

گزارش پیشرفت کار؛ دوره چهارم

**برنامه ارتقای ظرفیت شرکت‌های
مجری در استقرار کشاورزی پایدار**

اردیبهشت ۱۳۹۷



مقدمه	۳
۱. ارتقای ظرفیت شرکت‌های مجری استقرار کشاورزی پایدار	۵
۱-۱ دور اول ملاقات با شرکت‌های مجری	۵
۱-۲ دور دوم ملاقات با شرکت‌های مجری	۱۲
۱-۳ برخی از تحلیل‌هایی که از ملاقات‌ها به دست آمده‌اند	۱۶
۱-۴ راه‌اندازی جریان به اشتراک‌گذاری تجارب در بین شرکت‌ها	۳۲
۱-۵ ارزشیابی برنامه از نگاه شرکت‌های مجری	۳۸
۱-۶ ارزیابی شرکت‌های مجری از نگاه تیم آموزش	۴۹
۱-۷ عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده ارتقای ظرفیت	۵۲
۱-۸ ارزشیابی برنامه از نگاه تیم آموزش	۵۴
۱-۹ ایده‌هایی برای آینده	۵۶
۲. مشاوره به دفتر طرح تالاب‌ها	۶۰
۲-۱ برگزاری کارگاه آموزشی برای کارکنان دفتر طرح تالاب‌ها	۶۰
۳. آموزش آموزشگران	۶۷
۳-۱ مرور فلسفه برنامه آموزش آموزشگران از نگاه تیم آموزش	۶۷
۳-۲ ابعاد آن‌چه شرکت‌کنندگان برنامه می‌توانند به آن مجهز شوند	۶۷
۳-۳ محتوا و فرایند کارگاه	۶۸
۳-۴ شرکت‌کنندگان مورد نظر کارگاه آموزش آموزشگران	۶۸
۳-۵ زمان برگزاری کارگاه	۶۹

برنامه ارتقای ظرفیت برای عوامل و بازیگران فرایند استقرار کشاورزی پایدار همگام با فازهای پروژه کشاورزی پایدار مراحل 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. در سال سوم فرایند ارتقای ظرفیت حول کشاورزی پایدار، 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 در سال‌های گذشته، فعالیت‌هایی در چهار بخش برای ادامه برنامه ارتقای ظرفیت تدارک دیده شد که بعداً با نیازسنجی صورت گرفته از شرکت‌های مجری دو برنامه مربوط به این شرکت‌ها تلفیق شد که چرایی و چگونگی آن در گزارش‌های دوره‌ای پیشین آمده است. بنابراین، همانطور که پیش‌تر هم شرح داده شده است، برنامه ارتقای ظرفیت در این فاز شامل سه بخش بود:

- ۱- ارتقای ظرفیت شرکت‌های مجری استقرار کشاورزی پایدار به منظور آشنایی با رویکرد و روش‌شناسی مشارکتی و پیگیری اقدامات صورت گرفته توسط شرکت‌های مجری؛
- ۲- ارتقای ظرفیت گروهی از بازیگران مختلف برنامه کشاورزی پایدار به منظور توسعه دستاوردها و تجربیات طرح در حوضه آبریز دریاچه ارومیه (آموزش آموزشگران)؛
- ۳- 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. سپس با نیازسنجی یادگیری برای شرکت‌های مجری در بخش ارتقای ظرفیت شرکت‌های مجری ادامه یافت. آنچه ذیل این دو بخش تا کنون انجام شده است در سه گزارش دوره‌ای گذشته آمده است. گزارش پیش رو، شامل فعالیت‌های پایانی در هر یک از این سه بخش است. علاوه بر این، با توجه به این‌که این مکتوبه گزارش پایانی این فاز از برنامه ارتقای ظرفیت است، بخش‌هایی درباره ارزشیابی تیم آموزش از شرکت‌های مجری و روند طی شده در این برنامه؛ عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده ارتقای ظرفیت؛ و نیز ایده‌هایی برای پیگیری و ادامه کار در گزارش گنجانده شده است.

ارتقای ظرفیت شرکتهای مجری استقرار کشاورزی پایدار

۱. ارتقای ظرفیت شرکت‌های مجری استقرار کشاورزی پایدار

در برنامه‌ای که به منظور ارتقای ظرفیت شرکت‌های مجری تدارک دیده شده بود، بنا بود پس از برگزاری کارگاه ۴ روزه آشنایی با ابزارهای مشارکتی، با توجه به شرایط و نیازهای شرکت‌ها، دیدارهای بعدی را به شکل ترکیبی از نشست و ملاقات - با در نظر داشتن ویژگی‌هایی که برای هر یک از این دو شکل محفل در گزارش قبل توصیف شد - داشته باشیم. بنابراین ابتدا یک نشست دو روزه با موضوعی مشترک در سه جمع جداگانه از شرکت‌های مجری برگزار شد که شرح آن در گزارش دوره‌ای سوم آمد. در ادامه و در فاز پایانی این برنامه، دو دور ملاقات انجام شد. دور اول ملاقات در قالب برنامه‌ای یک روزه، در شش جمع با ۶ موضوع مختلف، متناسب با نیاز اعلام شده توسط شرکت‌ها تدارک دیده شد و دور دوم برنامه‌ای یک و نیم روزه در ۵ جمع با سه موضوع متفاوت بود که شرح هر دو دور این ملاقات‌ها در این گزارش آمده است. دور دوم ملاقات در واقع پایان برنامه ما و شرکت‌ها در این فاز بود، اما می‌خواستیم فرآیند به‌وجود آمده ادامه پیدا کند. به همین خاطر برنامه‌ای برای شکل‌گیری «جریان به اشتراک‌گذاری» ریخته شد که آن هم در این گزارش شرح داده شده است. از طرف دیگر لازم دیدیم ارزشیابی تیم آموزش از شرکت‌ها و هم‌چنین از این برنامه ارتقای ظرفیت، تحلیل عوامل سوق دهنده و بازدارنده از ارتقای ظرفیت شرکت‌های مجری و ایده‌هایی برای آینده کار را نیز در این جا بیاوریم.

۱-۱ دور اول ملاقات با شرکت‌های مجری

در پایان نشست دو روزه‌ای که با هدف محک زدن مفاهیم و آموخته‌های کارگاه ۴ روزه با اقدامات شرکت‌ها برگزار شد، از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا سفره نیازهای یادگیری را بازبینی کنند و هر شرکت سه نیاز برای یادگیری که هم‌چنان برایشان از اولویت بیشتری برخوردار است و می‌تواند موضوع دیدارهای آینده‌مان باشد را مشخص کنند. بدین ترتیب اولویت موضوع مورد نیاز برای هر شرکت مشخص شد.

در گام بعدی، جدولی تهیه شد که نشان می‌داد کدام شرکت، کدام موضوعات را انتخاب کرده است. بنابراین وجه اشتراک بین آن‌ها مشخص شد. بر این اساس و هم‌چنین با توجه به این که ملاقات‌ها قرار بود در جمع کوچک‌تری اتفاق بیفتد تا بتواند به دغدغه‌های خاص هر شرکت نزدیک باشد، برای ملاقات اول شرکت‌ها به هشت دسته و حول شش موضوع تقسیم شدند که در هر یک از این دسته‌ها دو تا سه شرکت قرار گرفتند. ویژگی متمایز دیگر ملاقات در مقایسه با نشست این بود که محل ملاقات همواره یک شهر ثابت نباشد و میزبانی آن به صورت چرخشی باشد. بنابراین، تلاش شد تا با حفظ این ویژگی‌ها، برنامه دور اول ملاقات طراحی شود.

برنامه دور اول ملاقات با شرکت‌ها

برنامه طراحی شده برای دور اول ملاقات با شرکت‌های مجری از ۲۴ تا ۲۷ دی ۱۳۹۶ و به شکل دیدار یک روزه برای هر جمع انجام شد، به نحوی که در هر روز دو برنامه به طور هم‌زمان در دو نقطه برگزار شد. برنامه این ملاقات در جدول زیر نشان داده شده است. آن‌چه ذیل هر یک از این موضوعات و در هر ملاقات انجام شد به تفکیک در ادامه گزارش آمده است.

مسیر ب			مسیر الف			
تیم آموزش: سیما ببرگیر و مهدی سلیمانی			تیم آموزش: سارا باقری و سید بابک موسوی‌نژاد			
شرکت میزبان	موضوع ملاقات	نام شرکت‌های هر دسته	شرکت میزبان	موضوع ملاقات	نام شرکت‌های هر دسته	
اسکو			ارومیه			محل برگزاری
معین کشاورز اسکو	ارتباط خوب با کشاورز	معین کشاورز اسکو گلغام کشاورز عجب شیر	پانیدکشت ارومیه	کار گروهی	یشیل اورامان ارومیه پانیدکشت ارومیه آذرسنبل نقده	یکشنبه ۱۳۹۶/۱۰/۲۴
ملکان			نقده			محل برگزاری
آریاکشت ملکان	بازنگری تکنیک‌های ورود به جامعه محلی و کار کردن با تنوعی از کشاورزان	پدیده بناب آذرهمسو آذرشهر آریاکشت ملکان	لاوین نگین نقده	ویژگی‌های رفتاری تسهیل‌گر و ارتباط خوب با کشاورز	نوبین گستر مهاباد لاوین نگین نقده	دوشنبه ۱۳۹۶/۱۰/۲۵
میاندوآب			مهاباد			محل برگزاری
نوبین خدمات دهقان میاندوآب	ویژگی‌های رفتاری تسهیل‌گر و ارتباط خوب با کشاورز	نوبین خدمات دهقان میاندوآب خوشه‌سازان قوشاچای میاندوآب	آوان کشت مهاباد	کار گروهی	آوان کشت مهاباد دانش‌پژوهان سبزگستر ارومیه	سه‌شنبه ۱۳۹۶/۱۰/۲۶
میاندوآب			ارومیه			محل برگزاری
پدیده سبزآنیل میاندوآب	ویژگی‌های رفتاری تسهیل‌گر برای جلب اعتماد حداکثری	سپیدآذران میاندوآب پدیده سبز آنیل میاندوآب	رویان پروران ارومیه	نحوه تهیه بروشور و بیان ساده جهت انتقال مطالب علمی به کشاورز	ریما کشت ارومیه سبزینه‌کاران ارومیه سبزدشت آذرگل ارومیه رویان پروران تکین سبز ارومیه	چهارشنبه ۱۳۹۶/۱۰/۲۷

زمان	شرکت کنندگان
ملاقات اول	یکشنبه ۱۳۹۶/۱۰/۲۴ یشیل اورامان ارومیه: خانم‌ها طارم، شبگیری، ایوبی و آقای شهامت پانیزکشت ارومیه: خانم‌ها حاجی‌زاده، عظیمی و آقای نیکنام آذرسنبل نقده: آقایان شجاع، بیکتاش و باقری
ملاقات دوم	سه‌شنبه ۱۳۹۶/۱۰/۲۶ آوان کشت مهاباد: آقایان عبدی، فهیمی‌نیا، معروفی‌نیا و خانم‌ها روشن‌رو و صوفی‌عزیزی دانش‌پژوهان سبزگستر ارومیه: آقایان حقی، جوان‌بخت و خانم وجدان

روند ملاقات



ذیل این موضوع، مصادیق اتفاقات خوب هر شرکت به لحاظ کار گروهی توسط شرکت‌کنندگان ذکر و ویژگی‌هایی که باعث می‌شوند هر کدام از این تجربه‌ها را خوب بدانند تحلیل شد. سپس در مورد نشانه/ویژگی‌های فضا و وضعیت نامطلوب کار گروهی نیز گفتگو شد. در ادامه، عوامل سوق دهنده و بازدارنده به وجود آمدن فضای مطلوب کار گروهی هم چنین میزان اهمیت و یا وزن هر یک از این عوامل توسط جمع مورد تحلیل قرار گرفت. در پایان ملاقات، ویژگی‌ها و تفاوت‌های «تیم» و «گروه کاری» توسط تیم آموزش ارایه شد.

نحوه تهیه بروشور و بیان ساده مطالب جهت انتقال مفاهیم علمی به کشاورز

شناسنامه ملاقات

زمان	شرکت کنندگان
ملاقات اول	ریما کشت ارومیه: آقای نوروزی و خانم ذهتاب آذر
چهارشنبه ۱۳۹۶/۱۰/۲۷	سبزینه کاران ارومیه: خانم‌ها آقاپور و فرازمهر
	سبزدشت آذرگل: آقای عبدالعلی و خانم‌ها حسین‌پو و مردانه
	رویان پروران تکین سبز: آقایان ایوب‌نژاد، عبدالهی، هدایتی و اسدی و خانم پیران

روند ملاقات

«چرا دنبال بیان مطالب به زبان ساده هستیم؟» این موضوعی بود که در ابتدا مورد تحلیل قرار گرفت و به بهانه‌ی گفتگو درباره پاسخ شرکت کنندگان به این سؤال، راجع به تفاوت ترویج و تسهیل‌گری صحبت شد. در ادامه، ویژگی‌های بروشور خوب با مقایسه دوبه‌دوی بروشورهایی که به عنوان نمونه در این جلسه وجود داشت تحلیل شد. سپس نمودار جریان تولید بروشور تحلیل و به صورت تمرینی گام‌هایی که می‌شود روند تهیه بروشور را مشارکتی‌تر انجام داد، شناسایی شد. در پایان نیز درباره انواع ابزارهایی که برای انتقال مفاهیم به کار گرفته می‌شود صحبت شد. دغدغه اصلی که در این ملاقات دنبال شد این بود که شرکت‌های مجری به بروشور و سایر ابزارهای انتقال اطلاعات به چشم ابزاری نگاه کنند که قرار است به تسهیل مشارکت جامعه محلی کمک کند و در جستجوی فرصت‌هایی برای مشارکتی‌تر شدن تولید و به‌کارگیری این ابزارها باشند.

ارتباط خوب با کشاورز

شناسنامه ملاقات

زمان	شرکت کنندگان
ملاقات اول	معین کشاورز اسکو: آقایان سجادی و مصباح و خانم‌ها صالحی، عاقلی و مؤید
یکشنبه ۱۳۹۶/۱۰/۲۴	گلغام کشاورز عجب‌شیر: خانم‌ها نوروزی، معرفت، غفاری، شرقی و قلمی و آقای قلمی

روند ملاقات

برای پرداختن به این موضوع ابتدا از شرکت‌ها خواسته شد چالش‌هایی که در ارتباط خوب و مستمر با کشاورز دارند را بنویسند. سپس هر کس بگوید که ارتباط خوب با کشاورز را به چه منظوری می‌خواهد شکل دهد. آن‌چه به عنوان منظور از ارتباط خوب ثبت شده بود روی طیفی قرار گرفت که نشان می‌داد این ارتباط خوب قرار است کمک کند «او را به واقعیت خودم نزدیک کنم» یا «بفهمم چگونه به واقعیت او نزدیک شوم». سپس، چالش‌های مطرح شده در این جلسه و همچنین برخی چالش‌هایی که در نشست نیازسنجی عنوان شده بود با این طیف محک خورد. در واقع با این کار به دنبال توجه به این موضوع ایجاد شود که «ایجاد

رابطه با کشاورز» را داریم با چه انگیزه و عینکی نگاه می‌کنیم و در کار با رویکرد مشارکتی چه چیزهایی را چالش می‌دانیم. سپس برای مواجهه با برخی از این چالش‌ها همفکری شد و پیشنهاداتی یا تجربیاتی مطرح شد. در پایان نیز ارکان رهیافت‌های مشارکتی و ابعاد تغییر در کار مشارکتی و ارتباط آن با ایجاد رابطه صمیمی با کشاورز توسط تیم آموزش ارایه شد.

📌 ویژگی‌های رفتاری تسهیلگری برای جلب اعتماد حداکثری

📌 شناسنامه ملاقات

زمان	شرکت‌کنندگان
چهارشنبه ۱۳۹۶/۱۰/۲۷	نازچین سپیدآذران میاندوآب: آقایان مصطفی نژاد، فیضی و جودیان و خانم‌ها اصغری و حیدرنژاد
ملاقات اول	پدیده سبز آنیل میاندوآب: آقایان شهابت آذر، فرجی، اسکندرزاده و نجاتی و خانم‌ها باردل، تدین، کرمانیان

📌 روند ملاقات



پیش از پرداختن به موضوع ویژگی‌های رفتاری تسهیل گر، این موضوع در بین جمع مورد گفتگو و تحلیل قرار گرفت که جلب اعتماد حداکثری به چه منظور صورت می‌گیرد. سپس پاسخ‌های شرکت‌کنندگان به این سؤال روی طیف «اعتمادش به من و شرکت‌م جلب شود تا حرف‌م را بپذیرد» تا «اعتمادش برای مشارکت کردن در فرآیند جلب شود» قرار گرفت و در مورد نقش مروج در فرایند ترویج و نقش تسهیل‌گر در فرآیند مشارکتی تغییر گفتگو شد. درباره ارتباط میان ایجاد اعتماد و

سرفصل‌هایی که در کارگاه ۴ روزه و یا نشست قبلی مطرح شده بود - از جمله اصول کار مشارکتی - تحلیل‌هایی انجام شد. در پایان نیز ارکان رهیافت‌های مشارکتی و ابعاد تغییر و رابطه آن با ایجاد ارتباط صمیمی با کشاورز توسط تیم آموزش ارایه شد.

📌 ویژگی‌های رفتاری تسهیل‌گری برای جلب اعتماد حداکثری و ارتباط خوب با کشاورز

📌 شناسنامه ملاقات

زمان	شرکت‌کنندگان
------	--------------

نوین گستر: آقایان بهرامی، بهمنی، قادرنژاد و خضری	دوشنبه ۱۳۹۶/۱۰/۲۵	ملاقات اول
لاوین نگین: آقایان آذریون، وهابی و ابوبکری و خانم دلشاد		
نوین خدمات دهقان: آقایان عبدی، فهیمی‌نیا، معروفی‌نیا و	سه‌شنبه ۱۳۹۶/۱۰/۲۶	ملاقات دوم
خوشه‌سازان قوشاچای: آقایان محمدی و دیانتی و خانم‌ها بالکان‌لو، آهون، صادقی و حیدری		

❑ روند ملاقات

از آن جایی که این موضوع در واقع ترکیبی از دو موضوع ارتباط خوب با کشاورز و ویژگی رفتاری تسهیل‌گر برای جلب اعتماد حداکثری بود، بنابراین روند و محتوای این ملاقات نیز تلفیقی از سرفصل‌های پیش‌بینی شده برای دو موضوع مذکور در نظر گرفته شد. از این رو، ابتدا این که هرکدام از این موضوعات به چه منظوری دغدغه شده است روی طیف مربوطه تحلیل شد و سپس برخی چالش‌های نشست نیازسنجی مرور شد و با طیف محک خورد. در ادامه، ارتباط این موضوعات با برخی سرفصل‌های کارگاه ۴ روز و نشست قبل تحلیل شد، در باز هم ملاقات با آرایه ارکان رهیافت‌های مشارکتی و ابعاد تغییر و ارتباط آن با موضوع ملاقات پایان یافت.

✚ بازنگری تکنیک‌های تسهیل‌گری برای ورود به جامعه محلی و کار کردن با تنوعی از کشاورزان

❑ شناسنامه ملاقات

زمان	شرکت‌کنندگان
دوشنبه ۱۳۹۶/۱۰/۲۵	پدیده بناب: خانم‌ها پاشایی و جوانمرد و آقای منفرد آذرهمسو آذرشهر: آقایان نجفی و محمدی آریا کشت ملکان: آقایان السستی، سالمی، حنیفی، مقدم و فکور و خانم‌ها اکبرزاده و عبدالمهی

❑ روند ملاقات



این جلسه با مرور و بازبینی تکنیک‌های مشارکتی که هر یک از شرکت‌ها در کار میدانی انجام داده‌اند شروع شد. قواعد و مکانیک ابزار، منظور از اجرای آن، سرنخ‌هایی که به واسطه‌ی انجام آن به دست آورده‌اند مورد گفتگو قرار گرفت و ردپای سه اصل روش

شناختی «جهل بهینه»، «توالی» و «رفت و برگشتی بودن» در آنها جستجو شد. سپس درباره دو جزء از اجزای ویژگی‌های واقعیت‌های محلی – lcddu – یعنی تنوع و درهم‌تنیدگی و این‌که تکنیک‌ها چگونه می‌توانند به ما در ورود به این ویژگی‌ها کمک کنند صحبت شد. در پایان هم برخی خطرات متوجه کار با ابزار ارایه شد و نکات و تجربیاتی پیرامون آن به اشتراک گذاشته شد.

۱-۲ دور دوم ملاقات با شرکت‌های مجری

در دور دوم ملاقات با شرکت‌ها، مجدداً بر مبنای همان نیازهای یادگیری که در پایان نشست دو روزه توسط هر شرکت مشخص شده بود و همچنین با توجه به شرایط و ویژگی‌هایی که برای ملاقات در نظر گرفته شده، برنامه‌ریزی اولیه و دسته‌بندی شرکت‌ها ذیل موضوعات مربوطه انجام گرفت. از طرف دیگر با توجه به این که این ملاقات در واقع آخرین مرحله از برنامه ارتقای ظرفیت شرکت‌های مجری در فاز سوم بود، علاوه بر موضوعات مطرح شده از طرف شرکت‌ها، سرفصل‌هایی نیز ذیل موضوع «اصل به اشتراک‌گذاری» تدارک دیده و به عنوان بخشی از برنامه همه ملاقات‌ها در نظر گرفته شد.

برنامه دور دوم ملاقات با شرکت‌ها

از آن جا که ملاقات دوم در واقع آخرین دیدار این برنامه ارتقای ظرفیت بود و همچنین با توجه به سرفصل‌های باقی‌مانده، مدت زمان آن یک روز و نیم در نظر گرفته شد. این برنامه در تاریخ‌های ۲۴ و ۲۵ بهمن و ۷ تا ۱۰ اسفند ۹۶ برگزار شد. کلیت این دور ملاقات در جدول زیر آمده است.

مسیر ب			مسیر الف			
میزبان	موضوع ملاقات	نام شرکت‌های هر دسته	میزبان	موضوع ملاقات	نام شرکت‌های هر دسته	
			اسکو	اصل به اشتراک گذاری و تسهیل‌گری جلسات پرچالش	یشیل اورامان ارومیه معین کشاورز اسکو گلفام کشاورز عجب‌شیر رویان پروران تکین سبز ارومیه	سه‌شنبه و چهارشنبه ۲۴ و ۲۵ بهمن
ارومیه	اصل به اشتراک گذاری و مستندسازی	پانیذ کشت ارومیه دانش پژوهان سبزگستر سبزینہ کاران ارومیه لاوین نگین نقده	بناب	اصل به اشتراک گذاری و تسهیل‌گری جلسات پرچالش	پدیده بناب آذرهمسو آذرشهر خوشه‌سازان قوشاچای میاندوآب پدیده سبز آنیل میاندوآب	دوشنبه و سه‌شنبه ۷ و ۸ اسفند
مهاباد	اصل به اشتراک گذاری و تهیه PDM	آوان کشت مهاباد نوین گستر مهاباد سبز دشت آذرگل ارومیه نوین خدمات دهقان میاندوآب	نقده	اصل به اشتراک گذاری و فرایند تهیه PDM	آریاکشت ملکان ریما کشت ارومیه سپیدآذران نازچین میاندوآب آذرسنبل نقده	چهارشنبه و پنج‌شنبه ۹ و ۱۰ اسفند

تسهیل‌گری جلسات پرچالش

شناسنامه ملاقات

زمان	شرکت‌کنندگان
ملاقات اول سه‌شنبه و چهارشنبه ۲۴ و ۲۵ بهمن	یشیل اورامان ارومیه: خانم‌ها طارم، شبگیری، آقای شهامت
	معین کشاورز اسکو: خانم‌ها صالحی، مؤید و عاقلی و آقایان مصباح و سجادی
	گلغام کشاورز عجب‌شیر: خانم‌ها نوروزی، شرقی و قلمی و آقای خرمی
ملاقات دوم دوشنبه و سه‌شنبه ۷ و ۸ اسفند	رویان پرووران تکین سبز ارومیه: خانم‌ها پیران و ابراهیمی و آقای هدایتی
	پدیده بناب: خدایی، آقایان توحیدی و منفرد و خانم‌ها پاشایی، جوانمرد، وهاب‌زاده
	آذرهمسو آذرشهر: آقایان محمدی، فرزانه‌پور، جبارزاده
	خوشه‌سازان قوشاچای میان‌دوآب: آقایان محمدی و دیانتی و خانم‌ها بالکانلوژاد، آهون و زببنده
	پدیده سبز آنیل میان‌دوآب: آقایان شهامت‌آذر و فرجی و خانم‌ها باردل، کرمانیان و تدین

روند ملاقات

ملاقات با تحلیل انگیزه‌ی مدیریت شدن چالش‌ها (مثلاً مقاوت کشاورزان و افراد منفی‌باف) در جلسات آغاز شد، بدین شکل که شرکت‌کنندگان پاسخ خود با پرسش «مقاومت کشاورز و افراد منفی‌باف مدیریت بشوند که چه بشود؟» را روی طیفی قرار دادند که یک طرف آن «... مدیریت بشود که حرف ما را بپذیرد» و طرف دیگر آن «... مدیریت شود تا فرایند مشارکت جامعه محلی مختل نشود» بود. در واقع این طرف بیانگر انگیزه افراد بیرونی از مدیریت کردن چالش‌ها، مقاومت‌ها و اختلاف نظرها است. بعد از این تحلیل، شرکت‌کنندگان پیرامون جلسات پرچالش ایفای نقش انجام دادند و به دنبالش درباره راه‌کارهایی در قبال چالش‌ها ایده پردازی و سپس ایده‌های مطروحه را به لحاظ سازگار بودن‌شان با اصول کار مشارکتی مورد ارزیابی قرار دادند.

مستندسازی

شناسنامه ملاقات

زمان	شرکت‌کنندگان
ملاقات با شرکت‌ها دوشنبه و سه‌شنبه ۷ و ۸ اسفند	پانیذ کشت ارومیه: خانم‌ها حاجی‌زاده و استوار و آقای نیکنام
	دانش پژوهان سبزگستر: آقایان حق و جوانبخت و افشار و خانم وجدان
	سبزینه کاران ارومیه: خانم‌ها فرازمهر و آقاپور
ملاقات با سایر سه‌شنبه ۸ اسفند	لاوین نگین نقده: آقای وهابی و خانم دلشاد
	جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی: خانم حیدرزاده

□ روند ملاقات



این دغدغه که گزارش باید چگونه باشد و چه ویژگی‌هایی داشته باشد تا تأمین کننده خواسته کارفرما، ناظرین و یا دیگر بازیگران باشد، باعث شد که این موضوع برای ملاقات با برخی شرکت‌های متقاضی در نظر گرفته شود. از آنجایی که بحث گزارش طرف‌های دیگری از جمله جهاد کشاورزی و دفتر تالاب دارد، بنا شد که این موضوع در جمع آن‌ها نیز

تحلیل شود. به همین خاطر در کنار ملاقات با شرکت‌ها، نشست‌های جداگانه با نمایندگان از دفتر طرح تالاب و جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی تدارک دیده شد.

در تحلیلی که در جمع شرکت‌های مجری اتفاق افتاد برای فهم برداشت هر کس از کارکرد گزارش، ابتدا به این سؤال پرداخته شد که «چرا گزارش می‌دهیم؟». سپس، شرکت‌های مجری از مقایسه گزارش‌های خود و رتبه‌بندی آن‌ها، ویژگی‌هایی را بیان کردند که یک گزارش را بهتر از بقیه کرده است. در ادامه ملاحظات در باب گزارش‌نویسی توسط تیم آموزش ارایه شد و سپس، فعالیتی درباره انواع روش‌های مستند کردن، این‌که چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد و این‌که هر کدام از روش‌ها برای چه مخاطبی متناسب‌تر است، انجام شد. در ادامه نیز، ۵ مرحله گزارش‌نویسی به عنوان راهنما یا زیردستی که می‌تواند مورد استفاده شرکت‌ها قرار بگیرد، توسط تیم آموزش ارایه شد.

در جمع سایر بازیگران نیز این بحث با تحلیل نمودار جریان «بررسی گزارش ارسالی توسط شرکت‌ها» آغاز شد. سپس به عنوان تکمله بحثی که با شرکت‌های مجری درباره انگیزه و مقصودشان از تهیه و دادن گزارش صورت گرفته بود، به این سؤال پرداخته شد که «چرا گزارش می‌گیریم؟». حاضرین این جمع هم‌چنین با استناد به گزارش‌های دریافتی‌شان، به تحلیل «ویژگی‌های یک گزارش خوب» پرداختند و تحلیل‌های خود را به تحلیل شرکت‌ها اضافه کردند. شرح مفصل تحلیل‌های به دست آمده از این نشست به صورت جداگانه در ادامه این گزارش آمده است.

تهیه PDM

زمان	شرکت کنندگان
ملاقات اول	آریاکشت ملکان: آقایان الستی، رستمزاده، سالمی و خانم همراه
	ریما کشت ارومیه: خانم زهتاب آذر، آقای نوروزی
	نازچین سپیدآذران میاندوآب: آقایان فیضی، مصطفی نژاد و جودیان
ملاقات دوم	آذرسنبل نقده: آقایان شجاع و محمدی
	سبزدشت آذرگل ارومیه: خانم حسین پور
	نوبین گستر مهاباد: آقایان بهرامی، قادرنژاد، بهمنی، خوش خواهش و خضری
ملاقات اول	آوان کشت مهاباد: آقایان عبدی، معرفی نیا، اینچی و فهیمی نیا و خانمها شهاب پور، روشن رو و صوفی عزیزی
	نوبین خدمات دهقان میاندوآب: آقایان زردان، حشمت، رضا زردان و خانمها نورمحمدی و حکمی

❑ روند ملاقات

برای پرداختن به موضوع PDM، ابتدا این سؤال مطرح شد که PDM چیست و چرا دنبال این هستیم که «PDM با همراهی کشاورزان، تسهیلگران و کارشناسان فنی تدوین شود»؟ پاسخها به این سؤال روی طیفی قرار داده شد که یک طرف آن «PDM کارآمدتری داشته باشم که بتوانم در قبالتش پاسخگو باشم» قرار داشت و طرف دیگر «PDM به گونه‌ای باشد که بتواند واقعیت محلی را بیان کند». در ادامه این تحلیل درباره‌ی این که «چه کسی در پروژه‌ی چه کسی مشارکت می‌کند» گفتگو شد. سپس شرکت کنندگان به طور موازی و در قالب سه گروه روی این موضوعات کار کردند و تحلیل گروه‌شان را در جمع ارایه دادند:

- نمودار جریان تهیه PDM در حال حاضر چگونه است و اگر قرار باشد با مشارکت کشاورزان باشد، کجای آن باید تغییر کند؟
- ابزارهای مشارکتی و PDM: در کجای داستان تهیه PDM می‌توان از ابزارهای مشارکتی استفاده کرد و چه ابزارهایی می‌توانند به این کار کمک کنند؟
- تحلیل نهادی PDM: چه بازیگرانی در تهیه PDM نقش ایفا می‌کنند؟ اهمیت و دسترسی به آنها چگونه است و برای

مشارکتی‌تر شدن نیاز دارد که چه چیزهایی تغییر کند؟

در پایان این که چه چالش‌هایی مانع تحقق این پیشنهادات و ایده‌ها برای مشارکتی‌تر شدن تهیه PDM می‌شود به بحث و گفتگوی جمعی گذاشته شد.



اصل به اشتراک گذاری

همان گونه که قبلاً گفته شد این دور از ملاقات آخرین بخش برنامه ارتقای ظرفیت برای شرکت های مجری در این فاز بود، بنابراین در نظر داشتیم علاوه بر مباحثی که شرکت ها به عنوان نیاز یادگیری شان مطرح کرده بودند، موضوعاتی نیز از طرف تیم آموزش مطرح شود و پرداختن به «اصل به اشتراک گذاری» در برنامه ملاقات با همه شرکت ها در این دور قرار گرفت. ذیل موضوع اصل به اشتراک گذاری، موضوع و جدول همکاری، هماهنگی و رقابت به همراه مثال ها و تجربیاتی از شرکت کنندگان مرور شد و درباره این که فضای کار بین شرکت های مجری باید به کدام نزدیک تر باشد گفتگو شد. همچنین درباره به اشتراک گذاری به عنوان یکی از اصول کار مشارکتی و از ارکان رهیافت های مشارکتی بحث و تبادل نظر شد. برداشت از به اشتراک گذاری، این که در پاسخ به چه خلأ به وجود آمده و ویژگی یک به اشتراک گذاری خوب نیز تحلیل شد. سپس از شرکت کنندگان خواسته شد تا موضوعاتی را که علاقه مندند از یک الگوی موفق الهام بگیرند ذکر کنند تا بتواند نقطه آغازی برای شکل گیری یک جریان به اشتراک گذاری در بین شرکت های مجری باشد. روندی که برای شکل گیری این چنین جریانی پیش بینی شده است و همچنین روند پیشرفت آن به تفصیل در ادامه این گزارش آمده است.

۱-۳ برخی از تحلیل هایی که از ملاقات ها به دست آمده اند

در طول نشست و ملاقات هایی که با شرکت های مجری و دیگر بازیگران مرتبط داشتیم، موضوعات مختلفی در معرض گفتگوی جمعی و تحلیل قرار گرفت. این گفتگوها علاوه بر این که تمرین و فعالیتی برای فهم یک موضوع و بعضاً دست یافتن به فهم و برداشتی مشترک از آن بودند، یافته های قابل تأملی نیز به همراه داشتند. در این جا برخی از تحلیل هایی که در ملاقات ها و با جمع های مختلفی از شرکت ها و سایر بازیگران انجام شده است، آورده شده است.

۱-۳-۱ تسهیل گری جلسات پرچالش

یک از موضوعاتی که به عنوان نیاز یادگیری توسط برخی از شرکت ها انتخاب شده بود، تسهیل گری جلسات پرچالش، شامل مواجهه با مقاومت کشاورز و افراد منفی باف، بود. برای پرداختن به این موضوع ابتدا از شرکت کنندگان ملاقات خواسته شد تا به این سؤال پاسخ دهند که مقاومت کشاورز و افراد منفی باف مدیریت شود که چه بشود؟ پاسخ ها به این سؤال روی طیفی قرار گرفت که یک سر آن بیانگر نگاه ترویجی و انتقال مفاهیم به کشاورز، و سر دیگر آن نگاه تسهیل گری و شکل گیری فرآیند مشارکتی در جامعه محلی بود.

سپس از شرکت کنندگان خواسته شد تا در گروه های کوچک تر نمایشی را ترتیب بدهند که در آن چالش های تسهیل گری و شیوه تسهیل گری شان در چنین شرایطی را نشان دهد. در پایان هر نمایش تماشاچیان، نکاتی از جنس خوبی ها و بدی هایی درباره شیوه اداره و تسهیل گری جلسه می گفتند و همچنین پیشنهادهایی برای مواجهه با آن چالش ارایه می دادند.

در ادامه، هر یک از این موارد گفته شده (خوبی، بدی و پیشنهاد) را با اصول کار مشارکتی محک زدند. به این معنا که هر کدام از این موارد گفته شده چه اصل یا اصولی از کار مشارکتی را رعایت یا رد نقض می‌کند. نمونه این تحلیل در ادامه آمده است. اصول رعایت‌شده با رنگ سبز و اصول نقض شده با رنگ قرمز نشان داده شده است.

خوبی	بدی	پیشنهاد
آرامش تسهیلگر و جدیت در اداره جلسه مسئولیت شخصی	قولی دادند که قابل اجر نیست مسئولیت شخصی آن‌ها از عهده‌اش برمی‌آیند	می‌توانستند نظرات را بپرسند و خودشان بنویسند معکوس کردن جریان یادگیری آن‌ها از عهده‌اش برمی‌آیند واگذار کردن افسار
همه را درگیر کردند درب‌گیرندگی	فقط با دهیار هماهنگ شده بود خنثی کردن سوگیری‌ها	تسهیلگر به همه سؤالات جواب ندهد کنار گذاشتن آمخته‌ها واگذار کردن افسار خنثی کردن سوگیری
ساعات کاری کشاورز را پرسیدند خنثی کردن سوگیری جستجو کردن تفاوت	تسهیلگر عصبانی شد، کم حوصله بود آگاهی مسئولیت شخصی خودانقضادی	اطلاع رسانی وسیع‌تر قبل از جلسه انجام شود خنثی کردن سوگیری جستجو کردن تفاوت درب‌گیرندگی
تسهیلگر راه‌حل‌ها را از گفته خود کشاورزان می‌گفت کنار گذاشتن آمخته‌ها به اشتراک گذاشتن معکوس کردن جریان یادگیری آن‌ها از عهده‌اش برمی‌آیند	صحبت‌ها را جمع‌بندی نکرد به اشتراک گذاشتن	کارشناس فنی همراه داشته باشید یا پاسخ دادن به سؤالات را به جلسه فنی موکول کنید مسئولیت شخصی خنثی کردن سوگیری
سعی کرد کسی جلسه را ترک نکند خنثی کردن سوگیری جستجو کردن تفاوت درب‌گیرندگی	توضیح نداد تا کنون چه اتفاقاتی افتاده شاید فرد جدیدی در جمع بود به اشتراک گذاشتن درب‌گیرندگی	
حضور کمک تسهیلگر جستجو کردن تفاوت	تسهیلگر می‌خواست نظرش را القا کند آن‌ها از عهده‌اش برمی‌آیند	

از آن‌جا که دستورالعمل مشخصی برای مواجهه با شرایط پرچالش یا غیر قابل پیش‌بینی وجود ندارد یا به عبارتی نمی‌تواند وجود داشته باشد، بنابراین با انجام این فعالیت تمرین شد که چگونه آن‌چه بر اساس تشخیص تسهیلگر در میدان عمل اتفاق می‌افتد می‌تواند با سنگ محکی مانند اصول کار مشارکتی سنجیده شود تا نشان دهد هر کدام از این واکنش‌ها یا اقدامات می‌تواند چه جنبه‌های کمک‌کننده و یا بازدارنده‌ای در جهت تسهیل مشارکت جامعه محلی به حساب بیاید.

۱-۳-۲ اصل به اشتراک گذاری

در تحلیل اصل به اشتراک گذاری، ابتدا تعریف شرکت کنندگان از این اصل - به اشتراک گذاشتن یعنی چه و در پاسخ به چه خلأیی به وجود آمده است - مورد گفتگوی جمعی قرار گرفت که مواردی از آن در زیر آمده است:

به اشتراک گذاشتن یعنی:	به اشتراک گذاشتن به چه خلأیی پاسخ می‌دهد؟
• انتقال اطلاعات به دیگران • در میان گذاشتن همه چیز • یک اقدام دو طرفه • همه دانگ وسط می‌گذارند • داشته‌های خود را در اختیار دیگران گذاشتن • هم‌افزایی جهت افزایش منافع مشترک • مخفی نکردن دستاوردها و ایده‌های شخصی افراد • گروه جهت افزایش هماهنگی و تبدیل شدن به ایده همکاری • گروهی کار کردن • سهام کرن افراد در سرمایه‌ها برای منافع مشترک	• انفرادی کار کردن • تک‌روی • خودخواهی • احتکار • انحصار • پنهان کردن • وجود منابع محدود، رقابت و عدم تنوع • کمبود اطلاعات در تک‌تک افراد • کارهای فرسایشی و بی‌هدف • رقابت • تنها در نظر گرفتن منافع شخصی

در ادامه شرکت کنندگان با مرور تجربیات شخصی‌شان از به اشتراک گذاری، ویژگی‌های یک به اشتراک گذاری خوب را تحلیل کردند:

ویژگی‌هایی یک به اشتراک گذاری خوب:
• افراد بدون چشم‌داشت و فراتر از وظیفه قانونی چیزهایی وسط می‌گذارند • برای منافع شخصی نیست • برد-برد است، همه منتفع می‌شوند • مابرا تبلیغاتی و صوری نیست • هدف و موضوع بین همه مشترک است • هزینه‌ها تقسیم می‌شود • نفع مالی و پیشرفت همه همکاران مطرح است • کیفیت، سرعت و خروجی بهتر فعالیت‌های مشترک انجام شده اتفاق می‌افتد • تقویت رابطه دوستی • کم کردن هزینه‌ها و صرفه‌جویی در هزینه‌ها • توانمند کردن و ارتقای سطح اطلاعات • افزایش آگاهی و یادگیری اصول کار

در پایان درباره اهمیت و چرایی چنین تحلیلی در جمع گفتگو شد؛ این که این تحلیل می‌تواند یک زیردستی برای شکل‌گیری جریان به‌اشتراک‌گذاری بین شرکت‌ها باشد. اگر بنا باشد جریانی از به‌اشتراک‌گذاری شکل بگیرد، باید بتواند چنین ویژگی‌هایی را تأمین کند تا برای این جمع یک به‌اشتراک‌گذاری خوب قلمداد شود.

۱-۳-۳ تحلیلی در باب مقوله گزارش‌نویسی توسط شرکت‌ها

در طول برنامه ارتقای ظرفیت برای شرکت‌های مجری، یکی از موضوعاتی که به واسطه اعلام نیاز برخی شرکت‌ها مورد توجه قرار گرفت بحث گزارش‌نویسی بود. دغدغه شرکت‌ها درباره این که گزارش‌های تولیدی‌شان گاه مورد پسند کارفرما و ناظرین قرار نمی‌گیرد و سوال‌شان درباره این که یک گزارش خوب چه ویژگی‌هایی دارد و چگونه باید تولید شود، تیم آموزش را بر آن داشت که در ملاقات با برخی شرکت‌ها موضوع گزارش‌نویسی را روی میز بگذارد و ضمن تحلیل مقوله گزارش از نگاه آن‌ها، بستری برای یادگیری مشترک درباره نحوه تولید گزارش نیز فراهم کند.

از آن جایی که بحث گزارش به دیگر بازیگران طرح یعنی جهاد کشاورزی شهرستان، جهاد کشاورزی استان و دفتر طرح حفاظت از تالاب‌ها نیز مرتبط بود، فرصتی فراهم شد که در کنار ملاقات و به صورت جداگانه، نشست تحلیلی با برخی از این بازیگران تدارک دیده شود تا مقوله گزارش از نگاه آن‌ها تحلیل شود. آن‌چه در این بخش آمده، خروجی‌های ملاقات با شرکت‌ها و نشست با دیگر بازیگران مقوله گزارش است. به واسطه این که ملاقات با موضوع گزارش با شرکت‌هایی از استان آذربایجان غربی و در شهر ارومیه برگزار شد، نشست تحلیلی با بازیگران نیز محدود به همین شهرستان بود.

شرکت‌های دانش‌پژوهان سبزگستر ارومیه، پانیز کشت ارومیه، سبزینه‌گستر ارومیه و لاوین نگین نقده در ملاقات حضور داشتند و سرفصل‌های «چرا گزارش می‌دهیم؟» و «ویژگی‌های یک گزارش خوب» را تحلیل کردند. در نشست تحلیلی، خانم حیدرزاده از جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی، آقای حمیدی از جهاد کشاورزی شهرستان ارومیه و آقای سلطانی از دفتر طرح حفاظت از تالاب‌های ایران حضور داشتند و تحلیل خود درباره دو سرفصل فوق را به تحلیل اعضای شرکت‌ها اضافه کردند. به علاوه، این بازیگران روندی که برای بررسی گزارش شرکت‌ها طی می‌شود را نیز در قالب تکنیک نمودار جریان تحلیل کردند.

شرکت‌های مجری ذیل سرفصل «چرا گزارش می‌دهیم؟» به انگیزه و مقصود خود از تهیه گزارش پرداختند که طیف متنوعی از مقصودها را در برداشت. سایر بازیگران نیز برای تکمیل تحلیل به این سوال پاسخ دادند که «چرا گزارش می‌گیریم؟». در واقع نمایندگان جهاد کشاورزی و دفتر طرح تالاب انگیزه و مقصود خود از طلب کردن گزارش از شرکت‌های مجری را بیان کردند که برخی از این موارد با موارد ذکر شده توسط شرکت‌ها برای گزارش دادن مشابهت‌هایی داشت اما برخی دیگر متفاوت بود. دیدن سفره این تحلیل و پراکنشی که موارد ذکر شده از سوی هر دست‌اندرکار دارد، نوع نگاه هر یک از آن‌ها به امر گزارش را نشان می‌دهد و می‌تواند زیردستی خوبی برای آشنایی‌شان با مقصودها و انگیزه‌های یک‌دیگر باشد. تحلیل «ویژگی‌های یک گزارش خوب» بدین صورت انجام شد که شرکت‌های مجری، از مقایسه گزارش‌های خود و رتبه‌بندی آن‌ها، ویژگی‌هایی که یک گزارش را بهتر از بقیه کرده است را بیان کردند. دیگر بازیگران نیز بر اساس رتبه‌بندی گزارش‌هایی که به دست‌شان رسیده است همین کار را انجام دادند و در نهایت تحلیلی به دست آمد که روی آن می‌توان برداشت‌های مشابه و متفاوت نسبت به ویژگی‌هایی که گزارش خوب را دید.

در مورد این سفره‌های تحلیل باید این نکته را در نظر داشت که این تحلیل‌ها را نمی‌توان به مثابه توافق یا زیردستی برای تصمیم‌گیری در نظر گرفت، چرا که فقط نظرات تعداد محدودی از کل دست‌اندرکاران در آن انعکاس یافته و محدود به شهرستان‌هایی خاص بوده است. اما از جهت آشنا شدن با نگاه برخی دست‌اندرکاران درگیر در امر گزارش می‌تواند به کار بیاید و البته می‌تواند نقطه شروع و ایده‌دهنده‌ای باشد برای آن‌که هر یک از بازیگران بخواهد نشست یا نشست‌هایی برای هم‌اندیشی درباره گزارش و توافق بر سر آن شکل بدهد.

نمودار جریان دریافت و بررسی گزارش شرکت‌ها



چرا گزارش می‌دهیم؟ / چرا گزارش می‌خواهیم؟



ویژگی های یک گزارش خوب

راهنمای رنگ کارت های سفره

شرکت های مجری

دفتر طرح تالاب

جهاد کشاورزی

فهرست بندی خوبی داشته و مطالبی که مدنظر کارفرما بوده به خوبی تشریح شده رعایت فرمت ارایه شده به شرکت

جامع و دارای سرفصل های مشخص

ارسال به موقع گزارش

اصلاح به موقع موارد اصلاحی درخواستی و ارسال به موقع

ظاهر زیبا و جذاب

چارچوب گزارش تا حدودی گیرایی داشته و شیک بوده رعایت تکنیک های عکس گرفتن

منسجم تر و منظم تر

مناسب بودن حجم گزارش

انعکاس اهداف پروژه

نشان دهنده ی جزئیات از جمله تاریخ، مکان، اطلاعات کشاورزان

دارا بودن متن روان و صحیح در گزارش

یک گزارش خوب باید رسا و شیوا باشد.

ویراستاری خوبی داشت، بدون ابهام بود، ساختار قوی داشت (و ساختار نوشتاری خوبی داشت)

نداشتن غلط تایپی

ویرایش مناسب در متن گزارش

فرد خواننده به سهولت در جریان کار قرار می گیرد و درس آموخته ها به خوبی به اشتراک گذاشته می شود آوردن دستاوردهای اجرایی پروژه (درس آموخته ها)

تشریح مختصر و کامل هر گام

تشریح فرایند کار به صورت گویا کامل، جامع،

(نشان دهنده روند کلی کار) مشخص کننده نوع فعالیت (عکس)، قدم به قدم و مرحله به مرحله از اول تا آخر همراه با موسیقی و عکس (جذاب)

توجه به تاریخ رویدادها و مکان اجرای آنها

با قید زمان، مکان، نتیجه، نوع فعالیت به صورت ماهانه

نوع فعالیت انجام شده با عکس به تصویر کشیده شده، با قید زمان و مکان، نشان دهنده تکنیک های انجام شده

روند پیشرفت کار روند پیشرفت کار پروژه به صورت چند ماهه کلیه مراحل کاشت، داشت، برداشت کشاورز را به نمایش می گذارد رعایت ترتیب و توالی در گزارش

روند پیشرفت کار اجرای تکنیک های مختص هر کشاورز نشان دهنده گام به گام اجرایی پروژه

بیشتر به خاطر خودمون می نویسیم. کمک برای جمع آوری اطلاعات و ارایه گزارش های کامل کمک به تکمیل کننده گزارش ماهانه پروژه

دارا بودن چکیده و خلاصه روان و سلیس و کامل

خط سیر ماهیانه: برنامه زمان بندی پیش بینی شده برای ماه بعد

۱-۳-۴ تحلیل عوامل سوق دهنده و بازدارنده کار تیمی

یکی از موضوعاتی که برخی از شرکت‌ها نسبت به آن اعلام نیاز کرده بودند بحث کار کردن نیروها با یکدیگر در قالب یک گروه یا تیم بود. به همین خاطر موضوع دو مورد از ملاقات‌ها که یکی در شهر مهاباد و با حضور دو شرکت دانش‌پژوهان سبزگستر/ارومیه و آوان کشت پایدار/مکریان برگزار شد، و دیگری در شهر ارومیه و با حضور سه شرکت پانیکشت ارومیه، یشیل اورامان چی چست و آذرسنبل نقده برگزار شد به کار تیمی اختصاص یافت. آن چه در ادامه آمده بخشی از خروجی این ملاقات‌هاست که در آن شرکت‌ها عواملی را که به شکل‌گیری و دوام فضای مطلوب کار گروهی‌شان کمک می‌کند، و نیز عواملی که بازدارنده آن است مطرح و تحلیل کردند.

عوامل سوق دهنده

- تلاش برای شناخت یکدیگر و سازش
- تعامل بین افراد گروه
- ایجاد اعتماد بین اعضای گروه
- اعتماد اعضا به هم
- شفاف‌سازی
- برنامه‌ریزی و تقسیم کار و داشتن نقشه راه
- هدف مشترک داشتن
- مشخص نمودن ایدئولوژی مشترک برای گروه
- توسط همه اعضای گروه
- داشتن تفکر هم‌سطح و مثبت برای رسیدن به هدفی مشترک
- معیارمان را پیشرفت شرکت و گروه‌مان بدانیم
- باور داشتن به کار گروهی نسبت به فردی
- باور توانایی‌های هم‌گروهی‌هایمان
- ایجاد فضای هم‌سطح و منطقی بین اعضا در انجام کارها
- مشورت و همفکری بین همه اعضای تیم و توجه کردن به نظرات همه و درگیر کردن تمام اعضا در کارهای شرکت
- مدیریت به جا و توانا در هر مکان و زمان
- داشتن مدیر و رهبر توانمند
- ویژگی‌های فردی خوب، مثل صبوری، مسئولیت‌پذیری و ...
- آشنایی و تسلط اعضا به موضوع طرح
- داشتن نظم در کارها
- ثبت وقایع هر روز اعم از جزییات و کلیات و مرور

همان طور که در موارد ذکر شده مشخص است، چند دسته از عوامل را که به لحاظ جنس مشابهتهایی دارند می‌توان در بین موارد فوق شناسایی کرد. مثلاً برخی از عوامل به بستر تعاملی اعضای شرکت با هم ارتباط پیدا می‌کند که تلاش برای شناخت یکدیگر و اعتماد ایجاد شده به واسطه آن از جمله این موارد است. برخی دیگر به توافق شده بودن هدف و شفاف و مشترک بودن آن اشاره دارند که این امر در کنار شکل گرفتن فضای هم‌سطح برای درگیر شدن همه اعضا در کار کمک کننده است. برخی دیگر از عوامل هم به حوزه شخصی برمی‌گردد که یا رفتارهای شخصی و یا نوع نگاه اشخاص را در بردارد.

در کنار این عوامل یکی از شرکت‌ها به تجربه‌ای که در تیم‌شان اجرا کرده‌اند و برایشان کمک کننده بوده نیز اشاره کرد:

❖ بنا گذاشتیم در تیم‌مان منتقد داشته باشیم

❖ پس از بازگشت از روستا، رفتارهای اعضای تیم را نقد می‌کنیم

❖ تقسیم کار بر اساس روحیات‌مان

عوامل بازدارنده

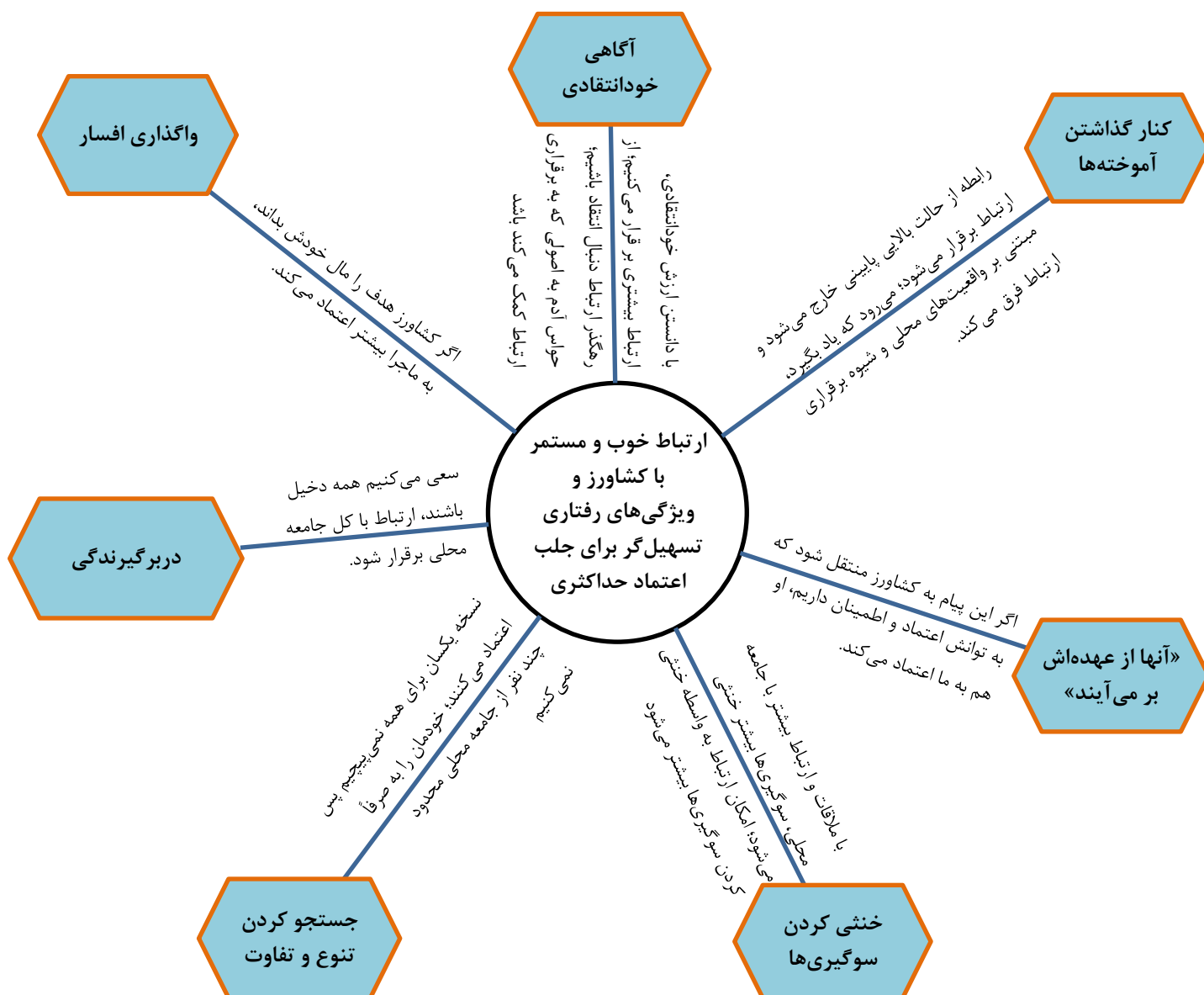
- نبودن تقسیم کار
- تک محور بودن
- از زیر کار در رفتن یکی
- بی نظمی
- عدم مسئولیت‌پذیری اعضای تیم
- انتقادناپذیری
- مداخله‌گری و وارد حیطه بقیه شدن
- رفتارهای رییس مآبانه
- در وظایف دیگران دخالت کردن بی جا
- تاثیر منفی عوامل بیرونی در تشویق یک نفر به جای تشویق همه اعضای تیم
- عدم تفهیم هدف و ناهماهنگی
- غیرهدفمندی مشترک
- به وجود آمدن حس حسادت و جبهه‌گیری بین اعضای تیم
- وارد کردن عقاید شخصی
- عنوان‌بندی افراد
- در نظر گرفتن منافع شخصی و تک‌روی هر یک از اعضا
- اهمیت یکسانی به فعالیت اعضا نشان داده نمی‌شود
- تقسیم ناعادلانه‌ی منافع مادی و ...

در عوامل بازدارنده‌ای که مطرح شد نیز تنوعی از جنس می‌توان دید. برخی از عوامل مطرح شده به شیوه کار کردن افراد در گروه ارتباط دارد که نبودن تقسیم کار، عدم مسئولیت‌پذیری یا مداخله در وظایف دیگران از این جمله‌اند. برخی از عوامل مربوط به مشترک نشدن هدف و ناهماهنگی ناشی از آن است و برخی دیگر به ترجیح منافع/ عقاید شخصی نسبت به گروه مرتبط است. به علاوه، مانند عوامل سوق‌دهنده، برخی از ویژگی‌ها و رفتارهای شخصی مثل بی‌نظمی، تک‌محور بودن یا انتقادناپذیری نیز محل شکل گرفتن فضای مطلوب کار گروهی در شرکت‌هاست.

نکته قابل تأملی که در میان بازدارنده‌های کار تیمی از جانب شرکت‌ها مطرح شد، نقش عوامل بیرونی است. گاهی عوامل بیرونی برای تشویق فعالیت‌های مثبت، به جای تشویق همه اعضای تیم، یک فرد از مجموعه‌ی شرکت را تشویق می‌کنند که این اثرات منفی در دوام کار گروهی شرکت دارد. همان طور که در میان عوامل بازدارنده اشاره شده است عنوان‌بندی افراد یا اهمیت یکسان ندادن به فعالیت اعضا از جمله چیزهایی است که می‌تواند باعث شکل‌گرفتن حس حسادت و جبهه‌گیری در بین اعضای تیم شود و به این ترتیب در دوام کار تیمی اختلال ایجاد کند. این نکته از این جهت اهمیت دارد که بازیگرانی مانند جهاد کشاورزی یا دفتر طرح تالاب که در تعامل با شرکت‌ها هستند می‌توانند روی فضای تیمی شرکت‌ها تاثیر بگذارند و لازم است به این تاثرات آگاه باشند.

۱-۳-۵ ارتباط میان اصول کار مشارکتی و ارتباط خوب تسهیل‌گر با کشاورز و جلب اعتماد او

موضوع یکی از ملاقات‌های دور اول، «ارتباط خوب و مستمر با کشاورز و ویژگی‌های رفتاری تسهیل‌گر برای جلب اعتماد حداکثری» بود و در بخشی از این ملاقات، اعضای دو شرکت نوین گستر مهاباد و لاوین نگین نقده به تحلیل رابطه میان این موضوع و بحث اصول کار مشارکتی - که برخی از آن‌ها به بهانه‌های مختلف در کارگاه و نشست‌های قبلی مورد گفتگو قرار گرفته بود پرداختند، که این تحلیل در تصویری که در ادامه آمده دیده می‌شود. شکل‌های شش ضلعی بیانگر تعدادی از اصول است و نکات روی خطوط تحلیل جمع از تأثیر و تأثر میان اصول و موضوع اصلی ملاقات را نشان می‌دهد.



همان‌طور که از تحلیل شرکت‌کنندگان این ملاقات عیان است، رسیدن به تعریفی عملیاتی از این اصول و انعکاس آن‌ها در رفتار و نگرش‌ها، مستقیماً بر نوع و کیفیت ارتباط و تعامل با جامعه کشاورز تأثیر می‌گذارد. بنابراین ممارست در فهم فردی و جمعی اصول و تمرین در رعایت آن‌ها در موقعیت‌های واقعی می‌تواند به دغدغه‌ی ارتباط خوب و جلب اعتماد کمک کند.

۱-۳-۶ طیف ترویج تا تسهیل‌گری

ذیل مقوله مشارکت، یکی از سرفصل‌هایی که مکرر به آن رجوع شده است، وجه تمایز ترویج و تسهیل‌گری است، به ویژه بُعد نگرشی این دو نوع نقش‌آفرینی. موضوع ترویج و تسهیل‌گری، که اتفاقاً رابطه‌ی تنگاتنگی با حوزه کشاورزی دارد، می‌تواند تأثیر به‌سزایی بر شیوه عمل افراد و گروه‌های درگیر در این حوزه داشته باشد. در واقع، افراد و گروه‌ها همواره می‌توانند این پرسش را از

خودشان داشته باشند که آیا سمت و سوی اقداماتشان معطوف به برنامه‌ها، پروژه‌ها و اهدافی است که عمدتاً توسط حرفه‌ای‌های بیرونی «صلاح» دیده می‌شود، یا در جهت تطبیق دادن فرایند تغییر با واقعیت‌ها و اولویت‌های محلی است؟

گذر از پارادایم انتقال فن‌آوری (transfer of technology) به پارادایم توسعه مشارکتی فن‌آوری (participatory technology development) نیز بی‌ربط به تقابل ترویج و تسهیل‌گری نیست. در فرایند خطی انتقال فن‌آوری از فضای تحقیقات به محیط کشاورز، ترویج نقشی کلیدی ترجمه کردن و رساندن بسته‌های فن‌آوری به کشاورزان دارد در حالی که در تعامل مستمر میان کشاورز و محقق در فرایند مثلی توسعه مشارکتی فن‌آوری، مروج جای خودش را به تسهیل‌گر می‌دهد.

در هر صورت، در گفتگو پیرامون بسیاری از موضوعات، می‌توان موضع و نظرات افراد را به این دو نقش محک زد و به این نکته پی برد که آیا نگاه پشت آن موضع و نظر، نگاه ترویجی است یا تسهیل‌گرانه. در نشست‌ها و ملاقات‌های برنامه‌ی ارتقای ظرفیت شرکت‌ها، فرصت‌هایی برای این محک زدن جستجو شد. در اغلب ملاقات‌ها، بخشی از برنامه به تحلیل موضوع ملاقات در بستر نگاه ترویجی و تسهیل‌گرانه اختصاص یافت. آن‌چه در ادامه آمده، پاسخ‌های شرکت‌کنندگان ملاقات‌ها به سؤالاتی است که به نوعی دارند نگرش نسبت به نقش مردم و واقعیت‌های محلی را مورد بررسی قرار می‌دهند.

جدول اول، نمایانگر نقطه نظرات اعضای شرکت‌ها در رابطه با دو سؤال است: «ارتباط خوب با کشاورز به چه منظور؟» و «جلب اعتماد حداکثری به چه منظور؟» گزیده‌ای از پاسخ شرکت‌کنندگان چندین ملاقات به این دو سؤال در جدول آمده است. نگاهی به این پاسخ‌ها نشان می‌دهد که نگرش پشت آن به کدام سمت طیف (که با رنگ زرد و آبی روشن مشخص است) گرایش دارد. خانه‌های سبز و گل‌بهی مربوط به ملاقاتی است که به هر دو سؤال پرداخت، و خانه‌های آبی تیره مربوط به ملاقاتی جداگانه است که فقط بر پرسش اول متمرکز بود. در این ملاقات از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا برخی کارتهایی را نیز بر روی طیف جاگذاری کنند که در زمان تحلیل وضعیت به عنوان چالش‌های کار خود مطرح کرده بودند. این کارتها با خانه‌های نارنجی مشخص شده است که باز هم نمایانگر نگرشی است که هر جمله را به مثابه یک چالش تلقی می‌کند.

جدول بعدی هم به ترتیب مربوط به ملاقات‌هایی است که به موضوع:

- تهیه PDM با همراهی کشاورزان، تسهیل‌گران و کارشناسان؛
- مدیریت شدن مقاومت کشاورز و افراد منفی‌باف در جلسات؛ و
- بیان ساده مطالب

پرداختند.

ارتباط خوب با کشاورز به چه منظور؟									
جلب اعتماد حداکثری به چه منظور؟									
اعتمادش به من و شرکت من جلب شود تا حرفم را بپذیرد	برای رسیدن به حداکثر خواسته‌های خود	به عمل رساندن راهکارها و پیشنهادهای مفید و نوین کارشناسان		سهولت پیش‌برد اهداف مشترک			به منظور کمک به رفع نیازها و مشکلات آن ها در حد توان		اعتمادش برای مشارکت کردن جلب شود تا فرایند را مال خود بداند
	برای تحمیل خواسته‌های پروژه						شناخت بهتر نیازها، مشکلات و تنوع فرهنگی منطقه (آن‌ها می‌دانند، ما نمی‌دانیم)		
او را به اهداف و برنامه‌های خود نزدیک کنم	رسیدن به هدف مد نظر خودم و قبول کردن نظر کشاورز یا قبولاندن نظر خودم			تا بتوانیم به اهداف مشترک برسیم	به منظور پیش‌برد اهداف خود و پیشرفت کاری کشاورز		شناخت هرچه بیشتر و بهتر جامعه کشاورز	فهمیدن اصل مسایل و مشکلات کشاورز و سعی برای درک آن‌ها جهت بررسی راهکارهای قابل دسترسی و همکاری بهتر کشاورز	بفهمم چگونه به واقعیت او نزدیک شوم
او را به اهداف و برنامه‌های خود نزدیک کنم	ارتباط خوب با کشاورز به چه منظور؟								
		استفاده از حداقل امکانات برای رسیدن به بازده بهتر	اعتماد کشاورزان به همکاری با اعضای شرکت		ارایه تکنیک‌هایی که با شرایط و امکانات موجود سازگار باشد		همدردی با کشاورز		
	بالا برد سطح فرهنگ و دانش کشاورز		احیای دریاچه ارومیه		بررسی نیازها و مشکلات پیش روی کشاورز و برنامه‌ریزی برای ارایه راه حل‌ها		کمک به معیشت کشاورز		
			مشارکت در احیای دریاچه ارومیه						
	ارتباط خوب با کشاورز به چه منظور؟								
	کشاورز تجربه خود را بهتر و برتر از توصیه کارشناس می‌داند		کلاً کشاورز می‌پیچاند						
	کشاورز هماهنگ نمی‌شود و وقت نمی‌گذارد		آگاه نبودن کشاورز از زبان فنی کارشناس		مقاومت کشاورز		بی‌سواد و کم‌سواد بودن کشاورز		کشاورز نگاه مثبت ندارد

چرا به دنبال این هستیم که PDM با همراهی کشاورزان و تسهیل‌گران و کارشناسان فنی تهیه شود؟					
PDM، واقعیت محلی را بهتر بیان کند	چون طرح مشارکتی است، و برنامه باید با همه کسانی که درگیر هستند طراحی شود	چون که اطلاعات کشاورز و تسهیل‌گر و کارشناس فنی را با هم ادغام کنیم به یک نتیجه مطلوب برسیم که قابل اجرا و مفید باشد	تناقض در اطلاعات و مقایسه آن‌ها و انتخاب بهترین راه حل	متفاوت بودن روش‌ها و امکانات در روستاها متفاوت بودن مشکلات در محیط‌های مختلف	PDM کارآمدتری داشته باشیم که بتوانیم در قبالش پاسخ گو باشیم
		به‌کارگیری مشارکت و استفاده از اطلاعات کشاورز، تسهیل‌گر و کارشناس	چون اطلاعات کافی باید برای تهیه PDM داشته باشیم. این اطلاعات هم اول باید از جامعه‌ی محلی بر اساس امکانات و تجربیات کشاورز تهیه بشود (فیلم سیرولی) و با همراهی تسهیل‌گر و اطلاعات محلی به روزی که محقق دارد تبدیل به یک PDM جامع و کامل متناسب با شرایط و امکانات جامعه محلی گردد		
	برای کاهش خطا در اجرای طرح و انتخاب روش‌های صحیح و قابل اجرا	تا بتوان کلیه نکات ریز و درشت یک محصول مشخص با کمک کشاورزان که نقش به‌سزایی در تهیه PDM دارند انجام شود، به نظر من چون کشاورزان هستند که بیشترین اطلاعات را از منطقه دارند	زیرا بایستی نیازمندی‌های کشاورز مشخص شود و پس از اولویت‌بندی جهت رفع آن‌ها پیشنهادها را لازم از جانب محقق ارایه شود	وقتی در مورد مراحل و جزئیات کاشت و داشت یک محصول با کشاورز مشورت می‌شود نتیجه کار برای او ملموس‌تر می‌شود و شاید نکاتی از لا به لای مشورت‌ها بیرون بیاید که عمل کردن به آن‌ها کشاورز نتیجه بهتری از کار خود بگیرد	

مقاومت کشاورز و فرد منفی‌باف مدیریت بشود که چه بشود؟						
فرایند مشارکتی جامعه محلی مختل نشود	هماهنگی بیشتر و بهتر برای این که حرف ما را قبول کنند و به هدف (که احیای دریاچه ارومیه است) نزدیک‌تر شویم		که نظرات منفی خود را به جمع تحمیل نکنند و افراد مثبت‌اندیش و همراه را دل‌سرد نکنند	که بقیه کشاورزان بتوانند نظر خود را بگویند	تا این پتانسیل بزرگ را از دست ندهم و از فرد دیرپذیر و مخالف تا آخرش استفاده کنیم قهر نکند تا آخر کار	
	اعتماد کشاورزان بیشتر می‌شود و در نتیجه حرف ما را گوش می‌دهند	کشاورزان احساس کنند که هدفی که ما دنبال می‌کنیم به نفع خودشان است و حرف‌های‌مان را گوش دهند	متقاعد کردن کسی که منفی‌باف است اعتماد سایرین را بیشتر می‌کند، در نتیجه همان شخص نیروی بالقوه‌ای خواهد شد	تا همه حق استفاده را داشته باشند و آزادانه نظر بدهند	برای حضور سایر افراد در جلسات	
	اهداف پروژه به سهولت و بدون دغدغه مطرح گردد تا بتوان به احیای دریاچه ارومیه کمک کرد با مشارکت خود کشاورزان	تا ذهنیت منفی بی‌جا در سایر افراد ایجاد نشود	به دلیل به هم نخوردن جمع و هم‌چنین ایجاد نشدن بدبینی در سایر کشاورزان جمع و ایجاد مشارکت بین آن‌ها	جهت جلوگیری از یک‌طرفه شدن جلسه و بیان تعصبات از پیش معین شده اعضای خاص جلسه و همراه شدن با بقیه اعضا به منظور برقراری فضای مساعد مشارکت و همفکری بین اعضا		

«بیان ساده مطالب» به چه منظور؟								
تسهیل گری	انتقال مطالب علمی به کشاورزان	راحت بودن در جمع کشاورزان و رساندن منظور خود به کشاورز	باعث تصویرسازی درست در ذهن از مطالب	کمک کردن به کشاورز جهت انتخاب گزینه‌های مطرح شده توسط کارشناس	تا آن‌ها نیز هرچه دارند در درون مجموعه راحت‌تر بیان کند به ما بیرونی‌ها	ترویج	درک و فهم راحت‌تر مطالب برای کشاورزان	تا مطالب را کلاً همه یاد بگیرد و درک آن برای همه راحت باشد
					به خاطر این که اعتماد کشاورز را بیشتر جذب کنم			فهم راحت‌تر برای تصمیم گیری بهتر و عاقلاً مخاطب راجع به موضوع مطرح شده

۱-۴ راه‌اندازی جریان به اشتراک‌گذاری تجارب در بین شرکت‌ها

در گام پایانی از فرایند ارتقای ظرفیت شرکت‌های مجری، برنامه‌ای برای راه انداختن جریانی از به اشتراک‌گذاری تجارب در میان شرکت‌ها در نظر گرفته شد. آن چه باعث شد راه انداختن جریان به اشتراک‌گذاری تجارب را به عنوان نقطه پایان در نظر بگیریم چند چیز بود:

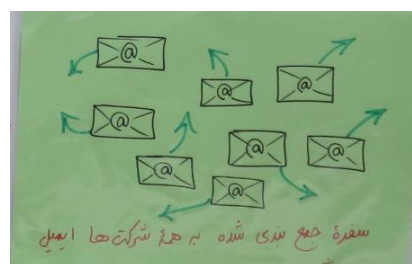
- تا کنون شرکت‌ها با سوابق و قدمت‌های مختلف در معرض کارگاه‌های آموزشی یا نشست‌های مربوط به روش و رویکرد مشارکتی قرار گرفته‌اند و می‌توان ادعا کرد فرصت خوبی برای آشنا شدن با این روش و رویکرد داشته‌اند. حتی فراتر از این، خیلی از شرکت‌ها آموخته‌های خود را در میدان نیز به کار گرفته‌اند و به شرایط واقعی محک زده‌اند. بنابراین جا دارد که در این مقطع شرکت‌ها برای ارتقای ظرفیت خود نقش فعالانه‌تری به عهده بگیرند و از مخاطبان یک برنامه ارتقای ظرفیت به متولیان فرایند یادگیری مشترک خود تبدیل شوند.
- تجارب میدانی شرکت‌ها، چه این تجارب را موفق بدانیم و چه ناموفق، غنی است. این تجارب غنی خوراک خوبی برای یادگیری فراهم می‌کند. بنابراین کنار هم قرار گرفتن شرکت‌ها با پشتوانه این تجارب، می‌تواند فرصت مغتنمی برای

یادگیری مشترک باشد، به ویژه که دغدغه‌ها، مسئله‌ها و چالش‌های پیش روی آن‌ها خیلی هم از هم دور نیست و به هر حال حول محور موضوع مشترک است.

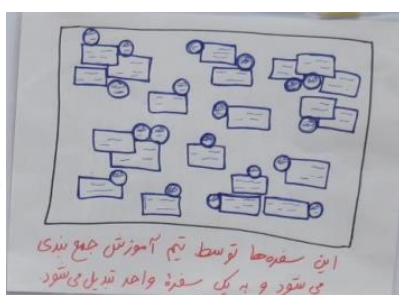
- تقاضا برای بازدید از الگوهای موفق، تقاضایی است که بارها از سوی شرکت‌های مختلف ابراز شده است. اگرچه در بازدید مزایای قابل توجهی وجود دارد اما بد نیست پیش از یا لااقل در کنار جستجو کردن نمونه‌های موفق دیگر، نگاهی هم به جمع خود انداخت و از تجارب انباشته این جمع بهره گرفت. در واقع برنامه به اشتراک‌گذاری تجارب این فرصت را فراهم می‌کند که تجارب موجود در بین شرکت‌ها معتبر و ارزشمند شمرده شود.
- با نگاهی به آن چه رابرت چمبرز به عنوان ابعاد تغییر مطرح می‌کند، به نظر می‌رسد در طول برنامه ارتقای ظرفیت به اشکال مختلف به بعد شخصی (رفتار و نگرش) و حرفه‌ای تغییر (روش‌ها) پرداخته شده است. راه انداختن جریان به اشتراک‌گذاری در بین شرکت‌ها را شاید بتوان ورودی برای پرداختن جدی‌تر به بعد سوم تغییر یعنی بعد نهادی (به اشتراک‌گذاری) دانست.
- علاوه بر همه‌ی موارد فوق، این امید وجود دارد که راه انداختن جریان به اشتراک‌گذاری در بین شرکت‌ها زمینه را برای شکل گرفتن فضای همکاری به جای رقابت در میان آن‌ها فراهم کند.

روند کار جریان به اشتراک‌گذاری تجارب در میان شرکت‌های مجری

در مجموع هشت مرحله برای راه‌انداختن جریان به اشتراک‌گذاری در میان شرکت‌ها پیش‌بینی شده است. این مراحل به عبارتی فراهم کردن مقدمات کار و بستر حداقلی لازم برای راه افتادن جریان است، و در واقع اصل اقدامات لازم برای شکل گرفتن این جریان در دست شرکت‌هاست که بنا به میل و صلاحدید خود در صورت تمایل ماجرا را پیش ببرند. اما آن چه تیم آموزش برای تسهیلگری راه افتادن این جریان به عهده گرفت، کمک به مشخص شدن موضوعاتی است که شرکت‌ها مایلند حول این موضوعات تجارب خود را به اشتراک بگذارند یا از تجارب دیگران الهام بگیرند. مراحل مقدماتی برای آغاز جریان به اشتراک‌گذاری در نمودار زیر نشان داده شده است. آخرین مرحله در واقع آغاز راهی است که خوشبین هستیم شرکت‌ها در آن گام بگذارند.



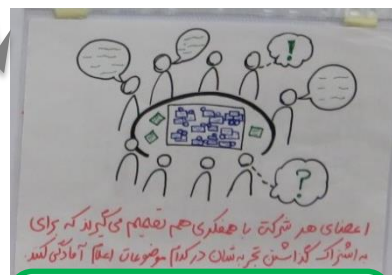
ارسال سفره مشترک به همه‌ی شرکت‌ها
جهت اعلام آمادگی برای عرضه‌ی تجربه‌شان



روی هم ریختن سفره‌ها توسط تیم آموزش

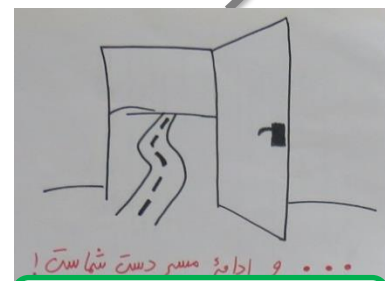


شکل گرفتن سفره‌ای از آن چه شرکت‌ها می‌خواهند از تجارب دیگران الهام بگیرند

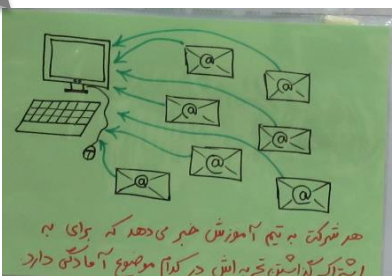


همفکری درون هر شرکت برای انتخاب موضوعاتی که مایلند با دیگران به اشتراک بگذارند

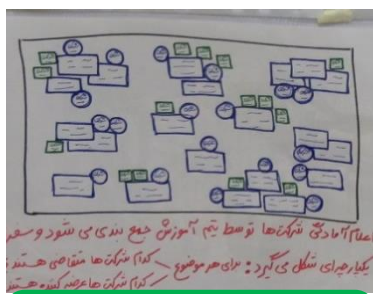
شکل‌گیری جریان به اشتراک‌گذاری تجارب



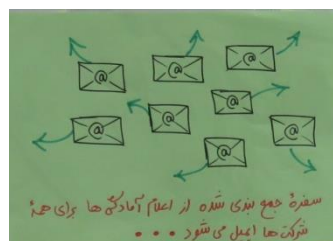
ادامه ماجرا در دست شرکت‌هاست...



اعلام آمادگی شرکت‌ها به تیم آموزش



روی هم ریختن اعلام آمادگی همه شرکت‌ها در یک سفره



ارسال سفره مشترک به همه‌ی شرکت‌ها و ...

پیشرفت برنامه به اشتراک گذاری

گام اول این برنامه هشت مرحله‌ای در همان ملاقات پایانی با شرکت‌های مجری برداشته شد. در این گام، هر کدام از شرکت‌ها سه مورد از موضوعاتی که علاقمندند در بازدید از یک الگوی موفق الهام بگیرند را نوشتند. محصول بدست‌آمده از هر ملاقات توسط تیم آموزش تبدیل به یک سفره جمعی شد و موارد مشابه در یک دسته قرار گرفتند. در مرحله سوم سفره واحد بدست آمده مجدداً برای اعضای شرکت‌ها ارسال شد تا هر شرکت از بین موارد موجود ۱-۳ موردی را انتخاب کند که گمان می‌کند تجربه موفق/خوبی در این زمینه دارد و می‌خواهد آن را با دیگران به اشتراک بگذارد. هر کدام از شرکت‌ها پس از انتخاب موضوع مدنظرشان، مجدداً سفره را به تیم آموزش بازگرداندند. در گام بعد، تیم آموزش اطلاعات بدست‌آمده را دوباره تلفیق کرد تا سفره واحدی حاصل شود که نشان می‌دهد چه شرکتی متقاضی دریافت چه موضوعی است و چه شرکت/شرکت‌هایی تجاربی در این زمینه برای به اشتراک گذاشتن دارند. در پایان این گام محصول نهایی دوباره برای شرکت‌ها ارسال شد. بنابراین، تا اینجا کار هفت گام از این برنامه طی شده است و گام نهایی در واقع تویی است که در زمین شرکت‌های مجری قرار دارد تا هرکس به تناسب شرایط و اولویت‌هایش برنامه‌ای برای آن تدارک ببیند.

جدولی برنامه نهایی که شامل موضوع، درخواست کننده و ارایه دهنده است در زیر آمده است:

ردیف	موضوع	درخواست کننده	ارایه دهنده	ارایه دهنده کل دسته
دسته ۱	میزان و نوع تعاملشان با سایر شرکت‌ها، سازمان‌ها و نهادهای مرتبط و ادارات چه بوده؟	یشیل اورامان چی چست		آریا کشت ملکان
	روش اجرایی به اشتراک گذاری را چگونه انجام داده‌اند؟	رویان پرووران		
	نوع مشارکت؟ نوع مشارکتی که با جوامع بیرونی و سازمان‌ها دارد چگونه است؟	خوشه‌سازان قوشاچای		
	چگونگی تغییر روابط بین شرکت موفق و سازمان مربوطه	آوان کشت پایدار مکریان		
	نحوه برقراری ارتباط با ارگان‌ها و کشاورزان	یشیل اورامان چی چست		
	نحوه اعتمادسازی بین افراد درگیر و در ارتباط	نوبین گستر مهاباد		
دسته ۲	نمونه‌ای از کارهای مشارکتی موفق در سایر استان‌ها از طریق استفاده از ابزارهای مشارکتی	نازچین سپیدآذران		پدیده سبز آنیل آریاکشت ملکان
	اجرای تکنیک‌های مشارکتی به صورت عملی	ریماکشت	نازچین سپیدآذران	
	چگونگی به کارگیری تکنیک‌ها و ابزارها و روش‌ها (مشارکتی)	پدیده کشاورز بناب		
دسته	نمونه‌ای از روستاهای فاقد امکانات و محروم به پایداری	نازچین سپیدآذران	آوان کشت پایدار مکریان	

۳	کشاورزی		
دسته ۴	نمونه‌ای از کارهای موفق در روستاهای با کشاورزان اکثراً بی‌سواد (استفاده از ابزار)	نازچین سپیدآذران	
دسته ۵	برنامه‌ریزی‌ها قبل از شروع کار	دانش‌پژوهان سبزگستر	آذرهمسو آذرشهر
دسته ۶	در هر مرحله از کار چگونه روش لازم را انتخاب می‌کردند	رویان پروران تکین سبز	آذرهمسو آذرشهر پدیده کشاورز بناب
دسته ۷	مدیریت تلفیقی آفات و انتقال آن به کشاورز	معین کشاورز اسکو	پانیز کشت یشیل اورامان چی‌چست گلفام کشاورز عجب‌شیر
دسته ۸	روبروشدن و شیوه‌های مدیریتی مشکلات سرراه	پدیده سبز آنیل	
دسته ۹	روش‌های مواجهه با شکست‌ها و گاه‌ها پیشرفت‌های پیش آمده در جریان کارشان	یشیل تورامان چی‌چست	
دسته ۱۰	دلیل دادن صفت الکوی برتر به آن‌ها چه بوده؟	یشیل تورامان چی‌چست	
دسته ۱۱	بازدید از کانون موفق که حداکثر اهالی روستا درگیر شده‌اند	نوین خدمات دهقان	دانش پژوهان سبزگستر لاوین نگین نقده
دسته ۱۲	چه عاملی باعث شده که تجربیات موفق به سایر افراد جامعه محلی انتقال یافته است	آذرهمسو آذرشهر	معین کشاورز اسکو
دسته ۱۳	چه عاملی باعث شده که تکنیک‌ها پایدار شده است؟	آذرهمسو آذرشهر	دانش پژوهان سبزگستر معین کشاورز اسکو یشیل اورامان چی‌چست پدیده سبز آنیل
دسته ۱۴	روبرو شدن و برطرف کردن بی‌نظمی در ارتباط با جوامع محلی در جلسات	لاوین نگین نقده	نوین گستر مهاباد یشیل اورامان چی‌چست آذرسنبل سلدوز
دسته ۱۵	راهکارهای کاهش هزینه کلی و افزایش درآمد خروجی از راستای حذف عملیات	آذرسنبل سلدوز	آذرسنبل سلدوز پدیده سبز آنیل
دسته ۱۶	روش‌های بهینه کشت مخلوط در جهت درآمد بیشتر کشاورز و انتقال این ارتباط به کشاورز	معین کشاورز اسکو	
دسته ۱۷	روش‌های مبارزه با کنه گال‌زای که تغییر مکان داده و به درخت آلو خسارت فراوانی وارد می‌کند و همچنین مبارزه با زنجره مو	آریا کشت ملکان	

دسته ۱۴	ایجاد مزرعه نمایشی تولید محصول سالم	گلفتم کشاورز عجب شیر	دانش پژوهان سبزگستر
دسته ۱۵	کاهش هزینه های صنایع تبدیلی محصولات کشاورزی	سبرینه کاران	
دسته ۱۶	تهیه کود سبز اطلاعات بیشتر در مورد تهیه ورمی کمپوست	سبز دشت آذرگل ریما کشت	سبرینه کاران رویان پروران تکین سبز
دسته ۱۷	بازدید از کانون های سایر استان های غیرهمجوار که به نحوی کشاورزی پایدار در آنها اجرا می شود	نوبین خدمات دهقان	
دسته ۱۸	جایگزین کردن نوع کاشت از تک ردیفه به دو یا چند ردیفه بازدید از سایت های موفق که تغییر الگوی کشت داده اند	آذر سنبل سلدوز نوبین خدمات دهقان	معین کشاورز اسکو پانیز کشت یشیل اورامان چی چست
دسته ۱۹	آبیاری بابلر در باغات انگور اجرای آبیاری تشتکی در باغات سیب و جهت حذف علف هرز بین کرت ها آبیاری زیرسطحی محصولات زراعی و باغی	آریا کشت ملکان آذر سنبل سلدوز اریا کشت	سبز دشت آذرگل پدیده کشاورز بناب خوشه سازان قوشاچای آوان کشت پایدار مکریان نوبین گستر مهاباد پانیز کشت نازچین سپیدآذران
دسته ۲۰	ارتباط صمیمی با کشاورز چه عاملی باعث شده که مشارکت و اعتماد جلب شده است نحوه برقراری ارتباط با ارگان ها و کشاورزان نحوه اعتماد سازی بین افراد درگیر و در ارتباط	لاوین نگین نقده آذرهمسو آذرشهر آوان کشت پایدار مکریان یشیل اورامان چی چست خوشه سازان قوشاچای نازچین سپیدآذران پدیده کشاورز بناب نوبین گستر مهاباد گلفام کشاورز عجب شیر	آریا کشت ملکان آذرهمسو آذرشهر یشیل اورامان چی چست نوبین گستر مهاباد آوان کشت پایدار مکریان یشیل اورامان چی چست خوشه سازان قوشاچای نازچین سپیدآذران پدیده کشاورز بناب گلفام کشاورز عجب شیر
دسته ۲۱	تفسیر و تحلیل روابط بین اعضا درون شرکت مورد نظر چگونگی روابط بین اعضای شرکت و خودانتقادی	دانش پژوهان سبزگستر آوان کشت پایدار مکریان	یشیل اورامان چی چست آذر سنبل سلدوز لاوین نگین نقده
دسته ۲۲	روش اجرای تکنیک ها فنی چگونگی رفتار شرکت موفق در ایجاد تعامل برای انجام تکنیک های فنی	نوبین گستر مهاباد آوان کشت پایدار مکریان	

دسته ۲۳	نحوه یکپارگی اراضی	دانش پژوهان سبزگستر	ریما کشت	
دسته ۲۴	نحوه گزارش نویسی شرکت موفق	پانیز کشت		سبزینه کاران
	نحوه تولید پاورپوینت شرکت که مورد قبول خانم حیدرزاده و آقای سلطانی باشد	سبزدشت آذرگل		
دسته ۲۵	روش های بازاریابی و فروش محصولات کشاورزی	سبزینه کاران		رویان پروران تکین سبز سبزدشت آذرگل لاوین نگین نقده
	روش های بسته بندی محصولات کشاورزی	سبزینه کاران		
	رمز موفقیت و بازاریابی و مشتری پسندی	پدیده کشاورز بناب		
دسته ۲۶	روش های جدید در باغات و بهاره	ریما کشت		
	ایده های خلاقانه در زمینه کشاورزی	لاوین نگین نقده	یشیل اورامان چی چست	
	همکاری الگوی موفق و ایده هایی که از دل جامعه بیرون آمده را تحلیل کنیم	رویان پروران		
	ایده های جدید و موفق	پانیز کشت		
	عوامل (ابزار، روش ها، افکار و ...) موفقیت در نوآوری	پدیده سبز آنیل		
	دلیلی که باعث شده به طرف آن پدیده سوق پیدا کند. (چطور جرقه زده شد)	پدیده سبز آنیل		
دسته ۲۷	نوع مدیریت؟	خوشه سازان قوشاچای	نوبین خدمات دهقان	ریما کشت
	نحوه مدیریت شرکت فعال	پانیز کشت	نوبین خدمات دهقان	
دسته ۲۸	اجرای آبیاری قطره ای در باغات باعث صرفه جویی در مصرف آب می شود	گلفام کشاورز عجب شیر	پانیز کشت	

۱-۵ ارزشیابی برنامه از نگاه شرکت های مجری

با پایان یافتن برنامه ارتقای ظرفیت برای شرکت های مجری، در آخرین دور از ملاقات با آن ها زمان آن رسیده بود که کل فرایند از نگاه آن ها ارزشیابی شود. اگرچه در گام ها مختلف طراحی و اجرای برنامه تلاش شد تا به انتظارات و نیازهای شرکت ها پاسخ داده شود اما فقط ارزشیابی که خود شرکت ها، به عنوان بهره مندان اصلی برنامه، انجام دهند می تواند وضعیت موفقیت در این زمینه را مشخص کند. این ارزشیابی بر اساس معیارهایی صورت گرفت که از نگاه تیم آموزش در سنجش موفقیت برنامه مهم و قابل توجه بود. هر یک از شرکت ها وضعیت برنامه را به لحاظ هر معیار ارزیابی کردند و دلایل این ارزیابی را نیز ثبت کردند. در ادامه دلایل و توضیحات ذیل هر معیار آمده است:

☑ تاثیر مثبت بر روابط شرکت‌ها

یکی از اهدافی که در فرایند ارتقای ظرفیت دنبال می‌شد، تقویت روابط شرکت‌ها و به ویژه خنثی شدن حس رقابتی بود که گاه و بیگاه نشانه‌هایی از آن به چشم می‌آمد. شرکت‌های درگیر در برنامه این معیار را به صورت زیر ارزیابی کرده‌اند:

برنامه بر روابط بین شرکت‌ها تاثیر مثبتی داشت، چون ...

- ایجاد آشنایی و ارتباط و شناخت بیشتر
- آشنایی با سایر شرکت‌ها، به ویژه تمام اعضای آن‌ها
- ایجاد ارتباط با شرکت‌هایی که نمی‌شناختم، خصوصا شرکت‌های شهرستان‌ها و تبادل اطلاعات از طریق تماس تلفنی
- همکاری با شرکت‌ها
- آشنایی در محیطی غیررقابتی، شاد و دوستانه
- خارج شدن از فضای رقابتی
- اشتراک گذاشتن اطلاعات و تبادل اطلاعات در فضای غیررقابتی
- با توجه به حضور اکثریت افراد شرکت‌ها و آشنایی و به اشتراک‌گذاری تجربیات روابط بهتر شد.
- مشارکت و همفکری در انجام فعالیت‌ها
- با توجه به دو طرفه بودن رابطه و خصوصیات اخلاقی و رفتاری شرکت‌ها امکان بهبود و پیشرفت با بعضی شرکت‌ها مهیا شده است.
- با نکته نظرات شرکت‌ها درباره همکاری آشنا شدیم.
- برخی نگرش‌ها و دیدگاه‌ها تغییر کرد و به سمت همکاری سوق پیدا کرد.

برنامه بر روابط بین شرکت‌ها تاثیر مثبتی نداشت، چون ...

- شرکت‌ها زمینه آشنایی با یکدیگر پیدا کرده‌اند اما روابط بر حسب تبادل اطلاعات بود.
- آشنایی شرکت‌ها با یکدیگر خوب بوده اما همکاری و روابط کاری محدود بود.
- چون حس رقابت بین شرکت‌ها از بین نرفته است.
- نتوانست بر نگرش شرکت‌ها تاثیر به سزایی داشته باشد.
- ایجاد ارتباط خوب با شرکت‌های حاضر در جلسه ولی همچنان نگرانی در مورد حس رقابت ایجاد شده در فضای کار وجود دارد.

☑ ربط به نیازهای ما

آن چه در طول طراحی و اجرای برنامه ارتقای ظرفیت همواره مدنظر قرار داشت، این بود که برنامه پاسخگوی نیازهای شرکت‌ها باشد و به شرایط و بستری که آن‌ها تجربه می‌کنند ربط داشته باشد. تلاش برای فاصله نگرفتن برنامه از نیازهای شرکت‌ها از نگاه شرکت‌کنندگان به صورت زیر ارزیابی شده است:

برنامه به نیازهای ما ربط داشت، چون ...	برنامه به نیازهای ما ربط نداشت، چون ...
▪ با توجه به کثرت شرکت‌ها و زیادی مشکلات و مسایل شرکت‌ها در جوامع محلی امکان بررسی مشکلات مختص هر شرکت به طور کامل وجود نداشت. ▪ موضوعات به صورت کلی بیان شد، [لازم بود مطالب] مقداری تخصصی‌تر بود. ▪ نداشتن اطلاعات در بحث‌های مربوط به کشاورزی ▪ فضای ارزیابی جلسات [برگزار شده] شرکت و بررسی ایرادها فراهم نشد.	▪ نیاز به توانمند شدن شرکت‌ها را مهیا ساخت. ▪ ابزارهای مشارکتی و روش‌های تسهیلگری ارتباط تنگاتنگی با نیازهای شرکت برای برقراری ارتباط با کشاورزان هست. ▪ تدوین برنامه اقدام پس از هر مرحله ▪ بحث تسهیلگری و ارتباط با کشاورزان و ابزارها مطالب آموزنده‌ای بود. ▪ ورود به جامعه محلی و تحمیل نکردن عقاید به کشاورزان [ربط داشت]. ▪ نیازهای ترویجی برطرف شد و اصلاح روابط ترویجی ▪ نیازهای مورد تحلیل قرار گرفته در جلسات بسیار مرتبط با نیازهای شرکت‌ها بود ولی تعدادی از نیازها پاسخ داده نشد. ▪ کارگاه‌ها با توجه به نیازسنجی‌های طراحی شده بود. ▪ چون در پایان جلسات، نیازسنجی می‌شد و نشست‌های بعدی طبق نیازهای شرکت بود.

❑ یادگیری مشترک در فضای غیررقابتی

آن چه برای این فاز از ارتقای ظرفیت در نظر گرفته شده بود، کمتر از جنس یک برنامه آموزشی یا کارگاهی صرف بود، به ویژه که شرکت‌های مجری کمابیش تجربه کار کردن با روش و رویکرد مشارکتی را در سال‌های گذشته و در قالب برنامه‌های ارتقای ظرفیت پیشین داشته‌اند. بنابراین بیشتر از گذشته به دنبال فراهم شدن فضایی برای یادگیری مشترک در فضایی غیررقابتی بودیم. نتیجه‌ی چنین تلاشی را شرکت‌ها این گونه ارزیابی کرده‌اند:

یادگیری مشترک در فضای غیررقابتی رخ نداد، چون ...

- بعضی از شرکت‌ها از اشتراک‌گذاری مطالب خودداری می‌کنند.
- رقابت همچنان باقی است.
- یادگیری انجام شده و نیاز به اشتراک‌گذاری مسایل مشترک در سایر کارگاه‌ها لازم است.

یادگیری مشترک در فضای غیررقابتی رخ داد، چون ...

- [یادگیری مشترک در فضای غیررقابتی] را یاد گرفتم.
- قبل از این نشست‌های مشترک تیم فنی ما در حال رقابت بوده ولی بعد از شرکت در دوره‌ها یاد گرفتیم که با رقابت شاید به جایی برسیم ولی نه به اندازه‌ای که اگر هماهنگی و همکاری داشته باشیم موفق‌تر خواهیم بود.
- قبلاً کاملاً رقابتی بود که الان با طی این دوره‌ها کمتر شده و به همکاری تبدیل شده، به علت نگرش جدید.
- بدون رقابت شرکت‌ها در کنار هم فعالیت کنند.
- در فضای غیررقابتی هماهنگی و همکاری به نحو احسن انجام می‌گیرد.
- همه در یک سطح بوده‌اند.
- فضای حاکم در کارگاه‌ها کمک بسیار زیادی به شکل‌گیری فضای غیررقابتی و مشارکتی افراد حاضر در جلسه کرده است.
- چون در بحث یادگیری همه مطالب به طور یکسان برای همه شرکت‌ها با توجه به نیازهای مشترک ارایه شد.
- عملکرد شرکت‌های باهم مقایسه نشد و رتبه‌بندی نشدند.
- عدم وجود رقابت بین مجموعه، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و تجربیات بین مجموعه صورت گرفت.
- خیلی خوب بود که از تجربیات مشترک استفاده شد.

❑ پرداختن به دغدغه‌های خاص هر شرکت

در کنار مباحث مشترک و عمومی که در نشست‌ها و کارگاه‌ها مطرح می‌شد، سعی بر آن بود که روند ارتقای ظرفیت بتواند به دغدغه‌های خاص هر شرکت نیز بپردازد، چرا که هر شرکت در بستر و با شرایط متفاوتی کار می‌کند و به تبع آن ممکن است با مسایل متفاوتی رو به رو باشد. حاضرین میزان موفقیت در پرداختن به دغدغه‌های خاص هر شرکت را این طور ارزیابی کرده‌اند:

به دغدغه‌های خاص هر شرکت پرداخته نشد، چون ...

- مشاهده الگوهای موفق و کاربرد روش‌ها در مواجهه با موارد نیاز است.
- با توجه به کم بودن زمان جلسات امکان پرداختن به مشکلات خاص هر شرکت نبوده اما در کل راهنمایی‌هایی را از اساتید گرفته‌ایم.
- فرصت لازم برای این کار نبود. به علت کمبود زمان و امکانات و تعداد زیاد شرکت‌ها
- در حالت کلی بررسی نشد.
- برنامه‌ریزی قبل از کار [که یکی از نیازهای ما بود] مورد توجه قرار نگرفت.
- یکی از دغدغه‌های شرکت ارزیابی تکنیک‌ها و جلسات برگزار شده بود که فرصت آن فراهم نشد.

به دغدغه‌های خاص هر شرکت پرداخته شد، چون ...

- موضوع‌های درگیر شرکت بررسی گردید.
- با توجه به نیازهای شرکت‌ها و دغدغه‌های شرکت‌ها مباحثی و نشست‌هایی برگزار شد.
- با تماس‌هایی که ما با شما، تیم آموزشی، داشتیم در روستاهایی که در ادامه فازها تکرار می‌شود واقعا آقای موسوی‌نژاد و تیم‌شان خیلی بهمان کمک کردند و تاثیرگذار بود.
- در نشست‌ها و کارگاه‌ها نظرات کارشناسان را پرس‌وجو کرده‌اند.
- مشکلات و نیازهای پیش روی کارشناسان مطرح می‌شود و راه حل‌هایی ارائه می‌شود.
- شناخت و آشنایی با مشکلات و دغدغه‌های شرکت‌های دیگر و بررسی موارد حل و فصل دغدغه‌ها و ایجاد آمادگی در برخورد با دغدغه‌های دیگر.
- تا حد مفید و قابل قبول پرداخته شد ولی جای کار زیاد است.
- در ملاقات در خانه شرکت‌ها به دغدغه‌های شرکت پرداخته شد.

❑ پرداختن به مباحث تئوریک

بنا این بود که تناسبی بین میزان پرداختن به تمرین‌های عملی، تحلیل‌های جمعی و مباحث تئوریک مرتبط وجود داشته باشد. بنابراین یکی از معیارهایی که برای ارزشیابی پایان کار مورد توجه قرار داشت، میزان پرداختن به مباحث تئوریک در طول برنامه ارتقای ظرفیت بود. شرکت‌ها این معیار را به صورت زیر ارزیابی کرده‌اند:

به مباحث تئوریک پرداخته نشد، چون ...

- نیاز به مباحث بیشتری است و نتیجه‌گیری و برنامه‌ریزی از کاربرد ابزارها بیشتر مورد نیاز است.
- ارایه شد اما فرصت تمرین و بررسی زیاد نبود.
- تا حدی عملی باشد بهتر است، در عرصه میدان نیز انجام شود.
- کار میدانی کم بود.

به مباحث تئوریک پرداخته شد، چون ...

- مباحث تئوریک تا حدی تاثیرگذار بود.
- در این زمینه خوب بود، مخصوصا مباحث گزارش‌نویسی.
- با این که مباحث و روش‌ها اکثرا روی کاغذ و تئوری درس داده می‌شد ولی در استفاده از آن‌ها اهمیت و کارایی این تکنیک‌ها آشکار می‌شود.
- تکنیک‌هایی که به صورت تئوریک ارایه می‌شود ما آن تکنیک‌ها را دست گرفته و به صورت عملی در روستاهای هدف به اجرا می‌گذاریم.
- درگیر کردن اعضای مجموعه در مباحث و تسلط آموزشگران، شیوه بیان مطالب و تسهیلگری
- اکثر مباحث به صورت تئوریک توسط جمع انجام می‌شد.
- کلا تئوری بود چون عملی کار نکردیم.

✓ آشنایی و تمرین ابزارهای مشارکتی

نیاز به یادگرفتن و تمرین ابزارهای مشارکتی از جمله نیازهایی بود که بارها از سوی شرکت‌ها مطرح شده بود. بنابراین پاسخ به این انتظار جزو اولین اقداماتی بود که در روند برنامه ارتقای ظرفیت در نظر گرفته شد. شرکت‌های مجری میزان موفقیت در پاسخ به چنین انتظاری را به صورت زیر ارزیابی کرده‌اند:

آشنایی و تمرین ابزارهای مشارکتی اتفاق افتاد، چون ...

- با ابزارهایی آشنا شدیم که خیلی به درد بخور بود و در برخورد با کشاورزان استفاده کردیم.
- به صورت کامل آشنایی انجام شد ولی لازم است تصاویر کارها و فعالیت‌ها به صورت جزوه در اختیار قرار گیرد.
- آشنایی خوب بود ولی به دلیل حجم زیاد شرح خدمات فرصت تمرین محدود است.
- فرصتی ایجاد شد تا همه اعضای شرکت در کارگاه تسهیلگری شرکت نمایند و اطلاعات گروهی بیشتر شود.
- به خصوص در جلسات ارزیابی و اثربخشی یکی از ابزارهای کمک کننده برای درگیر کردن کشاورزان در ارایه نظرات بود.
- با به کارگیری ابزارهای مشارکتی ورود به جامعه محلی و اعتمادسازی تاثیر زیادی داشت.

آشنایی و تمرین ابزارهای مشارکتی اتفاق نیفتاد، چون ...

- ظاهراً ابزارهای دیگری نیز وجود دارد.
- به دلیل عدم حضور تمامی اعضای شرکت در کلاس تمرین
- آشنایی اولیه خوبی داشت ولی به علت زیادی تکنیک‌ها امکان تمرین و یادآوری آن‌ها به طور کامل وجود نداشت.
- نداشتن اطلاعات کافی از ابزارهای مشارکتی و کار نکردن به صورت محلی در کارگاه
- ارایه شد اما در حد خوب زمان لازم برای تمرین نبود.
- تمرینات عملی و مانور روی ابزارهای مشارکتی ضعیف بود.
- نیاز به تمرین بیشتر با نمونه‌های واقعی شرکت‌ها می‌باشد.

❑ ربط به چالش‌های میدان

علاوه بر ربطی که باید بین مباحث مطرح شده با نیازهای شرکت‌ها و دغدغه‌های خاص هر کدام وجود می‌داشت، این نکته مهم بود که برنامه ارتقای ظرفیت بتواند به درستی در بستر میدان فعالیت شرکت‌ها بنشیند و به چالش‌هایی که آن‌ها در میدان رو به رو هستند ربط داشته باشد. این معیار از نگاه شرکت‌ها به صورت زیر ارزیابی شده است:

به چالش‌های میدان ربط نداشت، چون ...

- در شرایط واقعی و در برخورد با کشاورزان در سطوح متفاوت از نظر فرهنگ و سواد و مالی استفاده از بعضی ابزارها غیرممکن است.
- چالش کشاورزان شهرنشین که از منابع استفاده می‌کنند هنوز باقی است.
- هنوز با چالش‌های زیادی رو به رو هستیم.

به چالش‌های میدان ربط داشت، چون ...

- به کمک ابزارها، چالش‌ها دسته‌بندی و راه حل مناسب بیان گردید.
- با توجه به اینکه کارشناسان تجربه‌های لازم و دانش کافی را کسب نموده‌اند باعث تسهیل در رفع چالش‌های میدانی شده است.
- به چالش‌های میدانی ربط داشت، به خصوص کارگاه ۴ روزه، و ایده‌های جدیدی را برای ما تداعی کرد.
- اکثر مباحث مرتبط با چالش‌های شرکت بود.
- [به دلیل پرداختن به] نحوه ورود به جامعه محلی، نحوه برخورد با سازمان‌ها، نحوه تحلیل در ایجاد تشکلهای و اقدام گذشته به تفاوت‌ها
- مهم‌ترین مشکل و چالش شرکت‌ها در این کارگاه‌ها به اشتراک گذاشته می‌شود و باعث می‌شود آموخته‌های خود را در عملیات میدانی به کار بگیرند.
- چون نیازسنجی‌ها بر اساس تکنیک‌های ارایه شده صورت گرفت.
- بررسی چالش‌های میدانی از نظر نگرشی و رفتاری.
- از آن جا که به دغدغه‌های شرکت‌ها پرداخته شد و دغدغه شرکت‌ها به نوعی چالش‌های شرکت در عرصه میدان بود، تاثیر مثبتی داشت.
- چالش افراد منفی‌باف با نگرش جدید بررسی شد و نکته مثبتی بود.

❑ ایجاد تغییر در شرکت

این که بحث‌های مطرح شده در فرایند ارتقای ظرفیت فقط در حد آموخته‌های کارگاهی نماند و اثراتی بر شیوه عمل شرکت‌ها داشته باشد یکی از دغدغه‌هایی است که همواره در هر فرایند ارتقای ظرفیتی وجود دارد. قاعدتا انتظار این است که برنامه توانسته باشد تاثیر بر شیوه عمل شرکت گذاشته و تغییری در آن به وجود آورده باشد. شرکت‌های مجری بروز چنین تغییری را به این شکل ارزیابی کرده‌اند:

در شرکت تغییر به وجود آمد، چون ...	در شرکت تغییر به وجود نیامد، چون ...
- تغییر در همه اعضای شرکت صورت نگرفته است. - به خاطر اینکه تمام اعضای تیم شرکت نداشتند، هر چند اعضای شرکت کننده سعی در انتقال مفاهیم و اصول داشتند. - فرصت لازم برای تغییر در ابزارها و کار مشارکتی نبود. - یادگیری اصول مشارکتی زمان بر بوده و نیاز به تجربه و زمان دارد.	- افراد جدید شرکت حضور پیدا کردند. - باعث تغییر در نگرش اعضای شرکت شد و هدفمند به اجرای پروژه گردید. - ایجاد ذهنیت مثبت در بین اعضای شرکت و ایجاد فضای خودانتقادی - باعث تغییر دید و نگرش و افزایش همکاری اعضا با یکدیگر در شرکت شد. - در ارتباط با کشاورزان بهتر شدیم. مشارکت در شرکت و برنامه‌ریزی با حضور در این جلسات بهتر شد. - تاثیر بسیار خوبی در تغییر نگرش همه اعضای شرکت در رابطه با ماهیت کار صورت گرفته. این تغییر به نزدیک شدن نگرش‌ها و روش‌های اجرایی همه اعضای شرکت [کمک] نموده است. - چون اکثر تکنیک‌ها و بحث و گفتگوها را سعی کرده‌ایم که به طور کامل یاد بگیریم و با شرایط و مشکلات جوامع محلی تطبیق داده و درس عبرت بگیریم. - روش برخوردمان با کشاورز را تغییر دهیم و به خواسته آن‌ها توجه کنیم. - بیشتر سمت تسهیلگری رفتیم، مشارکت بیشتر شد. - با توجه به شرایط پیش آمده تغییرات مفید و مطلوبی در بین کارشناسان شرکت انجام شد. - ارتقای سطح توانمندی کارشناسان و ایجاد نگرش جدید به پروژه - چون نگرش شرکت‌های فنی مهندسی کشاورزی اصولا ترویجی می‌باشد، لذا این برنامه باعث ایجاد دیدگاه غیرترویجی و بیشتر مشارکتی شد (نگاه تسهیلگرانه)

در کنار ارزشیابی که شرکت‌ها از برنامه داشتند، انتظاراتی را نیز نسبت به تیم آموزش داشتند که هنگام ارزشیابی و یا در طول کل فرایند و در هر فرصت و مجالی که گفتگو و تعامل دست می‌داد بروز کرد. با توجه به تکرار شدن برخی از این انتظارات در مقاطع مختلف، لازم دیدیم موضع تیم آموزش در قبال این انتظارات را بیان کنیم و توضیح دهیم که چرا به این انتظارات پاسخ داده نشده است.

▪ همراهی تیم آموزش با شرکت‌ها در کار میدانی

یکی از درخواست‌های شرکت‌ها از تیم آموزش این بود که آن‌ها را در کار میدانی همراهی کنیم و کنارشان حضور داشته باشیم. اما آن چه باعث شد این تقاضا را در طول این برنامه برآورده نکنیم، نگرانی از این بود که آن چه ما می‌توانیم عرضه کنیم با آن چه شرکت‌ها از ما انتظار دارند فاصله دارد و در نهایت انتظار آن‌ها را از همراهی تأمین نخواهد کرد. تنها شکلی از همراهی که از نظر ما شدنی و موجه است، این است که به شکل مهمان حضور داشته باشیم و یا به شکل همکاری که در این حوزه فعالیت دارند و علاقمندند تجربه کار شرکت‌ها با کشاورزان را از نزدیک ببینند. البته این مهمان بودن و همراهی باید از نظر کشاورزان هم موجه و شفاف باشد. در این صورت است که دیدن تجربه شرکت‌ها از نزدیک می‌تواند مثال‌های خوبی از کار با کشاورزان به دست بدهد.

اما این همراهی و حضور تهدیدهایی نیز به همراه خود دارد. از جمله این که شرکت‌ها گرایش پیدا کنند بخشی از تعامل و میدان‌داری کارشان را به تیم آموزش واگذار کنند که این امری قابل قبول نیست و نمی‌شود یک تیم بیرونی وسط تعامل شکل گرفته با کشاورزان حضور پیدا کند، چرا که این نوع حضور نمی‌تواند به قبل و بعد فرایند بین شرکت‌ها و کشاورزان متصل شود.

تهدید دیگری که به دنبال این همراهی وجود دارد، این است که شرکت‌ها انتظار داشته باشند یک نمونه عملی خوب و درست از تسهیلگری ببینند، در حالی که چنین انتظاری چندان معقول نیست، چرا که اساساً تسهیلگری یک فرایند چیزی نیست که تنها یک نمونه‌ی خوب و درست و قابل الگوبرداری داشته باشد. تعاملات میان افراد و بازیگران مختلف، بر اساس بستر شکل می‌گیرد و موضوعی نیست که بتواند الگو یا دستورالعملی داشته باشد. ضمن آن که حتی اگر یک تسهیلگری خوب و فعال و پویا به نظر برسد، باز هیچ تضمینی نیست که اثرات منفی نداشته باشد یا موثرتر از شیوه عملکرد خود شرکت‌ها باشد.

نکته دیگر این که گنجاندن همراهی با ۲۰ شرکت در فرصت و شرایط محدود این برنامه بیشتر به یک بازدید توریستی شبیه است تا یک همراهی معنادار و کمک‌کننده. به علاوه چنین همراهی و حضوری این تهدید را نیز در خود دارد که به یک جور نظارت یا ارزشیابی از کار شرکت‌ها شبیه شود.

▪ آشنایی تیم آموزش با مباحث کشاورزی

وقتی از آشنایی تیم آموزش با مباحث کشاورزی صحبت می‌کنیم ابتدا باید دید که منظور از این آشنایی چیست. بسته به هر منظور و مقصودی که داشته باشیم، این آشنایی و پاسخ به انتظار برای آشنا بودن با مباحث می‌تواند متفاوت باشد. آشنایی تیم آموزش با مباحث کشاورزی را از چهار جنبه می‌توان دید:

۱. آشنایی به منظور داشتن توان اظهار نظرهای کارشناسانه و تخصصی در حوزه کشاورزی

این که تیم آموزش متخصص کشاورزی نیست نکته درستی است اما اساساً کسی که در مقام آموزشگر رویکرد و روش مشارکتی وارد یک فرایند یادگیری مشترک می‌شود، قرار نیست در حوزه‌های تخصصی کشاورزی مواضع کارشناسانه و تخصصی داشته باشد. یعنی حتی اگر چنین تخصصی در تیم آموزش نیز وجود می‌داشت، باز وقتی به عنوان آموزشگر روش و رویکرد وارد فرایند می‌شدند، نوع نقش‌شان نمی‌توانست اظهار نظر تخصصی یا ورود به مثابه کارشناس حوزه کشاورزی باشد.

۲. آشنایی به منظور اشراف به ادبیات و اصطلاحات فنی کشاورزی

آشنا بودن با ادبیات و اصطلاحات تخصصی این حوزه دغدغه درستی است و لازم است تیم آموزش نسبت به این اصطلاحات حساس باشند و در مواجهه با آن گیرایی و آمادگی یادگیری داشته باشند. اما این را نیز باید در نظر داشت که ادبیات و اصطلاحات تخصصی این حوزه بسیار گسترده است. بنابراین درست‌تر و معنادارتر این است که کانال ورود ما به این ادبیات، مخاطبان ما باشند. به عبارتی آشنا شدن با اصطلاحات فنی کشاورزی چیزی است که ما با توجه به صحبت‌های مخاطبان خود و از طریق ادبیاتی که آن‌ها به کار می‌گیرند دنبال کنیم.

۳. آشنایی به منظور اشراف به مسایل کشاورزی منطقه

از نگاه تیم آموزش، منبع معتبر ورود به مسایل روز کشاورزی منطقه خود شرکت‌ها و اعضای آن‌ها هستند، چرا که از نزدیک در فعالیت میدانی درگیر هستند و می‌توانند انعکاس دهنده چالش‌ها و دغدغه‌های این حوزه در سطوح مختلف باشند. بنابراین مسایل مطرح شده از جانب آن‌ها می‌تواند دلیل و سرنخی برای مطالعه بیشتر تیم آموزش در آن زمینه باشد.

۴. آشنایی به منظور وصل کردن رویکرد مشارکتی به مسایل حوزه کشاورزی

آن چه از تیم آموزش یک فرایند یادگیری مشترک در زمینه روش و رویکرد مشارکتی می‌توان انتظار داشت این است که گروه‌ها و سازمان‌های مختلف را با این روش و رویکرد آشنا کند تا آن‌ها خود بتوانند این رویکرد را با واقعیت خود تطبیق داده و در جنبه‌های مختلف فعالیت‌شان به کار بگیرند. در واقع وصل شدن رویکرد مشارکتی به هر حوزه تخصصی یک فرایند مشترک است. آورده‌ی تیم آموزش در این فرایند، مفاهیم و روش‌هاست و آورده شرکت‌های مجری یا هر گروه و سازمان درگیر نیز، واقعیت‌ها و مثال‌هایی است که از چالش‌ها و مسایل به روز بستر کارشان می‌آورند. به این ترتیب منطبق شدن روش‌ها و مفاهیم با واقعیت‌های بستر مورد نظر، می‌شود داستان مشترکی بین این دو طرف.

▪ بازدید از الگوهای موفق

مهم‌ترین مسئله‌ای که در مورد بازدید از الگوهای موفق وجود دارد این است که ابتدا ببینیم منظور و مقصود از دیدن الگوهای موفق چیست. اگر منظور از دیدن الگوهای موفق این باشد که نمونه‌ای را به عنوان الگو ببینیم و از آن الگو برداریم، شاید این کار درستی نباشد چرا که اگر آن نمونه ویژگی‌ای دارد که موفق است، این ویژگی در بستر آن کار معنا پیدا کرده و مختص بستر است. بنابراین نمی‌توان آن را الگوبرداری کرد. اما اگر دیدن الگوهای موفق به قصد آشنا شدن صورت می‌گیرد تا از آن برای شرایط و بستر کار خود الهام بگیریم، این می‌تواند قابل قبول باشد. با همین نگاه، در حال حاضر در میان شرکت‌های مجری تجاری وجود دارد که می‌تواند الهام‌بخش باشد و اتفاقاً با شرایط و بستر کارشان نیز تناسب دارد اما مغفول مانده است. ضمن آن که نیازی نیست حتماً به

سراغ موفقیت‌ها رفت، اگر نیت یادگیری باشد حتی، و چه بسا به ویژه، از تجارب به ظاهر شکست خورده نیز می‌توان آموخته‌ها و الهام‌های زیادی داشت.

اما آن چه که در مواجهه با چنین انتظاری در این برنامه می‌شد انجام داد موضوعی دیگر است. نکته قابل تأمل درباره الگوهای موفق این است که با توجه به تنوع برداشت‌ها درباره این که چه چیزی موفقیت تلقی می‌شود و نیز با در نظر گرفتن تنوع انتظار شرکت‌ها درباره چیزی که می‌خواهند ببینند، احتمالاً هیچ تجربه یا نمونه‌ای وجود نداشته باشد که بتواند همه این موارد را یک‌جا پوشش دهد. به واسطه همین امر، بازدید از الگوهای موفق مستلزم فرایندی از هم‌اندیشی، طراحی و برنامه‌ریزی مشترک بود که در ظرف منابع، شرایط و زمان این برنامه نمی‌گنجید. به همین خاطر این انتظار نتوانست در طول برنامه برآورده شود اما در پاسخ به چنین انتظار و دغدغه‌ای بود که جریان به اشتراک‌گذاری تجارب در میان شرکت‌ها به عنوان آخرین گام از برنامه ارتقای ظرفیت راه افتاد. با این امید و خوش‌بینی که سرمنشأ آغاز اقدام فعالانه‌ای از سوی شرکت‌ها برای پاسخ به نیازهای یادگیری و رشدشان شود.

۱-۶ ارزیابی شرکت‌های مجری از نگاه تیم آموزش

در طول فاز سوم برنامه ارتقای ظرفیت، تیم آموزش در قالب حدود ۶۰ نفر روز کار میدانی - اعم از نشست تحلیل وضعیت و نیازسنجی، کارگاه آموزشی، و ملاقات‌های تکمیلی - با نیروهای ۲۰ شرکت آذربایجان غربی و شرقی ارتباط داشت و طی این ارتباط به تدریج به برداشتی درباره مجموعه و نیروهای هر یک از شرکت‌ها رسید. بدیهی است این برداشت‌ها را نمی‌توان به مثابه ارزشیابی شرکت‌ها تلقی کرد و مهم‌ترین دلیلش هم این است که اساساً از ابتدا چنین قصدی وجود نداشت و چنین منظوری با خود شرکت‌ها در میان گذاشته نشد. آن چه تلاش شده انجام شود، به روز رسانی فهم تیم آموزش از وضعیت نسبی شرکت‌ها در ارتباط با رویکرد و روش‌های مشارکتی و کار تیمی است.

آذرسنبل نقده

- حرف‌ها را خوب فهمیده‌اند اما خیلی فعالانه دنبال کار مضاعف و نوآوری نیستند، انگار به یک حداقل خوب راضی هستند.
- قرائین نشان می‌دهد که اعضای شرکت، مشغله‌های جانبی و حاشیه‌ای زیادی دارند و معلوم نیست چقدر روی پروژه تمرکز دارند.

نازچین سپید آذران میاندوآب

- حضورشان در برنامه به تدریج پرنرگ‌تر و فعال‌تر شده است.
- نسبت به آن چه بلد هستند و یا نیستند و کاری که دارند انجام می‌دهند خیلی روراست هستند.

پدیده کشاورز بناب

- تیم خوبی دارند، پیوسته و منسجم شرکت کرده‌اند و خوب فهمیده‌اند.
- نشانه‌های عملی از این که دارند روش‌ها را به کار می‌گیرند کم است.
- روحیات و خلیقات اعضای تیم با رویکرد و روش مشارکتی نسبتاً سازگار است.

یشیل اورامان چی‌چست ارومیه

- تیم بی سر و صدا و بی هیاهویی هستند. تجربیات ساده، کوچک اما خیلی خوبی از کار مشارکتی با جامعه محلی و از فرایند درگیر کردن مردم در حل مسایل خودشان دارند.
- در رویکرد تسهیل‌گری ثبات نسبی دارند و مدام بین ترویج و تسهیل‌گری در رفت و برگشت نیستند.
- همه‌ی تیم هم به تئوری دل می‌دهند و هم به عمل.

پدیده سبز آنیل میاندوآب

معین کشاورز اسکو

- خوب درگیر فرایند یادگیری و عمل هستند و برای به کارگیری عملی مباحث خوب جرأت نشان می دهند.
- به نظر می آید دغدغه کاربرد رویکرد و روش در عمل به همه اعضای شرکت دارد تسری می یابد و قدیمی ها حواس شان به وصل شدن نیروهای جدید و جوان هست.
- درباره خودشان و تجربیات شان هم خوب ارزیابی می کنند و هم خوب در میان می گذارند، چه تجربیات خوب چه بد.
- به تدریج حضور خوب و مستمری از طرف همه ی نیروها در برنامه دیده شد.
- آمادگی نقد کارهای خودشان را دارند.
- با مباحث مربوط به رویکرد خوب ارتباط برقرار کرده اند.
- معلوم نیست چقدر به ابتکار خودشان در پی به کار گرفتن رویکرد مشارکتی باشند.

ریمما کشت ارومیه

آریاکشت ملکان

- حضور و مشارکت شان در برنامه به تدریج کم رنگ و لاغرتر شده است.
- از کارگاه تا نشست و ملاقات ها بین حضور اعضای تیم پیوستگی وجود نداشته، شاید همین باعث شده که درباره ابزار عمدتاً نا آشنا باشند.
- برای قوی شدن در کار با رویکرد و روش مشارکتی، از همان ابتدا پتانسیل نسبتاً خوبی دیده می شد اما این پتانسیل خیلی محقق نشد.
- همه ی نیروها خوب وصل و درگیرند، هم با ابزار، هم با کار میدانی.
- با سایر شرکت ها ارتباط خوبی برقرار کرده اند.
- شاید به لحاظ رفتار و نگرش نگرانی خاصی درباره این تیم وجود نداشته باشد.
- به نظر می رسد این مجموعه در رابطه با کاربرد روش ها در شرایط واقعی دارای حرف و موضع شده است.
- تعداد نیروهای شان برای حضور مداوم در میدان کمک کننده است.

رویان پروران ارومیه

گلفام عجب شیر

- نشانه هایی دیده می شود از این که نگاه شان به تعامل با سایر شرکت ها از رقابت و مقایسه به سمت اختلاط و یادگیری مشترک تغییر کرده باشد اما جا دارد تأمل بیشتری نسبت به این تغییر داشته باشند.
- تیم پا به میدانی هستند و علاقه دارند از این روش ها در میدان استفاده کنند.
- انگار در بین خودشان به یک سلسله مراتبی به لحاظ «بلد کار مشارکتی» قائلند که مانع یادگیری تیمی، و تیمی درگیر شدن شان با این روش و رویکرد می شود.
- نیروهای خوبی دارند و روحیه ی تعامل و ارتباط را دارند.
- ابزار را خوب یاد گرفته اند و به نظر می آید دارند از آن ها استفاده می کنند.
- در این که عملاً چقدر توانسته اند از رویکرد ترویجی به رویکرد تسهیل گری حرکت کند، تردید وجود دارد.
- نشانه هایی از بازنگری نگرش یا نگاه نقادانه به خود دیده می شود اما جا دارد تقویت شود.
- در برنامه حضور مستمر و با ظرفیت کامل داشتند.

خوشه سازان قوشاچای میاندوآب

آذرهمسو آذرشهر

- حضور پرتعدادی داشته اند اما کمی منفعل، گرچه نسبت به روز اول به تدریج کمی فعال تر مشارکت کرده اند.
- حضور کمی و کیفی شان به مرور زمان پررنگ شده است و به نظر می آید سواد رویکرد و روش ها را کسب می کنند.
- برای پا به میدان بودن تیم شان کمی لاغر است.

سبزدشت آذرگل ارومیه

- نشانه‌ای از تلاش برای به کار بستن آموزه‌ها دیده نمی‌شود.
- انتظار می‌رود نقش فعال‌تری در تحلیل‌ها و تمرین‌ها داشته باشند.
- از کارگاه آموزشی تا آخرین ملاقات، حضور این مجموعه به تدریج لاغرتر شده است.

سبزینه کاران ارومیه

- در کل برنامه با تمام ظرفیت و به شکل مستمر حضور پیدا کردند.
- کیفیت مشارکت‌شان حد متوسطی بود، به عبارتی، نه خیلی بی‌تفاوت و نه خیلی فعال و خودجوش.
- نمی‌توان پیش‌بینی کرد که بالاخره با این روش و رویکرد ادامه کار خواهند داد یا خیر.

آوان کشت مهاباد

- تیم خوب و امیدوارکننده‌ای دارند.
- در به‌کارگیری روش و رویکرد مشارکتی روند رو به رشدی در آن‌ها دیده می‌شود، و حتی نیروهای فنی هم خوب وصل شده‌اند.
- به نظر می‌آید آمادگی‌شان برای تعامل با دیگر شرکت‌ها بالا است.

نوبین خدمات دهقان میاندوآب

- علاقه‌مند به یادگیری روش‌ها و به‌کارگیری آن‌ها در میدان هستند.
- به نظر می‌رسد مفاهیم را خوب دریافت کرده‌اند.
- این تهدید درباره‌شان وجود دارد که همیشه زیر سایه‌ی دو شرکت با سابقه میاندوآب قرار بگیرند.
- با تمام ظرفیت در برنامه شرکت کرده‌اند.

لاوبین نگین نقده

- تیم خوب، اهل یادگیری و قابل اتکایی هستند.
- تجربه کار میدانی خود را با نگاه نقادانه می‌بینند و به ایراداتش اشاره می‌کند.
- معلوم نیست تیم و شیوه عمل آن چقدر از جانب مدیرعامل حمایت می‌شود.

پانیذ کشت ارومیه

- این پتانسیل را دارند که این رویکرد و روش در کار تیم جاری شود.
- این که موتور جاری و ساری شدن رویکرد و روش در این تیم در فردی است که به فنی بودن مشهور است و اتفاقاً مدیرعامل مجموعه هم نیست نکته جالبی است.

نوبین گستر مهاباد

- از نوع حضور و رفتارشان الزاماً یک تیم منسجم تداعی نمی‌شود، و بیشتر به مثابه تعدادی کارشناس هستند که دور هم جمع شده‌اند، و ترکیب همواره در معرض تغییر است.
- برخی نیروها پتانسیل خوبی برای کار کردن با این رویکرد و روش دارد اما شکل انجام شدن کارها در این شرکت، خیلی بستر شکوفایی این پتانسیل را نمی‌دهد.
- معلوم نیست چقدر نسبت به این شیوه کار میل و دغدغه درونی دارند و عملکردشان بعضاً حالت رفع تکلیف پیدا می‌کند، که این می‌تواند متأثر از عملکرد مدیر عامل باشد.

دانش‌پژوهان سبز گستر ارومیه

- خیلی زود دریافت‌ها و آموخته‌ها را به کار می‌بدند، محک می‌زنند و درباره‌اش بازخورد می‌آورند.
- درباره‌ی تیم خودشان خیلی راحت مسایل را در میان می‌گذارند.
- چه بسا تیم‌ترین گروه در میان شرکت‌ها هستند.
- درباره‌ی تبدیل شدن رویکرد مشارکتی به شیوه عمل ثابت این تیم، اطمینان خوبی وجود دارد، هرچند این احتمال هست که به اقتضای ضرورت‌ها شرکت‌شان به سمت فعالیت‌های اقتصادی و تجاری سوق پیدا کند. این فی‌نفسه یک تهدید محسوب نمی‌شود اما به هر حال ممکن است درگیر بودن‌شان در فرایندهای مشارکتی با کشاورزان محدود شود.

۱-۷ عوامل سوق دهنده و بازدارنده ارتقای ظرفیت

تحلیل پیش رو نشان دهنده عوامل سوق دهنده و بازدارنده‌ای است که تیم آموزش برای برنامه ارتقای ظرفیت، بر اساس مسیر طی شده و نشانه‌های دیده شده در طول پروژه عنوان کرده است. این عوامل دلایلی برای امیدواری و نگرانی پایداری آموخته‌ها و به کار بسته شدن رویکرد و روش‌شناسی مشارکتی نیز قلمداد می‌شوند.

عوامل سوق دهنده

- **احساس رضایت برخی شرکت‌ها از به کار بستن رویکرد**
 - برخی از شرکت‌ها نتایج مطلوبی از کارکردن با روش و رویکرد مشارکتی گرفته‌اند و این موضوع برایشان خوشایند و لذت‌بخش بوده است و از اینکه در کار و تعامل با جامعه محلی از این رویکرد و روش‌شناسی استفاده می‌کنند، احساس رضایت می‌کنند.
- **حمایت دفتر تالاب از به کار بسته شدن رویکرد مشارکتی**
 - میل دفتر طرح تالاب به جاری و ساری شدن رویکرد مشارکتی در فعالیت‌ها و همسویی این دفتر با نگاه و کار مشارکتی به تداوم کار کمک جدی می‌کند.
- **مستمر و ادامه دار بودن برنامه**
 - استمرار و توالی برنامه‌های مربوط به برنامه ارتقای ظرفیت به اشکال گوناگون و برای بازیگران گوناگون طرح به همسویی و فهم مشترک و همچنین برطرف شدن خلاها و دست اندازها کمک کرده و می‌کند.
- **وجود افراد علاقمند در شرکت‌ها و جهاد کشاورزی**
 - تعداد شرکت‌ها و افراد علاقمند، قلاب به کار وصل شده و پا به میدان به قدری هست که بتوان انتظار توسعه یافتن تجارب عملی و میدانی کار با رویکرد و روش مشارکتی را داشت. در اکثر شرکت‌ها حداقل ۲ تا ۳ نفر هستند که می‌توان رویشان حساب کرد که در این مدت مفاهیم و کار با ابزارها را به خوبی یادگرفته‌اند و آموخته‌هایشان را به کار بسته‌اند.
 - علاوه بر افراد علاقمند در شرکت‌ها، رد پای این گونه افراد را می‌توان در جهاد استان‌ها و شهرستان‌ها دید که بستر و حمایت لازم را برای کار کردن افراد و شرکت‌های علاقمند به وجود آورده و فراهم کرده‌اند.
- **تبدیل به دغدغه مشترک شدن رویکرد در کلیت اعضای شرکت‌ها**
 - ماجرای رویکرد و روش‌شناسی مشارکتی از حالت یکی دو نفر در شرکت‌ها خارج شده و تقریباً کلیت اعضای شرکت‌ها را درگیر کرده است و شاید بتوان ادعا کرد که تبدیل به دغدغه مشترک اکثریت آنها شده باشد.
- **به اشتراک گذاشته شدن تجارب بین شرکت‌ها**
 - نشانه‌هایی گرچه خفیف، از به اشتراک گذاشتن تجارب و مشورت گرفتن در بین شرکت‌ها وجود دارد. آنها به بهانه‌های مختلف تا حدی در معرض فعالیت‌ها و تجارب یکدیگر قرار گرفته‌اند. بعید نیست در آینده نیز طالب و بانی درخواست همفکری و راهنمایی از هم بشوند و جریان یادگیری به واسطه تعامل و به اشتراک گذاشتن تجارب بین خودشان ادامه داشته باشد.

▪ پرداخته شدن به جنبه‌های مختلف رویکرد و روش‌شناسی

- در این مدت به جنبه‌های مختلفی از یادگیری، آموزش/ارائه، مباحث تئوری و ابزارها، تحلیل تجارب میدانی و تمرین در کار میدانی ورود شده است. می‌توان امیدوار بود که به اندازه کافی خوراک برای اقدام، بازنگری و عمل مبتنی بر بازنگری وجود داشته باشد.

عوامل بازدارنده

▪ خطر دستور العملی شدن شیوه عمل مشارکتی

- کلیشه‌ای شدن، نسخه‌پیچ شدن و توصیه‌ای شدن کار با ابزارها و تکنیک‌ها بدون توجه به ماهیت و چرایی استفاده از آنها تله‌ای است که جهاد کشاورزی و برخی از شرکت‌ها در بعضی مواقع به سمت آن رفته‌اند یا نشانه‌ها و تمایل رفتن به سمت آن در بازیگران مختلف مشاهده شده است.

▪ لاغرشدن حضور افراد و شرکت‌ها در برنامه‌های ارتقای ظرفیت

- در جایی که در طول برنامه حضور افراد و شرکت‌ها لاغر می‌شد، برنامه مقداری از پتانسیل و اثربخشی خود را از دست می‌داد و این روی تداوم ماجرای یادگیری نیز تاثیر می‌گذارد.

▪ چالش‌های لجستیکی

- اتفاقات و چالش‌های مرتبط با بحث لجستیک برنامه همواره توانسته و می‌تواند به مانعی بزرگ برای اقدامات و محافل یادگیری تبدیل شود.

▪ وجود فضای رقابتی بین شرکت‌ها و دامن زدن به آن

- هر کدام از شرکت‌ها به اندازه وسیعی که داشته‌اند تغییر کرده‌اند و در این مسیر حرکت کرده‌اند. مقایسه کردن آن‌ها با هم بدون در نظر گرفتن پتانسیل و توانشان می‌تواند آنها را از حرکت بازدارد یا از ادامه مسیر ناامید کند.
- از طرفی جریان یادگیری که به واسطه تعامل و به اشتراک گذاشتن تجارب بین شرکت‌ها می‌تواند ادامه داشته باشد به خاطر فضای رقابتی یا مقایسه‌ای که گاهی از طرف سازمان‌ها ایجاد می‌شود می‌تواند این فرصت را از بین ببرد.

▪ همسو نبودن اهداف و چارچوب شرح خدمات و پروژه‌ها با برنامه ارتقای ظرفیت

- برخی از وظایف/اقداماتی که از شرکت‌ها خواسته می‌شود یا در شرح خدمات آورده شده در مغایرت با آنچه آموخته شده قرار دارد. به گونه‌ای که در عمل ممکن است شرکت‌ها را بر سر دوراهی انجام همان وظایف محوله یا پایبندی به اصول و آموخته‌ها قرار دهد. از طرفی انتظارات جهاد، دفتر تالاب، تیم پایش و نقش نظارتی که ایفا می‌کنند و شیوه عمل‌شان در جاهایی با رویکرد مشارکتی در تناقض است و این می‌تواند شرکت‌ها را به سمتی سوق دهد که از رویکرد دور است.

▪ وابستگی شرکت‌ها به متولی بیرونی برای یادگیری

- این احتمال وجود دارد که شرکت‌ها برای آموزش/یادگیری یک قالب و نیز یک متولی بیرونی متصور باشند و به صورت خودجوش اقدامی در این راستا انجام ندهند.

▪ جابجایی نیروی شرکت‌ها

- رفتن نیروهای آموزش دیده از شرکت‌ها و جابجایی آنها باعث ریشه نگرفتن و تداوم نیافتن این مدل از کار و عدم پایداری آن در شرکت‌ها می‌شود.

▪ کوتاه مدت بودن زمان اجرای پروژه‌ها

- تعریف شدن پروژه‌ها در ابعاد وسیع و در مدت زمان کم و انتظار خروجی مشخص و زودبازده از طرف بالایی‌ها در تضاد با رویکرد و روش‌شناسی به کار رفته در برنامه ارتقای ظرفیت است.

▪ بازیگران متعدد با انتظارات ناهماهنگ و متضاد

- مواجه بودن شرکت‌ها با بازیگران مختلف و انتظارات بعضاً ناهماهنگ این بازیگران با هم (جهاد استان، شهرستان، مراکز خدمات، تیم پایش آب، کارشناسان آب منطقه‌ای و ...)

▪ جا زدن کار ترویجی به جای کار مشارکتی

- نهادهای بودن کارهای ترویجی در جهاد این تمایل را در کارشناسان به وجود می‌آورد که در تعامل با جامعه محلی از تکنیک‌ها و ابزارهای مشارکتی برای ترویج کردن ایده‌ها و اهداف از پیش تعیین شده استفاده کنند. به همین خاطر نیت ترویجی داشتن در قالب کار مشارکتی آسیبی است که همواره این رویکرد را در برنامه ارتقای ظرفیت تهدید می‌کند.

۸-۱ ارزشیابی برنامه از نگاه تیم آموزش

تیم آموزش برای ارزیابی این برنامه به دو سؤال پاسخ داده است: ۱- چه چیزهایی که در این برنامه خوب کار کرد و کمک کننده بود؟ ۲- چه چیزهایی را می‌شد تغییر داد یا نیاز بود فکری برایش کرد؟

مواردی که در پاسخ به هر کدام از این سؤالات ذکر شده در ادامه آمده است. ذیل برخی از این موارد بازخوردهایی که از شرکت کنندگان دریافت شده و به نوعی مؤید موضوع است نیز در کادرهایی آورده شده است.

📌 چیزهایی که در این برنامه خوب کار کرد:

- ✓ انجام نیازسنجی و پایش کردن آن در طول برنامه کمک کرد بتوانیم براساس نیاز شرکت‌ها برنامه را طراحی کنیم.

— «چون براساس نیاز شرکت‌ها بود با انگیزه شرکت کردیم.»

- ✓ دیدن تنوعی از محافل، از قبیل کارگاه آموزشی، نشست و ملاقات، فرصت‌های متنوعی برای مطرح کردن بحث‌های مختلف در جمع‌های متنوع متناسب با نیاز و شرایط شرکت‌ها فراهم کرد.
- ✓ پیش‌بینی کردن ملاقات نقطه قوت این برنامه بود. ضمن آنکه خوب کار کرد و خوب به نیاز شرکت‌ها پاسخ گفت، ما را نیز به شناخت نزدیک‌تر از هر شرکت رساند.

- «در ملاقات اشتیاقمان بیشتر شد و بهتر یاد گرفتیم.»
 - «جو صمیمی تر بود و همه اعضای شرکت درگیر بودند.»
 - «در فضای دفتر شرکت‌ها از فضای تشریفاتی خارج شد.»
 - «شما شرایط شرکت‌ها را از نزدیک دیدید و به واقعیت نزدیک‌تر شدید.»
 - «تعداد کم بود و جو صمیمی شد. بنابراین، راحت می‌شد مسایل را عمقی‌تر مطرح کرد.»
 - «در ملاقات بیشتر فرصت اظهار نظر و درگیر شدن در کار وجود داشت.»
 - «جمعیت کم، فرصت بیشتر برای حرف زدن و مشارکت کردن همه بوجود آورد.»

- ✓ شکل برنامه توانست تا حدی از فضای رقابت بکاهد و فضای یادگیری مشترک را تشویق کند. همچنین تلفیق شدن شرکت‌های قدیم و جدید در یک برنامه آموزشی به کمرنگ شدن این طبقه‌بندی در بین شرکت‌ها کمک کرد.
- ✓ چرخش اعضای تیم آموزش میان شرکت‌ها خوب بود. شرکت‌ها از زوایا و ادبیات متنوعی در معرض رویکرد و روش قرار گرفتند و در بین تیم آموزش نیز همفکری‌های معنادارتری برای گام‌های بعدی صورت گرفت.
- ✓ فراهم کردن شرایط برای حضور تعداد بیشتری از اعضای شرکت‌ها باعث شد ارتباط بین اعضا و مباحث بی‌واسطه شود و نگاه‌های متنوع‌تری در قبال رویکرد و روش‌شناسی بروز کند.

- «تمام اعضای شرکت توانستند شرکت کنند.»
 - «فرصت ابراز نظرات و مشارکت کسانی که کمتر مشارکت می‌کنند فراهم شد.»
 - «دیده شدن افراد فنی شرکت‌ها که معمولاً نیستند.»

- ✓ ترکیب سرفصل‌هایی که بستر بازنگری شدن آموزه‌های قبلی هستند، تحلیل‌های جمعی مبتنی بر مفاهیم و روش‌ها و آرایه مطالب مکمل در ملاقات‌ها و نشست‌ها بسیار مؤثر بود.

- «نکات تازه‌ای یاد گرفتیم، مطالب گذشته یادآوری شد و آموخته‌ها تکمیل شد.»

- ✓ برگزاری برنامه در شهرهای مختلف دو استان و قرار گرفتن شرکت‌ها در ترکیب‌های متنوع و متفاوت فرصتی فراهم کرد که همه شرکت‌ها با هم آشنا شوند و مجال در معرض تجارب متنوع قرار گرفتن افزایش یابد.

- «فرصت نزدیک شدن شرکت‌ها و مدیران بوجود آمد.»
- «دغدغه‌های شرکت‌های دیگر را شنیدیم.»
- «تجارب بین شرکت‌ها رد و بدل شد.»
- «دوستان جدید یافتیم.»

- ✓ ختم شدن فرآیند به نقطه به‌اشتراک‌گذاری میان شرکت‌ها خوب بود. هم جنبه عملی مؤثری می‌تواند داشته باشد و هم به لحاظ سمبولیک پیام خوبی داشت.
- ✓ سپردن بخش‌هایی از هماهنگی و پشتیبانی به خود شرکت‌ها هم آن‌ها را درگیر کار کرد و هم نارضایتی‌های مرسوم در این باب را کم کرد.
- ✓ تنوع محل گردهم‌آمدن و میزبانی چرخشی به دیدن و نزدیک شدن فضای کار آن‌ها کمک کرد.

🔑 چیزهایی که می‌شد در این برنامه تغییر کند یا بهتر بود فکری برایش کرد:

- ✓ محدودیت جغرافیایی مانع نزدیک شدن و بُر خوردن همه شرکت‌ها با هم شد که تا آخر هم نشد تمهید خاصی برای آن اندیشید.
- ✓ برگشت به سفره‌های چالش و نیاز یادگیری در پایان و اینکه برایشان چه اتفاقی افتاد، چقدر کمرنگ شده‌اند یا به قوت خودشان باقی‌اند می‌توانست اتفاق بیفتد.
- ✓ بحث «میزبان ملاقات» بودن بعضاً بد منتقل شد و در مواقعی تبدیل به یک بار سنگین یا تشریفات شد.
- ✓ مجالی برای جلسات جداگانه و مختص هر شرکت در فضایی غیر رسمی‌تر و راحت‌تر فراهم نشد.
- ✓ پرداختن به ماجرای به‌اشتراک‌گذاری پیش از گام پایانی شاید فرصتی ایجاد می‌کرد که با خود شرکت‌ها برای چگونگی یا مراحل انجام آن همفکری کرد، و یا حتی تا پیش از پایان کار قدم‌هایی برایش برداشت. با این کار شاید می‌شد نسبت به ادامه یافتن کار امیدوارتر بود.
- ✓ برای دغدغه حضور و همراهی تیم آموزش با شرکت‌ها در روستا راهی پیدا نشد.

۱-۹ ایده‌هایی برای آینده

تعامل مستمر با شرکت‌ها در این مدت، زمینه‌ی بروز ایده‌هایی را فراهم کرده است که برای تداوم یافتن فرایند یادگیری و اقدام مشارکتی قابل پیگیری هستند. موضوع، ماهیت و مخاطبان اصلی این ایده‌ها متنوع هستند اما هر کدام می‌تواند جنبه‌ای از ظرفیت بازیگران فرایند استقرار کشاورزی پایدار را تقویت کند.

عنوان ایده	توضیح
تکمیل تحلیلی که درباره گزارش نویسی با جمعی	در یکی از ملاقات‌های دور آخر، بخشی از برنامه به تحلیل موضوع گزارش‌دهی شرکت‌ها به دفتر تالاب و جهاد کشاورزی اختصاص یافت. در حاشیه همین ملاقات،

از شرکت‌ها و سایر بازیگران شکل گرفته است	موضوع گزارش‌ها با نمایندگانی از جهاد کشاورزی و دفتر تالاب نیز در میان گذاشته شد. این تحلیل‌ها می‌تواند نقطه شروعی برای رسیدن به برداشت و انتظارات و ساختار مشترک از گزارش باشد.
همراهی و مشاوره به شرکت‌های علاقه‌مند برای انجام کار میدانی	همراه شدن اعضای تیم آموزش با اعضای شرکت، تقاضایی بوده است که هر از گاهی از جانب شرکت‌ها مطرح شده است. علیرغم آن‌که در رابطه با انتظاری که می‌توان از چنین همراهی داشت بین شرکت‌ها و تیم آموزش اختلاف نظر وجود دارد، اما شاید بتوان به شکلی از همراهی خوب رسید که بتواند به فرایند یادگیری آن شرکت کمک کند.
برگزاری و تسهیل‌گری نشست‌های انتقال تجربه بین بازیگران مختلف برنامه ارتقای ظرفیت	
کار روی موضوع ارزشیابی و نظارت بر شرکت‌ها	شاید بشود به فهمی مشترک رسید از این‌که چه چیزی و چگونه باید ارزشیابی شود، و برنامه یا شیوه‌ای بین بازیگران مختلف برای ارزشیابی شرکت‌ها مورد توافق قرار بگیرد. در همین راستا شاید بد نباشد آموزشی پیرامون ارزشیابی مشارکتی برای کارکنان جهاد، دفتر تالاب و شرکت‌ها تدارک دید.
پایش و ارزشیابی مشارکتی	شرکت‌ها می‌توانند درگیر فرایند پایش و ارزشیابی مشارکتی کار خودشان با کشاورزان نیز بشوند.
آشنا کردن مجموعه جهاد (و شاید حتی شرکت‌ها و دفتر تالاب نیز) با نگاه MfDR و رسیدن به فهم مشترک درباره تمرکز بر نتایج در مقابل تمرکز بر فعالیت‌ها	Managing for Development Results (MfDR) (مدیریت معطوف به نتایج توسعه‌ای) مفهومی است که در عرصه مدیریت پروژه نسبتاً به روز است و به خوبی ارتباط بین فعالیت‌های پروژه و اهداف آن را شفاف می‌سازد و این می‌تواند به روان‌تر شدن انتظارات متقابل بازیگران پروژه کشاورزی پایدار کمک کند.
اثرسنجی platformهایی که شرکت‌ها، دفتر تالاب و جهاد کشاورزی برای اطلاع‌رسانی استفاده می‌کنند	ممکن است بتوان بعد از اثرسنجی platformهایی که تا کنون برای گردش اطلاعات مورد استفاده بوده، platform مناسبی برای دسترسی به منابع، تجربیات و اطلاعات را شکل داد.
تدوین مشارکتی شرح خدمات بر اساس آموخته‌های برنامه ارتقای ظرفیت	با تجربه‌ای که شرکت‌ها از کار در پروژه کشاورزی پایدار در این ۳-۴ سال به دست آورده‌اند، وقتش است که شرح خدمات بعدی با مشورت خودشان و متناسب با شرایط کار تدوین شود. شاید حتی دفتر تالاب بتواند ایده‌هایی برای تقویت، پایداری و گسترش کار را از خود شرکت‌ها بگیرد.
ترسیم چشم‌انداز بعد از پایان پروژه‌ی دفتر تالاب توسط شرکت‌ها	می‌توان به شرکت‌ها کمک کرد تا در سطح شخصی، شرکتی، مشترک بین شرکت‌ها، و در کل برای کشاورزی پایدار چشم‌اندازی مبتنی بر تجربه این چند کارشان تدوین کنند.
کمک به تعریف شدن پروژه‌های مشارکتی مشترک بین شرکت‌ها	
ثبت درس‌آموخته‌های پروژه «مدیریت و اجرای استقرار کشاورزی پایدار» مشترکاً توسط بازیگران مختلف؛ کتاب تجارب شرکت‌های مجری بر اساس کار میدانی صورت گرفته (دستان‌ها و روایت‌ها)	

مشاوره به دفتر طرح تالاب‌ها

۲. مشاوره به دفتر طرح تالابها

یکی از اجزای این برنامه ارتقای ظرفیت، ارایه مشاوره به دفتر طرح تالابها بود. برنامه‌ی انتقال تجربه کشاورزی پایدار به اصفهان و برگزاری کارگاه آموزشی برای کارکنان دفتر طرح تالابها دو جزء اصلی این مشاوره را تشکیل می‌دادند. آن‌چه ذیل انتقال تجربه به اصفهان اتفاق افتاد به طور مفصل در گزارش‌های دوره‌ای پیشین آمده است. کارگاه آموزشی در دفتر تالاب به منظور آشنایی نیروهای خود دفتر با مفاهیم و رویکرد مشارکتی و به‌کارگیری آن در بستر کاری دفتر طرح تالابها طراحی و برگزار شد که شرح آن در این گزارش آمده است.

۲-۱ برگزاری کارگاه آموزشی برای کارکنان دفتر طرح تالابها

این گزینه‌ها عبارت بودند از:

- تقویت انسجام عملکرد میان نقش‌های مختلف در دفتر
 - آشنا شدن با مفاهیم مشارکتی
 - بهبود تعاملات دفتر تالاب با سایر بازیگران
 - یادگرفتن تکنیک‌های برنامه‌ریزی جمعی
 - نحوه به کارگیری تکنیک‌ها در اداره جلسه
 - شفاف شدن رویکرد و وحدت رویه در طرح تالاب
- بعد از دسته‌بندی و بررسی این گزینه‌ها قرار شد محور این کارگاه آشنایی با مفاهیم و تکنیک‌های کار مشارکتی و نحوه به کارگیری و تمرین تکنیک‌ها برای اداره جلسات و برنامه‌ریزی جمعی باشد. بنا شد کارگاه طی ۳ روز (۲۱ تا ۲۳ فروردین ۹۷) در دفتر طرح تالاب برگزار شود و در صورت لزوم یکی دو ماه بعد از آن برای پی‌گرفتن و بررسی وضعیت به کار گرفته شدن آموخته‌های کارگاه نشست دو روزه‌ای نیز تدارک دیده شود.

سرفصل‌های کارگاه سه روزه رویکرد مشارکتی در بستر فعالیت دفتر تالاب

☒ آشنایی، و گفتگو درباره انتظارات از کارگاه



در بخش اول کارگاه شرکت‌کنندگان در قالب تمرینی با همدیگر آشنا شدند و پس از آن انتظارات خود را از کارگاه بیان و ثبت کردند.

❑ چرایی مشارکت؟

برای این که شرکت کنندگان دیدگاهشان را درباره مشارکت با یک دیگر به اشتراک بگذارند، جمله‌هایی که به صورت متداول درباره مشارکت شنیده می‌شود در اختیارشان قرار گرفت و فضای گفت و گوی جمعی فراهم شد تا مخالفین و موافقین هر یک از این عبارات نظراتشان را با سایرین به اشتراک بگذارند و به مواضع و استدلال‌های مختلفی که ذیل بحث مشارکت وجود دارد توجه بیشتری کنند. در انتهای این فعالیت هر یک از شرکت کنندگان در قالب جمله‌ای به سوال «چرا مشارکت؟» پاسخ داد و بر روی برگه‌ای ثبت کرد.



❑ نمایش فیلم «ساکت باش و گوش کن»

تجربه چندین ساله فردی به نام ارنستو سیرولی از کار به عنوان یک بیرونی با جامعه محلی در قالب ویدیوی سخنرانی TED نمایش داده شد. آقای سیرولی در این سخنرانی از درس‌آموخته‌هایش در توسعه جامعه محلی و کار با روستاییان می‌گوید که چگونه به تغییر رفتار و نگرش فردی‌اش منجر شده است.

بعد از تماشای این فیلم گفت و گوی جمعی درباره درس‌آموخته‌ها و توصیه‌های آقای سیرولی و ارتباط آن با فضای کاری دفتر طرح صورت گرفت.

Mini PRA با استفاده از نقشه اجتماعی

برای تمرین عملی و آشنایی با شیوه اجرا و کاربرد یکی از تکنیک‌های مشارکتی از شرکت کنندگان خواسته شد تا نقشه محدوده محل زندگی‌شان را بکشند و تغییراتی که دوست دارند در محیط زندگی‌شان رخ دهد را بر روی آن مشخص کنند. بعد از انجام این کار در قالب گروه‌های دو نفره نقشه‌ها با هم دیگر به اشتراک گذاشته شد و در پایان نقشه‌ها و تحلیل‌های مربوط به آن در جمع ارائه شد.



☑ پارادایم اشیاء و پارادایم مردم

برای پرداختن به یکی از مباحث پایه‌ای درباره رویکرد مشارکتی به تعریف اجزا و ویژگی‌های دو پارادایم اشیاء و مردم پرداخته شد. برای این کار در قالب کار گروهی و با کمک دو سناریو - که هر کدام بیانگر مصداقی از یکی از این دو پارادایم بود - از شرکت‌کنندگان خواسته شد درباره ویژگی هر کدام از سناریوها با هم‌دیگر گفت‌وگو کنند و به عنوان مثال بگویند که هدف، خروجی، شیوه تعامل با جامعه محلی، فن‌آوری و ... در هر کدام به چه شکل است. این فعالیت کمک کرد تا گفت و گو و فهم جمعی درباره دو پارادایم اشیاء و مردم شکل بگیرد.



☑ اصول کار مشارکتی

برای آشنایی با برخی اصول کار مشارکتی، تعدادی از این اصول از قبیل فرآیندمداری، واگذار کردن افسار امور، «آن‌ها از عهده‌اش بر می‌آیند» و در میان گذاشته شد و از شرکت‌کنندگان خواسته شد در قالب کار گروهی برداشت و ربط آن به پروژه‌شان را بگویند و مصادیق آن را در کارهای دفتر جست و جو کنند. در انتها این اصول در جمع ارائه و درباره آن‌ها گفت و گو شد.



✓ تمرین، طراحی و برنامه‌ریزی مشارکتی

برای آشنایی با برخی از تکنیک‌های مشارکتی و تمرین چگونگی به‌کارگیری آن‌ها در فعالیت‌های مرتبط با دفتر، پیشنهاد داده شد تا حول برخی موضوعات کاری دفتر تحلیل‌هایی با کمک ابزارهای مشارکتی انجام گیرد. برخی از این تحلیل‌ها عبارت بودند از «بررسی اثرات طرح تالاب» با کمک بوته اثرسنجی، «تحلیل فعالیت‌های فصلی» با کمک تکنیک تقویم فصلی، «تحلیل وابستگی متقابل کاری نیروهای دفتر» با کمک تکنیک نمودار روابط و ...

بعد از انجام این تمرین‌ها گفت و گوی جمعی درباره ویژگی تکنیک‌ها، شیوه کاربردشان و کمکی که این تحلیل‌ها می‌توانند به فعالیت‌های دفتر کنند، صورت گرفت.



✓ به اشتراک گذاری تجارب و تکنیک‌های پروژه‌های مشارکتی

از آن جایی که بعد از تمرین تکنیک‌ها این درخواست شده بود که بیشتر درباره برخی از تکنیک‌ها و شیوه به‌کارگیری آن‌ها صحبت شود، تیم آموزش، نمونه‌ای از تکنیک‌های انجام شده در یکی از پروژه‌هایی که با رویکرد مشارکتی انجام شده بود را ارائه کرد و پیرامون نحوه انجام آن و تعاملی که با جامعه محلی و بازیگران آن شکل گرفته بود، صحبت شد.

☑ تحلیل میدان نیروی مطلوب شدن فضای کاری دفتر



یکی از بازخوردهایی که حین تمرین تکنیک‌ها داده می‌شد این بود که کاربرد این تکنیک‌ها را درباره مسائلی که دفتر با آن روبروست نشان داده و بر روی آن تمرکز شود. به گونه‌ای که بتوان از آن‌ها برای بهتر شدن تعاملات و فضای مطلوب کاری دفتر استفاده کرد. به همین خاطر در روز پایانی کارگاه تحلیل میدان نیروی «مطلوب شدن فضای کاری دفتر» با شرکت‌کنندگان انجام شد و در آن عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده رسیدن به فضای مطلوب کاری تحلیل شد.

☑ بازی‌ها

در طول کارگاه ۳ روزه متناسب با موضوع کارگاه بازی‌هایی از قبیل شمارش ۱ تا ۵۰، نقاشی مشترک و ساختن مربع با طناب انجام شد و ارتباط این بازی‌ها با مفهوم مشارکت و کار تیمی بررسی و تحلیل شد.

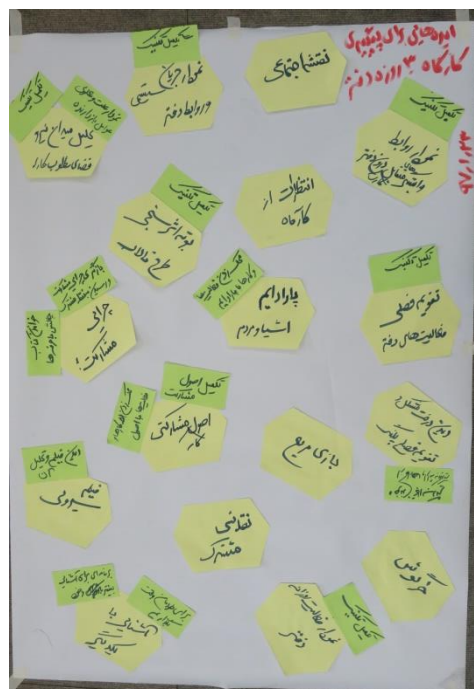
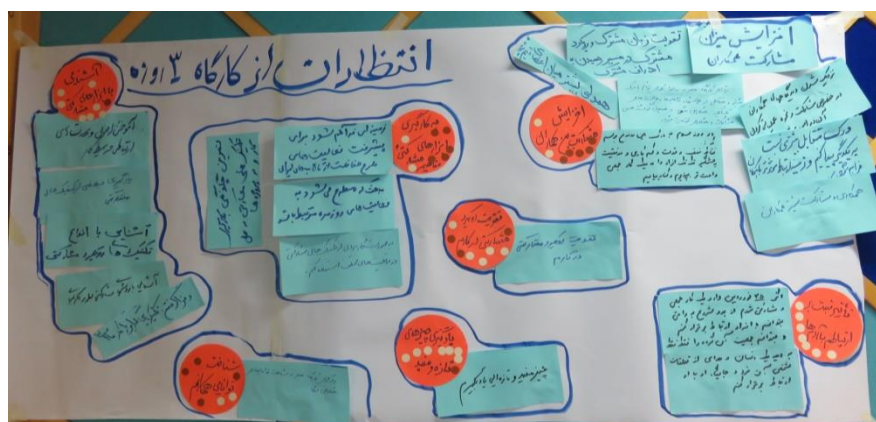


☑ بازنگری کارگاه

یکی از کارهایی که به طور ثابت در کارگاه انجام می‌شد بازنگری‌هایی بود که در پایان هر روز درباره حس و حال شرکت‌کنندگان و بازخوردشان نسبت به فعالیت‌های صورت گرفته انجام می‌شد. در پایان کارگاه نیز بازنگری نسبت به کل روند طی شده انجام شد.

یکی از اقدامات در همین راستا بازنگری سفره انتظارات بود و شرکت کنندگان به صورت جداگانه و با کمک نقطه‌های رنگی نشان دادند که کدام یک از انتظارات برآورده شد یا نشد.

یکی دیگر از اقداماتی که در روز آخر صورت گرفت مرور فعالیت‌های کارگاه بود و این‌که چه کارها و اتفاقاتی می‌تواند در دنباله آن و به واسطه سرنخی که شکل گرفته است انجام داد. قرار بر این شد این کارها در جدول زمانی بیاید و تا دیدار بعدی تعدادی از آن‌ها پیگیری و اجرا شود.



آموزش آموزشگران

۳. آموزش آموزشگران

۳-۱ مرور فلسفه برنامه آموزش آموزشگران از نگاه تیم آموزش

در آغاز فاز سوم برنامه ارتقای ظرفیت شرکت‌های مجری، بدین واقعیت اشاره شده بود که بر مبنای سرنخ‌هایی که از کارگاه‌های پیشین ظرفیت‌سازی شرکت‌ها، تجارب میدانی برخی شرکت‌ها و همچنین از کارگاه‌های نه‌گانه کارکنان جهاد کشاورزی در سال‌های قبل به دست آمده است، این پتانسیل در برخی از افراد شاغل و فعال در نقش‌های مختلف در پروژه کشاورزی پایدار دیده شده بود که بتوانند در نشر آموخته‌های کارگاه‌ها و تجارب میدانی نقش پررنگ‌تری ایفا کنند. این دسته از افراد کسانی هستند که رویکرد و روش‌شناسی مشارکتی را در میدان عمل به کار بسته و برای معرفی خوب این رویکرد در سطوح مختلف مرتبط با فرایند استقرار کشاورزی پایدار آمادگی خوبی از خود نشان داده‌اند.

ذهن تیم آموزش معطوف به افرادی شد که:

- (۱) بحث رویکرد و روش‌های مشارکتی برای‌شان فراتر از صرف یک کار قراردادی یا شرح وظایف اداری بوده است و به نظر می‌آمد فعالانه با رویکرد و روش‌های مشارکتی درگیرند؛
- (۲) اساساً ارتباط آن‌ها با رویکرد مشارکتی محدود و منوط به تماس‌شان با تیم آموزش نبوده است؛
- (۳) به گواهی شواهد و نشانه‌ها دارند به صورت خودجوش - و حتی پس از محفل مشترک‌شان با تیم آموزش - رویکرد و روش‌ها را به دانش و تجربه‌ی خود محک می‌زنند و آن را با شرایط واقعی شخصی و کاری خود تطبیق می‌دهند؛
- (۴) احتمال می‌رود فرصت و تمایل داشته باشند وقتی فراتر از زمان‌های رسمی برای یادگیری رویکرد و روش‌ها بگذارند؛
- (۵) بتوانند در سطوح و ساختارهای مختلف نقش یک معرف خوب را ایفا کنند؛ و
- (۶) برای همگام شدن در یک فرایند مشترک یادگیری صبوری کرده‌اند.

۳-۲ ابعاد آن چه شرکت‌کنندگان برنامه می‌توانند به آن مجهز شوند

باید متذکر شد که با مسامحت از عبارت «آموزش آموزشگران» استفاده شده است، چرا که این یک کار تخصصی است. ادعایی مبنی بر تربیت رسمی و آگاهانه آموزشگر وجود نداشته و آن چه عملاً می‌شد از این کارگاه انتظار داشت، عبارت بوده از:

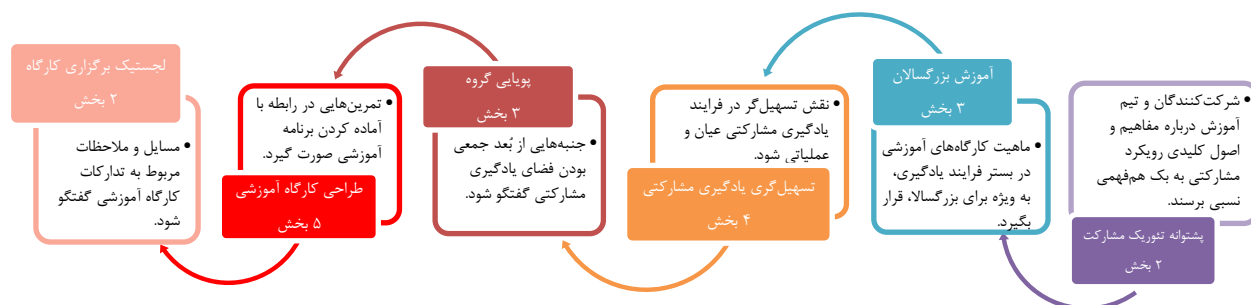
- تمرکز عمیق‌تر بر مفاهیم کلیدی رویکرد مشارکتی؛
- مرور برخی روش‌ها و چگونگی کار کردن با آن‌ها در موقعیت‌های مختلف؛
- گفتگو درباره مقوله آموزش کارگاهی و ارتباط آن با موضوع یادگیری بزرگسالان؛ و
- تبادل تجربه و همفکری پیرامون ملاحظات تدارک دیدن یک کارگاه آموزشی.

بنابراین انتظار می‌رود شرکت‌کنندگان در پایان این کارگاه به چند چیز مجهز شده باشند:

- دانش عمیق‌تر درباره رویکرد و روش‌شناسی مشارکتی - شرکت‌کنندگان برنامه‌های آموزشی تا کنون در معرض جنبه‌هایی از مباحث و پشتوانه نظری رهیافت‌های مشارکتی قرار گرفته‌اند. جا دارد این بُعد و ارتباط آن با بُعد عملی این روش‌ها مرور و شاید تقویت شود.

- تعمق بر نگرش و مهارت‌های تسهیل‌گری - در برنامه‌های قبلی، به بهانه‌های گوناگون صحبت و تمرین پیرامون رفتار و نگرش تسهیل‌گرانه به میان آمده است و شاید لازم باشد در ارتباط با عملکرد تسهیل‌گرانه در میدان، گفتگو و بازنگری‌های عمیق‌تری شکل بگیرد.
- تبهر بیشتر در رابطه با ابزار مشارکتی - ابزار و تکنیک‌های مشارکتی بخش لاینفکی از آموزش‌ها بوده است. در این مقطع شاید خوب باشد افراد نسبت به فلسفه و کاربرد این ابزار به اطمینان و تبهر بیشتری دست یابند.
- ایده‌هایی برای نحوه‌ی به اشتراک‌گذاری مفاهیم و روش‌ها - با فرض این‌که این افراد در موقعیت‌های افزونی برای پاسخ دادن به درخواست و انتظار مشورت و راهنمایی درباره نحوه‌ی به کار بستن روش‌های مشارکتی قرار خواهند گرفت، می‌توان برخی ایده و تکنیک‌های گفتگو و تمرین پیرامون روش‌ها را با آن‌ها در میان گذاشت.

۳-۳ محتوا و فرایند کارگاه



برنامه پنج روزه‌ی کارگاه آموزش آموزش‌گران حول موضوعات نمودار بالا طراحی شده است. در واقع، جهت آماده شدن برای تسهیل‌گری فرایندهای یادگیری جمعی در زمینه‌ی رویکرد و روش‌های مشارکتی، ترکیب کردن این شش موضوع ضروری به نظر می‌رسد. بخش‌های محدودی برای هر موضوع (چه به صورت متمرکز چه به صورت پراکنده در قسمت‌های مختلفی از کارگاه) از کل ۲۰ بخش کارگاه (هر روز ۴ بخش) در نظر گرفته شده است. یک بخش در انتهای کارگاه نیز به همفکری درباره گام‌های پس از این کارگاه اختصاص یافته است.

۳-۴ شرکت‌کنندگان مورد نظر کارگاه آموزش آموزش‌گران

با عنایت به توضیح بالا درباره چرایی برگزاری کارگاه آموزش آموزش‌گران، این دغدغه مطرح می‌شود که چه کسانی باید در چنین کارگاهی حضور داشته باشند، به ویژه این‌که همواره مسأله محدودیت تعداد شرکت‌کننده وجود دارد. در طول سه سال و نیم گذشته، در محافل مختلف با حدود ۳۶۰ نفر از اعضای شرکت‌های مجری کشاورزی پایدار و کارکنان سطوح مختلف جهاد

کشاورزی آذربایجان غربی و شرقی تماس داشته‌ایم و مدام با این پرسش کلنجار رفته‌ایم که کدام یک از این دوستان می‌توانند آمادگی بیشتری برای گسترش پایه‌های فکری رویکرد مشارکتی داشته باشند. چه معیارهایی را باید مد نظر داشت، به ویژه اگر قرار باشد فرایند مشخص شدن افراد با اصول انصاف، دربرگیرندگی و شفافیتی که از آن‌ها دم می‌زنیم در تناقض نباشد. در نهایت شاید غیر مشارکتی‌ترین راه را انتخاب کردیم و آن این که خودمان به فهرستی پانزده تا هجده نفره برسیم.

شرکت‌کنندگان کارگاه بدین شرح هستند:

- خانم احمدزاده (جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی)
- آقای شهاب‌آذر (شرکت پدیده سبز آنیل)
- خانم محمدی (جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی)
- آقای حقی (شرکت دانش‌پژوهان سبزگستر)
- آقای درّی (جهاد کشاورزی شهرستان عجب‌شیر)
- خانم طارم (شرکت یشیل اورامان چی چست)
- آقای شقاقی (جهاد کشاورزی شهرستان سراب)
- خانم امینی (شرکت آوان کشت پایدار مکریان مهاباد)
- خانم فضلعلی‌پور (جهاد کشاورزی شهرستان بناب)
- خانم روشن‌رو (شرکت آوان کشت پایدار مکریان مهاباد)
- آقای مقدم (شرکت آریا کشت ملکان)
- آقای داراب‌زاده (جهاد کشاورزی شهرستان ارومیه)
- خانم اکبرزاده (شرکت آریا کشت ملکان)
- آقای فکور (شرکت آریا کشت ملکان)
- آقای صغابخش (جهاد کشاورزی شهرستان سلماس)
- آقای همدست (جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی)

بسیار احتمال دارد که افرادی که مخاطب این برنامه قرار می‌گیرند، به درجات و انحای متفاوتی با محتوا و روند برنامه ارتباط برقرار کنند:

(۱) برای برخی از آن‌ها، شاید مسأله صرفاً قوی شدن‌شان به عنوان تسهیل‌گران فرایندهای مشارکتی باشد، و الزاماً در پی انتقال و آموزش آن به دیگران نباشند. در واقع همین که از پشتوانه علمی و عملی بیشتری برخوردار شوند در کیفیت کارهای مشارکتی‌شان مؤثر خواهد بود. در هر صورت، همین که عملکرد مشارکتی این افراد در حال رشد و توسعه باشد، تأثیرگذار خواهد بود.

(۲) برای برخی دیگر، شاید انگیزه‌ای برای کمک به مجموعه‌ی سازمانی خود برای به کار بستن نظام‌مندتر و هدفمندتر روش‌ها در فعالیت‌ها و پروژه‌ها وجود داشته باشد. انسجام یافتن و نهادینه شدن شیوه عمل در رابطه با رویکرد و روش‌های مشارکتی، همواره از خلأهای اغلب سازمان‌ها و مؤسسات بوده است و ایفای نقش راهبر در این زمینه می‌تواند روند را تقویت کند.

(۳) ممکن است برخی از این افراد در خودشان این قابلیت را ببینند که بخواهند در کسوت آموزشگر و مشاور این روش‌ها، گام بردارند، یعنی علاوه بر قوی شدن ابعاد دانش، نگرش و مهارت‌شان در رابطه با رویکرد و روش‌های مشارکتی، ممکن است علاقه و توان طراحی اقداماتی برای انتقال و آموزش آن به دیگر افراد و گروه‌های علاقه‌مند و یا تازه‌کار را دنبال کنند.

۳-۵ زمان برگزاری کارگاه

کارگاه برای ۵ روز متوالی بین دوم و ششم تیر ماه برنامه‌ریزی شد.