

# گزارش پیشرفت کار؛ دوره دوم

## برنامه ارتقای ظرفیت شرکتهای مجری در استقرار کشاورزی پایدار

شهریور ۱۳۹۶



## فهرست

|         |                                                                                             |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲.....  | پیشینه پروژه                                                                                |
| ۲.....  | پروژه در یک نگاه                                                                            |
| ۳.....  | نمودار زمانی فعالیت‌های انجام شده در سه ماهه دوم پروژه (خرداد ۱۳۹۶-مرداد ۱۳۹۶)              |
| ۴.....  | معرفی کلیت برنامه ارتقای ظرفیت به جهاد کشاورزی دو استان آذربایجان شرقی و غربی               |
| ۶.....  | انتقال تجربه استقرار کشاورزی پایدار به استان اصفهان                                         |
| ۸.....  | مشخص شدن موضوعات کارگاه/نشست آموزشی برای کارکنان دفتر طرح تالاب                             |
| ۱۰..... | اصلاح برنامه زمان‌بندی ارتقای ظرفیت بازیگران کشاورزی پایدار                                 |
| ۱۰..... | برنامه زمانی پیش‌بینی شده برای پروژه ارتقای ظرفیت بازیگران کشاورزی پایدار- نسخه‌ی قبلی      |
| ۱۱..... | برنامه زمانی پیش‌بینی شده برای پروژه ارتقای ظرفیت بازیگران کشاورزی پایدار- نسخه‌ی اصلاح شده |
| ۱۲..... | بازطراحی برنامه ارتقای ظرفیت شرکت‌های مجری                                                  |
| ۱۴..... | پیوست ۱: تحلیل وضعیت شرکت‌های مجری                                                          |

## پیشینه پروژه

همگام با فازهای پروژه کشاورزی پایدار، برنامه ظرفیت‌سازی برای عوامل و بازیگران فرایند استقرار کشاورزی پایدار نیز فازهای پیوسته‌ی خود را طی کرده است. در سال اول، این برنامه بیشتر معطوف به اعضای شرکت‌های مجری بود و کارگاه‌های آموزشی و بازنگری را برای آن‌ها در دستور کار خود قرار داد. روند اتفاقات در سال اول، برنامه‌ی سال دوم را به سمت فعالیت‌های مکمل با شرکت‌ها و به صورت متمرکزتر به سمت کارگاه‌های آموزشی برای کارکنان سطوح مختلف جهاد کشاورزی استان‌های آذربایجان غربی و شرقی سوق داد. حال که وارد سال سوم فرایند ارتقای ظرفیت حول کشاورزی پایدار شده‌ایم باز هم طبق روال سال‌های قبل تلاش بر این بوده که محتوا و روند برنامه مبتنی بر واقعیت‌های درون پروژه تدارک دیده شود.

به همین خاطر بر اساس بازخوردهای به دست آمده از دست اندرکاران پروژه در تهران و استان‌های آذربایجان شرقی و غربی، فعالیت‌هایی در چهار بخش برای ادامه برنامه ظرفیت‌سازی به شرح زیر تدارک دیده شد:

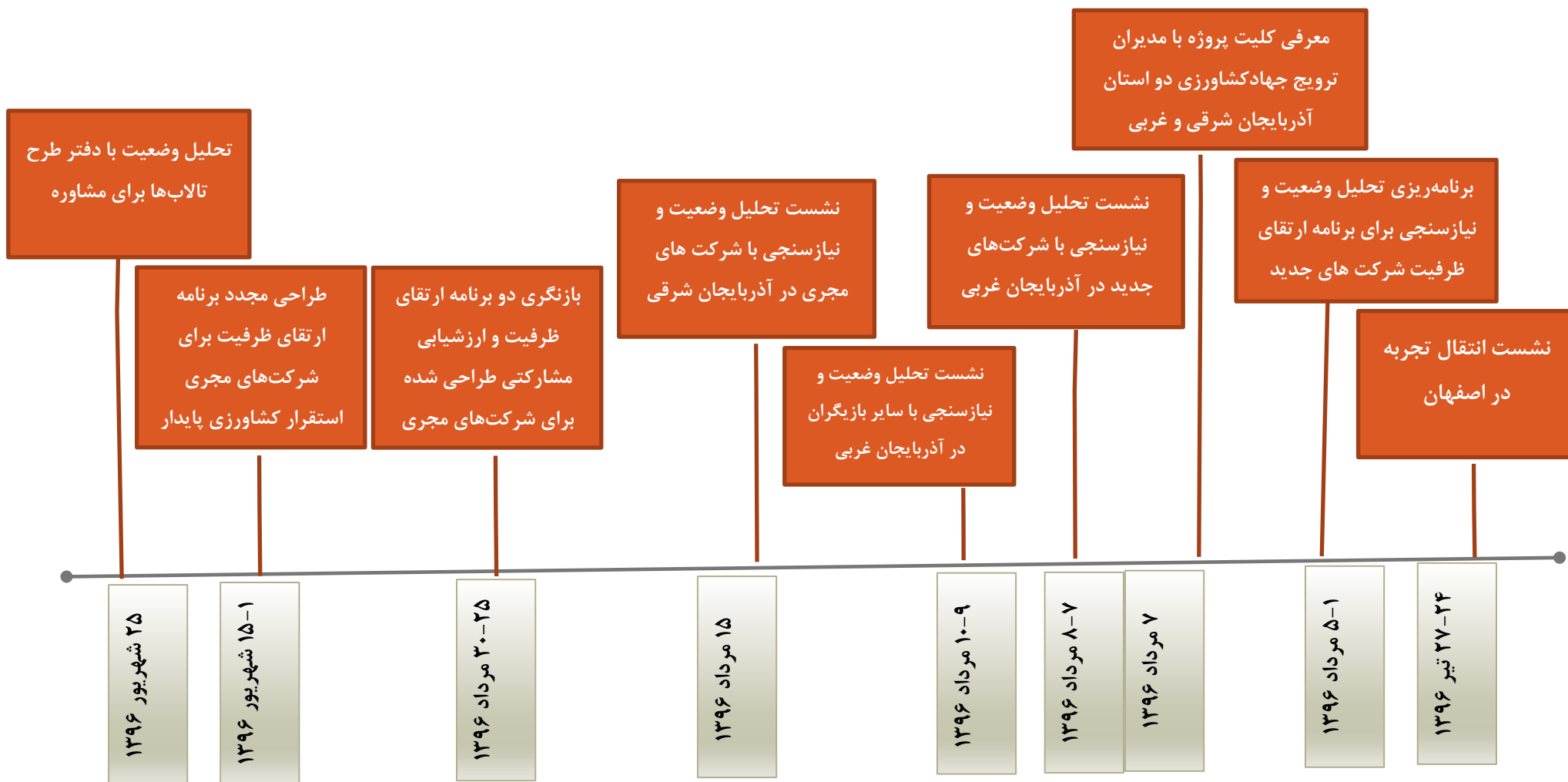
- ۱- ارتقای ظرفیت شرکت‌های جدید به منظور آشنایی با رویکرد و روش‌شناسی مشارکتی و پیگیری اقدامات صورت گرفته توسط شرکت‌های مجری؛
- ۲- بهبود عملکرد شرکت‌های قدیمی با کمک ارزشیابی مشارکتی و تعریف اقدامات اصلاحی؛
- ۳- ارتقای ظرفیت گروهی از بازیگران مختلف برنامه کشاورزی پایدار به منظور توسعه دستاوردها و تجربیات طرح در حوضه آبریز دریاچه ارومیه (آموزش آموزشگران)؛
- ۴- انجام فعالیت‌های مشاوره‌ای و ظرفیت‌سازی برای پرسنل دفتر طرح و تسهیلگری برخی از کارگاه‌های مرتبط با پروژه از جمله انتقال تجربیات پروژه در سایر حوضه‌های آبریز کشور؛

اجرای این برنامه با فرآیند برنامه‌ریزی انتقال تجربیات پروژه در اصفهان، ذیل مشاوره به دفتر طرح تالاب آغاز شد. این برنامه‌ریزی با بازیگران مختلف طرح کشاورزی پایدار انجام شد که روند آن در گزارش سه ماهه اول این پروژه آمده است. در سه ماهه دوم، علاوه بر نشست انتقال تجربه در اصفهان، برنامه‌ریزی اولیه برای ارتقای ظرفیت شرکت‌های جدید و بهبود عملکرد شرکت‌های قدیمی با کمک ارزشیابی مشارکتی انجام شد. براساس برنامه ریزی انجام شده برای ارتقای ظرفیت شرکت‌های جدید، نشست‌های تحلیل وضعیت و نیازسنجی یادگیری با شرکت‌های مجری و سایر بازیگران برگزار شد. یافته‌های این تحلیل‌ها کمک کرد که برداشت مشترکی نسبت به شرکت‌های درگیر در طرح کشاورزی پایدار شکل بگیرد. این برداشت منجر به بازنگری برنامه اولیه و سپس ایجاد تغییراتی در روند فعالیت‌ها شد. بنابراین آنچه در این گزارش آمده است شامل فعالیت‌های انجام شده در این سه ماهه خواهد بود.

## پروژه در یک نگاه

با توجه به آنچه در مقدمه پروژه به طور خلاصه آمده است، فعالیت‌های انجام شده در این پروژه از خرداد تا مرداد ماه روی نمودار زمانی نشان داده شده است.

## نمودار زمانی فعالیت‌های انجام شده در سه ماهه دوم پروژه (خرداد ۱۳۹۶ - شهریور ۱۳۹۶)



## معرفی کلیت برنامه ارتقای ظرفیت به جهاد کشاورزی دو استان آذربایجان شرقی و غربی

با توجه به این که دو استان آذربایجان شرقی و غربی قرار است تا پایان سال به شکل مداوم درگیر برنامه ارتقای ظرفیت برای شرکت‌های مجری باشند، لازم بود کلیت برنامه و ارتباط و پیوستگی میان اجزای مختلفش به آن‌ها معرفی شود. از سوی دیگر اجزای مختلف برنامه ارتقای ظرفیت، مخاطبین متفاوتی دارد و برنامه‌های مختلفی به فراخور شرایط هر یک از مخاطبان برای آن‌ها پیش‌بینی شده است. به همین خاطر در جریان قرار گرفتن جهاد کشاورزی دو استان درباره مخاطبین هر برنامه، کمک می‌کرد تصویر مشترکی نسبت به کلیت فرایند برای این بازیگران شکل بگیرد و درباره تناسب بین برنامه و مخاطبان آن اطمینان حاصل شود.

تجارب قبلی از حضور در دو استان به منظور اجرای برنامه ظرفیت‌سازی برای شرکت‌های مجری و کارکنان جهاد کشاورزی، اهمیت مسأله تأمین لجستیک به شکلی مناسب را نشان داد. تنوع اجزایی که در برنامه‌ی حاضر وجود دارد نیز ملزومات لجستیکی خاص خود را می‌طلبد که در جریان قرار گرفتن دو استان در این باره می‌تواند به روان‌تر پیش رفتن برنامه کمک کند. هر دو استان به عنوان بازیگران استانی که با مخاطبان برنامه در ارتباط هستند، می‌توانند در تأمین شرایط برگزاری اجزای مختلف برنامه نقش مهمی داشته باشند.

این موارد تشکیل جلسه‌ای مشترک بین مسئولین اداره ترویج دو استان و تیم تسهیلگری را ضروری ساخت تا طرفین با کلیت برنامه آشنا شده و دغدغه‌ها و ابهامات‌شان را در میان بگذارند و بتوانند نسبت به روان پیش رفتن برنامه در طول سال اطمینان پیدا کنند.

به همین خاطر در تاریخ ۷ مرداد ۱۳۹۶ جلسه‌ای در جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی تشکیل شد. در این جلسه آقایان قمری و خضولو و خانم حیدرزاده از استان آذربایجان غربی، و آقایان محمدی و همدست از استان آذربایجان شرقی به همراه تیم تسهیلگر برنامه ارتقای ظرفیت حضور داشتند.

پس از معرفی اجزای مختلف برنامه، زمان‌بندی و مخاطبین آن، گفتگویی درباره دلایل طراحی چنین برنامه‌ای و نقشی که هر دو استان در آن می‌توانند ایفا کنند شکل گرفت. یکی از دغدغه‌های مطرح شده از سوی استان آذربایجان شرقی بحث شرکت‌های جدید و شرکت‌های قدیمی بود. چرا که در این استان شرکت‌هایی وجود دارند که اسماً قدیمی هستند اما نیروهای جدید و آموزش ندیده دارند، به همین خاطر این دغدغه وجود داشت که اگر این دسته از شرکت‌ها به عنوان شرکت‌های قدیمی تلقی شده و از برنامه‌ی مربوط به شرکت‌های جدید محروم بمانند، لازم است تدابیری برایشان اندیشید.

دغدغه پررنگ دیگری که در این جلسه مطرح شد، مسأله تأمین لجستیک برای برگزاری اجزای مختلف برنامه بود. با توجه به محدودیت‌هایی که برای هزینه کردن به صورت نقدی در استان‌ها وجود دارد و نیز با در نظر گرفتن امکانات و زیرساخت‌های استان‌ها، تأمین شرایط مطلوب لجستیکی برای برگزاری برنامه دشواری‌ها و محدودیت‌هایی در پی خواهد داشت. استان آذربایجان غربی درباره این مسأله بیشتر خودش را در مضیقه می‌بیند و تأکید بیشتری بر ضرورت مداخله دفتر طرح تالاب برای تأمین ملزومات لجستیکی برنامه داشت.

آن چه از گفتگوهای صورت گرفته در جلسه مشخص شد، این مسأله است که مدیریت ملزومات لجستیکی این برنامه، عزمی سه جانبه می‌طلبد و نیاز به همراهی و هماهنگی هر دو استان و دفتر طرح تالاب دارد.

## ارایه مشاوره به دفتر طرح تالابها

به طور کلی دو بحث انتقال تجربه استقرار کشاورزی پایدار به استان اصفهان و ارایه مشاوره به دفتر طرح تالابها ذیل بخش مشاوره و همراهی دفتر طرح تالابها قرار می‌گیرد. فرآیند آماده‌سازی برای به اشتراک گذاشتن تجربه از نخستین روزهای آغاز این پروژه شروع شد و شرح آن در گزارش پیشرفت کار اول آمد. در آن مرحله عمده فعالیت‌ها بر آماده‌سازی متمرکز شده بود. در گزارش پیش‌رو اجرای این بخش از کار توصیف شده است.

از طرف دیگر این درخواست از طرف دفتر طرح تالابها مطرح شده بود که نیاز به برگزاری کارگاه و یا نشست آموزشی برای کارکنان دفتر وجود دارد. پیرو این درخواست، گفتگو با تیم پروژه استقرار کشاورزی پایدار برای مشخص شدن برخی موضوعات و ویژگی‌های این نشست از دیگر اقدامات انجام شده ذیل این بخش بود.

## انتقال تجربه استقرار کشاورزی پایدار به استان اصفهان

### آماده‌سازی برای برنامه اصفهان

پس از کارگاه دو روزه‌ای که ۲۶ و ۲۷ اردیبهشت جهت طراحی انتقال تجربه‌ی پروژه کشاورزی پایدار به اصفهان در تبریز برگزار شد، و به دنبال توافقاتی که بر سر محتوا، روند و تقسیم کار حاصل شد، تیم آموزش در طول مدت باقی مانده تا سفر اصفهان کارها را با اعضای گروه انتقال تجربه پیگیری می‌کرد. بدین منظور و به قصد تسهیل کار برای تیم‌ها، چند تدبیر اندیشیده شد، از جمله:

- بولتن خبری از کارگاه دو روزه برنامه‌ریزی تبریز - به فاصله چد روز پس از کارگاه تبریز، بولتن خبری حاوی گفتگو و توافقات آن کارگاه به دست اعضای گروه رسانده شد.
- تقویم کاری و جدول جزئی برنامه هر تیم - این دو ابزار برای پایش شدن روند آماده‌سازی محتوای ارایه هر بخش توسط خود تیم‌ها برای اعضای گروه ارسال شد. جزئیاتی که تیم‌ها در قالب این فرم‌ها برای تیم مشاور می‌فرستادند نسبت به پیشرفت کار تیم‌ها نیز اطمینان ایجاد می‌کرد.
- گروه تلگرام - این گروه به منظور مطلع ماندن همه اعضای گروه از روند کار و اتفاقات مربوط به سفر اصفهان ایجاد شد، که اتفاقاً هرچه به تاریخ مقرر سفر نزدیک‌تر می‌شدیم، کارایی این ابزار بیشتر نمایان می‌شد.

### اصفهان در یک نگاه

| برنامه زمانی روزانه           |  |                                                                                   |                 |                                                              |                    |                                             |
|-------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------|
| روز اول:<br>دیدن مشق<br>شب‌ها |  | ۱۳-۱۰                                                                             | ۱۵-۱۳           | ۱۸-۱۵                                                        |                    |                                             |
|                               |  | دیدن آنچه هر تیم بر اساس تقسیم کار کارگاه دو روزه تبریز برای ارائه آماده کرده است | ناهار و استراحت | گفتگوی جمعی درباره ارایه هر تیم و توافق بر سر ترتیب ارایه‌ها |                    |                                             |
| روز دوم:<br>تمرین ارایه       |  | ۱۲-۹                                                                              | ۱۵-۱۳           | ۱۸-۱۵                                                        | ۱۹-۱۸              | ۲۲-۲۰                                       |
|                               |  | ارایه تمرینی:<br>بخش اول                                                          | ناهار و استراحت | ارایه تمرینی:<br>بخش دوم                                     | بازنگری<br>بخش دوم | آماده‌سازی نهایی<br>ارایه‌ها در قالب تیم‌ها |
| روز سوم:<br>ارایه             |  | ۱۳-۹                                                                              | ۱۴-۱۳           | ۱۷-۱۴                                                        |                    |                                             |
|                               |  | ارایه: بخش اول                                                                    | ناهار           | ارایه: بخش دوم                                               |                    |                                             |

## چالش‌های سفر اصفهان

### ۱) بحران کنسل شدن یا نشدن برنامه و سفر خانم فلسفی

کمتر از دو هفته مانده به تاریخ پیش‌بینی شده برای سفر اصفهان، خبرهایی از اصفهان از طریق دفتر تالاب‌ها به گوش رسید مبنی بر این‌که اصفهان آمادگی برنامه انتقال تجربه را ندارد. پس از پیگیری‌های متعدد معلوم شد مسأله به تردید جهاد کشاورزی اصفهان نسبت به عیان شدن جزئیات پروژه کشاورزی پایدار در جمع کشاورزان اصفهان و احیاناً فاش شدن رقم‌هایی از حمایت دولت از کشاورزان در استان‌های آذربایجان غربی و شرقی بود. در نهایت خانم فلسفی از دفتر طرح تالاب‌ها طی سفری یک روزه به اصفهان موضوع را با اداره محیط زیست و اداره جهاد کشاورزی اصفهان مذاکره کرد و پس از برطرف شدن نگرانی‌ها اجرای برنامه انتقال تجربه مجدداً در دستور کار قرار گرفت.

### ۲) معضل بلیط‌های سفر اعضای گروه از تبریز و ارومیه

قبل‌تر این‌گونه تفهیم شده بود که استان اصفهان تمام هزینه‌های سفر را برای گروه مهمان به عهده خواهد گرفت اما نزدیک‌تر به سفر معلوم شد محدودیت‌هایی از این لحاظ وجود دارد. تغییر وسیله سفر از هواپیما به اتوبوس با طی مسافت زمینی ۱۵ ساعته می‌رفت که تعدادی از اعضای گروه را از سفر منصرف کند. در نهایت اعضای گروه با اتوبوس به اصفهان سفر کردند و با همکاری استان‌ها توانستند هوایی برگردند.

### ۳) تغییر از ۳/۵ روز به ۳ روز و تبعات آن

تیم مشاور، سفر اصفهان را سه روز و نیمه پیش‌بینی و پیشنهاد کرده بود، به این نیت که روز چهارم کل گروه بتوانند پس از شش ماه کار جمعی روی پروژه انتقال تجربه ماجرا را بازنگری کرده و یک خاتمه خوبی را برای این کار جمعی رقم بزنند. بنابراین نیم روز آخر و برنامه تفریحی آن از اهمیت بالایی برخوردار بود. اما این اتفاق نیفتاد و به دلیل محدودیت پروازها نیم روز آخر از دست رفت. در واقع، این تجربه جمعی با پایان یافتن روز ارایه و پراکنده شدن اعضای گروه در شب آخر سفر از جهاتی ابتر ماند.

## مشخص شدن موضوعات کارگاه/نشست آموزشی برای کارکنان دفتر طرح تالاب

در جلسه‌ای که در ۲۵ شهریور ۱۳۹۶ در دفتر طرح تالابها و با حضور آقایان آبشت و سلطانی و خانم فلسفی برگزار شد، دغدغه‌ها و موضوعاتی پیشنهاد شد که می‌تواند مبنای برگزاری نشست و یا کارگاه آموزشی برای کارکنان دفتر طرح تالابها قرار گیرد. موضوعات مطرح شده در زیر آمده است:

- یاد گرفتن تکنیک‌های برنامه‌ریزی جمعی
  - نحوه به‌کارگیری تکنیک‌ها در اداره جلسه و ایجاد فرصتی برای تمرین تکنیک‌ها
  - شفاف شده رویکرد و وحدت رویه در طرح تالابها
  - انسجام عملکرد در میان نقش‌های مختلف در دفتر
- براساس موارد مطرح شده در این گفتگو قرار شد برنامه‌ای طراحی و پیشنهاد شود تا در صورت توافق بر سر شرایط آن اجرایی گردد.

## ارتقای ظرفیت شرکت‌های مجری

## اصلاح برنامه زمان‌بندی ارتقای ظرفیت بازیگران کشاورزی پایدار

در اولین گزارشی که از پروژه ارتقای ظرفیت های مجری ارائه شد، به اجزای مختلفی که برای این برنامه تدارک دیده شده است اشاره شد. این اجزا و زمان بندی اجرایی شدن هر یک از آن ها در قالب جدولی از زمان کلی پروژه ارائه شده بود. طبق آن جدول مشاوره به دفتر تالاب که انتقال تجربه به اصفهان نیز جزیی از آن بود، اولین برنامه در ترتیب زمانی فعالیت ها را شکل می داد. در ادامه «ارتقای ظرفیت برای شرکت های جدید» و «ارزشیابی مشارکتی با شرکت های قدیمی» نیز دو برنامه ای بود که به صورت مجزا و با دو نوع مخاطب مختلف به شکل موازی پیش بینی شده بود؛ و همین طور برنامه ای برای «آموزش آموزشگران» نیز در کنار سایر برنامه ها تدارک دیده شده بود.

برنامه زمانی پیش‌بینی شده برای پروژه ارتقای ظرفیت بازیگران کشاورزی پایدار – نسخه‌ی قبلی

| پروژه | ماه                                   | خرداد |                                                                  |   |   | تیر |                                                    |   |   | مرداد                              |                                             |   |   | شهریور                              |                                                   |   |   | مهر                                     |                                             |   |   | آبان                      |   |   |   | آذر |   |  |  | دی |  |  |  |
|-------|---------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------|---|---|-----|----------------------------------------------------|---|---|------------------------------------|---------------------------------------------|---|---|-------------------------------------|---------------------------------------------------|---|---|-----------------------------------------|---------------------------------------------|---|---|---------------------------|---|---|---|-----|---|--|--|----|--|--|--|
|       | هفته                                  | ۳     | ۴                                                                | ۱ | ۲ | ۳   | ۴                                                  | ۱ | ۲ | ۳                                  | ۴                                           | ۱ | ۲ | ۳                                   | ۴                                                 | ۱ | ۲ | ۳                                       | ۴                                           | ۱ | ۲ | ۳                         | ۴ | ۱ | ۲ | ۳   | ۴ |  |  |    |  |  |  |
| ۱     | انتقال تجربه                          |       | پیگیری کار تیم‌ها روی<br>ارایه‌ها و متعاقباً انجام سفر<br>اصفهان |   |   |     |                                                    |   |   |                                    |                                             |   |   |                                     |                                                   |   |   |                                         |                                             |   |   |                           |   |   |   |     |   |  |  |    |  |  |  |
|       |                                       |       |                                                                  |   |   |     |                                                    |   |   |                                    |                                             |   |   |                                     |                                                   |   |   |                                         |                                             |   |   |                           |   |   |   |     |   |  |  |    |  |  |  |
| ۲     | ارتقای ظرفیت<br>شرکت‌های جدید         |       |                                                                  |   |   |     | تحلیل وضعیت<br>با بازیگران پروژه<br>و طراحی برنامه |   |   |                                    | اجرای برنامه<br>ارتقای ظرفیت                |   |   |                                     | همراهی شرکت‌ها پس از اجرای برنامه ارتقای<br>ظرفیت |   |   |                                         |                                             |   |   |                           |   |   |   |     |   |  |  |    |  |  |  |
|       |                                       |       |                                                                  |   |   |     |                                                    |   |   |                                    |                                             |   |   |                                     |                                                   |   |   |                                         |                                             |   |   |                           |   |   |   |     |   |  |  |    |  |  |  |
| ۳     | ارزشیابی مشارکتی<br>با شرکت‌های قدیمی |       | طراحی<br>ارزشیابی<br>مشارکتی                                     |   |   |     |                                                    |   |   | برنامه‌ریزی<br>ارزشیابی<br>مشارکتی |                                             |   |   | اجرای برنامه<br>ارزشیابی<br>مشارکتی |                                                   |   |   | طراحی برنامه بهبود<br>عملکرد با شرکت‌ها |                                             |   |   | اجرای برنامه بهبود عملکرد |   |   |   |     |   |  |  |    |  |  |  |
|       |                                       |       |                                                                  |   |   |     |                                                    |   |   |                                    |                                             |   |   |                                     |                                                   |   |   |                                         |                                             |   |   |                           |   |   |   |     |   |  |  |    |  |  |  |
| ۴     | آموزش آموزشگران                       |       | غربال<br>شرکت‌کنندگان با<br>کمک بازیگران پروژه                   |   |   |     |                                                    |   |   |                                    | طراحی و برنامه‌ریزی دوره آموزش<br>آموزشگران |   |   |                                     | برگزاری دوره‌های آموزش آموزشگران                  |   |   |                                         | همراهی آموزشگران در اجرای کارگاه<br>توسطشان |   |   |                           |   |   |   |     |   |  |  |    |  |  |  |
|       |                                       |       |                                                                  |   |   |     |                                                    |   |   |                                    |                                             |   |   |                                     |                                                   |   |   |                                         |                                             |   |   |                           |   |   |   |     |   |  |  |    |  |  |  |

بنابراین جدول فوق که زمان بندی کلی پروژه را نشان می داد به صورت زیر اصلاح شد.

| پروژه | ماه<br>هفته                   | خرداد                                                            |   |   | تیر |                                                 |   | مرداد |   |                                            |   | شهریور |   |   |   | مهر |   |   |   | آبان |   |   |   | آذر |   |   |   | دی                                          |   |   |   | بهمن                             |  |  |  | اسفند                                       |  |  |  |
|-------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------|---|---|-----|-------------------------------------------------|---|-------|---|--------------------------------------------|---|--------|---|---|---|-----|---|---|---|------|---|---|---|-----|---|---|---|---------------------------------------------|---|---|---|----------------------------------|--|--|--|---------------------------------------------|--|--|--|
|       |                               | ۳                                                                | ۴ | ۱ | ۲   | ۳                                               | ۴ | ۱     | ۲ | ۳                                          | ۴ | ۱      | ۲ | ۳ | ۴ | ۱   | ۲ | ۳ | ۴ | ۱    | ۲ | ۳ | ۴ | ۱   | ۲ | ۳ | ۴ | ۱                                           | ۲ | ۳ | ۴ |                                  |  |  |  |                                             |  |  |  |
| ۱     | انتقال تجربه                  | پیگیری کار تیم‌ها روی<br>ارایه‌ها و متعاقباً انجام<br>سفر اصفهان |   |   |     |                                                 |   |       |   |                                            |   |        |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |     |   |   |   |                                             |   |   |   |                                  |  |  |  |                                             |  |  |  |
|       |                               |                                                                  |   |   |     |                                                 |   |       |   |                                            |   |        |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |     |   |   |   |                                             |   |   |   |                                  |  |  |  |                                             |  |  |  |
| ۲     | ارتقای ظرفیت<br>شرکت‌های مجری |                                                                  |   |   |     | تحلیل وضعیت با بازیگران پروژه<br>و طراحی برنامه |   |       |   | اجرای برنامه ارتقای ظرفیت و همراهی شرکت‌ها |   |        |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |     |   |   |   |                                             |   |   |   |                                  |  |  |  |                                             |  |  |  |
|       |                               |                                                                  |   |   |     |                                                 |   |       |   |                                            |   |        |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |     |   |   |   |                                             |   |   |   |                                  |  |  |  |                                             |  |  |  |
| ۳     | آموزش آموزشدگان               | غربال<br>شرکت‌کنندگان با<br>کمک بازیگران<br>پروژه                |   |   |     |                                                 |   |       |   |                                            |   |        |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |     |   |   |   | همراهی آموزشدگان در اجرای کارگاه<br>توسطشان |   |   |   | برگزاری دوره‌های آموزش آموزشدگان |  |  |  | طراحی و برنامه‌ریزی دوره آموزش<br>آموزشدگان |  |  |  |

## بازطراحی برنامه ارتقای ظرفیت شرکت‌های مجری

با توجه به حذف برنامه‌های مجزا برای شرکت‌های قدیمی و جدید، و یکدست دیدن فرایند ارتقای ظرفیت برای کلیه شرکت‌های مجری، این برنامه بازطراحی شد. مبنای این بازطراحی، یافته‌هایی بود که در قالب خلأها، چالش‌ها، نیازهای یادگیری و شیوه‌های یادگیری در نشست‌های تحلیل وضعیت با شرکت‌ها به دست آمده بود. بر این مبنا برنامه ارتقای ظرفیت برای شرکت‌های مجری مشتمل بر اجزای زیر تعریف شد:

### کارگاه فوریتی «ابزارهای مشارکتی برای کار با کشاورزان»

در این کارگاه ۴ روزه به چگونگی به کارگیری ابزارهای مشارکتی برای درگیر کردن کشاورزان در فرایند تغییر، شناخت مشکلات و شرایط کشاورز و ارایه راه حل برای این مشکلات پرداخته خواهد شد. برای این کارگاه از هر ۲۲ شرکت مجری در استان‌های آذربایجان شرقی و غربی دعوت به عمل خواهد آمد تا هر یک، ۲ نفر از اعضای خود را برای حضور در کارگاه معرفی کنند. در مورد شرکت‌هایی که قبلاً برخی از اعضای آن‌ها در کارگاه ۷ روزه تسهیلگری حضور داشته‌اند، لازم است اعضای جدیدتر در این کارگاه حضور داشته باشند. شکل اجرای این برنامه به این صورت است که جمع ۴۴ نفره شرکت‌کنندگان در یک مکان مشترک حضور خواهند یافت و به فراخور محتوا، در گروه‌های موازی به تحلیل و فعالیت و تمرین خواهند پرداخت و در مقطعی از این ۴ روز، در جمع‌های کوچک و بزرگ دور هم جمع خواهند شد.

### گردهمایی شرکت‌های مجری

این گردهمایی با حضور تمامی اعضای تمامی شرکت‌های مجری (یعنی جمعی در حدود ۱۵۰ نفر) برگزار خواهد شد و در آن فعالیت‌هایی برای بازنگری آموخته‌های کارگاه قبلی تدارک دیده خواهد شد. به علاوه در قسمت‌هایی از گردهمایی، سمینارهایی با موضوعات مربوط به ورود به جامعه محلی، تعامل با سایر بازیگران و استفاده از ظرفیت رهبران محلی برگزار می‌شود. یکی دیگر از قسمت‌های این گردهمایی، در میان گذاشتن کلیت برنامه پیش‌بینی شده برای ارتقای ظرفیت شرکت‌های مجری با خودشان و آماده شدن آن‌ها برای برگزاری «نمایشگاه به اشتراک گذاشتن تجارب<sup>۱</sup>» است. شکل اجرای این برنامه ۱ روزه، می‌تواند تلفیقی از نشست عمومی با کل جمع و نشست‌های جداگانه برای سمینارها و آماده شدن محورهای نمایشگاه باشد.

### ملاقات‌های دسته‌بندی شده با شرکت‌های مجری

<sup>۱</sup>. آن چه در این گزارش ارایه شده است، برنامه پیشنهادی پیش‌بینی شده برای ارتقای ظرفیت شرکت‌های مجری است. اگرچه در حین تدوین گزارش، در تعامل با دفتر طرح حفاظت از تالاب‌های ایران مشخص شد امکان تأمین نیازهای لجستیکی برای برگزاری نمایشگاه وجود ندارد. بنابراین لازم است باردیگر برنامه پیش‌بینی شده بازنگری و اصلاح شود و روند برنامه که بر محور نمایشگاه طراحی شده بود، به صورتی دیگر تغییر یابد.

در فاصله گردهمایی و برگزاری «نمایشگاه به اشتراک گذاری تجارب» ملاقات‌هایی با شرکت‌های مجری صورت خواهد گرفت تا آن‌ها در آماده شدن برای نمایشگاه همراهی شوند. این ملاقات‌ها ممکن است به فراخور شرایط بر اساس موقعیت جغرافیایی شرکت‌ها و یا بر اساس موضوعات، به صورت دسته‌بندی شده و مشترک بین چند شرکت صورت گیرد.

### نمایشگاه به اشتراک گذاری تجارب

این برنامه در واقع دورهم جمع شدن شرکت‌های مجری برای به اشتراک گذاشتن تجارب‌شان در زمینه محورهای مشخص شده است و می‌تواند قالبی نمایشگاهی اما غیررسمی و ساده داشته باشد. غرفه‌ها بر اساس تقسیم کار صورت گرفته در داخل و بین شرکت‌ها اداره خواهد شد و زمینه برای حضور و بازدید تمامی اعضای شرکت‌ها فراهم است. بنابراین نمایشگاه به طور بالقوه با حدود ۱۵۰ نفر شرکت‌کننده رو به رو خواهد بود.

شکل اجرا، تلفیقی از بازدید نمایشگاهی در نیمی از وقت و حضور در کارگروه‌ای موضوعی در نیمه‌ی دیگر است.

### کارگاه‌ها و نشست‌های تحلیلی و آموزشی

علاوه بر برنامه‌های فوق دو یا سه نشست یا کارگاه آموزشی- تحلیلی نیز پیش‌بینی شده است تا به موضوعاتی از قبیل تعامل با سایر بازیگران، به اشتراک گذاشتن تجارب و انتقال دانش و مهارت به کشاورزان پرداخته شود. این نشست‌ها و کارگاه‌ها (بسته به نوع) می‌تواند جمع‌های ۲۰ تا ۳۰ نفره را در بر بگیرد.

شکل اجرای این برنامه در طول فرایند مشخص خواهد شد و جزییات موضوعات و نحوه درگیر شدن شرکت‌های مجری در این برنامه تدقیق می‌شود.

## پیوست ۱: تحلیل وضعیت شرکت‌های مجری

### چرا نشست تحلیل وضعیت؟

مانند سال‌های قبل، آن‌چه بسیار اهمیت داشت، منطبق کردن فرایند ارتقای ظرفیت با واقعیت‌های شرکت‌ها بود. بنابراین، لازم بود با خود شرکت‌ها<sup>۱</sup> و نیز با سایر بازیگرانی که به نوعی به نقش و کارهای شرکت‌ها مرتبط هستند گفتگوهایی داشته باشیم تا هر کدام از منظر خودشان به تبیین چالش‌ها و نیازهای شرکت‌ها کمک کنند. بدین منظور سه نشست برگزار شد:

۱. نشست یک و نیم روزه با نمایندگان و مدیران عامل شرکت‌هایی در آذربایجان غربی که در مراحل قبلی برنامه‌های ظرفیت‌سازی نبودند؛
  ۲. نشست یک و نیم روزه با (۱) افرادی از شرکت‌ها که از ابتدای پروژه کشاورزی پایدار و از همان اولین کارگاه‌های آموزشی رهیافت‌های مشارکتی و تسهیل‌گری حضور داشته‌اند و (۲) تعدادی از کارکن استانی و شهرستانی جهاد کشاورزی که از آغاز پروژه و در ارتباطی نزدیک با شرکت‌ها نقش داشته‌اند؛
  ۳. نشستی نیم روزه با نمایندگان شرکت‌های آذربایجان شرقی که تعداد معدودی از اعضای آن‌ها در کارگاه‌های گذشته شرکت کرده‌اند.
- نشست سوم زمانی به برنامه نیازسنجی اضافه شد که طبقه‌بندی شرکت‌ها، از «جدید» و «قدیم» خارج شد و قرار شد تمامی شرکت‌ها در معرض گزینه‌های احتمالی محتوای برنامه ارتقای ظرفیت قرار گیرند.

### ۵/۱ روز با شرکت‌هایی که اعضای آن‌ها در کارگاه‌های قبلی حضور نداشتند

#### برنامه کلی نشست

- برای آن‌که در این نشست یک و نیم روزه با شرکت‌هایی که اسماً در کارگاه‌ها و برنامه‌های قبلی ارتقای ظرفیت حضور نداشتند به تصویر به روز و مربوطی از وضعیت و نیازهای یادگیری برسیم، موضوعاتی برای گفتگو و تحلیل مشترک پیش‌بینی شد، از جمله:
- مفهوم کشاورزی پایدار از نگاه اعضای شرکت‌ها – چشم‌اندازی که شرکت‌ها متصور هستند می‌خواهند در راستایش از ظرفیت بیشتری برخوردار باشند چیست؟
  - نقش شرکت‌ها در رابطه با کشاورزی پایدار – شرکت‌ها ذیل چه جور نقشی به دنبال ارتقای ظرفیت خودشان هستند؟
  - چالش‌های احتمالی کار شرکت‌ها – در هر صورت، هرگونه برنامه ارتقای ظرفیت باید بتواند چالش‌ها را تخفیف بدهد.

<sup>۱</sup> قبل از برگزاری نشست‌های همفکری و نیازسنجی با شرکت‌ها، تصور تیم آموزش بر این بود که شرکت‌ها در دو دسته کلی قدیمی و جدید قابل تقسیم هستند. برداشت کلی این بود که برخی شرکت‌ها از همان سال اول و دوم درگیری‌شان در پروژه استقرار کشاورزی پایدار در معرض آموزش و مشاوره‌هایی در باب به کار بستن رویکرد و روش‌های مشارکتی قرار گرفته‌اند. از این رو اصطلاحاً این دسته از شرکت‌ها را «قدیمی» نامیدیم. شرکت‌هایی هم از سال‌های بعدتر وارد پروژه شدند و به زعم ما کمتر در معرض برنامه‌های ظرفیت‌سازی قرار گرفته‌اند. این‌ها را اصطلاحاً «جدید» نام‌گذاری کردیم. اما از همان اوایل نشست نیازسنجی معلوم شد که واقعیت و تصور خود شرکت‌ها غیر از این بود. در واقع شرکت‌هایی هستند که به لحاظ حقوقی خیلی زود در پروژه همکاری داشتند اما ممکن است نیروهای قبلی آن‌ها جا به جا شده باشند و چه بسا شرکت‌های جدیدی تشکیل داده باشند که تعدادی از آن‌ها مستقلاً طرف همکاری پروژه کشاورزی پایدار شده‌اند. بنابراین از همان گام‌های ابتدایی بنا را بر این گذاشتیم که از دو عبارت قدیمی و جدید صرف نظر کنیم.

• آنچه خوب و لازم است شرکت‌های بدانند - در راستای چشم‌انداز کشاورزی پایدار، ذیل نقشی که برای خودشان متصور هستند و با توجه به چالش‌هایی که در عمل با آن مواجه هستند، شرکت‌ها چه خلأهایی در دانش و مهارت تسهیل‌گری خود می‌بینند؟

• شیوه‌های یادگیری - جا داشت یادآوری شود که صرفاً کارگاه آموزشی نیست که بستر یادگیری را فراهم می‌کند.

• جمع‌بندی

برنامه روز اول از ساعت دو بعد از ظهر تا شش عصر و روز دوم از ساعت نه صبح تا پنج بعد از ظهر ادامه داشت.

#### حاضرین

○ برای این نشست پیش‌بینی شده بود که از هر شرکت ۲ نفر حضور داشته باشند و توصیه شد این دو نفر افرادی باشند که هم بتوانند به تصویری کلی از شرکت و وضعیت آن اشراف داشته باشند، و هم از فعالیت‌های مختلف شرکت و مسایلی که در این فعالیت‌ها با آن مواجه می‌شوند، آگاهی داشته باشند.

#### یافته‌های قابل تأمل

# تمایز بین بعد حقوقی شرکت‌ها (ثبت شدن و درگیر پروژه شدن) و بعد حقیقی (اعضا و میزان آشنایی‌شان با آموزش‌ها)

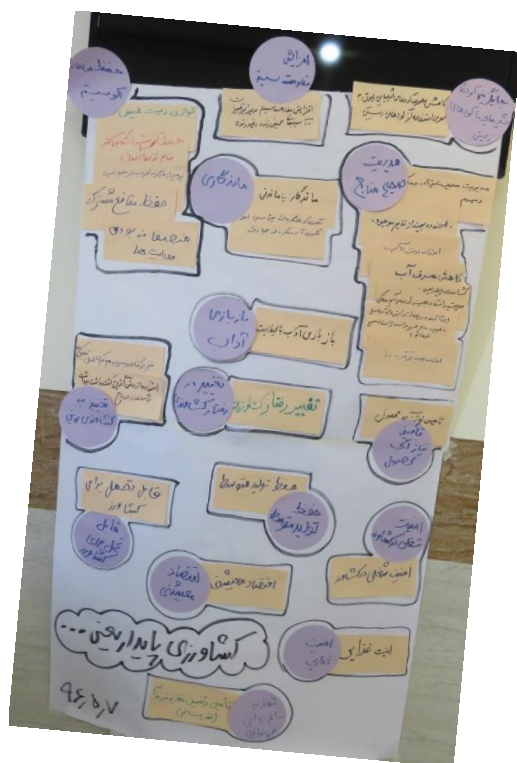
# احساس تبعیض در میان اعضای شرکت‌های حاضر در این نشست یک و نیم روزه نسبت به شرکت‌هایی که اعضای آن‌ها پیش‌تر در آموزش‌ها شرکت کرده بودند.

این دو یافته، تیم ظرفیت‌سازی را به یک اقدام واکنشی بداهه وا داشت، و آن این‌که دو جریان ارتقای ظرفیت «لیمویی» (مربوط به تسهیل‌گری) که ابتدا برای شرکت‌های جدید پیش‌بینی شده بود و «سبز» (مربوط به پایش و ارزشیابی مشارکتی) که برای قدیمی‌ها در نظر گرفته شده بود، برای نمایندگان شرکت‌ها در این یک و نیم روز اول توضیح داده شد و حق انتخاب و داوطلبی برای هر کدام برای همه شرکت‌ها باز گذاشته شد. بر این اساس، هر ۹ شرکت حاضر نهایتاً جریان لیمویی را برای خود انتخاب کردند.

| ردیف | نام شرکت مجری          | شهرستان  | سال ورود به همکاری با پروژه |
|------|------------------------|----------|-----------------------------|
| ۱    | نوبین خدمات دهقان      | میاندوآب | ۹۵-۹۶                       |
| ۲    | خوشه سازان قوشاچای     | میاندوآب | ۹۵-۹۶                       |
| ۳    | آذر سنبل سلدوز         | نقده     | ۹۵-۹۶                       |
| ۴    | لاوین نگین             | نقده     | ۹۵-۹۶                       |
| ۵    | رویان پروران تکین سبز  | ارومیه   | ۹۵-۹۶                       |
| ۶    | سبز دشت آذرگل          | ارومیه   | ۹۶-۹۷                       |
| ۷    | سبزکاران ارومیه        | ارومیه   | ۹۶-۹۷                       |
| ۸    | بهین زرع غرب           | مهاباد   | ۹۳-۹۴                       |
| ۹    | آوان کشت پایدار مکریان | مهاباد   | ۹۶-۹۷                       |

### برداشت‌ها از کشاورزی پایدار

از نمایندگان شرکت‌ها خواسته شد ویژگی‌های کشاورزی پایدار را از نگاه خودشان بیان کنند. ویژگی‌های بیان شده در جمع دسته‌بندی شدند و عناوین این دسته‌ها در واقع بیان‌گر برداشت جمع از مفهوم کشاورزی پایدار بود. این برداشت‌ها از این جهت حایز اهمیت است که نشان می‌دهد اعضای شرکت‌ها انتظار دارند در راستای چه چشم‌اندازی ظرفیت‌شان ارتقا پیدا کند. برداشت شرکت‌کنندگان نشست در قالب این سرفصل‌ها دسته‌بندی شد:



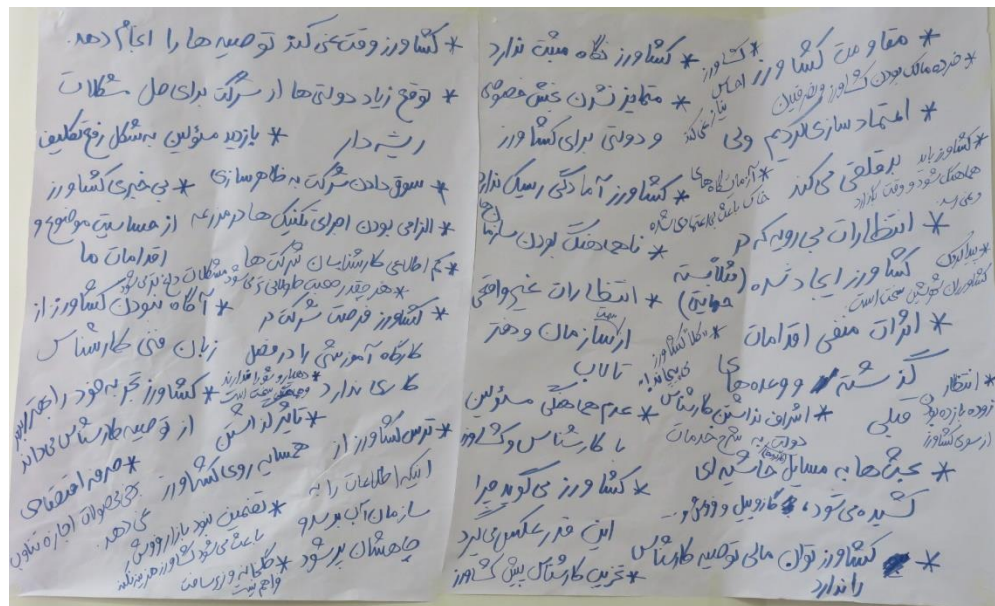
- حفظ منصفانه اکوسیستم
- افزایش مقاومت سیستم
- ماندگاری
- مدیریت صحیح منابع
- جایگزینی کودهای شیمیایی با کودهای زیستی
- تأمین نیاز آبی محصول
- بازسازی آداب
- تغییر در رفتار کشاورزی
- تغییر به کشاورزی نوین
- حفظ تولید متوسط
- امنیت شغلی در کشاورز
- امنیت غذایی
- اقتصاد معیشتی
- تغذیه سالم برای فرزندان
- قابل تحمل برای کشاورز

در این نشست در پی آن نبودیم که الزاماً به یک درک قطعی یا توافق‌شده‌ای از مفهوم کشاورزی برسیم، بلکه برای مقصود نیازسنجی در همین حد کافی بود که ذهنیت اعضای شرکت‌ها شفاف شود.

### چالش‌ها

شرکت‌کنندگان نشست در قالب کار گروهی نمایشنامه‌هایی تدارک دیده و بازی کردند که نمایان‌گر برخی از چالش‌هایی بود که در میدان با آن مواجه هستند. پس از مشاهده کردن نمایش‌ها و تحلیل کردن آن‌ها در جمع، شرکت‌کنندگان به تحلیل و ثبت انواع چالش‌هایی پرداختند که در کارشان درگیرش هستند. قاعده‌تاً برنامه‌ی ارتقای ظرفیت باید بتواند توانایی شرکت‌ها برای مدیریت کردن این چالش‌ها را افزایش بدهد. البته صفحه‌ی چالش‌ها در نشست دوم در معرض اعضای شرکت‌های حضور داشته در

برنامه‌های قبلی و کارکنان استانی و شهرستانی جهاد کشاورزی آذربایجان غربی نیز قرار گرفت. تصویر زیر ما حاصل گفتگوی نشست اول است.



## شیوه‌های یادگیری

برای شکستن این ذهنیت که تمامیت یادگیری مربوط به تسهیل‌گری کشاورزی پایدار از طریق کارگاه‌های آموزشی حاصل خواهد شد، آموخته‌های کاری و غیر کاری گذشته را به یادشان آوردیم و این پرسش مطرح شد که این‌ها را چگونه یاد گرفته بودند؟ پاسخ‌ها ثبت و دسته‌بندی شدند و نهایتاً مجموعه‌ای از شیوه‌های یادگیری را تشکیل دادند که کارگاه یا کلاس‌های آموزشی فقط بخشی از آن‌ها بودند. در واقع، سعی بر آن بود که با شرکت‌کنندگان به این تفاهم برسیم که بنا داریم برنامه ارتقای ظرفیت برای سال جاری را متشکل از فعالیتهایی نه صرفاً کارگاهی برنامه‌ریزی کنیم، و بخش قابل ملاحظه‌ای از این برنامه منوط به فعالیتهای شرکت‌ها در غیاب تیم آموزش خواهد بود.

## نیازهای یادگیری

بر مبنای چالش‌ها، نمایندگان شرکت‌ها به تحلیل و بیان نیازهای آموزشی و یادگیری‌شان پرداختند. به عبارتی، این‌ها چیزهایی بود که به زعم آن‌ها برای مواجهه با چالش‌ها به آن نیاز داشتند. پس از آن‌که نیازها مطرح شد، به کمک جمع، نیازها را به دو دسته نیازهای «فنی» و «تعاملی» تقسیم کردیم. با شرکت‌کنندگان توافق شد که برنامه ارتقای ظرفیت شرکت‌ها صرفاً روی نیازهای تعاملی تمرکز خواهد داشت و نه نیازهای فنی. عمده‌ی نیازهای بیان شده عبارت بودند از:

- نحوه ارتباط تنگاتنگ و مستمر با اعضای شرکت و بلد باشیم توصیه‌ها را بر اساس وقت و زمان کشاورز ارایه دهیم
- کشاورزان
- مجاب کردن افراد و وارد نمودن فرد به پازل بازی
- یاد بگیرم کشاورز را توجیه کنم خودش مشکلاتش را حل کند و وابسته نباشد
- چگونگی آشنایی با توانایی‌های بالقوه کشاورز برای انجام نحوه تهیه بروشورهای لازم جهت بیان ساده مطالب و تکنیک‌های مد نظر اصطلاحات علمی
- نحوه شناخت ریشه‌ای مشکلات کشاورزان منطقه و آموزش در سر مزرعه، اجرای تکنیک‌های کشاورزی سر راهکار مناسب جهت رفع مشکلات مزرعه
- همکاری دوستانه با کشاورز
- چگونگی راه آمدن با مشکلات کشاورز و ارایه راهکار به آن
- نحوه استفاده از تجربیات کشاورزان
- ارتباط و هماهنگی بیشتر با بخش دولتی

در فهرست شدن نیازهای یادگیری، از منظر سازگار بودن یا نبودن نیاز با رویکرد مشارکتی موارد مطروحه را بررسی نکردیم. ترجیح داده شد نیازها به همین شکلی بیان شده‌شان نگه داشته شوند و در طول برنامه ارتقای ظرفیت به میزان ربط نیاز به رویکرد تسهیل‌گری پرداخته شود.

## ۱/۵ روز با افرادی که از مراحل آغازین برنامه‌های ارتقای ظرفیت حضور داشتند و یا از همان ابتدای پروژه کشاورزی پایدار با شرکت‌ها در ارتباط بودند

حاضرین

| از شرکت‌های مجری                                         |                                              |                |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------|
| ۱                                                        | آقای شهامت‌آذر از شرکت پدیده سبز آنیل        | میاندوآب       |
| ۲                                                        | آقای مصطفی‌نژاد از شرکت نازچین سپید آذران    | میاندوآب       |
| ۳                                                        | آقای بهرامی از شرکت نوین گستر مهاباد         | مهاباد         |
| ۴                                                        | آقای حقی از شرکت دانش پژوهان سبز گستر ارومیه | ارومیه         |
| ۵                                                        | خانم حاجی‌زاده از شرکت پانیز کشت آذربایجان   | ارومیه         |
| ۶                                                        | خانم طارمی از شرکت یشیل اورمان چی چست        | ارومیه         |
| ۷                                                        | آقای میرلو از شرکت ریما کشت آذربایجان        | ارومیه         |
| کارکنان جهاد کشاورزی از شهرستان‌ها/ مراکز خدمات کشاورزی: |                                              |                |
| ۸                                                        | ارومیه                                       |                |
| ۹                                                        | نقده                                         |                |
| ۱۰                                                       | مهاباد                                       |                |
| ۱۱                                                       | میاندوآب                                     |                |
| از استان                                                 |                                              |                |
| ۱۲                                                       | خانم حیدرزاده- کارشناس ترویج استان           | آذربایجان غربی |
| از دفتر طرح حفاظت از تالاب‌های ایران                     |                                              |                |
| ۱۴                                                       | آقای سلطانی                                  | دفتر طرح       |

## بازنگری فعالیت‌های ارتقای ظرفیت

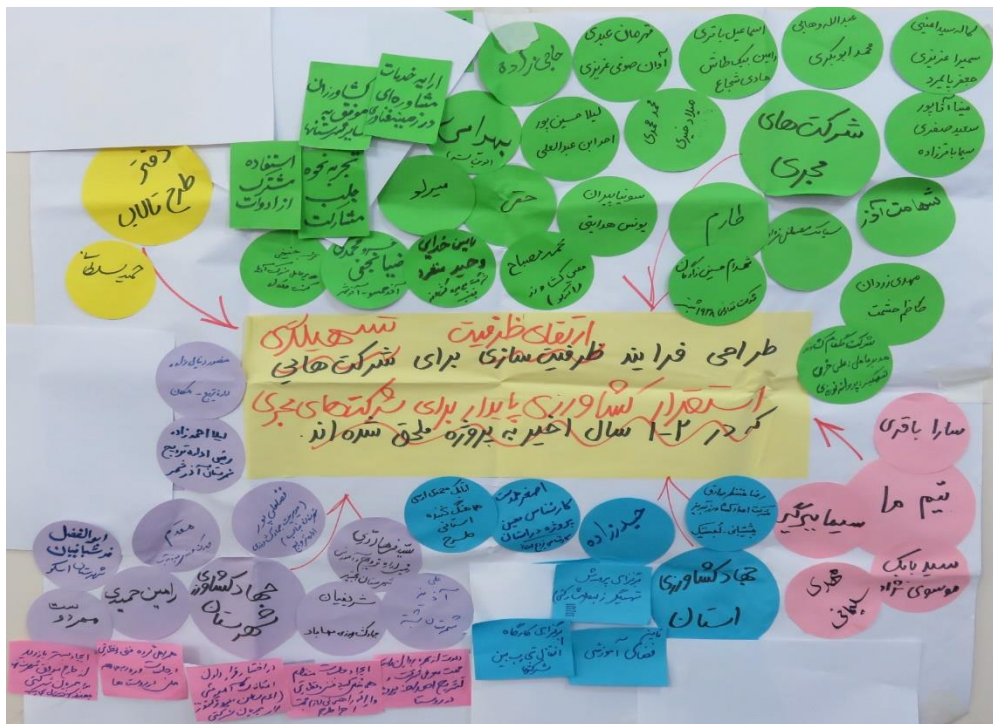
با توجه به این که جمع حاضر در واقع از اصلی ترین بازیگران برنامه ارتقای ظرفیت در سه سال گذشته بودند، فرصت را غنیمت شمرده تا اتفاقات خوب این مدت و نیز کارهایی که حای شان خالی بود بررسی شود.



مواردی که در تصویر فوق بالای خط فنی قرار دارند، اتفاقاتی بود که به عنوان کارهای خوب در طول فرایند ارتقای ظرفیت از آن‌ها یاد شد. موارد زیر خط فنی، کارهایی بود که اتفاق نیفتاد اما به زعم حضار می‌توانست فرایند را کارآمدتر سازد.

## سهم بازیگران در فرایند برنامه ارتقای ظرفیت

بازیگران مختلف، سهمی که برای خودشان در فرایند متصور بودند را ثبت کردند.



### نیم روز با نمایندگان شرکت های آذربایجان شرقی

نشست نیازسنجی با شرکت های آذربایجان شرقی از ابتدا مد نظر نبود، بلکه پس از یافته های نشست های ارومیه و تصمیم بر تغییر استراتژی از اجرای دو برنامه موازی «تسهیل گری» برای شرکت های جدید و «پایش و ارزشیابی مشارکتی» برای شرکت های قدیمی تر به اجرای یک برنامه و دادن حق انتخاب به خود شرکت ها برای مشارکت در برنامه ارتقای ظرفیت تسهیل گری وارد برنامه نیازسنجی شد. سرفصل های نشست نیم روزه با شرکت های آذربایجان شرقی عبارت بودند از:

- چرایی نشست
- تحلیل روند ارتقای ظرفیت (مرور سفره نشست دوم ارومیه)
- چالش ها (در امتداد نشست های ارومیه)
- نیازهای یادگیری

#### حاضرین

کارشناسان شرکت های:

- معین کشاورز اسکو
- پدیده کشاورز باب
- آذرهمسو آذرشهر
- آریاکشت ملکان
- گلفام کشاورز عجب شیر
- تعاونی ۱۹۳۸ شبستر

و آقایان محمدی و همدست از جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی

## چالش‌ها

\* بی سواد بودن کشاورز  
کم سواد بودن  
\* نرسیدن به زمین مریه و  
از بین رفتن شغل‌های نادر  
\* ناهنجاری با امراض و محیط  
\* تضاد در پروژه به خاطر  
ناسازگاری بین باغ  
با ماهیت پروژه  
\* سازمان‌ها و گروه‌های  
مختلف یک کار را با  
گزارش‌های کمی‌صند  
چون روستا، کشاورز  
خسته می‌شود  
\* تهیه زمین و متولیان مسکن  
با کشاورز رو به رو می‌شوند  
این امر مسئولیت شرکت را متولیان  
می‌کند

## نیازهای یادگیری

پس از دو نشست ارومیه و نشست تبریز، سفره‌ی نیازهای یادگیری به شکل زیر در آمد:

