

گزارش پیشرفت کار چهارم

ارتقای ظرفیت بازیگران مختلف طرح

استقرار کشاورزی پایدار

پایش و ارزشیابی مشارکتی و ثبت مشارکتی تجارب

موفق و ناموفق

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	۳/۱۱۱۹/ت
تاریخ شروع قرارداد	۱۳۹۷/۷/۲۲
تاریخ پایان قرارداد	۱۳۹۸/۷/۲۲
مدیر پروژه	سیما ببرگیر
مبلغ کل پروژه	۲/۱۸۵/۰۰۰/۰۰۰ ریال
مبلغ دریافت شده	1747500000
مبلغ باقیمانده	437500000
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. دو بخش باقیمانده این برنامه یعنی «پایش و ارزشیابی مشارکتی» و «ثبت مشارکتی تجارب موفق و ناموفق» در این گزارش آمده است:

اجرای برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی در سه مرحله پیش‌بینی شده بود. 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.

در برنامه «ثبت مشارکتی تجارب موفق و ناموفق» قرار شد محتوای تولید شده در کارگاه نوشتن مبنای ویرایش و صفحه‌بندی قرار گیرد. 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 قرار است مورد بازبینی نویسندگان کتاب قرار گیرد و بازخورد دریافت کند. نسخه نهایی کتاب پس از اعمال بازخوردها، برای چاپ و انتشار در اختیار دفتر طرح تالاب‌ها قرار خواهد گرفت.

What will you see in this report?

This is the fourth, and last, progress report of the “capacity development program in the 5th phase of the sustainable agriculture project”. The final stages of the two remaining sub-projects of the program, “Participatory Monitoring and Evaluation” and “Participatory Documentation of Successful and Unsuccessful Experiences” have been described here.

The implementation of the Participatory Monitoring & Evaluation program was planned in 3 phases. 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.

In the participatory documentation of successful and unsuccessful experiences, 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 is to be reviewed by the authors of the book and receive feedback. Then, after applying the feedbacks, the final version of the book will be available to the Wetlands office for publication.

فهرست مطالب

۶	 کلیت برنامه ارتقای ظرفیت در فاز پنجم
۶	 ۱. برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی
۶	 ۱.۱. نشست دو روزه ی جمع بندی پایش و ارزشیابی مشارکتی
۷	 ۱.۱.۱. آماده شدن برای نشست جمع بندی
۹	 ۱.۱.۲. شناسنامه نشست
۹	 ۱.۱.۳. روند نشست
۱۱	 ۱.۱.۴. تحلیل ها و خروجی های نشست
۱۹	 ۲- ثبت مشارکتی تجارب موفق و ناموفق شرکت ها
۱۹	 ۲.۱. روند پیشرفت برنامه
۱۹	 ۲.۲. نشست یک روزه ثبت تجارب
۱۹	 ۲.۲.۱. شناسنامه نشست
۱۹	 ۲.۲.۲. روند نشست
۲۱	 ۲.۳. ویراستاری زبانی و صفحه بندی کتاب
۲۱	 ۲.۴. نشست جمع بندی

فهرست تصاویر

۱۵	 تصویر ۱- تفکیک خروجی های تحلیلی بدست آمده بر اساس اجزای چرخه پروژه
۱۷	 تصویر ۲- موارد قابل پایش و ارزشیابی میزان مصرف آب و تکنیک های قابل استفاده
۱۸	 تصویر ۳- موارد قابل پایش و ارزشیابی پایداری پروژه و تکنیک های قابل استفاده

کلیت برنامه ارتقای ظرفیت در فاز پنجم

برنامه ارتقای ظرفیت در این فاز شامل ۴ زیر پروژه بود: ۱- «بازنگری شیوه و رویکرد ارزشیابی و نظارت بر شرکت‌ها و سازمان‌های مجری» ۲- «تکمیل تحلیل گزارش‌نویسی» ۳- «تدوین مشارکتی ثبت تجارب» و ۴- «پایش و ارزشیابی مشارکتی». زیر پروژه یک و دو در گام‌های نخستین این برنامه پایان یافت که شرح آن در گزارش‌های پیشین آمده است. تدوین مشارکتی ثبت تجارب و پایش و ارزشیابی مشارکتی نیز گام‌های اولیه را طی کرده‌اند و در این گزارش، مرحله پایانی آن‌ها ذکر شده است.

از مراحل پیش‌بینی شده برای برنامه «پایش و ارزشیابی مشارکتی»، پس از برگزاری تمرین ۲/۵ روزه، یک نشست جمع‌بندی ۲ روزه در ارومیه برگزار شد که در آن ده شرکت مجری و ۲۷ شرکت‌کننده حضور داشتند. در برنامه تدوین مشارکتی کتاب نیز مطالب بدست آمده پس از کارگاه نوشتن ۴ روزه مورد ویراستاری محتوایی قرار گرفت. در این ویراستاری مشخص شد که هم‌چنان نیاز است تا بخش‌هایی از محتوای کتاب بازبینی و نهایی شود. هم‌چنین موضوعاتی مثل عناوین مطالب و عنوان کتاب، تصاویر و فهرست مطالب هم نیاز به بازبینی و اصلاح دارند. از این رو نشست یک روزه‌ای تدارک دیدیم و در آن محتوای کتاب نهایی شد. در گام بعد کتاب از نظر نگارش و زبان ویراستاری و سپس صفحه‌بندی شد.

1. برنامه پایش و ارزشیابی مشارکتی

در امتداد برنامه‌ای که برای آشنایی شرکت‌های مجری با مفاهیم، ضرورت و نگاه مشارکتی به مقوله پایش و ارزشیابی و ابزارهای آن تدارک دیده شده بود، روند فعالیت‌های این برنامه دنبال شد. برای این برنامه فرایندی مرکب از آموزش، تمرین و جمع‌بندی در نظر گرفته شده بود که آموزش و تمرین آن تا پایان سال ۹۷ اتفاق افتاد و نشست جمع‌بندی برنامه به اوایل سال ۹۸ موکول شد. آن چه در ادامه آمده است شرح نشست جمع‌بندی پایش و ارزشیابی مشارکتی و تحلیل‌ها و خروجی‌های به دست آمده از آن است.

1.1. 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 روزه‌ی جمع‌بندی منوط به کاری بود که شرکت‌ها در میدان با مفاهیم و ابزارهای پایش و ارزشیابی مشارکتی کرده باشند.

1.1.1. 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 تأکیدهای 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 بناب
۳. خوشه زرین سراب
۴. نهال گستر بستان آباد
۵. آوان کشت مهاباد
۶. پدیده سبزآنیل
۷. نازچین سپیدآذران
۸. پانیذکشت ارومیه
۹. رویان پروران ارومیه
۱۰. دانش پژوهان ارومیه

1.1.2. شناسنامه نشست

تاریخ برگزاری	۱۲ و ۱۳ اردیبهشت ۹۸
مکان	ارومیه، موسسه خیریه رفاه کودک و نوجوان
تیم تسهیلگری	سارا باقری، سیما ببرگیر، سید بابک موسوی نژاد
شرکت کنندگان	خانم‌ها اکبرزاده، پاشایی، فکورنیا، فلاحی، شجاعی، اعظمی، ابراهیم‌پور، قالیباف، شهاب‌پور، کرمانیان، باردل، استوار، عظیمی، پیران، حسین‌پور و وجدان آقایان مقدم، فکور، رحیمی، عبدی، امینی، شهامت‌آذر، مصطفی‌نژاد، فیضی، نیکنام، حقی و هدایتی

1.1.3. روند نشست

➤ توضیح درباره نشست

از آنجا که این نشست در ادامه کار تمرینی میدانی و مبتنی بر تداوم کار پایش و ارزشیابی در میدان طراحی شده بود، به طور کلی فعالیت‌ها و تمرین‌های نشست بر بازنگری و تحلیل سفره‌های میدانی متمرکز بود. اینکه از این تحلیل‌ها چه خروجی‌هایی به دست می‌آید، و این خروجی‌ها به کدام مرحله از چرخه پروژه مربوط است. بدین ترتیب تحلیل کلی از اینکه در رابطه با چه موضوعاتی خروجی‌هایی بدست آمده و چه مواردی نیاز به کار بیشتری دارد بدست آمد.

➤ 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 برایمان 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 شرکت خواستیم تا با مرور سفره «پایش و ارزشیابی مشارکتی و غیر مشارکتی»، که در کارگاه چهار روزه ارائه 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. ان 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 ارائه 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.

1.1.4. 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:

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 بازیگران پروژه (روستاییان، بدنه جهاد کشاورزی، محیط‌زیست و مجریان دفتر طرح) مشارکت حضور کشاورزان به‌صورت 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
	 	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	                                                                  		

← 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 ۱- 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 کار گرفته 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
نیازسنجی و مسئله‌یابی	نوع فعالیت‌های کشاورزی و تراکم آن‌ها	نقشه منابع
	اولویت‌بندی خسارت آفات و بیماری‌ها در باغات	ماتریس زوجی
	انواع آفات و بیماری‌های باغی	سیر تاریخی
	سهم هزینه‌های تولید گوجه‌فرنگی	نمودار پای

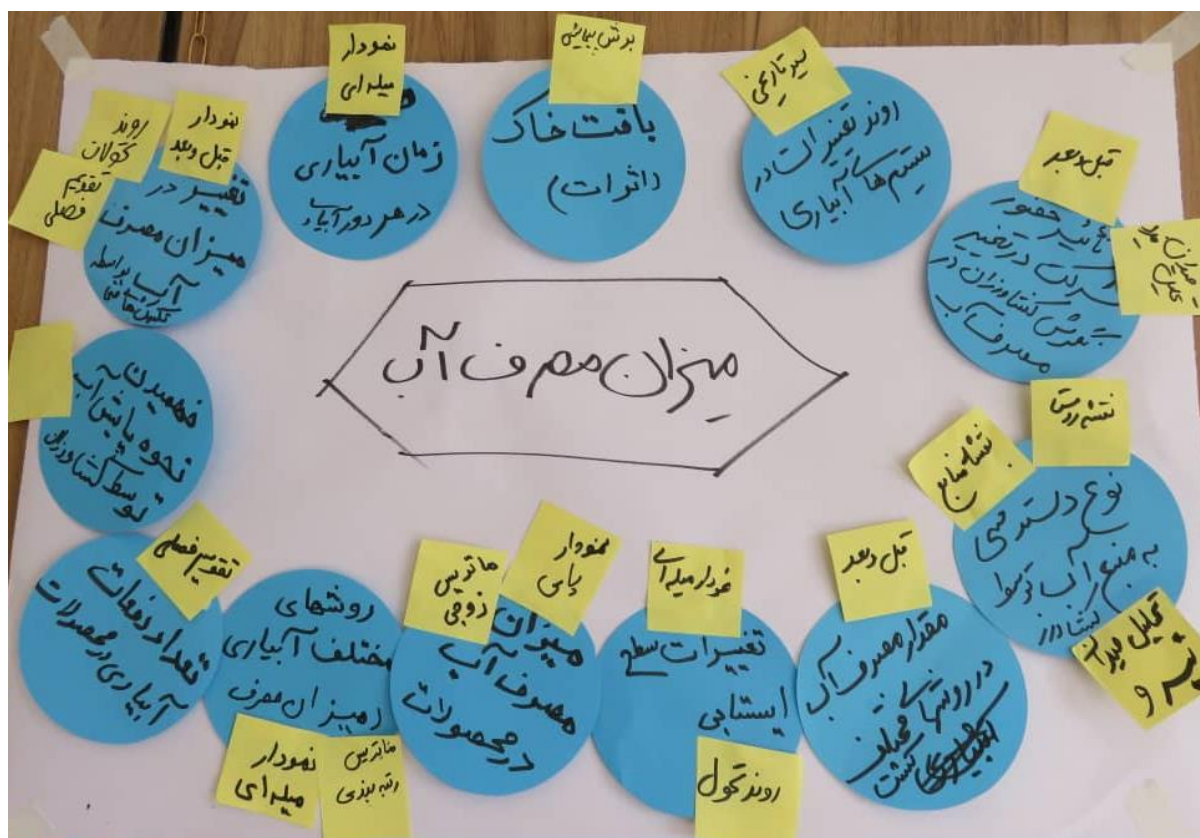
پایش	عوامل مؤثر در پایداری حضور شرکت در روستا	تحلیل میدان نیرو
	عوامل بازدارنده همکاری کشاورزان با شرکت	تحلیل میدان نیرو
	موانع استفاده از روش‌های آبیاری تشتکی در باغات	تحلیل میدان نیرو
	عوامل سوق دهنده مشارکت کشاورزان	تحلیل میدان نیرو
	عوامل بازدارنده مشارکت کشاورزان	تحلیل میدان نیرو
	عوامل سوق دهنده 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 ۲- موارد قابل پایش و ارزشیابی میزان مصرف آب و تکنیک‌های قابل استفاده

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

• 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 ۳- 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

2- ثبت مشارکتی تجارب موفق و ناموفق شرکت‌ها

2.1. روند پیشرفت برنامه

هدف این برنامه ثبت تجارب و درس‌آموخته‌های بدست آمده از بکارگیری رویکرد و روش مشارکتی در کار با کشاورزان و از سوی دیگر به اشتراک گذاشتن این تجارب با دیگران است. در گام‌های نخستین برنامه درباره ماهیت کتاب، موضوعات و ساختار و ویژگی‌های متن توافق شد. سپس داوطلبین شروع به ثبت تجارب کردند. مطالب نوشته شده در چندین مرحله بازخورد گرفت و اصلاح شد. سپس در کارگاه نوشتن این مطالب نهایی شد. در ادامه مطالب نهایی شده مورد ویراستاری محتوایی قرار گرفت و نیاز به برگزاری یک نشست برای نهایی شدن کلیت کتاب بوجود آمد. بنابراین نشست یک روزه‌ای در تیرماه برگزار شد و در آن کحتوای کتاب تکمیل و نهایی شد. سپس کتاب از نظر زبان و نگارش ویراستاری شد. در مرحله آخر صفحه‌بندی کتاب انجام گرفت. قرار است محصول بدست آمده در این مرحله، مورد بازبینی نویسندگان قرار گیرد تا بازخورد دریافت کند و نهایی شود. محصول نهایی برای چاپ و انتشار در اختیار دفتر طرح تالاب‌ها قرار خواهد گرفت.

2.2. 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.

2.2.1. شناسنامه نشست

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

2.2.2. روند نشست

➤ مقدمه

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

➤ نهایی شدن عنوان کتاب

در کارگاه ۴ روزه از بین گزینه های موجود برای عنوان کتاب غربال اولیه ای صورت گرفت، اما عنوان نهایی مشخص نشد. شرکت کنندگان به زمان بیشتری نیاز داشتند تا بتوانند به گزینه های دیگری برای عنوان کتاب فکر کنند. به همین دلیل قرار شد امکان مطرح کردن ایده های جدید تا یک هفته بعد از زمان کارگاه وجود داشته باشد. گزینه های موجود از طریق ایمیل برای نویسندگان ارسال شد و از آن ها خواسته شد تا حداقل سه گزینه را به ترتیب اولویت مشخص کنند. سپس اولویت ها امتیازدهی شدند و مجموع امتیاز هر گزینه به دست آمد. گزینه ای 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 «داستان های تسهیلگری» زیر عنوان

پیران	شهامت آذر	حق	عبداللهی	طارم	وجدان	جودیان	روشنرو	امینی	اکبرزاده	
		2	1	2	2		3	3	1	ردپایی که می ماند
		1			1					زمین ما را قضاوت می کند
			2						2	همراه شدیم و با هم آموختیم
				1						جای خالی آن ها
	*1					*1			3	داستان های تسهیلگری من
		4	3							مشارکت با ما چه کرد
			4				2		4	سعی کردم تسهیل گر باشم
	1			3				1		خاطراتی از جنس خاک
								2		بوی خاک تازه می دهد
		3			4	1	1			بوی خاک می دهد
							*1			تجربه های تسهیلگری من
					3		4			خلاف جریان آب

➤ نهایی کردن مطالب و عکس ها

پس از کارگاه چهار روزه با ویرایش محتوایی مطالب نهایی شده متوجه شدیم که هنوز ابهاماتی در برخی از متن ها وجود دارد. هم چنین لازم بود از میان عکس هایی که برای هر مطلب در نظر گرفته شده، یکی دو عکس انتخاب شود و توضیحات مورد نیاز برای آن ها نوشته شود. به همین دلیل بخش عمده این نشست یک روزه به مرور ابهامات و نواقص در مطالب و اصلاح آن ها 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.

2.3. 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.

2.4. نشست جمع بندی

محصول بدست آمده از ویرایش و صفحه‌بندی کتاب، توسط نویسندگان در نشستی دو روزه بازبینی خواهد شد تا محصول نهایی بدست آید. این محصول برای چاپ و انتشار در اختیار دفتر طرح تالاب‌ها قرار می‌گیرد.