

**چهارمین کارگاه فنی مشارکت کشاورزان در مدیریت  
شبکه‌های آبیاری و زهکشی (اصول و روش‌های کاربردی)  
۸ دی ماه ۱۳۸۴**

**کاربرد روش‌ها و فنون رهیافت مشارکت گامی در جهت  
ظرفیت‌سازی سازمانی و توانمندسازی مردم جوامع محلی**

**میرکاظم رضوی**

**مقدمه**

تحقق توسعه، به ویژه توسعه روستایی و توسعه کشاورزی، و ارتقای بهره‌وری از منابع آب و خاک و بهینه‌سازی مدیریت شبکه‌های آبیاری و زهکشی، در گرو همکاری و تعامل سازنده بین همه دست‌اندرکاران توسعه، به ویژه عوامل اصلی آن (سازمان‌های وابسته به وزارت نیرو، وزارت جهاد کشاورزی، نهادها و ساختارهای محلی، مهندسی مشاور و سایر مشاورین و کارشناسان توسعه) است. تعامل سازنده بین طرف‌های همکار و هم نفع‌زمانی به درستی صورت می‌گیرد که هر دو طرف از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های لازم برخوردار باشند، فنون و ابزار لازم را در اختیار داشته باشند، با مهارت‌ها و روش‌های مورد نیاز آشنا باشند و در عمل به آنها وفادار باشند. در اغلب کشورهای در حال توسعه به علت تمرکز اعتبارات و به تبع آن قدرت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در سازمان‌های دولتی، تعاملی بین سازمان‌های دولتی و جوامع محلی صورت نمی‌گیرد و طرح‌ها و پروژه‌ها به تشخیص و صلاح‌دید کارکنان دولت تدوین و اجرا می‌شوند که در اکثر موارد انتظارات برآورده نشده و هدف‌های پیش‌بینی شده تحقق نمی‌یابند. یکی از علل شکست برنامه‌ها در این کشورها آن است که سازمان‌های دولتی و کارکنان دولت ظرفیت، آمادگی و انگیزه لازم را برای پذیرش دیدگاه‌ها، پیشنهادات و نیازهای مردم جوامع محلی ندارند و به صورت آمرانه و از بالا به پایین با آنها برخورد می‌کنند و عقیده دارند که مردم جوامع محلی، قادر به تشخیص خیر و صلاح خود نیستند و برای رسیدن به رفاه، باید آنها را مجبور کرد که ایده‌ها و روش‌های نو را بپذیرند و به دستورات و توصیه‌های فنی و حتی اجتماعی کارشناسان عمل کنند. کارکنان دولت برای پیشبرد هدف‌های خود وعده‌های اقتصادی به روستاییان می‌دهند و تأکید می‌کنند که اگر می‌خواهند از امکانات دولتی استفاده کنند باید شرایط پیشنهادی دولتی‌ها را بپذیرند، و یا، اگر پیشنهادات و طرح‌ها و پروژه‌های مورد نظر سازمان‌های دولتی را بپذیرند، امکانات لازم (با ذکر نوع و یا

مقدار آن) در اختیارشان قرار داده خواهد شد. تجربه نشان می‌دهد که به طور معمول به وعده‌های داده شده عمل نمی‌شود و روستائیان به سازمان‌های دولتی بی‌اعتمادتر می‌شوند. و در دراز مدت فرآیند تصمیم‌گیری، تدوین و اجرای طرح‌ها، به ویژه، طرح‌هایی که تدوین و اجرای آنها مستلزم همکاری و مشارکت روستائیان است، با مسایل و مشکلات اجتماعی و اقتصادی روبه‌رو شده و هدف‌های مورد نظر تحقق نمی‌یابند.

### ظرفیت‌سازی

به طور معمول ظرفیت‌سازی بر مبنای هدف انجام می‌گیرد. هر سازمان یا موسسه ای برای رسیدن به هدف‌های خود باید ظرفیت لازم را در نیروی انسانی، تجهیزات و امکانات و ... به وجود آورد. ظرفیت‌سازی برای ایجاد آمادگی در کارکنان سازمان‌های ذی ربط عبارت است از آموزش کارکنان ذی‌ربط دولتی در رابطه با مشارکت و مدیریت مشارکتی، و درک درست از آن از سوی آن عده از کارکنان دولتی که سازمان‌دهنده فرآیند انتقال مدیریت و مدیریت مشارکتی هستند، همچنین آموزش مهارت‌های ارتباطی به آنان (از جمله مهارت‌های گوش کردن)، است. آنان همچنین باید در زمینه تجزیه و تحلیل اجتماعی، از جمله درک طبقه‌بندی اجتماعی (قومیت، طبقه)، خویشاوندی، روابط با ارباب رجوع، روابط با کارگر، عوامل مذهبی، وابستگی‌های سیاسی، وضعیت تملک زمین (اجاره، تملک، درصدی) و در مورد روش‌های جمع‌آوری اطلاعات از کشاورزان (به طور مثال روش ارزیابی مشارکتی روستایی) و شیوه‌های سازماندهی کشاورزان آموزش ببینند و مهارت‌های لازم را کسب کنند. ایجاد انگیزه و روشن شدن دلایل الزامات انتقال مدیریت آبیاری از سوی دولت به کشاورزان، برای کارکنان دولت، و مهمتر از آن ایجاد آمادگی در کارکنان دولت برای مشارکت با مردم جوامع محلی، به ویژه آب‌بران و کشاورزان، بخش مهم ظرفیت‌سازی سازمانی محسوب می‌گردد. کارکنان دولت باید در زمینه مشاوره مهارت‌های لازم را پیدا کنند. برای کارکنانی که در برنامه‌ریزی و طراحی کار می‌کنند. مدیریت مشارکتی آب به معنای یک گام مشورتی است که اطلاعات کشاورزان را بالا می‌برد تا آنان بتوانند نسبت به اولویت‌بندی نیازهای خود تصمیم بگیرند. و این کار مستلزم مهارت گوش کردن و توانایی ارائه خصوصیات فنی به زبان ساده است. کارکنان دولتی طی برنامه‌های ظرفیت‌سازی، انعطاف‌پذیری را نیز یاد می‌گیرند تا برای تغییر برنامه‌ها و طرح‌های مورد نظر خود، براساس پیشنهادهای کشاورزان آمادگی لازم را پیدا کنند.

برای بالا بردن ظرفیت و انعطاف‌پذیری در کارکنان دولت که مسئولیت برنامه‌ریزی و طراحی و اجرای انتقال مدیریت آبیاری به کشاورزان و یا مدیریت مشارکتی آبیاری را برعهده دارند، روش‌های گوناگونی وجود دارد. یکی از آن روش‌ها، روش‌های مبتنی بر اصول و مشخصه‌های «رهیافت مشارکت» است. طی بکارگیری این روش‌ها، ابتدا کارکنان دولت با تاریخچه، هدف، سیر تحول و مبانی نظری «رهیافت مشارکت» و به دنبال آن لزوم مشارکت به عنوان رهیافتی برای تحقق توسعه و توسعه پایدار، و در نهایت با نقش دانش بومی و فن‌آوری سنتی از یک سو، و اولویت‌ها و دغدغه‌های مردم جوامع محلی از سوی

دیگر، آشنا می‌شوند و در نتیجه مشارکت همه دست‌اندرکاران، به ویژه مردم جوامع محلی، را پذیرا می‌شوند و برای همکاری با آنان آمادگی لازم را پیدا می‌کنند. با توجه به اصول و روش‌های رهیافت مشارکت برنامه اجرایی برای ظرفیت‌سازی و آماده سازی کارکنان سازمان‌های دولتی به شرح زیر خواهد بود

۱- برگزاری کارگاه های آموزشی - برنامه‌ریزی با حضور کارکنان ذیربط و کاربرد روش‌ها و فنون رهیافت مشارکت به منظور:

- بررسی یافته‌های حاصل از انجام مطالعات، بررسی‌های میدانی، مشاهدات و اطلاعات موجود در رابطه با منطقه طرح؛
- بررسی هدف‌های مورد انتظار از اجرای طرح؛
- بررسی مفاهیم مشارکت، توسعه، و توسعه پایدار؛
- تاریخچه و روند تحولات روش‌های برنامه‌ریزی مشارکت - مدارانه؛
- تعیین مسایل و مشکلات موجود در مدیریت شبکه ؛
- ارایه راه‌حل‌ها؛
- تعیین راهکارها و فعالیت‌های اجرا؛
- بررسی و تعیین دست اندر کاران طرح مورد نظر؛
- نقش و اهمیت هر یک از دست اندر کاران؛
- اهمیت مشارکت دست اندر کاران؛
- چگونگی ایجاد زمینه برای تحقق مشارکت دست اندر کاران؛
- برنامه‌ریزی برای دستیابی به هدف‌های طرح بر مبنای مشارکت دست اندر کاران.

## توانمندسازی

### توانمندی چیست

تا اوایل دهه ۶۰ میلادی، توسعه فرآیندی اقتصادی و فنی به شمار می‌آمد که در افزایش سرانه تولید ناخالص ملی و به صورت فرصت‌های شغلی و سایر امکانات اقتصادی ضروری برای توزیع منافع اقتصادی حاصله، تبلور می‌یافت. اما در اواخر آن دهه به تدریج آشکار شد که هر چند رشد، شرط ضروری توسعه است اما نباید آن را به منزله توسعه تلقی کرد. زیرا به عنوان یک شاخص نمی‌تواند تمام جنبه‌های حیات انسان را در بر گیرد. آگاهی از این واقعیت همراه با لزوم حفظ هویت انسانی در برابر اثرات هماهنگ نوسازی و توسعه مبتنی بر ملاحظات صرفاً اقتصادی، توجه به جنبه‌های انسانی را مطرح ساخت. طی دهه‌های ۸۰ و ۹۰ میلادی، مفاهیم جدیدی از توسعه مطرح شد که در آن، توسعه فقط سنجش مادی درآمد، بیکاری و نابرابری نبود، بلکه توسعه فرآیندی چند بعدی تلقی شد که تغییرات عمده در

ساختار اجتماعی، گرایش‌های مردم و نهادهای ملی و محلی و تسریع رشد اقتصادی، کاهش نابرابری و محو فقر را در پی داشته باشد. براساس این نگرش جدید که «توسعه انسانی»<sup>۱</sup> نامیده می‌شود، انسان و شاخص‌های مرتبط با او مطرح هستند. توجه به انسان به عنوان نقطه شروع تغییر در نظریه‌های توسعه و به معنای استوار ساختن توسعه بر هویت و ارزش‌های انسانی، اخلاقی و معنوی است و شاخص‌های جدیدی را برای سنجش این توسعه ارائه می‌دهد. توانمندسازی مردم<sup>۲</sup> یکی از عناصر اصلی مفهوم توسعه انسانی محسوب می‌شود.

پیام اصلی توسعه انسانی به عنوان مهمترین رویکرد در جهان امروز، کاهش نابرابری‌ها و گسترده کردن دامنه انتخاب‌هاست و جامعه جهانی دریافته است که توانمند سازی (توانمند کردن) مردم، برای به کارگیری استعدادها و انتخاب کردن، نه تنها در ماهیت خود با ارزش است، بلکه به رشد اقتصادی و توسعه جهانی خواهد انجامید.

در واقع مفهوم توسعه انسانی، انسان را در مرکز الگوهای توسعه قرار می‌دهد و همچنین موضوعات عمیقی را درباره زندگی انسان، ملاک قرار می‌دهد شامل: رسیدن به یک زندگی طولانی توأم با سلامت، کسب علم و دانش و دسترسی داشتن به منابع مورد نیاز یک زندگی مناسب و شایسته. شکل این گزینه‌ها متفاوت است و از آزادی سیاسی، اقتصادی و اجتماعی تا فرصت سازندگی و بروز خلاقیت، بهره‌مندی از عزت نفس و تضمین حقوق انسانی را در بر می‌گیرد. از این رو توسعه انسانی دارای دو جنبه است. یکی شکل‌گیری توانمند سازی انسانی نظیر سطح سلامت، دانش و مهارت و دیگری به کارگیری این توانمندی‌های اکتسابی در راه مقاصد سازنده، کسب آسایش و آرامش و یا فعالیت در امور فرهنگی، اجتماعی و سیاسی.

در الگوی توسعه انسانی که رویکردی کلان نگر است، چهار عنصر اساسی به چشم می‌خورد که عبارتند از: بهره‌وری، برابری، پایداری و توانمند سازی.

بهره‌وری: به معنای این که مردم بتوانند سقف بهره مندی خود را از منابع و فرصت‌ها ارتقا بخشند و در فرآیند درآمدزایی و اشتغال و ... مشارکت فعال داشته باشند.

برابری: به معنای این که مردم باید از شانس مساوی برای دسترسی به فرصت‌ها برخوردار باشند. پایداری: به معنای اینکه دسترسی به فرصت‌ها نه تنها برای نسل‌های حاضر که برای نسل‌های آینده هم باید تضمین شود.

توانمندسازی: به معنای این که توسعه باید توسط مردم صورت گیرد، نه برای مردم. از این رو مردم باید در جریان تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهایی که زندگی آنان را شکل می‌دهد، مشارکت کامل داشته باشند.

در واقع قدرت سازندگی و خلاقیت در مردم باید از طریق بهبود توانمندی‌های آنان به گونه‌ای افزایش یابد که خود در جریان این فرآیند به عاملانی اثربخش برای ایجاد تغییر و دگرگونی بدل شوند، رشد اقتصادی

---

1- Human Development

2- Empowering People

باید با توزیع عادلانه منافع حاصله همراه باشد، فرصت‌های موجود باید به شکل پایدار در اختیار نسل‌های کنونی و آینده قرار گیرد و به همه مردم چه زن و چه مرد، قدرت داده شود تا در جریان طرح و اجرای تصمیم‌های اساسی که زندگی آنان را شکل می‌بخشد، مشارکت داشته باشند.

اصطلاح توانمندسازی دلالت بر مجموعه فرآیندهای آموزشی و کارآموزی سازمان یافته‌ای می‌کند که به مدد آنها، مردم استعدادهایشان را رشد می‌دهند، دانش خویش را غنی‌تر می‌سازند، معلومات و مهارت‌های شغلی خود را بهبود می‌بخشند یا در مسیری نوین می‌اندازند و نگرش‌ها یا رفتار خود را در چشم‌اندازی دو گانه - چشم‌انداز شکوفایی تام شخصی و چشم‌انداز مشارکت در رشد متوازن و مستقل اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی - متحول می‌سازند.

هدف غایی توانمندسازی مردم، آماده سازی آنان برای یافتن راه حل مسایل و مشکلات فردی، محلی و ملی است.

### ضرورت توانمندسازی مردم

یکی از شرایط تحقق توسعه، حضور فعال، آگاهانه و داوطلبانه مردم در فرآیند برنامه‌ریزی، اجرا، مدیریت و پایش و ارزشیابی طرح‌ها و پروژه‌هاست. حضور آگاهانه و مؤثر در عرصه مشارکت، مستلزم داشتن شناختی دقیق از مبانی نظری، روش‌ها و فنون و همچنین آشنایی با راهکارهای اجرایی برای پیگیری و حصول خواسته‌ها و تأمین نیازهای اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی است. مردم به سان محور رشد و توسعه باید خود به میدان آیند و نیازها و اولویت‌ها را مشخص سازند و پیشبرد فعالیت‌ها را برعهده گیرند.

در فرآیند «توانمندسازی» مردم جامعه به خوبی به حقوق و مسئولیت‌های خود پی می‌برند و از توانایی لازم برای احراز و تثبیت منزلت شایسته خود برخوردار می‌گردند و برای رفع مشکلات جمعی و فردی آمادگی بیشتری می‌یابند. طی این فرآیند مردم به گفت و شنود می‌پردازند، تساهل را می‌آموزند، مفهوم مسئولیت جمعی را می‌آزمایند و چگونگی کاربرد مطلوب اختیارات را در جامعه محلی فرا می‌گیرند.

بدین ترتیب ضرورت توانمندسازی مردم برای آشنا ساختن افراد به موقعیت انسانی، نیازها و محیط زندگی خویش و نیز گسترده ساختن دید، پروراندن توانایی مشاهده، و ایجاد و تقویت شیوه منطقی تفکر در آنان و آماده کردن آنان برای پذیرفتن و انجام دادن نقش مؤثر در فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی روشن می‌گردد.

### هدف‌های توانمندسازی

- ۱- ایجاد تفاهم، بردباری و دوستی میان مردم جامعه؛
- ۲- آگاهی بخشی، آزاد سازی انسان و شکوفایی همه جانبه شخصیت فرد؛
- ۳- شناختن حقوق و وظایف هر فرد و شرکت در سازندگی ملی؛

- ۴- خود مردم باید زمام امور را در دست گیرند و خودشان باید راه حل دشواری‌ها و معضلات را بیابند و برای انجام فعالیت‌های مورد نظر اقدام نمایند؛
- ۵- هدف غایی برنامه‌های توانمندسازی، آماده ساختن افراد برای یافتن راه حل مشکلات و مسایل فردی، محلی و ملی خواهد بود؛
- ۶- توانمندسازی باید راهی برای آماده کردن انسان جهت ایفای نقش اجتماعی، مدنی و اقتصادی بگشاید و به خلق موقعیتی بپردازد که در آن، کسب مهارت و معلومات برای بهبود شرایط زندگی انجام پذیرد. همچنین باید باعث افزایش قدرت و توان اندیشه و عمل همه دست‌اندرکاران، به ویژه مردم جوامع محلی، و در نهایت تحقق مشارکت اجتماعی گردد.

### مراحل توانمندسازی

روش‌ها و فنون زیادی برای توانمندی‌سازی مردم، به ویژه مردم جوامع محلی، وجود دارد ولی کاربرد این روش‌ها، در هر حال به شرایط اجتماعی و اقتصادی بستگی تام دارد ولی همه روش‌ها برای رسیدن به هدف‌های مورد نظر ناگزیر از رعایت مراحل منطقی زیر هستند:

#### ۱- ارزیابی منابع از طریق:

۱-۱- تهیه نقشه‌های اجتماعی: نقشه‌های اجتماعی ابزاری هستند که ما را در فراگیری ساختار اجتماعی یک جامعه و چگونگی بروز تفاوت‌های بین خانوارها یاری می‌دهند. این نقشه‌ها به طور اخص در شناخت بروز محلی «فقر» و «غنا» و تغییرات جمعیتی از قبیل سطح تولدها، مهاجرت به داخل و مهاجرت به خارج مفید خواهند بود. این نوع نقشه همه اقشار جوامع محلی را از نظر توانمندی، قومی، فرقه‌ای، مذهبی و غیره می‌نمایند و وضعیت آنها را نشان می‌دهد. بنابراین در تأیید این مطلب که مردم در گروه‌های مختلف اجتماعی - اقتصادی، طی ارزیابی روستایی، به تفاهم می‌رسند، ما را یاری می‌دهد. این نقشه‌ها همچنین زمینه‌ای برای بحث نابرابری‌ها، مسایل اجتماعی، استراتژی‌ها و راهکارهای مقابله‌ای سودمند خواهند بود.

۱-۲- تهیه نقشه‌های منابع: این ابزار کمک می‌کنند تا جامعه محلی، منابع پایه خود را بهتر بشناسد. روستاییان می‌توانند اجزای نقشه را با تأکید بر اهمیت آنها معین کنند. این نقشه‌ها ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- زیرساخت‌ها (جاده‌ها - منازل و ساختمان‌ها)؛
- زمین‌های کشاورزی (تنوع محصولات و محل کشت آنها)؛
- نواحی اکولوژی - زراعی (خاک‌ها، شیب‌ها، ارتفاعات)؛
- زمین‌های جنگلی؛

- چراگاه‌ها؛
  - فروشگاه‌ها و بازار؛
  - کلینیک بهداشتی، مدرسه، مکان‌های مذهبی؛
  - مکان‌های خاص (ایستگاه وسیله نقلیه روستا، گورستان، زیارتگاه).
- این نقشه‌ها با شرکت همه گروه‌های اجتماعی - هم مردان و هم زنان - تهیه می‌شوند. نقشه‌های اجتماعی و منابع، برای شروع، ابزار خوبی هستند. چون هم ساده بوده و هم شرایط گفت و گو بین اعضای جامعه و تسهیلگران را فراهم می‌کنند.

### ۳-۱- پیمایش

پیمایش‌ها اغلب پس از تهیه نقشه، که مسیر مناسب برای تهیه برش عرضی را مشخص می‌کنند، انجام می‌شود. این کار که به منظور شناسایی عوارض طبیعی منطقه، و ویژگی‌های آن عوارض شامل نوع خاک، محصولات، مشکلات خاص، ظرفیت‌های بالقوه و فرصت‌های موجود انجام می‌شود، راهپیمایی در مسیرهای خاص است که ترجیحاً با گروهی از مردم محلی به عنوان راهنما انجام می‌گیرد. مشاهده و مباحثه از اصول آن است. این روش همچنین در بررسی، اصلاح و تکمیل ایده‌های ارائه شده در نقشه‌ها اهمیت خاص دارد. پیمایش بهتر است از بلندترین قسمت روستا آغاز شود. در این روش، تسهیل‌گران امکان بازدید بیشتر از قسمت‌های مختلف روستا شامل جنگل، زمین‌های کشاورزی، مسیل، رودخانه، و تأسیسات را خواهند داشت. این کار همچنین می‌تواند مجالی برای دیدار و گفتگو با دیگر افراد محلی به دست دهد. در انجام پیمایش می‌توان یک نقشه اطلاعاتی نیز که جایگاه مثبت نکته‌های کلیدی مربوط به مباحث است، ترسیم کرد.

### ۲- تحلیل معیشتی

در این مرحله، گروه‌های اجتماعی مورد نظر- روستاییان- با تمرین بعضی از روش‌های مشارکت زیست مایه‌های موجود و در دسترس خود را تحلیل می‌کنند و راه‌های استفاده مناسب از آنها را مورد بررسی قرار می‌دهند.

بعضی از تمرین‌های این مرحله عبارتند از:

- نمودار نظام‌های مزرعه‌داری؛
- فلوچارت تحلیل فایده؛
- فعالیت‌های روزانه؛
- تقویم فصلی؛
- ماتریس هزینه و درآمد؛
- وظایف و نقش زن و مرد در فعالیت‌های جاری.

### ۳- یافتن مشکلات

یافتن مشکلات، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی آنها با توجه به هدف‌های طرح از مهم‌ترین مراحل کارگاه‌های آموزشی - برنامه ریزی است. در این مرحله برای ایجاد آمادگی و توانمندسازی مردم، باید این امکان را فراهم کرد که ابتدا همه مردم جامعه محلی در مورد مسایل و مشکلات جامعه خود اظهارنظر کنند و در جریان گفتگوها مشارکت نمایند.

### ۴- ارایه راه‌حل‌ها و تعیین راهکارهای اجرایی

#### ۵- تدوین و تنظیم طرح‌ها

تعیین فعالیت‌های اجرایی و تدوین و تنظیم طرح‌ها و پروژه‌های مرتبط با هدف توانمندسازی، جریانی تدریجی و طولانی است. برای واقعیت بخشیدن به آن باید محیطی مساعد ایجاد کرد، عوامل و عناصر لازم را فراهم آورد و تلاش فراوان به کار برد. برنامه توانمندسازی را بدون تسهیل‌گران متبحر، بدون روش‌ها و فنون مناسب، و در خارج از محیطی مساعد نمی‌توان با موفقیت اجرا کرد و به نتایج دلخواه رساند.

#### نتایج مورد انتظار

کاربرد روش‌های مشارکت و ایجاد زمینه حضور مردم در کارگاه‌های آموزشی - برنامه‌ریزی شرایطی را به وجود می‌آورد که در آن، مردم جوامع محلی، ابتدا ضمن ارزیابی منابع و امکانات موجود و آشنایی با مفهوم زیست مایه‌های پایدار و بررسی و توجه عمیق به سرمایه انسانی (یعنی دانش، مهارت، خلاقیت و سازگاری‌های هدفمند)، سرمایه‌های فیزیکی (یعنی ساختمان‌ها، جاده‌ها، ماشین‌آلات و تولیدات کشاورزی)، سرمایه‌های طبیعی (یعنی زمین، خاک، هوا، آب، پوشش گیاهی و جنگلی) و سرمایه‌های اجتماعی (یعنی ساختار نظام حاکم، تصمیم‌گیری، جامعه و فرهنگ)، به بیان مسائل و مشکلات خود می‌پردازند و پس از طبقه‌بندی و اولویت‌بندی مشکلات، ضمن گفتگو در مورد چگونگی حل مسایل و مشکلات خود، روش‌های جمع‌آوری و طبقه‌بندی اطلاعات، ارزیابی وضع موجود، تعیین چشم‌انداز آینده، چگونگی استفاده از منابع و امکانات، ارائه راه‌حل‌ها و تعیین فعالیت‌های مناسب برای رسیدن به هدف‌های فردی و جمعی را می‌آموزند و با هدایت تسهیل‌گر روش‌های مشارکت، به تدوین و تنظیم طرح‌های اجرایی می‌پردازند و برای اجرای طرح‌ها به سازماندهی نیروها و منابع و امکانات خود اقدام می‌کنند و به طور معمول ساختار یا نهاد اجتماعی مربوط به اجرای طرح‌های مورد نظر خود را به وجود می‌آورند.



## گام‌های اجرایی پس از ظرفیت‌سازی و توانمندسازی، به منظور انتقال مدیریت آبیاری

با توجه به موارد فوق، بدینوسیله گام‌های اجرایی پیشنهادی برای ایجاد زمینه مناسب انتقال مدیریت و سازماندهی مدیریت مشارکتی شبکه‌های آبیاری و زهکشی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

۱- برگزاری کارگاه‌های آموزشی - برنامه‌ریزی در سطح کارکنان درگیر در طرح به منظور:

- گفت و گو در مورد هدف نهایی و هدف‌های خاص طرح؛
- گفت و گو در مورد مبانی نظری و روش‌ها و فنون رهیافت نوین مشارکت؛
- گفت و گو و تبادل نظر در مورد سازمان‌ها، گروه‌ها و افراد ذی نفع و ذی ربط در رابطه با طرح؛
- بررسی مفاهیم مربوط به توسعه، توسعه پایدار، و ضرورت‌ها و الزامات تحقق توسعه پایدار؛
- گفت و گو در مورد پایداری طرح و شرایط بهره‌برداری پایدار از طرح؛
- تشکیل گروهی متشکل از مدیران و کارشناسان سازمان‌های منطقه‌ای و استانی و نمایندگان مهندسین مشاور (تسهیل‌گران) برای برنامه‌ریزی، نظارت و هدایت فعالیت‌های مربوط به توانمند سازی و آموزش کشاورزان بهره‌بردار از شبکه؛
- تدوین شرح وظایف و مسئولیت‌ها و اختیارات گروه ستادی؛
- تصمیم‌گیری در مورد تشکیل گروه اجرایی در سطح شهرستان یا محدوده اجرای طرح، متشکل از مدیران و کارکنان ادارات و واحدهای شهرستانی سازمان‌های ذی ربط و نمایندگان مهندسین مشاور (تسهیل‌گران) و یا کارشناسان و متخصصانی که مهارت‌های لازم را در این زمینه داشته باشند؛
- تشکیل گروه محلی، تدوین شرح وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات آن گروه و وظایف هر یک از اعضای گروه در رابطه با توانمند سازی کشاورزان بهره‌بردار؛
- تنظیم برنامه حضور در روستاها توسط نمایندگان مهندسین مشاور یا کارشناسان و متخصصانی که تجربه و مهارت‌های لازم را داشته باشند و اعضای گروه محلی؛

۲- حضور در روستاها و برگزاری کارگاه‌های آموزشی - کارآموزی در سطح روستاها برحسب اولویت و متناسب با پیشرفت فیزیکی اجرای طرح به منظور:

- کاربرد روش‌ها و فنون رهیافت مشارکت و روش‌های ارزیابی مشارکت - مدارانه در روستاها؛
- ایجاد تشکلهای مورد نظر کشاورزان و آبربران در سطح روستاها و واحدهای عمرانی و کل شبکه؛
- تدوین شرح وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات هر یک از تشکلهای برحسب محدوده عمل، منابع و امکانات مشترک آنها؛
- پیگیری موارد حقوقی و قانونی برای ثبت تشکلهای ایجاد شده؛

- ایجاد زمینه مناسب برای برقراری ارتباط و گفتگو، و تصمیم‌گیری مشارکت مدارانه بین نمایندگان تشکله‌ها و سازمان‌ها و ادارات دولتی ذی ربط برحسب مورد؛
  - ایجاد زمینه مناسب برای تدوین و تنظیم طرح‌ها و پروژه‌های اجرائی و مدیریت نگهداری و بهره‌برداری از شبکه؛
  - تنظیم برنامه‌های آموزشی و ترویجی با مشارکت نمایندگان تشکله‌ها و نمایندگان سازمان‌های دولتی ذی ربط و با مسئولیت و حضور مداوم نمایندگان مهندسين مشاور و یا کارشناسان با تجربه و علاقمند؛
  - برنامه‌ریزی برای اجرای برنامه‌های آموزشی و ترویجی در سطح روستاها، واحدهای عمرانی، و شبکه با حضور فعال نمایندگان همه سازمان‌ها و گروه‌های ذی نفع و ذی ربط.
- ۳- بازدید از طرح‌ها و پروژه‌های اجرا شده در زمینه‌های مشابه.
- ۴- ایجاد مزرعه نمونه.
- ۵- بررسی شرایط آب و هوایی، نوع خاک و شرایط توپوگرافی برای انتخاب نوع زراعت و باغ.
- ۶- تهیه و اجرای طرح‌های کوچک آزمایشی در سطح روستاها برای سنجش میزان سازگاری الگوی کشت پیشنهادی.
- ۷- تهیه و اجرای طرح‌های کوچک آزمایشی در سطح روستاها برای سنجش میزان سازگاری انواع دام قابل نگهداری.
- ۸- تدوین برنامه حضور کارشناسان فنی (از جمله کارشناس زراعت، کارشناس آبیاری، کارشناس باغبانی، کارشناس خاک‌شناسی، کارشناس دامپروری و ...) در سطح روستاها و اجرای برنامه‌های آموزشی و آموزش حین کار به کشاورزان.
- ۹- تدوین برنامه‌های مدیریت، نگهداری و بهره‌برداری از شبکه در سطح گروه‌های بهره‌بردار (از بهره‌برداران یک واحد آبیاری تا سطح کل شبکه).
- ۱۰- تدوین و اجرای برنامه پایش و ارزشیابی فعالیت‌ها برحسب اهداف پیش‌بینی شده در طرح با محوریت نمایندگان تشکله‌ها و با حضور کارکنان سازمان‌های ذی ربط و نمایندگان مهندسين مشاور.
- ۱۱- ایجاد مرکزی برای نگهداری آمار و اطلاعات مربوط به شبکه و فعالیت‌های دست‌اندرکاران طرح در منطقه با مسئولیت نمایندگان تشکله‌های کشاورزان.
- ۱۲- ایجاد سیستم‌های تدوین و تنظیم گزارش‌ها شامل گزارش انجام کار، گزارش پیشرفت کار و سایر گزارش‌ها و مکاتبات انجام یافته توسط هر یک از تشکله‌ها.
- ۱۳- ایجاد سیستم مناسب برای پیگیری مسایل و مشکلات مربوط به اجرا، نگهداری و بهره‌برداری از شبکه در سطح هر یک از تشکله‌ها.

### کاربرد روش‌ها و فنون رهیافت مشارکت (تسهیل‌گری)

گفت و شنود (Dialogue) اساس رهیافت مشارکت و روش‌های آن است. افراد و اجتماعات محلی باید در فرایند مشارکت وارد شوند و در ارزیابی منابع، بررسی و تحلیل، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، اجرا و پایش و ارزشیابی طرح‌ها و پروژه‌ها مشارکت ورزند، احترام به ارزش‌های فرهنگی و قومی مردم از مهم‌ترین مبانی نظریه‌ی مشارکت است. این بدان معناست که به جای تحمیل آشکار و نهان سیاست‌ها و خط مشی‌های مشارکت ستیزانه یا توجیه نیات و تدابیر کارشناسانی که به توانایی‌ها و امکانات بالقوه مردم اعتقاد چندانی ندارند، باید بر آگاه‌سازی هر چه عمیق‌تر و گسترده‌تر مردم جوامع محلی تأکید کرد و پیشبرد امور را بر عهده مردم واگذاشت. محور اصلی تغییر و تحول خود مردم‌اند و اجرای اصلاحات و رفع نارسایی‌ها و کم و کاستی‌ها باید با نظر و به همت آنان صورت پذیرد. تسهیلگر و کارشناس رهیافت نوین مشارکت برحسب موضوع و هدف‌های موردنظر و همچنین شرایط اجتماعی-اقتصادی جامعه، شرایط زمانی و مکانی خاص، روش‌ها و فنون ویژه‌ای را انتخاب و به کار می‌گیرد. کاربرد این روش‌ها به ظرافت، دقت، هوشمندی، منطق، صداقت، شفافیت، علاقه و مهارت خاصی نیاز دارد.

تسهیل‌گری یعنی انتقال دادن ابتکار عمل و ابزار تصمیم‌گیری به مردم محلی و ایجاد فضای مناسب برای مشارکت فعال مردم، به خصوص آنهایی که در گذشته منزوی مانده‌اند. فرد تسهیل‌گر باید اعتماد جامعه را به دست آورد و در مردم آن جامعه اعتماد به نفس ایجاد کند. اغلب ما ناخودآگاه رفتار سلطه‌گرانه داریم. برای آنکه عادت‌های خوب تسهیل‌گری حاصل شود، مدت زمان زیادی لازم است. مخصوصاً اگر استعداد تسهیل‌گری بالقوه در فرد نباشد.

## رفتارهای مطلوب یک تسهیلگر از دیدگاه شرکت‌کنندگان در یک کارگاه مشارکتی در سال ۱۳۷۷

نایدها....	بایدها....
○ زیاد حرف زدن- سخنرانی کردن	○ صبر و حوصله
○ منیت- محور بودن	○ انعطاف‌پذیری
○ عصبانیت- بدخلقی	○ برخورد خوش
○ اسارت زمان- عجله	○ خونسردی
○ دروغ	○ مردمی بودن
○ تحکم	○ اخلاق- جلب اعتماد
○ القای نظرات خود به جمع	○ رازداری
○ سوء استفاده از اعتماد آنها	○ شنونده خوبی بودن
○ آنها را کم دیدن- نگاه تحقیر آمیز	○ پشت در گذاشتن هر گونه مدرک هنگام ورود به روستا
○ حس برتری جویی	○ شکستن یخ‌ها
○ غرور	○ هماهنگ کننده باشد
○ قطع کردن حرف روستایی	○ نظم
○ گرفتن غلط املائی و انشایی	○ جلب مشارکت همه
○ راه دادن خستگی	○ تقویت روحیه و ایجاد انگیزه مشارکت
○ بی‌احترامی به تجارب روستائیان	○ احترام به آداب و رسوم جوامع
○ بی‌احترامی به آداب و رسوم و فرهنگ روستائیان	○ در نظر گرفتن شرایط عمومی- مسائل فرهنگی، برخورد زنان
○ دخالت در کارهای غیرمربوط	○ آشنایی با مسائل کلی روستا
○ پافشاری بر روی عقاید خود	○ آشنایی با آداب و رسوم و زبان جوامع
○ سطحی‌نگری	○ ایجاد روابط صمیمی و شرکت در مناسبات آنها
○ داشتن پیش‌داوری و پیش فرض	○ اعتقاد به روش مشارکتی
○ تبعیض قائل شدن	○ اجازه دادن ابراز عقیده روستائیان و احترام به نظراتشان
	○ واگذاری نیازسنجی، تعیین اولویت‌ها و .... به جامعه ملی
	○ ایجاد زمینه خلاقیت
	○ ایجاد خودباوری در روستائیان
	○ جلوگیری از اخلال دیگران
	○ استفاده از تجارب روستائیان
	○ تشخیص توانایی‌های مردم و سازماندهی آنها بر آن اساس
	○ استفاده از شیوه‌های متنوع

تسهیل گر در زمان ورود به روستا با چه شیوه‌هایی باید با روستائیان برخورد کند و چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد

ویژگی‌ها	شیوه‌ها
۲- الزامات:	۱- نحوه ورود به روستا:
○ هماهنگی و صمیمیت	○ وضعیت مناسب (مانند سادگی)
○ عدم تکلف (در پوشش رفتار، گفتار و ...)	○ وفق دادن خود با شرایط روستا از نظر کار، فصل، مراسم و انتخاب مناسب‌ترین زمان برای ورود به روستا
○ ملایمت و صبوری	○ استفاده از وسیله نقلیه معمولی شخصی و بعد عمومی
○ برخورد محترمانه	○ آشنایی کلی با محیط روستا
○ شنود مؤثر	○ نحوه برخورد با روستائیان
○ آشنایی با تکنیک‌های روز	○ چگونگی و نحوه تجمع روستائیان در عمل مورد نظر
○ تنوع در بیان و جذابیت	○ معارفه و احوالپرسی
○ صداقت	○ طرح سئوالی ساده به منظور ایجاد انگیزه مشارکت در بحث
○ غیررسمی بودن	○ استفاده از روش مشاهده و مشورتی مشارکتی (مانند روش‌های بصری و گفتگو از طریق نمودارها و ...) تا فرصت بحث برای همه فراهم شود.
○ قابلیت انعطاف	○ ارتباط دوستانه و صمیمانه
○ آگاهی دادن	○ عمل توسط مردم محلی
○ ایجاد ارتباط مؤثر و پایدار	○ ارزیابی کارگاه با جمع‌آوری نظرات مردم
○ شناخت فرهنگ، وضعیت اقتصادی و رهبران و معتمدان محلی	○ توجه کمتر به بیرونی‌ها
○ مشورت و هماهنگی با رهبران محلی	○ باز بودن
○ تجمع در یک مکان عمومی نه مکان مختص به قوم طایفه خاص	○ صمیمیت با همه یا چند نفر و همنشینی با آنها
۲- نهی‌ها	○ دعوت عمومی از طریق ذی‌نفوذها و شورا
○ مراجعه در فصل کار	○ عجله نداشتن برای ایجاد صمیمیت و انجام بحث اصلی را چاشنی
○ مراجعه در ساعات مشغله مفید	○ بحث‌های فرعی کنیم مانند موضوعات اجتماعی و عمومی روستا
○ در ساعات مربوط به صرف غذا نباشد	○ احترام و توجه
○ رابطه از بالا به پایین و توأم با پیش‌داوری نباشد	○ توضیح دادن درباره علت حضور در روستا
○ مرموز بودن	○ مدت بیشتری در روستا بمانیم (شب در روستا بخوابیم)

