



سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی  
معاونت آموزش و ترویج کشاورزی

# دستور العمل

## سایت‌های مدیریت مشارکتی جامع تولید (IPCM)



دفتر ترویج دانش و فن آوری کشاورزی

۱۴۰۱

دستور العمل ترویجی ۹۰۲



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی  
معاونت آموزش و ترویج کشاورزی

## دستورالعمل

# سایت‌های مدیریت مشارکتی

# جامع تولید (IPCM)

---

تهیه و تدوین:

محمد شریفی مقدم

---

سال ۱۴۰۱

سرشناسه	: شریفی مقدم، محمد، ۱۳۵۳ -
عنوان و نام پدیدآور	: دستورالعمل سایت‌های مدیریت مشارکتی جامع تولید (IPCM) / تهیه و تدوین محمد شریفی مقدم؛ سرویراستار نصیبه پورفاتیح؛ ویراستار ادبی مهشید شیرمحمدلو؛ تهیه شده در معاونت آموزش و ترویج کشاورزی، دفتر شبکه دانش و رسانه‌های ترویجی.
مشخصات نشر	: تهران: سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، معاونت آموزش و ترویج کشاورزی، نشر آموزش کشاورزی، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری	: ۶۶ ص. : مصور (رنگی)، جدول (رنگی).
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۵۲۰-۹۹۷-۹
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کمیته راهبری علی‌اکبر مویدی، سیدکریم موسوی، عبدالله موموندی، جواد قاسمی.
موضوع	: کشاورزی -- ایران -- آموزش Agricultural education -- Iran کشاورزی -- ایران -- مدیریت Agricultural administration -- Iran مدیریت تولید -- ارزشیابی Production management -- Evaluation
شناسه افزوده	: مویدی، علی‌اکبر، ۱۳۳۸ -
شناسه افزوده	: سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی. معاونت آموزش و ترویج کشاورزی. نشر آموزش کشاورزی
شناسه افزوده	: سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی. دفتر شبکه دانش و رسانه‌های ترویجی
رده بندی کنگره	: S۵۴۴/۵
رده بندی دیویی	: ۶۳۰/۷۱۵۰۹۵۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۸۶۴۰۱۷
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا

ISBN: 978-964-520-997-9

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۵۲۰-۹۹۷-۹



عنوان:	دستورالعمل سایت‌های مدیریت مشارکتی جامع تولید (IPCM)	
کمیته راهبری:	علی‌اکبر مؤیدی، سید کریم موسوی، عبدالله موموندی و جواد قاسمی	
تهیه و تدوین:	محمد شریفی مقدم	
مدیر داخلی:	ویدا همتی	
سرویراستار:	نصیبه پورفاتیح	
ویراستار ادبی:	مهشید شیرمحمدلو	
تهیه شده در:	معاونت آموزش و ترویج کشاورزی، دفتر شبکه دانش و رسانه‌های ترویجی	
ناشر:	نوبت چاپ:	نشر آموزش کشاورزی
صفحه آرا:	شمارگان:	سبا سادات کرمانی پوربقای
	اول، ۱۴۰۱	محدود

**مسئولیت درستی مطالب با دفتر ترویج دانش و فناوری کشاورزی است.**

شماره ثبت در مرکز فن آوری اطلاعات و اطلاع رسانی کشاورزی ۶۱۴۵۲ به تاریخ ۱۴۰۱/۰۲/۰۴ است.

برای غنا بخشیدن به محتوای این دستورالعمل، لطفاً نظرها، انتقادات و پیشنهادهای خود را از طرق زیر با ما در میان بگذارید.

شماره تماس ۰۲۱-۶۶۴۳۰۴۴۱ | دورنگار ۰۲۱-۶۶۴۳۰۴۴۵

نشانی: تهران، خیابان آزادی، بین نواب و رودکی، پلاک ۲۰۵، معاونت آموزش و ترویج کشاورزی

تلفن: ۶۶۴۳۰۴۶۵ | تلفکس: ۶۶۴۳۰۴۶۴ | کد پستی: ۱۴۵۷۸۹۶۶۸۱

## فهرست

عنوان ..... صفحه

۵	مقدمه
۷	۱- تعاریف و مفاهیم
۱۳	۲- اهداف
۱۵	۳- پیامدهای مورد انتظار
۱۵	۴- اهمیت و ضرورت
۱۶	۵- روش شناسی
۲۱	۶- ساختار و تشکیلات اجرایی
۳۱	۷- سازمان کار طرح
۳۱	۸- منابع اعتباری
۳۲	۹- مستندسازی، نظارت و ارزشیابی
۳۲	۱۰- گام‌ها و مراحل اجرایی
۳۴	۱۱- تشریح گام‌های اجرایی



سایتهای مدیریت مشارکتی جامع تولید با هدف افزایش سرعت، عمق و ضریب پوشش برنامه‌های ترویج و توسعه فناوری و با تاکید بر برنامه‌ریزی مشارکتی و پوشش حداکثری مزارع، محصولات، موضوعات و کشاورزان در برنامه ترویجی و آموزشی تهیه شده‌اند. بر اساس کارکردهای اصلاحی در این برنامه، امکان استقرار و توسعه فناوری‌های پایدار در ساختار خرده‌مالکی کشاورزی پایدار و در قالب برنامه‌ای جامع، موثر و کم‌هزینه ترویجی مهیا می‌شود. مهم‌ترین کارکرد این مدل عبارت از دخالت دادن شرایط، تجارب محلی و دانش بومی و اقدام هماهنگ مشارکت سازمان‌یافته ذی‌نفعان (دولتی، غیردولتی و مردمی) در طراحی، مدیریت و اجرای برنامه است. بنا بر این مدل، ذی‌نفعان مختلف از بخش‌های پژوهشی، ترویجی، خدماتی، فنی - مهندسی، مروجان مسئول پهنه‌ها، بخش‌های غیردولتی و ذی‌نفعان محلی در قالب یک برنامه منسجم، در ارتقای بهره‌وری اقتصادی متناسب با ارکان و اصول محیط زیستی مشارکت و ایفای نقش دارند.

با اجرای سایت‌های ترویجی با مدل مدیریت مشارکتی جامع تولید، سازوکار لازم برای تحقق مدیریت یکپارچه پهنه‌های تولیدی در بخش کشاورزی با تاکید بر چهار اقدام امکان‌پذیر می‌شود که عبارت‌اند از: (۱) ارزیابی و برنامه‌ریزی مشارکتی منطقه‌ای (۲) اعتمادسازی و مشارکت سازمان‌یافته ذی‌نفعان (۳) نهادسازی مشارکتی برای مدیریت یکپارچه در سطح محلی و (۴) توسعه مشارکتی فناوری‌های پایدار در چهارچوب برنامه کشاورزی پایدار. انتخاب این مدل باتوجه‌به چالش‌های متعدد انتقال یافته‌ها در ساختار کشاورزی خرده‌مالکی کشور و تحقق شاخص‌های بهره‌وری در کشاورزی مبنی بر اصول کشاورزی پایدار ضروری است. راهنما و دستورالعمل اجرایی سایت‌های جامع ترویجی با مدل راهبردی «مدیریت مشارکتی جامع تولید»<sup>۱</sup> در ساختار نظام بهره‌برداری خرده‌مالکی کشاورزی کشور تهیه شده است و تبیین‌کننده بخش مهمی از راهبردهای اقدام در داخل مرزهای پهنه‌های تولیدی کشاورزی است که در چهارچوب کارکردهای اصلاحی ترویجی برای توسعه کشاورزی پایدار مبتنی بر مشارکت و انسجام ذی‌نفعان محلی طراحی شده است.

1-IPCM: Integreted Participatory Crop Managment



## ❖ ۱- تعاریف و مفاهیم

◀ **سایت:** کوچک‌ترین عرصه (برش یا زون) جغرافیایی از یک نظام بهره‌برداری کشاورزی است که بر اساس شاخص‌هایی مثل کاربری کشاورزی، ترکیب و الگوی کشت، شرایط اقلیم و منابع طبیعی، منابع تولید آب‌وخاک، نظام بهره‌برداری، پیوستگی اجتماعی و اقتصادی، هیدرولوژی و کشت‌بوم و پوشش اداری و مدیریتی تعیین می‌شود و نمونه (راندوم) درستی از نظام بهره‌برداری کل منطقه است. در واقع سایت، برش دقیقی از نظام بهره‌برداری منطقه تحت پوشش مرکز جهاد کشاورزی دهستان است که در آن، از طریق راهبردهای برنامه‌ریزی منطقه‌ای، فرایند استقرار راهکارهای اصلاحی و توسعه فناوری‌های پایدار به‌صورت یکپارچه با تاکید بر پوشش حداکثری بهره‌بردارن به‌صورت گروهی و منطقه‌ای طراحی و پیاده می‌شود.

◀ **سایت جامع ترویجی** در واقع راهبردی برای افزایش سرعت، عمق و ضریب پوشش انتقال یافته‌ها در ساختار خرده‌مالکی کشاورزی کشور است که همچون یک ایستگاه مزرعه‌ای تحقیق - ترویج - توسعه فناوری، منطبق با شرایط و محصولات در هر منطقه ایجاد می‌شود. در سایت جامع، فرایند کاملی از نظام ارزیابی و برنامه‌ریزی ترویجی شامل سازمان‌دهی نیروی انسانی، ارزیابی و اولویت‌بندی مشکلات و مسائل، برنامه‌ریزی، تدوین برنامه اقدام، مدیریت اجرایی، استقرار راهکارها و فناوری‌های پایدار با مشارکت نظام‌مند همه ذی‌نفعان و دخالت آگاهانه بهره‌بردارن شکل می‌گیرد. سازوکار اصلی اقدام در سایت‌های جامع مدیریت مشارکتی، استفاده از روش‌های تحولی و کارآمد ترویج مشارکتی ویژه ساختار خرده‌مالکی است که در قالب یک بسته ترویج مشارکتی، فرایند ارتقای دانش، نگرش و مهارت بهره‌برداران در مدیریت صحیح واحدهای تولید را به‌صورت گروهی و منطقه‌ای پوشش می‌دهد. سایت جامع مدیریت مشارکتی ممکن است شامل ترکیبی از محصولات و مزارع متعدد با

بهره‌برداران بسیاری شود ولی بیشترین سطح آن را محصول اقتصادی و غالب منطقه در برمی‌گیرد (شکل ۱).



شکل ۱- نمای شماتیک از یک سایت جامع ترویجی با رویکرد IPCM

◀ **موضوع سایت جامع مدیریت مشارکتی:** موضوع اصلی سایت‌های جامع مدیریت مشارکتی عبارت است از استقرار «مدیریت مشارکتی جامع (یکپارچه) تولید» که در آن همه مولفه‌ها و راهکارهای موثر برای حل مشکلات و ارتقای بهره‌وری تولید در کشاورزی یک منطقه به‌صورت تلفیقی و بر اساس اولویت‌های حاصل از فرایند ارزیابی محیطی و اجتماعی زنجیره تولید پیاده می‌شوند. از این‌رو، موضوع سایت‌های جامع مدیریت مشارکتی و به‌تبع آن فعالیت‌های ترویجی و آموزشی مبتنی بر محصول نیست بلکه اعمال مدیریت جامع تولید (ICM) بر محصولات موجود در منطقه، با تاکید بر موضوعات اولویت‌دار از جمله مدیریت مشارکتی آب، مدیریت خاک، مکانیزاسیون، استانداردسازی فرایند تولید محصولات، ارتقای بهره‌وری تولید، تکمیل زنجیره تولید، مدیریت و پیشگیری خسارت، آبخیزداری، مرتعداری و مانند آن‌ها تعیین می‌شود. به‌عبارت دیگر،

موضوع اصلی سایت مدیریت مشارکتی، عملیات مدیریت اصلاحی در کشاورزی است که به صورت یکپارچه در محدوده و محصولات موجود در سایت و با تاکید هم‌زمان بر محصولات اقتصادی منطقه پیاده می‌شود.

◀ **تعیین سایت جامع مدیریت مشارکتی:** بر اساس ساختار نظام نوین ترویج، عرصه کاربری کشاورزی تحت پوشش مسئولیت مرکز جهاد کشاورزی دهستان به چند پهنه تولیدی تقسیم‌بندی شده است. یک پهنه تولیدی از پهنه‌های موجود در مرکز دهستان که همچون سایت جامع ترویجی مرکز جهاد کشاورزی دهستان تعیین می‌شود، باید بر اساس شاخص‌های اصلی از جمله کاربری کشاورزی، دسترسی به منابع آب سطحی و زیرزمینی، هیدرولوژی منطقه، رودخانه‌های فصلی، دسترسی دائم و موقتی به منابع، وضعیت اجتماعی و اقتصادی و امثال آن بیشترین همسانی را با نظام بهره‌برداری کشاورزی دهستان داشته باشد. در پهنه تولیدی منتخب، یک روستا که بیشترین همسانی و تنوع محصولی با مشخصات پهنه را دارد نیز همچون روستای مرجع و بقیه روستاها در قالب روستاهای تابعی تعیین می‌شوند (سازوکار تعیین سایت‌های IPCM در طرح محوری استقرار کشاورزی پایدار، بر اساس زون‌بندی حوضه‌های آبریز در کشاورزی و آبخیز در منابع طبیعی است).

◀ **مساحت سایت:** مساحت سایت جامع مدیریت مشارکتی بر اساس مشخصات نظام پهنه‌بندی در هر مرکز و به صورت میانگین معادل یک روستا (حدود ۶۰۰ هکتار) است. مساحت یک سایت، بر اساس فرایند زون‌بندی حوزه کشاورزی تحت مسئولیت مرکز جهاد کشاورزی دهستان و در تطبیق با شاخص‌های مهمی از جمله محصولات غالب منطقه، کاربری اراضی، منابع آب، نظام بهره‌برداری، به هم پیوستگی اجتماعی و مرزهای پهنه‌های ترویجی به دست می‌آید.

◀ **مزارع مرجع:** در سایت جامع ترویجی، بر اساس نمونه‌گیری در فرایند مونیتورینگ کشاورزی، یک درصد از مزارع موجود در روستای مرجع برای مزارع

مرجع انتخاب می‌شود. این مزارع پوشش‌دهنده محصولات اصلی موجود در سایت، تحت مالکیت گروه مرجع اصلی (کشاورزان داوطلب برای ایفای نقش مددکاری ترویجی در سایت) و تحت هدایت و راهبری فنی و ترویجی تیم فنی سایت (محقق معین / کارشناس موضوعی / مروج) قرار دارند. در این مزارع، فرایند اصلی بررسی موضوعات و مشکلات، آموزش مزرعه‌ای، اسکن مزرعه‌ای و معرفی و استقرار آموزشی فناوری‌ها در قالب روش ترویجی توسعه مشارکتی فناوری، در محصولات اصلی موجود در سایت جریان دارد.

◀ **مزارع اصلی:** در هر سایت جامع ترویجی، حداکثر ۲۵ درصد از تعداد کل مزارع موجود در روستای مرجع و مزارع منتخب در روستاهای تابعی برای مزارع اصلی انتخاب می‌شوند. این مزارع تحت هدایت و مونیتورینگ کارشناس پهنه قرار دارد. این مزارع در قالب سیستم شبکه مونیتورینگ، متصل به مزارع مرجع بوده و در آنها اقدام گروهی فرایند اسکن مزرعه برای تعیین سطح فناوری و استقرار فنون و روش‌های اصلاحی مطابق با نیاز پیاده می‌شوند. این فنون را مالک هر مزرعه (در مزرعه مرجع آموزش دیده است) تحت هدایت کارشناس پهنه و با کمک گروه کشاورزان مرجع اجرا می‌کند.

◀ **مزارع تابعی:** در هر سایت، ضریب حداقلی ۷۵ درصد از کل مزارع موجود در روستای مرجع و حداقل ۲۵ درصدی در روستاهای تابعی، مزارع تابعی محسوب می‌شوند. این مزارع تحت هدایت و راهبری گروه‌های مرجع کشاورزان و شبکه مونیتورینگ محلی و تحت پشتیبانی مروج پهنه قرار دارند. شبکه مونیتورینگ محلی بر اساس فرایند تحلیل داده‌های آمایش شده در مزارع اصلی، ایجاد شده و فرایند استقرار فنون را به صورت گروهی در این مزارع پیگیری می‌کند.

◀ **مدیریت مشارکتی جامع تولید (IPCM):** مدل ترویجی برای سازمان‌دهی، مشارکت و توانمندسازی کشاورزان در استقرار یکپارچه راهکارها و فناوری‌های برنامه کشاورزی پایدار، در شرایط کشاورزی خرده‌مالکی کشاورزی است. این راهبرد یک برنامه اقدام مبتنی بر مدیریت مشارکتی برای ارتقای بهره‌وری اقتصادی، همراه

با حفاظت و حمایت از کارکردهای اکوسیستمی در کشاورزی است که بر مشارکت جامعه محلی تاکید دارد.

◀ **مدیریت مشارکتی چرخه پروژه:** فن اصلی برای ورود به جامعه محلی، اعتمادسازی و دخالت دادن دانش و تجربیات ذی‌نفعان با رویکرد مدیریت مشارکتی است که مشتمل بر مجموعه‌ای از روش‌ها و ابزارهای مشارکتی برای ورود به جامعه محلی می‌شود که عبارت‌اند از اعتمادسازی و سازمان‌دهی گروه‌های محلی، ارزیابی‌های سریع مشارکتی، ارزیابی مشارکتی روستایی و محیطی، تحلیل شرایط موجود و اجماع‌سازمانی در چهارچوب برنامه اقدام مشترک.

◀ **توسعه مشارکتی فناوری (PTD):** روش اصلی برای توسعه فنون، یافته‌ها و دستورالعمل‌های مدیریت مزرعه است که مهم‌ترین ویژگی آن، دخالت دادن ملاحظات اجتماعی و محیطی منطقه هدف در توسعه فناوری همراه با مشارکت کشاورزان است. این روش برای استقرار فنون و دستورالعمل‌هایی که با مقاومت کشاورزان روبه‌رو می‌شود به کار می‌رود.

◀ **مدارس مزرعه‌ای (FFS):** تدبیری ویژه برای آموزش عملی و توانمندسازی کشاورزان در مدیریت مزرعه بر مبنای شناخت اکوسیستم زراعی است. این روش ویژه آموزش عملی گروهی بزرگسالان کم‌سواد یا بی‌سواد برای ارتقای مهارت و تبدیل کشاورز به مدیران ماهر مزرعه، با استفاده از روش‌های یادگیری حاصل از عمل است.

◀ **اسکن / مونیتورینگ / پایش مزرعه‌ای:** روش ترویجی ویژه برای دسته‌بندی مزارع که با تحلیل همه مزارع و تصمیم‌گیری مدیریتی برای اصلاح برنامه‌های مدیریت و سایر مولفه‌های مرتبط با تولید همراه است و در قالب مدل شبکه مرجع / اصلی / تابعی سه ضریب ۱/۲۵/۷۵ انجام می‌شود و اصلی‌ترین سازوکار برای استقرار فنون اصلاحی در همه مزارع هر پهنه به شمار می‌رود.

◀ **برنامه‌ریزی مشارکتی:** تدوین یک برنامه مشارکتی منوط به اقدام و حرکت در چهارچوب منطقی است که با صرف کمترین زمان و هزینه و از طریق

ایجاد شور اجتماعی، منجر به تدوین برنامه اقدام مشترک، منطقی و اجراپذیر می‌شود. این امر با مدیریت مشارکتی سیستمی مبتنی بر عملیات محقق می‌شود. نکته کلیدی در راهبرد مدیریت مشارکتی سیستمی مبتنی بر عملیات، طراحی و اجرای رهیافت‌های مشارکتی در «چارچوب منطقی» است که این امکان را می‌دهد تا همه اهداف کلیدی پروژه از جمله شناسایی خلأها، موانع و فرضیات احتمالی موجود، اجماع و انسجام سازمانی برای اقدام یکپارچه بر اساس توان موجود در قالب یک شبکه پیش‌آگاهی و مونیتورینگ و دخالت آگاهانه تمامی ذی‌نفعان (مردم محلی) در اجرای برنامه در پوشش برنامه‌ای مدون تدوین شده و آماده اجرا بر اساس ویژگی‌های هر منطقه شود.

◀ **تسهیلگری:** پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی از طریق فرایند تسهیلگری با سامان‌دهی نیروی‌های انسانی تحت عنوان تسهیلگران توسعه انجام می‌شود. تسهیلگری عبارت است از فرایند ساده‌سازی و مدیریت مشکلات در پیشبرد برنامه مشترک از طریق فعال‌سازی گروه محلی و هم‌افزایی توان‌ها در چرخه برنامه‌ریزی، حل مسئله، تصمیم‌سازی، مشارکت و همکاری متقابل در رسیدن به اهداف مشترک از پیش تعیین شده.

◀ **مدیریت یکپارچه مشارکتی:** عبارت است از تبیین نقش مناسب دست‌اندرکاران و دستیابی به ساختاری تسهیلگر، چابک، کوچک و غیرمتمرکز برای سازمان‌های دولتی در تعامل با سایر ذی‌نفعان (بخش خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد، مدیریت‌های محلی و بهره‌برداران عرفی) برای تحقق اهداف برنامه.

## ❖ ۲- اهداف

### ۱-۲- هدف کلی

سازمان‌دهی، توانمندسازی و مشارکت بهره‌برداران یک پهنه تولیدی (با تاکید بر بهره‌برداران خرده‌مالک) در استقرار اصول کشاورزی پایدار (ارتقای بهره‌وری اقتصادی هم‌سو با محیط‌زیست و ساختار اجتماعی) برای دستیابی به:

◀ ارتقای بهره‌وری اقتصادی در واحدهای تولید برای تحقق امنیت و ایمنی غذایی به‌ویژه در محصولات راهبردی.

◀ ارتقای بازده، کارایی و بهره‌وری اقتصادی مصرف آب و مدیریت صحیح خاک در کشاورزی.

◀ ارتقای سلامت و کاهش آلاینده‌های شیمیایی در محصولات کشاورزی از طریق توسعه برنامه مدیریت تلفیقی آفات، مصرف بهینه سموم و ترویج استفاده از کودهای آلی و زیستی در سطح مزارع، باغ‌ها، اعمال استانداردهای ملی مواد بیولوژیک، داروهای دامی و توسعه کشت ارگانیک.

◀ رعایت ترکیب و الگوی کشت بهینه در پهنه‌های ترویجی بر اساس شرایط اقلیمی و توان اکولوژیکی.

◀ توسعه فناوری و مکانیزاسیون در واحدهای تولیدی.

◀ حفاظت و حمایت از منابع طبیعی با تاکید بر مبانی آبخوان‌داری، آبخیزداری، مرتع‌داری و جنگل‌داری پایدار.

◀ تکمیل زنجیره ارزش محصولات کشاورزی.

◀ پیشگیری و مدیریت خسارت در کشاورزی.

### ۲-۲- اهداف اختصاصی

◀ نظام‌مندی و هماهنگی فعالیت‌های تحقیقاتی، ترویجی و اجرایی در راستای اهداف توسعه‌ای بخش کشاورزی در پهنه‌های ترویجی.

- ◀ استقرار نظام مدیریت یکپارچه در مراکز دهستان و پهنه‌های ترویجی، برای مشارکت جامعه محلی در توسعه کشاورزی پایدار.
  - ◀ مشارکت و دخالت آگاهانه تجربیات، دانش بومی و توانایی بهره‌برداران در فرایند برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی.
  - ◀ ترویج و توسعه فناوری‌های پایدار در واحدهای تولیدی به‌صورت گروهی با پوشش حداکثری پهنه‌های ترویجی.
  - ◀ استقرار و توسعه یکپارچه ضوابط، سیاست‌ها و قوانین حاکمیتی در پهنه‌های ترویجی.
  - ◀ حمایت از شبکه خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی، از طریق کارسپاری و ایجاد فرصت کسب تجربه عملی برای آنان.
  - ◀ تبیین وظایف و اقدام سیستمی عوامل اجرایی (محقق معین، کارشناس موضوعی، کارشناس مروج پهنه، تسهیلگران محلی و عوامل شبکه ترویجی غیردولتی) در مدیریت موثر پهنه‌های ترویجی.
  - ◀ اقدام هماهنگ برای مدیریت صحیح منابع و حفاظت از مولفه‌های محیط زیستی در کشاورزی.
  - ◀ استانداردسازی فرایند تولید در پهنه‌های ترویجی بر مبنای ساختار هر پهنه.
- افزون بر این موارد، اهداف کمی و کیفی زیر هم در این برنامه دنبال می‌شود:
- ◀ استقرار و توسعه دست کم ۶۰ درصد از فناوری‌های کشاورزی پایدار در دست کم ۷۵ درصد از مزارع منطقه هدف.
  - ◀ کاهش ۳۵ درصدی تقاضای مصرف آب در بخش کشاورزی.
  - ◀ کاهش ۴۰ درصدی مصرف مواد شیمیایی صنعتی (کود و سموم شیمیایی).
  - ◀ ارتقای دست کم ۲۰ درصد شاخص بهره‌وری اقتصادی مزرعه در واحد سطح.
  - ◀ جلوگیری ۳۰ درصدی از میزان فرسایش و ارتقای توان بیولوژیک و آلی خاک کشاورزی.



### ❖ ۳- پیامدهای مورد انتظار

- ✓ مشارکت سازمان یافته عوامل دولتی، غیردولتی و مردمی در مدیریت صحیح واحدهای تولیدی در قالب پهنه‌های ترویجی.
- ✓ افزایش دانش فنی و ارتقای مهارت تولیدکنندگان.
- ✓ افزایش بهره‌وری تولید.
- ✓ کاهش مخاطرات، استانداردسازی و ارتقای کیفیت و ایمنی محصولات کشاورزی.
- ✓ حفاظت و حمایت از منابع طبیعی در بخش کشاورزی.
- ✓ افزایش عملکرد تولید، کاهش هزینه‌های تولید و افزایش درآمد کشاورزان.
- ✓ پایداری تولید و استفاده بهینه از قابلیت‌های موجود.
- ✓ عملکرد سازمان یافته عوامل بیرونی و اجتناب از حرکت‌ها و اقدامات پراکنده و جزیره‌ای.

### ❖ ۴- اهمیت و ضرورت

ساختار نوع سومی کشاورزی کشور (پیچیده، متنوع، با ریسک بالا و با ماهیت غالب خرده‌مالکی و روستایی) در کنار تشدید سایر چالش‌ها از جمله ناپایداری اقتصادی تولید، فرسایش‌ها، به هم خوردن تعادل بیولوژیکی، کمیت و کیفیت آب، فرسایش خاک، گازهای گلخانه‌ای، مقاومت آفات و بیماری‌ها و مانند آن‌ها، سبب شده است که برخی از روش‌های مرسوم ترویجی برای تحقق اهداف کمی و کیفی مدنظر موثر نباشند. از این رو، در کنار ابلاغ برنامه‌های ترویجی و آموزشی که باید در هر پهنه شکل گیرد، استقرار سایت‌های جامع ترویجی در قالب نظام نوین ترویج با رویکرد مدیریت مشارکتی، همچون برنامه تحولی برای مشارکت و توسعه فناوری در ساختار خرده‌مالکی کشور تصویب و ابلاغ شد. مهم‌ترین موضوع در این خصوص، فرایند استقرار راهکارهای فنی در ساختار و نظام بهره‌برداری خرده‌مالکی و چگونگی مشارکت اجتماعی و طراحی نظام بهره‌برداری برای استقرار یکپارچه راهکارها به شمار می‌رود.

این برنامه در واقع روشی بسیار موثر و کارا برای توسعه فناوری، آموزش موثر کشاورزان و پذیرش و مشارکت آنان در استقرار فنون کشاورزی پایدار است و همچون برنامه نظام‌مند تحقیق - اجرا - ترویج مزرعه‌ای با ماهیت مشارکتی، برای استقرار ماموریت‌های کشاورزی پایدار در پهنه‌های ترویجی طراحی شده است. روند این برنامه به‌منظور اقدام مشترک، یکپارچه، هماهنگ و هم‌افزای برنامه‌های تحقیقاتی، اجرایی، آموزشی، ترویجی، اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی با تاکید بر فرایند کلی نظام تحقیق - ترویج مزرعه‌ای در نظر گرفته می‌شود که خود مبنای مدیریت پهنه با تاکید بر تحقق اهداف کلیدی (صرفه‌جویی آب، کاهش مصرف نهاده‌های شیمیایی، افزایش شاخص درآمد-هزینه، درآمد در واحد سطح) از طریق مشارکت پایدار و مدیریت صحیح شبکه کشاورزان به شمار می‌رود.

## ❖ ۵- روش‌شناسی

راهبرد اصلی در این سایت‌ها، «مدیریت مشارکتی جامع تولید» است. بر اساس این مدل، بسته راهکارهای فنی در چهارچوب مفهوم مدیریت یکپارچه مزرعه مبتنی بر نقشه راه اجتماعی به‌صورت گروهی در یک پهنه تولیدی پیاده می‌شود. در این رویکرد با بررسی وضعیت موجود، چالش‌ها و توانایی‌های منطقه؛ همچنین بررسی نتایج یافته‌ها، تحقیقات و تجربیات اجرایی و فنی، مجموعه‌ای از راهکارها و گزینه‌های فنی با تاکید بر ارتقای بهره‌وری در چهارچوب مدیریت یکپارچه تعیین می‌شود. این مدل مجموعه‌ای از کارکردها و رویکردهای اصلاحی و ترویجی ویژه نظام پهنه‌بندی از جمله ترویج مشارکتی، نظام تحقیق - ترویج - توسعه نظام‌های زراعی، ترویج خصوصی و برخی از روش‌ها در نظام ترویج عمومی است که در قالب ساختاری مدون تلفیق و جانمایی شده است. مدیریت مشارکتی سیستمی، بخشی از یک راهبرد جامع‌تر با نام توسعه یکپارچه جامعه محلی است که در زیرمجموعه آن، سناریوها و راهکارهای متنوعی برای رشد و توسعه روستایی پیش‌بینی و تدوین شده است.

مدیریت مشارکتی جامع تولید یک فرایند مشارکتی و مبتنی بر پروژه است که از طریق ارتقای مهارت‌های ترویجی و در قالب یک سازمان کار یکپارچه محلی محقق می‌شود. ایده اصلی آن انسجام‌بخشی و ارتقای توان ذی‌نفعان از طریق توانمندسازی آنها برای به عهده گرفتن نقش فعال در برنامه‌ریزی پروژه و تصمیم‌گیری گروهی است. ارکان کلیدی این راهبرد عبارت‌اند از: نهادسازی محلی، ارزیابی و برنامه‌ریزی مشارکتی منطقه‌ای، انسجام سازمانی ذی‌نفعان، شبکه‌سازی مردمی برای تعیین و استقرار فناوری‌ها، استانداردها و مأموریت‌های ویژه ارتقای بهره‌وری که در قالب بسته‌های تلفیقی و با راهبری مروج مسئول پهنه پیاده می‌شوند. از اینرو، مروج باید شناخت کافی و مهارت لازم در به‌کارگیری ابزارها و فنون ترویجی و تسهیلگری مختص این موضوع را کسب کند.

مهارت‌های ترویجی الزامی برای پیاده‌سازی این ارکان، مجموعه‌ای از فنون ترویجی، تسهیلگری و برنامه‌ریزی مشارکتی است که مروج باید آنها را کسب کرده و با پشتیبانی محققان معین و کارشناسان موضوعی و سازمان‌های غیردولتی با اتکا بر امکانات محلی و آموزش موثر ذی‌نفعان پیاده کند. مولفه‌های کلیدی در این راهبرد، از این قرارند:

۱. تحلیل، شناسایی، سازمان‌دهی و گروه‌بندی افراد و ذی‌نفعان در پهنه؛
۲. سازمان‌دهی گروه‌های مشارکتی در سطح بهره‌برداران؛
۳. بررسی وضعیت موجود، نیازسنجی و تحلیل مشکلات بر اساس ساختارها و اطلاعات منطقه‌ای؛
۴. تحلیل اهداف بر اساس اولویت مشکلات، انتخاب اقدام، تدوین برنامه کار و طرح عملیاتی در چهارچوب برنامه‌ریزی منطقه‌ای با هدف ایجاد احساس مالکیت ذی‌نفعان در پهنه‌های ترویجی؛
۵. سازمان‌دهی دانش و تجربیات محلی و ظرفیت آنها و دخالت و مشارکت بهره‌برداران در برنامه‌ریزی، تحلیل و اجرا؛
۶. تلفیق سیاست‌ها، اهداف و مأموریت‌های ملی با دیدگاه‌ها و نیازهای محلی یا گروه‌های هدف؛

۷. تبیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها در بین طرف‌های مشارکت‌کننده با هدف ایجاد تعهد؛

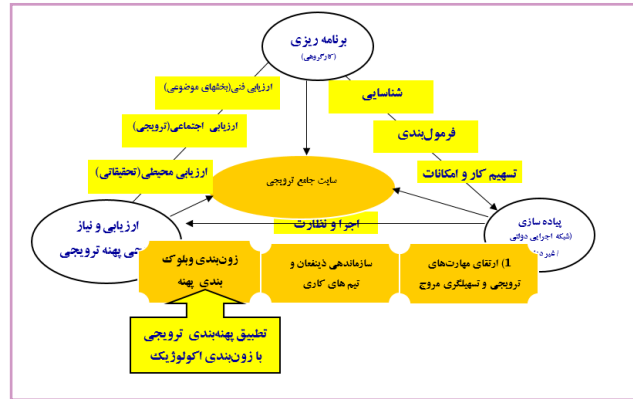
۸. استقرار سازمان کار مدیریت یکپارچه محلی مبتنی بر مشارکت فعال ذی‌نفعان محلی، ملاحظه و رعایت ارزش‌های بومی، انتخاب و اجرای رهیافت‌های جامع و ظرفیت‌سازی در بدنه تشکلهای روستایی برای تطبیق برنامه‌های توسعه با شرایط به‌سرعت متغیر اجتماعی - اقتصادی؛

۹. شناخت دقیق ظرفیت‌های نهفته در جامعه محلی و بسیج نیروها از طریق تسهیلگری؛

۱۰. یکپارچه‌سازی طرح‌ها و فعالیت‌های بیرونی و جهت‌دهی خدمات و حمایت‌ها در قالب توانمندسازی محلی؛

۱۱. شناخت دقیق دستاوردهای گذشته و تجهیز و فعال‌سازی منابع داخلی.

از منظر ترویجی، این مدل روش، ابزار و مراحل کار منطقی، ثابت و معین ویژه برنامه‌ریزی منطقه‌ای را دارد. این قاعده‌مندی تسهیل‌کننده حصول شناخت و درک مشترک و شفاف از مسائل پهنه ترویجی است؛ همچنین ضابطه و چهارچوب منطقی‌ای را برای فرموله کردن برنامه و چشم‌انداز توسعه در هر پهنه ارائه می‌کند. با پیش و کنترل چرخه‌ای کار در هر یک از مراحل پروژه و دریافت نتایج و در حین کار و با کسب تجربه، اصلاحاتی در آن مرحله انجام می‌گیرد. نقشه راه برنامه‌ریزی و مدیریت مشارکتی ترویجی با تاکید بر ایفای نقش شبکه غیردولتی و مردمی در شکل (۲) نشان داده شده است. همچنین، در جدول (۱) فنون و مهارت‌های تخصصی ترویجی لازم برای مدیریت و راهبری سایت‌های جامع مدیریت مشارکتی ارائه شده است.



شکل ۲ - مراحل کار و فرایند برنامه ریزی پهنه های ترویجی

جدول ۱- فنون و مهارت های تخصصی ترویجی لازم برای مدیریت و راهبری سایت های جامع مدیریت مشارکتی

مأموریت / مهارت ترویجی	شرح مأموریت / مهارت مورد نیاز	تاکتیک ترویجی
مهارت شبکه‌سازی، نهادسازی و سازماندهی ذی‌نفعان	تحلیل، شناسایی، سازماندهی و انسجام و گروه‌بندی افراد، ذی‌نفعان، نهادها و عوامل دولتی، غیردولتی و مردمی مرتبط با برنامه‌های توسعه کشاورزی در پهنه در قالب سازمان کار یکپارچه مدیریت پهنه برای مدیریت مشکلات و پیشبرد برنامه مشترک از طریق فعال سازی گروه و هم‌افزایی توان‌ها در چرخه برنامه‌ریزی، حل مسئله، تصمیم‌سازی، مشارکت و همکاری متقابل در جهت توسعه کمی و کیفی فعالیت‌ها در پهنه‌های ترویجی	ابزارهای فرآیندی، فنون و فعالیت‌های ساختاری در مهارت تسهیلگری
مهارت نیازسنجی، ارزیابی و برنامه‌ریزی منطقه‌ای	مهارت ترویجی ویژه برای ارزیابی، نیازسنجی، شناخت مسایل، گردآوری اطلاعات و فعالیت سیستماتیک ترویجی برای دستیابی به استنتاج‌ها، نتایج، فرضیه‌ها و نقطه‌نظرها و جمع‌آوری اطلاعات جدید و برنامه‌ریزی مشارکتی با دخالت دادن همه ذی‌نفعان که مشمول بر مجموعه‌ای از روش‌ها و ابزارهای مشارکتی برای تحقق فعالیت‌های کلیدی از جمله: ۱- تعیین گروه‌های مرجع ۲- اعتمادسازی و سازماندهی گروه‌های کاری ۳- ارزیابی‌های مشارکتی و روستایی ۴- تعیین اهداف و اولویت‌های منطقه‌ای ۵- تحلیل شرایط موجود ۵- اجماع‌سازمانی در یک چارچوب برنامه اقدام مشترک ۶- تدوین برنامه اقدام و ۷- تعیین ملاحظات اجرایی منطقه‌ای در قالب کارگروهی است.	مدیریت مشارکتی چرخه پروژه (PPCM)

ادمه جدول ۱- فنون و مهارت‌های تخصصی ترویجی لازم برای مدیریت و راهبری سایت‌های جامع مدیریت مشارکتی

تاکتیک ترویجی	شرح ماموریت / مهارت مورد نیاز	ماموریت / مهارت ترویجی
اسکن / مونیوتورینگ / نقشه خوانی / GIS/ AESA	تاکتیک‌های ویژه‌ای است شامل چهار اقدام کلیدی طراحی پهنه، تراس‌بندی، راندوم‌گیری و طراحی با هدف نیازسنجی، شناخت آستانه‌های اقتصادی مزرعه توسط کشاورزان صورت می‌گیرد. این اقدام کلیدی است که با هدف کمی‌سازی (تعیین شاخص) خطوط اقدام با ملاحظه حفظ معیشت و اقتصاد مزارع توسط خود کشاورزان صورت می‌گیرد.	مهارت‌های و ابزارهای تحلیل، نیازسنجی، مدیریت منابع و اکوسیستم
PDM-PO برنامه اقدام، چارچوب منطقی برنامه‌های پهنه	این تاکتیک ویژه‌ای است که برای تلفیق و یکپارچه‌سازی نتایج و اطلاعات به‌دست آمده از سه سطح: ۱- محیطی ۲- تجربیات، دانش، نیاز و توقعات کشاورزان و ۳- دانش، نتایج یافته‌های تحقیقاتی و اهداف و سیاست‌های بخش کارشناسی در قالب یک برنامه کار مشترک مورد توافق همه ذی‌نفعان که در کوتاه‌ترین زمان ممکن صورت می‌گیرد.	مهارت‌های ترویجی مدیریت اقدام و چارچوب منطقی
سامانه‌های نرم‌افزاری برنامه‌ریزی	ارتقای مهارت در ابزار و سیستم‌های نوین شناخت، تحلیل، برنامه‌ریزی و بررسی وضعیت موجود	مهارت نرم‌افزاری و مدیریت شبکه پشتیبان
توسعه مشارکتی فناوری، صندوق اعتباری، مدارس فناوری، مزرعه‌ای، سیستم تحقیق - ترویجی مزرعه‌ای، PTD- FFS-FSRE-R&D	تاکتیک‌های تحولی ترویج مشارکتی برای نهادسازی مشارکتی، ارزیابی و برنامه‌ریزی مشارکتی، سازماندهی اجتماعی، توسعه مشارکتی فناوری، استقرار و توسعه فنون و یافته‌ها مرتبط با مدیریت مزرعه در کشاورزی است که فنون را به‌صورت یک بسته تلفیقی درون مزرعه‌ای با دخالت دادن ملاحظات اجتماعی و محیطی در منطقه هدف برای پذیرش کشاورزان پیاده می‌کند.	مهارت در روش‌های نوین ترویج مشارکتی مزرعه‌ای برای توسعه فناوری و انسانی
روش‌های انتقال یافته - ترویج تعاونی‌ها - ترویج خصوصی - آموزش بهره‌برداران	مجموعه روش‌ها و رهیافت‌های ترویجی در سطح اجرایی برای نهادسازی نظام‌های بهره‌بردار، عرضه خدمات و انتقال یافته‌ها از جمله روز مزرعه، هفته انتقال یافته‌ها، طرح‌های تحقیقی - ترویجی، مزارع نمایشی، کانون یادگیری، سایت‌های جامع ترویجی، آموزش مهارتی بهره‌برداران، کارگاه‌های ترویجی، نمایشگاه و جشنواره، رسانه‌های دیداری و شنیداری و ...	برنامه‌ها، ماموریت‌ها و روش‌ها ترویج، آموزش و انتقال یافته‌های متعارف ترویجی
سامانه‌های نرم‌افزاری - ارزیابی مشارکتی - ارزیابی اثربخشی درونی و بیرونی	استقرار سیستم و شبکه تحلیل اثربخشی فنی، فرایندی، نظارتی و اصلاحی در قالب شبکه تحت وب بر اساس دو نظام مستندسازی فنی و فرایندی	مستندسازی، نظارت و ارزیابی

## ❖ ۶- ساختار و تشکیلات اجرایی

استقرار این برنامه منوط به انسجام سازمانی، سازمان دهی ذی‌نفعان، کارگروهی مبتنی بر چرخه اطلاعات و بر اساس شرایط هر محدوده مدیریتی است. از این رو، با توجه به راهبرد تعیین شده مشارکتی، نظام مدیریت با نام مدیریت یکپارچه مشارکتی به شرح زیر ارائه می‌شود. منظور از نظام مدیریت یکپارچه مشارکتی، عبارت است از تبیین نقش مناسب دست‌اندرکاران و دستیابی به ساختاری تسهیلگر، چابک، کوچک و غیرمتمرکز برای سازمان‌های دولتی در تعامل با سایر ذی‌نفعان (بخش خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد، مدیریت‌های محلی و بهره‌برداران) که برای تحقق اهداف برنامه طراحی شده است. ماموریت‌های این نظام عبارت‌اند از:

۱- فراهم آوردن بستر لازم برای اجماع فنی و انسجام بین‌بخشی میان برنامه‌های دستگاه‌های متولی.

۲- قابلیت برنامه‌ریزی و تطبیق برنامه‌های ملی با ساختار و شرایط مناطق هدف به صورت منطقه‌ای، تطبیق برنامه و بودجه با اولویت‌ها و توقعات محلی.

۳- قابلیت برنامه‌ریزی مشارکتی و طبقه‌بندی شده با حضور ذی‌نفعان کلیدی برنامه در سطح محلی.

۴- قابلیت انطباق اهداف برنامه کشاورزی با بهره‌برداری از منابع پایدار.

ساختار زیر بر اساس شرایط اداری موجود، به منظور استقرار نظام مدیریت یکپارچه برای هدایت و پایداری برنامه ارائه شود:

۱- کارگروه راهبری ملی برنامه: کارگروهی برای مدیریت، پایش، نظارت و

راهبری استقرار و سیاستگذاری اجرایی در سطح ملی تشکیل می‌شود.

۲- کارگروه استانی: استقرار برنامه در استان، مستلزم یکپارچه‌نگری برنامه‌ها و

استفاده از ظرفیت همه نهادها، دستگاه‌های دولتی، غیردولتی در تلفیق برنامه‌های اجتماعی، اقتصادی و محیط زیستی، و نیازمند توانمندی اجرایی و برنامه‌ریزی

جامع است. بدین منظور گروه کاری استانی برنامه، متشکل از نمایندگان دفاتر ذی‌ربط سازمان جهادکشاورزی استان با ریاست رئیس سازمان؛ همچنین در صورت نیاز با حضور نمایندگان نهادهای کلیدی ذی‌نفع، از جمله شرکت آب منطقه‌ای، ادارات کل حفاظت محیط‌زیست و منابع طبیعی استان و سازمان‌های مردم‌نهاد و اصناف کشاورزی، به دبیری مدیریت هماهنگی ترویج سازمان جهاد کشاورزی استان تشکیل یافته و فعالیت می‌کند.

۳- گروه کاری اجرایی در شهرستان: در سطح شهرستان، کمیته اجرایی همچون ساختاری فرابخش برای مدیریت برنامه، با مسئولیت مدیر جهاد کشاورزی تعیین شده است. این کمیته متشکل از نمایندگان ذی‌نفعان کلیدی در سطح محلی، به دبیری رئیس اداره ترویج جهاد کشاورزی شهرستان‌ها فعالیت می‌کند.

۴- کمیته برنامه‌ریزی سطح مرکز دهستان: با مسئولیت رئیس مرکز جهاد کشاورزی دهستان تشکیل می‌شود و مهم‌ترین ارکان شبکه ترویجی در این کمیته، شامل کشاورزان خبره، ارکان و اعضای تشکّل‌ها و تعاونی‌های تخصصی، شرکت‌های سهامی زراعی، سایر اشکال فعالیت گروهی بهره‌برداران، زنان روستایی و عشایری در حوزه اجرای طرح، شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای و فنی و مهندسی کشاورزی، مددکاران، تسهیلاتگران، مهندسان ناظر، سربازان سازندگی، بسیج کشاورزی، مدیران، مجریان، کارکنان و کارشناسان شاغل در مراکز جهاد کشاورزی شهرستان‌ها و دهستان‌های منطقه، سایر ذی‌نفعان و ذی‌مدخلان دولتی مرتبط با طرح در سطوح ملی و استانی، ارائه‌دهندگان خدمات فنی و پشتیبانی به کشاورزان در منطقه، شوراهای اسلامی و دهیاران روستاهای مناطق هدف ایفای نقش خواهند کرد. ساختار اداری، اعتباری و تشکیلات اجرایی سایت‌های مدیریت مشارکتی جامع تولید در جدول (۲) ارائه شده است.



جدول ۲- ساختار اداری، اعتباری و تشکیلات اجرایی سایت های مدیریت مشارکتی جامع تولید

شهرستان	استان	ستاد ملی	زیربخش
<p>۱- پیگیری تشکیل کمیته اجرایی طرح</p> <p>۲- تشکیل نشست هم‌اندیشی برای توجیه مجریان سطوح دهستان توسط اداره ترویج شهرستان.</p> <p>۳- راهنمایی و هدایت مسئولین مراکز جهاد کشاورزی دهستان در حوزه طرح توسط اداره ترویج.</p> <p>۴- تدوین برنامه عملیاتی.</p> <p>۵- مشارکت در نظارت و ارزشیابی مستمر از اجرای برنامه‌های عملیاتی در سطوح مراکز دهستان.</p> <p>۶- ارائه گزارش‌های ادواری منظم از پیشرفت اجرایی طرح به ستاد استان.</p>	<p>۱- پیگیری برای تشکیل کمیته هماهنگی استان</p> <p>۲- برگزاری جلسات توجیهی طرح برای کلیه دست اندرکاران</p> <p>۳- ایجاد هماهنگی بین واحدهای تحقیقاتی، ترویجی و اجرایی</p> <p>۴- نظارت و ارزشیابی طرح با همکاری واحدهای اجرایی و تحقیقاتی</p> <p>۵- تهیه گزارش‌هایی و ارسال آن به ستاد</p> <p>۶- پیگیری در تامین نیازهای انگیزشی و ایجاد مشوق‌ها برای کلیه همکاران طرح</p> <p>۷- تامین بخشی از اعتبار</p>	<p>۱- تعیین سیاست‌های اجرایی برنامه‌های ترویجی و آموزشی و تدوین و ابلاغ دستورالعمل‌ها.</p> <p>۲- هماهنگی‌های لازم با زیربخش‌های اجرایی و تحقیقاتی برای مشارکت و حمایت از اجرای طرح.</p> <p>۳- تعیین کارشناسان معین استان‌ها به‌منظور هماهنگی، پیگیری و نظارت بر اجرای طرح.</p> <p>۴- تشکیل نشست‌های ملی و منطقه‌ای توجیهی و مشورتی.</p> <p>۵- هدایت، نظارت و ارزشیابی مستمر طرح در سطح کشور</p> <p>۶- پیگیری تامین نیازهای انگیزشی و ایجاد مشوق‌ها برای کلیه همکاران طرح</p> <p>۷- سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای پشتیبانی و تجهیز شبکه ترویج در راستای اجرای طرح</p> <p>۸- تشکیل کارگروه‌های فنی ویژه برای هر یک از زیربخش‌ها و حتی‌الامکان محصولات و موضوعات</p>	<p>ترویج</p>

ادامه جدول ۲- ساختار اداری، اعتباری و تشکیلات اجرای سایت‌های مدیریت مشارکتی جامع تولید

شهرستان	استان	ستاد ملی	زیربخش
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین اولویت‌های محصولی و موضوعی و اعلام اهداف اجرای به تفکیک دهستان</li> <li>- همکاری در بررسی و تطبیق توصیه‌های فنی با شرایط شهرستان</li> <li>- حمایت فنی از مجریان دهستان با اعزام کارشناسان موضوعی</li> <li>- مشارکت در نظارت و ارزشیابی مستمر از اجرای برنامه‌های عملیاتی در سطوح مراکز دهستان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین اولویت‌های محصولی و موضوعی و اعلام اهداف اجرای به تفکیک شهرستان</li> <li>- تامین نهاده‌ها و امکانات مورد نیاز و پیش‌بینی شده طرح‌ها</li> <li>- نظارت فنی بر واحدهای الگویی توسط کارشناسان در سطوح استان و شهرستان</li> <li>- همکاری در ارزشیابی پایانی برنامه‌ها</li> <li>- تامین و تخصیص اعتبارات پیش‌بینی شده طرح‌های اجرای که در سایت‌ها عملیاتی می‌شوند</li> <li>- اعلام نیازهای آموزشی پرسنل</li> <li>- همکاری در تامین نیازهای انگیزشی و ایجاد مشوق‌ها برای کلیه همکاران طرح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین اولویت‌های محصولی و اعلام اهداف اجرایی</li> <li>- تدوین و ارائه سیاست‌های زیربخش</li> <li>- ارائه پروژه‌های ملی و طرح‌های مشترک</li> <li>- تعیین سیاست‌ها و اقدامات حمایتی مورد نیاز</li> <li>- برنامه‌ریزی برای تامین به‌موقع امکانات حمایتی و نهادهای مورد نیاز تولید محصولات کشاورزی</li> <li>- سیاست‌گذاری برای پشتیبانی فنی تخصصی و حمایتی از فعالیت‌های ترویجی آموزشی و تحقیقاتی</li> <li>- در چارچوب برنامه‌های توسعه‌ای موضوعی محصولی</li> <li>- تامین و تخصیص اعتبارات پیش‌بینی شده طرح‌های اجرایی که در سایت‌ها عملیاتی می‌شوند</li> </ul>	<p><b>اجرا</b></p>

ادامه جدول ۲- ساختار اداری، اعتباری و تشکیلات اجرایی سایت های مدیریت مشارکتی جامع تولید

زیربخش	ستاد ملی	استان	شهرستان	
تحقیقات	<ul style="list-style-type: none"> <li>۱- تعیین اولویت های تحقیقاتی بر اساس نیازسنجی</li> <li>۲- تعیین محقق معین برای هر طرح و پروژه</li> <li>۳- پاسخگویی به نیازهای تحقیقاتی ترویج</li> <li>۴- ایجاد انگیزه برای محققین همکار طرح ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هماهنگی بخش تحقیقات ملی و ترویج استان</li> <li>۲- ارائه یافته های تحقیقاتی به مروجان و دست اندرکاران اجرایی طرح</li> <li>۳- همکاری در کارگروه نظارتی</li> <li>۴- معرفی محقق همکار طرح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>۱- همکاری در ایجاد سایت های الگویی</li> <li>۲- نظارت بر اجرای طرح های تحقیقی ترویجی در سایت ها</li> <li>۳- بررسی و تطبیق توصیه های فنی با شرایط شهرستان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه آموزش های لازم به اعضای کمیته اجرایی و سایر عوامل شهرستان با ارائه گواهینامه رسمی</li> <li>- آموزش روش های تسهیلاتگری به مجریان</li> </ul>
آموزش	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه آموزش های توجیهی به کلیه دست اندرکاران</li> <li>طرح در سطح معاونت آموزش و ترویج و سایر معاونت ها، سازمان ها و موسسات تحقیقاتی ذیربط</li> <li>پیش از آغاز طرح با ارائه گواهینامه رسمی در قالب آموزش کارکنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه آموزش به کلیه ذی ربطان طرح در استان با ارائه گواهینامه رسمی</li> <li>- ارائه آموزش های تخصصی و مدیریتی به شرکتهای خدمات مشاوره ای</li> <li>- آموزش روش های تسهیلاتگری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه آموزش های لازم به اعضای کمیته اجرایی و سایر عوامل شهرستان با ارائه گواهینامه رسمی</li> <li>- آموزش روش های تسهیلاتگری به مجریان</li> </ul>	

در این راستا، اقدامات زیر پیگیری خواهد شد:

۱- **تشکیل کمیته هماهنگی استان:** کمیته هماهنگی استان به ریاست رئیس سازمان جهاد کشاورزی استان و با عضویت مدیران هماهنگی ترویج، زراعت، باغبانی، امور دام، حفظ نباتات، آب‌و‌خاک، مرکز تحقیقات و مرکز آموزش کشاورزی و منابع طبیعی و سایر واحدهای مرتبط در سطح استان؛ همچنین نماینده کانون کشاورزان خیره استان و نماینده شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای، فنی و مهندسی کشاورزی مجری سایت‌ها تشکیل می‌شود. هدف از تشکیل این کمیته، انجام هماهنگی‌های لازم بین واحدهای ذی‌ربط برای دستیابی به پیوستگی عملیاتی معطوف به اهداف مشترک در فعالیت‌ها و برنامه‌هایی است که در راستای حصول به اهداف کمی و کیفی طرح در استان قرار دارند. وظایف این کمیته می‌تواند به شورای ترویج استان محول شود.

۲- صدور حکم برای مدیر هماهنگی ترویج کشاورزی استان در مقام مسئول هماهنگی طرح در استان و دبیر کمیته هماهنگی استان، از طرف رئیس سازمان جهاد کشاورزی استان.

۳- تعیین و معرفی مسئول اجرایی طرح در استان به پیشنهاد کمیته هماهنگی استان و ابداع ریاست سازمان. یکی از کارشناسان مجرب استان با داشتن شناخت و تجربه کافی از ترویج و نیز مسائل فنی کشاورزی، برای مسئولیت اجرایی و پیگیری طرح تعیین می‌شود تا زیر نظر مسئول هماهنگی طرح، پیگیر اجرای سایت‌ها در سطح استان را پیگیری کند.

۴- ایجاد هماهنگی بین واحدهای تحقیقاتی، اجرایی، ترویجی و آموزشی به‌منظور مشارکت و حمایت از اجرای طرح: منظور از هماهنگی فرایندی است که طی آن، پیوستگی عملیاتی در فعالیت‌های معطوف به اهداف مشترک در برنامه‌های توسعه‌ای بخش کشاورزی ایجاد شده و از موازی‌کاری‌ها، دوباره‌کاری‌ها و امور متناقض جلوگیری و باعث ایجاد رابطه مطلوب بین فعالیت‌ها و اقدامات شود. برای ایجاد هماهنگی لازم در اجرای این طرح‌ها، در کمیته هماهنگی استان

درباره نقش و وظیفه هر یک از مدیریت‌های ذی‌ربط در سازمان جهاد کشاورزی استان و واحدهای تابعه در شهرستان‌ها بحث شده و حمایت‌های ضروری برای طرح‌ها تعیین می‌شود؛ در نتیجه، انتظار می‌رود به‌جای انجام امور موازی، فعالیت‌های واحدهای مختلف سبب هم‌افزایی شود.

۵- بررسی و تعیین دستورالعمل و توصیه‌های فنی به تفکیک محصولات و موضوعات مدنظر (دستورالعمل فنی مورد اجرا در سایت الگویی مشتمل بر یافته‌های تحقیقاتی، توصیه‌های فنی طرح‌های زیربخش‌های اجرایی، تجارب کشاورزان خبره و نمونه می‌شود که باید پس از بررسی شرایط تولید محصول یا موضوع در منطقه، با همکاری ترویج، تحقیقات و زیربخش اجرایی مربوطه تنظیم شود).

۶- صدور حکم برای مدیران جهاد کشاورزی شهرستان در مقام رئیس کمیته اجرایی طرح در شهرستان مربوطه.

۷- تشکیل کمیته اجرایی طرح با ریاست مدیر شهرستان و دبیری رئیس اداره ترویج و عضویت روسای واحدهای اجرایی، تحقیقاتی، اداره ترویج، روسای مراکز جهاد کشاورزی دهستان درگیر طرح، نماینده شهرستانی شرکت‌های خدمات فنی مهندسی و نماینده خبرگان شهرستان. هدف از تشکیل این کمیته هدایت هماهنگ و منسجم عملیات طرح و استفاده از کلیه توانایی‌های موجود، برای دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده است.

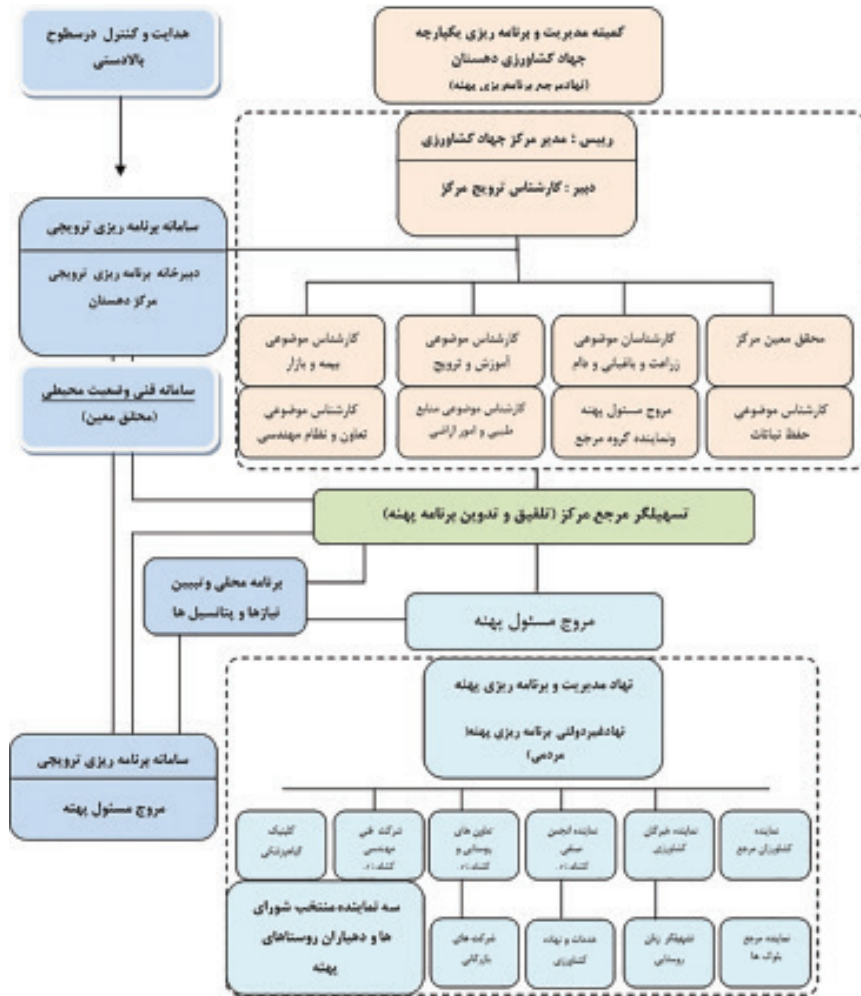
۸- تعیین و معرفی مسئول اجرایی طرح در شهرستان: مدیر جهاد کشاورزی شهرستان باید رئیس اداره ترویج یا یکی از کارشناسان مجرب شهرستان را که شناخت و تجربه کافی از ترویج و نیز مسائل فنی کشاورزی دارد، برای مقام مسئولیت اجرایی و پیگیری طرح در سطح شهرستان تعیین و معرفی کند.

۹- تشکیل کمیته برنامه‌ریزی منطقه‌ای در مرکز جهاد کشاورزی دهستان: سازمان کار محلی در مرکز دهستان، فرایند برنامه‌ریزی منطقه‌ای را در قالب یک پروژه طراحی و اجرا می‌کند. مرجع دهستان مسئولیت سازمان‌دهی و راهبری این

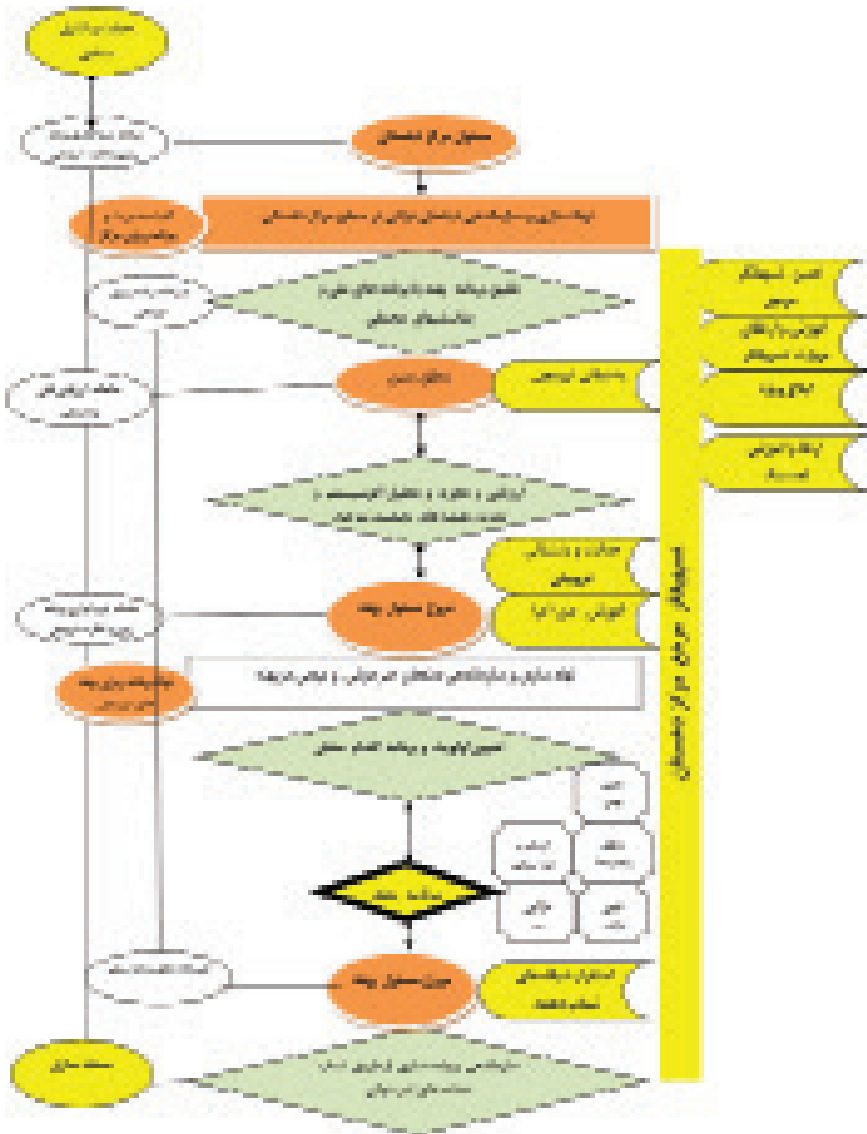
ساختار را در دو سطح مرکز دهستان و پهنه‌های ترویجی، از طریق به‌کارگیری و فعال‌سازی ارکان پهنه مثل محقق معین، کارشناسان موضوعی و مروجان مسئول پهنه و کشاورزان مرجع برعهده دارد. بر اساس ایفای نقش تسهیلگری، فرایند آماده‌سازی نهاده‌ها (سرمایه، نیروی کار و فناوری)، وجود طیف زمانی مشخص برای اجرای فعالیت‌ها و تولید برون‌داد (نتایج) برای دستیابی به یک هدف عینی از پیش تعیین شده یا مقصد پروژه و هدف توسعه‌ای مطلوب، در قالب برنامه کار هر پهنه تدوین شده و با انطباق بر شاخص‌های اکوسیستم و اهداف بالادستی، اعتباربخشی و اجرایی می‌شود. با استفاده از این مدل، منابع محلی درون پهنه شناسایی شده و با تلفیق و بهره‌برداری از دو دسته منابع بیرونی و درونی، پهنه‌های ترویجی فرایند توسعه پهنه مبتنی بر سازمان کار اجتماعی محلی پیگیری می‌شود. ساختار، اجزا و فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت برنامه سایت‌ها در مرکز دهستان در شکل زیر تشریح شده است:

۱۰- وظایف شرکت‌های مجری طرح (در صورت کارسپاری):

- ◀ تکمیل فرم اطلاعات و برنامه‌ریزی سایت جامع
- ◀ برگزاری جلسات، کارگاه‌های آموزشی، نیازسنجی، ارزیابی و برنامه‌ریزی
- ◀ پیاده‌سازی برنامه اسکن و مونیتورینگ در مزارع
- ◀ مشارکت در سازمان‌دهی و تعیین مزارع و کشاورزان مرجع / اصلی / تابعی
- ◀ استقرار برنامه‌های توسعه فناوری
- ◀ مستندسازی و ثبت فرایند
- ◀ سازمان‌دهی گروه‌های کاری عملیاتی
- ◀ سنجش علمی نتایج اجرای طرح در واحدهای الگویی و تابعه بر اساس قرارداد مربوطه



شکل ۲- نمای شماتیک از ساختار و تشکیلات فرایند در مرکز دهستان

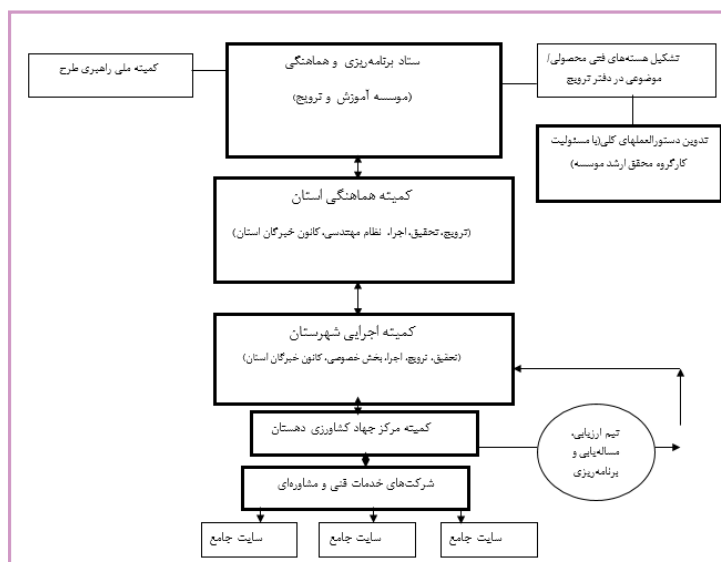


شکل ۳- نمای شماتیک از فرایند برنامه‌ریزی و در سطح مرکز دهستان



## ❖ ۷- سازمان کار طرح

به منظور استفاده بهینه از شرایط، امکانات و ساختارهای موجود در سطوح ستادی، استانی، شهرستانی و دهستانی و ایجاد هماهنگی موثر در مراحل برنامه‌ریزی و اجرایی طرح، این سازمان کار ارائه می‌شود.



## ❖ ۸- منابع اعتباری

یکی از مهم‌ترین ابزارهای پایداری برنامه، تلفیق برنامه در برنامه‌های توسعه‌بخشی است؛ از اینرو، با عنایت به این مهم، استقرار برنامه (ظرفیت‌سازی و استقرار نظام مدیریتی) باید از محل اعتبارات سازمان تامین شده و هم‌زمان سهم اعتباری سالانه هر یک از دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط در بودجه‌های سنواتی، از محل اعتبارات ملی یا استانی پیش‌بینی شود.

## ❖ ۹- مستندسازی، نظارت و ارزشیابی

برای پیاده‌سازی و انجام فرایند ارزشیابی در دو سطح داخلی و بیرونی برنامه، سامانه جامع مستندسازی فنی و فرایندی در چهارچوب مشخص با محتوای گزارش‌نویسی، گزارش‌گیری، ثبت گزارش‌های دریافتی، دسته‌بندی، تحلیل، ثبت و آرشیو گزارش‌های فنی طراحی و مستقر می‌شود. آنچه با نام فرایند مستندسازی در این سامانه شکل می‌گیرد عبارت است از ثبت، تجزیه و تحلیل همه فرایندهای اجرایی، فنی، محیطی، ترویجی و مانند آنها. در تمامی مراحل استقرار برنامه که با هدف تجزیه و تحلیل فنی، فرایندی، نتیجه‌ای و ارزشیابی اثربخشی از دو منظر فنی و ترویجی اجرا می‌شود. افزون بر این، این سامانه که همه اطلاعات لازم برای طراحی برنامه‌های الگوی کشت بر مبنای معیارهای آب را جمع‌آوری می‌کند، قابلیت نظام‌مند برای مستندسازی شاخص‌ها، تغییرات، فعالیت‌ها و ثبت آنها در قالب یک سامانه تحلیلگر و ارائه پیشرفت کار بر اساس نظام پایش را دارد؛ همچنین تهیه سامانه بایگانی اطلاعات مزارع، گردآوری اطلاعات، گزارش‌ها، تصاویر و شناسنامه ثبت فعالیت‌های انجام‌شده از کارشناسان محلی و تهیه گزارش‌های تحلیلی، تهیه گزارش‌های ماهانه، فصلی، میان‌کار و سالانه، برای ارائه به مراجع ذی‌صلاح و تهیه آرشیو از همه مستندات طرح برای دسترسی مناسب از دیگر ویژگی‌های این سامانه به شمار می‌رود.

## ❖ ۱۰- گام‌ها و مراحل اجرایی

مجموعه اقدامات برای استقرار سایت مدیریت مشارکتی را می‌توان از نظر محتوا به چهار دسته زیر تقسیم کرد:

الف) سازمان‌دهی و ایجاد سامانه مدیریت پهنه مبتنی بر مدیریت دانش و اطلاعات شامل:

۱. زون‌بندی و بلوک‌بندی پهنه‌های ترویجی.

۲. سازمان‌دهی و شبکه‌سازی ذی‌نفعان و ذی‌ربطان.
۳. نیازسنجی و بررسی وضعیت موجود پهنه بر اساس نظام ارزیابی سریع روستایی و مشارکتی، بررسی محیطی و کارشناسی.
۴. برگزاری مجموعه‌ای از نشست‌ها و کارگاه‌ها و اقدامات ترویجی در سطوح ذی‌نفعان و ذی‌ربطان کلیدی در هر پهنه برای اعتمادسازی، اجماع عملیاتی، انسجام سازمانی، شبکه‌سازی و سازمان‌دهی گروه‌های کاری مرجع محلی.
۵. مجموعه کارگاه‌های برنامه‌ریزی محلی برای بومی‌سازی برنامه منطبق بر شرایط و ساختار هر پهنه (اقدام بر مبنای چارچوب منطقی پروژه<sup>۱</sup> (PDM) در هر پهنه بر مبنای تدقیق و تطبیق اطلاعات).
- ب) آموزشی: ظرفیت‌سازی شبکه مرجع محلی کارشناسان و تسهیلمان و مددکاران محلی در پهنه با مجموعه برنامه‌های آموزشی مبتنی بر توانمندسازی و یادگیری گروهی موثر در ارتقای دانش و مهارت گروه‌های کاری در چهار سطح حاکمیتی، کارشناسی، مددکاران و تسهیلمان، کشاورزان در پهنه
- ج) ترویجی: مجموعه اقدامات ترویجی برای توسعه فناوری در قالب استقرار بسته جامع مدیریت موثر واحدهای تولیدی در پهنه مبتنی بر نظام تحقیق و ترویج مزرعه‌ای در چهارچوب اصول کشاورزی پایدار
- د) مشارکتی: مجموعه فنون و ابزار مشارکتی برای کار گروهی، مدیریت و برنامه‌ریزی مشارکتی و ایجاد سامانه‌های مدیریت محلی است که برای پایداری و مردمی کردن پروژه، تحت مدل مدیریت مشارکتی سیستمی و در چهارچوبی منطقی پیاده می‌شود. تعیین اقدامات در هر پهنه بر مبنای اصول برنامه‌ریزی منطقه‌ای تبیین می‌شود. برنامه‌ریزی منطقه‌ای با در نظر گرفتن معیارهای پایداری، یعنی ارتقای بهره‌وری اقتصادی، در هر پهنه منطبق با ساختار اجتماعی و اکوسیستمی آن انجام می‌شود که افزون بر بازده تولیدی، بر درجه اقتصادی حفاظت از اکوسیستم و به حداقل رساندن خسارت‌های زیست‌محیطی نیز تاکید دارد.

- نکته:** اصول مهمی که موفقیت فعالیت‌ها، منوط به ملاحظه و رعایت آن‌ها در فرایندهای عملیات‌های اجرایی در پهنه است عبارت‌اند از:
- ◀ مشارکت فعال و دخالت دادن همه کشاورزان در سطوح مختلف (مرجع، تابعی، مشاهده‌گران و بازدیدکنندگان و مانند این‌ها)
  - ◀ ملاحظه ساختار هر پهنه و تاکید بر انطباق برنامه‌های بیرونی با شرایط محلی
  - ◀ انتخاب و اجرای رهیافت‌های مشارکتی مناسب بر اساس نوع اقدام و ملاحظات پیش‌رو
  - ◀ ظرفیت‌سازی در بدنه نهادها و تشکل‌های پهنه به‌ویژه شورای اسلامی روستا، تشکل‌های صنفی کشاورزی
  - ◀ بسترسازی بیرونی برای ایجاد خوداتکایی مردم محلی
  - ◀ شناخت دقیق ظرفیت‌های نهفته در جامعه محلی
  - ◀ بسیج و انگیزش نیروهای محلی
  - ◀ تسهیلگری در جامعه محلی بر مبنای تغییر در روش‌های گذشته
  - ◀ یکپارچه‌سازی طرح‌ها و فعالیت‌ها در پهنه
  - ◀ اعتمادسازی و بیان واضح و شفاف کمبودها، نقص‌ها و مشکلات گذشته
  - ◀ شناخت دقیق دستاوردهای گذشته
  - ◀ تجهیز و فعال‌سازی منابع داخلی

## ❖ ۱۱- تشریح گام‌های اجرایی

مجموعه این اقدامات، روش‌ها و ابزارها در قالب یک بسته عملیاتی به‌صورت یک برنامه اقدام در جدول (۳) تشریح شده است:

جدول ۳ - اقدامات، روش ها و ابزارها در قالب یک بسته عملیاتی به صورت یک برنامه اقدام در سایت IPCM

عنوان اصلی	فازهای اجرایی	اقدام	زمان اجرا	تاکتیک کلیدی
راهنمای اقدام در پهنه ترویجی	۱- بسته ترویجی استقرار سیستم و سازمان مدیریت یکپارچه در سطح مرکز جهاد کشاورزی دهستان	۱- بررسی و تدقیق وضعیت موجود پهنه بر مبنای مولفه‌های اصلی (وظایف ابلاغی کارشناس مسئول پهنه)	سه ماهه قبل شروع فصل زراعی	مدیریت مشارکتی چرخه پروژه (PPCM)
		۲- گروه‌بندی و انسجام سازمانی در هر پهنه		
		۳- استقرار سیستم اطلاع‌رسانی یکپارچه ترویجی در هر پهنه		
		۴- آموزش و توانمندسازی عوامل مرجع		
		۵- ارزیابی و برنامه‌ریزی مشارکتی محلی و تدوین برنامه اقدام		
		۶- شناسایی، سازماندهی و تجهیز منابع موجود در هر پهنه		
راهنمای اقدام در پهنه ترویجی	۲- سازماندهی و بسترسازی برای استقرار برنامه اقدام در قالب مدیریت موثر واحدهای تولید در شبکه درون مزرعه‌ای	۱- سازماندهی عوامل اجرایی در سطح پهنه در قالب هسته های شتاب دهنده محلی	درون شبکه مزارع (طول فصل زراعی)	مدیریت سیستمی جامع تولید (IPCM) مبتنی بر چارچوب و FSRE و PTD
		۲- اجرای برنامه مونیترینگ/ اسکن برای تعیین نیارهای فنی و احد های تولیدی		
		۳- آموزش و توانمندسازی عوامل شبکه محلی		
		۴- اجرای سیستم توسعه مشارکتی فناوری		
		۵- استقرار برنامه بر اساس مکانیسم ترویجی مدیریت مشارکتی جامع تولید در سطح مزارع		
۳- بسته مدیریت استقرار سامانه‌های مشارکتی محلی، مستندسازی فرایندی و محصولی و ارزیابی اثربخشی	۱- سامانه‌های جامع مستندسازی فرایندی و فنی (سامانه نرم‌افزاری برنامه‌ریزی محلی)	۱- در طول فصل زراعی	مدیریت استقرار نظام شناسه و گواهی مبتنی بر استانداردها و دستورالعمل‌ها	
		۲- توسعه و تقویت سامانه‌های مدیریت محلی (تشکل‌ها، شرکت‌های تعاونی تولید و ...)		
		۳- استانداردسازی، برندسازی و پیگیری نظام ارزیابی اثربخشی و ارزشیابی		

برنامه ترویج در پهنه، تلفیقی از سه بسته مدیریتی: ۱- استقرار نظام مدیریت ترویجی یکپارچه پیش از مزرعه ۲- استقرار بسته ترویجی مدیریت موثر در مزارع و ۳- بسته ترویجی سازمان‌دهی سامانه‌های محلی توسعه برنامه و مستندسازی پس از مزرعه است و شامل روش‌ها و فنون موثر سازمان‌دهی، اطلاع‌رسانی، آموزش و ترویجی می‌شود که به صورت فرایندی نظام‌مند (چرخه پروژه در یک دوره زمانی مشخص) برای استقرار راهکارهای مدیریتی بخش کشاورزی و پایدار کردن برنامه در سطح محلی طراحی شده است. فنون ترویجی در این برنامه مشتمل بر تحقیق - ترویج مزرعه‌ای مشارکت‌مدار، روش‌های تسهیلگری و مدیریت موثر مزرعه در چهارچوب کشاورزی پایدار و مسئولانه است که طی مراحل زیر محقق می‌شود:

الف) اقدامات اصلی پیش از مزرعه: که شامل دو دسته اقدام اصلی است:

اقدام ۱: زون‌بندی پهنه در قالب کانون‌های مدیریت ترویجی بر اساس کاربری کشاورزی، ساختار اجتماعی و توانایی‌های ترویجی؛ تا ضمن سازمان‌دهی شبکه ترویجی در هر پهنه، با تطبیق منابع و مصارف، خطوط اقدام برنامه‌های ترویجی در هر پهنه تبیین شود.

اقدام ۲: استقرار سیستم مدیریت یکپارچه ترویجی مبتنی بر مدیریت دانش و اطلاع‌رسانی موثر برای:

- ایجاد سازمان کار منسجم و کارگروهی از مراکز خدمات تا عرصه (دولتی، غیردولتی و مردمی)

- آموزش، توانمندسازی و ظرفیت‌سازی گروه‌های کاری محلی

- تطبیق اطلاعات کلیدی در هر پهنه

- برنامه‌ریزی بر مبنای اطلاعات در هر پهنه

- استقرار سامانه جامع اطلاع‌رسانی موثر و متمرکز محلی

- ظرفیت‌سازی اداری و اعتباری و بسترسازی برای استقرار راهکارها و سازه‌های

مدیریتی

- طراحی برنامه اقدام در پهنه بر اساس نتایج حاصل از سه اقدام ارزیابی محیطی، ترویجی و فنی

ب) اقدامات اصلی درون مزرعه: استقرار برنامه اقدام «بسته فنی - ترویجی مدیریت موثر مزرعه» بر مبنای فنون راهبرد مدیریت مشارکتی جامع تولید بوده که اقدامات ترویجی در این مرحله، شامل یک فرایند نظام مند از اقدامات تلفیقی ترویجی - فنی - تحقیقی برای مدیریت صحیح واحدهای تولیدی به صورت گروهی و منطقه‌ای است. بسته ترویجی - فنی «مدیریت موثر» با تاکید بر مدیریت جامع تولید بر مبنای عملیات صحیح کشاورزی و توجه به موارد زیر پیاده‌سازی می‌شود الف) بومی‌سازی و الگوسازی فنون بر مبنای مدیریت صحیح و تطبیق راهکارهای موثر ب) توانمندسازی هم‌زمان برای مشارکت آگاهانه کشاورزان در اجرای راهکارها و ج) توسعه فنون در قالب شبکه مونیتورینگ و اصلاح فنون این بخش که شامل: فنون ترویج مزرعه‌ای مشارکت‌مدار و تدبیرهای فنی در دو بخش کلیدی مدیریت منابع تولید و مدیریت حفاظت محصول است، در چهارچوب کشاورزی پایدار و مسئولانه و بر مبنای معیار کلیدی «آستانه اقتصاد کشاورزی» قرار دارند. برنامه میدانی یا به عبارت ساده‌تر عملیات اقدام، تلفیقی از سه اقدام (ترویجی - فنی و اجرایی - تحقیقی) است. اقدامات ترویجی شامل به کارگیری روش‌های ترویجی تخصصی با رویکرد مشارکتی نظام‌مند ویژه توسعه کشاورزی پایدار بوده و اقدامات مزرعه‌ای (فنی و اجرایی - تحقیقی) در مزارع تحت پوشش نیز تلفیقی از سه اقدام عملیاتی توانمندساز / آموزش / استقرار اصلاح است که در دو سطح اصلی و تابعی در مزارع انجام می‌شود.

ج) اقدامات اصلی پس از مزرعه: سازمان‌دهی محلی (تشکل محلی) برای ایجاد سامانه‌های محلی مدیریت بر اساس ظرفیت‌سازی انجام گرفته برای تثبیت و پایداری برنامه، محلی کردن نتایج و ایفای نقش و مشارکت پایدار کشاورزان.

در ادامه، به تشریح گام‌های اجرایی برنامه پرداخته می‌شود:

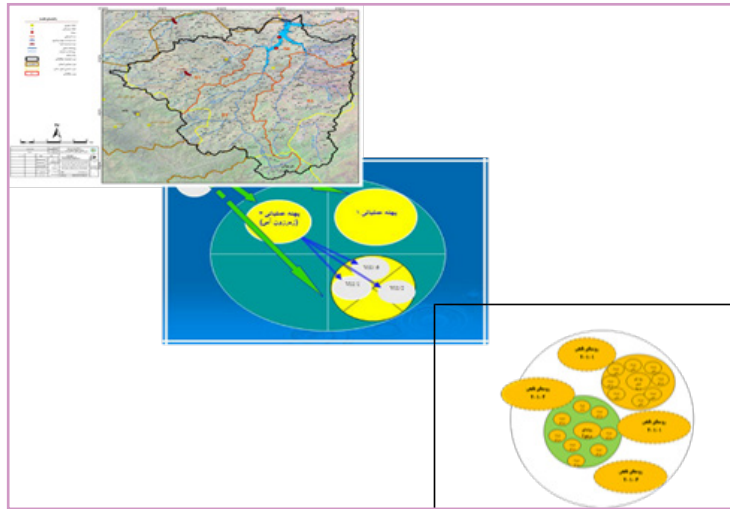
## **گام اول: تکمیل و تدقیق فرایند پهنه‌بندی ترویجی بر مبنای**

### **زون‌بندی فنی:**

برای اعمال مدیریت مشارکتی در ساختار خرده‌مالکی پهنه‌های ترویجی، ضروری است که پهنه ترویجی به زون‌ها یا بلوک‌های همسانی تقسیم شود تا بتوان ارزیابی‌ها و راهکارهای اصلاحی و مدیریتی فنی کشاورزی را در محدوده‌های مدنظر تعریف کرد؛ بنابراین، پهنه‌های ترویجی به زون‌های مختلف بر اساس شاخص‌های هم‌سان و معیارهای آگرواکولوژیکی، هیدرولوژی، کاربری اراضی، اجتماعی، الگوی کشت و مانند آن و نیز از طریق تطبیق مرزهای اداری پهنه با نقشه‌های موجود تقسیم‌بندی رسمی با مسئولیت تیم محققان معین و کارشناسان موضوعی تقسیم‌بندی می‌شود. مهارت الزامی و پایه لازم برای کارشناس مروج پهنه در مقام تسهیلگر و راهبر این مرحله، آشنایی با سیستم‌های نقشه‌کشی، GIS و کاداستر اراضی است.

در این فرایند، مراکز اداری جهاد کشاورزی در سطح دهستان، به کانون مدیریت مدیریتی ترویجی تبدیل می‌شود و همه اقدامات و برنامه‌های ترویجی در هر پهنه به‌صورت هماهنگ، تحت هدایت یک کارگروه راهبری فنی و اجرایی متمرکز در مرکز دهستان انجام می‌شود. کانون مدیریتی ترویجی، شامل محدوده‌ای تعریف‌شده تحت پوشش نظام مدیریت اداری مرکز جهاد کشاورزی دهستان است. در این مرحله، محدوده پهنه‌های ترویجی به زون‌های یا بلوک‌هایی با مرزهای فنی و مشخصات همسانی منابع تولید و شرایط به‌هم‌پیوسته جغرافیایی تقسیم می‌شود. کلیات این فرایند در نمای شماتیک شکل زیر مصور شده است.





هر پهنه عملیاتی بنا بر مشخصات نظام بهره‌برداری و توان شبکه محلی ترویجی به چند سایت اجرایی ترویجی تقسیم می‌شود و هر سایت عملیات ترویجی، شامل یک یا چند روستا است که بر اساس تراکم روستایی، خصوصیات همسانی دارند؛ در ادامه نیز روستاهای هر سایت به روستای مرجع / اصلی و روستای تابعی دسته‌بندی می‌شوند. شبکه غیردولتی محلی ترویجی با محوریت شرکت‌های مشاوره‌ای فنی مهندسی کشاورزی، و تحت هدایت کارشناس پهنه، برنامه‌های اجرایی در هر سایت‌های ترویجی را عملیاتی می‌کنند. پس از تعیین سایت‌های ترویجی، نظر به سازمان‌دهی نظام‌های بهره‌برداری مشارکتی در قالب الگوی مدیریت مشارکتی داخل هر سایت، کشاورزان بر اساس شاخص مشارکتی گروه‌بندی می‌شوند. کشاورزان هر سایت در قالب گروه‌های کاری با ضریب تقریبی یک درصدی کشاورزان مرجع، کشاورزان اصلی با ضریب مشمولیت ۲۵ درصدی و کشاورزان تابعی با ضریب مشمولیت ۷۵ درصدی از کشاورزان در هر روستا، برای استقرار راهکارهای مدیریتی گروه‌بندی می‌شوند.

گروه مرجع محلی متشکل از خبرگان و مددکاران محلی با راهبری شورای اسلامی روستایی است که بر اساس سازوکار مدیریت یادگیری مزرعه‌ای ترویجی

انتخاب می‌شوند. تعداد کشاورزان مرجع را می‌توان بنا بر فرمول: مساحت زون تقسیم بر ضرب میانگین مالکیت در ضریب تعداد گروه‌های محلی (۵) در تعداد استاندارد افراد در هر دوره ترویجی (۳۵) بر اساس فرمول (میانگین مالکیت \* ۳۵ \* ۵) محاسبه کرد. کشاورزان مرجع، مددکاران اصلی در هر سایت به شمار می‌روند که با روش ترویجی مدرسه در مزرعه کشاورزان آموزش می‌بینند. در این مزارع، گروه‌های مرجع اصلی در سایت (مددکاران و تسهیلگران محلی) فرایند آموزش فنون و برنامه‌ریزی برای استقرار محلی را پیگیری می‌کنند. گروه مرجع، شبکه مستقیم تحت پوشش شامل ۲۵ درصد از مزارع را در هر سایت رهبری و مونیتورینگ می‌کند؛ از این رو، هر سایت شامل یک یا چند روستای هم‌بسته همچون کوچک‌ترین واحد عملیات ترویجی است که در آن، برنامه ترویجی به صورت گروهی و یکپارچه با ضریب ۷۵/۲۵ درصدی بر اساس پنج اقدام کلیدی زیر استقرار می‌یابد:

- ۱- کارگروه کارشناسی استقرار مزارع مرجع یادگیری و توسعه فناوری همراه با اقدام کلیدی اسکن، یادگیری مزرعه‌ای/استقرار فنون اصلاحی در مزارع تحت مالکیت گروه مرجع را دنبال می‌کند (تعداد این مزارع براساس تنوع محصولات، اراضی و تعداد کشاورزان انتخاب می‌شود).
- ۲- گروه آموزش دیده مرجع بر مونیتورینگ هدفمند و استقرار روش‌های اصلاحی و مدیریت کشاورزی در مزارع اصلی، بر اساس نتایج حاصل از مرحله اول در مزارع تحت پوشش مستقیم (سطح ۲۵ درصدی) نظارت دارد.
- ۳- مددکاران محلی در سطح همه مزارع ۷۵ درصدی، برنامه سیال مونیتورینگ محلی و ثبت و تحلیل داده‌های آمایش شده محلی در مزارع تابعی را بر اساس سازوکار استقرار سیستم مونیتورینگ سیال محلی مستقر می‌کنند.
- ۴- برای ارتقای مهارت ذی‌نفعان، انسجام سازمانی برای دخالت دانش و تجربیات محلی در راستای تثبیت و خودافزایی توان‌ها در قالب شبکه‌های مردمی و برای مشارکت در تمامی مراحل استقرار برنامه، هم‌زمان با اقدام مزرعه‌ای آموزش نیز منظور می‌شود.

۵- شبکه‌سازی و ایجاد گروه‌های محلی در قالب گروه‌های بهره‌برداري مشارکتی براساس ساختار نظام بهره‌برداري.

با هدف سامان‌دهی شبکه ترویجی و بر اساس معیارها و منابع اطلاعاتی، پهنه در قالب کارگاه‌های مشارکتی در سطح دهستان تطبیق یافته و زون‌بندی می‌شود تا ضمن شروع فرایند انسجام سازمانی و هم‌گرایی ذی‌نفعان، پهنه‌ها بر اساس ملاحظات محلی دقیقاً جانمایی شوند. فرایند تکمیلی پهنه‌بندی همچون فعالیت اول برنامه ترویج در سطح محلی و بر اساس جدول (۴) انجام می‌شود.

جدول ۴- شرح برنامه و اقدامات مربوط به تکمیل و تدقیق پهنه‌بندی در هر دهستان

عنوان اقدام	عنوان بسته اصلی	مدت اجرا	شرح اقدام
تکمیل پهنه‌بندی ترویجی و تعیین کانون‌ها و سایت‌های عملیاتی ترویجی در هر پهنه	استقرار سیستم مدیریت یکپارچه یکپارچه ترویجی مشارکتی	یک ماه	جلسات توجیهی
			کارگاه تخصصی
			تدقیق و تجمیع اطلاعات نقشه‌ها و اسناد
			تسهیلگری بین بخشی
			جلسات اجماع فنی و اجرایی
			مصوبات اداری و فنی و ابلاغیه اجرایی، قراردادها و آزادسازی منابع مالی
			خدمات پشتیبانی و مستندسازی

## گام دوم: تحلیل، سازماندهی ذی‌نفعان و استقرار سیستم مدیریت

### یکپارچه

پس از تکمیل پهنه‌بندی ترویجی و تعیین محدوده سایت‌های عملیاتی ترویجی در پهنه، گام دوم شامل شناسایی، تحلیل و سازمان‌دهی افراد، گروه‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی ذی‌نفع و ذی‌ربط برای استقرار سیستم مدیریت یکپارچه محلی در پهنه‌های ترویجی می‌شود (در تکمیل ساختار اجرایی

که در بالا تشریح شده است). اجرای این گام مسئولیت اصلی مدیر مرکز و کارشناس مسئول پهنه منتخب است که برای انجام آن باید مهارت کافی در به‌کارگیری روش‌های تسهیلگری و نهادسازی مشارکتی ترویجی را داشته باشند. این مهارت‌ها برای سازمان‌دهی عوامل انسانی و مدیریتی محلی در سه سطح دولتی، غیردولتی و مردمی، با هدف انسجام سازمانی و آگاه‌سازی در سه محور زیر ضروری است:

الف) تسهیلگری و برگزاری کارگاه‌های مشارکتی برای استقرار سازمان کاری منسجم در پهنه

ب) استقرار سامانه اطلاع‌رسانی یکپارچه محلی

ج) ظرفیت‌سازی و نهادسازی گروه‌های کاری محلی

این ساختار برای انسجام سازمانی در سطح دهستان شکل می‌گیرد، یعنی استقرار چهارچوبی مشخص برای همکاری بین‌بخشی و اقدام هماهنگ همه دست‌اندرکاران که طی آن در قواعدی منطقی، بر توانایی‌های درون منطقه‌ای و معیارهای بخشی ذی‌نفعان تمرکز می‌شود. انسجام سازمانی هم‌زمان با اطلاع‌رسانی بوده و مجموعه‌ای از اقدامات مشخص برای ورود به جامعه و ذی‌نفعان محلی، اعتمادسازی و توجیه برنامه با هدف ساختارسازی و سازمان‌دهی گروه‌های مرجع عملیاتی را شامل می‌شود؛ همچنین اقدامات ترویجی و آموزشی با ماهیت اطلاع‌رسانی، توجیه، تسهیلگری و اعتمادسازی برای سازمان‌دهی عوامل محلی (دولتی، تشکل‌های غیردولتی و شبکه مردمی) در سایت‌ها عملیاتی را هم در بر دارد.

بر اساس تشکیلات راهبری برنامه در سطح مرکز دهستان، راهبری سایت‌ها بر عهده تیم کاری متشکل از محقق معین، کارشناس موضوعی و مروج مسئول پهنه و سازمان کار محلی بوده که شرح وظایف این تیم به شرح زیر است:

۱- حضور در جلسات مرکز دهستان به صورت دو هفته یک بار، برای برنامه‌ریزی اجرایی، هماهنگی عملیاتی و تدقیق اطلاعات.

۲- حضور در پهنه بر اساس نوع اقدام و وظیفه تبیین شده در نمودار گردش کار و تقویم برنامه کار مرکز جهاد کشاورزی دهستان شامل فعالیت‌های اصلی از جمله: ارزیابی و مونیتورینگ فنی، نیازسنجی ترویجی و ارزیابی مشارکتی، سازمان‌دهی محلی، مدیریت فنی، تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌ها، مستندسازی، ارتباطات و راهبری سامانه در پهنه.

۳- اقدامات ویژه برای مشاوره در خصوص نظارت، توسعه فناوری، پایش، آموزش‌های مزرعه‌ای، استقرار فنون از طریق گروه مرجع محلی با ایجاد سیستم دائمی مونیتورینگ هدفمند و استقرار روش‌های اصلاحی و مدیریت کشاورزی.

۴- استقرار برنامه سیال مونیتورینگ محلی و ثبت و تحلیل داده‌های آمایش شده محلی در مزارع تابعی، بر اساس سازوکار استقرار سیستم مونیتورینگ سیال محلی از طریق مددکاران محلی در سطح همه مزارع ۷۵ درصدی.

۵- ارتباط نظام‌مند در سامانه برنامه‌ریزی پهنه با گروه‌های کاری در طول برنامه، برای تبادل اطلاعات و تجربیات.

۶- ثبت دائمی مستندات و تغییرات در سامانه برنامه‌ریزی ترویجی.

همه نتایج حاصل از اقدامات در این کمیته‌ها، در سامانه نرم‌افزاری برنامه‌ریزی محلی در مرکز دهستان ثبت و بارگذاری شده و فرایند تکمیل، تایید و نظارت برنامه از طریق این سامانه و با عضویت همه ذی‌نفعان، برنامه تکمیل، تایید و نظارت می‌شود. راهبری این سامانه در مرکز دهستان و بر عهده مدیر مرکز است و مروجان هر پهنه کاربر اصلی آن پهنه در این سامانه محسوب می‌شوند. شرح وظیفه هر کدام از اعضای این تیم عبارت‌اند از:

**الف) مسئول ترویج (مروج مرجع مرکز دهستان):** به‌کارگیری مهارت‌های تسهیلگری برای هدایت فرایند در پهنه با وظایف کلیدی در مرکز دهستان به شرح زیر:

- ◀ شناسایی و دسته‌بندی ذی‌نفعان موثر
- ◀ اعتمادسازی و ظرفیت‌سازی برای اجرای فرایند برنامه‌ریزی مشارکتی

- ◀ سازمان‌دهی گروه‌های کاری محلی در دو سطح مرکز دهستان و پهنه‌های ترویجی
- ◀ اجرای برنامه‌های نیازسنجی و ارزیابی‌های مشارکتی در سطح محلی
- ◀ تسهیلگری برای تلفیق نتایج حاصل از ارزیابی مردمی، ارزیابی محیطی و فنی برای تدوین برنامه اقدام برای هر پهنه
- ب) به‌کارگیری کارشناسان موضوعی با وظایف کلیدی زیر در سطح پهنه:**
- ◀ مشارکت در فرایند نیازسنجی و ارزیابی‌های فنی
- ◀ عضویت سازمان یافته در کارگروه تدوین برنامه اقدام در مرکز دهستان
- ◀ پیگیری برای پشتیبانی و ارائه خدمات فنی مهندسی بر اساس سازوکار نهاد مرجع مرتبط
- ◀ حضور در عرضه استقرار فناوری‌ها و سازوکارهای فنی مهندسی اصلاحی و توسعه‌ای
- ◀ تطبیق و تایید، هدایت و نظارت مسئولانه در اجرای برنامه اقدام پهنه با برنامه‌های مرجع
- ج) به‌کارگیری محقق معین با تاکید بر انجام سه مسئولیت کلیدی زیر:**
- ◀ ارزیابی فنی، اسکن و مونیتورینگ و تجزیه و تحلیل کشت‌بوم‌های زراعی
- ◀ ارائه آخرین یافته‌ها و دستورالعمل‌های کاربردی برای موضوعات ویژه حاصل از ارزیابی محیطی
- ◀ اجرای برنامه‌های تحقیقات مشارکتی مزرعه‌ای در موضوعات و مشکلات خاص پهنه
- د) به‌کارگیری ارکان شبکه ترویج غیردولتی و خبرگان محلی و مردمی در قالب کمیته برنامه‌ریزی محلی در سطح هر پهنه برعهده مروج مسئول پهنه و، شرح وظایف عبارت است از:**
- ◀ هدایت و پیگیری اجرای فرایند برنامه (ارزیابی محیطی، مردمی و فنی) در سطح پهنه
- ◀ پیگیری برای سازمان‌دهی و دخالت آگاهانه و ایفای نقش شبکه مردمی برای مشارکت در تدوین برنامه پهنه

- ◀ پیگیری برای مشارکت سازمان یافته در تامین منابع و اجرای برنامه
  - ◀ مشارکت در فرایند ارزیابی و اصلاح برنامه
  - ◀ مشارکت سازمان یافته برای تعمیم و توسعه برنامه توسعه در قالب شبکه مردمی
  - ◀ ثبت نتایج و اقدامات در مراحل مختلف برنامه در سامانه برنامه ریزی پهنه
- ه) ایجاد سازمان کار محلی در قالب کشاورزان مرجع / اصلی / تابعی  
بر اساس فرایند زیر:

شبکه مرجع مردمی بر مبنای گروه بندی کشاورزان و مزارع داخل هر پهنه تعیین می شود. گروه بندی کشاورزان نیز مبتنی بر چارچوب اقدام در مدل تحقیق و ترویج مزرعه ای است؛ بر این اساس، کشاورزان هر سایت در قالب گروه های کاری سه گانه مرجع (تحت آموزش تیم کارشناسی)، کشاورزان اصلی با ضریب مشمولیت ۲۵ درصدی از پهنه (تحت پوشش آموزش اعضای گروه مرجع) و کشاورزان تابعی با ضریب مشمولیت ۷۵ درصدی (تحت پوشش کشاورزان اصلی) در هر پهنه تقسیم می شوند. گروه مرجع محلی متشکل از خبرگان و مددکاران محلی نیز با راهبری شورای اسلامی روستایی به ازای مساحت هر پهنه، میانگین مالکیت و تعداد گروه های محلی، استاندارد افراد در هر دوره ترویجی تعیین می شود. گروه مرجع، شبکه کشاورزان مستقیم تحت پوشش شامل ۲۵ درصد از مزارع را در هر سایت رهبری و مونیتورینگ می کند. پس از زون بندی پهنه، نوبت به گام کلیدی بعدی یعنی استقرار نظام مدیریت یکپارچه فنی می رسد.

جدول ۵- تشریح اجزا و کارکردهای استقرار نظام مدیریت یکپارچه محلی در پهنه های ترویجی در IPCM

ردیف	اقدام	ملاحظات اقدام
۱	استقرار ساختار مدیریت یکپارچه ترویجی	همسوسازی بسیار پیچیده است و نیازمند مشارکت فعال و موثر ذی‌نفعان، همراه با استقرار سازوکاری با مشارکت نمایندگان بخش‌های مختلف جهت هماهنگ نمودن فعالیت‌های بخشی و به اشتراک گذاردن ملاحظات و مسائل مشترک در قالب گروه بین‌بخشی محلی است. علاوه بر آن یکی دیگر از برون‌دادهای سازوکار مشارکتی اشاره شده، تقویت و ارتقای نظام جمع‌آوری، پایش، انتشار و تبادل اطلاعات خواهد بود که بدین منظور نگاهی ویژه در سازمان‌دهی و نظم‌بخشی به سیستم تبادل داده‌ها و اطلاعات معطوف گشته و در این برنامه نیز منظور خواهد شد.
۲	ارتقای دانش و توسعه ظرفیت نهادی و بخشی محلی	در این محور کاری ضمن شناسایی و تحلیل همه ذینفعان اعم از دست‌اندرکاران دولتی و غیردولتی که به‌صورت مشارکتی صورت خواهد گرفت، نسبت به ارتقای سطح آگاهی و مشارکت آنها در مدیریت و پایدارسازی در همه ابعاد و در همه سطوح فردی، گروهی، سازمانی و سیستمی اقدام می‌شود. ظرفیت‌سازی عبارت است از فعالیت‌هایی که به تقویت دانش، توانایی‌ها و رفتار افراد و همچنین به بهبود ساختارها و فرآیندهای سازمانی کمک کند، به‌طوری‌که سازمان به‌صورت کارآمد بتواند با رسالت و اهداف خود در یک روش پایدار مواجه شود.
۳	تدوین برنامه اقدام بر مبنای تطبیق اطلاعات در پهنه‌های ترویجی	برنامه‌ریزی منطقه‌ای برای شناسایی مسائل، توان‌ها، تبیین و تدوین اهداف، برنامه‌ها و استراتژی‌ها در چارچوب قوانین و مقررات به‌منظور تحقق مأموریت‌ها بر منطبق بر هر پهنه در قالب برنامه‌ریزی مبتنی بر دانش در گروه‌های کاری در این مرحله صورت می‌گیرد. تأمین و تخصیص منابع مالی، بررسی‌های فنی و اقتصادی طرح‌ها و پروژه‌ها در راستای تأمین نیاز منطقه، نگهداشت توان تولید، کنترل و پایش راهبردها و عملکردها از دیگر وظایف برنامه‌ریزی مدیریتی محسوب می‌گردد. به‌عبارت دیگر تعیین مسئولیت‌های اجرایی (چه کسی)، ارائه راهکارهای اجرایی (چگونه)، تخمین بودجه، تسهیلات، تجهیزات و سایر منابع مورد نیاز، زمان‌بندی اجرا (چه وقت)، مکان اجرا (کجا)، ضمانت اجرا (پاداش‌ها و تنبیهات).
۴	راهبری برنامه‌های عملیاتی	این بدان معناست که بسته ترویج می‌بایست از روز نخست آغاز شود و زمان را برای مهیا شدن برنامه‌های مدیریتی و فعال‌سازی کامل ساختارها، از دست ندهد.



## گام سوم: استقرار سامانه مرجع برنامه‌ریزی محلی، اطلاعات و اطلاع‌رسانی متمرکز پهنه ترویجی:

مهم‌ترین ابزار لازم برای کارآمد کردن نظام مدیریت یکپارچه محلی، استقرار سامانه یا سیستم یکپارچه برنامه‌ریزی با ماهیت اطلاع‌رسانی مبتنی بر نظام چندرسانه‌ای برپایه IT است که ویژگی ارتباطی با سیستم‌های پیام‌رسان داخلی، S.M.S، اینترنت، اینترانت، تلفن گویا و مانند آنها را دارد این سامانه با هدف برنامه‌ریزی، اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی سازمان‌یافته، ارائه پیام‌ها و اطلاعات هدفمند و موثر، ارتقا سطح آگاهی و جلب مشارکت عموم بهره‌برداران، مسئولان، محققان، نهادهای مدنی و جوامع محلی، در مرکز دهستان و زیر نظر مسئول مرکز جهاد کشاورزی دهستان و در ارتباط با میز کار هر کارشناس پهنه فعالیت می‌کند و کارکرد مهم آن پشتیبانی از اطلاعات برنامه است. این سیستم اطلاعات لازم برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را از طریق فضای مجازی پیش‌بینی شده در سامانه مشخص، منتشر و در اختیار همه ذی‌نفعان و دست‌اندرکاران قرار می‌دهد.

افزون بر این، برای مدیریت و برنامه‌ریزی نیاز به یک سیستم اطلاعات یا سازوکار ویژه است تا اطلاعات سازمان‌دهی شده و به‌روزشده مربوط به منطقه را در اختیار مدیران و مسئولان ذی‌ربط و کلیه بهره‌برداران قرار دهد. به‌همین سبب ضرورت ایجاد و فعال‌سازی بانک اطلاعات و داده‌ها، با عنوان نظام اطلاعات برنامه ترویج و آموزش وجود دارد. نظام اطلاعات برنامه ترویج و آموزش باید به‌گونه‌ای طراحی و اجرا شود تا اطلاعات لازم برای برنامه‌ریزی، پایش؛ همچنین ارزیابی اجرای صحیح و موثر برنامه را فراهم آورده و روند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی‌های مدیریتی را بهبود بخشد. این نظام شامل سه بخش (۱) ورود اطلاعات و داده‌ها، (۲) پردازش داده‌ها و (۳) خروجی اطلاعات است. مرکز جمع‌آوری و طبقه‌بندی اطلاعات (بانک اطلاعات) و فضای مجازی مراکز اطلاع‌رسانی قرار خواهد گرفت. با بهره‌گیری از این نظام و با هدف ظرفیت‌سازی نهادی، و در قالب یک فرایند

نظام‌مند، فرایند آگاهی‌بخشی و سازمان‌دهی شبکه محلی ترویجی با اجرای برنامه‌های اثرگذار، در سه بخش اقدامی زیر اطلاع‌رسانی می‌شود:

۱- برگزاری نشست‌ها و جلسات عمومی و تخصص اطلاع‌رسانی

۲- اطلاع‌رسانی عمومی از طریق رسانه‌ها و ابزار اطلاع‌رسانی ترویجی

۳- برگزاری برنامه‌های آگاه‌سازی تخصصی ویژه گروه‌های مرجع

مجموعه اقدامات در این بخش، بر اساس مراحل زیر دسته‌بندی می‌شوند:

۱- سطح یک اطلاع‌رسانی: برگزاری نشست عمومی اطلاع‌رسانی، آگاهی‌بخشی

ویژه ذی‌نفعان و نهادهای بخش سیاسی شامل بخش‌داری، دهیاری و شوراهای اسلامی منطقه مطالعاتی.

۲- سطح دوم اطلاع‌رسانی: برگزاری کارگاه مشترک اطلاع‌رسانی عمومی و

آگاهی‌بخشی و اجماع‌سازمانی و بین‌بخشی ویژه دستگاه‌ها و نهادهای تخصصی مرتبط با پهنه شامل جهاد کشاورزی، آب منطقه‌ای، منابع طبیعی، محیط‌زیست و مانند این‌ها.

۳- سطح سوم اطلاع‌رسانی: برگزاری کارگاه مشترک اطلاع‌رسانی عمومی و

آگاهی‌بخشی ویژه تشکّل‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد مرتبط با موضوع شامل شرکت‌های فنی مهندسی کشاورزی عضو سازمان نظام مهندسی، مجمع خبرنگان کشاورزی، تشکّل‌های کشاورزی، تعاونی‌ها و تشکّل‌های تولیدی، شرکت‌های فنی مهندسی غیردولتی، صندوق‌های اقتصادی، سازمان‌های مردم‌نهاد؛ به‌عبارتی کارگاه اطلاع‌رسانی عمومی و آگاهی‌بخشی شبکه ترویجی شامل تشکّل‌های خدمات مشاوره‌ای ترویج، تشکّل‌های فارغ‌التحصیلان کشاورزی، تعاونی‌ها، کشاورزان خبره، تشکّل‌های تولیدی-صنفا، مهندسان ناظر و مشاوران مزرعه، سربازان سازندگی، کارشناسان موضوعی بخش‌های اجرایی، مددکاران ترویجی، تسهیلگران روستایی و مددکاران ترویجی.

۴- سطح چهارم اطلاع‌رسانی: برگزاری کارگاه مشترک اطلاع‌رسانی عمومی و آگاهی‌بخشی ویژه گروه‌های مرجع شامل گروه‌های سازمان‌دهی شده در سایت‌های ترویجی همچون شبکه مرجع استقرار برنامه.

۵- سطح پنجم اطلاع‌رسانی: پیاده‌سازی برنامه اطلاع‌رسانی عمومی و آگاهی‌بخشی جمعی ویژه عموم.

جدول ۶- تشریح مجموع اقدامات برای تحقق گام دوم و سوم در IPCM

عنوان اقدام	عنوان بسته اصلی	زمان اجرایی	شرح اقدام / هزینه
۱) استقرار نظام مدیریت یکپارچه	استقرار نظام مدیریت یکپارچه ترویجی	فاز اول	کارگاه‌های استقرار نظام مدیریت یکپارچه
			ارتقای تجهیزات و فعال‌سازی نظام مدیریتی
			کارگاه‌های ظرفیت‌سازی نهادی و ارتقای آگاهی و مشارکت ذی‌نفعان
			استقرار نظام راهبری برنامه‌های عملیاتی
			ارتقای لجستیک و پشتیبانی
۲) استقرار سامانه جامع اطلاع‌رسانی موثر و متمرکز محلی	استقرار نظام مدیریت یکپارچه ترویجی	فاز دوم	برگزاری نشست عمومی اطلاع‌رسانی، آگاهی‌بخشی سطح یک
			برگزاری نشست عمومی اطلاع‌رسانی، آگاهی‌بخشی سطح ۲ در کانون
			برگزاری نشست عمومی اطلاع‌رسانی، آگاهی‌بخشی سطح ۳ در پهنه
			برگزاری نشست عمومی اطلاع‌رسانی، آگاهی‌بخشی سطح ۴ در سایت
			مستندسازی

ادامه جدول ۶- تشریح مجموع اقدامات برای تحقق گام دوم و سوم در IPCM

شرح اقدام / هزینه		زمان اجرائی	عنوان بسته اصلی	عنوان اقدام
برنامه رادیویی	استقرار نظام تلفیقی اطلاع‌رسانی عمومی طبقه‌بندی شده نشریات بروشور پوستر تراکت	فاز دوم	استقرار نظام مدیریت یکپارچه ترویجی	۲) استقرار سامانه جامع اطلاع‌رسانی موثر و متمرکز محلی
برنامه تلویزیونی				
مدرسه رادیویی				
مدرسه تلویزیونی				
فیلم آموزشی				
لوح فشرده آموزشی				
پیامک				
بندر و استند				
دوبلاژ فیلم به زبان محلی				
نشریات				
بروشور				
پوستر				
تراکت				
جلسات توجیهی عوامل اجرایی محلی در کانون	فاز سوم	استقرار نظام مدیریت یکپارچه ترویجی	۳) اعتمادسازی، و ظرفیت‌سازی و آگاه‌سازی گروه‌های مرجع محلی	
کارگاه‌های معرفی متدولوژی در کانون				
کارگاه‌های ورود به جامعه محلی اعتمادسازی و سازمان‌دهی گروه‌های محلی در پهنه				
شناسایی و شناسنامه‌دار کردن گروه مرجع محلی				
ارتقای لجستیک				
ارتقای خدمات پشتیبانی				
هماهنگی اداری مستندسازی				

## گام چهارم: بررسی وضعیت موجود، ارزیابی‌های سه‌گانه، تطبیق اطلاعات و تدوین برنامه مدیریت پهنه

پس از سازمان‌دهی گروه‌های کاری در هر پهنه و ظرفیت‌سازی مقدماتی آنها و پیش از آغاز برنامه در هر زون عملیاتی در قالب PDM (چارچوب منطقی پروژه ترویجی) معیارها و اطلاعات فنی پهنه‌های ترویجی در گروه‌های مرجع با هدف عینی‌سازی شاخص‌های کلیدی برنامه تطبیق یافته و بررسی می‌شود. آشنایی و مهارت در اجرای روش‌های ارزیابی مشارکتی، نیازسنجی ترویجی، تجزیه و تحلیل فنی و برنامه‌ریزی مشارکتی، جزئی از مهارت‌های الزامی کارشناس مسئول پهنه برای راهبری این مرحله است ولی این فرایند با مسئولیت محقق معین پهنه و در قالب کارگروه تیمی در مرکز انجام می‌شود. وضعیت موجود و شاخص‌ها از دو منظر محیطی و اجتماعی و تبیین کمی اهداف و نتایج برای توضیح اقدامات مربوط به مدیریت، بر اساس توان ترویجی در هر پهنه این مرحله بیان می‌شود. در این مرحله اقدامات کلیدی لازم است:

**اقدام ۱: بررسی معیارها و وضعیت اگرواکولوژیک، شناخت و بررسی محیطی و فرایند مدیریت و مولفه‌های کشاورزی، منابع، بررسی و ارزیابی نخستین، تدوین و طبقه‌بندی داده‌ها و اطلاعات پایه مربوط به موضوع در به تفکیک زون‌ها در هر پهنه شامل:**

- ◀ تجزیه و تحلیل کشت‌بوم‌ها و منابع اصلی
- ◀ بررسی نظام‌های بهره‌برداری و کاربری‌های کشاورزی
- ◀ بررسی ساختار اقتصادی - اجتماعی
- ◀ بررسی منابع دست‌دوم شامل: گزارش‌ها، نقشه‌ها، عکس‌های هوایی، تصاویر ماهواره‌ای، مطالعات کارشناسی، تحقیقات انجام‌شده و منابع اطلاعاتی تخصصی
- ◀ بررسی‌های کلیدی، مطالعات موردی، برش‌ها و مقاطع
- ◀ نقشه منطقه: بازار، چاه‌ها، زیست‌بوم، زراعت‌های مختلف، نهادها و دسترسی به خدمات
- ◀ نقشه‌های مزرعه و طراحی نمودارهای جریانی (ثبت جریان‌های منابع در مزارع)

◀ طراحی نمودارهای کومه‌ای (برای ثبت و تحلیل موضوعات مختلف مزرعه نظیر خاک، آب و مانند آن)

◀ طراحی تقویم‌های روزانه و فصلی

◀ طراحی رتبه‌بندی ماتریسی (مقایسه بین فناوری‌ها و راهبردها با بررسی هزینه و فایده)

**اقدام ۲: ارزیابی‌های مشارکتی در سطح جامعه محلی برای دخالت دادن مستقیم نظرات، دیدگاه‌ها، انتظارات، تجربیات و دانش محلی کشاورزان (گروه مرجع) از طریق روش‌های ترویجی مثل:**

◀ بررسی‌ها و ارزیابی‌های سریع مشارکتی برای شناخت ساختارها و اطلاعات پایه محلی منطقه‌ای در موضوع

◀ ارزیابی‌های سریع مشارکتی و روستایی

◀ بررسی دیدگاه گروه‌های مختلف

◀ نقشه‌های تحرک و تبادل: بررسی موقعیت و محیط کار افراد درگیر

◀ طراحی نقشه‌های نظارت

**اقدام ۳: تعریف برنامه عملیاتی مشارکتی در قالب بسته‌های تلفیقی**

◀ طراحی برنامه عملیاتی با تحلیل اطلاعات حاصل از بررسی محیطی و بررسی‌های محلی (اکوسیستمی، مردمی، کارشناسی) در کارگروه‌های تدوین PDM

◀ تدوین برنامه اقدام (PO) در کارگروه‌های اجرایی

◀ تعیین روش، حجم، ابزار و امکانات در هر موضوع ویژه

◀ تعیین نقشی که گروه کار در سایت اصلی ایفا خواهد کرد

◀ تدوین برنامه مطالعات و پژوهش‌های مزرعه‌ای در موضوعات خاص در سایت اصلی و مزارع راندومی

◀ تعیین شرح وظایف و مسئولیت‌ها به صورت کارگروهی

◀ تعیین برنامه‌های ارزیابی‌های مشارکتی و برنامه توسعه

◀ تعیین گروه کاری و مشاورین فنی برای هر موضوع

◀ تشریح وظایف و اقدامات در جدول‌های (۷) و (۸) ارائه شده است.

جدول ۷- تشریح وظایف و اقدامات در گام چهارم اجرای سایت IPCM

جزئیات و زمان اقدام				شرح اقدام	عنوان اقدام
تکمیل فرم شماره ۳	تکمیل فرم شماره ۲	تکمیل فرم شماره ۱	جلسات آموزشی و توجیهی	تبیین چارچوب بر اساس اولویت	بررسی و تبیین اطلاعات و شاخص‌های
جلسات سطح ۳	جلسات سطح ۲	جلسات سطح ۱	تبیین اطلاعات	جلسات فنی	تدوین چارچوب منطقی برنامه پهنه
سایت‌های یادگیری میدانی	کارگاه‌های آموزشی موضوعی	اطلاع‌رسانی مرحله دوم	سازمان مرجع محلی	نشست‌های محلی	تدوین برنامه اقدام محلی برای هر سایت

جدول ۸- جزئیات اقدام در گام چهارم

شرح اقدام / هزینه	زمان اجرایی	عنوان بسته اصلی	عنوان اقدام
کارگاه‌های فنی تطبیق اطلاعات اصلی مورد نیاز برای اقدامات اجرایی در مرکز	فاز اول	استقرار نظام مدیریت یکپارچه ترویجی	(۱) ثبت اطلاعات و شاخص‌های کلیدی برای تطبیق در پهنه و تدوین PDM منطقه‌ای
جلسات تجمیع اطلاعات در طراحی چارچوب استاندارد PDM در مرکز			
جلسات آموزشی و توجیهی عوامل در پهنه			
ثبت و مستندسازی			
لجستیک و خدمات پشتیبانی			

## گام پنجم: اقدامات ترویجی ویژه سازمان‌دهی گروه‌های و سامانه‌های

### یکپارچه در سطح کشاورزان

این فرایند، به سبب ساختار خرده‌مالکی بهره‌برداری انجام می‌شود تا از این طریق، امکان تقویت «نهاده مدیریت و برنامه‌ریزی» در ساختار خرده‌مالکی به‌صورت سازوکارهای جامع و یکپارچه مهیا شده و همه بهره‌برداران در آن مشارکت داشته باشند. زمینه‌های اصلی و الزامی برای تحقق این موضوع، با طراحی اقدامات در گام ۱ (پهنه‌بندی و زون‌بندی پهنه برای تعیین گروه‌ها و مزارع همسان از منظر اجتماعی و اکولوژی)؛ گام ۲ (ایجاد سازمان کار مدیریت یکپارچه محلی (دولتی، غیردولتی، مردمی) و ایجاد گروه‌های مرجع محلی در هر سایت ترویجی و گام ۳ (تطبیق و تدقیق اطلاعات با تاکید بر برنامه‌های ارزیابی مشارکتی در سطح محلی) مهیا شده است. در این مرحله، به سبب تعداد زیاد روستاها و پراکندگی باغ‌ها و مزارع کشاورزی، بسترسازی و اقدامات ترویجی برای طراحی سازمان‌های مشارکتی محلی انجام می‌شود. برای تحقق این موضوع در این مرحله، از سه برنامه تخصصی ترویجی ویژه استفاده می‌شود که عبارت‌اند از:

۱) روش‌ها و رهیافت نوین ترویج مشارکتی برای نهادسازی مشارکتی

۲) رهیافت ترویجی سنتی مشارکتی (ترویج تعاونی‌ها و نظام بهره‌برداری)

۳) برنامه‌های ویژه توسعه مشارکتی فناوری و ترویج مزرعه‌ای ویژه

توانمندسازی ذی‌نفعان محلی در سطح مزارع

این سه برنامه به‌صورت تلفیقی در سطح محلی و در چهارچوب ایجاد سازوکار اجتماعی آگاه و سازمان‌یافته برای استقرار راهکارهای مدیریت استفاده می‌شود و بر اساس ماهیت هر سایت، یکی از این سه رهیافت برای تحقق هدف اصلی یعنی مدیریت مشارکتی به کار می‌رود.



### گام ششم: برنامه‌های ترویجی ویژه ظرفیت‌سازی فنی و استقرار راهکارها

پس از ایجاد سازمان کار محلی یکپارچه، ظرفیت‌سازی عوامل اجرایی، تدوین برنامه‌های اقدام و سازمان‌دهی نظام‌های بهره‌برداری مشارکتی در گام‌های پیشین، در این مرحله، عملیات تخصصی ترویجی برای استقرار راهکارها بر اساس سناریوهای طراحی شده برای هر سایت در پهنه شروع می‌شود. این گام شامل مجموعه‌ای از اقدامات به‌هم‌پیوسته با ماهیت تحقیق - ترویج - توسعه است که با استفاده از روش‌ها و رهیافت‌های تحولی ترویجی و آموزش مناسب با ساختار خرده‌مالکی، از جمله روش‌های نوین ترویج مشارکتی مزرعه‌ای مثل مدارس مزرعه‌ای کشاورزان، توسعه مشارکتی فناوری و سیستم ویژه تحقیق - ترویج - توسعه نظام‌های زراعی طبقه‌بندی شده به شمار می‌رود که در تلفیق با روش‌های کلاسیک ترویج و آموزش بزرگسالان، مانند دوره‌های مهارتی آموزش بهره‌برداران در قالب کارکرد سایت‌های جامع ترویجی و نظام‌های آموزش بهره‌برداران پیگیری می‌شود. در جدول (۹)، خلاصه اقدامات در مراحل ۵ و ۶ ارائه شده است.

جدول ۹- خلاصه اقدامات ترویجی در مراحل ۵ و ۶

عنوان اقدام		شرح اقدام		جزئیات اقدام	
برنامه‌ریزی ترویجی برای استقرار سازمان‌های مشارکتی	کارگاه‌های مشارکتی در سطح محلی	کارگاه‌های ارزیابی مشارکتی	کارگاه‌های برنامه‌ریزی مشارکتی	کارگاه‌های نهادسازی مشارکتی	کارگاه‌های تقسیم وظایف و ایفای نقش محلی
اجرای برنامه ترویجی اسکن / مونیتورینگ محیطی	پایش مولفه‌های اصلی برنامه	اسکن مزرعه‌ای مرجع	مونیتورینگ مزارع تابعی	آموزش مزارع اصلی	برش و رندوم بندی مزارع
اقدام مزرعه‌ای و توسعه فناوری در شبکه‌های مزرعه‌ای	توانمندسازی کشاورزان در استقرار راهکارهای	توانمندسازی عوامل اجرایی محلی	برنامه‌ریزی مشارکتی با سازمان مشارکتی بهره برداری	فرمول‌بندی راهکارها در تطبیق با تجارب محلی	استقرار فنون و راهکار در قالب روش‌های ترویج مزرعه‌ای

برای راهبری این مرحله، کارشناس مسئول پهنه باید با ابزار و فنون ترویجی ویژه توسعه فناوری در مزارع آشنا باشد. از جمله روش‌های ترویجی کلیدی این راهبرد عبارت‌اند از توسعه مشارکتی فناوری، مدرسه در مزرعه کشاورزان، آموزش بهره‌برداران، تحقیقات مشارکتی مزرعه‌ای، مزارع و سایت‌های الگویی، مزارع نمایشی، تحقیقی - تطبیقی، روز مزرعه و هفته انتقال یافته که با تاکید خاص بر مشارکت آگاهانه جامعه محلی و شبکه مردمی در استقرار و توسعه کشاورزی پایدار<sup>۱</sup> در شرایط و ساختار نوع سوم (RDC)<sup>۲</sup> طراحی شده است. از نکته‌های کلیدی این راهبرد می‌توان به تمرکز بر توسعه فناوری، چرخه اطلاعات و مدیریت صحیح و ارتقای ذی‌نفعان اشاره کرد.

برنامه میدانی ترویج یا به عبارت ساده‌تر، عملیات اقدام در سایت‌ها، تلفیقی از اقدامات (ترویجی - فنی و اجرایی - تحقیقی) است. اقدامات ترویجی شامل به‌کارگیری روش‌های ترویجی تخصصی با رویکرد مشارکتی نظام‌مند خاص توسعه کشاورزی پایدار بوده و اقدامات مزرعه‌ای (فنی و اجرایی - تحقیقی) در مزارع تحت پوشش نیز تلفیقی از سه اقدام عملیاتی توأمان اسکن / آموزش / استقرار / اصلاح است که هم‌زمان در سه سطح در مزارع انجام می‌شود. سطح نخست اقدام عبارت است از اقدام اصلی در مزارع گروه مرجع که در آن‌ها، برنامه به‌صورت کامل و دقیق با مشارکت گروه کشاورزان مرجع و منابع جهاد کشاورزی و پروژه اجرا می‌شود و سطح دوم که شامل سایر مزارع در روستاهای هدف است که در قالب گروه‌های کاری کوچک دسته‌بندی می‌شوند و عملیات بر اساس توانایی و منابع کشاورز و با پشتیبانی فنی کشاورز مرجع و کارشناس شرکت پیش می‌رود.

1-Sustainable Agriculture

2-Risk Divers Prone Complex

## گام هفتم: برنامه ترویجی ویژه تقویت سازمانی و توسعه نتایج در

### سامانه‌های محلی

این مرحله شامل مجموعه اقدامات ترویجی برای تقویت و ارتقای سطح سازمان‌های مشارکتی ایجادشده برای اجرای برنامه‌های مکمل معیشت کشاورزان و اجرای راهکارهای شبکه‌ها و سازمان‌های تقویت‌شده مردمی است. اجرای برنامه‌های ترویجی توانمندساز و حمایتی برای ایجاد نظام‌های بهره‌برداری یکپارچه مبتنی بر نظام ترویج تعاونی‌ها و سازمان‌های بهره‌برداری یکپارچه، مهم‌ترین بخش ترویجی برای تحقق و استقرار راهکارها به شمار می‌رود. برنامه‌های اجرایی در این مرحله، بر اساس ظرفیت‌سازی و نتایج حاصل از اقدامات اجتماعی و فنی انجام‌یافته در مرحله ۵ و ۶ تعیین می‌شوند. در این گام، یک سامانه جامع مستندسازی فنی با محتوای گزارش نویسی، گزارش‌گیری، ثبت گزارش‌های دریافتی، دسته‌بندی، تحلیل، ثبت و بایگانی گزارش‌های فنی و فرایندی در یک چهارچوب مشخص طراحی و مستقر می‌شود.

این سامانه بخش مهمی از اقدام برای ارزشیابی بیرونی و درونی طرح محسوب می‌شود. آنچه که با نام فرایند مستندسازی در این سامانه عملی می‌شود عبارت است از: ثبت، تجزیه و تحلیل همه فرایندهای اجرایی، فنی، محیطی، ترویجی و مانند آن‌ها در تمامی مراحل استقرار برنامه با هدف تجزیه و تحلیل فنی، فرایندی، نتیجه‌ای و ارزشیابی اثربخشی از دو منظر فنی و ترویجی. این سامانه افزون بر این، همه اطلاعات لازم برای طراحی برنامه‌های الگوی کشت بر مبنای معیارهای محیط‌زیستی را جمع‌آوری می‌کند. سامانه طراحی‌شده قابلیت‌های نظام‌مند برای مستندسازی شاخص‌ها، تغییرات، فعالیت‌ها و ثبت آن‌ها در قالب یک سامانه تحلیل‌گر دارد و ارائه پیشرفت کار بر اساس نظام پایش، تهیه سامانه بایگانی اطلاعات مزارع، گردآوری اطلاعات، گزارش‌ها، تصاویر و شناسنامه ثبت فعالیت‌های انجام‌شده از کارشناسان محلی و تهیه گزارش‌های تحلیلی، تهیه گزارش‌های ماهانه، فصلی، میان‌کار و سالانه برای ارائه به مراجع ذی‌صلاح و تهیه

بایگانی از همه مستندات طرح برای دسترسی مناسب از دیگر ویژگی های این سامانه به شمار می رود (جدول ۱۰).

جدول ۱۰- خلاصه اقدامات در گام هفتم اجرای سایت IPCM

عنوان اقدام				شرح اقدام	جزئیات و زمان اقدام
پیگیری اداری	کارگاه های طراحی شبکه مدیریت محلی	جلسات سازمان دهی تشکل های مدیریت کانون	کارگاه های مشارکتی	کارگاه های آموزش عوامل اجرایی	شبکه سازی منطقه ای برای توسعه نتایج، تشکل محلی
ارزیابی موضوعی در بازدیدهای گروهی	ارزیابی مزرعه ای در روز مزرعه	ارزیابی مشارکتی فنی	ارزیابی مشارکتی گروه هدف	کارگاه آموزشی عوامل اجرایی	تحلیل مستندات، نتایج و تغییرات مربوط به استقرار فناوری ها
تجزیه و تحلیل فنی اطلاعات (الگوی کشت)	گزارشات تصویری	تدوین شناسنامه فصل زراعی	تدوین گزارش ماهانه	تدوین گزارش روزانه	مستندسازی فعالیت ها
					نظام مستندسازی

جزئیات مربوط به فرایند و گام های اجرایی، اقدامات و فعالیت های ترویجی، زمان بندی، حجم اقدامات و جزئیات هزینه در این برنامه، به صورت مشخص در قالب یک برنامه عملیاتی در ذیل جدول های (۱۱) تا (۱۴) تشریح شده است.

جدول ۱۱- جزئیات فرایند اجرایی، اقدامات و فعالیت های ترویجی، زمان بندی، حجم اقدامات در IPCM

نسبت حجمی	جزئیات و زمان اقدام				عنوان اقدام	فاز	
۴۲ درصد	مصوبات اداری و فنی و ابلاغیه اجرایی، قرارداد ها و آژانس سازی منابع مالی	اجماع اجرائی و فنی	بین جسات	تسهیلگری بخشی	تدوین اسناد و قالب های اجرایی و فنی	روز بندی پهنه بر اساس شاخص ها	طراحی
	استقرار گروه های مرجع فنی	استقرار کارگروه های اجرایی محلی				کارگاه های اعتماد سازی جسات توجیهی	سازماندهی عوامل محلی
	استقرار سامانه	آموزش عوامل	شناسایی و استقرار عوامل اجرایی	ماه اول	ماه اول	زمان اجرا	طراحی سامانه اطلاع رسانی و برنامه ریزی
	کارگاه موضوعات خاص	کارگاه های سطح ۴ (گشاوریان مرجع)	کارگاه های سطح ۳ (مدد کاران)	ماه دوم	کارگاه های سطح ۲ (کارشناسان)	کارگاه های سطح ۱ (مدیران)	کارگاه های آموزشی
	اطلاعات براساس تکمیل فرم های اصلی	جسات آموزشی				طراحی قالب براساس اولویت تطبیق اطلاعات اصلی اجرایی	ثبت اطلاعات و تطبیق در پهنه
	جلسات تدوین به تکنیک محصول	جسات آموزشی				PDM	تدوین چارچوب منطقی برنامه اقدام
	استقرار سایت های یادگیری میدانی	کارگاه های آموزشی موضوعی	اطلاع رسانی	ماه دوم	نشست های محلی	طراحی محلی	آزمایی و برنامه ریزی اجتماعی
		ماه سوم				زمان اجرا	

فاز اول (قبل مزرعه): بسترسازی، سازماندهی محلی، ورود به جامعه محلی و ظرف سازی

ادامه جدول ۱۱- جزئیات فرایند اجرایی، اقدامات و فعالیت های ترویجی، زمان بندی، حجم اقدامات در IPCM

نسبت حجمی	جزئیات و زمان اقدام				عنوان اقدام	فاز
۳۷ درصد	کارگاه تقسیم وظایف و ایفای نقش محلی	کارگاه های برنامه ریزی مشارکتی با کشاورزان برای نحوه استقرار فنون در مزارع و واحدهای تولیدی	ابتدای فصل زراعی	زمان اجرا	برنامه ریزی مشارکتی فنی	فاز دوم: استقرار استقرار تاکتیک های مدیریت سطح مزرعه ای
			تاریخ و پایوت بندی مزارع	جلسات تدوین برنامه جلسات اقدام	جلسات آموزشی	
	طول فصل زراعی		زمان اجرا			
	جلسات آموزشی گروه هدف	استقرار فنون اصلی	فرمول بندی فناوری بومی	جلسات برنامه ریزی با گروه محلی	جلسات آموزشی عوامل اجرایی	
طول فصل زراعی		زمان اجرا				

ادامه جدول ۱۱ - جزئیات فرایند اجرایی، اقدامات و فعالیت های ترویجی، زمان بندی، حجم اقدامات در IPCM

نسبت حجمی	جزئیات و زمان اقدام				عنوان اقدام	فاز			
۲۱ درصد	پیگیری اداری	طراحی جلسات	جلسات سازماندهی	کارگاههای مشارکتی در سطح پهنه	اجرائی عوامل اجرایی	شبکه سازی محلی	توسعه و تقویت ظرفیت های کمی و کیفی کارکنان و مدیران محلی و همچنین توانمندسازی و تقویت مشارکتی آنها در فرایند اجرایی و همچنین توانمندسازی و تقویت مشارکتی آنها در فرایند اجرایی		
		مدیریت شبکه محلی	تشکل های مدیریت						
	از سه ماهه آخر فعالیت های زراعی شروع می شود					زمان اجرا			
	کارگاههای ارزیابی موضوعی در بازدهی گروهی	ارزیابی جلسات	ارزیابی جلسات	ارزیابی جلسات	مشارکتی گروه هدف	اجرائی عوامل اجرایی		مشارکتی ارزیابی	
		در روز مزرعه	در روز مزرعه	مشارکتی فنی					
	از سه ماهه آخر فعالیت های زراعی شروع می شود					زمان اجرا			
	اطلاعات تجزیه و تحلیل فنی (انگوب کشت)	گزارشات تصویری	شناسنامه	تدوین فصل زراعی	تدوین گزارش ماهانه	تدوین گزارش روزانه		مشارکتی فصل زراعی	
		طول فصل زراعی	پایان فصل زراعی	پایان هر فصل	پایان هر ماه				هر فصل
	گروهی شبکه آموزشی و مونتورینگ	اطلاع رسانی و موضوعی	اطلاع رسانی و موضوعی	دستورالعمل ها	همایش های موضوعی	برنامه ریزی مشارکتی		ارزیابی مشارکتی	سازماندهی توسعه
شبکه آموزشی و مونتورینگ	رسانای موعی	اطلاع موعی	کارگاه ای آموزشی	گروه مرجع محلی	دستورالعمل ها	کارگروه محلی	سازماندهی برنامه		
								سه ماهه بعد از پایان فصل زراعی	

جدول ۱۲- مراحل و گام‌های اجرایی برای پیاده‌سازی سایت‌های جامع ترویجی با رویکرد مدیریت مشارکتی

	<p>برگزاری نشست‌های توجیهی و هماهنگی‌های اداری، طراحی خطوط کلی برنامه و تسهیلگری برای انسجام‌سازی، ایجاد تشکیلات و سازمان کار اداری و اعتباری در سطح ذی‌نفعان در استان</p>	<p>۱ اقدام</p>
	<p>بررسی وضعیت موجود (فرم شماره ۱)، زون‌بندی محدوده کشاورزی تحت پوشش مرکز جهاد کشاورزی و بر مبنای شاخص‌های اصلی جهت تعیین روستاها و مزارع مرجع / اصلی / تابعی</p>	<p>۲ اقدام</p>
	<p>برگزاری کارگاه‌ها و نشست‌های اطلاع‌رسانی و برنامه‌ریزی در مرکز جهاد کشاورزی دهستان با هدف استقرار نظام یکپارچه مدیریت ترویجی محلی، اعتمادسازی و آگاه‌سازی</p>	<p>۳ اقدام</p>
	<p>سازماندهی و ساختارسازی ذی‌نفعان اصلی در قالب کارگروه فنی و اجرایی در سطح دهستان با هدف اجماع سازمانی و استقرار مدیریت اجرایی محلی بین بخشی (دولتی / غیردولتی / مردمی)</p>	<p>۴ اقدام</p>
	<p>برگزاری کارگاه‌های آموزشی و ظرفیت‌سازی در سطوح سه‌گانه حاکمیتی، کارشناسی و محلی با توجه با شناسایی و سازماندهی عوامل اجرایی در مرحله قبل</p>	<p>۵ اقدام</p>
	<p>برگزاری جلسات توجیهی در سطوح ذی‌نفعان برای تدوین چارچوب (فرم شماره ۲)، برنامه اقدام و طرح‌های عملیاتی در قالب طراحی جداول PDM و PO در سطح کارشناسی</p>	<p>۶ اقدام</p>
	<p>بسترسازی، ظرفیت‌سازی نهادی و تسهیلگری برای پیاده‌سازی برای استقرار راهکارهای سازهای و مدیریت منابع و نهاده‌ها در صورت نیاز</p>	<p>۷ اقدام</p>



ادامه جدول ۱۲- مراحل و گام های اجرایی برای پیاده سازی سایت های جامع ترویجی با رویکرد مدیریت مشارکتی

	<p>ورود به جامعه محلی، دهگردی، تطبیق شاخص های محیطی، بسترسازی و برگزاری جلسات در سطح محلی برای سازماندهی گروه های مرجع محلی</p>	<p>اقدام ۸</p>
	<p>برگزاری کارگاه های اعتماد سازی و ظرفیت سازی با روش های تسهیلگری در سطوح اجتماعی محلی</p>	<p>اقدام ۹</p>
	<p>دسته بندی و سازماندهی کشاورزان در پهنه ها بر اساس ساختار و منابع کشاورزی در قالب گروه های مرجع /تابعی با پوشش ۷۵ درصدی</p>	<p>اقدام ۱۰</p>
	<p>برگزاری کارگاه های ارزیابی مشارکتی در سطوح اجتماعی و منطقه ای صورت گرفته با هدف ارزیابی مشکلات، اولویت بندی ها، تعیین موضوعات خاص و کمی سازی آنها</p>	<p>اقدام ۱۱</p>
	<p>ارزیابی محیطی و پیاده سازی برنامه اسکن / مونیترینگ در سطح مزارع مرجع و اصلی</p>	<p>اقدام ۱۲</p>
	<p>تطبیق نتایج حاصل از مراحل سه گانه ارزیابی (۶ و ۱۱ و ۱۲) و تعیین اولویت های اقدام و اصلاح بر اساس کمی سازی نتایج ارزیابی ها و تدوین برنامه های محلی براساس فرمت های PDM- PO</p>	<p>اقدام ۱۳</p>
	<p>برگزاری کارگاه های آموزشی در موضوعات کلیدی برنامه برای کشاورزان و کارشناسان دولتی و غیردولتی تحت پوشش برنامه ویژه گروه کار محلی و کشاورزان مرجع</p>	<p>اقدام ۱۴</p>
	<p>شروع فرایند استقرار فنون کشاورزی مدیریت موثر مزرعه در مزارع مرجع روستای مرجع بر اساس تاکتیک توسعه مشارکتی فناوری با تاکتیک اسکن /اقدام تحت هدایت کارگروه فنی سایت (محقق / مروج/ کارشناس موضوعی/ تسهیلگر )</p>	<p>اقدام ۱۵</p>

ادامه جدول ۱۲- مراحل و گام های اجرایی برای پیاده سازی سایت های جامع ترویجی با رویکرد مدیریت مشارکتی

	<p>برگزاری همزمان آموزش های عملی و مزرعه ای خاص بزرگسالان در موضوعات و سطوح مختلف برنامه همزمان با استقرار فنون اصلاحی در مزارع اصلی تحت پوشش با هدف توانمندسازی گروه های محلی با تاکتیک مونیتورینگ، آموزش و اصلاح مدیریت در مزارع اصلی تحت هدایت کارشناسان مجری برنامه</p>	<p>اقدام ۱۶</p>
	<p>توانمندسازی عملی و ارزیابی اثربخشی مزرعه ای با مونیتورینگ فنون در مزارع اصلی توسط کشاورزان برای استقرار در مزارع تابعی تحت پوشش شبکه کشاورزان مرجع</p>	<p>اقدام ۱۷</p>
	<p>آموزش های عملی و بازدیدهای موضوعی بین مزرعه ای توسط کشاورزان برای تبادل یافته ها و تجربیات در فنون مختلف در روستاهای تابعی</p>	<p>اقدام ۱۸</p>
	<p>برگزاری کارگاه های سازماندهی تشکل های مدیریت محلی براساس سازماندهی صورت گرفته در طول فصل زراعی</p>	<p>اقدام ۱۹</p>
	<p>ظرفیت سازی تشکل محلی برای استقرار راهکارهای و توسعه و تثبیت برنامه در سطح مردمی</p>	<p>اقدام ۲۰</p>
	<p>مستندسازی فرایندی ترویجی، فنی، اجرایی با استقرار سامانه یکپارچه مستندسازی ارزشیاب در طول برنامه</p>	<p>اقدام ۲۱</p>
	<p>ظرفیت سازی سازمان های محلی برای تثبیت و پایداری برنامه و توسعه نتایج به صورت شبکه های مردمی</p>	<p>اقدام ۲۲</p>

جدول ۱۳- نسبت هزینه اقدامات در هر سایت IPCM

عنوان	ابزار و تجهیزات	نیروی انسانی	دفتری	خدمات	تضمین فنی	مشاورین	پیاده‌سازی
درصد	۲۰	۲۰	۵	۵	۵	۱۰	۳۵

جدول ۱۴- شرح فعالیت‌ها و جزئیات هزینه در هر سایت IPCM

ردیف	عنوان فعالیت	شاخص اقدام
فاز اول: بسترسازی، سازمان‌دهی محلی، ورود به جامعه محلی و ظرفیت‌سازی براساس اصول IPCM		
۱	بررسی و جمع‌آوری اطلاعات پایه مورد نیاز پروژه بر اساس نقشه راه	تطبیق، ارزیابی محلی، MAPPING
۲	اطلاع‌رسانی، ورود به جامعه محلی، اعتمادسازی و سازمان‌دهی گروه‌های محلی برای مشارکت در پروژه	کارگاه‌های مشارکتی، تسهیلگری سازمان کار محلی
۳	اسکن محیطی مزارع گروه هدف بر اساس معیارهای اصلی	مساحی، ارزیابی شاخص‌ها
۴	برگزاری جلسات، کارگاه‌های مربوط به فاز اول	در سطح محلی
۵	پشتیبانی لجستیک و تهیه ابزار و وسایل مورد نیاز برای اجرای فاز اول براساس پروپوزال	-
فاز دوم: استقرار تاکتیک‌های فنی راهبرد IPCM براساس روش PTD		
۶	برگزاری جلسات و کارگاه‌های ظرفیت‌سازی و آموزشی	
۷	پیاده‌سازی برنامه ICWSM (مدیریت مصرف آب در کشاورزی)	حداقل در ۲۵ مزرعه رندومی در محصول اصلی در فصل اول
۸	پیاده‌سازی برنامه IPM (مدیریت مصرف مواد شیمیایی)	در کل پایلوت
۹	پیاده‌سازی برنامه OHM (ارتقای بهداشت شغلی در کشاورزی)	گروه هدف اصلی
۱۰	پیاده‌سازی برنامه مدیریت ضایعات در کشاورزی با هدف کاهش مخاطرات و افزایش بهره‌وری مصرف منابع	گروه هدف اصلی
۱۱	توانمندسازی کشاورزان در مدیریت مزرعه بر اساس شناخت اکوسیستم	گروه هدف اصلی

ادامه جدول ۱۴ - شرح فعالیت‌ها و جزئیات هزینه در هر سایت IPCM

ردیف	عنوان فعالیت	شاخص اقدام
۱۲	استانداردسازی فرایند تولید در واحدهای زراعی و باغی	مزارع اصلی
۱۳	پشتیبانی لجستیک و تهیه نهاده‌ها و وسایل مورد نیاز برای اجرای فاز دوم براساس ساختار IPCM	کل فاز دوم
فاز سوم: نهاده‌سازی فناوری‌های کشاورزی پایدار در سطح محلی، ارزیابی اثربخشی و برنامه توسعه نتایج		
۱۴	پایش و مونیتورینگ و ثبت مستمر نتایج و تغییرات مربوط به استقرار فناوری‌ها	تمامی فناوری‌های مستقر
۱۵	شبکه‌سازی منطقه‌ای برای توسعه نتایج به صورت محلی	یک روستا
۱۶	سازمان‌دهی گروه هدف اصلی محلی برای توسعه و پایداری نتایج به صورت منطقه‌ای	یک تشکل
۱۷	طراحی و استقرار صندوق اقتصادی محلی برای مدیریت فعالیت‌های مربوط به بازار و بازاریابی و هزینه-درآمد واحدهای تحت پوشش	یک تشکل
۱۸	برگزاری روز مزرعه	یک روز مزرعه
۱۹	برگزاری بازدیدهای منطقه‌ای و سمینارهای محلی	۵ مورد
۲۰	مستندسازی تمامی فعالیت‌ها به صورت مصور	کتابچه عکس- فیلم ۲۰ دقیقه‌ای
۲۱	مستندسازی تمامی فعالیت‌ها در قالب شناسنامه ثبت فعالیت‌ها	شناسنامه ثبت فعالیت‌ها
۲۲	تدوین کتابچه فعالیت	یک کتاب
۲۳	پشتیبانی لجستیک و تهیه وسایل مورد نیاز برای اجرای فاز سوم	کل فرایند



ISBN:978-964-520-997-9



نشر آموزش کشاورزی