

شبکه ملی مراکز توسعه محلی چند منظوره

طراحان و ایده پردازان:

محمد ربانی، محمد شیخ زاده، بابک مغازه ای

گروه توسعه محلی خاورمیانه

مرکز پژوهشهای علمی و مطالعات استراتژیک خاورمیانه

شهریور ۱۴۰۴

مقدمه:

"شبکه ملی مراکز توسعه محلی چند منظوره" مفهومی نهادی است که با بررسی و آسیب شناسی تجارب بین المللی و ملی گذشته و با توجه به چالشهای و ضرورتهای زیست روستایی در ایران صورت بندی شده است. در این جستار می کوشیم کار ویژه ها، نقاط قوت و ایرادات تجارب نزدیک به این مفهوم را مرور کنیم و سپس با جمع بندی تحلیلی این تجارب، ساختار و ویژگیهای (مراکز توسعه محلی چند منظوره) را چارچوب بندی کنیم.

نکته حائز اهمیت، آنکه گرچه ایده "شبکه ملی مراکز توسعه محلی چند منظوره" ریشه در تجارب تاریخی گذشته دارد اما در قالبی که قصد داریم آن را صورت بندی کنیم، امری یگانه و بدیع است که در صورت موفقیت می تواند علاوه بر پیاده سازی در کشور، به عنوان الگویی موفق در توسعه جوامع محلی به سایر نقاط خاورمیانه تسری یابد و در نهایت به پیشنهادی برای تلاشهای بین المللی در مبارزه با توسعه نیافتگی بدل شود.

تاریخچه

کانونهای محلی که با رویکرد توسعه جامعه محور در جهان پی ریزی شده اند و می توان آنها را تجارب نزدیک به "شبکه ملی مراکز توسعه محلی چند منظوره" دانست عموماً در دو شاخه کلی قابل دسته بندی هستند:

۱. الگوی (Epicenter Strategy) در چارچوب پروژه پایان دادن به گرسنگی در جهان (The Hunger Project) از ۱۹۷۷ بر پایه نظریات ورنر ارهارد - از بنیانگذاران این سازمان مردم نهاد - شکل گرفت. اپی سترها ابتدا در آفریقا و سپس در نقاط دیگری در قاره های آسیا و آمریکای جنوبی توسعه یافتند. در این الگوی راهبردی، اپی سترها در واقع یک مجموعه چند منظوره هستند که در کانون یک هسته ی جمعیتی روستایی با خوشه هایی با ظرفیت جمعیتی ۱۰ تا ۱۵ هزار نفر قرار می گیرند. و طی یک دوره ۵ تا ۸ ساله ، به پایدار سازی فعالیتهای (خود اتکالی جامعه محلی می پردازند. ساختار کالبدی اپی سترها از یک ساختمان مرکزی (L) شکل با بخشهای زیر تشکیل شده است:

- کلینیک (درمانگاه)
- مرکز مراقبت از مادران و کودکان
- انبار غلات و مواد غذایی ضروری
- کتابخانه
- فضاهای آموزشی برای کودکان و بزرگسالان
- یک قطعه زمین کشاورزی تحقیقاتی
- دفتر بانک تامین مالی خرد (MFI)

- دفتر توزیع برخی اقلامی که توسط دولت یا مقامات محلی تامین شده اند

هزینه ی تاسیس چنین مراکزی با نرخ های امروزی بین ۱۵۰ تا ۲۵۰ دلار برآورد می شود و تا کنون در بیش از ۱۵۰ نقطه در جهان و بویژه در کشورهای آفریقایی (بنین، بورکینافاسو، اتیوپی، غنا، مالاوی، موزامبیک، سنگال، اوگاندا)، در آسیا (بنگلادش، هند) و در آمریکای جنوبی (شیلی، مکزیک و پرو) برپا شده اند و جمعیتی بالغ بر یک میلیون و ششصد هزار نفر را پوشش داده اند.

فعاليتها برای تاسیس این مراکز با بسیج اجتماعی جامعه محلی آغاز می شود. سپس جانمایی، ساخت و راه اندازی مرکز صورت می گیرد و در ادامه ارائه خدمات با تقویت حکمرانی محلی و پیوند با خدمات دولتی، تقویت می شود و پس از پایداری اقدامات، به تدریج مجریان از منطقه خارج می شوند.

۲. الگوی گروه (Thusong) که عموماً در آفریقای جنوبی دنبال شده است. این الگو در واقع «تک‌پنجره»ی خدمات، توأم با توانمندسازی محلی است. تاریخچه شکل گیری این الگو به ۱۹۹۹ باز می گردد. این مراکز که ابتدا به‌عنوان مراکز چندمنظوره جامعه (MPCC) آغاز به کار کردند؛ بعدها به (Thusong Service Centers) تغییر نام دادند. این مراکز که عمدتاً «تک‌پنجره خدمات دولتی» مخصوصاً برای مناطق روستایی و کم‌برخوردار محسوب می شوند تا سال ۲۰۰۷ به بیش از ۸۷ مرکز در آفریقا رسیدند و پس از ۲۰۰۸ نیز با تغییراتی در ساختار خود تا کنون ادامه یافته اند.

ساختار این مراکز شامل مکانی است که خدمات ثبت احوال، خدمات رفاه اجتماعی و گاهی خدمات بانکی ارائه می دهند، همچنین کتابخانه، مرکز ICT و فضاهای گردهمایی و فضاهای آموزش مهارت را نیز در برمی گیرند.

آسیب شناسی الگوهای رایج

ایده ی یک جا جمع شدن خدمات در یک جامعه محلی، شاید در نظر اول به تنهایی کارآمد و تاثیر گذار باشد اما آسیبهایی متوجه آن است که مانع از پایداری این مدل در غیاب مجریان و بنیانگذاران می شود.

ناپایداری مدل مالی: در هر دو الگوی Epicenter و Thusong اولین مواردی که می توان به عنوان نقطه ضعف و شکنندگی ملاحظه کرد، هزینه ی بالای تاسیس و نگهداری این مراکز و وابستگی به بودجه های دولتی یا اهدایی برای آغاز و تداوم فعالیت آنهاست. در واقع در هر دو الگو، مدل درآمدی درون زایی تدارک دیده نشده است که به تدریج بتوان، از اتکای به بودجه های دولتی و یا بودجه های اهدایی کاست و با اطمینان از پایداری و خود اتکایی این مراکز، سناریوی خروج را عملیاتی کرد.

ادغام نهادی ناکامل: گرچه گرد آوردن خدمات گوناگون در قالب یک مجموعه می تواند دسترسی به خدمات را آسان تر کند اما در یک مدل توسعه جامعه محور، صرف کنار هم قرار دادن چند فعالیت یا خدمات نسبتاً مرتبط با هم نمی تواند به یکپارچگی فرایندی و ادغام نهادی کامل منجر شود. امری که در بسیاری موارد در این الگوها از آن غفلت شده است این است که خدمات طراحی شده "برای" مردم نمی تواند جانشین خدمات طراحی شده "با" مردم و توسط مردم در جامعه محلی باشد. بنابراین بعضاً عدم تناسب نوع و چگونگی خدمات ارائه شده در مقابل تقاضا و نیازهایی که از درون جامعه محلی برمی آید، هزینه های تداوم ارائه ی خدمات را بالا می برد و پس از مدتی عملاً ارائه ی خدمات را از معنا تهی می سازد و حتی به سبب بی توجهی و عدم تناسب با نیازهای مردم، موجب نارضایتی جامعه محلی می شود.

فقدان نظام پویای اندازه گیری اثربخشی و مدیریت دانش: از دیگر عوامل عدم توفیق چشمگیر این الگوها به نسبت هزینه هایی که برای برپایی و اداره ی آنها می شود، فقدان یک چارچوب سنجش استاندارد، پویا و یادگیرنده است. این ضعف به خصوص پس از خروج بنیانگذاران اولیه از جامعه محلی، شدت می گیرد و پس از چندی مشاهده می شود که سیستم از موارد زیر آسیب های جدی می بیند و به تدریج از اعداد اولیه دور می شود یا از ادامه راه باز می ماند:

- نبود اطلاعات و آمار دقیق از روندهای عملیاتی روزانه
- عدم ثبت و ضبط منظم دانش ضمنی تولید شده در جریان تعامل این مراکز با جامعه محلی
- عدم ثبت داده های درون سازمانی در قالب گزارشات منظم ادواری و ارسال و انباشت و تحلیل آنها در یک پایگاه مرکزی داده ها که امکان تبادل تجارب و بروز رسانی دستورالعملها را بصورت فراگیر و هماهنگ برای تمام مراکز تحت پوشش، عملیاتی سازد.

در این حالت در واقع به تدریج، گفتگوهای جامعه محلی با بنیانگذاران و متخصصین چنان کم رنگ می شود که در واقعیت، مراکزی که برپا شده اند یا به مسیر دیگری متفاوت از اهداف اولیه منحرف می شوند و یا عملاً تعطیل می شوند. **فقدان «قهرمان محلی»:** وقتی از «قهرمان محلی» در ادبیات توسعه جامعه محور سخن می گوئیم منظور یک فرد یا نهادی است که:

- در درون همان جامعه اعتماد و اعتبار اجتماعی دارد
- می تواند جامعه محلی را با نهادهای بیرونی (دولت، NGO، سرمایه گذار) پیوند بزند. یعنی می تواند همزمان به زبان و ادبیات محلی با جامعه خود سخن بگوید و توأمان می تواند با ادبیات رسمی نهادهای بیرونی با آنها تماس بگیرد و کانالهای گفتگوی دو طرفه ای را برقرار نماید.
- انگیزه و پایداری برای نگهداری از مراکز توسعه محلی دارد.
- خود، در نقش «مالک اجتماعی»، صاحب طرح و ایده ای برای فعالیتهای مدنی یا کارآفرینی اجتماعی است.

- افق دید او از میانگین افق دید جامعه محلی بالاتر است و از جنبه یا جنبه هایی الهام بخش جامعه محلی است و از اینرو «قهرمان محلی» نامید می شود.
- در مقابل تغییرات، انعطاف پذیر و یادگیرنده است.
- خوشبختی را امری جمعی می داند و تعلق خاطر به جامعه محلی دارد.

تجربه نشان داده است اگر چنین فرد یا نهادی در جامعه محلی وجود نداشته باشد، حتی اگر ساختمان و تجهیزات آماده باشد، مرکز به سرعت بلااستفاده یا تعطیل می شود. یونسکو بارها تأکید کرده است که موفق ترین مراکز توسعه محلی، جایی شکل گرفته اند که یک معلم، یک کار آفرین، یک مقام محلی توانمند، یک چهره موفق ورزشی یا هنری، یک شورا یا انجمن محلی نقش «قهرمان محلی» و موتور پیشران را داشته است.

عدم پیوند با حکمرانی محلی:

یکی از عوامل توفیق این مراکز در تداوم مأموریت خود، مفصل بندی ماهرانه میان ساختار این مراکز با ساختارهای بوروکراتیک حاکم است. در مواردی که سایر ضعفهای مورد اشاره در بالا، تا حدی جبران شده، ملاحظه می شود که توافقتنامه های دقیقی میان بنیانگذاران این مراکز و دولت مرکزی یا نظام حکمرانی محلی منعقد شده است به گونه ای که جایگاه این مراکز را نزد جامعه محلی تقویت نموده و از سویی، امکان بازتاب مطالبات جامعه محلی به دستگاه حکمرانی را فراهم و تسهیل کرده است. نمونه ای موفق از این دست را می توان در اپی سترهای تاسیس شده در مکزیك مشاهده کرد. در این نمونه، توافقات تا آنجا پیش رفت که بخشی از کمک ها و خدمات دولتی که قرار بود به جامعه محلی، اختصاص یابد از مسیر اپی سترها، توزیع می شد. بدیهی است که این امر می تواند نوعی مرجعیت برای این مراکز فراهم آورد. به هر روی تبیین دقیق جایگاه و نحوه ی تعامل این مراکز با مقامات محلی و ملی ضرورتی است که نادیده گرفتن آن یکی از عوامل ناپایداری و عدم توفیق این مراکز بوده است.

یک تجربه ی داخلی:

نزدیکترین تجربه به مراکز توسعه محلی چند منظوره در ایران، مرکز اکوتوریسم در روستای (جیره سر باقر خاله) در استان گیلان است.

این پروژه را آژانس همکاریهای بین المللی ژاپن (JICA) در دهه ۱۳۸۰ با همکاری سازمان جنگل ها و منابع طبیعی و چند سازمان مردم نهاد ایرانی اجرا کردند. ایده این بود که:

- بافت بومی روستا و طبیعت اطراف به عنوان جاذبه گردشگری معرفی شود،
- گردشگری روستایی جایگزین منابع درآمدی شود که به محیط زیست و بویژه اکوسیستم تالاب بین المللی انزلی آسیب وارد می کند.

- الگوی «اکوتوریسم مشارکتی» در ایران شکل بگیرد.

این پروژه با سرمایه گذاری ژاپن به مبلغ تقریبی ۲۰۰ هزار دلار فرصتی فراهم آورد که ساختمانی به عنوان مرکز اکوتوریسم جیره سر بنا شود. این مرکز در طراحی اولیه مشتمل بر فضاهای آموزشی، اقامتگاهی، و فروشگاههای بود. کلاسهای برای آموزش روستاییان در زمینه ی آداب پذیرایی، تولید صنایع دستی و تور گردانی برگزار می کرد و در سالهای آغازین فعالیت به عنوان نمونه ای از «اکوتوریسم پایدار» معرفی می شد.

این مرکز بزودی و بویژه پس از خروج تیم ژاپنی، رو به افول نهاد. دلایل این افول را می توان چنین بر شمرد:

۱. نبود قهرمان محلی: این پروژه عمدتاً از بیرون و توسط (JICA) و سازمان منابع طبیعی هدایت می شد و در زمان خروج مجریان، مدیریت محلی به اندازه کافی قدرتمند و مستقل نشده بود.
۲. ساختار نهادی شکننده: این مرکز، وابسته به چند نهاد دولتی و سازمان مردم نهاد بود و مدل مالی منسجمی برای درآمد زایی و خود اتکایی نداشت.
۳. تغییر ذائقه گردشگری: از آنجا که فاقد ساختاری منعطف و یادگیرنده بود عملاً از تغییر ذائقه ی بازار و رشد سریع شیوه های نوین و جایگزین در کسب و کارهای روستایی جا ماند.
۴. زیرساخت ناکافی: دسترسی جاده ای، تبلیغات و اتصال به شبکه های تورگردانی حرفه ای، پایدار نشد.
۵. عدم پیوست حکمرانی محلی: جایگاه نهادی این مرکز در پیوند با جامعه محلی از یک سو و از سوی دیگر در پیوند با ساختار حکمرانی محلی (دهیاری/شورا) تبیین نشد و از این رو به مرور دچار گسست از نظم بوروکراتیک شد.

در یک جمع بندی کلی، مرکز اکوتوریسم جیره سر را می توان تجربه ای "نیمه ناموفق" دانست زیرا گرچه از نظر «نوآوری» و «ایده الگوسازی» موفق بود اما در ادامه از حیث «پایداریسازی نهادی و مالی» ناموفق ماند. امروزه هر چند مجدداً تلاشی برای احیای بهره برداری از ساختمان این مرکز صورت گرفته است ولی حاصل کار، از اهداف بنیانگذاران اولیه آن فاصله دارد.

شبکه ملی مراکز توسعه محلی چند منظوره

با الهام از دو الگویی که در بخش تاریخچه به آنها پرداختیم و آسیب شناسی نقاط شکست و دلایل ناکامی برخی تجارب بین المللی و تنها تجربه ی داخلی نزدیک به ایده ی "شبکه ملی مراکز توسعه محلی چند منظوره" می توان این مفهوم را به لحاظ نهادی، ساختاری و مدل مالی بصورت زیر چارچو بندی کرد:

الف) نهاد مندی:

اولین وجه تمایز این مدل پیشنهادی، **نهادمندی** یا رویکرد نهادی و دوری از رویکرد کالبدی است. «شبکه ملی مراکز توسعه محلی چند منظوره» پیش از هر چیز، یک مفهوم است. مجموعه ای از قواعد و مناسبات و ویژگی هاست که مجموعاً یک نهاد را تشکیل می دهند. در ادبیات علوم انسانی، (نهاد) تفاوت جدی با (سازمان) دارد. مفهومی فراگیر تر است که سازمان و وجه کالبدی را هم شامل می شود. بهترین مثال برای توضیح مفهوم نهاد، فوتبال است. فوتبال تنها شامل یک زمین مستطیل، دو دروازه و تعدادی بازیکن فوتبال نیست هر چند که اولین تصویری که با شنیدن این کلمه به ذهن می آید همین هاست. فوتبال در حقیقت، یک نهاد است. یعنی شامل همه ی قواعد، روابط، هنجارها و ارزشهایی است که جایگاه اشخاص (بازیگران و دینفعان) را تعیین می کند، ابعاد زمین و وزن و جنس توپ فوتبال و قوانین برد و باخت را مشخص می سازد. نحوه ی سنجش خطا، رسیدگی به شکایات و آیین نامه مجازات را چارچوب بندی می کند، ساختار فدراسیون ها، نوع و نحوه ی تعامل و میزان استقلال فدراسیون نسبت به ساختارهای حکومت های ملی و سازمانهای بین المللی را مشخص می کند و بایدها و نبایدها را برای تبلیغات، تماشاگران، حق پخش، تاکتیکها و تکنیکهای بازی فوتبال را معین می سازد و هر آنچه لازم است تا مربیان، بازیکنان، داوران و حتی مدیران بیاموزند را در بر می گیرد. و در آخر مدلهای درآمدی، ضوابط گردش مالی و اصول و استانداردهای قراردادهای دریافت و پرداختها را قاعده گذاری می کند.

ملاحظه می شود که «نهاد فوتبال» بیش از آنکه به ساختمان فدراسیون و زمین چمن استادیوم مربوط باشد به عناصری مربوط است که از جنس قواعد، آداب، مفاهیم، مقررات و آموزش هستند. بر این مبناست که می توان در هر فضایی که حداقلهای مقرر فراهم شود، حتی گاهی در زمینهای خاکی یک محله فقیر نشین هم، «روح فوتبال» را جاری ساخت. بر همین پایه ی مفهومی است که به عوض توجه صرف بر جنبه ی کالبدی، به عنوان نخستین و مهمترین وجه تمایز مدل پیشنهادی، بر «روح شبکه ملی مراکز توسعه محلی چند منظوره» تاکید و تمرکز داریم.

در این راستا وقتی از نهادمندی مراکز توسعه محلی سخن می گوئیم، توجه مخاطب را به موضوعاتی از قبیل شیوه ی ورود به جامعه محلی، نحوه ی اعتماد سازی، تقویت سرمایه اجتماعی، مطالعه و شناسایی ظرفیتهای و چالشها و تماس گرفتن با نخبگان و قهرمانان محلی جلب می کنیم و می کوشیم، شرایط را برای در گرفتن گفتگوهای میان اعضای جامعه محلی با یکدیگر، با مجریان و تسهیلگران اجتماعی فراهم آوریم و برگزاری دوره های آموزشی کارآمد و اثر بخش را که بتواند بستری برای تولید دانش و ثروت درونزا مهیا کند در کانون اقدامات تأسیسی ببینیم.

الف - ۱) مطالعات شناخت:

اشاره کردیم که یکی از ارکان اصلی (نهاد شبکه ملی مراکز توسعه محلی جند منظوره)، مطالعات شناخت است. انجام مطالعات و کیفیت آن، یکی از پایه های تأسیس این مراکز محسوب می شود. بر این پایه مجریان در ابتدای ورود به جوامع محلی، ضروری است تا مطالعات عمیق مردم نگارانه انجام دهند تا فهم عمیقی از روابط رسمی و غیر رسمی در جامعه محلی به دست آورند و قواعد نهادی جامعه محلی و همچنین بازیگران و ذینفعان این روابط و قواعد را را شناسایی کنند. این امر برای مرحله یا رکن بعدی که باز طراحی قواعد "بازی" است اهمیت کلیدی دارد. زیرا به این ترتیب می توان طوری قواعد تعامل در مراکز توسعه محلی را سامان داد که بیشترین تعداد ممکن بازیگران و ذینفعان برای بدست آوردن بیشترین منافع، خود را متعهد به موفقیت و پایداری «نهاد مراکز توسعه محلی» بدانند.

مطالعات شناخت، نوعاً فراگیر است و شامل تمام اطلاعات کالبدی، اقلیمی، فرهنگی، قومی، دینی، زبانی و نیز مالی و اداری می شود که شاکله نظم اجتماعی در جامعه محلی را شکل می دهد. در این چارچوب به دلیل محدودیتهای زمانی و مالی در پی ریزی مراکز توسعه محلی، داده های قابل اتکای موجود که از پیش گردآوری شده باشد، راهگشاست. همچنین ورود به هر حوزه ی مطالعاتی و مردم نگاری تا جایی پیش می رود که مجریان را برای هدف اصلی تأسیس نهاد مراکز توسعه محلی یاری رساند و آنان از فرصتها، موانع، تهدیدات و چالشها و نقاط قوت، آگاه سازد. روشن است که مطالعات شناخت گرچه به عنوان اولین گام پس از ورود به جامعه محلی آغاز می شود اما امری مستمر و جاری است که با ثبت و ضبط دانش ضمنی حاصل از حضور مجریان و تسهیلگران ادامه می یابد و ترتیباتی اتخاذ می شود که حتی پس از مرحله ی خروج مجریان و بنیانگذاران اولیه، روند ثبت داده ها و دانش ضمنی و تهیه گزارشات تحلیلی توسط تسهیلگران بومی ادامه یابد.

الف - ۲) اقدامات اعتماد ساز:

رکن دوم تأسیس مراکز توسعه محلی، اقدامات اعتماد ساز است. بطور طبیعی، در هر جامعه ای، مردم نسبت به تازه واردانی که غریبه محسوب می شوند، با احتیاط و تردید برخورد می کنند. ورود افرادی که به زبان محلی سخن نمی گویند، لباس محلی بر تن ندارند، ای بسا باورهای دینی مشترک با جامعه محلی ندارند، موجب می شود تا اعضای جامعه محلی به سختی آنان را بپذیرند. این موضوع در ایران، در اغلب جوامع محلی با دشواری دو چندان روبروست زیرا، مردم محلی، تجربه های ناخوشایندی از ورود افرادی را بخاطر می آورند که با ظاهر و ویژگی های مشابه در گذشته آمده اند و اقداماتشان به رغم ادعایشان در خصوص بهبود شرایط و ارتقای معیشت، یا به نتایج مخرب زیست محیطی و در هم ریختگی سامان اجتماعی منجر شده و یا رفتن ناگهانی شان و رها کردن یکباره طرح هایی که در دست اقدام بوده، موجب سلب اعتماد مردم محلی شده است.

از این رو در بدو ورود مجریان و بنیانگذاران مراکز توسعه محلی در قالب گروه تسهیلگران اجتماعی، همزمان با آغاز فرایند مطالعات شناخت، ضروری است تا سرمایه اجتماعی از دست رفته و آسیب دیده، ترمیم و بازسازی شود. در این چارچوب بسیار اهمیت دارد که گروه تسهیلگرانی که به جامعه محلی وارد می شوند اولاً تا حد ممکن شئون جامعه محلی را مراعات کنند. ثانیاً در جلسات عمومی یا ملاقات با ریش سفیدان و متنفذین، تشریح کنند که با نمایندگان سازمانها یا مؤسسات دولتی و نیز با خیرینی که پیش از این به جامعه محلی وارد شده اند چه وجوه تمایزی در نوع اقدامات و اهدافشان دارند و ثالثاً در کوتاهترین زمان ممکن در خصوص رفع یکی از نیازمندیها یا دغدغه های جامعه محلی، فوراً و به نحوی چشمگیر اقدام نمایند. این نوع اقدامات اعتماد ساز که از آن به "سناریوی ورود" تعبیر می شود، می تواند پیگیری یک طرح رها شده در زمینه آبرسانی، یا بهداشت یا آموزش کودکان باشد. می تواند پیگیری حل معضل پوشش آنتن های مخابراتی و یا ارائه یک خدمت در حوزه ی خردسالان باشد.

سناریوی ورود، فارغ از اینکه کدامیک از موارد ذکر شده یا مشابه آن باشد، از آنجا که می تواند در کوتاه مدت یک نیاز همگانی را مرتفع سازد، مقدمه ای برای ایجاد همدلی و آغازی برای گفتگو و اعتماد سازی به شمار آید.

الف - (۳) مداخلات و آموزشها:

وجه مشترک مدل های توسعه آمرانه و مدل های توسعه درون زا، اعمال برخی مداخلات در جامعه محلی است. اما آنچه مسلم است، هر چه بتوان از مداخلات کاست و فرصتی فراهم آورد که تحولات اجتماعی بطور طبیعی از بطن جامعه محلی زاییده شوند، با دوام تر هستند و آسیب های اجتماعی کمتری به باور می آورند. مطالعات جهانی نشان می دهد، کم آسیب ترین شکل مداخلات اجتماعی که تحولات عمیق و بی بازگشت بر جامعه محلی دارد، آموزش است. به این ترتیب، سومین رکن نهادی در تأسیس مراکز توسعه محلی، چارچوبهایی برای آموزش است. آموزشها می تواند در فضاهای متنوعی بسته به نیازمندیهای آموزشی حاصل از بررسی مطالعات شناخت اولیه، طراحی شود. قالب کلی انتقال دانش و تجربیات موفق مشابه به جامعه محلی، برگزاری کارگاههای تعاملی آموزشی و نیز جلسات ارائه مشاوره های تخصصی است.

تأکید بر تعاملی بودن آموزشها و کارگاهی بودن آن، ویژگی مهم مداخلاتی است که از طریق آموزش در جامعه محلی اعمال می شود زیرا کمک می کند تا اعضای جامعه محلی در یک فرایند مشارکتی، آموزشهای لازم را دریافت کنند، در شکل دادن به محتوا و مسیر آموزشها، نقش ایفا کنند و آموزشها را به سمت مصادیق عینی و موضوعاتی که جامعه محلی با آنها درگیر است، سوق دهند. این رویکرد اثر بخشی و کارآمدی آموزشها را افزایش یابد و از اثرات جانبی و ناخواسته ی مداخلات به شکل چشمگیری می کاهد و مهمتر از همه موجب ارتقای اعتماد به نفس شرکت کنندگان در فرایند آموزشها و توسعه فرهنگ پرسشگری و مطالبه گری در جامعه محلی می شود.

رویکرد اصلی آموزشها و مشاوره های تخصصی که ارائه می شود، ایجاد فضایی است که بتواند یا بر همان قواعد نهادی پیشین استوار شود و یا مناسبات نهادی جدیدی را به تدریج شکل دهد که تا حد ممکن با ورود بازیگران و ذینفعان جدید، منافع برندگان مناسبات نهادی پیشین آسیب نبیند. این امر از طریق ارائه آموزشها و مشاوره های تخصصی مبتنی بر شناسایی دقیق نیازمندیها و روابط حاکم بر جامعه محلی میسر است و می تواند به سازمان دهی نیروهای پیشران و ایجاد تعادل اجتماعی جدید و جایگزین کمک کند.

در تجارب مربوط به پیاده سازی پروژه های توان افزایی زنان، مشاهده می شود که عدم توجه به مزایای نهادی نظام اجتماعی مردسالار برای مردان، آمار طلاق در جامعه محلی را افزایش می دهد، بیکاری در مردان گسترش می یابد و بعضاً زمینه ساز رشد میزان خشونت های خانگی یا منازعات اجتماعی می شود. همچنین تاکید بر توسعه گردشگری بدون توجه به ظرفیتهای زیست محیطی جامعه محلی یا نظام باورهای نهاد دین، موجب بروز آشفتگی ارزشی، مقاومت نهاد دین در برابر تغییرات اجتماعی حاصل از ورود گردشگران به جامعه محلی و در نهایت شکل گیری درگیریهای خشونت بار شده است.

این موارد را می توان به بروز منازعه نهادی میان نهاد تازه تأسیس مرکز توسعه محلی و هر یک از نهادهای اجتماعی مستقر در جامعه محلی، بسط داد. اما اجمالاً ذکر این موارد می تواند اهمیت رویکرد نهادی و نه صرفاً کالبدی به چنین مداخله ای در جامعه محلی را تبیین کند و لزوم رعایت دقت در انجام مطالعات شناخت و سپس ارائه آموزشها و مشاوره های تعاملی و تخصصی را نمایان سازد. این رویکرد همچنین در فاز خروج، به مجریان کمک می کند به میزانی که در صورت بندی قواعد نهادی و برپایی یک نظم جدید اما هماهنگ با ساخت اجتماعی جامعه محلی، توفیق یافته باشند، از پایداری و تداوم این نهاد نوپا پس از ترک تدریجی جامعه محلی، اطمینان خاطر داشته باشند.

ب) ساختار سازمانی مرکز توسعه محلی چند منظوره:

رویکرد نهادی به تاسیس مراکز توسعه محلی، الزاماتی دارد. از جمله در چارچوب چنین رویکردی، لازم است ساختار سازمانی مراکز توسعه محلی، متناسب با ویژگی های جامعه هدف، **انعطاف پذیر** باشد. این انعطاف در بخشهای مختلف سازمانی (تعداد همکاران، سلسله مراتب و گردش کار و ساعات کار)، کالبدی (جا نمایی، پلان ساختمان، نوع طراحی و مصالح بکار رفته در معماری مرکز)، تنوع در فعالیتهای و مدل درآمدی، موقعیت حقوقی و نوع ارتباط با سایر سازمانهای دولتی و مردم نهاد، باید بگونه ای تبیین شود که در نهایت متضمن قوام و دوام نظامات ساختاری این مراکز باشد.

اما این ساختار انعطاف پذیر، دست کم سه رکن اصلی دارد که بدون آنها، دوامی نخواهد داشت و فرو می ریزد یا به انحراف می رود. این سه رکن ساختاری عبارتند از: (۱) **قهرمانان محلی**، (۲) **ساختار مالی - حقوقی** و (۳) **شبکه ملی مدیریت دانش**.

ب - (۱) قهرمانان محلی:

بلافاصله پس از انجام فاز مطالعات شناخت، پیش از هر اقدامی، لازم است، قهرمانان محلی شناسایی شوند. همانطور که در بخش آسیب شناسی، پیش تر، شرح دادیم، قهرمانان محلی عبارتند از اشخاص یا نهادهای محلی که به عنوان فعالان مدنی بومی یا نیروهای پیشران توسعه، در جامعه محلی مشغول کارند و بویژه مورد اعتماد دیگران هستند. معلمین، مسئولین خانه های بهداشت، متولیان امور دینی، کارآفرینان موفق محلی، برخی ریش سفیدان و مقامات محلی خوشنام، جوانان تحصیلکرده علاقه مند به توسعه جامعه محلی که قصد و تمایلی به مهاجرت ندارند، مجموعه ای از قهرمانان محلی را تشکیل می دهند.

شناسایی این افراد، برگزاری جلسات هم اندیشی و کارگاههای آموزشی با حضور یا مشارکت آنان و سازمان دهی آنان، مهمترین اقدام در پی ریزی ساختار مراکز توسعه محلی است.

در خلال انجام مطالعات شناخت و سپس در طول برگزاری مستمر جلسات هم اندیشی و کارگاههای آموزشی، دو دسته کلی از قهرمانان محلی شناسایی می شوند: **هسته اولیه تسهیلگران بومی** و **دیگری هسته های کارآفرینی محلی**

هسته اولیه تسهیلگران بومی:

ویژگیهای شاخص این گروه از قهرمانان محلی عبارت است از:

- مورد اعتماد جامعه محلی هستند.
- توانایی برقراری ارتباطات گسترده با جامعه محلی و سازمان دهی تعاملات اجتماعی
- توانمندی در مهارتهای کلامی (علاوه بر زبان محلی، به خوبی به زبان فارسی سخن می گویند).
- به آموزش دیدن و آموزش دادن علاقه مندند.

بر این پایه می توانند در موارد زیر در جامعه محلی و حتی در سطح ملی، نقش آفرینی کنند:

- با کسب مهارتهای لازم، دوره های آموزشی مورد نیاز جامعه محلی را شناسایی و برگزار کنند.
- می توانند تبیین کننده تصمیمات، قوانین و سیاستهای فرا محلی و ملی برای جامعه محلی باشند.
- قادرند خواسته های جامعه محلی را جمع بندی نموده و مطالبه گری در سطح محلی و فرامحلی را ساختاریافته و قانونمند نمایند.

- از آنجا که اولاً مورد اعتماد جامعه محلی هستند و ثانیاً دوره های تخصصی تسهیلگری را دیده اند، می توانند ایده ها و استعداد های جامعه محلی را شناسایی و به سمت دریافت مشاوره های تخصصی برای شکوفایی، هدایت کنند.
- مهارت های کلامی آنان در فهم زبان محلی و زبان فارسی، ایشان را قادر می سازد تا زمینه ی گفتگو های مردم محلی با یکدیگر، با مردم دیگر نقاط ایران و با مقامات محلی و ملی را برای ایجاد فهم متقابل فراهم آورند.
- تسهیلگران بومی از آنجا که در فرایند آموزشها، با مفاهیمی اقتصادی و تجاری همچون بازار سازی و پایدار سازی کسب و کارها آشنا می شوند، این قابلیت را دارند تا در مواردی حلقه واسط میان کسب و کارهای محلی و بازار های فرامحلی باشند که به نوبه ی خود همچنان که اشاره خواهیم کرد زمینه ساز توفیق مدل درآمدی خود اتکای مراکز توسعه محلی است.
- و در نهایت بر پایه آموزشهایی که می بینند، می توانند دانش ضمنی تولید شده در جامعه محلی و در مراکز توسعه محلی را در چارچوبی ثبت و ضبط کنند که امکان استخراج گزارشات تحلیلی برای استفاده در همان جامعه محلی، در جوامع محلی سایر نقاط ایران و در عین حال برای مقامات محلی و ملی فراهم شود.

هسته های کارآفرینی محلی

این گروه از قهرمانان محلی، عموماً واجد این ویژگی ها هستند:

- ریسک پذیر و جسور
- صاحب توانمندی های فکری (شناختی و محاسباتی) و اقتصادی
- علاوه بر خواست فردی برای تولید ثروت، غالباً دغدغه های اجتماعی برای ارتقای کیفیت زندگی در جامعه محلی نیز دارند.
- در افقی بالاتر از افق دید میانگین جامعه، تحولات پیرامونی و فرصتها و تهدیدها را رصد می کنند.

این افراد در صورت موفقیت نه تنها می توانند مولد ثروت درون زا در جامعه محلی باشند و به موتور توسعه اقتصادی جامعه محلی و شریک محلی سرمایه گذاران فرا محلی و حتی فراملی تبدیل شوند بلکه مهم تر از آن می توانند اولاً با ایجاد امیدواری به آینده در دل مردم جامعه محلی، به پایداری زیست در آن منطقه کمک کنند و ثانیاً به چهره های الهام بخش جامعه محلی بویژه برای کودکان و نوجوانان بدل شوند و سقف آرزوها و خواسته های فردی و جمعی آنان را ارتقاء دهند.

از اینرو شناسایی و پشتیبانی از آنان از طریق ارائه مشاوره های تخصصی، تسهیل امور اداری و تشریفات بوروکراتیک اخذ مجوزها و تأمین اعتبارات مالی مورد نیاز طرح هایشان از طریق اعطای تسهیلات بانکی کم بهره (و نه پرداخت کمکهای بلاعوض) و در نهایت سازمان دهی آنان به عنوان موتورهای پیشران جامعه محلی و یکی از دو رکن ساختاری مراکز توسعه محلی، اهمیت ویژه ای پیدا می کند. به این جایگاه ویژه باید نقش آنان در توفیق مدل درآمدی خود اتکای مراکز توسعه محلی را نیز افزود که ضامن بقا و استمرار این مراکز است.

ب- ۲) ساختار مالی - حقوقی:

ساختار مالی مراکز توسعه محلی چند منظوره بصورت مبنایی متکی بر (درآمد زایی خوداتکا) است. هر چند در ابتدا ممکن است با دریافت کمکهای مالی موقت و عمدتاً در قالب وامهای کم بهره با دوره تنفس ۳ ساله یا بودجه های مسئولیت اجتماعی شرکتهای خصوصی و نیمه خصوصی راه اندازی شود اما اساس تأمین هزینه های این مراکز متکی بر درآمدهایی است که در اتصال به کسب و کارهای محلی و ارائه خدمات تجاری یا آموزشی به آنها و بطور عام به مشتریان محلی یا مسافران، حاصل می شود. منظور از ارائه خدمات تجاری، انعقاد قرارداد با کسب و کارهای محلی برای در اختیار قراردادن فضایی به آنها در مرکز توسعه محلی است. این فضا می تواند یک میز ارائه خدمت برای معرفی و فروش خدمات و محصولات به مشتریان محلی یا گردشگران و مسافران عبوری باشد. ممکن است فراهم کردن یک دفتر کار اختصاصی یا محل کار اشتراکی در مرکز توسعه محلی باشد. می تواند اختصاص دادن فضایی قفسه بندی شده برای فروش محصولات کشاورزی یا مصنوعات تولیدی از قبیل صنایع دستی محلی باشد. در همه ی این موارد بر اساس نوع قراردادی که میان مرکز و صاحبان کسب و کارهای محلی منعقد می شود، درآمدهایی در قالب (سهم از سود) یا (دریافت کمیسیون فروش) یا (اجاره بها) محقق می شود. همچنین شهریه شرکت در دوره های آموزشی یا حق المشاوره ی ارائه مشاوره های تخصصی، بخش دیگری از منابع درآمدی مراکز توسعه محلی است. دوره آموزشی و مشاوره های تخصصی در هر حوزه ای بنا بر خواست و نیاز جامعه محلی می تواند ارائه شود. این حوزه ها طیف گسترده ای از موضوعات اقتصادی، تجاری، حقوقی، روانشناختی، طراحی و مهندسی و سایر موضوعات مورد علاقه و خواست جامعه محلی را در برمی گیرد و می تواند بنا بر صلاحیت و تخصص افراد، توسط تسهیلگران بومی مستقر در این مراکز و یا مدرسان و مشاورانی که از نقاط دیگر ایران به جامعه محلی دعوت می شود بصورت حضوری یا آنلاین ارائه شود.

در این حالت، هزینه های نگهداری مرکز اعم از تعمیرات، زیرساختها و پرداخت قبوض ماهانه و همچنین دستمزد مدیر و کارکنان این مراکز از محل منابع و درآمدهای فوق الذکر تأمین می شود.

در این چارچوب بسیار اهمیت دارد که بنیانگذاران این مراکز و جامعه محلی همه مساعی خود را بکار بندند تا استقلال مالی این مراکز بر پایه توانایی های محلی و جامعه مدنی، حفظ شود و از مداخلات مالی و سرمایه گذاری دولتی تا حد ممکن پرهیز شود. از هرگونه دریافت کمکهای بلاعوض از محل بودجه های دولتی خودداری شود و ترجیح بانیان و اداره

کنندگان این مراکز در صورت نیاز به حمایت مالی، نهایتاً در قالب دریافت تسهیلات کم بهره بانکی و یا وامهای کارآفرینی از صندوقهای مربوطه در کشور سامان یابد.

به همین منظور، ضروری است تا مراکز توسعه محلی چند منظوره واجد یک شخصیت حقوقی باشند که سازمان مالی و اداری آنرا قاعده مند سازد و نحوه ی تعامل و ارتباطات آن با سایر نهادها و سازمانهای محلی و ملی را تبیین نماید. از این رو پس از انجام مطالعات اولیه در فاز شناخت، آغاز برگزاری کارگاههای آموزشی و شناسایی و شکل گیری مقدماتی هسته های کارآفرینی و تسهیلمان بومی، یکی از مهمترین اقدامات سازماندهی کالبدی و حقوقی مراکز توسعه محلی است. در این راستا لازم است:

- با برگزاری جلسات هم اندیشی با حضور کارآفرینان، فعالان مدنی و تسهیلمان بومی و معتمدین محلی، اساسنامه مرکز توسعه محلی در چارچوب قوانین موضوعه و مقررات بالادستی، تدوین و به تایید برسد.
- هیأت امنا که در بدو تأسیس، مرکب از مجریان پروژه از سویی و تسهیلمان و معتمدین محلی است، رسماً تعیین و معرفی شود.
- هیأت امنا در دور اول، مدیر و کارکنان مرکز را که از میان تسهیلمان بومی آموزش دیده انتخاب می شود، معرفی و منصوب نماید.
- هیأت امنا و هیأت مدیره، با توجه به ویژگیها و نیازمندیهای جامعه محلی و امکانات موجود، نسبت به مکان یابی موقعیت فیزیکی و طراحی ساختار کالبدی مرکز تصمیم گیری نمایند. و در قالب موافقتنامه، قرارداد اجاره، و یا سایر عقود قانونی و شرعی، موقعیت یا ملک مربوط به مرکز، در اختیار تیم بهره برداران و مدیران مرکز توسعه محلی قرار گیرد. (برای فراهم نمودن موقعیت مکانی مرکز، توصیه می شود از پتانسیلهای موجود از قبیل فضاهایی که مساجد، مراکز بهداشت، مدارس و یا خیرین می توانند در قالب قراردادهای بلند مدت پنج ساله یا بیشتر، در اختیار بهره برداران قرار دهند، استفاده شود. در این حالت، اجاره بها می تواند بصورت مبلغی تعریف شود که بهره برداران و مدیران مرکز، برای طراحی و ایجاد بنا و تجهیز مرکز می پردازند.)
- طراحی و ساختار بندی بخشهای مختلف مرکز، کیفیت و کمیت نیروی انسانی مورد نیاز و سایر مقتضیات آن از دل گفتگوهای هیأت امنا، هیأت مدیره با معتمدین و کارآفرینان جامعه محلی، استخراج شود. (نکته بسیار مهم آن است که وقتی نهاد یا سازمانی با مأموریت مشخص در جامعه محلی مشغول فعالیت است، هرگز نباید بخشی با مأموریت مشابه و بصورت موازی در مرکز توسعه محلی ایجاد شود. بنابراین به عنوان مثال تشکیل صندوق های روستایی، یا ساز و کارهای تامین مالی خرد با هدف توسعه کارآفرینی به موازات صندوق کارآفرینی های مشابه که در کشور فعال هستند، مطلقاً خطاست. و تسهیلمان و مجریان، به جای چنین اقدامات مخربی، باید بر روی توسعه آموزش های سواد مالی و آشنایی با ابزارهای تامین مالی نوین و امثال آن متمرکز شوند.)

- همچنان که گفته شد، هیأت مدیره این مراکز در ابتدا توسط مؤسسن و از میان قهرمانان محلی و نیروهای پیشران مستعد هستند که دوره های تسهیلگری بومی را گذرانده اند انتخاب می شوند. آنان هسته ی اولیه تسهیلگران محلی در یک کانون (خوشه ی) جمعیتی هستند که ممکن است از یک یا چند روستا یا یک دهستان گرد هم آمده اند. بنیانگذاران مراکز توسعه محلی موظفند پس از استقرار و تثبیت فعالیت مرکز، با تدوین آیین نامه انتخابات، شرایط برای گردش مدیران و مجریان محلی در ادوار بعدی مسئولیت هیات مدیره را فراهم آورده و در زمان حضور خود تا پیش از فاز خروج از منطقه، دست کم یک دوره بر برگزاری تشریفات مربوط به این جابجایی نظارت کنند تا از پایداری و استقرار آن اطمینان حاصل کنند.

ب- ۳) شبکه ملی مدیریت دانش:

شاید پر رنگ ترین بخش ایده ی ساختاری مراکز توسعه محلی چند منظوره، تاکید بر شبکه سازی است. در هیچ یک از تجارب گذشته، این موضوع بصورت برخط (آنلاین) مفهوم سازی نشده است. در اینجا با پیش بینی پورتال (سامانه ای تعاملی و برخط) برای اتصال همه ی مراکز توسعه محلی، قصد داریم به چند نیاز پاسخ دهیم:

- تقویت همبستگی ملی در راستای توسعه صلح و حل منازعات
- ایجاد بازار متشکل خدمات و محصولات روستایی در سطح ملی و توسعه بازار سرمایه گذاری ملی:

این بازار می تواند بستری باشد برای خرید و فروش محصولات کشاورزی، دامی و مصنوعات تولیدی روستائیان اعم از صنایع دستی محلی به روستاهای دیگر و حتی به مشتریانی که در شهرها و حتی خارج از ایران ساکن هستند. همچنین فضایی برای مبادله خدمات روستایی میان روستائیان نقاط مختلف ایران. این خدمات با توجه به تفاوت در فصل کشت در اقلیمهای مختلف ایران و یا ظرفیت خالی ماشین آلات کشاورزی و نهاده های مربوطه ممکن است در قالب قراردادهای معاوضه یا اجاره، انجام شود. حتی این امکان وجود دارد که نیروی کار حرفه ای و آموزش دیده ی روستایی نظیر دامدار، باغدار، کشاورز، مغنی و در فصولی که در روستای خود، فراغت دارد، خدمات حرفه ای خود را با توجه به درخواستهای ارائه شده در این فضای برخط، در نقاط دیگری از مناطق روستایی کشور، ارائه نماید.

- تبادل تجارب و شیوه های حل مساله میان روستائیان نقاط مختلف ایران (و در چشم انداز با استفاده از امکانات هوش مصنوعی در سطح خاورمیانه و بین المللی) به منظور پایدار سازی روستایی
- ایجاد فضای گفتگو و ارائه و دریافت مشاوره های تخصصی:

این بستر بویژه محملی برای توسعه مفهوم "زکات علم" و ارائه خدمات مشاوره تخصصی به جامعه روستایی باشد. در این چارچوب کارشناسان شهرنشین یا روستایی که تمایل به ارائه خدمات داوطلبانه خیر خواهانه یا حتی با اهداف انتفاعی دارند می توانند در زمینه های گوناگون از مشاوره های پزشکی و روانشناسی گرفته تا مشاوره در حوزه های کسب و کار و کشاورزی و دامداری، فرصتی برای ارائه خدمت بیابند.

- پایگاهی برای گردآوری، سنجش و پایش داده های محلی (با عنایت به فقدان داده های آماری روزآمد، دقیق و تفکیک شده در بسیاری از شئون زیست روستایی) در راستای افزایش کارآمدی در سیاستگذاری و اجرای سیاستها

- یکی از کلیدی ترین ویژگیهای این ساختار شبکه ای جلوگیری از اقدامات پیریشان، موازی و مداخلاتی است که عموماً توسط نیروهای داوطلب با نیت خیرخواهانه در جوامع محلی و روستایی صورت می گیرد و عملاً پتانسیل اجتماعی موجود در جامعه مدنی برای توسعه روستایی و محرومیت زدایی را کم اثر و ناکارآمد می نماید. در یک نمونه می توان به تعداد شگفت انگیز نیروهای داوطلب و خیرینی که در استان سیستان و بلوچستان برای چند دهه است که فعالیت می کنند اشاره کرد. شگفت انگیز تر آنکه فقدان شبکه ی تعاملات این تسهیلگران و عدم تبادل دانش و تجربه های موفق سازماندهی شده در چارچوب این فعالیتها، نه تنها به موازی کاری، انجام اقدامات بی ثمر، تکراری و شکست خورده می انجامد، بلکه سرمایه اجتماعی تسهیلگران و اعتماد عمومی جوامع محلی را نیز تخریب می کند.

جمع بندی

با توجه به ساختاری که در جستار طراحی و تبیین شد و با عنایت به آنکه دانش و توان اجرایی حاصل از مطالعات پژوهشی و تجربیات میدانی مرتبط با این طرح هم اکنون در گروه توسعه محلی خاورمیانه وجود دارد، به نظر می رسد تحقق (شبکه ملی مراکز توسعه محلی چند منظوره) اکنون بیش از هر چیز نیازمند اراده اجرایی و پشتیبانی متولیان حوزه توسعه روستایی و یا سازمانهایی است که خود را متعهد به ایفای مسئولیت اجتماعی در جوامع محلی پیرامونی خود می دانند.

از این رو گروه توسعه محلی خاورمیانه اجرای این ایده در سه فاز پیش بینی نموده و به منظور گردآوری داده های تحلیلی دقیق تر و بهبود و ارتقای این پیاده سازی آزمایشی آن را بطور همزمان در دست کم دو یا سه نقطه و سپس اتصال آنها به یکدیگر به منظور ایجاد نخستین هسته ی تعاملی در این شبکه ملی، پیشنهاد می دهد. این سه فاز پیشنهادی عبارتند از:

- (۱) فاز تأسیس (۲) فاز تثبیت و (۳) فاز توسعه .

در فاز نخست، هدف تأسیس نهاد الگوی پیشنهادی در نقاط جغرافیایی هدف است. پس از آن در فاز دوم، دوره ای برای تثبیت و پایش استقرار الگوی پیاده سازی شده در نظر گرفته شده است. در فاز دوم، بازخوردهای اجرا در مرحله تأسیس

گردآوری و داده ها تحلیل می شود تا اشکالات، شناسایی و مدل، بهبود و ارتقاء یابد. سپس در فاز سوم، الگوی شبکه ملی مراکز توسعه محلی چند منظوره، در سراسر ایران توسعه یافته و عملیاتی می شود.