اداره شوراهای اجتماعی محلات شهرداری مشهد

کتابچه راهنمای عضو شورای اجتماعی محله

از مسئله تا مصوبه؛

مهارت نگارش پیشنهادهای کارآمد با تکیه بر منابع و توانمندی‌های محلی اعضای شورای اجتماعی محلات مشهد

مدرس: حمید مسعودی

پاییز ۱۴۰۵

فهرست مطالب

مقدمه: محله مطلوب، کیفیت زندگی مردم و شاخص‌های اجتماعی آن ۵
۱. محله چیست و چرا اهمیت دارد؟ ۵
۲. محله مطلوب چه ویژگی‌هایی دارد؟ ۶
۳. کیفیت زندگی در محله؛ فراتر از امکانات و خدمات ۷
۴. شاخص‌های اجتماعی محله ۸
۴ـ۱. سرمایه اجتماعی؛ یکی از پایه‌های محله مطلوب ۱۰
۴ـ۲. مشارکت اجتماعی؛ از حضور در جلسه تا اثرگذاری بر تصمیم‌ها ۱۱
۵. شورای اجتماعی محله و نقش آن در بهبود کیفیت زندگی ۱۲
۶. از شناخت محله تا اقدام ۱۳
بخش اول: کشف و تشخیص مسئله اجتماعی محله ۱۶
۱. مسئله اجتماعی چیست؟ ۱۶
۲. تفاوت میان نیاز، خواسته، شکایت و مسئله ۱۷
۳. تفاوت نشانه، مسئله و ریشه مسئله ۱۸
۴. روش‌های شناسایی و کشف مسائل واقعی محله ۲۰
۴ـ۱. مشاهده میدانی ۲۰
۴ـ۲. گفت‌وگو با ساکنان و گروه‌های مختلف ۲۱
۴ـ۳. استفاده از شکایت‌ها، درخواست‌ها و سوابق موجود ۲۳
۴ـ۴. برگزاری نشست‌های گروهی ۲۳
۴ـ۵. نقشه‌برداری مشارکتی از مسائل ۲۴
۴ـ۶. استفاده از داده‌ها و آمارهای موجود ۲۴
۵. چگونه مسئله را دقیق و قابل بررسی تعریف کنیم؟ ۲۴
۶. ابزار تحلیل مسئله: درخت مسئله ۲۶
۷. از مسئله کلی تا مسئله قابل اقدام ۲۸
بخش دوم: اولویت‌بندی مسائل محله ۲۹
۱. چرا اولویت‌بندی ضروری است؟ ۲۹
۲. معیارهای اصلی اولویت‌بندی مسائل ۳۰
۲ـ۱. اهمیت مسئله: این موضوع چقدر بر زندگی مردم اثر می‌گذارد؟ ۳۰
۲ـ۲. فوریت مسئله: رسیدگی به آن چقدر زمان‌حساس است؟ ۳۱
۲ـ۳. گستره مسئله: چه تعداد از مردم و کدام گروه‌ها درگیر هستند؟ ۳۲
۲ـ۴. امکان مداخله: آیا شورا و مدیریت شهری می‌توانند کاری انجام دهند؟ ۳۳
۳. ابزار عملی اولویت‌بندی: ماتریس امتیازدهی ۳۴
۴. چگونه از خطاهای رایج در اولویت‌بندی جلوگیری کنیم؟ ۳۴

۵. اولویت‌بندی مشارکتی؛ تصمیم‌گیری فقط با اعضای شورا نباشد ۳۵
۶. خروجی اولویت‌بندی چیست؟ ۳۶
بخش سوم: شناسایی و نگاشت دارایی‌ها و ظرفیت‌های محلی ۳۸
۱. مقدمه: محله فقط مجموعه‌ای از مشکلات نیست. ۳۸
۲. توسعه مبتنی بر دارایی‌های اجتماع چیست؟ ۳۹
۳. چرا شناخت دارایی‌های محله برای شورای اجتماعی اهمیت دارد؟ ۴۰
۴. روش عملی شناسایی دارایی‌های محله ۴۲
۴ـ۱. شناسایی افراد دارای مهارت و تجربه ۴۲
۴ـ۲. شناسایی گروه‌ها و شبکه‌های اجتماعی ۴۳
۴ـ۳. شناسایی نهادها و امکانات سازمانی ۴۳
۴ـ۴. شناسایی فضاها و امکانات کالبدی ۴۴
۴ـ۵. استفاده از نقشه محله و مشاهده میدانی ۴۴
۶. تبدیل فهرست دارایی‌ها به نقشه ظرفیت‌های محله ۴۶
۷. ماتریس تطبیق مسئله با دارایی‌های محله ۴۷
۸. از ظرفیت بالقوه تا ظرفیت فعال: چرا بعضی دارایی‌ها به کار گرفته نمی‌شوند؟ ۴۸
۹. اصول اخلاقی و اجتماعی در شناسایی دارایی‌ها ۴۹
بخش چهارم: طراحی راه‌حل و مداخله اجتماعی ۵۲
۲. مداخله اجتماعی چیست؟ ۵۲
۳. پنج اصل اساسی در طراحی راه‌حل ۵۳
۴. چهار سطح مداخله اجتماعی در محله ۵۴
۵. تبدیل مسئله به هدف مداخله ۵۵
۶. طراحی راه‌حل با استفاده از زنجیره منطقی مداخله ۵۶
۷. انتخاب میان راه‌حل‌های مختلف ۵۷
۸. توجه به نظریه تغییر: چرا انتظار داریم این اقدام نتیجه بدهد؟ ۵۸
۹. پایلوت یا اجرای آزمایشی: پیش از گسترش، آزمایش کنید ۵۸
۱۰. خطاهای رایج در طراحی راه‌حل ۵۹
بخش پنجم: تدوین بسته اقدام و برنامه اجرایی ۶۱
۲. بسته اقدام چیست و چه تفاوتی با پیشنهاد کلی دارد؟ ۶۱
۳. اجزای اصلی بسته اقدام ۶۲
۴. جدول برنامه عملیاتی در تبدیل پیشنهاد به اقدام ۶۵
۵. تعیین مسئولیت‌ها؛ چه کسی پاسخ‌گوی هر اقدام است؟ ۶۶
۶. برآورد منابع و هزینه‌ها ۶۷
۷. زمان‌بندی واقع‌بینانه و مرحله‌بندی اقدامات ۶۸

۸. مدیریت ریسک و پیش‌بینی موانع ۶۹
۹. نظام پیگیری و گزارش‌دهی ۷۰
۱۰. فرم کاربردی تدوین بسته اقدام ۷۱
بخش ششم: مهارت نگارش مصوبه؛ چگونه یک مسئله محلی را به تصمیمی روشن و قابل اجرا تبدیل کنیم؟ ۷۳
۲. تفاوت درخواست، پیشنهاد و مصوبه ۷۴
۳. ویژگی‌های یک پیشنهاد یا مصوبه خوب ۷۵
۴. اجزای اصلی یک پیشنهاد قابل بررسی ۷۶
۵. الگوی عملی نگارش پیشنهاد ۷۷
۶. نمونه کامل: تبدیل یک مسئله محله‌ای به پیشنهاد اجرایی ۷۸
۷. خطاهای رایج در نگارش پیشنهادها و مصوبات ۷۹
۸. چک‌لیست ارزیابی پیش از ارسال پیشنهاد ۸۰
بخش هفتم: تکالیف و وظایف شورای اجتماعی محله ۸۱
۲. حکمرانی محله‌ای چیست و شورا چه جایگاهی در آن دارد؟ ۸۱
۳. نقش‌های اصلی شورای اجتماعی محله ۸۲
۴. تفاوت رویکرد مطالبه‌گری صرف با رویکرد مشارکت در حکمرانی محله‌ای ۸۷
۵. وظایف شورا در ارتباط با سیاست‌ها و برنامه‌های شهرداری ۸۹
۶. تقسیم کار میان شورا، شهرداری و سایر نهادها ۸۹
۷. اولویت‌های پیشنهادی برای واگذاری وظایف به شوراهای اجتماعی محلات ۹۰
۸. شاخص‌های سنجش عملکرد شورای اجتماعی محله ۹۱
۹. خطاهایی که شورا باید از آن‌ها پرهیز کند ۹۲
منابـع ۹۴

مقدمه: محله مطلوب، کیفیت زندگی مردم و شاخص‌های اجتماعی آن

۱. محله چیست و چرا اهمیت دارد؟

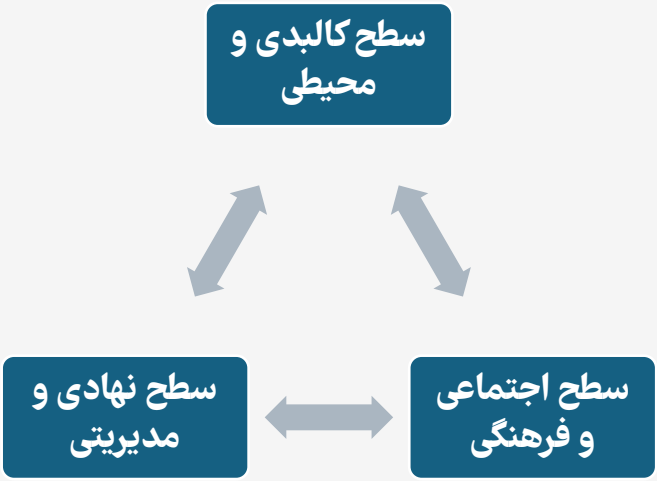
محله یکی از مهم‌ترین سطوح زندگی اجتماعی و تجربه زیسته شهروندان است. مردم شهر را معمولاً نه فقط از طریق خیابان‌ها، ساختمان‌ها، میدان‌ها و مراکز تجاری، بلکه از طریق تجربه روزمره خود در محله می‌شناسند؛ جایی که در آن زندگی می‌کنند، رفت‌وآمد دارند، با همسایگان ارتباط برقرار می‌کنند، فرزندانشان را به مدرسه می‌فرستند، خرید می‌کنند، از امکانات عمومی استفاده می‌کنند و بخش مهمی از روابط اجتماعی‌شان شکل می‌گیرد. به همین دلیل، محله را نباید صرفاً یک محدوده جغرافیایی یا مجموعه‌ای از ساختمان‌ها و خیابان‌ها دانست. محله در عین حال یک فضای اجتماعی است؛ فضایی که در آن روابط انسانی، اعتماد، همکاری، تعارض، احساس تعلق، هویت جمعی و شیوه‌های مشارکت شهروندان شکل می‌گیرد.

برای مثال، ممکن است دو محله از نظر مساحت، جمعیت یا حتی امکانات کالبدی وضعیت نسبتاً مشابهی داشته باشند، اما کیفیت زندگی در آن‌ها متفاوت باشد. در یک محله، همسایگان یکدیگر را می‌شناسند، ساکنان در فعالیت‌های جمعی مشارکت می‌کنند، کسبه با مردم ارتباط مناسبی دارند و در صورت بروز مشکل، امکان همکاری و پیگیری جمعی وجود دارد. در محله‌ای دیگر، روابط میان ساکنان محدود است، افراد احساس تعلق چندانی به محیط زندگی خود ندارند و حتی مشکلات مشترک نیز به‌ندرت به موضوع اقدام جمعی تبدیل می‌شوند.

بنابراین، مطلوب بودن یک محله صرفاً به برخورداری از خیابان‌های مناسب، فضای سبز، ساختمان‌های نوساز یا امکانات خدماتی وابسته نیست؛ بلکه کیفیت روابط اجتماعی و توانایی ساکنان برای زندگی جمعی نیز در آن نقش اساسی دارد. از این منظر، محله را می‌توان در سه سطح مرتبط با یکدیگر بررسی کرد:

- **سطح کالبدی و محیطی**: وضعیت خیابان‌ها، پیاده‌روها، روشنایی، فضای سبز، نظافت، حمل‌ونقل، ایمنی محیط و دسترسی به خدمات.

- **سطح اجتماعی و فرهنگی:** روابط همسایگی، اعتماد اجتماعی، احساس تعلق، مشارکت، امنیت اجتماعی، تعاملات میان گروه‌های مختلف و وضعیت گروه‌های آسیب‌پذیر.
- **سطح نهادی و مدیریتی:** کیفیت ارتباط مردم با شهرداری و سایر سازمان‌ها، پاسخ‌گویی نهادها، دسترسی شهروندان به فرایند تصمیم‌گیری و امکان همکاری میان نهادهای محلی.



شکل ۱- سه سطح کلیدی مرتبط محله

این سه سطح از یکدیگر جدا نیستند. برای نمونه، وجود یک بوستان مناسب فقط یک ویژگی کالبدی نیست؛ این فضا می‌تواند زمینه تعامل میان خانواده‌ها، فعالیت کودکان و نوجوانان، ارتباط سالمندان و شکل‌گیری روابط اجتماعی را فراهم کند. البته این پیامدها خودبه‌خود ایجاد نمی‌شوند و به کیفیت طراحی، نحوه استفاده، امنیت و برنامه‌های اجتماعی مرتبط با آن فضا نیز بستگی دارند.

۲. محله مطلوب چه ویژگی‌هایی دارد؟

محله مطلوب محله‌ای نیست که در آن هیچ مسئله یا تعارضی وجود نداشته باشد. چنین انتظاری واقع‌بینانه نیست؛ زیرا هر محله با توجه به جمعیت، ترکیب اجتماعی، شرایط اقتصادی، موقعیت جغرافیایی و تحولات شهری خود با مسائل و نیازهایی روبه‌رو است. محله مطلوب، محله‌ای است که در آن:

۱) شهروندان از حد مناسبی از خدمات و امکانات عمومی برخوردار باشند.
۲) گروه‌های مختلف اجتماعی، از جمله زنان، کودکان، نوجوانان، سالمندان، افراد دارای معلولیت و خانواده‌های کم‌برخوردار، امکان استفاده مناسب و عادلانه از امکانات محله را داشته باشند.
۳) میان ساکنان، کسبه، گروه‌های مردمی و نهادهای محلی ارتباط و همکاری وجود داشته باشد.
٤) شهروندان نسبت به محیط زندگی خود احساس تعلق و مسئولیت داشته باشند.
٥) مسائل محله از طریق گفت‌وگو، مشارکت و همکاری پیگیری شوند و صرفاً به اعتراض‌های پراکنده یا درخواست‌های فردی محدود نمانند.
٦) مدیریت شهری و سایر نهادهای مسئول نسبت به مسائل و پیشنهادهای شهروندان پاسخ‌گو باشند.
۷) منابع و ظرفیت‌های موجود در محله به‌درستی شناسایی و برای بهبود شرایط زندگی به کار گرفته شوند.
۸) تصمیم‌ها و اقدامات محلی بر پایه شناخت واقعی مسائل و با توجه به نیازهای گروه‌های مختلف ساکن محله اتخاذ شوند.

این ویژگی‌ها نشان می‌دهند که محله مطلوب حاصل همکاری میان شهروندان، نهادهای عمومی، مدیریت شهری و سازمان‌های محلی است. در چنین شرایطی، مردم صرفاً دریافت‌کننده خدمات نیستند، بلکه در شناسایی نیازها، ارائه پیشنهادها، اجرای برنامه‌ها و نظارت بر نتایج نیز مشارکت می‌کنند. در ادبیات مدیریت و حکمرانی محله‌ای نیز بر همین موضوع تأکید شده است. لوندز و سالیوان (۲۰۰۸) نشان می‌دهند که حکمرانی در مقیاس محله می‌تواند با منطق‌های مختلفی مانند مشارکت دموکراتیک، مدیریت خدمات عمومی و تقویت اجتماع محلی دنبال شود؛ بااین‌حال، تحقق این اهداف به نحوه طراحی روابط میان نهادهای رسمی و شهروندان وابسته است. بنابراین، تشکیل شورا به‌تنهایی به معنای تحقق مشارکت مؤثر نیست؛ شورا باید از امکان اثرگذاری، ارتباط نهادی و سازوکار پاسخ‌گویی برخوردار باشد.

۳. کیفیت زندگی در محله؛ فراتر از امکانات و خدمات

کیفیت زندگی مفهومی چندبعدی است و به این معنا نیست که مردم صرفاً از امکانات فیزیکی و خدمات شهری برخوردار باشند. کیفیت زندگی به ارزیابی افراد

از شرایط زندگی، میزان برخورداری از فرصت‌ها، احساس امنیت و رضایت آنان از محیطی که در آن زندگی می‌کنند نیز مربوط می‌شود. برای مثال، ممکن است در محله‌ای چند بوستان، مرکز فرهنگی یا زمین ورزشی وجود داشته باشد؛ اما اگر نوجوانان امکان استفاده از آن‌ها را نداشته باشند، زنان احساس امنیت نکنند یا سالمندان نتوانند به‌راحتی به این فضاها دسترسی پیدا کنند، نمی‌توان صرفاً با شمارش امکانات نتیجه گرفت که کیفیت زندگی در آن محله مطلوب است. ازاین‌رو، در ارزیابی کیفیت زندگی باید میان دو موضوع تفاوت قائل شد:

- **برخورداری از امکانات:** اینکه چه تعداد مرکز، فضا یا خدمت در محله وجود دارد.
- **امکان استفاده واقعی از امکانات:** اینکه گروه‌های مختلف مردم تا چه اندازه می‌توانند به آن امکانات دسترسی داشته باشند و از آن‌ها استفاده کنند.

این تمایز برای فعالیت شورای اجتماعی محله بسیار مهم است. شورا نباید تنها بپرسد «*چه امکاناتی در محله نداریم؟*»، بلکه باید بپرسد «*امکانات موجود تا چه اندازه پاسخ‌گوی نیازهای واقعی مردم هستند؟*» و «*چه گروه‌هایی از استفاده از آن‌ها محروم مانده‌اند؟*». برای مثال، وجود یک مجموعه ورزشی در محدوده محله به‌تنهایی به معنای برخورداری همه گروه‌ها از فرصت ورزش نیست. ممکن است هزینه استفاده از مجموعه بالا باشد، ساعت فعالیت آن با برنامه زندگی زنان یا شاغلان تناسب نداشته باشد، نوجوانان امکان استفاده از آن را نداشته باشند یا مسیر دسترسی به آن برای سالمندان مناسب نباشد. بنابراین، کیفیت زندگی را باید با توجه به تجربه واقعی شهروندان سنجید، نه فقط بر اساس فهرست امکانات و پروژه‌های اجراشده.

۴. شاخص‌های اجتماعی محله

برای شناخت وضعیت اجتماعی یک محله، لازم است ویژگی‌هایی را بررسی کنیم که بتوانند تصویری نسبتاً روشن از روابط اجتماعی، فرصت‌های زندگی، احساس امنیت و میزان مشارکت مردم ارائه دهند. این ویژگی‌ها را می‌توان در قالب چند شاخص اصلی دسته‌بندی کرد.

جدول ۱- مهم‌ترین شاخص‌های اجتماعی برای ارزیابی وضعیت محله

شاخص	منظور چیست؟	مثلاً
احساس تعلق محلی	میزان دلبستگی و وابستگی ذهنی و عاطفی مردم به محله	آیا ساکنان محله خود را عضوی از یک اجتماع محلی می‌دانند؟
اعتماد اجتماعی	میزان اعتماد مردم به همسایگان، گروه‌های محلی و نهادهای مسئول	آیا مردم در صورت بروز مشکل می‌توانند به همکاری همسایگان اعتماد کنند؟
مشارکت اجتماعی	میزان حضور و همکاری شهروندان در فعالیت‌های جمعی	چند درصد از ساکنان در فعالیت‌های داوطلبانه یا برنامه‌های محلی مشارکت می‌کنند؟
امنیت اجتماعی	احساس امنیت مردم در فضاهای عمومی و روابط اجتماعی	آیا زنان، کودکان و سالمندان در ساعات مختلف روز احساس امنیت دارند؟
انسجام اجتماعی	میزان ارتباط و همکاری میان گروه‌های مختلف ساکن محله	آیا میان گروه‌های سنی، فرهنگی و اقتصادی مختلف ارتباط وجود دارد؟
عدالت و دسترسی	توزیع عادلانه فرصت‌ها و امکان استفاده گروه‌های مختلف از خدمات	آیا همه گروه‌های اجتماعی به امکانات محله دسترسی مناسبی دارند؟
سرمایه اجتماعی	شبکه روابط، اعتماد و هنجارهای همکاری که امکان اقدام جمعی را فراهم می‌کنند	آیا در محله شبکه‌های مردمی و گروه‌های داوطلب فعال وجود دارد؟
سرزندگی اجتماعی	میزان حضور، تعامل و فعالیت اجتماعی در فضاهای عمومی	آیا فضاهای عمومی محله محل حضور و تعامل مردم هستند؟
پاسخ‌گویی نهادی	میزان توجه و واکنش نهادهای مسئول به نیازها و مطالبات مردم	آیا درخواست‌ها و پیشنهادهای شورا و شهروندان پیگیری و نتیجه آن اعلام می‌شود؟
تاب‌آوری اجتماعی	توانایی مردم و نهادهای محلی برای مواجهه و سازگاری با بحران‌ها	آیا در شرایط بحران، شبکه‌ای از همکاری و حمایت متقابل در محله وجود دارد؟

این شاخص‌ها نباید صرفاً به‌عنوان فهرستی برای گزارش‌نویسی در نظر گرفته شوند. ارزش آن‌ها زمانی مشخص می‌شود که بتوانیم از طریق آن‌ها وضعیت واقعی محله را بشناسیم و برای بهبود آن اقدام کنیم. برای نمونه، اگر در یک محله احساس تعلق اجتماعی پایین باشد، باید بررسی کنیم که این وضعیت ناشی از چه عواملی است: جابه‌جایی زیاد جمعیت؟ نبود فضاهای تعامل اجتماعی؟ ضعف فعالیت‌های جمعی؟ بی‌اعتمادی میان ساکنان؟ یا تجربه ناموفق مردم از همکاری با نهادهای محلی؟ در واقع، شاخص‌ها به ما کمک می‌کنند از توصیف کلی وضعیت محله عبور کنیم و به پرسش‌های دقیق‌تری برسیم.

۴ـ۱. سرمایه اجتماعی؛ یکی از پایه‌های محله مطلوب

یکی از مفاهیم مهم در شناخت وضعیت اجتماعی محله، سرمایه اجتماعی است. سرمایه اجتماعی به منابعی اشاره دارد که از طریق روابط، شبکه‌های اجتماعی، اعتماد و هنجارهای همکاری در اختیار افراد و گروه‌ها قرار می‌گیرد. به زبان ساده، سرمایه اجتماعی یعنی مردم یک محله تا چه اندازه یکدیگر را می‌شناسند، به هم اعتماد می‌کنند، با یکدیگر ارتباط دارند و می‌توانند برای حل مسائل مشترک همکاری کنند.

برای مثال، در محله‌ای که کسبه، معتمدان، مدیران مدارس، فعالان فرهنگی، گروه‌های ورزشی و خانواده‌ها ارتباط مناسبی با یکدیگر دارند، امکان سازمان‌دهی فعالیت‌های جمعی بیشتر است. در چنین محله‌ای، اگر مسئله‌ای مانند کمبود فعالیت‌های مناسب برای نوجوانان وجود داشته باشد، ممکن است بتوان با همکاری مدرسه، مسجد، مجموعه ورزشی، خانواده‌ها و شهرداری برای آن راه‌حل پیدا کرد. اما اگر روابط اجتماعی ضعیف باشد و هر فرد فقط به مسائل شخصی خود توجه کند، حتی وجود امکانات متعدد نیز لزوماً به اقدام جمعی منجر نخواهد شد.

در پژوهش زرقانی و حجازی جوشقانی (۱۳۹۴) درباره اعضای شوراهای اجتماعی محلات منطقه ۹ مشهد، میان اعتماد به شهرداری، اعتماد به اثربخشی شورا و احساس تعلق به محله با تمایل به مشارکت اعضا رابطه مثبت گزارش شده است. این یافته از یک جهت برای فعالیت شوراها اهمیت دارد: مشارکت فقط به دعوت مردم برای حضور در جلسه وابسته نیست؛ مردم باید احساس کنند مشارکت آن‌ها نتیجه دارد و نهادهای مرتبط نیز به همکاری آنان توجه می‌کنند. البته باید توجه داشت که سرمایه اجتماعی همیشه و در همه شرایط پیامد مثبت ندارد. شبکه‌های اجتماعی بسته و محدود ممکن است به حذف افراد بیرون از شبکه، انحصار تصمیم‌گیری یا نادیده گرفتن گروه‌های کم‌صدا منجر شوند. بنابراین، شورای اجتماعی محله باید هم‌زمان با تقویت روابط و اعتماد، مراقب باشد که مشارکت به گروهی محدود از افراد شناخته‌شده و بانفوذ منحصر نشود.

۴ـ۲. مشارکت اجتماعی؛ از حضور در جلسه تا اثرگذاری بر تصمیم‌ها

مشارکت اجتماعی را نباید با حضور مردم در جلسات، امضای درخواست‌ها یا شرکت در مراسم محلی یکسان دانست. مشارکت زمانی معنا و ارزش بیشتری پیدا می‌کند که مردم بتوانند در مراحل مختلف تصمیم‌گیری و اقدام نقش داشته باشند. این مراحل می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- بیان تجربه‌ها و نیازهای واقعی زندگی در محله؛
- مشارکت در شناسایی و تحلیل مسائل؛
- کمک به اولویت‌بندی مسائل؛
- ارائه پیشنهاد و طراحی راه‌حل؛
- همکاری در اجرای برنامه‌ها؛
- نظارت بر روند اجرا و ارزیابی نتایج.

در این نگاه، شهروندان فقط مخاطب برنامه‌های شهرداری نیستند؛ بلکه می‌توانند در شناخت مسئله و بهبود کیفیت اجرای برنامه‌ها نقش داشته باشند. بااین‌حال، مشارکت باید واقعی و فراگیر باشد. اگر جلسات شورا فقط با حضور تعداد محدودی از افراد ثابت برگزار شود، ممکن است تجربه‌ها و نیازهای بخش مهمی از جمعیت محله نادیده گرفته شود. زنان، جوانان، نوجوانان، سالمندان، افراد دارای معلولیت، مستأجران، مهاجران و گروه‌های کم‌برخوردار ممکن است فرصت یا انگیزه کافی برای حضور در سازوکارهای رسمی مشارکت نداشته باشند.

مطالعات مربوط به حکمرانی محله‌ای نیز نشان داده‌اند که مشارکت محلی می‌تواند با مسئله سوگیری مشارکتی مواجه شود؛ یعنی گروه‌هایی که از وقت، ارتباطات، مهارت یا منابع بیشتری برخوردارند، سهم بیشتری در فرایند مشارکت پیدا کنند و در نتیجه صدای سایر گروه‌ها کمتر شنیده شود (هرتینگ، ۲۰۲۳). بنابراین، یکی از مسئولیت‌های مهم شورای اجتماعی محله این است که برای شنیدن صدای گروه‌های کمتر دیده‌شده، روش‌های متنوعی به کار بگیرد.

۵. شورای اجتماعی محله و نقش آن در بهبود کیفیت زندگی

شورای اجتماعی محله را می‌توان یکی از سازوکارهای ارتباط میان شهروندان و مدیریت شهری دانست. اهمیت این شورا در آن است که می‌تواند فاصله میان تجربه روزمره مردم و فرایندهای رسمی تصمیم‌گیری شهری را کاهش دهد. شهروندان معمولاً مسائل محله را در زندگی روزمره خود تجربه می‌کنند؛ برای مثال، ناامنی یک مسیر، کمبود فعالیت‌های فرهنگی برای نوجوانان، ضعف دسترسی سالمندان به خدمات، اختلاف میان ساکنان یا استفاده نامناسب از یک فضای عمومی. در مقابل، سازمان‌های شهری ممکن است این مسائل را از طریق گزارش‌های اداری، آمارها و درخواست‌های ثبت‌شده بشناسند. شورای اجتماعی محله می‌تواند این دو سطح شناخت را به یکدیگر پیوند دهد.

پژوهش مسعودی و نوغانی (۱۳۹۵) درباره شوراهای اجتماعی محلات مشهد نشان داد که یکی از نقاط قوت این شوراها، شناسایی بهتر مشکلات محله بوده است. در عین حال، ضعف در جلب مشارکت مردم، دسترسی اعضا به مسئولان شهری، اقتدار شورا و حمایت مالی از جمله چالش‌های گزارش‌شده در آن پژوهش بوده‌اند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که شوراها از ظرفیت شناخت محلی برخوردارند، اما برای تبدیل این شناخت به اقدام مؤثر، به ارتباط سازمانی، حمایت نهادی و مشارکت گسترده‌تر شهروندان نیاز دارند.

از سوی دیگر، اسلامی و قدردانی (۱۴۰۰) در بررسی شوراهای اجتماعی محلات مشهد، ارتباط این شوراها با پنج شاخص حکمرانی خوب، یعنی مشارکت، اثربخشی و کارایی، پاسخ‌گویی، شفافیت و حاکمیت قانون را مورد توجه قرار داده‌اند. بااین‌حال، در یافته‌های آن‌ها چالش‌های تحقق این شاخص‌ها بیش از فرصت‌ها گزارش شده است. بنابراین، صرف وجود شورا برای تحقق حکمرانی محله‌محور کافی نیست؛ کیفیت عملکرد، ارتباط با نهادهای مسئول و امکان اثرگذاری بر تصمیم‌ها اهمیت تعیین‌کننده دارد. در این چارچوب، شورای اجتماعی محله باید دست‌کم چهار نقش مکمل داشته باشد:

۱. **نقش شناختی:** شناخت دقیق وضعیت محله، نیازهای گروه‌های مختلف و مسائل واقعی مردم.

۲. **نقش ارتباطی و تسهیل‌گرانه:** ایجاد ارتباط میان شهروندان، گروه‌های مردمی، شهرداری و سایر سازمان‌های مسئول.

۳. **نقش پیشنهاددهنده و مشارکت‌کننده:** تبدیل مسائل به پیشنهادهای عملی و مشارکت در پیشبرد برنامه‌های مرتبط با محله.
٤. **نقش نظارتی و پیگیرانه:** پیگیری مصوبات، بررسی روند اجرای برنامه‌ها و انتقال نتایج به مردم و نهادهای مسئول.



شکل ۲- چهار نقش مکمل شورای اجتماعی محله

این چهار نقش باید در کنار یکدیگر قرار گیرند. شورایی که فقط مشکلات را شناسایی می‌کند، اما آن‌ها را به پیشنهاد و اقدام تبدیل نمی‌کند، اثرگذاری محدودی خواهد داشت. همچنین شورایی که فقط در اجرای برنامه‌های از پیش تعیین‌شده مشارکت می‌کند، اما در شناخت مسئله و اولویت‌بندی آن نقشی ندارد، ممکن است از نیازهای واقعی مردم فاصله بگیرد.

۶. از شناخت محله تا اقدام

هدف این نوشتار[1] آن نیست که اعضای شورا صرفاً با مجموعه‌ای از اصطلاحات علمی آشنا شوند. هدف اصلی، تقویت توانایی آن‌ها برای تبدیل شناخت محله

[1] نوشتار حاضر در راستای برگزاری کارگاه آموزشی با همین عنوان در شهرداری مشهد تهیه شده است.

به پیشنهادهای قابل اجرا و مصوبات روشن است. برای رسیدن به این هدف، باید یک مسیر منطقی طی شود:



شکل ۳- مسیر شناخت مسئله محلی تا اجرای اقدام

این مسیر نشان می‌دهد که نگارش مصوبه، نقطه آغاز کار نیست؛ بلکه یکی از مراحل پایانی یک فرایند شناختی و عملیاتی است. اگر مسئله به‌درستی شناسایی نشده باشد، اگر اولویت آن روشن نباشد یا اگر ظرفیت‌های موجود بررسی نشده باشند، احتمال دارد مصوبه‌ای نوشته شود که یا قابلیت اجرا ندارد یا به حل مسئله اصلی کمکی نمی‌کند. برای مثال، فرض کنیم در یک محله از

شهر مشهد، اعضای شورا از کمبود فعالیت‌های مناسب برای نوجوانان شکایت دارند. نخستین واکنش ممکن است درخواست ساخت یک مجموعه فرهنگی یا ورزشی جدید باشد. اما پیش از چنین پیشنهادی باید پرسید: آیا واقعاً کمبود فضای فیزیکی مسئله اصلی است؟ آیا فضاهای موجود قابل استفاده نیستند؟ آیا برنامه‌های فرهنگی و ورزشی با علایق نوجوانان تناسب ندارند؟ آیا هزینه استفاده از امکانات بالاست؟ آیا نوجوانان در طراحی برنامه‌ها مشارکت داده شده‌اند؟

ممکن است پس از بررسی مشخص شود که محله فضای ورزشی و فرهنگی دارد، اما برنامه‌های آن با نیازهای نوجوانان هماهنگ نیست. در این صورت، راه‌حل مناسب شاید طراحی برنامه‌های مشارکتی با همکاری مدارس، مربیان ورزشی، گروه‌های جوانان و شهرداری باشد، نه ساخت یک ساختمان جدید. این مثال، تفاوت میان «درخواست برای یک پروژه» و «ارائه پیشنهاد مبتنی بر شناخت مسئله» را نشان می‌دهد؛ تفاوتی که در تمام بخش‌های این نوشتار دنبال خواهد شد.

بخش اول: کشف و تشخیص مسئله اجتماعی محله

یکی از مهم‌ترین وظایف شورای اجتماعی محله، شناخت درست مسائل و نیازهای ساکنان است. بسیاری از پیشنهادها و درخواست‌هایی که در جلسات شورا مطرح می‌شوند، از تجربه‌های واقعی مردم سرچشمه می‌گیرند؛ اما تجربه کردن یک مشکل، به‌تنهایی به معنای شناخت دقیق آن نیست. گاهی آنچه مردم بیان می‌کنند، فقط نشانه‌ای از یک مسئله عمیق‌تر است و اگر شورا بدون بررسی بیشتر به همان نشانه واکنش نشان دهد، ممکن است راه‌حلی انتخاب کند که مشکل را به‌طور اساسی برطرف نکند.

برای مثال، ممکن است ساکنان یک محله از تجمع نوجوانان در یک فضای عمومی شکایت داشته باشند و درخواست کنند که این تجمع‌ها محدود شود. اما آیا مسئله اصلی، حضور نوجوانان در فضای عمومی است؟ یا اینکه محله فضای مناسب و برنامه‌های جذاب و در دسترسی برای گذران اوقات فراغت آنان ندارد؟ آیا رفتارهای نگران‌کننده‌ای رخ می‌دهد یا صرفاً حضور و گفت‌وگوی نوجوانان برای برخی ساکنان ناخوشایند است؟ آیا تعارض میان گروه‌های سنی وجود دارد؟ آیا روشنایی، امکانات و مدیریت فضای عمومی نامناسب است؟ پاسخ به این پرسش‌ها می‌تواند مسیر مداخله را کاملاً تغییر دهد. اگر مسئله اصلی کمبود فرصت‌های مناسب برای نوجوانان باشد، برخورد محدودکننده با حضور آنان نه‌تنها مسئله را حل نمی‌کند، بلکه ممکن است احساس طردشدگی و تعارض اجتماعی را افزایش دهد. بنابراین، نخستین مهارت موردنیاز اعضای شورای اجتماعی محله، توانایی عبور از بیان اولیه مشکلات و رسیدن به شناخت دقیق‌تر مسئله است.

۱. مسئله اجتماعی چیست؟

در زندگی روزمره، مردم واژه «*مشکل*» را برای توصیف طیف گسترده‌ای از وضعیت‌ها به کار می‌برند؛ از خرابی آسفالت و کمبود پارکینگ گرفته تا اختلاف همسایگان، بیکاری جوانان، احساس ناامنی، ضعف روابط همسایگی یا کمبود امکانات فرهنگی. اما در فعالیت شورای اجتماعی محله، لازم است میان مسائل مختلف تمایز قائل شویم. همه مسائل محله ماهیت یکسانی ندارند و همه آن‌ها نیز در حوزه مسئولیت مستقیم یک نهاد قرار نمی‌گیرند.

مسئله اجتماعی محله وضعیتی است که بر زندگی، روابط، فرصت‌ها، امنیت، مشارکت یا رفاه بخشی از ساکنان اثر نامطلوب می‌گذارد و برای بهبود آن، اقدام جمعی، سازمانی یا نهادی ضرورت پیدا می‌کند. برای نمونه:

- افزایش احساس ناامنی در میان زنان هنگام عبور از برخی معابر؛
- کاهش مشارکت نوجوانان در فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی؛
- ضعف ارتباط و اعتماد میان ساکنان قدیمی و جدید محله؛
- انزوای اجتماعی سالمندان و کمبود فرصت‌های تعامل آنان؛
- کاهش مشارکت داوطلبانه شهروندان در امور محله؛
- افزایش تعارض میان ساکنان بر سر استفاده از فضاهای عمومی؛
- دشواری دسترسی گروه‌های کم‌برخوردار به خدمات و امکانات محلی.

البته این تعریف به معنای آن نیست که مسائل کالبدی و خدماتی از موضوع فعالیت شورا خارج هستند. بسیاری از مسائل ظاهراً کالبدی، پیامدهای اجتماعی دارند یا ریشه در روابط و شیوه استفاده از فضا دارند. برای مثال، روشنایی نامناسب یک گذر ممکن است احساس ناامنی زنان و سالمندان را افزایش دهد و حضور اجتماعی آنان را محدود کند. در چنین شرایطی، مسئله کالبدی و پیامد اجتماعی آن باید در کنار یکدیگر بررسی شوند. نکته مهم این است که شورا باید تشخیص دهد مسئله موردنظر دقیقاً چیست، چه کسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، چه عواملی در شکل‌گیری آن نقش دارند و کدام نهاد یا مجموعه از ظرفیت لازم برای مداخله برخوردار است.

۲. تفاوت میان نیاز، خواسته، شکایت و مسئله

یکی از خطاهای رایج در فعالیت‌های محله‌ای، یکسان دانستن نیاز واقعی مردم با درخواست یا خواسته‌ای است که در جلسات شورا مطرح می‌شود. برای مثال، یک شهروند ممکن است درخواست نصب دوربین در یک خیابان را مطرح کند. این درخواست یک پیشنهاد مشخص برای حل مسئله است، اما هنوز نمی‌دانیم مسئله اصلی چیست. شاید مردم احساس ناامنی دارند؛ شاید سرقت‌هایی رخ داده است؛ شاید روشنایی معبر کافی نیست؛ یا شاید اختلافات و مزاحمت‌های محلی باعث شکل‌گیری این درخواست شده باشد.

در واقع، درخواست نصب دوربین، یک راه‌حل پیشنهادی است؛ نه لزوماً خود مسئله. برای روشن شدن این تفاوت، چهار مفهوم را از یکدیگر جدا می‌کنیم:

جدول ۲- تفاوت میان نیاز، خواسته، شکایت و مسئله

مفهوم	تعریف ساده	مثال
نیاز	وضعیتی که برای بهبود زندگی یا رفع محرومیت ضروری است	نیاز نوجوانان به فرصت‌های سالم و در دسترس برای اوقات فراغت
خواسته	راه‌حل یا امکانی که فرد یا گروهی ترجیح می‌دهد	درخواست ساخت یک مجموعه فرهنگی
شکایت	بیان نارضایتی از یک وضعیت یا عملکرد	اعتراض به تعطیلی زودهنگام فرهنگ‌سرا
مسئله	وضعیت نامطلوبی که نیازمند شناخت علت‌ها و اقدام برای بهبود است	محدود بودن فرصت‌های فرهنگی و اجتماعی قابل استفاده نوجوانان

این تمایز به معنای بی‌اهمیت دانستن درخواست‌ها و شکایت‌های مردم نیست. برعکس، درخواست‌ها و شکایت‌ها منابع مهمی برای کشف مسائل هستند؛ اما شورا باید آن‌ها را بررسی کند و از تبدیل مستقیم هر درخواست به مصوبه خودداری کند. قاعده کاربردی مهم می‌تواند این باشد که هرگاه در جلسه شورا پیشنهادی مطرح شد، پیش از موافقت یا مخالفت، سه پرسش بپرسید:

۱. این پیشنهاد قرار است کدام مسئله را حل کند؟

۲. از کجا می‌دانیم این مسئله واقعاً وجود دارد و چه کسانی را درگیر کرده است؟

۳. آیا راه‌حل پیشنهادی با علت‌های مسئله تناسب دارد؟

اگر پاسخ این سه پرسش روشن نباشد، پیشنهاد هنوز برای تبدیل شدن به یک مصوبه پخته نشده است.

۳. تفاوت نشانه، مسئله و ریشه مسئله

یکی از مهم‌ترین مهارت‌های تحلیل اجتماعی، تشخیص تفاوت میان نشانه‌های قابل مشاهده و عوامل زمینه‌ای یا ریشه‌ای است.

- **نشانه:** چیزی است که در ظاهر مشاهده می‌شود یا مردم مستقیماً از آن شکایت می‌کنند.
- **مسئله:** وضعیت نامطلوبی است که باید برای بهبود آن اقدام شود.

- **ریشه یا عوامل زمینه‌ای:** شرایط و سازوکارهایی هستند که در ایجاد یا تداوم مسئله نقش دارند.

برای مثال، در یک محله ممکن است شکایت‌هایی درباره حضور و تجمع نوجوانان در یک بوستان مطرح شود.

جدول ۳- تفاوت نشانه، مسئله و ریشه مسئله

سطح تحلیل	نمونه
نشانه	تجمع نوجوانان در بوستان تا ساعات پایانی شب
مسئله احتمالی	نبود فرصت‌های مناسب و مورد پذیرش نوجوانان برای فعالیت و تعامل اجتماعی
عوامل زمینه‌ای احتمالی	کمبود برنامه‌های جذاب، محدودیت دسترسی به فضاهای ورزشی، مشارکت نداشتن نوجوانان در طراحی برنامه‌ها، ضعف ارتباط خانواده‌ها و نهادهای محلی
پیامد احتمالی	افزایش تعارض میان گروه‌های سنی، احساس طردشدگی نوجوانان یا کاهش استفاده سایر گروه‌ها از بوستان

توجه کنید که عوامل ذکرشده در این مثال، فرضیه‌هایی برای بررسی هستند؛ نه یافته‌های قطعی. شورا نباید پیش از مشاهده و گفت‌وگو، آن‌ها را به‌عنوان علت مسئله اعلام کند. اگر شورا فقط به نشانه توجه کند، معمولاً به سمت راه‌حل‌های فوری و سطحی می‌رود. چنین اقداماتی ممکن است برای مدتی وضعیت ظاهری را تغییر دهند، اما لزوماً مسئله را برطرف نمی‌کنند. برای نمونه، اگر مسئله تجمع نوجوانان در بوستان باشد، برخورد با نوجوانان یا محدود کردن حضور آن‌ها ممکن است موقتاً شکایت برخی ساکنان را کاهش دهد؛ اما اگر کمبود فرصت‌های اجتماعی و تفریحی همچنان وجود داشته باشد، مسئله در شکل دیگری تکرار خواهد شد. این وضعیت را می‌توان در مسائل دیگری نیز مشاهده کرد:

جدول ۴- از نشانه‌های مردمی به پرسش‌های شورایی

نشانه‌ای که مردم مطرح می‌کنند	پرسشی که شورا باید بررسی کند
زباله در اطراف مخازن جمع می‌شود	آیا تعداد مخازن کافی است؟ زمان جمع‌آوری مناسب است؟ رفتار شهروندان یا کسبه چه نقشی دارد؟

زنان کمتر از بوستان استفاده می‌کنند	آیا مسئله به امنیت، روشنایی، امکانات، برنامه‌ها یا محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی مربوط است؟
جوانان در فعالیت‌های محله مشارکت نمی‌کنند	آیا برنامه‌ها با علایق آنان تناسب دارد؟ آیا امکان اثرگذاری دارند؟ آیا از فعالیت شورا اطلاع دارند؟
مردم در جلسات شورا حاضر نمی‌شوند	آیا زمان و مکان جلسات مناسب است؟ آیا مردم به اثربخشی شورا اعتماد دارند؟ آیا شیوه دعوت و اطلاع‌رسانی مناسب است؟
اختلاف میان همسایگان افزایش یافته است	آیا مشکل به سر و صدا، تراکم جمعیت، نبود قواعد مشترک، ضعف میانجی‌گری یا عوامل دیگری مربوط است؟

بنابراین، شورا باید به جای واکنش سریع به نشانه‌ها، ابتدا درباره علت‌های احتمالی سؤال کند و سپس با جمع‌آوری شواهد، توضیح معتبرتری از مسئله به دست آورد.

۴. روش‌های شناسایی و کشف مسائل واقعی محله

برای شناخت مسائل محله لازم نیست همیشه پژوهش‌های پرهزینه یا نظرسنجی‌های گسترده انجام شود. بسیاری از مسائل را می‌توان با استفاده از روش‌های ساده، منظم و مشارکتی شناسایی کرد. البته انتخاب روش باید متناسب با نوع مسئله، گستره آن و امکانات شورا باشد. در ادامه، شش روش کاربردی معرفی می‌شود:

۱) **مشاهده میدانی**
۲) **گفت‌وگو با ساکنان و گروه‌های مختلف**
۳) **استفاده از شکایت‌ها، درخواست‌ها و سوابق موجود**
۴) **برگزاری نشست‌های گروهی**
۵) **نقشه‌برداری مشارکتی از مسائل**
۶) **استفاده از داده‌ها و آمارهای موجود**

۴ـ۱. مشاهده میدانی

مشاهده میدانی یکی از ساده‌ترین و در عین حال مهم‌ترین روش‌های شناخت محله است. اعضای شورا می‌توانند در ساعات و روزهای مختلف از نقاط

گوناگون محله بازدید کنند و وضعیت فضاها، رفتارها و تعاملات اجتماعی را از نزدیک ببینند. مشاهده باید هدفمند باشد؛ یعنی عضو شورا پیش از بازدید بداند به دنبال شناخت چه موضوعی است. برای مثال، اگر مسئله موردنظر استفاده کم سالمندان از فضای عمومی باشد، مشاهده باید به این موارد توجه کند:

- آیا مسیرهای دسترسی برای سالمندان مناسب است؟
- آیا نیمکت و محل استراحت وجود دارد؟
- آیا عبور از خیابان و پیاده‌رو دشوار است؟
- آیا فضای عمومی در ساعات مختلف روز قابل استفاده است؟
- آیا سالمندان در آن فضا حضور دارند و با چه موانعی روبه‌رو هستند؟

بهتر است مشاهده در زمان‌های متفاوت انجام شود؛ زیرا وضعیت یک فضا در صبح، عصر و شب ممکن است متفاوت باشد.

جدول ۵- فرم ساده ثبت مشاهده میدانی

موضوع	اطلاعات قابل ثبت
محل مشاهده	نام خیابان، بوستان، گذر یا مرکز محله
تاریخ و ساعت	روز و ساعت بازدید
موضوع مشاهده	مسئله‌ای که قرار است بررسی شود
آنچه مشاهده شد	توصیف دقیق و بدون قضاوت
افراد یا گروه‌های درگیر	زنان، نوجوانان، سالمندان، کسبه و ...
شواهد	عکس، یادداشت، شمارش تقریبی یا مستندات
پرسش‌های باقی‌مانده	مواردی که برای فهم بهتر نیاز به بررسی دارند

یک نکته مهم آن است که اعضای شورا باید میان مشاهده و تفسیر تفاوت بگذارند. برای مثال، جمله «در ساعت ۸ شب فقط دو زن در بوستان حضور داشتند» یک گزارش مشاهده‌ای است؛ اما جمله «زنان از این بوستان می‌ترسند» یک تفسیر است که باید با گفت‌وگو و شواهد دیگر بررسی شود.

۴ـ۲. گفت‌وگو با ساکنان و گروه‌های مختلف

هیچ‌کس به اندازه افرادی که هر روز در محله زندگی می‌کنند، از تجربه‌های روزمره آن شناخت مستقیم ندارد. به همین دلیل، گفت‌وگو با ساکنان یکی از

روش‌های اصلی کشف مسائل محله است. اما گفت‌وگو نباید فقط با افراد شناخته‌شده، معتمدان یا اعضای ثابت جلسات شورا انجام شود. تجربه گروه‌های مختلف ممکن است تفاوت زیادی داشته باشد. برای مثال، یک بوستان ممکن است از نظر مردان میانسال فضای مناسبی برای استراحت باشد، اما زنان، مادران دارای کودک، نوجوانان یا سالمندان تجربه متفاوتی از آن داشته باشند. بهتر است اعضای شورا با گروه‌های مختلف گفت‌وگو کنند:

- زنان و مادران؛
- نوجوانان و جوانان؛
- سالمندان؛
- کسبه و صاحبان مشاغل؛
- مدیران مدارس و مراکز آموزشی؛
- فعالان فرهنگی و اجتماعی؛
- افراد دارای معلولیت و خانواده‌های آنان؛
- ساکنان قدیمی و تازه‌وارد؛
- گروه‌های کم‌برخوردار و کمتر شنیده‌شده.

نمونه پرسش‌های مناسب برای گفت‌وگو با ساکنان را می‌توان در ادامه مطرح کرد:

۱) به نظر شما مهم‌ترین مسئله‌ای که در حال حاضر زندگی مردم محله را تحت تأثیر قرار داده چیست؟
۲) این مسئله بیشتر بر زندگی چه گروه‌هایی اثر می‌گذارد؟
۳) از چه زمانی با این وضعیت روبه‌رو شده‌اید؟
٤) تاکنون برای حل آن چه اقداماتی انجام شده است؟
٥) به نظر شما چرا اقدامات قبلی موفق نبوده‌اند یا کافی نبوده‌اند؟
٦) چه افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی می‌توانند در حل این مسئله کمک کنند؟
۷) اگر قرار باشد فقط یک اقدام در این زمینه انجام شود، شما چه پیشنهادی دارید؟

بهتر است پرسش‌ها باز و بدون جهت‌دهی باشند. پرسش «آیا موافقید که باید در این محله فرهنگ‌سرا ساخته شود؟» از ابتدا یک راه‌حل را به مخاطب تحمیل می‌کند؛ اما پرسش «به نظر شما مردم محله، به‌ویژه نوجوانان و جوانان، چه

امکانات و فرصت‌هایی کم دارند؟» امکان شناخت نیازهای واقعی را فراهم می‌کند.

۴ـ۳. استفاده از شکایت‌ها، درخواست‌ها و سوابق موجود

شکایت‌ها و درخواست‌های ثبت‌شده در شهرداری، گزارش‌های محلی، مصوبات قبلی شورا و سوابق پیگیری‌ها منابع ارزشمندی برای شناخت مسائل هستند. اگر در طول چند ماه، درخواست‌های متعددی درباره یک موضوع مشخص ثبت شده باشد، می‌توان آن را نشانه‌ای از اهمیت موضوع دانست. البته تعداد درخواست‌ها به‌تنهایی میزان اهمیت یا گستره یک مسئله را نشان نمی‌دهد؛ زیرا ممکن است یک گروه کوچک و فعال، درخواست‌های زیادی ثبت کند، درحالی‌که گروه بزرگی از مردم به دلیل ناآگاهی یا نداشتن دسترسی، شکایتی مطرح نکرده باشند. بنابراین، اطلاعات اداری باید در کنار مشاهده میدانی و گفت‌وگو با مردم تحلیل شوند.

۴ـ۴. برگزاری نشست‌های گروهی

گاهی گفت‌وگو با افراد به‌صورت جداگانه کافی نیست و لازم است گروهی از ساکنان درباره یک موضوع مشترک با یکدیگر گفت‌وگو کنند. این روش به‌ویژه برای شناخت دیدگاه‌های متفاوت و کشف تعارض‌ها مفید است. برای مثال، اگر درباره نحوه استفاده از یک فضای عمومی اختلاف وجود دارد، می‌توان نشستی با حضور نمایندگان گروه‌های مختلف برگزار کرد؛ مانند نوجوانان، سالمندان، کسبه، ساکنان اطراف بوستان و مسئولان مربوط. در این نشست، هدف نباید صرفاً جمع‌آوری شکایت‌ها باشد. بهتر است شرکت‌کنندگان درباره سه موضوع گفت‌وگو کنند:

۱. وضعیت موجود چگونه است؟
۲. چه کسانی از این وضعیت تأثیر می‌پذیرند و چگونه؟
۳. چه تغییراتی می‌تواند شرایط را بهتر کند؟

برای اثربخشی بیشتر، بهتر است تعداد شرکت‌کنندگان محدود و امکان صحبت برای همه فراهم باشد. حضور افراد پرنفوذ نباید مانع بیان دیدگاه دیگران شود.

۴ـ۵. نقشه‌برداری مشارکتی از مسائل

در این روش، از ساکنان خواسته می‌شود مسائل و نقاط مهم محله را روی نقشه مشخص کنند. برای مثال، محل‌هایی که احساس ناامنی در آن‌ها بیشتر است، فضاهای بدون استفاده، نقاط تجمع نوجوانان، مسیرهای دشوار برای سالمندان یا مکان‌هایی که نیاز به خدمات دارند. این روش به شورا کمک می‌کند بفهمد مسائل در کدام نقاط محله متمرکز شده‌اند و آیا میان مکان‌های مختلف تفاوت وجود دارد یا خیر. نقشه‌برداری مشارکتی همچنین می‌تواند نشان دهد که یک مسئله ظاهراً عمومی، در واقع به یک محدوده یا گروه خاص مربوط است.

۴ـ۶. استفاده از داده‌ها و آمارهای موجود

در صورت دسترسی، اطلاعات مربوط به جمعیت، ترکیب سنی، وضعیت اقتصادی، امکانات آموزشی، خدمات عمومی و سایر داده‌های محله می‌تواند به شناخت بهتر مسائل کمک کند. برای مثال، اگر شورا درباره نیاز به برنامه‌های ویژه سالمندان تصمیم‌گیری می‌کند، اطلاع از تعداد و پراکندگی سالمندان در محله مفید خواهد بود. همچنین، اگر موضوع مشارکت نوجوانان مطرح است، شناخت تعداد نوجوانان، مراکز آموزشی و امکانات موجود می‌تواند تصویر دقیق‌تری ارائه دهد. البته داده‌های آماری باید با احتیاط تفسیر شوند. آمار ممکن است وضعیت کلی را نشان دهد، اما لزوماً تجربه زیسته مردم یا علت یک مسئله را توضیح نمی‌دهد.

۵. چگونه مسئله را دقیق و قابل بررسی تعریف کنیم؟

پس از جمع‌آوری اطلاعات، شورا باید بتواند مسئله را در قالب یک عبارت روشن و مشخص بیان کند. عبارت‌هایی مانند «وضعیت فرهنگی محله مناسب نیست»، «جوانان مشکل دارند» یا «مردم مشارکت نمی‌کنند» برای برنامه‌ریزی کافی نیستند. این عبارت‌ها کلی‌اند، گروه هدف را مشخص نمی‌کنند و معلوم

نیست چه تغییری باید ایجاد شود. یک تعریف مناسب از مسئله بهتر است چهار ویژگی داشته باشد:

۱. مشخص باشد: دقیقاً بگوید چه وضعیتی نامطلوب است.

۲. گروه درگیر را مشخص کند: معلوم باشد چه کسانی تحت تأثیر قرار گرفته‌اند.

۳. محدوده مکانی یا زمانی داشته باشد: در کدام بخش محله و در چه شرایطی مسئله مشاهده شده است.

٤. قابل بررسی باشد: بتوان برای آن شواهد و اطلاعات جمع‌آوری کرد.



برای مثال، تعریف مبهم «نوجوانان محله اوقات فراغت مناسبی ندارند.» ولی تعریف دقیق‌تر «بخشی از نوجوانان ۱۳ تا ۱۸ سال ساکن محدوده محله، به دلیل محدودیت دسترسی به برنامه‌های فرهنگی و ورزشی متناسب با علایق و توان مالی خود، مشارکت اندکی در فعالیت‌های جمعی سازمان‌یافته دارند.» است.

تعریف دوم، هنوز نیازمند بررسی میدانی است؛ اما دست‌کم گروه هدف، وضعیت موردنظر و عوامل احتمالی را روشن‌تر می‌کند.

۶. ابزار تحلیل مسئله: درخت مسئله

یکی از ابزارهای ساده و مفید برای تحلیل مسائل محله، «درخت مسئله» است. در این روش، مسئله اصلی در مرکز قرار می‌گیرد، عوامل ایجادکننده آن در قسمت ریشه‌ها و پیامدهای آن در قسمت شاخه‌ها نوشته می‌شوند. این ابزار کمک می‌کند اعضای شورا از فهرست کردن مشکلات عبور کنند و رابطه میان آن‌ها را بهتر بفهمند. مراحل ترسیم درخت مسئله:

۱. مسئله اصلی را به‌صورت روشن و مشخص بنویسید.
۲. بپرسید چه عواملی باعث ایجاد این وضعیت شده‌اند.
۳. عوامل مستقیم و غیرمستقیم را از یکدیگر جدا کنید.
٤. پیامدهای مسئله را شناسایی کنید.
۵. رابطه میان عوامل و پیامدها را بررسی کنید.
٦. برای هر عامل، شواهدی پیدا کنید تا فرضیه‌های بدون پشتوانه مبنای تصمیم‌گیری قرار نگیرند.

درخت مسئله مشارکت پایین نوجوانان در فعالیت‌های اجتماعی محله



شکل ۴- درخت مسئله مشارکت پایین نوجوانان در فعالیت‌های اجتماعی محله

این نمودار یک نمونه آموزشی و فرضی است؛ عوامل و پیامدها باید در هر محله با شواهد محلی بررسی شوند. نکته مهم این است که هر عامل احتمالی را نباید بلافاصله علت قطعی تلقی کرد. برای مثال، ممکن است اعضای شورا تصور کنند نوجوانان به دلیل استفاده زیاد از تلفن همراه در فعالیت‌های محله مشارکت نمی‌کنند. اما این ادعا بدون گفت‌وگو با نوجوانان و بررسی فرصت‌های موجود، صرفاً یک برداشت است. شاید برنامه‌های محله جذاب نیستند یا نوجوانان احساس می‌کنند در تصمیم‌گیری‌ها جدی گرفته نمی‌شوند. درخت

مسئله زمانی ارزشمند است که بر پایه اطلاعات واقعی تکمیل شود، نه صرفاً بر اساس حدس و تجربه شخصی اعضا.

۷. از مسئله کلی تا مسئله قابل اقدام

همه مسائل اجتماعی به یک اندازه در اختیار شورای اجتماعی محله یا شهرداری نیستند. برخی مسائل به سیاست‌های ملی، وضعیت اقتصاد کلان یا تصمیم‌های دستگاه‌های خارج از مدیریت شهری مربوط‌اند. بااین‌حال، این موضوع به معنای کنار گذاشتن آن‌ها نیست؛ بلکه شورا باید سهم و امکان مداخله محلی را مشخص کند. برای مثال، بیکاری جوانان مسئله‌ای گسترده است و حل کامل آن در اختیار شورای محله نیست. اما شورا می‌تواند بخشی از مسئله را از طریق ارتباط با مراکز آموزش مهارت، معرفی فرصت‌های شغلی، حمایت از کسب‌وکارهای محلی یا تسهیل ارتباط میان جوانان و نهادهای مرتبط پیگیری کند. به همین دلیل، پس از تشخیص مسئله باید این پرسش مطرح شود که **کدام بخش از این مسئله در سطح محله قابل پیگیری و مداخله است؟**

جدول ۶- مسئله و امکان‌سنجی اقدام در سطح محله

مسئله گسترده	امکان اقدام در سطح محله
بیکاری جوانان	شناسایی مهارت‌ها، ارتباط با مراکز فنی‌وحرفه‌ای و معرفی فرصت‌های محلی
آسیب‌های اجتماعی	شناسایی عوامل محلی، همکاری با نهادهای تخصصی و تسهیل دسترسی به خدمات حمایتی
کاهش نشاط اجتماعی	طراحی فعالیت‌های جمعی، فرهنگی، ورزشی و داوطلبانه
ضعف روابط همسایگی	ایجاد فرصت‌های تعامل، فعالیت‌های مشترک و میانجی‌گری اجتماعی
انزوای سالمندان	شناسایی سالمندان تنها، ایجاد شبکه حمایت محلی و پیوند با مراکز خدماتی
کمبود فرصت‌های نوجوانان	مشارکت دادن نوجوانان در طراحی برنامه‌ها و استفاده بهتر از امکانات موجود

این نگاه واقع‌بینانه، از طرح مصوباتی جلوگیری می‌کند که مسئولیت آن‌ها روشن نیست یا اجرای آن‌ها از توان شورا و مدیریت محله خارج است.

بخش دوم: اولویت‌بندی مسائل محله

پس از شناسایی مسائل محله، معمولاً با فهرستی از مشکلات و نیازهای متعدد روبه‌رو می‌شویم. ممکن است در یک محله، کمبود امکانات ورزشی، ضعف روشنایی معابر، کاهش مشارکت جوانان، مشکلات رفت‌وآمد سالمندان، وضعیت نامناسب برخی فضاهای عمومی، اختلاف میان همسایگان و نیاز به برنامه‌های فرهنگی هم‌زمان مطرح باشند. طبیعی است که شورای اجتماعی محله نتواند همه این مسائل را در یک زمان و با منابع موجود حل کند. حتی اگر همه مسائل مهم باشند، امکانات مالی، نیروی انسانی، اختیارات قانونی و ظرفیت اجرایی مدیریت شهری محدود است. ازاین‌رو، شورا باید بتواند *میان مسائل مختلف انتخاب کند و تشخیص دهد کدام موضوع در شرایط فعلی اهمیت بیشتری دارد و پیگیری آن می‌تواند بیشترین فایده را برای مردم محله داشته باشد*. این فرایند را **اولویت‌بندی مسائل** می‌نامیم.

اولویت‌بندی به معنای نادیده گرفتن مسائل کم‌اهمیت‌تر نیست؛ بلکه به معنای تنظیم ترتیب رسیدگی به مسائل بر اساس معیارهای روشن و قابل دفاع است. اگر این کار به‌درستی انجام شود، شورا از پراکندگی فعالیت‌ها، تعدد درخواست‌های کم‌اثر و تصویب پیشنهادهای غیرواقع‌بینانه فاصله می‌گیرد و می‌تواند منابع و انرژی خود را بر موضوعات مهم‌تر متمرکز کند.

۱. چرا اولویت‌بندی ضروری است؟

اولویت‌بندی چند فایده مهم برای شورای اجتماعی محله دارد:

اول؛ جلوگیری از پراکندگی فعالیت‌ها. اگر شورا در هر جلسه چندین موضوع جدید مطرح کند و بدون تعیین اولویت برای همه آن‌ها درخواست یا مصوبه صادر کند، احتمالاً بخش زیادی از فعالیت‌ها به نتیجه نمی‌رسد.

دوم؛ استفاده بهتر از منابع محدود. منابع مالی، امکانات شهرداری، زمان اعضای شورا و ظرفیت نهادهای محلی محدود است. اولویت‌بندی کمک می‌کند این منابع به موضوعاتی اختصاص یابد که اهمیت بیشتری دارند.

سوم؛ افزایش امکان اجرای پیشنهادها. پیشنهادهایی که با توجه به اهمیت مسئله و توان اجرایی تنظیم می‌شوند، شانس بیشتری برای تصویب و اجرا دارند.

چهارم؛ افزایش اعتماد مردم. هنگامی که مردم مشاهده کنند شورا مسائل را با معیارهای روشن بررسی می‌کند و پیگیر موضوعات مهم می‌شود، احتمال بیشتری دارد که فعالیت شورا را مؤثر بدانند.

پنجم؛ امکان پاسخ‌گویی و ارزیابی. وقتی اولویت‌ها مشخص باشند، شورا می‌تواند در پایان یک دوره بپرسد چه میزان از مسائل اولویت‌دار پیگیری شده‌اند و چه نتایجی به دست آمده است.

در پژوهش مسعودی و نوغانی (۱۳۹۵) درباره شوراهای اجتماعی محلات مشهد، شناسایی بهتر مشکلات محله از نقاط قوت شوراها گزارش شده است؛ اما در همان پژوهش، ضعف در جلب مشارکت مردم، دسترسی اعضا به مسئولان و حمایت مالی از جمله چالش‌ها بوده است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که شناخت مسئله، به‌تنهایی برای حل آن کافی نیست. شورا باید بتواند مسائل شناسایی‌شده را به مجموعه‌ای محدود از اولویت‌های قابل پیگیری تبدیل کند.

۲. معیارهای اصلی اولویت‌بندی مسائل

در این نوشتار، چهار معیار اصلی برای اولویت‌بندی در نظر گرفته می‌شود:

۱. اهمیت مسئله؛	۲. فوریت رسیدگی؛	۳. گستره و تعداد افراد درگیر؛	۴. امکان مداخله و قابلیت اجرا.

این چهار معیار به شورا کمک می‌کنند مسئله را از جنبه‌های مختلف بررسی کند. البته می‌توان در شرایط خاص معیارهای دیگری مانند هزینه، عدالت اجتماعی، احتمال تشدید مسئله یا تناسب با وظایف مدیریت شهری را نیز در نظر گرفت.

۲ـ۱. اهمیت مسئله: این موضوع چقدر بر زندگی مردم اثر می‌گذارد؟

اهمیت به میزان تأثیر مسئله بر کیفیت زندگی، رفاه، امنیت، سلامت، روابط اجتماعی و فرصت‌های زندگی مردم مربوط است. برای مثال، کمبود فضای پارک

خودرو ممکن است برای برخی ساکنان آزاردهنده باشد؛ اما انزوای اجتماعی سالمندان تنها، دسترسی دشوار افراد دارای معلولیت به خدمات یا احساس ناامنی زنان در مسیرهای روزمره می‌تواند پیامدهای عمیق‌تری بر زندگی افراد داشته باشد. برای ارزیابی اهمیت مسئله، شورا می‌تواند پرسش‌های زیر را مطرح کند:

- **آیا مسئله به امنیت، سلامت یا آسایش مردم آسیب می‌زند؟**
- **آیا موجب محرومیت یا نابرابری در دسترسی به امکانات می‌شود؟**
- **آیا بر روابط اجتماعی و اعتماد میان ساکنان اثر منفی دارد؟**
- **آیا گروهی از مردم به دلیل این وضعیت از فرصت‌های معمول زندگی محروم می‌شوند؟**
- **اگر مسئله ادامه پیدا کند، چه پیامدهایی خواهد داشت؟**

اهمیت مسئله را نباید فقط بر اساس تعداد شکایت‌ها سنجید. ممکن است مسئله‌ای تعداد محدودی از افراد را درگیر کند، اما برای همان افراد پیامد بسیار جدی داشته باشد. برای مثال، نبود مسیر مناسب برای رفت‌وآمد افراد دارای معلولیت شاید در ظاهر مسئله تعداد کمی از ساکنان باشد، اما از منظر عدالت و دسترسی اهمیت بالایی دارد.

۲ـ۲. فوریت مسئله: رسیدگی به آن چقدر زمان‌حساس است؟

فوریت به این موضوع اشاره دارد که آیا رسیدگی به مسئله باید در کوتاه‌مدت انجام شود یا می‌توان آن را در برنامه میان‌مدت و بلندمدت قرار داد. برخی مسائل در صورت تأخیر، تشدید می‌شوند یا ممکن است خسارت‌های جبران‌ناپذیری ایجاد کنند. برای مثال:

- وجود نقطه‌ای ناایمن در مسیر رفت‌وآمد دانش‌آموزان؛
- خطر ریزش یا خرابی جدی یک سازه عمومی؛
- نبود روشنایی در مسیری که گزارش‌های معتبر از وقوع مزاحمت در آن وجود دارد؛
- شرایط نامناسب بهداشتی در یک فضای عمومی؛
- افزایش تنش و تعارض میان گروه‌های ساکن در یک محدوده.

در مقابل، برخی مسائل مانند تقویت هویت محلی، افزایش مشارکت داوطلبانه یا توسعه برنامه‌های فرهنگی، هرچند مهم‌اند، معمولاً به برنامه‌ریزی مستمر و میان‌مدت نیاز دارند. برای سنجش فوریت باید پرسید:

۱. آیا ادامه وضعیت موجود می‌تواند به افراد آسیب برساند؟
۲. آیا مسئله در حال گسترش یا تشدید است؟
۳. آیا زمان مشخصی برای اقدام وجود دارد؟
٤. آیا تأخیر در رسیدگی، هزینه یا دشواری حل مسئله را افزایش می‌دهد؟

در اینجا باید میان «مهم بودن[۱]» و «فوری بودن[۲]» تفاوت گذاشت. ممکن است مسئله‌ای بسیار مهم باشد، اما فوریت زیادی نداشته باشد؛ یا موضوعی فوریت بالا داشته باشد، اما فقط در یک محدوده کوچک اثر بگذارد. برای مثال، نبود برنامه‌های مناسب برای سالمندان تنها، مسئله‌ای مهم و نیازمند توجه است؛ اما وجود یک خطر فوری در مسیر مدرسه کودکان ممکن است در اولویت زمانی بالاتری قرار گیرد.

۲ـ۳. گستره مسئله: چه تعداد از مردم و کدام گروه‌ها درگیر هستند؟

گستره به تعداد افراد، خانوارها یا گروه‌هایی مربوط می‌شود که از مسئله تأثیر می‌پذیرند و همچنین محدوده مکانی و اجتماعی آن را دربرمی‌گیرد. برای مثال، خرابی پیاده‌روی یک کوچه ممکن است ساکنان همان محدوده را درگیر کند؛ اما نبود دسترسی مناسب به یک مرکز خدماتی می‌تواند بر چندین محله یا گروه اجتماعی اثر بگذارد. برای بررسی گستره مسئله باید به چند نکته توجه کرد:

- تعداد تقریبی افراد و خانوارهای درگیر؛
- تعداد گروه‌های اجتماعی متأثر؛
- محدوده جغرافیایی مسئله؛
- میزان تکرار یا فراوانی مسئله؛
- شدت تأثیر آن بر گروه‌های مختلف.

[۱] اهمیت دارد یا خیر؟
[۲] ضرورت دارد یا خیر؟

در این معیار باید مراقب یک خطای رایج بود: *تعداد بیشتر افراد درگیر، همیشه به معنای اهمیت بیشتر مسئله نیست.* برای نمونه، ممکن است کمبود فضای پارک خودرو تعداد زیادی از ساکنان را ناراضی کرده باشد؛ درحالی‌که نبود امکان دسترسی یک گروه کوچک از افراد دارای معلولیت به خدمات ضروری، پیامد جدی‌تری برای آن گروه داشته باشد. بنابراین، گستره باید در کنار اهمیت و عدالت اجتماعی ارزیابی شود، نه به‌صورت مستقل.

۲ـ۴. امکان مداخله: آیا شورا و مدیریت شهری می‌توانند کاری انجام دهند؟

چهارمین معیار، امکان مداخله است. این معیار به توان شورا، شهرداری و سایر نهادهای مرتبط برای اثرگذاری بر مسئله اشاره دارد. ممکن است مسئله‌ای بسیار مهم و گسترده باشد، اما بخش اصلی عوامل ایجادکننده آن خارج از اختیارات شورای اجتماعی محله و مدیریت شهری قرار داشته باشد. برای مثال، تورم و بیکاری گسترده از مسائل مهم جامعه هستند؛ اما شورای اجتماعی محله نمی‌تواند به‌تنهایی این مسائل را حل کند. بااین‌حال، می‌تواند در سطح محلی برای بهبود دسترسی جوانان به آموزش مهارتی، معرفی فرصت‌های شغلی، حمایت از کسب‌وکارهای محلی یا ارتباط با نهادهای تخصصی اقدام کند. در بررسی امکان مداخله باید پرسید:

- آیا موضوع در حوزه وظایف شهرداری یا سازمان‌های همکار قرار دارد؟
- آیا نهاد مسئول برای رسیدگی به آن مشخص است؟
- آیا شورا امکان ایجاد ارتباط و هماهنگی میان بازیگران مرتبط را دارد؟
- آیا منابع مالی، انسانی و امکانات لازم وجود دارد؟
- آیا می‌توان مسئله را به بخش‌های کوچک‌تر و قابل‌اجرا تقسیم کرد؟
- آیا اقدام پیشنهادی به مجوز یا تصمیم نهادی خارج از سطح محله نیاز دارد؟

در این معیار باید میان دو موضوع تفاوت گذاشت:

- امکان حل کامل مسئله: آیا شورا و مدیریت شهری قادرند کل مسئله را برطرف کنند؟

- امکان اثرگذاری بر بخشی از مسئله: آیا می‌توانند بخشی از عوامل یا پیامدهای آن را کاهش دهند؟

بسیاری از مسائل اجتماعی در سطح محله به‌طور کامل قابل حل نیستند، اما می‌توان بر بخشی از آن‌ها اثر گذاشت. بنابراین، پایین بودن امکان حل کامل مسئله نباید به معنای کنار گذاشتن هرگونه اقدام باشد.

۳. ابزار عملی اولویت‌بندی: ماتریس امتیازدهی

برای آنکه اولویت‌بندی صرفاً بر اساس نظر شخصی اعضا انجام نشود، می‌توان از یک ماتریس ساده امتیازدهی استفاده کرد. در این روش، هر مسئله بر اساس چهار معیار اصلی ارزیابی می‌شود. برای هر معیار، امتیازی از ۱ تا ۵ در نظر می‌گیریم:

جدول ۷- ابزار عملی اولویت‌بندی: ماتریس امتیازدهی

امتیاز	اهمیت	فوریت	گستره	امکان مداخله
۱	بسیار کم	بدون فوریت	بسیار محدود	بسیار دشوار
۲	کم	کم	محدود	دشوار
۳	متوسط	متوسط	متوسط	تاحدی امکان‌پذیر
۴	زیاد	زیاد	گسترده	امکان‌پذیر
۵	بسیار زیاد	بسیار فوری	بسیار گسترده	بسیار امکان‌پذیر

در پایان، امتیاز چهار معیار با یکدیگر جمع می‌شود. حداقل امتیاز هر مسئله ۴ و حداکثر آن ۲۰ خواهد بود. فرمول ساده این امتیازدهی به شرح زیر است:

امتیاز نهایی = اهمیت + فوریت + گستره + امکان مداخله

این روش یک ابزار ساده برای سامان‌دهی گفت‌وگو و تصمیم‌گیری شوراست؛ نه یک فرمول علمی قطعی که به‌تنهایی تکلیف همه اولویت‌ها را مشخص کند. امتیازها باید بر اساس شواهد و گفت‌وگوی اعضا تعیین شوند.

۴. چگونه از خطاهای رایج در اولویت‌بندی جلوگیری کنیم؟

اولویت‌بندی، اگر بدون دقت و معیار انجام شود، ممکن است به جای حل مسائل، موجب نادیده گرفتن نیازهای واقعی شود. برخی خطاهای رایج عبارت‌اند از:

خطای اول: اولویت دادن به صدای بلندتر؛ گاهی موضوعی به دلیل پیگیری مکرر یک فرد یا گروه، در جلسات شورا برجسته می‌شود؛ درحالی‌که ممکن است مسئله مهم‌تری وجود داشته باشد که افراد درگیر آن امکان یا انگیزه کافی برای بیان آن ندارند. راهکار آن چیست؟ استفاده از مشاهده میدانی، گفت‌وگو با گروه‌های مختلف و بررسی داده‌ها، در کنار درخواست‌های ثبت‌شده.

خطای دوم: اولویت دادن به پروژه‌های قابل مشاهده؛ ساخت‌وساز، نصب تجهیزات یا اجرای پروژه‌های عمرانی معمولاً قابل مشاهده و گزارش‌پذیر هستند؛ اما برخی مسائل اجتماعی مانند انزوای سالمندان، ضعف اعتماد یا کاهش مشارکت، کمتر دیده می‌شوند. راهکار آن چیست؟ توجه به پیامدهای اجتماعی و انسانی اقدامات، نه فقط میزان دیده‌شدن پروژه.

خطای سوم: اولویت دادن به موضوعات آسان؛ ممکن است شورا به دلیل امکان اجرای سریع، موضوعات ساده‌تر را انتخاب کند و مسائل دشوارتر را کنار بگذارد؛ حتی اگر اهمیت آن‌ها بیشتر باشد. راهکار آن چیست؟ تفکیک اقدامات فوری و کم‌هزینه از برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت و اختصاص مسیر پیگیری جداگانه به هرکدام.

خطای چهارم: نادیده گرفتن گروه‌های کم‌صدا؛ گروه‌هایی مانند سالمندان تنها، افراد دارای معلولیت، زنان سرپرست خانوار یا نوجوانان ممکن است در جلسات رسمی کمتر حضور داشته باشند. اگر اولویت‌بندی فقط بر اساس موضوعات مطرح‌شده در جلسه انجام شود، نیازهای این گروه‌ها نادیده می‌ماند. راهکار آن چیست؟ شناسایی فعالانه گروه‌های کمتر دیده‌شده و فراهم کردن فرصت بیان تجربه‌های آنان.

خطای پنجم: انتخاب مسئله بدون توجه به مسئول اجرا؛ گاهی مسئله‌ای در شورا تصویب می‌شود، اما مشخص نیست کدام سازمان مسئول رسیدگی به آن است یا چه اختیاراتی برای اقدام وجود دارد. راهکار آن چیست؟ پیش از نهایی کردن اولویت، نهاد مسئول، مسیر پیگیری و امکان مداخله را مشخص کنید.

۵. اولویت‌بندی مشارکتی؛ تصمیم‌گیری فقط با اعضای شورا نباشد

اولویت‌بندی مسائل نباید صرفاً در میان اعضای شورا و بر اساس برداشت‌های شخصی آنان انجام شود. شورا نماینده و پیونددهنده اجتماع محلی است و

برای شناخت بهتر اولویت‌ها باید از دیدگاه ساکنان نیز استفاده کند. در این زمینه، می‌توان از سه روش ساده بهره گرفت:

۱. **نشست‌های محله‌ای:** ارائه فهرست مسائل شناسایی‌شده به گروه‌های مختلف ساکنان و دریافت نظر آن‌ها درباره اهمیت و فوریت موضوعات.

۲. **رأی‌گیری یا امتیازدهی شهروندان:** از ساکنان خواسته شود سه مسئله مهم محله را انتخاب کنند. این روش باید به‌گونه‌ای طراحی شود که فقط افراد فعال در فضای مجازی یا نزدیک به اعضای شورا در آن مشارکت نکنند.

۳. **گروه‌های مشورتی هدفمند:** برای شناخت اولویت‌های گروه‌های خاص، نشست‌هایی جداگانه با نوجوانان، زنان، سالمندان یا افراد دارای معلولیت برگزار شود.

در این فرایند، نظر مردم اهمیت دارد، اما تصمیم نهایی باید با توجه به شواهد، عدالت اجتماعی، مسئولیت نهادی و امکان اجرا اتخاذ شود. برای مثال، ممکن است یک موضوع از نظر تعداد زیادی از افراد مهم باشد، اما رسیدگی به آن در اختیار شهرداری نباشد. در چنین شرایطی، شورا باید مسیر مناسب ارجاع و پیگیری را مشخص کند.

۶. خروجی اولویت‌بندی چیست؟

در پایان این مرحله، شورا نباید فقط به یک فهرست رتبه‌بندی‌شده از مسائل دست پیدا کند. خروجی مطلوب باید نشان دهد:

- کدام مسئله در اولویت نخست قرار دارد؛
- چرا این مسئله انتخاب شده است؛
- چه گروه‌هایی از آن تأثیر می‌پذیرند؛
- چه شواهدی اهمیت آن را تأیید می‌کند؛
- کدام نهاد یا مجموعه باید در پیگیری آن نقش داشته باشد؛
- آیا مسئله نیازمند اقدام فوری، میان‌مدت یا بلندمدت است.

جدول ۸- فرم پیشنهادی ثبت اولویت‌های محله

عنوان مسئله	شواهد و اطلاعات موجود	گروه‌های درگیر	امتیاز کل	سطح اولویت	مسیر پیگیری
مسئله اول	مشاهدات، گزارش‌ها و گفت‌وگوها	گروه‌های متأثر	۱۸	بسیار بالا	اقدام فوری

مسئله دوم	اطلاعات موجود	گروه‌های متأثر	۱۵	بالا	برنامه میان‌مدت
مسئله سوم	اطلاعات موجود	گروه‌های متأثر	۱۴	متوسط	بررسی و برنامه‌ریزی
مسئله چهارم	اطلاعات موجود	گروه‌های متأثر	۱۳	متوسط	پیگیری تدریجی

این جدول می‌تواند به‌عنوان یکی از مستندات جلسات شورا نگهداری شود و مبنای تصمیم‌گیری برای ورود به مرحله بعد قرار گیرد. بنابراین اولویت‌بندی، حلقه اتصال میان شناخت مسئله و طراحی راه‌حل است. اگر شورا نتواند از میان مسائل متعدد، موضوعات مهم‌تر را انتخاب کند، فعالیت‌های آن پراکنده خواهد شد و احتمالاً منابع موجود به اقدامات کم‌اثر اختصاص پیدا می‌کنند.

در این بخش آموختیم که برای اولویت‌بندی باید چهار معیار اهمیت، فوریت، گستره و امکان مداخله را در کنار یکدیگر بررسی کنیم. همچنین مشخص شد که تعداد شکایت‌ها، صدای بلندتر افراد یا سهولت اجرای یک پروژه، به‌تنهایی معیار مناسبی برای انتخاب اولویت نیست. اولویت واقعی محله لزوماً همان موضوعی نیست که بیشتر درباره آن صحبت می‌شود؛ بلکه مسئله‌ای است که با توجه به شواهد، پیامدهای اجتماعی، گروه‌های درگیر و امکان اقدام، رسیدگی به آن در شرایط فعلی ضرورت بیشتری دارد.

بخش سوم: شناسایی و نگاشت دارایی‌ها و ظرفیت‌های محلی

۱. مقدمه: محله فقط مجموعه‌ای از مشکلات نیست.

وقتی درباره مسائل محله صحبت می‌کنیم، معمولاً نخستین چیزهایی که به ذهن می‌رسند کمبودها هستند: کمبود فضای سبز، نبود امکانات ورزشی، ضعف خدمات فرهنگی، آسیب‌های اجتماعی، بیکاری، ناامنی، فرسودگی بافت و مشارکت پایین مردم. این مسائل واقعی‌اند و باید برای آن‌ها چاره‌اندیشی کرد؛ اما اگر شناخت ما از محله فقط بر اساس کمبودها شکل بگیرد، ممکن است بخش مهمی از واقعیت را نبینیم: هر محله، حتی اگر با مشکلات متعددی روبه‌رو باشد، مجموعه‌ای از توانمندی‌ها، روابط، تجربه‌ها، افراد، گروه‌ها و امکاناتی در اختیار دارد که می‌توانند بخشی از مسائل آن را حل کنند.

برای مثال، ممکن است در محله‌ای فضای فرهنگی مناسبی برای نوجوانان وجود نداشته باشد؛ اما در همان محله معلم بازنشسته‌ای زندگی کند که سال‌ها تجربه آموزش دارد، چند دانشجوی علاقه‌مند به فعالیت داوطلبانه حضور داشته باشند، یک کتابخانه کوچک یا مسجد فعال باشد و مدیر مدرسه‌ای نیز برای همکاری با شورای اجتماعی محله آمادگی داشته باشد. اگر شورا فقط بر نبود فرهنگ‌سرا تأکید کند، احتمالاً پیشنهادش به درخواست ساخت یک ساختمان جدید محدود می‌شود؛ اما اگر ظرفیت‌های موجود را بشناسد، می‌تواند با هزینه کمتر و در زمان کوتاه‌تر، برنامه‌ای برای فعالیت فرهنگی و آموزشی نوجوانان طراحی کند.

این تغییر نگاه، یکی از مبانی مهم رویکرد «توسعه اجتماع‌محور مبتنی بر دارایی‌ها» است. در این رویکرد، به‌جای اینکه جامعه محلی صرفاً به‌عنوان مجموعه‌ای از افراد نیازمند کمک و دریافت‌کننده خدمات دیده شود، به توانایی‌های درونی آن توجه می‌شود. هدف آن نیست که مسئولیت نهادهای عمومی به دوش مردم گذاشته شود؛ بلکه هدف این است که ظرفیت‌های مردم و نهادها در کنار منابع و مسئولیت‌های مدیریت شهری قرار بگیرند و امکان اقدام مؤثرتر فراهم شود. برای شوراهای اجتماعی محلات مشهد، این رویکرد اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا شورا می‌تواند حلقه اتصال میان شناخت محلی، توانمندی‌های ساکنان و امکانات سازمانی شهرداری و سایر نهادها باشد.

۲. توسعه مبتنی بر دارایی‌های اجتماع چیست؟

یکی از شناخته‌شده‌ترین رویکردها در این زمینه، رویکرد «توسعه اجتماع مبتنی بر دارایی‌ها» یا ABCD[1] است. کرتزمن و مک‌نایت در کتاب ساختن جوامع از درون به بیرون (۱۹۹۳) استدلال می‌کنند که در بسیاری از برنامه‌های توسعه محلی، توجه بیش از اندازه به مشکلات و نیازها باعث می‌شود ظرفیت‌های درونی جامعه نادیده گرفته شوند. در چنین وضعیتی، محله به‌عنوان مکانی نیازمند کمک معرفی می‌شود و ساکنان آن بیشتر در جایگاه دریافت‌کنندگان خدمات قرار می‌گیرند تا کنشگرانی که می‌توانند در بهبود محیط زندگی خود نقش داشته باشند. در مقابل، رویکرد مبتنی بر دارایی‌ها از این پرسش آغاز می‌کند:

«این محله چه چیزهایی در اختیار دارد که می‌توان از آن‌ها برای بهبود زندگی ساکنان استفاده کرد؟»

این پرسش در کنار پرسش‌های مربوط به کمبودها قرار می‌گیرد، نه اینکه جای آن‌ها را کاملاً بگیرد. برای مثال، اگر یک محله با مسئله تنهایی سالمندان مواجه باشد، باید هم کمبود خدمات و امکانات را بررسی کرد و هم ظرفیت‌هایی مانند گروه‌های داوطلب، همسایگان معتمد، مراکز مذهبی، خانه‌های سلامت، مراکز فرهنگی و افراد دارای تجربه مراقبت و مددکاری را شناسایی کرد. در این رویکرد، دارایی‌های محله را می‌توان در چند دسته اصلی طبقه‌بندی کرد:

جدول ۹- انواع دارایی‌های محله

نوع دارایی	تعریف	نمونه‌های محلی
دارایی‌های فردی	دانش، مهارت، تجربه، توانایی و علاقه افراد	معلمان بازنشسته، پزشکان، هنرمندان، ورزشکاران، کارآفرینان، دانشجویان
دارایی‌های گروهی و اجتماعی	گروه‌ها و شبکه‌های داوطلبانه و روابط اجتماعی	گروه‌های ورزشی، انجمن‌های محلی، گروه‌های خیریه، تشکل‌های زنان و جوانان
دارایی‌های نهادی	سازمان‌ها و نهادهایی که در محله حضور دارند یا به آن خدمات ارائه می‌کنند	مدارس، مساجد، مراکز بهداشت، فرهنگ‌سراها، شهرداری، سازمان‌های مردم‌نهاد

[1] Asset Based Community Development (**ABCD**)

دارایی‌های کالبدی و مکانی	فضاها و امکانات فیزیکی قابل استفاده	بوستان‌ها، زمین‌های ورزشی، کتابخانه‌ها، سالن‌ها، فضاهای عمومی
دارایی‌های اقتصادی	منابع مالی، تولیدی و تجاری محله	واحدهای صنفی، کارگاه‌ها، مشاغل خانگی، تولیدکنندگان و خیران
دارایی‌های فرهنگی و هویتی	ارزش‌ها، سنت‌ها، خاطره‌ها و ویژگی‌های فرهنگی محله	آیین‌های محلی، بناهای تاریخی، شخصیت‌های شناخته‌شده، میراث فرهنگی
دارایی‌های ارتباطی و شبکه‌ای	ارتباطات و پیوندهای میان افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها	ارتباط مدیران مدارس با خانواده‌ها، شبکه کسبه، ارتباط شورا با فعالان اجتماعی

نکته مهم این است که وجود یک دارایی به‌تنهایی به معنای قابل استفاده بودن آن نیست. برای مثال، ممکن است در محله‌ای سالن ورزشی وجود داشته باشد، اما به دلیل هزینه بالا، ساعات نامناسب یا محدودیت دسترسی، گروه‌های هدف نتوانند از آن استفاده کنند. بنابراین، در شناسایی دارایی‌ها باید علاوه بر وجود ظرفیت، امکان دسترسی، شرایط استفاده و آمادگی صاحبان آن برای همکاری نیز بررسی شود.

۳. چرا شناخت دارایی‌های محله برای شورای اجتماعی اهمیت دارد؟

شناخت ظرفیت‌های محله دست‌کم پنج فایده مهم برای فعالیت شورا دارد:



شکل ۵- پنج فایده شناخت ظرفیت‌های محله برای فعالیت شورای محله

اول؛ کاهش وابستگی به منابع بیرونی. بسیاری از مسائل محله را می‌توان با استفاده از ظرفیت‌های موجود و بدون انتظار برای تخصیص بودجه‌های سنگین، تا حدی بهبود داد. برای نمونه، برگزاری دوره‌های مهارت‌آموزی کوتاه‌مدت با همکاری افراد متخصص ساکن محله می‌تواند بدون تأسیس مرکز جدید انجام شود.

دوم؛ افزایش مشارکت واقعی شهروندان. وقتی از مردم فقط درخواست کمک مالی یا حضور در جلسات نمی‌شود، بلکه مهارت، تجربه و توانایی آن‌ها به رسمیت شناخته می‌شود، احتمال مشارکت معنادار افزایش می‌یابد. شهروندان در این حالت صرفاً مخاطب تصمیم‌ها نیستند، بلکه در شکل‌گیری و اجرای راه‌حل نقش پیدا می‌کنند.

سوم؛ تقویت اعتماد و روابط اجتماعی. همکاری میان ساکنان، گروه‌ها و نهادها می‌تواند روابط اجتماعی را تقویت کند. پژوهش‌های مربوط به انجمن‌های محله‌ای نیز نشان داده‌اند که سازمان‌های محلی می‌توانند در شکل‌گیری و تقویت سرمایه اجتماعی نقش داشته باشند؛ البته این اثر به کیفیت روابط، میزان مشارکت و نحوه عملکرد سازمان‌ها وابسته است (روف و کوون، ۲۰۱۶).

چهارم؛ افزایش امکان اجرای پیشنهادها. پیشنهادی که بر اساس ظرفیت‌های واقعی محله طراحی شده باشد، معمولاً از پیشنهادهایی که صرفاً فهرستی از درخواست‌ها هستند، قابلیت اجرایی بیشتری دارد. برای مثال، پیشنهاد «ایجاد برنامه منظم ورزش صبحگاهی سالمندان با همکاری مربیان داوطلب محله و استفاده از امکانات موجود شهرداری» از نظر اجرایی روشن‌تر از درخواست کلی «توجه بیشتر به سالمندان» است.

پنجم؛ تقویت نقش شورا به‌عنوان تسهیل‌گر همکاری. شورا می‌تواند میان افرادی که توانایی کمک دارند، گروه‌هایی که به خدمات نیازمندند و نهادهایی که منابع و اختیار قانونی در اختیار دارند، ارتباط برقرار کند.

البته باید به یک نکته مهم توجه داشت که تأکید بر ظرفیت‌های محلی نباید بهانه‌ای برای کاهش مسئولیت شهرداری یا سایر دستگاه‌های عمومی باشد. اگر یک محله به روشنایی معابر، ایمن‌سازی مسیرها یا خدمات تخصصی نیاز دارد، نمی‌توان صرفاً با دعوت از مردم برای مشارکت، وظیفه قانونی و سازمانی

دستگاه مسئول را کنار گذاشت. مشارکت محلی باید مکمل مسئولیت نهادهای عمومی باشد، نه جایگزین آن.

۴. روش عملی شناسایی دارایی‌های محله

برای شناسایی ظرفیت‌های محله، لازم نیست از ابتدا مطالعات پیچیده و پرهزینه انجام شود. شورای اجتماعی محله می‌تواند با چند روش ساده و ترکیبی، تصویر نسبتاً دقیقی از دارایی‌های موجود به دست آورد.

۴ـ۱. شناسایی افراد دارای مهارت و تجربه

در هر محله افرادی زندگی می‌کنند که ممکن است مهارت‌ها و تجربه‌های ارزشمندی داشته باشند، اما این توانمندی‌ها برای دیگران شناخته‌شده نباشد. برای مثال:

- معلمانی که آمادگی آموزش داوطلبانه دارند؛
- پزشکان، پرستاران و کارشناسان سلامت؛
- افراد دارای مهارت‌های فنی مانند برق‌کاری، تعمیرات، نجاری و خیاطی؛
- هنرمندان، نویسندگان و فعالان فرهنگی؛
- مربیان ورزشی؛
- کارآفرینان و صاحبان کسب‌وکار؛
- جوانان مسلط به فناوری و مهارت‌های دیجیتال؛
- افراد باتجربه در حل اختلافات خانوادگی و اجتماعی؛
- سالمندان دارای تجربه‌های ارزشمند در شناخت تاریخ و تحولات محله.

برای شناسایی این افراد می‌توان از شبکه معتمدان محلی، مدیران مدارس، مساجد، کسبه، گروه‌های داوطلبانه و ارتباطات اعضای شورا استفاده کرد.

نکته مهم این است که شناسایی افراد نباید صرفاً به افراد مشهور، بانفوذ یا نزدیک به اعضای شورا محدود شود. زنان، جوانان، افراد دارای معلولیت، ساکنان کم‌برخوردار و کسانی که کمتر در فعالیت‌های رسمی حضور دارند نیز ممکن است ظرفیت‌های ارزشمندی داشته باشند.

۴ـ۲. شناسایی گروه‌ها و شبکه‌های اجتماعی

گروه‌های محلی می‌توانند ظرفیت مهمی برای حل مسائل باشند. برای مثال، یک گروه ورزشی محلی ممکن است بتواند در برنامه‌های اوقات فراغت نوجوانان مشارکت کند؛ یک گروه خیریه می‌تواند در شناسایی خانوارهای نیازمند نقش داشته باشد؛ یا یک گروه از بانوان فعال محله بتواند در طراحی برنامه‌های فرهنگی و آموزشی مشارکت کند. در این مرحله باید به چند پرسش پاسخ داد:

۱. چه گروه‌هایی در محله فعالیت می‌کنند؟
۲. اعضای این گروه‌ها چه کسانی هستند و چه هدفی دارند؟
۳. آیا فعالیت آن‌ها مستمر است یا مقطعی؟
٤. آیا گروه آمادگی همکاری با شورای اجتماعی محله را دارد؟
۵. آیا میان گروه‌های مختلف ارتباط و همکاری وجود دارد؟
٦. آیا گروه‌هایی وجود دارند که فعالیت می‌کنند، اما در جلسات رسمی شورا حضور ندارند؟

پرسش آخر اهمیت زیادی دارد؛ زیرا گاهی شورا فقط گروه‌هایی را می‌شناسد که ارتباط رسمی و مستمر با آن دارد، درحالی‌که بخش مهمی از فعالیت‌های اجتماعی در شبکه‌های غیررسمی شکل می‌گیرد.

۴ـ۳. شناسایی نهادها و امکانات سازمانی

مدارس، مساجد، مراکز فرهنگی، مراکز بهداشت، پایگاه‌های بسیج، مراکز ورزشی، کتابخانه‌ها، شهرداری‌های نواحی و مناطق، سازمان‌های مردم‌نهاد و سایر نهادهای فعال در محدوده محله، می‌توانند ظرفیت‌هایی برای اجرای برنامه‌های اجتماعی باشند. اما صرف ثبت نام یک نهاد در فهرست دارایی‌ها کافی نیست. شورا باید مشخص کند:

- این نهاد چه امکاناتی دارد؟
- در چه حوزه‌هایی فعالیت می‌کند؟
- چه گروه‌هایی را پوشش می‌دهد؟
- آیا امکان استفاده مشترک از امکانات آن وجود دارد؟
- مسئول یا نماینده ارتباطی آن چه کسی است؟

- چه محدودیت‌هایی برای همکاری وجود دارد؟
برای نمونه، یک مدرسه ممکن است سالن اجتماعات مناسبی داشته باشد، اما استفاده از آن خارج از ساعات آموزشی به مجوز و هماهنگی با مدیریت آموزش‌وپرورش نیاز داشته باشد. بنابراین، ظرفیت واقعی زمانی مشخص می‌شود که شرایط استفاده از آن نیز بررسی شود.

۴ـ۴. شناسایی فضاها و امکانات کالبدی

بسیاری از فضاهای محله ممکن است برای یک هدف طراحی شده باشند، اما امکان استفاده از آن‌ها برای فعالیت‌های دیگری نیز وجود داشته باشد. برای مثال، یک بوستان می‌تواند علاوه بر فضای تفریحی، محل برگزاری برنامه‌های ورزشی، آموزشی، فرهنگی یا اجتماعی باشد. در این مرحله باید فضاهای زیر بررسی شوند:
- بوستان‌ها و فضاهای سبز؛
- زمین‌ها و سالن‌های ورزشی؛
- کتابخانه‌ها و مراکز فرهنگی؛
- فضاهای عمومی و میدانگاه‌ها؛
- ساختمان‌های عمومی دارای ظرفیت استفاده مشترک؛
- فضاهای بلااستفاده یا کم‌استفاده؛
- مسیرهای پیاده‌روی و فضاهای مناسب فعالیت‌های جمعی.
در بررسی این فضاها، فقط وجود آن‌ها اهمیت ندارد؛ بلکه باید به وضعیت ایمنی، دسترسی، روشنایی، کیفیت نگهداری، ساعات قابل استفاده و تناسب آن‌ها با نیاز گروه‌های مختلف نیز توجه کرد.

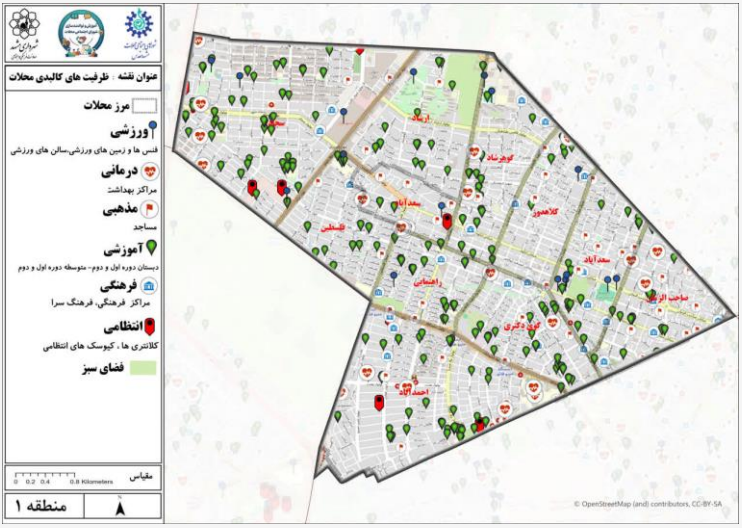
۴ـ۵. استفاده از نقشه محله و مشاهده میدانی

نقشه محله می‌تواند ابزار بسیار مفیدی برای شناسایی و ثبت دارایی‌ها باشد. اعضای شورا می‌توانند نقشه محدوده محله را تهیه کنند و مکان‌های مهم را روی آن مشخص کنند. برای این کار، نقشه‌های شهرداری مشهد می‌توانند نقطه

شروع مناسبی باشند. پیشنهاد می‌شود در نقشه محله، مکان‌های زیر با نشانه‌های متفاوت مشخص شوند:

- مراکز آموزشی؛
- مراکز فرهنگی و مذهبی؛
- مراکز سلامت؛
- فضاهای ورزشی؛
- بوستان‌ها و فضاهای عمومی؛
- کسب‌وکارهای محلی؛
- گروه‌ها و کانون‌های اجتماعی؛
- فضاهای کم‌استفاده و دارای ظرفیت بالقوه.

بهتر است اعضای شورا در کنار بررسی نقشه، یک بازدید میدانی نیز انجام دهند؛ زیرا همه ظرفیت‌ها در نقشه‌های رسمی ثبت نشده‌اند. برای مثال، ممکن است یک فضای عمومی کوچک در محله وجود داشته باشد که مردم به‌طور غیررسمی از آن برای فعالیت‌های جمعی استفاده می‌کنند.



شکل ۶- نمونه‌ای از نقشه دارایی‌های محله

برای آنکه شناسایی دارایی‌ها به فعالیتی پراکنده و سلیقه‌ای تبدیل نشود، لازم است اطلاعات به‌صورت منظم ثبت شوند. فرم زیر می‌تواند به‌عنوان ابزار اولیه در اختیار اعضای شورا قرار گیرد.

جدول ۱۰- شناسایی دارایی‌ها و ظرفیت‌های محله

عنوان	اطلاعات مورد نیاز
نام دارایی یا ظرفیت	نام فرد، گروه، نهاد، مکان یا امکان
نوع دارایی	فردی، گروهی، نهادی، کالبدی، اقتصادی، فرهنگی یا ارتباطی
موقعیت مکانی	نشانی یا محدوده فعالیت
توانمندی اصلی	چه مهارت، خدمت یا امکانی ارائه می‌کند؟
گروه‌های قابل بهره‌مندی	زنان، نوجوانان، سالمندان، خانواده‌ها و...
وضعیت فعلی	فعال، نیمه‌فعال، غیرفعال یا بالقوه
آمادگی برای همکاری	زیاد، متوسط، کم یا نامشخص
محدودیت‌ها	مالی، اداری، زمانی، مکانی یا سایر موانع
مسئول ارتباط	نام و راه ارتباطی نماینده یا مسئول
پیشنهاد استفاده	در چه برنامه‌ای می‌توان از این ظرفیت استفاده کرد؟

برای مثال، اگر در محله‌ای یک مربی ورزشی بازنشسته شناسایی شود، ثبت اطلاعات او نباید به عبارت «مربی ورزشی» محدود بماند. باید مشخص شود در چه رشته‌ای تخصص دارد، با چه گروه سنی می‌تواند کار کند، چند ساعت در هفته آمادگی همکاری دارد و آیا به فضای ورزشی یا تجهیزات نیازمند است.

۶. تبدیل فهرست دارایی‌ها به نقشه ظرفیت‌های محله

پس از شناسایی دارایی‌ها، مرحله مهم‌تر آغاز می‌شود: فهم اینکه این دارایی‌ها چگونه می‌توانند در کنار یکدیگر قرار گیرند و به حل مسائل کمک کنند. برای مثال، فرض کنیم مسئله اولویت‌دار یک محله در مشهد، محدود بودن فعالیت‌های فرهنگی و ورزشی نوجوانان است. شورا در بررسی‌های خود به ظرفیت‌های زیر می‌رسد:

- **دو مدرسه در محدوده محله؛**
- **یک بوستان دارای فضای مناسب فعالیت گروهی؛**
- **یک مربی ورزشی بازنشسته؛**
- **چند دانشجوی علاقه‌مند به فعالیت داوطلبانه؛**
- **یک کتابخانه کوچک؛**

- یک گروه از والدین علاقه‌مند به برنامه‌های نوجوانان؛
- یک مرکز فرهنگی وابسته به شهرداری.

در نگاه نخست، این‌ها فقط فهرستی از امکانات هستند؛ اما وقتی ارتباط میان آن‌ها بررسی شود، امکان طراحی یک برنامه مشترک به وجود می‌آید.

جدول ۱۱- دارایی‌های فرضی یک نمونه محله

دارایی شناسایی‌شده	ظرفیت قابل استفاده	نقش احتمالی در برنامه
مدارس محله	دسترسی به نوجوانان و خانواده‌ها	اطلاع‌رسانی و شناسایی علاقه‌مندان
بوستان محله	فضای عمومی برای فعالیت گروهی	میزبانی برنامه‌های ورزشی و جمعی
مربی بازنشسته	تجربه و مهارت ورزشی	طراحی و اجرای تمرین‌ها
دانشجویان داوطلب	دانش و نیروی انسانی	برگزاری کارگاه و پشتیبانی برنامه
کتابخانه	فضای مطالعه و منابع آموزشی	برنامه‌های کتاب‌خوانی و یادگیری
گروه والدین	ارتباط با خانواده‌ها	جلب مشارکت و پشتیبانی
مرکز فرهنگی شهرداری	امکانات و حمایت سازمانی	هماهنگی و پشتیبانی اجرایی

در این مثال، هیچ‌یک از دارایی‌ها به‌تنهایی مسئله را حل نمی‌کند؛ اما ترکیب آن‌ها می‌تواند زمینه اجرای برنامه‌ای منظم و کم‌هزینه را فراهم سازد. این دقیقاً همان نقطه‌ای است که نقش شورای اجتماعی محله از «شناسایی کمبودها» به «تسهیل همکاری و بسیج ظرفیت‌ها» تغییر می‌کند.

۷. ماتریس تطبیق مسئله با دارایی‌های محله

یکی از ابزارهای کاربردی برای اعضای شورا، ماتریسی است که نشان دهد هر مسئله با کدام ظرفیت‌های محلی قابل پیگیری است.

جدول ۱۲- تطبیق مسائل اولویت‌دار با ظرفیت‌های موجود

مسئله اولویت‌دار	دارایی‌های مرتبط	ظرفیت قابل استفاده	اقدام اولیه
کمبود فعالیت‌های نوجوانان	مدارس، مربیان، دانشجویان، بوستان	آموزش، ورزش و فعالیت داوطلبانه	طراحی برنامه مشترک

انزوای سالمندان	مراکز سلامت، همسایگان معتمد، گروه‌های داوطلب	ارتباط اجتماعی و حمایت محلی	تشکیل گروه بازدید و ارتباط
ضعف مشارکت زنان	گروه‌های بانوان، مدارس، مراکز فرهنگی	شبکه ارتباطی و تجربه اجتماعی	نشست‌های مشورتی هدفمند
ضعف آگاهی سلامت	پزشکان، پرستاران، مراکز بهداشت	دانش تخصصی و امکانات آموزشی	برگزاری جلسات آگاهی‌بخشی
کمبود فرصت اشتغال محلی	کسبه، کارآفرینان، افراد ماهر	مهارت، تجربه و ارتباطات اقتصادی	شناسایی فرصت‌های همکاری و مهارت‌آموزی

این ماتریس به شورا کمک می‌کند پیش از طرح یک درخواست جدید از شهرداری، بررسی کند آیا بخشی از مسئله با استفاده از امکانات و توانمندی‌های موجود قابل پیگیری است یا خیر. البته نتیجه این بررسی ممکن است نشان دهد که ظرفیت‌های موجود کافی نیستند. در این صورت، شورا باید دقیق‌تر مشخص کند چه منابعی از شهرداری یا سایر دستگاه‌ها مورد نیاز است و چرا بدون آن منابع امکان پیشبرد برنامه وجود ندارد.

۸. از ظرفیت بالقوه تا ظرفیت فعال: چرا بعضی دارایی‌ها به کار گرفته نمی‌شوند؟

یکی از خطاهای رایج در برنامه‌ریزی محلی این است که تصور می‌شود صرف وجود امکانات، به معنای امکان استفاده از آن‌هاست. درحالی‌که میان «*وجود دارایی*» و «*فعال بودن دارایی*» تفاوت وجود دارد. برای مثال، ممکن است در محله‌ای سالن ورزشی وجود داشته باشد، اما به دلایل زیر عملاً در دسترس نوجوانان نباشد:

- هزینه استفاده برای خانواده‌ها زیاد باشد؛
- ساعات فعالیت با برنامه دانش‌آموزان تناسب نداشته باشد؛
- برنامه ورزشی متناسب با علایق نوجوانان ارائه نشود؛
- محدودیت‌های اداری برای استفاده از سالن وجود داشته باشد؛
- اطلاع‌رسانی مناسبی انجام نشده باشد؛
- میان مدیر سالن و گروه‌های محلی ارتباطی برقرار نشده باشد.

بنابراین، شورا باید در ارزیابی ظرفیت‌ها به چهار وضعیت توجه کند:

جدول ۱۳- چهار وضعیت دارایی محله و اقدام پیشنهادی شورای محله

وضعیت دارایی	توضیح	اقدام پیشنهادی شورا
فعال و قابل استفاده	ظرفیت وجود دارد و امکان بهره‌برداری فراهم است	استفاده در برنامه‌های محله
فعال اما محدود	ظرفیت وجود دارد، اما دسترسی یا استفاده محدود است	مذاکره برای رفع محدودیت‌ها
غیرفعال اما قابل احیا	دارایی وجود دارد، اما مدتی است استفاده نمی‌شود	شناسایی مانع و برنامه احیا
بالقوه و نیازمند ایجاد	ظرفیت هنوز شکل نگرفته، اما زمینه ایجاد آن وجود دارد	جلب مشارکت و جذب حمایت نهادی

این تفکیک مانع از آن می‌شود که شورا صرفاً به ثبت نام مکان‌ها و نهادها بسنده کند.

۹. اصول اخلاقی و اجتماعی در شناسایی دارایی‌ها

شناسایی دارایی‌های محله باید با رعایت چند اصل انجام شود:

اصل مشارکت فراگیر: اطلاعات نباید فقط از افراد و گروه‌های پرنفوذ به دست آید. گروه‌های کم‌صدا و کمتر دیده‌شده نیز باید امکان معرفی ظرفیت‌های خود را داشته باشند.

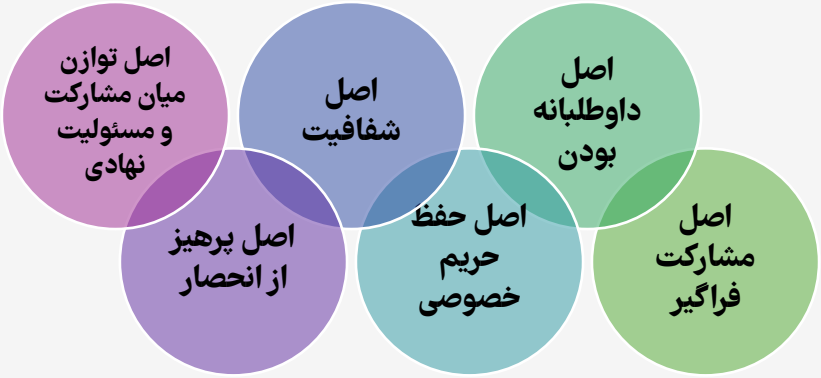
اصل داوطلبانه بودن: هیچ فرد یا گروهی نباید به دلیل شناسایی شدن، ملزم به ارائه رایگان خدمات شود. آمادگی برای همکاری باید با رضایت خود فرد یا گروه باشد.

اصل حفظ حریم خصوصی: اطلاعات تماس، وضعیت خانوادگی یا سایر اطلاعات شخصی افراد نباید بدون رضایت آن‌ها در اختیار دیگران قرار گیرد.

اصل شفافیت: اگر قرار است از امکانات یک نهاد یا فرد استفاده شود، نوع همکاری، مسئولیت‌ها و انتظارات باید روشن باشد.

اصل پرهیز از انحصار: نباید ظرفیت‌های محله فقط در اختیار یک گروه خاص قرار گیرد. شورا باید مراقب باشد که شبکه همکاری محلی به حلقه‌ای بسته از افراد نزدیک به خود تبدیل نشود.

اصل توازن میان مشارکت و مسئولیت نهادی: مشارکت مردم نباید به معنای انتقال مسئولیت‌های قانونی شهرداری یا سایر دستگاه‌ها به شهروندان باشد.



این اصول به‌ویژه از آن جهت اهمیت دارند که مشارکت محلی همیشه به‌طور خودکار فراگیر و عادلانه نیست. هرتینگ (۲۰۲۳) در بحث حکمرانی مشارکتی محله‌ای به مسئله سوگیری مشارکتی اشاره می‌کند؛ یعنی ممکن است گروه‌هایی که وقت، مهارت، ارتباطات یا اعتمادبه‌نفس بیشتری برای حضور در فرایندهای رسمی دارند، صدای پررنگ‌تری پیدا کنند و گروه‌های دیگر کمتر دیده شوند. بنابراین، شورا باید برای شنیدن صدای گروه‌های مختلف برنامه مشخص داشته باشد.

شناسایی دارایی‌های محله به معنای نادیده گرفتن مشکلات و کمبودها نیست؛ بلکه به معنای کامل‌تر کردن شناخت مسئله و افزایش امکان حل آن است. شورای اجتماعی محله زمانی می‌تواند پیشنهادهای مؤثرتری ارائه کند که علاوه بر شناخت مشکلات، بداند چه کسانی، چه گروه‌هایی، چه نهادهایی و چه امکاناتی می‌توانند در بهبود وضعیت نقش داشته باشند. به بیان ساده، شورا نباید فقط بپرسد «*برای حل این مشکل از شهرداری چه می‌خواهیم؟*» بلکه باید این پرسش‌ها را نیز مطرح کند:

- مردم محله چه توانایی‌هایی دارند؟
- کدام نهادها می‌توانند همکاری کنند؟
- چه امکاناتی در محله وجود دارد که کمتر استفاده می‌شود؟

- چگونه می‌توان این ظرفیت‌ها را به یکدیگر متصل کرد؟
- شهرداری و سایر دستگاه‌ها برای تکمیل این ظرفیت‌ها چه حمایتی باید انجام دهند؟

محله مطلوب، محله‌ای نیست که همه مسائل آن صرفاً با تزریق منابع بیرونی حل شود؛ محله‌ای است که ساکنان، گروه‌ها، نهادها و مدیریت شهری بتوانند ظرفیت‌های خود را بشناسند، به هم متصل کنند و برای بهبود زندگی جمعی به کار بگیرند.

بخش چهارم: طراحی راه‌حل و مداخله اجتماعی

تا این مرحله، اعضای شورای اجتماعی محله باید بتوانند سه کار اساسی انجام دهند: نخست، مسئله واقعی محله را از نشانه‌ها و شکایت‌های پراکنده تشخیص دهند؛ دوم، از میان مسائل متعدد، موارد مهم‌تر و فوری‌تر را اولویت‌بندی کنند؛ و سوم، دارایی‌ها و ظرفیت‌های موجود در محله را بشناسند. اکنون پرسش اصلی این است: با استفاده از این شناخت، چه کاری باید انجام دهیم؟

یکی از ضعف‌های رایج در پیشنهادهای محلی این است که میان مسئله و راه‌حل ارتباط روشنی برقرار نمی‌شود. برای مثال، اعضای یک شورا ممکن است گزارش کنند که مشارکت نوجوانان در برنامه‌های محله پایین است و بلافاصله پیشنهاد دهند که یک جشنواره فرهنگی برگزار شود. اما آیا برگزاری جشنواره واقعاً علت مشارکت پایین را برطرف می‌کند؟ آیا نوجوانان به چنین برنامه‌ای علاقه دارند؟ آیا مسئله اصلی کمبود برنامه است یا بی‌اعتمادی به برگزارکنندگان، نامتناسب بودن زمان فعالیت‌ها، هزینه حضور یا نبود امکان مشارکت نوجوانان در تصمیم‌گیری؟

راه‌حل مناسب، صرفاً اقدامی جذاب یا قابل اجرا نیست؛ بلکه باید با مسئله‌ای که شناسایی شده ارتباط منطقی داشته باشد. اگر مسئله را درست تشخیص داده باشیم، اما راه‌حل نامتناسبی انتخاب کنیم، احتمالاً منابع محله صرف فعالیت‌هایی می‌شود که اثر محدودی دارند. بنابراین، طراحی مداخله اجتماعی به معنای انتخاب یک فعالیت یا پروژه نیست؛ بلکه فرایندی است که طی آن مشخص می‌کنیم چه تغییری باید ایجاد شود، این تغییر چگونه به دست می‌آید، چه کسانی باید در آن نقش داشته باشند و از کجا می‌توان فهمید که اقدام انجام‌شده مؤثر بوده است.

۲. مداخله اجتماعی چیست؟

مداخله اجتماعی مجموعه‌ای از اقدامات هدفمند، برنامه‌ریزی‌شده و هماهنگ است که برای کاهش یک مسئله اجتماعی، بهبود یک وضعیت نامطلوب یا تقویت یک ظرفیت در جامعه محلی انجام می‌شود. مداخله ممکن است کوچک و کوتاه‌مدت باشد؛ مانند برگزاری چند نشست برای کاهش اختلاف میان

ساکنان یک مجتمع. همچنین ممکن است به برنامه‌ای میان‌مدت و چندجانبه نیاز داشته باشد؛ مانند ایجاد شبکه همکاری میان مدارس، خانواده‌ها، شهرداری و گروه‌های داوطلب برای افزایش مشارکت نوجوانان. مداخله اجتماعی با یک فعالیت منفرد تفاوت دارد. برای مثال:

- برگزاری یک جلسه آموزشی، یک فعالیت است.
- طراحی برنامه‌ای برای افزایش آگاهی سلامت خانواده‌ها، شامل شناسایی مخاطبان، انتخاب موضوع، آموزش، پیگیری و سنجش تغییرات، یک مداخله اجتماعی است.

به بیان دیگر، فعالیت بخشی از مداخله است؛ اما مداخله باید هدف، منطق، گروه هدف، مراحل اجرا و پیامدهای مورد انتظار داشته باشد.

۳. پنج اصل اساسی در طراحی راه‌حل

اصل اول: تناسب راه‌حل با ریشه مسئله

اصل دوم: توجه به گروه هدف

اصل سوم: استفاده از ظرفیت‌های محلی

اصل چهارم: امکان‌پذیری اجرایی

اصل پنجم: قابلیت ارزیابی

اصل اول: تناسب راه‌حل با ریشه مسئله؛ راه‌حل باید تا حد امکان به علت یا عامل مؤثر بر مسئله پاسخ دهد، نه اینکه فقط نشانه آن را مدیریت کند. برای مثال، اگر استفاده کم زنان از بوستان محله ناشی از ضعف روشنایی، نبود احساس امنیت و نامناسب بودن امکانات باشد، برگزاری جشنواره فرهنگی به‌تنهایی راه‌حل مناسبی نیست. در چنین وضعیتی، باید ابتدا موانع دسترسی و امنیت بررسی شوند.

اصل دوم: توجه به گروه هدف؛ راه‌حل باید با شرایط، نیازها و ترجیحات گروهی که مسئله را تجربه می‌کند تناسب داشته باشد. برای مثال، اگر مسئله مربوط به نوجوانان است، طراحی برنامه بدون شنیدن نظر نوجوانان ممکن است به تولید فعالیت‌هایی منجر شود که از نگاه بزرگسالان جذاب‌اند، اما نوجوانان علاقه‌ای به آن‌ها ندارند. در اینجا مشارکت گروه هدف فقط یک اقدام اخلاقی نیست؛ بلکه راهی برای افزایش تناسب و اثربخشی مداخله است.

اصل سوم: استفاده از ظرفیت‌های محلی؛ راه‌حل باید تا حد امکان از دارایی‌ها و امکانات موجود محله استفاده کند. این کار می‌تواند هزینه‌ها را کاهش دهد و امکان تداوم فعالیت را افزایش دهد. البته استفاده از ظرفیت‌های محلی نباید به معنای نادیده گرفتن کمبودهای واقعی یا کنار گذاشتن مسئولیت دستگاه‌های عمومی باشد.

اصل چهارم: امکان‌پذیری اجرایی؛ راه‌حل باید با اختیارات شورا، ظرفیت نهادهای مسئول، منابع مالی، زمان و شرایط محله سازگار باشد. برای مثال، پیشنهاد ساخت یک مرکز بزرگ فرهنگی ممکن است از نظر نیاز اجتماعی قابل دفاع باشد، اما اگر شورا اختیار، بودجه یا امکان تأمین زمین آن را ندارد، باید در کنار پیشنهاد بلندمدت، راهکارهای کوتاه‌مدت و قابل اجرا نیز طراحی کند.

اصل پنجم: قابلیت ارزیابی؛ باید بتوان مشخص کرد که پس از اجرای مداخله چه تغییری انتظار می‌رود و چگونه آن را اندازه‌گیری خواهیم کرد. عبارت‌هایی مانند «افزایش نشاط اجتماعی» یا «تقویت مشارکت مردم» به‌تنهایی کافی نیستند. باید معلوم شود نشاط یا مشارکت در چه گروهی، در چه بازه زمانی و با چه نشانه‌هایی بررسی خواهد شد.

۴. چهار سطح مداخله اجتماعی در محله

همه مسائل اجتماعی با یک نوع اقدام حل نمی‌شوند. شورا باید تشخیص دهد که مسئله موردنظر بیشتر به کدام سطح از مداخله نیاز دارد.

جدول ۱۴- چهار سطح مداخله اجتماعی در محله

سطح مداخله	هدف	نمونه اقدام
آگاهی‌بخشی و آموزش	افزایش دانش و مهارت	آموزش پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی، آموزش شهروندی

توانمندسازی و مشارکت	افزایش توانایی و نقش‌آفرینی مردم	تشکیل گروه داوطلبان، آموزش مهارت‌های اجتماعی نوجوانان
هماهنگی و شبکه‌سازی	اتصال افراد و نهادهای مرتبط	ایجاد شبکه همکاری مدرسه، شهرداری و مراکز فرهنگی
اصلاح محیط و خدمات	بهبود شرایط کالبدی یا سازمانی مؤثر بر مسئله	بهبود روشنایی، اصلاح دسترسی، افزایش ساعات استفاده از امکانات

در بسیاری از مسائل، ترکیبی از این سطوح لازم است. برای نمونه، کاهش احساس ناامنی زنان در فضای عمومی ممکن است هم به اصلاح روشنایی و طراحی محیط نیاز داشته باشد، هم به حضور و فعالیت اجتماعی بیشتر و هم به هماهنگی میان شهرداری و نهادهای مرتبط.

۵. تبدیل مسئله به هدف مداخله

یکی از مهم‌ترین مراحل طراحی راه‌حل، تبدیل مسئله به هدفی روشن است. مسئله معمولاً وضعیتی نامطلوب را توصیف می‌کند؛ هدف مداخله باید وضعیت مطلوبی را نشان دهد که قرار است به آن نزدیک شویم. برای مثال:

جدول ۱۵- تبدیل مسئله به هدف مداخله

مسئله	هدف مداخله
مشارکت پایین نوجوانان در برنامه‌های فرهنگی محله	افزایش مشارکت داوطلبانه نوجوانان در طراحی و اجرای فعالیت‌های فرهنگی
انزوای اجتماعی برخی سالمندان	افزایش فرصت‌های ارتباط اجتماعی و حضور سالمندان در فعالیت‌های محله
استفاده محدود زنان از بوستان	بهبود امکان استفاده امن و متناسب زنان از فضای عمومی
ضعف ارتباط میان ساکنان و مدیریت شهری	ایجاد مسیرهای منظم ارتباط، گفت‌وگو و پیگیری مسائل محله
ضعف همکاری میان مدارس و نهادهای محلی	تقویت همکاری بین‌نهادی برای اجرای برنامه‌های اجتماعی

هدف باید به‌گونه‌ای نوشته شود که بتوان میزان تحقق آن را بررسی کرد. برای نمونه، عبارت «توجه بیشتر به نوجوانان» هدف دقیقی نیست؛ اما «افزایش

مشارکت نوجوانان ۱۳ تا ۱۸ سال در طراحی و اجرای فعالیت‌های فرهنگی محله طی شش ماه آینده» هدف روشن‌تری است.

۶. طراحی راه‌حل با استفاده از زنجیره منطقی مداخله

یکی از ابزارهای مفید برای طراحی مداخله، استفاده از منطق ارتباط میان منابع، فعالیت‌ها، خروجی‌ها و پیامدهاست. این منطق در الگوهای برنامه‌ریزی و ارزیابی، از جمله «مدل منطقی برنامه[1]»، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این مدل باید به پنج پرسش پاسخ دهیم:

۱. چه مسئله‌ای را می‌خواهیم تغییر دهیم؟
۲. چه منابعی در اختیار داریم؟
۳. چه اقداماتی انجام خواهیم داد؟
٤. چه خروجی مستقیمی تولید می‌شود؟
۵. انتظار داریم چه تغییری در وضعیت اجتماعی رخ دهد؟

برای روشن شدن موضوع، مسئله محدود بودن فعالیت‌های فرهنگی نوجوانان را در نظر بگیریم.

مسئله
فرصت‌های محدود و نامتناسب فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی نوجوانان در محله
منابع و ظرفیت‌ها
مدارس، بوستان، مربیان، دانشجویان داوطلب، مرکز فرهنگی و همکاری خانواده‌ها
فعالیت‌ها
نیازسنجی از نوجوانان، تشکیل گروه برنامه‌ریزی، برگزاری کارگاه و فعالیت ورزشی و فرهنگی
خروجی‌های مستقیم
تشکیل گروه نوجوانان، اجرای جلسات و برنامه‌ها، مشارکت داوطلبان و استفاده از امکانات موجود
پیامدهای مورد انتظار
افزایش مشارکت نوجوانان، تقویت روابط اجتماعی و افزایش احساس تعلق به محله

شکل ۷- نمونه زنجیره منطقی مداخله اجتماعی

[1] Logic Model

این زنجیره نشان می‌دهد که اجرای فعالیت به‌تنهایی تضمین‌کننده پیامد اجتماعی نیست. ممکن است برنامه‌ها برگزار شوند، اما مشارکت نوجوانان افزایش نیابد. در این صورت باید بررسی کنیم که آیا فعالیت‌ها متناسب بوده‌اند، گروه هدف واقعاً در طراحی آن‌ها مشارکت داشته یا موانع دیگری وجود داشته است.

۷. انتخاب میان راه‌حل‌های مختلف

برای هر مسئله معمولاً چند راه‌حل قابل تصور وجود دارد. شورا نباید نخستین راه‌حلی را که به ذهن اعضا می‌رسد، بدون بررسی گزینه‌های دیگر انتخاب کند. فرض کنیم مسئله محله، مشارکت پایین نوجوانان در فعالیت‌های فرهنگی است. سه راه‌حل احتمالی عبارت‌اند از:

۱. برگزاری جشنواره فرهنگی فصلی.

۲. تشکیل گروه داوطلب نوجوانان برای طراحی و اجرای برنامه‌های محله.

۳. ایجاد برنامه هفتگی ورزش، هنر و مهارت‌آموزی با استفاده از امکانات موجود.

برای انتخاب مناسب‌تر، می‌توان گزینه‌ها را با معیارهای زیر مقایسه کرد:

جدول ۱۶- معیارهای انتخاب میان راه‌حل‌های مختلف

معیار	پرسش ارزیابی
تناسب با مسئله	آیا راه‌حل به علت‌های اصلی مسئله پاسخ می‌دهد؟
پذیرش گروه هدف	آیا گروه هدف به این راه‌حل علاقه دارد؟
امکان اجرا	آیا نهاد مسئول و امکانات لازم وجود دارد؟
هزینه	آیا هزینه با منابع در دسترس تناسب دارد؟
پایداری	آیا فعالیت پس از پایان حمایت اولیه ادامه می‌یابد؟
عدالت و فراگیری	آیا گروه‌های مختلف امکان بهره‌مندی دارند؟
قابلیت ارزیابی	آیا می‌توان نتیجه آن را بررسی کرد؟

برای استفاده عملی، اعضای شورا می‌توانند به هر گزینه در هر معیار از یک تا پنج امتیاز بدهند. این امتیازها جایگزین قضاوت تخصصی نیستند؛ بلکه کمک می‌کنند تفاوت گزینه‌ها آشکارتر شود. نکته مهم این است که همیشه

ارزان‌ترین راه‌حل، بهترین راه‌حل نیست. گاهی یک مداخله کم‌هزینه به دلیل نداشتن اثر واقعی، در نهایت منابع و زمان بیشتری را هدر می‌دهد.

۸. توجه به نظریه تغییر: چرا انتظار داریم این اقدام نتیجه بدهد؟

در برنامه‌ریزی اجتماعی، صرف بیان اینکه «این فعالیت را انجام می‌دهیم» کافی نیست. باید توضیح دهیم چرا انتظار داریم آن فعالیت به تغییر موردنظر منجر شود. این منطق را می‌توان با مفهوم «نظریه تغییر[1]» توضیح داد. نظریه تغییر در ساده‌ترین شکل، زنجیره‌ای از فرض‌هاست که نشان می‌دهد چگونه یک اقدام می‌تواند به پیامد مورد انتظار منتهی شود. برای مثال، فرض کنیم شورا قصد دارد مشارکت نوجوانان را افزایش دهد. منطق پیشنهادی ممکن است چنین باشد:

- اگر نوجوانان در شناسایی نیازها و طراحی برنامه‌ها مشارکت کنند؛
- و فعالیت‌ها با علایق و زمان‌بندی آنان تناسب داشته باشد؛
- و امکان نقش‌آفرینی واقعی در اجرای برنامه‌ها فراهم شود؛
- آنگاه احتمال حضور مستمر و مشارکت داوطلبانه آنان افزایش می‌یابد.

اما این زنجیره بر چند فرض استوار است: نوجوانان فرصت حضور دارند، خانواده‌ها با مشارکت آنان مخالفت جدی ندارند، امکانات موردنیاز فراهم است و فعالیت‌ها از نظر زمانی و مکانی قابل دسترسی‌اند. اگر این فرض‌ها درست نباشند، ممکن است برنامه نتیجه مورد انتظار را ایجاد نکند. بنابراین، شورا باید پیش از اجرای مداخله، فرض‌های اصلی خود را شناسایی کند.

۹. پایلوت یا اجرای آزمایشی: پیش از گسترش، آزمایش کنید

یکی از راه‌های کاهش خطا، اجرای آزمایشی مداخله در مقیاس کوچک است. برای مثال، اگر شورا قصد دارد برنامه‌ای برای افزایش تعامل اجتماعی سالمندان اجرا کند، لازم نیست از ابتدا برنامه‌ای گسترده در تمام محله طراحی کند. می‌توان برنامه را با یک گروه کوچک از سالمندان و در یک بازه زمانی محدود آغاز کرد. در اجرای آزمایشی باید بررسی شود:

[1] Theory of Change

- آیا گروه هدف واقعاً در برنامه شرکت می‌کند؟
- آیا زمان و مکان فعالیت مناسب است؟
- آیا مسئولان و همکاران به تعهدات خود عمل می‌کنند؟
- آیا هزینه‌های پیش‌بینی‌شده واقع‌بینانه بوده‌اند؟
- چه موانعی در مسیر اجرا ظاهر شده‌اند؟
- آیا نشانه‌ای از تغییر مورد انتظار مشاهده می‌شود؟

پس از اجرای آزمایشی، شورا می‌تواند برنامه را اصلاح کند و در صورت مناسب بودن نتایج، آن را گسترش دهد. این رویکرد به‌ویژه برای شوراهایی مفید است که منابع محدود دارند و نمی‌توانند ریسک اجرای برنامه‌های بزرگ و کم‌تجربه را بپذیرند.

۱۰. خطاهای رایج در طراحی راه‌حل

طراحی و اجرای مداخلات اجتماعی ممکن است با خطاهایی همراه شود که اثربخشی برنامه‌ها را کاهش داده یا حتی مانع تحقق اهداف آن‌ها شود. این خطاها معمولاً زمانی رخ می‌دهند که بدون شناخت دقیق مسئله، مشارکت گروه هدف و توجه به ظرفیت‌های محلی، برای حل مشکلات تصمیم‌گیری شود. جدول زیر برخی از خطاهای رایج در طراحی مداخلات اجتماعی، پیامدهای احتمالی آن‌ها و راهکارهای اصلاحی را نشان می‌دهد.

جدول ۱۷- خطاهای رایج در طراحی راه‌حل

خطای رایج	پیامد احتمالی	راه اصلاح
انتخاب راه‌حل پیش از شناخت علت مسئله	مداخله نامتناسب	تکمیل تشخیص و بررسی ریشه‌ها
تصمیم‌گیری بدون مشارکت گروه هدف	کاهش استقبال و اثربخشی	گفت‌وگو و نیازسنجی از مخاطبان
تمرکز بر فعالیت‌های نمایشی	تولید خروجی بدون تغییر اجتماعی	تعریف پیامد و شاخص ارزیابی
نادیده گرفتن ظرفیت‌های موجود	افزایش غیرضروری هزینه‌ها	نگاشت دارایی‌ها و شبکه‌سازی
طراحی برنامه بدون مسئول مشخص	توقف یا پراکندگی اجرا	تعیین مسئول و همکاران
وعده حل کامل مسائل کلان	ایجاد انتظار غیرواقعی	تعریف سهم و حدود مداخله محلی

نداشتن برنامه برای تداوم	توقف فعالیت پس از پایان حمایت	طراحی سازوکار استمرار از ابتدا

اثربخشی یک مداخله اجتماعی صرفاً به جذابیت ایده یا تعداد فعالیت‌های اجراشده وابسته نیست؛ بلکه به شناخت درست مسئله، تناسب راه‌حل با نیازهای واقعی، مشارکت ذی‌نفعان، استفاده از ظرفیت‌های موجود و تعیین مسئولیت‌های روشن بستگی دارد. بنابراین، شورای اجتماعی محله باید از ابتدا به تداوم برنامه و سنجش نتایج آن نیز توجه کند تا اقدامات انجام‌شده به تغییرات ملموس و پایدار در زندگی ساکنان منجر شوند.

طراحی مداخله اجتماعی مرحله‌ای است که شناخت مسئله، اولویت‌بندی و شناسایی دارایی‌های محله را به یک برنامه عملی پیوند می‌دهد. راه‌حل مناسب باید با علت‌های مسئله تناسب داشته باشد، گروه هدف در طراحی آن نقش داشته باشد، از ظرفیت‌های موجود استفاده کند، امکان اجرا داشته باشد و نتیجه آن قابل ارزیابی باشد. فراموش نکنید، پیشنهاد خوب، فهرست آرزوها و فعالیت‌ها نیست؛ توضیحی منطقی و عملی درباره این است که چه تغییری را، برای چه کسانی، با چه اقداماتی و از چه مسیری می‌خواهیم ایجاد کنیم.

بخش پنجم: تدوین بسته اقدام و برنامه اجرایی

ممکن است شورای اجتماعی محله پس از بررسی‌های مختلف به راه‌حل مناسبی برسد؛ اما همچنان یک پرسش مهم باقی می‌ماند: این راه‌حل دقیقاً چگونه باید اجرا شود؟ برای مثال، شورا به این نتیجه رسیده است که برای افزایش مشارکت نوجوانان باید برنامه‌های فرهنگی و ورزشی متناسب با علایق آنان طراحی شود. این تصمیم جهت‌گیری درستی دارد، اما هنوز برنامه اجرایی نیست. باید مشخص شود:

- چه فعالیت‌هایی انجام می‌شود؟
- چه کسی مسئول هر فعالیت است؟
- چه نهادهایی باید همکاری کنند؟
- چه امکانات و منابعی لازم است؟
- هر اقدام چه زمانی آغاز و تمام می‌شود؟
- چه کسی بر روند اجرا نظارت می‌کند؟
- از کجا می‌فهمیم برنامه پیشرفت کرده است؟

اگر این پرسش‌ها پاسخ روشنی نداشته باشند، پیشنهاد شورا ممکن است در حد یک عنوان کلی باقی بماند؛ حتی اگر مسئله به‌درستی تشخیص داده شده و راه‌حل مناسبی نیز انتخاب شده باشد. در این مرحله، شورا باید راه‌حل را به یک «بسته اقدام» یا برنامه اجرایی تبدیل کند. بسته اقدام، مجموعه‌ای منظم از فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها، منابع، زمان‌بندی و شاخص‌های پیگیری است که نشان می‌دهد پیشنهاد چگونه از مرحله تصمیم و تصویب به مرحله اجرا می‌رسد.

۲. بسته اقدام چیست و چه تفاوتی با پیشنهاد کلی دارد؟

بسته اقدام، برنامه‌ای عملیاتی است که برای اجرای یک راه‌حل طراحی می‌شود. در این برنامه، هر فعالیت باید به‌گونه‌ای تعریف شود که مسئولیت آن مشخص، زمان انجام آن معلوم و نتیجه مورد انتظار آن قابل پیگیری باشد. به تفاوت دو عبارت زیر توجه کنید:

پیشنهاد کلی و غیرعملیاتی: «برای افزایش نشاط و مشارکت نوجوانان، برنامه‌های فرهنگی و ورزشی بیشتری در محله برگزار شود.»

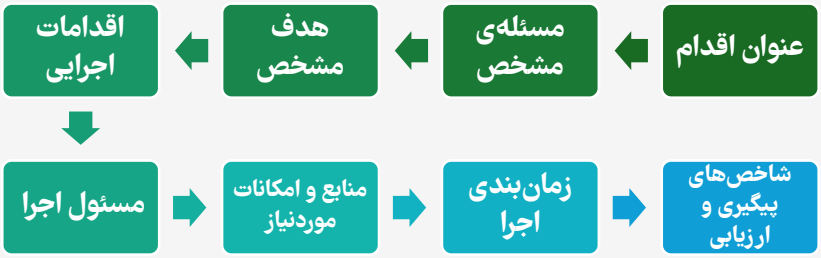
این عبارت هدف کلی را بیان می‌کند، اما مسئول، فعالیت، منابع، زمان و شاخص مشخصی ندارد.

پیشنهاد دارای جهت اجرایی: «با همکاری مرکز فرهنگی شهرداری، دو مدرسه و گروهی از داوطلبان محله، طی سه ماه یک برنامه هفتگی فعالیت فرهنگی و ورزشی برای نوجوانان ۱۳ تا ۱۸ سال طراحی و اجرا شود. مسئول هماهنگی، مرکز فرهنگی تعیین شود و شورای اجتماعی محله بر اطلاع‌رسانی، جلب مشارکت نوجوانان و ارزیابی دوره‌ای برنامه نظارت کند.»

در این عبارت، گروه هدف، همکاران، زمان، نوع فعالیت و بخشی از مسئولیت‌ها روشن شده است. هنوز لازم است منابع، جزئیات و شاخص‌ها دقیق‌تر شوند. تفاوت اصلی این دو عبارت در این است که اولی فقط بیانگر خواسته است، اما دومی مسیر تبدیل خواسته به اقدام را مشخص می‌کند.

۳. اجزای اصلی بسته اقدام

یک بسته اقدام مناسب برای شورای اجتماعی محله بهتر است دست‌کم هشت جزء داشته باشد:



۱.۳. عنوان اقدام؛ عنوان باید کوتاه، روشن و متناسب با مسئله باشد. بهتر است به‌جای عنوان‌های کلی مانند «ارتقای کیفیت زندگی شهروندان»، از عنوان‌های مشخص‌تری استفاده شود. برای مثال:

- برنامه افزایش مشارکت نوجوانان در فعالیت‌های فرهنگی محله؛
- طرح بهبود دسترسی سالمندان به فضاهای عمومی؛
- برنامه تقویت ارتباط میان مدارس و نهادهای اجتماعی محله؛
- طرح افزایش مشارکت زنان در فعالیت‌های اجتماعی محله.

۲.۳. مسئله‌ای که قرار است به آن پاسخ داده شود؛ باید روشن باشد که این اقدام برای حل یا کاهش کدام مسئله طراحی شده است. برای مثال: «بررسی‌های میدانی و گفت‌وگو با نوجوانان نشان داده است که فرصت‌های محدود و نامتناسب فعالیت‌های فرهنگی و ورزشی، یکی از عوامل مشارکت پایین آنان در برنامه‌های محله است.» این توضیح کمک می‌کند که اقدام پیشنهادی از مسئله اصلی فاصله نگیرد.

۳.۳. هدف مشخص؛ هدف باید وضعیت مطلوب مورد انتظار را توصیف کند. بهتر است هدف به‌گونه‌ای نوشته شود که بتوان در پایان دوره اجرا، میزان تحقق آن را بررسی کرد. برای مثال: «افزایش فرصت مشارکت نوجوانان ۱۳ تا ۱۸ سال در طراحی و اجرای برنامه‌های فرهنگی و ورزشی محله طی شش ماه.»

۴.۳. اقدامات اجرایی؛ اقدامات باید به فعالیت‌های کوچک‌تر و قابل پیگیری تقسیم شوند. برای نمونه، اگر هدف افزایش مشارکت نوجوانان باشد، فعالیت‌ها می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

۱. گفت‌وگو با نوجوانان و شناسایی علایق آنان؛
۲. شناسایی امکانات فرهنگی و ورزشی قابل استفاده؛
۳. تشکیل گروه برنامه‌ریزی نوجوانان؛
٤. هماهنگی با مدارس و مرکز فرهنگی شهرداری؛
۵. تنظیم تقویم فعالیت‌های هفتگی؛
٦. اجرای آزمایشی برنامه؛
۷. دریافت بازخورد و اصلاح فعالیت‌ها؛
۸. ارزیابی نتایج و ارائه گزارش به شورا.

۵.۳. مسئول اجرا و همکاران؛ یکی از مهم‌ترین بخش‌های بسته اقدام، تعیین مسئولیت است. باید میان «مسئول اصلی اجرا» و «همکاران» تفاوت قائل شد.

- مسئول اصلی: نهادی که وظیفه پیگیری و اجرای اقدام مشخصی را بر عهده دارد.

- **همکاران:** افراد یا نهادهایی که بخشی از منابع، امکانات، تخصص یا حمایت لازم را فراهم می‌کنند.

- **نقش شورا:** ممکن است شامل پیگیری، هماهنگی، جلب مشارکت، انتقال اطلاعات محلی و نظارت اجتماعی باشد؛ اما نباید مسئولیت اجرایی دستگاهی را که اختیار قانونی دارد، بدون توافق و مبنای روشن بر عهده شورا گذاشت.

برای مثال، در برنامه نوجوانان، مرکز فرهنگی شهرداری می‌تواند مسئول هماهنگی اجرایی باشد؛ مدارس در اطلاع‌رسانی و ارتباط با خانواده‌ها همکاری کنند؛ گروه‌های داوطلب در اجرای برنامه مشارکت داشته باشند و شورای اجتماعی محله بر هماهنگی و پیگیری موضوع نظارت کند.

۶.۳. منابع و امکانات موردنیاز؛ منابع فقط پول نیستند. در برنامه‌ریزی محلی باید انواع منابع را در نظر گرفت:

جدول ۱۸- منابع و امکانات موردنیاز در بسته اقدام

نوع منبع	نمونه
مالی	هزینه تجهیزات، مواد مصرفی، حمل‌ونقل و اجرای برنامه
انسانی	مربی، تسهیل‌گر، نیروی داوطلب و کارشناس
کالبدی	سالن، بوستان، کلاس، زمین ورزشی و فضای عمومی
سازمانی	مجوزها، حمایت اداری، هماهنگی و امکانات دستگاه‌ها
اطلاعاتی	داده‌های محله، فهرست مخاطبان و نتایج نیازسنجی
اجتماعی	اعتماد مردم، شبکه‌های ارتباطی و گروه‌های محلی

در این بخش باید مشخص شود کدام منابع از ظرفیت‌های موجود تأمین می‌شوند و کدام موارد نیازمند حمایت شهرداری یا سایر دستگاه‌ها هستند.

۷.۳. زمان‌بندی؛ هر اقدام باید زمان آغاز، مدت اجرا و زمان پایان مشخص داشته باشد. زمان‌بندی نباید صرفاً بر اساس آرزو و خوش‌بینی تنظیم شود؛ بلکه باید با توجه به مراحل اداری، امکان هماهنگی، دسترسی به امکانات و شرایط واقعی محله باشد.

۸.۳. شاخص‌های پیگیری و ارزیابی؛ شاخص‌ها به شورا کمک می‌کنند تشخیص دهد اقدام در مسیر اجرا قرار دارد یا خیر. برای مثال:

- تعداد جلسات نیازسنجی برگزارشده؛
- تعداد نوجوانان مشارکت‌کننده؛
- تعداد برنامه‌های اجراشده؛
- میزان استمرار حضور شرکت‌کنندگان؛
- تعداد نهادهای همکار؛
- میزان رضایت مخاطبان از برنامه.

بهتر است میان شاخص‌های اجرای فعالیت و شاخص‌های تغییر اجتماعی تفاوت قائل شویم. تعداد جلسات برگزارشده نشان می‌دهد چه کاری انجام شده است، اما به‌تنهایی اثبات نمی‌کند که مشارکت اجتماعی افزایش یافته است.

۴. جدول برنامه عملیاتی در تبدیل پیشنهاد به اقدام

یکی از ساده‌ترین و مفیدترین ابزارها برای شورای اجتماعی محله، جدول برنامه عملیاتی است. این جدول کمک می‌کند همه اجزای برنامه در یک نگاه دیده شوند.

جدول ۱۹- نمونه برنامه عملیاتی افزایش مشارکت نوجوانان در محله

ردیف	اقدام اجرایی	مسئول اصلی	همکاران	زمان بندی	شاخص پیگیری
۱	نیازسنجی از نوجوانان و شناسایی علایق آنان	شورای اجتماعی محله در نقش هماهنگ‌کننده	مدارس، گروه‌های نوجوانان	ماه اول	تعداد نوجوانان مشارکت‌کننده در نیازسنجی
۲	شناسایی امکانات قابل استفاده	مرکز فرهنگی شهرداری	مدیران مدارس، مسئولان فضاهای ورزشی	ماه اول	فهرست امکانات و ساعات دسترسی
۳	تشکیل گروه برنامه‌ریزی نوجوانان	شورای اجتماعی محله	مدارس، داوطلبان	ماه دوم	تشکیل گروه و تعداد اعضای فعال
۴	تدوین تقویم فعالیت‌ها	مرکز فرهنگی شهرداری	مربیان، نوجوانان و داوطلبان	ماه دوم	تهیه تقویم مورد توافق
۵	اجرای آزمایشی برنامه	مرکز فرهنگی شهرداری	مربیان و گروه‌های محلی	ماه سوم	تعداد برنامه‌های اجراشده و میزان حضور

۶	دریافت بازخورد و اصلاح برنامه	شورای اجتماعی محله در نقش پیگیر	نوجوانان، خانواده‌ها و مجریان	پایان ماه سوم	گزارش بازخورد و اصلاحات
۷	ارائه گزارش و تصمیم‌گیری برای ادامه	شورای اجتماعی محله	مرکز فرهنگی و سایر همکاران	پایان دوره آزمایشی	گزارش عملکرد و پیشنهاد ادامه

این جدول نمونه‌ای آموزشی است و تقسیم مسئولیت‌های آن باید با توجه به ساختار واقعی مدیریت شهری، توافق نهادهای همکار و اختیارات قانونی هر دستگاه اصلاح شود.

۵. تعیین مسئولیت‌ها؛ چه کسی پاسخ‌گوی هر اقدام است؟

گاهی در پیشنهادهای محلی عباراتی مانند «با همکاری شهرداری، آموزش‌وپرورش، بهزیستی، نیروی انتظامی و مردم» نوشته می‌شود. این عبارت در ظاهر نشان‌دهنده مشارکت گسترده است، اما در عمل ممکن است باعث ابهام شود؛ زیرا معلوم نیست چه کسی باید کار را آغاز کند و چه نهادی پاسخ‌گوی تأخیر یا عدم اجراست. برای جلوگیری از این مشکل، می‌توان از یک ماتریس ساده مسئولیت استفاده کرد. در الگوهای مدیریت پروژه، ماتریس RACI برای تفکیک چهار نقش به کار می‌رود:

- **مسئول انجام کار**[1]: فرد یا نهادی که فعالیت را انجام می‌دهد.
- **پاسخ‌گوی نهایی**[2]: مرجعی که مسئولیت نهایی نتیجه یا تصمیم را بر عهده دارد.
- **مشورت‌شونده**[3]: افراد یا نهادهایی که پیش از اقدام باید نظرشان دریافت شود.
- **مطلع‌شونده**[4]: کسانی که باید از روند یا نتیجه کار مطلع شوند.

[1] Responsible
[2] Accountable
[3] Consulted
[4] Informed

برای استفاده در شوراهای اجتماعی محلات، می‌توان شکل ساده‌شده‌ای از این ماتریس را به کار گرفت:

جدول ۲۰- نمونه‌ای از ماتریس RACI در محله

فعالیت	مسئول اجرا	پاسخ‌گوی نهایی	مشورت‌شونده	مطلع‌شونده
نیازسنجی نوجوانان	گروه تسهیل‌گر	مسئول تعیین‌شده برنامه	مدارس و خانواده‌ها	شورای اجتماعی محله
تخصیص فضای فرهنگی	نهاد متولی فضا	مقام مجاز همان نهاد	شورای اجتماعی محله	گروه هدف
اجرای برنامه ورزشی	مربی یا مجری تعیین‌شده	نهاد مسئول اجرا	نوجوانان و خانواده‌ها	شورای اجتماعی محله
ارزیابی مشارکت	گروه ارزیابی یا مجری	مسئول برنامه	نوجوانان و مدارس	شورای اجتماعی محله

در اینجا یک اصل مهم وجود دارد و آن اینکه، شورای اجتماعی محله می‌تواند در پیگیری، هماهنگی و نظارت اجتماعی نقش فعال داشته باشد، اما نباید بدون اختیار و توافق، به‌عنوان مسئول نهایی اجرای فعالیتی معرفی شود که در صلاحیت دستگاه دیگری است.

۶. برآورد منابع و هزینه‌ها

بسته اقدام باید تا حد امکان تصویر روشنی از هزینه‌ها و منابع موردنیاز ارائه دهد. حتی اگر شورا امکان تعیین بودجه نهایی را نداشته باشد، می‌تواند برآورد اولیه‌ای از نیازها تهیه کند. برای مثال، در برنامه فرهنگی و ورزشی نوجوانان، هزینه‌ها ممکن است شامل موارد زیر باشد:

جدول ۲۱- برآورد منابع و هزینه‌ها برای برنامه فرهنگی و ورزشی

ردیف	مورد هزینه یا منبع	وضعیت تأمین
۱	فضای برگزاری برنامه	استفاده از امکانات موجود
۲	مربی یا تسهیل‌گر	همکاری داوطلبانه یا قرارداد با مجری

۳	تجهیزات ورزشی و فرهنگی	استفاده از امکانات موجود یا خرید محدود
۴	اطلاع‌رسانی	شبکه‌های اجتماعی محله و مدارس
۵	مواد مصرفی	تأمین از محل منابع برنامه
۶	ارزیابی و ثبت نتایج	استفاده از ظرفیت اعضای شورا و داوطلبان

بهتر است منابع در سه دسته ثبت شوند:

۱. منابعی که هم‌اکنون در اختیار است؛

۲. منابعی که با هماهنگی و مشارکت نهادهای محلی قابل تأمین است؛

۳. منابعی که باید از شهرداری یا دستگاه‌های دیگر درخواست شود.

این تفکیک باعث می‌شود درخواست شورا دقیق‌تر و قابل دفاع‌تر باشد. به‌جای اینکه صرفاً گفته شود «برای اجرای برنامه بودجه اختصاص یابد»، می‌توان مشخص کرد چه مقدار از نیازها با امکانات موجود تأمین می‌شود و چه بخش‌هایی به حمایت مالی یا سازمانی نیاز دارند.

۷. زمان‌بندی واقع‌بینانه و مرحله‌بندی اقدامات

برنامه‌ای که همه اقدامات آن قرار است هم‌زمان اجرا شوند، معمولاً با دشواری‌های اجرایی روبه‌رو می‌شود. بهتر است اقدامات به چند مرحله تقسیم شوند. برای نمونه، برنامه شش‌ماهه افزایش مشارکت نوجوانان را می‌توان چنین مرحله‌بندی کرد:

۱. ماه اول: شناخت و آماده‌سازی

نیازسنجی، شناسایی ظرفیت‌ها، تعیین گروه هدف و بررسی امکانات

۲. ماه دوم: طراحی و هماهنگی

تشکیل گروه نوجوانان، توافق با نهادهای همکار و تنظیم تقویم

۳. ماه سوم: اجرای آزمایشی

آغاز برنامه در مقیاس محدود و ثبت مشکلات اجرایی

۴. ماه چهارم: اصلاح و تثبیت

دریافت بازخورد، اصلاح فعالیت‌ها و افزایش مشارکت

۵. ماه پنجم: گسترش برنامه

افزایش تعداد فعالیت‌ها یا گروه‌های مشارکت‌کننده، در صورت تأیید نتایج

۶. ماه ششم: ارزیابی و تصمیم‌گیری

بررسی نتایج، گزارش‌دهی و تصمیم درباره استمرار برنامه

شکل ۸- نمونه زمان‌بندی شش‌ماهه

این نوع زمان‌بندی کمک می‌کند شورا به‌جای مطالبه اجرای فوری و گسترده یک برنامه، مسیر واقع‌بینانه‌ای برای پیشبرد آن پیشنهاد کند.

۸. مدیریت ریسک و پیش‌بینی موانع

هر برنامه اجرایی ممکن است با مانع روبه‌رو شود. بهتر است شورا پیش از شروع کار، موانع احتمالی را شناسایی کند و برای آن‌ها راه‌حل جایگزین داشته باشد. برای مثال:

جدول ۲۲- مدیریت ریسک و پیش‌بینی موانع در اقدامات محله‌ای

مانع احتمالی	پیامد	اقدام پیشگیرانه یا راه جایگزین
استقبال کم نوجوانان	کاهش مشارکت	مشارکت دادن نوجوانان در طراحی برنامه
همکاری نکردن یکی از نهادها	تأخیر در اجرا	تعیین همکار جایگزین و توافق اولیه
محدودیت دسترسی به فضا	لغو فعالیت‌ها	پیش‌بینی مکان جایگزین

کمبود منابع مالی	کاهش دامنه برنامه	اجرای مرحله‌ای و استفاده از ظرفیت‌های موجود
تغییر مسئولان یا مدیران	گسست در پیگیری	ثبت توافق‌ها و مستندسازی روند کار
نبود استمرار داوطلبان	افت کیفیت برنامه	تقسیم مسئولیت و جذب تدریجی داوطلبان جدید

مدیریت ریسک به معنای بدبینی نیست؛ بلکه به معنای واقع‌بینی و آماده بودن برای شرایطی است که ممکن است اجرای برنامه را دشوار کند.

۹. نظام پیگیری و گزارش‌دهی

یکی از مشکلات برخی برنامه‌های محلی این است که پس از تصویب، پیگیری منظم ندارند. گاهی شورا نمی‌داند اقدام در چه مرحله‌ای است، چه مانعی وجود دارد و مسئول اجرا چه توضیحی برای تأخیر دارد. برای حل این مشکل، بهتر است از ابتدا سازوکار گزارش‌دهی مشخص شود. گزارش پیگیری می‌تواند شامل این موارد باشد:

- اقدام موردنظر؛
- مسئول اجرا؛
- وضعیت فعلی؛
- درصد یا میزان پیشرفت؛
- اقدامات انجام‌شده؛
- موانع و مشکلات؛
- حمایت یا تصمیم موردنیاز؛
- زمان پیش‌بینی‌شده برای گام بعدی.

برای مثال، اگر قرار بوده مرکز فرهنگی شهرداری تا پایان ماه دوم تقویم برنامه‌های نوجوانان را تدوین کند، شورا باید بتواند مشخص کند آیا این کار انجام شده، در حال انجام است یا به دلیل خاصی متوقف مانده است. در این مرحله، گزارش‌دهی نباید صرفاً به ثبت تعداد جلسات محدود شود. شورا باید علاوه بر پیگیری فعالیت‌ها، نشانه‌های اولیه تغییر را نیز بررسی کند.

۱۰. فرم کاربردی تدوین بسته اقدام

فرم زیر می‌تواند به‌عنوان ابزار اصلی کار اعضای شورا در جلسات برنامه‌ریزی استفاده شود.

جدول ۲۳- فرم پیشنهادی برای تدوین بسته اقدام برای مسئله اولویت‌دار محله

عنوان	اطلاعات موردنیاز
نام محله	نام محله و محدوده موردنظر
عنوان مسئله	مسئله‌ای که قبلاً شناسایی و اولویت‌بندی شده است
شواهد مسئله	مشاهدات، داده‌ها، گفت‌وگوها و مستندات
گروه هدف	افراد یا گروه‌هایی که مسئله را تجربه می‌کنند
هدف مداخله	تغییری که قرار است ایجاد شود
اقدامات اصلی	فعالیت‌های مشخص و مرحله‌بندی‌شده
مسئول اصلی اجرا	نهاد یا واحد مسئول
همکاران	افراد، گروه‌ها و نهادهای مشارکت‌کننده
ظرفیت‌های موجود	امکانات انسانی، اجتماعی، نهادی و کالبدی
منابع موردنیاز	مالی، انسانی، اداری و تجهیزاتی
زمان‌بندی	زمان آغاز، مراحل و پایان
شاخص‌های پیگیری	معیارهای سنجش پیشرفت و نتیجه
موانع احتمالی	مشکلات اجرایی و راه‌های جایگزین
سازوکار گزارش‌دهی	مسئول، زمان و شیوه ارائه گزارش

پیشنهاد می‌شود اعضای شورا این فرم را برای هر مسئله اولویت‌دار تکمیل کنند. در صورتی که مسئله گسترده یا چندبعدی باشد، ممکن است لازم باشد برای آن چند بسته اقدام مرتبط طراحی شود. لذا تدوین بسته اقدام، حلقه اتصال میان طراحی راه‌حل و اجرای آن است. در این مرحله، شورا باید پیشنهاد خود را به فعالیت‌های مشخص، مسئولیت‌های روشن، منابع موردنیاز، زمان‌بندی و شاخص‌های پیگیری تبدیل کند. تجربه حکمرانی محله‌ای نشان می‌دهد که اثربخشی شوراها فقط به توانایی آن‌ها در شناسایی مسائل و بیان مطالبات وابسته نیست؛ بلکه کیفیت هماهنگی با نهادهای مسئول، استمرار پیگیری و روشن بودن نقش‌ها نیز اهمیت دارد (لی، ون و کوپر، ۲۰۱۹؛ لووندز و سالیوان، ۲۰۰۸).

در مورد مشهد نیز پژوهش مسعودی و نوغانی (۱۳۹۵) به اهمیت عملکرد شوراها و در عین حال چالش‌هایی مانند محدودیت دسترسی به مسئولان و حمایت سازمانی اشاره کرده است. بنابراین، تدوین بسته اقدام دقیق می‌تواند به شورا کمک کند درخواست‌های خود را از حالت کلی خارج کند و برای پیگیری آن‌ها مبنای روشن‌تری داشته باشد. هر پیشنهادی که مسئول، زمان، منابع و شاخص پیگیری نداشته باشد، هنوز یک برنامه اجرایی کامل نیست.

بخش ششم: مهارت نگارش مصوبه؛ چگونه یک مسئله محلی را به تصمیمی روشن و قابل اجرا تبدیل کنیم؟

شناسایی مسئله، اولویت‌بندی آن و طراحی راه‌حل، زمانی به نتیجه می‌رسد که بتوانیم پیشنهاد خود را به شکلی روشن، دقیق و قابل پیگیری به یک تصمیم رسمی تبدیل کنیم. در واقع، یکی از مهم‌ترین حلقه‌های ارتباط میان شناخت مسائل محله و اقدام اجرایی، مهارت نگارش پیشنهاد و مصوبه است. ممکن است اعضای شورای اجتماعی محله در جلسات خود درباره یک مسئله به توافق برسند؛ برای مثال، درباره کمبود امکانات فراغتی نوجوانان، ناایمن بودن مسیر مدرسه، وضعیت نامناسب یک فضای عمومی یا دشواری دسترسی سالمندان به خدمات محله‌ای. اما اگر نتیجه این گفت‌وگوها در قالب متنی مبهم، کلی و فاقد مسئول مشخص تنظیم شود، احتمال زیادی وجود دارد که پیشنهاد در مرحله بررسی متوقف بماند یا پس از تصویب نیز به اقدام مؤثری منجر نشود. برای نمونه، این عبارت را در نظر بگیرید:

«با توجه به ضرورت توجه به جوانان و نوجوانان محله، مقرر شد اقدامات لازم برای افزایش نشاط اجتماعی آنان انجام شود.»

این عبارت در نگاه اول مناسب به نظر می‌رسد، اما چند پرسش اساسی درباره آن بی‌پاسخ مانده است:

- دقیقاً چه مسئله‌ای درباره نوجوانان وجود دارد؟
- منظور از افزایش نشاط اجتماعی چیست؟
- چه اقدامی باید انجام شود؟
- کدام واحد یا سازمان مسئول اجراست؟
- چه کسانی باید با آن همکاری کنند؟
- اقدام مورد نظر در چه زمانی باید انجام شود؟
- از کجا می‌توان فهمید که مصوبه اجرا شده و نتیجه داده است؟

در مقابل، می‌توان همین پیشنهاد را به شکل دقیق‌تری تنظیم کرد:

«با توجه به کمبود فرصت‌های فراغتی سازمان‌یافته برای نوجوانان محله و به‌منظور افزایش مشارکت آنان در فعالیت‌های فرهنگی و ورزشی، پیشنهاد می‌شود شورای اجتماعی محله با همکاری مدیریت محله، اداره ورزش و جوانان و مراکز فرهنگی مستقر در محدوده، نسبت به شناسایی ظرفیت‌های موجود و

تدوین برنامه آزمایشی سه‌ماهه برای برگزاری فعالیت‌های منظم نوجوانان اقدام کند. گزارش اقدامات و میزان مشارکت نوجوانان پس از پایان دوره آزمایشی به دبیرخانه مربوط ارائه شود.»

در نمونه دوم، مسئله، هدف، اقدام، همکاران، زمان و شیوه گزارش‌دهی تا حد زیادی روشن شده است. این همان تفاوت میان یک خواسته کلی و یک پیشنهاد قابل بررسی و اجراست.

۲. تفاوت درخواست، پیشنهاد و مصوبه

یکی از نکات مهم در نگارش مصوبه، شناخت تفاوت سه مفهوم «*درخواست*»، «*پیشنهاد*» و «*مصوبه*» است. این سه مفهوم در جلسات شوراها گاهی به جای یکدیگر استفاده می‌شوند، در حالی که از نظر کارکرد و سطح تصمیم‌گیری تفاوت دارند.

جدول ۲۴- تفاوت درخواست، پیشنهاد و مصوبه

مفهوم	تعریف	نمونه
درخواست	بیان یک نیاز، مطالبه یا انتظار از یک نهاد	درخواست نصب روشنایی در مسیر منتهی به مدرسه
پیشنهاد	ارائه راه‌حلی مشخص برای پاسخ به نیاز یا مسئله	پیشنهاد بررسی نقاط کم‌نور مسیر و تهیه برنامه اصلاح روشنایی
مصوبه	تصمیم رسمی و ثبت‌شده‌ای که پس از طی فرایند مربوط، مبنای پیگیری و اقدام قرار می‌گیرد	تصویب پیگیری موضوع از واحد مسئول، با تعیین زمان ارائه نتیجه بررسی

بنابراین، هر درخواست لزوماً یک پیشنهاد نیست و هر پیشنهادی نیز بدون طی فرایند قانونی و اداری مربوط، مصوبه محسوب نمی‌شود. شورای اجتماعی محله باید بتواند درخواست‌های مردم را به پیشنهادهای کارشناسی و قابل بررسی تبدیل کند. با این حال، حدود اختیار شورا، مرجع تصویب و الزامات شکلی مصوبه باید مطابق مقررات و فرم‌های رسمی دبیرخانه مرکزی رعایت شود. در این نوشتار، الگوی نگارش زیر یک چارچوب آموزشی عمومی است و جایگزین فرم رسمی دبیرخانه نیست.

۳. ویژگی‌های یک پیشنهاد یا مصوبه خوب

یک پیشنهاد خوب باید به گونه‌ای نوشته شود که خواننده، بدون نیاز به توضیحات شفاهی اعضای شورا، بتواند مسئله، ضرورت اقدام و مسیر اجرایی آن را بفهمد. برای رسیدن به این هدف، رعایت ویژگی‌های زیر ضروری است.

الف) مسئله‌محور باشد، نه صرفاً مطالبه‌محور؛ پیشنهاد باید از یک مسئله مشخص آغاز شود. به جای آنکه صرفاً نوشته شود «درخواست احداث یک مجموعه فرهنگی در محله را داریم»، بهتر است ابتدا مسئله توضیح داده شود: «بررسی‌های میدانی و گفت‌وگو با خانواده‌ها نشان می‌دهد نوجوانان محله از دسترسی محدود به فضاهای مناسب برای فعالیت‌های گروهی و فرهنگی برخوردارند. این وضعیت می‌تواند مشارکت آنان در فعالیت‌های اجتماعی محله را محدود کند.» در این صورت، ساخت یک مجموعه فرهنگی تنها یکی از گزینه‌های احتمالی مداخله خواهد بود، نه راه‌حلی که از ابتدا و بدون بررسی انتخاب شده است.

ب) مستند و دارای شواهد باشد؛ پیشنهادهایی که بر مشاهدات، گفت‌وگوها، آمار یا گزارش‌های معتبر تکیه دارند، قابلیت دفاع بیشتری دارند. برای مثال، به جای عبارت «سالمندان محله با مشکلات زیادی مواجه هستند»، می‌توان نوشت: «بر اساس گفت‌وگو با تعدادی از سالمندان ساکن محدوده و مشاهده میدانی، دسترسی به برخی خدمات عمومی به دلیل فاصله زیاد، نامناسب بودن مسیر پیاده‌رو و نبود امکان استراحت در طول مسیر با دشواری همراه است.» در صورت دسترسی به اطلاعات دقیق‌تر، می‌توان تعداد افراد، محدوده مکانی و فراوانی مشکل را نیز ذکر کرد. البته نباید برای معتبر جلوه دادن پیشنهاد، عدد یا آماری را بدون منبع وارد متن کرد.

ج) روشن و بدون ابهام باشد؛ عبارت‌هایی مانند «اقدامات لازم انجام شود»، «موضوع پیگیری گردد»، «توجه ویژه صورت گیرد» یا «در صورت امکان مساعدت شود» به‌تنهایی برای تنظیم یک پیشنهاد اجرایی کافی نیستند. بهتر است مشخص شود منظور از اقدام چیست؛ برای مثال:

- بررسی وضعیت روشنایی سه معبر مشخص؛
- شناسایی فضاهای بلااستفاده و قابل استفاده برای فعالیت‌های محله‌ای؛
- برگزاری نشست مشترک با مدارس و مراکز فرهنگی؛

- تهیه فهرست ظرفیت‌های داوطلبانه محله؛
- ارائه گزارش کارشناسی درباره امکان اجرای یک برنامه آزمایشی.

د) با اختیارات و وظایف نهاد مخاطب تناسب داشته باشد؛ گاهی شورا پیشنهادی را مطرح می‌کند که اجرای آن خارج از اختیارات مستقیم مدیریت محله یا واحد مخاطب است. در چنین مواردی باید میان «اجرای مستقیم»، «هماهنگی»، «پیگیری» و «ارجاع به مرجع ذی‌صلاح» تفاوت قائل شد. برای نمونه، اگر مسئله‌ای به وظایف یک دستگاه خارج از شهرداری مربوط باشد، شورا نباید آن دستگاه را بدون مبنای قانونی به اجرای تصمیمی ملزم کند. در عوض، می‌تواند پیشنهاد برگزاری نشست مشترک، انتقال مستندات، پیگیری از مسیر قانونی یا جلب همکاری آن دستگاه را مطرح کند.

هـ) قابلیت پیگیری داشته باشد؛ پیشنهاد باید دست‌کم به این پرسش‌ها پاسخ دهد: چه کسی مسئول پیگیری است؟ چه زمانی باید نتیجه مشخص شود؟ گزارش به کجا ارائه می‌شود؟ در غیر این صورت، حتی یک پیشنهاد مناسب نیز ممکن است در چرخه مکاتبات و جلسات اداری بلاتکلیف بماند.

۴. اجزای اصلی یک پیشنهاد قابل بررسی

در یک الگوی عمومی، پیشنهاد یا متن پیشنهادی مصوبه می‌تواند اجزای زیر را در بر بگیرد. ممکن است فرم رسمی دبیرخانه مرکزی برخی از این موارد را در قالب بخش‌های جداگانه یا ترکیبی مطالبه کند.

جدول ۲۵- اجزای اصلی یک پیشنهاد قابل بررسی

جزء	پرسش راهنما	توضیح
عنوان	موضوع پیشنهاد چیست؟	کوتاه، دقیق و متناسب با مسئله
شرح مسئله	چه مشکلی وجود دارد؟	بیان وضعیت موجود و گروه‌های درگیر
شواهد و مستندات	از کجا می‌دانیم مسئله وجود دارد؟	مشاهده، آمار، گفت‌وگو یا گزارش
ضرورت اقدام	چرا باید به این موضوع پرداخت؟	پیامدهای ادامه وضعیت و اهمیت آن
پیشنهاد اجرایی	چه کاری باید انجام شود؟	اقدام مشخص و قابل فهم
مسئول و همکاران	چه کسی باید اقدام کند؟	تعیین مسئولیت و نقش دستگاه‌های همکار

زمان‌بندی	چه زمانی باید اقدام شود؟	زمان شروع، پایان یا ارائه گزارش
نتیجه مورد انتظار	چه تغییری باید ایجاد شود؟	پیامد یا خروجی قابل مشاهده
شیوه پیگیری	چگونه اجرا را بررسی می‌کنیم؟	گزارش، بازدید، جلسه یا شاخص

۵. الگوی عملی نگارش پیشنهاد

برای آنکه اعضای شورا بتوانند مطالب را به صورت منظم تنظیم کرده، در آن به مواردی همچون *نام محله، منطقه، تاریخ، دستور جلسه، موضوع مصوبه، شرح پیشنهاد (مصوبه)، وضعیت مصوبه، خلاصه موضوع، سازمان مربوطه* توجه نموده و همچنین می‌توان از الگوی زیر استفاده کرد:

عنوان پیشنهادی: .....

۱. شرح مسئله: چه مسئله‌ای در محله شناسایی شده است؟ این مسئله در کدام محدوده قرار دارد و چه گروه‌هایی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

۲. شواهد و مستندات: مسئله بر اساس چه اطلاعاتی شناسایی شده است؟ آیا مشاهده میدانی، گفت‌وگو با ساکنان، آمار یا گزارش مشخصی وجود دارد؟

۳. ضرورت اقدام: چرا رسیدگی به این موضوع اهمیت دارد؟ ادامه وضعیت چه پیامدهایی برای زندگی ساکنان خواهد داشت؟

۴. پیشنهاد اجرایی: چه اقدام یا اقداماتی برای بهبود وضعیت پیشنهاد می‌شود؟

۵. مسئول اجرا و همکاران: کدام واحد یا نهاد مسئول اقدام است؟ چه سازمان‌ها، گروه‌های مردمی یا ظرفیت‌هایی می‌توانند همکاری کنند؟

۶. زمان‌بندی و شیوه پیگیری: چه زمانی باید اقدام انجام شود و نتیجه آن چگونه به شورا یا مرجع مربوط گزارش خواهد شد؟

۷. نتیجه مورد انتظار: پس از اجرای پیشنهاد، چه تغییر قابل مشاهده‌ای باید در محله ایجاد شود؟

۶. نمونه کامل: تبدیل یک مسئله محله‌ای به پیشنهاد اجرایی

فرض کنیم شورای اجتماعی یک محله در مشهد، پس از گفت‌وگو با نوجوانان و خانواده‌ها و بررسی وضعیت فضاهای عمومی، متوجه شده است که نوجوانان فرصت‌های محدودی برای فعالیت‌های گروهی و ورزشی دارند.

مرحله اول: بیان اولیه مطالبه

«برای نوجوانان محله امکانات ورزشی و فرهنگی فراهم شود.» این عبارت بسیار کلی است. معلوم نیست چه امکاناتی، در کجا، با چه هزینه‌ای و توسط چه نهادی باید فراهم شود.

مرحله دوم: تعریف دقیق‌تر مسئله

«در محدوده محله، فرصت‌های منظم و در دسترس برای فعالیت‌های گروهی و ورزشی نوجوانان محدود است. این وضعیت در گفت‌وگو با تعدادی از نوجوانان و خانواده‌ها و بررسی برنامه‌های مراکز موجود مشاهده شده است.»

مرحله سوم: بررسی ظرفیت‌ها و گزینه‌های مداخله

پیش از پیشنهاد ساخت یک مرکز جدید، باید امکانات موجود بررسی شوند:

- آیا مدرسه‌ای وجود دارد که بتوان با هماهنگی آن از فضای ورزشی استفاده کرد؟
- آیا مرکز فرهنگی یا ورزشی فعالی در نزدیکی محله وجود دارد؟
- آیا مربیان یا داوطلبان محلی حاضر به همکاری هستند؟
- آیا بوستان یا فضای عمومی مناسبی برای فعالیت‌های گروهی وجود دارد؟
- آیا می‌توان با هزینه کمتر، برنامه‌ای آزمایشی طراحی کرد؟

مرحله چهارم: تنظیم پیشنهاد اجرایی

نمونه متن پیشنهادی: عنوان: پیشنهاد طراحی برنامه آزمایشی فعالیت‌های فرهنگی و ورزشی نوجوانان محله. با توجه به محدود بودن فرصت‌های منظم فعالیت‌های فرهنگی، اجتماعی و ورزشی برای نوجوانان محله و با عنایت به اهمیت فراهم‌سازی زمینه مشارکت اجتماعی این گروه سنی، پیشنهاد می‌شود:

۱. ظرفیت مراکز فرهنگی، ورزشی، آموزشی و فضاهای عمومی موجود در محدوده محله برای اجرای برنامه‌های نوجوانان شناسایی و بررسی شود.

۲. با مشارکت نوجوانان، خانواده‌ها و مراکز مرتبط، نیازها و علایق آنان در زمینه فعالیت‌های ورزشی، فرهنگی و گروهی احصا شود.
۳. با همکاری واحدها و نهادهای ذی‌ربط، برنامه‌ای آزمایشی به مدت سه ماه و با استفاده از ظرفیت‌های موجود طراحی و اجرا شود.
٤. پس از پایان دوره آزمایشی، گزارشی شامل تعداد نوجوانان مشارکت‌کننده، نوع فعالیت‌ها، میزان استمرار حضور و مسائل اجرایی به مرجع مربوط ارائه شود تا درباره تداوم یا اصلاح برنامه تصمیم‌گیری شود.

این نمونه، یک الگوی آموزشی است و نام واحد مسئول، مرجع تصویب و مهلت‌های رسمی باید پس از بررسی ساختار سازمانی و فرم دبیرخانه تعیین شوند.

۷. خطاهای رایج در نگارش پیشنهادها و مصوبات

نگارش پیشنهادها و مصوبات، صرفاً به معنای بیان یک درخواست یا طرح یک ایده نیست؛ بلکه مستلزم تنظیم دقیق و روشن مسئله، اقدام مورد انتظار و چگونگی اجرای آن است. گاهی یک پیشنهاد از نظر موضوعی اهمیت زیادی دارد، اما به دلیل ابهام در بیان، مشخص نبودن مسئول اجرا یا بی‌توجهی به محدودیت‌های اجرایی، امکان بررسی و پیگیری مؤثر آن فراهم نمی‌شود. جدول زیر مهم‌ترین خطاهای رایج در نگارش پیشنهادها و مصوبات را به همراه دلایل مشکل‌ساز بودن و راه‌های اصلاح آن‌ها نشان می‌دهد.

جدول ۲۶- خطاهای رایج در نگارش پیشنهادها و مصوبات

خطای رایج	چرا مشکل‌ساز است؟	راه اصلاح
طرح چند مسئله نامرتبط در یک پیشنهاد	بررسی و پیگیری را دشوار می‌کند	هر پیشنهاد بر یک مسئله محوری متمرکز شود
استفاده از عبارت‌های کلی	اقدام مورد انتظار روشن نیست	فعل اجرایی و نتیجه مورد انتظار مشخص شود
ارائه راه‌حل پیش از شناخت مسئله	ممکن است راه‌حل با علت مسئله تناسب نداشته باشد	ابتدا شواهد و عوامل مسئله بررسی شود
نادیده گرفتن ظرفیت‌های موجود	ممکن است پیشنهاد پرهزینه و غیرضروری شود	پیش از درخواست امکانات جدید، دارایی‌های محله بررسی شوند
مشخص نکردن مسئول اجرا	مسئولیت میان نهادها پراکنده می‌شود	مسئول اصلی و همکاران تفکیک شوند

تعیین زمان غیرواقع‌بینانه	احتمال اجرا نشدن پیشنهاد افزایش می‌یابد	زمان‌بندی با توجه به منابع و فرایند اداری تنظیم شود
نبود شاخص پیگیری	ارزیابی نتیجه دشوار می‌شود	شاخص یا گزارش مشخص تعریف شود
درخواست اقدام خارج از اختیار مخاطب	پیشنهاد ممکن است به مرجع دیگری ارجاع شود	مرجع ذی‌صلاح شناسایی و مسیر هماهنگی مشخص شود

وجه مشترک این خطاها، فاصله گرفتن پیشنهاد از الزامات یک اقدام اجرایی و قابل پیگیری است. یک پیشنهاد خوب باید مسئله‌ای مشخص را هدف قرار دهد، اقدام مورد انتظار را با عباراتی روشن بیان کند، مسئول و مرجع ذی‌صلاح را بشناسد و از نظر زمان و منابع امکان اجرا داشته باشد. همچنین، تعریف شاخص پیگیری کمک می‌کند تا شورا بتواند فراتر از ثبت و ارسال پیشنهاد، روند اجرا و میزان تحقق نتیجه را نیز ارزیابی کند.

۸. چک‌لیست ارزیابی پیش از ارسال پیشنهاد

پیش از ارسال هر پیشنهاد به دبیرخانه، اعضای شورا می‌توانند پرسش‌های زیر را مرور کنند:

- [☐] آیا مسئله به صورت روشن و مشخص تعریف شده است؟
- [☐] آیا گروه‌های درگیر و محدوده مکانی مسئله معلوم‌اند؟
- [☐] آیا برای وجود مسئله شواهد قابل ارائه داریم؟
- [☐] آیا پیشنهاد با علت‌ها و ابعاد مسئله تناسب دارد؟
- [☐] آیا ظرفیت‌های موجود محله بررسی شده‌اند؟
- [☐] آیا مسئول اجرا و همکاران احتمالی مشخص‌اند؟
- [☐] آیا پیشنهاد در محدوده اختیارات و وظایف نهاد مخاطب قرار دارد؟
- [☐] آیا زمان‌بندی واقع‌بینانه است؟
- [☐] آیا نتیجه مورد انتظار و شیوه پیگیری روشن است؟
- [☐] آیا متن کوتاه، روشن، بدون ابهام و فاقد تکرار است؟

پیشنهاد خوب، متنی نیست که صرفاً خواسته شورا را با ادبیات رسمی بیان کند؛ پیشنهاد خوب متنی است که مسئله را مستند کند، اقدام متناسب را توضیح دهد و مسیر پیگیری آن را روشن سازد.

بخش هفتم: تکالیف و وظایف شورای اجتماعی محله

یکی از برداشت‌های محدودکننده درباره شوراهای اجتماعی محلات این است که وظیفه اصلی آن‌ها شنیدن مشکلات مردم و انتقال درخواست‌ها و شکایت‌ها به شهرداری است. این وظیفه مهم است، اما اگر تمام فعالیت شورا به آن محدود شود، بخش بزرگی از ظرفیت اجتماعی و نهادی آن بلااستفاده باقی می‌ماند. شورای اجتماعی محله باید بتواند هم‌زمان دو نقش را ایفا کند:

۱. نمایندگی و انتقال مسائل و مطالبات شهروندان به مدیریت شهری؛

۲. مشارکت در پیشبرد سیاست‌ها، برنامه‌ها و اقدامات مدیریت شهری در محله.

به عبارت دیگر، شورا نه صرفاً یک نهاد مطالبه‌گر است و نه جایگزین مدیریت اجرایی شهرداری. شورا باید میان نیازهای واقعی مردم و برنامه‌های مدیریت شهری ارتباط برقرار کند؛ از یک طرف مسائل و خواسته‌های شهروندان را به زبان قابل فهم و قابل پیگیری برای مدیران شهری ترجمه کند و از طرف دیگر، برنامه‌ها و سیاست‌های شهرداری را به کمک ظرفیت‌های محلی برای مردم توضیح دهد و زمینه مشارکت آنان را فراهم سازد. این نقش دوطرفه، شورا را به یکی از حلقه‌های مهم حکمرانی محله‌ای تبدیل می‌کند.

۲. حکمرانی محله‌ای چیست و شورا چه جایگاهی در آن دارد؟

حکمرانی محله‌ای به مجموعه‌ای از روابط، سازوکارها و همکاری‌هایی گفته می‌شود که از طریق آن‌ها شهروندان، نهادهای عمومی، سازمان‌های محلی، کسب‌وکارها و گروه‌های اجتماعی برای شناسایی مسائل، تصمیم‌گیری و بهبود شرایط زندگی در یک محدوده جغرافیایی با یکدیگر همکاری می‌کنند. در این رویکرد، مدیریت محله فقط به معنای اداره امور از سوی شهرداری نیست؛ بلکه به معنای سازمان‌دهی همکاری میان بازیگران مختلف محله است. برای مثال، مسئله کاهش نشاط اجتماعی نوجوانان ممکن است به همکاری این مجموعه‌ها نیاز داشته باشد:

- شهرداری و مدیریت محله؛
- مدارس و مراکز آموزشی؛
- مراکز فرهنگی و ورزشی؛
- خانواده‌ها؛

- گروه‌های داوطلب و سازمان‌های مردم‌نهاد؛
- کسب‌وکارهای محلی؛
- خود نوجوانان.

هیچ‌یک از این بازیگران به‌تنهایی لزوماً قادر به حل کامل مسئله نیستند. نقش شورای اجتماعی محله آن است که بتواند این ظرفیت‌ها را شناسایی کند، میان آن‌ها ارتباط برقرار سازد و زمینه همکاری را فراهم آورد. لووندز و سالیوان (۲۰۰۸) در بررسی حکمرانی محله‌ای نشان می‌دهند که این نوع حکمرانی می‌تواند منطق‌های متفاوتی داشته باشد؛ از جمله تقویت مشارکت و دموکراسی محلی، بهبود خدمات عمومی و توانمندسازی اجتماعات محلی. بنابراین، عملکرد شورا نباید فقط با تعداد جلسات یا تعداد درخواست‌های ارسال‌شده سنجیده شود؛ بلکه باید دید تا چه اندازه به بهبود روابط میان شهروندان و نهادهای عمومی و افزایش توان حل مسائل محله کمک کرده است.

۳. نقش‌های اصلی شورای اجتماعی محله

برای روشن شدن وظایف شورا، می‌توان نقش‌های آن را در هشت حوزه اصلی دسته‌بندی کرد.

الف) شناسایی و انتقال مسائل و نیازهای واقعی مردم

ب) مشارکت در اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های شهرداری

ج) جلب مشارکت و سازمان‌دهی ظرفیت‌های مردمی

د) ایجاد ارتباط و هماهنگی میان نهادهای محلی

هـ) مشارکت در نگهداری و ارتقای فضاهای عمومی

و) انتقال دانش و تجربه محلی به مدیریت شهری

ز) نظارت اجتماعی و پیگیری اجرای برنامه‌ها

ح) تقویت اعتماد، شفافیت و پاسخ‌گویی

الف) شناسایی و انتقال مسائل و نیازهای واقعی مردم؛ این نقش، یکی از شناخته‌شده‌ترین وظایف شوراهاست؛ اما انجام درست آن نیازمند فراتر رفتن از شنیدن چند شکایت یا درخواست روزمره است. شورا باید بتواند مسائل را از گروه‌های مختلف ساکنان شناسایی کند؛ به‌ویژه گروه‌هایی که معمولاً صدای ضعیف‌تری در تصمیم‌گیری‌های محلی دارند، مانند زنان، نوجوانان، سالمندان، افراد دارای معلولیت و خانواده‌های کم‌برخوردار. برای مثال، ممکن است در یک محله تعداد زیادی درخواست درباره آسفالت معابر ثبت شده باشد، اما بررسی میدانی نشان دهد که مشکل اصلی برخی ساکنان، نبود مسیر ایمن برای دسترسی به مدرسه یا مرکز بهداشت است. وظیفه شورا این است که از میان درخواست‌های پراکنده، مسئله اصلی و اولویت‌دار را تشخیص دهد. اقدامات پیشنهادی شورا در این حوزه:

- برگزاری نشست‌های منظم با گروه‌های مختلف ساکنان؛
- انجام بازدیدهای میدانی از محدوده محله؛
- ثبت و دسته‌بندی درخواست‌ها و شکایت‌ها؛
- شناسایی مسائل گروه‌های کمتر دیده‌شده؛
- ارائه گزارش مستند از مسائل اولویت‌دار به مدیریت شهری.

ب) مشارکت در اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های شهرداری؛ شورا نباید خود را صرفاً دریافت‌کننده خدمات شهرداری بداند. بخشی از وظیفه آن، کمک به اجرای بهتر برنامه‌های شهری در سطح محله است. برای مثال، اگر شهرداری برنامه‌ای برای توسعه فضای سبز، ارتقای فرهنگ تفکیک پسماند، بهبود ایمنی محلات، افزایش نشاط اجتماعی یا سامان‌دهی فضاهای عمومی داشته باشد، شورای اجتماعی محله می‌تواند در معرفی برنامه، جلب همکاری مردم، شناسایی ظرفیت‌ها و نظارت اجتماعی بر روند اجرا نقش‌آفرینی کند. این مشارکت به معنای انتقال مسئولیت قانونی و اجرایی شهرداری به شورا نیست؛ بلکه به معنای کمک به اجرای مؤثرتر برنامه‌ها با استفاده از شناخت محلی و ظرفیت‌های اجتماعی است. فرض کنیم شهرداری قصد دارد برنامه‌ای برای تفکیک پسماند از مبدأ در یکی از محلات اجرا کند. شورا می‌تواند:

۱. خانوارها و گروه‌های داوطلب علاقه‌مند را شناسایی کند.
۲. با مدیران ساختمان‌ها، مدارس، مساجد و مراکز فرهنگی ارتباط برقرار کند.
۳. درباره مشکلات و موانع اجرای طرح از ساکنان اطلاعات جمع‌آوری کند.

٤. در اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی مشارکت کند.
٥. بازخورد مردم درباره کیفیت اجرای طرح را به مدیریت شهری منتقل کند.
در این وضعیت، شورا از یک نهاد صرفاً مطالبه‌گر به یک شریک اجتماعی در اجرای برنامه شهری تبدیل می‌شود.

ج) جلب مشارکت و سازمان‌دهی ظرفیت‌های مردمی؛ یکی از وظایف مهم شورا، کمک به فعال شدن ظرفیت‌هایی است که در خود محله وجود دارند اما ممکن است پراکنده و ناشناخته باشند. در هر محله افراد و گروه‌هایی وجود دارند که می‌توانند در بهبود شرایط زندگی محلی نقش داشته باشند؛ برای مثال:
- معلمان و فرهنگیان بازنشسته؛
- پزشکان و متخصصان؛
- جوانان و دانشجویان؛
- ورزشکاران و مربیان؛
- هنرمندان و فعالان فرهنگی؛
- صاحبان کسب‌وکار؛
- گروه‌های داوطلب؛
- افراد دارای تجربه در امور اجتماعی و محلی.

شورا باید بتواند این افراد را شناسایی و زمینه همکاری میان آن‌ها را فراهم کند. برای مثال، به جای درخواست مکرر از شهرداری برای برگزاری کلاس‌های آموزشی، شورا می‌تواند ابتدا بررسی کند که آیا در میان ساکنان محله معلم بازنشسته، مربی هنری یا متخصصی وجود دارد که حاضر باشد بخشی از وقت خود را به فعالیت داوطلبانه اختصاص دهد. این رویکرد به معنای جایگزین کردن خدمات عمومی با کار رایگان مردم نیست؛ بلکه استفاده هوشمندانه از ظرفیت‌های اجتماعی در کنار مسئولیت‌های نهادهای عمومی است.

د) ایجاد ارتباط و هماهنگی میان نهادهای محلی؛ بسیاری از مسائل محله‌ای چندبعدی هستند و حل آن‌ها به همکاری چند سازمان نیاز دارد. برای مثال، کاهش حضور دانش‌آموزان در فعالیت‌های فرهنگی ممکن است با مسائل آموزشی، خانوادگی، اقتصادی، فرهنگی و دسترسی به امکانات ارتباط داشته باشد. در چنین شرایطی، همکاری میان مدرسه، خانواده، شهرداری، مراکز فرهنگی و سایر نهادهای مرتبط اهمیت پیدا می‌کند. شورای اجتماعی محله می‌تواند نقش تسهیل‌گر و هماهنگ‌کننده داشته باشد؛ یعنی:

- نهادهای مرتبط با مسئله را شناسایی کند؛
- زمینه گفت‌وگوی مشترک را فراهم سازد؛
- اطلاعات و دیدگاه‌های بازیگران مختلف را گردآوری کند؛
- برای تقسیم کار و همکاری مشترک پیشنهاد ارائه دهد؛
- موانع همکاری را به مراجع مسئول منتقل کند.

البته شورا نباید جایگزین مسئولیت‌های قانونی دستگاه‌ها شود. نقش آن تسهیل همکاری و پیگیری است، نه صدور دستور برای سازمان‌هایی که تابع ساختار اداری دیگری هستند.

هـ) مشارکت در نگهداری و ارتقای فضاهای عمومی؛ فضاهای عمومی مانند بوستان‌ها، زمین‌های ورزشی، معابر، میدان‌ها، فضاهای بازی کودکان و مراکز فرهنگی از مهم‌ترین دارایی‌های محله هستند. کیفیت این فضاها فقط به طراحی و ساخت آن‌ها وابسته نیست؛ بلکه نحوه استفاده، مراقبت، نگهداری و حضور اجتماعی مردم نیز اهمیت دارد. شورا می‌تواند در این زمینه نقش‌های زیر را ایفا کند:

- شناسایی فضاهای عمومی کم‌استفاده یا دارای مشکل؛
- دریافت نظر گروه‌های مختلف درباره کیفیت و ایمنی فضاها؛
- پیشنهاد اصلاحات متناسب با نیازهای محله؛
- جلب مشارکت مردم در حفظ پاکیزگی و مراقبت از فضاها؛
- انتقال خرابی‌ها و مشکلات به واحدهای مسئول؛
- پیگیری وضعیت فضاهای عمومی پس از انجام اقدامات اصلاحی.

برای نمونه، اگر یک بوستان محله به دلیل نبود روشنایی، کمبود امکانات بازی یا نامناسب بودن تجهیزات ورزشی کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد، شورا می‌تواند با بررسی وضعیت و گفت‌وگو با استفاده‌کنندگان، پیشنهاد مشخصی برای بهبود آن ارائه دهد. در این زمینه، مشارکت مردم نباید به معنای واگذاری مسئولیت نگهداری تخصصی و ایمنی تأسیسات شهری به شهروندان باشد. وظایف فنی و قانونی همچنان بر عهده واحدهای مسئول است.

و) انتقال دانش و تجربه محلی به مدیریت شهری؛ مدیریت شهری ممکن است اطلاعات آماری و فنی مناسبی درباره محله داشته باشد، اما همیشه از جزئیات زندگی روزمره مردم، روابط اجتماعی، تغییرات جمعیتی و حساسیت‌های فرهنگی محله آگاه نیست. اعضای شورای اجتماعی محله به

دلیل ارتباط نزدیک با ساکنان می‌توانند اطلاعاتی را منتقل کنند که در گزارش‌های رسمی کمتر دیده می‌شود. برای مثال:
- کدام معبر در ساعات خاصی برای زنان و سالمندان احساس ناامنی ایجاد می‌کند؟
- کدام فضای عمومی در گذشته محل تجمع و تعامل مردم بوده و اکنون کمتر استفاده می‌شود؟
- چه گروه‌هایی در محله به خدمات موجود دسترسی ندارند؟
- چه تغییراتی در ترکیب جمعیتی محله رخ داده است؟
- کدام برنامه‌های شهری با استقبال مردم مواجه شده و کدام‌یک با مقاومت روبه‌رو شده‌اند؟

مطالعه مسعودی و نوغانی (۱۳۹۵) درباره شوراهای اجتماعی محلات مشهد نیز از ظرفیت شوراها در شناسایی مسائل محله و برخورداری از شناخت و تعلق محلی به‌عنوان یکی از نقاط قوت این ساختار یاد می‌کند. با این حال، همان مطالعه به محدودیت‌هایی مانند دشواری جلب مشارکت عمومی، دسترسی محدود به مسئولان و ضعف حمایت سازمانی نیز اشاره دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برخورداری از شناخت محلی به‌تنهایی کافی نیست و باید سازوکار مؤثری برای انتقال این شناخت به تصمیم‌گیری و اقدام وجود داشته باشد.

ز) نظارت اجتماعی و پیگیری اجرای برنامه‌ها؛ یکی دیگر از نقش‌های شورا، پیگیری اجرای تصمیم‌ها و برنامه‌هایی است که برای محله در نظر گرفته شده‌اند. نظارت اجتماعی به معنای دخالت در وظایف تخصصی و فنی دستگاه‌ها نیست؛ بلکه به معنای بررسی وضعیت اجرا از منظر نیازهای مردم، کیفیت خدمات و تحقق اهداف مورد انتظار است. برای مثال، اگر مقرر شده باشد یک فضای عمومی بهسازی شود، شورا می‌تواند موارد زیر را پیگیری کند:
- آیا اقدام مورد نظر آغاز شده است؟
- آیا محدوده مورد نظر به درستی شناسایی شده است؟
- آیا نیازهای گروه‌های مختلف در طراحی و اجرا لحاظ شده‌اند؟
- آیا پس از اجرا، مردم از نتیجه رضایت دارند؟
- آیا مشکل اولیه برطرف شده است؟

توجه شود که انجام یک فعالیت لزوماً به معنای حل مسئله نیست. برای مثال، نصب چند چراغ در یک معبر، یک خروجی اجرایی است؛ اما افزایش احساس

امنیت عابران، به‌ویژه در ساعات تاریکی، یکی از پیامدهای مورد انتظار آن است. بنابراین، شورا باید علاوه بر پیگیری انجام اقدامات، تا حد امکان تغییرات حاصل از آن‌ها را نیز بررسی کند.

ح) تقویت اعتماد، شفافیت و پاسخ‌گویی؛ اعتماد عمومی یکی از سرمایه‌های اصلی حکمرانی محله‌ای است. اگر مردم احساس کنند مشارکت آن‌ها تأثیری در تصمیم‌گیری ندارد یا درخواست‌هایشان بدون توضیح و نتیجه باقی می‌ماند، به‌تدریج انگیزه مشارکت را از دست می‌دهند. شورا می‌تواند با ایجاد ارتباط شفاف میان مردم و مدیریت شهری، به تقویت اعتماد کمک کند. اقدامات پیشنهادی عبارت‌اند از:

- اطلاع‌رسانی درباره موضوعات مطرح‌شده در جلسات شورا؛
- ارائه گزارش از پیشنهادهای ارسال‌شده و نتایج پیگیری آن‌ها؛
- توضیح دلایل پذیرفته یا رد شدن پیشنهادها در صورت دریافت پاسخ رسمی؛
- اعلام محدودیت‌ها و موانع اجرای برنامه‌ها؛
- فراهم کردن امکان دریافت بازخورد شهروندان؛
- پرهیز از وعده‌هایی که شورا اختیار یا منابع تحقق آن‌ها را ندارد.

پژوهش زرقانی و حجازی جوشقانی (۱۳۹۴) درباره اعضای شوراهای اجتماعی محلات مشهد نشان می‌دهد اعتماد به شهرداری، اثربخشی ادراک‌شده شورا و تعلق محلی با تمایل به مشارکت رابطه مثبت داشته‌اند. این یافته اهمیت عملکرد قابل مشاهده و ارتباط مؤثر شورا با مدیریت شهری را برجسته می‌کند.

۴. تفاوت رویکرد مطالبه‌گری صرف با رویکرد مشارکت در حکمرانی محله‌ای

شورای اجتماعی محله می‌تواند مسائل و نیازهای ساکنان را از طریق مطالبه‌گری به مدیریت شهری منتقل کند؛ اما نقش آن نباید به طرح درخواست و انتظار برای اقدام شهرداری محدود شود. در رویکرد حکمرانی محله‌ای، شورا علاوه بر بیان مطالبات، در شناخت دقیق مسائل، شناسایی ظرفیت‌ها، جلب مشارکت ساکنان، هماهنگی با نهادهای مسئول و پیگیری اجرای اقدامات نیز نقش فعال ایفا می‌کند. جدول زیر تفاوت این دو رویکرد را در مواجهه با چند مسئله رایج محله نشان می‌دهد.

جدول ۲۷- تفاوت رویکرد مطالبه‌گری صرف با رویکرد مشارکت در حکمرانی محله‌ای

موضوع	رویکرد مطالبه‌گری صرف	رویکرد مشارکت در حکمرانی محله‌ای
مسئله پسماند	درخواست افزایش تعداد مخازن	شناسایی نقاط مشکل‌دار، گفت‌وگو با ساکنان، همکاری در فرهنگ‌سازی و پیگیری کیفیت جمع‌آوری
کمبود فعالیت نوجوانان	درخواست ساخت مجموعه فرهنگی	شناسایی علایق نوجوانان، بررسی امکانات موجود و هماهنگی برای اجرای برنامه آزمایشی
وضعیت بوستان	درخواست بازسازی بوستان	بررسی نیاز استفاده‌کنندگان، اولویت‌بندی اصلاحات و مشارکت در مراقبت اجتماعی از فضا
ضعف مشارکت مردم	درخواست از شهرداری برای افزایش مشارکت	شناسایی موانع مشارکت و ایجاد ارتباط با گروه‌ها و افراد محلی
مشکلات سالمندان	درخواست مناسب‌سازی معابر	شناسایی مسیرهای دشوار، انتقال مستندات و پیگیری اصلاحات با مشارکت گروه هدف
برنامه‌های فرهنگی شهرداری	انتظار برای اجرای برنامه توسط شهرداری	کمک به اطلاع‌رسانی، شناسایی مخاطبان، جلب همکاری محلی و دریافت بازخورد

تفاوت اصلی دو رویکرد در این است که در مطالبه‌گری صرف، شورا عمدتاً نقش انتقال‌دهنده خواسته‌ها را دارد؛ اما در مشارکت در حکمرانی محله‌ای، به یکی از بازیگران فعال حل مسئله تبدیل می‌شود. این رویکرد به معنای واگذاری وظایف قانونی شهرداری به شورا یا سلب مسئولیت از مدیریت شهری نیست؛ بلکه به معنای تکمیل مطالبه‌گری با شناخت محلی، همکاری شهروندان، تسهیل‌گری و نظارت اجتماعی است. در واقع، شورای مؤثر هم می‌تواند مطالبه‌گر باشد و هم برای تحقق مطالبات، زمینه همکاری میان مردم و مدیریت شهری را فراهم کند. بنابراین رویکرد دوم، مطالبه‌گری را حذف نمی‌کند؛ بلکه آن را با همکاری، مسئولیت‌پذیری و پیگیری تکمیل می‌کند.

۵. وظایف شورا در ارتباط با سیاست‌ها و برنامه‌های شهرداری

شورا باید بتواند میان برنامه‌های کلان و منطقه‌ای شهرداری و واقعیت‌های اجتماعی محله ارتباط برقرار کند. برای این منظور، می‌توان چرخه‌ای شش‌مرحله‌ای در نظر گرفت:



شکل ۹- چرخه مشارکت شورای اجتماعی محله در برنامه‌های شهری

این چرخه نشان می‌دهد که مشارکت شورا نباید فقط به ابتدای برنامه، یعنی زمان دریافت درخواست‌ها، محدود شود. شورا می‌تواند از مرحله شناخت و طراحی تا اجرا و ارزیابی در کنار مدیریت شهری قرار گیرد.

۶. تقسیم کار میان شورا، شهرداری و سایر نهادها

یکی از مشکلات احتمالی در فعالیت شوراهای اجتماعی محلات، روشن نبودن مرز مسئولیت‌هاست. اگر اعضای شورا تصور کنند باید خودشان همه اقدامات

را انجام دهند، با محدودیت منابع و اختیار مواجه می‌شوند. از طرف دیگر، اگر تمام مسئولیت را به شهرداری واگذار کنند، ظرفیت اجتماعی شورا فعال نخواهد شد. برای جلوگیری از این مشکل، باید میان نقش‌های مختلف تفکیک قائل شد.

جدول ۲۸- نقش‌ها و مسئولیت‌های شورای اجتماعی محله

نوع نقش	مسئولیت اصلی	نمونه
اجرا	انجام فعالیت یا ارائه خدمت	اجرای عملیات اصلاح روشنایی توسط واحد مسئول
هماهنگی	ایجاد ارتباط میان بازیگران	برگزاری نشست مشترک با مدرسه و مرکز فرهنگی
تسهیل‌گری	آسان کردن مشارکت و همکاری	شناسایی داوطلبان و ارتباط با گروه‌های محلی
مشاوره و پیشنهاد	انتقال نیازها و اطلاعات محلی	ارائه پیشنهاد درباره مناسب‌سازی بوستان
نظارت اجتماعی	پیگیری کیفیت و تناسب اقدامات با نیاز مردم	بررسی بازخورد ساکنان پس از اجرای طرح
پاسخ‌گویی و گزارش‌دهی	اطلاع‌رسانی درباره نتیجه پیگیری‌ها	ارائه گزارش وضعیت پیشنهادهای شورا به ساکنان

در این تقسیم کار، شورای اجتماعی محله می‌تواند در چند نقش مشارکت داشته باشد، اما مسئولیت اجرای هر اقدام باید بر اساس اختیارات و وظایف قانونی نهادهای مربوط تعیین شود.

۷. اولویت‌های پیشنهادی برای واگذاری وظایف به شوراهای اجتماعی محلات

برای تعیین نقش‌های عملی شورا، توجه به پژوهش‌های انجام‌شده درباره وظایف مدیریت محله‌ای اهمیت دارد. رستگار (۱۴۰۲) در پژوهشی با موضوع اولویت‌بندی واگذاری وظایف و تکالیف به مدیریت‌های محله‌ای در مشهد، ۲۵ وظیفه را بررسی کرده است. از جمله وظایفی که در اولویت‌های بالاتر قرار گرفته‌اند، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تهیه و ارائه تجارب محله‌ای؛
- طراحی و پیشنهاد عرصه‌ها و پلازاهای عمومی؛

- نظارت بر فعالیت‌های ورزشی؛
- مشارکت در تجهیز و نگهداری اماکن و نمادهای فرهنگی؛
- مشارکت در کاهش آسیب‌های اجتماعی؛
- پیشنهاد و نظارت بر مبلمان شهری، بدنه و ورودی شهر؛
- مشارکت در آموزش شهروندی.

این یافته از یک نکته مهم حمایت می‌کند که شوراهای اجتماعی محلات می‌توانند در حوزه‌هایی فراتر از انتقال درخواست‌ها، در شناخت، پیشنهاد، هماهنگی، نظارت و مشارکت اجتماعی نقش داشته باشند. البته اولویت‌بندی پژوهشی به معنای واگذاری خودکار یا قانونی همه این وظایف به شورا نیست. واگذاری هر مسئولیت باید با توجه به مقررات، اختیارات، منابع، توان تخصصی و سازوکار پاسخ‌گویی انجام شود.

۸. شاخص‌های سنجش عملکرد شورای اجتماعی محله

اگر بخواهیم نقش شورا را از مطالبه‌گری صرف به مشارکت مؤثر در حکمرانی محله‌ای گسترش دهیم، باید شیوه ارزیابی عملکرد آن نیز تغییر کند. تعداد جلسات، مکاتبات و مصوبات به‌تنهایی نشان‌دهنده اثربخشی شورا نیستند. ممکن است شورایی جلسات زیادی برگزار کند، اما نتواند هیچ مسئله‌ای را به نتیجه برساند. در مقابل، شورایی با تعداد جلسات کمتر ممکن است در حل یک مسئله مهم محله موفق عمل کند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود عملکرد شورا در چند حوزه بررسی شود:

جدول ۲۹- شاخص‌های پیشنهادی برای سنجش عملکرد شورای اجتماعی محله

حوزه عملکرد	شاخص‌های پیشنهادی
شناخت مسائل	تعداد مسائل شناسایی‌شده با مستندات و مشارکت گروه‌های مختلف
اولویت‌بندی	وجود فهرست مسائل اولویت‌دار و دلایل انتخاب آن‌ها
مشارکت مردمی	تنوع گروه‌های مشارکت‌کننده و میزان استمرار حضور آنان
همکاری نهادی	تعداد و کیفیت همکاری‌های شکل‌گرفته با نهادهای محلی
مشارکت در برنامه‌های شهری	میزان همکاری شورا در معرفی، تسهیل و پیگیری برنامه‌های شهرداری
پیگیری مصوبات	نسبت پیشنهادهای دارای نتیجه مشخص به کل پیشنهادهای پیگیری‌شده

پاسخ‌گویی	انتشار گزارش عملکرد و اطلاع‌رسانی به ساکنان
اثربخشی اجتماعی	تغییرات قابل مشاهده در مسئله یا شرایط زندگی گروه هدف

این شاخص‌ها باید با توجه به مأموریت شورا، امکانات و داده‌های قابل دسترس انتخاب شوند. هدف از سنجش عملکرد، ایجاد رقابت صوری میان شوراها نیست؛ بلکه شناسایی نقاط قوت، ضعف و فرصت‌های بهبود است.

۹. خطاهایی که شورا باید از آن‌ها پرهیز کند

در کنار شناخت وظایف، آگاهی از برخی خطاهای رایج نیز ضروری است:

۱. تبدیل شدن به دفتر ثبت شکایت‌ها؛ اگر فعالیت شورا فقط به دریافت و ارسال درخواست‌ها محدود شود، ظرفیت آن برای شناسایی ریشه مسائل و سازمان‌دهی همکاری‌های محلی نادیده گرفته می‌شود. لذا برای هر مسئله مهم، علاوه بر ثبت درخواست، بررسی میدانی، شناخت عوامل و ارائه پیشنهاد اجرایی انجام شود.

۲. انتظار برای انجام همه کارها توسط شهرداری؛ این انتظار، نقش مردم و سایر نهادهای محلی را کم‌رنگ می‌کند و ممکن است شورا را به نهادی منفعل تبدیل کند. شورا باید در کنار پیگیری مسئولیت‌های شهرداری، ظرفیت‌های محلی و امکان همکاری سایر نهادها را نیز شناسایی کند.

۳. ورود به وظایف تخصصی و اجرایی دستگاه‌ها؛ شورا نباید خود را جایگزین کارشناسان، مدیران اجرایی یا واحدهای مسئول بداند. نقش شورا در هر موضوع مشخص شود؛ آیا قرار است پیشنهاد دهد، هماهنگی کند، مشارکت را تسهیل کند یا روند اجرا را از منظر اجتماعی پیگیری کند؟

۴. بی‌توجهی به برنامه‌های شهرداری؛ اگر شورا فقط مسائل مورد درخواست مردم را دنبال کند و از برنامه‌ها و سیاست‌های مدیریت شهری شناختی نداشته باشد، ارتباط دوطرفه میان مردم و مدیریت شهری شکل نمی‌گیرد. برنامه‌ها و اولویت‌های مدیریت شهری به صورت منظم بررسی و ظرفیت مشارکت محله در آن‌ها شناسایی شود.

۵. تمرکز بر افراد و گروه‌های محدود؛ اگر شورا فقط با افراد شناخته‌شده یا گروه‌های نزدیک به خود ارتباط داشته باشد، احتمال دارد نیازهای بخش مهمی

از ساکنان نادیده گرفته شود. ارتباط با گروه‌های متنوع، به‌ویژه نوجوانان، زنان، سالمندان، افراد دارای معلولیت و ساکنان کم‌برخوردار تقویت شود.

۶. نبود گزارش‌دهی به مردم؛ وقتی مردم ندانند شورا چه کرده و نتیجه پیگیری‌ها چه بوده است، اعتماد و انگیزه مشارکت کاهش می‌یابد. گزارش‌های کوتاه و قابل فهم از فعالیت‌ها، پیشنهادها، نتایج و موانع منتشر شود.

شورای اجتماعی محله زمانی می‌تواند اثربخش باشد که خود را صرفاً واسطه انتقال درخواست‌های مردم به شهرداری نداند. شورا باید بتواند مسائل واقعی را شناسایی کند، ظرفیت‌های محلی را به میدان بیاورد، میان مردم و نهادهای عمومی ارتباط برقرار سازد و در اجرای بهتر برنامه‌های شهری مشارکت کند. به بیان ساده، شورای اجتماعی محله باید از سه مرحله عبور کند:

مرحله اول؛ شنیدن و انتقال مطالبات: شناخت مسائل و نیازهای مردم و رساندن آن‌ها به مراجع مسئول

مرحله دوم؛ مشارکت در طراحی و هماهنگی: ارائه پیشنهاد، شناسایی ظرفیت‌ها و ایجاد همکاری میان بازیگران محلی

مرحله سوم؛ همراهی در اجرا و پیگیری نتیجه: کمک به پیشبرد برنامه‌های شهری، نظارت اجتماعی و ارزیابی تغییرات

بنابراین، شورا نه فقط صدای مردم، بلکه یکی از ظرفیت‌های اجتماعی برای بهبود زندگی در محله است. هرچه این نهاد بتواند میان خواسته‌های شهروندان، سیاست‌های مدیریت شهری و توانمندی‌های محلی ارتباط مؤثرتری برقرار کند، احتمال موفقیت آن در حل مسائل محله افزایش خواهد یافت. شورای اجتماعی محله نباید فقط از شهرداری بخواهد برای محله کاری انجام دهد؛ باید کمک کند که شهرداری، مردم و نهادهای محلی بتوانند در کنار یکدیگر برای بهبود محله اقدام کنند.

منابـع

اسلامی، روح‌الله، و قدردانی، سیدمحمدرضا. (۱۴۰۰). نقش محله‌گرایی در تحقق شاخص‌های حکمرانی خوب (مطالعه موردی: شوراهای اجتماعی محلات مشهد). علوم سیاسی، ۲۴(۴)، ۱۴۳–۱۶۴.

زرقانی، سیدهادی، و حجازی جوشقانی، محسن. (۱۳۹۴). ارزیابی تأثیر مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی بر تمایل به مشارکت اعضای شورای اجتماعی محلات مشهد. جغرافیا و توسعه فضای شهری، ۲(۲)، ۱۰۵–۱۲۱.

مسعودی، حمید، و نوغانی، محسن. (۱۳۹۵). شورای اجتماعی محلات شهر مشهد: مشارکت شهروندی بهینه‌ی محله‌مبنا. مطالعات جامعه‌شناختی شهری، (۲۰)، ۶۹–۹۸.

نوغانی، محسن، و مسعودی، حمید. (۱۳۹۷). تحلیل عوامل مؤثر بر بقای عضویت اعضای شورای اجتماعی محلات شهر مشهد به روش تحلیل تاریخچه رویداد. مدیریت شهری، (۵۱)، ۲۲۵–۲۴۲.

رستگار، سیدحامد. (۱۴۰۲). اولویت‌بندی واگذاری وظایف و تکالیف به مدیریت‌های محله‌ای (شورای اجتماعی محلات مشهد). مدیریت شهری، (۷۱)، ۱۳۵–۱۵۲.

Chaskin, R. J. (2003). Fostering neighborhood democracy: Legitimacy and accountability within loosely coupled systems. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 32(2), 161–189. https://doi.org/10.1177/0899764003032002001

Hertting, N. (2023). Participatory bias and participatory neighborhood governance: Reanalyzing the most-likely case of the Stockholm Neighborhood Renewal Program. Urban Affairs Review, 60, 674–705. https://doi.org/10.1177/10780874231203919

Kretzmann, J. P., & McKnight, J. L. (1993). Building communities from the inside out: A path toward finding and mobilizing a community's assets. ACTA Publications.

Li, H., Wen, B., & Cooper, T. L. (2019). What makes neighborhood associations effective in urban governance? Evidence from neighborhood council boards in Los Angeles. The American Review of Public Administration, 49, 931–943. https://doi.org/10.1177/0275074019854160

Lowndes, V., & Sullivan, H. (2008). How low can you go? Rationales and challenges for neighbourhood governance. Public Administration, 86(1), 53–74. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00696.x

■ برای تدوین این نوشتار از ابزارهای هوش مصنوعی بالاخص consensus، grok و chatgpt استفاده شده است. برای ارتباط با مدرس می‌توانید از آی‌دی (hmdmasoudi) در شبکه‌های اجتماعی استفاده کنید.