

بیتهم فی الجحیم

تسهیلگری توسعه

روستایی

(راهنمای تسهیلگران)

هادی ویسی

۱۳۹۷

انتشارات موسسه آموزش عالی علمی کاربردی و مهارتی جهاد کشاورزی ۲۰۰

آموزش بهره برداران کشاورزی ۱۰



سرشناسه	ویسی، هادی، ۱۳۵۶ -
عنوان و نام پدیدآور	تسهیلگری توسعه روستایی: (راهنمای تسهیلگران) / هادی ویسی : ویراستار علمی شهرام مقدس فریمانی : ویراستار ادبی عبدالرضا حسنی.
مشخصات نشر	تهران: مؤسسه آموزش عالی علمی- کاربردی و مهارتی جهاد کشاورزی، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	۷۷ص.
فروست	مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی مهارتی جهاد کشاورزی : ۲۰۰، آموزش بهره‌برداران: ۱۰.
شابک	9786006570839
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	کتابنامه
موضوع	زنان در عمران روستایی-- ایران
موضوع	Women in rural development-- Iran
موضوع	زنان در توسعه پایدار -- ایران
موضوع	Women in sustainable development -- Iran
موضوع	عمران روستایی -- طرح‌ها -- مشارکت شهروندان
موضوع	Rural development projects -- Citizen participation
موضوع	تسهيلات گروهی -- ایران
موضوع	Group facilitation -- Iran
شناسه افزوده	مقدس فریمانی، شهرام، ویراستار
شناسه افزوده	مؤسسه آموزش عالی علمی- کاربردی و مهارتی جهاد کشاورزی
رده بندک کنگره	۱۳۹۷ الف/۹۷/۲ / HD۶۰۷۷
رده بندک دیوبی	۳۳۱/۴۸۳۰۹۵۵
شماره کتابشناسی ملی	۵۳۳۲۷۹۲

عنوان: تسهیلگری توسعه روستایی (راهنمای تسهیلگران)
مؤلف: هادی ویسی (عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی)
ناشر: مؤسسه‌ی آموزش عالی علمی-کاربردی و مهارتی جهاد کشاورزی
ویراستار علمی: شهرام مقدس فریمانی
ویراستار ادبی: عبدالرضا حسنی
گرافیسیت: معصومه شیری
مدیر فنی: فرهاد فتحی
ناظر چاپ: منیژه حمیدیه
نوبت چاپ: اول
تاریخ نشر: ۱۳۹۷
شمارگان: ۱۰۰۰
قیمت: ۱۷۰۰۰۰ ریال
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۷۰-۸۳-۹

تمام حقوق اثر برای انتشارات مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی و مهارتی جهاد کشاورزی محفوظ است.

تهران : صندوق پستی ۱۷۵۷-۱۳۱۴۵ تلفن ۶۴۴۳۰۴۳۷

پایگاه اطلاع رسانی: www.itvhe.ac.ir

پست الکترونیک: Pub@itvhe.ac.ir

فهرست مطالب

۹ (۱) مقدمه
۱۰ (۲) تسهیلگری برای توسعه یکپارچه اجتماعی روستایی
۱۲ (۳) یک تسهیلگر چه کار می کند؟
۱۳ (۴) اصول و ارزش های تسهیلگری
۱۵ (۵) عرصه های کلیدی تسهیلگری
۱۵ ۱-۵- الگوی کلی ارتباطات
۱۹ ۲-۵- حمایت از توسعه گروهی و تیمی
۱۹ ۱-۲-۵- شکل گیری
۲۰ ۲-۲-۵- طوفان یا تغییر ناگهانی
۲۲ ۳-۲-۵- انسجام
۲۳ ۴-۲-۵- تکامل یا عمل
۲۴ ۵-۲-۵- فروپاشی یا تثبیت و اشاعه
۲۵ ۳-۵- الگوهای ذهنی : چگونه افراد واقعیت را درک و تصور می کنند؟
۲۹ (۶) ایجاد محیطی مشارکتی و توانمندساز
۳۱ (۷) اصول رفتاری تسهیلگر
۳۱ ۱-۷- آگاهی خودانتقادی
۳۱ ۲-۷- استقبال از خطا
۳۲ ۳-۷- تحلیل های در جا و زمینه ای
۳۳ (۸) رفتار تسهیلگری در کارهای میدانی
۳۴ (۹) بایدها و نبایدهای نقش تسهیلگری

۳۵	۱۰) پاگردهای نوآوری: بستری برای توسعه جامعه محلی
۳۸	۱۱) تسهیلگری در پاگردهای توسعه روستایی و نوآوری
۴۲	۱۲) تسهیلگری در عمل
۴۲	۱-۱۲-۱ مثال ۱
۴۹	۲-۱۲-۲ مثال ۲
۵۳	۳-۱۲-۳ مثال ۳
۵۷	۴-۱۲-۴ مثال ۴
۶۳	۵-۱۲-۵ مثال ۵
۷۲	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۷۵	منابع

پیشگفتار ناشر

کتاب های آموزشی و کمک آموزشی یکی از مولفه های اساسی، بنیادی و بی بدیل در فرآیند اجرایی برنامه های آموزشی است. امروزه با این که بخشی از نیازهای مخاطبان از منابع آموزشی چند رسانه ای، مجازی و الکترونیکی تامین می شود، اما کتاب همچنان یکی از موثرترین، کاربردی ترین و مطمئن ترین مواد آموزشی است که از سوی صاحب نظران، مربیان، اساتید و معلمان در نظام های آموزشی مختلف استفاده می شود.

موسسه ی آموزش عالی علمی کاربردی و مهارتی جهاد کشاورزی در راستای مأموریت ها و وظایف خود و در جهت اجرای برنامه های آموزش کشاورزی با هدف تحقق «کشاورزی دانش بنیان»، نسبت به تولید مواد آموزشی گوناگون اقدام نموده است. کتاب های آموزشی بهره برداران کشاورزی بر پایه استانداردها و برنامه های آموزشی مشاغل کشاورزی با بهره گیری از منابع علمی، با متنی ساده، ویژه فراگیران، بهره برداران، شاغلان و علاقه مندان به اشتغال در رشته های مختلف کشاورزی تدوین و انتشار یافته است.

لذا ضمن سپاس از همکاری همه دست اندرکاران فرآیند تدوین و نشر این مجموعه کتاب ها، امیدواریم متخصصان، صاحب نظران، مدرسان، مربیان، آموزشگران و صاحبان فن، با ارائه پیشنهاد های سازنده خود، ما را در ارتقای کیفی این منابع ارزشمند یاری رسانند.

انتشارات مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی و

مهارتی جهاد کشاورزی

اگر همیشه آن چیزی را انجام دهید که همیشه انجام داده‌اید، شما همیشه کسی خواهید بود که بوده‌اید.

با وجود پتانسیل بالای رهیافت های مشارکتی برای رفع مشکلات رایج توسعه روستایی و رویکردهای کمی تحقیق، در بسیاری از موارد کاربرد آن نتیجه معنی داری نداشته و علت اصلی آن کم توجهی به بعد رفتاری و نگرشی رهیافت های مشارکتی است. بعد رفتاری و نگرشی رهیافت مشارکتی دلالت بر رفتار تسهییلگرانه ای دارد که اساس و بنیاد رهیافت های مشارکتی محسوب می شوند. بر همین اساس، راهنماهای متفاوتی در زمینه تسهییلگری از سوی نهادهای توسعه ای دولتی و غیر دولتی تدوین و منتشر شده است. نوشتار حاضر نیز تلاشی در این عرصه است با این تفاوت که بتواند به علاقه مندان و کارشناسان در طراحی و اجرای فعالیت های تسهییلگرانه در عرصه میدانی کمک کند، به طوری که مهارت تسهییلگری به یک مهارت ناخودآگاه در فعالیت های روزمره تبدیل شود.

(Zimmermann et a., 2016, Gawinek-Dagarguia et a., 2017)

۲) تسهیلگری برای توسعه یکپارچه اجتماعی روستایی

تسهیلگری به معنی آسان سازی و ساده کردن یک فرایند است. تسهیلگری یک فعالیت گروهی را برنامه ریزی، طراحی و مدیریت می کند تا ضمن حفاظت از پویایی گروه، دستیابی اثربخش به اهداف گروهی را تضمین کند. تسهیلگر به گروه کمک می کند تا فرایند بحث، اکتشاف و یادگیری در گروه نهادینه شود (Borisavjevic, 2009). تسهیلگری نقش اساسی در تقویت ظرفیت ها دارد و فرایندهایی را تسهیل و به جوامع در دستیابی به اهداف کمک می کند و همزمان به کاهش مشکلات اجتماعی در تعامل با سازمان های دولتی و غیردولتی یاری می رساند. در توسعه یکپارچه اجتماعی روستایی، اغلب دست اندرکاران (رهبران اجتماعی، زنان، متخصصان موضوعی، کارکنان بخش دولتی و غیر دولتی، اندیشمندان و حامیان مالی بیرونی) کمک رسانی خود را برای بهبود وضعیت جامعه هماهنگ می کنند. بدیهی است که هر یک از دست اندرکاران درک خاصی از مشکلات، راه حل ها، پتانسیل ها و محدودیت ها دارند. از این رو، هر کسی با علایق خاص و بی شماری مشارکت می کند که گاهی با تضاد همراه است. تسهیلگری در این زمینه از طریق ایجاد ارتباط اثربخش میان محدوده های ذهنی به تسهیم و ارتقای دانش، عقلانیت و مهارت های هر فرد می پردازد و استفاده صحیح از روش ها را در تسهیل فرایند تضمین می کند. در جمع بندی مطالب گفته شده می توان گفت:

تسهیلگری کسی است که در مردم اعتماد به نفس ایجاد می کند تا:

۱. باور کنند که گفته و عمل آنها مهم است.
۲. قادر باشند تا نسبت به تغییر خود گامی بردارند.
۳. بتوانند بسیار ساده نظرات خود را بیان و از حق خود دفاع کنند.
۴. مایل باشند تا در فرایند توسعه مشارکت داشته باشند (ویسی هادی، رضوانفر احمد، ۱۳۸۹).

تسهیلگری هنر بیرون کشیدن ایده‌ها از ذهن مردم است نه قرار دادن ایده‌ها در ذهن آنها

۳) یک تسهیلگر چه کار می کند؟

برای تسهیل یک رویداد، شما ابتدا باید دستاوردهای مناسب گروهی، زمینه‌ها و سوابق رویداد را درک کنید (Gibbs, Gustafson, & 2000). در این زمینه مسئولیت اصلی تسهیلگر این است که :

۱) به طراحی و برنامه ریزی فرایندهای گروهی کمک و ابزارهایی را انتخاب کند تا بتوانند به بهترین شکل، دستیابی به نتایج مورد انتظار را تضمین کنند.

۲) هدایت و کنترل فرایندهای گروهی برای اطمینان از این که:

- مشارکت اثربخش است.

- شرکت کنندگان به درک متقابل برسند.

- کمک‌های آنها در ایده پردازی‌ها، ارائه راه حل‌ها و تصمیماتی که می‌گیرند

- مدنظر قرار گیرند.

- شرکت کنندگان به صورت مشترک مسئولیت دستاوردها را بپذیرند.

- این اطمینان حاصل شود که دستاوردها، فعالیت‌ها و پرسش‌ها به شکل

- مناسبی ثبت و اجرا و سپس از آنها به طور مناسبی استفاده می‌شود.

۴) اصول و ارزش های تسهیلگری

تسهیلگران باید به صورت کلامی و غیرکلامی تعهد خود را به اصول زیر نشان

دهند :

۱- گوش دادن : تسهیلگری به معنی گوش دادن به آن چیزی است که افراد می گویند و تبیین چیزی که آنها نمی گویند و این مستلزم آگاهی از ابزارها و روش های کلامی و غیرکلامی ارتباطات است .

۲- محرمانه ماندن : برای مشارکت کامل ، افراد گروه باید مطمئن شوند تا هر چیز مرتبگی می تواند به صورت آزادانه و بدون ترس از گزارش آن به بیرون گروه مورد بحث قرار گیرد . اعضای گروه به طور معمول در مورد سطح جزئیاتی که می تواند به افراد بیرون از گروه گزارش شود تصمیم می گیرند و به تفاهم می رسند .

۳- احترام : یک تسهیلگر باید ضمن تصدیق و احترام به هر فرد ، مانع از بی احترامی سایر اعضای گروه شود و به ارزش های هر فرد در گروه احترام بگذارد .

۴- برابری : هر فرد با حق برابر برای مشارکت و تاثیرگذاری ، عضو گروه می شود . برابری هم چنین با احترام ، ارزش نهادن به تجارب فردی و مشارکت مرتبط است .

۵- ارزش تجارب فردی : هر کمک فردی در بحث و به اشتراک گذاشتن مهارت ها ارزشمند است .

۶- اهداف توافق شده : اعضا باید یک هدف مشترک را مشخص کنند ، تا حس مالکیت بر گروه داشته باشند .

۷- فرایند گروهی : تسهیلگری نیازمند توجه به چگونگی و نحوه فعالیت های

گروهی است. بدین منظور لازم است به حل تضادها و یا هر مشکل دیگری در گروه توجه شود.

۸- اعتماد و ایمنی: برای اطمینان از مشارکت حداکثری، تسهیلگر بر افزایش اعتماد و ایمنی تاکید کند.

۹- تشویق و فراگیری: هر کس در گروه مشارکت داشته باشد و برای مشارکت، تسهیم ایده‌ها، پیشنهادها، راه حل‌ها و اقدام، تشویق شود.

۱۰- اهمیت تجارب مثبت و مفید: تسهیلگر باید بداند که هر کس حق دارد تجارب خوب و لذت بخشی را در گروه داشته باشد. بدین معنی که تسهیلگر به برآورده شدن نیازهای واقعی افراد کمک و با انتظارات غیرواقعی مقابله می‌کند.

۱۱- مشارکت: تسهیلگر زمانی موفق است که باور اصیل برای ارزش پاسخ‌دهی به نیازهای بیان شده در ارتباط با کار گروهی را داشته باشد. مشاوره با اعضای گروه در مورد تعیین مسیر، تعیین محتوا و رویکردی باز برای تغییر حیاتی است (Prendivie, 2004).

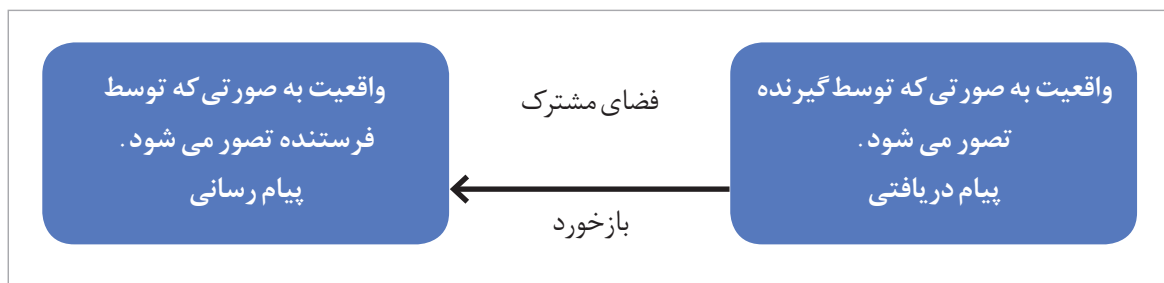
۵) عرصه های کلیدی تسهیلگری

در زمینه توسعه ظرفیت اجتماعی، تسهیلگر بر ارتقا و بهبود در سه عرصه زیر تاکید دارد:

۱. ارتباط میان دست اندرکاران مختلف .
۲. حمایت از توسعه گروهی .
۳. الگوهای ذهنی – چگونه افراد واقعیت را درک و تصور می کنند؟

۵-۱ الگوی کلی ارتباطات

در یک موقعیت ارتباطی؛ افراد، ایده ها و نظریات را با استفاده از علائم کلامی و غیرکلامی مبادله می کنند. با وجود این، درک مشترک بین دو فرد A و B زمانی می تواند رخ دهد که شرایط مختلفی آماده باشد.



شکل ۱- الگوی ارتباطی

- هر پیامی که A به عنوان واقعیت تصور شده و شاخته شده می فرستد، گیرنده

B را به شیوه‌ای که واقعیت را می‌سازد عمیقاً متأثر می‌سازد و پیام A را مطابق با شرایط خود تصور می‌کند.

● موفقیت درک بین A و B به فضای مشترک (از نظر تجربه، نشانه‌ها، علائم، زبان و دانش) بین آنها وابسته است و تحت تاثیر روشی است که هر دو واقعیت‌ها را درک می‌کنند.

● یک راه اثربخش برای اطمینان از درستی معنی درک شده از پیام ارسالی، بازخورد است.

تسهیلگری می‌تواند ارتباطات را به طرز معنی‌داری با توسعه فضای تسهیم شده، تسهیل بازخورد و افزایش آگاهی فرستنده و گیرنده از ادراکات مختلف از واقعیت و اهمیت ارتباطات رو در رو که بر درک بهتر دو طرف تاکید دارد، بهبود بخشد. ارتباطات تنها فرایند تبادل علائم و نشانه‌ها نیست، بلکه راهی برای ایجاد و پایدارسازی تعاملات و روابط است. ملاحظه و بررسی چهار جنبه‌ای که ارتباطات را متأثر می‌سازند و به طرز معنی‌داری می‌تواند ارتباطات را بهبود بخشد.

محتوا: در ارتباطات هدف انتقال پیام‌هاست. برخی فکر می‌کنند که محتوا و انتقال آن، تنها کارکرد ارتباطات است. اما این فرضیه درست نیست و درک ارتباطات واقعی به ابعاد دیگری نیاز دارد.

خوداظهاری: همه پیام‌ها نه تنها حاوی اطلاعات هستند بلکه ویژگی‌های فرستنده دارند. مفهوم خوداظهاری نشان‌دهنده تجسم‌های عمدی و اجباری از خود است. این جنبه مانند جنبه محتوایی، الزام‌ها و دلالت‌های روانشناختی

قدرتمندی دارد. برای مثال، تاکید بر کسی که بیان می‌کند "سالن عمومی کثیف است" ممکن است فرد تصریح کند که سالن کثیف است اما در ادامه بگوید من می‌خواهم سالن عمومی تمیز شود اما من کسی نیستم که باید آن را تمیز کند.

روابط: یک پیام هم‌چنین در برگیرنده اطلاعاتی درباره روابط بین فرستنده و گیرنده است. این موضوع اغلب در شیوه‌ای که پیام شکل داده می‌شود خود را نشان می‌دهد (تن صدا، حرکات غیرکلامی). گیرندگان معمولاً نسبت به این جنبه از ارتباطات حساس هستند. به صورتی که فرد احساس می‌کند مورد احترام قرار گرفته، آسیب دیده یا مورد بد رفتاری قرار گرفته است. از این رو ارتباطات همیشه بیان و تبیین نوع خاصی از روابط با یک فرد یا گروهی مشخص است. برای مثال استفاده از شیوه بیان خاص و میزان تن صدا و حرکات غیرکلامی این موضوع را آشکار می‌سازد. مثال "من رئیس هستم و باید دستورات من را اجرا کنید".

جذب: ما اغلب به تظاهر، موضوعات را مستقیم و صریح بیان می‌کنیم اما پیام‌ها اغلب با هدف خاصی بیان می‌شوند برای مثال هدف تاثیر بر افراد و تشویق آنها به یک عمل خاص است. جنبه جذب ارتباطات اغلب به روابط باز می‌گردد، زیرا ممکن است دریافت‌کننده، احساس احترام یا بد رفتاری کند. برای مثال، روشی که جملات ادا می‌شوند "سالن عمومی کثیف است!" ممکن است این تصور را ایجاد کند که خود گیرنده باید سالن را تمیز کند و فرد را مقصر در انجام وظیفه جلوه دهد.

در باز خورد به این چهار جنبه، می‌توانیم به طور خلاصه بگوییم که ارتباطات

میان فردی ویژگی خاص ابهام و دشواریهای بعدی میان فردی را دارد. از آنجا که برای هر ارتباطی دست کم دو فرد لازم است، مشکل دو برابر می شود. فرستنده پیام در شکل دادن و بیان پیام از طریق ترکیب محتوای کلام، اشاره‌ها، حرکات فیزیکی و شیوه بیان به صورتی که گیرنده در تفسیر پیام با مشکل روبه‌رو نشود چالش سختی دارد. فقط درک صحیح پیام است که در پی پاسخ صحیح می آید. از سوی دیگر، گیرنده باید راهی برای درک و تفسیر هر جنبه از پیام (متن، شیوه بیان، اشاره‌ها و حرکات فیزیکی) در ارتباط با چهار جنبه ارتباطات بیابد (محتوا، خوداظهاری، ارتباطات، و جذب). از آنجا که پاسخ به صحبت های هر فرد با پیام های قبلاً ارسال شده ارتباط دارد، این پاسخ در برگیرنده علائمی است که فرستنده را از درک صحیح پیام او مطمئن می سازد. فراهم شدن اطلاعات به این صورت باز خورد نامیده میشود. به علت ابهام در ارتباطات، استفاده صحیح از باز خورد در بهبود کیفیت ارتباطات بسیار اساسی است.

متأسفانه، چهار جنبه اصلی ارتباطات میان فردی اغلب در ارتباطات روزمره مدنظر قرار نمی گیرد. یک مثال مشخص، بی توجهی به جنبه های غیر حقیقی (فیزیکی) است که اغلب در شرکت کنندگان بحث ها قابل مشاهده است: مانند "لطفاً روی حقایق در مورد موضوع اصلی تمرکز کنید". بنابراین، تصور می شود که تنها گزاره‌های واقعی می توانند به ارتباط اثربخش کمک کنند؛ وقتی درباره موضوعات واقعی بحث می شود و سایر جنبه های ارتباط مانند خوداظهاری، روابط و جذب که می تواند به سادگی از طریق تلاش دشوار تر برای نادیده گرفتن

تعاملات، آنها را حذف کرد. تسهیلگری به بهبود ارتباطات از طریق بهینه کردن شیوه‌ها و برای شفافیت بیشتر در فرایندهای ارتباطی کمک می‌کند.

۲-۵ حمایت از توسعه گروهی و تیمی



گروه باکمیت‌ها، گروه‌های دانشگاهی، و سایر گروه‌ها تفاوت دارد. گروه‌ها، در برگیرنده افرادی هستند که مهارت‌های مکمل و مناسب برای دستیابی به اهداف را دارند. اگر افراد به عنوان یک گروه فعالیت کنند می‌توانند تصمیمات بهتری بگیرند و حس و تعهد بیشتری بر راه حل‌ها داشته باشند. این گروه‌ها طی مراحل پنجگانه‌ای که توسط تاکنن و جنسن (۱۹۷۷) توسعه یافته‌اند، می‌توانند برای تسهیلگری گروه مدنظر قرار گیرد (Bonebright, 2010).

● ۱-۲-۵ - شکل‌گیری

برای درک بهتر این گام خود را در موقعیتی فرض کنید که به تازگی جذب یک

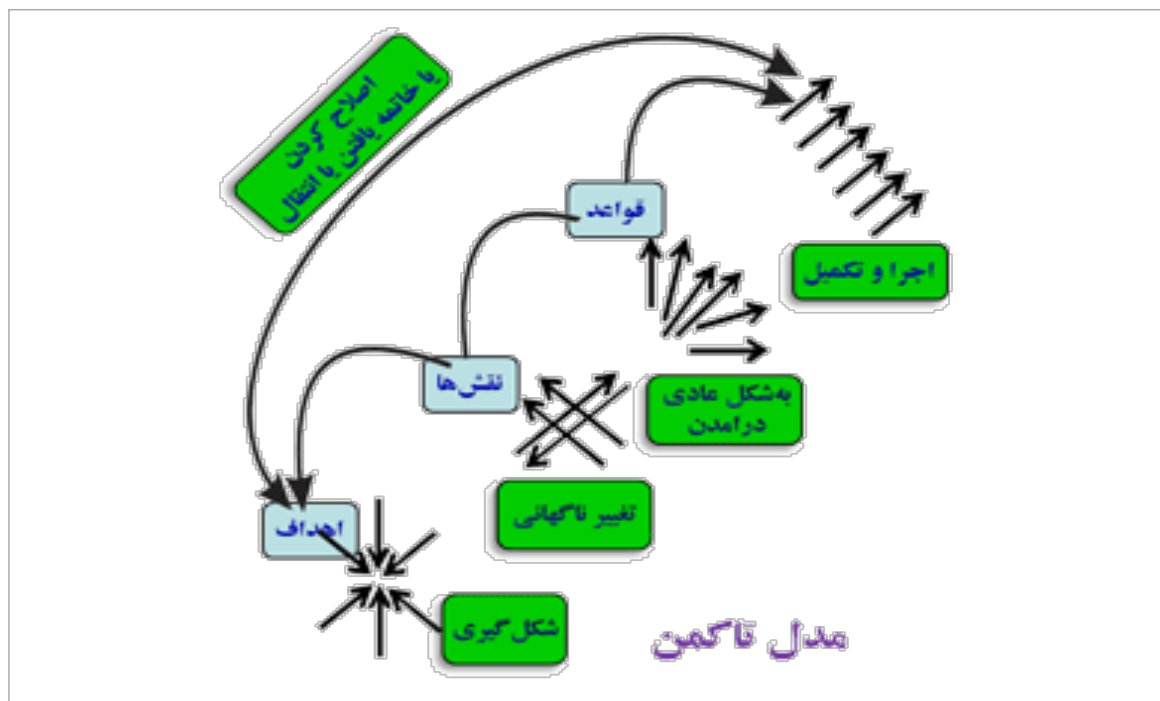
گروه شده‌اید. آنگاه چگونه رفتار خواهید کرد؟ قطعاً بسیاری از ما رفتار مودبانه‌تری از خود نشان می‌دهیم. به دقت به رفتار و حرف‌های سایر هم‌گروهی‌های خود توجه خواهیم کرد. در پی پاسخ بسیاری از پرسش‌های اولیه‌ای که قبل از ملحق شدن به گروه در ذهن خود داشتیم می‌گردیم. سعی می‌کنیم جایگاه خود را در گروه بهتر بشناسیم. سعی می‌کنیم خود را به بهترین نحو به دیگران بشناسانیم. اگر با کسی اختلاف نظر داریم آن را به ندرت بیان می‌کنیم و چنانچه بیان می‌کنیم سعی داریم کسی از ما دلخور نشود. تصور خداگونه‌ای از مدیر گروه داریم و هر کاری از ما بخواهد، بی‌چون و چرا قبول می‌کنیم. اصولاً دوران این مرحله بسیار کوتاه است. در برخی جوامع مانند ایران که ارتباطات بین افراد در سطوح مختلف بسیار سریع‌تر از آنچه که فکر آن را کنیم، شکل می‌گیرد، این فاز کوتاه‌تر هم می‌شود. البته در این فاز مشکل خاصی برای هدایت گروه پیش نمی‌آید. این را می‌توان ناشی از رفتار محتاطانه و سنجیده افراد در این فاز، کم بودن و پایین بودن حجم و سختی کار در این فاز و تبعیت بیشتر افراد از مدیریت گروه دانست.

● ۵-۲-۲- طوفان یا تغییر ناگهانی

در این مرحله شاهد روندی کاملاً مغایر با مرحله قبل هستیم که به سرعت موجب افت عملکرد گروه می‌شود. در این مرحله تعارض و تضاد درون‌گروهی بسیار بالاست. بحث و گفتگو و اختلاف نظر بین اعضای گروه بسیار زیاد است. دشوارترین مرحله از مراحل پنج‌گانه، همین مرحله است. در واقع این مرحله، یک مرحله سرنوشت‌ساز است. یا به سلامت از آن عبور می‌کنیم یا باید از کار

گروهی کناره‌گیری کنیم. گذر از این مرحله نیازمند شناخت دقیق از ویژگی‌های آن و مداخلات حساب شده تسهیلگر گروه است. در این مرحله برخلاف مرحله قبل، افراد به وضوح از هم انتقاد می‌کنند. سطح توافق‌ها و نقاط مشترک پایین می‌آید و حتی بسیاری از افراد توافق‌های گذشته خود را نادیده می‌گیرند. در طرف مقابل آن، خودرایی و تکرایی در بیشترین حد ممکن بروز می‌کند و هر کس علم خود را برتر می‌داند. باندهایی و جناح‌بازی زیاد می‌شود و افراد در دسته‌ها و باندهای مختلف قرار می‌گیرند. در این مرحله تمرکز افراد از خود و اهداف خود به دیگران و اهداف دیگران معطوف می‌شود. حسادت اعضا نسبت به یکدیگر افزایش می‌یابد. اعضاء، اهداف گروه را زیر سوال می‌برند.

گروه رو به انزوا می‌رود. همه این‌ها توان و انرژی اعضای گروه را کاهش می‌دهد و چه بسا انرژی پیشبرد هدف واقعی برای گروه باقی نمی‌ماند. تسهیلگر گروه سعی میکند افراد را بر تمرکز به اهداف و انتظارات برنامه ریزی شده گروه تشویق کند. در زمینه تصمیماتی که اخذ می‌کند به افراد گروه توضیح می‌دهد و از ایجاد فضای گنگ و غیر شفاف و پرده‌پوشی مسائل از افراد پرهیز می‌کند. افراد را در موضوعات مختلف مشارکت می‌دهد و مدیریت تعارضات را به معنای واقعی اجرا و ایده‌های جدید تولید و منتشر می‌کند. البته، در این مرحله به طور عمده با وجود تضادهای درون‌گروهی اعتقاد به مدیر و رهبر هم‌چنان در سطح قابل قبولی است و رهبر می‌تواند در صورت لزوم اثرگذار باشد. عبور از این مرحله احتمال دستیابی به موفقیت نهایی را به میزان قابل توجهی افزایش می‌دهد.



شکل ۲- الگوی توسعه گروه

● ۵-۲-۳- انسجام

در این مرحله؛ گروه نقش، رسالت و هدف خود را به درستی درک می‌کند. بنابراین بین اعضای گروه روابط مستحکمی که نشان‌دهنده انسجام آن‌هاست به وجود می‌آید. تصمیم‌گیری‌های بزرگ به جمع واگذار می‌شود و درباره آن‌ها اجماع و اختلافات به بحث و مذاکره گذاشته می‌شود. نقش‌ها و وظایف مشخص و روشن شده و این مرحله آغاز شکل‌گیری هم‌گرایی بین اقدامات افراد گروه است. افراد نقدپذیر می‌شوند زیرا مطمئن هستند که نقدهای گفته

شده از روی خیرخواهی است نه حسادت. البته، در این مرحله نباید از امکان بازگشت به مرحله قبل غافل بود زیرا این امر در نتیجه برخی رخدادهای خاص مانند تغییرات در افراد، تعریف اهداف جدید، شکست‌های مقطعی، تصمیم‌گیری‌ها و ... است.

این مسئله به عنوان زنگ خطری در این مرحله باید مورد توجه باشد. البته، ممکن است چندین مرتبه بین این دو مرحله رفت و برگشت داشته باشیم و تا حدودی عادی تلقی شود اما افزایش تکرار آن خطرآفرین است. زنگ خطر دیگر این مرحله، طولانی شدن بیش از حد آن است. با عبور از این مرحله در بیان ساده‌تر با احتمال بسیار زیاد و به نوعی با قطعیت مطمئن می‌شویم که گروه به مقصود نهایی خواهد رسید. مدیر گروه بهتر است در این مرحله نقش یک تسهیل‌گر یا کاتالیزور را داشته باشد تا یک رهبر. این مرحله پرورش استعدادها و گروه و مناسب‌ترین و بهترین زمان برای ساختاردهی و سازماندهی گروه است. در این مرحله هر چه بکارید در مرحله بعد برداشت می‌کنید.

● ۵-۲-۴- تکامل یا عمل

در این مرحله گروه به مرحله اقدام می‌رسد و فعالیت آن پذیرفته شده است. هر چه مرحله قبل بهتر و با کیفیت تر شکل گیرد، یعنی تصمیم‌گیری‌ها صحیح تر، تعریف نقش‌ها بهتر، تعریف ارتباطات مشخص تر و کارا تر، پرورش استعدادها مطلوب تر، اعتمادسازی بیشتر، پیاده‌سازی سیستم‌های چابک تر و بهره‌ورتر باشد، آثار خود را در مرحله انسجام نشان می‌دهد. در ابتدای

این مرحله تقریباً بارقه‌های موفقیت کاملاً مشاهده می‌شود. گروه در حداکثر بهره‌وری خود قرار دارد. اختلافات در این مرحله سطحی است و تار و پود روابط درون گروه را خدشه‌دار نمی‌کند.

در این مرحله مدیر بهتر است نقش مربی‌گری داشته باشد تا رهبری. در واقع، بهتر است توان مدیریتی و رهبری خود را ذخیره کند و اجازه دهد تا افراد گروه روی وظایف خود تمرکز کنند و اختیار عمل داشته باشند. زیرا افراد راه خود را پیدا می‌کنند و نسبت به حرکت گروه کاملاً توجیه شده‌اند. البته، مدیر باید مطمئن باشد که همه افراد نسبت به سهم خود در رسیدن به اهداف و انتظارات آگاه هستند زیرا اگر فردی سهم و جایگاه خود را به طور مشخص درک نکند به طور قطع در پروژه‌های بعدی به ویژه در فاز توفان‌زایی اختلالات بسیاری را به گروه تحمیل می‌کند.

● ۵-۲-۵ - فروپاشی یا تثبیت و اشاعه

در این مرحله گروه آماده می‌شود تا پایان موجودیت خود را اعلام کند. اگر گروه با موفقیت چهار مرحله قبلی را پشت سر گذاشته باشد احساس تعلق خاطر و نگرانی و ناراحتی ناشی از هدر رفت ارتباطات در افراد شکل می‌گیرد. افراد سهم خود را در موفقیت جستجو می‌کنند و نظام پاداش می‌تواند پاسخ مناسبی به آنها باشد. نگرش افراد در این مرحله برای همکاری‌های آینده در سایر پروژه‌ها بسیار موثر است به نوعی که وجود فضای مثبت در این فاز باعث انتقال این فضا به سایر پروژه‌های آینده و حتی اعضای جدید خواهد شد به گونه‌ای که بسیاری

ار تجربه‌های تلخ گذشته دیگر تکرار نمی‌شود و گذر از مراحل مانده توفان زایی ساده‌تر از قبل خواهد بود.

۳-۵ الگوهای ذهنی: چگونه افراد واقعیت را درک و تصور می‌کنند؟

زمانی که افراد و نظام‌های اجتماعی با تجربه‌های جدید مواجه می‌شوند، نیازمند تطبیق این تجربه‌ها با مفهوم از خود و هویت خود هستند. آن‌ها ممکن است:

✓ تجربه جدید را بررسی، دسته‌بندی و سرانجام بپذیرند و سپس آن‌ها را با تصور خود مرتبط سازند.

✓ کل تجربه جدید یا بخشی از آن را نادیده بگیرند، زیرا با تصور از خود (حذف، خود فریبی) در تضاد است.

✓ تجربه جدید را تغییر دهند تا آن را با تصور از خود تطبیق دهند (جذب، تحریف، تعمیم).

برای تسهیل‌گر پیگیری این مراحل، نیازمند تبعیت از الگوی ذهنی رشد‌باور است که در آن از شکست‌ها و تجربه‌ها می‌آموزیم و همواره در پی چالش با موقعیت‌های مختلف برای ایجاد تغییر در جهت مثبت هستیم (شکل ۳). در این الگوی ذهنی سازوکارهای پردازش اطلاعات (ساده‌سازی، دسته‌بندی، حذف، تحریف و تعمیم) بخشی از زندگی روزمره و قابلیت‌های ناخودآگاه آن‌هاست (Schwarz, 2002, 2017).



شکل ۳- الگوهای ذهنی ثابت و رشدباور

در این رابطه نردبان استنتاج را بر اساس اعتماد به نفس درونی توصیف می‌شود که "نقشه‌های ذهنی ما از واقعیت حقیقی هستند" و حقیقت قابل مشاهده و نتیجه مراحل شناختی است. این الگو بیان می‌کند که هر یک از ما برای تصمیم‌گیری در ذهن خود از نردبانی بالا می‌رویم (شکل ۴) که البته در بسیاری از موارد به شکل ناخودآگاه صورت می‌گیرد:

پله اول، تجربه‌ها و داده‌های قابل مشاهده قرار دارد.

پله دوم، ذهن ما برای تحلیل، زیرمجموعه‌ای از داده‌ها و واقعیت‌ها را انتخاب می‌کند.

پله سوم، ذهن داده‌ها و وقایع را تفسیر می‌کند.

- پله چهارم، مفروضات خود را به آن‌ها اضافه می‌کند.
- پله پنجم، بر اساس مفروضات و داده‌های جمع‌آوری شده نتیجه‌گیری می‌کند.
- پله ششم، بر اساس نتایج، باورهای خود را به‌روز می‌کند.
- پله هفتم، بر مبنای آنچه فکر می‌کند صحیح است، عمل می‌کند.



شکل ۴- نردبان استنتاج (ROSS, 1994)

نردبان استنتاج به تسهیلگر در نتیجه‌گیری بهتر، به چالش کشیدن نتیجه‌گیری‌های دیگران بر اساس حقایق و واقعیات و تشخیص اعتبار این نتایج، کمک می‌کند. هم‌چنین، از این ابزار می‌توان در تجزیه و تحلیل اطلاعات پیچیده مانند مجموعه‌ای از آمارهای اقتصادی یا سنجش ادعاها، مانند «این پروژه در تیر ماه به بهره‌برداری خواهد رسید.»، استفاده کرد. بهره‌گیری از فرایند استدلال گام به گام، هنگام کار کردن یا به چالش کشیدن دیگران، می‌تواند به شما کمک کند از سوگیری‌ها بپرهیزید و بدون تعارض به یک نتیجه‌گیری مشترک دست پیدا کنید. از نردبان استنتاج در هر مرحله از فرایند تفکر خود استفاده کنید. در صورتی که یکی از پرسش‌های زیر ذهنتان را مشغول کرد، استفاده از این الگو ممکن است سودمند باشد:

- آیا این نتیجه‌گیری «صحیح» است؟
- چرا من در حال ساختن این فرضیات هستم؟
- چرا فکر می‌کنم که انجام این کار «صحیح» است؟
- آیا نتیجه‌گیری من کاملاً بر اساس حقایق بوده است؟
- چرا دیگران چنین اعتقادی دارند؟

۶) ایجاد محیطی مشارکتی و توانمندساز

مهم‌ترین کار یک تسهیلگر ایجاد محیطی مشارکتی و توانمندساز است که در آن مشارکت‌کنندگان احساس کنند می‌توانند بدون ترس از خجالت و شرمندگی، تمسخر و استهزا، انتقام‌جویی، تضاد و فاش شدن اطلاعات فردی به اظهار نظر بپردازند.

در نقش یک تسهیلگر می‌توان از راه‌های زیر محیطی توانمندساز ایجاد کرد:

- (۱) شروع با یک کار خنده‌دار که یخ اولیه جلسه‌آشنایی را بشکند و مخاطبان بدانند که هر کس می‌تواند به راحتی و در آرامش نظر خود را بگوید.
- (۲) گروه‌های مخاطبان نباید بیش از ۲۵ نفر باشند. اگر تعداد افراد زیادتر باشند افراد را به گروه‌های کوچک‌تر باید تقسیم کرد تا هر گروه نتایج خود را به بقیه ارائه دهد.
- (۳) نحوه نشستن افراد به نحوی باشد که همه احساس راحتی کنند. نشستن دایره‌ای روش مناسبی است. هم‌چنین سعی کنید تا میز جلوی مشارکت‌کنندگان نگذارید زیرا باعث حاکم شدن فضایی رسمی و فاصله بین افراد می‌شود.
- (۴) به گروه اجازه دهید بر کل فرایند کنترل داشته باشند و بدانند که هدف شما کمک به آن‌ها برای بهبود فرایند کار است.
- (۵) با طرح پرسش و تداوم آن در مخاطبان این احساس را ایجاد کنید که آن‌ها جواب را می‌دانند و می‌توانند بدون نیاز به شما جلسه را ادامه دهند و به نظر هم احترام بگذارند.

- (۶) فرایند اجرایی کار را با شوخی همراه کنید. این کار را با استفاده از ابزارها و روش‌های تصویری، نقاشی و بازی‌های مشارکتی انجام دهید.
- (۷) مطمئن شوید که افراد اهمیت گوش دادن به نظر همدیگر را درک و رعایت می‌کنند در صورت عدم رعایت نکردن، آن را یادآوری کنید.
- (۸) برخی از فعالیت‌ها مانند نقشه‌کشی یا بررسی آثار ممکن است نیازمند ترسیم عکس و تصاویر باشند. در این موارد باید تذکر داد که هدف کار هنری نیست بلکه هدف ایجاد ارتباط اثربخش است.
- (۹) کار نوشتاری را به حداقل برسانید زیرا این موضوع سبب حاشیه‌ای شدن افراد بی‌سواد و کم‌سواد می‌شود.
- (۱۰) در هنگام اجرا فرایند کاری یا صحبت کردن مخاطب، تا حد امکان یادداشت نکنید و در صورت یادداشت کردن اجازه بگیرد. هر چند یادداشت باعث می‌شود تا افراد رفتار واقعی را بروز ندهند (Mavua, 2004).
- (۱۱) در هنگام جلسه و فرایند کار، خود را علاقه‌مند و فعال نشان دهید.

۷) اصول رفتاری تسهیلگر

تسهیلگر زمانی می‌تواند محیطی سازنده و مشارکتی برای ارتقای بهره‌وری گروهی فراهم کند که اصول زیر را مقدمه کار خود قرار دهد:

۱-۷ - آگاهی خودانتقادی

در طول فرایند مشارکتی، تسهیلگر باید نسبت به تمام جنبه‌های رفتاری و بینشی، خود آگاه باشد و بر تحلیل، اصلاح و بهبود آن تلاش داشته باشد. اگر به صورت گروهی با هم کار کنند و بین خودشان قراردادهایی داشته باشند.

۲-۷ - استقبال از خطا

اگر بیرونی‌ها مدام به عملکرد خود آگاه باشند و خود را ارزیابی کنند این فرصت فراهم می‌شود تا از هر آنچه رخ می‌دهد، بیاموزند. حال چه تجارب موفق باشد و چه تجارب مشکل‌زا.

همین تشخیص دادن خطاها و ورود به یک جریان مستمر یادگیری بخشی اساسی از رفتار و نگرش ما بیرونی‌ها به عنوان تسهیلگر است. ممکن است تسهیلگر نتواند ابزار قدرت، تصمیم‌گیری و عمل را خوب به روستاییان انتقال بدهد یا فضا را برای یک کار مشارکتی مناسب نگه‌دارد، باید این شهامت و توان در تسهیلگر باشد که مشکلات را تحلیل کند و برای دفعات بعد سعی بر رفع اشکالات رفتاری خود داشته باشد.

۳-۷ - تحلیل‌های در جا و زمینه‌ای

در کنار تامل درباره رفتار و نگرش خودمان لازم است که مدام زمینه تعاملات بین مردم محلی و بیرونی‌ها را تحلیل کنیم. مسائل بسیاری بر آنچه رخ می‌دهد تاثیر دارند که یکی از آن‌ها رفتار خود ما است. علاوه بر این، برخورد و واکنش‌های مردم محلی با یکدیگر و چگونگی کار کردن آن‌ها با هم در قالب گروه بر ایده و نظریاتی که مطرح می‌شوند و بر محتوای بحث و گفتگو تاثیر می‌گذارند. تحلیل زمینه‌ای یعنی آگاه بودن به این پویایی در تعاملات میان افراد و گروه‌ها. تحلیل در جا به این معناست که ایده و نظریاتی که طی کار میدانی مطرح می‌شوند همان جا و در زمان کار توسط خود مردم محلی یا دست کم با مشارکت فعال آن‌ها تحلیل می‌شوند، نه اینکه اطلاعات به دست آمده خارج از محل توسط بیرونی‌ها تحلیل شوند. این امر در واقع اجازه می‌دهد تا اختلاف نظرها و تناقضات، بلافاصله به بحث و بررسی گذاشته شود و فرصتی را ایجاد می‌کند تا مردم محلی به عنوان تحلیلگران اصلی در کار مشارکت داشته باشند (موسوی نژاد، ۱۳۸۰).

۸) رفتار تسهیلگری در کارهای میدانی

رعایت و اجرای اصل و باور اینکه "هر کس چیزی برای کمک دارد" به شیوه کار تسهیلگران با مردم محلی ارتباط پیدا می‌کند. در این زمینه، برخی از نکات مهم و کلیدی رفتار فیزیکی و نگرش‌های ذهنی که تسهیلگر باید از آن آگاه باشد و در هنگام تعامل آن‌ها را رعایت کند عبارت‌اند از:

- واگذاری هدایت (مدیریت) جلسه به مردم محلی و توانمندسازی آن‌ها برای انجام آن.
- کاهش موانع فیزیکی.
- نشستن در سطح یکسان.
- عوامل محدودکننده روحی و ذهنی مانند حضور برخی افراد را تا حد ممکن کاهش دهید.
- احترام بگذارید.
- لباس و پوشش مناسبی را انتخاب کنید و داشته باشید.
- مشارکت و دخالت مردم اهمیت دهید و تناسب جنسی و سنی را مد نظر قرار دهید.
- نسبت بین تعداد بیرونی‌ها و افراد محلی در جلسات را مد نظر قرار دهید.
- از تجسس کردن و انتقال سخنان افراد به خارج از جلسه بپرهیزد.
- در هنگام جلسه و فرایندکار، خود را علاقه‌مند و فعال نشان دهید (هاروی، ۲۰۰۲).

۹) بایدها و نبایدهای نقش تسهیلگری

يك فرد در چارچوب نقش های يك تسهیلگر زمانی موفق می شود که از انجام برخی کارها که در ادامه به آن اشاره می شود بپرهیزد و برای انجام بهتر کارها بعد از خودسنجی به کسب مهارت های لازم مبادرت کند. بنابراین، آنچه يك تسهیلگر نباید انجام دهد عبارت انداز:

- تغییر در گفته ها و کلمات بیان شده دیگران .
- حذف و امتناع از ثبت يك نظر و ایده (احساس بیزاری کردن، منحرف کردن بحث و مطرح کردن ایده های زیاد به يك باره).
- درگیر شدن در محتوا و فرایند داخلی کار گروهی .
- تثبیت و القای حالت ایستا به گروه (حتی با شیوه های احترام آمیز).
- القای نتایج .
- تعدیل و قضاوت بر نظر گروه و توجه و اظهار علاقه به برخی نظریات نسبت به دیگر نظرها .
- جلوگیری از ایراد گرفتن به دستورالعمل و فرایند کار گروهی .
- انتقاد از رفتارها و افراد از طریق نشان دادن بازخوردهای آنها .
- گفتگوی انحصاری .
- جانبداری در بحث ها .
- محدود کردن پیشنهادهای گروه در فرایند کار .
- سعی برای دادن همه پاسخ ها .

۱۰) پاگردهای نوآوری: بستری برای توسعه جامعه محلی

تسهیلگران فعالیت خود را بر اساس دستوالعمل هایی انجام می دهند که به آنها پاگرد (پلاتفورم) گفته می شود. این پاگردها فضایی را برای یادگیری و تغییر فراهم می کنند و در آن گروهی از افراد هستند که اغلب نمایندگان نهادهای مختلف محلی و ملی با علایق و زمینه های تخصصی مختلف با هم کار می کنند. مانند کشاورزان، بازرگانان، فراوران مواد غذایی، محققان و کارشناسان بخش دولتی. اعضای این پاگردها با هم به تعیین مشکلات، فرصت ها و یافتن راه هایی برای دستیابی به اهداف می پردازند (undy, et a., 2012). آنها هم چنین در این پاگردها طی پنج مرحله، به طراحی و اجرای فعالیت های هماهنگ دارند:

- **۱) آغاز:** هر چند هر یک از دست اندرکاران می توانند آغازگر پاگرد باشند اما معمولاً این کار را نهادهای توسعه دولتی، غیردولتی و پژوهشی انجام می دهند. در این نهادها افرادی به عنوان تسهیلگر ضمن گردآوری دست اندرکاران مختلف در نشست ها به تبیین حیطه های مهم و مورد علاقه دست اندرکاران می پردازند.
- **۲) تصمیم در مورد موضوع و نقطه تمرکز:** اعضای پاگرد با کمک تسهیلگر در مورد موضوع اصلی بحث و مشکلات، فرصت ها و تنگناها را تعیین می کنند. از این طریق به توسعه و گسترش موضوع و تغییر آن به مجموعه های دیگر اقدام می کنند. آنها در این زمینه به جمع آوری اطلاعات از منابع مختلف مانند یافته های تحقیقاتی، دانش محلی و راهبردهای سیاست گذاری مبادرت می کنند.
- **۳) تعیین گزینه ها و فعالیت ها:** اعضای پاگرد در زمینه حل مشکلات و

منافع فرصت‌ها تصمیم می‌گیرند. دامنه‌گزین‌ها ممکن است وسیع باشد. برای مثال، آنها ممکن است تصمیم بگیرند تا به آزمون رقم‌های جدید، واکاوی راه‌های بهبود عرضه نهاده‌ها و همچنین بازاریابی یا فشار برای تغییر در سیاست‌های دولتی اقدام کنند.

● (۴) **آزمون و پالایش راه‌حل‌ها:** راه‌حل‌ها باید آزمون و برای اطمینان از اثربخشی آن‌ها تعدیل شوند. کشاورزان ممکن است روش‌های جدید کشاورزی را آزمون کنند و تجار ممکن است تصمیم بگیرند تا با روش‌های جدیدتری محصول بیشتری را عرضه کنند. یا یک عرضه‌کننده نهاده، بازار جدید را با نهاده‌ها یا محصولی جدید آزمون کند. نوآوری ممکن است فناوری جدید (بذر یا روش جدید) و یا تغییر نهادی (تعدیل سیاست و راه جدید برای مدیریت بازاریابی) باشد. پاگرد نوآوری همه این تجارب را هماهنگ و میزان موفقیت آن‌ها را پایش می‌کند.

● (۵) **توسعه ظرفیت:** در بیشتر موارد، توسعه ظرفیت کارگزاران مختلف برای موفقیت، هر راه‌کاری الزامی است. ممکن است کشاورزان نیازمند آموزش روش‌های جدید باشند، تعاونی‌ها ممکن است نیازمند مهارت‌های سازماندهی و دفتری باشند، یا ممکن است به راه‌های جدید برای توزیع بذور و مدیریت بازاریابی محصولات نیاز باشد. پاگردهای نوآوری ضمن تعیین این نیازها، راه‌هایی را برای توسعه این ظرفیت‌ها تبیین، معرفی و اجرا می‌کند.

● (۶) **اجرا:** چنانچه نوآوری موفق باشد، پاگرد نوآوری با اعضای گروه کار می‌کند تا پذیرش آن را توسعه دهند. بدین معنی که به مستندسازی نوآوری‌ها و انتشار

آن‌ها، برگزاری بازدیدهای مطالعاتی و دوره‌های آموزشی و تشویق سایر گروه‌ها اقدام کنند.

● (۷) **تحلیل و یادگیری:** چنانچه نوآوری موفق باشد، پاگرد نوآوری با اعضای گروه کار می‌کند تا پذیرش آن را توسعه دهند. بدین معنی که به مستندسازی نوآوری‌ها و انتشار آن‌ها، برگزاری بازدیدهای مطالعاتی و دوره‌های آموزشی و تشویق سایر گروه‌ها اقدام کنند.

۱۱) تسهیلگری در پاگردهای توسعه روستایی و نوآوری

تسهیلگری پاگرد فرایندی منعطف و سازگاری است که در آن تسهیلگران مدیریت گفتگوها و انگیزش و تشویق برای تحلیل مشکلات از طریق گروه‌های مختلف دست‌اندرکار و غلبه بر چالش‌ها و استفاده از فرصت‌ها انجام می‌دهند. برای تحقق تغییر مثبت و پایدار ضرورت دارد که در پاگردهای تسهیلگری به مسائل درون و بیرون روستا و مزرعه توجه شود. هر مسئله ممکن است چندین نفر را در برگیرد. از این رو، ضرورت دارد نه تنها بر روش تفکر و شیوه تصمیم‌گیری روستاییان (کشاورزان، زنان و ...) بلکه بر رفتار سایر دست‌اندرکاران نیز تأثیر بگذاریم و توجه کنیم. برای این تغییرات در سطح روستا و مزرعه، تسهیلگری دقیق ضروری است. (Pai, & Swaans, 2013).

همان‌گونه که گفته شد پاگردهای تسهیلگری اغلب طی چرخه‌ای شامل آغاز، تصمیم در مورد موضوع مورد نظر، تعیین گزینه‌ها، آزمون و پالایش راه حل‌ها، توسعه ظرفیت و اجرا و تحلیل برای یادگیری اجرا می‌شود. اعضای پاگرد باید طی این مراحل راهنمایی شوند و این نیازمند طیفی از مهارت‌های بین فردی و فنی تسهیلگری از عرصه‌های مختلف تسهیلگری به شرح زیر است.

● **۱) ایجاد یک پاگرد تسهیلگری:** هنگامی که حل یک مشکل یا یک شرایط خاص نیازمند طراحی یک فرایند نوآوری است، تسهیلگر یک نشست اولیه را با دست‌اندرکاران برگزار می‌کند. شرکت‌کنندگان مشکلات را تحلیل می‌کنند و سایر دست‌اندرکاران مرتبط تعیین می‌شوند و برای نشست بعدی دعوت می‌شوند.

● (۲) **تعیین مسئله و مشکل:** تسهیلگران به اعضای پاگرد کمک می‌کنند تا ضمن ترسیم نقشه راه به تبیین چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو بپردازند. تسهیلگران ممکن است درخواست مطالعه و مشاوره بیشتری را برای تبیین و تایید مشکلات، نیازهای اطلاعاتی یا چارچوب‌های سیاسی را داشته باشند. اغلب در پاگردها سعی می‌شود تا مسائل مختلفی همزمان دنبال شود و هدف تحقق یابد. تسهیلگر باید همواره موضوع اصلی و دارای اولویت را که قبلاً تعیین شده است، یادآوری کند.

● (۳) **مدیریت نشست‌ها:** بعد از این که پاگرد طراحی و مسائل کلیدی تعیین شدند، تسهیلگر ضمن فراخوانی اعضا، به برگزاری و مدیریت نشست‌های منظم می‌پردازند. او باید ضمن اطمینان از تحقق اهداف به همه اعضا کمک کند تا نظرات خود را بیان کنند و اعضای گروه را برانگیزاند و در صورت نیاز آن‌ها را آرام کند.

● (۴) **حمایت از فعالیت‌های بیرون از نشست‌ها:** بیشتر فرایندهای نوآوری و پاگردها، بیرون از جلسات رسمی رخ می‌دهند. تسهیلگر ضمن هماهنگی این فعالیت‌ها از طریق ایجاد گروه‌های کاری و هماهنگی وظایف تعیین شده به تنظیم اهداف کمک و اجرا، مستندسازی و پیگیری آن‌ها را تضمین می‌کند. تسهیلگر همچنین با سایر دست‌اندرکاران ارتباط برقرار و آن‌ها را برای همکاری با پاگرد دعوت می‌کند و در جلسات بعدی دستاوردهای ناشی از این اقدامات را به اطلاع همه اعضای پاگرد می‌رساند.

● (۵) **مدیریت ارتباطات:** تسهیلگران ضمن توسعه و ایجاد ارتباطات میان اعضای پاگرد به هماهنگی تعامل‌ها و گفت‌وگو می‌پردازند و یادگیری اجتماعی را تسهیل می‌کنند.

● (۶) **مدیریت و کار با تضادها و روابط قدرت:** دست‌اندرکاران اغلب دیگران را به چشم رقیب می‌بینند و اطلاعات را با آن‌ها به اشتراک نمی‌گذارند. آن‌ها می‌خواهند که فرایند را تحت تسلط خود قرار دهند و مانع از مشارکت دیگران شوند. تسهیلگر باید مانع بروز چنین رابطه قدرت و سلطه‌گرانه‌ای شود و آن‌ها را در صورت بروز مد نظر قرار دهد و مدیریت کند.

تسهیلگر باید سعی کند تا اعضای پاگرد را به این درک برساند که همه علاقه‌مندند تا به ارائه راه حل و ایجاد فرصت مبادرت کنند.

● (۷) **پایش، مستندسازی و گزارش نویسی:** تسهیلگر باید مطمئن باشد که همه فرایندها و نشست‌ها، مستندسازی و گزارش می‌شوند. او هم‌چنین باید به صورت دوره‌ای فهرست مطالب را بررسی کند تا اطمینان یابد بین جلسات ارتباط منطقی وجود دارد.

● (۸) **تسهیل و حمایت از تغییر نهادی:** تسهیلگر به پاگرد کمک و از تغییر خط مشی حمایت می‌کند و الگوهای کسب و کار جدیدی را خلق و روابط جدید میان کارگزاران را تشویق می‌کند.

● (۹) **توسعه و تقویت ظرفیت‌ها:** اگر چه بیشتر پاگردهای نوآوری بر نتایج فوری تاکید می‌کنند، اما ضروری است تا دست‌اندرکاران به یادگیری و توسعه

ظرفیت خود برای نوآوری در سایر زمینه‌ها مبادرت کنند. تسهیلاتگر به اعضای پاگرد کمک می‌کند تا نسبت به فرایند نوآوری باز خورد داشته باشند و دیدگاه‌های خود را بیان کنند.

۱۲) تسهیلگری در عمل

توسعه پایدار روستایی فرایندی چندبعدی است و تحقق آن به استمرار فعالیت ها و اقداماتی در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نیاز دارد. اقداماتی که اجرای هر کدام از آنها نیازمند طراحی و برگزاری یک یا چند پاگرد تسهیلگری است. در همین زمینه، مجموعه تلاش هایی در سطح کشور برای توانمندسازی زنان به عنوان یکی از پتانسیل ها و دست اندرکاران اصلی توسعه روستایی انجام شده است که در ادامه تدوین آن ها در چارچوب پاگردهای تسهیلگری توضیح داده می شود. پاگردهایی که می تواند چارچوب خوبی برای فعالیت های تسهیلگری باشد.

۱۲-۱- مثال ۱

پاگرد تسهیلگری مدیریت ضایعات و ضایعات کشاورزی و تولید ورمی کمپوست قره قباد آبیگ قزوین

افزایش تولید زباله در مناطق روستایی و نداشتن مدیریتی جامع برای تفکیک و دفن مناسب آن سبب شده است تا مشکلات بهداشتی بسیاری در این مناطق مشاهده شود. وجود تجربه های موفق در زمینه تبدیل این تهدید به یک فرصت از طریق تولید ورمی کمپوست سبب شد تا اجرای این طرح در مناطق مختلف روستایی به ویژه در مناطقی که مشکل زباله چالش برانگیز بود در دستور کار دفتر امور زنان روستایی جهاد کشاورزی قرار گیرد. یکی از این مناطق روستای قره قباد

آبیک قزوین بود که در ادامه فرایند تسهیلگری آن تشریح می شود.

● (۱) **آغاز:** این پاگرد را مرکز امور زنان وزارت جهاد کشاورزی با کارگاه آموزشی آغاز کرد. کارشناسان امور زنان استان‌ها در مورد طرح توانمندسازی زنان با موضوع «مدیریت ضایعات و ضایعات کشاورزی و تولید ورمی کمپوست» برگزار کردند. بعد از این جلسه کارشناس استان قزوین اعلام آمادگی کرد و بر اساس این تقاضا گروهی از کارشناسان ستادی پروژه را در سطح استان به مدیران، معرفی کردند. بعد از موافقت مسئولان استانی، بر اساس شدت مشکل زباله در مناطق مختلف استان، روستای قره قباد برگزیده شد. با انتخاب روستای قره قباد، برگزاری جلساتی با شوراهای روستایی و زنان در روستای قره قباد آبیک قزوین و با حضور تسهیلگری محلی و آموزش دیده در دستورکار قرار گرفت. طی این جلسات پروژه توانمندسازی معرفی شد. که مورد استقبال تعدادی از زنان روستا قرار گرفت و ۱۵ نفر از زنان آمادگی خود را برای شرکت در این برنامه اعلام کردند.

● (۲) **تعیین مشکل:** بعد از تشکیل گروه زنان؛ جلسات متعددی با کمک تسهیلگر برای تعیین و اولویت‌بندی مشکلات منطقه روستایی برگزار شد. در این مرحله با کمک روش توفان اندیشه مشکلات مشخص و اولویت‌بندی شد. نتیجه این جلسات، تعیین مشکل زباله به عنوان یک از مشکل اصلی و تاثیرگذار بر بهداشت و کیفیت زندگی روستاییان تعیین شد. سپس طی پیمایشی مشارکتی با زنان نتایج جلسات با شواهد میدانی بررسی شد و مورد تأیید گروه زنان قرار گرفت.

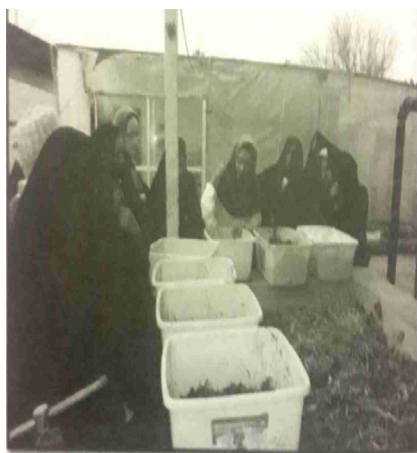


شکل ۵- جلسه بررسی گروهی مشکل زباله

● (۳) تحلیل مشکل: در

ادامه بعد از تعیین مشکل زباله، زنان با کمک تسهیلگر و با استفاده از روش درخت مشکل، ریشه و آثار مشکل زباله را تبیین کردند. نتیجه این جلسه نشان داد که زباله یکی از مشکلات اصلی به علت افزایش مصرف و جمعیت روستاها و تغییر سبک

زندگی روستاییان است که دفن غیر بهداشتی آن مشکل را حادث می‌کند و سبب بروز بیماری‌های زیادی در مناطق روستایی شده است.



شکل ۶- آشنا شدن زنان با روش تهیه ورمی‌کمپوست در سیدهای نمونه

● (۴) **برنامه ریزی برای راه حل ها:** بعد از تعیین مشکل و ابعاد مختلف آن، با کمک تسهیلگر، زنان روستایی راه حل های ممکن را ارائه دادند. در این زمینه، تولید ورمی کمپوست به عنوان یک راه حل پیشنهادی مطرح شد که هم می تواند معضل زباله را حل کند و هم تولید درآمد داشته باشد و وضعیت کشاورزی را نیز بهبود بخشد. در این رابطه تسهیلگر با تجارب موفق در تولید ورمی کمپوست زمینه آشنایی بیشتر زنان با پتانسیل های آن در اصلاح الگوی مصرف آب، ایجاد ارزش افزوده و بهبود وضعیت تولید کشاورزی را فراهم کرد.

بعد از موافقت زنان روستایی با اجرای این پروژه، با استفاده از روش نقش ها و مسئولیت ها، ابتدا همه گروه های دست اندرکار ستاد در سطح ملی و منطقه ای، مردم محلی و زنان روستایی ذی ربط مشخص شدند. سپس انتظارات از هر گروه مشخص و مسئولیت های آن ها تعیین شد. در این مرحله با کمک دفتر امور زنان یک

مشاور فنی برای طرح در کنار تسهیلگر تعیین و به کار گرفته شد. نکته جالب در این مرحله نقش و جایگاه افراد محلی و بیرونی مانند فروشندگان کود و سم که ممکن است با اجرای طرح تضاد منافع پیدا کنند مشخص شد.



شکل ۷- بازدید زنان از تجارب موفق با ماهیت تولید ورمی کمپوست

● (۵) **اجرا:** مرحله اجرا با برگزاری کارگاه آموزشی و عملی آغاز شد. در این کارگاه‌ها به هر یک زنان شرکت‌کننده سبدهایی عرضه کردند تا شاهد نحوه تولید ورمی‌کمپوست باشند و فعل و انفعالات کرم و نحوه تغذیه را از نزدیک و در شرایط مختلف دمایی مشاهده و تجربه لازم را نسبت به انجام این کار پیدا کنند. در این مرحله مشاور و تسهیلگر به نظارت بر کار پرداختند و تسهیم تجارب را تشویق و تسهیل کردند.



شکل ۸- نظارت بر نحوه انجام کار تسهیلگر

● (۶) **توسعه:** پس از چند ماه و کسب مهارت لازم و تولید کرم بیش از حد ظرفیت سبدها، به توصیه مشاور و کمک تسهیلگر، زنان روستا به اجرای پایلوت‌های زیر را اجرا کردند:

الف) پایلوت فراوری کود دامی در یک دامپروری نیمه‌صنعتی موجود، در روستا با استفاده از کرم زباله‌خوار: این پایلوت در یک دامپروری با ۵۰ راس گاو شیری اجرا شد. شیوه کار پرورش کرم زباله‌خوار با استفاده از روش کرتی بود. کرت مولد مادری به مساحت ۱۰ متر مربع ساخته شد. گروه هدف و اهالی خانواده دامدار مربوطه هر هفته در دوره آموزشی شرکت کردند و تمام مراحل عملی فراوری کود دامی را به موازات آموزش‌های کلی به صورت میدانی تعلیم دیدند.

ب) پایلوت خانگی فراوری زباله و ضایعات محصولات کشاورزی: در این مرحله به هر یک از زنان یک بستر مولد داده شد تا به روش جعبه‌ای کار پرورش کرم زباله‌خوار را هم‌زمان با پیشرفت دوره آموزشی انجام دهند. بدین منظور تعداد ۱۵ جعبه مخصوص و بستر اولیه، در اختیار آنان قرار گرفت. افراد پس از آشنایی با نحوه زندگی کرم‌ها و نگهداری دقیق آن‌ها به مرحله گسترش کار رسیدند و هر جعبه را به صورت یک کرت مولد تکثیر کردند و در واقع وارد مرحله پرورش کرتی شدند.

ج) پایلوت کاربرد ورمی‌کمپوست: از آنجاکه هدف اصلی در ترویج فراوری پسماندها با استفاده از کرم زباله‌خوار، در واقع تولید کود ارزان و سالم با استفاده از آن به جای کود شیمیایی بود. هم‌زمان با اجرای طرح تولید ورمی‌کمپوست، به کارگیری آن در مزارع نمونه هم مد نظر قرار گرفت. بدین منظور آموزش‌های لازم در زمینه نحوه به کارگیری این محصول نشان داده شد. در این مرحله تسهیلگر داوطلب شد و در باغچه خود برای کشت سبزی‌های

خانگی از ورمی کمپوست استفاده کرد. در این طرح اجرایی، تیمارها و کرت‌های مختلف شامل تیمار کود دامی، کود شیمیایی و کود ورمی کمپوست پیش‌بینی شد و کوددهی به زمین توسط زنان عضو گروه صورت گرفت. سپس کشت سبزی‌ها انجام گرفت. در کنار این کار، دو زمین دیگر به وسعت ۷۰ متر مربع برای کشت نشایی گوجه فرنگی و خیار به روش کشت مستقیم با رویکرد استفاده از ورمی کمپوست در نظر گرفته شد.

● (۷) **ارزشیابی:** در این مرحله گروه زنان فرصت را داشتند تا ناظر، وضعیت تولید محصولات با در نظر گرفتن همه شرایط (آب و هوایی، زمان بندی کار و تنوع محصولات) باشند و خود در مورد نتایج قضاوت و در مورد کاربرد آن در مزارع بزرگ تصمیم‌گیری کنند. در این زمینه زنان گروه شاخص‌های زیر را برای ارزشیابی تعیین کردند:

- ✓ وضعیت سبزشدگی بذرها.
- ✓ میزان رشد شاخ و برگ گیاهان.
- ✓ میزان رشد علف‌های هرز در کرت‌ها.
- ✓ میزان آب مصرفی.
- ✓ میزان محصول نهایی.
- ✓ میزان خسارت ناشی از آفات.
- ✓ میزان بوته‌میری و خشکیدگی گیاه.



شکل ۹- ورمی کمپوست های تولید شده توسط زنان و آثار آن ها در تولیدات گلخانه ای

۲-۱۲- مثال ۲

پاگرد تسهیلگری پایه: تشکل زنبورداری زنان روستای رامه گرمسار در سمنان

این پاگرد با تسهیلگر خانم در منطقه رامه و با هدف رفع مشکل بیکاری و احیای منابع طبیعی در روستای رامه یکی از روستاهای بخش آرادان از توابع شهرستان گرمسار استان سمنان، اجرا شد.

● (۱) آغاز: شروع کننده این پاگرد گروهی از مشاوران طرح های سازمان ملل و پروژه مدیریت پایدار منابع آب و خاک با تسهیلگری اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران بود. آن ها جلساتی با مردم محلی در روستای رامه برای تعیین مشکلات، و اولویت بندی مشکلات برگزار کردند. در نتیجه این کارگاه مشکلات بیکاری و نبود منابع درآمدی، مهاجرت، امکانات زیرساختی و بهداشتی و... فهرست شد.



شکل ۱۰- یکی از جلسات پاگردهای تسهیلگری زنان زنبوردار روستای رامه

● (۲) بعد از فهرست مشکلات و اولویت بندی آن‌ها: نبود منبع درآمد به ویژه برای زنان به عنوان یکی از مشکلات اصلی تعیین شد. سپس، علل و آثار این مشکل را تحلیل کردند و خواهان راه کار از زنان شدند. راهکارهای مختلفی مانند پرورش کرم ابریشم، پرورش ماهی، پرورش گیاهان گلخانه ای و پرورش زنبور عسل، که از میان این راهکارها بر اساس تجربه‌های محلی، راهکار پرورش زنبور عسل مورد توافق همه زنان قرار گرفت. از نظر آنان پرورش زنبور عسل ایده خوبی است زیرا زنان از عهده این کار برمی آیند. و جوانان علاقه مند به این کار هستند و هم برای محصولات باغی مفید است. هم چنین بخش زیادی از سال، مردم به دلیل وجود کندوهای زنبور عسل می توانند در روستا سکونت کنند. نکته مهم در این مرحله که تسهیلگر آن را اساس توسعه و پیشرفت کار می داند، این بود که

ابتدا زنان خواستار تعداد ۲۰۰ کندو، هر نفر چهار کندو شدند که در این زمان، تسهیلات به عنوان یک فرد محلی با سابقه در زنبورداری پیشنهاد می‌کند که چهار کندو نوعی سردرگمی است و سود چندانی ندارد و پیشنهاد می‌کند به جای هر نفر چهار کندو، هر نفر ۱۰ کندو داشته باشد و خود وی از سوی نمایندگان کمک‌های کوچک سازمان ملل به عنوان تسهیلاتگر و راهبر کار انتخاب می‌شود.

● (۳) **برنامه ریزی:** بعد از انتخاب راه حل، تسهیلاتگر با کمک گروه زنان به برنامه ریزی می‌پردازند و مقرر می‌شود تا با همراهی یکی از ریش سفیدان مرد و راهبری تسهیلاتگر، به خرید کندوها اقدام کنند. در این رابطه، تعدادی از زنبورستان‌های شمال کشور مورد بازدید قرار می‌گیرد و تعداد ۲۰۰ کندو خریداری می‌شود. هم‌چنین در این مرحله در کنار خرید کندوها، کارگاه‌های زنبورداری توسط جهاد کشاورزی برای زنان برگزار می‌شود. سپس زنان با افتتاح حساب در بانک کشاورزی و پس‌انداز در آن، توانستند بعد از چند ماه، ۳۰۰ کندوی دیگر خریداری کنند بدین صورت کار با ۵۰۰ کندو آغاز شد. نکته مهم در این مرحله مشارکت زنان در همه مراحل خرید، بارگیری و ... زنبورها بود.

● (۴) **شرکت در بازدیدها:** بعد از شروع کار و به منظور ارتقای ظرفیت‌های فردی و اجتماعی زنان، برای آن‌ها، تسهیلاتگر با همکاری سازمان جهاد کشاورزی، بازدیدهایی را تدارک می‌بیند و طبق اظهارات زنان این بازدیدها باعث افزایش اعتماد به نفس آن‌ها شده است و بیشتر ارزش کار خود را می‌دانند. هم‌چنین اظهار می‌کردند که با شرکت در این بازدیدها با ابعاد بیشتر از کار زنبورداری آشنا شدند. موضوع دیگر شرکت

زنان عضو در نمایشگاه ها و جشنواره بود که با حمایت و پیگیری های تسهیلگر این جشنواره ها می تواند سبب توسعه بازار برای عسل تولید شود.

● (۵) **یادگیری و تحلیل:** نتیجه این پروژه برای زنان و روستا دستاوردهای ارزشمند داشته است به طوری که زنان در حال حاضر امکانات بیشتری دارند و همبستگی اجتماعی در روستا افزایش یافته است. مردم و به ویژه زنان از طریق توسعه ارتباطات با نهادهای دولتی، در پی آوردن امکانات زیربنایی برای روستا هستند. در کنار زنبور داری تشکل زنان، برنامه های دیگری را اجرا کرده اند که از مهم ترین آنها می توان به برنامه های احیایی مراتع (۲۲۰ هکتار) مانند بذرپاشی و قرقبانی اشاره کرد.

● (۶) **ارزشیابی:** زنان شرکت کننده در این پاگرد در مورد نتایج آن اظهار داشتند که ما می توانیم روی پای خود بایستیم و تلاش کنیم. زیرا در طول

این چند سال با تبدیل تشکل به تعاونی و توسعه فعالیتها به سایر عرصه ها مانند کشت گیاهان دارویی ثابت کردیم که خواستن توانستن است. هم چنین اعتماد مردان به زنان بیشتر شد و جوانان زیادی هم به روستا بازگشتند.



شکل ۱۱- شرکت اعضای تعاونی در نمایشگاه های کشوری

پاگرد نوآوری تسهیلتگری توسعه‌ای: صندوق اعتبارات خرد زنان هزارکانیان

این پاگرد بخشی از فرایند توسعه روستایی در منظومه روستایی سارال است که موسسه توسعه‌ای ابرار (خیریه) و با همکاری یک گروه تسهیلتگری اجرا کرد. در زمینه اجرای این پاگرد مراحل زیر انجام شد:

● (۱) **آغاز:** در آغاز جلسات متعددی برای مردان و زنان روستای هزارکانیان با هدف آشنایی آن‌ها با برنامه توسعه روستایی برگزار شد و در این جلسات ضمن بررسی شرایط و مشکلات منطقه با گروه‌های مختلف و علاقه‌مند دست‌اندرکار آشنایی صورت گرفت. در این جلسات مشخص شد که زنان روستایی به ویژه دختران جوان علاقه‌ای خاصی به فعالیت‌های گروهی و درآمدزا دارند و نبود مهارت را یکی از مشکلات خود می‌دانند.

در این جلسات هم‌چنین مشخص شد که کلاس‌های قرآن از گذشته برای دختران روستا توسط روحانی روستا برگزار شده است و روحانی روستا توانایی خاصی در متقاعد کردن پدران و مادران برای شرکت زنان و دختران در برنامه‌های توسعه دارد. از این رو، با کمک ایشان گروهی از دختران و زنان روستا برای شرکت در برنامه‌های توسعه روستایی شکل گرفت. این گروه هسته اولیه پاگرد را شکل دادند.

● (۲) **تصمیم‌گیری در مورد زمینه فعالیت:** بدین منظور جلسات متعددی

برای تعیین مشکلات، چالش‌ها و تنگناهای زنان با تسهیلگری یکی از اعضای گروه طرح توسعه روستایی برگزار شد. در این جلسات مهم‌ترین مشکلات و تنگناها پیش روی زنان و همچنین چشم‌اندازهای پیش رو و عرصه‌های بالقوه‌ی فعالیتی مورد بحث و بررسی قرار گرفت. و مشخص شد که بیکاری، نداشتن درآمد و از همه مهم‌تر نداشتن سرمایه چالش‌های اصلی پیش روی زنان است. در این مرحله برخی از تجربه‌های موفق زنان روستایی در داخل روستا توسط اعضای پاگرد و موارد موفق در خارج از روستا توسط تسهیلگر معرفی شد. در این جلسات اعضا توافق کردند که روی موضوع و فعالیت‌هایی تمرکز شود که سبب تامین سرمایه برای ایجاد اشتغال و درآمد برای زنان شود.



شکل ۱۲- جلسه اعضای پاگرد صندوق اعتبارات پیرامون روش کار صندوق

● (۳) **تصمیم‌گیری در مورد راهبردها و راهکارها:** در این مرحله تسهیلمگر ضمن تحلیل مثال‌های موفق و نمایش فیلمی از زنان روستایی در محمدآباد پس کوه قائن، اعضای پاگرد را تشویق کرد تا راهکارهای مورد نظر خود را بیان کنند. در این رابطه زنان بر علاقه مندی خود برای تولید صنایع دستی به ویژه کلاش و لباس‌های زنانه تاکید داشتند. اما، نداشتن سرمایه و مهارت را مهم‌ترین مشکل می‌دانستند. در این رابطه تسهیلمگر به تجربه موسسه توسعه ابرار در کمک به شکل‌گیری صندوق خرد زنان روستایی قائن و کمک آن به حل مشکل مالی زنان اشاره کرد. در ادامه، زنان عضو پاگرد نیز آمادگی خود را برای تشکیل صندوق اعتبارات خرد اعلام کردند و از تسهیلمگر درخواست کردند تا تقاضای آن‌ها را با ابرار مطرح کند. آنها همچنین خواهان برگزاری کلاس‌هایی برای آموزش خیاطی و صنایع دستی جهت کسب مهارت برای اشتغال خود شدند.

● (۴) **آزمون و پالایش راهکارها:** بعد از طرح موضوع با ابرار و همچنین روحانی و معتمدان روستا، و موافقت آن‌ها با راهبرد تشکیل صندوق، گروهی از زنان و دختران به نمایندگی از اعضای پاگرد به ثبت نام از همه زنان علاقه مند برای تشکیل صندوق اعتبارات خرد پرداختند. بعد از ثبت نام جلسات متعددی برای آشنایی زنان با صندوق و فرایند کار آن توسط تسهیلمگر برگزار شد. در این جلسات تسهیلمگر ضمن معرفی اساسنامه صندوق به آنان کمک کرد تا به تعیین حق عضویت و همچنین میزان پرداختی ماهانه بپردازند. نماینده موسسه توسعه ابرار نیز با حضور در یکی از این جلسات تقبل کرد که بعد از شش ماه و

جمع شدن حق عضویت و ماهانه مبلغ ۱۰ میلیون تومان را برای ۵ سال مشروط بر اینکه فقط صرف فعالیت‌های اقتصادی شود در اختیار صندوق بگذارد.

● (۵) **توسعه ظرفیت:** در این رابطه با کمک روحانی روستا و گروه تسهیلگری جامعه نیکوکاری ابرار، نمایندگان زنان روستایی در دوره آموزش تسهیلگری سه روزه شرکت کردند و در این کارگاه با روش‌های تسهیل کار گروهی آشنا شدند. در این مرحله هم‌چنین با کمک تسهیلگر بازدیدهایی از صندوق‌های موفق در روستاهای اطراف سازماندهی و اجرا و روش‌های مستندسازی فعالیت‌ها آموزش داده شد. در این مرحله با درخواست زنان کارگاه‌های آموزش صنایع دستی و خیاطی برگزار شد و با شرکت در نمایشگاه روز ملی روستا صنایع دستی خود را به نمایش گذاشتند و از صندوق اعتبارات خرد روستای گاوشله که بانی این نمایشگاه بود نیز بازدید نمودند.

● (۶) **اجرا:** بعد از گذشت شش ماه و جمع شدن حق عضویت و مبلغ ماهانه اعضا و ثبت آن در دفترچه‌های پس انداز، موسسه توسعه ابرار مبلغ مورد توافق را در اختیار اعضای صندوق قرار داد. اعضای صندوق نیز با کمک تسهیلگر به سازماندهی خود در گروه‌های پنج نفره پرداختند و مقرر شد در گام اول به پنج دوازده نفر از کسانی که ایده‌های خلاقانه و اشتغال‌زایانه دهند وام یک میلیون تومانی داده شود.

● (۷) **تحلیل و یادگیری:** بعد از تشکیل صندوق و شروع وام دهی، تسهیلگر به طور منظم در جلسات صندوق شرکت می‌کند و در جلسات به تحلیل روند کار و

مشکلات و همچنین پتانسیل های موجود برای توسعه فعالیت ها می پردازد. در این مرحله دستاوردهای صندوق از نظر زنان تجزیه و تحلیل می شود.



شکل ۱۳- تحلیل دستاوردهای صندوق اعتبارات خرد

۱۲-۴- مثال ۴

پاگرد کشمون^۱

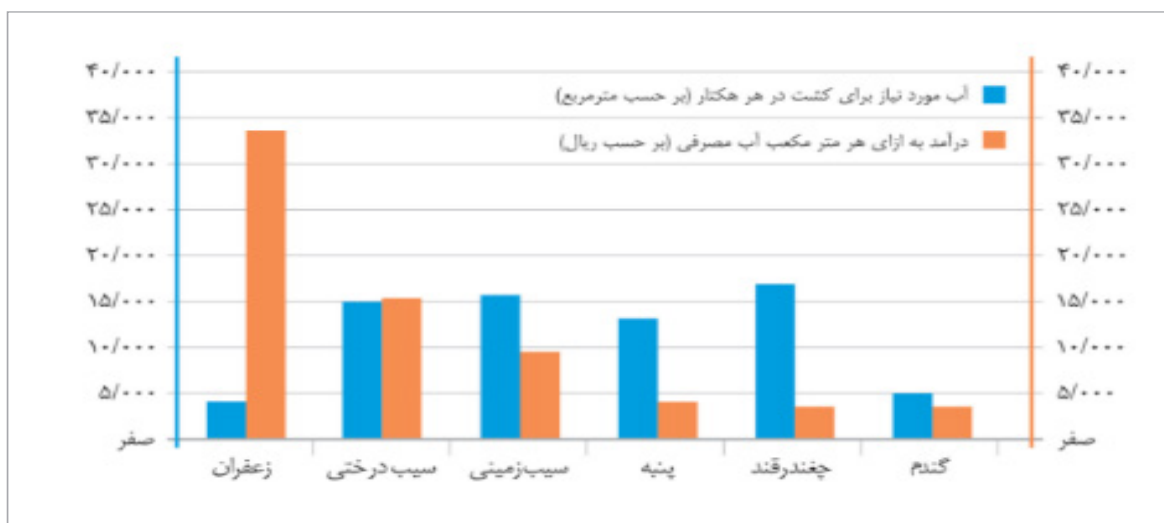
کشمون، بازار آنلاین یا شبکه ای است متعلق به زعفران کاران خراسان جنوبی. مشتریان می توانند در کشمون با کشاورزان ارتباط برقرار کنند و زعفران آن ها را بخرند. برای این پاگرد که با تسهیلتی گروهی از جوانان اجرا شده مراحل زیر طی شد:

۱- واژه "کشمون" از کشتان آمده که به معنای محل کشت و کار است. کشاورزان منطقه قاین به مجموعه مزرعه هایی می گویند که از یک فئات (که الان خشک شده اند و چاه عمیق شده اند) آب می گیرند.

● (۱) **آغاز:** هر چند بسیاری از جوامع محلی برای شکل‌گیری یک پاگرد، منتظر حمایت اولیه یک نهاد دولتی، مردمی یا بین‌المللی هستند اما، آغاز فعالیت کشمون بدون چنین حمایت‌هایی شکل گرفت. در واقع، نارضایتی از وضع موجود و داشتن ایده و اشتیاق، برای بهتر کردن شرایط موجب آغاز فعالیت‌های مربوط به شکل‌گیری این پاگرد شد. سه نفر از بنیان‌گذاران این پاگرد، اعضای یک خانواده در قائن هستند. نسل‌های قبلی آن‌ها کشاورز بوده‌اند و خود آن‌ها نیز به حفاظت از طبیعت و کشاورزی پایدار، علاقه دارند. نگرانی از روش‌های ناپایدار برداشت آب در قائن سبب شد تا آن‌ها بیشتر متوجه ارزش‌های زعفران شوند. زعفران با مصرف آب بسیار کم، گران‌ترین ادویه جهان است. این بنیان‌گذاران کشمون با هم خویشاوند بودند و با علایق، توانمندی‌ها و ارزش‌های یکدیگر در طول سال‌ها معاشرت آشنا بودند که این امر به آن‌ها کمک کرد تا آغاز مطلوبی برای این پاگرد رقم بزنند.

● (۲) **تصمیم‌گیری در زمینه فعالیت:** تجربه‌های قبلی اعضای این پاگرد در تجارت و کشت زعفران و هم‌چنین آشنایی آن‌ها با شرایط اجتماعی، اقتصادی قاین به آن‌ها کمک کرد تا تصمیمات بهتری در مورد زمینه فعالیت بگیرند. در ضمن، در همان اوایل شکل‌گیری این پاگرد، یک فرد با تجربه از خارج از جامعه محلی به بنیان‌گذاران کشمون اضافه شد تا مشورت‌های لازم را به جمع ارائه دهد. در این مرحله طی گفتگوها، بررسی‌ها و جلسات مختلف ابعاد گوناگون فرصت‌ها و مشکلات کار با زعفران تعیین شد.

در گفتگو با کشاورزان و دیگر اعضای جامعه محلی، مشخص شد که نخست، کشاورزان از اینکه سود زیادی به واسطه‌های زعفران می‌رسد و سهم آن‌ها بسیار اندک است، ناراضی‌اند. دوم، یک مشکل این است که زعفران‌های کشاورزان در بازار با هم مخلوط می‌شود و مشخص نیست، کدام کشاورزی با کیفیت تر و با هزینه و زحمت بیشتر از کودهای طبیعی و حیوانی استفاده و از کود شیمیایی استفاده نکرده است. سوم آمادگی و اشتیاق استفاده از شبکه‌های اجتماعی و فناوری‌های مرتبط در جوامع کشاورزی مربوط و مشتریان وجود دارد. پس مشخص شد در زمینه فعالیتی که مرتبط با کشت پایدار زعفران، تجارت آن و شبکه‌های اجتماعی و فناوری‌های مربوط باشد می‌توان تعریف راهبردها و راهکارها پرداخت.



شکل ۱۴- وضعیت مصرف آب زعفران کشت در مقایسه با سایر محصولات

● (۴) **آزمون و پالایش راه کارها:** بعد از شکل گیری اولیه فعالیت، مشورت‌ها و نظرسنجی‌های مختلفی انجام گرفت. به عنوان مثال با استفاده از نظرسنجی اینترنتی، نظر تعدادی از مشتریان بالقوه زعفران تعیین شد تا مشخص شود آن‌ها از چه روش‌هایی و با چه معیارهایی زعفران مورد نظر خود را انتخاب می‌کنند. با اساتید رشته‌های مختلف بحث و تبادل نظر صورت گرفت. هم‌چنین، در مسابقات مختلف داخلی و بین‌المللی استارت‌آپ‌ها شرکت کردند. همین رقابت‌ها و گفتگو با شرکت‌کنندگان، داوران و... نیز فرصتی برای آزمون ایده‌ها و پالایش راهکارها فراهم کرد.

البته این استارت‌آپ در تمام رقابت‌ها، با کسب رتبه‌های برتر درخشیدند که این به نوبه خود انگیزه‌بخش بود. برای یک مرحله آزمون راهکارهای انتخاب شده برای فروش یک برنامه فروش در تهران نیز تدارک دیده شد، اعضای پاگرد

زعفران سفارشی هر مشتری را شخصاً (و با توجه به ارزش‌های محیط زیستی با دوچرخه) به مشتریان رساندند و با هر مشتری در مورد این کسب و کار گفتگویی هم داشتند. این آزمون هم نشان دهنده صحیح بودن مسیر انتخابی بود.



شکل ۱۶- ارتباط بین کشاورزان و کشمون

● (۵) **توسعه ظرفیت:** بر اساس ارتباطاتی که از ابتدای شکل‌گیری این پاگرد، به مرور در دسترس قرار گرفته بود و بر پایه تجربه‌های کسب شده، جذب سرمایه‌گذاری برای توسعه ظرفیت این پاگرد ادامه پیدا کرد. گفتگو و مذاکره با سرمایه‌گذاران متعدد و تعیین روش‌های سرمایه‌گذاری باعث غنی‌تر شدن تجربه‌ها و مهارت‌های اعضای پاگرد شد. در ضمن، برای توسعه ظرفیت‌ها به روستاهای جدید هم مراجعه کردند و با برگزاری جلسات مختلف و گفتگو با کشاورزان علاقه‌مند و جوامع محلی جدید، تلاش شد تا کشاورزانی که شرایط افزوده شدن به این پاگرد را دارند به کشمن اضافه شوند.



شکل ۱۷- جلسه اعضای پاگرد کشمن پیرامون روش کار

● **۶) اجرا:** در این پاگرد اجرا به مرور از همان مراحل اولیه شکل‌گیری در عمل آغاز شده بود و در این مرحله به بلوغ خود رسید. پس از مدتی زعفران‌هایی که برخی کشاورزان در این بازار آنلاین عرضه کرده بودند تمام شد و این موضوع در پروفایل آن‌ها نمایش داده شد. چنین رخدادی نمایانگر این موضوع بود که در گام اول، مشتری کافی به کشاورزان این پاگرد، مراجعه کرده است و در سال بعد، کشاورزان میزان بیشتری از زعفران خود را در این بازار عرضه می‌کنند و به مرور سهم واسطه‌ها کمتر خواهد شد.

● **۷) تحلیل و یادگیری:** پس از استقرار نسبی در مرحله اجرا، بازبینی تجربه‌های این مدت با دقت بیشتری انجام گرفت و از این تجربه‌ها در طرح‌ریزی گام‌های بعدی استفاده شد. در ضمن، با توجه به اینکه بسیاری از ابعاد این پاگرد، جدید است و توسعه و بهسازی آن‌ها به پژوهش کارآمد نیاز دارد، و اینکه کشمون علاقه مند به بهره‌مندی از منافع دانش روز است، تقویت ارتباط با دانشگاه‌ها در دستور کار قرار گرفت. این پاگرد در برخی دانشگاه‌های مرتبط معرفی شد. سازماندهی به پژوهش‌های مورد نیاز کشمون نیز در دستور کار قرار گرفت.

۱۲-۵ - مثال ۵

پاگرد نوآوری: استفاده از کودهای زیستی در کشور- استان البرز

این پاگرد را توسط مدیریت ترویج وزارت جهاد کشاورزی با هدف معرفی و

آشنایی بیشتر کشاورزان کشور با ماهیت کودهای زیستی به عنوان جایگزین کود شیمیایی و تولید محصول سالم برنامه‌ریزی کرد.



شکل ۱۸- اعضای پاگرد ترویج کود زیستی در حال بذر مال کردن

● (۱) **آغاز:** این پاگرد با شروع کشت ذرت در استان های مختلف از تیرماه ۹۶ شروع شد. در آغاز این پاگرد با همکاری سازمان جهاد کشاورزی بخش معاونت ترویج و انجمن تولیدکنندگان کودهای آلی و زیستی و انجمن کشاورزان خبره مطرح و طراحی و به استان های مختلف اطلاع رسانی شد. در نتیجه تعدادی از استان های کشور برای مشارکت در این طرح اعلام آمادگی کردند و طی مرحله غربال گری که بر اساس بحث و گفتگو با اعضای پاگرد انجام شد از ۵۰ سایت معرفی شده توسط استان های مختلف ۳۳ سایت انتخاب شدند.

● (۲) **انتخاب موضوع و نقطه تمرکز:** در این مرحله پس از بررسی های لازم تصمیم گرفته شد که با هدف تولید محصول سالم و برای حفظ سلامتی خاک، پاگرد بر محوریت معرفی و استفاده از کودهای زیستی و مهارگرهای زیستی طراحی شود. هم‌چنین، بعد از بحث با کشاورزان متقاضی شرکت در پارگرد محصول ذرت علوفه ای و دانه ای انتخاب شد. در پایان این مرحله نیز، شهرستان نظرآباد در استان البرز به عنوان محل اجرا و تمرکز تعیین شد.

● (۳) **تعیین گزینه ها و فعالیت ها:** در این مرحله با هدف تبیین مشکل و فعالیت ها برای حل آن، بعد از بحث و بررسی های لازم، جهاد کشاورزی مزرعه پایلوت را در منطقه نظرآباد با ملاحظات زیر معرفی کرد:

(۱) مزرعه متعلق به کشاورز خبره و معتمد در منطقه باشد.

(۲) یک هکتار زمین به عنوان شاهد و یک هکتار زمین به عنوان تیمار در نظر گرفته شد بطوری که هر دو زمین منبع آبیاری و شرایط آماده‌سازی یکسان داشته و کنار هم باشند.

✓ مسئولیت تهیه آزمایش خاک و تامین هزینه‌های آزمایش و خرید کودهای زیستی در صورتی که کشاورز بخواهد بیش از یک هکتار را به کشت ذرت به عنوان مزرعه تیمار اختصاص دهد، جهاد کشاورزی برعهده بگیرد.

✓ شرکت صنایع زیست فناوری کارا (تولیدکننده کودهای زیستی) به عنوان تامین کننده کود زیستی معرفی شد. مقرر شد شرکت زیست فناوری کارا از کود زیستی نیتروکارا به عنوان جایگزین کود شیمیایی اوره طی دو مرحله (مرحله اول بذرمال و

مرحله دوم به صورت کودآبیاری زمانی که گیاه پنج برگی بود) در این طرح استفاده کند. شرکت کارا مانند دیگر شرکت‌های همکاری کننده در این طرح مسئولیت تامین رایگان کودزیستی مورد نیاز مزرعه یک هکتاری تیمار را برعهده گرفت.

✓ مقرر شد برای اطمینان از اجرای طرح، جهاد کشاورزی نظرآباد هماهنگی های لازم را با کشاورزان برای در اختیار قرار دادن ابزارها و ملزومات هر مرحله انجام دهد و برای ترویج و آشنایی دیگر کشاورزان در هر مرحله با کمک کشاورز معتمد، کشاورزان دیگر دعوت شوند تا در جریان چگونگی کاشت و بذرمال، و روند رشد و تاثیرگذاری کودزیستی نیتروکارا و هم‌چنین مرحله کودآبیاری و چگونگی انجام آن، و در آخر برداشت و تفاوت های تولید و کیفیت گیاهان برداشت شده از مزرعه تیمار و شاهد به صورت حضوری قرار گیرند.



شکل ۱۹- حضور اعضای پاگرد هنگام کشت بذر با کودزیستی

● (۴) **آزمون و پالایش راه حل ها:** در این مرحله با هدف آزمون استفاده از کود زیستی به عنوان یک راه حل در بهبود سلامت و حاصلخیزی خاک، با حضور نماینده شرکت صنایع زیست فناوری کارا و نمایندگان جهاد کشاورزی و جمعی از کشاورزان منطقه نظرآباد، اقدامات اجرایی در سایت مزرعه پایلوت آغاز شد. در ابتدا نماینده شرکت تهیه کننده کود زیستی برای کشاورزان کودهای زیستی و اهمیت آن‌ها را در حفاظت از محیط زیست و سلامت انسان معرفی کرد و به نتایج آن مانند کاهش استفاده از کودهای شیمیایی اوره و صرفه جویی در هزینه‌های کاشت و داشت کشاورزان اشاره کرد.

او سپس در ادامه نحوه استفاده از کود زیستی و روش بذر مال کردن و میزان استفاده و در نهایت کاشت با ردیف کار پنوماتیک را آموزش داد. در عرصه عمل، یک هکتار از مزرعه بدون بذر مال و یک هکتار دیگر با بذر مال با کود زیستی کشت شد. در پایان تسهیلمگری خاطر نشان کرد که ضرورت دارد دو مزرعه یکسان نگهداری شود با این تفاوت که در مزرعه نمونه ۷۰ درصد کود اوره کمتر مصرف شود. نکته مهم در این مرحله اشتیاق کشاورزان برای استفاده از این نوع محصولات به عنوان جایگزین نسبتاً ارزان تر کود شیمیایی و هم چنین تاکید بر سالم و بی ضرر بودن استفاده از آن‌ها بود.

بعد از مرحله اول که به صورت بذر مال انجام شد، در مرحله دوم، یعنی کود آبیاری، با توضیحات تسهیلمگر برای جمعی از کشاورزان منطقه نظرآباد در سایت مزرعه پایلوت انجام شد. در این زمینه، تسهیلمگر، نحوه و میزان

استفاده از کود زیستی را به صورت کود آبیاری به کشاورزان به صورت نظری و عملی نشان داد.

● (۵) **تحلیل و یادگیری:** با هدف تحلیل نتایج و آثار کودهای زیستی در این پاگرد، جلساتی در مزرعه‌های نمونه با کود زیستی و شاهد در مراحل مختلف داشت برگزار شد و موارد زیر برخی از این نتایج در مرحله داشت است:

✓ مقایسه مشاهده‌ای نشان داد که درصد جوانه‌زنی در مزرعه نمونه با کود زیستی بالاتر از مزرعه دیگر بود.

✓ مشاهدات نشان داد که بیشتر گیاهچه‌های مزرعه نمونه (حدود ۶۰ - ۷۰ درصد) در مرحله پنج برگی بودند در حالی که مزرعه دیگر حدود ۴۰ درصد در مرحله پنج برگی بودند.

✓ مقایسه مشاهده‌ای چند گیاهچه نشان دهنده گسترش، طول و تعداد بیشتر ریشه‌های اصلی و ریشه‌های مویین گیاهچه‌های تیمار نسبت به گیاهچه‌های شاهد بود.

✓ از نظر کشاورز مالک مزرعه نمونه، مزرعه تیمار بهتر از مزرعه شاهد است و جوانه‌زنی زودتر از شاهد رخ داده است.

در مرحله برداشت نیز با حضور تسهیلگر و نمایندگان جهاد کشاورزی و جمعی از کشاورزان منطقه نظرآباد در سایت اجرایی مزرعه پایلوت جلسه‌ای برگزار و طی آن مزرعه پایلوت با کمک کشاورزان مجدد بررسی شد و در آن موارد زیر که به تایید

کشاورزان حاضر نیز رسید قابل توجه بود:

- ۱) مقایسه مشاهده‌ای نشان داد که مزرعه تیمار به طور میانگین گیاهان بلندتری نسبت به شاهد دارند.
- ۲) مقایسه مشاهده‌ای نشان داد که گیاهان تیمار به طور میانگین بلال‌های پر دانه‌تر دارند.
- ۳) مقایسه مشاهده‌ای نشان داد که گیاهان تیمار به طور میانگین ساقه‌های ضخیم‌تری دارند.
- ۴) مقایسه مشاهده‌ای نشان داد که گیاهان در مزرعه نمونه با کود زیستی به طور میانگین برگ‌های بیشتر و پهن‌تر نسبت به گیاهان شاهد دارند.
- ۵) گفتنی است طبق اظهارات کشاورز مالک در مزرعه شاهد ۳ مرحله کود اوره و در مزرعه نمونه با کود زیستی یک مرحله کود اوره استفاده شده است.
- ۶) نظر کشاورز مالک مزرعه پایلوت: در مورد استفاده از کود بیولوژیک نیتروکارا اظهار رضایت کردند و از نتایج کار به عنوان جایگزین کود شیمیایی اوره رضایت کامل داشتند.
- ۷) نتیجه نهایی: افزایش عملکرد مزرعه تیمار به میزان ۳ تن در هکتار بیش از مزرعه شاهد بود که با توجه به کاهش ۷۰ درصدی استفاده از کود اوره نتیجه‌ای مقبول برای کشاورز داشت.



شکل ۲۰- مقایسه نتایج تیمار و شاهد در پاگرد استفاده از کود زیستی

تجربه این طرح نشان داد که در صورت حمایت کشاورز در وهله اول به صورت معنوی و مشاوره مفید جهاد کشاورزی و در مرحله بعد کمک جهاد به تولیدکنندگان محصولات باکیفیت و دارای مجوزهای لازم از سازمان تحقیقات آب و خاک به منظور معرفی و رساندن محصولات آن‌ها به کشاورزان در سراسر کشور، می‌توان امید داشت تا کشاورزان با میل بیشتری از کودها و مهارگرهای زیستی استفاده کنند و در آینده شاهد تولید محصولات سالم‌تری نسبت به گذشته باشیم که تولید آن‌ها در مراحل کاشت و داشت کمترین فشار و آلودگی را برای محیط زیست و هم‌چنین مفید برای سلامت انسان‌ها داشته باشد.

دستاوردی مهم این آزمایش تولید محصول سالم با استفاده از نهاده‌های زیستی و کاهش استفاده از کودهای شیمیایی نه تنها باعث کاهش عملکرد

محصول و ضرر مالی به کشاورزان نمی‌شود بلکه همان‌طور که بیان شد ۳ تن در هکتار افزایش عملکرد در این آزمایش گزارش شد. علاوه بر این شرکت زیست‌فناوری کارا مسئولیت اجرای این طرح را در ۴ سایت دیگر در ۴ استان مختلف بر عهده داشت که برای ذرت علوفه‌ای به طور کلی با کاهش ۷۰ درصد استفاده از کودشیمیایی اوره به طور میانگین دو نیم تن در هکتار افزایش عملکرد مشاهده شد.

● (۶) **توسعه ظرفیت و اشاعه:** بنا بر تصمیم‌گیری‌هایی، طی یک جلسه که در بخش معاونت ترویج و با حضور شرکت‌های مورد تایید انجمن تولیدکنندگان کودهای آلی و زیستی برگزار شد، قرار بر این شد که این طرح با قدرت و برنامه ریزی بهتر برای کشت گندم در سراسر کشور اجرا و هم‌چنین نتایج طرح ذرت علوفه‌ای برای استفاده و آگاهی بیشتر خوانندگان و کشاورزان در سایت جهاد منتشر شود.

هر چند در مورد اهمیت مهارت و هنر تسهیلگری در فرایند توسعه روستایی مطالب زیادی منتشر شده است و کسب این مهارت‌ها و همچنین حضور تسهیلگر را از الزامات توسعه واقعی می‌دانند، اما درباره روش‌های اجرای آن در عرصه عمل ابهامات فراوانی وجود دارد، ابهاماتی که سبب شده است از مهارت تسهیلگری به عنوان یک هنر یاد شود. هنری که در نوشتار حاضر تلاش شد برای آن چارچوبی تحت عنوان پاگردهای تسهیلگری معرفی شود. موشکافی تجربه‌های تسهیلگری گفته شده، نشان دهنده این است که این پاگردها می‌تواند توسط گروه‌های مختلف مانند جوانان، زنان، بخش دولتی، غیر دولتی، دانشگاهی و... آغاز و اجرا شود. این پاگردها همچنین می‌توانند در زمینه‌های مختلف توسعه روستایی مانند ظرفیت‌سازی نهادی (ایجاد صندوق اعتبارات خرد)، بازاریابی، مدیریت تلفیقی خاک، زنبورداری و... توسط افراد علاقه‌مند به عنوان تسهیلگر اجرا شود. از نکات مهم دیگر در مورد پاگردها، امکان تلفیق و یا اضافه یا کم کردن مراحل هفت‌گانه گفته شده است که با توجه به شرایط زمینه‌ای و موضوع می‌تواند با صلاحدید تسهیلگر انجام شود. برای مثال، ممکن است مراحل اجرا و تحلیل تلفیق شوند. و در آخر اینکه بیشتر این پاگردهای معطوف به نوآوری و خلق سازوکارهای جدید در روستاهاست که ضرورت دارد تسهیلگر با بهره‌جستن از مهارت‌های تسهیلگری مانند مهارت مهندسی توسعه گروهی برای تسهیلگری صندوق‌های اعتبارات خرد به عنوان یک گروه جدید

به تداوم فرایند توسعه روستایی کمک کند. گفتنی است که چنین ملاحظه‌ای در مورد تسهیلتگری زنان روستایی اهمیت دوچندانی دارد زیرا هم‌توان زنان در جلب حمایت و پشتیبانی‌های بعدی به‌علت برخی محدودیت‌های فرهنگی در بیشتر موارد محدودتر هستند و هم نهادهای حمایت‌کننده دولتی کم‌ترند.

- ۱- بنی هاشم، ف. (۱۳۹۳) یک تجربه: مشارکت زنان روستایی در مدیریت ضایعات کشاورزی، خانگی، و تولید ورمی کمپوست. برگ زیتون.
 - ۲- سنگه، پ. (۱۳۹۵). پنجمین فرمان: خلق سازمان یادگیرنده. ترجمه: هدایت، ک. و روشن، م. سازمان مدیریت ص ۵۱۰.
 - ۳- موسوی نژاد، س.ب. (۱۳۸۰). کارگاه آموزشی رهیافت‌های مشارکتی، PRA دفتر مشارکت‌های مردمی سازمان حفاظت محیط زیست (انتشار محدود).
 - ۴- شریعتی، م. ویسی، ه. قاسمی، ل. سلطانی. ش. (۱۳۹۶). گزارش تشکیل صندوق اعتبارات زنان روستایی روستای هزارکانیان. جامعه نیکوکاری ابرار. منتشر نشده.
 - ۵- رامه، م. (۱۳۹۶)، «تعاونی زنان رامه گرمسار تجربه ای موفق از توانمندسازی زنان روستایی»، مجله کشاورزی، شماره ۴۵۳.
 - ۶- مانیان، م. (۱۳۹۶) گزارش بازدید و مصاحبه با مدیر استارت‌آپ کشمون، منتشر نشده.
 - ۷- محمودی، ه. (۱۳۹۶). گزارش پروژه استفاده از کودهای زیستی در استان البرز. منتشر نشده.
 - ۸- ویسی هادی، رضوانفر احمد (۱۳۸۹) ارزیابی مشارکتی روستایی (PRA)، تهران انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- هاروی، اریک (۲۰۰۲) راهنمای ارزیابی، ارزشیابی و نظارت مشارکتی، ترجمه: هادی ویسی، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی،

9- Bonebright, D. A. (2010). »40 years of storming: a historical review of Tuckman's mode of small group development«. Human Resource Development International, 13(1), 111-120.

10- Borisavjevic., Z. (2009). CooperatiVa: A Facilitation Guide to Effective Conflict Resolution. Washington, DC: CooperatiVa/AED,

11-Gustafson, P., & Gibbs, D. (2000).» Guiding or hiding? The role of the facilitator in online teaching and learning«. Teaching Education, 11(2), 195-210.

12- Gawinek-Dagarguia, E. Skowron, N. Zimmermann (Ed.). (2016). Steps toward Action; Empowerment for self-responsible initiative; Help your learners to discover their vision and to turn it into concrete civic engagement; Facilitator Handbook #1; MitOst Editions 2016.

13- undy, M., Gottret, M.V. and R. Best. (2012).» Linking research and development actors through learning alliances in agricultural innovation systems: An investment sourcebook«. Washington, DC: World Bank. 344–348.

14- Pai, P. and Swaans, K. (2013). Guidelines for innovation platforms: Facilitation, monitoring and evaluation. IRI Manual 8. Nairobi, Kenya: IRI.

15- Prendivie, P. (2004). Developing facilitation skills: A handbook for group facilitators. Combat Poverty Agency.

16- Ross, R. (1994). The ladder of inference. The fifth discipline

fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization, 242-246.

17- Schwarz, R. (2017). How You Think Is How You Facilitate: How Unilateral Control Undermines Your Ability to Help Groups. The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Coaches, and Trainers Third Edition: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Coaches, and Trainers Third Edition, 35-58.

18- Schwarz, R. (2002). The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches. John Wiley & Sons Simic Brønn, P. and Brønn, C., 2003.» A reflective stakeholder approach: Co-orientation as a basis for communication and learning « Journal of Communication Management, 7(4), pp.291-303.

19-Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. Group & Organization Studies, 2(4), 419-427.

20- Zimmermann, N.E. Marta Gawinek-Dagarguia A., Daakishvii, T., Heubein, E. and Nikzentaitis-Stobbe M. (2017). Learning companion for facilitators. A self-learning portfolio tool accompanies you during facilitation work and serves you as a documentation and planning tool. MitOst 9

