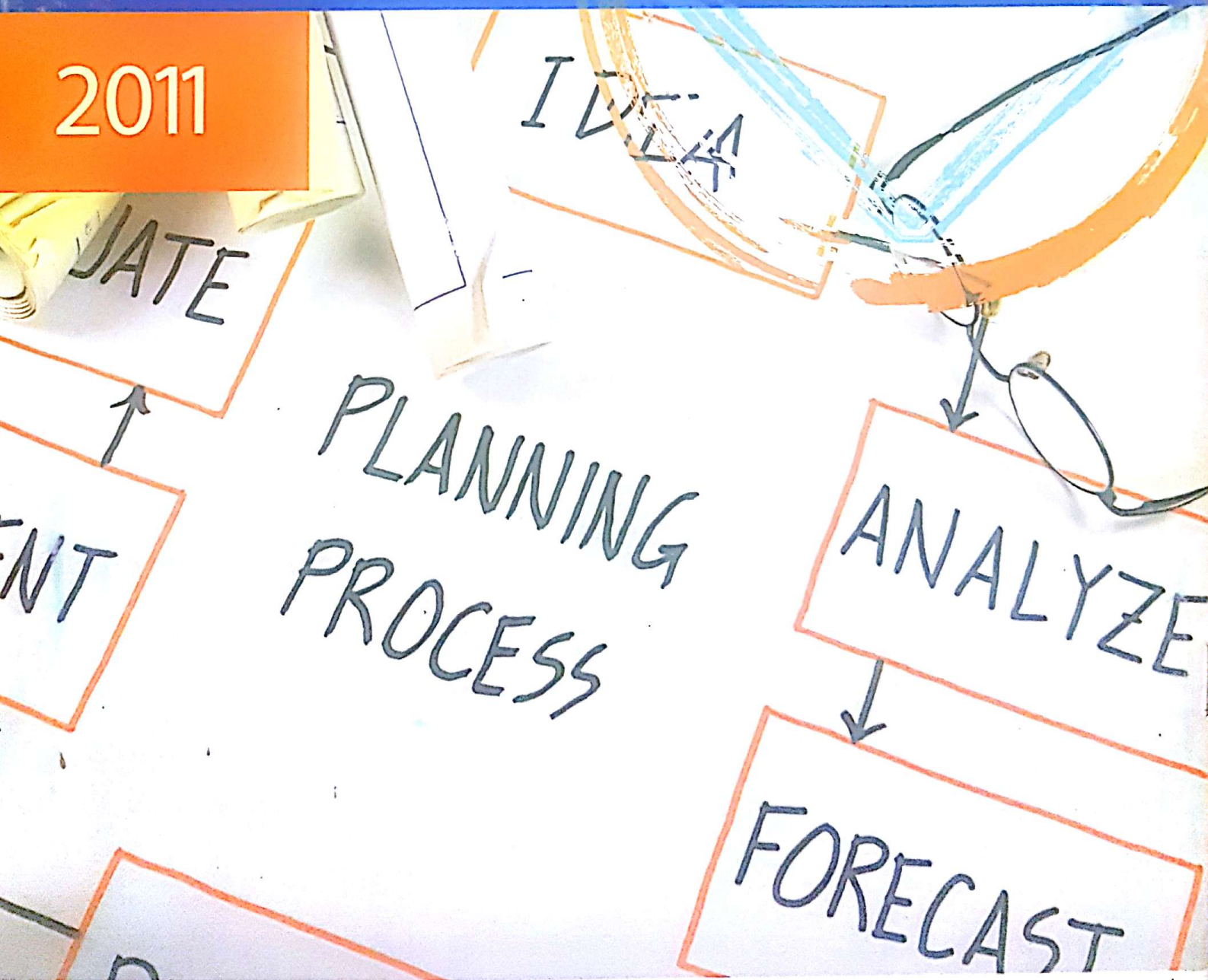


# مبانی برنامهریزی

راهنمایی برای تفکر راهبردی، آماده سازی و دستیابی به اهداف ما

2011





جوامع NA اغلب طی تلاش‌های خود برای رساندن پیام و هم‌چنین برای فراهم نمودن خدمات مؤثر، با چالش‌هایی مواجه می‌شوند. این گونه مسائل بطور مکرر در جلسات خدماتی نیز مطرح می‌گردند. ”برنامه ریزی“ ممکن است راه حلی که ما مدتها در جستجوی آن بوده ایم را به ما ارائه دهد تا به واسطه آن بتوانیم مشکلات مشترک خود را حل کنیم.

**نمونه چالش:** ارتباطات بین بدنه‌های خدماتی مختلف مختل شده است. خدمت‌گزاران مورد اعتماد نمی‌دانند چه چیزهایی را گزارش کنند و چطور اطلاعاتی را که باید ارائه شود سازماندهی کنند. خط ارتباطی مشخصی که از طریق آن اطلاعات از خدمات جهانی، فرامنطقه، منطقه و ناحیه به گروه‌ها و بالعکس انتقال داده شود، وجود ندارد.

**نمونه چالش:** منابع مالی موجود، برای فراهم نمودن خدمات محلی شناسایی شده کافی نیست. گروه‌ها از نواحی حمایت مالی نکرده و خدمت‌گزاران مورد اعتماد مجبورند با درآمدهایی که از طریق همایش‌های سالانه حاصل می‌شود، تأمین مخارج کنند. کسی هم سؤال نمی‌کند که اگر همایش ضرر مالی کرد چه اتفاقی خواهد افتاد؟

**بودجه NA باید تحت مدیریت مسئولانه بوده و برای پیش‌برد هدف اصلی ما مورد استفاده قرار گیرد.**

دوازده مفهوم خدماتی NA

# برنامه‌ریزی، به رسانه‌دان پیام

به معتاد در عذاب کمک می‌کند. زمانی که ما تمایل به قطع مصرف داشتیم، انجمن معتادان گمنام در دسترس ما بود. ما طی انجام برنامه‌ریزی اطمینان حاصل می‌کنیم تا پیام امیدمان در آینده در دسترس هر معتادی که تمایل به بهبودی از اعتیاد فعال را دارد، قرار گیرد.

## چرا برنامه‌ریزی کنیم؟

خیلی ساده، برنامه‌ریزی خدمات ما را مؤثرتر می‌نماید و به ما کمک می‌کند تا در راستای یک هدف مشترک تلاش کنیم. "چشم انداز خدماتی انجمن معتادان گمنام" به ما یادآوری می‌کند که ما می‌کوشیم با روحیه اتحاد با یکدیگر تعامل و همکاری نموده و از گروه‌ها در رساندن پیام بهبودی حمایت کنیم.

ما یک هدف مشترک داریم: رساندن هرچه بهتر پیام بهبودی. برنامه‌ریزی برای خدمات انجمن معتادان گمنام، مستلزم این است که ما آینده نگر باشیم، زمان کافی به آماده سازی اختصاص دهیم و یک "برنامه اقدام"، برای دستیابی به اهداف مشخص داشته باشیم. فرصت‌های برنامه‌ریزی، با شناسایی چالش‌هایی که روی توانایی ما برای فراهم نمودن مرتب خدمات مؤثر تأثیر می‌گذارد، شروع می‌شوند.

## خدمات مؤثرتر بواسطه برنامه‌ریزی

توانایی در برقراری ارتباطات مؤثر، از قابلیت‌های بسیار ارزشمند برای خدمات انجمن معتادان گمنام است. اختلال ارتباطات به چند طریق می‌تواند روی توانایی ما برای رساندن پیام بهبودی اثر منفی بگذارد. ما با برنامه‌ریزی می‌توانیم راه‌حلی را بیابیم که منجر به بهتر شدن خدمات ما خواهند شد.

مثلاً، دفترچه آدرس جلسات بطور ادواری به‌روزروز می‌شود. اگر نماینده بین گروه از نحوه انتقال اطلاعات به مسئول چاپ دفترچه یا به نحوه به‌روزروز نمودن اطلاعات مندرج در وب سایت، آگاهی نداشته باشد، آدرس و زمان جلسات به‌روزروز نیست و احتمالاً نادرست خواهد بود. در نتیجه، تازه‌واردها قادر به پیدا کردن جلسات نبوده و مراکز درمانی محلی قادر به بردن معتادان به جلسات مربوطه نخواهند شد که در این صورت ما در رساندن پیام موفق نبوده و شکست خورده‌ایم.

یک راه حل مناسب ممکن است ایجاد یک فرم باشد که نماینده بین گروه بتواند با تکمیل نمودن آن، اطلاعات به‌روزروز در مورد جلسات گروه خود را به ناحیه انتقال دهد. این کار می‌تواند از طریق اینترنت و با فرستادن ای-میل (در صورت فراهم شدن آدرس ای-میل) و یا از طریق بدنه خدماتی انجام شود. اگر این فرم به طور مرتب بین گروه‌ها توزیع شود و آخرین مهلت برای چاپ دفترچه آدرس جلسات اطلاع رسانی گردد و در عین حال مهلت مناسبی برای تکمیل و ارسال فرم مربوطه به گروه‌ها داده شود، می‌توان از به روز بودن اطلاعات جلسات، هم در دفترچه آدرس جلسات و هم در وب سایت، اطمینان حاصل نمود. برنامه‌ریزی به شناسایی چنین مشکلی (یعنی: وجود اطلاعات نادرست در دفترچه آدرس جلسات) کمک کرده و راهکارهایی را که منجر به حل آن می‌شود، پیشنهاد می‌کند.

این کار مشکل به نظر می‌رسد، اما می‌توان برنامه‌ریزی را به قسمت‌های کوچک‌تر و قابل اداره‌تر تقسیم نمود. این فرایند همانند بهبودی فردی ما است و یک‌باره انجام نمی‌شود. در هر دو مورد، پیشرفت مهم است نه کمال!

## بررسی

یعنی نگاه انداختن به خدمات و هم‌چنین جامعه خود.

برنامه‌ریزی، معمولاً با جمع‌آوری اطلاعات در رابطه با نیازهای جامعه محلی و بدنه‌های خدماتی انجمن معتادان گمنام و هم‌چنین جامعه بزرگ‌تر بیرون از انجمن (محل، شهر، استان) شروع می‌شود. ما این عمل را "بررسی" نام گذاشته‌ایم. ما خدماتی که در حال حاضر بوسیله کمیته‌های محلی فراهم می‌شوند را، به دقت بررسی

می‌کنیم. هدف ما از بررسی، شناسایی نقاط قوت و ضعف خدمات فعلی و یافتن فرصت و

روش‌های تازه‌ای برای انجام خدمات است. این کار مستلزم این است که ما نحوه عمل کردن بدنه‌های خدماتی خود و هم‌چنین چگونگی واکنش NA به نیازهای جامعه بزرگ‌تر را بازنگری کنیم. ما اطلاعات با ارزشی را از نقطه نظر اعضا، گروه‌ها و بدنه‌های خدماتی انجمن و هم‌چنین حرفه‌ای‌ها و نهادهای مربوطه جمع‌آوری می‌کنیم.

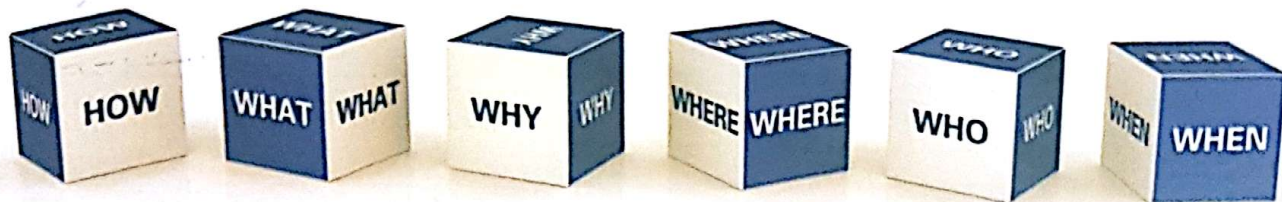
## نگاهی به خدمات فعلی

ما برداشت اعضا و گروه‌ها از نحوه ارائه خدمات فعلی و چگونگی فراهم شدن این خدمات بوسیله

کمیته‌ها، را مد نظر قرار می‌دهیم. این کار را می‌توان به طرق مختلفی انجام داد. ما می‌توانیم از یک ترازنامه مانند ترازنامه خدمات و یا ترازنامه گروه استفاده کرده و یا می‌توانیم از سؤال‌های مندرج در "کتابچه گروه" استفاده کنیم. بعضی از بدنه‌های خدماتی ممکن است ترازنامه خاص خود را ایجاد کنند. زمانی که از یک ترازنامه به عنوان ابزاری برای بررسی منابع استفاده می‌شود، یک کار گروه باید پاسخ‌های مربوطه را

جمع‌آوری نموده و اطلاعات به دست آمده را در اختیار اعضا قرار دهد، تا ایشان قبل از حضور در نشست برنامه‌ریزی، آن را مطالعه کنند. در

برخی بدنه‌های خدماتی، به جای نشست برنامه‌ریزی، از یک جلسه هم‌اندیشی یا یک جلسه خدماتی که در آن اعضا، افکار و ایده‌های خود



## چه کسانی برنامه ریزی می کنند؟

هر عضوی که مایل است تلاش‌های خدماتی مؤثرتری داشته باشد، می‌تواند برنامه‌ریزی کند. برنامه‌ریزی می‌تواند بوسیله گروه‌ها، ناحیه‌ها، منطقه‌ها، فرامنطقه‌ها، کمیته‌ها و خدمات جهانی انجام گیرد.

کلیه اعضا می‌توانند در این فرایند شرکت کنند. خدمت‌گزاران مورد اعتماد و دیگر اعضا، تشویق به همکاری با یکدیگر می‌شوند. این می‌تواند شامل مسئولین اداری، کارگروه‌ها، اعضای با تجربه، و وکلای مناطق و یا مجموعه‌ای از خدمت‌گزاران مورد اعتماد باشد.

برنامه‌ریزی، در حلقه اول یعنی این‌که ما ایده‌ها و عنوان‌های مربوط به خدمات را جمع‌آوری کنیم. مهم است که ما کلیه خدمات روزمره کمیته‌های محلی، مانند بیمارستان‌ها و زندان‌ها، روابط عمومی / اطلاع‌رسانی، خطوط تلفن و فعالیت‌های مربوطه، را ارزیابی کنیم. ما از خود می‌پرسیم: آیا این کمیته‌ها هنوز خدمات مناسبی را ارائه می‌دهند یا فقط کارهای گذشته را تکرار می‌کنند. ما در این ارزیابی هیچ محدودیتی قائل نمی‌شویم و ایده‌های نو و هم‌چنین خدمات فعلی را که به اصلاح شدن نیاز دارند، در نظر می‌گیریم و کلیه نقطه نظرها را بررسی می‌کنیم. هدف ما تبادل افکار مان بصورت روان است. ما می‌توانیم از این کار لذت ببریم. خدمتی که توأم با لحظات خوب باشد، ایجاد جاذبه کرده و اعضا در فضایی مطبوع و صمیمی نسبت به خدمت مشتاق‌تر می‌شوند.

ما با انتخاب یک شخص یا یک گروه، از ایشان می‌خواهیم فعالیت‌های برنامه‌ریزی را هماهنگی کند. این یک مرحله الزامی در فرایند برنامه‌ریزی است. البته ما همه می‌توانیم در این کار مشارکت کنیم اما برنامه ریزی مؤثر به تلاش‌های یک گرداننده یا یک کارگروه نیاز دارد.

## خدمات مؤثرتر، بواسطه برنامه ریزی

انگیزه کلیه تلاش‌های خدماتی ما باید پیام‌رسانی هرچه بهتر به معنای درعذاب باشد، اما انجام این کار به منابع مالی نیاز دارد. کمبود چنین منابعی در بدنه خدماتی، در توانایی آن برای خرید نشریات و ارائه خدمات، اختلال ایجاد می‌کند.

به عنوان مثال، پرداخت‌های گروه‌ها به نواحی کم شده و بدنه خدماتی از طریق درآمد همایش، مخارج خود را تأمین می‌کند. بدلیل نبود یک برنامه ریزی مؤثر در بدنه خدماتی، کمیته H&I قادر نیست نشریات انجمن را با خود به این‌گونه مکان‌ها ببرد.

طی فرایند برنامه‌ریزی، بدنه خدماتی مخارج سالانه نشریات را در نظر می‌گیرد. سپس با در نظر داشتن مبلغی، می‌توان بودجه‌ای برای این کار تعیین نمود. این به بدنه خدماتی اجازه می‌دهد که مبلغ ماهانه‌ای را که هر گروه برای تأمین بودجه سالانه نشریات، لازم است اعانه کند، مشخص نمود و به گروه‌ها اطلاع داد. این یک عمل مطابق برنامه‌ریزی قبلی است و کمک می‌کند نشریات ما با تداوم به دست آنهايي که در جستجوی بهبودی بوده و قادر به حضور در جلسات نیستند، و همچنین حرفه‌ای‌هایی که با معناتان سروکار دارند، برسد.

را با یکدیگر در میان می‌گذارند، استفاده می‌شود. ما با انجام بررسی، پاسخ‌های کلیه اعضا و خدمت‌گزاران مورد اعتماد را جمع‌آوری می‌نماییم. این نظرها به عنوان نقطه شروع برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار می‌گیرد. ما مؤثر بودن خدمات مان را به سادگی، با گوش دادن و در نظر گرفتن مشاهدات اعضا و خدمت‌گزاران مورد اعتماد، بررسی می‌کنیم.

طی این بررسی ما خصوصاً به خدمات الزامی مانند، H&I، روابط عمومی و خطوط تلفن، توجه می‌کنیم.

ما باید بودجه تخصیص داده شده به هر کمیته را بازنگری کرده و ببینیم که نحوه اختصاص دادن این بودجه‌ها دقیقاً چگونه بوده است. بررسی این‌که ما چقدر برای خدماتی مانند نشریات پانل‌های H&I و هم‌چنین پوسترهای اطلاع‌رسانی مختص ایستگاه‌های اتوبوس و خطوط تلفنی اتوماتیک راهنمای جلسات هزینه کرده و چه مبلغی را به عنوان ذخیره احتیاطی یا تن‌خواه شروع فعالیت‌هایی مانند همایش، در نظر گرفته‌ایم، از اهمیت بسیاری برخوردار است. طی انجام بررسی، ما فرصت خواهیم داشت آن خدماتی را که قدیمی بوده و دیگر کاربرد ندارند، شناسایی نموده و فرآیند یافتن راه حل را آغاز کنیم.

نظر به این‌که ما حوزه گسترده‌ای از نظرات متفاوت را جمع‌آوری می‌کنیم، لازم است به جای بحث و گفتگو در مورد ارزش ایده‌های مختلف و تعصب نشان دادن روی یک ناحیه خاص، گوش دهنده خوبی باشیم. ما باید نسبت به ایده‌های تک‌تک اعضا در مورد نقاط قوت و ضعف بدنه خدماتی و کمیته‌هایش و هم‌چنین منابع مالی در دسترس و خدمت‌گزاران مورد اعتماد، روشن بین باشیم. ما هم‌چنین مکان‌هایی که در آن کمبود داریم و یا جاهایی که در آنها نیازهای جامعه محلی بر آورده نمی‌شوند، را مد نظر قرار می‌دهیم.

## چطور برنامه ریزی کنیم؟

تصمیم بگیرید برنامه‌ریزی در اولویت قرار گیرد. ما می‌توانیم نتایج و منافع احتمالی خدمات مؤثرتر را در ناحیه، منطقه و فرا منطقه، پیش بینی کنیم.

یک کارگروه یا گرداننده انتخاب کنید. طی گفتگوی درون ساختاری، تصمیم بگیرید که برای برنامه‌ریزی، آیا یک گرداننده تنها مناسب‌تر است یا یک کارگروه؟ قابلیت‌های با ارزش خدمت‌گزار مورد اعتمادی که قرار است این مسئولیت را قبول کند، شامل: تمایل، تجربه خدمت و توانایی پی‌گیری و به اتمام رساندن کارها می‌شود.

ایده‌های مختلف، عناوین، مشکلات و برداشت‌ها را جمع‌آوری کنید. به این مرحله اغلب "بررسی" گفته می‌شود. بررسی یعنی فرایندی که طی آن ما هم به درون انجمن و هم به بیرون از آن نگاه می‌کنیم. با نگاه به درون انجمن، ما تأثیرگذار بودن خدمات مورد ارائه خود را بررسی کرده و با نگاه به جامعه بزرگ‌تر بیرون از انجمن، مطلع می‌شویم که در کجا به خدمات ما نیاز است. با جمع‌آوری اطلاعات بوسیله بسیاری از اعضای انجمن، ما زاویه دید گسترده‌تری بدست می‌آوریم.

ایده‌ها و عناوین را جمع‌آوری کنید و از طریق هم‌اندیشی، مشکلات را شفاف‌نمائید و مطمئن شوید که چیزی از قلم نیفتاده باشد: این کمک می‌کند تا مطمئن شویم موردی را فراموش نکرده‌ایم و همه اعضا بر روی مسائل مورد نظر اتفاق نظر دارند. اولویت‌بندی مشکلات: ما نمی‌توانیم همه کارها را به یک‌باره انجام دهیم. تصمیم در مورد این که برای بهتر کردن خدمات، به انجام کدام کار بیشترین نیاز وجود دارد، به ما در اولویت‌بندی کمک می‌کند. طبیعتاً تعدادی از مسائل به عنوان اولویت شناسایی می‌شوند. ما همه این موارد را در نظر می‌گیریم و نسبت به اهمیت آن‌ها در پیام‌رسانی، اولویت‌بندی می‌کنیم.



اهدافی را جهت پرداختن به اولویتها توسعه دهید.

تصمیم بگیرید چگونه مشکلات مورد نظر را حل خواهید کرد.

منابع در دسترس را مد نظر قرار دهید. یک راه حل یا هدف،

زمانی می‌تواند مؤثر باشد که منابع انسانی و مالی مورد نیاز برای

تکمیل کار، مهیا باشد.

مشخص کنید چه کسی قرار است برنامه اقدام را ایجاد کرده

و توسعه دهد. یک برنامه اقدام، خیلی ساده، مجموعه‌ای از عملیات

است که باید برای دستیابی به هدف مورد نظر، انجام گردد. این

برنامه را می‌توان بوسیله یک کارگروه، کمیته یا بدنه خدماتی توسعه

داد. مثلاً اگر هدف ما به سمت بنا نمودن ارتباطات مؤثر گرایش دارد،

معقول است افرادی که روی این برنامه کار می‌کنند تجربه گزارش

دادن اطلاعات خدماتی را داشته باشند.

تلاش‌هایتان را زیر نظر داشته و ارزیابی کنید. گروه یا کمیته‌ای

که مشغول توسعه و بکارگیری برنامه اقدام است، در برابر بدنه

خدماتی بزرگ‌تر از خود پاسخگو خواهد بود. بدنه خدماتی

بزرگ‌تر، مسئول بازبینی اهداف و همچنین تصمیم‌گیری در مورد

این که گزارش‌ها هرچند یکبار مورد نیازند، می‌باشد. تهیه

گزارش‌های فصلی به تداوم تمرکز بر روی برنامه اقدام، کمک نموده

و فرصتی را برای انجام "عمل برطبق راه حل"، فراهم می‌نماید. برای

دستیابی به نتایج مطلوب، بازبینی و ارزیابی برنامه از اهمیت به

سزایی برخوردار است.

**زمانی که برنامه‌ریزی می‌کنیم، می‌توانیم رشد نموده و تغییر کنیم تا نیازهای انجمن خود را برآورده سازیم. اگر ما بخواهیم با پیام خود، به دستیابی به معتادان ادامه دهیم، لازم است انعطاف پذیر بوده و به پیش‌روی در یک مسیر برنامه‌ریزی شده، تمایل داشته باشیم.**

نگاهی به جامعه.....

ما هم‌چنین می‌خواهیم دید جامعه بزرگ‌تر را نسبت به NA درک کنیم تا شاید آن‌ها بتوانند به ما کمک کنند تا به معتادانی که نیاز به داشتن فرصت بهبودی دارند، دسترسی پیدا کنیم. این نوع بررسی را می‌توان به طرق مختلفی انجام داد. شاید اطلاع پیدا کنیم که یک کنفرانس حرفه‌ای‌های پزشکی قرار است در شهر ما برگزار شود. ما می‌توانیم از این رویداد به عنوان فرصتی برای گفتگو با برگزارکنندگان و شرکت‌کنندگان در کنفرانس استفاده کرده و از برداشت دید ایشان نسبت به انجمن NA آگاه شویم. ما ممکن است بخواهیم از دفاتر خدمات اجتماعی، مراکز درمانی، دادگاه‌های جزائی مواد مخدر و حتی نیروی انتظامی سؤال کنیم که به نظر آنها NA چگونه می‌تواند یک منبع کمک به معتادان در جامعه باشد. ما خواهان همکاری با سازمان‌های دیگر هستیم. به نحوی که به هر دو طرف کمک شود. زمانی که کلیه مشکلات شناسایی شدند، وقت آن است که طی یک نشست راجع به یافتن راه حل گفتگو کنیم.

## مراحل برنامه ریزی

برنامه ریزی را می توان در مراحل کوچک و قابل اداره انجام داد. تمام کار یک باره انجام نمی شود. مراحل ذیل برای انجام طی چندین جلسه در نظر گرفته شده است.

### جلسه اول

**بررسی:** جمع آوری اطلاعات

در بعضی از جامعه های محلی انجمن، ممکن است اولین جلسه را نشست برنامه ریزی نام بگذارند. ما کار خود را با بررسی آغاز می کنیم که این برای یک برنامه ریزی مؤثر در راستای دست یابی به اهدافی مشترک، الزامی است. روش جمع آوری اطلاعات مورد نیاز، بستگی به خصوصیات جامعه محلی انجمن دارد. برخی از جوامع محلی، یک جلسه در مکانی مرکزی برگزار می کنند. برخی دیگر چندین جلسه، در مکان های مختلف برگزار می کنند تا به اعضای بیشتری دسترسی داشته باشند. هدف از بررسی، دریافت اطلاعات از حداکثر اعضا و خدمت گزاران مورد اعتماد است. این فرایند، خدماتی را که در حال حاضر به خوبی انجام می شوند و هم چنین آنهایی را که به اصلاح نیاز دارند، شناسایی می نماید. طی انجام بررسی، ما اطلاعاتی در مورد این که NA چگونه با اعضای خود ارتباط برقرار می کند و هم چنین کیفیت خدمات رسانی فعلی ما و چگونگی عملکرد ما در جامعه بزرگ تر، جمع آوری می کنیم.

طی ارزیابی خدمات فعلی NA، ممکن است شرحی از نقش کمیته های فرعی مانند H&A، روابط عمومی/اطلاع رسانی و خطوط تلفن، مفید واقع شود. ما هم چنین ممکن است بخواهیم وظایف و مسئولیت های مسئولین اداری ناحیه را تشریح کنیم. تشریح اصطلاحات مان و به وضوح تعریف نمودن وظایف و مسئولیت های هر یک از کمیته های خدماتی در کلیه اعضا احساس تعلق ایجاد می نماید. این ممکن است حتی منجر به افزایش علاقه به خدمت، در اعضا گردد.

ما به اعضا خوش آمد گفته و ایشان را تشویق به مشارکت در فرایند بررسی می نماییم! زمانی که بواسطه انجام بررسی، مشکلات خاصی آشکار می شوند، ما به آنها توجه می کنیم. ایده های جمع آوری شده را دریافت نموده، آنها را با یکدیگر به مشارکت گذاشته و ایده های مشابه را دسته بندی کنید. سپس هر ایده فراموش شده ای را با هم اندیشی به یاد آورید و کلیه جزئیات مربوطه را روی کاغذ ثبت کنید! نظر به این که ما ایده های حداکثر اعضا را طی انجام بررسی، جمع آوری می کنیم، ایجاد یک لیست ابتدایی اولویت ها از اهمیت به سزایی برخوردار است. چنین فهرستی، خدماتی را که برای تعداد بسیاری از اعضا حائز اهمیت است، شناسایی می کند.



• یک تقویم برای جلسات برنامه ریزی که به بهترین وجه برای بدنه خدماتی شما کاربرد داشته باشد تهیه کنید. واضح است که هم زمانی با رویدادهای سالانه مانند همایش ها، تعطیلات رسمی و جلسات کمیته ها نیز باید به حساب آورده شوند. در انتها، زمانی که برنامه ریزی یک روال تبدیل شد، یک چرخه برنامه ریزی بوجود می آید و تاریخ ها را می توان درون یک تقویم خدماتی سالانه و یا دوسالانه، جای داد.

• محل و زمان جلسه برنامه ریزی را مشخص کنید. در نظر بگیرید آیا برنامه ریزی می تواند جزئی از یک جلسه خدماتی باشد. شاید اعضای که در جلسات کمیته و یا بدنه خدماتی حضور می یابند، نگران آن باشند که طی این جلسات، تنها روی موارد خاصی تمرکز شود. تحت این شرایط می توان جلسات بخصوصی را برای برنامه ریزی مشخص نمود. شایان ذکر است در برخی جامعه های انجمن معتادان گمنام، برنامه ریزی به طور مرتب در جلسات خدماتی یا طی رویدادهای دیگری انجام می گیرد.

• علاوه بر تعیین محل جلسات برنامه ریزی، اعضای کمیته باید راجع به تعداد جلسات مورد نیاز تصمیم بگیرند. بهتر است که به جای داشتن یک جلسه هشت ساعته، چهار جلسه دو ساعته داشته باشید. مهم است به یاد داشته باشیم که برنامه ریزی یک فرایند بوده و ما یک روزه به نتیجه نخواهیم رسید.

• برای برگزاری جلسات، مکانی را انتخاب کنید که فضای راحتی داشته باشد و بتوان آن را به آسانی پیدا کرد - جایی که بتوان با استفاده از وسائل حمل و نقل عمومی بدان دسترسی داشت. وقتی که محل جلسه مشخص شد، سه تاریخ تعیین کنید و آنها را اعلام کنید و ببینید کدام یک بیشترین طرفدار را دارد و اعضا کدام یک را انتخاب می کنند. این رویه کمک می کند تا به بهترین نتیجه دست یابید. تاریخ جلسه ای را که ظاهراً بیشترین طرفدار را در بین اعضا دارد انتخاب نموده و محل جلسه را رزرو کنید.

• نماینده های بین گروه، اعضای شورای منطقه و سایر خدمت گزاران مورد اعتماد حداقل به ۳۰ تا ۹۰ روز زمان نیاز دارند تا بتوانند زمان و ساعت برگزاری جلسات برنامه ریزی را به نحو احسن، به اعضا اطلاع رسانی کنند. مطمئن شوید که جزئیات جلسه برنامه ریزی در وب سایت محلی و هم چنین نشریات محلی و ادواری انجمن معتادان گمنام، اعلام شده و در جلسات خدماتی اطلاع رسانی شود.

• فراهم نمودن جای و قهوه و بیسکویت یا شیرینی در جلسات برنامه ریزی، ممکن است به پر ثمرتر بودن این جلسات کمک کند. اعضا باید چیزی بخورند و ممکن است به فکرشان نرسد با خودشان خوردنی به جلسات خدماتی بیاورند. نیازی نیست که اینگونه پذیرایی ها خیلی تجملی و پرهزینه باشد اما فراهم نمودن جای و شیرینی یا خوراک مختصر در جلسات برنامه ریزی، به اعضا نشان می دهد که شرکت ایشان در این جلسات ارزشمند بوده و قدردانی می شود. فراهم نمودن کاغذ و خودکار طی جلسات نیز به این فرآیند کمک می کند.

بررسی، قابل انجام در هر سطح خدماتی است. از خدمات جهانی گرفته تا ساختارهای محلی و فرامنتلقه‌ای. هدف ما از این کار، خیلی ساده، اندازه‌گیری تیفز انجمن و هم‌چنین جامعه بیرون از انجمن است. ما این کار را در فضایی که کلیه اعضا به مشارکت دعوت می‌شوند، انجام می‌دهیم. این کار کمک می‌کند تا به حوزه گسترده‌ای از نگرش‌ها در رابطه با خدمات مورد نیاز، دسترسی داشته باشیم، و روی خواسته‌های کمیته‌های فرعی و یا اعضای خاص تمرکز نکنیم. ما اطلاعات جمع‌آوری می‌کنیم تا ببینیم کجا نیازهایی وجود دارند که NA می‌تواند آنها را برآورده سازد.

### توازن‌های از خدمات فعلی تهیه کنید

ما همه در جلسات خدماتی حضور داشته‌ایم که در آنها جمله: "اما ما همیشه این طور عمل کرده‌ایم!" عنوان شده باشد. اعضای خدماتی ابزارهای مختلفی در اختیار دارند که به کمک آنها می‌توانند خدمات فعلی را که به خوبی ارائه داده می‌شوند و هم‌چنین آنهایی را که نیاز به اصلاح شدن دارند، شناسایی کنند. این ابزار شامل جلسات هم‌اندیشی، یک جلسه گفتگوی باز و یا یک ابزار توازن‌نامه مانند توازن‌نامه خدماتی یا توازن‌نامه‌ای که بوسیله یک بدنه خدماتی توسعه داده شده باشد، می‌شود. در صورت استفاده از یک توازن‌نامه، باید کلیه پاسخ‌ها را جمع‌آوری نموده و گزارش تکمیلی را برای تحویل به اعضا آماده داشته باشیم. با استفاده از این فرآیند، می‌توانیم راه‌های جدیدی را شناسایی نموده و یا روش‌هایی را که در حال حاضر به خوبی کاربرد دارند، در مورد خدماتی که نیاز به اصلاح شدن دارند، به کار گیریم.

### تهیه توازن‌نامه از چالش‌ها و اینکه در کدام محل از جامعه بزرگ‌تر تو ممکن است به NA نیاز باشد.

این ممکن است به مفهوم ارزیابی این موضوع باشد که تماس‌های تلفنی با خطوط امداد انجمن، از چه محل‌هایی سرچشمه می‌گیرند. ما هم‌چنین ممکن است حرفه‌ای‌هایی که موفق به برقراری تماس با آنها نبوده‌ایم، مانند: بخش اورژانس بیمارستان‌ها، درمانگاه‌های شبانه‌روزی و دفاتر خدمات اجتماعی، را مد نظر قرار دهیم. ما باید در مورد این که آیا جامعه محلی انجمن در مکان‌های خاصی از اعتبارش کاسته شده و نیاز به ترمیم دارد، نیز اطلاعات کسب نماییم. ممکن است بشنویم که یک مرکز درمانی به خاطر این که پانل H&I به تعهد خود عمل نکرده و یا از قبل به پرسنل آن مرکز در این مورد اطلاع رسانی ننموده، از انجمن ما ناراضی است. یا ممکن است تقاضاهایی برای اطلاع رسانی و معارفه از ما شده باشد که تا به حال هیچ اقدامی در مورد آنها صورت نگرفته باشد. ما باید از کلیه این موارد اطلاع داشته باشیم!

زمانی که فرآیند بررسی اتمام یافت، اعضای که در آن شرکت داشتند، یک لیست ابتدایی از اولویت‌ها تهیه نموده و به بدنه خدماتی ارسال می‌کنند. اعضا آن خدماتی را که مهم‌تر به حساب می‌آید، برای اقدامات بعدی در نظر می‌گیرند. وقتی که ما این موارد را انتخاب می‌کنیم، باید هدف مشترک‌مان در مورد ارائه خدمات، یعنی رساندن پیام بهبودی، را به یاد داشته باشیم. گرداننده این جلسه در مورد فرآیند اولویت‌بندی به اعضا کمک خواهد نمود.



### جلسه دوم

وقتی که به جلسه دوم می‌رسیم، مشکل تداخل بین زمان برگزاری جلسات و تقویم زمانی اعضا کمیته احتمالاً رفع شده و ما وارد مرحله برنامه‌ریزی می‌شویم. به احتمال زیاد، از این مقطع به بعد، اعضای که در این فرایند شرکت می‌کنند و هم‌چنین خدمت‌گزاران مورد اعتماد بدنه خدماتی، به این جلسات متعهد می‌مانند.

### "با در نظر داشتن این که تعیین اهداف و اولویت‌بندی اهمیت دارد، بهتر است این کار با استفاده از یک گروه کوچک انجام گیرد."

عناوینی را که باید مد نظر قرار بگیرند، اولویت‌بندی کنید. در حلقه اول، بدنه خدماتی لیست ابتدایی موارد اولویت‌بندی شده را که بوسیله گروه بررسی تهیه گردیده است، ارزیابی کرده و از کامل بودن آن اطمینان حاصل می‌کند. ما در برابر تغییر، روشن‌بین خواهیم ماند، اما باید آن خدماتی را که به خوبی کار می‌کنند نیز به حساب آوریم. ما می‌خواهیم بدانیم که آیا در لیست ما موردی از قلم افتاده است. ما به کمبودهای فعلی نگاه کرده، بودجه‌های فعلی را در نظر می‌گیریم و از هر فرصتی برای مد نظر قراردادن اصلاحاتی که خدمات ما بسیار به آن نیاز دارند، استفاده می‌کنیم. ما سپس در مورد این که کدام یک از پروژه‌های واجب‌تر را باید اول، دوم و یا سوم انجام داد، تصمیم‌گیری می‌کنیم. ما می‌توانیم نسبت به بودجه موجود و راجع به این که تکمیل کدام پروژه آسان‌تر بوده و منجر به ارزشمندتر شدن خدمات می‌شود، تأمل کرده و هم‌چنین پروژه‌ای را که به کار بیشتری نیاز دارد شناسایی می‌نماییم. هر دو مورد قید شده را می‌توان در اولویت قرار داد. ما طی اولویت‌بندی به یاد خواهیم داشت که هدف مشترک ما ارائه خدمات مؤثر به منظور رساندن پیام بهبودی است.

## اهداف را توسعه دهید

ما در این مرحله ایده‌ها و راه‌حلهایی را که طی هم‌اندیشی، جمع‌آوری نموده‌ایم، تبدیل به هدف می‌کنیم. در این مقطع تمرکز روی کارهای مورد نیاز اهمیت دارد، نه چگونگی انجام آنها. ما بعداً به این کار خواهیم رسید! کار را با بررسی لیست اولویت‌ها شروع کرده و منابع انسانی و مالی در دسترس را نیز در نظر می‌گیریم.

## نمونه‌هایی از اهداف:

- بهتر نمودن ارتباطات مابین بدنه‌های خدماتی، کمیته‌ها و گروه‌ها.
- افزایش اعانه‌های گروه‌ها برای تأمین مخارج خدماتی.

تعداد اهداف شناسایی شده ممکن است بیش از آن باشد که بتوان آنها را در آینده نزدیک انجام داد. نیازی به اولویت‌بندی اهداف نیست، برای خودتان محدودیت ایجاد نکنید. ولیکن در این مقطع شما باید در نظر بگیرید با توجه به منابع انسانی و مالی در دسترس، توانایی انجام چه کارهایی را دارید. این ممکن است تعداد هدف‌هایی را که شما بزودی قادر به پی‌گیری آن خواهید بود، محدود نماید که در آن صورت اهدافی که شما باید در آینده روی آن کار کنید مشخص خواهد شد.

## منابع در دسترس را شناسایی کنید.

دانستن این که بدنه خدماتی چه مبالغی را برای خدماتش بودجه کرده، بسیار مهم است. ما بودجه‌های هر کمیته خدماتی را بررسی می‌کنیم تا بینیم مبالغ مربوطه چگونه تخصیص داده شده‌اند. با انجام این کار ما عادت پیدا می‌کنیم با ارزیابی مرتب، مؤثرترین بهره‌برداری را از منابع داشته باشیم. به عنوان مثال ما نشریاتی را که از طریق کمیته H&A به مراکز درمانی فرستاده ایم را ارزیابی نموده و تصمیم می‌گیریم که آیا مقادیر فعلی بیش از حد، کم‌تر از آنچه که بدان نیاز است یا به اندازه کافی فراهم می‌شوند.

خدمات‌گزاران مورد اعتماد شاید بخواهند بدانند که آیا درخواست از گروه‌ها برای افزایش اعانات‌شان واقع بینانه است؟ این امر به ایشان کمک می‌کند راجع به این که چه کاری را می‌توان تکمیل نمود، تصمیم بگیرند. مهم است که منابع انسانی نیز مد نظر قرار گیرند.

اعضایی که مقاطع پاک و تجارب خدماتی مورد نیاز را دارا بوده، بدون توجه به درگیر بودن ایشان در این فرآیند، اغلب برای این گونه تلاش‌ها بسیار مناسب هستند. این گونه اعضا می‌توانند منابع با ارزشی باشند. ما حتی ممکن است بتوانیم یک هدف و یا برنامه اقدام برای جذب اعضای با تجربه، را شناسایی کنیم. مثلاً، به این نتیجه برسیم که علت کمبود

خدمات‌گزاران مورد اعتماد برای خدمت H&A ممکن است با اساسنامه مرتبط باشد. ما می‌توانیم بررسی کنیم: چرا اعضای که سال‌های زیادی تجربه دارند باید در جلسات ماهانه H&A شرکت کنند؟ آیا حضور در یک کمیته خدماتی شایستگی ایشان را برای گرداندن اعضای با تجربه به خدمت، ممکن است منظور تلاش برای بازگرداندن اعضای با تجربه به خدمت، ممکن است احتیاج باشد ما اساسنامه مورد تأیید کمیته، یعنی آن‌طور که یک خدمت خاص همیشه انجام می‌شده، را بازنگری کنیم. برنامه‌ریزی ممکن است نشان دهد که برای جذب مجدد اعضای با تجربه به خدمت، به انعطاف نیاز داریم.

## جلسه سوم

### برنامه‌های اقدام ایجاد کنید

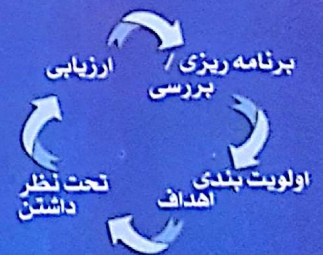
در این مرحله از فرآیند برنامه‌ریزی، تصمیم می‌گیریم چه کسانی برای تکمیل اهداف مناسب‌تر هستند. برنامه‌های اقدام به ندرت توسط یک بدنه خدماتی تهیه می‌شوند. این کار اغلب بوسیله کمیته‌ها، کارگروه‌ها یا کمیته‌های موقت انجام می‌گیرد. شاید بهتر باشد اهداف مختلف را بین کمیته‌ها تقسیم کنیم. اهداف مربوط به H&A، روابط عمومی / اطلاع‌رسانی و خطوط تلفن را می‌توان به کمیته‌های مسئول این خدمات واگذار نمود. به همین ترتیب، اهدافی را که به مسئولین اداری مربوط می‌شوند را می‌توان به ایشان و یا یک کارگروه واگذار نمود. درگیر نمودن اعضای که با خدمات مربوطه آشنایی دارند می‌تواند به شناسایی مراحل کاری مورد نیاز برای دستیابی به یک هدف، کمک کند.

هر یک از گروه‌هایی که مشغول کار روی اهداف هستند، اطلاعات ذیل را برای بدنه خدماتی ارسال می‌کنند:

- چه اقداماتی باید صورت گیرد.
- اقدامات فوق تا چه زمانی باید انجام شوند.
- خدمت‌گزار مورد اعتمادی که مسئولیت اقدامات فوق را به عهده دارد، کیست؟
- شناسایی یک فرد مسئول و پاسخ‌گو که پیشرفت اقدامات فوق را زیر نظر داشته باشد.
- منابع مالی و زمانی مورد نیاز برای تکمیل کارهای مربوطه.

## چرخه بازخورد

در نظر گرفتن کلیه اطلاعات ورودی برای فرآیند برنامه‌ریزی حیاتی است. ما می‌خواهیم بدانیم چه خدماتی کاربرد دارند و کدام یک از آنها نیاز به تنظیم و تغییر دارند. تحت نظر داشتن پیشرفت برنامه‌هایمان کمک می‌کند تا از دستیابی به اهداف مورد نظر اطمینان حاصل شود. زمانی که ما یک بایگانی دقیق ایجاد کرده و از طریق گزارش‌دهی، روحیه پاسخ‌گویی را حفظ می‌کنیم، به فرآیند برنامه‌ریزی در درازمدت، کمک می‌شود. ما خواهان آنیم که حساب هزینه‌های مالی و زمانی را که صرف دستیابی به هر هدفی می‌شود، در نظر داشته باشیم. این کمک می‌کند که ما در آینده برنامه‌های واقع بینانه‌ای ایجاد نماییم.







### نمونه برنامه اقدام - مثال اول

توسط گروه یا بدنه خدماتی که برای این کار انتخاب شده، انجام می‌گیرد:

**موضوع:** علت اختلال در ارتباطات بین بدنه‌های خدماتی، می‌تواند نا آگاهی و کمبود آموزش در خدمتگزاران مورد اعتماد باشد.

**هدف اولویت داده شده:** برگزاری کارگاه‌های آموزشی مرتب در مقاطع زمانی مشخص، برای آماده سازی خدمتگزاران مورد اعتماد.

**روش کار:** یک کارگاه آموزشی ۴۵ دقیقه‌ای در مورد ارتباطات و به منظور آماده سازی کلیه خدمتگزاران مورد اعتماد، برگزار کنید.

#### مراحل اقدام:

- در صورت امکان، کارگاه آموزشی ارتباطات را قبل از جلسات مرتب خدماتی و در همان محل، برگزار کنید.

- از یکی از مسئولین اداری بخواهید که هماهنگی کارگاه را انجام داده و از برخی خدمتگزاران با تجربه خدماتی نیز برای شرکت در کارگاه دعوت کنید.

- جزئیات کارگاه ارتباطات را به بدنه‌های خدماتی مربوطه گزارش دهید.

- پس از برگزاری سه کارگاه اول، از طریق همه پرسى و آمار، دست‌آوردهای کارگاه را ارزیابی کنید.

- با استفاده از نتایج ارزیابی فوق، در مورد چگونگی حرکت به جلو تصمیم گرفته و لیستی از بهترین عمل‌کردها را در رابطه با کمیته‌های خدماتی و راه حل‌های مشترک، ایجاد کنید.

ما هم‌چنین زمان مورد نیاز برای اعمال فوق و این‌که هر چند وقت اعضای مسئول به بدنه خدماتی گزارش خواهند داد را در نظر می‌گیریم. مسئولیت تحت نظر داشتن اهداف و تصمیم‌گیری در مورد زمان مورد نیاز بین گزارش‌ها، با بدنه خدماتی بزرگ‌تر است. بدنه خدماتی ممکن است تصمیم بگیرد در صورتی که یک برنامه یک سال بطول بیانجامد داشتن گزارش‌های فصلی یا دو بار در سال، ایده خوبی است.

یک برنامه اقدام، نشان می‌دهد که ما نحوه انجام کار را چگونه شناسایی و تکمیل کرده و به اهدافمان تحقق می‌بخشیم. اگر مواردی از برنامه‌های فعلی کاربرد دارند، جزئیات آنچه که کار می‌کند، را به برنامه اقدام، اضافه می‌کنیم. مثلاً، وب سایت ناحیه، تغییرات آدرس جلسات را مستقیماً نشان می‌دهد. این ممکن است ابتکاری باشد برای آگاه نمودن مراکز درمانی و دادگاه‌های مواد مخدر. ما می‌توانیم سعی کنیم تا ارتباطات سرچشمه گرفته از بدنه خدماتی بهتر شود و اطلاعات مندرج در وب سایت به روز باقی بمانند.

شیوه‌های کاری بوسیله یک گروه یا بدنه خدماتی که مسئولیت تکمیل کارهای مربوطه با اوست، توسعه یافته و طبقه بندی می‌شوند.

**هدف:** ارتباطات را بین بدنه‌های خدماتی، کمیته‌ها و گروه‌ها بهتر کنیم.  
**واگذار شده به:** مسئولین اداری.

#### نمونه‌هایی از شیوه‌های کاری:

- به منظور به وجود آوردن روش‌های کاری بهتر، یک فرم کاری (ورق کاغذی که جداول خاصی روی آن چاپ شده باشد) را فراهم کنید تا خدمت‌گزاران مورد اعتماد طی جلسات کمیته بتوانند اطلاعات مهم را در آن بنویسند.

- کارگاه‌های آموزشی مرتبی را که در مقاطع زمانی مشخصی برگزار می‌شوند، برای آماده‌سازی خدمت‌گزاران مورد اعتماد فراهم کنید. چنین جلساتی در باره ارتباطات برگزار خواهند شد که این به معنی گوش دادن فعالانه در جلسات خدماتی، یادداشت برداشتن طی جلسات، سؤال نمودن و گزارش‌های شفاهی و کتبی است.

**هدف:** افزایش اعانات گروه‌ها برای تأمین مخارج خدمات.  
**واگذار شده به:** مسئولین اداری.

#### نمونه‌هایی از شیوه‌های کاری:

- با استفاده از یک کارگاه آموزشی در مورد نحوه جاری بودن پول در انجمن معتادان گمنام، آگاهی گروه‌ها را نسبت به لزوم اعانه کردن ارتقاء دهید. در این کارگاه می‌توان پمفلت: تأمین هزینه‌های خدمات انجمن و خود اتکائی در NA پول بی اهمیت نیست، را به بحث گذاشت.

- مقادیر سالانه منابع مالی مورد نیاز برای خدمات مختلف مانند H&I، روابط عمومی / اطلاع‌رسانی، خطوط تلفن و غیره را شناسایی کنید. مبلغ اعانات مورد نیاز از هر گروه را که منجر به فراهم شدن خدمات قید شده خواهد شد، محاسبه نمایید. این مبلغ را به گروه‌ها اطلاع رسانی کرده و از آنها درخواست کمک نمایید.

# وجـدان یک گـروه

زمانی که اعضا، روی صحبت با یکدیگر وقت گذاشته و راجع به نیازهای فردی خود، نیازهای گروه و نیازهای NA در کل، گفتگو می کنند، شکل گرفته و آشکار می شود.

کتاب چگونگی عملکرد

## جلسه چهارم

### تحت نظر داشتن و ارزیابی

مرحله حیاتی فرآیند برنامه ریزی زمانی فرا می رسد که ما اقدام به عمل کنیم. این بسیار هیجان انگیز است چرا که ایده ها، نتایج بررسی، اولویت ها، اهداف و روش های کار در این مرحله جان می گیرند! آن دسته از اعضا که مسئولیت برنامه های اقدام توسط بدنه خدماتی به ایشان واگذار شده است، مسئول تحت نظر داشتن برنامه های در دست اجرا و دادن گزارش به بدنه خدماتی نیز هستند. اهداف و برنامه های اقدام مربوط به آنها را می توان برای انجام، به کمیته ها و کارگروه ها واگذار نمود. به عنوان مثال، اگر یک هدف شامل آن باشد که پانل های H&I به کلیه زندان های ناحیه خدمت کنند، مطمئناً از ایشان خواسته خواهد شد که یک برنامه اقدام برای کار خود ایجاد نمایند. پس از این که یک برنامه اقدام توسط گروهی که مسئولیت کار به او واگذار شده، ایجاد شد، قبل از هرگونه عملی، مراحل پیشنهادی در این برنامه باید مورد تأیید بدنه خدماتی قرار گیرند. اعضای که مسئولیت انجام کارهای مندرج در برنامه اقدام، به ایشان واگذار شده، بطور مرتب پیشرفت کارها را به بدنه خدماتی بزرگ تر گزارش می کنند. تحت نظر داشتن منابع انسانی و مالی مورد استفاده، بسیار مهم بوده و پاسخ به این سؤال که آیا کارها بر طبق برنامه مورد نظر پیش می رود یا اینکه به تعدیل و تغییر نیاز است، الزامی می باشد. گزارش پیش رفتی که به بدنه خدماتی فرستاده می شود باید شامل جزئیات منابع انسانی و مالی نیز باشد. تحت نظر داشتن مخارج و منابع مالی موجود، ممکن است نشان دهد بودجه در نظر گرفته شده کفاف مخارج را نمی دهد که در این صورت مبلغ آن باید تغییر داده شده و به تأیید بدنه خدماتی نیز برسد. نگهداری و حفظ این منبع اطلاعاتی، به بدنه خدماتی کمک می کند تا در آینده بطور مؤثرتری برنامه ریزی کند.

**ملاحظات مالی:** (ما مبلغی را که برای دستیابی به هدف مان مورد نیاز است، پیش بینی می کنیم).

### نمونه برنامه اقدام - مثال دوم

این برنامه توسط گروه یا بدنه خدماتی مسئول انجام می شود:

**موضوع:** کمبود منابع مالی در کمیته خدماتی، بر روی توانایی آن در خرید نشریات مورد نیاز برای ارائه خدمات، اثر سوء گذاشته است.

**هدف اولویت داده شده:** اعانات را به منظور تأمین مخارج نشریات، افزایش داده و مبلغ ماهیانه مورد نیاز از طریق اعانات گروه ها، را برای یک سال مشخص کنید.

**روش کار:** به گروه ها اطلاع دهید که برای تأمین بودجه سالانه نشریات برای کمیته های مختلف، نیاز به اعانات می باشد.

### مراحل اقدام:

- تصمیم بگیرید برای تأمین نشریات خدماتی، به چه بودجه سالیانه ای نیاز است.  
- مبلغی را که هر گروه، برای تأمین نشریات، نیاز به اعانه نمودن دارد مشخص نمایید.

- نیاز کمیته مربوطه به اعانات را به کلیه گروه ها اطلاع رسانی نموده و از ایشان درخواست کمک کنید.

- اعانات دریافتی را دائماً تحت نظر داشته و تعدیل های لازم را انجام دهید.

**ملاحظات مالی:** (ما مبلغی را که برای دستیابی به هدف مان مورد نیاز است، پیش بینی می کنیم).





## چشم انداز خدماتی NA

تمام تلاش معتادان گمنام، برخاسته از هدف اصلی گروه های ماست. بر این زمینه مشترک، ما متعهدانه پای می فشاریم.

چشم انداز ما آینده ای است که در آن:

- هر معتادی در جهان، چه زن چه مرد، این امکان را دارد تا پیام ما را در قالب زبان و فرهنگ خود تجربه کند، و زندگی تازه ای را پیش گیرد.
  - تک تک اعضا، با شوقی برخاسته از موهبت بهبودی، در کارهای خدماتی طعم رشد و شکوفایی معنوی را می چشند.
  - به منظور کمک به گروه ها در انتقال پیام بهبودی ما، هیأت های خدماتی NA در سراسر جهان، شانه به شانه یکدیگر با روحیه اتحاد و همیاری تلاش می کنند.
  - معتادان گمنام در مقام برنامه ای معتبر برای بهبودی، به رسمیت و احترام جهانی دست یافته است.
- صداقت، اعتماد و نیت خیر زیر بنای کوشش های خدماتی ماست، که خود به تمامی متکی است بر راهنمایی نیرویی برتر و مهربان.

## جلسه اول

با استفاده از پروژه بررسی، اطلاعات را جمع آوری کنید  
از کلیه اعضا برای شرکت در جلسه دعوت کنید - خدمتگزاران مورد اعتماد  
فعلی، اعضای کمیته، اعضای که فعلاً درگیر خدمت نیستند و اعضای جدید -  
کلیه این افراد را به مشارکت در فرآیند برنامه ریزی تشویق کنید.

### الف. ترازنامه ای از خدمات فعلی ایجاد کنید:

- فرآیند: جلسات هم اندیشی برقرار کنید، از ابزار ترازنامه استفاده کنید، جلسات گفتگو بصورت باز و آزاد ترتیب دهید.
- خدماتی که بوسیله کمیته‌ها و مسئولین اداری، ارائه داده می شوند را توضیح داده و هم چنین بازنگری و ارزیابی کنید.
- جنبه‌هایی از خدمات را که در حال حاضر کاربرد دارند شناسایی نموده و آن دسته از خدمات که به اصلاح نیاز دارند را نیز شناسایی نمایید.

### ب. چالش‌ها و این که در چه جاهایی از جامعه به NA نیاز است را شناسایی کنید.

- مواردی که باید مورد توجه قرار گیرند: تماس‌هایی که با خطوط تلفن امداد انجمن گرفته می شوند، تماس‌های دریافتی به واسطه پوسترها و بیلبوردها، تعداد معارفه‌های درخواست شده و غیره....
- مواردی که باعث چالش شده‌اند: به شهرت و اعتبار انجمن و هم چنین نگرانی‌ها در مورد دید جامعه نسبت به انجمن توجه کنید. مثلاً، آیا ما مکان جلسات خود را به خاطر بعضی رفتارها از دست داده‌ایم؟ آیا مدیریت چنین مکان‌هایی به خاطر اینکه ما پی گیر مسائل نشده ایم، از ما ناراضی هستند و غیره؟
- مسائلی که به آنها توجه نشده است: خدماتی را که ما به پلیس / نهادهای قانونی، بخش‌های خدمات اجتماعی و بخش‌های اورژانس بیمارستان‌ها و غیره.... ارائه می دهیم، در چه سطحی هستند؟

ج. اولویت بندی ابتدایی: پس از تکمیل پروژه بررسی، یک لیست ابتدایی از اولویت‌ها تهیه کرده و به بدنه خدماتی ارسال کنید. با توجه به هدف مشترک مان، خدماتی که باید اول مورد اقدام قرار گیرند، را شناسایی کنید.

## جلسه دوم

اولویت بندی نهایی و مشخص نمودن اهداف  
خدمت گزاران مورد اعتماد بدنه خدماتی و اعضا در این مرحله شرکت کرده و اولویت بندی نهایی و هم چنین موضوعاتی را که در جلسه بررسی مطرح گشته، مورد توجه قرار می دهند و اهداف را مشخص می کنند.

### الف. موضوعات را اولویت بندی کنید:

- لیست اولویت‌ها را با روشن بینی بررسی نموده و ببینید آیا موردی از قلم افتاده است؟ مشکلاتی را که در خدمات فعلی وجود دارند شناسایی کرده و بودجه موجود را در نظر بگیرید.
- پروژه‌هایی را که واجب تر از بقیه به نظر می رسند به ترتیب اهمیت اولویت بندی کرده و تصمیم بگیرید که کدام اول، دوم، سوم و غیره .... انجام خواهند شد.
- اینکه تکمیل کدام پروژه، با توجه به منابع در دسترس، آسان تر است و منجر به ارزشمندتر شدن خدمات می شود، را مد نظر قرار دهید. چنین پروژه ای را می توان در اولویت قرار داده و هم زمان با پروژه‌ای که به کار بیشتری نیاز دارد، انجام داد.

### ب. اهداف را توسعه دهید:

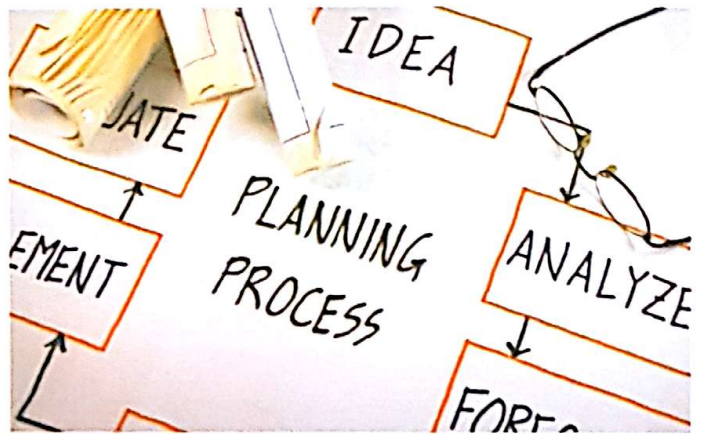
- روی اینکه چه کاری نیاز به انجام دارد، تمرکز کنید، نه چگونگی انجام کار.
- با توجه به منابع مالی و انسانی موجود، لیستی از اولویت‌های فعلی تهیه کنید.
- نمونه‌هایی از اهداف: بهتر نمودن ارتباطات مابین بدنه‌های خدماتی و افزایش اعانه‌های گروه‌ها برای تأمین مخارج خدماتی
- یک ترازنامه از منابع موجود ایجاد کنید:
- بودجه‌های خدماتی و همچنین پول اختصاص داده شده به کمیته‌ها را مرور کنید.

- منابع انسانی موجود را ارزیابی کنید، یعنی اعضای فعال و آنهایی که دیگر فعال نیستند را شناسایی کنید.

# چشم انداز ما آینده ای است که در آن:

به منظور کمک به گروه‌ها در انتقال پیام بهبودی ما، هیأت‌های خدماتی NA در

سراسر جهان، شانه به شانه یکدیگر با روحیه اتحاد و همیاری تلاش می کنند.



### جلسه سوم

برنامه‌های اقدام ایجاد کنید.

این معمولاً برای کمیته‌ها، کارگروه‌ها یا کمیته‌های موقت مناسب است.

الف. اهداف را به کمیته‌های مربوطه، مانند بیمارستان‌ها و زندان‌ها، روابط عمومی/اطلاع رسانی و خطوط تلفن و مسئولین اداری واگذار کنید. اعتنایی را که با خدمات مربوطه آشنایی داشته و می‌توانند به شناسایی مراحل کاری مورد نیاز برای دست‌یابی به یک هدف، کمک کنند به همکاری دعوت کنید.

ب. کمیته‌ها یا کارگروه‌ها طرح‌های پیشنهادی خود برای تحقق بخشیدن به اهداف را به بدنه خدماتی ارائه می‌دهند. این پیشنهادها شامل موارد ذیل خواهد شد:

- چه کارهایی نیاز به انجام شدن دارند.

- تاریخ تکمیل کارهای فوق

- کدام خدمت‌گزاران مورد اعتماد مسئولیت انجام کار را به عهده دارند و نقطه تماس اصلی یا مسئول کیست؟

- جزئیات زمانی و مالی مربوطه

ج. روش‌های انجام کار: بوسیله گروه یا بدنه خدماتی که مسئولیت انجام و تکمیل کار را به عهده دارد، توسعه داده شده و اولویت‌بندی می‌شود.

نمونه‌هایی از این روش‌ها:

- کارگاه‌های آموزشی ارتباطات را در موعدهای مقرر به منظور آماده‌سازی خدمت‌گزاران مورد اعتماد، برقرار کنید، که طی آنها، طرز گوش دادن فعالانه در جلسات خدماتی، یادداشت برداشتن، سؤال کردن و طرز نوشتن گزارشات کتبی و ارائه گزارشات شفاهی آموزش داده شود.

د. با استفاده از یک کارگاه آموزشی در مورد نحوه جریان داشتن پول در انجمن معتادان گمنام، آگاهی گروه‌ها را نسبت به لزوم اعانه کردن ارتقاء دهید. در این کارگاه می‌توان پمفلت: تأمین هزینه‌های خدماتی NA و پول بی اهمیت نیست، خود اتکالی در NA را به بحث گذاشت.

- بدنه خدماتی: در مورد فواصل زمانی بین دریافت گزارشات کمیته یا کارگروه، تصمیم‌گیری نموده و پیشرفت کارها را در جهت دست‌یابی به اهداف مربوطه، تحت نظر خواهد داشت.

### جلسه چهارم

تحت نظر داشتن و ارزیابی:

الف. اعضا و کمیته‌هایی که انجام برنامه‌های اقدام، توسط بدنه خدماتی به ایشان واگذار شده، در مقاطع زمانی منظم (طبق تصمیم بدنه خدماتی) گزارشات خود را به بدنه خدماتی ارائه می‌دهند. ب. منابع مالی و انسانی را که طی انجام کارها مورد استفاده قرار می‌گیرند، تحت نظر داشته باشید. آیا این‌ها با بودجه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارند؟

ج. این سؤال را مطرح کنید: آیا کارها طبق برنامه پیش می‌روند یا به تعدیل و تغییر نیاز است؟

د. بایگانی دقیق و مرتب به برنامه ریزی درازمدت کمک می‌کند.

ه. چرخه بازخورد: در صورت نیاز، بسته به اطلاعات دریافتی، دائم تغییر و تعدیل انجام دهید.

و. نمونه یک برنامه اقدام:

- چالش: علت اختلال ارتباطات بین بدنه‌های خدماتی، می‌تواند نا آگاهی و کمبود آموزش در خدمت‌گزاران مورد اعتماد باشد.

- هدف اولویت داده شده: برگزاری کارگاه‌های آموزشی مرتب و در مقاطع زمانی مشخص، برای آماده‌سازی خدمت‌گزاران مورد اعتماد.

- روش کار: یک کارگاه آموزشی ۴۵ دقیقه‌ای در مورد ارتباطات و به منظور آماده‌سازی کلیه خدمت‌گزاران مورد اعتماد، برگزار کنید.

- مراحل اقدام:

- در صورت امکان کارگاه آموزشی ارتباطات را قبل از جلسات مرتب خدماتی و در همان محل، برگزار کنید.

- از یکی از مسئولین اداری بخواهید که گرداندگی کارگاه را به عهده گیرد و از برخی از خدمت‌گزاران با تجربه خدماتی نیز برای شرکت در کارگاه دعوت کنید.

- جزئیات کارگاه آموزش ارتباطات را به بدنه خدماتی گزارش دهید.

- پس از برگزاری سه کارگاه اول، از طریق همه‌پرسی و آمار، دست‌آوردهای کارگاه را ارزیابی کنید.

- با استفاده از نتایج ارزیابی فوق، در مورد چگونگی حرکت به جلو تصمیم گرفته و لیستی از بهترین عمل‌کردها را در رابطه با کمیته‌های خدماتی و راه حل‌های مشترک، ایجاد کنید.

## ترازنامه خدماتی

یک بدنه خدماتی ممکن است بخواهد این ترازنامه را به گروه‌ها، خدمت‌گزاران مورد اعتماد و اعضای با تجربه بفرستد. کلیه افرادی که به این سؤالات پاسخ می‌دهند، در فرآیند برنامه ریزی مشارکت نموده‌اند. استفاده از یک معیار پنج جوابه به یک بدنه خدماتی کمک می‌کند تا راجع به این که در کدام قسمت از خدمات نیاز به پیش‌رفت است و در کجا ارائه خدمات به بهترین نحو انجام گرفته است، اطلاعات کسب نمایند.

ترازنامه خیلی ساده می‌تواند به شکل زیر باشد:

۵	۴	۳	۲	۱
عالی	خوب	قابل قبول	باید بهتر شود	خوب نیست

از اعضا خواسته می‌شود در کنار هر سؤال، عددی را که با معیارهای فوق مطابقت داشته باشد، بنویسند. پس از تکمیل این فرآیند، بدنه خدماتی می‌تواند ببیند در چه زمینه‌های بیشترین تقاضا برای مورد شماره ۲ (نیاز دارد بهتر شود) و همچنین مواردی که خدمات در حد عالی هستند (۵) را شناسایی کند.

طی سال گذشته، خدماتی را که بدنه خدماتی ارائه داده، از چه کیفیتی برخوردار بوده است؟

- \_\_\_\_\_ بدنه خدماتی اطلاعات را بطوری مؤثر و مرتب، بین بدنه خدماتی و گروه‌ها منتقل می‌نماید.
- \_\_\_\_\_ بدنه خدماتی به نیازهای کسانی که این به آنها خدمت می‌کند، واکنش درست نشان می‌دهد.
- \_\_\_\_\_ بدنه خدماتی منابع مالی کافی برای نیازهای خدماتی خود در اختیار دارد.
- \_\_\_\_\_ خدمت‌گزاران مورد اعتماد بدنه خدماتی، آموزش دیده و آماده هستند و احساس می‌کنند که از ایشان قدردانی و حمایت لازم صورت می‌گیرد.
- \_\_\_\_\_ بدنه خدماتی روی اتحاد تمرکز داشته و پیام بهبودی را از طریق خدمات خود می‌رساند.
- \_\_\_\_\_ پست‌های خدماتی، بوسیله اعضای واجد شرایط و با تطبیق قابلیت با وظایف محوله اشغال گردیده.
- \_\_\_\_\_ خدمت‌گزاران مورد اعتماد طی دوره خدمت خود، آموزش لازم جهت تبدیل شدن به یک رهبر در انجمن را دیده‌اند
- \_\_\_\_\_ پست‌های خدماتی در بدنه خدماتی، ظرف ۶۰ روز و بوسیله اعضای واجد شرایط، اشغال می‌شود.
- \_\_\_\_\_ بدنه خدماتی از فرآیند تصمیم‌گیری بر اساس اکثریت مطلق استفاده می‌کند.

طی سال گذشته، عمل کرد بدنه خدماتی در رابطه با شناساندن گسترده پیام انجمن معتادان گمنام، در جامعه چگونه بوده است؟

- \_\_\_\_\_ خدمت‌گزاران مورد اعتماد با حرفه‌ای‌های جامعه، که خود با معتادان سروکار دارند، بطور مرتب در حال تعامل بوده است.
- \_\_\_\_\_ بدنه خدماتی به نیازهای جامعه، طی یک زمان مناسب پاسخ می‌دهد.
- \_\_\_\_\_ بدنه خدماتی منابع مالی و انسانی کافی برای رساندن پیام بهبودی NA بطور مؤثر و کارآمد را در اختیار دارد
- \_\_\_\_\_ خدمت‌گزاران مورد اعتمادی که با افراد جامعه تعامل دارند، بطور مرتب آموزش می‌بینند.
- \_\_\_\_\_ بدنه خدماتی روابط مفید و متقابل با جامعه بزرگتر برقرار نموده است.
- \_\_\_\_\_ آیا حرفه‌ای‌ها و نهاد‌های مختلف جامعه به راحتی می‌توانند به عضوی از انجمن که وظیفه و شرایط پاسخگویی به سؤالات و تقاضاها را دارد، دسترسی داشته باشند.

آیا به نظر شما خدمات و یا عملیات بخصوصی هستند که مورد نیاز بوده اما در حال حاضر در بدنه خدماتی انجام نمی‌شوند؟  
لطفاً توضیح دهید.

---

---

---

---

آیا به نظر شما خدمات و یا عملیات بخصوصی هستند که به اصلاح نیاز داشته باشند. لطفاً توضیح دهید؟

---

---

---

---

آیا خدمتی وجود دارد که دیگر نیازی بدان نباشد و یا بتوان آن را با خدمت دیگری ادغام نمود؟

---

---

---

---

آیا به خدمتی نیاز است که در حال حاضر ارائه داده نمی‌شود؟

---

---

---

---

Copyright © 2011 by  
Narcotics Anonymous World Services, Inc.  
All rights reserved.

**World Service Office**  
PO Box 9999  
Van Nuys, CA 91409 USA  
TEL (818) 773-9999  
FAX (818) 700-0700  
WEB [www.na.org](http://www.na.org)




**World Service Office—Canada**  
Mississauga, Ontario

**World Service Office—Europe**  
Brussels, Belgium  
TEL +32/2/646-6012  
WEB [www.na.org](http://www.na.org)

**World Service Office—Iran**  
Tehran, Iran  
TEL +021/88681652  
WEB [www.nairan.org](http://www.nairan.org)



This is Board-approved service material.

Narcotics Anonymous,    and The NA Way are registered trademarks of  
Narcotics Anonymous World Services, Incorporated.

ISBN 9781557768704 • 4/11  
WSO Catalog Item No. 2116