



# مهارت‌های تسهیل‌گری

## در کشاورزی و منابع طبیعی

(ویژه طرح بسیج همگام با کشاورز)

سازمان بسیج مهندسين كشاورزي و منابع طبيعي  
پژوهشكده خودكفائي و امنيت غذايي

عنوان و نام پدیدآور : مهارت‌های تسهیل‌گری در کشاورزی و منابع طبیعی - ماموریان، محسن، ۱۳۹۵- [او دیگران]

مشخصات نشر : تهران : انتشارات فرادید، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری : ۲۰۰ص: ۲۹×۲۲ س م.

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۲۵-۷۲-۳

وضعیت فهرست نویسی : فیبای مختصر

یادداشت : علی خسروی، مزگان فلاحي، عبدالله جعفری برزانی، محمدباقر صفاکیش کاشانی، هادی جعفری

شناسه افزوده : سازمان بسیج مهندسين کشاورزی و منابع طبیعی

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۲۵-۷۲-۳

ISBN:978-600-6525-72-3



## مهارت‌های تسهیل‌گری در کشاورزی و منابع طبیعی

نویسنده: محسن ماموریان، علی خسروی، مزگان فلاحي

همکاران سازمان بسیج مهندسين کشاورزی و منابع طبیعی: عبدالله جعفری برزانی، محمدباقر

صفاکیش کاشانی، هادی جعفری

ناشر: انتشارات فرادید

صفحه آرا: نادیا اکبریه

چاپ اول: ۱۳۹۵

تیراژ: ۱۶۰۰

قطع: وزیری

قیمت: ۱۲۰۰۰۰ ریال

چاپ: چاپخانه فرشویه

مسئولیت صحت مطالب با مؤلفان است.

کلیه حقوق مادی معنوی این اثر متعلق به سازمان بسیج مهندسين کشاورزی و منابع طبیعی می‌باشد.

فایل دیجیتالی این کتاب در سایت سازمان بسیج مهندسين کشاورزی و منابع طبیعی به نشانی

[www.bmki.ir](http://www.bmki.ir) قابل دسترسی می‌باشد.

## فهرست مطالب

### پیش‌گفتار

### پیش‌گفتار مولفان

### بخش اول: معانی و مفاهیم تسهیل‌گری

|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| ۱  | مقدمه.....                              |
| ۲  | مشارکت و توسعه.....                     |
| ۱۲ | رهافت‌های مشارکتی.....                  |
| ۱۵ | شرایط کاربرد روش‌های مشارکتی.....       |
| ۲۰ | تسهیل‌گر چیست؟.....                     |
| ۲۲ | تسهیل‌گر در توسعه.....                  |
| ۳۰ | بنیان‌های نظری و پیش‌بینی.....          |
| ۳۵ | کاربردهای تسهیل‌گری.....                |
| ۳۷ | کاربردهای تسهیل‌گری در بخش کشاورزی..... |
| ۳۹ | تسهیل‌گر کیست.....                      |
| ۴۵ | مشخصات عمومی تسهیل‌گر.....              |
| ۵۱ | مهارت‌های ارتباطی.....                  |
| ۵۴ | ابزارها و تکنیک‌های تسهیل‌گری.....      |
| ۵۷ | کاربرد ابزارها در فرایند توسعه.....     |

### بخش دوم: فرایند تسهیل‌گری

|     |                                                |
|-----|------------------------------------------------|
| ۶۱  | مقدمه.....                                     |
| ۶۸  | تشکیل و مدیریت گروه.....                       |
| ۷۷  | مدیریت نشست‌ها.....                            |
| ۹۳  | بهترین و بدترین کارها در تسهیل‌گری.....        |
| ۹۷  | برخی چالش‌ها در آموزشها و یادگیری مشارکتی..... |
| ۹۸  | ۱- چالش‌های حین نشست.....                      |
| ۱۰۱ | ۲- تضاد در گروه‌ها.....                        |
| ۱۰۹ | ۳- مشکلات رفتاری در نشست‌ها.....               |
| ۱۱۲ | ۴- آموزش و یادگیری در بزرگسالان.....           |
| ۱۱۹ | ۵- شیوه‌های یادگیری.....                       |

اشتباهات معمول در کارگاه‌های تسهیل‌گری ..... ۱۲۳

## بخش سوم: روشها و ابزارهای تسهیل‌گری

|     |                                                    |
|-----|----------------------------------------------------|
| ۱۲۷ | .....مقدمه                                         |
| ۱۲۸ | .....ابزارهای گردآوری اطلاعات                      |
| ۱۲۹ | ۱- گفتگوهای نیمه ساختار یافته.....                 |
| ۱۳۵ | ۲- مصاحبه با افراد کلیدی.....                      |
| ۱۳۷ | ۳- گفتگو با اعضای خانوارها.....                    |
| ۱۳۸ | ۴- گفتگو با گروه‌های ویژه.....                     |
| ۱۳۹ | ۵- مشاهدات مشارکتی.....                            |
| ۱۴۱ | .....ابزارهای دستیابی به اجماع                     |
| ۱۴۱ | ۱- جلسه توفان فکری.....                            |
| ۱۴۶ | ۲- تشکیل گروه‌های کاری ویژه.....                   |
| ۱۴۸ | .....ابزارها و روشهای مدیریت دانش                  |
| ۱۴۸ | ۱- درخت مشکلات (با نمودار علت - معلول).....        |
| ۱۵۲ | ۲- ماتریس اولویت بندی مشکلات.....                  |
| ۱۵۴ | ۳- شناسایی راه حل ها (اعم از محلی یا بیرونی).....  |
| ۱۵۶ | ۴- خود ارزیابی و بررسی میدانی راه حل های محلی..... |
| ۱۵۹ | ۵- ماتریس ارزیابی راه حل ها.....                   |
| ۱۶۱ | ۶- تحلیل SWOT.....                                 |
| ۱۶۵ | ۷- انتخاب گزینه (تک گزینه).....                    |
| ۱۶۶ | ۸- انتخاب گزینه‌ها (چند گزینه‌ای).....             |
| ۱۶۸ | ۹- پرسشنامه های تصویری.....                        |
| ۱۷۰ | ۱۰- تحلیل موافق و مخالف (تمرین بله و خیر).....     |
| ۱۷۲ | ۱۱- روش بررسی اثرات (نمودار تاثیرات).....          |
| ۱۷۴ | ۱۲- نمودار استخوان ماهی.....                       |
| ۱۷۸ | ۱۳- تکنیک تحلیل میدان نیروهای موافق و مخالف.....   |
| ۱۸۲ | .....روش ها و تکنیک های توسعه تفکر                 |
| ۱۸۲ | ۱- تکنیک شش کلاه تفکر.....                         |
| ۱۸۸ | ۲- نمودار روندها / تاریخچه ها.....                 |

## پیش گفتار

از نیمه دوم قرن بیستم به این سو برنامه‌های توسعه از مهمترین چالشهای پیش روی مدیران و سیاستمداران بوده و جهت‌گیری اصلی سیاستهای اقتصادی در کشورهای در حال توسعه به شمار می‌روند. بررسی سیر تکاملی برنامه‌های توسعه نشان می‌دهد که بویژه در دو دهه اخیر تلاشهای بسیاری برای رفع این نقیصه انجام شده است و رهیافتهای گوناگونی مانند تحرک بخشی به جوامع، توسعه درونزا، توسعه مشارکتی و غیره بر این اساس طراحی و ارائه شده‌اند. در این زمینه بویژه برنامه‌های مشارکتی (به اشکال گوناگون) توانسته‌اند در عمل نیز کارآمدی و پایداری خود را نشان دهند. با اینحال، باید توجه داشت که طراحی و اجرای برنامه‌های مشارکتی مانند طرح ملی بسیج همگام با کشاورز با پیچیدگی‌ها و دشواری‌های خاصی روبرو است که بویژه می‌بایست به نقش و اهمیت نیروی انسانی کارآمد و ماهر در این زمینه توجه شود. تحقق برنامه‌ریزی و اجرای مشارکتی برنامه‌ها مستلزم وجود نیروهای انسانی است که دانش لازم برای کار با گروه‌ها و اقشار مختلف اجتماعی را داشته و بتوانند این دانش را در عمل نیز بکار گیرند. در این میان، تسهیل‌گری دربرگیرنده مجموعه نگرشها، دانش و مهارتهایی است که به افراد بویژه دست‌اندرکاران برنامه‌های توسعه کمک می‌کند تا ارتباط موثری با مخاطبین خود برقرار نمایند. تسهیل‌گری دربرگیرنده طیف وسیعی از فعالیتها و فرایندها مانند شناخت محیط، شناخت هنجارها و سازوکارهای اجتماعی، دریافت دانش و اطلاعات از گروه‌ها و افراد و نیز شیوه‌های تحرک بخشی به جوامع در راستای توسعه اقتصادی و اجتماعی است. این فرایندها مکمل دیدگاه‌های فنی و عملیاتی در برنامه‌های توسعه بوده و در بسیاری از موارد مقدم بر آنها محسوب می‌شوند.

هدف اصلی از نگارش این کتاب تهیه یک درسنامه برای تربیت تسهیل‌گران در بخش کشاورزی و منابع طبیعی بوده است. به همین منظور، در بخش اول تلاش شده است تا ضمن مرور مفاهیم پایه در زمینه مشارکت، خوانندگان با مفاهیم پایه و تعریف تسهیل‌گری

و تسهیل‌گر آشنا شوند. همچنین در این بخش ضمن ارائه مشخصات فعالیتهای تسهیل‌گری، تفاوت این رهیافت با رهیافتهای متعارف در توسعه نیز بیان شده است. در بخش دوم کتاب، فرآیند تسهیل‌گری با تأکید بر مشخصات عمومی و اختصاصی تسهیل‌گران معرفی شده است. در فصل سوم نیز برخی ابزارها و روشهای تسهیل‌گری با تأکید بر عملیات میدانی آن معرفی شده و شیوه اجرای آنها نیز تشریح شده است. این روشها (و تکنیکها) در واقع ابزارهایی هستند که تسهیل‌گران می‌بایست مهارت استفاده از آنها در سراسر کار را کسب نموده و از آنها برای تحقق اهداف برنامه‌های خود استفاده نمایند.