



دانشگاه جامع امام حسین (ع)

## تجربه نهادسازی سپاه بندرعباس با رویکرد مسجدمحوری

اندیشکده پایا - پژوهشگاه امام سجاد (ع)

دانشگاه جامع امام حسین (ع)

## فهرست

۴	مقدمه و بیان مسئله
۵	تجربه در یک نگاه
۶	روش تحقیق
۶	دستاوردها و خروجی طرح تحول
۷	استخراج مسائل خاص محله متناسب با نیازهای محله و اهالی آن
۸	افزایش حس تعلق محله‌ای و مشارکت اجتماعی مردم در راستای اثرگذاری بیشتر برنامه‌های مسجد و بسیج
۹	کارآمدی مدیریت شهری (مدیریت محله محور)
۱۰	کاهش فاصله بین مردم و مسئولین
۱۰	تقویت نگرش مثبت نسبت به بسیج
۱۱	امکان دادن به فعالین جهادی و دلسوز محله و انقلاب
۱۲	تقویت نگرش مثبت نسبت به روحانیت
۱۳	همگرایی و هم‌افزایی نهادهای قدرت در مسجد
۱۵	مطالبه‌گری نهاد مسجد و تشکیل میز خدمت
۱۶	تقویت مرجعیت مسجد در محله
۱۷	تلاش برای کاهش آسیب‌های منطقه
۱۹	فعالیت معطوف به حل مسائل خاص محلات
۱۹	زمینه‌های ایجاد نهاد
۱۹	زمینه فرهنگی
۲۰	سابقه فعالیت فرمانده و طراح طرح در تمام سطوح سپاه از پایین به بالا
۲۱	دغدغه‌های فکری و پیشینه مطالعاتی اعضای اصلی طرح
۲۲	فرایند نهادینه‌سازی
۲۲	طراحی چشم‌انداز ده‌ساله طرح و عدم تعجیل برای حصول نتیجه

- ۲۳..... تشکیل گروه همفکر و واجد انسجام درونی
- ۲۴..... اقلان سازی نیروها (و نه نگاه دستوری)، در دستور کار فرماندهی
- ۲۵..... نقش الگوی رفتاری فرمانده
- ۲۶..... روحیه تحول خواهی در سازمان؛ دلگرمی به نگاه فرمانده کل سپاه
- ۲۷..... ساختار غیر سلسله مراتبی قرارگاه‌های تحول محلات
- ۲۹..... پیشنهادها

## مقدمه و بیان مسئله

مناطق حاشیه شهر از دیرباز مسئله‌ای کلان برای سطوح مدیریتی کشور بوده‌اند. از همین رو عمده تلاش آنان در جهت حل مسائل حاشیه شهر با توسل به قدرت و سیاست‌گذاری قهری بود. تلاش‌های شکست‌خورده سالیان اخیر سبب گردید تا رویکردهای مدیریت در داخل کشور از سمت سیاست‌گذاری قهری یا مداخله‌گری به سمت تسهیلگری اجتماعی، اجتماع‌سازی، تشکیل سمن و... تغییر مسیر نماید. برخوردهای قهری که در رابطه با مناطق اعتیاد خیز صورت گرفت سبب گردید تا شبکه منحصر مواد در یک منطقه به سایر مناطق شهری تسری پیدا نماید یا در رابطه با مواد مخدر سنتی، برخوردهای قهری سبب گسترش مواد مخدر صنعتی و آشپزخانه‌های تولید آن در سطح کشور گردید. امروزه سیاست‌گذاران کشور با توجه به تجربیات خود و مواجهه بالنسبه با متخصصین امر به این نقطه رسیده‌اند که جهت حل مسائل حاشیه شهر رویکردهای غیر قهری مؤثرتر هستند. یکی از انتقاداتی که دست‌اندرکاران طرح تحول محلات به عملکرد سپاه و بسیج استان هرمرزگان داشتند این بود که برنامه‌ها و سیاست‌های کلی بسیج از بالا و بدون در نظر گرفتن خاص بودگی و منحصر به فرد بودن محلات ابلاغ می‌گردد؛ بدین معنی که پایگاه‌های بسیج ناچارند برنامه‌های ابلاغی را در سطح محلی پیاده نموده و گزارش دهند، ولو این‌که این برنامه‌ها با نیازها و شرایط خاص محله سنخیت و تناسبی نداشته باشد و یا از اولویت بالایی برخوردار نباشد. این مسئله موجب می‌شود که پایگاه‌های بسیج علی‌رغم اینکه در گزارش دهی عملکرد موفقیتی داشته باشند، اما در عمل و در راستای حل معضلات و مشکلات خاص و روزمره محله و اهالی آن توفیقات چندانی را کسب نمایند. از همین حیث تجربه بندرعباس با تغییر رویکرد، به مسائل حاشیه شهر توجه داشته و عمل می‌نماید.

نهادسازی با عناوین گروه توسعه محلی، صندوق اعتبارات خرد، گروه‌های همیاران محلی و... یکی از برنامه‌های اصلی مدعیان توسعه محلی و فعالان اجتماعی مناطق حاشیه‌ای است. عمده این فعالان برای نهادسازی از ابزار تسهیلگری بهره می‌برند؛ به این معنا که با به‌کارگیری تسهیلگران و گسیل آن‌ها به سمت منطقه هدف تلاش می‌کنند ادبیات علمی و گفتمانی خود را در سطح جامعه محلی ترویج داده و نهادی همراه با سیاست‌های خود متشکل از مردم یا گروه‌های کوچک محلی ایجاد کنند. در کنار همراهی با سیاست‌ها مهم‌ترین ویژگی لازم برای نهاد ایجادشده پایداری است؛ به‌گونه‌ای نهاد ایجادشده که با اتمام پروژه توسعه محلی و خارج شدن مجری از منطقه دچار انحراف در مأموریت و یا تعطیلی نگردد. بررسی وضعیت چنین نهادهایی در کشور نشان می‌دهد عمده این نهادها به محض خروج مجری، منحل شده و مردم تمایلی به ادامه فعالیت در آن را ندارند. از این رو می‌توان گفت که یا ابزار تسهیلگری برای ایجاد چنین نهادهایی ناکارآمد است و یا این ابزار به‌درستی و در مسیر صحیح بکار برده نشده و ابزار دیگری برای ایجاد نهاد محلی موردنیاز است. حال سؤال این است که این ابزار چیست؟ پاسخ این سؤال را می‌توان با بررسی تجربه نهادسازی سپاه بندرعباس دست‌یافت. فرمانده محترم سپاه استان و همکارانشان که پیش‌تر در سپاه ناحیه خدمت می‌کرده‌اند به کیاست از ابزار رهبری اجتماعی برای نهادسازی پایدار بهره برده‌اند.

## تجربه در یک نگاه

سپاه ناحیه بندرعباس به فرماندهی جناب سرهنگ سالاری از حدود ۴ سال گذشته مبتنی بر مطالعات و تجربیات پیشین خود در حوزه فرماندهی پایگاه و حوزه بسیج، مرکز مطالعات اجتماعی سپاه استان و دیگر مسئولیت‌ها، تغییر راهبردی در رویکردهای خود برای کار در بسیج و سپاه و تعامل با مساجد محلات و مردم ایجاد می‌کنند. آن‌ها به این نتیجه می‌رسند که پایگاه‌های بسیج در کنار ائمه جماعات و هیئت‌امنای مسجد ظرفیت بسیار عظیمی برای راهبری و حل مسائل محله است که متأسفانه این ظرفیت به علت فشار بر پایگاه‌های بسیج به بیلان کاری دادن و تمرکز صرف آن‌ها بر ایست و بازرسی‌های خودخواسته، بلااستفاده مانده است. درواقع بسیج بیش از آنکه ماهیت مردمی خود را تقویت کند سازمانی شده است و می‌بایست دستورات و ابلاغیه‌های مرکز را پیاده و گزارش نماید بدون آنکه توجه کافی به مشکلات و مسائل مردم محله خود را داشته باشد. از طرفی امر ونهی پایگاه بسیج، امکان تعامل و همگرایی آن را با دیگر نهادهای قدرت در مسجد سلب کرده است و عملاً مسجد به محلی برای نزاع‌های گفتمانی بسیج، امام جماعت، هیئت‌امنا، هیئت مذهبی و ... تبدیل شده است. این مسئله در کنار دیگر چالش‌های پیش روی مسجد نظیر ائمه جماعات و هیئت‌امنای سالخورده و غیرفعال، جایگاه مسجد در محلات را به نهادی صرفاً عبادی تنزل داده است.

سپاه ناحیه بندرعباس با وقفه فعالیت‌های مرسوم، رویکرد خود را از بیلان کاری دادن به رویکرد نهادسازی در سطح محلات تغییر می‌دهد. لازمه این تغییر راهبرد سه سال کار بی‌وقفه برای همراه سازی و ظرفیت‌سازی ستاد ناحیه، حوزه و پایگاه‌های بسیج بود. جلسات اقتناعی با موضوعات چالش‌های افزایش اختیارات پایگاه‌ها، مشخص نمودن محوریت مدیریت نهادها، ترکیب اعضای نهادها، همراه سازی ادارات محلی با مسجد، تغییرات لازم در ساختار بودجه و تشکیلات ستاد در طول یک سال برگزار شده و دو پایگاه به صورت پایلوت شروع به کار می‌کنند. در طول این سه سال به علت عدم گزارش‌های تفصیلی از عملکردهای مرسوم و معمول، سپاه ناحیه بندرعباس همواره رتبه چهاردهم را در ارزیابی سالانه نواحی ۱۴ گانه استان هرمزگان کسب می‌نماید که از پیامدهای آن تحقیر و انزوای سازمانی است.

پس از به ثمر نشستن ایده فرمانده ناحیه و ستاد همراه و فعال‌سازی ۲۵ مسجد در قالب ۲۵ قرارگاه محلی و بازدید فرماندهی محترم کل سپاه، فرماندهی جوان ناحیه به سمت فرماندهی استان منصوب شده و از او خواسته می‌شود این برنامه را در دیگر نواحی استان نیز پیاده نماید. رویکرد جدید سپاه استان تا جایی مورد استقبال قرار می‌گیرد که امروزه یکی از مراحل انتصاب فرماندهان سپاه استان‌ها بازدید آن‌ها از طرح قرارگاه‌های تحول محلات سپاه استان هرمزگان است.

## روش تحقیق

طرح پژوهش حاضر بر مبنای مورد پژوهی<sup>۱</sup> قرار دارد. مورد پژوهی در ذیل پارادایم کیفی است. در این روش «به تحقیقی که در یک مورد منفرد صورت می‌گیرد اطلاق می‌شود... از آنجاکه غالباً مطالعات مشاهده‌ای در میدان عمیق و وقت‌گیر است محقق غالباً مطالعه خود را بر محیط میدانی منفردی متمرکز می‌کند.» (بیکر، ۱۳۸۶، ص. ۲۷۶) در این روش ابزار جمع‌آوری داده و تکنیک تحقیق چون غالب دیگر روش‌های پارادایم کیفی است. مصاحبه، مشاهده و مصاحبه گروهی از ابزارهای جمع‌آوری داده محسوب می‌شوند. مورد پژوهش می‌تواند فرد، گروه، رویداد و یا اجتماع باشد. «خواندن مطالعه میدانی درباره محیط‌ها یا سازمان‌های اجتماعی بیش از خواندن مطالعه آزمایشی یا پیمایشی به خواندن یک رمان می‌ماند.» (بیکر، ۱۳۸۶، ص. ۲۷۶) در این طرح هدف مورد پژوهی سپاه بندرعباس با رویکرد مسجدمحوری است. به جهت تفرد موضوع این روش انتخاب گردیده است و ابزارهای جمع‌آوری داده شامل مصاحبه و مشاهده می‌گردد.

## دستاوردها و خروجی طرح تحول

از زمان اجرای طرح در سال ۱۳۹۴ تاکنون ۲۵ محله در فاز یک و ۲۵ محله در فاز دوم در محلات شهر بندرعباس برای همکاری در قالب طرح قرارگاه‌های تحول محلات اعلام آمادگی کرده‌اند. عمده این محلات در مناطق حاشیه‌ای و پراسیب شهر قرار دارند که از آن جمله محله آیت‌الله غفاری و محله نخل پیرمرد، محله ۲۰۰۰، محله اسلام‌آباد، محله نایبند جنوبی را می‌توان نام برد. با توجه به مسئله اشتراک‌گذاری شده در سطوح ستاد سپاه ناحیه تا پایگاه‌های بسیج که فقدان جایگاه قدرتمند مسجد در محله و تک‌کارکردی بودن (عبادی بودن) مسجد است، خروجی طرح نیز در همین راستا قابل ارزیابی است. در واقع مسئله فرمانده و ستاد سپاه استان حاشیه‌نشینی و آسیب‌های اجتماعی محلات نیست بلکه فقدان نهادهای قدرتمند محلی مرتبط با سپاه مسئله آن‌هاست. آن‌ها بر این باورند در صورتی که چنین نهادهایی با محوریت مسجد در سطح محلات شکل بگیرند خود می‌توانند مسائل محلی خود را در هر حوزه‌ای رتق وفتق نمایند و در این مسیر بسیج به‌عنوان نهادی برآمده از انقلاب اسلامی می‌تواند جایگاه اصیل مردمی و انقلابی خود را بازیابد.

از این‌رو برای ارزیابی خروجی طرح قرارگاه‌های تحول باید به این سه سؤال پاسخ داد:

- ◆ اولاً آیا نهادهای قدرت در مسجد توانسته‌اند با یکدیگر هم‌راستا و هم‌گرا شوند؟
- ◆ دوماً آیا مسجد توانسته است جایگاهی چند کارکردی در محله بیاید و به محلی برای حل تصمیم‌گیری در مورد مشکلات مردم تبدیل شود و به مرجعیت مردمی برسد؟

---

<sup>۱</sup> Case Study

سوماً بسیج به عنوان اولین سلول نهادی سپاه تا چه اندازه اختیار یافته و آیا توانسته رسالت‌های مردمی و انقلابی اصیل خود را بازیابد؟

## استخراج مسائل خاص محله متناسب با نیازهای محله و اهالی آن

یکی از انتقاداتی که دست‌اندرکاران طرح تحول محلات به عملکرد سپاه و بسیج استان هرمزگان داشتند این بود که برنامه‌ها و سیاست‌های کلی بسیج از بالا و بدون در نظر گرفتن خاص بودگی و منحصر به فرد بودن محلات ابلاغ می‌گردد؛ بدین معنی که پایگاه‌های بسیج ناچارند برنامه‌های ابلاغی را در سطح محلی پیاده نموده و گزارش دهند، ولو اینکه این برنامه‌ها با نیازها و شرایط خاص محله سنخیت و تناسبی نداشته باشد و یا از اولویت بالایی برخوردار نباشد. این مسئله موجب می‌شود که پایگاه‌های بسیج علی‌رغم اینکه در گزارش دهی عملکرد موفق‌تری داشته باشند، اما در عمل و در راستای حل معضلات و مشکلات خاص و روزمره محله و اهالی آن توفیقات چندانی را کسب نمایند. جناب سرهنگ سالاری، فرمانده فعلی سپاه امام سجاد (ع) هرمزگان و فرمانده وقت ناحیه بندرعباس به عنوان ایده پرداز اصلی طرح معتقد است که:

«مسئله‌ای که ما به آن رسیده بودیم و می‌خواستیم که فرماندهان ناحیه نیز از آن آگاهی یابند این بود که ما از مردم و بسیج که یک پایگاه مردمی است غفلت کرده‌ایم. بیشتر در ناحیه بوده‌ایم و ارتباط کمی با بدنه و حوزه مقاومت داشته‌ایم و ارتباطات مردمی ما ضعیف شده است، از مردم جدا هستیم؛ ما کار خودمان انجام می‌دهیم و مردم کار خودشان را. بعضاً با پایگاه بسیج مخالفت انجام می‌دهیم و اصلاً با برنامه‌های آن همراه نیستیم. ایده‌ها و برنامه‌های خوبی که دارند، چرا مورد تشویق قرار نمی‌گیرند؟ با بررسی شرایط به این نتیجه رسیدیم که اصل و اساس کار این است که باید کار مردمی انجام دهیم؛ کاری که از دل جامعه است، یعنی از پایین‌ترین سطح جامعه».

این در حالی است که در طرح جدید قرار بر این است که برنامه‌های قرارگاه با توجه به نیازهای محله و در نظر گرفتن دغدغه اهالی صورت بگیرد. در همین راستا، آقای حیدری، دبیر سابق طرح تحول محلات در سپاه ناحیه بندرعباس می‌گوید:

«کار ما کاملاً حرکتی مردمی است. مردم با توجه ظرفیتشان، خودشان محله را می‌سازند. عرصه‌ها از سوی مردم محله تعیین می‌شود، عرصه‌های فرهنگ - ورزشی، امنیتی، محرومیت‌زدائی، اعتقادی - تربیتی و ... در محلات دیگر حوزه‌ها متفاوت بود. این‌ها وحی منزل نبود، وحی منزل برای ما یکپارچگی

و کار برای مردم محله بود. یک سری ابلاغیه‌هایی از بسیج و نیروی مقاومت سابق، در سطح استان و منطقه مقاومت به نواحی و حوزه‌ها صادر می‌شد، ولی در سطح محلات و پایگاه‌ها اجرا نمی‌شد. اعتبارات در سطح حوزه بود و پایگاه اعتباری نداشت، ماهانه هم دویست هزار تومان به فرمانده پایگاه می‌دادند، در حالی که سالی شاید حدود ۷-۸ میلیون تومان هزینه می‌شد. همچنین، کسی هم از پایگاه برنامه آن‌چنانی نمی‌خواست، پایگاه یک گزارش عملکرد تنظیم و ناحیه هم آن را تأیید می‌کرد. شاید اتفاقات زیادی در سطح محلات صورت می‌گرفت ولی منسجم نبود و هدف خاصی را دنبال نمی‌کرد و برای نظام و انقلاب سرمایه اجتماعی به همراه نداشت. نگاه ناحیه به حوزه و پایگاه یک نگاه آماری بود؛ هرچقدر آمار بهتر بود، باعث نگاه بهتری می‌شد، باینکه اثرگذاری نداشت».

## **افزایش حس تعلق محله‌ای و مشارکت اجتماعی مردم در راستای اثرگذاری بیشتر برنامه**

### **های مسجد و بسیج**

محله و مکانی که فرد در آن زندگی می‌کند تنها یک مکان فیزیکی و سرپناه نیست، بلکه پدیده‌ای است که انسان در تعامل خود با آن بدان معنا می‌بخشد و خود را با آن تعریف می‌کند و می‌شناسد. در برنامه‌های قرارگاه‌های طرح تحول محلات، از آنجاکه اهالی محله اجازه دارند که با توجه به نیازها و برنامه‌های خود محله‌شان را بسازند و در این مسیر دشواری‌های ساختن و سازندگی با دست خود را درک می‌کنند، بنابراین نسبت به یکدیگر و محله خود احساس تعلق پیدا می‌کنند، خود را متعلق به یک خانواده بزرگ می‌دانند و حل مشکلات دیگران برایشان تقدس می‌باید. این مهم را می‌توان در کنار هم قرار گرفتن اعضای فعال محله دید که شاید در شرایط متفاوت با یکدیگر اختلاف سلیقه‌ای و فرهنگی داشته باشند، اما در حال حاضر هدف مشترکی پیدا کرده‌اند و به دنبال ارتقاء سطح فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، دینی و ... محله فعالیت‌های خود را دنبال می‌کنند. دست‌اندرکاران طرح نیز به این مهم وقوف داشتند، چنان‌که دبیر سابق طرح اشاره می‌کند:

«در ابتدای طرح این را رصد می‌کردیم که چطور محلات می‌توانند اثرگذار باشند. درنهایت این جمع‌بندی‌ها به اینجا رسید که ابتدا باید در محله انسجام شکل بگیرد. یکی از موضوعات مهم، آنچه مانع از اثرگذاری برنامه می‌شود، عدم انسجام گروه‌های مرجع محله همچون مدرسه، هیئت‌امنا



مسجد، پایگاه بسیج، هیئت مذهبی، کانون محله، ریش سفیدهای محله و ... که محل مراجعه مردم است».

احساس تعلق و عضویت فرد در محله و احساس تأثیرگذاری بر محیط اجتماعی که در آن زندگی می‌کند، میزان مشارکت را افزایش خواهد داد. به گفته جناب سرهنگ سالاری:

«این نگاه را ایجاد کرده بودیم که فرض کنید سیلی آمده و تمام مسئولین شهر را برده است و فکر کنید فقط خودتان هستید و غیر شما کسی نیست. در محله‌تان ۵-۶ هزار نفر جمعیت دارد، معتاد، آدم محروم و ...، حتی من هم در سپاه نیستم، خودتان باید از ظرفیت‌های خودتان استفاده کنید».

از آنجاکه اهالی محله برنامه‌هایی که توسط قرارگاه تحول انجام می‌گیرد را متناسب با نیازهای محله می‌بینند و احساس می‌کنند که این برنامه‌ها مشکلی از مشکلات آنان را مرتفع می‌نماید، با این برنامه‌ها و دست‌اندرکاران آن‌ها از جمله امام جماعت، فرمانده پایگاه بسیج و ... احساس یگانگی می‌کنند و به‌صورت داوطلبانه در این برنامه‌ها مشارکت و فعالیت می‌نمایند. به‌عبارت‌دیگر، این مشارکت هم در فرآیند تصمیم‌گیری و هم تصمیم‌سازی موردتوجه واقع می‌شود که در بهبود کیفیت زندگی نقش مهمی را ایفا می‌کند. در محلات واجد قرارگاه تحول، مردم در برنامه‌هایی که متناسب با شرایط، نیازها و سلايق مردم بومی و محلی طراحی شده است مشارکت فعال دارند و خودشان را نسبت به آن‌ها مسئول می‌شمارند.

### **کارآمدی مدیریت شهری (مدیریت محله محور)**

در این محلات توجه عمده‌ای به ظرفیت‌سازی محلی، تقویت رویکرد نهادی- سازمانی و درنهایت حرکت از نوعی مدیریت متمرکز به مدیریت محلی معطوف شده است که این مهم به مدیریت کارآمدتر شهری یاری می‌رساند. استفاده از ظرفیت‌های محله‌ای و بازتعریف نقش شهروندان و کنشگران مدیریت شهری در سطح محله‌های شهری به شکل‌گیری و اجرای الگوی جدید از مدیریت شهری به‌عنوان مدیریت محله محور در سطح محلات بندرعباس کمک کرده است. اهالی هر محل مسائل و مشکلات خود را در حوزه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و عمرانی مانند راه، شبکه‌های آب و برق و گاز از طریق قرارگاه به گوش مسئولین شهرستانی و حتی استانی می‌رسانند و آن‌ها را از موضوعات مهم محله خود مطلع می‌کنند. مدیران شهری بدین ترتیب به شکل راحت‌تری و در سطح محله مشکلات را می‌شناسند و به‌رفع آن مبادرت می‌ورزند. به‌عبارت‌دیگر، مردم و اعضای قرارگاه حکم دستیار محلی دستگاه‌های مدیریت شهری را دارند، به‌گونه‌ای که؛

«هر دستگاهی هر کاری دارد از طریق مسجد و قرارگاه اقدام می‌کند، چون کمک‌حال آن است. درواقع، ما به نقطه‌ای رسیدیم که اگر دستگاهی بخواهد در شهر کاری انجام دهد باید با بسیج و مسجد هماهنگ باشد. زمانی که این فرد نیازمند کار ماست، ما خیلی راحت می‌توانیم از او بهره بگیریم. دستگاهی که می‌خواهد یک طرح ملی اجرا کند، بچه‌های مسجد باید به او کمک کنند، چون خودشان نیرو ندارند. اداره فاضلاب در حال اجرای طرحی است، بچه‌های مسجد کمک می‌کنند، همین‌طور کلانتری، بهزیستی و ... زمانی که آن‌ها به ما نیاز داشتند، ما هم گفتیم کمک‌حال بچه‌های مسجد هم باشید».

### **کاهش فاصله بین مردم و مسئولین**

در قرارگاه‌های تحول محلات مردم و مسئولین قرارگاه مسئولین شهرستانی و استانی را به‌راحتی و وفور در مسجد و محله خود می‌بینند. مسئول قرارگاه بی‌واسطه این اعتبار و قدرت را پیدا کرده است که بی‌واسطه با مسئولین دیدار، نامه‌نگاری و مطالبه جدی نماید. مردم محله دیگر این احساس را ندارند که بین آن‌ها و مسئولین شکاف عمیقی وجود دارد. مسئولین در جلسات قرارگاه حاضر می‌شوند و بعد از جلسه بارانمایی مسئولین قرارگاه و اهالی از مشکلات و مسائل محله مطلع می‌شوند و همین‌طور از موضوعات عمرانی بازدید به عمل می‌آورند. به گفته دبیر طرح؛

«ما از سال ۹۵، هفته‌ای ۴-۵ دستگاه را برای مسجد یک محله دعوت می‌کردیم. دبیر قرارگاه یک گزارشی از طرح داده و مشکلات و مسائل را مطرح می‌کرد. مسئولین همان‌جا باید پاسخگو باشند. مصوباتی هم دارند، مسئول پیگیری کار هم مشخص می‌شود، هر محله‌ای بیشتر پیگیری کند، بیشتر به نتیجه می‌رسد و مصوبات زودتر عملی می‌شود».

### **تقویت نگرش مثبت نسبت به بسیج**

تا پیش از این طرح، اهالی محلات برنامه‌های ابلاغی بسیج را صرفاً و یا غالباً در حوزه‌های مرتبط با عملیات، جذب و آموزش نیروی انسانی و جلسات محدود پایگاه در بسیج قلمداد می‌کردند. این برنامه‌ها گروه خاص و محدودی از اعضای محله را درگیر می‌کرد و شامل زمان‌های خاصی می‌شد. این در حالی است که هم‌اکنون مردم و اهالی محله با طیف گسترده‌تری از برنامه‌های بسیج و مسجد در قالب قرارگاه تحول مواجه شده‌اند که به بسیاری از نیازهای آنان پاسخ می‌دهد و مشکلات و موانع زیادی در زندگی آن‌ها را مرتفع می‌نماید. مثلاً فعالیت قرارگاه در حوزه عمرانی و یا محرومیت‌زدایی، موجب ایجاد و تقویت این نگرش در

بین عموم شده است که بسیج در همه‌جا حضور دارد و در عمل دغدغه مردم را دارد. بدین ترتیب افراد و گروه‌های بیشتری به‌صورت داوطلبانه در برنامه‌های بسیج شرکت می‌کنند که این مهم یکی از امتیازات مهم و البته نیازهای حال حاضر نظام مقدس است. به‌طور خاص و برای نمونه، محله آیت‌الله غفاری بندرعباس محله‌ای با کار ویژه تولید، فروش و مصرف مواد مخدر بوده است (مشابه محله هرنندی در تهران) که هم‌اکنون وضعیتش با فعالیت‌های طرح تحول محلات و با تلاش شبانه‌روزی دست‌اندرکاران این طرح بهبودیافته است. به گفته آقای پیوسته، از مسئولین اصلی طرح و دبیر قرارگاه محله آیت‌الله غفاری:

«ما گردان قاسم ابن الحسن را برای کودکان و نوجوانان (۸ تا ۱۶ ساله) تشکیل دادیم که گردان رزمی - فرهنگی بود، بیشتر هم فرهنگی بود، بچه‌های موادفروش‌ها، مشروبفروش‌ها و معتادین عضو این گردان شدند، در حال حاضر بعد از ۳-۴ سال کار کردن کل شرایط محله تغییر کرده است، موادفروش و مشروبفروش کم نشده، اما نگاه به بسیج، مسجد و انقلاب کلاً تغییر کرده است. قبلاً ما را در مقابل خود می‌دیدند، در حال حاضر دیگر این‌گونه نیست تا دیروز آن‌ها در مقابل و علیه ما بودند، امروز دیگر مقابله‌ای وجود ندارد. ما حتی به خانه‌هایشان نفوذ و در آنجا قرآن خوانی برگزار می‌کنیم».

### **امکان دادن به فعالین جهادی و دلسوز محله و انقلاب**

این شرایط موجب شده است که به‌طور سیستماتیک آن دسته از افرادی که با این رویه هماهنگ نبودند و صرفاً سطحی از فعالیت‌ها را دنبال می‌نمودند از چرخه قرارگاهی تحول محلات حذف شوند. حذف شدن این افراد که هنوز متوجه اهمیت و ضرورت فعالیت‌های چندجانبه، جهادی و انقلابی در سطح محله نشده بودند، گاهی اوقات با اراده خود شخص که به دلایلی توان، زمان و یا همت این شکل از فعالیت را نداشت صورت می‌گرفت و یا در برخی مواقع با مقاومت آن‌ها همراه می‌شد که در حالت اخیر طبق هماهنگی‌های سپاه ناحیه با مرکز رسیدگی به امور مساجد و اداره اوقاف و امور خیریه منجر به تغییر و یا جابجایی امام جماعت و یا عضو یا اعضای هیئت‌امنا می‌گردید. بدین ترتیب دلسوزان و کسانی که در شکل قبلی فعالیت، نمی‌توانستند برنامه‌های پرمحتوا و قوی خود را به اجرا درآورند و یا برای این کار هماهنگی بین دستگاه‌های اجرایی و همین‌طور همراهی و هماهنگی متنفذین مسجد و محله را نمی‌دیدند، هم‌اکنون وارد عمل شده‌اند و با فعالیت‌های شبانه‌روزی خود در راستای اعتلای محله خود گام برمی‌دارند. به اذعان جناب سرهنگ سالاری، طراح اصلی طرح تحول محلات در سپاه ناحیه بندرعباس؛

«مساجد ما حالت سنتی داشتند که بیشتر پیرمردها بودند و کار با آن‌ها دشوار بود، حتی گاهی خود امام جماعت حالت خاصی داشت که اصلاً در این‌گونه فضاها نبود، خیلی از جلسات و هماهنگی‌ها با اوقاف

و سازمان ارشاد برای حل این موارد برگزار شد. با بعضی‌ها هنوز هم درگیری وجود دارد، فردی بود که ۳۰ سال بانی مسجد بوده و حضورش معضل است، فردی که مانع کار است، این‌ها باید مدیریت می‌شد. اگر راه دیگری وجود نداشت با صحبت با اوقاف جابه‌جایی صورت می‌گرفت و یا اینکه قانع شوند که همراه مجموعه باشند».

### **تقویت نگرش مثبت نسبت به روحانیت**

در طرح تحول محلات، در رأس قرارگاه یک روحانی به‌عنوان امام محله و رئیس قرارگاه قرار دارد. جناب سرهنگ درویشی درباره انتخاب روحانی و امام جماعت مسجد به‌عنوان رئیس قرارگاه می‌گوید:

«زمان ورود ما اتفاق خیلی خوبی افتاد که مسیر و شکل کار را تغییر داد، اتفاق خوب همراهی ائمه جماعات محلات با مجموعه بود، آن‌ها برای رفع آسیب‌ها و مشکلات دغدغه‌مند بودند و پای کار آمدند و برای رفع مشکلات کمک کردند، کمک و حضور این عزیزان در کنار نیروهای بسیج برای رفع آسیب‌ها خیلی تأثیر داشت. مردم این منطقه احترام خاصی برای روحانیت قائل هستند، ورود این عزیزان منشأ برکات و اتفاقات خوبی شد، علاوه بر این مجموعه‌ای از نیروهای مرجع و به‌خصوص مردم وارد کار شدند، شاید اگر خود نیروهای بسیج رأساً ورود پیدا می‌کردند در این حد توفیق پیدا نمی‌کردیم. در این شرایط دوستان پیشنهاد دادند تا روحانیت به‌عنوان محور برای رفع آسیب‌ها باشد».

سبک زندگی و فعالیت روحانیون مستقر در این محلات به‌گونه‌ای است که اهالی محله را به خود و بالطبع به دین جذب می‌کند. روحانی این قرارگاه‌ها صرفاً نماز اقامه نمی‌کند، بلکه دغدغه همه شئون زندگی مردم را دارد؛ برای مثال، برای جوانان گروه ورزشی تشکیل می‌دهد و آن‌ها را راهی مسابقات می‌کند، برای کودکان و نوجوانان مرکز فرهنگی و مهدکودک در مسجد راه‌اندازی می‌کند و مترصد رفع یا کاهش مشکلات مادی و اقتصادی اهالی محل است. این روحانیون با زندگی مردم محله ارتباط نزدیکی دارند و مسائل و سختی‌های زندگی آن‌ها را دنبال می‌کنند و در جهت رفع آن می‌کوشند. تمام این موارد باعث شده است که گرایش مردم به مسجد و روحانیت افزایش پیدا کند. به گفته دبیر سابق طرح؛

«پیش‌نماز مسجد شد، امام محله. امام جماعت مسجد کجا و امام محله کجا؟ امام محله کاملاً با پیش‌نماز متفاوت است، با امام جماعت مسجد هم متفاوت است. امام محله باید در مورد اشتغال، نان،

ازدواج، فقر و فلاکت، امنیت و در محله باید پاسخگو باشد. اکنون مردم به آن‌ها رجوع بیشتری می‌کنند. قبلاً فقط نمازگزاران بودند درحالی‌که الآن جوان، نوجوان، دختر و پسر، پیرمرد، دانشجو و استاد محله و ... به آن‌ها رجوع می‌کنند، یعنی جایگاه آن‌ها تقویت شده بود».

### همگرایی و هم‌افزایی نهادهای قدرت در مسجد

بررسی‌های میدانی نشان می‌دهد بعد از اجرای طرح نهادهای قدرت در مسجد به همگرایی بالایی رسیده‌اند به طوری‌که هرکدام از این قرارگاه‌ها مسائل مشترکی را در محله شناسایی، اولویت‌گذاری و برای حل آن وارد اقدام شده‌اند. به عبارت دیگر، نمی‌توان از تزاخم مأموریت‌ها و برنامه‌های پایگاه بسیج، هیئت‌امنا و امام جماعت و هیئت مذهبی مسجد سخن گفت. این همگرایی در تعاملات و روابط دوستانه آن‌ها نیز به وضوح به چشم می‌خورد. البته برخی از مساجد از چند سال قبل از اجرای طرح و به صورت خودجوش زمینه‌های لازم برای همگرایی در درون مسجد را فراهم کرده بودند. برای مثال انتخاب هیئت‌امنا و امام جماعت جوان و تغییر ترکیب آن‌ها از این زمینه‌هاست. یکی از موارد تزاخم آمیز پایگاه بسیج و امام جماعت مسجد، زمان فعالیت آن‌هاست. معمولاً درب مساجد شیعی دو ساعت بعد از اذان مغرب بسته می‌شود و مسجد به حالت تعطیل درمی‌آید در صورتی‌که عمده فعالیت‌های بیرونی بسیج شامل گشت زنی و ایست و بازرسی از دو ساعت بعد از تعطیلی مسجد شروع می‌شود؛ فعالیتی که معمولاً موردقبول و پسند امام جماعت و هیئت‌امنا نیست؛ و یا اینکه اساساً نگاه بسیج به کار فرهنگی و یا مسئله شناسی محلی با نگاه امام جماعت و هیئت‌امنا متفاوت است و نمی‌توانند اقدام مشترکی را تعریف نمایند. یکی از دغدغه‌های اصلی مسئولین طرح تحولات محلات در سپاه ناحیه بندرعباس همین موضوع بوده است، به طوری‌که فرمانده وقت سپاه ناحیه می‌گوید:

«رویکرد ما این بود که کار در محله باید یک کار جمعی باشد، نمی‌شود که هرکدام از ما، سپاه، بسیج، مسجد، کانون، هیئت‌امنا، اوقاف و ... هرکدام برای خودمان کار کنیم، لازمه کار در ایجاد انسجام بود. این موضوعی بود که در چند سال گذشته ما بدان رسیده بودیم، ضعف عمده ما که نمی‌توانیم هماهنگ کار کرده و آسیبی را حل کنیم، عدم انسجام است، همچون زمان دفاع مقدس که ارتش و سپاه، هرکدام برای خود کار می‌کردند. لازمه‌اش این است که این‌ها منسجم با یکدیگر کار کنند و لازمه انسجام این است که مجموعه‌ای آن‌ها را حول یک محوری جمع کند. به این جمع‌بندی رسیدیم که قرارگاه باشد که یک نام بامسمای جهادی است و هم کار همه‌گیری است».

همچنین دبیر سابق طرح خاطرنشان می‌کند:

«به‌طور مثال، در هر مسجد بیش از ۸-۷ نهاد قدرت مانند رئیس کلانتری، مدیر مدرسه، هیئت‌امنا، هیئت مذهبی، باشگاه محله، کانون فرهنگی و هنری مسجد، نماینده شهرداری، مرکز نیکوکاری، مرکز بهداشت و ... در محله فعال هستند که برای هماهنگی در اجرای طرح دعوت‌شده بودند. قبل از اینکه حرکت شروع شود ما موافقت را از مردم گرفتیم. به گروه‌های مرجع اعلام کردیم که آیا قبول دارید که خیلی از مشکلاتی که در سطح محله داریم به این برمی‌گردد که ما باهم هماهنگ نیستیم، آیا این عدم انسجام به ما ضربه می‌زند یا خیر؟ در همین مورد تجربه مفیدی داریم در ایجاد قرارگاه در جنگ، توپخانه ارتش سپاه را می‌زد، سپاه ارتش را می‌زد و شرایط هرج‌ومرجی بود. حرکت قرارگاهی برای این بود تا ما یکدیگر را خنثی نکنیم.»

فرمانده سپاه ناحیه بندرعباس نیز جزئیات این همگرایی را این‌گونه شرح داده است:

«امام جماعت و تمام گروه‌های مرجعی که می‌توانند در رفع مشکل کمک کنند وارد شدند. به‌طور مثال، برای بچه‌هایی که توانمند نبودند و مشکلات مالی داشتند و از نظر درسی هم ضعیف بودند، گفتیم از ظرفیت‌های مدرسه برای تقویت بنیه علمی‌شان استفاده کنیم که حتی یکی دو مورد از پایگاه‌های ما، پایگاه علمی در سطح شهرستان شدند. همین‌طور نیروی انتظامی که برخی از اقدامات سلبی در محلات را باید از طریق این نهاد انجام داد. مردم به نیروی انتظامی اعتماد نداشتند تا موارد را به آن‌ها اطلاع دهند، به بسیج انتقال می‌دادند. هیئت‌های ورزشی هم خیلی می‌توانند دغدغه جوانان را حل کنند، ما این هیئت‌ها را تحت حمایت و چتر قرارگاه قرار دادیم. این‌طور بود که تمام این ظرفیت‌ها زیر نظر قرارگاه قرار گرفت تا یک نفر مدیریت بکند و مدیریت این ظرفیت‌ها هم توسط امام جماعت خط‌دهی و انجام می‌شد. سایر نهادهای محلی سیاستشان را از ما می‌گرفتند. دفاتر قرارگاه در مساجد و یا نزدیک به آن است، در غیر این صورت ما را از هدفمان دور می‌کند، چون هدف ما مسجد است. کارهای خوبی در حال انجام است و ما خروجی‌های خوبی را گرفته‌ایم.»

## مطالبه‌گری نهاد مسجد و تشکیل میز خدمت

همگرایی نهادهای درون مسجد تا اندازه‌ای رشد کرده که آن‌ها با تشکل یافتن در قالب نهادی جدید به نام قرارگاه تحول محلات نقشی عملیاتی و اجرایی در حل مسائل محله ایفا می‌کنند. تشکیل میز خدمت که حضور نمایندگان ادارات محلی را در مسجد تسهیل می‌کند از آن جمله است. برای تشکیل این میز فرمانده ناحیه و یا استان با برگزاری جلسات متعدد با مدیران شهرستان و مدیران کل استان، آن‌ها را نسبت به جایگاه جدید مساجد و قرارگاه‌های تحول و نقششان در کاهش آسیب‌ها و حل مسائل محلات مطلع می‌سازند. آن مدیران اداری که دغدغه خاطر و یا منافع سازمانی‌شان با مأموریت‌ها و رسالت‌های قرارگاه‌های تحول همسوست همکاری متقابل بهتری با این قرارگاه‌ها دارند. به این معنی که این قرارگاه‌ها را واجد مرجعیتی اجتماعی در سطح محله یافته و هویت جدید آن‌ها را به رسمیت می‌شناسند و یک یا چند طرح کوچک همکاری متقابل با قرارگاه مسجد تعریف می‌نمایند.

در حال حاضر ۲۵ قرارگاه تشکیل شده در سطح ۲۵ محله شهر بندرعباس دارای هویتی مستقل بوده به طوری که خود در خصوص مسائل محله خود با ادارات شهرستان و استان وارد مکاتبه می‌شود. بیشترین تعامل قرارگاه‌های تحول با ادارات شامل آموزش پرورش یا مدارس موجود در محله، نیروی انتظامی یا پاسگاه محله، شهرداری منطقه، سازمان بهزیستی و کمیته امداد امام خمینی (ره) است. این هویت سازمانی توسط سپاه استان نیز تأیید شده و تمهید لازم برای آن به طور پیوسته ایجاد می‌شود. در واقع سپاه استان تلاش می‌کند قرارگاه‌های تحول وارد رویکردی مطالبه‌گرانه و تعامل‌گرایانه با ادارات محلی گردند. سپاه استان که به خوبی از سختی کار مشترک در سطوح بالای سازمانی با ادارات کل استان و شهرستان مطلع است تلاش می‌کند زمینه لازم برای تعامل خود با ادارات استان را در سطح محله برقرار کند. چراکه برای مثال تعامل مسجد و مدرسه محله بسیار ساده‌تر از تعامل سپاه ناحیه با اداره آموزش پرورش شهرستان است. بر اساس گفته فرمانده سپاه ناحیه بندرعباس؛

«این طرح به گونه‌ای شده که حکم یک طرح مورد وثوق برای مسئولان شهرستان را پیدا کرده است.

اگر مکاتبه‌ای از سوی قرارگاهی با یک اداره‌ای صورت بگیرد، حتماً به آن پاسخ داده می‌شود، هر جایی

که قرارگاه از استاندار دعوت می‌کند، ایشان حضور پیدا می‌کنند. هدف اول ما هم همین بود که کار با

محوریت مسجد و با مشارکت مردم صورت بگیرد. مردم خودشان پای کار آمدند و مشارکت آن‌ها بسیار

مؤثر بود. فهمیدند که باید دغدغه‌شان را خودشان باید پیگیری کنند و مطالبه داشته باشند و ما هم

به تدریج کار را به آن‌ها می‌سپاریم. در این محلات هم کار در دست خود مردم است.»

ایشان همچنین در مورد برگزاری میز خدمت در مساجد توسط قرارگاه‌ها اضافه می‌کند که؛

«یکی از کارهای دیگری که انجام دادیم، طرح میز خدمت در قرارگاه‌ها بود. هر وقت که احساس نیاز می‌شد یک میز خدمتی شکل می‌گرفت، خود قرارگاه‌ها هم دعوت می‌کنند، ما را هم به‌عنوان مدعو دعوت می‌کنند، به نسبت مشکلاتی که وجود دارد، مدیران کل سازمان‌ها هم دعوت می‌شوند، مدیرکل راه و شهرسازی، مدیرکل کمیته امداد، مدیرکل آب و ... . بعضی جاها استاندار را دعوت می‌کنند، استاندار را به محله می‌آورند.»

### **تقویت مرجعیت مسجد در محله**

منطقاً مسجدی که صرفاً مکانی برای ادای فرایض دینی مردم باشد و توجهی به امورات و مسائل روزمره مردم نکند و نشاط اجتماعی در مسجد راه نیابد نمی‌توان در جامعه امروزی مرجعی برای اقشار مختلف مردمی باشد. با شکل‌گیری قرارگاه‌های تحول محلات بندرعباس، مساجد تبدیل به محفلی برای برنامه‌ریزی در تنوعی از حوزه‌های مذهبی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی می‌شوند و حتی اداره‌کنندگان آن نیز در حوزه محرومیت‌زدایی و تأمین نیازهای اساسی مستضعفین ورود کرده و در همکاری با اداراتی نظیر کمیته امداد زمینه برای اشتغال محرومین تسهیل می‌کنند. حضور ادارات محلی در مسجد برای پاسخگویی به نیازهای روزمره محله و رؤیت جدیت قرارگاه در پیگیری مطالبات زمین‌مانده مردم نیز از دیگر دلایل تقویت مرجعیت نهاد مسجد در محلات هدف است. یکی از نشانه‌های افزایش این مرجعیت افزایش تعداد نمازگزاران در مساجد است که به‌خوبی در این مساجد قابل مشاهده است. مسئولین طرح از اینکه مسجد کارکردهای متنوع خود را ازدست‌داده گله‌مند بودند و در این راستا تلاش می‌کردند. به گفته فرمانده سپاه ناحیه بندرعباس:

«مسجد در حال حاضر فقط به یک مکان عبادی تبدیل شده است و به‌عنوان یک نقطه امنی برای مردم نیست، یکی از آسیب‌هایی که وجود دارد همین است که بلافاصله بعد از نماز در مسجد بسته می‌شود. درواقع مسجد هویت اصلی خودش را ازدست‌داده است، از صدر اسلام تا بعد از جنگ را اگر ملاحظه کنیم مسجد محوری برای رفع نیازهای اساسی مردم بوده است. مسجد اگر مشکل و مسئله‌ای را حل می‌کند، بر اساس اعتقادات دینی مردم است، در این سال‌ها ما کلی سازمان ایجاد کرده‌ایم ولی از نقش مسجد غافل شده‌ایم.»

هدف طرح تحول از تأکید بر مسجد، همین ویژگی انسان‌سازی این نهاد است، چنانچه دبیر سابق این طرح اشاره می‌کند؛



«هدف ما تربیت نیرو و انسان است. این آدم با هویت دادن به مسجد تربیت پیدا می‌کند، محل رجوع مردم مسجد باشد... حرف ما این نیست که همه اتفاقات در مسجد صورت گیرد، بحث این است که محور مسجد باشد، مسجد محور پاسخ گوئی نیازهای مردم باشد».

### تلاش برای کاهش آسیب‌های منطقه

قرارگاه‌های تحول محلات به‌درستی در پی احیای شئون و تحقق اهداف عالیہ بسیج هستند که این نهاد مقدس در ابتدای انقلاب برای نیل به آن شکل گرفت از آن جمله می‌توان به اهداف زیر اشاره کرد:

۱. تحقق بسیج ده‌ها میلیونی
۲. تولید قدرت نرم برای نظام جمهوری اسلامی
۳. کادرسازی و پرورش نیروی انسانی در طراز انقلاب اسلامی محلات

در این میان با رشد مهاجرت و بزرگ شدن شتابان کلان‌شهرها و مراکز استان‌ها و به طبع آن شدت گرفتن آسیب‌های اجتماعی بخش مهمی از دغدغه‌ها و فعالیت‌های قرارگاه‌ها حول این موضوع شکل گرفته است. باید توجه داشت این فعالیت‌ها بر اساس ظرفیت‌های نهادی و ارتباطی و سرمایه اجتماعی قرارگاه و اعضای آن انجام می‌شود نه بر مبنای بودجه‌های تخصیص یافته و نگاه‌های پروژه‌ای. لذا پاسخ به این سؤال که میزان آسیب‌های اجتماعی ناشی از این فعالیت تا چه اندازه کاهش یافته پاسخ دشواری است. از سوی دیگر فرمانده و ستاد سپاه استان بیش از آنکه به دنبال دریافت برنامه از قرارگاه‌ها و ارائه گزارش خروجی از میزان کاهش آسیب‌های اجتماعی باشند عمده توجه خود معطوف به کمک به قدرتمند سازی نهاد بسیج محلی و تقویت کار جمعی در میان نهادهای قدرت درون و ادارات بیرون از مسجد می‌کنند. در واقع هدف آن‌ها به بلوغ رسانیدن مساجد بانفوذ و مرجع در محلات و کادر سازی نیروهای انقلابی متخصص است که در آینده نزدیک می‌توانند با اتکا نیروی درونی و به‌کارگیری حداکثر وسع خود و مردم و مطالبه‌گری از دستگاه‌های مسئول، اهداف متعالی خود را به ثمر بنشانند.

در یک نگاه فعالیت‌های قرارگاه‌های تحول محلات را می‌توان به سه دسته کلی تقسیم نمود.

فعالیت‌هایی که از یک مسجد و پایگاه بسیج فعال انتظار می‌رود نظیر:

- کادر سازی و نخبه پروری
- فعالیت‌های تربیتی خاص کودکان

- فعالیت‌های فرهنگی و ورزشی برای نوجوانان و جوانان
- فعالیت‌های جهادی و محرومیت‌زدایی
- مشاوره خانواده و آموزش مهارت‌های زندگی برای خانواده‌ها
- ارتباط‌گیری و پیوند بین مدرسه و مسجد و...

این فعالیت‌ها به صورت شکلی متفاوتی با فعالیت‌های دیگر پایگاه‌های بسیج در دیگر شهرستان‌ها و استان‌ها ندارد ولی از آنجاکه این فعالیت‌ها به صورت خودجوش و بر مبنای تعلق خاطر داوطلبین و بدون توجه به ارائه گزارش به رده‌های بالاتر بسیج شهری انجام می‌شود کیفیت و اثرگذاری ویژه‌ای بر روی مخاطبین دارد.

یکی از عمده فعالیت‌های چشمگیری که در محلات مختلف مطالعه به چشم می‌خورد بسیج نوجوانان در قالب اردوهای ورزشی، آموزشی و واگذاری مسئولیت‌های بسیج به آن‌ها در دوران نوجوانی است به طوری که بخش قابل توجهی از نوجوانان محلات به صورت مستمر یا گاه‌گاهی در این برنامه‌ها حضور مؤثر داشتند و بسیج را به عنوان خانه دوم خود برگزیده بودند. با استمرار فعالیت‌های نوجوانان، اعتماد لازم در میان دیگر خانواده‌ها برای سپردن تربیت فرزند خود در بسیج افزایش یافته و یا چهره‌ای مثبت از بسیج در اذهان آن‌ها شکل گرفته است. در این میان سپاه برخی از نوجوانان منتخب نشان مسئولیت خود را در قالب مراسمی از فرمانده ناحیه سپاه تحویل می‌گیرند که در فرایند هویت بخشی و رشد شخصیت اجتماعی آن‌ها بسیار مؤثر است. جناب سرهنگ درویشی در رابطه با فعالیت‌های طرح تحول در رابطه با موضوع آسیب‌های اجتماعی می‌گوید:

«در بحث آسیب‌های اجتماعی هم کارهایی شده است تا پارسال حدود ۳۰ الی ۴۰ نفر (معتادین تریاک) ترک داده شدند و برای آن‌ها اشتغال‌زایی شده است. در محله کوی ملت ۱۱ نفر خانم را ترک دادیم و در کارگاه‌هایی که ایجاد شده بود، برای زنان بد سرپرست و بی‌سرپرست شغل ایجاد کردیم. معتادین متجاهر و معضل روسپی‌گری در اینجا به ندرت وجود دارد، کسانی هم که برای کار به بندرعباس می‌آیند، بیشتر وقتشان برای کار می‌گذرد. مواردی که در محلات به بهانه کار آمده بودند، ولی کارهای نابهنجار انجام می‌دادند توسط نیروهای قرارگاه شناسایی شدند و از محله بیرون شدند. آسیب‌های اجتماعی در شهرستان‌ها وجود دارد، ولی دیده نمی‌شود و ساکنان آنجا هم اظهار نمی‌کنند، این آسیب‌ها را همسایه‌ها و یا روحانیان جهادی که با مردم در ارتباط است می‌بینند.»

## فعالیت معطوف به حل مسائل خاص محلات

هر محله‌ای در کنار مسائل عمومی که با آن مواجه است مسائل اختصاصی نیز دارد که با توجه به این طیف عمده‌ای از ساکنان محل را درگیر نموده است برای آن برنامه‌ریزی، تلاش می‌شود. نظیر حل و فصل املاک بدون سند محله نایبند جنوبی که عمده آن‌ها در تملک بنیاد مستضعفان بوده است. تلاش برای بهسازی معابر عمومی و تعریض خیابان اصلی محله آیات الله غفاری، شناسایی مراکز تولید مشروبات الکلی و معرفی به مراجع قانونی در محله نخل پیرمرد و ...

انسجام و وحدت رویه قرارگاه و اعضای آن در ساماندهی مسائل خاص محله به خوبی به چشم می‌خورد. معمولاً این مسائل از چالش‌های مزمن و باسابقه محلات به شمار می‌رود و حل آن نیازمند جدیتی مستمر در همراه سازی سازمان‌های متولی و اقناع مردم محله است. فرایندی اداری پیچیده و خسته‌کننده که جز با پشتوانه نهادی واسط و معتمد در محل حل‌شدنی نیست. برخی از مسائل تا اندازه بغرنج است که مسئولان قرارگاه‌های محلات تلاش می‌کنند در مسئله به صورت غیر مستقیم ورود نمایند و تا ظرفیت‌سازی نهادی لازم در مسجد اقدام مستقیمی در قبال مسئله نداشته باشند نظیر مسئله خرید و فروش مواد مخدر به عنوان مشغله اصلی ساکنان محله آیت‌الله غفاری.

فعالیت‌های خلاقانه اعضای قرارگاه که منجر به استقبال چشمگیر مردم محله می‌شود: نظیر

◆ برگزاری جشنواره و مسابقه عروسک زیبای من هم‌زمان در ۴ مسجد محله و استقبال بی‌نظیر کودکان در قالب برنامه‌های تربیتی کودکان و به‌منظور اثرگذاری در خانواده‌ها.

## زمینه‌های ایجاد نهاد

### زمینه فرهنگی

الف: طرح تحول محلات در بندرعباس با زعامت و رهبری یک روحانی به‌عنوان امام محله (نه فقط امام جماعت مسجد) و رئیس قرارگاه راه‌اندازی و اجرا گردیده است. این موضوع مستلزم این است که مقام روحانیت در نزد قاطبه مردم از جایگاه والایی

برخوردار باشد که بتواند افراد و گروه‌های مختلف با دیدگاه‌ها و سلايق گوناگون را حول یک محور جمع کند. در مجموع، مردم هرمزگان به‌طور عام و شهر بندرعباس به‌طور خاص انسان‌هایی متواضع، مؤمن و مخلص هستند که احترام و ارادت خاصی برای مقام و جایگاه روحانیت قائل هستند و به‌طور کامل از روحانیون حرف‌شنوی دارند. این موضوع به‌قدری اهمیت دارد که می‌توان بر اساس آن میان این استان و برخی استان‌های دیگر تفاوت قائل شد. مضافاً اینکه روحانیونی که در این طرح فعال بوده و هستند، عموماً افرادی با رویکرد جهادی و مردم‌مدارانه می‌باشند که با سبک زندگی و الگوی رفتاری خاص خود اهالی محله را جذب خود می‌نمایند.

ب: همچنین روحانیت در خود مجموعه سپاه در بندرعباس بسیار واجد مقام و منزلت شایسته‌ای است (شاید بیشتر از دیگر استان‌ها) و به این دلیل روحانی در رأس قرارگاه تحول در محلات و به‌عنوان امام محله قرار می‌گیرد تا سپاه بتواند تحت نظر او اهداف از پیش تعیین‌شده خود را در راستای اعتلای محلات به‌پیش ببرد. فرض مسئولین طرح این بوده است که فعالیت‌های قرارگاه مستلزم جلب همکاری سایر دستگاه‌های دولتی و نهادهای محلی بوده است که این دستگاه‌ها و نهادها همکاری بهتری با روحانی به عمل می‌آورند تا فرمانده پایگاه، هیئت‌امنا و ...؛ بنابراین سپاه از این ظرفیت فرهنگی و مردمی (احترام به روحانیت) برای ارتقای همه‌جانبه محلات (اعم از دینی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و ...) نهایت بهره را برده است. این موضوع در بیانات فرمانده سپاه ناحیه بندرعباس به‌وضوح مشاهده می‌گردد؛

«به خاطر جایگاه و احترام جامعه روحانیت در این منطقه که همچون گذشته وجود دارد و احترام خاصی که مردم برای روحانیت قائل هستند، ورود این عزیزان منشأ برکات و اتفاقات خوبی شد، علاوه بر این مجموعه‌ای از نیروهای مرجع و به‌خصوص مردم وارد کار شدند، شاید اگر خود نیروهای بسیج رأساً ورود پیدا می‌کردند در این حد توفیق پیدا نمی‌کردیم. در این شرایط دوستان پیشنهاد دادند تا روحانیت به‌عنوان محور برای رفع آسیب‌ها باشد. اول اینکه نمی‌توان جایگاه معنوی امامان جماعت در محلات را نادیده گرفت، در سیستم سپاه هم در بندرعباس ما احترام خاصی برای روحانیت قائل هستیم، از سویی هم وقتی که امام جماعت وارد کار شد، ما نتیجه کار را به‌عین مشاهده کردیم و این اتفاق و تجربه جالبی برای ما بود که وقتی امام‌جمعه وارد کار شد، نتایج خوبی گرفتیم».

### **سابقه فعالیت فرمانده و طراح طرح در تمام سطوح سپاه از پایین به بالا**

در برخی مواقع دیده می‌شود که مسئول یا مدیری بدون طی کردن مراحل معمول و کسب تجربه، مدیریت اجرایی بخش بزرگی به او سپرده می‌شود. مشکلی که این سبک از انتصاب مدیران دارد این است که فرد از بدنه اجرایی سازمان خود و مهم‌تر از آن با

مسائل و موضوعات روزمره مخاطبین سازمان در پایین‌ترین سطح اطلاعی ندارد، بالطبع در شناخت اولویت‌ها، مسائل و دغدغه‌های موجود اشتباه می‌کند و زمان، بودجه، انرژی و سایر منابع را تلف می‌کند. درحالی‌که یکی از ویژگی‌های مهم جناب سرهنگ سالاری به‌عنوان ایده پرداز اصلی طرح تحول محلات و مجری آن به‌عنوان فرمانده وقت سپاه ناحیه بندرعباس از پایین‌ترین رده در این مجموعه کار خود را آغاز کرده و سابقه مدیریت میانی را در کارنامه خود دارد. به اذعان خود ایشان؛

«یکی از توفیقات ما این بوده است که از پایین‌ترین رده در این مجموعه کار کرده‌ایم، از سطح یک بسیجی، به‌عنوان جانشین پایگاه در زمان دانشجویی، شورای پایگاه، عضو گردان و از همه مهم‌تر فعالیت در مسجد (در مسجد روستای منطقه خودمان، مساجد دیگر هم فعالیت داشته‌ایم) بوده است، در یکی از مساجد به‌عنوان هیئت‌امنا و کانون‌ها، کتابخانه و پایگاه آن بودیم، بعداً توفیق شد فرمانده حوزه باشیم، اوایل اینکه پاسدار شده بودم و قبل از اینکه فرمانده حوزه باشم، زمانی در معاونت فرهنگی حضور داشتم. تجربیاتی که در مسجد، پایگاه بسیج، هیئت‌امنا و ... داشتیم، موجب این می‌شد که باید کاری کرد».

ایشان حتی پیش از فرماندهی سپاه ناحیه بندرعباس، فرماندهی یکی دیگر از نواحی استان (ناحیه حاجی‌آباد) را بر عهده داشته است و با جمع‌بندی همه اندوخته‌های خود وارد منصب فرمانده سپاه ناحیه مرکز استان می‌شود که این موضوع قطعاً یکی از عوامل توفیق ایشان در این مسئولیت بوده است.

### **دغدغه‌های فکری و پیشنهادی مطالعاتی اعضای اصلی طرح**

اعضای اصلی طرح به‌ویژه جناب سرهنگ سالاری، فرمانده وقت سپاه ناحیه بندرعباس و آقای حیدری، دبیر سابق طرح با توجه به تجربیات قبلی که در مسجد، پایگاه بسیج و عضویت در هیئت‌امنا داشتند، منجر به ایجاد دغدغه‌ای در بین آن‌ها که بر روی مسئله محوری‌ای که به آن دست پیدا کرده بودند متمرکز شوند. به‌طور خاص، همان‌گونه که جناب سرهنگ سالاری خاطرنشان می‌کند؛

«در معاونت فرهنگی مطالعات و پژوهش‌هایی در حوزه مباحث فرهنگی و اجتماعی (مدیریت اطلاعات و امنیت روانی) داشتیم در آن زمان اقتضای کار بود که بررسی‌هایی در این زمینه داشته باشیم. این مطالعات، کنار تجربیاتی که داشتیم، همیشه این دغدغه را داشتیم که یک مطالعه‌ای در مورد نیازمندی‌ها، فرصت‌ها و آسیب‌هایی در مجموعه‌های بالأخص فرهنگی و بالأخص مجموعه خودمان داشته

باشیم... در آن مطالعاتی که داشتیم همیشه نگاه ما این بود که چقدر برنامه‌های ما مؤثر است؟ چقدر مورد نیاز جامعه است؟ شاید باورش سخت باشد، بعد از ۱۰-۱۵ سال مجموعه خود ما هنوز هم نگاهشان این نیست که بر اساس نیازها، تهدیدها و آسیب‌ها کار کنند، معمولاً کارها به خاطر این است که کاری انجام شده باشد، کارهایی که دوست دارند و علاقه‌مند هستند... بدین ترتیب ایده شکل گرفت و گروه‌های مطالعاتی در سطح شهرستان‌ها تشکیل دادیم، در تمام شهرستان‌ها با توجه به ارتباطاتی که داشتیم، شناخت خوبی را کسب کردیم، تقریباً به یک آسیب‌شناسی از شرایط استان رسیدیم. آن موقع در جلسات می‌گفتیم که طرح‌ها و برنامه‌ها تأثیری بر جامعه نخواهد داشت و این برنامه ما بسیار مؤثر خواهد بود. در آن شرایط کسی جوابگو نبود. زمانی که از آن مسئولیت خارج و فرمانده حوزه شدم، در همان حوزه استحقاقی خودم سعی بر اجرای آن برنامه داشتیم، الحمدالله توانسته‌ایم تحولی ایجاد بکنیم».

در نهایت، ایده پردازان این طرح کلیه مطالعات و تجربیات قبلی خود را در ایده راه‌اندازی قرارگاه تحول محلات متجلی می‌سازند. یک نکته مهم در این رابطه این است که زمانی که فرد یا گروهی با توجه به مطالعه علمی، بررسی میدانی و تجربیات خود به مرور زمان مسئله‌ای را تشخیص می‌دهند، این مسئله را تا حصول نتیجه پیگیری می‌کند که این موضوع خود یکی از دلایل پیگیری و خستگی‌ناپذیری اعضای گروه است.

## فرایند نهادینه‌سازی

### طراحی چشم‌انداز ده‌ساله طرح و عدم تعجیل برای حصول نتیجه

یکی از عوامل توفیق طرح، داشتن برنامه روش و مشخصی بوده که مسئولین و دست‌اندرکاران طرح از ابتدا با توجه به اصل دوران‌دیشی و آینده‌نگری در نظر گرفته بودند. مسئولین طرح چشم‌انداز ده‌ساله‌ای را برای طرح در نظر گرفته بودند (سه دوره سه، سه و چهارساله) و مراحل مختلفی برای آن مشخص کرده بودند. طبق گفته جناب سرهنگ درویشی، فرمانده سپاه ناحیه بندرعباس؛

«در ابتدا طرح را در دو محله (محله نایبند جنوبی و محله شهرک توحید) در حدود ۵-۶ ماه به صورت

پایلوت طرح به اجرا درآوردیم. در حال حاضر در سال چهارم، یعنی در گام دوم طرح هستیم. گام اول

تیبین و جا افتادن طرح بود که در حال حاضر همه از طرح شناخت دارند، به طوری که هم‌اکنون مردم و مسئولین قرارگاه را می‌شناسند. برای این گام ما برنامه‌های محله‌ای اجرا کردیم، برای مثال یادواره شهدا را در محلات اجرا کردیم تا مردم کارهای ما را ببینند و کارهایی برای رفع محرومیت در محلات انجام دادیم، مثلاً زنی که خانه‌اش مشکل تعمیر داشته، نیروهای قرارگاه خانه‌اش را تعمیر کردند، یا خانواده‌هایی که مشکل معیشتی داشتند، به طور نوبتی از خیرین محل برایشان ارزاق تهیه می‌کنیم و یا راه‌اندازی مشاغل. در گام دوم طرح توسعه فیزیکی و کمی طرح مورد توجه است تا تعداد محله‌ها افزایش یابد. در حال حاضر ۵۰ محله شهری و ۱۴ محله روستایی فعال شده است و در گام سوم هم رشد و تثبیت بیشتر مطمح نظر قرار گرفته است».

بنابراین طرح از یک چشم‌انداز اصولی و گام‌به‌گام برخوردار است که نقاط ضعف و قوت طرح را می‌توان بر اساس آن سنجید.

### **تشکیل گروه همفکر و واجد انسجام درونی**

یکی دیگر از عوامل موفقیت طرح این بود که فرمانده سپاه ناحیه بندرعباس به‌عنوان طراح و ایده پرداز اصلی به اهمیت و ضرورت ایجاد و همراهی یک گروه منسجم که دغدغه مشترکی دارند و هدف واحدی را دنبال می‌کنند کاملاً آگاه بوده است. وی در راستای شروع و انجام این طرح، به تدریج تعدادی از نیروهای ستادی سپاه ناحیه را در قالب یک گروه منسجم و همفکر که در درون گفتمان واحدی حرکت و فعالیت کنند با خود همراه می‌کند. همین کار گروهی که هم‌افزایی دیدگاه‌های افراد مختلف با تجربیات گوناگون را در پی داشت، موجب گردید که این طرح با توجه به گذشت چند سال به توفیقات چشمگیری، هم در سطح قرارگاه‌ها در محلات بندرعباس و هم در سطح روابط و تعاملات بین دستگاه‌های مختلف اجرایی و نهادهای مردمی محلی، نائل آید. بر اساس گفته آقای حیدری، دبیر سابق طرح تحول محلات در سپاه ناحیه بندرعباس و از افراد اولیه این طرح؛

«جناب آقای سالاری در ابتدا با دو سه تن از اعضای ستادی سپاه ناحیه که از نفوذ و جایگاه بالاتر و همچنین همفکری بیشتری با دغدغه و دیدگاه حاکم بر طرح برخوردار بودند صحبت می‌کند و سپس با کمک گرفتن از این افراد، دیگران را نیز با خود و طرح جدیدش همراه می‌کند. به تدریج در طی جلسات مختلف و تبادل نظرات اعضای مختلف این گروه تازه شکل گرفته، مسیر واحدی برای اجرای طرح مشخص و معین می‌گردد و دنبال می‌شود».

به عبارت دیگر، انسجام درونی این گروه موجب افزایش قدرت تأثیرگذاری و توان چانه‌زنی در برابر سایرین می‌شود. البته در این طرح، از ابتدا تأکید بر اقلان‌سازی دیگران، اعم از اعضای ستادی سپاه ناحیه، مدیران و فرماندهان سپاه استان، نیروهای فعال محلی و ... بوده است.

### **اقلان‌سازی نیروها (و نه نگاه دستوری)، در دستور کار فرماندهی**

یکی از نکات بسیار مهم در نحوه کار فرمانده سپاه ناحیه که لازم است مورد توجه قرار گیرد این است که ایشان فعالیت‌های خود را در تمام مراحل طرح (اعم از ایده پردازی، راه‌اندازی و چگونگی روند طرح و همچنین جزئیات آن) با روش «اقلان (متقاعد) سازی» به عنوان یکی از کلیدی‌ترین مؤلفه‌های «نفوذ اجتماعی» به‌دوراز زور و دستورات ابلاغی به‌پیش می‌برد. از آنجاکه منابع متخصص، مقبول، معتبر و خوش‌خلق بیش از سایر منابع قادرند بر مخاطبان تأثیر بگذارند و آنان را مجاب به اجرا یا عدم اجرای یک یا چند رفتار کنند، فرمانده ناحیه از این منابع در رویکرد خود در برخورد با نیروها سود برده است. به گفته خود ایشان؛

«در ابتدای امر، این موضوع را با تعدادی از نیروها مطرح کردم که به دنبال یک نگاه تحولی در سیستم بسیج هستیم. در فضایی کاملاً مشورتی از آن‌ها سؤال کردیم که به نظر شما راه‌حل چیست، چه کار کنیم که سپاه و بسیج در جامعه اثرگذار باشد و موانع کدام‌اند و این‌طور آن‌ها را مشارکت دادیم و با خود همراه کردیم. ایده‌های نیروها که مطرح می‌شد، آن‌ها متوجه شدند که نظرات آن‌ها شنیده می‌شود و مورد توجه قرار می‌گیرد. در مورد نحوه اجرا هم به شکل متفاوت و در فضایی صمیمی با نیروهای ستاد جلساتی برگزار کردیم، مثلاً نیروها (اعم از فرماندهان حوزه‌ها، فرماندهان پایگاه‌ها، نخبگان و ...) را در یک فضای خارج از شهر جمع می‌کردیم و با آن‌ها به‌طور دائمی در مورد اهمیت و ضرورت این طرح و لزوم همکاری همه نیروها صحبت می‌شد. به تدریج آن‌ها را همراه و قانع می‌کردیم و از پیشنهادها و نظرات آن‌ها بهره می‌گرفتیم.»

بنابراین این طرح کاملاً به‌صورت مشارکتی ایجاد و عملیاتی شده است. از آنجاکه همه نیروها با طرح و جزئیات آن آشنایی پیدا کرده و در مورد نحوه اجرای آن درگیر شده‌اند، گروه منسجمی شکل گرفته که خود را متعلق به آن می‌دانند و با تمام توان اجرای طرح را دنبال می‌کنند.



## نقش الگوی رفتاری فرمانده

فرمانده وقت سپاه ناحیه بندرعباس شخصاً پیگیر مراحل و الزامات اجرایی طرح بوده است. حضور دائمی او در سطح مساجد و پایگاه‌ها و برقراری ارتباط صمیمی و همدلانه با مسئولین قرارگاه‌ها و مردم محلی خود گویای این واقعیت بوده است که ایشان و گروه همراه او به دنبال یک برنامه و فعالیتی تبلیغاتی در راستای گزارش دهی به مقامات مافوق نیستند. این موضوع که بسیاری از ائمه جماعات، اعضای هیئت‌امنا و فرماندهان پایگاه‌ها و کلاً عموم مردم در مساجد و محلات مختلف با فرمانده سپاه ناحیه ارتباط بسیار نزدیک و صمیمانه‌ای داشتند و فاصله‌ای بین خود و او احساس نمی‌کردند، می‌تواند الگویی از ارتباط مسئولین با مردم باشد که قطعاً یکی از دلایل موفقیت این طرح بوده است. سرکشی‌های همیشگی فرمانده از قرارگاه‌ها بسیار روحیه‌بخش و دلگرم‌کننده بوده و این حس را در نیروها القا می‌کرده است که فعالیت‌ها و خدمات آن‌ها واجد اهمیت است و دیده می‌شود. همچنین روحیه اخلاص در امور و ایمان عملی به خدا در پیگیری‌های جدی فرمانده علی‌رغم مخالفت‌های سازمانی و احیاناً محلی با ایشان هویدا است و این موضوع در جذب مخاطبین مردمی و نیروهای قرارگاهی بسیار راهگشا بوده است. به گفته آقای سالاری؛

«بعضاً افراد امام‌جمعه محل را نمی‌شناختند، چه برسد به فرمانده پایگاه، حوزه و ناحیه؛ اما در حال حاضر امام جماعت مساجد هر کدام با ما دوست هستند، بعضاً برای شام دعوتمان می‌کنند، یعنی روابط نزدیک و صمیمانه‌ای ایجاد شده است، ما را با اسم می‌شناسند و باهم راحت هستیم، این خیلی به کار کمک می‌کرد و احساس می‌کردند که ما به دنبال سمبل کاری نیستیم و می‌خواهیم تا در محله کاری انجام شود، هر جا می‌رفتیم ما را دعا می‌کردند. به ما می‌گفتند که ما قبلاً فقط نمازمان را می‌خواندیم، همیشه ما این را به امامان جماعت می‌گفتیم که شما فقط مسئول نمازخواندن مردم نیستید، خیلی‌ها نمی‌دانستند که جمعیت محله چقدر است، به آن‌ها می‌گفتیم که شما باید این را بدانید، چرا نمازگزار شما ۱۰ نفر است، چه دلایلی وجود دارد که ۵۹۹۰ مابقی به مسجد نمی‌آیند... ما فاصله گرفته بودیم، حتی خودمان، حتی فرمانده حوزه ارتباطی که با امام جماعت داشت، ارتباط محکمی نبود، ولی با این کار ناچار به ایجاد ارتباط بود، خود من هفته‌ای دو و سه شب را در مساجد بودم، با هیئتی ۱۰-۱۵ نفر به مسجد می‌رفتیم. با آن‌ها، امام جماعت، هیئت‌امنا و ... صحبت می‌کردیم و جوایز و جوایز وضعی طرح می‌شدیم و گزارشی می‌دادند، این سرکشی‌ها خیلی کمک می‌کرد، روحیه‌بخش بود و احساس می‌کردند

که کارشان مهم است. آقای غیب پرور که اواخر سال ۹۶ آمده بودند، با دیدن کارها واقعاً تعجب می کردند، سؤالشان این بود که این کارها چطور انجام شده است که ما خبر نداریم».

### **روحیه تحول خواهی در سازمان؛ دلگرمی به نگاه فرمانده کل سپاه**

بسیاری از سازمان‌ها با اهداف متعالی به وجود می‌آیند و با گذشت زمان و بزرگ شدن و پیچیده شدن فرآیندها، از اهداف عالی خویش دور می‌شوند یا سرعت نیل به اهداف آن‌ها کم می‌شود؛ بنابراین نیاز به بازنگری رفتار سازمان به صورت مستمر و با برنامه‌ریزی مدون ضرورت دارد. مسئولین طرح به دنبال تحول در سازمان بسیج و سپاه در قالب فرایندی برنامه‌ریزی شده و اصولی (نظام‌مند) در راستای افزایش اثربخشی فردی و سازمانی بوده‌اند. به عبارت دیگر، آن‌ها می‌خواستند بسیج را به آرمان اولیه مردمی خود برگردانند. در واقع، طراحان و مدیران این طرح به روال و رویه معمول سازمان انتقاد داشته و در جهت بهبود آن گام برداشته‌اند. به تعبیر فرماندهی کل قوا، نحوه عملکرد فرمانده وقت ناحیه بندرعباس و گروه همراه او مصداق «خطرپذیری معقول» بوده است. این افراد فکر نو و ایده جدیدی را دنبال می‌کنند و معتقدند که آسیب‌های سازمان را پیدا کرده و برنامه عملیاتی برای حل آن طراحی نموده‌اند. به گفته فرمانده سپاه استان هرمزگان؛

«در آن زمان من در ناحیه بندرعباس بودم، بعد از اینکه موضوع را در ستاد معرفی و جا انداختیم، سؤالمان این بود که در ادامه چه باید کرد؟ مسئله‌ای که ما به آن رسیده بودیم و می‌خواستیم که فرماندهان ناحیه نیز از آن آگاهی یابند این بود که ما از مردم و بسیج که یک پایگاه مردمی است غفلت کرده‌ایم. بیشتر در ناحیه بوده‌ایم و ارتباط کمی با بدنه و حوزه مقاومت داشته‌ایم و ارتباطات مردمی ما ضعیف شده است، از مردم جدا هستیم و ما کار خودمان انجام می‌دهیم و مردم کار خودشان را. بعضاً با پایگاه بسیج مخالفت انجام می‌دهیم و اصلاً با برنامه آن همراه نیستیم. ایده‌ها و برنامه‌های خوبی که دارند، چرا مورد تشویق قرار نمی‌گیرند؟ با بررسی شرایط به این نتیجه رسیدیم که اصل و اساس این کار این است که باید کار مردمی انجام دهیم و کاری که از دل جامعه است، یعنی از پایین‌ترین سطح جامعه. یکی از آسیب‌های جدی ما این است که کارها را سلسله مراتبی کرده‌ایم».

از آنجاکه روال رایج سازمانی تثبیت و نهادینه شده است، فعالیت برخلاف آن و یا با روش دیگری احتمالاً مقاومت مدیران و یا تحقیر و طردشدگی از سوی آنان را به دنبال دارد اما با توجه به اطمینانی که به طرح خود و لزوم اجرای آن دارند به کار خود ادامه می‌دهند. در این بین متوجه هم‌راستا بودن نظر مدیران و فرماندهان کشوری می‌شوند و این موضوع حکم حجیت امر فرماندهی

را دارد. این مسئله در سطح استان، نیاز به ریسک‌پذیری بالای فرد دارد که بتواند در مقابل اتهام مدیران مافوق مبنی بر کم‌کاری و انجام ندادن کامل دستورات ابلاغی از هدف خود دست نکشد و فعالیت‌های خود را ادامه دهد. سرهنگ سالاری این موضوع را چنین شرح می‌دهد:

«گزارش‌هایی به مراتب بالا صورت می‌گرفت ولی برنامه‌هایی که لازم بود را اجرا می‌کردیم، به‌گونه‌ای که آن‌ها را نیز راضی کرده باشم. بعد از آن مسئولیتی در ستاد بر عهده گرفتم و بعد در ناحیه مشغول بودیم، در ناحیه حاجی‌آباد در حوزه اجرا اختیار بیشتری داشتیم، بر اساس ضعف‌هایی که قبلاً شناسایی شده بود سعی کردیم که آن‌ها را اجرائی کنیم. برنامه‌هایی بودند که بودنبودش فرقی نداشت را کنار گذاشتیم (با اینکه دیگران اصرار بر اجرای آن داشتند) و یا کمتر برای آن‌ها وقت می‌گذاشتیم. بعد از حاجی‌آباد به شهر بندرعباس آمدم (۵ سال پیش)، در یکی دو جلسه عمومی آقای سردار جعفری صحبت از دستورالعمل‌های رضاخانی می‌کردند، این هم همان حرف ما بود. با شنیدن این صحبت‌ها، جای سؤال ما این بود که پس ایراد کار کجاست؟ و تصمیم بر این گرفتیم که وارد میدان شویم. الحمدالله کار را شروع کردیم و تیمی را در سطح ناحیه، یک نفر، دو نفر و ... ایجاد کردیم، کم‌کم مشاهده کردیم که امکان همراهی وجود دارد. برنامه‌هایی که اصرار داشتند اجرا شود، هیچ فایده‌ای نداشت، وقتی که دیدیم فرمانده سپاه همین نظر را دارد و نظر آقای ربیعی هم همین است، احساس کردیم که در میان این مسیر نگاهی است که موجب انحراف می‌شود، این‌طور که سازمان بسیج و ستاد بسیج مسیری را می‌روند که خواسته فرمانده سپاه نیست. اینکه انرژی و وقتمان را صرف اجرای برنامه‌هایی می‌کنیم که خروجی ندارد، چه معنایی می‌تواند داشته باشد؟ گفتیم که نگاه فرمانده را پیگیری کنیم».

### **ساختار غیر سلسله‌مراتبی قرارگاه‌های تحول محلات**

یکی از ویژگی‌های سازمان، سلسله‌مراتب موجود در آن است. در حالت معمول (و اتفاقی که برای پایگاه‌های بسیج افتاد)، سلسله‌مراتب سازمانی در سپاه به شکل منطقه استانی، ناحیه شهرستانی، حوزه شهری یا دهستانی و فرمانده پایگاه مقاومت بسیج وجود دارد و در عمل بسیج در محلات از قدرت چندانی برای احراز مسائل محلی و اجرای طرح‌های بومی خود که حضور و فعالیت مردم را در عرصه‌های مختلف در پی داشته باشد، برخوردار نیست. این در حالی است که بسیج در ابتدای تأسیس خود قرار بود به‌عنوان سازمانی مردمی فعالیت‌های خود را به‌پیش برد، به‌طوری‌که اصل مردمی بودن در آن ظهور و بروز پیدا کند؛ اما

انتقاد مسئولین طرح به شرایط موجود این بود که در حال حاضر بسیج از این ویژگی ذاتی خود فاصله گرفته و مردم فعالیت چشمگیری در محلات ندارند، در حالی که بسیاری از محلات از محرومیت‌ها و مسائل اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی رنج می‌برند.

ایراد ساختاری‌ای که مدیران طرح تحول محلات در بندرعباس در رابطه با سلسله‌مراتب رسمی سپاه که برنامه‌ها و فعالیت‌های جزئی در سطح پایگاه‌ها را نیز به آن‌ها ابلاغ می‌کنند این است که همین موضوع موجبات عدم مشارکت و همراهی مردم در برنامه‌های مختلف را فراهم آورده است؛ بنابراین به مجموعه‌ای در سطح محلات نیاز است که مسئول یا مسئولین آن از قدرت بیشتری برای پیشبرد امور برخوردار باشند. این مهم در قالب «قرارگاه» دیده شده است. قرارگاه‌های تحول محلات به‌طور مستقلی عمل می‌کنند و به‌صورت مستقیم با سایر دستگاه‌ها ارتباط برقرار می‌کنند. نیازها، برنامه‌ها و فعالیت‌های محلات گوناگون توسط قرارگاه‌ها (و نه سپاه) مشخص می‌شوند. به عبارت دقیق‌تر، در قرارگاه وضع به این منوال است که نیازها و مسائل توسط مردم احصاء می‌شود، برنامه‌ها و فعالیت‌ها توسط مردم طراحی می‌شوند، نحوه اجرا هم توسط مردم تعیین می‌گردد و بدین ترتیب با افزایش قدرت محلی‌ها هم بسیج به ماهیت ذاتی خود که همانا مردمی بودن است، بازمی‌گردد و هم از این طریق و با مشارکت همه‌جانبه مردم و نهادهای مختلف و تأثیرگذار محلی بسیاری از مسائل و مشکلات مرتفع می‌گردد. به‌عبارت‌دیگر، ارتباطات آزادانه در قرارگاه جای قرارگاه آمرانه را می‌گیرد و صرف همین تغییر ساختار منشأ برکات زیادی در محلات به‌انحاء مختلف شده که در بحث پیامدها و خروجی‌های طرح به آن‌ها اشاره گردیده است. به گفته فرمانده جناب سرهنگ سالاری؛

«من انجام کارهای اجرائی را در ناحیه و حوزه ممنوع کرده بودم، اعلام کرده بودیم که باید آن‌ها را راه‌اندازی کنید، پیگیری و تسهیل‌گیری انجام دهید، به‌گونه‌ای شده بود که همکارانی که ۱۰-۱۵ سال اینجا کار کرده بودند می‌گفتند که در سال‌ها هرروز احساس می‌کردیم که خسته و بی‌هدف هستیم، از زمان شروع کار قرارگاه به خاطر خلاقیت و ابتکار جدید فضا تغییر کرده بود، ما هم به آن‌ها اختیار داده بودیم، اینکه اگر هر چیزی که فکر می‌کنید نیاز و اولویت است، اجرائی کنید. احساس با مردم بودن می‌کردند، اینکه مردم از آن‌ها راضی هستند، دعای خیر پیرمرد و پیرزن پشتشان است... این نگاه را ایجاد کرده بودیم که فرض کنید سیلی آمده و تمام مسئولین شهر را برده است و فکر کنید فقط خودتان هستید و غیر شما کسی نیست. در این محله ۵-۶ هزار جمعیت دارد، معتاد، آدم محروم و ... دارید، حتی من هم در سپاه نیستم، خودتان باید از ظرفیت خودتان استفاده کنید. بقال، تعمیرکننده کولر و ...، با صحبتی که از سوی امام جماعت، هیئت‌امنا و ... با آن‌ها می‌شد، از آن‌ها می‌خواستیم که در ماه یک

ساعت وقتشان را در اختیار مسجد برای کار محرومیت‌زدائی قرار دهند، مثلاً اگر پیر زنی بود که کولر خانه‌اش خراب‌شده بود، یک ساعت در ماه وقتتان را برای آن قرار دهید، یا کسی که تعمیرگاهی دارد، برای رضای خدا دو نفر از جوانان محل را رشد بدهد. مردم هم خوب استقبال می‌کردند. چون کارها انجام می‌شد و مردم هم برکات آن را می‌دیدند، قبول می‌کردند. وقتی در جلسات مختلف گفتمان سازی می‌کردیم و می‌گفتیم که در محلات دیگر این کارها انجام‌شده است. گروه مجازی ایجاد کرده بودیم که کارهای محلات را در آن اطلاع‌رسانی می‌کردیم، این خود ایجاد رقابت می‌کرد و جبهه‌ای ایجاد می‌شد. شاید بتوان گفت حدود ۳۰۰-۴۰۰ عنوان برنامه به این مدل طراحی کرده بودیم و آن‌ها اجرائی می‌کردند، بعداً هم در گروه‌ها منتشر می‌کردیم تا الگویی ایجاد شود».

## پیشنهادها

با توجه به تجربیات موفق و ناموفق سیاست‌گذاری کلان کشور و تجربه‌های متنوعی از مداخلات در حاشیه شهر باید خاطرنشان کرد که توجه لازم به مسئله عدم توفیق مداخلات و سیاست‌گذاری‌های قهری ما را به سمتی هدایت نموده است که ورود به میدان توأمان با رویکردهای تسهیلگری و اجتماع‌سازی ضروری به نظر می‌رسد. برآیند تجربه بندرعباس حکایت از وجود ظرفیت‌های اجتماع‌سازی و در نظر گرفتن رویکردهای از پایین به بالا و مردمی در سپاه دارد. این تجربه بنا بر اصولی که پیش‌تر ذکر آن به میان آمد گویای ضرورت حرکت به سمت توجه به نیازها و مشکلات محلات از دیدگاه مردم است. با این رویکرد چنانچه ورود به میدانی از طرف سازمان‌های رسمی نیز صورت پذیرد در طول فرایندهای تسهیلگری اجتماعی و مشارکت مردم است. تجربه بندرعباس گویای انتاج چنین رویکردهایی به مسائل حاشیه شهر و استفاده از سازمان‌های رسمی چنان سپاه به منظور حل مسائل حاشیه شهر با توجه و مشارکت مردم است. در این خصوص اصل بر مشارکت مردم به منظور نهادسازی است. به همین منظور لازم است به شروط لازم تحقق نهادسازی دقت گردد. در این تجربه این شروط عبارت بود از: نگاه بلندمدت، توجه به انعطاف‌پذیری و اراده سازمانی، عدم وجود سلسله‌مراتب، رهبر یا پیشرو، انسجام درونی و توجه به اصل اقتناع‌سازی بجای نگاه دستوری. مجموع این شرایط می‌تواند تحقق نهادسازی را امکان بخشد و ظرفیت‌های رسمی سازمانی را مبدل به

ظرفیت‌سازی‌های غیررسمی و مردمی سازد. مشارکت را افزایش دهد و آسیب‌های اجتماعی را در بلندمدت به‌طور اساسی کاهش دهد.