

ویژه کارکنان شهرداریها، دهیاریها و شوراهای اسلامی شهر و روستا

کام هفتم: نوشتن برنامه‌های باز آفرینی محله را با کمک مرکز توسعه محله و نهاد توسعه محله،

برای گروه تسهیلگران محلی، تسهیل کنیم.

هیچ گروهی، بدون برنامه برای رسیدن به اهداف خود، موفق نمی‌شود. بنابراین لازم است پس از آنکه گروه محلی توانمند شده و برخی مفاهیم و تکنیک‌های تسهیلگری را آموخت؛ به کمک تسهیلگران میانی، برنامه بازآفرینی محله را تدوین کند. روش‌های مختلفی برای برنامه‌ریزی وجود دارد. اما در اینجا، دو روش بسیار ساده و کاربردی معرفی می‌شود. لازم به تأکید و توجه است که در صورت انتخاب هر روش برنامه‌ریزی، کلیه مراحل برنامه‌ریزی باید به صورت مشارکتی و در قالب گروه‌های متمرکز (Focus Groups)، انجام شود و پیش‌نویس سند، به روشی مناسب در دسترس عموم قرار گیرد و بازخوردها و نظرات کلیه ذی‌مداخلان دریافت شود. سپس با اصلاح پیش‌نویس سند بر اساس نظرات عمومی، برای بررسی کارشناسی به مشاوره گذاشته شود. چنانچه ارزیابی کارشناسی برنامه‌های سند (به لحاظ ارزیابی اجتماعی و زیست‌محیطی و موانع حقوقی - قانونی) تغییرات و اصلاحاتی را لازم بداند، باید با آگاهی‌رسانی به اجتماع محلی، آنها را اعمال و اصلاح کرده و سند نهایی تنظیم شده و به رای عمومی گذاشته شود.

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

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

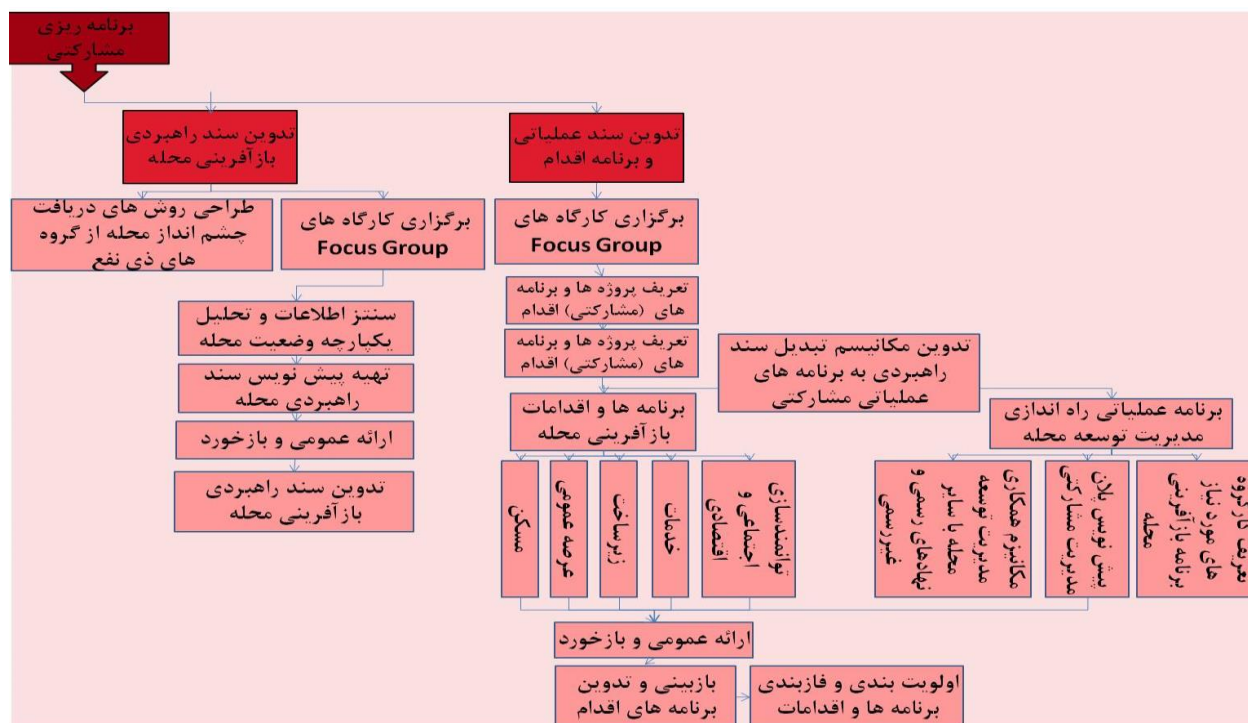
- **منابع (روندادها):** اعم از منابع مالی و منابع انسانی مورد نیاز برای انجام فعالیت‌هاست.
- **بروندادها:** شامل تعیین دستاوردها و پیامدهای اجرای برنامه برای دستیابی به اهداف مشخص شده است.
- **فرض‌ها،** پیش شرط‌های تحقق که عموماً مربوط به عوامل خارج از کنترل مرکز توسعه محله و یا مثلاً فرض همکاری و حمایت سایر کنشگران است.

- **بهره‌برندگان** از منافع و پیامدهای برنامه

نقش کنشگران بازرگانی؛ نقش کلیه کنشگران مرتبط با برنامه مشخص، اعم از حمایت، تأمین منابع و اجرا و ... باید مشخص شود.

همچنین در تعریف اقدامات و فعالیت‌ها پنج اصل زیر باید رعایت شود:

- **پایداری؛** بدین معنا که فعالیت‌های تعریف شده، دارای چنان آثار پایداری باشد که حتی بدون گروه محلی و مرکز توسعه محله هم تداوم یابد. این پایداری ممکن است خود را در مدیریت اجرا، در آثار بوجود آمده یا در منابعی که برای تداوم فعالیت مورد نظر است، خود را نشان دهد.
- **مرتبط بودن با چشم‌انداز؛** فعالیت‌ها باید به گونه‌ای تعریف شود که پیامد آثار آن، محله را به چشم‌انداز خود نزدیکتر کند.
- **اثر نهایی؛** همواره اثر نهایی فعالیت‌ها باید منجر به ارتقاء کیفیت زندگی و محیطی ساکنان شود.
- **بازدهی؛** فعالیت‌ها به گونه‌ای تعریف شود که رابطه متناسبی میان منابع (دورنمادها) و پیامدها و دستاوردهای برنامه وجود داشته باشد.
- **اثربخشی؛** به معنای وجود رابطه منطقی و متناسب میان منابع (دورنمادها) و اهداف و چشم‌انداز برنامه است.



فرآیند گام هفتم: نوشتن برنامه‌های بازرگانی محله با کمک مرکز توسعه محله و نهاد توسعه محله