

# کارِ ما



گزارش فعالیت بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان در سال ۱۴۰۱

بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان

همراه جوامع محلی

در توان افزایی اجتماعی-اقتصادی در مسیر توسعه پایدار



@foundationed

[www.foundationed.ir](http://www.foundationed.ir)

# به نام خداوند مشرف

تهیه شده در بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان

اسفند ۱۴۵۰



با همکاری (به ترتیب حروف الفبا):  
مهسا ابرین، کلثوم بزی، امیر جلالی نژاد،  
محمد جواد دردکشان، ندا شمس، آسیه علی‌نژاد،  
ریحانه قبادی، ساناز قربانی، نیلوفر لهراسبی،  
محمد کاظم متولی، شیما وزوایی، زهرا یوسفی

اطلاعات بیشتر:

[www.foundationed.ir](http://www.foundationed.ir)



## هنوز اینجا جوانی دلنشیں است

رویش جوانه‌ها و شکوفایی ظرفیت‌های زنان جامعه محلی طی سالها فعالیت بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان، بویژه در سیستان و بلوچستان، اشتیاق ما را در خدمات تسهیلگری افزون کرده است. توسعه کسب‌وکارهای جمیع زنان سوزن دوز محله‌های شیرآباد و همت آباد، دایی آباد و پشت گازاز زاهدان، توانایی‌های گروهی زنان محلی کمب چابهار و نگور دشتیاری، عزم جمیع زنان سیاه دوز زابل برای شکل‌گیری گروه‌های خوددار، نمایش هنرمندی دست‌های پر رحمت در بازارهای فرامحلی، شوق یادگیری برای پیشرفت و زیست بهتر برای فرزندان، کارنامه‌های درخشان کودکان نگین، انشای امید آفرین دختر دستانی و مریبی شدن نوجوان آن دیار، دست به جیب بردن حاصل کار جوان پر راز و نیاز و نیز مایه‌گذاری‌های داوطلبان و تسهیلگران محلی، همه و همه ما را بر آن داشت که قابلیت محوری خود که همانا توسعه جامعه محلی با رویکرد کسب‌وکار است را قوت بخشیم. در این مسیر با پیوند پژوهش و آموزش و ترویج و اجرا، گامی نو نهادیم و در سال پیش رو قصد آن داریم که با همه همراهان صمیمی خود نهال‌های کاشته را به بار نشانیم.

به قول سایه:

هنوز اینجا جوانی دلنشیں است  
هنوز اینجا نفس ها آتشین است

تیم ما در

بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان

## فهرست مطالب:

بنیاد در سالی که گذشت	۱
گزارش طرح توسعه جامعه محلی	۴
۰ توسعه خانه‌های هدی در شهرهای زاهدان و چابهار	۵
۰ توسعه فردی و اجتماعی کودکان و نوجوانان گروه نگین	۱۰
۰ توسعه جامعه محلی زابل	۱۷
۰ طرح ساخت خانه جدید هدی	۲۰
گزارش واحد آموزش: طرح یادگیری مشارکتی تسهیلگران معیشت پایدار (فاز سوم)	۲۳
گزارش واحد پژوهش	۲۸
۰ مستندسازی روایت شکل‌گیری خانه هدی شیرآباد از ابتدا تا کنون	۲۸
۰ سلسله نشست‌های تخصصی توسعه جامعه محلی	۳۱
۰ استخراج شاخص‌های ارزشیابی طرح‌های توسعه جامعه محلی	۳۵
۰ تدوین تجارب محرومیت زدایی در استان سیستان و بلوچستان	۳۶
۰ کاربرست مفهوم تئوری تغییر	۴۰
برگزاری مجمع سالانه	۴۳
گزارش مالی	۴۵
چرا همراه و حامی بنیاد باشید؟ یا بنیاد چگونه به امر خیر در حوزه معیشت پایدار محلی ورود می‌کند؟	۴۶



# بنیاد در سالی که گذشت



در سال ۱۴۰۱ بنیاد طبق استراتژی تدوین شده تمرکز خود را روی پروژه‌های توسعه جامعه محلی در استان سیستان و بلوچستان قرار داد و بر همین اساس نیز سعی داشت مبحث توسعه فردی و اجتماعی کودکان و نوجوانان و توان افزایی جوانان را نیز در راستای توسعه جامعه محلی تعریف کند. بنیاد تلاش کرد علاوه بر حضور در میدان خود را به لحاظ نظری نیز نسبت به موضوعات توسعه جامعه محلی از جمله توسعه جماعت محور، توان افزایی، تسهیلگری، معیشت پایدار و ... تجهیز کند. بر همین اساس تعدادی از متخصصین این حوزه را تحت عنوان نشست‌های توسعه جامعه محلی دور هم جمع کرد تا بتواند از نظرات و تخصص آنان برای بازبینی، اصلاح و ارتقای کیفیت طرح‌های توسعه جامعه محلی یاری بگیرد. در ادامه همین مسیر نیز بسیاری از تجربیات بین المللی مورد مطالعه قرار گرفت و برخی از آنان نیز ترجمه و به صورت ویدئو آماده شد. بنیاد هم چنین سعی کرد با تعریف مجموعه‌ای از پژوهش‌ها که گزارش آن در همین ویژه نامه خواهد آمد گام‌های موثرتری با اهداف زیر بردارد:

- به روز شدن دانش بنیاد در زمینه توسعه جامعه محلی و پیوند میان مبانی نظری و انباشت تجربه‌های میدانی جهت اجرای بهتر در میدان و مداخله محلی

## طرح توسعه جامعه محلی در استان سیستان و بلوچستان در یک نگاه

زنان سوزن‌دوز و اعضا نهادهای محلی ایجاد شده	۱۰۰۰ نفر
شهرهای فعال در طرح	Zahedan, Jajehar, Dشتیاری, Zabol
تعداد محله فعال	۱۵ محله حاشیه‌نشین
تعداد گروه‌های خودیار	۳۴ گروه زنان
نهادهای مستقل محلی	۶ نهاد
کودکان و نوجوانان گروه نگین	۲۵۰ نفر در پروژه توسعه فردی و اجتماعی

- آشنایی بیشتر و عمیق‌تر با ادبیات موضوع در حوزه توسعه، توسعه جامعه محلی، توان افزایی، تسهیلگری و معیشت پایدار
- تقویت شبکه متخصصین در حوزه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، مدنی، دولتی و خصوصی جهت افزایش تاثیرگذاری بنیاد در جامعه محلی همچنین بنیاد در سال ۱۴۰۱ موارد زیر را پیگیری کرد:
- تشکیل واحد آموزش به صورت منسجم جهت شناسایی نیازهای آموزشی کارشناسان بنیاد، تسهیلگران بنیاد، تسهیلگران محلی معیشت پایدار و سازمان‌های مردم نهاد با موضوعات مرتبط
- مجهر شدن به ابزار جدید پایش و ارزیابی پروژه با عنوان تئوری تغییر (نوعی ابزار مشارکتی پایش و ارزیابی پروژه‌های اجتماعی)
- ورود به جامعه محلی جدید و ایجاد گروههای خودیار جدید در بخش سیستان در شهرستان‌های زابل، نیمروز و زهک
- توسعه فعالیت‌های انجام شده در حوزه توسعه جامعه محلی در زاهدان و چابهار هدف بهبود و اصلاح مسیر گروههای خودیار و نهادهای ایجاد شده
- تجهیز نیروی انسانی بنیاد
- تعریف پروژه‌های جدید ایجاد گروههای خودیار در سایر شهرستان‌های استان سیستان و بلوچستان
- ارتباط با نهادهای مرتبط بین المللی در حوزه توسعه جامعه محلی
- بهره بردن از مسئولیت اجتماعی برخی از شرکت‌ها جهت توسعه فعالیت‌ها در جامعه محلی

گزارش تمامی این موارد به اجمال در ویژه نامه آمده است. در پایان باید افزود بنیاد در سال ۱۴۰۱ مانند شرایطی که در جامعه شاهد آن بودیم با فراز و نشیب زیادی مواجه شد و اکنون که به پایان سال رسیده‌ایم امید داریم بتوانیم با همراهی حامیان و دغدغه‌مندان توسعه جوامع محلی به ویژه جوامع کمتر برخودار و به ویژه در استان سیستان و بلوچستان این مسیر را ادامه بدھیم و برای حلق جمعی زندگی و توان افزایی اجتماعی اقتصادی زنان و جوانان در مسیر توسعه پایدار قدم برداریم.

با سپاس ویژه از:

مشاوران هیات مدیره: سید جعفر مرعشی، نجمی هاشمی، سعید جابر انصاری  
 افراد و نهادهای حامی، به ویژه:  
 معین شریفانی، علیرضا ابوالفضلی، مقصومه مجتبوی، احترام تقوی، امیر عربزاده،  
 شرکت آرین رشدافزا، خیریه کارساز، موسسه سیمرغ، اسنپ، موسسه ابتکار و  
 توسعه نوید، دانشگاه الزهرا، کسبوکار بیژه، شرکت کارآفرینان صنعت ذوب فلزات  
 نهادهای همکار محلی:  
 موسسه توسعه پایدار اردبیلهشت  
 خانه هدی



# گزارش طرح توسعه جامعه محلی



در طرح توسعه جامعه محلی با نگاه به توانایی‌های جامعه محلی و نگاه درونی به فرایند بهبود وضعیت محلی، از مشارکت خود مردم محلات برای حل معضلات محله بهره برده می‌شود و با راهکارهایی نظیر شکل‌گیری گروه‌های خوددار، ایجاد کسب و کارهای خرد جمعی، ایجاد سازمان‌های مردمی محلی پیش می‌رود.

این طرح از سال ۱۳۹۰ توسط بنیاد با رویکرد توسعه جماعت محور در مناطق حاشیه‌ای استان سیستان و بلوچستان آغاز شده است. گام‌های ابتدایی با تشکیل گروه‌های خوددار زنان و تشکیل صندوق‌های پس انداز خرد برداشته می‌شود. سپس با اتکا به ظرفیت‌های بومی از یک سو، و انگیزه و توانایی زنان محلی از سویی دیگر کسب و کار گروهی شکل می‌گیرد. آموزش مهارت‌های اجتماعی و حرفة‌ای به جامعه هدف به توسعه ظرفیت فردی و اجتماعی افراد انجامیده و در نهایت این افراد کیفیت زندگی خود و اجتماع‌شان را بهبود می‌بخشند. ایجاد نهادهای محلی با محوریت زنان بومی از اهداف اصلی طرح توسعه جامعه محلی است که خانه هدی زاهدان نمونه موفق آن است. این طرح از سال ۱۳۹۰ در محله شیرآباد شهر زاهدان، از ۱۳۹۶ در محله کمب چابهار، و از سال ۱۴۰۱ در شهرهای زابل، زهک و نیمروز بخش سیستان این استان در دست اجراست.

این طرح به دنبال آن است تا از راه توان افزایی جامعه محلی، به ۶ تاثیر مورد نظر دست یابد:

- ۱- توسعه مهارت، قابلیت و در نتیجه آن دارایی‌های جامعه محلی
  - ۲- مشارکت جامعه محلی در توسعه منطقه
  - ۳- افزایش توان مذاکره جامعه محلی در راستای توسعه جامعه محلی
  - ۴- نفوذ و اثرگذاری جامعه محلی در برنامه‌های توسعه‌ای
  - ۵- افزایش سطح کیفی جامعه محلی
  - ۶- نهادینه‌سازی مشارکت محلی در قالب سازمان‌های غیردولتی محلی
- بر همین اساس بنیاد در طرح توسعه جامعه محلی ۴ پروژه را به صورت جداگانه پیگیری کرده است که گزارش‌های آن در ادامه آمده است:
- ۱- توسعه خانه‌های هدی در شهرستان‌های زاهدان و چابهار
  - ۲- توسعه فردی و اجتماعی کودکان و نوجوانان عضو خانه هدی (گروه نگین)
  - ۳- توسعه جامعه محلی زابل
  - ۴- ساخت خانه جدید هدی

# توسعه خانه‌های هدی در شهرهای زاهدان و چابهار

امیر جلالی نژاد



یکی از مسائل اصلی مورد توجه بنیاد این بوده است که مسیر اقدامات توسعه جامعه محلی در روند بلندمدت و در قالب طرح توسعه خانه هدی دیده شود تا ضمن بهبود مستمر فرایندها، بتوان به توسعه و تکثیر این الگو پرداخت.

به همین منظور، در وهله اول، متن مدونی از مسیر طی شده، گردآوری شد و در تکمیل آن، پروژه توسعه در قالب پروپوزال توسعه خانه‌های هدی موجود، تدوین شد.

مهمترین دستاوردهای پروژه توسعه در سال ۱۴۰۱:

- برگزاری کارگاه‌های روانشناسی برای ۴۰ نفر از اعضای گروه‌های خودیار شیرآباد
- تدوین سند تئوری تغییر خانه هدی بصورت مشارکتی
- تدوین سند عارضه‌بایی وضع موجود خانه‌های هدی به تفکیک گروه خودیار
- تهیه جدول نیازهای اعلام شده از تجهیزات، آموزش و مشاوره‌های تخصصی درخواستی به تفکیک گروه‌های خودیار و خانه‌های هدی
- تدوین سند شیوه‌نامه مستندسازی و گزارش‌نویسی در امور مالی، فعالیت‌های داخلی و عمومی گروه‌های خودیار و خانه‌های هدی
- تدوین سند سازمان همکاری بصورت مشارکتی بین بنیاد، خانه هدی و تسهیلگر منطقه‌ای
- تدوین اساسنامه گروه‌های خودیار بصورت مشارکتی با اعضای جامعه محلی و بصورت بررسی تطبیقی با سایر اساسنامه‌های گروه‌های خودیار که توسط نهادهای دیگر اجرا می‌شود.
- به روزرسانی شیوه نامه صندوق‌های پس انداز خرد، اداره صندوق مبتنی بر ضوابط و ارائه گزارش ماهیانه توسط هر گروه
- تدوین شیوه‌نامه گزارش‌نویسی و صورتجلسه نویسی و حرکت به سمت ارائه گزارش مکتوب توسط همه گروه‌های خودیار بصورت ماهیانه
- ترسیم زنجیره ارزش برای دو محصول اصلی در کanal فروش سفارشات معمولی (جاقرآنی سفارش شرکت ایران خودرو) و عرضه مستقیم فروشگاهی (کوسن پرکار)

- تشکیل کارگروه مالی با جذب یک نیروی متخصص حسابداری جهت تنظیم امور مالی صندوق نهاد خانه هدی و همراهی دو نفر از اعضای خانه هدی
- جلب همکاری مشاور کسبوکار و تلاش برای تشکیل کارگروه فروش، تولید و طراحی محصول
- ثبت تمامی داده‌های گروههای خودبیار در زاهدان، چابهار و دشتیاری.
- تکمیل پایگاه داده اطلاعاتی ۴۲۹ نفر از اعضای ۱۶ گروههای خودبیار از خانه‌های هدی شیرآباد، دایی آباد، همت آباد و پشت گاراژها در ۴۹ سرفصل مرتبط با تولید، فروش، خدمات، آموزش و صندوقهای پس انداز خرد به تفکیک گروههای خودبیار و ۱۵۶ نفر در خانه هدی کمب و نگور در ۱۰ سرفصل مرتبط با تولید، فروش و صندوق آنها
- تلاش جهت تطبیق گروههای خودبیار موجود مبتنی بر اساسنامه با اولویت تعداد عضو و شرایط عضویت و توسعه فعالیتهای گروه
- جلب همکاری مشاور روابط عمومی برای تشکیل کارگروه روابط عمومی با کارکردهای تعریف شده
- اجاره محل جدید و مستقل برای خانه هدی دایی آباد و آماده سازی و تجهیز محل برای پیگیری فعالیتها و ایجاد گروه نگین در این محله
- همکاری جهت ارتباطگیری با مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها جهت تهیه هدایای شرکتی شامل اسنپ، صنایع ورق ایران، کارگزاری آگاه و زرین پال
- ایجاد کارگروه بررسی امکان همکاری شرکت‌های استارت آپی در حوزه مالی در فرآیند توسعه جامعه محلی و کسبوکارهای خرد جمعی محلی (جلسات ابتدایی در حال برگزاری است)
- طراحی ساز و کار اطلاع رسانی داخلی در خانه‌های هدی و گروههای خودبیار جهت ایجاد فرصت برابر برای همه اعضا در کسب اطلاع از رویدادهای مختلف و طراحی اولیه وظایف کارگروه اطلاع رسانی در ۹ بخش
- برگزاری دوره آموزش مقدماتی کامپیوتر برای ۱۲ نفر از اعضای گروههای خودبیار



نمونه تعیین مشارکتی وضع موجود گروه خودیار

اقدامات مشترک میان بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان و اعضای جامعه محلی در بیش از یک دهه فعالیت در زمینه توسعه جامعه محلی منتج به دستاوردهای قابل ملاحظه‌ای شده است. مجموع شواهد، حاکی از موفقیت چشمگیر این اقدامات تاکنون بوده است. ذی‌نفعان کلیدی بر رشد قابل ملاحظه اعضای خانه هدی در فرآیندهای توان‌افزایی اذعان دارند؛ ابراز و احساس رضایتمندی خود اعضاء و حتی فرزندان و دیگر بستگان این افراد نیز موید دیگری برای این موفقیت از ابتدای تاکنون است. اما یکی از مسائل

اصلی مدنظر اعضای بنیاد، این بوده که بتوان مسیر اقدامات را در روند بلندمدت و در قالب طرح توسعه خانه هدی در آینده نیز پیش برد تا ضمن بهبود مستمر فرایندها و توسعه خانه‌های هدی موجود، امکان تکثیر این الگو در سایر شهرستان‌های استان سیستان و بلوچستان و همچنین سایر استان‌ها فراهم شود. به همین منظور پروژه‌ای تحت عنوان پروژه توسعه خانه‌های هدی موجود تهیه و تنظیم گردید.



نمونه تعیین مشارکتی وضع موجود گروه خودیار



برگزاری کارگاه‌های آموزش مقدماتی اعضا  
گروه‌های خودیار

نکته حائز اهمیت در این پروژه این بود که طراحی آن بر اساس مطالعه انجام گرفته پیرامون مستندسازی روایت خانه هدی شیرآباد انجام گرفت. هم‌افزایی صورت گرفته در خلال مطالعه مذکور میان اعضای خانه هدی، تیم کارشناسی و مشاوران اجتماعی و اقتصادی بنیاد، ظرفیت قابل قبولی را در طراحی مشارکتی گام‌های اصلی پروژه توسعه برای آغاز این مسیر فراهم کرده بود. به طور کلی ۷ گام اصلی پروژه از ایجاد فهم مشترک از ضرورت و چگونگی اجرای پروژه توسعه بین همه بخش‌های تیم، تا ارزیابی مشارکتی وضع موجود گروه‌های خودیار و خانه‌ای هدی، طراحی مشارکتی فرآیند بهبود و حل مسائل جاری، طراحی مشارکتی فرآیندهای توسعه سازمانی خانه هدی در قالب ۷ کارگروه بصورت تدریجی، طراحی مشارکتی بهبود و توسعه وضعیت کسب‌وکار و بخش‌های اجتماعی خانه هدی تا طراحی فرآیند نقش آفرینی خانه‌های هدی موجود در تکثیر این الگو در سایر محلات و شهرستان‌ها در نظر گرفته شدند.



بررسی مشارکتی اساسنامه گروه‌های خودیار در هیات مدیره خانه هدی

در این مسیر ۵ سفر توسط ۶ نفر با وظایف مشخص، انجام شده، آموزش‌های مختلفی در زمینه برنامه‌ریزی، تئوری تغییر، تیم‌سازی در قالب کارگروه‌های فروش، مستندسازی و گزارش نویسی، امور مالی، ابعاد روانشناختی توان افزایی و غیره ارائه شده است. دستاورد حاصل از فرآیند ذکر شده شامل تدوین جدول تحلیل وضع موجود خانه‌های هدی به تفکیک گروه‌های خودبیار، جدول نیازسنجی مشارکتی به تفکیک گروه خودبیار، ایجاد پایگاه داده سیستمی برای خانه‌های هدی به تفکیک گروه‌های خودبیار، تئوری تغییر تدوین شده بصورت مشارکتی، تدوین سازمان همکاری، بازنویسی اساسنامه گروه‌های خودبیار، بازنویسی و بهروزرسانی شیوه‌نامه صندوق‌های پسانداز خرد، تدوین شیوه‌نامه گزارش نویسی و صورتجلسه‌نویسی، شیوه‌نامه اداره صندوق‌های خرد در سطح گروه و ترسیم زنجیره ارزش برای دو محصول اصلی در کanal فروش سفارشات معمولی و عرضه مستقیم فروشگاهی است. همچنین در راستای حصول دستاوردهای دیگر مندرج در برنامه از پیش ارائه شده به ذی‌نفعان، یک نیروی متخصص حسابداری جهت تنظیم امور مالی صندوق نهاد خانه هدی جذب شده و مطابق قرارداد، وی متعهد به آموزش دو نفر از اعضا مستعد برای همکاری در امور مالی است. همچنین تیم مشاوره کسب‌وکار، روابط عمومی و فروش در حال شکل‌گیری هستند.

### با تشکر از آقای شریفانی از حامیان پژوهه تیم پژوهه توسعه:

**تسهیلگر پژوهه: محمدجواد دردکشان**

**تسهیلگران محلی: امیر جلالی نژاد، آسیه آذر بهرام،**

**حسناء مرادي، سمیه شیخی**

**مشاور: ندا شمس**

**مشاور اقتصادی: بهروز احمدزاده**

# توسعه فردی و اجتماعی

## گروه نگین

کلشوم بزی

فعالیت‌های گروه نگین ذیل عنوان پروژه توسعه فردی و اجتماعی گروه نگین، با برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های مختلف برای این گروه و عموماً توسط اعضای گروه در سال ۱۴۰۱ پیش رفته و برخی اعضای گروه در نقش مستندسازی تصویری و نوشتاری، مربی و تسهیلگر در فعالیت‌های نگین، ظاهر شده‌اند.



شرح پروژه:

گروه نگین که روزگاری با ۱۵ نفر از کودکانی تشکیل شده بود که می‌خواستند با الهام از مادرانشان صندوق پس انداز کوچکی داشته باشند، بعدها به حدود ۲۸۰ نفر نیز افزایش یافت و عموماً شامل کودکان و نوجوانان ۷ تا ۲۵ سال بود. اعضا ضمن پس انداز و استفاده از وام، در کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی بسیاری در زمینه فرهنگ و هنر و ورزش و سرگرمی شرکت می‌کردند. امروز بازه سنی این گروه شامل افراد ۷ تا ۱۸ سال است و علاوه بر شرکت در کارگاه‌های آموزشی فرهنگ و هنر، به توسعه فردی و اجتماعی خود نیز می‌اندیشند، آنها تجربه حضور در کارگاه‌های کسب‌وکار و اشتغال، تسهیلگری و کامپیوتر و زبان انگلیسی را دارند و همچنین ضمن حضور در بنگاه‌های اقتصادی سطح شهر و تجربه کسب‌وکار جدی و واقعی از طریق استاد-شاگردی، به عنوان مربی و تسهیلگر تجربه و دانش خود را در خدمت توسعه دیگر اعضای کوچکتر نگین و توسعه کل گروه به عنوان یک نهاد مستقل قرار داده‌اند. گزارش پیش رو بخشی از فعالیت‌های این گروه در سال ۱۴۰۱ است.

### جدول ۱: اهم فعالیت‌های گروه نگین در سال ۱۴۰۱

ردیف	عنوان فعالیت	شرح کوتاه فعالیت	زمان اجرا	دستاوردها
۱	برگزاری کلاس کامپیوتر در دو محله شیرآباد و همت اباد با مریبگری اعضای نگین	برگزاری کلاس کامپیوتر در دو محله شیرآباد و همت اباد با مریبگری اعضای نگین	زمستان ۹۰	۱۱۶ نفر از اعضای گروه نگین و محلات شیرآباد و همت آباد در عنایین گفته شده آموزش دیدند

## جدول ۱: اهم فعالیت‌های گروه نگین در سال ۱۴۰۱

ردیف	عنوان فعالیت	شرح کوتاه فعالیت	زمان اجرا	دستاوردها
۱	آموزشی برگزاری کلاس نگین و	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برگزاری کلاس کامپیووتر در دو محله شیرآباد و همت آباد با مریبگری اعضا نگین</li> <li>• برگزاری کلاس نوشتن خلاق با مریبگری اعضا نگین و مریبان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در دو محله شیرآباد و همت آباد</li> <li>• برگزاری کلاس زبان انگلیسی در شیرآباد با مریبگری اعضا نگین و مریبان موسسه آموزش زبان انگلیسی تیکتاکی</li> <li>• برگزاری کلاس نقاشی برای گروه سنی هنوز سال با حمایت مالی و محتوای آموزشی خانه هنرهای زیبا و برنامه‌ریزی آموزشی و مریبان اردبیلهشت در دو محله شیرآباد و همت آباد</li> <li>• برگزاری کلاس کاردستی برای گروه سنی ۵ تا ۷ سال با حمایت مالی و محتوای آموزشی خانه هنرهای زیبا و برنامه‌ریزی آموزشی و مریبان اردبیلهشت در دو محله شیرآباد و همت آباد</li> <li>• برگزاری کلاس قصه و آواز به صورت آنلاین برای گروه سنی ۳ تا ۷ سال دو محله شیرآباد و همت آباد</li> <li>• برگزاری کلاس آنلاین موسیقی انفرادی (گیتار) برای سه نفر از اعضا گروه نگین</li> </ul>	۱۴۰۱ تمیاز	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افراد و نهادهای تازه‌های با خانه هدی مشارکت کردند</li> </ul>

## جدول ۱: اهم فعالیت‌های گروه نگین در سال ۱۴۰۱

ردیف	عنوان فعالیت	شرح کوتاه فعالیت	زمان اجرا	دستاوردها
۲	برگزاری و حضور در کارگاه تسهیلگری	<ul style="list-style-type: none"> <li>مهارت زندگی</li> <li>اشغال</li> <li>تسهیلگری</li> <li>حضور دو نفر از اعضای نگین به عنوان تسهیلگر در کارگاه تسهیلگران معيشت</li> </ul>	تابستان و پاییز ۱۴۰۱	<ul style="list-style-type: none"> <li>۲۱ نفر از اعضای گروه نگین در همت اباد و شیرآباد از محتواهای ۵ کارگاه مهارت زندگی بهره برند.</li> <li>۳۰ نفر از اعضای گروه سنی ۱۱ تا ۱۶ سال خانه های هدی همت اباد و شیرآباد با مشاغل مختلف و فضای آن آشنا شدند</li> </ul>
۳	حرفة آموزی آموزشگاهی	<ul style="list-style-type: none"> <li>استاد-شاگردی</li> <li>آموزشگاهی</li> </ul>	تابستان و پاییز ۱۴۰۱	<ul style="list-style-type: none"> <li>۵۰ نفر از اعضای بالای ۱۵ سال خانه هدی در آموزشگاههای و بنگاههای کسب وکار (استادشاگردی) به آموزش و تجربه کسب وکار در فضای واقعی پرداختند.</li> <li>امروز برای سرویس سیستم های کامپیوتر خانه هدی نیاز به تعمیرکار بیرونی نداریم.</li> </ul>
۴	تمامیت تحصیلی	تمامین شهریه دو نفر از اعضای دبیرستانی نگین	پاییز ۱۴۰۱	<ul style="list-style-type: none"> <li>امید این هست که این دو نفر در پایان سال تحصیلی دیبلم بگیرند</li> </ul>
۵	رویدادها	برگزاری جشن پایان تابستان برای ۱۰۵ نفر از اعضای هتا ۱۶ سال گروه نگین و محلات شیرآباد و همت آباد که در کلاسهای تابستان شرکت کرده بودند.	پایان تابستان و پایان زمستان ۱۴۰۱	ایجاد نشاط و شادمانی برای مریبان و اعضای گروه نگین

## جدول ۱: اهم فعالیت‌های گروه نگین در سال ۱۴۰۱

ردیف	عنوان فعالیت	شرح کوتاه فعالیت	زمان اجرا	دستاوردها
۵	رویدادها	<ul style="list-style-type: none"> <li>بسته بندی ۱۳۲ پک نوشت افزار با کمک اعضا نگین و اردبیلهشت</li> <li>برگزاری جشن پایان سال برای ۱۸۵ نفر از اعضای ۷ تا ۱۴۰۱ سال گروه نگین</li> </ul>	پایان تابستان و پایان زمستان ۱۴۰۱	ایجاد نشاط و شادمانی برای مردمان و اعضا گروه نگین

## جدول ۲: شرح کلاس‌های گروه نگین در سال ۱۴۰۱

ردیف	عنوان کلاس سنی	گروه سنی	تعداد اعضاء	تعداد کلاس	محله	کمله مریبان	کمله مریبان	مستند سازی
۱	نقاشی	۵-۷	۴۲	۴	شیرآباد و همت آباد	ریحانه زاهد	زهرا شه بخش حدیثه حسن زهی	سعیدگرجیج محمدامین سالازرهی
۲	کاردستی	۵-۷	۴۲	۴	شیرآباد و همت آباد	ریحانه زاهد	زهرا شه بخش حدیثه حسن زهی	عسل گرجیج ساناز حسن زهی
۳	کامپیوتر	۱۱-۱۶	۶۰	۵	شیرآباد و همت آباد	مهسا ابرین ناهید دربوش -نازوبی	زهرا شه بخش حدیثه حسن زهی	صدیقه قلچایی منیره میر
۴	زبان انگلیسی و بالای ۱۶ سال	۱۱-۱۶	۴۰	۲	شیرآباد	سعید گرجیج سمیه کرد		
۵	قصه و آواز	۳-۷	۴۵	۳	شیرآباد و همت آباد	دنا نعمت الله	عاطفه خانی ناهید گرجیج	محمد حسین گرجیج
۶	نوشتن خلاق	۷-۱۰	۴۰	۲	شیرآباد و همت آباد	زهرا پردل بی با رهسپار مریم پارسایان پرسنوت سالازرهی	عاطفه خانی صدیقه قلچایی	محمد حسین گرجیج

**همکاران و حامیان فردی و سازمانی:**

**سازمانی:** خانه هدی، بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان، موسسه توسعه پایدار اردبیلهشت، موسسه ناجیان، خانه هنرهای زیبا

**تسهیلگران و مشاوران و همراهان:**

مرضیه محمودی احرار، ندا شمس، امیر جلالی نژاد، ناصر نوربخش، ساناز قربانی، زهرا حسن زهی، منیره میر، مرضیه حسن زهی، فرزانه شه بخش

**افراد و گروه‌ها:**

امیر عرب زاده، فریماه تابعی، شهرزاد حامدی، آقای طیبیانی  
مریبان: ریحانه زاهد شیخی، زهرا نوری، دنا نعمت‌اللهی، زهرا پردل، بی‌با رهسپار، مریم پارساپايان

**اعضای گروه نگین:**

پرستو سالارزهی، امین سالارزهی، ساناز حسن زهی ثانی، عاطفه خانی، صدیقه قلچایی، سعید گرگیج، محمدحسین گرگیج، ماریا دادکریمی، ناهید دریوش نارویی،  
زهرا شه بخش، حدیثه حسن زهی، عسل گرگیج





کلاس کاردستی



جشن آخر سال



کارگاه اشتغال



بخشی از تیم ما



بعضی جلسات نگینی ما

# توسعه جامعه محلی زابل

ساناز قربانی

طرح توسعه جامعه محلی زابل با هدف توان افزایی زنان در محلات حاشیه نشین و روستاهای زابل با رویکرد کسب وکار جمعی از تیرماه ۱۴۰۱ توسط بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان اجرایی شد. مدت زمان این طرح ۲۴ ماه در نظر گرفته شده است و انتظار می‌رود اثر طرح حداقل



بعد از ۲۴ ماه حضور در محلات و انجام فعالیت‌های مشارکتی، توان افزایی اجتماعی و اقتصادی جامعه هدف در شهرستان زابل باشد و نهاد پایداری شکل بگیرد که زنان بتوانند با فعالیت‌ها و کسب وکارهای جمعی در توسعه محلی، محلات خود اثربار باشند. تا کنون ۴ گروه خودیار فعال در زابل شکل گرفته است.

## شرح پروژه:

شهر زابل دومین شهر مهم استان سیستان و بلوچستان بعد از شهر زاهدان است. این شهر با توجه به مرکزیت منطقه سیستان و هم مرز بودن با افغانستان، بلایای طبیعی مانند خشکسالی‌های دوره‌ای و طولانی، از بین رفتن زمین‌های کشاورزی و دامداری وجود بیکاری با مسائل اجتماعی و اقتصادی منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای مواجه است. مهاجرت از روستا به شهر و از شهر زابل به سایر مناطق از جمله این مسائل است.

بیکاری، فقر، رواج اقتصاد غیر رسمی مثل دستفروشی و آسیب‌های اجتماعی این مناطق را درگیر خود کرده است. بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان با پشتونهای تجربه خود در توان افزایی جامعه محلی با رویکرد اجتماع محور به خصوص در استان سیستان و بلوچستان برای مواجه شدن با این معضلات، طرح توسعه جامعه محلی محلات حاشیه زابل را با رویکرد ایجاد کسب وکار و معیشت پایدار از تابستان ۱۴۰۱ اجرای نمود.

هدف اصلی این پروژه توسعه جامعه محلی با رویکرد توان افزایی اجتماعی و اقتصادی و از طریق ایجاد کسب وکارهای پایدار و جمعی زنان در محلات حاشیه شهرستان زابل و کمک به مهارت‌های اجتماعی و اقتصادی جامعه هدف است.

مراحل اجرایی پروژه در طول ۲۴ ماه به شرح زیر در نظر گرفته شده است:



### خرожی و دستاوردهای طرح تاکنون :

- تاکنون خروجی‌های زیر برای طرح توسعه جامعه محلی زابل به دست آمده است:
- تشکیل ۴ گروه خوددار در ۱ محله حاشیه نشین زابل و ۲ روستای زابل (با ۸۰ عضو از زنان)
  - ارائه بیش از ۲۶ ساعت آموزش مهارت‌های اجتماعی از جمله مهارت‌های ارتباطی، کار گروهی و تیمی، برنامه‌ریزی گروهی، حل مساله، مدیریت همزمان خانواده و کسب وکار برای ۴ گروه خوددار

## جلسات تسهیلگری



۳- ارائه بیش از ۱۰ ساعت مشاوره برای هر گروه به صورت جداگانه برای حل تعارض های گروهی، مشخص شدن نقش‌ها، تقسیم کار، اهمیت شفافیت و ...

۴- ارائه بیش از ۱۰ ساعت آموزش به سرگروه‌ها و منشی‌های گروه درباره مستندسازی، گزارش دهی، مدیریت گروه ...

۹

۵- ارائه میانگین ۱۰۰ ساعت آموزش فنی به گروه‌ها مبتنی بر نیازهای آنان از جمله سوزن‌دوزی تار شمار، سیاه‌دوزی پیشرفته، آشنایی با رنگ و خلاقیت، آسترکشی، خامه‌دوزی، گلدوزی و پارچه‌بافی

۶- تشکیل ۴ صندوق پس انداز خرد برای هر گروه

۷- انجام یک بازدید از کسب و کار موفق در خود شهر زابل

۸- آموزش و توان‌افزایی دو تسهیلگر بومی مستقر در خود زابل به منظور پیگیری و توسعه طرح



کارگروه  
اعضای کارگروه



جلسات  
نیازهای گروهی  
بازار

## وضعیت گروه‌های خودیار ایجاد شده در زابل:

نام گروه	تعداد اعضاء	نام محله	موضوع کسب و کار	پس انداز خرد
گروه فاطمیه	۲۰ نفر	هیرمند شمالی	تولید محصولات سیاه دوزی	بله
گروه سیستانه	۱۳ نفر	هیرمند شمالی	سوزن دوزی (مانتو و شال)	بله
گروه فراز	۲۲ نفر	روستای تپه ذ	سوزن دوزی (کوسن، زیر لیوانی و زیورآلات)	بله
گروه بهار	۱۸ نفر	روستای جهانیخ	پارچه بافی	بله

### حامیان پروژه:

موسسه سیمرغ بنیاد را در تامین سفرها و بليط‌ها به جامعه محلی همراهی می‌کند. بر اساس برآوردهای بنیاد حدوداً ۲۵ درصد از هزینه‌های طرح مشمول هزینه‌های رفت و آمد تیم به استان سیستان و بلوچستان می‌شود که تامین این هزینه همواره یکی از دغدغه‌های بنیاد در طول ۱۵ سال فعالیت خود در این استان بوده است. خوشبختانه امسال انعقاد تقاضه نامه و همراهی خیریه سیمرغ در تهیه بليط‌های طرح توسعه جامعه محلی زابل، بنیاد توانست ۲۵ درصد از هزینه‌های طرح را کاهش و از این طریق علاوه بر رفع دغدغه تهیه بليط برای مشاوران و مجریان طرح، آموزش‌های فنی معطوف به کسب وکار بیشتری را به زنان عضو گروه‌های خودیار ارائه دهد.

### تیم پروژه:

تسهیلگران محلی: مهلا گرگزاده، خورشید هدایتی  
تسهیلگر: سانا ز قربانی  
تسهیلگر آموزشی: محمد کاظم متولی مشاور: فیروزه صابر

### طرح ساخت خانه جدید هدی

مقدمه:

خانه هدی به عنوان یک سازمان مردم نهاد در استان سیستان و بلوچستان با هدف توان افزایی زنان محلات و با قاصد کسب وکار جمعی، درآمدزایی و معیشت از سال ۱۳۹۵ با مشارکت زنان سوزن دوز و تسهیلگری بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان در محله شیرآباد زاهدان تاسیس و در مکانی استیجاری استقرار یافته است. در ادامه بر اساس نیاز محلی، دامنه فعالیت خود را در حوزه مهارت آموزی‌های اجتماعی در محلات، پایگاه سلامت و استعدادیابی کودکان و نوجوانان گسترش داده است.

**هدف:**

ساخت بنای جدید برای کمک به توسعه کمی و کیفی فعالیت‌های خانه هدی شیرآباد در زاهدان به منظور:

۱- افزایش تعداد و توسعه توانایی‌های مهارت جویان

۲- توسعه فرهنگی با ایجاد فضاهای مناسب اجتماعی

۳- توسعه بهداشتی با ایجاد فضاهای پزشکی و آزمایشگاهی و پیراپزشکی

۴- بالابردن سطح خودکفایی با ایجاد فضاهای نمایشگاهی و فروشگاهی

۵- توسعه خدمات اجتماعی با ایجاد فضاهای پخت و نگهداری غذا

**مشخصات کلی بنا:****موقعیت:**

قطعه زمینی ۲ بُر واقع در منطقه

شیرآباد زاهدان به مساحت ۴۰۰

متر مربع بنا

۳ طبقه به مساحت کل حدود ۸۲۰

متر مربع

وضعیت کنونی خانه جدید هدی در حال ساخت

**سازمان کار:**

طراحی نقشه و مدیریت طرح: سعید سحابی (داوطلب)

مدیریت پیمان: حمزه گرگچ

مسئول هماهنگی‌های داخلی: ندا شمس

شورای سیاست‌گذاری: مرضیه حسن زهی (مدیرعامل خانه هدی)، ندا شمس (مدیر

طرح توسعه خانه هدی)، فیروزه صابر، سعید سحابی، حمزه گرگچ، سعید درودی

(مشاور حقوقی بنیاد)، جواد دردکشان (مدیر طرح‌های مطالعاتی بنیاد)

### اقدامات انجام شده:

- ۱- تهیه و تدوین طرح ساخت بنا
- ۲- خرید زمین
- ۳- طراحی نقشه
- ۴- انعقاد پیمان مدیریت و اجرا
- ۵- اخذ کلیه مجوزها و پروانه ساختمان
- ۶- اتمام عملیات تخریب و گودبرداری، فونداسیون، اسکلت و شروع دیوارچینی
- ۷- تامین مالی ۳۶/۰۸۰/۰۰۰ ریال و هزینه کرد ۳۶/۷۷۸/۰۰۰ ریال



حامیان: جمعی از دوستداران و همراهان  
بنیاد توسعه کارآفرینی و خانه هدی

# گزارش واحد آموزش

طرح یادگیری مشارکتی

تسهیلگران معیشت پایدار محلی (فاز سوم)

محمد کاظم متولی

طرح یادگیری مشارکتی تسهیلگران معیشت پایدار از ابتكارات جالب بنیاد در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ بود. این طرح خلاقانه به آموزش آنلاین مهارت‌های تسهیلگری در جوامع محلی با تاکید بر معیشت پایدار محلی می‌پرداخت و فاز اول و دوم آن طی دو سال برای تسهیلگران محلی از استان سیستان و بلوچستان، خراسان جنوبی و خوزستان اجرا شد.



گفتنی است که این طرح بنیاد که نهادهای محلی زیادی نیز در شکلگیری و اجرای آن مشارکت داشتند سال ۱۳۹۹ در نشست مقام زن سازمان ملل متعدد ارائه شد. امسال بنیاد بر این شد تا فاز سوم طرح را به صورت حضوری و تخصصی برای تسهیلگران استان سیستان و بلوچستان اجرا کند.

## هدف اصلی:

توان افزایی تسهیلگران و سمن‌های محلی (به تعداد ۳۰ نفر) در اجرای روشمند پروژه‌های توسعه جامعه محلی با رویکرد جماعت‌گرایی، توانمندسازی و تسهیلگری و تحقق موفقیت‌های عینی در این حوزه در استان‌های هدف با تاکید بر تکثیر مدل خانه‌های هدی در استان سیستان و بلوچستان

## اهداف فرعی:

- افزایش مهارت تسهیلگران محلی منتخب برای اجرای پروژه‌های توسعه جامعه محلی با هدف توان افزایی اقتصادی و اجتماعی از طریق همراهی در شکل گیری و پایدار سازی گروه‌های خودیار و صندوق اعتبارات خرد محلی
- توان افزایی تسهیلگران در ایجاد و بهبود (شناسایی و کمک به رفع چالش‌ها) کسب‌وکارهای محلی با تاکید بر کسب‌وکارهای جمعی

آنچه در فاز سوم رخ داد به روایت محمد کاظم متولی مدیر آموزش در بنیاد توسعه کارآفرینی:

وقتی قرار شد در بنیاد بیشتر و موثرتر از قبل کار کنم اولین تصمیم این شد که فاز سوم طرح تسهیلگران معیشت پایدار محلی در استان سیستان و بلوچستان اجرایی شود. تدوین پروپوزال و ارتباط با تسهیلگران را شروع کردیم اما به دلیل شرایط پیش رو کمی توقف در مسیر اجرای پروژه ایجاد کردیم تا بتوانیم با حداکثر بهرهوری آن را به پیش ببریم. اوایل بهمن ماه دوباره این پروژه به جریان افتاد و وقتی کم زمان انجام پروژه در اتصال پایدار با تسهیلگران جامعه محلی که منتخبین فاز دوم بودند به اشتراک گذاشته شد، هفته آخر بهمن ماه قرار شد شهر زاهدان میزبان ۲۰ نفر از منتخبین استان سیستان و بلوچستان باشد. زاهدان، سراوان، زابل، دشتیاری و چابهار، فوج و ایرانشهر شهرهایی بودند که تسهیلگران آنها قرار شد ۲۷ بهمن این نشست را آغاز کنند. شور و اشتیاق این تسهیلگران برای حضور در این نشست برای ما جالب بود و دلیلش خیلی واضح: تاکنون اکثر آنها همدیگر را از نزدیک ندیده بودند چون فاز اول و دوم مجازی برگزار شده بود.



شرکت‌کنندگان دوره

بالاخره انتظار به سر رسید و دوشنبه دوره آغاز شد. سرفصل‌ها یکی مرور و باز آموزی سرفصل‌های دوره اول و دوم بود، و دیگری مسیری که برای تدوین پروژه‌ها باید طی می‌شد تا به مشاوره برسند.

روز اول به مفاهیم تسهیلگری جماعت محور، مروری بر تجربیات محلی در ورود به اجتماع محلی با تأکید بر ضرورت توجه به شاخص‌های ورود به یک اجتماع محلی، تفاوت تسهیلگر با مریبی، مشاور و معلم در یک اجتماع، نسبت مشارکت در انواع مداخلات اجتماعی و چالش‌های پیش‌روی تسهیلگری جماعت محور با مرور تجربیات شرکت‌کنندگان پرداخت.

روز دوم تفاوت رویکرد دارایی مینا و نیاز مینا را به خود اختصاص داد و رویکرد بنیاد از طریق مشارکت در طیف فعالیت‌های خیرخواهانه توضیح داده شد. ادامه روز دوم به شناخت محل، تحلیل ذی‌نفعان و اهمیت دارایی سنجی محلی به شیوه مشارکتی با گروه هدف انجامید و عصر آن روز همه این مفاهیم در یک بازدید میدانی از انجمن امید زنان حاشیه نشین در شیرآباد مرور شد.

روز سوم موضوع نشست توجه به کسب‌وکار محلی بود. نقش تسهیلگر کسب‌وکار در ایجاد، انتخاب و توسعه کسب‌وکار محلی، شناخت اکوسیستم کسب‌وکار محلی و مزیت شناسی کسب‌وکار جمعی دیگر مباحثی بود که مدرسین به دو شیوه حضوری و مجازی ارائه دادند.



کم کم به پایان نشست نزدیک می‌شدیم. بالاخره روز آخر فرا رسید و بر اساس آنچه پیش‌بینی کرده بودیم، تحلیل وضعیت تک‌تک شرکت‌کنندگان در دستور کار قرار گرفت. در برنامه پژوهش‌نويسي (با رویکرد کسب‌وکار جمعی محلی از طریق ایجاد گروه‌های خوددار)، پنج گام مقدمه، بیان مسئله، تدوین اهداف، جدول زمان‌بندی و خروجی‌های قابل انتظار با شرکت‌کنندگان کار شد و برای ارسال نهایی پروپوزال‌ها توانسته عمل رسانید. این فاز هم به پایان رسید، اما داستان همچنان ادامه دارد...

**همراهان:**

شرکت آرین رشد افزا و مدیریت آن  
جناب اقای شهسواریان.  
در سطح استان نیز دو سازمان مردم  
نهاد در اجرای بهینه ما را همراهی  
کردند: موسسه توسعه پایدار  
اردبیلهشت و خانه هدی.  
همچنین مرکز آموزش و ترویج منابع  
طبیعی و جهاد کشاورزی شهید  
خیابانیان از دیگر همراهان بوده اند.

طرح یادگیری مشارکتی  
تسهیلگران معیشت پایدار محلی

- فاز سوم •
- سیستان و بلوچستان •

۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ بهمن ماه

راهنمایی - مرکز آموزش و ترویج منابع طبیعی و جهاد کشاورزی شهید خیابانیان





◀ شرکت کنندگان در حال فراگیری

# گزارش واحد پژوهش

محمد جواد دردکشان

بنیاد توسعه کارآفرینی پس از ده سال فعالیت در حوزه توسعه جامعه محلی و کسب دستاوردهای قابل قبولی در خانه‌های هدی زاهدان، چابهار و دشتیاری، در یک جهت گیری استراتژیک سازمانی تصمیم به تمرکز بر استان سیستان و بلوچستان و تکثیر و توسعه الگوی خانه هدی



گرفت. به همین منظور اقدام به تجهیز خود در زمینه‌های مختلف کرد. در گام اول «روایت شکل‌گیری خانه هدی شیرآباد از ابتدا تاکنون» را مکتوب و مستند کرد و پس از آن در قالب برگزاری «سلسله نشست‌های تخصصی توسعه جامعه محلی» تجارب، سوالات و دغدغه‌های این حوزه را با سایر کنشگران این حوزه به گفتگو نشست که البته این نشست‌ها کماکان ادامه دارد. در گام سوم با تعریف پروژه «استخراج شاخص‌های ارزشیابی طرح‌های توسعه جامعه محلی» در تلاش برای تدوین دستورالعمل ارزشیابی پروژه‌های خود است. یکی از دیگر از اقداماتی که بنیاد جهت تجهیز تیم خود برای اجرای موفق تر طرح‌ها و پروژه‌های خود داشت «کاربست مفهوم تئوری تغییر» (TOC) در طراحی، پایش و ارزیابی پروژه‌ها است. از جمله دیگر مسائل مهم برای بنیاد، شناسایی فرصت‌های هم‌افزایی و همکاری با سایر نهادهای فعال در استان سیستان و بلوچستان است. از این رو پس از دریافت پیشنهاد همکاری در پژوهش «تدوین تجرب محرومیت زدایی در استان سیستان و بلوچستان» از پژوهشکده مطالعات اقتصادی دانشگاه الزهرا مشتاقانه در این امر همکاری موثری را انجام داد.

## مستندسازی روایت شکل‌گیری خانه هدی شیرآباد از ابتدا تاکنون

بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان در مقام یک سازمان مردم‌نهاد که در زمینه توانمندسازی زنان و کمک به ایجاد کسب‌وکار فعالیت می‌کند از سال ۱۳۹۲ در قالب طرح توسعه جامعه محلی، ایجاد یک کسب‌وکار جمعی به دست زنان جامعه محلی را آغاز و تلاش کرد در روند توسعه جامعه محلی مشارکت آنها را جلب کند.

پشتونانه این طرح تجربه همکاری با بانک جهانی در قالب طرح توسعه محلی در زاهدان بود. از ابتدا به اهمیت توسعه جامعه محلی در مناطق حاشیه‌نشین شهری توجه می‌شد و نیز لزوم توان افزایی از طریق ایجاد کسبوکار جزء برنامه کاری بود. ایجاد یک نهاد محلی با مدیریت زنان هدف نهایی این طرح است.

ماحصل فعالیت‌های انجام شده در حوزه توسعه جامعه محلی در بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان تاکنون شکل‌گیری ۶ خانه هدی (هنر، دانش، یاری) در شهرهای زاهدان، چابهار و دشتیاری است که بصورت رسمی و در قالب سمن ثبت شده‌اند و ۵۸۰ نفر از زنان مناطق کمتر برخوردار و حاشیه‌نشین این شهرها عضو این نهاد مدنی هستند. همچنین ۲۸۰ نفر از زنان این مناطق در سوزن‌دوزی با خانه هدی فعالیت می‌کنند ولی عضو این نهاد نیستند.

در عین حال پروژه‌های متنوعی مانند توسعه فردی، طرح استاد شاگردی، اوقات فراغت، کمک آموزش‌های تحصیلی، آمادگی برای کنکور و .... نیز برای فرزندان اعضا خانه هدی در شهر زاهدان (حدود ۲۴۱ نفر) که تحت گروه نگین فعالیت می‌کنند، اجرایی شده است.

مجموع شواهد - بصورت شهودی- حاکی از موقفيت چمشگیر اين الگو است. ذي نفعان كليدي بر رشد قابل ملاحظه اعضای خانه هدی در فرآيندهای توان افزایي اذعان دارند؛ ابراز و احساس رضایتمندی خود اعضا و حتی فرزندان و ديگر بستگان اين افراد نيز مويد ديگري برای اين موقفيت است. همچنین ساير ذي نفعان بر موثر بودن اقدامات انجام شده توسط بنیاد صحه مي گذارند؛ اما آنچه همواره به عنوان مساله اصلی اعضاي بنیاد، مدنظر بوده است تبيين و ارائه يك روایت منسجم از فعالیت‌های انجام شده برای شکل‌گیری و توسعه خانه هدی است. به همین منظور مطالعه‌ای تحت عنوان مستندسازی و مدلسازی خانه هدی شیرآباد جهت دستیابی به يك روایت منسجم از مجموع فعالیت‌ها در خانه هدی شیرآباد روایتی در ۴ بخش کلی تهیه و تنظیم شد:

بخش اول: از خانه پژوهش نوآندیش تا شکل‌گیری گروه‌های خودیار؛

بخش دوم: استقرار در شیرآباد

بخش سوم: خانه هدی: يك سازمان مردم‌نهاد

بخش چهارم: آينده خانه هدی

سه بخش ابتدایی و در فصل‌های مختلف گزارش به روایت مسیر طی شده برای توسعه جامعه‌ی محلی با تمرکز بر خانه هدی در شهرآباد اختصاص داده شده است. در این متن ابتدا به شرح قدم‌های آغازین و پیشنه طرح شامل بسترهناسی، توضیح روند اعتمادسازی، مداخله و اجرای دو پروژه مهارت‌آموزی و بانک‌پذیری پرداخته شده، سپس بازه زمانی بین پروژه‌های مهارت‌آموزی و بانک‌پذیری تا انتقال طرح به بنیاد توسعه کارآفرینی و اتفاقاتی که در این دوره افتاده است مورد توجه قرار گرفته است. افتتاح خانه هدی در قالب یک نهاد محلی، فعالیت‌ها و عملکرد خانه هدی و فرآیند رسمی شدن با ثبت در استانداری و در ادامه شرح بالندگی و ساختار سازمانی و تکثیر این نهاد در سطح استان نیز آمده است. در نهایت در فصل ۹ فرایندهای طی شده جمع‌بندی شده است. در این جمع‌بندی علاوه بر نمودار توالی زمانی (کرونولوژی) ایجاد و فعالیت خانه هدی در قالب «تئوری تغییر» آمده است. در ادامه، بخش چهارم با شرح مختصراً از چشم انداز آینده خانه هدی در دو بخش، ارزیابی کارشناسان تیم پروژه و نیز انتظارات اعضای خانه هدی از خود و فعالیت آنها آمده است. در این بخش که در تعامل نزدیک با اعضا و مدیران خانه هدی تدوین شد هدف اصلی کمک به سیاستگذاری در توسعه فعالیت اقتصادی خانه هدی و پیشنهاد راهکارهایی برای بهبود درآمد و رسیدن به معیشت پایدار بوده است.

رسیدن به این خروجی‌ها علاوه بر مطالعه مبانی نظری و متون علمی، مستلزم مصاحبه و گفتگوهای عمیقی با دست‌اندرکاران اجرای طرح توسعه جامعه محلی و اعضای جامعه بود. برای اغنا و درک بهتر موضوع، تیم در طول اجرای طرح مستندنگاری به زاهدان سفر کرد. همچنین در این مدت تیم از همراهی مشاوران علمی بهره برد که در ارتقای کیفیت کار بسیار موثر بوده است. پژوهش حاضر حاصل مصاحبه در قالب‌های مختلف با ۵۳ نفر، بیش از ۱۰۰ ساعت جلسه با مجریان طرح و بیش از ۱۵۰ ساعت برای تدوین متن روایی بوده است.

در بخش روایت مسیر طی شده که حاصل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با بیش از ۵۳ نفر (۲۳ مصاحبه فردی به همراه ۵ جلسه بحث گروهی متمرکز با اعضای خانه هدی در سه سطح هیئت مدیره، سرگروه و منشی گروه‌های خودیار و اعضای عادی گروه‌ها به تعداد ۳۰ نفر) افرادی است که در بازه زمانی ۱۳۸۷ تا ۱۴۰۰ در شکل‌گیری خانه هدی نقش تعیین‌کننده‌ای داشته‌اند و یا با آن همراهی یا همکاری کرده‌اند.

از جمله موارد قابل ذکر اینکه در سال ۱۳۹۵ و به دنبال ارتباط بیشتر با نهادهای مختلف خانه هدی به عنوان یک سازمان مردم نهاد در حوزه توامندسازی زنان حاشیه از استانداری سیستان و بلوچستان مجوز رسمی فعالیت گرفت. از همین طریق نیز همکاری های گوناگونی با استانداری، اداره بهزیستی و اداره صنایع دستی و میراث فرهنگی شکل گرفت. همچنین با سایر سمنهای شهر نیز ارتباط برقرار کرد و موضوعاتی مثل بهبود معابر محله، جمع آوری زباله، همکاری موثر در موقع بحران و برنامه ریزی آموزشی برای فرزندان اعضا بین ۷ تا ۱۸ سال را در همکاری با سایر سمنهای پیش برد. این نهاد در نقش یک پایگاه اجتماعی خدمات مختلفی را به اعضا ایش عرضه می کند و در بحران هایی مانند سیل و همه گیری کرونا علاوه بر اعضا به سایر ساکنین محلات و افراد نیازمند نقش موثر ایفا کرده است.

در کنار فعالیت های مختلف و عرضه خدمات گوناگون اجتماعی به اعضا همواره موضوع درآمدزایی و تولید محصول از ارکان فعالیت های خانه هدی بوده است. از این رو با ارائه حداقل ۱۲ محصول در ۳ کanal فروش در قالب سفارشات ویژه (همکاری با برند لانه و سایر برند ها)، سفارشات معمولی (همکاری با ایران خودرو و هدایای شرکتی سازمان ها)، و فروش مستقیم (اعم از نمایشگاهی، غرفه فروش، و فروش مجازی) با هدف گسترش فروش و کسب درآمد برای اعضا توجه می شود. خانه هدی در ۱۰ سال گذشته مسیر شکل گیری تا توسعه فعالیت را طی کرده است و متناسب با توسعه ظرفیت و نیازهای سایر محلات تکثیر شده است.

### سلسله نشست های تخصصی توسعه جامعه محلی

توسعه جامعه محلی از جمله حوزه هایی است که کمتر مورد توجه قرار گرفته است. کتب، مقالات، تجارب و اندیشه ها در این حوزه کمتر مجال مرور و گفتگوی مستقیم در میان فعالان و علاقه مندان به این حوزه قرار گرفته است. بنیاد به سبب انتخاب تمرکز فعالیت های خود در این حوزه مشتاق ایجاد بسترهای برای هم افزایی و هم کلامی متخصصین دانشگاهی در رشته های مختلف (شامل اقتصاد، جامعه شناسی، رفاه و سیاستگذاری اجتماعی، مدیریت کسب و کار) که بطور مشخص تجربه مداخلات میدانی در این زمینه را داشته باشند، است. فعالیتین جامعه مدنی و نمایندگان سازمان های مردم نهاد که تجربه مستقیمی در استان سیستان و بلوچستان داشته اند و از رویکردهای توان افزایی و مشارکتی بهره برده اند، کارشناسان و مدیران

ارشد دولتی که توجه ویژه و کارنامه عملکردی قابل قبولی در سطح ملی و استان در این زمینه داشته‌اند، واحد مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها که در این استان حامی طرح‌های توسعه جامعه محلی بوده‌اند و خیرینی که بطور فردی و از سر دغدغه و فراتر از صرف اقدامات خیریه‌ای دغدغه توسعه جامعه محلی را داشته‌اند.

### اهداف اصلی پژوهه

- آشنایی بیشتر و عمیق تر با ادبیات موضوع در حوزه توسعه، توسعه جامعه محلی، توان افزایی، و تسهیلگری معیشت پایدار
- به روز شدن دانش بنیاد در زمینه توسعه جامعه محلی و پیوند میان مبانی نظری و انباست تجربه‌های میدانی جهت اجرای بهتر در میدان و مداخله محلی
- تقویت شبکه ارتباطی با متخصصین در حوزه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، مدنی، دولتی و خصوصی جهت هم‌افزایی و بهبود اثربخشی اقدامات نهادهایی همچون بنیاد در جامعه محلی

### اهداف فرعی پژوهه

- ایجاد بستری جهت هم‌افزایی و انتقال دانش و تجربه در حوزه توسعه جامعه محلی بین علاقمندان و فعالان که از منظرگاه‌های مختلف به این حوزه ورود دارند
  - تشکیل گروه تخصصی از مشاورین حوزه توسعه جامعه محلی جهت غنا بخشیدن و به روز رسانی طرح‌های توسعه جامعه محلی بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان
  - تولید محتوا در حوزه توسعه جامعه محلی
- جمع شرکت‌کنندگان تلفیقی از تخصص‌های متنوع دانشگاهی از افرادی که به نوعی تجربه کار میدانی هم داشته‌اند و افرادی که از میدان اجرا همواره توجه ویژه‌ای به مباحث نظری بروز داده‌اند.

این افراد در قالب اساتید دانشگاه جامعه شناسی، اساتید دانشگاه اقتصاد، اساتید حوزه توسعه، برنامه‌ریزی و سیاستگذاری، اساتید و دانش آموختگان مدیریت کسب وکار و کارآفرینی متمرکز بر کسب و کارهای خرد محلی، مشاوران کسب و کارهای خرد محلی، کارشناسان ارشد دولتی و مدیران اجرایی استان در سطح استاندار، نماینده سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در استان سیستان و بلوچستان، تسهیلگران جامعه

محلى، بخش خصوصى (واحد مسئوليت اجتماعى شركت‌ها)، خيرين و حاميان مالى طرح‌های توسعه جامعه محلى در نشستها حضور داشتند. جهت ايجاد همافراي اعضا از افراد درخواست شده بود که بعنوان عضو ثابت در همه جلسات حاضر شوند. بطور ميانگين در جلسات ۲۰ نفر حضور داشتند.

دور اول اين نشستها در سال ۱۴۰۱ با محوريت موضوع توسعه و توسعه جامعه محلى با ۹ سخنرانى در قالب ۵ جلسه برگزار شده است:

- ۱- نشست اول آقای اطهارى با موضوع «الزمات و راهبردهای کلان و خرد در توسعه پايدار»
- ۲- نشست دوم آقای دکتر اميدى با موضوع «ابهام‌ها و الزام‌های رابطه ملی و منطقه‌ای در سياست‌گذاري اجتماعی»
- ۳- نشست دوم خانم دکتر رهابي با موضوع «جايگاه توسعه جامعه محلى در برنامه‌های توسعه ملی»
- ۴- نکات مبسوط آقای دکتر طائى در بخش پرسش و پاسخ نشست دوم با موضوع فقدان نظام كارشناسي در موضوع توسعه منطقه و توسعه جامعه محلى
- ۵- نشست سوم با سخنرانى خانم دکتر كريستابل با موضوع «تجربه كدومنشري در توسعه جامعه محلى در هند»
- ۶- نشست چهارم با سخنرانى آقای دکتر علاءالدينى با موضوع «رويکردهای توسعه جامعه محلى مزيت‌ها و محدوديت‌ها»
- ۷- نشست چهارم با سخنرانى آقای دکتر شريعتى با موضوع «بررسى تجربه جامعه نيكوکاري ابرار در توسعه جامعه محلى در استان كردستان»
- ۸- نشست پنجم با سخنرانى آقای دکتر ميدري با موضوع «آسيب‌های همكارى بين دولت و جامعه مدنى برای توسعه جوامع محلى»
- ۹- نشست پنجم با سخنرانى خانم فิروزه صابر با موضوع «نقش سازمان‌های غيردولتى در توسعه جامعه محلى»

پیوست نشست اول



پیوست نشست سوم



پیوست نشست دوم



پیوست اچارم





### استخراج شاخصهای ارزشیابی طرحهای توسعه جامعه محلی

پژوهه ارزشیابی اثربخشی پرورشیهای توسعه جامعه محلی، از سوی واحد پژوهش بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان، ناظر به ارائه الگویی از ارزشیابی فرآیندهای طی شده در ۱۶ سال مداخله تیم بنیاد توسعه کارآفرینی در استانهای سیستان و بلوچستان تعریف شد. هدف از این پژوهه، تدوین الگویی مدون برای ارزشیابی هر یک از مراحل مداخلات جماعت محور، برای تعیین مسیر پژوهش‌های توسعه‌ای الگوی کسب‌وکار خرد جمعی محلی، با تأکید بر گام اول مداخلات؛ یعنی همراهی در ایجاد و تثبیت گروههای خوددار و صندوقهای اعتبارات خرد در جامعه محلی، بود.

در این مطالعه ۴ سوال محوری، مبنای گفتگو با گروههای مخاطب بود که به ترتیب عبارت بودند از:

- ۱- یک گروه خوددار اثربخش، چه گروهی است؟
- ۲- آموزش اثربخش برای خوددار، شامل چه آموزش‌هایی است؟
- ۳- شاخصهای تشخیص رسیدن گروه خوددار به پایداری و تثبیت آن چیست؟
- ۴- چه شاخصهایی را برای انتخاب جامعه محلی جدید، جهت ایجاد گروه خوددار جدید، باید مدنظر قرار دهیم؟

لازم به ذکر است که متناسب با پایگاه تخصصی و اجرایی گروههای مخاطب، در هر گفتوگو علاوه بر محورهای فوق، موارد مکمل دیگر نیز مورد بحث قرار گرفت. این پژوهه از آبان ماه آغاز شد. فرآیند مطالعه منابع ارزشیابی و انتخاب مدل ارزشیابی برای پژوهه، برگزاری ۸ جلسه بحث متمرکز گروهی با ذی‌نفعان پژوهه‌های توسعه جامعه محلی (شامل گروه تسهیلگران و کارشناسان بنیاد، تسهیلگران حوزه توسعه جوامع محلی، اعضای هیات مدیره خانه هدی، سرگروه‌ها و منشی‌های گروهی خودیار و حامیان مالی)، مصاحبه عمیق با ۱۳ نفر اساتید دانشگاهی، تسهیلگران بومی، مشاوران کسب‌وکار، پژوهشگران اجتماعی و مدیران و کارشناسان دولتی، و ارائه پرسشنامه به ۱۰ نفر، جهت دریافت نظرات پیرامون شاخص‌های ارزشیابی در محورهای ۴ گانه مورد مطالعه، با همراهی مشاور علمی پژوهه، انجام شده است. هم‌اکنون فرآیند تحلیل کیفی داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش تحلیل مضمون و انجام مطالعات منابع تخصصی جهت استخراج شاخص‌ها، درحال اجرا می‌باشد و در ماه آتی، با نهایی‌سازی تحلیل‌ها، استخراج شاخص‌های ارزشیابی صورت می‌گیرد.

**تسهیلگر پژوهه:** محمد جواد دردکشان

**مشاور:** دکتر ابوالفضل وطن پرست

**کارشناس:** ریحانه قبادی

### تجربه‌های محرومیت‌زدایی و فرصت‌های توسعه پایدار در سیستان و بلوچستان

طرح پژوهشی «تجربه‌های محرومیت‌زدایی و فرصت‌های توسعه پایدار در سیستان و بلوچستان» در چارچوب رویکرد توسعه پایدار و با مبنای قرار دادن مسئله



◀ پنل سخنرانان

آمایش سرماین درصد برسی چهار بعد اساسی توسعه شامل اشتغال و توان‌افزایی، آموزش عمومی، بهداشت و سلامت، رفع سوء‌تغذیه و فقر غذایی در استان سیستان و بلوچستان و راهکارهای تقویت شاخص‌های مرتبط با ابعاد چهارگانه ذکر شده بوده است.

براساس بررسی‌های این پژوهش، طی ۵ سال اخیر (از سال ۱۳۹۶ تا کنون) در حوزه اشتغال و توان افزایی حداقل ۱۸ سازمان مردم نهاد غیر دولتی و موسسه خیریه، در حوزه آموزش عمومی بیش از ۲۹ سازمان مردم نهاد و موسسه خیریه، در حوزه بهداشت و سلامت بیش از ۲۶ سازمان مردم نهاد و موسسه خیریه، و در نهایت در حوزه رفع گرسنگی و سوء تغذیه بیش از ۹ سازمان مردم نهاد و خیریه به فعالیت توان افزایی و حمایتی در این استان مشغول بوده‌اند. برخی موسسات در بیش از یک حوزه و برخی تنها در یک حوزه مشخص فعالیت دارند.

#### نکات قابل توجه:

استان سیستان و بلوچستان در مجموع فقیرترین و کم برخوردارترین استان کشور به لحاظ بسیاری از شاخص‌های توسعه پایدار محسوب می‌شود. طی دو دهه‌های اخیر سازمان‌های غیردولتی شامل سمن‌ها و خیریه‌ها تلاش کرده‌اند در این استان به کاهش ابعاد توسعه‌نیافتنگی همت گمارند. ابتکارهای زیادی از سوی حیطه مدنی برای بهبود وضعیت اشتغال و توان افزایی در استان سیستان و بلوچستان دنبال شده است.

علی‌رغم تلاش‌های فزاینده مذکور، سیر تخریب محیط‌زیست، خشکسالی، تغییرات جمعیتی و سیاستگذاری‌های کلان اقتصادی-اجتماعی نظام حکمرانی در مجموع سبب استمرار و انباشت مسائل استان شده و آهنگ انباشت مسائل از حجم فعالیت‌های محرومیت‌زدایانه پیشی گرفته است.

رویکرد حمایتی نیازمنا در عملکرد سازمان‌های غیردولتی فعال در استان سبب شده تمرکز کافی بر اقدامات حمایت‌طلبانه و مطالبه‌گرانه برای تاثیرگذاری بر سیاستگذاری‌های نظام حکمرانی در جهت مقابله با تداوم سیاست‌های فقرزای حاکمیتی صورت نگیرد.

خروج استان از مدار توسعه‌نیافتنگی مستلزم بازبینی‌های رویکردی و عملکردی هم در بخش حکومتی و هم در حوزه مدنی و غیردولتی است. این بازبینی‌ها مستلزم تلاش‌های زیر است:

- ترویج و تثبیت گفتمان توسعه پایدار و توجه به ملاحظات اجتماعی، انسانی و زیست‌محیطی توسعه در نظام برنامه‌ریزی و بوروکراتیک کشور
- تمرکز بیشتر حوزه مدنی به مهارت‌های حمایت‌طلبی - مطالبه‌گری و تلاش برای تاثیرگذاری بر قوانین و سیاست‌ها به جای تمرکز محض بر اقدامات حمایتی-مساعدتی

- ۳- استقرار و توسعه نظام ارزیابی سیاستها برای بهبود اثربخشی و کارآیی مداخلات توسعه‌ای
- ۴- تبادل برنامه‌ها و داده‌ها برای رفع موازی‌کاری و همپوشانی میان اقدامات دستگاه‌های اجرایی و بنیادها و نهادهای حکومتی
- ۵- ایجاد یک اتحادیه فعال با یک پایگاه داده متمرکز از مداخلات تمام نهادها برای رفع فقر و محرومیت در استان.

### شرح پروژه

مطابق یافته‌های این طرح، استان سیستان و بلوچستان در ابعاد مرتبط با توسعه پایدار از جمله آموزش عمومی، بهداشت و سلامت، سوئتغذیه و اشتغال یکی از کم برخوردارترین استان‌های کشور (و در بیشتر شاخص‌ها در صدر فهرست استان‌های کم‌برخوردار) محسوب می‌شود. هرچند اقدامات و برنامه‌های متنوعی از سوی سازمان‌های غیردولتی (سمن‌ها و خیریه‌ها) برای کاهش ابعاد فقر و نابرابری در این استان عملیاتی شده و به علاوه دستگاه‌های دولتی و نهادها و بنیادهای حکومتی نیز فعالیت‌هایی در این استان داشته‌اند، اما به علل مختلف این اقدامات و برنامه‌ها به خروج استان سیستان و بلوچستان از چرخه فقر و توسعه‌نیافرتنگی منجر نشده است. اهم علل این ناکامی شامل مسائلی چون غیاب رویکرد مساوات مینا در سیاستگذاری توسعه‌ای، غلبه رویکرد مساعدتی-امدادی بر رویکرد حمایت طلبی، تکثر و موازی‌کاری نهادهای دست‌اندرکار و فقدان نظام ارزیابی سیاست‌ها از جمله برخی علل توضیح دهنده هستند. سیاست‌گذاری‌های کلانی که طی دهه‌های اخیر صورت گرفته همزمان سیاست‌های مولد فقر و نابرابری آموزشی، بهداشت و سلامت و تغذیه در کشور بوده و الگو یا رویکرد غالب در سیاستگذاری کشور، نسبت به مقوله عدالت اجتماعی و رفع تبعیض قومی، جنسیتی و نابرابری‌های منطقه‌ای و چگرافیایی حساسیت لازم را نداشته است. پارادایم غالب توسعه‌ای در کشور که در قوانین برنامه توسعه، اسناد بالادستی و قوانین بودجه سالیانه بازنگاب یافته و مبنای توزیع منابع، امکانات و فرصت‌ها در کشور بوده، مبتنی بر محورهای نظیر کوچکسازی دولت، کاهش سهم حمایت‌های پایه دولتی در آموزش، بهداشت و سلامت و پنداشت از عدالت به مثابه امری غرضی و ثانویه بوده است.

به علاوه، در رویکرد غالب و مسلط توسعه‌بخشی در استان، مشارکت اجتماع محلی و راهبرد دارایی‌مینا در طراحی و اجرای برنامه‌ها، غایب یا کمرنگ است. همپیوند

با همین مسئله، جهت‌گیری غالب در سازمان‌های غیردولتی ناظر بر مداخله مستقیم برای مساعدت و اجرای برنامه‌های حمایتی است و این سازمان‌ها کمتر به دنبال تاثیرگذاری مستمر و کانالیزه بر سیاست‌های فقرآفرین و نابرابری ساز دولتی هستند. نقد و ارزیابی سیاست‌های دولت‌ها در حوزه‌های متنوعی نظیر آموزش، بهداشت و سلامت، مسکن، آب و محیط‌زیست، سوء‌تغذیه و ... که به جای کاهش فقر در درازمدت مولد محرومیت و توسعه‌نیافتنی هستند، کمتر مورد توجه حوزه‌مدنی است.

سومین علت قابل توجه نیز فقدان ارتباطات و تعاملات، تبادل برنامه‌ای و اطلاعاتی و عدم یکپارچگی در اجرای برنامه‌ها است که سبب می‌شود هم‌افزایی منابع و امکانات و ایده‌ها میان دستگاه‌ها و بنیادهای متعدد و موازی مذکور در روند محرومیت‌زدایی از استان صورت نگرفته و سیاست‌های آمایش سرزمینی قربانی این ناهماهنگی شود.

### تیم پژوهش

**کارفرما:** مرکز تعاملات بین المللی علم و فناوری معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری  
**مشاور:** پژوهشکده مطالعات اقتصادی دانشگاه الزهرا، بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان

**شورای راهبری:** دکتر حسین راغفر، دکتر علی معینی، محمد جواد دردکشان، سمانه شهرابی  
**پژوهشگر:** سمانه شهرابی



## کاربست مفهوم تئوری تغییر در طرح‌های توسعه جامعه محلی در بنیاد

در مسیر فعالیت‌های پژوهشی و برای ایجاد ساختاری جهت بهبود فرآیندهای عملیاتی و بستری جهت تقویت یادگیری سازمانی بدنیال شیوه‌ای برای ارزشیابی اثر بخشی طرح‌های توسعه جامعه محلی خود با مفهوم تئوری تغییر آشنا و در بکارگیری این مفهوم تلاشی را در بنیاد آغاز کردیم.

روشی است که فرآیند طراحی/اجرا/ و ارزیابی را چنان شفاف نگه می‌دارد که هرکس که درگیر این فعالیت است می‌داند چه چیزی و چرا در حال انجام است. چرا که دستاوردها (اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت) بطور صریح و شفافی تعریف شده‌اند.

تئوری تغییر فرآیند بسیار دقیق و در عین حال مشارکتی است که به موجب آن گروه‌های ذی نفع در یک فرآیند برنامه‌ریزی شده سطوح مختلف اهداف خود در بازه‌های زمانی را بیان می‌کنند و شرایطی که باید برای دستیابی به آن اهداف فرآهم شود را شناسایی می‌کنند.

تئوری تغییر توضیح می‌دهد که:

- چگونه فعالیت‌ها در ایجاد زنجیره‌ای از نتایج که در دستیابی مطلوب مد نظر نقش ایفا می‌کنند، فهمیده و شناسایی می‌شوند
- در هر سطحی از مداخله اعم از رویداد/ پروژه/ برنامه/ سیاست‌گذاری/ استراتژی/ و سازمان قابل استفاده است.

تئوری تغییر می‌تواند برای هر مداخله‌ای طراحی شود جایی که :

- اهداف و اقدامات امکان شناسایی و برنامه‌ریزی بصورت تار و پودی و منسجم پیش از آغاز را داشته باشد
  - تغییرات و تناسب‌سازی در پاسخ به ادغام موضوعات و تصمیم‌گیری‌های مشارکتی با حضور دیگر همکاران و ذی نفعان باشد
  - به دلیل نکات ذکر شده بنیاد تصمیم گرفت تا بصورت ۲ سال در همه پروژه‌های خود از این مفهوم و ابزار جهت طراحی و ارزشیابی استفاده نماید و کارایی بهره‌گیری از این روش را در عمل ارزیابی کند.
- اقداماتی که در این رابطه در سال جاری رقم خورد به شرح زیر است :
- ۱- طراحی تئوری تغییر به مثابه تصویر مسیر طی شده در طرح توسعه جامعه محلی شیرآباد (ایجاد و تثبیت خانه هدی شیرآباد در سه فاز)

۲- طراحی تئوری تغییر برای پروژه توسعه خانه‌های هدی موجود در شهرستان زاهدان، چابهار و دشتیاری

۳- طراحی تئوری تغییر برای پروژه ایجاد گروههای خودبیار در شهرستان زابل

۴- ارائه کارگاه مقدماتی مفاهیم تئوری تغییر با عنوان «مروری بر تجربه بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان در کاربست تئوری تغییر» به سفارش موسسه خیریه توسعه و ابتکار نوید

تئوری تغییر اساس توصیف و تصویری جامعه از چگونگی و چرایی ایجاد یک تغییر مطلوب در زمینه‌ای خاص است. به ویژه بر روی ترسیم یا «پر کردن» آنچه به عنوان «وسط گشده» missing middle در طرح‌ها بین آنچه یک برنامه پیش‌بینی می‌کند و آنچه در عمل رخ می‌دهد و اینکه چگونه این مسیر می‌تواند منجر به دستیابی به اهداف مورد نظر می‌شود، متمرکز است. این کار را ابتدا با شناسایی اهداف بلندمدت مورد نظر انجام می‌دهد و سپس از آنها برای شناسایی همه شرایط (نتیجه‌ها) که باید وجود داشته باشند (و اینکه چگونه اینها به طور علی به یکدیگر مرتبط هستند) برای تحقق اهداف، عمل می‌کند. همه اینها در یک چارچوب نتایج ترسیم شده‌اند.

سپس چارچوب پیامدها مبنایی را برای شناسایی نوع فعالیت یا مداخله به نتایج شناسایی شده به عنوان پیش شرط دستیابی به هدف بلندمدت فراهم می‌کند. از طریق این رویکرد، پیوند دقیق بین فعالیت‌ها و دستیابی به اهداف بلند مدت به طور کامل درک می‌شود. این منجر به برنامه‌ریزی بهتر می‌شود، زیرا فعالیت‌ها به درک دقیق چگونگی وقوع تغییر در واقع مرتبط هستند. همچنین منجر به ارزیابی بهتر می‌شود، زیرا امکان اندازه‌گیری پیشرفت در جهت دستیابی به اهداف بلندمدت که فراتر از شناسایی خروجی‌های برنامه است، وجود دارد.

فرآیند TOC منوط به تعریف تمام شرایط لازم و کافی مورد نیاز برای به دست آوردن یک نتیجه طولانی مدت است. TOC از نقشه‌برداری به عقب استفاده می‌کند که برنامه‌ریزان را ملزم می‌کند تا در گام‌های معکوس از هدف بلندمدت تا میان‌مدت و سپس تغییرات زودهنگام که برای ایجاد تغییر مورد نیاز است فکر کنند. این امر مجموعه‌ای از نتایج مرتبط را ایجاد می‌کند که به عنوان «مسیر تغییر» شناخته می‌شود. یک «مسیر تغییر» به صورت گرافیکی فرآیند تغییر را همانطور که توسط برنامه ریزان ابتکار درک می‌شود نشان می‌دهد و اسکلتی است که سایر عناصر نظریه حول آن توسعه می‌یابند.

چرا از تئوری تغییر استفاده کنیم؟

- یک ابزار ارتباطی قدرتمند برای به تصویر کشیدن پیچیدگی همه فرآیند تغییر شامل چرایی و چگونگی تحقق تغییر
- طرحی برای ارزشیابی با شاخص‌های قابل اندازه‌گیری
- توافق بین ذینفعان در مورد آنچه که موفقیت پروژه تلقی می‌شود (چارچوبی برای بررسی نقاط عطف و ادامه مسیر)
- مبنایی برای گزارش به سرمایه‌گذاران، سیاست‌گذاران، هیئت مدیره چارچوبی برای مستندسازی و درس‌های آموخته شده از آنچه عملاً در مسیر رخ می‌دهد
- شفاف نگه داشتن روند اجرا و ارزیابی، تا همه بدانند چه اتفاقی می‌افتد و چرا

# برگزاری مجمع سالانه

تاریخ ۱۸ مرداد ۱۴۰۱

مجمع عمومی سالیانه بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان در تاریخ ۱۸ مرداد ۱۴۰۱ در دفتر بنیاد و با حضور اعضای مجمع برگزار شد.

در بخش ابتدایی این نشست، سرکار خانم آسیه علی‌نژاد، مدیرعامل بنیاد، از فرآیندهای طی شده در بنیاد طی دو سال گذشته گفت، از پروژه‌هایی که انجام شده، توسعه یافته و یا در آستانه ایجاد است صحبت کرد و نهایتاً گزارش مالی مفصلی را در اختیار اعضای بنیاد قرار داد.

بخش دوم این مجمع، برگزاری انتخابات هیئت مدیره بنیاد توسعه کارآفرینی و نیز انتخاب بازرس هیئت مدیره بود که بر اساس آرای اخذ شده، خانم‌ها مهوش طیرانی، زهرا عمرانی و آسیه علی‌نژاد و نیز آقایان حسین اکبری و ناصر نوربخش برای دو سال به عنوان اعضای اصلی هیئت مدیره بنیاد توسعه کارآفرینی انتخاب شدند و خانم‌ها فرشته سليماني و منصوره کلاهدوز هم به عنوان اعضای علی‌البدل رأی آوردند.

در انتخابات عضو بازرس هیئت رئیسه نیز آقای فهید کیازند به عنوان بازرس اصلی و آقای کاظم کاشفی‌پور به عنوان بازرس علی‌البدل انتخاب شدند.

در ادامه مختصرأً به سابقه فعالیت و تخصص اعضای منتخب هیئت مدیره می‌پردازیم:

مهوش طیرانی:

مدیرعامل شرکت نوبان بسپار و رئیس هیئت مدیره شرکت پتروکیمیای ابن سینا است و در سال ۲۰۰۵ و به انتخاب مجله Arabian Business جزو ۱۱ زن برتر کسب وکار در خاورمیانه شناخته شد.

حسین اکبری:

مدرس مدیریت و استراتژی‌های کسب‌وکار و بنیانگذار و رئیس هیئت مدیره گروه پژوهشی و صنعتی آریانا، مدیر عامل شرکت رستوران‌های زنجیره‌ای شیلا، مدیر مسئول انتشارات آریانا قلم و از مؤسسین انجمن مهندسی صنایع ایران است.

ناصر نوربخش:

از سال ۸۹ با بنیاد همکاری داشته است. نوربخش مدیرعامل بنیاد توسعه فرهنگی سپهر در خراسان جنوبی است. مدیریت پروژه اتاق کارآفرینی مدارس از سوابق او در همکاری میان یک نهاد ملی اجتماعی و یک نهاد محلی است.

**زهرا عمرانی:**  
مدیر عامل مؤسسه کاریار، از سال ۱۳۸۲ تاکنون پروژه‌های متعددی را در حوزه توسعه و توانمندسازی در مؤسسات نیکوکاری طراحی، اجرا و مدیریت کرده است.  
**آسیه علی‌نژاد:**

در پروژه‌های مرتبط با توان‌افزایی اجتماعی و اقتصادی زنان در محلات فعالیت داشته، مدیر عامل انجمن زنان کارآفرین بوده و از زمستان ۱۴۰۰ مدیر عامل بنیاد بوده است.

**فرشته سليماني:**  
اکنون مدیر عامل آموزشگاه سینمایی کارآفرینی در شهر گرگان است. او از مؤسسان بنیاد توسعه کارآفرینی است.  
**منصوره کلاهدوز:**  
از حامیان مالی طرح‌های بنیاد است. او با نگاهی اجتماعی همواره در مسیر بنیاد در سالیان گذشته با ما همراه بوده است.



جلسه مجمع عمومی در دفتر بنیاد توسعه کارآفرینی

## گزارش مالی



بنیاد شفاف و پاسخگوست و به اعضاء، جامعه هدف و مخاطبان خود متعهد است.

تامین مالی طرح‌های بنیاد در سال ۱۴۰۱

طرح‌های بنیاد	ساخت خانه جدید هدی	جمع
۱۷/۶۱۷/۰۰۰/۰۰۰ ریال	۳۶/۰۸۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال	۵۳/۶۹۷/۰۰۰/۰۰۰ ریال

هزینه طرح‌های بنیاد در سال ۱۴۰۱

طرح‌های بنیاد	ساخت خانه جدید هدی	جمع
۲۰/۸۹۸/۰۰۰/۰۰۰ ریال	۳۶/۷۸۸/۰۰۰/۰۰۰ ریال	۵۷/۶۷۶/۰۰۰/۰۰۰ ریال

# چرا همراه و حامی بنیاد باشید؟

یا بنیاد چگونه به امر خیر در حوزه  
معیشت پایدار محلی ورود می‌کند؟

بنیاد در پاسخ به بحران‌های معیشتی در مناطق کمتر برخوردار، توسعه جامعه محلی با رویکرد جماعت‌گرایی دارایی مبنا را برای خود انتخاب کرده است. در این شیوه بنیاد با ایفای نقش تسهیلگرانه و تمرکز بر فرآیندهای توان افزایی در همه ابعاد فعالیت می‌کند.

تاكيد اين نهاد مردمي در اتخاذ و انتخاب تعريف مناسبی از مفهوم توان افزایی برای جلوگیری از تقلیل فرآیندهای توان افزایی به صرف یک یا دو بعد از توان افزایی و نادیده گرفتن همه وجوده معنایی این مفهوم است. طراحی اقداماتی که متنضم هر ۴ بعد روانشناختی، اجتماعی، اقتصادی و مطالبه‌گری باشد مطلوب بنیاد است و صرف توجه به توان افزایی اقتصادی در قالب مهارت افزایی فنی و تولیدی، راهاندازی کسب‌وکار برای جامعه محلی و غیره بدون توجه به سایر ابعاد از نظر بنیاد کارآمد نخواهد بود. نقطه اهرمی تصویر شده از فرآیند توان افزایی به منظور فقرزدایی از جامعه هدف بیش از آنکه بر اشتغال‌زایی محدود باشد بر ایجاد و تثبیت نهادهای محلی در سطوح مختلف و ارتباط موثر میان این نهادها که البته فعالیت اقتصادی هم می‌کنند طراحی شده است. از اینرو بنیاد فرآیندهای توسعه جامعه محلی خود در سه گام طراحی می‌کند. گام اول به ایجاد گروه خودیار بعنوان یک نهاد غیررسمی متشكل از ۱۵ تا ۲۰ نفر از افراد که بیشتر فرآیندهای توان افزایی روانشناختی و اجتماعی را سپری می‌کنند، متمرکز هستند و سپس با ایجاد شبکه بین چند گروه خودیار - بیش از ۳ گروه خودیار و تشکیل یک نهاد رسمی (سمن محلی) میسر ادامه می‌یابد و نهایتاً تکثیر همین فرآیند در سایر محلات و شهرستان‌های استان به شکل گیری شبکه‌ای از نهادهای محلی منجر خواهد شد.

از این رو فرآیندهای توان افزایی در طرح‌های توسعه جامعه محلی در سه مرحله و به شرح زیر دنبال می‌شود:

۱- همراهی در شکل‌گیری و ایجاد گروههای خودیار محلی با مشارکت اعضای جامعه محلی دارای:

الف) فرصت‌های مبسوط یادگیری مشارکتی در زمینه‌های فردی و اجتماعی برای اعضای گروه

ب) صندوق‌های پس‌انداز خرد محلی جهت تقویت سواد مالی بوبیژه در امر پس‌انداز همراه با کارکردهای اجتماعی متنوع برای اعضای گروه مانند هویت بخشی و ایجاد تعلق جمعی

ج) فرصت‌های یادگیری متنوع برای فرزندان اعضا

د) مشارکت و همراهی با ساکنین محله در شناسایی نیازها و حل مسائل ابتدایی محله

ه) فرصت‌تمرين و یادگیری در امر راه اندازی کسب‌وکار خرد جمعی محلی

۲- همراهی در شکل‌گیری و ایجاد سازمان مردم‌نهاد رسمی محلی متشكل از حداقل ۳ گروه خودبیار در محلات مجاور یکدیگر که از یک سو دارای کسب‌وکار خرد جمعی محلی زنان (بطور مثال سوزن‌دوزی در زاهدان) است و از سوی دیگر فعالیت‌های اجتماعی گسترشده در راستای توان‌افزایی همه‌جانبه برای الف) اعضا، ب) فرزندان ایشان (۵ تا ۱۸ سال)، و همچنین اقدامات بهبود بخش وضعیت عمومی محله با مشارکت افراد غیر عضو ساکن محله انجام می‌دهد. در همین راستا فرصت‌های یادگیری و خدمات‌رسانی فراتر از صرف اعضای نهاد رفته و به سمت فراگیری ایجاد دسترسی بیشتر اعضا محلات به منابع خواهد رفت.

۳- همراهی در شکل‌گیری و ایجاد شبکه‌ای از نهادهای محلی در سطح شهرستان‌ها و استان متشكل از همه نهادهایی که تسهیلگری آنها بر عهده بنیاد بوده است. که در مجموع ظرفیت نهادها را در عالی‌ترین سطوح توان‌افزایی بصورت بالفعل تبدیل کرده و منجر افزایش دسترسی بیشتر به منابع و فرصت‌های توسعه مشارکتی از پایین به بالا در سطوح و ابعاد مختلف برای استان، شهرستان‌ها و محلات خواهد شد.

چنانچه تمایل دارید از پروژه‌های بنیاد حمایت کنید، کمک‌های خود را به شماره کارت زیر واریز کنید:

- شماره کارت: ۰۶۲۷۴۱۲۹۴۰۰۵۳۶۹۲ بانک اقتصاد نوین به نام بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان
- برای حمایت و همکاری‌های سازمانی از راه واتس‌اپ با شماره زیر در تماس باشید.



۰۰۹۸۹۳۷۷۷۲۴۲۱۰



همراه جوامع محلی

در توان افزایی اجتماعی-اقتصادی در مسیر توسعه پایدار

دارای مقام مشورتی شورای اقتصادی اجتماعی سازمان ملل ECOSOC

#به\_پیشواز\_آینده\_می\_رویم

# بنیاد توسعه کارآفرینی زنان و جوانان

◀ ◎ ◊ @foundationed ✉ www.foundationed.ir

تهران، خیابان قائم مقام فراهانی، کوچه دهم (ادیب ممالک)، پلاک ۲۴، طبقه ۲، واحد ۱۳



۰۹۳۷۷۷۷۴۲۱۰



۰۲۱۸۸۵۱۴۵۱۸