



فن تبادل المعارف

دليل التخطيط المركّز على النتائج للعاملين في
مجال التنمية



هل تتطلع إلى...

تواصل العملاء مع ما يُستجد من معلومات وفرص عبر مختلف البلدان والمناطق؟



تشجيع الابتكار وتبادل الخبرات العملية؟



تحفيز التعاون بين البلدان؟



مساعدة العاملين في مجال التنمية على تحقيق نتائج من تبادل المعارف؟



تسهيل اعتماد طرق جديدة لتنمية القدرات؟



أن تكون مصدراً للآخرين الذين يرغبون في تحقيق التنمية بطرق مختلفة؟



دليل التخطيط – ما المحتوى؟

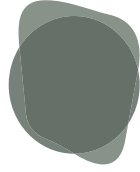
يمكن أن يكون تصميم وتنفيذ مبادرات لتبادل المعارف مهمة ثقيلة. فلا مجال للتخمين في هذا الدليل. حيث إنه يجزئ العملية إلى خطوات مبسطة كما يوفر آليات تساعدك على لعب دور أكثر فاعلية في إيصال المعرفة وتيسير التعلم.

سوف يساعدك في:

- « تحديد وتقييم الاحتياجات الخاصة بتنمية القدرات
- « تصميم وإعداد مبادرة ملائمة لتبادل المعارف تلبي تلك الاحتياجات
- « تنفيذ مبادرة تبادل المعارف
- « قياس النتائج والإبلاغ عنها

المؤلفون: شوبها كوما وأرون ليونارد. ومدير التبادل المبتكر للمعارف بمعهد البنك الدولي:
فلاديمير هيريرا (استشاري مستقل). المحرر: دان كولبنسكي (استشاري مستقل)

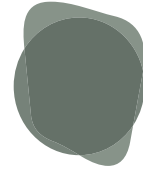
في حالة وجود أي تساؤلات، يرجى إرسال رسالة إلكترونية إلى: شوبها كوما:
Skumar1@worldbank.org أو أرون ليونارد: Aleonard@worldbank.org



جدول المحتويات

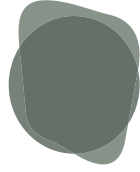
مقدمة

- 0.....دراسة حالة توضيحية: ألدك ما بكفي من الحليب؟ كيف تعلمت تنزانيا من الهند.....
- 1.....تبادل المعارف يمكن أن يؤدي إلى النتائج.....
- II.....الشكل 1. خطوات النجاح الخمس في تبادل المعارف.....
- 1.....الخطوة 1 ترسيخ تبادل المعارف.....**
- 2.....1.1. تحديد الهدف الإنمائي (وكيفية تحقيقه).....
- 2.....1.2. رصد التحدي (التحديات) أمام القدرات المؤسسية.....
- 3.....الجدول 1. التحديات أمام القدرات المؤسسية وسماتها المميزة.....
- 5.....1.3. دراسة هدف (أهداف) تنمية القدرات.....
- 7.....الخطوة 2 تحديد عناصر تبادل المعارف.....**
- 8.....الخطوة 2.1. تحديد السمات المثالية للمشاركين.....
- 9.....الجدول 2. اختيار المشاركين.....
- 10.....الخطوة 2.2. دراسة نواخ القدرات المنشودة.....
- 11.....الجدول 3. نواخ القدرات وأنواع التغيير.....
- 12.....الجدول 4. تحديد أنواع التغيير المنشودة.....
- 13.....الخطوة 2.3. تحديد الأنسب من بين مقدمي المعارف.....



الخطوة 3 تصميم وإعداد تبادل المعارف.....17

- 18..... الشكل 2: تصميم وإعداد مبادرة تبادل المعارف
- 19..... الخطوة 3.1. اختيار المشاركين
- 20..... الخطوة 3.2. الاتفاق على هدف ونواجٍ القدرات
- 21..... الخطوة 3.3. جَميع عناصر مبادرة تبادل المعارف
- 21..... الشكل 3. جَميع عناصر مبادرة تبادل المعارف
- 23..... 3.3 أ. دراسة قيود العمل
- 24..... الجدول 5. أدوات تبادل المعارف - عرض عام موجز
- 25..... 3.3 ب. اختيار أداة (أدوات) تبادل المعارف
- 26..... 1. مجموعات الممارسين
- 28..... 2. المؤتمرات والفعاليات الكبيرة أو رفيعة المستوى
- 30..... 3. الحوارات
- 32..... 4. زيارات الخبراء
- 34..... 5. مشاوررة النظراء
- 36..... 6. الجولات الدراسية
- 38..... 7. التوأمة
- 40..... الجدول 6: أنشطة لتبادل المعارف • عرض عام موجز
- 42..... 3.3 ج. اختيار الأنشطة وترتيب تسلسلها
- 44..... 1. إعداد خطة العمل
- 46..... 2. الشحذ الفكري
- 48..... 3. ما العرض العملي؟
- 50..... 4. المناقشات الإلكترونية
- 52..... 5. مناقشات جماعية
- 54..... 6. فريق الخبراء
- 56..... 7. عرض تقديمي
- 58..... 8. صحيفة وقائع تمثيل الأدوار
- 60..... 9. صحيفة وقائع تدريب المحاكاة أو التعلم الانغماسي
- 62..... 10. صحيفة وقائع الاستقصاء



- 64..... الشكل 4 . مثال لترتيب تسلسل جولة دراسية.....
- 65..... 3.3. د. تصميم الأنشطة.....
- 66..... 3.3. هـ أساليب تنفيذ الأنشطة.....
- 67..... الخطوة 3.4. التخطيط لقياس النتائج.....
- 68..... الجدول 7. أمثلة لمؤشرات نواتج القدرات في تنزانيا.....
- 69..... الجدول 8. أساسيات قياس النتائج.....
- 71..... الخطوة 4 تنفيذ تبادل المعارف.....**
- 73..... الخطوة 5 الإبلاغ عن النتائج.....**
- دراسة حالة**
- بوليفيا:
مشكلات مشتركة: تلاقى جهود البرازيل وإندونيسيا والمكسيك
لمساعدة بوليفيا التي تعاني من الفقر المدقع.....
- 74.....
- هايتي:
تعلم كيفية التعامل مع الدمار.....
- 76.....
- كمبوديا:
درس من الصين: لا تضع كل ملابسك في سلة واحدة.....
- 78.....
- 81..... البنك الدولي والمعارف.....**

أديك ما يكفي من الحليب؟ كيف تعلمت تنزانيا من "الثورة البيضاء" في الهند

رغم أن معدّل وفيات الأطفال ظل يتراجع باطراد خلال العقود الماضية، فما زال أعلى من المتوسط العالمي بنسبة تبلغ 77 في المائة، حيث تُسجّل 108 وفيات من بين كل ألف طفل. ولأجل معالجة هذه المشكلة، فقد 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.

كانت تنزانيا راغبةً في 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.

وفي العام المنصرم، قام البنك الدولي بتمويل مبادرة لتبادل المعارف بين البلدين تهدف إلى تحسين أداء قطاع الألبان في تنزانيا من خلال تعزيز السياسات المواتية والحوافز وسلاسل توريد الألبان التي تتسم بالكفاءة، فضلاً عن رفع كفاءة عمليات المجلس الوطني لتنمية الألبان ووزارة الزراعة.

وتضمنت المبادرة عدداً من أدوات وأنشطة تبادل المعارف وقد حققت نجاحاً كبيراً، واجتمع فريق العمل الذي ضم أعضاء من تنزانيا والهند في سلسلة من مؤتمرات الفيديو للتخطيط لعملية التبادل التي تم إرسالها بزيارة للخبراء إلى تنزانيا استغرقت 10 أيام وقام بها ستة من المسؤولين بالمجلس الوطني الهندي لتنمية الألبان وأخاد غوجارات. وبعد ذلك قام وفد صغير يضم 14 مسؤولاً تنزانياً، تم اختيارهم من وزارة الزراعة والمجلس الوطني لتنمية الألبان والعاملين في مجال إنتاج الألبان ومعالجتها وتوزيعها، بزيارة الهند في جولة دراسية للاطلاع على نحوٍ مباشر على النهج الذي تبنته الهند لإحداث تحول في صناعة الألبان الخاصة بها. وعقد المشاركون في عملية التبادل مؤتمراً للمتابعة عبر الفيديو كما قاموا بإعداد نشرة ترويجية وأفلام فيديو تلخّص الدروس المستفادة:

- تعزيز المعارف وصقل المهارات
- زيادة توافق الآراء والعمل الجماعي
- الوصول إلى مستوى جديد من المعرفة التقنية

لم يستخدم المسؤولون عن صناعة الألبان في تنزانيا أفكارهم الجديدة في وضع سياسات تستند إلى النموذج الهندي فحسب، بل نجحوا أيضاً في تطبيق إصلاحات في مجال صناعة الألبان وبناء توافق في الآراء بين مجموعات أصحاب المصلحة لوضع خطة لتطبيق مزيد من الإصلاحات. وقام المجلس الوطني لتنمية الألبان بتنفيذ نهج النتائج السريعة الذي تم تعلمه من النموذج الهندي، وذلك بغرض توسيع نطاق الإصلاحات على مستوى البلاد.

ورغم أن تنزانيا قد لا تستطيع مضاعفة إنتاجها من الألبان خمس مرات في المستقبل القريب، فقد بدأت في تحقيق تقدّم في إصلاح قطاعها الزراعي وتحسينه. ولا يمكن التخلف عن تحسين التغذية ورفع مستويات الدخل في المناطق الريفية.

تم الاستشهاد بأمثلة من واقع قصة تنزانيا في مختلف أجزاء مجموعة الأدوات هذه، كي نوضح لك كيفية كتابة كل خطوة من الخطوات التي تتبعها في تصميم أدوات تبادل المعارف الخاصة بك. ورغم أن قصة تنزانيا تستند إلى حالة حقيقية، فقد تم تعديلها، كما هو موضح هنا، لغرض الاستفادة منها وبالتالي يجب عدم اعتبارها واقعية.

للمزيد من المعلومات عن عملية التبادل الفعلية، يرجى زيارة هذا الموقع: [HTTP://WBI.ORG/SSKE](http://wbi.org/sske)

WORLD BANK.ORG/SSKE



مقدمة

تبادل المعارف والنتائج

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

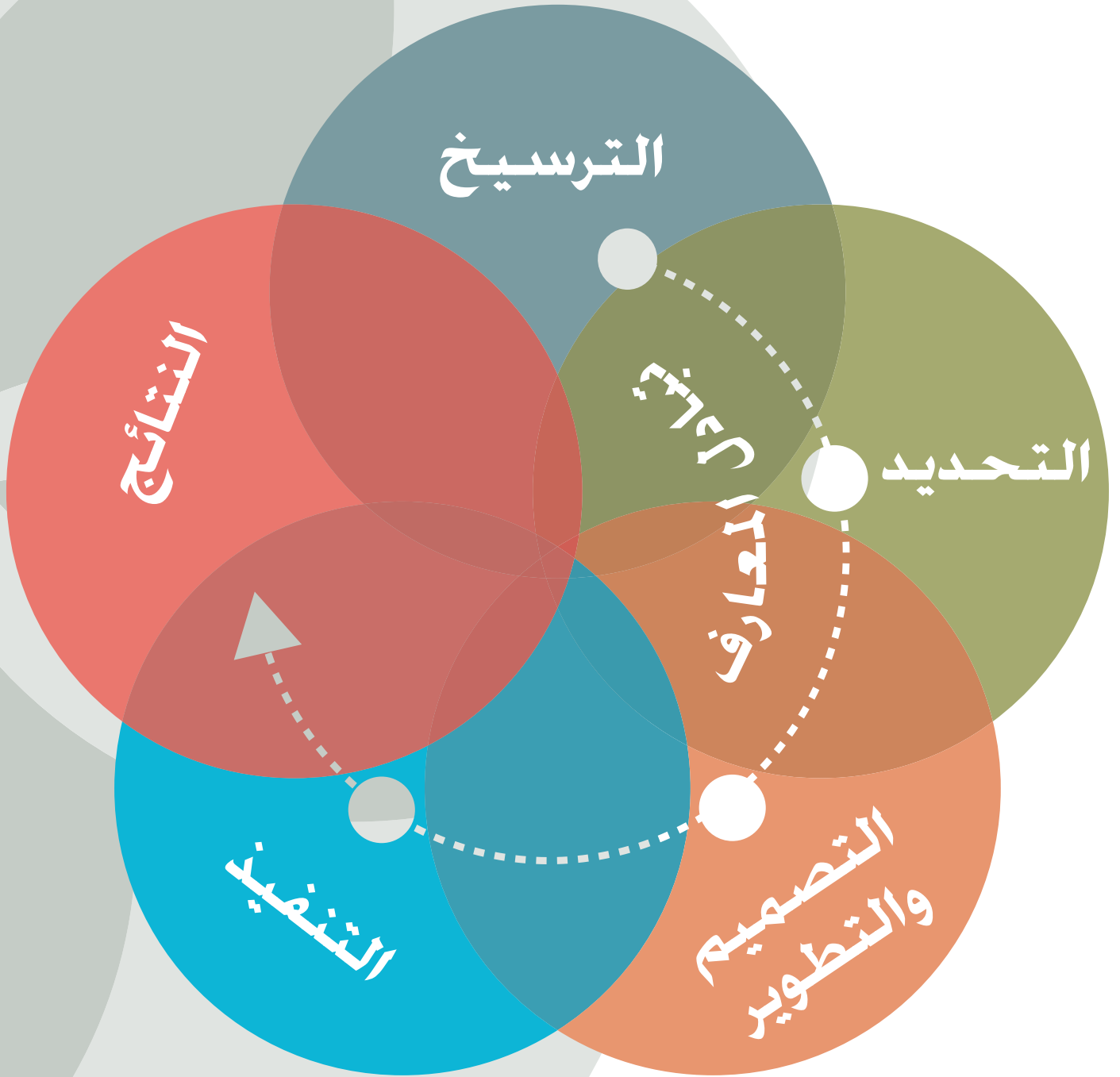
يشدد هذا الدليل على تمكين الوكلاء المحليين من خلال التعلّم التجريبي مع نظراء من بلدانهم أو البلدان الأخرى باتباع نهج إستراتيجي في التعلّم موجه نحو تحقيق النتائج ويستند إلى إطار معهد البنك الدولي الخاص بتنمية القدرات والنتائج.

يساعدك هذا النهج في:

- « دراسة تبادل المعارف ضمن سياق برامجي وإمائي أوسع نطاقاً
- « التأكد من أن مبادرتك تثير اهتمام أصحاب المصلحة وأنها مدفوعة باعتبارات الطلب
- « تحديد التحديات أمام القدرات والتي تعوق إنجاز هدف إمائي معين
- « استعراض عمليات التغيير المطلوبة لتحقيق أحد الأهداف الإنمائية
- « تحديد الأفراد أو المجموعات الذين يمكنهم لعب أدوار فاعلة في إحداث هذه التغييرات
- « اختيار المزيج المناسب من أدوات وأنشطة تبادل المعارف المطلوبة لمساعدة المشاركين معك على التعلّم والتطور والتصرف
- « قياس نتائج مبادرة تبادل المعارف الخاصة بك

مقدمة

الشكل 1. خطوات النجاح الخمس في تبادل المعارف





مقدمة

الخطوة

1

الترسيخ

- تحديد الهدف الإيماني (وكيفية بلوغه)
- رصد تحدي (تحديات) القدرات المؤسسية
- دراسة هدف (أهداف) تنمية القدرات

الخطوة

2

التحديد

- تحديد السمات المثالية للمشاركين
- دراسة نواتج القدرات المنشودة
- تحديد الأنسب من بين مقدمي المعارف

الخطوة

3

التصميم والإعداد

- اختيار المشاركين
- الاتفاق على هدف ونواتج القدرات
- تجميع عناصر مبادرة تبادل المعارف (مراعاة قيود العمل، واختيار أداة (أدوات) تبادل المعارف، واختيار الأنشطة)
- التخطيط لقياس النتائج

الخطوة

4

التنفيذ

الخطوة

5

الإبلاغ عن النتائج

الخطوة

1

ترسيخ تبادل المعارف

يمكن أن يُستخدم تبادل المعارف باعتباره جزءاً من عملية تغيير لإحداث أثر قوي. ولكن كغيره من أساليب بناء القدرات الجيدة، يجب إرساؤه ضمن سياق إنمائي أوسع نطاقاً كما يجب أن تكون احتياجات عملائك هي المحرك لجدول أعمالك، وقبل أن تلتزم بتنفيذ مبادرة مكتملة لتبادل المعارف، عليك أن تسأل نفسك هذه الأسئلة:

- « ما الهدف الإنمائي وكيف ستسهم هذه المبادرة في تحقيقه؟
- « ما القيود الرئيسية التي تحد من تحقيق عملائك لهذا الهدف؟
- « ما الذي سيتغير نتيجة تبادل المعارف هذا؟ وكيف سيحدث هذا التغيير؟

1.1. تحديد الهدف الإنمائي (وكيفية تحقيقه)

يركّز الهدف الإنمائي على الهدف الرئيسي الذي يرجو عملاؤك تحقيقه. وهو يُستقى من إستراتيجية إنمائية إقليمية أو وطنية أو محلية طويلة المدى. ويجب أن تعمل مبادرة تبادل المعارف على تقريب عملائك من بلوغ هذا الهدف باستهداف القيود المؤسسية التي تحول دون تحقيقه. ولهذا، يكون الهدف الإنمائي مرشداً لك في وضع تصميم تبادل المعارف الخاص بك.

يكون الهدف الإنمائي فاعلاً متى كان نابعاً من صميم الاعتبارات المحلية وأضاف قيمة اقتصادية واجتماعية واضحة للمستفيدين المستهدفين. ومن الأهمية بمكان إدراك أن مبادرة تبادل المعارف لا تؤدي إلى تحقيق الهدف الإنمائي، بل يجب أن تساهم في ذلك. وفي بعض الحالات، يمكن أن يُستخدم تبادل المعارف في بناء توافق جماعي في الآراء بشأن الهدف الإنمائي ذاته.

الهدف الإنمائي لتنزانيا

كان الهدف الإنمائي لتنزانيا هو تحسين التغذية ورفع مستوى الدخل في المناطق الريفية وزيادة النمو الاقتصادي عن طريق إعادة هيكلة قطاعها الزراعي.



مثال تنزانيا

1.2. رصد التحدي (التحديات) أمام القدرات المؤسسية

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تقف في الغالب حجر عثرة أمام تحقيق الهدف الإنمائي.

1. ضعف شعور أصحاب المصلحة بالمسؤولية
2. عدم كفاءة أدوات السياسة
3. عدم فاعلية الترتيبات التنظيمية

يساعد ذلك في تقسيم التحديات أمام القدرات المؤسسية إلى مجموعات تتشابه في سمات مميزة. **(انظر الجدول 1)**، اعمل مع عملائك وأصحاب المصلحة الآخرين على تحديد أهم التحديات المتعلقة بالقدرات. ومن شأن القيام بذلك أن يساعدك في وضع مبادرة لتبادل المعارف تأتي بنتائج مُجدية.

الخطوة 1

ترسيخ تبادل المعارف

الجدول 1. التحديات أمام القدرات المؤسسية وسماتها المميزة¹

التحدي أمام القدرات المميزة	تعريف المصطلحات	السمات
ضعف شعور أصحاب المصلحة بالمسؤولية	يشير شعور أصحاب المصلحة بالمسؤولية إلى القوى السياسية والاجتماعية التي تحدد درجة الأولوية التي تعطيها الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لهدف إنمائي ما.	<ul style="list-style-type: none"> عدم التزام القادة عدم التوافق مع الأعراف والقيم الاجتماعية عدم مشاركة أصحاب المصلحة في تحديد الأولويات عدم الشفافية في المعلومات عدم مطالبية أصحاب المصلحة بالمساءلة بدرجة كافية
عدم كفاءة أدوات السياسة	تشير أدوات السياسة إلى القواعد والقوانين واللوائح والمعايير الإدارية والجوائز الرسمية الأخرى التي يستخدمها مجتمع ما في توجيه الإجراءات التي يقوم بها أصحاب المصلحة لتحقيق الأهداف الإنمائية.	<ul style="list-style-type: none"> الغموض في تحديد حقوق أصحاب المصلحة ومسؤولياتهم عدم الاتساق عدم الشرعية عدم وجود حوافز تحث على الالتزام صعوبة الإدارة/التنفيذ الفشل في الحد من الآثار السلبية غير المقصودة عدم وجود قدر كافٍ من المرونة قابلية التعرض للفساد
عدم فاعلية الترتيبات التنظيمية	الترتيبات التنظيمية هي النظم وقواعد العمل والعمليات والأفراد والموارد الأخرى التي تقوم الأطراف المعنية الحكومية أو غيرها بجمعها داخل منظمة معينة لتحقيق هدف إنمائي ما.	<ul style="list-style-type: none"> غموض المهمة الفشل في تحقيق النتائج انعدام الكفاءة التشغيلية انعدام السلامة والنزاهة المالية انعدام التواصل مع أصحاب المصلحة ودعمهم

¹ من إطار تنمية القدرات والنتائج: نهج إستراتيجي للتعليم يركز على النتائج من أجل تنمية القدرات. معهد البنك الدولي، واشنطن العاصمة (انظر <http://wbi.worldbank.org/wbi/about/capacity-and-results>).



الخطوة 1

ترسيخ تبادل المعارف



مثال تنزانيا

تحديات القدرات في تنزانيا

سعى هذا التبادل إلى مواجهة اثنين من تحديات القدرات المتداخلة التي كانت تواجه تنزانيا:

- عدم كفاءة أدوات السياسة: لم تنجح السياسات التي كان ينفذها المجلس الوطني التنزاني لتنمية الألبان وأصحاب المصلحة في إنشاء تعاونيات لإنتاج الألبان وسلاسل توريد فاعلة.
- عدم فاعلية الترتيبات التنظيمية: كانت الكفاءة التشغيلية لكل من المجلس الوطني لتنمية الألبان ووزارة الزراعة ضعيفةً بسبب سوء التركيز على المهام وضعف خدمات الإرشاد ونقص المعرفة الفنية.

1.3. دراسة هدف (أهداف) تنمية القدرات

إن هدف تنمية القدرات هو التغيير المؤسسي الذي يسعى عملاً والمشاركين معك إلى تحقيقه في المجتمع. ولذا، يجب أن يوضح النتائج المرجوة التي ستسهم مبادرة تبادل المعارف في تحقيقها وكذلك الكيفية التي ستواجه هذه التغييرات من خلالها ما هو رئيسي من تحديات (تحديات) أمام القدرات المؤسسية. ومع بيان السمات المسهمة المستهدفة تحسبها، سيكون هدف تنمية القدرات أكثر تحديداً. وفي حالة أن يكون تبادل المعارف جزءاً من برنامج إنمائي أوسع نطاقاً، فيجب أن يكون هدف تنمية القدرات مكملاً لهدف البرنامج الخاص بك. ورغم أنه يجب أن تكون لديك ولدى عملائك فكرة واضحة تماماً عن ذلك من البداية، فسيكون من المهم إعادة النظر في هذا الهدف مع جميع المشاركين بمجرد أن يقرروا ذلك.



مثال تنزانيا

هدف تنمية القدرات في تنزانيا

ركّزت مبادرة تبادل المعارف على تحسين أداء قطاع الألبان في تنزانيا عن طريق:

- تعزيز السياسات المواتية والحوافز وكفاءة تنظيم سلاسل توريد الألبان
- رفع كفاءة عمليات المجلس الوطني لتنمية الألبان ووزارة الزراعة

الخطوة

2

تحديد عناصر تبادل المعارف

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

- « ربطها بالهدف الإنمائي
- « تحديد القيود التي تعوق الوصول إلى الهدف الإنمائي
- « الاشتراك مع عملائك في دراسة هدف تنمية القدرات

ستقوم في الخطوة 2 بما يلي:

- « تحديد مجموعات الأشخاص الذين يمكنهم تحقيق هدف تنمية القدرات
- « دراسة المخرجات المحددة التي سيسعى المشاركون لتحقيقها من التبادل
- « تحديد المجموعات والأفراد ذوي المعارف والخبرات الملائمة والقابلة للنقل للقيام بتبادلها

الخطوة 2.1. تحديد السمات المثالية للمشاركين

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. لهذا، عليك مراعاة اختيار من يكون بمقدورهم بدء وإدارة التغييرات المطلوبة لبلوغ هدف تنمية القدرات. ووكلاء التغيير يمكن أن يكونوا مزيجاً متجانساً أو متنوعاً من الأفراد والمجموعات والمؤسسات. ومن الأرجح أن يشارك واحد أو أكثر من عملائك. ولكن من أيضا يجب أن يشارك؟

عند اختيار المشاركين، عليك ألا تفكر فقط في الطريقة التي قد يتصرفون بها أو الأشياء التي يمكن أن يسهموا بها بوصفهم أفرادا، بل عليك أيضاً أن تراعي ماهية الأشياء التي سيضيفونها إلى ديناميكية المجموعة وطريقتهم في ذلك. كما أن جمع أصناف مختلفة من الأشخاص ذوي الخلفيات ووجهات النظر المتنوعة يمكن أن يؤدي إلى تجربة تعلم فاعلة.

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. تصميم عملية التبادل حسب قدرات المشاركين هو أهم نقطة. وفي الوقت ذاته، احذر أن ينصرف اهتمامك عن بلوغ الهدف.



تلميح

الخطوة 2

تحديد عناصر تبادل
المعارف

الجدول 2 : اختيار المشاركين

تحدث مع عملائك عند اختيار المشاركين (الأفراد والمجموعات):

- من منهم سيساند القضية المعنية ويعمل على تحقيق التغييرات المتصورة؟
- هل المعارف التي لديهم تمكنهم من العمل أو التصرف بطريقة جديدة؟ وهل سيساعدهم ذلك على تحقيق هدف تنمية القدرات؟
- كيف يساعد دور الشخص أو وضعه على الإسهام في عملية التبادل وما يعقبها؟
 - هل لدى هذا الشخص أو هذه المجموعة خبرات سابقة في الموضوع؟
 - هل يمكن لإشراك هذا الشخص أو هذه المجموعة أن يزيد من احتمالية تحقيق هدف تنمية القدرات؟
- هل هناك حاجة لوكلاء تغيير مختلفين كي تتحقق نواحي مختلفة؟
- هل أضاف هذا الشخص وجهة نظر جديدة أو مختلفة إلى المجموعة؟ في بعض الأحيان. يمكن لمزيج متنوع من الأشخاص أن يحقق ما يعجز عنه غيرهم من يتشابهون في الخلفية أو الدور أو الوضع.
- هل سيعمل المشاركون المحتملون في بيئة تمكنهم من التصرف بناءً على المعارف والخبرات التي يحصلون عليها؟
- ما الحوافز التي تشجعهم على تطبيق ما تعلموه كما هو متوقع؟

لمحة عن المشاركين من تنزانيا

ضمت مجموعات الأفراد المثالية:

ممثلين من المجلس الوطني للألبان ووزارة الزراعة في تنزانيا: تتولى هاتاا المؤسسة مسؤولة الرقابة على قطاع وسياسات الألبان. كما أن إمكانياتهما مناسبة على نحوٍ فريد لتحسين الكفاءة التشغيلية لسلاسل توريد الألبان.

كبار العاملين في مجال إنتاج ومعالجة وتوزيع الألبان: هؤلاء هم الأشخاص الذين يكون بمقدورهم الدفع باتجاه تطبيق المزيد من الإصلاحات والذين سيستفيدون في النهاية من وجود نظام أفضل.



مثال تنزانيا

الخطوة 2.2. دراسة نواتج القدرات المنشودة

ما هي التغييرات المنشودة المحددة والقابلة للقياس؟
هل ستساعد هذه التغييرات في قياس التقدم نحو تحقيق هدف تنمية القدرات؟

قمتَ في **الخطوة 1** بدراسة السياق الخاص بعملية التبادل هذه، بما في ذلك الهدف الإيماني وتحديات القدرات المؤسسية التي تحول دون تحقيقه. كما ناقشتَ أيضاً هدف تطوير القدرات مع عملائك وكذا التغيير الذي سيحدث في المجتمع نتيجة للمعارف التي سيتم تحصيلها من خلال هذه المبادرة. ورغم إمكانية تحقيق الهدف الخاص بتنمية القدرات من خلال مبادرة واحدة لتبادل المعارف، فإن هذا الأمر قد لا يحدث كثيراً. ومع ذلك، فإنه يمكن قياس التقدم نحو تحقيق هذا الهدف. وهذه الخطوات الوسيطة أو نواتج القدرات هي ما نتوقع أن نراه ونقوم بقياسه والإبلاغ عنه بعد القيام بمبادرة لتبادل المعارف.

تعكس نواتج القدرات التغييرات المحددة التي يتطلع المشاركون إلى تحقيقها على المستوى الفردي والجماعي، أي ما يرغبون في تعلّمه والطريقة التي يريدونها في التغيير. وهناك ستة نواتج عامة للقدرات تشكّل الأساس الذي تركز عليه جميع عمليات التغيير. وسوف تتباين هذه النواتج تبعاً للتحديات التي يهدف عملاؤك والمشاركون معك إلى مواجهتها، والنهج الذي يريدون أن يسلكوه في هذه المواجهة. وتحديد من يشاركون في ذلك. ويُعد الحصول على نواتج القدرات على نحو صحيح أمراً مهماً بالفعل، حيث تعبّر النواتج عن كيفية قيامنا برصد وقياس التقدم نحو تحقيق أهداف تنمية القدرات.

مجدداً، رغم أنه يجب عليك وعلى عملائك القيام من البداية بتحديد نواتج القدرات، فإنه سيكون مهماً إعادة النظر فيها مع جميع المشاركين بمجرد تقريرهم ذلك. وعندئذٍ، ستقوم بسؤالهم "ما الذي ترغبون في تعلّمه؟" و "ما الطريقة المرجوة في التطوير؟"

الخطوة
2

تحديد عناصر تبادل
المعارف

الجدول 3. نواتج القدرات وأنواع التغيير²

نوع التغيير	التعريف	نواتج القدرات
تغيير في التصرف والسلوك	تزيد احتمالية إقدام الشخص على التصرف جراً حَسَنَ في فهمه أو موقفه أو دافعه.	زيادة الوعي
	تزيد قدرة الشخص على التصرف نتيجة ما تعلّمه أو طريقة تطبيقه لما اكتسبه من معلومات أو مهارات جديدة.	تعزيز المعارف وصقل المهارات
تغيير في العمليات والعلاقات	تزيد احتمالية أو قدرة المجموعة التي لها مهمة مشتركة على التصرف نظراً لتعاونها على نحو أفضل. أي أن هناك قدراً أكبر من الاتفاق أو التنسيق أو التواصل أو الانسجام، أو نظراً لأن أفراد المجموعة يقدمون إسهامات أفضل.	زيادة توافق الآراء والعمل الجماعي
	تزيد احتمالية أو قدرة المجموعة، التي لها أهداف متنوعة لكن يجمعها عمل مشترك، على التصرف نظراً لتعاونها بشكل أفضل. أي أن هناك قدراً أكبر من الاتفاق والثقة بين أفرادها أو التزاماً متزايداً بجدول الأعمال أو أن أفرادها يجيدون استغلال نقاط قوتهم المتنوعة.	تدعيم الائتلافات
	تزيد احتمالية أو قدرة المجموعة، التي لها مصلحة مشتركة ولكنها تفتقر إلى أجندة عمل رسمية، على التصرف نظراً لتعاونها على نحو أفضل. أي أن هناك عمليات أفضل وحوافز أقوى على المشاركة أو أن أفرادها يتواصلون بدرجة أكبر أو يعملون بفاعلية أكبر.	تعزيز شبكات التواصل
منتجات وخدمات جديدة	تزيد احتمالية أو قدرة الشخص أو المجموعة على القيام بصياغة أو تنفيذ خطط أو إستراتيجيات أو سياسات بسبب الخبرة العملية	زيادة مستوى المعرفة التقنية

² من إطار تنمية القدرات والنتائج: نهج إستراتيجي للتعليم يركز على النتائج من أجل تنمية القدرات. معهد البنك الدولي، واشنطن العاصمة (انظر <http://wbi.worldbank.org/wbi/about/capacity-and-results>)

تحديد عناصر تبادل المعارف

استخدم الجدول أدناه لمساعدة المشاركين في تحديد نواجٍ القدرات المنشودة الخاصة بهم. تشير "لا" إلى إمكانية وجود فجوة معرفية. فكّر فيما إذا كان هناك شيء يجب أن يتناوله تبادل المعارف كي يتحقق هدف تنمية القدرات.

الجدول 4. تحديد أنواع التغيير المنشودة³

نوع التغيير	تشير "لا" إلى إمكانية وجود فجوة معرفية
تغيير في التصرف والسلوك	<ul style="list-style-type: none"> هل يتضح مدى ارتباط هدف تنمية القدرات بالهدف الإنمائي العام؟ هل الأدوار محددة تحديدا جيدا وهل أنت واضح فيما تحتاج إليه لمواجهة تحدي القدرات؟ هل لديك من المعارف أو المهارات. أو كليهما. ما يمكنك من تحقيق هدف تنمية القدرات؟
تغير في العمليات والعلاقات	<ul style="list-style-type: none"> هل وضع عملك مواتٍ للمشاركة والتعاون؟ هل العمل الجماعي شيء مهم لك ولزملائك؟ إذا كنت تنتمي لإحدى شبكات التواصل. فهل أنت على اتصال بأفراد آخرين بطريقة تعزز التعاون؟
الوصول إلى مستوى جديد من المعرفة التقنية	<ul style="list-style-type: none"> هل هناك سياسة أو إستراتيجية مطبّقة بالفعل تدعم التغييرات المتصورّة تحقيقها فيما يتعلق بهدف تنمية القدرات؟ هل تم تنفيذ هذه السياسة أو الإستراتيجية أو الخطة؟

نواجٍ القدرات التي سعت تنزانيا لتحقيقها

تعزيز المعارف وصقل المهارات: 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 سيكونون مجهّزين تجهيزاً أفضل لوضع سياسات فاعلة لتحسين الأداء.

زيادة توافق الآراء: سوف يتوصّل المشاركون في التبادل إلى اتفاق بشأن وضع خطة لتطبيق إصلاحات محتملة في قطاع الألبان تلائم الوضع في تنزانيا.

زيادة مستوى المعرفة التقنية: يكتسب المشاركون من المجلس الوطني لتنمية الألبان خبرات عملية مباشرة إذ يحاولون تطبيق إصلاحات من خلال نهج النتائج السريعة. ويساعدهم هذا في تحديد القيود والتحديات قبل القيام بتعميم تطبيق الإصلاحات على نطاق أكبر.



مثال تنزانيا

³ المرجع نفسه.

الخطوة 2

تحديد عناصر تبادل
المعارف

الخطوة 2.3. تحديد الأنسب من بين مقدّمي المعارف

ما الأفراد أو المجموعات التي لديها أفضل المعارف والخبرات من حيث الملاءمة وقابلية النقل للقيام بتبادلها؟ وهل لديها الموارد والقدرات اللازمة لتبادلها؟

إن وجود مقدّمي المعارف المناسبين يُعدّ عنصراً أساسياً في نجاح تبادل المعارف. 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 أو يكونوا من مكان آخر مختلف تماماً. وفي كثير من الحالات، لا تختلف أدوار مقدّمي المعارف والمتلقين لها اختلافاً كبيراً. وتُصمم بعض أدوات تبادل المعارف خصيصاً لأغراض التعلّم المشترك وتبادل المعارف. ويتم تناول ذلك بمزيد من التفصيل في الخطوة 3.

عند اختيار مقدّمي المعارف، قم بمراجعة التحقق مما إذا كان بمقدورهم استيفاء ما يلي:

- « إثبات النجاح في مواجهة تحديات إنمائية مشابهة مواجهة فاعلة
- « امتلاك خبرات ملائمة في تقديم هذه المعارف واستقبال الوفود وتطبيق أساليب تبادل المعارف المقترحة (انظر الخطوة 3)
- « توفّر الموارد التي يمكن للمؤسسة (المؤسسات) المقترحة أن تقوم بتعبئتها للتخطيط لتبادل المعارف وتنفيذه في الإطار الزمني المقترح
- « الاستعداد لتقديم المعارف، كما يتّضح من تأكيد الالتزام ووجود توزيع واضح للمسؤوليات
- « إقامة علاقات سابقة بين الوفود المقترحة داخل المؤسسات أو المجموعات أو الأفراد المقدّمة للمعارف والمتلقية لها
- « فهم للمخاطر والمشكلات اللوجستية المحتملة، مثل كيفية معالجة المشكلات المتعلقة باللغة وتحديات السفر المحتملة وخلافه

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 على كافة المستويات، بما فيها المستوى التشغيلي والاجتماعي والسياسي.



الخطوة 2

تديد عناصر تبادل
المعارف

مقدمو المعارف في تنزانيا



مثال تنزانيا

المجلس الوطني لتنمية الألبان في الهند: لعبت هذه الهيئة الرقابية المتميزة دوراً فاعلاً في حفيز "الثورة البيضاء" في البلاد، والتي 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 نجح في توسيع نطاق عملياته بدرجة كبيرة، لاسيما من خلال علامته التجارية العالمية "أمول". حظى كلتا المؤسستين بموارد ثابتة تمكنهما من تقديم جميع أنشطة التبادل ضمن الإطار الزمني المذكور.



تلميح

يمكن تغيير مقدم (مقدمي) المعارف لأي سبب من الأسباب. مع التقدّم في عملية التخطيط. ويُعد هذا جزءاً طبيعياً من العملية، ولهذا عليك ألا تيأس. لأن المهم هو إيجاد النظير المناسب لعملائك والمشاركين معك. فمقدم المعارف المثالي يجب أن يكون متواجداً وراغباً في تبادل تفاصيل خبرته بمجال التنمية.

الخطوة

3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

انتبه

إذا شعرت أنك مستعدا للتصميم والإعداد بدون التفكير في السياق الإنمائي وتحديد المكونات الرئيسية لعملية تبادل المعارف، يجب أن تتوقفا! انتظر بضع دقائق للنظر في الخطوتين 1 و 2. فالبدابة الصحيحة ستزيد كثيرا من فرص إنفاق الوقت والجهد على نحو صحيح من جانبك ومن جانب عملائك وجهات تقديم المعارف.

يحدث هذا عندما تبدأ المبادرة في التبلور. فأثناء قيامك بتصميم وإعداد تبادل المعارف، ستقوم بتمحيص قائمة المشاركين الخاصة بك، والعمل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتحديد هدف القدرات والنواجى المتوقعة، وجميع عناصر التبادل، وكذلك التخطيط لكيفية قياس نتائج عملية التبادل.

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

الشكل 2: تصميم وإعداد مبادرة تبادل المعارف



الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

الخطوة 3.1. اختيار المشاركين

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

قم بالعمل مع عملائك وأي مشاركين تم خديدهم بالفعل عند النظر في اختيار من يصلح للدعوة (ومن لا يصلح). والمشاركون في تبادل المعارف يجب أن يكونوا في وضع جيد بحيث يمكنهم الاستفادة من المعارف والخبرات التي سيكتسبونها. ابحث عن الأنصار الذين يرحبون بالإصلاح والذين سيقومون بالدفع باتجاه التغيير المرجو. واسأل نفسك سؤالاً "من يكون الأقدر من بين مجموعات المشاركين المستهدفة على الاستفادة من تبادل المعارف وتطبيق ما يتم تعلمه؟" وعاود الرجوع إلى الجدول 2 (صفحة 9) للمساعدة في اختيار المشاركين.

ما إن تفرغ من وضع قائمة كاملة، عليك أن تعلم أنه ربما يتم تغييرها! فبينما تقوم بوضع الخطط، ستجد أن بعض المشاركين غير متاحين، وبعضهم سيتخلف عن المشاركة، والبعض الآخر سيقدم على الانضمام، عليك ألا تيأس. فهذا يُعد جزءاً من العملية. والنشيء المهم هو الحفاظ على الزخم وإشراك المشاركين بانتظام في عملية التخطيط. وعندما يحين الوقت لإطلاق المبادرة، سيكون قد تكون لديك ولدى المشاركين إحساس قوي بأهداف تبادل المعارف والنواج المتوقعة. وإذا استنطاع مشارك جديد أن يحقق هذه النواج أو يوسع من نطاقها، فإنه سيكون إضافة جيدة إلى الفريق.

ممثلون مختارون من المجلس الوطني للألبان ووزارة الزراعة في تنزانيا

يتولى هؤلاء الأفراد مسؤولية الرقابة على قطاع وسياسات الألبان كما أنهم مناسبون على نحو فريد لتحسين الكفاءة التشغيلية لسلاسل توريد الألبان. فهم قد أثبتوا أنهم من أنصار الإصلاح ووقع الاختيار عليهم بسبب رغبتهم في تطبيق المعارف وتبادلها مع الآخرين.



ممثل تنزانيا

جيه إم غراي، مدير العمليات، وزارة الزراعة
إي مولهولاند، الأمين العام، وزارة الزراعة
دي كويبري، مدير البرامج، المجلس الوطني للألبان
إيه ماراناثا، أخصائي عمليات، المجلس الوطني للألبان
إم وليامز، نائب مدير الشؤون الهندسية، المجلس الوطني للألبان

الخطوة 3.2. الاتفاق على هدف ونواجٍ القدرات

ما الذي يرغب المشاركون في تعلّمه؟

ما الطريقة المرجوة في التطوير؟

بعد أن قمت بتحديد المشاركين (عدد كبير منهم على الأقل)، تحقّق من دقة افتراضاتك وافتراسات عملائك المتعلقة بالهدف الإيمائي والتحديات المؤسسية وهدف القدرات. فإن لم يكن. اعمل مع المشاركين والعملاء على تحديدها قبل تناول نواجٍ القدرات.

نواجٍ القدرات هي التغييرات المحددة التي يسعى العملاء والمشاركون إلى تحقيقها نتيجة لتبادل المعارف. ولهذا، فإن إشراك المشاركين معك في تحديدها يُعدّ أمراً بالغ الأهمية. ويعتمد نجاح التبادل على التزام المشاركين بتحقيق النتائج.

يمكن تحديد النواجٍ المتوقعة للقدرات بعدة طرق من بينها:

« المقابلة المباشرة أو الافتراضية مع جميع المشاركين أو عينة من الممثلين لمناقشة مسودة القائمة وإصدارها.

« تعميم نواجٍ القدرات المقترحة، التي قمت بصياغتها مع عملائك، للتعليق عليها من جانب المشاركين. وفي حال تبني هذا النهج، قم بتشجيع عملائك على الالتزام بالنواجٍ بكتابة نواجٍ جديدة إذا اقتضى الأمر ذلك. ويجب أن تكون نواجٍ القدرات هي النواجٍ الفعلية لهم، وإلا فتُثار الشكوك حول إمكانية أن يفضي تبادل المعارف إلى تحقيق أي شيء جوهري. يُرجى الرجوع إلى المثال الخاص بنواجٍ القدرات (صفحة 11).

من المهم التواصل مع مقدّم (مقدّمي) المعارف على نحوٍ منتظم خلال هذه الفترة. فمعارفهم وقدرتهم على التبادل يمكن أن تساعد في بلورة نواجٍ القدرات. وهذه الأحداث قد تبرز أيضاً الحاجة إلى الاستعانة بمقدّم آخر للمعارف أو استبدال أحد الموجودين أو جميعهم.

6 نواجٍ القدرات (مزيد من المعلومات في صفحة 11)

1. زيادة الوعي
2. تعزيز المعارف وصل المهارات
3. زيادة توافق الآراء والعمل الجماعي
4. تدعيم الائتلافات
5. تعزيز مهارات الشبكات
6. زيادة مستوى المعرفة التقنية

الخطوة 3

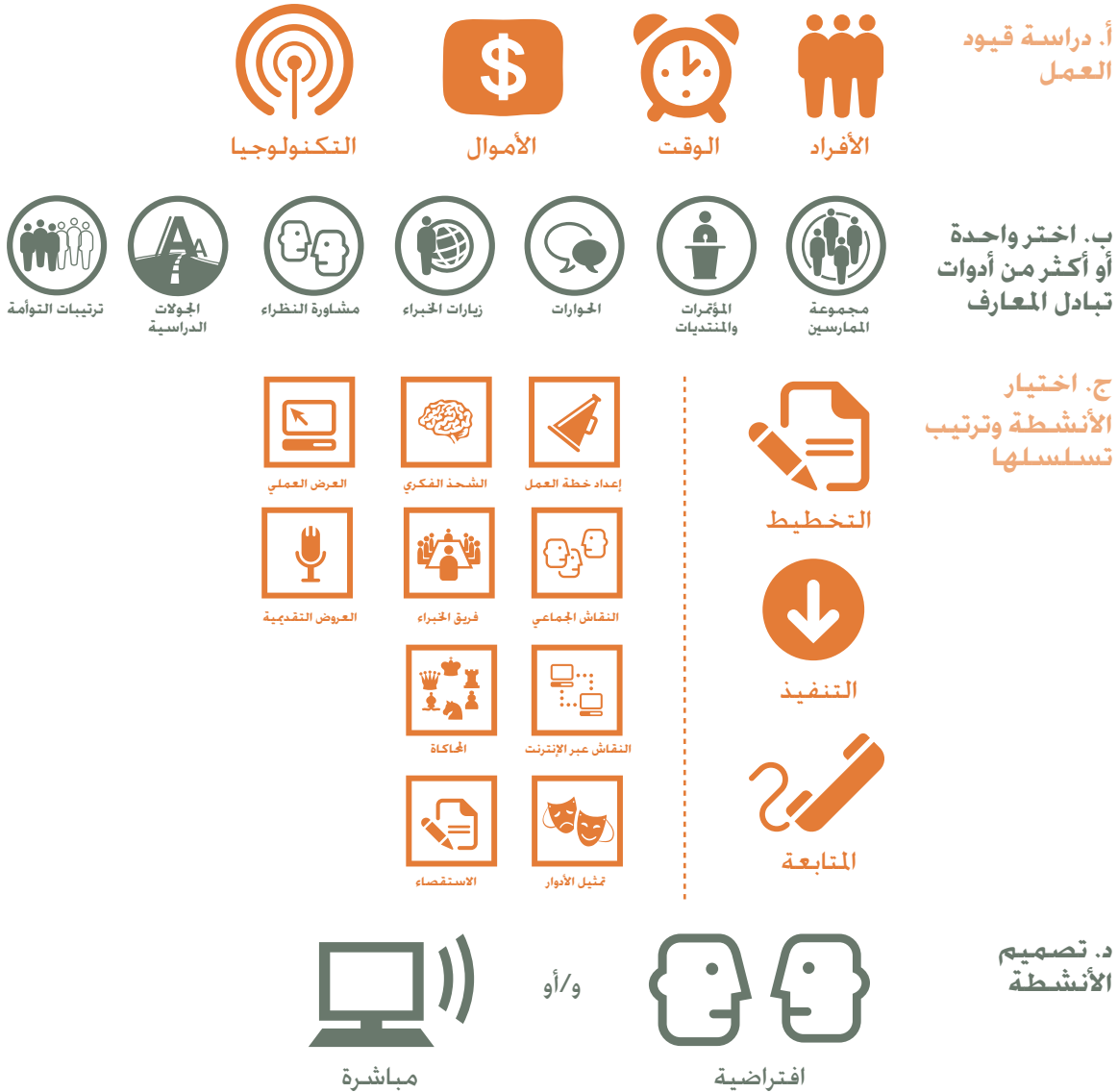
تصميم وإعداد
تبادل المعارف

الخطوة 3.3. جميع عناصر مبادرة تبادل المعارف

تتألف كل مبادرة لتبادل المعارف من مزيج متكامل من الأدوات والأنشطة وأساليب التنفيذ. واختيار المزيج المناسب من هذه الأشياء سيساعد المشاركين على تحقيق نواتج تنمية القدرات الخاصة بهم.

وعند جميع عناصر المبادرة الخاصة بك، قم باتباع الخطوات الموضحة في الشكل 4 أدناه.

الشكل 3. جميع عناصر مبادرة تبادل المعارف



الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

على سبيل المثال، إذا كنت تخطط لزيارة للخبراء، فستبدو العملية بهذا الشكل:



الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

3.3 أ. دراسة قيود العمل

ما القيود البشرية والبيئية والمالية والزمنية التي تواجه مبادرة تبادل المعارف؟
تُعد قيود العمل من أوائل الأشياء التي يجب مراعاتها في أولى مراحل التصميم. عليك أن تفكر في الأمور التالية:

- « الوقت المتاح للتخطيط لعملية التبادل والانتهاء منها
 - هل هي مبادرة للتعلّم طويلة الأجل؟ أم لدى المشاركين احتياجات فورية للتعلّم؟
- « المشاركون وإنتاجهم وقدرتهم على الإسهام في المبادرة
 - هل يمكن لنائب وزير المالية أن يحصل على راحة من أداء مهامه الاعتيادية لمدة أسبوع كامل؟
 - هل هناك حاجة لجلسات تمهيدية إضافية للحصول على النتائج التي يطلبها المشاركون معك؟
- « عدد الأشخاص المشاركين
 - هل 80 هو العدد المناسب؟ هل يمكنك اختيار أشخاص أكثر؟
- « بيئة العمل
 - هل يعمل المشاركون معك في منطقة متأثرة بالصراعات؟
 - إذا كانت التكنولوجيا مطلوبة، فهل يُتاح استخدامها؟
- « ميزانيتك
 - هل يمكنك تحمل نفقات سفر 80 فرداً إلى مختلف أنحاء العالم؟ هل هناك طريقة أكثر فاعلية من حيث التكلفة للحصول على النتيجة نفسها؟
 - ما المفاضلات الأخرى التي ستكون مطلوبة لتحقيق أقصى استفادة من موارد الميزانية والموارد البشرية؟

قيود العمل في تنزانيا



مثال تنزانيا

الوقت المتاح	9 أشهر
المشاركون	مزيج من صانعي القرار والأفراد على مستوى العمليات من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني
بيئة العمل	تُعد بيئة العمل في كل من تنزانيا والهند مواتية لتبادل المعارف.
عدد الأشخاص	14
الميزانية	\$75,000



الحوارات

استكشاف لمعارف المشاركين بشأن موضوع مشترك والذي يمكن أن يتمخض عن التوصل إلى فهم أو معنى أو إمكانات جديدة أو أكثر قوة. ويؤدي الحوار إلى زيادة الوعي ودعم بناء التوافق في الآراء وتشجيع العمل عن علم.



المؤتمرات والمنتديات

تتيح هذه الفعاليات فرصاً لمشاركة عدد كبير من أصحاب المصلحة في مناقشة موضوع معيّن بمستوى عالٍ من التفاعل بين المشاركين.



مجموعة الممارسين

مجموعة الممارسين هي مجموعة من الأفراد يتبادلون الأفكار على نحو منظم بشأن موضوع ذي أهمية مشتركة بهدف التعلم من بعضهم البعض. ويمكن أن تكون هذه المجموعة رسمية ذات رسالة مفصلة وهيكل ومصدر تمويل أو تكون غير رسمية دافعها تبادل المعارف والمعلومات بين النظراء.



الجولات الدراسية

زيارات يقوم بها فرد أو مجموعة إلى واحدة أو أكثر من البلدان/المناطق لغرض تبادل المعارف. وتتيح الجولات الدراسية الفرصة أمام أصحاب المصلحة الرئيسيين لتعلم الممارسات الإيجابية الجيدة والملائمة من نظرائهم.



مشاورة النظراء

عملية يعمل النظراء معاً من خلالها في مجموعات صغيرة لتبادل الاستفادة بتقديم ملاحظات انتقادية وداعمة في الوقت ذاته.



زيارات الخبراء

يذهب خبير الموضوع إلى بلد أو مدينة أو منظمة تطلب زيارته لها ليقوم بنقل معارفه في مجال خبرته. وتتيح هذه الزيارات دراسة قضية أو مشكلة ما دراسة متعمقة وكذلك إضفاء الطابع المحلي على الخبرات والمعارف العملية لمعالجة تلك القضية أو المشكلة.



ترتيبات التوأمة

بين كيان تنظيمي في بلد نام وكيان آخر مائل لكنه أكثر نضجاً، في بلد آخر.

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

3.3. اختيار أداة (أدوات) تبادل المعارف

أي من الأدوات سيكون مجدياً في ظل قيود العمل وسيساعد المشاركين في تحقيق نواجٍ القدرات؟

تتضمن معظم مبادرات تبادل المعارف واحدة أو أكثر من الأدوات. فهي يمكن استخدامها على نحو فردي أو جماعي. ويكون لكل أداة نقاط القوة والقيود الخاصة بها. كما أن بعض الأدوات تكون مناسبة لأنواع خاصة من التعلّم أكثر من غيرها. وسوف يتأثر اختيار الأدوات أيضاً بسمات المشاركين وحجم المجموعة والوقت والقيود اللوجستية والموارد المتاحة. ويجب تصميم كل أداة من أدوات تبادل المعارف بطريقة تساعد في تحقيق نواجٍ القدرات التي حددتها المجموعة لنفسها.

إن اختيار إحدى الأدوات أو مزيج منها للمشاركين معك يشبه قيامك بإعداد قائمة لمجموعة من النزلاء المهتمين لتناول وجبة عشاء. فمن خلال معرفتك بهؤلاء الأشخاص، يجب أن يكون لديك تصور جيد نوعاً ما للأشياء التي ستحوز إعجابهم وتلك التي لن تعجبهم (لأسيما أنك قمت بالفعل بمقابلتهم ومناقشة التوقعات معهم في الخطوة 3.2). افترض أنك قررت إعداد حساء شهّي. سيكون هذا الحساء كافياً في حد ذاته، لكن إضافة بعض الخبز الجيد إليه، ستكون لديك وجبة كاملة. وعلى غرار ذلك، فقد تجد أن أداة واحدة من أدوات تبادل المعارف سوف تلبّي الاحتياجات الأساسية للمشاركين ولكن إضافة أداة أخرى إليها، فإنه يمكنك إرضائهم إرضاءً كاملاً.

اختيار تنزانيا لأدوات تبادل المعارف



مثال تنزانيا

قام فريق عمل من تنزانيا والهند بالتخطيط معاً لعملية التبادل. وتم إرساء هذه العملية بزيارة للخبراء إلى تنزانيا استغرقت 10 أيام وقام بها ستة من المسؤولين في المجلس الوطني الهندي لتنمية الألبان واتحاد غوجارات. وبعد ذلك قام وفد صغير يضم 14 مسؤولاً تنزانياً، تم اختيارهم من وزارة الزراعة والمجلس الوطني لتنمية الألبان والعاملين في مجال إنتاج الألبان ومعالجتها وتوزيعها، بزيارة الهند في جولة دراسية للاطلاع اطلاقاً مباشراً على النهج الذي تبنته الهند في تنفيذ هذه التوصيات على أرضها ونتائج عملها.



مجموعات الممارسين

ما المقصود بمجموعة الممارسين؟

مجموعة الممارسين هي مجموعة من الأفراد يتبادلون الأفكار على نحوٍ منتظم بشأن موضوع مشترك بهدف التعلّم بعضهم من بعض. ويمكن أن تكون هذه المجموعة رسميةً ذات رسالة مفصّلة وهيكل ومصدر تمويل إلخ. أو تكون غير رسمية، أي يكون دافعها تبادل المعارف والمعلومات بين النظراء.

لتنفيذ مبادرة معيّنة لتبادل المعارف، فكّر في تكوين مجموعة من الممارسين إذا كانت المجموعة ترى حاجة لتبادل متواصل للمعارف يحركه المشاركون على المدى المتوسط إلى البعيد..

رغم أن مجموعة الممارسين تتطلب التخطيط من البداية، فإن استمرار نجاحها يعتمد على التزام المشاركين بالتعلّم المتبادل كما يعتمد على تخصيص شخص (أشخاص) لإدارة/تشجيع التفاعل الجماعي. وإحدى نقاط القوة الأساسية لمجموعات الممارسين هي شبكات الاتصال بين النظراء التي يتم تشكيلها (وتنميتها) من خلال تبادل المعارف والتجارب والخبرات. ومن المهم أن يدرك أفراد المجموعات مدى الاستفادة التي يحققونها من المشاركة وأن يستمر التفاعل لدعم احتياجات التعلّم لهؤلاء الأفراد.

متى يجب عليّ الاستعانة بمجموعة من الممارسين؟

- تكون هناك حاجة لتبادل متواصل للمعارف يحركه المشاركون على المدى المتوسط إلى البعيد.
- يلتزم المشاركون بالتعلّم المتبادل
- يدرك المشاركون المنافع التي تعود عليهم من المشاركة
- تُتاح للمشاركين فرصة للاجتماع (إما مادياً أو افتراضياً) في البداية

لماذا يجب عليّ الاستعانة بمجموعة من الممارسين؟

- إجراء عمليات تبادل متعمّقة ومباشرة أو افتراضية (متزامنة وغير متزامنة) بين النظراء.
- إمكانية التكيّف بالنسبة لبرامج التنفيذ والتنظيم (الرسمية وغير الرسمية)
- مواصلة التعلّم
- بناء شبكات التواصل وتوسيع نطاقها
- بناء العلاقات
- السماح بحشد الأفكار الجديدة
- زيادة وضوح القضايا ذات الاهتمام المشترك

أمر يجب مراعاتها

- كيف ستأكد من التزام المشاركين باستمرار التفاعل اللازم لوجود مجموعة نشطة من الممارسين؟
- هل قمت بتخصيص موارد للاستعانة بمدير للشؤون المجتمعية يتولى إدارة/تشجيع التفاعلات الجماعية؟
- هل عنصر مجموعة الممارسين يُعد جزءاً لا يتجزأ من التصميم العام للبرنامج الخاص بك؟

أمور يجب مراعاتها

كيف تخطط لإشراك المشاركين في جلسات التخطيط قبل إطلاق مجموعة الممارسين؟ (برجاء النظر في هدف تنمية القدرات من وراء التبادل ونواجح القدرة الوسيطة وأنت تخطط الأنشطة).

قد تساعدك الأسئلة التالية في تنقيح تخطيطك للأنشطة تبادل المعارف في ظل الاستعانة بمجموعة من الممارسين:

- ما أنواع تكنولوجيات الاتصال وأدوات التنفيذ التي ستستخدمها في هذه الأنشطة (قبل انضمام مجموعة الممارسين وأثناءه وبعده)؟
 - هل ستتضمن مجموعة الممارسين إجراء تفاعل مباشر وافتراضي على حد سواء؟
 - هل ستكون هناك حاجة لخدمات ترجمة أثناء الأنشطة المباشرة أو التي تتم عبر الإنترنت؟
 - كيف تخطط لرصد وتقييم نواجح التعلّم الخاصة بالأنشطة تبادل المعارف خلال مدة انضمام مجموعة الممارسين وبعدها (يرجى إدراج المؤشرات القابلة للقياس متى أمكن ذلك)؟
 - هل هناك بداية ونهاية لانضمام مجموعة الممارسين؟
 - هل تسعى مجموعة الممارسين لتحقيق هدف/نتيجة حساسة لعنصر الوقت؟
 - كيف ستقيّم نتائج مجموعة الممارسين؟
- كيف تخطط لاستخلاص المعارف الضمنية التي تتبادلها مجموعة الممارسين؟
- ما الفرص التي ستكون متاحةً لتعديل التصميم الخاص بمجموعة الممارسين في حال عدم تحقيق النواجح المرجوة؟

طرق الرصد:

- استبيان للمشاركين
- مناقشات عبر الإنترنت/أسئلة وأجوبة
- تقاس معدلات المشاركة حسب عدد الأعضاء الإجمالي والزيارات اليومية ومدة البقاء في الموقع ومعدلات الزيارة ونشاط الموقع. إلخ.

عوامل أخرى يجب مراعاتها

- الاتصال بالإنترنت يكون مطلوباً لتبادل المعارف إلكترونياً
- التكلفة (تتوقف على هيكل مجموعة الممارسين المنفذة)
- الحساسية لعنصر الوقت.
- الالتزام (يتوقف على أهداف مجموعة الممارسين. وربما يكون الالتزام مطلوباً على عدة مستويات: الفردي، المؤسسي، الوطني، إلخ)
- هناك خطر من عدم المشاركة.

المؤتمرات والفعاليات الكبيرة أو رفيعة المستوى



المؤتمرات والفعاليات الكبيرة أو رفيعة المستوى

تتيح المؤتمرات* الفرصة لأصحاب المصلحة الرئيسيين ليشتركوا في أنشطة تبادل المعارف التي تعزز التغيير المؤسسي الناتج من صميم الاعتبارات المحلية والتي تحقق برامج إنمائية أوسع نطاقاً. كما تتيح المؤتمرات مستوى عالياً من التفاعل بين أصحاب المصلحة لتناول موضوعات محددة. وربما يكون من بين الأسباب لاستضافة فعاليات كبيرة هو إطلاق مبادرة عالمية أو التعريف بأثر برنامج العمل أو التغييرات في الإستراتيجية. وقد تشمل المؤتمرات، تبعاً لهيكلها، على واحدة أو أكثر من مبادرات تبادل المعارف: جلسات عامة، حوارات، ورش عمل وجلسات موازية، منتديات عالمية، وزيارات ميدانية.

تتطلب المؤتمرات تخطيطاً متعمقاً، ليس فقط من حيث اختيار المكان والمسائل اللوجستية، بل أيضاً من ناحية التعاون مع الشركاء قبل المؤتمر وأثناءه. ولكي يكون المؤتمر ناجحاً، يجب التفكير في تبني نهج تشاركي أثناء التخطيط للمؤتمر مع إتاحة وقت كافٍ للإعداد له؛ ومن شأن هذا أن يضمن حصول جميع الأنشطة والترتيبات اللوجستية على الدعم اللازم لإجازها في الوقت المناسب.

- متى يجب عليّ عقد مؤتمر؟
- تكون هناك حاجة لتسليط الضوء تسليطاً شاملاً على الموضوع (الموضوعات) المختار وأثره.
- يكون مطلوباً التواصل مع شريحة كبيرة أو رفيعة المستوى من الجمهور لأغراض التوعية والتشاور
- تدعو الحاجة لإجراء تفاعل عميق بين الشركاء.

- لماذا يجب عليّ عقد مؤتمر؟
- إجراء تبادلات متعمقة ومباشرة
- التعمق في تناول الموضوعات المختارة
- بناء شبكات للتواصل
- زيادة إمكانية جذب وسائل الإعلام
- نشر الأفكار والمعارف على نطاق واسع
- بناء التزام مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين

- أمور يجب مراعاتها عند التخطيط والرصد
- كيف تخطط لإشراك شركاء داخليين وخارجيين في جلسات التخطيط قبل عقد المؤتمر؟ عليك أن تأخذ ما يلي بعين الاعتبار:
 - تذكر دائماً هدف تنمية القدرات أثناء قيامك بالتخطيط لمختلف أنشطة تبادل المعارف.
 - تذكر دائماً أن نواحي القدرات الوسيطة تدعمها أنشطة تبادل المعارف.
 - هل تحتاج إلى مستنهمين (جهات راعية) من القطاع الخاص. وهل سيحدث هذا تعارضاً على المستوى المؤسسي؟

* تم التوسع هنا في تعريف المؤتمر ليشمل أي شكل من الفعاليات الكبيرة أو عالية المستوى، مثل: المنتدى، أو الندوة، أو القمة، أو الاجتماع.

كيف ستوظّف مختلف أنشطة تبادل المعارف لتنفيذ أداة المؤتمرات؟ عليك أن تأخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- ما نوع الجمهور الذي تريده؟
- البلد المضيف: تعرّف على مراسم البلد، المستوى المهني لمسؤول الاتصال بك في الحكومة، المؤسسات المحلية الشريكة لك، إلخ.
- نوع المكان، سعة القاعات المخصصة للأنشطة المختلفة/أنواع المشاركين (قاعات الجلسات العامة أو الاستراحات أو ورش العمل، السكرتارية، قاعة وسائل الإعلام/المقابلات، القاعة المجهزة بأحدث التكنولوجيا، إلخ)
- سعة المؤتمر العدد الإجمالي للمشاركين (من فيهم الموظفون) بما يلي الاحتياجات المتعلقة بالميزانية والمسائل اللوجستية.
- حشد الموارد: من يمول ذلك؟
- تنسيق الجلسات: جلسة عامة، عرض تقديمي، حوار ميسّر، نقاش جماعي، برنامج حوار، جلسات عمل، جلسات تواصل شبكي، إلخ.
- الاحتياجات التكنولوجية المتقدمة: التجهيزات السمعية البصرية، مؤتمرات الفيديو، تسجيل الفيديو، المقابلات، الاتصال بالإنترنت، أدوات التوصيل الخاصة.
- هل تحتاج إلى ترجمة فورية أثناء الفعالية؟ ما عدد اللغات المطلوبة؟
- هل ستحتاج إلى الترتيب لإجراء أي مراسم في الموقع بحضور مسؤولين رفيعي المستوى؟
- ما الموارد البشرية المتاحة في وحدتك للعمل على إعداد المحتوى واللوازم اللوجستية؟
- كيف تخطط لتقييم التعلّم الذي جرى أثناء أنشطة المؤتمر المختلفة وتوثيق الخبرات؟
- كيف ستقوم برصد التقدّم المحرز في تحقيق نواجٍ القدرات الوسيطة المستهدفة؟
- ما الفرص التي ستكون متاحةً لتعديل تصميم البرنامج في حال عدم تحقيق النواجٍ المرجوة؟
- كيف ستقيّم نتائج المؤتمر؟

أمور يجب مراعاتها عند التخطيط والرصد

- التكاليف المالية المرتفعة: يجب إتاحة الموارد قبل مرحلة الإعداد.
- الحاجة إلى الموارد البشرية لدعم إعداد المحتوى وتنسيق اللوازم اللوجستية؟
- الحساسية لعنصر الوقت
- البلد المضيف/القيود المؤسسية (البنية التحتية، السياسات/المراسم، بما فيها التوريد وإصدار التأشيرات).
- هل يمكنك جذب/الاحتفاظ بمشاركين/متحدثين رفيعي المستوى؟
- هل هناك مؤتمرات مُنافسة تناقش ذات القضية (القضايا) في العام نفسه أو المنطقة نفسها؟
- الخطر من أن تُخد مراسم البلد المضيف/سياسات المؤسسة المضيئة من مشاركة المشاركين المنتمين لبعض الجنسيات أو المنظمات.

ما العوامل الأخرى الواجب عليّ مراعاتها عند الترتيب لعقد مؤتمر؟



الحوارات

ما الحوار؟

تُشرك الحوارات المشاركين في عملية استكشاف لمعارفهم للوصول إلى تجربة مشتركة يمكن أن تنبثق عنها علاقات ومعاني وإمكانات جديدة أو أشد قوة. تشجع الحوارات الاحترام والمساواة وتعمق التفاهم. في نهاية المطاف، المقصود من الحوار هو تشجيع العمل المستنير والمرتبط بقيم المشاركين فيه. نظراً لأن الحوارات تسمح بمحادثة منضبطة بين العاملين في مجال التنمية أو واضعي السياسات حول موضوع معين، فإن المنخرطين يتعلمون من بعضهم بعضاً على مستوى فني وعلى مستوى السياسات كذلك. انظر استخدام الحوارات عندما يكون من الممكن أن تؤدي المبادلة إلى موقف مشترك حيال القضايا العالمية أو الإقليمية أو الداخلية.

يحتل ربط مصادر متنوعة للمعرفة صميم أداة الحوارات، وهو ما يمكن تيسيره من خلال المبادلات المباشرة والافتراضية على حد سواء. يجوز أن يستخدم المشاركون التفاعل عبر مؤتمرات الفيديو (يوصى باستخدام عدد أقصاه ست وصلات) ومواقع التواصل الاجتماعي، والبيئات الأخرى عبر الإنترنت لمساندة هذا التبادل للمعارف. من أجل ضمان حوار ثري، يجب الدراسة المتأنية لعدد المشاركين أو البلدان المنخرطة، أو كليهما.

- متى ينبغي أن أستخدم الحوار؟
- احتياج الموضوع/القضية محل المناقشة إلى وجهات نظر متعددة إما لزيادة الوعي وإما للتوصل إلى توافق في الآراء.
- امتلاك كثير من الناس الخبرة في الموضوع/القضية ويمكنهم بتبادل خبراتهم تعزيز معارف ومهارات الجميع.

- لماذا ينبغي أن أستخدم الحوار؟
- قدرة كبيرة على التفاعل
- محادثات تلقائية
- مبادلات متزامنة بين الأقران
- فاعلية التكلفة
- يمكن تسجيله وإعادة استخدامه لاحقاً
- يمكنه الوصول إلى جمهور منتشر عالمياً على نحو متزامن

أمور يجب مراعاتها عند التخطيط والرصد

كيف تحدد الجمهور المناسب والمتحدث (المتحدثين) المناسب؟
كيف ستصمم الجلسة لضمان أن يكون الحوار تفاعلياً ومفيداً لجميع أصحاب المصلحة؟
من ينبغي أن يدير الجلسة؟ هل ينبغي أن يكون لديك مدير جلسة/ميسر في كل موقع؟
إذا عُقد الحوار باستخدام التفاعل عبر مؤتمر الفيديو، فكيف موقعاً ستقوم بتوصيله؟ ما أنواع التسهيلات/التجهيزات السمعية البصرية التي تحتاج إليها بالنظر إلى طبيعة فعاليتك؟

الخطوة 3

أمور يجب مراعاتها عند التخطيط والرصد

من يتصل بالمتحدثين/المشاركين؟
ما أعمال المتابعة؟
من حيث اللوازم اللوجستية:

- الاتصال واختبار المواقع/زيارة الموقع المادي
- النظر فيما إذا كانت هناك حاجة إلى الترجمة
- إعداد موازنة
- صياغة قائمة ترتيب

طرق الرصد:

- استبيان للمشاركين
- تقييم الميسر
- ملخص أهم النقاط

ما العوامل الأخرى الواجب عليّ مراعاتها عند الترتيب لعقد حوار؟

- يمكن أن تتطلب الحوارات الافتراضية والمباشرة قدرًا كبيراً من التخطيط والتنسيق
- إمكانية الاعتماد بشدة على التكنولوجيا: توافر المعدات والقدرة على الاتصال
- الحاجة إلى الاعتدال التام/التنظيم
- محدودية النطاق والعمق في ظل غياب المتابعة
- **تشمل المخاطر:** تعطل المعدات، وتأثر جودة الاتصال (بما في ذلك الانقطاع)، وإمكانية أن يصبح الحوار فوضوياً دون وجود ميسر جيد وعدم إلمام المشاركين بطرق المشاركة، وإمكانية أن يتحول الحوار لحوار سياسي أكثر من اللازم، واستبدال الحوار بإلقاء خطابات مُعدة سلفاً.

ما المقصود بزيارة الخبراء؟

هي قيام أحد خبراء الموضوع (أو مجموعة منهم) بالذهاب إلى بلد أو مدينة أو منظمة إلخ، تطلب زيارته لها ليقوم بنقل معارفه في مجال خبرته. ويمكن أن تُستخدم زيارات الخبراء في مساعدة المؤسسات المتلقية على التمتع في دراسة أحد التحديات الإنمائية الخاصة. وتتيح هذه الزيارات دراسة قضية أو مشكلة ما دراسة متعمقة وكذلك إضفاء الطابع المحلي على الخبرات والمعارف العملية لمعالجة تلك القضية أو المشكلة.

يتمتع الخبراء الزائرون بخلفية تعليمية ومهنية قوية في مجال القضية ذات الصلة، ويُعنى التبادل بتحديد طرق لمعالجة إحدى المشكلات أو استكشاف حلول ممكنة.

- تكون هناك حاجة لتفاعل عميق بين المجموعات الصغيرة.
- يكون التفاعل بين الخبراء أمراً مستحباً.
- يتطلب الموضوع أن يتم تشخيصه وتحليله.
- يلزم الاستعانة بخبير ليساعد في معالجة مشكلة أو قضية.
- يلزم الحصول على رأي خارجي أو توصية خارجية.

متى يجب عليّ استخدام زيارة الخبراء؟

زيارات الخبراء



- تعزيز التفاعل.
- نيل مستوى عالٍ من الاحترام/المكانة.
- إجراء محادثات تلقائية.
- إجراء تبادلات بين النظراء فورية ومناسبة من حيث التوقيت.
- يمكن أن تكون فاعلة من حيث التكلفة (لاسيما عند استخدامها بدلاً من جولة دراسية لتحقيق نواتج مشابهة).
- يمكن توثيقها وإعادة استخدامها لاحقاً لتأييد إجراء المزيد من التفكير والدراسة.

لماذا يجب عليّ استخدام زيارة الخبراء؟

الخطوة
3

أمر يجب
مراعاتها عند
التخطيط والرصد

- كيف ستضمن أن يكون التبادل مثمراً؟
ما خطتك للجلسات التمهيديّة التي تسبق الزيارة الفعلية؟
قد تساعدك الأسئلة التالية في تنقيح تخطيطك لأنشطة تبادل المعارف في ظل زيارات الخبراء:
- ما أنواع تكنولوجيات الاتصال وأدوات التنفيذ التي ستستخدمها في هذه الأنشطة؟
 - هل ستشمل الزيارة تفاعلاً مباشراً وعبر مؤتمرات الفيديو.
 - هل هناك حاجة لخدمات ترجمة أثناء أي نوع من المناقشة؟
 - هل تسعى الزيارة لتحقيق هدف/نتيجة حساسة لعنصر الوقت؟
 - كيف ستقيّم نتائج الزيارة؟
- كيف تخطط لتوثيق ونشر المعارف المكتسبة من زيارة الخبراء بين مَنْ يدفعون التغيير في البلدان المتلقية (مثل وكلاء التغيير. أصحاب المصلحة الرئيسيين) أو الجماهير الأخرى. أو كليهما؟

- ما العوامل الأخرى الواجب عليّ مراعاتها عند الترتيب لزيارة للخبراء؟
 - إمكانية أن تكون التكلفة باهظةً (تبعاً لتكلفة الخبر).
 - إمكانية أن تكون مُستهلكةً للوقت.
- تشمل المخاطر:** عدم كفاية التخطيط والإعداد المسبق. عدم تحديد الخبر المناسب. عدم تحديد الجمهور المناسب. عدم كفاية مدة زيارة الخبرة لتحقيق النتائج. عدم وجود متابعة كافية للمساعدة في التنفيذ.



مشاورة النظراء

ما المقصود بمشاورة النظراء؟

مشاورة النظراء هي عملية يعمل النظراء معاً من خلالها في مجموعات صغيرة لتبادل الاستفادة بتقديم ملاحظات انتقادية وداعمة في الوقت ذاته. وتدعم عملية مشاورة النظراء تشخيص موضوع ما وتحليله من خلال تبادل الأفكار وتطبيقها. والميزة الأساسية من مشاورة النظراء هي ملاءمة السياق وتطبيق الملاحظات التي يبديها النظراء.

يمكن تنظيم مشاورة النظراء مباشرة أو عبر مؤتمر الفيديو، أو بإنشاء منتدى للنقاش عبر الإنترنت. وعند التواصل عبر مؤتمر الفيديو، يجب أن يراعى المشاركون بشدة عدد المواقع التي سيتم الاتصال بها للتبادل المباشر: زيادة المواقع عن خمسة أو ستة يجعل من الصعب إدارة وتوليد التفاعل المرجو. ولزيادة الفاعلية، يمكن أن تُسبق جلسات مشاورة النظراء بتبادل لرسائل البريد الإلكتروني أو سلسلة من المناقشات المباشرة بين النظراء وأن يتم متابعتها بمزيد من طرق التبادل غير المتزامنة، مثل المناقشات عبر الإنترنت. ويسمح هذا النوع من التبادل السابق واللاحق بالتفكير في السياق تفكيراً أكثر تعمقاً.

متى يجب عليّ استخدام مشاورة النظراء؟

- تكون هناك حاجة لتفاعل عميق بين المجموعات الصغيرة.
- الغرض أن يكون التفاعل من قبيل تفاعل مجموعة مساندة النظراء.
- تتطلب القضية محل الدراسة تشخيصاً وتحليلاً من خلال تبادل الأفكار وتطبيقها.
- سرية المناقشة مضمونة بما يبسر وجود الثقة والحديث الصريح.
- لتعريض المشاركين لوجهات نظر جديدة وأفكار مختلفة وزيادة إمكانية الوصول إلى موارد إضافية / ممارسين تتم مشاورتهم
- استخدام الأقران قدوة

لماذا ينبغي لي استخدام مشاورة النظراء؟

- قدرة كبيرة على التفاعل
- محادثات تلقائية
- إجراء مبادلات فورية ومناسبة التوقيت بين الأقران
- فاعلية التكلفة (إذا استُخدمت أدوات الإنترنت)
- يمكن تسجيلها وإعادة استخدامها لمساندة المزيد من التأمل
- إمكانية الوصول إلى جمهور عالمي

أمور يجب مراعاتها عند التخطيط والرصد

كيف ستأكد من التزام المشاركين باستمرار التفاعل اللازم لوجود مجموعة نشطة من الممارسين أو وجود دافع لديهم للتفاعل؟
كيف تخطط لانخراط المشاركين في مناقشات محلية/إقليمية مباشرة قبل مشاورة النظراء؟

الخطوة 3

أمر يجب مراعاتها عند التخطيط والرصد

- قد تساعدك الأسئلة التالية في تنقيح تخطيطك لأنشطة تبادل المعارف في ظل مشاورات النظراء:
- هل أوضح المشاركون توقعاتهم؟ هل هناك اتفاق على قواعد المشاركة؟
 - هل لديك ميسر/مدير جلسة ذو خبرة؟
 - ما أنواع تكنولوجيات الاتصال وأدوات التنفيذ التي ستستخدمها في هذه الأنشطة (قبل انضمام مجموعة الممارسين وأثناءه) وبعده؟
 - هل ستشمل مشاورة النظراء تفاعلاً مباشراً وعبر مؤتمرات الفيديو؟
 - هل سيتطلب كلا نوعي النقاش خدمات ترجمة؟
 - هل يسعى النقاش لتحقيق هدف/مخرج حساس لعنصر الوقت؟
 - كيف ستقيّم نتائج المشاورة؟
- كيف تخطط لتوثيق ونشر المعارف المكتسبة من المشاورة (واضعاً في اعتبارك قضيتي السرية والثقة) بين من يدفعون التغيير في البلدان المتلقية (بمعنى وكلاء التغيير أصحاب المصلحة الرئيسيين) أو الجماهير الأخرى، أو كليهما؟

طرق الرصد:

- استبيان للمشاركين
- تقييم المنتجات
- أساليب تكوينية لتوليد إجراءات المتابعة

ما العوامل الأخرى الواجب عليّ مراعاتها عند جميع مشاورات النظراء؟

- تعتمد المشاورات عبر مؤتمرات الفيديو بشدة على التكنولوجيا، أي توافر المعدات والقدرة على الاتصال
- المشاورات المباشرة مكلفة
- الحاجة إلى إدارة صارمة/منضبطة للجلسات وقواعد مشاركة
- تشمل المخاطر: تعطل المعدات، انقطاع الاتصال، جودة الاتصال، سوء إدارة الجلسات/وجود مزيج غير مناسب من المشاركين، واحتمال كون المشاركين غير منفتحين على الاقتراحات المقدمة من النظراء، والإخلال بالسرية يقلل الثقة في النظراء/الميسر، وضرورة التأكيد على الملاحظات التقييمية الداعمة مع التقليل من التأكيد على الميل إلى "التقييم".



الجولات الدراسية

ما الجولة الدراسية؟

الجولة الدراسية زيارة يقوم بها فرد أو مجموعة إلى واحد أو أكثر من البلدان/ المناطق لغرض تبادل المعارف. وتتيح الجولات الدراسية الفرصة أمام أصحاب المصلحة الرئيسيين لتعلم الممارسات الإنمائية الجيدة والملائمة من نظرائهم. كما تتيح الجولات الدراسية مستوى رفيعاً من التفاعل بين المشاركين ومن التعرض إلى محور موضوع الدراسة. ادرس استخدام جولة دراسية إذا كنت تبحث عن تجربة تعلم شخصية وعميقة.

تحتاج الجولات الدراسية إلى تخطيط متعمق، لا من حيث المكان والمسائل اللوجستية، بل أيضاً من حيث المجموعة الكلية من الأنشطة وانخراط المشاركين قبل الزيارة الفعلية. ولكي تنجح أية زيارة دراسية، فالأفضل اشتغال كافة المشاركين (المضيفون والزائرون) في التخطيط، وإدراك توقعات كل من مقدمي المعارف والمتلقين لها، والتوصل إلى توافق في الآراء على أهداف التبادل. ويتطلب هذا وقتاً كافياً للإعداد بجانب الأنشطة الملائمة التي تساند هدف تنمية القدرات الذي تم تحديده.

متى ينبغي أن أستخدم جولة دراسية؟

- وجود حاجة إلى تفاعل عميق بين المشاركين.
- ضرورة أن يرى صانعو القرار ما هو ممكن.
- ضرورة تعلم الأفراد الفنيين على نحو مباشر كيف يفعلون شيئاً ما.

لماذا ينبغي أن أستخدم جولة دراسية؟

- إجراء مبادلات متعمقة ومباشرة مع الأقران
- خبرة مباشرة
- الانغماس في موضوع ما
- بناء شبكات
- بناء الالتزام/الإثارة

أمر يجب مراعاتها عند تخطيط الحوارات ورصدها

- كيف ستضمن أن يكون المشاركون من البلدان المتلقية للمعارف والمقدمة لها هم القادة المناسبين والائتلافات والمؤسسات المناسبة لتحقيق هدف تنمية القدرات من وراء التبادل والتأثير على هدف التنمية الكلي من ورائه؟
- كيف تخطط للتأكد من أن تصميم الجولة الدراسية سيلبي توقعات المشاركين؟ (برجاء النظر في هدف تنمية القدرات من وراء التبادل ونواتج القدرة الوسيطة وأنت تخطط الأنشطة).
- قد تساعدك الأسئلة التالية في تنقيح تخطيطك للأنشطة تبادل المعارف في ظل الجولات الدراسية:
- هل وضعت جلسة تخطيطية واحدة على الأقل لبلورة تصميم وتحضيرات جولتك الدراسية؟

الخطوة 3

- **أمور يجب مراعاتها عند التخطيط والرصد**
- هل نظرت في تعريف مقدّمي المعارف والمتلقين لها قبل المبادلة الفعلية؟ (يمكن أن يحدث هذا عبر مؤتمرات الفيديو أو على الإنترنت من خلال مواقع التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت، مثل Facebook أو LinkedIn).
- ما نوع تكنولوجيات الاتصال وأدوات التنفيذ التي ستستخدمها في جلسات التخطيط؟ هل ستكون لديك ترجمة فورية أثناء الفعاليات؟
- هل ستحتاج إلى ترتيب تأشيرات سفر للمشاركين معك؟
- كيف تخطط لتوثيق ونشر المعارف المكتسبة من الجولة الدراسية بين من يدفعون التغيير في البلدان المتلقية (مثل وكلاء التغيير، أصحاب المصلحة الرئيسيين) أو الجماهير الأخرى، أو كليهما؟
- ما الفرص التي ستكون متاحة لتعديل تصميم البرنامج في حال عدم تحقيق النواجح المرجوة؟
- كيف ستقيّم نتائج الجولة الدراسية؟

طرق الرصد:

- استبيان للمشاركين
- مقابلات/شهادات المشاركين (قبل الزيارة وبعدها)
- **ما العوامل الأخرى الواجب عليّ مراعاتها عند الترتيب للقيام بجولة دراسية؟**
- كثيفة التكلفة
- كثيفة الوقت (للتحضير والزيارة الفعلية)
- تتطلب تنسيقاً ومساندة لوجستية كثيفين
- تتطلب درجة عالية من التخطيط والتنسيق
- حواجز اللغة، غالباً ما تكون هناك حاجة إلى ترجمة
- الجدولة الزمنية صعبة
- **تشمل المخاطر:** مزيج المشاركين ليس هو الأمثل، واحتمال أن يؤثر التخلف عن المشاركة تأثيراً كبيراً في تحقيق أهداف الجولة الدراسية، وإخفاق الزيارة في تلبية توقعات المشاركين/اعتبارها مضیعة للوقت، وضیاع المعارف/الأفكار في غمار الترجمة، وعدم اتخاذ إجراءات للمتابعة



التوأمة

ما المقصود بالتوأمة؟

يعرّف البنك الدولي التوأمة بأنها "عملية تزاوج بين كيان تنظيمي في بلد نام وكيان آخر مائل، لكنه أكثر نضجاً، في بلد آخر". وتكون التوأمة أكثر فاعليةً عندما تُستخدم لنقل المعارف التشغيلية بين مؤسستين متشابهتين في الوظيفة والهيكل. كما أنها تتكامل مع المبادرات الأخرى لتنمية القدرات، مثل التدريب الرسمي والمساعدة الفنية. ويمكن أن تأخذ التوأمة شكل انتداب الخبراء من مؤسسة لأخرى. والمشاركة في شبكة أو رابطة رسمية أو غير رسمية، والتفاعل والتعاون المباشر مع موظفين من مؤسسات مُبرم معها شراكات توأمة، وتبادل معلومات أو موارد محددة، والرصد وتبادل المعارف من مؤسسة ناضجة لأخرى طالبة للمعرفة، وتبادل الموظفين لتحسين مستوى المعارف والمهارات، والتعاون في مشروع/مهمة خاصة، وذلك مع استفادة كل مؤسسة من مزاياها ونقاط قوتها النسبية.

عادةً ما تتميز ترتيبات التوأمة بما يلي (أ) إقامة علاقة بين مؤسستين: (ب) بناء مستدام للقدرات المؤسسية: (ج) تعاون طويل الأجل يستمر بعد الانتهاء من المشروع: (د) ارتفاع درجة المرونة: (هـ) استخدام أساليب متنوعة من النشاط لضمان الاستدامة: (و) تطبيق مفهوم التعلّم.

هناك أمور رئيسية يجب مراعاتها عند وضع ترتيب للتوأمة وهي اختيار الشركاء المناسبين وتحديد شكل الترتيب والعلاقة. ومن بين العوامل التي تعزز النجاح (أ) شدة التزام الأطراف: (ب) خُلي مُقدّم المعارف بدرجة عالية من الكفاءة والمرونة: (ج) ارتفاع جدوى المهام المحددة: (د) إجراء متابعات دورية بعد الانتهاء من المشروع: (هـ) إقامة علاقات عمل إيجابية.

متى يجب عليّ استخدام التوأمة؟

- لإقامة علاقة بين مؤسستين تستند إلى شراكةٍ بينهما:
- لبناء مستدام للقدرات المؤسسية:
- لتعاون طويل الأجل يستمر بعد الانتهاء من المشروع:
- للتحلي بدرجة عالية من المرونة:
- باستخدام أساليب متنوعة من النشاط لضمان الاستدامة.

لماذا يجب عليّ استخدام التوأمة؟

- تكامل التدريب مع المساعدات الفنية من الناحية الإستراتيجية
- تقديم خطط عمل مرنة وحقيق تعاون طويل الأجل
- يمكن لإشراك أحد مقدّمي المعارف من خلال طرح عطاءات تنافسية أن يقلل من التكاليف أو يؤدي إلى ارتفاع جودة العروض المقدمة، أو كليهما
- تعزيز التعاون الفوري بين مُقدّم المعارف والمتلقين لها
- تحفيز الآثار الإيجابية وحقيق المنافع بسبب عمق التفاعل بين مُقدّم المعارف والمتلقي لها
- تقديم خبرة عملية مباشرة وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين

- ضرورة تهيئة المحتوى ليلبي الاحتياجات المحددة للمتلقى.
 - ضرورة الالتزام الشديد على كافة المستويات.
 - يجب أن تكون التوأمة استثماراً في إقامة علاقة طويلة الأجل.
 - يجب أن تقوم المؤسسة بتسهيل الاتصالات غير الرسمية وفيما بين الأفراد التي تكون خارج نطاق التعاقد الرسمي.
 - عليك أن تجد المعدل المناسب: هل المؤسسة المتلقية جاهزة للسير بسرعة كاملة؟ هل لديها موارد بشرية كافية؟
 - التواصل والمرونة والثقة هي أمور بالغة الأهمية.
 - تُعد التوأمة مشروعاً مشتركاً وشراكة، وليس تقدماً للمساعدات الفنية من جانب واحد.
 - يجب على الأطراف الفاعلة أن تتبع هيكل المشروع.
 - يقوم رئيس فريق العمل بدور إشرافي بالغ الأهمية، لاسيما في دعم البرنامج ورصده واعتماد التغييرات.
 - يجب على مُقدّم المعارف أن يخصص بعضاً من موظفيه الرئيسيين لعملية التوأمة، كما يجب أن تكون التأثيرات المالية والتشغيلية واضحة ومقبولة من كافة الأطراف.
 - في المراحل الأولى من تخطيط وتصميم ترتيب التوأمة، يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار أي ترتيبات ربما تكون مطلوبة لمساعدة المؤسسة المتلقية في تعيين موظفين متدربين حديثاً.
- **أمر يجب مراعاتها عند التخطيط والرصد**
- يمكن أن تتطلب الحوارات الافتراضية والمباشرة قدراً كبيراً من التخطيط والتنسيق
 - إمكانية الاعتماد بشدة على التكنولوجيا: توافر المعدات والقدرة على الاتصال
 - الحاجة إلى الاعتدال التام/المنظم
 - محدودية النطاق والعمق في ظل غياب المتابعة
 - **تشمل المخاطر:** تعطل المعدات، وتأثر جودة الاتصال (بما في ذلك الانقطاع)، وإمكانية أن يصبح الحوار فوضوياً دون وجود مُيسر جيد وعدم إلام المشاركين بطرق المشاركة، وإمكانية أن يتحول الحوار حواراً سياسياً أكثر من اللازم، واستبدال الحوار بإلقاء خطاب مُعدة سلفاً.
- **ما العوامل الأخرى الواجب عليّ مراعاتها عند الترتيب لاتفاق توأمة؟**

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

الجدول 6: 10 أنشطة لتبادل المعارف – عرض عام موجز



العرض العملي

في نشاط العرض العملي، يوضح أحد الخبراء أو مقدّمي العروض للمشاركين كيفية أداء نشاط أو إجراء ما. أو يقوم بتقديم عملية أو ابتكار جديد. وفي نهاية العرض، يجب أن يتمكن الدارسون بمفردهم من تنفيذ المهمة التي تم عرضها وأن يقوموا بتطبيقها في بيئة العمل الخاصة بهم. وكثيراً ما جرى مناقشة عقب هذا النشاط.



الشحذ الفكري

الشحذ الفكري هو أسلوب جماعي في حل المشكلات يتم استخدامه لطرح الكثير من الأفكار بشأن موضوع أو مشكلة بعينها. ويجب أن يُستفاد في جلسة الشحذ الفكري من معارف النظراء، كما يجب أن تشجّع على الابتكار وأن يتم عقدها في المراحل الأولى من المشروع أو العملية.



إعداد خطة العمل

تصف خطة العمل الطريقة التي سيتبعها المشاركون في تنفيذ المعارف التي يتم حصيلها خلال التبادل. وهي تُعد خارطة طريق لإجراءات المتابعة. وعادةً ما يساعد أحد المُيسرين المشاركين في وضع خطة العمل.



فريق الخبراء

فريق الخبراء هو مجموعة من الأشخاص لديهم معارف متخصصة توجّه الدعوة إليهم لمناقشة موضوع/ قضية ما أمام الجمهور. وهو يتطلب وجود مُنسّق ومدير للجلسة.



النقاش الجماعي

يمكن أن يكون غير رسمي جداً بالنسبة لمُحدثات على قدر عالٍ من التنظيم والتجدي. باعتباره جزءاً من فعاليات التعلّم وتبادل المعارف. وتشمل النقاشات الجماعية المناقشات التي تقوم على موضوع معيّن والتي تقوم على قضية معيّنّة والتي يكون الهدف منها حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار أو وضع شيء على نحوٍ جماعي.



النقاش عبر الإنترنت

هو حوار عبر الإنترنت يتيح إمكانية مناقشة موضوع ما في بيئة مفتوحة. وجرى المناقشات عبر الإنترنت على نحوٍ غير متزامن، حيث لا يُشترط أن يتم الاتصال في وقت واحد؛ ولهذا يمكن للمشاركين أن يشاركون في النقاش في الوقت الذي يناسبهم. وتُدار هذه المناقشات إلكترونياً عبر الإنترنت من خلال منتدى للنقاش أو أداة ماثلة.

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف



المحاكاة

يعرض نموذج المحاكاة موقفاً واقعيًا ويدعو الدارسين إلى التفاعل في تلك البيئة مع الأشياء أو الأشخاص (أي من خلال تمثيل الأدوار، وبناء النماذج، وألعاب الكمبيوتر). والألعاب هي أكثر أشكال نماذج المحاكاة شيوعاً. لاسيما لعبة العقارات "مونوبولي" التي تُعد الأكثر نجاحاً.



تمثيل الأدوار

نشاط على درجة عالية من التفاعل يقوم المشاركون فيه بتمثيل مواقف ومشكلات. ثم يقومون بتحليل الوضع بمساعدة المراقبين والمشاركين الآخرين. ويتطلب تمثيل الأدوار وجود مُيسر ذي خبرة.



العرض التقديمي

العرض التقديمي هو تقرير معلومات شفهي يكون النمط الغالب للتواصل فيه هو الإلقاء أحادي الجانب من مقدم العرض للمشاركين. وتعد مهارات مُقدم العرض في التواصل والتقديم وكذلك شكل العرض من العوامل المهمة في ضمان استمرار مشاركة الجمهور.



الاستقصاء

الاستقصاء هو طريقة لجمع المعلومات من المشاركين. يمكن استخدام الاستقصاءات في تحفيز المناقشات، وإبراز مساحات للتوافق في الآراء أو الالتزام من جانب أصحاب المصلحة. وكذلك ترتيب أولوية الخطوات المهمة التالية من أنشطة تبادل المعارف.

3.3 ج. اختيار الأنشطة وترتيب تسلسلها

أي الأنشطة ستساعد المشاركين بالدرجة الأكبر على تحقيق نواتج القدرات المرجوة؟

ما التسلسل الأفضل للأنشطة؟

إن أنشطة تبادل المعارف هي الإجراءات التي يتم التعلّم من خلالها. والأنشطة الشائعة هي العروض التقديمية والنقاشات الجماعية وجلسات الشحذ الفكري وجلسات إعداد خطط العمل. ويجب أن يساهم كل نشاط في تحقيق نواتج القدرات المرجوة للمشاركين. وعلى غرار الأدوات، يكون لكل نشاط نقاط القوة والقيود الخاصة به، كما أن بعض الأنشطة تكون مناسبة لأنواع خاصة من التعلّم أكثر من غيرها. وسوف يتأثر اختيار الأنشطة أيضاً بسمات المشاركين وحجم المجموعة والوقت والقيود اللوجستية والموارد المتاحة.

بالرجوع إلى التمثيل بالطهي، تشبه الأنشطة المكونات الخاصة التي تُعد منها الحساء. فهذه المكونات يمكن أن تُضاف إلى أداة تبادل المعارف بترتيبات مختلفة. ويُعد هذا التسلسل، أو الوقت الذي تقرر فيه استخدام نشاط بالنسبة لنشاط آخر، هو أحد العوامل الأخرى التي يجب أن تفكر فيها عند اختيار الأنشطة. وتكون بعض الأنشطة مناسبة بدرجة أكبر في مرحلة التخطيط لتبادل المعارف، في حين تكون الأنشطة الأخرى أكثر فاعلية في مرحلتي التنفيذ والمتابعة.

سوف تسمح الأنشطة جيدة التصميم للمشاركين بأن:

- « يجربوا شيئاً جديداً
- « يستوعبوا أهمية التجربة الجديدة
- « يبدوا ملاحظات ويطرحوا أسئلة ويتبادلوا الأفكار ويسهموا بخبرتهم
- « تُتاح لهم الفرص للتفاعل/الحوار الموضوعي مع الخبراء والمشاركين الآخرين، وأيضاً للاطلاع على مواد تعليمية جديدة
- « يكوّنوا فهماً جماعياً جديداً يستند إلى تبادل المعارف
- « يترجموا المعارف إلى خطط عمل
- « يُلخصوا المعارف الجديدة في مستندات خطية ونصوص ومواد سمعية بصرية، وإتاحتها باعتبارها مراجع للمشاركين ومجموعات أوسع من أصحاب المصلحة.



تصميم وإعداد
تبادل المعارف



مثال تنزانيا

مثال: تسلسل أنشطة تبادل المعارف جولة تنزانيا الدراسية إلى الهند

الإعداد:

للإعداد للمرحلة الثانية من مبادرة تبادل المعارف وهي الجولة الدراسية، قامت تنزانيا والهند بتنظيم جلسة تمهيدية لشحذ الأفكار من خلال مؤتمر فيديو لتحديد نطاق الزيارة، ونقاشٍ عبر الإنترنت لإعداد مذكرة تصور للزيارة.

التنفيذ:

تضمنت الجولة الدراسية عروضاً تقديمية وزيارات ميدانية تهدف إلى التعرف على ثورة الألبان الهندية وكيف تم تنفيذها من وجهتي النظر السياسية والعملية. إضافةً إلى ذلك، تم الترتيب لإجراء مناقشات جماعية مع قادة الأعمال الهنود لتعزيز إقامة شراكات مستقبلية تهدف إلى تحسين قطاع الألبان في تنزانيا.

المتابعة:

أتاحت سلسلة العروض التقديمية للزملاء وصانعي القرار الذين عادوا للوطن، الفرصة أمام التنزانيين لتبادل الدروس المستفادة واقتراح سبيل للمضي قدماً.



تلميح

يجب التفكير في الأنشطة لكل مرحلة من أداة تبادل المعارف.

1. التخطيط

2. التنفيذ

3. المتابعة



إعداد خطة العمل

ما هو إعداد خطة العمل؟

خطة العمل عبارة عن أجندة عمل شخصية أو جماعية تصف كيف يقوم المشارك أو المشاركون بتنفيذ المعارف المكتسبة خلال نشاط معين لتبادل المعارف. يقوم الشخص أو المجموعة عادة بوضع خطة عمل بمساعدة ميسر. تزود خطة العمل المشاركين بمخرجات ملموسة وخارطة طريق لأعمال المتابعة.

- متابعة مبادرة تبادل المعارف بمعنى عند تخطيط - نعني عند تخطيط الخطوات التالية
- هدف التعلم هو تطبيق المعارف
- مساندة نقل المعارف المتعلمة إلى بيئة مكان العمل
- تكييف المعارف مع بيئة المشارك
- تشجيع إحساس المتعلم بالمسؤولية عن العملية

متى ينبغي أن أستخدم إعداد خطة العمل؟

- تحديد ما ترجو تحقيقه.
- إسناد الأدوار والمسؤوليات.
- تحديد الموارد وأصحاب المصلحة الرئيسيين.
- ترتيب الأولويات.
- تقسيم الأنشطة إلى خطوات منفصلة قابلة للقياس
- تقدير التكاليف.
- تحديد ما هو قابل للتنفيذ.
- وضع جدول زمني يشتمل على الخطوات الرئيسية.

كيف أوجد نشاطاً فاعلاً لإعداد خطة العمل؟

- دور الميسر هو مساندة المتعلم (المتعلمين) في وضع خطة عمل. ينبغي للميسر:
- تقديم إرشادات للمشاركين حول كيفية وضع خطة عمل.
- إرشاد المشاركين في كتابة خطة عمل واقعية.

ما دور الميسر؟

- تأمل الأعمال التي تحتاج إلى إنجاز لتحقيق هدف ما.
- كتابة الأعمال باعتبارها مهام منفصلة تجمع بين الواقعية وسهولة المنال.
- تحديد من المسؤول عن إتمام مختلف المهام.
- تحديد المصادر المطلوبة لإتمام المهام.
- وضع خط زمني لإتمام المهام.
- مناقشة خطة العمل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يشكلون جزءاً من البيئة المواتية من أجل النجاح في تنفيذ خطة العمل.

ما دور المتعلم؟

ما أدوات تبادل المعارف التي تستفيد من إعداد خطة العمل؟



المؤتمرات



مشاورات النظراء



مجموعات الممارسين



الزيارات/الجولات
الدراسية

ما شكل خطة العمل؟

يمكن استخدام أشكال كثيرة لوضع خطة عمل. لبيئة تعلم، يمكن أن تشمل خطة العمل الفئات التالية:¹

خطة عمل			
المتعلم:		التاريخ:	
محور التركيز الخاص لخطة العمل:			
مجالات الفرص والتحديات:			
أعمال معينة مفصلة	الشخص (الأشخاص) المسؤول:	الموارد المطلوبة	التاريخ/الساعة
الخطوة 1:			
الخطوة 2:			
الخطوة 3:			

¹ هذا الشكل مأخوذ من جامعة جونز هوبكنز: www.reproline.jhu.edu/English/6read/6training/tol/pdf/actionplan_c.pdf



الشحن الفكري

ما الشحن الفكري؟

الشحن الفكري هو أحد أنشطة تبادل المعارف ويمكن استخدامه لتوليد أفكار أو حلول حول موضوع معين أو لحل المشكلات وبناء الفرق والعمليات الإبداعية. ويجب أن تستفيد جلسة الشحن الفكري من معارف النظراء وأن تشجع الأفكار الجديدة المبتكرة وأن تُعقد في المراحل الأولى من المشروع أو العملية.

الهدف الرئيسي للشحن الفكري هو توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار من المشاركين. سواء أفكار جديدة أو أفكار مستمدة من بعضهم بعضاً. الكم لا الكيف هو المهم في هذه المرحلة. ولهذا فمن المهم أن يكون المشاركون على وعي بأنه "لا شيء اسمه فكرة سيئة". ينبغي أن يتمتع المشاركون عن الحكم على الأفكار أثناء تبادلها. ينبغي أن يسفر الشحن الفكري الناجح عن الكثير من الأفكار الجريئة والفريدة التي يمكن تحليلها وترتيب أولوياتها وتطبيقها في سياقات ذات صلة.

- **متى ينبغي أن أستخدم الشحن الفكري؟**
- **تخطيط** مبادرتك لتبادل المعارف - بمعنى عند التفكير في تحديات القدرات أو الأهداف أو النواحي
- **تنفيذ** مبادرتك لتبادل المعارف - بمعنى عند التفكير في كيفية معالجة المشكلات استناداً إلى ما تم تعلمه
- **المتابعة** - بمعنى عند التفكير في كيفية تطبيق ما تم تعلمه
- تيسير توافق الآراء والعمل الجماعي وزيادة الوعي بمجال اهتمام معين
- توليد أفكار جديدة أو العمل نحو توظيف شيء ما (بمعنى ابتكار مهام)
- تشجيع المشاركين لابتكار أفكار لحل مشكلة معينة
- تحفيز المشاركين لجعلهم يوظفون فكرة أو حلاً

- **كيف أوجد شحناً فكرياً فاعلاً؟**
- استعن بميسر مخصوص لجلسة الشحن الفكري.
- اختيار موضوع للشحن الفكري وثيق الصلة بالمشاركين. أي يكون شيئاً للمشاركين رأي فيه. يسفر عن مخرجات أكثر ملاءمة وفائدة.
- نظّم الجلسة جيداً. وتأكد من أن أسئلة وإرشادات الشحن الفكري واضحة وأن كل المشاركين يفهمون السؤال والعملية.
- لا تحكم على الأفكار والحلول المقترحة، على نحو مباشر أو غير مباشر، من خلال لغة الجسد.
- الحكم يخلق التفكير الإبداعي ويثبط تقديم أكبر قدر ممكن من الإسهامات.
- شجع الحصول على حلول من كل المشاركين. بحيث لا يهيمن شخص أو اثنان على المحادثة.
- دَوّن كل الاقتراحات بنص كلام المشاركين. إذا دعت الحاجة، اطلب من المشاركين توضيح المعنى. تأكد دائماً من أن الفكرة معبر عنها على نحو صحيح.

ما دور الميسر؟

- تقديم الموضوع أو المشكلة التي تواجه الجماعة.
- إدارة العملية بوضع قواعد أساسية، واقتراح حلول بتتابع سريع وتبادل الأفكار حسبها تخطر بالبال، واحترام أفكار الآخرين.
- تعيين شخص لتسجيل كافة الاقتراحات
- تحديد حد زمني.
- مساعدة المجموعة على توسيع نطاق الردود إذا لزم الأمر.
- بعد مرحلة تبادل الأفكار الأولية، توفير طريقة لتنظيم وتقييم الأفكار والحلول المقترحة.
- تقديم نهج يبين كيف يمكن وضع الأفكار والحلول المقترحة موضع التطبيق كأفضل ما يكون بعد جلسة الشدح الفكري.

ما دور المتعلم؟

- التفكير بإبداعية.
- عرض الأفكار التي تخطر بالبال بغض النظر عن مدى سخافتها ظاهرياً.
- الامتناع عن التعبير عن الرأي في أفكار وحلول المشاركين الآخرين أثناء مرحلة تبادل الأفكار.
- المساعدة في تقييم الحلول بعد مرحلة تبادل الأفكار الأولية.
- تقرير أفضل طريقة لاستخدام المعلومات.
- المساعدة على تقييم تجربة تعلم المجموعة.

ما أدوات تبادل المعرفة التي تستخدم الشدح الفكري؟

مشاورات النظراء



الجولات الدراسية



الحوارات



المؤتمرات



مجموعات الممارسين



ترتيبات التوأمة



العرض العملي

ما العرض العملي؟

في نشاط العرض العملي، يوضّح أحد الخبراء أو مقدّمي العروض للمشاركين كيفية أداء نشاط أو إجراء ما. أو يقوم بتقديم عملية أو ابتكار جديد. وفي نهاية العرض، يجب أن يتمكّن الدارسون بمفردهم من تنفيذ المهمة التي تم عرضها وأن يقوموا بتطبيقها في بيئة العمل الخاصة بهم، وكثيراً ما جرى مناقشة عقب هذا النشاط.

متى ينبغي أن أستخدم عرضاً عملياً؟

- التنفيذ - بمعنى يريد مقدّم المعارف أن يبين للمشاركين تكنولوجيا أو طريقة جديدة إلخ.
- المعارف مقننة ويمكن تقديمها في شكل معياري
- معالجة أهداف التعلم الموجهة نحو تطبيق المعارف أو إتقان عملية ما
- تبادل الخبرات العملية أو خطوات العملية بهدف نقل الخبرات أو الممارسات الجيدة.
- تشاؤك ابتكار ما
- تحويل المفاهيم النظرية إلى تطبيق

كيف أنشئ عرضاً عملياً فاعلاً؟

- من المفيد عموماً وجود شخصين عند العرض العملي، أحدهما يدير العرض والآخر يتولى التقديم.
- ينبغي تكييف كل عرض تقديمي حسب الطلب قدر المستطاع.
- ينبغي إتباع العرض العملي بجلسة وجيزة للأسئلة والأجوبة.
- يجب إتاحة الفرصة لكل فرد في المجموعة ليمارس خطوات العملية.
- يعمل هذا الأسلوب كأفضل ما يكون في حالة المجموعات الصغيرة (5 إلى 20 شخصاً).
- الإرشاد الفردي أثناء جلسة الممارسة أمر مهم.
- ينبغي أن يمتلك الخبير مهارات تعليمية جيدة وينبغي أن يكتف العرض العملي حسب حاجات الجمهور.
- ينبغي إتاحة وقت كافٍ لكافة الخطوات بما في ذلك المناقشة بعد الممارسة.
- ينبغي توفير مساندة أداء لاحقة لمساعدة التطبيق العملي في سياقات المشاركين.

ما دور الميسر؟

- تتطلب العروض العملية غالباً وقتاً كبيراً في الإعداد. يتمثل دور الخبير أو المقدّم في: الإعداد للعرض العملي مسبقاً.
- مساعدة الجمهور على فهم سياق العرض العملي وكيفية الربط بينه وبينهم.

ما دور الميسر؟

- أن يكون واثقاً في قدرته على أداء المهمة.
- تقديم الحل لمعالجة المشكلات مقتصراً على الخصائص والفوائد والقدرات ذات الصلة بهذه القضايا.
- وصف خطوات العملية على النحو الجاري عرضه.
- السير ببطء وبطريقة منهجية بحيث يتمكن الجميع من الفهم.
- قيادة المناقشة بعد العرض العملي.
- الاعتناء بالأسئلة والشواغل، والتمحيص على نحوٍ أعمق من أجل التوضيح وسؤال سائر الجمهور عن كيفية رؤيتهم للقضية.
- توفير أدوات وخيارات مساندة أداء لاحقة.

ما دور المشاركين؟

- ينبغي أن تشتمل العروض العملية الجيدة على مستوى عالٍ من انخراط المشاركين. ينبغي للمشاركين ما يلي:
- فهم غرض العرض العملي.
 - الاستماع بنشاط والمشاهدة بإمعان.
 - طرح الأسئلة عند عدم اتضاح المعلومات أو العملية.
 - ممارسة خطوات العملية.
 - تقرير أفضل طريقة لتكييف أو تطبيق المعارف الجديدة في سياقهم الخاص

ما أدوات تبادل المعرفة التي تستخدم العرض العملي؟

ترتيبات التوأمة



المؤتمرات التطبيقية



مجموعات الممارسين



زيارات الخبراء



الجولات الدراسية

**الاعتبارات
الأساسية الأخرى:**

- هل المخرجات المتوقعة للعرض العملي واضحة؟
- هل قررت كيف تدير العرض العملي؟
- هل وضعت قواعد أساسية للجلسة؟
- هل درست احتياجات هذه الجلسة من حيث الخدمات اللوجستية والموارد والتجهيزات؟



المناقشات الإلكترونية

ما المناقشة الإلكترونية؟

المناقشة الإلكترونية هي نشاط لتبادل المعارف يسمح للمشاركين بدراسة مسألة أو موضوع على الإنترنت في بيئة مفتوحة سواء رسمية أم غير رسمية. المناقشات الإلكترونية غير متزامنة، بمعنى أن التواصل لا يلزم أن يتم في وقت واحد. وتُدار هذه المناقشات إلكترونياً عبر الإنترنت من خلال منتدى أو أداة للنقاش. يتسم هذا النوع من تبادل المعارف بالمرونة، حيث لا يحتاج المشاركون إلى التواجد في وقت محدد لمناقشة شيء ما، بل يمكنهم الانخراط عند تواجدهم في حدود المعايير المقررة للمناقشة الإلكترونية.

متى ينبغي أن أستخدم المناقشة الإلكترونية؟

- **التخطيط** - بمعنى تخطيط الجلسات التمهيدية
- **التنفيذ** - بمعنى تخصيص الموضوعات بعمق أو تنفيذ تعاون طويل الأمد على نحو مستقل عن الموقع
- **المتابعة** - بمعنى متابعة ما تم تعلمه والتدريب/النصح مع محاولة الفرق تطبيق المعارف المكتسبة

كيف أوجد مناقشة إلكترونية فاعلة؟

- تزويد مدير الجلسة والمشاركين بوثائق إرشادية حول استخدام أداة/بيئة المناقشة الإلكترونية.
- إعداد إرشادات للمشاركة وتوفيرها.
- تقديم تعليمات واضحة حول متى يمكن للمشاركين النشر ومتى يمكنهم توقع ردود.
- تحديد توقعات واضحة من حيث نواحي المناقشة.

ما دور الميسر؟

- اختيار ودعوة مديري جلسات إضافيين للمناقشة الإلكترونية إذا دعت الحاجة.
- توضيح الموضوعات والإجراءات مع المشاركين.
- الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليك في غضون الإطار الزمني المحدد.
- تركيز المناقشة على الموضوع.

ما دور المشارك؟

- اتباع الإرشادات والتعليمات.
- قراءة الكلام المنشور من جانب رئيس الجلسة والأقران والرد عليه بطريقة مدروسة.
- تبادل المعلومات والموارد والآراء والأمثلة وطرح الأسئلة

ما أدوات تبادل المعرفة التي تستخدم المناقشة الإلكترونية؟



زيارات الخبراء



مجموعات
الممارسين



الحوارات

هل المخرجات 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 أنه من المتوقع تحقيق نواجٍ معينة؟
- كيف ضمنت إمكانية وصول كافة المشاركين إلى المناقشة الإلكترونية؟
- هل تستوعب الأداة المختارة عدد المشاركين الراغبين في المشاركة؟
- كيف ستسجل نتائج جلسة المناقشة الإلكترونية؟

الاعتبارات
الأساسية
الأخرى:



المناقشات الجماعية

ما المناقشات الجماعية؟

تجري المناقشات الجماعية بصيغ مختلفة كثيرة، وتتراوح بين المناقشات غير الرسمية تماماً وبين المناقشات التي على قدر عالٍ من التنظيم والتحدي المشمولة بوصفها جزءاً متمماً لفعاليات التعلم وتبادل المعارف. ومن أمثلة المناقشات الجماعية المناقشات التي تقوم على موضوع معيّن، أو المناقشات التي تقوم على قضية معيّنة حيث يتم إعطاء المجموعة معلومات حول الموقف ويطلب منها حل الموقف حلاً جماعياً، والمناقشات التي يكون الهدف منها حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار أو وضع شيء على نحو جماعي. ويوصى بشدة باستخدام التيسير الجماعي لإدارة الديناميكيات الجماعية والحصول على أقصى استفادة من المناقشات. وسوف يعتمد شكل التيسير على حجم المجموعة وكيفية تخطيطك لتنظيم التقرير الجماعي.

متى ينبغي أن أستخدم المناقشة الجماعية؟

- **التخطيط** - بمعنى عند التفكير في تحديات القدرات أو الأهداف أو النواتج
- **التنفيذ** - بمعنى عند التفكير في كيفية معالجة المشكلات استناداً إلى ما تم تعلمه أو بحث القضايا بزيادة من العمق
- **المتابعة** - بمعنى عند التفكير في كيفية تطبيق ما تم تعلمه
- السماح بفرص أكثر ثراءً للتأمل وتبادل الأفكار مقارنة بجلسات الأسئلة والأجوبة
- تشجيع المدخلات والاستفادة من معارف مجموعة أوسع من المشاركين. بما في ذلك المشاركون الذين يميلون إلى التحفظ في الجلسات العامة
- إثناء الجلسات العامة

كيف أوجد مناقشة جماعية فاعلة؟

- يجب أن يملك المشاركون بعض المعلومات المرجعية أو الخبرة في موضوع معين لطرح أسئلة مستنيرة.
- يجب أن يكون الشخص المورد قادراً على تكييف محتواه للماعة الجمهور.
- يجب أن يكون الشخص المورد مرتاحاً للحدث أمام مجموعات كبيرة
- ينبغي أن يحاول مدير الجلسة تحقيق انخراط المشاركين من خلال أنواع مختلفة من الأسئلة:
 - أسئلة تقصي الحقائق
 - مثلاً، ما نوع المشروع الذي تشارك فيه حالياً؟
 - مثلاً، كيف تصف الموقف الحالي في قسمك؟
 - أسئلة تحديد السياق
 - مثلاً، كيف يمكن أن تنطبق هذه الأفكار على مشروعاتك؟
 - مثلاً، هل هذا مجدٍ في موقفك؟
 - مثلاً، ما الصعوبات التي قد تبرز؟
 - أسئلة التفصيل
 - مثلاً، هل يمكنك تفصيل ذلك الأمر؟
 - مثلاً، هل يمكنك أن تكون أكثر تحديداً؟
 - أسئلة الشعور
 - مثلاً، هل تشعر أنت وزملاؤك بالارتياح لهذه المهمة الجديدة؟

ما دور الميسر؟

- إعداد المشاركين مسبقاً
- توفير المعلومات المرجعية أو التعليمات
- تشجيع المتعلمين على بحث الموضوع
- مناقشة الموضوع قبل المناقشة الجماعية الكاملة
- تشجيع المشاركين على توضيح الأفكار التي لا يفهمونها أو غير الواضحة
- تيسير المناقشة بين المشاركين والشخص (الأشخاص) الموارد
- تشجيع المشاركين على طرح الأسئلة
- تشجيع الشخص (الأشخاص) الموارد على ربط معارفه بحاجات المشاركين ومصالحهم

ما دور المشاركين؟

- قراءة الملاحظات المرجعية البحثية والمقالات والموارد الأخرى استعداداً للمناقشة الجماعية
- الاستماع والتفكير وتدوين الملاحظات
- طرح الأسئلة على بعضهم بعضاً وعلى الشخص (الأشخاص) الموارد
- الرد على الأسئلة إذا طلب منهم ذلك
- الإسهام بالأفكار والملاحظات

ما أدوات تبادل المعرفة التي تستخدم المناقشة الجماعية؟

الحوارات



ترتيبات التوأمة



المؤتمرات

مجموعات
الممارسين

الجولات الدراسية



مشاورات النظراء

**الاعتبارات
الأساسية الأخرى:**

- هل الحواصل المتوقعة من المناقشة الجماعية واضحة؟
- هل قررت كيف ستدير المناقشة الجماعية؟
- هل ستشرك شخصاً (أشخاص) من أصحاب المهارة؟
- من سيقوم بدور الوسيط؟
- كيف ستلتقط حواصل المناقشة؟



فريق الخبراء

ما فريق الخبراء؟

فريق الخبراء هو مجموعة من الأشخاص لديهم معارف متخصصة توجّه الدعوة إليهم لمناقشة موضوع/ قضية ما أمام الجمهور. ويتطلب هذا وجود مُنسّق ومدير جلسة.

متى ينبغي أن
أستخدم فريق
خبراء؟

- **التنفيذ** - بمعنى توفير معلومات مفصلة شديدة التخصص حول الموضوع
- التعريف بموضوع أو قضية أو زيادة مستوى الوعي بها
- إضفاء مصداقية على موضوع أو تقديم وجهة نظر خبيرة
- التأكيد على أهمية موضوع ما
- تقديم وجهات نظر متعددة حول موضوع ما
- جعل العروض التقديمية أكثر جاذبية والحفاظ على مستوى عالٍ من الاهتمام من جانب الجمهور
- فريق الخبراء ليس مفيداً في حد ذاته عندما يكون هدف التعلم هو تطبيق أو تحليل أو دمج المعارف أو إنشاء معلومات.

كيف أنشئ فريق
خبراء فاعلاً؟

- اختر أعضاء فريق الخبراء لخبرتهم ومهاراتهم في التواصل وفعاليتهم بوصفهم متحدثين.
- زود أعضاء فريق الخبراء بمعلومات مرجعية عن المشاركين وأهمية الموضوع بالنسبة لهم.
- شجع المشاركين على معرفة معلومات عن موضوع مناقشة فريق الخبراء قبل الفاعلية، ووفر لهم أو اقترح عليهم وثائق مرجعية ملائمة.
- اعقد جلسة تلقين قَبْلِيَّة مع أعضاء فريق الخبراء قبل الفاعلية بأسبوعين على الأقل لتعريف مدير الجلسة وكافة أعضاء فريق الخبراء بمحتوى العروض التقديمية.
- شجع بشدة أعضاء فريق الخبراء على الإعداد للفاعلية مسبقاً.
- شجع بشدة أعضاء فريق الخبراء على عدم استخدام عروض الباوربوينت بل أن ينخرطوا في حوار مع أعضاء فريق الخبراء الآخرين والجمهور (إذا كان صغيراً بدرجة كافية).
- احصل على سير ذاتية قصيرة (3-4 جمل) من كل عضو من أعضاء فريق الخبراء.
- اجعل المشاركين يطبقون المعلومات الجديدة من خلال أنشطة المتابعة.

ما دور مدير
الجلسة؟

- اختيار أعضاء فريق الخبراء ودعوتهم.
- توضيح الإجراءات والموضوعات (مثلاً، الزمن المخصص، ترتيب العروض التقديمية، كيف سيتم التعامل مع الأسئلة) مع أعضاء فريق الخبراء.
- تقديم أعضاء فريق الخبراء وإدارة المناقشة.

ما دور مدير
الجلسة؟

- الحفاظ على التزام أعضاء فريق الخبراء بالوقت المخصص لهم وضمان مشاركة متساوية نسبياً من جانب كافة أعضاء فريق الخبراء.
- تيسير جلسة الأسئلة والأجوبة.
- العمل نصيراً للمشاركين بقراءة ردود أفعالهم وعمل التعديلات اللازمة بما يضمن الإجابة عن أسئلتهم وإدارة الوتيرة الكلية للعروض التقديمية.
- طرح أسئلة على أعضاء فريق الخبراء، حسب الاقتضاء، لتعزيز الفهم وتحسين وثاقه الصلة بالنسبة للمشاركين.
- الاستمرار في انخراطه النشط أثناء العروض التقديمية لأعضاء فريق الخبراء بدلاً من مراجعة هاتفه أو تقليب أوراقه أو إجراء محادثة جانبية.

- ما دور المشاركين؟ الاستماع والتفكير وتدوين الملاحظات وطرح الأسئلة على أعضاء فريق الخبراء.

ما أدوات تبادل المعرفة التي يستخدمها فريق الخبراء؟



المؤتمرات



الحوارات

الزيارات/الجولات
الدراسيةالاعتبارات
الأساسية الأخرى:

- هل المخرجات المتوقعة لفريق الخبراء واضحة؟
- هل قررت كيف تدير جلسة فريق الخبراء؟
- « هل ستكون هناك فترة للأسئلة والأجوبة بعد كل عضو من أعضاء فريق الخبراء أم في نهاية العروض التقديمية لكافة أعضاء فريق الخبراء؟
- « هل ستكون جلسة فريق الخبراء في بيئة مباشرة أم يتم بثها على الإنترنت/عبر الفيديو أم كل ما سبق؟
- « هل سيتم تسجيل العروض التقديمية لأعضاء فريق الخبراء لمشاهدتها فيما بعد؟
- « هل أعلنت بقدرٍ كافٍ عن هذه الفعالية؟
- هل درست الاحتمالات التالية وقررت خطة احتياطية؟
- « ماذا ستفعل إذا كان وقتك ينفذ؟
- « ماذا ستفعل إذا كان هناك مشاركون أكثر مما ينبغي؟ ماذا لو لم يكن هناك ما يكفي؟
- « ماذا لو طلب أعضاء فريق الخبراء الذين تريدهم تعويضاً؟ هل لديك ميزانية كافية؟
- « ماذا لو لم تتمكن من الحصول على مشاركة أعضاء كافين في فريق الخبراء؟
- « ماذا ستفعل إذا تعذر حضور أحد أعضاء فريق الخبراء أو أكثر في اللحظة الأخيرة؟
- « ماذا ستفعل إذا تعطلت المعدات؟



ما العرض التقديمي؟

العرض التقديمي هو تقرير معلومات شفهي يكون النمط الغالب للتواصل فيه هو الإلقاء أحادي الجانب من مقدّم العرض للمشاركين. وتُعد مهارات مُقدّم العرض في التواصل والتقديم وكذلك شكل العرض من العوامل المهمة في ضمان استمرار تركيز المشاركين وانخراطهم.

متى ينبغي أن أستخدم العرض التقديمي؟

- **التخطيط** - بمعنى التعريف بتجربة مقدّم المعارف أو زيادة مستوى الوعي بها
- **التنفيذ** - بمعنى توفير معلومات مفصلة حول موضوع أو مجموعة من الناس
- **المتابعة** - بمعنى تقديم النتائج والأعمال الموصى بها إلى عدد كبير من الناس
- المعارف مقننة ويمكن تقديمها في شكل معياري
- تريد ترسيخ اهتمام المشارك بموضوع معين
- تريد السيطرة على الرسالة
- المعلومات غير متاحة في مكان آخر أو يصعب الحصول عليها

كيف أنشئ عرضاً تقديمياً فاعلاً؟

- حدد حاجات الجمهور وكيف تجعل الموضوع وثيق الصلة به كأشد ما يكون.
- قرر ما تريد من الجمهور فعله نتيجة العرض التقديمي.
- توصل إلى محور عام أو رسالة رئيسية وادعمها بما لا يزيد على نقطتين إلى ثلاث نقاط ثانوية.
- اجعل العرض التقديمي في حدود 20-30 دقيقة، علماً بأن العروض التقديمية القصيرة تكون عادةً أشد فاعلية.
- حافظ على انخراط الجمهور وادمج الأساليب التفاعلية في العرض التقديمي. ومن ذلك الأسئلة واستطلاعات الرأي والتمارين الجماعية الصغيرة والتقارير.
- استخدم الرسوم التوضيحية والقصص التي توضح سياق المعلومات للجمهور.
- استهل بفاحة قوية تثير اهتمام الجمهور فوراً (مثلاً، قصة، إحصائية مذهلة، سؤال بلاغي).
- جهّز المراحل الانتقالية من أجل التحرك بسلسلة بين أحد أقسام العرض التقديمي إلى الذي يليه لمساعدة الجمهور على متابعة التسلسل.
- لا تنه العرض التقديمي بطرح أسئلة إذا كانت هناك أية أسئلة، بل أنهه بتلخيص أو إلقاء الضوء على الرسالة الأساسية.
- أعدّ ملخصاً مفصلاً للعرض التقديمي ولا تختَر أية أدوات دعم (باوربوينت، مساعدات، منشورات) إلا بعد وضع هذا الملخص.

- استخدم الملاحظات، لا شرائح الباوربوينت، للمتابعة والتأكد من تغطية كافة النقاط ذات الصلة.
- الباوربوينت هو أكثر أدوات العروض التقديمية المبالغ في استخدامها والمساء استخدامها. اسأل نفسك ما إذا كان الباوربوينت سيضيف أية قيمة إلى العرض التقديمي. إذا استخدمت شرائح الباوربوينت، فلتنشئها من أجل الجمهور لا المقدم.
- استخدم شرائح الباوربوينت للمرئيات (الرسوم والصور والرسوم البيانية).
- استخدم شرائح الباوربوينت للحفاظ على تركيز الجمهور وإبراز النقاط الرئيسية بمجرد إظهار عنوان رئيسي أو بضع كلمات أساسية.
- لا تنشئ عروضاً تقديمية مثقلة بالنصوص بحيث تظهر على الشريحة كل كلمة بقولها المقدم.
- لا تقرأ أبداً شرائح الباوربوينت حرفياً.
- ضع جدولاً زمنياً لمراجعة ملاحظات العرض التقديمي وتمرن على العرض بصوت عالٍ مرتين على الأقل قبل تنفيذه.

كيف أنشئ عرضاً تقديمياً فاعلاً؟

- ما دور المقدم؟ نقل معلومات ذات مغزى ووثيقة الصلة بلغة سهلة الفهم

- ما دور المشاركين؟ الاستماع والتفكير وتدوين الملاحظات وطرح الأسئلة.

ما أدوات تبادل المعرفة التي تستخدم العروض التقديمية؟



الحوارات



ترتيبات التوأمة



المؤتمرات



مجموعات الممارسين



الجولات الدراسية

الاعتبارات الأساسية الأخرى:

- هل المخرجات المتوقعة للعرض التقديمي واضحة؟
- هل قررت كيف تدبر جلسة العرض التقديمي؟
- هل ستكون هناك فترة للأسئلة والأجوبة بعد العرض التقديمي أم سيُسمح بطرح الأسئلة طوال العرض التقديمي أم الاثنان معاً؟
- هل ستكون هناك منشورات للمشاركين؟
- هل سيكون العرض التقديمي في بيئة مباشرة أم سيتم بثه على الإنترنت/عبر الفيديو أم كل ما سبق؟
- هل سيتم تسجيل العرض التقديمي لمشاهدته فيما بعد؟
- هل أعلنت على نحوٍ كافٍ عن هذه الفعالية؟
- هل درست الاحتمالات التالية وقررت خطة احتياطية؟
- ماذا ستفعل إذا كان وقتك ينفذ؟
- ماذا ستفعل إذا كان المشاركون أكثر مما ينبغي؟ ماذا لو لم يكن هناك ما يكفي؟
- ماذا لو طلب المقدم الذي تريده تعويضاً؟ هل لديك ميزانية كافية؟
- ماذا ستفعل إذا تعذر حضور المقدم في اللحظة الأخيرة؟
- ماذا ستفعل إذا تعطلت المعدات؟



صحيفة وقائع تمثيل الأدوار

ما تمثيل الأدوار؟

تمثيل الأدوار نشاط على درجة عالية من التفاعل يقوم المشاركون فيه بتمثيل مواقف ومشكلات، ثم يقومون بتحليل الوضع بمساعدة ممثلي الأدوار والمراقبين الآخرين. يتطلب هذا النوع من الأنشطة ميسراً متمرساً.

متى ينبغي أن أستخدم تمثيل الأدوار؟

- **التخطيط** - بمعنى دراسة مختلف وجهات النظر قبل المفاوضات بين أصحاب المصلحة المتعددين
- **التنفيذ** - بمعنى تعلم المعارف الإجرائية وبالأخص كيفية التفاعل مع الناس في إطار علاقات العملاء، وفي مواقف المشورة وديناميكيات الأقران والمقابلات الشخصية والنزاعات
- **المتابعة** - بمعنى أن نأخذ المعرفة هو تنفيذ خطة أو إستراتيجية أو تحسين المهارات
- تطبيق المعلومات أو المعارف
- قياس كيف يستجيب المشاركون لسيناريو معين
- تشجيع السلوك المختلف أو الجديد

كيف أوجد تمثيل أدوار فاعلاً؟

- يجب أن تكون الأدوار والسيناريو واقعية ووثيقة الصلة بالنسبة للمجموعة.
- ضع ونفذ سيناريو تمثيل الأدوار باستخدام دراسات الحالة المستمدة من الأدبيات أو التجارب الشخصية، أو اطلب من المشاركين أنفسهم تقرير السيناريو.
- يجب أن يوفر السيناريو سياقاً كافياً لإطلاع ممثلي الأدوار والمراقبين.
- كي يكون تمثيل الأدوار فاعلاً، يجب أن يكون تمثيلاً مرصلاً لا مستنداً إلى نص. فالعمل العفوي والحوار المرصّل مهمان لتمثيل الأدوار الفاعلة.
- أنشئ على الأكثر خمسة أدوار لأي سيناريو، وهناك كثير من عمليات تمثيل الأدوار يتم بشخصين فقط.
- أسند الأدوار إلى الأشخاص الذي يقدرون على تنفيذ الدور ولن يشعروا بالتهديد ولا بالتعرض للخطر.
- اجعل الميسر يلعب الدور الصعب أو غير المحبب في السيناريو إذا لزم الأمر.
- اجعل المشاركين يؤيدون مختلف الأدوار أثناء النشاط.
- ضع حداً للوقت وحدد أهدافاً واضحة.
- أوقف تمثيل الأدوار عندما
 1. يكون قد تم بيان الموقف المنشود على نحوٍ كافٍ، بحيث تستطيع المجموعة تحليل هذا الموقف.
 2. يصل ممثلو الأدوار إلى طريق مسدود.
 3. يُساء إسناد الأدوار إلى ممثلي الأدوار.
 4. تكون هناك خاتمة طبيعية للحوار أو الأفعال.
 5. يتم بلوغ الحد الزمني.

ما دور الميسر؟

- 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 بوصفهم مراقبين..
- ربما العمل مثل دور وبالأخص بالنسبة للأدوار الصعبة أو غير المحببة.
- تيسير المناقشة وتحليل تمثيل الأدوار.
- في مرحلة المناقشة والتحليل. مطالبة مثلي الأدوار بالتعليق أولاً على التمثيل لتمهيد الساحة للنقاش.
- في مرحلة المناقشة والتحليل. طلب ما يلي من المراقبين:
 1. مناقشة ما حدث أثناء تمثيل الأدوار.
 2. تقديم خبراتهم ومعارفهم ذات الصلة لا مجرد آرائهم
 3. مناقشة وجه الصلة بين موقف تمثيل الأدوار وعملهم
 4. اقتراح كيف كان يمكن معالجة الموقف معالجة مختلفة أو أسرع.
- في مرحلة المناقشة والتحليل. مطالبة كافة المشاركين بمناقشة ما تم تعلمه فيما يتصل بالهدف العام المعلن في البداية.

ما دور المتعلم؟

- التطوع بتمثيل الأدوار إذا التمس متطوعون. وقبول الدور إذا أسند إليه.
- أن يكون مراقباً يعلق على تمثيل الأدوار عند الانتهاء منه.
- يساعد على إنشاء مشكلة وسيناريو تمثيل أدوار إذا طُلب منه ذلك.

ما أدوات تبادل المعرفة التي تستخدم تمثيل الأدوار؟



الحجرات



ترتيبات التوأمة



المؤتمرات



مجموعات الممارسين



الجولات الدراسية

الاعتبارات
الأساسية الأخرى:

- هل المخرجات المتوقعة لتمثيل الأدوار واضحة؟
- هل قررت كيف تدبر جلسة تمثيل الأدوار؟
- هل حددت ميسراً؟
- هل يعرف "الممثلون" أدوارهم؟
- هل وضعت قواعد أساسية للنشاط من أجل المشاركين؟
- هل تعنتت في خطة واضحة لاستخلاص المعلومات؟
- هل درست الاحتمالات التالية وقررت خطماً احتياطية؟
- ماذا ستفعل إذا كان وقتك ينفد؟
- ماذا ستفعل إذا كان المشاركون أكثر مما ينبغي؟
- ماذا لو لم يفهم الممثلون أدوارهم؟ أو لم يفهم المشاركون ماذا يحدث؟
- كيف سيتم التحليل؟



صحيفة وقائع تدريب المحاكاة أو التعلم الانغماسي

ما تدريب المحاكاة؟

يعرض تدريب المحاكاة موقفاً منظماً واقعياً ويدعو الدارسين إلى التفاعل في تلك البيئة مع الأشياء أو الأشخاص (أي من خلال تمثيل الأدوار، وبناء النماذج، وألعاب الكمبيوتر). تتداخل المحاكاة مع تمثيل الأدوار وتختلف عنه. ففي كليهما، يكون الهدف إنشاء مواقف واقعية، لكن في تمثيل الأدوار يكون التركيز على علاقات إنسانية واقعية، والألعاب هي أكثر أشكال تدريبات المحاكاة شيوعاً. لاسيما لعبة العقارات 'مونوبولي' التي تُعد المحاكاة الأكثر جُحاحاً.

تتباين تدريبات المحاكاة في مدى بساطتها أو تعقيدها، وحجم دورها في فعالية التعلم، فرما تمثل معظم الفعالية (مثلاً، النماذج التي تحاكي الجثث في كليات الطب) أو جزءاً منها (مثلاً، ألعاب التخطيط المالي).

- **التخطيط** - بمعنى تحليل أو تقييم موقف راهن
- **التنفيذ** - بمعنى توفير تجربة انغماسية لكسب دافع ذاتي مهم وتعلم ذي مغزى
- **المتابعة** - بمعنى المساعدة على إنشاء أو تقييم نموذج أو خطة لنظام جديد أو تشجيع تطبيق المعارف وتنمية المهارات من خلال التعزيز والتكيف
- المعارف مقننة ويمكن تقديمها في شكل معياري
- المحاكاة ليست مفيدة في حد ذاتها في إيجاد فهم عميق للمهارة أو المحتوى.

متى ينبغي أن
أستخدم تدريب
المحاكاة؟

- تعريف هدف (أهداف) التعلم بوضوح يعد بالغ الأهمية لبناء نظام أفضل لتقييم أثر التعلم.
- لإطالة مدى انتباه المتعلمين. أوجد تسهيلاً محكوماً بتوفير السياق الاجتماعي المناسب الذي ييسر طرح الأسئلة المناسبة والذهاب إلى الأماكن المناسبة.
- ضع قواعد بسيطة للمباراة ووفر توجيهات مكتوبة لبدء المحاكاة، وتذكر أن القواعد المعقدة لا تؤدي إلا إلى إحباط المتعلمين.
- تأكد من توافر الموارد والوقت الكافيين لإتمام التدريب.
- قم بمراجعة سريعة للمحاكاة أو المباراة بالتسلسل قبل فعالية التعلم.
- حدد نقطة إنهاء للمباراة.
- ضع معايير للنجاح في استخدام المحاكاة أو المباراة. ويعد الشعور بالإجادة النابع من إتمام مستوى معين دافعاً ذاتياً في التعلم.
- حسب الاقتضاء، تصرّف باعتبارك حكماً أو مرشداً في المباراة بحيث لا يصل المشاركون إلى طريق مسدود.
- استخلص المعلومات وشجع المتعلمين على تقييم تجربتهم؛ فهذا يسجل ملاحظات المتعلمين التقييمية، بحيث يمكنها تعزيز سيناريو المحاكاة وتحقيق مزيد من الاتساق بينه وبين أهداف التعلم.
- وضح الآثار المحتملة لمسارات العمل المتاحة. ويمكن أن يأخذ المتعلمون هذا بعين الاعتبار ويقومون ببناء مخططاتهم الخاصة.

كيف أنشئ
تدريب محاكاة
فاعلاً؟

ما دور الميسر؟

ينبغي أن يضع الميسر معايير لتقييم نموذج محاكاة أو مباراة قائمة أو إنشاء واحد (واحدة) جديد. ينبغي أن تركز المعايير على تحقيق أهداف تعلم معينة.

- يوصى بأن يبحث الميسرون عن نماذج محاكاة أو مباريات قائمة حول موضوعات بالتنوع التالي:
- مباريات صنع القرار لكبار المديرين الذين يديرون شركة ما.
- كيفية تنظيم وإجراء تجارب كيمياء على الإنترنت (من ابتكار جامعة كارنيجي ميلون).
- كيفية اللحام على الإنترنت (ابتكار كلية بوريال في أونتاريو).
- SimCity بوصفها لعبة فيديو للمخططين الحضريين.

ما دور المشاركون؟

- فهم الموقف وخليه.
- اتخاذ القرارات والتصرف بناءً عليها.
- التعلم من عواقب قراراتهم وتقييم البدائل.
- بذل ما في وسعهم لتخطي العقبات لبلوغ هدف مقرر سلفاً.
- تعلم مزايا المنافسة والتعاون في المواقف المناسبة.
- التعاطف وفهم الأدوار والمفاهيم المخصصة في المحاكاة.
- تعلم كيف يمكن أن يغير سلوك الفرد وأفعاله البيئة.
- معرفة عواقب الخطأ في الحكم أو الافتقار إلى المهارة.
- معرفة دور المتغيرات الخارجية والصدفة.
- معرفة قيمة وضع إستراتيجيات بديلة لحل المشكلات.
- اختبار الأفكار في بوتقة الأحداث والظروف والشخصيات.

ما أدوات تبادل المعرفة التي تستخدم تمثيل الأدوار؟



ترتيبات التوأمة



المؤتمرات



مجموعات الممارسين

الاعتبارات
الأساسية الأخرى:

- ما المشكلة المطلوب حلها؟
- من الذي ستعلمه المحاكاة وماذا ستعلم؟
- هل المباراة عند المستوى المناسب للمشاركين؟
- ما الإعدادات التي ستكون ضرورية للعب المباراة؟
- كم ستستمر المباراة وكيف ستتواءم مع فعالية التعلم؟
- كيف سأتمكن من تقرير ما تعلمه الطلاب؟
- هل المخرجات المتوقعة للمحاكاة أو المباراة واضحة؟
- هل قررت كيف تدير المحاكاة أو المباراة؟
- هل وضعت قواعد أساسية للنشاط من أجل المشاركين؟
- هل لديك معايير واضحة للتقييم؟



صحيفة وقائع الاستقصاء

ما الاستقصاء؟

الاستقصاء طريقة لجمع المعلومات من المشاركين، وذلك - مثلاً - حول ماهية حاجاتهم إلى المعارف، أو مدى دقة فهمهم المحتوى المقدم لهم، أو ماهية آرائهم في فائدة ما قُدّم. 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 لتحفيز المناقشات، 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. أدوات الاستطلاع البسيطة متاحة وتسمح للمشاركين بالاستجابة للأسئلة المطروحة من الميسر في الزمن الحقيقي.

- **متى ينبغي أن أستخدم الاستقصاءات؟**
- **التخطيط** - بمعنى تسجيل وجهات نظر المشاركين وآرائهم لتوفير تصميم أنشطة تبادل المعارف.
- **التنفيذ** - بمعنى إنشاء ديناميكية تفاعلية مع درجة عالية من مشاركة المتعلمين أو قياس مدى دقة فهم المشاركين للموضوع
- **المتابعة** - بمعنى تقييم تحقيق أنشطة المتابعة المخططة

- **كيف أنشئ استقصاءً فاعلاً؟**
- حدد نطاق الاستقصاء.
- ضع تعليمات بسيطة.
- استخدم أسئلة موجزة مركزة تغطي موضوعاً واحداً وليست عامة ولا غامضة ولا استدرجية.
- اتبع الممارسة الجيدة في تصميم خيارات الرد:
 - استخدم أسئلة ذات نهايات مغلقة حينما كان ملائماً وإذا كان جميع الردود مطلوباً. وضع الأسئلة أكثر استهلاكاً للوقت في البداية، لكن خليل النتائج أبسط من ذلك.
 - اختبر الاستقصاء مسبقاً قبل التوزيع، والأمثل أن يتم هذا مع أفراد يشبهون المستجيبين للاستقصاء.
 - استخدم أسئلة ذات نهايات مفتوحة عندما يكون المطلوب إجابة سردية، وحدد عدد خيارات الرد. عند استخدام مثل هذه الأسئلة، انظر في قدرتك على معالجة الردود وكيف سيتم استخدامها، فالردود السردية تتطلب خليلاً أكثر شمولاً للبيانات من أجل معالجة الردود وفهم النتائج وتفسيرها.
 - استخدم مقاييس تصنيف وتسميات متوازنة لكل خيار على مقياس التصنيف لتحسين احتمال فهم المستجيبين لهذا المقياس.
 - وفر مساحة للتفسير الإضافي في نهاية الاستقصاء.

ما دور الميسر؟

- فهم كيفية استخدام الردود.
- تقرير ما هو مفيد للمشاركين في الاستقصاء.
- العمل مع القوائم على إعداد الاستقصاء لوضع الأسئلة الملائمة وفقاً للجدول الزمني المحدد والغرض من الاستقصاء. بما في ذلك:
 - « الأسئلة الواقعية (عن المعارف الحالية لدى المشاركين).
 - « الأسئلة المفاهيمية (عما إذا كان المشاركون يدركون مفهوماً معيناً).
 - « أسئلة الرأي.
 - « أسئلة جمع البيانات (حول الخصائص السكانية والخبرات).
- تأكد من أن المستجيبين يفهمون التعليمات وأجب عن أية أسئلة تتعلق بالاستقصاء.
- قم بتمرير الاستقصاء إلى الموظفين المعنيين لتحليل الردود أو تلخيصها.
- شجع على إجراء مناقشة جماعية قبل الاستقصاء وأثناءه وبعده حسب ما هو ملائم لأنشطة تبادل المعارف.

ما دور المشاركون؟

- الإنصات إلى/قراءة أسئلة الاستقصاء بعناية.
- طلب التوضيح عند الحاجة إلى ذلك.
- تأمل كل سؤال والإجابة عنه كأحسن ما يكون.

ما أدوات تبادل المعرفة التي تستخدم الاستقصاءات؟



زيارات الخبراء



ترتيبات التوأمة



الحوارات



المؤتمرات



مجموعات الممارسين



الجولات الدراسية

الاعتبارات
الأساسية الأخرى:

- إليكُم مثالاً لكيفية استخدام الاستقصاء بوصفه طريقة لتعلم:
1. يقوم الميسر باستقصاء المشاركين بطرح أسئلة متعددة الاختيارات.
 2. يرد المشاركون على الأسئلة. وهناك ثلاث أدوات شائعة للإجابة عن السؤال:
 - « رفع الأيدي (كثيراً ما يشعر المشاركون بالإحجام عن الرد بصراحة).
 - « رفع بطاقة استذكار. يعطى كافة المشاركين بطاقات استذكار مرقمة من 1 إلى 4 أو ذات ألوان/رموز مختلفة. عندما يطرح عليهم سؤال. يردون جميعاً في وقت واحد معلنين اختيارهم. يقل احتمال شعور المشاركين بأن الآخرين يراقبونهم أثناء الرد والأرجح أن يكونوا صرحاء في أجوبتهم.
 - « تقديم إجابة باستخدام أداة استطلاع محمولة باليد تشبه جهاز تحكم عن بعد. توفر أداة الاستطلاع ردوداً مجهولة الهوية ما يشجع على الرد بصراحة.
 3. يتم جمع معلومات الاستقصاء. الميسر مسؤول عن تسجيل اتجاه الردود عندما يرفع المشاركون أيديهم أو بطاقات الاستذكار. في حالة استخدام أداة استطلاع. يقوم برنامج على كمبيوتر الميسر بجمع الردود وإصدار رسم بياني يبين اختيارات المشاركين.
 4. تُستخدم ردود الاستقصاء في تنوير النشاط وإرشاد الخطوات التالية.

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

الشكل 4. مثال لترتيب تسلسل جولة دراسية



الترتيب لإجراء نقاش جماعي بين الوفد التنزاني وقادة الأعمال في الهند

- قبل تنفيذ هذا النشاط، سيكون مطلوباً مراعاة ما يلي:
- قائمة الضيوف: ما الشركات التي يجب دعوتها ولماذا؟
- التوقيت: متى يجب عقد الاجتماع؟ وما مدته؟
- التنسيق: هل سيكون هناك مُنسّق للاجتماع؟ ما الذي يمكن فعله لمساعدة المجموعتين على تحقيق النتائج المرجوة من هذا التبادل؟
- المكان: ما المكان الأنسب للاجتماع في نظر الجميع؟ هل هذا المكان مواتٍ لتعزيز التواصل الشبكي والمحادثة؟
- الخطوات التالية: ما الذي يمكن فعله لضمان أن يؤدي هذا النشاط إلى تحقيق شيء مفيد؟



مثال تنزانيا



تصميم وإعداد
تبادل المعارف

3.3. د. تصميم الأنشطة

كيف يجب إدارة كل نشاط وتنفيذه؟

ما 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، المشاركون الرئيسيون، الأشخاص الآخرون الذين يُرجع إليهم لإعداد المحتوى، إلخ)
- « إعداد جدول الأعمال وقائمة المواد اللازمة
- « وضع جدول زمني يشتمل على الخطوات الرئيسية التي تمهد لعقد الجلسة
- « مراجعة الميزانية والمسائل اللوجستية

إن المبادرة الواحدة لتبادل المعارف سوف تتكون من عدة أنشطة. وتكون بعض الأنشطة أكثر تعقيداً من غيرها كما تتطلب قدراً أكبر من التخطيط، فعلى سبيل المثال، تأخذ تجربة التعلّم المتعمقة قدراً من التفكير الجاد وربما تتطلب دعماً إضافياً من جانب الأفراد للنجاح في إنجازها؛ في حين يكون النقاش الجماعي على الأرجح شيئاً يمكنك تنظيمه بسرعة وبقدر قليل من المساعدة.

ثمة شيء آخر يجب أن تأخذه بعين الاعتبار أثناء القيام بتصميم الأنشطة، ألا وهو الطريقة التي سيتم تنفيذها بها. فالتنفيذ يمكن أن يتم أنياً 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. انظر المرفق "3" لمعرفة المزيد عن أساليب التنفيذ.

تذكّر دائماً أن نجاح مبادرة تبادل المعارف يعتمد على تحقيق نواتج القدرات المستهدفة وليس على تنفيذ مجموعة محددة مسبقاً من الأنشطة أو حتى الأدوات. وقد تحتاج الأنشطة الفردية المضمّنة داخل أداة لتبادل المعارف، أو حتى الأداة ذاتها، إلى التعديل خلال مرحلة التنفيذ لضمان تحقيق أهداف التعلّم على نحوٍ أفضل.

3.3 هـ. أساليب تنفيذ الأنشطة

الطريقة التي يتفاعل بها المشاركون في تبادل المعارف مع بعضهم بعضاً أو مع محتوى التعلم تسمى وأسلوب التنفيذ. أسلوب التنفيذ إما يكون متزامناً (يحدث في الوقت نفسه) أو غير متزامن (يحدث في أوقات مختلفة).

تبادل المعارف المتزامن: تشمل أشكال التبادل الشكلى المباشر والصوتى والدرشة على الإنترنت والتواصل عبر مؤتمرو الفيديو. أساليب التنفيذ المتزامنة مفيدة لتشجيع الحوار وعند محاولة بناء الثقة وتوافق الآراء.

تبادل المعارف غير المتزامن: تشمل أشكال هذا التبادل التعلم الإلكتروني ومنتديات النقاش عبر الإنترنت والتواصل الاجتماعى عبر الإنترنت والبريد الإلكتروني. ويجرى على نحو متزايد مزج هذه الطرق بالتنفيذ المباشر: حيث تتيح للمشارك مرونة أكبر في إمكانية الوصول والمشاركة، وتسمح بالتفاعل المستخدم على نحو فاعل التكلفة، وتشجع التأمل الأكثر عمقاً.

يتحدد اختيار طريقة تنفيذ أو أخرى عادة بحسب عدد من القيود.

« **التكلفة:** التفاعل المباشر والتفاعل عبر مؤتمرات الفيديو متماثلان بشدة من حيث التكلفة. ويقل مستوى التكلفة لكل مشارك عند استخدام التفاعل عبر مؤتمرات الفيديو عنه عند استخدام التفاعل المباشر، لكن ليس هناك وفورات حجم بالنسبة لكلا الأسلوبين. ومن ناحية أخرى، يتطلب التعلم الإلكتروني كثيراً من زمن الإعداد، لكن ما أن يكون جاهزاً، يصبح أرخص أسلوب تنفيذ بفارق كبير.

« **إتاحة استخدام التكنولوجيا:** يتطلب التفاعل عبر مؤتمرات الفيديو والتعلم الإلكتروني والأنشطة الأخرى لتبادل المعارف عبر الإنترنت إتاحة استخدام تكنولوجيا معينة. معظم منصات الإنترنت 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 إليه كأفضل ما يكون من خلال أساليب التنفيذ غير المتزامنة.

« **الإلمام بالقراءة والكتابة (الإلمام بالتكنولوجيا الرقمية):** ينبغي أن يستريح المشاركون للتكنولوجيا المستخدمة في التنفيذ من أجل الانخراط بفاعلية في النشاط.

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

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

« **الخلفية الثقافية وأساليب التعلم الفردية:** بعض الناس يفضلون التعلم على نحوٍ سلبي (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 الطبيعية على إمكانية السفر أو الاجتماع أو إتاحة استخدام التكنولوجيا.

الخطوة 3.4. التخطيط لقياس النتائج

كيف ستعرف ما إذا كان التبادل ناجحاً أم لا؟

يكون تبادل المعارف غير مُجدٍ دون نتائج. فالغرض الرئيسي من دليل التخطيط هو مساعدتك على ضمان أن تؤدي مبادرتك لتبادل المعارف وجميع ما تبذله أنت وغيرك من جهد فيها إلى نتائج.

يمكن بل يجب قياس جميع نواتج القدرات التي تستهدف مبادرة تبادل المعارف تحقيقها. وبصفتك القائم على تنظيم تبادل المعارف، عليك أن تعرف وتقدر أيضاً على توضيح كيف تم تمكين المشاركين من تحقيق نواتج القدرات التي حددها لأنفسهم وكيف يساهم ذلك في إحداث التغيير المؤسسي الذي يسعى عملاؤك والمشاركون إلى تحقيقه.

يمكن تقييم نواتج القدرات بعدة طرق. ويوضح الجدول التالي بعض الطرق الممكنة في ذلك.

المجدول 7. أمثلة لمؤشرات نواتج القدرات في تنزانيا

المؤشرات القابلة للقياس	النواتج المحدد	نواتج القدرات
يضع المسؤولون في تنزانيا سياسات جديدة تستند إلى النموذج الهندي. كما يطبّقون بعض الدروس المستفادة من الهند أثناء قيامهم بتنفيذ الإصلاحات في تنزانيا.	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 سيكونون مجهّزين تجهيزاً أفضل لوضع سياسات فاعلة لتحسين الأداء.	تعزيز المعارف وصقل المهارات
تقوم مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين. بما في ذلك كبار العاملين في مجال إنتاج وتوزيع الألبان. بنشر الخطة الموضوعية أو إتاحتها للجمهور بأي طريقة أخرى.	سوف يتوصّل المشاركون في التبادل إلى اتفاق بشأن وضع خطة لتطبيق إصلاحات محتملة في قطاع الألبان تلائم الوضع في تنزانيا.	زيادة توافق الآراء والعمل الجماعي
إعداد تقرير رسمي أو دليل موثّق آخر لإثبات محاولة المجلس الوطني للألبان تنفيذ نهج النتائج السريعة وتطبيق الدروس المستفادة لتوسيع نطاق الإصلاحات.	يكتسب المشاركون من المجلس الوطني لتنمية الألبان خبرات عملية مباشرة إذ يحاولون تطبيق إصلاحات من خلال نهج النتائج السريعة. ويساعدهم هذا في تحديد القيود والتحديات قبل القيام بتعميم تطبيق الإصلاحات على نطاق أكبر.	الوصول إلى مستوى جديد من المعرفة التقنية

في أثناء عملية اختيار وتحديد المقاييس. يجب أن تُراعى دائماً مصادر البيانات القائمة والمجدوى من جمع البيانات ذات الصلة. ومن الأهمية بمكان إثبات ما يلي لأي مقياس (مقاييس) مُستخدَم. متى أمكن ذلك. (انظر الجدول 8. صفحة 69)

الخطوة 3

تصميم وإعداد
تبادل المعارف

الجدول 8: أساسيات قياس النتائج

<p>بيان كفي وكمي يوضح قيمة المقياس قبل تنفيذ تبادل المعارف أو في بدايته. وتحديد القيمة الأساسية لكل مقياس يتيح للممارسين إمكانية القيام لاحقاً بتقييم أي تغييرات في القيمة المقيسة التي يمكن أن تُنسب إلى البرنامج.</p>	<p>القيمة الأساسية في بداية المبادرة</p>
<p>لا يمكن تأكيد النواجِ المستهدفة إلا إذا تم وضع القيمة (القيم) المستهدفة في بداية المبادرة. ويجب أن تُحدد القيمة المستهدفة بحيث يمكن مقارنتها بالقيمة الأساسية. ففكر فيما يكون مُجدياً بالنظر إلى الأفراد المشاركين والأدوات والأنشطة وطرق التنفيذ المستخدمة وكذلك الإطار الزمني المتاح للتبادل.</p> <p>حدد تاريخ التأكيد التقديري لكل نواجِ من نواجِ القدرات. ويمكن تقييم بعض نواجِ القدرات أثناء البرنامج (أي بعد فعالية معينة). في حين يحتاج بعضها الآخر لمزيد من الوقت كي يتم تأكيده.</p>	<p>الأهداف أو المعايير المرجعية للتقدم في فترات أو مراحل متنوعة (على سبيل المثال، بعد فعاليات معينة)</p>
<p>يمكن تحليل مدى تحقيق نواجِ القدرات عن طريق رصد التغييرات التي حدثت في المؤشرات بمرور الوقت. ولهذا، يُعد تتبع سير عمل البرنامج بانتظام أمراً بالغ الأهمية. ويجب توضيح طرق جمع البيانات والأدوات اللازمة للاستفادة منها وكذلك تحديد الوكلاء المسؤولين عن ذلك لضمان التنفيذ. وتشمل طرق وأدوات رصد الأمثلة:</p> <p>Method: الطريقة التشاركية في التقييم السريع</p> <p>أدوات جمع البيانات: الاستقصاءات. مجموعات النقاش المركّز. المقابلات المنظّمة. التحليل الشبكي. تحليل/إجراءات فعالية حملات التوعية. رصد إصدار بعض القوانين لأجل الإصلاح</p>	<p>الأساليب والأدوات والأدوار/المسؤوليات الخاصة بجمع معلومات الرصد وتحليلها</p>
<p>راجع بانتظام نتائج استقصاءات الأنشطة أو جلسات التقييم مع المشاركين. وأدخل التعديلات اللازمة للتأكد من حصول المشاركين على أقصى استفادة من كل نشاط. وسوف يساعد هذا المشاركين مساعدة أفضل على الوصول إلى نواجِ القدرات المرجوة لهم.</p>	<p>نواجِ الرصد والتقييم لتحسين مبادرة تبادل المعارف</p>
<p>ضع خطة واضحة لنشر المعلومات والتشاور مع أصحاب المصلحة لمناقشة الدروس المستفادة والنتائج والأدلة.</p> <p>إن توثيق نواجِ القدرات ونتائجها. مقروناً بوصف مفصّل لأنشطة المشروع. يتيح لك ولعملائك وللآخرين معرفة التدخلات التي كان لها أثر فاعل والظروف التي تمت مواجهتها. ويمكن استخدام هذه المعلومات في ضمان التخطيط على نحو أفضل في المستقبل.</p>	<p>إعداد الخطط لنشر المعلومات المتعلقة بالأداء على فترات منتظمة.</p>



الخطوة

4

تنفيذ تبادل المعارف

هناك الكثير من الأمور الواجب تناولها في مرحلة التنفيذ. وعادةً ما يبدأ التخطيط لهذه المرحلة بداية جيدة قبل أن تكون المبادرة جاهزةً للتنفيذ. ويتوقف تحقيق قدر كبير من النتائج على أساليب التنفيذ التي تم اختيارها، بيد أن التنفيذ يشمل في الغالب إدارة المشروع والمسائل اللوجستية أو التعديل الدقيق للأنشطة وجدول الأعمال.

يمكن زيارة موقع تبادل المعارف التابع لمعهد البنك الدولي على الموقع التالي:
<http://wbi.worldbank.org/sske/guide/implement>

الخطوة

5

الإبلاغ عن النتائج

إن توثيق نواخ القدرات ونتائجها، مقروناً بوصف مفضّل لأنشطة المشروع، يتيح لك ولعملائك وللجهات المانحة ولآخرين معرفة التدخلات التي كان لها أثر فاعل والظروف التي تمت مواجهتها. ويمكن استخدام هذه المعلومات في ضمان التخطيط على نحو أفضل في المستقبل.

يمكن زيارة موقع تبادل المعارف التابع لمعهد البنك الدولي على الموقع التالي:
<http://wbi.worldbank.org/sske/guide/implement>



زيارات الخبراء



الحوارات العالمية



الزيارات/الجولات
الدراسية



دراسة حالة

بوليفيا

مشكلات مشتركة: تلاقي جهود البرازيل وإندونيسيا والمكسيك لمساعدة بوليفيا التي تعاني من الفقر المدقع

رغم أن بوليفيا تبذل قصارى جهدها للتخفيف من وطأة الفقر من خلال برامج اجتماعية موجهة، فإن غالبية سكانها - 59% من السكان الأصليين و 62% من السكان في المناطق الريفية - لا تزال تعيش في فقر مدقع. وقد طلبت وزارة التخطيط الإنمائي في بوليفيا من البنك الدولي أن يساعدها في معرفة البلدان التي لديها برامج ناجحة في الحد من الفقر وتركز على السكان الأصليين والريفيين.

سوف تساعد
التدابير الجديدة
في توفير الرعاية
الصحية للأمهات
والرضع وخفض
معدلات وفيات
الرضع

وقد تم تحديد كل من البرازيل والمكسيك وإندونيسيا بوصفها دولاً قطعت شوطاً كبيراً نحو التخفيف من حدة الفقر بين سكان المناطق الريفية عن طريق استخدام برامج التحويلات النقدية المشروطة وبرامج التنمية المدفوعة باعتبارها المجتمعات المحلية، كما قام البنك بالترتيب لإجراء تبادل للمعارف بين مسؤولين ومُخططين وخبراء من البلدان الأربعة لأجل استكشاف طرق لتحسين الفاعلية التشغيلية للبرامج الاجتماعية في بوليفيا.



دراسة حالة

**استطاع البوليفيون أن
يدركوا أن التحويلات
النقدية المشروطة لا
تكون على قدر كبير من
الفاعلية دون ضمان الوفاء
بشروط الحصول على
الأموال". صامويل فريجي
رودريغز، خبير اقتصادي أول
في إدارة منطقة أمريكا
اللاتينية بالبنك الدولي.**

إن المعارف والمهارات التي اكتسبها المُحِطُونَ في بوليفيا، من خلال زيارات الخبراء والحوارات العالمية والقيام بجولة دراسية، قد وفرت قدراً كبيراً من التجربة والخطأ في كيفية تصميم وتنفيذ برامج اجتماعية على نحو أفضل تستهدف أشد الناس عوزاً في بوليفيا. كما بات المسؤولون في بوليفيا على علم بإمكانية تحسين البرامج الاجتماعية من خلال أنظمة ذكية للرصد والتقييم. وقد خرج التبادل عن مساره تقريباً عندما لم تعد الاتصالات سهلةً جراء الانتخابات البوليفية وما أعقبها من تغييرات في الحكومة. بيد أن فريق العمل تضافر على عدة مستويات داخل البنك وتعاون مع الحكومة البوليفية على تجاوز التحديات. وقد نجح تبادل المعارف في النهاية، مما أدى إلى إدخال عدد كبير من التحسينات على البرامج الاجتماعية الجاري تنفيذها.

وتشتمل نواحي هذا الجهد على ما يلي:

- « زيادة الوعي بالبرامج الاجتماعية المتكررة.
- « زيادة توافق الآراء بشأن أهمية الرصد والتقييم.
- « صقل مهارات المسؤولين البوليفيين في مجال تصميم البرامج الاجتماعية وتنفيذها
- « زيادة التنفيذ

تخطط بوليفيا الآن لتطبيق أساليب صارمة للرصد والتقييم والتي تم استخدامها بنجاح في المكسيك لوضع برنامج للتحويلات النقدية المشروطة يهدف إلى توفير الرعاية الصحية للأمهات والرضع. وبإمكان نهج الرصد والتقييم الجديد أن يقلل من معدلات وفيات الرضع عن طريق ضمان قيام الأمهات والأطفال الذين يحصلون على مزايا البرنامج باتباع متطلباته، مثل الحضور أثناء زيارات الأطباء وتناول الأدوية والتطعيمات.





دراسة حالة هايتي



الزيارات/الجولات
الدراسية



مشاورات النظراء



المؤتمرات

تعلم كيفية التعامل مع الدمار

لقد خلفَ الزلزال الذي ضرب هايتي في شهر يناير/كانون الثاني، معظم بنية الإسكان التحتية للبلاد في حالة يرثى لها. وبينما سعت حكومة هايتي إلى توفير أماكن للإيواء المؤقت والطارئ، فإنها لم تتمكن من توجيه اهتمام كافٍ للإسكان طويل المدى. وقد توجهت حكومة هايتي إلى إندونيسيا لطلب معلومات منها. حيث إنها قد نجحت في تبني نهج شفاف ومراعية لاعتبارات المجتمعات المحلية في إعادة بناء المساكن بعد الدمار الذي خلفه تسونامي عام 2004. وبعد ذلك، قام البنك الدولي بتعزيز تبادل للخبرات بين صانعي القرار في هايتي وخبراء إعادة الإعمار والمسؤولين الحكوميين وأعضاء من المجتمع المحلي في إندونيسيا.

من خلال تبادل المعارف، أتاحت مشاورات النظراء والمؤتمرات والجولة الدراسية فرصاً لمناقشة أوجه التشابه والاختلاف بين جارب كلا البلدين. وسعى المسؤولون في هايتي إلى تعزيز معارفهم عن طرق التصدي للكوارث بالتركيز على أدوات التخطيط والتنفيذ لإعادة بناء مساكن أفراد المجتمعات المحلية.

باستخدام الدروس
المستفادة من كارثة
تسونامي المروعة،
تقدم إندونيسيا
العون لهايتي لتعزيز
البنية التحتية
للإسكان بعد وقوع
الزلزال من خلال
تبادل المعارف.



دراسة حالة

لعب المفهوم الإندونيسي "GOTONG" "ROYONG" (يعني المساعدة المتبادلة) دوراً أساسياً في إعادة بناء مساكن أفراد المجتمعات المحلية، وهو المفهوم ذاته الذي ساعد حكومة هايتي...."

حصلت السلطات في هايتي على بعض المعارف من مسؤولين عموميين وأعضاء من المجتمع المحلي وممثلين لجماعات دولية شاركوا في عملية إعادة الإعمار بإندونيسيا.

اشتملت نواتج القدرات على ما يلي:

« زيادة الوعي

« زيادة توافق الآراء والعمل الجماعي

« تعزيز شبكات التواصل

لعب المفهوم الإندونيسي "gotong RoYong" (يعني المساعدة المتبادلة) دوراً أساسياً في إعادة بناء مساكن أفراد المجتمعات المحلية، وهو المفهوم ذاته الذي ساعد حكومة هايتي في تعزيز التنمية المجتمعية وتكوين ائتلافات للمساعدة في تنفيذ مشاريع الإسكان المجتمعي. والنشء المهم هو أن استفاد المسؤولون في هايتي مما تعلموه من هذا التبادل في وضع خطة لإنشاء أول مجموعة من الوحدات السكنية. وبفضل هذا التبادل أيضاً، أدركت حكومة هايتي حاجتها إلى تعديل سياسة الإسكان ووضع سياسات جديدة وتنفيذها لتسهيل عملية إعادة الإعمار.

وقد عزز هذا التبادل أيضاً العلاقات الدولية بين صانعي القرار وأعضاء المجتمع المحلي في هايتي ونظرائهم في إندونيسيا، كما أدى إلى توطيد الصلات مع الخبراء في مجال التخطيط العمراني وإعادة بناء المساكن. وأسهم ذلك في عملية إعادة البناء في هايتي ومن المتوقع أن يُكّن أيضاً من إدارة المناطق العمرانية إدارة أكثر فاعلية على المدى المتوسط إلى البعيد.





الزيارات/الجولات
الدراسية



مجموعات الممارسين



مشاورات النظراء



المؤتمرات



دراسة حالة كمبوديا

درس من الصين: لا تضع كل ملابسك في سلة واحدة

إنتاج الملابس يشكّل بمفرده نحو 90 بالمائة من إجمالي الصادرات الكمبودية، مما يجعل البلاد عرضة لصدمات اقتصادية، مثل الانكماش الاقتصادي العالمي الأخير الذي أدى إلى توقف النمو الاقتصادي المتواصل في كمبوديا لقرابة عشر سنوات. ولأجل دعم الاقتصاد الكمبودي ضد التأثير بمثل هذه الصدمات، قام فريق مكتب كمبوديا بالبنك الدولي **بتنظيم تبادل للمعارف متعدد المستويات** بين كمبوديا والصين. ومن خلال تبادل المعارف هذا، سافر مسؤولو الاقتصاد والتخطيط في كمبوديا إلى الصين للتعرف على سياسات المجمعات الصناعية والمناطق الاقتصادية الخاصة في جمهورية الصين الشعبية والتي لعبت دوراً رئيسياً في تسهيل نمو الصناعات التصديرية الشهيرة الآن في الصين. وقد عاد الوفد الكمبودي من الصين حاملاً معه خبرات تتمثل في:

« **زيادة مستوى المعرفة التقنية** بإلقاء الضوء على مدى إمكانية تبني بعض تجارب الإصلاح الصينية وتطبيقها في كمبوديا.

من تبادل المعارف:
تعزيز المناطق
الاقتصادية الخاصة
والمجمعات في
كمبوديا



دراسة حالة

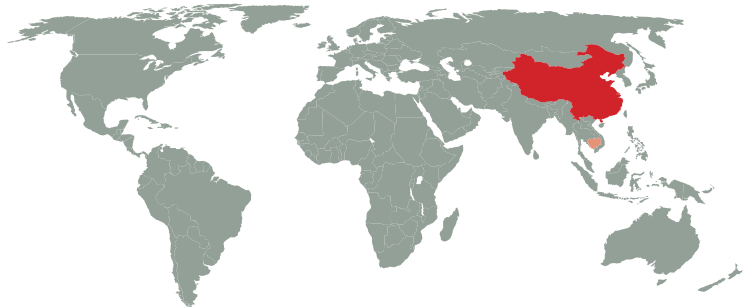
“إن هذا النوع من التعلّم
التصاعدي من أسفل لأعلى
يُعد مهماً بالفعل. فقد
رغبتُ في الانضمام إلى هذا
النشاط والتأكد من رؤية
وسماع جميع المسؤولين في
كمبوديا للأفكار التي وراء
تبني هذه السياسات”

— سوك شيندا، الوزير الملحق بمكتب
رئيس الوزراء والمسؤول عن المناطق
الاقتصادية الخاصة.

« **زيادة الوعي** بالطبيعة متعددة الاختصاصات لتنمية المناطق الاقتصادية الخاصة والتي تتطلب إسهام العديد من الوزارات

« **زيادة توافق الآراء** بشأن إمكانية قيام المناطق الاقتصادية الخاصة بتحفيز النمو الإقتصادي والاستثمار في القطاع الخاص.

لقد أعجب مجلس التنمية الكمبودي إعجاباً شديداً بإصلاحات الإدارة العامة التي شاهدها في الصين، وهو ما حدا به إلى أن يعرب عن رغبته في بدء تنفيذ نظام إلكتروني لإصدار موافقات الاستثمار في المناطق الاقتصادية الخاصة آلياً. كما أعرب العديد من المسؤولين الحكوميين وأصحاب المشاريع الصينيين عن اهتمامهم بالتعاون مع كمبوديا أو احتمالية الاستثمار فيها مستقبلاً.







البنك الدولي
والمعارف

البنك الدولي والمعارف:

التواصل عالمياً والتمكين محلياً

تطوّر الدور الذي يضطلع به البنك الدولي. بوصفه مؤسسة معرفية، ليشمل ثلاث وظائف متميزة:

- « إنتاج معارف عالية الجودة ونشرها على الصعيدين العالمي والقُطري
- « العمل مع العملاء لوضع سياسات وبرامج خاصة يمكنها مواجهة تحديات بعينها استناداً إلى أفضل المعارف المتاحة
- « إحداث تواصل بين الحكومات والمجتمع المدني والأطراف الفاعلة في القطاع الخاص وبين غيرهم من واجهوا تحديات مماثلة

بمقدور البنك الدولي، بالنظر إلى نطاق عمله وتنوعه، أن يقوم بأي من هذه الوظائف أو جميعها إذا اقتضى الأمر، للتصدي للتحديات الإنمائية.

مُنتج المعرفة. تساهم جميع وحدات البنك الدولي في إنتاج المعرفة. فعلى سبيل المثال، تقوم وحدة اقتصاديات التنمية بتوفير القيادة الفكرية والخدمات التحليلية للبنك وأوساط مجتمع التنمية.

مُخصّص المعرفة. تتفاعل فرق العمل والمكاتب القُطرية التابعة للبنك الدولي تفاعلاً مباشراً مع البلدان المتعاملة مع البنك، وذلك بتنظيم وتطبيق المعارف من مصادر متنوعة لمساعدة البلدان على مواجهة التحديات الإنمائية الخاصة بها.



البنك الدولي
والمعارف

مُوصِّل المعرفة. تسلَّط مشاركة البنك الدولي، من خلال الشراكات العالمية وتسهيل عمليات التبادل فيما بين بلدان الجنوب، الضوء على دور البنك في إيصال المعرفة. وتقوم وحدات العمليات بهذا الدور باعتباره جزءاً من الخدمات التي تقدمها للبلدان المتعاملة مع البنك، في حين يركز معهد البنك الدولي تركيزاً أساسياً على هذا الدور. ويقوم المعهد بتسهيل تبادل المعارف على الصعيدين الإقليمي والعالمي من خلال اتصال واضعي السياسات والممارسين في البلدان بمصادر ومراكز المعارف الحديثة والابتكار في مختلف أرجاء العالم.

المصدر الوحيد للمعرفة هو التجربة

ألبرت أينشتاين

فن تبادل المعارف

دليل التخطيط المركّز على النتائج للعاملين
في مجال التنمية

<http://wbi.worldbank.org/sske/guide/>