

فن تبادل المعارف

دليل التخطيط المركّز على النتائج للعاملين
في مجال التنمية

2

الطبعة الثانية



© 2013 حقوق الطبع محفوظة للبنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي/واشنطن العاصمة 1818 H Street, NW
هاتف: 202-473-1000
الموقع الإلكتروني: www.worldbank.org

هذه المطبوعة هي نتاج عمل موظفي مجموعة البنك الدولي مع إسهامات خارجية. ولا تشكّل النتائج والتفسيرات والاستنتاجات الواردة في هذا العمل بالضرورة وجهات نظر البنك الدولي. أو مجلس مديره التنفيذيين. أو الحكومات التي يمثلونها.


ولا يضمن البنك الدولي دقة البيانات الواردة في هذه المطبوعة. ولا تعني الحدود والألوان والمسّميات والمعلومات الأخرى المبينة في أي خريطة في هذا الكتاب أي حكمٍ من جانب البنك الدولي على الوضع القانوني لأي إقليم أو تأييد هذه الحدود أو قبولها.


الحقوق والتصريح بالطبع والنشر

تخضع المعلومات الواردة في هذه المطبوعة لحقوق الطبع والنشر. وحيث إن البنك الدولي يشجع على نشر معارفه. يجوز إعادة طبع أو نسخ أو تصوير هذه المطبوعة أو جزء منها لأغراض غير تجارية مادامت النسبة إليها تتم على النحو الكامل. ويجب توجيه جميع الاستفسارات عن الحقوق والتراخيص والأذون. بما في ذلك الحقوق الإضافية. إلى إدارة المطبوعات بالبنك الدولي على العنوان التالي: مجموعة البنك الدولي. 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA. فاكس: 202-522-2625. بريد إلكتروني: pubrights@worldbank.org


هل تريد أن

تربط العملاء مع ما يُستجد من معلومات وفرص عبر مختلف البلدان والناطق؟ 

تحفز التفكير المبتكر، وتجد حلولاً إبداعية أفضل؟ 

تستلهم التعاون بين الأفراد أو المؤسسات أو المدن أو البلدان أو الناطق؟ 

تسرع وتيرة اتخاذ القرارات والإصلاح؟ 

تتغلب على الاختناقات وتعزز أثر المشروعات؟ 

تُكيف الحلول الإبداعية حسب الاحتياجات وتعمل على محاكاتها وتوسيع نطاقها؟ 

شكر وتقدير

قام بقيادة الإعداد لهذا الدليل **شوبها كومار** من قسم ممارسة تبادل المعرفة بمجموعة البنك الدولي. وتضمن فريق المعدين والفريق الأساسي **آرون ليونارد، وريان واطكينز، وفيانا فوفيدز، وبريجيب كيري**.

ونتوجه بالشكر وعميق الامتنان لجميع الزملاء الذين ساعدوا في تعزيز جودة هذا الدليل من خلال إسهاماتهم الفكرية وإرشاداتهم. ويود فريق العمل أن يتوجه بالشكر لكل من **لورينت بيسانكون وسيفي سيمافي** على قيادتهما لهذا العمل وتقديم الإرشادات الفكرية أثناء القيام به. وقد قدمت **جيسيكا بوبيل** آراء ومدخلات قيمة على المحتوى الشامل لهذا العمل. وقدم **داون روبيرتس وكريستينا لينغ تشارد** إسهامات قيمة في هذا الدليل لا سيما فيما يخص إطار النتائج. ونتوجه بشكر خاص **لهان فريتيرز** إذ يرجع الفضل إلى قيادته في المبادرة الأولى لإطلاق هذا الدليل.

ويتقدم فريق العمل بعظيم الشكر والامتنان لما تم تقديمه من إسهامات وموارد ونصوص من جانب **سارا لوه، وإنريك بانتوجا، ومايكل وونغ، ونيكولاس ميير، ويلي سيمون-غالو، وإيس إميرهي، وجيسون ماكاي وأليجاندر ألكانتارا، وإليزابيت أوربا كوين، وسانتانو لاهيري، ومارك إليري، ومي إيكسي، وإيفان جاكس، وكولين هاركين، وكاتي بوغ، ونورما غارزا، ولاري إكين**.

وتم إجراء استعراض الأقران للمسودة الكاملة من جانب عدد من الزملاء. ويود فريق العمل أن يتوجه بالشكر الخاص لكل من **إيلاري ليندي، ويولاندي كومبيس، وكيني إزماناري، وخوان بلازكويز، ودومينيك إيغان، وأم براكاش أغاروال، وسوزانا كاريللو، وتشارلي فيلدس** للوقت الذي أمضوه والتعليقات الفكرية التي قدموها، ما أسهم في إثراء هذا الدليل.

وفي المراحل النهائية لهذه الرحلة الطويلة، قام شخصان بأدوار غاية في الأهمية كي يصبح هذا الدليل واقعاً ملموساً. فقد قامت **سوزان بويششر** بأعمال المراجعة والتدقيق اللغوي ما أضفى دقة على رسالة هذا الدليل، كما أنها قامت بهذا العمل بوتيرة سريعة للغاية وحكمة وذكاء في المراحل الحساسة من الإعداد. وأسهم **فلاديمير هيريرا**، المدير الفني، إسهاماً كبيراً تجاوز تصميم الغرافيك، كما أن آراءه العميقة بشأن أعمال الاتصال والتواصل عملت على تعزيز هذا الدليل.

يمكن التواصل معنا على هذا الموقع: <http://wbi.worldbank.org/sske/>

نبذة عن هذا الدليل

مرحباً بك في الطبعة الثانية لدليل فن تبادل المعارف.

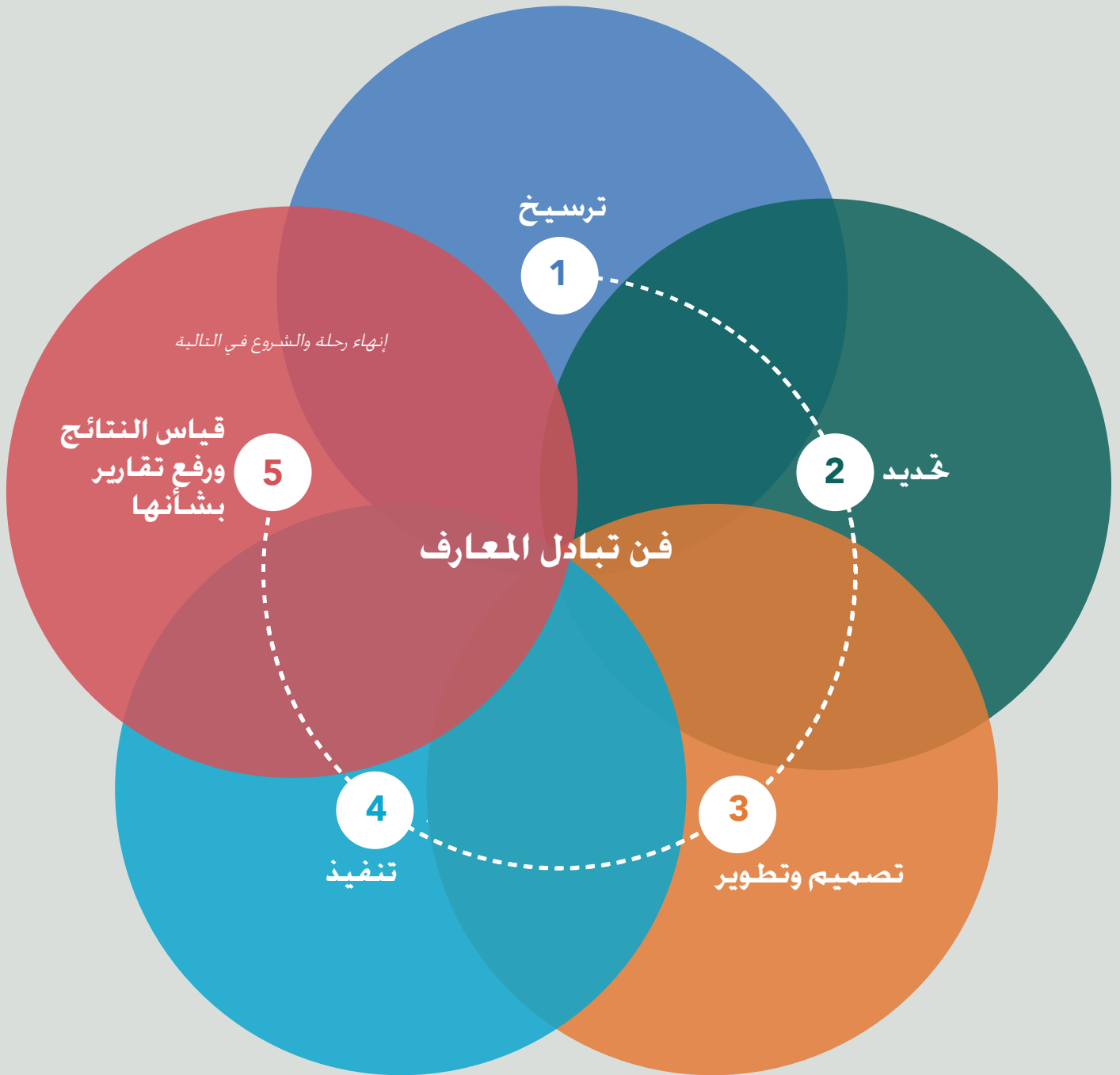
هذا الدليل التخطيطي لكل من يرغب في تصميم وتنفيذ وقياس أي مبادرة لتبادل المعارف تستهدف تحقيق نتائج محددة، وعلى الرغم من إمكانية أن يستفيد به أي شخص، فإنه كُتب لمن يعملون على تسهيل وتيسير تبادل المعارف من خلال الربط بين الباحثين عن المعارف ومقدميها.

ويسير هذا الدليل على نهج إستراتيجي إزاء التعلم، حيث إنه يجزئ عملية تبادل المعارف إلى 5 خطوات مبسطة، كما يوفر أدوات تساعدك على لعب دور أكثر فاعلية بوصفه وسيطاً في تبادل المعارف.

وسوف يساعدك هذا النهج في

- « دراسة تبادل المعارف ضمن سياق برامجي وإيمائي أوسع نطاقاً.
- « التأكد من أن مبادرتك تثير اهتمام أصحاب المصلحة وأنها مدفوعة باعتبارات الطلب.
- « الوقوف على التحديات التي تحول دون الوصول إلى حل.
- « استعراض عمليات التغيير المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.
- « تحديد الأفراد أو المجموعات الذين يمكنهم لعب أدوار فاعلة في إحداث التغييرات المطلوبة.
- « اختيار المزيج المناسب من أدوات وأنشطة تبادل المعارف لمساعدة المشاركين معك على التعلم والتطور والتصرف.
- « التنفيذ بطريقة تتسم بالتكيف والتركيز على التعلم.
- « قياس نتائج مبادرة تبادل المعارف الخاصة بك ورفع تقرير بشأنها.

وتتضمن هذه الطبعة المراجعة التامة للدليل الأصلي لتبادل المعارف، وكذلك الفصول الجديدة الخاصة بالتنفيذ والنتائج، ويستخلص هذا الدليل دروساً من أكثر من 100 عملية تبادل للمعارف قام بتمويلها برنامج البنك الدولي لتبادل التجارب والخبرات فيما بين البلدان النامية، وعمل تحليلي قام به معهد البنك الدولي، وفريق العمل المعني بالتعاون بين البلدان النامية (بلدان الجنوب)، كما تمت الاستفادة من خبرات وتجارب العشرات من موظفي مجموعة البنك الدولي، والمهنيين والمسؤولين الحكوميين وغيرهم من العاملين في مجال التنمية على المستوى الدولي الذين قاموا بأدوار الوساطة والمشاركة في أنشطة تبادل المعارف بين البلدان النامية.



جدول المحتويات

VI.....	مقدمة
7	الترسيخ
8	1.1 الهدف الإجمالي
8	1.2 رصد التحدي (التحديات) المؤسسية
10	1.3 تحديد هدف (أهداف) التغيير
13	التحديد
14	2.1 تحديد الملامح المثالية للمشاركين
18	2.2 تحديد النواج الوسيطة
25	2.3 تحديد الأنسب من بين مقدمي المعارف
29.....	التصميم والتطوير
30	3.1 اختيار المشاركين
32	3.2 التحقق من الهدف والنواج
32	3.3 تنظيم فريق التصميم والتقديم
34	3.4 جميع عناصر مبادرة تبادل المعارف
55	التنفيذ
56	4.1 توجيه المشاركين
59	4.2 تنسيق الارتباطات وبناء العلاقات
61	4.3 توثيق التنفيذ وتتبع النتائج
65	قياس النتائج ورفع تقرير بشأنها
66	5.1 جميع بيانات التنفيذ
68	5.2 قياس النتائج
76	5.3 رفع تقارير عن النتائج
81	مسرد المصطلحات
83	مجموعة أدوات فن تبادل المعارف

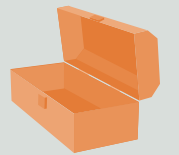
الخطوة
1

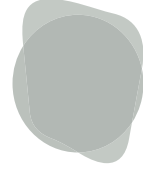
الخطوة
2

الخطوة
3

الخطوة
4

الخطوة
5





مقدمة

ما الذي يمكن أن يساعدك تبادل المعارف على تحقيقه؟

يُعد تبادل المعارف، أو التعلّم من النظراء، أحد الطرق القوية لتبادل الممارسات الناجحة والفاعلة في مجال التنمية ومحاكاتها وتطويرها. ويرغب العاملون مجال التنمية في الاستفادة من الخبرات العملية للآخرين الذين مروا أو يمرون بتحديات مشابهة. كما يرغبون في الاتصال والتواصل فيما بينهم وأن يُتاح لهم الحصول على المعارف والحلول العملية.

وعند القيام بتبادل المعارف على نحو صحيح، فإن ذلك يمكن أن يعمل على بناء القدرات والثقة وإقناع الأفراد والمجموعات بالعمل. وتتضمن الأمثلة على هذه النتائج المباشرة أو النواتج الوثيقة من تبادل المعارف

« تعلّم المتخصصين في مجال المياه في المناطق الفرعية في بنغلاديش مهارات جديدة لمحاكاة الممارسات الجيدة (المشتركة بين الأقران) لبناء وصيانة إمدادات مياه آمنة.

« قيام قطاع الألبان ووزارة الزراعة في تنزانيا بالتوصل إلى اتفاق بشأن خطة رئيسية للإصلاحات المحتملة في قطاع الألبان بسبب التفهم المشترك الجديد وتحسين سبل التعاون.

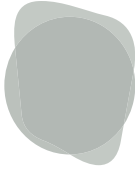
« قيام المزارعين في كينيا بتبني منهجية مبتكرة لزراعة الأرز - نظام تعزيز الأرز - لزيادة الغلة من أراضيهم بعد التعلّم من خبرات وتجارب البلدان التي حازت قصب السبق في هذه المنهجية.

ومن الممكن أن تؤثر هذه النتائج المباشرة من تبادل المعارف في النتائج المحققة على مستوى المؤسسات وحتى على مستوى النظام كما هو موضح في الشكل 1. ويتم تمكين المشاركين في برامج تبادل المعارف من أسباب القوة، وكذلك تحفيزهم على إنجاز الأشياء؛ وبالتالي، سيعملون على تغيير البيئة التي يعملون فيها، والتأثير على السياسات والقواعد التي تؤثر في سلوكيات الناس، وتعزيز المؤسسات التي يعملون فيها. فعلى سبيل المثال.

« مع تعزيز كفاءتهم، والمحاكاة الناجحة للممارسات الجيدة، أسهم المتخصصون في المياه في بنغلاديش في الحد من الأمراض التي تحملها المياه.

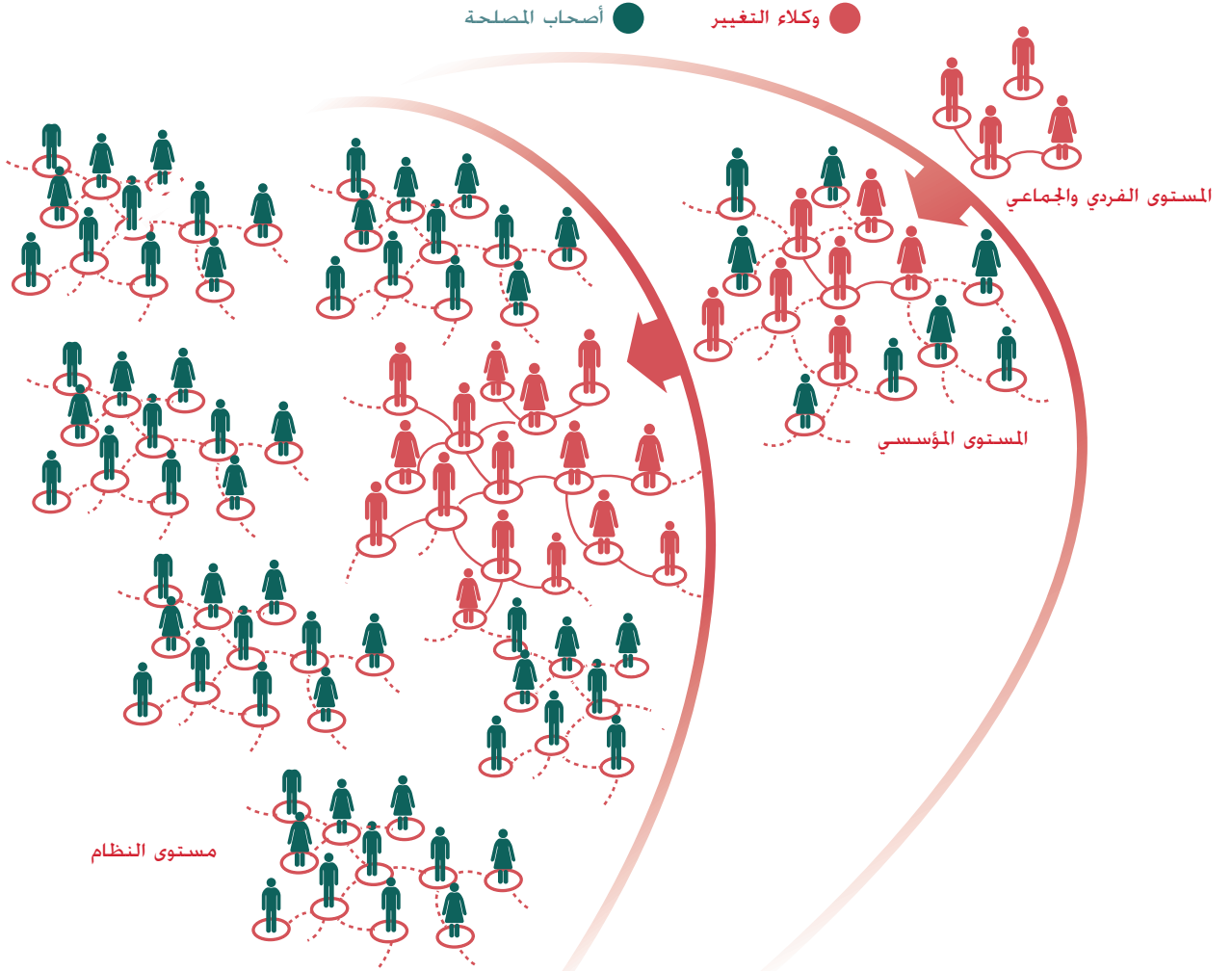
« أدى التحسن في التوافق حول الإصلاحات بين أصحاب المصلحة الرئيسيين في قطاع الألبان في تنزانيا إلى الحد من اللوائح والقوانين وإلى المزيد من الكفاءة في هذا القطاع.

« بناء على التشجيع بسبب النتائج المبدئية لمنهجية نظام تعزيز الأرز الذي تبناه المزارعون الرواد في كينيا، ساندت حكومة كينيا والأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص فيها توسيع نطاق هذا النظام في العديد من المناطق من خلال مجموعة من المبادرات. وفيما يلي بعض الأمثلة: قام مجلس الري الوطني الكيني بتنظيم ورش عمل وطنية وزيارات ميدانية للمزارعين في الحقول لتشجيع تبادل المعارف، وخصصت الجامعات أموالاً لمساندة بحوث الدكتوراه في مجال منهجية تعزيز الأرز، وقام القطاع الخاص بتصنيع معازق محلية كي يستخدمها المزارعون الذين يطبقون هذه المنهجية.



مقدمة

الشكل 1. النتائج المباشرة والأثر المحقق من برامج تبادل المعارف



"أثناء زيارة إلى تشاوغاشا، اكتشفت حلاً فريداً لمشكلة التلوث بالزرنبيخ. وبعد العودة [من هذا البرنامج الخاص بتبادل المعارف] اعتمدنا هذا النهج وقمنا بمحاكاته في السياق الخاص بنا. وقد انتشر هذا في جميع أرجاء المناطق الفرعية في بنغلاديش وجاوزهها". تشابي ناوابغاج سادار أوبازيلا، رئيس إدارة الحكم المحلي في منطقة رانيهاتي في بنغلاديش

"حصلت على 11 جوالاً من الأرز غير المقشور من تجربتي في ربع هكتار (حوالي ربع فدان) مقارنة بما كان 8 أجولة فقط كانت تخرجها قطعة الأرض نفسها. لكن الشيء المذهل هو أن كل كيس كان بزن 95 كيلوجراما من الأرز المقشور الذي تمت زراعته بنظام تعزيز الأرز مقارنة بما كان يبلغ 80 كيلوجراما بالطريقة التقليدية. وفي السنة التالية، قمت بتحويل الزراعة في الهكتارين اللذين أملكهما إلى طريقة نظام تعزيز الزراعة". موسى كاريثي، مزارع من رواد الزراعة بنظام تعزيز الأرز، كينيا



مثال حالة:

كيف تعلمت تنزانيا من "الثورة البيضاء" في الهند

في هذا النشاط الخاص بتبادل المعارف، نجد أن تنزانيا

اكتسبت معارف جديدة

عززت المهارات

حسنت توافق الآراء

شرعت في إجراءات جديدة ومحسنة

رغم أن معدّل وفيات الأطفال ظل يتراجع باطراد خلال العقود الماضية في تنزانيا، فما زال أعلى من المتوسط العالمي. وفي 2008، وفي إطار التزامها بالرعاية الصحية للأمهات والأطفال، سعت الحكومة التنزانية إلى تحسين التغذية ورفع مستويات الدخل في المناطق الريفية عن طريق إعادة هيكلة قطاعها الزراعي. لا سيما صناعة الألبان التي تواجه صعوبات جمة.

وفي تنزانيا، تواجه صناعة الألبان معوقات تتمثل في الإفراط في اللوائح التنظيمية والنظام الضريبي غير المشجع، ولمعالجة هذه القضايا، أرادت تنزانيا اتباع النموذج الأفضل وتعلّم النهج الذي تبنته الهند في تنفيذ "ثورتها البيضاء" الشهيرة التي استطاعت من خلالها زيادة إنتاجها من الألبان خمسة أضعاف لتصبح أكبر مُنتج للألبان في العالم.

وقام البنك الدولي بتمويل مبادرة لتبادل المعارف بين البلدين تهدف إلى تحسين البيئة التنظيمية لقطاع الألبان في تنزانيا، وكذلك تحسين الكفاءة التشغيلية لسلاسل توريد الألبان، فضلاً عن رفع كفاءة عمليات المجلس الوطني لتنمية الألبان ووزارة الزراعة.





مثال حالة:

“إذا تم منح امرأة أفريقية أمية عنزة أو بقرة، ستصبح صاحبة مشروع حر في اليوم التالي، وستكون سيدة أعمال بشرط مسبق واحد ألا وهو ضرورة القدرة على الارتباط بجمعية تعاونية تتيح لها النفاذ إلى السوق”. بي إم فياز، العضو المنتدب لآخاد غوجارات التعاوني لتسويق الألبان

قام فريق عمل من تنزانيا والهند بالتخطيط معاً لعملية التبادل.

وبدأ هذا الفريق بحوار ضم أصحاب مصلحة متعددين في تنزانيا لبناء توافق في الآراء حول الخطوات التالية في إصلاح قطاع الألبان. وتبع ذلك زيارة قام بها ستة من مسؤولي المجلس الوطني الهندي لتنمية منتجات الألبان وآخاد غوجارات التعاوني استغرقت 10 أيام بغية فهم التحديات التي تواجه تنزانيا، وزيادة الوعي على نطاق أوسع بين أصحاب المصلحة في تنزانيا بشأن النتائج الحقة من إصلاحات قطاع الألبان في الهند. وتضمنت زيارات الخبراء هذه مكوناً قوياً خاصاً بتقييم الاحتياجات.

وبعدها قام وفد مؤلف من 14 مسؤولاً تنزانياً من وزارة الزراعة، والمجلس الوطني لتنمية منتجات الألبان، ومنتجي الألبان ومصنعيها وموزعيها، بزيارة الهند في جولة تفقدية للوقوف على ثورة صناعة الألبان في الهند ودراستها بأنفسهم. وتم استكمال هذه الدراسة بحوارات مستمرة بين أصحاب المصلحة والقيام بمشاورات، مع رد زيارات الخبراء في الهند لدعم المهارات الجديدة والمعرفة الفنية الخاصة بالتطبيق لدى منتجي الألبان في تنزانيا، والمتخصصين الفنيين من المجلس الوطني لتنمية الألبان. وأعد المشاركون في عملية التبادل نشرة ترويجية وأفلام فيديو تلخص الدروس المستفادة.

ويستفيد المسؤولون عن قطاع الألبان في تنزانيا من معارفهم ومهاراتهم لإعداد سياسات ونهج تستند إلى النموذج الهندي. وقد قامت تنزانيا على نحو فاعل بتطبيق الإصلاحات في قطاع الألبان، وبناء توافق في الآراء بين مجموعات أصحاب المصلحة استشرافاً للخطوات التالية، وقامت بتطبيق نهج النتائج السريعة الخاص بالهند لتوسيع نطاق الإصلاحات الناجحة في جميع أرجاء البلاد، ومن الواضح أن تنزانيا تسير الآن على الطريق الصحيح نحو تعزيز التغذية وزيادة الدخول في المناطق الحضرية.

“تتمثل التحديات في العمل على امتداد سلسلة القيمة، فإذا قمت بمساندة مجال واحد فقط في السلسلة، لن يحقق ذلك نجاحاً، إما إذا كانت المساندة على امتداد السلسلة بأكملها من المزارع إلى المستهلك، فإن الأمور ستسير على ما يرام”. ديفانغورا ماري، العضو المنتدب لمؤسسة تان لمنتجات الألبان المحدودة.

وسيط المعرفة: مايكل وونغ، كبير متخصصين في تنمية القطاع الخاص، البنك الدولي



مثال حالة:

تعزير الاعتراف بحقوق السكان الأصليين في امتلاك الأراضي في هندوراس

في هذا النشاط الخاص بتبادل المعارف، جُدد أن هندوراس

اكتسبت معارف جديدة

عززت المهارات

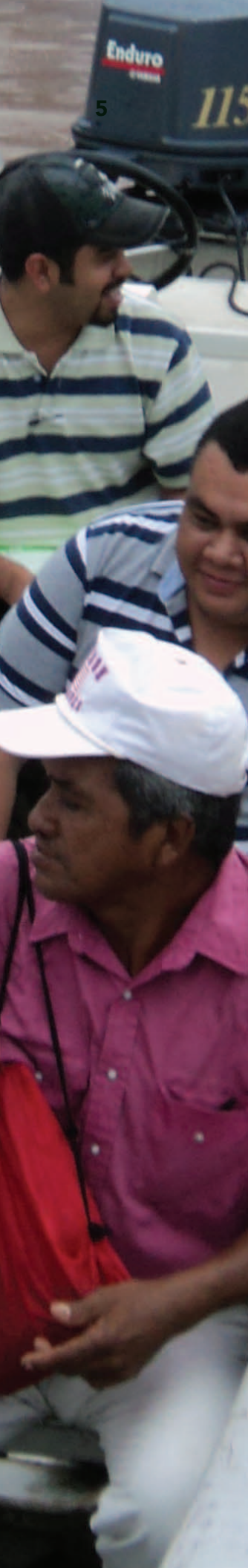
حسنت توافق الآراء

حسنت الأعمال والإجراءات

تقع منطقة لا موسكويتا في هندوراس على ساحل البحر الكاريبي. وتمثل هذه المنطقة ملاذاً طبيعياً وثقافياً وموطناً لجالية كبيرة من السكان الأصليين – الميسكيتو (الهنود الأمريكيين المتوسطين الأصليين). وفي 2004، وافقت حكومة هندوراس على قانون جديد للممتلكات والأصول يعترف بالملكية الجماعية للسكان الأصليين. لكن تطبيق هذا القانون شابه توترات وتعقيدات، وأدى انعدام الثقة المزمّن بين الميسكيتو وحكومة هندوراس إلى تلصّ السلطات الحكومية من مطالبات مجتمع الميسكيتو بملكية أراضيهم.

“نود الاعتراف بحقنا في ملكية الأراضي. وهذا حق أساسي ينبغي تطبيقه”. نورفين غوف ساليناس، رئيس جماعة الميسكيتو





مثال حالة:

حتى يتسنى معالجة هذه القضايا، حدد مجتمع الميسكيتو وحكومة هندوراس وأعضاء البنك الدولي نيكاراغوا وكولومبيا بوصفهما مثالين رائدين على النجاح. فقد حقق هذان البلدان تقدماً كبيراً في الاعتراف بحق السكان الأصليين في امتلاك الأراضي وتقاسم التاريخ المشترك مع هندوراس.

وقام البنك الدولي بتمويل تبادل المعارف بين البلدان الثلاثة بهدف بناء توافق وإدخال سياسات وبرامج جديدة لتحسين الحوكمة وإدارة الحكم.

ومن خلال ورشة عمل تخطيطية تعرف المشاركون من البلدان الثلاثة على بعضهم البعض، وساعدتهم الحوارات/المشاورات متعددة أصحاب المصلحة التي تم إجراؤها عن بُعد على إعدادهم للمشاركة في الجولات الدراسية والتفقدية القادمة إلى نيكاراغوا وكولومبيا. وبعد ذلك، قام أشخاص من هندوراس بزيارة نيكاراغوا للتعرف على عملية ترسيم الحدود وحقوق ملكية أراضي السكان الأصليين. وفي كولومبيا، شارك أشخاص من هندوراس أيضاً في مؤتمر بعد الجولة الدراسية والتفقدية حيث أتاح لهم هذا المؤتمر نظرة عامة على الأطر القانونية وتلك الخاصة بالسياسات وكذلك خديات التنفيذ التي تواجه كولومبيا. وأعقب هذا 3 حوارات بشأن السياسات. وحلقة لتبادل المعلومات انتهت بورشة عمل ختامية مع أصحاب المصلحة في هندوراس لوضع إجراءات واضحة للملكية الأراضي في هندوراس.

"أحد أهداف هذا التبادل كان فهم ما تحقق في البلدان الأخرى. فما تم في بلدان أخرى، يمكن أن يتم في هندوراس". السيد / ساليناس

بعد برنامج تبادل المعارف، تحسنت معارف المشاركين من هندوراس بشأن الأطر القانونية، وأدوار أصحاب المصلحة، وإجراءات المشاورات، وإجراءات الحوكمة الخاصة بالأراضي المشاع. وبهذه المعارف الجديدة، أعد أصحاب المصلحة خطط عمل تعكس تحسن التوافق في الآراء ووثيقة إستراتيجية بشأن ترسيم الحدود وملكية الأراضي المشاع للميسكيتو. والشيء الأكثر أهمية هو ترسيم وتحديد ملكية أراضي السكان الأصليين (الميسكيتو).

"سمح تبادل المعارف بين البلدان النامية/بلدان الجنوب للحكومة بتحسين فهمها لما هو ممكن. وخلال هذا العملية تبين لنا أنه لا شيء مستحيل". السيد / ساليناس

**وسيط المعرفة: إنريك بانتوجا، خبير أول متخصص في شؤون إدارة الأراضي،
البنك الدولي**

ستقوم في الخطوة 1 بما يلي:

- 1.1 تحديد الهدف الإنمائي وربطه بمبادرة تبادل المعارف
- 1.2 تحديد التحديات المؤسسية التي تحول دون تحقيق الهدف الإنمائي
- 1.3 تحديد هدف التغيير مع نظرائك



الخطوة

1

ترسيخ تبادل المعارف

يمكن أن تُستخدم مبادلة تبادل المعارف باعتبارها جزءاً من عملية تغيير لإحداث أثر فعال. وفي أفضل الأحوال، تولّد عملية تبادل المعارف معارف ذات صلة وتقدم رؤى في الوقت المناسب لتصميم مبادرات تنمية مبتكرة وتطويرها وتنفيذها. ولكن حتى تنجح عملية تبادل المعارف، ينبغي أن تنبع جذورها من السياق الإنمائي الأوسع نطاقاً، وأولويات أصحاب المصلحة.

وقبل الالتزام بمبادرة تبادل المعارف، عليك أن تعمل مع عملائك (الأطراف المتعاملة معك) ونظرائك في المشروعات لتحقيق ما يلي:

- « الاتفاق على الهدف الإنمائي الذي سيسانده تبادل المعارف.
- « تحديد التحديات الرئيسية التي حد من تحقيق هذا الهدف.
- « تحديد ما الذي سيتغير نتيجة مبادرة تبادل المعارف.

الخطوة 1.1 تحديد الهدف الإنمائي

ما النتائج المفيدة التي يسعى أصحاب المصلحة والمستفيدون إلى تحقيقها؟

يركّز الهدف الإنمائي على الهدف الرئيسي الذي يربو أصحاب المصلحة التابعون لك تحقيقه. وهو يُستقى من إستراتيجية إنمائية إقليمية أو وطنية أو محلية طويلة المدى. ويجب أن تعمل مبادرة تبادل المعارف على تقريب أصحاب المصلحة التابعين لك من بلوغ هذا الهدف باستهداف القيود المؤسسية التي تحول دون تحقيقه.

ويكون الهدف الإنمائي فاعلاً متى كان نابعاً من صميم الاعتبارات المحلية وأضاف قيمة اقتصادية واجتماعية واضحة لأصحاب المصلحة. وفي معظم الحالات، ستكون مبادرة تبادل المعارف جزءاً من برنامج موجه لهدف إنمائي محدد. وفي بعض الحالات، يمكن أن يُستخدم تبادل المعارف في بناء توافق جماعي في الآراء بشأن الهدف الإنمائي ذاته. ومن الأهمية بمكان إدراك أن مبادرة تبادل المعارف لا تؤدي إلى تحقيق الهدف الإنمائي، بل ستسهم في ذلك.

تبادل المعارف بين تنزانيا والهند – الهدف الإنمائي

كان الهدف الإنمائي لتنزانيا هو تحسين التغذية ورفع مستوى الدخل في المناطق الريفية وزيادة النمو الاقتصادي.



تبادل المعارف بين هندوراس ونيكاراغوا – الهدف الإنمائي

كان الهدف الإنمائي لهندوراس هو تشجيع التنمية المستدامة لمجتمعات السكان الأصليين مع احترام رؤيتهم الاجتماعية والثقافية.



1.2 رصد التحدي (التحديات) المؤسسية

ما المعوقات التي تحول دون تحقيق هذا الهدف الإنمائي؟

غالباً ما يتطلب بلوغ أي هدف إنمائي إصلاحاً في أحد المجالات المؤسسية التالية المتداخلة أحياناً: بيئة التغيير، أو أدوات السياسات، أو الترتيبات المؤسسية، وقد تتضمن التحديات في هذه المجالات المؤسسية

- « ضعف بيئة التغيير: تتسم بضعف الشعور بالمسؤولية لدى أصحاب المصلحة، أو عدم التوافق في الآراء بشأن أي نهج إنمائي، أو عدم بناء تصوّر لنهج أفضل أو التفكير فيه.
- « عدم كفاءة أدوات السياسات: يتسم ذلك بضعف القواعد والقوانين واللوائح والمعايير الإدارية والحوافز الرسمية الأخرى التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف الإنمائية.
- « عدم فاعلية الترتيبات التنظيمية: يتسم ذلك بعدم كفاءة النظم، وعدم كفاءة التمويل والموظفين والحوافز والموارد الأخرى لتحقيق الهدف الإنمائي.

استخدم تبادل المعارف في التصدي للتحديات في هذه المجالات الثلاثة. اعمل مع عملائك وأصحاب المصلحة الآخرين على تحديد أهم المعوقات، ما الذي يجب أن يتغير؟ يمكن أن توجه الأسئلة التالية تقييمك.

الخطوة 1

ترسيخ تبادل المعارف

تقييم بيئة التغيير

- « هل يتفق جميع أصحاب المصلحة على هذا التحدي؟ على حل ممكن؟
- « هل هناك آلية أمام أصحاب المصلحة للتعبير عن آرائهم؟
- « هل هناك أدلة وشواهد على وجود حل؟ هل تمت تجربة هذا الحل في بلدان أخرى؟
- « هل القادة المعنيون ملتزمون بهذا الهدف؟
- « هل القادة على علم ومحضون لتتبع مسار عمل جديد؟
- « هل هناك آلية أمام أصحاب المصلحة للتعبير عن آرائهم بشأن التحدي أو الهدف؟ هل يتصرف القادة بناء على الآراء المشتركة؟
- « هل يتم تبادل المعلومات على نحوٍ منتظم مع أصحاب المصلحة؟ وهل يمكن الوصول بسهولة إلى المعلومات؟
- « هل يقوم الناس بمساءلة المسؤولين الحكوميين والمؤسسات في هذا الشأن؟

تقييم أدوات السياسات

- « هل يمكن للسياسات القائمة أن تتصدى لهذا التحدي على نحو كاف؟ وهل هناك حاجة إلى سياسات جديدة؟
- « هل هناك هيئة تنظيمية راسخة (على سبيل المثال، برلمان أو وزارة) أو آلية يمكن أن تساند الجهود وتوجه هذا النهج الجديد على نحوٍ رسمي؟
- « هل تتوافق السياسات الجديدة والآليات التنظيمية مع تلك القائمة؟
- « هل العملية الحالية لتحديد وتحقيق الأهداف الإنمائية تتسم بالشفافية؟
- « هل عملية صياغة السياسات تشاركية؟
- « هل يلتزم الناس والمؤسسات بالسياسات القائمة؟ وهل سيلتزمون بالسياسات الجديدة؟
- « هل هناك قدرات فنية وإدارية كافية لتنفيذ السياسات؟
- « هل السياسات الجديدة تتناول المخاطر على نحو كاف (الآثار السلبية غير المقصودة، على سبيل المثال)؟
- « هل تسمح أدوات السياسات بالمراجعة إن اقتضى الأمر؟
- « هل السياسات واللوائح الجديدة تحدد من فرص الفساد؟

تقييم الترتيبات التنظيمية

- « هل المؤسسات القائمة تحقق الهدف الإنمائي؟ وهل هناك حاجة لإعداد وتطوير مؤسسات جديدة؟
- « هل يتعين إصلاح المؤسسات القائمة؟
- « هل لدى المؤسسة
- « ولاية قانونية (على سبيل المثال، رؤية ورسالة) لتنفيذ هذا النهج الجديد؟
- « خطة عمل صالحة مع أهداف واضحة؟
- « مجموعة محددة من الأنشطة مع موازنة مالية، وإطار زمني، وأفراد عمل مكلفين؟
- « نظام رصد وتقييم قوي؟
- « الأموال المطلوبة لتحمل تكاليف التشغيل؟

- « أنظمة مالية مطبقة؟
- « قيادة صالحة وسليمة؟
- « هيئة حاكمة (مجلس إدارة) أو نظام لمراقبة الإدارة؟
- « عدد كاف من الموظفين لديهم المهارات الفنية والإدارية للوفاء باحتياجات العمل؟ وهل تقوم المؤسسة بما يلي:
- « إعداد تقارير دورية عن سير العمل والتقدم المحرز؟
- « إصدار تقارير سنوية عن الدخل والمصروفات؟
- « إيجاد سبل لتحسين عملياتها بصفة دورية؟
- « التكيف مع الظروف المتغيرة؟

تبادل المعارف بين تنزانيا والهند - سعى هذا التبادل إلى مواجهة اثنين من التحديات المتداخلة

- « عدم كفاءة أدوات السياسات: لم تنجح السياسات التي كان ينفذها المجلس الوطني التنزاني لتنمية الألبان وآخرون في إنشاء تعاونيات لإنتاج الألبان وسلاسل توريد فاعلة.
- « عدم فاعلية الترتيبات التنظيمية: سوء التركيز على المهام وضعف خدمات الإرشاد ونقص المعرفة الفنية لدى المجلس الوطني لتنمية الألبان ووزارة الزراعة لتحقيق الأهداف الإنمائية..



تبادل المعارف بين هندوراس ونيكاراغوا وكولومبيا - تناول هذا التبادل تحديين أيضاً

- « ضعف بيئة التغيير: انعدام الثقة بين أصحاب المصلحة عاق الحوار الفاعل وبناء توافق في الآراء.
- « عدم كفاءة أدوات السياسات: عدم التوافق في سياسات حيازة وملكية الأراضي بما في ذلك التناقضات في التشريعات أضعف إنفاذ حقوق السكان الأصليين في امتلاك الأراضي.



الخطوة 1.3 تحديد هدف (أهداف) التغيير

ما النتائج التي يمكن أن تساعد في التغلب على هذه التحديات؟

هدف التغيير هو التغيير الذي يعتبره عملاً لك وأصحاب المصلحة التابعون لك أنه يتناول التحدي (التحديات) المؤسسية التي حدودها على أفضل وجه. اعمل مع نظرائك وأصحاب المصلحة التابعين لك للإجابة عن السؤال التالي: "كيف يتسنى لنا معرفة أننا حققنا التغيير المنشود؟ وما الشيء الذي سيكون مختلفاً؟" ستصوغ الإجابات هدف التغيير. وستؤكد أن تبادل المعلومات يستهدف نتائج قابلة للقياس. وعند ترجمة أي تحدٍ مؤسسي إلى هدف تغيير، استخدم أفعالاً تعبر عن الحركة لتوصيف النتائج المرجوة.

تأكد أن هدف التغيير



إرشادات

- « يرتبط بعملائك وأصحاب المصلحة الآخرين.
- « له إطار زمني محدد بحيث يكون أصحاب المصلحة على استعداد لإحداث التغييرات.
- « يتوافق مع الأنشطة أو التغييرات الأخرى التي يقومون بتنفيذها حالياً.
- « يتوافق مع الأعراف والقيم الاجتماعية الخاصة بهم.

الخطوة 1

ترسيخ تبادل المعارف



احترس

الوقوع في شرك شائع

« اتخاذ قرار بالقيام بمبادرة تبادل معارف قد تتضمن، على سبيل المثال، جولة دراسية وتفقدية أو مؤتمراً قبل ترسيخ تبادل المعارف من الممكن أن يكون مضيقاً للمال والجهد.

تبادل المعارف بين تنزانيا والهند - هدف التغيير على ضوء التحدي المؤسسي

هدف التغيير	التحدي المؤسسي
الحد من عدد اللوائح وتحسين كفاءة العمليات والإجراءات التنظيمية	لم تحقق السياسات وتعاونيات وسلاسل قيمة فاعلة في قطاع الألبان
تقليل الوقت المطلوب كي يتسنى لتعاونيات منتجات الألبان استيفاء الشروط التنظيمية للمجلس الوطني لتنمية الألبان ووزارة الزراعة.	ضعف كفاءة عمليات المجلس الوطني لتنمية الألبان ووزارة الزراعة

تبادل المعارف بين هندوراس ونيكاراغوا وكولومبيا - هدف التغيير على ضوء التحدي المؤسسي

هدف التغيير	التحدي المؤسسي
تشجيع الحوار بين أصحاب المصلحة وبناء تحالفات وتوافق في الآراء من أجل التغيير.	انعدام الثقة بين أصحاب المصلحة.
إدخال معالجة متسقة لسياسات حق ملكية وحيازة الأراضي للسكان الأصليين.	التناقض في الإطار القانوني والتنظيمي



إصلاح الضمان الاجتماعي أم إعادة هندسة إجراءات العمل؟

قصة تبادل
المعارف

كما تعلمت فييتنام أيضاً كيف تقوم كل من هذه الهيئات بإدارة مواردها البشرية. وتعلمت إجراءات الإشراف على احتياطات التأمين الاجتماعي وإدارتها. وربما الأمر الأكثر أهمية هو استحواذ حكومة فييتنام على أدوات تحليلية لتعزيز قدراتها الإدارية. وحسنت فييتنام من فهمها وقدرتها على توثيق وتحليل وتطوير رؤية لإعادة هندسة إجراءات العمل في قطاع الضمان الاجتماعي.

وباعتبار ذلك نتيجة فورية للتبادل على مستوى السياسات، تقوم فييتنام حالياً بتقييم إمكانية الدمج بين تحصيل إيرادات الضرائب وتحصيل مدفوعات الضمان الاجتماعي.

✓ الأدوات المستخدمة

ورشة عمل

الجولات الدراسية

الحوار والمشاورات بين أصحاب المصلحة المتعددين

✓ وسيط المعرفة

نغا نغويت نغوين، خبير اقتصادي أول،

البنك الدولي

وبعد الجولات الدراسية، عقد مسؤولون فييتناميون ورشة عمل في فييتنام حضرها موظفو الضمان الاجتماعي من كافة الإدارات الفنية المعنية علاوة على جمهرة من الفيتناميين- من بينهم مسؤولو وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، ووزارة المالية، وممثلون عن المجتمع المدني، ومراكز البحوث والدراسات. وبعد ورشة العمل، عرض مسؤولون من لاتفيا وتركيا وبلغاريا قصص نجاحهم، وأفضل الممارسات لديهم في مجال إدارة المشروعات، وتحدث مسؤولون في قطاع الضمان الاجتماعي في فييتنام عن الدروس المستفادة من الجولات الدراسية والتفقدية. وشاهد المشاركون أيضاً أفلام فيديو عن بلدان أخرى، وعن أنظمة الضمان الاجتماعي الأخرى التي يمكن أن تتيح لهم رؤى ثاقبة.

✓ النتائج

تعلمت فييتنام كيف تدير كل هيئة للضمان الاجتماعي بالبلدان التي تمت زيارتها (لاتفيا وتركيا وبلغاريا) عملية إعادة هندسة إجراءات العمل وكيف أمكنها الارتقاء بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويقول نغا نغويت نغوين، الذي ساعد في أعمال الوساطة الخاصة بهذا التبادل "كان من المدهش إمكانية التعلم من الأخطاء.... [كانت هذه] المرة الأولى التي يتعرف فيها مسؤولون [فييتناميون] على أهمية إعادة هندسة إجراءات العمل. وقبل الرحلة، كانوا يرون دائماً إصلاح الضمان الاجتماعي باعتباره تطوير وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

✓ التحدي

أرادت الحكومة الفيتنامية إصلاح نظامها الإداري غير الملائم للضمان الاجتماعي كي يصبح عصرياً ونزيهاً، وشفافاً. وعلى الرغم من قيام الحكومة بوضع إستراتيجية، فقد استشعرت محدودية القدرات المؤسسية لديها.

✓ الحل — من فعل ماذا؟

طلبت حكومة فييتنام من البنك الدولي المساعدة في تعلم كيف قامت لاتفيا وتركيا وبلغاريا بتحديث نظم المعاشات التقاعدية لكبار السن ونظم التأمين الصحي. وقبل عملية تبادل المعارف، عمل موظفو البنك الدولي لدى كل بلد مشارك معاً على تحديد مصادر المعارف الصحيحة. وبعد التوصل إلى توافق في الآراء، تبادل ممثلو البلدان المعلومات والوثائق الرئيسية بالبريد الإلكتروني لإعداد المشاركين لجولة دراسية وتفقدية.

وبعد ذلك قام موظفون من المكتب الرئيسي للضمان الاجتماعي في فييتنام ومن المكاتب الإقليمية بزيارة لاتفيا وتركيا وبلغاريا للتعرف على تجاربها بشأن إصلاح نظام الضمان الاجتماعي. وقام البنك الدولي بتعميم تقرير عن الدروس المستفادة من كل زيارة، والتوصيات الخاصة بفييتنام، وشارك فريق العمل التابع للحكومة الفيتنامية بأفكاره وما اكتسبه بعد كل رحلة من خلال تقارير عن هذه المهام.

الخطوة

2

تحديد تبادل المعارف

في الخطوة 1، قمت بترسيخ مبادرة تبادل المعارف الخاصة بك من خلال:

- ✓ ربطها بالهدف الإيمائي.
- ✓ تحديد التحديات التي تحول دون الوصول إلى الهدف الإيمائي.
- ✓ تحديد هدف التغيير مع نظرائك.

ستقوم في الخطوة 2 بما يلي:

- 2.1 تحديد مجموعات الأشخاص المطلوبين لتحقيق التغيير
- 2.2 تحديد النواج الوسيطة التي سيسعى المشاركون لتحقيقها من التبادل
- 2.3 تحديد المجموعات والأفراد ذوي المعارف والخبرات الملائمة والقابلة للنقل للقيام بتبادلها

الخطوة 1.2 تحديد المشاركين

من هم الأشخاص/المجموعات الذين من الأرجح أن يحدثوا هذا التغيير؟

لماذا هم الأقدر على القيام بذلك؟

إن نجاح مبادرة تبادل المعارف يعتمد على حسن اختيار الأفراد المشاركين. أولاً، عليك أن تفكر فيمن لهم مصلحة في هذا الأمر. بعد ذلك، فكر فيمن يستطيعون اتخاذ ما يلزم لتحقيق هدف التغيير. ومن الممكن أن يتبع وكلاء (عوامل) التغيير مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة (حكومة، أو مجتمع مدني، أو قطاع خاص، أو أوساط أكاديمية). وفي مستوى تنفيذي أو إداري أو مهني/فني أو مزيج من المستويات (الجدول 1). والعامل المشترك بينهم هو قدرتهم على القيادة أو التأثير أو الالتقاء أو العمل إزاء التحديات المؤسسية. وأحياناً، لا يكون الأفراد على علم بالدور المهم الذي يمكن أن يقوموا به. وفي هذه الحالات، ربما تحتاج إلى تحفيزهم كي يصبحوا وكلاء (عوامل) للتغيير.

تحديد ملامح المشاركين



حتى يتسنى البدء، تحدث مع عملائك عن مجموعات الأشخاص المطلوبين لتحقيق التغيير. وجه السؤال التالي:

من سيقود؟

✓ من منهم سيساند القضية المعنية ويعمل على تحقيق التغييرات المتصورة؟

✓ من بمقدوره إعطاء الزخم والحماس لتبادل المعارف؟

من سيؤثر؟

✓ من هم قادة الرأي والفكر في هذا الموضوع؟

✓ من لديه شبكة واسعة النطاق من المهنيين بين أصحاب المصلحة المختلفين؟

من سيقوم بتجميع الناس؟

✓ من لديه القدرة على تجميع الناس لمناقشة هذا الأمر؟

من سيتخذ اللازم؟

✓ من الذي يتخذ مكانة تمكنه من تطبيق ما تم تعلمه؟ وهل سيساعدكم ذلك على تحقيق

هدف التغيير؟



وضع الناس ذوي الخلفيات ووجهات النظر المختلفة معاً يمكن أن يؤدي إلى خبرات وتجارب تعلم قوية، واستلهام الشبكات التي تستمر إلى فترات طويلة بعد الانتهاء من مبادرة تبادل المعارف.



الجدول 1. ملامح وكلاء (عوامل) التغيير المحتملة

وكلاء التغيير المحتملون			مجموعات أصحاب المصلحة
المستوى المهني/الفني	المستوى الإداري	المستوى التنفيذي	
أخصائيون فنيون قادة فرق العمل موظفو البرامج	مدبرون قادة برامج	وزراء نواب وزراء رؤساء هيئات مدبرون عموم	هيئة حكومية وطنية إقليمية/محلية (على مستوى مقاطعة)
محللون هيئة موظفي المكتب	كبار المساعدين كبار موظفي اللجان	مسؤولون منتخبون/برلمانيون	مجلس إدارة (هيئة حاكمة)/برلمان/مجلس
أخصائيون فنيون قادة فرق العمل موظفو البرامج	مدبرون قادة برامج	الرئيس التنفيذي/ رئيس الهيئة مدبرون عموم أعضاء مجلس الإدارة	مجموعات المجتمع المدني/منظمات غير حكومية
قادة فرق العمل موظفون	مدبرون قادة برامج	الرئيس التنفيذي/ رئيس الهيئة نواب الرئيس/ مدبرون عموم أعضاء مجلس الإدارة	رابطات شركات القطاع الخاص
صحفيون	محررو الأقسام المنتجون	رئيس التحرير مدير الأخبار	وسائل الإعلام
أستاذة جامعيون طلاب	قادة برامج رؤساء الإدارات	الرئيس مدبرون عموم أعضاء مجلس الإدار	مؤسسات أكاديمية

الخطوة 2

ترسيخ تبادل المعارف

يبرز المثال التالي دور وكلاء التغيير والنتيجة المباشرة لمبادرة تبادل المعارف.

دور وكيل التغيير



لقد كان موضوع كفاءة استخدام الطاقة هو الجزء المهم في سياسة الطاقة في شيلي. وكان التفكير الشائع هو "إذا كان هذا الموضوع يحقق وفراً اقتصادياً، فالسوق هو من سيديره". فماذا كانت النتيجة؟ عدد قليل من المبادرات الخاصة، وموازنة مالية هزيلة من الدولة، ومشروعات بسيطة هنا وهناك ممولة من خلال التعاون الدولي. وفي منتصف العقد الأول من هذه الألفية بدأت الأمور في التغيير عندما قام وزير هيئة الطاقة بتعيين فريق عمل صغير يعمل على كفاءة استخدام الطاقة. وعندما تولى وزير جديد زمام الأمور، كان التحدي الذي واجهه هذا الفريق هو حشد المساندة السياسية له للاستمرار في العمل الجيد الذي بدأه سلفه وتوسيع نطاقه. وقام هذا الفريق بتصميم إستراتيجية لتبادل المعارف حيث سيقوم الوزير بجولة تفقدية دراسية إلى كاليفورنيا للاطلاع بنفسه على أهمية كفاءة استخدام الطاقة. وأثناء هذه الجولة، التقى الوزير بمسؤولين حكوميين، وخبراء في المرافق مسؤولين عن تصميم أطروحات وبرامج الطاقة وتنفيذها. فماذا كانت النتيجة؟ أصبح هذا الوزير مسانداً وداعماً لبرنامج كفاءة استخدام الطاقة. وجعله ركيزة أساسية في سياسة الطاقة في شيلي، وقام بتخصيص معظم موازنة الوزارة لمساندته، وبهذه المساندة، حصل برنامج كفاءة استخدام الطاقة في شيلي على الجائزة الدولية في كفاءة استخدام الطاقة من خالف الاقتصاد في استخدام الطاقة في 2010.

قصة قدمتها إيفان جاكس، خبيرة أولى متخصصة في مجال الطاقة، برنامج المساعدة في إدارة قطاع الطاقة، البنك الدولي.



إرشادات

إن اختيار المشاركين هو عمل يخضع لكثير من التغيير والتعديل. فقائمة المشاركين في تبادل المعارف سوف تتغير مراراً وتكراراً كلما تقدمت في عملية التخطيط. ويُعد هذا جزءاً طبيعياً من العملية، ولهذا عليك ألا تيأس. والشيء الأهم هنا هو تصميم عملية التبادل بما يناسب قدرات المشاركين واحتياجاتهم. وفي الوقت ذاته، احذر أن ينصرف اهتمامك عن بلوغ هدف التغيير.

تبادل المعارف بين تنزانيا والهند - ملامح المشاركين

« مثلون من المجلس الوطني للألبان ووزارة الزراعة في تنزانيا. تتولى هاتان المؤسساتان مسؤولية الرقابة على قطاع الألبان والسياسات الخاصة به، كما أن إمكانيتهما مناسبة على نحوٍ فريد لتحسين الكفاءة التشغيلية لسلاسل توريد الألبان.

« كبار منتجي الألبان، ومصنعيها، وموزعيها. نظراً لقدرتهم على الدفع من أجل المزيد من الإصلاحات فضلاً عن استفادتهم في نهاية المطاف من تحسين النظام.



تبادل المعارف بين هندوراس ونيكاراغوا وكولومبيا - ملامح المشاركين

« مثلو الهيئات العامة الرئيسية في إطار تنظيم وملكية الأراضي المسؤولة عن التنفيذ.

« مثلو الهيئات العامة المنخرطة في إقرار حقوق السكان الأصليين وحمايتهم. يقوم المشاركون في هذه الهيئات بدور مهم للغاية في ضمان اتساق السياسة الوطنية إزاء السكان الأصليين.

« مثلون من مجتمع الميسكيتو الذين قد يكون لديهم الفرصة لمعرفة النماذج الأخرى، وإقامة روابط شبكية على المستوى الدولي مع الحاديات أخرى للسكان الأصليين، والمشاركة مباشرة في صياغة السياسات التي تؤثر على حقوقها، وبناء علاقات عمل مع النظراء الحكوميين.



الخطوة 2.2 تحديد النواج الوسيطة

ما هي التغييرات المنشودة المحددة والقابلة للقياس التي يحاول المشاركون إدخالها؟

كيف يكون النجاح؟

هل ستساعد هذه التغييرات المشاركين في إحراز تقدّم نحو تحقيق هدف التغيير؟

عند هذه النقطة، ينبغي ترسيخ مبادرتك الخاصة بتبادل المعارف في أجندة التنمية، وهدف التغيير، ورغم إمكانية تحقيق بعض أهداف التغيير بمجرد استخدام تبادل المعارف، فإن هذا الأمر قد لا يحدث كثيراً. ونظراً لأن تبادل المعارف غالباً ما يمثل جزءاً من جهود إثنائية أكبر، فمن المرجح أنه يعمل على تحفيز التقدم نحو هدف التغيير وليس تحقيق الهدف في حد ذاته. ويُقاس هذا التقدم بتحقيق النواج الوسيطة.

وهذه النواج الوسيطة هي ما نتوقع أن نراه ونقوم بقياسه والإبلاغ عنه بعد القيام بمبادرة لتبادل المعارف. وهي تعكس ما يرغب المشاركون في تعلمه، وكيف يعملون ومع من، وكيف يريدون العمل.

الخطوة 2

ترسيخ تبادل المعارف

ومن الممكن أن يتأني من تبادل المعارف 5 نواج (نناج) أحياناً تكون متداخلة. ومن الممكن أن تؤدي النواج الأربعة الأولى منفردة أو مجتمعة إلى النتيجة الأخيرة المتمثلة في "إجراءات جديدة ومحسنة":

- ◆ **معارف جديدة:** من المرجح إقدام الشخص على التصرف جراء تغير في وعيه أو اتجاهه أو فهمه.
- ◆ **تعزيز المهارات:** يكون الشخص أكثر قدرة على التصرف والعمل بسبب وجود مهارة جديدة أو متطورة.
- ◆ **تحسن توافق الآراء:** تزيد احتمالية إقدام مجموعة ذات اهتمام مشترك أو أجندة عمل مشتركة على التصرف والعمل أو القدرة على ذلك بسبب معارف جديدة أو تغير في الاتجاهات أو فهم مشترك أو تحسن في التعاون وتضافر الجهود.
- ◆ **تعزيز الترابط:** تزيد احتمالية إقدام مجموعة على التصرف والعمل أو القدرة على ذلك بسبب علاقات جديدة أو التحسن في هذه العلاقات. والمزيد من الانتماء. وتحسن الثقة. والحد من العزلة.
- ◆ **إجراءات جديدة ومحسنة:** يشرع شخص أو مجموعة ما في نشاط أو يعدله بسبب ما تعلمه أو مارسه أو حققه. أو نتيجة لفهم مشترك وتحسن في العلاقات.

فكر في النواج الوسيطة بوصفها نقاط انطلاق إلى هدف التغيير. ومن الممكن أن يحرك تبادل المعارف المشاركين التابعين لك نحو الهدف بمساعدتهم على معالجة الفجوات والثغرات المعرفية والإدراكية وتلك التي ترتبط بالعلاقات والسلوكيات. اعمل مع نظرائك لتحديد الفجوات التي بحاجة إلى معالجة أولاً، وكيف يعمل تبادل المعارف على علاجها.

عند تحديد النواج الوسيطة، فكر أولاً في الديناميكيات الشخصية أو الجماعية التي تمنع التقدم نحو هدف التغيير. وربما يكون المشاركون غير متأكدين من كيفية مواجهة تحد ما. أو ربما يختلفون بشأن طريق المضي قدماً. وهناك إمكانية أن يبحث نظراؤك عن طرق لاتخاذ موقف ناجح بالفعل نحو المستوى التالي.

ومع تحديد النواج الوسيطة، ستحتاج إلى معرفة كيفية قياس مدى تحقيقها. أي ستكون أنت بحاجة إلى تحديد المؤشرات التي تبين أن المشاركين تعلموا أو تغيروا على النحو المنشود. وسيساعدك الجدول 2 في التفكير في نواج وسيطة ومؤشرات ممكنة.

الجدول 2: عينة للمؤشرات والنواجج المتوسطة (الوسيط)

أمثلة على مؤشرات النجاح	نوع التقدم	النواجج الوسيطة
<p>في نهاية عملية تبادل المعارف. فإن 70 في المائة على الأقل من المشاركين أوضحوا أنهم اكتشفوا خيارات جديدة للرهن العقاري لمن ليس لديهم دخل موثق.</p> <p>25 في المائة من المخططين الحكوميين للمدن سيكونون على وعي بتطبيقات خرائط المجتمعات المحلية لمدينة دار السلام بعد تبادل المعارف.</p>	زيادة الوعي	<p>معارف جديدة</p> <p>من المرجح إقدام الشخص على التصرف جراء تغير في وعيه أو اتجاهه أو فهمه.</p>
<p>بعد 6 أسابيع من عملية تبادل المعارف. سيستخدم 80 في المائة من المشاركين خطوتين ملموستين على الأقل نحو الاتفاق متعدد المؤسسات بشأن المعايير التعليمية.</p>	تحسين التحفيز/الاجتهاد	
<p>من بين كل 10 مشاركين. يعد 9 منهم تقارير ذاتية تشير إلى أنه بعد عملية تبادل المعارف. زاد إيمانهم بقدرتهم على إحداث التغييرات المنشودة داخل وزارات الصحة التي يعملون فيها.</p>	المزيد من الثقة	
<p>في نهاية عملية تبادل المعارف. يصف جميع المشاركين قيمة الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتعزيز تقديم الخدمات الصحية في بلدانهم.</p>	زيادة الفهم	
<p>يمكن لما يبلغ 90 في المائة على الأقل من المشاركين في نهاية عملية تبادل المعارف تحديد 8 سمات رئيسية لمشروعات مصادد الأسماك المستدامة في المنطقة.</p>	اكتساب المعرفة	
<p>ستزيد نسبة طلبات التمويل الأصغر التي يتم إدخالها على نحو صحيح من 45 في المائة إلى 95 في المائة في غضون 3 شهور من انعقاد ورشة العمل.</p> <p>بعد عملية التبادل. سيكون 75 في المائة من المزارعين قادرين على استخدام منهجية زراعة الأرز عالية الغلة لزيادة إنتاجهم</p>	تطبيق المعرفة	<p>تعزيز المهارات</p> <p>يكون الشخص أكثر قدرة على التصرف والعمل بسبب وجود مهارة جديدة أو متطورة.</p>

الخطوة 2

ترسيخ تبادل المعارف

النواحي الوسيطة	نوع التقدم	أمثلة على مؤشرات النجاح
<p>تحسين توافق الآراء</p> <p>تزيد احتمالية إقدام مجموعة ذات اهتمام مشترك أو أجنحة عمل مشتركة على التصرف والعمل أو القدرة على ذلك بسبب معارف جديدة أو تغير في الاتجاهات أو فهم مشترك أو تحسين في التعاون وتضافر الجهود.</p>	<p>تحسن الاتصال والتواصل</p>	<p>ستزيد نسبة أعضاء فرق العمل التي تتبادل وتضوغ وجهات النظر أثناء الاجتماعات من 20 في المائة إلى 80 في المائة في غضون 3 شهور من عملية التبادل.</p>
	<p>تنسيق أكثر قوة</p>	<p>بنهاية عملية التبادل. سيكون هناك اتفاق حول أدوار ومسؤوليات أعضاء فرق تنفيذ المشروعات المنتدبين من العديد من الوزارات والهيئات.</p>
	<p>زيادة الترابط والتماسك</p>	<p>بعد عملية التبادل. سيتوحد المشاركون في الحاجة إلى مشاركة سكان العشوائيات من أصل أفريقي على نحو أكثر نشاطاً في إطار برامجهم الوطنية الخاصة بشبكات الأمان. وسيتفقون على العمل معاً بشأن تطوير نهج مشترك.</p>
	<p>اتفاق أكثر قوة</p>	<p>في غضون شهر واحد من عملية التبادل. سيتفق الشركاء على خطة رئيسية للبرنامج الوطني لإدارة الأراضي الذي يغطي الأراضي الريفية والحضرية. ويوضح الأدوار الرئيسية على المستويين الفيدرالي والإقليمي.</p>
	<p>زيادة الالتزام بالأجندة/ المجموعة</p>	<p>بعد عملية التبادل. ستخفض نسبة الغياب عن اجتماعات المجموعة من 50 في المائة إلى أقل من 10 في المائة.</p>
<p>تعزير الترابط</p> <p>تزيد احتمالية إقدام مجموعة على التصرف والعمل أو القدرة على ذلك بسبب علاقات جديدة أو التحسن في هذه العلاقات. والمزيد من الانتماء وتحسن الثقة. والحد من العزلة.</p>	<p>زيادة العضوية</p>	<p>بعد سنة واحدة من عملية التبادل. زادت نسبة نمو عدد المؤسسات الحكومية التي تصدر تقارير مفادها الحصول على مساعدة أو مشورة من خلال شبكة الهجرة وخويلات العاملين بالخارج.</p>
	<p>زيادة كثافة الشبكات</p>	<p>سيتضاعف عدد أعضاء الشبكات الحاليين الذين يساندون بعضهم البعض في مجال برامج الاشتغال الاجتماعي في غضون 6 شهور من عملية التبادل.</p>
	<p>زيادة الشعور بالانتماء</p>	<p>سيتضاعف عدد الأعضاء الذين يدعون آخرين للانضمام إلى المجموعة (من 20 إلى 40) في غضون شهر من عملية التبادل.</p>
	<p>تحسن الثقة</p>	<p>ستزيد نسبة أعضاء الشبكة الذين يضعون تقارير ذاتية مفادها أنهم يثقون في المشورة من الأعضاء الآخرين من 30 في المائة إلى 50 في المائة في الاستقصاء السنوي القادم للأعضاء.</p>
	<p>الاتصال والتواصل بوتيرة أسرع</p>	<p>في غضون 6 شهور. ستتم الإجابة على الأسئلة المنشورة في منتدى شبكة الإنترنت على نحو مرض في غضون 3 أيام في المتوسط (نزولاً من 8 أيام).</p>
	<p>انخفاض عدد الأعضاء المنعزلين</p>	<p>في الاستقصاء ربع السنوي القادم عن الأعضاء. سيفقد 75 في المائة على الأقل من الأعضاء أنهم أجروا اتصالات مع عضو واحد على الأقل (على سبيل المثال. بالهاتف أو البريد الإلكتروني أو من خلال لقاء).</p>

أمثلة على مؤشرات النجاح	نوع التقدم	النواج الوسيطة
في نهاية عملية التبادل. سيتفق شركاء المرفق والوزارة على خطة عمل لتنفيذ سياسات جديدة للتعرف. وستخصص أجهزة الحكم المحلي موازنة لمحاكاة الممارسات الجيدة لأجهزة الحكم المحلي الأخرى التي تمت ملاحظتها أثناء عملية تبادل المعارف.	الاستعداد للعمل واتخاذ ما يلزم	إجراءات جديدة ومحسنة يشجع شخص. أو مجموعة ما. في نشاط أو إجراء أو يعدله بسبب ما تعلمه أو مارسه أو حققه أو نتيجة لتحسن الفهم المشترك والعلاقات.
بعد عملية التبادل. سيبدأ فريق عمل المشروع في جمع الآراء التقييمية المفيدة لأول مرة.	تغير الروتين/ العمل بأساليب جديدة	
في غضون 3 شهور من عملية تبادل المعارف. ستنجز الوزارة دليل تشغيل لتنفيذ السياسة الجديدة. وتشكيل جماعة معنية بالممارسات للجهات التنظيمية.	الحفاظ على التغيير	

مأخوذ بتصرف من: دراسة إطار نتائج تنمية القدرات: نهج إستراتيجي وموجه نحو تحقيق النتائج إزاء التعلم من أجل تنمية القدرات. معهد البنك الدولي. واشنطن العاصمة.
(انظر: <http://wbi.worldbank.org/w-bi/about/capacity-and-results>).

يُعنى تصميم وتنفيذ عملية تبادل المعلومات بمكانك باعتبارك وسيطاً حيث يكون لك أكبر قدر من السيطرة. وبعد ذلك، يرجع الأمر للمشاركين للتصرف بناءً على ما تعلموه.

ستزيد مواعمة النواج الوسيطة مع أهداف التغيير التي أعطها المشاركون أولوية من احتمالية أن يحدث شيء ما بمجرد أن يذهب كل واحد إلى البيت.

استخدم فهمك لعملية التغيير للمساعدة في وضع توقعات واقعية بشأن النتائج المباشرة من عملية التبادل. والمجالات التي قد تؤثر فيها. وفي الغالب قد يتوقع المانحون ومقدمو الخدمات والمشاركون في عملية تبادل المعارف أكثر ما يمكن تحقيقه على أرض الواقع. وتعتبر عملية إدارة التوقعات (خاصة تلك المسكوت عنها) مهمة نظراً لأنها توجه كيفية تصور النجاح وتحديده.



إرشادات

الخطوة 2

ترسيخ تبادل المعارف



إرشادات

ستتباين هذه النواحي الوسيطة تبعاً للتحديات التي يهدف عملاؤك والمشاركون معك إلى مواجهتها. والنهج الذي يريدون أن يسلكوه في هذه المواجهة، وتحديد من يشاركون في ذلك. وبالتالي، عليك إجراء حوار منتظم مع المشاركين وأنت تصمم عملية التبادل. واطلب منهم عمل وزن ترجيحي للقرارات. وتأكد أن كل عملية مشاركة تسهم في تحقيق التغيير المنشود. واطرح عليهم هذا السؤال: "كيف سيمكنك ذلك من القيادة أو إدارة اللقاءات أو التأثير أو التصرف؟"

تمثل عملية إعداد وتطوير المؤشرات الصحيحة جزءاً لا يتجزأ من إطار النتائج الخاص بك. وتحدد المؤشرات كيفية قياس التقدم المحرز والنجاح. وعليك أن تضعها بالتشاور الوثيق مع أصحاب المصلحة التابعين لك، خاصة من يقومون بجمع البيانات واستخدامها أثناء عملية التبادل وبعدها. وقد تساعدك الأسئلة التالية في وضع مؤشرات مفيدة ومحددة وقابلة للقياس والتحقيق وواقعية ومحددة بإطار زمني* (وهي معروفة بمؤشرات سمارت).

محددة:

« هل ما يجري قياسه واضح تماماً؟

« هل المؤشر يصب في جوهر النتيجة الوسيطة؟

قابلة للقياس:

« هل هو قياس يمكن تحديده بالطريقة نفسها مع مرور الوقت مع مختلف أصحاب المصلحة؟

« هل يمكن التحقق من البيانات المتأتية من عملية القياس للتأكيد على دقتها؟

قابلة للتحقيق:

« هل النتائج واقعية. مع أخذ نطاق عملية التبادل في الاعتبار؟

« هل البيانات متاحة بتكلفة وجهود معقولتين؟

« هل بيانات خط الأساس متاحة للمقارنة؟

واقعية:

« هل القياس واقعي (أي ملموس ومفهوم وهادف) بالنسبة لأصحاب المصلحة؟

« هل يتفق جميع أصحاب المصلحة بالضبط على ما يجب قياسه؟

« هل قياس المؤشر سيكون مفيداً لاتخاذ قرارات أفضل؟

محددة بإطار زمني:

« متى ستتحقق النتائج (أثناء التنفيذ، أو فوراً بعد إتمام عملية التبادل، أو بعد 6 شهور أو سنة من عملية التبادل)؟

الجدول 3. مؤشرات سمات ومؤشرات ضعيفة للنتائج

أمثلة للمؤشرات الضعيفة	لماذا الأمثلة الضعيفة غير كافية	أمثلة لمؤشرات سمات
سيشارك موظفو وزارة الصحة في برامج التغذية المجتمعية بعد الجولة الدراسية.	المشاركة ليست محددة على نحو كاف لقياس التقدم الذي سيُحرز، كما أن قياس المشاركة بين جميع موظفي الوزارة ليس واقعياً.	حضر نائب وزير الصحة 3 اجتماعات ربع سنوية من بين 4 اجتماعات خاصة بتحالف التغذية المجتمعية في السنة التي أعقبت الجولة الدراسية.
سيتعلم المشاركون في ورشة العمل استخدام أدوات التنبؤ بأوضاع الاقتصاد الكلي.	عدد الموظفين الذي يتعلمون استخدام أدوات التنبؤ بأوضاع الاقتصاد الكلي لا يمت بصلة (غير واقعي) بالنسبة لأصحاب المصلحة المعنيين بكيفية تطبيق هذه الأدوات فعلياً.	في غضون 6 شهور من ورشة العمل، سيتم وضع 80 في المائة من خطط الموازنة متوسطة الأجل باستخدام أدوات التنبؤ بأوضاع الاقتصاد الكلي (مقارنة بما كان 5 حالياً)
اكتسب المشاركون في الزيارات الميدانية فهماً واضحاً لقيمة أساسيات المراحيض البلاستيكية.	الفهم غامض ويصعب قياسه. المؤشر ليس محدداً بإطار زمني.	بعد الزيارات الميدانية، سيحدد جميع المشاركين على الأقل 3 عروض لقيمة استخدام أساسيات المراحيض البلاستيكية في سياق بلدانهم.

تبادل المعارف بين تنزانيا والهند – النواج الوسيطة

- « معارف جديدة: سيكون لدى المسؤولين في وزارة الزراعة والمجلس الوطني لتنمية الألبان والعاملين في مجال إنتاج ومعالجة وتوزيع الألبان فهم أفضل للمعوقات التي تواجه قطاع الألبان في تنزانيا. كما سيكون لديهم إيمان متزايد بقدرتهم على وضع سياسات فاعلة لتحسين الأداء.
- « تعزيز المهارات: سيحسن المسؤولون مهاراتهم لجمع وتحليل المعلومات في إطار سلسلة القيمة الخاصة بمنتجات الألبان في تنزانيا.
- « تحسن توافق الآراء: سوف يتوصل المشاركون في التبادل إلى اتفاق بشأن وضع خطة لتطبيق إصلاحات محتملة في قطاع الألبان ثلاثم الوضع في تنزانيا.
- « إجراءات جديدة ومحسنة: يضع المشاركون من المجلس الوطني لتنمية الألبان خطة عمل لتطبيق التغييرات من خلال نهج النتائج السريعة. وهم يبدأون بوضع أطر زمنية ضيقة للغاية (3 شهور مقابل سنة) لتجربة التغييرات.

تبادل المعارف بين هندوراس ونيكاراغوا وكولومبيا – النواج الوسيطة

- « معارف جديدة: ستكشف استقصاءات خط الأساس والمتابعة مع أصحاب مصلحة من هندوراس تحسن المعارف بشأن الأطر القانونية، وأدوار أصحاب المصلحة، وإجراءات المشاورات، وإجراءات الحوكمة الخاصة بالأراضي المشاع.
- « تعزيز المهارات: مثلو الهيئات العامة الرئيسية المسؤولون عن وضع تنظيم وملكية الأراضي في حيز التنفيذ سيطورون مهارات في عملية ترسيم الحدود وتحديد ملكية الأراضي للسكان الأصليين.
- « تحسن توافق الآراء: هناك اتفاق وثقة أكبر بين شعب الميسكيتو وحكومة هندوراس (فقد تم التخلص من انعدام الثقة الذي ظل جاثماً لفتترات طوال). وهو ما أدى إلى صياغة خطة عمل لمعالجة قضايا الأراضي محل الخلافات.
- « إجراءات جديدة ومحسنة: حددت حكومة هندوراس إجراءات واضحة لترسيم وتحديد ملكية أراضي الميسكيتو المشاع.

الخطوة 2

ترسيخ تبادل المعارف

الخطوة 2.3 تحديد الأنسب من بين مقدّمي المعارف

ما الأفراد أو المجموعات التي لديها أفضل المعارف أو خبرات التنمية أو الحلول المحتملة من حيث الملاءمة وقابلية النقل للقيام بتبادلها؟

وهل لديهم الموارد والقدرات اللازمة لتبادلها؟

مقدّم المعارف لديه حل تمت تجربته أو خبرة إنمائية لتبادلها. ومقدّمو المعارف يمكن أن يكونوا أفراداً أو مجموعات أو مؤسسات من القطاع الخاص أو العام أو المجتمع المدني. ويمكن أن يكونوا من البلد نفسه أو المنطقة نفسها التي ينتمي لها الباحثون عن المعرفة أو يكونوا من مكان آخر مختلف تماماً. وفي بعض الحالات، لا يمكن التمييز كثيراً بين دور مقدم المعارف والباحث عنها. فكلاهما يشارك في توليد أو تقديم أو تلقي المعارف بشأن موضوع مشترك.

وباعتبارك وسيطاً، غالباً ما يتم تكليفك بإيجاد مقدمي المعارف. وعند اختيارهم، عليك أن تنظر بعين الاعتبار إلى ما يلي:

- « هل ثبت نجاحهم في معالجة تحديات إنمائية ماثلة معالجة فاعلة.
- « هل لديهم خبرة ذات صلة في تقديم المعرفة لأناس من أماكن وثقافات وخلفيات معرفية أخرى.
- « هل لديهم دراية بالسياقات الثقافية والتاريخية لمجموعات المشاركين.
- « هل لديهم موارد متاحة لتخطيط وتنفيذ عملية تبادل المعرفة ضمن الإطار الزمني المقترح.
- « هل لديهم الاستعداد لتقديم المعرفة المنشودة، على أن يدعم ذلك وجود التزام راسخ وفهم واضح للمسؤوليات.
- « هل لديهم علاقات سابقة مع متلقي المعرفة، سواء كانوا من المؤسسات أم الجماعات أم الأفراد.
- « هل يفهمون جيداً القضايا والمحاطر اللوجستية المحتملة، مثل ما يتعلق باللغات أو تحديات السفر والتنقلات.

عند اختيار المشاركين، حاول إيجاد مزيج جيد من مقدّمي المعارف الذين يمكنهم تبادل وجهات نظر مختلفة بشأن الموضوع ذي الصلة. وعليك أن تعرض على المشاركين الكثير من وجهات النظر وأن تتيح لهم معرفة كيف جرى العمل بشأن موضوع ما، والتحديات التي تم التغلب عليها، والمزالق التي تم تفاديها، وكلما كانت المشكلة أكثر تعقيداً، كان من الصعب إيجاد مقدم المعارف المناسب. وقد لا تجده من أول مرة، وبالتالي، عليك ألا تيأس. وستقوم أنت والمشاركون معك باكتشاف مجموعة من البدائل قبل إيجاد الشخص المناسب. وعليك أن تستمع إلى عملائك، ومعرفة احتياجاتهم ومتى ظهرت، وعليك بتعديل خطتك تبعاً لذلك. وتذكر أن إيجاد مقدم للمعارف لديه خبرة عملية أهم من الاتجاه نحو شخص يستخدم "أفضل الممارسات".

تبادل المعارف بين تنزانيا والهند – مقدمو المعارف

- « المجلس الوطني لتنمية الألبان في الهند: لعبت هذه الهيئة الرقابية المتميزة دوراً فاعلاً في حفيز "الثورة البيضاء" في البلاد، التي أدت إلى زيادة إنتاج الهند من الألبان من 20 إلى 100 مليون طن متري خلال 40 عاماً فقط. ويهتم المجلس الوطني لتنمية الألبان بتبادل تجاربه في تحليل القيود وإعادة هيكلة عمليات الألبان، كما يقدم سجلاً ثابتاً في القيام بعمليات التبادل في مختلف أرجاء العالم.
- « اتحاد غوجارات التعاوني لتسويق الألبان: يمكن أن يتيح إقامة صلات مباشرة مع اتحاد تعاوني جُح في توسيع نطاق عملياته بدرجة كبيرة، لاسيما من خلال علامته التجارية العالمية "أمول".
- « حظى كلتا المؤسستين بموارد ثابتة تمكّنهما من تقديم جميع أنشطة التبادل ضمن الإطار الزمني المذكور.



تبادل المعارف بين هندوراس ونيكاراغوا وكولومبيا – مقدمو المعارف

- « حدد مجتمع المسكيتو وحكومة هندوراس والبنك الدولي نيكاراغوا وكولومبيا باعتبارهما مقدمين مثاليين للمعارف، فقد حقق هذان البلدان تقدماً كبيراً في الاعتراف بحق السكان الأصليين في امتلاك الأراضي وتقاسم التاريخ الثقافي واللغوي المشترك مع هندوراس.
- « تعتبر نيكاراغوا من بلدان أمريكا اللاتينية التي لديها إطار قانوني متقدم للغاية بشأن الاعتراف بحقوق السكان الأصليين في امتلاك الأراضي، وقد أقرت كولومبيا على نحو غير مسبوق بحق السكان الأصليين في امتلاك الأراضي، حيث تم تملك حوالي 30 في المائة من الأقاليم باسم جماعات من السكان الأصليين ومن أصول أفريقية.



الخطوة 2

ترسيخ تبادل المعارف



مثال

قوة الربط مع خبرات واقعية ذات صلة

دمرت الحرب الأهلية والصراعات التي دار رحاها لمدة 10 سنوات الإدارة العامة في ليبيا. وقد فر الموظفون العموميون المؤهلون المتخصصون في التوريدات والمشتريات، والمحاسبة، ومراجعة الحسابات، والمجالات الإدارية الأخرى نظراً لسوء أوضاع العمل وتدهور الرواتب. وعلى الرغم من جهود الحكومة والشركاء الدوليين، ومنهم البنك الدولي، جُذ أن المؤسسات التي تقدم تدريباً للعاملين في الحكومة، مثل معهد ليبيا للإدارة العامة، لا تزال تعاني نقص القدرات اللازمة للأداء الكفء. وفي الوقت نفسه، عُرف عن معهد كينيا للإدارة النجاح في دعم الإصلاحات في القطاع العام في كينيا، وتشجيع الشفافية والمساءلة. ومن خلال عملية لتبادل المعارف ساندتها البنك الدولي، تم ربط كبار موظفي معهد ليبيا للإدارة العامة بأقرانهم في كينيا للتعلم من خبراتهم وتجاربهم في تصميم البرامج التدريبية للموظفين العموميين وتنفيذها. وكذلك تحسين مهارات الإدارة.

يقول هاريس تارنو، نائب المدير العام لمعهد ليبيا للإدارة العامة لشؤون الأبحاث والاستشارات "ساعدتنا عملية تبادل المعارف على تيسير وتوثيق سياسات العمل الرئيسية بهدف تضمين الموارد البشرية، والبحوث، والتدريب، والاستشارات، والتوريدات، والتمويل، وخدمات المكتبات، ومجالات أخرى". "وقد أدى تطبيق إستراتيجيات التسويق والمهارات الأخرى المكتسبة إلى زيادة عدد الموظفين العموميين وعملاء القطاع الخاص القادرين الآن على الوصول إلى خدمات المعهد". وقاموا بإنشاء مجلس تنفيذي للمعهد (كان يعمل المعهد بدون مجلس تنفيذي منذ إنشائه في 1969)، وأعدوا قائمة بأعضاء المجلس كي يعتمدها رئيس الدولة. وفي إطار متابعة العملية الأولية لتبادل المعارف، اتفق معهد ليبيا للإدارة ومعهد كينيا للإدارة على مذكرة تفاهم تضمنت استمرار الإرشاد والتوجيه، ومساندة جهود الإصلاح في ليبيا.

وسيط المعرفة: رايوند موهولا، خبير متخصص في شؤون القطاع العام، البنك الدولي.



إرشادات

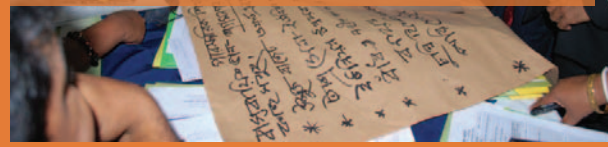
تستفيد عملية تبادل المعارف إما استفادة من وجود وسيط قوي وله شبكة قوية من الاتصالات لتسهيل وتيسير الحوار وبناء الثقة، وغالباً ما تزيد جودة عملية التبادل عندما يعرف الوسيط جانبي العرض والطلب على نحو جيد.

وعند التفكير في مقدمي المعارف للجولات الدراسية، عليك أن تتفادى الأماكن ذات القيمة السياحية العالية، وبهذه الطريقة، يمكن أن تقلل "قيمة المنفعة" في الجولة الدراسية.



قصة تبادل المعارف

توزيع الثروة: تعميم التعلم على المستوى المحلي



الأساليب الناجحة في بناء وصيانة إمدادات مياه آمنة تخدم 1.67 مليون شخص. واستفاد 550 ألف شخص من نشر الدروس المستفادة لإدارة اجتماعات الموازنات المفتوحة ومراكز خدمات المعلومات لأجهزة الحكم المحلي.

وهناك زيادة مطردة في عدد المستفيدين من تبادل الممارسات الجيدة من خلال برنامج التعلم الأفقي. ومن المتوقع أن يصل عدد المستفيدين إلى حوالي 5 ملايين شخص تقريباً.

“أثناء زيارة إلى تشاوغاشا، اكتشفت حلاً فريداً لمشكلة التلوث بالزئبق. وبعد العودة [من هذا البرنامج الخاص بتبادل المعارف] اعتمدنا هذا النهج وقمنا بمحاكاته في السياق الخاص بنا. وقد انتشر هذا في جميع أنحاء المناطق الفرعية في بنغلاديش وجاوزها.”

تشابي ناوابغاج سادار أوبازيلا، رئيس إدارة الحكم المحلي في منطقة رائيهاتي في بنغلاديش

✓ الأدوات المستخدمة

مجموعة الممارسين

ورشة عمل

الجولات الدراسية

الحوار والمشاورات بين أصحاب المصلحة

المتعددين

✓ وسطاء المعرفة

سانتانو لاهيري ومارك إليري، برنامج المياه والصرف الصحي، بنغلاديش، البنك الدولي

6. تخصيص الموارد من خلال خطط موازنة مفتوحة

7. مساندة الأقران في محاكاة المشروعات

8. إثراء التغييرات في السياسات على نحو جماعي

تقر هذه المبادرات الخاصة بالتعلم بأن الخبرة العملية تكمن في التجربة، وليس في مستوى الدخل أو التعليم. وتولي هذه المبادرات أولوية للاعتماد على المعارف والممارسات المحلية، والمساعدة في زيادة أعمال التشبيك والاتصال والتواصل عبر الشرائح الاجتماعية والثقافية المختلفة.

ويرصد برنامج التعلم الأفقي وقيم محاكاة الممارسات الجيدة، والتزامات الموازنة، وعدد الأشخاص الذين يتم التواصل معهم والوصول إليهم من خلال كل عملية تبادل.

✓ النتائج

من 2007 إلى 2012، خصص 303 من أجهزة الحكم المحلي في بنغلاديش 6 ملايين دولار لمحاكاة 17 ممارسة جيدة تم تعلمها من الأقران. وقد حققت هذه المحصنات نتائج مذهلة. وفي السنة المالية 2012 وحدها، استفاد 3.6 مليون شخص من محاكاة الممارسات الجيدة من خلال برنامج التعلم الأفقي. وكان تعميم الممارسات الجيدة في القرى المزودة بالكامل مرافق صرف صحي والتي تعتبر صديقة للأنظمة الإيكولوجية قد ساعد 1.37 مليون شخص. وساعد تبادل

✓ التحدي

تمتع بنغلاديش بثروة هائلة من مشروعات التنمية الممتازة. لكن العديد منها لا يزال منعزلاً في حين تقتضي الضرورة المشاركة فيها وتعميمها. ولعلاج هذه المسألة، يدعم برنامج التعليم الأفقي التعلم الجماعي والمساءلة بين المؤسسات الحكومية، وهو ما يعمل على تعزيز القدرات المحلية لتعميم الممارسات الجيدة ومؤازرتها.

✓ الحل – من فعل ماذا؟

تقوم وزارة الحكم المحلي والتنمية الريفية والتعاونيات في بنغلاديش بتسهيل وتيسير برنامج التعلم الأفقي بمساندة 32 شريكاً من بلدان نامية، ويتيح هذا البرنامج لواقعي السياسات أدلة لفرض وانتقاء ما يمكن محاكاته على نطاق واسع من خلال الموارد والمعارف المحلية. ويركز على نطاق عريض من الممارسات الجيدة ذات الصلة بالحكومة والحكم الرشيد وتحسين تقديم الخدمات. ويقرر أصحاب المصلحة المحليون ما الذي يتعلمونه ومتى يتم ذلك من خلال تبادل المعارف. ومعا، سيقومون بما يلي:

1. تحديد الممارسات الجيدة الخاصة بهم ومؤشرات ملموسة وقابلة للقياس
2. تبادل الممارسات الجيدة مع الأقران
3. اختيار ما الذي يرغب المشاركون في تعلمه
4. اختيار ما الذي يرغبون في محاكاته
5. تخصيص موازنة للمحاكاة

الخطوة

3

تصميم وإعداد تبادل المعارف

في الخطوة 2: قمت بتحديد تبادل المعارف من خلال

- ✓ تحديد نوعية الناس المطلوبة لتحقيق هدف التغيير
- ✓ دراسة النواج الوسيطة المنشودة
- ✓ تحديد مقدمي المعرفة المثاليين

ستقوم في الخطوة 3 بما يلي:

- 3.1 اختيار المشاركين
- 3.2 التحقق من هدف التغيير والنواج المنشودة
- 3.3 تنظيم فريق التصميم والتقديم
- 3.4 جميع المبادرة

ستقوم مع المشاركين في تبادل المعارف بتصميم رحلة لتبادل المعارف لتحقيق النواج الوسيطة. وتعتبر عملية تصور هذه الرحلة ووضع خريطة لها عملية متكررة تمتد إلى التنفيذ. كما عليك أن تحدد توازناً بين التخطيط والتعلم الذي يتسم بالتكيف وذلك على نحو مسبق يسمح لك بالتفاعل مع الدروس الآخذة في الظهور من عملية التنفيذ.

وتتمثل المهمة التي يتعين عليك القيام بها في عمل ربط وثيق بين تصميم واختيار أدوات تبادل المعارف والنواج الوثيقة التي يسعى المشاركون إلى تحقيقها. وضع في ذهنك أيضاً أن احتياجات التعلم ومصالح واهتمامات أصحاب المصلحة قد تتحول أثناء التنفيذ. خاصة عند التصدي لتحد معقد عندما تكون القدرات اللازمة لحل مشكلة موزعة في الغالب عبر قطاعات. وليس هناك طرف فاعل مسيطر سيطرة تامة على التقدم نحو تحقيق الهدف. على سبيل المثال، نجد أن التفاعلات أثناء حوارات أصحاب المصلحة المتعددين، أو الجولات الدراسية، أو المؤتمرات، قد تفسح المجال أمام أفكار جديدة، أو تولد وجهات نظر مختلفة حول حلول ومشكلات الإصلاح المعقدة، أو تتطلب التعلم بشأن الموضوعات غير المنظورة أثناء مرحلة التصميم. وبالتالي، فإن التحديات المعقدة تتجه إلى المطالبة بالعديد من الإجراءات التدخلية، والاختبارات، والتكرار.

الخطوة 3.1. اختيار المشاركين

أي من الأفراد يكون الأقدر على الاستفادة من تبادل المعارف وتطبيق ما يتم تعلمه؟

في الخطوة 2، نظرت بعين الاعتبار إلى مزيج المشاركين المطلوبين لتحقيق نجاح مبادرة تبادل المعارف. والآن حان الوقت لاختيار من سينضم إليك على نحو محدد في عملية تبادل المعارف من الجانب المتلقي. وفي هذه المرحلة قم بالعمل مع نظرائك وأي مشاركين تم خديدهم بالفعل. وابحث عن الأنصار الذين يرحبون بالإصلاح والذين سيقومون بالدفع باتجاه التغيير المرجو. ولا تنس أصحاب النفوذ ومن لهم تأثير لضمان مساندة أصحاب المصلحة. وعاود الرجوع إلى الجدول 1 (الخطوة 1) للمساعدة في اختيار المشاركين.

بمجرد أن تتاح لك القائمة التامة، عليك التأني بشأنها فقد تتغير في أي وقت. فبينما تقوم بوضع الخطط، ستجد أن بعض المشاركين غير متاحين. وبعضهم سيتخلف عن المشاركة، والبعض الآخر سيقدم على الانضمام. والشيء المهم هو معرفة المنضمين إليك في عملية تبادل المعارف كي تكون هذه العملية مثمرة. وكذلك تنسيق مشاركتهم حتى وإن كان هذا يعني التأخير.



إرشادات

قائمة مرجعية خاصة بالمشاركين

- ✓ استخدم هدف التنمية وهدف التغيير ليكونا دليلاً عند اختيار كل مشارك.
- ✓ قم بالعمل مع نظرائك لتحديد المشاركين الذين يتسمون بصفات القيادة أو النفوذ أو جميع الناس أو الأطراف الفاعلة الأصلية أو من لديهم إمكانيات للاضطلاع بهذه الأدوار داخل مؤسساتهم أو حكوماتهم.
- ✓ اطلب من نظرائك تقديم شرح موجز لسبب تضمين كل مشارك وما الذي سيسهم به. ويمكنك استخدام هذه الإيضاحات فيما بعد لضمان أن أي مشارك بديل لا يزال يستطيع تقديم الإسهامات المرجوة.



قائمة
مرجعية

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف



إرشادات

عليك أن تجد طرفاً للانخراط مع المشاركين مبكراً، وبالتالي عندما تبدأ عملية تبادل المعارف، يكون لدى الجميع شعور قوي بالأهداف والنواج المتوقعة. وإذا استطاع مشارك جديد أن يحقق هذه النواج أو يوسع من نطاقها، فإنه سيكون إضافة جيدة إلى الفريق.

تبادل المعارف بين تنزانيا والهند – المشاركون المختارون

« تضم قائمة المشاركين من تنزانيا قيادات وأطرافاً فاعلة رئيسية تتولى مسؤولية الرقابة على قطاع الألبان والسياسات الخاصة به كما أنهم مناسبون على نحوٍ فريد لتحسين الكفاءة التشغيلية لسلاسل توريد الألبان. وقد أثبت هؤلاء دعمهم لعمليات الإصلاح، وهم مؤثرون وقادرون على جميع الناس ولديهم اهتمام قوي وجاد ليس فقط بتطبيق ما تعلموه ولكن أيضاً بتبادل هذه الدروس مع آخرين.

« على نحو أكثر تحديداً، وبالإضافة إلى قيادة منتجي الألبان ومنتجاتها، ومصنعيها، وموزعيها، تضم قائمة المشاركين من تنزانيا مدير العميات والأمين العام لوزارة الزراعة، ومدير البرامج ونائب مدير الشؤون الهندسية وأحد متخصصي العمليات من المجلس الوطني للألبان.

تبادل المعارف بين هندوراس ونيكاراغوا وكولومبيا – المشاركون المختارون

تضم قائمة المشاركين من هندوراس منظمات تابعة للميسكيتو ومجتمعاتهم المحلية في مديرية (منطقة) غراسيا أدبوس، وكذلك هيئات حكومية مشاركة في السياسات ذات الصلة بحقوق السكان الأصليين في امتلاك الأراضي:

« 10 زعماء من السكان المحليين من بلديات متنوعة لمناطق الميسكيتو، مثل سوهي ريو كوكو، وموركورون، وتانزين، وبويرتو ليمبير، وباهورابيل، وكوكيرا، وبروس لاغونا، وبيلين:

« 8 ممثلين من معهد الممتلكات، من بينهم رئيس المجلس التنفيذي والسكرتير التنفيذي له، والمدير العام لهيئة المساحة والجغرافيا، والمدير العام لإدارة تسوية الضرائب العقارية، والمنسق الوطني، ومنسق سجل المساحة والتنظيم، ومنسق أعمال التعزيز المؤسسي، والمطور المسؤول عن التنمية الاجتماعية في المجتمعات المحلية:

« مثلين للمعهد الزراعي الوطني، من بينهم المستشار القانوني والمستشار الفني لقسم الشؤون العرقية والإثنية، والمنسق المسؤول عن سجل تراث الغابات غير القابلة للتحويل في هندوراس:

« مدير إدارة التنمية الاجتماعية في وزارة شؤون السكان الأصليين وسكان هندوراس من أصل أفريقي.



إرشادات

فكر في إدراج الإعلاميين المؤثرين عندما يعمل تبادل المعارف على مساندة جهود الإصلاحات العامة.

وللتخلص من العناصر غير المرغوبة، عرّف المشاركين أنه من المتوقع منهم إنجاز أنشطة قبل وبعد عملية تبادل المعارف.

الخطوة 3.2 التحقق من الهدف والنواج

ما الذي يرغب المشاركون في تعلّمه؟

ما الطريقة المرجوة في التطوير؟

ماذا يحتاجون حتى يتسنى لهم التصرف أو إدارة اللقاءات أو التأثير أو القيادة؟

وبعد قيامك بتحديد المشاركين أو بعضهم، يرجى مراجعة العمل المبدئي الذي قمت به عندما بدأت التخطيط لتبادل المعارف. وبصفتكم مجموعة، عليكم التحقق من أن مبادرة تبادل المعارف الخاصة بكم تتفق مع هدف التنمية، والتحدي المؤسسي، وهدف التغيير، وأن الجميع متوافقون فيما يتعلق بكل هذا. وإن لم يكن الأمر كذلك، اعمل مع نظرائك والمشاركين التابعين لك لتوضيح الأمور قبل المضي في الخطوة التالية.

وتذكر أن النواج الوسيطة هي التغييرات المحددة التي يسعى العملاء والمشاركون إلى تحقيقها باعتبارها نتيجة لمبادرة تبادل المعارف. وقد تكون هذه النواج معارفاً معززة عن موضوع ما أو خالف جديد من الأقران للمساعدة في إحداث تأثير على عملية التغيير في مؤسستهم. وفي الوقت نفسه، عليك مراجعة كل هذا مع المشاركين لضمان إمكانية تحقيق هذه الأمور وقياسها.

تحديد وتنقيح النواج الوسيطة، أو أيهما

فكر في



قائمة
مرجعية

- ✓ عقد جلسة لتخطيط العمل (فعلية أو افتراضية) لإنتاج مسودة قائمة. وبإمكانك تضمين جميع المشاركين أو عينة ممثلة لهم فقط.
- ✓ إجراء مناقشة افتراضية وتعميم نواج القدرات المقترحة، التي قمت بصياغتها مع عملائك، للتعليق عليها من جانب المشاركين. ويمكنك أيضاً تسهيل إجراء محادثات على الإنترنت لتشجيع المشاركين على تنقيح/تحديد النواج أو اقتراح نواج جديدة.
- ✓ إجراء مراجعة مع مقدّم (مقدمي) المعارف على نحوٍ منظم خلال هذه الفترة. فمعارفهم يمكن أن تساعد في بلورة النواج الوسيطة. وهذه المحادثات قد تبرز أيضاً الحاجة إلى الاستعانة بمقدّم آخر للمعارف أو استبدال أحدهم أو جميعهم.

الخطوة 3.3 تنظيم فريق التصميم والتقديم

من خلال دورك بصفتك وسيط معرفة، كيف يمكن تنظيم عملية تبادل ناجحة للمعارف؟

من يجب أن يكون في قلب فريق التصميم والتنفيذ التابع لك؟

وفي حين أن المهارات الفنية قد تتباين حسب المشروع، فإن معظم مبادرات تبادل المعارف تتضمن عدداً قليلاً من الأدوار المشتركة، ومن الممكن أن يقوم أحد أفراد فريق العمل بأكثر من دور في عملية تبادل المعارف. ويبرز الجدول 4 الأدوار والمسؤوليات المعتادة لفريق التصميم والتقديم.

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

الجدول 4: أدوار فريق التصميم والتقديم

#	الدور المنوط	المسؤوليات المعتادة	الخطوات ذات الصلة في هذه العملية
1.	المصمم المعلم	<ul style="list-style-type: none"> المواءمة والتوجه نحو تحقيق النتائج تحديد المشاركين وإعدادهم إعداد مقدمي المعارف نُهج التخطيط التشاركية اختيار الأدوات والأنشطة. وتتابعها وتصميمها 	<ul style="list-style-type: none"> الترسيخ (التثبيت) التحديد التصميم
2.	شريك (شركاء) التقديم/ التنفيذ (المحلي)	<ul style="list-style-type: none"> المساعدة اللوجستية والإدارية تحديد نقاط الاتصال الرئيسية إعداد مقدمي المعارف التسهيل الترجمة التوجه نحو النتائج 	<ul style="list-style-type: none"> التحديد التصميم التنفيذ رفع التقارير
3.	المسهل/الميسر المهني	<ul style="list-style-type: none"> معارف المشاركين. وأهدافهم. وأدوارهم. وخطباتهم توجيه المشاركين وإرشادهم مناقشة التسهيل والقيادة إدارة الصراعات وفض المنازعات جلسة خضيرية وقيادة الأنشطة تحديد الاحتياجات الآخذة في الظهور تكييف عملية التبادل مع قائد فريق العمل 	<ul style="list-style-type: none"> التنفيذ
4.	قائد المشروع	<ul style="list-style-type: none"> تصميم تبادل المعارف والتخطيط له وتنفيذه اختيار المشاركين ومقدمي المعارف تشكيل فريق التنفيذ وإدارته رصد النتائج ورفع التقارير بشأنها إشراك المشاركين. وخصيتهم للعمل بناءً على ما تعلموه! 	<ul style="list-style-type: none"> جميع الخطوات الخمس
5.	منسق الاتصالات	<ul style="list-style-type: none"> خطط للاتصال والتواصل بين فريق التنفيذ. ومع المشاركين قبل وأثناء وبعد التبادل إستراتيجيات للاتصال والتواصل مع أصحاب المصلحة ووسائل الإعلام قبل وأثناء وبعد التبادل رفع تقارير عن النتائج لمتخلف شرائح المستهدفين 	<ul style="list-style-type: none"> جميع الخطوات الخمس

بمجرد إعداد الفريق الأساسي الخاص بك، ستقوم بتحديد الأهداف، ووضع خطة تنفيذ تركز على أولويات المشاركين.

بوصفك وسيطاً في مجال المعارف، تجنب مركزية الأدوار لديك. فهذا يتيح لك المجال لرصد المشاركة واتخاذ ردود الأفعال اللازمة وضمان التبادل الهادف للمعارف بالنسبة للمشاركين التابعين لك. على سبيل المثال، أثناء التنفيذ، فكر في الاستعانة بمسهل وتعهيد (outsourcing) تخطيط الفعاليات لشركاء محليين.



إرشادات

تبادل المعارف بين هندوراس ونيكاراغوا وكولومبيا – فريق التصميم والتنفيذ

تضمن فريق التصميم والتنفيذ (1) خبيراً أنثروبولوجياً متخصصاً في ثقافة الميسكيتو تم تعيينه لتوثيق عملية التبادل بأكملها. وقام بإعداد ملاحظات مرجعية، وتسهيل لقاءات عصف الذهن (brain storming) أثناء مراحل الإعداد، وأسهم في زيارتين (كولومبيا ونيكاراغوا) لتقديم المنشورة بشأن الحوار من المشاركين من الميسكيتو؛ (2) خبيراً في أعمال التسهيل متخصصاً في تصميم وإدارة عمليات تبادل المعارف قام بتنظيم الجلسات وتطبيق منهجيات مختلفة مع الأخذ في الحسبان الجانب الثقافي لعملية التبادل؛ (3) ممثلين من المنظمة الرئيسية للميسكيتو (MASTA).



الخطوة 3.4 جميع عناصر مبادرة تبادل المعارف

ما هو مزيج الأدوات والأنشطة وأساليب التنفيذ التي ستساعد على تحقيق النواتج الوسيطة المرجوة؟

تتألف كل مبادرة لتبادل المعارف من مزيج متكامل من الأدوات والأنشطة وأساليب التنفيذ (التقديم). وسيساعد تخطيط واختيار المزيج المناسب للمشاركين على تحقيق النواتج الوسيطة المرجوة. مع الأخذ في الاعتبار قيود وفرص العمل (التشغيل). وعند جميع عناصر المبادرة الخاصة بك، قم باتباع الخطوات الموضحة في الشكل 2 أدناه.

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

الشكل 2. جميع عناصر مبادرة تبادل المعارف

دراسة قيود وفرص التشغيل (العمل)



اختيار أداة تبادل المعارف



اختيار وتتابع أنشطة تبادل المعارف



تصميم الأنشطة



الخطوة

3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

الخطوة 3.4 ألف. فكر في دراسة قيود وفرص التشغيل (العمل)

ما هي بعض العناصر الرئيسية التي تؤثر في إمكانيات تبادل المعارف والقيود المتعلقة به؟

غالباً ما تتحدد إمكانيات مبادرة تبادل المعارف والقيود المتعلقة بها بالموازنة والأشخاص (المشاركين ومقدمي المعارف ووسطاء المعرفة)، والوقت، والتكنولوجيا، وأدوات التوجيه، والسياق. وفي كل حالة، غالباً ما تتحول القيود إلى فرص.

الموازنة

تتباين تكاليف تبادل المعارف تبايناً كبيراً للغاية حسب النطاق (عدد البلدان والمؤسسات والأنشطة) والمدة واختيار الأداة. فبينما من الممكن أن تكلف سلسلة من الحوارات الافتراضية عدداً قليلاً من الدولارات، فإن جولة دراسية موسعة تتضمن مشاركين من العديد من البلدان يمكن أن تتجاوز تكاليفها بسهولة 100 ألف دولار.

فرص تُؤخذ في الاعتبار

- « ابحث عن فرص أكثر فاعلية من حيث التكلفة للحصول على النتيجة نفسها. على سبيل المثال، قم بتجميع الناس افتراضياً بدلاً من السفر في جميع أنحاء العالم.
- « قم ببناء تبادل المعارف ضمن الفرص الأكبر. فقد تستطيع تضمين ذلك في المكون الخاص ببناء القدرات في فرض جديد أو منحة، على سبيل المثال.
- « ابحث عن التمويل من مصادر متعددة لضمان استدامة التبادل وعمقه.
- « اعمل على إيجاد شركاء للمساعدة في تمويل التبادل.
- « اطلب من مقدمي المعارف أو المؤسسات المشاركة تقديم مساندة عينية. على سبيل المثال، قدمت حكومة بوليفيا خدمات استضافة ومرافق لمساندة مجموعة من الممارسين كانت مشاركة معهم.
- « بالنسبة للأنشطة على شبكة الويب، استخدم التكنولوجيات المتاحة بدلاً من بناء حلول مهيأة.

الأفراد

الأفراد هم جميع من يشاركون في عملية التبادل: المشاركون ومقدمو المعارف ووسطاء المعرفة وشركاء التنفيذ وأعضاء فرق العمل، إلخ. وتدور القيود المشتركة حول الإتاحة، والرغبة في المشاركة، وعدد المشاركين، والاستعداد، والعاملين، والدراية بالموضوع أو التكنولوجيا، والدور المكلف به في التنظيم، والسفر.

فرص تُؤخذ في الاعتبار

المشاركون

- « التركيز على المناصرين والداعمين لجهود الإصلاح وأصحاب النفوذ والتأثير في هذا الشأن.
- « قم بتجميع المشاركين وفق شروطهم. على سبيل المثال، يميل الوزراء إلى عقد لقاءات مباشرة (وجها لوجه) أو في مؤتمر فيديو (فيديوكونفرانس) خاص.
- « اجعل الاستعداد شرطاً للمشاركة.
- « اطلب من الشركاء وخبراء القطاع/البلد المعني المساعدة في تحديد الأفراد المناسبين.
- « ضع نصب عينيك القواعد الثقافية والاجتماعية بشأن نوع الجنس والمكانة والترتيب عند اختيار المشاركين.



الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

مقدمو الخدمات

- « اعمل مع مقدمي الخدمات الموصى بهم أو من تألف العمل معهم.
- « اعمل مع شركاء أو شركات لتوثيق المعارف وجميعها قبل عملية التبادل.
- « شجع مقدمي المعارف على تبادل مواد التعلم مبكراً لضمان الاستعداد والجودة.
- « اطلب من وسيط المعرفة العمل على بناء علاقات أطول أمداً مع مقدمي المعارف وبين البلدان المتلقية والمقدمة للمعارف.
- « فكر في أساليب مكافأة مقدمي المعارف من خلال الشكر والتقدير أمام الجماهير (على سبيل المثال، تقديم جوائز أو شهادات أو عمل بيان صحفي أو مقابلة شخصية مع وسائل الإعلام).
- « اطلب من مقدمي المعارف عرض ما يواجهون من تحديات وإخفاقات وخطوات لتقديم نظرة واقعية للقضايا على أرض الواقع.

وسطاء المعرفة

- « اشرح لشركائك أهمية تبادل المعارف وكيف يمكن أن يؤثر على التغيير.
- « ابحث عن مساندة من شركاء التقديم (التنفيذ) المحليين.



مثال

اكتساب رؤى ثاقبة بشأن التحديات المحتملة

رغبت حكومة غانا في تقديم شراكات بين القطاعين العام والخاص لتحسين تمويل مشروعات الري وإدارتها، لكن لم يتسن لها التعرض للبرامج الحالية، وكانت تجربة البرازيل في تصميم برنامج بونتال للري وتنفيذه مصدراً غنياً للتعلم، ومن خلال عملية لتبادل المعارف قام البنك الدولي بتسهيلها، لم يتعرف المسؤولون في غانا على التجربة الناجحة للبرازيل فحسب، ولكنهم تعرفوا أيضاً على جوانب الإخفاق. وساعدت النظرة الواقعية والمتوازنة لما يمكن أن تواجهه غانا في تنفيذ برامج الري في إطار شراكات بين القطاعين العام والخاص على حفز قدرات المشاركين للتعامل مع المخاطر، والتفاوض بشأن العقود، وبناء مؤسسات حكومية ملائمة.

وسيط المعرفة: كريستوفر بول جاكسون، كبير الخبراء الاقتصاديين/رئيس مجموعة عمل بإدارة التنمية الزراعية والريفية، البنك الدولي



إرشادات

شارك مبكراً مع مقدمي المعارف وقم بإعدادهم للقيام بدورهم.

الوقت

دائماً ما يهدر الناس قيمة الوقت المستغرق في التخطيط وإجاز عملية تبادل المعارف. وتحدد مجموعة أدوات تبادل المعارف المدة المعتادة للأدوات والأنشطة، نظراً لاستحالة تقدير إطار زمني دقيق لعملية التبادل. وهناك العديد من المتغيرات من بينها مستوى التعقيد وطبيعة النواحي التي يتم السعي لتحقيقها، على سبيل المثال، غالباً ما نجد أن تحقيق زيادة الوعي أسهل من بناء توافق في الآراء.

فرص تُؤخذ في الاعتبار

- « فسّم المهام (تصميم ولوجستيات وتسهيل، إلخ) بين أعضاء فريق العمل والشركاء المحليين.
- « فكر فيما إذا كانت عملية التبادل جزءاً من مبادرة أطول أمداً أو إذا كان ينبغي أن تلبى احتياجات تعلم وشبكة، وقد تكون قادراً على تأخير أو قطع بعض أجزاء من عملية التبادل الخاصة بك.
- « استخدم التكنولوجيات المتاحة للحد من تكرار الجهود في أشياء مثل اللوجستيات والتخطيط والاجتماعات وإعداد المواد والرصد ورفع التقارير. انظر دليل وسائل التواصل الاجتماعي في الشكل 3.

التكنولوجيا وتخطيط الموارد

تمثل التكنولوجيا وأدوات الإرشاد والتوجيه إمكانيات هائلة في عملية تبادل المعارف. ومع ذلك، ليس لكل واحد المستوى نفسه من الوصول إليها أو التعامل معها أو القدرة على استخدامها.



فرص تُؤخذ في الاعتبار

- « استخدم تبادل المعارف لزيادة قدرة المشاركين على التعامل مع التكنولوجيا التي تسهل تبادل المعارف.
- « قم بمقابلة المشاركين أينما كانوا، وابدأ بالتكنولوجيات وأساليب الاتصال التي يستخدمونها في الغالب.
- « ضع خطط طوارئ في حالة إخفاق التكنولوجيا.
- « قم بتسهيل استخدام أدوات إرشاد خاصة بتبادل المعارف، وكذلك موارد التخطيط، والنماذج وخرائط الطريق ذات الصلة التي تم اختبارها على نحو جيد. <http://wbi.worldbank.org/sske/>
- « استخدم الشبكة العالمية للتعلّم من أجل التنمية (<http://wbi.worldbank.org/sske/>) للأنشطة التي تتطلب أدوات تعلم عن بعد واحصل على مساندة من الشركاء المحليين لتنفيذ عملية تبادل المعارف
- « استخدم وسائل وشبكات التواصل الاجتماعي، إن كان ذلك ملائماً.

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

الشكل 3. نظرة سريعة على شبكات التواصل الاجتماعي





بيئة العمل (التشغيل)

تتضمن القيود السياقية الشائعة التحول السياسي، والصراعات أو الاضطرابات المدنية أو المسلحة، والقواعد الثقافية والاجتماعية، واللغة. ويعمل ذلك على إيجاد الوعي بالاقتصاد السياسي في عملية تبادل المعارف عند التعامل مع مقدمي الخدمة ومتلقيها.

فرص تُؤخذ في الاعتبار

السياق السياسي

« استفد من الانتخابات والتحول السياسية التي يمكن أن تجلب أفكاراً جديدة ورغبة جديدة في الإصلاح. ومن الممكن أن يساعد العملاء والشركاء المحليون في تحديد وكلاء (عوامل) التغيير. اغتنم اللحظة! »
« في المناطق المتأثرة بصراعات، حدد مقدمي الخدمات الذين تغلبوا على تحديات ماثلة، وبمقدورهم تقديم قيادة وتوجيهات قوية.

السياق الاجتماعي والثقافي

« قم بحشد أفراد فريق العمل والشركاء العارفين بالقواعد الثقافية من حيث نوع الجنس والمكانة الاجتماعية لضمان تجربة واسعة النطاق وغنية لجميع المشاركين. »
« استخدم المسهلين الاجتماعيين في البيئات الحافلة بالتحديات الثقافية والاجتماعية لا سيما عندما يعمل المشاركون في مجموعات تفاعلية.

اللغة

« في عمليات التبادل متعددة اللغات، اطلب من مقدمي المعارف تبسيط الرسائل والحد من استخدام المصطلحات غير المفهومة. »
« استعن بالترجمين الفوريين لضمان أن الجميع يفهم بعضه بعضاً وتشجيع المزيد من الانخراط والمشاركة. »
« ابحث عن مقدمي المعارف الذين يتحدثون لغات المشاركين. »
« إذا احتجت إلى الوصول إلى مشاركين ذوي خلفية تعليمية محدودة، اختر الأنشطة التي تركز على المحادثات والعروض العملية، واستثمر في مواد التعلم التي تتضمن مكونات مسموعة ومرئية غنية.

حاول عدم الترجمة الفورية عبر مستويات لغوية متعددة (مثلاً من لغة اللاو إلى الإنكليزية ثم من الإنكليزية إلى الروسية) وجنب أيضاً تكوين مجموعات لغوية مختلطة، إن أمكن. ونلاحظ أن أعمال الترجمة الفورية تؤدي إلى إبطاء عملية التبادل على نحوٍ كبيرٍ للغاية، وتُحد من نقل المعارف، وتتطلب المزيد من اللوجستيات.



إرشادات

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

تبادل المعارف بين هندوراس ونيكاراغوا وكولومبيا – مقدمو المعارف – بيئة العمل (التشغيل)



تمويل هذه العملية لتبادل المعارف يأتي من مصادر متعددة:

« أموال من عمليات بنكية أكبر حجماً بموازنة قيمتها 35 مليون دولار

« أموال من صندوق استثماري متعدد المانحين لتبادل المعارف بين البلدان النامية لا

سيما بين ممارسي الأنشطة – 144100 دولار



الموازنة

المشاركون

« الهيئات الحكومية المشاركة في الجهود الرامية إلى تملك الأراضي للسكان الأصليين. و

« ممثلون لجماعات الميسكيتو

مقدمو الخدمات

« عكست نيكاراغوا وكولومبيا صورة المشاركين من هندوراس

وسطاء المعرفة

« قام البنك الدولي بدور وسيط معرفة في عملية التبادل



الأفراد

عامان

بدأت عملية التخطيط مبكراً للسماح بوقت كاف لتعبئة وحشد السكان المحليين وعمل الترتيبات لهم للسفر من مجتمعات محلية نائية إلى بلدان أخرى.

وتم تنظيم سلسلة من مؤتمرات الفيديو خلال هذه العملية لتخطيط العديد من ورش العمل والجولات الدراسية. وتم إعداد مقطع فيديو لدراسة حالة لاكتساب الخبرات وتبادلها من عملية تبادل المعارف.



التكنولوجيا
والموارد



الوقت

هناك سلسلة من القيود السياقية والفرص التي تُؤخذ في الاعتبار:

« السياق السياسي. هناك تغير في البيئة بين المرحلة الأولى والثانية للمشروع. مع بناء الثقة بين جماعات الميسكيتو والحكومة الجديدة.

« السياق الاجتماعي والثقافي. المخططون يهتمون اهتماماً خاصاً بالسياق الاجتماعي والثقافي. وهم.

« استعانوا بخبير أنثروبولوجي لديه خبرة في التنظيم السياسي لشعب الميسكيتو وتاريخه وثقافته لضمان احترام عاداته وتقاليده:

« دعوا زعيماً دينياً محلياً أو حجة مجتمعية لها احترامها لافتتاح الفعاليات الرئيسية بصلاة تقليدية:

« أدمجوا الفعاليات والأنشطة الثقافية في البرنامج (غناء أو رقص أو عمليات تبادل ثقافي أخرى):

« أتاحوا مترجمين فوريين باللغات المحلية:

« عملوا على نحو وثيق مع السلطات الإقليمية والمحلية لضمان مساندتهم التامة لهذه الفعاليات وتسهيلها.



بيئة العمل
(التشغيل)

الخطوة 3.4 باء. اختيار مزيج أداة (أدوات) تبادل المعارف وترتيب تسلسلها

أي الأدوات ستساعد المشاركين على تحقيق النواج الوسيطة؟

الأدوات هي وسائل تبادل المعارف (الجدول 5). وهي تنقل المشاركين أقرب إلى تحقيق أهداف التغيير. ويتم تعزيز قوتها من خلال أنشطة تبادل المعارف (الجدول 8) التي تمثل أسس هذه الأدوات. وهذه الأدوات (على سبيل المثال، الجولات الدراسية، ومعارض المعرفة، والحوارات متعددة أصحاب المصلحة) يمكن استخدامها منفردة أو مجمعة. ويكون لكل أداة نقاط القوة والقيود الخاصة بها. كما أن بعض الأدوات تكون مناسبة لأنواع خاصة من النواج الوسيطة أكثر من غيرها (الجدول 6). وبعض الأدوات، مثل المؤتمرات، تتطلب مدة أقصر وانخراطاً ومشاركة أكثر كثافة من جانب الأفراد (مع محتوى ومشاركين آخرين)، في حين أن أدوات أخرى، مثل مجموعات الممارسين، تتطلب مدة أطول ودرجة أقل كثافة من مشاركة وانخراط الأفراد (الجدول 7). وتتيح مجموعة أدوات تبادل المعارف (الصفحة 83) وصفاً تفصيلياً لكل أداة، ومتى وكيف يتم استخدامها، وأمثلة حالات.

من الممكن أن تتباين أدوار الأدوات:

« من الممكن أن تساعد أداة واحدة على تحقيق النواج الوسيطة المتعددة. على سبيل المثال، من خلال الجولات الدراسية، يتعرف المشاركون على أساليب جديدة لإجاز الأشياء، كما أن هذه الجولات تتيح فرصاً لتبادل المعارف الضمنية التي قد تساعد العملاء على التعرف على فرص جديدة، وبناء شبكات، وبناء توافق في الآراء - وهي 3 نتائج وسيطة متميزة وممكنة. وقد تقوم بعمل التصميم وهذه الأمور في ذهنك، وعليك أن تتذكر أنك قد تكتشف بعض النواج غير المتوقعة أيضاً.

« يمكن أن تحقق الأداة المستخدمة نفسها في مرحلة أخرى من المشروعات والبرامج نواج مختلفة. على سبيل المثال، يمكن أن تساعد زيارة خبراء في زيادة الوعي وبناء توافق في الآراء في مرحلة تحديد المشروع؛ وفي مرحلة تنفيذ المشروع، يمكن أن تساعد في التغلب على الاختناقات وبناء المهارات من خلال التوجيه أثناء الأداء والمساندة العملية.

« وجود مزيج من الأدوات يجعلها فاعلة للغاية، خاصة عندما يكون هناك قضايا إيمانية ملحة أو تحديات معقدة، مثل تلك التي تتطلب تأييداً سياسياً أو نقل المعرفة الفنية الجوهرية. وقد تبدأ مبادرة تبادل المعارف، على سبيل المثال، بمؤتمر لزيادة الوعي بخيارات التنمية الجديدة، وبعد ذلك من جماعة مهنية (مارسين) لتعزيز عملية التشبيك وبناء الثقة، وكذلك المتابعة من خلال جولة دراسية وزيارات خبراء لاكتساب المعرفة الفنية بشأن الاستعداد للعمل واتخاذ ما يلزم.

يجب أن يستهدف اختيار ومزيج الأنشطة دائماً النواج الوسيطة التي ترغب المجموعة في تحقيقها.



إرشادات

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

الجدول 5: أدوات تبادل المعارف



معرض المعرفة

فعالية تقام فعلياً (وجهاً لوجه) لتبادل المعارف وهي مصممة لعرض خبرات وتجارب وإجازات ومبتكرات المشاركين. وتسويق البرامج الجديدة للمانحين والشركاء المحتملين.



زيارات الخبراء

إرسال ممارس أو متخصص فني من البلد/المنطقة/المنظمة المقدمة للمعارف إلى البلد/المنطقة/المنظمة الباحثة عن المعارف



المؤتمر

حدث رسمي يجتمع فيه عدد كبير من المشاركين لتبادل المعارف والخبرات بشأن موضوع/محور تركيز محدد.



المنافسة/التحدي

مسابقة تهدف إلى إيجاد ومساندة أفكار جديدة وتسريع وتيرة الابتكارات. وتُتوج في العادة بفعاليات ومعارض لتقديم الشكر والتقدير للمنافسين والفائزين.



جماعة الممارسين

مجموعة من الناس تتفاعل دورياً بشأن موضوع مشترك للتعلم بعضهم من بعض.



ورشة العمل

حدث متدرج يركز على قيام المشاركين بحل مشكلات من خلال العمل معاً بشأن قضية مشتركة



التوأمة

تجميع مؤسسة مع أخرى ماثلة (لكن عادة أكثر نضجاً) من أجل شراكة تحقق منافع مشتركة.



الجولة الدراسية

هي زيارة أو سلسلة من الزيارات يقوم بها فرد أو مجموعة إلى بلد أو أكثر أو داخل البلد المعني أو مواقع محددة بهدف محدد للتعلم واكتساب تجارب مباشرة بشأن كيفية إنجاز شيء ما.



الحوار والمشاورة بين أصحاب المصلحة المتعددين

سلسلة من المحادثات المسهلة بين أصحاب المصلحة/الأقران لاكتساب العديد من وجهات النظر وفهم أكثر عمقاً. أو الوصول إلى توافق في الآراء، أو تشجيع العمل واتخاذ ما يلزم.



تزاحم المعارف

محادثة مسهلة بين العارفين والفاعلين (وكلاء/عناصر/عوامل التغيير) لإظهار المعرفة الفنية الخفية على السطح حول موضوعات مستهدفة. وتحويل الآراء الثاقبة إلى أفعال أو نتائج ملموسة.

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

ضع في ذهنك أن اختيار ومزيج الأدوات يتأثر بما يلي:

- « طبيعة التحدي (بسيط أم معقد)
- « ملامح المشارك
- « حجم المجموعة.
- « الوقت.
- « المعوقات اللوجستية.
- « توفر الموارد.

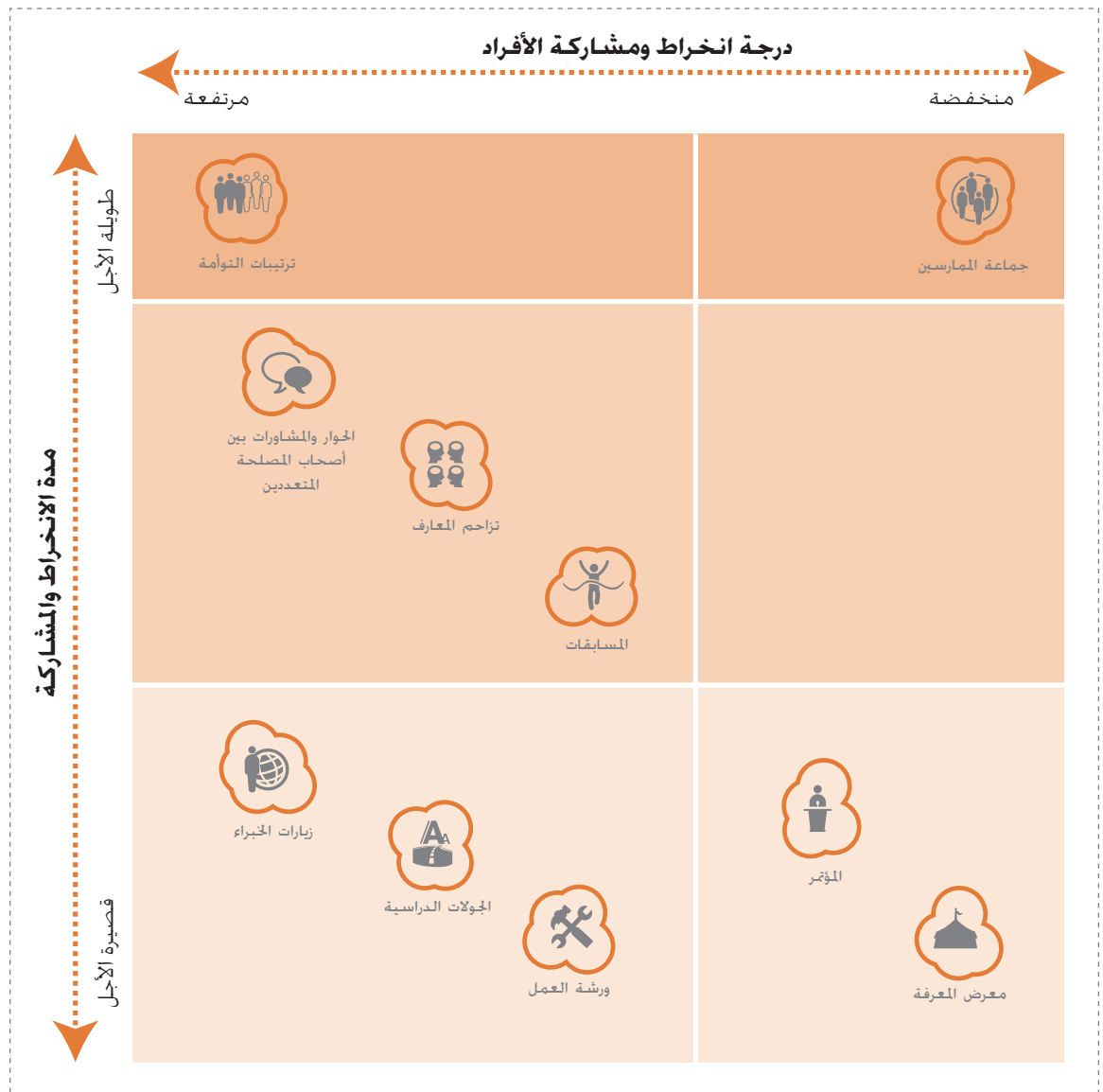
الجدول 6: نقاط القوة في أدوات تبادل المعارف لتحقيق النواج الوسيطة

أضعف	أقوى	النواج الوسيطة
حوار ومشاورات بين أصحاب المصلحة المتعددين. وتزاحم المعارف والتوأمة	جولة دراسية. ومعرض معرفة. ومؤتمر. وجماعة مارسين. ومنافسة/خِد. وزيارة خبراء. وورشة عمل	 معارف جديدة
معرض معرفة. ومؤتمر. وحوار ومشاورات بين أصحاب المصلحة المتعددين. وجماعة الممارسين. والمنافسة/التحدي	ورشة عمل. وزيارة خبراء. وتوأمة. وجولة دراسية. وتزاحم المعارف	 تعزيز المهارات
جماعة مارسين. ومنافسة/خِد. ومؤتمر. ومعرض معرفة. وتزاحم المعارف وتوأمة	حوار ومشاورات بين أصحاب المصلحة المتعددين. وجولة دراسية. وزيارة خبراء. وورشة عمل	 تحسين توافق الآراء
منافسة/خِد. وزيارة خبراء. وتزاحم المعارف	جماعة الممارسين. ومؤتمر. ومعرض معرفة/سوق معرفة. وحوار ومشاورات بين أصحاب المصلحة المتعددين. وجولة دراسية. وورشة عمل. وتوأمة	 تعزيز الترابط
مؤتمر. ومعرض معرفة. وجماعة الممارسين	ورشة عمل. وزيارة خبراء. وتوأمة. وجولة دراسية. وتزاحم المعارف. ومنافسة/خِد. وحوار ومشاورات بين أصحاب المصلحة المتعددين. والتوأمة	 إجراءات جديدة ومحسنة

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

الجدول 7. الأدوات المجهزة حسب الوقت ودرجة انخراط ومشاركة الأفراد
يمكن أن تستخدم هذا الجدول باعتباره دليلاً لتصميم عملية التبادل الخاصة بك بناءً على ملامح المشاركين. وحجم المجموعة، والوقت، والمعوقات اللوجستية.



تبادل المعارف بين تنزانيا والهند - اختيار الأدوات وتسلسلها

قام فريق عمل من تنزانيا والهند بالتخطيط معاً لعملية التبادل. وبدأ بحوار متعدد أصحاب المصلحة في تنزانيا لبناء توافق على الخطوات التالية لإصلاح قطاع الألبان. وتبع ذلك زيارة للخبراء إلى تنزانيا استغرقت 10 أيام وقام بها ستة من المسؤولين بالمجلس الوطني الهندي لتنمية الألبان واتحاد غوجارات التعاوني لتسويق الألبان. وفهم المسؤولون الهنود على نحو مباشر التحديات التي تواجه تنزانيا. وزاد وعي أصحاب المصلحة التنزانيين بنتائج إصلاحات قطاع الألبان في الهند. وتضمنت زيارات الخبراء هذه مكوناً قوياً خاصاً بتقييم الاحتياجات.

وبعدها قام وفد مؤلف من 14 مسؤولاً تنزانياً من وزارة الزراعة، والمجلس الوطني لتنمية منتجات الألبان، ومنتجي الألبان ومصنعيها وموزعيها، بزيارة الهند في جولة تفقدية للوقوف على ثورة صناعة الألبان في الهند بأنفسهم. وتم استكمال هذه الدراسة بحوارات مستمرة بين أصحاب المصلحة والقيام بمشاورات. مع رد زيارات الخبراء في الهند لدعم المهارات الجديدة والمعرفة الفنية الخاصة بالتطبيق لدى منتجي الألبان في تنزانيا، والمتخصصين الفنيين من المجلس الوطني لتنمية الألبان. وأعد المشاركون في عملية التبادل نشرة ترويجية وأفلام فيديو تلخص الدروس المستفادة.

تبادل المعارف بين هندوراس ونيكاراغوا وكولومبيا - اختيار الأدوات وتسلسلها

بدأت عملية تبادل المعارف بسلسلة من حوارات ومشاورات أصحاب المصلحة المتعددين مع أصحاب المصلحة في هندوراس لتحسين توافق الآراء بشأن ما يلزم القيام به لمعالجة قضايا الأراضي التي عليها خلافات. وبعد ذلك، حتى يتسنى الإعداد للجولات الدراسية والتفقدية القادمة، شارك مسؤولون حكوميون من هندوراس وزعماء الميسكيتو وخبراء في قوانين السكان الأصليين من نيكاراغوا وكولومبيا في ورشة عمل تخطيطية في بويرتو ليمبيريا. وشارك 22 مشاركاً من هندوراس في الجولة الدراسية إلى منطقة الحكم الذاتي في شمال الأطلسطي في نيكاراغوا للحصول على معارف جديدة حول القضايا التي تكتنف مسألة الاعتراف بحق السكان الأصليين في امتلاك الأراضي. وكيف قامت نيكاراغوا باتخاذ إجراءات ترسيم حدود الأراضي وتحديد ملكيتها للسكان الأصليين. وأتاحت جولة دراسية أخرى إلى منطقة الحكم الذاتي في شمال الأطلسطي في كولومبيا معارف جديدة حول الصورة العامة للإطار القانوني وإطار السياسات في كولومبيا، وعملت هذه الجولة على زيادة فهم تحديات التنفيذ. وتبع هاتين الجولتين الدراسيتين مؤتمر في كولومبيا لتعزيز الروابط والمزيد من الاتفاق وبناء الثقة بين أصحاب المصلحة الرئيسيين. وانتهت عملية تبادل المعارف بثلاثة حوارات بشأن السياسات. وحلقة لتبادل المعلومات انتهت بورشة عمل ختامية مع أصحاب المصلحة في هندوراس لوضع إجراءات واضحة للملكية الأراضي في هندوراس.

الخطوة 3.4 جيم. اختيار وتتابع أنشطة تبادل المعارف

أي الأنشطة ستساعد المشاركين بالدرجة الأكبر على تحقيق النواتج الوسيطة المرجوة؟

ما التسلسل الأفضل للأنشطة؟

الأنشطة هي حجر الأساس للأدوات، ومحل حدوث التعلم (المجدول 8). وعلى غرار الأدوات، يكون لكل نشاط نقاط القوة والقيود الخاصة به، كما أن بعض الأنشطة تكون مناسبة لأنواع خاصة من التعلّم أكثر من غيرها. ويعتبر مزيج وتسلسل الأنشطة أكثر أهمية من النشاط في حد ذاته. وبالتالي يجب أن تكون النواتج الوسيطة التي تسعى إلى تحقيقها هي الموجه لاختيارك، كما يجب أن تضع في ذهنك ملامح وسمات المشاركين وحجم المجموعة والوقت والقيود اللوجستية والموارد المتاحة.

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف



إرشادات

تذكّر دائماً أن نجاح مبادرة تبادل المعارف يعتمد على تحقيق النواتج الوسيطة المستهدفة وليس على تنفيذ مجموعة محددة مسبقاً من الأنشطة. وقد تحتاج إلى تعديل الأنشطة الفردية المضمّنة داخل أداة لتبادل المعارف، أو حتى الأداة ذاتها لضمان تحقيق أهداف التعلّم.

وعند محاولة اتخاذ قرار بشأن الأنشطة التي تختارها، وكيفية تسلسلها، انظر بعين الاعتبار إلى نوع الاتصال والتفاعل الذي يحتاج المشاركون إلى الانخراط فيه. ويتم تنظيم الأنشطة المتضمنة في هذا الدليل إلى 4 فئات: عروض تقديمية، ومناقشات، وأنشطة تجريبية، وأنشطة خيلية. وتركز كل فئة على أنواع مختلفة من الاتصالات والتفاعل بين المشاركين.

أنشطة العروض التقديمية تتكون بالدرجة الأولى من تدفق للمعلومات في اتجاه واحد، كما تتطلب استخدام أساليب مبتكرة لإشراك الجمهور، وتتضمن هذه الأنشطة عروضاً عملية، وهيئة خبراء، وأحاديث تنويرية، ودورات عرض الملصقات، وسرد القصص.

أنشطة المناقشة تتضمن تبادل المعارف متعددة الاتجاهات، وتتطلب مشاركة جماعية، وغالباً ما تُستخدم بعد أنشطة العروض التقديمية، وتتضمن هذه الأنشطة عصف الذهن، وجلسات طنطنة، ومناقشات إلكترونية، ومقهى المعرفة، ومساعدة الأقران، وحلقات طريفة لسرد الحكايات.

الأنشطة التجريبية تنقل المشاركين إلى ما وراء تبادل المعارف والمناقشة، وتسمح للمشاركين بتجربة الجديد، والتفكير في الخبرات والتجارب، وترجمة المعرفة إلى عمل. وتتضمن هذه الأنشطة تخطيط العمل، وزيارات ميدانية، وتمارين حوض السمك، وتمثيل الأدوار، والإعارة، والمحاكاة.

الأنشطة التحليلية تمكن المشاركين من فحص الموضوعات أو المواقف أو التفكير فيها من منظور سابق أو لاحق. وتتضمن هذه الأنشطة الاستعراض اللاحق، ومجموعات نقاش مركز، ومقابلات شخصية، وتقييماً ذاتياً، ومسوحات استقصائية، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

تسمح الأنشطة جيدة التصميم للمشاركين بأن:

« يجربوا شيئاً جديداً.

« يستوعبوا أهمية التجربة الجديدة.

« يلاحظوا ويطرحوا أسئلة بشأن تجاربهم وتبادلها ويفكروا ويسهموا فيها.

« يتفاعلوا مع خبراء ومشاركين آخرين وينظروا بعين الاعتبار في أفكار جديدة.

« يكوّنوا فهماً جماعياً جديداً يستند إلى تبادل المعارف.

« يترجموا المعارف إلى خطط عمل.

« يلخصوا المعارف الجديدة في صورة مكتوبة وصيغة مسموعة ومرئية، وإتاحة ذلك لأصحاب مصلحة آخرين.

الجدول 8: أدوات تبادل المعارف

أنشطة المناقشات

حلقة طريفة لسرد حكايات

تمرين يتضمن استخدام موضوعات قصصية وأسئلة تستنبط قصصاً لإشراك مجموعة في تبادل الخبرات والمعلومات.

الشحذ الفكري (عصف الذهن)

توليد الأفكار أو الحلول بشأن موضوع ما من خلال الاستعانة بحكمة الأقران وتشجيعهم على إخراج أفكار جديدة.

جلسة الطنطنة

مناقشة قصيرة للغاية بشأن موضوع محدود ينطوي على عمل أني لمجموعة صغيرة (عادة كل اثنين معاً) ويحفز إسهام كل عضو من المجموعة المشاركة.

النقاش عبر الإنترنت (المناقشة الإلكترونية)

مناقشة تحدث عبر الإنترنت إما على نحو متزامن أو غير متزامن.

مقهى المعرفة

محادثات مفتوحة ومبدعة يقودها مسهل لطرح معارف جماعية، وتبادل أفكار، وتشجيع الحوار المتعاون في بيئة تتسم بالاسترخاء على نمط المقهى.

مساعدة الأقران

حدث يتم تسهيله حيث يقوم الأقران الذين لديهم خبرات وتجارب ذات صلة بتبادل أفكارهم وخبراتهم، ويكون ذلك عادة في صورة أفضل الممارسات والدروس المستفادة، مع فريق طلب المساعدة بشأن مشكلة أو مشروع أو نشاط محدد.

أنشطة العروض التقديمية

العرض العملي

يقوم خبير بعرض كيف يستخدم منتجاً أو يقوم بإجراء؛ ويعرض منتجاً أو عملية جديدة لتسويق أو نشر مبتكرات.

هيئة (فريق) الخبراء

مجموعة من العروض التقديمية التي تتم إدارتها بشأن الموضوع نفسه الذي تم تناوله من عدة زوايا من جانب مجموعة من الناس لديهم معارف متخصصة.

المحادثات التنويرية

سلسلة من العروض التقديمية القصيرة عن موضوع واحد، أو موضوعات متنوعة، من جانب متحدثين مختلفين تستمر لعدد قليل من الدقائق كل منها في إطار جلسة منفردة.

دورات عرض الملصقات

عرض تقديمي في صيغة ملصق عادة ما يتضمن نصاً مكتوباً ورسوم غرافيك تعمل على إشراك المتحدثين والمشاركين في محادثة حول محتوى الملصق.

التقرير

عرض تقديمي شفهي أو كتابي يلخص ويبرز نقاطاً أساسية خاصة بموضوع أو محور تركيز محدد (مفاهيم، وبيانات، وعمليات، ودروس مستفادة، إلخ).

سرد القصص

استخدام هادف لطريقة السرد لوصف نتيجة عملية، ويكون القصد من وراء ذلك حفز الأفراد أو المجتمعات أو المنظمات على التفكير في إجراء مستقبلي.

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

الأنشطة التحليلية

الاستعراض اللاحق

استعراض منظم لفرق عمل المشروعات لتحليل ما حدث. ولماذا حدث. وما يمكن القيام به على نحو أفضل أو مختلف في المستقبل.

مجموعات النقاش المركز

بروتوكول نقاش منظم يجمع أشخاصاً غير مألوفين لبعضهم البعض ولكن لديهم اهتمامات مشتركة لطرح آرائهم بشأن موضوع أو مجال محدد.

المقابلة

جلسة سؤال وجواب مع شخص أو خبير بشأن موضوع محدد. في العادة بعد مجموعة أسئلة محددة سلفاً.

التقييم الذاتي

أسلوب استقصاء لجمع معلومات عن كيف يقوم شخص بتقييم نفسه فيما يتعلق بمجموعة محددة من القدرات والسلوكيات والاتجاهات. أو أي منها.

الاستقصاء

جمع البيانات أو الآراء من المشاركين باستخدام مجموعة منتظمة/مرتبة من الأسئلة.

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

فحص منظم لتحديد نقاط القوة والضعف وأي فرص أو تهديدات خارجية أو داخلية في أي برنامج أو مؤسسة.

الأنشطة التجريبية

إعداد خطة العمل (تخطيط العمل)

تمرين إستراتيجي ينتج عنه خارطة طريق شخصية أو جماعية أو جدول يصف الخطوات المحددة التي يجب اتخاذها لتحقيق أهداف منفردة أو متعددة.

إصدار كتاب

عملية يتم تسهيلها تنطوي على تجميع مجموعة من الأشخاص للاشتراك في إنتاج كتاب في مدة من 3 إلى 5 أيام.

الزيارة الميدانية

الذهاب فعلياً إلى موقع لتمكين المشاركين من اكتساب تجارب عن واقع المشروعات تمكيناً مباشراً ولقاء فرق التنفيذ والمستفيدين.

طريقة حوض السمك (فيشباول)

محادثة بين مجموعة صغيرة أو حوار ينعقد في محيط يتضمن مجموعة أكبر من المراقبين/المستمعين.

تمثيل الأدوار

تمرين تفاعلي في بيئة مبتكرة يسمح للمشاركين بالمرور بتجربة موقف معين من وجهة نظر أخرى. وتطبيق أو تطوير المهارات اللازمة للتعامل مع صراع أو مشكلة. وتحليل الخبرات والتجارب بمساعدة الملاحظين.

الإعارة

تكليف مؤقت لشخص للعمل في إدارة أو منظمة أخرى.

الحكاية

موقف واقعي منظم الهدف منه إشراك المشاركين في تفاعلات داخل محيط محدد.

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

تبادل المعارف بين تنزانيا والهند – اختيار الأنشطة وتسلسلها

« عصف الذهن من خلال مؤتمر فيديو لتحديد نطاق الزيارة



« النقاش عبر الإنترنت لإعداد مذكرة تصور عن الزيارة



« زيارات ميدانية لمعرفة كيف تم التنفيذ من منظور سياسي وعملي.



« عرض عملي لإظهار خطوات العمليات المختلفة في سلسلة توريد الألبان



« عصف الذهن مع قادة أنشطة الأعمال في الهند لإيجاد أفكار لتشجيع الشراكات المستقبلية بين أنشطة الأعمال بين قطاعي الألبان في الهند وتنزانيا.



« العروض التقديمية للزملاء وصانعي القرار في تنزانيا لتبادل الدروس المستفادة واقتراح سبيل للمضي قدماً



المتابعة

تبادل المعارف بين هندوراس ونيكاراغوا وكولومبيا – اختيار الأنشطة وتسلسلها

« عصف الذهن من خلال مؤتمر فيديو/مسموع مع أصحاب المصلحة من هندوراس، ونيكاراغوا، وكولومبيا للاتفاق حول نطاق ورشة العمل



« هيئة خبراء مع متخصصين من نيكاراغوا وكولومبيا لإعداد تفهم متعمق للقضايا المثارة حول تملك الأراضي للسكان الأصليين



« سرد قصص من جانب السكان الأصليين أثناء مناقشة مائدة مستديرة لفهم وجهات نظرهم وتحسين التواصل بين مختلف أصحاب المصلحة



« دورات عرض الملصقات التي تبرز أهم ما أُجزم من مناقشات المائدة المستديرة



« خطة عمل لتحديد الخطوات التالية



ولإثراء عملية التبادل، تم إدراج أنشطة اجتماعية وثقافية، مثل الغناء والرقص والترايمم (الأهازيج) التقليدية، خلال فعاليات ورشة العمل.

« استقصاء لتقييم الدروس المستفادة وقياس فائدة عملية التبادل



المتابعة

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف



مثال

أنشطة تبادل المعارف لجولة دراسية

تعزيز نماذج التنمية المدفوعة باعتبارات المجتمعات المحلية

في 2011، شاركت جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية وكمبوديا في مبادرة تبادل معارف مع بنغلاديش والهند وسري لانكا لإيجاد طرق جديدة لحشد الفقراء في المناطق الريفية وربط الناس بالبنوك التجارية ومؤسسات التمويل الأصغر..

الجمهور المستهدف

استهدفت عملية التبادل مسؤولين حكوميين رفيعي المستوى من كلا البلدين (من بينهم نائب وزير مكتب رئيس الوزراء في لاو الديمقراطية الشعبية، والمدير التنفيذي لصندوق تقليص الفقر في لاو الديمقراطية الشعبية، ومدير مشروع تعزيز سبل كسب العيش وتحالف الفقراء في كمبوديا)، وممثلين من وزارات التخطيط، والتنمية الريفية، والداخلية، والزراعة، والمديريات الحكومية في المقاطعات.

« استقصاء لمساعدة الناس على وضع أولويات لاحتياجات التعلم



الاستقصاء



التخطيط



الجولات الدراسية

« مناقشات عصف ذهن جماعية لمساعدة مقدمي المعارف في جنوب آسيا على توجيه عملية التقديم التي يقومون بها، وإعداد مواد تعلم مناسبة

« سلسلة من الحوارات من خلال مؤتمرات الفيديو تتضمن جميع الأطراف قبل الجولة الدراسية لبناء الثقة والتآلف بين المشاركين وإعداد الجميع للزيارة



الشحن الفكري
(عصف الذهن)



مؤتمر الفيديو

« زيارات ميدانية ولقاءات مع فرق عمل المشروع، ومسؤولي أجهزة الحكم المحلي، والجماعات المستفيدة لفهم تطبيق نماذج التنمية المدفوعة باعتبارات المجتمعات المحلية في هذه البلدان فهماً مباشراً

« جلسة لتخطيط العمل والتفكير لتوثيق الخبرات والتجارب ومساعدة المشاركين على التفكير في كيفية التصرف فيما تعلموه



زيارة ميدانية



التنفيذ
(التقديم)



الاستعراض اللاحق

« مجموعات النقاش المركز لعرض الدروس المستفادة على صناع القرار الآخرين والحصول على آراء ومدخلات بشأن خطط العمل المقترحة



هيئة (فريق)
خبراء



المتابعة

وسيط المعرفة: جاميجا سينغ، مسؤولة أولى عن الإستراتيجية والعمليات، شبكة الخدمات الأساسية للعمليات منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، البنك الدولي

الخطوة 3.4 دال. تصميم الأنشطة

كيف يجب تصميم كل نشاط وتنفيذه؟

بمجرد أن تفرغ من اختيار أنشطتك وترتيب تسلسلها، يجب عليك أن تفكر في كيفية تصميمها وتنفيذها. فعلى سبيل المثال، عندما ترتب لعقد جلسة لوضع خطة العمل، فإنك ستبدأ بعقد اجتماع تحضيرى لأجل:

- « تحديد ما ترجو تحقيقه.
- « إسناد الأدوار والمسؤوليات (الميسر [المسهل]، والمشاركون الرئيسيون، والأشخاص الآخرون الذين يُرجع إليهم لإعداد المحتوى، إلخ).
- « الاتفاق على النواج الملموسة من التدريب.
- « إعداد جدول الأعمال وقائمة المواد اللازمة.
- « وضع جدول زمني يشتمل على الخطوات الرئيسية.
- « مراجعة الميزانية (الموازنة المالية) والمسائل اللوجستية.

إن المبادرة الواحدة لتبادل المعارف سوف تتكون من عدة أنشطة. وبعض هذه الأنشطة أكثر تعقيداً من الأنشطة الأخرى وتتطلب المزيد من التخطيط. فعلى سبيل المثال، بينما تأخذ تجربة التعلّم المتعمقة قدراً من التفكير الجاد وربما تتطلب دعماً إضافياً من جانب الأفراد للنجاح في إنجازها؛ فإن النقاش الجماعي يكون على الأرجح شيئاً يمكنك تنظيمه بسرعة وبقدر قليل من المساعدة.

فكر في الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة: فالتنفيذ يمكن أن يتم على نحوٍ آني أو على مراحل، وعلى نحوٍ شخصي أو افتراضي. وبعض الأساليب تكون أفضل في بناء الثقة وإحداث توافق في الآراء، في حين تعزز أساليب أخرى زيادة المشاركة وتعميق التفكير. وبعض الأساليب تكون رخيصة التكلفة، وبعضها الآخر باهظ التكلفة.



إرشادات

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

الخطوة 3.4 هاء. أساليب تنفيذ الأنشطة

ما أفضل طريقة لتفاعل المشاركين؟

كيف يتفاعل المشاركون في عملية تبادل المعارف بعضهم مع بعض أو مع محتوى التعلم يسمى أساليب تنفيذ الأنشطة، وهي إما تكون متزامنة (حدث في الوقت نفسه) أو غير متزامنة (حدث في أوقات مختلفة).

وتشمل أشكال التبادل المتزامن الشكل المباشر والصوتي والدردشة عبر الإنترنت والتواصل عبر مؤتمر الفيديو. وأساليب التنفيذ المتزامنة مفيدة لتشجيع الحوار وعند بناء الثقة وتوافق الآراء.

وتشمل أشكال التبادل غير المتزامن التعلم الإلكتروني ومنتديات النقاش عبر الإنترنت والتواصل الاجتماعي عبر الإنترنت والبريد الإلكتروني. ويجري على نحو متزايد مزج هذه الطرق بالتنفيذ المباشر: حيث تتيح للمشارك مرونة أكبر في إمكانية الوصول والمشاركة. وتسمح بالتفاعل المستدام بطريقة فاعلة التكلفة. وتشجع التأمل الأكثر عمقاً.

وختاماً إلى أخذ هذه العوامل في الاعتبار عند اختيار طريقة التنفيذ.

« **التكلفة:** التفاعل المباشر والتفاعل عبر مؤتمرات الفيديو متماثلان بشدة من حيث التكلفة. وتكون تكلفة المشارك أقل مع مؤتمر الفيديو. ولكن في كلتا الحالتين لا نجد كثيراً من وفورات الحجم. ومن ناحية أخرى، يتطلب التعلم الإلكتروني كثيراً من الاستثمار المسبق، لكن ما إن يكون جاهزاً، يصبح أرخص أسلوب تنفيذ بفارق كبير.

« **إتاحة استخدام التكنولوجيا:** يتطلب التفاعل عبر مؤتمرات الفيديو والتعلم الإلكتروني والأنشطة الأخرى لتبادل المعارف عبر الإنترنت الربط والتكنولوجيا، ومعظم منصات الاتصال مجانية أو لا يتكلف استخدامها إلا قليلاً جداً. أما التفاعل عبر مؤتمرات الفيديو فيتطلب تجهيزات ومرافق خاصة.

« **خصائص الجمهور:** أكثر ما يناسب مواعيد الشخصيات رفيعة المستوى وشهرتهم هي أساليب التنفيذ المتزامنة، مثل الجلسات المباشرة والتفاعل عبر مؤتمرات الفيديو. في حين أن الجماهير الكبيرة أو المتفرقة يتم الوصول إليها كأفضل ما يكون من خلال أساليب التنفيذ غير المتزامنة.

« **المستوى التعليمي (بما في ذلك الإلمام بالوسائل الرقمية):** ينبغي أن يستريح المشاركون للتكنولوجيا المستخدمة في التنفيذ من أجل الانخراط بفاعلية في النشاط.

« **اللغة:** استيعاب لغات متعددة يمكن أن يكون صعباً. والترجمة الفورية أسهل بالنسبة للعروض التقديمية وفي الأنشطة التي يكون فيها قدر أكبر من التنظيم. وتسمح الأنشطة غير المتزامنة بالوقت اللازم للترجمة.

« **الخلفية الثقافية وأساليب التعلم الفردية:** بعض الناس يفضلون التعلم سلبياً (بمعنى من خلال العروض التقديمية والعروض العملية، وما إلى ذلك) ويفضل آخرون التعلم النشط أو التجريبي (بمعنى من خلال تمثيل الأدوار أو المحاكاة أو الحوار).

« **البيئة الخارجية:** يمكن أن تؤثر الكوارث والاضطرابات/الصراعات على إمكانية السفر أو الاجتماع أو إتاحة استخدام التكنولوجيا.



تحديد طرق تنمية المناطق الريفية في جنوب أفريقيا

قصة تبادل
المعارف

ووفق ما أفاد به غوجيل نكوبنتي، وزير التنمية الريفية واستصلاح الأراضي فإن الزيارات تجاوزت التوقعات وكانت "نافذة معرفة للعديد من المسؤولين [في جنوب أفريقيا]... وقد استفدنا من دروس عديدة من هذه الرحلة. . . وهيأت هذه الدروس الطريق أمام مبادرات التعلم المشترك والتعاوني مع الصين."

✓ الأدوات المستخدمة

الجولات الدراسية

✓ وسيط المعرفة

غولي، خبير اقتصاد زراعي أول، البنك الدولي

العمل ونظام الصين الخاص برصد مبادرات التنمية الريفية وتقييمها. وفي مقاطعه جيانغسو، التقت الوفود بنظرائها الصينيين لمعرفة إستراتيجيات تنمية القرى، وأعمال الفلاحة التي تقوم بها الأسر المعيشية، وتقديم الخدمات المجتمعية، ودمج برامج التنمية الريفية والحضرية.

✓ النتائج

عززت هذه الزيارة معارف ومهارات وفود جنوب أفريقيا بشأن التنمية الريفية، مع مساعدة وزارة التنمية الريفية وإصلاح الأراضي على تفادي الأخطاء، وتعزيز توافق الآراء بشأن الإصلاحات، وتشجيع الروابط من أجل المزيد من التعاون بين بلدان الجنوب والصين. وقام مسؤولو وزارة التنمية الريفية وإصلاح الأراضي بتطبيق معارفهم الجديدة على عملية إعداد "الوثيقة الخضراء" التي تلخص النتائج الرئيسية للزيارة وخاصة فيما يتعلق بالتصنيع في المناطق الريفية وتنمية القرى الزراعية.

✓ التحدي

للتصدي لأوجه عدم المساواة من الناحية الاقتصادية في المناطق الريفية، عملت جنوب أفريقيا على تعزيز مبادرات التنمية الريفية لديها، لكنها عانت من نقص القدرات لتوسيع نطاق البرامج وبناء توافق في الآراء حول الأولويات.

✓ الحل — من فعل ماذا؟

طلبت وزارة التنمية الريفية وإصلاح الأراضي في جنوب أفريقيا من البنك الدولي ترتيب جولة دراسية إلى الصين التي لها سجل حافل في وضع وتنفيذ برامج تنمية ريفية وأراضٍ على مدى العقود الثلاثة الماضية.

وقام 11 وفداً رفيع المستوى بزيارة بكين ومقاطعة جيانغسو لمدة 8 أيام في أبريل / نيسان 2010، وناقشوا وقيموا الدروس المستفادة من سياسات وبرامج الصين، وخاصة تلك المرتبطة بإصلاح الأراضي والتصنيع في المناطق الريفية وتوفير فرص

الخطوة

4

تنفيذ عملية تبادل المعرفة

في الخطوة 3: قمت بتصميم تبادل المعارف من خلال

- ✓ اختيار المشاركين
- ✓ التحقق من هدف التغيير والنواج المنشودة
- ✓ تنظيم فريق التنفيذ التابع لك
- ✓ جميع عناصر مبادرة تبادل المعارف

ستقوم في الخطوة 4 بما يلي:

- 4.1 توجيه المشاركين أثناء رحلة التعلم
- 4.2 تنسيق الارتباطات وبناء العلاقات
- 4.3 توثيق التنفيذ وتتبع النتائج على نحوٍ منهجي

كي يتسنى لك ترجمة تصميمك إلى نتائج واقعية، فأنت بحاجة إلى أن تكون بحاراً بارعاً وميسراً (مسهلاً)، وتقوم بتحويل مسار العمل بحسب احتياجات المشاركين واستغلال الفرص التي تظهر. وهذا ليس بالدور السهل، إذ عليك أن تأخذ خطوة إلى الخلف وتتخلى عن بعض السيطرة. ويجب أن يكون هدفك إتاحة الفرص للمشاركين لتولي دور القيادة أثناء رحلة تعلمهم.



إرشادات

« لا تقع في غرام خطتك! »
 « حتى إذا بدأت بأفضل تصميم، توقع أن تقوم بعمل تصحيحات في منتصف الدورة، والتنفيذ يحدث على أرض الواقع وليس على المكتب. »
 « التخطيط هو الأساس، وليس الخطة! »
 « تذكر أن هذا العمل لا يخصك، لكنه يخص المشاركين. وعليك باتخاذ القرارات بناءً على فهم واضح لاحتياجاتهم.. »

الخطوة 4.1 توجيه المشاركين أثناء رحلة التعلم

كيف تسهل وتيسر تجربة تعلم حقيقية للمشاركين وتمكنهم من التصرف؟ باعتبارك دليلاً في عملية تبادل المعارف، فإن دورك هو مساعدة المشاركين على التغلب على المعوقات التي قد يجدونها عند تحقيق نواجح التعلم المنشودة.

« التفكير في التعلم والاستفادة منه وتوثيق تجاربهم. »
 « اتخاذ حول خطط عمل لتحقيق التغيير المنشود. »

الخطوة 4.1 أ لف. مساعدة المشاركين في تحقيق نواجح التعلم

من المفيد أن نقر ونعترف أن المشاركين يفكرون وتكون لهم ردود أفعال بسرعات مختلفة. وبعضهم يقوم بذلك سريعاً والبعض الآخر لا. وهناك آخرون سينتظرون ويتروون قبل تقديم أي التزام. حاول أن تجد وتيرة السرعة المقبولة للجميع. حتى وإن كانت غير مثالية للجميع. وناقش التصحيحات الممكنة للدورة والمسار مع المشاركين إن أمكن ذلك. وإذا احتجت إلى إحداث تغيير بدون التشاور أولاً، فم بإحاطة المشاركين وأصحاب المصلحة الآخرين بالقرار وتأكد من مساندة الأغلبية قبل المضي قدماً.

ركز على تيسير وتسهيل تجربة تسمح للمشاركين بما يلي:

- « التخطيط والاستعداد لما سيرونه ويتعلمونه ويفعلونه. »
- « تجربة شيء ما جديد. »
- « استيعاب أهمية ما يقومون به والتفكير في تطبيقه في سياقاتهم. »
- « الملاحظة وطرح أسئلة وتبادل الأفكار والإسهام في الخبرات والتجارب الخاصة بهم. »
- « التفاعل مع خبراء ومشاركين آخرين ومنتجات ونُهج جديدة. »
- « تكوين فهم جماعي جديد مع المساهمين الآخرين. »
- « اتخاذ ما يلزم بشأن ما يتعلمونه. »

الخطوة 4

تنفيذ عملية تبادل المعرفة



إرشادات

عليك بالمراجعة الدورية مع المشاركين لتحديد مدى صلتهم بهدف التغيير، والنواحي الوسيطة، والمؤشرات. وقد تحتاج إلى تعديل الأنشطة المضمّنة داخل أداة لتبادل المعارف، أو حتى مزيج الأدوات لضمان تحقيق أهداف التعلّم، وقد تحتاج أيضاً إلى إعادة توجيه الموارد ومراجعة الأطر الزمنية.

الخطوة 4.1 باء. مساعدة المشاركين على التفكير في التعلّم والاستفادة منه واستيعابه وتوثيق تجاربهم.

أثناء التنفيذ، تتمثل إحدى المساهمات الرئيسية في مساعدة المشاركين على استيعاب التعلّم والاستفادة منه وتوثيق تجاربهم. وتتيح مجموعة الأدوات (صفحة 83) إرشادات تفصيلية حول الأنشطة التي تحقّق ذلك. وفيما يلي بعض الإرشادات والنصائح الإضافية القليلة.

« قدم أسلوباً بسيطاً للتوثيق الذاتي في بداية عملية التبادل. قدم أمثلة ونماذج وتوجيهات. وهذه الخطوة مفيدة خاصةً للزيارات الميدانية ورحلات التعلّم الأخرى.

« شجّع المشاركين على الاحتفاظ بسجل (مكتوب أو مصور أو مسموغ أو فيديو). ووجود دفتر بسيط وقلم مفيد للغاية. وعليك أن تحقّق المزيد وتدوّن عنوان وتاريخ مبادرة تبادل المعرفة على الغلاف. والناس سوف تستخدمه وتحتفظ به وترجع إليه.

« خصص وقتاً للتفكير في نهاية كل يوم. واطلب من المشاركين استخدام هذا الوقت للكتابة في السجل وتبادل الآراء مع المجموعة.

“قمنا بمقابلة المشاركين على الفور بعد جلسات العمل في كولومبيا، ونيكاراغوا، وفي بلدتهم في هندوراس للوقوف على أفكارهم ومعارفهم الجديدة. ونتيجة لذلك، جمعنا ساعات من تسجيلات الفيديو التي كانت مفيدة للغاية في فهم شواغل وهموم المشاركين الآخذة في الظهور، والأفكار الجديدة، ومقترحات العمل”. ~ إنريك باننوجا، خبير أول متخصص في شؤون إدارة الأراضي، البنك الدولي

« قم بتخصيص مساحة للمجموعات على شبكة الإنترنت واطلب من المشاركين نشر محتوى وأسئلة وأفكار أثناء اليوم. راقب ذلك، وقم بالإشارة إليه باستمرار لزيادة مشاركة وانخراط المشاركين.

« شجّع المشاركين على إعداد عرض تقديمي بسيط ومرئي لأبرز الأحداث والفعاليات. وقم بتعليق النتائج على الحائط واطلب من المشاركين عمل جولة حول "معرض المجموعة". وفي خطوة إضافية، اطلب أن يضيف كل منهم للعرض التقديمي للأخر أثناء تجولهم.

« قم بوضع أفكار المجموعة على لوحات الشرح (فليب تشارت) أو في صورة ملاحظات يتم لصقها على الحائط ويعتبر "حائط البيانات" هذا طريقة هائلة لتحديد المعلومات وتصنيفها على نحوٍ تعاوني. ومن الممكن أن يساعد فريق العمل في إظهار آراء ثاقبة جديدة وتحديد الأنماط الجديدة أثناء التنفيذ.

« تتبع الإسهامات من خلال إعداد نقاط فحص هادفة وتنقيح المؤشرات الخاصة بالنواحي المتوقعة. وسيساعدك هذا في تحسين الأنشطة والاستجابة للاحتياجات "الحقيقية" للمشاركين. وقد تمت تغطية المؤشرات بالتفصيل في الخطوة 2 (صفحة 13).

في نهاية كل جزء من عملية تبادل المعارف، اطلب من المشاركين التفكير فيما تعلموه وتبادل ما استوعبوه أو "الأفكار الكبيرة". وسجل ذلك من أجل قاعدة الأدلة والشواهد الخاصة بك.



إرشادات

الخطوة 4.1 جيم. مساعدة المشاركين على اتخاذ حول خطة عمل لتحقيق التغيير المنشود

ثمة هدف آخر لرحلة التنفيذ يتمثل في جمع المشاركين حول خطة عمل والشعور بالقدرة على تغيير الأشياء. ويمكنك تسهيل هذا الحماس من المجموعة من خلال:

« جعل المشاركين يطبقون ما تعلموه على نحو مبكر في مبادرة تبادل المعارف، والمتابعة من خلال التسجيل والتدوين على فترات منتظمة، وانتهاء بخطة عمل تفصيلية.

« مطالبتهم، أثناء تطبيق أعمال التسجيل والتدوين، بتحديد كيف تساعدهم هذه التجربة في مواجهة التحديات الفريدة. وكيف تنطبق على السياق الخاص بهم؟ وما القيود أو الفجوات التي يجب علاجها قبل إحداث التغيير؟

ويتم توجيه تخطيط عملية التبادل النهائية بالنواحي الوسيطة التي يرغب المشاركون في تحقيقها وأهداف التغيير (التي قد تتحول أثناء التبادل). وهذا النشاط من الممكن أن يتراوح من صياغة خارطة طريق بسيطة للخطوات التالية لفرادى المشاركين إلى وضع خطة عمل جماعية مع أصحاب المصلحة المتعددين.

"ظننا أننا بحاجة إلى قطعان كبيرة من الأبقار عالية الجودة. لكننا رأينا الآن أنه بالإمكان مواصلة العمل إذا قام أشخاص كثيرون بإحضار كمية صغيرة من الحليب". دي كيه ماري من تنزانيا، ويخطط السيد/ماري الآن للشروع في إنتاج حليب كاف في معمل الألبان الخاص به لتوفير إمدادات الحليب لمدينة دار السلام التي تشهد نمواً سريعاً.

"من العناصر الأساسية للتخطيط الناجح للعمل بالنسبة لنا هو اجتماع أصحاب المصلحة في مجموعات مختلطة – ليس فقط أشخاص من الحكومة والسكان الأصليين، ولكن أيضاً أنواع مختلفة من الخبراء. وثمة نتيجة مذهلة بالنسبة لي وهي رؤية كيف بدأ محامو الحكومة في النظر إلى أهمية القضايا الاجتماعية والثقافية ذات الصلة بالأراضي خارج نطاق الإطار القانوني أو المتطلبات القانونية لتمليك الأراضي للسكان الأصليين. من ناحية أخرى، يتفهم السكان الأصليون على نحو متقدم وبقدر أفضل المتطلبات القانونية والإجراءات الفنية المطلوبة لهذه العملية". إنريك بانتوجا، خبير أول متخصص في شؤون إدارة الأراضي، البنك الدولي

الخطوة 4

تنفيذ عملية تبادل المعرفة



إرشادات

ما يستفيد به المشاركون من تبادل المعارف سيساعدهم في تغيير الطريقة التي ينجزون بها هم وغيرهم الأشياء. وسيسهلهم وكلاء التغيير المشار إليهم في تحسين السياسات والمنتجات والخدمات للآخرين.

الخطوة 4.2 تنسيق الارتباطات وبناء العلاقات

كيف تضمن تلبية احتياجات المشاركين؟

كيف يمكن للمشاركين مساندة بعضهم البعض والتعاون من أجل التغيير؟

تنسيق الارتباطات والمشاركة: كما شددنا في الخطوات السابقة، فإن المشاركة والانخراط مع المشاركين ومقدمي المعارف يمثل جزءاً لا يتجزأ من تبادل المعارف الجيدة. وأثناء التنفيذ ينطبق ذلك على وجه الخصوص. وفيما يلي بعض الإرشادات والنصائح لتحقيق النجاح.



قائمة
مرجعية

تنسيق الارتباطات والمشاركة

- ✓ التمس الآراء والمداخلات مبكراً. وقد يساعد هذا أصحاب المصلحة على الانخراط والمشاركة.
- ✓ تعامل مع الناس على المستوى الشخصي.
- ✓ قم ببناء الثقة. كلما زاد انخراط ومشاركة المشاركين، سمعت أكثر، وزادت ثقتهم فيك.
- ✓ عليك بالتصعيد وحسم الشكوك، وتعامل مع المشاركين المنغلقيين وغير المتعاونين في مرحلة مبكرة.
- ✓ قدم الشكر والتقدير للمشاركة النشطة.
- ✓ كن نموذجاً "للمضيف"؛ وشجع سلوكيات ماثلة من فريق التنفيذ وحتى المشاركين.
- ✓ تأكد أن تكون هذه العملية تشاورية. المشاركون معك هم أفضل حلفاء لك في إنجاح هذه الرحلة. قدم الشكر والتقدير على رؤوس الأَشْهاد للعمل الجيد من مقدمي المعارف وشركاء التنفيذ.

بناء العلاقات: التنفيذ (التقديم) يُعنى بالعلاقات - إحداث مواءمة بين الناس من الناحية الفكرية والوجدانية والنفسية. ومن الممكن للعلاقات أن تحث وتساند وتثري وتيسر وتسهل عملية التعلم والعمل نحو هدف التغيير. وبوصفك وسيط معرفة، عليك العمل على تعزيز العلاقات مع مقدمي المعارف وبين الباحثين عن المعارف ومقدميها. والأهم، ساعد المشاركين على بناء علاقات فيما بينهم. وسوف يجنون منافع جمة فيما بعد من حيث التعاون والتعلم المستمر والمساندة.

"لقد كانت عملية تبادل المعارف بين البلدان النامية (بلدان الجنوب) مفيدة للغاية. وعملت على إحداث تقارب بين الحكومة ومنظمات السكان الأصليين نظراً لأننا شاركنا معاً". رومان ألفاريز، المنسق الوطني للمشروع الثاني لإدارة الأراضي

بناء علاقات مع المشاركين وفيما بينهم

- ✓ كن دمثاً وجذاباً. وتعرف على الجميع وعلى أعمالهم. وكن على معرفة بأهداف التعلم الأولية لهم. واطلب منهم تبادل خبراتهم وتجاربهم مع المجموعة.
- ✓ خصص وقتاً كافياً لإقامة علاقات شبكية بين المشاركين. وأنشطة اجتماعية. وتعاون بين المجموعات. وهذه الشبكات قد تدوم. وربما تصبح المحرك الأكثر أهمية للتغيير على المدى الأطول.
- ✓ شجع المشاركين على العمل والتحدث والالتقاء واللعب مع أفراد الجماعة الذين لا يعرفونهم جيداً. أو في أنشطة محددة. وقم بتشكيل مجموعات زوجية بين المشاركين من قطاعات العمل المختلفة. ومزج الأشياء على هذا النحو لا يتيح فقط فرصة للتعرف على مجالات خارج خبراتهم وتجاربهم المباشرة. ولكن يساعدهم أيضاً على بناء مجموعة من العلاقات الأكثر ثراءً التي يمكن الاستفادة منها.
- ✓ قم علانية بتقديم الثناء والشكر والتقدير للمشاركين على وقتهم بعيداً عن مكاتبهم وأسرهم وحياتهم من أجل هذا التبادل لتحقيق نمو شخصي ومهني. وشجعهم على تحقيق أقصى استفادة من هذه الفرصة الخاصة. والتعرف على بعضهم البعض.



قائمة مرجعية

منتدى يحفز روابط طويلة الأجل

في منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي. فإن الممارسين الذي يساعدون في إعادة توطين المشردين واستعادة سبل كسب العيش لهم يقومون بذلك على نحو خاص. ويكون لديهم سبل قليلة للوصول إلى أفضل الممارسات أو نقاط الاتصال المهنية الأخرى. وإذا ما تمت إدارة أوضاع المشردين على نحو سيئ، فقد يواجهون الفقر وتدهور الأحوال المعيشية. وفيما بين 2004 و2005. أقام البنك الدولي برنامجاً لتبادل المعارف من خلال مؤتمرات الفيديو (الفيديو كونفرانس) للمساعدة في ربط الموظفين بأعمال إعادة التوطين. والمصدر، ونشر أفضل الممارسات. وقد كان الطلب على تبادل المعارف كبيراً للغاية. واستجابة لذلك، قام البنك الدولي مع الشبكة العالمية للتعلم من أجل التنمية بتنسيق منتدى لمدة 3 أيام في بوغوتا في كولومبيا في مايو/أيار 2005.



مثال

وتقول هيريسيليا أوبريغون. وهي مهندبة من بيرو تعمل بشكل حرفي في مجال إعادة التوطين أن المنتدى سمح لها "بجمع التجارب والخبرات الخاصة بحالات واقعية أخرى سمحت لها بالابتكار وتحسين العمليات [وكذلك] توضيح الأسئلة التي تثار في الممارسات اليومية".

وتضمن المنتدى مكوناً قوياً للتشبيك. وسعى المشاركون إلى البقاء متصلين بعضهم ببعض. وقد استخدموا العديد من مؤتمرات الفيديو وأقاموا منتدى على شبكة الإنترنت لا يزال نشطاً حتى اليوم.

ويقول تاغل جوس سوتو. وهو استشاري مستقل في مجال إعادة التوطين في بيرو "لقد كانت الشبكة مفيدة للغاية في عملي المهني في العديد من المشروعات في بلدي... ومن خلال "مكتبة [COP-brokered] ومناقشات جمعت عن ذلك، كنت قادراً على تبادل العديد من الخبرات والتجارب لزملاء لي في أمريكا اللاتينية". وسيط المعرفة: إلينا كوريا، منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، البنك الدولي

الخطوة 4

تنفيذ عملية تبادل المعرفة



إرشادات

تذكر أن بناء علاقات يمثل عملية إضافية، لذلك تأكد من أنك تخصص له وقتاً كافياً بانتظام في عملية تبادل المعارف الخاصة بك.

أصبح الآن فريق التنفيذ الخاص بك أكثر أهمية من ذي قبل. ولا يمكن أن تواجه مشكلات في التخطيط اليومي واللوجستيات. وستكون بحاجة إلى الاهتمام بما يحدث (أو بما لا يحدث). وتتنبأ بالتحديات، وتوجه المشاركين إلى الواجهة التي ينشدونها..

الخطوة 4.3 توثيق التنفيذ وتتبع النتائج

كيف تتكيف مع التغييرات الضرورية في الاتجاه؟

كيف تتبع هذه التغييرات؟

كيف جمع أدلة وشواهد أنية عن النتائج؟

وأنت جتاز موقع التنفيذ، فإن أهداف التغيير قد تتحول (خاصة في المواقف الأكثر تعقيداً)، وكذلك المؤشرات التي حددتها في البداية مع المشاركين التابعين لك. ومن المتوقع أن تظهر نتائج غير متوقعة. ولهذا السبب من المهم للغاية جمع النتائج عندما تتحقق. والقيام بذلك يساعدك كما يساعد المشاركين على معرفة ما إذا كنتم على الطريق الصحيح أم بحاجة إلى اتخاذ مسار آخر.

وعليك أن تجد أساليب بسيطة لتوثيق المعالم البارزة وأهم الأحداث والدروس المستفادة. وعليك أن تأخذ ما يلي بعين الاعتبار وأنت تبدأ في عملية التنفيذ:

« هل الجهود للحصول على قيمة أكثر مما يمكن الحصول عليه؟

« كيف يتسنى لك استخدام هذه المعلومات بمجرد جمعها؟

« ما القرارات التي يمكن اتخاذها بناءً على هذه المعلومات؟



إرشادات

بسط الأمور! سيتغير الكثير في إطار عملية منفردة لتبادل المعارف. ولن تستطيع الإمساك بكافة الأشياء.

إذا قمت بتوثيق وتنظيم النتائج على نحو منتظم، فسوف تحقق ما يلي:

« تقليل الوقت المستغرق في رفع تقارير ما بعد التنفيذ إلى حد كبير.

« المساعدة في ترجمة الخبرات والتجارب وما تم تعلمه مؤخراً إلى تخطيط مستقبلي وعمل.

« تسهيل وتيسير أعمال التدوين والتسجيل مستقبلاً والمتابعة مع المشاركين وأصحاب المصلحة الرئيسيين.

وإليك بعض الأساليب البسيطة لتجميع آراء تقييمية أثناء عملية التنفيذ.

« عليك بالتجمع مع المشاركين وقت العشاء وتناول الشراب مع المجموعة. وهذه هي أكثر الطرق بساطة لمعرفة انطباعات المشاركين. وتعمل على بناء العلاقات والثقة.

تنفيذ عملية تبادل المعرفة

- « قم بتسجيل انطباعاتك، ومن بينها القرارات الرئيسية في سجل بسيط أو مدونة.
- « اطلب من المشاركين تبادل الصور ومقاطع الفيديو بعد كل نشاط. عليك القيادة بالقدوة. قم بإعداد قائمة توزيع المجموعة أو صفحة مجتمعية لتسهيل التبادل. (انظر الشكل 3 الخاص بوسائل التواصل الاجتماعي في صفحة 39 للمزيد من الأفكار).
- « عليك بتضمين عملية الاستعراض اللاحق. (انظر مجموعة الأدوات، صفحة 83)
- « ابحث عن الآراء التقييمية بصفة دورية، وغالباً فإن أفضل الآراء التقييمية تجلجك تعيد النظر في الخطة. وإن أمكن، أعد التصميم مع المشاركين باعتبارها وسيلة لإشراكهم وتمكينهم في هذه العملية.
- « إن أمكن، استعن بزميل في عملية التوثيق لتحقيق الموضوعية.

التنفيذ عملية تتطلب تفرغاً، لذلك لا تتوقع مواصلة عملك المنتظم. وعليك مراعاة أي عمل عاجل آخر مقدماً، وقم بإغلاق جدول أعمالك على نحو مسبقاً..



إرشادات

تبادل المعارف بين تنزانيا والهند – توثيق رحلة التنفيذ

- تم توثيق رحلة التنفيذ من خلال
- « ملاحظات مدونة في سجل.
- « مقابلات المشاركين.
- « مقابلات الخبراء.
- « مقتطفات فيديو.
- « تقارير.
- « جلسات الآراء التقييمية للمشاركين.
- « استقصاء نهائي.



تبادل المعارف بين هندوراس ونيكاراغوا وكولومبيا – توثيق رحلة التنفيذ

- تم توثيق رحلة التنفيذ من خلال
- « المسح الأساسي (استقصاء خط الأساس).
- « ملاحظات.
- « مقابلات.
- « اقتباسات من المشاركين.
- « صور.
- « مقتطفات فيديو.
- « ملصقات.
- « تقارير.
- « استقصاء نهائي.





قصة تبادل المعارف



الدارسون يصبحون معلمين: مضاعفة أثر النجاح من خلال تبادل المعارف

لتبادل المعارف من جانب معهد البنك الدولي لتتبع نتائج نظام تعزيز الأرز، وتقديم معارف آنية، وتسهيل مساندة الأقران للممارسين والباحثين. وفي إطار متابعة تبادل المعارف من خلال الشبكة العالمية للتعليم من أجل التنمية، قام معهد البنك الدولي بتسهيل زيارات الخبراء في نظام تعزيز الأرز من الهند واليابان إلى كينيا لتقديم تدريب عملي ميداني، وقام معهد البنك الدولي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية (إيفاد) بتنظيم جولة دراسية للكينيين لزيارة الهند، ونتيجة لذلك، ارتفع عدد الزارعين الذين يستخدمون نظام تعزيز الأرز ارتفاعاً مطرداً في كينيا إلى الآلاف.

✓ النتائج

بعد مشاهدة نتائج قوية ميدانية للمزارعين بسبب استخدام نظام تعزيز الأرز، قام مجلس الري الوطني في كينيا بتنظيم ورش عمل وطنية وأيام ميدانية للمزارعين لتبادل الخبرات والتجارب؛ وقامت الجامعات بتخصيص الأموال لمساندة طلاب الدكتوراه لعمل أبحاث خاصة بنظام تعزيز الأرز، وقام القطاع الخاص بتصنيع معاول للمزارعين مع زيادة الطلب؛ وقام المزارعون المبتكرون بتطوير أدوات جديدة لتعديل الممارسات بحسب ظروف المناخ وأحوال التربة المحلية، وقد بدأ البعض استخدام نصف الكريون والأسمدة العضوية في الحقول المزروعة بنظام تعزيز الأرز، وقامت الحكومة بإشراك جامعة جومو كينياتا

نطاق واسع؛ ومع رواندا حيث قام المزارعون في مشروعات الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (إيفاد) بتحقيق نتائج ملموسة؛ ومع مدغشقر حيث تم تطوير نظام تعزيز الأرز أول مرة، وبالنسبة للعديد من المشاركين، خاصة المزارعين، فهذه تعتبر المرة الأولى التي قابلوا فيها أقراناً من قارة أخرى. وادعى البعض قائلاً "إن هذه الفعاليات نافذة للمعرفة" وتشجيع ورفع للروح المعنوية.

وفي هذه السنة، حصل اثنان من المزارعين من منطقة مويبا وهي أهم منطقة لزراعة الأرز في كينيا على مجموعة أدوات تعلم من معهد البنك الدولي وأصبحا أول مزارعين في كينيا يجربان أساليب نظام تعزيز الأرز، يقول موسى كاريتي، مزارع من رواد الزراعة بنظام تعزيز الأرز في كينيا "حصلت على 11 جوالاً من الأرز غير المقشور من تجربتي في ربع هكتار مقارنة بما كان 8 أجولة فقط كانت تخرجها قطعة الأرض نفسها، لكن الشيء المذهل هو أن كل كيس كان يزن 95 كيلوجراماً من الأرز المقشور الذي تمت زراعته بنظام تعزيز الأرز مقارنة بما كان يبلغ 80 كيلوجراماً بالطريقة التقليدية، وفي السنة التالية، قمت بتحويل الزراعة في الهكتارين اللذين أملكهما بطريقة نظام تعزيز الأرز".

بناء على التشجيع بسبب النتائج الميدانية، قرر باحثون من كينيا والحكومة توسيع نطاق نظام تعزيز الأرز في عدة مناطق. وعلى مدى سنوات، تم تنظيم 3 مبادرات أخرى

✓ التحدي في 2008 و2009 عانت كينيا من موجات جفاف حاد أدت إلى نقص في المياه والمواد الغذائية. وكانت الحكومة تبحث عن طرق لعلاج هذه المشكلات.

✓ الحل — من فعل ماذا؟ في 2008، أنتج معهد البنك الدولي مجموعة أدوات تعمل بناء على خبرات وخبرات في آسيا لطريقة جديدة لزراعة الأرز أطلق عليها نظام تعزيز الأرز، وهذه الممارسات المبتكرة في زراعة الأرز استخدمت مياهاً أقل وعدداً أقل من البذور وحققت غلة أعلى. وتمثل هذه الطريقة مثلاً جيداً للزراعة الذكية المراعية للمناخ التي من شأنها بناء قدرة المزارع على المرونة في مواجهة تغير المناخ.

وفي 2009، وبناء على طلب مكتب البنك الدولي في نيروبي، وباحثين محليين، قام فريق معهد البنك الدولي بتصميم وتنظيم سلسلة من مبادرات تبادل المعارف بين البلدان النامية بشأن نظام تعزيز الأرز، وتضمنت هذه المبادرات حوارات متعددة أصحاب المصلحة من خلال مؤتمرات الفيديو، ومشاورات أقران، ومناقشات تم تنظيمها من خلال الشبكة العالمية للتعليم من أجل المعرفة، وكذلك زيارات خبراء وورش عمل وطنية. وتم إطلاق أول مبادرة لتبادل المعارف من خلال الشبكة العالمية للتعليم من أجل التنمية في سبتمبر/أيلول 2009، لربط كينيا مع الهند، حيث حقق نظام تعزيز الأرز نجاحاً فعلياً على



المستوى المحلي بشأن المعارف الجديدة وكذلك مجتمع الممارسين.

« جعل المعرفة عملية ومساعدة ذلك بأدوات تعلم مرئية. ويتمثل الهدف في أنه في غضون فترة قصيرة، يمكن للمشاركين ملاحظة النتائج والأثر. وسيشجع هذا زيادة النطاق.

« تجاوز مجرد نشر المعارف إلى تكوين "معلمين" جدد لزيادة أثر التعلم.

✓ الأدوات المستخدمة

الحوار والمشاورات بين أصحاب المصلحة المتعددين

زيارات الخبراء

ورشة عمل

الجولات الدراسية

✓ وسيط المعرفة

مي إكسي، خبيرة أولى متخصصة في شؤون موارد المياه، معهد البنك الدولي

الدولي بسرعة وقام بتنظيم حلقة تبادل معارف في أكتوبر/تشرين الأول 2012 إذ تم ربط مالايو مع كينيا عبر الشبكة العالمية للتعلم من أجل التنمية. وفي هذا الوقت أصبح المزارعون والباحثون في كينيا فخوريين بكونهم مقدمي معارف، حيث قدموا تجربتهم المباشرة إلى حوالي 50 مواطناً من مالايو. وشارك في هذه الحلقة الخاصة بتبادل المعارف مارسون من الهند، وكانوا سعداء برؤية التقدم المحرز في كينيا والاهتمام الجديد من مالايو. وفي الآونة الأخيرة، أطلقت الترويج برنامجاً جديداً لمساندة توسيع نطاق نظام تعزيز الأرز في مالايو وبلدان أفريقية أخرى.

✓ الدروس المستفادة

« تحديد/استهداف المجموعة المناسبة من أصحاب المصلحة لفترة زمنية ممتدة لتأصيل المعارف.

« ضمان أن قائمة وكلاء التغيير تتضمن الكتلة المرجحة من أصحاب المصلحة. ويساعد هذا في بناء المسؤولية على

للزراعة وتخصيص أموال لتسهيل التعلم بين المزارعين والتعلم عبر المناطق.

وفي 2012، اعتمد أكثر من 3 آلاف مزارع أساليب نظام تعزيز الأرز في موبيا وحدها. وتبعهم عدد أكبر من المزارعين في 3 مناطق أخرى. وعلى مدى سنوات، فإن المزارعين الذين تبينوا نظام تعزيز الأرز أفادوا عن زيادة مطردة في الغلة، وقدرة أكبر للمحاصيل على المقاومة والمجاهة أثناء فترات الجفاف، وتقليل المدخلات والمستلزمات، مثل العمالة والبذور والمياه. وأفاد المزارعون أن عدد الصراعات والخلافات بشأن المياه قد تراجع أثناء فترات نقص المياه بسبب انخفاض الطلب على المياه وفق نظام تعزيز الأرز. وتم تقليل عدد المضخات تبعاً لذلك، وأدى هذا إلى وفر الطاقة والحد من انبعاثات الكربون من كل من الوقود وحقول الأرز.

ومن خلال السمع عن هذا النجاح، طلبت وزارة الزراعة في مالايو في 2012 من البنك مساعدتها في معرفة تطبيق نظام تعزيز الأرز في كينيا. واستجاب فريق عمل البنك

الخطوة

5

قياس النتائج ورفع تقرير بشأنها

- ✓ في الخطوة 4: قمت بتنفيذ تبادل المعارف من خلال
- ✓ توجيه المشاركين أثناء رحلة التعلم
- ✓ تنسيق الارتباطات وبناء العلاقات.
- ✓ توثيق التنفيذ وتتبع النتائج على نحوٍ منهجي..

ستقوم في الخطوة 5 بما يلي:

- 5.1 جمع بيانات التنفيذ
- 5.2 قياس الفاعلية عبر النتائج المتوقعة وغير المتوقعة
- 5.3 رفع تقارير عن النتائج

وفي العديد من الحالات تكون رحلة تبادل المعارف الخاصة بك قد اكتملت على وجه التقريب.

- ✓ من خلال ترسيخ التبادل، فإنك تضع السياق وتحدد الأطراف الفاعلة.
- ✓ قام أصحاب المصلحة بتحديد النواج الوسيطة ووضع المؤشرات لتحديد ما إذا كانوا قد حققوها بنجاح.
- ✓ قمت مع المشاركين في تبادل المعارف بتصميم رحلة لتبادل المعارف لتحقيق النواج الوسيطة.
- ✓ أخيراً، قمت باستخدام أدوات وأنشطة تبادل المعارف لمساعدة المشاركين على اكتساب الخبرات والتجارب التي يحتاجونها لمواجهة التحديات المؤسسية بغرض تحقيق هدف التنمية الخاص بهم.

وفي الخطوة 5، حان الوقت للتركيز على ما تم الحصول عليه في عملية التبادل — ما نجح وأدى إلى التعلم والتحفيز، وما لم ينجح، ولماذا. وستقوم بعرض قصة رحلتك، وإعداد المشاركين لتقديم رحلتهم، والتفكير في الخطوات التالية للحفاظ على قوة الدفع بغرض التغيير.

وتذكر أن عملية التبادل هذه قد تكون أحد جوانب رحلة أطول كثيراً نحو تحقيق هدف التنمية. وستعتمد أهمية هذا الجزء من الرحلة على كيف يمكن أن تبين أن عملية التبادل نقلت المشاركين قدماً نحو التغيير المنشود.

رفع تقارير عن مبادرات تبادل المعارف طويلة الأجل



مثال

تتطلب الجهود الكبرى لتبادل المعارف (أي تلك التي تنطوي على العديد من الأدوات وتمتد إلى سنوات) نهجاً مختلفاً عن عمليات التبادل الأصغر والأخرى قصيرة الأجل. وفي هذه الحالات، تحتاج إلى وضع خطة رصد لفحص النتائج المباشرة للمبادرة والتأثير في مراحل متعددة. وتأخذ هذه القصص وقتاً أطول كي يتم إعدادها، ولكنها في الغالب بها المزيد من الجوانب الجوهرية. وإن أمكن، صف كيف استفاد مشارك، أو مشاركان، وطبق ما تعلمه من عملية تبادل واحدة على العملية التالية، وتضيف القصص الشخصية عمقاً إلى الأعداد والتحليل.

الخطوة 5.1 جميع بيانات التنفيذ

يبدأ قياس النتائج بتجميع البيانات. وأثناء التنفيذ، تقوم بتوثيق الخبرات والتجارب والآراء التقييمية لكل من الباحثين عن المعرفة ومقدمي المعرفة. وهذه المعلومات مع أفكارك تصف ما يحققه التبادل.

وعندما تبدأ عملية التجميع، فإن هذه المعلومات قد تبدو مثل مجموعة من الملاحظات العشوائية، أو لوحات الشرح (فليب تشارت)، أو فيود السجلات، أو مقتطفات الفيديو أو الصور. ومع ذلك، وأنت تستعرض هذه السجلات وترجمها إلى شيء أكثر فائدة، ستكون قادراً على رؤية كيف يتم إحراز تقدم في عملية التغيير، وابتحث عن النتائج المباشرة التي تأتي من عملية تبادل المعارف، وكذلك آثار التغيير.

الخطوة 5

قياس النتائج ورفع
تقرير بشأنها



إرشادات

في العديد من الحالات، عليك أن تستكمل البيانات التي قمت بجمعها أثناء عملية التبادل مع المعلومات الإضافية لسرد قصة كاملة.

وفيما يلي خطوات تساعدك في جميع بياناتك:

1. اكتب النواج الوسيطة والمؤشرات المرتبطة بها التي أخذت قراراً بشأنها في الخطوة 2.
2. قم بجمع واستعراض الملاحظات التي تم الوقوف عليها أثناء التنفيذ.
3. ابحث عن الأنماط أو الروابط ضمن البيانات وقم بتجميعها. على سبيل المثال، يمكن تجميع ردود الأفعال المماثلة من المشاركين إزاء نشاط محدد أو التي لها صلة بفكرة عامة حسب الكلمة أو العبارة أو اقتباس محدد.
4. قم بتجميع البيانات بوصفها إسهامات في النواج الوسيطة. وقم بالرجوع إلى المؤشرات باعتبارها أدلة وشواهد على تحقيق النواج الوسيطة.
5. قم بفرز المؤشرات التي تتيح إمكانية قوية لتحقيق أثر أوسع نطاقاً على هدف التغيير/التحدي المؤسسي أو التي تعتبر من الأدلة والشواهد على ذلك (على سبيل المثال، المشاركة التي قالت إنها ستصوغ قانوناً جديداً لتحسين التعليم في الطفولة المبكرة).
6. وأنت تقوم بعملية التجميع، ابحث عن الفجوات في بيانات النتائج، على سبيل المثال، ربما لا تعرف ما الذي يخطط المشاركون للقيام به على نحو مختلف بعد عملية التبادل.
7. فكر في أساليب سد الفجوات. على سبيل المثال، قد تجري مقابلة مع المشاركين أو تطلب منهم أن يقدموا إليك تقاريرهم اللاحقة، أو النقاط الرئيسية التي اكتسبوها، أو خطط العمل.

فيما يلي طريقة رائعة لتنظيم نتاجك وتحديد النواج غير المتوقعة.

قف إلى الوراء ولاحظ ما قمت به. وجرب عمل ترتيبات أخرى في الغالب. ستجد أن بعض نقاط البيانات لا تناسب نواجك المتوقعة. قم بفصل كل هذا عن الباقي وانظر إذا كنت قادراً على الوصول إلى عنوان مناسب.

بعد ذلك حول نقاط بياناتك إلى أوراق لاصقة بلون آخر (قم بتجميع الأفكار المماثلة في ورقة لاصقة واحدة) وضعها في أي مكان ترى أنه الأفضل.

اكتب كل نتيجة وسيطة والمؤشر/المؤشرات المرتبطة بها على ورقة لاصقة وضعها على حائط في خط أفقي. مثل عناوين الجداول.

الخطوة 5

قياس النتائج ورفع
تقرير بشأنها

الجدول 9. أساليب جمع المعلومات بشأن النتائج

النواحي الوسيطة	عينة لأساليب قياس النتائج
معارف جديدة	<ul style="list-style-type: none"> • قم بإرسال بريد إلكتروني يتضمن استقصاء (مسح) المشاركين بعد 6 أسابيع من عملية التبادل. • قم بعمل مقابلة شخصية في نهاية التبادل. • اطلب من المشاركين عمل عروض تقديمية عن آخر يوم في التبادل. • استخدم اختباراً سابقاً ولاحقاً للمعارف مع المشاركين في التبادل.
تعزيز المهارات	<ul style="list-style-type: none"> • قم باستعراض التطبيق الشهري للمهارات (على سبيل المثال. سجلات الأخطاء. وعدد التقارير) في الشهور الأولى والثانية والثالثة بعد عملية التبادل. • استخدم اختباراً سابقاً ولاحقاً للمعارف مع المشاركين في التبادل. • قم بعمل استقصاء حول تطبيق المهارات بعد 9 شهور من عملية التبادل. • قم بملاحظة أداء المشاركين على نحو مباشر بعد 6 أسابيع من عملية التبادل.
تحسين توافق الآراء	<ul style="list-style-type: none"> • حضر الاجتماعات الأسبوعية لفريق العمل للوقوف على التعاون وتضافر الجهود. • قم بمراجعة محضر الاجتماعات لتحديد إذا كانت المجموعة قادرة على الوصول إلى توافق في الآراء بشأن قضايا رئيسية. • قم بعمل متابعة مع أعضاء المجموعة لتقييم التقدم المحرز نحو هدف التغيير. • قم بإرسال استقصاء لأعضاء فريق العمل بعد 3 و6 و9 شهور من عملية التبادل لعمل تقييم ذاتي لفاعلية التعاون وتضافر الجهود.
تعزيز الترابط والاتصال والتواصل	<ul style="list-style-type: none"> • قم باستعراض توثيق أعمال المجموعة لتحديد إذا كانت تحقق نمواً (على سبيل المثال. المزيد من الأفراد. والشركاء الإستراتيجيين. والمنظمات الأعضاء) بعد 3 و6 و9 شهور من عملية التبادل. • قم بعمل مقابلة شخصية مع الأفراد لمعرفة خبراتهم وتجاربهم مع المجموعة (على سبيل المثال. عدد المحادثات مع الأعضاء الآخرين. والثقة في الأقران. والرضا باستجابات الأقران) قبل عملية التبادل وبعد 6 شهور منها. • قم بتتبع البيانات من الاستقصاءات ربع السنوية لنشاط أفراد المجموعة (على سبيل المثال. المحادثات مع أفراد المجموعة). ودرجة الرضا (مثل التوجيه المفيد). والنتائج (مثل ما الذي تأتى من المحادثات).
إجراءات جديدة ومحسنة	<ul style="list-style-type: none"> • قم بتوثيق اتفاق المشاركين حول خطة العمل في نهاية عملية التبادل. • قم باستدعاء (أو إرسال بريد إلكتروني إلى) المشاركين بعد 3 شهور من عملية التبادل لمعرفة إذا كانوا قد بدأوا في عمليات جديدة (أو محسنة) داخل منظماتهم.

قياس النتائج ورفع تقرير بشأنها

ونادراً ما نستطيع التنبؤ بكل شيء يتأتى من عملية التبادل. وستكون هناك دائماً مفاجآت نريد أيضاً الوقوف عليها. وهذه النواج غير المتوقعة نتمنى أن تكون إيجابية. وحتى تحقيق نتائج أقل ما هو متوقع يتيح دروساً وفرصاً مفيدة لمبادرات تبادل المعارف المستقبلية.

قم بالرجوع إلى الخطوات التي اتخذتها لتجميع بيانات في الخطوة 5.1. وإذا كانت هناك أية ملاحظات غير متوافقة مع نواجك المتوقعة، أضفها إلى قائمة نواجك غير المتوقعة. مع أي أدلة وشواهد على أي تحسين محدد.

وإذا لم تكن لديك أدلة وشواهد على النتائج في هذه المرحلة، يوضح الجدول 9 كيف تحصل على مدخلات وآراء إضافية من المشاركين.

تبادل المعارف بين تنزانيا والهند – النواج الوسيطة والنتائج

- « معارف جديدة: ساعدت عملية التبادل المشاركين في تنزانيا على تحديد القيود الرئيسية في إنتاج الألبان في بلادهم.
- « تعزيز المهارات: حسن المسؤولون مهاراتهم لجمع وتحليل المعلومات في إطار سلسلة القيمة الخاصة بمنتجات الألبان في تنزانيا.
- « تحسين توافق الآراء: قامت وزارة الزراعة والمجلس الوطني لتنمية الألبان بتنسيق ما يلي:
- « صياغة إستراتيجيات تنمية قطاعية شاملة خاصة بهما.
- « إجراءات جديدة ومحسنة: جربة برنامج لتعزيز سلسلة قيمة إنتاج الألبان وزيادة المخرجات في إحدى المناطق. وبالتالي إمكانية الاستفادة من الدروس المتأنية من ذلك قبل توسيع نطاق العمل.



تبادل المعارف بين هندوراس ونيكاراغوا وكولومبيا – النواج الوسيطة والنتائج

- « معارف جديدة: كشفت استقصاءات خط الأساس والمتابعة أن 50 في المائة من المشاركين تحسن وعيهم بشأن الأطر القانونية، وأدوار أصحاب المصلحة، وإجراءات المشاورات، وإجراءات الحوكمة الخاصة بالأراضي المشاع.
- « تعزيز المهارات: أدت عملية تبادل المعارف الخاصة بنيكاراغوا إلى قدرة المشاركين من هندوراس على تحسين تطبيق الإطار القانوني الخاص بهم.
- « تحسين توافق الآراء: أدت 3 حوارات خاصة بالسياسات إلى صياغة خطة عمل تعكس توافقاً في الآراء بين جميع أصحاب المصلحة بشأن الإجراءات المطلوبة لمعالجة القضايا الخلافية بشأن الأراضي.
- « إجراءات جديدة ومحسنة: تمت صياغة وتعميم وثيقة إستراتيجية حول ترسيم حدود وملكية الأراضي المشاع للميسكيتو.



لقياس النتائج، ركز على التغييرات التي يمكن ملاحظتها أو يسهل توثيقها، مثل زيادة عدد أفراد فريق العمل الذين يشاركون بوجهات نظرهم أثناء الاجتماعات أو المنتجات المقدمة في الوقت المناسب في حدود الميزانية (الموازنة) الموضوع.

يكون أفضل كثيراً من حيث الكفاءة لو استطعت أن جِد معلومات توضح نتائج عملية تبادل المعلومات الخاصة بك (على سبيل المثال، اتفاق رسمي بين شريكين في خالف) بدون الاضطرار إلى جمع البيانات الخاصة بك.



إرشادات

الخطوة 5

قياس النتائج ورفع
تقرير بشأنها

الخطوة 5.2 باء. تقييم التقدم المحرز نحو هدف التغيير

يتم أيضاً تصميم مبادرات تبادل المعارف للتصدي لتحد مؤسسي. وعليك أن تبحث عن أدلة وشواهد تشير إلى أن المشاركين استطاعوا إحداث تأثير على هدف التغيير الذي وضعوه لأنفسهم. وربما نلاحظ أن عملية التبادل دفعت المشاركين إلى اتخاذ مسار مختلف. وفي هذه الحالة، قد تكون هناك نتائج غير متوقعة على هذا المستوى.

استخدم النموذج التالي لتوجيه بحثك واستفسارك عن تأثير عملية تبادل المعارف على هدف (أهداف) التغيير. وإرجاع هذه النتائج إلى عملية التبادل، عليك توصيف ما تحقق. ويتضمن ذلك قياس فاعلية ما حدث.

النموذج 2: تقييم التقدم المحرز نحو أهداف التغيير

كيف عرفت؟ *	على ماذا أثرت؟	أي من فئات أهداف التغيير توقعت أن تؤثر عليها عملية تبادل المعارف؟
<p>نعم <input type="checkbox"/></p> <p>إلى حد ما <input type="checkbox"/></p> <p>لا <input type="checkbox"/></p>	<p>ضعف بيئة التغيير: تتسم بضعف الشعور بالمسؤولية لدى أصحاب المصلحة. أو عدم التوافق في الآراء بشأن أي نهج إيماني. أو عدم بناء تصوّر لنهج أفضل أو التفكير فيه</p>	
<p>نعم <input type="checkbox"/></p> <p>إلى حد ما <input type="checkbox"/></p> <p>لا <input type="checkbox"/></p>	<p>عدم كفاءة أدوات السياسة: يتسم ذلك بضعف القواعد والقوانين واللوائح والمعايير الإدارية والحوافز الرسمية الأخرى التي يستخدمها المجتمع لتوجيه العمل نحو تحقيق الأهداف الإيمانية.</p>	
<p>نعم <input type="checkbox"/></p> <p>إلى حد ما <input type="checkbox"/></p> <p>لا <input type="checkbox"/></p>	<p>عدم فاعلية الترتيبات التنظيمية: يتسم ذلك بعدم كفاءة النظم، وعدم كفاءة التمويل والموظفين والحوافز والموارد الأخرى التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق الهدف الإيماني</p>	

* النواج الوسيطة القوية يمكن أن تبين نجاحاً أو إحراز تقدم نحو هدف التغيير.



إرشادات

ابحث عن النتائج غير المتوقعة بأسلوب منهجي. وإن لم تبحث عنها بحثاً هادفاً، فمن المرجح ألا تظهر.

قياس النتائج ورفع
تقرير بشأنها

وإن أمكن، تابع مع المشاركين بعد 6-9 شهور من عملية التبادل. واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، أو أدوات الاستقصاء على شبكة الإنترنت، أو المقابلات الشخصية يمكن أن يزيد فهمك لما يمكن أن تؤثر عليه عملية التبادل أيضاً.

عينة لقائمة مرجعية للمشاركين بعد عملية التبادل

- ✓ من استطاع تطبيق ما تم تعلمه؟
- ✓ ما الذي كانوا قادرين على تحقيقه؟
- ✓ ما الذي كانوا قادرين على تغييره؟
- ✓ متى كانوا قادرين على ذلك؟
- ✓ لماذا التغييرات مهمة (أي هدف التغيير أو هدف التنمية، أو كليهما)؟
- ✓ كيف عملت مبادرة تبادل المعارف على التمكين من تحقيق هذه النتائج؟



قائمة
مرجعية

بوجه عام، يستغرق الأمر قدراً معقولاً من الوقت لإحداث التغييرات على مستوى المؤسسة. وعندما تحدث التغييرات، نجد في العادة العديد من المتغيرات، وليس فقط مبادرة لمبادلة المعارف. وهذا يجعل التوصيف السببي ضئيلاً، ولا تزال عملية المراجعة والاستعراض من أجل الارتباط بمبادلة المعارف خطوة مهمة، وسيساعدك ذلك على تحديد إذا كانت مبادرة تبادل المعارف هي الإستراتيجية الصحيحة أو هل هناك حاجة إلى نهج مختلف.

قد تكون الأساليب الكمية، مع أدوات التحليل المتنوعة الخاصة بها، محدودة لفحص النظم المعقدة، وحتى يتسنى تصميم استقصاء جيد، على سبيل المثال، يجب أن تعرف بالفعل ما الذي تبحث عنه وكيف تظهر هذه المعلومات في سياق محدد، ومن ناحية أخرى، فإن الأبحاث النوعية، يمكن أن تساعدك في بناء صور غنية لشخص ما أو مكان ما، ورسم خريطة للعلاقات بين الناس والأماكن والثقافات والمؤسسات.*



إرشادات

"إنه لشيء باهر، إنه لشيء كاشف للغاية. إنه لشيء غني بالمعلومات الكثيرة. أنت هناك والناس تقول لك ما يقومون به على نحو عملي، وأنت قادر على أن ترى بنفسك". باكاري جالو، مدير وكالة التغذية الوطنية، غامبيا

الخطوة 5

قياس النتائج ورفع
تقرير بشأنها

تبادل المعارف بين تنزانيا والهند - النتائج المباشرة والتأثير الذي تحقق في تنزانيا

النتائج التي تأثرت (أي الآثار على التحديات المؤسسية)	النتائج المباشرة (أي النواتج الوسيطة)	أدوات تبادل المعارف
<p>النتائج المتوقعة:</p> <p>« الحد من عدد اللوائح وتحسين كفاءة العمليات والإجراءات التنظيمية.</p> <p>« تقليل الوقت المطلوب كي يتسنى لتعاونيات منتجات الألبان استيفاء الشروط التنظيمية للمجلس الوطني لتنمية الألبان ووزارة الزراعة.</p> <p>« وجود تكنولوجيا موحدة لإنتاج الألبان ومعدات لإنتاج الألبان والحفاظ عليها على نحو صحي في مراكز التجميع في القرى.</p> <p>النتائج غير المتوقعة:</p> <p>« زيادة استقرار العضوية في تعاونيات الألبان.</p>	<p>النتائج المتوقعة:</p> <p>« زاد فهم المسؤولين التنزانيين للمعوقات التي تواجه قطاع الألبان في تنزانيا. وزاد إيمانهم بقدرتهم على وضع سياسات فاعلة لتحسين الأداء.</p> <p>« توصل المشاركون في عملية تبادل المعرفة إلى اتفاق على خطة مبدئية للإصلاحات الممكن إدخالها على قطاع الألبان في تنزانيا.</p> <p>« وضع المشاركون من المجلس الوطني لتنمية الألبان خطة عمل لتطبيق التغييرات من خلال نهج النتائج السريعة.</p> <p>النتائج غير المتوقعة:</p> <p>« استثمارات القطاع الخاص التنزاني في التكنولوجيات المناسبة ونقاط جمع الألبان.</p> <p>« إنشاء شبكة رسمية للمسؤولين في المجلس الوطني لتنمية الألبان. وخبراء إنتاج الألبان في الهند وتنزانيا لتحديد ومناقشة التحديات المستمرة والحلول مع قيام تنزانيا بتنفيذ الإصلاحات الخاصة بها.</p>	<p> زيارات الخبراء</p> <p> الجولات الدراسية</p> <p> الحوار والمشاورات بين أصحاب الصلحة المتعددين</p>

قياس النتائج ورفع
تقرير بشأنها

تبادل المعارف بين هندوراس ونيكاراغوا وكولومبيا — النتائج المباشرة والأثر الذي حقق في هندوراس



أدوات تبادل المعارف	النتائج المباشرة (أي النواحي الوسيطة)	النتائج التي تأثرت (أي الآثار على التحديات المؤسسية)
<p>ورشة العمل</p> <p>الجولات الدراسية</p> <p>المؤتمر</p> <p>الحوار والمشاورة بين أصحاب المصلحة المتعددين</p>	<p>النتائج المتوقعة:</p> <p>« زاد فهم أصحاب المصلحة للأطر القانونية. وإجراءات المشاورات. وإجراءات الحوكمة الخاصة بالأراضي المشاع. »</p> <p>« تطورت مهارات ممثلي الهيئات العامة الرئيسية بشأن ترسيم حدود وملكية أراضي السكان الأصليين. »</p> <p>« أدى المزيد من الاتفاق والثقة إلى صياغة خطة عمل لمعالجة قضايا الأراضي الخلافية. »</p> <p>« أوضحت حكومة هندوراس إجراءات لترسيم وتحديد ملكية أراضي الميسكيتو المشاع. »</p>	<p>النتائج المتوقعة:</p> <p>« تبسيط إجراءات تنفيذ قوانين العقارات والممتلكات والاعتراف بالملكية الجماعية للسكان الأصليين. »</p> <p>« تطوير معالجة متسقة لسياسات حق ملكية وحيازة الأراضي للسكان الأصليين. »</p> <p>« أقرت الحكومة بحق جماعة الميسكيتو في ملكية أراضيهم. »</p> <p>« ترسيم وتحديد ملكية منطقة لشعب الميسكيتو لأول مرة في هندوراس. »</p> <p>النتائج غير المتوقعة:</p> <p>« زيادة التحفيز بين واضعي السياسات لاستخدام إطار مبسط للسياسات ليكون نموذجاً للمجموعات الأخرى من السكان الأصليين. »</p>

الخطوة 5.2 ج تقييم التصميم والتنفيذ

بعد قيامك بقياس النتائج، خصص وقتاً للتفكير في العوامل التي أسهمت في نجاح (أو فشل) عملية التبادل. ويعتبر إظهار جودة التصميم والتنفيذ أمراً ضرورياً، وإن كان ليس العامل الوحيد في حتى مجرد إيعاز النتائج إلى عملية التبادل. والأسئلة التالية ذات الصلة بكل خطوة ستساعدك في كشف ما جعل عملية التبادل تنجح (أو لا تنجح).

التثبيت (الترسيخ)

- « هل ركزت عملية التبادل على قضية ذات أولوية كبرى لأصحاب المصلحة الرئيسيين؟ »
- « هل تم القيام بعملية التبادل وإجازها في إطار زمني مرغوب لبناء القدرات؟ »

التحديد

- « هل شارك الأشخاص والمؤسسات المناسبة (مقدمو المعارف، والباحثون عنها، ووسطاؤها) »
- « هل تم إعداد عملية التبادل من جانب كل من مقدمي المعارف والباحثين عنها؟ »

الخطوة 5

قياس النتائج ورفع
تقرير بشأنها

التصميم

« هل هناك توافق واضح بين هدف التنمية وهدف التغيير والنواجح الوسيطة والأدوات والأنشطة المختارة؟
« هل كان هناك وقت كاف وموارد كافية (بشرية ومالية وتكنولوجية، إلخ)؟

التنفيذ

« هل كانت نسبة الحضور والمشاركة كافية في الاجتماع؟
« هل استطعت أنت والمشاركون التكيف مع الظروف المتغيرة حسب الضرورة؟



إرشادات

معرفة ما يحقق النجاح وما لا يحقق النجاح يمثل شكلاً آخر من أشكال النجاح!



مثال

نتائج من عمليات أخرى لتبادل المعارف

أدوات تبادل المعارف	النتائج المباشرة (أي النواجح الوسيطة)	النتائج التي تأثرت (أي الآثار على التحديات المؤسسية)
 جماعة الممارسين	إنشاء شبكة فاعلة لتبادل المعارف تساند التدريب والأبحاث ذات الصلة بآثار السياسات الخاصة بتغير المناخ على الزراعات الصغيرة في المناطق الريفية.	زيادة دعم ومناصرة السياسات التي تتيح تمويلًا مدعوماً من الحكومة للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في المناطق الريفية لمواجهة آثار تغير المناخ على محاصيلهم.
 ورشة العمل	تعرف موظفو البرنامج في وزارة الصحة على أساليب إدارة المشروعات الجديدة وتعلموها لتحسين فاعلية برامجهم.	زيادة عدد البرامج التي تديرها وزارة الصحة التي حققت أهداف الموازنة والأداء.
 الحوار والمشاورات بين أصحاب المصلحة المتعددين	الأدوار والمسؤوليات الموضحة بين الهيئات الحكومية المختلفة المشاركة في إيجاد بوابة إلكترونية للحكومة والحفاظ عليها.	تعزيز مسؤولية أصحاب المصلحة عن تنفيذ إستراتيجية فاعلة للحكومة الإلكترونية.

قياس النتائج ورفع
تقرير بشأنها

بعد التبادل مباشرةً

- ✓ هل سألت المشاركين عن الأدوات التي تساعدهم في تطبيق معارفهم الجديدة على أرض الواقع؟
- ✓ إذا كان من المفيد للمشاركين الارتباط والتواصل، فهل هناك طريقة بسيطة لترتيب هذا (مثل وجود مزود قوائم البريد، وتوفير قائمة بمعلومات الاتصال، وتكوين مجموعة على الفيسبوك أو تطبيق لينكد إن)؟



بعد 3 أو 6 أو 9 شهور من عملية التبادل

- ✓ هل قمت بإرسال رسائل تذكيرية دورية وأدوات لتبادل ما تعلمه المشاركون (مثل ملخص من صفحة واحدة للنتائج المحققة حتى تاريخه أو شرائح باوربوينت يمكن تضمينها في العروض التقديمية للنظر)؟
- ✓ هل قمت بتذكير المشاركين لإحاطتك علماً عندما يرون التغييرات التي أثرت على عملية التبادل الخاصة بك؟
- ✓ هل النتائج الأولية التي حققها بعض المشاركين تتيح أفكاراً حول كيفية توسيع نطاق هذه النتائج على الآخرين.
- ✓ هل رجع المشاركون إليك عندما قاموا بعرض ما تعلموه على آخرين في مؤسستهم (منظمتهم) أو في مكان آخر؟



الخطوة 5.3 رفع تقارير عن النتائج

حان الآن وقت جمع كل الأشياء معاً. النهج والصيغة التي تستخدمها لإعداد تقارير عن النتائج يعتمد على الجمهور الذي تحاول الوصول إليه، وكذلك أهدافك.

أولاً، حدد الجمهور المستهدف. في العادة يتضمن الجمهور المستهدف الإدارة ورعاة مبادرة تبادل المعارف، والمشاركين في عملية التبادل، وصانعي القرارات (مثل البرلمانين وصناع السياسات)، ومجموعات المجتمع المدني، وغيرهم من المعنيين بالتعلم أكثر عن عمليات تبادل المعارف.

بعد ذلك، حدد أهدافك. ما الذي تريد توصيله للمجموعة (المجموعات) المستهدفة؟ على سبيل المثال، قد يكون هدفك هو زيادة الوعي بالنواتج المحققة، أو التأثير على السلوكيات على مستوى الإدارة الوسطى، أو الدعوة إلى الإصلاح ومناصرتهم بين صناع السياسات، أو إحاطة رعاة مبادرات التبادل بالخطوات التالية. وستحدد أهداف الاتصال والتواصل ما تحب توصيله إلى كل مجموعة من الجمهور المستهدف وكيف ومتى يتم ذلك.

ضع خطة. من الممكن تحقيق النتائج بأساليب عديدة مختلفة. ومرة أخرى، تعتمد الخطة الصحيحة على الجمهور والأهداف. وبالتالي عليك أن تحدد ما تحتاج أن تعرفه كل مجموعة من الجمهور لتحقيق أهداف هذه المجموعة، ومعدل إدخال التحديات اللازمة. بعد ذلك، عليك أن تقرر الحد الأدنى من المعلومات المطلوبة للوفاء بهذه المتطلبات. ولزيادة الوعي لدى مجموعات المجتمع المدني، على سبيل المثال، قد تقرر عرض النتائج التي تحققت على عدد قليل من مؤشرات التقدم بعد 3 شهور من عملية التبادل؛ وحتى يتسنى التأثير على سلوك واضعي السياسات، قد تختار القيام بإعداد تقرير عن عملية التبادل برمتها (يشمل ذلك المشاركين والأدوات والنتائج والدروس المستفادة، إلخ) بعد 6 شهور وسنة من عملية التبادل.

الخطوة 5

قياس النتائج ورفع تقرير بشأنها

اختر صيغة للتقرير. بالنسبة للجمهور، حدد صيغ التقارير التي تحقق أهدافك بأقصى قدر من الفاعلية. (انظر الجدول 10).

وأخيراً، قم بتعميم النتائج. لديك الآن جميع العناصر اللازمة لإعداد تقرير عن عملية تبادل المعارف التي قمت بها. وفي معظم المواقف، فإن تبادل (أو تعميم) النتائج يتطلب أكثر من مجرد الإعلان عن إتاحة النتائج. وسيتعين عليك في أغلب الأحوال الترويج للنتائج التي حققتها لجذب اهتمام الناس. فعلى سبيل المثال، قد ترغب في عرض النتائج في مؤتمرات مهنية أو فعاليات للزملاء تقدم فيها وجبات سريعة. ومن الممكن أن يؤدي إرسال بريد إلكتروني إلى أصحاب المصلحة من ذوي النفوذ والتأثير (مثل المدونين أو هيئات التمويل أو الأوساط الأكاديمية الرائدة) إلى نشر بيانات عن المعلومات المتاحة.

وعرض الخبرات والتجارب التي لديك سيتيح لك رؤية ثاقبة لرحلة تبادل المعارف التالية. كما سيضيف إلى الفهم المشترك لما يحقق النجاح وما لا يحققه. وبالتالي، عليك بعرض النتائج التي حققتها في مدونة منشورة أو مقتطف فيديو. ويمكن نشرها على (1) موقع الفرص في البلدان النامية (www.southsouth.info) أو (ب) موقع إدارة المعارف من أجل مجتمع التنمية (www.km4dev.org) أو (ج) موقع ملتقى المعارف لمجتمع الممارسين (www.knowledgehubs.org) أو قم بإرسال بريد إلكتروني بها إلى زملائك، وقم بعرض النتائج التي حققتها أيضاً على فريق العمل الذي أعد هذا الدليل على الموقع الإلكتروني التالي: <http://wbi.worldbank.org/sske/>.

تبادل المعارف بين تنزانيا والهند – رفع تقرير بالنتائج

ساعد البنك الدولي في إصدار كتيب ومقطعي فيديو باللغتين الإنكليزية والسواحيلية يلخص أبرز النتائج والدروس المستفادة من عملية التبادل. وتم توزيع هذه المواد على المزارعين ومنتجي الألبان وأصحاب المصلحة الآخرين في تنزانيا. وأعد فريق العمل أيضاً قصة قصيرة تلخص النتائج لتوزيعها على نطاق واسع على مجموعات أصحاب المصلحة ومن بينها إدارة ورعاية مبادرة تبادل المعارف.

تبادل المعارف بين هندوراس ونيكاراغوا وكولومبيا – رفع تقرير بالنتائج

تم جميع النتائج من كل مرحلة من مراحل التبادل في وثيقة "التنظيم المنهجي" التي أعدها خبير أنثروبولوجي متخصص في تاريخ المسكيتو. وجمع هذه الوثيقة وتلخص نتائج علميات التبادل والدروس المستفادة خلال هذه الرحلة. وتم عرض هذه الوثيقة على أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية التبادل. وأعد فريق العمل أيضاً قصة قصيرة تلخص النتائج لتوزيعها على نطاق واسع على مجموعات أصحاب المصلحة ومن بينها إدارة ورعاية مبادرة تبادل المعارف.



إرشادات

عندما يتعلق الأمر بتعميم النتائج على أقصى عدد من الجمهور المستهدف، فإن خير الكلام ما قل ودل.

قياس النتائج ورفع
تقرير بشأنها

الجدول 10 نماذج لصيغ رفع تقارير عن النتائج

النوع	استخدمه عندما تريد...
تقرير موجز	توصيل النتائج الرئيسية إلى الجمهور الذي يتطلب فقط معلومات محددة ولديه وقت محدود
التقرير النهائي	إبلاغ الجمهور الذي يريد أن يفهم عملية التبادل ويحصل على نتائج تفصيلية (على سبيل المثال. الآخرين الذين ربما يقومون بعمليات تبادل ماثلة. وهيئات التمويل. والأوساط الأكاديمية)
قصة النتائج	التعميم على الجمهور واسع النطاق. ومن بينهم من هم أقل دراية بالموضوع ومجاله
صيغ مكتوبة مختصرة أخرى مثل: نبذة مختصرة مذكرة نشرات صحفية	تعميم المعلومات الرئيسية حول عملية التبادل والنتائج على الجمهور الذي لا يطلب إلا عرضاً عاماً. ويكون مفيداً لا سيما عند إعداد تقرير عن النتائج أثناء التنفيذ.
العرض التقديمي أو العرض الموجز أو الندوات على الإنترنت	أن يكون التواصل مع الجمهور في اتجاهين عندما يطلب الجمهور موجزاً مختصراً عن النتائج أو يميل إلى الإجراء الحاسم (على سبيل المثال. التنفيذيين وطاقم الإدارة) أو عندما تريد أن تهيئ المعلومات لمجموعات مختلفة من الجمهور
اللقاءات غير الرسمية الدورية. أو تحديث صحيفة الفيديو، أو المدونات	إبلاغ جميع المشاركين في عملية التبادل. وخاصة أصحاب المصلحة. مثل الجمهور الداخلي أو الشركاء لبناء علاقة ودية حول الهدف وتشجيع العلاقات المستمرة
مصادر الإنترنت صفحة الويب البريد الإلكتروني المدونات صفحة الفيسبوك	التواصل مع الجمهور العام والمجموعات الأخرى من الجمهور على نحو سريع وبتكلفة منخفضة نسبياً. وهذا يمكن أن يسمح لمجموعات الجمهور بتهيئة المحتوى. وبالتالي يحصلون فقط على النتائج التي يريدونها. وهذه الطريقة يجب أن تستخدم بوجه عام مع مزيج من الطرق الأخرى للتعامل مع ميول وانحيازات الجمهور بسبب الأنماط المختلفة من استخدام التكنولوجيا.

انته من رحلة وأبدأ في التالية

والآن وبعد أن انتهيت من رحلة لتبادل المعارف، حان الوقت لمراجعة ما تعلمته بوصفك وسيطاً للمعرفة. وبعد ذلك، يمكن استخدام معارفك لتوسيع نطاق خبراتك وجّارك، أو إثراء عملية تصميم عمليات التبادل المستقبلية. وتطبيق الدروس المستفادة على القرارات والإجراءات المستقبلية يمثل مكوناً مهماً في الرحلة.

وهذه أيضاً لحظة جيدة لإحاطة فريق العمل علماً بما تم وتبادل الدروس المستفادة من خلال تقارير لاحقة (صفحة 159). وبعد تصميم وتنفيذ وإعداد تقارير عن مبادرة تبادل المعارف، فكر للحظة (مع نفسك ومع فريق العمل) فيما تم بنجاح وما لم ينجح وما يمكن أن يتم القيام به على نحو مختلف في المرة القادمة..

استعرض تقييمك الخاص بالتصميم والتقييم من القسم 5.2 جيم

عليك أيضاً أن تأخذ ما يلي بعين الاعتبار:

التثبيت (الترسيخ)

« هل كنت قادراً على العمل عن قرب مع نظرائك وأصحاب المصلحة لترسيخ تبادل المعارف؟
« هل قمت بوضع (أو تعميم) توقعات واقعية لعملية تبادل المعارف؟

التحديد

« هل اتفق أصحاب المصلحة على النتائج العملية التي يستطيع المشاركون تحقيقها بالفعل أثناء أو بعد عملية التبادل؟

التصميم والتطوير

« هل كان الأشخاص المناسبون جزءاً من فريق التصميم والتنفيذ (التقديم)؟ وهل كان بمقدورك تحسين كيفية إدارة عملية التصميم؟

التنفيذ

« ما الذي كان عليك أن تترقبه على نحو وثيق للغاية؟ هل انتظرت كثيراً أو تصرفت بوتيرة سريعة للغاية؟

قياس النتائج ورفع تقارير عنها

« هل البيانات توضح على نحو كاف ما حققته عملية التبادل؟





مسرد المصطلحات

- « **وكيل (وكلاء) التغيير.** شخص معني بالموضوع ويستطيع اتخاذ ما يلزم لتحقيق هدف التغيير وسيقوم بذلك.
- « **هدف التغيير.** التغيير المطلوب حتى يتسنى للمشاركين التصدي للتحديات المؤسسية.
- « **النظراء (الأقران).** أفراد أو مجموعات تنخرط في علاقة معهم بشأن مشروع أو برنامج أو تحدهم باعتبارهم عملاء لك، أو أي من ذلك. وغالباً ما يطلب النظراء مساندة وسيط المعرفة لتسهيل وتيسير تبادل المعارف. وتتم استشارتهم في المراحل المبكرة من التخطيط والتصميم. ويمكن أن يرجع النظراء إلى الباحثين عن المعارف حسب مع من تعمل. وبعض النظراء قد ينخرطون ويشاركون باعتبارهم مشاركين فاعلين.
- « **الهدف الإنمائي (هدف التنمية).** النتيجة أو الإجاز الذي يعالج مشكلة تمثل شأغلاً كبيراً لأصحاب المصلحة.
- « **المؤشرات.** الأدلة والشواهد على إجاز النواج الوسيطة المرجوة من عملية تبادل المعارف التي تتسم بأنها محددة وقابلة للقياس والتحقيق وواقعية ومحددة بإطار زمني (وهي معروفة بمؤشرات سمارت).
- « **التحديات المؤسسية.** مشكلات في 3 مجالات تقيد من إجاز هدف التنمية. ويتضمن ذلك بيئة التغيير. وسياسات التغيير، والترتيبات التنظيمية للتغيير.
- « **النواج الوسيطة.** المعارف الجديدة، والمهارات المعززة، وتحسين توافق الآراء، وزيارة الارتباط والتواصل، والإجراءات الجديدة والمحسنة؛ وهي نتائج على مستوى الأفراد والمجموعة وتمثل نقاط انطلاق نحو هدف التغيير.
- « **وسيط تبادل المعرفة (وسيط المعرفة)** مؤسسة وسيطة أو شخص وسيط يقوم بتسهيل وتيسير تبادل المعارف من خلال إنشاء روابط بين الباحثين عن المعرفة ومقدمي المعرفة.
- « **مقدم المعرفة.** مقدّم المعرفة هو شخص ما لديه حل تمت تجربته أو خبرة إنمائية لتبادلها.
- « **الباحث عن المعرفة.** الباحث عن المعرفة هو شخص ما أو مؤسسة ما يعملان على اكتشاف حلول لتحد ما.
- « **المشارك.** هو شخص يشارك في مبادرة تبادل المعرفة. وقد يكون المشاركون مقدمي معرفة أو باحثين عنها.
- « **صاحب المصلحة.** فرد أو مؤسسة، أو كلاهما، لديه مصلحة في نجاح مبادرة تبادل المعرفة.



مجموعة أدوات فن تبادل المعارف



جدول المحتويات

		86	مقدمة
		87	القسم 1. الأدوات
135	القسم 2. الأنشطة		1. الارتباط قصير الأجل
	1. عرض تقديمي		1.1 المؤتمر
137	1.1 العرض العملي	89	1.2 الزيارة الميدانية
138	1.2 هيئة (فريق) الخبراء	93	1.3 معرض المعرفة
139	1.3 المحادثات التنويرية	97	1.4 الجولة الدراسية
140	1.4 دورات (جلسات) عرض الملصقات	101	1.5 ورشة العمل
141	1.5 التقرير	105	
142	1.6 سرد القصص		2. الارتباط متوسط الأجل
		111	2.1 المنافسة/التحدي
	2. المناقشة	115	2.2 تزاخم المعرفة
144	2.1 حلقة طريفة لسرد حكايات		2.3 الحوار والمشاورات بين أصحاب
145	2.2 العصف الذهني	119	المصلحة المتعددين
146	2.3 جلسة طنطنة		3. الارتباط طويل الأجل
147	2.4 مناقشة إلكترونية (على شبكة الإنترنت)	125	3.1 مجموعة الممارسين
148	2.5 مفهـى المعرفة	129	3.2 التوأمة
149	2.6 مساعدة الأقران		
	3. تجريبية		
151	3.1 تخطيط العمل		
152	3.2 إصدار كتاب		
153	3.3 زيارة ميدانية		
154	3.4 تمرين حوض السمك (فـيشباول)		
155	3.5 تمثيل الأدوار		
156	3.6 الإعارة		
157	3.7 المحاكاة		
	4. خليـي		
159	4.1 استعراض لاحق		
160	4.2 مجموعات النقاش المركز		
161	4.3 المقابلة		
162	4.4 التقييم الذاتي		
163	4.5 الاستقصاء		
	4.6 تحليل نقاط القوة والضعف		
164	والفرص والتحديات (SWOT)		

مقدمة

تتألف كل مبادرة لتبادل المعارف من مزيج متكامل من الأدوات والأنشطة وأساليب التنفيذ (التقديم).

هذا هو المصدر المتاح لك للتخطيط للمزيج المناسب واختياره لمساعدة المشاركين على تحقيق النواتج الوسيطة المنشودة. ويتضمن هذا توصيفات موجزة، وكيفية إنجاز المهام، وأمثلة حالات لمجموعة من الأدوات والأنشطة الموضحة في الصفحة 3 من الدليل.

وتتألف مجموعة الأدوات من قسمين هما:

القسم 1: أدوات لتقديم وصف تفصيلي لكل أداة (أدوات تبادل المعارف) (الصفحة 83) متى وكيف يتم استخدامها، وأمثلة حالات.

القسم 2: تقدم الأنشطة وصفاً لكل نشاط (أسس الأدوات)، ومتى وكيف يتم استخدامها، وأمثلة حالات.

الأدوات

من الممكن أن يتباين دور الأدوات، وبعض الأدوات تتطلب مدة أقصر وانخراطاً ومشاركةً أكثر كثافة من جانب الأفراد، في حين أن أدوات أخرى مثلاً تتطلب مدة أطول ودرجة أقل كثافة من مشاركة وانخراط الأفراد.

الارتباط طويل الأجل



ترتيبات التوأمة



جماعة الممارسين

الارتباط متوسط الأجل



تزامن المعارف



المنافسة/التحدي

الارتباط قصير الأجل



زيارات الخبراء



مؤتمر



الحوار والمشاورات
بين أصحاب
المصلحة المتعددين



جولة دراسية



معرض المعرفة



ورشة عمل

الأدوات

الارتباط قصير الأجل



زيارات الخبراء



مؤتمر



جولة دراسية



معرض المعرفة



ورشة عمل



مؤتمر

ما هو المؤتمر؟

حدث رسمي يجتمع فيه عدد كبير من المشاركين لتبادل المعارف والخبرات بشأن موضوع/محور تركيز محدد.

وأفضل استخدام له يكون لتحقيق ما يلي

- « اكتساب معارف جديدة
- « الوصول إلى عدد كبير من المشاركين، لا سيما عند استهداف جمهور رفيع المستوى
- « عبر فعاليات في يوم واحد أو عدة أيام
- « مع مسارات مواضيعية متعددة/التعمق في تناول الموضوعات المختارة
- « مع ورش عمل موازية ومعارض للمعرفة تتناول الموضوع أو محور التركيز نفسه.
- « التشبيك، وبناء الشراكات، وتعزيز المجتمعات.
- « أنشطة متعمقة لتبادل المعارف مصممة لمساندة نقل المعارف.
- « إعطاء الموضوع رؤية أعلى أو إطلاق مبادرات عالمية.
- « تعميم أثر البرامج أو التغيير في السياسات.

كيف تستخدمها

مرحلة التخطيط 

6 شهور أو أكثر قبل الحدث:

- « إعداد مذكرة تصوّر
- « تحديد الموازنة (الميزانية) ومصادر التمويل
- « تحديد الجمهور المستهدف
- « تحديد فريق التنفيذ
- « اختيار مكان الحدث (البلد، المدينة)
- « تحديد الشركاء الممكنين
- « زيارة مكان الحدث لتحديد الأماكن الممكنة أو البحث عن مساعدة من الشركاء المحليين.
- « إنشاء قاعدة بيانات للمشروع، وخطّة عمل للمؤتمر

3 شهور أو أكثر قبل الحدث:

- « اختيار الفندق/مكان المؤتمر
- « التعاقد مع جميع مقدمي الخدمات، ويشمل ذلك الفندق/المكان، والمدير المحلي للحدث (الفعاليات)، والأطعمة والمشروبات، والنقل والمواصلات، والترجمة الفورية (إن تطلب الأمر)
- « التعاقد مع المتحدثين والخبراء والاستشاريين (نطاق الاختصاص)
- « إرسال الدعوة ومواد التسجيل
- « عمل ترتيبات السفر وإعداد البدلات اليومية للمتحدثين والمشاركين الذين يتمتعون برعاية جهة معينة
- « رصد التقدم المحرز بشأن الخدمات اللوجستية
- « إعداد كتيب للمؤتمر للمشاركين/المتحدثين يتضمن جدول الأعمال، والموارد، ولحats شخصية عن المشاركين والمتحدثين، ومعلومات عن الفندق، ومعلومات عن السفر

شهر قبل الحدث:

- « عمل متابعة وتأكيد على جميع الخدمات اللوجستية (الفندق والسفر والنقل والمواصلات والبدلات اليومية والأغذية والمشروبات وقاعات المؤتمر ووسائل الإعلام والتكنولوجيا)
- « ضمان توفر وثائق سفر لجميع المشاركين

مرحلة التقديم (التنفيذ) 

- « التنسيق مع المدير المحلي للحدث (الفعاليات) بشأن جميع الخدمات اللوجستية، وتتضمن الفندق، والمشاركين، والأطعمة والمشروبات، والنقل والمواصلات، والدعم الفني، إلخ.
- « صرف البدل اليومي حسب الحاجة
- « رصد حضور المشاركين
- « عرض موجز للمعلومات مع فريق التنفيذ والاستعداد لليوم التالي

مرحلة المتابعة 

- « جمع كل الفواتير ومطابقتها مع الإيصالات
- « إقفال الحسابات وإعداد بيان بالنفقات
- « إجراء التقييم
- « إعداد التقرير النهائي متضمناً الدروس المستفادة وإجراءات المتابعة

مثال توضيحي - التسلسل الزمني للأنشطة الخاصة بمؤتمر



مثال حالة - المؤتمرات يمكن أن تحقق أثراً أكبر مما حققه الزيارات الميدانية

تتيح مشروعات استصلاح الأراضي في هضبة اللوس في الصين مثلاً قوياً على كيفية دمج الحفاظ على البيئة مع جهود تقليص الفقر، والزراعة المستدامة. وللتعرف على المزيد من المعلومات عن تجربة هضبة اللوس، حضر 24 مسؤولاً عن مستجمعات المياه من 10 بلدان أفريقية مؤتمراً لمدة يومين في بكين، وزاروا برامج إعادة التشجير ومستجمعات المياه في مقاطعتي شانشي وغانسو، وتعرف الوفد على إعادة تأهيل النظم الإيكولوجية، ونهج التنمية المدفوعة باعتباريات المجتمعات المحلية إزاء إدارة مستجمعات المياه والتربة، وأساليب تصميم وتمويل ورصد مشروعات مستجمعات المياه، وقد ساعدتهم المعارف والمهارات التي اكتسبوها على تحسين ثقتهم وخفيزهم للوفود الأفريقية لتنفيذ جهود ناجحة للحفاظ على المياه والتربة. ويقول جون فيليب أولوم، الرئيس التنفيذي لسلطة موارد المياه في كينيا "إن التحدي هو تجميع كل الأطراف المعنية معاً لتكوين نهج واحد متكامل لإدارة مستجمعات المياه". "وأرى الآن إمكانية التعاون متعدد القطاعات نظراً لأنني رأيت ذلك [في الصين]." وقامت تنزانيا منذ ذلك الحين بتطبيق معارف جديدة لتحسين ممارسات الري، وقامت غانا بالمساعدة في تنفيذ برامج مستجمعات المياه، وقامت مالوي بدمج المعارف المحلية مع مشروع الإدارة المتكاملة لمستجمعات المياه.

المصدر: البنك الدولي، تحسين الحفاظ على المياه والتربة في أفريقيا لتعزيز جهود الزراعة المستدامة وتقليص الفقر.

<http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2123>

نصائح وإرشادات من الميدان

التخطيط

- « تذكر أن المؤتمرات تتطلب تخطيطاً متعمقاً وانخراطاً مبكراً مع الشركاء.
- « أثناء مرحلة التخطيط، حدد الأنشطة التي تريد تجميعها برمتها، وتلك التي ترغب في تسجيل رسائل أساسية بشأنها.
- « فكر في أن يكون لديك فريق ترحيب لتحية المشاركين في المطار والفندق ومكان المؤتمر.
- « لا تكن مغالياً أو غير واقعي في الجداول الخاصة بالمشاركين! واسمح بأوقات راحة كافية أثناء الجلسات حتى يتسنى للمشاركين التشابك معاً. ومن خلال شرب القهوة، يمكن أن يحدث الكثير.

التنفيذ (التقديم)

- « قم بإدارة عدد قليل من الجلسات، مثل مقهى المعرفة أو المقهى العالمي، التي تتطلب أن يشارك الناس بمعارفهم وهم يعملون في موضوع مشترك.
- « قم بتجميع خبرات وتجارب المشاركين وآرائهم التقييمية من خلال مقابلات موجزة تسجل بالفيديو.

وفكر في دور شبكات التواصل الاجتماعي

- « أدوات التفريد والمدونات متناهية الصغر. مثل تويتر: كثيراً ما يستخدم الحاضرون هذه الأدوات للحديث عن أنشطة المؤتمرات، وعمل ربط شبكي مع المعنيين، والانخراط مع مشاركين بخلاف الموجودين في المؤتمر.
- « أدوات تبادل الصور، مثل فليكر أو إنستغرام، تمثل طريقة رائعة لتجميع صور المؤتمر باستخدام ميزة الوسم (الهاش تاج) hash tag. عمل جلسات طنطنة من خلال إرسال عرض مسبق لاستعدادات المؤتمر – فريق التخطيط أثناء العمل، وعينة من الطعام الذي سيُقدم، إلخ. ومن الممكن أن يربط الهاش تاج الصور بالموضوع ومحور التركيز.
- « من الممكن أن تعمل مواقع شبكات التواصل الاجتماعي، مثل لينكد إن، وجوجل بلس، وفيسبوك، على تسهيل تسجيل المؤتمر والانخراط مع المشاركين. ولهذه المواقع أدوات للترويج للحدث والفعاليات وإدارة إدخال الحدث والفعاليات على الموقع. وكذلك توسيع نطاق فرص التشبيك بعد المؤتمر.



زيارات الخبراء

ما المقصود بزيارة الخبراء؟

إرسال ممارس أو متخصص فني من البلد/المنطقة/المنظمة المقدمة للمعارف إلى البلد/المنطقة/المنظمة الباحثة عن المعارف لتقييم الظروف الحالية أو تقديم إرشادات بشأن خد محدد، أو كليهما.

وأفضل استخدام لها يكون لتحقيق ما يلي

- « تعزيز المهارات وتطوير خبرة عملية جديدة.
- « معرفة تشخيص دقيق لأي خد إنمائي والتوصيات الخاصة بتعديل الممارسات الجيدة أو الحلول بما يناسب السياق المحلي
- « على مدى عدة أيام أو عدة شهور حسب الحاجة
- « مع مجموعة صغيرة من المشاركين.
- « مع تفاعل بين خبير وخبير.
- « على المستوى المؤسسي.
- « الحصول على إرشادات عملية وتوجيه أثناء الأداء أو إرشاد من خلال مراحل مختلفة من التنفيذ.
- « عدم إمكانية السفر في أوقات محددة إلى البلد المقدم للمعرفة (لأي سبب).
- « أدوات تبادل المعارف.

كيف تستخدمها

مرحلة التخطيط 

3 شهور أو أكثر قبل الحدث:

« إعداد مذكرة تصوّر

« تحديد الخبراء:

« إعداد المهام والاختصاصات

« البدء في عملية التعاقد

« إعداد حزمة معلومات موجزة مع جميع المواد ذات الصلة ومنها المشهد الثقافي والاجتماعي والسياسي للبلد المتلقي للمعرفة

« تحديد نوعية التفاعل (مباشر [وجهاً لوجه] أو افتراضي، أو كلا النوعين)

« تحديد الاحتياجات اللوجستية ومقدمي الخدمات المعنيين

شهران أو أكثر قبل الحدث:

« التعاقد مع مقدمي الخدمات، وبشأن المواد المطلوبة لتوثيق الزيارة (صور، ومعدات، إلخ)، و مترجمين فوريين، إن لزم الأمر

« تنظيم جلسة قبل الزيارة مع جميع الأطراف المعنية (من خلال مؤتمر فيديو أو مكالمة فيديو)

« عمل متابعة وتأكيد على جميع الخدمات اللوجستية (التأشيرة والفندق والرحلات، إلخ)

شهر أو أكثر قبل الحدث:

« تصميم رصد وتقييم لاحق (لما بعد الحدث)

« تقديم حزمة معلومات موجزة ومواد معرفية للخبراء

مرحلة التقديم (التنفيذ) 

« ابدأ بالمشاركين المحليين/مستضيفي الخبراء لعرض التحديات والتوقعات من الزيارة

« قم بتجميع المحتوى من خلال مقاطع فيديو، ومدونات، وتدوين الملاحظات، إلخ.

« قم بتنظيم أعمال التدوين والتسجيل وإعداد حزم المعلومات الموجزة لمتابعة تحقيق الأهداف

مرحلة المتابعة 

« قم بتوثيق العملية والدروس المستفادة

« قم بتقييم كل شريك (مقدمي الخدمات)

« قم بتنظيم أنشطة المتابعة (المباشرة [وجهاً لوجه] وعن طريق مؤتمرات الفيديو)

« فكر بعين الاعتبار في إعادة زيارة الخبراء أو الجولة الدراسية

« إقفال الحسابات

مثال توضيحي - التسلسل الزمني للأنشطة الخاصة بزيارة الخبراء

تخطيط جلسات عصف الذهن من خلال مؤتمر الفيديو للاجتماع والاتفاق على نطاق المهمة



مرحلة
التخطيط

النقاش عبر الإنترنت (المناقشة الإلكترونية) لإعداد مذكرة تصور



فريق الخبراء والاجتماعات المباشرة، والبحث المباشر عبر الإنترنت مع الخبراء الزائرين، والمسؤولين الحكوميين، والهيئات التنفيذية، وممثلي المجتمع المدني والقطاع الخاص، لفهم وجهات النظر المتعددة بشأن الموضوع المعني



مرحلة التقديم
(التنفيذ)

العرض العملي والاجتماعات المباشرة، مع الخبراء الزائرين والهيئات التنفيذية لتبادل كيف نجحت الحلول المماثلة في سياق آخر



مجموعات النقاش المركز واجتماعات مباشرة مع مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة حتى يتسنى للخبراء فهم وجهات نظر مجموعات أصحاب المصلحة الأوسع نطاقاً أو المجتمعات المحلية بشأن التحديات المحلية، وكذلك الحلول التي يجري اقتراحها



تمرين حوض السمك (فيشباول)، واجتماعات مباشرة مع خبراء ومجموعة واسعة النطاق من أصحاب المصلحة لمساندة وجهات النظر المتعددة، وبديلاً للمناقشة بشأن الموضوعات الصعبة



جلسة إعداد خطة العمل التي تُعقد على نحو مباشر وعبر الإنترنت لوضع خارطة طريق للخطوات القادمة



مرحلة المتابعة

مثال حالة - زيارات الخبراء حول معارف محددة بوتيرة سريعة وكفاءة

تعلمت نيبال سريعاً من خبراء باكستان، وتجنب أزمة مالية. وفي عام 2009، استطاع الخبراء أن يروا أن البنوك في نيبال مكشوفة إلى حد الخطر أمام تضخم أسعار العقارات وأسواق الأوراق المالية. واحتاج بنك نيبال المركزي (NRB) إلى مساعدات لتقييم البنوك التجارية في البلاد، وتقييم الأضرار التي يمكن أن تنجم عن الصدمات الاقتصادية، ولم تكن النماذج المستخدمة في الاقتصادات المتقدمة لتقييم البنوك مناسبة مع ظروف بلد نام صغير. ومن الممكن أن يأخذ بحث دولي للمساعدة وقتاً طويلاً للغاية وينتشر الأمر بين الجماهير انتشاراً كبيراً للغاية. وقد احتاجت نيبال إلى مساعدة سريعة وفي هدوء. وتم جميع خبراء من البنك المركزي الباكستاني لعرض نموذج بسيط لتقييم تعرض البنك للمخاطر واختبار التحمل. وقد ساعدت المهارات المكتسبة من خلال عملية التبادل البنوك المركزي في نيبال على عمل تحديد كمي لمستوى المخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية التابعة له، وتمير لوائح للحفاظ على الاستقرار المالي. كما ساعدت حكومة نيبال على وضع خطط طوارئ في حالة إخفاق البنوك، وكل هذا كان في 6 أسابيع فقط!

المصدر: البنك الدولي، استخدام اختبار القدرة على التحمل لتعزيز القدرات التنظيمية للبنوك والحفاظ على الاستقرار المالي في نيبال.

<http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/1720Planning>

نصائح وإرشادات من الميدان

التخطيط

« اختر خبراء لديهم خلفية قوية في مجال التحديات الإنمائية التي تجري مواجهتها.
« ضع أهدافاً وتوقعات واضحة وجلية، وتأكد من أنك تعرف ما تريد الحصول عليه من زيارة الخبراء. وإذا لم تفكر في كيفية إشراك المشاركين، فإن عملية التبادل قد تنتهي إلى مجرد سلسلة من العروض التقديمية.

التنفيذ (التقديم)

« قم بعمل تشخيص متعمق وتحليل من خلال حل المشكلات.
« إن أمكن، قم بتضمين زيارات ميدانية وتفاعل مع مجموعات أوسع نطاقاً من أصحاب المصلحة للخبراء.

وفكر في دور شبكات التواصل الاجتماعي

« أدوات التفريد والمدونات متناهية الصغر، مثل تويتر، تسمح لك ببث النتائج أو التقارير المهمة من زيارات الخبراء، وكذلك التفاعل مع مجموعات أوسع نطاقاً من أصحاب المصلحة.
« المدونات المتاحة من خلال جوجل بلس، ووردبريس، ومواقع أخرى يمكن استخدامها لتوثيق التقدم المحرز على صعيد زيارات الخبراء، وجميع الآراء التقييمية، وبناء اتفاق حول الموضوع المعني.



معرض المعرفة

ما المقصود بمعرض المعرفة؟

فعالية تقام فعلياً (وجهاً لوجه) لتبادل المعارف وهي مصممة لعرض خبرات وتجارب وإجازات ومبتكرات المشاركين، وتسويق البرامج الجديدة للمانحين والشركاء المحتملين.

وأفضل استخدام لها يكون لتحقيق ما يلي

- « تكوين شبكات وشراكات
- « على المستوى العالمي، أو القطري، أو المجتمع المحلي، أو المؤسسي.
- « عبر فعاليات في يوم واحد أو عدة أيام
- « لعدد كبير من الحاضرين.
- « بأساليب متعددة (مباشرة [وجهاً لوجه] أو افتراضية، أو كليهما)..
- « زيادة الوعي.
- « تبادل الابتكارات أو تحديد الممارسات الجيدة، أو كليهما.
- « الوصول إلى رؤية حول جهود فريق العمل بشأن مشروع أو موضوع محدد.

أدوات تبادل المعارف

كيف تستخدمها

مرحلة التخطيط 

12 شهراً أو أكثر قبل الحدث:

- « إعداد مذكرة تصوّر
- « إعداد دعوة لتلقي المقترحات
- « إرسال دعوة لتلقي مقترحات
- « إعداد إستراتيجيات للاتصال أو الترويج أو العلاقات العامة
- « إعداد هوية مرئية وتصميم جرافيك للمعرض
- « تحديد المكان
- « دعوة المجموعات المستهدفة لإعداد أكشاك ومظلات وتقديم الإرشادات

6 شهور أو أكثر قبل الحدث:

- « تقييم المقترحات
- « إعداد بيانات صحفية وموضوعات إخبارية
- « استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتشجيع المناقشة وإعداد تقرير حول الفعاليات
- « إنشاء موقع على شبكة الإنترنت أو تحديثه
- « تحليل المقترحات لتصميم وتسهيل الجلسات
- « وجود احتياطات أو تسهيلات قروض، وقاعات الاجتماع، وأجهزة تكنولوجيا المعلومات، وتوفير الأطعمة والمشروبات
- « الاستعانة بفريق دعم مرئيات وسمعيات لإدارة أعمال تكبير الصوت والفيديو والعروض وتوجيه التعليمات له، بالإضافة إلى ضبط الموسيقى والتعامل مع طلبات خدمات تكنولوجيا المعلومات

مرحلة التقديم (التنفيذ) 

3 شهور أو أكثر قبل الحدث:

- « صياغة جدول الأعمال والبرنامج
- « الاستعانة بالمسهلين/الميسرين وتهيئهم
- « تجهيز الأدوات الكتابية والترويجية
- « تقديم المساندة للمشاركين فيما يتعلق بترتيبات السفر والإقامة
- « الانتهاء من قائمة المشاركين
- « الانتهاء من هيكل الجلسات وتطبيق الأساليب والأدوات المناسبة
- « الاجتماع مع المشاركين لتوضيح أهداف الجلسات

مرحلة المتابعة 

- « إجراء التقييم
- « تحديث موقع المعرض بمقاطع فيديو وصور وقصص
- « نشر أبرز الأحداث
- « إرسال رسائل شكر وتقدير

مثال توضيحي – التسلسل الزمني للأنشطة الخاصة بمعرض المعرفة الخاص بك

<p>إجراء مناقشات مباشرة (وجهاً لوجه) أو افتراضية بين المنظمين والاتفاق على نطاق معرض المعرفة</p>		<p>مرحلة التخطيط</p> 
<p>مقهي المعرفة لتمكين التبادل المبدع للأفكار حول الاهتمامات المشتركة بين الحاضرين</p> <p>مساعدة الأقران لاستخلاص الدروس المستفادة من خبرات وتجارب المشاركين</p> <p>جلسات عرض الملصقات للمساعدة في عملية تبادل المعارف على نحو غير رسمي</p> <p>حلقات طريفة لسرد الحكايات للمساعدة في تبادل المعارف والتفكير فيما يحدث، ويكون ذلك في مجموعات أصغر</p>	   	<p>مرحلة التقديم (التنفيذ)</p> 
<p>جلسة استعراض لاحق مع قائد كل كشك/مظلة لاستخلاص الدروس المستفادة</p>		<p>مرحلة المتابعة</p> 

مثال حالة – معرض المعرفة يمكن أن يتيح رؤية لأفضل الممارسات

تم عرض المبادرة الإقليمية لمنطقة البحر الكاريبي لإبعاد الأولاد عن المخاطر في معرض معرفة في الاجتماعات السنوية للبنك الدولي في 2010. وكان الهدف من وراء ذلك هو إتاحة فرصة لتبادل المعارف والخبرات والتجارب المبتكرة، وأفضل الممارسات التي تستهدف الشباب المعرضين لمخاطر. وقد أبرز هذا المعرض وشجع الأنشطة الناجحة التي يمكن محاكاتها والتي تمنع الشباب من الانخراط في أنشطة تنطوي على مخاطر. كما قدم هذا المعرض المتسابقين الذين وصلوا إلى نهائيات مسابقة البحر الكاريبي التي أطلق عليها إبعاد الأولاد عن المخاطر، والذين شاركوا بأنشطة لإشراك الشباب المعرض لمخاطر.

المصدر: البنك الدولي، المبادرة الإقليمية لمنطقة البحر الكاريبي لإبعاد الأولاد عن المخاطر. <http://go.worldbank.org/Z6LCE8JI0>

نصائح وإرشادات من الميدان

التخطيط

- « ابدأ بفكرة واضحة عمن سيكون مقدم المعرفة ومن متلقيها.
- « فكر في جميع معارض المعرفة مع المؤتمرات، وباعتبارها متابعة للمنافسة/التحديات التي تواجه عرض المشروعات الفائزة.
- « تأكد من وجود خطة اتصالات أو تسويق مطبقة للإعلان عن المعرض على نطاق واسع.
- « اختر مكاناً يسمح بالتحرك بحرية.
- « خطط أن يكون هناك فنيون متاحون في حالة أي أعطال.

التنفيذ (التقديم)

- « لتحقيق التماسك بوجه عام، استخدم شاشات عرض عامة، واسمح لفرادى مقدمي الخدمات بتحديد ما سيكون جزءاً في العرض الخاص بهم.
- « شجع العروض التقديمية المبتكرة، وجلسات عرض الملصقات.
- « جمع ما حدث أثناء معرض المعرفة بالصور ومقاطع الفيديو والمقابلات، إلخ.

فكر في دور شبكات التواصل الاجتماعي.

- « أدوات التفريد والمدونات متناهية الصغر. مثل تويتر، يمكن أن تكون طريقة فاعلة لإشراك جمهورك في موضوع معرض المعرفة من خلال تبادل الصور، وحفز المحادثات الآنية.
- « يمكن أن تساعد أدوات التشبيك، مثل فيسبوك وجوجل بلس، في تسويق معرض المعرفة وإحداث طنطنة قبل الحدث (الفعاليات)، وعليك أن تقوم بعرض الجدول والصور لإشراك الداعمين والمناصرين والحث على المحادثات.



جولة دراسية

ما الجولة الدراسية؟

الجولة الدراسية: هي زيارة أو سلسلة من الزيارات يقوم بها فرد أو مجموعة إلى بلد أو أكثر أو داخل البلد المعني أو مواقع محددة بهدف محدد للتعليم، ويكتسب المشاركون تجارب مباشرة بشأن كيفية إنجاز شيء ما.

وأفضل استخدام لها يكون لتحقيق ما يلي

- « اكتساب معارف جديدة
- « زيادة الوعي بما هو ممكن
- « مع وجود منسق متفرغ للمضيف والزوار.
- « مع ما لا يزيد على 25 مشاركاً؛ والوضع المثالي أن يكون عدد المشاركين أقل من 20.
- « كجولات لبلد/منطقة منفردة أو عدد بلدان/مناطق على مدة عدة أيام أو حتى أسابيع.
- « معرفة وتعلم أساليب جديدة لإجراز الأشياء.
- « تكوين شبكات وشراكات مع أشخاص يعملون في مجالات ماثلة.
- « تكوين فهم مشترك وتخفيف للعمل التعاوني بين المجموعات المختلفة من أصحاب المصلحة.

أدوات تبادل المعارف

كيف تستخدمها

مرحلة التخطيط



4 شهور أو أكثر قبل الحدث:

- « إعداد مذكرة تصوّر مع موازنة مخصصة
- « التأكيد على المشاركين
- « الاتفاق رسمياً مع البلدان المضيئة أو مقدمي المعارف
- « تحديد فريق التنفيذ
- « وضع جدول أعمال مبدئي للمساعدة في تخطيط الخدمات اللوجستية
- « إعداد نطاق اختصاص ومسؤوليات المسهلين/الميسرين
- « البدء بأعمال تنسيق اللوجستيات: الموافقات الأمنية، والمتطلبات الصحية (التحصين والتطعيم، إلخ)، والرحلات، والتأشيرات، والفنادق، والانتقالات المحلية، والترجمة إن تطلب الأمر.
- « التعاقد مع مقدمي الخدمات

شهران أو أكثر قبل الحدث:

- « تبادل مسودة جدول الأعمال مع البلد المضيف/مقدم المعرفة.
- « مطالبة البلد المضيف بتقديم مواد مرجعية
- « تحديد كيفية توثيق الجولة الدراسية والتعاقد مع مقدمي الخدمات والموارد (المصورين، والصحفيين)
- « تأمين البديل يومي
- « مراجعة القيود الغذائية والتأمين الصحي
- « التشاور مع المشاركين بشأن جدول الأعمال والزيارة الميدانية المرغوبة
- « الانتهاء من قائمة المشاركين

شهر أو أكثر قبل الحدث:

- « إعداد كتيب عن الجولات الدراسية (يتضمن جدول الأعمال والموارد وتفاصيل عن المشاركين والمتحدثين واستقصاءات ومعلومات صحية وأماكن الفنادق والبروتوكولات القطرية)
- « عمل متابعة وتأكيد على جميع الخدمات اللوجستية (التأشيرة والفندق والرحلات، إلخ)
- « توزيع كتيب الجولات الدراسية على المشاركين.

مرحلة التقديم (التنفيذ)



- « التنسيق مع المدير المحلي للحدث (الفعاليات) بشأن جميع الخدمات اللوجستية، وتتضمن الفندق، والمشاركين، والأطعمة والمشروبات، والنقل والمواصلات، والدعم الفني، إلخ.
- « صرف البديل اليومي حسب الحاجة
- « رصد حضور المشاركين
- « عرض موجز للمعلومات مع فريق التنفيذ والاستعداد لليوم التالي

مرحلة المتابعة



- « قم بتوثيق العملية والدروس المستفادة واعرض هذا على المشاركين
- « قم بإجراء تقييم شامل لعملية التبادل
- « قم بتقييم كل شريك (مقدمي الخدمات)
- « قم بإجاز صرف ما قام المشاركون بإنفاقه
- « إقفال الحسابات

مثال توضيحي – التسلسل الزمني للأنشطة الخاصة بالجولة الدراسية

<p>تخطيط العمل. يقوم المشاركون والمضيفون بإعداد خارطة طريق للجولة الدراسية</p>		
<p>المناقشات. المباشرة أو الافتراضية مع الشركاء الرئيسيين والمشاركين في كل من البلدان المقدمة أو المتلقية لمناقشة جدول الأعمال ونطاق الجولة الدراسية</p>		<p>مرحلة التخطيط</p>
<p>عروض تقديمية. من كل من البلدان المقدمة أو المتلقية لتبادل الخبرات والتجارب</p>		
<p>الزيارة الميدانية. للاطلاع بالدرجة الأولى على ما هو ممكن، والتفاعل من منفذي المشروع والمستفيدين منه</p>		<p>مرحلة التقديم (التنفيذ)</p>
<p>جلسات مساعدة الأقران. للحصول على آراء ومدخلات بشأن تحديات محددة من الأقران والممارسين من البلد المقدم للمعرفة</p>		
<p>المقابلات مع صناع القرار، والممارسين، والمستفيدين من المشروع، وتسجيل الآراء التقييمية من المشاركين</p>		
<p>دورات عرض الملصقات لتبادل النتائج والدروس المستفادة مع مجموعة أكبر من أصحاب المصلحة</p>		
<p>الدراسات الاستقصائية والمقابلات للحصول على آراء تقييمية من المشاركين</p>		<p>مرحلة المتابعة</p>
<p>جلسات تخطيط العمل لتحديد كيفية تعديل النتائج بما يتناسب مع السياق المعني</p>		

مثال حالة – الجولة الدراسية يمكن أن تساعد في بناء شراكات جديدة

بحث حكومة المغرب عن أساليب لتحسين أداء نظام التعليم العالي لديها، لا سيما أدوات ونهج لرصد الأداء. وقد كانت كولومبيا مع خبرتها وتجاربها في مجال تقييم التعليم العالي شريكاً مثالياً للتعلم بالنسبة للمغرب. وفي مارس/آذار 2011، زار وفد مغربي من صناع سياسات التعليم العالي والقيادات الجامعية كولومبيا لمعرفة كيف تم إنشاء نظام معلومات التعليم العالي في كولومبيا، ودوره الرئيسي في رصد الأداء بوجه عام. ومن خلال هذه التجربة والتعلم العملي، توصل الوفد المغربي إلى توافق حول نهج إزاء تنفيذ نظام لضمان الجودة في التعليم العالي. وعلاوة على ذلك، كانت هناك مبادرة عملت على تشجيع إقامة شراكة بين الجامعات الكولومبية والمغربية لإقامة برامج تبادل الطلاب وهيئات التدريس؛ وثمة نتيجة أخرى للشراكة قد تكون برامج أبحاث مشتركة.

المصدر: البنك الدولي. تحسين المهارات لإدارة نظم التعليم العالي في المغرب. <http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/1721>

نصائح وإرشادات من الميدان

التخطيط

- « إشراك جميع المشاركين (المضيفين والزوار) في التخطيط لفهم التوقعات من الجانبين.
- « تخطيط متعمق للجولات الدراسية، لا من حيث المكان والمسائل اللوجستية، بل أيضاً من حيث التسلسل الزمني للمجموعة الكلية من الأنشطة وانخراط المشاركين قبل الزيارة الفعلية.
- « إشراك الأشخاص المناسبين. فعند اختيار المشاركين، ففكر ليس فقط فيما يمكن أن يساهموا به، ولكن أيضاً ما يحققونه بشأن ديناميكية المجموعة.
- « تحديد الشركاء المحليين لمساعدتك في التعرف على المشهد الثقافي والاجتماعي والسياسي للبلد المعني.
- « تحديد كيفية توزيع البدلات اليومية (مقدماً، ويومياً، ونقداً، إلخ). ومراجعة حدود النقدية مع البنوك المحلية.
- « بالنسبة للجولات الدراسية الأطول من حيث المدة، تضمين الوقت المستغرق في إعادة تنشيط المشاركين وتحفيزهم.
- « التخطيط لتوثيق الدروس المستفادة وتعميمها بين المشاركين في غضون شهر واحد من الزيارة. ومن الممكن أيضاً التفكير في ورش عمل للمتابعة لمراجعة كيف يتقدم المشاركون في عملية التعلم.

التنفيذ (التقديم)

- « معرفة مستوى كل مشارك في الوفد. فقواعد البروتوكول قد تختلف حسب الأقدمية.
- « السماح بوقت كافٍ للسفر من أجل الزيارات الميدانية، وتخصيص وقت كافٍ للعمل الميداني.
- « وجود جلسات تفاعلية مع أصحاب المصلحة المعنيين لتعظيم الفائدة من الزيارة.
- « إيجاد مجال اجتماعي للمشاركين للتشبيك واكتشاف أساليب لتكييف الدروس المستفادة مع السياقات الخاصة بهم.
- « الاستعداد للطوارئ؛ وإن أمكن، حاول إشراك زملاء من البلد المضيف.

فكر في دور شبكات التواصل الاجتماعي

- « يمكن أن تساعد أدوات التشبيك والتواصل الاجتماعي، مثل لينكد إن وجوجل بلس وفيسبوك، في نشر البيانات وإحداث طنطنة قبل الجولة الدراسية. وتساعد شبكات التواصل الاجتماعي المشاركين أيضاً ومقدمي المعارف على التواصل والترابط مبكراً.
- « **تتيح التغريدات/المدونات الصغيرة**، مثل تويتر وتامبلر، فرصة فريدة للمشاركين لنشر معلومات عن الأنشطة وإشراك جمهور عالمي أوسع نطاقاً.
- « **أدوات تبادل الصور**، مثل فليكر، تمثل طريقة رائعة لتبادل الصور المأخوذة أثناء الجولة الدراسية.
- « يمكن استخدام **تطبيقات المدونات**، مثل ووردبريس، لتوثيق التقدم المحرز وجميع المواد ذات الصلة.



ورشة عمل

ما هي ورشة العمل؟

حدث منظم يركز على عمل المشاركين معاً لحل مشكلة مشتركة أو أداء مهمة مشتركة.

وأفضل استخدام لها يكون لتحقيق ما يلي

- « تعزيز المهارات أو تطوير خبرة عملية جديدة.
- « تلبية احتياجات معرفية أو تعليمية تتطلب بيئة منظمة ومهيئة للتعليم
- « على المستوى العالمي، أو الإقليمي، أو القطري، أو المجتمع المحلي، أو المؤسسي.
- « لعدد قليل من الناس (35 بحد أقصى).
- « بأساليب متعددة (مباشرة [وجهاً لوجه] أو افتراضية، أو كليهما).
- « كتابة التقارير، أو توثيق الآراء والمقترحات، أو وضع خطط بشأن قضية محددة على نحو يتسم بالتعاون.
- « بناء شبكات ومهارات للمساعدة في إطلاق مبادرات جديدة.

كيف تستخدمها

مرحلة التخطيط



3 شهور أو أكثر قبل الحدث:

- « إعداد مذكرة تصوّر
- « تحديد واختيار الموقع (المكان)
- « تحديد واختيار المسهل (الميسر)، والمتحدثين، والأشخاص الآخرين المعنيين بتوفير الموارد

شهران أو أكثر قبل الحدث:

- « وضع جدول أعمال
- « إن أمكن، زيارة الموقع مسبقاً لتحديد ما إذا كان مناسباً لأهداف ورشة العمل – المكان المتاح، والتكنولوجيا، وتوفير الأطقمة والمشروبات، إلخ.
- « اختيار ودعوة وتسجيل المشاركين
- « أخذ عمل ترتيبات السفر للمشاركين الذين يتمتعون برعاية جهة معنية في الاعتبار، ويشمل ذلك الإعاشة والسفر والبدلات اليومية والتأشيرات، إلخ..

شهر قبل الحدث:

- « الانتهاء من إعداد المحتوى، والمواد، ويشمل ذلك مواد التسهيل والتيسير (لوحات الشرح [فليب تشارت]، وسجلات لتدوين الملاحظات، وشارات الأسماء، إلخ).
- « عمل الترتيبات اللازمة بالمعدات التكنولوجية المطلوبة والانتهاء من ذلك (أجهزة كمبيوتر محمولة، وبروجيكتور، وميكروفونات، وأدوات تسجيل، إلخ).

مرحلة التقديم (التنفيذ)



- « إعداد، قبل بدء ورشة العمل، مواد التسهيل والتيسير (أقلام، ونسخ، ولوحات الشرح [فليب تشارت]، إلخ).
- « مراجعة أهداف اليوم مع المشاركين، ويشمل ذلك جدول الأعمال والمنهجية
- « تلخيص نتائج اليوم، والمضي نحو الخطوات التالية
- « إجراء التقييم

مرحلة المتابعة



- « إقفال الحسابات – الفواتير، ومصروفات السفر المستردة، والنفقات
- « إعداد تقرير إنجاز وتقرير عن نتائج التقييم
- « توثيق العملية ومشاركة الدروس المستفادة مع أصحاب المصلحة

مثال توضيحي – التسلسل الزمني للأنشطة الخاصة بورشة العمل

<p>خطة عمل. ولقاءات مباشرة (وجهاً لوجه) مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتحديد نطاق ورشة العمل، والاتفاق على المشاركين، واختيار المسهل (الميسر)</p>	 مرحلة التخطيط
<p>جلسة طنطنة لإشراك كل واحد في الجمهور مبكراً في ورشة العمل (يمكن أن تستخدم أيضاً لتهيئة الأجواء على نحو فاعل)</p>	 مرحلة التقديم (التنفيذ)
<p>هيئة (فريق) الخبراء للحصول على وجهات نظر متعددة حول الموضوع محور التركيز</p>	
<p>عرض تقديمي لتوصيل مفاهيم رئيسية</p>	
<p>تمثيل أدوار لتطبيق الخبرات العملية/المهارات والممارسات التي تم تعلمها حديثاً مفاهيم أساسية</p>	
<p>تخطيط العمل لتحديد الخطوات التالية وكيفية تنفيذها</p>	
<p>نقاش عبر الإنترنت (مناقشة إلكترونية) من خلال مؤتمر فيديو للحفاظ على الزخم من ورشة العمل</p>	
<p>تقرير لتبادل التعلم من ورشة العمل مع مجموعة أوسع نطاقاً من أصحاب المصلحة</p>	
<p>إصدار كتاب لمزيد من تطوير المشاركين وإشراكهم بوصفهم مجموعة مستمرة من الممارسين</p>	

مثال حالة – ورش العمل يمكن أن تبني شراكات قوية

يُعتبر معدل البطالة في الشرق الأوسط من أعلى المعدلات على مستوى العالم، إذ تشير التقديرات إلى أنه في حدود 25 في المائة في المتوسط. والعديد من هؤلاء الأشخاص على قدر جيد من التعليم نسبياً، وهم يبحثون عن فرصة عمل لأول مرة. وللتصدي لمشكلة البطالة بين الشباب، حضر مشاركون من الجزائر ومصر والكويت والمغرب وقطر والسعودية وتونس حلقة (ورشة) عمل في الإسكندرية بمصر لتبادل الأفكار والخبرات والتجارب ووضع خطط وطنية معاً للانتقال إلى اقتصادات المعرفة. وتم إبراز نتائج ورشة العمل في مؤتمر رفيع المستوى في تونس. وقدمت البلدان أمثلة حالات والنهج الخاصة بها كي تصبح جزءاً من اقتصاد المعرفة العالمي. وأدى هذا المؤتمر إلى اعتماد إعلان تونس بشأن بناء اقتصادات المعرفة، الذي يدعو إلى بذل جهود على مستوى التعاون الإقليمي وشبكة من الخبراء والفنيين الذين يتبادلون الخبرات والتجارب العملية.

المصدر: البنك الدولي، بناء اقتصاد المعرفة في القرن الواحد والعشرين من أجل نمو الوظائف وزيادة القدرة على المنافسة في الشرق الأوسط.
<http://go.worldbank.org/0R2V9YA010>

نصائح وإرشادات من الميدان

التخطيط

- « وجود أهداف واضحة ودقيقة حتى يكون المشاركون على وعي بالنواحي المتوقعة.
- « تحديد الخبرات العملية الحالية لفريق العمل التابع لك بشأن التخطيط والأداء والمتابعة. والاهتمام على نحو خاص بالمحتوى والخبرة العملية في مجال التسهيل والتيسير.
- « التأكد من اختبار جميع أنظمة السمعيات والمرئيات مبكراً.
- « التأكد من أن المكان كبير بما يكفي لتقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة.

التنفيذ (التقديم)

- « وضع جدول أعمال تفصيلي لورشة العمل. وتخصيص الوقت الكافي لخصر الأنشطة التي ستتم على وجه الدقة.
- « تضمين الأنشطة التي تسمح للمشاركين بتطبيق التعلم في السياق الخاص بهم.
- « تعزيز المفاهيم الرئيسية التي تريد أن يطبقها المشاركون.
- « التفكير بعين الاعتبار في هل يتم تطبيق ورشة العمل على نحو متزامن أو غير متزامن أو بالطريقتين اعتماداً على ما إذا كان المشاركون متفرقين جغرافياً، وحسب حجم موازنة السفر.

وفكر في دور شبكات التواصل الاجتماعي

- « تتيح **التغريدات/المدونات الصغيرة**. مثل تويتر، فرصة فريدة للمشاركين لنشر معلومات عن أنشطة ورشة العمل وإشراك جمهور آخر باستخدام الهاش تاج المخصص لورشة العمل.
- « من الممكن أن تسمح لك **مواقع شبكات التواصل الاجتماعي**. مثل فيسبوك وجوجل بلس وتامبلر وغيرها. بالترويج لهذا الحدث بسهولة. كما يمكن أن تكون بمثابة مستودع يمكن أن يحصل منه المشاركون على جميع المواد والوصول من خلاله إلى جميع الجلسات/الأنشطة أثناء وبعد ورشة العمل. وللعديد من هذه المواقع أدوات لإجراء استقصاءات على الإنترنت لجمع الآراء التقييمية أيضاً.
- « **أدوات تبادل الصور**. مثل فليكر وإنستغرام. تمثل طريقة رائعة لتبادل الصور الملتقطة أثناء ورشة العمل باستخدام الهاش تاج. وهؤلاء غير القادرين على الحضور. بمقدورهم الوصول إلى محتوى ورشة العمل من خلال هذه الأدوات.



هناك أداة واحدة يمكن أن تساعد على تحقيق النواج الوسيطة المتعددة. على سبيل المثال، من خلال الجولات الدراسية، يتعرف المشاركون على أساليب جديدة لإجاز الأشياء، كما أن هذه الجولات تتيح فرصاً لتبادل المعارف الضمنية التي قد تساعد العملاء على التعرف على فرص جديدة، وبناء شبكات، وبناء توافق في الآراء – وهي 3 نتائج وسيطة متميزة وممكنة. وقد تقوم بعمل التصميم وهذه الأمور في ذهنك، وعليك أن تتذكر أنك قد تكتشف بعض النواج غير المتوقعة أيضاً.



الأدوات



تزامن المعارف



المنافسة / التحدي



الحوار والمشاورات بين أصحاب
المصلحة المتعددين



المنافسة / التحدي

ما هي المنافسة/التحدي (المسابقة)؟

مسابقة تهدف إلى إيجاد ومساندة أفكار جديدة وتسريع وتيرة الابتكارات، وتُتوج في العادة بفعاليات ومعارض لتقديم الشكر والتقدير للمنافسين والفائزين.

وأفضل استخدام لها يكون لتحقيق ما يلي

- « اكتساب معارف جديدة
- « توجيه الشكر والتقدير وتقديم الجوائز للأفكار المبتكرة.
- « على المستوى العالمي، أو الإقليمي، أو القطري، أو المحلي، أو المؤسسي.
- « بأساليب متعددة (مباشرة [وجهاً لوجه] أو افتراضية، أو كليهما).
- « مع فريق من الخبراء
- « ووفق مجموعة من الإرشادات.
- « المساعدة في إطلاق المبادرات الجديدة.
- « عرض الأعمال ذات الجودة.
- « توليد أفكار جديدة.

أدوات تبادل المعارف

كيف تستخدمها

مرحلة التخطيط 

6 شهور أو أكثر قبل الحدث:

- « إعداد مذكرة تصوّر
- « تحديد اللجنة المنظمة
- « تحديد المسهل/الميسر
- « تجهيز اجتماع مع اللجنة المنظمة، والمسهل، والأطراف الرئيسية لتحديد نطاق المنافسة، وطبيعة الجوائز، وملامح الحكم، وإسناد الأدوار والمسؤوليات

شهران أو أكثر قبل الحدث:

- « تحديد تاريخ المنافسة أو الموعد النهائي لها لتلقي المقترحات
- « تحديد واختيار الأدوات لإطلاق المنافسة وتحديد العملية من أجل المنافسة/المسابقة
- « التماس المقترحات أو الترويج للمسابقة/المنافسة
- « تجهيز اجتماع مع اللجنة المنظمة والمسهل/الميسر والأطراف الرئيسية الفاعلة للقيام بعملية الاختيار والتحكيم

شهر أو أكثر قبل الحدث:

- « تعيين لجنة حكم
- « اعتماداً على كيف تخطط لإعلان النتيجة والجوائز، يتم عمل ترتيبات لوجستية لحفل توزيع الجوائز
- « قد تقرر أيضاً الإعلان عن الفائزين على شبكة الإنترنت، وبعد ذلك تكريم الفائزين بالجوائز في معرض المعرفة

أسبوع قبل الحدث:

- « استعراض ومراجعة جميع الجوانب اللوجستية والانتهاؤها منها

مرحلة التقديم (التنفيذ) 

- « تسجيل المشاركين/الفائز (الفائزين) في المسابقة
- « توثيق حفل توزيع الجوائز بمقاطع الفيديو والصور
- « إجراء مقابلات مع الفائز (الفائزين) في المسابقة
- « إقامة أنشطة تشبيك وتبادل معارف

مرحلة المتابعة 

- « إجراء التقييم
- « نشر نتائج المسابقة
- « إقفال الحسابات

مثال توضيحي – التسلسل الزمني للأنشطة الخاصة بالمسابقة/المنافسة وحفل توزيع الجوائز



مثال حالة – المنافسة (المسابقة)/التحدي يمكن أن يقود إلى العمل

قام مديرو برامج وموظفون فنيون في وزارتي الشباب والتعليم، والعمل وبعض المنظمات غير الحكومية في سانت لوسيا بزيارة هندوراس وبنما وجاميكا وكوستاريكا للتعرف على أفضل الممارسات المستخدمة للحد من الجريمة بين الأولاد وتشجيع السياحة. وبعد هذه الزيارة، ساند وفد سانت لوسيا مسابقة إقليمية لتحديد أفضل الممارسات في البرامج المدرسية وبرامج التعليم للإعداد لسوق العمل والبرامج المجتمعية للأولاد المعرضين لمخاطر. وحصل الفائزون في المسابقة على تمويل لحضور مؤتمر في جاميكا، وإعداد ونشر كتيبات عن مقترحاتهم الفائزة. وبعد ذلك، قام كل فريق قطري مشارك في المؤتمر بصياغة خطة عمل لتشجيع وتطوير البرامج المعدة للشباب المعرضين للمخاطر كل في بلده. وقبل هذه المبادرة، لم يكن هناك أي نهج مستند إلى أدلة وشواهد في سانت لوسيا؛ والآن نجد قصص حالات ناجحة متاحة على شبكة الإنترنت لمساعدة المنطقة بأسرها.

المصدر: البنك الدولي، سانت لوسيا ومنطقة الكاريبي تتعاون لمساندة "الأولاد المعرضين لمخاطر".
<http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2592>

نصائح وإرشادات من الميدان

التخطيط

- « حدد مجموعة من المعايير للمحكمين.
- « تأكد من اختيار المهنيين ذوي الخبرة ليكونوا محكمين
- « حدد واطرح خطة تسويق وترويج للمنافسة/المسابقة.
- « فكر في دمج المسابقة مع معرض المعرفة.

التنفيذ (التقديم)

- « اجعل الخطوات تتسم بالشفافية والعدالة عند اختيار المتسابقين النهائيين والفائزين في المنافسة/المسابقة.
- « حدد نوعية ومستوى الحوافز التي تحتاجها لجذب الناس للمسابقة. وفكر في دور شبكات التواصل الاجتماعي.

وفكر في دور شبكات التواصل الاجتماعي

- « **أدوات التدوين**. مثل تويتر. تولد طنطنة وتبني الوعي والمعرفة بالمنافسة. استخدمها لفتح حوار حول منافع المسابقة ودورها. والتمس آراء تقييمية للمساعدة في تحسين تنفيذ المسابقة بوجه عام.
- « **استخدم أدوات تبادل الصور**. مثل تطبيق إنستغرام. لتوثيق الفعاليات في شكل مرئي. مع دعوة الجمهور لتقديم الصور باستخدام الهاش تاج المخصص لذلك. وسيعمل ذلك على عودة الزائرين إلى موقعك.
- « إذا احتجت إلى تسويق المنافسة وتوليد طنطنة قبل الحدث. استخدم **مواقع التواصل الاجتماعي**. مثل فيسبوك. لعرض لوجستيات وأدوار المنافسة، وإشراك المناصرين لك، وتشجيع المحادثات.



تزامن المعارف

ما المقصود بتزامن المعارف؟

محادثة مسهلة بين العارفين والفاعلين (وكلاء/عناصر/عوامل التغيير) لإظهار المعرفة الفنية الخفية على السطح حول موضوعات مستهدفة، وتحويل الآراء الثاقبة إلى أفعال.

وأفضل استخدام لها يكون لتحقيق ما يلي

- « الشروع في إجراءات جديدة ومحسنة.
- « استخلاص المعارف الفنية الخفية حول الموضوعات المستخدمة
- « مع الوسطاء (الفاعلين أو وكلاء التغيير) المدفوعين لتوضيح الأفكار نظراً لأنهم مكلفون بمسؤولية التصرف واتخاذ ما يلزم.
- « بطريقة منهجية وكفاءة. وهي عبارة عن عملية مكونة من 5 خطوات، ويفترض أن تستغرق عملية الاستخلاص الأولية حوالي 90 دقيقة.
- « توجيه المعارف إلى عمل من خلال دفع المجموعة صراحةً نحو تحقيق منجزات من خلال تبادل المعارف.
- « حل المشكلات باستخدام نموذج فريق العمل: منجزات وسيط المعرفة تدفع جدول الأعمال.
- « إظهار الحقائق والأفكار والرؤى الثاقبة التي لا يمكن أن يمتلكها شخص بمفرده.
- « الاستفسار بأريحية بشأن ما حدث وما كان يمكن أن يحدث، وجميع كلمات المشاركين. وحماية السرية.

مرحلة التخطيط

مرحلة التخطيط 

3 شهور أو أكثر قبل الحدث:

- « قم بإعداد مذكرة مفاهيم من خلالها يتم تحسين الإجراءات أو تسريع وتيرة الابتكار أو توسيع الهوامش بفضل معارف الخبراء وفرق العمل
- « تحديد المنشئين (العارفين) والوسطاء
- « تحديد الموضوع ونطاق المشروع
- « تحديد المسهل/الميسر

شهران أو أكثر قبل الحدث:

- « إجراء اجتماع تخطيطي مع المسهل/الميسر ومثلي مجموعات العارفين والوسطاء
- « صياغة جدول أعمال للخطوة الخاصة "بالاكتشاف – التجميع". وتمثل هذه الخطوة جزءاً أساسياً لعملية تزامن المعارف المكونة من 5 خطوات، ومن خلالها يتم استخلاص المعارف الضمنية وتجميعها.
- « اختيار منتدى افتراضي أو مباشر
- « تخطيط دور شبكة التواصل الاجتماعي
- « تحديد المناصرين في مؤسسات المنشئين (العارفين) والوسطاء
- « جعل المسهل/الميسر يجري مقابلات مع العديد من المشاركين

شهر قبل الحدث:

- « إعداد اللوجستيات لخطوة الاكتشاف – التجميع، ويشمل ذلك النماذج، وتكنولوجيا مؤتمرات الويب
- « إعداد أدوات للتعاون أو التواصل الاجتماعي

مرحلة التقديم (التنفيذ) 

- « تخصيص مكان – فعلي أو افتراضي، إذا كان فعلياً، فإن العارفين يواجهون الوسطاء
- « افتتاح حدث الاكتشاف – التجميع من خلال توصيف لماذا هناك حاجة إليه
- « وضع قواعد أساسية: على سبيل المثال، استخدام البيانات المشتركة، والدفع نحو التوضيح، وإتاحة السرية، واستخدام موقف للسيارات، وإظهار "فضول مشترك" (يجب على الجميع المشاركة والمساعدة في إتمام الآراء الثقافية المشتركة)
- « استخدام المنابر لتجميع كلمات المشاركين
- « تجميع كل التعليقات والملاحظات حتى يتسنى للجميع الرؤية باستخدام جهاز العرض العلوي (البروجيكتور) أو أداة مكتبية مشتركة باستخدام نموذج الاكتشاف – التجميع

مرحلة المتابعة 

- « الانتهاء من جميع الملاحظات من فعاليات الاكتشاف – التجميع بمساعدة المشاركين الذين يقومون بالتحقق من الاقتباسات، وقياس درجة السرية (عدم ذكر الأسماء) المناسبة
- « إعداد موجز واف وإرساله لجميع المشاركين
- « يساعد المسهل/الميسر الوسطاء لعرض آرائهم الثقافية بما يناسب قضايا مؤسستهم
- « يتابع الوسطاء مع العارفين (المنشئين) القضايا المفتوحة
- « يترجم الوسطاء الاكتشاف إلى عمل
- « يعمل المسهلون/الميسرون مع الوسطاء والمنشئين (العارفين) لضمان اتخاذ ما يلزم وقياس الإجراء الذي تم القيام به، وإحاطة الجهة الراعية بذلك

مثال توضيحي – التسلسل الزمني للأنشطة الخاصة بنشاط تزاخم المعارف

ينطوي نشاط تزاخم المعارف على عملية من 5 خطوات:

1. الاختيار
 - « عصف الذهن مع الجهة الراعية على نحو مباشر (وجهاً لوجه) أو افتراضي لاختيار الموضوع » 
2. التخطيط
 - « مقابلة المشاركين لتشجيع الفضول » 
 - « تنظيم نشاط تزاخم المعارف. والاتفاق على دور كل طرف فاعل. وإعداد منبر (على سبيل المثال، جدول الأعمال) » 
 - « عمل مجموعة نقاش مركز مع منشئ المعرفة (العارف) والوسيط لإعداد قائمة بالموضوعات من أجل خطوة الاكتشاف – التجميع » 
3. الاكتشاف – التجميع
 - « استخدام منبر وأعمال التسهيل واليسير الجيدة لإشراك مجموعة في تبادل الخبرات والتجارب » 
 - « استخدام أنظمة المحادثات: ملصق الانفتاح، ومتابعة التنوع، وممارسات الحوار » 
4. وسيط المعرفة
 - « تبادل مسودة المعارف المشتركة مع الوسطاء والمنشئين (العارفين) والمراجعة والتدقيق مع تقديم آرائهم ومدخلاتهم. بمقدور الوسطاء مزج التعلم ضمن الأساليب والمنتجات والحلول لمؤسساتهم الأم » 
 - « استخدام النقاش عبر الإنترنت للمتابعة مع الوسطاء والمنشئين بشأن التنفيذ » 
5. إعادة الاستخدام
 - « قياس استخدام المعارف على أرض الواقع والعائد على الاستثمار » 

مثال حالة – تزاخم المعارف يمكن أن يؤدي إلى إمكانية تكرار النجاح "المرجل"

أعد فريق من المهندسين لدى مؤسسة إنتل سولوشن سيرفيسز دراسة جدوى بشأن تزويد خدمة الواي فاي لأول مرة في قطارات مزودة بالكمبيوتر في أغسطس/آب 2006. وقد ظهر هذا الخبر في الصحف المحلية، وتغلب فريق العمل على العديد من المعوقات في ظل جدول زمني ضيق. وأرادات المؤسسة تيسير وتنظيم هذه العملية أو إمكانية تقديمها لعملاء آخرين. وساعد تزاخم المعارف مصممي المؤسسة (وسطاء المعرفة) على فهم كيف يحقق فريق المهندسين (منشئ المعرفة) أهداف التصميم، وذلك بالرغم من مشاكل تدهور الهوائيات، وقضايا الذبذبة، والتحديات الخاصة بالتفاوض على وقت المسار مع مشغلي خطوط السكة الحديد، وعدم كفاية الأعمدة لنقل الإشارات إلى مركز تشغيل الشبكة، وأثناء تمرير تزاخم المعارف، استطاع وسطاء المعرفة الحصول على صورة واضحة عن التكاليف غير الواضحة ومتطلبات الوقت بالنسبة لمثل هذه الجهود، والبدء في تحديد الإستراتيجية الكاملة للتشبيد فيما يتجاوز دراسة الجدوى.

نصائح وإرشادات من الميدان

- « تأكد من أن لدى الوسطاء السلطة للتصرف واتخاذ ما يلزم. عليك بعقد اجتماع تخطيطي مع ممثلي مجموعات المنشئين والوسطاء لتوضيح جدول الأعمال وتحديد ما سيقوم المشاركون بتجميعه أثناء تمرين تزامم المعارف.
- « من الممكن تسريع وتيرة هذه العملية لتجميع المعارف قبل "أن تنسى بعد الخروج". ونظراً لأنه جرت العادة أن تتم تمرين تزامم المعارف على نحو افتراضي. عليك بعمل مقابلات مسبقة للحصول على صور المشاركين وتحسين درجة الثقة.
- « قم بمراجعة ملاحظات تمرين تزامم المعارف وقم بإرسالها إلى المشاركين في غضون 24 ساعة. واطلب منهم عمل التصحيح اللازم وعرض أفكار إضافية.
- « تجنب الفطور - اعمل مع الوسطاء لمساعدتهم على ترجمة المعارف إلى أعمال.
- « أحياناً تكون بحاجة إلى تمرين متعددة لتزامم المعارف في حالة أن تتطلب الموضوعات المزيد من الاهتمام. أو تكون بحاجة إلى تضمين منشئ (عارف) أو وسيط آخر.
- « استخدم نموذج لتجميع الملاحظات في الوقت المناسب مع ثلاث خانات (أعمدة): الموضوعات (معدة سلفاً ولكل واحد منها صف/خانة أفقية). والمناقشة (لتجميع كلمات المتحدثين). وملخص (غالباً ما تتم تعبئة هذه الخانة/العمود بعد الحدث/الفعاليات).
- « فكر في استخدام شبكات التواصل الاجتماعي:
- « **أدوات التواصل** مفيدة للغاية في تمرين تزامم المعارف: برنامج جوجل دوكس لتبادل المستندات ومراجعتها وتنقيحها وحريرها في الوقت نفسه، وبرنامج جوجل هانج أوت لمؤتمرات الفيديو، ويوتيوب لتبادل مقاطع الفيديو، وتطبيقات تبادل الصور لتكوين ألبوم صور لتمرين تزامم المعارف (إذا وافق المشاركون على ذلك)

تزامم الأفكار مقابل تزامم المعارف

تنطوي تمرين **تزامم الأفكار** (المباشرة/وجهها لوجه أو الافتراضية) على حكمة الجمع (أي مجموعة من الناس)؛ وفي المقابل فإن تمرين تزامم المعارف يركز على توليد محادثات بين مجموعات صغيرة من الناس. وفي حالة إجراء التمرين على نحو افتراضي، فإن تزامم الأفكار ينطوي على العديد من الأشخاص يتفاعلون في مجال على شبكة الإنترنت أثناء إطار زمني محدد. وتمرين التزامم عبر شبكة الإنترنت يحافظ على المبدأ نفسه لأي منتدى على شبكة الإنترنت. ويقوم المستخدمون المسجلون بإضافة تعليقات، والرد على مستخدمين آخرين، وتوليد حوار من خلال التفاعل مع مستخدمين آخرين حول العالم في الوقت المناسب.

وقد قامت شركة أي بي إم بتصميم منهجية التزامم. وتم استخدامها منذ 2003 لتشجيع المناقشات الافتراضية المركزة والتي تنطوي على مشاركة غير متزامنة، ويتم إجراؤها لمدة زمنية محدودة. وهي معنية بتبادل الأفكار بناءً على الخبرات والتجارب والدروس المستفادة.



الحوار والمشاورات بين أصحاب المصلحة المتعددين

ما المقصود بالحوار والمشاورات بين أصحاب المصلحة المتعددين؟

سلسلة من المحادثات المسهلة بين أصحاب المصلحة/الأقران لاكتساب العديد من وجهات النظر وفهم أكثر عمقاً، أو الوصول إلى توافق في الآراء، أو تشجيع العمل واتخاذ ما يلزم.

وأفضل استخدام لها يكون لتحقيق ما يلي

- « تسهيل الثقة والاتصال والتواصل بين أصحاب المصلحة
- « زيادة الالتزام بالأجندة (جدول الأعمال)/المجموعة
- « تبادل الخبرات العملية ووجهات النظر المختلفة.
- « تعزيز خالفات أصحاب المصلحة المتعددين.
- « زيادة الحصول على الموارد وزيادة أعداد الممارسين.

أدوات تبادل المعارف

كيف تستخدمها

مرحلة التخطيط



4 شهور أو أكثر قبل الحدث:

- « إعداد مذكرة تصوّر
- « تحديد فريق التنفيذ/التقديم
- « تحديد الموازنة (الميزانية) ومصادر التمويل
- « اختيار صيغة الحوار/المشاورات (مباشرة/ وجهًا لوجه، أو افتراضية، أو بكلتا الطريقتين)
- « تحديد الأماكن الممكنة
- « وضع خطة عمل

شهران أو أكثر قبل الحدث:

- « اختيار المكان والتأكيد عليه
- « التعاقد مع جميع مقدمي الخدمات، ويشمل ذلك الفندق/المكان، والمدير المحلي للحدث (الفعاليات)، والأطعمة والمشروبات، والترجمة الفورية
- « صياغة الشروط المرجعية (الاختصاصات والمسؤوليات) للمسهل/الميسر/مدير الجلسات
- « إعداد جميع المواد
- « تنظيم لقاءات تشاورية
- « إرسال الدعوات
- « التخطيط للرصد والتقييم

شهر أو أكثر قبل الحدث:

- « إعداد جدول الأعمال (الأجندة)
- « إرسال المواد والمصادر للمشاركين
- « التعاقد مع المسهل/الميسر/مدير الجلسات
- « تأكيد جدول الأعمال مع المشاركين ومقدمي الخدمات والموارد
- « إعداد استقصاء
- « التخطيط لتوثيق التنفيذ

مرحلة التقديم (التنفيذ)



- « تسجيل المشتركين
- « مراجعة المعلومات الخاصة بالتنظيم الداخلي
- « تحفيز وتمكين المشاركين
- « توثيق عملية التبادل
- « في حالة التقديم/التنفيذ على نحو افتراضي، تأكد من مشاركة جميع المواقع مشاركة عادلة، وقم بتنسيق إدارة الجلسة من خلال مراجعة التوصيلات، والبث عبر الإنترنت (إن وجد)، والترجمة الفورية (إن وجدت)

مرحلة المتابعة



- « إجراء استقصاء
- « توثيق العملية والدروس المستفادة وإجراءات المتابعة
- « مراجعة شرائط الفيديو (إن كانت متاحة) بناءً على الأهداف وإجراءات المتابعة
- « الخطوات المقبلة
- « رفع تقرير عن النتائج

مثال توضيحي – التسلسل الزمني للحوار/المشاورات التي تضم أصحاب مصلحة متعددين

<p>لقاء لعصف الذهن، مباشر [وجهاً لوجه] أو عبر مؤتمر الفيديو، مع الفريق المنظم للاتفاق على الطريقة</p>		
<p>مجموعات نقاش مركز مع أصحاب المصلحة الرئيسيين للاتفاق على النطاق، والمتحدثين، والمشاركين</p>		<p>مرحلة التخطيط</p>
<p>مقابلة بعض المشاركين لقياس الاهتمام</p>		
<p>هيئة خبراء لافتتاح الجلسة والإحاطة بها</p>		
<p>مساعدة الأقران لنقل المعارف الضمنية من مجموعة أقران إلى أخرى</p>		<p>مرحلة التقديم (التنفيذ)</p>
<p>مقهي المعرفة لإظهار المعارف المشتركة</p>		
<p>حلقة طريفة لسرد الحكايات لإشراك المجموعة في تبادل الخبرات والتجارب</p>		
<p>مسح استقصائي لتجميع الآراء التقييمية وتقييم الدروس المستفادة</p>		
<p>تخطيط العمل يشرح كيفية تطبيق المشاركين لما اكتسبوه من معرفة أثناء التبادل.</p>		<p>مرحلة المتابعة</p>
<p>النقاش عبر شبكة الإنترنت (المناقشة الإلكترونية) بين الممارسين لاستمرار المحادثة</p>		

مثال حالة – تطوير عملية تشاركية من خلال سلسلة من المشاورات

بعد الاحتجاجات ضد جميع مشغلي شركات النفط والغاز في جزيرة ساخالين: قامت شركة استثمارات الطاقة في ساخالين بإعداد خطة للامتثال لمتطلبات السياسات الخاصة بالفرضين المحتملين، وبدأت في عملية تشاورية وتشاركية لتحسين علاقتها مع السكان الأصليين في الجزيرة. وكان الهدف من وراء ذلك (1) تخفيف أثر المشروع على السكان الأصليين، و(2) إتاحة إطار لتقديم منافع اجتماعية واقتصادية لجماعات السكان الأصليين. وتضمنت العملية

« جولة أولى من فعاليات المشاورات مع قادة المجتمعات المحلية، وأفراد جماعات السكان الأصليين، وغيرهم من أصحاب المصلحة المشاركين في صناعة النفط والغاز للاتفاق على هدف الخطة؛

« إرشادات وآراء تقييمية لفريق عمل الشركة القائم بإعداد خطة من مجموعة العمل المكونة من موظفي الشركة و استشاريين ومثليين من مجلس أقاليم الشعوب الأصلية في الجزيرة؛

« جولة ثانية للمشاورات وتقرير لأصحاب المصلحة مع توضيح مبدئي لمكونات المشروع؛

« وتبع ذلك جولة ثالثة للمشاورات (استمرت 3 شهور) لتقييم تدابير التخفيف المقترحة و منافع البرامج الاجتماعية التي تم إعدادها بناءً على جولات مشاورات سابقة.

نصائح وإرشادات من الميدان

التخطيط

- « النظر بعين الاعتبار في الاستعانة بالحوار أو المشاورات عندما يكون التحدي هو ضعف الشعور بالمسؤولية لدى أصحاب المصلحة، وحاجة المشاركين إلى التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المحلية أو الإقليمية أو العالمية.
- « تضمين مكون قوي للتخطيط يتضمن تقييم المساندة للحوارات بين الأطراف الفاعلة الرئيسية.
- « تحديد ما هو ضروري للمضي نحو هذه العملية التي تتسم بالتعاون وتضافر الجهود.
- « إتاحة المعلومات المرجعية التفصيلية التي يمكن أن تدفع أصحاب المصلحة نحو اتخاذ قرارات سليمة.
- « دعوة من سيسهم في الحوار أو المشاورات ومن سيتأثر بالنواتج.

التنفيذ (التقديم)

- « وجود مسهل/ميسر ذي مهارة في العمليات التي تتسم بالتعاون وتضافر الجهود.
- « التتبع الوثيق لأي توصيات أو اتفاقيات تنشأ عن هذه العملية وتوثيقها.

فكر في دور شبكات التواصل الاجتماعي

- « من الممكن استخدام مواقع شبكات التواصل الاجتماعي، مثل لينكد إن وجوجل بلس، لتحديد الخبراء والانخراط معهم.
- « أدوات المؤتمرات عبر شبكة الإنترنت، مثل جوجل بلس وجوجل هانج أوت، للقيام بالعديد من عمليات التبادل عبر الروابط العديدة.
- « الدردشة عبر تويتر مع هاش تاج مخصص تعتبر أمراً جيداً للحفاظ على المحتوى والموضوعات.

مثال حالة - الحوارات بين العديد من أصحاب المصلحة تساعد في بناء الأمم

- في أي مجتمع تضرر من اضطرابات واحتراب أهلي لمدة 25 سنة، فإن الحوار أثبت أنه أداة فاعلة لبناء الأمم. ففي جنوب السودان، تعلم المواطنون من الحوار كيفية التفاعل مع الحكومة الأحدث عهداً على مستوى العالم، وساعد الحوار المسؤولين المعينين والمنتخبين على تلبية احتياجات دوائرهم.
- « في مدينة واو الواقعة في الشمال الغربي، شارك الشباب مع 6 من أعضاء المجالس التشريعية على المستويين الولائي والوطني في قضايا تضمنت تحسين التعليم وفرص العمل، وبعض الشواغل الأخرى.
- « في العاصمة جوبا، قام معوقون بمهاجمة نواب منتخبين ومسؤولين معينين لإيلاء المزيد من الاهتمام لاحتياجاتهم، ودعم المعوقين لزيادة مشاركتهم في جميع المستويات الحكومية.
- « في مدينة ملكال الواقعة في الشمال، تقدم المواطنون بالتماسات للنواب المنتخبين للمساعدة في توفير آبار المياه النظيفة حتى يتسنى لهم عدم الاضطرار لسحب مياه من نهر النيل.
- « وتم إجراء العديد من الحوارات الأخرى (أحياناً يُشار إليها باعتبارها منتديات لمناقشة القضايا المجتمعية أو حوارات الدوائر) في العديد من المجتمعات المحلية في جميع أنحاء البلاد. وكانت السمات المشتركة فيها جميعاً هي:
- « الاستعدادات القوية التي سبقت الحوارات؛ ووجود مسهلين/ميسرين مدربين شاركوا باعتبارهم قيادات مجتمعية، وبناء الثقة.
- « العديد من مجموعات النقاش المركز الصغيرة في مواقع مريحة حيث عملت على تعظيم الفرص أمام المشاركة المجتمعية في تحديد المشكلات، وتحديد الأشخاص القادرين على التحدث نيابة عن المجتمع والراغبين في ذلك.
- « التحديد الواضح للقواعد الأساسية وتعزيز هذه القواعد في كل مناسبة.
- « قيام المنظمين بالتنشيد على البحث عن الحلول وتحديد الإستراتيجيات المشتركة بدلاً من مجرد عرض التظلمات أو الشكاوى.
- « حصول مدربي الجلسات (المنسقين) والمتطوعين الآخرين على تدريب للقيام بأدوارهم في الحوارات.
- « واعتمد نجاح هذه الحوارات على إعداد جيد التصميم مع التزام من المجتمع المدني، ومشرعين (برلمانيين)، ومسؤولين لإجراء المتابعة. وبهذه الطريقة، رأت المجتمعات المحلية المشاركة أنه حتى مع عدم وجود نتائج فورية، فقد نُظر باهتمام إلى همومهم وشواغلهم - وهذه الحوارات هادفة وليست شكلية.



تذكّر

يمكن أن حُقّق الأداة المستخدمة نفسها في مرحلة أخرى من المشروعات والبرامج نواتج مختلفة. على سبيل المثال، يمكن أن تساعد زيارة خبراء في زيادة الوعي وبناء توافق في الآراء في مرحلة تحديد المشروع؛ وفي مرحلة تنفيذ المشروع، يمكن أن تساعد في التغلب على الاختناقات وبناء المهارات من خلال التوجيه أثناء الأداء والسماندة العملية.



الأدوات

الارتباط طويل الأجل



ترتيبات التوأمة



جماعة الممارسين



جماعة الممارسين

ما المقصود بجماعة الممارسين؟

مجموعة من الناس تتفاعل دورياً بشأن موضع مشترك للتعلم بعضهم من بعض.

وأفضل استخدام لها يكون لتحقيق ما يلي

- « تعزيز الارتباط والتواصل وتعزيز العلاقات بين الأقران
- « تحفيز وتنشيط الشبكات المهنية
- « على المستوى العالمي، أو الإقليمي، أو القطري، أو المجتمع المحلي، أو المؤسسي.
- « بأساليب متعددة (مباشرة [وجهاً لوجه] أو افتراضية، أو بكلتيهما).
- « باعتبارها ترتيبات رسمية أو غير رسمية.
- « مع منسق رئيسي لأغراض الإدارة.
- « تبادل الخبرات والتجارب، والدروس المستفادة، وأفضل الممارسات.
- « توليد أفكار جديدة.
- « تجميع المعرفة الضمنية وتبادلها.

أدوات تبادل المعارف

كيف تستخدمها

مرحلة التخطيط 

4 شهور أو أكثر قبل الحدث:

- « إعداد مذكرة تصورات، وتحديد الأعضاء المستهدفين، وتحديد القيمة التي يريها المجتمع.
- « تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية داخل فريق العمل وخارجه
- « الاستعانة بمدير من المجتمع المحلي

شهران أو أكثر قبل الحدث:

- « اختيار برنامج للتعاون وتضافر الجهود، والتأكيد على قضايا المدفوعات، وتوضيح أي شواغل أمنية
- « إعداد خطة لإطلاق فعاليات اجتماعية/خطة انخراط مجتمعي – من يقوم بأداء الأنشطة والمهام الرئيسية، ويشمل ذلك إستراتيجية للتواصل من خلال شبكات التواصل الاجتماعي لضم الأعضاء

شهر أو أكثر قبل الحدث:

- « ترتيب فعاليات عبر الإنترنت أو بدون الإنترنت (إطلاق مبدئي) للبدء في إشراك الأعضاء الداعمين
- « إقامة أعمال خلية خاصة بالمواقع
- « اختبار البرامج ومعالجة الأعطال فيها مع الأعضاء المبدئيين

أسبوعان أو أكثر قبل الحدث:

- « إنشاء محتوى للجماعة: مدونات، وصور، ومقاطع فيديو، إلخ.
- « مطالبة المناصرين والداعمين للجماعة بدعوة أعضاء جدد
- « القيام بإطلاق جماعة رسمياً

مرحلة التقديم (التنفيذ) 

- « تنفيذ خطة انخراط في جماعة – الترحيب بأعضاء جدد، وإرسال رسائل إخبارية بأخر المستجدات، وعمل استقصاءات للأعضاء، وتنظيم الاجتماعات والإعلان عنها، وعمل ندوات عبر الإنترنت، وعقد ندوات
- « تحقيق النمو للجماعة: ضع أهدافاً لنمو العضوية وأهداف الانخراط
- « قياس الجماعة: استخدام خليات مواقع الويب، وتتبع عضوية المجتمع المحلي ومشاركته، وإعداد قائمة للمؤشرات والمعايير الاسترشادية لعمل المتابعة مع الوقت
- « إعداد تقرير بالتقدم المحرز شهرياً أو سنوياً
- « تسجيل العضوية والشركاء، وعمل التعديلات حسب الحاجة

مرحلة المتابعة 

- « إذا تم اتخاذ قرار لإنهاء أو تحويل جماعة، ضع خطة للإنهاء أو التحويل.
- « قم بتعميم الخطة على أعضاء الجماعة على نحو منتظم، واسع بانفتاح للحصول على مدخلات وآراء منهم مسبقاً
- « قم بتوثيق العملية والدروس المستفادة

مثال توضيحي – التسلسل الزمني للأنشطة الخاصة بجماعة الممارسين



مثال حالة – جماعة الممارسين من أجل تبادل المعارف على نحو مستمر

مع ختام مؤتمر مائدة مستديرة عالمي للمشاورات العالمية عُقد في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2012 وحضره أكثر من 150 مشاركاً من عدة بلدان وقطاعات حول موضوع دعم الابتكار من أجل تعميم الكهرباء خارج الشبكة، أعرب الحاضرون عن الحاجة الواضحة إلى منبر (برنامج) عام لمواصلة الحوار من خلاله. ونتيجة لذلك، تم إطلاق برنامج (منبر) التعاون عبر الإنترنت التابع لمبادرة الاتصال والطاقة في ديسمبر/كانون الأول 2012. وقد عملت جماعة الممارسين هذه على شبكة الإنترنت على تجميع خالف يضم أصحاب مصلحة رئيسيين في مجالات الطاقة والاتصالات والقطاعات المالية وغير الهادفة للربح يسعون لضبط الطلب على الطاقة من البنية التحتية لقطاع الاتصالات لحفز إمدادات الطاقة إلى حوالي 1.2 مليار نسمة غير قادرين على الوصول إلى الطاقة في جميع أنحاء البلدان النامية. وأتاح هذه البرنامج مجالاً افتراضياً لإمكانية تبادل المعارف والأفكار والفرص وإنشائه من خلال تفاعلات بين مجموعة واسعة النطاق من أصحاب المصلحة تمثل ما يزيد على 60 بلداً و300 منظمة.

المصدر: البنك الدولي، جماعة الممارسين المتخصصين في مجال الاتصالات والطاقة

<http://wbi.worldbank.org/wbi/stories/innovations-rural-electrification-building-stakeholder-coalitions>

نصائح وإرشادات من الميدان

التخطيط

- « النظر بعين الاعتبار إلى الاستعانة بخبراء في الموضوع يمكنهم تقديم معارف وخبرات قيمة لأعضاء الجماعة بصفتهم متطوعين أو موظفين إضافيين للمجموعة.
- « التعرف على القواعد غير المكتوبة لجمهورك المستهدف: كيف يتصرفون من خلال الإنترنت وبدون الإنترنت، وإلى أين يذهبون للحصول على المعلومات، والأوقات التي يُرجح أن يكونوا فيها على الإنترنت أثناء النهار، وما هي اهتماماتهم.
- « التفكير بعين الاعتبار في القيمة المرجوة عند إعداد خطة انخراط الجماعة: ما الذي يحصل عليه المشاركون من هذه الجماعة ولا يستطيعون الحصول عليه من مكان آخر؟
- « توضيح التوقعات وتضمين قائمة تفصيلية للأنشطة أو الفعاليات المخططة.

التنفيذ (التقديم)

- « تحديد الأعضاء المناصرين والداعمين وتشجيعهم (أي من يساهمون إسهاماً نشطاً في الجماعة).

فكر في دور شبكات التواصل الاجتماعي

- « أدوات ويب 2.0 لتسهيل التعاون والترابط والاتصال.
- « أدوات التواصل الاجتماعي. مثل فيسبوك، لزيادة الوعي وتوليد طنطنة بشأن الجماعة.
- « تطبيقات جوجل من أجل التعاون السليم بين أفراد الجماعة من خلال الوصول إلى يوتيوب وخرائط جوجل ومؤتمرات الإنترنت مع تطبيق جوجل بلس وجوجل هاج أوت. وبمقدور المشاركين تبادل ومراجعة وتدقيق الوثائق والمستندات من خلال برنامج جوجل دو كس.
- « تويتر من أجل زيادة الانخراط مع جماعتك. استخدم تويتر لبحث الفعاليات، والإحاطة بأحدث الأنشطة، وتبادل الصور، واستضافة أحداث على الإنترنت، مثل دردشة تويتر.

إصدار كتاب يمكن أن يطرح معارف ضمنية لدى جماعة الممارسين

تنفق الحكومات في جميع أرجاء العالم ما يُقدر بنحو 9.5 تريليون دولار كل سنة من خلال عقود. ومع ذلك، فغالباً ما تُجد أن العقود بشأن المعلومات غير متاحة أمام الجمهور للمراجعة والتنقيح. وبالإضافة إلى المشكلات الناجمة عن عدم الشفافية، فإن الأموال التي تُنفق على هذه العقود غالباً ما تتم إدارتها على نحو سيئ أو يتم إهدارها. ومن الممكن أن تنصdy التعاقدات المفتوحة والقواعد والممارسات الشفافة من أجل زيادة الإفصاح والمشاركة في العقود العامة لهذه التحديات، وقام معهد البنك الدولي بتجميع 17 مارساً من جماعة الممارسين المعنيين بالتعاقدات المفتوحة يمثلون بلداناً من البرازيل إلى أفغانستان في عملية تم تيسيرها على نحو فريد أطلق عليها إصدار كتاب – وهي مسابقة للتعاون في كتابة ونشر كتاب عن "كيفية" التوجيه في التعاقدات المفتوحة في 5 أيام.

وجاوزت قيمة هذه العملية المنتج نفسه إذا تضمنت محادثات تم إجراؤها أثناء إعداد الكتاب. وتسمح عملية إصدار الكتاب بتبادل وتجميع المعارف التي في الغالب تظل ضمنية ونادراً ما يتم تنسيقها. وتساعد هذه العملية على إيجاد لغة مشتركة وتفهم للتعاقدات المفتوحة، والشيء الأكثر أهمية هو أن المكون الخاص ببناء الجماعة ولد إحساساً بالثقة والمسؤولية والانتماء.

"والمهم في هذا الأمر ليس الكتاب، ولكن روح التعاون وتضافر الجهود التي ساعدت على إعداده". – أحد المشاركين في إصدار كتاب عن التعاقدات المفتوحة



ترتيبات التوأمة

ما المقصود بالتوأمة؟

هو مزاجية مؤسسة مع أخرى ماثلة لها وفي العادة تكون أكثر نضجاً من أجل شراكة مفيدة للطرفين.

وأفضل استخدام لها يكون لتحقيق ما يلي:

- « المشروع في إجراءات جديدة ومحسنة
- « التمكين من التعاون طويل الأجل
- « على المستوى المؤسسي، كمزاجية واقتران من جانب واحد أو على نحو مشترك.
- « لتلبية احتياجات كلتا المؤسسات المعنيتين.
- « كترتيبات رسمية أو غير رسمية.
- « التعاون المستدام الذي يستمر بعد الانتهاء من المشروع.
- « تعزيز القدرات التنظيمية.
- « دمج التدريب والمساعدة التقنية.

أدوات تبادل المعارف

كيف تستخدمها

مرحلة التخطيط 

7 شهور أو أكثر قبل الحدث:

- « الخيار 1 - توجهت إليك منظمة ما من أجل ترتيبات توأمة
- « الخيار 2 - قمت بتحديد الحاجة إلى ترتيبات توأمة؛ أي قمت بتحديد فجوة التعلم أو المهارات لديك

قم بإعداد خطة للمشروع (استناداً إلى الخيار الذي اخترته)

« الخيار 1 - تحديد التوقعات والاتفاق على الأهداف

« الخيار 2

- « إعداد طلب تقديم العروض (RFP) الخاصة بترتيبات التوأمة
- « جميع العروض من مقدمي المعرفة
- « اختيار شريك التوأمة

5 شهور أو أكثر قبل الحدث:

- « يقوم مقدم المعرفة مع المنظمة المتلقية معاً بما يلي
- « إعداد خطة عمل
- « إبرام عقد/اتفاقية توأمة مع موازنة تفصيلية، ومع فريق العمل، وإطار زمني ومعالم رئيسية
- « وضع خطة رصد.
- « الاستعانة بمراجع لمراجعة العقد

شهر قبل الحدث:

- « تنظيم اجتماع والاتفاق على الإطلاق

مرحلة التقديم (التنفيذ) 

12 شهراً أو أكثر

- « وجود خبراء من المؤسسة المتلقية لتنفيذ الأنشطة المتفق عليها في العقد
- « تنظيم اجتماعات شهرية (افتراضية أو مباشرة/وجها لوجه) للتواصل، وتقييم التقدم المحرز، والإحاطة بالمستجدات
- « رصد التقدم المحرز في ترتيبات التوأمة من خلال تقارير ربع سنوية

مرحلة المتابعة 

- « القيام بمهمة استعراض المشاريع
- « إجراء تقييم لترتيبات التوأمة
- « إعداد تقرير نهائي
- « فكر في تكوين جماعة ممارسين لمواصلة الشراكة وتبادل المهارات للحفاظ على الزخم
- « إقفال الحسابات

مثال توضيحي – التسلسل الزمني للأنشطة الخاصة بترتيبات التوأمة



مثال حالة – ترتيبات التوأمة يمكن أن تعزز الإنتاجية

في 2009، طلب البنك الدولي من مركز البحث والتدريب الزراعيين للمناطق المدارية، الذي قام بتطوير العديد من الأساليب التي جُمع بين التشجيع ورعي الماشية، إعادة تأهيل الأراضي الطبيعية التي تدهورت بسبب إنتاج الماشية. وتقدم المساعدة الفنية لقرية توغي في مرتفعات غونا في منطقة الشمال الغربي في الكاميرون حيث تتشابه الظروف الإيكولوجية هناك مع منيلتها في الأراضي المرتفعة في أمريكا الوسطى. وفي إطار ترتيبات التوأمة، قدم المركز المشورة والمساندة لمؤسسة أكوري ميموريال (وهي منظمة غير حكومية معنية بتخفيف حدة الفقر في غرب الكاميرون) لتنفيذ مشروع توغي المعني بتطوير الأنظمة الرعوية والحراجية. ومن خلال المساندة المستمرة، تساعد مبتكرات ونهج هذا المشروع حالياً في تحسين الإنتاجية والاستدامة البيئية لإنتاج الحاصلات والماشية على نطاق واسع في قرية توغي.

المصدر: البنك الدولي، تبادل المعلومات بشأن الأساليب الزراعية والرعية المستدامة،

<http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2161>

نصائح وإرشادات من الميدان

التخطيط

- « تخصيص الوقت الكافي لإعداد مشروع التوأمة، والتأكد من قيامك بتحديد الشريك المناسب.
- « التخطيط ثم التخطيط ثم التخطيط، وبعد ذلك التخطيط خاصة لترتيبات التوأمة الرسمية.
- « الحصول على التزام وتفهم في كافة المستويات في كلتا المؤسستين.
- « التأكد من وضوح الآثار المالية والعملياتية وقبولها من جانب جميع الأطراف.

التنفيذ (التقديم)

- « بالنسبة للاستدامة طويلة الأجل، تأكد من أن كلا من مؤسستك والشركاء المختارين لديهم النضج التنظيمي للتعامل مع الالتزام العميق الذي تنطوي عليه التوأمة.

فكر في دور شبكات التواصل الاجتماعي.

- « استخدم أدوات، مثل وورد بريس وتامبلر، لإنشاء مدونات من أجل توثيق التقدم المحرز والدروس المستفادة من التوأمة.



وجود مزيج من الأدوات يجعلها فاعلة للغاية. خاصة عندما يكون هناك قضايا إيمانية ملحة أو تحديات معقدة مثل تلك التي تتطلب تأييداً سياسياً أو نقل المعرفة الفنية الجوهرية. وقد تبدأ مبادرة تبادل المعارف، على سبيل المثال، بمؤتمر لزيادة الوعي بخيارات التنمية الجديدة، وبعد ذلك من جماعة مهنية (مارسين) لتعزيز عملية التشبيك، ومؤازرة التعلم، وكذلك المتابعة من خلال جولات دراسية لبناء الثقة وتعزيز شعور العميل بالمسؤولية إزاء الإصلاحات الجديدة.



أنشطة النقاش



التشخّذ الفكري
(عصف الذهن)



حلقة طريفة
لسرد حكايات



النقاش
عبر الإنترنت



جلسة طنطنة



مساعدة أقران



مقهى المعرفة

أنشطة العروض التقديمية



مجموعات
النقاش المركز



عرض عملي



دورات عرض
الملصقات



محادثات تنويرية



سرد القصص



ملصقات

الأنشطة

يتم تنظيم الأنشطة في 4 فئات: عروض تقديمية، ومناقشات، وأنشطة جريبية، وأنشطة تحليلية. وتركز كل فئة على أنواع مختلفة من الاتصالات والتفاعل بين المشاركين.

الأنشطة التحليلية



مجموعات
النقاش المركز



الاستعراض اللاحق



تقييم ذاتي



مقابلات شخصية



تحليل نقاط القوة
والضعف والفرص
والتهديدات
(SWOT)



الاستقصاء



إطلاق كتاب



إعداد خطة العمل
(تخطيط العمل)



تمرين حوض
السمك (فيشباول)



زيارة ميدانية



إعارة



تمثيل الأدوار



المحاكاة

الأنشطة

أنشطة العروض التقديمية



هيئة خبراء



بيان توضيحي



جلسة عرض
الملصقات



محادثات تنويرية



سرد القصص



التقرير



البيان التوضيحي

ما المقصود بالبيان التوضيحي؟

يقوم خبير بعرض كيف يستخدم منتجاً أو يقوم بإجراء؛ ويعرض منتجاً أو عملية جديدة لتسويق أو نشر مبتكرات.

كيف تستخدمه

- « التأكيد على أن الخبير يمتلك مهارات تعليمية جيدة وينبغي أن يكتفِ العرض العملي حسب حاجات الجمهور.
- « إجراء مناقشة لغرض المتابعة، وإتاحة مساندة للممارسات أو الأداء، أو لكليهما، لمساعدة التطبيق العملي في سياقات المشاركين.
- « من المفيد عموماً وجود شخصين عند العرض العملي، أحدهما يدير العرض والآخر يتولى التقديم.
- « تشجيع الخبراء / المقدمين على الاعتناء بالأسئلة والشواغل، والتمحيص على نحوٍ أعمق من أجل التوضيح وإشراك سائر الجمهور في الإجابة عن الأسئلة.
- « تأكد من أن لكل مشارك فرصة لممارسة ما تم عرضه في البيان العملي.

من الممكن تنظيم نشاط البيانات التوضيحية

- « في مراحل تنفيذ المشروع.
- « لمجموعات أصغر حجماً (5 إلى 20 شخصاً).

يستخدم فيما يلي:

- « تطبيق المعارف أو الإجابة التامة لعملية ما
- « إيجاد مستوى عالٍ من انخراط المشاركين.
- « تبادل الخبرات والتجارب العملية أو خطوات العملية.
- « تبادل المبتكرات والممارسات الجيدة.
- « تمكين تبادل المعارف في السياق الخاص بالشخص المعني.



هيئة الخبراء*

ما المقصود بهيئة (فريق) الخبراء؟

مجموعة من العروض التقديمية التي تتم إدارتها بشأن الموضوع نفسه الذي تم تناوله من عدة زوايا من جانب مجموعة من الناس لديهم معارف متخصصة.

من الممكن تنظيم هيئة الخبراء على النحو التالي

كيفية الاستفادة

- « اختر أعضاء فريق الخبراء لخبرتهم ومهاراتهم في التواصل وفاعليتهم بصفتهم متحدثين.
- « زود أعضاء فريق الخبراء بمعلومات مرجعية عن المشاركين وأهمية الموضوع بالنسبة لهم.
- « اعقد جلسة تلقين مع أعضاء فريق الخبراء قبل الفعالية بأسبوعين على الأقل لتعريف مدير الجلسة وكافة أعضاء فريق الخبراء بحتوى العروض التقديمية.
- « شجع المشاركين على معرفة معلومات عن الموضوع قبل الفعالية، ووفر لهم أو اقترح عليهم وثائق مرجعية ملائمة. وهذا الاتصال من الممكن أن يتم بطريقة افتراضية.
- « لا شك أن التنسيق الجيد ضروري لنجاح هيئة (فريق) الخبراء.
- « عند تخطيط نشاط ما، فكر فيما ستقوم به إذا
 - « كان الوقت يداهمك.
 - « وُجد العديد من المشاركين، أو عدد غير كاف منهم.
 - « طلب أعضاء فريق الخبراء الذين تريدهم تعويضاً – هل لديك ميزانية/موازنة كافية؟
 - « انعدمت القدرة على توفير عدد كاف من الخبراء للمشاركة.
 - « اعتذر خبير أو أكثر عن عدم المشاركة في اللحظة الأخيرة.
 - « حدث عطل في المعدات.

تُستخدم فيما يلي:

- « على نحوٍ افتراضي أو مباشر (وجها لوجه).
- « في صورة نشاط منسق.
- « في مراحل تنفيذ المشروع.
- « تقديم وجهات نظر متعددة حول موضوع ما.
- « التعريف بموضوع أو قضية أو زيادة مستوى الوعي بهما.
- « إضفاء مصداقية على موضوع أو تقديم وجهة نظر خبيرة.
- « التمكين من تبادل المعارف.

* ضع في ذهنك أن هيئة الخبراء ليست مفيدة في حد ذاتها إذا كان هدف التعلم هو تطبيق أو تحليل أو دمج المعرفة أو إنشاء معلومات.



محادثات تنويرية

ما المقصود بالأحاديث التنويرية؟

سلسلة من العروض التقديمية القصيرة عن الموضوع نفسه، أو موضوعات متنوعة من جانب متحدثين مختلفين تستمر لعدد قليل من الدقائق كل منها في إطار جلسة منفردة..

كيفية الاستفادة

- « تنظيم الأحاديث التنويرية على غرار "التواريخ السريعة". الفكرة من وراء ذلك هي أن المشاركين بمقدورهم تجربة العديد من الأفكار المختلفة في وقت قصير.
- « يعتبر الاستعداد المسبق ضرورياً لتحقيق نواتج ناجحة.
- « جعل مقدمي العروض التقديمية يعملون مع موجه أثناء الأداء أو مسهل/ميسر للاستعداد للحديث.
- « مطالبة كل مقدم بعمل بروفة للعرض التقديمي الخاص به لضمان أن الأمور تسير وفق ما هو متوقع.
- « إعطاء قائمة مرجعية تتناول ما هو متوقع أن يقوموا به أثناء الجلسة لضمان السير على الطريق المحدد، وما هو متوقع بعد القيام بما هو مطلوب.
- « الترتيب الزمني للأحاديث التنويرية حتى يتسنى للجمهور فهم القضايا التي يجري عرضها. ولننظر ملياً إلى الرسالة العامة والشاملة لهذه الأحاديث.

قد تتم الأحاديث التنويرية

- « بطريقة افتراضية أو مباشرة (وجها لوجه).
- « باعتبارها نشاطاً منسقاً مع كل حديث يستمر 5 دقائق.
- « مع ممارسين ذوي خبرة..

تُستخدم فيما يلي:

- « التعريف بموضوع أو قضية أو زيادة مستوى الوعي بها في وقت قصير.
- « إعداد تقرير عن نتائج مشروع أو مجموعة، وعن الممارسات الجيدة.
- « تعزيز قدرات الأفراد أو المجموعة لإعداد عروض تقديمية أو تقارير موجزة.
- « تقديم وجهات نظر وآراء جديدة.



جلسة عرض الملصقات

ما المقصود بـجلسة عرض الملصقات؟

عرض تقديمي في صيغة ملصق عادة ما يتضمن نصاً مكتوباً ورسوماً جرافيكاً تعمل على إشراك المتحدثين والمشاركين في محادثة حول محتوى الملصق.

من الممكن تنظيم جلسة عرض الملصقات

للأغراض التالية:

- « إطار زمني محدد – الملصقات متاحة فقط أثناء أوقات محددة.
- « إطار زمني مفتوح – الملصقات تظل متاحة للاطلاع عليها في أي وقت أثناء حدث ما.
- « التقديم (التنفيذ) المباشر (وجهاً لوجه)
- « حيث يتم العرض في مكان واحد، ويكون في العادة قاعة كبيرة أو مكان مخصص من الممكن أن يكون جزءاً من قاعة عرض.
- « قد يتضمن حفل استقبال للتشديد على الصيغة غير الرسمية لجلسة عرض الملصقات.
- « التقديم الافتراضي
- « على نحو متزامن
- « على نحو غير متزامن
- « على نحو متزامن وغير متزامن.

تُستخدم فيما يلي:

- « تشجيع التفكير/التفاعل المستمر بشأن موضوع ما
- « عرض النتائج/الابتكارات لزيادة رؤية موضوع أو محور تركيز ما.
- « استيعاب عدد كبير من المشاركين
- « مساندة بناء الشبكات وتبادل المعارف على نحو غير رسمي.

كيفية الاستفادة

- « تقديم إرشادات واضحة بشأن عمل الملصقات، وعرضها، والمشاركة، مثل
- « أبعاد الملصق.
- « نوعية الملصق (مطبوع، افتراضي).
- « متى وكيف يتم عرض الملصق.
- « تضمين فرص من أجل التفاعل بين المقدم والمشاركين، وإعطاء تعليمات واضحة بشأن كيفية حدوث هذه التفاعلات.
- « تنظيم حفل توزيع جوائز لأفضل ملصق، إن كان ذلك ملائماً.
- « تضمين النسخة الإلكترونية للملصقات على موقع الويب على سبيل المتابعة.
- « زيادة الرؤية والمتابعة من خلال عمل مقابلات مع مقدمي الملصقات.
- « تضمين معلومات الاتصال بالمقدم على الملصق نفسه لمن يريدون إجراء محادثة بغرض المتابعة.
- « تهيئة مناخ ودي يتسم بعدم التكلّف أثناء جلسة عرض الملصقات. وتمثل الفكرة برمتها في جعل المقدمين والمشاركين يتحدثون عن مشروعاتهم في وقت فراغهم.
- « فكر في ذلك باعتباره بديلاً عن عرض تقديمي أو في إطار تسلسل زمني له، خاصة، إذا كنت تحاول أن تجعل المشاركين على وعي بزيادة الرؤية الخاصة بالنتائج الشاملة.



ما هو التقرير؟

عرض تقديمي شفهي أو كتابي يلخص ويبرز نقاطاً أساسية خاصة بموضوع أو محور تركيز محدد (مفاهيم، وبيانات، وعمليات، ودروس مستفادة، إلخ).

كيفية الاستفادة

- « إعداد صحيفة لإرشادات وضع التقارير للمقدمين. ولنفكر ملياً في تبادل النصائح والإرشادات التالية:
 - « توصل إلى محور عام أو رسالة رئيسية وادعمها بما لا يزيد على نقطتين إلى ثلاث نقاط ثانوية.
 - « إذا كنت تقوم بعمل عرض تقديمي، اجعل العرض التقديمي في حدود 20 دقيقة، علماً بأن العروض التقديمية القصيرة تكون عادةً أشد فاعلية.
 - « إذا كنت تستخدم شرائح الباوربوينت أو برنامجاً آخر، قم إبراز النقاط الرئيسية بمجرد إظهار عنوان رئيسي أو وضع كلمات أساسية. وهذا الأسلوب سيجعل الجمهور يركز على ما يجب أن تقوله وليس على الموجود على الشاشة.
 - « استخدم الرسوم التوضيحية والقصص التي توضح سياق المعلومات للجمهور لكل من التقارير الشفهية والكتابية.
 - « اختتم نشاط إعداد التقرير بالتلخيص أو قم بإبراز الرسائل الأساسية.

من الممكن تنظيم النشاط الخاص بالتقرير على النحو التالي

- « على نحو افتراضي أو مباشر (وجهها لوجه).
- « في صورة نشاط منسق (شفهي).
- « لعدد كبير من الجمهور (إما شفهياً أو كتابياً)
- « لتنظيم/ للإعداد القياسي للرسالة الرئيسية (إما شفهياً أو كتابياً)
- « في أي مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع.

تُستخدم فيما يلي:

- « تبادل النتائج من مشروع/استقصاء/تقييم أو تقديم آخر المستجدات.
- « رفع مستوى الوعي لا سيما بشأن الموضوعات التي يصعب الحصول على معلومات بشأنها.
- « تحفيز وجهات نظر وآراء جديدة.
- « تجميع وإعادة استخدام المعرفة الضمنية.
- « التمكين من تبادل المعارف.

سرد القصص*



ما المقصود بسرد القصص؟

استخدام هادف لطريقة السرد لوصف نتيجة عملية. ويكون القصد من وراء ذلك حفز الأفراد أو المجتمعات أو المنظمات على التفكير في إجراء مستقبلي.

قد يشتمل سرد القصص على ما يلي:

- « الإشارة إلى مصدر أصلي. إذا كانت القصة معادة.
- « سياق تحديد المشهد.
- « الناس المنخرطين.
- « التحدي الذي دعا إلى إجراء تدخل / اتخاذ إجراء.
- « وصف للإجراء التدخل / الإجراء اللازم.
- « النتائج والدروس المستفادة.
- « الصور والأشياء.

كيفية الاستفادة

- « استخدم مرئيات جاذبة عند سرد قصة للفت انتباه الجمهور.
- « قم بتهيئة طريقة قوية للسرد من خلال بداية ووسط ونهاية. وضع في ذهنك الأهمية البالغة للبداية والنهاية – فهما ما يبقى مع الجمهور.
- « تأكد من أن الرسالة الرئيسية أو حفز العمل يأتي من خلال ما تقوم به.
- « استخدم قصصاً حقيقية واجعل القصة بسيطة حتى لا تثقل على الجمهور.

تُستخدم فيما يلي:

- « جميع المعرفة الضمنية وتبادلها.
- « المساعدة على الفهم العميق.
- « جذب وتركيز الاهتمام على موضوع ما.
- « التمكين من تبادل المعارف.

* سرد القصص غالباً ما يأتي في تسلسل زمني مع دائرة سرد الحكايات عندما يكون هدف التبادل هو استخلاص العديد من التجارب والخبرات بناء على محور التركيز.

الأنشطة

أنشطة النقاش



الشحذ الفكري
(عصف الذهن)



حلقة طريفة
لسرد حكايات



النقاش
عبر الإنترنت



جلسة طنطنة



مساعدة أقران



مقهى المعرفة

حلقة طريفة لسرد حكايات

669

ما المقصود بحلقة طريفة للحكايات؟

تمرين يتضمن استخدام موضوعات قصصية وأسئلة تستنبط قصصاً لإشراك مجموعة في تبادل الخبرات والمعلومات.

من الممكن تنظيم حلقة طريفة للحكايات على النحو التالي

- « حول محاور تركيز باستخدام أسئلة تستخلص حكايات.
- « لبيئة بها مجموعة من (4 إلى 12 شخصاً).
- « غالباً يكون المشاركون أقراناً ونظراء.
- « غالباً يكون المشاركون قد عملوا معاً في المشروع نفسه.
- « مع مشاركين يجلسون في حلقة أو حول طاولة.
- « مع مسهل/ميسر له خبرة في
- « أساليب الأسئلة التي تستخلص حكايات.
- « الاختلاط مع المجموعة.

تُستخدم فيما يلي:

- « مساندة تغيير العملية مثل
- « بناء العلاقات وفريق العمل.
- « تسوية الصراعات.
- « جمع القصص لتقييم مشروعات معقدة.
- « التمكين من تبادل المعارف.

كيفية الاستفادة

- « التفكير في تسجيل ما تم قوله أثناء حلقة سرد الحكاية. وبهذه الطريقة تستطيع الحصول على قصص من النص المكتوب.
- « تأكد من قيامك بإشراك مسهل/ميسر له خبرة في التوجيه وليس القيادة. ويجب على أفراد الجماعة مشاركة قصصهم بعضهم مع بعض وليس سرد قصصهم على المسهل/الميسر.

حلقات سرد الحكايات مقابل مجموعات النقاش المركز

تختلف حلقات سرد الحكايات عن مجموعات النقاش المركز على النحو التالي:

- « من الناحية النوعية (محور التركيز) – استخلاص الخبرات والتجارب وليس الآراء
- « من الناحية التوضيحية – اكتشاف محاور التركيز بدلاً من وجود فرضيات في الذهن
- « من الناحية الحيادية – تبادل النتائج التي تظهر بوصفها خبرات وتجارب بدلاً من توقع خديد الإجابة الصحيحة.



الشحن الفكري (عصف الذهن)

ما هو عصف الذهن/ الشحن الفكري؟

توليد الأفكار أو الحلول بشأن موضوع ما من خلال الاستعانة بحكمة الأقران وتشجيعهم على التفكير في أفكار جديدة.

كيفية الاستفادة

« نظراً لأن الهدف الرئيسي للشحن الفكري/عصف الذهن هو توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار - سواء أفكار جديدة أو أفكار مستمدة من بعضهم بعضاً - قم باختيار موضوع عصف الذهن ذي الصلة بالمشاركين.

« الكم لا الكيف هو المهم في عملية عصف الذهن. ولهذا فمن المهم أن يكون المشاركون على وعي بأنه "لا شيء اسمه فكرة سيئة".

« نظم الجلسة جيداً: تأكد من أن أسئلة وإرشادات الشحن الفكري/عصف الذهن واضحة وأن كل المشاركين يفهمون السؤال والعملية.

« شجع الحصول على حلول من كل المشاركين. بحيث لا يهيمن شخص أو اثنان على المحادثة.

« ينبغي أن يسفر الشحن الفكري/عصف الذهن الناجح عن الكثير من الأفكار الجريئة والفريدة التي يمكن تحليلها وترتيب أولوياتها وتطبيقها في سياقات ذات صلة.

من الممكن تنظيم نشاط عصف الذهن

« باعتباره نشاطاً ميسراً يعمل على تحفيز المشاركين على الإسهام بأفكار أو حلول.

« في المراحل الأولية لعملية أو مشروع ما.

« على نحو افتراضي أو مباشر (وجها لوجه).

تُستخدم فيما يلي:

« توليد أفكار جديدة ومبتكرة.

« وضع قوائم/قوائم مرجعية.

« تسهيل حل المشكلات. وبناء توافق الآراء والعمل الجماعي.

« تحفيز المشاركين لجعلهم يوظفون فكرة أو حلاً.

« التمكين من تبادل المعارف.

عصف الأسئلة في مقابل عصف الذهن/الشحن الفكري

يشبه عصف الأسئلة إلى حد كبير عصف الذهن. ولكن بدلاً من البحث عن أجوبة وحلول جديدة، فإن هدف عصف الأسئلة هو توليد أكبر قدر من الأسئلة الجديدة حول موضوع محدد. ومن خلال القيام بذلك، تتوصل إلى أسئلة مفتوحة يمكن أن تساعدك على التفكير في التحديات أو المشكلات التي يجب حلها، أو المواقف الصعبة التي يجب اجتيازها.

وهذه الطريقة فاعلة على نحو خاص عندما يواجه فريق العمل مشكلة يتعين إيجاد حل لها يتحمل مسؤوليته وينفذه المشاركون في تمرين عصف الأسئلة، ويجب أن يأتي الحل من الداخل.

جلسة طنطنة



ما المقصود بـجلسة الطنطنة؟

مناقشة قصيرة للغاية بشأن موضوع محدود ينطوي على عمل أني لمجموعة صغيرة (عادة كل اثنين معا) ويحفز إسهام كل عضو من المجموعة المشاركة.

كيفية الاستفادة

« دراسة المخرجات التي تسعى لتحقيقها من جلسة الطنطنة بعناية. وإيكم بعض الأمثلة لكيفية استخدام الاستقصاء لجلسة الطنطنة استخداماً فاعلاً:

« متابعة العرض التقديمي بـجلسة طنطنة. توجيه أسئلة لأفراد الجمهور للتحدث لمدة من ٥ إلى ١٠ دقائق للشخص الذي بجانبه عن كيف ترتبط النقاط الرئيسية في العرض التقديمي مع التجارب والخبرات الخاصة به. وهذا الحوار سيأتي بوجهات نظر جديدة. وقد يقلل الأسئلة أو يؤدي إلى المزيد من الأسئلة الواعية من جانب الجمهور.

« ترتيب وتنظيم جلسة الطنطنة حتى يتسنى لاثنتين أو ثلاثة من المشاركين أن يتبادلوا الأدوار لسؤال الآخر. وقد يوجه المسهل (المسهلون) تعليمات للمشاركين للسماح لكل واحد منهم بالتحدث لمدة من ٣ إلى ٥ دقائق بدون توقف. وبعد ذلك 5 دقائق مناقشة مع المجموعة.

« استخدام جلسة الطنطنة لإذابة الجليد وتهيئة جو من الألفة عند بداية ورشة العمل مع عرض مناقشة موجزة لمدة دقيقة أو دقيقتين بشأن موضوع محدد ذي اهتمام مشترك أو توقع عام.

من الممكن تنظيم جلسة الطنطنة

« مع عدد كبير من المشاركين وبوصفه نشاطاً ضمن ورشة عمل أو مؤتمر.

« مع مسهل ذي خبرة قادر على تعديل تدفق الأنشطة بسهولة إن اقتضى الأمر.

تُستخدم فيما يلي:

« التطرق إلى معارف وخبرات كل مشارك

« لتنشيط المجموعة أو لتوليد الألفة.

« تحديد الاحتياجات/التماس آراء تقييمية سريعة بشأن موضوع محدد.

« دعم توليد عدد كبير من الأفكار.

« توليد أسئلة للمتحدثين على مستوى المجموعة

« إعادة التركيز على القضايا الأساسية.



النقاش عبر الإنترنت

ما المناقشة الإلكترونية؟

مناقشة حدث عبر الإنترنت إما على نحو متزامن أو غير متزامن.

كيفية الاستفادة

- « فكر في استخدام المناقشات الإلكترونية غير المتزامنة عندما تحتاج مرونة في جدول المواعيد. لا يحتاج المشاركون إلى التواصل في وقت محدد لمناقشة موضوع ما، بل يمكنهم الانخراط في الأوقات المناسبة لهم في حدود المعايير المقررة للمناقشة الإلكترونية.
- « فكّر في الأسئلة التالية وأنت تخطط للمناقشة الإلكترونية:
 - « هل الخرجات المتوقعة للمناقشة الإلكترونية واضحة؟
 - « هل قررت كيف تجري جلسة المناقشة الإلكترونية؟
 - « إلى أي مدى ينبغي أن ينخرط مدير الجلسة في المناقشة الإلكترونية؟
 - « هل ستكون هذه مناقشة مفتوحة حرة؟ أم هناك نواحي معينة متوقعة؟
 - « هل ضمنت إمكانية وصول كافة المشاركين إلى المناقشة الإلكترونية؟
 - « هل تستوعب الأداة المختارة عدد المشاركين الراغبين في المشاركة؟
 - « كيف ستسجل نتائج جلسة المناقشة الإلكترونية؟
- « تزويد مدير الجلسة والمشاركين بمعلومات حول استخدام أداة/بيئة المناقشة الإلكترونية.
- « تقديم تعليمات واضحة بشأن كيف يمكن أن يطرح المشاركون أسئلة، وتقديم آراء تقييمية، إلخ.

من الممكن تنظيم المناقشة الإلكترونية على النحو التالي

- « في صورة مناقشة مفتوحة غير رسمية.
- « في صورة مناقشة منسقة يقوم بإدارتها شخص.

تُستخدم فيما يلي:

- « إشراك أفراد مجموعة الممارسين.
- « فحص موضوعات بعمق والسماح بتفكير أعمق.
- « دعم التوجيه أثناء الأداء/التوجيه.
- « التمكين من التخطيط والتعاون في أي مرحلة من مشروع أو برنامج ما - لا سيما بين فرق العمل الموجودة في أماكن جغرافية متفرقة.
- « تخطيط جداول الأعمال مع العديد من المشاركين ومؤازرة التعلم والانخراط بين المشاركين في ورش العمل والمؤتمرات.

مقهى المعرفة



ما المقصود بمقهى المعرفة؟

محادثات مفتوحة ومبدعة يقودها مسهل لطرح معارف جماعية، وتبادل أفكار، وتشجيع الحوار المتعاون في بيئة تتسم بالاسترخاء على نمط المقهى.

كيفية الاستفادة

- « وضع قواعد التعامل الخاصة بالمقهى، وتهيئة بيئة حوار مفتوح من خلال محادثات. وقد تتضمن هذه القواعد الإنصات بحرص، وتناوب الأدوار في الكلام، والإسهام بالأفكار.
- « استخدام أسئلة جيدة لدفع المحادثة، ضع ما يلي في ذهنك عند كتابة الأسئلة:
 - « استخدم أسئلة مفتوحة (أسئلة ليست إجابتها نعم أو لا)
 - « استخدم أسئلة تشجع على الاستفسار بدلاً من الدعوة والمناصرة.
 - « اختبر الأسئلة مسبقاً مع الأشخاص الرئيسيين لضمان سهولة فهمها.
- « فكر في تنظيم أسئلتك في مجموعات من الأفكار/القضايا من أجل الربط السهل لنتائج المحادثات مع الأفكار/القضايا الرئيسية.
- « وجود مُيسّر/مسهل ذي خبرة ضروري لتحقيق نجاح مقهى المعرفة. فكر أيضاً في تضمين كاتب أو مدون ملاحظات لجمع المعارف التي يتم تبادلها.

من الممكن تنظيم نشاط مقهى المعرفة على النحو التالي

- « على نحو افتراضي أو مباشر (وجها لوجه).
- « باعتباره جزءاً من مؤتمرات كبرى، أو ورش عمل، أو معارض معرفة.

تُستخدم فيما يلي:

- « تقديم وجهات نظر متعددة حول موضوع ما.
- « إظهار وجمع معارف وخبرات وجارب ضمنية من مجموعة كبيرة من المشاركين.
- « دعم التعلم المشترك وبناء فرق العمل.
- « تحديد أفضل الممارسات.



مساعدة الأقران

ما هي مساعدة الأقران؟

حدث يتم تسهيله حيث يقوم الأقران الذين لديهم خبرات وتجارب ذات صلة بتبادل أفكارهم وخبراتهم، ويكون ذلك عادة في صورة أفضل الممارسات والدروس المستفادة، مع فريق طلب المساعدة بشأن مشكلة أو مشروع أو نشاط محدد.

كيفية الاستفادة

- « يجب أن يكون في ذهن الفريق المضيف نواجٍ ومنجزات محددة.
- « الوقت غاية في الأهمية – يجب أن يسمح الوقت بترجمة التعلم إلى عمل.
- « تأكد من قيام أعضاء فريق الموارد بجلب خبرات وتجارب حديثة ومعارف عملية لطرحها حول الموضوع. ولست بحاجة إلى جلب من هم أكبر سنًا. اختر مسهلًا ذا خبرة يستطيع إحداث توازن بين القول والإنصات، ووضع أولويات لأفكار العمل والتوصيات.
- « ضع في ذهنك خطوات العمليات الأساسية التالية: ضمان فهم المشاركين من فريق الموارد للسياق (بتضمن ذلك الجهود السابقة) والتحديات.
- « يجب على فريق الموارد أن يطرح أسئلة ويجري حوارًا مع الفريق المضيف لتكوين فهم جيد للقضايا ذات الصلة (يمكن إرسال المواد المرجعية مكرراً إلى فريق الموارد).
- « بعد قيام فريق الموارد بمناقشة التحديات والحلول الممكنة، فإن الفريق المضيف يكون بحاجة إلى أخذ التوصيات من فريق الموارد بدون مقاطعة أو الدفاع عن الجهود والقرارات السابقة.
- « تأكد من إجراء جلسة اختتام وجمع آراء تقييمية في نهاية تمرين مساعدة الأقران لتلخيص النواجٍ وبوجه عام، سيقوم شخص ما من الفريق المضيف بعمل ذلك.

يتم تنظيم مساعدة الأقران على النحو التالي

- « في صورة جلسات ميسرة.
- « لمجموعة لا تزيد على 15 إلى 20 شخصاً تتضمن الفريق المضيف (يطلب مدخلات أو آراء أو مساعدة) وفريق الموارد (أقران من خارج الفريق يتبادلون المعارف والآراء الثاقبة).
- « إما في صورة جلسة قصيرة (90 دقيقة) أو جلسة طويلة تمتد لعدة ساعات، وتعتمد مدة الجلسة على
- « مدى تعقد التحدي.
- « النطاق الجغرافي الذي جاء منه المشاركون.

تُستخدم فيما يلي:

- « حل مشكلة محددة في مجال العمل – وتكون أكثر إفادة بوجه عام في حل المشكلات التي يمكن التكيف معها.
- « التمكين من نقل المعارف بين الأقران.
- « دعم التعلم المشترك، والروابط المتبادلة، والتشبيك.
- « تحفيز وجهات نظر وآراء جديدة، ومجالات جديدة للاستفسار.
- « زيادة الرغبة في التعلم بعضنا من بعض – تأسيس ثقافة مفتوحة للتعلم في منظمة ما.

الأنشطة

الأنشطة التجريبية



إطلاق كتاب



إعداد خطة العمل
(تخطيط العمل)



تمرين حوض
السمك (فيشباول)



زيارة ميدانية



إعارة



تمثيل الأدوار



المحاكاة



إعداد خطة العمل

ما المقصود بتخطيط العمل؟

تمرين إستراتيجي ينتج عنه خارطة طريق شخصية أو جماعية أو جدول يصف الخطوات المحددة التي يجب اتخاذها لتحقيق أهداف منفردة أو متعددة.

كيفية الاستفادة

- « يجب على مسهل نشاط تخطيط العمل أن يقدم إرشادات واضحة للمشاركين بشأن كيفية وضع خطة عمل؛ والشيء الأهم هو وجوب أن يقوم المسهل بتوجيه المشاركين في كتابة خطة واقعية.
- « بالنسبة لنشاط تخطيط العمل الفاعل، يجب على المشاركين النظر بعين الاعتبار في استخدام الخطوات التالية:
 - « تحديد ما ينبغي فعله.
 - « إسناد الأدوار والمسؤوليات. وكذلك أيضاً تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، نظراً لأن نجاح التنفيذ يتوقف على ما يتم الحصول عليه من المساهمين.
 - « إعداد قائمة من الأنشطة، وتحديد ما هو ذو جدوى (فكر في التكاليف والموارد)، ثم بعد ذلك حدد الأولويات.
 - « تقسيم الأنشطة إلى خطوات منفصلة قابلة للقياس. ويساعد هذا في كتابة الأعمال باعتبارها مهام منفصلة تجمع بين الواقعية وسهولة المنال. والتأكد من تحديد الشخص والمنظمة المسؤولين عن كل مهمة، أو أي منهما.
 - « وضع جدول زمني يشتمل على الخطوات الرئيسية.

من الممكن تنظيم تخطيط العمل على النحو

التالي

- « في صورة نشاط ميسر يعمل على توجيه المشاركين في عملية تخطيط العمل.
- « على المستوى الوطني، أو الإقليمي، أو المجتمع المحلي، أو المؤسسي، أو الفردي، أو عليها جميعها.

تُستخدم فيما يلي:

- « تطبيق المعارف وتكييفها على المستوى المحلي، أو أي منهما.
- « تحديد مخرجات ملموسة وخارطة طريق لإجراءات المتابعة.
- « تشجيع المسؤولية عن إجراءات المتابعة.
- « التمكين من تبادل المعارف.



ما المقصود بإصدار كتاب؟

عملية يتم تسهيلها تنطوي على تجميع مجموعة من الأشخاص للاشتراك في إنتاج كتاب في مدة من 3 إلى 5 أيام.

تُستخدم فيما يلي:

- « تجميع المعرفة الضمنية.
- « تقنين المعارف، وخبرات المشاركين، والدروس المستفادة.
- « تبادل المعارف والنتائج.
- « إنشاء منتج ملموس – إصدار كتاب.
- « بناء أو تطوير أو إشراك أفراد مجموعة الممارسين أو فريق عمل.
- « تشجيع المسؤولية عن إجراءات المتابعة.
- « التمكين من تبادل المعارف.

كيفية الاستفادة

- « تحديد أو تجميع الممارسين أو أصحاب المصلحة للمشاركة في إعداد كتاب.
- « سيقوم المسهل بتوجيه المشاركين من خلال خطوات مختلفة لوضع كتاب على نحو جماعي: تحديد المفاهيم، والتنظيم، والكتابة، والتجميع، ونشر الكتاب.
- « حتى يكون تمرين إعداد كتاب فاعلاً، فكر في استخدام التسلسل الزمني التالي:
- « تحديد ما ترجو تحقيقه، وكتابة مذكرة مفاهيم مختصرة.
- « تحديد من سيقوم بتنسيق عملية إصدار الكتاب، وإسناد أدوار ومسؤوليات لأعضاء فريق العمل.
- « تحديد الموارد.
- « إعداد نطاق الاختصاص والمسؤوليات، وتحديد المسهلين/الميسرين.
- « العمل مع المسهل بشأن التخطيط لإصدار كتاب.
- « الانتهاء من إعداد الموازنة المالية.
- « تحديد المشاركين وتوجيه الدعوة لهم.
- « تحديد المكان.
- « الانتهاء من إعداد اللوجستيات.
- « بدء متابعة تخطيط إصدار الكتاب.
- « المشاركة في إصدار كتاب.
- « بعد الإعداد، يتم نشر الكتاب في صيغة كتاب إلكتروني، ومن الممكن نسخة مطبوعة، مع وضع خدمة الطباعة بالطلب.
- « نشر الكتاب على شبكة الإنترنت، وشبكات التواصل الاجتماعي، والفعاليات التي يتم حضورها وجهاً لوجه؛ ومطالبة الناس بتقديم آراء ومدخلات.
- « بدء المتابعة واستخدام عملية التجميع لدمج الآراء التقييمية في النسخ التالية من الكتاب.



زيارة ميدانية

ما هي الزيارة الميدانية؟

الذهاب فعلياً إلى موقع لتمكين المشاركين من اكتساب تجارب عن واقع المشروعات على نحو مباشر ولقاء فرق التنفيذ والمستفيدين.

كيفية الاستفادة

- « تكليف قائد للزيارة الميدانية من كل من الجانب المتلقي والجانب المقدم للانتهاء من الترتيبات اللوجستية الخاصة بالزيارة.
- « نظراً لأن العديد من الزيارات تضم فريقاً من الزائرين، من المهم ضمان استعداد جميع أعضاء الفريق. وعلى حسب غرض الزيارة وما إذا كانت رسمية أو غير رسمية، قد يكون من المهم تجهيز دليل للزائرين يوضح الأدوار والمسؤوليات، ويتضمن جميع المعلومات المرجعية والوثائق والمستندات ذات الصلة.
- « وضع جدول لتقديم موجز قصير مسبق لفريق الزيارة الميدانية للاطلاع على الوثائق، وتوضيح أي أسئلة، والاتفاق على النواتج المرجوة من الزيارة.
- « النظر بعين الاعتبار في تقديم نماذج للتقارير للمشاركين لتسجيل ما يرونه ويفكرون فيه.
- « النظر بعين الاعتبار في تقديم موجز يومي لفريق الزيارة الميدانية لتبادل وتجميع الأفكار وما تم الحصول عليه.
- « ضمان إعداد تقرير الزيارة الميدانية (الذي يحدد بالتفصيل النواتج والخطوات التالية) وتعميمه على أصحاب المصلحة المعنيين في صيغة/منتدى تفاعلي ويعمل على إشراك الجميع.

من الممكن تنظيم الزيارة الميدانية على

النحو التالي

- « لتستمر ليوم أو عدة أيام.
- « تتضمن فريق عمل مكوناً من قائد فريق عمل يعمل عن قرب مع منظمين في برنامج الزيارة الميدانية؛ ويمثل حلقة الاتصال أثناء الزيارة.
- « زائرين يساهمون في محادثات الزيارات الميدانية، ويعدون التقارير عن خبراتهم العملية.
- « مراقبين يشاركون في الزيارة الميدانية دون أن يكون لهم أي مسؤوليات بشأن رفع التقارير.

تُستخدم فيما يلي:

- « اكتساب معارف جديدة أو التعلم مباشرة، أو كليهما، من مشروع أو برنامج ما.
- « إقامة اتصال مباشر مع المستفيدين، وأفراد المجتمع المحلي، وأصحاب المصلحة المباشرين، أو أي منهم.
- « تحديد الممارسات الجيدة.
- « بناء شبكات وشراكات.
- « دعم صنع القرارات.



تمرين حوض السمك (فيشباول)

ما المقصود بتمرين حوض السمك (فيشباول)؟

محادثة بين مجموعة صغيرة أو حوار ينعقد في محيط يتضمن مجموعة أكبر من المراقبين/المستمعين.

وهذا التمرين جريبي ويعمل على المشاركة النشطة من خلال مناقشة من جانب من داخل "حوض السمك" وملاحظة ومراقبة أنشطة من جانب من هم خارج حوض السمك. وعليك أن تتصور هذا التمرين كمنصة مركزية والمراقبون يجلسون حولك. والشكل المعتاد لهذا التمرين هو حلقة داخلية من الكراسي (5-8 أفراد) مع عدد أكثر من الكراسي للمراقبين خارج هذه الدائرة.

كيفية الاستفادة

- « يتطلب هذا التمرين مدرباً (موجهاً أثناء الأداء) ذا خبرة وعلى معرفة بالموضوع. بالإضافة إلى خبرات التوجيه الجيدة.
- « تحديد الموجه أثناء الأداء والعمل معه لتحديد هيكل النشاط.
- « هل سيكون التمرين مفتوحاً أم مغلقاً؟
- « ما هي المدة الزمنية التي سيتم تخصيصها للتفاعل في هذا التمرين؟
- « كم سيكون عدد الجولات في هذا التمرين؟
- « هل تحتاج إلى مسهل بالإضافة إلى الموجه لضمان الانتقال السلس أثناء دخول أفراد الجمهور ومغادرتهم حلقة التمرين (حوض السمك)؟
- « هل من الممكن تحديد المكان المختار للمحادثات في هذا التمرين بما يتيح رؤية جيدة للمراقبين؟
- « بناء على ما تتوقعه من نتائج. قم بإعداد قائمة مرجعية للمراقبين. ما الذي يجب أن ينتبه إليه المراقبون؟
- « المحتوى أو كلاهما
- « العملية، أو كلاهما
- « في نهاية التمرين، تأكد من تقديم ملخص للنقاط الرئيسية، باستخدام قائمة مرجعية للمراقبين لتكون بمثابة دليل.

من الممكن تنظيم تمرين الفيشباول على هيئة جلسة مفتوحة أو مغلقة.

- « التمرين المفتوح يسمح لأي واحد من الجمهور بالانضمام أثناء المناقشة.
- « في التمرين المغلق ينخرط المشاركون باعتبارهم مجموعة واحدة ويبتكرون ويغادرون باعتبارهم وحدة واحدة.

تُستخدم فيما يلي:

- « زيادة فهم الموضوعات الصعبة أو الخلافية.
- « دعم مناقشات ووجهات نظر متعددة.
- « دعم حل المشكلات، لا سيما المشكلات المعقدة التي تتطلب تقديم عدة حلول.
- « تشجيع التفكير والإنصات النشط.
- « التمكين من تبادل المعارف.



تمثيل الأدوار

ما المقصود بتمثيل الأدوار؟

تمرين تفاعلي يسمح للمشاركين بالمرور بتجربة موقف معين من وجهة نظر أخرى. وتطبيق أو تطوير المهارات اللازمة للتعامل مع صراع أو مشكلة، وتحليل الخبرات والتجارب بمساعدة الملاحظين.

من الممكن تنظيم نشاط تمثيل الأدوار على النحو التالي

- « في صورة مزيج من التفاعل المباشر [وجهاً لوجه] أو الافتراضي.
- « في أي مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع.
- « مع صانعي القرارات والممارسين.

تُستخدم فيما يلي:

- « تشجيع السلوك المختلف أو الجديد.
- « تشجيع اكتشاف كل ما هو جديد
- « تقدير وجهات النظر الأخرى.
- « تعزيز التوافق بين أصحاب المصلحة المتعددين.
- « تطوير المهارات للتعامل مع الصراعات أو اتخاذ القرارات الصعبة.

كيفية الاستفادة

- « تقديم إرشادات للمشاركين في تمثيل الأدوار.
- « والمشاركون بحاجة إلى إطار زمني محدد وأهداف واضحة.
- « يجب عدم إهدار أهمية دور المسهل في تمرين تمثيل الأدوار.
- « استخدام القائمة المرجعية التالية لإعداد وإجراء تمرين تمثيل الأدوار.
- « تحديد هدف عام لتمثيل الأدوار.
- « تحديد المشكلة ووضع سيناريو واقعي وثيق الصلة بالمشاركين.
- « تقرير ما الأدوار المطلوبة للسيناريو وتحديد سمات كل دور.
- « إسناد الأدوار إما بالتماس متطوعين وإما باقتراح أفراد للعب أدوار معينة.

« تزويد المشاركين بملخص للدور المطلوب منهم لعبه.

« إعلام بقية المشاركين بما ينبغي لهم البحث عنه وملاحظته بصفتهم مراقبين.

« تسهيل المناقشات والتحليلات.

« كي يكون تمثيل الأدوار فاعلاً، يجب أن يكون تمثيلاً مرجحاً لا مستنداً إلى نص، ويسمح بالتمثيل والتحدث التلقائي بين المشاركين.

« في مرحلة المناقشات والتحليلات اطلب من مثلي الأدوار التعليق أولاً على التمثيل لتمهيد الساحة للنقاش.

« اطلب من المراقبين

« مناقشة ما حدث أثناء تمثيل الأدوار.

« تقديم خبراتهم ومعارفهم ذات الصلة لا مجرد آرائهم.

« مناقشة وجه الصلة بين موقف تمثيل الأدوار وعملهم.

« اقتراح كيف كان يمكن معالجة الموقف بشكل مختلف أو أسرع.



ما المقصود بالإعارة؟

تكليف مؤقت لشخص للعمل في إدارة أو منظمة أخرى.

كيفية الاستفادة

- « ضمان وجود اتفاق رسمي ونطاق اختصاص في تكليف الإعارة. وعليك أيضاً أن تأخذ ما يلي بعين الاعتبار في هذا الاتفاق:
 - « المدة الزمنية بدقة مع تحديد تاريخ بدايتها ونهايتها.
 - « مسؤوليات الدفع
 - « الواجبات المفروض أدائها
 - « مسؤوليات الإشراف على الأداء وتقييمه. بما في ذلك الإجازات
 - « فترة إشعار بالنسبة لأي تغييرات على الاتفاق. وخاصة إذا كان الاتفاق يسمح بالتمديد
 - « عقود للمنظمات والإدارة الأم والمضيفة
 - « تواريخ الموافقة
- « من خلال الإعارة، يستطيع المشاركون الإسهام في المعارف والمهارات الجديدة واكتسابها.
- « في نهاية الإعارة، يعود المعار بمهارات جديدة إلى منظمته/إدارته الأم مع فهم متعمق لسياقات أخرى.

من الممكن تنظيم نشاط الإعارة على النحو التالي

- « عبر الإدارات داخل منظمة منفردة.
- « عبر المنظمات - من منظمة داخلية إلى منظمة مضيضة.
- « باتفاق رسمي (مذكرة تفاهم).
- « لمدة محددة.

تُستخدم فيما يلي:

- « تعزيز المهارات أو تطوير خبرة عملية جديدة.
- « التمكين من تبادل المعارف.
- « الانفتاح والشفافية.
- « تشجيع السلوك المختلف أو الجديد.
- « المساعدة على الفهم العميق لمجال الموضوع.



المحاكاة

ما المقصود بالمحاكاة؟

موقف واقعي منظم الهدف منه إشراك المشاركين في تفاعلات داخل محيط محدد.

كيفية الاستفادة

- « إعداد تمرين المحاكاة يستغرق وقتاً كبيراً وموارد كثيرة. وهو يتطلب تخطيطاً تفصيلياً وخبرات عملية.
- « في مرحلة التخطيط، تحتاج إلى
 - « تحديد الغرض من المحاكاة: تعليم أو تدريب أو أبحاث أو صنع قرار أو تخطيط أو نشاط اجتماع أو اتصال أو غرض آخر.
 - « تحديد طبيعة التبادل بين اللاعبين وبين اللاعبين واللعبة.
 - « تحديد الوسائط التي من خلالها سيتم عمل المحاكاة، وتتضمن الأمثلة، بطاقات كرتون أو أوراق أو قطع ألعاب بلاستيكية على طاولة أو أرقام معدنية أو نماذج مبانٍ في ألعاب على جهاز الحاسب المحمول أو عوالم وأرقام وشخصيات افتراضية في لعبة على جهاز الحاسب.
 - « وبالنسبة للألعاب الرقمية، تتضمن تكنولوجيا الوسائط جميع أنواع التكنولوجيات الرقمية، مثل البرمجيات، وتكنولوجيا الفيديو، والرسوم المتحركة الرقمية، ولغات الشبكات.
- « فكر هل هناك محاكاة متاحة أو لعبة متاحة، أو كلاهما، يمكن أن تستخدمها قبل إنشاء محاكاة من الصفر.
- « قم بمراجعة سريعة للمحاكاة أو المباراة قبل فعالية التعلم، وقم بإحاطة وتشجيع مجموعة الاختبار التجريبي لتقييم خبراتهم وتجاربهم.
- « قم بتجميع الآراء التقييمية من المجموعة التجريبية لتحسين المحاكاة أو اللعبة وضبطها على نحو أفضل مع أهداف التعلم قبل إطلاقها.

من الممكن تنظيم نشاط المحاكاة على النحو التالي

- « بصورة افتراضية أو مباشرة (وجها لوجه).
- « يستغرق ساعات قليلة أو يوماً حسب درجة التعقيد
- « بمشاركة مسهل ذي خبرة، أو فريق من المسهلين وأشخاص معنيين بالموارد، أو كليهما.
- « لصانعي القرارات والممارسين.
- « في أي مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع.

تُستخدم فيما يلي:

- « ممارسة مهارات جديدة، بيئة "واقعية".
- « تطوير مهارات وقدرات للقيام بدور معقد أو التعامل مع معدات محددة.
- « التمكين من تبادل المعارف.
- « تحليل موقف محدد خليلاً متعمقاً.
- « المساعدة على الفهم العميق لجمال الموضوع.

الأنشطة

الأنشطة التحليلية



مجموعات
النداش المركز



الاستعراض اللاحق



تقييم ذاتي



مقابلات شخصية



تحليل نقاط القوة
والضعف والفرص
والتهديدات
(SWOT)



الاستقصاء



الاستعراض اللاحق

ما المقصود بالاستعراض اللاحق؟

استعراض منظم لفرق عمل المشروعات لتحليل ما حدث، ولماذا حدث، وما يمكن القيام به على نحو أفضل أو مختلف في المستقبل.

كيفية الاستفادة

« ضع في ذهنك ما يلي إذا كنت قائد الفريق أو تقوم
بتسهيل الاستعراض اللاحق:

« عدم التحيز

« عدم السماح بالهجوم الشخصي بين أعضاء
فريق العمل.

« إشراك جميع أعضاء الفريق في تقديم الآراء
التقييمية والحلول.

« في إطار مبادرة تبادل المعارف، يمكن إجراء
الاستعراضات اللاحقة في أوقات متعددة: بعد
حدث أو نشاط أو مهمة، إلخ.

« تهيئة بيئة مفتوحة تتسم بالثقة والحفاظ عليها
أثناء الاستعراض اللاحق حتى يتسنى للمشاركين
التحدث بحرية. وهذا مهم لتحقيق أفضل النتائج.

قبل الاستعراض اللاحق، يجيب المشاركون على

الأسئلة التالية

« ماذا كانت النتائج المتوقعة؟

« ماذا كانت النتائج الفعلية؟

« ما الذي حقق النتائج الفعلية؟

« ماذا سيدعم أو سيعزز الفريق؟

« ما هي بعض الفرص المستقبلية لتطبيق ما
تم تعلمه؟

من الممكن تنظيم الاستعراض اللاحق على النحو

التالي

« في صورة عملية استعراض رسمية أو غير رسمية.

« مع مسهل خارجي أو مع قائد فريق العمل بوصفه
مسهلاً.

تُستخدم فيما يلي:

« جميع أفضل الممارسات وتحديد الدروس المستفادة
من خبرات وتجارب التنفيذ.

« جميع العديد من وجهات النظر بشأن ما حدث
وأسباب الحدوث.

« تشجيع الآراء التقييمية لتحسين الأداء.

« التمكين من تبادل المعارف.

مجموعات النقاش المركز



ما هي مجموعة النقاش المركز؟

بروتوكول نقاش منتظم يجمع أشخاصاً غير مألوفين لبعضهم البعض ولكن لديهم اهتمامات مشتركة لطرح آرائهم بشأن موضوع أو مجال محدد.

يمكن تنظيمها على النحو التالي

- « بوجه عام، مجموعات تضم من ٦ إلى ٨ أفراد.
- « مع مسهل/ميسر له خبرة في عمليات مجموعات النقاش المركز.
- « في صورة تفاعل مستند إلى مقابلات يسمح بمناقشة جماعية.
- « الإيجاز، بما لا يقل عن ساعة.
- « تسجيل المناقشات ونواتجها.

تُستخدم فيما يلي:

- « اختبار الفرضيات لتحسين البيانات لصنع القرار.
- « اختبار رد فعل/استجابة الجمهور المستهدف للمنتجات/الخدمات/الحملة قبل إطلاقها.
- « دعم تطوير مجموعة نقاش مركز إستراتيجية.
- « تشجيع المشاركين على الاعتماد على وجهات نظر بعضهم البعض.

كيفية الاستفادة

- « إيجاد مسهل ذي خبرة يمكن أن يتسم بما يلي
 - « الموضوعية.
 - « الإنصات بطريقة جيدة للغاية.
 - « سحب الناس إلى المحادثات في بيئة جماعية.
 - « تشجيع مناخ يمكن من تبادل المعلومات.
 - « إعداد نص تقديمي
 - « يوضح الغرض.
- « يشرح كيفية إجراء مجموعات النقاش المركز.
 - « يصف دور الميسر (المسهل).
- « ضمان أن تشرح للمشاركين كيف تجمّع آراءهم.
- « النظر بعين الاعتبار في استخدام نماذج الموافقة. لا سيما إذا كانت مجموعة النقاش المركز ستسجل صوتاً أو بالفيديو.
- « اختيار قاعة تساعد على المناقشة.
- « إعداد محضر أو وثيقة موجزة في الوقت المحدد (في غضون من ٣ إلى ٥ أيام بعد استكمال جلسة مجموعة النقاش المركز)؛ والمراجعة الدقيقة قبل اتخاذ قرار بشأن الخطوات التالية.

مجموعة النقاش المركز في مقابل المقابلة الشخصية

هناك فرق رئيسي بين مجموعات النقاش المركز والمقابلات يتمثل في أن مجموعات النقاش المركز تتضمن العديد من المشاركين بما يسمح بمناقشة العديد من وجهات النظر بشأن مشروع أو موضوع. وعلى عكس المقابلات، تسمح مجموعات النقاش المركز للمشاركين بالاعتماد على ردود واستجابات بعضهم البعض. والوصول إلى أفكار لم يكونوا ليصلوا إليها من تلقاء أنفسهم.

مجموعة النقاش المركز في مقابل الاستقصاء (الاستبيان)

يمكن أن تجمّع مجموعة النقاش المركز معلومات نوعية أكثر جودة من الاستبيان نظراً لتنظيم المناقشة حول نهج خاص بالمقابلات الشخصية. أما الاستبيان فهو أفضل للوصول إلى عدد أكبر من الناس. وبالتالي، فأنت لست بحاجة إلى إعداد جدول للمقابلة (الافتراضية أو الفعلية).



مقابلات شخصية

ما المقصود بالمقابلة؟

جلسة سؤال وجواب مع شخص بشأن موضوع محدد. في العادة بعد مجموعة أسئلة محددة سلفاً.

كيفية الاستفادة

- « قبل إجراء المقابلة، عليك إعداد الأسئلة وبروتوكول (ترتيب) واضح. واعرّض هذا مسبقاً على من تتم مقابلاته.
- « الاستعداد للغوص في أعماق الموضوع مع أسئلة متابعة واستيضاح.
- « ضمان جمع ما تم في المقابلة في صيغة مطبوعة أو تسجيل صوتي أو فيديو.
- « تحديد كيف تخطط للترويج للمقابلة ونشر ذلك.
- « تبعاً لجمهورك، يمكن أن تختار طريقة أو أكثر لتعميم المقابلة: طباعة، راديو/ بث عبر الإنترنت/ فيديو/ التليفزيون.
- « إذا كنت تخطط لبث المقابلة، ففكر بعين الاعتبار إذا كان البث على الهواء أو مسجلاً بعد المراجعة والتنقيح.

من الممكن تنظيم نشاط المقابلة على النحو التالي

- « مع الخبراء والممارسين ذائعي الصيت.
- « بعد ترتيبات رسمية أو شبه رسمية أو غير رسمية.
- « في وقت فعلي أو على نحو افتراضي أو مباشر (وجهها لوجه).
- « للإعلام بما ختويه وتبادل المعلومات ذات الصلة.

تُستخدم فيما يلي:

- « زيادة مستوى الوعي بموضوع أو قضية أو مسألة.
- « تجميع المعرفة الضمنية.
- « إضفاء مصداقية على موضوع أو تقديم وجهة نظر خبيرة.
- « تبادل الخبرات والتجارب العملية.
- « التمكين من تبادل المعارف.
- « بديل لعرض تقديمي.

المقابلة مع مشاهير وأعلام

ومن الممكن القيام بالمقابلة مع المشاهير والأعلام على نحو منظم أو غير رسمي. ومن المهم أن يقوم من يجري المقابلة بإقامة علاقة ود مع الشخص المعروف الذي تجري مقابلاته.

المقابلة مع مشاهير وأعلام تسمح للأشخاص رفيعي المستوى بـ

- « التعبير عن وجهات نظر بشأن موضوع/محور تركيز.
- « المشاركة في رغبة الجماهير لأي مبادرة تنمية.
- « طرح رؤية للقضايا الاجتماعية.

تقييم ذاتي



ما المقصود بالتقييم الذاتي؟

أسلوب تقييم عن كيف يقوم شخص بتقييم نفسه فيما يتعلق بمجموعة محددة من القدرات والسلوكيات أو الاتجاهات.

ومن الممكن تنظيم نشاط التقييم الذاتي على النحو التالي

- « باستخدام اسقتصاءات على شبكة الإنترنت أو مطبوعة.
- « في صورة مقابلة شخصية.
- « في بداية أو نهاية مشروع ما.

تُستخدم فيما يلي:

- « معرفة ما الذي يرغب المشاركون في تعلّمه من تبادل المعرفة.
- « قياس التغيرات في قدرات أو سلوكيات أو اتجاهات المشاركين بعد التبادل.

كيفية الاستفادة

- « إعداد خطة تقييم ذاتي تتضمن
 - « هدف التقييم الذاتي.
 - « متى البدء في التقييم.
 - « معدلات التقييم.
 - « من سيقوم باستكمال التقييم.
 - « إعداد أداة للتقييم الذاتي.
 - « مقارنة النتائج الخاصة بأعمال التقييم الذاتي بيند واحد على الأقل مما يلي:
 - « بيانات الأداء الفعلي
 - « تقييمات المديرين
 - « مواصفات ومعايير الصناعة.
 - « استخلاص الدروس المستفادة.



الاستقصاء

ما المقصود بالاستقصاء؟

جمع البيانات أو الآراء من المشاركين باستخدام مجموعة منتظمة/مرتبة من الأسئلة.

من الممكن تنظيم النشاط الخاص بالاستقصاء على النحو التالي

- « على نحو افتراضي أو مباشر (وجها لوجه).
- « في الوقت الفعلي مع آراء تقييمية فورية.
- « على مدى فترة زمنية محددة.
- « في أي مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع.

تُستخدم فيما يلي:

- « رصد التقدم المحرز.
- « تقييم النتائج.
- « جمع وجهات نظر المشاركين وآرائهم أو إظهار مجالات التوافق.
- « إجراء تقييم الاحتياجات أو وضع أولويات مجالات العمل.
- « التمكين من تبادل المعارف.

كيفية الاستفادة

- « يمكن استخدام الاستقصاءات قبل تبادل المعارف أو أثناءه أو بعده لجعل التعليم وثيق الصلة وتفاعلياً ومفيداً للمتعلمين بدرجة أكبر.
- « كما أن الاستقصاءات فاعلة أيضاً بوصفها أداة استطلاع وإبراز مساحات للتوافق في الآراء أو الالتزام من جانب أصحاب المصلحة، وترتيب أولوية الخطوات المهمة التالية أو بنود العمل أو المخرجات من أنشطة تبادل المعارف.
- « التأكد من طرح الأسئلة المناسبة، وبمجرد أن تُحدد الأسئلة الصحيحة للسياق الخاص بك، تأكد من كتابتها بوضوح ودقة. وضع ما يلي في ذهنك:
 - « تضمين تعليمات بسيطة.
 - « استخدام أسئلة موجزة مركزة تغطي موضوعاً واحداً.

- « تأكد من أن الأسئلة ليست عامة ولا غامضة ولا استدرجية.
- « اتباع الممارسة الجيدة في تصميم خيارات الرد.
- « استخدام أسئلة ذات نهايات مغلقة حيثما كان ملائماً إذا كنت تخطط لتجميع الردود. ووضوح الأسئلة الصحيحة أكثر استهلاكاً للوقت في البداية، لكن تحليل النتائج أبسط من ذلك.
- « استخدام أسئلة ذات نهايات مفتوحة عندما يكون المطلوب إجابة سردية، وحدد عدد خيارات الرد. وانظر في قدرتك على معالجة الردود وكيف سيتم استخدامها، فالردود السردية تتطلب تحليلاً أكثر شمولاً للبيانات من أجل تفسير النتائج.
- « استخدام مقاييس تصنيف وتسميات متوازنة لكل خيار على مقياس التصنيف لتحسين احتمال فهم المستجيبين لهذا المقياس.
- « توفير مساحة للتفسير الإضافي أو التعليقات في نهاية الاستقصاء.
- « اختبار الاستقصاء مسبقاً قبل التوزيع، والأمثل أن يتم هذا مع أفراد يشبهون المستجيبين للاستقصاء.



تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

ما المقصود بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)؟

فحص منتظم لتحديد نقاط القوة والضعف وأي فرص أو تهديدات خارجية أو داخلية في أي برنامج أو مؤسسة.

وبالنسبة لهذا التحليل، يجوز

- « إجراؤه بواسطة مسهل.
- « إجراؤه بطريقة فردية أو في مجموعات.
- « إجراؤه على نحو افتراضي أو مباشر (وجها لوجه).

تُستخدم فيما يلي:

- « إدارة أوجه الضعف والتخلص منها.
- « المساعدة في زيادة الوعي، ومقدمة لتكوين إستراتيجية.
- « تحفيز أفكار جديدة واكتشاف فرص.
- « التمكين من تبادل المعارف.

كيفية الاستفادة

- « إعداد ورقة عمل لمساعدة المشاركين على توثيق أجوبتهم عن هذه الأسئلة الرئيسية:
- « مواطن القوة
 - « ما الذي جيد عمله؟
 - « ما الموارد الفريدة التي يمكن أن تعتمد عليها؟
 - « ما مواطن القوة التي يراها فيك الآخرون؟
- « مواطن الضعف
 - « ما الذي يمكن أن تحسنه؟
 - « في أي النواحي تعاني من موارد أقل من الآخرين؟
 - « ما مواطن الضعف التي قد يراها فيك الآخرون؟

« الفرص

- « ما الفرص المتاحة أمامك؟
- « ما الاتجاهات التي يمكن أن تستغلها؟
- « كيف يمكن أن تحوّل مواطن القوة لديك إلى فرص؟

« التهديدات

- « ما التهديدات التي يمكن أن تضرك؟
- « ما الذي حدثه المنافسة فيك؟
- « ما التهديدات التي تتعرض لها بسبب مواطن ضعفك؟

« مطالبة المشاركين بتحديد الأهمية النسبية لمواطن الضعف والقوة، والفرص والتهديدات بالنسبة لسياق تبادل المعارف.

« تحديد كيف ستقوم بتحليل الأجوبة، وإحاطة المشاركين على نحو موجز.

- « النظر بعين الاعتبار في إعداد رسم بياني لنقاط (مواطن) القوة والضعف والفرص والتهديدات يبين النتائج على نحو مرئي.

- « النظر بعين الاعتبار في كيفية إشراك المشاركين في بناء التوافق.

- « النظر بعين الاعتبار في استخدام مصفوفة

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحديد الاحتياجات الإضافية من عملية تبادل المعارف أو رسم خارطة طريق للخطوات التالية.

فن تبادل المعارف

دليل التخطيط المرڪز على النتائج للعمالين
في مجال التنمية

الطبعة الثانية

