**مجال النضج (Maturity Spectrum) للتعاون والتعلّم والتكيّف (CLA)**

قام مكتب السياسة والتخطيط والتعلّم (PPL) التابع للوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID) وآلية الدعم التابعة له، LEARN، بتطوير إطار التعاون والتعلّم والتكيّف (CLA) وأداة النضج لمساعدة بعثات الوكالة الأميركية للتنمية الدولية على التفكير بتعمّد وتركيز أكبر حول كيفية التخطيط لتوجهات التعاون والتعلّم والتكيّف وتنفيذها بشكل يتناسب مع مضمون البعثة 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 والتعلّم والتكيّف ومجال النضج (Maturity Spectrum) يمكن أن تكون لهما صلة بجمهور أوسع.

يحدد إطار التعاون والتعلّم والتكيّف للوكالة الأميركية للتنمية الدولية المكونات الرئيسية والفرعية للعمل اليومي، والتي يمكن أن تشكل فرصاً لعملية تعاون وتعلّم وتكيّف تكون مقصودة ومنهجية ومرتبطة بالموارد. ويدرك الإطار إمكانية وجود التنوع في شكل التعاون والتعلّم والتكيّف في المنظمات والبرامج المختلفة، بينما يغطي في الوقت نفسه للتعاون والتعلّم والتكيّف هيكلاً ووضوحاً وتماسكاً عبر بعدين رئيسيين:

* التعاون والتعلّم والتكيّف في الدورة البرامجية: كيفية ادماج التعاون والتعلّم والتكيّف في عمليات الدورة البرامجية بما فيها الاستراتيجية والمشروع وتصميم النشاط وتنفيذه.
* الظروف الممكّنة: كيفية دعم ثقافة المنظمة وعمليات أعمالها وتخصيص الموارد لعملية دمج التعاون والتعلّم والتكيّف.

ومن خلال الإدراك بأن التعاون والتعلّم والتكيّف ليس ثنائي الأقطاب (أي لا يتعلق بعمل شيء ما أو عدم عمله)، قام مكتب السياسة والتخطيط والتعلّم 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، ممأسس. 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 النضح. 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 المجلي 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 والتعلّم والتكيّف ومجال النضج. سوف يستمر مكتب السياسة والتخطيط والتعلّم 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 منظمتك.

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

**التعاون والتعلّم والتكيّف في دورة البرامج**

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

**مراحل النضج**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| غير موجود بعد | ناشئ | متوسع | متقدم | ممأسس |
| * نحن لا نتعاون بعد مع فريق/مكاتب أخرى | * نحن نتعاون مع فرق/مكاتب أخرى بأسلوب عشوائي * صوامع المعلومات شائعة | * نتعاون أحياناً مع فرق/مكاتب أخرى * يتميز التعاون بين المكاتب بتبادل المعلومات | نقوم في العادة:   * بتحديد الفرق/المكاتب و/أو الأفراد الذين يمكن أن يكون لهم أكبر الأثر على التخطيط والتنفيذ * باتخاذ القرارات حول شكل التعاون لزيادة التواصل والتناسق * بالتعاون استراتيجياً مع تلك الفرق/المكاتب و/أو الأفراد حول القرارات التي تم التوصل إليها | نقوم بشكل مثابر وممنهج:   * 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 |

**التعاون والتعلّم والتكيّف في دورة البرامج**

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 القرارا التي تم التوصل إليها

**مراحل النضج**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| غير موجود بعد | ناشئ | متوسع | متقدم | ممأسس |
| * نحن لا نتعاون بعد مع أصحاب المصالح | * عملية تحليل أصحاب المصالح غير رسمية وغير موثقة * نتعاون مع أصحاب المصالح بأسلوب عشوائي * يتم إعلام أصحاب المصالح بخطط و/أو تدخلات الوكالة الأميركية للتنمية الدولية | * تشمل عمليات التخطيط أحياناً تحليلاً لأصحاب المصالح * نتعاون مع الحكومات المضيفة ونظرائنا فيها و/او شركاء التنفيذ بموجب اتفاقيات محددة * التعاون مع أصحاب المصالح الإضافيين مقتصر على المشاورات/جمع المعلومات لإعلام قرارات الوكالة الأميركية للتنمية الدولية | نقوم في العادة:   * باستخدام تحليل أصحاب المصالح لتحديد ووضع أولويات أصحاب المصالح * باتخاذ القرارات حول شكل التعاون لزيادة التواصل والتناسق، وقد يشمل تشجيع التعاون بين الشركاء عندما يكون لذلك علاقة * بالتعاون استراتيجياً مع أصحاب المصالح الرئيسيين حول القرارات التي تم التوصل إليها | نقوم بشكل مثابر وممنهج:   * 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 |

**التعاون والتعلّم والتكيّف في دورة البرامج**

التعلّم

**قاعدة الأدلة الفنية**

**المفاهيم الرئيسية**

1. تتبع قاعدة الأدلة الفنية
2. تطبيق قاعدة الأدلة الفنية في التخطيط والتنفيذ
3. المساهمة في/توسيع قاعدة الأدلة الفنية

**مراحل النضج**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| غير موجود بعد | ناشئ | متوسع | متقدم | ممأسس |
| * لا نعرف عن قاعدة الأدلة الفنية | * نتابع بشكل غير رسمي قاعدة الأدلة الفنية القائمة * قمنا بتحديد بعض فجوات المعرفة | * 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 | نقوم في العادة:   * 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 الاستراتيجية/ المشاريع و/أو النشاطات * بملئ الفجوات ونساهم بمعرفة جديدة من خلال خليط من المعرفة والبحوث وإجراء التجارب والتقييم | نقوم بشكل مثابر وممنهج:   * 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 الاستراتيجية/ المشاريع و/أو النشاطات * بملئ الفجوات ونساهم بمعرفة جديدة من خلال خليط من المعرفة والبحوث وإجراء التجارب والتقييم |

**التعاون والتعلّم والتكيّف في دورة البرامج**

التعلّم

**نظريات التغيير**

**المفاهيم الرئيسية**

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

**مراحل النضج**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| غير موجود بعد | ناشئ | متوسع | متقدم | ممأسس |
| * لم نقم بعد بتطوير نظرية تغيير | * تصف نظريات التغيير عادة نشاطات قائمة | * 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 | * يتم تطوير نظريات التغيير المنطقية بناء على فهم المضمون والتحليل المعني، إضافة إلى إلى الأدلة الفنية القائمة * نقوم وبشكل منتظم باختبار واستكشاف النظريات حسب الأولويات وفرضياتها باستخدام مجال متنوع من توجهات التعلّم ما بعد أعمال التقييم * يتم التشارك بشكل واسع بنظريات التغيير وفهمها من قبل غالبية الموظفين وأصحاب المصالح الرئيسيين | نقوم بشكل مثابر وممنهج:   * 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 بالتعلّم من اختبار نظريات التغيير لإعلام أعمال التخطيط والتنفيذ للوكالة الأميركية للتنمية الدولية وغيرها |

**التعاون والتعلّم والتكيّف في دورة البرامج**

التعلّم

**تخطيط السيناريو**

**المفاهيم الرئيسية**

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

**مراحل النضج**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| غير موجود بعد | ناشئ | متوسع | متقدم | ممأسس |
| * لم نشارك بعد في تخطيط السيناريوهات | * نطرح بشكل غير رسمي أسئلة "ماذا لو" | * نسأل ونوثق أسئلة "ماذا لو" حول الصورة الأكبر * نقوم بمتابعة التوجهات بشكل غير رسمي والمتعلقة بتلك الأسئلة | * نقوم في العادة بتطوير طروحات السيناريوهات للتفكير بالمخاطر والفرص المحتملة * نقوم وبشكل منتظم بمتابعة التوجهات المتعلقة بهذه السيناريوهات * تقوم عملية متابعة السيناريوهات في غالب الأحيان بإعلام عملية التخطيط والتنفيذ | * نقوم وبشكل مثابر بتطوير طروحات سيناريوهات تحدد مؤشرات إنذار مبكر للمخاطر أو الفرص المحتملة * نقوم وبشكل ممنهج بمتابعة التوجهات المتعلقة بالسيناريوهات * نستخدم مؤشرات الإنذار المبكر للرد على التغيرات في المفاهيم في الوقت الحالي أو الواقعي |

**التعاون والتعلّم والتكيّف في دورة البرامج**

التعلّم

**المتابعة والتقييم من أجل التعلّم**

**المفاهيم الرئيسية**

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

**مراحل النضج**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| غير موجود بعد | ناشئ | متوسع | متقدم | ممأسس |
| * يتم تنفيذ جهود المتابعة والتقييم بشكل أولي لتحقيق متطلبات تقديم التقارير | * بيانات المتابعة بشكل عام غير متصلة مع عملية صنع القرار * تعمل عمليات التقييم المطلوبة في العادة على تحديد معلومات جديدة ذات علاقة | * تكون بيانات المتابعة أحياناً ذات علاقة وتفصيل كاف لإعلام عملية صنع القرار * نستخدم نتائج التقييم لإعلام النشاطات أو المشاريع المستقبلية | * نقوم في العادة بتحديد وتجميع بيانات المتابعة ذات النوعية الجيدة والمصداقية لتقوم بإعلام عملية صنع القرار * نقوم وبشكل منتظم بتصميم وإجراء عمليات تقييم لإعلام البرامج القائمة والمستقبلية * نقوم بشكل مقصود بتصميم جهود المتابعة والتقييم ليكون بالإمكان تجميع التعلّم الناتج عبر المشاريع و/أو النشاطات لإعلام قرارات التصميم والتنفيذ | * نقوم وبشكل مثابر بوضع الأولويات وجمع بيانات المتابعة ذات النوعية الجيدة والمصداقية 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 التعلّم الناتج عبر المشاريع و/أو النشاطات وتغذيتها من أجل إعلام تحقيق النتائج على مستوى المهمة |

**التعاون والتعلّم والتكيّف في دورة البرامج**

التكيّف

**التوقف والتفكير**

**المفاهيم الرئيسية**

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

**مراحل النضج**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| غير موجود بعد | ناشئ | متوسع | متقدم | ممأسس |
| * لم نشارك بعد في فرص التوقف والتفكير | * نشارك في مراجعات سنوية مطلوبة للمحفظة وعمليات الجرد نصف المدة CDCS لأهداف المساءلة وتقديم التقارير * اجتماعات الشركاء نادرة وتستخدم لتوفير المعلومات للشركاء في التنفيذ * يمكن تحديد فرص إضافية للتوقف والتفكير لم يتم العمل عليها | * نشارك في مراجعات المحفظة واجتماعات الشركاء حسب الحاجة والتي تركز بالدرجة الأولى على التعلّم 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 | نقوم في العادة:   * باستضافة وحضور نشاطات التوقف والتفكير المتنوعة والمتعلقة بالتوقف والتفكير والتفكير بالتقدم والتعلّم حتى تاريخه * نعقد نشاطات التوقف والتفكير لتغذية جداول التصميم والتنفيذ ليتم إحداث التعلّم عندما يكون الأكثر فائدة * بتيسير نشاطات التوقف والتفكير للموظفين وأصحاب المصالح ذوي العلاقة باستخدام مجال متنوع من التوجهات لتشجيع الحوار الصريح | نقوم بشكل مثابر وممنهج:   * باستضافة وحضور نشاطات التوقف والتفكير المتنوعة والمتعلقة بالتوقف والتفكير والتفكير بالتقدم والتعلّم حتى تاريخه * نعقد نشاطات التوقف والتفكير لتغذية جداول التصميم والتنفيذ ليتم إحداث التعلّم عندما يكون الأكثر فائدة * بتيسير نشاطات التوقف والتفكير للموظفين وأصحاب المصالح ذوي العلاقة باستخدام مجال متنوع من التوجهات لتشجيع الحوار الصريح |

**التعاون والتعلّم والتكيّف في دورة البرامج**

التكيّف

**الإدارة التكيفية**

**المفاهيم الرئيسية**

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

**مراحل النضج**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| غير موجود بعد | ناشئ | متوسع | متقدم | ممأسس |
| * لم نحدد بعد الفرص لتطبيق التعليم أو تعديل المسار | * نعمل مع الشركاء لتحديد النجاحات والتحديات والمواضيع التي تبرر المزيد من الاستكشاف على مستوى النشاط | نعمل مع الشركاء بهدف:   * تحديد النجاحات والتحديات والمواضيع التي تبرر المزيد من الاستكشاف على مستوى النشاط * استخدام التعلّم 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 البعثة حسب الحاجة | نقوم في العادة:   * بالعمل مع أصحاب المصالح الرئيسيين الداخليين والخارجيين لتحليل النجاحات والتحديات وحالات الفشل لتحديد الدروس والموضيع التي تبرر المزيد من الاستكشاف * باستخدام التعلّم 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 | نقوم بشكل مثابر وممنهج:   * بالعمل مع أصحاب المصالح الرئيسيين الداخليين والخارجيين لتحليل النجاحات والتحديات وحالات الفشل لتحديد الدروس والموضيع التي تبرر المزيد من الاستكشاف * باستخدام التعلّم 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 |

**الظروف الممكّنة**

الثقافة

**الانفتاح**

**المفاهيم الرئيسية**

1. الارتياح في التشارك بالأفكار والآراء
2. الانفتاح على سماع وجهات النظر البديلة
3. الاستعداد لاتخاذ إجراء حول أفكار جديدة

**مراحل النضج**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| غير موجود بعد | ناشئ | متوسع | متقدم | ممأسس |
| * الانفتاح على التشارك في وسماع وجهات نظر بديلة أو تجربة توجهات جديدة لا يشكل بعد جزء من ثقافة البعثة | بعض الأفراد فقط:   * يطرحون أسئلة صعبة أو يشعرون بالقدرة على التعبير عن وجهات نظر غير مرغوبة * يشجعون وجهات نظر بديلة * مستعدون لاستكشاف أفكار غير مجربة أو جديدة | أقلية من موظفي البعثة:   * يطرحون أسئلة صعبة أو يشعرون بالقدرة على التعبير عن وجهات نظر غير مرغوبة * يشجعون وجهات نظر بديلة * مستعدون لاستكشاف أفكار غير مجربة أو جديدة | غالبية موظفي البعثة:   * يطرحون أسئلة صعبة أو يشعرون بالقدرة على التعبير عن وجهات نظر غير مرغوبة * يشجعون وجهات نظر بديلة * مستعدون لاستكشاف أفكار غير مجربة أو جديدة | الموظفون في كل البعثة وبدعم من قيادتها وبشكل مثابر:   * يطرحون أسئلة صعبة أو يشعرون بالقدرة على التعبير عن وجهات نظر غير مرغوبة * يشجعون وجهات نظر بديلة * مستعدون لاستكشاف أفكار غير مجربة أو جديدة |

**الظروف الممكّنة**

الثقافة

**العلاقات والشبكات**

**المفاهيم الرئيسية**

1. تطوير علاقة ثقة
2. تبادل معلومات محدثة
3. استخدام الشبكات عبر النظام لتوسيع الوعي الوضعي

**مراحل النضج**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| غير موجود بعد | ناشئ | متوسع | متقدم | ممأسس |
| * لا يعمل الموظفون بعد على استخدام العلاقات والشبكات للاستفادة منها | بعض الأفراد فقط:   * لديهم علاقات وشبكات داخلية وخارجية قوية مبنية على الثقة المتبادلة * يتواصلون بشكل مثابر 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 | أقلية من موظفي البعثة:   * لديهم علاقات وشبكات داخلية وخارجية قوية مبنية على الثقة المتبادلة * يتواصلون بشكل مثابر 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 | غالبية موظفي البعثة:   * لديهم علاقات وشبكات داخلية وخارجية قوية مبنية على الثقة المتبادلة * يتواصلون بشكل مثابر 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 | الموظفون في كل البعثة وبشكل مثابر:   * لديهم علاقات وشبكات داخلية وخارجية قوية مبنية على الثقة المتبادلة * يتواصلون بشكل مثابر 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 |

**الظروف الممكّنة**

الثقافة

**التعلّم المستمر والتحسين**

**المفاهيم الرئيسية**

1. يقضي الموظفون الوقت في التعلّم والتفكير
2. التحفيز على التعلّم
3. استخدام النهج التكراري الذي يمكّن من التحسين المستمر

**مراحل النضج**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| غير موجود بعد | ناشئ | متوسع | متقدم | ممأسس |
| * الموظفون قادرون على التركيز على التعلّم والتفكير فقط خارج ساعات العمل العادية | بعض الأفراد فقط:   * يأخذون الوقت لتعلّمهم وتفكيرهم الخاص * يستخدمون التوجهات التكرارية التي تمكّن من التحسين المستمر | أقلية من موظفي البعثة:   * يشاركون في فرص التعلّم والتفكير * يستخدمون التوجهات التكرارية التي تمكّن من التحسين المستمر | * يشارك غالبية موظفي البعثة في فرص التعلّم والتفكير * الموظفون في العادة متحفزون للتعلّم حتى يتمكنوا من النمو مهنياً وتحسين فاعلية المنظمة * يستخدم غالبية الموظفين والشركاء المنفذين التوجهات التكرارية التي تمكّن من التحسين المستمر | * يشارك الموظفون في كل البعثة وبدعم من قيادتها في فرص التعلّم ويعرفون كيف يساهمون في فاعلية المنظمة * الموظفون متحفزون بشكل مثابر للتعلّم حتى يتمكنوا من النمو مهنياً وتحسين فاعلية المنظمة * تشجع قيادة البعثة وبشكل مثابر الموظفين والشركاء المنفذين لاستخدام التوجهات التكرارية التي تمكّن من التحسين المستمر |

**الظروف الممكّنة**

العمليات

**إدارة المعرفة**

**المفاهيم الرئيسية**

1. البحث عن مصادر مختلفة لأنواع المعرفة من أصحاب المصالح
2. تقطير المعرفة
3. التشارك في المعرفة مع أصحاب المصالح

**مراحل النضج**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| غير موجود بعد | ناشئ | متوسع | متقدم | ممأسس |
| * لا نعمل على البحث عن مصادر المعرفة أو تقطيرها أو التشارك بها | في التخطيط والتنفيذ، نقوم بشكل نادر:   * 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 | في التخطيط والتنفيذ، نقوم أحياناً:   * 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 | في التخطيط والتنفيذ، نقوم في العادة:   * 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 | في التخطيط والتنفيذ، نقوم بشكل مثابر وممنهج:   * 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 |

**الظروف الممكّنة**

العمليات

**الذاكرة المؤسسية**

**المفاهيم الرئيسية**

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

**مراحل النضج**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| غير موجود بعد | ناشئ | متوسع | متقدم | ممأسس |
| * لا يوجد لدينا بعد أية أنظمة أو عمليات للحفاظ على الذاكرة المؤسسية | * لدينا نظام/أنظمة لإدارة المعلومات غير مستخدمة * تمت صياغة عمليات التحول والاستيعاب ولكنها غير مستخدمة | * يستخدم موظفو البعثة 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 | * يستطيع موظفو البعثة وأصحاب المصالح ذوي العلاقة الوصول إلى المعلومات والمعرفة الضرورية * يعمل الموظفون المغادرون والحاليون في العادة على نقل معرفة البعثة 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 | * يستطيع موظفو البعثة وأصحاب المصالح ذوي العلاقة الوصول إلى المعلومات والمعرفة المحدثة بسهولة وفي الوقت المناسب * يعمل الموظفون المغادرون والحاليون بشكل ممنهج على نقل معرفة البعثة وفهمهم للمضمون المحلي والعلاقات الرئيسية إلى الموظفين القادمين * يعتبر الموظفون المحليون بشكل مثابر ومتواصل على أنهم مصدر المعرفة المؤسسية ويتم تشجيعهم على المساهمة لصالح الموظفين القادمين وعمليات التحول |

**الظروف الممكّنة**

العمليات

**صنع القرار**

**المفاهيم الرئيسية**

1. الوعي بعمليات صنع القرار
2. الاستقلالية في صنع القرار
3. مشاركة مناسبة من أصحاب المصالح في صنع القرار

**مراحل النضج**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| غير موجود بعد | ناشئ | متوسع | متقدم | ممأسس |
| * ليس لدينا بعد وضوح حول عمليات صنع القرار أو السلطة على صنعه | * لا يفهم سوى موظفون معينون في البعثة 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 | * لا يفهم سوى قلة من موظفي البعثة والشركاء المنفذون عمليات صنع القرار في البعثة * 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 | * يفهم غالبية موظفي البعثة والشركاء المنفذون عمليات صنع القرار في البعثة * 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 | * عملية صنع القرار شفافة بشكل كامل * يعطى الموظفون بشكل مثابر مستوى مناسب من الاستقلالية لصنع القرار فيما يتعلق بعملهم * يتم اتخاذ القرارات بشكل مثابر بعد طلب مدخلات من أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين المناسبين، ويتم توثيق المنطق وراءها مشاركتهم به |

**الظروف الممكّنة**

الموارد

**موارد البعثة**

**المفاهيم الرئيسية**

1. الأدوار والمسؤوليات مقابل التعاون والتعلّم والتكيّف
2. التطوير المهني في التعاون والتعلّم والتكيّف
3. الحصول على دعم التعاون والتعلّم والتكيّف

**مراحل النضج**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| غير موجود بعد | ناشئ | متوسع | متقدم | ممأسس |
| * لا نعمل بعد على الاستفادة من الموارد المالية والبشرية لدعم دمج التعاون والتعلّم والتكيّف عبر دورة البرامج | * خبراء البعثة في مجال المتابعة والتقييم مسؤولون عن التعاون والتعلّم والتكيّف * بعض الأفراد فقط مدربون في مجال التعاون والتعلّم والتكيّف ومعترف بهم في معارف ومهارات تتعلق بالتعاون والتعلّم والتكيّف | * خبير/خبراء المتابعة والتقييم في البعثة ونقاط الاتصال من المكاتب الفنية مسؤولون عن التعاون والتعلّم والتكيّف * أقلية من الموظفين مدربون في مجال التعاون والتعلّم والتكيّف ومعترف بهم من حيث المعرفة والمهارات المتعلقة بالتعاون والتعلّم والتكيّف | * لدى البعثة نقاط اتصال تتعلق بمجال التعاون والتعلّم والتكيّف في مكتب البرامج وعبر المكاتب الفنية * غالبية الموظفين مدربون في مجال التعاون والتعلّم والتكيّف ومعترف بهم من حيث المعرفة والمهارات المتعلقة بالتعاون والتعلّم والتكيّف | * الموظفون في كل البعثة يدخلون التعاون والتعلّم والتكيّف في مجال عملهم وهناك خبراء متفوقين في مجال التعاون والتعلّم والتكيّف عبر البعثة ينسقون الجهود مع مكتب البرامج * الموظفون في كل البعثة مدربون ومعترف بهم من حيث المعرفة والمهارات المتعلقة بالتعاون والتعلّم والتكيّف * تحصل البعثة على وتستخدم دعماً مكيّفاً لتشجيع عملية التعاون والتعلّم والتكيّف الفاعلة |

**الظروف الممكّنة**

الموارد

**التعاون والتعلّم والتكيّف في آليات التنفيذ**

**المفاهيم الرئيسية**

1. نوعية الآلية ومجالها لتمكّن التعاون والتعلّم والتكيّف
2. إعداد الميزانيات
3. تركيبة الموظفين ومهاراتهم

**مراحل النضج**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| غير موجود بعد | ناشئ | متوسع | متقدم | ممأسس |
| * لا تدعم آيات التنفيذ بعد دمج وتكامل التعاون والتعلّم والتكيّف في البعثة | نقوم بشكل نادر:   * باستخدام أنواع الآليات التي تمكّن تكامل ودمج التعاون والتعلّم والتكيّف خلال التنفيذ * بتخصيص و/أو الموافقة على موارد آليات لدعم تكامل التعاون والتعلّم والتكيّف * بالطلب و/أو الموافقة على موظفين رئيسيين لديهم قدرات في الإدارة التكيفية وغيرها من المهارات المتعلقة بالتعاون والتعلّم والتكيّف | نقوم أحياناً:   * باستخدام أنواع الآليات التي تمكّن تكامل ودمج التعاون والتعلّم والتكيّف خلال التنفيذ * بتخصيص و/أو الموافقة على موارد آليات لدعم تكامل التعاون والتعلّم والتكيّف * بالطلب و/أو الموافقة على موظفين رئيسيين لديهم قدرات في الإدارة التكيفية وغيرها من المهارات المتعلقة بالتعاون والتعلّم والتكيّف | نقوم في العادة:   * باستخدام أنواع الآليات التي تمكّن تكامل ودمج التعاون والتعلّم والتكيّف خلال التنفيذ * بتخصيص و/أو الموافقة على موارد آليات لدعم تكامل التعاون والتعلّم والتكيّف * بالطلب و/أو الموافقة على موظفين رئيسيين لديهم قدرات في الإدارة التكيفية وغيرها من المهارات المتعلقة بالتعاون والتعلّم والتكيّف | نقوم بشكل مثابر وممنهج:   * باستخدام أنواع الآليات التي تمكّن تكامل ودمج التعاون والتعلّم والتكيّف خلال التنفيذ * بتخصيص و/أو الموافقة على موارد آليات لدعم تكامل التعاون والتعلّم والتكيّف * بالطلب و/أو الموافقة على موظفين رئيسيين لديهم قدرات في الإدارة التكيفية وغيرها من المهارات المتعلقة بالتعاون والتعلّم والتكيّف |