



مدرسه کارآفرینی اجتماعی پرتو

بسترسازی و بسیج اجتماعی

سمیرا جلالی، ناصر نوربخش، فرشته فرهمند حبیبی، یاسر خانی

این مقاله با دو هدف الف) معرفی مراحل مختلف بسترسازی و بسیج اجتماعی در پروژه‌های توسعه و ب) تمرین یک فعالیت مستندسازی مشارکتی با تعدادی از دانشجویان دوره «**پیاده سازی و اجرای پروژه**»، بهار ۹۲» تهیه شده است. نمودار چرخه از وبسایت دکتر فیل بارتز اقتباس شده، اما توضیحات و شرح مراحل با توجه به تجارب نویسندگان از مشارکت در پروژه‌های مشابه در ایران اضافه شده است.

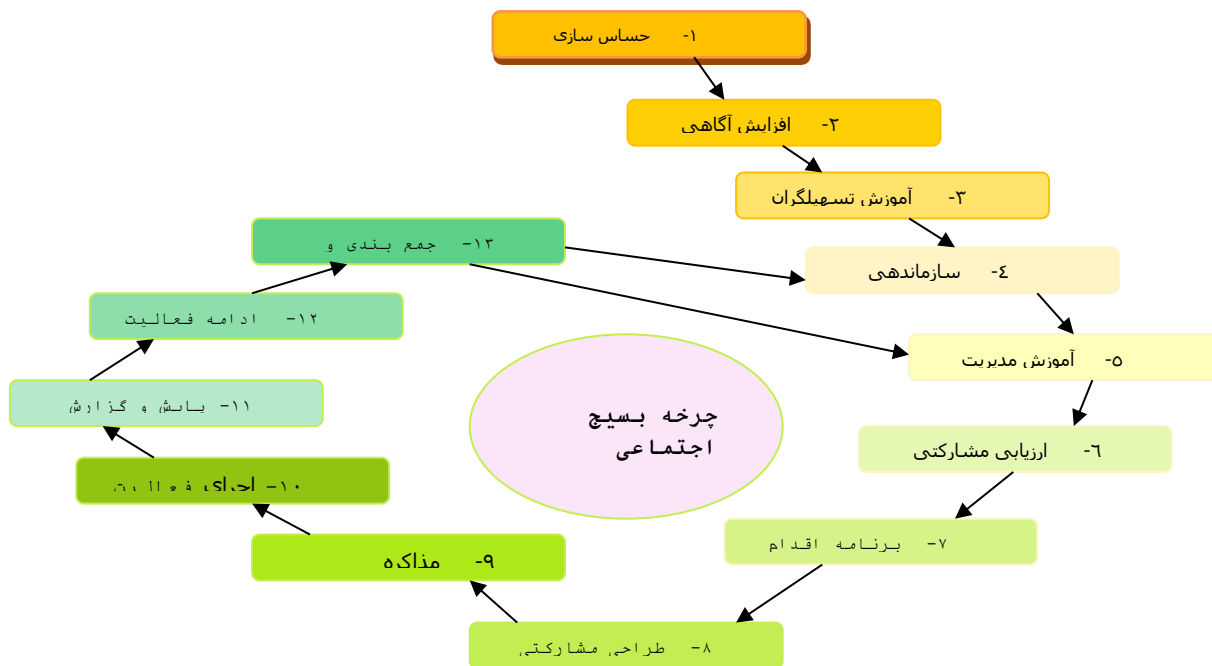
بسترسازی و بسیج اجتماعی

توانمندسازی جوامع محلی، ارتقای مشارکت جوامع محلی، بسیج اجتماعی، تغییرات اجتماعی در جهت افزایش اعتماد به نفس، مبارزه برای کاهش فقر، واژه‌ها و فعالیت‌هایی هستند که از آن به عنوان «مداخله^۱» یاد می‌شود. این اقدامات توسط افرادی صورت می‌گیرد که معمولاً با نام تسهیلگر، توسعه‌یاری، همیار، مروج کشاورزی، کنشگر و یا مواردی از این دست شناخته شده‌اند. افرادی که عمدتاً به نمایندگی از نهادهای مدنی کشور وارد فعالیت در این حوزه می‌شوند و مهمترین دغدغه‌اشان کاهش معضلات اجتماعی است و برای تحقق آن از هیچ تلاشی فروگذار نمی‌کنند.

این یادداشت^۲ مروری کلی بر فرایند بسترسازی و بسیج اجتماعی است که خود به عنوان نخستین مرحله مداخله در پروژه‌های توسعه اجرا می‌شود.

بسیج اجتماعی^۳ اصولاً به معنای ایجاد انگیزه و تحرک در بین مردم به منظور اجرای فعالیتی در راستای ایجاد تغییر و توانمندی است.

نمودار ۱- چرخه بسیج اجتماعی



¹ Intervention

^۲ نمودار چرخه از ویسایت دکتر فیلی بارتر اقتباس شده، اما توضیحات و شرح مراحل با توجه به تجارب نویسندگان این مقاله از مشارکت در پروژه‌های مشابه در ایران اضافه شده است.

³ Social Mobilization / Community Mobilization



چرخه بسیج اجتماعی، مجموعه‌ای از اقداماتی است که توسط تسهیلگران کار با جوامع محلی به منظور ایجاد انگیزه در بین آنان با هدف افزایش مشارکت در امور مرتبط به خودشان و همچنین افزایش اعتماد به نفس انجام می‌شود.

چرخه بسیج اجتماعی گاهی با عناوین دیگری همچون «چرخه ارتقای مشارکت جامعه محلی» یا «چرخه حل مشکل» یا «چرخه توسعه محلی» و یا «چرخه اقدامات اجتماعی» نامیده می‌شود. این چرخه مجموعه‌ای است از مداخله‌هایی که توسط تسهیلگران به منظور افزایش سطح مشارکت جامعه محلی در تصمیم‌گیری‌های مرتبط به امور خودشان صورت می‌گیرد.

چند نکته مهم:

- اجزای چرخه به طور منطقی با یکدیگر و با کل این چرخه پیوند خورده‌اند.
- تمامی مراحل ذکر شده مورد نیاز است و حذف هر مرحله‌ای بر کل فرایند تاثیر منفی خواهد گذاشت.
- تمام مراحل به دنبال هم انجام می‌شوند، هرچند ممکن است در برخی موارد با هم همپوشانی داشته باشند و یا بصورت موازی انجام شوند. برای مثال ممکن است افزایش آگاهی دست اندرکاران و یا انجام مذاکره با آنان تا پایان پروژه ادامه پیدا کند.
- مشارکت تمام اعضای جامعه محلی بدون توجه به ویژگی‌های فرهنگی و یا زیستی در تقویت و افزایش توان و ظرفیت‌های جامعه محلی ضروری است.
- در این متن از بهره‌مندان با عنوان «جامعه محلی» نام برده شده است. این عبارت لزوماً به معنای یک گروه بومی یا روستایی نیست. ساکنان یک محله در یک شهر مدرن، دانش آموزان یک مدرسه، یا گروه زنان شاغل می‌توانند بهره‌مندان یک پروژه باشند.
- مراحل ذکر شده در این چرخه، در تمام پروژه‌های توسعه قابل اجرا است. بدیهی است زبان و روش‌های برقراری ارتباط، تصمیمات و برنامه‌ریزی‌ها با توجه به شرایط موجود متفاوت خواهد بود.

چرخه^۴ بسیج اجتماعی

۱- حساس‌سازی^۵ و کسب اجازه فعالیت از جامعه محلی

حساس‌سازی تنها یک مرحله تشریفاتی نیست، بلکه باید به خوبی برنامه‌ریزی و اجرا شود. برای این منظور ابتدا «تیم اجرایی پروژه» بعنوان «مجری» تشکیل می‌شود. مجری باید بتواند دست‌اندرکاران و گروه بهره‌مندان را نسبت به اهمیت اجرای پروژه حساس کند و شرایطی فراهم آورد تا آنها با خطرات و یا تهدیدهای احتمالی که ممکن است در نتیجه ادامه وضعیت موجود ایجاد

⁴Spiral

⁵ Sensitization



شود آشنا شوند. در این مرحله، اولین ارتباط بین گروه مجری و بهره‌مندان و دست‌اندرکاران شکل می‌گیرد.

«حساس سازی تنها برای جامعه محلی نیست بلکه تمام ذینفعان پروژه را در بر می‌گیرد. ما در پروژه «نونه‌الان»^۶ برای اینکه بتوانیم مجوز اجرای پروژه را دریافت کنیم، باید مسوولان مربوط را برای حضور در محل اجرای پروژه توجیه می‌کردیم و توضیح می‌دادیم که چه نوع اقداماتی برای کاهش آسیب در منطقه مورد نیاز است. علاوه بر این برای ادامه کار باید حامیان بالقوه مالی را نسبت به موضوع حساس می‌کردیم تا پروژه را آگاهانه حمایت کنند. ما فکر می‌کنیم باید به همه دست‌اندرکاران، حتی افراد و گروه‌هایی که بطور مستقیم درگیر موضوع نیستند اطلاع‌رسانی کرد تا از کنار موضوعات به راحتی نگذردند و به این باور برسند که بهبود شرایط و تلاش فعالان جامعه مدنی برای همه افراد جامعه مفید است. بطوریکه برای مثال چنانچه اقدامی توسط یک گروه با هدف پیشگیری و یا مبارزه با بیماری هپاتیت در یک منطقه انجام شود، تمام افراد جامعه از مزایای آن منتفع خواهند شد و در نتیجه اثرات آن پروژه در نهایت مصون خواهند بود. اما گروه هدف به طور یقین باید نسبت به موضوع حساس شود تا همراهی خود را داشته باشد و تصمیم برای تغییر در آنها به وجود آید.»

یکی از اقدامات کلیدی در مرحله حساس‌سازی، مقابله با شایعه‌ها، فرضیه‌های نادرست و سوء تفاهم‌های احتمالی است. چرا که معمولاً به دلیل تازه وارد بودن گروه مجری و شناخت ناکافی نسبت به آنها و همچنین به دلیل ذهنیت‌های قبلی و اکثراً منفی نسبت به چنین فعالیت‌هایی، قضاوت‌های نادرست و غیرواقعی صورت می‌گیرد. رمز موفقیت مجری در این مرحله، توانایی برقراری ارتباط مطلوب و همچنین ایجاد و افزایش اعتماد در بین بهره‌مندان و یا دست‌اندرکاران است.

خیرین و حامیان مالی (موجود و یا بالقوه) از جمله گروه‌ها و افرادی هستند که می‌بایست در جریان فعالیت‌های پروژه، اهداف و دستاوردهای آن قرار گیرند. برای این منظور تهیه فیلم‌های مستند، مجموعه عکس و یا خبرنامه‌های موضوعی و همچنین بازدید از منطقه می‌تواند بسیار اثرگذار باشد و منجر به بسیج و جذب منابع شود.

برای ایجاد و یا افزایش حساسیت نسبت به مشکل، برخی تکنیک‌ها و ابزارهای ارزیابی مشارکتی راهگشا هستند^۷. برای مثال ابزارهایی که امکان مقایسه شرایط فعلی و گذشته را ایجاد می‌کنند. مانند «سیرتاریخی» یک روستا یا یک فعالیت یا «گشت‌های هدفمند» به منظور مشاهده اثرات و یا تخریب‌های ناشی از مشکل یا حتی نمایش یک فیلم مرتبط. نمایش فیلم و یا تهیه خبرنامه‌های مرتبط هم ابزار مناسبی برای معرفی صحیح پروژه و بیان اهداف آن است. علاوه

^۶ این پروژه با همت «خانه کودکان سیاره زمین» در محله شهید گنجه‌ای شهر بابل، با هدف آموزش و توانمندسازی کودکان آسیب دیده اجتماعی در حال اجرا است.

^۷ بسیاری از این ابزارها در روش ارزیابی مشارکتی روستایی معرفی شده‌اند و در نقاط مختلف جهان و ایران از سوی تسهیلگران به کار گرفته می‌شوند.



بر این اهمیت جلب مشارکت و همکاری کارشناسان بومی به دلیل آشنایی آنان با وضعیت موجود و توانایشان در برقراری ارتباط با جامعه محلی نیز نباید از نظر دور بماند. مرحله حساس‌سازی در بهترین حالت منجر به تولید یک ادبیات مشترک بین شرکاء و یا ذینفعان طرح می‌شود و آنها را برای مشارکت در پروژه آماده می‌کند. از طرفی گروه مجری به این ترتیب می‌تواند برای حضور در محل اجرا و مداخله، از سوی بهره‌مندان مشروعیت کسب کند. اهمیت این مرحله تا حدی است که چنانچه به درستی انجام نشود، پروژه را با خطر «عدم اقبال بهره‌مندان» مواجه می‌کند. گاهی وجود یک موقعیت یا وضعیت خاص برای ما به عنوان مجری به وضوح نامطلوب است و به خوبی می‌دانیم که بهبود این وضعیت به نفع جامعه محلی است. در حالیکه همین معضل برای جامعه محلی و سایر ذینفعان بی اهمیت یا کم اهمیت است. در چنین شرایطی می‌توان فرصت گفتگو و تبادل نظر در مورد مشکل را ایجاد کرد. معمولاً در نتیجه بحث‌هایی که جامعه محلی در آن فرصت تحلیل و بررسی وضعیت را پیدا می‌کند، اهمیت مشکل و ضرورت حل آن بیش از پیش مطرح می‌شود. در غیر اینصورت و بی‌توجهی به مشکل این احتمال وجود دارد که جامعه محلی از این مرحله گذر نکند و نسبت به موضوع حساس نشود و در نتیجه مشارکت فعالی در پروژه نداشته باشد.

«در پروژه توسعه روستایی محمد آباد^۴ ما در چند مورد از تکنیک‌های ارزیابی مشارکتی روستایی برای حساس‌سازی استفاده کردیم. مثلاً یکی از مشکلات روستاییان ناکافی بودن سود حاصل از فعالیت‌های دامداری است. یکی از مهمترین دلایل این مشکل، بی‌توجهی دامداران نسبت به ضرورت تزریق واکسن و تهیه داروهای دامی است. در حالیکه اداره دامپزشکی بخشی از داروها را بطور رایگان به دامدار می‌دهد. اما دامدار به دلیل بی‌اطلاعی از کارکرد داروها و اثر آن در سلامت دام و با تصور اینکه مشکلات موجود تنها ناشی از کمبود علوفه است، از خوراندن و یا تزریق آن به دام خودداری می‌کند. در چنین شرایطی ما در چند کارگاه آموزشی با نمایش عکس و فیلم و همچنین بهره‌گیری از کارشناسان مجرب و بازنشسته دامپزشکی، دامداران را نسبت به موضوع حساس کردیم و در مورد عملکرد و اثرات داروهای دامی و همچنین خطرات ناشی از عدم استفاده از آن، اطلاعاتی را در اختیارشان قرار دادیم. در این گفتگو حتی میزان ریالی ضرر و زیان حاصل از این مشکل نیز به صورت تقریبی محاسبه شد. این اقدام ما همراهی و مشارکت روستاییان را در پی داشت. خوب ما اگر مانند اداره دامپزشکی که سالیان سال داروهای دامی را بدون حساس‌سازی، بصورت رایگان توزیع می‌کرد، عمل می‌کردیم، این داروها هرگز مورد استفاده قرار نمی‌گرفت، تاریخ مصرفش می‌گذشت و منجر به اتلاف منابع می‌شد. در حال حاضر تسهیلات ما تلاش می‌کنند تا صندوقی را برای دامداران تاسیس کنند. در این صندوق قرار است دامداران به ازای هر راس دام، مبلغی پس انداز کنند و از سود حاصل از آن هزینه دارو و واکسن دام را تامین کنند.»

^۴ - این پروژه با همت «جامعه نیکوکاری ابرار» با هدف کارآفرینی روستایی، در روستای محمد آباد پسکوه واقع در شهرستان قائن در حال اجرا است.



۲- افزایش آگاهی یا اطلاع رسانی

بعد از ایجاد حساسیت و پیش از ترغیب جامعه محلی به انجام کاری، تسهیلگر باید جامعه محلی را از واقعیت‌های مشخصی آگاه نماید.

در این مرحله، تسهیلگر باید از ایجاد انتظارات نادرست اجتناب کند و به طور جدی مفروضات نادرست و شایعه‌هایی را که از نوع همکاری آنها انتظار می‌رود خنثی نماید و توقعات را به سمت اهداف طرح هدایت کند. «پادم می‌آید در پروژه توسعه روستایی محمد آباد وقتی در اولین سفر، گروهی از اعضای جامعه نیکوکاری ابرار به روستا آمدند، ده‌ها تقاضای کتبی و شفاهی در خصوص دریافت کمک‌های مالی مطرح شد. شورا درخواست تاسیس کارخانه داشت. آسفالت کوچه‌ها، احداث چاه، حسینه و... بخشی از انتظارات جامعه محلی بود. اما اکنون بعد از گذشت چندین ماه از حضور ما در روستا، دیگر خبری از این درخواست‌ها نیست. چون اهداف پروژه به اطلاع اهالی رسیده است. آنها می‌دانند که علت حضور ما در روستا چیست و تا حد امکان در روند اجرای پروژه مشارکت دارند.»

برخی از مهمترین نکاتی که باید در مورد آنها آگاهسازی صورت بگیرد:

- اینکه اگر جامعه محلی منفعل باشد و از دولت و یا سایر افراد بیرونی انتظار کمک داشته باشد، تغییری در شرایطش ایجاد نخواهد شد.
- توضیح این واقعیت که هیچ جامعه‌ای به طور کامل فقیر و یا ناتوان نیست؛ مادامیکه انسان‌های زنده در آن جامعه وجود دارند، آن جامعه از منابع و ظرفیت‌های بالقوه زیادی برخوردار است مانند نیروی کار، خلاقیت، زندگی، خواسته‌ها و مهارت‌ها.

«می‌توان با برگزاری نمایشگاهی از محصولات محلی، به توانمندی‌های یک جامعه و هنر و صنایع دستی بومی آنان توجه کرد و به این ترتیب روحیه خود باوری و اعتماد به نفس آنان را تقویت کرد. ما این کار را در روستاهای دو استان ایلام و زنجان در زمینه صنایع چرم انجام دادیم و با تغییراتی جزئی در زمینه ارائه محصولات چرمی نمایشگاهی دایر شد. همچنین می‌توان از تاریخ ارزنده برخی نقاط کشور و یا محصول خاصی که فقط در یک منطقه تولید می‌شود بهره برد. مثلا در منطقه‌ای از استان سیستان و بلوچستان «حنا» تولید می‌شود. از آنجا که این منطقه یکی از اصلی‌ترین مناطق تولید حنا در کشور است، می‌توان از طریق فروش این محصول و معرفی این منطقه حس تعلق خاطر و خود باوری را در بین جامعه محلی تقویت کرد.»

- اشاره به اینکه سایر افراد و گروه‌ها بیشتر زمانی علاقه دارند به شما بیوندند و کمک کنند که شما هم به خودتان کمک کنید و در مسیر بهبود شرایط مشارکت داشته باشید.
- تاکید بر اهمیت و نقش نیروی کار محلی در پیشبرد پروژه، حتی اگر منوط به صرف هزینه بیشتری شود. چرا که این قبیل همکاری و جلب مشارکت نیروی کار



محلی، موجب افزایش ظرفیت حرفه‌ای آنان و همچنین تقویت سرمایه اجتماعی در منطقه خواهد شد.

- تاکید بر این واقعیت که تسهیلگر اجتماعی هیچ نوع منابعی را برای آنها به همراه ندارد، او فقط شما را ترغیب می‌کند تا در روند توسعه و افزایش ظرفیت‌ها و همچنین مدیریت آنها، مشارکت داشته باشید.
- تسهیلگر می‌تواند با مشارکت جامعه محلی، منابع را شناسایی کند، روش‌های جذب منابع و یا ایجاد فرصت‌ها را معرفی کند. روند شکل‌گیری و حرکت فرایند را مدیریت کند، اما نمی‌تواند و نباید قبل از شناخت کافی و ایجاد زمینه‌های لازم و تنها با تکیه بر اختیارات شخصی و بدون مشارکت جامعه محلی اقدام به تامین تسهیلات و یا انتقال منابع نماید. اگرچه چنین اقدامی در ابتدا منجر به ایجاد اعتماد در بین بهره‌مندان پروژه می‌شود، اما در دراز مدت به دلیل نظر نگرفتن صدای جامعه محلی در نحوه انتقال منابع و در نتیجه نا مناسب بودن مدیریت محلی، موجب هدر رفتن منابع و در نتیجه فاقد اثر و ناپایدار خواهد بود.

«در پروژه توسعه روستای محمد آباد و بسیاری از تجربه‌های مشابه، متأسفانه شاهد این بوده‌ایم که همزمان با ورودمان به روستا یا محل اجرای پروژه، این شبهه در بین اهالی ایجاد شده است که ما نماینده دولت هستیم و از ما انتظار دریافت پول و ارایه تسهیلات و امکانات ایجاد شده است. متأسفانه در مناطق مختلف کشور، در مورد نحوه حمایت دولت از روستاها سوء تفاهم وجود دارد و همواره از دولت انتظار می‌رود که با پرداخت کمک‌های نقدی بلاعوض و اجرای پروژه‌های عمرانی در وضعیت اقتصادی روستاها تغییر ایجاد کند.»

در مرحله آگاهسازی همچنین اطلاعات مورد نیاز در خصوص چگونگی اجرای پروژه، منابع و امکاناتی که تجهیز شده، انتظارات، موانع و محدودیت‌ها و خلاصه اطلاعاتی در مورد سایر ابعاد پروژه به اطلاع بهره‌مندان می‌رسد. دسترسی به اطلاعات شرط اصلی مشارکت است و عدم شفافیت در روند اجرای پروژه ممکن است منجر به موضع‌گیری منفی از سوی گروه بهره‌مندان و یا سایر دست‌اندرکاران شود. بنابر این تسهیلگران باید قادر باشند در یک ارتباط همسطح، تمام دست‌اندرکاران را در جریان روند اجرای پروژه قرار دهند. اشاره به تجربیات موفق تسهیلگر در زمینه فعالیت‌های مشابه چنانچه به درستی و متناسب با روند اجرای پروژه انجام شود می‌تواند به اعتماد سازی کمک کند.

علیرغم اهمیت شفافیت و اطلاع‌رسانی در بین ذینفعان، مجری پروژه باید این نکته را در نظر داشته باشد که گاهی ممکن است به دلیل فراهم نبودن ظرفیت و زمینه‌سازی لازم در بین ذینفعان، انتشار کامل اطلاعات منجر به سوء تفاهم و یا ایجاد انتظاراتی در بین بهره‌مندان شود که در پروژه دیده نشده است.

لازم به توضیح است که در برخی پروژه‌ها با توجه به شرایط موجود مرحله آگاهسازی ممکن است پیش از مرحله حساس‌سازی انجام شود.



3- آموزش تسهیلگران

«توسعه» و «پایداری» دو واژه مرتبط به هم‌اند و توسعه پایدار مستلزم این است که عوامل محلی تقویت شوند و به تدریج درطول پروژه سررشته کار را به دست گیرند و درفرایند اجرا سهیم باشند. مناسبانه برخی از پروژه‌های توسعه که مشارکت جامعه محلی را همراه ندارند، تنها در طول اجرای پروژه و حضور مجری در محل فعال هستند و اثراشان پس از پایان زمان پروژه و کمرنگ شدن حضور مجریان غیر محلی، فراموش می‌شود. درحالی‌که می‌توان این مشکل را با درگیر کردن بیشتر جامعه محلی در اجرای پروژه و تعیین مسوولیت و نقش‌های مختلف برای آنان برطرف کرد. بدون شک سپردن مسوولیت مستلزم تمرین و ممارست در شرایط واقعی و در مواردی ارایه آموزش‌های لازم است.

باید این نکته را نیز در نظر داشت که تسهیلگران غیر بومی به تنهایی قادر نخواهند بود با مداخله‌شان جامعه محلی را توانمند نمایند و یا اعتماد به نفسشان را تقویت کنند. تسهیلگران غیر بومی حتی در صورت دارا بودن دانش و مطالعات گسترده در زمینه مردم‌شناسی و علوم اجتماعی و یا جغرافیای منطقه، به اندازه جامعه محلی با محل اجرای پروژه، زبان، گویش و آداب و رسوم آن منطقه آشنا نیستند.

یکی از اقداماتی که مجریان پروژه باید از ابتدای برنامه‌ریزی و اجرای پروژه به آن توجه داشته باشند، شناسایی و انتخاب تسهیلگران بالقوه محلی و تلاش در جهت ایجاد زمینه‌های لازم و ایجاد فرصت‌های مناسب برای افزایش و توسعه توانمندی‌های آنها است. جلب مشارکت نیروهای بومی می‌تواند کمک شایانی به روند اجرای پروژه و پایداری اثرات آن نماید. گروه مجری می‌تواند در پایان مدت زمان تعیین شده پروژه، ادامه فعالیت‌ها و تعمیق و تعمیم فعالیت‌های صورت گرفته را به دست تسهیلگران محلی بسپارد. گروه مجری باید بتواند با تربیت تسهیلگران محلی، تا حد امکان از وابستگی جامعه محلی به عوامل بیرونی پیشگیری کند. به این ترتیب ادامه اقدامات و ابتکارات منوط به حضور مجری نخواهد بود.

مشکلی که معمولاً مانع جذب تسهیلگران محلی می‌شود ناکافی بودن مهارت تسهیلگری در بین آنان است. به گونه‌ای که مجری حاضر به سرمایه‌گذاری نمی‌شود، غافل از آنکه یک تسهیلگر محلی با وجود قابلیت‌ها و مهارت‌های اندک، بسیار بیشتر از تسهیلگر غیر بومی می‌تواند اثر گذار باشد. از این رو شناسایی و انتخاب تسهیلگران محلی و آموزش و توانمندسازی آنها یکی از دستاوردهای هر پروژه می‌تواند باشد.

باید به این نکته توجه داشت که در طی اجرای یک پروژه موفق، ظرفیت تمام دست‌اندرکاران از جمله جامعه محلی، مجریان و تسهیلگران در حال افزایش است و در این فرایند تفویض نقش‌ها و مسوولیت‌های مختلف به تسهیلگران محلی منجر به افزایش توان و ظرفیت‌های حرفه‌ای و ارتباطی آنها نیز می‌شود. بعبارت دیگر آموزش تسهیلگران تنها از طریق برگزاری کلاس‌ها و



کارگاه‌های آموزشی میسر نمی‌شود و بخش عمده‌ای از این آموزش از طریق اقدام در شرایط واقعی حاصل می‌شود.

«در محمد آباد مسوولیت اجرای برخی از برنامه‌ها را به تسهیلگران واگذار می‌کنیم. مثلاً در جلسات عمومی یک نفر از افراد محلی مجری می‌شود تا تمرین گفتگو در جمع و اداره جلسه را داشته باشد.»

سازماندهی

بدیهی است که ساختار جوامع محلی به فراخور ویژگی‌های گروهی، طایفه‌ای، جنس، سن، تحصیلات، توانایی‌های فکری و یدی، شغل، در آمد، ثروت، دسترسی به منابع و مواردی از این دست متفاوت است.

باید به خاطر داشت که در پروژه‌های توسعه، هدف ایجاد یک جامعه یکپارچه و همگون نیست، بلکه وحدت در یک جامعه به معنی این است که تمام گروه‌ها بدون توجه به ویژگی‌هایشان به جامعه تعلق دارند. در چنین جامعه‌ای همه مردم به یکدیگر بدون توجه به زمینه اجتماعی، فرهنگی، اقتصادیشان احترام می‌گذارند.

سازماندهی برای یکپارچگی^۹

سازماندهی برای یکپارچگی می‌تواند حتی از نخستین مراحل یعنی (آگاهسازی) آغاز شود و در تمام طول فرایند ادامه یابد.

هیچ جامعه‌ای یکدست نیست؛ مادامیکه ناهنجاری‌ها و ناهماهنگی‌هایی در جوامع هست، گروه‌های مختلفی نیز در جامعه وجود دارند. در اینصورت رسیدن به اجماع در مورد اولویت‌بندی مشکلات و همچنین اولویت‌بندی اهداف بسیار سخت خواهد بود.

سازماندهی برای یکپارچگی یکی از ضرورت‌های اصلی برای بسیج اجتماعی است.

۴- ارزیابی مشارکتی^{۱۰}

یکی از وظایف تسهیلگر شناسایی و ارزیابی منابع، قابلیت‌های بالقوه، موانع و نیازهای جامعه محلی است. راهکار چرخه تسهیلگری ایجاب می‌کند که این ارزیابی به همراه اعضای جامعه محلی انجام شود. ممکن است که این ارزیابی فقط یکبار انجام نشود، بلکه پس از شکل گرفتن و سازمان‌دهی شدن بارها توسط مجری‌ها و تسهیلگران محلی تکرار شود.

تمام طرح‌ها و اقدامات آینده بایست بر اساس واقعیات مشاهده شده باشند و نه بر اساس تصورات یا علایق خاص برخی از اқشار درون جامعه محلی. هر فردی درون جامعه محلی باید بتواند نیازها و قابلیت‌های پنهان را تشخیص دهد.

یکی از روش‌های مورد استفاده در این مرحله، ارزیابی مشارکتی روستایی^{۱۱} است. مرحله ارزیابی از آن جهت که تصمیم‌گیری و جهت‌دهی برای نحوه اجرای پروژه را مشخص می‌کند دارای

^۹Unity Organizing

^{۱۰}Participatory Assessment



اهمیت زیادی است. در این مرحله مجری یا تسهیلگران باید قادر باشند تمام زوایای تاریک و روشن وضعیت موجود را شناسایی کنند. نقاط ضعف و قوت را پیدا کنند. فرصت‌ها و تهدیدهای احتمالی را در نظر داشته باشند و بر این اساس روند اجرای پروژه را تعیین کنند. صحت و اعتبار این ارزیابی مبتنی بر میزان مشارکت جامعه محلی یا گروه بهره‌مندان در این مرحله است. شنیدن صدای افرادی که در حاشیه قرار داشته‌اند و هرگز به حساب نمی‌آمده‌اند، گروه‌های آسیب‌پذیر و ضعیف جامعه و درگیر کردن همه افراد در این فرایند، مهارتی است که تسهیلگر و گروه مجری باید به خوبی بر آن مسلط باشد. شناسایی افراد خاموش و درحاشیه با تکنیک‌های مشارکتی امکان پذیر است! برای این منظور مطالعه وضعیت قشربندی اجتماعی جامعه محلی و شناسایی ساختار غیر رسمی و روابط قدرت راهگشا خواهد بود. به این ترتیب تسهیلگران می‌توانند جایگاه بزرگان، ریش سفیدان و معتمدان محلی را در ساختار روستا شناسایی کنند و قدرت نفوذ افراد سلطه‌گر و قدرتمند را تعدیل کنند.

دربند و ورود مجری به یک روستا یا شهر، معمولاً مقامات محلی مانند شوراهای، دهیاری، بخشدار و فرمانداری مخاطب قرار می‌گیرند. در برخی موارد رابط بین مجری و جامعه محلی می‌شوند، نیروی کار تعیین می‌کنند و در مواقعی تا حدی پیش می‌روند که بدون مشارکت مجری و سایر دست اندرکاران تصمیم‌گیری می‌کنند. در حالیکه این افراد ممکن است به دلایل مختلف شرایط لازم برای همکاری در پروژه در سطوح تصمیم‌گیری را نداشته باشند.

دریک روستا یا شهر کوچک، معمولاً اعضای شوراهای افرادی هستند که به دلایل مختلف نسبت به سایرین قدرت بیشتری دارند و به همین دلیل همیشه مطرح هستند و دیده می‌شوند و ممکن است منافع پروژه را به اشکال مختلف به سمت خود و خویشاوندانشان هدایت کنند. مانند معرفی خویشاوندان برای دریافت وام و تسهیلات و یا پذیرفتن مسوولیت جدید. در چنین شرایطی همواره این تهدید وجود دارد که منافع پروژه نصیب یک گروه خاص شود و افراد و گروه‌های ضعیف‌تر و حاشیه‌ای همچنان محروم و ضعیف باقی بمانند و افراد قوی و توانمند، قوی‌تر و توانمندتر شوند.

تعیین اولویت‌ها؛ مشکلات و اهداف:

زمانی که جامعه محلی به اندازه کافی نسبت به موضوع حساس شده باشد، در مورد نحوه اجرای پروژه اطلاعات کافی داشته باشد و همه افراد آن از جمله زنان، افراد معلول و سایر افرادی که کمتر به شرکت در تصمیمات جامعه خود فراخوانده می‌شوند، به نوعی به مشارکت در فرایند تمایل پیدا کرده باشند زمان مناسبی برای شناسایی و اولویت‌بندی مشکلات، تعیین اهداف و برنامه‌ریزی‌های مشارکتی است.

¹¹Participatory Rural Appraisal (PRA)



«کارگاه‌های مشارکتی روش مناسبی برای شناسایی و اولویت بندی مشکلات توسط گروه بهره‌مندان است. خانه کودکان سیاره زمین از این روش علاوه بر شناسایی و اولویت‌بندی مشکلات، برای سیاستگذاری و تعیین اولویت پروژه‌ها نیز به دفعات بهره برده است.»

۵- آموزش مدیریت

افزوده شدن آموزش مدیریت به برنامه مدیریت جامعه محلی یکی از مواردی است که این برنامه را از سایر برنامه‌های توسعه جامعه محلی متمایز می‌سازد.

«ما در پروژه نونهالان، کمک مربیان پروژه را از بین مادران انتخاب کردیم و برای سایر امور خانه از جمله تدارکات و انتظامات نیز از همکاری افراد محلی به عنوان پرسنل بهره می‌گیریم. ما تصمیم داریم در آینده پس از با سواد شدن افراد، اموری از جمله به روز رسانی وبسایت، تنظیم قرار ملاقات‌ها و ... را نیز به افراد محلی بسپاریم. به همین منظور از ابتدای پروژه، آموزش‌های لازم را در برنامه‌ریزی پروژه در نظر گرفته‌ایم.»

اینکه به جامعه محلی کم درآمد و یا حاشیه نشین اجازه دهیم و یا حتی آنها را تشویق کنیم که در اقدامات و تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند کافی نیست، بلکه نیاز است که ظرفیت مشارکت آنان در تمام مراحل اجرای پروژه (تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی) ایجاد شود و افزایش یابد.

آموزش مدیریت، به عنوان یک روش ظرفیت‌سازی، از آموزش‌های سنتی که تأکید آنها تنها بر انتقال مهارت‌هاست، فراتر می‌رود. آموزش مدیریت که در دهه ۵۰ میلادی برای مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ طراحی شد، شامل انتقال برخی مهارت‌ها و همینطور افزایش آگاهی، انتقال اطلاعات، تشویق و ساختارسازی مجدد (سازمان‌دهی برای تصمیم‌گیری و اقدام مؤثر) می‌باشد. به تعبیری دیگر چنین پروژه‌هایی «تنها یک آموزش درباره توانمندسازی، تسهیلگری و سازمان‌دهی» نیستند بلکه «خود توانمند سازی، تسهیلگری و سازمان‌دهی هستند». تنها در این صورت است که جامعه محلی یا گروه بهره‌مندان می‌توانند ابتکار عمل را در دست گیرند و بدون تکیه بر عوامل بیرونی و به پشتوانه ظرفیت‌های خودشان در مسیر توسعه حرکت کنند.

۶- برنامه اقدام جامعه محلی^{۱۲}

جامعه محلی باید با آنچه که می‌خواهد در دوره زمانی بعدی، یکسال آینده یا پنج سال آینده به آن دست یابد موافق باشد. برنامه می‌تواند شامل یک یا چند پروژه باشد.

تشکیل کمیته اجرایی:

- از آنجایی که جزئیات طرح یک پروژه در جمع صدها نفره مردم نمی‌تواند کامل شود، عملاً لازم است که جامعه محلی یک کمیته اجرایی تشکیل دهد (کمیته پروژه، کمیته توسعه، کمیته اجرایی جامعه محلی، شورای تصمیم‌گیری). چنانچه رای گیری منجر به نفاق

¹²Community Action Plan (CAP)



و جدایی شود، اعضای این کمیته اجرایی بایست با اجماع انتخاب شود. در این جا تسهیلگر باید به ارزش‌های جامعه محلی آگاه و نسبت به آنها حساس باشد.

- سپس تسهیلگر باید جامعه محلی را در برنامه‌ریزی مشارکتی، مدیریت و رهبری آموزش دهد و در مورد روند اجرای پروژه شفاف سازی کند. کمیته اجرایی باید برنامه عمل را مرور کرده، جزئیات لازم را اضافه کند و طرح پروژه را جهت تأیید جامعه محلی آماده کند. در اینجا لازم است به راهکار مدیریت جامعه محلی نگاه دقیق‌تری بیاندازیم و آن را به این چرخه تسهیلگری اضافه کنیم.

«در پروژه نونهالان، گاهی اختلافاتی بین گروه‌ها و خانواده‌های مختلف وجود دارد. برای پیشگیری و حل این قبیل اختلافات، ما تصمیم گرفتیم که با مشارکت و تحت نظارت این افراد، نماینده‌ای از هر خانواده یا گروه را در شورا داشته باشیم تا بتوانند در این فضای مشارکتی، با در نظر گرفتن منافع جمعی، مسایل و مشکلاتشان را پیگیری کنند.»

۷- طراحی پروژه جامعه محلی

کلید آموزش مدیریت، پاسخ‌گویی به ۴ سؤال اصلی است: ۱- چه می‌خواهیم؟ ۲- چه داریم؟ ۳- چگونه از آنچه داریم برای دستیابی به آنچه می‌خواهیم استفاده کنیم؟ ۴- پس از آنکه کارمان را انجام دادیم چه می‌شود؟ پاسخ به این سئوالات با جزئیات داده می‌شوند تا جایی که به طرح پروژه جامعه محلی تبدیل شوند. در این روش پاسخ به این سئوالات و طراحی پروژه جامعه محلی به صورت مشارکتی است و توسط تسهیلگر (پرسشگر) هدایت می‌شود.

«پروژه» یعنی اقدام. در یک جامعه محلی یک پروژه فعالیت است که با تصمیم جمعی و به شکل گروهی انجام می‌شود. ساختار پروژه طراحی شده چیزی شبیه به این است: مشکل چیست؟ هدف را به عنوان راه حلی برای حل مشکل تعیین کنید. هدف را به چند مجموعه هدف محدود تقسیم کنید (اهداف اختصاصی). منابع و اضطرارها را شناسایی کنید. مجموعه‌ای از راهکارها یا استراتژی‌ها را برای استفاده از منابع تعیین کنید. دستاوردها را تعیین کنید. مؤثرترین راهکار را برگزینید. با توجه به ویژگی‌ها و قابلیت‌های سازمان (مانند ساختار سازمانی، نقش افراد، زمان بندی و بودجه) تصمیم بگیرید و برای پایش و ارزشیابی برنامه ریزی کنید.

۸- مذاکره^{۱۳}

در این بخش تسهیلگر نقش حساسی را به عهده دارد. از یک طرف اتکای بسیار به منابع بیرونی است و از طرف دیگر نیاز مبرم به تأمین امکانات اولیه برای جامعه محلی. (گاهی اوقات امکان دسترسی به اعتبارات دولتی برای اجرای پروژه‌های محلی وجود دارد) چنانچه طرح پروژه‌ای که جامعه محلی ارائه کرده است به عنوان سند پروژه به کار برده شود یا سند مناسب پروژه توسط اجرا کنندگان جامعه محلی نوشته شود، این سند تبدیل به موضوعی جهت مذاکره بین جامعه محلی و قدرت‌های بیرونی و سرچشمه‌های بالقوه منابع می‌شود. در این مذاکرات جامعه محلی باید به

¹³Negotiation



مقامات نشان دهد که توانایی اجرای طرحش را دارد. مهارت مذاکره و چانه‌زنی به یکباره ایجاد نمی‌شود و مستلزم ممارست فراوان است که تنها با حضور در عرصه واقعی به دست می‌آید. (شرکت جامعه محلی در جلسات تصمیم‌گیری، گفتگو و اظهار نظر در مجامع رسمی و ...)

استفاده از توان نیروهای محلی که در ادارات حضور دارند می‌تواند گامی موثر در پیشبرد مذاکرات باشد. زیرا این افراد از طرفی به زادگاه خود حس تعلق خاطر دارند و از طرفی به فنون مذاکره و رایزنی‌های اداری آگاهند و معمولاً در جریان بخشنامه‌ها، آیین نامه‌ها و بودجه‌های تخصیصی قرار دارند.

حتی اگر پروژه به دنبال منابع خارجی نباشد، جامعه محلی باید اطمینان حاصل کند که طرح پیشنهادی‌اش با برنامه‌های عمومی محیط جغرافیایی و جوامع محلی همسایه بخش یا منطقه‌ای که در آن واقع است و هر طرح یا اولویت ملی دیگری در هماهنگی است. تمام دست‌اندرکاران این پروژه و یا حداقل نمایندگان از آنها باید در مذاکرات شرکت داشته باشند. این مذاکرات ممکن است با هدف تامین منابع صورت گیرد و یا تصویب پروژه و یا با هدف اطلاع‌رسانی و یا هماهنگی. در هر صورت داشتن سند پروژه شرط اصلی است.

آماده‌سازی برای قرارداد و مذاکرات

تسهیلگر می‌تواند مجریان محلی را در تهیه پیش‌نویس یک قرارداد راهنمایی و یاری کند. کلمات قرارداد باید ساده و کوتاه باشند و سند یا طرح پروژه می‌تواند به آن پیوست شود. (در مواردی که جامعه محلی قصد اجرای یک پروژه را دارد.)

امضاءکنندگان قرارداد باید نمایندگان تمام ذینفعان باشند. این مرحله می‌تواند با مرحله مذاکرات ادغام شود. مذاکرات موجب شفاف‌سازی بیشتر و درک متقابل بین دست‌اندرکاران می‌شود و تمام ذینفعان می‌توانند اهداف و فعالیت‌های پروژه جامعه محلی را بدانند و به این صورت جامعه محلی بصورت قانونی و مشروع مجوز اجرای پروژه را دریافت می‌کند.

امضای قرارداد یا توافقنامه: (ممکن است این توافق به صورت شفاهی انجام شود و سندی به امضاء نرسد)

امضاءکنندگان باید نمایندگان همه ذینفعان باشند (جامعه محلی، فرماندار، بخشدار، رهبران محلی، تسهیلگران و ...). جلسه‌ای که به منظور امضای قرارداد برگزار می‌شود فرصتی است برای ملاقات رو در رو. بنابراین برای تسهیلگر فرصتی است تا جامعه محلی را در مشارکت در پروژه‌ای که متعلق به خودشان است ترغیب کند. این مراحل، مقدمات شکل‌گیری ایجاد حس مالکیت نسبت به فرایند در بین جامعه محلی است.

چنانچه از پیش مطمئن باشیم که تمام دست‌اندرکاران در مورد اجرای پروژه اتفاق نظر دارند، چنین جلسه‌ای بصورت تشریفاتی برگزار می‌شود. چنانچه این برنامه به بخشی از یک مراسم عمومی تبدیل شود هم بر وجهه قانونی آن می‌افزاید و هم آگاهی مردم را درباره روش توانمندسازی جامعه



محلّی بالا می‌برد. البته تصمیم در مورد نحوه اعلام شروع پروژه به این شکل باید با توجه به شرایط موجود گرفته شود. گاهی پروژه ممکن است به صورت بطنی و آرام آرام شکل گیرد.

۹- اجرای پروژه

چنانچه مراحل اولیه با موفقیت انجام شده باشد، یعنی جامعه محلی یا گروه بهره‌مندان به اندازه کافی نسبت به اهمیت موضوع آگاه شده باشند، در مورد نحوه اجرای پروژه اطلاع داشته باشند، تسهیلگران با تبحر کافی کارشان را انجام داده باشند و برنامه اقدام مناسبی با مشارکت دست‌اندرکاران تهیه شده باشد، اجرای فعالیت با موفقیت بیشتری همراه خواهد بود.

معمولاً در اولین تماس‌های تسهیلگران با جامعه محلی بویژه در پروژه‌هایی که با هدف کاهش فقر انجام می‌شوند، انتظارات جامعه محلی تا حد زیادی غیرواقعی است. آنها تصور میکنند که تسهیلگر دارای رابطه‌های خاص و توانمندی بالا و نقش‌های کلیدی است. به همین دلیل از تسهیلگر انتظار دارند که تمام مشکلاتشان را حل کند، آب و برق را تامین کند، جاده بسازد، درمانگاه بسازد، مدرسه بسازد، پول بیاورد و بسیاری از امکانات دیگری را که تا آن روز در آن منطقه نبوده تامین کند.

در چنین شرایطی باید سعی کرد تا افراد مخاطب جامعه محلی متوجه شوند که تیم تسهیلگر قرار نیست در تمامی حوزه‌ها مشکلات را برطرف کند و تسهیلگران تنها قرار است در حیطه تخصصی خود مانند اشتغال، آموزش، تربیت یا حفاظت از محیط زیست به برطرف کردن مشکلات بپردازند. معمولاً این اقدام در مرحله حساس‌سازی و اطلاع‌رسانی انجام میشود.

«در پروژه اشتغال‌زایی در یکی از روستاهای زنجان، مردم بابت تمام مشکلات خود به ما مراجعه می‌کردند. از جمله وجود اختلافات ارضی که توقع داشتند که ما این مشکل را برطرف کنیم، در حالیکه این کار از حوزه اختیارات ما خارج بود و به دلیل آشنا نبودن اهالی با نوع تخصص و توانمندی تسهیلگران توقعات بی‌جایی از گروه مجری بوجود آمد و موجب شد که با برطرف نشدن این مشکل با وجود حضورمان در این روستاها، اعتماد به ما از بین برود.»

یک تسهیلگر مجرب باید بتواند در طی ارتباطش با این افراد انتظارات را تعدیل کند و بر این مساله تاکید کند که تنها راه حل گریز از این وضعیت مشارکت جامعه محلی در تصمیم‌گیری و اجرای فعالیت‌ها است. تنها در اینصورت می‌توان انگیزه مشارکت افراد در فرایند را افزایش داد، مشروط بر اینکه در طی این فرایند تغییرات مثبتی در وضعیت ایجاد شود. این تغییرات لزوماً به معنای تامین امکانات نیست، بلکه می‌تواند شکل‌گیری گروه‌های محلی باشد، یا افزایش اعتماد به نفس در بین زنان برای برقراری ارتباط با مسوولان و یا افزایش مهارت گروه‌های مختلف سنی و اجتماعی در شناسایی مشکلات و تعیین راه‌حل‌ها.

۱۰- پایش و گزارش دهی مستمر

پایش و گزارش‌دهی با هدف مشاهده فعالیت‌ها و کنترل و نظارت بر روند اجرای پروژه انجام می‌شود. از این اطلاعات برای ارزشیابی‌های مرحله‌ای و همچنین مستندات پروژه استفاده می‌شود. مشارکت جامعه محلی و یا گروه بهره‌مندان در برنامه‌های پایش و ارزشیابی و حتی مستندسازی و گزارش‌دهی تاثیر زیادی در افزایش حس مالکیت نسبت به پروژه در آنها ایجاد می‌کند. امروزه



روش‌های جالب و متنوعی برای مستندسازی پروژه‌ها به کار گرفته می‌شود. مانند ویدئوهای مشارکتی، عکاسی، تولید پوستر و غیره. به این ترتیب، نداشتن سواد خواندن و نوشتن و یا ندانستن زبان رسمی، مانعی برای مشارکت بهره‌مندان در مستندسازی و ارزشیابی‌ها ایجاد نمی‌کند. علاوه بر این دست‌اندرکاران و بویژه بهره‌مندان اصلی باید به طور مستمر در جریان فعالیت‌های پروژه قرار بگیرند و فرصت اظهار نظر و انتقاد از فرایند را داشته باشند. گزارش پیشرفت کار برای بهره‌مندان پروژه می‌تواند به صورت تصویری و یا شفاهی نیز تهیه شود. باید این واقعیت را در نظر داشت که نداشتن سواد خواندن و نوشتن، کهولت سن، معلولیت جسمانی و ... نباید مانع مشارکت افراد در پروژه شود.

۱۱- کار تا زمانی که تکمیل شود ادامه می‌یابد

نتایج پایش و ارزشیابی‌های مرحله‌ای در چگونگی ادامه فرایند بسیار موثر است. مشاهدات، برداشتها، انتقادات، موانع و مشکلات پیش‌بینی نشده عوامل مختلفی هستند که در شکل‌گیری فرایند موثر هستند. در یک فرایند مشارکتی ایده‌آل، برگزاری کارگاه‌های ارزشیابی مشارکتی با حضور تمام دست‌اندرکاران در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌های مرحله‌ای و در صورت لزوم بازبینی و تجدید نظر در برنامه‌ها بسیار راهگشا است.

۱۲- اتمام رسمی کار

از آنجایی که مراسم و جشن برای اکثر مردم خوشایند است، اعلام نتایج حاصل از اجرای پروژه می‌تواند در قالب یک مراسم به اطلاع دست‌اندرکاران برسد و از آنان برای مشارکت در برنامه‌پردازی شود. برگزاری جشن پایان کار فرصتی است برای عمومی کردن این امر جهت افزایش آگاهی درباره اهمیت توانمندسازی و خود پروژه و همچنین تأیید بر اهمیت افزایش مشارکت جامعه محلی و توسعه توانمندی آنان در بهبود وضعیت زندگی‌شان. این مراسم فرصتی است برای یادآوری به اعضای جامعه محلی که پروژه تکمیل شده را ارزیابی کنند و اولویت بعدی خود را مشخص کرده و چرخه توانمندسازی را دوباره تکرار و تقویت کنند.

۱۳- تکرار چرخه و تقویت اثرات پروژه

توسعه کاری نیست که تنها یکبار و برای همیشه انجام شود، بلکه یک فرایند تغییر اجتماعی است و باید پایدار باشد. توان جامعه محلی در اجرای پروژه‌های توسعه افزایش می‌یابد و آنها را برای مواجهه با چالش‌های بزرگتری آماده می‌کند. این چرخه (ماریچ) باید دوباره آغاز شود. بعلاوه تسهیلگر باید جانشینانی برای خود پیدا کند، آنها را آموزش دهد و ادامه فرایند را به آنان واگذار کند. هر یک از مراحل چرخه بسیج اجتماعی به مراحل قبل و بعد خود و به کل چرخه بستگی دارد. ترتیبی منطقی و کاربردی بین مراحل وجود دارد. هر بار که چرخه تکرار می‌شود تغییراتی براساس ارزشیابی‌هایی که در چرخه قبل شده اعمال می‌شود و این موجب تقویت و گسترش پروژه و اثرات آن می‌شود.



سایر مداخلات ظرفیت سازی

مداخلات زیر نیز بخشی از راهکار تسهیلگری هستند که به مراحل مختلف چرخه می‌توانند اضافه شوند. تصمیم گیرنده در این مورد تسهیلگر است البته چنانچه به شرایط در حال تغییر جامعه آگاه و حساس باشد.

اهداف تسهیلگری توسعه جامعه محلی ممکن است مورد به مورد تغییر کند. در هر حال اهداف معمول عبارتند از: کاهش فقر، اداره صحیح جامعه، تغییر در سازمان اجتماعی (توسعه)، افزایش ظرفیت‌های جامعه محلی، توانمندسازی مردم کم درآمد و حاشیه نشین و تعادل جنسیتی، مهارت آموزی و غیره.

در اجرای پروژه‌های توسعه اجتماعی به این موارد توجه داشته باشید:

○ شناسایی، ارزیابی و تحلیل گروه‌های محلی موجود مانند شورای جوانان، گروه‌های زنان، گروه کشاورزان یا دامداران، گروه‌های علاقه‌مند به موضوعی خاص مانند گروه داوطلبان کمک به معلولین. معمولاً در هر جامعه‌ای تعدادی از این گروه‌ها وجود دارد و می‌توان با شناسایی و تقویت آنها، فرایند بسیج اجتماعی را تقویت کرد. در حوزه کار با زنان بویژه در جوامعی که زنان در حاشیه هستند، باید حساسیت‌ها و محدودیت‌های موجود را در نظر داشت و با توجه به ارزش‌ها و رفتارهای اجتماعی و تعامل با مردان، در مسیر پروژه به آرامی حرکت کرد.

○ تقویت سازمان‌های محلی مانند شوراهای محلی، رابطان بهداشت، اعضای یک صندوق قرض‌الحسنه. از حضور و مشارکت نمایندگان آنها در امور جامعه محلی اطمینان حاصل کنید، مشارکت زنان را تقویت کنید. اما به این نکته توجه داشته باشید که هدایت کار را پیش از بسیج اجتماعی و شنیدن صدای گروه‌های آسیب‌پذیر به گروه‌های قوی‌تر نسپارید.

○ شناسایی روابط بین اعضای جامعه محلی (افراد، گروه‌ها، قبیله یا طایفه‌ها، ارتباط با روستاها یا محله‌های همجوار و ..) گاهی اوقات وجود اختلافات قدیمی مانند آتش زیر خاکستر عمل می‌کند و تبدیل به یک مانع جدی در مسیر می‌شود. باید در برنامه‌های بستر سازی و بسیج اجتماعی به این مساله توجه شود. منافع و تهدیدهای احتمالی ناشی از اجرای پروژه برای همه گروه‌ها مشخص شود و در صورت لزوم برنامه‌ای برای حل اختلاف‌های احتمالی تدوین شود.

○ درآمدزایی و اشتغال زایی و معیشت پایدار

○ تأکید بر آموزش، اعتبار و بازاریابی

○ توجه به حفاظت از محیط زیست و منابع طبیعی

○ تأکید و توجه به پایداری اثرات پروژه



« بسیج اجتماعی مستلزم شناخت، آگاهی، استمرار و شکیبایی است. اگرچه تا به امروز تجارب تلخ مدیریتی و تصمیم‌گیری از بالا لطمات سنگینی به روند توسعه اجتماعی زده است و متأسفانه بسیاری از این رفتارها حاصل اقدامات افراد و گروه‌های کم تجربه بوده است، اما باید امیدوار بود که با ترویج رویکرد مشارکتی و در نظر گرفتن واقعیت جوامع محلی، این روند بهبود یابد و از آنجا که بسیج اجتماعی خود یک فرایند توانمندسازی است، می‌توان انتظار داشت که مجریان و دست‌اندرکاران این پروژه‌ها با یادگیری از این تجارب ارزشمند، در تولید ادبیات توسعه کشور، طرحی نو در اندازند.» ■

