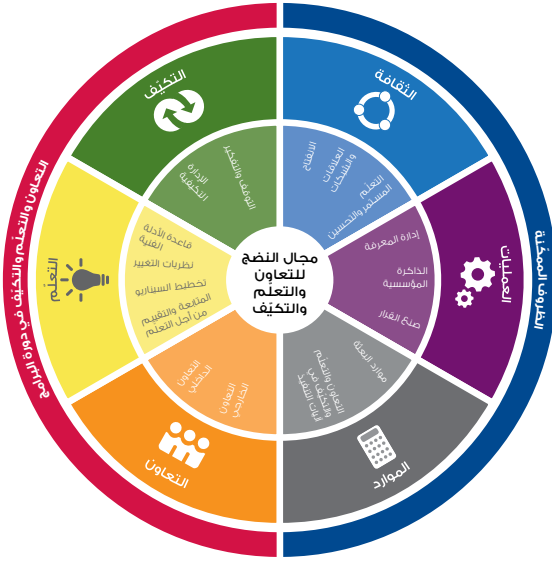


مجال النضج (Maturity Spectrum) للتعاون والتعلم والتكيف (CLA)



قام مكتب السياسة والتخطيط والتعلم (PPL) التابع للوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID) وآلية الدعم التابعة له، LEARN، بتطوير إطار التعاون والتعلم والتكيف (CLA) وأداة النضج لمساعدة بعثات الوكالة الأميركية للتنمية الدولية على التفكير بتعمد وتركيز أكبر حول كيفية التخطيط لتوجهات التعاون والتعلم والتكيف وتنفيذها بشكل يتناسب مع مضمون الإدارة ويساعدها على تحقيق أهدافها التنموية. وبالرغم أن تصميم هذه الأداة يستهدف وبشكل أولي جمهور الوكالة الأميركية للتنمية الدولية لاستخدامها في ورشات العمل التشاركية ذاتية التقييم، إلا أن إطار التعاون والتعلم والتكيف ومجال النضج (Maturity Spectrum) يمكن أن تكون لهما صلة بجمهور أوسع.

يحدد إطار التعاون والتعلم والتكيف للوكالة الأميركية للتنمية الدولية المكونات الرئيسية والفرعية للعمل اليومي، والتي يمكن أن تشكل فرصاً لعملية تعاون وتعلم وتكيف تكون مقصودة ومنهجية ومرتبطة بالموارد. ويدرك الإطار إمكانية وجود التنوع في شكل التعاون والتعلم والتكيف في المنظمات والبرامج المختلفة، بينما يغطي في الوقت نفسه للتعاون والتعلم والتكيف هيكلًا ووضوحًا وتماسكاً عبر بعدين رئيسيين:

• **التعاون والتعلم والتكيف في الدورة البرمجية:** كيفية ادماج التعاون والتعلم والتكيف في عمليات الدورة البرمجية بما فيها الاستراتيجية والمشروع وتصميم النشاط وتنفيذه.

• **الظروف الممكنة:** كيفية دعم ثقافة المنظمة وعمليات أعمالها وتخصيص الموارد لعملية دمج التعاون والتعلم والتكيف.

ومن خلال الإدراك بأن التعاون والتعلم والتكيف ليس ثنائي الأقطاب (أي لا يتعلق بعمل شيء ما أو عدم عمله)، قام مكتب السياسة والتخطيط والتعلم وآلية الدعم، LEARN، التابعة له بتطوير مجال أو طيف من الممارسات لكل واحد من الـ 16 مكون فرعي في الإطار. ويوفر المجال أمثلة على أساليب الدمج الممكن وجودها في مراحل مختلفة: غير موجود بعد، ناشئ، متوسع، متقدم، متأسس. تكون توصيفات مرحلة النضج توضيحية فقط ولا يقصد بها إطلاق عملية إعادة التفكير في الممارسات الحالية وفرص التحسين.

وتصف كل صفحة مكون فرعي في هذا المورد المفاهيم الرئيسية للموضوع وتشمل وصفاً لمراحل النضج. ورغم أن الوصف تم تطويره أصلاً للوكالة الأميركية للتنمية الدولية، إلا أن غالبية المفاهيم يمكن تحويلها ببساطة أو أن تكون لها مفاهيم مكافئة في المجتمع المحلي الشريك. فعلى سبيل المثال، رغم أن المنظمات خارجة الوكالة الأميركية للتنمية الدولية قد لا تجري «مراجعات لمحفظاتها» (وهذا جزء من مكوّن «التوقف والتفكير»)، إلا أن الغالبية تجري نوعاً من اللقاءات لمراجعة التقدم الحاصل في البرامج.

هذه هي النسخة السابعة من إطار التعاون والتعلم والتكيف ومجال النضج. سوف يستمر مكتب السياسة والتخطيط والتعلم وآلية الدعم، LEARN، التابعة له بمراجعة وتحديث الإطار والمجال بشكل دوري بناء على التغذية الراجعة من المستخدمين، لذا إذا كانت لديك أية ملاحظات حول المضمون، يرجى إرسالها بالبريد الإلكتروني إلى العنوان learning@usaid.gov. يسعدنا كذلك أن نسمع منكم حول كيفية استخدامك لهذا المضمون مع فريقك أو منظمك.

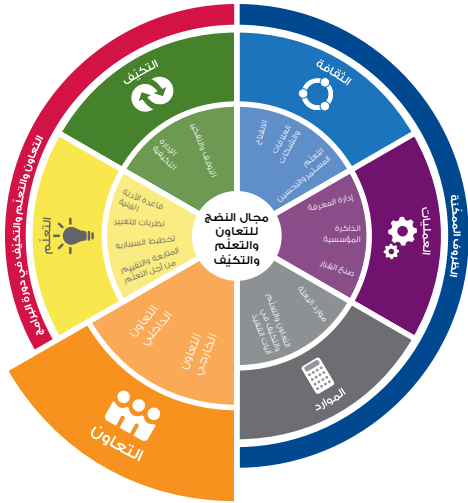
تم إصدار هذا المورد للمراجعة من قبل الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، وقد جرى إعداده من قبل آلية LEARN لدى مكتب التعلم والتقييم والبحوث (LER) التابع للوكالة الأميركية للتنمية الدولية في مكتب السياسة والتخطيط والتعلم. تقوم مجموعة ديكسيس الاستشارية بإدارة LEARN.

التعاون التعاون الداخلي



المفاهيم الرئيسية

1. تحديد ووضع أولويات الفرق/المكاتب الأخرى للتعاون الاستراتيجي
2. تحديد كيفية التشارك مع هذه الفرق/المكاتب
3. التعاون مع الفرق/المكاتب بناء على القرارات التي تم التوصل إليها



مأسس	متقدم	متوسع	ناشئ	غير موجود بعد
<p>نقوم بشكل متاثر وممنهج:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بتحديد الفرق/المكاتب الأخرى و/أو الأفراد الآخرين الذين يمكن أن يكون لهم أكبر الأثر على التخطيط والتنفيذ • باتخاذ القرارات حول شكل التعاون لزيادة التعاون • بالتعاون استراتيجياً مع تلك الفرق/المكاتب و/أو الأفراد حول القرارات التي تم التوصل إليها 	<p>نقوم في العادة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بتحديد الفرق/المكاتب و/أو الأفراد الذين يمكن أن يكون لهم أكبر الأثر على التخطيط والتنفيذ • باتخاذ القرارات حول شكل التعاون لزيادة التواصل والتنسيق • بالتعاون استراتيجياً مع تلك الفرق/المكاتب و/أو الأفراد حول القرارات التي تم التوصل إليها 	<ul style="list-style-type: none"> • نتعاون أحياناً مع فرق/مكاتب أخرى • يتميز التعاون بين المكاتب بتبادل المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • نحن نتعاون مع فرق/مكاتب أخرى بأسلوب عشوائي • صوامع المعلومات شائعة 	<ul style="list-style-type: none"> • نحن لا نتعاون بعد مع فريق/مكاتب أخرى

التعاون التعاون الخارجي



المفاهيم الرئيسية

1. تحديد ووضع أولويات أصحاب المصالح الرئيسيين للتعاون الاستراتيجي
2. تحديد كيفية التشارك مع أصحاب المصالح الرئيسيين
3. التعاون مع أصحاب المصالح الرئيسيين بناء على القرار التي تم التوصل إليها



غير موجود بعد	ناشئ	متوسع	متقدم	مؤسس
<ul style="list-style-type: none"> • نحن لا نتعاون بعد مع أصحاب المصالح 	<ul style="list-style-type: none"> • عملية تحليل أصحاب المصالح <u>غير رسمية وغير موثقة</u> • نتعاون مع أصحاب المصالح <u>بأسلوب عشوائي</u> • يتم <u>إعلام</u> أصحاب المصالح بخطط و/أو تدخلات الوكالة الأميركية للتنمية الدولية 	<ul style="list-style-type: none"> • تشمل عمليات التخطيط <u>أحياناً</u> تحليلاً لأصحاب المصالح • نتعاون مع الحكومات المضيفة ونظرائنا فيها و/أو شركاء التنفيذ <u>بموجب اتفاقيات محددة</u> • نتعاون مع أصحاب المصالح الإضافيين مقتصر على <u>المشاورات/ جمع المعلومات</u> لإعلام قرارات الوكالة الأميركية للتنمية الدولية 	<ul style="list-style-type: none"> • نقوم في العادة: <u>باستخدام تحليل أصحاب المصالح</u> لتحديد المصالح • <u>باتخاذ القرارات</u> حول شكل التعاون لزيادة التواصل والتناسق، والذي يشمل طلب التعاون بين الشركاء عندما يكون لذلك علاقة • بالتعاون استراتيجياً مع أصحاب المصالح الرئيسيين حول القرارات التي تم التوصل إليها 	<ul style="list-style-type: none"> • نقوم <u>بشكل متاثر وممنهج</u>: • باستخدام تحليل أصحاب المصالح لتحديد أصحاب المصالح • باتخاذ القرارات حول شكل التعاون لزيادة التواصل والتناسق، والذي يشمل طلب التعاون بين الشركاء عندما يكون لذلك علاقة • بالتعاون استراتيجياً مع أصحاب المصالح الرئيسيين حول القرارات التي تم التوصل إليها



المفاهيم الرئيسية

١. تتبع قاعدة الأدلة الفنية

٢. تطبيق قاعدة الأدلة الفنية في التخطيط والتنفيذ

٣. المساهمة في/توسيع قاعدة الأدلة الفنية



مأسس	متقدم	متوسع	ناشئ	غير موجود بعد
<p>نقوم بشكل متاثر وممنهج:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بمتابعة قاعدة الأدلة الفنية القائمة بما فيها بحوث محدثة وخبرات في المادة الموضوعية التي ولدتها الوكالة الأميركية للتنمية الدولية وغيرها • باستخدام خليط من أنواع ومصادر المعرفة ذات العلاقة لتحديد المعاني الضمنية وإعلام الاستراتيجيات/ المشاريع و/ أو النشاطات • بملئ الفجوات ونسأهم بمعرفة جديدة من خلال خليط من المعرفة والبحوث وإجراء التجارب والتقييم 	<p>نقوم في العادة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بمتابعة قاعدة الأدلة الفنية القائمة بما فيها بحوث محدثة وخبرات في المادة الموضوعية التي ولدتها الوكالة الأميركية للتنمية الدولية وغيرها • باستخدام خليط من أنواع ومصادر المعرفة ذات العلاقة لتحديد المعاني الضمنية وإعلام الاستراتيجيات/ المشاريع و/ أو النشاطات • بملئ الفجوات ونسأهم بمعرفة جديدة من خلال خليط من المعرفة والبحوث وإجراء التجارب والتقييم 	<ul style="list-style-type: none"> • نعمل على متابعة واستخدام تقارير التقييم الأولية بشكل أساسي من أجل تحديد المعاني الضمنية للبرامج • نعمل على ملء فجوات المعرفة باستخدام توجهات غير رسمية أو عشوائية 	<ul style="list-style-type: none"> • نتابع بشكل غير رسمي قاعدة الأدلة الفنية القائمة • قمنا بتحديد بعض فجوات المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> • لا نعرف عن قاعدة الأدلة الفنية

التعلم نظريات التغيير



المفاهيم الرئيسية

1. نوعية نظريات التغيير
2. اختبار واستكشاف نظريات التغيير
3. الوعي بين أصحاب المصالح بنظريات التغيير والتعلم الناتج عن اختبارها



غير موجود بعد	ناشئ	متوسع	متقدم	مؤسس
<ul style="list-style-type: none"> لم نقم بعد بتطوير نظرية تغيير 	<ul style="list-style-type: none"> تصف نظريات التغيير عادة نشاطات قائمة 	<ul style="list-style-type: none"> يتم تطوير نظريات التغيير المنطقية بناء على فهم الأدلة الفنية القائمة ويتم تحديد الفرضيات يتم اختبار بعض نواحي نظريات التغيير من خلال التقييم يتم التشارك بنظريات التغيير وفهمها بين عدد محدود من الموظفين وأصحاب المصالح الرئيسيين 	<ul style="list-style-type: none"> يتم تطوير نظريات التغيير المنطقية بناء على فهم المضمون والتحليل المعني، إضافة إلى الأدلة الفنية القائمة نقوم وبشكل منتظم باختبار واستكشاف النظريات حسب الأولويات وفرضياتها باستخدام مجال متنوع من توجهات التعلم ما بعد أعمال التقييم يتم التشارك بشكل واسع بنظريات التغيير وفهمها من قبل غالبية الموظفين وأصحاب المصالح الرئيسيين 	<p>نقوم بشكل متاثر وممنهج:</p> <ul style="list-style-type: none"> بتطوير نظريات تغيير منطقية بمدخلات كافية من أصحاب المصالح بناء على فهم للمضمون وتحليل ذو علاقة وأدلة فنية قائمة باختبار واستكشاف نظريات التغيير وفرضياتها وتعديل النظريات (حسب الحاجة) بناء على النتائج باستخدام والتشارك بالتعلم من اختبار نظريات التغيير لإعلام أعمال التخطيط والتنفيذ للوكالة الأميركية للتنمية الدولية وغيرها

التعلم تخطيط السيناريو



المفاهيم الرئيسية

1. تحديد المخاطر والفرص من خلال تخطيط السيناريو
2. متابعة الاتجاهات المتعلقة بالسيناريوهات
3. التجاوب مع وتطبيق التعلم من خلال المتابعة



مأسس	متقدم	متوسع	ناشئ	غير موجود بعد
<ul style="list-style-type: none"> • نقوم وبشكل متباين بتطوير طروحات سيناريوهات تحدد مؤشرات إنذار مبكر للمخاطر أو الفرص المحتملة • نقوم وبشكل ممنهج بمتابعة التوجهات المتعلقة بالسيناريوهات • نستخدم مؤشرات الإنذار المبكر للرد على التغييرات في المفاهيم في الوقت الحالي أو الواقعي 	<ul style="list-style-type: none"> • نقوم في العادة بتطوير طروحات السيناريوهات للتفكير بالمخاطر والفرص المحتملة • نقوم وبشكل منتظم بمتابعة التوجهات المتعلقة بهذه السيناريوهات • نقوم عملية متابعة السيناريوهات في غالب الأحيان بإعلام عملية التخطيط والتنفيذ 	<ul style="list-style-type: none"> • نسال ونوثق أسئلة «ماذا لو» حول الصورة الأكبر • نقوم بمتابعة التوجهات بشكل غير رسمي والمتعلقة بتلك الأسئلة 	<ul style="list-style-type: none"> • نطرح بشكل غير رسمي أسئلة «ماذا لو» 	<ul style="list-style-type: none"> • لم نشارك بعد في تخطيط السيناريوهات

مراحل النضج

التعلم المتابعة والتقييم من أجل التعلم



المفاهيم الرئيسية

1. أهمية رصد البيانات في عملية صنع القرار
2. تصميم وتنفيذ عمليات التقييم لإعلام البرامج القائمة والمستقبلية
3. تصنيف المتابعة والتقييم وجهود التعلم عبر الاستراتيجية والمشروع ومستويات النشاط

مؤسس	متقدم	متوسع	ناشئ	غير موجود بعد
<ul style="list-style-type: none"> • نقوم وبشكل متباير بوضع الأولويات وجمع بيانات المتابعة ذات النوعية الجيدة والمصدقية العالية لإعلام عملية صنع القرار • نقوم بتصميم وإجراء عمليات تقييم في وقتها المحدد لإعلام البرامج القائمة والمستقبلية • نقوم بشكل مقصود بتصميم جهود المتابعة والتقييم ليكون بالإمكان تجميع التعلم الناتج عبر المشاريع و/أو النشاطات وتغذيتها من أجل إعلام تحقيق النتائج على مستوى المهمة 	<ul style="list-style-type: none"> • نقوم في العادة بتحديد وتجميع بيانات المتابعة ذات النوعية الجيدة والمصدقية لتقوم بإعلام عملية صنع القرار • نقوم وبشكل منظم بتصميم وإجراء عمليات تقييم لإعلام البرامج القائمة والمستقبلية • نقوم بشكل مقصود بتصميم جهود المتابعة والتقييم ليكون بالإمكان تجميع التعلم الناتج عبر المشاريع و/أو النشاطات لإعلام قرارات التصميم والتنفيذ 	<ul style="list-style-type: none"> • تكون بيانات المتابعة أحياناً ذات علاقة وتفصيل كاف لإعلام عملية صنع القرار • نستخدم نتائج التقييم لإعلام النشاطات أو المشاريع المستقبلية 	<ul style="list-style-type: none"> • بيانات المتابعة بشكل عام غير متصلة مع عملية صنع القرار • تعمل عمليات التقييم المطلوبة في العادة على تحديد معلومات جديدة ذات علاقة 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم تنفيذ جهود المتابعة والتقييم بشكل أولي لتحقيق متطلبات تقديم التقارير

مراحل النضج

التكيف التوقف والتفكير



المفاهيم الرئيسية

1. تنوع وهدف فرص التوقف والتفكير
2. توقيت فرص التوقف والتفكير لإعلام عملية صنع القرار
3. نوعية فرص التوقف والتفكير



مؤسس	متقدم	متوسع	ناشئ	غير موجود بعد
<p>نقوم بشكل مثير وممنهج:</p> <ul style="list-style-type: none"> • باستضافة وحضور نشاطات التوقف والتفكير المتنوعة والمتعلقة بالتوقف والتفكير والتعلم حتى تاريخه • نعقد نشاطات التوقف والتفكير لتغذية جداول التصميم والتنفيذ ليتم إحداث التعلم عندما يكون الأكثر فائدة • بتيسير نشاطات التوقف والتفكير للموظفين وأصحاب المصالح ذوي العلاقة باستخدام مجال متنوع من التوجهات لتشجيع الحوار الصريح 	<p>نقوم في العادة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • باستضافة وحضور نشاطات التوقف والتفكير المتنوعة والمتعلقة بالتوقف والتفكير والتعلم حتى تاريخه • نعقد نشاطات التوقف والتفكير لتغذية جداول التصميم والتنفيذ ليتم إحداث التعلم عندما يكون الأكثر فائدة • بتيسير نشاطات التوقف والتفكير للموظفين وأصحاب المصالح ذوي العلاقة باستخدام مجال متنوع من التوجهات لتشجيع الحوار الصريح 	<ul style="list-style-type: none"> • نشارك في مراجعات المحفظة واجتماعات الشركاء حسب الحاجة والتي تركز بالدرجة الأولى على التعلم على مستوى النشاط، إضافة إلى عملية الجرد منتصف المدة CDCS • لا تتسق نشاطات التوقف والتفكير مع جداول التصميم والتنفيذ • تتميز نشاطات التوقف والتفكير بنشر المعلومات وتبادل المعرفة الأساسية 	<ul style="list-style-type: none"> • نشارك في مراجعات سنوية مطلوبة للمحفظة وعمليات الجرد نصف المدة لأهداف المساءلة وتقديم التقارير • اجتماعات الشركاء نادرة وتستخدم لتوفير المعلومات للشركاء في التنفيذ • يمكن تحديد فرص إضافية للتوقف والتفكير لم يتم العمل عليها 	<ul style="list-style-type: none"> • لم نشارك بعد في فرص التوقف والتفكير

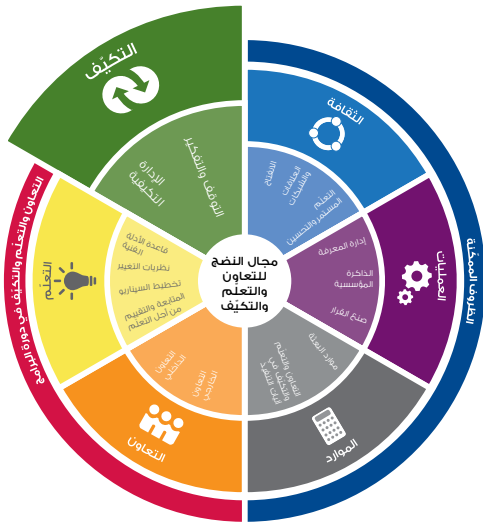
مراحل النضج

التعلم الإدارة التكيفية



المفاهيم الرئيسية

1. تحليل التعلم من التنفيذ و/أو فرص التوقف والتفكير
2. إعلام عملية صنع القرار
3. متابعة القرارات المتخذة بهدف الإدارة عن طريق التكيف



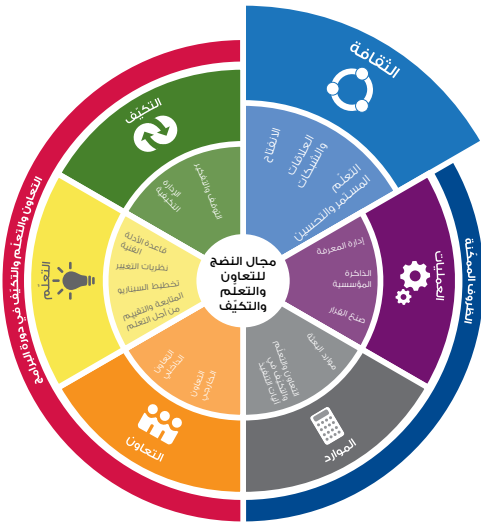
مؤسس	متقدم	متوسع	ناشئ	غير موجود بعد
<p>نقوم بشكل متباين وممنهج:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بالعمل مع أصحاب المصالح الرئيسيين الداخليين والخارجيين لتحليل النجاحات والتحديات وحالات الفشل لتحديد الدروس والموضوع التي تبرر المزيد من الاستكشاف • باستخدام التعلم لإعلام القرارات فيما يتعلق بالحفاظ على والتكيف مع أو التوقف عن التوجهات الحالية • بالعمل مع الزملاء الرئيسيين في الإدارة ومكاتب واشنطن (حسب ما هو مناسب) لاتخاذ إجراء لتكييف المشاريع والاستراتيجية و/أو النشاطات بناء على ذلك 	<p>نقوم في العادة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بالعمل مع أصحاب المصالح الرئيسيين الداخليين والخارجيين لتحليل النجاحات والتحديات وحالات الفشل لتحديد الدروس والموضوع التي تبرر المزيد من الاستكشاف • باستخدام التعلم لإعلام القرارات فيما يتعلق بالحفاظ على والتكيف مع أو التوقف عن التوجهات الحالية • بالعمل مع الزملاء الرئيسيين في البعثة ومكاتب واشنطن (حسب ما هو مناسب) لاتخاذ إجراء لتكييف المشاريع والاستراتيجية و/أو النشاطات بناء على ذلك 	<p>نعمل مع الشركاء بهدف:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحديد النجاحات والتحديات والمواضيع التي تبرر المزيد من الاستكشاف على مستوى النشاط • استخدام التعلم لإعلام القرارات على مستوى النشاط فيما يتعلق بالحفاظ على والتكيف مع التوجهات الحالية • نتخذ إجراءات أحياناً بناء على القرارات التي تم التوصل إليها والتشاور مع الزملاء الرئيسيين في الإدارة حسب الحاجة 	<p>نعمل مع الشركاء لتحديد النجاحات والتحديات والمواضيع التي تبرر المزيد من الاستكشاف على مستوى النشاط</p>	<ul style="list-style-type: none"> • لم نحدد بعد الفرص لتطبيق التعليم أو تعديل المسار

مراحل النضج



المفاهيم الرئيسية

١. الارتياح في التشارك بالأفكار والآراء
٢. الانفتاح على سماع وجهات النظر البديلة
٣. الاستعداد لاتخاذ إجراء حول أفكار جديدة

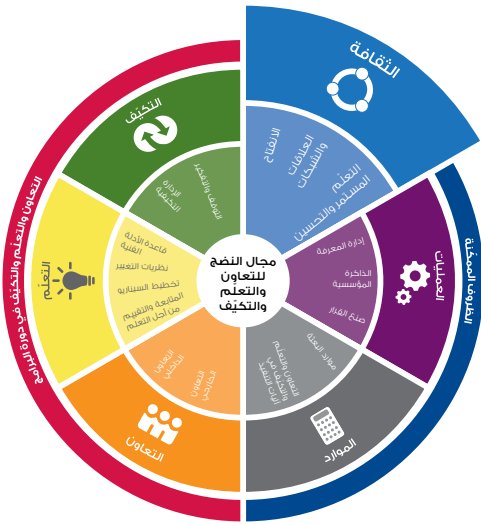


مأسس	متقدم	متوسع	ناشئ	غير موجود بعد
<p>الموظفون في كل الإدارة وبدعم من قيادتها وبشكل متباثر:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يطرحون أسئلة صعبة أو يشعرون بالقدرة على التعبير عن وجهات نظر غير مرغوبة • يشجعون وجهات نظر بديلة • مستعدون لاستكشاف أفكار غير مجربة أو جديدة 	<p>غالبية موظفي الإدارة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يطرحون أسئلة صعبة أو يشعرون بالقدرة على التعبير عن وجهات نظر غير مرغوبة • يشجعون وجهات نظر بديلة • مستعدون لاستكشاف أفكار غير مجربة أو جديدة 	<p>أقلية من موظفي الإدارة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يطرحون أسئلة صعبة أو يشعرون بالقدرة على التعبير عن وجهات نظر غير مرغوبة • يشجعون وجهات نظر بديلة • مستعدون لاستكشاف أفكار غير مجربة أو جديدة 	<p>بعض الأفراد فقط:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يطرحون أسئلة صعبة أو يشعرون بالقدرة على التعبير عن وجهات نظر غير مرغوبة • يشجعون وجهات نظر بديلة • مستعدون لاستكشاف أفكار غير مجربة أو جديدة 	<ul style="list-style-type: none"> • الانفتاح على التشارك في وسماع وجهات نظر بديلة أو تجربة توجهات جديدة لا يشكل بعد جزء من ثقافة الإدارة



المفاهيم الرئيسية

١. تطوير علاقة ثقة
٢. تبادل معلومات محدثة
٣. استخدام الشبكات عبر النظام لتوسيع الوعي الوضعي



مأسس	متقدم	متوسع	ناشئ	غير موجود بعد
<p>الموظفون في كل الإدارة وبشكل متباين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • لديهم علاقات وشبكات داخلية وخارجية قوية مبنية على الثقة المتبادلة • يتواصلون بشكل متباين وشفاف مع مجال واسع من أصحاب المصالح (حسب ما هو مناسب) لتبادل المعلومات المحدثة والمعرفة الضمنية • يستخدمون العلاقات والشبكات للبقاء على وعي ومعرفة بالتطورات عبر النظام والتي يمكن أن تؤثر على وتدعم أو تنظم الجهود الحالية أو المستقبلية 	<p>غالبية موظفي الإدارة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • لديهم علاقات وشبكات داخلية وخارجية قوية مبنية على الثقة المتبادلة • يتواصلون بشكل متباين وشفاف مع مجال واسع من أصحاب المصالح (حسب ما هو مناسب) لتبادل المعلومات المحدثة والمعرفة الضمنية • يستخدمون العلاقات والشبكات للبقاء على وعي ومعرفة بالتطورات عبر النظام والتي يمكن أن تؤثر على وتدعم أو تنظم الجهود الحالية أو المستقبلية 	<p>أقلية من موظفي الإدارة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • لديهم علاقات وشبكات داخلية وخارجية قوية مبنية على الثقة المتبادلة • يتواصلون بشكل متباين وشفاف مع مجال واسع من أصحاب المصالح (حسب ما هو مناسب) لتبادل المعلومات المحدثة والمعرفة الضمنية • يستخدمون العلاقات والشبكات للبقاء على وعي ومعرفة بالتطورات عبر النظام والتي يمكن أن تؤثر على وتدعم أو تنظم الجهود الحالية أو المستقبلية 	<p>بعض الأفراد فقط:</p> <ul style="list-style-type: none"> • لديهم علاقات وشبكات داخلية وخارجية قوية مبنية على الثقة المتبادلة • يتواصلون بشكل متباين وشفاف مع مجال واسع من أصحاب المصالح (حسب ما هو مناسب) لتبادل المعلومات المحدثة والمعرفة الضمنية • يستخدمون العلاقات والشبكات للبقاء على وعي ومعرفة بالتطورات عبر النظام والتي يمكن أن تؤثر على وتدعم أو تنظم الجهود الحالية أو المستقبلية 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يعمل الموظفون بعد على استخدام العلاقات والشبكات للاستفادة منها

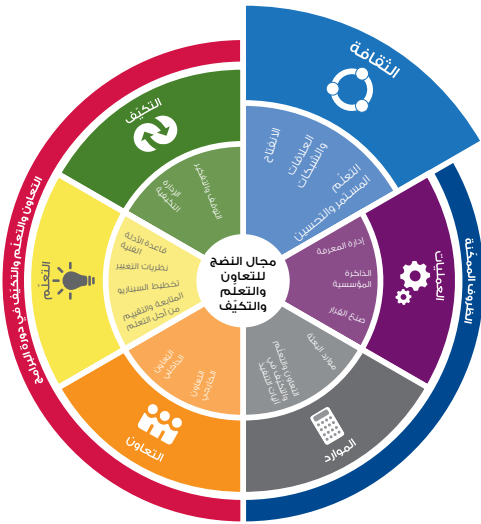
الثقافة
التعلم المستمر والتحسين

المفاهيم الرئيسية

١. يقضي الموظفون الوقت في التعلم والتفكير

٢. التحفيز على التعلم

٣. استخدام النهج التكراري الذي يمكن من التحسين المستمر

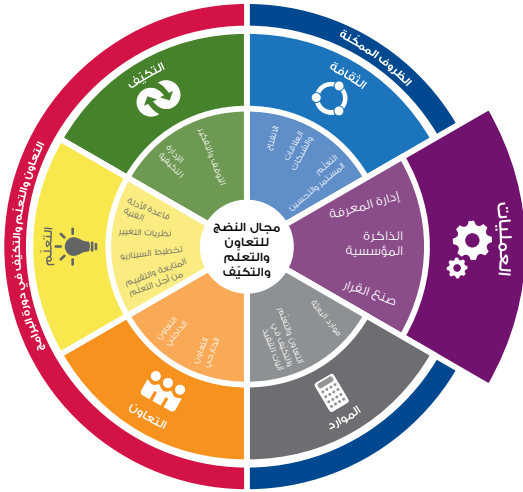


مأسس	متقدم	متوسع	ناشئ	غير موجود بعد
<ul style="list-style-type: none"> • <u>يشارك الموظفون في كل الإدارة وبدعم من قيادتها</u> في فرص التعلم <u>ويعرفون كيف يساهمون</u> في فاعلية المنظمة • الموظفون متحفزون <u>بشكل مثابر</u> للتعلم حتى يتمكنوا من النمو مهنيًا وتحسين فاعلية المنظمة • <u>تشجع قيادة الإدارة وبشكل مثابر الموظفين والشركاء</u> المنفذين التوجهات التكرارية التي تمكن من التحسين المستمر 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>يشارك غالبية</u> موظفي الإدارة في فرص التعلم والتفكير • الموظفون <u>في العادة متحفزون للتعلم حتى يتمكنوا من النمو مهنيًا وتحسين فاعلية المنظمة</u> • يستخدم غالبية الموظفين والشركاء المنفذين التوجهات التكرارية التي تمكن من التحسين المستمر 	<p><u>أقلية من موظفي الإدارة:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>يشاركون في فرص التعلم والتفكير</u> • يستخدمون التوجهات التكرارية التي تمكن من التحسين المستمر 	<p><u>بعض الأفراد فقط:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>يأخذون الوقت لتعلمهم وتفكيرهم الخاص</u> • يستخدمون التوجهات التكرارية التي تمكن من التحسين المستمر 	<ul style="list-style-type: none"> • الموظفون قادرين على التركيز على التعلم والتفكير فقط خارج ساعات العمل العادية

العمليات إدارة المعرفة

المفاهيم الرئيسية

١. البحث عن مصادر مختلفة لأنواع المعرفة من أصحاب المصالح
٢. تقطير المعرفة
٣. التشارك في المعرفة مع أصحاب المصالح

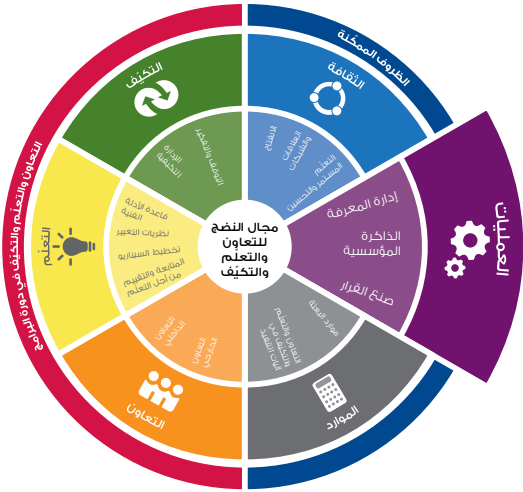


مأسس	متقدم	متوسع	ناشئ	غير موجود بعد
<p>في التخطيط والتنفيذ، نقوم بشكل متباين ومنهج:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بالبحث عن مصادر المعرفة الفنية أو الموضوعية أو التجريبية من أصحاب المصالح الرئيسيين • بتقطير المعرفة لإعلام القرارات • بالتشارك في المعرفة استراتيجياً ومن خلال صيغ صديقة للمستخدم للتأثير على القرارات داخل وخارج الوكالة الأميركية للتنمية الدولية 	<p>في التخطيط والتنفيذ، نقوم في العادة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بالبحث عن مصادر المعرفة الفنية أو الموضوعية أو التجريبية من أصحاب المصالح الرئيسيين • بتقطير المعرفة لإعلام القرارات • بالتشارك في المعرفة استراتيجياً ومن خلال صيغ صديقة للمستخدم للتأثير على القرارات داخل وخارج الوكالة الأميركية للتنمية الدولية 	<p>في التخطيط والتنفيذ، نقوم أحياناً:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بالبحث عن مصادر المعرفة الفنية أو الموضوعية أو التجريبية من أصحاب المصالح الرئيسيين • بتقطير المعرفة لإعلام القرارات • بالتشارك في المعرفة استراتيجياً ومن خلال صيغ صديقة للمستخدم للتأثير على القرارات داخل وخارج الوكالة الأميركية للتنمية الدولية 	<p>في التخطيط والتنفيذ، نقوم بشكل نادر:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بالبحث عن مصادر المعرفة الفنية أو الموضوعية أو التجريبية من أصحاب المصالح الرئيسيين • بتقطير المعرفة لإعلام القرارات • بالتشارك في المعرفة استراتيجياً ومن خلال صيغ صديقة للمستخدم للتأثير على القرارات داخل وخارج الوكالة الأميركية للتنمية الدولية 	<ul style="list-style-type: none"> • لا نعمل على البحث عن مصادر المعرفة أو تقطيرها أو التشارك بها

العمليات الذاكرة المؤسسية

المفاهيم الرئيسية

1. الوصول إلى المعرفة المؤسسية
2. تحولات الموظفين
3. مساهمات الموظفين المحليين في سلك الخدمة الخارجية في الذاكرة المؤسسية

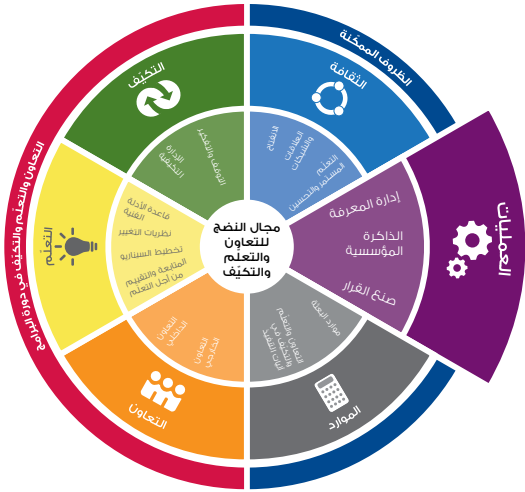


مأسس	متقدم	متوسع	ناشئ	غير موجود بعد
<ul style="list-style-type: none"> • يستطيع موظفو الإدارة وأصحاب الوصول ذوي العلاقة الوصول إلى المعلومات والمعرفة المحدثة بسهولة وفي الوقت المناسب • يعمل الموظفون المغادرون والحاليون بشكل ممنهج على نقل معرفة الإدارة وفهمهم للمضمون المحلي والعلاقات الرئيسية إلى الموظفين القادمين • يعتبر الموظفون المحليون بشكل متباين ومتواصل على أنهم مصدر المعرفة المؤسسية ويتم تشجيعهم على المساهمة لصالح الموظفين القادمين وعمليات التحول 	<ul style="list-style-type: none"> • يستطيع موظفو الإدارة وأصحاب الوصول ذوي العلاقة الوصول إلى المعلومات والمعرفة الضرورية يعمل الموظفون المغادرون والحاليون في العادة على نقل معرفة الإدارة وفهمهم للمضمون المحلي والعلاقات الرئيسية إلى الموظفين القادمين • يعتبر الموظفون المحليون في العادة على أنهم مصدر المعرفة المؤسسية ويتم تشجيعهم على المساهمة لصالح الموظفين القادمين وعمليات التحول 	<ul style="list-style-type: none"> • يستخدم موظفو الإدارة نظام إدارة المعلومات في احتياجات العمليات اليومية وسبل الوصول الأساسية إلى المعرفة المؤسسية • يعتمد تحويل المعرفة الانتقالي بين الموظفين المغادرين والقادمين إلى درجة كبيرة على المبادرة الفردية • يلعب الموظفون المحليون أحياناً دوراً في الحفاظ على استمرارية المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> • لدينا نظام/أنظمة لإدارة المعلومات غير مستخدمة • تمت صياغة عمليات التحول والاستيعاب ولكنها غير مستخدمة 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد لدينا بعد أية أنظمة أو عمليات للحفاظ على الذاكرة المؤسسية

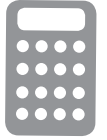
العمليات صنع القرار

المفاهيم الرئيسية

١. الوعي بعمليات صنع القرار
٢. الاستقلالية في صنع القرار
٣. مشاركة مناسبة من أصحاب المصالح في صنع القرار



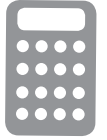
مأسس	متقدم	متوسع	ناشئ	غير موجود بعد
<ul style="list-style-type: none"> • عملية صنع القرار شفافة بشكل كامل • يعطى الموظفون بشكل متباين مستوى مناسب من الاستقلالية لصنع القرار فيما يتعلق بعملهم • يتم اتخاذ القرارات بشكل متباين بعد طلب مدخلات من أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين المناسبين، ويتم توثيق المنطق وراءها مشاركتهم به 	<ul style="list-style-type: none"> • يفهم غالبية موظفي الإدارة والشركاء المنفذون عمليات صنع القرار في الإدارة • يعطى الموظفون في العادة مستوى مناسب من الاستقلالية لصنع القرار فيما يتعلق بعملهم • يتم اتخاذ القرارات في العادة بعد طلب مدخلات من أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين المناسبين، ويتم توثيق المنطق وراءها مشاركتهم به 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يفهم سوى قلة من موظفي الإدارة والشركاء المنفذون عمليات صنع القرار في الإدارة • يختلف مستوى استقلال الموظفين لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم حسب الفرق والأفراد المشاركين • يتم اتخاذ القرارات أحياناً بعد الحصول على مدخلات من أصحاب المصالح ويتم توثيق المنطق وراءها مشاركتهم به 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يفهم سوى موظفون معينون في الإدارة وشركاء منفذون عمليات صنع القرار في البرامج أو مدى استقلاليتهم • عقلانية القرارات المتخذة نادراً ما يتم توثيقها ولا يتم التشارك بها مع أصحاب المصالح إلا بعد اتخاذ القرارات 	<ul style="list-style-type: none"> • ليس لدينا بعد وضوح حول عمليات صنع القرار أو السلطة على صنعها



المفاهيم الرئيسية

1. الأدوار والمسؤوليات مقابل التعاون والتعلم والتكيف
2. التطوير المهني في التعاون والتعلم والتكيف
3. الحصول على دعم التعاون والتعلم والتكيف

مؤسس	متقدم	متوسع	ناشئ	غير موجود بعد
<ul style="list-style-type: none"> الموظفون في كل الإدارة يدخلون التعاون والتعلم والتكيف في مجال عملهم وهناك خبراء متفوقين في مجال التعاون والتعلم والتكيف عبر الإدارة ينسقون الجهود مع مكتب البرامج الموظفون في كل الإدارة مدربون ومعترف بهم من حيث المعرفة والمهارات المتعلقة بالتعاون والتعلم والتكيف تحصل الإدارة على وتستخدم دعماً مكيفاً لتشجيع عملية التعاون والتعلم والتكيف الفاعلة 	<ul style="list-style-type: none"> لدى الإدارة نقاط اتصال تتعلق بمجال التعاون والتعلم والتكيف في مكتب البرامج وعبر المكاتب الفنية غالبية الموظفين مدربون في مجال التعاون والتعلم والتكيف ومعترف بهم من حيث المعرفة والمهارات المتعلقة بالتعاون والتعلم والتكيف 	<ul style="list-style-type: none"> خبير/خبراء المتابعة والتقييم في الإدارة ونقاط الاتصال من المكاتب الفنية مسؤولون عن التعاون والتعلم والتكيف أقلية من الموظفين مدربون في مجال التعاون والتعلم والتكيف ومعترف بهم من حيث المعرفة والمهارات المتعلقة بالتعاون والتعلم والتكيف 	<ul style="list-style-type: none"> خبراء الإدارة في مجال المتابعة والتقييم مسؤولون عن التعاون والتعلم والتكيف بعض الأفراد فقط مدربون في مجال التعاون والتعلم والتكيف ومعترف بهم في معارف ومهارات تتعلق بالتعاون والتعلم والتكيف 	<ul style="list-style-type: none"> لا نعمل بعد على الاستفادة من الموارد المالية والبشرية لدعم دمج التعاون والتعلم والتكيف عبر دورة البرامج



التعاون والتعلم والتكيف في آليات التنفيذ



المفاهيم الرئيسية

1. نوعية الآلية ومجالها لتمكين التعاون والتعلم والتكيف
2. إعداد الميزانيات
3. تركيبة الموظفين ومهاراتهم

مؤسس	متقدم	متوسع	ناشئ	غير موجود بعد
<p>نقوم بشكل متاخر وممنهج:</p> <ul style="list-style-type: none"> • باستخدام أنواع الآليات التي تمكن تكامل ودمج التعاون والتعلم والتكيف خلال التنفيذ • بتخصيص و/أو الموافقة على موارد آليات لدعم تكامل التعاون والتعلم والتكيف • بالطلب و/أو الموافقة على موظفين رئيسيين لديهم قدرات في الإدارة التكيفية وغيرها من المهارات المتعلقة بالتعاون والتعلم والتكيف 	<p>نقوم في العادة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • باستخدام أنواع الآليات التي تمكن تكامل ودمج التعاون والتعلم والتكيف خلال التنفيذ • بتخصيص و/أو الموافقة على موارد آليات لدعم تكامل التعاون والتعلم والتكيف • بالطلب و/أو الموافقة على موظفين رئيسيين لديهم قدرات في الإدارة التكيفية وغيرها من المهارات المتعلقة بالتعاون والتعلم والتكيف 	<p>نقوم أحياناً:</p> <ul style="list-style-type: none"> • باستخدام أنواع الآليات التي تمكن تكامل ودمج التعاون والتعلم والتكيف خلال التنفيذ • بتخصيص و/أو الموافقة على موارد آليات لدعم تكامل التعاون والتعلم والتكيف • بالطلب و/أو الموافقة على موظفين رئيسيين لديهم قدرات في الإدارة التكيفية وغيرها من المهارات المتعلقة بالتعاون والتعلم والتكيف 	<p>نقوم بشكل نادر:</p> <ul style="list-style-type: none"> • باستخدام أنواع الآليات التي تمكن تكامل ودمج التعاون والتعلم والتكيف خلال التنفيذ • بتخصيص و/أو الموافقة على موارد آليات لدعم تكامل التعاون والتعلم والتكيف • بالطلب و/أو الموافقة على موظفين رئيسيين لديهم قدرات في الإدارة التكيفية وغيرها من المهارات المتعلقة بالتعاون والتعلم والتكيف 	<ul style="list-style-type: none"> • لا تدعم آليات التنفيذ بعد دمج وتكامل التعاون والتعلم والتكيف في الإدارة