

گزارش پیشرفت کار: دور اول

ارتقای ظرفیت بازیگران مختلف طرح

استقرار کشاورزی پایدار

بازنگری شیوه و رویکرد نظارت بر عملکرد شرکت‌ها

آذر ماه ۱۳۹۷



در این گزارش چه می‌خوانید؟

گزارش حاضر اولین مورد از مجموعه گزارش‌های پیشرفت کار مربوط به برنامه ارتقای ظرفیت در فاز پنجم پروژه استقرار کشاورزی پایدار است. با توجه به این که برنامه ارتقای ظرفیت در فاز حاضر از چهار زیر پروژه تشکیل شده است، بنا داریم تا در هر دوره از گزارش‌دهی یکی از زیر پروژه‌ها را پوشش دهیم. بنابراین آن چه در گزارش دور اول آمده است مربوط به زیر پروژه «بازنگری شیوه و رویکرد ارزشیابی و نظارت بر شرکت‌ها و سازمان‌های مجری» است.

آن چه 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 محیط زیست 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 آن چه 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.

مفاهیم و تحلیل‌های انجام شده در این برنامه در قالب مکتوبه برنامه با همه شرکت‌کنندگان برنامه به اشتراک گذاشته خواهد شد.

فهرست

۳		کلیت برنامه ارتقای ظرفیت در فاز پنجم
۸		جدول زمان‌بندی برنامه‌های ارتقای ظرفیت
۹		چرا برنامه «بازنگری شیوه و رویکرد ارزشیابی و نظارت بر شرکت‌ها»؟
۱۰		شناسنامه برنامه
۱۱		روند برنامه
۱۳		نکات قابل تأمل و سرنخ‌های این برنامه
۱۵		ضمیمه شماره ۱

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- بازنگری شیوه و رویکرد ارزشیابی و نظارت بر شرکت‌ها و سازمان‌های مجری

۲- تکمیل تحلیل گزارش نویسی

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 مراحلی 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. 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 مراحلی 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، نشستی 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.

۲. 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 مراحل 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 نمایندگانی 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 یک‌دیگر 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 آن چه توسط نمایندگان به دست آمده است قرار بگیرند.

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 ساله‌ی 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 مراحل 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.

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		
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.	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	چه کسی؟ افراد درگیر کار میدانی در فازهای قبلی پروژه که انگیزه و فرصت کافی برای ثبت تجربه هایشان دارند.	۱ و ۲ آبان نشست تکمیلی (۲ روزه)	۱۹ تا ۲۳ مهر کارگاه آموزشی (۳ روزه)	بازنگری شیوه و رویکرد ارزشیابی و نظارت بر شرکت ها	۱
				۱۲ تا ۱۴ آبان نشست تحلیلی (۲/۵ روزه)		تکمیل تحلیل گزارش نویسی	۲
هفته سوم نشست جمع بندی کتاب (۲ روزه)	هفته سوم کارگاه نگارش (۴ روزه)	هفته اول کارگاه آموزشی (۴ روزه) و نشست هماهنگی (۱ روزه)	کار میدانی تمرینی (۲/۵ روزه)	چه کسی؟ برای کارگاه، یک نفر از هر شرکت	۲۸ و ۲۹ مهر نشست طراحی ماکت کتاب (۲ روزه)	تدوین مشارکتی کتاب تجارب موفق و ناموفق	۳
هفته دوم نشست جمع بندی (۲ روزه)						آموزش پایش و ارزشیابی مشارکتی	۴

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

چرا برنامه «بازنگری 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.

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:	نمی‌توان 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.	• رسیدن به دستورالعملی برای پایش شرکت‌ها • جلسه‌ای برای ارزشیابی شرکت‌ها • مناظره شرکت‌ها و کارکنان جهاد کشاورزی

شناسنامه برنامه

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	جهاد کشاورزی	جهاد کشاورزی	جهاد کشاورزی آذربایجان شرقی	خالد پیامی
۲				حسین سیمانی
۳				فاطمه حقی
۴				رقیه حیدرزاده
۵				رامین حمیدی
۶				زینب بهرامی
۷				حکیمه دیبائی
۸				آرزو پاشایی
۹			نسرین بهادری	
۱۰			عادل اطمینان	
۱۱			فرشید بهمنی	
۱۲			بهنام قلی زاده	
۱۳			نصرت اله جدیت	
۱۴			عزیزه داودی	
۱۵			محمد مولودی	
۱۶			کریم مجاهد	
۱۷			محمد قسیم ربانی	
۱۸			وفا بابانزاده	
۱۹			شهرام الهوردیان	
۲۰	محیط زیست	پایش استانی	شرکت های مجری	فرجی
۲۱				پورزند
۲۲		دفتر طرح تالاب		جلالت
۲۳				رمضان پور
۲۴				پورزند
۲۵				خوشامد
۲۶				حمیدی
۲۷		دفتر طرح تالاب		
				اسماعیل آهنگری

روند برنامه

کارگاه آموزشی

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 جزییات 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.

نشست تمرینی

نشست تمرینی دو روزه با حضور نمایندگانی 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.

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 نعادی ابعاد تغییر) اتفاقی عامدانه و آگاهانه نمی‌افتد.

سرفصل‌ها و تحلیل‌ها

در کارگاه آموزشی سه روزه به برخی مفاهیم آموزشی از جمله تفکیک فعالیت از نتیجه، زنجیره نتایج، جنبه‌های مختلف پایش و ارزشیابی و خودارزیابی نظارت بر شرکت‌ها پرداخته شد و موضوعاتی همچون ویژگی‌های یک شرکت خوب، تمییز دادن اقدامات پایش، ارزشیابی و نظارت از سایر فعالیت‌های پروژه، و زنجیره نتایج پروژه کشاورزی پایدار تحلیل شد. همچنین برخی از سرفصل‌های پیرامون بحث مشارکتی که در برنامه‌های قبلی انجام شده بود، در این برنامه مرور شد.

در نشست دو روزه که با حضور نمایندگان از شرکت‌کنندگان کارگاه قبلی و شرکت‌های مجری برگزار شد، درباره موضوعاتی از جمله ویژگی شرکت خوب و جنبه‌هایی از پروژه استقرار کشاورزی پایدار که می‌توان پایش و ارزشیابی کرد تحلیل و همفکری شد.

برخی از سرفصل‌ها و موضوعات مطرح شده در این برنامه در اینجا آمده است:

فعالیت یا فرایند

ذیل تمرینی که با موضوع «پروژه ظرفیت‌سازی نوجوانان» انجام شد، در رابطه با این موضوع که در موفق دانستن پروژه کدام یک مهم‌تر است؛ انجام فعالیت‌ها یا کیفیت فرایند، نکاتی گفته شد که به اتمام‌یافته تلقی شدن یا نشدن پروژه و موفق دانستن یا ندانستن آن اشاره داشت. یک نکته‌ی مهم این بود که آیا انجام شدن یا نشدن یک یا چند فعالیت که از قبل پیش‌بینی شده یا تغییر این فعالیت‌ها می‌تواند معیاری برای موفقیت یا شکست پروژه باشد؟ گذشته از این‌ها، اساساً «فعالیت» چه تفاوتی با «فرایند» دارد؟

به طور کلی در بحث سیستم‌ها، فرایند، مجموعه به هم پیوسته‌ای از فعالیت‌ها است که برای ایجاد یک یا چند تغییر تعریف شده طراحی و اجرا می‌شود، اما در نظام‌هایی که عوامل انسانی و طبیعی در آن دخیل هستند قضیه به این سادگی نیست. از این جاست که در مقولات اجتماعی، فرایند، علاوه بر فعالیت‌های پیش‌بینی شده و نشده، دربرگیرنده کنش و واکنش‌هایی نیز هست که بر عملکرد فعالیت‌ها تأثیر می‌گذارند.

کیفیت فرایند به واسطه تغییرات کوچک و بزرگی که ایجاد می‌کند ارزیابی می‌شود، به‌طوری‌که نشانه‌های آن را در روند پیشرفت کار می‌توان مشاهده کرد. بنابراین:

- ✓ ایجاد تغییر در سطوح مختلف نتایج (خروجی، دستاورد و اثر) را باید در گرو تمامیت یک فرایند دید، نه این‌که صرفاً روی فعالیت‌ها تمرکز شود.
- ✓ انعطاف داشتن روی فعالیت‌ها و تغییر آن متناسب با شرایط محلی می‌تواند به بهبود کیفیت فرایند و نتایج به دست آمده کمک کند.

برخی از نکات گفته شده در کارگاه در رابطه با این موضوع

- موفق بوده چون:
 - مثل یک فوتبال خوب بازی کرده‌اند اما نبرده‌اند
 - راه و مسیری که برای ارتقای ظرفیت رفته، مهم است
 - خود این که چرا بچه‌ها نتوانستند درخت بکارند می‌تواند برای بعد یادگیری داشته باشد.
- موفق نبوده چون:
 - اگر دریاچه پر نشود [این کارها] به چه دردی می‌خورد؟
 - وقتی کار را نتوانستند انجام بدهند پس چه موفقیتی؟
 - هزینه می‌کنیم تا کاری انجام شود اگر انجام نشود چه موفقیتی؟
 - آخرین مرحله کار انجام نشده است.

🌈 زنجیره نتایج-تدوین شده توسط خانم دیبایی

جهت داشتن پایش و ارزشیابی دقیق و هم‌چنین رسیدن به نتایج مورد انتظار از یک طرح یا پروژه، بایستی توجه به کیفیت فعالیت‌ها و هم‌چنین نگاهی عمیق‌تر به زنجیره نتایج داشت. زنجیره نتایج شامل خروجی‌ها، دستاوردها و اثر می‌باشد، که در رابطه با هر کدام به طور مختصر توضیحاتی را بیان می‌کنیم.

فعالیت: شامل یکسری اقدامات معنی‌دار، فکر شده، طراحی شده و هدفمندی است که با بکارگیری منابع موجود منجر به خروجی‌ها می‌شود.

در این میان باید توجه کرد که کیفیت فعالیت مهم‌تر از انجام فعالیت‌ها به مدت‌های طولانی است و به بیانی دیگر در پایش فعالیت‌ها کیفیت انجام فعالیت‌ها است که بایستی تیک بخورد نه صرفاً انجام شدن فعالیت. برای رسیدن به بهترین نتیجه باید مدیریت بر کیفیت انجام فعالیت‌ها داشت. با تمرکز بر انجام کارهای ریز و تیک زدن آن‌ها رسیدن به نتایج محقق نمی‌گردد. در مرحله بعدی به بررسی خروجی‌ها می‌پردازیم.

خروجی: عبارت است از نتایج آنی حاصل از فعالیت‌ها که توسط تیم مدیریت پروژه و شرکا بوجود می‌آید و در تحقیق و دستاورد سهم به‌سزایی دارد.

باید این نکته را در نظر گرفت که هر چقدر تعداد و کمیت خروجی‌ها در یک پروژه قوی‌تر باشد اجرای پروژه به موفقیت و هدف نزدیک‌تر خواهد شد.

دستاورد: نتیجه میان مدتی است که با بکارگیری دسته‌ای از خروجی‌ها سهمی در ایجاد اثر دارد.

اثر: نتیجه درازمدتی است که با بکارگیری دستاورد توسط جامعه به وجود می‌آید.

ویژگی‌های یک شرکت خوب-تدوین شده توسط آقای همدست

به منظور آشنایی ناظرین و افراد دخیل در پایش و ارزشیابی پروژه همکاری در احیای دریاچه ارومیه از طریق مشارکت جوامع محلی در استقرار کشاورزی پایدار با مفاهیم مربوط به پایش و ارزشیابی پروژه‌های مشارکتی کارگاه ۳ روزه «بازنگری شیوه و رویکرد ارزشیابی و نظارت بر شرکت‌ها» از ۱۷ تا ۱۹ آبان ماه ۱۳۹۷ در تبریز برگزار شد. در این کارگاه ناظرین سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی و مدیریت جهاد کشاورزی شهرستان‌های تحت پوشش، اعضای تیم پایش استانی پروژه از مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی استان و نمایندگان استانی دفتر حفاظت از تالاب‌های ایران حضور داشتند.

در بخشی از این کارگاه تسهیلگران از شرکت کنندگان خواستند تا بر اساس تیم ورزشی مورد علاقه خود در سه گروه مختلف قرار بگیرند. با توجه به تعداد شرکت کنندگان تعداد ۳ گروه ۶-۷ نفره تشکیل شد. سپس تعدادی کاغذ رنگی (برای هر گروه رنگ جداگانه) و ماژیک در اختیار هریک از گروه‌ها قرار داده شد و از آن‌ها درخواست شد تا شاخص‌های مورد نظر یک شرکت خوب را که می‌توان به آن کارسپاری کرد بر روی این برگه‌ها بنویسند به طوری که در روی هر برگ یک شاخص نوشته شود.

هر یک از گروه‌ها بر اساس تجارب خود تعدادی شاخص بر روی برگه‌ها یادداشت کردند. سپس گروه‌های ۳ گانه یادداشت‌ها و شاخص‌های مورد نظر خود را بر روی سفره بزرگی چسباندند به طوری که شاخص‌های مشابه در کنار همدیگر قرار گرفتند و بعداً برای هر دسته از شاخص‌های مشابه یک عنوان کلی در روی برگه قرمز رنگ دایره‌ای شکل نوشته و نصب شد.

از شاخص‌های مورد نظر گروه‌ها در انتخاب شرکت‌ها می‌توان به داشتن مجوزهای قانونی، مدیریت قوی، پایبندی به تعهدات و نظم، هم بستگی بین اعضاء، تنوع تخصص، تعامل با کشاورز و ... اشاره کرد.

در ادامه کارگاه از تعداد ۲۸ سوال در حاشیه سفره رونمایی شد. این سوالات تا این مرحله توسط گروه تسهیلگری، تا شده و در پشت سفره قرار گرفته بود. این سوالات بر اساس اهداف پروژه و رویکرد مشارکتی آن طراحی و بر روی کاغذهای سبز رنگی نوشته شده بود.

بعد از رونمایی از این ۲۸ سوال از شرکت کنندگان خواسته شد به ارتباط هر یک از این سوالات با شاخص‌ها و عناوین کلی موجود بر روی سفره که توسط خود شرکت کنندگان در قسمت قبلی تهیه شده بود فکر کنند. سپس سوالات موجود بر روی کاغذهای سبز رنگ به شاخص‌های مربوط خود در متن سفره با استفاده از ماژیک و رسم خطوطی به همدیگر نصب شدند.

این فعالیت نشان می دهد:

شرکت‌ها و جهاد کشاورزی نکات مشترکی در مورد ویژگی‌های شرکت خوب و شاخص‌های ارزیابی شرکت‌ها با همدیگر دارند هرچند آنها در نوشتن برخی از شاخص‌های مد نظرشان از عبارات متفاوتی استفاده کرده بودند. از این شاخص‌های مشترک می‌توان به مدیریت قوی شرکت‌ها، تجهیزات و امکانات شرکت، مدارک و مجوزهای قانونی شرکت‌ها و تجربه و روحیه کار مشارکتی، سازگاری با ایده‌های نو و انعطاف‌پذیری، تناسب جنسیتی با مقتضیات پروژه و... اشاره کرد.

در کنار نکات مشترک، نکات متمایزی مابین کارشناسان جهاد کشاورزی و شرکت‌ها در سفره‌های مربوط به خودشان دیده می‌شود. از جمله شاخص‌های متمایز مد نظر کارشناسان جهاد کشاورزی می‌توان به هم بستگی بین اعضای شرکت‌ها، پایبندی به تعهدات و نظم، توانایی مالی و ... اشاره کرد. همچنین از نکات متمایز در سفره کارشناسان شرکت‌ها می‌توان به تسهیلگری خوب، تامین نهاده برای کشاورز، کمتر خطا کردن و ... اشاره کرد.

بنابراین برای یکسو کردن نگاه‌های بازیگران لازم است آنها در تعامل با یکدیگر ضمن تقویت نکات مشترک، در مورد نکات تمایز با همدیگر بحث و گفتگو کرده و در راستای اهداف پروژه نکات محل اختلاف را شفاف سازی نمایند.



جنبه‌های مختلف پایش و ارزشیابی- تدوین شده توسط خانم بهرامی

در مباحث مورد بحث در کارگاه بعد از مشخص شدن ویژگی‌های یک شرکت خوب برای واگذار شدن طرح، سفره‌ای باز شد که سؤالاتی مطرح کرده بود اکثریت این سؤالات در مورد جامعه هدف (کشاورز محروم) بود، ممکن است صدها فعالیت مختلف انجام شود اما همه این‌ها سودمند نخواهد بود بنابراین قضاوتی نیازمند است مورد استفاده قرار گیرد که برای شناسایی فعالیت‌های قابل توجه شاید بر اساس مقدار هزینه صرف شده یا هزینه مورد انتظار و یا...

در این سفره هدف به چالش کشیدن اهداف پروژه بود البته به نظر من سؤالات همان‌طور که گفته شد پیرامون کشاورز محروم بود که آیا منافع و نیازهای کشاورز در نظر گرفته شده است؛

هدف بیان شده پروژه بر روی کاغذ و قرارداد بیشتر حول کاهش مصرف آب می‌باشد اما این سؤالات بیان شده در این سفره تأثیر جامعه هدف در اجرای اهداف این پروژه می‌باشد که آیا منافع جامعه هدف با این پروژه در یک راستا قرار دارد، آیا می‌توان آن‌ها را با هم همسو کرد؟ آیا اگر ما باشیم یا نباشیم این اقدامات در روستا انجام می‌گیرد یا نه؟ در حالی که به گزارش دولتی با وجود تلاش‌های بازدارنده، همچنان چاه‌های غیرمجاز به صورت مخفیانه در حوضه آبریز دریاچه ارومیه حفر شده و محصولات پر مصرفی چون چغندر قند و هندوانه کشت می‌شود، این مطالب بیانگر این است که هنوز نتوانسته‌ایم منافع کشاورز را با اهداف پروژه همسو کنیم، این سفره با بیان کردن تمام زوایای پنهان ولی بسیار با اهمیت پروژه به روشن‌تر شدن این مسیر کمک می‌کند.

برخی از جنبه‌هایی که می‌تواند در پایش و ارزشیابی مد نظر قرار گیرد

- چه مقدار زمان و هزینه صرف گام‌های مختلف مداخله شد؟ آیا این مقدار با میزان پیش‌بینی شده تطابق داشت؟
- آیا اصولی که برای کار مدنظر بود رعایت شد؟
- موقعیت فیزیکی منابع و خدمات ایجاد شده به واسطه اقدام یا مداخله، تا چه حد در دسترس بودند؟
- چقدر برای مردم آسان بود که از خدمات آرایه شده بهره‌برداری کنند؟
- آیا ذی‌نفعان اصلی در تصمیم‌گیری‌ها حضور دارند و امکان تأثیرگذاری بر تصمیم‌ها را دارند؟
- تصمیم‌ها چگونه گرفته می‌شود؟ آیا همه ذی‌نفعان از تصمیم‌ها باخبر هستند؟
- فرایندهای تصمیم‌گیری تا چه حد منصفانه بودند؟
- آیا پروژه در قبال اقداماتش پاسخگوست؟ آیا راهی برای بازخورد گرفتن یا شنیدن نقد مردم درباره اقدامات پروژه پیش‌بینی شده است؟
- آیا جریان گردش آزاد و شفاف اطلاعات وجود دارد؟
- آیا اقدام یا مداخله، توانست با محروم‌ترین مردم ارتباط برقرار کند و یا به آن‌ها منفعت برساند؟
- چه کسانی بیشتر در پروژه درگیر شده‌اند؟ این افراد از چه قشری هستند؟
- سهم افراد محروم‌تر در تصمیم‌گیری‌ها و تأثیرگذاری بر فرایند پروژه چقدر است؟
- کنترل منابع در دست چه کسانی است؟ آیا این الگو به واسطه پروژه تغییر کرده است؟ این تغییر به نفع محروم‌ترها بوده یا قوی‌ترها؟

- آیا در طول مداخله تغییری در نقش بازیگران مختلف رخ داد؟
- اقدام یا مداخله، با روابط قدرت آن محیط و موقعیت چه جور تماس و کنشی داشت؟
- تحولات قدرت در طول مدت پروژه چگونه بوده است؟
- در موقعیت اقدام یا مداخله، چه چیزی تغییر کرده است؟ چه افراد یا عواملی در این تغییر سهیم بوده‌اند؟ و تا چه حد؟
- اقدام یا مداخله چه تأثیری بر زندگی روزمره‌ی مردم گذاشته است؟
- 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 پروژه حاصل شده به نسبت هزینه‌ها و منابعی که برای پروژه صرف شده می‌ارزد؟
- آیا نتایجی که در اثر اجرای پروژه به دست آمده، بدون اجرای پروژه هم تحقق می‌یافت؟
- آیا محور اقدام یا مداخله، با نیازهای واقعی مردم همسو بود؟
- پروژه تا چه حد به اهداف از پیش تعیین شده‌اش دست یافت؟ اگر اهداف محقق نشده‌اند، چه عواملی باعث این امر شده است؟
- آیا اقدام یا مداخله توانست به انتظارات ذی‌نفعان اصلی، به ویژه محروم‌ترین آن‌ها، پاسخ بدهد؟
- پروژه چقدر با شرایط بهره‌مندان اصلی‌اش سازگار بود؟
- پیشنهادات و اقدامات پروژه چقدر با بستر روستا و فرهنگ حاکم بر آن تناسب داشت؟
- آیا بدون حمایت بیرونی، تکنیک اجرا شده ادامه خواهد داشت؟
- آیا بدون حضور تسهیلگران، مردم به دنبال نیاز و دغدغه‌شان رفتند؟ آیا مردم بدون حضور تسهیلگران جلساتشان را تشکیل می‌دهند؟
- آیا خودشان می‌توانند برای مشکلات جمعی تصمیم بگیرند؟ آیا تجارب انتقال می‌یابد؟

زنجیره نتایج می‌تواند مبنای پایش و
ارزشیابی شرکت‌ها باشد

زنجیره نتایج

ارزشیابی شرکت‌های مجری

پایش و ارزشیابی یک ماجرای ادامه‌دار است

رویکرد
مشارکتی

پایش و ارزشیابی بر اساس پایداری تکنیک‌های مورد اجرا

ارزشیابی شرکت بر اساس کارایی و اثربخشی نتایج و پایداری
باید جنبه‌های مختلف عملکرد شرکت‌ها را ببینیم

زنجیره نتایج باید با مشارکت همه بازیگران به دست
بیاید تا بتواند مبنای کار قرار بگیرد

به ویژه اگر خود کشاورزان در ترسیم زنجیره نتایج
مشارکت نداشته باشند، پایدار نخواهد بود

اگر مشارکت جامعه محلی نباشد زنجیره نتایج
در مرحله خروجی متوقف می‌شود.

آیا نتایجی که مدنظر داشته‌ایم یا به آن رسیده‌ایم،
منطبق بر واقعیت‌های محلی بوده است؟

نکند یک وقت در فعالیت‌ها نگاه
ابزاری به جامعه محلی داشته‌ایم

آیا با دستیابی به دستاوردها، تغییر نگرشی
در بازیگران رخ داده است؟

شرکت‌ها هم فرصت داشته باشند ما را
ارزشیابی و پایش کنند

پایش و ارزشیابی یک داستان

بالاسری نباشد

ارزشیابی شرکت بر اساس تغییر رویکرد
از پارادایم اشیاء به مردم

مشارکت هم می‌تواند یکی از موضوعات
قابل پایش و ارزشیابی باشد

پایش و ارزشیابی با حضور و دخالت جامعه هدف
باعث مشارکت بیشتر جامعه محلی می‌شود

کشاورزان هم فرصت داشته باشند ما، شرکت‌ها و
کل فرایند را پایش و ارزشیابی کنند

نتایج را باید از همه جوانب پایش و ارزشیابی کرد

آیا همه سطوح زنجیره دارای جوانب [قابل]
پایش و ارزشیابی هستند؟

پایش و ارزشیابی همه جانبه می‌تواند نتایجی را رو کند که از ابتدا
در زنجیره نتایج مان پایش‌بینی نشده بود و اتفاقاً ارزشمند هستند.

محقق شدن یا نشدن نتایج در مقاطع مختلف
ماجرای پایش و ارزشیابی می‌شود

برای پایش و ارزشیابی باید یک وضوحی داشته
باشیم که دنبال چه هستیم

پایش و ارزشیابی به صورت فرایندی باشد و تمام
زنجیره نتایج را شامل شود

شرکت هم بتواند فرایند خودش با
کشاورزان را پایش و ارزشیابی کند

هم نتایج مهم هستند و هم فرایندها و
مسیر رسیدن به نتایج

✚ خودارزیابی پایش، نظارت و ارزشیابی - تدوین شده توسط خانم بهرامی

خود ارزیابی شامل بازنگری سیستماتیک، منظم و جامع از فعالیت‌هایی هست که منجر به رسیدن حد عالی اهداف پیش بینی شده می‌شود و نشان دهنده جایگاه مورد نظر و چگونگی حرکت از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب می‌باشد. در واقع در این بخش از کارگاه، بستری ایجاد شد تا هر یک از شرکت‌کنندگان، رفتار و نگرش خودش نسبت به نقش نظارتی خود در قبال شرکت‌های مجری را بازنگری کرده و بر اساس برخی باید‌ها و نبایدها آن را نقادانه ارزیابی کند. در هر صورت، یکی از اهداف مهم ارزیابی یا ارزشیابی، شناخت ضعف‌ها و نارسایی‌ها و تدبیر گام‌هایی برای بهبود وضعیت است.

نمودار تار عنکبوتی یکی از ابزارهایی است که می‌توان به واسطه‌اش ارزیابی را انجام داد. این روش معیارهای ارزیابی یا ارزشیابی را نشان می‌دهد تا خلأها شناسایی شده و اقدامات اصلاحی بر حسب نیاز صورت پذیرد.

این ارزشیابی باید به صورت مستمر انجام شود که بتوان نتایج بهتری را حاصل کرد. در نمودار تار عنکبوتی کارگاه مورد نظر، بحث بر سر خودارزیابی بود که بدنه دولتی می‌تواند برای خود ترسیم کند و صادقانه در رابطه با عملکرد خود فرد در قبال سایر بازیگران مثل بخش خصوصی بیان کند که در این نمودار نشان می‌دهد عملکرد تا چه حد مطلوب بوده و نقاط ضعف ما در چه بخشی می‌باشد تا با مشارکت یکدیگر این ضعف برطرف گردد تا به نتیجه بهتری برسیم، می‌توانیم به صورت متناوب این نمودار را رسم کرده و با هم مقایسه کنیم.

برخی اصول/معیارهایی که می‌توان برای خودارزیابی مد نظر قرار داد:

- تأکید بر بهبود عملکرد است.
- وجه حمایتی داشته باشد تا انتقاد و عیب‌جویی
- از آن‌چه انجام شده تقدیر شود، نقاط قابل بهبود مشخص شده و مشاوره برای اصلاح ارایه شود
- بیشتر وجه آموزش دهنده داشته باشد تا داوری و قضاوت
- به طور منظم و مستمر انجام گیرد
- رابطه همکاری برقرار شود نه دستوری و از بالا به پایین
- اساس آن بر اعتماد متقابل و ارتباط صریح و روشن باشد
- هدف یافتن راه‌حل مسایل باشد نه تحقیر فرد یا سازمان