

ظرفیت‌سازی مدیران و کارکنان دولتی و ارگان‌های
مرتبط با پروژه الگوسازی مشارکت جامعه محلی در
احیای دریاچه ارومیه

گزارش فاز اول تحلیل وضعیت و نیاز سنجی



مقدمه

پروژه کشاورزی پایدار که در قالب طرح حفاظت از تالابها در دو استان آذربایجان شرقی و غربی اجرا می‌شود، از اواخر ۱۳۹۳ برنامه‌ی ارتقای ظرفیت برای مجریان کشاورزی پایدار را اجرا کرد. این برنامه حاوی نشست‌های تحلیل وضعیت با شرکت‌های مجری، کارگاه‌های آموزشی پیرامون مفاهیم و اصول کار مشارکتی برای هماهنگ‌کنندگان شرکت‌ها و نیز برای مدیران جهاد شهرستان، کارگاه آموزش تسهیل‌گری برای تسهیل‌گران شرکت‌های مجری، کارگاه مستندسازی برای مستندسازان شرکت‌ها، و نشست‌های بازنگری با شرکت‌ها بوده است.

بازخوردها حاکی از آن است که یکی از مهم‌ترین عواملی که بر اثربخشی برنامه ارتقای ظرفیت تأثیر می‌گذارد، نوع تعامل شرکت‌های مجری با کارکنان جهاد کشاورزی است. کارشناسان و مدیران جهاد کشاورزی دو استان، نقش نظارت، مشورت و راهنمایی را در قبال شرکت‌ها ایفا می‌کنند و عملکرد آن‌ها می‌تواند فضای کار شرکت‌ها را تسهیل یا مختل کند. از طرف دیگر، برخی از مدیران و کارشناسان جهاد خود طالب چنین آموزش‌هایی برای کارکنان‌شان هستند. از این رو، برنامه‌ای جداگانه برای ارتقای ظرفیت مدیران و کارکنان دولتی و ارگان‌های مرتبط با پروژه در رابطه با رویکرد و روش‌های مشارکتی در نظر گرفته شد.

اجرای این برنامه در دو فاز پیش‌بینی شده است:

۱) نشست تحلیل وضعیت و نیازسنجی

گام اول به ارزیابی موقعیت کارکنان مرتبط با پروژه کشاورزی پایدار اختصاص یافت. میزان ارتباط کارشناسان در سطوح مختلف با پروژه و شرکت‌ها، متفاوت است و این تفاوت می‌تواند در برنامه‌ریزی اقدامات ظرفیت‌سازی لحاظ شود. برای مثال افراد و کارشناسانی هستند که در خود میدان با جامعه محلی و تیم شرکت‌ها تعامل دارند، در حالی که مدیران شهرستان بیشتر نقش نظارتی ایفا می‌کنند. این تفاوت در نقش‌ها و سطح تعامل در نوع نیازهای آموزشی مخاطبان تأثیر گذاشته و باید در برنامه‌ریزی مد نظر قرار گیرد.

۲) آموزش

در گام بعدی، ذیل کاربردی و نهادینه شدن مفهوم و رهیافت‌های مشارکتی در پروژه، آموزش‌های مختلفی تدارک دیده می‌شود که (۱) بحث مشارکت و روش‌های مشارکتی را به حوزه‌های گوناگون مرتبط با پروژه بسط دهد، و (۲) نیازهایی که در سطوح مختلف پروژه درک و شناسایی شده‌اند را تأمین کند. به طوری که این آموزش با نقش سازمانی افراد و شرکت‌کنندگان نیز سنخیت داشته باشد.

مخاطبان تحلیل وضعیت و نیازسنجی آموزش

ضرورت برگزاری چنین کارگاه های آموزشی از یک طرف، و درخواست اداره جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی از طرف دیگر باعث شد تا تحلیل وضعیت و نیازسنجی با بازیگران مختلفی انجام شود. چرا که ممکن است هر یک از این بازیگران انتظارات متنوع و حتی متفاوتی از فرآیند آموزش داشته باشند. بنابراین سه مخاطب اصلی برای انجام این تحلیل در نظر گرفته شد:

• دفتر طرح حفاظت از تالاب

دفتر طرح حفاظت از تالابها به عنوان مجری طرح کشاورزی پایدار در دو استان آذربایجان شرقی و غربی، همواره با بازیگران و بهره‌مندان مختلف این طرح در تعامل بوده و بواسطه بازخوردهایی که در این مدت دریافت کرده انتظاراتی از این برنامه آموزشی دارد. این انتظارات می‌تواند شامل موضوعات آموزشی، مخاطبان آموزش و همچنین اولویت هر یک از این مخاطبان از نظر میزان درگیر بودن در پروژه باشد. بنابراین اولین گام نیازسنجی با آن‌ها انجام شد.

• شرکت‌های مجری

گام دوم نیازسنجی با شرکت‌های مجری انجام شد. چرا که این شرکت‌ها هم تسهیلگران میدانی رویکرد مشارکتی محسوب می‌شوند و در ارتباط مستقیم با کشاورزان هستند و هم تعامل نزدیکی با کارشناسان جهاد کشاورزی دارند. مواجه شدن با انتظارات متفاوت و یا حتی متناقض در این تعاملات می‌تواند بر عملکرد شرکت‌ها اثر نامطلوب بگذارد. از این‌رو، در گام دوم نیازسنجی به تحلیل نهادهای مختلفی که شرکت‌ها بواسطه انجام طرح کشاورزی پایدار با آنان در ارتباط هستند و خلأهایی که هر یک از این روابط دارند پرداخته شد.

• اداره جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی

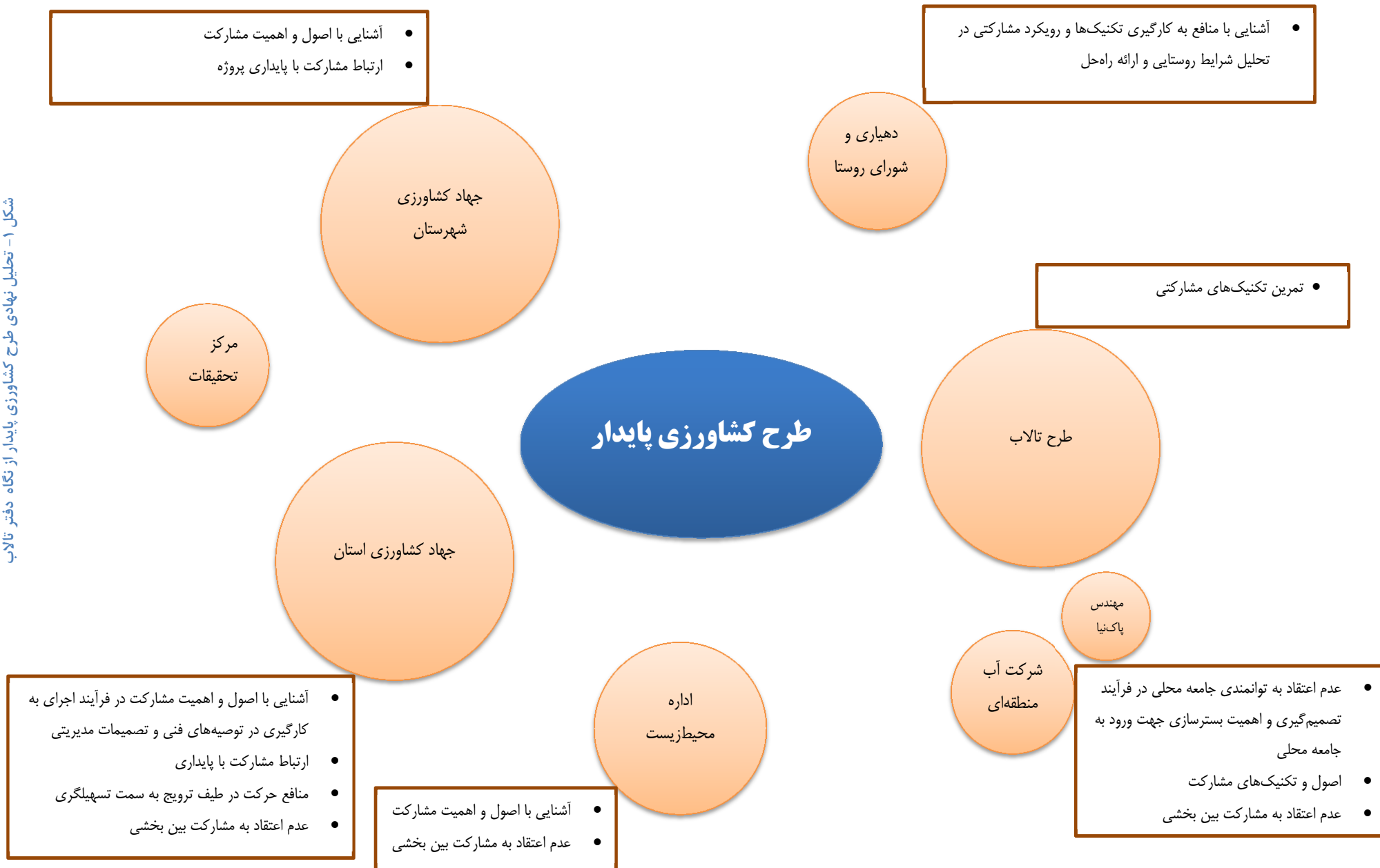
از آنجایی که دغدغه نیاز به چنین برنامه آموزشی ابتدا از سوی برخی از مدیران این اداره مطرح شد، توجه به انتظارات و خواسته آنان در برنامه‌ریزی این مجموعه کارگاه‌ها ضروری به نظر می‌رسد. از طرف دیگر، بواسطه درگیر بودن در کلیت طرح کشاورزی پایدار، ارتباط با شرکت‌های مجری و یا حضور مستقیم در فعالیتهای میدانی، شناختی نسبت به افراد و نهادهای مرتبط با طرح دارند که به برنامه‌ریزی برنامه آموزشی کمک می‌کند.

روش انجام نیازسنجی

• دفتر طرح تالاب

این نیاز سنجی با استفاده از تحلیل نهادی انجام شد. موضوع این تحلیل، اطلاع یافتن از ماهیت و نوع حضور نهادها و سازمان‌های پیرامون پروژه، و نیز میزان اهمیت و درگیر بودنشان در این پروژه است.

همانطور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود در این تحلیل افراد و گروه‌هایی که با طرح کشاورزی پایدار در ارتباط هستند فهرست شده و سپس هر یک از آنها به شکل دایره‌ای در اطراف طرح قرار گرفته‌اند. بزرگ و کوچک بودن دایره اهمیت آن نهاد در طرح کشاورزی پایدار را نشان می‌دهد و دوری و نزدیکی دایره میزان درگیری هر یک از آنها در طرح است. بعد از مشخص شدن اهمیت و میزان درگیری هر نهاد، موضوعات و دغدغه‌هایی که برای هر یک از آنها مطرح است پیشنهاد شد. این موضوعات و دغدغه‌ها در واقع سرفصل‌هایی هستند که در طراحی برنامه آموزشی مدنظر قرار خواهند گرفت.



• شرکت‌های مجری

در نشست‌هایی که با شرکت‌های مجری برگزار شد از آن‌ها خواسته شد به این سؤال پاسخ دهند «برای آنکه ظرفیت اشخاص و گروه‌ها برای مشارکتی کار کردن بالا برود، و قابلیت پروژه برای مشارکتی‌تر شدن بیشتر شود، چه باید کرد؟». در پاسخ به این سؤال، کارتهایی توسط تحلیل‌گران نوشته شد. علاوه بر این، مواردی از جنس دغدغه‌هایی که شرکت‌های مجری در تعامل با این گروه‌ها و نهادها دارند نیز مطرح شد. سپس با توجه به اینکه هر یک از موارد گفته شده مربوط به کدام نهاد است، کارتها دسته‌بندی شدند. خروجی این بحث را می‌توان در جداولی که در ادامه آمده است مشاهده کرد. در این جداول مواردی که به نظر می‌رسد مرتبط با موضوع این کارگاه‌ها هستند به رنگ آبی نشان داده شده است.

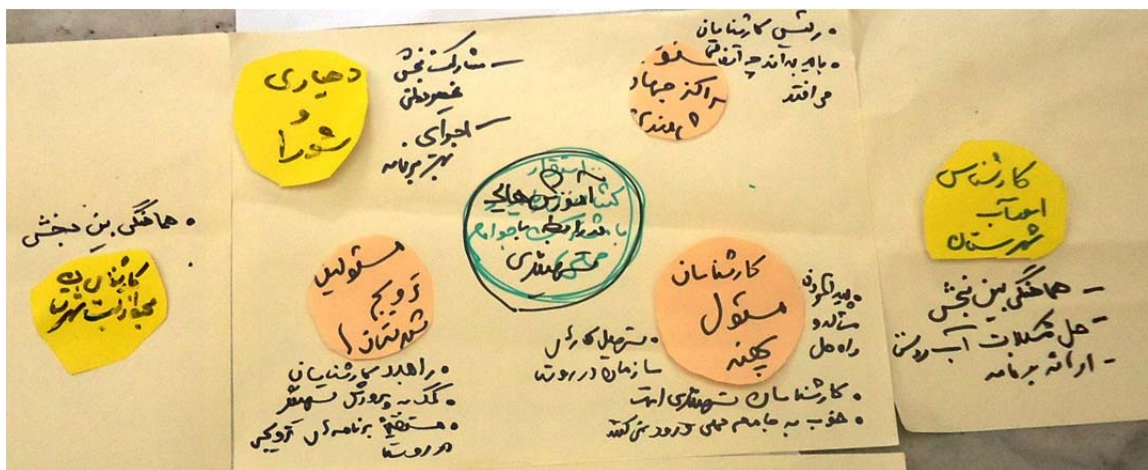
جدول ۱- تحلیل مخاطب-موضوع برنامه آموزشی با شرکت‌های مجری

Ngos	کشاورز	شوراها و دهیاران	منابع طبیعی	تیم پایش	دفتر تالاب‌ها
عدم همکاری	آموزش مشارکتی کار کردن	همکاری و احساس مسوولیت به روستا	مداخله بی‌مورد برخی ادارات	توجیه بودن مشارکت توسط عوامل	پرداخت به موقع اقساط شرکت‌های مجری
	من خودم بهتر می‌دانم (غرور و پیشرو بودن)	آموزش اهداف طرح	جلوگیری از موازی‌کاری سازمان‌های مختلف	عدم اعتماد گروه پایش به شرکت	اجرای پروژه‌های جدید یا فناوری جدید در روستاهای پروژه
	فرار از پیگیری‌های شرکت	دخیل دادن مسوولین جوامع محلی در اکثر فعالیت‌های پروژه جهت جلب مشارکت کشاورزان	اطلاع‌رسانی به اداره منابع طبیعی و امور آب و ... جهت هماهنگی با آنها جهت پیشبرد بهتر و جلب مشارکت آنها در پروژه	نهادها از ظن فکری خودشان نتیجه می‌خواهند	ارائه کلاس‌ها در وقت معین
	قاطی شدن بحث مشارکتی با ترویج				

مرکز خدمات	جهاد شهرستان	امور آب	جهاد کشاورزی استان
دغدغه عدم مشارکت بین سازمانی و درون سازمانی	آشنایی افراد با بحث تسهیل گری و خروج افراد از بحث ترویجی	آموزش زمان آبیاری محصولات مختلف	تفسیر نکردن مشارکت، بلکه توضیح دادن مشارکت از طرف نهادها
شکستن تابوی بازدید مسوولین بالادستی	اجرای پروژه IPCM و تسهیل گری بدون قرارداد و حقوق اضافه توسط کارشناسان جهاد کشاورزی	اجرای پروژه‌های جدید یا فناوری جدید در روستاهای پروژه	عدم آشنایی بیشتر کارشناسان با مفاهیم مشارکت و تسهیل گری
عدم آشنایی بیشتر کارشناسان با مفاهیم مشارکت و تسهیل گری	برنامه‌ریزی جهت فعالیت‌های پروژه با مسوولین واحدهای جهاد کشاورزی جهت افزایش مشارکت آنها در پیشبرد پروژه	هماهنگی و آشنایی امور آب شهرستان با طرح کشاورزی پایدار جهت انجام به موقع آبیاری محصولات	ایجاد قدرت جانه‌زنی کشاورزان در جهت ایجاد مشارکت با ایجاد انگیزه و ثبات حقوق و منافع کشاورزان
همکاری مناسب کارشناس پهنه	تشریح هدف پروژه و نتیجه نهایی که به دست آوریم	زمان مناسب باز کردن آب	ساده کردن سیستم بروکراسی مرتبط با کشاورزان
حذف نگاه از بالا به پایین	تبیین فرآیند مشارکتی و فرق آن با ترویج	تعریف واضح وظایف و حقوق بازیگران	
فقدان اعتماد بین کارشناس و کشاورز	دغدغه عدم مشارکت بین سازمانی و درون سازمانی	هر نهادی از ظن خود مشارکتی انجام می‌دهد	
شفاف سازی حدود و وظایف هر بخش	تفسیر قرارداد به سود اشخاص نه به سود پروژه	تشریح اهداف، اطلاع‌رسانی و مدیریت بهتر پروژه موازی کاری در امور	
هر نهادی از ظن خودش نکاتی را از ما می‌خواهد	آموزش تسهیل‌گری	عدم هماهنگی سازمان‌ها و مسوولین عدم دخالت در امورات شرکت‌ها	
تشریح پروژه	در اختیار قرار دادن اطلاعات و تجربیات کارشناسان به شرکت مجری	عدم هماهنگی بین اداره یا سازمان‌ها	
آموزش اهداف طرح	هر کس نظر خودشان را به پروژه را اجرا می‌کنند	آشنایی افراد با بحث تسهیل گری و خروج از افراد ترویجی	
نامفهوم بودن قراردادهای و تفسیر سلیقه‌ای (رفتار دوگانه درباره قراردادهای)	بررسی مشارکتی موانع و مشکلات موجود طرح بین مجریان و ناظرین	تعداد زیاد گروه مرجع	
حذف مستندسازی	حذف مستندسازی جزء به جزء فعالیت‌ها (فایل اختصاصی برای هر کشاورز)	حذف مستندسازی	
عدم آشنایی بیشتر کارشناسان با مفاهیم مشارکت و تسهیل گری	از بین بردن ترس شرکت‌ها با نحوه کار با مسوولین	حذف مستندسازی	
تفاوت تسهیل‌گری با ترویج	جدا سازی کارهای کارشناسان جهاد شهرستان با طرح و رویکرد آنها به تسهیل‌گری	حذف مستندسازی	
اعتماد سازی	حذف نگاه از بالا به پایین	حذف مستندسازی	

• اداره جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی

از آنجایی که ابتدا اداره جهاد کشاورزی ایده برگزاری برنامه آموزشی برای کارشناسان و مدیران بخش‌های مختلف این اداره را پیشنهاد کرده بود، برنامه نسبتاً متفاوتی برای انجام نیازسنجی با آن‌ها در نظر گرفته شد تا علاوه بر انجام تحلیل برای شناخت بازیگران و دغدغه‌های مرتبط با هر یک از آن‌ها، در جریان تغییر ایده اولیه به برنامه‌ای برای « ظرفیت‌سازی مدیران و کارکنان دولتی و ارگان‌های مرتبط با پروژه » نیز قرار بگیرند. به همین دلیل، نخست تحلیل نهادی حول درخواست اولیه آنها با موضوع «آموزش‌هایی در رابطه با تسهیلگری» انجام شد تا مشخص شود که چه بخش‌هایی از این اداره را با چه موضوعاتی برای شرکت در برنامه آموزشی در نظر داشته‌اند که با رنگ نارنجی در شکل ۲ نشان داده شده‌است. مسئولین مراکز خدمات جهاد، کارشناسان مسئول پهنه و مسئولین ترویج شهرستان‌ها، از نگاه اداره جهاد کشاورزی مخاطب این آموزش‌ها تلقی شده‌اند. سپس بررسی شد که در شرایط جدید چه بازیگرانی را به موضوع «استقرار کشاورزی پایدار با مشارکت جوامع محلی» مربوط می‌دانند، در این بررسی بازیگران دیگری نیز به تحلیل اضافه شد که با رنگ زرد مشخص شده‌اند. کارشناس امور آب شهرستان، دهیاری و شورا و کارشناس محیط زیست شهرستان، نهادهایی هستند که در این مقطع به تحلیل اضافه شدند. این نقش‌ها همچنین از لحاظ میزان تأثیر در اجرای این پروژه اولویت‌بندی شدند و اولویت ذکر شده بودند نیز با توجه به موضوع جدید اصلاح شد (شکل ۲).



شکل ۲ تحلیل نهادی انجام شده با اداره جهاد کشاورزی آذربایجان شرقی

با توجه به این تحلیل به نظر می‌رسد که از نظر میزان تأثیرگذاری در پروژه به ترتیب کارشناسان مسئول پهنه، مسئول ترویج شهرستان‌ها، مسئول مرکز خدمات، دهیاری و شورایاری، کارشناس محیط‌زیست و کارشناس امور آب در اولویت قرار دارند. دلایلی که برای درگیر شدن هر یک از این بازیگران مطرح شده است در جدول ۲ آمده‌است:

جدول ۲ تحلیل مخاطب-موضوع برنامه آموزشی با اداره جهاد کشاورزی آذربایجان شرقی

کارشناسان مسئول	مستول ترویج شهرستان‌ها	مستول مرکز خدمات	دهیاری و شورایاری	کارشناس محیط‌زیست	کارشناس امور آب
- پیدا کردن مسأله و راه‌حل	- راهبرد کارشناسان	- رییس	- مشارکت بخش	- هماهنگی بین بخشی	- هماهنگی بین بخشی
- تسهیل کارهای سازمان	- کمک به پرورش تسهیلگر	- کارشناسان باید بدانند چه اتفاقی می‌افتد	- غیر دولتی	- حل مشکل آب روستا	- حل مشکل آب روستا
- در روستا	- برنامه‌های ترویجی در روستا		- اجرای بهتر برنامه	- خوب به جامعه روستایی ورود نمی‌کنند	- آرایه برنامه
-					

جمع‌بندی تحلیل وضعیت و نیازسنجی

به طور کلی در پایان این نیازسنجی مشخص شد ۱۲ بازیگر مرتبط با طرح کشاورزی پایدار در این برنامه آموزشی شرکت خواهند کرد. همچنین دغدغه‌ها و دلایل مطرح شده برای درگیر شدن این بازیگران، نمایانگر این است که ۱۵ موضوع و یا سرفصل باید در این کارگاه‌ها پوشش داده شود. برای تلفیق تحلیل‌های انجام شده جدولی تهیه شد که در آن ردیف‌ها مخاطبان برنامه آموزشی و ستون‌ها سرفصل‌ها و یا دغدغه‌هایی را نشان می‌دهند که برای هر یک از این بازیگران مطرح شده است (جدول ۳). بدین ترتیب مشخص می‌شود که هر یک از این مخاطبان باید در معرض چه موضوعات/ سرفصل‌های آموزشی قرار بگیرند. در گام بعدی، سرفصل‌ها با توجه به خط و ربطی که می‌توانند با یکدیگر داشته باشند، در کنار هم قرار گرفتند. این کار منجر به طرح‌ریزی کارگاه‌های آموزشی در ۳ محور اصلی شد. سپس تعداد روز هر کارگاه، شرکت‌کنندگان در هر کارگاه و تعداد دفعات برگزاری هر کارگاه مشخص شد. به طور کلی این برنامه در ۹ کارگاه و ۳۱ روز طراحی شده که در جدول ۴ نشان داده شده‌است.

جدول ۳ تلفیق تحلیل‌های مخاطب-موضوع انجام شده با دفتر طرح تالاب‌ها، شرکت‌های مجری و اداره جهاد کشاورزی آذربایجان شرقی

آشنایی با اهمیت مشارکت	ارتباط مشارکت با پایداری پروژه	اصول و تکنیک‌های مشارکت	عدم اعتقاد به مشارکت بین بخشی	آشنایی با اهمیت مشارکت در فرآیند اجرایی و یکارگیری در توصیه‌های فنی و تصمیمات مدیریتی	منافع حرکت در طیف ترویج به سمت تسهیگری	آشنایی با منافع یکارگیری رویکرد و تکنیک‌های مشارکتی در تحلیل شرایط روستایی و آرایه راه‌حل	ارتباط مشارکت با پایداری	عدم اعتقاد به توانمندی جامعه محلی در فرآیند تصمیم‌گیری و اهمیت بسترسازی جهت ورود به جامعه محلی	تمرین تکنیک‌های مشارکتی	سوگیری‌های تورنسم توسعه روستایی	حذف نگاه بالا به پایین	شفاف شدن وظایف هر بخش	تسهیگری	برنامه‌ریزی مشارکتی
مرکز تحقیقات				✓	✓		✓							
جهاد کشاورزی شهرستان	✓		✓		✓						✓	✓	✓	✓
جهاد کشاورزی استان	✓		✓		✓			✓				✓	✓	
اداره حفاظت محیط‌زیست	✓		✓			✓								
اداره آب منطقه‌ای		✓	✓	✓				✓						✓
آقای مهندس پاک‌نیا		✓						✓						
دفتر طرح تالاب‌ها									✓					
دهیاری و شورایاری روستا						✓						✓		✓
مرکز خدمات جهاد کشاورزی	✓			✓				✓		✓			✓	✓
اداره منابع طبیعی			✓											
تیم پایش	✓			✓										
کارشناس مسئول پهنه		✓						✓		✓		✓	✓	✓

جدول ۴ طرح کلی برنامه آموزشی

محور اصلی کارگاه	سرفصل‌های هر کارگاه	شرکت‌کنندگان	تعداد روز کارگاه	دفعات برگزاری
تسهیلگری	آشنایی با اصول و اهمیت مشارکت	کارکنان میدانی مرکز خدمات کارشناسان مسئول پهنه نیروهای میدانی جهاد شهرستان‌ها نیروهای میدانی آب منطقه‌ای	۵	آذربایجان شرقی ۱ آذربایجان غربی ۱ آذربایجان شرقی و غربی ۱
	اصول و تکنیک‌های مشارکت			
	و اهمیت بسترسازی جهت ورود به جامعه محلی			
	تمرین تکنیک‌های مشارکتی			
	تسهیلگری			
	آشنایی با منافع بکارگیری رویکرد و تکنیک‌های مشارکتی در تحلیل شرایط روستایی و ارایه راه‌حل			
	حذف نگاه بالا به پایین			
	سوگیری‌های تورسم توسعه روستایی			
	منافع حرکت در طیف ترویج به سمت تسهیلگری			
برنامه‌ریزی مشارکتی	آشنایی با اهمیت مشارکت در فرآیند اجرایی و بکارگیری در توصیه‌های فنی و تصمیمات مدیریتی	کارشناسان مرکز تحقیقات کارشناسان مرکز خدمات کارشناسان جهاد شهرستان کارشناسان آب منطقه‌ای کارشناسان پایش کارشناس طرح تالاب	۳	آذربایجان شرقی ۲ آذربایجان غربی ۲
	برنامه‌ریزی مشارکتی			
	ارتباط مشارکت با پایداری پروژه			
	عدم اعتقاد به توانمندی جامعه محلی در فرآیند تصمیم‌گیری			
	حذف نگاه بالا به پایین			
	سوگیری‌های تورسم توسعه روستایی			
	منافع حرکت در طیف ترویج به سمت تسهیلگری			
	شفاف شدن وظایف هر بخش			
	عدم اعتقاد به مشارکت بین بخشی			
همکاری بین بخشی	شفاف شدن وظایف هر بخش	مدیران جهاد استان مدیران جهاد شهرستان مدیران منابع طبیعی مدیران محیط‌زیست مدیران آب منطقه‌ای مدیر طرح تالاب	۲	آذربایجان شرقی ۱ آذربایجان غربی ۱
	عدم اعتقاد به مشارکت بین بخشی			

پیشنهادهای

در طول نیازسنجی این کار، علاوه بر بیان موضوعات و دغدغه‌هایی که به عنوان سرفصل‌های آموزشی در برنامه‌ریزی برنامه آموزشی آمده است، موارد دیگری نیز مطرح شد که پرداختن به آنها در قالب چنین برنامه‌ای نمی‌گنجد هرچند اجرای مؤثر کارگاه می‌تواند به کمرنگ شدن برخی از آنها کمک کند. اما توجه به آنها از طرف پروژه حفاظت از تالاب‌های ایران و پیش‌بینی کردن برنامه‌هایی برای شناخت و یا رفع این نیازها می‌تواند در پیش بردن هم سطح برنامه‌ها و اقدامات کلی پروژه کمک‌کننده باشد. عناوین این نیازها در ادامه آمده است:

- تشریح اهداف پروژه
- تمرین و یا انجام برنامه‌ریزی مشارکتی
- برنامه‌ریزی مشترک با کارشناسان طرح
- بررسی مشارکتی موانع و مشکلات طرح بین مجریان و ناظرین
- زیاد بودن تعداد کشاورزان و گروه‌های مرجع در ارتباط با هر شرکت
- سهم کارشناس جهاد شهرستان بدون قرارداد
- مستندسازی جزء به جزء فعالیت‌ها حذف شود

زمان برگزاری کارگاه

در مذاکره‌ای که با مدیران ترویج هر دو استان آذربایجان شرقی و غربی انجام شد، ابتدا درباره حضور مدیران و کارشناسان در کارگاه‌های ۲ و یا ۳ روزه در ماه‌های پیش‌رو ابراز نگرانی شد. به نظر می‌رسد با نزدیک شدن به زمان کشت پاییزه، امکان شرکت در کارگاه برای این گروه از مخاطبان وجود ندارد. از طرف دیگر در آذربایجان غربی پیشنهاد شد که یکی از کارگاه‌های تسهیلگری در شهریور برگزار شود تا کارکنان و کارشناسان میدانی قبل از ورود به کار میدانی پاییزه در معرض این آموزش‌ها قرار بگیرند. بدین ترتیب با در نظر گرفتن ترجیح زمانی هر یک از مخاطبین زمان مناسب برای هر کارگاه به شرح زیر خواهد بود:

آذربایجان غربی:

- کارگاه تسهیلگری از شهریور ماه
- سه کارگاه برنامه‌ریزی مشارکتی و همکاری بین بخشی از آذر ماه به بعد

آذربایجان شرقی:

- مجموعه کارگاه‌ها از نیمه آبان ماه به بعد