



اولین پلتفرم هوشمند اقدامات بشردوستانه

[agapengo.com](http://agapengo.com)

سلسله هم‌اندیشی و پنل گفتگویی موسسات نیکوکاری

## نشست دوم: کیفیت به مثابه تعادل قدرت

۱۴ تیر ۱۴۰۲

### فهرست

۲	بخش اول
۲	مدخل بحث- اهمیت تجربه
۳	نقش NGO در کیفیت بخشی به معنی ایجاد تعادل قدرت
۷	مدل قابلیت در ایران
۷	قابلیت‌های شناختی
۸	قابلیت‌های انگیزشی، هیجانی و عاطفی
۱۰	قابلیت‌های ارتباطی و تعاملی
۱۱	قابلیت‌های فنی، تکنیکی و رسانه‌ای
۱۱	قابلیت‌های اجرایی و فعالیتی
۱۲	بخش دوم
۱۲	بیان تجربیات شرکت‌کنندگان
۱۲	مسعوده مشایخ عضو هیات مدیره انجمن یاران دانش و مهر
۱۳	زهرا یوسفی مدیر عامل بنیاد دستان مهربان
۱۴	دلارام نبوی مدیرعامل انجمن توان‌یاب
۱۵	مریم مرعشی مدیرعامل موسسه بین المللی زنجیره امید
۱۶	حسن نواب مدیرعامل موسسه نورالزهرا
۱۶	محسن فرخوی رییس کمیسیون علمی آگاپه
۱۷	علی پویان موسسه شفایار نیکان
۱۸	حبیب میری فعال اجتماعی
۱۹	محمدعلی شرافت مدیرعامل بنیاد دانش
۲۰	علی اصغر خامنوی شبکه ملی نیکوکاری
۲۰	مرضیه مطهری حامی موسسات خیریه
۲۱	زهرا گیتی نژاد مدیر عامل موسسه مهر گیتی
۲۲	محمد احسان متقی مدیرعامل آگاپه
۲۳	نتیجه گیری

به نام خدا، عرض سلام و ادب و احترام دارم خدمت همه سروران ارجمند، میهمانان گرامی، خیلی خوشحالم که در جمع شما عزیزان هستم برای من واقعا باعث افتخار است. امروز دومین نشست از سلسله نشست‌های گفتگویی آگاپه را داریم و در خدمت شما هستیم. اگر من بخواهم یک توضیح مختصر بدهم، با توجه به ماموریتی که آگاپه برای خودش در حوزه تبادل تجارب، توانمندسازی، هم‌افزایی و شبکه‌سازی این نشست‌ها با ابتکار جناب آقای دکتر فراستخواه پیشنهاد شد که برای به وجود آوردن زمینه و بستری برای تبادل تجارب و گفتگوهایی که بتوانیم در بستر آن تجربه‌های زیسته خودمان را با هم به اشتراک بگذاریم، همه ما می‌دانیم که همه تجربه‌های زیسته در جای خودشان ارزشمند هستند.

این تجربه‌ها تجربه‌هایی است که نمی‌توان هیچ قیمتی بر روی آن‌ها گذاشت. من تجربه خودم را می‌گویم که واقعا در هیچ کتاب و نظریه و تئوری‌ای نیست و در واقع تجربه‌های زیسته می‌توانند به این مبانی شکل بدهند. ارزش تجربه زیسته و اتفاقاتی که در میدان عمل رخ می‌دهد خیلی زیاد است. اگر ما با سلیقه باشیم و بتوانیم این تجربه‌ها را مستندسازی کنیم و بعد از دل آنها دانش ضمنی را احصا کنیم این هنر ما است. به نظرم می‌رسد که آگاپه با این ابتکار و خلاقیت استاد این فرصت را برای همه ما فراهم کرده است که فرصت و فضا و مجال برای ما ایجاد شود که بیاییم و یک لحظه فکر کنیم و به کارهایی که داریم انجام می‌دهیم بیندیشیم. یک وقفه ایجاد کنیم و یک تاملی داشته باشیم و یک تعمقی بکنیم. و حضور استاد برای ما غنیمتی است که ما را در این تعمق هدایت کنند.

مثلاً در حوزه مدرسه‌سازی، ایتم، بهداشت و درمان چه قدر کارهایی ارزشمندی توسط شما عزیزان در حال انجام است. باید دانش ضمنی این کارهای ارزشمند احصا شود، چون ما برای انتقال دانش و تجربیاتی که به ما فرصت به وجود آوردنشان داده شده است مسئول هستیم. اینگونه نیست که این تجربه و دانش مختص من باشد. من مسئولیت دارم که اگر دانشی تولید می‌کنم و یا تجربه‌ای را به دست می‌آورم آن را به اطرافیان و نسل‌های بعدی انتقال دهم. ما همه این مسئولیت را داریم و خوب است که نسبت به آن آگاه شویم. مستندسازی و یادداشت برداری از امور اجرایی، باعث می‌شود که با معایب و مزایای مسیر خود بهتر آشنا شویم، محدودیت‌ها و خطاهای خود را بهتر می‌شناسیم، متوجه می‌شویم چه خطاهایی را تکرار کردیم و می‌توانیم جلوی چه خطاهایی را بگیریم. در عرصه جهان امروز که همه مثل شبکه در کنار هم هستیم با معادلات و تعاملات و ارتباطات متقابل یک مجال است برای این که ما یک ارزش افزوده‌ای علاوه بر اقداماتی که در حال انجام است و نفع آن به جامعه می‌رسد دانشی هم تولید می‌شود و تجربه‌ای انتقال داده شود.

در نهایت حاصل این نشست‌ها به بسته‌های دانشی تبدیل می‌شود و این بسته‌های دانشی بین فعالان اجتماعی گردش پیدا می‌کند. و ارزش افزوده پیدا می‌کند و در نهایت یک پکیج و بسته‌ای می‌شود که می‌توانیم آن را به آیندگان و حتی افرادی که اکنون در حال فعالیت هستند انتقال دهیم.

در واقع در این نشست‌ها دو هدف را دنبال می‌کنیم:

۱- مستندسازی تجارب و تبادل آن‌ها

۲- احصاء دانش از دل تجارب و سپس انتقال این دانش‌ها

موضوع جلسه قبل و نشست اول، کیفیت در فعالیتهای نیکوکاری بود. در ابتدا دکتر فراست‌خواه مطالبی را عنوان کردند و سپس حاضرین از تجارب زیسته خود گفتند. مجموعه نشست پیاده‌سازی شد و به یک گزارش تبدیل شد. با حاضرین نشست تبادل اطلاعات انجام شد و سرکار خانم دکتر برادران بر روی مطالبی که مطرح شد قلمی زدند و جمع بندی کردند و در انتها به این نتیجه رسیدیم همین عنوان را ادامه دهیم.

امروز ما بر روی بحث توانمندسازی با تاکید بر تعادل قدرت در ادامه بحث کیفیت در خدمت استاد فراست‌خواه هستیم و بعد در خدمت شما عزیزان برای کسب تجربه شما و اطلاع یافتن از دانسته‌ها و تجربه‌های ارزشمند شما.

### نقش NGO در کیفیت بخشی به معنی ایجاد تعادل قدرت

#### مقصود فراست‌خواه سخنران و تسهیل‌گر

سلام عرض می‌کنم خدمت خانم‌ها و آقایان، من با یاریگران جامعه در حال گفت و گو هستم. یاران انسان و ایران، من با استادان خودم در حال گفتگو هستم. استاد می‌گویم برای اینکه علاوه بر دانش رسمی و تخصصی خودتان از دانش ضمنی و دانشی که حاصل زیست آزموده‌ها انباشت می‌شود و یک دانش مهم‌تر از آن دانش صریح است برخوردار هستید، که ما به این دانش در کشور نیاز داریم. دانش پنهانی که در انسان بر اثر تجربه‌ها و یادگیری‌های همراه با اقدامات نهادینه شده است. و آن جزئیات پیچیده اجرایی که در هیچ کتاب نظری قابل توضیح نیست. دانشی که یک برزگر نسبت به زمین دارد اگر بتواند در کنار دانش تخصصی که دارد مثل این مورد که امروزه در کنار مزرعه‌ها گوسی و ابزارهایی وجود دارد که مدام میزان و کیفیت آب و کود را می‌سنجد و خاک را بررسی می‌کند و از آخرین داده‌های دنیا در کشاورزی استفاده می‌کند و یک کشاورز یادگیرنده است.

اما شما یاران انسان در این سرزمین حسب کوشش‌ها و تکیه‌های باارزشی که کردید از دانش سرشار هستید و بنابراین حق استادی در رابطه با بنده دارید و من هم به عنوان یک تسهیل‌گر و دانش‌آموز، امیدوارم که بتوانم در این مجموعه گفتگویی یک جای کوچک برای خودم داشته باشم و مطالبیم را به اشتراک بگذارم.

اگر خاطرتان باشد در جلسه قبلی کیفیت یک NGO، یک داوطلب اجتماعی، یک نیکوکار اجتماعی، کنشگر معطوف به خیر عمومی و یاریگر انسان را مطرح کردیم. حلوا حلوا گفتن دهان را شیرین نمی‌کند. درباره کیفیت تا حدی توضیحاتی ارائه شد و شما آن‌ها را با بررسی‌ها و نقد و توضیحات خودتان غنا بخشیدید و یک افق گشایی و جستارگشایی شد و یک هم‌فهمی و هم‌شنوی صورت گرفت و در نتیجه یک فضای گفتگویی ایجاد شد که از طریق آن یک افق‌هایی گشوده شد.

امروز با یکی از این مواردی شروع می‌کنم که تعادل قدرت است. اگر خاطرتان باشد یکی از معانی کیفیت، تعادل قدرت بود. وقتی کیفیت وجود دارد که قدرت به تعادل برسد اینجا منظور از قدرت، قدرت ذی نفعان است. امروز بحثمان را با پرسش از کیفیت در

یک سمن شروع می‌کنم. ما به اندازه پرسش‌هایمان از دنیا جواب می‌گیریم. اگر پرسش‌های ما نحیف و حقیر باشد جهان به ما پاسخ‌های خوبی نخواهد داد. باید از جهان پرسش‌های مهمی داشته باشیم تا جهان به ما پاسخ‌های مهمی بدهد.

همه شما پرسش‌های بزرگی از جامعه ایران داشتید که با این دغدغه‌ها مواجه شدید. حالا از کیفیت خودمان پرسش می‌کنیم. ما و NGO ما، محل پرسش ما است. و در جلسه قبل به این موضوع رسیدیم که یکی از موارد مهم مرتبط با کیفیت، تعادل قدرت است. یعنی تعادل قدرت در میان اهل سمن با ذی‌نفعان اجتماعی سازمان.

لویناس، فیلسوف اخلاق، می‌گوید: «اخلاق، شنیدن صدای دیگری است.» شما برای اخلاق، خیر عمومی، میل به خدمت، میل به نیکی و شایستگی و خوب بودن NGO تشکیل داده‌اید.

چرا شما خوب هستید؟ چون شما حس اخلاقی داشتید و دارید. شنیدن صدای آهسته دردمندان را شنودن. پس سوال این است که صدای ذی‌نفعان اجتماعی در پای کار اهل سمن چه قدر به نحو موثر شنیده می‌شود؟ در پای کار منظورم است نه پشت تریبون و میکروفن در پای کار ما چه قدر صدای همه‌مه و پیچ‌پیچ جامعه، نجوای جامعه را می‌شنویم.

جامعه نجوا دارد، گاهی ما نجوای جامعه را نمی‌شنویم. چند روز پیش دوستی از یک روزنامه با من مصاحبه داشت و در مورد موضوعی با من صحبت می‌کرد در رابطه با ماه‌های گذشته، گفتم وقتی نجوای جامعه را نمی‌شنویم به نطق در خواهد آمد.

سوال این است فعالان سمن‌ها چه قدر می‌توانند این نجوای جامعه و ذی‌نفعان خود را قبل از اینکه به نطق در بیاید به نحو احسن استماع بکنند و بشنوند و تا چه میزان قدرت استماع دارند؟ آیا ما می‌توانیم صدای ذی‌نفعان خود را بشنویم و تسهیل‌گر قدرت بی‌قدرتان بشویم؟ تا این قدرت بیشتر شود. مثلاً در رابطه با کار خودمان به ذی‌نفعان اطلاعات کافی بدهیم. برای مثال به افراد مختلف بگوییم که ما در این منطقه در رابطه با مدرسه فعالیت می‌کنیم و کار ما چیست، اطلاعات خود را بدهیم، سیاست‌های خود را عنوان کنیم، عملکرد خود را نشان دهیم، ابزارهای ارزیابی خود، روش‌ها و نتایج را معرفی کنیم. خود اطلاعات قدرت است.

ما الان در ایران، در شاخص شفافیت بین‌المللی از ۱۰ نمره ۲.۵ را کسب کرده‌ایم و یا از ۱۰۰ امتیاز ۲۵ را داریم. کشورهای موفق امتیازشان در این شاخص بین ۸ تا ۹.۵ و نزدیک به ۱۰ است. وقتی شفافیت نباشد فقط فساد به وجود نمی‌آید بلکه شیوه‌های غلط کار، غیر اثربخشی کار و کم‌رمق بودن کار، به وجود می‌آید.

وقتی من به شما اطلاعاتی از کارم نمی‌دهم، فقط فقدان شفافیت نیست بلکه سازمان من نیز نحیف باقی می‌ماند و کار من به خوبی شعله‌ور نمی‌شود. چرا؟ چون به ذی‌نفعان اطلاعات کافی نداده‌ام تا آن‌ها هم به من کمک کنند و مرا راهنمایی کنند. و در مسیر بهبود به من کمک کنند و به سازمان من اعتماد کنند و سرمایه اجتماعی ما توسعه پیدا کند. در واقع زندگی برای مردم نباشد بلکه زندگی همراه با مردم باشد.

عمل و اقدام همراه مردم نه اقدام برای مردم؛ برای مردم کار نکنیم با مردم کار کنیم. چون مردم دریای بی‌انتهای هستند، گنجینه عظیم ناشناخته‌ای هستند. من شعار نمی‌دهم یعنی دانشجوی من در کلاس گنجینه است باید همراه با آن‌ها کار کنم نه اینکه برای آن‌ها کار کنم.

این پرسش از کیفیت، نیازمند این است که ما بتوانیم تسهیل‌گر قدرت بی‌قدرتان از طریق قدرت بخشی به آن‌ها شویم. نه با دادن ماهی، بلکه با یاد دادن ماهی‌گیری و دادن تور به آن‌ها. مثلاً چه قدر زیباست اگر در خانواده فرزندی در خانواده بی‌قدرت است، قدرتی برای آن باشد که او هم قدرت پیدا کند. اگر همسرش نسب به خودش قدرت کمتری دارد به او قدرتی برابر با خودش بدهد. هم چنین مدیر برای همکارانش و NGO برای یاران و همکارانش. پس بدین ترتیب گام نخست ما این است که *ذی‌نفعان خود را تحلیل کنیم*. یکی از کارهای NGO این است که *ذی‌نفعان خود را تحلیل کند*.

ذی‌نفعان ما کیستند؟ برای برنامه‌ریزی نیاز است که آن‌ها را تحلیل کند. چون می‌خواهیم سازمان خودمان را خودتوانمندساز کنیم. دادن اطلاعات و مشارکت دادن ذی‌نفعان و این که در برنامه‌ریزی‌ها و انجام کارها نوبت و جایگاه داشته باشند.

اول بحثم را به عنوان مقدمه با تحلیل ذی‌نفعان شروع کردم. مثلاً ما می‌خواهیم بگوییم یک NGO تحلیل ذی‌نفعانش را داشته باشد مثلاً مددجویان ما کیستند؟ ذی‌نفعان مرتبط با مددجویان کیستند؟ شما به دانش‌آموز کمک می‌کنید ولی پدر و مادر او نیز ذی‌نفع هستند چون تحت تاثیر این دانش‌آموز قرار می‌گیرند. به این شکل ذی‌نفعان یک به یک ظهور پیدا می‌کنند. اجازه بدهیم ذی‌نفعان یک به یک ظهور پیدا کنند و پدیدار شوند. امکان‌پذیر کردن پدیداری ذی‌نفعان. مثال دیگر ذی‌نفعان خدمت‌رسان‌ها هستند. هر کسی که برای فعالیت‌های نیکوکارانه ما خدمت می‌رساند. مثلاً راننده، همکاران بخش خدمات و پشتیبانی خدمت‌رسان هستند اگر این خدمت‌رسان نباشد یک سیستم به عنوان یک کل دچار اختلال می‌شود. سیستم را به عنوان یک کل دیدن یعنی هر جز، به اندازه کل ارزش دارد و یک چیز همه چیز است به دلیل این که سیستم مجموعه‌ای از اجزا نیست بلکه یک کل و کلیت است.

به نظر بنده رسیده است که در یک NGO، همیاران کسانی هستند که با سازمان همراهی می‌کنند، استاد، مشاور، برنامه‌ریز، تکنسین فنی و حامیان؛ کسانی که حمایت می‌کنند. الان در بعضی از تجارب ملی دیدیم که کسانی پول دارند و می‌خواهند در زلزله کمک کنند ولی اعتماد ندارند و نمی‌دانند که به چه کسی باید کمک کنند و به دنبال این هستند که خودشان پولشان را به یک جایی برسانند، زمانی سراغ سلبریتی‌ها می‌روند سرخورده می‌شوند. یک بار سراغ دستگاه‌های دولتی و رسمی می‌روند باز هم سرخورده می‌شوند. ما باید کاری بکنیم که این حامیان در جریان کار این NGO قرار بگیرند و این کار کیفیت ایجاد می‌کند چون تعادل قدرت را ایجاد می‌کند و ذی‌نفعان را درگیر و مطلع می‌کند و سرمایه اجتماعی ما را بالا می‌برد و تسهیلگری می‌کند و یک انباشت و هم‌افزایی ایجاد می‌کند و قابلیت بهبود را فراهم کند. برای ما مصون‌سازی انجام می‌دهد و به جامعه نشان می‌دهد NGO یک سیستم ایمن است و نمی‌گذارد فساد و تباهی ایجاد شود. فساد صرفاً مالی نیست و به معنای آنتروپی، زوال، کهنگی و اینرسی، لختی و ماند است. ما دچار ماند می‌شویم. حتی مسئولین محلی، شهری، منطقه‌ای، ملی، بین‌المللی و حتی دولت ذی‌نفع است. دولت هم ذی‌نفع است چون دولت، دیگری نیست و بخشی از این جامعه است. ما مشکلات و سوتفاهم‌های زیادی با دولت داریم اما به هر حال دولت هم بخشی از این جامعه است و باید با دولت هم کار بکنیم.

بسیاری از مسئولان محلی دغدغه‌هایی شبیه دغدغه‌های ما را دارند و می‌توانند در جایگاه خودشان بیایند و به ما کمک کنند، اطلاعات بدهند و از ما نقد و اصلاحیه‌هایی بگیرند و ما به آن‌ها کمک کنیم. در نتیجه ما باید با مسئولین شهری، محلی، منطقه‌ای ملی و حتی نهادهای بین‌المللی که با کار ما مرتبط هستند و تجربه زیادی دارند ارتباط بگیریم و ببینیم چه کارهایی انجام می‌دهند. بنابراین ما یک تفکر خلاق و هوشمندی نیاز داریم که تصور بکنیم که چه کسانی تحت تاثیر اعمال نیکوکارانه ما قرار می‌گیرند؟ مثلاً باید ببینیم با فعالیتهای خود محیط زیست را تخریب می‌کنیم یا نه؟ آیا مرغان و آهوان و ماهیان دریا تحت تاثیر فعالیتهای ما قرار می‌گیرند؟ نسل‌های بعدی تحت تاثیر ما قرار می‌گیرند؟ این تخیل است که اخلاقیات را توسعه می‌دهد، تخیل وقتی که دیگری را تخیل می‌کنیم. پیشنهاد من این است که عضو این کارگاه چند دقیقه‌ای لیست ذی‌نفعان خود را مرور کند. اینکه ما چه ذی‌نفعانی داریم؟ شبکه ذی‌نفعان خود را در نظر بگیریم بدانیم که ما در یک شبکه‌ای مثلاً ۱۵ مدل ذی‌نفع داریم که گره‌های شبکه عصبی ما محسوب می‌شوند. هوشمندی و عقلانیت ما در یک شبکه ۱۵ گرهی توسعه پیدا می‌کند و با گره‌های بعدی اجتماعی ارتباط پیدا می‌کنیم.

برای خودتوانمندسازی یک سمن شاید یکی از مهم‌ترین کارها افزایش قابلیت‌ها است. چند دهه است که در دنیا از سرمایه انسانی به سمت قابلیت انسانی یک پارادایم شیفت صورت گرفته است. سرمایه انسانی هم معمولاً به مدرک تحصیلی به علاوه تجربه گفته می‌شد که باز هم تجربه به سنوات تقلیل داده می‌شد و بر اساس آن تابع درآمد محاسبه می‌شده است. بر همین اساس سرمایه انسانی در کشور ما بسیار نحیف و حقیر شده است. در گذشته این مدل الگوی سرمایه انسانی در دنیا بوده است و الگوهای کلان توسعه بیشتر بر روی سرمایه انسانی متمرکز بوده است. در حال حاضر به جای سرمایه انسانی قابلیت انسانی در نظر گرفته می‌شود. در این مدل قابلیت‌های افراد مهم است و نه مدارک تحصیلی و سنوات. توسعه یعنی توسعه قابلیت‌های انسانی، توسعه جامعه ایرانی و توسعه NGOها، توسعه نیکوکاری و خیر عمومی در ایران یعنی توسعه قابلیت‌های انسانی و کیفیت که بحث اصلی ما بوده است، کیفیت یک NGO به مقدار مجموع ترکیبی و برهم افزاینده‌ای از قابلیت‌های انسانی در یک NGO است.

بر این اساس اگر قابلیت‌ها را به شایستگی تبدیل کنیم ما به یک NGO مبتنی بر شایستگی خواهیم رسید. فردی که قابلیت دارد وقتی این قابلیت را وارد کار و تجربه می‌کند و آن را پرورش می‌دهد به شایستگی تبدیل می‌شود. وقتی افراد قابلیت‌های خود را پرورش دهند و در عمل بیازمایند، آن‌ها را بهبود بخشند و آن‌ها را ارتقا دهند و از قابلیت‌های خود شایستگی ایجاد کنند. شایستگی همان ارزش است. چطور می‌شود شما یاریگران ایران برای ایران زنجیره ارزش اجتماعی را توسعه دهید؟ چطور زنجیره قابلیت انسانی ایران را توسعه می‌دهید؟ وقتی که بتوانید قابلیت‌های خودتان و ذی‌نفعان خودتان را ارتقا دهید.

پس تاکید بحث ما کیفیت یک NGO است. که این کیفیت مبتنی بر کیفیت انسانی است. انباشت کیفیت انسانی در NGO باعث توسعه کیفیت در آن می‌شود که همان قابلیت‌هایی است که به شایستگی‌ها تبدیل می‌شوند و از قوه به فعل در می‌آیند.

## مدل قابلیت در ایران

قابلیت‌ها در ایران چه مدلی می‌توانند داشته باشند؟ بنده با توجه به کارهای میدانی به یک مدل ۵ تایی رسیدم. قابلیت‌ها ۵ دسته هستند: ۱- قابلیت‌های شناختی و مهارتی، ۲- قابلیت‌های انگیزشی، هیجانی و عاطفی، ۳- قابلیت‌های ارتباطی و تعاملی، ۴- قابلیت‌های فنی و تکنیکی / رسانه‌ای، ۵- قابلیت‌های اجرایی و فعالیتی.

## قابلیت‌های شناختی

قابلیت‌های شناختی چیستند؟ یکی از قابلیت‌های شناختی مدل‌های ذهنی است. شما با چه مدل‌های ذهنی زندگی می‌کنید؟ با چه مدل ذهنی به عالم نگاه می‌کنید؟ مدل است که به شما چارچوب می‌دهد و نگاه را سازه می‌کند و به نگاه ترکیب می‌دهد. برای مثال مدل ذهنی من این است که کار این جهان جمعی است و جمعی پیش می‌رود. ولی یک مدل ذهنی می‌گوید که فرد فرد افراد جهان کار می‌کنند و کار جهان پیش می‌رود. من می‌گویم کار جهان جمعی پیش می‌رود و حرکت‌های جهان نیز غیر خطی است، مسیر راه هم جدال آمیز است، تزاخم و تضارب هست. یک مدل ذهنی می‌گوید که آهسته، آرام و سرسخت باید بود. یک مدل ذهنی این است که فعالیت‌ها بر هم افزاینده می‌شوند ولی گاهی از هم کاهنده نیز می‌شوند و باید عالم را همینجوری پیچیده ببینیم و رقص کائنات را ببینیم. کائنات خیلی ساده نیستند و با تو می‌رقصند. یعنی یک غموضی در این عالم هست.

آیا مدل ذهنی شما غامض است؟ حل مسائل اصلا ساده نیست بلکه حل معما و پازل و جدول است. مثل جورچین است. کار NGO جورچینی و حل معما است و ساده پیش نمی‌رود. یک مدلی هست که می‌گوید هر کس به نوبه خودش گامی برمی‌دارد و قطعه‌ای از پازل را می‌چیند. آیا شما فکر می‌کنید سازمان شما مرکز عالم است؟ یا نه می‌گویید یک قطعه‌ای از پازل را هم ما می‌چینیم و گاهی هم پازلی را که وجود دارد با کارمان بر هم می‌زنیم. گاهی معما را پیچیده‌تر هم می‌کنیم باید این را بدانیم و خیلی خودپسند نشویم که ما داریم چه کاری انجام می‌دهیم؟ گاهی حتی بعضی موارد را پیچیده‌تر می‌کنیم. ولی باید توجه داشته باشیم که ما جز کوچکی از جهان هستیم.

مهم این است که بار ژنتیک ما چه چیزی است؟ بار ژنی که با خود حمل می‌کنیم چیست؟ این کائنات به ما یک ژنی داده است یعنی یک ذخیره ژنتیکی هر یک از ما را تشکیل داده است. هر فردی می‌گوید من یک ذخیره و ظرفیت ژنتیکی از عالم گرفته‌ام که امانتی است و به دانش، مهارت، خیرخواهی، نیک نفسی و ... این ژن است. من این امانت را نگه می‌دارم و پرورش و ارتقا می‌دهم. این ذخیره را از عالم گرفتم از آن مراقبت می‌کنم و بعد آن را به عالم می‌دهم. ما حامل ژن هستیم، ژنی را حمل می‌کنیم و آن را به نسل‌های آتی می‌دهیم. اگر بتوانید یک مقدار ذخیره ژنتیک، هوش، خیرخواهی، مهارت‌ها و قابلیت‌ها ایرانی را ارتقا دهید شما یک انتقال دهنده خوب در این عالم هستید، وگرنه ما هیچ کاره‌ای نیستیم بعضی‌ها در مرکز عالم خوش می‌نشینند و فکر می‌کنند چه خبر است؟ یک چند دهه‌ای آمده‌ایم و می‌رویم. این مطالب را من از کتاب سوسیوبیولوژی نقل کرده‌ام.



اگر شما با این مدل ذهنی کار نکنید و چیزی که بنده در تجربه‌های خودم دیدم این است که افرادی که مدل ذهنیشان این مدلی بوده است پای کار ایستادند و خسته نشدند و کارهای خلاقانه‌ای را انجام داده‌اند و آدم‌های موثری شدند و افق‌های تازه‌ای گشودند. چرا؟ چون زود خسته نشدند و این یک مدل ذهنی و قابلیت شناختی است. ما چه قدر می‌توانیم قابلیت شناختی خودمان را ارتقا دهیم و مثلا مدل‌های ذهنی خودمان را بهبود ببخشیم؟

اگر مدل‌های ذهنی ما غلط است برگردیم و مدل‌های ذهنی خودمان را چک کنیم و بهبود ببخشیم و مدل‌های ذهنی خوبی داشته باشیم. وقتی مدل ذهنی غلط باشد کار و رفتار ما هم غلط می‌شود. پس ما به فکر عینک‌ها و دسته‌بندی‌ها و مدل‌های ذهنی خودمان باشیم و معرفت نفس داشته باشیم.

شما چه چیزهایی را باور کردید و باورهای شما چیست؟ نظام باورهای خودتان را چک کنید. باور شما در زندگی چه چیزهایی است؟ باور یعنی یک سری مواردی را آزمودیم و برای ما درونی شده است. باوری که با میل و اشتیاق همراه شده است. نیما یوشج در حرف‌های همسایه می‌گوید که: هیچ چیز نتیجه خودش نیست، بلکه نتیجه خودش با دیگری است. آیا شما این باور را دارید که هیچ وقت ما خودمان نیستیم؟ خودمان هستیم با پسرمان، با شریک زندگی مان، با همسایه، همشهری، با NGO های دیگر، خودمان هستیم با همکاران NGO. هیچ کس نتیجه خودش نیست بلکه نتیجه خودش هست اما با دیگران، در این صورت دیگری، دیگر تهدید محسوب نمی‌شود، دیگری یک فرصت است که بشود با او بیشتر بود و غنا و توسعه پیدا کرد.

پس بیاییم باورهایمان را چک و مرور کنیم. باور از کتاب نمی‌آید بخش بزرگی از باور از عمل، گفتگو، تجربه، اندیشه و تفکر بر می‌آید. شیوه اندیشیدن به امور و تفکر سیستمی: اینکه شیوه اندیشیدن ما بر اساس تفکر سیستمی باشد در این صورت می‌توانیم نیکوکار خوب و با کیفیتی شویم.

### قابلیت‌های انگیزشی، هیجانی و عاطفی

قابلیت دوم احساسی است. آیا تنها شناخت است که جهان ما را ارتقا می‌دهد؟ خیر، هیجان برای جهان ما لازم است. یک فرد NGO ای به اندازه هیجان‌ش NGO ای است. دنیا را هیجان‌های بزرگ ساخته است. عواطف و احساسات پرورش یافته مهم است. ما چه قدر می‌توانیم هیجان‌ات و احساسات خودمان را پرورش دهیم و هیجان‌های بزرگ داشته باشیم؟ ایران را هیجان‌ها ساخته و نگه داشته است. علم را هیجان پیش می‌برد. مثالش آهان مومن است یعنی دانشمندی که کار می‌کند و یک لحظه می‌گوید «آهان!» به این لحظه، لحظه آهان گفته می‌شود. دانشمند تمام شبانه روز کار می‌کند تا یک لحظه بگوید «آهان!» دنیا مرهون این هیجان‌های بزرگ، عواطف متعالی و احساسات پرورش یافته است.

تخیل هوشمند ذی‌نفعان؛ یکی از هیجان‌ها این است که ما ذی‌نفعان و اشخاص ثالث غایمان را بتوانیم تخیل کنیم. محبت بدون چشم‌داشت، شفقت بر خلق و عاطفه است. تو را برای همین که هستی دوست دارم، چون می‌خواهی زندگی کنی و پادشاه خودت هستی. بودن تو هدف است و ابزاری برای کس دیگری نیستی.

حس خود/تربخشی وقتی است که من خودم را علت قضایا می دانم نه معلول قضایا. ما باید یک نوع حس خودکارآمدی داشته باشیم و این که من یک موجود کارآمد هستم و می توانم بسیاری از مشکلات را رفع کنم. من معلول امور نیستم بلکه خودم بخشی از علت هستم. در نتیجه از خود شروع می کنم. یکی از چیزهایی که در ایران و از مردمان ایران ستانده شده است و در خیلی از ما کاهش پیدا کرده است این است که احساس می کنیم علت قضایا نیستیم و فکر می کنیم ما که کاره‌ای نیستیم. اگر کسی این حس خود اثر بخشی را نداشته باشد یک NGO ای فعال نمی شود.

چرا خود کارآمدی نداریم؟ در تجربه‌های قبلی ما را مشارکت ندادند و به حرف ما اهمیت نشان ندادند. مثل مادری که همیشه غذا را در دهان بچه گذاشته است و حس خود کارآمدی را از او گرفته است. معلمی که همیشه سخنرانی کرده است و بچه‌ها را در بحث درگیر نکرده است حس خودکارآمدی را از آن‌ها گرفته است. حس خود اثر بخشی هیجان است و یک بار هیجانی دارد که ما می توانیم. این موضوع یک NGO را می سازد و باعث کیفیت NGO می شود. یکی از موارد طرح تاب‌آوری است. اوضاع کنونی ایران به تاب‌آوری زیادی نیاز دارد. همه ما باید یک طرح تاب‌آوری داشته باشیم. اگر یک NGO طرح تاب‌آوری داشته باشد و بداند که زود نتیجه نخواهد گرفت دوام بیشتری خواهد داشت.

یک مورد دیگر خاطرات و رویاها است. به من بگو خاطرات چیست تا بگویم کیستی؟ شما با خاطرات خود هیجان دارید چرا ما هیجان نداریم؟ چون داستان و خاطره نداریم. باید برای این جامعه داستان‌های واقعی تولید کرد. داستان کسانی که خاک‌های خشک تفتیده را تبدیل به مزارع کردند. داستان کسانی که مدرسه ساختند، باغچه‌بان‌ها، باغچه‌بان یک داستان است. اگر باغچه‌بان را داریم پس می توانیم برای کسانی که مثلاً شنوایی‌شان مشکل دارد تدریس کنیم و به هم کمک کنیم که یاد بگیرند.

خاطره کافی نیست، رویا مهم است. این که هم خاطره داشته باشیم و هم برای آینده رویا داشته باشیم. رویاهایی برای فردای ایران داشتن، ایرانی که مثل بسیاری از کشورهای در حال توسعه می تواند با پارادایم امکان توسعه پیدا کند. امکان‌هایی وجود دارد و می شود امکان‌هایی خلق کرد و این کار به هیجان نیاز دارد. یکی از چیزهایی که خیلی بار هیجانی ما را ارتقا می دهد خود زیست نگاری است. مستند سازی هم توسعه سیستماتیک خود زیست نگاری است. خودزیست‌نگاری یک مدل روش تحقیق در آکادمی‌های دنیا است. وقتی شما خودزیست‌نگاری می کنید در واقع دارید یک خودپژوهی انجام می دهید و یکی از توسعه یافته‌ترین و امروزی‌ترین پژوهش‌ها است. انسجام قوی وقتی صورت می گیرد که شناخت با هیجان ادغام می شود.

مثلاً زمانی که دانش‌آموز به کلاس می آید هم قابلیت‌های شناختی و هیجانی او با هم توسعه پیدا می کند، دانش‌آموز در مدرسه هیجان دارد و وقتی می خواهید برای یک یتیم و یا کودک بی سرپرست تسهیلگری انجام دهید، این کودک باید هیجانی برای زیستن، بهبود و دوباره خود را ساختن داشته باشد.

## قابلیت‌های ارتباطی و تعاملی

هوش بین شخصی و تولید ارتباط؛ شما چه قدر ارتباط تولید می‌کنید؟ مثل تماس گرفتن با یک نفر. یک زمانی من IQ دارم و زمانی EQ و EQ زمانی است که من هوش هیجانی دارم. و هوش هیجانی زمانی افزایش می‌یابد که با دیگران ارتباط داشته باشم. یعنی بین شخصی است و درون شخصی نیست. من فقط نمی‌گویم  $4=2+2$  بلکه عواطف و ناراحتی دیگران را می‌فهمم. و یک گشودگی به غیر، مهارت استماع و گوش دادن یک قابلیت تعاملی و ارتباطی است. ما در این دنیا کار زیاد داریم. ما با کار و تلاش ساخته می‌شویم: «همی کند و کاوید و کوشش نمود از آن سنگ خارا رهی برگشود»

قابلیت گفتگو و توافق اختلافی؛ توافق اختلافی یعنی من با یک نفر گفتگو می‌کنم و به توافق ۱۰۰ درصد نمی‌رسیم اما به یک توافقی می‌رسیم که در عین حال با همدیگر اختلاف هم داریم.

من یک بحث و کتابی به نام کنش مرزی مطرح کرده ام که می‌گوید: «من چه قدر قابلیت گفتگو با دولت را دارم؟» در آنجا توضیح دادم که ایران یک وضعیتی داشته است که دولت بزرگ بوده است و جوری بوده است که در ایران دولت بزرگ شده است. کنش‌گران اجتماعی در سایر کشورها می‌توانند به تنهایی کار کنند اما در ایران یک شرایطی است که خیلی جاها باید با دولت کار بکنند. من اسم این را کنش‌گران مرزی گذاشته‌ام. افرادی شبیه قائم مقام، قائم مقام یک کنش‌گر در ایران بود اما متوجه شد باید با دستگاه قاجار ارتباط بگیرد تا بتواند صدر اعظم شود. صدر اعظم شد و البته خفه هم شد اما به هر حال یک کنش‌گر مرزی بود. همین‌طور علی اکبر سیاسی، او از فرانسه که برگشت با دستگاه ارتباط گرفت تا بتواند دانشگاه بسازد. متوجه شد برای ساختن دانشگاه ارتباط با دستگاه نیاز است. در نتیجه سعی می‌کرد با دستگاه رفت و آمد داشته باشد و گفتگو کند تا دانشگاه را بسازد و استقلال دانشگاه را حفظ کند.

کنش مرزی چه قابلیت‌هایی دارد؟ ارتباط، تعامل، نه اینکه من اصلاً با تو صحبت نمی‌کنم. این کنش مرزی هست که ایران را می‌سازد. شما لازم نیست که برای اینکه با کسی کار بکنید آن نفر به فرشته تبدیل شود. شما انسان‌ها را همان‌طور که هستند بپذیرید و با آن‌ها کار کنید. سعی کنید محیط بشریت را ارتقا دهید.

البته گاهی در همین کتاب به شکست کنش‌گران مرزی نیز اشاره است و گاهی هم نمی‌شود. اما باز هم باید تلاش کرد و از روش‌های خاصی استفاده کرد اگر نشد سراغ فرد دیگری برویم و با او کار کنیم.

به هر حال یکی از قابلیت‌ها، قابلیت کار با دیگران و افرادی است که مقداری بد سلیقه هستند، انعطاف داشته باشیم و با این افراد هم کار بکنیم، همان توافق اختلافی شاید در این وضعیت‌ها کاربرد داشته باشد. تجربه اندوزی و کار کردن با انسان‌ها اهمیت زیادی دارد.

## قابلیت‌های فنی، تکنیکی و رسانه‌ای

استفاده از خلاقیت‌های تکنیکی و بهره‌برداری از داده‌ها، توسعه داده‌ها، نوشتن یک RFP یا پروپوزال خوب. ما گاهی بلد نیستیم به یک حامی یک طرحی بدهیم و به او بگوییم که قرار است چه کاری انجام دهیم. در دنیا دوره‌های پروپوزال نویسی بزرگی برگزار می‌شود. پروپوزال زنده و فعال بودن را نشان می‌دهد. مشکلات کارها را نشان می‌دهد و فضا ایجاد می‌کند. در نتیجه نوشتن یک پروپوزال یک قابلیت است. نوشتن یک گزارش سیاستی یک قابلیت است. گاهی ما نمی‌توانیم برای یک دستگاه مسئول یک گزارش خوب سیاستی بنویسیم. گزارش خوب را یک مدیر باید به راحتی بخواند و جذب آن شود. این مورد یک دانش فنی و دانش چگونگی است و نه دانش چپستی.

## قابلیت‌های اجرایی و فعالیتی

اگر چهار قابلیت قبلی را داشته باشیم اما این قابلیت را نداشته باشیم با مشکل مواجه می‌شوم و باید این مورد را نیز در خودم توسعه بدهم. یعنی چه؟ شیطان در جزییات است. یعنی ما همه موارد را خیلی خوب چیده بودیم اما چرا به نتیجه نرسیدیم؟ پاسخ این است که شیطان در جزییات است. در جزییات کار یک سری ایراد بوده که شناخت و برطرف کردن آن یک‌سری قابلیت اجرایی نیاز دارد که به شکل درست اجرا شود و قابلیت‌های عملیاتی در آن در نظر گرفته شود. نحوه سازمان‌دهی، طریقه و روش عمل، از اهمیت بالایی برخوردار است. این که طریقه عمل و شیوه‌های اجرایی چگونه است؟

اینجاست که شیطان در جزییات است. تمام کلیات درست است اما در جزییات یک جاهایی ایراد وجود دارد و همانجا شیطان ظاهر می‌شود. این یک ضرب‌المثلی است که از واقع‌گرایی برآمده است و بیشتر در کشورهای توسعه پیدا کرده است که تجربه گرا هستند.

همیشه ما فکر می‌کنیم که مشکلات در چیزهای بزرگ است. در صورتی که چیزهای خیلی کوچک تاثیر می‌گذارند. یک مورد کوچک می‌تواند اعتماد را از بین ببرد. یک چیز کوچک می‌تواند خانواده، شهر و دنیا را به هم بریزد. بنابراین توجه داشتن به این جزییات بسیار مهم است.

### بیان تجربیات شرکت‌کنندگان

#### مسعوده مشایخ عضو هیات مدیره انجمن یاران دانش و مهر

قبل از هر چیز باید این را اعتراف کنم که من شخصاً امروز بمباران اطلاعات شدم. چون از کودکی با عرفان آشنا شدم، آنچه که من توانستم تشخیص بدهم این بود که دو چیز در زندگی ارزش دارد: ۱- مهرورزی ۲- خردورزی. سال‌ها فکر می‌کردم مهرورزی کار خیلی راحتی است که الان متوجه شدم مهرورزی کار ساده‌ای نیست. اما می‌دانستم خردورزی بسیار کار پیچیده‌ای است.

سؤالی که این روزها برای من بیشتر پیش می‌آید این است که چرا انسان توانسته است به کمک علم و دانش تجربی و محاسباتی به نیروی عظیم جاذبه زمین غلبه پیدا کند. اما به نیروی اقتدارگرایی درون خودش، نیروی حاصل از قدرت که موضوع بسیار پیچیده‌ای هم است نتوانسته غلبه پیدا کند؟ این که یک نفر می‌شود نلسون ماندلا و دیگری هیتلر نتیجه چه چیزهایی است؟ بخشی از آن مربوط به اقتدارگرایی فرد است و اینکه خودش را موجه می‌داند که یک‌سری کارها را انجام دهد.

نکته دیگری که به ذهن من رسید این است که ما نسبت به حاکمان مان نقد داریم اما این حاکمان هم از بین ما مردم انتخاب شده‌اند اما ممکن است هر کدام از ما در این جایگاه‌ها به همین صورت عمل کنیم. با توجه به صحبت‌های استاد فراست‌خواه به یک نتیجه دیگر رسیدم و آن این است که ما باید در سطح جامعه‌مان یک بررسی علمی اجتماعی و هدفمند بر روی ذی‌نفعان انجام دهیم. شاید با این تحقیق به این نتیجه برسیم که صلاحدید و تشخیص خود ذی‌نفعان متفاوت با صلاحدید ما باشد.

نکته دیگر این که در سال‌های بسیار دور نیکی کردن فقط شامل تامین لوازم و مایحتاج اولیه زندگی مثل کفش، لباس و ... بوده است. اما اکنون و در این نسل جوان اخیر و در ۱۵-۲۰ سال اخیر به دلیل رشد سریع دنیای مجازی، انسان‌ها همه بیدار شدند مخصوصاً کودکان، بیدار شدند و می‌بینند مایحتاج اولیه و درس و دانشگاه کافی نیست. من انسان هستم و انسان یک سری حقوق و خواسته‌هایی دارد و خواسته‌های این نسل مرتب وسیع‌تر و بیشتر می‌شود. کسی که از جهان دیجیتال دور باشد این نسل و خواسته‌هایش را به درستی نمی‌شناسد و تشخیص نمی‌دهد. به نظر من رشد خواسته‌های کودکان خیلی بیشتر از رشد دانسته‌های ما نیکوکاران پیشرفت کرده و وسیع شده است و ما باید به گونه‌ای خودمان را با این موارد تطبیق دهیم.

نکته دیگری که به نظر آمد این است که انسان‌ها در نگاه به یک واقعیت برداشت‌های مختلفی دارند و هر کس با باور شخصی خود در مورد هر موضوعی نظری دارد. به دلیل این ارتباط نسل جدید در حال حاضر دارای شناخت بیشتری از دنیا هستند. مثلاً دنیای یک خداپاور مطلق را می‌شناسند و دنیای یک کافر مطلق را هم می‌شناسند. پس وسعت دید این نسل با نسل‌های قبلی بسیار متفاوت است و ما این مشکلات و معضلات مواجه هستیم.

۳۵ سال پیش که من این کار را شروع کردم قضیه به این شکل نبود. من پس از ۵ سال فعالیت در یک موسسه خیریه متوجه شدم که دوست دارم با کودکان کار کنم و لازم است که خیلی بیشتر به کودک، معلم و کتاب بها داده شود.

## زهرا یوسفی مدیر عامل بنیاد دستان مهربان

حوزه فعالیت ما توانمندسازی زنان خودسرپرست و کودکان است. در کنار آن کار مدرسه سازی نیز انجام می‌شود. من هیئت علمی دانشگاه هستم. سال‌ها با این دید زندگی می‌کردم که هر کدام از ما رسالتی داریم و من رسالتم را در معلمی دیده بودم و فکر می‌کردم که همین کافی است. خیلی سال پیش یک سفر به کامبوج داشتم یک دهکده‌ای آنجا است به اسم دهکده شناور که در این دهکده همه خانه‌ها بر روی آب هستند در دو طرف یک رودخانه، مردم زمین و خانه‌ای ندارند و در قایق‌ها زندگی می‌کنند. یک قایق بزرگ‌تر مدرسه بچه‌ها است. در هر اتاق فقط یک تلویزیون است و هر خانواده در ۱۰ تا ۱۲ متر زندگی می‌کند. ماهی می‌گیرند و در شهر می‌فروشند و مایحتاج خودشان را تامین می‌کنند. من در آنجا بزرگترین تلنگر زندگی را خوردم. گفتم فرق من با این افراد چیست؟ تا الان فکر می‌کردم بنده خوبی هستم و رسالت خودم را انجام داده‌ام. در دلم به خدا گفتم اگر قرار است من با این افراد در یک کفه ترازو قرار بگیرم من اگر درس خواندم به دلیل شرایط خانوادگی و اجتماعی بوده است. اگر دین دارم به دلیل این است که جایی بودم که دینی ترویج داده شده است و اگر قرار باشد ما با هم سنجیده شویم با چه خط کشی اندازه گیری می‌شود که باز هم فکر کنم بنده خوب تو هستم؟ یکی دو روز درگیر این قضیه بودم و تنها نتیجه‌ای که به آن رسیدم این بود که دست همدیگر را گرفتن.

در هیچ جامعه، مذهب و طبقه‌ای این قضیه را نمی‌شود کتمان کرد که ما می‌توانیم هر جا هستیم دست همدیگر را بگیریم. همان چیزی که سعدی می‌گوید به جهان خرم از آنم که جهان خرم از اوست، عاشقم بر همه عالم که همه عالم از اوست. شاید این انگیزه‌ای بوده است که خط زندگی من را عوض کرد و من الان اینجا هستم. چون من باورم این است که آنچه را که ما می‌خواهیم خدا رقم می‌زند یعنی شاید اولش آدم این فکر را نمی‌کند که به کجا می‌رسم ولی رقم می‌زند.

در مورد ذی‌نفعان من فکر می‌کنم شاید ما در ذهنمان یک سری تئوری داریم، من به دلیل شغلم معمولاً خیلی تحقیق می‌کنم و بعد قدم برمی‌دارم اما با همه این تحقیق‌ها وقتی قدم برمیداری گاهی نیازهای ذی‌نفعان را در حین کار درک می‌کنیم. ما مدرسه می‌سازیم و یکی از کارهایی که در مدرسه‌سازی‌ها به آن فکر می‌کنیم این است که من در مناطق محروم از دولت زمین می‌گیرم و مدرسه می‌سازم و مدرسه را به دولت تحویل می‌دهم. بنابراین باز به دولت برای معلم و زمین نیاز دارم. در یکی از مدارسی که تحویل می‌دادیم من یک لحظه به خودم آمدم و فکر کردم که من سنگ و ساختمان تحویل می‌دهم ولی من می‌خواهم بچه‌های خاص تحویل بگیرم و آیا واقعا این پروسه برای ذی‌نفعان ما کامل است؟ در آنجا به این نتیجه رسیدم که بیایم و یک راه جدید شروع کنم که در این پروسه من بتوانم آن خروجی مورد نظر را هم ببینم و تامین کنم. ما الان دو تا مدرسه شبانه‌روزی در سیستان و بلوچستان داریم. در این دبیرستان‌های شبانه‌روزی بچه‌های روستایی و محرومی که دبیرستان ندارند ولی نخبه هستند حضور دارند. در این مدارس آموزش‌ها و آزمون‌های خاص وجود دارد و سپس وارد دانشگاه می‌شوند. ولی من همین الان باز سوال دارم آیا تا همینجا کافی است؟

من بچه روستایی سیستان و بلوچستان را می‌فرستم تهران و دانشگاه شریف و تهران، درست است که این قدم بزرگی است اما آیا این بچه به سلامت به استان خودش برمی‌گردد؟ آیا این بچه این شوک فرهنگی را می‌تواند تحمل کند؟ آیا این قدر به او باور داده‌ام که به آبادی استانش علاقه داشته باشد؟

به خاطر همین من فکر می‌کنم این زنجیره ذی‌نفعان همین‌طور پیش می‌رود و چیزی نیست که آدم بگوید یک‌جایی تمام می‌شود و با توجه به شرایط زمانی و مکانی این موارد تغییر می‌کند و گسترش پیدا می‌کند. مثلاً یک روزی ما برای حمایت از زنان سرپرست خانوار می‌گفتیم به آن‌ها ما محتاج ماهیانه را می‌دهیم و به آن‌ها یک سبد کالای کامل از مرغ، گوشت و سایر موارد اهدا می‌کردیم. کم‌کم جلو رفتیم و گفتیم این فرد باید یک آدم قدرتمندی باشد تا بتواند نسل قوی‌ای بسازد و باور فرزندانش عوض شود. آمدیم به این افراد کار بدهیم دیدیم که اصلاً حاضر نیستند کار کنند، به این نتیجه رسیدیم که باید باورهای آن‌ها را بشکنیم، کلاس‌های خودباوری و روانشناسی برایشان برگزار کردیم بعد آموزش، بعد کارگاه‌ها که به این منجر شده است که خودشان الان دارند کار می‌کنند. ولی می‌خواهم بگویم باز به این موارد تمام نمی‌شود و در این اثنا موارد دیگری پیش می‌آید که برای رسیدن به آن هدف باید موانع را رفع کرد. مطمئناً یک دست صدا ندارد اما من تاثیر NGOها را در جامعه و مخصوصاً در مناطق محروم به وضوح دیده‌ام و می‌بینم. من در سیستان و بلوچستان خانم‌هایی را دیده‌ام که انفرادی در حال ساخت مدرسه هستند و من به آن‌ها افتخار می‌کنم.

### دلارام نبوی مدیرعامل انجمن توان‌یاب

من سال ۹۴ وارد کار NGO ای شدم، ورودم هم تصمیم خودم نبود. کارورزی دانشگاه در انجمن توانیاب تعریف شد. من گفتار درمان‌گر هستم و دوره کارورزی خودم را در این انجمن می‌گذراندم. الان ۴ سال است که به عنوان مدیر مجموعه در خدمت انجمن‌ها هستم و تجربه‌ای که در این سال‌ها داشتم به من گفته است که اتفاقاً هر کاری نکنم، کاری انجام دهم که اثربخش باشد. کار ما توانبخشی و درمان کودکان دارای معلولیت و همچنین حمایت از کودکان مبتلا به HIV و متاثر از HIV است.

در راستای شکوفایی این کودکان چه کارهایی می‌شود انجام داد؟ جلوتر که رفتیم دیدیم فقط بچه‌های دارای معلولیت نیستند مادر این بچه نیز هست و ما باید یا خودمان این حمایت را به شکل تخصصی داشته باشیم و یا جاهایی را پیدا کنیم که این حمایت‌های تخصصی را داشته باشند. جلوتر رفتیم و دیدیم که بچه به عمل جراحی نیاز دارد و حالا ما باید خودمان خیری را پیدا کنیم که به عنوان یک پزشک عمل جراحی را انجام دهد یا بسپاریم به NGO ای مثل زنجیره امید که این کار را انجام بدهند.

فکر کنم این بزرگترین تجربه من بود که همیشه دوست داشتم همه کارها را خودم انجام دهم و این هم‌افزایی NGOها موردی است که با تجربه کم به آن رسیده‌ام و همیشه بر آن تاکید می‌کنم حتی در جلساتی که ۵-۶ تا NGO دور هم جمع می‌شوند می‌گویم بهتر است همه ما سبد غذایی ندهیم و موسسه‌ای که کار تخصصی‌اش اهدا سبد غذایی است سبد اهدا کند و ما کارهای تخصصی خودمان را انجام دهیم.

من به شخصه از مهارت‌های شناختی قوی، بعداً به مهارت‌های هیجانی و هوش هیجانی رسیدم و در سن ۱۸ سالگی رفتم که احساسات، عرفان و مواردی که در این حیطه است را بشناسم. یک واقعیتی که وجود دارد این است که همسن و سالان من و بازه بین ۲۰ تا ۴۰ سال، خیلی از فضاهای NGO ای دور هستند، به خاطر اینکه همه جوامع دارد به سمت تخصصی شدن پیش می‌رود. مخصوصاً در بچه‌های علوم پزشکی این حالت خیلی بیشتر است و کسی که در سن من و در رشته‌های پزشکی و پیراپزشکی است ترجیح می‌دهد که ۱- آورده مالی زندگی خودش را بالا ببرد ۲- علم و تخصصش را افزایش دهد و این مثلث کامل نیست چون کار و مسئولیت اجتماعی در دانشگاه به ما آموزش داده نشده است و هیچکدام از بچه‌های علوم پزشکی به شکل تخصصی اخلاق حرفه‌ای

را نمی گذرانند و فقط یک واحدی است که چند سرفصل عادی ارائه می شود و از آن رد می شوند.

من پیشنهادی که دارم این است که از این جلسات برای من و هم سن و سالان من بیشتر گذاشته شود. جلساتی که در آن افراد مختلف با بازه های سنی مختلف هستند و ما را که هنوز شخصیت اجتماعی در حال شکل گیری است را تحت تاثیر قرار می دهند. بحث دیگر بحث ورود به دانشگاه ها است چون من نگران ۱۰ سال و ۲۰ سال بعد جامعه ایران هستم که این زنجیره در حال قطع شدن است و این پیوند بین چند نسل انشالله با همت و زحمت شما برقرار شود و برقرار بماند.

### مریم مرعشی مدیرعامل موسسه بین المللی زنجیره امید

من یک معرفی مختصر می کنم من مریم مرعشی هستم مدیرعامل موسسه زنجیره امید، زنجیره امید یک موسسه خیریه درمانی است و مدتش به این صورت است که تیم درمانی در درون موسسه است. این موسسه از یک فکری به نام وحدت وجود شکل گرفته است روزی که با زنده یاد پروفیسور کیوان مزدا به خاطر درمان دخترم همکاری می کردیم، در ذهن من این بود که کاری بکنیم که اگر برای فرزند خودمان مشکلی پیش بیاید چه کاری انجام می دهیم؟ این اتفاق به خلق این شعار منجر شد: بهترین خدمات درمانی مطابق با استاندارد دنیا و با کمترین هزینه بدون توجه به نژاد، دین، ملیت.

زنجیره امید در سه حوزه قلب، ارتوپد و جراحی ترمیمی فعالیت می کند. تمام اتفاقاتی که در این سال ها رخ داده و به صورت مختصر شرح می دهیم؛ تاکنون ۱۵۰۰۰ کودک تحت عمل جراحی فوق تخصصی قرار گرفتند. ۶ دستاورد را برای اولین بار در پزشکی فوق تخصصی اطفال به دست آورده ایم. ۱۵۴ دکتر دوره های آموزشی کوتاه مدت تخصصی را گذراندند. ورود ۱۵۶ تیم پزشکی و حرفه ای به ایران و اکنون هم که در حال ساخت بیمارستان هستیم.

من فکر می کنم دنیا بعد از دوران کرونا به این نتیجه رسیده است که فقط من مهم نیستم بلکه وحدت وجودی وجود دارد و همه یکی هستیم یعنی این دنیا فقط ایران نیست و کمی جهانی تر فکر کنیم. خیلی طول کشید تا بتوانیم در زنجیره امید این باور را به افراد القا کنیم که کودک پناهنده با کودک ایرانی یکی است و تفاوتی ندارد. زمانی که میخواستیم برای اولین بار عمل ستون فقرات برای انحراف بالای ۱۰۰ درجه را برای ۴۰ کودک در انتظار فراهم کنیم مشکلاتی برای تامین دستگاه مورد نیاز پیش آمد. من با پروفیسور مزدا تماس گرفتم و گفتم به دلیل این مشکلات به ایران نیایند و یا اگر می آیند کودکان معمولی را عمل کنند و نه کودکانی که دارای این مشکلات هستند. چون من نتوانستم دستگاه را تامین کنم. ساعت ۱ نیمه شب پروفیسور مزدا تماس گرفت و گفتند چرا با اینکه نتوانستی دستگاه را تامین کنی خوابیدی؟ فکر کن این ۴۰ کودک فرزند تو هستند. گفت اگر فرزند تو فلج می شد تو چه کاری انجام میدادی؟ گفتم تمام تلاشم را می کردم که در هر جای دنیا که بشود او را درمان کنم. پروفیسور گفت فکر نمیکنی این ۴۰ کودک هم با فرزند تو هیچ تفاوتی ندارند. این حرف باعث شد که تمام تلاشم را برای ورود دستگاه به کشور انجام دهم و عمل ها انجام شد. چند روز پیش هم یک دستگاه مشابه خریداری شد که به کاهش ریسک عمل ها کمک می کند.

به نظرم باید به این مورد توجه کنیم که اگر خدماتی به ذی نفعان ارائه می دهیم بهترین خدمات ممکن باشد.



موسسه ما چون خدمات فوق تخصصی ارائه می‌دهد ذی‌نفعان بسیار زیادی را شامل می‌شود. باید آموزش‌هایی به پزشکان داده شود، دستگاه‌هایی خریداری شود، به بیمارستان‌ها و تیم درمان آموزش‌هایی داده شود تا نتایج خوبی به دست آید و تا الان به لطف خدا این اتفاق افتاده است. ذینفعان ما در درجه اول کودکان بیمار هستند، خانواده بیماران، پزشکان، تیم‌های پزشکی و پزشکان بین‌المللی، دولت، بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران و تمام پرسنل موسسه زنجیره امید هستند.

مورد دیگری که می‌خواهم بگویم این است که آگاپه جایی است که افراد وقتی به اینجا می‌آیند انرژی‌شان خوب می‌شود و احساس می‌کند که تنها نیست از نظر من این جلسات نه تنها برای مدیران موسسات، بلکه برای جامعه و حتی تیم پزشکی نیاز است. من فکر می‌کنم متأسفانه علم را فقط در علوم تجربی می‌بینند یعنی مثلاً شما اگر به یک پزشک بگویید فلسفه یا فلان کتاب را بخوان می‌گوید ما وقت نداریم این کارها را انجام دهیم. من فکر می‌کنم این خیلی مهم است و به همین دلیل IQ بالا رفته است اما تعاملات اجتماعی پایین آمده و کم شده است. من فکر می‌کنم آموزش پزشک‌ها خیلی مهم است چون کارشان با جان انسان‌ها مرتبط است. امیدوارم بتوانیم همه با هم باشیم و صدای هم را برسانیم و که NGOها در کنار هم باشند و بتوانیم کار گروهی را در جامعه تعبیر کنیم چیزی که در جامعه‌مان کم داریم.

### حسن نواب مدیرعامل موسسه نورالزهرا

من مدیرعامل موسسه خیریه نورالزهرا هستم، بیش از ۲۸ سال است که این در این موسسه فعالیت داریم و بیشتر بر کارآفرینی و حلقه مفقوده اجتماع که شغل است تمرکز داریم.

از استاد خیلی آموختیم انشاءالله این مطالب را به کار بگیریم و جز چشم‌اندازها قرار دهیم و حرکات خوبی از این آموختن نصیبمان شود. نیاز به نقد و گفتگو بیشتر برای شناخت بهتر مسائل حوزه اجتماعی زیاد است. یکی از حلقه‌های مفقوده جامعه ما این است که گفتگو در آن کم است و بنابراین پروژه‌ها خیلی به ثمر نمی‌رسد. ما به عنوان NGO باید به دنبال سرمنشا ایجاد فقر و محرومیت باشیم تا بتوانیم به کاهش فقر کمک کنیم.

### محسن فرخوی رییس کمیسیون علمی آگاپه

تعریف ذی‌نفع موضوع سختی است و هر کسی از نگاه خودش ذی‌نفع را به یک شکلی تعریف می‌کند. گاهی نیازهای ذینفعان متفاوت با چیزی که واقعا هستند دیده می‌شوند و این نشان می‌دهد که این یک موضوع تخصصی است.

اقای دکتر قراملکی در یکی از سخنرانی‌هایشان به موضوع هم‌سرنوشتی اشاره کردند که موضوع مهمی است و به این نکته اشاره می‌کند که کشورهای فقیر به این موضوع توجهی نکرده‌اند و به جدال با یکدیگر می‌پردازند و از حل مشکلات عاجز می‌شوند. سرنوشت سازمان‌های مردم‌نهاد نیز به همدیگر متصل است.

می‌خواهم در رابطه با بحث توانمندی ذی‌نفعان صحبت کنم. ما اگر در تاریخ بخواهیم از یک خیر افسانه‌ای نام ببریم حاتم طایی را مثال می‌زنیم که یک آدم متمکنی بوده و اموال انبوهی داشته که آن‌ها را در اختیار مستمندان می‌گذاشته است. اگر بخواهیم در عالم پژوهش تا قبل از توسعه ارتباط یکی را مثال بزنیم مثلاً دهخدا را مثال می‌زنیم که گفته می‌شود در ۳۰ سالگی که برای نگارش لغت‌نامه وقت صرف کرد فقط ۴ روز کار نکرد. یک روز تشییع جنازه مادرش بود و سه روز دیگر هم بیمار بود. این موارد اوصاف خیرین و یا پژوهشگران کهن ما هستند. حالا اگر بخواهیم از دوران مدرن صحبت کنیم مثلاً برای حدود ۲۵ سال اخیر که اینترنت مردمی و گرافیک شد و یک دوره‌ای را به نام web2 طی کرده است.

در ابتدا کار با اینترنت بسیار سخت و تخصصی بود از وقتی که گرافیک شد و سه تا قابلیت Like- comment- share به وجود آمد. از این زمان بود که یکدفعه با انفجار اطلاعات مواجه شدیم و به اشتراک گذاشتن اطلاعات و علایق مردم خیلی گسترش پیدا کرد و یکی از نمونه‌های این دوران را که تاثیر فوق‌العاده‌ای بر فرهنگ بشری داشته است را می‌خواهم نام ببرم و آن ویکی پدیا است که برخلاف مرحوم دهخدا که یک تنه نشست و لغت نامه نوشت، موسسین ویکی پدیا انرژی‌شان را برای استاندارد سازی آپلود اطلاعات صرف کردند. یعنی یک سری مقررات چکش کاری شده برای آپلود و ویرایش اطلاعات در دانشنامه خودشان ابداع کردند و صدها هزار و یا میلیون‌ها نفر علاقه‌مند به این ترتیب این امکان را پیدا کردند که در این فرهنگ نامه اطلاعات وارد کنند. البته خیلی به اعتبار آن کاری ندارم که چه قدر معتبر یا محدود است ولی به هر حال سهم بسزایی در تولید دانش بشری داشته است. حدود ۱۰ سال پیش یک نظر سنجی در انگلستان صورت گرفته است. مردم انگلستان گفته بودند ما ۳۰ درصد اطلاعاتمان را از ویکی پدیا دریافت کردیم.

یک مثال هم می‌زنم از خیرین امروزی در برابر حاتم طایی که گفته بودم، جناب محمد یونس کارآفرین معروف بنگلادشی که برنده جایزه نوبل اقتصاد هم شدند و معتقد هستند که برخلاف ما که فکر می‌کنیم با یارانه دادن ممکن است که بتوانیم فقر را کنترل کنیم، ایشان انرژی‌شان را برای توسعه کسب و کارهای کوچک گذاشتند. در حقیقت یک بانک به نام گرامین بانک یا بانک تهی‌دستان تاسیس کرد و فقرات کوچکی از وام‌های تقریباً قرض‌الحسنه را ارائه می‌کند و بانی پا گرفتن صدها هزار کسب و کار خرد شده است. می‌خواهم بگویم که اگر ما بخواهیم فرزندان زمان خودمان باشیم دیگر مدل حاتم طایی و دهخدا جواب نمیدهد. امروزه ما اگر بخواهیم در برابر این نسیم و باد و طوفانی که دارد می‌وزد باید توربین بگذاریم تا بتوانیم از این انرژی استفاده کنیم. بحث هم سرنوشتی یک مفهوم بسیار مهم در علم اخلاق است که من را یاد مفهوم شجره طیبه در قرآن می‌اندازد که درختی است که اصل آن ثابت است و شاخ و برگ‌های آن در آسمان همین طور گسترش پیدا می‌کنند.

به هر حال هدف این است که به کمک هم و با هم‌افزایی بشود این بار را بر دوش کشید. یک نکته مثبتی که در ارزیابی سمن‌ها که الان هم وزارت کشور و هم آگاپه با مدل خودش دارد انجام می‌دهد امعان نظر به عضو پذیر بودن سمن‌هاست. یعنی یک سازمان مردم‌نهادی که یک امکانی را فراهم کرده است که یک عده از افراد صرفاً به خاطر داشتن یک سری ویژگی‌هایی آنجا صاحب حق شوند و بتوانند رای بدهند و در ارزیابی‌ها این سازمان‌ها امتیاز بسیار بالایی کسب می‌کنند. یعنی به هر حال خیلی‌ها به سمت دموکراتیک کردن کار رفته‌اند که البته کار آسانی هم نیست. در حال حاضر برخی از انجمن‌ها در ایران همین وضعیت را دارند که این وضع یک توجه به ذی‌نفعان محسوب می‌شود.

یکی از فعالیت‌ها در رابطه با توانمندی ذی‌نفعان یکی بحث شبکه سازی خیریه‌ها است که در حال انجام است و تا کنون با بیش از ۱۰۰ خیریه ارتباط برقرار شده است که ظرفیت آزادشان را با یکدیگر تبادل کنند. کار دیگر استاندارسازی جذب نیروهای داوطلب است بودجه خیریه و خیرین محدود است و امکان انجام خیلی از کارها با این پول‌ها وجود ندارد. اما انبوهی از وقت مفید وجود دارد که ارزش دارد و اگر بستری برای استفاده از این ظرفیت فراهم شود با پول خیلی فرقی ندارد. حدود ۱۵ سال پیش یک نمونه تبادل ظرفیت و ارزش کار داوطلبانه در یزد انجام شده است و در این پروژه وقت داوطلبان استاندارسازی شد.

یک موسسه به اسم پویس مهر برنا وجود دارد که کارش توانمندسازی نوجوانان است و بر اساس شبکه‌ای که از نوجوانان داوطلب ساخته است و این نوجوانان چندین میلیارد لوازم التحریر برای مناطق محروم جمع‌آوری و ارسال کردند و بالای یک میلیون نهال کاشته‌اند.

### حبیب میری فعال اجتماعی

من اگر امروز اینجا هستم به واسطه آشنایی با مرحوم مجتبی کاشانی است که از جامعه یابری فرهنگی این فعالیت شروع شد که به کار مدرسه سازی مشغول بودند. بعد از اینکه ایشان فوت کردند به صورت مدیریت یک یا دو نفره انجام می‌دادند و آن سازمانی که باید، برای اینکه این تجربیات انتقال پیدا کند وجود نداشت. ما بعد از آن هیات مدیره جامعه یابری را به اتفاق دیگر دوستان تشکیل دادیم و فعالیت مدرسه‌سازی ادامه پیدا کرد. من حدود ۴ سال مسئول برگزاری همایش‌های جامعه یابری بودم و در ارتباط با تهیه گزارش‌ها و عکس‌ها و فیلم‌ها همراه بودم. بعد از فوت آقای کاشانی زلزله بم رخ داد و من وارد حوزه شبه خانواده شدم و الان ۱۸ سال است که در این موضوع نگهداری از بچه‌های بی‌سرپرست مشغول هستم. من الان دنبال مستندسازی هستم و تمام هم و غم من بر این منظور واقع شده است.

من کاری را از ۵ سال پیش شروع کردم و با این موضوع که واقعا این همه که NGOها از خودشان تعریف می‌کنند واقعا کجای کار هستند؟ ما خودمان می‌دانیم که چه قدر کار کردیم و این را چگونه می‌توانیم با آمار ارائه دهیم؟ به نظر من هر کاری می‌خواهیم انجام دهیم باید با توجه به آمار باشد. تا بدانیم دیروز کجا بودیم و الان کجا هستیم؟ اگر در این جلسات این اتفاقات بیفتاد و این همکاری و هم افزایی اثر زیادی می‌تواند داشته باشد.

گاهی اطلاع رسانی به نیکوکاران می‌تواند بر حمایت آن‌ها اثر بگذارد اما برخی از نیکوکاران هم هستند که علاقه‌ای به دریافت این گزارشات ندارند و این متاسفانه باعث می‌شود تجربه‌هایی که NGOها باید به نسل‌های بعد بدهند فراموش شود و این دانش در افراد باقی بماند و ادامه پیدا نکند.

من در مورد این موضوع می‌خواهم صحبت کنم که چه روشی پیدا کنیم تا در حوزه NGOها نسل جوان بتوانند یک ارتباط با نسل قدیم پیدا کنند؟

ما به تازگی یک تجربه عملی را شروع کردیم فکر کردم شاید بد نباشد شما هم در جریان قرار بگیرید. نوع نگاه جوان‌ها با نوع نگاه یک نسل قبل خیلی متفاوت است. ابزارهایی که امروزه جوانان برای مدیریت در هر کاری استفاده می‌کنند از جمله در مدیریت NGOها که خیلی با نسل قبلی متفاوت است و شاید نتوانند از این ابزارها استفاده کنند. ضمن اینکه معمولاً نسل‌های قبلی اهداف مختلفی در حوزه کار در NGOها دارند.

فکر می‌کنم نسل جوان خیلی به هم شبیه‌تر هستند. در نسل قدیم یک نفر خیلی ایدئولوژیک فکر می‌کند و می‌گوید من اگر کار NGOای انجام می‌دهم می‌خواهم ثواب داشته باشم و برای رضای خدا باشد. دیگری می‌گوید من می‌خواهم سالم باشم و انواع نیت و روش‌های دیگر. ولی من فکر می‌کنم که نسل جدید یک مقدار اختلاف نظرهایشان کمتر باشد و نگاهشان بیشتر مسئولیت اجتماعی محور است و به نگاه بین‌المللی نزدیک‌تر است. در حوزه NGOهایی که در بخش تربیت کار می‌کنند باز این اختلافات خیلی کمتر است. خیلی از مواقع یک نسل جلوتر منظورشان از اخلاق‌مداری یا ایمان، اخلاق‌مداری با یک عینک خاص است و بعد وقتی وارد خیریه‌ها می‌شوند به اختلاف کشیده می‌شود. برای مثال من می‌خواهم یک فرزند یتیمی را که مثل فرزند خودم هست را تربیت کنم با عقاید مذهبی خاص اما دوست دیگر این روش را قبول ندارد و بنابراین اختلافات شروع می‌شود.

در خیلی از NGOها معمولاً هیات‌های امنای افرادی هستند که خودشان سرمایه مالی یا علمی موسسه را هم تأمین می‌کنند. یک سری افراد هم هستند که فقط در NGOها حضور دارند. کسانی که سرمایه مالی را تأمین می‌کنند قاعدتاً افرادی هستند که یا بیزینسی دارند یا تجارتمی انجام می‌دهند این افراد اصولاً دوست دارند که موسسه‌ای که ایجاد شده تا بعد از اینکه خودشان هم از این دنیا رفتند ادامه پیدا کند و اصولاً یک قاعده است که خیلی از این افراد علاقه دارند ثلث مالشان در خیریه باقی بماند. هم‌چنین به طور معمول اداره‌کننده بیزینس‌های این افراد فرزندان آنها هستند. ما در بنیاد دانش یک ترکیبی از همه این افراد داریم. به تازگی در بنیاد دانش یک شورا و یا شاخه‌ای به نام شورای جوانان راه‌اندازی شده است. در ابتدا به هیات‌های امنای اعلام کردیم اگر فرزندان شما علاقه دارند به شاخه جوانان بپیوندند، حسن کار این است که این افراد وقتی بیایند و یک کلویی را تشکیل دهند با فضای NGO آشنا می‌شوند بدون اینکه هیچ‌گونه مسئولیتی داشته باشند، حتی می‌توانند یک سری پروژه طراحی کنند. ما در بنیاد دانش چون دفاتر نمایندگی داریم به این گروه جوان پیشنهاد دادیم که خودتان مسئولیت یک دفتر نمایندگی را به عهده بگیرید و آن را با سبک خودتان اما با اصول کلی سازمان اداره کنید و این امکان وجود دارد که سبک شما خیلی بهتر از سبک حال حاضر ما باشد. این روش می‌تواند یک پایلوت باشد که هم می‌تواند روش‌های اجرایی فعلی را اصلاح کند و هم اینکه جوانان کم‌کم با این فضا آشنا می‌شوند.

نیت از انجام این کار این است که بعد از مدتی فرزند من جای من قرار بگیرد با این تفاوت که ما الان در هیات‌های امنای اختلاف نظرهای خیلی زیادی داریم چون یک عده‌ای قبل از اینکه یکدیگر را بشناسند در یک هیات امنای قرار گرفتند و الان اختلاف نظر دارند. اما در گروه جوانان اول همدیگر را غریب می‌کنند و کسانی که علاقه‌مند هستند می‌توانند در آینده جایگزین من بشوند.

چرا من نوعی تمایل دارم فرزندم بعد از خودم در جایگاهم قرار بگیرد؟ به این دلیل که به مرور و با افزایش سن، سکان فعالیت‌های اقتصادی و خانواده در دست فرزندمان است و او در رابطه با کمک و ... صاحب تصمیم است. البته این شاخه جوانان به هر فردی می‌تواند توسعه پیدا کند.

این یک تجربه‌ای است که الان ما در بنیاد دانش شروع کردیم و فکر می‌کنم که می‌تواند خیلی خوب باشد و به مرور ما کارها را به نسل جوان می‌سپاریم و قطعاً می‌تواند به بهبود فرایندها کمک کند.

### علی اصغر خامنوی شبکه ملی نیکوکاری

شبکه ملی موسسات نیکوکاری از حدود ۱۰ سال پیش با ۱۱ موسسه خیریه فعال در حوزه‌های مختلف شکل گرفته است. در این دوره جدید هم فعالیت‌هایی برای امسال برنامه‌ریزی کرده که یک تحول ویژه‌ای خواهد بود. همین طوری که اشاره شد ذی‌نفعان این شبکه موسسات خیریه هستند که دامنه فعالیت‌های گسترده‌ای دارند. یک بستری آماده شده که این شبکه بتواند با مجموعه فعالیت‌ها در خدمت موسسات خیریه باشد. یکی از برنامه‌ها این است که با روش‌های علمی موسسات خیریه بررسی و ارزیابی شوند و بر اساس آن به صورت سالانه از موسسات خیریه برتر تجلیل شود. در حال حاضر بسیاری از تلاش‌های موسسات خیریه در جامعه مغفول است و هنوز برای جامعه مشخص نشده که موسسات خیریه چه اثراتی در جامعه دارند اگر بشود این اثرات را نشان داد مطمئناً برای مجموعه حاکمیت و دیگران راهگشا باشد و به کاهش معضلات منجر شود.

### مرضیه مطهری حامی موسسات خیریه

۲۰ سال پیش، مدرک کارشناسی جامعه‌شناسی را اخذ کردم و موضوع پایان‌نامه من نقش NGO ها در وضعیت معیشتی و زندگی زنان سرپرست خانوار بود. الان به عنوان حامی اینجا هستم و کار اجرایی انجام ندادم. به دلیل علاقه و مسئولیت شخصی یکسری فعالیت‌های پراکنده انجام دادم. الان شرایط کمی تغییر کرده است. پدرم همیشه در زمینه‌های تولیدی فعالیت داشتند و برای همین خودم را مسئول می‌دانم و ذی‌نفعان ما NGO ها هستند و تلاش می‌کنیم تا جایی که امکان داشته باشد کاستی‌های آن‌ها جبران کنیم. ۲۰ سال در زمینه مدرسه‌سازی فعالیت داشتیم. علاقه و دغدغه من بیشتر در حوزه آموزش است و دوست دارم در این حوزه فعالیت داشته باشم. آموزش می‌تواند اثر بلندمدت داشته باشد. به عنوان یک حامی به دنبال تاثیر پذیری هستم و این که ببینم NGO هایی را که حمایت می‌کنم چه تغییراتی در زندگی ذی‌نفعان خود ایجاد کرده‌اند؟ درک این موارد به من انرژی و نیروی بیشتری می‌دهد که به همکاری خود با این NGO ها ادامه دهم. برای درک اثرگذاری شفافیت NGO و عملکرد آن و ارتباط بین حامی و NGO خیلی مهم است. نکته دیگر این که در مطالعات و تجربیات کشورهای دیگر به این نکته اشاره شده که ذی‌نفعان را باید در پروسه توانمندسازی خودشان وارد کرد.

موسسه مهرگیتی از بازدید یک مدرسه در نقطه صفر مرزی شروع شد. وقتی دانش‌آموزانی را دیدم که بر روی گونی و روی زمین نشسته بودند و در همان زمان در بهترین مدرسه‌ها درس می‌دادم، برای من علامت سوال بود که چرا این دانش‌آموزان در برخورداری از امکانات این همه تفاوت دارند؟ بعد از آن سعی کردیم یک پل ارتباطی ایجاد کنیم و از یک مدرسه شروع شد و امروز به ۵۷۷ مدرسه و ۲۳۰۰ کلاس درس رسیده است. مدرسه، هنرستان، خوابگاه شبانه‌روزی ساختیم. ما مدرسه را ساختیم اما مدرسه یک سری سنگ است و در و دیوار، مدرسه به محتوا نیاز دارد بنابراین احساس کردیم مدرسه حتما باید به یک کتابخانه مجهز شود و دانش‌آموزان به کتاب و دانش‌های روز دسترسی داشته باشند. در ابتدا کتاب‌های دست دوم را از خانه‌ها و مدارس جمع کردیم و به دانش‌آموزان محروم رساندیم. به تدریج جلو رفتیم و دیدم بچه‌ها باید حتما با علم روز و کتاب‌ها و داستان‌ها و رمان‌های روز هم آشنا شوند. دو سال است که ۱۲۰۰ عنوان کتاب علمی و داستانی جمع‌آوری کردیم و در بخش طرح کتابمان مدارس را به کتابخانه مجهز می‌کنیم و همچنین به کسانی که قرار است این کتابخانه را اداره کنند آموزش‌های لازم را ارائه می‌دهیم. به تازگی یک خودرو را به یک کتابخانه سیار تبدیل کردیم که در ۴ مدرسه در جنوب شهر تهران فعالیت می‌کند و یک برنامه سه ساله برای آموزش دانش‌آموزان دارد.

با همه این موارد گاهی می‌بینیم بعضی از دانش‌آموزان با پای برهنه به مدرسه می‌آیند، گاهی دانش‌آموزان بسیار با استعداد گرسنه هستند به همین دلیل ما طرح بورسیه تحصیلی را شروع کردیم و این داستان در ابتدا از جایی شروع شد که یک دختر دانشجو به دلیل نداشتن پول برای تهیه ژتون غذا و کتاب قصد ترک تحصیل داشت. تاکنون حدود ۵۰۰۰ هزار دانش‌آموز و دانشجو بورسیه شدند و تا امروز ادامه دارد. از زمان کرونا به بعد به این نتیجه رسیدیم که خیلی از دانش‌آموزان در حال ترک تحصیل هستند چون دو سال درس نخواندند و بعد از آن خانواده‌ها گفتن نیازی به ادامه تحصیل ندارند به همین دلیل تصمیم گرفتیم هم میزان و هم تعداد بورسیه تحصیلی را افزایش دهیم یعنی رویکردمان را به سمت افزایش بورسیه تحصیلی تغییر دادیم.

بعد از این موارد متوجه شدیم که معلم‌ها ضعیف هستند. بنابراین بخش آموزش معلم‌ها را هم شروع کردیم و این موضوع را داریم به میزان زیادی پوشش می‌دهیم. در بعضی از مدارس می‌بینیم که دانش‌آموزان خیلی خوب پیشرفت کردند و به خوبی درس می‌خوانند در این مدارس کل دانش‌آموزان حمایت تحصیلی می‌شوند. در ۱۵ منطقه از جنوب سیستان و بلوچستان آموزش، مشاوره و برنامه ریزی برای دانش‌آموزان کنکوری داریم.

این جلسه فوق‌العاده بود و من خیلی چیزها یاد گرفتم. در بخش ذی‌نفعان یاد گرفتیم که باید به حامیان اطلاعات بدهیم که چه کارهایی در حال انجام است. اما شاید به مددجویان مان خیلی اطلاعات نمی‌دهیم که مهرگیتی چه کارهایی انجام می‌دهد و فقط خدماتی به آن‌ها ارائه می‌شود الان یاد گرفتم که به مددجوها و خانواده‌هایشان هم اعلام کنیم که چه کارهایی انجام می‌دهیم. البته آفت هم دارد این که اگر این گزارش‌ها به مددجویان داده شود مرتباً درخواست‌ها افزایش پیدا می‌کند ولی خوب است که بدانند و ما خواسته‌ها را کنترل می‌کنیم.

در بخش داوطلبان افرادی که با ما همکاری دارند به صورت کامل اطلاع دارند که مهر گیتی چه کارهایی انجام می‌دهد و به دیگران هم توضیح می‌دهند. نیروهایی مانند راننده و بخش پشتیبانی و پذیرایی نیز این اطلاعات را به صورت کامل دارند و برای دیگران توضیح می‌دهند. من در بحث افزایش قابلیت‌ها امروز بخش انگیزشی و عاطفی را یاد گرفتم که از این به بعد حتما این کار را انجام بدهم. یاد گرفتم که من قابلیت فنی ندارم. ما الان یک گروه بزرگ و همراه در استرالیا داریم که از زمان زلزله آذربایجان این دوستان آمدند و مدرسه ساختند و این تیم را همچنان همراه خود داریم. کار بزرگ و ارزشمندی که در زمان کرونا انجام دادند این بوده که یک شبکه‌ای را در کل استرالیا راه اندازی کردند که از ایرانیان مقیم آن کشور و حتی برخی اهالی استرالیا خواستند که تبلت و لبتاپ‌هایشان را جمع‌آوری کنند و به مهرگیتی بدهند ما سقف را ۱۰۰۰ گذاشته بودیم ولی الان فقط ۶۰۰ لبتاپ در گمرک بندرعباس است که در حال تلاش برای ترخیص آن‌ها هستیم.

این تیم برای زلزله خوی ۱۰ هزار دلار استرالیا جمع‌آوری کردند اما نمی‌خواستند صرف مدرسه‌سازی شود. از ما خواستن که یک پروپوزال بنویسیم من بلد نبودم و رفتم که یاد بگیرم و البته این کار را به متخصصانی سپردم ولی این برای من یک ضعف محسوب می‌شود.

### محمد احسان متقی مدیرعامل آگاپه

من از سال ۸۰ تا ۸۸ فعالیت NGO ای در حوزه آموزشی دانشجویی داشتم. از سال ۸۸ وارد حوزه خیریه شدم و تا سال ۹۵ این فعالیت را ادامه دادم. روزی که ما وارد دارالاکرام شدیم یک موسسه کوچک بود ولی امروز جز یکی از موسسات بزرگ است. آن زمان ۲۰ دانش‌آموز یتیم را حمایت می‌کرد و الان از ۷۰۰۰ دانش‌آموز یتیم حمایت می‌کند. چون تمام این قابلیت‌ها در آن موسسه تغییر کرد برای مثال قابلیت‌های اجرایی، فنی، ارتباطی تغییر کرد که البته همه این موارد قابل مطالعه است که در گذشته چگونه بوده و چه تحولی ایجاد شد و الان چگونه است؟ و بنیان این موسسه این قدر قوی شده است که الان روی پای خودش دارد حرکت می‌کند و ۲۲ شعبه در کشور دارد. همان تجربه ۷ ساله NGO ای و ۸ ساله حوزه خیریه باعث شد وارد بحث شبکه سازی شویم. اولین ایده آگاپه از سال ۹۵ شکل گرفت و آگاپه را به عنوان یک کارآفرینی دیدیم با یک مدل پلتفرمی و پاسخ به یک چرایی آن هم مربوط به ارتباطات، تعاملات، افزایش قابلیت‌های فنی و توسعه کار اجتماعی و همه هدف ما این است که موسسات بتوانند بهتر عمل کنند و پیشرفت آن‌ها به ما حال خوب می‌دهد. با حرکت موسسات ما لذت می‌بریم هرچه موسسات بتوانند به مددجوها بهتر سرویس بدهند و یا موثرتر رفتار کنند و اثربخشی آن‌ها در زندگی مددجویان دیده شود آنجاست که رسالت خودمان را به خوبی انجام داده‌ایم.

نشست‌های آگاپه با نمایندگان مؤسسات NGO علاوه بر شبکه‌سازی و توانمندسازی به عنوان مأموریت اصلی، با دو هدف

۱- مستندسازی تجارب و تبادل آن‌ها و ۲- احصاء دانش از دل تجارب و انتقال این دانش‌ها، برگزار می‌شود. نشست نخست با موضوع کیفیت در فعالیت‌های نیکوکاری در ۲۵ بهمن ۱۴۰۱ برگزار شد. اکنون نشست دوم به موضوع کیفیت با تاکید بر تعادل قدرت پرداخت که در ۱۴ تیر ۱۴۰۲ برگزار شد. منظور از قدرت در اینجا قدرت ذینفعان است؛ همه کسانی که باید شنیده شوند و گفت‌وگو در بگیرد.

در این مسیر که بخشی از خودتوانمندسازی یک سمن در مسیر تحقق کیفیت نیز محسوب می‌شود، از مهم‌ترین اقدامات افزایش قابلیت‌ها است؛ چرا که شایستگی ذینفعان دو سویه در هم تنیده است و در اقدام «با مردم» به جای «برای مردم»، بستر مناسبی برای همزیستی و رشد کیفیت فراهم می‌شود.

برحسب چنین نگاهی، مدل قابلیت‌های پنجگانه مطرح شد: ۱- قابلیت‌های شناختی و مهارتی، ۲- قابلیت‌های انگیزشی، هیجانی و عاطفی، ۳- قابلیت‌های ارتباطی و تعاملی، ۴- قابلیت‌های فنی و تکنیکی/ رسانه‌ای، ۵- قابلیت‌های اجرایی و فعالیتی.

در ادامه، بازگویی درک حاضران و به اشتراک گذاشتن تجاربشان نشانی از تغییرات سریع در شیوه ارتباط با ذینفعان داشت که مؤید مطالب ارائه شده بود؛ خودشکوفایی، بیان متفاوت نیاز ذینفعان، چرخش نگاه از تأمین مالی صرف به نیازهای تحصیلی و رشدی، مؤسسات را بر آن داشته که برنامه‌ها و شیوه خدمات خود را مدام ارتقا دهند و برای چنین اقداماتی نیازمند نیازسنجی، فهم نیاز ذینفعان و تغییر در شیوه ارائه خدمات هستند. در این مسیر استفاده مناسب از فناوری تحلیل هوشمندانه اطلاعات در همراهی با تغییرات و گسترش ارائه خدمات و پاسخ به قابلیت‌ها تسهیلگر بوده است.

با توجه به اهداف تعریف شده و بازخورد ذینفعان حاضر در برنامه، به نظر می‌رسد آگاپه لازم است به سیاست خود ادامه دهد و در ادامه موضوع کیفیت را تعمیق بخشد. در اینصورت نشست‌ها حول موضوع کیفیت ادامه خواهد داشت.