

مهارت‌های تسهیل‌گری در مدیریت روستایی

(روش‌های مشارکتی برای دهیاران و شوراهای اسلامی روستا)

نویسندگان:

علی خسروی

سید عارف موسوی

محسن ماموریان

بهار ۱۳۹۰

سرشناسه	: خسروی، علی، ۱۳۵۱.
عنوان و نام پدیدآور	: مهارت‌های تسهیل‌گری در مدیریت روستایی (روش‌های مشارکتی برای دهیاران و شوراهای اسلامی روستا) / نویسندگان علی خسروی، عارف موسوی، محسن ماموریان.
مشخصات نشر	: تهران: مؤسسه توسعه روستایی ایران، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ۱۹۲ص: جدول.
شابک	: ۴۰۰۰۰ ریال، ۵-۲۵-۷۴۰۲-۹۶۴-۹۷۸.
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: مزرعه‌داری و دهداری
موضوع	: شوراهای روستایی
شناسه افزوده	: موسوی، سید عارف - ۱۳۵۶.
شناسه افزوده	: ماموریان، محسن، ۱۳۴۶.
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۰ م ۹۵۶۱/ج۵
رده بندی دیویی	: ۶۳۱/۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۳۴۳۲۲۶

عنوان: مهارت‌های تسهیل‌گری در مدیریت روستایی (روش‌های مشارکتی برای دهیاران و شوراهای اسلامی روستا)

نویسندگان: علی خسروی - سید عارف موسوی - محسن ماموریان

ویراستار ادبی: سمانه کمالی

ناشر: انتشارات مؤسسه توسعه روستایی ایران

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۰

ناظر چاپ: حسن مهرآبادی

صفحه آرا: مریم نائینی

طراح جلد: حسن مهرآبادی

شمارگان: ۲۰۰۰

قیمت: ۴۰۰۰۰ ریال

شابک: ۵-۲۵-۷۴۰۲-۹۶۴-۹۷۸

ISBN: 978-964-7402-25-5

چاپخانه: دانشگاه تربیت معلم

فهرست مطالب

بخش اول : مدیریت روستایی در ایران (با نگرش به نهاد شورا و دهیاری).....	۱
مقدمه	۳
مدیریت روستایی	۳
مدیریت جدید در روستاهای ایران	۶
معرفی دهیار و دهیاری	۷
وظایف و اختیارات دهیار و دهیاری	۸
شوراهای اسلامی روستا	۱۴
ارتباط متقابل شورا و دهیاری	۱۶
تنگناها، مشکلات و راه کارهای ارتباط متقابل شورا و دهیاری	۱۹
بخش دوم : مشارکت در توسعه مدیریت روستایی (شورا و دهیاری).....	۲۵
مقدمه	۲۷
تعاریف و مفاهیم مشارکت	۲۸
مشارکت روستایی	۲۹
مرووری بر مشارکت و برنامه ریزی مشارکتی	۳۰
مشارکت و روش های مشارکتی	۳۲
مهم ترین مشخصات روش های مشارکتی	۳۴
مشارکت مؤثر روستاییان در تصمیم گیری پروژه های عمرانی	۳۷
ارزیابی مشارکتی روستایی	۳۸

۴۲.....	مشارکت مردمی و مدیریت روستا
۴۳.....	شرح وظایف دهیار از بعد مشارکت
۴۶.....	نقش و وظایف دهیار در تحقق مشارکت روستاییان
۵۱.....	نقش و عملکرد شوراهای اسلامی روستا در مدیریت و مشارکت روستایی
۵۵.....	بخش سوم: معانی و مفاهیم تسهیل‌گری
۵۷.....	مقدمه
۵۷.....	تسهیل‌گری چیست؟
۶۰.....	تسهیل‌گری در توسعه
۶۵.....	کاربردهای تسهیل‌گری
۶۶.....	تسهیل‌گر کیست؟
۶۹.....	مشخصات عمومی تسهیل‌گر
۷۴.....	انواع ابزارها و تکنیک‌های تسهیل‌گری
۷۶.....	کاربرد ابزارها در فرایند توسعه
۷۷.....	چگونگی انتخاب ابزار مناسب
۷۹.....	بخش چهارم: فرآیند تسهیل‌گری
۸۱.....	مقدمه
۸۱.....	منهوم روش‌های تسهیل‌گری
۸۹.....	برخی چالش‌ها در آموزش‌ها و یادگیری مشارکتی
۹۴.....	مراحل کار تسهیل‌گری
۹۷.....	تشکیل گروه‌های کاری در طی یک نشست
۱۰۰.....	مراحل فعالیت کارگاهی
۱۱۵.....	نکاتی در مورد آموزش بزرگسالان
۱۲۲.....	اشتباهات معمول در کارگاه‌های تسهیل‌گری

بخش پنجم: روش‌ها و ابزارهای تسهیل‌گری	۱۲۵
مقدمه	۱۲۷
فصل اول: ارتباط با افراد و گروه‌ها	۱۲۹
گفت‌وگوهای نیمه ساختار یافته	۱۳۰
راهنمای مصاحبه و گفت‌وگوی نیمه ساختار یافته	۱۳۴
مصاحبه با افراد کلیدی	۱۳۵
گفت‌وگو با اعضای خانوارها	۱۳۷
گفت‌وگو با گروه‌های ویژه	۱۳۸
تشکیل گروه‌های کاری ویژه	۱۴۰
جلسه توفان فکری	۱۴۱
مشاهدات مشارکتی	۱۴۳
فصل دوم: مدیریت اطلاعات در نشست‌های گروهی	۱۴۷
درخت مشکلات (یا نمودار علت-معلول)	۱۴۷
ماتریس اولویت بندی مشکلات	۱۵۰
شناسایی راه‌حل‌ها (اعم از محلی یا بیرونی)	۱۵۳
خود ارزیابی و بررسی میدانی راه‌حل‌های محلی	۱۵۶
ماتریس ارزیابی راه‌حل‌ها	۱۵۸
تحلیل SWOT	۱۶۱
انتخاب گزینه (تک گزینه)	۱۶۳
انتخاب گزینه‌ها (چند گزینه‌ای)	۱۶۵
پرسشنامه‌های تصویری	۱۶۶
تحلیل موافق و مخالف (تمرین بله و خیر)	۱۶۸
روش بررسی اثرات (نمودار تأثیرات)	۱۷۱
نمودار استخوان ماهی	۱۷۳
منابع	۱۷۷

پیش گفتار

علی‌رغم گذشت بیش از پنج دهه از اجرای برنامه‌های توسعه روستایی در بیشتر نقاط جهان، اثربخشی این برنامه‌ها به‌ویژه به لحاظ تناسب فرآیندها و دستاوردهای آنها با نیازهای جوامع روستایی مورد بحث و نقدهای متعددی قرار دارد. آنچه که بیش از هر نکته دیگری در نقد برنامه‌های توسعه روستایی به چشم می‌خورد، میزان و نحوه مشارکت مخاطبین این برنامه‌ها یعنی جوامع محلی در مراحل مختلف طراحی و اجرای پروژه‌ها و طرح‌ها می‌باشد. مدیریت مشارکتی روستایی و رهیافت‌های مرتبط با آن در واقع واکنشی به این انتقادات بوده و برای افزایش اثربخشی و تناسب پروژه‌های توسعه به ویژه در نواحی روستایی طراحی شده است. با این حال، باید توجه داشت که تحقق مدیریت مشارکتی مستلزم تربیت نیروهای انسانی است که دانش لازم برای اجرای برنامه‌های مشارکتی را داشته و بتوانند در عمل نیز آنها را به کار بگیرند. همان‌گونه که در متن کتاب آمده است، تسهیل‌گری دربرگیرنده مجموعه مهارت‌هایی است که به افراد به‌ویژه دست‌اندرکاران برنامه‌های توسعه کمک می‌کنند تا ارتباط مؤثری با جوامع محلی و گروه‌ها برقرار نمایند. توانایی ارتباط مؤثر پیش نیاز بسیاری از فعالیت‌هایی است که یک "عامل توسعه" برای پیشبرد اهداف خود به آنها نیاز دارد. این فعالیت‌ها طیف گسترده‌ای از فرآیندها مانند درک شرایط محیط، شناخت افراد و هنجارهای اجتماعی، درک سازوکارهای تحرک بخشی به افراد و گروه‌ها و نیز شیوه پیمودن مراحل تکاملی مشارکت در جوامع را دربرمی‌گیرند. عاملین توسعه، اغلب باید مهارت‌هایی چون ارتباطات اجتماعی و بین فردی، مهارت‌های مدیریت گروهی، دانش اصول و تکنیک‌های علمی، مهارت‌های آموزشی، مهارت‌های فنی و نیز دیدگاه و اطلاعات مناسبی در مورد توسعه داشته باشند که همگی

این موارد در قالب مفهوم تسهیل‌گری بازتاب می‌یابد. این امر نشان‌دهنده تنوع دانش‌ها و مهارت‌هایی است که در کنار هم صلاحیت‌های حرفه‌ای یک تسهیل‌گر را نشان می‌دهند. با توجه به موارد فوق، به نظر می‌رسد که کسب مهارت تسهیل‌گری می‌تواند برای تمامی دست‌اندرکاران برنامه‌های توسعه مفید و مؤثر باشد. با اینحال باید توجه داشت که علاوه بر نکات ذکر شده، دلایل دیگری نیز برای استفاده از اصول تسهیل‌گری و روش‌های مشارکتی در یادگیری و همکاری‌ها وجود دارد. مجریان و مدیران برنامه‌های توسعه روستایی اغلب تجربیاتی از دوره‌های آموزشی مختلف دارند که اثربخشی مورد انتظار را ندارند. آنها اغلب از کلاس‌های آموزشی، جلسات بحث گروهی که به جای نتایج مطلوب به افزایش تضادها می‌انجامد، برنامه‌ها و پروژه‌هایی که در برخی مناطق موفق و در برخی مناطق دیگر ناموفق‌اند و بسیار موارد دیگر، ناراضی‌اند. رعایت اصول ذکر شده در مورد تسهیل‌گری، شاید تضمین قطعی برای موفقیت نیست اما اغلب امکان موفقیت در چنین برنامه‌هایی را افزایش می‌دهد.

همچنین در این کتاب تلاش شده است تا بخشی از مهارت‌های تسهیل‌گری با تأکید بر شرایط کاری دهیاران، شوراهای اسلامی روستا و دست‌اندرکاران توسعه روستایی در قالب مهم‌ترین روش‌ها و اصول مربوط به این مهارت ارائه شود. البته باید توجه داشت که روش‌های تسهیل‌گری ارائه شده در این کتاب تنها مختص کار با جوامع یا گروه‌های روستایی نیست بلکه به ویژه در سال‌های اخیر کاربردهای بسیاری در فضاهای کسب و کار، مدیریت سازمانی و فعالیت شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و آموزشی پیدا کرده‌اند.

شاید یک دلیل نهایی برای اینکه همه تسهیل‌گران روستایی باید مطالب این کتاب یا مطالب مشابه آن در سایر منابع را تا حد امکان در نظر گرفته و رعایت کنند این است که روستاییان در طی ده‌ها سال با تسهیل‌گران، کارشناسان توسعه روستایی و مدیران مختلفی سروکار داشته‌اند که برای انجام امور کمابیش مشابهی به روستا مراجعه کرده‌اند. از این میان می‌توان به کارشناسان کشاورزی، کارشناسان امور برق و آب روستایی، مسئولین امور فرهنگی، مسئولین آموزش و پرورش، کارشناسان محیط زیست، جنگلبانان، کارشناسان امور راه و ترابری، سد سازان، پژوهشگران امور اجتماعی، مدیران سیاسی، نمایندگان مجلس و بسیاری موارد دیگر اشاره کرد. آنها هزاران تجربه مثبت و منفی از این

دیدارها و کارها داشته و در بسیاری موارد اعتماد آنها خدشه‌دار شده است. کسب اعتماد و مشارکت روستاییان به ویژه زمانی که تجربیات منفی یا تجربیات تکراری خسته کننده وجود دارد، دشوار بوده و به زمان، مهارت و اطلاعات مناسبی از امور مختلف مانند مسائل قانونی و اداری نیاز دارد.

کتاب حاضر که حاصل پژوهش‌های نظری و تجربی در خصوص موضوعات و مسایل مربوط به مهارت‌های تسهیلگری در مدیریت روستایی است، در قالب پنج فصل تنظیم شده است.

فصل اول کتاب تحت عنوان «مدیریت روستایی در ایران» به بررسی مختصری از مدیریت جدید روستایی با نگرش به نهاد شورا و دهیاری می‌پردازد. فصل دوم به «مشارکت در توسعه مدیریت روستایی» می‌پردازد. با توجه به اهمیت موضوع مشارکت روستاییان به عنوان یکی از اهرم‌های توسعه روستایی، سعی شده است به نقش دهیاران و شوراهای اسلامی روستایی در مشارکت و توسعه روستایی پرداخته شود. فصل سوم کتاب با عنوان «معانی و مفاهیم تسهیلگری» ضمن مروری بر اصول و مبانی تسهیل‌گری، برخی تفاوت‌ها بین روش‌های متعارف در توسعه روستایی با دیدگاه‌های مبتنی بر توسعه مشارکتی و مبانی تسهیل‌گری بیان شده است. در فصل چهارم تحت عنوان «فرایند تسهیلگری» برخی از مهم‌ترین روش‌ها در فعالیت‌های گروهی که تحت عنوان مهارت‌های تسهیل‌گری شناخته می‌شوند معرفی شده است. لازم به ذکر است که روش‌ها و ابزارهای تسهیل‌گری منحصر به موارد ذکر شده در این بخش نیست اما مطالب حاضر می‌تواند زمینه‌ای برای مطالعه بیشتر و یا طراحی روش‌های ابداعی توسط تسهیل‌گران را فراهم نماید. فصل پنجم که فصل پایانی کتاب است با عنوان «روش‌ها و ابزارهای تسهیلگری» معرفی برخی از روش‌ها و ابزارهایی است که در حین انجام تعامل و گفت‌وگو با جوامع و گروه‌های محلی، جمع‌آوری اطلاعات (اعم از روش‌های گردآوری یا مشاهده‌ای)، انجام امور مسئله‌یابی و شکل‌گیری و هدایت گروهی به کار می‌روند.

مطالب این کتاب آن چنان که از فصول مطرح شده بر می‌آید، حاوی مباحث نظری و تجربی مربوط به مهارت‌های تسهیلگری در مدیریت روستایی است که می‌تواند راهنمای مناسبی برای مدیران مرتبط با امور روستایی در سطح استانداری‌ها، فرمانداری‌ها،

بخشداری‌ها و به‌خصوص دهیاران و شوراهای اسلامی روستا باشد. هم‌چنین کتاب حاضر برای پژوهشگران حوزه مطالعات توسعه روستایی و محلی، دانشجویان کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری می‌تواند مفید واقع گردد. امید است که مطالب آن مورد بهره‌برداری علاقه‌مندان این حوزه قرار گیرد و خوانندگان آن با ارائه پیشنهادهای مؤثر خود کاستی‌ها را گوشزد نمایند. رفع این کاستی‌ها میسر نیست جز با راهنمایی استادان محترم، پژوهشگران عزیز، مدیران دلسوز روستایی و دانشجویان گرامی که امید است با یادآوری‌ها، در چاپ‌های بعدی کاستی‌های آن جبران شود.

علی خسروی - سید عارف موسوی - محسن ماموریان

بهار ۱۳۹۰

www.ketab.ir