

مقدمه

ظرفیت‌سازی اجتماعی، جامعه را از طریق توانمندسازی برای بکارگیری و کنترل فرایندهایی که بر زندگی روزانه آنها تاثیر می‌گذارد، توانا می‌سازد. توانمندسازی روش، ابزار و فرآیند آزاد کردن نیروی درونی افراد، توزیع قدرت و نیروبخشی، افزایش مشارکت افراد و ذینفعان، تقویت عقاید و توان افراد، افزایش مسئولیت‌پذیری و است که در نهایت منجر به افزایش بهره‌وری منابع و نیروی انسانی، بهبود مستمر، توسعه ظرفیت‌ها و راحتی در انجام کارها و افزایش انگیزش و خوداتکایی گروه‌های هدف می‌شود. در این راستا مشارکت حداکثری، آگاهانه و فعال کشاورزان و روستائیان در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در حوزه عمل تعاونی‌ها و تشکلهای بکارگیری رویکردهای نوین آموزش و توانمندسازی، بسط و گسترش زمینه‌های مشارکت آگاهانه، داوطلبانه و اعتلای فرهنگ مشارکت از طریق ایجاد تعامل هدفمند و بهره‌مندی از تجارب ارزشمند اعضای تعاونی‌ها و تشکلهای و همچنین ارائه راهکارهای مناسب برای حل مسایل و مشکلات در قالب تفکر جمعی و مدیریت مشارکتی با استفاده از فنون و روشهای توانمندسازی از الویت برنامه‌های اداره آموزش سازمان تعاون روستایی است. توانمندسازی، نوعی ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی شبکه را فراهم می‌سازد. برنامه توانمندسازی سازمان و شبکه تعاون روستایی را به سمت یک سیستم آموزشی مبتنی بر برنامه و عمل، پاسخ‌گویی بیشتر و توجه به نیازهای جامعه سوق خواهد داد. اجرای دقیق خودارزیابی و ارزشیابی بر اساس تعاریف و شاخص‌های تعیین شده، به شبکه و مدیریت تعاون روستایی فرصت می‌دهد با بهره‌گیری از یک سیستم هوشمند و کارآمد شناسایی و به کارگیری مطلوب منابع و ظرفیت‌های موجود، بهبود مستمر فرآیند آموزشی شبکه و سازمان تعاون روستایی و پاسخ‌گویی را ممکن سازد. بدین ترتیب تمامی فرآیندهای مدیریتی و اجرایی در مسیر تحول قرار گرفته و تفکر بهبود مستمر به عنوان یک اصل و ارزش در شبکه نهادینه می‌شود.

مراحل توانمندسازی در شبکه تعاونی ها

مرحله اول در برنامه توانمندسازی، افزایش آگاهی جمعی می باشد. افزایش آگاهی جمعی بنا به حوزه فعالیت مخاطبان و فرهنگ سازمانی با روش های گوناگونی از جمله بیان تجربیات در جلسات گروه، مشارکت در انجام کارها، بازخورددهی و ... محقق می شود. مرحله دوم در برنامه توانمندسازی، آموزش مهارت های حل مسئله و تصمیم گیری صحیح به تمامی مخاطبان است. مهارت های حل مسئله و تصمیم گیری در حل تعارضات ناشی از فعالیت های فردی، گروهی و بین گروهی کمک می کند. مرحله سوم در برنامه توانمندسازی، آموزش مهارت های پشتیبانی به تمامی مخاطبان است. پشتیبانی و حمایت به عنوان یک شاخصه مهم از فرهنگ سازمانی، باید بین مخاطبان در یک گروه، بین مدیر مستقیم و نیروهای شبکه و بین قوانین سازمان و نیروهای شبکه برقرار شود. در این راستا و جهت اجرایی نمودن مراحل فوق الذکر آماده نمودن تیم اجرایی توانمندسازی (اقدامات پیش از توانمندسازی) صورت می گیرد، اجرای فرآیند توانمندسازی صورت می گیرد، پایش و ارزشیابی انجام می گیرد و مستندسازی صورت می گیرد.

در ادامه قابل ذکر است که توانمندسازی بر اساس مراحل فوق الذکر به صورت ذیل در اتحادیه و شرکتهای تعاونی تحت پوشش صورت می گیرد:

شناسایی

در این مرحله تاکید بر درک واقعیت های جامعه، تسهیم دیدگاه ها و شناسایی پیچیدگی زندگی مردم و قدردانی از دستاوردهای آنها می باشد. در ابتدای این مرحله تمرکز بر روی: تاریخ، پتانسیل ها، دستاوردها، ساختارهای سازمانی، مشکلات و... قرار می گیرد. ضمناً تلاش بر آن است تا اشتیاق و انگیزه برای کار گروهی ایجاد شود. این مرحله شامل اجزایی از جمله سازمان ها و عوامل، تاریخچه (ضعف ها و قوت ها)، چشم انداز (توسعه اهداف برای اجتماع)، منابع (شناسایی و کشف منابع موجود)، مشکلات (شناسایی، تحلیل)، و تحلیل پتانسیل ها می باشند.

ترسیم چشم انداز

چشم انداز، تبدیل رؤیا به یک تصویر با جهت گیری بلندمدت، جذاب و شفاف است به نحوی که تعهد قوی، انگیزه و سمت و سوی فعالیت ها را نمایان سازد. در واقع از یک چشم انداز شفاف می توان اهداف را استخراج کرد. فرایند ترسیم چشم انداز جامع پیش شرطی برای انجام فعالیت های منسجم می باشد. در این راستا مفهوم سازی صورت می گیرد که با استفاده از مراحل شفاف سازی اهداف، توافق در مورد اهداف پروژه انتخاب شده، ترسیم و انعکاس رابطه بین پروژه های برنامه ریزی شده و اثرات مورد نظر، و ترسیم دقیق طرح اجرایی می باشد.

مشخص نمودن جهت حرکت

در این مرحله تاکید بر تعریف اهداف شفاف می باشد به نحوی که جهت های انجام فعالیت ها مشخص می شود. اهداف در راستای چشم انداز تعریف می شود. اهداف باید خاص، قابل اندازه گیری، قابل دسترس، واقعی و دارای محدوده زمانی باشند.

تهیه طرح اجرایی

طرح اجرایی در شبکه تعاونی ها شامل، سازماندهی چشم انداز، اهداف و فعالیتهای لازم در قالبی شفاف و منطقی می باشد. در این مرحله منابع مورد نیاز، عوامل بازدارنده و ... تعیین می شود. طرح اجرایی در قالب ماتریس های طراحی پروژه تدوین می شود.

اجرای طرح

در این مرحله طرح تهیه شده به اجرا در می آید. در اینجا عوامل داخلی و خارجی باید به گونه ای سازماندهی شده باشند که فعالیت های طراحی شده بتوانند بصورت موفقیت آمیزی اجرا شوند. در این مرحله نظارت دقیق نیز ضرورت دارد.

مرحله اجرا

در این مرحله شفاف سازی نقش ها و مسئولیت ها صورت می گیرد، فعالیت های برنامه ریزی شده اجرا می گردد، نظارت بر پیشرفت صورت می گیرد، به هنگام سازی طرح اجرایی بر اساس مخاطبان و فعالیتهای آنی صورت می گیرد، و مشاهده اثرات و انجام اقدامات لازم انجام می گیرد.

نظارت، ارزشیابی و مستندسازی

مستندسازی زمینه ساز نظارت مناسب، ارزشیابی پروژه ها و طرح های اجرایی می باشد. این عمل سبب می شود که داده ها برای ارزیابی از میزان موفقیت طرح و شیوه های اجرای فعالیت های مرتبط با چشم انداز و اهداف، از طریق خود جامعه و بیرونی ها فراهم گردد. افزون بر این، زمینه های تغییر چشم انداز یا ادامه مراحل حرکت به سمت چشم انداز موجود را فراهم می کند.

توانمندسازی در شبکه تعاونی ها و روال اجرایی

تشکیل کمیته راهبردی توانمندسازی

در ابتدای کار توانمندسازی می بایست کمیته توانمندسازی تشکیل گردد که اهدافی از جمله تهیه پیش نویس دستورالعمل ها و آئین نامه های اجرایی، تنظیم شاخص های انتخاب تعاونی های هدف در شهرستان ها، تعامل مستمر با کمیته شهرستانی، پیگیری انتخاب تعاونی و اجرای مراحل مختلف طرح، انجام نیازسنجی های آموزشی و ترویجی لازم، برنامه ریزی و پیگیری اجرای آموزش ها و بازدیدهایی که بصورت متمرکز در سطح استان برای مجموع تعاونی ها اجرا می شود، ارتباط و هماهنگی با تعاونی های مجری (برگزاری جلسات - مذاکرات - بازدید و...)، جمع بندی و تدوین گزارشات اجرای طرح و ارائه گزارش به ستاد، تنظیم برنامه نظارت و ارزشیابی از فعالیتهای انجام شده، بررسی فعالیتهای تسهیلگران و مستند سازی آنها در شهرستان را بر عهده دارند.

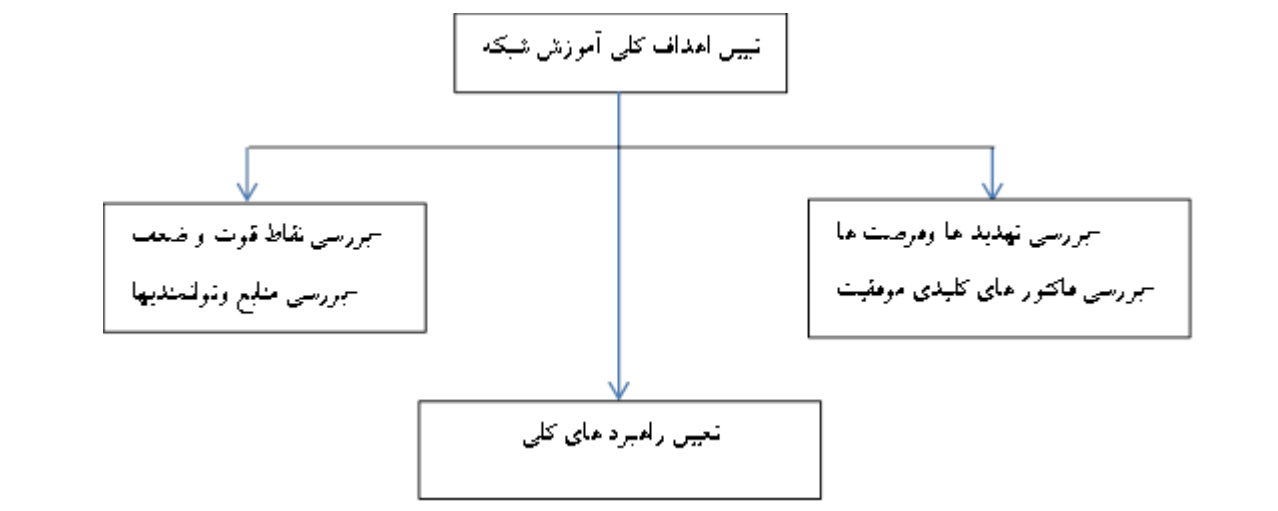
اجرا

توجیه مقدماتی شامل مدیران عامل، اعضای هیات مدیره، مدیر شهرستان و مسئولین واحدهای تخصصی شهرستان مورد نظر در کارگاههای یک روزه به منظور آشنایی با برنامه مورد نظر و ایجاد سهولت در روند

فعالیت، انتخاب تسهیلگر توسط تعاونی های هدف (با تاکید بر تسهیلگران بومی)، آموزش تسهیلگران و مدیر عامل با شروطی از جمله تسهیلگران انتخاب شده در طی یک دوره دو روزه با اساسنامه، اهداف، وظایف و انتظارات از تعاونی ها آشنا می شوند، تسهیلگران انتخاب شده و مدیران عامل تعاونی های منتخب در طی یک دوره کارگاهی با اهداف، شیوه اجرا و روشهای مشارکتی آشنا می شوند، بررسی مقدماتی تعاونی هدف و مستند سازی شرایط اولیه شامل: شناخت واستعدادیابی شرکت تعاونی هدف -شناخت و استعدادیابی روستاهای هدف -شناخت اعضاء تعاونی و نیازسنجی آموزشی مدیرعامل، کارکنان، بازرسان و هیات مدیره - در اینجا از روش های ارزیابی سریع و مشارکتی و اسناد موجود استفاده خواهد شد، برنامه ریزی آموزشی برای آموزش های تخصصی مدیرعامل، بازرسین و هیات مدیره براساس نیازسنجی انجام شده صورت گیرد، برگزاری یک بازدید آموزشی خارج استانی از یک تعاونی موفق و توانمند برای مدیران عامل و تسهیلگران، انتخاب ۱۰ درصد از اعضاء تعاونی های هدف با ویژگی هایی از جمله خوشنام و دارای نفوذ اجتماعی (رهبری محلی)، علاقه مند، دارای روحیه مشارکتی، توانایی برای حضور در کلیه کارگاه های توانمندسازی و بازدید های برنامه ریزی شده، توانایی انتقال تجارب کسب شده به دیگران و مسئولیت پذیری، تقسیم بندی افراد انتخاب شده به گروه های کوچکتر، آموزش اساسنامه، اهداف، وظایف و انتظارات از تعاونی ها به بهره برداران عضو تعاونی، برگزاری کارگاه های توانمندسازی در قالب رهیافت مدیریت مشارکتی به نحوی که هر فرد حداقل در چند کارگاه شرکت نماید، تشکیل جلسات با کارشناسان فنی موضوعی براساس تحلیل های انجام شده در مراحل قبل و طرح های اجرایی تهیه شده و تبادل نظر با مردم به منظور همکاری در نهایی سازی طرح های اجرایی تنظیم شده با دیدگاه های فنی، ترسیم یک شبکه اجتماعی به نوعی که هریک از افراد شرکت کننده در کارگاه های توانمندسازی، ده نفر از دیگر اعضاء تعاونی را تحت پوشش قراردادده و موارد مطرح شده در هر کارگاه را با آنها مطرح و با تبادل نظر، مشارکت آنها را جلب نماید، برگزاری یک بازدید آموزشی از یک تعاونی موفق، زمینه سازی برای اجرای طرح های نهایی در بین تمام اعضاء تعاونی، توسط افراد شرکت کننده در کارگاه ها، تبدیل تعاونی به سایت الگویی و کانون یادگیری به نحوی که توسط سایر تعاونی ها و بهره برداران حقیقی مورد بازدید قرار گرفته و الگوبرداری شود، ارزشیابی طرح شامل ارزشیابی مرحله ای (در حین اجرای طرح) ارزشیابی پایانی (در پایان اجرای طرح)، ایجاد بانک اطلاعاتی و مستندسازی فعالیتهای انجام شده و ثبت دقیق اطلاعات و نگهداری اسناد و سوابق، واگذاری فعالیتهای تصدی گری به شکل های هدف.

فایل‌های پیوست

نحوه شکل‌گیری راهبردهای آموزش شبکه



محدوده کاربرد

تمامی تعاونی‌های روستایی و کشاورزی و همچنین اتحادیه‌های مرتبط با آنها که تحت پوشش سازمان تعاون روستایی استان می‌باشند جزو محدود کاربرد توانمندسازی به شمار می‌روند.

زمان اجرای ارزشیابی

زمان اجرای سنجش هر یک از ابعاد شاخص‌های اثربخشی برنامه‌های آموزشی توانمندسازی به شرح زیر می‌باشد.

زمان سنجش واکنش مخاطبان: مدرس یا مجری باید به محض تمام شدن دوره آموزشی و قبل از ترک کلاس یا کارگاه توسط فراگیران "پرسشنامه سنجش واکنش فراگیران" را در اختیار آن قرار داده و تکمیل شده آن را تحویل بگیرند.

زمان سنجش یادگیری فراگیران: به منظور سنجش این شاخص باید قبل از شروع برنامه و حداکثر یک هفته بعد از اتمام آن از فراگیران آزمون به عمل آورد. به عبارت دیگر، مدرس یا مجری باید به منظور سنجش یادگیری فراگیران اقدام پیش آزمون - پس آزمون از آنها نماید.

زمان سنجش تغییر رفتار فراگیران: زمان سنجش این شاخص ۳ الی ۶ ماه پس از اتمام برنامه می باشد.

شاخص های نتایج سازمانی: ۶ ماه تا یک سال پس از اتمام برنامه آموزشی

شاخص ها، ابزارها و زمان ارزیابی ابعاد مختلف اثربخشی برنامه های آموزشی توانمندسازی					
ردیف	سطوح سنجش (شاخص ها)	صفت	ابزار اندازه گیری	زمان ارزیابی	توضیحات
1	واکنش فراگیران	میزان رضایت فراگیران	پرسشنامه سنجش واکنش فراگیران	ابتدای دوره و پایان دوره قبل از ترک کارگاه یا بازدید	----
2	یادگیری فراگیران	دانش/ مهارت جدید فراگیران	سنجش عملی	قبل از شروع برنامه و حداکثر یک هفته بعد از اتمام آن	پیش آزمون - پس آزمون
3	تغییر رفتار فراگیران	تغییرات رفتاری	پرسشنامه سنجش رفتار فراگیران	۳ الی ۶ ماه پس از اتمام برنامه	----
4	نتایج سازمانی	نتایج کاری		۶ ماه تا یک سال پس از اتمام برنامه	براساس اهداف و ماهیت برنامه های آموزشی

توانمندسازی بهترین راه برای تضمین پرورش فوری و مستمر رابطه بین اعضا، تعاونی، اداره تعاون روستایی

شهرستان و مدیریت تعاون روستایی می باشد. لذا لازم است موارد ذیل مد نظر قرار گیرد:

- ساختار سازمانی با ۳ بعد تمرکز، رسمیت و پیچیدگی یکی از عوامل مؤثر در توانمند سازی می باشد

که هرچه میزان تمرکز، رسمیت و پیچیدگی بیشتر باشد قدرت تصمیم گیری و خلاقیت از مخاطبان

سلب می‌گردد در نتیجه روند توانمندسازی کارکنان بسیار کند خواهد بود یک ساختار اثربخش و کارآ باید بتواند بین ابعاد (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) و (اندازه، تکنولوژی، استراتژی و محیط) تعادل برقرار کند.

- از عوامل مؤثر در توانمندسازی انگیزش است که برای موفقیت در امور حیاتی است. مهارت‌های انگیزشی برای تقویت خلاقیت و نوآوری، وارد شدن در گروه سازی اجتماعی، توسعه مناسبات همکاری، شناسایی و تشویق اعضاء و ارکان، ثبات قدم و تعهد مستمر نسبت به وظایف مربوط لازم است.

- عامل مؤثر دیگر در توانمندسازی آموزش است. افزایش کارآئی و اثربخشی تا حدودی بستگی به دانش‌ها و مهارت‌های مختلف نیروی انسانی دارد، لذا آموزش و توسعه منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه مخاطبان نقش بسزائی دارد بلکه از این طریق باعث ایجاد توانمندی لازم می‌گردد.

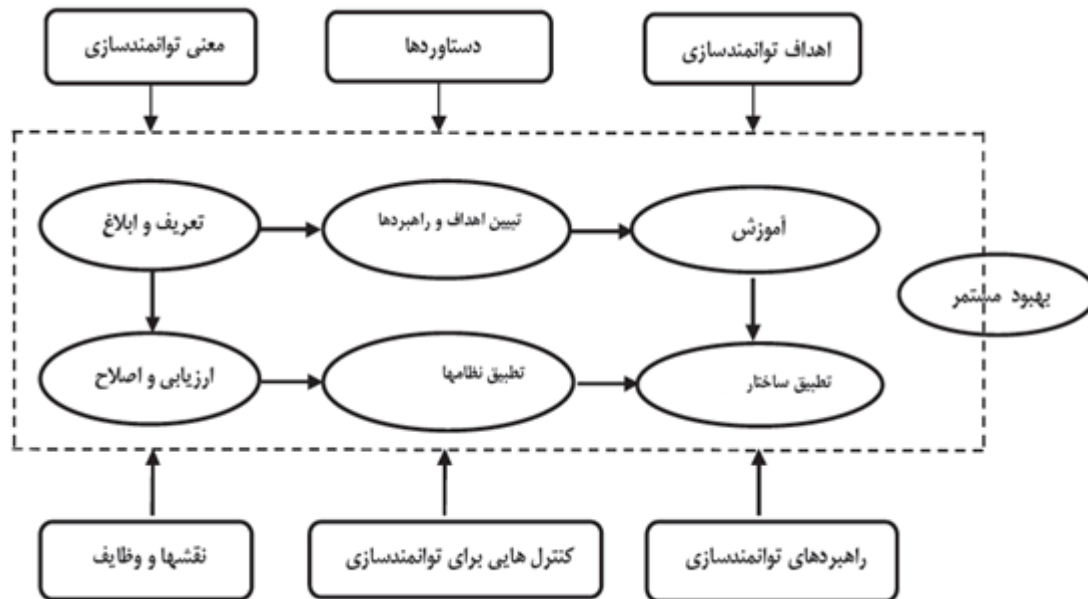
- عامل مؤثر در توانمندسازی رضایت شغلی است و طی آن افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس در اعضا و ارکان سبب توانمندی آنان می‌گردد. احساس شایستگی و کفایت از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به مشاغلشان باعث افزایش رضایت شغلی و در نتیجه توانمندی می‌گردد.

جدول برنامه‌ریزی توانمندسازی شبکه تعاون روستایی در ارتباط با مهارت آموزشی

ردیف	عنوان مهارت
۱	نیازسنجی
۲	نظریه‌ها و الگوهای آموزشی

۳	اطلاع رسانی و تولید پیام
۴	ارتباط و جلب حمایت همه جانبه
۵	رسانه های آموزشی
۶	بازاریابی اجتماعی
۷	آموزش
۸	مذاکره
۹	طراحی آموزشی
۱۰	اجرای آموزش
۱۱	طراحی کارگاه آموزشی
۱۲	ارزشیابی آموزشی

الگوی پیشنهادی



اعضاء کمیته راهبردی استانی

- ✓ مدیر سازمان تعاون روستائی استان فارس - مسئول اجرایی
- ✓ معاونین فنی و بازرگانی - عضو گروه
- ✓ معاون نظام بهره برداری و توسعه تشکلهای - دبیر گروه
- ✓ رئیس اداره حسابرسی - عضو گروه
- ✓ کارشناسان آموزش - عضو گروه
- ✓ رئیس اداره شهرستان شیراز به نمایندگی از رؤسای ادارات شهرستانی - عضو گروه
- ✓ رؤسای ادارات آموزش، نظام بهره برداری و توسعه تشکلهای - عضو گروه
- ✓ کارشناسان معاونت نظام بهره برداری و توسعه تشکلهای - عضو گروه
- ✓ مدیر عامل اتحادیه شرکت های تعاونی استان
- ✓ دبیر اجرایی نظام صنفی کارهای کشاورزی استان
- ✓ سایر افراد بنا به ضرورت

اعضاء کمیته راهبردی شهرستانی

- ✓ رئیس اداره تعاونی روستائی شهرستان (رئیس کمیته)
- ✓ مدیر جهاد کشاورزی شهرستان
- ✓ کارشناس بخشهای تخصصی شهرستان (حسب موضوع)
- ✓ مدیر عامل اتحادیه شهرستان
- ✓ مدیر عامل و اعضاء هیئت مدیره تعاونی های مد نظر
- ✓ سایر افراد بنا به ضرورت