



صلى الله عليه وسلم



دانشگاه علوم پزشکی تهران  
پژوهشگاه محیط زیست

# راهنمای آموزشی دستورالعمل پایش و نظارت

## در برنامه استکارات جامعه محور

الزامات، دستورالعمل ها و، نمونه‌های تخصصی مرکز سلامت محیط و کار

مرکز سلامت محیط و کار

پژوهشگاه محیط زیست

- عنوان گاید لاین: راهنمای آموزشی دستور العمل پایش و نظارت در برنامه ابتکارات جامعه محور
- کد الزامات: 1-1201-2050202
- تعداد صفحات: 93

### مرکز سلامت محیط و کار:

تهران-خیابان حافظ تقاطع جمهوری-وزارت بهداشت، در مان و آموزش پزشکی-مرکز سلامت محیط و کار  
 تلفن: 021-66707636، دورنگار: 021-66707417  
[www. markazsalamat. ir](http://www.markazsalamat.ir)

### پژوهشکده محیط زیست دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی در مانی تهران:

تهران – میدان انقلاب-خیابان کارگر شمالی-ترسیده به بلوار کشاورز-پلاک 1547 طبقه هشتم  
 تلفن: 021-88978399، دورنگار: 021-88978398  
[http: //IER. tums. ac. ir](http://IER.tums.ac.ir)

### کمیته فنی تدوین راهنما

نام و نام خانوادگی	مرتبۀ علمی / سمت	محل خدمت
مهندس سید غلامرضا غلامی	رئیس کمیته	مرکز سلامت محیط و کار
دکتر نوشین راستکاری	استادیار/عضو کمیته	پژوهشکده محیط زیست
مهندس طیبه الهی	کارشناس / دبیر کمیته	مرکز سلامت محیط و کار
زهرا سلیمی	کارشناس / عضو کمیته	مرکز سلامت محیط و کار
مهندس سیمین قنبری	کارشناس / عضو کمیته	مرکز سلامت محیط و کار
مهندس مهران خائفی	کارشناس / عضو کمیته	مرکز سلامت محیط و کار
مهندس فائزه ایزدپناه	کارشناس / عضو کمیته	پژوهشکده محیط زیست

از سرکار خانم دانش دوست و آقایان مهندس احمد ابراهیمی و مهندس علی فلاحتی که در تهیه این پیش نویس همکاری داشته اند صمیمانه سپاسگزاری می گردد.

## فهرست

2	1-مقدمه
3	2-تعاریف و مفاهیم کلیدی در رویکرد ابتکارات جامعه محور
3	1-2 اصول راهنما
3	2-2 تعریف رویکرد
3	3-2 فرایند مدیریت
3	4-2 مدیریت منابع
4	5-2 پایش
4	6-2 ارزشیابی
4	7-2 شاخص ها
4	8-2 برنامه ریزی
5	9-2 پس خوراند
5	10-2 فعالیت بین بخشی
5	11-2 تیم بین بخشی
5	12-2 تیم توسعه محلی
6	13-2 سرخوشه (CR)
6	14-2 دخالت جامعه
6	15-2 مشارکت جامعه
7	16-2 تربیت نیروی انسانی
7	17-2 پیشرفت
7	18-2 کار آیی
7	19-2 اثر بخشی
7	20-2 کفایت
7	21-2 ارتباط
8	3-تاریخچه CBI در منطقه ای مدیترانه شرقی (EMRO)
9	4-تاریخچه برنامه در ایران
9	1-4 ارزیابی CBI در ایران
10	5-هدف از تدوین مدل آموزشی مشترک

11	6- نیروی انسانی مورد نیاز در برنامه
11	1-6 اهداف کلی توسعه منابع انسانی در ابتکارات جامعه محور
11	2-6 ویژگیهای توسعه منابع انسانی
12	3-6 گروه های هدف
13	7- مفهوم سازماندهی
14	1-7 سازماندهی در برنامه ابتکارات جامعه محور
14	2-7 ساختار سازماندهی در ابتکارات جامعه محور
15	8- گامهای اجرایی برای مناطق تحت پوشش برنامه های ابتکارات جامعه محور
18	9- مستند سازی و گزارش دهی در ابتکارات جامعه محور
	10- اهداف مستندسازی و سیستم های گزارشدهی در ابتکارات جامعه
19	محور عبارتند از:
19	1-10 تدوین صورتجلسه
20	2-10 سوابق پروژه ها
20	3-10 گزارش تیم بین بخشی
20	4-10 گزارش سالیانه از سطح محلی در منطقه ابتکارات جامعه محور
20	5-10 گزارش سالیانه از دبیرخانه شهرستان
21	11- پایش و ارزشیابی
22	1-11 شاخص هایی که باید ارزیابی شوند:
22	2-11 اطلاعات مورد نیاز برای ارزیابی ابتکارات جامعه محور
23	3-11 تفاوت های بین ارزشیابی و ارزیابی برنامه
24	12- مفهوم پایش و نظارت
25	1-12 نظارت و پایش در ابتکارات جامعه محور
26	2-12 نظارت و پایش مبتنی بر شواهد
28	3-12 چک لیست نظارت و پایش مبتنی بر شواهد برای ناظرین از فعالیت های جامعه محلی
32	4-12 چک لیست نظارت و پایش مبتنی بر شواهد برای ناظرین کشوری و استانی
35	5-12 چک لیست نظارت و پایش مبتنی بر شواهد
39	13- دستور العمل چگونگی اجرای پایش و نظارت در برنامه CBI
39	1-13 مقدمه
39	2-13 سطوح نظارت در برنامه ابتکارات جامعه محور

41	14- شرح چک لیست نظارت از مناطق محلی
41	1-14 مبحث: سازماندهی در جوامع محلی
46	2-14 مبحث: وظایف و مسوولیت ها
50	3-14 مبحث: بررسی پروژه
53	4-14 مدیریت امور مالی در روستا
59	15- شرح چک لیست نظارت از دبیرخانه های شهرستان و استان
59	1-15 چک لیست نظارت و پایش مبتنی بر شواهد برای ناظرین کشوری و استانی
59	2-15 مبحث دبیرخانه و تیم بین بخشی
64	3-15 مبحث مدیریت نظام اطلاعاتی
66	4-15 مبحث مدیریت نظام پایش
70	16- چک لیست نظارت و پایش مبتنی بر شواهد در شهر یا روستا
70	1-16 مبحث سازماندهی و بسیج جامعه
73	2-16 مبحث همکاری و مشارکت بین بخشی
76	3-16 مبحث پروژه های اجتماعی و درآمدزا
79	4-16 مبحث مدیریت امور مالی
82	5-16 مبحث ترویج و گسترش برنامه
84	17- فهرست اختصارات
85	مراجع





## پیشگفتار

یکی از برنامه های مرکز سلامت محیط و کار وزارت بهداشت، در مان و آموزش پزشکی تدوین و انتشار رهنمودهای مربوط به حوزه ها و زمینه های مختلف بهداشت محیط و حرفه ای و سایر موضوعات مرتبط است که با بهره گیری از توان علمی و تجربی همکاران متعددی از سراسر کشور، انجام شده است. در این راستا سعی شده است ضمن بهره گیری از آخرین دستاوردهای علمی، از تجربه کارشناسان و متخصصین حوزه ستادی مرکز سلامت محیط و کار نیز استفاده شود و در مواردی که در کشور قوانین، مقررات و دستورالعمل های مدونی وجود دارد در تدوین و انتشار این رهنمودها مورد استناد قرار گیرد. تمام تلاش کمیته های فنی مسئول تدوین رهنمودها این بوده است که محصولی فاخر و شایسته ارائه نمایند تا بتواند توسط همکاران در سراسر کشور و کاربران سایر سازمان ها و دستگاههای اجرایی و بعضاً عموم مردم قابل استفاده باشد ولی به هر حال ممکن است دارای نواقص و کاستی هایی باشد که بدینوسیله از همه متخصصین، کارشناسان و صاحب نظران ارجمند دعوت می شود با ارائه نظرات و پیشنهادات خود ما را در ارتقاء سطح علمی و نزدیکتر کردن هر چه بیشتر محتوای این رهنمودها به نیازهای روز جامعه یاری نمایند تا در ویراست های بعدی این رهنمودها بکار گرفته شود.

با توجه به دسترسی بیشتر کاربران این رهنمودها به اینترنت، تمام رهنمودهای تدوین شده بر روی تارگه های وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی (وبدا)، معاونت بهداشتی، پژوهشکده محیط زیست دانشگاه علوم پزشکی تهران و مرکز سلامت محیط و کار قرار خواهد گرفت و تنها نسخ بسیار محدودی از آنها به چاپ خواهد رسید تا علاوه بر صرفه جویی، طیف گسترده ای از کاربران به آن دسترسی مداوم داشته باشند.

اکنون که با یاری خداوند متعال در آستانه سی و چهارمین سال پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی این رهنمودها آماده انتشار می گردد، لازم است از زحمات کلیه دست اندرکاران تدوین و انتشار این رهنمودها صمیمانه تشکر و قدردانی نمایم و پیشاپیش از کسانی که با ارائه پیشنهادات اصلاحی خود ما را در بهبود کیفیت این رهنمودها یاری خواهند نمود، صمیمانه سپاسگزاری نمایم.

دکتر کاظم ندافی

رئیس مرکز سلامت محیط و کار

## 1- مقدمه

با نگاهی به وضعیت موجود محلات در شهرهای کشور، که هر روزه بر میزان جمعیت و نیازهای آنان و به تبع بر مشکلات و آسیب های اجتماعی، افزوده می گردد، در می یابیم که توجه به منابع انسانی جامعه و پتانسیل آنها جهت مشارکت و همراهی در برنامه ریزیها و اجرا، بیش از پیش ضروری است. در این بین ظرفیت و توانمندی پائینی که جوامع محلی برای حضور در فرآیند توسعه دارند چالش و تنگنای عمدهای فراروی مسئولان و نهاد های دولتی ذیربط می باشد. از طرفی رویکردهای مختلف پیاده شده در جوامع در زمینه مقابله با مشکلات و آسیب ها، تجربیات ارزشمندی را به وجود آورده است. یکی از این رویکردها که نتایج مثبتی را نیز به دنبال داشته و با استفاده از مشارکت جامعه به حل مسائل و مشکلات می پردازد ایجاد نهادهای سازمان یافته مردمی برای به عهده گرفتن توسعه جوامع محلی است.

با توجه به اینکه مردم ذینفع اصلی در این فرآیند هستند لذا تشکیل چنین نهادی (اجتماع محور) طبیعتاً می بایست مبتنی بر مالکیت و مدیریت مردم باشد تا بتواند بستر مناسبی برای تحقق عدالت ایجاد نماید و ضامن حفظ حقوق مردم گردد. علاوه بر این در کنار این توانمند سازی، ارتباط مردم با سایر بخش های جامعه و نهادهای دولتی زیاد شده و زمینه حضور مؤثر و مشارکت همه جانبه ذینفعان در فعالیت های مختلف توسعه محلی، چه در بخش برنامه ریزی و چه در اجرا و نظارت فراهم می گردد. نقطه قوت این رویکرد نوین انعطاف در جهت گیری نهایی آن است که می تواند مسأله و یا نیاز خاصی را در جامعه هدف قرار دهد این مسأله از سطح یک نیاز ساده تا چالش عمده ای چون فقر یا بیکاری را نیز می تواند شامل گردد.

در این راستا مردم بخوبی قادرند دلائل و راه حلهای مشکلات اجتماعی و اقتصادی خود را بشناسند و با اتکاء به نیروی انسانی خود و داشتن دیگر ابزارها زمینه لازم را برای راه اندازی یک پروژه فراهم آورند و نهایتاً " روند حرکت را به سوی سلامت و توسعه پایدار هموار نمایند.

## 2- تعاریف و مفاهیم کلیدی در رویکرد ابتکارات جامعه محور

### 1-2 اصول راهنما Guiding Principles

سازمان جهانی بهداشت از کوشش های فنی و مدیریتی در سطوح ملی، منطقه ای و جهانی حمایت می کند از جمله این پشتیبانی تدوین اصول راهنماست. یعنی مقررات همگانی که توسط دولت های عضو به صورت الگویی برای تنظیم و اجرای سیاستها، تدوین فرآیند مدیریت یا سازماندهی در برنامه ابتکارات جامعه محور مورد استفاده قرار می گیرد. به دلیل تفاوت های عمده میان دولت های عضو سازمان جهانی بهداشت، اگرچه اصول راهنما کلی است ولی هر کشوری می تواند برای تدوین دستور کارهای خود یعنی گام هایی که باید در انجام و وظیفه ها یا اجرای سیاست ها برداشته شود از آن استفاده کند. دستورکارها اختصاصی و مفصل تر از اصول راهنماست و براساس آن تهیه می شود.

### 2-2 تعریف رویکرد Approach

منظور از رویکرد، و سایل و راه رسیدن به مقصدها و هدفهاست مانند وضع مقررات مناسب یا پیش بینی آموزش های مورد نیاز. در رویکرد ابتکارات جامعه محور همه افراد جامعه مورد توجه اند ولی نیازمندان جامعه متناسب با نیاز آنها بیشتر مورد حمایت قرار می گیرند.

### 3-2 فرایند مدیریت Managerial Process

مقصود، جریان مداوم برنامه ریزی نظام یافته و اجرای آن با همکاری دیگر بخش های مرتبط با بهداشت است. در این رویکرد با در اختیار گذاردن منابع و تفویض اختیار به سطوح میانی و محلی، مدیریت به صورت غیر متمرکز سازماندهی می شود. امتیاز چنین عدم تمرکزی آن است که سطوح میانی از یک طرف به علت نزدیکی به سطوح محلی و پاسخ گویی به نیازهای آنان، و از طرف دیگر به علت ارتباط با سطوح مرکزی و اجرای سیاستها، امکان گسترده ای در اختیار خواهند داشت و گروه های مردمی نیز فرصت بیشتری برای مشارکت مستقیم خواهند یافت.

### 4-2 مدیریت منابع Resource Management

استفاده صحیح و مؤثر از منابع، یکی از حیاتی ترین ضرورت های بودجه بندی منابع برنامه ای را تشکیل می دهد و هدف از آن منطقی ترین شکل استفاده از نیروی انسانی، دانش و منبع های مالی برای رسیدن به اهداف مورد انتظار با بیشترین نتیجه و کمترین هزینه است.

## 5-2 پایش Monitoring

در سراسر مراحل اجرای برنامه ها باید مراقب چگونگی مصرف منابع و انجام فعالیت ها بود. پایش اصطلاحی است که برای پی گیری مستمر فعالیت ها و اطمینان از پیشرفت آنها در مسیر هدفهای برنامه به کار می رود. پایش مراقبتی است که دستاوردها، جابجایی افراد و استفاده از آنان، تجهیزات، وسایل و پول هایی را که در ارتباط با منبع های موجود صرف می شود به نوعی دنبال می کند که اگر حرکتی نادرست اتفاق افتد به سرعت بتوان آنرا اصلاح نمود.

## 6-2 ارزشیابی Evaluation

اطلاعاتی که در اثر پایش حاصل می شود برای ارزشیابی مورد استفاده قرار می گیرد ارزشیابی به عنوان بخش مهم دیگری از فرآیند مدیریت برنامه ابتکارات جامعه محور می باشد و آن عبارتست از سنجش مستمر و نظام مند پیشرفت، کارایی و میزان اثر بخشی.

## 7-2 شاخص ها Indicators

ارزشیابی برنامه با استفاده از شاخص ها صورت می گیرد. شاخص یا نشانگر متغیری است که به سنجش مستقیم یا غیر مستقیم تغییرها و اندازه گیری میزان دستیابی به هدف ها و مقصدهای برنامه کمک می کند. شاخص های تدوین شده در چک لیست نظارت در برنامه ابتکارات جامعه محور به صورت کمی است. به علاوه نمی توان همیشه ارزشیابی را تنها با مقایسه ارزشهای عددی انجام داد مانند سنجش میزان دخالت مردم و درک آنان از وضعیت بهداشتی خویش که در این گونه موارد بیشتر از شاخص های کیفی استفاده می شود. شاخص های برنامه که از طریق سازمان جهانی بهداشت پیشنهاد شده است شاخص هایی است که کیفیت زندگی را نیز در بر می گیرد. باید توجه کرد که اگرچه شاخص ها برای سنجش میزان دستیابی به مقصد ها کمک کننده هستند ولی خود مقصد نیستند.

## 8-2 برنامه ریزی programming

اصطلاح برنامه ریزی کاربردی وسیع دارد و در واقع مشتمل است بر ارزیابی از مسائل در متن شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه، تعیین اینکه کدام یک از قلمروها نیازمند تغییر است و تنظیم برنامه های لازم برای اعمال تغییر. برنامه ریزی در ابتکارات جامعه محور بخشی از فرآیند مدیریت برای توسعه بهداشت کشور است که به معنای تمام فعالیت هایی است که برای هماهنگ ساختن کلیه برنامه های توسعه بهداشتی در کشور صورت می گیرد و مراحل زیر را شامل می شود:

- تنظیم سیاست ها و تعیین اولویت ها

- تبدیل سیاست ها به راهبردهای مناسب و تعیین دقیق هدف ها و مقصد ها
- تنظیم بودجه برنامه برای کسب اطمینان از تخصیص منابع برحسب اولویت های مربوط به اجرای راهبردها
- تدوین برنامه های عملیاتی در چارچوب برنامه ریزی کلی
- پایش و ارزشیابی برنامه به منظور کسب اطمینان از این که پیشرفت قدم های اجرایی منطبق با هدف ها است.
- در صورت لزوم تنظیم برنامه های تجدید نظر شده با اعمال تغییر یا اصلاحاتی که براساس ارزشیابی بدست آمده است.

### 9-2 پس خوراند Feedback

گزارش کردن نتیجه حاصل از بازدید و اعلام پیشنهادات و توصیه ها به افراد و واحد های مجری را پس خوراند می نامند. پس از هر نظارتی برای پیشبرد اهداف، لازم است ناظر پس خوراندی از بازدید خود به دبیرخانه های استانی و شهرستانی ارسال نماید.

### 10-2 فعالیت بین بخشی Intersectoral Action

یعنی فعالیتی که در آن بخش بهداشت و بخش های مرتبط با آن در راه رسیدن به هدف های مشترک همکاری می کنند و مشارکت بخش های مختلف به دقت هماهنگ می گردد.

### 11-2 تیم بین بخشی (TST) Technical Support Team

به گروهی متشکل از کارشناسان فنی ادارات و سازمانهای اجرایی مرتبط با توسعه بهداشت کشور که در شهرستان و استان وجود دارد، اطلاق می شود. نمایندگان دستگاه های مختلف در استان پس از مطرح شدن برنامه و پذیرش آن در شورای سلامت استان توسط ادارات خود به دبیرخانه استانی معرفی می شوند و در شهرستانها نیز یک نفر به دبیرخانه شهرستان معرفی می گردد. ابلاغ نمایندگی این افراد در استان توسط استاندار و در شهرستان توسط فرماندار صادر می شود. معیارهای انتخاب اعضای تیم بین بخشی و شرح و ظایف آنان در صفحه 31 جلد 2 راهنمای آموزشی ابتکارات جامعه محور آمده است.

### 12-2 تیم توسعه محلی Community Development Team

شامل دو گروه شهری و روستایی است:

1- کمیته توسعه روستا (Village Development Committee (VDC): متشکل از اعضای شورای اسلامی روستا به انضمام 2 یا 4 نفر از سرخوشه ها به علاوه دهیار و پزشک روستا است. معیارهای انتخاب و شرح و ظایف افراد تیم توسعه در جلد 2 راهنمای آموزشی ابتکارات جامعه محور آمده است.

2- کمیته توسعه شهری (Community Development Committee (CDC): در مناطق شهری بنا به مقتضیات منطقه اعضای این کمیته متفاوت می باشد. اگر در محله خانه سلامت با همکاری شهرداری تشکیل شده باشد اعضای این کمیته همان اعضای شورای سلامت محله خواهد بود و اگر محله فاقد خانه سلامت باشد لازم است در محله با محوریت مرکز بهداشتی در مانی همان محل و با استفاده از معتمدین محلی و رابطین بهداشتی محله، پزشک مرکز بهداشت و نمایندگان ادارات موجود در محله یک تیم تشکیل دهند و مسائل و مشکلات موجود در آن محل را از طریق نیازسنجی مشخص و با کمک ادارات در جهت رفع آن پردازند. ضمناً کلیه امور بهداشتی محله به این تیم و اگذار می گردد. ضروری است که اعضای انتخابی از ظرفیت بالایی برخوردار باشند.

### 13-2 سرخوشه (Community Representative (CR

برای دسترسی به تمامی اعضای جامعه در سطح محلی، خانواده ها به دستجات 15-30 خانواری تقسیم می شوند به هر دسته از این تقسیمات «خوشه» می گویند. خانوارهای هر خوشه موظف هستند دو نفر نماینده (یک نفر زن و یک نفر مرد) از بین خودشان انتخاب و به کمیته توسعه محلی معرفی نمایند این افراد سرخوشه نام دارند. معیارهای انتخاب و شرح و ظایف سرخوشه در جلد 2 راهنمای آموزشی آمده است.

### 14-2 دخالت جامعه (Community Involvement

مردمی که در کنار یکدیگر به صورت جامعه پیوند یافته اند باید با استفاده از منابع محلی و ملی، خود در برنامه ریزی، اجرا و کنترل برنامه های بهداشتی و توسعه ای دخالت یابند.

### 15-2 مشارکت جامعه (Community Participation

به کاربردن واژه دخالت جامعه مناسب تر از لفظ مشارکت جامعه است زیرا «دخالت» شناخت عمیق تر و انفرادی تر جامعه برخوردار از برنامه را ایجاد می کند. دخالت جامعه موجب می شود که افراد و خانواده ها در قبال سلامت و رفاه خود و جامعه شان احساس مسئولیت کنند و ظرفیت و توان خود را در جهت اعتلای خود و جامعه فزونی بخشند.

## 16-2 تربیت نیروی انسانی Health Manpower Development

در هر کشور به وجود تعدادی از افراد که دوره آموزشی خاصی در جهت رسیدن به «هدف بهداشت برای همه»، را گذرانده باشند، نیاز است. این امر برنامه‌ریزی، تربیت و مدیریت نیروی انسانی را در بر می‌گیرد و عبارتست از: برآورد نیازها و برداشتن گام‌هایی که اطمینان دهد آموزش و بکارگیری آنان بدرستی انجام گرفته است و باعث ماندگاری و ارتقای آگاهی آنان گردیده است.

## 17-2 پیشرفت Progress

به شرطی برنامه خوب پیشرفت می‌کند که فعالیت‌های مربوط به آن، هماهنگ با برنامه‌های پیش‌بینی شده باشد.

## 18-2 کار آیی Efficiency

در برنامه کارایی کوشش‌های به کار رفته تا آنجا که ممکن است مرتبط با منبع‌هایی است که به آن برنامه اختصاص می‌یابد.

## 19-2 اثر بخشی Effectiveness

برنامه وقتی اثر بخش است که نتیجه‌های حاصل از اجرای آن در انطباق با هدف‌ها و مقصدها و در جهت کاستن از ابعاد مشکل یا بهبود وضعیت باشد.

## 20-2 کفایت Adequacy

وقتی برنامه کافی است که متناسب با نیازها و ضرورت‌ها باشد.

## 21-2 ارتباط Relevance

برنامه‌ای مرتبط است که پاسخگوی همه نیازها، سیاست‌های اجتماعی و بهداشتی و اولویت‌های تعیین شده باشد.

### 3- تاریخچه CBI در منطقه ای مدیترانه شرقی<sup>1</sup> (EMRO)

در حال حاضر در منطقه مدیترانه شرقی (EMRO)، برنامه نیازهای اساسی توسعه<sup>2</sup>، شهر سالم و روستای سالم اجرا می شود. در حال حاضر گزارشات منظم و بررسی های ارزیابی کننده از برنامه ها حاکی از پیشرفت قابل توجهی در کیفیت مؤلفه های زندگی در زمینه هایی مثل سلامت، تغذیه و دیگر بخش های اجتماعی و اقتصادی است.

رویکرد ابتکارات جامعه محور، برنامه نیازهای اساسی توسعه، شهر سالم و روستای سالم و برنامه زنان در عرصه سلامت و توسعه را به شکل چشمگیری در سرتاسر منطقه ترویج می نماید و کشورهای منطقه نیز با هدف نهادینه کردن این برنامه در مفهوم مشارکت اجتماعی و توانمند سازی در امر سلامت و برنامه های توسعه ای در سطوح مختلف تلاش می کنند.

دفتر EMRO با توجه به اهداف مورد اشاره و در راستای استراتژیهای کاهش فقر و توسعه پایدار و نیز مساوات و دسترسی به خدمات مراقبت های بهداشتی از طریق تقویت تعهدات سیاسی و جلب مشارکت جامعه، حمایت مضاعفی را نسبت به کشور های کم توسعه یافته از قبیل افغانستان، جیبوتی، پاکستان، سومالی، سودان و یمن در منطقه انجام داده است این نگرش و حمایت عملی از «**ابتکارات جامعه محور**» تا فراگیر شدن در کل منطقه ادامه خواهد یافت و به منظور حمایت و تبادل تجربیات در مطالعات پژوهشی یک خبرنامه و وب سایت نیز راه اندازی شده است.

دفتر منطقه ای در صدد یافتن راهکارهای بیشتری در سطح ملی و با حضور مؤسسات دانشگاهی، بخش های فعال در امر توسعه پایدار، خیرین و سازمانهای غیردولتی و نمایندگی های سازمان ملل در جهت گسترش پشتیبانی و کاهش فقر تلاش می نماید.

1 EMRO: Eastern Management Regional Organization

2 BDN: Basic Development Needs



#### 4- تاریخچه برنامه در ایران

- در سال 1370 (دسامبر 1991) برگزاری سمپوزیوم شهر سالم و پذیرش شهر سالم در ایران
- در سال 1371 شروع برنامه با مسئولیت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و همکاری سایر بخش ها در کوی سیزده آبان تهران
- در سال 1375 مصوبه هیئت محترم دولت و تشکیل « شورای هماهنگی شهرهای سالم»
- در سال 1378 اصلاح مصوبه هیئت محترم دولت و تصویب برنامه روستای سالم و تغییر نام « شورای هماهنگی شهرهای سالم» به « شورای هماهنگی شهرهای سالم و روستاهای سالم»
- در سال 1379 پذیرش رویکرد نیازهای اساسی توسعه (BDN) و اجرای آن در 10 روستای پایلوت در سه استان آذربایجان غربی، بوشهر و چهارمحال و بختیاری
- در سال 1384 ادغام برنامه روستای سالم با رویکرد نیازهای اساسی توسعه

#### 4-1 ارزیابی CBI در ایران

در سال 2005 ارزیابی دقیقی از CBI در جمهوری اسلامی ایران به منظور دستیابی به روشهای اجرا و فرآیند گسترش برنامه و نهادینه کردن آن در بخش سلامت و توسعه پایدار انجام گرفت در این ارزیابی، داده ها، فرآیند اجرا، نتایج و تأثیرات برنامه در ایران سنجیده شد. هدف کلی ارزیابی در CBI، تعیین داده ها، بررسی فرآیند، نتایج و تأثیرات آن به منظور گسترش آتی طرح و نهادینه کردن آن در بخش توسعه و سلامت می باشد. تلاش این ارزیابی برای بررسی اهداف زیر می باشد:

- 1- ساختار CBI، مدیریت برنامه، تعهد و مشارکت سیاسی
  - 2- تجزیه و تحلیل نحوه اجرای فرآیند و پیشرفت آن
  - 3- تعیین متغیرها در سلامت و دیگر عوامل اقتصادی-اجتماعی در بخش CBI
  - 4- شناسایی آموخته ها و خط مشی های عمده برای دیدگاه آینده
  - 5- پیشنهاد اقداماتی برای بهبود مفاهیم و روند برنامه.
- (برای مطالعه بیشتر به کتاب ارزشیابی از انتشارات وزارت بهداشت مراجعه کنید.)

## 5- هدف از تدوین مدل آموزشی مشترک

در سالهای 2003 و 2004 برای جمع آوری آخرین گزارش پیشرفت در زمینه فعالیت های مشترک در برنامه، دو کارگاه در کشور پاکستان و اردن برگزار گردید و نمایندگانی از کشورهای عضو منطقه مدیترانه به منظور تبادل تجربیات، برنامه ریزی برای اقدام و ایجاد ارتباط بین برنامه ابتکارات جامعه محور با دیگر اولویتهای مربوط به بخش بهداشت در آن شرکت نمودند.

نتایج حاصل از این نشستها منجر به تدوین یک راهنمای آموزشی مشترک (guide line) گردید.

این راهنمای آموزشی برای جوامعی در کشورهای عضو منطقه مدیترانه ای شرقی سازمان جهانی بهداشت، که درگیر اجرای ابتکارات جامعه محور (CBI) هستند، تهیه شده است. در این منطقه تعداد زیادی از افراد تحت پوشش یکی از این ابتکارات در قالب برنامه نیازهای اساسی توسعه، شهر سالم، روستای سالم و زنان در عرصه سلامت و توسعه قرار دارند. برای گسترش این قبیل برنامه ها، نیاز به تهیه یک راهنمای آموزشی استاندارد ویژه نمایندگان جامعه احساس گردید تا طرح کلی و روش کار (متدولوژی) برنامه را ترسیم و یک رویکرد مشارکتی آموزشی را دنبال نماید تا زمینه را برای حمایت از استقرار یک سیستم مؤثر پیگیری و پایش فراهم کند.

مجموعه گزارشها و مستندات CBI توسط EMRO تهیه و بین دولت های منطقه توزیع شده است.

(شامل مستندات: Regional CBI training manual, Basic Development Needs guide and (tools, Healthy City guide and others). این مجموعه ها تصویر روشنی از چگونگی طراحی و اجرای راهبردها را ترسیم می کند.

Guide line and tools، در ابتکارات جامعه محور به مستقر نمودن برنامه و نیز به ظرفیت سازی جوامع کمک خواهد نمود. همچنین این راهنما می تواند جوامع را به شناسایی و اولویت بندی نیازهایشان قادر نموده و شرکاء را به توسعه هماهنگی ها و تعاملات مؤثرتر از طریق تسهیل اجرای اثربخش تر فعالیت های توسعه ای متنوع یاری نماید. به منظور تضمین پایداری برنامه ها، این رویکرد متکی بر استفاده از منابع محلی در جهت یافتن راه حلی برای مشکلات محلی می باشد. جهت تکمیل این راهنما، با هدف کمک به تسهیل گران در طراحی برنامه ای در زمینه ظرفیت سازی جوامع، دستورالعمل هایی برای آموزش دهندگان کلیدی (master trainers) تهیه شده است. همچنین این دستورالعمل ها به بخش هایی تقسیم شده اند که در واقع آموزش هایی به روش سیستماتیک در راستای مراحل و گامهای استقرار ابتکارات جامعه محور را ارائه می نمایند. هرچند که این آموزش دهندگان مختارند بر اساس نیازهای گروه های هدف روشهای مختلف تعلیمی و آموزشی را مورد استفاده قرار دهند. برای تداوم

آموزشهای جامعه ای مفیدتر و عملی تر، آموزش دهندگان کلیدی می توانند از رهنمودهای موجود در راهنمای آموزشی ابتکارات جامعه محور برای مدیران سطح میانی بهره گیرند. انتظار میرود که راهنمای آموزشی به عنوان مرجعی (رفرنسی) برای آموزش دهندگان کلیدی و همچنین به عنوان ابزاری برای حمایت از ارتقاء سلامت و ابتکارات توسعه ای در جوامع مورد استفاده قرار گیرد.

## 6- نیروی انسانی مورد نیاز در برنامه

با ارزشمندترین منابع مردم هستند. هر تغییری که در جامعه رخ می دهد شامل حال همه افراد محلی می شود. توسعه منابع انسانی با ظرفیت سازی در جامعه و آموزش افراد محلی در راستای اهداف و برنامه های از پیش تعیین شده اتفاق می افتد. زمانی که مردم را در فعالیت های جامعه مشارکت می دهید هرکسی به اندازه انگیزه و علاقه ای که دارد در فعالیت های داوطلبانه محلی مشارکت می کند. این مسئله در زمینه عهده دار شدن نقش های جدید در توسعه خودمدیریتی محلی اهمیت خاصی دارد. اگر سرمایه اجتماعی در یک محله موجود باشد آن محله سرمایه لازم را برای تغییر در اختیار دارد اما این تغییر که حتماً در جهت توسعه یافتگی پایدار محله است، رخ نخواهد داد مگر آن که افراد در محله به اندازه کافی توانمند باشند، از این رو توانمند سازی می تواند به عنوان یک موضوع مهم در دستور کار قرار گیرد. توسعه منابع انسانی با آموزش و پرورش مردم و ساختن ظرفیت های آنان مرتبط بوده و قصد آن به کارگیری مؤثر انسانها در جهت دنبال کردن اهداف فردی و جمعی است. آموزش و ظرفیت سازی جامعه و بخش های مرتبط، یک امر ضروری در اجرای برنامه های جامعه محور می باشد.

### 6-1 اهداف کلی توسعه منابع انسانی در ابتکارات جامعه محور

- جلب حمایت سیاسی و مدیریتی مقامات دولتی به منظور دستیابی به اهداف
- جلب حمایت شرکاء بین بخشی برای دخالت دادن آنها در برنامه
- تربیت مربیان باتجربه و توانمند (Master Trainer)
- ظرفیت سازی و آموزش مدیران و مسئولین برنامه
- ظرفیت سازی جامعه محلی
- گسترش شرکاء محلی با آموزش گروه های اجتماعی و سازمان های غیر دولتی
- اطلاع رسانی به جامعه و استفاده از رسانه های جمعی

### 6-2 ویژگیهای توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی در برنامه ابتکارات جامعه محور، از قوانین خاصی پیروی می نماید. این قوانین عبارتند از:

1. از روش‌های سنتی و مقررات و قوانین از بالا به پایین توسط مدیران محلی پرهیز می کند و پیشنهاد روش از پایین به بالا را می نماید.
2. کار گروهی را ترویج و تبلیغ می کند و همدلی و اتحاد بین مدیران و جامعه را توصیه می نماید.
3. از برنامه‌ها و فعالیت هایی که به نیازهای مردم پاسخ می دهد، حمایت می کند.
4. از برنامه‌هایی که منجر به ساختن ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها و ارتقاء مهارت های فنی و سنتی در جامعه می شود، پشتیبانی می کند.
5. نیروی انسانی کارآمد برای هدایت برنامه را تربیت می کند.
6. منابع مالی در دسترس و مقرون به صرفه و کارا را توصیه می نماید.
7. با ایجاد مهارت و توانایی در زمینه تحلیل وضعیت، حل مشکلات و سازماندهی جامعه، اطلاعاتی در اختیار مجریان قرار می دهد.
8. برنامه‌هایی که به بهبود اوضاع و اقدامات آتی در جامعه کمک می کند، شناسایی و در اولویت قرار می دهد.

### 3-6 گروه های هدف

در برنامه ابتکارات جامعه محور همه گروه‌ها و شرکاء برنامه باید آموزش ببینند، زیرا این ظرفیت سازی به توسعه منابع انسانی کمک می کند تا مداخلات، چالش‌ها و فرصت های پیش روی برنامه را شناسایی نمایند.

دست اندرکاران برنامه ابتکارات جامعه محور عبارتند از:

- مقامات دولتی و سایر شرکاء
- مدیریت برنامه (معاونین بهداشتی دانشگاهها، کارشناسان مسئول CBI در استان و شهرستان)
- تیم های بین بخشی و درون بخشی متشکل از بخش های دولتی و غیر دولتی
- نمایندگان جامعه محلی (کمیته توسعه محلی و سرخوشه ها)
- گروه های اجتماعی یا کانون‌های محلی (سلامت، جوانان و نوجوانان، زنان)

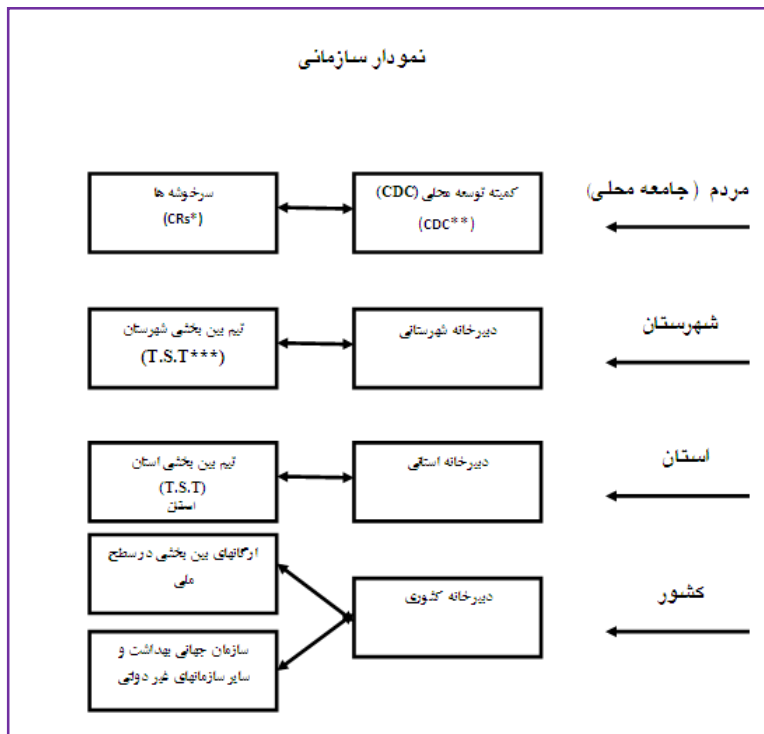
## 7- مفهوم سازماندهی

سازماندهی ساختاری است که انسان و سایر منابع را قادر می نماید تا در جهت اجرای برنامه و طرح هایی در راستای رسیدن به اهداف، بطور مؤثری با یکدیگر همکاری نمایند. از آنجا که در ابتکارات جامعه محور رویکرد از پائین به بالا حاکم است، جامعه به صورت شبکه‌ای سازماندهی می گردد و افراد دارای یک نقش فعال می شوند. در ساختار محلی خانوار ها به دستجات مختلف تقسیم می شوند و هرخوشه بین 25-30 خانوار را پوشش می دهد و از هر خوشه یک نفر به عنوان نماینده (سرخوشه) انتخاب می شود؛ کمیته‌های فرعی برای پوشش بیشتری از مردم با توانمندی‌های مختلف (زنان، سلامت و جوانان و نوجوانان) تشکیل می‌شود. هدف از تشکیل کمیته‌های فرعی، کمک به کمیته توسعه محلی و سرخوشه ها برای انجام مسئولیت‌ها است. (شرح و ظایف اعضاء همراه با معیارهای انتخاب گروهها در جلد 2 راهنمای آموزشی آورده شده است.)

### 7-1 سازماندهی در برنامه ابتکارات جامعه محور

تمام برنامه های ابتکارات جامعه محور هدف مشترکی دارد و هدف آن دستیابی به «سلامت برای همه» بواسطه مداخلات توسعه ای و سلامتی است. دو برنامه نیازهای اساسی توسعه (BDN) و روستای سالم، که در مناطق روستائی اجرا می شود، اهداف، ساختار و مراحل مشترکی را دنبال می نماید. برنامه شهر سالم نیز در مکان های شهری، خصوصا" در مناطق محروم (حومه شهر)، با استفاده از متد نیازهای اساسی توسعه، به منظور بهبود شرایط محیطی و توسعه محلی، فعالیت می نماید.

### 7-2 ساختار سازماندهی در ابتکارات جامعه محور



- \*Community Representative (CRs)
- \*\* Community Development Committee (CDC)
- \*\*\*Technical Support Team (T. S. T)

## 8- گامهای اجرایی برای مناطق تحت پوشش برنامه های ابتکارات جامعه

## محور

<p>آشنایی مسئولین و پذیرش برنامه آشنایی تیم بین بخشی و شرکاء محلی آشنایی جامعه و پذیرش برنامه انتخاب منطقه بر طبق ملاک ها</p>	<p>آماده کردن موقعیت برای اجرای برنامه</p>
<p>کار با بخش های مختلف شبکه (تلفیق CBI با سیستم PHC از سطح استان تا سطح محلی) هدایت بهورزان به عنوان هماهنگ کننده (بخش بهداشت برای اجرای (CBI ایجاد تیم درون بخشی سلامت در سطح استان، شهرستان و ایجاد همکاری در برنامه های بهداشتی ایجاد تیم بین بخشی در سطح استان و شهرستان و سطح ملی</p>	<p>سازماندهی و ساختار CBI</p>
<p>توجه کامل جامعه و ارتباط با دست اندرکاران روی بسیج اجتماعی و سازماندهی جامعه جمع آوری اطلاعات به روز منطقه توسط سرخوشه ها و داشتن لیست کامل از افراد تحت پوشش انتخاب یک سرخوشه زن و یک سرخوشه مرد از هر خوشه انتخاب تیم توسعه محلی و تعیین شرح و وظایف (با تأکید روی توازن جنسیت) ایجاد کمیته های فنی مخصوص زنان، جوانان و سلامت و دیگر کمیته ها که به نیازهای جامعه محلی پاسخ می دهد.</p>	<p>بسیج اجتماعی و سازماندهی جامعه</p>
<p>آموزش هماهنگ کنندگان CBI آموزش تیم درون بخشی از واحدهای بهداشتی در زمینه CBI آموزش تیم بین بخشی CBI، و آموزش سایر بخشهای درون ادارات آموزش کمیته توسعه محلی _ کمیته های فنی و سرخوشه ها در زمینه CBI</p>	<p>ظرفیت سازی CBI</p>
<p>انطباق ابزارهای بررسی برای پوشش ارتباطی شاخص ها برنامه ریزی واماده سازی طرح بررسی و وضعیت موجود جامعه محلی انتخاب پرسشگرها، ناظرین و آموزش دهندگان</p>	<p>تحقیق و نیازسنجی</p>

آماده کردن موقعیت برای اجرای برنامه	آشنایی مسئولین و پذیرش برنامه آشنایی تیم بین بخشی و شرکاء محلی آشنایی جامعه و پذیرش برنامه انتخاب منطقه بر طبق ملاک ها انتقال تحقیقات و نیازسنجی
	تجزیه و تحلیل داده ها، جدول زمان بندی، تهیه و تدوین آنالیز روند برنامه و میزان در گیری جامعه اولویت بندی نیازها با در گیر کردن جامعه گزارش یافته ها به دست اندرکاران و جامعه



<p>تدوین شرح حال و تاریخچه ناحیه محلی (اطلاعات و وضعیت، اولویت بندی نیازها و نقشه محلی و ...)</p> <p>تعیین اهداف و شاخص های اندازه گیری</p> <p>تدوین برنامه توسعه و بهداشت محله با همکاری همه دست اندرکاران ارتباط با گروه های اجتماعی (گروه های هدف، نقش ها و مسئولیت ها)</p>	<p>روند برنامه ریزی</p>
<p>تدوین پروپوزال پروژه ها براساس اولویت ها و بسته های خدمتی</p> <p>غربالگری و ارسال پروژه ها</p> <p>بازنگری احتمالی پروژه، تصویب پروژه و راه اندازی صندوق</p> <p>اجرای پروژه و نظارت بر آن</p>	<p>پروژه ها</p>
<p>سیستم مدیریتی (تمرکز زدائی از شهرستان و سطوح محلی)</p> <p>اطلاعات سیستماتیک (بررسی بوسیله سیستم PHC، نرم افزار و ابزارهای مدون)</p> <p>سیستم مستندسازی از تمام فعالیت ها و پروژه ها</p> <p>نظارت و پایش سیستماتیک از برنامه ها</p>	<p>توانمند سازی و توسعه سیستماتیک</p>
<p>اطلاع رسانی در سطح کشوری، منطقه ای و محلی</p> <p>ایجاد و گسترش همکاری و مشارکت در تمام سطوح</p> <p>بازنگری در اجرا و روش توسط دست اندرکاران مختلف</p>	<p>اطلاع رسانی و مشارکت</p>
<p>بررسی سالانه توسط هر ناحیه و شرح حال روند برنامه (با درگیر کردن تیم بین بخشی و شرکاء)</p> <p>بررسی با کمک تیم درون بخشی و بازنگری بعد از هر دو سال با درگیر کردن تیم بین بخشی و شرکاء</p>	<p>ارزشیابی و باز خوراند</p>

## 9- مستند سازی و گزارش دهی در ابتکارات جامعه محور

آگاهی از وضعیت موجود و پیشرفتهای برنامه، مستند سازی فعالیت های ابتکارات جامعه محور و گزارش دهی از نتایج و دستاوردهای این برنامه از اهمیت زیادی برخوردار است. جمع آوری اطلاعات براساس یک روش منظم و مستند و ثبت نتایج آنها برای برنامه ریزی فرآیندها در آینده به منظور ارائه شواهد، از ضروریات این برنامه محسوب می گردد. همچنین این قبیل اقدامات به برنامه ریزی آتی و بکارگیری منابع کمک نموده و سبب افزایش سازگاری، تفاهم بهتر و نیز اعتماد و اطمینان بیشتر می گردد. مستندسازی و گزارش دهی، فرآیندی است مستمر که نیاز به صبر و حوصله، تعهد و حس مسئولیت پذیری دارد. تمام اسناد و اطلاعات جمع آوری شده در سطح جامعه از قبیل سیمای توسعه منطقه، برنامه های توسعه ای در منطقه، سوابق پروژه، سوابق مالی و غیره باید بوسیله کمیته توسعه جامعه و سرخوشه ها و با حمایت تیم بین بخشی، به طور منظم به روز رسانی شده و همچنین می بایستی با اعضای جامعه محلی، ادارات مافوق و بخش های مربوطه نیز مبادله گردد. اطلاعات کلیدی باید در یک مکان شناخته شده که برای جامعه نیز قابل دسترسی باشد، نگهداری شوند. این قبیل اطلاعات ترجیحاً در دفاتر کمیته توسعه جامعه محلی، دهیاری و شورای اسلامی یا در مکانی که جلسات منظم کمیته توسعه جامعه محلی در آنجا برگزار می گردد، باید در معرض دید و نمایش گذاشته شوند.

## ۱۰- اهداف مستندسازی و سیستم های گزارش دهی در ابتکارات جامعه

### محور عبارتند از :

1. مستند کردن فعالیت ها و نگهداری داده ها
  2. منتشر نمودن اطلاعات مربوط به فعالیت ها در سطح جامعه محلی و تیم بین بخشی
  3. نگهداری سوابق فعالیت ها و وقایع حیاتی
  4. حصول اطمینان از وجود سیستم جامع و ساده گزارش دهی
  5. درگیر نمودن تمام سطوح در سیستم گزارش دهی و انتشار اطلاعات
  6. استفاده از مستندات و گزارشات به منظور حفظ کارآیی و اثربخشی برنامه
  7. بکارگیری اطلاعات مستند شده در راستای جلب حمایت و ترویج برنامه
- مستندات در سطح میانی باید توسط اعضای تیم بین بخشی با همکاری دبیرخانه و جامعه محلی تهیه و در دبیرخانه شهرستان نگهداری شوند. مستندات و گزارشات براساس فرمتها و ابزارهای مرتبط از سطح محلی با در نظر گرفتن الزامات و موقعیت محلی باید تدوین گردد. لازم به ذکر است که گزارشات و مستندات پس از آماده شدن در دبیرخانه شهرستان در اختیار دبیرخانه استان قرار می گیرد.

### 1-10 تدوین صورت جلسه

کمیته توسعه جامعه باید صورت جلساتی از جلسات برگزار شده (بر اساس فرمتی که در پیوست جلد 2 راهنمای آموزشی ارائه گردیده است) را تدوین و نگهداری نماید. سوابق جلسات منظم جامعه، از قبیل مسائل بحث شده، تصمیمات متخذه و اقداماتی که نیاز به پی گیری دارند، همچنین لیستی از حضار و سایر مشخصات مرتبط، همگی باید مستند شوند. این صورت جلسات، سبب تسهیل کارآئی مدیریت برنامه توسط جامعه و نیز تعاملات بین جامعه با تیم بین بخشی خواهد شد. کمیته توسعه جامعه باید خلاصه ای از سوابق جلسات را تهیه و آن را به طور منظم به دبیرخانه شهرستان ارائه نماید. دبیرخانه شهرستان موظف است صورت جلساتی مشابه این فرمت به منظور ثبت جلسات برگزار شده توسط دبیرخانه تدوین و نگهداری نماید، همچنین گزارشی از مصوبات جلسات و پیگیری اقدامات انجام شده را نیز به دبیرخانه استان ارسال نماید.

### 2-10 سوابق پروژه ها

کمیته توسعه محلی باید اطلاعات جامعی درباره پروژه های اجرا شده و فعالیت های برنامه (مطابق فرمت های داده شده در مبحث تهیه و اجرای پروژه در پیوست های جلد 2 راهنمای آموزشی) در دسترس داشته باشد. دبیرخانه شهرستان نیز به منظور اطلاع از سوابق برنامه باید یک نسخه از مستندات تهیه شده را نگهداری نماید.

### 3-10 گزارش تیم بین بخشی

اعضاء تیم بین بخشی باید گزارش فعالیت های خود را در مورد برنامه ابتکارات جامعه محور بطور منظم به دبیرخانه شهرستان/استان ارائه نمایند. همچنین اعضاء این تیم باید بخش های درون سازمانی خود را نیز از فعالیت های انجام شده در منطقه ابتکارات جامعه محور آگاه نمایند.

### 4-10 گزارش سالیانه از سطح محلی در منطقه ابتکارات جامعه محور

کمیته توسعه محلی باید یک گزارش سالانه از اقدامات انجام شده که منطبق بر فعالیت ها و وقایع در سطح محلی در برنامه ابتکارات جامعه محور می باشد، برای دبیرخانه شهرستان تهیه نماید. (برای تهیه این گزارش از فرم گزارش دهی در پیوست جلد 2 راهنمای آموزشی استفاده می شود.)

### 5-10 گزارش سالیانه از دبیرخانه شهرستان

گزارش سالیانه باید مبتنی بر اطلاعات منسجم و نتایج فعالیت های برنامه باشد (که در فرمت فرم گزارش دهی از دبیرخانه شهرستان از جلد 2 راهنمای آموزشی آمده است). از این اطلاعات می توان برای آماده کردن گزارش نهایی استفاده کرد.

## 11- پایش و ارزشیابی

پایش و ارزشیابی از اجزای مهم فرآیند برنامه ابتکارات جامعه محور می باشد که چهار کارکرد مهم برنامه را مدیریت می کند. در واقع ارزشیابی نحوه مدیریت، معرفی راهکارهای مختلف، نحوه آموزش کارکنان و نحوه همکاری با سایر بخشها را در برنامه ابتکارات جامعه محور تعیین می کند. پایش برنامه این امکان را برای برنامه ریزان فراهم می کند که بتوانند تصویر دقیق تر و واقعی تری از روند برنامه و میزان دستیابی به اهداف را داشته باشند.

**ارزیابی:** فرایندی است که جریان اجرای یک پروژه را می سنجد و با اعتبار داده‌های تولید شده تعیین می کند که برنامه تا چه میزان براساس فرایند از پیش تعیین شده پیش می رود و مشکلات را در جریان کار شناسایی می نماید. ارزیابی به عنوان جزیی مهم از فرایند مدیریت یک برنامه از ارزش بسزایی برخوردار است. زیرا اطلاعات زیادی در اختیار ذینفعان قرار می دهد. ارزیابی برنامه در واقع سنجش انطباق برنامه‌ها در حین اجراست، بنابراین در سه قسمت درونداد، پردازش و برونداد باید مورد بررسی قرار گیرد.

**دروندادها:** به منابع مالی، منابع انسانی و مواد بکار رفته برای اجرای پروژه ها از جمله سازماندهی و بسیج جامعه اطلاق می گردد.

**پردازش:** یک سری اقدامات و یژه ای که دروندادها را به بروندادها تبدیل می کند.

**بروندادها:** محصولات یا کالاهای سرمایه ای و خدماتی که از یک مداخله حاصل می شود.

**ارزشیابی:** فرآیند جمع آوری و نظام مند اطلاعات برنامه به منظور شناخت، بهبود عملکرد، یادگیری برقراری ارتباط و برنامه ریزی برای آینده را ارزشیابی می گویند. ارزشیابی یک فرایند توانمند سازی و مشارکتی در جامعه محلی است. در ارزشیابی به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر هستیم:

- آیا کارمان را در ست انجام داده ایم؟
- چه آموختیم؟
- چرا برخی اقدامات مؤثرند و برخی نه؟
- این برنامه چه تغییری ایجاد کرد؟
- حال چه باید بکنیم؟
- نتایج ارزشیابی چه استفاده ای برای برنامه ریزی آینده دارد؟

ارزیابی برنامه: در اجرای برنامه ابتکارات جامعه محور توسط تیم هدایت کننده با استفاده از ابزارهای ساده انجام می شود. این ابزار می تواند نتایج بلافاصله و فوری برنامه را مورد سنجش و اندازه گیری قرار دهد. نتایج کسب شده از ارزیابی به عنوان نقطه ورودی برای گسترش برنامه در مقیاس وسیع مورد استفاده قرار می گیرد. ارزیابی برنامه، اثر بخشی، عدالت، کارایی و رضایت مندی از برنامه را مورد سنجش قرار می دهد.

### 1-11 شاخص هایی که باید ارزیابی شوند

به منظور ارزیابی دروندادها، پردازش و بروندادهای مداخلات ابتکارات جامعه محور، مراحل ارزیابی مبتنی بر عناصر اصلی برنامه و نیز شاخص های مربوطه خواهد بود. همچنین پردازش و تجزیه و تحلیل داده ها منتج به یکسری استنتاج هائی می شود که خود دلالت بر دستاوردهای پروژه خواهد نمود. شاخص های عمده مورد انتظار که باید اندازه گیری شوند در پیوست جلد 2 راهنمای آموزشی آمده است.

### 2-11 اطلاعات مورد نیاز برای ارزیابی ابتکارات جامعه محور

از آنجائی که ارزیابی عمدتاً بر مبنای داده های بررسی و وضعیت پایه ای جامعه و خانوار، سیمای توسعه منطقه و بررسی های سالیانه بنا می شود، تیم های ارزیابی کننده باید تمام اطلاعات مورد نیاز که کمک به اجرای مؤثرتر امور و وظایف می کند، را جمع آوری نمایند. همچنین این اطلاعات بر اساس نتایج ارزیابی قابل تأیید و مقایسه هستند. فهرست انواع اطلاعات مورد نیاز در پیوست جلد 2 راهنمای آموزشی آمده است (ممکن است این چارچوب از کشوری به کشور دیگر و همچنین در مورد مداخلات مختلف تغییر یابد).

## 3-11 تفاوت‌های بین ارزشیابی و ارزیابی برنامه

ارزیابی برنامه (Assessment)	ارزشیابی برنامه (Evaluation)
هر 1 تا 2 سال انجام می شود	هر 3 تا 5 سال انجام می شود
توسط جامعه، تیم بین بخشی و مدیران برنامه انجام می شود	توسط ارزشیابی کنندگان خارجی انجام می شود
بکارگیری فنون ساده (ابزار CBI برای ارزیابی برنامه)	بکارگیری ابزارها و فنون پیشرفته و شیوه های معتبر سازی (validation)
عمدتاً بر روی دروندادها، پردازشها و نتایج ملموس فوری تمرکز دارد	عمدتاً بر روی نتایج و اثرات تمرکز دارد (البته بدون نادیده گرفتن دروندادها، پردازشها و بروندادها)
شاخص های قابل اندازه گیری ساده و مستقیم مورد استفاده قرار می گیرند	عمدتاً شاخص های غیر مستقیم و جانبی (proxy) مورد استفاده قرار می گیرند
نتایج عمدتاً به منظور ترویج CBI و جلب حمایت در سطوح محلی، منطقه ای و ملی به کار می روند	نتایج عمدتاً به منظور ترویج CBI، به رسمیت شناختن برنامه در سطح ملی و جلب حمایت در سطوح بین المللی مورد استفاده قرار می گیرند
دارای هزینه پائین و بدون زمان بری است	دارای هزینه بالا و زمان بر است

## 12- مفهوم پایش و نظارت

### مقدمه

ابتکارات جامعه محور، یک رویکرد مشارکتی است که نیاز به نظارت و پایش همه طرفهای ذینفع دارد. فعالیت های برنامه بایستی توسط خود جامعه و نیز توسط تیم های بین بخشی از نزدیک پایش شده و حمایت گردند. همچنین، فعالیت های کلی برنامه نیز نیاز به نظارت توسط ادارات هدایت کننده برنامه دارد. هیچ برنامه ای نمی تواند بدون چک کردن و تعادل برقرار کردن بطور مؤثر و مفید فعالیت کند و اجرای شفاف برنامه فقط هنگامی تحقق می یابد که با تعهد افراد جامعه همراه باشد. اگر چه داشتن یک نظام نظارت و پایش شفاف و منطبق با برنامه تعیین شده بر اعتبار و کارآمدی برنامه صحنه می گذارد ولی اعضای تیم اجرا کننده عهده دار روند صحیح اجرای برنامه هستند. دیدگاهها و برخورد غیر مسئولانه هر یک از افراد ممکن است در مدیریت صحیح برنامه اختلال ایجاد نماید. به منظور اجتناب از بروز چنین وضعیتی، پایش از نحوه فعالیت های اجتماع محور، بازدیدهای نظارتی توسط مسئولین و مقامات ذیربط برنامه در سطوح مختلف ضروری و حیاتی است.

پایش یعنی پیگیری منظم و مکرر فعالیت ها در طی اجرای آنها، به منظور کسب اطمینان از اینکه کارهای مقرر طبق برنامه و جدول زمانی تعیین شده پیش می رود. پایش نه تنها در جریان اجرا بلکه در تمام مرحله های فرایند مدیریت ضرورت دارد.

### پایش

فرآیند جمع آوری اطلاعات است که به منظور اطمینان از دستیابی به اهداف تعیین شده بر اساس برنامه صورت می گیرد.

### نظارت

مجموعه ای از فعالیت ها است که برای کسب اطمینان از چگونگی پیشرفت کار طبق برنامه تنظیم یافته انجام می شود.



کسب اطلاعات از طریق پایش و نظارت کمک می کند تا مدیر برنامه:

- مشکلات را شناسایی کند
- کمبودها و چالش‌ها را بفهمد
- برای رفع مشکلات چاره‌اندیشی نماید
- راه را برای دستیابی به اهداف فراهم سازد

نظارت و پایش نباید فرضی یا فقط مبتنی بر ملاحظات شخصی باشد. بلکه نظارت و پایش باید بر اساس اطلاعات برنامه، که از منابع قابل اعتماد بدست آمده است، باشد.

## 1-12 نظارت و پایش در ابتکارات جامعه محور

ماهیت بسیاری از موارد اندیشیده شده اعم از هدف‌ها، استراتژی، تکنولوژی، توان فنی نیروی انسانی، جدول زمانی برنامه‌ها، تخصیص منابع، قدرت خرید، اعتبار، امکان بازار برای تدارک و تداوم نیازهای برنامه و .... به طور عمده در عمل آشکار می شود. زیرا عمل است که قابلیت اجرایی آنها را تعیین می کند. از این رو پایش و نظارت در جریان اجرا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پایش، آنچه را که اتفاق افتاده با آنچه قرار بود پیش آید مقایسه می کند. پایش فعالیت‌ها از طریق گزارش‌های رسمی مناسب‌ترین روش نظارت نیست. بلکه مدیر برای نظارت باید از روش مشاهده مستقیم و حضور در واحد و جامعه‌ای که فعالیت در آن جریان دارد بهره‌گیرد، با کارکنان و مردم مصاحبه کند و رفتارها و برداشت‌های آنان را بسنجد. این نظارت‌ها بایستی مبتنی بر شاخص‌های تعریف شده و چک لیست‌هایی باشد که فعالیت‌ها و تلاش‌های لازم برای حصول اهداف مورد نظر را روشن می‌نماید، همچنین این نظارت‌ها باید نشان دهنده روند و اقدامات به کار گرفته شده در راستای اهداف برنامه باشد.

در ابتکارات جامعه محور، عواملی که پویایی و تداوم برنامه را حمایت می‌کند عبارتند از: بسیج و دخالت دادن جامعه در فعالیت‌ها، شفافیت برنامه و مالکیت دولت در سطوح ملی و محلی. حصول اطمینان از پیشرفت کار، میزان دخالت جامعه در نیازسنجی، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی، اجرا و مدیریت پروژه، تصمیم‌گیری، استفاده از منابع محلی در دسترس.

ناظرین، در نظارت‌ها باید:

مشخص کنند که بر چه چیز می‌خواهند نظارت کنند؟ (چک لیست نظارت)

چگونه نظارت خواهند کرد؟ (روش نظارت)

چه نظم و استمرار مطلوب است؟ (تناوب نظارت)

همچنین در زمان بازدیدهای نظارتی باید نقاط قوت، حیطه های عمده مشکلات و کمبودهای مربوط به فعالیت های برنامه را مشخص کنند. در واقع منظور از این اقدامات پیدا کردن مداخلات عملی در مشورت با مجریان واقعی (اعضای کمیته توسعه جامعه، سرخوشه ها و اعضای کمیته های فرعی) می باشد. باید سعی شود که نمایندگان جامعه در صف مقدم اجرا و مدیریت قرار گیرند. تیم نظارت کننده در برنامه ابتکارات جامعه محور باید مشخص کنند که اطلاعات رابرای چه می خواهند؟ آیا اطلاعات جمع آوری شده با نیازهای برنامه و مدیریت برنامه تطبیق دارد؟ چه اطلاعاتی مورد نیاز است؟ ارزان ترین و سریعترین راه دستیابی به اطلاعات کدام است؟ چه کسانی برای جمع آوری اطلاعات باید بسیج شوند؟

این قبیل اقدامات، مدیران برنامه را قادر خواهد ساخت تا مشکلات عمده را کشف و به گسترش مداخلات مناسب در راستای اجرای آسان مدیریت برنامه کمک نمایند. ناظرین همچنین باید از محتویات ابزار های نظارتی آگاه بوده و انتظارات را بدانند، زیرا این اقدام آنها را به اجرای آسان و نیز مدیریت مؤثرتر و شفاف تر برنامه ترغیب خواهد نمود.

شاخصه های اصلی پایش به شرح زیر است:

- 1) سیستم (پایش) باید از طریق برگزاری جلسات منظم با افراد جامعه، سرخوشه ها و اعضای شورای اسلامی (کمیته توسعه جامعه محلی) انجام شده و نیز سوابق این جلسات باید در دفتر کمیته توسعه محلی نگهداری گردد.
- 2) باید از شاخص های ساده و قابل درک برای مستمر کردن پایش استفاده شود.
- 3) مهارت های نظارتی باید جزء اصلی آموزش در مدیریت ابتکارات جامعه محور قرار گیرد.
- 4) چک لیست های نظارتی باید بر اساس نیازهای محلی تهیه شود.
- 5) پایش و نظارت منظم، زمانی موفق است که: به طور مستمر انجام شود، جامعه در آن مشارکت داشته باشد، اعتقاد به آن وجود داشته باشد، جامعه نگر باشد و در جهت رفع مشکلات محله انجام شود و باز خوراند آن در اختیار مردم قرار گیرد.

## 2-12 نظارت و پایش مبتنی بر شواهد

چک لیست های نظارتی که به منظور کلیدی برای مدیریت صحیح و برنامه ریزی اصولی تدوین گردیده است، قصد دارد به ارزیابی میزان اجرای ابتکارات جامعه محور بر مبنای قوانین و دستورالعمل های از پیش تنظیم شده، پردازد. این چک لیست می تواند توسط همه ناظرین و شرکاء در خلال بازدید از دبیرخانه های استانی، شهرستانی و سطوح محلی که برنامه ابتکارات جامعه محور در آن در حال اجرا است، مورد استفاده قرار گیرد و اطلاعات جامعی را برای مشاهده مسیر و جهت برنامه ارائه نماید.

همچنین نقاط قوت و ضعف برنامه را مشخص کرده و برای بهبود آن پیشنهادات مناسبی را ارائه نماید. این چک لیستها می توانند با اعمال انطباقات محلی در هر دو مرحله (مدل و گسترش) اجرای ابتکارات جامعه محور مورد استفاده قرار گیرد.

دو چک لیست مجزا برای نظارت تدوین گردیده است. چک لیست اول مربوط به پایش مبتنی بر شواهد برای ناظرین از فعالیت های جامعه محلی/ادبیرخانه های استان و شهرستان (اولین بازدید) است و در پایش های بعدی از چک لیست دوم مربوط به نظارت و پایش مبتنی بر شواهد (بازدید دوم به بعد) استفاده می شود.

### 3-12 چک لیست نظارت و پایش مبتنی بر شواهد برای ناظرین از فعالیت های جامعه محلی (اولین بازدید)

منطقه مورد بازدید: شهر \* روستا \*

نام بازدید کننده/کنندگان..... سمت بازدید کنندگان.....  
 نام استان..... نام شهرستان.....  
 نام منطقه مورد بازدید..... تاریخ بازدید.....

توضیحات	نتایج بازدید	شاخص ها	نمره
مشاهده اسامی، صورت جلسات، مصاحبه با افراد	بلی * خیر *	سرخوشه های محلی انتخاب شده اند؟	
تعداد مرد..... تعداد زن.....	بلی * خیر *	کمیته توسعه محلی تشکیل شده و فعال است؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	بهورز و یا پزشک خانواده در تیم توسعه محلی حضور دارد؟	
این سوال مخصوص روستا است	بلی * خیر *	دهیار در تیم توسعه محلی حضور دارد؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	کمیته توسعه و سرخوشه ها توسط دبیرخانه یا تیم بین بخشی آموزش دیده اند؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	اعضای جامعه محلی توسط سرخوشه ها آموزش دیده اند؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	پرسش نامه پایه ای خانوار تکمیل شده است؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	نیاز سنجی و اولویت بندی توسط CR، CDC و VDC انجام شده است؟	
بررسی نمونه های تهیه شده	بلی * خیر *	CR و CDC، VDC در رابطه با تهیه پروپوزال پروژه ها آموزش دیده اند؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	زیر کمیته مخصوص سلامت و فوریتها تشکیل شده است؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	زیر کمیته مخصوص جوانان تشکیل شده است؟	

توضیحات	نتایج بازدید	شاخص ها	اجراء
بررسی مستندات	بلی * خیر *	زیر کمیته مخصوص بانوان تشکیل شده است؟	وظایف و مسوولین ها
بررسی مستندات	بلی * خیر *	اسناد و اطلاعات مربوط به برنامه CBI در دفتر کمیته توسعه وجود دارد؟	
بررسی صورتجلسات و مستندات	بلی * خیر *	درفصل اخیر حداقل 3 جلسه رسمی بین اعضای CDC, VDC با یکدیگر و CR تشکیل شده است؟	
بررسی صورتجلسات و مستندات	بلی * خیر *	کمیته توسعه محلی با تیم بین بخشی ارتباط مؤثر و متقابل دارد؟	
چگونه؟	بلی * خیر *	تیم بین بخشی به تیم توسعه محلی در اجرای برنامه کمک می کند؟	
پرسش از جامعه	بلی * خیر *	جامعه محلی از عملکرد تیم توسعه رضایت دارد؟	
چگونه؟ آیا شواهدی در دست است	بلی * خیر *	سرخوشه ها نیازهای خوشه تحت پوشش خود را به تیم توسعه محلی انتقال می دهند؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	زیر کمیته ها طبق شرح وظایف مصوب انجام وظیفه می نمایند؟	
چگونه؟ بررسی مستندات	بلی * خیر *	تیم توسعه محلی افراد فقیر، بی سرپرست، معلول و افراد بیکار را شناسائی کرده است؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	کمیته توسعه سالیانه به جامعه محلی گزارش می دهد؟	
رؤیت لیست پروژه ها، برخی از آنها را بطور تصادفی انتخاب کنید و بازدید نمایید	تعداد اجرا شده... تعداد در حال اجرا.....	تعداد پروژه های درآمدزا در منطقه مجری طرح	پروژه های درآمدزا
	تعداد .....	تعداد افراد و خانوارهای ذینفع از پروژه های درآمدزا	

توضیحات	نتایج بازدید	شاخص ها	اجراء
رؤیت لیست پروژه ها، برخی از آنها را بطور تصادفی انتخاب کنید و بازدید نمایید	تعداد اجرا شده..... تعداد در حال اجرا...	تعداد پروژه های اجتماعی در منطقه مجری طرح	پروژه های اجتماعی
	تعداد.....	تعداد افراد و خانواده های ذینفع از پروژه های اجتماعی	
	بلی * خیر *	تعاونی روستایی فعال در سطح روستا وجود دارد؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	ارتباط مؤثر بین کمیته توسعه محلی با تعاونی روستایی جهت انجام امور مالی برقرار شده است؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	در صورت عدم ثبت تعاونی روستایی صندوق وام در گردش روستا تشکیل شده است؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	صندوق در گردش مطابق با دستورالعمل مالی و ضوابط منطقه تدوین شده است؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	دستورالعمل بازپرداخت و یا تأخیر وام تدوین شده است؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	زنان، افراد فقیر، بی سرپرستها، افراد بیکار و معلول از وامهای صندوق استفاده می کنند؟	
مراجعه به سوابق مالی	بلی * خیر *	مردم روستا در تقویت مالی صندوق مشارکت نموده اند؟	
پرسش از اعضای صندوق	بلی * خیر *	اعضای صندوق با آئین نامه و دستورالعمل های مالی آشنایی دارند؟	
مشاهده دفاتر	بلی * خیر *	صندوق توسعه دارای دفاتری جهت ثبت فعالیتها می باشد؟	

مدیرین امور مالی در روستا

توضیحات	نتایج بازدید	شاخص ها	نمره
مشاهده سوابق	بلی * خیر *	کلیه اسناد و مدارک مربوط به پروژه ها در محل صندوق نگهداری می شود؟	
		موانع و مشکلات مشاهده شده	
		توصیه ها و پیشنهادات	

## 4-12 چک لیست نظارت و پایش مبتنی بر شواهد برای ناظرین کشوری و استانی (اولین بازدید)

دبیرخانه استان \* دبیرخانه شهرستان \*

نام بازدید کننده / کنندگان ..... سمت بازدید کنندگان.....  
 نام استان..... نام شهرستان.....  
 تعداد شهرهای تحت پوشش..... تعداد روستاهای تحت پوشش.....  
 تاریخ بازدید.....

توضیحات	نتایج بازدید	شاخص ها	بازرسی
مشاهده	بلی * خیر *	دبیرخانه استانی / شهرستانی تشکیل شده است؟	
نام و تعداد افراد معرفی شده	بلی * خیر *	تیم بین بخشی استانی / شهرستانی تشکیل شده است؟	
بررسی برخی از اقدامات انجام شده	بلی * خیر *	دبیرخانه و تیم بین بخشی استانی / شهرستانی همکاری دارند؟	
بررسی صورت جلسات	بلی * خیر *	نمایندگان ادارات در جلسات شرکت فعال دارند؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	در فصل جاری تیم بین بخشی و دبیرخانه از فیلد بازدید کرده است؟	
بررسی صورت جلسات و گزارشات	بلی * خیر *	برای جلب حمایت و همکاری مدیران و کارشناسان ادارات جلسه توجیهی تشکیل شده است؟	
بررسی پروژه های تدوین شده	بلی * خیر *	بین تیم بین بخشی و جوامع محلی برای تدوین طرح ها همکاری وجود دارد؟	
چگونه؟ آیا شواهدی در این زمینه در دسترس می باشد	بلی * خیر *	تیم بین بخشی در انتخاب کمیته توسعه محلی و سرخوشه ها همکاری داشته است؟	

بازرسی



توضیحات	نتایج بازدید	شاخص ها	اجراء
چگونه /چه کسانی؟ رؤیت برنامه آموزشی تدوین شده	بلی * خیر *	تیم بین بخشی در آموزش CDC و سرخوشه ها همکاری داشته است؟	مدیریت نظام اطلاعاتی
پرسش از کمیته توسعه محلی	بلی * خیر *	تیم بین بخشی در تدوین پروژه ها به CDC کمک می کند؟	
مدارک رابینید	بلی * خیر *	تیم بین بخشی از پروژه های CBI حمایت می کند؟ سوابق و مدارک پروژه ها در دبیرخانه استانی / شهرستانی ثبت و نگهداری می شود؟	
صورت جلسات را بررسی کنید	بلی * خیر *	گزارش از جلسات تیم بین بخشی تهیه می شود؟	
رؤیت گزارشات	بلی * خیر *	گزارشات بطور مکتوب و مستند به دبیرخانه استان و کشور ارسال شده است؟	
رؤیت گزارشات	بلی * خیر *	گزارش فعالیتها از طریق دبیرخانه استان و شهرستان به مقامات ارسال می گردد؟	
مستندات را بررسی نمایید	بلی * خیر *	سوابق و مدارک مربوط به اطلاعات پایه ای خانوار و جامعه تحت پوشش در دبیرخانه موجود می باشد؟	
مستندات را بررسی نمایید	بلی * خیر *	جهت نظارت، برنامه بازدید تدوین شده است؟	
مستندات را بررسی نمایید	بلی * خیر *	اسناد مربوط به امور مالی توسط دبیرخانه و ناظرین بررسی و کنترل می شود؟	
مستندات را بررسی نمایید	بلی * خیر *	تیم بین بخشی بر اجرای پروژه های درآمدزا و اجتماعی نظارت دارد؟	
اسناد روستا بررسی شود	بلی * خیر *	دستورالعمل ها و موازین BDN در زمینه صندوق وام در گردش رعایت می شود؟	مدیرین نظام پایه

شاخص ها	نتایج بازدید	توضیحات
دبیرخانه بر صحت اطلاعات جمع آوری شده از جوامع محلی نظارت دارد؟	بلی * خیر *	چگونگی آن بررسی شود
دبیرخانه برنامه عملیاتی تدوین کرده است؟	بلی * خیر *	رؤیت برنامه
موانع و مشکلات مشاهده شده		
توصیه ها و پیشنهادات		

## 5-12 چک لیست نظارت و پایش مبتنی بر شواهد (بازدید دوم به بعد)

منطقه مورد بازدید: شهر \* روستا \*

نام منطقه مورد بازدید ..... نام بازدید کننده / کنندگان .....

نام شهرستان ..... سمت بازدید کنندگان .....

نام استان ..... تاریخ بازدید .....

توضیحات	نتایج بازدید	شاخص ها	اجزاء
چگونه؟ اطمینان پیدا کنید که کمیته های توسعه در حال ثبت شواهد هستند	بلی * خیر *	اعضاء کمیته توسعه در نیازسنجی، اجرای برنامه و مدیریت آن دخالت دارند؟	
تطبیق فرم تکمیل شده نیازسنجی با پروژه های تدوین شده	بلی * خیر *	CDC و CRs نیازهای اجتماعی، اقتصادی جامعه را مورد توجه قرار می دهند؟	
تاریخ دوره و تعداد شرکت کنندگان را ملاحظه نمایید	بلی * خیر *	در طی یکسال گذشته دوره بازآموزی برای (CRs)، و (CDC) برگزار گردیده است؟	
نام ببرید	بلی * خیر *	گروه های فرعی دیگری در رابطه با برنامه فعالیت می کنند؟	
چگونه آنها کار می کنند؟ روند آن را مشخص نمایید	بلی * خیر *	روابط کاری پایدار بین کمیته های جوانان، زنان، سلامت، سرخوشه ها، کارکنان بخش بهداشت و تیم توسعه محلی و تیم بین بخشی وجود دارد؟	
دسترسی به اطلاعات، سوابق جامعه را ملاحظه نمایید و بخشهایی را که هنوز توجه / مطلع نشده اند را یادداشت نمایید.	بلی * خیر *	تمام بخش های اصلی توسعه نمایندگان خود را به عنوان اعضاء تیم بین بخشی (TST) توجیه نموده اند؟	
دعوتنامه ها و برنامه عملیاتی را ملاحظه نمایید.	بلی * خیر *	جلسات کمیته توسعه محلی و تیم بین بخشی برای سه ماه آینده زمان بندی شده و اعضاء از این امر آگاهند؟	
برنامه های مستند شده برای سه ماه آتی را ملاحظه نمایید (چه کسی و	بلی * خیر *	جدول زمان بندی که فعالیت های سه ماه آینده دبیرخانه ابتکارات جامعه	

سازمان دهی و بسیج جامعه

همکاری و مشارکت بین بخشی

اجزاء	شاخص ها	نتایج بازدید	توضیحات
	محور را مشخص نماید، وجود دارد؟		چه موقع آن را انجام خواهد داد؟
	سازمانهای غیر دولتی (NGO) در برنامه مشارکت دارند؟	بلی * خیر *	نحوه مشارکت و چگونگی سوال شود
	جامعه محلی از عملکرد TST و دبیرخانه راضی است؟	بلی * خیر *	مصاحبه با مردم
	لیست پروژه های اجتماعی و درآمدزا به همراه نام مدیر پروژه در دسترس می باشد؟	بلی * خیر *	بعد از مشاهده لیست برخی از این پروژه ها را بازدید نمائید.
	نماینده ادارات در تیم بین بخشی قادر به تأمین حمایت فنی از پروژه می باشد؟	بلی * خیر *	با کمیته توسعه جامعه و تیم بین بخشی موضوع را مورد بحث قرار دهید و برخی از مداخلات برنامه ریزی شده را پایش نمائید.
	ارتباط کاری بین تیم بین بخشی و نمایندگان خوشه ها و کمیته های توسعه محلی وجود دارد؟	بلی * خیر *	صورت جلسات، خلاصه مذاکرات، یا فعالیت های مشترک در راستای حمایت از پروژه را مورد توجه قرار دهید.
	مستندات پروژه های اجتماعی و درآمدزا در دسترس می باشد؟	بلی * خیر *	مستندات پروژه شامل پروپوزال پروژه، برنامه عملیاتی و منابع مالی را بررسی نمائید
	از یکسال گذشته تاکنون، سرمایه گذاری جدیدی برای پروژه های اجتماعی انجام شده است؟	بلی * خیر *	نام پروژه جدید و تعداد ذینفعان آن را بررسی نمائید.
	از یکسال گذشته تاکنون، سرمایه گذاری جدیدی برای پروژه های درآمدزا انجام شده است؟	بلی * خیر *	نام پروژه جدید و تعداد ذینفعان آن را بررسی نمائید.
	پروژه های اجتماعی که در انجام آن " صندوق وام در گردش " مشارکت داشته، وجود دارد؟	بلی * خیر *	نام پروژه، چگونگی و میزان مشارکت بررسی شود

توضیحات	نتایج بازدید	شاخص ها	اجزاء
با مراجعه به سوابق مالی، طی یکسال گذشته مقدار پول در یافت شده، و پرداخت شده و تراز (بالانس) مالی را بررسی نمایید	بلی * خیر *	وضعیت مالی وجوه " صندوق وام در گردش " بطور منظم مستند می گردد؟ (بازدید از منطقه روستایی)	
چه موقع / چگونه؟ آیا شواهدی در زمینه تبادل این اطلاعات وجود دارد؟ آیا مکانیسمی برای مطلع نمودن همه اعضاء جامعه در خصوص وضعیت مالی برنامه وجود دارد؟	بلی * خیر *	کمیته توسعه محلی از وضعیت وجوه مالی در " صندوق وام در گردش " و وضعیت قصور کنندگان بازپرداخت، بطور مرتب، مطلع می شوند؟ (بازدید از روستا)	
لیست را ببینید و قابلیت بررسی آنها را توسط کمیته توسعه محلی و نمایندگان خوشه ها ملاحظه نمایید	بلی * خیر *	لیستی از کسانی که قصور در بازپرداخت داشته اند تهیه گردیده است؟ (بازدید از روستا)	
برخی از اقدامات انجام شده توسط نمایندگان خوشه ها و کمیته توسعه محلی را بررسی نمایید.	بلی * خیر *	اقدامی در خصوص قصور کنندگان بازپرداخت صورت پذیرفته است؟ (بازدید از روستا)	
بازدید از روستا	بلی * خیر *	آیا این اقدامات مؤثر بوده است؟	
از طریق مراجعه به گزارشات مالی قابل محاسبه می باشد	بلی * خیر *	درصد بازپرداخت وامها از طریق بررسی گزارشات مالی قابل محاسبه است؟ (بازدید از روستا)	
چگونه؟ آیا گزارش و شواهدی در این زمینه در دسترس است؟	بلی * خیر *	سرخوشه ها و کمیته توسعه محلی در مسائل مرتبط با بازپرداخت وامها در گیر هستند؟ (بازدید از دفتر تیم توسعه روستا)	

اجزاء	شاخص ها	نتایج باز دید	توضیحات
ترویج و گسترش برنامه	برای ترویج و گسترش برنامه، منابع مالی پیش بینی شده است؟	بلی * خیر *	رؤیت برنامه تدوین شده
	برای معرفی و گسترش برنامه از طریق رسانه های محلی (صدا و سیما - روزنامه) اقدام شده است؟	بلی * خیر *	بررسی مستندات
	در طی یکسال گذشته، برنامه به نواحی دیگری بسط داده شده است؟	بلی * خیر *	کجا؟ نام و جمعیت تحت پوشش آن را ذکر نمایید.
	زمینه گسترش برنامه برای سال آینده در منطقه وجود دارد؟	بلی * خیر *	مستندات را بررسی نمایید. برون داد برنامه و پاسخ مقامات نسبت به آن چگونه بوده است؟
	موانع و مشکلات مشاهده شده توصیه ها و پیشنهادات		

## 13- دستور العمل چگونگی اجرای پایش و نظارت در برنامه CBI

### 1-13 مقدمه

در همه شاخه های علوم و هنر در هر زمان واژگانی با معانی خاص آن حوزه و موضوع به کار می رود که ممکن است بطور کامل با آنچه در فرهنگ های لغت آمده است همسان نباشد. در مجموعه راهنمای آموزشی ابتکارات جامعه محور از سری برنامه های سازمان جهانی بهداشت (CBI) نیز واژگانی به کار رفته است که ممکن است معنای آنها بر همه خوانندگان روشن نباشد. کوشش شده که در این جزوه واژه های یاد شده ابتدا توضیح داده شود سپس دستورالعمل پایش ارائه گردد.

### 2-13 سطوح نظارت در برنامه ابتکارات جامعه محور



پایش و نظارت در برنامه ابتکارات جامعه محور در سه سطح محلی، شهرستانی و استانی انجام می گیرد. مدل تدوین شده در راهنمای آموزشی جلد دوم هر سه سطح را پوشش می دهد.

- عناوینی کلی که ناظر یا ناظرین در اولین بازدید پس از تشکیل دبیرخانه ها و اجرای برنامه در سطح محلی باید مد نظر داشته باشند عبارتند از:
  - سازماندهی جوامع محلی
  - وظایف و مسوولیت ها
  - پروژه های درآمدزا
  - پروژه های اجتماعی
  - مدیریت امور مالی در روستا
  - موانع و مشکلات مشاهده شده

- توصیه ها و پیشنهادات
- عناوینی کلی که ناظر یا ناظرین در اولین بازدید در سطح استانی/شهرستانی باید مدنظر داشته باشند عبارتند از :
  - دبیرخانه و تیم بین بخشی
  - مدیریت نظام اطلاعاتی
  - مدیریت نظام پایش
- مواردی که ناظر/ناظرین باید در بازدید های بعدی در هر سه سطح (محلی، شهرستانی، استانی) مورد توجه قرار دهند عبارتند از :
  - سازمان دهی و بسیج جامعه
  - همکاری و مشارکت بین بخشی
  - پروژه های درآمدزا و پروژه های اجتماعی
  - مدیریت امور مالی
  - ترویج و گسترش برنامه



## 14- شرح چک لیست نظارت از مناطق محلی

شرح بند های چک لیست نظارت از مناطق محلی:

## 1-14 مبحث: سازماندهی در جوامع محلی

توضیحات	نتایج بازدید	شاخص ها	نوع
مشاهده اسامی، صورت جلسات، مصاحبه با افراد	بلی * خیر *	سرخوشه های محلی انتخاب شده اند؟	نیازمندی جوامع محلی
تعداد مرد... تعداد زن...	بلی * خیر *	کمیته توسعه محلی تشکیل شده و فعال است؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	بهورز و یا پزشک خانواده در تیم توسعه محلی حضور دارد؟	
این سوال مخصوص روستا است	بلی * خیر *	دهیار در تیم توسعه محلی حضور دارد؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	کمیته توسعه و سرخوشه ها توسط دبیرخانه یا تیم بین بخشی آموزش دیده اند؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	اعضای جامعه محلی توسط سرخوشه ها آموزش دیده اند؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	پرسش نامه پایه ای خانوار تکمیل شده است؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	نیاز سنجی و اولویت بندی توسط CRs و CDC انجام شده است؟	
بررسی نمونه های تهیه شده	بلی * خیر *	CRs و VDC و CDC در رابطه با تهیه پروپوزال پروژه ها آموزش دیده اند؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	زیر کمیته مخصوص سلامت و فوریتها تشکیل شده است؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	زیر کمیته مخصوص جوانان تشکیل شده است؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	زیر کمیته مخصوص بانوان تشکیل شده است؟	

**سؤال: - سرخوشه های محلی انتخاب شده اند؟**

**شیوه کار:** تعریف خوشه و سرخوشه در صفحات قبل همین دستور العمل آمده است. در واقع اولین قدم در سطح محلی برای سازماندهی جامعه محلی انتخاب سرخوشه می باشد. برای اینکه کمیته توسعه محلی بتواند از نقطه نظرات تمام افراد جامعه محلی با اطلاع شود و از طرفی اهالی نیز از برنامه های کمیته توسعه مطلع گردند لازم است افرادی که مورد وثوق خانواده ها هستند انتخاب و به کمیته توسعه محلی معرفی شوند؛ فی الواقع اینها رابط بین خانواده ها با کمیته توسعه هستند و چنانچه خانواده ها از عملکرد سرخوشه ها رضایت داشته باشند می توانند نماینده دائمی آنان باقی بمانند. برای بررسی این بند، ناظر باید اسامی سرخوشه ها را که بر روی دیوار دفتر کمیته توسعه نصب شده رویت نماید و در صورت لزوم با تعدادی از آنان ملاقات نماید تا از نحوه عملکرد و نوع فعالیت آنها مطلع شود. ضمناً" خانواده ها برای انتخاب سرخوشه خود باید یک جلسه با حضور تمام خانوارهای خوشه در منزل یکی از اهالی تشکیل دهند سپس از طریق انتخابات، سرخوشه های خود را انتخاب و به کمیته توسعه معرفی نمایند. ضروری است برای جلوگیری از هر گونه ابهامی در آینده لازم است کلیه شرکت کنندگان در این جلسه صورت جلسه تنظیمی را نیز امضاء نموده و یک نسخه از آن به دفتر کمیته توسعه ارسال شود. ناظر باید برای نظارت دقیق تر، این صورت جلسات را بررسی نماید.

**سؤال: - کمیته توسعه محلی تشکیل شده و فعال است؟**

**شیوه کار:** منظور، کمیته VDC در سطح روستا و کمیته CDC در سطح مناطق شهری است (تعاریف این کمیته ها در صفحات قبل همین مجموعه آمده است) برای اطمینان از تشکیل این کمیته ها ناظر لازم است پس از حضور در دبیرخانه محلی اسامی و تعداد آنها را بررسی نماید. ضمناً" بهتر است ملاقاتی نیز با چند نفر از آنان داشته باشد. همچنین کمیته موظف است در طول ماه جلساتی را برای بررسی مشکلات محلی با اعضاء خود داشته باشد و از این جلسات صورت جلسه تهیه نماید. این صورت جلسات باید در دفتر کمیته محلی وجود داشته باشد و ناظر آنها را رویت نماید.

**سؤال: - بهورز و یا پزشک خانواده در تیم توسعه محلی حضور دارد؟**

**شیوه کار:** به منظور پیشبرد مسائل بهداشتی در سطح روستا و هماهنگی بین برنامه های توسعه ای و برنامه های PHC در سطح محلی حضور پزشک و یا بهورز در ترکیب کمیته توسعه ضروری است. ناظر موظف است در بررسی تشکیل کمیته نسبت به حضور پزشک یا بهورز توجه نماید. (ترکیب اعضای کمیته توسعه در صفحات قبلی این دستور العمل آمده است).

**سؤال: - دهیار در تیم توسعه محلی حضور دارد؟**

**شیوه کار:** در طی سالهای اخیر در روستاهای کشور توسط اعضای شورای اسلامی یک نفر از بین اهالی که دارای مدرک تحصیلی قابل قبولی باشد به عنوان دهیار انتخاب می شود در واقع دهیار نقش شهردار

در روستا را دارد و کلیه موارد مربوط به عمران و توسعه روستا به عهده دهیار می باشد. حقوق و مزایای دهیاران از طریق منابع درآمدی روستا توسط شورای اسلامی پرداخت می گردد. در اغلب روستاهایی که CBI اجرا می شود دفتر کمیته توسعه روستا در دهیاری قرار گرفته است و دهیار نقش پررنگی در ایفای برنامه های جامعه محور دارد، بنابراین ناظر باید از حضور دهیار در ترکیب کمیته توسعه روستا مطمئن شود.

**سؤال:** - کمیته توسعه و سرخوشه ها توسط دبیرخانه یا تیم بین بخشی آموزش دیده اند؟  
**شیوه کار:** به منظور اجرای دقیق گام های اجرایی برنامه ابتکارات جامعه محور ضروری است کلیه افراد درگیر پروژه در کلاس های آموزشی 2 تا 3 روزه (چگونگی و نحوه آموزش در راهنمای آموزشی جلد 2 آمده است) شرکت نمایند. لازم به ذکر است که قبل از شروع فعالیت ها در سطح محلی باید این دوره آموزشی توسط دبیرخانه شهرستان و در صورت لزوم با همکاری دبیرخانه استان و کارشناسان تیم بین بخشی برگزار گردد. ناظر با بررسی گواهینامه های پایان دوره می تواند از حضور افراد اطمینان پیدا کند.

**سؤال:** - اعضای جامعه محلی توسط سرخوشه ها آموزش دیده اند؟  
**شیوه کار:** سرخوشه ها پس از توجیه و دریافت آموزش های لازم از کارشناسان دبیرخانه و تیم بین بخشی می بایست آموزش های لازم را به خوشه تحت پوشش خود منتقل نمایند و آنها را در رابطه با ساختار و سازماندهی برنامه توجیه نمایند. ناظر باید با پرسش از جامعه محلی و بررسی گزارش های موجود در این راستا از توجیه جامعه محلی مطمئن شود.

**سؤال:** - پرسش نامه پایه ای خانوار تکمیل شده است؟  
**شیوه کار:** در برنامه ابتکارات جامعه محور لازم است وضعیت جامعه مورد بررسی قرار گیرد، زیرا اطلاع از داشته ها و نداشته ها اساس فعالیت ها در آینده است. گردآوری، مطالعه و تفسیر اطلاعات جمع آوری شده در سطح جامعه برای تعیین مشکلات ضروری است. این امر اطلاعات مورد نیاز را برای برنامه ریزی، عملکرد، کنترل، پایش و ارزیابی یک برنامه در اختیار ما قرار می دهد. بنابراین اجرای پروژه در جامعه به داده های جمع آوری شده بستگی دارد و پایه ای برای مقایسه وضعیت بعد از مداخلات اقتصادی، اجتماعی با قبل از اجرای برنامه می باشد. جزئیات پرسش نامه پایه ای خانوار در جلد 2 راهنمای آموزشی آمده است. پس از تکمیل این پرسش نامه ها توسط سرخوشه ها که با نظارت کمیته توسعه محلی و دبیرخانه شهرستان انجام می گردد، باید یک نسخه از آن در دفتر کمیته توسعه محلی نگهداری شود. ناظر باید جمع بندی نهایی این پرسش نامه ها و همچنین پروپوزال پروژه هایی که در نتیجه تحلیل پرسشنامه پایه ای خانوار تهیه شده است را رویت نماید.

**سؤال:** - نیاز سنجی و اولویت بندی توسط CR و CDC انجام شده است؟

**شیوه کار:** چون دسترسی به خانوارها توسط سرخوشه ها (در روستا) و رابطین محلی (در شهر) آسانترین و کم هزینه ترین راه است و از طرفی این دو گروه، نمایندگان واقعی مردم به حساب می آیند لذا ضروری است که اطلاعات خواسته شده در پرسش نامه ها از طریق این افراد جمع آوری شود و کمیته توسعه (CDC/VDC) نیز بر این فعالیت نظارت نماید تا اطلاعات صحیح و طبق برنامه CBI جمع آوری شود. ناظر باید برای مشاهده مستندات در دفتر کمیته توسعه مدارک مربوطه را بازدید نماید. ضمناً کمیته توسعه باید برای هر سرخوشه یک پوشه (فایل) درست کرده و یک شماره به آن اختصاص دهد تا کلیه فعالیت های سرخوشه ها در این پوشه (فایل) قرار گیرد.

**سؤال:** - CR، VDC و CDC در رابطه با تهیه پروپوزال آموزش دیده اند؟

**شیوه کار:** به منظور ظرفیت سازی و توانمند شدن افراد محلی ضروری است که کلیه افراد سرخوشه (CR) و کمیته توسعه محلی (CDC/VDC) در دوره های آموزشی 2 الی 3 روزه که از طریق دبیرخانه CBI در شهرستان برگزار می گردد شرکت کنند و در زمینه تدوین پروپوزال پروژه توانمند گردند. سپس در سطح محلی باید پیش نویس پروژه توسط این افراد تهیه گردد و برای رفع ابهامات به تیم بین بخشی شهرستان ارسال شود. ناظر ضمن بازدید از سطح محلی باید یک نسخه از این پیش نویس ها را در دفتر کمیته توسعه رویت نماید.

**سؤال:** - زیر کمیته مخصوص سلامت و فوریتها تشکیل شده است؟

**شیوه کار:** از زیر کمیته های رویکرد CBI، کمیته سلامت است که شرح وظایف آن و نحوه انتخاب اعضاء در جلد دوم راهنمای آموزشی آمده است؛ از طرفی جهت مقابله با شرایط بحران و اضطرار و اهمیت آموزش های مردمی در این زمینه لازم است تا همکاری دوجانبه ای بین اعضای دبیرخانه با کارشناسان ستاد فوریتها برقرار گردد. ناظر لازم است هنگام بازدید در دفتر کمیته توسعه، به سوابق برنامه های تدوین شده و تعداد افراد عضو کمیته و فعالیت های انجام شده توسط آنها توجه نماید.

**سؤال:** - زیر کمیته مخصوص جوانان تشکیل شده است؟

**شیوه کار:** جوانان به عنوان آینده سازان جامعه باید در زمینه فرآیند توسعه، تصمیم سازی، روشهای حل مشکل، حمایت های اجتماعی، مدیریت و کیفیت زندگی، خانواده سالم، مشاوره قبل از ازدواج، عادات غذایی مناسب، سلامتی و تعادل در رژیم های غذایی، فعالیت بدنی، سلامت جسمی و ورزش، مهارت های فنی و حرفه ای، بهداشت جوانی و نوجوانی و ... آموزش ببینند؛ لذا با تشکیل این کمیته، جوانان در جنبه های مرتبط با سلامت و توسعه سازماندهی می شوند. ناظر لازم است هنگام بازدید در دفتر کمیته توسعه، به سوابق برنامه های تدوین شده و تعداد افراد عضو کمیته و فعالیت های جوانان توجه نماید.

**سؤال:** - زیر کمیته مخصوص بانوان تشکیل شده است؟

**شیوه کار:** سازماندهی و بسیج زنان به شکل زیر کمیته هایی در هر منطقه با نقش فعال زنان در توسعه بهداشت، مدیریت و رهبری و تکنیک های نگرش مثبت، بهداشت و تنظیم خانواده، توسعه فنی و حرفه ای، توسعه شغلی و کارآفرینی و ایجاد مراکز توسعه زنان برای فعالیت های چند منظوره مثل مرکز سوادآموزی، مهارت های توسعه ای و سلامت، ورزش، خدمات مشاوره ای برای اشتغال زنان و حل مشکلات با تمرکز روی پروژه های درآمدزا و معرفی به بخش های مرتبط و ایجاد عملیات چند منظوره در جهت کاهش فقر و پشتیبانی از پروژه هایی که به زنان خدمات می دهد و تأکید روی مهارت های فنی و حرفه ای و خود اشتغالی و مهارت های بازاریابی و آموزش های کشاورزی و فنی و حرفه ای از اهداف تشکیل زیر کمیته زنان می باشد. دفتر کمیته توسعه محلی باید تمامی اسناد و مدارک موجود در جهت تشکیل و فعالیت های انجام یافته را در دفتر ثبت و نگهداری کند و ناظر هنگام حضور در سطح محلی باید آنها را مورد بررسی و نظارت قرار دهد.

**سؤال:** - اسناد و اطلاعات مربوط به CBI در دفتر کمیته توسعه وجود دارد؟

**شیوه کار:** به منظور مستندسازی فعالیت ها لازم است کلیه مدارک و گزارش های مربوط به روند برنامه شامل کلیه موارد ذکر شده فوق در دفتر کمیته توسعه جمع آوری و نگهداری شود. ناظر می بایست مستندات (کلیه صورت جلسات، اطلاعات مربوط به بررسی پایه ای جامعه و خانوار، اسامی و اعضای هریک از کمیته های فرعی، برگه های مربوط به انتخاب سرخوشه ها، سوابق پروژه ها، سوابق امور مالی، وام های داده شده و...) را بررسی نماید. همچنین می بایست نقشه کامل توسعه محلی به انضمام اسامی اعضای کمیته توسعه محلی و سرخوشه ها نیز به دیوار دفتر نصب شده باشد. تعدادی از عکسهای مداخلات (اجرای پروژه) را نیز بهتر است به دیوار نصب کنند.

## 2-14 مبحث: وظایف و مسوولیت ها

اجزاء	شاخص ها	نتایج بازدید	توضیحات
	در فصل اخیر حداقل 3 جلسه رسمی بین اعضای CDC, VDC با یکدیگر و CR تشکیل شده است؟	بلی * خیر *	بررسی صورتجلسات و مستندات
	کمیته توسعه محلی با تیم بین بخشی ارتباط مؤثر و متقابل دارد؟	بلی * خیر *	بررسی صورتجلسات و مستندات
	تیم بین بخشی به تیم توسعه محلی در اجرای برنامه کمک می کند؟	بلی * خیر *	چگونه؟
	جامعه محلی از عملکرد تیم توسعه رضایت دارد؟	بلی * خیر *	پرسش از جامعه
	سرخوشه ها نیازهای خوشه تحت پوشش خود را به تیم توسعه محلی انتقال می دهند؟	بلی * خیر *	چگونه؟ آیا شواهدی در دست است
	زیرکمیته ها طبق شرح وظایف مصوب انجام وظیفه می نمایند؟	بلی * خیر *	بررسی مستندات
	تیم توسعه محلی افراد فقیر، بی سرپرست، معلول و افراد بیکار را شناسائی کرده است؟	بلی * خیر *	چگونه؟ بررسی مستندات
	کمیته توسعه سالیانه به جامعه محلی گزارش می دهد؟	بلی * خیر *	بررسی مستندات

**سؤال:** - در فصل اخیر حداقل سه جلسه رسمی بین اعضای CDC با یکدیگر و CR تشکیل شده است؟ شیوه کار: برای یکپارچه کردن برنامه ریزی، منابع، بسیج جامعه و اجرای پروسه و سهیم شدن در اطلاع رسانی باید بین سرخوشه ها و تیم توسعه همکاری وجود داشته باشد. در انتقال آموزش های بهداشتی/اطلاع رسانی و ارتقای سطح کیفیت زندگی سالم از طریق سرخوشه ها و رابطین محلی و سازمان های اجتماعی (با تمرکز بر روی فعالیت های اصلی سلامت و توسعه) باید همکاری بوجود آید. تیم توسعه با تعامل با سرخوشه ها می تواند به ترویج برنامه بطور روشن و براساس نیازهای ضروری جامعه و با توجه به قوانین، به اهداف توسعه محلی دست یابد. ناظر باید نمونه ای از فعالیت ها بی که در سطح محلی با کمک سرخوشه ها انجام شده است را از نزدیک ببیند و اگر مستنداتی در دفتر کمیته توسعه وجود دارد آن ها را بررسی نماید. کمیته توسعه برای جلب مشارکت جامعه در برنامه های توسعه ای باید از سرخوشه ها به عنوان نمایندگان مردم در فعالیت ها استفاده نماید و گزارش عملکرد آنها را به صورت مکتوب در دفتر توسعه نگهداری نماید.

**سؤال:** - کمیته (تیم) توسعه محلی با تیم بین بخشی ارتباط دارد؟

**شیوه کار:** اعضای تیم بین بخشی در سطح شهرستان باید با کمیته های توسعه محلی ارتباط داشته باشند. و هر زمان کمیته ها نیاز داشتند که یکی از اعضای تیم بین بخشی در جلسات آنها حضور یابد دعوت آنان را پذیرفته و در جلسات شرکت نماید. ضمناً "با هدایت تیم بین بخشی و استفاده از امکانات و منابع موجود در ادارات، نیازهای جامعه محلی با در نظر گرفتن اولویت باید برطرف شود. به منظور افزایش مکانیسم توان همکاری و هماهنگی بین بخشی با یک سیستم یکسان در جامعه شهری و روستایی، توجه و آموزش CBI با پذیرش نقش های مرتبط باید از طریق دبیرخانه شهرستان انجام گیرد. ناظرین در هنگام نظارت از دفتر کمیته توسعه محلی باید صورت جلسات مربوط به این قسمت را مطالعه نمایند و از نحوه ارتباط نمایندگان ادارات با کمیته، از مسئولین کمیته ها و دبیرخانه شهرستان سؤال نمایند که آیا هر زمان کمیته به تیم بین بخشی نیاز داشته است، تیم آنها را یاری کرده است؟ آیا ادارات همکاری خوبی در پذیرش خواسته های جامعه محلی داشته اند؟ اگر مشکلی در رابطه با یکی از ادارات در سطح شهرستان پیش آید اعضای کمیته محلی چگونه با نماینده آن اداره می توانند ارتباط برقرار کنند؟ اینها نمونه سئوالاتی است که ناظر را هدایت می کند تا میزان ارتباط کمیته ها را با اعضای تیم بین بخشی مشخص نماید.

**سؤال:** - تیم بین بخشی به تیم توسعه محلی در اجرای برنامه کمک می کند؟

**شیوه کار:** برای دستیابی به این سؤال ناظر یا ناظرین باید به مدارک مربوط به پروژه های اجرا شده در جامعه محلی مراجعه نمایند و اگر این پروژه ها در راستای خواسته و نیاز مردم باشد نشان دهنده توجه

تیم بین بخشی به اهداف CBI و برنامه ریزی از پایین به بالا می باشد. ضمناً" با سؤال از اعضای کمیته نیز می توان به میزان همکاری تیم بین بخشی با برنامه پی برد.

#### سؤال: -جامعه محلی از عملکرد تیم توسعه رضایت دارد؟

**شیوه کار:** تیم توسعه محلی باید براساس اولویت نیازهای محلی و منابع مرتبط و با علاقمندی و تضمین برای پوشش نیازهای اساسی جامعه محلی فعالیت های خود را پایه گذاری نماید و ضروری است که برای انجام فعالیت ها در سطح محلی، به روز و کارآمد شود و خدمات عملی قابل دسترسی در زمینه توسعه و سلامت در حد استاندارد برای جامعه فراهم نماید. در تمام مراحل راهنمایی و هدایت جامعه، ضروری است که مردم در جریان فعالیت ها قرار گیرند و بدینوسیله جامعه محلی از عملکرد تیم توسعه مطلع خواهد شد و در تنگناها آنها را همراهی خواهند نمود. در این جامعه رضایت مندی حاصل می شود و مردم از رهبران خود راضی هستند. لذا ناظر هنگام نظارت باید با مردم گفتگو نموده و ببیند که مردم تا چه حد در جریان فعالیت تیم توسعه قرار دارند و آیا از نحوه عملکرد آنها راضی هستند؟ نکته قابل ذکر این است که ناظر نباید تنها با نظر خواهی از یک یا دوفنر نظر نهایی دهد بلکه حداقل این گفتگو با ده نفر از اقشار مختلف انجام شود سپس تصمیم گیری کند که نظرات مردم در مورد عملکرد تیم چگونه است؟ ملاک دیگر رضایت مندی جامعه از فعالیت تیم توسعه، انتخاب مجدد آنها می باشد. مثلاً اعضای شورای اسلامی که برای چندمین بار انتخاب شده اند حاکی از رضایت مندی جامعه از عملکرد آنها است.

#### سؤال: -سرخوشه ها نیازهای خوشه تحت پوشش خود را به تیم توسعه محلی انتقال می دهند؟

**شیوه کار:** سرخوشه ها برای نواحی تحت پوشش خود باید براساس پرسش نامه کشوری، فرم نیازسنجی تکمیل نمایند و پس از جمع بندی، آنها را در اختیار تیم توسعه قرار دهند ضمناً" تیم توسعه نیز برای اطلاع رسانی به خانوار ها باید از سرخوشه ها استفاده کند. تیم توسعه باید به هر سرخوشه یک شماره اختصاص دهد و یک پوشه جداگانه نیز برای آن در نظر بگیرد. باید کلیه فعالیت های هر سرخوشه در پوشه مخصوص خود نگهداری شود. ناظر باید هنگام نظارت، مدارک مربوط به سرخوشه ها را رویت نموده و از تعامل آنها با تیم توسعه سؤال نماید.

#### سؤال: - زیر کمیته ها طبق شرح وظایف مصوب انجام وظیفه می نمایند؟

**شیوه کار:** وظایف هریک از زیر کمیته ها (جوانان، زنان و سلامت) در جلد دوم راهنمای آموزشی آورده شده است. ناظر باید هنگام نظارت، مدارک مربوط به فعالیت زیر کمیته ها مانند جلسات برگزار شده، کلاسهای آموزشی و ... را رویت نموده و از تعامل آنها با تیم توسعه نیز سؤال نماید



**سؤال:** - تیم توسعه محلی افراد فقیر، بی سرپرست، معلول و افراد بیکار را شناسایی کرده است؟ شیوه کار: تیم توسعه با کمک سرخوشه‌ها باید خانواده های فقیر و نیازمند به انجام برنامه‌های اجتماعی و رفاهی را شناسایی و آنها را در اولویت برنامه قرار دهند. برای عبور و مرور معلولین باید تمهیداتی صورت گیرد تا افراد معلول بتوانند به راحتی در سطح جامعه رفت و آمد کنند. انجام فعالیت های فقرزدایی و ایجاد صندوق توسعه محلی و اجرای توسعه اقتصادی و درآمدزا از قبیل وام های اعتباری برای خانواده های فقیر، زنان سرپرست خانواده و نیازمندان باید در اولویت کارها قرار گیرد. وجود آموزشهای مرتبط با تکنولوژی به منظور افزایش خود اشتغالی و رشد حرفه ای برای جوانان بیکار و معرفی ابتکاراتی برای افزایش خود اشتغالی و ایجاد فرصت های شغلی و حرفه ای و توسعه فرصت های بازاریابی برای محصولات محلی از دیگر برنامه های تیم توسعه برای فقر زدایی در سطح محلی می باشد. ناظر در هنگام بازدید باید به این فعالیت ها توجه کند و ببیند چه کسانی در اولویت در یافت این تسهیلات قرار گرفته اند و تاچه اندازه به این گروه خاص توجه شده است؟ با بررسی شرح حال افراد در یافت کننده وام و فرصت های شغلی می توان به این هدف دست پیدا کرد.

**سؤال:** - کمیته توسعه سالیانه به جامعه محلی گزارش می دهد؟ شیوه کار: از وظایف کمیته توسعه محلی/روستا تهیه گزارشی همراه مستندات از روند برنامه در طول یکسال می باشد که باید با برگزاری جلسه ای در ابتدا یا انتهای سال با حضور جامعه محلی و یا سرخوشه ها به عنوان نمایندگان مردم، گزارش روند برنامه را به اطلاع جامعه برساند. ناظر می تواند گزارش سالیانه را بررسی نموده و از سرخوشه ها نیز در رابطه با آگاهی از آن سؤال نماید.

## 3-14 مبحث: بررسی پروژه

توضیحات	نتایج بازدید	شاخص ها	اجزاء
رؤیت لیست پروژه ها، برخی از آنها را بطور تصادفی انتخاب کنید و بازدید نمایید	تعداد اجرا شده... تعداد در حال اجرا	تعداد پروژه های درآمدزا در منطقه مجری طرح تعداد خانوارهای ذینفع از پروژه های درآمدزا	پروژه های درآمدزا
رؤیت لیست پروژه ها، برخی از آنها را بطور تصادفی انتخاب کنید و بازدید نمایید	تعداد اجرا شده... تعداد در حال اجرا	تعداد پروژه های اجتماعی در منطقه مجری طرح تعداد خانوارهای ذینفع از پروژه های اجتماعی	پروژه های اجتماعی

**سؤال:** -تعداد پروژه های درآمدزا در منطقه مجری طرح (اجرا شده و در حال اجرا) شیوه کار: تیم توسعه پس از نیاز سنجی از خانوارها و اولویت بندی آنها، برای رفع مشکلات مطرح شده از طریق جامعه باید در جلسه تیم بین بخشی (مشکل از نمایندگان ادارات و با حضور فرماندار و یا نماینده استاندار) نیازها را مطرح نموده و سپس با کمک نمایندگان ادارات و مشارکت جامعه در جهت رفع آن مشکلات اقدام نماید. برای اجرایی شدن هر اقدام نیاز به تهیه پروپوزال پروژه توسط دستگاه مربوطه با همکاری تیم توسعه محلی می باشد؛ سپس پروپوزال ها در دستگاه مربوطه مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت به صورت پروژه در جامعه به اجرا در می آیند. لذا ناظر باید هنگام نظارت از تیم توسعه سؤال نماید که چه تعداد پروژه در این منطقه اجرا کرده اند؟ ممکن است هنگام بازدید ناظر، تعدادی از پروژه ها به اتمام رسیده باشد و یا تعدادی در حال اجرا بوده و هنوز به اتمام نرسیده باشد. بنابراین همه این موارد را باید ناظر لحاظ نماید و بهتر است از یک الی دو پروژه تمام شده و یادر حال اجرا نیز بازدید نماید و با مشاهده، به صحت و سقم اطلاعات پی ببرد. ضمناً باید گزارش فعالیت های پروژه ها نیز در دفتر کمیته توسعه محلی نگهداری شود تا ناظرین به راحتی بتوانند به مدارک و مستندات آنها دسترسی پیدا نمایند. یادآوری می گردد ممکن است این پروژه ها اجتماعی و یا درآمدزا باشند.

**سؤال:** -تعداد خانوارهای ذینفع از پروژه های درآمدزا شیوه کار: پروژه های درآمدزا با هدف کسب درآمد و به منظور بهبود وضعیت اقتصادی -اجتماعی و در راستای اهداف توسعه پایدار با محوریت سلامت انسان تدوین می گردند. این پروژه ها می توانند با ایجاد فرصت مناسب برای توسعه مهارتها و تولید محصولات و در جهت بالا بردن سطح درآمد خانوارها مورد استفاده عموم قرار گیرند. پروژه های درآمدزا از قبیل: دامداری، صنایع دستی، صنایع غذایی، صنایع کوچک داخلی، مشاغل فنی، کشاورزی و ... می باشند. انجام اینگونه برنامه ها به کاهش فقر در جامعه و افزایش درآمد خانوارها کمک می نماید و زمانی که درآمد یک خانواده افزایش می یابد کلیه افراد آن خانواده از آن بهره مند می شوند. هرچه تعداد افراد مشارکت کننده در اینگونه پروژه ها بیشتر باشد، آن پروژه با ارزش تر است و لذا ناظر باید هنگام نظارت، تیم توسعه محلی را تشویق نماید تا پروژه هایی را در اولویت اجرا قرار دهند که افراد بیشتری در آن دخالت دارند. تعداد خانواده هایی که برای آنها پروژه درآمدزا اجرا شده است تعداد ذینفعان محسوب می شوند.

**سؤال: -تعداد پروژه های اجتماعی در منطقه مجری طرح**

**شیوه کار:** پروژه های اجتماعی عمدتاً " به توسعه (بهبود و وضعیت) سلامتی، مواد غذایی و تغذیه، تأمین آب، محیط زیست و بهسازی آن، تعلیم و تربیت و سواد، رفاه اجتماعی و نیز مهارت ها مربوط می شوند. مقصود از این پروژه ها ارتقای توسعه انسانی و بهبود کیفیت زندگی مردم با پیامدهای ملموس سلامتی می باشد. مثال: چنانچه جامعه ای خواهان لوله کشی گاز به صورت شبکه ای باشند (و این یکی از نیازهای مردم است که در نیاز سنجی به آن اشاره کرده اند). تیم توسعه محلی باید این نیاز را در جلسه تیم بین بخشی مطرح نماید. سپس نماینده شرکت گاز با بررسی موضوع از نظر قانونی اقدام به اخذ موافقت شرکت مربوطه نماید. و پیش نویس پروپوزال لوله کشی گاز را با همکاری تیم توسعه محلی تهیه کند. سپس آن را در دستور کار شرکت گاز قرار داده و عملیات اجرایی آن شروع می گردد. تعداد پروژه های اجرا شده در سطح محلی که باعث ارتقای کیفیت زندگی افراد جامعه می شود را ناظر باید به عنوان پروژه اجتماعی یادداشت کند.

**سؤال: -تعداد افراد ذینفع از پروژه های اجتماعی**

**شیوه کار:** کمیته توسعه جامعه محلی، پروژه ها را طبق نیازهای ارزیابی شده و در راستای برنامه های توسعه ای تدوین می کند. این کمیته فهرستی از پروژه های اجتماعی را براساس اطلاعات کسب شده از منطقه به منظور انطباق با رویکردهای توسعه ای خلاق تهیه نموده و اقدام به تهیه پروپوزال با کمک تیم بین بخشی می نماید. در واقع هدف کلی، تقویت ایده های مبتکرانه و ارائه مداخلات مناسب در راستای برآورده کردن نیازهای توسعه ای جامعه می باشد. وقتی یک پروژه اجتماعی در یک جامعه انجام می شود کلیه جمعیت موجود در آن جامعه از آن سود می برند و لذا تعداد افراد ذینفع در آن پروژه، جمعیت ساکن در آن منطقه محسوب می شود.

## 4-14 مدیریت امور مالی در روستا

توضیحات	نتایج بازدید	شاخص ها
	بلی * خیر *	تعاونی روستایی فعال در سطح روستا وجود دارد؟
بررسی مستندات	بلی * خیر *	ارتباط مؤثر بین کمیته توسعه محلی با تعاونی روستایی جهت انجام امور مالی برقرار شده است؟
بررسی مستندات	بلی * خیر *	در صورت عدم ثبت تعاونی روستایی، صندوق وام در گردش روستا تشکیل شده است؟
بررسی مستندات	بلی * خیر *	صندوق در گردش مطابق با دستورالعمل مالی و ضوابط منطقه است؟
بررسی مستندات	بلی * خیر *	دستورالعمل بازپرداخت و یا تأخیر وام تدوین شده است؟
بررسی مستندات	بلی * خیر *	زنان، افراد فقیر، بی سرپرستها، افراد بیکار و معلول از وامهای صندوق استفاده می کنند؟
مراجعه به سوابق مالی	بلی * خیر *	مردم روستا در تقویت مالی صندوق مشارکت نموده اند؟
پرسش از اعضای صندوق	بلی * خیر *	اعضای صندوق با آئین نامه و دستورالعمل های مالی آشنایی دارند؟
مشاهده دفاتر	بلی * خیر *	صندوق توسعه دارای دفاتری جهت ثبت فعالیتها می باشد؟
مشاهده سوابق	بلی * خیر *	کلیه اسناد و مدارک مربوط به پروژه ها در محل صندوق نگهداری می شود؟

**سؤال: - تعاونی روستایی فعال در سطح روستا وجود دارد؟**

**شیوه کار:** CBI بر پایه مشارکت مردمی و همکاری های بین بخشی بنا شده است، لذا در همکاری های بین بخشی باید توجه شود که از موازی کاری ها که موجب اتلاف سرمایه و نیروی انسانی است جلوگیری شود، در این راستا جهت اعطای وام به پروژه های درآمدزا و اجتماعی که پروپوزال آن ها به تأیید رسیده است، در صورت وجود تعاونی روستایی فعال نیازی به تشکیل صندوق وام در گردش روستایی نمی باشد و بهتر است که با همکاری جهاد کشاورزی و تعاونی روستایی، تسهیلات لازم به پروژه ها تخصیص یابد. ناظر باید وجود تعاونی روستایی در سطح روستا را بررسی نماید.

**سؤال: - ارتباط مؤثر بین کمیته توسعه محلی با تعاونی روستایی جهت انجام امور مالی برقرار شده است؟**

**شیوه کار:** در صورت وجود تعاونی روستایی، اعضای کمیته توسعه روستا باید با همکاری کارشناسان دیرخانه CBI و کارشناسان جهاد کشاورزی نسبت به ایجاد رابطه و توجیه اعضای تعاونی روستایی اقدام نمایند تا اولویت کاری و اعطای وام خود را به پروژه هایی که دارای پروپوزال تأیید شده می باشند، اختصاص دهند. ناظر باید بررسی نماید که آیا این تعامل برقرار شده است؟ جهت این منظور می تواند اسناد وام را رؤیت نماید.

**سؤال: - در صورت عدم ثبت تعاونی روستایی، صندوق وام در گردش روستا تشکیل شده است؟**

**شیوه کار:** در صورت عدم وجود تعاونی روستایی فعال در سطح روستا، اعضای کمیته توسعه روستا پس از دریافت آموزش های لازم در زمینه توسعه منابع اشتغال زا یک صندوق در گردش را تشکیل می دهند؛ بطوری که آحاد مردم روستا در آن مشارکت دارند و با شکل گیری فعالیت های درآمدزا پایداری صندوق تضمین می شود. این صندوق تا زمان پایان پروژه ها و بازپرداخت وام در روستا باقی می ماند. منابع مالی صندوق توسط جامعه محلی، دولت و سایر سازمانهای غیر دولتی/مؤسسات خیریه تأمین خواهد شد. (در زمان پایلوت برنامه نیاز های اساسی توسعه (BDN)، سازمان جهانی بهداشت برای ایجاد صندوق های محلی در روستاهای مجری، مبلغ پنج میلیون تومان به هر صندوق به صورت وام در گردش کمک کرد و مابقی سرمایه صندوق هم از طریق مشارکت مردم تکمیل گردید که میزان مشارکت مالی مردم در هر روستا بسته به توان مالی مردم آن روستا باهم متفاوت بود. بعد ها هنگام گسترش برنامه در مابقی روستا ها مبلغ اولیه مورد نیاز برای تشکیل صندوق از طریق فرمانداری شهرستان تأمین می شد.

هدف امور مالی جامعه، ساختن جامعه ای خودکفا و خودباور در زمینه امور مالی به منظور انجام فعالیت ها است، علاوه بر این امور مالی جامعه قصد دارد توسعه خود پایدار را نیز ترویج دهد. همچنین امور مالی جامعه، از طریق حمایت از اعتبارات کوچک (microcredit) و ارائه طرح های مالی برای

اقتدار کم درآمد و فقیرتر جامعه به منظور توانمند ساختن و قادر نمودن آنان به حفظ سلامت و بهره‌وری و ارزش قائل شدن برای آنان، سبب ارتقای توسعه اقتصادی و کاهش فقر نیز می‌گردد. ناظر در هنگام نظارت در روستا باید کلیه مدارک مربوط به تشکیل صندوق که در دفتر کمیته توسعه روستا نگهداری می‌شود به همراه مدارک مربوط به اسناد پرداخت وام و برگه‌های بازپرداخت صورتحساب وامهای بازپرداخت شده (فصلی) را بررسی نماید.

#### سؤال: - صندوق در گردش مطابق با دستورالعمل مالی و ضوابط منطقه تدوین شده است؟

**شیوه کار:** صندوق توسعه جامعه، مکانیسمی برای تقویت پایداری ابتکارات جامعه محور بوده و از طریق مساعدت و تقسیم منافع بین اعضاء جامعه، توسعه مشارکت محلی را مستقیماً و نیز به صورت غیر مستقیم ترغیب می‌نماید. صندوق توسعه جامعه شامل بخشی از سود (5% تا 10% بر اساس توافق جامعه) بدست آمده ذینفعان از طرحهای درآمدزایی که بوسیله ابتکارات جامعه محور حمایت می‌گردند، می‌باشد. برای دریافت وام از صندوق و بازپرداخت آن باید دستورالعملی توسط اعضاء صندوق تهیه و به اطلاع عموم برسد. این دستورالعمل با در نظر گرفتن شرایط اقتصادی جامعه محلی تدوین می‌گردد و در هر روستا متفاوت است؛ اگر روستایی از تمکن مالی خوبی برخوردار است باید میزان سود مشارکت را افزایش دهد تا از درآمد حاصله بتواند برای پروژه های اجتماعی روستا استفاده نماید. در مناطقی که اهل تسنن زندگی می‌کنند این سود ها را ربا محسوب می‌کنند و لذا دستورالعمل آنها با مناطق شیعه نشین متفاوت است در این مناطق فرد پس از پایان پرداخت وام خود به دلخواه مبلغی را به عنوان هدیه به صندوق می‌پردازد و این مبلغ را خود شخص معین می‌کند و اعضاء کمیته هیچگونه مبلغی را پیشنهاد نمی‌کنند کمیته توسعه جامعه و تیم بین بخشی به همراه ذینفع بهنگام تصویب هر پروژه درآمدزا، در صد سود بازپرداخت وام، (که خود بستگی به ماهیت، عملی بودن (امکان سنجی) و سود مورد انتظار پروژه دارد) را تعیین خواهند نمود. ناظر در هنگام نظارت باید یک نسخه از دستورالعمل تنظیمی را رویت نماید ضمناً " شرایط دریافت وام از صندوق نیز باید در مکانی در دفتر کمیته توسعه روستا نصب شده باشد تا برای اهالی قابل رویت باشد. ناظر باید این نکته را نیز مد نظر قرار دهد.

#### سؤال: - دستورالعمل بازپرداخت و یا تأخیر وام تدوین شده است؟

**شیوه کار:** اعضاء صندوق در اولین اقدام باید دستورالعمل های اجرایی برای صندوق تدوین نمایند و کلیه نکات مورد ابهام نیز باید در این دستورالعمل شفاف گردد؛ این دستورالعمل ها باید هر چند سال یکبار مورد بازنگری قرار بگیرند. مواردی از قبیل: چگونگی بازپرداخت وام توسط ذینفع، (بطور اقساط ماهیانه و یا یکجا در هنگام برداشت محصول و ...) مجازات های تأخیر در بازپرداخت وام، بخشیدن و یا به تأخیر انداختن بازپرداخت در صورتی که وام گیرنده به علت مشکلات پیش بینی نشده نتواند

بموقع وام خود را پرداخت نمایید، از مواردی است که باید در این دستورالعمل ها پیش بینی کردند. ناظر باید این دستورالعمل ها را مطالعه نموده و نکات ابهام دار آن را گوشزد نماید.

**سؤال:** - زنان، افراد فقیر، بی سرپرستها، افراد بیکار و معلول از وامهای صندوق استفاده می کنند؟  
**شیوه کار:** فلسفه وجودی رویکرد ابتکارات جامعه محور توانمند کردن افراد نیازمند می باشد. باید کمیته توسعه روستا اینگونه افراد را در اولویت پرداخت وام قرار دهد و با حداقل سود و یا حذف سود مشارکت آنها را یاری نماید. تشخیص فرد نیازمند به عهده سرخوشه است. سرخوشه باید افراد نیازمند دریافت وام خوشه خود را به کمیته توسعه معرفی نماید و کمیته نیز آنها را در اولویت قرار دهد. ناظر در هنگام نظارت باید لیست این افراد را از اعضای صندوق توسعه طلب نماید.

**سؤال:** - مردم روستا در تقویت مالی صندوق مشارکت نموده اند؟  
**شیوه کار:** کمک های صندوق توسعه جامعه به حساب وجوه در گردش واریز و به صورت محلی توسط کمیته توسعه جامعه نگهداری می شود. کمک های پولی و غیر پولی به صندوق توسعه جامعه می تواند برای حمایت از فعالیت های توسعه ای جامعه، اقداماتی به نفع افراد مستمند، ابتکارات رفاهی، مخارج فاجعه آمیز (catastrophic) و نیز مخارج عملیاتی به منظور تداوم برنامه در سطح جامعه مورد استفاده قرار گیرد. در پایان هر سال بسته به توان مالی اهالی بهتر است برای تقویت بنیه مالی صندوق، اهالی به صورت سهم، مبالغی را به پس انداز های خود در صندوق اضافه نمایند. تعیین میزان افزایش سهام به عهده کمیته توسعه روستا و بنا به پیشنهاد اعضای صندوق می باشد. ناظر باید مدارک و مستندات مالی مربوطه را رویت نماید.

**سؤال:** - اعضای صندوق با آئین نامه و دستورالعمل های مالی آشنایی دارند؟  
**شیوه کار:** ایده آل است که برای هر روستا بطور جداگانه یک حساب اصلی صندوق افتتاح گردد. نماینده صندوق توسعه جامعه به همراه رئیس کمیته توسعه روستا باید به صورت مشترک این حساب را مدیریت نمایند. وجوهات جمع آوری شده برای یک دوره کوتاه مدت گذرا بایستی به این حساب سپرده شود، زیرا وجوهات صندوق بلافاصله پس از تأیید نهایی و عملی بودن هر یک از پروژه های اجتماعی و درآمدزا (بر اساس برنامه توسعه ناحیه) به ذینفعان پرداخت می گردد. این وجوهات باید از طریق یک چک با امضاء هردو نفر به ذینفع/ذینفعان پرداخت گردد. دیگر اعضای صندوق نیز باید از کلیه دستورالعملهای صندوق مطلع باشند. ناظر با سؤال کردن از اعضاء می تواند به این موضوع پی برد.

**سؤال:** - صندوق توسعه دارای دفاتری جهت ثبت فعالیتها می باشد؟  
**شیوه کار:** برای اجرای یک پروژه درآمد زا و یا اجتماعی، اعضای صندوق با کمک ذینفعان و تیم بین بخشی باید یک پروپوزال تهیه نمایند. چگونگی تدوین تهیه پروپوزال در جلد 2 راهنمای آموزشی



ابتکارات جامعه محور آمده است. اعضای صندوق بر اساس دستورالعمل مندرج در پیوست های راهنمای آموزشی جلد 2 باید دفاتری را برای بیان کاری صندوق تهیه کنند. ناظر با دیدن این دفاتر به میزان دقت عمل اعضای صندوق پی خواهد برد.

**سؤال:** - کلیه اسناد و مدارک مربوط به پروژه ها در محل صندوق نگهداری می شود؟  
**شیوه کار:** مدارک مربوط به فعالیت های صندوق توسعه باید در دفتر کمیته توسعه روستا در یک فایل بطور جداگانه نگهداری شود تا هر زمان که نیاز به یکی از آن اسناد بود بتوان فوری به آن دسترسی پیدا کرد. همیشه مباحث مربوط به امور مالی بحث برانگیز و شبهه دار است، لذا اعضای صندوق باید به گونه ای روشن عمل نمایند که کمترین آسیب به فعالیت آنها زده شود. ناظر در هنگام مراجعه به دفتر کمیته روستا باید این اسناد را بادقت و وسواس خاص نظارت نماید.

نتایج بازدید	توضیحات
موانع و مشکلات مشاهده شده	
توصیه ها و پیشنهادات	

#### سؤال: - موانع و مشکلات مشاهده شده

شیوه کار: کسب اطلاعات از طریق پایش و نظارت کمک می کند تا مدیر برنامه \* مشکلات را شناسایی کند \* کمبودها و چالشها را بفهمد \* برای رفع مشکلات چاره اندیشی نماید\* و راه را برای دستیابی به اهداف فراهم سازد.

کسب اطلاعات، گران، کمیاب و مشکل است، بنابراین نظارت باید با هدف مشخص در جهت بهبود کیفیت خدمات و به منظور بازنگری در برنامه و برنامه ریزی های آینده انجام گیرد. نظارت در واقع بخشی از فرآیند مدیریت است که بوسیله آن می توان میزان پیشرفت کار، کفایت آموزش ها، میزان تغییر رفتار در جامعه، تدارکات، میزان بکارگیری منابع، شناسایی منابع موجود محلی، رفع مشکلات پیش بینی نشده در زمان طراحی برنامه، جلوگیری از وقایع ناخوشایند، پیش بینی نیازها و برنامه های آتی و جلب رضایت مردم را بدست آورد. لذا ناظر در هنگام نظارت باید با وسواس و دقت کافی به همه نکات اشاره شده دقت نماید و نظارت جامع نگر داشته باشد و در جهت رفع مشکلات نظارت کند (و نه مچ گیری) و بازخوراند آن را در اختیار مسئولان محلی و میانی قرار دهد.

#### سؤال: - توصیه ها و پیشنهادات

شیوه کار: اگر چه داشتن یک نظام نظارت و پایش شفاف و منطبق با برنامه تعیین شده بر اعتبار و کارآمدی برنامه صحنه می گذارد ولی اعضای تیم اجرا کننده عهده دار روند صحیح اجرای برنامه هستند. دیدگاهها و برخورد غیر مسئولانه هر یک از افراد ممکن است در مدیریت صحیح برنامه اختلال ایجاد نماید. به منظور اجتناب از بروز چنین وضعیتی، نظارت از نحوه عملکرد فعالیت ها، توسط مسئولین و مقامات ذیربط برنامه در سطوح استانی و کشوری ضروری و حیاتی است. در این راستا ناظر (ناظرین) باید با استانداردهای بالای مدیریت و رهبری، نظارت گروه، حمایت و راهنمایی های لازم را در حوزه عملکرد برنامه بعمل آورد و احياناً توصیه هایی در جهت پیشرفت برنامه به دست اندرکاران برنامه ارائه نماید.

## 15- شرح چک لیست نظارت از دبیرخانه های شهرستان و استان

### 1-15 چک لیست نظارت و پایش مبتنی برشواهد برای ناظرین کشوری و

#### استانی

دبیرخانه استان / دبیرخانه شهرستان

از این چک لیست برای نظارت در سطح شهرستان و همچنین استان استفاده می گردد. ناظرین چنانچه ابتدا در استان حضور پیدا می کنند باید یک نسخه از این چک لیست را برای دبیرخانه استان تکمیل نمایند و سپس به اتفاق هماهنگ کننده استانی در سطح شهرستان حضور یافته و از دبیرخانه شهرستان بازدید نمایند و یک نسخه دیگر از چک لیست را برای شهرستان تکمیل نمایند.

### 2-15 مبحث دبیرخانه و تیم بین بخشی

توضیحات	نتایج بازدید	شاخص ها	اجزاء
مشاهده	بلی * خیر *	دبیرخانه استانی / شهرستانی تشکیل شده است؟	تیم بین بخشی
نام و تعداد افراد معرفی شده	بلی * خیر *	تیم بین بخشی استانی / شهرستانی تشکیل شده است؟	
بررسی برخی از اقدامات انجام شده	بلی * خیر *	دبیرخانه و تیم بین بخشی استانی / شهرستانی همکاری دارند؟	
بررسی صورت جلسات	بلی * خیر *	نمایندگان ادارات در جلسات شرکت فعال دارند؟	
بررسی مستندات	بلی * خیر *	در فصل جاری تیم بین بخشی و دبیرخانه از فیلد بازدید کرده است؟	
بررسی صورت جلسات و گزارشات	بلی * خیر *	برای جلب حمایت و همکاری مدیران و کارشناسان ادارات جلسه توجیهی تشکیل شده است؟	
بررسی پروژهای تدوین شده	بلی * خیر *	بین تیم بین بخشی و جوامع محلی برای تدوین طرح ها همکاری وجود دارد؟	

اجزاء	شاخص ها	نتایج بازدید	توضیحات
دینار بانه بغ نار بانه بانه	تیم بین بخشی در انتخاب کمیته توسعه محلی و سرخوشه ها همکاری داشته است؟	بلی * خیر *	چگونه؟ آیا شواهدی در این زمینه در دسترس می باشد
	تیم بین بخشی در آموزش CDCs و سرخوشه ها همکاری داشته است؟	بلی * خیر *	چگونه /چه کسانی؟ رؤیت برنامه آموزشی تدوین شده
	تیم بین بخشی در تدوین پروژه ها به CDCs کمک می کند؟	بلی * خیر *	پرسش از کمیته توسعه محلی
	تیم بین بخشی از پروژه های CBI حمایت می کند؟	بلی * خیر *	پیگیری پروژه در ادارات تابعه

**سؤال:** -دبیرخانه استانی/شهرستانی تشکیل شده است؟

**شیوه کار:** اولین قدم پس از توافق اجرای برنامه در جلسه استانداری، تشکیل دبیرخانه در سطح استان و یک دبیرخانه در سطح شهرستان می باشد. شرح و ظایف و معیار انتخاب اعضای دبیرخانه ها در جلد 2 راهنمای آموزشی آورده شده است. ناظر در اولین ملاقات باید از تشکیل دبیرخانه ها مطلع گردد و از امکانات موجود در آن بازدید نماید و چنانچه طبق ضوابط تشکیل نشده باشد با معاونت بهداشتی استان و سایر مسئولین مربوطه گفتگو نماید.

**سؤال:** -تیم بین بخشی استانی/شهرستانی تشکیل شده است؟

**شیوه کار:** پس از تشکیل دبیرخانه ها قدم بعدی تشکیل تیم بین بخشی در سطح استان و شهرستان می باشد. کلیه ادارات موجود در سطح استان و شهرستان باید یک نفر نماینده به عنوان هماهنگ کننده به دبیرخانه ها معرفی نمایند. حکم این نمایندگان در سطح شهرستان توسط فرماندار و در سطح استان توسط استاندار صادر می گردد. شرح و ظایف و معیار انتخاب اعضای تیم بین بخشی در جلد 2 راهنمای آموزشی آورده شده است. ناظر با رویت اسامی، سمت و نام ادارات از تعداد افراد تیم بین بخشی مطلع می گردد.

**سؤال:** -دبیرخانه و تیم بین بخشی استانی/شهرستانی همکاری دارند؟

**شیوه کار:** بین اعضای دبیرخانه ها و اعضای تیم بین بخشی باید یک رابطه کاری محکم و دوستانه وجود داشته باشد. مکانیسم همکاری بین بخشی در ملاقات های ماهیانه که برای برنامه های مختلف سلامت انجام می شود گسترش می یابد.

تأمین، پشتیبانی و نظارت بر روی مداخلات برنامه سلامت در این نشست ها پیوند زده می شود. در سطح استانی و کشوری کمیته هماهنگی بین بخشی باید برای تحقیق در منابع و نظارت و پایش از فعالیت های بهداشتی در منطقه تحت پوشش، سازماندهی شوند. توسعه چند بخشی اجتماع محور با افزایش شرکا از دیگر سازمانهای اجرایی مداخله کننده، در امر سلامت با مکانیسم همکاری های مناسب و براساس اولویت نیازهای محلی و علاقمندی بخش ها و تضمین برای پوشش نیازهای اساسی توسعه انجام می گیرد. ناظر با ملاحظه اقدامات انجام شده توسط تیم بین بخشی با کمک اعضای دبیرخانه ها به میزان همکاری بین آنها پی خواهد برد. لازم به ذکر است که این آیتم باید در تمام دوره های نظارتی مد نظر ناظر قرار گیرد.

**سؤال:** -نمایندگان ادارات در جلسات شرکت فعال دارند؟

**شیوه کار:** در سطح شهرستان و استان تیم های بین بخشی باید در جلسات حضور فعال داشته باشند؛ چنانچه بعضی از نمایندگان در جلسات بطور منظم شرکت نمی کنند دبیرخانه باید علت آن را از اداره مربوطه سؤال نماید و اگر غیبت ها ادامه یابد در جلسات استانداری و یا فرمانداری مطرح گردد و قضیه

از طریق این دو ارگان پی گیری شود. ناظر با رویت صورت جلسات و اسامی شرکت کنندگان به این موضوع پی خواهد برد.

**سؤال:** - سهم و میزان مشارکت ادارات توسط تیم بین بخشی و دبیرخانه مشخص شده است؟  
**شیوه کار:** تیم بین بخشی باید بر اساس نیازهای محلی و منابع مرتبط و با توجه به قوانین اداره تابعه، به همکاری گرفته شوند. توجیه و آموزش CBI با پذیرش نقش های مرتبط باید انجام شود. با حضور کلیه اعضای تیم بین بخشی باید برای نظارت بر فعالیت های چند بخشی، برنامه هماهنگی تدوین شود. در تدوین برنامه عملیاتی توسط دبیرخانه ها باید نقش و وظایف هریک از اعضاء مشخص و به آنها ابلاغ گردد. تدوین برنامه عملیاتی باید با مشارکت کلیه اعضا انجام شود. ناظر با رویت برنامه عملیاتی و میزان مشارکت هریک از ادارات در پروژه های تدوین شده، به میزان مشارکت بخشها پی خواهد برد.

**سؤال:** - برای جلب حمایت و همکاری مدیران و کارشناسان ادارات جلسه توجیهی تشکیل شده است؟  
**شیوه کار:** سلامت جامعه مسئولیتی مشترک است و همکاری همه نهادهای دولتی و اجتماعی برای اجرای برنامه حیاتی است. تعاون و هماهنگی، لازمه موفقیت و گسترش ارتباط بین همه بخشهای ذیربط است. همکاری مؤثر به بصیرت و تعهد سازمان ها نیاز دارد. از اینرو دبیرخانه استان و شهرستان قبل از شروع برنامه باید برای مدیران مسئول و نمایندگان ادارات جلسات توجیهی برگزار نماید. این عمل باعث می شود که حمایت بیشتری از برنامه در طول اجرا بعمل آید. مدیری که آگاه به برنامه باشد و آنرا پذیرفته باشد همکاری مؤثرتری خواهد داشت. لذا ناظر باید در هنگام نظارت، صورت جلسات مربوط به این جلسات توجیهی را رویت نموده و از مسئولین دبیرخانه ها نیز در این زمینه سؤال نماید.

**سؤال:** - بین تیم بین بخشی و جوامع محلی برای تدوین طرح ها همکاری وجود دارد؟  
**شیوه کار:** در رویکرد اجتماع محور، رفع مشکلات جامعه، نیازمند همکاری نهادهای دولتی و غیردولتی است. از این رو تیم بین بخشی باید برای حل مشکلات جامعه با کمیته های محلی همکاری نمایند و در تدوین طرح های محلی اعضای کمیته های محلی را یاری نمایند. ضمناً نمایندگان ادارات نیز باید خواسته مردم را در ادارات پیگیری نمایند. هنگام نوشتن پیش نویس طرح باید نماینده مربوطه در دفتر کمیته محلی حضور یابد و اعضاء را در تدوین طرح یاری نماید. ناظر با رویت پیش نویس طرح و همچنین سؤال از مسئول دبیرخانه به این موضوع پی خواهد برد.

**سؤال:** - تیم بین بخشی در انتخاب کمیته توسعه محلی و سرخوشه ها همکاری داشته است؟  
**شیوه کار:** رویکرد اجتماع محور به عنوان یک برنامه از پایین به بالا، همه گروه های اجتماعی به علاوه بخش های مرتبط در دولت را در یک الگوی شبکه ای سازماندهی می کند. مشارکت مردم از طریق اعطای نقش فعال به آنان برای فعالیت های مورد علاقه عموم اتفاق می افتد. انجام فعالیت هایی به صورت داوطلبانه، هدفمند و در جهت توسعه و رفاه اجتماعی از فواید اصلی مشارکت مردم است. لذا با تشکیل

کمیته محلی همه گروهها، احساس مشترک برای مشارکت پیدا می کنند و جامعه با حس مالکیت نسبت به برنامه، مسئولیت پذیرتر، آگاهتر و متکی تر برنامه ها را دنبال می نماید. از این رو تیم بین بخشی موظف است در تشکیل کمیته های محلی، جامعه را کمک نموده و با حضور خود در جامعه محلی آنها را یاری نماید.

**سؤال: - تیم بین بخشی در آموزش CDCs و سرخوشه ها همکاری داشته است؟**

**شیوه کار:** مردم به برنامه هایی علاقمندند که براساس دانش، منابع و ظرفیت های محلی باشد. آموزش و ظرفیت سازی جامعه و بخش های مرتبط، عنصر اساسی در اجرای برنامه اجتماع محور است. تقویت ساختارهای محلی برای ایفای نقش جدید و مدیریت توسعه اهمیت وافری دارد. تیم بین بخشی در شهرستان باید ترغیب شود تا نسبت به افزایش دانش و مهارت های جامعه اقدام کند تا برنامه به خوبی اجرا شود. از این رو لازم است کلاس های مهارت آموزی برای اعضای کمیته محلی و سرخوشه ها برگزار گردد. این دوره ها عموماً " توسط اعضای تیم بین بخشی برگزار می گردد. لذا ناظر باید برنامه آموزشی تدوین شده توسط دبیرخانه شهرستان را رویت نموده و یک نسخه از برنامه آموزشی را ملاحظه نماید.

**سؤال: - تیم بین بخشی در تدوین پروژه ها به CDCs کمک می کند؟**

**شیوه کار:** یکی از فعالیت های مهم که در پایداری برنامه نقش بسزایی دارد تدوین پروژه هایی است که منطبق با نیازهای محلی است. از این رو تیم بین بخشی باید هنگام تدوین و تهیه پروپوزال در دفتر کمیته محلی حضور یابد و اعضای را در نوشتن و تدوین پروپوزال یاری نماید. ناظر با رویت پروپوزال و دیدن امضای نماینده اداره مربوطه و سؤال از اعضای کمیته محلی به این موضوع پی خواهد برد.

**سؤال: - تیم بین بخشی از پروژه های CBI حمایت می کند؟**

**شیوه کار:** پس از تدوین پروپوزال پروژه و تصویب آن در دبیرخانه شهرستان، پروژه توسط فرماندار به اداره مربوطه در سطح شهرستان ارسال می گردد. هنگامی که پروژه به اداره مربوطه رسید، نماینده آن اداره در تیم بین بخشی موظف است آن پروژه را که با کمک خودش پروپوزال آن تهیه شده است، پیگیری نماید تا به نتیجه برسد. روند پیگیری پروژه و نتایج حاصل از آن مطلبی است که ناظر باید هنگام نظارت به آن توجه نماید و احیاناً " با مشاهده مستندات به آن واقف شود.

## 3-15 مبحث مدیریت نظام اطلاعاتی

توضیحات	نتایج بازدید	شاخص ها	اجزاء
مدارک را ببینید	بلی * خیر *	سوابق و مدارک پروژه ها در دبیرخانه استانی / شهرستانی ثبت و نگهداری می شود؟	مدیریت نظام اطلاعاتی
صورت جلسات را بررسی کنید	بلی * خیر *	گزارش از جلسات تیم بین بخشی تهیه می شود؟	
رؤیت گزارشات	بلی * خیر *	گزارشات بطور مکتوب و مستند به دبیرخانه استان و کشور ارسال شده است؟	
رؤیت گزارشات	بلی * خیر *	گزارش فعالیتها از طریق دبیرخانه استان و شهرستان به مقامات ارسال می گردد؟	
مستندات را بررسی نمایید	بلی * خیر *	سوابق و مدارک مربوط به اطلاعات پایه ای خانوار و جامعه تحت پوشش در دبیرخانه موجود می باشد؟	



**سؤال:** -سوابق و مدارک پروژه ها در دبیرخانه استانی/شهرستانی ثبت و نگهداری می شود؟  
**شیوه کار:** برای هر پروژه باید مستندات بر اساس دستورالعمل موجود در جلد 2 راهنمای آموزشی تدوین گردد. این مستندات در سه نسخه تهیه می شود یک نسخه از آن در دفتر کمیته محلی و یک نسخه در دبیرخانه شهرستان/استان و یک نسخه در اداره مربوطه نگهداری می شود. ناظر با رویت این مستندات به سوابق و نحوه اجرای پروژه ها پی خواهد برد.

**سؤال:** -گزارش از جلسات تیم بین بخشی تهیه می شود؟  
**شیوه کار:** دبیرخانه های شهرستان و استان موظفند طبق فرم تنظیمی مندرج در جلد 2 راهنمای آموزشی برای هر نشستی که ترتیب می دهند یک صورت جلسه تهیه نمایند و یک نسخه از آن را نیز به ادارات شرکت کننده در جلسه برای پیگیری مصوبات ارسال نمایند. سوابق این صورت جلسات در دبیرخانه ها نگهداری می شود. ناظر باید هنگام نظارت این صورت جلسات را بررسی نماید و به تاریخ آخرین جلسه برگزار شده دقت کند. پیگیری مصوبات با بررسی صورت جلسات مشخص خواهد شد.

**سؤال:** -گزارشات بطور مکتوب و مستند به دبیرخانه استان و کشور ارسال شده است؟  
**شیوه کار:** دبیرخانه شهرستان باید گزارش فعالیت های انجام شده در سطح محلی و شهرستانی را براساس فرمت گزارش دهی در راهنمای آموزشی برای دبیرخانه استان ارسال نماید و دبیرخانه استان نیز موظف است گزارشات را از شهرستان ها جمع آوری نماید و یک نسخه کلی از آن را به دبیرخانه کشوری ارسال کند. ناظر باید در هنگام نظارت رونوشت آخرین ارسال را رویت نماید.

**سؤال:** -گزارش فعالیتها از طریق دبیرخانه استان و شهرستان به مقامات ارسال می گردد؟  
**شیوه کار:** برای جلب حمایت مسئولین و پشتیبانی فنی از برنامه ضروری است که مسئولین شهرستانی و استانی از وضعیت برنامه بطور مستمر آگاه شوند، از این رو دبیرخانه ها موظف هستند که گزارش فعالیت ها را بطور مرتب برای فرمانداری در سطح شهرستان و برای استانداری در سطح استان ارسال نمایند. با رویت سوابق ارسال گزارش در دبیرخانه ها ناظر به این نکته پی خواهد برد.

**سؤال:** -سوابق و مدارک مربوط به اطلاعات پایه ای خانوار و جامعه تحت پوشش در دبیرخانه موجود می باشد؟

**شیوه کار:** دبیرخانه شهرستان موظف است برای حفظ سوابق و آگاهی از جامعه تحت پوشش یک نسخه از اطلاعات پایه ای خانوار و جامعه محلی را به تفکیک محل اجرا در دبیرخانه نگهداری نماید. این امر برای دبیرخانه استان نیاز نمی باشد. وجود این مستندات کمک می کند تا دبیرخانه در پایان پروژه بتواند وضعیت قبل از اجرا با بعد از اجرا را مقایسه نماید. ناظر با حضور در دبیرخانه شهرستان با رویت سوابق از این امر مطلع خواهد شد.

## 4-15 مبحث مدیریت نظام پایش

توضیحات	نتایج بازدید	شاخص ها	اجزاء
مستندات را بررسی نمایید	بلی * خیر *	جهت نظارت، برنامه بازدید تدوین شده است؟	
مستندات را بررسی نمایید	بلی * خیر *	اسناد مربوط به امور مالی توسط دبیرخانه و ناظرین بررسی و کنترل می شود؟	
مستندات را بررسی نمایید	بلی * خیر *	تیم بین بخشی بر اجرای پروژه های درآمذا و اجتماعی نظارت دارد؟	
اسناد روستا بررسی شود	بلی * خیر *	دستورالعمل ها و موازین BDN در زمینه صندوق وام در گردش رعایت می شود؟	مدیریت نظام
چگونگی آن بررسی شود	بلی * خیر *	دبیرخانه بر صحت اطلاعات جمع آوری شده از جوامع محلی نظارت دارد؟	پایش
رؤیت برنامه	بلی * خیر *	دبیرخانه برنامه عملیاتی تدوین کرده است؟	
موانع و مشکلات مشاهده شده			
توصیه ها و پیشنهادات			

**سؤال:** -جهت نظارت، برنامه بازدید تدوین شده است؟

**شیوه کار:** در سطح شهرستان تیم بین‌بخشی باید برای نظارت بر فعالیت های چند بخشی هماهنگ شوند و توجیه و آموزش CBI با پذیرش نقش های مرتبط باید انجام گیرد. دبیرخانه شهرستان موظف است با هماهنگی سایر بخش های توسعه برنامه بازدید از مناطق تحت پوشش را تدوین کند و یک نسخه از آن را برای اطلاع به ادارات ذیربط ارسال نماید، همچنین یک رونوشت نیز به فرمانداری ارسال نماید. این بازدیدها ممکن است بطور گروهی و یا بطور انفرادی انجام گیرد ولی آنچه که مسلم است باید همه اعضای تیم بین بخشی از مناطق درگیر در طول اجرای برنامه بطور مکرر بازدید نمایند و اگر این بازدیدها به صورت گروهی انجام گیرد مؤثرتر خواهد بود. ناظر هنگام بازدید از دبیرخانه باید برنامه تدوین شده را رویت نموده و به تاریخ بازدید های انجام شده توجه نماید.

**سؤال:** -اسناد مربوط به امور مالی توسط دبیرخانه و ناظرین بررسی و کنترل می‌شود؟

**شیوه کار:** مدیریت امور مالی همیشه مسئله بسیار حساسی است، بنابراین نیازمند نظارت و پایش دائمی می باشد. دبیرخانه باید یک نقش رهبری اتخاذ نماید و اطمینان حاصل کند که فعالیت های کمیته مالی در روستا دارای یک سیستم مؤثر کنترلی و تعادلی می باشد. اسناد مربوط به وام ها و همچنین پروژه ها باید مورد بررسی دقیق قرار گیرد تا از هرگونه سوء ظن و یا بی اعتمادی جلوگیری شود. ناظر باید هنگام نظارت دقت نماید که دبیرخانه شهرستان تا چه اندازه از امور مالی در مناطق محلی اطلاع دارد؟ و آیا وام‌های داده شده براساس دستورالعمل (مندرج در راهنمای آموزشی) می باشد؟ با پرسش از مسئولین دبیرخانه و همچنین با بررسی اسناد مربوط به صندوق به این سؤال پی خواهد برد.

**سؤال:** -تیم بین بخشی بر اجرای پروژه های درآمدزا و اجتماعی نظارت دارد؟

**شیوه کار:** اعضای تیم بین بخشی باید در سراسر مراحل اجرای پروژه ها مراقب چگونگی مصرف منابع و انجام فعالیت ها باشند تا اگر حرکت نادرستی در طول مسیراتفاق افتد به سرعت اصلاح گردد و از پیشرفت برنامه در مسیر هدفهای آن برنامه اطمینان پیدا کنند؛ در واقع با نظارت به دستاوردها، جابجایی افراد و استفاده از آنان، تجهیزات، و سایل و پول هایی را که در ارتباط با منبع های موجود صرف می شود به نوعی مراقبت می گردد. از این رو ناظر در هنگام نظارت از پروژه ها در سطح محلی با پرسش از کمیته توسعه محلی و احیاناً رویت مستندات مربوط به پروژه های در دست اجرا به میزان حضور اعضای پی خواهد برد.

**سؤال:** -دستورالعمل ها و موازین BDN در زمینه صندوق وام در گردش رعایت می شود؟

**شیوه کار:** در جلد 2 راهنمای آموزشی در مبحث مدیریت امور مالی بطور مفصل وظایف و مسئولیتهای اعضای کمیته توسعه جامعه در قبال صندوق وام در گردش آورده شده است. اعضای صندوق برای سهولت کار باید دستورالعمل در یافت و پرداخت وام به جامعه را مطابق با شرایط محلی تدوین نمایند تا

مردم به راحتی بتوانند از آن استفاده نمایند. این دستورالعمل ها نیز باید از قواعد خاصی که در همان راهنمای آموزشی قید گردیده پیروی شود. ناظر باید با مطالعه دقیق مبحث مدیریت امور مالی، در هنگام نظارت بررسی نماید که دستورالعمل های تدوین شده در چارچوب برنامه ابتکارات جامعه محور می باشد؟ و اگر انحرافی مشاهده کرد الزاماً آن را گوشزد نماید.

**سؤال: - دبیرخانه بر صحت اطلاعات جمع آوری شده از جوامع محلی نظارت دارد؟**

**شیوه کار:** در برنامه ابتکارات جامعه محور لازم است و وضعیت جامعه مورد بررسی دقیق قرار گیرد، زیرا اطلاع از داشته‌ها و نداشته‌ها اساس فعالیت ها در آینده است. گردآوری، مطالعه و تفسیر اطلاعات جمع آوری شده در سطح جامعه برای تعیین مشکلات ضروری است. صحت اطلاعات جمع آوری شده، مدیران و مسئولین برنامه را کمک می کند تا در اختصاص منابع و تعیین مسئولیت ها، روش صحیحی را اتخاذ نمایند و از طرفی در پایان برنامه با مقایسه اطلاعات جمع آوری شده در شروع برنامه و اطلاعات تکمیل شده در پایان آن به میزان کارایی و اثر گذاری برنامه پی خواهند برد. لذا در هنگام تکمیل پرسش نامه جامعه محلی دبیرخانه شهرستان/استان باید نظارت کند که اطلاعات واقعی جمع آوری گردد و اگر نواقصی نیز مشاهده گردید به سرعت اصلاح شود. ناظر می تواند در هنگام نظارت در جامعه محلی حضور یابد و به صورت رندم یک یا دو پرسش نامه تکمیل شده را بررسی کند و با پرسش از مسئولین دبیرخانه، به میزان اطمینان آنها از صحت و سقم پرسش نامه های تکمیل شده مطلع شود.

**سؤال: - دبیرخانه برنامه عملیاتی تدوین کرده است؟**

**شیوه کار:** یکی از مسئولیت های دبیرخانه استان/شهرستان تدوین برنامه عملیاتی است که براساس پروژه ها و فعالیت های برنامه و با نظر سایر بخش های توسعه تنظیم می گردد. افراد و سازمان ها در قبال تعهداتی که برای خویش ایجاد می کنند پاسخگو هستند و تیم بین بخشی باید به تعهدات خود در زمان تعیین شده در برنامه عملیاتی متعهد گردند و بدینسان است که در این فرایند یک تعهد نسبت به مداخلات مبتنی بر نتایج و بهبود مستمر ایجاد می شود. همچنین دبیرخانه باید رونوشت برنامه عملیاتی تدوین شده را به ادارت ارسال نماید. ناظر در هنگام نظارت باید یک نسخه از آن را رویت نماید.

**سؤال: - موانع و مشکلات مشاهده شده**

**شیوه کار:** یکی از مهمترین گام های یک ناظر این است که تسهیل گران را در سطح میانی و محلی برای اجرای مناسب برنامه ها یاری کند تا تسهیل گران بتوانند یک برنامه مناسب با شرایط محلی خود طراحی نمایند. ناظرین باید کمک کنند تا ذینفعان اصلی یک اجتماع مسئولیت طراحی، اجرا، ارزشیابی و کاربرد نتایج را بپذیرند. ارائه توجیحات کاربردی برای اقدامات و ایده گرفتن از سایر استراتژیهای مرتبط از مهم ترین نکاتی است که یک کارشناس باید در نظر داشته باشد. در این راستا لازم است ناظرین دقت کنند که برنامه ها و استراتژیها با اجتماع محلی، فرهنگ و شرایط زمینه ای آن اجتماع سازگار باشد و در راستای اهداف برنامه اجتماع محور تدوین گردیده باشد؛ بنابراین باید هرگونه انحراف از اهداف و یا موانعی که باعث کند شدن روند برنامه شود را یادداشت نموده و در نشستی که با مسئولین در پایان بازدید خواهد داشت، آنها را مطرح نماید و ضمناً" در بازدید های بعدی توجه کند که تا چه اندازه مشکلات قبلی مرتفع گردیده است.

**سؤال: - پیشنهادات و توصیه ها**

**شیوه کار:** ناظرین علاوه بر اینکه خود باید روحیه یادگیری و آموزش و بهبود مستمر را داشته باشند باید بتوانند به سایرین نیز در سطوح مختلف آموخته های خود را انتقال دهند. تلاش در جهت آموختن و کسب دانش ها و مهارت ها، نگرشها و توانایی ها می تواند در امر ارتقاء توسعه جامعه بسیار مؤثر واقع شود. سیاست ها و قوانینی که برنامه را تحت تأثیر قرار می دهند و همچنین نکاتی که مانع تأثیر گذاری پروژه ها می شوند باید به دست اندرکاران گوشزد گردد. برنامه های مشابه اجرا شده در سطح محلی و بررسی میزان موفقیت آنها از عواملی است که می تواند دست اندرکاران برنامه را تشویق به اجرا نماید و با ارائه نقاط قوت و ضعف آن در مقایسه با طرح های دیگر به برنامه یاری رساند. بنابراین ناظر باید از تجربیات خود برای تقویت برنامه استفاده نماید و توصیه هایی در زمینه بهبود کیفیت برنامه ارائه دهد.

## 16- چک لیست نظارت و پایش مبتنی بر شواهد (بازدید دوم به بعد) در شهر یا روستا

از این ابزار برای نظارت و پایش در بازدیدهای دوم به بعد از سطوح محلی / شهرستانی و استانی استفاده می گردد

### 1-16 مبحث سازماندهی و بسیج جامعه

توضیحات	نتایج بازدید	شاخص ها	اجزاء
چگونه؟ اطمینان پیدا کنید که کمیته های توسعه محلی در حال ثبت شواهد هستند	بلی * خیر *	اعضاء کمیته توسعه محلی CDCs در نیازسنجی، اجرای برنامه و مدیریت آن دخالت دارند؟	
تطبیق فرم تکمیل شده نیازسنجی با پروژه های تدوین شده	بلی * خیر *	CDC و CRs نیازهای اجتماعی، اقتصادی جامعه را مورد توجه قرار می دهند؟	سازمان
تاریخ دوره و تعداد شرکت کنندگان را ملاحظه نمایید	بلی * خیر *	در طی یکسال گذشته دوره بازآموزی برای (CRs)، و (CDC) برگزار گردیده است؟	دهی و بسیج جامعه
نام ببرید	بلی * خیر *	گروه های فرعی دیگری در رابطه با برنامه فعالیت می کنند؟	
چگونه آنها کار می کنند؟ روند آن را مشخص نمایید.	بلی * خیر *	روابط کاری پایدار بین کمیته های جوانان، زنان، سلامت، سرخوشه ها، کارکنان بخش بهداشت و تیم توسعه محلی و تیم بین بخشی وجود دارد؟	

**سؤال:** -اعضای کمیته توسعه محلی CDCs در نیازسنجی، اجرای برنامه و مدیریت آن دخالت دارند؟

**شیوه کار:** کمیته توسعه جامعه محلی باید به صورت فعال در تمام مراحل فرآیند نیازسنجی درگیر شود. در حقیقت، این کمیته با پشتیبانی فنی تیم بین بخشی باید راه حل هائی را طراحی کند تا منابع مورد نیاز از لحاظ کمی (تعدادی) و کیفی مشخص و تأمین شوند. اولویت بندی نیازها باید به دقت انجام و به طور منظم مورد بازنگری قرار گیرند. سرخوشه ها باید نیازهای خوشه تحت پوشش خود را جمع آوری و اولویت بندی کنند و سپس در اختیار کمیته توسعه قرار دهند. کمیته توسعه نیز باید تمام نیازهای جمع آوری شده توسط سرخوشه ها را مورد بررسی قرار دهد و نیازها را با اولویت آن مشخص نماید. نیازهایی که رتبه بالاتری آورده اند برای آنها باید پروژه تعریف و پروپوزال آن توسط کمیته توسعه با همکاری تیم بین بخشی تهیه شود. ناظر در هنگام نظارت باید یک نسخه از پروپوزال پروژه که در دفتر کمیته توسعه موجود است را رویت نماید و با اولویت بندی، نیاز آن را تطبیق نماید و اگر منطبق نبود از چرایی آن سؤال نماید. ممکن است نیازی در اولویت باشد ولی به دلیل منابع مالی فعلاً اجرای آن مقدور نباشد و یا ممکن است در دستور کار سازمان مربوطه برای سال آینده قرار گرفته باشد. کمیته توسعه باید جامعه را در خصوص عملی بودن راه حل‌های مختلف مشکلات و نیازهای آشکار و نهان آن، اندازه این مشکلات و تأثیر آن‌ها بر کیفیت زندگی جامعه، مردم را راهنمایی کند و گزارشات و مستندات آن را در دفتر کمیته نگهداری نماید. ناظر نیز باید به این مستندات و گزارشات توجه نماید.

**سؤال:** CDCs و CRs نیازهای اجتماعی، اقتصادی جامعه را مورد توجه قرار می دهند؟

**شیوه کار:** هرگاه نیازهای اولویت دار مشخص شدند، کمیته توسعه باید اهداف در از مدت و میان مدت خود را با کمک تیم بین بخشی تنظیم کند. این اهداف باید روشن، ساده و واقع گرایانه بوده و در زمینه بسیج و پیشرفت جامعه مفید واقع گردند. همچنین این اهداف باید به عنوان یک جزء اساسی در قرارداد های اجتماعی دو جانبه مورد توافق جامعه، دولت و سایر شرکاء در آیند و نیز زمینه اجرای آن را بر طبق نیازهای اولویت دار جهت مداخلات آتی فراهم نمایند. جمع آوری نیازها توسط فرم نیازسنجی (مندرج در راهنمای آموزشی ابتکارات جامعه محور) توسط سرخوشه ها انجام می شود که مدارک آن باید در دفتر تیم توسعه نگهداری شود. ناظر هنگام نظارت باید نسخه کامل شده آن را که توسط تیم توسعه تدوین گردیده رویت نماید و در صورت وجود ابهام در نیازسنجی و اولویت بندی آن باید نسخه های جمع آوری شده توسط سرخوشه ها را هم مورد بررسی قرار دهد.

**سؤال:** - در طی یکسال گذشته دوره بازآموزی برای (CRs) و (CDCs) برگزار گردیده است؟ شیوه کار: بازآموزی کمیته توسعه جامعه، سرخوشه ها، زیر کمیته های CBI، واحدهای بهداشتی محلی و NGOها برای درگیر کردن آنها در نواحی مجری برنامه و در فاز گسترش در تشخیص، تعدیل، آماده سازی و پاسخگویی برای خطرات ممکن سالانه، لازم و ضروری است. ترتیب کلاس های بازآموزی به عهده دبیرخانه شهرستان است. ناظر هنگام نظارت از سطح محلی باید از اعضای کمیته توسعه محلی سؤال نماید که در سال جاری و گذشته در دوره آموزشی شرکت کرده اند؟ و آیا برای سرخوشه ها و کمیته جوانان و نوجوانان، زنان و کمیته سلامت دوره آموزشی برگزار کرده اند؟ و اگر پاسخ منفی است علت آن را جویا شوند و اگر پاسخ مثبت است مدارک آن را که شامل: تعداد و نام شرکت کنندگان، برنامه آموزشی دوره، مباحث آموزشی و تاریخ برگزاری دوره می باشد را مورد بررسی قرار دهد.

**سؤال:** - گروه های فرعی دیگری در رابطه با برنامه فعالیت می کنند؟ شیوه کار: در برخی از مناطق ممکن است علاوه بر زیر کمیته ها در برنامه CBI گروه های دیگری نیز در جامعه وجود داشته باشند و فعالیت نمایند. کمیته توسعه جامعه باید این گروه ها را تشویق نماید که از بستر ابتکارات جامعه محور برای فعالیت هایشان استفاده نمایند تا علاوه بر هماهنگی در اجرای برنامه های توسعه ای در جامعه از موازی کاری و هدر رفتن منابع جلوگیری بعمل آید. ناظر در هنگام نظارت باید از وجود این گروه ها مطلع گردد و از نحوه چگونگی فعالیت آنها با خبر شود.

**سؤال:** روابط کاری پایدار بین کمیته های جوانان، زنان، سلامت، سرخوشه ها، کارکنان بخش بهداشت و تیم توسعه محلی و تیم بین بخشی وجود دارد؟ شیوه کار: تقویت همکاری و ظرفیت سازی بخش های CBI با گسترش همکاری و هماهنگی بین تیم اصلی با سایرین ایجاد می شود. تیم توسعه باید تلاش نماید تا مشارکت کنندگان در برنامه را با علاقمندی به کارگیرد.

مکانیسم همکاری بین گروه ها در نشست ها پیوند زده می شود لذا باید این نشست ها بطور مستمر انجام گیرد و صورتجلسه نیز از آن تهیه گردد. در این ملاقاتها لازم است که گروه ها گزارش فعالیت های خود را به سمع حاضرین برسانند و اگر احیاناً "در اجرای برنامه دچار مشکل شده اند دیگر اعضا برای رفع آن با همدیگر همکاری نمایند، به این ترتیب است که یک تیم یکپارچه و منسجم در سطح محلی ایجاد می شود. ناظر در هنگام نظارت باید از اعضای تیم توسعه در این زمینه پرسش نماید و ضمناً صورت جلسات این نشست ها و برنامه زمان بندی شده آن را رویت نماید و چنانچه ملاقاتی بین گروه ها انجام نمی شود علت آن را سؤال نموده و در جهت رفع آن توصیه و تأکید نماید.



## 2-16 مبحث همکاری و مشارکت بین بخشی

اجزاء	شاخص ها	نتایج بازدید	توضیحات
	تمام بخش های اصلی توسعه نمایندگان خود را به عنوان اعضاء تیم بین بخشی (TST) توجیه نموده اند؟	بلی * خیر *	دسترسی به اطلاعات، سوابق جامعه را ملاحظه نمائید و بخش هایی را که هنوز توجیه/مطلع نشده اند را یادداشت نمائید.
	جلسات کمیته توسعه محلی و تیم بین بخشی برای سه ماه آینده زمان بندی شده و اعضاء از این امر آگاهند؟	بلی * خیر *	دعوتنامه ها و برنامه عملیاتی را ملاحظه نمائید.
	جدول زمان بندی که فعالیت های سه ماه آینده دبیرخانه ابتکارات جامعه محور (در سطح محلی) را مشخص نماید، وجود دارد؟	بلی * خیر *	برنامه های مستند شده برای سه ماه آتی را ملاحظه نمائید (چه کسی و چه موقع آن را انجام خواهد داد؟)
	سازمانهای غیردولتی (NGO) در برنامه مشارکت دارند؟	بلی * خیر *	از نحوه مشارکت و چگونگی آن سؤال شود
	جامعه محلی از عملکرد TST و دبیرخانه راضی است؟	بلی * خیر *	مصاحبه با مردم

همکاری و مشارکت بین بخشی

**سؤال:** تمام بخش های اصلی توسعه، نمایندگان خود را به عنوان اعضای تیم بین بخشی (TST) توجیه نموده اند؟

**شیوه کار:** پس از انتخاب نماینده از طریق ادارات و معرفی آن به دبیرخانه استان به عنوان یکی از اعضای تیم بین بخشی ضروری است نمایندگان قبل از شروع برنامه بطور کامل با برنامه آشنا شوند تا در هنگام اجرای پروژه ها دچار مشکل نگردند. توجیه اولیه این افراد با مسئولان ادارات می باشد که در جلسه استانداری شرکت نموده و به اجرای این برنامه در استان رأی داده اند، سپس دبیرخانه استان باید برای این نمایندگان یک دوره آموزشی بر اساس دستورالعمل (مندرج در جلد 2 راهنمای آموزشی) برگزار نماید و نمایندگان باید در طول دوره حضور داشته باشند و دبیرخانه شهرستان نیز باید همانند دبیرخانه استان برای نمایندگان در سطح شهرستان بر اساس همین دستورالعمل دوره آموزشی برگزار نماید. این نمایندگان نیز موظف هستند که سایر بخش های درون ادارات خود را تا حدودی با برنامه آشنا نمایند تا در طول اجرای پروژه چنانچه به سایر بخشها در درون ادارات نیاز شد، اطلاعات کافی داشته باشند. ناظر در هنگام نظارت با بررسی سوابق پروژه ها می تواند دریابد تا چه اندازه ادارات با پروژه همکاری نموده اند؛ ضمناً با پرسش از تیم توسعه نیز به این مطلب پی خواهد برد. چنانچه هنوز اداراتی هستند که با پروژه همکاری ندارند و یا عملکرد ضعیفی دارند، لازم است ناظر این ادارات را به استان معرفی نماید و آنها نیز در جلسات استانی از مسئولان استان بخواهند که همکاری بیشتری را در سطح محلی داشته باشند.

**سؤال:** جلسات کمیته توسعه محلی و تیم بین بخشی برای سه ماه آینده زمان بندی شده و اعضاء از این امر آگاهند؟

**شیوه کار:** در سطح شهرستان باید تیم بین بخشی با اعضای کمیته توسعه محلی براساس اولویت، نیازهای شناسایی شده و آمادگی بخشها، جلساتی برگزار نماید. این جلسات می تواند با حضور کلیه اعضای تیم بین بخشی باشد و یا براساس اجرای پروژه مرتبط به هر بخش صورت گیرد. کمیته توسعه باید برای هر یک از این جلسات برنامه زمان بندی و همچنین دعوتنامه و صورت جلسه تهیه نماید. ناظر با رویت آنها به این سؤال پی خواهد برد.

**سؤال:** جدول زمان بندی که فعالیت های سه ماه آینده دبیرخانه ابتکارات جامعه محور را مشخص نماید، وجود دارد؟

**شیوه کار:** دبیرخانه ها (استان، شهرستان و محلی) موظف هستند که برنامه عملیاتی از فعالیت های خود براساس نیاز جامعه تنظیم نمایند. ممکن است این برنامه ها، ماهیانه/شش ماهه و یا یکساله باشد؛ در این برنامه عملیاتی زمان اجرا و مسئولیت هر یک از فعالیت ها باید بطور دقیق مشخص شده باشد. ناظر با بررسی برنامه عملیاتی به میزان فعالیت دبیرخانه ها پی خواهد برد.

**سؤال: سازمانهای غیر دولتی (NGO) در برنامه مشارکت دارند؟**

شیوه کار: آموزش NGOها و آژانس های شریک در تشخیص، تعدیل، آماده سازی و پاسخگویی برای خطرات ممکن و تأمین پشتیبانی فنی برای جوامعی که نقاط حادثه خیز دارند و توجه آموزش برنامه CBI با پذیرش نقش های مرتبط باید انجام شود. NGO ها می توانند در نظارت، آماده کردن و پاسخگویی و تقویت نواحی دیگر CBI و دوباره فعال کردن نواحی کم تحرک نقش مؤثر داشته باشند و لذا کمیته توسعه محلی باید سازمانهای مردم نهاد را در سطح محلی شناسایی و در فعالیت ها از آنها کمک بگیرد. ناظر باید در هنگام نظارت از نام و چگونگی فعالیت این سازمانها چنانچه در سطح جامعه محلی وجود داشته باشد، آگاه گردد.

**سؤال: جامعه محلی از عملکرد TST و دبیرخانه راضی است؟**

شیوه کار: اطلاع رسانی یکی از راههایی است که مردم را در زمینه فعالیت های انجام یافته توسط کمیته توسعه محلی مطلع می نماید. کمیته توسعه موظف است که در زمانهای مناسب از فعالیت های انجام شده و یا در حال انجام جامعه را مطلع نماید. این شیوه کمک زیادی می نماید تا مشارکت بیشتر مردم را جلب نماید. هر یک از پروژه های اجرا شده در سطح محلی اگر بر اساس نیاز های اعلام شده از طریق مردم باشد (هر چند کوچک هم باشد) موجب رضایت مندی می گردد. ناظر در هنگام نظارت باید در سطح جامعه از افراد مختلف در زمینه عملکرد تیم بین بخشی و کمیته توسعه سؤال نماید؛ پاسخ مردم ناظر را هدایت تا به نتایج بهتری دست پیدا کند. هر چه با تعداد بیشتری از افراد گفتگو کند به نتایج قابل قبول تری دسترسی می یابد.

## 3-16 مبحث پروژه های اجتماعی و درآمدزا

اجزاء	شاخص	نتایج بازدید	ملاحظات
پروژه های اجتماعی و درآمدزا	لیست پروژه های اجتماعی و درآمدزا به همراه نام مدیر پروژه در دسترس می باشد؟	بلی * خیر *	بعد از مشاهده لیست برخی از این پروژه ها را بازدید نمائید.
	نماینده ادارات در تیم بین بخشی قادر به تأمین حمایت فنی از پروژه می باشد؟	بلی * خیر *	با کمیته توسعه جامعه و تیم بین بخشی موضوع را مورد بحث قرار دهید و برخی از مداخلات برنامه ریزی شده را پایش نمائید.
	ارتباط کاری بین تیم بین بخشی و نمایندگان خوشه ها و کمیته های توسعه محلی وجود دارد؟	بلی * خیر *	صورت جلسات، خلاصه مذاکرات، یا فعالیت های مشترک در راستای حمایت از پروژه را مورد توجه قرار دهید.
	مستندات پروژه های اجتماعی و درآمدزا در دسترس می باشد؟	بلی * خیر *	مستندات پروژه شامل پروپوزال پروژه، برنامه عملیاتی و منابع مالی را بررسی نمائید
	از یکسال گذشته تاکنون، سرمایه گذاری جدیدی برای پروژه های اجتماعی انجام شده است؟	بلی * خیر *	نام پروژه جدید و تعداد ذینفعان آن را بررسی نمائید.
	از یکسال گذشته تاکنون، سرمایه گذاری جدیدی برای پروژه های درآمدزا انجام شده است؟	بلی * خیر *	نام پروژه جدید و تعداد ذینفعان آن را بررسی نمائید.
	پروژه های اجتماعی که در انجام آن " صندوق وام در گردش" مشارکت داشته، وجود دارد؟	بلی * خیر *	نام پروژه، چگونگی و میزان مشارکت بررسی شود

**سؤال:** لیست پروژه های اجتماعی و درآمدزا به همراه نام مدیر پروژه در دسترس می باشد؟  
**شیوه کار:** همانگونه که قبلاً توضیح داده شد پروژه ها باید بر اساس نیاز تدوین گردند و سوابق آن ها در دفتر کمیته توسعه نگهداری شود. ناظر در هنگام نظارت ضمن رویت لیست پروژه ها باید برگه نهایی اولویت بندی نیاز را نیز کنترل نماید و توجه کند که آیا این پروژه ها براساس اولویت نیاز های جامعه محلی که از طرف مردم بیان شده است تدوین گردیده؟ و یا اینکه پروژه اجرا شده از برنامه سالانه بخش مربوطه می باشد و ارتباطی با نظر سنجی برنامه CBI ندارد؟ گاهی ممکن است یک پروژه در حال اجرا، هم نیاز بیان شده از طرف جامعه محلی بوده باشد و هم برنامه سالانه اداره مجری نیز باشد بهر حال خواست جامعه باید در اولویت قرار گیرد.

**سؤال:** نماینده ادارات در تیم بین بخشی قادر به تأمین حمایت فنی از پروژه می باشد؟  
**شیوه کار:** نمایندگانی که از ادارات به عنوان عضو تیم بین بخشی معرفی می گردند باید فعال و آگاه به قوانین اداره تابعه خود باشند و ضمناً از مقبولیت خوبی در اداره برخوردار باشند تا بتوانند بدرستی از برنامه (پروژه) در سطح جامعه حمایت نمایند. هرگز تیم بین بخشی نباید از نمایندگانی که از کارآیی لازم در اداره برخوردار نیستند استفاده نماید، این مسئله تأثیر زیادی در روند اجرا پروژه و همچنین مقبولیت برنامه در سطح جامعه دارد. ناظر در هنگام نظارت با مشاهده پیشرفت پروژه در سطح محلی و همچنین پرسش از کمیته توسعه می تواند بخوبی به این موضوع پی ببرد.

**سؤال:** ارتباط کاری بین تیم بین بخشی و نمایندگان خوشه ها و کمیته های توسعه محلی وجود دارد؟  
**شیوه کار:** پروژه هایی موفق خواهند بود که هم براساس خواست مردم تدوین شده باشد و هم مردم در اجرای آن مشارکت داده شوند؛ در این رویکرد قرار نیست که دولت به تنهایی عهده دار اجرای پروژه ها باشد بلکه باید مردم نیز در تصمیم گیری و اجرا سهیم باشند. این مشارکت می تواند به صورت مالی و یا به هر شکل دیگری که جامعه آمادگی دارد انجام گیرد. بهترین شیوه دسترسی به مردم از طریق سرخوشه ها و کمیته توسعه است و لذا باید تیم بین بخشی از این دو گروه در اجرای برنامه استفاده نماید. اسناد نشستها و سهم مشارکت ها باید در دفتر کمیته توسعه نگهداری گردد. ناظر با مشاهده این اسناد و پرسش از اعضاء می تواند به پاسخ این سؤال پی ببرد.

**سؤال:** مستندات پروژه های اجتماعی و درآمدزا در دسترس می باشد؟  
**شیوه کار:** همانگونه که قبلاً نیز اشاره شد باید یک نسخه از تمام فعالیت ها، جلسات و مستندات در دفتر کمیته توسعه نگهداری شود تا هر زمان که نیاز بود به راحتی به آن دسترسی پیدا کنند. ادارات مجری پروژه ها طبق توافق موظف هستند یک نسخه از گزارش اجرای پروژه را به عنوان سوابق پروژه در اختیار کمیته توسعه قرار دهند و کمیته نیز آنها را بایگانی نماید. ناظر با مشاهده این سوابق به عملکرد پروژه ها پی خواهد برد.

**سؤال:** -از یکسال گذشته تاکنون، سرمایه گذاری جدیدی برای پروژه های اجتماعی انجام شده است؟  
**شیوه کار:** پویایی یک برنامه به تداوم و مستمر بودن آن بستگی دارد. در رویکرد ابتکارات جامعه محور چون برنامه براساس خواست مردم صورت می گیرد معمولا" از این پویایی برخوردار است، لذا مسئولین باید از این بستر فراهم شده استفاده نموده و برنامه های توسعه ای ادارات خود را با کمک جامعه پیش ببرند. اجرای حداقل یک پروژه اجتماعی در طول سال می تواند این خواست را تحقق بخشد. ناظر در هنگام نظارت لیست برنامه هایی که در طول یک سال گذشته اجرا شده است را باید از کمیته توسعه مطالبه نموده و آن را بررسی نماید.

**سؤال:** -از یکسال گذشته تاکنون، سرمایه گذاری جدیدی برای پروژه های درآمدزا انجام شده است؟  
**شیوه کار:** اجرای پروژه های مشترک چندبخشی، خدمات مشاوره ای برای اشتغال و حل مشکلات، انجام برنامه کاهش فقر برای اقشار کم درآمد و زنان سرپرست خانوار، پشتیبانی از پروژه هایی که به اقشار کم درآمد خدمات می دهد، معرفی به بخش های مرتبط برای آموزش آنان روی مهارت های فنی و حرفه ای و تأکید روی خوداشتغالی و مهارت های بازاریابی و آموزش های حرفه ای از فعالیت هایی است که می تواند بیکاری و فقر را در جامعه به حداقل برساند. اجرای هر یک از این فعالیت ها می تواند جامعه محلی را توانمند سازد.

**سؤال:** -پروژه های اجتماعی که در انجام آن "صندوق وام در گردش" مشارکت داشته، وجود دارد؟  
**شیوه کار:** براساس دستور العمل پرداخت وام از صندوق به پروژه های درآمدزا، متقاضی موظف است هنگام باز پرداخت در صدی به عنوان سود مشارکت به صندوق پردازد. اعضای صندوق نیز در پایان دوره باید جمع مبالغ اضافه شده به صندوق را خرج پروژه های اجتماعی و عام المنفعه بنمایند. مثلا" اگر قرار است در روستا طرح گاز کشی انجام شود از سود مشارکت حاصله می توان سهمی را برای اقشار کم درآمدی که توان پرداخت سهم خود جهت گاز کشی را ندارند استفاده نمود. مدارک مربوط به مخارج سود باید در دفتر کمیته توسعه موجود باشد و ناظر باید آن را بررسی نماید.

## 4-16 مبحث مدیریت امور مالی

اجزاء	شاخص ها	نتایج بازدید	توضیحات
	وضعیت مالی وجوه " صندوق وام در گردش " بطور منظم مستند می گردد؟ (بازدید از منطقه روستایی)	بلی * خیر *	با مراجعه به سوابق مالی، طی یکسال گذشته، مقدار پول در یافت شده و پرداخت شده و تراز (بالانس) مالی را بررسی نمایید
	کمیته توسعه محلی از وضعیت وجوه مالی در " صندوق وام در گردش " و وضعیت قصور کنندگان بازپرداخت، بطور مرتب، مطلع می شوند؟ (بازدید از روستا)	بلی * خیر *	چه موقع / چگونه؟ آیا شواهدی در زمینه تبادل این اطلاعات وجود دارد؟ آیا مکانیسمی برای مطلع نمودن همه اعضا جامعه در خصوص وضعیت مالی برنامه وجود دارد؟
	لیستی از کسانی که قصور در بازپرداخت داشته اند تهیه گردیده است؟ (بازدید از روستا)	بلی * خیر *	لیست را ببینید و قابلیت بررسی آنها را توسط کمیته توسعه محلی و نمایندگان خوشه ها ملاحظه نمایید
	اقدامی در خصوص قصور کنندگان بازپرداخت صورت پذیرفته است؟ (بازدید از روستا)	بلی * خیر *	برخی از اقدامات انجام شده توسط نمایندگان خوشه ها و کمیته توسعه محلی را بررسی نمایید.
	آیا این اقدامات مؤثر بوده است؟	بلی * خیر *	بازدید از روستا
	درصد بازپرداخت وامها از طریق بررسی گزارشات مالی قابل محاسبه است؟ (بازدید از روستا)	بلی * خیر *	از طریق مراجعه به گزارشات مالی قابل محاسبه می باشد
	سرخوشه ها و کمیته توسعه محلی در مسائل مرتبط با بازپرداخت وامها درگیر هستند؟ (بازدید از دفتر تیم توسعه روستا)	بلی * خیر *	چگونه؟ آیا گزارش و شواهدی در این زمینه در دسترس است؟

**سؤال:** وضعیت مالی وجوه «صندوق وام در گردش» بطور منظم مستند می گردد؟ (بازدید از منطقه روستایی)

**شیوه کار:** اعضای تیم توسعه جامعه پس از دریافت آموزش های لازم در زمینه مدیریت مالی، یک صندوق وام در گردش را تشکیل می دهند به طوری که آحاد جامعه محلی در آن مشارکت دارند. کمک های مردم به حساب وجوه در گردش واریز و به صورت محلی توسط کمیته توسعه جامعه نگهداری می شود. استفاده از وجوهات، مرتباً باید محاسبه گردیده و مستند شوند. گزارش ها و صورتحساب های منظم، بخشی از سیستم محاسباتی است و باید طوری باشد که هر کسی که بخواهد بتواند آنها را بررسی و تأیید نماید.

با شکل گیری فعالیت های درآمدزا پایداری صندوق تضمین می شود. (دستورالعملها و فرمهای مربوطه در پیوست های راهنمای آموزشی جلد 2 آورده شده است.) مدیریت امور مالی همیشه مسئله بسیار حساسی است؛ بنابراین نیازمند نظارت و پایش دائمی می باشد. ناظر باید نقش مؤثری در نظارت اتخاذ نماید تا جامعه اطمینان حاصل کند که فعالیت های کمیته مالی دارای یک سیستم مؤثر کنترلی و تعادلی می باشد. در هنگام نظارت ناظر باید فعالیت های مالی صندوق را با دستورالعمل های مالی صندوق تطبیق دهد.

**سؤال:** کمیته توسعه محلی از وضعیت وجوه مالی در "صندوق وام در گردش" و وضعیت قصور کنندگان بازپرداخت، بطور مرتب، مطلع می شود؟ (بازدید از روستا)

**شیوه کار:** کمیته امور مالی باید گزارش فعالیت های خود را به اطلاع اعضای کمیته توسعه برساند و چنانچه افرادی در بازپرداخت وام دریافتی، تأخیر و یا قصوری دارند با کمک تیم توسعه آن را برطرف نمایند. ناظر با پرسش از نحوه چگونگی تبادل اطلاعات و رویت صورت جلسات تشکیل شده در زمینه امور مالی به پاسخ این سؤال خواهد رسید.

**سؤال:** لیستی از کسانی که قصور در بازپرداخت داشته اند تهیه گردیده است؟ (بازدید از روستا)

**شیوه کار:** کمیته امور مالی باید لیست افرادی که در بازپرداخت وام تأخیر داشته اند را تهیه نماید ضمناً اگر دلیلی برای عدم پرداخت بموقع افراد وجود دارد نیز قید شود تا هنگام تصمیم گیری جهت برخورد، دلایل موجه مد نظر قرار گیرد. این لیست را ناظر باید هنگام نظارت رویت کند.

**سؤال:** اقدامی در خصوص قصور کنندگان بازپرداخت صورت پذیرفته است؟ (بازدید از روستا)

**شیوه کار:** در جلسات مشترکی که بین کمیته امور مالی و کمیته توسعه محلی انجام می شود باید روشهای برخورد با افراد خاطی را مشخص نمایند. ابتدا ضمن بررسی علت تأخیر برای هر فرد بطور جداگانه باید روشهای تنبیهی در نظر گرفته شود. ناظر هنگام نظارت باید این روشها را بررسی نماید.



**سؤال:** - آیا این اقدامات مؤثر بوده است؟

**شیوه کار:** اقدامات انجام شده هنگامی مؤثر است که به افراد کمک کند تا وامهای خود را بموقع پرداخت نمایند و از تعداد افرادی که در باز پرداختها تأخیر دارند کم شده باشد. ناظر باید به این نکات توجه نماید.

**سؤال:** - درصد بازپرداخت وامها از طریق بررسی گزارشات مالی قابل محاسبه است؟ (بازدید از روستا)  
**شیوه کار:** به منظور مطلع شدن از وضعیت وصول (استرداد) وام، صورت حسابهای فصلی بازپرداخت وام (جلد 2 راهنمای آموزشی) بایستی تدوین گردند. این گزارشات می بایستی برای هر فصل بطور جداگانه تهیه گردیده و سپس در پایان سال با هم ادغام شوند. اگر این گزارشات بطور دقیق تکمیل گردند به ناظرین کمک می نماید تا از چگونگی پرداخت و باز پرداختها مطلع شوند.

**سؤال:** - سرخوشه ها و کمیته توسعه محلی در مسائل مرتبط با بازپرداخت وامها درگیر هستند؟  
**شیوه کار:** در اعطای وام و همچنین باز پرداخت آن به خانوارها، سرخوشه ها کمک زیادی می توانند به کمیته امور مالی نمایند. این اشخاص از وضعیت خانوار های خوشه خود مطلع می باشند. اطلاعات آنها به کمیته کمک می نماید تا در انتخاب راهکارهای باز پس گیری وامها روش مناسبی انتخاب شود.

## 16-5 مبحث ترویج و گسترش برنامه

اجزاء	شاخص ها	نتایج باز بد	توضیحات
ترویج و گسترش برنامه	برای ترویج و گسترش برنامه منابع مالی پیش بینی شده است؟	بلی * خیر *	رؤیت برنامه تدوین شده
	برای معرفی و گسترش برنامه از طریق رسانه های محلی (صدا و سیما - روزنامه) اقدام شده است؟	بلی * خیر *	بررسی مستندات
	در طی یکسال گذشته، برنامه به نواحی دیگری بسط داده شده است؟	بلی * خیر *	کجا؟ نام و جمعیت تحت پوشش آن را ذکر نمایید.
	زمینه گسترش برنامه برای سال آینده در منطقه وجود دارد؟	بلی * خیر *	مستندات را بررسی نمایید. برونداد برنامه و پاسخ مقامات نسبت به آن چگونه بوده است؟

**سؤال:** - برای ترویج و گسترش برنامه، منابع مالی پیش بینی شده است؟

**شیوه کار:** در مرحله گسترش برنامه، نیاز مالی افزایش می یابد. هرچه تعداد محلات افزایش یابد برای اجرای پروژه ها منابع بیشتری نیاز است لذا دبیرخانه شهرستان با همکاری تیم بین بخشی و کمیته توسعه محلی باید قبل از بسط برنامه منابع تأمین مخارج آنرا مشخص نمایند. این منابع می تواند از طریق ادارات، افراد خیر محلی و سازمانها و نهادهای غیر دولتی تأمین شود. ناظر با رویت برنامه های تدوین شده می تواند از چگونگی آن مطلع گردد.

**سؤال:** برای معرفی و گسترش برنامه از طریق رسانه های محلی (صدا و سیما، روزنامه) اقدام شده است؟

**شیوه کار:** در بسیاری از مناطق به منظور انتشار اطلاعات بطور منظم و برای گسترش تبلیغات در مدل CBI، از بروشور، مجلات ماهیانه و مجلات خبری که بطور معمول در جامعه محلی وجود دارد باید استفاده شود. همچنین اگر در سطح شهرستان نمایندگی صدا و سیما حضور دارد، برای اطلاع رسانی و انتشار اخبار مربوط به فعالیت ها باید از آن استفاده گردد. تبلیغات به طور مؤثری به گسترش سیستم کامل اطلاعات فراگیر و یکپارچه بهداشتی و اجرای آن در مناطق CBI و بسط برنامه کمک خواهد کرد. ناظر با پرسش از کمیته توسعه و رویت یک نسخه از انتشارات به چگونگی برنامه دست می یابد.

اگر در منطقه ای امکان انتشار اخبار مربوطه از طریق صدا و سیما میسر نبود دبیرخانه استانی باید از طریق صدا و سیمای استانی اقدام نماید.

**سؤال:** - در طی یکسال گذشته، برنامه به نواحی دیگری بسط داده شده است؟  
شیوه کار: پس از اجرای موفق برنامه در ناحیه مدل و آمادگی کامل دست اندر کاران لازم است سالانه بنا به توان موجود در منطقه یک الی دو منطقه جدید زیر پوشش برنامه قرار گیرد. چنانچه این مهم اتفاق نیفتد باید علت آن توسط ناظرین/دبیرخانه استان و دبیرخانه شهرستان بررسی گردد. عدم گسترش برنامه باعث رکود در فعالیت ها می شود و در نهایت منجر به شکست برنامه در آن منطقه می گردد و لذا ناظر باید با حساسیت، گسترش برنامه را پی گیری نماید.

**سؤال:** - زمینه گسترش برنامه برای سال آینده در منطقه وجود دارد؟  
شیوه کار: با توجه به شیوه عملکرد در مدل ابتکارات جامعه محور و حساسیت کار با جامعه، برای گسترش برنامه CBI تمام جوانب باید بررسی گردد و اجرای برنامه ابتدا در مناطقی انجام شود که به معیارهای تعریف شده انتخاب مناطق (راهنمای آموزشی جلد 2) نزدیک تر باشد. آمادگی کامل ادارات برای گسترش برنامه باید مد نظر قرار گرفته شود. مسئولین مناطق جدید، بهتر است قبل از اجرای برنامه، از مناطقی که CBI را بطور موفق اجرا کرده اند بازدید نمایند و برای آموزش به سرخوشه ها و کمیته توسعه جامعه در مناطق جدید از سرخوشه های توانمند مناطق اجرا شده استفاده شود تا اطمینان بیشتری در بین آنها بوجود آید. منابع مالی از مهمترین رکن گسترش برنامه است. قبل از اجرا باید محل تأمین آن کاملاً شفاف باشد. موفقیت های کسب شده در مناطق قبلی ضامن گسترش برنامه در مناطق بعدی خواهد بود.

## 17- فهرست اختصارات

ابتکارات جامعه محور	CBI
نیاز های اساسی توسعه	BDN
برنامه شهر سالم	H. C. P
برنامه روستای سالم	H. V. P
اهداف توسعه هزاره	MDG
مراقبت های اولیه بهداشتی	PHC
کمیته توسعه روستا	VDC
سرخوشه	CR
کمیته توسعه شهری	CDC
تیم بین بخشی	TST
زنان در عرصه سلامت و توسعه	W. H. D
سازمان غیر دولتی	NGO
سازمان بهداشت جهانی	WHO
دفتر منطقه ای مدیران شرقی	EMRO
وزارت بهداشت، در مان و آموزش پزشکی	MOH & ME
بازبینی برنامه های مشترک	JPRM
برنامه توسعه سازمان ملل	UNDP
صندوق جمعیت سازمان ملل	UNFPA
صندوق کودکان سازمان ملل	UNICEF
سندروم نقص ایمنی / ویروس نقص ایمنی انسان	HIV /AIDS

## مراجع

- منابع مورد استفاده در این دستورالعمل عبارتند از :
- مترجمان: شادپور، کامل - پيله رودی سیروس عنوان کتاب: بهداشت برای همه و مراقبت های اولیه بهداشتی - پاییز 1381
- مؤلفان: نوری نشاط، سعید-جمشیدی، انسیه - موسوی شندی، پدram - پاکزاد منش، پروین - شاهنده، خندان یوسفی سادات، محرم عنوان کتاب: توانمند سازی اجتماع محور در جهت توسعه محلی - سال 1389
- مترجم: بهشتیان، مریم - عنوان کتاب: راهنمای آموزشی ابتکارات جامعه محور - سال 1388