

## پایلو ت تکاب

پایلو ت توسعه منطقه‌ای در  
یکی از شهرستان‌های حوضه  
آبریز دریاچه ارومیه

کلید واژه اصلی: توسعه منطقه‌ای در شهرستان  
کلید واژه فرعی: خانه توسعه، نوآوری اجتماعی، معیشت پایدار، کارآفرینی خرد

تهیه کننده:

سید کمال الدین میرنظامی

## فهرست مطالب

۱- معرفی	۲
۲- خلاصه پروژه	۲
۱-۲- ضرورت	۲
۲-۲- وضعیت موجود	۳
۳-۲- نقشه	۴
۳- چشم انداز	۵
۴- ماموریت	۵
۱-۴- سازمان انجام کار	۶
۲-۴- وظایف بخش‌های مختلف	۷
۵- اهداف	۸
۶- راهبرد	۸
۱-۶- خروجی‌های قابل انتظار	۹
۲-۶- فرآیند MRV	۱۰
۷- مسائل کلیدی	۱۰
۱-۷- ریسک‌های شناسایی شده	۱۰
۲-۷- ملاحظات	۱۱
۳-۷- تصمیمات مورد نیاز	۱۲
۴-۷- معیارهای انتخاب پایلوت	۱۲
۵-۷- رئوس اقدامات	۱۳
۶-۷- اثرات پیش‌بینی شده اجرای طرح	۱۳
۷-۷- بودجه و تامین اعتبار	۱۳
۸-۷- برنامه زمانبندی	۱۳
۸- گزارش کار	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
۱-۸- برنامه آتی	۱۸

## ۱- معرفی

در هر منطقه ویژگی‌هایی قابل مشاهده است که می‌توان آن را حاصل برهم‌کنش ابعاد مختلف حاکم بر آن منطقه دانست. مسلماً وجود جغرافیای خاص یک منطقه، ظرفیت‌های خاص اقتصادی را برای آن فراهم می‌آورد، که موجب شکل‌گیری و توسعه معیشت‌های متناسب با آن می‌گردد. همین معیشت‌ها و نحوه داد و ستد با جوامع پیرامونی، موجب شکل‌گیری نوع خاصی از فرهنگ و آداب در بین مردمان آن دیار می‌شود. به همین ترتیب می‌توان خصایص مختلف یک جامعه در یک منطقه را متأثر از برهم‌کنش عوامل مختلف بر یکدیگر توصیف نمود و نشان داد که چگونه شکل‌گیری و بروز پدیده‌ها در یک منطقه، امری پیچیده و در هم تنیده‌اند که برای تغییر یا بهبود آن‌ها می‌بایست شرایط و رفتار آن جامعه در منطقه خود را به عنوان یک کل تفکیک ناپذیر در نظر گرفت و برای اصلاح آن کوشید. مجموعه برنامه‌هایی که با این رویکرد در یک منطقه طراحی و پیاده می‌شود را تحت عنوان "توسعه منطقه‌ای" می‌شناسیم.

بر همین اساس و در راستای تحقق بخشیدن به اهداف و برنامه‌های ستاد احیاء دریاچه ارومیه، مبنی بر کاهش پایدار مصرف آب در حوضه آبریز دریاچه، تلاش شد تا با طراحی و پیاده‌سازی یک پایلوت، اقداماتی نخستین با رویکرد و ماهیت توسعه منطقه‌ای و در یک چارچوب و مدل خاص، صورت پذیرد. این مدل تحت عنوان "خانه توسعه" نام‌گذاری شد.

## ۲- خلاصه پروژه

یکی از اهداف ویژه‌ای که ستاد احیاء دریاچه ارومیه در حوضه آبریز دنبال نموده است، شکل‌گیری و توسعه معیشت‌های پایدار است که متناسب با منابع آبی موجود در منطقه باشد. برای این هدف، با تصمیم ستاد احیاء دریاچه ارومیه، شهرستان تکاب که یکی از نقاط بالادست حوضه آبریز است به عنوان پایلوت در نظر گرفته شد تا با استفاده از رویکرد توسعه منطقه‌ای، برای شکل‌گیری معیشت‌های پایدار در آن، برنامه‌ریزی و اقدامات پایه‌ای صورت گیرد.

### ۱-۲- ضرورت

در رویکرد توسعه منطقه‌ای، مدل‌ها و راهکارهای متنوعی بازگو شده است که البته غالباً در برخی اصول، مانند مشارکت جمعی، مشترک هستند. اما پیاده‌سازی آن در یک منطقه بخصوص، نیازمند ویژه‌سازی موضوع برای آن منطقه متناسب با اقتضائات و ویژگی‌های منحصر به فرد آن منطقه است. لذا کسب شناخت دقیق‌تر از اقتضائات یک منطقه در خلال اجرای یک پایلوت واقعی و در نتیجه پروراندن مدل مطلوبی که متناسب با شرایط جامعه باشد و بتواند در فضای واقعی جامعه کارآمد باشد، هدف اصلی تعریف و اجرای این پایلوت بوده است.

## ۲-۲- وضعیت موجود

جمعیت شهرستان تکاب طبق سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵ برابر با ۸۰۵۵۶ نفر بوده است. جمعیت ساکن در مناطق شهری (شهر تکاب) ۴۹۶۷۷ نفر و جمعیت ساکن در مناطق روستایی آن برابر با ۳۰۸۷۹ نفر است. از منظر ترکیب جمعیتی اقوام، ۴۹ درصد جمعیت ساکن شهرستان تکاب قوم کرد، ۵۰ درصد جمعیت شهرستان قوم ترک و ۱ درصد جمعیت شهرستان اهل حق می‌باشند. بر اساس داده‌های سرشماری بالغ بر ۳۳ درصد جمعیت شهرستان تکاب جوان است. در سرشماری ۱۳۸۰، جمعیت شهرستان ۸۵،۹۷۸ نفر بوده که این رقم در سرشماری ۱۳۹۵ به ۸۰،۵۵۶ نفر کاهش یافته و تنها شهر استان آذربایجان غربی است که با رشد منفی و جمعیت گریزی همراه است. (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۵)

شاخص مشارکت اقتصادی رقم نسبتاً بالایی را برای این شهرستان در مقایسه استانی نشان می‌دهد؛ نرخ مشارکت اقتصادی این شهرستان برابر با ۴۱ درصد است و این میزان برای کل استان آذربایجان غربی ۳۷،۵ درصد است. طبق سرشماری نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵ جمعیت فعال شهرستان تکاب برابر با ۲۶۶۴۹ نفر بوده است و جمعیت شاغل برابر با ۲۳۱۷۶ نفر و جمعیت بیکار آن ۳۴۷۳ نفر می‌باشد. به عبارتی نرخ بیکاری در شهرستان در حدود ۱۳ درصد می‌باشد؛ اما نرخ بیکاری زنان در شهرستان در حدود ۲۵ درصد می‌باشد؛ به طوری که از ۳۸۴۱ نفر جمعیت زن فعال شهرستان ۹۶۰ نفر بیکار بوده و ۲۸۸۱ نفر شاغل هستند همچنین نرخ بیکاری در میان جمعیت جوان (۱۵-۲۹ سال) برابر با ۱۸،۵ است.

نرخ تکفل اقتصادی در شهرستان تکاب بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ برابر با ۲،۰۲ است. به عبارتی هر نفر شاغل در شهرستان ۲،۰۲ نفر زیر بار تکفل دارد. نرخ باسوادی تکاب ۷۲،۶ درصد است. این وضعیت برای شاخص‌های اجتماعی در حالی است که تکاب از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالایی برای توسعه اقتصادی و اجتماعی برخوردار است. طبق آمارها از حیث تعداد معادن رتبه ۴ استانی را دارا است و از نظر کیفیت و غنای معادن در مقیاس ملی و حتی منطقه‌ای مطرح است.

بنا به اظهارات فرماندار وقت تکاب (آقای ثقفی، شهریور ۱۳۹۶)، در سال ۱۳۹۵ درآمد سرانه سالانه استان آذربایجان غربی ۸۰ میلیون ریال و در شهرستان تکاب ۵۰ میلیون ریال بوده است؛ همچنین درآمد هر خانوار (۴ نفره) در شهر تکاب ماهانه ۶،۵ میلیون ریال و هر خانوار روستایی (۴ نفره) در شهرستان تکاب ماهانه ۴،۵ میلیون ریال بوده است.

۱۲ درصد افراد شاغل در تکاب در فعالیت‌های صنعت و ۱۲ درصد در بخش معدن مشغول به کار می‌باشند. حدود ۱۰۰۰ نفر از جمعیت شهرستان تکاب در معادن سنگ و حدود ۲۰۰۰ نفر از جمعیت تکاب در معدن و کارخانه طلا مشغول به کار می‌باشند. ۹ درصد جمعیت شاغل تکاب به فعالیت‌های خریدوفروش به صورت عمده‌فروشی و خرده‌فروشی مشغول می‌باشند و ۲۷ درصد جمعیت شاغل نیز در سایر گروه‌های شغلی به فعالیت می‌پردازند. ۴۰ درصد از جمعیت شاغل در تکاب به کشاورزی و دامداری مشغول می‌باشند (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۵).

کشاورزان بخش تخت سلیمان تکاب عموماً دارای باغات سیب بوده و وسعت باغ هر کدام از آنان حدود ۱ هکتار می‌باشد. در بخش مرکزی نیز کشاورزان دارای زمین‌های زراعی وسیع‌تری بوده (اغلب ۷ تا ۱۰ هکتار) و به دیم‌کاری مشغول می‌باشند. در روستاهای بخش مرکزی روستاییان دارای گله‌های دام سبک بزرگ‌تر نسبت به بخش تخت سلیمان می‌باشند (فرمانداری شهرستان تکاب، ۱۳۹۷).

اقتصاد دامداری روستاهای شهرستان تکاب بر محوریت دام سبک می‌باشد که به علت دسترسی به مراتع غنی فرصت مناسبی را برای دامداران فراهم کرده است. بر اساس نتایج گزارش اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان آذربایجان غربی در سال ۱۳۹۵ در شهرستان تکاب ۱۶۳۲۵۷ هکتار مرتع وجود دارد که از این میان ۷۳۶۲۲ هکتار مرتع خوب و متراکم، ۲۹۷۶۱ هکتار مرتع نیمه متراکم (متوسط) و ۵۹۸۷۴ هکتار مرتع فقیر (کم متراکم) می‌باشند.

گندم، جو و نخود از اصلی‌ترین کشت‌های زراعی در شهرستان تکاب می‌باشد. سیب‌زمینی، لوبیا و عدس نیز به مقدار اندک در اراضی زراعی دیده می‌شود. کشت یونجه و شبدر نیز در بیشتر باغات سیب رواج دارد. مساحت اراضی زراعی تکاب ۲۵۵۲۵ هکتار می‌باشد که ۴۷۰۰ هکتار آن اراضی آبی و ۲۰۸۲۵ هکتار اراضی دیم می‌باشد.

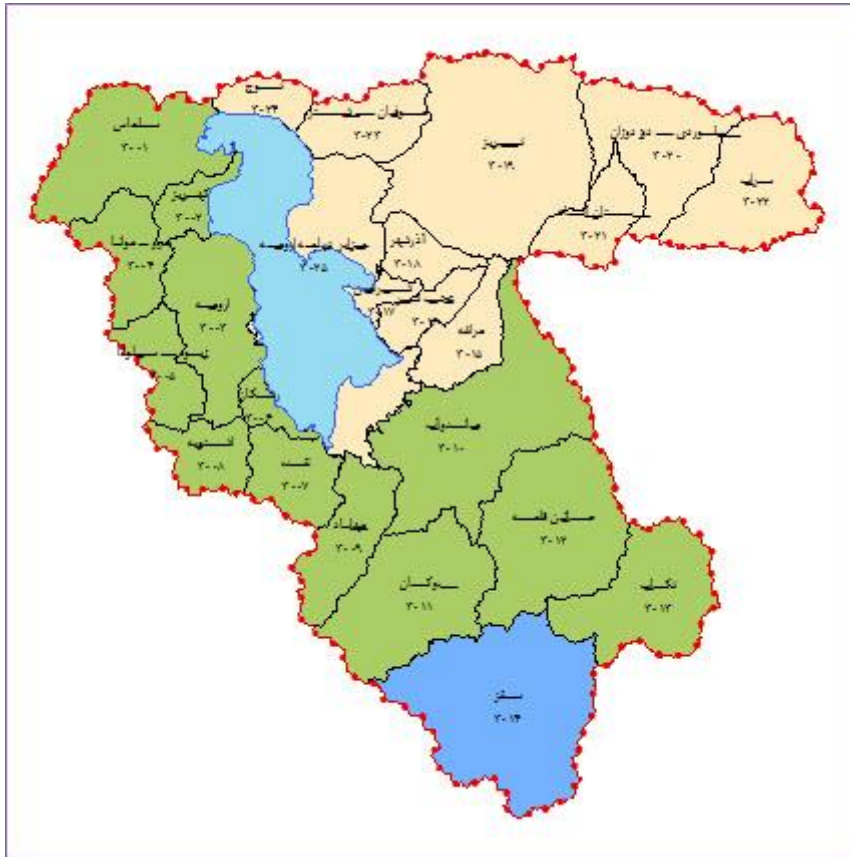
مساحت باغات شهرستان تکاب ۴۴۵۰ هکتار می‌باشد که ۴۳۱۷ هکتار شامل باغات آبی و ۴۳۱۷ هکتار شامل باغات دیم می‌باشد (سرشماری عمومی کشاورزی، ۱۳۹۳).

همچنین بر اساس نتایج گزارش اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان آذربایجان غربی در سال ۱۳۹۵ تعداد ۵۳۴۸۴ کندو زنبورعسل در شهرستان تکاب با حجم تولید ۷۶۷۰ تن عسل فعالیت دارند.

در کنار موارد مذکور، ظرفیت‌های مثال زدنی گردشگری تکاب مانند تخت سلیمان، کوه زندان، چمن متحرک، غار کرفتو و .... همگی موید منابع بالقوه اقتصادی مطلوبی برای این شهرستان هستند. این در حالی است که آمار معرفی شده نشانگر نرخ بیکاری نسبتاً بالا و وضعیت معیشتی محدود و مهاجرت جمعیت تکاب در مقابل ظرفیت‌های اقتصادی موجود در آن است.

## ۲-۳- نقشه

در تصویر زیر موقعیت شهرستان تکاب به‌عنوان پایلوت طرح توسعه منطقه‌ای، نسبت به کل حوضه آبریز دریاچه ارومیه، قابل مشاهده است. همانطور که ملاحظه می‌شود این شهرستان در بالادست حوضه قرار گرفته است. بعلاوه این شهرستان، نقطه جنوب شرق استان آذربایجان غربی محسوب می‌شود که بیشترین فاصله را نسبت به سایر شهرستان‌های استان تا مرکز استان دارد. از سوی دیگر این شهرستان با سه استان دیگر (کردستان، زنجان و آذربایجان شرقی)، هم مرز است که موقعیت خاصی را برای برقراری تعاملات اقتصادی و اجتماعی تکاب فراهم آورده است.



شکل ۱- موقعیت شهرستان تکاب در حوضه آبریز دریاچه ارومیه

### ۳- چشم انداز

با توجه به وجود ظرفیت‌های متنوع و کم‌نظیر شهرستان تکاب از یک سو و هشدار شاخص‌های اجتماعی و اقتصادی این شهرستان از سوی دیگر، چشم‌انداز این طرح توسعه، شکل‌گیری خانه توسعه شهرستان، به عنوان یک نهاد مدنی است که متعلق به همه مردم جامعه خواهد بود. خانه توسعه تکاب با اتکا به حضور موثر نیروی انسانی جامعه و پایه‌ریزی فعالیت‌های جمعی، بایستی موجب شکوفایی ظرفیت‌های انسانی در کنار ظرفیت‌های طبیعی و تاریخی این منطقه شود تا در جهت بهره‌برداری مردم و توسعه معیشت‌های پایدار، به فعلیت برسند.

### ۴- ماموریت

طرح‌های توسعه منطقه‌ای معمولاً به صورت بلند مدت و در قالب طرح‌های پنج ساله یا بیشتر، برنامه ریزی می‌شوند. چشم‌انداز معرفی شده در این طرح نیز در بلند مدت قابل دستیابی خواهد بود. لیکن با توجه به فاز

نخست این طرح که به صورت یک پروژه یک ساله تعریف شده است، ماموریت اصلی، بر شکل‌گیری مقدمات و پایه‌گذاری یک فرآیند جدید نهاده شد که بتواند اجرای این طرح را در ادامه مسیر، میسر سازد.

این ماموریت مطابق با توصیه صاحب‌نظران و اندیشمندان توسعه منطقه‌ای، تعریف شده است. در واقع برای طراحی یک طرح توسعه منطقه‌ای لازم است که نهادها و کمیته‌هایی متشکل از نخبگان و نمایندگان بخش‌های مختلف جامعه تشکیل شود تا بتوان از ظرفیت جمعی استفاده نمود و کارایی و اثربخشی این فرآیند را بواسطه حضور تمامی دست‌اندرکاران به حداکثر رساند. اما این فضا مربوط به زمانی است که پیش شرط‌هایی در آن جامعه و منطقه محقق شده باشند. لازم است پیش از شکل‌گیری چنین نهادها یا تشکیلاتی، تجارب حداقلی از اجرای پروژه‌های توسعه‌ای در جامعه صورت گرفته باشد و افراد صاحب نظر در حوزه‌های مختلف، تجربه گفتگو کردن و انجام فعالیت‌های مشترک هرچند کوچک را با یکدیگر داشته باشند. در نتیجه، با توجه به عدم وجود این پیش‌شرط‌ها، ماموریت اصلی برای پروژه آغازین طرح توسعه منطقه‌ای شهرستان تکاب، به عنوان فاز اول این طرح، پایه‌ریزی تجارب کوچک گفتگو و کار جمعی بود تا مقدمات طرح توسعه منطقه‌ای فراهم شود.

#### ۴-۱- سازمان انجام کار

همانطور که گفته شد در طرح توسعه منطقه‌ای، ساختارها و نهادهایی متشکل از بخش‌های مختلف جامعه، گردهم می‌آیند تا با مشارکت یکدیگر این طرح را هدایت و اجرا کنند. در پروژه نخستین این طرح، بنا به توضیحاتی که بازگو شد، هدف صرفاً درگیر کردن و ایجاد تجربه‌های هر چند کوچک برای افراد موثر در بخش‌های مختلف بود.

لذا تلاش شد تا با محوریت دادن به دست‌اندرکاران مردمی و کمک گرفتن از بخش‌های مختلف (همچون فعالان اجتماعی، مدیران و مسئولین دولتی، دانشگاهیان، فعالان بخش خصوصی، جوانان، روستاییان و کشاورزان و ...)، تجارب اولیه شکل بگیرند.

در این میان می‌توان نقش برخی را پررنگ‌تر معرفی نمود؛ از جمله:

- فرمانداری
- انجمن تحقیق و توسعه تکاب
- مسئولان ادارات مختلف مانند گردشگری، کشاورزی، صمت و بهزیستی
- انجمن فرهنگی تکاب افشار
- نماینده شهرستان
- جمعیت هلال احمر
- انجمن گیاهان دارویی و حفاظت از محیط زیست
- اتحادیه فرش افشار

- معلمین و فرهنگیان و دانشگاهیان شهرستان

بعلاوه، این فعالیت‌ها در هماهنگی و با حمایت نهادهای دیگر شهرستان از جمله امام جمعه شهرستان و نیروهای نظامی و انتظامی انجام شد.

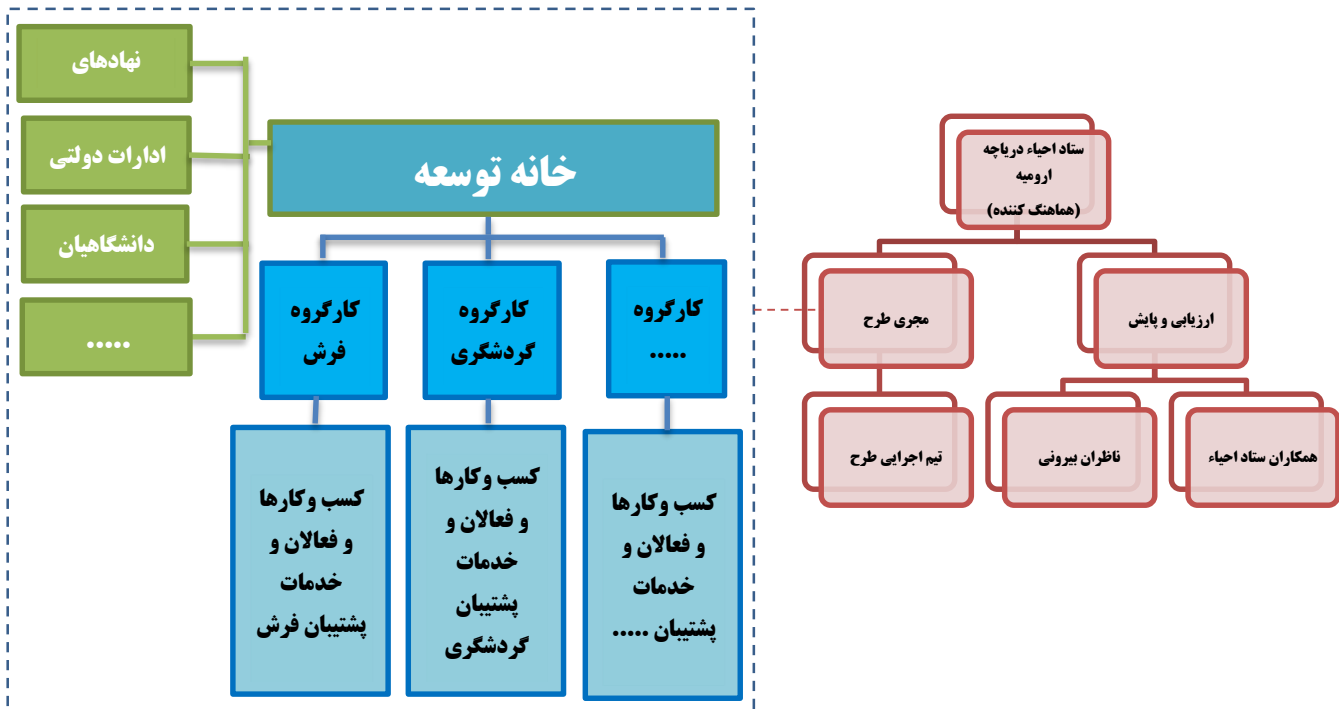
علاوه بر همکاران یا بازیگرانی که از جامعه محلی محسوب می‌شوند، همکاران دیگری مانند بانک قرض‌الحسنه رسالت در این طرح همکاری نموده است. نقشی که هر یک از این همکاران ایفا نموده‌اند به فراخور ظرفیت‌های هر یک بوده است که معمولاً به صورت مقطعی از آن‌ها استفاده شده است.

از آنجا که بر اساس رویکردهای غالب در توسعه منطقه‌ای، توسعه‌گر می‌بایست نقش تسهیلگر را در اجرای چنین طرح‌هایی ایفا کند، ستاد احیاء دریاچه ارومیه و مجری طرح به عنوان ساختار جانبی و کمکی طرح معرفی شدند و حضور دست‌اندرکاران محلی به عنوان صاحبان و متولیان اصلی توسعه منطقه‌ای در بطن و متن کار تلقی شده است. این رویکرد به صورت شماتیک در شکل زیر معرفی شده است.

#### ۴-۲- وظایف بخش‌های مختلف

چنان که گفته شد، نقش آفرینان اصلی این طرح، جامعه تکاب است که متشکل از بخش‌های مختلف بوده و می‌بایست در خانه توسعه گرد هم آیند. باید دقت نمود که خانه توسعه، در واقع نهادی است که در گام‌های نخستین به صورت مفهومی دنبال می‌شود و با سپری شدن زمان و ارتقاء آمادگی و پذیرش جامعه، ساختار آن به تدریج پرورانده شده و بروز می‌یابد. این در حالی است که در پروژه آغازین طرح توسعه منطقه‌ای تلاش شد انجمن پیشگامان تحقیق و توسعه تکاب به عنوان خانه توسعه پرورانده شود اما تا کنون نتیجه مطلوب محقق نشده است.

از سوی دیگر، کارگروه‌های تخصصی که مبتنی بر رسته فعالیت‌های مختلف و مسائل متنوع جامعه شکل می‌گیرند، در واقع زیرساختارهایی هستند که کارکردهای خانه توسعه، از طریق آن‌ها و در طول زنجیره‌های ارزش محقق می‌شود. به عبارت دیگر این کارگروه‌ها، نهادهایی خواهند بود که توسعه معیشت‌های مختلف منطقه را از طریق مدیریت کردن زنجیره‌های ارزش در هر رسته، انجام می‌دهند. بعلاوه، محل هم‌اندیشی و هم‌افزایی کارگروه‌ها در کنار یکدیگر، خانه توسعه خواهد بود. در واقع خانه توسعه، فعالیت‌های کارگروه‌ها را در سطح بالاتر، یعنی در سطح شهرستان هدایت می‌کند و برنامه‌ها را در تعامل و هماهنگی با استان و در سطح ملی تنظیم می‌نماید.



شکل ۲ - سازمان انجام کار پروژه

## ۵- اهداف

هدف اصلی این پایلوت، آغاز فرآیند توسعه منطقه‌ای از طریق شکل‌گیری تجربه‌های کوچک و آشنا شدن جامعه با این تجربه‌ها و گفتگو در خصوص آن‌ها بوده است. در عین حال، مجری طرح به دنبال کسب شناخت از اقتضائات منطقه بوده تا بتواند از طریق آن، مدل متناسب با توسعه منطقه را در این جامعه بپرواند. این در حالی است که کل این طرح به عنوان پایلوتی برای پیاده‌سازی توسعه منطقه‌ای در حوضه آبریز دریاچه تلقی می‌شود.

## ۶- راهبرد

راهبرد پیاده‌سازی فاز اول توسعه منطقه‌ای در پایلوت تکاب که در پروژه یک ساله نخست، دنبال شده، بر محورهای زیر استوار بوده است:

- شناسایی ظرفیت‌های موجود در شهرستان اعم از ظرفیت‌های اقتصادی (مانند گردشگری، کشاورزی (سیب، گندم، گیاهان دارویی و دام)، فرش و صنایع دستی، معادن سنگ و طلا و ...) و اجتماعی (گروه‌های مختلف مردم و کیفیت تعاملات و مشارکت‌های آن‌ها با یکدیگر)
- برگزاری هم‌اندیشی در سطح شهرستان با مشارکت همه بخش‌های جامعه و صاحب‌نظران و اندیشمندان جامعه برای تمرین گفتگو و رویکرد نتیجه‌گرایی و حل مسئله

- بکارگیری ظرفیت‌های داوطلبانه مثل اعضای جمعیت هلال احمر در شهرستان برای برجسته نمودن روحیه دغدغه و مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تلاش برای بهبود و توسعه
- تشکیل کارگروه‌های تخصصی به صورت داوطلبانه برای هم‌اندیشی متخصصین و دغدغه‌مندان در باب مسائل شهرستان و سرآغاز اقدامات جمعی
- معرفی رویکردها و ابزارهای جدید در جامعه و فعالان اجتماعی و اقتصادی مانند نوآوری اجتماعی، تسهیلگری، کارآفرینی و خلق کسب و کارهای جدید
- فعال شدن روابط با بیرون از جامعه از طریق تشکل‌های بیرونی شهرستان مثل انجمن فرهنگی اجتماعی تکاب افشار که در تهران فعال است
- کمک به کارگروه‌ها برای تمرکز به مسائل مربوطه و انجام تحلیل‌های ابتدایی و ارائه راهکارهای اولیه توسط ایشان
- فضا سازی لازم برای تشکیل و تقویت گروه‌های نوپا با هدف کارآفرینی و راه‌اندازی کسب و کار
- کمک به رفع چالش‌های عملیاتی کسب و کارها از طریق مشاوره و فراهم کردن زمینه ارائه سایر خدمات مثل تامین مالی و دسترسی به بازار و اتصال به متخصصین و ....
- پشتیبانی کسب و کارها برای حفظ و ارتقا انگیزه هایشان و مداومت در مسیر کارآفرینی

## ۶-۱- خروجی های قابل انتظار

خروجی های قابل انتظار در حین و پس از اجرای پایلوت:

- آشنایی فعالین جامعه با فرایند توسعه و ویژگی‌های آن
- برقراری گفتگو و هم‌اندیشی عمومی در سطح شهرستان میان بخش‌های مختلف مردمی-دولتی-خصوصی-.... در عین وجود اختلاف سلیقه‌ها
- انجام کار داوطلبانه و جمعی در جهت توسعه شهرستان هر چند در مقیاس کوچک
- شکل‌گیری کارگروه‌ها به عنوان زیرساختارهای خانه توسعه که کارکردهای آن را دنبال می‌کنند
- دستیابی به تحلیل‌ها و راهکارهای اولیه برای مواجهه با مسائل مختلف شهرستان از دیدگاه جامعه محلی و طرح و بحث آن‌ها در جلسه هم‌اندیشی عمومی برای نقد و اصلاح آن‌ها
- آشنایی تعدادی از فعالین شهرستان با رویکردها و ابزارهای نوینی که در خدمت توسعه و بویژه توسعه معیشت‌های پایدار قرار می‌گیرند
- اتصال به ظرفیت‌های بیرونی جامعه برای رفع چالش‌های عملیاتی مانند بانکداری اجتماعی بانک قرض الحسنه رسالت، برقراری ارتباط با عامل توسعه خوشه فرش کرمان، آشنایی و اتصال به بازارهای پلتفرمی مانند باسلام و ....
- تشکیل یا تقویت گروه‌های کاری در برخی رسته‌ها مانند گردشگری (گروه آقای صبوری)، گیاهان دارویی (گروه آقای عرشی)، صنایع تبدیلی (گروه آقای اجاقی)، فرش (گروه آقای صمدی)، کیف، پوشاک و صنایع دستی (گروه آقای کاظمی و خانم لطفی)، خدمات (گروه خانم احمدزاده) و ....

## ۶-۲- فرآیند MRV

با توجه به ماهیت پروژه تکاب که به عنوان گام اول از طرح توسعه منطقه‌ای در این شهرستان تلقی می‌شود، فرآیند مناسب برای ارزیابی اجرای این پایلوت به دو صورت کمی و کیفی در نظر گرفته شده است. این در حالی است که پروژه‌هایی از جنس پروژه توسعه منطقه‌ای و توسعه معیشت، از مکانیزم‌های نرم و اجتماعی برخوردارند که سنجش کمی آن‌ها را قدری دشوار می‌نماید.

با این حال در بخش کمی، تلاش شده معیارهایی قابل کمی‌سازی تعریف شوند که در شرح خدمات این پروژه نیز منعکس شده‌اند. المان‌هایی نظیر تعداد برگزاری جلسات و کارگاه‌ها و تعداد مخاطبین حاضر در این رویدادها. اما در بخش کیفی با توجه به روند تغییراتی که در طول پروژه و در راستای تحقق اهداف و مأموریت‌ها شاهد بوده‌ایم، به صورت گزارش‌هایی که بازگو کننده نتایج و خروجی‌های پروژه بوده‌اند، منعکس شده‌اند. این موارد نیز به تشریح در گزارش‌های تفصیلی آمده است.

طبیعتاً احصای موارد کمی از طریق اندازه‌گیری تعداد رویدادها و مخاطبین صورت گرفته است و گزارش‌ها و مستندات آن نیز تهیه و ارائه شده است. اما برای احصای موارد کیفی همانطور که بیان شد، بر اساس جهت‌گیری‌ها و هدف‌گذاری‌های پروژه و از طریق تغییراتی و روندهایی که در طول اجرای پروژه، در خلال جلسات و کارگاه‌ها و گفتگوها، قابل مشاهده بوده است، برآورد شده و در گزارش‌ها منعکس گردیده است.

ارزیابی و صحت‌گذاری این برآوردها از طریق نظارتی که توسط همکاران ستاد احیاء طی بررسی گزارش‌ها و برگزاری جلسات مفصل انجام شده، صورت گرفته است. همچنین دو نفر از اساتید دانشگاهی در تهران و ارومیه که از سوی ستاد احیاء به عنوان ناظرین این طرح معرفی شده‌اند، بر گزارش‌ها و نتایج پروژه نظارت داشتند و در جلسات متعدد با حضور این اساتید، نظرات و دغدغه‌های ایشان پاسخ داده شده است.

## ۷- مسائل کلیدی

در اینجا منظور از مسائل کلیدی بیشتر با نگاه فارغ از مسائل فنی است.

### ۷-۱- ریسک‌های شناسایی شده

با توجه به پیچیدگی و ماهیت درهم تنیده پروژه‌های توسعه محلی و منطقه‌ای که علاوه بر ابعاد اقتصادی و اجتماعی و سیاسی، با ابعاد تاریخی و فرهنگی نیز گره می‌خورد، ریسک‌های گوناگونی مترتب اینگونه طرح‌ها و پروژه‌ها خواهد بود. بخصوص در پروژه تکاب که هم شهرستانی با شرایط اجتماعی-تاریخی ویژه است و هم اقدامات توسعه‌ای خاصی را تا کنون تجربه نکرده و در آستانه ورود به این فرآیند است. با این حال برخی از مهم‌ترین مواردی که در طول اجرای پایلوت مشاهده شده است در اینجا بازگو می‌شود:

۱. دو قومیتی بودن و تاریخ پرفراز و نشیبی که این اقوام در مواجهه با یکدیگر داشته‌اند.
۲. بی‌انگیزگی شدید در میان مردم که پیشرفت را در خروج از شهرستان جستجو می‌کنند.

۳. فاصله دور از مرکز استان و گرایش به استان های دیگر
۴. نداشتن استقلال و انسجام اداری
۵. دشواری دسترسی به شهرستان
۶. دیدگاه منفی شدید نسبت به نظام اداری

## ۷-۲- ملاحظات

ملاحظات که برای هر یک از موارد فوق به ترتیب وجود دارد بازگو می‌شود:

۱. دو قوم ترک و کرد تقریباً به نسبت مساوی، جامعه این شهرستان را تشکیل می‌دهند. این دو قوم در گذشته نه چندان دور، دچار اختلافات جدی و مواجهات شدید بوده‌اند. هر چند در حال حاضر تلاش می‌شود این خاطره تاریخی به فراموشی سپرده شود، اما این پدیده هنوز همچون بخش زیرین کوه یخ که دیده نمی‌شود و بخش بزرگتر را تشکیل می‌دهد، مانع از تعاملات سازنده در جامعه می‌شود.
۲. از یک سو مصادیق متعددی از موفقیت افراد مهاجرت کرده از شهرستان وجود دارد که در شهرهای اطراف یا پایتخت به موفقیت رسیده‌اند؛ و از سوی دیگر در داخل شهرستان نمونه‌های موفقیت به ندرت دیده می‌شود. شاید به همین دلیل، بی‌انگیزگی و کرختی خاصی در میان مردم حاضر در شهرستان رشد کرده است که مانع از اقدامات نو و جسورانه می‌شود. این در حالی است که انگیزه و جسارت برای کارآفرینی و راه‌اندازی کسب و کار، یکی از اصول و ضروریات غیر قابل انکار است. ضمن اینکه معمولاً خانواده‌ها با برخورداری از حداقل زمین زراعی یا باغی، می‌توانند بخشی از هزینه‌های معیشتی خود را پوشش دهند و این خود مانع انگیزش برای فعالیت اقتصادی جدید است.
۳. تکاب به عنوان دورترین شهرستان نسبت به مرکز استان، از حضور مسئولین و ارائه خدمات دولتی بهره کمتری نسبت به سایر نقاط استان دارد. این موضوع را بایستی در کنار جاده‌های نامناسب و دسترسی دشوار قرار داد تا شدت موضوع قدری روشن‌تر شود.
۴. علاوه بر دور بودن تکاب از ارومیه و دریافت خدمات دولتی نه چندان مناسب، ادارات این شهرستان نیز از استقلال و توان لازم برای اداره امور شهرستان برخوردار نیستند. شاید مهم‌ترین مصداق این موضوع را بتوان در اداره گردشگری شهرستان مشاهده نمود که در واقع اداره نیست و تنها یک نمایندگی از اداره استانی در ارومیه است. این در حالی است که هر ناظری در نخستین مواجهه با تکاب متوجه ظرفیت‌های بی‌بدیل گردشگری این شهرستان شده و قطعاً آن را یکی از مهم‌ترین پتانسیل‌های شهرستان برای توسعه پایدار تلقی کرد.
۵. مرتفع بودن شهرستان تکاب و جاده‌های پرپیچ و خم کوهستانی آن، موجب دشواری دسترسی به این منطقه شده و مانع تردد مطلوب کارآفرینان، سرمایه‌گذاران، متخصصین و حتی مسئولین دولتی می‌شود. به علاوه مراودات تجاری از منظر لجستیکی را نیز دچار نقص کرده است.

۶. در کنار مواردی که توضیح داده شد، عدم همکاری مطلوب مسئولین شهرستان با برنامه‌ها و پروژه‌های جدید، از جمله نکاتی است که باعث بدبینی اهالی شهرستان شده است تا جایی که به دلیل موارد متعدد از اینگونه کارشکنی‌ها، رویکرد منفی مردم به راحتی قابل اصلاح و جبران نیست.

### ۷-۳- تصمیمات مورد نیاز

در مقابل ریسک‌ها و موانعی که طرح شد، بهترین تصمیمات و مواضعی که می‌توان اتخاذ نمود، همانی است که در معرفی رویکرد طرح توسعه منطقه‌ای و پروژه آغازین آن، بازگو شده است؛ یعنی آغاز و مداومت بر گفتگوی جمعی و تلاش برای مشارکت در حل مسائل در قالب گام‌های هرچند کوچک، با هدف شکل‌گیری نمونه‌های موفق از عزم و توان جمعی مردم شهرستان.

اما آنچه که ستاد احیاء، علاوه بر حمایت پروژه‌های بعدی این طرح می‌تواند انجام دهد، شتاب بخشیدن به این فضا و مسیر از طریق حضور مسئولان مدیران این ستاد در جمع مردم شهرستان تکاب است. تا با به رسمیت شناختن حرکتی که بواسطه پروژه اول، توسط مردم محلی تکاب از چندی پیش آغاز شده است، مایه دلگرمی ایشان باشد. به این ترتیب، حساسیت و توجه مسئولین استانی و حتی کشوری هم به مسئله تکاب بیش از پیش برانگیخته می‌شود و ممکن است از این طریق بتوان بخشی از ریسک‌های ناشی از موارد فوق‌الذکر را تقلیل داد.

### ۷-۴- معیارهای انتخاب پایلوت

انتخاب شهرستان تکاب به عنوان پایلوت توسعه منطقه‌ای از منظرهای زیر، قابل توجه بوده است:

- وجود ظرفیت‌های متنوع و بی‌بدیل در تکاب برای توسعه معیشت‌های پایدار چه در بخش کشاورزی و چه غیرکشاورزی
- همراهی و هماهنگی مسئولین شهرستان از جمله نماینده محترم مردم شهرستان در مجلس شورای اسلامی
- داشتن برجسب محرومیت و دورافتاده بودن این شهرستان در میان سایر شهرستان‌های استان
- دو قومیتی بودن و در نتیجه مناسب بودن به عنوان یک پایلوت برای سایر شهرستان‌هایی از منطقه که چنین خصیصه‌ای دارند

پس از انتخاب این شهرستان، امکان اینکه محدوده پایلوت را بتوان بصورت محدودتر و در حد بخشی از شهرستان یا در میان روستاها و دهستان‌ها در نظر گرفت نیز وجود داشت. اما همانطور که در بخش‌های قبلی این گزارش نیز طرح شد، در گام‌های نخست طرح توسعه منطقه‌ای و پیش از آنکه امکان تشکیل نهادهای مشارکتی در درون جامعه وجود داشته باشد، هدف‌گذاری بر این بود که اذهان عمومی با گفتمان توسعه و تجارب حداقلی در این زمینه، آشنا شود. لذا ترجیح داده شد تا پروژه اول این طرح، در سطح کل شهرستان و

در میان عموم بخش‌های جامعه پیاده شود تا هیچ فرد و گروهی خود را محروم از پیوستن به این جریان و نقش‌آفرینی در آن نداند و زمینه عمومی اولیه برای پیاده‌سازی گام‌ها و پروژه‌های بعدی فراهم شود.

## ۷-۵- رئوس اقدامات

همانطور که در بخش راهبردها گفته شد اهم اقداماتی که در این پایلوت صورت گرفت عبارت بودند از:

- شناسایی ظرفیت‌های موجود در شهرستان اعم از ظرفیت‌های اقتصادی و اجتماعی
- تمرین گفتگوی جمعی خصوصاً با رویکرد حل مسئله از طریقی مانند برگزاری نشست‌های هم‌اندیشی
- بکارگیری ظرفیت‌های داوطلبانه مثل اعضای جمعیت هلال احمر در شهرستان
- تشکیل کارگروه‌های تخصصی برای حل تدریجی مسائل به صورت جمعی
- معرفی رویکردها و ابزارهای جدید و موثر به فعالان اجتماعی و اقتصادی
- فضاسازی لازم برای تشکیل و تقویت گروه‌های نوپا با هدف کارآفرینی و راه‌اندازی کسب و کار
- کمک به رفع چالش‌های عملیاتی کسب و کارها از طریق مشاوره و فراهم کردن زمینه ارائه سایر خدمات مثل تامین مالی و دسترسی به بازار و اتصال به متخصصین و ...
- پشتیبانی کسب و کارها برای حفظ و ارتقا انگیزه هایشان و مداومت در مسیر کارآفرینی

## ۷-۶- اثرات پیش بینی شده اجرای طرح

با توجه به ماهیت کیفی پروژه، پیش‌تر در قسمت خروجی‌های قابل انتظار گفته شد که چه آثار و نتایجی برای این کار پیش‌بینی و محقق شده است. اما شاید بتوان بطور خلاصه مهم‌ترین اثر این پروژه را آماده‌سازی جامعه محلی برای طرح و پیاده‌سازی گام‌های بعدی توسعه منطقه‌ای در این شهرستان دانست: از برگزاری نشست‌های هم‌اندیشی و تشکیل کارگروه‌های تخصصی تا شناسایی افراد و عناصر و گروه‌های موثر بالقوه و بالفعل به منظور طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های اقتصادی و اجتماعی مختلف در جامعه که در حال حاضر با رویکردها و ابزارها و مهارت‌های مفید در حوزه فعالیت خودشان نیز آشنایی اولیه بدست آورده‌اند.

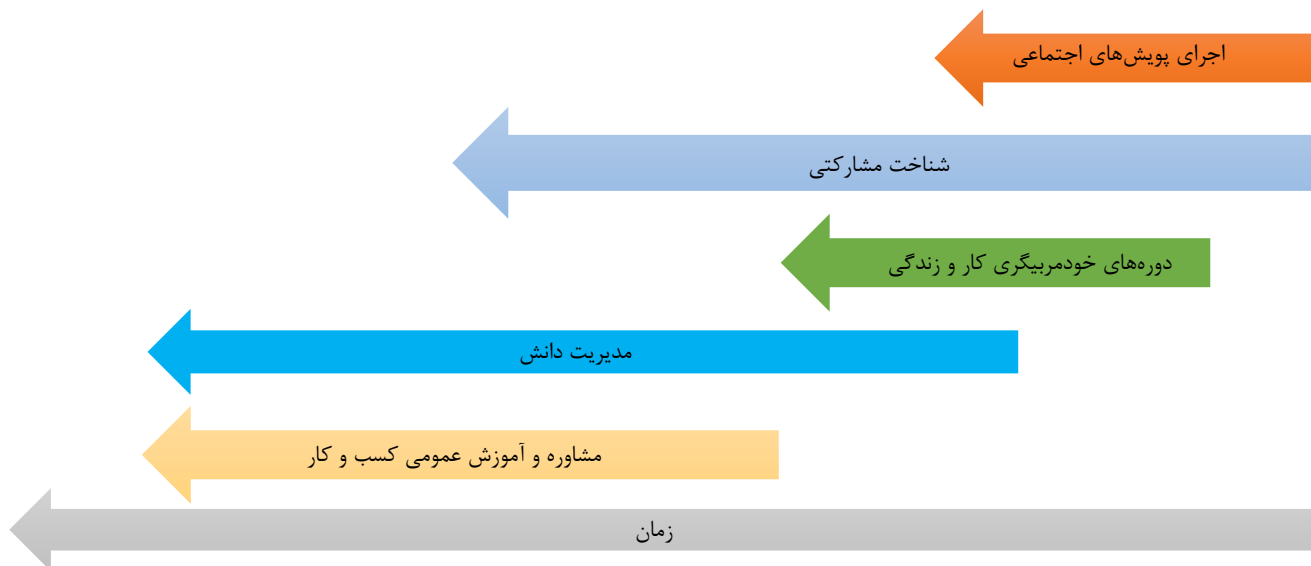
## ۷-۷- بودجه و تامین اعتبار

بودجه این پروژه ۲۳۰۰ میلیون ریال در نظر گرفته شد که مقرر بود در طول یک سال مهلت اجرای پروژه، از شهریور ۱۳۹۶ تا شهریور ۱۳۹۷ جذب و مصرف شود. علی‌رغم تغییراتی که به دلیل ناهماهنگی‌ها در چارچوب اولیه این پروژه اتفاق افتاد و به طول انجامیدن مدت اجرای این پروژه، در بودجه آن تغییری ایجاد نشد و شرح خدمات توافق شده با کارفرما، از سوی مجری پیاده گردید.

## ۷-۸- برنامه زمانبندی

مطابق با قرارداد این پایلوت، کار پروژه از شهریور ماه ۱۳۹۶ آغاز شد. از آنجا که بنا به توافقات اولیه مقرر شده بود کار در قالب شبکه کارآفرینی اجتماعی رسالت پیش رود، می‌بایست حداقل دو قرارداد مشتمل بر

قرارداد با مجری حاضر و قرارداد با یکی دیگر از اعضای شبکه مذکور، منعقد گردد. بنا به طراحی‌های اولیه، آغاز کار پایلوت مستلزم انعقاد همزمان دو قرارداد بود. اما پس از عقد قرارداد حاضر و علی‌رغم گذشت بیش از ۷ ماه، قرارداد دوم با عضو مربوطه از شبکه کارآفرینی اجتماعی رسالت منعقد نشد. لذا پیاده‌سازی قرارداد حاضر با تعویق و بازنگری در شرح خدمات همراه شد. بدین ترتیب پروژه فعلی تا انتهای سال ۱۳۹۷ به طول انجامید. چنانکه در شرح خدمات این پایلوت نیز آمده است، مجموعه اقدامات پروژه در قالب پنج محور دنبال شدند که مشتمل بر "اجرای پویش‌های اجتماعی"، "مطالعه شناخت مشارکتی منطقه"، "دوره‌های خودمربیگری کار و زندگی"، "مشاوره و آموزش عمومی کسب و کار" و "مدیریت دانش" بوده‌اند. با در نظر گرفتن این محورها، می‌توان تقدم و تاخر زمانی آن‌ها را در اجرای پروژه به شکل زیر نشان داد.



نمودار ۱ - تقدم و تاخر زمانی اجرای محورهای پروژه

## ۸- گزارش کار

مطابق آنچه که در قرارداد پایلوت آمده بود، مکانیزم گزارش‌دهی به این ترتیب بود که متناظر با هر یک از محورهای خدمات پروژه، می‌بایست یک گزارش در انتهای پایلوت تحویل می‌شد. از آنجا که مبنای پرداخت هزینه‌های اجرای پروژه بر اساس ارائه گزارش‌ها بود، این پنج گزارش که متناظر با محورهای پنجگانه شرح خدمات طراحی شده بود، طی چند مرحله تقدیم کارفرما شد؛ به این ترتیب که در هر مقطع از اجرای پروژه متناسب با پیشرفتی که هر یک از محورها داشت، گزارش مربوط به آن محور، روزآمد می‌شد و مجموعه گزارش‌ها همراه با یک گزارش پیشرفت، به کارفرما ارائه می‌گردید. گزارش‌های نهایی پروژه در انتهای سال ۹۷ به کارفرمای محترم تحویل داده شده است.

خلاصه برنامه‌ها و اقدامات صورت گرفته در پروژه اول در قالب جدول زیر آمده است:

جدول ۱ - خلاصه برنامه، اقدامات و نتایج پروژه اول طرح توسعه منطقه ای تکاب

عنوان	برنامه	اقدام	نتیجه
۱. مطالعه شناخت مشارکتی منطقه	۱- برگزاری جلسات شناخت و گردآوری اطلاعات رسمی و غیررسمی و بازدیدهای میدانی و گفتگوها با افراد محلی	۱- انجام ۱۹ سفر به شهرستان تکاب و گفتگو و ملاقات با مسئولان و مدیران سازمان های دولتی و مسولین اجرایی، گفتگو با خبرگان محلی و افراد فعال در سازمانهای غیردولتی، گفتگو با شهروندان تکاب، گفتگو با اهالی روستاها، بازدید از معادن و گفتگو با کارکنان، جلسات متعدد با دهیاران و اعضای شورای اسلامی روستاها، گفتگو با ذی‌نفعان بخش گردشگری شهرستان، بازدید از جاذبه‌های گردشگری شهرستان و فعالان بخش گردشگری، مسئولان و رصد و شناخت از شهرستان در اخبار و فضای مجازی، شناخت حاصل از مطالعه تحقیقات مرتبط با شهرستان تکاب و ...	۱- شناخت ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های منطقه
	۲- تدوین شناخت به‌دست‌آمده از جلسات هم‌اندیشی	۲- مرور اسناد توسعه‌ای شهرستان با تمرکز بر بخش گردشگری	۲- شناخت مسائل و آسیب‌های شهرستان
	۳- مرور اسناد توسعه‌ای شهرستان	۳- مشورت با متخصصین در تهران و شهرستان در زمینه توسعه شهرستان خصوصاً در حوزه گردشگری	۳- تحلیل مسائل هر حوزه در تعامل با کارگروه‌ها
	۴- مشورت با متخصصین در تهران و شهرستان در زمینه توسعه شهرستان خصوصاً در حوزه گردشگری	۴- بازشناسی مسائل و شناخت چالش‌های زنجیره گردشگری با تأکید بر جاذبه‌های ویژه شهرستان	۴- تکمیل بنیان‌های نظری و ارزیابی برنامه های اجرایی پروژه توسط متخصصین و تدوین نقشه راه توسعه تکاب
	۵- بازشناسی مسائل و شناخت چالش‌های زنجیره گردشگری با تأکید بر جاذبه‌های ویژه شهرستان	۵- ترسیم و تحلیل زنجیره ارزش گردشگری شهرستان با رویکرد شناخت مشارکتی	۵- ترسیم و تحلیل زنجیره ارزش گردشگری شهرستان با رویکرد شناخت مشارکتی

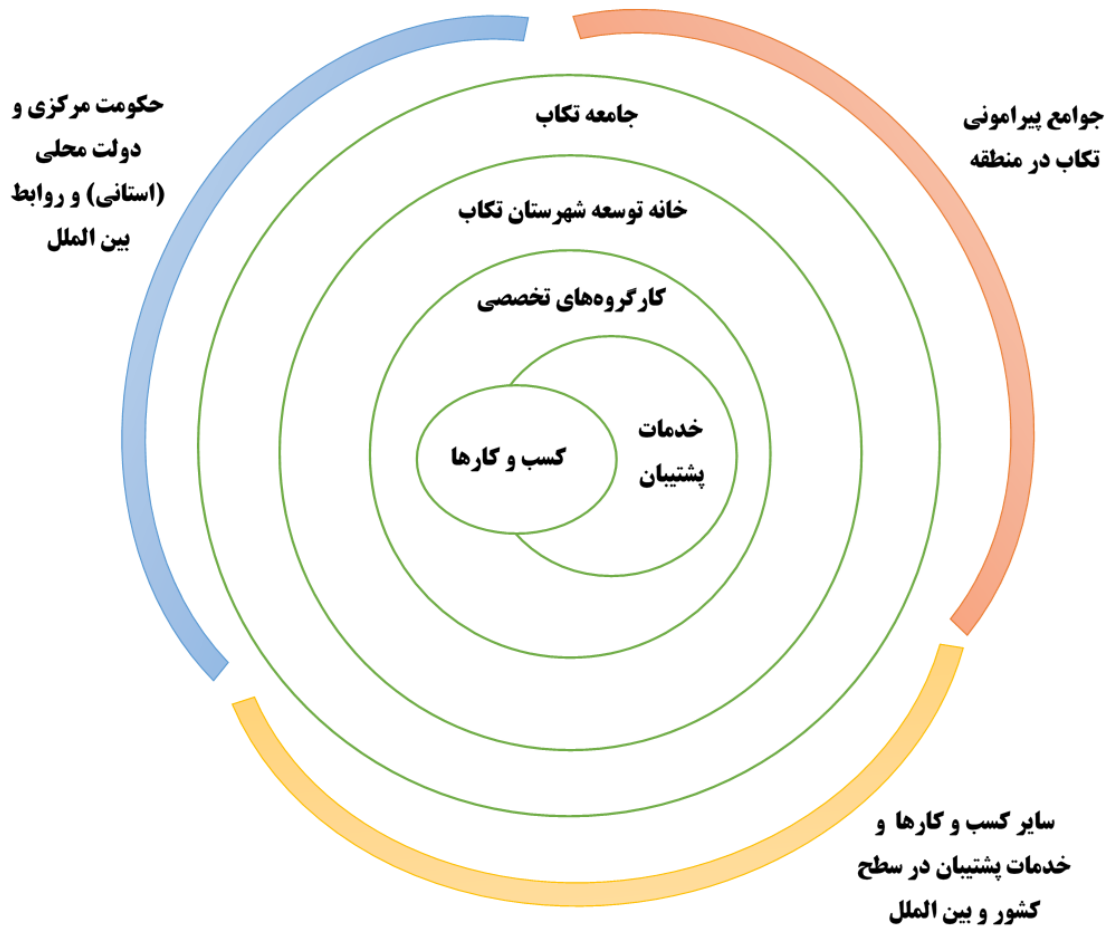
عنوان	برنامه	اقدام	نتیجه
		<p>۵- تدوین زنجیره ارزش گردشگری شهرستان تکاب.</p> <p>۶- تولید محتوا از مجموعه جلسات و نشست‌های کارگروه‌ها</p> <p>۷- جلسه و برقراری ارتباط با انجمن فرهنگی اجتماعی تکاب افشار مستقر در تهران</p>	
۲. اجرای پویش‌های اجتماعی	<p>۱- برگزاری هم‌اندیشی برای ایجاد محیط همفکری و تبادل نظر و همچنین تسهیل برقراری ارتباطات موردنیاز فعالان با سایر نهادهای مرتبط</p> <p>۲- فعالیت در جهت راه‌اندازی کانون‌ها</p> <p>۳- استفاده از بانکداری اجتماعی برای کانون‌ها (در صورت نیاز) باهدف تسهیل جذب منابع مالی</p>	<p>۱- برگزاری جلسه هم‌اندیشی اول در تاریخ ۲۴ خرداد ۱۳۹۷</p> <p>۲- انجام مقدمات برگزاری جلسه دوم هم‌اندیشی</p> <p>۳- برگزاری جلسه دوم هم‌اندیشی در تاریخ ۱۷ آذر ۱۳۹۷</p> <p>۴- بازدیدهای میدانی و گفتگو با دهیاران، اعضای شورای اسلامی و معتمدین در روستاهای بخش تخت سلیمان و شناسایی چند راهنما برای تشکیل کانون‌های کار و زندگی در بخش گردشگری و سایر رشته‌های فعال. روستاهای نصرت‌آباد؛ قینرجه، شیرمرد، قزاقپان و نبی‌کندی.</p> <p>۵- شناسایی افراد مستعد برای تشکیل کانون‌ها در جلسات هم‌اندیشی و گفتگو با فعالان بخش گردشگری شهرستان</p> <p>۶- تشکیل کارگروه‌های تخصصی و شروع فعالیت کارگروه‌ها</p> <p>۷- برگزاری نشست معرفی خدمات بانکداری اجتماعی بانک قرض الحسنه رسالت برای فعالان اقتصادی و اجتماعی شهرستان و تسهیل فرایند ثبت کانون‌ها با حضور مدیران بانک</p> <p>۸- برگزاری ۴ جلسه با فرماندار و اعضا انجمن فرهنگی اجتماعی تکاب افشار و افراد ذی‌نفوذ تکابی مقیم تهران جهت تسهیل جذب منابع مالی</p>	<p>۱- شناسایی فعالان اقتصادی و اجتماعی شهرستان</p> <p>۲- گردهمایی افراد دغدغه‌مند شهرستان و گفتگوی جمعی آن‌ها پیرامون توسعه شهرستان و مسائل موجود.</p> <p>۳- معرفی نهاد مدنی انجمن پیشگامان تحقیق و توسعه تکاب به همراه بقیه فعالان و نهادها و یک فراخوان عمومی برای پیوستن به این نهاد و جریان</p> <p>۴- گفتگوی مستقیم و بی‌واسطه بین نخبگان و فعالان مدنی شهرستان با دولت محلی.</p> <p>۵- شکل‌گیری تقاضا میان حاضرین در نشست‌ها برای تداوم گفتگو و دستیابی به خروجی.</p> <p>۶- تشکیل کارگروه‌های تخصصی بر اساس پیشنهادهای طرفیت‌های شهرستان</p> <p>۷- آغاز فعالیت کارگروه‌ها و یادگیری فعالیت‌های مشارکتی</p> <p>۸- اظهار تمایل تعدادی از گروه‌ها برای ثبت کانون نزد بانک قرض الحسنه رسالت</p>

عنوان	برنامه	اقدام	نتیجه
		کانون‌ها و به رسمیت شناختن کارگروه‌ها	
۳. دوره‌های خودمربیگری کار و زندگی	<p>۱- برگزاری دوره تسهیلگری</p> <p>۲- برگزاری دوره توسعه پایدار محلی منطقه‌ای</p> <p>۳- برگزاری دوره تفکر طراحی و نوآوری اجتماعی</p>	<p>۱- شناسایی مستعدین و افراد ذینفع جهت شرکت در دوره‌ها و کارگاه‌ها</p> <p>۲- برگزاری دوره دو روزه تسهیلگری و حل مسئله</p> <p>۳- برگزاری نشست نیم روزه توسعه پایدار محلی منطقه‌ای</p> <p>۴- برگزاری دوره دو روزه تفکر طراحی و نوآوری اجتماعی</p>	<p>۱- از نتایج دوره تسهیلگری می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• آشنایی انجمن پیشگامان تحقیق و توسعه تکاب با مسائل مرتبط با تسهیلگری</li> <li>• آموزش افراد علاقه‌مند به تسهیلگری و درک عمیق‌تر مسائل توسعه‌ای شهرستان</li> </ul> <p>۲- از نتایج دوره توسعه پایدار محلی می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اعضای انجمن پیشگامان تحقیق و توسعه تکاب به عنوان جمعی که خانه توسعه را راهبری خواهند کرد با رویکردها و مفاهیم توسعه منطقه‌ای آشنا شدند.</li> <li>• انجمن متولی نشست‌های هم‌اندیشی شد و فراهم نمودن لوازم فعالیت‌های بعدی را متعهد گردید.</li> </ul> <p>۳- برای کارگاه نوآوری اجتماعی و تفکر طراحی می‌توان خروجی‌های متعددی را متصور شد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• آشنایی افراد شرکت‌کننده با یکدیگر و تخصص‌ها و ظرفیت‌های یکدیگر بود. به‌طور مثال با فعالیت و هم‌فکری اعضای کارگروه‌ها، تعریف کار مشترک بین اعضاء صورت گرفت که نمونه آن در کارگروه گیاهان دارویی مشهود بود. به‌طور کلی گروه آوردن افراد با تخصص‌های مختلف و مرتبط در کارگروه‌ها زمینه تعریف کارهای مشترک در زمینه کسب‌وکار را فراهم نمود.</li> <li>• همچنان که نظرسنجی پس از اتمام کارگاه نیز نشان داد شناخت اصول کار جمعی و آشنایی با روش‌های نوین</li> </ul>

عنوان	برنامه	اقدام	نتیجه
			کارآفرینی اجتماعی یکی دیگر از خروجی‌های برگزاری کارگاه بود.
۴. مشاوره و آموزش عمومی کسب‌وکار	۱- برگزاری کارگاه آشنایی با چارچوب زنجیره ارزش و چگونگی تحلیل آن ۲- برگزاری دوره آشنایی با اکوسیستم کارآفرینی ۳- کارگاه آشنایی با ابزارهای طراحی و راه‌اندازی کسب‌وکار با تأکید بر معیشت‌های خرد (با توجه به حذف کارگاه اصول گردشگری پایدار که توسط اداره گردشگری تکاب برگزار شد، این کارگاه جایگزین شد)	۱- شناخت افراد علاقه‌مند و مستعد جهت شرکت در کارگاه‌ها و دوره‌ها ۲- برگزاری کارگاه مبانی راه‌اندازی کسب‌وکار ۳- برگزاری کارگاه شناخت فرصت‌های کسب‌وکار ۴- برگزاری کارگاه آشنایی با چارچوب زنجیره ارزش، ابزاری برای شناخت و راهبری فضای کسب‌وکار ۵- مشاوره و پشتیبانی برای اعضای کسب‌وکارها و کارگروه‌ها	در این دوره‌ها شرکت‌کنندگان نسبت به موارد ذیل شناخت پیدا کرده‌اند: ۱- مفاهیم و رویکردهای موثر در کارآفرینی ۲- شناخت دقیق‌تر از فرصت‌های کسب‌وکار در منطقه ۳- ابزارهای کاربردی جهت طراحی و راه‌اندازی موفق کسب‌وکارها ۴- آشنایی با چارچوب زنجیره ارزش یک کسب و کار و نحوه تحلیل نقطه شکست آن ۵- دستیابی کسب و کارها به متخصصین و نهادهای ذیربط از جمله عامل توسعه خوشه فرش کرمان در حوزه فرش، بنیانگذار نومد تورز در حوزه گردشگری، شرکت بازرگانی رهام در حوزه صادرات محصولات غذایی، پلتفرم بازاریابی و فروش باسلام برای فروش محصولات محلی و .... ۶- دریافت مشورت‌های کاربردی در حوزه رفع موانع پیش رو و راهکارهای رشد کسب و کار
۵. مدیریت دانش	۱- تدوین مستندات و درس آموخته‌های اجرای پروژه ۲- گردآوری مستندات از شبکه کارآفرینی رسالت و ارائه گزارش	۱- ارتباط مداوم با اعضای شبکه کارآفرینی رسالت ۲- تدوین درس آموخته‌های طرح تا پایان پروژه ۳- مستندسازی فعالیت‌های انجام‌شده ۴- بازتاب خبری فعالیت‌های انجام‌شده در رسانه‌های محلی	۱- ارائه گزارش درس آموخته‌ها از حضور و فعالیت در تکاب به‌منظور انتقال تجارب ۲- ارائه گزارش از فعالیت‌های شبکه کارآفرینی رسالت ۳- ارائه چارچوب نظری و رویکرد تیم مجری به توسعه منطقه‌ای ۴- ارائه گزارش خلاصه مدیریتی

### ۸-۱- برنامه آتی

مدلی که برای چارچوب طرح توسعه منطقه‌ای و جایگاه خانه توسعه به عنوان کلیدی‌ترین نهاد این طرح ارائه شد به شکل زیر است.



شکل ۳- جایگاه خانه توسعه

- ❖ می‌توان خانه توسعه را نهادی مدنی در جامعه تکاب تلقی نمود که متشکل از تمامی بخش‌های جامعه اعم از عامه مردم، دانشگاهیان، کارکنان دولت و فعالان بخش خصوصی و ... است.
- ❖ برای حل مسائل شهرستان و هدایت موضوعات مختلف به سمت توسعه، کارگروه‌های تخصصی در سطح شهرستان شکل می‌گیرند که در هماهنگی با خانه توسعه عمل می‌کنند.
- ❖ از آنجا که برای حل مسائل منطقه خصوصاً مسائل اقتصادی، می‌بایست موضوعات را مبتنی بر زمینه‌های تخصصی آن‌ها و در طول زنجیره ارزش‌شان تحلیل و بررسی نمود، کارگروه‌ها در رسته‌ها و زنجیره‌های تخصصی، همچون رسته‌های فرش، گیاهان دارویی، گردشگری، دام و ... شکل می‌یابند.
- ❖ هر یک از این رسته‌ها مشتمل بر فعالانی است که غالباً از جنس کسب‌وکار هستند و بازیگران کلیدی آن رسته تلقی می‌شوند. این کسب و کارها در توالی یکدیگر، زنجیره‌ای از فعالیت‌های به هم پیوسته

را شکل می‌دهند که زنجیره ارزش آن رسته محسوب می‌شوند. در واقع کسب و کارها، هسته‌ای‌ترین و کلیدی‌ترین بازیگران هر زنجیره هستند.

❖ علاوه بر کسب و کارها، بازیگران دیگری در هر زنجیره قرار می‌گیرند که برای فعالیت این کسب و کارها به آن‌ها خدماتی ارائه می‌دهند. از جمله نهادهای مالی همچون بیمه و بانک ویا مراکز آموزشی و تحقیقاتی همچون دانشگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها و همچنین سایر خدمات همچون بازاریابی و حمل و نقل و .... این بازیگران و فعالیت‌هایشان را خدمات پشتیبان می‌نامیم.

❖ کارگروه‌های تخصصی از طریق برقراری هماهنگی میان فعالان اقتصادی در هر زنجیره و همچنین هماهنگ نمودن خدمات پشتیبان برای این فعالان اقتصادی، نقش مدیر زنجیره را به خود می‌گیرند که به دنبال ارتقاء رقابت‌پذیری زنجیره و به عبارت دیگر، توسعه آن رسته خواهند بود.

❖ در پیرامون جامعه تکاب و نهاد مدنی خانه توسعه، دیگرانی نیز وجود دارند که در پیمودن مسیر توسعه این شهرستان، نقش موثری خواهند داشت. جوامع پیرامونی تکاب که شامل شهرستان‌های همجوار هستند یکی از اصلی‌ترین این بخش‌ها است. این جوامع از طریق داد و ستدهایی که با جامعه تکاب خواهند داشت و سیاست‌ها و برنامه‌هایی که برای رشد و پیشرفت خود در نظر می‌گیرند، همسایگان موثری برای توسعه تکاب خواهند بود و خانه توسعه تکاب می‌بایست در تعامل تنگاتنگ با این جوامع، مسیر توسعه خود را تنظیم نماید.

❖ حکومت مرکزی و همچنین دولت محلی (استانداری) به عنوان عامل هماهنگ کننده در کشور، نقش موثری در طراحی و پیشبرد مسیر توسعه هر شهرستان از جمله تکاب خواهند داشت. این امر به دلیل متمرکز بودن حکومت‌داری در کشور ما، اهمیت دو چندان دارد؛ چرا که اغلب تصمیمات و منابع لازم برای آن‌ها با دخالت حکومت مرکزی اتخاذ و فراهم می‌گردد. علاوه بر این، موضعی که حکومت مرکزی در روابط خارجی خود و خصوصا در حوزه‌های سیاسی اتخاذ می‌کند، تاثیر بسزایی در تعاملات فعالان اقتصادی هر شهرستان با دنیای بیرون خواهد گذاشت.

❖ تمامی زنجیره‌های تولیدی برای آنکه بتوانند مسیر توسعه را به طور مداوم طی نمایند، ناگزیرند در رقابت با سایر محصولات و تولیدات در سراسر جهان قرار گیرند. لذا برقراری تعاملات هم‌افزا با سایر بازیگران (اعم از کسب و کارها و خدمات پشتیبان) در سطح بین الملل، امری واجب برای ارتقاء زنجیره‌ها و رقابت‌پذیری آن‌ها است.

برای تحقق این مدل همانطور که گفته شد، در پروژه اول از طرح توسعه منطقه‌ای شهرستان تکاب، آمادگی‌های اولیه برای جامعه محلی به منظور ورود به فرآیند توسعه منطقه‌ای و آغاز شکل‌گیری ساختار فوق‌الذکر ایجاد شد. اما برای ادامه این مسیر، نقشه راهی به صورت زیر پیشنهاد می‌شود.

۱- در وهله اول لازم است که اقدامات پروژه اول ابتر نماند. لذا به منظور تقویت اعتماد و انگیزه جمعی و همچنین اعتماد متقابل میان جامعه و توسعه‌گران، از طریق تحقق موفقیت‌های کوچک، لازم است ارائه خدمات مختلف از جمله آموزش‌های تکمیلی و پشتیبانی از کارگروه‌ها و کسب و کارها ادامه پیدا کند.

a. این آموزش‌ها و پشتیبانی‌ها در حوزه‌هایی چون توسعه محصول، بازاریابی و بازاریابی خصوصاً بازاریابی دیجیتال، انعقاد قراردادهای حقوقی، مدیریت مالی و حسابداری و ... خواهد بود.

b. لازم است از میان کسب و کارها، برخی از آن‌ها که با اشتیاق و تلاش بیشتری فعالیت می‌کنند و توانایی‌های تخصصی مربوطه را از خود بروز می‌دهند، بصورت ویژه مورد حمایت و پشتیبانی قرار گیرند، از جمله تیم گیاهان دارویی و یا تیم گردشگری.

c. شکل‌گیری کارگروه‌ها و یا کسب و کارهای جدیدی که امکان بروز و بهره‌برداری از ظرفیت‌ها را دارند بلامانع خواهد بود.

d. آموزش‌ها با رویکرد ارتقاء زنجیره‌های ارزش در هر رسته دنبال می‌شود و پشتیبانی از کسب و کارها مبتنی بر چارچوب زنجیره ارزش و با هدف توسعه این زنجیره‌ها صورت خواهد گرفت.

۲- بعلاوه می‌بایست تلاش شود تا کارگروه‌ها با رسمیت بیشتر و بر اساس آئین‌نامه‌های مشخصی که خودشان (با مشورت مشاور خبره) تدوین می‌کنند، کارشان را با جدیت بیشتر دنبال کنند. در این زمینه لازم است:

a. فعالیت‌های اخیر کارگروه‌ها، با محوریت اعضای آن‌ها آسیب‌شناسی شود و برای حل نواقص آن‌ها چاره‌اندیشی صورت گیرد.

b. همه ذینفعان مرتبط با حوزه تخصصی هر کارگروه به درستی شناسایی شوند و برای برقراری تعامل با ایشان سازوکارهای لازم اندیشیده شود.

c. وظیفه اصلی کارگروه‌ها که مدیریت زنجیره‌های ارزش مرتبط با حوزه تخصصی ایشان است، می‌بایست از طریق ارائه آموزش‌ها و نقش‌آفرینی موثر ایشان در ارتقاء زنجیره‌ها، تقویت گردد.

۳- لازم است مجموعه یا نهادی به عنوان خانه توسعه تکاب آماده و معرفی شوند به گونه‌ای که بتوانند مدل و تعهدات خانه توسعه را محقق سازند.

a. در پروژه اول برای عینیت بخشیدن به خانه توسعه تکاب تلاش شد تا انجمن پیشگامان تحقیق و توسعه تکاب، به عنوان اصلی‌ترین کاندید برای این موضوع، آماده و شناخته شود.

b. این امر از طریق ارتقای وجاهت اجتماعی این انجمن و بروز نقش محوری در برنامه‌های عمومی شهرستان و در نتیجه شأنیت یافتن برای نقش‌آفرینی به عنوان خانه توسعه دنبال شد، اما متأسفانه این تلاش‌ها هنوز به ثمر ننشسته است.

c. دلیل این ناکامی را می‌توان در محدودیت زمانی اجرای پروژه اول و بروز سوءتفاهم‌هایی دانست که برای حل و رفع آن‌ها نیاز به زمان بیشتر بود.

- d. لذا لازم است این هدف از طریق بسط تعاملات با انجمن مذکور و یا نهایتاً ایجاد مجموعه‌ای جایگزین، دنبال شود. بدین ترتیب خانه توسعه و زیرساختارهای آن که کارگروه‌های تخصصی خواهند بود، به تدریج ساختار یافته و رسمی خواهند شد.
- ۴- در کنار شکل‌گیری و ساختار یافتن خانه توسعه و کارگروه‌های تخصصی و همچنین کسب و کارها، که به عنوان پیکره و اجزای فرآیند توسعه اقتصادی هستند، ضرورت دارد تا با انجام مطالعات عمیق در حوزه اجتماعی و خصوصاً شاخه مردم‌شناسی، برخی رفتارها و ویژگی‌های حاکم در جامعه تکاب، از منظر تاریخی و نهادی مورد واکاوی قرار گیرد تا بتوان علاوه بر ساختارها و فرآیندهای اقتصادی لازم، فرآیندها و مکانیزم‌های نرم اجتماعی مورد نیاز جامعه تکاب را در جهت توسعه شهرستان، طراحی و پیاده‌سازی نمود.
- a. هرچند در نگاه اول، انجام اینگونه مطالعات به عنوان مقدمه‌ای بر شناخت دقیق جامعه، مقدم بر اقداماتی مانند تشکیل خانه توسعه به نظر می‌رسد، اما تجربه نشان داده است، اینگونه فعالیت‌ها تا زمانی که از انگیزه، حمایت و مطالبه و نظارت دقیق از سوی جامعه برخوردار نباشد، تبدیل به کاری عبث و خالی از محتوا خواهد شد که به دلیل ماهیت بسیار نرم و عمیق و زمان‌بر بودن آن، هیچ‌گاه به نتیجه روشنی نخواهد رسید و در طول مسیر محو و ناپدید می‌گردد. لذا علی‌رغم اذعان به ماهیت ضروری و جایگاه ریشه‌ای این مطالعات، تا زمانی که در بخش اقتصادی که کالبد فرآیند توسعه تلقی می‌شود، موفقیت‌های کوچکی شکل نگیرد که بخواهد انگیزه لازم برای دنبال کردن پروژه‌های نرم را در جامعه ایجاد کند، بهتر است اینگونه مطالعات آغاز نشود.
- b. علاوه بر مطالعاتی که با تمرکز بر درون جامعه تکاب انجام می‌گیرد، می‌بایست روابط بیرونی تکاب خصوصاً با شهرستان‌ها و استان‌های همجوار و همچنین در رابطه با حکومت مرکزی و محلی، مورد بررسی دقیق قرار گیرد تا از این طریق، قواعد، ظرفیت‌ها و پویایی‌های حاکم بر این روابط به درستی درک شود.
- c. نتایج این مطالعات، برای طراحی و تکامل ساختاری و رفتاری هرچه بهتر خانه توسعه تکاب در تعامل با سایر نهادها (دولتی - خصوصی - اقشار مردم) و جوامع پیرامون خویش استفاده خواهد شد که مناسبات سازنده این نهاد مدنی را با سایر نهادها تبیین خواهد نمود.
- d. بر اساس مطالعات جامعه‌شناسانه‌ای که صورت می‌گیرد می‌توان برنامه‌های آموزشی و ترویجی را در راستای فرهنگ‌سازی و بهبود شرایط اجتماعی و یا ارتقاء سرمایه‌های اجتماعی طراحی و پیاده نمود.
- ۵- پس از ساختار یافتن خانه توسعه از یک سو و روشن شدن نتایج مطالعات منطقه‌ای و حکمرانی از سوی دیگر، انتظار می‌رود خانه توسعه بتواند در راستای تحقق چشم‌اندازی که برای توسعه شهرستان

ترسیم نموده است، با جوامع پیرامونی خود و همچنین حاکمیت مرکزی و منطقه‌ای روابط و سازوکارهای موثری را طراحی و پیاده نماید.

- a. بایستی روابط مشخص و هدف‌داری در تعامل با شهرستان‌های همجوار در قالب کمیته‌ها و کارگروه‌های مشترکی که حل مسائل منطقه‌ای را نشانه گرفته‌اند برقرار شود.
- b. سازوکار تشکیل کمیته‌های مشترک و همچنین نحوه بررسی مسائل، اتخاذ تصمیمات در این کمیته‌ها و گزارش‌دهی به عموم جامعه از مهم‌ترین نکاتی است که در این فاز باید از سوی خانه توسعه در تعامل با جوامع پیرامونی مورد توجه قرار گیرد.
- c. بعلاوه با برخورداری از رزومه‌ای که حاکی از تلاش جمعی و نظام‌مند این نهاد در تعامل با بخش‌های مختلف جامعه تکاب بوده است و نیز معرفی موفقیت‌هایی که تا آن زمان کسب شده است، فضای لابی‌گری با حاکمیت مرکزی و منطقه‌ای را آغاز نماید و طی یک برنامه مدون بتواند امتیازات لازم برای پیشبرد برنامه‌های توسعه شهرستان را اخذ نماید.
- d. از مصادیق بارز این لابی‌گری‌ها، تعامل نزدیک با نمایندگان مجلس شورای اسلامی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و استانداری (وزارت کشور) است.
- e. انتظار می‌رود در این فاز، توجه به ارتقاء زیرساخت‌ها و اصلاح امور حکمرانی در منطقه بیش از پیش صورت گیرد.

۶- پیاده سازی گام‌ها و فازهای قبل، ملزومات ارتقاء زنجیره‌های ارزش منطقه را در تراز جهانی فراهم می‌آورد. در این مرحله می‌بایست با گسترش ارتباطات فرامنطقه‌ای و بین‌المللی و ارتقاء سطح کمی و کیفی فعالیت‌ها برای رقابت‌پذیری در سطح جهانی اقدام نمود.

- a. در طول گام‌های قبل، سایر بخش‌های مرتبط با زنجیره‌های ارزش همچون زیرساخت‌های آموزشی و مهارتی، زیرساخت‌های لجستیکی، شهرسازی و مدیریت شهری و روستایی و ..... وارد فرآیند ارتقاء می‌شوند.
- b. این موارد علاوه بر اینکه توسعه سایر جنبه‌های منطقه‌ای را دنبال می‌کند، فضا را برای ارتقاء زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای در تراز جهانی مهیا می‌سازد.
- c. با بروز نشانه‌های توسعه همه جانبه و موفقیت در توسعه زنجیره‌ها لازم است رقابت‌پذیری محصولات و زنجیره‌های منطقه‌ای را از طریق اتصال به شبکه‌های جهانی بازار، لجستیک، دانش و سرمایه، ارتقاء داد.

توضیحات:

موارد ۱ و ۲ و ۳ در حقیقت ادامه همان پروژه اول خواهند بود. این اقدامات می‌بایست مشابه آنچه که در پروژه اول انجام گرفت در قالب یک پروژه تسهیلگری با حمایت دولتی از سوی ستاد احیاء یا هر یک از دستگاه‌های مرتبط صورت پذیرند. مدت زمان لازم برای چنین پروژه‌ای حدود ۳ سال برآورد می‌شود.

پیشنهاد می‌شود که این پروژه با تعامل نزدیک معاونت توسعه منطقه‌ای وزارت کشور دنبال شود. از آنجا که بهتر است رابطه توسعه‌گر با جامعه دچار وقفه طولانی نشود لازم است این پروژه بدون تعویق، تعریف و اجرا شود.

برای طراحی مورد ۴ پیشنهاد می‌شود، با محوریت یکی از اساتید برجسته جامعه‌شناسی کشور و یا در منطقه، ابتدا یک پیمایش سریع توسط ایشان در شهرستان صوت گیرد تا بتوان مسائل و نیازمندی‌های جامعه را شناسایی و صورت‌بندی نمود. سپس از طریق رایزنی میان تعدادی از صاحب‌نظران برای تعریف مطالعات مربوطه، طراحی و برنامه‌ریزی لازم صورت گیرد. همانطور که گفته شد بهتر است این مطالعات پس از شکل‌گیری انگیزه و حمایت لازم از سوی جامعه محلی اجرا شود. برای این منظور پیشنهاد می‌شود بعد از آنکه نتایج اولیه پروژه تسهیله‌گری خانه توسعه (موارد ۱ و ۲ و ۳) پدیدار و ملموس شد و امید و انگیزه در جامعه شکل گرفت، اقدامات مربوط به بند ۴ آغاز شود. بنابراین برآورد می‌شود که اقدامات اولیه این پروژه بعد از سال دوم صورت گیرد. در این برهه انتظار می‌رود بخشی از هزینه‌های این مطالعات از محل بودجه و منابع مالی که خانه توسعه برای خود جذب نموده است، تامین شود. اما به‌رحال میبایست بخش دولتی کمک هزینه‌های لازم برای انجام این مطالعات را تقبل نماید. مدت زمان لازم برای این فاز بسته به نیازسنجی که در ابتدای این فاز تعریف می‌شود متغیر خواهد بود اما بر اساس یک پیش‌بینی کلی می‌توان مدت زمان ۲ سال را برای انجام مطالعات در این فاز در نظر گرفت.

طبیعی است که اقدامات مربوط به بند ۵ بعد از روشن شدن نتایج بندهای قبلی شدت و شتاب بیشتری خواهد گرفت. انتظار می‌رود این مرحله رأساً توسط خانه توسعه، مدیریت و دنبال شود. مسلماً در صورت پیش‌روی صحیح، منابع و بودجه‌های لازم برای توسعه زیرساخت‌ها از طریق مشارکت‌های عمومی، دولتی و خصوصی فراهم می‌شود. منابع دولتی در این مرحله از طریق تعامل مستقیم خانه توسعه با مجلس شورای اسلامی و سازمان برنامه و بودجه برای تخصیص بودجه متناسب تامین می‌گردد. منابع عمومی نیز از طریق ایجاد صندوق‌های مردمی برای توسعه جامعه محلی محقق می‌شود. به طور حتم همراهی و هماهنگی استانداری و حکومت منطقه‌ای در این فاز مورد نیاز خواهد بود. مدت این فاز نیز به سبب پروژه‌های زیرساختی و میزان توانایی در تعاملات حاکمیتی و مردمی وابسته است؛ با این حال حدود ۳ سال زمان برای این فاز در نظر گرفته می‌شود.

محوریت بند ۶ این برنامه بر سازوکارهای بازار بنا نهاده شده است. البته نقش خانه توسعه در تسهیل و گسترش تعاملات بین‌المللی برای هر یک از زنجیره‌ها امری مسلم خواهد بود. چرا که از ابتدا هم گفته شد که کارگروه‌ها، ذیل خانه توسعه، در واقع نهادهای عمومی برای مدیریت زنجیره‌های ارزش هستند که وظیفه ارتقا و توسعه زنجیره‌ها را به عهده دارند. اما منابع و انگیزه‌های لازم برای طی کردن این مسیر کاملاً برآمده و استوار بر انتفاعی است که بخش خصوصی درک و دنبال می‌کند. مدت زمان این فاز هم متغیر بوده اما برای آغاز و قوام بخشیدن به این فرآیند مدت ۳ سال در نظر گرفته می‌شود.

باید توجه داشت آنچه که به عنوان برنامه آتی یا نقشه راه توسعه منطقه‌ای تکاب معرفی شده است، ماهیت یک مرتبه‌ای یا تمام شدنی ندارد. به عبارت دیگر، فرآیند توسعه با پیمودن این فازها به پایان نمی‌رسد و ماهیتی دائمی دارد که هیچگاه تمام نمی‌شود و باید در طول زمان ادامه یابد. اما هدف از معرفی برنامه آتی توسعه منطقه‌ای تکاب، در قالب فازهای مختلف همراه با یک برآورد زمانی، در واقع تبیین مراحل آغازینی بوده است که طی آن، غالب وجوه توسعه‌ای این شهرستان مورد توجه قرار گرفته باشد. انتظار می‌رود طی این مدت قابلیت‌های این منطقه به نحوی ارتقاء یافته و بالفعل شده باشد که با گذراندن این مراحل، جامعه تکاب با اتکا به نهاد عمومی خانه توسعه، خود بتواند این مسیر را بصورت دائمی دنبال کند و در مواقعی که نیاز به پویایی و تغییرات ویژه‌ای باشد، توانایی انطباق و تاب‌آوری را کسب کرده باشد. بدین ترتیب می‌توان ادعا نمود که مکانیسم‌های توسعه پایدار و معیشت پایدار در این منطقه استقرار یافته است.