

**UNIVERSITATEA „BABEȘ – BOLYAI” CLUJ-NAPOCA  
FACULTATEA DE ȘTIINȚE POLITICE, ADMINISTRATIVE  
ȘI ALE COMUNICĂRII  
SPECIALIZAREA: DEZVOLTARE COMUNITARĂ**

# **DEZVOLTAREA UNEI ORGANIZAȚII COMUNITARE**

**STUDENTĂ: LUPȘE GABRIELA  
SPECIALIZAREA: DEZVOLTARE  
COMUNITARĂ  
ANUL DE STUDIU: I**

Cluj-Napoca 2006

## CUPRINS

### 1. Cadru teoretic

#### **1.1 Organizația – definiție și caracteristici**

#### **1.2. Dezvoltare organizațională - condiții**

### 2. Justificarea alegerii temei

### 3. Metodologia lucrării

#### **3. 1. Obiectivele lucrării**

#### **3. 2. Metode de lucru**

### 4. Descrierea comunității

### 5. Analiza situației

### 6. Concluzii

### Bibliografie

# Dezvoltare unei organizații comunitare

## 1. Cadru conceptual

### 1.1 Organizația – definiție și caracteristici

**Organizația**, în concepția lui Dragoș Sălăjeanu, este un grup de persoane, structurat în mod formal, care lucrează împreună pentru atingerea unor obiective comune (Introducere în dezvoltare comunitară prin intermediul telecentrelor, Centrul de Asistență Rurală Timișoară 2002, pag. 95). Această definiție generală pune în evidență trei elemente specifice ale conceptului:

- este formată din oameni, ei fiind cei care împărtășesc regulile organizației, se supun regulilor și îndeplinesc toate activitățile necesare funcționării organizației;
- funcționează într-un cadru normativ bine stabilit, activitatea membrilor fiind reglementată de anumite norme, care stabilesc poziția și rolul fiecărei persoane în structura organizațională;
- există cu un scop bine stabilit.

Organizațiile iau naștere în urma inițiativei unui număr redus de oameni, de multe ori chiar a unei singure persoane. Mecanismul efectiv, prin care o organizație crește, devine din ce în ce mai puternică, capabilă să ofere un pachet larg de servicii comunității în cadrul căreia funcționează sau se transformă chiar într-o corporație națională, se numește **dezvoltare organizațională**.

În viața reală și în activitatea practică poate fi întâlnită o mare varietate de organizații începând de la organizații voluntare, instituții publice, până la întreprinderi, organizații centrate pe obținerea de profit. Pentru a înțelege diversitatea acestora s-au realizat diverse clasificări, tipologii. Cu toate că tipologiile nu trebuie luate niciodată prea strict sau într-un mod prea serios, deoarece „tipurile” la care ele se referă sunt aproape întotdeauna tipuri „pure” care se găsesc extrem de greu în practică (majoritatea cazurilor din lumea reală sunt hibridi sau variante ale unui anumit fel) tipologiile permit adeseori înțelegerea unor probleme cheie.

Tipologia realizată de Kilmann (Jim Orford, Psihologia comunității, Oscar Print București, 1998, pag.317) adună la un loc anumite teme care erau comune unei serii de alte tipologii. În tipologia sa Kilmann face distincție între patru tipuri de organizații, care diferă între ele prin două dimensiuni majore: tehnic contra social și deschis contra închis.

O primă categorie o reprezintă organizațiile cu caracter **închis - tehnic**. Aceasta se caracterizează prin faptul că ignoră mediul exterior, operează ca un sistem închis, accentul punându-se pe eficiența internă, cu o preocupare scăzută față de locul de unde îi vin resursele, sau încotro se duc produsele sau cât de bine sunt acestea primite. Organizațiile care aparțin acestui tip ignoră latura personală și socială, sistemul social informal care operează în toate organizațiile indiferent de scopul lor oficial și formal, se bazează pe reglementări și reguli stricte. Majoritatea oamenilor din aceste organizații au un foarte limitat sentiment de participare și control asupra a ceea ce se întâmplă, ei sunt motivați în primul rând de rațiuni economice. Rolurile sunt bine specializate cu foarte puține suprapuneri. Ca urmare probabil că există o bună armonizare între stilurile și preferințele unui individ cu cerințele care trebuie îndeplinite pentru a fi membru unei astfel de organizații.

Organizațiile care aparțin tipului **închis-social** prezintă o atmosferă informală chiar familială, organizația se schimbă după cum membrii individuali vin și pleacă, o mare importanță fiind acordată caracteristicilor personale ale membrilor. Dezvoltarea și menținerea grupului în sine devine un obiectiv important, uneori chiar suprem, ceea ce în condiții de muncă nu este adecvat.

Indiferent de caracterul lor tehnic sau social sistemele închise acordă foarte puțină atenție relațiilor externe și ca urmare, mai ales în cazul în care mediul extern se modifică, se schimbă ele riscă să-și neglijeze adaptabilitatea, sensibilitatea și relevanța față de societate, precum și propria lor supraviețuire pe termen lung.

Spre deosebire de acestea, tipurile de organizații deschise sunt conștiente și sensibile față de mediul extern. Tipul **deschis – tehnic** are o esență tehnică dar este interesat și preocupat și de

adaptabilitatea sa. Tipul *deschis – social* îmbină trăsăturile adaptative cu forțele de menținere a resurselor interne, sociale și umane.

Una dintre diversele forme de organizații o reprezintă **organizațiile neguvernamentale**. Acestea sunt definite ca fiind asociații cetățenești care își propun o anumită misiune la nivelul comunității/membrilor pe care o reprezintă. Organizațiile neguvernamentale prezintă următoarele caracteristici comune:

- sunt independente de stat, iau decizii și își stabilesc singure prioritățile, cu toate că este posibil ca o parte sau chiar și toate fondurile să le provină de la autoritățile locale, centrale sau alte organisme internaționale;
- sunt înființate ca organizații non-profit: spre deosebire de afaceri, ele nu își propun să producă profit pentru cei care le conduc. În cazul în care anumite organizații neguvernamentale derulează activități generatoare de profit, acel profit se întoarce în organizație și este destinat îndeplinirii scopurilor acesteia.
- depind de energia și dăruirea celor care lucrează în cadrul acestor organizații, munca lor voluntară, gradul lor de implicare constituind motorul organizației.

Una alt termen recent introdus în limbajul practicienilor din domeniul societății civile este cel de **organizație comunitară**. Din perspectiva Asociației Române de Dezvoltare Comunitară o organizație comunitară este o organizație non-profit înregistrată sau un grup informal constituit din membrii unei comunități care se asociază pentru a iniția activități ce răspund la nevoile identificate de membrii comunității. Organizațiile comunitare prezintă următoarele caracteristici:

- sunt formate din membrii unei comunități (lideri comunitari formali sau informali, persoane cu inițiativă care vor să contribuie la bunăstarea comunității) și prezintă interesele unei comunități
- pot fi atât organizații non-profit constituite cât și grupuri informale, fără personalitate juridică; în general sunt organizații puțin formalizate, având o ierarhie internă minimă
- sunt localizate în comunitățile pe care le servesc, în mediul urban sau rural
- au o abordare participativă și consultativă în planificarea și derularea activităților lor
- sunt implicate în livrarea de servicii pentru comunitățile lor

Dacă se compară organizațiile comunitare și organizațiile neguvernamentale luate în general se constată diferențe privind structura și funcțiile lor. Astfel, dacă organizațiile neguvernamentale se constituie cel mai adesea ca agenții prestatoare de servicii pentru un anumit grup țintă, având o rază mai largă de acțiune, organizațiile comunitare servesc interesele membrilor comunității acționând într-un zonă geografică bine stabilită. Din punct de vedere legislativ însă în România cele două tipuri de organizații nu sunt privite ca fiind diferite, ambele fiind considerate organizații non-profit înregistrate și cad sub incidența Ordonanței 26/2000 respectiv a legii 129/1998. Cu toate acestea din perspectiva unor finanțatori cum ar fi de exemplu Banca Mondială cele două tipuri de organizații îndeplinesc funcții diferite: organizațiile neguvernamentale sunt contractate să livreze servicii, să planifice proiecte sau să facă cercetare. Organizațiile comunitare oferă spațiu instituțional pentru participarea beneficiarilor unor proiecte care promovează dezvoltarea participativă sau reprezintă interesele beneficiarilor, implementează proiecte comunitare sau subcomponente ale unor proiecte ale organizațiilor neguvernamentale.

## 1.2. Dezvoltare organizațională - condiții

Indiferent de caracterul său guvernamental sau neguvernamental, voluntar, instituțional respectiv comunitar, pentru ca o organizație să pornească pe traseul dificil al dezvoltării acesta trebuie să îndeplinească anumite condiții, să corespundă unor criterii, să parcurgă câteva etape.

O primă condiție o constituie **definirea viziunii organizației**. Viziunea este o imagine proiectivă, mai elaborată decât o idee, mai concretă decât un vis, o imagine, o descriere pozitivă a unei realități mai bune, proiectată într-un viitor bine definit. (Dragoș Sălăgeanu, Introducere în dezvoltare comunitară prin intermediul telecentrelor, Centrul de Asistență Rurală Timișoară 2002, pag. 96). Viziunea unei organizații trebuie să fie *pozitivă și dezirabilă*, pentru a putea constitui elementul motivațional al organizației; *trebuie să conțină detalii*, deoarece prin acesta viziunea unei organizații se diferențiază de visul cu ochii deschiși; trebuie să aibă un obiect anume și un cadru de timp bine definit; *trebuie să fie credibilă*, adică să conțină elemente care pot fi realizate în intervalul de timp stabilit, cel puțin la nivel teoretic.

Viziunile în general dar și viziunile unei organizații nu trebuie și de cele mai multe ori nici nu pot să aparțină maselor, tuturor membrilor organizației. Ele în general aparțin unor lideri organizaționali și vor fi transmise către persoanele care le implementează. Procesul de împărtășire a viziunii este dinamic și interactiv, constând din prezentarea viziunii într-un grup mai larg. Produsul acestui proces este un grup de oameni, reuniți prin participarea lor la o viziune comună care îi reprezintă pe toți și care descrie un viitor în care se găsesc cu toții. Viziunea este deci placa turnată a oricărui proces de dezvoltare organizațională, iar procesul de împărtășire a viziunii este primul pas spre operaționalizarea acesteia.

Pentru a putea transforma viziunea unei organizații în acțiune concretă, este nevoie de **formularea unei misiuni organizaționale**, care să dea scop, direcție și conținut eforturilor organizaționale. Misiunea unei organizații descrie direcția de acțiune pe care și-o asumă organizația pentru concretizarea viziunii determinând astfel un cadru generic al acțiunii organizației.

Nucleul elementar al oricărei organizații îl reprezintă **echipa**. După împărtășirea viziunii urmează un proces dificil de transformare a unui grup informal într-o structură organizațională. În acest proces trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- fiecare membru al echipei trebuie să își înțeleagă rolul specific în cadrul grupului, să-și cunoască sarcinile și să fie conștient de propriul rol în funcționarea echipei;
- membrii echipei trebuie să înțeleagă rolul lor comun în context comunitar, întrucât organizația deservește o comunitate;
- în vederea ameliorării eficienței grupului, membrii acesteia discută aspectele pozitive respectiv negative care influențează funcționarea echipei;
- membrii echipei vor colabora în permanență în vederea realizării sarcinilor profesionale;
- trebuie urmărite, observate și înțelese aspectele legate de dinamica grupului (prezența conflictelor, grad diferit de coeziune, etc.) pentru a putea contribui la ameliorarea eficienței grupului;
- membrii echipei trebuie să-și dezvolte capacitatea de rezolvare a problemelor inerente funcționării echipei, conflictele apărute vor fi folosite în mod constructiv;
- în cadrul echipei accentul trebuie să fie pus pe colaborare și mai puțin pe competiție, în sensul că membrii grupului trebuie să se situeze de aceeași parte a baricadei și să colaboreze în vederea obținerii unor rezultate mai bune în competițiile externe;
- echipa trebuie să fie o structură deschisă, capabilă să colaboreze cu alte grupuri, instituții sau echipe din cadrul comunității;
- în cadrul grupului trebuie să existe relații de interdependență, întrucât membrii echipei depind unii de alții pentru îndeplinirea obiectivelor profesionale ale grupului.

După constituirea echipei și formularea viziunii și misiunii organizaționale grupurile devin adevărate structuri organizaționale care necesită o **capacitate permanentă de management**. Capacitatea organizațională necesară pentru o bună funcționare presupune:

- Planificare participativă, adică capacitate de a implica membrii comunității într-un proces sistematic de analiză a nevoilor comunitare, stabilire a priorităților organizaționale și elaborare a planului de acțiune.
- Managementul voluntarilor – capacitatea de a mobiliza membrii comunității pentru desfășurarea cu succes a activităților de interes comunitar.
- Elaborarea proiectelor de intervenție - fiecare inițiativă trebuie să fie gândită , planificată și implementată în forma unui proiect în care sunt foarte clare obiectivele, activitățile, resursele și modul de lucru.
- Dezvoltare de parteneriate – capacitatea de a construi relații de parteneriat cu celelalte instituții locale și organizații, instituții din afara comunității.
- Strângere de fonduri – capacitatea de a mobiliza interesul comunității și resursele existente pe plan local și în afara comunității.
- Comunicarea publică – capacitatea de a comunica eficient cu membrii comunității și de a asigura un nivel ridicat de transparență referitoare la activitățile organizației.

Aceste aspecte generale, pentru organizațiile comunitare devin valabile în felul următor:

- organizațiile comunitare au un caracter informal, mai puțin structurat, cu o experiență organizațională limitată; misiunea organizației comunitare constă în facilitarea comunității, contribuirea la dezvoltarea acestora, la reprezentarea intereselor membrilor comunității însă în multe situații ele întâmpină dificultăți în identificarea și reprezentarea intereselor tuturor membrilor;
- organizațiile comunitare datorită resurselor financiare limitate de care dispun, în general se bazează pe dedicația, entuziasmul și implicarea voluntară a membrilor; dar întrucât aceste persoane paralel sunt implicate în alte activități pentru a-și asigura propria subzistență, în multe situații activitățile comunitare, respectiv proiectele comunitare împovărează membrii comunității, colaborarea dintre aceștia devine dificilă, lipsită de eficacitate, ei rămânând în multe situații la nivelul unui grup de colaborare, fără a putea ajunge la nivelul unei echipe de lucru;
- capacitatea managerială a unei organizații comunitare în multe situații este foarte slabă tocmai datorită resurselor și experienței limitate.

În concepția lui Katz și Kahn organizațiile parcurg trei etape în dezvoltarea lor inițială. În prima etapă organizația este relativ primitivă, oameni cu nevoi comune încep să colaboreze pentru rezolvarea unor probleme comune. În a doua etapă acest sistem primitiv se dezvoltă într-o organizație mai stabilă. Pentru a asigura stabilitatea acestei structuri se dezvoltă reguli, apar bazele unei structuri de autoritate și a unui sistem managerial. La început organizațiile se pot afla sub controlul unei personalități puternice, charismatice, dar acest fapt îngreșește dezvoltarea regulilor interpersonale și impune un grad de uniformitate și rutină. În a treia etapă, structurile devin mai elaborate, cu dezvoltarea unor subsisteme specializate în diferite funcții, cum ar fi cele de personal, de suport, de cercetare și evoluție (Jim Orford, Psihologia comunității, Oscar Print București, 1998, pag.344).

Acceși autori afirmă că, cele mai multe organizații, oricât ar dori să rămână neschimbate, sunt supuse presiunilor pentru a se schimba și a se extinde. Acest lucru poate avea la bază mai multe motive: dorința membrilor de a-și utiliza experiența; creșterea eficienței membrilor; competiția externă; soluționarea unor conflicte, etc. Oricare ar fi motivele organizațiile în concepția lui Katz și Kahn se pot dezvolta prin:

- a) creșterea dimensiunilor unităților în cadrul organizației, fără schimbarea structurilor majore;
- b) creșterea numărului de unități care desfășoară o muncă similară;
- c) creșterea diferențierii și specializării prin crearea de noi unități sau subsisteme care să preia funcții specializate
- d) fuzionarea sau înglobarea altor instituții

Observând organizații în primii ani de existență ale acestora Pettigrew (Jim Orford, Psihologia comunității, Oscar Print București, 1998, pag.345) a descris schimbările tipice ce apar în interiorul acestora. Astfel prima fază de pionierat ce se caracterizează prin prezența sentimentelor de optimism este urmată de o perioadă de auto-nesiguranță. În funcție de natura răspunsului elaborat, adaptativ sau maladaptativ, rezultatul poate fi absorbiție sau consolidare și reînnoire.

Ca o sinteză a celor prezentate mai sus Asociația Română de Dezvoltare Comunitară a stabilit cinci etape de dezvoltare a unei organizații, în fiecare dintre acestea predominând anumite activități specifice etapei: conceperea organizației ( etapa de viziune sau idee), nașterea ( înregistrare juridică, începerea activităților), creșterea și tatonarea ( alegerea unor activități cheie și dezvoltarea lor), menținere și dezvoltare ( etapa de maturitate, când serviciile oferite ajung la un nivel ridicat, prioritară fiind autosusținerea ) reinventare și înnoire ( etapă de evaluare și înnoire). Declinul și dispariția este o ultimă etapă în care pot ajunge unele organizații care sunt obligate sau hotărârsă să-și închidă porțile.

Pentru a-și asigura dezvoltare și creștere, progres în serviciile oferite comunității, organizațiile trebuie să-și autoevalueze periodic situația în care se află. Cu acest scop pot folosi diverse grile de evaluare, instrumente pentru analiza situației organizației. În urma cunoașterii stării actuale după ce au fost identificate resursele ce stau la dispoziția organizației, puncte tari ale acestei, oportunitățile, amenințările, dificultățile cu care se confruntă se poate trece la realizarea unui plan strategic de acțiune.

## **2. Justificarea alegerii temei**

Printre obiectivele generale ale cursului de dezvoltare comunitară se enumeră: oferirea de informații teoretice privind anumite concepte cheie și teme importante legate de comunitate, prezentarea unor abordări practice ale dezvoltării comunitare în România, respectiv dezvoltarea abilităților și deprinderilor de lucru cu grupuri și organizații, practicarea rolului de facilitator comunitar în comunități urbane și rurale.

Pe parcursul activităților practice dar și pe parcursul experienței anterioare ca muncitor comunitar am observat că o mare importanță în evoluția unei comunități îi revin organizațiilor care funcționează în cadrul acesteia. Modul în care o organizație, fie ea de orice tip își îndeplinește funcția de catalizator al acțiunilor este hotărâtor pentru progresul comunității. Am constatat de asemenea că o importanță majoră revine organizațiilor comunitare, acelor grupuri formale sau informale care lucrează direct prin și pentru membrii comunității, cu scopul de a îndeplini nevoile comunității bazându-se în principal pe resurse proprii.

Printre obiectivele personale de studiu se enumeră: înțelegerea modului în care se formează, funcționează și se dezvoltă o organizație în general, respectiv o organizație comunitară, cunoașterea acelor criterii pe baza cărora o organizație poate fi catalogată ca fiind una comunitară, identificarea obstacolelor, dificultăților cu care se confruntă organizațiile comunitare și a modalităților de depășire a acestora, respectiv formarea abilităților de evaluare, facilitare și colaborare cu astfel de organizații.

În vederea formării acestor abilități în cadrul activității practice mi-am propus evaluarea unei organizații locale dintr-o comunitate din punctul de vedere al nivelului de dezvoltare a acestuia, stabilirea caracterului său comunitar, și eventual formulare unor recomandări pentru îmbunătățirea stării actuale.

### **3. Metodologia lucrării**

#### **3.1. Obiectivele lucrării:**

1. Evaluarea Fundației Agape din comuna Sălard din punct de al nivelului de dezvoltare.
2. Examinarea modului de management al Fundației Agape

#### **3.2. Metode de lucru**

- Discuții cu membrii, respectiv conducerea Fundației Agape
- Discuții cu localnicii satului Sălard
- Evaluarea pe baza unor grile de evaluare a nivelului de dezvoltare organizațional.

### **4. Descrierea comunității**

Comuna Sălard este situată la 23 de km de Oradea în direcția nord-est, fiind străbătută de drumul județean Biharia – Marghita. Comuna este formată din trei sate: Sălard, Sântimreu respectiv Hodoș, având o populație totală de 4188 de localnici. Localitatea se află în valea râului Barcău, Sălard și Hodoș aflându-se pe malul stâng, Sântimreu pe malul drept. Împrejurimile lacului de acumulare oferă condiții excelente pentru sporturi acvatice. La Sântimreu există o fântână arteziană de apă minerală cu efecte terapeutice. Localitatea are în posesie păduri foioase pe o suprafață de 223 ha.

Din punct de vedere etnic populația este compusă din 23% români, 69% maghiari, 7% rromi și 1% altele. 30% din populație se ocupă de agricultură, practicându-se și agricultura ecologică pe o suprafață de 200 ha. Există și locuri de muncă locale în domeniul industriei ușoare dar o mare parte a populației face naveta și lucrează în municipiul Oradea.

Prin specialitățile locale se enumeră vinurile din Sântimreu, coasta dealului adăpostind siruri de pivnițe, respectiv crescătoria de cai lipițani, concursul de etalaje.

În ceea ce privește viața civilă acesta se reflectă în activitatea a trei fundații locale: Fundația Agape Bohero, care asigură cantină socială pentru nevoiașii din localitatea Sălard, Fundația Filadelfia prin care este întreținută un cămin pentru bătrâni și Fundația Maica Tereza a cărei activitate este centrată pe integrarea rromilor și oferirea de locuințe sociale pentru aceștia.

### **5. Analiza situației**

Pornind de la această situație aparent promițătoare am luat legătura cu primarul comunității Nagy Miklos care mi-a recomandat Fundația Agape Bohero și m-a pus în legătură cu directorul acesteia. Am purtat o discuție cu domnul Dani Zoltan care mi-a prezentat în linii mari fundația și serviciile oferite de către acesta. Neavând timp suficient cu această ocazie pentru a afla toate detalii am stabilit o altă dată pentru discuții și mi-a oferit posibilitatea de a-l asista la derularea activității lor principale: împărțirea porțiilor de mâncare nevoiașilor din Sălard.



În urma discuțiilor purtate am aflat următoarele informații:

- Fundația Agape Bohero a luat ființă în anul 1998 în urma unei inițiative locale, când cinci localnici, printre care și actualul director al fundației s-au adunat și în urma discuțiilor purtate au ajuns la concluzia că ar fi util înființarea unei cantine sociale, deoarece în satul Sălard trăiesc numeroase persoane în vârstă fără sprijin din partea familiei și cu un venit foarte mic;
- Prin intermediul bisericii reformate directorul fundației a luat legătura cu persoane din Olanda interesate în oferirea de ajutoare în România. Între actorii amintiți a pornit un proces de colaborare a cărui rezultat a fost întregirarea Fundația Agape Bohero, activitatea principală și practic singura, a acestuia fiind înființarea și întreținerea unei cantine sociale pentru nevoiașii din Sălard. Cantina socială urma să fie întreținută cu sprijinul fundației partenere din Olanda.
- La începutul funcționării a fost cumpărată și amenajată o clădire locală în cadrul căreia funcționează de atunci cantina socială. Sprijinul financiar cu această ocazie a venit din partea Uniunii Europene, întrucât Fundația Agape a câștigat un proiect PHARE, prima și ultima încercare de a obține granturi prin proiecte.
- Pe parcursul a celor 8 ani de existență au fost întreprinse diverse activități generatoare de venit pentru a asigura funcționarea cantinei sociale: deschiderea unor magazine de haine second hand, magazine de mobile vechi, exportarea unor produse locale în Olanda, etc.
- Există o colaborare bună cu administrarea publică locală care se rezumă însă doar la oferirea de informații despre localnicii care necesită sprijin.
- Deși în localitate mai există alte două organizații tot cu profil social, nu a existat și nici nu au dorința de a iniția nici o formă de colaborare cu aceștia.
- De serviciile Fundației în medie beneficiază 33 de persoane, criteriile principale de selecție ale acestora fiind nivelul de venit ale acestora ( pensii de 30, 40 RON) respectiv trebuie să fie localnici vechi ai satului.
- Dintre membrii fondatori ai organizației în prezent doar doi sunt activi - directorul și încă un alt membru, celelalte persoane fiind prea vârstnice pentru a mai putea face ceva.
- Pe parcursul celor 8 ani de existență fundația a avut 4 angajați: 2 persoane care s-au ocupat cu pregătirea porțiilor de mâncare și altele două care au avut sarcina de aprovizionare și distribuire a porțiilor de mâncare.
- În prezent în urma unor conflicte interne numărul angajaților s-a redus la două persoane.
- Pentru a obține acreditările necesare pentru funcționare în continuare clădirea în cadrul căreia există cantina socială a fost reamenajată conform standardelor europene.
- Deși ar exista un număr mult mai mare de localnici care ar dori să beneficieze de servicii oferite de fundație și chiar ar fi nevoie de extinderea acestor servicii și în celelalte două localități ai comunei nu au fost și nici nu vor fi întreprinse demersuri în acest sens, motivația fiind extrem de simplă: „pentru noi e suficient să facem atât cât facem”.

Din discuțiile purtate cu localnicii reies următoarele:

- fundația Agape Bohero este privită ca o asociație familiară a unor persoane bine situate și foarte „smecheri” întrucât directorul fundației, cel care a inițiat toată activitatea este și în prezent profesor de religie – fapt ce asigură relații multiple atât în cadrul școlii cât și în cadrul bisericii reformate, consilier local – garanția relațiilor cu administrarea locală. Dar problema majoră, cel mai puțin acceptată de localnici, este că, folosind această fațădă a fundației cu profil social, caritabil el și-a dezvoltat propria afacere.
- localnicii nu au fost consultați nici despre nevoile lor, nici despre ce ar dori să se întâmple în comunitatea lor.

## 6. Concluzii

În urma raportării situației prezentate la cadrul teoretic prezentat au putut fi trase următoarele concluzii:

- Fundația Agape Bohero este o organizație neguvernamentală care însă doar parțial corespunde criteriilor pentru a putea fi catalogată și organizație comunitară. Deși a pornit ca urmare a inițiativei unor localnici, membrii ai comunității, este situată și își desfășoară activitatea predominant în cadrul comunității, furnizează servicii pentru comunitate, nu satisface o cerință de o importanță majoră și anume : nu practică o comunicare permanentă cu ceilalți membrii ai comunității, lipsește abordarea participativă și consultativă în planificarea și derularea activităților lor.
- Dacă ar fi să integrăm fundația Agape Bohero într-una dintre tipurile de organizații descrise de Kilmann acesta ar corespunde tipului închis-technic, fapt ce ridică semne de întrebare cu privire la longevitatea fundației . Acest fapt a fost confirmat pe de altă parte și de directorul fundației, el afirmând în repetate rânduri că este conștient de faptul că dacă el nu s-ar mai ocupa de organizarea și derularea activităților totul s-ar sfârși.
- În ceea ce privește dezvoltarea organizației, capacitatea acesteia de a progresa am constatat situații similare, adică satisfacerea doar parțială a criteriilor, condițiilor necesare dezvoltării. Astfel deși fundația are o viziune bine stabilită, o misiune clar formulată, apar dificultăți la nivelul echipei. Între membrii acesteia, deși erau puține la număr nu a existat o relație de colaborare ci competiție permanentă, deși sarcinile fiecărui membru au fost clar definite acestea nu au fost respectate ajungându-se la situații conflictuale, suprapuneri de sarcină; situațiile conflictuale interne nu au fost tratate în mod constructiv, astfel încât ele să ducă la îmbunătățirea funcționării echipei, dimpotrivă au dus la diminuarea echipei de lucru; echipa are o structurare închisă, nu este dispusă să colaboreze de loc cu alte organizații, grupări, echipe de lucru din cadrul comunității.
- Dintre cele șase criterii care reflectă o bună capacitate managerială și asigură dezvoltarea unei organizații, Fundația AgapeBoherp satiface doar două, dar și pe acestea doar parțial: mobilizarea de resurse respectiv planificarea acțiunilor. Dealungul existenței sale organizația a reușit să mobilizeze resurse financiare suficiente astfel încât nu a fost în pericol funcționarea cantinei sociale, deși nu a beneficiat de sprijin venit de la stat, administrație locală. Acțiunile întreprinse, proiectele derulate au fost bine planificate, gândite, derulate în mod optim și conform cerințelor, cum a fost de exemplu modificarea clădirii în care funcționează cantina conform cerințelor europene.
- Există deficiențe severe sub următoarele aspecte:
  1. planificarea participativă – implicarea comunității în analiza nevoilor locale, stabilirea priorităților organizaționale și elaborare a planului de acțiune,
  2. capacitatea de a mobiliza membrii comunității pentru desfășurarea cu succes a activităților de interes comunitar – nu au fost implicate niciodată persoane externe în derularea activităților ( chiar și atunci când mi-am oferit ajutorul în pregătirea mesei sau în distribuirea porțiilor am fost refuzată sub pretextul că „merge mai repede”).
  3. Dezvoltare de parteneriate – singura relație de colaborare cu o altă instituție este cea cu administrarea publică locală scopul acesteia fiind obținerea de informații despre persoanele care necesită ajutor. Dar și acest parteneriat are doar un caracter formal, informațiile fiind tratate selectiv, decizia finală luându-se prin propria putere.
  4. Comunicarea publică – membrii comunității nu sunt informați de loc despre activitățile organizației, în afară de faptul că un nou beneficiar este anunțat despre serviciile care-i revin.

- În prezent Fundația Agape Bohero se află în al patrulea stadiu de dezvoltare, în cel al menținerii și dezvoltării, accentul punându-se în primul rând pe menținerea situației actuale și mai puțin pe dezvoltare. Dacă organizația își va depăși acest stadiu de menținere a serviciilor oferite și își va canaliza o parte a eforturilor în direcția dezvoltării care îi va asigura longevitatea și funcționarea și în viitor, depinde de deciziile pe care le va lua conducerea actuală a fundației. Dacă aceste decizii și acțiuni vor fi adaptative ele vor contribui la menținerea organizației și dezvoltarea ei; dacă însă aceste răspunsuri vor fi maladaptative ele vor genera destrămarea și absorbția organizației.

## BIBLIOGRAFIE:

1. Miroșan G. Introducere în dezvoltare comunitară prin intermediul TeleCentrului, Centrul de Asistență Rurală, Timișoara, Waldpress, 2003
2. Ghid metodologic privind promotorul local - agent de dezvoltare locală, Centrul de asistență Rurală, Timișoara, Artpress, 2004
3. Mobilizarea resurselor pentru ONG, Asociația Română de dezvoltare comunitară, 2004
4. Management și planificarea strategică pentru ONG, Asociația Română de Dezvoltare Comunitară, 2004
5. Orford J. Psihologia comunității, teorie și practică, Editura Oscar Print, București 1998
6. Sandu D., Dezvoltare Comunitară Cercetare, practică, ideologie, Editura Polirom, Iași 2005