

مشاركة المعرفة الضمنية للعاملين في المجال الإنساني: حزمة الموارد



"شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء (ALNAP)"
هي شبكة عالمية من المنظمات غير الحكومية ووكالات
الأمم المتحدة وأعضاء حركة الصليب/الهلال الأحمر
والجهات المانحة والأكاديميين والشبكات والاستشاريين
المكرسين لتعلم سبل تحسين الاستجابة للأزمات الإنسانية.

www.alnap.org

حول المؤلفين

تمت كتابة حزمة الموارد هذه بواسطة سالي حافظ (مديرة الأبحاث) وجوانا نايت
(قائدة الرصد والتقييم) في The Research People.

المساهمات الفنية

يود المؤلفون أن يُنوهوا إلى المساهمة الفنية للمجموعة التوجيهية للمشروع والتي
قامت بتوجيه وتطوير وتجربة حزمة الموارد. الأعضاء هم: هانج إيك تشينج
(Mercy Malaysia، ماليزيا)، وجوزيف جياندي (CRUDAN، نيجيريا)،
ونجوى كونا (NRRDO، جنوب السودان)، وبركات الله معروف (استشاري
مستقل، بنجلاديش)، وسودهانشو سينج (Alliance for Empowerment
Partnerships and Humanitarian Aid International، الهند)،
وMd. محيب الحق منير (COAST، بنجلاديش)، بالإضافة إلى سكرتارية
ALNAP تحت إشراف جينيفر دوهرتي.

شكر وتقدير

يود المؤلفون أن يُعربوا عن شكرهم لجميع الأشخاص الذين شاركوا في المشاورات،
والفريق التوجيهي وجميع موظفيهم الذين ساهموا في اختبار حزمة الموارد وتقديم
ملاحظات قيمة. نود أيضًا أن نتقدم بالشكر لفريق ALNAP على إسهاماتهم.
الآراء الواردة في هذا التقرير لا تعكس بالضرورة آراء أعضاء شبكة التعلم الإيجابي
للمساءلة والأداء.

استشهاد مقترح

شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء (2022) (ALNAP)
مشاركة المعرفة الضمنية للعاملين في المجال الإنساني: حزمة الموارد.
London: ODI/ALNAP

ISBN 978-1-913526-08-5

حقوق الطبع والنشر © 2022 محفوظة لشبكة التعلم الإيجابي للمساءلة
والأداء (ALNAP)/معهد التنمية فيما وراء البحار (ODI).
هذا العمل مُرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي غير التجاري
Creative Commons (CC BY-NC 4.0).

إدارة الاتصالات: ماريا جيلي وداني لي

تحرير الطباعة: أنا براون

التصميم والتنضيد: Soapbox

www.designbysoapbox.com

للآراء والأسئلة حول هذا المورد، يرجى مراسلتنا عبر البريد الإلكتروني

actionlearning@alnap.org

حول حزمة الموارد

يمتلك العاملون بالخطوط الأمامية في المجال الإنساني والمنظمات المحلية معرفة مهمة، ومع ذلك نادرًا ما يتم مشاركتها على نطاق واسع أو استخدامها بالكامل داخل المنظمات وفيما بينها (ALNAP، 2003). يتم اكتساب الكثير من المعرفة التي يمتلكها العاملون بالخطوط الأمامية من خلال تجاربهم اليومية عند تنفيذ المشاريع مع المجتمعات. يُسمى هذا النوع من التعلم الاجتماعي الذي لا يعتمد على التوثيق المكتوب "المعرفة الضمنية". يكون هذا التعلم قويًا بشكل خاص بين الموظفين العاملين في المنظمات المحلية والوطنية التي تتفاعل بشكل وثيق مع المجتمعات عبر الوقت.

ومع ذلك، ففي إطار النظام الإنساني، كان الاعتراف بهذه المعرفة الضمنية ومشاركتها محدودًا بسبب التركيز التقليدي على المعارف الموثقة وعلى دعم تعلم موظفي المنظمات غير الحكومية الدولية والمقرات الرئيسية (ALNAP, 2003; Tanner, 2016). لتحقيق أقصى استفادة من هذه المعرفة داخل وعبر المنظمات في النظام الإنساني، يحتاج الأفراد والمنظمات إلى فهم دور التعلم الضمني ودعم إنشاء بيئات تعليمية تمكينية. تم تطوير حزمة الموارد هذه بالتعاون مع المنظمات الإنسانية المحلية لتوفير هيكل داعم للتعلم الضمني الذي يمكن لكل من الأفراد والمنظمات استخدامه للحصول على التعلم ومشاركته بشكل أكثر فعالية.

كيف تم تطوير حزمة الموارد هذه

بدأت ALNAP في عام 2021 العمل مع فريق توجيهي من منظمات محلية في مختلف البلدان المتأثرة بالأزمات ومجموعة استشارية، معهد أبحاث (TRP) **The Research People**. كان الهدف هو تطوير حزمة الموارد هذه لدعم الأفراد في الحصول على المعرفة الضمنية ومشاركتها وتقييمها بشكل فعال. تم تطوير حزمة الموارد هذه بطريقة تشاركية قائمة على الأدلة، باستخدام رسم خرائط للنشورات الموجودة في المنهجيات الحالية¹ وقيادة فريق توجيهي من الخبراء في المجال الإنساني من بنجلاديش والهند وماليزيا ونيجيريا وجنوب السودان.² تم استخدام عملية التصميم التكراري للحصول على مدخلات الفريق التوجيهي في مراحل متعددة من المشروع. تتضمن الحزمة هيكلًا معرفيًا ضمنيًا وخمسة موارد يمكن استخدامها معًا أو بشكل منفصل. وتحتوي على موارد مُصممة للاستخدام من قِبَل الأفراد وكذلك كجزء من عملية التعلم التنظيمية.

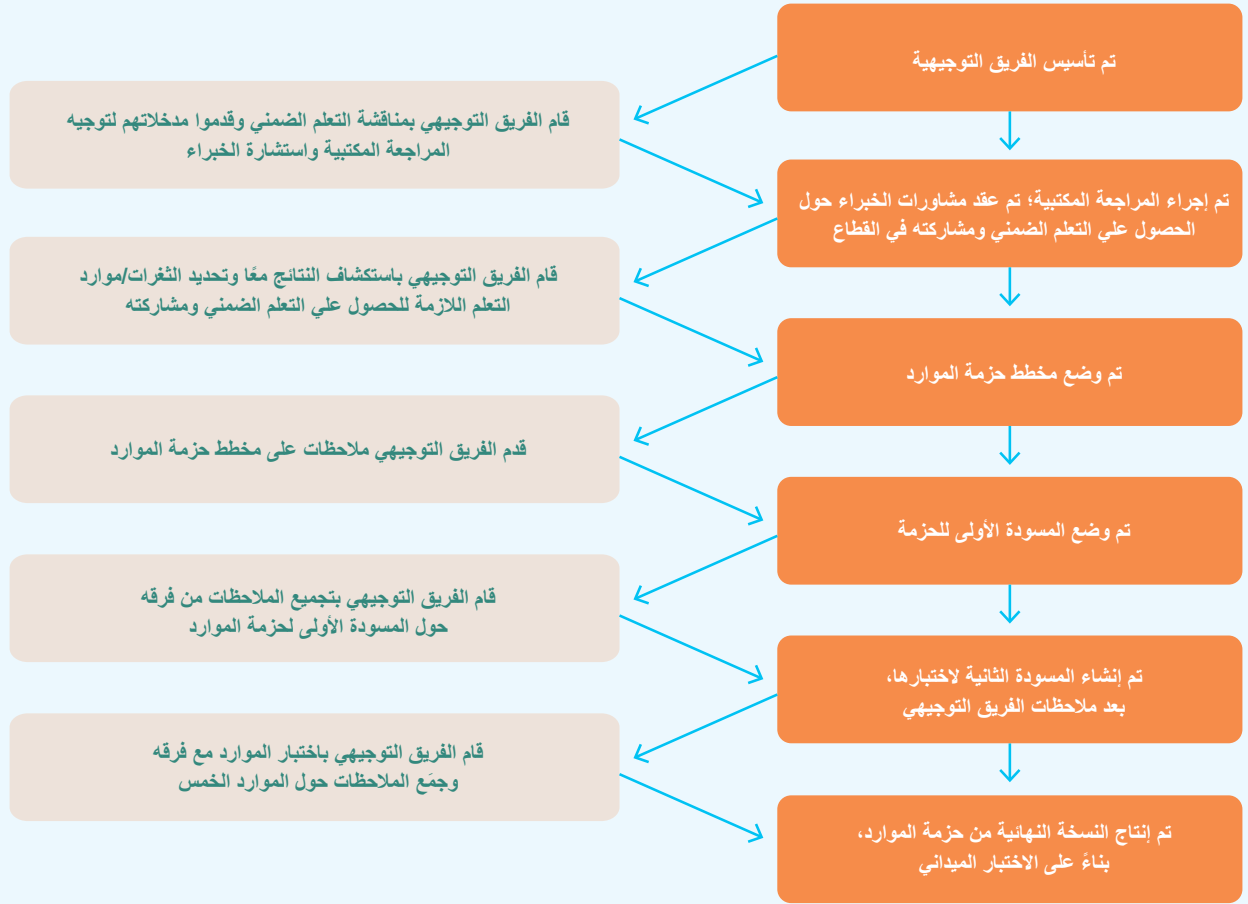
ساعدت الفرق التوجيهية في توجيه تصميم الحزمة وتجربة الموارد للتأكد من أنها مناسبة للغرض في سياقها الإنساني. كانت مدخلات الفريق التوجيهي أساسية بشكل خاص في تشكيل خمسة جوانب رئيسية لهذا المورد:

1. كما تسلط الضوء على مفهوم المعرفة الضمنية كمورد قيم. وبينما أقر العديد من أعضاء الفريق التوجيهي بأهمية المعرفة في الخطوط الأمامية، لم تكن هناك طريقة متسقة للإشارة إليها وتسلط الضوء على وجودها. وفي حين أن "المعرفة الضمنية" قد لا تكون عبارة بديهية لكثير من الناس، فإن إدخال المفهوم في المناقشة كان يُنظر إليه على أنه ذو قيمة في حد ذاته من حيث أنه يُسلط الضوء على المعرفة التي يحتفظ بها موظفو الخطوط الأمامية.
2. إنها تعترف بالمجموعة الحالية من الأدوات المتاحة للاستفادة من التعلم الضمني ومشاركته. اعتقد الفريق التوجيهي أن إنشاء أداة جديدة للاستفادة من التعلم ومشاركته لم يكن ضروريًا. كانت العديد من الأدوات معروفة لديهم بالفعل. وبدلاً من ذلك، أرادوا إنشاء هيكل عمل يجمع أفضل الممارسات معاً بطريقة موجزة، ويحفز التفكير والمناقشة حول كيفية تحسين التعلم الضمني داخل المنظمات. وبالتالي، فإن القوائم المرجعية والموارد الموجودة في هذه الحزمة ليست إلزامية بشكل مُتعمد، ولكنها تسمح بتخصيص المنهجيات وفقاً للاحتياجات الفردية والتنظيمية والسياقية المختلفة.
3. وهي تركز على كل من التعلم الفردي وخلق بيئات تعليمية تمكينية داخل المنظمات. في حين أنه من المُهم أن يشعر موظفو الخطوط الأمامية بالقدرة على التعلم ومشاركة معارفهم، أوضح الفريق التوجيهي أن فرص التعلم لن يتم تعظيمها ما لم يكن التسلسل الهرمي التنظيمي الشامل داعماً للعملية ويُقدر تعلم موظفي الخطوط الأمامية. لذا، فإن الموارد المختلفة داخل الحزمة تستهدف أشخاصاً مختلفين عبر المنظمة.
4. كما تسلط الضوء على أهمية المعرفة المجتمعية. ودأب الفريق التوجيهي على تسلط الضوء على المعرفة المجتمعية كمصدر للتعلم في الخطوط الأمامية. بينما تستكشف حزمة الموارد الاستفادة وتبادل المعرفة الضمنية عبر مجموعة واسعة من العمليات التنظيمية، تشير بعض الموارد المختلفة على وجه التحديد إلى أهمية تقييم رؤى المجتمع كجزء من استراتيجية التعلم الخاصة بالمنظمة.
5. ويمكن استخدامها من قبل أنواع متعددة من المنظمات الإنسانية. بينما قام ممثلو المنظمات الوطنية بتوجيه تطوير هذه الحزمة، كان الفريق التوجيهي حريصاً على ألا يُنظر إلى الموارد على أنها مخصصة للاستخدام من قبل المنظمات الوطنية فقط – فجميع المنظمات، سواء كانت محلية أو دولية، يمكنها تعزيز مشاركتها واستخدام التعلم الضمني من أجل تحسين العمل الإنساني. من المهم لجميع المنظمات الإنسانية أن تُقدر المعرفة التي يمتلكها موظفوها (أو شركاؤهم) في الخطوط الأمامية وأن تخلق بيئات مواتية للتعلم.

وكما هو مبين في الشكل 1، شارك أعضاء الفريق التوجيهي في جميع مراحل تطوير حزمة الموارد. وهذه المراحل هي:

1. فهم الاحتياجات والأولويات عند الحصول على التعلم الضمني؛
2. تصميم حزمة الموارد؛
3. اختبارها في سياقات مختلفة؛ و
4. تقديم ملاحظات حول كيف تم استخدام حزمة الموارد في تقديم المعرفة الضمنية وتحديد الاستفاد منها ومشاركتها.

العملية التشاركية لتطوير حزمة الموارد



ماذا يوجد في حزمة الموارد هذه؟

القسم 1

القسم 2

ما هي المعرفة الضمنية؟

غالبًا ما يمتلك العاملون في الخطوط الأمامية في المجال الإنساني معرفة بالغة الأهمية لم يتم تدوينها، مثل أفضل طريقة للتفاوض أو التواصل مع مجتمع معين، أو فهم الأعراف الاجتماعية غير المكتوبة لمجموعة معينة أو مجموعة سكان معينين. لهذه المعلومات، أو "المعرفة الضمنية"، أهمية بالغة للاستجابات ذات الصلة والفعالة والمناسبة.

الانتقال إلى...

المعرفة الضمنية لا تنتقل دائماً من شخص لآخر. على سبيل المثال، كان أحد الزملاء يعمل في أحد المجتمعات وتعلم عن الفروق بين الجنسين في سلوك البحث عن الرعاية الصحية. لم يتم تدوين هذه المعلومات ولم يتم دمجها بعد في برامج استجابة المنظمة الإنسانية. غير أن هذا الزميل على وشك الانتقال إلى منظمة أخرى ويمكن أن تضيع هذه المعلومات الحيوية، وسيتعين على الشخص الذي يحل محله أن يتعلمها مرة أخرى. ستضمن مشاركة المعرفة الضمنية لهذا الزميل الحفاظ على المعلومات واستخدامها لتوجيه عملية صنع القرار وتقديم استجابات إنسانية أكثر فعالية.

المعرفة الضمنية هي المعرفة التي يتم اكتسابها من خلال العمل اليومي والخبرة العملية والملاحظة ولا يتم تدوينها. مثل التعلم الاجتماعي الذي يحدث طوال الوقت. نحن نتعلم باستمرار من عملنا ومن أقراننا ومن المجتمعات التي نعمل معها. في حين أن المعرفة الصريحة تخبرك بـ "ماذا تفعل"، فإن المعرفة الضمنية تتعلق أكثر بـ "كيفية" فعل الشيء في سياقات معينة. ويمكن اكتساب "الكيفية" بشكل أساسي من الخبرة، والتي قد يصعب توضيحها في شكل قواعد أو إرشادات أو كتيبات أو مبادئ.

ستساعدك حزمة الموارد هذه على التفكير في كيفية الحصول على هذه المعلومات المهمة للغاية ومشاركتها. هل سبق لك أن تمنيت حدوث تسليم المهام بشكل أفضل مع موظف مغادر، أو أدركت أن المعرفة الموجودة في رأس أحد الزملاء يمكن أن تكون أكثر فائدة لتحسين عملك اليومي من المعلومات الواردة في تقرير الجهة المانحة؟ إذا كان الأمر كذلك، تابع القراءة.

المصطلحات الأساسية في هذا الدليل

المعرفة الضمنية: الشكل غير المكتوب أو غير الموثق للمعرفة والمهارات التي يكتسبها الشخص من خلال الملاحظة والخبرة العملية.

المعرفة الصريحة: هي المعرفة المتولدة نتيجةً لعملية رسمية لتبادل التعلم والتي يمكن أن تكون في شكل موثق، وعادة ما توجد في التقارير والكتيبات ومقاطع الفيديو والإرشادات.

نقل المعرفة: عملية مشاركة أو نشر المعرفة داخل المنظمة، أو عبر المنظمات أو المجتمعات.

ما سبب أهمية المعرفة الضمنية؟

يمكن أن تُستمد المعرفة الضمنية من تجارب مجموعة واسعة من السلوكيات البشرية والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية. إن الحصول على هذه المعرفة يمكن أن يتيح فهماً متعمقاً للمجتمعات المتأثرة التي نعمل معها. تلعب المعرفة الضمنية السياقية المكتسبة من خلال العمل مباشرة مع المجتمعات دوراً هاماً في تقديم استجابات إنسانية فعالة. ويمكن للتعلم من المجتمعات أن يوجه عملية صنع القرار الاستراتيجي وتقديم الخدمات في الظروف الإنسانية. يمكن أن تكون المعرفة السياقية دقيقة الفوارق ويصعب تحويلها إلى وثائق أو غيرها من أشكال المعرفة الصريحة – مما يؤكد الأهمية الحيوية للعاملين في الخطوط الأمامية والمنظمات الإنسانية المحلية التي تحتفظ بها.

استخدام هذه الحزمة من الموارد

يمكن أن يستخدم العاملون في الخطوط الأمامية في المجال الإنساني ومدبرو المشاريع/ البرامج وكبار المديرين وأولئك العاملين في الرصد والتقييم والمساعدة والتعلم (MEAL) هذه الحزمة من الموارد لتحديد المعرفة الضمنية ودمجها في ممارساتهم اليومية وإدارة المشاريع والثقافة التنظيمية. صُممت حزمة الموارد لمساعدتك أنت ومنظمتك على بدء التفكير الفردي والتنظيمي والمناقشات حول المعرفة الضمنية.

تبدأ كل أداة بملخص للغرض وبمن يجب أن يستخدمها. على سبيل المثال، فإن دليل التفكير الذاتي الفردي موجه للعاملين في الخطوط الأمامية في المجال الإنساني والإدارة الوسطى للتفكير فيما يريدون تعلمه وكيف يريدون تعلمه، و/أو في المعرفة الضمنية التي يريدون مشاركتها وكيفية مشاركتها.

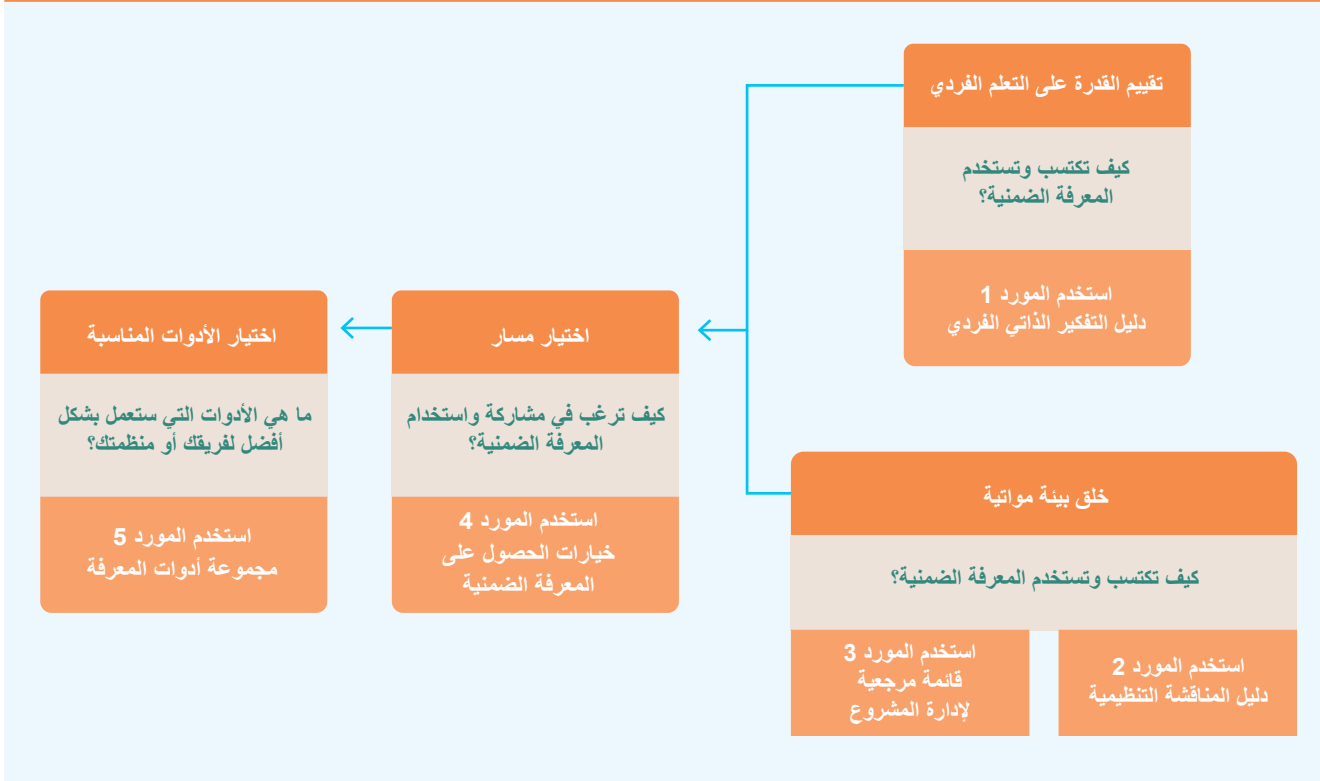
يمكن استخدام الموارد بشكل منفصل، أو في مجموعات من الموارد، أو بشكل جماعي كحزمة موارد كاملة. سيحدد ذلك على المستخدم وأهداف التعلم الخاصة به. يمكن استخدام حزمة الموارد في أي مرحلة للاستخدام الفردي والتعلم. على المستوى التنظيمي، بالنسبة لمديري البرامج وكبار المديرين، يمكن أن يكون من المفيد مراجعة التطوير التنظيمي لتعزيز ثقافة التعلم؛ تطوير أو مراجعة عمليات الرصد والتقييم والتعلم؛ وإعداد البرنامج والتفكير في كيفية حصول الفريق على المعرفة الضمنية المكتسبة ومشاركتها عبر دورة المشروع.

في حال استخدام حزمة الموارد لأول مرة، سيكون من الأنسب القيام بذلك في الأزمات بطيئة الحدوث أو طويلة الأمد، أو في سياقات القدرة على الصمود، بدلاً من استخدامها في الأزمات المفاجئة. توفر الأزمات بطيئة الحدوث أو الممتدة مساحة أكبر للتفكير والمناقشة حول المعرفة الضمنية أكثر من سياقات الطوارئ. ومع ذلك، فمن المتوقع أنه من خلال استخدام حزمة الموارد، سيتم تبني أفضل الممارسات لمشاركة المعرفة الضمنية ودمجها في السلوك الفردي والتنظيمي، ويمكن لهذا أن يتغلغل في جميع الظروف الإنسانية، بما في ذلك حالات الطوارئ.

إطار حزمة الموارد

تم بناء حزمة الموارد على إطار عمل مكون من أربعة أسئلة رئيسية للأفراد والمنظمات. يهدف الإطار إلى إرشادك أنت ومنظمتك في رحلة تحديد المعرفة الضمنية والحصول عليها واستخدامها. للرد على هذه الأسئلة، تقدم حزمة الموارد خمسة موارد يمكن استخدامها بشكل فردي أو جماعي.

إطار حزمة الموارد



1. كيف تكتسب المعرفة الضمنية وتستخدمها؟

يساعدك السؤال الأول من الإطار على تحديد احتياجات التعلم الحالية والمستقبلية للعاملين في الخطوط الأمامية في المجال الإنساني. باستخدام **المورد 1: دليل التفكير الذاتي الفردي**، يمكنك مراجعة قدرات واحتياجات التعلم الفردية لديك والتفكير فيها، ونوع المعرفة التي قد ترغب في تحديد أولوياتها. يوفر المورد أسئلة رئيسية لإرشادك للتفكير في أفضل الطرق لاكتساب المعرفة الضمنية ومشاركتها.

المثال 1

يعمل إيمانويل في برنامج للوقاية من الكوليرا في شمال نيجيريا، وهو في سبيله إلى ترك منصبه. وقد قام باستخدام القسم 2 من التقييم الفردي (المورد الأول) لتوجيه تفكيره حول المعرفة التي يحتاج إلى مشاركتها، ومع من وكيف، قبل مغادرته. وحدد أنه من المهم أن يشارك أعضاء فريقه معرفته بشأن الطرق الفعالة للعمل مع المجتمعات للتخلص من الكوليرا. ثم استخدم الموردين 4 و5 ليقرر كيفية مشاركة معرفته.

2. كيف يمكنك إنشاء بيئة مواتية لتحسين استخدام المعرفة الضمنية؟

يوجهك هذا السؤال الثاني ومنظمتك للتفكير في العوامل التنظيمية الرئيسية التي تخلق بيئة مواتية لنتمين قيمة المعرفة الضمنية ومشاركتها واستخدامها.

المورد 2: المناقشة التنظيمية الموجهة يوجه المديرين لتقييم مدى قيام منظمتهم بخلق بيئة مواتية للتعلم.

المثال 2 أ

يشغل منير منصبًا إداريًا رفيعًا في COAST، وهي منظمة إنسانية وطنية رائدة في بنجلاديش. لم تكن المعرفة الضمنية مصطلحًا معروفًا داخل المنظمة، على الرغم من أن المعرفة الضمنية تمارس على نطاق واسع بين أعضاء الفريق. استخدم منير المناقشة التنظيمية الموجهة (المورد 2) لإنشاء مناقشة جماعية حول بيئة التعلم الحالية في COAST، وإلى أي مدى يتم تمكين دور المعرفة الضمنية والحصول عليها ومشاركتها. مكن هذا المورد منير من تسهيل المناقشات البناءة والتأملية مع الزملاء حول كيفية حصول المنظمة على المعرفة الضمنية واستخدامها، مما سمح لهم بتحديد أين يجب دمج المعرفة الضمنية، كما هو الحال في مرحلة بداية المشروع وأنظمة وعمليات الرصد والتقييم.

يمكن لمديري المشروع والرصد والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) استخدام **المورد 3: قائمة مرجعية لإدارة المشروع** لدمج المعرفة الضمنية والحصول عليها عبر دورة إدارة المشروع.

المثال 2 ب

تشغل فاطمة منصب مدير التعلم والتطوير في منظمة إنسانية محلية في اليمن. وأرادت عقد مناقشات حول المعرفة الضمنية في اجتماع التخطيط السنوي التنظيمي. واستخدمت مورد التقييم التنظيمي لمناقشة الإدارة العليا ومديري البرامج حول كيف يمكنهم خلق بيئة مواتية للتعلم. ساعد هذا المورد فاطمة ومنظمتها على تحديد المجالات التي يرغبون في تطويرها بشكل أكبر. وعملت مع مديري المشاريع لاستخدام القائمة المرجعية لإدارة المشروع، عبر دورة إدارة المشروع، للتأكد من الحصول على المعرفة الضمنية الرئيسية الناتجة عن المشروع.

3. كيف ترغب في مشاركة واستخدام المعرفة الضمنية؟

يتيح لك السؤال الثالث استكشاف الخيارات المختلفة للحصول على المعرفة الضمنية وإدارتها لتلبية الاحتياجات الفردية أو الجماعية أو التنظيمية.

المورد 4: خيارات الحصول على المعرفة الضمنية يقدم لك مجموعة من الأسئلة التي يمكن أن توجهك في تحديد الخيار الأفضل للحصول على المعرفة الضمنية ومشاركتها. بناءً على ردودك، يمكنك اختيار القيام بما يلي:

A. الحفاظ على المعرفة الضمنية في شكلها غير الموثق

B. نقل المعرفة الضمنية إلى معرفة موثقة

C. اتباع نهج مختلط باستخدام المعرفة الضمنية في شكلها الموثق والضمني

المثال 3

تشغل فيها منصب مدير برنامج في مشروع للمياه والصرف الصحي والنظافة الصحية (WASH) في الهند. وتعلمت طرقاً مهمة لتقييم المجتمعات المتأثرة والتواصل معها وإشرافها عند إنشاء مشروع للمياه والصرف الصحي والنظافة الصحية (WASH) في مناطقهم. وتخطط لمشاركة هذه المعرفة مع مشروع آخر للمياه والصرف الصحي والنظافة الصحية (WASH) سيبدأ في نفس المنطقة ويعمل مع نفس المجتمع. وقد استخدمت الأسئلة التوجيهية من المورد 4 لمساعدتها على تحديد الطريقة الأنسب لمشاركة معرفتها الضمنية. وقررت اتباع نهج مختلط، ليس فقط لتوثيق التعلم بقدر الإمكان، ولكن أيضاً لمشاركة معرفتها شفهيًا، حتى لا تضيع الفروق الثقافية الدقيقة.

4. ما هي الأدوات التي ستعمل بشكل أفضل لفريقك أو منطقتك؟

يرشدك السؤال الرابع إلى تحديد الأداة الأنسب للحصول على المعرفة الضمنية التي قمت بتحديدتها. يمكنك استخدام **المورد 5: مجموعة أدوات المعرفة الضمنية** لمراجعة واختيار الأداة أو مجموعة الأدوات الأكثر ملاءمة لمشاركة المعرفة الضمنية المحددة.

المثال 4

انطلاقاً من المثال 3، قررت فيها تنظيم مجتمع ممارسة (CoP) صغير النطاق. يوفر مجتمع الممارسة مساحة لمشاركة الخبرات والأفكار حول موضوع أو مجال مواضيعي معين. وفي هذه الحالة، فإنه يوفر منصة جيدة لمشاركة وتلقي الأفكار والمعرفة حول التواصل مع المجتمعات عند تصميم مشروع للمياه والصرف الصحي والنظافة الصحية (WASH). ضم مجتمع الممارسة فيها وأعضاء فريقها وأعضاء فريق المشروع الجديد. وتخطط فيها لتوسيع مجتمع الممارسة ليشمل منظمات قطاع المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية (WASH) في منطقتها.

مربع النصائح:

تذكر أنه يمكن للأفراد أو المنظمات استخدام واحد أو أكثر من الموارد، أو الانتقال بالخطوات، أو العودة أو تكرار الخطوات السابقة للتفكير، وإعادة التقييم، وإعادة تطوير تعلمهم عبر عملية التعلم إذا لزم الأمر.

الموارد

يحتوي هذا القسم على خمسة موارد لدعمك لاكتساب ومشاركة التعلم الضمني، ويمكنك استخدام بعضها كفرد والبعض الآخر كجزء من العملية التنظيمية. يمكنك استخدام مورد واحد أو الجمع بين عدة موارد وفقاً لاحتياجات التعلم والأولويات الخاصة بك.

[الانتقال إلى...](#)

المورد 1

دليل التفكير الذاتي الفردي – اكتساب المعرفة الضمنية ومشاركتها

المقدمة	يقدم هذا المورد مجموعة من الأسئلة لمساعدتك في التفكير في احتياجات التعلم الخاصة بك. ترشدك الأسئلة إلى التفكير فيما ترغب في تعلمه وكيفية القيام بذلك. كما أنها تساعدك على تقييم المعرفة غير الموثقة والتعلم لديك وتمكنك من التفكير في كيفية مشاركة ذلك.
من المقصود به؟	هذا المورد مُخصص للعاملين بالخطوط الأمامية في المجال الإنساني أو مديري الإدارة الوسطى، ولكن يمكن استخدامه من قبل أي موظف للتفكير فيما يرغب في تعلمه أو مشاركته.
كيف يتم استخدامه؟	يمكنك استخدام هذا الدليل بشكل فردي، أو كفريق أو منظمة. • استخدم الأسئلة التالية للتفكير في المعرفة التي لديك. • اكتب الإجابات وشاركها مع فريقك أو مديرك المباشر – أو احتفظ بها كدليل يرشدك لمزيد من المناقشة. • يمكنك استخدام كلا القسمين أو قسم واحد، حسب احتياجاتك المعرفية وقدراتك. • استخدم الإجابات من هذا التقييم لتحديد التعلم الأساسي. • انتقل إلى الموردين 4 و 5 لمساعدتك بشكل أكبر على تحديد كيفية الحصول على المعرفة الضمنية ومشاركتها. تلميح: المورد 4: خيارات الحصول على التعلم الضمني قد تساعدك في الإجابة على بعض الأسئلة 3!
النتائج	في نهاية هذا التقييم، ستكون قد حددت المعرفة التي تريد اكتسابها أو مشاركتها، ثم ستبدأ في التفكير في كيفية القيام بذلك.

القسم 1 اكتساب المعرفة الضمنية

اكتساب المعرفة الضمنية من أعضاء الفريق الآخرين

- ما الذي تريد أن تتعلمه وليس من السهل تعلمه من كتاب أو جلسة تدريبية؟
- من لديه المعرفة التي تريد أن تعرفها؟ (على سبيل المثال، أعضاء الفريق، كبار المديرين، الشركاء)
- ما الذي تحتاج إليه لمساعدتك على اكتساب تلك المعرفة؟ (على سبيل المثال الوقت، الميزانية، دعم الإدارة المباشرة)
- هل ناقشت هذا الأمر مع مديرك المباشر أو أعضاء الفريق؟
- كيف تحب أن تتعلم – من خلال القراءة، الخبرة في العمل، من خلال المناقشة مع أقرانك؟

القسم 2 تحديد المعرفة الضمنية ومشاركتها

تحديد المعرفة الضمنية

- ما هي المعرفة التي لديك والأكثر نفعاً لفريقك أو منطمتك لكنها ليست مكتوبة حالياً؟
- لماذا تعتقد أنه يجب مشاركة هذه المعرفة؟
- من الذي سيستفيد أكثر من هذه المعرفة؟ (على سبيل المثال أعضاء الفريق، الشركاء، الإدارة العليا)
- كيف تفضل مشاركة المعرفة مع الآخرين؟ (على سبيل المثال كتابة ملاحظات التعلم، في المناقشة، عمل عروض تقديمية، توضيح ما تقوم به عملياً)

- ما هي الطرق التي تعتقد أن الآخرين يفضلونها لتلقي المعرفة؟
- كم من الوقت يمكنك تخصيصه لمشاركة هذه المعرفة؟

استكشاف أفضل طريقة لمشاركة المعرفة الضمنية

- هل يمكن توثيق المعرفة التي تمتلكها؟

إذا كانت الإجابة بنعم:

- ما هي أفضل طريقة لتوثيقها؟ (على سبيل المثال الكتابة، التدوين الصوتي، الفيديو)
- هل لتوثيقها جدوى أو فائدة عملية؟
- ما نوع الموارد التي تحتاجها لتوثيقها؟ (على سبيل المثال مساعدة أعضاء الفريق، دعم الأقران، جهاز تسجيل فيديو)

إذا كانت الإجابة بلا:

- هل يمكن مشاركتها في شكل غير مكتوب؟ (على سبيل المثال اجتماعات الفريق، مجتمع الممارسة، التوجيه)

يمكنك استخدام **المورد 4: خيارات الحصول على المعرفة الضمنية** و**المورد 5: مجموعة أدوات المعرفة الضمنية** لتحديد العمل المستقبلي.

دليل المناقشة التنظيمية حول المعرفة الضمنية

المقدمة	يوجه هذا المورد المنظمات الإنسانية لمراجعة وتقييم كيفية تحديد ودمج واستخدام المعرفة الضمنية، كجزء من ثقافة التعلم التنظيمي الخاصة بها. يساعد المورد المنظمات على تحديد المحادثات ودفعها لإنشاء أو تعزيز البيئة المواتية للتعلم ³ ولتشجيع الثقة ⁴ اللازمة لتعظيم استخدام المعرفة الضمنية، لا سيما بين فرق الخط الأمامي أو على مستوى المشروع.
من المقصود به؟	هذا المورد موجه لموظفي المعرفة والتنمية الإنسانية والإدارة العليا.
كيف يتم استخدامه؟	يمكن للمنظمات استخدام هذه الأسئلة لتيسير المناقشات والتفكير في المعرفة الضمنية داخل المنظمة وفي كيف يمكن لمنظمتهم إنشاء بيئة مواتية للمعرفة الضمنية. الأسئلة موجودة كدبابة للمحادثة. عند الإجابة عليها، من المتوقع أن تفكر أنت وفريقك في الموقف الحالي ثم تفكر في كيفية تعزيز الجوانب المختلفة. يمكن للأسئلة أن توجه المنظمات لتحديد الثغرات وطرق معالجتها. يمكن استخدام المورد بشكل دوري لمراجعة التقدم نحو دمج المعرفة الضمنية والحصول عليها وتقييمها داخل المنظمة.
النتيجة	فهم إلى أي مدى تخلق المنظمة بيئة مواتية لتبادل المعرفة، إلى جانب تحديد المجالات التي ينبغي تطويرها.

القسم 1 الاستراتيجية والسياسة

- هل تمتلك منظمتك سياسة أو استراتيجية بشأن التعلم أو إدارة المعرفة؟

إذا كانت الإجابة بلا:

- هل فكرت في إنشاء واحدة؟ ما هي الخطوات التي يمكنك اتخاذها لإنشاء واحدة؟
- انتقل إلى القسم 2 من هذا المورد.

إذا كانت الإجابة بنعم:

- هل تتضمن هذه السياسة إشارة إلى المعرفة المستمدة من المجتمع، وتجارب وخبرات الممارسين في الخطوط الأمامية (المعرفة الضمنية) داخل المنظمة؟
- هل تساعدك هذه السياسة أو الإستراتيجية في الحصول على المعرفة الضمنية واستخدامها داخل منظمتك؟
- كيف يمكنك تغيير أو تعزيز سياساتك واستراتيجياتك؟

القسم 2 العمليات والإجراءات

- إلى أي مدى تُقدر منظمتك المعرفة الضمنية وتعززها عند تقييم احتياجات المعرفة التنظيمية؟
- كيف يمكنك تحديد ما هي المعرفة المهمة؟
- ما هي أنواع المعرفة التي تقدرها أو تركز عليها – التدريب الخارجي الرسمي، المعرفة الداخلية من المشاريع (على سبيل المثال تقارير الجهات المانحة)، خبرات الموظفين (على سبيل المثال التفاعلات مع المجتمعات)؟
- كيف تقوم حاليًا بدمج المعرفة غير الموثقة من موظفي الخطوط الأمامية والمجتمعات المتأثرة في صنع القرار؟

- ما هي الموارد (المالية أو البشرية) التي تخصصها (على سبيل المثال الموظفين، الوقت، الميزانية) لتعزيز ومشاركة المعرفة الضمنية بين الإدارات والفرق المختلفة؟
- ما الذي حقق نتائج طيبة وما الذي لم يحقق نتائج طيبة في مشاركة المعرفة الضمنية؟
- كيف يمكنك تغيير أو تعزيز عملياتك أو إجراءاتك؟

القسم 3 خلق بيئة مواتية

- كيف تخلق القيادة مساحة داخل المنظمة لدعم المعرفة الضمنية؟
- كيف تقوم أنت أو غيرك ببناء الثقة بين جميع الموظفين؟
- إلى أي مدى يتم تمييز قيمة المعرفة الضمنية ومشاركتها عبر المنظمة بغض النظر عن الأقدمية أو التسلسل الهرمي؟ إلى أي مدى يمكن أن يؤثر الموظفون بالخطوط الأمامية وموظفو المشروع والموظفون المبتدئون على أجندة التعلم الخاصة بالمنظمة؟
- كيف يمكن للمنظمة التغلب على الحواجز الثقافية أو اللغوية عند تعزيز المشاركة الضمنية للمعرفة بين أعضاء الفريق؟
- كيف يمكنك تعزيز البيئة المواتية لمنظمتك؟

مصادر إضافية

[CHS Alliance – Learning and Development Framework](#)

[Oxfam – Building Trust in Diverse Teams: The toolkit for emergency response](#)

المورد 3

قائمة مرجعية لإدارة المشروع

المقدمة	تحت القائمة المرجعية لمديري المشاريع الإنسانية على التفكير في وقت وكيفية الحصول على المعرفة الضمنية ومشاركتها عبر دورة المشروع. توفر القائمة المرجعية لمديري المشاريع والرصد والتقييم والمساءلة والتعلم وسائل للحصول على المعرفة الضمنية ومشاركتها. وتأخذ في الاعتبار (1) ما يحتاج أعضاء فريق المشروع إلى تعلمه في بداية المشروع لتنفيذه بفعالية؛ و(2) كيف يمكنهم التعلم من تنفيذ وتقييم المشروع للمساعدة في المشاريع المستقبلية.
من المقصود به؟	هذا المورد موجه لمديري المشاريع الإنسانية ومديري الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم.
كيف يتم استخدامه؟	انتقل من خلال النقاط، واستخدمها كقائمة مرجعية في النقاط المهمة في المشروع: الإعداد والتخطيط والتنفيذ والإغلاق. يمكن تكيف المورد مع السياق والاحتياجات الخاصة بك. تلميح: إذا كانت الفترة الزمنية والموارد محدودة، فكر في وسائل بسيطة لزيادة التركيز على المعرفة الضمنية للفريق. على سبيل المثال، قم بإجراء عمليات مراجعات دورية ومناقشات قصيرة في كل مرحلة أو أضف سؤالاً إلى نقطة الاجتماع/المراجعة الدورية حتى لا ينسى الفريق المعرفة الضمنية التي يكتسبونها.
النتيجة	تتضمن القائمة المرجعية اعتبارات أو إجراءات رئيسية للمستخدم من أجل: <ul style="list-style-type: none"> تطوير أهداف تعلم المشروع تحديد توليد المعرفة الرئيسية من خلال المشروع وكيفية الحصول عليها دمج الحصول على المعرفة الضمنية مع خطط الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم مراجعة أهداف التعلم

القسم 1 إعداد وتخطيط المشروع

قبل بدء المشروع، من المفيد مراعاة...

A. الاحتياجات المعرفية للفريق

- خصائص أعضاء فريقك وتفضيلاتهم واحتياجاتهم المعرفية.
- مدى إمكانية توفير هذه المعرفة من خلال التدريب والمبادئ التوجيهية.
- طرق التعلم المحتملة الأخرى (على سبيل المثال التوجيه، التدريب أثناء العمل، مجتمعات الممارسة).

B. الحصول على المعرفة الضمنية من المشروع

- تطوير أهداف وخطط تعلم المشروع للحصول على المعرفة الضمنية للمشروع، وضمان الدمج في أطر وخطط الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم.
- المناقشة مع فريقك حول كيفية نقل ومشاركة وتلقي المعرفة الضمنية من المجتمعات التي تعمل معها.
- تخطيط الموارد اللازمة للحصول على المعرفة الضمنية الناتجة عن تنفيذ المشروع (تخصيص الوقت، الموارد المالية، المعدات، وما إلى ذلك).
- دمج المناقشات والأفكار حول المعرفة الضمنية في خطط الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم ونقاط المراجعات الدورية للمشروع.

القسم 2 تنفيذ المشروع

خلال تنفيذ المشروع، من المفيد مراعاة...

- استخلاص المعرفة الضمنية من الفريق في اجتماعات ومراجعات المشروع (على سبيل المثال الحصول على المعرفة التي قد يكون الفريق وثقها أو لم يوثقها).
- توفير مساحة للموظفين للتحدث عما سمعوه وتعلموه في تنفيذ المشروع (مثل جلسات التفكير واجتماعات الفريق).
- التفكير مع الفريق فيما تعلموه من العمل مع المجتمعات المتأثرة بالأزمات.
- المناقشة مع الفريق حول كيفية الحصول على المعرفة التي يكتسبونها من خلال أنشطة المشروع والتي لم يتم تدوينها في التقارير.
- جدولة اجتماعات معرفية ربع سنوية مع أعضاء فريقك للتفكير في رؤى أعضاء الفريق ومعرفتهم وتحديد الاحتياجات أو التحديات المعرفية الناشئة.

القسم 3 الحصول على المعرفة الضمنية في إغلاق المشروع

أثناء إغلاق المشروع وتقييمه، من المفيد مراعاة...

- مناقشة التقدم نحو أهداف التعلم للمشروع – ضع في اعتبارك المعرفة التي تتجاوز المؤشرات التي تم جمعها لمتطلبات إعداد التقارير.
- مناقشة معرفة المشروع المتولدة من المجتمعات المتأثرة بالأزمات، وكيفية الحصول عليها.
- مشاركة معرفة المشروع مع المشاريع الأخرى، داخل المنظمة أو مع القطاع الأوسع.

المورد 4

خيارات الحصول على المعرفة الضمنية ومشاركتها

المقدمة	يساعدك هذا المورد على التفكير في خيارات الحصول على المعرفة الضمنية ومشاركتها. هناك طرق مختلفة للحصول على المعرفة الضمنية، مع عدم وجود حل "واحد يناسب الجميع". يمكنك التفكير في الاحتفاظ بالمعرفة في شكل غير موثق أو توثيقها أو استخدام نموذج مختلط. ستختلف المعرفة التي تريد الحصول عليها ومشاركتها، لذا يوفر لك هذا المورد بعض الاقتراحات الإرشادية لمساعدتك في اتخاذ القرارات.
من المقصود به؟	هذا المورد موجه للعاملين في الخطوط الأمامية في المجال الإنساني ومتخصصي التعلم والتطوير ومديري المشاريع. ولكن يمكن استخدامها من قبل أي موظف يرغب في الحصول على المعرفة أو مشاركتها.
كيف يتم استخدامه؟	اتبع الخطوات الأربعة: 1. حدد ما هي المعرفة التي ترغب في الحصول عليها ومشاركتها. 2. أجب عن الأسئلة المتعلقة بالنوع، والاستخدام، والحضور، والموارد المتاحة. 3. قم بمراجعة معايير كل خيار لمعرفة ما هو الأفضل لحالتك. 4. استخدم المورد 5: مجموعة أدوات المعرفة الضمنية للخيارات المحتملة.
النتيجة	سترشدك الإجابات على الأسئلة إلى جانب المعايير الموجودة في كل خيار نحو الطريقة الأنسب للحصول على المعرفة الضمنية. يمكنك استخدام المورد 5 للنظر في الأداة أو الأدوات التي يجب استخدامها.

الخطوة 1

حدد مجال المعرفة الضمنية التي ترغب في الحصول عليها.
(يمكنك استخدام **المورد 1: التقييم الفردي** للمساعدة في تحديد ذلك.)

الخطوة 2

اجب على هذه الاسئلة:

- ما هو نوع المعرفة التي تريد الحصول عليها؟
- المهارات الشخصية (على سبيل المثال القيادة، التفاوض، مهارات الاتصال)
- المعلومات التقنية (على سبيل المثال كيفية بناء مرحاض)
- معرفة المشروع السياقية حول الثقافة والمعايير الاجتماعية والسياسة للسياق
- ما هو الغرض من استخدام المعرفة؟ (على سبيل المثال لتسليم المهام للموظفين، للحصول على تعلم المشروع، للمشاركة مع مشروع آخر في موقع جغرافي مختلف).
- من هو جمهور الحضور الأساسي لهذه المعرفة وكيف يحبون أن يتعلموا (على سبيل المثال القراءة، الاستماع، المناقشة)؟
- ما هي الموارد وكم من الوقت يمكنك تخصيصه للحصول على هذه المعرفة ومشاركتها؟

الخطوة 3

راجع المعايير التالية للخيارات المختلفة لاتخاذ قرار.

شكل موثق	شكل مختلط	شكل ضمني
اختر شكل موثق عندما:	ضع في اعتبارك استخدام شكل مختلط (ضمني وموثق) عندما:	ضع في اعتبارك الحصول على المعرفة ومشاركتها في شكل ضمني عندما:
حصولك على المهارات التقنية أو الشخصية والبرمجة ومشاركتها (مثل مشروع المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية WASH أو التعليم)، نتائج المشروع أو نظرة عامة.	تكون تكتسب وتشارك المعرفة التقنية أو معرفة المشروع بما في ذلك العناصر دقيقة الفوارق التي قد تضع في التقارير، تُرشد أو تُدير الإجراءات (مثل كيف تكون حساساً ثقافياً أو سياسياً تجاه المجتمع الذي تعمل به). يمكن أن يكون النموذج المختلط مفيداً أيضاً في استخلاص الزيارات الميدانية والأفكار الخاصة بالمشروع – مشاركة المعرفة والحصول عليها في شكل ملاحظة.	تريد الحصول على المهارات الشخصية وعوامل الكفاءة ومشاركتك (التفاوض، القيادة، حل المشكلات)، أو معرفة المشروع حول العادات والأعراف والسلوكيات الاجتماعية.
تريد مشاركة المعرفة عبر المشاريع أو المواقع، مع عدد كبير من الموظفين، أو عندما يكون توحيد الممارسة مطلوباً (مثل إجراءات التشغيل القياسية)، حيث يكون من المفيد أن يكون لديك مرجع لكيفية القيام بشيء، أو استخدام نظام، أو إجراء.	من المهم أن يفهم الحضور الفروق الدقيقة في مجال معين من المعرفة وأن يكون لديهم سجل بهذه المعرفة	تريد تزويد الموظفين أو غيرهم بالمعرفة السياقية الخاصة بالمشروع حول كيفية القيام بشيء ما مع أو من أجل مجتمع متأثر (على سبيل المثال لمناقشة الممارسات الثقافية أو الاجتماعية، أو التفكير معاً في أمثلة النجاحات والتحديات لاستخلاص الدروس المستفادة).
سيستفيد الحضور من الحصول على المعرفة في نموذج مكتوب أو مسجل (صوت أو فيديو) – حتى يتمكنوا من استخدامها عند تنفيذ إجراء أو متابعة عملية.	يعاني الحضور من ضغوط زمنية حيث من المهم دعمهم في اكتساب المعرفة، بدلاً من قراءة العديد من التقارير والإرشادات. ومع ذلك، يعمل السجل أو الوثيقة كمرجع مفيد (على سبيل المثال أثناء تسليم المهام للموظفين).	يفضل الحضور التعلم بالممارسة، أو يواجه تحديات في معرفة القراءة والكتابة، أو جديد في سياق معين، وبالتالي يمكن شرح الفروق الدقيقة بوضوح.
يختلف الوقت والموارد حسب الاستخدام المقصود والحضور. يمكن أن يكون التقرير القصير أو البريد الإلكتروني على مستوى المنظمة مورداً منخفضاً ويكون فعالاً من حيث التكلفة، في حين أن الدليل على مستوى القطاع يمكن أن يكون مكلفاً وتقيلاً على الموارد.	يتوفر الوقت والموارد لتسجيل المعرفة والحصول عليها أو مشاركتها من خلال الوسائل التفاعلية (عبر الإنترنت أو وجهاً لوجه).	يتوفر الوقت والموارد للحضور لاستيعاب المعرفة من خلال الممارسات الفكرية والمناقشات أو الملاحظات أو مرافقة صاحب المعرفة.
غالباً ما يسير الحصول على المعرفة الضمنية ومشاركتها في شكل موثق بشكل جيد مع المزيد من التعلم العام أو نقل المهارات التقنية. يمكن استخدامه للحصول على المعرفة ومشاركتها على الفور أو للاحتفاظ بسجل أو مرجع على مدى فترة طويلة من الزمن.	الحصول على المعرفة الضمنية ومشاركتها في شكل مختلط يمكن أن يكون له نتائج جيدة في كثير من الحالات. يمكن أن يكون مفيداً بشكل خاص للحصول على التعلم التأملي أو جلسات المراجعة، تسليم المهام للموظفين، حيث يمكن تبادل المعلومات التفصيلية أو الدقيقة مع النقاط الرئيسية المسجلة للرجوع إليها لاحقاً. يمكن استخدامه للحصول على المعرفة ومشاركتها على الفور أو بمرور الوقت.	يعد الاحتفاظ بالمعرفة في شكل ضمني مفيداً جداً للحصول على المعرفة الخاصة بالسياق ومشاركتها وشرح الفروق الدقيقة في الخبرات المحددة التي يمكن أن تضع عند مشاركتها في أشكال أخرى. إنه مفيد جداً لتعلم المشروع، والدورات التوجيهية، وتسليم المهام، والتدريب أثناء العمل. يمكن استخدامه للحصول على المعرفة ومشاركتها على الفور أو على فترة من الزمن.

نوع المعرفة

الغرض من الاستخدام

الحضور

الوقت والموارد

المختص

الخطوة 4

بعد تحديد أنسب الخيارات لاحتياجاتك وفي حدود مواردك، انتقل إلى المورد 5 للنظر في أدوات المعرفة الضمنية التي يمكنك استخدامها.

المورد 5 مجموعة أدوات المعرفة الضمنية

<p>المقدمة</p> <p>يوفر لك هذا المورد نظرة عامة على الأدوات المختلفة للحصول على المعرفة الضمنية. وهي مصنفة حسب الخيارات الموضحة في المصدر 4 (ضمنية ومختلطة وموثقة).</p> <p>يتم تنظيم الأدوات رأسياً أيضاً حسب الموارد المطلوبة (الوقت والميزانية والقدرة التقنية). أقل الموارد المطلوبة موجودة في الأعلى، بينما تلك التي تتطلب المزيد تكون في الأسفل. تتضمن كل أداة ملخصاً للاستخدام، والموارد اللازمة لاستخدامها، ومتى يتم استخدامها، واختلافات الأداة، وروابط (روابط) لموارد إضافية أو إرشادات تفصيلية.</p> <p>ملحوظة: لا تركز جميع الموارد المدرجة هنا بشكل خاص على الاستجابات الإنسانية، ومع ذلك، يمكن تطبيق التقنيات الموصوفة بشكل مفيد في الظروف الإنسانية.⁵</p>	
<p>من المقصود به؟</p> <p>هذا المورد مخصص لجميع الموظفين، لا سيما العاملين في الخطوط الأمامية في المجال الإنساني ومديري المشاريع.</p> <p>تختلف خيارات الموارد أدناه من حيث الموارد المطلوبة. لذا قد تكون هناك حاجة إلى موافقة الإدارة العليا ودعمها لتنفيذ الأدوات الأكثر كثافة في استخدام الموارد.</p>	
<p>كيف يتم استخدامه؟</p> <ul style="list-style-type: none"> هل تعلم ما هي المعرفة الضمنية التي تريد الحصول عليها وفي أي شكل؟ إذا لم تكن تعلم، استخدم المورد 4 لمساعدتك على التفكير في احتياجاتك وفي الشكل الذي قد يكون أكثر ملاءمة لك. راجع مجموعة الأدوات وفكر في الأداة (الأدوات) الأكثر ملاءمة لاحتياجاتك في حدود الوقت والميزانية المتاحين. يتم إدراج جميع الخيارات في جدول مجموعة أدوات المعرفة الضمنية أدناه، ويتم توفير مزيد من التفاصيل عن كل نهج في الصفحات التالية. قد تحتاج إلى مناقشة الخيارات مع فريقك أو الإدارة العليا للحصول على الموافقة أو الميزانية لتنفيذ بعض الأدوات. تمثل هذه الإرشادات والاقتراحات نقطة انطلاق، ويمكن تكييفها مع سياقك ووقتك ومواردك. هذه القائمة ليست شاملة، لذا لا تتردد في البحث عن إرشادات أخرى عبر الإنترنت مستخدماً مجموعة الأدوات هذه كمصدر إلهام. قد يكون لديك أيضاً أفكارك الخاصة التي ستعمل بشكل أفضل بكثير في سياق التشغيل الخاص بك. 	
<p>النتيجة</p> <p>يتم تحديد أداة أو أدوات الحصول على المعرفة ومشاركتها.</p>	

مجموعة أدوات المعرفة الضمنية		
الخيار 1 مشاركة المعرفة بشكل ضمني	الخيار 2 مزيج المعرفة الضمنية والموثقة	الخيار 3 المعرفة الموثقة
<ul style="list-style-type: none"> جلسات التفكير التعلم العملي دعم الأقران التوجيه والتدريب التدريب أثناء العمل 	<ul style="list-style-type: none"> مراجعات ما بعد العمل/جلسات تعلم مراحل محددة السرديات القصصية أهم التغييرات مجتمعات الممارسة (CoPs) تبادل/انتداب الموظفين اجتماعات النظراء أسابيع/أيام تعلم أو علمية 	<ul style="list-style-type: none"> الدروس المستفادة دراسات الحالة تحليل الخرائط والشبكات الاجتماعية السجلات والمحفوظات والمكتبات

الخيار 1 مشاركة المعرفة بشكل ضمني

جلسات التفكير

- **الوصف:** حيث يقوم الميسر أو الرئيس بتوجيه مجموعة من خلال المناقشة للتفكير في ممارسة أو موقف معين. يمكن دمج التفكير في اجتماعات الفريق.
- **الموارد اللازمة:** عادة ما تكون هناك حاجة إلى موارد مالية منخفضة؛ ولكن هناك حاجة إلى الوقت، وتزداد الموارد مع حجم وتعقيد جلسات التفكير (مثل الجلسات على مستوى القطاع).
- **يعمل جيدًا مع:** مجموعات من 4 إلى 8 أشخاص باختلافات هرمية صغيرة وأقرانهم.
- **الاختلافات:** يمكن أن تكون مجموعة صغيرة من الأفراد، تنظيمية أو على مستوى القطاع.

موارد/إرشادات إضافية

[Reflection Methods Practical Guide for Trainers and Facilitators, WUR](#)

التعلم العملي

- **الوصف:** نهج لحل المشكلات يتضمن نقل الأفكار الضمنية والتعلم الضمني إلى أفعال.
- **الموارد اللازمة:** موارد منخفضة إلى متوسطة لتخصيص الوقت المطلوب.
- **يعمل جيدًا مع:** مجموعات صغيرة من الأقران (4 إلى 5 أشخاص) ذوي السلطات المماثلة والقدرة على الالتقاء (وجهًا لوجه أو عبر الإنترنت) مرة واحدة على الأقل في الشهر.
- **الاختلافات:** تم دمجها في اجتماعات الفريق أو المراجعات أو عمليات تسليم المهام.

موارد/إرشادات إضافية

[التعلم العملي للعاملين بالخطوط الأمامية في المجال الإنساني: حزمة الموارد، ALNAP](#)

دعم الأقران

- **الوصف:** تبادل المعرفة بين الأقران من نفس المستوى الهرمي.
- **الموارد اللازمة:** يختلف الاستثمار المالي اعتمادًا على ما إذا كانت هناك حاجة للسفر أم لا. يتطلب الأمر وقتًا حتى يدعم الأقران بعضهم البعض.
- **يعمل جيدًا مع:** الموظفون ذوو السلطة المماثلة وبدون حواجز هرمية.
- **الاختلافات:** يمكن إجراؤه من خلال منصات التعلم، أو الاجتماعات الشخصية أو الافتراضية، أو من خلال الشبكات الداخلية والمنصات المماثلة اعتمادًا على مكان وجود

الأقران. يمكن تنفيذه داخل منظمة أو بين منظمات مختلفة اعتماداً على نتائج التعلم المطلوبة بين الأقران.

موارد/إرشادات إضافية

[A guide to Peer-to-Peer Learning, Effective Institutions Platform](#)

انظر إلى المثال

[Peer-Learning Exercise \(Humanitarian Evaluation Capacities\), ALNAP](#)

التوجيه والتدريب

- **الوصف:** الموجه أو المدرب هو شخص يُساهم في عملية التعلم من خلال طرح أسئلة مهمة.
- **الموارد اللازمة:** تختلف وفقاً لقيمة الوقت والأهمية للمشاركين.
- **يعمل جيداً مع:** الشخص الذي يقدم التوجيه والتعلم للموظفين على جميع مستويات المنظمة.
- **الاختلافات:** سيطرح كل من الموجهين والمدربين أسئلة، ولكن يمكن للموجهين تقديم سيناريوهات أو خيارات لما يمكن أن يمثل الإجابة الصحيحة، بينما يميل المدربون إلى عدم إعطاء إجابات بأنفسهم.

موارد/إرشادات إضافية

[Coaching toolkit, CHS Alliance](#)

التدريب أثناء العمل

- **الوصف:** يحصل الممارسون على فرصة التعلم من خلال الملاحظة.
- **الموارد اللازمة:** تختلف حسب نوع التدريب ومكانه.
- **يعمل جيداً مع:** السياقات التي يسعى فيها الأشخاص إلى فهم العمليات والديناميكيات.
- **الاختلافات:** يمكن أن يكون غير منظم، أو منظم مع أهداف التعلم، أو شبه منظم.

موارد/إرشادات إضافية:

[On-the-Job Training for Effective Employee Development, The Balance Careers](#)

الخيار 2 مزيج المعرفة الضمنية والموثقة

مراجعات ما بعد العمل/جلسات تعلم مراحل محددة

- الوصف: عملية مناقشة ما تم بشكل جيد وما لم يتم بشكل جيد في أحد المشروعات أو الأعمال. المناقشة لا تقل أهمية عن التقرير أو محاضر الجلسات الموثقة. يعمل بشكل جيد للحصول على المعرفة بعد المراحل الرئيسية، على سبيل المثال نهاية المرحلة الأولى من تنفيذ المشروع.
- الموارد اللازمة: يتطلب موارد قليلة.
- الاختلافات: يمكن أن تكون مجموعة صغيرة من الأفراد، تنظيمية أو على مستوى القطاع.

موارد/إرشادات إضافية

[After action review guidance, USAID and KDMD](#)

[The 'After Action Review' chapter in the Knowledge Management Toolkit, SDC](#)

السرد القصصي

- الوصف: تكوين قصص مؤثرة من خلال هيكله وسرد تقدم المشروع أو التأثير في قصة.
- الموارد اللازمة: يتطلب موارد منخفضة إلى متوسطة.
- يعمل جيدًا مع: المعرفة من المراحل النهائية للمشروع، حيث يمكن تصوّر التقدم والنتائج غير الموثقة وسردها.
- الاختلافات: يختلف حسب الحاجة والموارد. يمكن تسجيل القصص صوتيًا أو مرئيًا.

موارد/إرشادات إضافية

[Stories, Better Evaluation](#)

[Story Telling: Building Bridges Using Narrative Techniques, SDC](#)

انظر إلى المثال

[Capturing and Sharing through Digital Storytelling, USAID Learning Lab](#)

أهم التغييرات

- الوصف: على غرار السرد القصصي، تتضمن العملية جمع قصص أهم التغييرات من أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع. ثم يتم استخدام لوحة تمثيلية لاختيار أهم القصص والتحقق منها.

- **الموارد اللازمة:** تختلف احتياجات الموارد حسب الحاجة إلى مستشار خارجي، والجهود المبذولة لجمع القصص.
- **يعمل جيداً مع:** الاستفادة والتعلم من المجتمعات حول التغييرات التي حدثت بطريقة منهجية.
- **الاختلافات:** يمكن أن يكون تدريجياً متوسط و واسع النطاق.

موارد/إرشادات إضافية

[The 'Most Significant Change' \(MSC\) Technique: A Guide to Its Use, Davies and Dart](#)

مجتمعات الممارسة (CoPs)

- **الوصف:** مجموعة من العاملين في المجال الإنساني يشاركون اهتمامات مشتركة في موضوع أو فكرة ما، ويجتمعون بانتظام لتطوير ومشاركة المعرفة حول أحد الموضوعات.
- **الموارد اللازمة:** تختلف حسب حجم مجتمع الممارسة. يمكن أن تكون عبر منظمة أو قطاع، وبالتالي هناك حاجة إلى بعض الموارد المخصصة. أو يمكن أن يكونوا في مكتب واحد ولا يحتاجون إلى موارد تُذكر.
- **يعمل جيداً مع:** المواقف التي تكون فيها المعرفة حول موضوع معين (على سبيل المثال برنامج مشروع للمياه والصرف الصحي والنظافة الصحية WASH، القدرة على الصمود).
- **الاختلافات:** يمكن أن تختلف هياكل مجتمع الممارسة؛ يمكن أن يكون 3 أو 4 أشخاص أو المئات من المشاركين. يمكن أن تكون مجتمعات الممارسة افتراضية، أو وجهاً لوجه، أو مختلطة، ويتم تيسيرها عبر منصات محددة وموارد بشرية مخصصة أو تُدار بشكل غير رسمي. يمكن أن تكون داخلية أو عبر المنظمات.

موارد/إرشادات إضافية

[Creating a Community of Practice for Disaster Resilience, W. J. D. Barbon](#)

تبادل/انتداب الموظفين

- **الوصف:** التعيين المؤقت ونقل عضو فريق أو موظف من منظمة إلى قسم زميل/شريك، أو منظمة.
- **الموارد اللازمة:** يتطلب موارد متوسطة إلى عالية.
- **يعمل جيداً مع:** السياقات التي تحتاج فيها الفرق أو المنظمات إلى خبرة فنية أو إدارية جديدة (على سبيل المثال إنشاء برنامج للحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسي (PSEA)، أو برنامج للمساعدة النقدية).
- **الاختلافات:** تختلف مدة ومكان وشروط تبادل الموظفين.

اجتماعات النظراء

- **الوصف:** تجمعات غير منظمة أو شبه منظمة للفريق، خارج مكان العمل. تتم الاستعانة أحياناً بميسر خارجي أو داخلي لدعم الفرق للتعلم والتفكير معاً.
- **الموارد اللازمة:** تختلف حسب مكان وعدد الحضور. يتطلب عادةً موارد متوسطة إلى عالية.
- **يعمل جيداً مع:** الحصول على المعرفة حول المعالم الرئيسية (على سبيل المثال للتخطيط السنوي أو تطوير الاستراتيجية).
- **الاختلافات:** يمكن أن يكون فريق مشروع صغير، أو اجتماع نظراء على مستوى المنظمة.

أسابيع/أيام تعلم أو علمية

- **الوصف:** اجتماع، عادة مرة واحدة في السنة، لمناقشة المعرفة والأدلة الموثقة حول مجال موضوعي والتفكير فيها.
- **الموارد اللازمة:** تختلف حسب الموقع والمكان والمدة. يمكن تنفيذ الأيام التقنية عبر الإنترنت بموارد منخفضة، ولكنها لا تزال تتطلب وقتاً وإعداداً تنظيمياً عالياً.
- **يعمل جيداً مع:** المنظمات التي تركز على مواضيع محددة.
- **الاختلافات:** يمكن أن يكون حدثاً ليوم واحد أو أكثر.

الخيار 3 توثيق المعرفة

الدروس المستفادة

- الوصف: سجل لما تم تعلمه من التجارب الإيجابية والسلبية لتنفيذ المشروع.
- الموارد اللازمة: تختلف الموارد حسب مجال وحجم التعلم. عادةً ما تكون الموارد المالية منخفضة، ولكن قد يستغرق توثيق التعلم وقتًا.
- يعمل جيدًا مع: الحصول على المعرفة في نهاية مشروع أو برنامج.
- الاختلافات: يمكن أن يكون بصيغة قصيرة أو متوسطة أو طويلة.

موارد/إرشادات إضافية

[Lessons Learnt, Better Evaluation](#)

[Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area, UNDP \(p. 27\)](#)

أفضل الممارسات

- الوصف: طريقة لهيكلية وتوثيق عملية المعرفة، والشروط، والمتطلبات، والجهات الفاعلة، والنتائج حول ممارسة معينة تساهم في تحقيق أفضل النتائج في سياق معين.
- الموارد اللازمة: تختلف حسب مجال وحجم التعلم. يتطلب عادة موارد منخفضة إلى متوسطة.
- يعمل جيدًا مع: الحصول على المعرفة من نهج أو برنامج جديد يمكن دعمه بأدلة على النتائج الجيدة. عادة ما يعكس الجانب الإيجابي للممارسة.
- الاختلافات: يمكن أن يكون بصيغة قصيرة أو متوسطة أو طويلة.

موارد/إرشادات إضافية

[The 'Good Practice' chapter in the Knowledge Management Toolkit, SDC](#)

[انظر إلى المثال](#)

[Good Practice Guide: embedding inclusion of older people and people with disabilities in humanitarian policy and practice, CENDEP](#)

دراسات الحالة

- الوصف: فحص متعمق لحالة أو وحدة. يمكن أن يكون مفيدًا في فحص كيفية توافق العناصر المختلفة معًا. غالبًا ما يستخدم البيانات الكيفية والكمية.
- الموارد اللازمة: تختلف الموارد اعتمادًا على من يجسد دراسة الحالة وكيف.
- يعمل جيدًا مع: الحصول على المعرفة حول معالجة البرنامج، وكيف يؤثر السياق على تنفيذ البرنامج.
- الاختلافات: يمكن دمجه في خطط الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم.

[Case study, Better evaluation](#) – يقدم نظرة عامة على أنواع مختلفة من دراسات الحالة وروابط لمصادر أخرى.

تحليل الخرائط والشبكات الاجتماعية

- **الوصف:** عملية نقل المعرفة الضمنية حول العلاقات والمشاركة بين أصحاب المصلحة إلى رسم توضيحي مرئي أو موثق.
- **الموارد اللازمة:** موارد متوسطة إلى عالية. (يتطلب بعض الخبرة أو ميسراً مدرباً على تحليل الشبكات الاجتماعية).
- **يعمل جيداً مع:** الحصول على المعرفة حول العلاقات المجتمعية، أو الأعراف أو التفاعلات الاجتماعية.
- **الاختلافات:** يمكن أن يكون تدريجياً صغيراً أو متوسطاً أو واسع النطاق.

[Social Network Analysis Handbook \(IRC\)](#)

السجلات والمحفوظات والمكتبات

- **الوصف:** عملية تنظيم وترتيب البيانات الضمنية غير الموثقة في مواد موثقة مكتوبة أو سمعية-بصرية يمكن تصنيفها في مكتبة، أو سجل، أو أرشيف.
- **الموارد اللازمة:** يستغرق وقتاً طويلاً ويمكن أن يكون له آثار على الموارد المالية، اعتماداً على المنصة التي يتم إيداع البيانات بها.
- **يعمل جيداً مع:** الحصول على المعرفة من عملية أو دورة (على سبيل المثال معايير التشغيل الداخلي SOPs، وكيفية إشراك المجتمعات، وما إلى ذلك).
- **الاختلافات:** يمكن أن يكون نموذجاً صغيراً أو متوسطاً أو واسع النطاق، وعبر الإنترنت بشكل أساسي.

[HELP Library, ALNAP](#)

[Data repository, HDX](#)

[Research & evaluation archive, BRAC](#)

روابط لأدوات المورد 5

التعلم العملي: ALNAP (2022) التعلم العملي للعاملين بالخطوط الأمامية في المجال الإنساني: حزمة الموارد. www.alnap.org/node/84821

مراجعات ما بعد العمل:

USAID (n.d.) **After-Action Review Guidance.** ▪

www.alnap.org/help-library/after-action-review-guidance

The Swiss Agency for Development and Cooperation (2009) **Knowledge Management Toolkit.** <https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/SDC-KM-Toolkit.pdf>

Better Evaluation (n.d.) **Case Studies.** دراسات الحالة:

www.betterevaluation.org/en/plan/approach/case_study

التدريب: Core Humanitarian Standards Alliance (2018) Coaching Toolkit.

https://d1h79zlgfht2zs.cloudfront.net/uploads/2019/07/Coaching_Toolkit.pdf

مجتمع الممارسة: Barbon, W.J.D. (2018) **Creating a Community of Practice for Disaster Resilience.** <https://reliefweb.int/report/world/creating-community-practice-disaster-resilience>

الممارسات الجيدة: Akerkar S. and Bhardwaj R. (2018) **Good Practice Guide: embedding inclusion of older people and people with disabilities in humanitarian policy and practice,** Centre for Development and Emergency Practice.

www.alnap.org/help-library/good-practice-guide-embedding-inclusion-of-older-people-and-people-with-disabilities-in

أيام تعلم/علمية: MSF (2020) **Scientific Days.**

<https://epicentre.msf.org/en/scientific-days/scientific-day-2020>

الدروس المستفادة:

Better Evaluation (n.d.) **Lessons Learnt.** ▪

www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/lessons_learnt

United Nations Development Programme (2007) **Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area.**

<https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/p%26i%20to%20post.pdf>

التغيير الأكثر أهمية: Davies R. and Dart J. (2005) **The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use.** www.alnap.org/help-library/the-most-significant-change-msc-technique-a-guide-to-its-use

التدريب أثناء العمل: The Balance Career (2021) **What is on the job training?**

www.thebalancecareers.com/how-on-the-job-training-brings-you-value-1917941

- Andrews, M. and Manning, N. (2016) **A Guide to Peer-to-Peer Learning**. www.effectiveinstitutions.org/files/The_EIP_P_to_P_Learning_Guide.pdf
- ALNAP (n.d.) **Peer-Learning Exercise (Humanitarian Evaluation Capacities)**. www.alnap.org/help-library/peer-learning-exercise-humanitarian-evaluation-capacities
- Gorgijn F., Ernstman N., Helder J. and Brouwer H. (2018) **جلسات التفكير: 'Reflection Methods Practical Guide for Trainers and Facilitators'**, Wageningen Centre for Development Innovation, Wageningen University and Research. <https://edepot.wur.nl/439461>
السجلات والمحفوظات والمكتبات:
- ALNAP (n.d.) **Humanitarian Evaluation Learning and Performance (HELP) Library**. www.alnap.org/help-library
- OCHA (n.d.) The Humanitarian Data Exchange (HDX), **Data Depository**. <https://data.humdata.org/dataset>
- BRAC (n.d.) **Research and Evaluation Division (RED) Archive**. <http://dspace.bracu.ac.bd/xmlui/handle/10361/12837>
- International Rescue Committee (2016) **تحليل الشبكة الاجتماعية: Social Network Analysis Handbook**. www.rescue.org/sites/default/files/document/1263/socialnetworkanalyse-handbook.pdf
- International Committee of the Red Cross (n.d.) **انتداب الموظفين: Staff on loan from national societies**. https://careers.icrc.org/content/Staff-on-loan-from-national-societies/?locale=en_GB
السرد القصصي:
- Better Evaluation (n.d.) **Stories**. www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/stories
- The Swiss Agency for Development and Cooperation (2007) **Storytelling Building Bridges Using Narrative Techniques**. www.eda.admin.ch/dam/deza/en/documents/die-deza/strategie/155627-geschichten-erzaehlen_EN.pdf
- USAID (2015) **Capturing and Sharing through Digital Storytelling**. <https://usaidlearninglab.org/lab-notes/capturing-and-sharing-through-digital-storytelling>

التعليقات الختامية

المراجع

- 1 قام معهد أبحاث TRP بمراجعة الوثائق والأدبيات لـ 31 مقالاً وتقريراً ووثيقة حول المعرفة الضمنية في سياقات الظروف الإنسانية والتنمية وفي المؤسسات الاجتماعية الأوسع. تضمنت المراجعة مقالات تمت مراجعتها من قبل الأقران وأدبيات غير الرسمية. كما عقدت تسع مشاورات تقنية مع خبراء المعرفة، والتي أبرزت كيف أن المعرفة الضمنية لم يتم الحصول عليها أو مشاركتها عبر الفرق والمشاريع، ولا إدراجها في استراتيجيات التعلم أو التوجيه للمنظمات الإنسانية.
 - 2 قام الفريق التوجيهي للمشروع بتوجيه عملية تطوير وتجريب حزمة الموارد والأعضاء هم: هانج إيك تشينج (Mercy Malaysia، ماليزيا)، وجوزيف جياندي (CRUDAN، نيجيريا)، ونجوى كوندا (NRRDO، جنوب السودان)، وبركات الله معروف (استشاري مستقل، بنجلاديش)، وسودهانشو سينج (Alliance for Empowerment Partnerships and Humanitarian Aid International، الهند)، وMd. مجيب الحق منير (COAST، بنجلاديش).
 - 3 ختلف البيئة المواتية للتعلم من منظمة إلى أخرى. وتساهم أساليب القيادة والإدارة، والثقة، والتسلسل الهرمي، وديناميات السلطة، والعوامل الثقافية واللغوية في إنشاء أو تقييد البيئة المواتية للتعلم.
 - 4 ما تم تحديد الثقة والتواصل والحساسية الثقافية كعناصر لخلق بيئات مواتية للتعلم. انظر: Holste, J.S. and Fields, D. (2010) 'Trust and tacit knowledge sharing and use' *Journal of Knowledge Management* 14(1) 128–140
 - 5 يعتمد الاختيار على الأدوات والاقتراحات من الخبراء في المجال الإنساني والتعلم، وتم التحقق من صحتها من قبل الفريق التوجيهي فيما يتعلق بمدى ملاءمتها للظروف الإنسانية.
- لمزيد من المعلومات حول استخدام التعلم العملي في منظماتك:
اتصل بشبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء (ALNAP) على البريد الإلكتروني:
actionlearning@alnap.org

منشورات ذات صلة بشبكة التعلم الإيجابي للمساعدة والأداء في مجال العمل الإنساني

- التعلم العملي للعاملين بالخطوط الأمامية في المجال الإنساني: حزمة الموارد



ALNAP
Overseas Development Institute
Blackfriars Road 203
London SE1 8NJ
United Kingdom
alnap@alnap.org