

گزارش پایانی برنامه

«ارتقای ظرفیت بازیگران مختلف طرح

استقرار کشاورزی پایدار»

مهر ماه ۱۳۹۸

مؤسسه اندیشه انسانشهر



صورت وضعیت قرارداد

موضوع قرارداد	همکاری در احیاء دریاچه ارومیه از طریق مشارکت جوامع محلی در استقرار کشاورزی پایدار و حفاظت از تنوع زیستی
شماره قرارداد	۳/ت/۱۱۱۱۹
تاریخ شروع قرارداد	۱۳۹۷/۷/۲۲
تاریخ پایان قرارداد	۱۳۹۸/۷/۲۲
مدیر پروژه	سیما ببرگیر
محل اجرای پروژه	آذربایجان شرقی و غربی

در این گزارش چه می‌خوانید؟

این گزارش چهارمین گزارش دوره‌ای از پیشرفت کار برنامه ارتقای ظرفیت در فاز پنجم پروژه استقرار کشاورزی پایدار و در واقع آخرین گزارش از این برنامه است. در این گزارش کلیه بخش‌های پروژه شامل «تکمیل تحلیل گزارش‌نویسی»، «بازنگری شیوه و رویکرد ارزشیابی و نظارت بر شرکت‌ها و سازمان‌های مجری»، «پایش و ارزشیابی مشارکتی» و «ثبت مشارکتی تجارب موفق و ناموفق» آمده است.

برای تکمیل تحلیل گزارش‌نویسی براساس آن‌چه در فاز قبلی پروژه اتفاق افتاده بود، یک نشست دو و نیم روزه در نظر گرفته شد. این نشست در تاریخ ۱۲ تا ۱۴ آبان ۱۳۹۷ با حضور نمایندگان شرکت‌های مجری، نمایندگان جهاد کشاورزی شهرستان و استان در آذربایجان شرقی و غربی و نماینده دفتر تالاب در ارومیه برگزار شد. هدف از این نشست، شفاف شدن روند و ویژگی‌های گزارش برای بازیگران مختلف، مجریان، ناظران و کارفرما، بود. در گام بعدی، توافقاتی که در این نشست حاصل شد - از قبیل ویژگی‌های گزارش خوب، آن‌چه لازم است در گزارش بیاید و نکاتی که می‌تواند به بهبود روند گزارش‌دهی کمک کند - در قالب مکتوبه‌ای با همه شرکت‌کنندگان و بازیگران فرایند گزارش به اشتراک گذاشته شد.

آن‌چه ذیل برنامه بازنگری شیوه و رویکرد ارزشیابی بر شرکت‌ها و سازمان‌های مجری در این پروژه رخ داد، شامل دو کارگاه آموزشی سه روزه در دو استان آذربایجان شرقی و غربی بود و یک نشست دو روزه بود. تمرکز کارگاه ۳ روزه بر مفاهیم مربوط به پایش و ارزشیابی، جنبه‌های مختلف پایش و ارزشیابی، مرور مفاهیم مربوط به بحث مشارکتی و مدیریت پروژه برای زنجیره نتایج بود. از آنجا که مخاطبان اصلی این برنامه افرادی هستند که نقش پایش، نظارت و ارزشیابی بر عملکرد شرکت‌ها را به عهده دارند، بنابراین از همه بازیگرانی که چنین نقشی را به عهده دارند خواسته شد تا افراد مرتبط را معرفی و دعوت کنند. کارگاه آموزشی ارومیه در تاریخ ۱۴ تا ۱۶ مهرماه ۹۷ و با حضور ۱۹ شرکت‌کننده از جهاد کشاورزی، ۷ شرکت‌کننده از محیط‌زیست و نماینده دفتر تالاب برگزار شد. در کارگاه آموزشی تبریز که در تاریخ ۱۷ تا ۱۹ مهرماه ۹۷ برگزار شد ۱۹ نفر از جهاد کشاورزی، ۲ نفر از تیم پایش استانی و ۲ نفر از نمایندگان استانی دفتر تالاب حضور داشتند. نشست دو روزه با هدف همفکری درباره چالش‌های پایش، نظارت و ارزشیابی شرکت‌ها، تمرین پایش، نظارت و ارزشیابی مشارکتی میان بازیگران پروژه و ایجاد فرصت گفتگو درباره آن‌چه قابل پایش و ارزشیابی است انجام شد. در این نشست نمایندگانی از شرکت‌کنندگان کارگاه سه روزه تبریز و ارومیه و همچنین نمایندگانی از شرکت‌های مجری حضور داشتند. این نشست در تاریخ ۱ و ۲ آبان ماه ۹۷ برگزار شد.

اجرای برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی در سه مرحله انجام شد: کارگاه ۴ روزه آموزش پایش و ارزشیابی مشارکتی، کار میدانی تمرینی ۲/۵ روزه و نشست جمع‌بندی ۲ روزه. کارگاه ۴ روزه پایش و ارزشیابی در تاریخ ۸ تا ۱۱ دی ماه ۱۳۹۷ در بنیاد کودک ارومیه برگزار شد. سپس با شرکت‌هایی که داوطلب میزبانی کار تمرینی بودند، نشست یک روزه‌ای برای هماهنگی کار تمرینی در ۱۲ دی‌ماه انجام شد. با توجه به زمان و شرایط لازم برای انجام کار تمرینی میدانی، این برنامه در سه گروه تقریباً موازی از ۸ تا ۱۱ بهمن ماه ۹۷ در مهاباد، عجب‌شیر و ملکان انجام شد. آخرین مرحله این برنامه برگزاری نشست ۲ روزه جمع‌بندی بود که در تاریخ ۱۲ و ۱۳ اردیبهشت ۹۸ در بنیاد کودک ارومیه برگزار شد. در این نشست ۲۷ شرکت‌کننده از ده شرکت مجری حضور داشتند. با توجه به محتوای این نشست و تمرکز آن بر کار میدانی تمرینی با موضوع پایش و ارزشیابی مشارکتی، شرکت‌هایی به این نشست دعوت شدند که حداقلی از کار میدانی را انجام داده بودند. بنابراین این نشست می‌توانست فرصتی برای بررسی و به اشتراک گذاشتن تحلیل‌های میدانی باشد.

برنامه «ثبت مشارکتی تجارب موفق و ناموفق» با برگزاری یک نشست دو روزه در تاریخ ۲۸ و ۲۹ مهر ماه ۹۷ در ارومیه آغاز شد. هدف از این نشست توافق بر سر موضوعات و ساختار کتاب تجارب و همچنین گام‌های آتی این فرایند بود. ۱۲ نفر از داوطلبان شرکت‌های مجری و نماینده دفتر تالاب در این نشست حضور داشتند. بازه زمانی اول آبان ماه تا پایان اسفند سال ۹۷، صرف نوشتن، بازبینی و اصلاح تجارب شد. کارگاه نوشتن ۴ روزه، ۷ تا ۱۰ اردیبهشت ماه ۱۳۹۸ در ارومیه برگزار شد. در این کارگاه، هر مطلب در چند مرحله از طرف دیگر نویسندگان بازخوردهایی دریافت کرد. هر کس ویرایش نهایی مطالب خودش را انجام داد، عنوان هر نوشته نهایی شد و نویسندگان درباره‌ی ترتیب مطالب و فصل‌ها به توافق رسیدند. محتوای تولید شده در کارگاه نوشتن مبنای ویرایش و صفحه‌بندی قرار گرفت. در ویراستاری محتوایی کتاب متوجه شدیم که هم‌چنان برخی از مطالب، عناوین و تصاویر نیاز به نهایی شدن دارند. هم‌چنین لازم است که فهرست‌بندی مطالب بازنگری شود. از این‌رو، نشست یک‌روزه‌ای ترتیب دادیم و در آن محتوا و کلیت کتاب نهایی شد. سپس این مطالب از نظر نگارش و ویراستاری و در مرحله بعد صفحه‌بندی شد. محصول بدست آمده در یک نشست یک روزه دیگر مورد بازبینی نویسندگان کتاب قرار گرفت و بازخورد دریافت کرد. نسخه نهایی کتاب پس از اعمال بازخوردها، برای چاپ و انتشار در اختیار دفتر طرح تالاب‌ها قرار گرفت.

What will you see in this report?

This is the final report of the “capacity development program in the 5th phase of the sustainable agriculture project”. In this report all parts of the project including, “Reflecting on the way the companies are evaluated and supervised”, “completing the joint analysis of report-writing”, “Participatory Monitoring and Evaluation” and “Participatory Documentation of Successful and Unsuccessful Experiences” have been described here.

For completing the analysis of the report-writing – following up on the process that was initiated in the previous phase -, a 2 and a half day meeting was planned. The meeting was held in Uromieh from 3 to 5 Nov., 2018, attended by representatives of the implementing agricultural companies, representatives of the Agriculture Jihad from West and East Azerbaijan and the representative of the Wetland Project. The objective of the meeting was basically to make the process and features of reports more transparent for the various actors. The agreements reached at the meeting, including the features of a good report, what should be included in the report, and comments that could help improve the reports, were shared with the participants of the meeting, as well as with the other actors involved in the reporting process.

What was defined for “Reflecting on the way the companies are evaluated and supervised” included two 3-day training workshops in West and East Azerbaijan and a 2-day meeting. The focus of the 3-day workshops was on the Monitoring and Evaluation concepts, different aspects of Monitoring and Evaluation, reviewing participatory approach and managing the project for developing results. All actors who have the role of supervising and evaluating of the companies were asked to invite the related individuals. Urmia workshop was held from 6th to 8th Oct., 2018. 19 participants from Jihad Agriculture, 7 participants from Environment Department and 1 representative from Wetland project were participated in the workshop. Tabriz workshop was held from 17th to 19th Oct., 2018. 19 participants from Jihad Agriculture, 2 participants from Provincial Monitoring team and 2 representatives from Wetland project were participated in the workshop. The 2-day meeting was held with the purpose of co-thinking about the challenges of monitoring and evaluating of the companies; practicing participatory monitoring, supervision and evaluation and to be an opportunity of dialogue about what can be monitored and evaluated. In this meeting 18 representatives from the 3-day workshops and 8 representatives from the companies were participated. The meeting was held on 23rd and 24th Oct. 2018.

The implementation of the Participatory Monitoring & Evaluation program was planned in 3 phases: a 4-day training workshop, 2 and a half days field work practice and a 2-day conclusion meeting. The 4-day training workshop was held in Urmia, from 29th December 2018 to 1st January 2019. Then, a one-day meeting was held, on 2nd January, to coordinate the field work practice with the companies who had volunteered to host the field practice. Considering the time and conditions necessary for the field work, the practice program was conducted in 3 groups, almost in parallel, from 28th to 31st January, in Mahabad, Ajabshir and Malekan. The last phase of the project was a 2-day conclusion meeting which was held in Urmia, on 2nd and 3rd May 2019. 27 participants from 10 companies participated in the

meeting. Based on the content of the meeting and its focus on the field work exercise on participatory monitoring and evaluation, only those companies were invited who had done at least a minimum amount of fieldwork, because this meeting was meant to be an opportunity to check and share their field findings.

The participatory recording of successful and unsuccessful experiences initiated with a 2-day meeting in Uromieh, on 20 and 21 Oct. 2018. The meeting was the first stage of the participatory write-up of the experiences. The objective of the meeting was to reach an agreement on the topics and structure of the “book of experiences”. 12 volunteers from the implementing companies and the representative of the Wetland Project participated in the meeting. From October 2018 to March 2019 was spent on writing, reflecting and editing the excerpts. The four-day writeshop was held from 27th to 30th April 2019 in Urmia. In the workshop each case story received feedback from the other participants and was edited by the authors. The title of each story was finalized and the chapters of the book were arranged. Meanwhile, some preferences for pagination and cover layout of the book were discussed. The content produced in the writeshop was supposed to be the basis for editorial editing and ultimately pagination of the book. During the content editing, we found that some of the content, titles and table of content still need to be reviewed. Therefore, we coordinated a one-day meeting on 1st July 2019 to finalize the whole book. Then, the content was edited and paged over the past two months. The product obtained was reviewed by the authors of the book and receive feedback in a 1-day meeting on 12th Oct. 2019. Then, after applying the feedbacks, the final version of the book will be available to the Wetlands office for publication.

فهرست مطالب

۱۰	 کلیت برنامه ارتقای ظرفیت در فاز پنجم
۱۵	 جدول زمان‌بندی برنامه‌های ارتقای ظرفیت
۱۶	 ۱. تکمیل تحلیل‌های گزارش‌نویسی
۱۶	 ۱,۱. پیشینه و هدف
۱۷	 ۱,۲. نشست تحلیل گزارش‌نویسی
۱۷	 ۱,۲,۱. شناسنامه نشست
۱۷	 ۱,۲,۲. روند نشست
۱۹	 ۱,۲,۳. یافته‌ها و خروجی‌های نشست
۲۳	 ۱,۳. سرخ‌های ادامه کار
۲۴	 ۲. بازنگری شیوه و رویکرد ارزشیابی و نظارت بر شرکت‌ها
۲۴	 ۲,۱. هدف این برنامه چیست؟
۲۵	 ۲,۲. کارگاه آموزشی
۲۵	 ۲,۲,۱. شناسنامه کارگاه
۲۶	 ۲,۲,۲. روند کارگاه
۲۷	 ۲,۳. نشست تمرینی
۲۸	 ۲,۴. نکات قابل تأمل و سرخ‌های این برنامه
۲۹	 ۳. برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی
۲۹	 ۳,۱. کارگاه چهار روزه پایش و ارزشیابی مشارکتی
۳۰	 ۳,۱,۱. شناسنامه کارگاه
۳۰	 ۳,۱,۲. روند کارگاه
۳۳	 ۳,۱,۳. تحلیل‌ها و خروجی‌های کارگاه
۳۶	 ۳,۲. نشست هماهنگی تمرین میدانی
۳۷	 ۳,۲,۱. شناسنامه نشست
۳۷	 ۳,۲,۲. روند نشست
۴۱	 ۳,۲,۳. تحلیل‌ها و خروجی‌های نشست
۴۶	 ۳,۳. تمرین میدانی دو و نیم روزه

۳,۳,۱	آماده شدن برای تمرین میدانی.....	۴۶
۳,۴	نشست دو روزه‌ی جمع‌بندی پایش و ارزشیابی مشارکتی.....	۶۰
۳,۴,۱	آماده شدن برای نشست جمع‌بندی.....	۶۱
۳,۴,۲	تحلیل‌ها و خروجی‌های نشست.....	۶۶
۴	ثبت مشارکتی تجارب موفق و ناموفق شرکت‌ها.....	۷۴
۴,۱	هدف این برنامه.....	۷۴
۴,۲	نشست دو روزه.....	۷۴
۴,۲,۱	شناسنامه نشست.....	۷۴
۴,۲,۲	روند نشست.....	۷۴
۴,۲,۳	برخی از خروجی‌های نشست.....	۷۴
۴,۲,۴	بازخورد گرفتن و ویرایش مطالب.....	۷۸
۴,۳	کارگاه نوشتن.....	۷۸
۴,۳,۱	شناسنامه کارگاه.....	۷۸
۴,۳,۲	روند کارگاه.....	۷۹
۴,۳,۳	برخی از خروجی‌های کارگاه.....	۸۰
۴,۴	نشست یک روزه ثبت تجارب.....	۸۱
۴,۴,۱	شناسنامه نشست.....	۸۲
۴,۴,۲	روند نشست.....	۸۲
۴,۵	ویراستاری زبانی و صفحه‌بندی کتاب.....	۸۴
۴,۶	نشست جمع‌بندی.....	۸۴

فهرست تصاویر

- تصویر ۱ - هدف از نشست تکمیل تحلیل گزارش نویسی ۱۶
- تصویر ۲- نشست تکمیل تحلیل گزارش نویسی ۱۸
- تصویر ۳: کارگاه آموزشی پایش و ارزشیابی مشارکتی-موارد قابل پایش و ارزشیابی در پروژه ۳۱
- تصویر ۴: کارگاه آموزشی پایش و ارزشیابی مشارکتی- تعریف پایش و ارزشیابی ۳۱
- تصویر ۵: کارگاه آموزشی پایش و ارزشیابی-تمرین بوته اثرسنجی ۳۳
- تصویر ۶: کارگاه پایش و ارزشیابی مشارکتی-ملاک‌های موفقیت برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی ۳۶
- تصویر ۷: نشست هماهنگی تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی با شرکت‌های میزبان ۳۸
- تصویر ۸: برنامه‌ریزی شرکت‌های میزبان برای تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی ۳۹
- تصویر ۹: برنامه‌ریزی شرکت‌های میزبان برای تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی ۴۰
- تصویر ۱۰: تنظیم تاریخ تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی با توجه به محدودیت‌های شرکت میزبان ۴۱
- تصویر ۱۱: گفتگو درباره نقش اهالی در تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی ۴۴
- تصویر ۱۲: همفکری درباره نحوه معرفی مهمانان به کشاورزان در تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی ۴۵
- تصویر ۱۳: زمان‌بندی برنامه تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی ۴۸
- تصویر ۱۴: تمرین میدانی چه چیزی نیست ۴۹
- تصویر ۱۵: نمایشگاه کار میدانی تیم‌های مهاباد در تمرین پایش و ارزشیابی مشارکتی ۵۳
- تصویر ۱۶: ارزشیابی تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی توسط شرکت کنندگان ۵۴
- تصویر ۱۷- تفکیک خروجی‌های تحلیلی بدست آمده بر اساس اجزای چرخه پروژه ۷۰
- تصویر ۱۸- موارد قابل پایش و ارزشیابی میزان مصرف آب و تکنیک‌های قابل استفاده ۷۲
- تصویر ۱۹- موارد قابل پایش و ارزشیابی پایداری پروژه و تکنیک‌های قابل استفاده ۷۳
- تصویر ۲۰ - موضوعات تجارب ۷۵

کلیت برنامه ارتقای ظرفیت در فاز پنجم

فرآیند ارتقای ظرفیت بازیگران مختلف طرح استقرار کشاورزی پایدار سه سال از عمر خود را سپری کرده است. در این سه سال تمرکز این برنامه بر آموزش و به کارگیری رویکرد و روش‌شناسی مشارکتی بوده و تلاش شده طیف گسترده‌ای از بازیگران در این برنامه در بر گرفته شوند. روند اتفاقات در هر یک از سال‌های پروژه، در امتداد روند سال‌های پیشین و متناسب با نیازهای جدیدی که بروز می‌کرد طراحی و اجرا شده است. امسال نیز که به نظر می‌رسد باید آن را به چشم آخرین فاز از این طرح نگریست، چنین روندی دنبال شده است. به طور کلی فعالیت‌های پیش‌بینی شده ذیل برنامه ارتقای ظرفیت در فاز پیش‌رو در قالب چهار زیر پروژه آمده است:

- ۱- تکمیل تحلیل گزارش نویسی
- ۲- بازنگری شیوه و رویکرد ارزشیابی و نظارت بر شرکت‌ها و سازمان‌های مجری
- ۳- آموزش پایش و ارزشیابی مشارکتی
- ۴- تدوین مشارکتی کتاب تجارب موفق و ناموفق

این‌که در هر یک از این مسیرها چه اتفاقی خواهد افتاد، چه مرحله‌ای طی خواهد شد، چه کسانی مخاطب اصلی آن خواهند بود و شرکت‌ها و سازمان‌های مجری چگونه به ماجرا وصل خواهند شد، در ادامه به تفکیک آمده است.

۱. تکمیل تحلیل‌های گزارش‌نویسی

یکی از موضوعاتی که همواره از جانب شرکت‌ها اعلام نیاز شده بود بحث گزارش‌نویسی بود. این دغدغه در شرکت‌های مجری وجود داشت که گزارش‌های تولیدی‌شان گاه مورد پسند کارفرما و ناظرین قرار نمی‌گیرد. در واقع به نظر می‌رسد برای شرکت‌ها و شاید سایر بازیگران شفاف نشده که یک گزارش خوب چه ویژگی‌هایی دارد و چگونه باید تولید شود. پیرو چنین دغدغه‌ای بود که در فاز قبل، نشستی با برخی شرکت‌ها، نمایندگان جهاد کشاورزی و دفتر طرح تالاب شکل گرفت و تحلیل‌هایی در مورد مقوله گزارش‌نویسی انجام شد.

از آنجایی که آن‌چه به دست آمده تحلیل اولیه‌ای است که تنها با جمعی از شرکت‌ها و تعداد کمی از سایر بازیگران و دست‌اندرکاران انجام شده است، نمی‌توان آن را به مثابه توافق یا زیردستی قطعی برای ارزیابی گزارش‌ها در نظر گرفت و نیاز است این تحلیل‌ها در جمع بزرگتری به اشتراک گذاشته و تکمیل شود.

الف) مخاطبان اصلی این برنامه چه کسانی هستند؟

- شرکت‌ها و سازمان‌های مجری
- نمایندگان جهاد کشاورزی شهرستان و استان
- نماینده دفتر طرح تالاب

ب) این برنامه چه مرحله‌ای دارد؟

- به اشتراک گذاشتن تحلیل انجام شده در فاز قبلی

تحلیلی که در فاز قبل به دست آمده است با همه شرکت‌های مجری، افراد مرتبط در جهاد کشاورزی، و دفتر طرح تالاب در میان گذاشته خواهد شد تا بتوانند نسبت به آن بازخورد بدهند. این تحلیل‌ها شامل مطالبی از جمله «چرا گزارش می‌دهیم و چرا گزارش می‌گیریم؟»، «ویژگی‌های یک گزارش خوب» و «نمودار جریان بررسی گزارش‌ها» است.

▪ برگزاری نشست ۲/۵ روزه تحلیلی

یک نشست تحلیلی مشترک با حضور نمایندگان از شرکت‌های مجری، جهاد کشاورزی و دفتر طرح تالاب برگزار خواهد شد که در آن تحلیل‌هایی که قبلاً انجام شده تکمیل می‌شود و شرکت‌کنندگان در معرض دیدگاه‌های یک دیگر قرار خواهند گرفت. در پایان این نشست، فرایند طی شده و تحلیل‌های به دست آمده توسط شرکت‌کنندگان ثبت خواهد شد.

▪ به اشتراک گذاشتن تحلیل‌های به دست آمده

در نهایت، آن‌چه از نشست دو و نیم روزه مشترک حاصل شود برای همه بازیگران ارسال خواهد شد تا همه در جریان آن‌چه توسط نمایندگان به دست آمده است قرار بگیرند.

۲. بازنگری شیوه و رویکرد ارزشیابی و نظارت بر شرکت‌ها و سازمان‌های مجری

در طول سال‌های مختلف اجرای پروژه، جهاد کشاورزی، دفتر طرح تالاب و برخی دیگر از بازیگران، نقش نظارت بر عملکرد شرکت‌های مجری را ایفا کرده‌اند. این نظارت با توجه به دغدغه‌ها و حوزه مسئولیت هر یک از این بازیگران با معیارها و شیوه‌های مختلفی صورت گرفته است که گاه همسو و مکمل یکدیگر یا هم‌راستا با شیوه عمل شرکت‌ها بوده‌اند و گاه از هم فاصله داشته است.

انگیزه اصلی از اجرای چنین برنامه‌ای، آشنا شدن بازیگران مختلف با مفاهیم مربوط به پایش و ارزشیابی (به ویژه در راستای رویکرد مشارکتی) است تا بین خودشان و همچنین با شرکت‌ها و سازمان‌های مجری به فهمی مشترک در این باره برسند. این امر می‌تواند بستر بازنگری و احیاناً تغییر در شیوه عمل بازیگران مختلف را فراهم کند.

الف) مخاطب اصلی این برنامه چه کسانی هستند؟

بازیگرانی که بر عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌های مجری نظارت می‌کنند، مخاطبان اصلی این برنامه خواهند بود.

ب) این برنامه چه مراحل دارد؟

▪ برگزاری کارگاه آموزشی

کارگاه آموزشی ۳ روزه‌ای برای این طرح پیش‌بینی شده است که در آن نمایندگانی از جهاد کشاورزی استان و شهرستان‌های درگیر در پروژه، نمایندگانی از اداره محیط زیست، تیم پایش و دفتر طرح تالاب حضور خواهند داشت. این کارگاه یک بار در آذربایجان شرقی و یک بار در آذربایجان غربی برگزار خواهد شد.

▪ نشست تکمیلی مشترک بین بازیگران و شرکت‌های مجری داوطلب

در ادامه و با فاصله چند هفته، نشست مشترک با حضور داوطلبانی از بین شرکت‌کنندگان کارگاه‌های آموزشی دو استان تشکیل می‌شود که در این نشست نمایندگانی از شرکت‌ها نیز حضور خواهند داشت. در این نشست دو روزه، آموزه‌هایی که طی کارگاه آموزشی حاصل شده است، به طور عملی به کار گرفته شده و محک زده خواهد شد.

۳. پایش و ارزشیابی مشارکتی

به واسطه برنامه‌هایی که در سال‌های گذشته برای ارتقای ظرفیت شرکت‌های مجری اجرا شده است، به نظر می‌رسد این شرکت‌ها تا حد خوبی با روش و رویکرد مشارکتی آشنا شده و به فراخور میل و آمادگی‌شان، این روش و رویکرد را در برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های خود در روستا به کار می‌گیرند. در رویکرد مشارکتی، ارزشیابی یک طرح و سنجش موفقیت یا تاثیرگذاری آن قاعده‌تاً باید از نگاه بهره‌مندان اصلی طرح که در این‌جا کشاورزان هستند، صورت بگیرد. به همین خاطر لازم است شرکت‌های مجری با شیوه‌های پایش و ارزشیابی مشارکتی آشنا شوند تا از یک سو میان شیوه عمل‌شان در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی همسویی وجود داشته باشد و از سوی دیگر بتوانند نگاه بهره‌مندان اصلی فعالیت‌های خود را بسنجند و عملکرد طرح کشاورزی پایدار را از منظر آن‌ها ارزشیابی کنند. این امر به ویژه در مقطع کنونی که شاید لازم باشد آن را فاز آخر پروژه محسوب کرد از اهمیت برخوردار است.

الف) مخاطبان اصلی طرح چه کسانی هستند؟

شرکت‌های مجری استقرار کشاورزی پایدار

ب) این طرح چه مراحل دارد؟

▪ برگزاری کارگاه آموزشی

در این کارگاه ۴ روزه، شرکت‌های مجری با مفهوم پایش و ارزشیابی مشارکتی و نحوه اجرای آن آشنا شده و فعالیت‌های فعلی خود در زمینه پایش و ارزشیابی را با این آموزه‌ها محک می‌زنند تا بتوانند نقاطی برای مشارکتی‌تر کردن پایش و ارزشیابی در کارهای خود پیدا کنند.

▪ نشست هماهنگی برای تدارک کار میدانی تمرینی

برای تمرین عملی آموخته‌های کارگاه، برنامه‌ای برای تمرین میدانی پیش‌بینی شده است که سه شرکت از میان شرکت‌های مجری برای میزبانی این تمرین داوطلب خواهند شد. به همین خاطر نشست یک روزه‌ای با حضور اعضای این سه شرکت برگزار می‌شود تا برنامه‌ریزی و هماهنگی لازم برای تمرین میدانی به میزبانی آن‌ها صورت گیرد.

▪ اجرای کار میدانی تمرینی

در این مرحله شرکت‌های مجری که در کارگاه حضور داشته‌اند به سه دسته تقسیم می‌شوند تا در روستاهایی که شرکت‌های میزبان تدارک دیده‌اند حضور پیدا کرده و کار میدانی مرتبط با پایش و ارزشیابی انجام دهند. تمرکز این پایش و ارزشیابی بر میزان پایداری اقداماتی خواهد بود که توسط شرکت‌ها و سازمان‌های مجری در روستاها انجام شده است. این برنامه ۲/۵ روزه خواهد بود و نیم روز آن صرف هماهنگی و برنامه‌ریزی داخل تیم‌های کاری، یک روز صرف انجام کار میدانی و یک روز صرف در میان گذاشتن تجربه‌ها و جمع‌بندی آموخته‌های حاصل از کار میدانی خواهد شد.

▪ نشست جمع‌بندی خروجی‌های پایش و ارزشیابی (پایداری)

در آخرین مرحله شرکت‌های مجری در یک نشست دو روزه دور هم جمع شده و حاصل کار خود از پایش و ارزشیابی صورت گرفته در روستاها را جمع‌بندی و ارایه می‌کنند.

۴. تدوین مشارکتی تجارب موفق و ناموفق پروژه

شرکت‌های مجری در طول فعالیت‌های میدانی خود تجارب و درس‌آموخته‌هایی به دست آورده‌اند که ارزش مستند شدن دارد، به ویژه اکنون که به فاز پایانی پروژه رسیده‌ایم. این درس‌آموخته‌ها الزاماً از جنس مکتوباتی نیست که در قالب گزارش‌های کاری تولید و ارسال شده باشد بلکه می‌تواند شامل روایت‌ها و داستان‌هایی از فعالیت‌ها و فرایندهای میدانی و تعامل با کشاورزان باشد. به هر حال هر آن‌چه که اعضای شرکت‌های مجری به عنوان ماحصل آموخته‌ها و تجربه‌های خود از دل یک فرایند چند ساله حضور در میدان به رسمیت بشناسند و برای در میان گذاشتن با دیگران ارزشمند تلقی کنند می‌تواند سوژه‌ای برای ثبت شدن باشد. از طرف دیگر، ثبت و نشر چنین تجربیاتی در قالب یک کتاب می‌تواند محصول قابل تأملی باشد برای تکرار چنین پروژه‌هایی. طرح حاضر به این دلیل پیشنهاد شده است تا از یک سو بستری برای مجهز شدن شرکت‌ها به قابلیت مستند و منعکس کردن تجارب و درس‌آموخته‌هایشان فراهم کند و از سوی دیگر به ثبت و به اشتراک گذاشتن این تجارب با دیگران کمک کند.

الف) مخاطبان اصلی طرح چه کسانی هستند؟

شرکت‌های مجری استقرار کشاورزی پایدار که در فازهای قبل فعالیت داشته‌اند.

ب) این برنامه چه مراحلی دارد؟

▪ برگزاری نشست

در این نشست ۲ روزه، با حضور شرکت‌کنندگانی از شرکت‌های مجری، ضمن پرداختن به این موضوع که چه نوع چیزهایی را می‌توان ثبت کرد، درباره شیوه‌های مستند کردن و نگارش تجارب و درس‌آموخته‌ها نیز صحبت خواهد شد. سپس ساختار کتاب و موضوعات و سرفصل‌هایی که می‌تواند در کتاب بیاید مورد گفتگو قرار خواهد گرفت. در ادامه مشخص خواهد شد چه کسانی برای کدام موضوعات محتوا تولید خواهند کرد و بدین ترتیب تقسیم کاری صورت می‌گیرد.

▪ دریافت محتوای تولید شده توسط شرکت‌های مجری

پس از تقسیم کار صورت گرفته، هر یک از داوطلبین، محتوای تولید شده‌ی خود را برای تیم آموزش ارسال خواهند کرد تا مشخص شود برای رسیدن به محصول نهایی چه گام‌های دیگری باید برداشت.

▪ برگزاری کارگاه نگارش

در این کارگاه ۴ روزه که تلفیقی از آموزش و کار عملی است، نماینده‌ای از هر شرکت مجری حضور خواهد داشت. شرکت‌کنندگان برای اصلاح مطالب خود، محتواهای آموزشی دریافت خواهند کرد و این فرصت را خواهند داشت تا مطالب خود را براساس آموخته‌ها و بازخوردهایی که دریافت می‌کنند بازنویسی و تکمیل کنند. در پایان، هر یک از شرکت‌کنندگان مطالب تولیدی خود را به همراه عکس و سایر پیوست‌های لازم تحویل خواهد داد.

▪ تولید نسخه اولیه کتاب

در این مرحله، مطالب دریافت شده از شرکت‌کنندگان به شکل نسخه اولیه کتاب تدوین خواهد شد.

▪ برگزاری نشست

در آخرین مرحله، طی یک نشست ۲ روزه، با کسانی که در تولید کتاب نقش ایفا کرده‌اند، نسخه اولیه کتاب مورد بازبینی قرار خواهد گرفت و با توجه به بازخوردهای جمعی، اصلاح و تکمیل خواهد شد. انتظار می‌رود در پایان این نشست محصول نهایی و مورد توافق جمع حاصل شود. محصول نهایی صفحه‌بندی شده و برای چاپ و انتشار در اختیار دفتر طرح تالاب‌ها قرار می‌گیرد.

جدول زمان بندی برنامه های ارتقای ظرفیت

چه کسی؟

داوطلبینی از کارگاه های ۳ روزه ی قبلی و حدود ۸ نفر از شرکت های مجری به نمایندگی از همه ی شرکت های مجری

چه کسی؟

بازیگرانی غیر از شرکت ها و سازمان های مجری

اسفند	بهمن	دی	آذر	آبان	مهر	شماره	توضیحات
		چه کسی؟ حدود ۹ نفر از شرکت های مجری، به انتخاب و نمایندگی از همه ی شرکت ها و حدود ۱۱ نفر از جهاد کشاورزی و دفتر طرح تالاب		۱ و ۲ آبان نشست تکمیلی (۲ روزه)	۱۲ تا ۱۹ مهر کارگاه آموزشی (۳ روزه)	۱	بازنگری شیوه و رویکرد ارزشیابی و نظارت بر شرکت ها
			۱۲ تا ۱۴ آبان نشست تحلیلی (۲/۵ روزه)			۲	تکمیل تحلیل گزارش نویسی
هفته سوم نشست جمع بندی کتاب (۲ روزه)	هفته سوم کارگاه نگارش (۴ روزه)	چه کسی؟ افراد درگیر کار میدانی در فازهای قبلی پروژه که انگیزه و فرصت کافی برای ثبت تجربه هایشان دارند.			۲۸ و ۲۹ مهر نشست طراحی ماکت کتاب (۲ روزه)	۳	تدوین مشارکتی کتاب تجارب موفق و ناموفق
هفته دوم نشست جمع بندی (۲ روزه)		هفته آخر کار میدانی تمرینی (۲/۵ روزه)	هفته اول کارگاه آموزشی (۴ روزه) و نشست هماهنگی (۱ روزه)	چه کسی؟ برای کارگاه، یک نفر از هر شرکت		۴	آموزش پایش و ارزشیابی مشارکتی

چه کسی؟

همان کسانی که نشست و کارگاه قبلی کتاب حضور داشته اند.

چه کسی؟

همان کسانی که نشست طراحی ماکت کتاب حضور داشته اند.

هفته

سوم

نشست

جمع بندی

کتاب

(۲ روزه)

هفته سوم

کارگاه

نگارش

(۴ روزه)

چه کسی؟

افراد درگیر کار میدانی در فازهای قبلی پروژه که انگیزه و فرصت کافی برای ثبت تجربه هایشان دارند.

چه کسی؟

برای کارگاه، یک نفر از هر شرکت

چه کسی؟

همان کسانی که در تمرین میدانی حضور داشته اند.

چه کسی؟

همان کسانی که در کارگاه آموزشی حضور داشته اند، به علاوه یک همراه از دیگر اعضای شرکت شان .

چه کسی؟

برای نشست، همه اعضای سه شرکت مجری داوطلب میزبانی

۱. تکمیل تحلیل‌های گزارش‌نویسی

۱.۱. پیشینه و هدف

بهمن ماه سال ۱۳۹۶ و در قالب فاز قبلی 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 تسهیلگری 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. با توجه به این که ملاقات مذکور

اسامی نمایندگان

خانم فاطمه موید به نمایندگی از دو شرکت آذرهمسو و مهین کشاورز

مربوط به برخی از شرکت‌های استان آذربایجان غربی بود، نشست تحلیلی جداگانه آن نیز در شهر ارومیه برگزار شد و محدود به بازیگرانی از همین شهرستان و استان بود. از آن جایی که آن‌چه به دست آمد تحلیل اولیه‌ای بود که تنها با جمعی از شرکت‌ها و تعداد کمی از سایر بازیگران و

دست‌اندرکاران انجام شده بود، نمی‌شد آن را به مثابه توافق یا زیردستی قطعی برای ارزیابی گزارش‌ها در نظر

گرفت و نیاز بود این تحلیل‌ها در جمع بزرگتری به اشتراک گذاشته و تکمیل شود.

به همین خاطر، در فاز کنونی برنامه ارتقای ظرفیت برای شرکت‌های مجری، نشست مکمل با عنوان «تکمیل تحلیل گزارش‌نویسی» در تاریخ ۱۲ تا ۱۴ آبان ۹۷ تدارک دیده شد تا بازیگران و دست‌اندرکاران مختلف مرتبط با گزارش دور هم جمع شوند و با نگاهی به خروجی‌های نشست پیشین، این تحلیل‌ها را تکمیل کنند. تکمیل تحلیل‌ها در واقع به معنی روشن شدن انتظارات بازیگران مختلف از مقوله گزارش و رسیدن به درکی مشترک درباره این انتظارات و نقاط مشترک و مفترق نگاه‌های‌شان است



تصویر ۱- هدف از نشست تکمیل تحلیل گزارش‌نویسی

خانم فلاحی به نمایندگی از دو شرکت اشک مهر بناب و گلفام کشاورز	آقای نیکنام به نمایندگی از دو شرکت پانید کشت و دانش پژوهان سبزگستر ارومیه
خانم ندا اعظمی به نمایندگی از دو شرکت زرین گستر و نهال گستر جام سهند	آقای سلطانی به نمایندگی از دفتر حفاظت از تالابها
آقای نجاتی به نمایندگی از دو شرکت آریاکشت و پدیده سبز آنیل (پدیده سبز آنیل)	خانم حیدرزاده و آقای حبیبی به نمایندگی از جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی
آقای شهرام وهابی به نمایندگی از دو شرکت لاوین نگین و نوین گستر مهباد (لاوین نگین)	خانم شهبازی، آقای شریفیان و خانم بهرامی به نمایندگی از جهاد کشاورزی شهرستانهای آذربایجان غربی
آقای مصطفی نژاد به نمایندگی از دو شرکت نازچین سپیدآذران و آوان کشت پایدار	آقای همدست به نمایندگی از جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی
آقای کاظم حشمت به نمایندگی از دو شرکت نوین خدمات دهقان و خوشه سازان سبز قوشاچای	آقای فرهاد دری، آقای کاظمی و خانم فضلعلی پور به نمایندگی از شهرستانهای آذربایجان شرقی

۱,۲. نشست تحلیل گزارش نویسی

۱,۲,۱. شناسنامه نشست

تاریخ برگزاری: ۱۲ تا ۱۴ آبان ۹۷، به مدت ۲/۵ روز
مکان: ارومیه، موسسه خیریه رفاه کودک و نوجوان
تیم تسهیلگری: سارا باقری، مهدی سلیمانی
شرکت کنندگان: در این نشست نمایندگانی از اداره جهاد کشاورزی دو استان آذربایجان غربی و شرقی، نمایندگانی از اداره‌های جهاد کشاورزی شهرستانهای این دو استان، نمایندگانی از شرکت‌های مجری و نماینده‌ای از دفتر طرح تالابها حضور داشتند که اسامی حاضرین در جدول زیر آمده است.

۱,۲,۲. روند نشست

چهار بخش اصلی برای این نشست تدارک دیده شده بود که متناسب با یافته‌های حاصل از نشست فاز قبلی بود:

بخش اول، مرور و تکمیل تحلیل‌ها و نیز همفکری بین بازیگران مختلف درباره هدف و ضرورت تهیه گزارش از پروژه بود. در

این قسمت نمایندگان بازیگران مختلف درباره انتظارشان از کارکرد

گزارش با هم گفتگو کردند و سفره‌ی تحلیل مشترکی از هدف گزارش

جدول ۱- اسامی حاضرین در نشست تکمیل تحلیل گزارش نویسی

دادن/ گرفتن تهیه کردند.

بخش دوم، گفتگو و توافق بر سر ویژگی‌های یک گزارش خوب از نگاه حاضرین در نشست بود. حاصل آن چه که در فاز قبل از نگاه شرکت‌های مجری، نمایندگان جهاد کشاورزی و دفتر طرح تالاب به دست آمده بود با جمع در میان گذاشته شد و نکاتی به آن اضافه شد. همچنین در ادامه حاضرین در نشست به غربال ویژگی‌ها پرداختند و برخی از آن‌ها جزو ویژگی‌های الزامی و واجب، و برخی دیگر را در حد توصیه و پیشنهاد دسته‌بندی کردند.

بر مبنای ویژگی‌ها توافق شده، حاضرین در قالب نمودارهای تار عنکبوتی وضعیت فعلی گزارش‌ها را ارزیابی کردند. به این ترتیب که هر شرکت وضعیت گزارش‌های خود را به این ویژگی/ معیارها محک زد و یک خودارزشیابی انجام داد، جهاد هر استان و نیز دفتر طرح تالاب نیز بر اساس برداشت‌شان از وضعیت کلی گزارش‌هایی که به دستشان می‌رسد یک ارزشیابی انجام دادند.

بخش سوم، بررسی فرایند گزارش‌دهی از نقطه آماده شدن گزارش در شرکت‌ها تا زمان پرداخت قسط مربوط به آن گزارش بود. نمودار جریانی که در فاز قبلی از گام‌های گزارش‌دهی تهیه شده بود با اجرای نمایشی از این فرایند توسط حاضرین تکمیل و بررسی شد. در صحبت جمعی حاضرین درباره این فرایند نقاط چالش‌دار و نقاط قابل تغییر فرایند مشخص شد تا این فرایند بتواند کمک‌کننده‌تر و روان‌تر پیش برود.

بخش چهارم، مستند کردن خروجی‌های به دست آمده در نشست بود. از آن جایی که همه دست‌اندرکاران مرتبط با مقوله گزارش در نشست حضور نداشتند و شرکت‌کنندگان نمایندگانی از آن جمع بزرگ بودند، لازم بود یافته‌های نشست به دست آن‌ها نیز برسد. ضمن آن که تحلیل‌ها و یافته‌های به دست آمده در این نشست می‌تواند به عنوان زیردستی برای اقدام‌های بعدی که هر یک از بازیگران ممکن است بانی آن شوند، به کار بیاید. بنابراین در همفکری با جمع ساختار و شیوه مستند کردن خروجی‌های توافق شد و هر یک از حاضرین به شکل انفرادی یا گروهی، مسئولیت ثبت و تدوین بخشی از مستندات را به عهده گرفت که در نهایت در پایان نیم روز آخر نشست نسخه اولیه‌ی گزارش نشست آماده شد. این نسخه طی هفته‌های بعد توسط حاضرین ویرایش و نهایی شد و در نهایت در اختیار همه دست‌اندرکاران مربوط به گزارش قرار گرفت.



۱،۲،۳. یافته‌ها و خروجی‌های نشست

➤ درباره هدف از دادن / گرفتن گزارش

بعد از گفتگویی بین نمایندگان حاضر در برنامه شکل گرفت حاضرین بر سر عبارت زیر به عنوان هدف از تهیه گزارش به توافق رسیدند. در واقع می‌توان گفت شرکت‌های مجری که گزارش را تهیه می‌کنند، جهاد کشاورزی که به عنوان ناظر و دفتر طرح تالاب که به عنوان کارفرما گزارش را طلب می‌کند، چنین کارکردی را از گزارش انتظار دارند:

هدف از تهیه گزارش ثبت روند اجرایی پروژه و انعکاس نظرات همه بازیگران است. گزارش زمینه ارزیابی پروژه را از طریق نشان دادن میزان دسترسی به اهداف کمی و کیفی پروژه فراهم می‌کند و به کارفرما برای انجام تعهدات مالی‌اش نسبت به شرکت‌ها کمک می‌کند.

➤ درباره ویژگی‌های یک گزارش خوب

بر اساس غربالی که حاضرین از ویژگی‌های یک گزارش خوب انجام دادند، در نهایت ۱۵ معیار مورد توافق جمع قرار گرفت و از دید این نمایندگان، معیارهای ضروری و واجب برای یک گزارش خوب محسوب می‌شود:

- ۱- بخش‌های مختلف گزارش با هم تناقض نداشته باشند.
- ۲- فعالیت‌هایی که خارج از پروپوزال بوده هم گزارش شود.
- ۳- روند پیشرفت کار اجرایی
- ۴- رعایت ترتیب و توالی در گزارش
- ۵- استدلال و ارایه توضیح از دلایل پیشرفت یا عدم انجام قسمت‌هایی از فعالیت اجرایی
- ۶- دارا بودن چکیده و خلاصه روان و سلیس
- ۷- آوردن دستاوردهای اجرای پروژه (درس‌آموخته‌ها)
- ۸- تشریح مختصر و گویای هر گام
- ۹- توجه به تاریخ رویدادها و مکان اجرای آن‌ها، حتی‌الامکان همراه با عکس
- ۱۰- انعکاس اهداف پروژه
- ۱۱- دارا بودن متن روان و صحیح در گزارش
- ۱۲- ارسال به موقع گزارش و اصلاحیه درخواستی
- ۱۳- رعایت تکنیک‌های عکس گرفتن
- ۱۴- رعایت فرمت ارایه شده به مجریان
- ۱۵- فهرست بندی بر اساس پروپوزال

در کنار این معیارها و ویژگی‌ها، مواردی دیگر نیز مطرح شد که می‌توان به چشم توصیه و پیشنهاد برای رعایت شدن در گزارش به آن نگاه کرد. مواردی مثل:

- ارایه برنامه زمان‌بندی ماه بعد
- ظاهر زیبا و جذاب
- مناسب بودن حجم گزارش و پرهیز از آوردن مطالب تکراری و غیرضروری
- داشتن نوآوری در سبک نگارش
- گزارش بیان‌کننده تمام واقعیت در زمان مناسب باشد، البته این امر مستلزم آن است که ناظر و کارفرما برای شرکت‌ها اطمینان خاطر ایجاد کنند.

➤ درباره نمودار جریان فرایند گزارش‌دهی

در نمودار جریانی که توسط حاضرین تکمیل و بررسی شد، روند تهیه گزارش مشخص شده و نقش هر کدام از بازیگران فعال در این روند نشان داده شده است.

در جریان بررسی نمودار جریان گزارش، نقاط چالش‌دار این فرایند توسط جمع شناسایی شد و راهکارهایی برای بهبود آن ارایه شد که البته این راهکارها مستلزم بررسی بیشتر و چه بسا مشترک توسط بازیگران مربوطه است. این چالش‌ها و راهکارهای پیشنهادی عبارتند از:

۱- روال شکل گرفته در حال حاضر این گونه است که شرکت‌های مجری معمولاً برای آماده کردن گزارش منتظر نامه دفتر طرح تالاب می‌مانند و این بعضاً باعث کمبود وقت و فشردگی کار تهیه گزارش می‌شود. در حالی که عملاً نیازی به انتظار برای نامه دفتر طرح نیست، و شرکت‌ها می‌توانند بر اساس تاریخ‌های اقساط که در قراردادشان آمده کار روی گزارش را شروع کرده و گزارش را به موقع آماده کند.

۲- عواملی مانند دیر بسته شدن قرارداد و فشردگی بودن کارهایی مانند ورود به جامعه محلی و اقدامات مربوط به کشت مزارع باعث می‌شود ارائه گزارش در قسط اول به تاخیر بیفتد.

پیشنهاد شد پرداخت قسط اول بدون گزارش اتفاق بیفتد یا، مثل قدیم، پیش پرداخت برای شرکت‌ها در نظر گرفته شود که لازم است این پیشنهاد در دفتر طرح تالاب بررسی و به لحاظ مالی و اداری امکان‌سنجی شود.

۳- یکی از عوامل تاخیر در فرایند گزارش‌دهی این است که مدیریت هماهنگی ترویج کشاورزی معمولاً منتظر می‌ماند تا همه تاییدیه‌ها را با هم بفرستد. در حالی که نیازی نیست همه تاییدیه‌ها با هم ارسال شوند و هر یک می‌تواند جداگانه ارسال شده و مراحل خود را دنبال کند.

۴- علت یکجا فرستادن تاییدیه‌ها توسط مدیریت هماهنگی ترویج این است که اگر قرار باشد استان تاییدیه‌ها را یکی یکی بفرستد به این معنی است که عملاً باید به تعداد شرکت‌ها به اداره محیط زیست و اداره پست و ... مراجعه شود و این زمان و انرژی زیادی می‌گیرد.

برای تخفیف این مسأله از یک طرف نماینده دفتر طرح تالاب اعلام آمادگی کرد تا درباره امکان تغییر روند گرفتن امضا برای تایید گزارش، بررسی کند و در صورت امکان این روند را تغییر دهد؛ و از طرف دیگر شرکت‌های مجری پیشنهاد دادند هر شرکت خودش تاییدیه شهرستان، استان و محیط‌زیست را بگیرد و این کار را به عهده مدیریت

هماهنگی ترویج نگذارد. یک راهکار پیشنهادی دیگر نیز این بود که گزارش‌ها قبل از رسیدن برگه تایید به مرحله بعد برود تا پیش رفتن گام‌های فرایند تسریع شود.

نمودار جریان دریافت و بررسی گزارش شرکت‌ها



در جریان این نشست، و به ویژه با ارزشیابی صورت گرفته توسط شرکت‌ها، جهاد کشاورزی و دفتر طرح تالاب از وضعیت گزارش‌ها در حال حاضر، سرخ‌ها و ایده‌هایی برای دنبال کردن مطرح شد. همان طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، این نشست در واقع زیردستی‌هایی برای کار بیشتر و مشترک به دست داد تا بازیگران درگیر در مقوله گزارش بتوانند روند هم‌اندیشی‌شان را ادامه دهند و به مرور به انتظارات، فهم و کم‌کم قواعد مشترکی برای گزارش‌های تولیدی برسند. سرخ‌های زیر از جمله مواردی است که اگر بازیگران مربوطه بانی آن شوند، جا برای کار دارد.

← مشخص شدن معیارهایی که جای کار بیشتری دارد.

بر اساس خودارزشیابی صورت گرفته مشخص شد که شرکت‌ها برای گزارش‌دهی در برخی از معیارها نیاز به بهبود عملکرد دارند. ادامه دادن چنین تحلیل‌هایی کمک خواهد کرد که بازیگران خلاهای موجود را شناسایی کرده و اقداماتی مانند تدارک دیدن کارگاه آموزشی، تبادل تجربه، مرور منابع و ... را برای بهبود وضعیت گزارش‌دهی پیش‌بینی و اجرا کنند.

← ارزشیابی روند تغییر گزارش‌ها بر اساس معیارهای تعیین شده

تحلیل‌های صورت گرفته موجود ابزار خوبی هستند تا روند تغییر گزارش‌های آینده را بتوان تحلیل کرد. به طور مثال می‌توان به شکل دوره‌ای گزارش‌های ارایه شده را بر اساس معیارهای تعیین شده ارزشیابی کرد. این ارزشیابی مشخص خواهد کرد که در چه زمینه‌هایی بهبود صورت گرفته و در چه زمینه‌هایی پیشرفت صورت نگرفته و یا عملکرد ضعیف‌تر شده است.

← ایجاد زمینه برای تحلیل مشترک بین شرکت‌ها، جهاد و دفتر تالاب بر روی معیارهای تعیین شده

مشخص شدن معیارهای مشترک می‌تواند کمک کند که در آینده اگر بازیگران مختلف بخواهند ارزشیابی مشترکی نسبت به گزارش‌ها انجام دهند، ابزار لازم برای این کار را در اختیار داشته باشند. به عنوان مثال شرکت‌ها می‌توانند بعد از ارائه هر گزارش در جلسه مشترکی با جهاد یا دفتر تالاب نسبت به وضعیت موجود خود آگاهی پیدا کنند و از آنها درباره گزارش‌های خود بازخورد دریافت کنند.

از طرفی دیگر جهاد و دفتر تالاب می‌توانند گزارش‌های دریافتی خود را با معیارهای تعیین شده ارزشیابی کنند و به فهم مشترکی نسبت به خلاهای موجود و وضعیت عملکرد شرکت‌ها و احیاناً به ایده‌ها و برنامه‌هایی برای بهبود عملکرد شرکت‌ها در حوزه گزارش‌دهی برسند.

← کمک به تعیین نیازها و طراحی برنامه آموزشی در خصوص بهبود وضعیت گزارش نویسی

همواره این دغدغه مطرح بوده است که برای بهبود وضعیت گزارش نویسی دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی برگزار شود. تحلیل صورت گرفته این کمک را می‌کند که در صورت برگزاری کارگاه آموزشی، لازم است روی چه جنبه‌هایی تمرکز شود و چه اقداماتی در طراحی برنامه آموزشی می‌بایست در اولویت قرار گیرد.

۲. بازیگری شیوه و رویکرد ارزشیابی و نظارت بر شرکت‌ها

در طول سال‌های مختلف اجرای پروژه استقرار کشاورزی پایدار، جهاد کشاورزی، دفتر طرح تالاب و برخی دیگر از بازیگران، نقش نظارت بر عملکرد شرکت‌های مجری را ایفا کرده‌اند. این نظارت با توجه به دغدغه‌ها و حوزه مسئولیت هر یک از این بازیگران با معیارها و شیوه‌های مختلفی صورت گرفته است که گاه همسو و مکمل یکدیگر یا هم‌راستا با شیوه عمل شرکت‌ها بوده‌اند و گاه از هم فاصله داشته یا در راستای شیوه عمل شرکت‌ها نبوده است.

انگیزه اصلی از انجام چنین برنامه‌ای آشنا شدن بازیگران مختلف با مفاهیم مربوط به پایش و ارزشیابی در راستای رویکرد مشارکتی بود تا بین خودشان و هم‌چنین با شرکت‌های مجری به فهمی مشترک در این باره برسند. این برنامه را می‌توان نقطه آغازی برای تمرین همفکری بین بازیگران مختلف پروژه تلقی کرد که در آینده و با ادامه دادن جریان گفتگو در بین خودشان بتوانند به معیار و ساز و کاری مشترک برای ارزشیابی پروژه و نیز عملکرد شرکت‌های مجری دست پیدا کنند.

این برنامه در دو مرحله برگزار شد:

- مرحله اول کارگاه آموزشی سه روزه با حضور بازیگرانی بود که نقش نظارت بر عملکرد شرکت‌ها را به عهده داشتند،
- و مرحله دوم نشست دو روزه بود که علاوه بر داوطلبینی از کارگاه قبل، تعدادی از اعضای شرکت‌های مجری نیز به نمایندگی از شرکت‌ها در آن حضور داشتند.

پس از کارگاه آموزشی که برای آشنایی با مفاهیم پایش و ارزشیابی مشارکتی تدارک دیده شده بود، برنامه دو روزه با هدف همفکری درباره چالش‌های پایش، نظارت و ارزشیابی شرکت‌ها و تمرین این موارد به صورت مشارکتی میان بازیگران پروژه اجرا شد. هم‌چنین فراهم شدن فرصت گفتگو درباره آن‌چه که قابل پایش، نظارت و ارزشیابی است از دیگر مقصودهای برنامه دو روزه بود.

۲.۱. هدف این برنامه چیست؟

در این برنامه قرار است گفتگو و تمرین‌هایی برای تجربه شدن یک فضای تعاملی هم‌سطح و نسبتاً برابر اتفاق بیفتد تا بتواند به ایجاد انگیزه و تأمل برای جستجو کردن و دیدن تفاوت این فضا با فضای متعارف روابط کمک کند و متعاقباً فرصت‌های تغییر شناسایی شود. در ادامه آن‌چه از این برنامه می‌توان انتظار داشت و همچنین آن‌چه نمی‌توان انتظار داشت آمده است:

می‌توان انتظار داشت:

- همفکری درباره چالش‌های پایش، نظارت و ارزشیابی شرکت‌ها
- تمرین پایش، نظارت و ارزشیابی مشارکتی میان بازیگران پروژه
- فرصت گفتگو درباره آن‌چه قابل پایش و ارزشیابی است.

نمی‌توان انتظار داشت:

- رسیدن به دستورالعملی برای پایش شرکت‌ها
- جلسه‌ای برای ارزشیابی شرکت‌ها
- مناظره شرکت‌ها و کارکنان جهاد کشاورزی

۲.۲. کارگاه آموزشی

۲.۲.۱. شناسنامه کارگاه

ردیف	کارگاه ۳ روزه ارومیه، ۱۴-۱۶ مهر ۱۳۹۷	کارگاه ۳ روزه تبریز، ۱۷-۱۹ مهرماه ۱۳۹۷	نشست ۲ روزه تمرین عملی، ۱-۲ آبان ۱۳۹۷
۱	خالد پیامی	منصور زینال زاده	رقیه غیائی
۲	حسین سیمانی	رحیم کاظمی	حمید دژمپور
۳	فاطمه حقی	حمید دژمپور	وحید کاظمی
۴	رقیه حیدرزاده	سید فرهاد دری	سید فرهاد دری
۵	رامین حمیدی	مریم فضلعلی پور	اتابک محمدی
۶	زینب بهرامی	رقیه غیائی	اصغر همدست
۷	حکیمه دیبائی	اصغر همدست	منصور زینال زاده
۸	آرزو پاشایی	اتابک محمدی	حکیمه دیبایی
۹	نسرین بهادری	مهدیه قلی زاده	حسین سیمانی
۱۰	عادل اطمینان	محمد خلیلی	محمد قسیم ربانی
۱۱	فرشید بهمنی	حکمرانی کلانتری	بانو شهبازی
۱۲	بهنام قلی زاده	معصومه نجف زاده	رقیه حیدر زاده
۱۳	نصرت اله جدیت	تهمینه سلمانی	زینب بهرامی
۱۴	عزیزه داودی	ابراهیم تقوی	پورزند
۱۵	محمد مولودی	محمد رضا راهور	بهمن حمیدی
۱۶	کریم مجاهد	بنیامین قائمیون	زینب رمضان پور
۱۷	محمد قسیم ربانی	ناصر صیامی	سمیه خوشامد
۱۸	وفا بابان زاده	عباس روح بخش	محمد مصباح
۱۹	شهرام الهوردیان	ناصر صادقیان	
۲۰	فرجی	حسین محمدی مزرعه	قهرمان عبدی
۲۱	پورزند	رامین نیکان فر	نورالدین فرجی
۲۲	جلالت	اسماعیل آهنگری	علی خرمی
۲۳	رمضان پور	گیسو پروز	صادق خادم مقدم
۲۴	پورزند		آیسان حاجی زاده
۲۵	خوشامد		مهدی زردان
۲۶	حمیدی		لطیف حقی
۲۷	حمید سلطانی		اسماعیل آهنگری

در کارگاه آموزشی ۳ روزه که به طور جداگانه در ارومیه و تبریز برگزار شد، فعالیت‌ها به گونه‌ای طراحی شده بود که در کنار محتوای آموزشی به شرکت‌کنندگان کمک کند تا آموخته‌ها را در نقشی که تحت عنوان پایش، نظارت و ارزشیابی بر عملکرد شرکت‌ها انجام می‌دهند نیز تحلیل کنند. بخشی از موضوعات و سرفصل‌هایی که در این کارگاه به آن‌ها پرداخته شد در زیر آمده است. همچنین برخی از تحلیل‌ها در پایان این گزارش ضمیمه شده‌اند.

➤ چه چیزی را موفقیت پروژه می‌دانیم؟

شرکت‌کنندگان با خواندن سناریویی از توصیف یک پروژه، درباره اینکه چه چیزی باعث می‌شود یک پروژه را موفق و تمام شده بدانیم یا ناموفق و ناتمام موضع گرفته و دلایل‌شان را مطرح کردند. بخشی از این تحلیل در ضمیمه گزارش آمده است.

➤ زنجیره نتایج

ابتدا با انجام تمرینی گروهی درباره تفکیک «فعالیت» از «نتیجه» در یک پروژه گفتگو شد. سپس درباره سطوح مختلف نتایج و لزوم ارتباط این سطوح با یکدیگر بحث شد. شرکت‌کنندگان با تمرین گروهی درباره زنجیره نتایج پروژه استقرار کشاورزی پایدار همفکری کردند. در پایان درباره اینکه در پایش و ارزشیابی پروژه تمرکز باید روی «نتایج» باشد تا «انجام شدن یا نشدن فعالیت‌ها» گفتگو شد. این بخش از برنامه نیز توسط یکی از شرکت‌کنندگان کارگاه ثبت شده و در ضمیمه گزارش آمده است.

➤ جنبه‌های مختلف پایش و ارزشیابی

ابتدا ویژگی‌های یک شرکت خوب از نظر شرکت‌کنندگان در تمرین گروهی تحلیل شد و معیارهایی بدست آمد. سپس با انجام یک سناریوی فرضی به این موضوع پرداخته شد که در پایش و ارزشیابی حواسمان به چه چیزهایی باشد؟ آیا تنها با سنجیدن یک جنبه از کار می‌توان آن را خوب یا بد ارزشیابی کرد؟ در پایان معیارهای بدست آمده از گام اول با جنبه‌های مختلف پایش و ارزشیابی محک خورد. اینکه چقدر این معیارها توانسته‌اند جنبه‌های متنوع پایش و ارزشیابی را پوشش دهند مورد گفت‌وگو قرار گرفت. روند و جزئیات بیشتر این تحلیل که توسط یکی از شرکت‌کنندگان کارگاه ثبت شده است، در ضمیمه گزارش آمده است.

➤ رویکرد مشارکتی

از آنجا که برخی از شرکت‌کنندگان این برنامه در معرض فازهای قبلی برنامه ارتقای ظرفیت که با تمرکز بر آموزش اصول و مفاهیم رویکرد مشارکتی برگزار شده بود، قرار نگرفته‌اند، بخشی از این کارگاه به مرور سرفصل‌ها و سفره‌های کارگاه‌های آموزشی نه‌گانه ویژه کارکنان جهاد کشاورزی که در سال ۹۵ برگزار شده بود اختصاص یافت. در این بخش موضوعاتی چون طیف مفهوم مشارکت، رویکرد اشیا-مردم، ویژگی‌های واقعیت محلی، سوگیری توریسم توسعه روستایی، کشاورزی نوع سوم، طیف نقش‌ها در رویکرد کشاورز-نخست، انتقال فن‌آوری و توسعه مشارکتی فن‌آوری توسط شرکت‌کنندگانی از کارگاه‌های پیشین ارایه و مرور شد.

➤ ارتباط بین سرفصل‌های کارگاه

در پایان اینکه موضوعات اصلی ارایه شده در این کارگاه یعنی رویکرد مشارکتی، پایش و ارزشیابی و زنجیره نتایج چه ارتباطی با هم دارند و چرا در ذیل این برنامه آموزشی آمده‌اند تحلیل شد. یافته‌های شرکت‌کنندگان از این ارتباط در ضمیمه گزارش آمده است.

۲.۳. نشست تمرینی

نشست تمرینی دو روزه با حضور نمایندگان از شرکت‌کنندگان کارگاه ۳ روزه و همچنین نمایندگانی از شرکت‌های مجری برگزار شد. در این نشست فرصتی فراهم شد تا شرکت‌کنندگان درباره چالش‌های پایش و ارزشیابی همفکری کنند و نیز پایش و ارزشیابی مشارکتی در میان بازیگران مختلف تمرین شود. سرفصل‌هایی که موضوع تحلیل و گفت‌وگو در این نشست قرار گرفت در زیر آمده است:

➤ ارتباط دغدغه‌های شرکت‌های مجری ذیل پایش و ارزشیابی به سرفصل‌های کارگاه ۳ روزه

شرکت‌های مجری مواردی از آن‌چه ذیل پایش و ارزشیابی شدن اذیت‌شان می‌کند یا به دردسرشان می‌اندازد مطرح کردند. این موارد در جمع با پیام‌هایی از کارگاه سه روزه محک خورد. به عبارتی دیگر اینکه هر مورد با چه پیامی از کارگاه سه روزه در تناقض است مورد گفت‌وگو قرار گرفت.

➤ انتخاب جنبه‌های قابل پایش و ارزشیابی در پروژه

شرکت‌کنندگان در قالب کار گروهی تلفیقی، جنبه‌های مختلف پایش و ارزشیابی را که در کارگاه آموزشی مطرح شده بود مرور کردند و درباره آن‌چه به نظرشان در شرایط این پروژه قابل پایش و ارزشیابی است همفکری کردند. برخی شیوه‌های این پایش و ارزشیابی نیز مورد گفت‌وگو قرار گرفت.

➤ هم‌سنگ شدن بازیگران درباره ویژگی‌های شرکت خوب و نحوه پایش آن

ویژگی‌های یک شرکت خوب که در کارگاه آموزشی توسط شرکت‌کنندگان مطرح شده بود، مورد بازبینی نمایندگان کارگاه قرار گرفت. سپس با مواردی که شرکت‌های مجری به عنوان ویژگی شرکت خوب بیان کرده بودند تطابق داده شد. ویژگی‌های مشترک مشخص شد و برای پرداختن به ویژگی‌هایی که مشترک نبود گروه‌های تلفیقی شکل گرفت و همفکری شد.

۲.۴. نکات قابل تأمل و سرنخ‌های این برنامه

- همان‌طور که داستان ظرفیت‌سازی در شرکت‌ها با تسهیل‌گران شروع شد تا آن‌ها بتوانند بُعد مشارکتی کار را تأمین کنند و بعد تلاش شد که بقیه هم به این ماجرا متصل شوند تا بین بخش فنی و تسهیل‌گری جدایی نیفتد، در جهاد کشاورزی هم قرار بود بدنه ترویج مراقب به کار بسته شدن رویکرد مشارکتی باشد. این در حالی بود که بخشی از این تفاوت نگاه‌ها به بخش‌های فنی مربوط می‌شد و انگار مشارکتی کار کردن نتوانسته بود به این بخش‌ها تسری پیدا کند. انگار نیاز بوده هر یک از بازیگران، اقدام فعالانه‌تری برای تلفیق بحث فنی و مشارکتی انجام دهد.
 - در طول این پروژه ذخایر و منابع انسانی قابل ملاحظه‌ای ایجاد شده است که قاعدتاً برای درگیر شدن و پررنگ شدن نقش‌شان در ادامه باید تدابیری اندیشید. برای مثال:
 - حضور منظم و پیوسته این افراد در جلسات هماهنگی، هم‌فکری و تصمیم‌گیری در سطوح مختلف ملی/استانی می‌تواند در جریان یافتن نگاه و رویکرد مشارکتی در پروژه کمک کننده باشد.
 - به طور ویژه متناسب با موقعیت برخی از این افراد نقش تعریف شود و اختیاراتی واگذار شود.
 - فضای همدلانه بین شرکت‌های مجری و نهادهای دولتی اگر مدتی رها شود، دوباره زیر سایه همان ماجراهای مرسوم اداری رفته و به حالت بالا به پایین و کارفرمایی بر می‌گردد. شاید نیاز باشد به بهانه‌های مختلف نشست، جلسات و دورهمی‌های منظمی میان این افراد اتفاق بیفتد تا فضای همدلی و هم‌فکری هم‌سطح را تقویت کرده و تداوم بخشد. تجربه این دو روز نشان داد که قابلیت و موضوع برای نشست‌های هم‌فکری بین طرفین وجود دارد که هر یک از بازیگران می‌تواند پیگیر برگزاری چنین جلساتی باشد یا دنبال بهانه‌هایی برای چنین نشست‌هایی باشد. بحث‌هایی مثل ویژگی شرکت خوب، سؤالات مربوط به پایش و ارزشیابی و ... این پتانسیل را دارند که دنبال شوند.
- خطرات/تهدیدهایی که وجود دارد:
- به صورت کلی و نیز به صورت جدی‌تر در برخی اشخاص، ممکن است نگاه و رویکرد مشارکتی محدود شود به کارگاه و در روزمره عملی و عملیاتی نشانه‌هایی از این حرف‌ها نبینیم. اگر اثرات کارگاه‌ها را مطالبه نکنیم، برگزاری کارگاه مانند انجام یک فعالیت عمل می‌کند بدون این‌که نتیجه‌ای در پی داشته باشد.
 - گاهی اوقات مجهز شدن به دانش مشارکتی، بیش از آن‌که زمینه هم‌افزایی و تعامل هم‌دلانه را فراهم کند یا باعث تأمل نسبت به رفتار و نگرش بشود، تبدیل به ابزاری برای تداوم یافتن برخورد بالا به پایین با شرکت‌های مجری می‌شود.
 - کارگاه نمی‌تواند در رفتار و روابط تحول ایجاد کند بلکه می‌تواند سرنخ‌هایی بدهد برای تلنگر زدن. نمی‌توان از کارگاه انتظار داشت که به طور خودکار مسایل را حل کند و یا تغییر ایجاد کند.
 - کارگاه نباید به مثابه مأمنی برای در جریان قرار گرفتن نسبت به اطلاعات و اتفاقات تلقی شود. به عبارتی دیگر، بعضاً افراد به خاطر فاصله‌ای که احساس می‌کنند با فرایندهای تصمیم‌گیری و تخصیص منابع دارند، کارگاه‌ها را فرصتی برای دسترسی به اطلاعات می‌بینند و چه بسا انگیزه‌ی واقعی‌شان برای حضور به جهت یادگیری نیست.
 - به نظر می‌رسد یک‌سری رویه‌هایی در پروژه جریان دارد که حتی برخی بازیگران اصلی ماجرا نیز از آن بی‌اطلاع هستند، مانند بی‌اطلاعی برخی ناظرین و مجریان از ماجرای کسر شدن حق‌الزحمه شرکت‌ها بر مبنای گزارش.

- عدم شفافیت، انفعال و باقی ماندن بر رویه‌های متعارف همیشگی، چرخه معیوبی است که بر روی پروژه سایه انداخته و اجازه نمی‌دهد رویکرد و روش‌شناسی نسبتاً نویی که پروژه دنبال می‌کند بروز پیدا کند. این که پروژه دنبال چیست و قرار است چه اتفاقی بیفتد بعضاً در بین ناظرین مشترک و شفاف نیست، در حالی که در بحث ویژگی شرکت‌های خوب معلوم شد چقدر می‌تواند ظرفیت مشارکتی دیدن و عمل کردن در بازیگران وجود داشته باشد.
- برای نهادینه شدن این رویکرد (بعد ندادی ابعاد تغییر) اتفاقی عامدانه و آگاهانه نمی‌افتد.

۳. برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی

آن چه انگیزه‌ای برای گنجاندن پایش و ارزشیابی مشارکتی به عنوان بخشی از برنامه ارتقای ظرفیت شرکت‌های مجری شد، وضعیت فعلی این شرکت‌ها در کار با جامعه محلی و نیز موقعیتی است که پروژه استقرار کشاورزی پایدار در آن قرار دارد. شرکت‌های مجری طی سال‌های گذشته تا حد خوبی با روش و رویکرد مشارکتی آشنا شده و کمابیش، بسته به میزان آمادگی و علاقمندی‌شان، این رویکرد را در فعالیت‌های خود به کار گرفته‌اند. از سوی دیگر قرار داشتن در فاز پنجم طرح استقرار کشاورزی پایدار، که می‌تواند به طور بالقوه آخرین فاز آن تلقی شود، حرکت به سمت جستجو کردن نشانه‌هایی از دستیابی به اهداف طرح و سنجش تاثیرگذاری آن را می‌طلبد.

با در نظر گرفتن این دو واقعیت، پرداختن به مقوله پایش و ارزشیابی با رویکرد مشارکتی به عنوان بخشی از برنامه ارتقای ظرفیت در فاز فعلی در نظر گرفته شد؛ با این نیت که شرکت‌های مجری با مفاهیم، ضرورت و نگاه مشارکتی به مقوله پایش و ارزشیابی آشنا شده و به ابزارها و روش‌های آن مجهز شوند تا بتوانند در امتداد فرایندهای قبلی خود با روستاییان، پروژه را از نگاه آنان که بهره‌مندان اصلی طرح هستند پایش و ارزشیابی کنند.

به این منظور فرایندی مرکب از آموزش، تمرین و جمع‌بندی در نظر گرفته شد تا شرکت‌های مجری بتوانند مفاهیم آموخته شده در این حوزه را در میدان عمل تمرین کرده و به کار بگیرند؛ و همچنین ضمن بازنگری شیوه عمل خود در این زمینه، برای پایش و ارزشیابی فعالیت‌هایشان در روستا برنامه عمل داشته باشند.

۳.۱. کارگاه چهار روزه پایش و ارزشیابی مشارکتی

با توجه به این که برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی از سه جزء تشکیل شده است و هر یک از این اجزاء بسته به جنس‌شان شرایط و مقتضیات متفاوتی طلب می‌کردند، لازم بود هماهنگی‌هایی در رابطه با کل برنامه با شرکت‌های مجری انجام شود. به همین خاطر در گام اول تقویم کاری پیشنهادی برای این برنامه با شرکت‌ها در میان گذاشته شد و از آن‌ها خواسته شد تا نسبت به مناسب بودن یا نبودن تاریخ هر یک از اجزاء بازخورد دهند، به ویژه که بخشی از برنامه قرار بود در روستاهای محل فعالیت برخی از شرکت‌ها برگزار شود. با ارسال تقویم کاری پیشنهادی به شرکت‌های مجری و دریافت بازخورد از آن‌ها درباره تاریخ برنامه، زمان جزء اول، یعنی کارگاه ۴ روزه آموزش پایش و ارزشیابی مشارکتی، مشخص شد.

پس از قطعی شدن تاریخ کارگاه، هماهنگی‌های بعدی با شرکت‌های مجری انجام شد تا آن‌ها بتوانند بر اساس شرایط کارگاه و همچنین کلیت برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی، نیروی مناسب برای حضور در این برنامه را انتخاب کنند. نکته مهم این بود که فرد شرکت‌کننده در کارگاه، نه فقط در طول این ۴ روز، بلکه در کل اجزای برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی نیز فرد ثابتی

باشد. چرا که اجزای مختلف برنامه در امتداد و در اتصال با هم بودند و فرد شرکت‌کننده در کارگاه در واقع باید به وصل شدن سایر اعضای شرکت خود در قسمت‌های بعدی برنامه کمک می‌کرد. به این ترتیب هر یک از شرکت‌ها یک نفر از اعضای خود را برای حضور در برنامه معرفی کردند.

۳,۱,۱. شناسنامه کارگاه

تاریخ برگزاری	۸ تا ۱۱ دی ماه ۱۳۹۷
مکان	ارومیه، موسسه خیریه رفاه کودک و نوجوان
تیم تسهیلگری	سارا باقری، سیما ببرگیر، سید بابک موسوی‌نژاد
شرکت‌کنندگان	آقایان عبدی، مصطفی‌نژاد قادرنژاد، وهابی، حقی، محمدی، نیکنام، شهامت‌آذر، مقدم، رحیمی، خرمی و خانم‌ها پیران، علیزاده، مؤید، اعظمی، قلمی، پاشایی

۳,۱,۲. روند کارگاه

➤ مقدمه

در مقدمه کارگاه، مراحل مختلف برنامه پایش و ارزشیابی معرفی شد. از آنجا که کار تمرین میدانی به عنوان گام دوم این برنامه در نظر گرفته شده است، خواسته شد تا کسانی که داوطلب میزبانی این تمرین هستند تا روز دوم کارگاه اعلام آمادگی کنند. چرا که بنا بود روز پنجم این کارگاه با شرکت‌های میزبان درباره چگونگی و مقتضیات این تمرین میدانی هماهنگی‌های لازم انجام شود.

➤ آشنایی با مفهوم پایش و ارزشیابی

آشنایی با مفهوم پایش و ارزشیابی با خواندن داستان‌هایی از آنچه در زندگی روزمره اتفاق می‌افتد، شروع شد. در این داستان‌ها مواردی که به نظر می‌رسید از جنس پایش و ارزشیابی است مشخص شد. سپس، شرکت‌کنندگان مثال‌هایی زدند از کارهایی که روزانه انجام می‌دهند و می‌تواند به نوعی پایش و ارزشیابی محسوب شود. بدین ترتیب، برداشت نسبتاً مشترکی از اموراتی که در راستای پایش و ارزشیابی انجام می‌شوند شکل گرفت.

➤ پایش و ارزشیابی در پروژه

پس از آشنایی با مفهوم پایش و ارزشیابی، از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا مواردی که در فضای پروژه به عنوان پایش و ارزشیابی انجام می‌شود را ثبت کنند. سپس، این موارد در جمع مرور شد و پایش و ارزشیابی بودن یا نبودن آن چک شد. از میان مواردی که از جنس پایش و ارزشیابی بودند، آن‌هایی را که از نگاه این جمع ضروری هستند غربال شد و دلایل این ضرورت ثبت شد. در ادامه، مواردی که با توجه به ماهیت پروژه ضرورت پایش و ارزشیابی دارد، اما در حال حاضر پایش و ارزشیابی نمی‌شوند اضافه شد.



تصویر ۳: کارگاه آموزشی پایش و ارزشیابی مشارکتی - موارد قابل پایش و ارزشیابی در پروژه

➤ ارایه تعریف کلی پایش و ارزشیابی

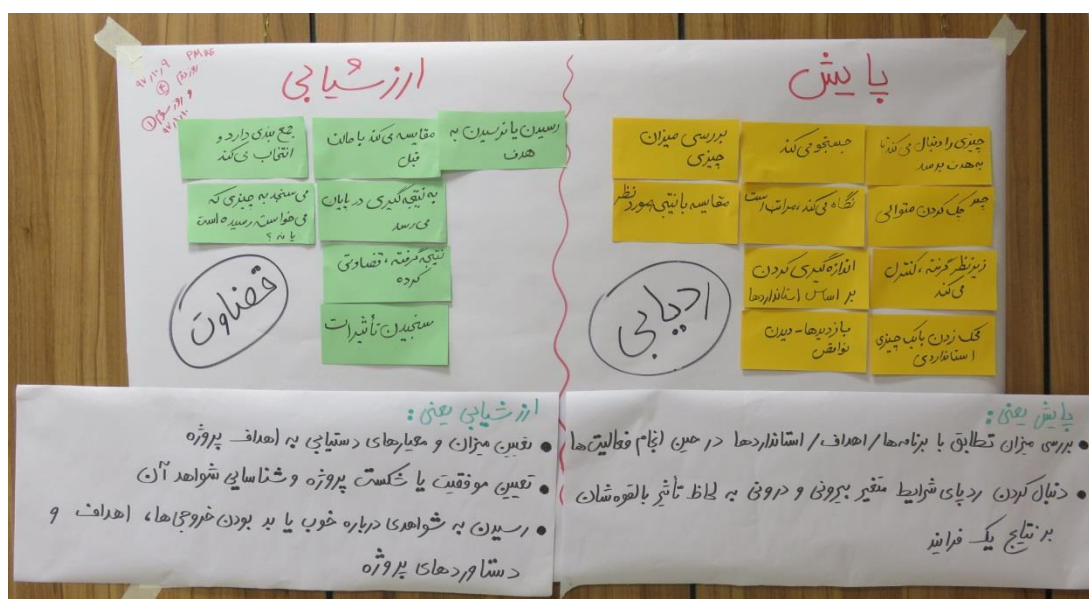
با مرور مثال‌ها و برداشت‌هایی که در دو بخش قبلی از مفهوم پایش و ارزشیابی صورت گرفته بود، در این گام این مثال‌ها از نظر پایش بودن یا ارزشیابی بودن متمایز شدند. بنابراین، تعریف کلی از پایش و ارزشیابی ارایه شد.

پایش:

- بررسی میزان تطابق با برنامه‌ها/اهداف/استانداردها در حین انجام فعالیت‌ها
- دنبال کردن ردپای شرایط متغیر بیرونی و درونی به لحاظ تأثیر بالقوه‌شان بر نتایج یک فرایند

ارزشیابی:

- تعیین میزان و معیارهای دستیابی به اهداف پروژه
- تعیین موفقیت یا شکست پروژه و شناسایی شواهد آن
- رسیدن به شواهدی درباره خوب یا بد بودن خروجی‌ها، اهداف و دستاوردهای پروژه



تصویر ۴: کارگاه آموزشی پایش و ارزشیابی مشارکتی - تعریف پایش و ارزشیابی

➤ در پایش و ارزشیابی چه سؤالاتی را دنبال می‌کنیم

مجموعه‌ای از سؤالاتی که معمولاً در پایش و ارزشیابی به دنبال پاسخ برای آن‌ها هستیم معرفی شدند. از شرکت‌کنندگان خواسته شد مواردی که معمولاً از آن غافلند را مشخص کنند و بگویند چگونه می‌توان این موارد با نگاه پایش یا ارزشیابی دید. برخی از این سؤالات در جدول زیر آمده است:

آیا محور اقدام یا مداخله، با نیازهای واقعی مردم همسو بود؟	آیا نتایجی که در اثر پروژه حاصل شده به نسبت هزینه‌ها و منابعی که برای پروژه صرف شده می‌ارزد؟
آیا در طول مداخله تغییری در نقش بازیگران مختلف رخ داد؟	پروژه چقدر با شرایط بهره‌مندان اصلی‌اش سازگار بود؟
آیا جریان گردش آزاد و شفاف اطلاعات وجود دارد؟	آیا برنامه‌ها طبق روال پیش‌بینی شده پیش می‌رود، و اگر نه، چرا؟
آیا پروژه توانسته به آسیب‌پذیرترین گروه‌ها برسد و آن‌ها را درگیر کند؟	اقدام یا مداخله، با روابط قدرت آن محیط و موقعیت چه جور تماس و کنشی داشت؟
آیا بدون حمایت بیرونی، تکنیک اجرا شده ادامه خواهد داشت؟	آیا پروژه در قبال اقداماتش پاسخگوست؟ آیا راهی برای بازخورد گرفتن یا شنیدن نقد مردم درباره اقدامات پروژه پیش‌بینی شده است؟
آیا ذی‌نفعان اصلی در تصمیم‌گیری‌ها حضور دارند و امکان تاثیرگذاری بر تصمیم‌ها را دارند؟	اثرات پیش‌بینی شده و پیش‌بینی نشده‌ی ناشی از اجرای پروژه چه هستند؟ کدام اثرات مثبت و کدام منفی تلقی می‌شوند؟
آیا نتایجی که در اثر اجرای پروژه به دست آمده، بدون اجرای پروژه هم تحقق می‌یافت؟	کنترل منابع در دست چه کسانی است؟ آیا این الگو به واسطه پروژه تغییر کرده است؟ این تغییر به نفع محروم‌ترها بوده یا قوی‌ترها؟

➤ مشارکتی شدن پایش و ارزشیابی

برای پرداختن به این بخش، ابتدا مباحثی که ذیل مشارکتی کارکردن در کارگاه‌های آموزشی پیشین مطرح شده بود مرور شد. پس از آن، برخی ویژگی‌های پایش و ارزشیابی مرسوم ارایه شد. سپس، از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا این ویژگی‌ها را برای مشارکتی شدن پایش و ارزشیابی بازنویسی کنند. ویژگی‌های پایش و ارزشیابی مشارکتی در جمع مرور و بازبینی شد.

➤ شاخص و معیار در پایش و ارزشیابی مشارکتی

این کار با تمرین درآوردن معیارهایی برای خوب و یا موفق بودن همین برنامه پایش و ارزشیابی انجام شد. شرکت‌کنندگان معیارهایی نوشتند که اگر تأمین شود در پایان بتوانیم بگوییم این برنامه موفق بوده است. معیارها دسته‌بندی شدند تا به عنوان زیردستی‌ای برای پایش و ارزشیابی این برنامه در نظر گرفته شود. در ادامه درباره ویژگی‌های معیارها در روش مشارکتی و روش مرسوم صحبت شد.

➤ ابزارهای پایش و ارزشیابی مشارکتی

شرکت‌کنندگان در گروه‌های دو نفره، از ماجرای کشاورزی پایدار سوژه‌ای انتخاب کردند و با مرور سبد تکنیک‌ها، برای سوژه‌شان تکنیک مناسب را پیشنهاد دادند. تناسب تکنیک با سوژه در جمع مرور و چک شد. در واقع، اینکه چطور می‌توان از ابزارهای تسهیل‌گری برای پایش و ارزشیابی مشارکتی پروژه کمک گرفت، در این بخش تمرین شد.

➤ خوب زیستن مسؤولانه

به کمک مثال‌هایی که توسط شرکت‌کنندگان از تجارب کار میدانی مطرح شده بود، درباره مفاهیمی چون «پایداری»، «انصاف» و «سرمایه اجتماعی» بحث شد. در واقع مثال‌ها فضاهایی را توصیف می‌کردند که در آن اگرچه مشارکت اتفاق

افتاده ولی ممکن است به انصاف و سرمایه اجتماعی آسیب وارد شده باشد. ذیل این بحث، شبکه خوب زیستن مسؤولانه ارایه شد.

➤ پایش مشارکت و مشارکتی کار کردن

برای تمرین چگونگی پایش و ارزشیابی مشارکت و مشارکتی کار کردن، شرکت کنندگان به سه گروه تقسیم شدند. هر گروه سوژه‌ای را با استفاده از یکی از ابزار مشارکتی، تحلیل کرد.

SWOT و نمودار تار عنکبوتی: نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت مشارکتی کار کردن شرکت‌ها، مشخص کردن معیارهایی برای مشارکتی کار کردن و سپس نشان دادن وضعیت این معیارها روی نمودار تار عنکبوتی

تحلیل میدان نیرو: عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده مشارکت جامعه محلی در بحث‌های کشاورزی پایدار در منطقه

روند تحول: روند تحول مشارکتی مردم در بحث‌های کشاورزی در منطقه

بوته اثرسنجی: تکنیک بوته اثرسنجی با موضوع «اثرات برنامه ارتقای ظرفیت» در جمع شرکت‌کنندگان تحلیل و تمرین شد.



تصویر ۵: کارگاه آموزشی پایش و ارزشیابی-تمرین بوته اثرسنجی

➤ مشخص شدن میزبانان تمرین میدانی

۴ شرکت معین کشاورز اسکو، گلغام کشاورز عجب‌شیر، آریا کشت ملکان و آوان کشت مهاباد برای میزبانی تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی پس از کارگاه آموزشی داوطلب شدند. پس از مذاکره بر سر شیوه‌های مختلف انتخاب از بین این شرکت‌ها، با قرعه‌کشی سه شرکت: آریا کشت، آوان کشت و گلغام کشاورز میزبان برنامه تمرین شدند.

۳،۱،۳. تحلیل‌ها و خروجی‌های کارگاه

← چیزهایی که در پروژه استقرار کشاورزی پایدار قابل پایش و ارزشیابی است

ذیل پایش و ارزشیابی پروژه، آنچه در پروژه کشاورزی پایدار قابل پایش و ارزشیابی است به دست آمد و دسته‌بندی شد. موارد ضروری که پایش و ارزشیابی آن انجام می‌شود با دات سبز، دسته‌هایی که از این نظر وزن بیشتری گرفتند با دات آبی و مواردی که ضروری هستند اما پایش و ارزشیابی نمی‌شوند با دات قرمز مشخص شدند.

جدول ۲: جدول موارد قابل پایش و ارزشیابی در پروژه کشاورزی پایدار

شرکت‌ها توسط همدیگر	سراغ گرفتن شرکت‌ها از همدیگر	
نتایج کارهای فنی توسط کشاورز	پرسیدن نتایج کارهای فنی از کشاورز بعد از انجام	
تحلیل کشاورزان از کار خود و مزارع همدیگر	بررسی تکنیک‌های فنی اجرا شده در مزارع توسط کشاورز بازدید کشاورزان از مزارع همدیگر تحلیل کشاورزان از کارهای انجام یافته برای سایر کشاورزان	
تغییر در نگرش کشاورز	تغییر باور و نگرش کشاورز در حس مشارکت	
تأثیر پروژه بر کیفیت زندگی کشاورز	تأثیر پروژه بر کیفیت زندگی کشاورز	
وضعیت فنی مزارع و باغات	بازدیدهای فنی از مزارع و باغات بازدید از وضعیت مزارع در مراحل مختلف	
تأثیر متقابل پروژه و محیط پیرامون	تأثیر پروژه بر دریاچه تأثیر عوامل محیطی بر پروژه‌ها	
میزان مشارکت کشاورزان	میزان مشارکت‌پذیری بازیگران پروژه (روستاییان، بدنه جهاد کشاورزی، محیط‌زیست و مجریان دفتر طرح) مشارکت حضور کشاورزان به صورت کمی و کیفی در جلسات سنجش میزان مشارکت کشاورز پروژه حضور کشاورز ضعیف-قوی در پروژه آیا با زنان هم کار شده؟ حس مشارکت در زنان هم تغییر کرده؟	
میزان مصرف نهاده‌ها	اندازه‌گیری‌های فنی در مزرعه میزان مصرف نهاده‌های کشاورزی، آب، سموم، نیروی کار و ...	
میزان مصرف آب	بازید توسط تیم پایش آب پایش آب میزان مصرف آب پایش مصرف آب در مزرعه	
اثرات فرهنگی اجتماعی پروژه	اثرات فرهنگی اجتماعی پروژه	
عملکرد نهادهای ذی‌ربط	میزان مشارکت ارگان‌های ذی‌ربط در پروژه اثرات مثبت و منفی پروژه‌های سایر نهادهای ارگان‌ها در روستا	
عملکرد شرکت در کمیته فنی	جلسات کمیته استانی و ارزیابی کمیته	
گزارش‌ها	تحلیل گزارش‌های ماهانه و تفصیلی توسط ناظر و کارفرما تجزیه و تحلیل نتایج گزارش توسط ناظرین و کارفرما طی روند پروژه تطبیق با فرمت گزارش‌نویسی	
مزارع توسط ناظرین	بازدید از مزارع توسط کمیته فنی و تالاب و ... بازدیدهای ناظرین و کارفرمای پروژه بازدید کمیته فنی شهرستان	
اثربخشی فعالیت‌های در	ارزیابی و اثربخشی فازهای قبلی	

	کارگاه ارزیابی و اثربخشی پروژه در ادامه فازها اثربخشی تکنیک‌هایی که در طول پروژه توسط خود کشاورزان اجرا می‌شود ارزشیابی آخر فصل در PTD	پایان هر فاز
	پایش تیم تسهیل‌گری	اصول مشارکتی کار کردن تیم‌ها
	سنجش توانایی فنی کارشناسان ارزیابی کارشناسان برای توانایی جهت انتخاب خودارزیابی شرکت در طول پروژه تغییر نگرش خودمان ترکیب و تنوع جنسیتی و تخصص شرکت‌ها در پیش‌برد پروژه‌ها	خودارزیابی شرکت از توانایی و عملکردش
	بررسی نحوه ارتباط با کارشناس پهنه	نحوه ارتباط کارشناسان شرکت با کارشناس پهنه
	بازخورد خود شرکت از کشاورز	عملکرد شرکت توسط کشاورز
	پایش و ارزشیابی بعد از جلسات داخل روستا با کشاورزان	جلسات داخل روستا

← معیارهای موفقیت برنامه ارتقای ظرفیت

معیارهایی که از نظر شرکت‌کنندگان، تأمین شدن آن‌ها نشان‌دهنده‌ی موفقیت برنامه پایش و ارزشیابی خواهد در زیر آمده است. این معیارها قرار است در گام‌های بعدی برنامه پایش شوند.



تصویر ۶: کارگاه پایش و ارزشیابی مشارکتی-ملاک‌های موفقیت برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی

۳.۲. نشست هماهنگی تمرین میدانی

برای به کارگیری آموخته‌های کارگاه در میدان عمل و اطمینان از تکمیل فرایند یادگیری عملی این آموخته‌ها، تمرین میدانی به عنوان جزء دوم برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی در نظر گرفته شده بود، به این صورت که کلیه شرکت‌های مجری به سه دسته تقسیم شده و در سه مکان مختلف در روستا حضور پیدا کنند و با ابزارها و مفاهیمی که آموخته‌اند، تحلیل‌های میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی انجام دهند. به این منظور لازم بود سه شرکت داوطلب شوند و میزبانی این تمرین را به عهده بگیرند تا شرکت‌های دیگر بتوانند این تمرین را در میدان فعالیت آن‌ها انجام دهند.

بعد از مشخص شدن سه شرکت داوطلب برای میزبانی (آرایکشت ملکان، گلفام کشاورز عجب‌شیر و آوان کشت مهاباد)، نشست یک روزه‌ای با آن‌ها تدارک دیده شد تا هماهنگی‌های لازم برای برگزاری تمرین میدانی در روستاهای محل فعالیت آن‌ها صورت گیرد. این نشست با حضور اعضای این سه شرکت در کنار هم و یک روز بعد از پایان کارگاه آموزشی برگزار شد.

۳,۲,۱. شناسنامه نشست

تاریخ برگزاری	۱۲ دی ماه ۱۳۹۷
مکان	ارومیه، موسسه خیریه رفاه کودک و نوجوان
تیم تسهیلگری	سارا باقری، سیما ببرگیر، سید بابک موسوی‌نژاد
شرکت‌کنندگان ^۱	شرکت آوان کشت از مهاباد: آقای عبدی، خانم‌ها روشن‌رو، شهاب‌پور و پدرام شرکت آرایکشت از ملکان: آقایان مقدم، الستی و رستم‌زاده، خانم‌ها عبداللهی و اکبرزاده شرکت گلفام کشاورز از عجب‌شیر: آقای خرمی، خانم‌ها شرقی، نوروزی، قلمی و معرفت آقای سلطانی از دفتر طرح حفاظت از تالاب‌ها

۳,۲,۲. روند نشست

نشست با آشنایی اعضای سه شرکت با یکدیگر آغاز شد. در این آشنایی علاوه بر معرفی افراد، درباره انگیزه شرکت‌ها برای اعلام آمادگی جهت میزبانی تمرین میدانی نیز صحبت شد. با توجه به ملاحظات و احتیاط‌هایی که درباره تمرین میدانی وجود داشت، این انگیزه‌ها از طرف تیم تسهیلگری بازخوردهایی دریافت می‌کردند، بازخوردهایی از جنس مورد قبول بودن یا جای سوال و احتیاط داشتن.

^۱ در طول کارگاه ۴ روزه پایش و ارزشیابی مشارکتی از شرکت‌ها خواسته شد اگر مایلند برای میزبانی تمرین میدانی اعلام داوطلبی کنند. شرکت‌های معین کشاورز اسکو، گلفام کشاورز عجب‌شیر، آوان کشت مهاباد و آرایکشت ملکان داوطلب شدند که با انجام قرعه‌کشی سه شرکت از میان آن‌ها انتخاب شد و اعضای این سه شرکت در نشست هماهنگی حضور پیدا کردند.



تصویر ۷: نشست هماهنگی تمرین میدانی پایش وارزشیابی مشارکتی با شرکت‌های میزبان

بعد از آشنایی فرصتی به اعضای سه شرکت داده شد تا با راهنمایی یکی از اعضایشان که در کارگاه حضور داشته گشتی در بین کاغذها و تحلیل‌های کارگاه چهار روز قبل بزنند و مروری بر محتوای آن داشته باشند تا بهتر بتوانند برای میزبانی تمرین میدانی برنامه‌ریزی کنند. بعد از این مرور، زمان ارایه پروپوزال هر شرکت برای میزبانی رسید. در واقع از اعضای هر شرکت خواسته شد تا با همفکری یکدیگر، طرح‌شان برای میزبانی را ارایه دهند و ایده‌شان را درباره بستر تمرین، سوژه‌های تمرین، افراد و گروه‌های مخاطب، پیش‌بینی محل اقامت و کار، و نیز مکانیزم هماهنگی‌های لجستیکی مطرح کنند. طرح هر از شرکت‌ها ارایه شد و ملاحظات و نکاتی که باید در آن لحاظ می‌شد با جمع در میان گذاشته شد.



تصویر ۸: برنامه‌ریزی شرکت‌های میزبان برای تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی

با توجه به برخی صحبت‌هایی که در بیان انگیزه‌های شرکت‌ها از میزبانی شنیده شده بود و نیز با توجه به برخی مواردی که در پروپوزال شرکت‌ها آمده بود، بخشی از نشست اختصاص داده شد به صحبت درباره خط قرمزها یا احتیاط‌هایی که باید در تمرین میدانی لحاظ کرد. این صحبت ذیل عنوان «این تمرین میدانی چه چیزی نیست» مطرح شد. این موارد عبارتند از:

- یک بازدید برای نشان دادن کارهایمان
- یک همایش یا سمینار با حضور مقامات
- فرصتی برای متقاعد کردن مسئولین و کارشناسان شهرستان‌مان به این شیوه کار
- یک نمایشگاه برای ارایه دستاوردهایمان
- موقعیتی برای مقایسه کردن کار شرکت‌مان با دیگر شرکت‌ها
- فرصتی برای این که انجام کار میانی توسط «اساتید» را ببینیم.
- جایی برای نشان دادن این که «ما چقدر خوبیم!»

پس از رسیدن به فهم مشترک درباره ماهیت و چگونگی برنامه‌ریزی برای تمرین میدانی، از شرکت‌ها خواسته شد تا زمان‌بندی دو و نیم روزه تمرین را انجام دهند. این زمان‌بندی از یک سو با در نظر گرفتن اجزای لازم در دو و نیم روز و حجم زمان لازم برای هر جزء، و از سوی دیگر با در نظر گرفتن بستر و شرایط میدان فعالیت هر شرکت صورت گرفت. به این ترتیب هر یک از میزبانان ترتیب برنامه دو و نیم روزه را به طور اختصاصی برای بستر خود طراحی کردند.



تصویر ۹: برنامه‌ریزی شرکت‌های میزبان برای تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی

یکی دیگر از مواردی که در ادامه نشست مورد گفتگو قرار گرفت نقش کشاورزان در این تمرین میدانی بود، نقشی که کشاورزان لازم است و می‌توانند در این تمرین داشته باشند. در این گفتگو درباره حداقل نقش کشاورزان صحبت شد و امکان‌های مختلفی که می‌تواند این نقش را فعال‌تر کند مورد همفکری و گفتگو قرار گرفت. البته در نهایت تصمیم در مورد نوع درگیر کردن کشاورزان و نقش آن‌ها به عهده هر شرکت میزبان قرار گرفت تا با توجه به نوع تعامل خود و بستری که در آن کار می‌کنند شکل مناسب را در نظر بگیرند. هدف از طرح چنین گفتگویی در جمع آن بود که یادمان باشد وقتی مجموعه‌ای سعی دارد در مسیر مشارکتی عمل کردن حرکت کند، لازم است در طراحی یک تمرین میدانی نیز در جستجوی فرصت‌هایی برای مشارکتی‌تر شدن فرایند باشد.

علاوه بر صحبت در مورد نقش کشاورزان در تمرین میدانی، گفتگو در مورد نحوه معرفی شرکت‌های مهمان نیز از مواردی بود که همفکری جمعی درباره‌اش صورت گرفت. با توجه به این که در هر شهر میزبان، پنج شرکت جدید برای تمرین حضور خواهند داشت لازم بود توافقی در مورد چگونه معرفی کردن این افراد به مخاطبان (تحلیل‌گرانی که در هر نشست تحلیلی تمرین حضور خواهند داشت) صورت بگیرد. در این همفکری نیز نکات قابل قبول و غیرقابل قبول برای معرفی مشخص شد و قرار شد در نهایت هر میزبان در روزهای بعدی نیز در این باره فکر کند و تا روز تمرین به جمع‌بندی برسد. البته بر رعایت ملاحظات از قبیل صداقانه بود، ساده بودن و خلاف واقع نبودن جملات معرفی تاکید شد.

در پایان نشست نیز، محدودیت‌هایی که در تنظیم تاریخ تمرین میدانی باید در نظر گرفته شود از جانب هر میزبان مطرح شد تا در نهایت تیم تسهیلگری بتواند با در نظر گرفتن این محدودیت‌ها تاریخ تمرین را مشخص و با شرکت‌های مجری در میان بگذارد.

میدان	یکشنبه	دو شنبه	سه شنبه	چهارشنبه	پنجشنبه
مکان	میدان بازار	میدان بازار	میدان بازار	میدان بازار	میدان بازار
تاریخ	۱۱/۳/۱۴۰۳	۱۱/۳/۱۴۰۳	۱۱/۳/۱۴۰۳	۱۱/۳/۱۴۰۳	۱۱/۳/۱۴۰۳

تصویر ۱۰: تنظیم تاریخ تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی با توجه به محدودیت‌های شرکت میزبان

۳.۲.۳. تحلیل‌ها و خروجی‌های نشست

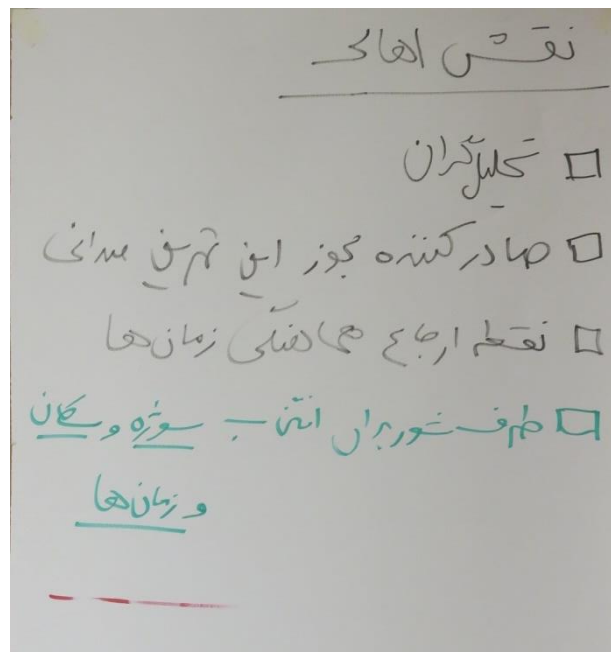
یکی از خروجی‌هایی که در این نشست به دست آمد، طرح شرکت‌های میزبان برای میزبانی تمرین میدانی بود. در واقع شرکت‌ها با همفکری اعضای خود، جدول پروپوزال میزبانی را تکمیل کردند و به سوالات و دغدغه‌های هر بخش از جدول پرداختند. در ابتدای جدول هر شرکت درباره بس‌تری که تمرین قرار است در آن اتفاق بیفتد مختصری توضیح داده و در ادامه سوژه‌ها و مخاطبان احتمالی تحلیل‌های میدانی را پیشنهاد داده و در نهایت ایده‌هایش درباره شرایط لجستیکی میزبانی را مطرح کرده است. برخی از موارد مطرح شده از سوی شرکت‌ها با علامت سوال یا ضربدر قرمز مشخص شده است. مواردی که با ضربدر مشخص شده‌اند از جمله مواردی بود که با ماهیت تمرین میدانی در تناقض قرار می‌گرفت و تلاش بر این بود تمرین میدانی شرکت‌ها برای پایش و ارزشیابی مشارکتی عاری از این موارد باشد. مواردی که با علامت سوال مشخص شده نیز جای بررسی و حصول اطمینان بیشتری داشت. به عنوان مثال وقتی شرکت‌ها هتلی را برای محل اقامت در نظر گرفته بودند لازم بود از تناسب فضای این هتل با نیازهای متنوع برنامه اطمینان حاصل می‌شد یا پیشنهاد شرکت‌ها درباره نحوه هماهنگی لجستیک تمرین باید این اطمینان را ایجاد می‌کرد که مانعی برای درگیر شدن اعضای تیم‌شان در تمرین نخواهد بود.

در ستون آخر جدول، ملاحظات آنکه لازم بود شرکت‌های میزبان در برنامه‌ریزی تمرین میدانی مدنظر قرار دهند آمده است و بنابراین ایده‌های پیشنهادی شرکت‌ها با در نظر داشتن این ملاحظات تدقیق و تعدیل شد.

جدول پروپوزال میزبانی				
آریا کشت	گلفام کشاورز	آوان کشت	حواسمان باشد:	
- یوزباشکندی: ادامه فاز ۴، ادامه همکاری، دوستی تیم و بهره‌برداران، انجام کار بزرگ با امکانات کوچک، علاقمند به مکانیزاسیون و فناوری روز، بهترین محصول از زمین شور و کم آب، منعطف می‌باشند، همکاری در اجرای تکنیک‌های فنی و تسهیل‌گری - باقوت: مشارکت خوب روستاییان با تیم، ادامه PTD (فاز ۳)، چرخه‌ی PTD تکمیل شده (۲ بار)، پایداری نسبی؟	- روستای گل‌تپه: علاقمندی به تکنیک‌های تسهیل‌گری و کارهای مشارکتی - روستاهای شیوان و شیراز: اجرای تکنیک‌های فنی و علاقمندی به اجرای تکنیک‌ها، تسلط و شناخت به محیط روستا و فرهنگ	- روستای قم‌قلعه: کرد زبان و سنی مذهب، ۱۵ کیلومتری مهاباد، ورود روستا به پروژه از فاز ۴ (۱۳۹۶)، امسال سال دوم کار شرکت در روستاست، تا کنون با ۱۸ کشاورز به عنوان مرجع کار شده، مکان‌های عمومی: ورودی روستا، دو مسجد روستا، خانه باغ کشاورزان - روستای کیک‌آباد: کرد زبان، سنی مذهب، ورود به پروژه از فاز ۵ (۱۳۹۷)، فعلاً ۵ کشاورز، حدود ۲۰ کیلومتری مهاباد و نزدیک دریاچه، مکان عمومی: مسجد، بقالی روستا، خانه باغ یکی از کشاورزان	قرار نیست جایی برویم که نتیجه ارزشیابی الزاماً مثبت باشد.	در چه بستری؟
- تغییر ذهنیت و نگرش؟ (نسبت به ماشین‌آلات، نسبت به آزمون خاک و ...) - چه ابزار تسهیل‌گری انجام شده؟ به چه درد کشاورز خورده؟ - تاثیرات بازدیدهای اداری - حضور تیم در روستاها؟ (منفعت یا ضرر؟) - تاثیرات کشاورزان کاربرد؟ - تفاوت حضور کارشناسان کمیته فنی با تیم شرکت؟ ❌	- ارزیابی تکنیک‌های فنی اجرایی در مزارع توسط کشاورزان (مزارع و باغات) - بررسی اثرات تکنیک‌های تسهیل‌گری (کارگاه‌های ارزیابی در روستاها)	- تکنیک‌های کشاورزی که انجام شده تا چه اندازه اثرگذار بوده - تحلیل کشاورزان از کار خود و مزارع همدیگر - تغییر نگرش نسبت به شرکت، نهاد و ارگان‌های بیرونی ❌ - میزان مصرف نهاده‌ها و سموم - میزان مصرف آب - عملکرد شرکت و کارشناسان توسط کشاورزان	فعلاً در این تمرین عملکرد جهاد کشاورزی سوژه پایش و ارزشیابی نباشد.	چه سوژه‌هایی؟
- کشاورزان مرجع و پیرامون - گروه‌های تشکیل شده جهت آزمایش فناوری در فازهای قبلی و ادامه فاز PTD - با همه افراد در صورت امکان (سردی هوا، خستگی کشاورزان و ...)	کشاورزانی که از اول پروژه تا کنون در کاگاه‌های تسهیل‌گری شرکت کرده و تکنیک‌های فنی را اجرا کرده و مشتاق همکاری با ما هستند.	- کشاورزان مرجع روستای قم‌قلعه - اهالی و کشاورزان روستای کیک‌آباد	اگر رفت و آمد کشاورزان بین روستاها برای انجام تحلیل جزء شیوه کار روزمره‌مان نیست، در این تمرین هم	با چه افراد یا گروه‌هایی؟

کشاورزان را از جایی به جای دیگر ببریم.				
✍ تنوعی از فضاهای کاری نیاز داریم. هم تیم‌ها خلوتی جداگانه داشته باشند، هم کل جمع بتواند دور هم جمع شود. ✍ ساعاتی استفاده از این فضاها محدود نباشد. زمان رفت و آمد بین مکان‌ها معقول باشد.	▪ محل اقامت: هتل ؟ ▪ محل کار: دفتر شرکت، در صورت لزوم سالن اجتماعات اداره ▪ تمرینات میدانی هم در روستاهای قم‌قلعه: مساجد روستا، ورودی روستا، خانه باغ کشاورزان و کیک‌آباد: مسجد روستا، بقالی روستا، خانه باغ یکی از کشاورزان	هتل پردیس (اقامتی، رفاهی) ، کار (سالن اجتماعات) ؟	▪ هتل صدرا ؟ ▪ سالن اجتماعات جهاد کشاورزی ▪ بایقوت و یوزباشکندی	کجا برای اقامت، کار، تمرین میدانی؟
✍ اعضای تیم درگیر لجستیک نشوند و از تمرین جا نمانند.	در صورت تمایل به همکاری از آقایان معارف پناه و جمشیدون که اشراف کامل به شهرستان دارند کمک بگیریم و پیشنهادهایمان را به ایشان عرضه نماییم.	یک فردی خارج از اعضای شرکت	توسط خود تیم (تقسیم کار صورت می‌گیرد) ؟	چه جور مکانیزمی برای هماهنگی لجستیک؟

از دیگر خروجی‌های این نشست مواردی بود که در همفکری جمعی درباره نقش کشاورزان در این تمرین می‌دانی به دست آمد. این موارد با توجه به شرایط و بستر کار هر میزبان می‌توانست به طور متفاوتی عملیاتی شود.



تصویر ۱۱: گفتگو درباره نقش اهالی در تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی

علاوه بر آن، حاضرین در جمع جملاتی را برای معرفی سایر شرکت‌ها به مخاطبان‌شان در روز تمرین میدانی پیشنهاد دادند. این جملات بررسی شد و اشکالاتی که هر یک از آن‌ها داشت مشخص شد. به عنوان مثال برخی از جملات خلاف واقعیت بودند، برخی باعث ایجاد حساسیت شده یا انتظارات را افزایش می‌دادند. موارد دارای اشکال با خط قرمز مشخص شد و قرار شد در نهایت هر شرکت از میان موارد بدون اشکال، معرفی مناسبی برای روز تمرین آماده کند.

* همکاران ما از شرکت های دیگر آمده اند برای
بهبود روند کاری ملان
 * آندواند برای بررسی
 کارهایی که کردیم
 * آندواند برای تمرین
 همراهان را چی معرفی کنیم؟
 ۷

* دوستان هستند که همین کار را در
 خودشان انجام می دهند
 * یک تیم هستیم
 * از شهرستان های مختلف آمدند
 کار هدیر را ببینید
 کارهایی که انجام شده را ببینید
 * در حال حاضر کارشناس های شرکت های
 دیگر که همین پروژه را دارند کار می کنند
 * از ارگان های دولتی هستیم
 * از اعضای ملان
 * از یک پروژه واحد
 * از یک تیم هستیم
 * از یک پروژه واحد
 * از یک تیم هستیم

تصویر ۱۲: همفکری درباره نحوه معرفی مهمانان به کشاورزان در تمرین میدانی
 پایش و ارزشیابی مشارکتی

۳.۳. تمرین میدانی دو و نیم روزه

ایده تدارک تمرین میدانی برای شرکت‌های مجری، از ابتدای طراحی برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی مدنظر قرار گرفته بود. این ایده را می‌توان به نوعی پاسخ به اعلام نیاز شرکت‌های مجری برای همراهی شدن در میدان در نظر گرفت. در سال‌های گذشته نیز بارها این درخواست از سوی شرکت‌های مجری صورت گرفته بود که تیم تسهیلگری با آن‌ها در میدان حضور پیدا کند و آموزشی عملی اتفاق بیفتد. با در نظر داشتن چنین درخواستی و با توجه به پتانسیلی که برنامه پایش و ارزشیابی داشت تصمیم گرفتیم تمرین میدانی را به عنوان یکی از مراحل برنامه در نظر بگیریم.

البته این تمرین با لحاظ کردن دغدغه‌ها و نگرانی‌های ی که راجع به حضور مستقیم خود در میدان داشتیم تدارک دیده شد. بنابراین تصمیم بر آن شد که تمرین دو و نیم روزه‌ای در سه نقطه جغرافیایی جداگانه ترتیب داده شود اما تیم تسهیلگری همراه شرکت‌های مجری وارد روستا و نشست‌ها نشود، بلکه فقط به آماده شدن و جمع‌بندی کار تیم‌ها قبل و بعد از تمرین کمک کند و راهنمایی‌های لازم را بسته به نیاز و بستر کار تیم‌ها در اختیارشان بگذارد. این تصمیم به چند دلیل گرفته شد:

۱) حضور اعضای تیم تسهیلگری در کنار شرکت‌های مجری در میدان می‌تواند حس اضطراب برای آن‌ها ایجاد کند و این را تداعی کند که یک به اصطلاح «کاربرد» آمده بر کار آن‌ها نظارت کند و ایراد بگیرد.

۲) عملاً امکان همراهی همه تیم‌ها در میدان وجود ندارد، چون تعداد تیم‌ها بیشتر از تعداد اعضای تیم تسهیلگری است.

۳) حضور تیم تسهیلگری در میدان ممکن است مانع ابتکار عمل و تشخیص‌های فی‌البداهه تیم‌های شرکت‌های مجری شود.

در نظر گرفتن سه نقطه مجزا برای تمرین هم به این خاطر بود که تعداد شرکت‌ها بین این سه نقطه توزیع شود و این امر فرصت حضور بیش از یک نفر از هر شرکت را فراهم کند.

۳.۳.۱. آماده شدن برای تمرین میدانی

پیش از اجرای تمرین میدانی لازم بود هماهنگی‌هایی انجام شود و مقدمات کار برای تمرین فراهم شود. برای این هماهنگی‌ها، ابتدا گفتگوهای ایمیلی و تلفنی با سه شرکت میزبان صورت گرفت تا روند اجرای قرار و مدارهایی که در نشست هماهنگی به آن متعهد شده بودند پیگیری شود و ملاحظات آن‌ها در مورد حضور شرکت‌های مهمان در بستر کارشان شنیده شود. این ملاحظات در واقع مواردی بود که هر میزبان انتظار داشت شرکت‌های مهمان در فضای کار و تعامل‌شان با اهالی روستاهای محل تمرین رعایت کنند.

در کنار این کار، دسته‌بندی شرکت‌های مجری بین سه نقطه تمرین نیز صورت گرفت. این دسته‌بندی با رعایت ملاحظات که پیش‌تر توسط برخی شرکت‌ها مطرح شده بود، با انجام قرعه‌کشی اتفاق افتاد، ملاحظاتماند لزوم داشتن همراه برای برخی خانم‌ها در رفت و آمد یا لزوم هم‌زبان بودن اعضای شرکت‌های مجری با اهالی در برخی روستاها.

با دسته‌بندی شرکت‌ها بین نقاط و اعلام این دسته‌بندی به آن‌ها، از آن‌ها خواسته شد تا حداکثر دو نفر از اعضای خود را برای حضور در تمرین معرفی کنند. البته برای حضور اعضای شرکت میزبان محدودیتی به لحاظ تعداد وجود نداشت.

در طی این هماهنگی‌ها، «ملاحظات مهمان بودن» که لازم بود از سوی همه افراد حاضر در تمرین رعایت شود نیز به همه اطلاع داده شد و تدارک لازم برای اقامت افراد از شب پیش از برنامه صورت گرفت.

شناسنامه تمرین

تمرین میدانی عجب شیر ۸ تا ۱۰ بهمن ۱۳۹۷	
عجب شیر، هتل پردیس	مکان
شرکت دانش پژوهان سبزگستر از ارومیه: آقای حقی، خانم وجدان شرکت نوین خدمات دهقان از میاندوآب: آقای زردان، خانم صمدی شرکت اشک مهر از بناب: خانم‌ها پاشایی و فکورنیا شرکت خوشه‌سازان سبز قوشاچای از میاندوآب: آقایان محمدی و دیانتی شرکت گلفام کشاورز از عجب شیر: آقایان خرمی و قلمی، خانم‌ها نوروزی، شرقی، معرفت و قلمی	شرکت کنندگان
سیما بیرگیر	تیم تسهیل‌گری
تمرین میدانی مهاباد ۹ تا ۱۱ بهمن ۱۳۹۷	
مهاباد، هتل کویستان	مکان
شرکت آوان‌کشت از مهاباد: آقایان عبدی، امینی و معروفی‌نیا، خانم‌ها روشن‌رو، صوفی عزیزی، شهاب‌پور و پدرام شرکت معین کشاورز از اسکو: خانم موید، خانم پناه‌دوست شرکت آذرهمسو از آذرشهر: خانم عباسعلی‌زاده شرکت رویان‌پروران از ارومیه: خانم‌ها پیران و حسین‌پور شرکت نازچین سپیدآذران از عجب‌شیر: آقایان جودیان و مصطفی‌نژاد شرکت نهال‌گستر جام سهند از بستان‌آباد: خانم‌ها اعظمی و ابراهیم‌پور	شرکت کنندگان
سارا باقری	تیم تسهیل‌گری
تمرین میدانی ملکان ۹ تا ۱۱ بهمن ۱۳۹۷	
ملکان، هتل صدرا	مکان
شرکت آریاکشت از ملکان: خانم‌ها اکبرزاده، آقایان حنیفی، الستی، فکور، رستم‌زاده، مقدم و سالمی شرکت پانیدکشت از ارومیه: خانم حاجی‌زاده و آقای نیک‌نام شرکت نوین‌گستر از مهاباد: آقایان بهرامی و قادرنژاد شرکت پدیده سبزآنیل از میاندوآب: آقای شهامت‌آذر شرکت زرین‌گستر از سراب: آقای رحیمی و خانم شجاعی شرکت لاوین نگین از نقده: آقای وهابی و خانم دلشاد	شرکت کنندگان
سیدبابک موسوی‌نژاد	تیم تسهیل‌گری

نکته قابل توجه در مورد مضور اعضای شرکت‌ها در برنامه تمرین، این بود که برخی از شرکت‌ها از امکان مضور دو نفر از اعضایشان استفاده نکرده بودند و فقط یک نفر از اعضای‌شان در برنامه مضور پیدا کرده بود.

شرکت گل‌آذین طبیعت نیز که به برنامه تمرین عجب‌شیر دعوت شده بود با اعلام قبلی در برنامه مضور پیدا نکرد.

با وجود تاکید و درخواست تیم تسهیل‌گری برای مضور تمام وقت اعضای شرکت‌ها در طول برنامه، شرکت‌های فوشه‌سازان قوشاچای و اشک مهر بناب در نیمه‌ی اول روز دوم مضور پیدا نکردند و بخشی از تمرین میدانی را از دست دادند.

روند تمرین

برنامه پیش‌بینی شده برای تمرین به این صورت بود که نیم‌روز اول و آخر برنامه صرف نشست جمعی بین تمام حاضرین در تمرین شود تا ابتدا هماهنگی‌های لازم صورت گرفته و در پایان نیز جمع‌بندی انجام شود، و باقی زمان‌های این دو روز و نیم صرف هماهنگی‌ها و آمادگی‌های درون تیم‌های کاری و انجام کار میدانی شود.

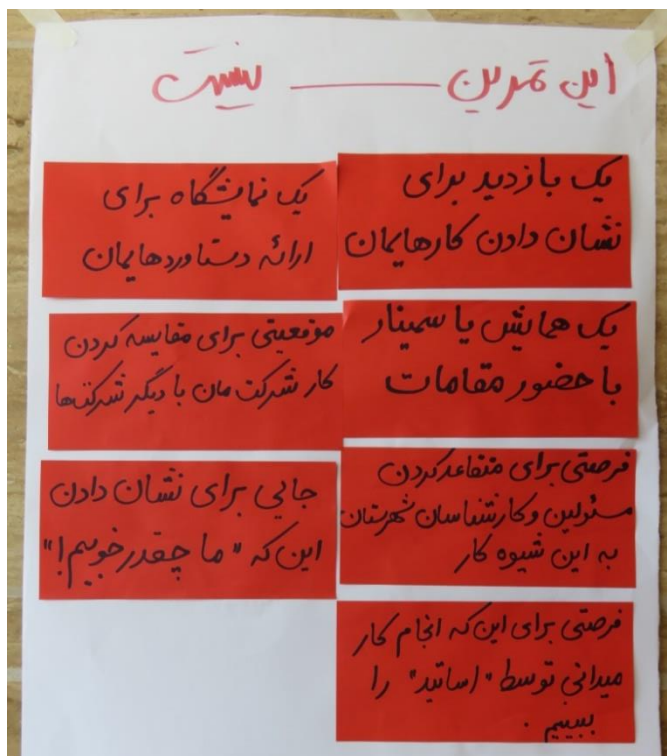
روز سوم	روز دوم	روز اول	جمع
نشست جمع‌بندی پایانی	کار میدانی	نشست اولیه هماهنگی تیمی کار میدانی	یادآوری‌ها، تنظیم انتظارات تیم‌بندی سوره و مخاطب‌نشیهای هماهنگی تیمی یعنی ... ۳ تا مشکلی که ممکن است پیش بیاید
۱۲ بهار ظهر		عزین میرانی کهاباد روز ۱ - ۹/۹/۹۷	

تصویر ۱۳: زمان‌بندی برنامه تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی

بر اساس چنین پیش‌بینی اولیه‌ای برنامه آغاز شد و با توجه به روند کار و نیازهایی که در هر لحظه پیش آمد به صورتی که در ادامه توضیح داده شده است در عمل پیش رفت.

روز اول

یادآوری‌ها و تنظیم انتظارات



تصویر ۱۴: تمرین میدانی چه چیزی نیست

در ابتدا مروری شد بر ملاحظات و نکاتی که پیش از این با افراد در میان گذاشته شده بود. در این یادآوری و مرور، تاکید دوباره‌ای شد بر انتظاری که نباید از این نشست داشت و کاری که قرار نیست این نشست انجام دهد. پس از آن و برای این که انتظارات جمع درباره نوع حضور تیم تسهیل‌گری در کنارشان در تمرین شفاف شود، موضوع همراهی نکردن در میدان مطرح و گفتگوهایی درباره صورت گرفت. ابتدا ارزش‌های احتمالی که حضور تیم تسهیل‌گری می‌تواند به تمرین اضافه کند مطرح شد و سپس دغدغه‌ها یا عواملی که ما را از حضور مستقیم در میدان باز می‌دارد در میان گذاشته شد.

در تمرین مه‌باد این موضوع بحث نسبتاً مفصلی را در پی داشت چرا که برخی از افراد درباره تازه‌کار بودن یا کم تجربه بودن خود نگرانی‌هایی داشتند و همراهی تیم تسهیل‌گری را کمکی برای تکمیل یادگیری خود می‌دانستند. در نهایت تغییری در تصمیم برای حضور در میدان صورت نگرفت اما بنا شد برای پاسخ به دغدغه‌های مطرح شده، سر فصلی به هماهنگی‌های درون تیمی اضافه شده و یا نشست‌ها و تمرین‌های مکملی در ساعات اضافه برنامه تدارک دیده شود.

تیم‌بندی حاضرین

برای تیم شدن حاضرین در قالب تیم‌های کاری ۳-۴ نفره معیارهایی مدنظر قرار داشت. با توجه به این که فقط بخشی از افراد حاضر در تمرین در کارگاه آموزشی پایش و ارزشیابی حضور داشتند، لازم بود توزیع مناسبی از این افراد صورت بگیرد تا در هر تیم کاری حداقل یک نفر حضور داشته باشد که مستقیماً در معرض مفاهیم و روش‌های مطرح شده در کارگاه بوده باشد. از طرف دیگر لازم بود اعضای شرکت میزبان نیز در هر تیم کاری حضور داشته باشند تا بتوانند تیم را به بستر کاری خود و مخاطبان خود وصل کنند. با در میان گذاشتن معیارهایی که لازم است در تیم‌بندی رعایت شود، افراد خود را در ۴ تیم دسته‌بندی کردند.

معیارهای تیم‌بندی

- تعداد اعضای هر تیم بین ۲ تا ۴ نفر
- حتماً یک میزبان حضور داشته باشد
- حتماً یک شرکت‌کننده کارگاه حضور داشته باشد
- اعضای یک شرکت در بین تیم‌ها پخش شوند

تعیین سوژه و مخاطب کار میدانی

تیم میزبان با توجه به شناختی که از بستر کار خود و نوع تعامل و فعالیت‌هایش در روستاها داشته است، سوژه‌های قابل پایش و ارزشیابی در میدان را با جمع در میان گذاشت، و نیز درباره گروه‌هایی که می‌توانند تحلیل‌گر این سوژه‌ها باشند توضیح داد. در خلال این توضیحات، سایر افراد حاضر در جمع نیز پیشنهادهای را برای سوژه‌های قابل کار مطرح کردند که برخی از آن‌ها از نظر تیم میزبان قابل انجام و برخی دیگر حساسیت‌برانگیز یا در حال حاضر نامربوط بودند. حاصل این گفتگو و همفکری جمعی سفره‌ای شد که روی آن سوژه‌ها و روستاهایی که می‌توان این سوژه را در آن کار کرد مشخص شده بود.

در این بخش درباره نحوه حضور تیم‌های کاری در میدان نیز صحبت شد. با توجه به این که شرکت‌های میزبان در بیش از یک روستا کار می‌کردند، بخشی از گفتگوها صرف تصمیم‌گیری درباره تقسیم تیم‌ها در میدان شد: آیا بهتر است همه تیم‌ها روز اول در یک روستا کار کنند و روز دوم به روستای دیگری بروند؟ یا از همان روز اول بین روستاها پخش شوند و روز دوم نیز به روستای قبلی خود بروند.

👉 در تمرین ملکان دو (روستا) مدنظر میزبانان بود که وقتی درباره مزیت مضمون دو (روز پشت سر هم در یک روستای ثابت صمبت شد، با مهمانان و میزبان این‌گونه تصمیم گرفتند که چهار تیم تمرینی بین دو (روستا) تقسیم شوند و هر تیم (روز دوم) نیز به همان (روستای) روز اولش برود.

👉 در عجب‌شیر نیز تیم‌ها در چهار (روستایی) که ممل فعالیت میزبان بود پخش شدند و (روز دوم) را نیز هر تیم کار را در همان روستا ادامه داد.

👉 اما در مهاباد شرکت میزبان ترمیم داد که فقط یک روز در هر (روستا) صرف شود، چون با توجه به نوع هماهنگی که انجام داده بود، نگران گرفتن وقت اهالی (روستا) بود. در نتیجه هر چهار تیم (روز اول به یک (روستا) رفتند و (روز دوم) را در (روستایی) دیگر کار کردند.

◀ برنامه هماهنگی تیمی

در این قسمت برای حاضرین توضیح داده شد که لازم است چه نوع هماهنگی‌هایی را در تیم کاری خودشان انجام بدهند تا بتوانند کار میدانی با کیفیت‌تری را شکل بدهند. یکی از این موارد، توافق در مورد نحوه معرفی خودشان به مخاطب بود که با یادآوری نکات مطرح شده در نشست هماهنگی با میزبانان، درباره آن گفتگو شد و نهایتاً تیم میزبان به عبارت مناسب خود برای معرفی تیم‌ها به مخاطبان رسید.

در ادامه هماهنگی تیمی به سه بخش قبل از میدان، حین کار میدانی و پس از میدان تقسیم و نکاتی که لازم است مدنظر باشد با جمع در میان گذاشته شد. این نکات عبارتند از:

- تقسیم نقش بین اعضای تیم
- تعیین قرار و مدارهای تیمی
- فکر کردن به روند کار و داشتن سناریوهای جایگزین
- انتخاب سوژه، مخاطب و ابزار تحلیلی متناسب با آن
- تدارک دیدن وسایل و ابزارهای لازم
- بازنگری کار در تیم، هم به لحاظ روند و محتوا و هم به لحاظ نحوه میدان‌داری و اجرا

👉 در تمرین مه‌باد، با تومبه به نگرانی‌هایی که در ابتدای روز از سوی تیم بستان‌آباد و برفی دیگر از حاضرین کم تجربه‌تر در فصول کار میدانی مطرح شده بود، پیشنهاد شد که تیم‌های کاری برای هماهنگی میان فودشان به یک جزء دی‌گر نیز بپردازند؛ پیش‌بینی بدترین سناریوی ممکن. به این معنی که شرایط نگران‌کننده‌ای که ممکن است پیش بیاید را پیش‌بینی کنند و درباره نوع برخورد با آن آماده باشند.

◀ آماده شدن تیم‌ها

در ادامه روز، زمان در اختیار تیم‌ها قرار داده شد تا برنامه کاری خود را برای حضور در میدان آماده کنند و هماهنگی‌های لازم را برای آن انجام دهند. در این فاصله برخی از تیم‌ها که در مورد انتخاب ابزار تحلیل یا نحوه کار با آن نیاز به کمک داشتند، مشورت گرفتند و ابزار را تمرین کردند.

◀ حضور تیم‌ها در میدان

هر یک از تیم‌های تمرین با توجه به شرایط روستا و جمع مخاطبانی که برای تحلیل در نظر گرفته بود، زمان حضور در روستا را مشخص کرد. بنابراین، بازه زمانی از بعدازظهر روز اول تا پایان شب روز دوم به انجام کار میدانی اختصاص یافت. در این زمان گروه‌ها فرصت داشتند تا به روستا بروند، کار میدانی خود را ثبت کنند، سپس تحلیل خود را با تسهیلگر و سایر گروه‌ها در میان بگذارند، بازخورد بگیرند، دوباره برنامه‌ریزی کنند و به میدان برگردند تا کار خود را تکمیل و اصلاح کنند.

👉 در مه‌باد با تومبه به تشفیص تیم میزبان، همه تیم‌های کاری بعد از ظهر در میدان مضور پیدا کردند و با هم در یک روستا کار کردند. تیم میزبان از اهالی دعوت کرده بود تا در مسجد روستا مضور پیدا کنند، بنابراین چهار تیم کاری که شکل گرفته بود در چند گوشه مسجد تملیل فود را با اهالی انجام دادند و بعد به ممل اقامت برگشتند. اما در ملک‌ان و عجب‌شیر، ساعت رفت و آمد تیم‌های کاری با هم متفاوت بود و تملیل‌های میدانی در نقاط مختلفی نیز صورت گرفت.

روز دوم

قرار بود برنامه روز دوم به طور کامل در اختیار تیم‌های کاری باشد و خودشان تصمیم‌گیرند چه زمانی را صرف هماهنگی درون تیمی، کار میدانی و تهیه گزارش خواهند کرد. در طول این زمان تیم تسهیلگری نیز در سالن حضور داشت و در دسترس تیم‌ها بود تا در صورت نیاز به آن‌ها مشورت بدهد یا به سوالات‌شان پاسخ بدهد. بنابراین زمان در اختیار تیم‌های کاری قرار گرفت و آن‌ها ضمن بازنگری کار دیروزشان، برای کار میدانی امروز نیز تدارک دیدند. بازبینی سفره‌های تحلیل و اصلاح شیوه انجام برخی ابزارها از جمله مواردی بود که از طرف تیم تسهیلگری با برخی تیم‌های کاری صحبت شد.

👉 در مه‌باد با تومبه به این که تیم‌ها بعد از پایان کار میدانی زمانی برای بازنگری کارشان صرف نکرده بودند و از طرف دیگر در روز اول صمبیتی درباره نیاز به تمرین و یادگیری برفی مباحث مطرح شده بود، روز را با یک نشست جمعی آغاز کردیم تا فهم مشترکی درباره زمان‌بندی روز شکل بگیرد. در این نشست جمعی امزای ضروری و پیشنهادی برنامه با جمع در میان گذاشته شد و ترتیب و زمان آن مشخص شد. بر این اساس ابتدا بازنگری کلی درباره کار روز قبل صورت گرفت و صمبیت شد که «اگر قرار بود تیم‌ها روز قبل را تکرار کنند، چه چیزی را متفاوت انجام می‌دادند؟». بر مبنای این گفتگو، جمع درباره نمونه مضور و معرفی‌شان در روستا تظییراتی را اعمال کردند.

باز هم همانند روز قبل تیم‌ها به میدان رفتند و با انجام کارشان به محل اقامت بازگشتند. برخی تیم‌ها زمان آزادشان را صرف استراحت کردند و برخی دیگر گزارش کارشان را برای جمع‌بندی روز آخر آماده کردند.

👉 در تمرین ملکان، تیم‌های کاری علاوه بر زمانی که برای بازنگری تحلیل میدانی‌شان صرف کردند، وقتی را نیز برای تحلیل عملکرد تیمی خود اختصاص دادند و متی یکی از تیم‌ها برای این کار از ابزارهای مشارکتی کمک گرفت.

👉 طبق توافقی که در آغاز روز با ماضرین در تمرین مه‌باد صورت گرفته بود، بعد از شام یک نشست مکمل تدارک دیده شد تا به موضوع «اعتبار و روایی تحلیل‌های مشارکتی» پرداخته شود. این موضوع یکی از سوالات و دغدغه‌های مطرح شده طی روز اول بود. در این نشست موضوع اعتبار و روایی با شرکت‌کنندگان در میان گذاشته شد و طی یک کار گروهی کوتاه مثال‌ها و مصداق‌های مرتبط با آن مرور شد.

👉 در عجب‌شیر، تحلیل‌های میدانی انجام شده اکثراً با این مشکل مواجه بود که یک روند مشخص برای انجام تحلیل دنبال نشده بود، سؤالی که به واسطه آن تحلیل آغاز شده بود در طول کار تغییر کرده بود. بنابراین، تحلیل انجام شده خط و ربط و انسجام مشخصی نداشت. به همین دلیل نمودار قبل و بعد با همه جمع تمرین شد و پی‌گویی اتصال خط و ربط تحلیل مرور شد.

یکی از نکات کلی که درباره این تمرین و حضور تیم‌ها در میدان می‌توان اشاره کرد این است که در نهایت و با وجود فرصت یک روز و نیمه‌ای که تیم‌ها برای کار میدانی در اختیار داشتند، بخش زیادی از زمان را در کارهایی غیر از میدان صرف کردند. یعنی حجم ساعتی که تیم‌ها در میدان و در کار با کشاورزان حضور داشتند می‌توانست خیلی بیشتر از چیزی باشد که اتفاق افتاد.

روز سوم

نیم روز پایانی برنامه نشست جمع‌بندی بود. تیم‌ها کارهای انجام شده‌شان را در قالب غرفه‌های نمایشگاه آماده کردند تا با جمع به اشتراک گذاشته شود و پس از آن دیگر موضوعات مرتبط با جمع‌بندی به ترتیب پی گرفته شود.

◀ نمایشگاه کارهای میدانی

در نمایشگاه هر یک از تیم‌های کاری گوشه‌ای از فضای سالن را به عنوان غرفه خود در نظر گرفت و سفره‌های تحلیلی انجام شده در میدان را در کنار گزارش کار میدانی خود قرار داد. سپس تیم‌ها فرصت داشتند تا از غرفه یکدیگر بازدید کنند و با نگاه

یادگیرنده کار هم را ببینند. طی این بازدید، نکاتی درباره تحلیل‌ها، ابزارها، تسهیلگری و تقسیم کار میدان‌داری مطرح شد.



تصویر ۱۵: نمایشگاه کار میدانی تیم‌های مهاباد در تمرین پایش و ارزشیابی مشارکتی

◀ همفکری درباره سوژه‌های پایش و ارزشیابی مشارکتی

در این مقطع با توجه به تجربه‌ای که تیم‌ها در کار میدانی به دست آورده بودند، بهتر می‌توانستند درباره سوژه‌های قابل پایش و ارزشیابی در میدان عمل واقعی خود اظهار نظر کنند. بنابراین درباره سوژه‌های «پا روی زمین» پایش و ارزشیابی همفکری شد، سوژه‌هایی که بعد از این تمرین ۲/۵ روزه و با تجربه‌ای که از این تمرین حاصل شده از نظر شرکت‌کنندگان پتانسیل و یا اهمیت پایش و ارزشیابی شدن دارند.

✎ برای این کار در مهاباد سفره‌ای که روز اول برای سوژه‌های پیشنهادی تهیه شده بود در جمع قرار گرفت و بازنگری شد. طی این کار سوژه‌هایی به سفره اضافه و برخی سوژه‌ها تغییر کرد. در عجب‌شیر با کمک فوردن سوژه‌ها در میدان و بازنگری آن، شرکت‌کنندگان در قالب گروه‌های دو نفره موارد قابل پایش و ارزشیابی را نوشتند. سپس این موارد در جمع فواید شد و دسته‌بندی شد.

✎ در ملکان تصمیم بر این شد که تیم‌ها پس از این روز و نیم تمرین به شرکت فود برگردند و با همفکری دیگر همکاران‌شان و با توجه به بستر کار فود لیستی از سوژه‌های قابل پایش و ارزشیابی تهیه کنند.

◀ ارزشیابی برنامه دو و نیم روزه

ارزشیابی برنامه دو و نیم روزه در دو مرحله انجام شد. مرحله اول، در قالب تیم‌های کاری بود که در دو روز گذشته باهم همکاری شده بودند و درگیر کار میدانی بودند. در این مرحله از هر تیم خواسته شد تا تمرین میدانی ۲,۵ روزه انجام شده را در قالب یک تحلیل تار عنکبوتی به معیارهای یک «تمرین خوب» محک بزنند. برای این تحلیل، پنج بازو (معیار ارزشیابی) از پیش و توسط تیم تسهیلگری تعیین شده بود و سه بازو برای اضافه شدن معیارهای دیگری که از نظر شرکت‌کنندگان مهم است در نظر گرفته شده بود.

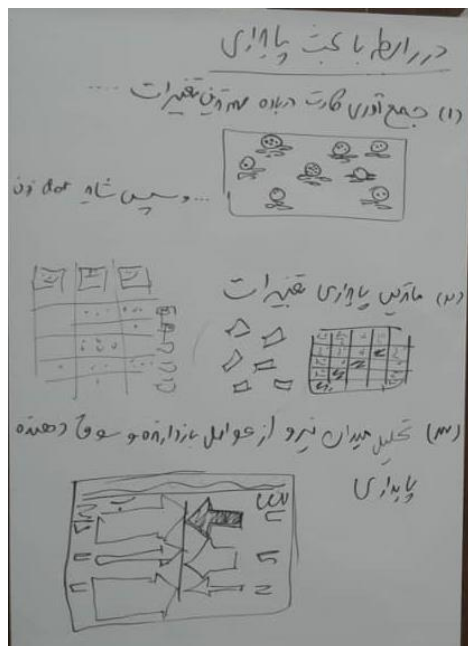
مرحله دوم ارزشیابی در قالب تیم‌های شرکتی اتفاق افتاد. به این ترتیب که اعضای هر شرکت «آن چه را از این دو نیم روز با خود به ارمغان می‌برند» روی کارتهایی در دو نسخه نوشتند. یک نسخه از کارتها نزد خودشان باقی ماند و نسخه دوم به عنوان تعهد افراد به جمع خوانده و روی سفره مشترکی قرار گرفت. این کارتها در واقع چیزهایی است که افراد طی این برنامه آموختند، با خود به ارمغان بردند و قصد دارند بر مبنای آن در شرکت خود اقدامی انجام دهند.



تصویر ۱۶: ارزشیابی تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی توسط شرکت‌کنندگان

◀ قول و قرارهای آینده

در این قسمت از برنامه قول و قرارهایی از الان تا دیدار بعد با جمع توافق شد. از جمله قول و قرارها این بود که تیم‌ها پس از بازگشت به شرکت و محل کار خود، انجام پایش و ارزشیابی مشارکتی را در برنامه کارشان قرار دهند و تحلیل‌های میدانی در این باره داشته باشند. انجام این کار شرط حضور برای نشست جمع‌بندی است که قرار است در آینده برگزار شود و طی آن کارهای واقعی انجام شده توسط شرکت‌ها بازنگری شود. انجام آن چه در قالب «به ارمغان برده‌ها» به جمع تعهد دادند نیز بخش دیگری از قول و قرار بود. همچنین از شرکت‌ها خواسته شد تا در رابطه با پایش و ارزشیابی بحث «پایداری» نیز



برنامه‌هایی تدارک ببینند. با توجه به مقطعی که پروژه استقرار کشاورزی پایدار در آن قرار دارد، بحث پایداری موضوع مهم و قابل تأملی است و لازم است شواهدی در مورد آن وجود داشته. در همین رابطه پیشنهاداتی برای ابزارهایی که می‌تواند به این ارزشیابی کمک کند مطرح و با جمع در این باره همفکری شد.

در پایان این گفتگو درباره زمان مناسب نشست جمع‌بندی صحبت شد و محدوده تاریخ‌هایی که برای شرکت‌ها عملاً امکان‌پذیر بود تا دست پر به نشست بیایند مشخص شد.

◀ ارزشیابی موفقیت برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی

در آخرین قسمت از برنامه، همه افراد حاضر در جمع به ارزشیابی موفقیت برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی تا این مرحله از کار پرداختند. در کارگاه آموزشی ۴ روزه‌ای که به عنوان اولین جزء از برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی تدارک دیده شده بود، سفره‌ای شکل گرفت که حاضرین ملاک‌های موفقیت برنامه را روی آن مشخص کرده بودند. حال هر کس با زدن دات‌هایی در سه رنگ وضعیت هر ملاک را تا این مرحله که به نوعی میانه راه است مشخص کرد.

در سفره معیارهای موفقیت برنامه پایش و ارزشیابی یکی از کارت‌ها توسط تیم تسهیل‌گری مذف شده بود و جای فالی آن وجود داشت. این کارت درباره «همراهی کردن تیم تسهیل‌گری در (روستا)» بود و به همین دلیل هم از سفره مذف شده بود. وجود این جای فالی در سفره، باعث شد در ملکان صمبیتی درباره دلایل عدم همراهی تیم تسهیل‌گری در (روستا) شکل بگیرد. این صمبیت با پاسخ به این سوال آغاز شد که «آیا همراهی نکردن تیم تسهیل‌گری کار درستی بود یا خیر؟»، و سپس با گفتگو درباره ارزش‌های احتمالی این همراهی و نیز عوامل بازدارنده‌ی این همراهی ادامه پیدا کرد.

تحلیل‌ها و خروجی‌های تمرین

◀ سوژه‌های قابل پایش و ارزشیابی

در فرایندی که تیم‌ها در میدان طی کردند، در روز آخر تمرین لیستی از سوژه‌های قابل پایش و ارزشیابی مشخص شد که به نظر عملی‌تر می‌رسد و می‌تواند مبنای کار شرکت‌ها در بازگشت به عرصه عمل خوشان باشند. این سوژه‌ها عبارتند از:

- اثرات بازدید کارشناسان فنی شرکت روی باغات و مزارع
- تکنیک‌های کار شده برای بهینه کردن مصرف آب
- عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده مشارکت کشاورزان
- شیوه ارتباط گرفتن ما با کشاورزان (تلفنی، حضوری، ...؟)

- میزان عملکرد در سال‌های مختلف
- اثرات حضور کارشناسان شرکت و رفت و آمدشان در روستا
- ارتباط کشاورزان با هم برای به اشتراک گذاشتن تجارب
- اثرات کارگاه‌هایی که پاییز و زمستان گذاشته‌ایم
- حضور ما چه تأثیری روی حضور کشاورزانی گذاشت که معمولاً حضور نداشتند
- عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده ادامه‌دار بودن کار کشاورزان با شرکت^۲
- تکنیک‌های کار شده و تأثیر آن روی مصرف نهاده
- مقایسه تغییرات اساسی به وجود آمده به لحاظ پایداری^۳
- اثربخشی کارهای شرکت در روستا (شیوه‌های فنی پیشنهادی شرکت به کشاورزان آیا برایشان می‌ارزید؟ مفید بود؟)
- عملکرد و درآمد کشاورزان
- تمایل به تولید محصول سالم
- میزان دستیابی به اهداف، انتظارات و برنامه اقدامات مشترک،
- سطح اطلاعات و آگاهی
- رابطه کشاورزان با سایر ارگان‌ها
- کار تیمی کارشناسان شرکت
- زمان و مکان و ابزار کلاس‌های آموزشی در روستا
- اعتماد کشاورزان به بیرونی‌ها
- تأثیر پروژه بر نگرش جامعه محلی
- میزان پاسخ‌دهی پروژه برای مشکلات واقعی جامعه محلی
- پایداری تکنیک‌ها
- دلایل همکاری کشاورزان با پروژه
- اثرگذاری پروژه در سایر روستاها
- اطلاع‌رسانی در روستا
- تسهیل‌گری تیم شرکت
- میزان متناسب بودن تکنیک‌ها
- تأثیر ابزار و روش‌های برقراری ارتباط
- میزان تنوع افراد شرکت کننده در پروژه
- تناسب تکنیک‌ها با دخل و خرج کشاورز
- فراهم کردن فرصت بیان برای کشاورزان
- بررسی تداخل کارهای شرکت با پروژه

^۲. این سوژه به عنوان یکی از سوژه‌هایی مطرح شد که برای پایش و ارزشیابی پایداری می‌تواند مبنای عمل قرار بگیرد.

^۳ این سوژه نیز در رابطه با پایداری بود و از جانب تیم تسهیلگری به لیست سوژه‌ها اضافه شد

- تأثیر کارگاه‌های آموزشی بر کشاورزان
- کارآمدی کلاس‌های عملی و تئوری

◀ مهم‌ترین چیزی که شرکت‌ها از این ۲/۵ روز به ارمغان بردند.

در روز آخر تمرین، هر شرکت آن چه از تمرین میدانی با خود به ارمغان برده و به عبارتی دیگر، قصد دارد مبنای اقدام خود در مجموعه‌اش قرار دهد را به جمع تعهد داد. این ارمغان‌ها/تعهدات به شرح زیر است:

تمرین میدانی عجب‌شیر	تمرین میدانی مهاباد	تمرین میدانی ملکان
• پایش و ارزشیابی ابزارهای تسهیل‌گری به کار رفته در روستاها • یافتن و انتخاب مکان برای اطلاع‌رسانی آموزش بهتر ابزارها • با شرکت در کلاس‌های تسهیل‌گری یادگیری و انتقال مطالب به کشاورزان راحت و آسان می‌شود • به صورت تیمی برنامه‌ریزی کنیم و بتوانیم در جامعه محلی خوب کار کنیم • تکنیک‌های مختلف تسهیل‌گری را یاد گرفتیم و اجرا کردیم. • تجربه کار مشترک با تیم تسهیلگری شرکتی دیگر در جامعه محلی متفاوت • تجربه به‌کارگیری عملی ابزارها و تکنیک‌ها در شرایط و محیط‌های متفاوت جامعه محلی • وقتی سؤالی می‌پرسم و جواب می‌گیرم آن‌را از همه جوانب بررسی کنم نه از یک نظر • آموخته‌هایی از کار میدانی و کار با کشاورزان در نشست‌های صمیمی • سوژه‌هایی برای کارهای میدانی	• بازنگری و شناسایی نقاط قوت و ضعف تیم بعد از کار • بازنگری در تیم • در بازنگری تیم در موقع برگشت از کار میدانی، ثبت کردن بازخوردهای هم‌تیمی‌هایم • هماهنگ شدن درون تیم ثبل ورود به کار میدانی • هماهنگی تیمی قبل از ورود به میدان • هماهنگی درون تیمی قبل از رفتن به میدان • برنامه‌ریزی قبلی و انتخاب سوژه برای میدان و داشتن پلان‌های متنوع • مراقبت از این که به مباحث فنی کشیده نشود • در موقع برگشت در مورد کارهای میدانی، ثبت میدانی، چگونه تحلیل کنیم و همان شب گزارش بنویسیم. • پایداری کارها بعد از خروج شرکت • چگونگی کار مشارکتی را یاد گرفتیم • انعکاس دادن نظر کلیه حاضرین • مشارکت دادن همه کشاورزان در تحلیل‌ها • چگونه با هر کشاورز به زبان خود و با حوصله حرف بزنم. • در دیوار محل تجمع کشاورزان تار عنکبوتی نصب کنم و هر چند وقت از آن‌ها بخواهم که آن را ترسیم کنند. • شناسایی سوگیری‌ها و خنثی کردن آن‌ها • به اعتبار و رویایی کار خودمان پایبند باشیم. • تسلط کامل به موضوع و تکنیکی که می‌خواهیم در میدان اجرا کنیم • داشتن تسلط بر ابزارهای تسهیلگری • مرور تکنیک‌ها و ابزارهای انتخاب شده	• هماهنگی و تقسیم وظایف کار در میدان • در نشست‌ها، نقش من مکمل هم‌تیم‌ام باشد. • صحبت‌های جانبی در نشست‌ها ثبت شود و تقسیم وظایف بشود. • به سرنخ‌های حاصل از میدان دقت کنیم. • وقتی وارد روستا شدیم دید تسهیل‌گری یادمان نرود و بیشتر دنبال سرنخ‌ها باشیم. • ابزارها به هم پیوسته‌اند و نباید از آن غافل شویم. • گزارش تک‌برگی را بنویسیم. • سعی کنیم اعضای دیگر شرکت‌ها را به صورت تسهیل‌گری وارد عرصه کنیم. • از خودآزمایی غافل نشویم. • یک نسخه از ابزارها در شرکت جلوی چشم بگذاریم. • یادگیری تکنیک‌های تسهیل‌گری • استفاده از تکنیک‌های تسهیل‌گری • در آینده یک تسهیل‌گر خوب باشم. • انتقال تجارب و یافته‌های حاصله از کار میدانی صورت گرفته در کارگاه ۲/۵ روزه • دور شدن از کارشناس ترویجی • با استفاده از ابزار تسهیل‌گری حداقل روی یک مسأله کشاورزان به طور مفصل کار کنیم. • انتخاب سوژه‌های مناسب جهت پایش و ارزشیابی • جعبه ابزار و روش کار با آن‌ها در میدان برای اعضای شرکت • افزایش مشارکت تیمی در داخل شرکت • کم‌رنگ شدن حس رقابت بین گروه و گروه‌ها • یادگیری تکنیک‌های ارزشیابی و پایش • تسهیل‌گری خوبی در پایش بگیریم و کار میدانی افزایش یابد. • پیدا کردن دوستان جدید برای هم‌فکری در کارهای گروهی‌مان • یادگیری و تمرین تکنیک‌ها در این ۲/۵ روزه • ارتباط با تیم‌های دیگر

➤ ارزشیابی معیارهای موفقیت

سفره معیارهای موفقیت که در اولین دیدارمان در کارگاه پایش و ارزشیابی مشارکتی توسط شرکت‌کنندگان تولید شده بود، در هر سه تمرین در اختیار حاضرین قرار گرفت تا وضعیت پیشرفت آن را با استفاده از سه رنگ دات ارزیابی کنند:

دات نارنجی: داغ داغ، یعنی در راستای آن معیار کاری کرده‌ایم.

دات آبی: متوسط، یعنی نمی‌دانم چقدر برایش کار انجام شده، خیلی داغ نیست، خیلی هم سر نیست.

دات سیاه: سرد سرد، یعنی اصلاً برایش کاری نکرده‌ایم یا حتی در جهت خلاف آن معیار حرکت کرده‌ایم.

جدول ۳: ارزشیابی برنامه پایش و ارزشیابی توسط شرکت کنندگان

وضعیت هر معیار																									معیارهای موفقیت برنامه
																									یادگیری عملی
																									تمرین کار با همه اعضا
																									انتخاب سوژه‌ها از طریق جامعه محلی
																									واقعی بودن پایش و ارزشیابی
																									انتخاب سوژه‌های قابل پایش
																									انسجام و هماهنگی بین بچه‌ها
																									آمادگی برای پایش و ارزشیابی در روستای خود توسط شرکت کنندگان
																									تحلیل کار میدانی (اسفند)
																									ضرر نرساندن به جامعه محلی
																									مراقبت از روند کار
																									نشست‌های صمیمی با جامعه محلی
																									داشتن چکیده مطالب
																									توجیه کامل درباره پایش و ارزشیابی مشارکتی
																									مشارکت کشاورزان
																									انعطاف تکنیک‌ها برای فهم بیشتر

ارزیابی تیم تسهیلگری از تمرین

- برخی از شرکت‌ها از فازهای گذشته تا کنون آن قدر که انتظار می‌رفت ابزارهای مشارکتی را در عمل بکار نگرفته‌اند و کارکرد ابزارها و شیوه انجام تحلیل برای‌شان نامأنوس است.
- تغییر اعضای شرکت‌ها از ابتدای پروژه تا کنون باعث شده که علیرغم قرار گرفتن در فاز پنجم، همواره فضایی ایجاد شود که در فاز یک تجربه شده است. انگار که اولین مواجهه افراد با رویکرد و روش پروژه است. ایجاد چنین فضایی مانع از این می‌شود که برنامه‌های آموزشی بتوانند در امتداد یکدیگر و متناسب با چرخه پروژه تأثیرگذار باشند.
- تیم‌های میزبان تدارکات و فضای خوبی را برای این برنامه آماده کرده بودند. نزدیکی محل اقامت به محل برنامه‌ریزی و کار تیمی، و نیز در اختیار بودن فضا به صورت تمام وقت، این فرصت را فراهم کرده بود تا تیم‌های کاری شرایط لازم برای آماده شدن و انجام کار میدانی را داشته باشند.
- با وجود این که برنامه در شهر محل اقامت میزبانان اجرا می‌شد، اعضای شرکت میزبانان در ملکان و مهاباد عجله‌ای برای رفتن به منزل نداشتند و حضوری صبح تا شبی کنار سایر شرکت‌کنندگان داشتند. از این جهت فرصت‌های تعامل، کار و یادگیری مشترک به خوبی بین تمام شرکت‌کنندگان فراهم بود.
- وجود جاذبه‌های گردشگری متنوع در مهاباد از یک سو، و اشتیاق برخی شرکت‌کنندگان به بازدید این جاذبه‌ها از سوی دیگر، باعث شد فرصت محدودی که طی این دو و نیم روز برای کار و برنامه‌ریزی و تمرین وجود داشت، عملاً محدودتر نیز شود.

۳،۴. نشست دو روزه جمع‌بندی پایش و ارزشیابی مشارکتی

به واسطه تمرین میدانی پایش و ارزشیابی مشارکتی در بهمن ماه سال ۱۳۹۷، شرکت‌های حاضر در برنامه به طور عملی به کارگیری ابزارهای تحلیل مشارکتی را در میدان تمرین کردند و در پایان آن برنامه توافق کردند که این ابزارها را با در نظر گرفتن شرایط بستر کار خود، در روستاهایشان به کار بگیرند. به این ترتیب انتظار این بود که هر شرکت فعالیت‌هایی را برای پایش و ارزشیابی فرایند کارش با کشاورزان در روستای خود انجام دهد و کم‌کم به یافته‌ها و تحلیل‌های معتبری در این زمینه دست پیدا کند.

نشست جمع‌بندی برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی، در واقع با چنین پیش‌فرض و انتظاری طراحی و تدارک دیده شد تا فرصتی برای بازنگری فعالیت‌های میدانی شرکت‌ها فراهم کند و حلقه یادگیری در زمینه پایش و ارزشیابی مشارکتی را با محک زدن و بازنگری آموخته‌ها و یافته‌ها ببندد. این نشست برنامه‌ای آموزشی نبود؛ بلکه با نیت و بر مبنای بازنگری آنچه در میدان شرکت‌ها اتفاق افتاده است، طراحی شد. در واقع اعتبار نشست دو روزه جمع‌بندی منوط به کاری بود که شرکت‌ها در میدان با مفاهیم و ابزارهای پایش و ارزشیابی مشارکتی کرده باشند.

۱، ۴، ۳. آماده شدن برای نشست جمع‌بندی

فرایند آماده شدن برای نشست جمع‌بندی شاید بیش از هر برنامه دیگری زمان و توجه به خود اختصاص داد، چرا که بدنه اصلی و ستون این برنامه بر آن چیزهایی استوار بود که هر شرکت در میدان عمل خود انجام می‌داد. بنابراین لازم بود در چند مرحله تعامل و گفتگو با شرکت‌ها صورت گیرد تا هم مخاطبان داوطلب برنامه مشخص شوند و هم محتوای برنامه متناسب با کار آن‌ها تدارک دیده شود. فرایند آماده سازی را در سه گام می‌توان تقسیم کرد:

گام اول: در میان گذاشتن موضوع با شرکت‌ها و تعیین زمان

در بازخوردهایی که طی تمرین میدانی بهمن ماه از شرکت‌های مجری دریافت شده بود، آن‌ها تاکید داشتند اگر قرار است نشست جمع‌بندی برگزار شود تاریخش نمی‌تواند دیرتر از ۱۰ اسفند ۹۷ باشد، چرا که درگیر فعالیتهای مربوط به کشت بهاره خواهند بود و امکان حضور در برنامه را ندارند. از سوی دیگر برگزاری نشست جمع‌بندی مستلزم این بود که شرکت‌ها زمان کافی برای کار با ابزارهای پایش و ارزشیابی مشارکتی در میدان صرف کنند و با دست پر به نشست بیایند. بنابراین زمان برگزاری نشست به هفته دوم اردیبهشت ۹۸ موکول شد تا شرکت‌ها فرصت داشته باشند در میدان کار کنند.

بعد از مشخص شدن زمان نشست، این موضوع با شرکت‌ها در میان گذاشته شد و نکات زیر مورد تاکید قرار گرفت:

- حضور در این نشست دو روزه کاملاً داوطلبانه است.
 - معمولاً در برنامه‌های آموزشی گرایش به این داشتیم که همه‌ی شرکت‌ها و از هر شرکت تعداد بیشتری از افراد در بر گرفته شوند، اما با توجه به ماهیت برنامه، تاکیدمان این است که این بار شرکت‌ها و دوستانی در برنامه حضور پیدا کنند که: الف) کار میدانی پر و پیمانی با مفاهیم و ابزار پایش و ارزشیابی مشارکتی انجام داده باشند؛ ب) علاقه و آمادگی این را داشته باشند که کارشان در جمع بازنگری شده و به آموخته‌های کارگاه‌های قبلی محک بخورد.
- همچنین تاریخ ۲۵ فروردین ۹۸ به عنوان مهلت ارسال گزارش یا سفره‌های تحلیل میدانی تعیین شد تا بر مبنای آن چه به دست ما می‌رسد بتوانیم ترکیب شرکت‌کنندگان نشست را مشخص کرده و بر اساس آن برنامه‌ریزی کنیم.
- در کنار این موارد، نشانه‌های امیدوارکننده و نگران‌کننده‌ای که در تمرین میدانی عجب‌شیر، ملکان و مهاباد برایمان تداعی شده بود نیز با شرکت‌ها در میان گذاشته شد تا در نظر داشتن این موارد به کیفیت نشست‌ها و یادگیری‌های جمعی‌مان کمک کند.

نشانه‌های امیدوارکننده و نگران‌کننده که با شرکت‌ها در میان گذاشته شد

آن‌چه در سه برنامه تمرینی عجب‌شیر، مهاباد و ملکان به چشم آمد و بسیار امیدوارکننده بود، میل تعداد خوبی از افراد به یادگیری بود، به ویژه یادگیری‌هایی که به کار مشارکتی در میدان کمک کند و ارزشی بیفزاید. هم‌چنین نشانه‌هایی دیدیم که انگار افراد از موضع «وکیل مدافع عملکرد شرکت‌شان» کوتاه آمده و آمادگی قرار گرفتن در ترکیب‌های مختلط با اعضای شرکت‌های دیگر به منظور یادگیری و تمرین را در خود تقویت کرده‌اند. این هم خیلی امیدوارمان کرد. البته در کنار این موارد ردپایی از نشانه‌های نگران‌کننده هم وجود داشت:

- علی‌رغم آن‌چه درباره‌ی اختلاط بین شرکت‌ها به منظور یادگیری در بالا گفته شد، باید اذعان داشت، آن قدری که خوش‌بین بودیم، فضای تعامل شرکت‌ها به سمت به اشتراک‌گذاری به نیت یادگیری مشترک حرکت نکرده است. کماکان در مقاطعی درگیر مقایسه، کل‌کل، رقابت، تیرانداختن به جای بازخوردهای سازنده، و جبهه‌گیری تدافعی به جای شنیدن هستیم.
 - علی‌رغم تاکیدهای مکرر بر اهمیت اتصال اجزای مختلف برنامه، هم‌چنان ضرورت یک حضور تمام وقت و تمام قد در برنامه‌ها دست کم گرفته می‌شود و شاهد حضور نصفه نیمه و منقطع افراد هستیم.
- از قرائن به نظر می‌رسد که مطالب کارگاه‌های قبلی و محتوای ایمیل‌های ارسالی، مرور و مطالعه نمی‌شود. درباره خیلی از سرفصل‌ها که صحبتی آغاز می‌شود واکنش‌ها حاکی از آن است که انگار اولین بار است با آن مواجه می‌شویم.

گام دوم: دریافت و بررسی کارهای میدانی شرکت‌ها

با رسیدن مهلت دریافت سفره‌های تحلیل میدانی شرکت‌ها، کم‌کم تصاویر و بعضاً گزارش‌هایی از کار میدانی شرکت‌ها به دستمان رسید. اطمینان یافتن از فهم درست آن‌چه لازم است در اختیار ما قرار گیرد چند باری تماس تلفنی یا ایمیلی با شرکت‌ها را به دنبال داشت و در نهایت تمامی شرکت‌هایی که مایل بودند در نشست حضور داشته باشند یا فرصت کرده بودند کار میدانی مرتبط با پایش و ارزشیابی انجام دهند، سفره‌های تحلیل میدانی خود را برایمان فرستادند. با در اختیار داشتن این سفره‌ها روند آماده شدن برای نشست جمع‌بندی در دو مسیر ادامه پیدا کرد. از یک سو کارهای میدانی ارسالی از سوی شرکت‌ها بررسی شد و مشخص شد چه مقدار از این کارها کیفیت و اعتبار لازم به عنوان یک یافته مشارکتی در زمینه پایش یا ارزشیابی را دارد، چه مقدار از کارها نیاز به بازنگری، تدقیق و اصلاح دارد. بر این اساس برنامه نشست جمع‌بندی تنظیم و تعدیل شد و برخی سرفصل‌ها به محتوای برنامه اضافه شد تا نیاز شرکت‌ها برای کیفیت بخشیدن به تحلیل‌های میدانی‌شان را تامین کند.

از سوی دیگر لیست شرکت‌های مجری که شرایط لازم برای حضور در نشست مشخص شد.

گام سوم: مشخص شدن شرکت‌کنندگان برنامه

از میان ۱۸ شرکتی که در مراحل پیشین برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی حضور داشتند، ۱۰ شرکت کار با ابزارهای پایش و ارزشیابی مشارکتی را در میدان عمل خود دنبال کرده و سفره‌های تحلیل میدانی‌شان را ارسال کردند. بنابراین مخاطبانی که به نشست جمع‌بندی پایش و ارزشیابی مشارکتی دعوت شدند این ۱۰ شرکت بودند:

۱. آریا کشت ملکان
۲. اشک مهر یناب
۳. خوشه زرین سراب
۴. نهال گستر بستان آباد
۵. آوان کشت مه‌باباد
۶. پدیده سبزانیل
۷. نازچین سپیدآذران
۸. پانیذکشت ارومیه
۹. رویان پروران ارومیه
۱۰. دانش‌پژوهان ارومیه

➤ بررسی قابل قبول بودن / نبودن تحلیل‌های میدانی

در گام اول شرکت‌کنندگان به چهار گروه تقسیم شدند. در این گروه‌ها سفره‌های کار میدانی را بازبینی کردند تا قابل قبول بودن/نبودن تحلیل‌های میدانی از دو جنبه مشخص شود: ۱- آیا ابزار/تکنیک به کار گرفته شده برای تحلیل موضوعی که در ذهن داشته‌اند درست انتخاب شده است یا خیر. ۲- آیا ابزار انتخاب شده درست انجام شده است یا خیر؟ بنابراین سفره‌های کارمیدانی از این منظر غربال شدند. سپس هر دو گروه به هم پیوستند و به کمک یک تسهیلگر غربال انجام شده را بررسی کردند.

➤ نمایشگاهی داوطلبانه از ابزار غلط و تحلیل‌های میدانی غیر قابل قبول

در قدم بعدی، از شرکت‌ها خواسته شد تا در صورت تمایل سفره‌هایی که به عنوان سفره غلط غربال شده‌اند را روی دیوار نصب کنند و بدین ترتیب نمایشگاهی از این سفره‌ها ترتیب دهند. سپس شرکت‌کنندگان در بازدید از این نمایشگاه حدس بزنند چرا این سفره‌ها غلط است. در پایان، تیم شرکت دلیل غلط بودن تحلیل را توضیح بدهد. به عبارتی این تحلیل اگر چطور انجام می‌گرفت تحلیل قابل قبولی به حساب می‌آمد. این کار کمک کرد تا فهم نسبتاً مشترکی از دلایل قبول یا رد یک تحلیل حاصل شود.

➤ نوع خروجی‌های بدست آمده از تحلیل میدانی

در این مرحله از شرکت‌کنندگان خواستیم تا تحلیل‌های درست را بررسی کنند و ببینند چه خروجی‌هایی از آن‌ها بدست می‌آید. هر تحلیل ممکن است حاوی یک یا تعداد بیشتری خروجی باشد. سپس خروجی‌ها را روی کارت‌های مجزا بنویسند و ابزاری که برای این کار به کار گرفته شده نیز در کنار آن ثبت کنند. در ادامه برای هر خروجی، به تعداد شرکت‌هایی که این ابزار را به کار گرفتند و به چنین خروجی‌ای دست پیدا کردند، دات رنگی چسبانده شد. بدین ترتیب مشخص شد که از مجموع تحلیل‌های شرکت‌ها در این مدت چه خروجی‌هایی بدست آمده، این کار به کمک چه ابزاری انجام شده است و چه تعداد شرکت این خروجی را بدست آورده‌اند.

➤ ربط نوع خروجی‌ها به چرخه پروژه

در این تمرین، اجزای مختلف چرخه پروژه معرفی شد و هر مرحله به کمک یکی دو جمله تعریف شد. سپس از هر تیم شرکت خواسته شد که جای خروجی بدست آمده از کار میدانی خود را روی این چرخه مشخص کند. بنابراین در پایان این مرحله مشخص شد که برای هر مرحله چه مقدار خروجی وجود دارد و کدام مراحل نیاز به کار بیشتر دارد. با توجه به اینکه این تمرین میدانی با تمرکز بر پایش و ارزشیابی انجام شده بود، انتظار می‌رفت که خروجی‌های بدست آمده بیشتر به مرحله پایش و ارزشیابی مربوط باشند.

➤ نمایش عکس‌های کار میدانی

پیش از برنامه‌ریزی کارگاه از شرکت‌کنندگان خواسته بودیم تا عکس سفره‌های تحلیل میدانی را برای مان ارسال کنند تا با توجه به کمیت و کیفیت آن‌ها نشست را برنامه‌ریزی کنیم. برخی از شرکت‌ها علاوه بر عکس‌هایی از سفره تحلیلی، عکس‌هایی از نشست با کشاورزان نیز ارسال کرده بودند. بنابراین، این عکس‌ها را فرصتی برای مرور برخی از اصول کار مشارکتی دیدیم که قبلاً در کارگاه‌های آموزشی مطرح شده بود. به همین دلیل یک فعالیت از کارگاه به

نمایش این عکس‌ها و صحبت درباره اصولی که در آن‌ها رعایت یا نقض شده است اختصاص یافت. به شرکت‌کنندگان تعدادی کارت زرد داده شد و از آن‌ها خواستیم با نمایش هر عکس، اگر اصلی نقض شده، کارت زرد را بالا بیاورند و درباره چرایی و چگونگی نقض آن اصل صحبت کنند.

➤ اعتبار و روایی

نکته مهم دیگری که در ادامه به آن پرداخته شد موضوع اعتبار و روایی یافته‌ها و خروجی‌های به دست آمده طی تحلیل‌های شرکت‌ها بود. اینکه اعتبار و روایی یافته‌های تحلیل‌های مشارکتی چطور تأمین می‌شود و چطور می‌توان یک یافته را معتبر دانست در این بخش ارایه شد. شرکت‌کنندگان روی یک خط قرار گرفتند و هر شرکت‌کننده در مراحل مختلف این ارایه با توجه به اینکه یافته‌های بدست آمده در تیمش چقدر این اعتبار و روایی را تأمین می‌کند به عقب یا جلو حرکت می‌کرد. در هر مرحله یکی دو نفر علت این تغییر موقعیت را برای جمع توضیح دادند.

➤ مشارکتی بودن پایش و ارزشیابی

در این فعالیت از هر شرکت‌خواستیم تا با مرور سفره «پایش و ارزشیابی مشارکتی و غیر مشارکتی»، که در کارگاه چهار روزه ارایه شده بود، یک شاهد مثال بیاورد از اینکه پایش و ارزشیابی که انجام داده غیر مشارکتی بوده است. سپس توضیح دهد که اگر چطور انجام می‌شد مشارکتی بود. آن تمرین کمک کرد تا شرکت‌کنندگان بر جنبه‌هایی تمرکز کنند که به مشارکتی‌تر شدن فرایند پایش و ارزشیابی کمک می‌کند.

➤ نسبت دادن نوع خروجی‌ها به تحلیل موارد قابل پایش و ارزشیابی در پروژه

در کارگاه چهار روزه تحلیلی از موارد قابل پایش و ارزشیابی در پروژه کشاورزی پایدار انجام شد. سپس مشخص شد که پایش و ارزشیابی هر کدام از این موارد ضروری است یا خیر، و همچنین آیا این موارد در حال حاضر پایش و ارزشیابی می‌شوند یا خیر. در این نشست از شرکت‌کنندگان خواستیم تا خروجی‌های بدست آمده را با این سفره محک بزنند و ببینند که هر خروجی به پایش و ارزشیابی کدام یک از موارد کمک می‌کند. سپس با نگاهی کلی به سفره ببینیم که هنوز چقدر جای خالی وجود دارد و چه موضوعاتی نیاز به کار بیشتر دارند.

➤ پایش و ارزشیابی میزان مصرف آب و پایداری پروژه

میزان مصرف آب و تغییرات آن بواسطه انجام این پروژه و همچنین پایداری جنبه‌های مختلف پروژه دو موضوعی بودند که هم در تحلیل موارد قابل پایش و ارزشیابی پروژه آمده است و هم می‌تواند به نوعی معیار موفقیت این پروژه به حساب بیاید. بنابراین در بخش پایانی این نشست به تحلیل این دو موضوع پرداختیم. اینکه برای هر مورد سراغ چه موضوعاتی می‌توان رفت یا به عبارت دیگر این موارد به چه موضوعاتی ریز می‌شوند و برای هر موضوع از چه ابزار و یا تکنیکی می‌توان کمک گرفت.

➤ جمع‌بندی نشست

در پایان نشست، به ضرورت انجام پایش و ارزشیابی در ادامه کار تأکید شد. از جمله اینکه ارایه خروجی‌های پایش و ارزشیابی جنبه‌های مختلف پروژه بویژه دو مورد میزان مصرف آب و پایداری موضوعاتی هستند که دفتر تالاب می‌تواند از شرکت‌های مجری انتظار داشته باشد. بنابراین لازم است که در روال کاری شرکت گنجانده شود. سپس

شرکت‌کنندگان نکاتی از جنس بازخورد نسبت به این برنامه در جمع مطرح کردند. دقایقی هم به پرسش و پاسخ اختصاص یافت.

۳،۴،۲. تحلیل‌ها و خروجی‌های نشست

← خروجی‌های مربوط به آنچه در پروژه استقرار کشاورزی پایدار قابل پایش و ارزشیابی است

در کارگاه چهار روزه، ذیل پایش و ارزشیابی پروژه، آنچه در پروژه کشاورزی پایدار قابل پایش و ارزشیابی است به دست آمد و دسته‌بندی شد. موارد ضروری که پایش و ارزشیابی آن انجام می‌شود با دات سبز، دسته‌هایی که از این نظر وزن بیشتری گرفتند با دات آبی و مواردی که ضروری هستند اما پایش و ارزشیابی نمی‌شوند با دات قرمز مشخص شدند. در این نشست تحلیل‌های انجام شده در میدان بررسی شد و مشخص شد که هر کدام از خروجی‌های بدست آمده از کار میدانی به کدام موضوع قابل پایش و ارزشیابی در پروژه مربوط است. تحلیل‌های بدست آمده از کار میدانی در ستون سمت چپ جدول آمده است:

جدول ۴: تکمیل و تحلیل موارد قابل پایش و ارزشیابی در پروژه کشاورزی پایدار

دسته‌بندی موارد قابل پایش و ارزشیابی	موارد قابل پایش و ارزشیابی در پروژه	تحلیل‌های بدست آمده از کار میدانی
شرکت‌ها توسط همدیگر	سراغ گرفتن شرکت‌ها از همدیگر	
نتایج کارهای فنی توسط کشاورز	پرسیدن نتایج کارهای فنی از کشاورز بعد از انجام	
تحلیل کشاورزان از کار خود و مزارع همدیگر	بررسی تکنیک‌های فنی اجرا شده در مزارع توسط کشاورز بازدید کشاورزان از مزارع همدیگر تحلیل کشاورزان از کارهای انجام یافته برای سایر کشاورزان	  
تغییر در نگرش کشاورز	تغییر باور و نگرش کشاورز در حس مشارکت	
تأثیر پروژه بر کیفیت زندگی کشاورز	تأثیر پروژه بر کیفیت زندگی کشاورز	
وضعیت فنی مزارع و باغات	بازدیدهای فنی از مزارع و باغات بازدید از وضعیت مزارع در مراحل مختلف	
تأثیر متقابل پروژه و محیط پیرامون	تأثیر پروژه بر دریاچه تأثیر عوامل محیطی بر پروژه‌ها	
میزان مشارکت کشاورزان	میزان مشارکت‌پذیری باززیرگران پروژه (روستاییان، بدنه جهاد کشاورزی، محیط‌زیست و مجریان دفتر طرح) مشارکت حضور کشاورزان به صورت کمی و کیفی در جلسات سنجش میزان مشارکت کشاورز پروژه حضور کشاورز ضعیف-قوی در پروژه آیا با زنان هم کار شده؟ حس مشارکت در زنان هم تغییر کرده؟	  
میزان مصرف نهاده‌ها	اندازه‌گیری‌های فنی در مزرعه میزان مصرف نهاده‌های کشاورزی، آب، سموم، نیروی کار و ...	

		بازید توسط تیم پایش آب پایش آب میزان مصرف آب پایش مصرف آب در مزرعه	میزان مصرف آب
		اثرات فرهنگی اجتماعی پروژه	اثرات فرهنگی اجتماعی پروژه
		میزان مشارکت ارگان‌های ذی‌ربط در پروژه اثرات مثبت و منفی پروژه‌های سایر نهادها و ارگان‌ها در روستا	عملکرد نهادهای ذی‌ربط
		جلسات کمیته استانی و ارزیابی کمیته	عملکرد شرکت در کمیته فنی
		تحلیل گزارش‌های ماهانه و تفصیلی توسط ناظر و کارفرما تجزیه و تحلیل نتایج گزارش توسط ناظرین و کارفرما طی روند پروژه تطبیق با فرمت گزارش‌نویسی	گزارش‌ها
		بازدید از مزارع توسط کمیته فنی و تالاب و ... بازدیدهای ناظرین و کارفرمای پروژه بازدید کمیته فنی شهرستان	مزارع توسط ناظرین
- معیارهای نشاء خوب از دیدگاه کشاورز - معیارهای مؤثر بر تحقق اهداف پروژه - موانع استفاده از روش‌های آبیاری تشتکی و نشتی حلقوی در باغات	 	ارزیابی و اثربخشی فازهای قبلی کارگاه ارزیابی و اثربخشی پروژه در ادامه فازها اثربخشی تکنیک‌هایی که در طول پروژه توسط خود کشاورزان اجرا می‌شود ارزشیابی آخر فصل در PTD	اثربخشی فعالیت‌های در پایان هر فاز
		پایش تیم تسهیل‌گری	اصول مشارکتی کار کردن تیم‌ها
		سنجش توانایی فنی کارشناسان ارزیابی کارشناسان برای توانایی جهت انتخاب خودارزیابی شرکت در طول پروژه تغییر نگرش خودمان ترکیب و تنوع جنسیتی و تخصص شرکت‌ها در پیش‌برد پروژه‌ها	خودارزیابی شرکت از توانایی و عملکردش
		بررسی نحوه ارتباط با کارشناس پهنه	نحوه ارتباط کارشناسان شرکت با کارشناس پهنه
- عوامل سوق دهنده همکاری کشاورزان با شرکت - عوامل بازدارنده همکاری کشاورزان با شرکت - عوامل مؤثر بر پایداری حضور شرکت در روستا		بازخورد خود شرکت از کشاورز	عملکرد شرکت توسط کشاورز
		پایش و ارزشیابی بعد از جلسات داخل روستا با کشاورزان	جلسات داخل روستا

← نوع خروجی‌های قابل قبول در چرخه پروژه

پس از آنکه مشخص شد خروجی‌های قابل قبول از پایش و ارزشیابی تمرین شده در میدان به کدام موضوعات قابل پایش و ارزشیابی ربط دارند، ربط آن‌ها به اجزای مختلف چرخه پروژه نیز مشخص شد. برای این کار ابتدا چرخه پروژه و اجزای آن معرفی شدند. سپس شرکت‌کنندگان خروجی‌های تحلیلی بدست آمده را براساس اجزای چرخه تفکیک کردند.



تصویر ۱۷- تفکیک خروجی‌های تحلیلی بدست آمده بر اساس اجزای چرخه پروژه

خروجی‌های بدست آمده مرتبط با هر کدام از مراحل چرخه پروژه در جدول زیر آمده است:

مراحل چرخه پروژه	تحلیل‌های انجام شده	تکنیک به کارگرفته شده
شناخت و تحلیل وضعیت	اثرات کمبود آب در روستا	سیر تاریخی
	پراکندگی منابع آبی در روستا	نقشه منابع
	موقعیت منابع آبی روستا	نقشه منابع
	عوامل مؤثر در تغییرات اقلیمی روستا	سیر تاریخی
	مکان‌های دسترسی به کشاورزان در محدوده‌ی روستا	نقشه اجتماعی روستا
	سهم نوع کشت در کشاورزی روستا	نقشه منابع
	دلایل ایجاد چاه‌های عمیق در بعضی از مناطق	نقشه منابع
	روند خشک شدن یک رودخانه در طی ۶۰ سال	سیر تاریخی
	نوع فعالیت‌های کشاورزی و تراکم آن‌ها	نقشه منابع
نیازسنجی و مسئله‌یابی	اولویت‌بندی خسارت آفات و بیماری‌ها در باغات	ماتریس زوجی
	انواع آفات و بیماری‌های باغی	سیر تاریخی
	سهم هزینه‌های تولید گوجه‌فرنگی	نمودار پای

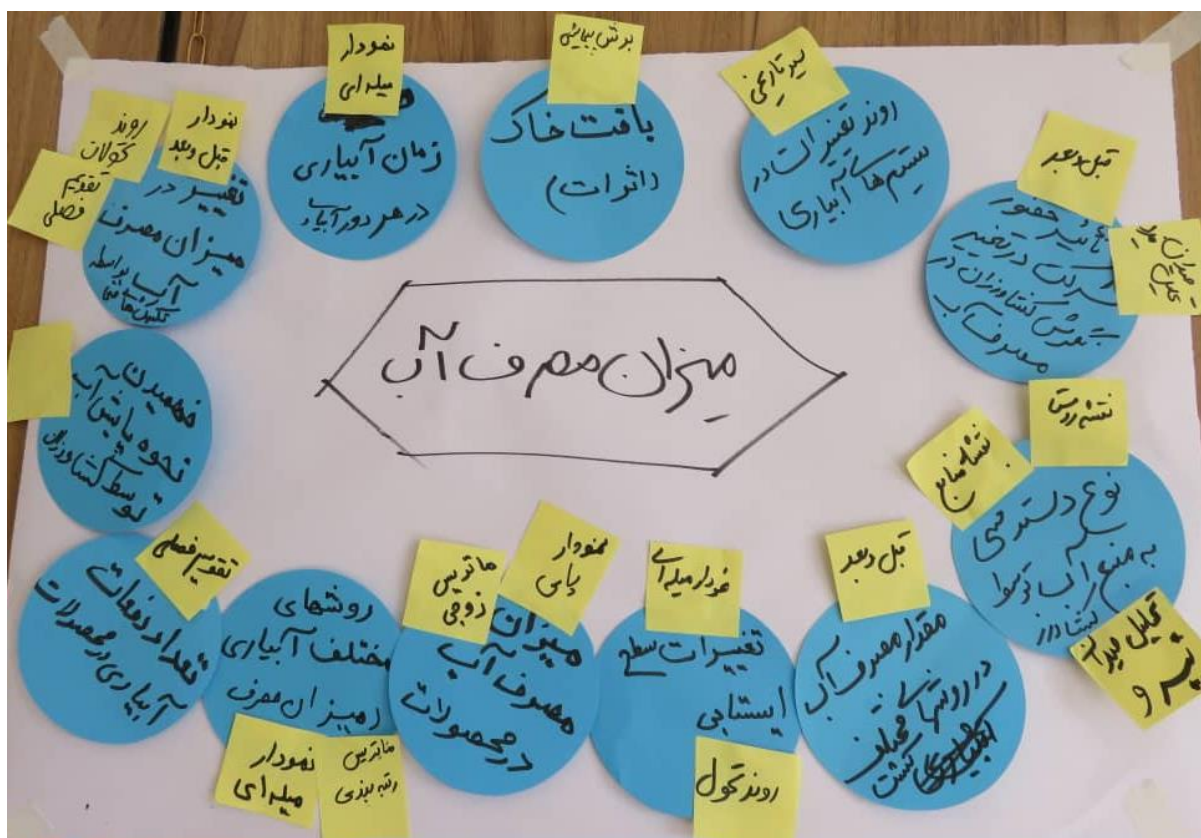
پایش	عوامل مؤثر در پایداری حضور شرکت در روستا	تحلیل میدان نیرو
	عوامل بازدارنده همکاری کشاورزان با شرکت	تحلیل میدان نیرو
	موانع استفاده از روش‌های آبیاری تشتکی در باغات	تحلیل میدان نیرو
	عوامل سوق دهنده مشارکت کشاورزان	تحلیل میدان نیرو
	عوامل بازدارنده مشارکت کشاورزان	تحلیل میدان نیرو
	عوامل سوق دهنده همکاری کشاورزان با شرکت	تحلیل میدان نیرو
ارزشیابی	انواع تکنیک‌های فنی پایدار شده در روستا	جمع‌آوری کارت (دلفی)
	تغییر وضعیت معیشت اشتغال در شرکت	نمودار قبل و بعد
	دلایل اجرا شدن/نشدن تکنیک‌های فنی در روستا	جدول مزایا و معایب
	عملکرد باغات	تار عنکبوتی
	عوامل انتخاب یک روش آبیاری	ماتریس رتبه‌بندی
	اولویت‌بندی میزان مشارکت کشاورزان در اهداف پروژه	ماتریس زوجی-ماتریس رتبه‌بندی
	عوامل سوق دهنده و بازدارنده کشت مکانیزه	تحلیل میدان نیرو
	اثر بازدید بر ذهنیت کشاورزان	نمودار قبل و بعد
	تغییرات شیوه‌های کشت قبل و بعد از استفاده از تکنیک‌های فنی کشت	نمودار قبل و بعد
	معیارهای مؤثر بر تحقق اهداف پروژه	ماتریس رتبه بندی
	اولویت‌بندی پایداری تکنیک‌های فنی	ماتریس زوجی-ماتریس رتبه‌بندی
	معیارهای انتخاب نوع کشت و میزان رضایت‌مندی	ماتریس رتبه‌بندی
	معیارهای نشاء خوب از دیدگاه کشاورز	نمودار تار عنکبوتی

← پایش و ارزشیابی میزان مصرف آب و پایداری

از آنجا که موضوع *میزان مصرف آب و تغییرات آن* بواسطه انجام پروژه کشاورزی پایدار و همچنین *پایداری تکنیک‌های اجرا* شده در این پروژه دو موضوعی هستند که به نوعی می‌توانند میزان موفقیت پروژه را نشان دهند، چگونگی پایش و ارزشیابی این دو موضوع با شرکت‌کنندگان تحلیل شد؛ اینکه برای پایش و ارزشیابی هر کدام از این موضوعات چه مواردی را می‌توان تحلیل کرد و برای تحلیل مشارکتی هر مورد چه تکنیک و یا ابزار تسهیل‌گری را می‌توان بکار گرفت.

• میزان مصرف آب

موارد قابل تحلیل برای پایش و ارزشیابی میزان مصرف آب و همچنین ابزارهای قابل استفاده برای این تحلیل در زیر آمده است:



تصویر ۱۸- موارد قابل پایش و ارزشیابی در رابطه با میزان مصرف آب و تکنیک‌های قابل استفاده

موارد قابل پایش و ارزشیابی در رابطه با میزان مصرف آب	تکنیک مورد استفاده
روند تغییرات در سیستم‌های آبیاری	سیر تاریخی
تأثیر حضور شرکت‌های مجری در تغییر نگرش کشاورزان در مصرف آب	نمودار قبل و بعد-تحلیل میدان نیرو
نوع دسترسی به منبع آب توسط کشاورز	نقشه روستا-نقشه منابع-تحلیل میدان نیرو
مقدار مصرف آب در روش‌های مختلف کشت	نمودار قبل و بعد
تغییرات سطح ایستابی	نمودار میله‌ای-روند تحول
میزان مصرف آب در محصولات	نمودار پای-ماتریس زوجی
روش‌های مختلف آبیاری و میزان مصرف آب	ماتریس رتبه‌بندی-نمودار میله‌ای
تعداد دفعات آبیاری محصولات	تقویم فصلی
فهمیدن نحوه پایش آب توسط کشاورزان	
تغییر در میزان مصرف آب بواسطه تکنیک‌های فنی	نمودار قبل و بعد-روند تحول-تقویم فصلی
زمان آبیاری در هر دور آبیاری	نمودار میله‌ای
بافت خاک	پیمایش برشی

• پایداری پروژه

برخی موضوعات مانند عوامل مؤثر بر پایداری حضور شرکت‌ها، اولویت‌بندی پایداری تکنیک‌های فنی و انواع تکنیک‌های فنی پایدار شده در روستا، در این کار میدانی تمرینی مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. اما جنبه‌های دیگری از پایداری نیز می‌توانند در

ادامه پروژه و برای کمک به تکمیل تحلیل پایداری تحلیل شوند. موارد قابل تحلیل در پایش و ارزشیابی پایداری پروژه و هم‌چنین ابزارهایی که می‌توانند به این تحلیل کمک کنند در زیر آمده است.



تصویر ۱۹- موارد قابل پایش و ارزشیابی پایداری پروژه و تکنیک‌های قابل استفاده

تکنیک مورد استفاده	موارد قابل پایش و ارزشیابی در رابطه با پایداری پروژه
تحلیل نهادی-تحلیل میدان نیرو	پایداری در همکاری شرکت‌های خصوصی با ادارات دولتی
تحلیل میدان نیرو	عوامل مؤثر بر پایداری حضور شرکت در روستا
ماتریس زوجی-جمع‌آوری کارت	پایداری آموخته‌های کشاورزان
نمودار قبل و بعد پروژه	پایداری در تغییر نگرش جامعه محلی
جمع‌آوری کارت (دلفی)	انواع تکنیک‌های فنی پایدار شده در روستا
نقشه اجتماعی	میزان فراگیر شدن تکنیک فنی
تحلیل میدان نیرو	عوامل مؤثر در پایداری
تحلیل میدان نیرو-نمودار تار عنکبوتی	پایداری در مشارکتی کار کردن هر شرکت
نمودار روابط-تحلیل نهادی-نمودار جریان سیستم‌ها	سنجش نیاز و وابستگی به بیرونی‌ها-پایداری توانمند شدن
نمودار تار عنکبوتی-ماتریس زوجی-ماتریس رتبه‌بندی-	معیارهای پایداری از نظر کشاورزان
تحلیل میدان نیرو	پایداری در همکاری شرکت‌ها با یکدیگر
ماتریس زوجی-ماتریس رتبه‌بندی	اولویت‌بندی پایداری تکنیک‌های فنی

۴. ثبت مشارکتی تجارب موفق و ناموفق شرکت‌ها

۴,۱. هدف این برنامه

این برنامه قرار است از یک سو بستری فراهم کند برای مجهز شدن شرکت‌ها به قابلیت مستند و منعکس کردن تجارب و درس‌آموخته‌هایشان و از سوی دیگر به ثبت و به اشتراک گذاشتن این تجارب با دیگران کمک کند.

این برنامه در سه گام طراحی شده است. نشست دو روزه، اولین گام از اجرای این برنامه بود. در این نشست بنا داشتیم که به توافق اولیه‌ای درباره چرایی کتاب، ساختار کتاب، نقش‌ها و مسئولیت‌ها و ویژگی‌های مطالب کتاب برسیم.

۴,۲. نشست دو روزه

۴,۲,۱. شناسنامه نشست

تاریخ برگزاری: ۲۸ و ۲۹ مهر ۱۳۹۷

مکان: ارومیه، موسسه خیریه رفاه کودک و نوجوان

شرکت‌کنندگان: خانم‌ها: روشن‌رو-عبداللهی- اکبرزاده-وجدان-طارم و آقایان: جودیان-زردان-شهامت‌آذر- امینی- حقی-محمدی

تیم تسهیل‌گری: سید بابک موسوی‌نژاد، شقایق بهرامی و سیما ببرگیر

۴,۲,۲. روند نشست

محتوای این نشست شامل ۳ بخش بود:

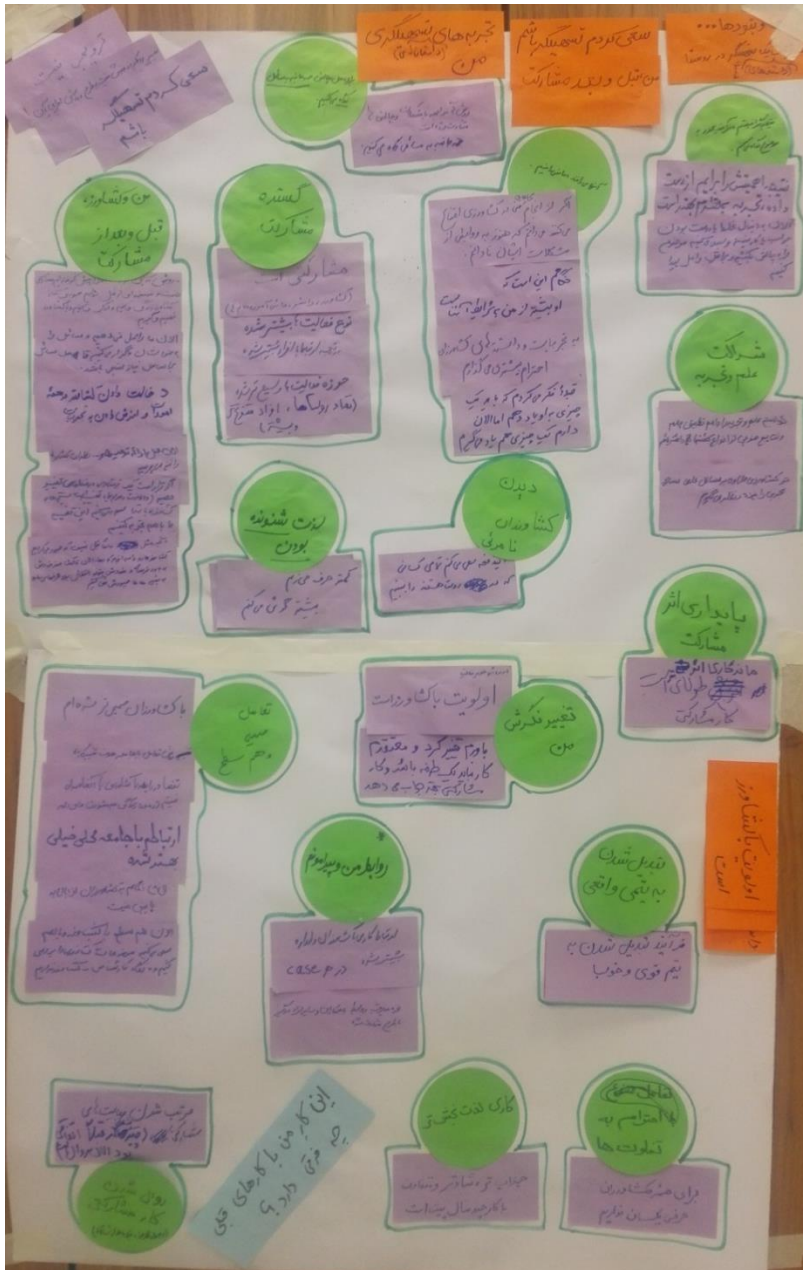
بخش اول، در این بخش همفکری و توافقات اولیه درباره کلیت و ساختار کتاب تجارب انجام شد. مواردی هم‌چون موضوعاتی که در این کتاب می‌تواند بیاید، مخاطبین این کتاب چه کسانی خواهند بود، چرا و عنوان کتاب. اینکه هر یک از این موضوعات توسط چه کسانی نوشته و تدوین خواهد شد نیز مشخص شد.

بخش دوم، در بخش دوم درباره جنس مطالبی که در قرار است به عنوان تجربه ثبت شد صحبت شد. ویژگی‌های یک ثبت تجربه خوب با مرور نمونه‌هایی از تجارب ثبت شده مشخص شد.

بخش سوم، انواع زبان نوشته، علایم ویرایشی و نگارشی در این بخش مورد گفت‌گو قرار گرفت تا مشخص شود زبان ثبت تجارب در این پروژه چگونه باشد و چه ویژگی‌هایی لازم است در نظر گرفته شود.

۴,۲,۳. برخی از خروجی‌های نشست

- بودها و نبودها... داستان‌های یک تسهیل‌گر در روستا
- سعی کردم تسهیل‌گر باشم
- من، قبل و بعد مشارکت
- تجربه‌های (داستان‌های) تسهیل‌گری من



پدر و مادر و دیگر اعضای خانواده‌مان؛

- تا با خواندن این تجارب بدانند زحماتی که در این سالها کشیده‌اند بی‌نتیجه نمانده و فرزندشان توانسته برای جامعه کاری کند.
 - تا با پیچیدگی‌های کار تسهیل‌گری آشنا شوند، و حتی شاید بتوانند از رویکرد تسهیل‌گری در امور خانوادگی استفاده کنند.
- کارکنان بخش کشاورزی، کارگروه اجرایی شهرستان و استان، و رئیس مرکز خدمات؛
- چون پشتوانه‌ی شرکت‌ها بوده‌اند، لازم است در جریان دقیق کار تسهیل‌گری قرار بگیرند تا بتوانند در پیش‌برد اهداف پروژه تلاش و همکاری کنند و نیز مسبب یادگیری بیشتری باشیم.
 - تا با خواندن این کتاب به درک صحیحی از کارهای مشارکتی برسند و به اهمیت موضوع پی ببرند. چندین سال است که سختی‌های تسهیل‌گری و روابط پیچیده‌ی بین کشاورزان و تسهیل‌گران را توضیح می‌دهیم و با اینکه این افراد جزو افراد بانفوذ در منطقه هستند هنوز به عمق اهمیت این امر پی نبرده‌اند. اگر با خواندن این کتاب پی به اهمیت موضوع ببرند، لذت‌بخش‌ترین قسمت پازل هم تکمیل می‌شود.
- دکتر کلانتری، رئیس اداره‌ی محیط زیست؛
- تا متوجه شوند در صورت اعتماد به جوانان بومی منطقه می‌توانند تأثیرات خوبی در محیط‌زیست و کشاورزی و تنوع زیستی داشته باشیم.
- فعالین حوزه‌ی کشاورزی و محیط‌زیست، و کشاورزانی که با آنها کار نکردیم؛
- تا به عنوان تأثیرگذاران بخش کشاورزی، با خواندن این کتاب نسبت به اصول کار مشارکتی آگاه شوند.
- دانش‌جویان و دانش‌آموزان هنرستان‌های کشاورزی، و کسانی که می‌خواهند در آینده این مسیر را طی کنند؛
- تا با اصول کار مشارکتی آشنا شوند و این رویکرد را به کار گیرند.
- کشاورزانی که با آنها کار کرده‌ایم؛
- تا رسم امانت‌داری را به جا آورده باشیم، چون آنها بودند که این تجارب را به من هدیه دادند و حالا می‌توانیم با هم لذت ببریم.

➤ درباره مخاطبین احتمالی کتاب

در ادامه با طرح این سؤال که «این کتاب را پس از چاپ به اولین کسی که می‌دهی بخواند کیست؟ و چرا؟» درباره این‌که مخاطب این کتاب چه کسانی می‌توانند باشند و دلایل آن گفتگو شد.

➤ درباره جنس/قالب تجارب

- نوشتن با زبان ساده
- انتخاب عنوان مناسب
- توصیف ملموس فضای کار
- نحوه روایت ساده و روان
- مقدمه کوتاه و کامل
- جمع‌بندی خوب و کامل
- مسأله به خوبی تشریح شود
- ارتباط بین مقدمه، متن و نتیجه‌گیری داستان
- ذکر نقل قول و جزئیات

نمونه‌هایی از جورهای متفاوتی که می‌توان تجربه را ثبت کرد با طرح دو سؤال در جمع بررسی شد: چرا چنین چیزی می‌تواند در کتاب بیاید؟ برای آمدن در کتاب چه کم و کسری دارد؟ مثال‌هایی به میان آمد و به بهانه این مثال‌ها درباره اشکال مختلف ثبت تجارب و ویژگی‌های تجارب‌ی که می‌تواند در کتاب بیاید گفتگو شد.

➤ درباره نکات ویرایشی-نگارشی

در تمرین پایانی، درباره برخی اشتباهات رایج نگارشی و ویرایشی، گفتگو شد و ویژگی‌هایی برای شلخته نوشتن به دست آمد.

- استفاده از عبارت‌های قلمبه-سلمبه
- استفاده از جملات مجهول
- زیادی رسمی بودن
- استفاده از جملات طولانی
- استفاده از زبان محاوره
- پیچیده بودن
- ...

انتظار می‌رود در تدوین مطالب حواسمان باشد که این متن تداعی‌کننده این ویژگی‌ها نباشد.

➤ درباره تقسیم کار نوشتن مطالب

با صحبت درباره موضوعات کتاب و همچنین انواع شکل‌های ثبت تجربه، هر یک از شرکت‌کنندگان برای نوشتن تجاربی ذیل موضوعات مشخص شده داوطلب شد. همچنین مشخص شد که این تجربه از چه نوع- قالبی برخوردار خواهد بود. رنگ قرمز نشان‌دهنده‌ی داوطلبی است که مطلبی در قالبی کوتاه از یک اتفاق (از جنس شاهد مثالی جالب) در رابطه با آن موضوع می‌نویسد. رنگ آبی، نشان‌دهنده‌ی داوطلب نوشتن مطلب بلند و «سر و ته‌دار» است، به عبارتی روایتی کامل از ماجرای که از موضوع نمایندگی کند.

جدول ۵: مشخص شدن نویسندگان هر مطلب و نوع مطلب

عنوان	نویسنده	رنگ مطلب
آنها می‌دانند ما نمی‌دانیم	زردان	آبی
	جودیان	قرمز
	روشن‌رو	قرمز
	امینی	قرمز
	حاجی‌زاده	آبی
	محمدی	قرمز
	زردان	قرمز
	شهامت‌آذر	آبی
احترام به تفاوت‌ها	اکبرزاده-عبداللهی	قرمز
	امینی	آبی
	حاجی‌زاده	آبی
پایداری اثر مشارکت	حقی	آبی
	اکبرزاده-عبداللهی	آبی
	روشن‌رو	قرمز
	حاجی‌زاده	آبی
	شهامت‌آذر	قرمز
	محمدی	آبی
	جودیان	آبی
	وجدان	آبی
	طارم	آبی
تبدیل شدن به تیم واقعی	شهامت‌آذر	قرمز
	حاجی‌زاده	آبی
	محمدی	آبی
تعامل صمیمی و هم‌سطح	حاجی‌زاده	آبی
	امینی	
تغییر نگرش من	اکبرزاده-عبداللهی	آبی
	اکبرزاده-عبداللهی	قرمز
	طارم	قرمز
دیدن کشاورز نامرئی	حقی	قرمز
	زردان	آبی
	حقی	قرمز
رابطه من و پیرامونم	زردان	آبی
	حقی	قرمز
	روشن‌رو	آبی
روال شدن کار مشارکتی	حقی	قرمز
	حقی	قرمز
	روشن‌رو	آبی

آبی	وجدان	شراکت علم و تجربه
آبی	جودیان	
آبی	محمدی	
قرمز	وجدان	
آبی	حاجی‌زاده	
قرمز	محمدی	
قرمز	اکبرزاده-عبداللهی	شنونده بودن
	شهامت‌آذر	
قرمز	حق	کاری لذت‌بخش‌تر
قرمز	اکبرزاده-عبداللهی	
آبی	اکبرزاده-عبداللهی	
قرمز	محمدی	گستره مشارکت
آبی	حاجی‌زاده	
آبی	طارم	
قرمز	وجدان	
آبی	زردان	من و کشاورز قبل و بعد مشارکت
آبی	اکبرزاده-عبداللهی	
قرمز	امینی	
آبی	محمدی	
آبی	روشن‌رو	نتیجه‌گرا نیستم
قرمز	طارم	
آبی	حق	نگاه همه‌جانبه به مسائل
قرمز	حق	
آبی	شهامت‌آذر	

۴,۲,۴. بازخورد گرفتن و ویرایش مطالب

اولین نسخه از مطالب دریافت شده بر اساس معیارها و ویژگی‌هایی که در کارگاه تحلیل شده بود، بررسی شد. بنابراین، هر یک از مطالب جدول بازخوردی از طرف تیم آموزش دریافت کرد. براساس این بازخوردها مطالب توسط نویسندگان آن اصلاح شد و دوباره به دست ما رسید. با توجه به میزان بهبود متن، این بار، بازخورد دادن به شکل کامنت‌گذاری روی متن انجام شد. مطالب ویرایش شده در این مرحله یا آماده ورود به کارگاه بودند و یا نیاز حضوری درباره چگونگی ویرایش آن صحبت کنیم.

۴,۳. کارگاه نوشتن

۴,۳,۱. شناسنامه کارگاه

تاریخ برگزاری	۷ تا ۱۰ اردیبهشت ۱۳۹۸
مکان	ارومیه، موسسه خیریه رفاه کودک و نوجوان
تیم تسهیلگری	شقایق بهرامی ، سید بابک موسوی‌نژاد، سیما ببرگیر
شرکت‌کنندگان	خانم‌ها: روشن‌رو-عبداللهی- اکبرزاده-وجدان-طارم-پیران و آقایان: جودیان- شهامت‌آذر-امینی- حق

۴,۳,۲. روند کارگاه

برنامه طراحی شده برای این کارگاه دو محور اصلی داشت: ۱- اصلاح و تکمیل مطالب نوشته شده و ۲- جمع‌بندی ساختار کتاب، موضوعات، عنوان، طرح جلد و ویژگی‌های ظاهری کتاب. با تمرکز بر این محور، فعالیت‌های طراحی شده به ترتیبی در امتداد هم قرار گرفتند که هر یک از روزهای کارگاه یک تم، موضوع، مشخص یافت و بر این اساس نام‌گذاری شد.

➤ روز اول: انبارگردانی

در شروع برنامه نمودار جریانی از فرایند طی شده تا رسیدن به کارگاه ارائه شد. این فرایند از نگاه شرکت‌کنندگان نیز تکمیل شد تا بتواند بخشی از مقدمه کتاب را شکل بدهد.

در مرحله بعد، سفره موضوعات و داوطلبین نوشتن هر مطلب با توجه به مطالبی که به کارگاه رسیده بودند، بازبینی و به روز شد. اینکه هر داوطلب چه تعداد مطلب دارد و به طور کلی با چه حجم از مطالب مواجه هستیم مشخص شد.

در گام سوم، درفتی از مقدمه کتاب که از قبل تهیه شده بود درمیان گذاشته شد تا بازخورد بگیرد و تا انتهای چهار روز تکمیل و اصلاح شود.

آنچه در فرایند بازخورد دادن و اصلاح مطالب اتفاق افتاد بود در قالب جدولی حاوی نکات کلی، ارائه شد. این کار به نزدیک شدن فهم‌مان از ستون‌های جدول و مثال‌هایی برای آن کمک کرد. سپس شرکت‌کنندگان مطالب یکدیگر را خواندند و براساس ستون‌های جدول نسبت به آن بازخورد دادند. هر مطلب حداقل توسط دو نفر خوانده شد. در این مرحله مطالب، عناوینی پیشنهادی نیز دریافت کردند. این بازخوردها به همراه برخی نکات کمک‌کننده برای نوشتن، زیردستی ای شد برای اصلاح و ویرایش مطالب.

➤ روز دوم: صدور شناسنامه

نیم روز اول از روز دوم به زمان شخصی برای نوشتن اختصاص یافت. سپس، هر فرد عنوان انتخابی‌اش برای هر مطلب را با جمع درمیان گذاشت و نسبت به آن بازخورد گرفت. برخی از عناوین در جمع نهایی شدند و برای برخی دیگر قرار شد نویسنده مطالب با توجه به پیشنهادها عنوانی انتخاب کند.

در مرحله بعدی، مطالب ذیل هر سرفصل چیده شدند و ترتیب و چیدمان آن‌ها در هر فصل مشخص شد و خلاءهای هر فصل شناسایی شدند.

➤ روز سوم: بازاریابی

روز سوم با گشت نمایشگاهی در غرفه هر سرفصل آغاز شد. سپس مسؤول هر غرفه به همراه تیمش، پیشنهادهایی برای برطرف کردن خلاءها مطرح کردند. بر این اساس، یکی دو نفر داوطلب شدند و مطالب جدیدی نوشتند. پس از اینکه محتوا و چیدمان هر فصل تقریباً نهایی شد، هر فصل به یک نفر واگذار شد تا آن را به دقت بخواند و ببیند به عنوان یک خواننده/مشتری خریدار این فصل است یا خیر. بدین ترتیب فصل‌هایی که مشتری نداشتند دوباره مورد بازبینی قرار گرفت و ایده‌هایی برای بهبود آن مطرح شد.

در پایان روز سوم درباره نحوه و ترتیب چینش موضوعات توافق شد. در واقع فهرست مطالب کتاب مشخص شد. سپس در مورد گزینه‌های پیشنهادی برای اسم کتاب گفتگو شد. برخی از گزینه‌ها اولویت بیشتری پیدا کردند ولی به جمع‌بندی نهایی نرسید.

➤ روز چهارم: بسته‌بندی

در روز چهارم همفکری برای طرح جلد کتاب و همچنین صفحه‌بندی کتاب صحبت شد. برای این کار تعدادی کتاب، مجله، گزارش پروژه در قالب ماتریس زوجی مقایسه شدند. بدین ترتیب، ویژگی‌های مورد نظر در طراحی و صفحه‌بندی کتاب مشخص شد. به موازات این کار، تعدادی هم داوطلب شدند که برای هر فصل مقدمه‌ای کوتاه بنویسند.

در بخش آخر مقدمه کتاب که با توجه به بازخوردهای روز اول اصلاح شده بود با شرکت کنندگان در میان گذاشته شد و دوباره بازخورد گرفت.

۴،۳،۳. برخی از خروجی‌های کارگاه

درباره موضوعات تجارب

موضوعاتی که از نشست دو روزه به دست آمده بودند، با توجه به مطالب نوشته شده، در این کارگاه بازبینی شد. بنابراین، مطالب ذیل هر سر فصل مشخص شد. همچنین برخی از موضوعات با یکدیگر تلفیق شدند. از طرف دیگر ترتیب و تقدم تأخر مطالب و موضوعات نسبت به یکدیگر نیز مشخص شد. به عبارتی می‌توان خروجی این بخش را به عنوان فهرست کتاب ثبت تجارب به حساب آورد.

تفاوت‌های پارادایمی

نگاه همه جانبه به مسائل سرنخ‌ها را دریابیم مثل یک سوزن‌بان تکلیف موجودات صحرایی چه می‌شود؟	شراکت علم و تجربه از این زمین نمی‌شود محصول گندم برداشت کرد حق با حاج نادر بود آن مرد با کمباین خواهد آمد هنوز خبری از بست نیست
---	--

رفتار و نگرش

گستره مشارکت نمی‌توانید، در این روستا امکان ندارد این تابلو جایش این‌جا نیست آب در کوزه و ...	تعاملی هم‌سطح همت اهالی، متعالی هر کاری از دستم برپید املت مشارکتی اینجا شاگرد معلمی نداریم باد خزان‌هام را برد، ارده‌ام را نه شنیدن، بودن، دیدن کمکی نمی‌کند	شنونده بودن آدوقویدون رشید بیرمن‌ده اشید گوشی برای شنیدن می‌خواست
نگرشی نو به پیرامون‌مان لاایروبی لازم بود تقریباً بی‌واسطه از رقابت تا رفاقت	آن‌ها می‌دانند، ما نمی‌دانیم پیش‌داوری عاقبت تصمیم از راه دور گمان تا حقیقت	کشاورزان نامریی تو هر چه بکاری آخرش علف هرز برداشت می‌کنی لوبیای بخشایشی وقتی حریمش را شناختم چشم‌بندی از دستان‌مان

مشارکت پایدار، پایداری مشارکت

پایداری اثر مشارکت آیا شما این را می‌دانستید؟ اندکی صبور باشیم از ماجرای نخود تا گندم تیپی روزی متفاوت	روال شدن کار مشارکتی راه درست را پیدا کردم نقشه راه یادگیری	من و کشاورز، قبل و بعد مشارکت خودتان بگویید برای چه می‌آید خوب شد رسم کردیم از پیشرو بودن تا پیشرو بودن
---	--	--

۴،۴. نشست یک روزه ثبت تجارب

در کارگاه چهار روزه نوشتن، سرفصل‌هایی در دستور کار قرار گرفت که بتواند به تدوین اجزای مختلف کتاب منجر شود. هم‌چنین فرصت مناسبی برای توافق و نهایی شدن هر کدام از این اجزا در نظر گرفته شد. بدین ترتیب، انتظار می‌رفت که خروجی این کارگاه، پس از ویراستاری محتوایی توسط تیم تسهیلگری، بتواند مبنای ویراستاری زبانی و صفحه‌بندی قرار گیرد. اما برخی از موضوعات مانند نهایی کردن عنوان کتاب، انتخاب عکس‌های مناسب برای هر متن و مقدمه‌های نوشته شده برای

فصل‌های مختلف کتاب مرور و جمع‌بندی شد اما نهایی نشد. هم‌چنین، در حین ویراستاری محتوایی، در متن‌ها به کامنت‌هایی برخوردیم که نیاز به اصلاح دارد. از طرف دیگر، به نظر می‌رسید چنین کتابی نیاز به اطلاعات و محتوای تکمیلی برای درک بهتر پروژه، فرایند تولید کتاب و شناخت نویسندگان دارد. به همین دلیل، پیشنهاد شد که کتابچه‌ای حاوی این اطلاعات ضمیمه کتاب شود. بنابراین تصمیم گرفتیم که پیش از وارد شدن به مرحله ویراستاری زبانی و صفحه‌بندی کتاب، نشست یک‌روزه‌ای ترتیب دهیم تا تصمیمات نهایی درباره این موضوعات گرفته شود.

۴,۴,۱. شناسنامه نشست

تاریخ برگزاری	۱۰ تیر ۱۳۹۸
مکان	ارومیه، موسسه خیریه رفاه کودک و نوجوان
تیم تسهیلگری	سیما ببرگیر
شرکت‌کنندگان	آقایان حقی، امینی، شهامت‌آذر، جودیان، و خانم‌ها اکبرزاده، عبدالهی، پیران، وجدان، روشن‌رو و طارم

۴,۴,۲. روند نشست

➤ مقدمه

در ابتدا آن‌چه از کارگاه نوشتن تا زمان برگزاری این نشست اتفاق افتاده مرور شد. سپس موضوعاتی که قرار است در این نشست به آن‌ها پرداخته شود مشخص شد.

➤ نهایی شدن عنوان کتاب

در کارگاه ۴ روزه از بین گزینه‌های موجود برای عنوان کتاب غربال اولیه‌ای صورت گرفت، اما عنوان نهایی مشخص نشد. شرکت‌کنندگان به زمان بیشتری نیاز داشتند تا بتوانند به گزینه‌های دیگری برای عنوان کتاب فکر کنند. به همین دلیل قرار شد امکان مطرح کردن ایده‌های جدید تا یک هفته بعد از زمان کارگاه وجود داشته باشد. گزینه‌های موجود از طریق ایمیل برای نویسندگان ارسال شد و از آن‌ها خواسته شد تا حداقل سه گزینه را به ترتیب اولویت مشخص کنند. سپس اولویت‌ها امتیازدهی شدند و مجموع امتیاز هر گزینه به دست آمد. گزینه‌ای که بیشترین امتیاز را داشت به عنوان «اسم کتاب تجارب» انتخاب شد. بدین ترتیب عنوان و زیر عنوان کتاب مشخص شد: «ردپایی که می ماند» عنوان کتاب و

«داستان‌های تسهیلگری» زیر عنوان

	اکبرزاده	امینی	روشن‌رو	جودیان	وجدان	طارم	عبدالهی	حقی	شهامت‌آذر	پیران
ردپایی که می ماند	1	3	3		2	2	1	2		
زمین ما را قضاوت می کند					1			1		
همراه شدیم و با هم آموختیم	2						2			
جای خالی آن‌ها						1				
داستان‌های تسهیلگری من	3			*1					*1	
مشارکت با ما چه کرد							3	4		

			4				2		4	سعی کردم تسهیل‌گر باشم
	1			3				1		خاطراتی از جنس خاک
								2		بوی خاک تازه می‌دهد
		3			4	1	1			بوی خاک می‌دهد
							*1			تجربه‌های تسهیلگری من
					3		4			خلاف جریان آب

➤ نهایی کردن مطالب و عکس‌ها

پس از کارگاه چهار روزه با ویرایش محتوایی مطالب نهایی شده متوجه شدیم که هنوز ابهاماتی در برخی از متن‌ها وجود دارد. هم‌چنین لازم بود از میان عکس‌هایی که برای هر مطلب در نظر گرفته شده، یکی دو عکس انتخاب شود و توضیحات مورد نیاز برای آن‌ها نوشته شود. به همین دلیل بخش عمده این نشست یک روزه به مرور ابهامات و نواقص در مطالب و اصلاح آن‌ها و انتخاب و نهایی شدن عکس مربوط به هر مطلب اختصاص داده شد.

➤ بازبینی و نهایی شدن مقدمه‌های مربوط به هر سرفصل

مقدمه‌هایی که در کارگاه چهار روزه و پس از آن برای هر سرفصل نوشته شده بود، بار دیگر متناسب با محتوای هر سرفصل بازبینی و اصلاح شد.

➤ بازبینی چینش مطالب ذیل سرفصل‌ها

در این بخش از کار، مطالب نوشته شده ذیل سرفصل‌ها بازچینی و مرتب شدند. و یک فصل جدید با عنوان «کشاورز در مقام آزمایشگر» به کتاب اضافه شد.

۴,۵. ویراستاری زبانی و صفحه‌بندی کتاب

پس از آنکه اجزای لازم برای تدوین کتاب اصلاح و نهایی شدند. این مطالب به ویراستار زبانی سپرده شد تا از منظر نکات نگارشی زبان فارسی ویرایش شود. نسخه ویرایش شده مطالب در اختیار صفحه‌بند قرار گرفت تا کتاب با توجه به معیارهای تدوین شده در کارگاه چهار روزه، صفحه‌بندی شود. روند ویراستاری و صفحه‌بندی کتاب بیش از دو ماه طول کشید.

۴,۶. نشست جمع بندی

محصول بدست آمده از ویرایش و صفحه بندی کتاب، توسط نویسندگان در نشستی یک روزه بازبینی شد. در این نشست هر نویسنده مطالب خودش را به دقت نمونه خوانی و اصلاح کرد. سپس نکاتی کلی درباره کلیت کتاب مطرح شد. محصول نهایی برای چاپ و انتشار در اختیار دفتر طرح تالابها قرار می‌گیرد.