

ظرفیت‌سازی مدیران و کارکنان دولتی و ارگان‌های  
مرتبط با پروژه الگوسازی مشارکت جامعه محلی در  
احیای دریاچه ارومیه

گزارش فاز دوم: برگزاری کارگاه آموزشی



برنامه ارتقای ظرفیت برای مجریان طرح کشاورزی پایدار از اواخر سال ۱۳۹۳ در دو استان آذربایجان غربی و شرقی اجرا شد. این برنامه در ابتدا با برگزاری نشست‌های تحلیلی و کارگاه‌های آموزشی برای شرکت‌های مجری آغاز شد، در ادامه بازخوردها نشان داد که نوع تعامل و هم‌سویی این شرکت‌ها با جهاد کشاورزی بر اثربخشی کار بسیار تأثیرگذار است. چرا که کارشناسان و مدیران جهاد کشاورزی دو استان، نقش نظارت، مشورت و راهنمایی را در قبال شرکت‌ها ایفا می‌کنند و عملکرد آن‌ها می‌تواند فضای کار شرکت‌ها را تسهیل یا مختل کند. از طرف دیگر، برخی از مدیران و کارشناسان جهاد خود طالب چنین آموزش‌هایی برای کارکنان‌شان بودند. از این رو، برنامه‌ای جداگانه برای ارتقای ظرفیت مدیران و کارکنان دولتی و ارگان‌های مرتبط با پروژه در رابطه با رویکرد و روش‌های مشارکتی در نظر گرفته شد.

این برنامه در دو فاز نیاز سنجی و برگزاری کارگاه‌های آموزشی طراحی شد. در فاز نیازسنجی عناوین کارگاه‌ها، سرفصل‌ها، مخاطبان و تعداد روزهای هر یک از کارگاه‌ها با مشورت برخی از بازیگران این طرح مشخص شد، سپس با دفتر طرح تالاب‌ها و هم‌چنین جهاد کشاورزی هر دو استان درمیان گذاشته شد و درباره زمان مناسب برای برگزاری کارگاه‌ها مشورت شد. به دلیل درگیر شدن در کشت پاییزه، اواخر آذر به عنوان زمان شروع این دوره آموزشی در نظر گرفته شد. پیش‌بینی می‌شود که اجرای فاز دوم این طرح تا پایان اسفند ماه سال جاری ادامه یابد.

گزارش پیش‌رو درباره روند و محتوای کارگاه‌های دو برنامه‌ریزی مشارکتی و یک کارگاه تسهیلگری است که در تبریز برگزار شده است.

## ۱- کارگاه اول برنامه ریزی مشارکتی

این کارگاه در تاریخ ۱۲ تا ۱۴ دی ماه ۱۳۹۵ به مدت سه روز در تبریز برگزار شد که در آن ۲۷ نفر از مدیران جهاد کشاورزی شهرستان‌های مختلف استان آذربایجان شرقی حضور داشتند. موضوعات و مباحث مطرح شده در این کارگاه به شرح زیر است:

| آشنایی و معارفه                                                    |
|--------------------------------------------------------------------|
| مشخص شدن انتظارات/برداشت شرکت کنندگان از مفهوم برنامه‌ریزی مشارکتی |
| معرفی ویژگی‌های کشاورزی نوع اول و دوم                              |
| تبلور پارادایم انتقال فن‌آوری                                      |
| معرفی کشاورزی نوع سوم                                              |
| پارادایم اشیاء و مردم                                              |
| معرفی پارادایم کشاورز-نخست و ارتباط آن با کشاورزی نوع سوم          |
| ارتباط بین انواع کشاورزی با پارادایم اشیاء-مردم                    |
| رهیافت های مشارکتی تحقیقات و توسعه کشاورزی                         |
| نقش بیرونی‌ها و کشاورزان در توسعه مشارکتی فن‌آوری                  |
| معرفی انواع کالا و خدمات                                           |
| برنامه‌ریزی استراتژیک یراساس انواع کالا و انواع پروژه              |

## انتظارات شرکت کنندگان از حضور در این کارگاه

در ابتدای کارگاه از شرکت کنندگان خواسته شد تا انتظاراتشان از حضور در این کارگاه را کارت نویسی کنند. سپس این کارتها جمع‌آوری شده و در جمع خوانده شد.

|                                                |                                            |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| چگونگی آموزش دادن به جوامع محلی                | کسب اعتماد جامعه محلی                      |
| چگونگی ایجاد امکانات و درآمد برای جامعه محلی   | ارتباط با جامعه محلی                       |
| برنامه‌ریزی از سطح پایین به بالای هرم          | شناخت از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های جامعه محلی |
| تلاش برای ایجاد ارتباط با مراکز برنامه‌ریزی    | ارتبط با جوامع محلی                        |
| تربیت رهبران محلی به عنوان کارشناس             | توجه به دانش و فرهنگ بومی                  |
| ایجاد مشارکت برای اجرای طرح با هدف پایدار بودن | نیازسنجی اولویت‌های جامعه محلی             |
| ارایه راهکارهای تسهیلگری                       | شناسایی محدودیت‌های طرح                    |
| حذف قوانین دست و پاگیر                         | چگونگی استفاده از تجربیات جامعه محلی       |

## بازخورد شرکت کنندگان نسبت به یادگیری در کارگاه

پیش از رفتن به سراغ سرفصل‌های کارگاه از شرکت کنندگان خواسته شد تا برداشتشان از برنامه‌ریزی مشارکتی را بنویسند. در پایان کارگاه نیز مجدداً از آن‌ها خواسته شد تا همان نوشته‌ها را بازنویسی کنند. سپس درباره تغییراتی که نسبت به این برداشتها در طول کارگاه بوجود آمده در جمع گفتگو شد. برخی از این موارد در زیر آمده است:

| چه چیزی تغییر کرد؟                                         |                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| متوجه شدیم با رویکرد مردمی فاصله داریم                     | فکر می‌کردم در هر شرایطی باید جامعه محلی را با پروژه انطباق دهیم                                                |
| از اجرای تکنیک به بکارگیری رویکرد پایین به بالا            | به دنبال کشاورزان ضعیف‌تر باشیم                                                                                 |
| از دانش بومی کشاورزی غافل بودیم                            | همیشه نباید نتیجه محور باشیم                                                                                    |
| در سطوح پایین مشارکت را در نظر نمی‌گرفتیم                  | به لحاظ زمان باید بازتر برخورد کنیم                                                                             |
| تحلیل، شناسایی و انتخاب را از کشاورز گرفته‌ایم             | قبل و بعد از ماجرا باید حرف بهره‌بردار را شنید                                                                  |
| نمی‌دانستیم در کشورمان کشاورزی مبتنی بر دام الگوی فکری است | نقش تسهیلگری را پر رنگ‌تر می‌بینم                                                                               |
| شکست را هرگز در نظر نمی‌گرفتیم                             | مشارکت را بیشتر سهیم شدن مالی مردم در اجرا می‌دیدم، الان مب‌بینم باید به درون مردم رفت و نیاز را از آن‌ها گرفت. |

## ارزشیابی محتوای کارگاه از نظر ربط انتظارات شرکت کنندگان به محتوای کارگاه

از شرکت کنندگان خواسته شد که با توجه به محتوای ارائه شده در کارگاه مواردی از انتظارات را که به این کارگاه ربط نداشت با دات آبی مشخص کنند. سپس با دات قرمز نشان دهند که کدام موارد هم به کارگاه ربط داشت و هم به آن پرداخته شد. دات سیاه مواردی را نشان می‌دهد که به کارگاه ربط داشت اما مغفول ماند.

این دغدغه به این کارگاه ربط نداشت

این دغدغه به کارگاه ربط داشت و پرداخته شد

این دغدغه به کارگاه ربط داشت اما مغفول ماند

The sticky notes contain the following text (from top to bottom, left to right):

- ارنباد با جوامع محلی
- کسب اعتماد جوامع محلی
- اطلاع رسانی نتیجه کار با جوامع محلی
- ارائه راهکارهای تسهیلگری
- تسهیلهایی محدودیتهای
- چگونگی استفاده از تجربیات شرح
- جوامع محلی
- نیازسنجی اولویتهای جوامع محلی
- توصیه به دانش بومی جوامع محلی
- شناخت از ظرفیتهای پتانسیل های جوامع محلی
- برنامه ریزی
- مشارکت
- حذف قوانین دست و پا
- ایجاد مشارکت برای اجرای طرح
- باجهت پایدار بودن طرح
- چگونگی آموزش دادن به جوامع محلی
- چگونگی ایجاد امکانات و درآمدهای جوامع محلی
- برنامه ریزی از سطح پایین به بالای هرم
- تربیت رهبران محلی به عنوان کارشناس
- نداشتن برای ایجاد ارتباط با مراکز برنامه ریزی

## ۲- کارگاه اول تسهیلگری

کارگاه تسهیلگری به مدت پنج روز و از تاریخ ۲۶-۳۰ دی ماه ۱۳۹۵ در تبریز برگزار شد. در این کارگاه ۲۱ نفر از کارکنان میدانی مرکز خدمات و اداره ترویج شهرستان‌های مختلف جهاد کشاورزی حضور داشتند. سرفصل‌های ارائه شده در این کارگاه به شرح زیر است:

|                                                             |
|-------------------------------------------------------------|
| آشنایی و معارفه                                             |
| بیان امیدواری‌ها و نگرانی‌ها از شرکت در این کارگاه          |
| پارادایم اشیاء و مردم                                       |
| طیف مفهوم مشارکت                                            |
| ویژگی واقعیت‌های معرفی                                      |
| سوگیری توریسم توسعه روستایی                                 |
| تمرین برخی از تکنیک‌های مشارکتی                             |
| معرفی سبد تکنیک و کاربرد و ویژگی‌های آن                     |
| ارتباط بین تکنیک‌ها                                         |
| بایدها و نبایدهای تسهیلگری                                  |
| معرفی اصول مشارکت                                           |
| مناظره قابل اجرا بودن یا نبودن بکارگیری رویکرد              |
| ابعاد تغییر                                                 |
| معرفی انواع کشاورزی و تغییر نقش بازیگران در کشاورزی نوع سوم |
| ارزشیابی کارگاه                                             |

### بیان امیدواری‌ها و نگرانی‌های شرکت کنندگان از حضور در کارگاه

هر یک از شرکت کنندگان مواردی از آنچه در پایان می‌تواند باعث احساس رضایت و یا نارضایتی از کارگاه می‌شود را کارت نویسی کردند:

| اگر اتفاق بیفتد راضی/خوشحال خواهیم بود                                       | اگر اتفاق بیفتد ناراضی/ناراحت خواهیم بود                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| اگر مطالبی که در این دوره یاد می‌گیرم کاربردی باشد                           | اگر این مطالب هم مثل بعضی کلاس‌ها طوری باشد که نتوانم در موقعیتی که دارم از آن استفاده کنم |
| اگر مطالب کلاس خوب باشد و تازگی داشته باشد                                   | اگر نتواند در نحوه برخورد من با بهره‌برداران تغییری ایجاد کند                              |
| اگر باعث گشایش و آسانی در محیط کار شود                                       | اگر نتوانیم مطالب را به محل کار و بقیه همکاران منتقل کنیم                                  |
| اگر مباحث ارائه شده با شغل و هدف فردی سنخیت داشته باشد                       | اگر آموخته‌هایم با واقعیت‌های بیرونی تطابق نداشته باشد                                     |
| اگر بتواند نیازهای آموزشی در خصوص جلب مشارکت بهره‌برداران را به من آموزش دهد | اگر نتوانم آموخته‌هایم را در جامعه محلی پیاده کنم                                          |
| اگر مطالب به سمت کار تخصصی برود و راهکار ضعف‌های ارتباطی                     | اگر همانی باشیم که در اول این جلسه بودم و تغییری نکنم                                      |

ارایه شود

|                                                              |                                          |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| اگر بتوانم در ورود به جامعه محلی موفق باشم پس تأثیرگذار بوده | اگر متکم وجوده باشید کسل کننده خواهد بود |
| اگر روش‌ها تسهیلگری را در بخش مربوط به خودمان تطبیق دهیم     | اگر مطالب ارایه شده بار عملی پیدا نکند   |
| اگر موضوعات کاربردی و عملی باشند                             | اگر مطالب تئوری صرف و کلیشه‌ای باشد      |
| اگر موضوعات کاربردی و قابل اجرا در عرصه کشاورزی باشند        | اگر جو کلاس خسته کننده باشد              |
| اگر مطالب ابتکاری و به روز باشند                             | اگر گواهی پایان دوره صادر نشود           |

## برخی از موضوعات و سرفصل‌های ارایه شده در کارگاه

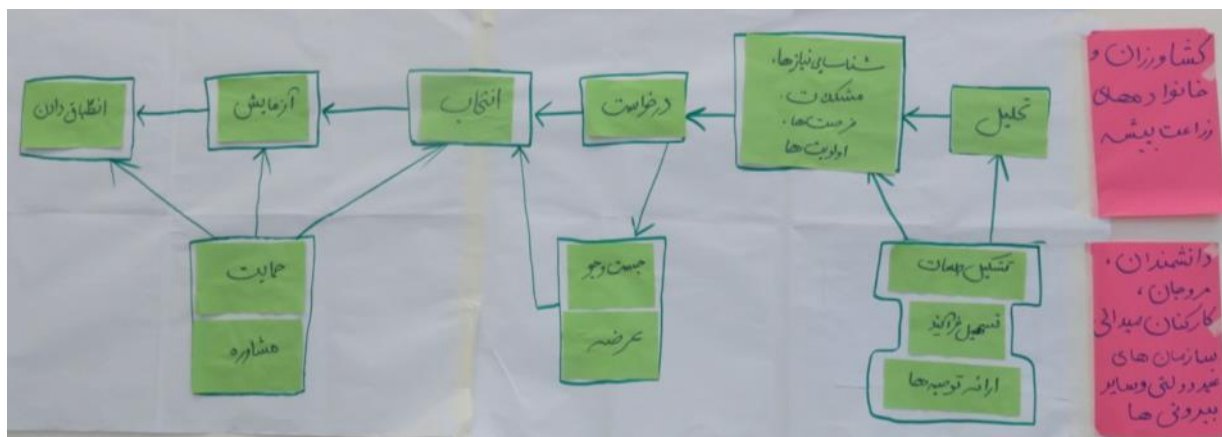
### معرفی پارادایم اشیاء-پارادایم مردم

ویژگی‌های پارادایم اشیاء و پارادایم مردم از منظرهای گوناگون از جمله ماهیت پروژه، اهداف، شیوه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی-نقش و جایگاه مردم محلی، خروجی‌های پروژه، و ... با تمرین گروهی بر روی پروژه‌های مثالی معرفی شدند.



## نقش بیرونی‌ها و کشاورزان در فرآیند توسعه مشارکتی فن‌آوری

نقش بیرونی‌ها یعنی مروجان، کارکنان میدانی و ... از یک طرف و کشاورزان و خانواده‌های آن‌ها از طرف دیگر در یک فرآیند توسعه مشارکتی فن‌آوری در یک فعالیت گروهی مورد تحلیل و گفتگو قرار گرفت.



## معرفی و تمرین برخی از تکنیک‌های تسهیلگری و کار مشارکتی

برخی از تکنیک‌ها و ابزارهای کار مشارکتی و تسهیلگری مانند بوته اثرسنجی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، نمودار علت و معلولی، روند تحول، نمودار پای و ماتریس زوجی معرفی و در گروه‌های کوچک تمرین شدند. نمونه‌ای از تکنیک‌های دیگری هم‌چون درخت مشکل، تقویم فصلی و رتبه‌بندی معیشتی که در جمع مردم محلی تحلیل شده بود نیز معرفی شده و مورد بحث و گفتگو قرار گرفت.



## معرفی اصول کار مشارکتی

برخی از اصول کار مشارکتی معرفی شدند و از شرکت کنندگان خواسته شد تا برداشتشان از این اصول را بنویسند سپس در جمع مورد بحث و گفتگو قرار گرفت.



## تحلیل ابعاد تغییر لازم برای به کارگیری آموخته‌های کارگاه در میدان عمل

از شرکت کنندگان خواسته شد تا بگویند برای اینکه بتوان از آموخته‌های کارگاه استفاده کرد نیاز است که چه چیزهایی تغییر کند. سپس این موارد دسته‌بندی شد و مورد بحث و گفتگو قرار گرفت.

| بعد شخصی (رفتارها و نگرش)                       | بعد حرفه‌ای (روش‌ها و شیوه‌ها)                                 | بعد سازمانی (به اشتراک گذاشتن)                                 |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| تغییر نگرش بیرونی‌ها نسبت به توانایی جامعه محلی | تغییر در برنامه‌ریزی براساس نظرات مردم در حیطه اختیارات خودمان | تغییر در تفکر و سیاست‌گذاری مدیران و بالادستی‌ها به سمت مشارکت |
| تغییر در فکر و دیدگاه خودمان                    | آشنایی با ابزار و تکنیک‌ها                                     | تغییر نگرش بالا دستی‌ها                                        |
| تغییر نگرش تسهیلگر نسبت به جامعه                | تغییر در وقت گذاشتن و زمان ملاقات با مخاطبین محلی              | تغییر روش کار اداری فعلی                                       |
| خالی کردن ذهن از بسته‌های قبلی                  | تغییر در روش کار بیرونی‌ها                                     | نگرش مسؤولان نسبت به شیوه حل مشکل جوامع محلی                   |
|                                                 | باید بسته‌های پیشنهادی با شرایط منطقه متناسب باشد              | تغییر در چارچوب‌ها                                             |

|                                                                                         |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| تنظیم شرح وظایف مروجان بر مبنای تسهیلاتگران                                             |  |  |
| عمر پروژه نباید کوتاه مدت باشد باید بلند مدت باشد تا مشارکت و در نتیجه پایداری دیده شود |  |  |

### ارزشیابی کارگاه از نگاه شرکت کنندگان

در پایان کارگاه از شرکت کنندگان خواسته شد تا با توجه به مواردی که موجب رضایت یا نارضایتی آن‌ها از این کارگاه خواهد شد، موقعیت خود را روی یک طیف راضی/خوشحال-ناراضی/نا راحت مشخص کنند و این رضایتی و یا نارضایتی بواسطه کدامیک از مواردی است که در شروع کارگاه عنوان شده است.



### ۳- کارگاه دوم برنامه‌ریزی مشارکتی

این کارگاه سه روزه در تاریخ ۲ تا ۴ بهمن ماه در تبریز برگزار شد و در آن ۱۷ نفر از مدیران ترویج و مرکز خدمات جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی حضور داشتند. بازخوردهای به دست آمده از دو کارگاه برنامه‌ریزی مشارکتی در ارومیه و تبریز در طراحی

و برنامه‌ریزی این کارگاه بسیار کمک کننده بود و تلاش شد تا طراحی سرفصل‌ها و خط و ربط آن‌ها به یکدیگر بر این اساس باشد. سرفصل‌های ارایه شده در این کارگاه به شرح زیر است:

|                                                    |
|----------------------------------------------------|
| آشنایی و معارفه                                    |
| بیان امیدواری‌ها و نگرانی‌ها از شرکت در این کارگاه |
| تبلور پارادایم انتقال فن‌آوری                      |
| معرفی ویژگی‌های انواع کشاورزی                      |
| پارادایم اشیاء و مردم                              |
| برنامه‌ریزی برای مردم: ویژگی‌های واقعیت جامعه محلی |
| سوگیری‌های توریسیم توسعه روستایی                   |
| معرفی برخی از تکنیک‌های مشارکتی                    |
| پارادایم کشاورز نخست                               |
| طیف مفهوم مشارکت                                   |
| نقش‌ها در فرآیند مشارکتی                           |
| شناسایی نقاطی قابل تغییر برای تسهیل کار مشارکتی    |
| واقعیت چه کسانی به حساب می‌آید؟                    |
| ارزشیابی کارگاه                                    |

### امیدواری‌ها و نگرانی‌ها از شرکت در این کارگاه

| امیدواری‌ها                                                                                                                                | نگرانی‌ها                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اگر ساعت برگزاری کلاس به گونه‌ای بود که بعد از ساعت اداری نباشد                                                                            | اگر مطالب گفته شده در این سه روز خسته کننده باشد و تغییری در نگرش من بوجود نیاید.                               |
| اگر برنامه‌ریزی کلاس‌ها از اول مشارکتی بود                                                                                                 | اگر کلاس کسل کننده و خسته کننده باشد کارایی لازم را نخواهد داشت.                                                |
| ارایه مطالب کاربردی و ابتکاری                                                                                                              | اگر مطالب ارایه شده کاربردی و عملی نباشد                                                                        |
| اگر رویکرد مثبت این برنامه‌ریزی باعث شود بر اطلاعات و شناخت من از این برنامه ریزی مشارکتی افزوده شود و تغییری در برنامه‌ریزی من بوجود آید. | اگر با مطالب یادگرفته نتوانم در محل کار خود برنامه‌ریزی کنم چون فرهنگ ایرانی با فرهنگ مشارکتی رابطه خوبی ندارد. |
| مفهوم مشارکت و برنامه‌ریزی را مشخص کند                                                                                                     | اگر کلاس هیچ تأثیری در برنامه روزهایم نداشته باشد                                                               |
| مزایا و معایب این شیوه برنامه‌ریزی مشخص شود                                                                                                | اگر مطالب گفته شده تکراری باشد                                                                                  |
| اگر بتوانم یک نوآوری در محل خدمتم داشته باشم                                                                                               | اگر در این سه روز چیزی به اطلاعاتم اضافه نشود                                                                   |
| اگر بتواند در تصمیم‌گیری‌ها مؤثر باشد                                                                                                      | اگر هدف نهایی گرفتن گواهینامه باشد                                                                              |
| اگر مطالب مختصر و مفید و گویا باشد و در چارچوب علم و بیان مسایل و مشکلات و ایجاد راه حل باشد.                                              | اگر مطالب به روز نباشد                                                                                          |
| اگر اطلاعات علمی و مدیریتی من زیاد شود                                                                                                     | اگر مطالب ارایه شده در مسیر امور روزانه نباشد و در افزایش اطلاعات من نقش نداشته باشد                            |
|                                                                                                                                            | اگر موارد و مفاهیم تکراری باشند                                                                                 |

برخی از موضوعات و سرفصل‌های ارائه شده در کارگاه

## معرفی انواع کشاورزی

کشاورزی صنعتی و انقلاب سبز با توصیف بستری که در شکل‌گیری هر یک از آن‌ها نقش داشته معرفی شدند. سپس شرکت‌کنندگان با توجه به شناختی که از منطقه خودشان داشتند هر یک از ویژگی‌های مکانی، وضعیت، نظام کشاورزی، مشکلات تحقیق و توسعه را تعریف کردند. بدین ترتیب کشاورزی نوع سوم معرفی شد که بر معیار دره‌م‌تندگی، تنوع و در معرض ریسک بودن تمرکز دارد.

## پارادایم انتقال فن آوری و پارادایم کشاورز-نخست

با توجه به انواع کشاورزی پارادایم‌های انتقال فن آوری و کشاورز-نخست معرفی شدند و درباره تناسب هر یک از آن‌ها با هر یک از انواع کشاورزی بحث و گفتگو شد. انتقال خطی فن آوری به واسطه شباهت زیاد بین ایستگاه‌های تحقیقاتی و مزرعه در کشاورزی نوع دوم و به شکل ترویج بوجود آمد.



## طیف مفهوم مشارکت

### تحلیل معیارهای مشارکتی بودن / نبودنکار

## مشارکتی بودن

## مشارکتی نبودن

از فکر و اندیشه مردم استفاده می‌شود

از مردم انتطای می رود که امکاناتش را ندارند



## ارزشیابی کارگاه

در پایان شرکت کنندگان بر اساس امیدواری‌ها و نگرانی‌هایی که در آغاز کارگاه مطرح کردند کارگاه را از دید خودشان و با نشان دادن موقعیتشان روی طیف ناراضی/ناراحت-راضی/خوشحال ارزشیابی کردند.

