

چگونه یک سازمان غیردولتی جمع‌وجور و خوب بسازیم

مئو مونیهان و دیگران

توانا
TAVAANA

چگونه یک سازمان غیردولتی جمع‌وجور و خوب بسازیم

مئو مو نینیهان و دیگران

آموزشکده آنلاین توانا
برای جامعه مدنی ایران
TAVAANA
e-collaborative
for civic education

Download from: aghalibrary.com

آموزشکـــده آنلایـــن
برای جامعه مدنی ایران
TAVAANA
http://www.tavaana.org

پروژهٔ

e-collaborative
for civic education
http://www.eciviced.org

چگونه یک سازمان غیردولتی جمع‌وجور و خوب بسازیم

(How to Build a Good Small NGO)

فادومو آلین، ساک دو بوئر، گوردون فریر، لیا وان گینکن، ویم کلاسن، ژان روبر مبان، کاتاتسو موکوتله، مئو موینیهان، پرس اودرا، پروفسور ساراسواتی سوین، میرزا تاج الدین و آملست تئودروس

(Fadumo Alin, Sjaak de Boer, Gordon Freer, Lia van Ginneken, Wim Klaasen, Jean Robert Mbane, Khathatso Mokoetle, Maeve Moynihan, Peres Odera, Saraswati Swain, Mirza Tajuddin and Amleset Tewodros)

مترجم: رامین پرهام

نقاشی روی جلد: Gaberndorf II اثر لیونل فاینینگر

© E-Collaborative for Civic Education 2015

Download from: aghalibrary.com

e-collaborative
for civic education

E-Collaborative for Civic Education (ECCE) یک سازمان غیرانتفاعی در ایالات متحده آمریکا، تحت 501c3 است که از فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات برای آموزش و ارتقای سطح شهروندی و زندگی سیاسی دموکراتیک استفاده می‌کند.

ما به عنوان بنیانگذاران و مدیران این سازمان، اشتیاق عمیق مشترکی داریم که شکل‌دهنده ایده‌های جوامع باز است. همچنین برای ما، شهروند، دانش شهروندی، مسئولیت و وظیفه شهروندی یک فرد در محافظت از یک جامعهٔ سیاسی دموکراتیک پایه و اساس کار است؛ همان طور که حقوق عام بشر که هر شهروندی باید از آنها برخوردار باشد، اساسی و بنیادی هستند. ECCE دموکراسی را تنها نظام سیاسی قادر به تأمین طیف کاملی از آزادی‌های شهروندی و سیاسی برای تک تک شهروندان و امنیت برابری و عدالت می‌داند. ما دموکراسی را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، نهادها و فرایندها می‌دانیم که مبشر صلح، توسعه، تحمل و مدارا، تکثرگرایی و جوامعی شایسته‌سالار که به کرامت انسانی و دستاوردهای انسانی ارج می‌گذارند، است.

ما پروژهٔ اصلی ECCE یعنی «آموزشکده توانا: آموزشکده مجازی برای جامعهٔ مدنی ایران» را در سال ۲۰۱۰ تأسیس کردیم. آموزشکده توانا در ارائه منابع و آموزش در دنیای مجازی در ایران، یک نهاد پیشرو است. توانا با ارائه دوره‌های آموزشی زنده در حین حفظ امنیت و با ناشناس ماندن دانشجویان، به یک جامعهٔ آموزشی قابل اعتماد برای دانشجویان در سراسر کشور تبدیل شده است. این دروس در موضوعاتی متنوع مانند نهادهای دموکراتیک، امنیت دیجیتال، حقوق زنان، وبلاگ‌نویسی، جدایی دین و دولت و توانایی‌های رهبری ارائه می‌شوند. آموزشکده توانا آموزش زندهٔ دروس و سمینارهای مجازی را با برنامه‌هایی مثل مطالعات موردی در جنبش‌های اجتماعی و گذارهای دموکراتیک، مصاحبه با فعالان و روشنفکران، دستورالعمل‌های خودآموزی، کتابخانهٔ مطالب توصیفی، ابزارهای کمکی و راهنمایی برای آموزشگران ایرانی و حمایت مداوم و ارائه مشاورهٔ آموزشی برای دانشجویان تکمیل کرده است.

تلاش ما برای توسعهٔ توانایی‌های آموزشکده توانا متوجه گردآوردن بهترین متفکران ایرانی و صداهای محذوف است. به همین ترتیب، به دنبال انتشار و ارتقای آثار مکتوب روشنفکران ایرانی هستیم که ایده‌های آنان توسط جمهوری اسلامی ممنوع شده است.

یکی از نقاط تمرکز تلاش توانا، ترجمه متون کلاسیک دموکراسی و مقالات معاصر در این باره و نیز ترجمه آثار مرتبط با جامعه مدنی، حقوق بشر، حاکمیت قانون، روزنامه‌نگاری، کنشگری و فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات است. امید ما این است که این متون بتواند سهمی در غنای فردی هموطنان ایرانی و برساختن نهادهای دموکراتیک و جامعه‌ای باز در ایران داشته باشد.

سپاسگزار بازتاب نظرات و پیشنهادهای شما

اکبر عطری — مریم معمارصادقی

M. Memarsadeghi — Akbar Atri

فهرست

پیش گفتار ۱۱

ما چه کسانی هستیم و شما چه کسانی می‌توانید باشید ۱۱

به کار بردن تمرین‌ها و نمونه‌های ارائه‌شده ۱۲

به‌روزشده در ماه مارچ ۲۰۰۶ میلادی ۱۲

تعریف انواع سازمان‌های غیردولتی ۱۴

فصل ۱: مراحل آغازین یک سازمان غیردولتی ۱۷

بخش ۱: قدم‌های اولیه ۱۷

بخش ۲: عواملی که به شما کمک خواهد کرد تا یک سازمان غیردولتی با کیفیت خوب بسازید ۲۰

فصل ۲: بینش، اصول، مأموریت و راهبردهای خود را شناسایی کنید ۲۳

فصل ۳: شناسایی مشکلات و نیازهای واقعی ۳۳

قدم اول: اطلاعات مورد نیاز خود و نحوه جمع آوری آن‌ها را برنامه‌ریزی کنید. می‌توانید

این کار را به شیوه برآورد نیازها یا از طریق یک PRA انجام دهید. ۳۳

قدم دوم: هم از بهره‌مندشوندگان اطلاعات جمع‌آوری کنید و هم از کارشناسان بیرونی کسب اطلاع نمایید – و اطمینان حاصل کنید که آنچه این دو گروه می‌گویند با جدیت از سوی سازمان شما دنبال می‌شود ۳۴

فصل ۴: برنامه‌ریزی ۳۷

بخش ۱ – قدم سوم: تصمیم بگیرید چه کاری را پروژه باید انجام دهد و برای انجام آن، شروع به برنامه‌ریزی کنید؛ اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت و فعالیت‌ها را شناسایی کنید ۳۷

بخش ۲ – قدم چهارم: بهره‌مندشوندگان را در فرآیند برنامه‌ریزی مشارکت دهید ۳۸

بخش ۳ – قدم پنجم: تداخل دادن بهترین الگوهای‌عمل و شفافیت در برنامه‌ریزی ۳۹

بخش ۴ – قدم ششم: چگونه می‌توان مردم را در نظارت بر کارها سهیم کرد ۴۰

بخش ۵ – قدم هفتم: یافتن کمک‌های مالی ۴۱

فصل ۵: اجرا ۴۳

بخش ۱ – قدم هشتم: و حالا پس از این همه برنامه‌ریزی اجرا کنید ۴۳

فصل ۶: نظارت و برآورد ۴۵

بخش ۱ – قدم نهم: نظارت ۴۵

بخش ۲ – قدم دهم: برآورد ۴۶

بخش ۳ – قدم یازدهم: بازخورد تجارب در برنامه‌ریزی بعدی ۴۸

فصل ۷: بهترین الگوی‌عمل یعنی چه؟ ۵۱

بخش ۱ – بهترین الگوی‌عمل برای شما کدام است؟ ۵۱

بخش ۲ – آیا ساختن یک یتیم‌خانه الگوی‌عمل درستی است یا نادرست؟ ۵۲

بخش ۳ – کلنجار رفتن با بهترین الگوهای‌عمل و اصول ۵۲

بخش ۴ – بهترین الگوی‌عمل در کشوری با ذخایر طبیعی ۵۴

بخش ۵ – چگونه می‌توانید مناسب بودن بهترین الگوهای‌عمل با زمینه کاری خود را بسنجید ۵۵

Download from: aghalibrary.com

فصل ۸: بنا نهادن ساختارهای درست ۵۷
بخش ۱ – رسمیت بخشیدن به سازمان‌تان ۵۷
بخش ۲ – تخصصی کردن نیروی انسانی ۵۷
بخش ۳ – استقرار بخشیدن و پایدار کردن اصول ۵۸
بخش ۴ – الگوی غربی سازماندهی ۵۹
بخش ۵ – بهبود کاربرد نیروی انسانی ۶۱
بخش ۶ – ساختن و دوام دادن به یک هیئت امناء موثر ۶۵
بخش ۷ – رابطه میان کارکنان و هیئت امناء ۶۶
بخش ۸ – ظرفیت‌سازی در هیئت امناء و در کارکنان ۶۷
بخش ۹ – رئیس، شخصیت و شغل او ۶۷
بخش ۱۰ – کار گروهی درست ۶۸
بخش ۱۱ – اگر کارها در سازمان غلط پیش بروند ۷۴

فصل ۹: ساختن خدمات درست پشتیبانی ۷۹
بخش ۱ – سرپرستی درست ۷۹
بخش ۲ – آماد ۸۰
بخش ۳ – بودجه‌بندی ۸۱

فصل ۱۰: یافتن منابع مالی و مدیریت آن ۸۵
بخش ۱ – مدیریت مالی ۸۵
بخش ۲ – گردآوری منابع مالی ۹۱

فصل ۱۱: شخصیت حقوقی یافتن ۱۰۱

فصل ۱۲: پایدارسازی ۱۰۵
بخش ۱ – پایداری نهادین ۱۰۵
بخش ۲ – پایداری پروژه‌ها ۱۱۰
بخش ۳ – پایداری و آموزش نیروی انسانی ۱۱۰

بخش ۴ – پایدارسازی از راه شبکه‌سازی قوی ۱۱۱

فصل ۱۳: ذهن خود را پاک کنید ۱۱۳

بخش ۲ – تا کجا برای دیگران احترام قائل هستید و آن‌ها را درک می‌کنید؟ ۱۱۷

بخش ۳ – تا کجا برای بهره‌مندشوندگان سازمان احترام قائل هستید و آن‌ها را درک می‌کنید؟ ۱۱۸

بخش ۶ – سخنی درباره چگونگی رفتار شما با بهره‌مندشوندگان سازمان ۱۲۰

پیوست ۱ – روش برآورد نیازها از جمله PRAs ۱۲۳

پیوست ۲ – شاخص‌های سلامتی آب و آموزش موثر بهداشت عمومی ۱۳۱

پیوست ۳ – رایانه ۱۳۵

پیوست ۴ – مطالعه بیشتر درباره بودجه – جوانب عملی ۱۴۱

پیوست ۵ – مطالعه بیشتر در باره جوانب عملی حسابداری ۱۴۵

ثبت و ضبط مبادلات مالی ۱۴۶

دفتر بانکی ۱۴۷

تولید حساب‌ها ۱۴۹

کنترل مالی ۱۵۰

قواعد طلایی حسابداری ۱۵۱

پیش‌گفتار

ما چه کسانی هستیم و شما چه کسانی می‌توانید باشید

این کتابچه راهنما از سوی گروهی تدوین شده است که اعضای آن یا در چارچوب سازمان‌های غیردولتی[1] مشغول به فعالیت بوده‌اند و یا در ارتباط با تشکیلاتی از این دست فعال هستند. ما تجربه‌های خود را در این زمینه غالباً در کشورهای آفریقایی، در شبه‌قاره هند و یا در اتحاد جماهیر شوروی پیشین به دست آورده‌ایم. سازمان‌های غیردولتی در کلان‌شهرها، در شهرهای کوچک‌تر و یا در مناطق روستایی حضور دارند. برخی با حقوق بشر سروکار دارند ولی اغلب درگیر بهبود بخشیدن به شرایط زندگی اقشار مختلف مردم هستند.

فعالیت در عرصه سازمان‌های غیردولتی، به افرادی ازخودگذشته و خوش‌قلب نیاز دارد. با این حال، سازمان‌های غیردولتی با گسترش دامنه فعالیت‌هایشان به مشکلات مشترکی بر می‌خورند. به عنوان نمونه، یکی از مشکلاتی که این سازمان‌ها با آن روبرو می‌شوند، چگونگی مدیریت درست منابع مالی‌شان است و این خود یک سلسله مشکلات جدید برای آن‌ها به همراه دارد - کارکرد این سازمان‌ها

1. non-governmental organizations NGOs

با مشکل مواجه می‌شود، شهرت و خوش‌نامی آن‌ها خدشه‌دار می‌گردد و بیش از پیش، از تأمین منابع جدید مالی درمانده می‌شوند و برای پیشبرد اهداف‌شان با مشکل مالی روبرو می‌گردند.

بنابراین، هدف ما از تدوین این کتابچه راهنما این است که شما را در شناسایی و به اجرا گذاردن بهترین الگوهای‌عمل[1] در سازمان غیردولتی خود، پیشگیری و شناسایی مشکلات و چاره‌جویی درباره آن‌ها یاری دهیم.

به کار بردن تمرین‌ها و نمونه‌های ارائه‌شده

تمامی درس‌های ارائه‌شده در این کتابچه بهترین الگوهای‌عمل را از دیدگاه نظری و عملی داراست. نظریه‌ها و تمرین‌های مرتبط با آن‌ها می‌توانند یا به شکل فردی و یا بهتر از آن، به صورت گروهی مورد بحث و تبادل نظر قرار بگیرند. در جریان این تبادل نظر، هر یک از افراد نظریه‌های ارائه‌شده را در قالب شرایط مشخصی به کار می‌گیرد (به عنوان مثال، هر کسی می‌تواند از خود بپرسد که آیا پروژه[2] پیشنهادی، جوابگوی مشکلات مورد بحث است یا خیر؟) با فکر کردن و گفتگوست که هر فردی می‌تواند یاد بگیرد. بنابراین، خواهش ما از شما این است که تا آنجا که برای‌تان امکان دارد از به بحث گذاشتن این نظریه‌ها و انجام تمرین‌های مربوطه دریغ نکنید. سازمان غیردولتی شما می‌تواند گروهی در خود داشته باشد که به طور مرتب تشکیل جلسه بدهد و حتی وظیفه اصلی آن به بحث گذاشتن همین موضوعات است.

برخی از تمرین‌های ارائه‌شده نیز از دل پروژه‌های در دست اجرا بیرون کشیده شده است. هر یک از این تمرین‌ها به شما این فرصت را خواهد داد تا با به بحث گذاردن آن ببینید که آیا درسی و تجربه‌ای در آن نهفته است که به درد سازمان غیردولتی شما بخورد یا خیر. اگر به موضوعاتی برخوردید که با آن‌ها اختلاف‌نظر دارید، می‌توانید با استدلال در این مورد، ببینید که آیا اختلاف‌نظر شما ریشه در شرایط مشخص‌تان دارد یا خیر.

به‌روزشده در ماه مارچ ۲۰۰۶ میلادی

از زمان تدوین این راهنما، یادگیری شبکه‌ای[3] به طور مداوم به بهبود و گسترش منابع

1. best practice
2. project
3. network learning

آموزشی خود ادامه داده است. برخی از این منابع همان موضوعاتی را دربرمی‌گیرند که در فصل‌های مختلف این راهنما آمده است ولی اغلب آن‌ها از این نیز فراتر می‌روند. بنابراین اگر مایل هستید، می‌توانید منابع فوق را از آدرس زیر دانلود کنید و به صورت تکمیلی و به موازات این راهنما آن‌ها را مورد استفاده قرار دهید:

فصل ۳، پیوست ۱: در رابطه با یادگیری شبکه‌ای می‌توانید منبع تحت عنوان «اطلاعات – جمع‌آوری و استفاده» را که این بخش از چرخه پروژه[1] را پوشش می‌دهد از آدرس زیر دانلود کنید:

www.networklearning.org/books/collecting-information.html

فصل‌های ۳، ۴، ۵ و ۶ چرخه پروژه را پوشش می‌دهند. یادگیری شبکه‌ای هم اکنون از یک واحد درسی[2] برخوردار است که بر پایه همان مطالعه موردی[3] که در این راهنما از آن استفاده شده است، بنا شده و از طریق آدرس زیر قابل دسترسی است:
www.networklearning.org/books/project-cycle.html

فصل ۹ بخش ۳ و فصل ۱۰، پیوست‌های ۴ و ۵: این فصل‌ها و پیوست‌های مربوط به آن‌ها توسط سازمانی غیردولتی به نام مانگو[4] تدوین شده است. این سازمان به دیگر سازمان‌های غیردولتی در راستای استفاده بهینه از منابع مالی‌شان کمک می‌کند و هم اکنون منبعی آموزشی تحت عنوان «آزمون سلامت مدیریت مالی» به زبان‌های انگلیسی، فرانسه، اسپانیایی، عربی و روسی ارائه داده است. این منبع آموزشی به شما امکان خواهد داد تا سلامت مدیریت مالی سازمان غیردولتی خود را به آزمون بگذارید و از آن اطمینان حاصل کنید:
www.mango.org.uk/guide/section.aspx?ID=22

منابع بیشتر مربوط به نحوه درست مدیریت مالی را می‌توانید از آدرس زیر دریافت کنید:

www.mango.org.uk/guide/section.aspx?ID=5

1. project cycle
2. teaching module
3. case study
4. Mango

فصل ۱۰ بخش ۲: یادگیری شبکه‌ای، این بخش از منابع آموزشی خود را بسط داده و آن را تحت عنوان «راهنمایی برای جلب حمایت مالی»[1] در آدرس زیر به اشتراک گذاشته است:

http://www.networklearning.org/books/fundraising.html

تعریف انواع سازمان‌های غیردولتی

کمیسیون عالی سازمان ملل متحد برای پناهندگان[2]، یک سازمان غیردولتی را در شاخص‌های فوق تعریف می‌کند: «غیرانتفاعی بودن آن؛ غیرتجاری بودن آن؛ غیردولتی بودن آن؛ ثبت قانونی آن؛ و پایبندی آن به اصول، ارزش‌ها و راهکارهای جهانی بشردوستانه». با این حال، ثبت قانونی یک سازمان دولتی در کشورهایی که حکومت‌های آن‌ها با حضور چنین تشکیلاتی مخالفت دارند، می‌تواند دردسرساز باشد. چنین حکومت‌هایی به عنوان نمونه می‌توانند از جلب کمک‌های مالی خارجی برای چنین سازمان‌هایی جلوگیری به عمل آورند.

سازمان‌های بین‌المللی دیگر به دنبال شاخص‌های مضاعفی در سازمان‌های غیردولتی هستند. شاید مهم‌ترین شاخص‌های مضاعف مورد نظر دیگر سازمان‌های بین‌المللی، این باشد که آیا سازمان غیردولتی از ظرفیت[3] لازم برای تدوین و پیشنهاد پروژه و جلب منابع مالی مورد نیاز، برخوردار است یا خیر. و آیا این سازمان آمادگی لازم برای پاسخگو بودن[4] در برابر کارنامه خود را دارد یا خیر.

سازمان‌های مختلف ممکن است شاخص‌های دیگری را نیز در سنجش سازمان‌های غیردولتی مد نظر قرار بدهند:

- مقر اصلی‌ای که سازمان به ثبت رسیده[5]؛
- اساسنامه‌ای که به شیوه‌ای دموکراتیک به تصویب رسیده باشد؛
- تفکیک میان سیاست‌گذاران و مجریان: بدین معنا که هیئت سیاست‌گذارانی[6] که مسئولیت تدوین سیاست‌های سازمان غیردولتی را بر عهده دارند از کارکنان، کارمندان و مجریان آن تفکیک شده باشد. گروه

1. fundraising
2. United Nations High Commission for Refugees (UNHCR)
3. capacity
4. accountable
5. established headquarter
6. board

سومی که وارد عرصه می‌شود، متشکل از بهره‌مندشوندگان[1] است و باید توجه داشت که هیئت سیاست‌گذاری وظیفه دارد تا بر منافع این گروه، نظارت و آن‌ها را نمایندگی کند. این هیئت همچنین باید نظارتی واقعی بر نحوه اعمال وظایف کارمندان داشته و چگونگی رویکرد آن‌ها به کار و وظیفه‌شان را تحت نظارت خود داشته باشد (رجوع کنید به فصل ۸ راهنما).

- پیشینه کاری و به ثبت رسیده حداقل دوساله؛
- بی‌طرفی سیاسی سازمان غیردولتی؛
- عدم ترویج و تبلیغ خشونت از سوی آن؛
- و این که یاری‌رسانی مالی به آن باید عمدتاً از سوی اعضا و اشخاص منفرد صورت بگیرد – امری که در اغلب کشورهای فقیر ناممکن است.

منظور ما در اینجا این نیست که هر سازمان غیردولتی باید ضرورتا هر یک از شاخص‌های فوق را داشته باشد. یک سازمان غیردولتی می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد. آنچه را که باید مد نظر قرار داد این است که کدامیک از شاخص‌های مذکور واقعا حائز اهمیت است:

- بسیاری از این شاخص‌ها در واقع در ارتباط با عملکرد رسمی سازمان هستند؛ خیلی از سازمان‌های غیردولتی کوچک می‌توانند بدون این اشکال رسمی هم به عملکرد خود ادامه دهند.
- برخی از کشورها به ثبت‌رسانی قانونی سازمان‌های غیردولتی را بی‌دلیل مشکل کرده‌اند و یا آن را مشروط به شاخص‌های سیاسی می‌کنند.
- در مورد بسیاری از این شاخص‌ها و اصطلاحات می‌توان تفاسیر مختلفی ارائه داد، به عنوان نمونه از ارزش‌های انسانی جهانی[2].

بنابراین، سازمان‌های غیردولتی که کارشان درست است ممکن است با یکدیگر تفاوت داشته و اشکال مختلفی داشته باشند.

تعریفی که ما مایل هستیم تا از آن در این کتابچه راهنما استفاده کنیم این است که یک سازمان غیردولتی درست، سازمانی است که هدف از تشکیل و کار آن غیرانتفاعی، غیرتجاری و غیردولتی باشد. چنین سازمانی باید پایبند به ارزش‌ها و اصول جهانی بشردوستانه باشد. باید توان تدوین، پیشنهاد و به اجرا

1. beneficiaries
2. universal humanitarian values

گذاردن پروژه و آمادگی پاسخگو بودن در برابر آن را داشته باشد.

ولی جان کلام این عبارت است:

اغلب سازمان‌های غیردولتی، فایده‌شان از زیان‌شان بیشتر است.

سازمان‌هایی هم هستند که زیان‌شان از فایده‌شان بیشتر است و عمده کارشان پر کردن جیب روسا یا تخریب دیگر سازمان‌هاست.

و دسته سومی هم هست که یا با توان بسیار کم و یا با بی‌اعتقادی کارمندان و اعضای‌شان، قادر به انجام کاری نبوده و عملا بی‌فایده‌اند.

حال پرسش این است که سازمان غیردولتی خود را ۱۰ سال دیگر در کدام یک از این سه دسته خواهید یافت؟

فصل ۱: مراحل آغازین یک سازمان غیردولتی

بخش ۱: قدم‌های اولیه

همه شمایی که می‌خواهید یک سازمان غیردولتی تاسیس کنید و در این راه موفق شوید، به سه چیز نیاز دارید:

- نخست به شور و اشتیاق فراوان؛
- سپس به یک گروه افرادی که در این شور و اشتیاق با شما همراه باشند و بینشی منطبق با آن داشته باشند؛
- و نهایتا، داشتن رابطه‌ای خوب با آن‌هایی است که می‌خواهید یاری‌شان دهید، یعنی با بهره‌مندشوندگان.

در اغلب کشورها، سازمان‌های غیردولتی از دو طریق آغاز به کار می‌کنند: یکی از این راه‌ها در کشورهایی است که در آن قشر یا گروهی که از صدایی برخوردار نیست و یا کسی صدای آن را نمی‌شنود، در پی آن است که صدا و بلندگویی پیدا کند. در این نوع اقشار، اغلب گروه اندکی پیدا می‌شود - مثلا والدین کودکان معلول - که با گرد هم آمدن و تبادل نظر در پی آن می‌گردند که با سازماندهی خود به دنبال یافتن منابع کمک‌رسانی بروند و به یاری این کودکان و خانواده‌های

آنان بشتابند. این نوع کلاسیک آغاز از پایین به بالای[1] یک سازمان غیردولتی است. طریق دیگر راه‌اندازی یک سازمان غیردولتی هم این است که گروهی از افراد تحصیل‌کرده و با موقعیت مناسب اجتماعی، با به آغوش گرفتن انگیزه و هدفی مشخص به سازماندهی خود مشغول می‌شوند مثلا برای کمک به روستاییان در درخت‌کاری و یا یاری رساندن به سالخوردگان.

تفاوت میان این دو این است که در شکل اول، یعنی در سازمان‌هایی که از پایین به بالا سازماندهی شده‌اند، سازمان‌دهندگان آن‌ها اغلب بهره‌مندشوندگان این سازمان‌ها را نیز دربرمی‌گیرد. بدین وسیله می‌توان اطمینان حاصل کرد که بهره‌مندشوندگان همآن‌هایی هستند که در حقیقت از اول مد نظر سازمان بوده‌اند و از فواید آن بهره‌مند می‌شوند. در شکل دوم، دو گروه افراد به چشم می‌خورند: یکی «ما»یی که سازمان‌دهنده بوده‌ایم و سازمان غیردولتی را بر پا کرده‌ایم، و دیگری «آن‌ها»یی که مورد نظر سازمان بوده‌اند و از فواید آن نفع می‌برند. حال این که آیا این دسته از سازمان‌های غیردولتی فایده‌ای داشته باشند یا نه، بستگی به آن دارد که آیا قادر خواهند بود «آن‌ها»یی را که بهره‌مندشوندگان خود می‌دانند از بیرون به درون سازمان هدایت کنند و به جمع «ما» دربیآورند یا خیر. و اگر چنین چیزی خیلی سریع اتفاق نیافتد، روابط مرکزی درون‌سازمانی به فساد کشیده می‌شود و به جای مشارکت دادن فعالانه بهره‌مندشوندگان، آن‌ها را به اشیایی برای مقاصد خیریه[2] خود تبدیل خواهد ساخت.

معمولا در این راه، مرحله‌ای غیر رسمی وجود دارد که طی آن اعضای گروه سازمان‌دهنده با یکدیگر برابر هستند و همه هر کاری انجام می‌دهند، از شستن زمین گرفته تا تدوین سیاست‌های سازمانی. این مرحله‌ای است که ممکن است بعدها از آن به عنوان بهترین دوران سازمان خود یاد کنید، دورانی که طی آن شور و اشتیاق در اوج خود بود و همه با جان و دل در راه رسیدن به هدفی مشترک کار می‌کردند.

ولی خیلی سریع کار به جایی خواهد رسید که با افزایش تعداد کارمندان و حرفه‌ای شدن وظایف آن‌ها و تحت فشار سازمان‌های بیرونی، شما مجبور شوید که محلی دست و پا کنید، دفتری بزنید، سازمان خود را به ثبت برساند و هیئت امنایی تشکیل دهید. از این مرحله به بعد است که همه کارکنان سازمان، حقوق‌بگیر می‌شوند.

بنابراین، از این پس بازیگران اصلی می‌شوند کارکنان، بهره‌مندشوندگان، هیئت

1. bottom-up
2. objects of charity

امناء و فرد یا گروهی که همه اینها را به هم متصل کند و محرک اصلی آن‌ها است. این فرد یا گروه محرکه می‌تواند یا رئیس سازمان باشد یا یکی از کارکنان آن، و یا یکی از اعضای هیئت امناء که پیش از این از بهره‌مندشوندگان بوده است. ولی هر که باشد، این فرد یا گروه محرکه - یعنی فرد یا گروهی که نیروی محرک اصلی سازمان بوده است و هدایت آن را بر عهده دارد - نقش کلیدی بازی می‌کند. بنابراین، اگر این فرد شما هستید، با گسترش دامنه فعالیت سازمانی و تعداد کارکنان، یکی از نقش‌های اصلی شما این خواهد بود که مدام از احساس تعلق اعضای سازمان به آن و تعلق سازمان به آن‌ها اطمینان حاصل کنید. شما باید یک حس تعلق مشترک در سازمان به وجود بیآورید، یک حس مالکیت، نه تنها در میان اعضا و کارکنان سازمان که در بین بهره‌مندشوندگان آن.

چه نیازی به یک هیئت امناء وجود دارد؟ همه سازمان‌های غیردولتی به چنین هیئتی نیاز ندارند و چنین ساختاری درست نمی‌کنند. چنین هیئتی زمانی مهم می‌شود که کارکنان سازمان حقوق‌بگیر شوند و این احتمال به وجود می‌آید که از این پس، نه کیفیت کارشان که میزان حقوق‌شان برای آن‌ها اهمیت پیدا کند. چنین هیئتی باید متشکل از اعضایی باشد که به راستی بهره‌مندشوندگان سازمان را نمایندگی می‌کنند، به حرف کارکنان آن گوش می‌دهند و سیاست‌های سازمان را به دور از آن‌هایی که کار اجرایی روزمره‌اش را بر عهده دارند، تدوین می‌کنند. حالت آرمانی چنین هیئتی آن است که اعضای آن واقعا هیچ انگیزه دیگری جز منافع بهره‌مندشوندگان سازمان را نداشته باشند. در عمل، با سازوکارهای تقابل و تعدیل[1] است که باید درست بودن کار آن‌ها و منطبق بودن آن با مقاصد سازمان را به آزمون گذاشت و از آن اطمینان حاصل کرد.

مثال: داستان چگونگی آغاز به کار یک سازمان غیردولتی در آفریقای غربی

از: ژان-روبر امبین[2]

داستانی که پیش رو دارید، داستان سازمان غیردولتی ماست، اگرچه می‌توان گفت که تشکیلات ما به تازگی به یک سازمان غیردولتی واقعی تبدیل شده است. ما چهار سالی است که با سالخوردگان کار می‌کنیم. همه چیز از احساس همدردی

1. checks and balances
2. Jean-Robert Mbane

ما برای این افراد آغاز شد. ما از روستای اصلی منطقه خود شروع کردیم، هر روز به سالخوردگان آن سر می‌زدیم و با آن‌ها درباره مشکلات زندگی‌شان گفتگو می‌کردیم. پس از آن، برای آن‌ها خوراک‌هایی بردیم که در روستا پیدا نمی‌شد. همینطور برای‌شان لباس گرم تهیه کردیم تا در برابر سرما مقاومت کنند. برای آن‌ها دارو بردیم و کمک کردیم تا روش استفاده از این داروها را درست بخوانند و دچار اشتباه نشوند.

در این راه از تشویق آن‌هایی برخوردار شدیم که با آوردن دارو و خوراک (برنج و روغن) و لباس به یاری ما شتافتند. ما شش نفر بودیم که به عنوان پایه‌گذار این کار را شروع کردیم. سپس رو آوردیم به کار کردن با جوانانی که موفق نشده بودند تا تحصیلات عالی خود را به پایان ببرند و در روستا ساکن بودند. پس از این مرحله بود که رفته رفته دامنه کار ما به روستاهای همجوار کشیده شد. تنها همین اواخر متوجه شدیم که سازمان‌های مشابه دیگری نیز وجود دارند که در گوشه و کنار دنیا به همین کار مشغول‌اند و در نتیجه تصمیم گرفتیم سازمان خود را به ثبت برسانیم.

حال ما با مشکل چندگانگی رویکردهای متفاوت در رابطه با چگونگی ادامه کار روبرو شده‌ایم. برخی در میان ما بر این عقیده‌اند که کارمان را باید در راستای ساختن منازل مسکونی برای سالخوردگان ادامه دهیم. برخی دیگر، از جمله خود من، بر این باوریم که سالخوردگان باید همانجا که هستند بمانند و ما باید در منازل خودشان به آن ها کمک برسانیم.

تمرین:
آیا این سازمان غیردولتی سازمانی از پایین به بالاست یا از بالا به پایین؟
رابطه آن با بهره‌مندشوندگان‌اش چگونه است؟
سه اقدام عملی مهم بعدی که باید اتخاذ کند کدام است؟

بخش ۲: عواملی که به شما کمک خواهد کرد تا یک سازمان غیردولتی با کیفیت خوب بسازید

۱ – در رابطه با ارزش‌ها، اصول اخلاقی و اهداف خود شفاف باشید؛ حوزه تخصصی خود را به دقت بشناسید؛ شیوه رویکرد خود را به دقت مطالعه کنید، بدانید که می‌خواهید صرفاً مُبلغ یک گفتمان خاص باشید یا اینکه در

پی عملی کردن آن نیز هستید یا نه و راهی پیدا کنید تا اسم و رسم شما از شهرت و شناسایی لازم برخوردار بشود.

۲ – رابطه درستی با مجموعه مخاطبان و بهره‌مندشوندگان سازمان خود برقرار کنید؛ رابطه‌ای که براساس احترام و اراده‌ای متقابل باشد.

۳ – به یک هدف مشخص و واحد بسنده کنید تا بهتر از پس آن برآیید.

۴ – اگر در کشوری برخوردار از یک جامعه مدنی قوی زندگی می‌کنید، در پی آن باشید تا با همکاری دیگر سازمان‌ها و نهادهای این جامعه مدنی، چنان نیرویی بسازید که در میان مردم از یک سو و حکومت از سوی دیگر قرار بگیرد، بتواند صدای خود را به گوش دیگران برساند و دیگران نیز به آن گوش کنند. کشور «سنگال» نمونه‌ای است از کشوری برخوردار از یک جامعه مدنی قوی.

۵ – توان حرفه‌ای و سازمانی خود را افزایش دهید و در پی همکاری و پروژه‌های مشترک با سازمان‌های دیگر باشید.

از این سرمشق پیروی کنید:

ظرفیت‌سازی حرفه‌ای و سازمانی + شبکه‌سازی با سازمان‌های همسو = قدرت
CAPACITY-BUILDING + PARTNERSHIP-BUILDING = POWER

یک مثال خوب از این که در کدام زمینه باید درست و حرفه‌ای عمل کنید، مدیریت مالی سازمان است. برای این که کار خود را در زمینه مدیریت مالی درست انجام دهید، باید شفاف عمل کنید و پاسخگو باشید – دیگران باید بدانند که منابع مالی سازمان به چه ترتیبی مصرف شده است و اگر پولی کم آمد کسی باید پاسخوی این کسری باشد. به بخش اول از فصل ۱۰ مراجعه کنید.

۶ – سازمان شما باید ساختارهایی بسازد و به شیوه‌ای عمل کند که شفاف، پاسخگو و دموکراتیک باشد. به فصل ۸ مراجعه کنید.

۷ – سیاست جنسیتی شما باید روشن و عاقلانه باشد. اگر به اندازه کافی به این موضوع فکر نشده باشد، ممکن است زنان نقش چندانی در هیئت تصمیم‌گیری و هیئت مدیره نداشته باشند و به مشکلات زنان در میان بهره‌مندشوندگان سازمان توجه کافی نشود.

فصل ۲: بینش، اصول، مأموریت و راهبردهای خود را شناسایی کنید

هر سازمانی، کارش هر چه که باشد، اگر کارکنان آن بر سر بینش، اصول، مأموریت و راهبردهای سازمان اتفاق نظر داشته باشند، بهتر کار می‌کند. وقت لازم است تا طی یک دوره با گفتگو و تبادل نظر و توفان مغزی[1] به این مسائل رسیدگی شود. اعضای گروه باید همگی از این فرصت برخوردار شوند تا در این تبادل نظر شرکت کنند. این که به چه شیوه‌ای می‌توان از بینش به مأموریت و از مأموریت به راهبرد رسید، در نمونه بعدی به صورت روشن آمده است:

مثال: یافتن بینش، مأموریت، راهبرد و اهداف در سازمان غیردولتی ما «سیس»[2]
از: پرس اودرا[3]
خدمات کمک‌رسانی به ابتکارهای گروهی و اجتماعی[4] یا سیس (CISS)، سازمانی است که در جمهوری کنیا تحت عنوان یک بنگاه توسعه[5] به ثبت رسیده است. این

1. brainstorm
2. CISS
3. Peres Odera
4. Community Initiatives Support Services (CISS)
5. development agency

سازمان در بخش غربی کنیا فعال است. این اداره کار خود را در **۱۹۷۹** میلادی و به ابتکار گروهی متخصص حرفه‌ای در زمینه بهداشت عمومی آغاز کرد.

۱ - **بینش** ما: کار سیس مبتنی بر بینش سازمانی آن است: «**جامعه‌ای سالم و عادل**». برای رسیدن به چنین جامعه‌ای، کارهای زیادی می‌توان انجام داد. ما در قالب سیس این کارها را به شکلی خلاصه کرده‌ایم که در چارچوب زیر بگنجد...

۲ - **مأموریت** ما: «**بنیان‌گذاری و تحکیم ابتکارهای پایدار فردی، خانوادگی، نهادی و جمعی در راستای بهداشت عمومی و توسعه شبکه همکاری‌های مشترک همه‌جانبه**». برای به انجام رساندن این مأموریت، ما باید راهبردهای زیر را پیدا می‌کردیم...

۳ - **راهبردها**. این راهبردها از لحاظ کمّی معدود و از لحاظ کیفی دامنه‌دار هستند. یکی از راهبردهای سیس را بدین‌گونه خلاصه کرده‌ایم: «**توسعه سازمانی و مدیریت**».

۴ - **اهداف** را باید در قالب هر یک از راهبردهای مشخص جستجو می‌کردیم. یکی از اهداف نزدیک به راهبردی که در بالا آمده، این است: «**ارتقاء توسعه پایدار سازمانی و منابع**».

۵ - پس از آن باید **پروژه‌هایی** را تدوین می‌کردیم که بتوان از طریق آن‌ها به اهداف بالا دست یافت. یکی از این پروژه‌ها، پروژه ظرفیت‌سازی سازمانی[1] بود: در قالب این پروژه، ما بینش، راهبردها و اهداف سیس را با هیئت امناء، کارکنان و همکاران سازمان در میان گذاشتیم و برای هر یک از این‌ها در قالب یک زمان‌بندی سه‌ماهه مسئولیت‌هایی را تعیین کردیم. راهبردی که در این چارچوب مد نظر قرار گرفت، کارآموزی و تقسیم تجارب[2] بود. (طبیعتا پروژه‌های دیگر ممکن است راهبردهای دیگری استفاده کنند).

نکته‌ای در رابطه با واژگان استفاده شده در اینجا...

لطفا توجه داشته باشید که سازمان‌های مختلف می‌توانند استفاده‌های متفاوتی از یک واژه داشته باشند. به عنوان مثال، برخی سازمان‌ها هنگامی که می‌خواهند از

1. Organisation Capacity Building Project
2. experience-sharing

مقاصد بلند مدت خود سخن بگویند، از «اهداف» خود صحبت می‌کنند، نه از «بینش» خود. اضافه بر این، واژه «هدف» هم می‌تواند در مقاطع مختلف فرآیند کار سازمانی، استفاده‌های متفاوتی داشته باشد. ولی این از اهمیت خاصی برخوردار نیست. نکته حائز اهمیت این است که هر پروژه‌ای در چارچوب منطقی مشخصی پروژه شده که همه کارکنان سازمان بر سر آن به توافق رسیده باشند.

انتخاب راهبردها و اهداف درست

این نکته بسیار حائز اهمیت است که سازمان شما راهبردهای درستی را اتخاذ کند. یکی دیگر از روش‌های تعریف درست راهبرد این است که بگوییم «نیروی محرکه اصلی سازمان ما.....خواهد بود» بنابراین، راهبردها جنبه عملی دارند و به همین خاطر هم شما تنها می‌توانید به معدودی از آن‌ها رسیدگی و آن‌ها را مدیریت کنید. به دو نمونه زیر توجه کنید:

۱ - یک راهبرد این است که «پس از گذشت یک دوره پنج‌ساله، در هر یک از خانوارهای این روستای فقیر حداقل یک نفر نان‌آور وجود داشته باشد».

۲ - «به عنوان یک سازمان غیردولتی فعال در زمینه محیط زیست، یکی از راهبردهای ما این است که با درخت‌کاری، ترویج استفاده از منابع سوختی و پخت‌وپز بدیل مانند انرژی خورشیدی و نظیر آن، از خاک و درخت‌های موجود محافظت کنیم».

همه ما سازمان‌های غیردولتی‌ای می‌شناسیم که با تعهد تمام مشغول به کار بوده‌اند ولی از آنجا که پروژه‌ها و فعالیت‌هایشان در چارچوب راهبردهای مشخص و معقولی تعریف نشده‌اند، نهایتا کارشان هم به جایی نرسیده و تنها اتلاف وقت است.

مثال: سازمانی غیردولتی در آسیا وجود داشت که به کمک خانوارهایی آمده بود که برای بقای خود تلاش می‌کردند. این سازمان بیشتر انرژی خود را بر سر تأمین مدرسه فرزندان این خانوارها گذاشت. این فرزندان هم تحصیلات خود را به پایان رساندند و از این مدارس با داشتن سواد خواندن و نوشتن بیرون آمدند، بدون آنکه کمترین مهارتی برای کسب درآمد به دست آورده باشند. خانواده‌های آن‌ها هم کماکان فقیر باقی ماندند. اگر سازمان فوق، راهبرد دیگری را اتخاذ کرده

بود مبنی بر اخذ اطمینان از اینکه از این مدارس حداقل یک فرزند از هر خانواده با داشتن مهارت کافی برای کسب درآمد فارغ‌التحصیل شود، شاید کارش با پیشرفت بیشتری همراه می‌شد.

چگونگی اتخاذ تصمیم بر سر راهبردها و اهداف درست و غیره

در فرصت‌های مختلف در این کتابچه راهنما، صحبت از چگونگی برخورد با مسائل جدی در میان است. پیشنهاد ما این است که در این موارد از تمرین‌های معروف به "SWOT" استفاده شود: قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها[1]. باید چند روزی را به این کار اختصاص داد، یک رهبر گروهی خوب برای یک کارگروه مناسب این تمرین تعیین کرد و با همفکری به شناسایی قوت‌ها، کاستی‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهایی همت ورزید که سازمان می‌تواند با آن‌ها روبرو شود. راهبردهای مناسب باید بر پایه درکی درست از همه دست‌اندرکاران، بازیگران، قابلیت‌ها، محدودیت‌ها، نیازها، مشکلات، ساختار رهبری و غیره بنا شده باشند. فرآیند "SWOT" با توضیحات بیشتری در آغاز فصل ۱۲ به تفصیل آمده است. اگر از این فرآیند برای تعیین راهبرد استفاده می‌کنید، بهتر است از یکی دو نفر اشخاص بیرونی نیز که از قوه تحلیلی خوبی برخوردارند و شناخت مناسبی نیز از عملکرد سازمان‌های غیردولتی دارند، دعوت کنید تا به جمع کارگروه شما بپیوندند. افراد باسابقه از سازمان‌های غیردولتی کارا و موفق می‌تواند انتخاب خوبی در این زمینه باشد.

پس از آن که همه گزینه‌ها را با یک توفان مغزی بررسی کردید، آن‌هایی را که از اهمیت بیشتری برخوردارند، اولویت‌بندی کنید – در همین راستا بهتر است مشکلات کلیدی را که در قلب مسائل نهفته‌اند، مانند فقر، بی‌خانمانی، جابجایی و غیره شناسایی کنید.

پس از آن نوبت به توفان مغزی درباره انتخاب و تعیین راهبردهای مناسب می‌رسد. هر یک از این راهبردها چه دستآوردهایی در پی خواهند داشت؟ آیا به راستی برای رفع مشکل شناسایی‌شده مناسب هستند یا خیر؟ کدام راهبردها از نقاط قوت سازمان بهترین استفاده را خواهند کرد؟ اگر مشکل مردم چگونگی کسب درآمد است، آیا سازمان شما از کارکنانی برخوردار است که با این مسائل آشنایی دارند و موضوعات مربوط به بازار کار، توزیع درآمد، میزان سود و نحوه

1. Strengths Weaknesses, Opportunities and Threats

گردش کار و سرمایه را می‌شناسند یا خیر؟ اگر تخصص سازمان غیردولتی شما اداره مهدکودک است و هیچ یک از کارکنان توانایی یک جمع و تفریق ساده را هم ندارند، در این صورت تعیین راهبردی معطوف بر کسب درآمد بر اساس نقاط ضعف سازمان شما خواهد بود، نه بر پایه نقاط قوت آن.

چگونه بینش‌تان را می‌توان بر پایه اصول سازمان شما بنا نهاد

بخشی از این فرآیند تشخیص و تعیین راهبردها و اهداف، بر پایه شناسایی اصولی بنا شده است که اعضای سازمان‌تان همگی از آن‌ها آگاه هستند ولی به ندرت درباره آن‌ها به بحث با یکدیگر می‌نشینند. شاید کارکنان شما بر این باور باشند که همه مردم مستحق احترام و دستمزدی هستند که مایحتاج آنان را فراهم کند و یا اینکه باور داشته باشند که اگر فردی در خانواده‌ای مرفه زاده می‌شود، باید در ازای آن چیزی هم (به جامعه) بدهد. در سطح یک سازمان غیردولتی، شاید یکی از اصول این باشد که فعالیت‌های سازمانی جملگی باید با شفافیت تمام همراه باشند. برخی اوقات چنین اصلی به عنوان راهبرد تعیین شده و یک سلسله تدابیر سیستماتیک، برای اطمینان حاصل کردن از شفافیت لازم در کارهای سازمانی اتخاذ می‌گردد. گاهی اوقات هم چنین اصلی به کنار گذاشته می‌شود، با اینکه هرگز از بین نمی‌رود – مثلا هنگامی که می‌گوییم، «بگذار تا ظرفیت سازمان افزایش پیدا نکرده و کارها توسعه نیافته‌اند، این اصل شفافیت را برای مدتی به کناری بگذاریم». به طور کلی، اصول از بین نمی‌روند. راهبردها، از طرف دیگر، هنگامی که تاریخ مصرف‌شان به پایان رسیده باشد، با راهبردهای جدید و مناسب‌تر جایگزین می‌شوند.

یکی دیگر از این اصول سازمانی می‌تواند عشق به طبیعت و به محیط زیست باشد.

یکی دیگر از این اصول، آنچنان که امیدواریم اینچنین باشد، اصل جذب نیروهاست[1]. بدین معنی که همه اعضای سازمان غیردولتی، از مدیران اداری و اجرایی گرفته تا آن‌هایی که مسئول نظافت بوده یا آن‌هایی که از خدمات سازمان بهره می‌برند، باید به نحوی از انحاء خود را در کارهای سازمان شریک دانسته و صدای‌شان شنیده شود و برای عقاید آن‌ها احترام گذاشته شود. هیچ فردی نباید به خاطر نژاد، خاستگاه اجتماعی، میزان درآمد یا جنسیت‌اش یا اینکه زن است یا معلول، مورد تبعیض قرار بگیرد. بسیاری از سازمان‌های غیردولتی، با تدوین

1. inclusivity

سیاست‌های جنسیتی، با نگاهی تازه و عمیق به طور جدی به این اصل روی آورده‌اند.

جذب زنان و مردان: تدوین یک سیاست جنسیتی (gender policy)

جنسیت چیست؟ هر یک از ما به یکی از دو جنسیت موجود به دنیا آمده‌ایم. با این حال، به محض اینکه بند ناف بریده می‌شود، رفتار ما نسبت به دختر بچه‌ها و پسر بچه‌ها متمایز می‌گردد. از همان آغاز به ما یاد می‌دهند چگونه دختر باشیم یا چگونه پسر باشیم. بنابراین، نقش‌های جنسیتی، نقش‌های اجتماعی - اقتصادی هستند که فرهنگ جامعه به ما تلقین می‌کند. این تلقینات معطوف به هر دو جنسیت است، اگرچه معمولا دختر بچه‌ها و بعد زنان به اشکال مختلف مورد تبعیض بیشتری نسبت به مردان قرار می‌گیرند (یا فقیرترند یا از تغذیه کمتری بهره‌مند می‌شوند). این تبعیض شامل قابلیت‌های دختران و زنان برای دستیابی به منابع برابر هم می‌شود؛ به عنوان مثال در بسیاری از کشورها ، زنان با این که از کارنامه بهتری در باز پرداخت وام‌های خود برخوردارند، به اندازه کافی از این بابت اعتبار کسب نمی‌کنند.

مثال: تأثیرات اتخاذ یک سیاست جنسیتی

در سال ۱۹۹۸، آتش‌بستی در جنگ سیرالئون[1] روی داد. شش هفته‌ای بیشتر به فصل کاشت نمانده بود و بنگاه‌های بین‌المللی باید خیلی سریع بذر و ابزار کشت را به روستاییان مستقر و آن‌هایی که در اثر جنگ جابجا شده بودند، می‌رساندند. این بنگاه‌ها به واسطه سازمان‌های غیردولتی کار خود را آغاز کردند و این سازمان‌ها هم فعالیت خود را با کدخدایان روستایی هماهنگ کردند. سازمان‌های غیردولتی‌ای که سیاست جنسیتی اتخاذ نکرده بودند، کار را به کدخدایان واگذار کردند و در نتیجه آن ۱۳ درصد از خانوارهای روستایی جابجا شده که ریاست‌شان بر عهده زنان بود از این برنامه توزیع بذر و ابزار کار هیچ بهره‌ای نبردند. برعکس، آن سازمان‌هایی که چنین سیاستی را اتخاذ کرده بودند، اطمینان حاصل کردند که این خانوارهای روستایی از برنامه توزیع بی‌بهره نمانند.

دلایل ما برای تشویق سازمان‌های غیردولتی در راستای اتخاذ سیاست‌های جنسیتی به شرح زیر است:

نخستین دلیل این است که چنین سیاستی به شما کمک خواهد کرد تا خدمات

1. Sierra Leone

بهتری به بهره‌مندشوندگان ارائه کنید (به مثالی که در بالا به آن اشاره شد توجه کنید). خیلی وقت است که برخی گروه‌ها در قالب برنامه‌های توسعه عمومی توجه کمتری از آنچه نصیب گروه‌های دیگر شده است، به دست آورده‌اند. زنان در این میان بهره چندانی از این برنامه‌ها تا به امروز نبرده‌اند. اقلیت‌های قومی نیز همینطور و نیز سالخوردگان و معلولان. در این میان، آن دسته از گروه‌هایی که صدای‌شان رساتر بود یا از جایگاه اجتماعی بالاتری برخوردار بودند، بیشترین سهم و توجه را از آن خود کرده‌اند. زشت‌ترین و در عین حال آشکارترین نمونه آن هم صف‌های طویل توزیع نان و سبد کالاست که در آن مردان جوان، با کنار زدن زنان، بیشترین سهم را به دست می‌آورند. با این حال، همین زنانی که دست خالی از این صف‌ها و برنامه‌های توزیعی به خانه برمی‌گردند، معمولا و به طور متوسط مسئولیت حداقل پنج نفر را به دوش می‌کشند. اگر توزیع‌کنندگان از این موضوع اطلاع داشته باشند و بر پایه آن توزیع نان و سبد کالا را برنامه‌ریزی کنند، وسیله‌ای خواهند یافت تا به واسطه آن از توزیع عادلانه نان و کالا به این گروه نیز اطمینان حاصل نمایند.

بنابراین، اتخاذ یک سیاست جنسیتی بدین معناست که شما شناخت بهتری از ساختار مردمی بهره‌مندشوندگان سازمان خود حاصل کنید و گروه‌های درون‌گروهی آن را بهتر بشناسید. چنین شناختی در واقع یک ابزار برنامه‌ریزی است[1] و کاری است شبیه تحلیل گروه‌های آسیب‌پذیر[2].

دلیل دوم آن این است که چنین رویکردی در واقع یک نوع ظرفیت‌سازی[3] است. تدوین و توسعه یک سیاست جنسیتی فرصتی خواهد بود تا ببینید آیا نیروی انسانی سازمان شما به درستی ساختار اجتماعی و مردمی مخاطبان و بهره‌مندان آن را نمایندگی می‌کند یا خیر. سازمان‌های غیردولتی‌ای که نیروی انسانی آن‌ها عمدتا متشکل از افرادی است که از قشرهای بالادستی جامعه آمده‌اند یا از مردان جوان و سالم تشکیل شده‌اند، غالبا قادر نخواهند بود تا خدمات یکسان و درستی به بهره‌مندشوندگان ارائه کنند، به ویژه به سالخوردگان و به زنان به عنوان مظلوم‌ترین اقلیت‌ها.

مثال: فرض کنید همین فردا سازمان غیردولتی شما برنامه‌ای را در جهت یاری‌رسانی به تن‌فروشان آغاز کند. سوال اینجاست که آیا اعضای سازمان شما به تن‌فروشان همان‌طور کمک خواهند کرد که مثلا به یک دوست قدیمی

1. planning tool
2. vulnerable group analysis
3. capacity building

که با مشکلی روبرو شده است؟ اگر نه، چرا؟ خوش‌قلبی یکسان از کجا آغاز شده و به کجا ختم می‌شود؟

از بُعد عملی هم اگر به قضیه نگاه کنیم، اکثر سازمان‌های غیردولتی برای برخی فعالیت‌های خودهم که شده عمدتا به یک نیروی انسانی زن نیاز دارند، مثلا برای برنامه‌های تنظیم خانواده[1] یا برای معتمد شدن در جهت رازگویی زنان بهره‌مندشونده از خدمات سازمانی. ولی اگر این نیروی انسانی زن تنها کارمند و مجری باشد و به پیاده کردن سیاست‌هایی اکتفا کند که مردان در سطح مدیریت آن‌ها را اتخاذ کرده‌اند، نه تنها از ظرفیت‌های سازمانی بلکه از کیفیت خدماتی هم که سازمان ارائه خواهد داد، کاسته خواهد شد.

سازمان‌هایی که بر آن شده‌اند تا در این راستا تغییراتی را در خود شکل دهند، یا می‌توانند به واسطه دوره‌های آموزشی و کارآموزی برای نیروی انسانی خود به این هدف برسند و یا با ضروری شماردن پیشینه و مهارت‌های جنسیتی در کارنامه متقاضیان کار برای برخی از فرصت‌های شغلی.

دلیل سوم این است که بسیاری از سازمان‌های غیردولتی بزرگ و نیز حامیان مالی، سیاست‌های جنسیتی را خیلی جدی می‌گیرند. این سازمان‌ها خود یک سلسله سیاست‌های جنسیتی اتخاذ کرده‌اند و از سازمان شما نیز انتظار دارند که به همین شکل عمل کنید. چنین چیزی برای همه سازمان‌های بزرگ واقعیت ندارد – مثلا «کمیسیون عالی سازمان ملل برای پناهندگان» چنین سیاستی را اتخاذ کرده است، در حالی که سازمان «پزشکان بدون مرز»[2] چنین سیاستی ندارد. از سازمان‌هایی که با آن‌ها همکاری می‌کنید در رابطه با این گونه سیاست‌های‌شان پرس و جو کنید و با شیوه کار آن‌ها آشنا شوید.

دلیل چهارم هم این است که جنسیت خودش یک مسئله اصولی است. اگر مردم خدماتی را که بدان نیاز دارند به دست آورند، خدمت‌رسانی هم بهتر، عادلانه‌تر و اخلاق‌مدارتر خواهد بود. و تا زمانی که موقعیت دقیق آن‌ها را نشناخته‌ایم، نمی‌توانیم درک درستی از نیازهای آن‌ها داشته باشیم. نگاه به این موضوع از پنجره جنسیت، یکی از راه‌های مفید برای به دست آوردن شناخت و درکی مفید از موقعیت و نیازهای آنان است.

تمرین: چگونه آگاهی جنسیتی[3] خدمت‌رسانی به سالخوردگان در آفریقا را

1. family planning
2. Médecins sans Frontières
3. gender awareness

بهتر کرد :

از آملِست تئودروس[1] سازمان غیردولتی HelpAge International

این سازمان به واسطه سازمان‌های غیردولتی محلی با زنان و مردان سالخورده در آفریقا کار می‌کند و برای ارتقای سطح خدمات خود به یک سیاست آگاهی جنسیتی نیاز دارد – یعنی آگاهی کسب کردن از موقعیت زنان و مردان و از اینکه چگونه این موقعیت تحت تأثیر عوامل اجتماعی و روان‌شناختی دستخوش دگرگونی می‌شود. با درکی درست از این موضوعات است که می‌توان از خدمت‌رسانی عادلانه به زنان و مردان اطمینان حاصل کرد.

به طور متوسط زنان از سه تا پنج سال بیش از مردان در کشورهای در حال توسعه عمر می‌کنند و با ادامه این روند تا سال ۲۰۲۵، تعداد زنانی که بیش از ۶۰ سال سن دارند، ۱۵۰ درصد افزایش خواهد یافت. طول عمر بیشتر هم بدین معنی است که بیوه شدن، بدون سرپرست و بدون شریک باقی ماندن زنان افزایش خواهد یافت. بیوه‌زنان سالخورده از بخت کمتری برای ازدواج دوباره بهره‌مند خواهند بود و به همین دلیل احتمال اینکه تنها بمانند و یا سر بار فرزندان خود بشوند نیز بیشتر خواهد شد – و این اتفاق در جوامعی رخ خواهد داد که جایگاه اجتماعی در ارتباط تنگاتنگ با ازدواج است. سازمان HelpAge International خود این موضوع را تجربه کرده است که تا چه حد این دسته از زنان مجبور می‌شوند تا در سنین خیلی بالا به کار ادامه دهند. اضافه بر کسب درآمد و تولید مواد خوراکی، این زنان مجبورند تا با بر دوش کشیدن بار کارهای روزمره و خانه‌داری، به دیگر اعضای خانواده فرصت بدهند تا درآمدی کسب کنند. مراقبت از مسن‌ترها و نیز از بیماران و معلولان، نه فقط در خانواده که در میان خویشان و نزدیکان، اغلب بر عهده همین زنان پیر است، زنانی که خود سالخورده و شکسته هستند و نیاز به مراقبت دارند.

در مرکز «توسعه منطقه‌ای آفریقا»[2] در چارچوب سازمان HelpAge International، ما برای آنکه برنامه‌های خود را بیش از این نسبت به مسئله جنسیت حساس کنیم[3]، به این نتیجه رسیدیم که به تلاش مضاعفی نیاز داریم. بنابراین رو به یک شرکت مشاور آوردیم تا ما را در این راه همراهی کند. مشاوران این شرکت کار را از بررسی برنامه‌های ما آغاز کردند تا ببینند به چه

1. Amleset Tewodros
2. Africa Regional Development Centre
3. gender-sensitive

شیوه‌ای می‌توان آن‌ها را نسبت به مسئله جنسیت از حساسیت و پاسخگویی بیشتری برخوردار کرد. ابزار مختلفی برای عادی کردن و عامه‌پسند[1] کردن مسئله جنسیت تدوین شد، از ابزار ارتقاء سطح آگاهی از این مسئله گرفته تا شاخص‌ها و برنامه‌های نظارتی. پس از آن هم یک کارگاه کارآموزی سه‌روزه ترتیب داده شد تا نیروی انسانی ما از درک و توان بیشتری در این زمینه برخوردار گردد.

کارگاه فوق، چشم کارکنان ما را باز کرد. آن‌ها دیدند که چگونه باید باورها و اعمال خود را که زنان را به حاشیه می‌راند تغییر دهند و نیز چگونه به شیوه‌ای هوشیارانه و سیستماتیک از منصفانه بودن خدمت‌رسانی به مردان و زنان به شکلی یکسان اطمینان حاصل کنند.

1. mainstreaming

فصل ۳: شناسایی مشکلات و نیازهای واقعی

نخستین قدم در چرخه پروژه، شناسایی مشکلات و نیازهاست. ممکن است از پیش اطلاعات زیادی و یا ایده خوبی داشته باشید درباره اینکه از کجا باید شروع کرد و چه باید انجام داد. با این حال اطلاعات شما ممکن است آنچنان که فکر می‌کنید کامل نباشد. فعالانه در پی گردآوری اطلاعات مکمل و مضاعف بودن، می‌تواند ابعاد جدیدی در برابر شما بگشاید.

بخش ۱ - قدم اول: اطلاعت مورد نیاز خود و نحوه جمع‌آوری آن‌ها را برنامه‌ریزی کنید. می‌توانید این کار را به شیوه برآورد نیازها[1] یا از طریق یک PRA[2] انجام دهید.

برآورد نیاز، اغلب به چشم یک فعالیت مجزا دیده می‌شود، فعالیتی که در طی آن گروهی از سازمان غیردولتی و عده دیگری که از رشته‌های مختلف آمده‌اند، به اتفاق یکدیگر یک هفته‌ای را با بهره‌مندشوندگان می‌گذرانند تا از نیازهای آنان

---

1. needs assessment
2. Participatory Rapid Appraisal

آگاه شوند. ولی اگر اجتماع بهره‌مندشوندگان در نزدیکی سازمان مستقر هستند، مثلا در حلبی‌آبادی یا در اردوگاه پناهندگانی در نزدیکی مقر سازمان، می‌توان این فعالیت را به طور هفته‌ای در برنامه کار سازمان درج کرد، هفته‌ای یک بعدازظهر دو نفر از کارکنان به اردوگاه یا حلبی‌آباد سر بزنند و از نیازهای بهره‌مندشوندگان اطلاعات لازم را کسب کنند و شیوه گردآوری آن را سازماندهی نمایند. از این طریق می‌توان اطمینان بیشتری حاصل کرد که تصمیمات آتی سازمان شما بر پایه‌های محکم‌تری استوار خواهند بود.

فرآیند برآورد نیازها در پیوست ۱ به تفصیل آمده است.

قدم دوم: هم از بهره‌مندشوندگان اطلاعات جمع‌آوری کنید و هم از کارشناسان بیرونی کسب اطلاع نمایید - و اطمینان حاصل کنید که آنچه این دو گروه می‌گویند با جدیت از سوی سازمان شما دنبال می‌شود

هیچ سازمان غیردولتی‌ای وجود ندارد که تخصص‌اش کامل باشد. برآورد نیازها را می‌توان به طور مشترک با کارشناسان دیگر انجام داد. این کارشناسان می‌توانند یا از ادارات دولتی باشند یا از شرکت‌های خصوصی. مثلا اگر هدف شما کار کردن بر روی مشکل فقر است، می‌توانید از تخصص یک کارشناس بانکی بهره بگیرید که در زمینه بنگاه‌های کارآفرینی بسیار کوچک[1] فعالیت کرده است. اگر هدف شما کار کردن بر روی مسائل بهداشتی است، می‌توانید از مقامات و کارکنان محلی کمک بگیرید که در این زمینه فعالیت داشته‌اند. برقرار کردن روابط و همکاری مشترک با این گونه نهادها می‌تواند همواره مفید باشد.

اکثر گروه‌های بهره‌مندشوندگان می‌توانند در فرآیند شناسایی مشکلات نقشی فعال بازی کنند. کودکانی که بیش از هفت سال سن دارند، افرادی که از مشکلات روحی و روان‌شناختی رنج می‌برند، حتی آن‌هایی که تحت عنوان «معلولان روانی»[2] شناخته می‌شدند، ممکن است کماکان قادر به ارتباط برقرار کردن باشند - اگر شما محترمانه و محتاطانه از آن‌ها بخواهید مشکلات خود را با شما در میان بگذارند، به این صورت: «مشکلات شما کدام‌اند؟»؛ «در کجا می‌خواهید زندگی کنید و چرا؟»؛ نقطه نظرهای آن‌ها در پاسخ به این گونه پرسش‌ها ارزش شنیدن دارد.

1. micro-enterprises
2. Mentally handicapped

مثال: پروژه بازسازی «لوآرلیلا»[1]

من متعلق به یک سازمان غیردولتی از کشوری در آفریقای مرکزی هستم. با یک سازمان غیردولتی بین‌المللی در خارج از کشور کار می‌کردم که کشوری که هم اکنون در آن مشغول فعالیت هستم، دچار جنگی خانمان‌سوز و خونین شد. صلح که بار دیگر مستقر شد، من هم برگشتم. از آنجا که تعداد زیادی از مردم جابجا شده و آوارگان فراوانی خانه‌های خود را از دست داده بودند، با پنج نفر از همکارانم دست به کار بازسازی این خانه‌ها زدیم. سازمان غیردولتی بین‌المللی که پیش از این با آن کار می‌کردم متقبل شد تا اگر پروژه‌ای با کیفیت خوب ارائه بدهم، پروژه پیشنهادی بازسازی را از جنبه مالی حمایت کند. در نخستین قدم و با استفاده از روش برآورد سریع مشترکانه[2]، دست به کار شدیم تا مشکلات و نیازها شناسایی کنیم و ببینیم در شرایط موجود اولویت با کدامیک است و اقدامات ضروری کدام‌اند. برای این منظور دو گروه تشکیل دادیم، هر کدام متشکل از چهار متخصص محلی – یک اقتصاددان، یک متخصص توسعه روستایی، یک متخصص تغذیه/کمک‌های اولیه پزشکی و یک جامعه‌شناس. هر دو گروه را در یک دوره کارآموزی یک‌هفته‌ای در کاربرد روش "PRA" برای برآورد نیازهای روستاییان با بهره جستن از مشارکت خود آن‌ها، آموزش دادیم. پس از آن برای هر یک از این دو گروه ناحیه‌ای را مشخص کردیم، یعنی در مجموع دو ناحیه، تا برای آن یک برنامه استقرار مجدد و توسعه[3] تدوین کنند.

1. Luarlila
2. participatory rapid appraisal
3. reintegration and development plan

فصل ٤: برنامه‌ریزی

قدم‌های بعدی در چرخه پروژه، تصمیم‌گیری در رابطه با آن چیزی است که پروژه باید انجام دهد و برنامه‌ریزی شود. برای اینکه از رسیدن به جایی که می‌خواهید به آن برسید اطمینان حاصل نمایید، اهداف و شاخص‌هایی را انتخاب کنید که در مجموع بازتاب‌دهنده بینش سازمان شما باشند.

بخش ۱ – قدم سوم: تصمیم بگیرید چه کاری را پروژه باید انجام دهد و برای انجام آن، شروع به برنامه‌ریزی کنید؛ اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت و فعالیت‌ها را شناسایی کنید

مثال: پروژه بازسازی لوآرلیلا (۲)

بینشی که سازمان غیردولتی بر آن بنا شده بود این بود که از طریق بازسازی خانه‌های ویران شده در طی جنگ و دیگر اقدامات زیربنایی، کیفیت زندگی مردم این منطقه بهبود داده شود. هدف بلندمدت[1] در لوآرلیلا این بود که مردم بتوانند با بازسازی خانه‌هایشان، زندگی معمولی خود را از سر بگیرند. این هدف بلندمدت، سه هدف

1. Long-term goal

مرحله‌ای یا کوتاه‌مدت[1] را شامل می‌شد:

۱ - تا پیش از آغاز فصل بارانی، برای همه، خانه‌های عایق باران ساخته شده باشد

۲ - زیربناهای اولیه در سطح استانداردهای قابل قبول بازسازی شده باشد

۳ - مردم را در برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت مشارکت داده تا پروژه بازسازی را متعلق به خودشان بدانند

احساس ما این بود که اهداف بلندمدت و اهداف مرحله‌ای کوتاه‌مدت با بینش سازمان انطباق خوبی داشت.

شاخص‌ها

آن دسته از مدیرانی که اهداف خود را به روشنی تعیین می‌کنند، شاخص‌هایی برایشان مشخص می‌کنند که سنجش پیشرفت هر یک از آن‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد. اگر فعالیت‌هایی که به عنوان شاخص سنجش پیشرفت در اجرای اهداف تعیین شده‌اند، خود پیشرفت خوبی داشته باشند، می‌توان انتظار داشت که بقیه کارها نیز به همین خوبی پیشرفت از خود نشان خواهد داد. هر یک از این شاخص‌ها باید قابل اندازه‌گیری[2]، دست‌یافتنی[3]، و مربوط[4] به هدف بلندمدت خود باشد.

بخش ۲ - قدم چهارم: بهره‌مندشوندگان را در فرآیند برنامه‌ریزی مشارکت دهید

هنگامی که برنامه‌ریزی را آغاز می‌کنید، باید بدانید که بهترین الگوهای‌عمل[5] در این زمینه کدام‌هاست. فصل ۷ به این مقوله می‌پردازد. در لوآرلیلا، شناسایی بهترین الگوهای‌عمل بازسازی بخشی از برنامه‌ریزی بود:

مثال: پروژه بازسازی لوآرلیلا (۳)

قدم بعدی این بود که مردم محل را شریک پروژه در دست اجرا کنیم. در یکی

1. objectives
2. measurable
3. achievable
4. relevant
5. Best Practice

از ناحیه‌های تحت پوشش پروژه بازسازی، کمیته‌ای به نام «کمیته توسعه ناحیه‌ای»[1] وجود داشت که آماده همکاری با ما بود. ما می‌خواستیم به این کمیته کمک کنیم که از طریق تجربه‌اندوزی، توان سازمانی خود را افزایش دهد. با این حال، در ناحیه دیگر تحت پوشش پروژه، کمیته محلی به شدت زیر نفوذ کدخدای محل و خانواده او بود. از همان آغاز معلوم بود که آن‌ها می‌خواستند تا بهره‌مندشوندگان از پروژه بازسازی و از محل فروش آبی که به آنجا رسانده می‌شد را زیر نظر و کنترل خود داشته باشند.

معضل غیردموکراتیک بودن این کمیته به شیوه زیر پاسخ داده شد: به هر دو کمیته توسعه محلی تذکر داده شد که اگر می‌خواهند از خدمات پروژه بازسازی بهره‌مند شوند باید به صورت مشترک دست به کار تشکیل زیرمجموعه‌ای بزنند که مسئولیت تصمیم‌گیری در این زمینه را بر عهده خواهد گرفت. تعداد، جنسیت و تعلق قومی اعضای این زیرمجموعه از پیش مشخص شده بود و به آن‌ها تذکر داده شد که خودشان نمی‌توانند از خدمات پروژه بازسازی بهره‌مند شوند. اختلافات موجود را هم از پیش و از راه‌های متفاوت حل کردیم.

بخش ۳ - قدم پنجم: تداخل دادن بهترین الگوهای‌عمل و شفافیت در برنامه‌ریزی

وقتی برنامه‌ریزی را آغاز می‌کنید، بهتر است از بهترین الگوهای‌عمل موجود در زمینه فعالیت خود آگاه باشید. اگر تردیدی در اینباره دارید، به فصل ۷ مراجعه کنید. در لوآرلیلا، تداخل دادن بهترین الگوهای‌عمل، بخشی از خود فرآیند برنامه‌ریزی بود.

مثال: پروژه بازسازی لوآرلیلا (۴)

پس از آن که با روش "PRA" از نیازهای روستاییان مطلع شدیم، باز پیش از آن که بتوانیم وارد مرحله اجرایی شویم، مقدمات و برنامه‌ریزی زیادی احتیاج بود. بر مبنای نتایج به دست آمده از "PRA"، دو برنامه توسعه محلی تدوین و به تصویب مردم هر یک از دو ناحیه رسید. نتایج هر دو "PRA" تهیه شده نشان می‌داد که مردم در هر دو ناحیه به خانه و به زیربناهای اولیه از قبیل آب‌رسانی، اماکن درمانی و مدرسه نیاز داشتند. جدیت مردمی که از ما برای فرزندان‌شان مدرسه می‌خواستند،

1. District Development Committee

تعجب‌مان را برانگیخته بود.

برای اینکه مطمئن شویم که بهترین الگوهای‌عمل را در برنامه‌ریزی خود منظور می‌کنیم، از اصول زیر پیروی کردیم:

- فنون استفاده شده در بازسازی خانه‌ها همانی بود که در محل موجود بود و مردم به آن عادت داشتند تا بتوانند در صورت لزوم، خودشان منازل خود را تعمیر کنند.
- ما حساسیت زیادی در برابر منابع طبیعی محلی از خود نشان می‌دادیم تا مبادا تأثیر منفی بر محیط زیست آن نواحی از خود به جای بگذاریم.
- ما در مراحل مهم پروژه، از شناسایی بهره‌مندشوندگان گرفته تا بسیج آنان، از داوطلبان محلی و از متخصصین بیرونی استفاده کردیم.

مثال: شفافیت در پروژه بازسازی لوآرلیلا (۵)

قدم بعدی پیش از آنکه کارمان را آغاز کنیم، تداخل دادن شفافیت در کار بود: اعضای هر دو زیر مجموعه ناحیه‌ای با سازمان غیردولتی ما دیدار کردند و بر سر اینکه چه کسانی باید از پروژه بازسازی، چه به شکل نیروی انسانی و چه به صورت مالی، بهره بیشتری ببرند، با یکدیگر و با ما به توافق رسیدند. دو شاخصی که در این راستا راهنمای کار گروهی ما و این دو زیرمجموعه از مردم این دو ناحیه شد، یکی «آسیب‌پذیری» و دیگری «فقر» بود. هر دو شاخص را تعیین و به دقت تعریف کردیم. به عنوان نمونه، خانوارهایی که ریاست آنان را زنان برعهده داشتند، به عنوان خانوارهای آسیب‌پذیر تعریف شدند. هر دو شاخص را نوشتیم و در دو ناحیه مورد نظر در معرض دید عام قرار دادیم.

بخش ٤ - قدم ششم: چگونه می‌توان مردم را در نظارت بر کارها سهیم کرد

مثال: پروژه بازسازی لوآرلیلا (۶)

پس از آنکه به تدوین یک دستگاه نظارتی[1] دست به کار شدیم. با دو زیرمجموعه از کمیته بازسازی مرکب از اهالی محل جلسه گذاشتیم و این کار را با همکاری آنان انجام دادیم. مباحث زیر را در این کارگروه‌ها به گفتگو گذاشتیم:

- چگونه می‌توان از بهره‌مند شدن نیازمندان اطمینان حاصل کرد؟

1. monitoring system

- نشانه پیشرفت در کار برای مردم محله چیست؟
- وقتی کمک‌های مالی قطع شد و متخصصین محل را ترک کردند، زیرمجموعه‌های محلی چگونه می‌توانند تداوم کار را تضمین کنند؟

از لابلای همین بحث‌ها بود که شاخص‌های زیر را با کمک و گاهی به پیشنهاد اعضای دو زیرمجموعه محلی، تعیین و تعریف کردیم:

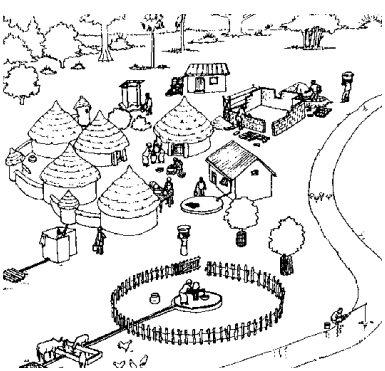
- یک ماه پس از آغاز به کار بازسازی، گروهی موظف خواهد شد تا با بازدید از هر دو ناحیه از بهره‌مند شدن نیازمندان آسیب‌پذیر و فقیر از خدمات پروژه اطمینان حاصل کند.
- شش ماه پس از بازگشایی مدارس باید اکثریت خردسالان در آن‌ها نام‌نویسی کنند و به طور مرتب در کلاس‌های درسی حاضر شوند.

دو زیرمجموعه محلی، مسئولیت جمع‌آوری اطلاعات لازم برای آغاز و پیشبرد فعالیت‌های پروژه بازسازی را متقبل شدند و فرم‌هایی برای کمک به کار آن‌ها در این زمینه تهیه و تدوین شد. متقابلا تصمیم گرفته شد که بخشی از مسئولیت نظارت، بر عهده سازمان ما باشد.

بخش ۵ - قدم هفتم: یافتن کمک‌های مالی

مثال: پروژه بازسازی لوآرلیلا (۷)

از آنجا که کار ما پس از پایان یک جنگ آغاز شده بود و منابعی در کار نبود، تنها منبع مالی ما همان سازمان غیردولتی بین‌المللی بود. چنین وضعیتی چیز خوبی نیست و در واقع خیلی طول کشید تا پروژه ما مورد قبول آن‌ها واقع شد و مورد حمایت مالی آن‌ها قرار گرفت. یک دلیل‌اش هم این بود که خانمی که در آن سازمان مسئولیت آفریقای مرکزی را بر عهده داشت، حامله شد و کارها



شکل ۱ استفاده از فنون محلی برای بازسازی خانه‌ها و با کمترین آسیب به درختان و محیط زیست

عقب ماند. بدین ترتیب کارها چهار ماهی عقب افتاد و در این مدت یکی از بهترین کارکنان ما حوصله‌اش سر رفت و با پیدا کردن کاری که درآمد بهتری برای او داشت، کار ما را رها کرد و رفت.

برای آگاهی بیشتر از این مقوله، به فصل ۱۰ بخش ۲ درباره چگونگی یافتن کمک مالی و به فصل ۹ بخش ۳ در رابطه با بودجه‌بندی مراجعه کنید.

فصل ۵: اجرا

بخش ۱ - قدم هشتم: و حالا پس از این همه برنامه‌ریزی اجرا کنید

اگر برنامه‌ریزی را درست انجام داده باشید و کمی هم بخت با شما یاری کند، اجرا می‌تواند نسبتا ساده باشد. برخی مسائل از همان آغاز محکوم به این هستند که در مقطعی دچار مشکل شوند. رایج‌ترین مشکلات اینها هستند: به تعویق افتادن منابع مالی؛ به تعویق افتادن عرضه؛ بیماری در میان کارکنان؛ و آب و هوای خراب. برنامه‌ریز باید تلاش کند تا همه این مشکلات را در محاسبات خود جای دهد و هنگامی که مشکلات سر برآوردند، شما باید با نوآوری در پی حل آن‌ها باشید.

مثال: پروژه بازسازی لوآرلیلا (۸)

بالاخره وقتی کار شروع شد، وارد مرحله اجرایی شدیم. پروژه ما دو نوع فعالیت عمده داشت:

نوع اول مربوط به آن دسته از خانه‌هایی می‌شد که توسط خود بهره‌مندشوندگان و با اندکی کمک از سوی یک کارگر ماهر قابل ترمیم بود. مسئولیت این نوع کار عمدتا با صاحب‌خانه بود؛ خود صاحب‌خانه دست به کار می‌شود و اغلب کارهایی را بر عهده می‌گرفت که به مهارت خاصی نیاز نداشت از قبیل آجر درست‌کردن،

گردآوری ماسه و دیگر کارها. در اینجا، نقش سازمان غیردولتی ما به عرضه سیمان و مصالح ساختمانی و جمع‌آوری قیمت تمام شده این خدمات به نرخ یارآن‌های از هر خانوار بود.

نوع دوم فعالیت‌ها مربوط به آن دست از کارهای زیربنایی می‌شد که به پیمان‌کار نیاز داشتند، از قبیل بازسازی مدارس، اماکن خدمات عمومی، بهداشتی و غیره. در این نوع فعالیت، مسئولیت بر دوش پیمان‌کار پروژه بود.

در مرحله اجرا بود که با مشکلات چندی روبرو شدیم. در مراحل اولیه بازسازی به مقداری سیمان نیاز داشتیم و یک سهمیه سیمان نیز از محموله‌ای به سازمان ما اختصاص داده شده بود. با این حال، سهمیه مورد نظر به جای اینکه به دست سازمان ما برسد به یک پروژه دولتی تحویل داده شد. وقت لازم بود تا جایگزینی برای سهمیه از دست‌رفته پیدا کنیم. در این مدت هم باید پروژه را متوقف می‌کردیم. یکی از دو زیرمجموعه ناحیه‌ای در این میان انگیزه خود را برای ادامه کار از دست داد. شایعه‌ای هم پخش شد که سازمان ما را متهم به اختلاس در منابع مالی می‌کرد. باید مرتب به مردم سر می‌زدیم تا روحیه آن‌ها را تا از سرگیری کار حفظ کنیم.

مشکل دیگر از آنجا ناشی می‌شد که اگرچه هر خانوار متعهد شده بود یا بخشی از قیمت تمام شده خدمات را به نرخ یارآن‌های پرداخت کند یا در بازسازی خانه یکی از خانوارهای آسیب‌پذیر کمک کند و با این که خیلی‌ها در این کار داوطلب شده بودند ولی بسیاری از آن‌ها به قول خود عمل نکردند و همکاری لازم را از خود نشان نداند. سه‌چهارم پروژه پیش رفته بود که یک جلسه اضطراری با این بدهکاران برگزار کردیم. به آن‌ها ضرب‌الاجل دادیم که یا باید کاری را که قول‌اش را داده‌اند انجام دهند یا مصالح کافی برای تمام کردن سقف خانه‌هایشان دریافت نخواهند کرد.

به خاطر همین تأخیرها بود که مرحله پایانی بازسازی تا آغاز فصل بارانی به درازا انجامید. مجبور شدیم تا با استخدام کارگران ساختمانی بیشتر پروژه را پیش برده تا نصب سقف خانه‌ها به موقع تمام شود. بدین ترتیب، اتمام پروژه سه ماه از برنامه عقب افتاد و تمام بودجه اقتضایی[1] را نیز مصرف کرد.

تمرین:

سه مشکل بزرگی که مدیر پروژه با آن‌ها روبرو شد، چه بود؟

وی چگونه این مشکلات را حل کرد؟

آیا شما هم، با توجه به ویژگی‌های فرهنگی خود، این مشکلات را به همین ترتیب حل می‌کردید؟

1. contingency budget

فصل ٦: نظارت و برآورد

بخش ۱ - قدم نهم: نظارت

این مسئله را تا به اینجا مرور کرده‌ایم که چگونه نظارت به عنوان بخشی از مرحله برنامه‌ریزی آغاز می‌شود. همان‌طور که در پروژه بازسازی «لوآرلیلا» مشاهده کردیم، یکی از راهکارهای اطمینان حاصل کردن از کارآیی نظارت، این است که از همان آغاز نیازمندانی را که از خدمات پروژه بهره خواهند برد، در پیشبرد آن مشارکت دهیم. این افراد می‌توانند با استفاده از شاخص‌هایی که با خودشان تعریف و تدوین کرده‌اید، شما را در امر نظارت بر پیشرفت پروژه یاری دهند. به این کار نظارت مشارکتی[1] می‌گویند. همان‌طور که در قالب "PRA" دیدیم، حتی افرادی که سواد خواندن و نوشتن ندارند، می‌توانند بشمارند و در نتیجه شما را در امر نظارت یاری دهند.

تعریف نظارت

نظارت کردن یعنی مدام پیشرفت کار را سنجیدن و مقایسه پیشرفت واقعی با آنچه

1. participatory monitoring

برنامه‌ریزی شده بود. به عبارت دیگر، یعنی این که در هر لحظه بدانید وضع شما در این راه چطور است.

دلایل مختلف برای نظارت

برای هر سازمان غیردولتی و برای هر پروژه، شما مدیران باید بدانید برای چه می‌خواهید نظارت کنید. پس از آن باید حداقل گزارش‌های ضبط شده را تعیین کنید تا از میزان اطلاعات کافی برای نظارت کردن اطمینان حاصل نمائید. بعد از آن باید تصمیم بگیرید که این اطلاعات را چگونه می‌خواهید جمع‌آوری کنید. سپس باید ببینید چگونه می‌خواهید از این اطلاعات استفاده کنید. نظارت یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت است. به خاطر اهمیت آن است که نظارت می‌تواند تا پنج درصد بودجه را نیز به خود اختصاص دهد. با این حال، اگر اطلاعات جمع‌آوری شده به دست مدیران نرسد یا مدیران از آن استفاده نکنند، وقت، سرمایه و کاری که در این راه مصرف شده است به هدر خواهد رفت.

بخش ۲ - قدم دهم: برآورد

مثل نظارت، «برآورد» هم نگاه‌اش معطوف به میزان دستیابی به اهداف تعیین شده است. ولی تفاوت آن این است که برآورد از اهداف کوتاه‌مدت فاصله گرفته است و به اهداف بلندمدت و به میزان دستیابی به آن‌ها نگاه می‌کند: آیا در مسیر درست قدم برمی‌داریم؟ آیا پروژه در دست اجرا به حل مشکل کمک خواهد کرد؟ برای این که مشخص‌تر سخن گفته باشیم، توجه شما را به تعدادی از شاخص‌های مورد استفاده سازمان‌های بزرگ در برآوردهای‌شان جلب می‌کنیم. احتیاجی ندارید که از همه این شاخص‌ها استفاده کنید. ولی این شاخص‌ها به شما کمک خواهند کرد تا در چارچوب سازمان غیردولتی خود، دامنه برآورد مختص آن را بازبینی و مشخص کنید. این‌ها به شما کمک خواهند کرد تا زبان گفتگو با سازمان‌های بزرگ را نیز کسب کنید.

سه شاخصی که در برآورد مورد استفاده قرار می‌گیرند

ارتباط میان مشکل و چاره[1]: این شاید مهم‌ترین شاخص باشد. ببینید آیا اهداف

1. Relevance

پروژه هیچ ربطی به نیازهای آن دارد؟ ببنید «چرایی» پروژه اصلا درست بوده است یا نه؟ آغاز کردن فعالیت‌هایی که هیچ ربطی به مشکل اساسی ندارند، کار سختی نیست. به عنوان مثال، در قالب پروژه‌ای که مشکل را در سوءتغذیه پروتئینی[1] خردسالان زیر پنج سال شناسایی کرده بود، انرژی زیادی صرف این شد که روستابیان را متقاعد به کاشت کاهو کنند، یعنی به کاشت گیاهی که از کمترین میزان پروتئین برخوردار است. پس از برداشت محصول، مقدار زیادی از آن در بازراچه‌های محلی به فروش رفت و پول حاصل از آن نیز در بودجه خانوارها ناپدید شد! بنابراین، فعالیت در قالب این پروژه هیچ ربطی به نیازها و مشکلات شناسایی شده نداشت.

مقرون به صرفه بودن[2]: اثربخشی[3] یک پروژه معطوف به موفقیت آن در رسیدن به اهداف‌اش است و اگر واژه هزینه[4] را هم به آن اضافه کنیم، منظور این خواهد بود که آیا پروژه مورد نظر با بودجه‌ای که در اختیار داشته است از پس اهداف خود برآمده است یا خیر. اگر پروژه‌ای ۵۰۰ خردسال را واکسن بزند، می‌شود گفت که پروژه‌ای اثربخش بوده است. ولی اگر همین پروژه ۱۰۰ بازدید میدانی داشته و سه ماه را صرف این کار کرده باشد، در این صورت باید گفت که مقرون به صرفه نبوده است.

پایداری[5]: آیا فواید ناشی از پروژه پایدار است (آیا به خودکفایی نیازمندان در حل مشکلات‌شان کمک کرده‌اند؟) نگاه مقوله پایداری، به نتایج درازمدت پروژه است، به اینکه آیا بهره‌مندشوندگان از آن، پس از اتمام پروژه و قطع خدمات بیرونی، کماکان از فواید آن سود خواهند برد یا نه.

مثال: ادامه لوآرلیلا

مرحله‌ای دیگری از پروژه بازسازی، برآورد نتایج آن بود که از سوی سازمان غیردولتی بین‌المللی انجام گرفت که حمایت مالی از آن را بر دوش گرفته بود. این برآورد سه ماه پس از پایان کار پروژه انجام گرفت. برآوردکنندگان می‌خواستند از تجارب به دست آمده در پروژه‌های آتی خود استفاده کنند. از دید سازمان ما، که یک سازمان محلی بود، بزرگ‌ترین نقطه ضعف این برآورد در این بود که ما به اندازه

1. protein-calorie malnutrition (PCM)
2. cost-effectiveness
3. effectiveness
4. cost
5. Sustainability

کافی در تدوین نکات مرجع[1] آن با برآوردکنندگان چانه نزده بودیم. به عقیده ما، به کارگیری مردم محل و کمک‌رسانی به آسیب‌پذیران دو نقطه قوت این پروژه بودند. در حالی که نکات مرجع در برآورد سازمان بین‌المللی نه این نقاطی که به آن‌ها اشاره شد، بلکه مسائل مالی بود و از آنجا که تأخیرهای پی در پی مصارف مازاد بودجه برای پروژه به پیش آورده بود، این نکته از نکات قوت پروژه نمی‌توانست باشد. در برآوردی که خود ما یک سال پس از اتمام پروژه و در بازگشت به نواحی اجرای آن انجام دادیم، متوجه شدیم که اعضای هر دو زیرمجموعه از اهالی محل کماکان به جمع‌آوری هزینه خدمات ارائه شده و پرداختی از سوی خانوارها مشغول بوده‌اند و با این سرمایه به تعمیر زیربناها و منازل ادامه می‌دهند و این برای ما یک نتیجه مثبت کار بود.

تمرین:
آیا به نظر شما پروژه فوق از دیدگاه ارتباط میان مشکل و چاره و نیز از دیدگاه پایداری نتایج، پروژه‌ای موفق بوده است یا نه؟
آیا می‌توانید دلایل خود را ارائه دهید؟

بخش ۳ - قدم یازدهم: بازخورد تجارب در برنامه‌ریزی بعدی

قدم بعدی شما این خواهد بود که تجارب به دست آمده را در برنامه‌ریزی بعدی به کار بگیرید.

مثال: ادامه لوآرلیلا

پس از اینکه برآورد خودمان را از پروژه انجام دادیم، یک کارگاه آموزشی تحت عنوان «درس‌هایی که از پروژه لوآرلیلا آموختیم»، برای بررسی تجارب به دست آمده برگزار کردیم. ما دو نفر از کارکنان دو سازمان غیردولتی دیگر و نیز یک نفر از یک سازمان بزرگ بین‌المللی که از پروژه ما حمایت مالی کرده بود، به این جلسات دعوت کردیم. پس از دو جلسه ارائه تجارب، گروه را دو قسمت کردیم و وارد مرحله توفان مغزی شدیم. از چند نفر خواستیم که در این مرحله نقش دادستان را بازی کنند و کار ما را به نقد بکشند. بدین ترتیب می‌توانستیم امیدوار باشیم که در

1. terms of reference

رابطه با به کارگیری نیازمندان در اجرای پروژه و نیز در ارتباط با نحوه کار کردن با سازمان‌های بین‌المللی حامی مالی پروژه، از دید انتقادی بیشتری برخوردار خواهیم شد. پس از اتمام هر روز کاری هم «درس‌های آموخته شده» را روی یک کاغذ بزرگ می‌نوشتیم و در مقرمان نصب می‌کردیم تا همواره این تجارب را در برابر چشمان خود داشته باشیم.

فصل ۷: بهترین الگوی‌عمل یعنی چه؟

بخش ۱ - بهترین الگوی‌عمل برای شما کدام است؟

در هر زمینه توسعه، مردم قرن‌هاست که سرگرم کار و تجربه‌اندوزی‌اند. بهترین الگوی‌عمل بستگی به موقعیت دارد. در مثالی که در زیر به آن اشاره می‌کنیم، کار ما با معلولان است و در آفریقای جنوبی می‌گذرد. موقعیت اقتصادی ممکن است متغیر باشد ولی از دیگر کشورها توسعه‌یافته‌تر بوده‌اند و به همین جهت نیز معیارها بالاترند. در جاهای دیگر تنها الگوی‌عمل ممکن شاید این باشد که به معلولان کمک شود تا فقط زنده بمانند. ولی سطح اقتصادی هر چه باشد، یاری رساندن به نیازمندان معلول در جهت خودباوری و خودتوانمندسازی، هم ممکن است و هم مهم.

اگر سازمان غیردولتی شما، پس از آن که بهترین الگوی‌عمل را در زمینه کاری خود شناسایی کرد و پس از بحث کافی در این رابطه به این نتیجه رسید که الگوی‌عمل فوق برای موقعیتی که در آن هستید مناسب نیست، تصمیمی درست اتخاذ شده است. ولی اگر تجارب به دست آمده در این زمینه را نادیده گرفتید و تنها به دلخواه خودتان عمل کنید، منافع نیازمندانی را نادیده گرفته‌اید که چشم به خدمات سازمانی شما دوخته‌اند.

بخش ۲ - آیا ساختن یک یتیم‌خانه الگوی عمل درستی است یا نادرست؟

در آفریقا به طور سنتی، سرپرستی از یتیمان از جمله مسئولیت‌های خانواده و قوم و خویشان بوده است. یتیم‌خانه، مقوله‌ای است که از اروپا آمده است. ویژگی‌های یتیم‌خانه‌ها در دویست سال گذشته اینچنین بوده‌اند: تعداد ناکافی کارکنان برای سرپرستی درست جسمی و روحی از کودکان؛ ناکامی در آموزش کودکان برای رابطه درست برقرار کردن با افراد بالغ چه زن و چه مرد و آموزش ناکافی در این که چگونه باید مرد بود و چگونه باید زن بود؛ ناکامی در آموزش استقلال در ایجاد رابطه؛ فقدان برنامه‌ریزی برای آینده کاری کودکان. در اروپا، دختربچه‌های بی‌سرپرست را به یتیم‌خانه می‌سپارند، آن‌ها در آنجا بدون اینکه یاد بگیرند چگونه با پسران و با مردان رابطه برقرار کنند بزرگ می‌شوند، سپس از یتیم‌خانه بیرون آمده و با اولین مردی که می‌بینند رابطه برقرار می‌کنند و از او حامله می‌شوند و بعد از آن هم دختربچه خود را به یتیم‌خانه می‌سپارند!

به نظر می‌رسد که مردم عاشق یتیم‌خانه ساختن هستند. یتیم‌خانه‌سازی یک تصویر ذهنی آرام‌بخش برای آدم می‌آورد: ساختمانی که نماد خوش‌قلبی یک انسان خیرخواه است و کودکان بی‌سرپرست در پناه آن دور او حلقه زده‌اند! چنین تصویری شاید خودخواهی فردی را ارضا کند، ولی لزوما بهترین کاری نیست که بتوان برای کودکان بی‌سرپرست انجام داد.

امروزه، ایدز باعث شده است تا تعداد کودکان بی‌سرپرستی که به یتیم‌خانه‌ها سپرده می‌شوند، افزایش چشمگیری داشته باشد. چگونه باید از این کودکان سرپرستی کرد؟ بودجه‌ای را که صرف ساختن یتیم‌خانه می‌شود، می‌توان تحت عنوان یارانه در حمایت از پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌ها خرج کرد تا سرپرستی این کودکان را بر دوش بگیرند. و اگر کودکی نه پدربزرگ و مادربزرگ دارد و نه عمه و خاله و خواهربزرگ‌تر، این بودجه را می‌توان خرج خانواده‌ای کرد که لزوما رابطه خونی با او ندارند ولی مسئولیت او را به عهده می‌گیرند. اگر کار بر روی زمین کشاورزی و تصدی آن به روی افراد خارج از خانواده بسته است، کودک بی‌سرپرست را می‌توان در شهر و نه در روستا به خانواده‌ای تاجر سپرد تا این فرزندخوانده خود را بزرگ کند و کاری به او آموزش دهد.

بخش ۳ - کلنجار رفتن با بهترین الگوهای عمل و اصول

مثال: کلنجار رفتن با بهترین الگوهای‌عمل و اصول برای کار کردن با

سالخوردگان در آفریقا

از آملِست تئودروس[1]

ما در کنیا با مرکز آفریقایی توسعه منطقه‌ای سازمان غیردولتی Help Age International کار می‌کنیم. کار ما این است که به سازمان‌های غیردولتی محلی که با سالخوردگان سروکار دارند، کمک کنیم. ما می‌خواهیم اطمینان حاصل کنیم که این سازمان‌ها از بهترین اصول و الگوهای‌عمل در فعالیت‌های خود استفاده می‌کنند. برخی از این اصول و الگوهای‌عمل بدین قرارند:

مراقب رفتار خود و دیگر افراد کلیدی پروژه باشیم

تلاش داریم اطمینان حاصل کنیم که همه آن‌هایی که درگیر پروژه هستند، سالخوردگان را به دیده برابر بنگرند و نه فقط به چشم کسانی که مستحق ترحم و صدقه ما هستند. پیر شدن فرآیندی است طبیعی که گریبان همه ما را روزی خواهد گرفت. باید این را به رسمیت بشناسیم که زنان و مردان سالخورده، بخشی مهم از خانواده بزرگ اجتماعی هستند. آن‌ها در حیات اجتماعی مشارکت داشته‌اند و حقوق و نیازها و مشارکت آنان را باید خوب درک کرد و به رسمیت شناخت. باید تجربه بزرگ و با ارزشی را که سالخوردگان در طول زندگی کسب کرده‌اند، فهمید و به رسمیت شناخت.

«من هرگز باورم نمی‌شد که زنان و مردان پیر بیچاره هم حرفی برای گفتن داشته باشند. ولی حالا دیگر طرز فکر خودم را در این باره تغییر داده‌ام»، نقل از یکی از مقامات رسمی حکومت اتیوپی پس از شرکت در یک کارگاه کارآموزشی در رابطه با برآورد نیازهای سالخوردگان.

سالخوردگان را در ساختار و در فرآیند برنامه‌ریزی سازمان غیردولتی مشارکت دهیم

سازمان‌های غیردولتی که ما با آن‌ها کار می‌کنیم، سالخوردگان را در ساختارهای متبوع خود مشارکت می‌دهند. همچون سازمان‌های دیگر، آن‌ها با تقسیم کار در ساختارهای تصمیم‌گیری و اجرایی خود و با حقوق برابر و با حس پاسخگویی، سالخوردگان را در هیئت‌های امناء خود جا می‌دهند. با تجارب و ظرفیت‌هایی که دارند، سالخوردگان فعالانه در فرآیندهای تدوین پروژه، برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت شرکت می‌کنند.

1. Amleset Tewodros

درک محدودیت‌های جسمی سالخوردگان و نیز نقاط قوت آن‌ها

در سنین پیری، افراد از لحاظ جسمی ضعیف‌تر و بیشتر مریض می‌شوند. وقتی با سالخوردگان کار می‌کنید، باید این موضوع را در نظر داشته باشید. باید به هر یک از آن‌ها به دید یک فرد مستقل نگاه کرد. باید آن‌ها را به مشارکت، استقلال و زندگی توأم با کرامت تشویق کرد، یعنی به آن چیزی که ما اسم‌اش را گذاشته‌ایم پیری فعال[1]. نباید از آن‌ها بیش از حد محافظت کرد. سالخوردگان نقاط قوت زیادی دارند که نباید نادیده گرفت.

«شما هیچ وقت برای یاد گرفتن زیادی پیر نیستید. یاد گرفتن برای من مثل این بود که از تاریکی به روشنایی پا بگذارم». نقل از آقای اِم‌چورو، ۸۲ ساله، شرکت‌کننده در یک دوره سوادآموزی، دوربان، آفریقای جنوبی.

بخش ٤ - بهترین الگوی‌عمل در کشوری با ذخایر طبیعی

مثال: کار کردن با معلولین جسمی در آفریقای جنوبی

از گوردون فریر[2]

مد[3] گروهی از شرکت‌های خصوصی است که تلاش دارد برای معلولان جسمی، راه‌حل‌های اجتماعی - اقتصادی دست و پا کند، مثل فراهم کردن فرصت‌های شغلی برای آن‌ها. در بسیاری از موارد، به معلولان جسمی به دیده باری بر دوش خانواده و جامعه نگاه می‌شود. برای همین است که اشتغال برای این گونه افراد فرصتی است تا ظرفیت‌های خود را افزایش دهند و جایی برای خود در جامعه باز کنند.

پیش از این، قالب‌های ذهنی بر اساس توزیع یارانه استوار بود و از معلولان جسمی انتظار می‌رفت که با کمک‌های دولتی روزگار بگذرانند. اصطلاحا، اساس بر این بود که به جای آن که به این افراد ماهی‌گیری یاد بدهیم، ماهی را به آن‌ها می‌دادیم! یکی از این معلولان روزی گفت، «چه فایده‌ای دارد که خودمان لباس خودمان را تن‌مان کنیم و صندلی‌چرخدارمان را خودمان به کار بیاندازیم ولی بلد نباشیم کاری و شغلی برای خودمان دست و پا کنیم؟! در چنین شرایطی، شأنی برای ما باقی نمی‌ماند و ما باری می‌شویم بر دوش خانواده‌هایمان».

روش مُد معلولان منفعل و وابسته را به شهروندانی فعال که به سهم خود در

1. active ageing
2. Gordon Freer
3. MODE

تولید اقتصادی کشورشان مشارکت می‌کنند، تبدیل می‌کند. این روش از بهترین الگوهای‌عملی است که به معلولین یاد می‌دهد تا خودشان ماهی بگیرند، نه اینکه ماهی را به آن‌ها بدهند. اگر فرصت و حمایت کافی در کار باشد، بسیاری از معلولان نشان داده‌اند که کاملا قادرند روی پای خودشان ایستاده و کسب و کار خودشان را راه بیاندازند و اداره کنند. برای صرف نظر کردن از یارانه و روی پای خود ایستادن و برای بهبود وضعیت اقتصادی و معیشتی خود تلاش کردن، نیاز به انگیزه بالایی دارد. داشتن یک شبکه قابل اعتماد حمایتی از دوستان و نزدیکان هم برای چنین فردی بسیار حائز اهمیت است. برای رسیدن به اهداف خود، روش مُد از یک سلسله از ابزارها استفاده می‌کند:

- ایجاد فرصت‌های توانمندسازی[1] در آن بخش از جامعه که برچسب «معلول» بر آن خورده است. معلولانی که از انگیزه کافی برخوردار هستند به کشف و شناسایی ظرفیت‌های خود ترغیب می‌شوند.
- توان‌بخش حرفه‌ای[2] که معطوف به پرورش مهارت‌های کاری و شغلی است.
- ایجاد فرصت‌های شغلی/استخدام در مشاغل رسمی و غیررسمی
- تطبیق فیزیکی و انسانی محیط کار با توجه به نیازهای ویژه معلولان

بخش ۵ - چگونه می‌توانید مناسب بودن بهترین الگوهای‌عمل با زمینه کاری خود را بسنجید

برای پیدا کردن بهترین الگوهای‌عمل در زمینه کاری خود:

- یک سازمان غیردولتی با تجربه در زمینه کاری خود پیدا کنید. از آن‌ها بپرسید آیا می‌توانید نحوه کار آن‌ها را بررسی کنید و با آن‌ها در این رابطه ملاقات‌هایی داشته باشید؟



1. empowerment opportunities
2. Vocational rehabilitation

- ادبیات موجود در این زمینه را خوب مطالعه کنید. به نزدیک‌ترین کتابخانه سری بزنید. به فهرست نشانی‌ها و تماس‌های موجود در پیوست ۶ این کتابچه نگاه کنید و ببینید کدامیک از آن‌ها در زمینه تخصصی شما فعال‌اند و به درد کار شما می‌خورند. با آن‌ها تماس بگیرید. در شبکه اینترنت هم جستجو کنید.
- در زمینه کاری خود به دنبال یک فرد با تجربه و بازنشسته بگردید و از او بخواهید تا به عضویت هیئت امنای سازمان شما درآید.

فصل ۸: بنا نهادن ساختارهای درست

بخش ۱ - رسمیت بخشیدن به سازمان‌تان

در این مرحله دیگر سازمان شما آن دوره اولیه شور و شوق و فعالیت‌های غیررسمی خود را پشت‌سر گذاشته است و وارد مرحله رسمی کار خود می‌شود. شما به این نتیجه رسیده‌اید و تصمیم گرفته‌اید که با رسمیت بخشیدن به سازمان خود و به ثبت رساندن آن به عنوان یک سازمان رسمی غیردولتی، بهتر خواهید توانست کارهای آن را به پیش ببرید. از این مرحله به بعد، با ایجاد یک هیئت امناء و یک کمیته هدایت‌کننده[1]، سازمان شما از سوی مقامات دولتی و حامیان مالی به رسمیت شناخته شده است و باید خود را با انتظارات و مقررات آن‌ها منطبق نماید.

بخش ۲ - تخصصی کردن نیروی انسانی

خب، آیا واقعا به مدیر، منشی، دفتردار، حسابدار، راننده، دفتر و دستک، نظافتچی، آبدارچی، نهارخوری و امثال این‌ها نیازی دارید یا نه؟ برای دادن پاسخی مناسب به این پرسش، نخست باید از خود بپرسید که منظورتان از به راه‌اندازی چنین

1. steering committee

سازمانی چه بوده است؟ همین گروه بنیان‌گذار خودش می‌تواند به تنهایی به کمک حلبی‌آبادنشین‌های شهر برود. پس هدف از به راه‌اندازی چنین سازمانی چیست؟ برای اینکه خدمات ارائه شده به شکلی بزرگ‌تر، بهتر، متمرکزتر و حرفه‌ای‌تر ارائه شوند، باید یک نیروی انسانی متخصص در اختیار داشت. اگر می‌خواهید مردم را واکسن بزنید، به پرستار نیاز دارید. پرستار نمی‌تواند وقت خود را به نظافت بگذراند چراکه در این صورت وقت کمتری برای واکسن زدن خواهد داشت. برای بقیه نیروی انسانی هم به همین ترتیب.

بخش ۳ - استقرار بخشیدن و پایدار کردن اصول

با این حال، مسئله سازمان‌های غیردولتی به ابعاد و تخصص نیروی انسانی آن‌ها خلاصه نمی‌شود. موضوع دیگر این سازمان‌ها، اصولی است که بر اساس آن بنا نهاده شده‌اند. یکی از این اصول این است که همه کارکنان سازمان، چه مدیر آن و چه نظافتچی، باید نسبت به آن احساس تعلق و مالکیت داشته باشند و سازمان و اهداف آن را از خود بدانند. راه‌های زیادی وجود دارد که به شما این امکان را می‌دهد تا به این اصل جامه عمل بپوشانید ولی یکی از ساده‌ترین راه‌ها این است که کارکنان سازمان با هم غذا بخورند. اگر همگی با هم و در کنار هم برای صرف غذا سر یک میز بزرگ نهارخوری بنشینید، یک قدم جدی و ساده در راه تیم‌سازی برداشته‌اید.

قابل‌اطمینان بودن[1]، پاسخگو بودن[2] و شفاف بودن[3]، سه اصل بنیادین دیگر هر سازمان غیردولتی درستی را تشکیل می‌دهد. برای اینکه به این سه اصل نیز جامه عمل بپوشانید، به یک نظام اداری[4] نیاز دارید. یک نفر باید در سازمان شما مسئول دریافت و ثبت هدایا باشد و از هدیه‌کننده تشکر کند و رسید هدیه دریافتی را به او بدهد. دفترداری باید باشد که حساب و کتاب هدایای دریافتی را به‌روز نگه داشته باشد تا هنگام حسابرسی بتواند نشان دهد که اعتبارات دریافتی خرج آبجوی کارکنان نشده و به مصرف خرید دارو برای نیازمندان رسیده است. دفترداری و حسابداری سازمان باید آنقدر ساده باشد که حامیان مالی بتوانند آن‌ها را پیگیری کنند و از آن سر دربیاورند. رسید کالاهای خریداری‌شده باید به ترتیبی طبقه‌بندی شده باشد که بتوان هرگاه نیاز بود، آن‌ها را دوباره پیدا کرد. اگر اینقدر بر مسئله

1. reliability
2. accountability
3. transparency
4. administrative system

مالی پافشاری می‌کنیم، از این روست که بسیاری از سازمان‌های غیردولتی منابع مالی خود را درست خرج نکرده‌اند و حساب و کتاب درستی در این رابطه ندارند.

بخش ٤ - الگوی غربی سازماندهی

هرم[1] یا الگوی غربی سازماندهی، رایج‌ترین الگو در میان صنایع و نیز سازمان‌های غیردولتی است، چه در نیم‌کره شمالی و چه در جنوب. اهرام مصری هم با پیروی از همین نوع سازماندهی بنا شدند.

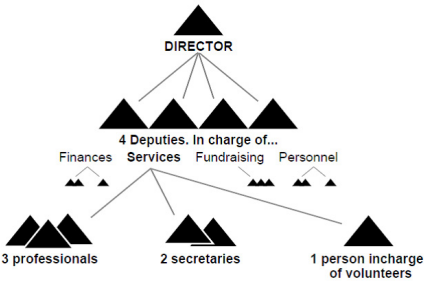
راه‌های دیگری نیز برای سازماندهی گروه‌ها در این طرف و آن طرف دنیا تجربه شده است ولی این نوع سازماندهی بیشتر مطلوب سازمان‌های کوچک است تا بزرگ. برای مثال، زایشگاه‌ها در زمینه بهداشت عمومی بیشتر توسط ماماها و خواهران مذهبی اداره می‌شود، یعنی افرادی که اغلب از یک الگوی افقی و برابرطلب پیروی می‌کنند و خدماتی با کیفیت بالا نیز ارائه می‌دهند. پرستاران و ماماها و خواهران مذهبی، با شناختی که از یکدیگر دارند و با احترامی که برای هم قائلند، کارها را هرچند کوچک میان خود تقسیم می‌کنند و به ندرت از بیرون فردی را برای انجام آن استخدام می‌کنند. این روش کاری «زنانه» از یک ذهنیت همکاری پیروی می‌کند.

یک الگوی موفق دیگر همان سازمان خانواده[2] است، سازمان و الگویی که در آن همه هر کاری می‌کنند و پدربزرگ خانواده همواره رئیس است. یکی از نقاط ضعف سازمان‌های خانوادگی این است که چنین الگویی می‌تواند در برابر ایده‌های جدید از خود مقاومت نشان دهد. از این گذشته و اضافه بر کاربرد فوق، سازمان خانوادگی یک هدف نانوشته ولی مهم دیگر را هم دنبال می‌کند: خدمت رساندن به خودش. اگر سازمانی کارش خرت‌وپرت فروشی باشد، چنین الگویی هیچ اشکالی ندارد و می‌تواند با خیال راحت در پی خدمت رساندن به منافع خدش باشد، ولی اگر سازمانی مدعی کمک‌رسانی به بیماران مبتلا به ایدز است، چنین الگویی دیگر کارآیی نخواهد داشت.

پس الگوی غربی، هرمی است که در رأس آن یک رئیس وجود دارد و هر چه در مراتب آن به پایین می‌رویم به تعداد کارکنان آن افزوده می‌شود:

1. Pyramid
2. family organisation

نمودار سازمانی[1] یک سازمان غیردولتی غربی



از رأس به قائده هرم: یک مدیر (ریاست سازمان)؛ چهار نفر نایب‌رئیس در رأس خدمات مختلف سازمان (امور مالی، کارگزینی، نیروی انسانی، جمع‌آوری وجوه مالی – fundraising – و غیره)؛ سه نفر متخصص، دو نفر منشی و یک نفر مسئول امور داوطلبین

هر رتبه هرم سازمانی مسئول رتبه زیردست خود و پاسخگوی رتبه بالادست خود است. نهایتا، همه در برابر رئیس که مدیریت سازمان را بر دوش داشته و مسئول عملکرد همه کارکنان آن است، پاسخگو هستند.

برخی از هرم‌های سازمانی باریک و بلند هستند و برخی دیگر کوتاه و مسطح‌تر. یک سازمان غیردولتی درست، سازمانی است که زیاد از حد بلند و باریک نباشد (یعنی زیاد از حد عمودی نباشد). بدین معنی که نباید بین کوچک‌ترین عضو سازمان و رئیس آن، رتبه‌های زیادی وجود داشته باشد. دلیل‌اش هم ساده است: این دو باید بتوانند هر گاه که لازم باشد، به سادگی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

تمرین: نمودار سازمانی خود را همچون مثال بالا روی کاغذ بیآورید. چند لایه (رتبه) میان کوچک‌ترین عضو سازمان و رئیس آن مشاهده می‌کنید؟

همین نمودار و الگوی سازمانی را در بین شرکت‌های تجاری و صنعتی و سازمان‌های انتفاعی نیز مشاهده می‌کنید. برخی بر این باورند که چنین الگویی بیشتر «مردانه» است تا «زنانه». چنین الگویی می‌تواند برای مدتی محیطی دوستانه و دموکراتیک برای کارکنان خود باقی بماند ولی با بزرگ شدن سازمان و توسعه فعالیت‌های آن، مشکلاتی چند می‌تواند در ساختار آن پدیدار آید:

- منزلت و نفوذ رئیس، که معمولا ولی نه همیشه یک مرد است، بزرگ و بزرگ‌تر شده و فاصله میان او و کوچک‌ترین عضو سازمان بیشتر و بیشتر
- رأس سازمان را رفته‌رفته مردان پر می‌کنند

1. organogramme

- برای ارتقاء رتبه و یا حتی حفظ شغل خود، کارکنان سازمان باید بیش از پیش با یکدیگر به رقابت بپردازند
- کار کارکنان هدفمند شده است و آن‌ها باید بیش از پیش به دنبال پر کردن کمیت اهداف وضع‌شده باشند تا در پی کیفیت کار. به عنوان مثال، آن‌ها باید بیش از آن که مراقب کیفیت خدمات ارائه‌شده به بیماران یا سالخوردگان و یا بهبود بخشیدن به شرایط زندگی آن‌ها باشند، به تعداد بازدیدهای خود از آنان بیافزایند.

بخش ۵ - بهبود کاربرد نیروی انسانی

کاربرد سازمان را می‌توان با تعریف دقیق مسئولیت‌های شغلی[1] آن بهبود بخشید: وظیفه هر یک از مسئولین چیست، در برابر کدام مسئول بالادست پاسخگو هستند و مسئولیت کدامیک از زیردستان را بر عهده دارند. تعاریف فوق باید برای مناصب عالی سازمان وظایف میدانی[2] را نیز دربربگیرد تا مسئولین عالی از واقعیت‌های میدانی فاصله نگیرند. وظایف اصلی سازمان را باید بین چند نفر تقسیم کرد تا همه آن‌ها بر دوش یکی از مدیران نباشد. نیابت دادن[3] یکی از ویژگی‌های یک مدیریت خوب است - به عنوان نمونه، یک نفر متخصص امور کشاورزی و غذایی باید به نیابت از مدیر، سازمان را در سطح محلی و مثلا در ارتباط با کمیسیون امنیت غذایی[4] نیابت کند.

سازمان شما یک هدف مشخص و یک عرصه تخصصی معین دارد. بنابراین، شما به درستی می‌دانید که وظیفه سازمان شما چیست و چه باید باشد. و در این راه به یک نیروی انسانی نیاز دارید تا بتواند از عهده جامه عمل پوشاندن به این هدف برآید. هدف و کار سازمان باید در ظرفیت نیروی انسانی آن و در کیفیت هیئت امنای آن بازتاب داشته باشد.

نظارت/حمایت از کارکنان

اغلب کارکنان برای اینکه کار خود را درست انجام دهند، به یک سلسله چیزها نیاز دارند. از این جمله‌اند نیازهای مادی پایه آن‌ها، مثل دستمزد یا حقوقی که مسکن،

1. job description
2. field tasks
3. deputization
4. food security

خوراک و تحصیل فرزندان آن‌ها را پوشش دهد؛ امنیت کاری کافی تا بتوانند با خیال راحت و اگر کار خود را به درستی انجام می‌دهند، شغل خود را نیز حفظ کنند؛ تعطیلات کافی تا همواره از روحیه خوبی برخوردار باشند.

در یک سازمان غیردولتی سالم و درست، اگر همه کارها به خوبی پیش برود، کارکنان آن، اضافه بر مزایای فوق، در ارتباط با نیت کار و هدف‌شان که همان یاری رساندن به دیگران است یک حس معنوی نیز به دست می‌آورند. ولی چنین حسی، اگر کارکنان به حال خود رها شوند و از حمایت‌های کافی برخوردار نباشند، دوامی نخواهد داشت.

در اکثر سازمان‌ها، اغلب کارکنان در برابر مسئولی پاسخگو هستند و مسئول مورد نظر نیز به نوبه خود وظیفه نظارت بر اعمال آنان را بر عهده دارد. نظارت درست بدین معنی است که باید هر چند وقت یکبار به زیردستان یادآوری کرد که نیت از کار آن‌ها چیست. شاید یکی از راهکارهای رسیدن به چنین نظارتی این باشد که هر یک از کارمندان سازمان هر چند وقت یکبار یک روز را با یکی از کارکنان میدانی آن بگذراند یا مدیریت سازمان جلسه‌ای تحت عنوان روز حسابرسی و پاسخگویی[1] ترتیب دهد تا همگی از چندوچون فعالیت‌های آن مطلع شوند که: «این کارنامه ما در طول یک سال گذشته بوده است».

در برخی از فرهنگ‌ها، نظارت همواره با ارعاب و تحقیر زیردستان همراه است تا دون‌پایه باقی بمانند. نه تنها چنین روشی از دیدگاه اخلاقی مشکوک و مردود است، هنگامی که رفتاری اینچنین با مردم بشود کیفیت کار آن‌ها هم بسیار پایین‌تر از آن سطح انتظار خواهد بود.

بهتر است که تمرکز را بر کیفیت کار بگذاریم - تلاش، موفقیت، حمایت همکاران، همکاری، تشویق و ستایش. ستایش صادقانه معمولا مثل یک معدن طلای دست‌نخورده باقی می‌ماند. ستایش صادقانه الهام‌بخش و مشوق روحیه تیمی است. مسئول خوب همچنین به دنبال آن است که از انگیزه‌های زیردستان خود اطلاع کسب کند و همواره در پی تشویق انگیزه‌ها، بهبود نقاط ضعف کارکنان و چاره‌جویی برای کمبودهایشان باشد.

به عنوان مسئول، تمرین‌های چهارگانه فصل ۱۳ را هم برای خود و هم با زیردستان خود انجام دهید.

1. accounting day

مثال: ظرفیت‌سازی در پروژه آب فنجی[1]

فنجی[2] بخشی از یک پروژه بزرگ‌تر است که توسط یک سازمان غیردولتی در ویتنام در دست اجرا است. تا همین اواخر، فنجی یک پروژه موقت بود که با کمک کارکنانی که به استخدام موقت درآمده بودند، احیا یک سامانه آب‌رسانی قدیمی را بر عهده گرفته بود. امروزه ابزارآلات به خوبی کار می‌کنند و در هر یک از اماکن خصوصی و تجاری یک شمارش‌گر آب نصب شده است. پرداختی‌های جمع‌آوری شده از این طریق هم خرج عملیات و نگهداری سامانه آب‌رسانی می‌شود. پروژه پایدار است. از همین رو، سازمان مسئول در پی آن است تا اداره خدمات آب‌رسانی خود را دائمی کند.

در قالب این فرآیند، تصمیمات زیر گرفته شده است:

۱ – شناسایی مناصب جدید شغلی در بخش آب‌رسانی

۲ – تعریف هر یک از این مناصب شغلی و دامنه مسئولیت هر یک از آن‌ها

۳ – برآورد کارآیی[3] نیروی انسانی موجود

۴ – تشخیص اینکه آیا ظرفیت‌های فنی نیروی انسانی موجود پاسخگوی نیازهای شغلی آتی خواهد بود یا نه

۵ – اخراج ناخواسته یکی از کارکنان که نه مهارت خاصی داشت و نه مایل به کارآموزی بود؛ و انتقال دو تن از کارکنان به دلیل رفتار نامناسب به حیطه مسئولیت و نظارت مدیر جوان تازه‌استخدامی

۶ – ترتیب یک دوره کارآموزی برای سه تن از کارکنان، در صورت قبولی در آزمون آن، تا کار خود را بهتر انجام دهند

۷ – تدوین قراردادهای شغلی به یک دوره شش ماهه کارآموزی آزمایشی[4]

این رویکرد به نیروی انسانی و مناصب شغلی را "SWOT" می‌نامند: سنجش قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها. از این رویکرد می‌توان برای برآورد ظرفیت‌های سازمان در کلیت آن نیز استفاده کرد (و نه تنها برای نیروی انسانی آن).

برای مطالعه بیشتر در زمینه"SWOT" به فصل ۱۲ تحت عنوان «پایدارسازی» مراجعه کنید.

چه در قالب پروژه فنجی و در چارچوب هر پروژه دیگری، باید به این نکته توجه

1. Fenji Water Project
2. Fenji
3. performance appraisal
4. probation time

داشت که ظرفیت‌سازی نیروی انسانی به کارآموزی خلاصه نمی‌شود - برخی از سازمان‌ها فکر می‌کنند که کارآموزی هر مشکلی را در نیروی انسانی درمان می‌کند، درحالی که ریشه بسیاری از مشکلات در نظارت بیشتر و بهتر، در دقت بیشتر و در تشویق بیشتر نهفته است.

امروزه یافتن منابع مالی برای ترتیب دادن دوره‌های کارآمزی سخت‌تر از گذشته شده است.

مثال: ظرفیت‌سازی در پروژه زنان

یک سازمان غیردولتی فعال در زمینه کشاورزی در شمال‌شرقی آفریقا، بخش زنان خود را راه‌اندازی کرد تا از این طریق بتواند برای زنان روستایی دوره‌های کارآموزی ترتیب دهد. پنج نفر حرفه‌ای را برای این کار استخدام کرد؛ هر پنج نفرشان زن، ساکن پایتخت، از طبقه متوسط و با مسئولیت‌های سنگین خانواده‌ای و نان‌آور خانواده‌های بزرگ خود بودند، با وجود قیمت‌های بالا و با تورمی رو به افزایش؛ سرپرستی پدران و مادران سالخورده شوهران‌شان را بر دوش داشتند؛ و هنگامی که باید سر کارشان می‌رفتند، خردسالان خود را به دست فرزندان ده–دوازده ساله خود می‌سپردند. به عبارت دیگر، اگرچه خوش‌قلب بودند ولی کارشان در قالب این سازمان اولویت آن‌ها محسوب نمی‌شد.

بخش زنان اهداف روشنی هم نداشت. کارکنان آن کارگاه‌های کارآموزی خود را سر چهارراه‌ها در چهارگوشه کشور برگزار می‌کردند. آموزشی که می‌دادند درباره مراقبت از کودکان بود. از هر روستایی، دو زن برای شرکت در این جلسات «داوطلب» می‌شدند. نه آن‌هایی که آموزش می‌دادند و نه آن‌هایی که آموزش می‌دیدند، محتوای این جلسات را جالب و مفید نمی‌دیدند. درنتیجه، کارکنان رفته‌رفته روحیه خود را به شدت از دست دادند.

پس از آن و با کمک حامیان مالی خود، سازمان مورد بحث شروع به تحلیل نیازها کرد و برای نخستین بار گروهی از کارکنان خود را برای این منظور به یکی از روستاها فرستاد. در مصاحبه‌هایی که با زنان این روستاها انجام می‌دادند از زبان آن‌ها نیازهای ایشان را می‌شنیدند. ارزیابی نیازها نشان داد که اولویت زنان روستایی یکی کسب درآمد بود و دیگری تنظیم خانواده[5]. برای برآوردن نیازهای فوق، سازمان مورد نظر می‌بایست دو کار انجام می‌داد: یکی پیدا کردن متخصصین مورد نیاز و

5. family planning

دیگری بازگشت به مدارس و شروع کار از آنجا. گرچه فرآیند بازآموزی[1] سخت و طولانی بود ولی چون منطقی بود باعث تقویت روحیه ازدست‌رفته کارکنان شد.

بخش ٦ - ساختن و دوام دادن به یک هیئت امناء موثر



داشتن یک هیئت امناء یا یک کمیته هدایت‌کننده[2]، یک روش غربی مدیریت سازمان‌های غیردولتی است. چنین روشی تنها روش نیست. با این حال، نویسندگان این کتابچه به تجربه دیده‌اند که تقریبا همیشه هر سازمانی که خوب اداره می‌شود از یک هیئت امناء یا یک کمیته هدایت‌کننده خوب هم برخوردار است، هیئت یا کمیته‌ای که به روشنی می‌توان تأثیر آن را روی سازمان دید. در فصل اول این نکته را یادآور شدیم که زمانی داشتن چنین ساختاری ضروری می‌شود که کارکنان سازمان در استخدام حقوقی آن درآمده باشند و در نتیجه کسب درآمد ممکن است دغدغه اول‌شان شده و برایشان از ارائه خدماتی با کیفیت بالا مهم‌تر شده باشد.

یک هیئت امناء خوب می‌تواند کارهای زیر را انجام دهد:

- اگر اعضای آن درست انتخاب شده باشند، به درستی نیز نیازهای نیازمندان و بهره‌مندشوندگان سازمان را بازتاب خواهند داد
- می‌تواند تصمیم‌گیری درباره سیاست‌های سازمان را به دور از آن‌هایی که مسئولیت اجرایی روزمره آن را بر عهده دارند انجام دهد؛ و این کار را تنها در راستای منافع بهره‌مندشوندگان و نه برای ارضای منافع شخصی خودشان انجام دهند. به همین دلیل است که ساختار سیاست‌گذاری باید از ساختار اجرایی مجزا باشد.
- اتوریته و حمایت لازم را به مدیر سازمان می‌دهد؛ و در صورتی که مدیر در دسترس کارکنان نباشد، یک اتوریته جایگزین در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد.

1. re-forming
2. steering committee

■ اگر از زنان و مردان محلی تشکیل شده باشد، می‌تواند انواع و اقسام تجارب را در اختیار سازمان قرار دهد

اگر از اهالی صاحب‌نام و معتمد محل بخواهید که به هیئت امنای سازمان‌تان بپیوندند، قدم مثری در راه ایجاد پلی میان خود و مردم محل برداشته‌اید. این یک امر غیرقابل‌انکار است که رهبران محلی را نمی‌توان نادیده گرفت. اگر آن‌ها دید خوبی نسبت به سازمان شما نداشته باشند، کارتان نیز به خوبی پیش نخواهد رفت. اگر مایل نیستید که مستقیما در کارتان دخالت کنند، حداقل می‌توانید از آن‌ها بخواهید که حامیان افتخاری[1] سازمان شما باشند. با این حال و اگر مناسب برای عضویت در هیئت امناء باشند، پل‌های خوبی بین سازمان، حامیان مالی آن و مقامات دولتی خواهند بود. مهارت‌های آنان باید مکمل مهارت‌های کارکنان سازمان باشد و نه در رقابت با آن‌ها. به عنوان مثال می‌توان افراد زیر را برای عضویت در هیئت انتخاب کرد: پرستارانی که از حجم کاری خود در بیمارستان کاسته‌اند؛ مدیران مدرسه؛ مقامات قضایی محلی؛ نمایندگان بخش خصوصی (که اغلب افرادی هستند که نگاه تازه‌ای به مقوله سازماندهی دارند)؛ متخصصین امور مالی، چرا که اکثر سازمان‌های غیردولتی مدیریت مالی اسفناکی دارند.

اعضای هیئت امناء نیز باید تعریف درست و دقیقی از وظایف خود در اختیار داشته باشند، چرا که برای خیلی از آن‌ها چنین وظیفه‌ای می‌تواند کاملا تازگی داشته باشد. دوره خدمت این اعضاء باید در تعریف وظایف آن‌ها به روشنی ذکر شده باشد. این تعریف همچنین باید رابطه میان اعضای هیئت و کارکنان دفتری سازمان را به روشنی شرح دهد. وظایف کارکنان دفتری و اعضای هیئت باید مکمل یکدیگر بوده و به روشنی در تعریف وظایف هر یک از این دو ساختار ذکر شده باشد. اعضای هیئت باید کاملا آگاه باشند که نباید در تصمیم‌گیری‌های روزمره سازمان دخالتی داشته باشند؛ از طرف دیگر، کارکنان نیز نباید برای منطبق کردن سیاست‌های اتخاذ شده از سوی هیئت با بینشی که خودشان از اهداف سازمان دارند، مدام آن‌ها را از نو تفسیر کند. با این حال، چنین تضادهایی همیشه ممکن است پیش بیاید و در نهایت روزی بروز خواهد کرد.

بخش ۷ - رابطه میان کارکنان و هیئت امناء

کارکنان و هیئت امناء تنها در صورتی می‌توانند کار خود را به خوبی انجام دهند که

1. honorary patrons

رابطه میان این دو به درستی تعریف شده باشد. کارکنان باید راه‌هایی در اختیار داشته باشند تا بتوانند اطلاعات لازم را به اعضای هیئت امناء برساند و بازخوردی در فرآیند سیاست‌گذاری داشته باشند. پس از آن باید آماده باشند تا سیاست‌های اتخاذ شده را قبول کنند و به اجرا بگذارند و در این چارچوب هم باید فضایی داشته باشند تا خود بتوانند رأسا تصمیماتی اتخاذ کنند.

بخش ۸ - ظرفیت‌سازی در هیئت امناء و در کارکنان

اعضای هیئت باید به عنوان عضو آن، ظرفیت‌های خود را افزایش دهند. سازمان می‌تواند در این راستا یک سلسله کارگاه‌های کارآموزی ترتیب داده و بازدید از سازمان‌های دیگر را در آن بگنجاند. آن‌ها می‌توانند از خود کارکنان نیز در رابطه با کارهای سازمان چیزهای زیادی بیآموزند. آن‌ها می‌توانند دوره‌های کارآموزی مشترک با کارکنان داشته باشند و کار کردن با آن‌ها را یاد بگیرند. به مثال "CLRAC" در فصل ۱۰ بخش ۲ تحت عنوان «برنامه‌ریزی برای نیازهای مالی سازمان غیردولتی» مراجعه کنید.

بخش ۹ - رئیس، شخصیت و شغل او

توانایی رئیسان بستگی به انگیزه آن‌ها و به چگونگی رئیس شدن‌شان دارد. برخی رئیس می‌شوند، چون آقازاده‌اند یا جانشین ارشد رئیس قبلی. ولی قائدتا رئیس کسی است که انگیزه، انرژی و بینش‌اش از دیگران بیشتر است. گاهی بینش او برای منفعت عام نیازمندان است و گاه برای سربلندی خودش.

آیا شما رئیس هستید؟ آیا می‌توانید نگاهی به انگیزه خود کنید و با شناخت بهتر از آن، کار خود را بهبود بخشید؟ اگر چنین است، لطفا تمرین‌های بخش ۱ و ۲ از فصل ۱۳ را انجام دهید.

اگر خودتان قبول کنید که کاری که می‌کنید، بیش از آنکه برای کمک به دیگران باشد، برای ارتقا تصویری است که از خودتان دارید و در پی بازتاب دادن آن هستید، دلسرد نشوید. شما کماکان قادر خواهید بود تا به خوبی از پس مسئولیت‌های خود به عنوان یک رئیس برآیید، به شرط آنکه برخی تدابیر تضمینی را که مانع از سوق یافتن‌تان به سوی استبداد رفتاری با کارکنان می‌شوند، در کار خود بگنجانید. فرصتی پیدا کردید از دیگران بپرسید که آیا واقعا یابو بَرِتان داشته[1] است یا نه!

1. swollen head

پس از آن پرسش فوق را در نظر بگیرید: انگیزه شما هر چه باشد، هر چه رئیسی قوی‌تر و رهبری الهام‌بخش‌تر باشید، باید مدام از خود بپرسید اگر فردا اتفاقی افتاد و شما دیگر در رأس امور نبودید، چه کسی باید به داد سازمان‌تان برسد و زمام امور آن را بعد از شما به دست بگیرد؟ چه کسی باید حافظ معیارها باشد؟ پیشنهاد ما این است که از این پس بیش از پیش به نیابت از خود، کارها و مسئولیت‌ها را به جانشینان احتمالی خود واگذار کنید تا آن‌ها نیز در تماس مستقیم با مسئولیت‌های مدیریت، با این امور آشنا شوند و راهکارهای آن را بیآموزند. ساختن یک مدیریت پایدار[1] را از همینجا آغاز کنید.

به این نکته فکر کنید: مدیران پُرانرژی گاه در کار و نتیجه گرفتن از کارکنان خود خیلی بهترند تا در رابطه برقرار کردن با آن‌ها. اگر بین شما و یکی از کارکنان‌تان درگیری رخ دهد و ادامه یابد، یا اگر بین دو تن از کارکنان شما چنین چیزی اتفاق بیافتد، به کار سازمان لطمه وارد خواهد شد. به بخش ۵ از فصل ۱۰ مراجعه کنید.

بخش ۱۰ - کار گروهی درست

۱.۱۰ - تصمیم‌گیری دموکراتیک

سازمان شما باید مثل یک کشور دموکراتیک باشد. همه باید در آن حق رأی و ابراز عقیده داشته باشند. گاهی اوقات، رئیس سازمان مانند یک نخست‌وزیر باید تصمیمی بگیرد و پای آن و نتایج آن بایستد و مسئولیت‌اش را بپذیرد. با این حال، در بسیاری از کشورها، رؤسا به سختی حق تصمیم‌گیری خود را با دیگران تقسیم می‌کنند. اگر رؤسا ضامن اجرایی گفتگو میان خود و کارکنان، میان کارکنان و اعضای هیئت امناء و غیره نباشند، بدون تردید قدم به راهی نهاده‌اند که پایان‌اش چیزی جز ناکارآمدی و یک سازمان غیردولتی غیردموکراتیک با کارکنانی بی‌روحیه نخواهد بود.



شکل ۲ درست به دیگران گوش دادن

۲.۱۰ - محترمانه گوش دادن

گوش فرادادن محترمانه و درست به دیگران یکی از بنیادین‌ترین

1. sustainable leadership

مهارت‌هایی است که همه به آن نیاز داشته و باید در تقویت آن بکوشند. درست گوش دادن به دیگران یعنی احترام گذاشتن به عقاید و به نیازها و احساسات آن‌ها، یعنی تشویق دیگران، یعنی از آن‌ها سوال کردن و به ایشان روحیه دادن یا هر چیز دیگری که در قالب یک فرهنگ مشخص می‌تواند در این راستا کارساز باشد.

تمرین گروهی:

بهترین راه آموختن این است که به دقّت به حرف دیگران گوش کنیم، سپس تلاش کنیم همان را بازگو کرده حتی اگر قبول‌اش هم نداشته باشیم. پس یک موضوع بحث‌برانگیز پیدا کنید و آن را به گفتگو بگذارید. به عنوان مثال: در کشور شما حیوان وحشی‌ای زندگی می‌کند که شکارچیان، اگرچه برای کشتن آن حیوان به کشور شما می‌آیند، پول هم با خودشان می‌آورند. پس اگر ترتیبی داده شود که بجای شکارچیان، جهانگردان دوربین به دست به کشورتان بیآیند، هم سرمایه آمده است و هم حیوانی کشته نمی‌شود. برخی هم بر این عقیده‌اند، که استدلال‌های اقتصادی هر چه باشد، باید از حق حیات حیوانات پاسداری کرد. ولی از طرف دیگر، کشور هم بسیار فقیر است. آیا چنین حیات وحشی در کشورتان سراغ دارید: شیر، ببر، فیل، آهو، روباه قطبی، خرس قطبی و غیره؟



حال هر یک از شما در اینباره یکی از استدلال‌های افراطی را اتخاذ کرده و از آن دفاع کنید: «هیچ حیوانی را نمی‌توان برای تفریح شکار کرد»؛ یا «چون به پول‌اش نیاز داریم، بگذار بکشند». سپس دو نفر را که از دو استدلال کاملا متضاد دفاع می‌کنند هم گروه کنید تا آن‌ها را در میان خود به بحث بگذارند. هر یک به روشنی استدلال خود را در گروه‌های دونفره بیان کنند و پس از آن در برابر کل گروه، نه استدلال خودشان را، که استدلال هم گروه خود را ارائه دهند. منظور از این تمرین این نیست که هر کسی استدلال خودش را ارائه دهد، بلکه می‌خواهیم ببینیم آیا هر یک از شرکت‌کنندگان این توانایی را دارد

تا با دقّت و با احترام به استدلال دیگری گوش دهد یا نه.

۳.۱۰ - جلسه‌ای را درست برگزار کردن

اکثر جلسات بسیار بد برگزار می‌شوند. در زیر راهکارهایی ارائه شده است که به شما امکان خواهد تا جلسات خود را رضایت‌بخش‌تر، مفیدتر و دموکراتیک‌تر تشکیل دهید:

- مطمئن شوید که هیچ جلسه‌ای زیاد از حد به درازا نکشد و بیش از یک ساعت و نیم به طول نیانجامد؛
- برنامه کاری جلسه باید از پیش معین شده باشد. برای هر موضوعی وقت تعیین کنید و زمانی که وقت بحث در آن باره به پایان رسید، موضوع را به رأی بگذارید و به موضوع دیگری بپردازید؛
- موضوعاتی را برجسته کنید که به بحث بیشتری نیاز دارند. مثلا اگر موضوع مورد بحث این است که «آیا سازمان باید کمتر به شرایط اضطراری بپردازد و بیشتر به کارهای بلندمدت»، وقت کافی برای آن در نظر بگیرید و از آن‌هایی که استدلال محکمی در این باره دارند بخواهید تا آن را روی کاغذ بیاورند و با دیگران به مشورت بگذارند.
- به جلساتی که پیش از این برگزار کرده‌اید فکر کنید: چه کسی زیادی حرف می‌زند و چه کسی به اندازه کافی حرف نمی‌زند؟ به آن‌هایی که زیادی حرف می‌زنند گوشزد کنید که سه دقیقه بیشتر وقت نخواهند داشت. شاید یک اقلیت قومی در میان شما باشد که کمتر وقت سخن گفتن به او داده می‌شود. شاید این اقلیت زنان باشند. از خودتان بپرسید چرا چنین وضعیتی هست و با هر یک از این اقلیت‌ها جداگانه جلسه بگذارید.
- آیا مانع فرهنگی جدی وجود دارد که از سخن گفتن آن‌ها ممانعت می‌کند؟ آیا آماده‌اند تا پیش از هر جلسه همگانی یک جلسه جداگانه با آن‌ها برگزار کرد تا عقاید ایشان بهتر در جلسه همگانی به نمایندگی از آن‌ها بازتاب داده شود؟
- آیا کسی آن‌ها را مسخره می‌کند و همین باعث دلسردی بیشتر آن‌ها می‌شود؟ آیا دیگران به شکلی توهین‌آمیز به آن‌ها پاسخ می‌دهند؟ اگر چنین است، دو راه برای جلوگیری از آن وجود دارد: با اقلیت‌های ساکت جلسات جداگانه بگذارید، به حرف ایشان گوش دهید و آن‌ها را تشویق کنید که دهن باز کنند و حرف‌شان را بزنند؛ و اگر دیگران زورگویی

می‌کنند، به آن‌ها گوشزد کنید که این مسئله شوخی نیست و چنین رفتاری از جانب ایشان دیگر تحمل نخواهد شد.

۴.۱۰ - اگر عادت‌های بد در گروه شما ریشه گرفتند، چه باید کرد

گاهی اعضای یک گروه عادت‌های بدی پیدا می‌کنند، جلسات بد برگزار شده، برخی زیادی حرافی کرده، و برخی دیگر صدای خود را بلند کرده و وقفه ایجاد می‌کنند. باید این الگوی رفتاری بد را بلافاصله شکست و نگذاشت ریشه بگیرد. برای چهار جلسه بعدی هم پیشنهاد ترتیبات جدیدی به شرح زیر بدهید:

- استفاده از یک چوب‌خط سخنرانی[1] را مقرر کنید، همچنان که در میان سرخ‌پوستان آمریکا رواج داشت. تنها فردی که چوب‌خط را در دست دارد می‌تواند برای مدت محدودی، مثلا ۳ دقیقه، سخن بگوید و پس از اتمام وقت باید چوب‌خط را به نفر بعدی بسپارد و به همین ترتیب تا انتها.
- تا همه یک دور سخن حرف نزده باشند، هیچکس نمی‌تواند دو بار حرف بزند.
- صحبت‌ها باید روی موضوع بحث متمرکز بماند و نباید درباره شخصیت افراد صحبت به میان آید.
- اگر کسی عصبانی شود باید از جلسه بیرون برود تا به حالت عادی بازگردد. بهتر است به چنین افرادی زیاد توجه نشود (توجه پاداش رفتار بد است). پس از چهار جلسه بدین ترتیب می‌توان به ترتیب اولیه بازگشت.

اگر این بخش از درس را مفید می‌یابید، بروید به سراغ تمرین‌های فصل ۱۳.

۴.۱۰ - با یک تضاد جدی میان دو تن از کارکنان چگونه باید برخورد کرد

چنین تضادی اگر ادامه یابد می‌تواند کارکرد سازمان را دچار مشکل کند. یکی از راه‌های حل این مسئله به شرح زیر است. (ممکن است کمی پیچیده به نظر بیآید ولی می‌توانید آن را با شرایط خاص خودتان تطبیق دهید. به هر حال نباید گذاشت تضاد میان دو نفر از کارکنان بالا بگیرد. در صورت ادامه چنین حالتی، کل انسجام سازمان است که می‌تواند از بین برود)

قدم اول: یک قاضی یا یک داور بی‌طرف پیدا کنید و از دو طرف بخواهید به تصمیم و قضاوت وی احترام بگذارند.

قدم دوم: داور فوق کار تحقیقی خود را برای گردآوری اطلاعات پیش‌زمینه‌ای

1. talking stick

و با در نظر گرفتن اصول زیر آغاز می‌کند:

- مسئله مورد تضاد بر پایه منافع و شخصیت‌های طرفین نزاع تعریف می‌شود
- طرفین به احتمال زیاد خواهان حفظ شغل خود هستند
- طرفین خواهان شناسایی ارزش کار خود هستند
- هر یک از دو طرفین می‌خواهد حق به وی داده شود. بنابراین، باید روی منافع متمرکز شد و نه روی رتبه و شخصیت هر یک از آن‌ها.

قاضی دعوا پیش از اینکه اولین جلسه را با طرفین دعوا برگزار کند، باید اطلاعات کافی را گردآوری کرده و با دیگر کارکنان و با مدیران سازمان نیز گفتگو کرده باشد. قاضی می‌تواند پس از آن جداگانه با اعضای خانواده هر یک از دو طرف دعوا نیز ملاقات داشته باشد و از آن‌ها بخواهند که به نرمی عضو خانواده خود را به عقل بیاورند تا به دعوا بی‌سروصدا خاتمه داده شود.

قدم سوم: ملاقات جداگانه بین قاضی و هر یک از دو طرف

۱ - به هر یک از دو طرف وقت کافی داده می‌شود تا مسئله خود را بیان کند. قاضی باید در حین سکوت رویدادها را از تفسیر آن‌ها از سوی مخاطب جدا کند.

۲ - طرفین بدین ترتیب مسئله خود را بیان می‌کنند، به حرف‌هایشان گوش داده شده می‌شود و احساسات تا حدودی کاهش پیدا می‌کند.«من احساس شما را درک می‌کنم و می‌بینم که چقدر از شرایط و عصبانیت به وجود آمده رنج می‌برید»، این گونه ملاقات‌های جداگانه مانع از آن خواهد شد که احساسات بد به طرف دیگر سرایت کند.

۳ - قاضی مسائل و رویدادهای برشمرده شده از سوی هر یک از دو طرف را فهرست می‌کند و از هر یک از آن‌ها می‌خواهد تا فهرست تهیه شده را تأیید نماید.

۴ - قاضی هیچ‌یک از دو طرف «خوب» و «بد» برچسب نمی‌زند. باید به صورت خنثی سخن بگوید، مثلا:« بله! هیچکسی دل‌اش نمی‌خواهد گزارش‌اش را بدزدند و به نام دیگری منتشر کنند».

قدم چهارم: قاضی نخستین جلسه مشترک به طرفین دعوا را برگزار می‌کند

قاضی باید شرط احترام متقابل را به دو طرف گوشزد کند و با آگاهی از اینکه روسفید شدن و آبروداری برای هر دو آن‌ها طبیعتا مهم است، به شیوه‌ای نزاع را به

پایان برساند که آبروی سازمان و افتخار همکاری با آن در نزد ایشان برجسته‌تر از موضع‌گیری شخصی‌شان جلوه کند.

قدم پنجم: روبرو شدن با گذشته

قاضی باید ببیند کدامیک از رفتارهای گذشته، مانند دزدیدن گزارش فرد دیگری و آن را به نام خود منتشر کردن، غیرقابل‌قبول بوده است و تحت هیچ عنوانی نمی‌توان از آن گذشت. ولی اگر دلیل و مدرک غیرقابل انکاری برای چنین رفتاری در دست نباشد، طرفین باید به خاتمه بی‌طرفانه دعوا رضایت دهند.

قدم ششم: توافق بر سر اهداف درازمدت

از هر دو طرف بپرسید که پنج سال آینده را چگونه می‌بینند. به احتمال زیاد، هر دو آن‌ها خود را کماکان مشغول کار در همین سازمان غیردولتی می‌بینند، خواهان ترقی و ارتقاء مقام و مسئولیت‌های خود در قالب آن خواهند بود. قاضی باید به هر دو آن‌ها یادآوری کند که همه به هر آن چیزی که می‌خواهند نمی‌رسند. با این حال، و اگر متقاضی لیاقت آن را داشته باشد، می‌توان با در نظر گرفتن این موضوع مهم که اولویت با منافع سازمان است، میزان مسئولیت‌های او را بالا برد.

پس از آن، قاضی باید بار دیگر با هر یک از طرفین دعوا جداگانه جلسه داشته باشد و قواعد جدید همکاری را به هر یک از آن‌ها گوشزد کند، با این وعده که در سال آتی یکبار دیگر وضعیت هر یک از آن‌ها بررسی خواهد شد. احترام متقابل، گوش دادن به حرف دیگری، غُر نزدن، شکوه نکردن، خونسرد بودن و پرهیز از پرخاش و دوری جستن از عصبانیت را باید به هر دو آن‌ها یادآوری کرد.

تضاد به وجود آمده میان دو نفر از کارکنان سازمان می‌تواند فرصت خوبی برای مقرر کردن یک آیین‌نامه رفتاری[1] برای همه کارکنان باشد. عصبانیت، زورگویی و آزار و اذیت جنسی باید به عنوان رفتار نامناسب در چارچوب این آیین‌نامه کاملا منع گردد. آیین‌نامه فوق سپس می‌تواند به بخشی لاینفک از تعریف شغلی هر منصب سازمانی دربیاید و یکی از پایه‌های سنجش حفظ شغل یا ارتقا آن و یا از دست دادن‌اش باشد.

قدم هفتم: پوزش خواستن

این مرحله هم می‌تواند نیاز به جلسات جداگانه با طرفین دعوا داشته باشد. پوزش

1. code of behaviour

خواستن و عذرخواهی کردن قدمی است بسیار التیام‌بخش. اگر فردی بی‌جهت صدمه دیده است، طبیعی است که انتظار معذرت‌خواهی از سوی مقصر را داشته باشد. چنین قدمی ویژگی‌های فرهنگی و زبانی خاص خود را دارد و باید تلاش کرد که با درنظر گرفتن این ویژگی‌های فرهنگی، طرفین را آشتی داد و به از سرگیری همکاری با یکدیگر امیدوار ساخت.

قدم هشتم: لحظاتی خوش و لذت‌بخش را با هم بودن

اگر این امکان وجود دارد که طرفین دعوا را پس از آشتی سر یک میز گرد هم آورد تا در کنار دیگر کارکنان بخورند و بنوشند، نباید لحظه‌ای از چنین فرصتی دریغ کرد.

بخش ۱۱ - اگر کارها در سازمان غلط پیش بروند

عوامل بسیاری می‌تواند یک سازمان غیردولتی را به راه کج بکشاند. آنچه در زیر می‌آید، نمونه‌های رایج در این زمینه است. اگر با عوامل دیگری برخورد کرده‌اید و راه‌حل آن را نیز یافته‌اید، آن را با ما در میان بگذارید.

۱ - مسئله: کارکنان به حرف‌های یکدیگر گوش نمی‌کنند، به دیگران اجازه ابراز عقیده نمی‌دهند، نقدپذیر نیستند و کارشان حتی به نزاع با یکدیگر هم می‌رسد.

رویکردهای ممکن برای حل مسئله:

- برای کمک به حل مسئله گوش به حرف هم دادن: بار دیگر بخش پیشین را بخوانید و تمرین ارائه‌شده را حداقل یکبار انجام دهید
- برای کمک به حل مسئله نقدپذیری: تمرین ۲ در بخش ۲ از فصل ۱۳ را انجام دهید
- برای کمک به حل مسئله کار گروهی: به بخش ۴.۱۰ از فصل ۸ مراجعه کنید
- برای کمک به حل مسئله تضاد جدی میان دو نفر از کارکنان سازمان: به بخش ۵.۱۰ از فصل ۸ مراجعه کنید

۲ - مسئله: کارکنان درک روشنی از شغل، مسئولیّت و انگیزه خود ندارند

رویکردهای ممکن برای حل مسئله:

- تعریف روشنی از شغل و مسئولیت‌های مربوط به آن به دست دهید: هر منصب شغلی، حتی مناصبی که در قالب هیئت امناء در نظر گرفته شده‌اند، به یک تعریف روشن از مسئولیت‌های مربوطه نیاز دارد. اگر کارکنان رفتار مناسبی با زیردستان یا با نیازمندان مورد توجه سازمان نداشته باشند، یا به انجام حداقل کار و وظایف خود بسنده کنند، در این صورت باید نظارت بر کارآیی آن‌ها را در قیاس با تعریف شغلی مناصب‌شان افزایش داد. تعریف یاد شده باید مدت زمان دوره خدمت در هر منصب شغلی را به روشنی ذکر کرده باشد.
- رفتار کارکنان با زیردستان و با نیازمندان بهره‌مندشونده از خدمات سازمان را بهبود بخشید: تمرین‌های ۱، ۲، و ۳ از بخش ۲ فصل ۱۳ را انجام دهید. پس از این می‌توان رویکرد دیگری را نیز اتخاذ کرد، مثلا با روی آوردن به خدمات یک سازمان بیرونی برای برگزاری یک کارگاه کارآموزی و بحث و گفتگو درباره آن بخش‌هایی از کتاب مقدس یا از قرآن که به درد کار شما و حل مسئله می‌آیند.
- استفاده از سازوبرگ قدرتمند بازی‌نقش[1]: برخی سازمان‌ها از چنین ابزاری هر ساله در قالب تئاتر، نمایش صامت و تقلید و نقش‌آفرینی استفاده می‌کنند. کارکنان، با عوض کردن نقش خود و ایفای نقش دیگری، به تناوب نقش کارکنان ارشد، تازه وارد، نیازمند و بهره‌مندشونده را ایفا می‌کنند. چنین رویکردی که متکی به مبالغه و طنز است، می‌تواند در تأثیرگذاری بر اذهان در جهت دگرگون کردن و بهبود بخشیدن به الگوهای رفتار حرفه‌ای آن‌ها، نقش به‌سزایی ایفا کند.
- یک آیین‌نامه رفتاری تدوین کنید و مقرر سازید: به بخش ۵.۱۰ از فصل ۸ در این زمینه مراجعه کنید و آیین‌نامه وضع شده را به قسمتی از تعریف شغلی تبدیل سازید.
- نظارت را بهبود بخشید: به بخش ۵ از فصل ۸ مراجعه کنید. اگر نظارت در کل سازمان سست است، روی آوردن به خدمات یک سازمان بیرونی برای برگزار کردن یک کارگاه کارآموزی می‌تواند بسیار مفید باشد.

۳ - مسئله: سبک مدیریت در خدمت اهداف سازمان نیست

1. role-play

رویکردهای ممکن برای حل مسئله:
به تمرین "SWOT" در بخش ۲ از فصل ۱۲ مراجعه کنید. تمرین فوق می‌تواند فرآیند تغییر را کلید بزند. در این راه می‌توان از خدمات یک معلم بیرونی نیز بهره برد. مدیریت سازمان، در تمامی رده‌های آن، باید نیاز به تغییر را جدی بگیرد، اولویت بیشتری برای بهبود بخشیدن به شرایط کاری کارکنان و تعلیم دوباره هر یک از آن‌ها در باب اخلاق خدمت[1] در نظر بگیرد. اگر کارکنانی باشند که نتوانند ظرفیت خود را در تغییرپذیری عملا ثابت کنند، باید عدم ارتقاء شغلی آن‌ها یا حتی برکناری ایشان را با جدیت مد نظر قرار داد.

۴ – مسئله: مدیر دیگر به دیگران گوش نمی‌کند
رویکردهای ممکن برای حل مسئله:
به بخش ۹ از فصل ۸ مراجعه کنید و آن را دوباره بخوانید. اگر زیر دست مدیر کار می‌کنید، فردی را پیدا کنید که بتواند با وی رودررو در این باره حرف بزند. به اطرافیان وی توجه کنید. وی برای کدامیک از آن‌ها بیشتر احترام قائل است؟ دوستان دوران دانشجویی‌اش؟ پدر او؟ یکی از اعضای هیئت امناء؟ چه کسی می‌تواند گوش او را به دست آورد؟ در عین حال شاید گروهی در درون سازمان وجود دارد که با چاپلوسی رفتار نادرست مدیر را بدتر می‌کند. در این صورت باید چنین گروهی را شناسایی و خنثی کرد. به فکر راه‌حل‌های ساده‌ای باشید که به واسطه آن‌ها بشود به طور روزمره روی رفتار مدیر تأثیر گذاشت و در جهت تغییر آن تلاش کرد.

۵ – مسئله: بی‌انگیزگی هیئت امناء
رویکردهای ممکن برای حل مسئله:
این مسئله و چگونگی حل آن در تمرین "Lesotho SWOT" در بخش ۱ از فصل ۱۲ مورد مطالعه قرار گرفته است.

۶ – مسئله: افراد مُسِن در رأس سازمان جلوی پیشرفت را می‌گیرند
در برخی کشورها و فرهنگ‌ها، ارتقاء شغلی به مناصب بالا نه بر پایه شایستگی کاری که بر اساس پیشینه سنی در خدمت صورت می‌گیرد. سازمان‌هایی هستند که یک یا دو نفر مسن در رأس آن قادرند جلوی هر گونه تغییر را بگیرند و تمام وقت خود را صرف سد راه جوان‌ترها شدن، کارآموزی آن‌ها یا دشمنی با دیگر سازمان‌ها بکنند.

1. ethics of service

رویکردهای ممکن برای حل مسئله:
سازمانی که با چنین مسئله‌ای روبروست باید دو کار را انجام دهد:

- از عدم بازتولید چنین وضعیتی در آینده اطمینان حاصل نمایید، شاخص‌های گزینش را سخت‌تر کنید، وظایف هر شغلی را دقیق‌تر تعریف کنید و سازوبرگ تقابل و تعدیل[1] را در تمامی رده‌های سازمانی و به ویژه در سطح مدیریت گسترش دهید.
- با فرد مشکل‌ساز برخورد کنید. هیئت مدیره شاید نتواند از شر «چوب مرده»ای که مانع پیشرفت کارها می‌شود به سادگی خلاص شود و مجبور باشد تا زمان بازنشستگی‌اش وی را تحمل کند. شاید قرارداد شغلی‌اش طوری است که نمی‌شود به وی دست زد. با این حال باید برای کنار گذاشتن وی باید برنامه‌ریزی کرد. باید محدود بودن اختیارات او را به وی گوشزد کرد: وی نه خواهد توانست جانشین خود را تعیین کند و نه می‌تواند دوره کاری خود را افزایش دهد. باید وسواس‌ها و غر زدن‌های او را نادیده گرفت. باید مدام به او یادآوری کرد که آنچه مهم است سازمان و کار و آینده آن است و نه افراد. بدین ترتیب است که می‌توان به تدریج پایه‌های استبداد او را سست کرد و فرسوده ساخت. اگر تصمیمی قرار است اتخاذ شود که متکی به نظر چنین فردی است، می‌توان هیئتی مرکب از افراد هم پایه وی به نزد او فرستاد تا جداگانه با او دیدار داشته باشند و به توافق برسند.

۷ – مسئله: نیت و مقصود سازمان به فساد کشیده شده است و این موضوع به کلی نادیده گرفته می‌شود

چنین چیزی می‌تواند ریشه در عوامل بیرونی داشته باشد، مثلا زمانی که حکومت، با اعمال فشار و با جایگزین کردن کارکنان و نصب افراد مورد نظر خود، سازمان غیردولتی را به گنگو[2] یا سازمان غیردولتیِ دولتی[3] تبدیل می‌کند. احزاب سیاسی می‌توانند سازمان‌های غیردولتی را به وسیله امرار معاش اعضای آن تبدیل کنند. گاهی این نوع اختلاس در منابع مالی می‌تواند ریشه داخلی داشته باشد، بدین معنی که سازمانی که مثلا توسط یک خانواده پایه‌گذاری شده است، به عنوان وسیله‌ای برای منحرف کردن منابع مالی به سود اعضای این خانواده مورد استفاده قرار بگیرد.

1. checks and balances
2. GONGO
3. Government-organised NGO

یکی دیگر از راه‌های به هدر دادن منابع مالی این است که کل سازمان به حداقل کار ممکن راضی باشد. مثلا سازمانی که در اصل با نیت یاری‌رسانی به زنان سالخورده تاسیس شده است ولی با گذشت زمان بازدیدهایی که از نیازمندان خود می‌کند را به حداقل ممکن رسانده، خدماتی به آن‌ها ارائه می‌دهد که نه وقت‌گیر بوده است و نه ربطی به نیازهای آن‌ها دارد.

رویکردهای ممکن برای حل مسئله:

روبرو شدن با این مسئله از درون سازمان، کار بسیار مشکلی خواهد بود. اگر چالش از سوی یکی از کارکنان تازه وارد سازمان باشد، اخراج وی ساده خواهد بود، به ویژه اگر این نکته را فراموش نکنیم که در بسیاری از کشورها، فرصت‌های شغلی اندک هستند و خیلی‌ها به دنبال این‌اند که فرصتی به آن‌ها داده شود تا نان‌آور خانواده خود باشند. با این حال می‌تواند روبرو شدن با این مسئله را از سطح فردی و با به دست آوردن هم پیمان و تدوین یک راهبرد درست، از درون سازمان هم شروع کرد. بدین ترتیب:

- نیازمندان و بهره‌مندشوندگان از خدمات سازمان را متشکل کنید و از آن‌ها بخواهید تا به این مسئله اعتراض کنند؛
- توجه رسانه‌ها را به این مسئله برانگیزید؛
- توجه سازمان‌هایی را که با آن‌ها همکاری می‌کنید و نیز توجه حامیان مالی سازمان را به اوضاع خراب آن جلب کنید؛ حامیان مالی به ویژه از این قدرت برخوردارند که یک تحقیق و تفحص[1] مستقل از کارکرد سازمان ترتیب دهند، آن را حسابرسی کنند و به طور سیستماتیک کارآیی آن را بازبینی کنند.

1. audit

فصل ۹: ساختن خدمات درست پشتیبانی[1]

بخش ۱ – سرپرستی[2] درست

سازماندهی آن هر چه باشد، سرپرست آن هر که باشد، سازمانی را درست سرپرستی و مدیریت کردن شامل فعالیت‌های زیر می‌شود:

- حفظ تماس‌های مهم سازمانی، چه از طریق مکاتبه یا ردوبدل کردن ایمیل و غیره
- طبقه‌بندی، ترتیب‌دهی و به روزرسانی مکاتبات و تماس‌ها
- حقوق کارمندان را به موقع دادن
- طبقه‌بندی محرمانه پرونده‌های کارگزینی



شکل ۳ بیش از حد حجم وظایف کارکنان تازه وارد را سنگین نکنید

1. back-up services
2. Administration

■ طبقه‌بندی و به روزرسانی گزارش‌های مالی، قبض‌ها و رسیدها

همه باید از مهارت‌های لازم در زمینه سرپرستی در سازمان برخوردار باشند؛ اگر از رایانه استفاده می‌شود، همه و از جمله مدیر باید استفاده از آن را بلد باشند؛ اگر از رویه ویژه‌ای استفاده می‌شود، مثلا در ارتباط با نظارت یا روش تدوین و ردوبدل کردن ایمیل، همه باید با آن آشنا بوده باشند و به آن عمل کنند. باید اطمینان حاصل کرد که هیچ کسی در سازمان نباشد که دیوارش از دیوار بقیه کارکنان کوتاه‌تر است و هر چه کار طاقت‌فرسا یا کسل‌کننده هست به دوش او گذاشته می‌شود.

بخش ۲ – آماد[1]

منظور از آماد، تضمین اجرا و تداوم پروژه است – اطمینان حاصل کردن از اینکه تدارکات[2] و ترابری[3] کار خود را به موقع انجام می‌دهد تا اجرای پروژه لنگ نماند. برخی فعالیت‌های آمادی بسیار پیچیده می‌باشند.

مثلا می‌خواهید کودکان را به موقع واکسن بزنید و برای این کار باید واکسن‌های مورد نیاز را چهار بار در سال به نقاطی که در آن‌ها به آن احتیاج است برسانید (در مورد سرخک، به عنوان مثال، به خردسالان باید پیش از ۹ ماهگی واکسن زد و طبیعی است که زاد و ولد در طول سال جریان دارد). از طرف دیگر، ذخیره واکسن باید مدام خنک نگهداری شود، از انبار وزارت بهداشت گرفته تا نقطه توزیع و تزریق. بنابراین آنچه به آن در زمینه آمادی نیاز دارید، یک زنجیره سرد[4] است، یخچال، جعبه‌های عایق، برق، پارافین و غیره. در عین حال به ضدعفونی کردن وسایل خود نیز نیاز دارید، از سوزن تزریق گرفته تا دیگر ابزار کار. پس به آب جوش، اجاق گاز و از این قبیل وسایل ضدعفونی‌کننده نیز احتیاج خواهید داشت. با کمک وزارت بهداشت و سازمان‌های بزرگ و بین‌المللی مانند یونیسف[5]، فهرست کامل نیازهای آمادی خود را تهیه و تدوین کنید. فراموش نکنید که به وسیله نقلیه، راننده، لاستیک یدکی و تعمیرکار نیز نیاز خواهید داشت.

---

1. Logistics
2. supplies
3. transport
4. cold chain
5. UNICEF

تمرین:
برنامه‌ریزی برای چنین پروژه‌ای را آغاز کنید، حتی اگر یک سازمان غیردولتی بهداشتی نیستید تا با پیچیدگی‌ها و مهارت‌های آمادی آشنا شوید.
نقشه شهر و منطقه خود را به دست آورید. برای بازدید از سه روستا چهار بار در سال، به همراه پرستار و با در اختیار داشتن ذخیره واکسن در جعبه‌های سرد عایق و دیگر وسایل لازم، برنامه‌ریزی کنید. فهرست نیازهای خود را تهیه و تدوین کنید.
کدام روستا بهترین گزینه برای دسترسی پیدا کردن به بیشترین نیازمندان است؟ به این فکر کنید که مردم کجا زندگی می‌کنند و به خاطر داشته باشید که اغلب بیش از ۱۰ کیلومتر را با پای پیاده برای واکسن زدن نخواهند پیمود. آیا این افراد ساکن منطقه‌ای خاص هستند یا چند بار در سال کوچ می‌کنند؟
برای اینکه تیم شما به روستا برود و از آنجا به مقر خود برگردد، به چه زمانی نیاز است؟ آیا باید شب را در روستا گذراند یا نه؟
فراموش نکنید که روستاهای مورد نظر فقیر هستند و نمی‌توانید در این مدت متکی به آن‌ها باشید و در نتیجه باید هر آنچه را که بدان نیاز دارید با خود ببرید.

یکی از مهم‌ترین وظایف آمادگر این است که از پیش برنامه‌ریزی کرده باشد. مثلا اگر بیم زمین‌لرزه‌ای می‌رود، آمادگر باید نه تنها چادرهای اضطراری را به تعداد کافی تدارک دیده باشد، که نیازهای سه ماه آینده را نیز پیش‌بینی کرده باشد – چون سه ماهی طول می‌کشد که مثلا تجهیزات لازم برای بازسازی خانه‌های ویران‌شده با کشتی ارسال شود و سپس به منطقه ویران‌شده منتقل گردد.

بخش ۳ – بودجه‌بندی

۱.۳ – نقش بودجه‌بندی

بودجه‌بندی در طول چرخه هر پروژه‌ای از یک نقش حیاتی برخوردار است. جریان پول، شریان خونی پروژه یا سازمان غیردولتی را تشکیل می‌دهد و به واسطه بودجه‌بندی کنترل می‌شود. بنابراین، بودجه‌بندی یکی از عناصر بنیادین برنامه‌ریزی و نظارت به شمار می‌رود. در مراحل برنامه‌ریزی پروژه، اطلاع یافتن از هزینه واقعی پروژه یک امر ضروری برای مدیران آن است و این آگاهی به نوبه خود بر طراحی

آن نیز اثر دارد.

بدون در دست داشتن یک برآورد دقیق از هزینه پروژه، مقایسه برون‌داد[1] آن با منابع مورد نیازش غیرممکن خواهد بود - مقرون به صرفه بودن پروژه به عنوان مثال غیرممکن می‌شود. مدیریت عالی پروژه باید درباره بهترین راه هزینه کردن منابع محدود سازمان، تصمیمات راهبردی اتخاذ کند. (مثلا، اگر پروژه‌ای بیش از حد بودجه هزینه کرده است، پروژه‌های دیگر سازمان از منابع مالی کافی برخوردار نخواهند شد. به عبارت دیگر، اگر بودجه پروژه‌های در دست اجرا با گشاده‌دستی برنامه‌ریزی شده باشند، بازدهی نهایی سازمان به همان میزان کاهش پیدا خواهد کرد). از سوی دیگر، بودجه مبنای چانه‌زنی سازمان با حامیان مالی خود برای دست‌یابی به منابع تازه است.

هنگامی که پروژه‌ای وارد مرحله اجرایی می‌شود، یک بودجه دقیق به ابزاری برای نظارت مالی بر اجرای پروژه تبدیل می‌شود. مدیریت مالی اساسا بر پایه مقایسه بودجه هزینه‌شده با بودجه برنامه‌ریزی‌شده بنا شده است. بدون یک بودجه‌بندی دقیق، چنین مدیریتی ناممکن می‌گردد. نهایتا، بودجه باید بخشی از برآورد پایانی پروژه پس از اتمام آن باشد.

مثال: پروژه آب‌رسانی در آسیا

بودجه یک پروژه آب‌رسانی در آسیا توسط حامی مالی آن، یک دولت اروپایی، در دفاتر اداری این دولت در پایتخت آن برنامه‌ریزی شد. بودجه بزرگی برای این پروژه برای کندن ۵۰۰ چاه و پُمپ‌های مربوط به آن‌ها داده شد. در حالی که در مفاد قرارداد مشخص شده بود که چاه‌ها باید آب تولید کنند، دغدغه مدیر پروژه بیشتر کندن آن‌ها بود تا تولید آب از آن‌ها. بودجه در هیچ مرحله‌ای در قالب هزینه‌های میدانی[2] مشخص برنامه‌ریزی نشده بود. پروژه مذکور تا دو-سوم راه هم در قالب زمان‌بندی شده و در چارچوب بودجه تعیین شده پیش رفت، با این تفاوت که نیمی از چاه‌ها آبی تولید نکرده بودند. تا اینکه یکی از مسئولین برآورد اجرای پروژه، به این نکته اشاره کرد و مدیران پروژه مجبور شدند تا تک تک چاه‌های خشک را از نو بکنند، کاری که موجب شد تا پروژه به کلی به تأخیر بیافتد و تا حد زیادی از بودجه خارج شود. وقتی هم که برآورد نهایی پروژه تهیه شد، هر کسی دیگری را سرزنش می‌کرد.

1. output
2. field expenditures

۲.۳ - تعریف و رویکرد جامع به بودجه‌بندی

بودجه، هزینه‌های قابل‌انتظار مجموعه فعالیت‌هایی را ترسیم می‌کند. بنابراین، در نیمه‌راه اجرای پروژه باید اغلب بودجه را بازبینی کرد. این بازبینی از آن جهت صورت می‌گیرد که برخی از فعالیت‌های در دست اجرا از آنچه برنامه‌ریزی شده بود، تفاوت پیدا می‌کنند. دلیلی ندارد که مثلا هزینه تمام‌شده خرید سیب را با هزینه برنامه‌ریزی‌شده خرید پرتغال مقایسه کنیم.

و این بدان معنی است که بودجه باید به شیوه‌ای منطقی و ساده برنامه‌ریزی شده باشد. وگرنه فهم اینکه اصلا ارقام پیش‌بینی‌شده از آغاز چگونه محاسبه شده بودند، ناممکن می‌گردد. درنتیجه، منطبق کردن بودجه با شرایط دگرگون‌شونده اجرای پروژه نیز ناممکن خواهد شد.

بنابراین تأمل دقیق درباره بودجه و ارائه منطقی و ساده آن، از اهمیت خاصی برخوردار است. اگر فرد دیگری به غیر از شما بودجه را در دست بگیرد، باید بتواند به سادگی آن را بفهمید و بدون توضیحات اضافی آن را به کار ببندد. نکاتی که در زیر می‌آید، یکی از راهکارهای موجود برای نیل به همین مقصود است.

۳.۳ - نکاتی درباره ساختار حساب

بودجه با استفاده از یک ساختار حساب[1] مشخص تدوین می‌گردد. نحوه رتبه‌بندی هزینه‌ها را ساختار حساب می‌گویند. (هزینه‌ها را می‌توان تحت هزینه نیروی انسانی محلی، نیروی انسانی خارجی، رفت‌وآمد و غیره رتبه‌بندی کرد.) پس از آغاز مرحله اجرایی پروژه، انتقال اعتبار از یک حساب به حساب دیگر معمولا مشکل خواهد بود. انتخاب ساختار حسابی که با آن کار می‌کنید، گزینه‌ای است که از سوی سازمان غیردولتی صورت می‌گیرد و باید به آن پایبند ماند. با این وجود، برخی حامیان مالی از ساختار حساب‌های ویژه خود استفاده می‌کنند که باید این موضوع را نیز در نظر داشت و خود را با آن منطبق کرد. اگر منابع مالی شما حامیان خارجی هستند، باید خیلی زود به این مسئله رسیدگی شود تا ساختار حساب مورد قبولی اتخاذ گردد. انجام چنین اقدامی در آغاز کار، بعدا وقت زیادی را برای سازمان شما صرفه‌جویی خواهد کرد. به فصل ۱۰ مراجعه کنید.

در پیوست ۴ به نکات عملی بیشتری درباره بودجه‌بندی اشاره شده است.

1. accounts structure

تمرین برای زنانی که در سازمان غیردولتی کار می‌کنند

برای بسیاری از خانم‌ها، کار کردن با آمار و ارقام کار مشکلی است. مثلا بچه که بودیم به ما می‌گفتند که دختر خوب به ریاضیات کاری ندارد. با این حال، با یک ماشین حساب و کمی دقّت و وقت، شما هم می‌توانید بودجه خود را تدوین کنید. تمرین زیر از بحث‌های یک گروه کانونی[1] از برآورد نیازها از پیوست ۱ گرفته شده است:

«در سه روستا در سومالی، ۱۹ زن در باره بارداری خود به گفتگو نشستند. آن‌ها مجموعا ۱۳۶ بار باردار شده و ۷۹ نوزاد زنده به دنیا آورده بودند که برخی از اینها پس از مدتی فوت شدند. علل سقط جنین سوءتغذیه، کم‌خونی، مالاریا و بیماری‌های مقاربتی عنوان شده است. با اینکه از دست دادن نوزاد برای آن‌ها اندوهناک بود، ولی این زنان از اینکه توانسته بودند در این باره با یکدیگر حرف بزنند، راضی به نظر می‌رسیدند».

هر یک از این زنان به طور متوسط چند بار باردار شده‌اند؟

هر یک چندبار به طور متوسط زایمان موفق داشته‌اند؟

چند درصد بارداری‌ها به زایمانی موفق ختم شده است؟

روش محاسبه: ۷۹ را ضرب در ۱۰۰ کنید. نتیجه را تقسیم بر ۱۳۶ کنید. ساده نیست ولی اگر با حوصله این کار را بکنید، موفق خواهید شد.

پاسخ‌ها: ۷؛ ۴؛ ۵۸ درصد. عالی!

---

۱. focus group گروه کانونی روشی است برای ایجاد تعامل و انگیزه میان اعضای یک گروه.

فصل ۱۰: یافتن منابع مالی و مدیریت آن

بخش ۱ - مدیریت مالی

مدیریت مالی چیست؟

مدیریت مالی شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، کنترل و گزارش‌رسانی درباره منابع مالی یک سازمان در جهت دستیابی به اهداف آن می‌شود.

۱.۱ - مدیریت منابع کمیاب

سازمان‌های غیردولتی باید از استفاده درست از منابع مالی و دیگر منابع خود در جهت دستیابی به اهداف و مأموریت اعلام‌شده خود، اطمینان کسب کنند. مدیریت مالی مانند نگهداری خودرو است - اگر تعمیرات لازم به موقع انجام نشود، خودرو به درستی کار نمی‌کند و کارآیی آن کاهش پیدا خواهد کرد. و اگر به کلی از آن غفلت شود، خودرو از کار می‌افتد و به مقصد نخواهد رسید.

مدیریت ریسک

از آتش‌سوزی گرفته تا اختلاس مالی، همه سازمان‌ها با ریسک‌هایی داخلی و خارجی روبرو هستند که می‌تواند فعالیت‌ها و حتی بقای آن را به خطر بیاندازد.

مدیریت درست ریسک[1] منجر به کاهش ریسک[2] خواهد شد. مدیریت ریسک برای کاهش آن با مقرر ساختن یک سلسله آیین‌ها و نظام‌های نظارتی معطوف به کنترل مالی ممکن خواهد شد.

مدیریت راهبردی

مدیریت مالی یک فعالیت مجزا و مختص کارکنان بخش مالی سازمان نیست. مدیریت مالی از اهمیت راهبردی برخوردار بوده است و لذا باید در همه شئون مدیریت عملیات[3] گنجانده شود.

۲.۱ – کنترل مالی چیست؟

مجموعه فعالیت‌های مربوط به تضمین هزینه درست اعتبارات مالی سازمان را کنترل مالی آن می‌گویند. مفهوم کنترل مالی در قلب مقوله مدیریت مالی نهفته است. جامه عمل پوشاندن به آن از طریق نظام‌های آیینی[4] مشخصی صورت می‌گیرد که منطبق با نیازهای مشخص سازمان طراحی شده‌اند. بدون کنترل مالی:

- دارایی‌های[5] سازمان به خطر می‌افتند
- اعتبارهای اعطا شده با سازمان آنگونه که حامیان مالی آن خواسته یا اهداف سازمان تعیین کرده است، هزینه نخواهند شد
- صلاحیت مدیران آن و انسجام درونی سازمان زیر سوال خواهد رفت

۳.۱ – چرا مدیریت مالی برای یک سازمان غیردولتی حائز اهمیت است؟

در بسیاری از سازمان‌های غیردولتی، به مدیریت مالی اولویت بالایی داده نمی‌شود. برنامه‌ریزی مالی و نظام‌های نظارتی نامناسب هستند یا کار خود را درست انجام نمی‌دهند. با این حال، سازمان‌های غیردولتی در دنیایی دگرگون‌شونده و رقابتی فعالیت دارند. برای حفظ بقاء در محیطی آکنده از چالش‌های متفاوت، مدیران سازمان، با تعمیق درک و گسترش ظرفیت‌های مالی خود، باید از اطلاعات مالی درست برخوردار شوند و از آن‌ها در جهت اهداف سازمانی استفاده کنند.

---

1. Risk management
2. risk mitigation
3. operational management
4. procedural systems
5. assets

۴.۱ - الگوی‌عمل درست[1] در مدیریت مالی می‌تواند بر اساس زیر پایه‌گذاری شود:

- مدیران باید کارگزاران مؤثر و کارآی منابع باشند تا دستیابی به اهداف را متضمن شوند و تعهد سازمان به سهام‌داران‌اش را به جا آورند
- پاسخگو بودن در برابر حامیان مالی و سهام‌داران
- به دست آوردن احترام و اعتماد حامیان مالی، شرکا و بهره‌مندشوندگان
- افزایش رقابتمندی سازمان برای دست یافتن به منابع کمیاب و رو به کاهش
- آماده‌سازی سازمان غیردولتی برای دستیابی به پایداری درازمدت و خودکفایی فزاینده مالی

۵.۱ - خشت اول را درست گذاشتن

الگوی‌عمل درست در مدیریت مالی از طریق چهار پایه ساختاری به ترتیب زیر تشکیل شده است:

۱ - ضبط و ثبت دفاتر حسابداری[2]

هر سازمانی باید دفاتر حسابداری خود را دقیقاً ثبت و ضبط کرده تا بتواند، بطور حدّاقل، در هر لحظه نشان دهد که کدام اعتبار به چه گونه‌ای و در کجا هزینه شده است. این الگوی‌عمل مدیریتی را اصطلاحاً حسابداری[3] مالی می‌نامند.

۲ - برنامه‌ریزی مالی[4]

برای برنامه‌های راهبردی و عملیاتی سازمان، بودجه سنگ محک هر نظام مدیریتی مالی است و بخشی لاینفک از نظارت بر هزینه اعتبارات محسوب می‌شود.

۳ - نظارت مالی[5]

حسابداری مدیریتی[6] گزارش‌های داخلی هستند که به مدیر امکان می‌دهند تا پیشرفت

1. good practice
2. accounting records
3. financial accounting
4. Financial Planning
5. Financial Monitoring
6. Management accounts

مالی پروژه را در مقایسه با اعتبارات بودجه‌بندی شده آن بررسی کند و درباره آینده آن تصمیم‌گیری نماید.
صورت‌های مالی[1] گزارش‌های متناوبی هستند که برای ناظران بیرونی تهیه می‌شوند تا آن‌ها در جریان نحوه استفاده از اعتبارات اعطایی‌شان به سازمان قرار گیرند.

۴ - کنترل درونی[2]

مجموعه آیین‌های نظارتی و تعدیل و تعادلی را کنترل درونی می‌گویند. منظور از کنترل درونی، کاهش ریسک دارایی‌های سازمان، شناسایی به موقع اختلاس، کلاه‌برداری یا اشتباه در هزینه کردن منابع یا در ثبت گزارش‌های مالی است. نظام کنترل درونی درست نظامی است که برای آن‌هایی که مسئولیت اداره امور مالی سازمان را بر عهده دارند، ارزش قائل می‌شود.
اگر تنها بخشی از ساختارهای پایه بالا تدارک دیده شود، کنترل مالی مؤثر نیز در میان نخواهد آمد. به عنوان مثال، اگر نظارتی بر حساب‌ها صورت نگیرد و اشتباهات احتمالی یا اختلاس‌های ممکن در آن‌ها شناسایی نگردد، ثبت و ضبط دقیق آن‌ها نیز فایده‌ای نخواهد داشت. از سوی دیگر، عدم ثبت و ضبط دقیق حساب‌ها منجر به اطلاعات نادرست و تصمیم‌گیری غلط خواهد شد.

۶.۱ - حسابداری مدیریتی در مقایسه با حسابداری مالی

برای اینکه فرآیند مدیریت مالی به شیوه‌ای کارآ و مؤثر جریان یابد، نظام‌ها و آیین‌های مالی باید دو صورت از صور حسابداری را تحت پوشش داشته باشند: حسابداری مدیریتی و حسابداری مالی. این کار روزمره بخش حسابداری است. این کار شامل تنظیم آیین‌نامه‌ها، طبقه‌بندی حساب‌ها و دادوستدهای مالی و خلاصه‌سازی اطلاعات مالی و ثبت و ضبط آن‌ها برای مقاصد مختلف می‌شود.

ساختارهای پایه

گزارش‌های حسابداری مالی را می‌توان چه به صورت دفتری و چه رایانه‌ای و چه با ترکیبی از این دو، طبقه‌بندی و ضبط کرد. اگرچه برآوردن برخی معاهده‌ها و معیارها در این رابطه حائز اهمیت است، ولی نظامی که احیانا اتخاذ خواهد شد بستگی به یک سلسله عوامل دارد:

1. Financial statements
2. Internal controls

- در دسترس بودن تخصص و منابع لازم برای سازمان
- حجم و انواع دادوستدهای سازمان
- الزامات گزارشی مدیران سازمان
- تعهداتی که سازمان نسبت به حامیان مالی خود دارد

صورت‌های مالی سالانه[1] یکی از برون‌دادهای حسابداری مالی محسوب می‌شوند. این صورت‌ها نگاهی به گذشته مالی سالانه سازمان داشته و مخاطبان اصلی آن ناظران بیرونی سازمان‌اند. روال برون‌دادهای حسابداری مالی باید مرتب و دقیق و به‌روز باشد تا حسابداری مدیریتی بتواند به شکلی درست، بی‌دردسر و مؤثر انجام شود.

حسابداری مدیریتی

در فرآیند حسابداری مدیریتی، داده‌های بودجه‌ای گردآوری‌شده در فرآیند حسابداری مالی با بودجه‌های برنامه‌ریزی‌شده مقایسه و تحلیل شده تا از این طریق به تصمیم‌گیری در ارتباط با مدیریت آینده سازمان کمک شود. بدین ترتیب، گزارش‌هایی که توسط حسابداری مدیریتی تولید می‌شوند - از قبیل گزارش جریان نقدی[2] و مقایسه بودجه با وضعیت کنونی[3]- اساسا کاربردی درون‌سازمانی دارد و نگاه‌شان به آینده است.

گزارش‌های مالی که برای مدیریت سازمان تدوین می‌شوند، باید مرتب و متناوب (معمولا ماهانه یا سه‌ماهانه، بسته به نیازهای سازمان)، دقیق، به موقع و مربوط به موضوع در دست بررسی باشند.

۷.۱ - چرایی حسابرسی

دلایل محکم متعددی برای تولید چنین گزارش‌های وجود دارد که از آن میان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- برای مدیریت پروژه تا همواره از نحوه هزینه کردن اعتبارهای آن مطلع باشد
- برای الزامات قانونی که همه سازمان‌های خیریه را ملزم می‌دارد تا جزئیات دخل و خرج خود را اعلام دارند

1. annual financial statements
2. cash flow
3. budget compared to actual report

- برای حامیان مالی که خواهان آگاه شدن از چگونگی استفاده از کمک‌هایشان هستند
- برای صیانت از منابع مالی و عدم اختلاس در آن‌ها
- برای برنامه‌ریزی و نظارت بر بودجه و مقایسه اعتبارهای پیش‌بینی‌شده با اعتبارهای هزینه‌شده و تضمین موجودی کافی برای اتمام پروژه در دست اجرا

۸.۱ - کنترل‌های مالی

با کمی کنترل مالی می‌توان اطمینان حاصل کرد که منابع مالی به بیراهه نرفته یا ته نمی‌کشند. کنترل‌های فوق در پایین آورده شده و عرصه‌هایی همچون اجازه هزینه[1] را شامل می‌گردند. اعمال همه آن‌ها شاید همواره ممکن نباشد. ولی هر چه بیشتر آن‌ها را اعمال کنید به همان میزان هم نظام مالی سازمان‌تان از استحکام بیشتری برخوردار خواهد شد.

به یاد داشته باشید که حسابرسی و مقایسه مخارج با بودجه‌های در نظر گرفته شده، به خودی خود یکی از مؤثرترین کنترل‌های مالی است. یکی دیگر از کنترل‌های اساسی این است که افرادی را مسئول مسائل مالی کنیم که از مهارت‌های لازم در این زمینه برخوردار باشند و وظایف آن‌ها در این مشاغل به دقت ترسیم و تعریف شده باشد. این قضیه هنگامی که سرگرم استخدام برای مشاغل مالی هستیم، باید در صدر اولویت‌های کارگزینی قرار داده شود: افرادی را استخدام کنید که از مهارت‌های لازم برخوردار باشند و انتظاراتی را که از ایشان دارید به دقت برایشان تعریف کنید.

۹.۱ - تفکیک وظایف[2]

یکی از معیارهای کنترل مالی این است که افرادی که مسئول این کار هستند، وظایف حسابرسی مختلفی را بر عهده داشته باشند. این مقدمه تقابل و تعدیل در کار حسابرسی است، اقدامی که به نوبه خود تا حد زیادی از امکان اختلاس و تقلب می‌کاهد. ابتدایی‌ترین وظایفی که باید از یکدیگر تفکیک شوند عبارت‌اند از: صدور

1. authorising expenditure
2. Segregation of Duties

مجوز پرداختی‌ها[1]، اداره نقدینگی[2]، و ثبت و ضبط معاملات[3].

۱۰.۱ – قواعد طلائی حسابداری

- هر کاری را که می‌کنید ثبت کنید. حسابرسی و حسابداری باید قابل ردیابی باشد[4]؛ بدین معنی که هر فرد دیگری به غیر از شما باید بتواند از حساب‌هایتان، بدون اینکه نیازی به توضیح بیشتری از سوی شما داشته باشد، سر دربیآورد.
- کارتان باید مرتب و سازماندهی شده باشد. مطمئن شوید که آیین‌های حسابداری را رعایت کرده‌اید و همه حساب‌هایتان به دقت طبقه‌بندی شده است.
- تناقض در کارتان نباید وجود داشته باشد. اگر کاری را در یک ماه به ترتیب خاصی انجام می‌دهید، مطمئن شوید که ماه بعد از آن هم همان کار را به همان ترتیب خاص انجام خواهید داد.
- از کارتان عقب نیافتید. دفاتر حسابداری باید همواره به‌روز نگهداری شوند. معوقه‌ها نباید تلنبار شوند.
- اگر در مسئله‌ای گیر کردید، در آن در جا نزنید. اگر مشکل به نظر می‌رسد، آن را ساده کنید و به کار خود ادامه دهید. یادداشتی درباره آن بنویسید و به کناری بگذارید و در وقت بعدی با مدیر خود یا با یکی از حسابداران در میان بگذارید تا راه حلی برای آن پیدا شود.

برای مطالعه بیشتر درباره جنبه‌های عملی حسابداری به پیوست‌های ۴ و ۵ مراجعه کنید.

بخش ۲ – گردآوری منابع مالی[5]

۱.۲ – برنامه‌ریزی برای نیازهای مالی سازمان و از جمله برای کارآموزی

آرمان‌گرایی و انگیزه تنها برای بنا نهادن یک سازمان غیردولتی درست و حسابی کافی نیست. به پول نیاز خواهید داشت و برای این کار هم باید از خیلی پیش

1. authorising payments
2. handling cash
3. recording transactions
4. audit trail
5. Fundraising

برنامه‌ریزی کنید. در این برنامه‌ریزی بهتر است نیازهای مالی سازمان آتی خود را برای دو تا سه سال پیش‌بینی کنید. مد نظر قرار دادن موضوعات زیر می‌تواند شما را در این راه بسیار کمک کند:

- اگر بشود روی همکاری داوطلبانه اعضا حساب کرد، بهتر است در ابتدا در پی به دست آوردن آن منابعی باشید که کارهای جزیی شما را ممکن خواهد ساخت، مانند استخدام یک مشاور، تهیه و تدوین مدارک و اسناد یا به راه‌اندازی یک کارگاه کارآموزی.
- حامیان مالی، پیش از آن که کاملا درگیر شوند، اغلب دوست دارند بدانند که سازمان شما تا چه حد از پی کارهای خودش برمی‌آید. بنابراین، اگر از فعالیت‌های جزئی شروع کنید، می‌توانید صداقت خود را در این زمینه نشان دهید و هم خواهید توانست کیفیت کار خویش را به نمایش بگذارید. حامیان مالی اغلب سخاوتمندانه‌تر با درخواست دوم شما برخورد خواهند کرد.
- حامیان مالی پروژه‌های کوتاه‌مدت با اهدافی مشخص در راستای کمک به استقلال مالی سازمان را ترجیح می‌دهند
- در برنامه‌ریزیتان، منابعی که در درون پروژه نهفته‌اند، مانند بیمه پروژه یا فعالیت‌های درآمدزای آن را نادیده نگیرید. مثلا، در قالب پروژه‌های بهداشتی و درمانی و اگر توانایی مالی برخی از نیازمندان اجازه بدهد، می‌توانید بخشی از خدمات ارائه‌شده به آن‌ها را پولی کنید. پروژه‌های دیگری ممکن است به تولیدات قابل‌فروش برسد، مانند آب، صنایع دستی یا محصولات کشاورزی. اگر چه منابع کسب شده از این طریق، مخارج کل پروژه را پوشش نخواهد داد ولی در نظر گرفتن آن‌ها در برنامه‌ریزی مالی به خودکفایی مالی و خودپایداری[1] کمک شایانی خواهد کرد.
- حامیان مالی به هزینه‌های اجرایی پروژه بیشتر توجه دارند تا به هزینه‌های اداری سازمان (هزینه‌های ثابت مانند آب و برق و تلفن و فاکس و غیره). به همین دلیل است که باید در برنامه‌ریزی خود همواره یک خط اعتباری برای هزینه‌های سربار[2] باز کنید. یونیسف تا ۱۴ درصد هزینه سربار هم قبول می‌کند، ولی ۱۰ درصد برای یک سازمان بسیار کوچک رقمی منطقی است. با این حال، به یاد داشته باشید که خیلی از حامیان مالی بالقوه میلی به تأمین

1. self-sustainability
2. overhead costs



شکل ۴ برنامه‌ریزی برای یافتن منابع مالی

کردن این گونه هزینه‌ها ندارند. در این موارد بهتر است که پیش از ارائه پروژه پیشنهادی از سیاست‌های حامی مالی مطلع شوید و برنامه‌ریزی خود را با آن تطبیق دهید.

■ فراموش نکنید که باید یک برنامه اقتضایی[1] نیز با حامی مالی خود تدوین کنید. یعنی باید منابع لازم را برای احتمالات ناجور در نظر بگیرید. مثلا، پس از یک فاجعه ممکن است با نوسان نرخ ارز، تورم و کمیابی مواد اولیه روبرو شوید. در چنین شرایطی پروژه می‌تواند از بودجه برنامه‌ریزی شده خود بسیار خارج شود. در هر پیشنهادی، یک خط اعتباری اقتضایی معادل ۵ تا ۶ درصد کل بودجه، امری است عادی.

سازمان‌های غیردولتی باید در برابر درخواست حامیان مالی مبنی بر پرداخت اعتبارهای تصویب شده در اقساط مختلف، مقاومت کنند. با دریافت کل اعتبار در یک قسط، سازمان می‌تواند بخش مورد نیاز آن را فورا به کار انداخته و بخش دیگر را در یک حساب بانکی به سپرده گذاشته و از بهره آن استفاده کند. می‌توانید از حامی مالی خود این را نیز بخواهید که خودش یک صندوق وقف برای سازمان‌تان باز کند تا به تدریج روی پای خود بیاستد و نیازی به درخواست‌های مالی پی‌درپی از او نداشته باشید.

حمایت مالی غیرمستقیم اشکال مختلفی می‌تواند داشته باشد، مثلا در قالب نیروی انسانی جایگزین. به عنوان نمونه، دولت می‌تواند به برخی از کارمندان خود اجازه دهد تا در قالب پروژه و سازمان شما برای مدتی فعالیت کنند، یا اسناد و مدارک مورد نیاز سازمان را از منابع خود در اختیارتان بگذارد.

در رابطه با منابع مالی مورد نیازتان برای یک فعالیت مشخص و در ارتباط با یک حامی مالی مشخص، خیلی دقیق، روشن و صادقانه عمل کنید.

1. contingency

به خاطر داشته باشید که رابطه توأم با اعتماد ساختن با حامی مالی‌تان همانقدر اهمیت دارد که منابع مالی درخواستی.

مثال: کارگاه کارآموزی برای گردآوری منابع مالی[1] در قالب یک سازمان غیردولتی حقوق بشری در لِسوتو

سازمان غیردولتی "CLRAC" یک دوره سه روزه برای آموزش چگونگی به دست آوردن منابع مالی برای کارکنان و اعضای هیئت امناء خود برگزار کرد. در این سه روز، شرکت‌کنندگان موارد زیر را مرور کردند:

- خلاصه برآورد سازمان "CLRAC" از تلاش سه‌ساله‌اش در زمینه گردآوری منابع مالی؛ نتیجه‌گیری
- چگونگی برنامه‌ریزی برای برآوردن نیازهای مالی سازمان و وضع اهدافی واقع‌بینانه برای دو سال آینده
- تدوین و توسعه یک راهبرد مشخص برای گردآوری منابع مالی: برنامه‌ریزی و زمان‌بندی پروژه‌ها، برآورد هزینه‌های سازمانی "CLRAC" و نیازهای مالی‌اش
- برآورد ظرفیت‌های سازمان برای گردآوری منابع مالی؛ چگونگی توسعه این نوع ظرفیت از دیدگاه سازمانی و نیروی انسانی مورد نیاز آن
- چگونگی مخاطب قرار دادن حامیان بالقوه مالی در سطوح داخلی و بین‌المللی
- چگونگی تهیه و تدوین یک پروژه پیشنهادی برای جلب نظر حامیان بالقوه مالی
- خطوط کلی گزارشگری مالی[2]
- خطوط کلی تدوین یک برنامه‌ریزی راهبردی[3] برای گردآوری منابع مالی
- ملاقات با نماینده یکی از حامیان مالی محلی

یکی دیگر از فواید این دوره آموزشی این بود که، از آنجا که کارکنان و اعضای هیئت امناء سازمان مشترکا در جلسات آن حضور داشتند، حس همکاری و مالکیت مشترک سازمان و اهداف آن نیز در میان‌شان پرورش یافت. از طرف دیگر، سند برنامه‌ریزی راهبردی برای گردآوری منابع مالی نیز در این مدت تدوین شد و با

1. fundraising
2. financial reporting
3. strategic planning

موفقیت به مرحله اجرا گذاشته شد.

۲.۲ – ذهنیتی که شما را به سوی موفقیت پیش خواهد برد

سازمان‌های غیردولتی در کشورهای نیم‌کره جنوبی بیش از پیش حرفه‌ای می‌شوند. برای آن سازمان‌هایی که در این میان در پی گردآوری منابع مالی مورد نیاز خویش هستند، ذهنیت درخور این هدف نیز بسیار حائز اهمیت است. چرا که برای دستیابی به چنین هدفی، راهکار جادویی وجود ندارد. در این مسیر، میان رویی در کار نخواهد بود. موفقیت در این راه در گرو همکاری همه کارکنان و مدیران و دیگر اعضای سازمان و نیازمند یک چشم‌انداز راهبردی دقیق و مدون است که در چارچوب یک سلسله اقدامات پله‌به‌پله سازمان را به اهداف آن نزدیک خواهند کرد.

بخشی از موفقیت در گرو این خواهد بود که به روشنی و با شفافیت هر چه تمام‌تر سازمان خود را به حامیان بالقوه مالی خویش بشناساند. بیانیه مأموریت[1] سازمان، اگر اشتیاق و خلاقیت در آن برجسته باشد، قدمی بسیار مؤثر برای دستیابی به هدف خواهد بود. در این زمینه، تلاش کنید تا به پرسش‌های زیر با دقت هر چه بیشتر پاسخ دهید:

- هدف منحصربه‌فرد[2] سازمان شما کدام است؟
- اساسی‌ترین نیازهایی تأمین شده توسط سازمان شما کدامند؟ (نیازمندانی که از سوی سازمان مخاطب قرار داده می‌شوند کدامند و سازمان با کدام خدمات به نیازهای بهره‌مندشوندگان خود پاسخ می‌گوید).

۳.۲ – پیدا کردن آژانس‌هایی که می‌توانند منابع مالی مورد نیاز شما را تأمین کنند

تحقیق درباره این آژانس‌ها و زمینه‌های مورد علاقه آن‌ها و اینکه از چه پروژه‌هایی حمایت مالی می‌کنند یا نه، بسیار مهم است. رویکرد «سنگ مفت، گنجشک مفت» را در این زمینه پیش نگیرید. درخواست کمک مالی فرستادن برای همه آژانس‌ها، بدون آنکه از علایق آن‌ها مطلع باشید، نه تنها کمکی به شما نخواهد کرد که می‌تواند برای شهرت سازمان‌تان نیز زیان‌بار باشد. راهنمای زیر را مطالعه کنید و اگر صلاحیت لازم برای دریافت کمک مالی را ندارید، درخواست کمک هم نکنید:

جستجوی منابع مالی یک فرآیند دومرحله‌ای است. در مرحله نخست، دورنمایی

1. mission statement
2. unique purpose

از ۱۰ یا ۱۵ آژانسی که علاقه و منافع مشترکی با شما و زمینه کاری‌تان دارند، تهیه کنید. در مرحله بعدی، با مطالعه بیشتر، فهرست بالا را در مورد سه یا چهار آژانسی که می‌توانید مخاطب قرار دهید و درخواست کمک مالی خود را برایشان ارسال کنید، دقیق‌تر کنید.

منابع مالی را هم می‌توان در داخل کشور جستجو کرد و هم در خارج. منابع داخلی در مقایسه با منابع خارجی امتیازهایی دارند. مقررات آن‌ها معمولا ساده‌تر است. حامیان مالی بین‌المللی هم می‌خواهند بدانند که آیا نخست با منابع داخلی تماس گرفته شده است یا خیر. معمولا وقتی درخواست کمک مالی از منابع خارجی می‌کنید، ثبت سازمان در داخل کشور و تصویب پروژه از سوی مقامات محلی ضروری است.

در سطح محلی، عمده‌ترین منابع مالی عبارت‌اند از:

- نهادها و سازمان‌های محلی از جمله نهادهای مذهبی، سازمان‌های بهداشتی، شرکت‌های تجاری، ثروتمندان جامعه و غیره
- نهادهای دولتی، به ویژه اگر زمینه کاری سازمان‌تان با پروژه‌های توسعه عمومی دولتی هم‌پوشانی داشته باشد

در سطح خارجی، عمده‌ترین منابع مالی عبارت‌اند از:

- سازمان‌های داوطلبانه[1] و غیرانتفاعی مذهبی و سکولار که اغلب متعلق به کشورهای نیم‌کره شمالی در اروپا و آمریکا هستند و از پروژه‌های کوچک حمایت می‌کنند
- سازمان‌هایی که مسئولیت کمک‌های بین‌المللی را بر عهده دارند، از قبیل زیرمجموعه‌ها و آژانس‌های سازمان ملل (سازمان بهداشت جهانی[2]، صندوق کودکان ملل متحد[3]، برنامه پیشرفت و توسعه ملل متحد[4]، سازمان خواربار و کشاورزی ملل متحد[5]، کمیسیون اروپا، بانک جهانی، بانک توسعه آسیایی[6]). معمولاً این آژانس‌ها مستقیماً به پروژه‌های کوچک کمک مالی نمی‌کنند. کمک‌های مالی این آژانس‌های بین‌المللی اغلب

1. Voluntary funding organisations
2. World Health Organization (WHO)
3. The United Nations Children's Fund (UNICEF)
4. The United Nations Development Programme (UNDP)
5. The Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)
6. The Asian Development Bank (ADB)

به واسطه سازمان‌های ملی توزیع می‌شود. تحقیق درباره ابعاد کمک‌هایی که از سوی آن‌ها به دولت و سازمان‌های بزرگ غیردولتی در کشور شما می‌شود، ضرر ندارد. این اطلاعات را می‌توانید از مقامات دولتی یا از نمایندگان سازمان ملل در کشور خود جویا شوید.

- سفارتخانه‌های خارجی که اغلب برای کمک به پروژه‌های کوچک از اعتباراتی برخوردارند. به عنوان مثال، سفارت دانمارک پروژه‌های "KAP" را تا سقف ۲۰ هزار دلار تأمین می‌کند.

۴.۲ - چگونه درخواست کمک مالی کنیم؟

۱ - منبع مالی خود را انتخاب کنید. تا می‌توانید درباره آن تحقیق کنید. نمودار سازمانی‌اش را به دقت مطالعه و مخاطب خود را در آن پیدا کنید. تماس متقابل با این افراد بهترین رویکرد در این راه است.

۲ - نامه‌ای برای این فرد نوشته، خود و مقام سازمانی خویش را معرفی کنید، سپس به معرفی سازمان، اهداف آن و پروژه پیشنهادی بپردازید. بپرسید از چه مقرراتی برای درخواست کمک مالی باید پیروی کنید. همیشه یک رونوشت از مکاتبات خود نگهدارید. اگر منبع مالی محلی است، یک هفته پس از ارسال نامه زنگی به او بزنید و جویای کارتان شوید. ارتباط انسانی برقرار کردن سهم به‌سزایی در موفقیت تلاش‌تان برای دستیابی به منابع مالی دارد. تماس تلفنی در این راه می‌تواند کمک خوبی به برقرار کردن این نوع ارتباطات باشد.

اگر منبع مالی بین‌المللی است، مدتی پس از ارسال نامه یک ایمیل به مخاطب خود بزنید تا هم تماس دوباره برقرار کنید و جویای کارتان شوید و هم اشتیاق و انگیزه خود را نشان داده باشید.

۳ - در حالی که منتظر دریافت مقررات درخواست کمک مالی از سوی مخاطب خود هستید، تهیه اطلاعاتی که بی‌شک از شما خواهد خواست را آغاز کنید:

- اهداف کوتاه‌مدت و درازمدت سازمان
- جزئیات مربوط به جامعه نیازمندان سازمان
- تعداد روستاهایی که می‌خواهید تحت پوشش خدماتی قرار دهید
- داده‌های جامعه‌شناختی این قشرها، از قبیل متوسط درآمد، نرخ بیکاری و غیره
- جزئیات جغرافیایی منطقه‌ای که می‌خواهید در آن فعالیت کنید
- روابط شما با دیگر سازمان‌های دولتی و غیردولتی و نوع همکاریتان با آن‌ها

■ بودجه:
■ برای سال اول
■ تخمین اعتبارهای تأمین شده از سوی دیگر منابع
■ تدقیق در بودجه درخواستی
■ گنجاندن اقلام ضروری در بودجه و حذف اقلام غیرضروری از آن

اگر همه این موارد و مقررات را رعایت کرده و باز هم در گرفتن اعتبار ناکام بوده‌اید، بدانید که این‌گونه آژانس‌ها صدها درخواست مشابه دریافت می‌کنند و تنها درخواست شما نیست که به دست آن‌ها می‌رسد. آمار و کیفیت این‌گونه درخواست‌ها از سوی انجمن‌های مدنی و شهروندی رو به افزایش است. درنتیجه اگر با پروژه پیشنهادی شما موافقت نشد، این شکست را به خودتان نگیرید. ۹۰ درصد درخواست‌ها با پاسخ منفی روبرو می‌شوند. نامه بهتری بنویسید و دلایل رد پروژه پیشنهادی خود را جویا شوید. پاسخ‌های داده شده شما را در بهبود بخشیدن به پروژه یاری خواهد کرد.

مثال:
من یک زن سیاه‌پوست آفریقایی هستم که هم اکنون در هلند زندگی می‌کنم. من بنیانگذار یک سازمان غیردولتی‌ام که یک شعبه آن در هلند و شعبه دیگرش در سومالی است. در ۱۹۹۵ به هلند پناهنده شدم. جنگ داخلی، ورشکستگی و از دست رفتن خانه و اموالم در آتش‌سوزی، دلیل مهاجرت من به هلند بود.
در طول ماه‌هایی که در اروپا منتظر دریافت برگه اقامت و پناهندگی بودم، از فکر موفقیت شغلی بیرون آمدم و به این فکر افتادم که کاری بکنم کارستان. با سومالیایی‌های دیگری که در شور و اشتیاق من شریک بودند، شروع به همفکری کردم. ایده یک سازمان غیردولتی که به کمک جابجاشدگان و آوارگان داخلی در سومالی بیآید، به تدریج در ذهن ما شکل گرفت. بدین ترتیب، در روز ۷ نوامبر ۱۹۹۷ بود که سازمان ما تحت عنوان "Doses of Hope" تشکیل شد.
تازه‌کار بودیم و پیدا کردن منابع مالی کار آسانی برای ما نبود. سازمانی غیردولتی در قلب اروپا به ثبت رسانده بودیم. به هر دری می‌زدیم، با پاسخ منفی روبرو می‌شدیم: «ما نامه شما را دریافت کرده‌ایم ولی متأسفانه نمی‌توانیم پاسخی مثبت به درخواست شما بدهیم...» با این حال موفق شدیم که شرکای بسیار قابل‌احترامی برای خود پیدا کنیم.

پس سه «پ» اصلی را هرگز از یاد نبرید: پافشاری[1]، پرحوصلگی[2]، پیگیری[3]

۵.۲ – همکاری با حامیان مالی

ساختن یک رابطه مبتنی بر اعتماد متقابل با حامی مالی از اهمیت زیادی برخوردار است. همکاری اغلب اوقات ساده نیست. اعتباردهنده گزارش‌های متعدد، طولانی و پیچیده‌ای می‌خواهد و از طرف دیگر هم انتقال اعتبار اغلب با تأخیر انجام می‌شود. مشکلات ارتباطی و پُستی هم بر مشکل بدفهمی متقابل می‌افزاید. فراموش نکنید که اعتباردهندگان هم حامیان مالی خودشان را دارند، حامیانی که به نوبه خود در پی اطمینان حاصل کردن از درست هزینه کردن اعتبارهایشان هستند.

راه‌های بهبود بخشیدن به این همکاری از قبیل زیر هستند:

- پس از دریافت اعتبار، در نامه‌ای خطاب به حامی مالی خود، آن را تصدیق و از وی تشکر کنید
- همان‌طور که حامی شما انتظار دارد، گزارش‌های مالی مرتب و دقیق برای او بفرستید
- بودجه‌ها را به دقت آماده کنید و تا می‌توانید هزینه‌ها را پایین نگه دارید
- اگر پروژه شما مورد حمایت بیش از یک حامی مالی است، حیطه هر یک از حامیان را به دقت مشخص کنید و به آن‌ها اطلاع دهید
- حامیان را تشویق کنید که یک گزارش مالی جامع را بین خود تقسیم کنند تا بدین وسیله از حجم گزارش‌های درخواستی ویژه هر یک از آن‌ها بکاهید
- همواره با بازخوردهای خود درباره چگونگی هزینه کردن اعتبارهای اعطایی، حامی مالی خود را مطلع نگه دارید
- همواره در چارچوب اهداف وضع‌شده سازمان باقی بمانید
- اگر تغییر عمده‌ای در برنامه صورت گرفت، حامی مالی پروژه را از آن مطلع کنید
- میهمانانی را که از سوی حامی مالی برای بازدید از پروژه آمده‌اند، به گرمی پذیرا باشید
- تلاش کنید تا هر چه سریع‌تر به نامه‌های ارسالی از سوی حامی مالی پاسخ دهید

1. persistence
2. patience
3. pursuing

۶.۲ – ظرفیت سازمانی در جلب و گردآوری منابع مالی را افزایش و توسعه دهید

- یک سیاست مشخص درباره گردآوری منابع مالی اتخاذ کنید
- یک کمیته گردآوری منابع مالی تشکیل دهید و وظایف آن را به دقت تعریف کنید
- مرتب فعالیت‌های مربوط به گردآوری منابع مالی را نظارت کنید
- بار دیگر به خطوط کلی کارگاه آموزشی در بخش ۱.۲ در فصل ۱۰ مراجعه کنید

فصل ۱۱: شخصیت حقوقی یافتن

به عنوان بخشی از فرآیند رسمیت یافتن در صحنه بین‌المللی، سازمان شما باید در عرصه ملی و مطابق با مقررات جاری آن به ثبت برسد. در هر کشوری برای این کار سازمانی وجود دارد که به عنوان چتری حقوقی[1] برای دیگر سازمان‌های غیردولتی عمل می‌کند. چنین اقدامی به شما این امکان را خواهد داد تا از موجودیت دیگر سازمان‌ها و فعالیت‌هایشان آگاه شوید، از بهترین الگوهای‌عمل در زمینه کاری خود مطلع گردید. این اقدام در ضمن مرحله‌ای است ضروری در فرآیند گردآوری منابع مالی از سازمان‌های بین‌المللی.

مثال: شخصیت حقوقی یافتن یک سازمان غیردولتی در هند

از استاد ساراسواتی سوین[2]

پیش از اینکه بازنشسته شوم، استاد تمام‌وقت در یک دانشکده پزشکی بودم. با حمایت مالی شورای هندی پژوهش‌های پزشکی[3] و سازمان‌های بین‌المللی از قبیل «سازمان

1. umbrella organisation
2. Professor Saraswati Swain
3. Indian Council of Medical Research

جهانی بهداشت» و «صندوق سازمان ملل برای کودکان»، پژوهش‌های زیادی در دست اجرا داشتم. پس از بازنشسته شدن بر آن شدم که به کار خود ادامه دهم و چنین چیزی ممکن نبود مگر در چارچوب یک سازمان غیردولتی. پس با چند تن از دوستان همفکر خود به تبادل نظر در این باره پرداختم و پس از مدتی یک سازمان غیردولتی تحت عنوان «مؤسسه ملی پژوهش و توسعه کاربردی انسانی»[1] بنا نهادیم.
برای اینکه بتوانیم از منابع مالی کمک بگیریم، به سه ترتیب باید سازمان را به ثبت می‌رساندیم:

- ثبت در چارچوب قانون ثبت جوامع حقوقی هند[2]
- ثبت در وزارت کشور در قالب مقررات دریافت کمک خارجی[3] در جهت دستیابی و استفاده از منابع خارجی
- ثبت در وزارت امور مالی به عنوان یک سازمان غیرانتفاعی و بهره‌مند از معافیت مالیاتی منطبق با بند ۱۲ الف از قانون مالیات بر درآمد

چنین فرآیندی در هند بسیار طولانی است و کاغذبازی زیادی به همراه دارد. پس از به ثبت رسیدن، سازمان ما اعتبارهایی را از جانب منابع داخلی و خارجی کسب کرد و پژوهش‌های خود را با موفقیت آغاز کرد. بدین ترتیب و با شرکت جستن در بسیاری از همایش‌ها و دوره‌های آموزشی و کارآموزی توانستیم به عضویت شبکه‌های زیادی دربیاییم.

مثال: سازمان‌های غیردولتی در آفریقای جنوبی

از خاتاتسو موکوئتله[4]

پیش‌زمینه

سازمان‌های غیردولتی در آفریقای جنوبی تاریخی منحصربه‌فرد دارند. در سال‌های تبعیض نژادی تا ۱۹۹۴، سازمان‌های موجود بیشتر محافظه‌کار بودند و توسط سفیدپوستان و تحت عنوان سازمان‌های خصوصی خیریه اداره می‌شدند. از آنجا که اغلب این سازمان‌ها در قالب قانون کار می‌کردند، به ثبت رساندن بسیاری از آن‌ها

1. National Institute of Applied Human Research and Development (NIAHRD)
2. Indian Societies Registration Act
3. Foreign Contribution Regulation Act
4. Khathatso Mokoetle

کار ساده‌ای بود. اکثرشان هم از یارانه‌های دولتی بهره‌مند بودند و یک نیروی انسانی مختص گردآوری منابع مالی نیز در اختیار داشتند.

در آن سال‌ها، منظور از سازمان‌های غیردولتی سازمان‌های خیریه‌ای بودند که به نیازهای اقشار محروم رسیدگی می‌کردند. اکثر این سازمان‌ها توسط افراد پیشرو اداره می‌شدند، به محرومان سیاه‌پوست خدمت‌رسانی می‌کردند و متکی به منابع مالی بشردوستانه خارجی بودند. مقررات جاری در آن زمان، به ثبت رساندن این سازمان‌ها را به عنوان سازمان غیردولتی سخت می‌ساخت. به این سازمان‌ها اغلب به چشم منتقد تبیعض نژادی و مخالف نظام نگاه می‌شد. اعضای آن‌ها بخاطر انتقادهایشان از حکومت وقت و به خاطر فعالیت‌هایشان، هرچندوقت یکبار دستگیر و برای مدتی راهی زندان می‌شدند. از جمله الزامات به ثبت‌رسانی این سازمان‌ها، ارائه منشور سازمان و نام و نشانی اعضا و کارکنان آن به دفتر ثبت اسناد بود. حکومت هر سندی از آن‌ها می‌خواست باید تولید و به آن ارائه می‌کردند. بدین ترتیب نیروی انتظامی می‌توانست هر گاه اراده کرد، «دردسرسازان»[1] را بازداشت کند. با توجه به شرایط موجود، سازمان‌های پیشرو تصمیم می‌گرفتند تا فعالیت خود را بدون به ثبت رساندن سازمان آغاز کنند و ادامه دهند. ولی گردآوری منابع مالی در این صورت جنبه غیرقانونی پیدا می‌کرد.

پس از ۱۹۹۴ و در دوران مردم‌سالاری

با برقراری مردم‌سالاری، سازمان‌های غیردولتی با مسئله بقا روبرو شدند. سازمان‌های خیریه خصوصی که با یارانه‌های دولتی کار می‌کردند، با قطع این کمک‌ها مجبور شدند تا به فعالیت‌های خود خاتمه دهند. سازمان‌های پیشرو نیز با تغییر جهت کمک‌های مالی خارجی از این تشکل‌ها به سوی حکومت جدید، با مشکل بقا و ادامه فعالیت مواجه شدند. تغییرات عمیقی که در عرصه مالی با روی کار آمدن دولت مردم‌سالار روی داد، بسیاری از سازمان‌های غیردولتی را با مشکلاتی از این دست روبرو کرد و خیلی از آن‌ها را مجبور ساخت تا به فعالیت خود پایان دهند.

تکامل سازمان‌های غیردولتی

با روی کار آمدن دولت جدید مردم‌سالار و از بین رفتن بسیاری از سازمان‌های خیریه و غیردولتی پیشین و با رشد بیماری ایدز، سازمان‌های جدیدی برای مقابله با این

1. trouble makers

معضل بهداشتی بوجود آمدند. نظر به اینکه از دیدگاه تاریخی سازمان‌های غیردولتی در آفریقای جنوبی به چشم سازمان‌های ضددولتی دیده می‌شوند، به تدریج عنوان NGO جای خود را به سازمان‌های غیرانتفاعی[1] یا NPO داده است.

قانون ۱۹۹۷ درباره سازمان‌های غیرانتفاعی

این قانون برای ساده کردن به ثبت‌رسانی این تشکل‌ها تحت عنوان سازمان‌های خیریه و غیرانتفاعی در ۱۹۹۷ ارائه شد و به تصویب رسید.

1. Non-Profit Organisation

فصل ۱۲: پایدارسازی

بخش ۱ - پایداری نهادین[1]

به یاد داشته باشید که پایداری ریشه در نیروی انسانی دارد

سازمانی غیردولتی که خواهان عمری طولانی است، بهتر است توجه خاصی به مقوله "SWOT" داشته باشد: شناسایی و برآورد قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها[2]. روش فوق به سازمان این امکان را خواهد داد تا آینده خود را از طریق نقاط فوق‌الذکر تضمین کند یا تهدیدها و ضعف‌های خویش را نادیده بگیرد و آینده‌اش را زیر سوال ببرد. موضوعات مورد بررسی می‌تواند یا درون‌سازمانی و ساختاری باشد یا برون‌سازمانی و محیطی. روش "SWOT" یک مقصود دوگانه را دنبال می‌کند: نخست به اعضای سازمان اجازه می‌دهد تا بر سر نقاط قوت و ضعف آن به توافق برسند؛ در وهله دوم این فرصت را به وجود می‌آورد تا با کار کردن روی نقاط قوت و ضعف و روی فرصت‌ها و تهدیدها، رابطه لازم بین آن‌ها را بسازد، اولویت‌های سازمانی را تشخیص بدهد و سیاست‌های عملی منطبق با آن‌ها را اولویت‌بندی و

1. Institutional sustainability
2. Strengths, Opportunities, Weaknesses, Threats

برنامه‌ریزی کند.

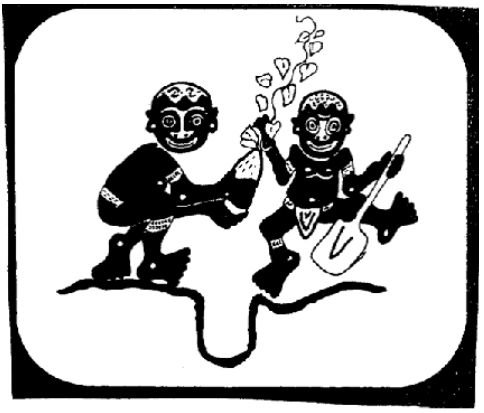
در فصل پیش‌رو، ما از "SWOT" برای بالا بردن پایداری سازمان استفاده خواهیم کرد، ولی از همین روش می‌توان برای ظرفیت‌سازی سازمان همچنان که در فصل ۸ یاد شد نیز بهره برد.

قدم‌هایی که باید برداشت

- فردی را که از مهارت‌های لازم تحلیلی برخوردار است برای رهبری یک کارگاه آموزشی[1]، یا از میان کارکنان سازمان یا از بیرون، انتخاب کنید.
- به مدت سه روز تمام، کارگاه مزبور توجه خود را روی مسئله پایداری[2] متمرکز خواهد کرد: نیم روز به تمرین "SWOT" اختصاص خواهد یافت و مابقی به تعیین سیاست‌های چه-باید-کرد خواهد پرداخت تا آنچه-باید-کرد مشخص[3] شود.
- سپس روی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها بحث می‌شود و بر سر تعاریف آن‌ها توافق حاصل خواهد شد. از شرکت‌کنندگان در کارگاه خواسته خواهد شد تا هر یک به نوبه خود آن خصوصیات سازمانی را که در این دسته‌بندی می‌گنجند، برشمرده و شناسایی کنند. ممکن است موضوعی پیدا شود که به تنهایی در دو دسته بگنجد. به عنوان مثال، اگر سازمان تنها یک حامی مالی قوی دارد، این موضوع می‌تواند هم یک نقطه قوت باشد و هم ضعف. با این حال و در قالب تمرین "SWOT"، چنین وضعیتی باید تنها در یک دسته گنجانده شود و از نقطه‌نظر پایداری سازمان باید یک ضعف محسوب گردد.
- موضوعات درون و برون‌سازمانی، هر دو باید مورد شناسایی قرار گیرند. به عنوان مثال، اگر یکی از حامیان مالی عمده قصد دارد تا از حجم کمک‌های خود به سازمان کم کند، این یک تهدید برون‌سازمانی برای پایداری آن محسوب می‌شود. اگر حجم هزینه‌های اداری بالاست، این یک تهدید درون‌سازمانی به حساب می‌آید.
- انگاشتی بنیادین از مقوله سازمانی وجود دارد که باید به شرکت‌کنندگان توضیح داده شود: سازمان مانند درخت است؛ شاخ و برگ و میوه آن

1. workshop
2. sustainability
3. Things-to-be-done

بیرون خاک‌اند و این بخش از سازمان همان چیزی است که ناظران بیرونی می‌توانند آن را در قالب پروژه‌ها، ظرفیت‌سازی، نیروی انسانی و اداره سازمان مشاهده کنند. ولی بخش دیگر سازمان یعنی صور بنیادین مانند ریشه درخت زیر خاک است. این بخش تنها زمانی می‌تواند قوی باشد که سازمان درباره مقاصد، اهداف و باورهای خود جدی باشد. اگر رئیس سازمان و کارکنان آن انگیزه خود را از دست داده باشند، ریشه سازمان ضعیف خواهد شد. با این وجود، شاید بشود ضعف ریشه‌ای سازمان را دوباره جبران کرد و بقاء و پایداری آن را بار دیگر تضمین کرد. ولی اگر ریشه سازمان آفت‌زده باشد، اداره آن هر چقدر هم که درست باشد، دیگر کاری از آن ساخته نیست و سازمان محکوم به مرگ است.



شکل ۵ سازمان را درست برای آینده کاشتن

تمرین: هدف یک سازمان غیردولتی آسیایی، بهبود بخشیدن به مهارت‌های کشاروزان در همه نقاط کشور بیان شده بود. در کنار این هدف بیان‌شده، رئیس و کارکنان سازمان یک هدف ناگفته دیگر هم داشتند که عبارت بود از ترویج و توسعه فرهنگ اکثریت در نواحی اقلیت‌نشین آن کشور. همین هدف دوم و ناگفته بود که هدف اصلی سازمان را از جوهر خویش تهی کرد و کیفیت فعالیت‌های آن را رو به وخامت گذاشت. در این راستا، هیچ‌گونه تمرکززدایی[1] جدی صورت نگرفت و کارآموزی، حتی در نواحی اقلیت‌نشینی که مردمان آن با زبان به کارگرفته شده در کارگاه‌ها آشنایی نداشتند، به زبان اکثریت قومی انجام می‌گرفت. بنابراین، کارکنان سازمان هم به تدریج روحیه و انگیزه خود را می‌باختند.

1. decentralisation

فنون کارآموزی و کارگاهی

- با آغاز به کار گروه‌های کارآموزی، نتایج به دست آمده را باید نوشت و فهرست کرد. اگر تخته‌سیاه تنها چیز در دسترس است، از همان استفاده کنید. ولی بهتر است از کاغذ و مداد و ماژیک استفاده کنید تا هر کسی بتواند نتایجی را که بدان دست یافته است یادداشت کند و در اختیار دیگران قرار دهد و بدین ترتیب مجموعه دست‌نوشته‌ها میان همه کارآموزان توزیع گردد.
- کارکنان را باید به گروه‌های مختلف تقسیم کرد و اگر سازمان از یک مدیریت دموکراتیک برخوردار است، گروه‌های فوق را باید با رعایت اصل تکثر قومی، حرفه‌ای و جنسیتی تشکیل داد. اگر تمرین "SWOT" در قالب فرهنگی صورت می‌گیرد که در آن جوان‌ترها و تازه‌واردها نمی‌توانند در برابر کارکشته‌ها و مدیران ابراز عقیده کنند، گروه‌های کارآموزی را باید با توجه به این مشخصه تشکیل داد. اگر هم لازم باشد، می‌توان در مراحل مختلف تمرین "SWOT" گروه‌های مختلفی تشکیل داد.
- هر یک از گروه‌ها هر یک از چهار موضوع میپروژه در تمرین "SWOT" را برای ۱۵ دقیقه به بحث و تبادل‌نظر می‌گذارند. پس از آن باید چند دقیقه استراحت داد تا با چای و قهوه کارآموزان فرصت پیدا کنند تا نتایج به دست آمده را هضم کنند.
- پس از آغاز به کار دوباره کارگاه، هر گروهی نتایج به دست آمده خود را به دیگران ارائه خواهد داد. در طول این مدت، رئیس کارگاه نکات بیان شده را در دو قالب موضوعات «درون‌سازمانی» و «برون‌سازمانی» دسته‌بندی می‌کند و روی تخته‌سیاه می‌نویسد.
- رئیس کارگاه نتایج کارگروه‌های مختلف را در قالب چهار ستون زیر عناوین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها روی تخته می‌نویسد. سپس نتایج به دست آمده به بحث گذاشته شده می‌شود و موضوعات بی‌ربط از فهرست خط می‌خورند. در جریان بحث، موضوعات مورد گفتگو اولویت‌بندی می‌شوند. راهکارهای مربوط به هر یک از موضوعات باقی‌مانده به تبادل‌نظر گذاشته می‌شوند. پس از کسب توافق بر سر هر یک از آن‌ها، وظایف مربوطه نیز بین کارآموزان تقسیم می‌شود.

تمرین: یک سازمان غیردولتی در لِسوتو از تحلیل "SWOT" برای تخمین

و برآورد پایداری خود استفاده کرد. یکی از عمده‌ترین نتایج به دست آمده این بود که فقدان انگیزه در میان اعضای هیئت امناء به یک ضعف نهادین در سازمان تبدیل شده است که می‌بایست برای حل آن راهکاری مناسب اتخاذ می‌شد. یکی از نشانه‌های فقدان انگیزه در میان اعضای هیئت امناء این بود که اکثر آن‌ها در اغلب جلسات حضور پیدا نمی‌کردند.

راهکارهای زیر برای حل این مسئله در نظر گرفته شد:

- نخست این مسئله به دقت به بحث گذاشته شد که آیا اعضای هیئت به درستی انتخاب شده‌اند یا نه، آیا از فرصت و امکانات کافی برای انجام وظایف خود برخوردار هستند یا نه. پس از این بحث بود که سازمان سیاست نوینی را درباره شیوه گزینش اعضا و ترکیب هیئت امناء اتخاذ کرد.
- در وهله دوم بر سر ضرورت آموزش دادن به اعضاء هیئت اتفاق نظر حاصل شد و این راهکار به اجرا گذاشته شد.
- در مرحله سوم تصمیم گرفته شد که مدیر دفتر محلی سازمان باید وظیفه بالا بردن انگیزه اعضای هیئت را بر عهده بگیرد. این کار از طریق گفتگوهای جداگانه با هر یک از آن‌ها و بازدید از ایشان در منازل‌شان عملی شد. اعضای هیئت امناء همچنین به خواندن ادبیات مربوط به سازمان‌های غیردولتی تشویق شدند.

مثال فوق به خوبی نشان می‌دهد که چگونه می‌توان از یک کارگاه "SWOT" برای بررسی و شناسایی نقاط ضعف سازمان بهره برد، راهکارهای سازمانی و نهادین روبرو شدن با آن‌ها را به بحث گذارد و به مرحله اجرا رسید. چنین کارگاه‌هایی همچنین برای بالا بردن انگیزه در میان کارکنان مفید می‌باشند.

یک نکته مهم دیگر این است که کارگاه "SWOT" نباید تنها روی نقاط ضعف و روی تهدیدها تکیه کند و باید روی نقاط قوت سازمان و فرصت‌های روبروی آن نیز متمرکز شود. نقاط قوت و فرصت‌ها را باید برجسته کرد تا ضعف‌های آن هر چه باشند، چشم‌انداز نوینی در برابر سازمان گشود.

یک نکته بسیار مهم دیگر درباره آزمون "SWOT" این است که تحلیل فوق، نه روی اشخاص و کارآیی آن‌ها، که روی کارکردها، فرآیندها و رویه‌های جاری سازمان تکیه دارند. "SWOT" یک ابزار برآورد کارآیی کارکنان نیست. وقتی سازمانی با یکی از کارکنان خود به مشکلی جدی برمی‌خورد، راهکار مواجهه با

آن کارگاه "SWOT" نیست، بلکه راه‌حل‌های دیگری در این رابطه موجود است. قدم پایانی در فرآیند "SWOT" این است که پس از گذشت دو ماهی از آن، باید تشکیل جلسه داد و نتایج به دست آمده را به بحث گذاشت، راهکارهای به اجرا گذارده شده را برآورد نهایی کرد و پس از تشکر از کارکنان و کارآموزان به کارگاه خاتمه داد.

بخش ۲ - پایداری پروژه‌ها

پروژه‌های خدمات‌رسانی به بهره‌مندشوندگان سازمان:

- یا باید یکبارمصرف بوده، مثل پروژه‌ای با هدف ارتقا بهداشت؛
- یا باید پس از خاتمه یافتن خدمت‌رسانی سازمانی شما، پایدار بماند و به بقا خود ادامه دهند.

بنابراین، برای پایدار کردن پروژه باید حس تعلق مردم به پروژه و مالکیت مشترک آن‌ها بر پروژه مذبور را از طریق مشارکت عملی ایشان یا پرداخت‌های نقدی یا مادی از سوی ایشان در میان آن‌ها قوی کرد. فعالیت‌های درآمدزا را باید با جدیت در میان بهره‌مندشوندگان ارتقا داد. مدیریت مالی درآمدهای حاصله از این طریق باید مطابق با الگوی مدیریت مالی سازمان، به اجرا گذاشته شود.

بخش ۳ - پایداری و آموزش نیروی انسانی

اگر مردم را در سطح روستا برای انجام کاری آموزش می‌دهید، موضوعات مهمی در ارتباط با پایداری پروژه وجود دارد که باید به آن‌ها توجه کنید. اگر وزارت بهداشت این امر را متقبل نمی‌شود، آموزش مردم روستایی در زمینه بهداشت عمومی را نادیده نگیرید. مثلا در پروژه‌های بهسازی آب و آب‌رسانی، باید توجه خاصی به آموزش مردم روستایی نشان داد. ولی این اتفاق هم می‌افتد که پروژه خاتمه یافته، کارآموزان گواهی‌نامه و پایان‌نامه هم دریافت کرده‌اند و با این حال، نه آموزش درستی دیده‌اند و نه از نظارت کافی بهره‌مند شده‌اند. کارآموزان پیراهن سفید به تن کرده، سوزن تزریق به دست گرفته‌اند و دندان کودکانی را که از اسهال رنج می‌برند، می‌کشند!! روستاییانی که بدین گونه «کارآموخته» باشند، بیشتر بد عمل خواهند کرد تا خوب. همین‌گونه نتایج را هم می‌توان در مواردی انتظار داشت که سازمانی غیردولتی پروژه‌ای را در زمینه کمک‌های پزشکی اولیه به اجرا بگذارد، آموزش‌هایی در این

رابطه به مردم محل ارائه دهد و پس از مدتی ناپدید می‌شود.
مراقب باشید که یک گروه کارآزموده واقعی تربیت کنید. یا باید آینده و پاداش و نظارتی برای کار خود انتظار داشته باشند؛ یا باید دامنه وظایف آن‌ها را محدود کرد.

بخش ٤ - پایدارسازی از راه شبکه‌سازی قوی

شبکه‌ها به گروه‌های مختلف امکان می‌دهند تا با تشریک منابع و هماهنگی راهبردها، اهداف مشترکی را دنبال کنند. شبکه‌ها با سازمان‌ها، افراد، گروه‌های خود به سیاست‌گذاران نشان می‌دهند که برای کدامیک از مسائل توجه اجتماعی خاصی وجود دارد.

در اینجا منظور از شبکه گروهی از سازمان‌ها هستند که در دفاع از یک راهبرد مشخص با یکدیگر رابطه دارند و همکاری می‌کنند - بدین معنی که نقطه نظر خود را در این باره به گوش آن‌هایی که باید بدانند می‌رسانند. هدف از این همکاری این است که با تشریک منابع و مساعی و ظرفیت‌ها، به شکل کارآتری روی مسائل موردنظر تأثیرگذار باشند.

۱.۴ - چالش‌های شبکه‌سازی

علی‌رغم امتیازهایی که در آن نهفته است، شبکه‌سازی کار سختی است. اعضای شبکه باید چالش‌های زیر را به خاطر بسپارند و برای رفع آن‌ها چاره‌جویی کنند:

- اجماع‌سازی فرآیندی است وقت‌گیر. حتی در صورت حصول اجماع ممکن است که اعضای شبکه بر سر راهبردها و اهداف به توافق نرسند.
- شبکه باید میان اعضای خود اعتمادسازی کند. رقابت میان سازمان‌های عضو بر سر دستیابی به منابع مالی ممکن است همکاری بین آن‌ها را خدشه‌دار کند. اعتمادسازی در چنین شرایطی کار سختی خواهد بود - شناخت پیشینی که اعضا ممکن است در سطوح شخصی یا حرفه‌ای از یکدیگر داشته باشند، می‌تواند بر توان همکاری‌شان تأثیر منفی داشته باشد.
- شبکه هر چه گسترده‌تر شود، مدیریت تدارکات آن هم مشکل‌تر خواهد شد. با این حال، آگاه ساختن همه اعضا از زمان برگزاری جلسات، صورت‌جلسه‌ها، نتایج آن، تصمیمات گرفته شده و غیره، بسیار حائز اهمیت است.

- شبکه باید یک تلاش مشترک و یک همکاری باقی بماند و نه اینکه عمده فعالیت آن در انحصار قوی‌ترین اعضا باشد.
- اعضا شبکه باید بر سر مقررات اداره مؤثر و بی‌دردسر آن با یکدیگر به توافق برسند.
- شبکه باید درباره شیوه به کار بردن منابع خویش در قالب فعالیت‌های مشترک تصمیم‌گیری کند.

۲.۴ - رهنمودهایی برای شبکه‌های مؤثر

سخنوران جوان و متعهد می‌توانند در وفادار ماندن شبکه به اهداف و مأموریت‌اش در خدمت به نسل جوان، بسیار تأثیرگذار باشند. جوانان نمایندگان بسیار خوب برنامه‌هایی هستند که برای نیازهای ایشان طراحی شده باشد. آن‌ها می‌توانند با سازمان دادن به دوستان، دانشجویان و دیگر جوانان، توان آن‌ها را در این راه بسیج کنند.

مردم را آگاه کنید و آن‌ها را مطلع نگه دارید: فهرست شماره تلفن‌ها و ایمیل‌های اعضای شبکه و عناصر و تماس‌های اثرگذار را به‌روز نگه دارید. آگاه نگاه داشتن آن‌ها روحیه، انگیزه، توجه و تعهد ایشان را تقویت می‌کند. چنین اقدامی همچنین از بدفهمی‌ها کم می‌کند پیش از آن که به مشکلی میان اعضا شبکه تبدیل شوند. اعضا باید همواره از صورت جلسات آگاهی یافته و از پیش زمان برگزاری آن‌ها را بدانند. اطلاع‌رسانی پیش‌دستانه انگیزه آن‌ها را نیز برای شرکت در جلسات افزایش می‌دهد.

سخنگویانی برای شبکه برگزینید که وظیفه تماس با رسانه‌ها را بر عهده داشته باشند: در همان آغاز تشکیل شبکه، آن دسته از افرادی را نشان کنید که در زمینه رسانه‌ای و سخنرانی عمومی تجربه دارند. سخنگو یا سخنگویان می‌توانند سوا از رهبری شبکه باشند. حداقل یکی از سخن‌گویان باید از میان جوانان برگزیده شود. اعضا باید بر سر فرآیند مربوط به پاسخگویی به درخواست‌های رسانه‌ای، به توافق برسند.

فصل ۱۳: ذهن خود را پاک کنید

کسانی که در توسعه و عمران کارنامه خوبی از خود به جا گذاشته‌اند، در سه عرصه توانسته‌اند به تعادل دست پیدا کنند:

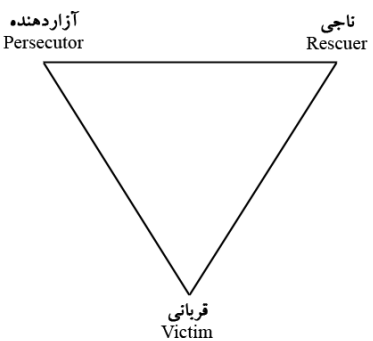
۱ - انگیزه‌های شخصی خود را خوب می‌شناسند
۲ - برای همکاران خود احترام قائل‌اند و آن‌ها را درک می‌کنند
۳ - برای نیازمندان و بهره‌مندشوندگان خدمات سازمانی خود احترام قائل‌اند و آن‌ها را درک می‌کنند

آنچه در زیر می‌آید، بحث‌ها و تمرین‌هایی است که شما را در این سه زمینه یاری دهد. منظور این است که به شما کمک شود تا انگیزه‌های خود را خوب درک کنید و بفهمید که به راستی برای چه چنین کاری را در پیش گرفته‌اید. ناگفته پیداست که اگر می‌خواهید می‌توانید از این فصل کتاب بگذرید و اگر آن را لازم نمی‌دانید، نادیده بگیرید. ولی شما تنها آن چیزی را می‌توانید کنترل کنید که درک می‌کنید. اگر رفتار خودتان را نفهمید، نمی‌توانید کاری را که انجام می‌دهید کنترل کنید. پس مطالب زیر را به دقت بخوانید، تمرین‌های آن را انجام دهید و نتیجه‌گیری‌های خود را در ذهن خود به بحث بگذارید و در طی سالیان آینده به آن‌ها فکر کنید.

شاید بهتر باشد تمرین‌ها را به شکل گروهی انجام دهید. مثلا با آن دسته از افرادی که می‌خواهند شما را در به راه انداختن سازمان غیردولتی‌تان همراهی کنند، آن‌ها که همکاران شما در سازمان هستند. اگر تصمیم به تشکیل یک گروه کاری در این زمینه زدید، مطمئن شوید که اعضای آن با هم برابر خواهند بود. بدین معنی که اگر عضوی تازه وارد از عضوی که از میان مدیران سازمان در این گروه شرکت کرده است انتقادی بکند، توبیخ نخواهد شد. بنابراین گروهی تشکیل دهید که اعضای آن یا سه نفر از تازه واردان باشند یا سه نفر از دایره مدیریت سازمان. از یک چیز دیگر هم اطمینان حاصل کنید و آن اینکه تمام موضوعات و مسائلی که در درون گروه گفته و شنیده خواهد شد باید در درون گروه بماند و به بیرون درز نکند.

پس موضوع بحث ما آن‌هایی هستند که گزینه کار کردن در عرصه خدمات عمومی و توسعه را برای خویش برگزیده‌اند و از جمله خود شما. منظور توهین به کسی نیست، ولی سن و سال که بالا می‌رود، باید از خود انتظار داشته باشیم که درک و شناخت بهتری از انگیزه‌های حرفه‌ای خود با گذشت سال‌ها به دست آورده باشیم. هیچ کسی در میان ما فرشته یا مقدس نیست. هیچکدام ما کنترل کامل روی بدجنس‌ترین غرایز خویش ندارد. هر کدام از ما در مرحله‌ای خود را مادر ترزآ یا مارتین لوترکینگ آینده تصور کرده‌ایم. در مراحل دیگری از زندگی حرفه‌ای خود هم خویشتن را آشغالی بیش نمی‌بینیم، آشغالی که اگر خیلی هنر کرده و کارنامه نیکی از خود به جای گذاشته است، تنها خواهد توانست خویشتن خویش را نجات دهد و بس.

درک و فهم مثلث نجات[1] برای آن‌هایی که خویشتن را وقف دیگران کرده‌اند، از اهمیت زیادی برخوردار است:



ایده اصلی نمودار فوق این است که هر یک از ما ایفاگر نقشی هستیم، نقشی که اغلب ناخودآگاهانه بازی می‌کنیم. ما نقشی را ایفا می‌کنیم که در آن راحتیم و چون این نقش در قالب یک سازمان غیردولتی باید ایفا شود، چون این انتخاب خود ما بوده است، ترجیح می‌دهیم که نقش ناجی را در آن بازی کنیم.

1. The Rescue Triangle

افراد دیگری هم هستند که اصلا از مظلوم واقع شدن و ایفای نقش قربانی خوش‌شان می‌آید و وقتی یکی از مشکلات آن‌ها را حل می‌کنید، بلافاصله مشکل دیگری پیدا می‌کنند. برای مظلوم و قربانی واقع شدن، باید ظالم و آزاردهنده‌ای پیدا کرد. نمونه بارز و کلاسیک این قضیه، زن قربانی است که انگار از همسری با مردی ظالم خوش‌اش می‌آید و وقتی یکی می‌رود، بلافاصله مرد ظالم دیگری به جای او پیدا می‌کند که نخست نقش ناجی را برای وی ایفا می‌کند و پس از مدتی به ظالم تبدیل می‌شود!

پس در قالب یک نقش واحد در قالب مثلث باقی نمی‌مانیم و مدام نقش عوض می‌کنیم. اول به دوستی کمک می‌کنیم، درد دل‌اش را گوش می‌دهیم و برای‌اش چاره‌جویی می‌کنیم، تا اینکه روزی به ما بگوید که زیادی نق می‌زنیم و عیب‌جویی‌اش را می‌کنیم و از این جا به بعد است که از ناجی او به آزاردهنده‌اش تبدیل می‌شویم. پس ناراحت می‌شویم و برای دلداری گرفتن نزد دوستی می‌رویم و از او راهنمایی می‌خواهیم... تا روزی که زیادی برای‌مان نق بزند و عیب‌جویی‌مان را بکند و از ناجی به آزاردهنده ما تبدیل شود...

این تنها افراد نیستند که در مثلث نجات ایفای نقش می‌کنند. دولت‌ها و گروه‌های قومی نیز در همین مثلث نقش بازی می‌کنند. آزاردهنده، ناجی، قربانی – آیا می‌توانید در آسیا و در آفریقا به مثال‌هایی در این ده سال گذشته فکر کنید؟ گاهی دو کشورند که با یکدیگر درگیر شده، هر دو برای خویش نقش قربانی و برای دیگری نقش آزاردهنده را قائل بوده و از سازمان ملل می‌خواهند تا به عنوان منجی به دادشان برسد.

افراد و دولت‌ها یک نقش دیگر هم می‌توانند ایفا کنند و آن نقش ناظر منفعل یا تماشاگر[1] است.

اگر بر این پایه فکر کنید، به واقعیت‌های زیر پی خواهید برد:

- اگر در زمینه خدمت‌رسانی و توسعه کار می‌کنید، فقط برای یاری رساندن به دیگران نبوده و منافع شخصی شما هم در این تصمیم دخیل بوده است؛
- گاهی اوقات، آن‌هایی که اصلا ناجی به دنیا آمده‌اند از روند کار دنیا و از نتیجه‌بخش نبودن تلاش‌شان مأیوس می‌شوند. برای اجتناب از چنین حالتی، باید اساسا این فکر را که می‌توانید همه چیز را کنترل کنید کنار بگذارید. به

1. onlooker

جای این کار، طوری با بهره‌مندشوندگان ارتباط برقرار کنید که به تدریج خودشان مسئولیت کار خودشان را به دوش بگیرند. باید به روشنی به آن‌ها یادآور شد که مشکلاتی که با آن روبرو هستند، مشکلات آن‌ها است نه مشکلات شما و شما تنها تا حدی خواهید توانست از بار مشکلات‌شان بکاهید.

- اگر بهره‌مندشوندگان باز هم به سوی شما آمدند تا مشکلات جدیدی را با شما در میان بگذارند، انگار که در نقش قربانی احساس راحتی می‌کنند، این مسئله را با همکاران خود در میان بگذارید. باید به آن‌ها یادآور شوید که شاید آمادگی ذهنی لازم را برای یافتن یک راه‌حل پایدار برای مشکلات‌شان نداشته‌اند و از این به بعد تعهد شما نسبت به آن‌ها یک محدودیت زمانی خواهد داشت.

تمرین ۱ – آیا می‌توانید به زمانی فکر کنید که خودتان یا سازمان‌تان در مثلث نجات گیر افتاده بودید؟

تمرین ۲ – ده سال آینده را متصور شوید. تصور کنید که سازمان غیردولتی شما بسیار خوب عمل کرده و قرار است به شما، در ازای موفقیت‌تان، یک نشان پاداش در مراسمی رسمی اعطا شود. دیگران برای شما دست خواهند زد و از شما به نیکی سخن خواهند گفت. حال، هر یک از شما تلاش کند به پرسش‌های زیر پاسخ دهد:

اولین کسی که با او این موضوع را در میان خواهید گذاشت، کیست؟ پدرتان، مادرتان؟ پدربزرگ یا مادربزرگ‌تان؟ همسر یا بهترین دوست‌تان؟ مسئول حساب بانکی‌تان؟ خبرنگاری که در روزنامه محلی فعالیت می‌کند؟ چه کسانی از این موضوع ناراحت شده‌اند یا به شما حسادت خواهند کرد؟ برادرتان یا خواهرتان؟ دوستان قدیمی دوران مدرسه یا دشمنان قدیمی‌تان؟

اصلا چقدر مهم است که این موضوع را به دیگران بگویید؟ اهمیت گفتن این موضوع به دیگران را از صفر تا ده ارزش‌گذاری کنید. حال به بخش ۴ از فصل ۱۳ بروید و از یک نفر بخواهید نتایج این تمرین را برای شما با صدای بلند بخواند. سپس آن را در گروه خود به بحث بگذارید. اگر نمی‌خواهید چیزی را با دیگران درمیان بگذارید نگذارید، ولی سعی کنید که همواره با خود و با دیگران صادق باشید.

بخش ۲ - تا کجا برای دیگران احترام قائل هستید و آن‌ها را درک می‌کنید؟

تمرین ۱.۲.۱۳ - این تمرینی است که اگر می‌توانید باید به شکل گروهی انجام دهید

باید اعتراف کرد برخی افراد از بقیه برای تصمیم‌گیری مناسب‌ترند. فرض کنید که وقت نهار است و همه دور میزی نشسته و سرگرم خوردن‌اند و درباره آینده سازمان بحثی درمی‌گیرد، بحثی که اگرچه رسمی نیست ولی جدی است. افراد مختلفی همچنان که در زیر فهرست شده‌اند، دور می‌زنند. هر یک از آن‌ها را روی تکه کاغذی بنویسید و کاغذها را به ترتیب اهمیت عقاید ابراز شده، از بالا به پایین در ستونی رده‌بندی کنید:

- **یک پزشک مرد جوان**
- **یک زن میان‌سال مددکار اجتماعی، با انگلیسی ضعیف**
- **یک زن مسن‌تر و بی‌سواد روستایی که برای بازدید از سازمان آمده است و او هم انگلیسی خیلی ضعیفی دارد**
- **نماینده‌ای از سوی نیازمندانی که تصمیم به خدمت‌رسانی به آن‌ها کرده‌اید**
- **یک مرد میان‌سال دفتردار**
- **یک متخصص اروپایی که برای بازدید آمده است**
- **یک زن کارمند جوان سازمان**

حال نگاهی به صفحه بعدی بیاندازید و از یک نفر بخواهید که آنچه را در این صفحه درباره این تمرین آمده است، با صدای بلند برای حضار بخواند. سپس موضوع را در قالب گروه به بحث بگذارید. اگر نمی‌خواهید چیزی را با دیگران درمیان بگذارید نگذارید، ولی سعی کنید که همواره با خود و با دیگران صادق باشید.

تمرین ۲.۲.۱۳ - به سه مرتبه آخری فکر کنید که سرگرم کار بودید و یکی از همکاران‌تان با شما اختلاف‌نظری پیدا کرد. از یکی از همکاران نزدیک‌تان نیز بخواهید که سه رویداد مشابه را به خاطر بیاورد. احساس شما چه بود؟ درباره آن فرد دیگر چه احساسی داشتید؟ درباره هر یک از این سه بار، کلمه‌ای را که به ذهن‌تان می‌رسد یاداشت کنید ولی برای خودتان نگه دارید. این کلمات

هر چیزی می‌توانند باشند: «عصبانی»، «احمق»، «متعجب»، «نامحترمانه»، یا هر کلمه دیگری. حال نگاهی به صفحه بعدی بیاندازید و از یک نفر بخواهید که آنچه را در این صفحه درباره این تمرین آمده است، با صدای بلند برای حضار بخواند. سپس به دستورالعمل داده شده عمل کنید. به یک نفر از گروه خود برای نوشتن روی تخته نیاز خواهید داشت.

بخش ۳ - تا کجا برای بهره‌مندشوندگان سازمان احترام قائل هستید و آن‌ها را درک می‌کنید؟

تمرین ۳.۱۳ - هر یک از شما باید پاسخ خود به هر یک از پرسش‌های زیر را روی کاغذی بنویسد:

فرض کنید باید از کودکی مراقبت کنید و کودک تب کرده است. به نظرتان می‌رسد که باید کودک را نزد یک پزشک به سبک غربی ببرید. مادرتان هم همین دوروبر است و پیشنهادی در این باره دارد. وی تحصیلات چندانی ندارد و بزرگ شده در روستاست. آیا از پیشنهاد وی پیروی خواهید کرد یا اینکه کودک بیمار را نزد پزشک خواهید برد؟ تصمیم خود را توضیح دهید. حال نگاهی به صفحه بعدی بیاندازید و از یک نفر بخواهید که آنچه را در این صفحه درباره این تمرین آمده است، با صدای بلند برای حضار بخواند. سپس موضوع را در قالب گروه به بحث بگذارید. اگر نمی‌خواهید چیزی را با دیگران در میان بگذارید نگذارید، ولی سعی کنید که همواره با خود و با دیگران صادق باشید.

۴.۱۳ - بحث درباره چگونگی کنترل و درک انگیزه‌های خودتان

نگاهی به ۲.۱.۱۳ و مراسم اعطای نشان پاداش

آنچه در اینجا مدنظر قرار دارد این است که ببینیم تا کجا عقاید دیگران برای شما مهم و راهنمای شما است. تردیدی نیست که می‌خواهید مایه افتخار پدر و مادر خود باشید؛ یا اینکه می‌خواهید حال برادر بزرگ‌ترتان را که روزی گفته بود که آخرش هم هیچ چیزی نخواهید شد، بگیرید. ولی اگر در رده‌بندی که در بالا بین صفر تا ده انجام دادید، رده ۸ را به خود اختصاص دهید، یعنی «یکی از مهم‌ترین چیزها در دنیا برای شما باشد»، پس مشکلی اساسی دارید! اگر می‌خواستید موضوع خود را با مدیر حساب بانکی‌تان در میان بگذارید، پس مشکل شما پول است یا اینکه می‌خواهید پولدار شوید. اگر می‌خواستید با روزنامه‌نگار محل‌تان آن را درمیان بگذارید، شاید

مشکل شهرت پیدا کردن دارید. اگر اینها مشکلات و انگیزه‌های اصلی شما هستند، ممکن است تصمیماتی اتخاذ کنید که همخوانی چندانی با اهداف سازمان‌تان نداشته باشند. اگر اینها مشکلات شما هستند، فردی را پیدا کنید که بتوانید با او درددل کنید، فردی مسن‌تر و پرتجربه‌تر از شما که بتواند شما را در کارتان یاری دهد و کمی از خودخواهی‌تان بکاهد.

۵.۱۳ – بحث در باره چگونگی رفتارتان با همکاران‌تان

نگاهی به تمرین ۱.۲.۱۳ – بحث در هنگام نهار

آیا گروه شما سلسله‌مراتب[1] افرادی را که در تمرین فوق به آن‌ها اشاره شده بود، برقرار کرد؟ چرا؟ آیا واقعا به سلسله‌مراتب معتقد هستید یا اینکه صرفا به این خاطر که در کتاب از آن یاد شده بود، آن را اجرا کردید؟ هر چیزی که در هر کتابی آمده باشد، لزوما قابل‌اعتماد نیست. بنابراین، نخستین درسی که از این مطلب می‌گیریم این است: اگر به غریزه خود اطمینان دارید، همان را دنبال کنید. بین غریزه خود و یک کتاب، حتی اگر به انگلیسی نوشته شده باشد، به غریزه خویش اعتماد کنید. شاید مواردی باشد که سلسله مراتب بخشیدن به افراد در آن‌ها لزومی نداشته باشد.

اگر افراد را در قالب سلسله‌مراتبی سازماندهی کرده‌اید، هر یک از آن‌ها را چگونه ارزش‌گذاری می‌کنید؟ متن کتاب در این باره می‌گفت که «برخی افراد برای تصمیم‌گیری مناسب‌ترند»، ولی خلاف این را هم می‌شود گفت. آیا شرکت‌کننده اروپایی را در رأس قرار دادید؟ چرا؟ اروپایی‌هایی که به کشورهای جنوبی سفر می‌کنند «متخصص» خوانده می‌شوند ولی آیا واقعا از شما و از مردم شما بهتر از مسائل آگاهند؟ آیا تسلط بر زبان انگلیسی تأثیری در تصمیم‌گیری شما در رابطه با سلسله مراتب بخشیدن به این افراد داشت یا نه؟ چرا؟ امیدواریم که سعی در کمک کردن به هیپی‌های آس‌وپاس انگلیسی‌زبان نداشته باشید!

ارزش‌گذاری بر افراد را بر پایه مهارت‌ها، فضائل و تجارب آن‌ها قرار دهید.

نگاهی به تمرین ۲.۲.۱۳ – وقتی همکاران با شما اختلاف‌نظر پیدا می‌کنند

از یک نفر بخواهید که مطالب را روی تخته برای گروه بنویسد. روشن است که در هر گروهی اختلاف‌نظرهایی وجود دارد. گاهی این اختلاف‌نظرها به صورت

1. hierarchy

مسالمت‌آمیز حل می‌شود و گاهی منجر به برخورد تند می‌گردد.

بالای تخته در دو ستون مجزا بنویسید «مفید» و «غیرمفید». حال احساسات خود نسبت به دیگری را هنگامی که میان شما اختلاف‌نظری پیش می‌آید به بحث بگذارید، آن‌ها را روی تخته به احساسات مفید و غیرمفید تقسیم کنید و بنویسید.

از هیچ کسی نباید انتظار داشت به چیزی اعتراف کند. هیچ کسی را نیز به هیچ چیزی نباید متهم کرد. ولی هر کسی باید با جدیت به رفتار خودش فکر کند. برخی افراد از عصبانیت برای زورگویی به همکاران خود استفاده می‌کنند.

برخی دیگر هستند که فکر می‌کنند که اگر دیگران با آن‌ها اختلاف‌نظر دارند، پس الزاما در اشتباه بوده و این دیگران‌اند که درست می‌گویند. چنین رویکردی از ارزش مشارکت و کار شما در چارچوب سازمان و گروه خواهد کاست.

شاید وقت آن رسیده باشد که بعضی از شما تصمیم قاطعی بگیرید و در رفتار و در گفتار خود به شکلی مثبت تجدیدنظر کنید.

پیگیری تمرین‌های پیشین

همکاران خود را گرد هم بیاورید، با صدای بلند از کیفیت‌ها و فضائل هر یک از آن‌ها سخن بگویید، از صداقت‌شان و از سخت‌کوشی هر یک از آن‌ها سخن بگویید و بلند و رسا از آن چیزهایی بگویید که در گروه شما ارزشمند هستند.

بخش ٦ - سخنی درباره چگونگی رفتار شما با بهره‌مندشوندگان سازمان

نخست به تمرین ۱.۲.۱۳ بازگردید و موضوعات به بحث گذاشته شده در وقت نهار را دوباره مرور کنید.

در سلسله مراتبی که وضع کرده‌اید، جایگاه و اهمیت نماینده جماعت بهره‌مندشوندگان چیست و به چه میزان تعیین شده است؟. اگر مرتبه این فرد در رأس سلسله مراتب قرار داده نشده است، شاید وقت آن رسیده باشد که رویکرد سازمان خود به بهره‌مندشوندگان را مورد یک بازبینی جدی قرار دهید. آیا این افراد صرفا اشیایی برای مقاصد خیریه سازمان هستند یا شریک و همکار آن برای یافتن بهترین راهکار در جهت بهبود بخشیدن به شرایط زندگی‌شان؟ اگر سازمان شما به تنها به دیده شیئی به هر یک از بهره‌مندشوندگان نگاه می‌کند، سوال زیر را از خود بپرسید: اگر کسی پیدا شود و به شما بگوید که می‌خواهد «آینده و تربیت شما را سامان بدهد و چون از شما بهتر می‌داند، نیازی به جویا شدن نظر و رأی شما نخواهد داشت»،

احساس شما واقعا چه خواهد بود؟

حال به پاسخ خود به بخش ۳ نگاه کنید: درباره کودک بیمار و مادر شما

این تمرین از آن جهت تدوین شده بود که به شما کمک کند تا به فرهنگ مادری خود دوباره فکر کنید که پیش از آنکه به تحصیلات روی بیاورید و علمی فرابگیرید فرهنگ اولیه و سنت شما را تشکیل می‌داد. در ضمن همین فرهنگ معمولا فرهنگ مردمانی است که قصد یاری رساندن به آن‌ها را دارید. اگر به فرهنگ آن‌ها احترام نمی‌گذارید، ممکن است برای خود آن‌ها نیز احترامی قائل نشوید.

مثال: من در انگلستان، پس از جنگ جهانی دوم، و در خانواده‌ای ایرلندی و کاتولید بزرگ شدم. مادرمان مراقب سلامت‌مان بود و همه ما سه ماهی از شیر مادر تغذیه شدیم. ما همگی نشان «کریستوفر قدیس»[1] را به گردن داشتیم، قدیسی که در مسیحیت حامی مسافران است و از آن‌ها در طی راه مراقبت می‌کند. مادر ما عقاید خودش را درباره واکسن زدن داشت. هر وقت یکی از بچه‌های محل سرخک یا گوشک (کله‌چرک) می‌گرفت، مادرمان ما را می‌فرستاد تا با او همبازی شویم. مادرم مصمم بود که تا پیش از سن مدرسه رفتن، همه ما باید تمام عفونت‌های دورانی کودکی را گرفته باشیم. بهار که می‌شد، برای تقویت خون زمستانی‌مان، به ما از باغچه‌مان جعفری و سبزی می‌داد. هر روز صبح باید مدفوع می‌کریدم، هر شب باید اختلاف‌هایمان را به کناری می‌گذاشتیم، دعا می‌خواندیم و سروقت به رختخواب می‌رفتیم.

مادر شما برای مراقبت از سلامتی شما چه می‌کرد؟ ممکن است برخی اعمال مادر شما پایه و اساس علمی نداشته باشد، ولی احساس امنیت، تعادل و تعلق به جمعی خاص را در شما تقویت می‌کرد. هر آنچه که مادرتان برای شما انجام داد را فهرست کنید و به آن احترام بگذارید. به دوستان‌تان بگویید. به خودش بگویید. برای فرهنگی که در آن بزرگ شده‌اید، احترام قائل باشید.

1. Saint Christopher

پیوست‌ها

پیوست ۱ – روش برآورد نیازها از جمله PRAs

"PRA" مخفف انگلیسی «برآورد نیازهای روستایی با مشارکت روستاییان» است.[1] با این حال، اصطلاحات دیگری نیز برای برآورد این نیازها وجود دارد. گزینه دیگر «برآورد سریع (نیازهای) روستایی»[2] است که مخفف "Rapid Rural Appraisal" است. مورد دیگر «تحلیل (نیازهای) اجتماع (نیازمندان)»[3] است؛ شاید مهم‌ترین ویژگی‌های این سه شیوه را بتوان در موارد زیر خلاصه کرد:

- نیازمندانی که نیازهایشان را برآورد می‌کنید، خودشان در این فرآیند و در برآورد نیازهایشان سهیم هستند. آن‌ها نه تنها اطلاعاتی را که شما از آن آگاهید در اختیارتان قرار می‌دهند، که آن دسته از اطلاعاتی را که هرگز به آن فکر نکرده بودید نیز برایتان گردآوری می‌کنند. مثلا، در یکی از برآوردهای نیازهای بهداشتی زنان، مادران می‌خواستند همسران خود را متقاعد کنند که دختران جوان‌شان را زودتر از موعد مقرر مجبور به ازدواج نکنند. این نگرانی مشروع مادران درباره جوانب بهداشتی تولید مثل ارزش

1. Participatory Rural Appraisal
2. RRA
3. community analysis

پیگیری داشت.

- مجموعه‌ای از همکاران که تخصص آن‌ها مربوط به موضوع مورد برآورد است، در این فرآیند مشارکت می‌کنند. مثلا اگر موضوع برآورد نیازهای روستایی معیشت و درآمدزایی است، باید در میان همکارانتان افرادی داشته باشید که از موضوعاتی همچون پرورش دام، کشاورزی، ماهیگیری یا صنایع دستی آگاهی دارند.

روش‌های بالا و فنون مندرج در آن‌ها نه تنها در مناطق روستایی که در نواحی شهری، حاشیه‌نشین و پیراشهری[1] نیز کاربرد دارند.

اطلاعاتی که ممکن است به آن نیاز داشته باشید، شامل موارد زیر می‌شود:

- سرشماری، توزیعات سنی و جنسیتی نیازمندان؛ مشاغل و درآمد آن‌ها. سرشماری، توزیعات سنی و جنسیتی خویشان و وابستگان آن‌ها. مشخصات اسکان و مسکن، مناسب بودن یا نبودن آن؛ منابع آبی و خوراکی.
- کل بودجه خانواری و هزینه مسکن، خوراک، تحصیل، بهداشت، آب و غیره.
- مشکلات بدنی، بیماری‌ها، رفتارهای ریسک‌زا همچون استعمال مواد مخدر، آمیزش جنسی محافظت‌نشده برای مردان؛ سن ازدواج، تاریخچه بارداری و پیشگیری از بارداری برای زنان.
- مردم و مشاغل آن‌ها: غیبت مردان؟ نان‌آوران؟ کفایت کمی مشاغل؟ بیکاری یا کم‌کاری؟ دسترسی به اعتبارهای بانکی یا غیره برای تولید فرصت‌های شغلی؟ مشاغل خطرناک یا ناسالم؟ صنایع کوچک؟ استفاده بهینه از منابع؟ حجم کاری روزانه/سالانه برای زنان/مردان؟ و در مناطق روستایی، کشاورزی/ماهیگیری/دامداری/صنایع دستی؟
- در مورد خردسالان: تاریخچه واکسن‌ها/فاصله میان زایمان‌ها/ سرپرستی از اطفال به طور کلی/قطع اعضای تناسلی/بخت و فرصت تحصیل/تفاوت‌ها میان دختران و پسران/گزینه‌های تحصیلی نوجوانان/سن نخستین ازدواج و بارداری/سهم زنان و مردان از قدرت در ازدواج/ و این که اصولا زن بودن یا مرد بودن در این مناطق چه مفهومی دارد؟

مشکلات بهره‌مندشوندگان سازمان شما کدام است؟ مردمان عادی چه چیزهایی

1. peri-urban

دارند که آنان ندارند؟ آن‌ها چه نیازهایی دارند که مردمان عادی ندارند؟ چه چیزی به دیده آن‌ها از بیشترین اهمیت برخوردار است؟ به نظر آن‌ها سرمایه باید در کجا و چگونه هزینه شود؟ به خودشان به چه چشمی نگاه می‌کنند – قربانی، یا به چشم کسانی که سرنوشت خود را در دست دارند، یا چیزی میان این دو؟

چه در قالب این پروژه و چه در چارچوب پروژه‌های دیگر، تلاش کنید آن دسته از اطلاعاتی را گردآوری کنید که به آن نیاز دارید و از آن استفاده خواهید کرد. وقتی مردم به شما این اطلاعات را می‌دهند، فراموش نکنید که وقت و اعتماد خود را در اختیار شما گذاشته‌اند، بنابراین شایسته احترام شما هستند.

تضمین برآورد درست نیازها

برآورد درست نیازها کار ساده‌ای نیست ولی ممکن است. هیچ کمکی را نادیده نگیرید. سازمانی غیردولتی یا مشابه آن پیدا کنید که بتواند به شما مشورت بدهد. به کتاب «فوئرشتاین» در این زمینه مراجعه کنید.[1] تیم شما باید مرکب از یکی دو نفر تا پنج نفر باشد، بسته به این که در محل کار می‌کنید یا به مناطق دوردست سر می‌زنید. در مورد دوم، برخی مشاور شما خواهند بود تا عضو فعال تیم. به هر حال، همه آن‌ها باید مهارت‌های زیر را داشته باشند:

- حداقل دو نفرشان باید زبان مردم محل را بفهمند تا بتوانند با آن‌ها حرف بزنند و نیازهای آنان را بررسی کنند. حداقل به یک زن نیز در تیم احتیاج دارید تا به نیازهای زنان برسد. فراموش نکنید که اگر مردم محل به زبان‌های مختلفی صحبت می‌کنند، به مترجم هم نیاز خواهید داشت. به مترجم زن هم احتیاج خواهد بود.
- برخی از اعضای تیم باید با آمار و ارقام آشنا باشند.
- برخی باید با چگونگی تدوین یک پرسشنامه آشنا باشند.

اگر به مناطق روستایی دوردست می‌روید، باید برای اسکان موقت خود در آن محل برنامه‌ریزی بکنید. فراموش نکنید که برای این منظور نمی‌توانید محتاج روستاییان باشید چون آن‌ها خود در شمار نیازمندان و محتاجان هستند و از امکانات زیادی برخوردار نیستند. برای یک هفته برنامه‌ریزی کنید. اگر نیازمندان در نزدیکی شما

1. Participatory Evaluation, M. L. Fuerstein

زندگی می‌کنند، تیم شما می‌تواند طی یک دوره دو ماهه، یک بعدازظهر در هفته را به این کار اختصاص دهد. یعنی هشت نیم‌روز در مجموع که وقت زیادی است و کار زیادی می‌توان در این مدت انجام داد.

تیم شما مرکب از همکاران سازمان به علاوه گروهی از نیازمندان چه کاری را می‌تواند انجام دهد؟

به استثنای نوزادان و خردسالان، بقیه نیازمندان می‌توانند نیازهای خود را با شما در میان بگذارند. تا می‌توانید مردم را به حرف بیاورید تا نیازهای خود را بازگو کنند، از معیشت و درآمد خود بگویند، آمار و ارقام را در اختیار شما بگذارند، نقشه محل را بکشند و دیگران را همراه خود به همکاری با شما ترغیب کنند. نیازهای کودکان بالای هفت سال و نیازهای آن‌هایی را که در شرایط خاص جسمی یا روحی و روانی به سر می‌برند و در نتیجه احتیاج‌های ویژه‌ای نیز دارند، فراموش نکنید.

استفاده از پرسشنامه

برای گردآوری اطلاعات ساده و روزمره، پرسش‌نامه وسیله بسیار مناسبی است. در این صورت، پیش از استفاده میدانی از آن، چند بار پرسشنامه را تمرین کنید و مطمئن شوید که ساده است و پر کردنش نیم ساعت بیشتر طول نمی‌کشد. اگر ترجمه می‌کنید، مطمئن شوید که اشتباهی در ترجمه وجود نداشته باشد. از پرسش‌های سخت در آن پرهیز کنید. پرسشی را مطرح کنید که خودتان هم بتوانید و بخواهید به آن پاسخ دهید. مثلا، در ارتباط با بیماری‌های مقاربتی باید حساسیت زیادی به خرج دهید تا با اردنگی شما را از روستا بیرون نکنند!

تمرین: پرسش بالا را چگونه با فردی که کنار شما نشسته است مطرح خواهید کرد؟

استفاده از گروه‌های کانونی بحث[1]

این روش برای مطرح‌کردن یک موضوع مشخص به‌کار گرفته می‌شود. مثلا، می‌خواهید بدانید که «سرپرستی از کودکان به چه شیوه‌ای صورت می‌گیرد؟» یا

1. focus discussion group

«رویه‌های جاری در هنگام بارداری و زایمان کدام است؟» به این منظور گروهی را، حداکثر هشت نفر جمع کنید و موضوع را به بحث بگذارید و نتایج و نظرات شرکت‌کنندگان را گردآوری کنید. از همین روش می‌توانید برای موضوعاتی همچون کودکان خیابانی و خطراتی که با آن‌ها روبرو هستند، رویه‌های سنتی و خوب تغذیه اطفال و تجویز شده از سوی زنان و مادران سالخورده و صنایع دستی خانوادگی و تجربه زنان با آن استفاده کنید.

تمرین: در سه روستای سومالی، ۱۹ زن درباره بارداری خود به گفتگو نشستند. آن‌ها مجموعا ۱۳۶ بار باردار شدند و ۷۹ نوزاد زنده به دنیا آوردند که برخی از نوزادان پس از مدتی مردند. علل سقط جنین سوءتغذیه، کم‌خونی، مالاریا و بیماری‌های مقاربتی عنوان شده است. با اینکه از دست دادن نوزاد برای آن‌ها اندوهناک بوده است، ولی این زنان از اینکه توانسته بودند در این‌باره با یکدیگر حرف بزنند، راضی به نظر می‌رسیدند.

استفاده از روش آمارگیری بیماری‌ها

می‌خواهید از جامعه نیازمندان خود درباره انواع بیماری‌ها در یک محدوده زمانی مشخص سنجش کنید. اگر اطلاعات گردآوری‌شده دقیق نباشند، فایده‌ای هم نخواهند داشت. می‌توانید میان آن‌ها کاغذ و مداد توزیع کنید و از ایشان بخواهید که تاریخچه انواع بیماری‌های خود را در محدوده زمانی تعیین‌شده، فهرست کنند. ولی چنین راهکاری تنها برای یک جامعه آماری تحصیل‌کرده و با انگیزه چاره‌ساز خواهد بود. می‌توانید از آن‌ها بخواهید که بیماری‌های خود را در یک سال گذشته به یاد بیاورند و به شما بگویند. ولی اکثرا آن را فراموش کرده‌اند. غالبا، یادآوری چنین چیزهایی تنها در قالب دو هفته گذشته میسر است. مثلا اگر فصل مالاریا سه ماه پیش خاتمه یافته باشد، به یادآوردن آن مشکل است و گزارش‌دهی در این رابطه کیفیت خوبی نخواهد داشت. باید در پرسش‌های خود دقت به خرج بدهید و پافشاری کنید: «حالا درباره فرزند دوم خود بگویید. نشانه‌های بیماری را به یاد دارید؟ آیا هیچ‌کدام از فرزندان شما در این مدت اسهال داشته‌اند؟»... باید هر چند ماه یکبار کار میدانی خود را از سر بگیرید. در رابطه با سنجش بیماری‌ها، بهتر است از مددکاران محلی و کارکنان بخش بهداشت عمومی محل کمک بگیرید.

اگر جامعه آماری یا جامعه نیازمندان شما را سالخوردگان و معلولان تشکیل

می‌دهند، مشکلات روحی و روانی از جمله افسردگی را در کنار بیماری‌های جسمی فراموش نکنید.

استفاده از نیروی انسانی غیرسازمانی



مثلا در بخش کشاورزی چنین نیرویی می‌تواند کمک مفیدی باشد. این متخصصان بیرونی، همراه با نیروهای سازمانی شما و مردم محل، می‌توانند گروه‌های کاری کوچکی تشکیل بدهند. ترکیب این گروه‌های کاری می‌تواند در طول هفته تغییر کند تا به هر یک از اعضا فرصت بهره‌مندی از عقاید و تجارب مختلف داده شود. گروه‌های فوق می‌توانند وظایف زیر را بر عهده بگیرند:

- نقشه‌برداری از روستا و اطراف آن و منابع، مساکن، جاده‌ها و غیره.
- تخمین حجم روزانه کار زنان و مردان
- اندازه‌گیری سنجه‌های کلیدی مانند محیط بالای بازوی[1] کودکان برای سنجش میزان سوءتغذیه اطفال. سوءتغذیه ملایم کودکان معمولا به چشم نمی‌آید. با اندازه‌گیری سنجه‌های آن است که می‌توان به آن آگاهی یافت و مادران را مطلع کرد.

مغتنم شمردن حقایق مختلف

فراموش نکنید که به اقتضای شرایط، مخاطبان مختلف، حقایق متفاوتی را با شما در میان خواهند گذاشت که باید هر یک از آن‌ها را ضبط کنید. مثلا، کدخدای روستا ممکن است تصویری از آنجا ارائه دهد که باب میل مقامات رسمی است. معمولا پاسخ‌های زنان از جواب‌های مردان صادقانه‌تر و دقیق‌تر است. برخی موضوعات برای اطلاع عموم نیست و باید آن‌ها را به طور خصوصی مطرح کرد. پس اگر به چنین اطلاعاتی نیاز دارید باید بتوانید تفاسیر سیاسی، واقعی، عمومی و خصوصی آن‌ها را از یکدیگر متمایز سازید. باید از پیش کار خود را دقیقا آماده کنید و بدانید که باید انتظار چه نوع پاسخی را داشته باشید.

1. upper arm circumference bands

تمرین: در فرآیند برآورد نیازها برای ساختن توالت در منطقه‌ای در آفریقای شرقی، کاشف به عمل آمد که آن دسته از خانوارهایی که در گروه‌های کانونی بحث در اینباره شرکت نمی‌کردند، در واقع از بی‌پولی نان‌آوران در رنج بودند که بخش قابل‌ملاحظه‌ای از درآمد خانواده را صرف مشروبات الکلی می‌کردند.

تمرین: در جریان برآورد نیازهای تن‌فروشان، علی‌رغم اینکه موضوع کانونی پروژه و بحث مسئله ایدز بود، تن‌فروشان اغلب اوقات در باره مسائل دیگر از جمله درآمد اندک، خشونت و بی‌صداقتی مشتریان یا باج‌گیری نیروی انتظامی صحبت می‌کردند. تنها با دادن وقت بیشتر به آن‌ها بود که توانستیم تن‌فروشان را متقاعد کنیم که درباره ایدز نیز صحبت کنند و در راهکارهای مقابله با آن از خود مشارکت نشان دهند.

پیوست ۲ – شاخص‌های سلامتی آب و آموزش موثر بهداشت عمومی

بر اساس شاخص‌های تدوین‌شده از سوی یک سازمان وابسته به سازمان ملل متحد در نیویورک، پروژه‌ای که مقصود از آن سلامتی آب باشد، باید دو هدف اولیه را مد نظر قرار دهد:

- استفاده از آب از سوی مردم باید درست و بهداشتی باشد تا تأثیر خوبی روی افراد خانواده بگذارد
- مردم باید امکاناتی داشته باشند که به پایداری چشمه‌های آب بعد از اتمام پروژه نیز کمک کند

شاخص‌هایی که برای چنین پروژه‌ای تدوین شد، شامل آب، آبریز، توالت و آموزش بهداشت عمومی می‌شود. باید بر سر این اهداف و شاخص‌ها با مخاطبان و نیازمندان در آغاز پروژه به توافق رسید و سپس آن‌ها را نظارت کرد. باید در این راستا توجه خاصی به زنان داشت چرا که این زنان هستند که مسائل مربوط به آب را در قالب خانواده و روستا بر عهده دارند و آب‌آور دیگرانند.

شاخص‌های بهداشت عمومی درست

این شاخص‌ها در آغاز و در طی پروژه تدوین و سنجیده می‌شود و اگر همه چیز خوب پیش برود، تعداد پاسخ‌های مثبت به پرسش‌های زیر باید در ازای اجرای طرح رو به افزایش بگذارد (توجه داشته باشید که شاخص‌های در نظر گرفته شده باید قابل‌اندازه‌گیری، مربوط به موضوع و قابل‌اجرا باشد):

- آیا صابون مقرون به صرفه خواهد بود؟
- آیا خرید و استفاده از صابون توسط خانواده‌ها در طی پروژه رو به افزایش گذاشته است؟
- آیا کیفیت آب از چشمه تا دهان تضمین شده است؟

نخست به چشمه آب نگاه کنید:

- آیا این محل همیشه تمیز نگه داشته می‌شود؟
- آیا تالاب‌ها و چاه‌ها مرتب با آب ژاول ضدعفونی می‌شوند؟ چگونه؟
- آیا مخازن آب مرتب با آب ژاول ضدعفونی می‌شود؟ چگونه؟
- آیا ظروفی که در چاه رفته و برای بالا آوردن آب از آن‌ها استفاده می‌شود، تمیزند؟
- آیا آب جمع‌آوری‌شده در آغاز و سپس در طی نقل و انتقال تمیز نگه داشته می‌شود؟

سپس به بهداشت خانه و آشپزخانه توجه کنید:

- آیا امکان آلوده شدن آب در آشپزخانه وجود دارد؟
- آیا ظروف آشپزخانه تمیز نگه داشته می‌شوند؟
- آیا صابون یا خاکستر در آن نزدیکی برای شستن دست‌ها موجود است؟
- آیا مردم دست‌شان را پیش از آشپزی می‌شویند؟
- آیا از ورود حیوانات به آشپزخانه جلوگیری می‌کنند؟

سپس به بهداشت کودکان در خانه توجه کنید:

- آیا هنگامی که کودکی بیمار است، آب آلوده را پیش از استفاده جوش می‌دهند؟

- آیا مادران می‌توانند آب اوآراس درست کنند؟[1]
- آیا مدفوع کودکان پاک می‌شود؟
- آیا کودکان تمیزند و تمیز نگه داشته می‌شوند؟
- آیا مادران پس از تمیز کردن مدفوع کودکان، دست‌شان را می‌شویند؟

سپس به بهداشت فردی اشخاص توجه کنید:

- آیا زنان از اماکن شست‌وشوی خصوصی برخوردارند؟
- آیا از آب کافی در منازل برای شست‌وشو و نیازهای بهداشتی استفاده می‌شود؟
- آیا از خارش، گال و دیگر بیماری‌های پوستی و عفونتی کاسته شده است؟
- آیا مردم احساس تمیزی بیشتری می‌کنند؟

سپس به استفاده بهینه بهداشتی از آبریزها و توالت‌ها توجه کنید:

- آیا توالت‌ها به تعداد کافی و در نزدیکی منازل موجوداند؟
- آیا منع شرعی برای استفاده از توالت وجود دارد یا اینکه استفاده از آن آزاد است؟
- آیا توالت‌ها تمیزاند یا اینکه بوی گند می‌دهند؟
- آیا امکان دست شستن پس از استفاده از توالت وجود دارد؟

شاخص‌های پایداری

- آیا نقش‌آفرینانی که با اعتماد به خود و با داشتن مهارت کافی بتوانند پایداری پروژه را در روستا تضمین کنند، وجود دارند یا نه؟
- آیا یک کمیته بهداشت و آب در روستا به وجود آمده است یا نه؟
- آیا اکثر اعضای کمیته همان‌هایی هستند که وظایف کمیته را بر دوش دارند؟
- آیا حداقل یک عضو زن در میان اعضای کمیته وجود دارد؟

---

۱. ORS اوآراس مخفف Oral Rehydration Salt فراورده‌ای خوراکی است که در اسهال‌های متوسط برای جبران آب و نمک‌های از دست رفته بدن و پیشگیری از دهیدراسیون تجویز می‌شود. اوآراس محتوی قند و الکترولیت (کلرید سدیم و پتاسیم) و گاه سیترات است و با توجه به وجود گیرنده‌های خاصی در روده که سدیم و گلوکز را همراه هم به داخل سلول وارد می‌کنند در دستگاه گوارش جذب می‌شود. منبع: وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، معاونت غذا و دارو. دارونامه رسمی ایران. ویرایش سوم. چاپ دوم ۱۳۸۴.

- آیا زنان عضو کمیته عقاید خود را بیان می‌کنند؟
- آیا با زنان جامعه مخاطب، جلسات متناوبی برگزار شده است؟
- آیا این جلسات نتایج عملی ملموسی نیز در پی داشته است؟
- آیا زنان جامعه نیازمندان مخاطب سازمان، اصلا در جریان امور هستند یا نه؟
- آیا این زنان در برنامه‌های سازمان مشارکتی داشته‌اند؟
- آیا زنان نیز به این نتیجه رسیده‌اند که آن‌ها هم می‌توانند در مورد اسهال نوزادان و خردسالان کاری انجام دهند یا خیر؟

پرسش‌های کلی نکنید. دقیق باشید و موارد مشخص را مطرح کنید:
«امروز صبح، کجا و چطور دستشویی کردید و آیا پس از مدفوع دست خود را شستید یا نه؟»
«دیروز برای تمیز نگه داشتن خانه چه کار مشخصی انجام دادید؟»
«آخرین باری که یکی از فرزندان شما اسهال گرفت، کی بود و شما در این زمینه چه کاری کردید؟»

پیوست ۳ – رایانه

یک سازمان غیردولتی برای اینکه کار خود را به خوبی انجام دهد، الزاما به سامانه‌های رایانه‌ای نیاز ندارد. همه کارها را می‌شود با کاغذ و قلم هم انجام داد. ولی داشتن رایانه می‌تواند به صرفه‌جویی در وقت کمک کند. به ویژه در مورد اسنادی که باید مرتب تولید، توزیع و به‌روز شوند و عاری از اشتباه، دقیق و حساب شده باشند.

زمینه‌های اجرایی و عملی که بیش از زمینه‌های دیگر می‌توانند از وجود رایانه سود ببرند:

- برنامه‌ریزی
- سازماندهی و مدیریت
- محاسبات و حسابداری
- تدوین طرح پیشنهادی برای دریافت کمک مالی
- مکاتبه و پژوهش خاص در فضای مجازی

باید صبور بود: در ابتدا وقت بیشتری روی خود رایانه صرف خواهد شد تا روی کارتان. پس صبور باشید. رایانه یک شبه کارها را سریع‌تر نمی‌کند. باید اول آن را

آماده ساخت، با برنامه‌های آن آشنا شد و پس از یک دوره کارآموزی روی آن، بهره‌وری سیستم را بالا برد.

این اصل طلایی را نیز از یاد نبرید: اگر دورن‌داد آشغال باشد، برون‌داد هم آشغال خواهد بود. این شمایید که مسئول کیفیت کار هستید، نه رایانه.

با به یاد سپردن این نکات، حال می‌رسیم به برخی فواید عملی استفاده از رایانه:

مهارت‌های نوشتاری بهبودیافته: با نرم‌افزارهای مناسب رایانه‌ای به سادگی می‌توان روی شکل و محتوای متن در دست تهیه کار کرد: کوتاه کردن جملات و مفهوم کردن آن‌ها؛ غلط‌گیری؛ پس و پیش کردن پاراگراف با چند کلیک و بریدن و چسباندن...

ایمیل و اتصال به شبکه جهانی اینترنت: از طریق ایمیل می‌توان به سادگی با سازمان‌هایی که در زمینه کاری شما فعال هستند، ارتباط برقرار کرد و با آن‌ها به مکاتبه پرداخت. ایمیل، گفتگوهای دوجانبه یا چندجانبه با شرکا را نیز بسیار راحت می‌کند. گزارش‌دهی از این راه نیز خیلی ساده‌تر خواهد بود. ایمیل‌ها اگر برون‌خط (offline) خوانده شوند، خرج تلفن سازمان نیز کمتر خواهد شد.

نکته مهم! محافظت در برابر ویروس‌ها: فراموش نکنید که هر چند دقیقه، یک ویروس جدید در فضای مجازی رها می‌شود. رسانه‌ها معمولا این گونه ویروس‌ها را تحت پوشش خبری قرار می‌دهند ولی تنها زمانی که میلیون‌ها کامپیوتر به آن آلوده شده‌اند. چند نکته را باید در این رابطه به خاطر بسپارید:

- هر کسی که نشانی ایمیلی شما را دارد می‌تواند به یک منبع ارسال ویروس تبدیل شود. اگر از پیوستی مطمئن نیستید، آن را بارگیری[1] نکنید و ایمیل ارسالی را بلافاصله پاک کنید.
- یک نرم‌افزار ضد ویروس بخرید، آن را نصب کنید و مرتب ارتقا[2] دهید (برای اطلاعات بیشتر به تارنمای www.Mcafee.com مراجعه کنید).
- ایمیل‌های هشداردهنده درباره شیوع یک ویروس جدید را نادیده بگیرید و آن‌ها را توزیع نکنید. (برای دستیابی به اطلاعات دقیق در این زمینه به یک

1. download
2. upgrade

تارنمای تخصصی مانند www.kumite.com/myths/home.htm مراجعه کنید).[1]

پیوست ۶ فهرست نسبتا جامعی از منابعی که در این زمینه می‌توانید به طور رایگان در فضای مجازی پیدا کنید، ارائه داده است. به تارنماهای ارائه‌شده رجوع کنید و کتاب‌ها و گزارش‌هایی را که برای کار خود مفید می‌دانید، بارگیری و چاپ کنید.

سازماندهی داده‌ها و اطلاعات: با سیستم‌های کامپیوتری همانند سیستم‌های کاغذی، می‌توانید اسناد و مدارک خود را سازماندهی و طبقه‌بندی کنید تا به راحتی قابل دسترس باشند. ذخیره کردن اطلاعات همچنین شما را مجبور خواهد کرد تا آن‌ها را به صورت گزینشی دسته‌بندی و خلاصه کنید و تنها آن دسته را ذخیره کنید که واقعا به آن نیاز دارید. ولی نکات زیر را از یاد نبرید:

حریم خصوصی و محرمانه بودن[2] افراد و اطلاعات را حفظ کنید. مثلا، داده‌های کارگزینی باید محفوظ و محرمانه باقی بمانند. بنابراین برای این سیستم‌ها و برای هر کاربری باید اسم رمز یا گذرواژه[3] تعیین شود. بدین ترتیب، فقط کاربرانی که صلاحیت کار با برخی داده‌ها را دارند می‌توانند به آن‌ها دسترسی داشته باشند.

پشتیبانی ایمنی[4]: تمام داده‌های کلیدی سازمان باید در دیسک‌های جداگانه پشتیبانی شده باشند.

- این دیسک‌ها باید در مکانی ضد آتش نگهداری شوند.
- یک رونوشت دوم از دیسک باید در گاوصندوقی نگهداری شود.
- پرونده‌های پشتیبانی[5] باید هر شب به‌روز شوند.
- دیسک‌ها باید دقیق و روشن برچسب زده شوند.
- یک رونوشت سخت[6] از فهرست نام‌ها و برچسب‌ها نگهداری کنید.

نرم‌افزارهای توصیه‌شده: توجه داشته باشید که این بخش در سال ۲۰۰۱ نوشته

1. The Computer Virus Myths website
2. privacy and confidentiality
3. password
4. back-up safety
5. back-up files
6. hard copy

شده است. برای اطلاع بیشتر از نرم‌افزارهای باز[1] به تارنمای www.openoffice.org مراجعه کرده تا ببینید معادل قابل‌اعتماد و باز برای نرم‌افزارهای مایکروسافت وجود دارد یا نه. Microsoft Office یک بسته[2] شناخته‌شده است. این بسته ۹ برنامه دارد و نسخه ۹۷ آن بدون تردید تمام نیازهای سازمان شما را می‌پوشاند. رایج‌ترین برنامه‌های مورد استفاده این بسته به ترتیب فوق هستند: وُرد[3]، پاورپوینت[4]، اکسل[5]، اوت‌لوک[6].

وُرد یک واژه‌پرداز است که به تنهایی می‌تواند ۹۵درصد تمام کارهای روزمره سازمان‌تان را پوشش دهد.

اکسل یک صفحه‌گستر[7] است برای محاسبات ریاضی، با قابلیت انجام محاسبات دشوار و ترسیم نمودار به وسیله ابزارهای گرافیکی. اگر این نرم‌افزار را هم اکنون در اختیار دارید، می‌توانید صفحه گسترده نظام حسابداری پروژه مانگو[8] را با آن تمرین کنید:

- صفحه گسترده "budget.xls" را که همراه این کتابچه راهنما ارائه شده است باز کنید
- روی ستون F و برچسب آن کلیک کنید: تمام سلول‌های ستون باید مشخص[9] شوند
- در گزینگان درج[10] گزینه ستون را انتخاب و کلیک کنید
- سلول F6 را کلیک کنید
- در سلول of% را وارد کنید و دکمه بازگشت[11] را فشار دهید
- در سلول F7 بزنید total cost و بازگشت را فشار دهید
- باز هم بازگشت را بزنید و به سلول F9 بروید

1. open source software
2. package
3. Word
4. PowerPoint
5. Excel
6. outlook
7. spreadsheet
8. Mango accounting system spreadsheet
9. highlighted
10. insert menu
11. return

- علامت = را وارد کنید و سپس سلول G9 را کلیک کنید
- / را وارد کنید و سپس سلول G8 را کلیک کنید. فرمول حاصله حالا باید =G9/G8 باشد
- کلید ورود[1] را بزنید
- به گزینگان قالب[2] بروید و گزینه Cells را انتخاب کنید. پنجره Format Cells باز خواهد شد
- در جدول بالای صفحه گزینه Numbers را کلیک کنید، سپس گزینه Percentage را در فهرست انتخاب کنید. جعبه دهگان[3] را روی ۱ تنظیم کنید.
- در سلول E9 عدد ۲۴ را وارد کنید، سپس کلید ورود را بزنید: هزینه نیروی انسانی بین‌المللی در بودجه باید حالا ۲.۱۳درصد نشان داده شود.

نرم‌افزارهایی که استفاده حاشیه‌ای دارند:

پاورپوینت یک برنامه پرده‌نگار[4] است که می‌توان به کمک آن متن و تصویر و فیلم و مانند آن را بر روی پرده نمایش داد.

اوت‌لوک یک برنامه مدیریت ایمیل و یک سرویس مجازی ایمیل‌دهی است.

چاپگر[5] به عنوان سخت‌افزار مشترک منطقه: به اشتراک‌گذاری چاپگرها می‌تواند از هزینه چاپ و کاغذ و جوهر سازمان بکاهد. این کار را می‌توانید با سازمان‌های کوچک‌تری انجام دهید که در منطقه شما مشغول فعالیت هستند.

نکته مهم: اگر می‌خواهید خدماتی از این دست به همکاران و شرکای سازمان خود بدهید، پیش از آن حتما دیسکت‌شان را با نرم‌افزار ضد ویروس خود بررسی[6] کنید.

1. Enter
2. format menu
3. decimal
4. slideshow
5. Printer
6. check

پیوست ٤ – مطالعه بیشتر درباره بودجه – جوانب عملی

برای فراگیری بهتر این بخش، صفحه گسترده budget.xls را چاپ کنید.
بودجه با استفاده از ساختار حساب‌ها تدوین[1] می‌گردد. ساختار حساب‌ها روش طبقه‌بندی هزینه‌هاست. وقتی پروژه‌ای وارد مرحله اجرایی می‌شود، معمولا به سختی می‌توان از یک ساختار حساب‌ها به ساختار حساب‌های دیگری رفت.
انتخاب ساختار حساب‌ها گزینه‌ای است که توسط سازمان غیردولتی که با آن کار می‌کنید، اتخاذ می‌گردد و باید محفوظ بماند. توجه داشته باشید که حامی مالی می‌تواند در این زمینه الگو و معیارهای خودش را داشته باشد و شما باید خود را با آن منطبق کنید. باید خیلی زود درباره تدوین ساختار حساب‌ها تصمیم‌گیری صورت بگیرد تا بعدا از اتلاف وقت در این زمینه جلوگیری شود. برای مطالعه بیشتر در این زمینه به فصل ۱۰ مراجعه کنید.

---

1. accounts structure

رویکردی به تدوین بودجه

مثال: پروژه توسعه مدارس «هرگیزیا»

صفحه گسترده budget.xls را چاپ کنید. بودجه این طرح به خوبی تدوین شده است و باید از آن پیروی کنید. این بودجه ویژگی‌های زیر را دارد:

- بودجه شامل اطلاعات اولیه درباره پروژه است: نام پروژه؛ مدت‌زمان پوشش‌یافته آن در بودجه جاری؛ ارز مورد استفاده؛ مشخص کردن دقیق ارز مورد استفاده در هر ستون هزینه‌ها؛ و یک ستون Code مرکب از کدهای مشخص برای هر یک از حساب‌ها.
- ستون Description متشکل از توضیحاتی هرچه دقیق‌تر برای هر یک از انواع هزینه‌های جاری.
- خطوط بودجه مضاعف در پایین صفحه برای کدهای جدید برای هزینه‌های پیش‌بینی‌نشده[1].
- ستون unit برای مشخص کردن واحدهای استفاده شده برای هر یک از پرداختی‌ها[2].
- بودجه با استفاده از واحدهای ترکیبی[3] مثل نفر–روز[4]، شامل جدول زمانی و خدمات ارائه شده در آن نیز می‌گردد.

هزینه کل[5]

ستون هزینه کل باید با ضرب‌درکردن واحد هزینه[6] با کمیت آن[7] محاسبه گردد. باید اطمینان حاصل کرد که هر یک از خطوط بودجه حتما این محاسبه را در خود گنجانده‌اند.

1. unforeseen expenditure
2. payments
3. composite units
4. person-day
5. Total Cost
6. unit cost
7. quantity

یادداشت‌ها

نحوه رسیدن به هر یک از ارقام نهایی باید در ستون یادداشت‌ها[1] توضیح داده شود. این ستون معمولا در بودجه درج نمی‌شود ولی باید همیشه آن را در بودجه وارد کرد. بدون این یادداشت‌ها، نمی‌شود فهمید به چه دلیل و چگونه هزینه‌ها واحدبندی شده یا کمیت هر یک از آن‌ها محاسبه شده است. در یک صفحه بودجه درست، هر خط باید یک ستون یادداشت داشته باشد. زیاد نوشتن در ستون یادداشت از کم نوشتن در آن بهتر است. ولی زیاده‌روی نیز در این ستون نباید کرد. کافی است یادداشت‌های هر خط، نحوه رسیدن به ارقام ارائه شده در آن را به روشنی و به دقت توضیح دهند و این نکته‌ای است بسیار حائز اهمیت.

گزیده‌ای از پروژه هرگیزیا

مدت‌زمان بودجه: اول مارچ ۲۰۰۰ تا ۲۸ فوریه ۲۰۰۱
ارز بودجه: دلار آمریکا

کد	توضیح	واحد	واحدهزینه	کمیت	هزینه کل	یادداشت
ب	هزینه نیروی انسانی در سطح ملی					
ب ۱	مسئول مدرسه ۱	ماه	۴۵۰	۱۲	۵۴۰۰	سال دوم دبستان هرگیزیا
ب ۲	مسئول مدرسه ۲	ماه	۴۵۰	۱۲	۲۸۰۰	سال دوم دبستان هرگیزیا
ب ۳	مسئول مدرسه ۳	ماه	۴۵۰	۱۲	۲۸۰۰	سال دوم دبستان هرگیزیا
ب ۴	منشی دفتر	ماه	۳۵۰	۱۲	۴۲۰۰	سال سوم دبستان هرگیزیا

1. notes

ب ۵	راننده‌ها	ماه	۲۵۰	۳۶	۹۰۰۰	سه راننده برای سال چهارم دبستان هرگیزیا
ب ۶	محافظان	ماه	۲۵۰	۲۴	۶۰۰۰	دو محافظ برای دفتر، سال دوم دبستان هرگیزیا
ب ۷	رفتگر	ماه	۲۵۰	۱۲	۳۰۰۰	یک رفتگر برای سال چهارم دبستان هرگیزیا
ب ۸	هزینه پزشکی	نفر–ماه	۵۰	۱۳۲	۶۶۰۰	هزینه قابل‌انتظار: ۵۰ دلار برای هریک از کارمندان (۱۱ کارمند در کل) در ماه
ج	رفت و آمد محلی				۱۰۹۸۰	
ج ۱	سوخت	خودرو–ماه (Month vehicle)	۱۵۰	۳۶	۵۴۰۰	۱۵۰ دلار سوخت در ماه برای هریک از خودروهای پروژه
ج ۲	نگهداری خودرو	خودرو–ماه	۵۰	۳۶	۱۸۰۰	۵۰ دلار هزینه نگهداری در ماه برای هریک از خودروهای پروژه
ج ۳	بیمه خودرو	خودرو–سال	۳۰۰	۱۲	۳۶۰۰	بیمه سالانه برای هریک از خودروهای پروژه
ج ۴	رفت و آمد محلی در نایروبی	نفر–روز	۶	۳۰	۱۸۰	برای سفرهای مدیران (۲ سفر در سال، هرکدام به مدت ۵ روز)

پیوست ۵ – مطالعه بیشتر در باره جوانب عملی حسابداری

ورک‌بوک اکسل به نام accounting.xls را باز و چاپ کنید. این ورک‌بوک دارای هشت صفحه گسترده است که نمونه‌های خوبی از گزارش‌های حسابداری به بحث گذاشته شده در این پیوست وجود دارد.

یادآوری: حساب‌ها

- برای مدیران پروژه تولید می‌شوند
- برای پاسخگویی به یک ضرورت قانونی تولید می‌شوند
- برای پاسخگویی به یکی از الزامات درخواستی حامیان مالی تولید می‌شوند
- برای مقاصد نظارتی و کنترلی تولید می‌شوند
- برای برنامه‌ریزی بودجه و نظارت بر آن تولید می‌شوند

ثبت و ضبط مبادلات مالی[1]

دفتر موجودی نقدی[2]

پرداختی‌ها[3] و دریافتی‌ها[4] را مبادلات مالی گویند. تمام مبادلات مالی را باید با دقت در یک دفتر موجودی نقدی ثبت کرد. دفتر موجودی نقدی، مهم‌ترین دفتر از دفاتر حسابداری است. تمام اطلاعات اولیه برای ساختن حساب‌ها در این دفتر گردآوری می‌شود.

جزئیات فوق را باید برای هر یک از مبادلات مالی در این دفتر وارد کرد: تاریخ، توضیح، شماره مرجع[5]، مبلغ[6].

صفحه گسترده Cashbook در ورک‌بوک بالا، دفتر موجودی نقدی یک پروژه جدید است. طراحی چنین دفتری می‌تواند فرق کند ولی اطلاعات اولیه موجود در آن همیشه یکسان هستند.

نخستین مدخل ثبت شده در ژانویه ۲۰۰۰ مبلغ نقدی ۲۰ هزار دلار است که مدیر پروژه با خود از مقر سازمان در انگلستان برای برپا کردن دفتر محلی‌اش آورده است. از نقطه نظر شاخص محلی سازمان، این مبلغ درآمد حساب می‌شود و در ستون دریافتی‌ها ثبت خواهد شد.

در همان ماه در سال ۲۰۰۰ مبلغ ۲ هزار دلار نیز به سازمان اهدا[7] شد. بدین ترتیب، کل دریافتی‌های بخش محلی سازمان در ژانویه ۲۰۰۰ معادل ۲۲ هزار دلار است. همان ماه، ۷ هزار دلار بابت آب و برق و کرایه محل و اسباب و اثاثیه و حقوق کارمندان از سوی سازمان پرداخت شده است. بنابراین، در پایان ماه، مبلغ ۱۵ هزار دلار که مساوی باشد با کل دریافتی‌ها منهای کل پرداختی‌ها، موجودی سازمان را تشکیل می‌دهد و در دفتر مذبور ثبت می‌شود. این تراز موجودی را balance carried forward می‌گویند، چرا که از حساب ماه جاری به حساب ماه بعد انتقال داده می‌شود. در نتیجه، حساب ماه فوریه ۲۰۰۰ با تراز منتقل شد[8] ۱۵ هزار دلاری آغاز خواهد شد.

---

1. recording transactions
2. cashbook
3. payments
4. receipts
5. reference number
6. amount
7. donation
8. balance brought forward

این تراز باید با موجودی نقدی در صندوق برابر باشد. اگر نباشد، یا مبادله‌ای انجام شده ولی در دفتر موجودی ثبت نشده است، یا از صندوق برداشت شده و یا مبلغی به آن واریز شده است بدون اینکه در دفتر ثبت گردد. مقایسه موجودی نقدی در صندوق با موجودی ثبت شده در دفتر را تطبیق نقدی[1] می‌گویند.

در فوریه، ۳۰۰ دلار دریافتی وصول شده و ۱۴ هزار و ۲۵۰ دلار پرداختی انجام شده است. در نتیجه، تراز جاری منتقل شده در ۲۸ فوریه به ماه بعد مبلغ ۱۰۵۰ دلار خواهد بود.

دفتر بانکی[2]

در ماه فوریه، مدیر بخش یک حساب بانکی محلی باز می‌کند. برای ثبت مبادلات انجام شده از این طریق، مدیر بخش باید یک دفتر جداگانه گشایش دهد. در ورک‌بوک accounting.xls، این دفتر تحت نام Bankbook گشوده و ضبط شده است. این دفتر همان قالب[3] دفتر موجودی نقدی را دارد. تنها تفاوت میان این دو دفتر، ستون شماره چک‌های مبادله‌شده از طریق حساب جدید بانکی است. حساب بانکی دفتر محلی سازمان با یک برداشتی ۱۰هزار دلاری از حساب نقدی آن گشوده شده است. این مبلغ در دفتر موجودی نقدی در ستون پرداختی‌ها ثبت شده است. در دفتر بانکی، این مبلغ در ستون دریافتی‌ها ثبت می‌شود. آنچه مهم است این است که نقل و انتقالات مالی میان موجودی نقدی و حساب بانکی باید به دقت در دفاتر مربوطه ثبت شوند.

در ماه فوریه، مبلغ ۵۲۲۵ دلار وجوه چکی پرداخت شده است. ۱۵ هزار دلار درآمد از حساب مقر انگلیسی سازمان دریافت شده و ۱۲۰۰ دلار هم از منابع محلی به آن در این ماه اضافه شده است. اگر سپرده۱۰[4] هزار دلاری را نیز به آن اضافه کنیم، موجودی حساب بانکی دفتر محلی سازمان در فوریه ۲۰۰۰ برابر با ۲۶ هزار و ۲۰۰ دلار خواهد بود. بنابراین، تراز موجودی قابل انتقال به ماه بعد، برابر خواهد بود با:

۲۰۹۷۵ دلار = ۵۲۲۵ – ۲۶۲۰۰

1. cash reconciliations
2. Bankbook
3. format
4. deposit

تطبیق بانکی (bank reconciliation)

تطبیق بانکی، مقایسه موجودی‌های نقدی در صندوق با تراز حساب بانکی و در دفتر موجودی نقدی با دفتر موجودی بانکی است. این تطبیق را می‌توان به صورت دیگری هم انجام داد: با مقایسه تراز صورت حساب بانکی با موجودی ثبت شده در دفتر حساب بانکی. صورت حساب بانکی[1]، مجموعه مبادلات بانکی یک حساب در یک مدت زمان مشخص است که تمام پرداختی‌ها یا برداشت‌ها و تمام واریزها و دریافتی‌های سپرده گذاری در آن به ثبت رسیده است. تراز دفتر بانکی می‌تواند با تراز صورت حساب بانکی، حتی اگر تمام مبادلات به درستی ثبت شده باشند، متفاوت باشد. این تفاوت ریشه در زمانبندی متفاوت مبادلات دارد. بنابراین باید مطمئن شد که همه مبادلات هم در دفتر بانکی و هم در صورت حساب بانکی آورده شده باشند.

ارزهای متعدد[2]

همانطور که دفاتر جداگانه‌ای برای مبادلات نقدی و بانکی باز و نگهداری می‌شود، برای ارزهای مورد استفاده سازمان نیز باید دفاتر حسابداری جداگانه‌ای داشت. بدین ترتیب، برای هر ارز اعتباری متفاوتی، شما یک دفتر ارزی جداگانه خواهید داشت.

گواهی پرداختی – payment vouchers – (شماره‌های مرجع)

در دفتر موجودی نقدی، هر مبادله‌ای شماره مرجع خودش را دارد. برای مبالغ پرداختی، این کار از طریق گواهی‌های پرداختی انجام می‌گیرد.

هر پرداختی باید در یک سند یا گواهی پرداختی به ثبت برسد. گواهی فوق باید اطلاعات زیر را در خود داشته باشد: شماره مرجع واحد، تاریخ پرداخت، وصول‌کننده[3] پرداختی، توضیح پرداخت، مبلغ پرداخت شده و شماره حساب‌ها. این اطلاعات باید پیش از آنکه پرداخت انجام شود، آماده گردند. از آن‌ها برای دریافت اجازه پرداخت نیز استفاده می‌شود.

مقصود اصلی از گواهی پرداختی این است که هر پرداختی باید شماره

1. bank statement
2. Multiple currencies
3. the payee

منحصربه‌فرد مرجع خود را داشته باشد. این شماره به کارکنان بخش حسابداری امکان می‌دهد تا پرداختی مورد نظر را پیگیری کنند.

گواهی‌های پرداختی را باید در دو نسخه جداگانه تولید کرد. نسخه اول در بایگانی حساب‌ها ضبط می‌شود و نسخه دوم در دفتر گواهی‌های پرداختی. هر پرداختی همچنین باید از یک رسید یا قبض برخوردار باشد.

گواهی دریافتی[1]

هر نوع درآمد باید در دفتر گواهی‌های دریافتی ثبت شود. دفتر فوق باید اطلاعات زیر را در خود داشته باشد: شماره مرجع واحد برای هر دریافتی، تاریخ وصل دریافتی، پرداخت‌کننده[2]، توضیح دریافتی، مبلغ آن و شماره حساب مربوطه. گواهی دریافتی باید در سه نسخه تولید شود: یک نسخه امضا شده از سوی دریافت‌کننده برای پرداخت‌کننده، یک نسخه برای دفتر گواهی‌های دریافتی و نسخه سوم برای بایگانی حساب‌ها.

اسناد اثباتی[3]

گواهی پرداختی‌ها و دریافتی‌ها و اجازه‌نامه‌های صادرشده برای پرداخت‌ها را اسناد اثباتی می‌گویند. این اسناد بخش بسیار مهمی از حساب‌ها را تشکیل می‌دهند.
اسناد اثباتی باید برای هر ماه و برای هر ارز به طور جداگانه تولید و بایگانی شوند.

تولید حساب‌ها

ثبت مبادلات اساس حسابداری را تشکیل می‌دهد. دفاتر موجودی‌های بانکی و نقدی جزئیات این مبادلات را در خود ضبط می‌کنند ولی یک تصویر کلی از دخل و خرج سازمان به دست نمی‌دهند. برای به دست آوردن چنین تصویری باید اطلاعات ثبت شده در دفتر موجودی نقدی را خلاصه کرد. صفحه گسترده summary در ورک‌بوک بالا نمونه‌ای از چنین خلاصه‌ای است.

1. Receipt vouchers
2. the payer
3. Supporting documents

کد حساب‌ها

طبقه‌بندی استفاده شده در فرآیند خلاصه کردن اطلاعات دخل و خرج پروژه، موجود در دفتر موجودی نقدی آن، با کد حساب‌ها برچسب خورده و مشخص می‌گردند. برای سازمان‌های غیردولتی، کد خرج‌ها بسیار حائز اهمیت هستند. کد مخارج را می‌توان منطبق با منطقه جغرافیایی، پروژه در دست اجرا، یا منطبق با نوع خرج (دستمزد کارمندان، رفت و آمد، خرید ابزارآلات کشاورزی و غیره) تعیین کرد.

خلاصه حساب‌ها

به ورک بوک accounting.xls مراجعه کنید، صفحه گسترده accounts summary را باز کنید تا نمونه‌ای گویا از چگونگی خلاصه کردن اطلاعات دفتر موجودی نقدی به دست آورید.

کنترل مالی

مجموعه فعالیت‌های مربوط به تضمین هزینه درست اعتبارات مالی سازمان را کنترل مالی آن می‌گویند. مفهوم کنترل مالی در قلب مقوله مدیریت مالی نهفته است. جامه عمل پوشاندن به آن از طریق نظام‌های آیینی[1] مشخصی صورت می‌گیرد که منطبق با نیازهای مشخص سازمان طراحی شده‌اند. بدون کنترل مالی:

- دارایی‌های[2] سازمان به خطر می‌افتند
- اعتبارهای اعطا شده با سازمان آنگونه که حامیان مالی آن خواسته‌اند یا اهداف سازمان تعیین کرده است، هزینه نخواهند شد
- صلاحیت مدیران سازمان و انسجام درونی آن زیر سوال خواهد رفت

اجازه پرداخت

پیش از آنکه هر نوع برداشت از حساب بانکی سازمان یا هر نوع پرداختی از سوی سازمان انجام گیرد باید از یک اجازه‌نامه برخوردار باشد. مدیر پروژه به عنوان مثال مسئول بودجه آن است و باید مدام مراقب باشد که مخارج پروژه در قالب بودجه

1. procedural systems
2. assets

آن باقی می‌ماند. به همین دلیل، هر نوع پرداختی از سوی پروژه یا هر خرجی که در قالب پروژه می‌شود، باید با اجازه‌نامه مدیر آن همراه باشد.

امنیت

روشن است که آن بخش از دارایی نقدی سازمان که در دفتر یا در مقر سازمان نگهداری می‌گردد، باید در گاوصندوق محفوظ باشد. میزان موجودی نقدی نگهداری شده در مقر یا در دفاتر محلی سازمان باید حداقل مورد نیاز باشد. غیر از این، موجودی نقدی مورد نیاز یا باید از حساب بانکی سازمان برداشت شود یا باید از سوی مقر سازمان انتقال یابد.

تطبیق دفاتر بانکی و موجودی نقدی

اگر تطبیق بانکی و نقدی به طور منظم و مرتب صورت گیرد، مدیریت سازمان امکان خواهد داشت تا از واقعیت ثبت شده در دفاتر حسابداری اطمینان حاصل نماید. تطبیق بانکی و نقدی یک کنترل پایه است که باید حداقل به طور ماهانه انجام گیرد.

تفکیک وظایف

یکی از معیارهای اولیه کنترل مالی این است که وظایف حسابداری میان کارکنان آن تفکیک شود. بدین ترتیب یک نوع تقابل و تعادل میان تکالیف و وظایف آن‌ها برقرار خواهد شد. وظایف پایه‌ای که باید از هم تفکیک کرد عبارت‌اند از: صدور اجازه‌نامه برای پرداختی‌ها، اداره وجوه نقدی، ثبت مبادلات مالی.

قواعد طلایی حسابداری

- هر کاری که انجام می‌دهید را ثبت کنید. حسابرسی و حسابداری باید قابل ردیابی باشد[1]؛ بدین معنی که هر فرد دیگری به غیر از شما باید بتواند از حساب‌هایتان، بدون اینکه نیازی به توضیح بیشتری از سوی شما داشته باشد، سردر بیاورد.
- کارتان باید مرتب و سازماندهی شده باشد. مطمئن شوید که آیین‌های

1. audit trail

حسابداری را رعایت کرده‌اید و همه حساب‌هایتان به دقت طبقه‌بندی شده است.

- تناقض در کارتان نباید وجود داشته باشد. اگر کاری را در یک ماه به ترتیب خاصی انجام می‌دهید، مطمئن شوید که ماه بعد از آن هم همان کار را به همان ترتیب خاص انجام خواهید داد.
- از کارتان عقب نیافتید. دفاتر حسابداری باید همواره به‌روز نگهداری شوند. معوقه‌ها نباید تلنبار شوند.
- اگر در مسئله‌ای گیر کردید، در آن در جا نزنید. اگر مشکل به نظر می‌رسد، آن را ساده کنید و به کار خود ادامه دهید. یادداشتی درباره آن بنویسید و به کناری بگذارید و در وقت بعدی با مدیر خود یا با یکی از حسابداران در میان بگذارید تا راه حلی برای آن پیدا شود.

برای اطلاعات بیشتر در این زمینه لطفا با نانی به آدرس زیر تماس حاصل نمائید:

Mango, 97A St Aldates, Oxford, OX1 1BT, UK
Website: www.mango.org.uk
Phone: +44 (0)1865 433885
E-mail: enquiries@mango.org.uk

Download from: aghalibrary.com

Download from: aghalibrary.com

