

## پروژه آموزش تسهیلگری برای توانمند سازی، بهبود و ساماندهی مشارکتی تعاونیهای روستایی

محسن ماموریان<sup>۱</sup>، مجید رضا خداوردیان<sup>۲</sup>

1- معاون مدیر کل دفتر یکپارچگی و بهره‌وری اراضی کشاورزی (مجری پروژه)

2- استادیار موسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی (مدرس تسهیلگری)

### چکیده:

هدف کلی این مقاله تبیین اهمیت کاربرد فنون و مهارت‌های تسهیلگری بمنظور تحرک بخشی و ایجاد اشتغال مولد و کار آفرینی با تقویت مدیریت مشارکت گروهی در تعاونی‌های روستایی است. این مقاله علمی مروری و کاربردی بوده و مبتنی بر تجارب نگارنده نگاشته شده است. با توجه به اینکه توسعه نظام‌های تعاونی به معنای توسعه مبتنی بر همیاری و تعامل فعال مخاطبین برنامه‌های توسعه تعاونیها در زیربخش‌های مختلف روستایی، تولیدی، زنان و خدماتی بوده و راهبرد های آن نیز همپوشانی و تناظر قابل توجهی با راهبردهای توسعه مشارکتی دارد. توسعه و بهبود و ساماندهی بخش تعاون بعنوان یک نظام اقتصادی- اجتماعی مستلزم پیاده سازی مفاهیم توسعه مشارکتی، کار با مردم، توانمند سازی اجتماعات محلی و نیز توسعه نگرش کارآفرینی و فعالیت جمعی در سطح جامعه بوده و به همین دلیل تسهیل‌گری، یک مهارت محوری در مدیریت فرآیند توسعه نهادهای تعاونی به شمار می‌رود. لذا نگارنده در این مقاله سعی نموده ضمن تبیین مفهوم و فرایند آموزش تسهیلگری را متناسب با نیازهای روز تعاونی‌های روستایی تبیین نماید.

1 - (khoda\_620@yahoo.com)

2 - (khoda\_620@yahoo.com)

#### مقدمه:

از نیمه دوم قرن بیستم تاکنون، برنامه‌های توسعه از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران بوده و جهت‌گیری اصلی سیاست‌های اقتصادی در کشورهای در حال توسعه به شمار می‌رود. با وجود سیر تکاملی پشتوانه‌های نظری و الگوهای پیاده‌سازی در برنامه‌های توسعه، کماکان بحث و تردیدهای بسیاری در زمینه میزان اثربخشی و کارایی این برنامه‌ها در ایجاد تحولات اساسی در جوامع گوناگون به‌ویژه جوامع محلی و توسعه نیافته وجود دارد. یکی از انتقادات اساسی به این برنامه‌ها، ماهیت "بالا به پایین" آنها است که به عدم مشارکت واقعی مردم در این برنامه‌ها منجر می‌شود. بررسی سیر تکاملی برنامه‌های توسعه نشان می‌دهد که 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. در واقع، مدیریت و اجرای مشارکتی برنامه‌های توسعه و رهیافت‌های مرتبط با آن واکنشی به انتقادات مذکور بوده و با هدف افزایش اثربخشی فعالیت‌های توسعه‌ای ارائه شده است. رشد بهره‌وری و کارایی یکی از اهداف ویژه تمامی سازمان‌هاست. این امر که به ویژگی بارز سازمان‌های امروزی تبدیل گردیده باعث شده که مدیران بیش از پیش به عامل انسانی و ساماندهی آن توجه نموده و مدیریت منابع انسانی را سرلوحه امور اصلی خود قرار دهند. اگر نیروی انسانی را بعد مهم مدیریت در هر حوزه‌ای بدانیم بدون شک توسعه‌ی مشارکت در این بخش را می‌توان به‌عنوان عامل مؤثر و حیاتی در رشد و توسعه‌ی عملکرد عمومی مدیریت دانست که در این راستا تجزیه و تحلیل شرایط فعلی و آسیب‌شناسی موضوع مشارکت افراد و پیرو آن ارائه‌ی راه کارهای عملی در جهت بهسازی وضعیت موجود، بهبود عملکرد در این حوزه و نهایتاً ارتقاء بهره‌وری عمومی را به دنبال خواهد داشت که مقاله حاضر در این راستا ارائه گردیده است. از سویی آگاهی و آشنایی با نوع و نحوه عملکرد مناسب مشارکتی با استفاده از تکنیک‌های تسهیلگری نیز از دستاوردهای عمده و بزرگ مدیریت مشارکتی است که به مدد آموزش و بهسازی منابع انسانی عامل در این حوزه صورت می‌گیرد.

#### اهمیت و ضرورت

با توجه به مواد ۲۴ و ۲۷ قانون برنامه ششم توسعه ج.ا.م بنی بر ارتقای جایگاه روستاها در اقتصاد ملی و استفاده از ظرفیت تعاونیها در شناسایی و بهره‌برداری از ظرفیت‌های موجود در نواحی روستایی و ارتقای منزلت اجتماعی روستائیان با استفاده از روشهای مشارکت گروهی باید توجه داشت که طراحی و اجرای برنامه‌های مشارکتی با پیچیدگی‌ها و دشواری‌های خاصی روبرو است که می‌بایست به نقش و اهمیت نیروی کارآمد و ماهر در این زمینه به عنوان تسهیلگر توجه شود. تحقق برنامه‌ریزی و اجرای مشارکتی برنامه‌ها مستلزم وجود تسهیلگرانی 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 تعاونیها کمک می‌کند تا ارتباط مؤثری با مخاطبین خود برقرار نمایند. تسهیل‌گری دربرگیرنده طیف وسیعی از فعالیتها و فرآیندها مانند شناخت محیط، شناخت هنجارها و سازوکارهای اجتماعی، دریافت دانش و اطلاعات از گروه‌ها و افراد و نیز شیوه‌های تحرک بخشی به تشکلهای از جمله تعاونیها در راستای توسعه

اقتصادی و اجتماعی است. این فرآیندها مکمل دیدگاه‌های فنی و عملیاتی در برنامه‌های توسعه تعاونیها بوده و در بسیاری از موارد مقدم بر آنها محسوب می‌شوند.

توسعه بخش تعاون یکی از مهمترین سیاستهای کلان اقتصادی کشور در برنامه‌های تحرک بخشی در اقتصاد کشور به شمار می‌رود. تاکید بر توسعه این بخش در ایران بر مبنای دو دیدگاه اصلی توسعه اقتصادی و توسعه اجتماعی صورت گرفته و این بدان معنی است که نهادهای تعاونی صرفاً با هدف رشد اقتصادی شکل نگرفته‌اند و دستاوردهای اجتماعی آنها نیز همپای دستاوردهای اقتصادی مورد توجه می‌باشند. بر این اساس، پیدایش این نظامهای اجتماعی-اقتصادی جزء جدانشدنی استراتژی‌های کلان توسعه ملی به شمار می‌رود. توسعه نظامهای تعاونی به معنای توسعه مبتنی بر همیاری و تعامل فعال مخاطبین برنامه‌های توسعه تعاونیها در زیربخشهای مختلف روستایی، تولیدی، زنان و خدماتی بوده و به همین دلیل، استراتژی‌های آن نیز همپوشانی و تناظر قابل توجهی با استراتژی‌های توسعه مشارکتی خواهد داشت. توسعه بخش تعاون بعنوان یک نظام اقتصادی-اجتماعی مستلزم پیاده سازی مفاهیم توسعه مشارکتی، کار با مردم، توانمندسازی اجتماعات محلی و نیز توسعه نگرش کارآفرینی و فعالیت جمعی در سطح جامعه بوده و به همین دلیل تسهیل‌گری، یک مهارت محوری در مدیریت فرآیند توسعه نهادهای تعاونی به شمار می‌رود.

### مفهوم تسهیلگری

تسهیلگری، روشی است متعلق به مدرسه فکر، متدولوژی است که تاکید اصلی آن در فرایند توسعه و تغییر مردم و مخاطبین آن طراحی شده است. تسهیلگری هنر رهبری یک گروه با استفاده از راههای گفتگوی متقابل در بین افراد گروه برای توانمند کردن خودشان می‌باشد. وظیفه تسهیلگر بهبود فرایند ارتباط با نگرستن به تجهیز و توانمند نمودن مخاطبین می‌باشد. بنابراین تسهیلگر به عنوان یک کاتالیزور خنثی بوده که محیط و بستر کار را برای یادگیری مشترک بین افراد گروه، تبادل تجربه و دانش، آماده سازی کارهای تیمی آماده می‌سازد.

تسهیل‌گری یک فرآیند کمک به مردم است تا کارها را با تلاش تعاون گونه‌شان و توأم با رضایت و از طریق ارائه ایده‌ها و پیشنهادها و مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری انجام دهند. این رویکرد توسعه مشارکتی که توسط تسهیل‌گری می‌شود، مردم را قادر می‌سازد که مواردی را جهت پاسخ به نیازهایشان برنامه‌ریزی نموده و نهایتاً بر مسائل مشترک خود غلبه نموده یا به انتظارات خودشان دست یابند. تسهیل‌گری به مشارکت‌کنندگان کمک می‌نماید که در تحلیل داده‌ها، یافتن مشکلات و خلق راه‌حل‌ها منعطف باشند. تسهیل‌گری آنها را به تسهیم، واکاری و انتشار اطلاعات در میان خودشان تشویق می‌کند و رهیافت متمرکز، مشارکت فعالانه، اتکا و احترام دوطرفه و یک حس مالکیت را ایجاد می‌کند.

تسهیلگری عبارت است از راهی متفاوت جهت ساده و آسان نمودن چیزها که در دوره‌های آموزشی، نشست‌ها و کارگاه‌های آموزشی جهت دستیابی به اهداف و مقاصد موضوع تدارک دیده شده برای مشارکت‌کنندگان مورد استفاده قرار می‌گیرد. آن یک رهیافت مقتضی برای حل مسئله، رؤیت نمودن، مدل‌سازی، توسعه فرآیند، بهبود ارائه و حل مجدد کشمکش‌ها است. تسهیل‌گری در حقیقت، یک عملیات بنیادی است که هدف آن جلب صمیمیت اشخاص یا سازمان‌های هدف می‌باشد. این کار، نقش‌ها و وظایف متنوعی که می‌تواند انتظارات اشخاص و مؤسسات را برآورد، را درگیر می‌کند.

تسهیل‌گری یک مهارت پایه مورد نیاز برای یک سازمان‌دهنده اجتماعی یا عامل توسعه است. یک راه مؤثر جهت یادگیری این مهارت، جدای تمرین مستقیم، مشاهده اینکه چگونه سایر تسهیل‌گران با مردم در یک فعالیت گروهی رفتار می‌نمایند، می‌باشد.



سبک‌های تسهیل‌گری آنها چیست؟ چقدر این سبک‌ها مؤثر هستند؟ آنها چگونه با مشارکت کنندگان رفتار می‌نمایند؟ مردم چگونه به آنها پاسخ می‌دهند؟ هیچ قاعده ثابتی برای تسهیل‌گری خوب وجود ندارد: خط انتهایی این است که تسهیل‌گر تا چه حد به خوبی، کامل و دقیق می‌تواند موضوع یا پیام را به مردم برساند.

وظیفه تسهیل‌گری عبارت است از بهبود فرآیندهای ارتباطی، تیم‌سازی، تفکر تحلیلی، تصمیم‌گیری هوشیارانه در کنار تدارک بینش‌ها در بسیج پتانسیل‌ها. تسهیل‌گری برای توسعه یکپارچه جوامع، هم‌چنانکه از نام آن برمی‌آید یک رهیافت یکپارچه به فعالیت‌هایی همچون شناسایی و تعیین تقدم و تأخیر نیازها و مسائل، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، تعریف و باز تعریف اهداف، انجام و تقسیم وظیفه / مسئولیت، شبکه‌سازی، یافتن منابع و ارزشیابی می‌باشد.

### ویژگی های تسهیلگران

تسهیلگری مجموعه‌ای از روش‌ها و تکنیک‌ها و ابزار و متدهائی است که به مدرسه اندیشه و فکر تعلق دارد. خصوصاً که متدولوژی آن از رهیافت ترویج متعارف متفاوت است. برای تغییر جهت از رهیافت انتقال تکنولوژی به سمت روش‌های تسهیلگری در نظام‌های تعاونی، به یک تغییر و روش برجسته و شاخصی نیاز می‌باشد. عامل ترویج در لباس یک تسهیلگر به یک سری مهارت‌های نیاز دارد، ولی مهمتر از همه رفتار، کردار، اعتقادات و معیارهای ارزشی او می‌باشد. چنانچه در ابتدای مقاله بحث شد، تسهیلگری هنر است تا علم، بنابراین یک سری پیش‌شرط‌های لازم است تا آنرا یاد بگیریم و تا همانند یک تسهیلگر عمل کنیم. تسهیلگر در فعالیتهای تسهیلگری خود تبادل اطلاعات همگن و یکنواختی ایده‌ها، ایجاد احترام و اعتماد متقابل، توسعه و تقویت مهارت‌ها و جسارت‌ها، خود توانمندسازی و خود ظرفیت‌سازی، ایجاد تماس و ارتباط بین شرکت‌کنندگان می‌باشد، در همان زمان با بیرون کشیدن منابع مخاطبین خود را تشویق و ترغیب می‌کند تا انرژی و فکر خود را آزاد کند.

تسهیلگر کسی نیست که هر چیزی را بداند، بنابراین در حین فرایند تسهیلگری و همزمان در عین حالی که یک فراگیر و یادگیرنده می‌باشد یک محقق نیز می‌باشد. تسهیلگر در قالب یک فراگیر و یادگیرنده نیاز دارد تا به دقت به پاسخ‌ها، بحث‌ها، پیشنهادات و یا ایده‌هایی که از طرف افراد گروه بیان می‌گردد به خوبی گوش فرا دهد. علاوه بر این او می‌بایست تعاملات و تاثیراتی که در اعضاء اتفاق می‌افتد و ممکن است ناشی از نا رضایتی یا توافق روی موضوعی باشد با دقت به آن توجه نماید. نقش اصلی تسهیلگر توسعه و ارتقاء توانمندی و ظرفیت‌های فردی افراد می‌باشد. این امر می‌تواند در حین فرایند تسهیلگری که به سبب آن افراد گروه تشویق می‌گردند تا نظرات و پیشنهادات خود را بیان کنند و یا اینکه تسهیلگری به یک اقدام عملی منجر شود، اتفاق می‌افتد. آن دسته از اشخاصی که دارای رفتارهای مثبتی هستند می‌توانند روی گروه نیز اثرات مثبت از خود بگذارند از طرف دیگر رفتارهای منفی مانع از ایجاد ارتباط و وابستگی گروهی می‌گردد. رفتارهای مثبت روبه سمت مردم محلی، در فرایند مشارکت کشاورزان و ارتباطات فردی ضروری و اساسی است. بعضی از افراد رسمی و حرفه‌ای که خود را برتر از مردم محلی می‌دانند یک ارتباط مفید و مساوی را برقرار نمی‌کنند. بنابراین برای تسهیلگری که می‌خواهد کار خود را شروع کند و به دنبال ایجاد تغییر می‌باشد، اعتقاد به برابری، تعهد و وابستگی قوی به گروه از ضروریات کار او می‌باشد. تسهیلگر کمک می‌کند تا با ایجاد یک محیط مناسب تجربیات، فکر و ایده‌نو از گروه بیرون بیاید و همه آنها در یک سمت و

سوی واحد در جهت هدف غائی گروه قرار گیرد. بنابر این بسیار مهم است که افراد مختلف سطح مهارت خود را بر اساس اهداف گروه ارتقاء دهند.

در فرایند تسهیلگری، تسهیلگر شخص مهمی است. او به عنوان یک فرد کلیدی بایستی تسهیلگری ارتباط را تسهیل کند. بنا براین یک تسهیلگر باید نکات زیر را رعایت نماید: عامل ترویج پیشقدم و آغاز کننده بحث و جلسه است و کشاورزان را به نحوی تشویق می کند تا آنها نظراتشان را بگویند. برای این موضوع تسهیلگر باید در مسائل و مباحث مورد بحث آگاه و روشن باشد، با زبان مخاطبین خود آشنا باشد، و با پرسش های زیاد استنباط و درک آنها را از هدف و نیت واقعی آنان تشخیص دهد. تسهیلگر بایستی یک سری مهارت های پایه ای در درک زبان و تلفظ های محلی داشته باشد و حتی قادر باشد از یک سری زبان غیر کلامی و احساسی در مشاهدات شخصی خود استفاده کند.

### فنون تسهیلگری پر کاربرد در این پروژه

در اینجا به چند نمونه از فنون تسهیلگری به اختصار اشاره شده است:

### تحلیل PEST (Political, Economical, Social, Technological) (تکنولوژیکی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی)

در این روش تحلیل موقعیت ها، عملکردها از چهار بعد تکنولوژیکی، سیاسی، اقتصادی، سیاسی برای برنامه ریزی مشارکتی (کار گروهی) استفاده می شود.

### تحلیل میدان نیرو

در این تکنیک گروه سعی می کند مسائل خود را بطور متعادل مابین دو دسته نیروی متضاد (پیشبرنده و بازدارنده) در دو ستون بر اساس شدت و توان تاثیر گذاری فهرست نماید. سپس تصمیم گرفته می شود کدام عامل بازدارنده حذف و کدام عامل پیشبرنده تقویت گردد.

### تحلیل اسکلت ماهی (Fish Bone Analysis)

در این روش اثرات یا معلول ها در سمت راست ستون فقرات ماهی و علت های کلیدی (مسائل و مشکلات) در سمت چپ ستون نوشته می شود و در پایان پیشنهاداتی برای این علل و معلول ها ارائه می شود.

### ماتریس مقایسه ای زوجی

در این شیوه بمنظور اولویت بندی مسائل و موضوعات پس از خلاصه نمودن و ادغام موضوعات مشابه و احصاء کلید واژه های آنها، یک جدول (ماتریس) که سطر و ستون آن باهم برابر است راسم نموده و یک خط قطری از بالا به پایین جدول می کشیم و سپس کلید واژه های مورد نظر را بطور قرینه در سطر و ستون های مورد نظر وارد می نماییم. پس از مقایسه و رای گیری و تعیین علائم (فلش) هر یک از خانه های جدول و محاسبه امتیازات هر یک از سطر و ستون ها بطور جداگانه، نسبت به تعییت اولویت ها بر اساس بالاترین امتیاز اقدام می نماییم

### طوفان اندیشه

داوری و بحث پیرامون ایده ها و بیانات تا حصول نتیجه، تسهیل مشارکتی تمام اعضاء و اختصاص زمان مناسب برای ابراز ایده و نقطه نظرات بطور عادلانه، سه ویژگی اصلی طوفان اندیشه عبارتست از: ثبت ایده ها بطور عینی و محسوس، رعایت صمیمیت و احترام به ایده افراد، رعایت زمان تعیین شده و توقف بموقع.

### آموزش تسهیلگری

**گروه هدف:** گروه هدف باید به درستی و بر مبنای دانش، مهارت‌ها، نگرش و تحاریشان انتخاب شوند. بنابراین، شناسایی نیازهای آموزشی و تعیین تقدم و تأخر دوره‌های آموزشی برای مشارکت کنندگان مقتضی و مناسب است.

**ارزیابی نیازهای آموزشی:** ارزیابی نیازهای آموزشی پس از شناسایی نیازهای آموزشی به منظور تضمین اینکه موضوعات مورد نظر مرتبط هستند و تنظیم آنها بر اساس نیازهای حال و آینده شرکت کنندگان صورت گرفته است، انجام خواهد شد.

**طراحی آموزشی:** این چهارچوب طراحی شده باید به خوبی آماده شده و سازماندهی شود و بر مبنای موارد زیر انجام پذیرد:

اهداف روشن، محتوای مقتضی، برنامه جلسه قابل کاربرد برای مشارکت کنندگان، زمان کافی و برنامه زمانی واقع بینانه، شکل مناسب آموزش. برای مثال کارآموزی شغلی و بازدید میدانی، روش شناسی مؤثر انجام طرح ارزیابی، تهیه پیش‌آزمون، انتخاب شخص مرجع، ارتباط با شخص مرجع، تأیید مشارکت کنندگان، انتخاب محل، پشتیبانی مالی، ارتقای مواد آموزشی، ارائه آموزش، سازمان جلسه، نگارش گزارش ارزشیابی پس از آموزش، بکارگیری مهارت‌ها و ارزیابی نتایج

### چالش‌ها و مشکلات در تسهیل‌گری

مشارکت کم جامعه در مرحله برنامه‌ریزی، عدم مشارکت جامعه از کار گروهی، فقدان کمک از سوی جامعه محلی، انتظارات بالا از تسهیلات و یارانه‌های دولتی، موانع فرهنگی و زبانی، انتخاب اشتباه مشارکت کنندگان، انتخاب اشتباه محل برگزاری، اسناد، مواد و موضوع‌های غیر مرتبط، مسائل مرتبط با تجسم فکری و قابلیت خواندن

### توصیه‌های کاربردی به تسهیلگران

- انتخاب مشارکت کنندگان باید به دقت انجام پذیرد.
- مشارکت کنندگان باید پیشینه مشابهی در زمینه پرورشی داشته باشند.
- انتخاب آموزش دهندگان باید به دقت انجام پذیرد.
- اهداف دوره باید جدید باشد.
- محتوا باید مربوط و منطبق باشد.
- برنامه و روش‌های جلسه باید مقتضی باشند.
- ارزشیابی هر برنامه جلسه باید در انتهای همان جلسه انجام شود.
- چهارچوب مسئولیت و وظیفه باید به صورت شفاف شکل گرفته و به هر فرد منتسب شود.
- فعالیت‌های آموزش دیدگان باید مورد پیروی قرار گرفته و بهبود داده شود.
- ارزشیابی پی‌آیند باید انجام پذیرد.

### نکات مهم در اجرای پروژه ارزیابی مشارکتی روستایی

در فرآیند ارزیابی مشارکتی روستایی چه برای پروژه‌های اجتماعی و چه برای آموزش، باید موضوعات زیر مورد توجه قرار گیرند:

- مرتب نمودن و پاسخ به نیازها و مسائل جامعه محلی.
- جمع‌آوری و گردآوری نهاده‌ها برای توسعه مواد آموزشی
- طراحی پروژه‌ها و فعالیت‌های آموزشی مقتضی برای جامعه محلی و بر مبنای دانش، تجربه و سطح فهم آنها
- تلاقی اهداف و مقاصد هدف پروژه‌ها و آموزش‌ها



- انجام ارزیابی پیش از شروع آموزش در چهارچوب زمانی مورد نظر  
- شکستن موانع اجتماعی به لحاظ زبان، فرهنگ، جنسیت و لحن صدا  
- تشویق مشارکت محلی به لحاظ تسهیم اظهارات و برخورداری از فهم و همکاری دوطرفه  
- انتشار تمام اطلاعات تسهیم شده میان شرکای برنامه و به ویژه میان جوامع محلی  
**اهداف اجرای پروژه آموزش تسهیلگری بمنظور توانمند سازی تعاونی های روستایی**  
هدف کلی پروژه تحرک بخشی و ایجاد اشتغال مولد و کار آفرینی با تقویت مدیریت مشارکت گروهی در تعاونی های روستایی .(توسعه و توانمند سازی تعاونیهای روستایی ) با استفاده از مهارتهای تسهیلگری.

#### اهداف اختصاصی:

- تشکیل تعاونی ها به صورت پایلوت در مناطق و روستاهای معرفی شده بر اساس موقعیت جغرافیایی روستا ، بافت جمعیتی و نرخ مشارکت مردمی و قابلیتها و ظرفیتهای منطقه هدف گذاری شده .  
- جلب مشارکتهای مردمی با استفاده از روشهای تسهیلگری و شناسایی ظرفیت ها و قابلیتهای نقاط هدف .  
- اجرای روند شکل گیری و توانمند سازی شرکتهای تعاونی ( برگزاری جلسه انتخاب هیئت موسس ،همکاری و آموزش هیئت موسس و کمک به ترغیب روستاییان برای تشکیل شرکتهای تعاون روستایی و ...)  
- آموزشهای لازم به هیئت مدیره منتخب (در روستا و یا به صورت تجمیع منطقه ای ).  
- آموزش مهارت های تسهیلگری برای تربیت کادر تسهیلگری در شهرستانها ( اعضا و ارکان تعاونی های نمونه ).  
-ارایه کتاب تخصصی مهارتهای تسهیلگری برای تعاونی ها و سر فصلهای اختصاصی با وظایف تعاونیها.  
-برگزاری کارگاههای آماده سازی مجریان طرح .  
-ارایه گامهای اجرایی و تدوین فرمهای گزارش گیری و تشکیل تیم نظارت بر چگونگی اجرای طرح در نقاط هدف برای اجرایی کردن گامهای طراحی شده در اجرا.  
-آسیب شناسی از تعاونیهایی که دچار نقصان می باشند با استفاده از روشهای PRA , RRA .  
-بیین نقاط قوت و ضعف و آسیبهای موجود در حوزهی مدیریت مشارکتی و ایجاد ارتباط بین اعضا و ارکان تعاونیها.(با استفاده از مطالعات میدانی و مشارکتی PRA , RRA )  
-تعیین مهارت ها و تخصص های مورد نیاز .  
-تدوین دروس و سرفصل های آموزشی مورد نیاز مهارت های تعریف شده.

#### اقدامات اجرایی:

- تشکیل تعاونی ها به صورت پایلوت در مناطق هدف گذاری شده.  
-توافق برای اجرا در روستاهای مورد نظر.  
-معرفی تسهیلگر برای روستا.  
-جلب مشارکت مردمی با تعامل با رهبران محلی.  
-ارائه آموزشهای لازم برای تشکیل تعاونیهای روستایی از مرحله تشکیل هیئت موسس تا تشکیل هیئت مدیره و ...  
تهیه گزارشهای لازم برای مسئولین مربوطه.

- شناسایی نیروهای مستعد فراگیری تسهیلگری با دارا بودن رشته های مرتبط.(با همکاری مجری و بررسی سوابق داوطلبین شرکت در دوره).
- برگزاری دوره های آموزشی در مراکز استانها.
- بررسی اسناد و مدارک موجود در حوزه مدیریت مشارکتی بین ارکان تعاونی ها.
- تشکیل تیم های تخصصی مورد نیاز.
- جمع آوری اطلاعات لازم در خصوص نقاط قوت و ضعف موجود در حوزه ی مشارکت در تعاونی ها.
- تحلیل داده ها و استخراج آسیب های موجود در زمینه ی مشارکت ارکان و عناصر تعاونی ها.
- تشکیل جلسات کارشناسی با حضور خبرگان و مدیران تعاونی ها به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات مستخرجه، رفع اشکالات احتمالی و تأیید نهایی.
- ارائه ی راه کارهای اجرایی و مناسب جهت توسعه و بهبود مشارکت در بخش تعاونی ها،
- تهیه کتابچه نهایی،

#### پیشنهاد ها:

- توانمند سازی مردم محلی در راستای نیاز سنجی ، مساله یابی و ارائه راهکارهای لازم برای حل مشکلات با توجه به ظرفیتهای و پتانسیلهای موجود در جوامع محلی بطور مستمر انجام گیرد.
- گروه سازی و ایجاد شبکه های محلی و تشکیل تعاونیهای روستایی با هدف کار آفرینیدر دستور کار برنامه ریزان قرار گیرد