتانسیل، قدرت بالفعل ایجاد بستری مناسب برای انجام فعالیت کالبدی، اجتماعی، اقتصادی.
- ظرفیت سازی در شهرسازی؛ استفاده از ظرفیت موجود و شناخت فرصت ها و گسترش آن.
- ظرفیت سازی؛ ایجاد فرصت‌ها و شرایط برای بهره‌گیری از کلیه توانمندی‌ها و نقطه نظرات جهت حل بهتر مشکلات.
- ظرفیت سازی، گذر از موانع ، با توجه به شناخت و تحلیل و به‌روزرسانی پتانسیل های پنهان برای رسیدن به هدف کلان.
- ظرفیت‌سازی؛ تدوین و مدیریت برنامه‌ها و ایده‌ها در ابتدای هر فرایند به گونه ای که با شناخت کامل وضع موجود همراه با چشم انداز مشخص باشد.
- ظرفیت سازی؛ شناخت پتانسیل ها ، توانمندی ها و ایجاد زمینه برای پرورش و توسعه آنها.
- ظرفیت سازی؛ دریافت پتانسیل‌های موجود شهری با مشارکت و پیاده سازی آن.
- اکثر اوقات به تقویت مهارت‌ها، شایستگی ها و توانایی‌های افراد و جوامع در توسعه جوامع اشاره دارد تا آنها بتوانند بر علل محرومیت ها و رنجها غلبه کنند.
- یک روش ادراکی برای توسعه است که برای شناسایی موانع به کار می رود. مانعی که باعث می شود مردم، دولت‌ها و ... نتوانند هدف‌های خود را شناسایی کنند اجازه رسیدن به نتایج قابل اندازه‌گیری به آنها داده خواهد شد.
- ظرفیت‌سازی آماده کردن بستری در جهت همراه نمودن مردم در تمامی مراحل تهیه طرح می‌باشد. استفاده از پتانسیل ها و قابلیت آنها.





- ظرفیت سازی؛ آنچه مردم یک جامعه توانایی دارند. آزادی انتخاب و آزادی دیگر جامعه از جمله شغل و درآمد و امنیت و نظیر آنها.
- در کل توان جامعه در مقابل ناهنجاریهای اجتماعی.
- ظرفیت سازی؛ ارائه راهکارها در جهت مشارکت مردم در تمامی مراحل تهیه طرح می باشد.
- ظرفیت سازی؛ عبارتست از فرایند یادگیری خودی و سازمانی که در آن مهارت سازی ، شبکه سازی و عملکرد در راستای افزایش دانش ، منجر به بهره وری سازمان و پیشرفت افراد شاغل در آن صورت پذیرد.
- ظرفیت سازی؛ ایجاد زیرساخت های مشارکتی همگام با مردم و مسئولین و توسعه گروه ها و NGOها به عنوان حلقه اتصال جهت توانمندسازی مردم . تغییر رویکرد و نگاه و تعلق خاطر مردم نسبت به مشارکت حداکثری در لایه های مختلف توسعه شهر.

### جمع بندی تسهیلگر

- ظرفیت سازی به ظرفیت سازی اجتماعی اشاره دارد، که ایجاد توانایی نیروی انسانی، سازمانی، اجتماعی و تجهیزاتی به جهت حل مسأله، هدف گذاری، اجرای فعالیت ها، و دستیابی به مدیریت یکپارچه منابع در یک حالت پایدار در محدوده عرصه های الگویی می پردازد.
- ظرفیت سازی به توسعه ظرفیت اشاره می کند. یک روش ادراکی برای توسعه است که برای شناسایی رفع موانع به کار می رود و روش های حل مشکلات و مسائل را بررسی می کند.
- نتیجه ظرفیت سازی ساختن شرایط مناسب برای تحقق حفظ، بهره برداری و نگهداری پایدار از منابع است.
- ظرفیت سازی " رویکردی توسعه ای " است و تمام بخش هایی را که بر فضای توسعه تسلط دارند را شامل می شود.

### ظرفیت سازی جامعه محلی

- ظرفیت سازی جامعه محلی به منظور ارتقا و توسعه توان جامعه محلی برای رسیدن به یک درک مشترک برای حل مسائل است.
- ظرفیت سازی جامعه محلی به منظور ارتقا مهارت جامعه محلی برای استخراج اولویتها، طراحی، اجرا و نظارت و ارزیابی برای دستیابی به مدیریت پایدار منابه است.
- نتیجه ظرفیت سازی ساختن شرایط مناسب برای تحقق توسعه پایدار با مشارکت مردم محلی و دست اندرکاران است.

### اهدافی که در بخش ظرفیت سازی دنبال می شود:

- ارتقا دانش و ظرفیت در سطوح جامعه محلی، برنامه ریزان و تصمیم گیران دولتی و غیردولتی، به منظور دستیابی به الگوی مناسب جهت تحقق مدیریت و برنامه ریزی مشارکتی و تقویت انسجام سازمانی برای مدیریت یکپارچه محلات.



## گزارش کارگاه آموزشی " نقش ظرفیت سازی در بازآفرینی شهری پایدار "

- تلاش در جها ایجاد تغییر نگرش در بین مردم محلی و دولتی ها ( نزدیک شدن دیدگاه ها به موضوع برنامه ریزی دوسویه پایین به بالا و برعکس)
  - افزایش مهارت های نهادی و کارکنان و سازمانهای تاثیرگذار در مواجهه با مسائل و مشکلات موجود در محلات الگویی..
- بهبود وضعیت ساختاری تصویب و تخصیص اعتبارات دولتی و استفاده از ظرفیت های اعتباری دولتی در بخش های غیردولتی و مردمی برای اهداف طرح.

### فرایند ظرفیت سازی

- شناخت وضع موجود
  - نیازسنجی آموزشی از دست اندرکاران ( دولتی و مردمی)
  - استخراج اولویت ها و نیاز مردم محلی.
  - یافتن ایده های مناسب مشارکتی برای رفع نیازها و بهبود شرایط.
  - تطابق آن با شرایط موجود و برنامه های دست اندرکاران.
  - برگزاری دوره های آموزشی و مهارت آموزی
  - ارزیابی و بازخورد فعالیت ها بصورت مشارکتی
  - توسعه / توسعه پایدار.
- تسهیلگر تاکید کرد که بحث آموزش ها در عمل باید دارای ویژگی هایی باشد از قبیل ؛ محوریت با ارتقا مهارت، بازدید از تجارب موفق و ناموفق، انجام کار عملی و میدانی، انتقال تجربه.
- ارتقا مهارت های فنی و انتقال دانش در سطوح ستادهای استانی و شهرستانی در بخش دولتی و همچنین در سطح جامعه محلی ضروری است. این ارتقا از طریق برگزاری کارگاه های آموزشی متناسب با نیازسنجی جامعه مخاطب، برگزاری نشست های تخصصی و مشورتی و شرکت در جلسات و سمینارهای تخصصی متناسب با درک و نیاز جامعه مخاطب، برگزاری دوره های ارتقای مهارت فنی ویژه مخاطبین جامعه محلی در زمینه مختلف مهارت آموزی.
- تسهیلگر مدل کلی طراحی، مطالعه و پیاده سازی برنامه های اجرایی را ارائه می دهد:



تسهیلگر همچنین به بحث ایجاد ساختارهای محلی و معیشت های جایگزین / پایدار پرداخت. مراحل ایجاد ساختارهای محلی را توضیح داد. ظرفیت سازی در مسیر ارتقا سرمایه هاست.

#### ۴-۱-۶. باز آفرینی شهری پایدار

گزاره های رایج در این موضوع :

- بازآفرینی شهری تکرار گذشته است.
- بازآفرینی شهری صرفا در قالب پروژه هایی در مقیاس کوچک و محله های شهری تعریف می شود.
- بازآفرینی شهری صرفا در برگیرنده اقدامات کالبدی است.
- بازآفرینی شهری صرفا در برگیرنده اقدامات اجتماعی است.
- تفاوت معناداری با مفاهیمی چون بهسازی، نوسازی، باززنده سازی ندارد.

تسهیلگر عنوان می کند؛ بازآفرینی شهری پایدار به اقدامات جامع و یکپارچه برای هدایت روند رشد شهرهاست برای پاسخگویی به چالش های برآمده از تغییرات و نیازهای نسل جدید است، که در نهایت ضمن پیشگیری و حل مشکلات شهری به یک پیشرفت و بهبود پایدار اقتصادی، کالبدی، اجتماعی و محیطی است. دارای چارچوب راهبردی است، یکپارچه و بلند مدت است، منعطف و زمینه گرا برای توسعه و حفاظت توامان و اهداف عملیاتی واضح ، مشخص در مسیر اهداف توسعه پایدار در مقیاس کلان تا مقیاس خرد و با مشارکت حداکثری تمام کنشگران و دخیلان است.





#### ۴-۱-۷. ارزیابی کارگاه از دیدگاه شرکت کنندگان

در پایان کارگاه تسهیلگر از شرکت کنندگان خواست تا با استفاده از برگه های رنگی که در اختیار دارند، به ارزیابی جلسه امروز بپردازند:

| امروز چه چیزی خوب بود؟   |
|--|
| - شیوه ارائه موضوع در یک محیط اداری متفاوت و اثرگذار بود.  |
| - شیوه دریافت نظرات مدرس.  |
| - امروز روش برگزاری کارگاه بسیار خوب و پر انرژی بود و برای من تجربه خوبی بود.                                    |
| - برگزاری دوره آموزشی به صورت کارگاهی و تعامل دوطرفه و تبادل نظرات گروهی بسیار خوب بود.                          |
| - تلاش امروز برای نشان دادن اهمیت نظر و رأی مردم در تمامی طرح ها و آشنا شدن با مفهوم همراهی مردم قابل تقدیر بود. |
| - همکاری و مشارکت در کارها و بحث و تبادل نظر.  |
| - حضور در دوره و کسب اندوخته های علمی و تجربی مدرس محترم و همکاران حاضر در جلسه.                                 |
| - در کل شیوه تدریس جدیدی بود و موضوع بحث های گروهی هم موضوع خوبی بود.  |
| - شیوه آموزشی نوین که در این کارگاه اجرا شد به نظرم خوب بود.   |
| - طرح سوال به صورت گروهی خوب بود.  |
| - فرآیند محور بودن و ترتیب موضوعات عالی بود.   |
| - مباحث مطرح شده در کارگاه بسیار خوب بود.  |
| - مطالب کلاس منسجم بود.  |
| - قدرت بیان مدرس عالی بود.   |
| - حضور همکاران شهرداری در کنار هم مثبت بود.  |
| - روش های ارائه مطالب خوب بوده است   |
| - روش بارش افکار به نظرم تجربه بسیار خوبی بود.   |
| - فعالیت جمعی و مشارکت اعضا مناسب بود.   |
| - مشارکت مردم در توسعه شهری و پیشبرد اهداف.  |
| - مشارکت گروهی و انتقال تجربیات خوب بود.   |
| - تلفیق مشارکت اعضا و ارائه دهنده مطالب در کلاس کارگاهی.   |
| - روش آموزش بصورت مشارکتی و گروهی در قسمت کارگاه بسیار خوب بود.  |
| - انگیزه مدرسین و انرژی آنها و توجه به جزییات برنامه ریزی شده کارگاه.  |
| - امروز ارائه و توضیحات خانم پورشاد خوب بود و مطالب خوبی با حوصله ارائه داد .                                    |
| - تدریس و پاورپوینت و شمرده حرف زدن و تجربیات خانم پورشاد خوب بود و از همه بهتر مشارکت دوستان بود.               |
| - فیلم پخش شده در پایان کارگاه جذاب بود.   |
| - آشنایی با همکاران.   |
| - اجرای بازی عملی در کارگاه توسط آقایان.   |
| - تشکیل گروه های تصادفی در کارگاه خیلی خوب بود.  |



- اخذ نظرات گروه‌ها قبل از ارائه مدرس جالب بود.
- روش تدریس و نحوه مدیریت کارگاه عالی بود.
- ارائه مطالب و موضوعات توسط مدرس عالی بود.
- علی‌الخصوص به مشارکت و داشتن اعضای جلسه در درک مطالب کارگاه.
- از برگزار کنندگان زحمتکش بسیار تشکر می‌شود.

### امروز چه چیزی می‌توانست بهتر باشد؟

- در مورد وظایف شهرداریها و ارگانهای خاص بیشتر بحث میشد.
- برنامه‌ریزی زمان می‌توانست بهتر باشد.
- مطالب کلیشه ای بود. اگر پیش زمینه ذهنی داشتیم، بهتر بود.
- بررسی نمونه های انجام شده و انتقال تجربیات بیشتر بود، بهتر بود.
- در اختیار قرار دادن جزوه آموزشی
- پیشنهاد برگزاری کارگاه ها با موضوعات مرتبط توسط همین مدرس در آینده نزدیک بصورت مستمر.
- ناهار پیش بینی میشد.
- استفاده از تجربیات موفق و ناموفق مشارکت مردم در توسعه شهری
- کارگاه می‌توانست در فضای مناسبتری برگزار گردد.
- این کارگاه می‌توانست بهتر باشد اگر، آنچه در این سالها در جامعه اتفاق افتاده و آسیب شناسی شود.
- تشکیل NGOها برای اهدافی مشخص از میان اعضای جلسه.
- داشتن تسلسل در اجرای این کارگاهها و به سرانجام رساندن همهی این مباحث.
- کارگاه در روز غیر از پنجشنبه برگزار میشد و بطور کامل و جامع با زمانبندی مشخص.
- تایم استراحت طولانی بوده که باعث اتلاف زمان و بی‌نظمی کارگاه شده بود.
- کاربرد مفاهیم در عمل یا عبارتی مفاهیم مطرح شده بیشتر در خد تئوری بود تا عمل.
- بهتر بود مباحث مطرح شده از حالت شعاری و ایده آل‌گرایانه خارج شده و به واقعیت نزدیک تر باشد.
- بهتر بود مفاهیم مطرح شده با نمونه های عملی مقایسه میشد تا به روش های اجرا پرداخته شود.
- به نظر بنده میشد که روی یک یا دو مورد طرح یا پروژه خاص بیشتر توجه کرده و دقیق شد تا بیشتر تاثیر داشته باشد.
- پذیرایی کمی ضعیف بود.
- بهتر بود نمونه های عملی موفق و اقدام شده در نوع ظرفیت سازی در پروژه یا شهرسازی شهر موردی عنوان میشد.
- حضور دستگاه های اجرایی در جلسات بازآفرینی و کلیه علاقمندان و داوطلبان.
- بهتر این بود که قبلا پکیج دوره آموزشی در اختیار اداره عمران و بهسازی قرار می‌گرفت و همراه با دعوتنامه برای امدادگی بیشتر در اختیار همکاران قرار می‌گرفت.
- همواره در دوره هایی که مسائل تئوری در انتها به فعالیت اجرایی ختم می‌گردد، اگر دو مثال اجرایی یک تجربه موفق و ناموفق نشان داده میشد در تثبیت صحبت های مطرح شده بر ذهن مخاطبین بسیار مفید بود.
- طرح و بیان مسئله عینی یکی از مواردی است که اگر در کارگاهها اجرا شود، در فرایند آموزش تاثیر بیشتری دارد.
- اگر دستگاههای دولتی و اجرایی می‌توانستند تجربیات خود را از طرح ها و برنامه های موجود بیان کنند، بهتر بود و



## گزارش کارگاه آموزشی " نقش ظرفیت سازی در بازآفرینی شهری پایدار"

- پالش ها و مشکلاتشان را مطرح می کردند.
- اگر کلاسها تداوم به مرحله تجربی و سپس اجرا وارد شویم بهتر بود.
- مشاوران تهیه کننده طرحها میتوانند حضور داشته باشند.
- نمونه های اجرا شده از بازآفرینی شهری ارائه نشد.
- می توانست از افراد و گروههایی که کار مشخص انجام دادند، دعوت بعمل آید.
- از مسئولین اداره راه و شهرسازی می توانست در ارتباط با جایگاه قانونی بازآفرینی شهری سوال میشود.

### ۴-۲. مکان و زمان برگزاری دوره

این دوره در تاریخ ۲۸/۰۵/۹۵ در محل اداره کل راه و شهرسازی استان مازندران برگزار گردید.

### ۵-مدارک دوره آموزشی

گواهینامه از طرف شرکت مادر تخصصی عمران و بهسازی شهری ایران و اداره کل راه و شهر سازی به شرکت کنندگان اهدا خواهد شد.