

دليل مجتمعات الممارسة

في المنظمات و بينها

ترجمة
أوس عادل عبدالوهاب



إيتين فانجر-ترينر، بيفيري فانجر-ترينر

فيل ريد، كلاودي برديراين

دليل

مجتمعات الممارسة

في المنظمات و بينها

صدر أول مرة 2023
الطبعة الثانية
أصدره مختبر التعلم الاجتماعي

مختبر التعلم الاجتماعي هو مشروع لـ Wenger-Trayner Unip, LPD

العنوان: Rua da Bela Vista 2

Sesimbra 2970-621

البرتغال

<https://www.wenger-trayner.com/>

هذا العمل يوزع بموجب الرخصة العمومية للإبداع

العائدية – غير تجاري 0.4 دولي (CC BY-NC 4.0)

لك الحرية:

أن تشارك

نسخة وتعيد توزيعها بأي صيغة أو باستعمال أي وسيط

أن تكيف

تدمج وتحول وتبني على المادة

وبموجب هذه الشروط

العائدية

يتوجب عليك الإشارة كما ينبغي وتبين رابط الترخيص،

وأن تبين في حال إجراء أي تغيير. ويجب عليك القيام

بذلك بطريقة معقولة، وليس أي طريقة توحي بأن جهة الترخيص تؤيدك أو تؤيد هذا الاستعمال غير تجاري

لا يحق استعمال هذه المادة للأغراض التجارية.

ليس بإمكان المُرخّص حجب هذه الحريات طالما اتبعت شروط الترخيص.

(للتنزيل بصيغة بي دي أف) ISBN: 978 989 53290 7 6

(النسخة المطبوعة) ISBN: 978 989 53290 8 3

مصمم الكتاب جو مارتنز

<https://www.behance.net/joaofmartins>

صورة الغلاف علي البارودي

<https://500px.com/p/alialbaroodi2000?view=photos>

هذا العمل ليس منتج عائد إلى شركة جي بي مورغان أو الجهات المرتبطة بها. لا تعد شركة جي بي مورغان أو أي من الجهات المرتبطة بها صراحة أو ضمنا ممثلا أو ضامنا فيما يتعلق بمحتويات هذه الكتاب ولا تتحمل شركة جي بي مورغان أو أي من الجهات المرتبطة بها المسؤولية فيما له علاقة بهذا العمل، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، اكتمال المعلومات أو دقتها أو موثوقيتها الواردة هنا ، سواء كانت محتويات الكتاب تنتهك أو تختلس الملكية الفكرية للآخر والإمتثال القانوني الكامن للضرائب أو المحاسبة المترتبة على ذلك.

تمهيد

من هم المؤلفون؟
حوار بين ثلاث قصص
كيف تقرأ هذا الدليل؟
شكر وعرفان

توطئة: قصص لعضوين

مقدمة

- 1.1 ما مجتمعات الممارسة؟**
بنيان مجتمعات الممارسة
التعلم من الممارسة ولأجلها
مقارنة مع هياكل تنظيمية أخرى
- 1.2 لم على المنظمات أن تكون مهمة؟**
تطوير القابليات الإستراتيجية
وصل الصومعات فيما بينها
- 1.3 قصة مبادرتين: السياقات والأصول**

المنظور التنظيمي

- 2.1 النهج السليم لمنظمة ما؟**
- 2.2 الأدوار والمسؤوليات**
الرعاية
فريق التعلم الإجتماعي

- 2.3 الظهور**
تسجيل المجتمع
حث موظفين جدد
الفعاليات: المعارض والمؤتمرات والقمم

- 2.4 بناء المقدرة**
رعاية العلاقات
تدريب قادة المجتمع
مجتمع من مجتمع قادة

2.5 مراحل المبادرة التنظيمية**2.6 النجاح وعوامل الخطورة عند مستوى المبادرة**

عوامل النجاح الرئيسية
التحديات والمخاطر

2.7 مؤشرات المبادرة الناجحة

إنماء مجتمعات ممارسة

- 3.1 مجتمع ممارسة أم شيء آخر؟**
تشكيل مجتمع ممارسة
تكوين فصل
تشكيل جمع ممارسة
إلتزام مجالات التعلم الإجتماعي

3.2 كيف نرسم حدود المجتمع

- حجم المجتمع المثالي
مفتوح أم مغلق
مستويات الإدماج
متى تصير المستويات المختلفة مشكلة؟

3.3 القيادة والأدوار والمسؤوليات

- الأدوار الرئيسية في مجتمع الممارسة
توزيع القيادة: مهام القيادة

3.4 دورة حياة المجتمع ومراحل التطور

- دورة الحياة
الأسئلة الإنمائية في كل مرحلة

3.5 إطلاق مجتمع ممارسة

- فكرة القيمة
«عدم الإطلاق»
حدث الإطلاق
الإطلاق على الإنترنت

3.6 إدامة المجتمع: الإيقاع والقادمون الجدد

- إيقاع المجتمع: اللقاءات وما بينهم
الترحيب بالقادمين الجدد

3.7 النضج

- الأبعاد السبعة للتطور المقصود
البعد 1. الدفع بالممارسة
البعد 2. خدمة النطاق
البعد 3. هيكلية المجتمع
البعد 4. تكييف الإلتزام
البعد 5. توضيح وتوزيع القيادة
البعد 6. تنمية الشعور الذاتي
البعد 7. التوجيه نحو السياق

54
55
58
61
63
63
66
68
70
71
71
73
73
75
76
76
79
80
81
82
87
87
89
89
90
97
97
99
101
102
103
106
109
112
115
117
119

3
4
4
5
7
9
13
14
14
17
18
21
22
23
23
27
28
32
32
36
41
41
42
43
46
46
47
48
49
54

167
168
170
172
172
75
176

179
180
180
182
184
184
184
186
188
190
193
194

199
200
202
203
203
204
205
206
206
207

- 4.7 نشاطات موجهة نحو الخارج**
عرض الضيف
الورش وجلسات التدريب
الإستجابة المشتركة
الإشتراك عبر الحدود
زيارات وجولات ميدانية وتعلم استكشافي
- 4.8 التعلم معا**

التكنولوجيا

- 5.1 استعمال التكنولوجيا**
المواقع والمخازن
التفاعلات المتزامنة
اللقاءات وجهها لوجه
اللقاءات عبر الإنترنت
اللقاء الفيديوي
الاجتماعات المدمجة
تأسيس الحضور
المناطق الزمنية
- 5.2 توليف تشكيلة من أدوات المجتمع**
- 5.3 ٣ تأملات مابعد كوفيد**

التقييم

- 6.1 بعض مبادئ تقييم مجتمعات الممارسة**
- 6.2 منظور إيجاد القيمة**
- 6.3 إيجاد القيمة في خضم العمل: حلقات وانسيابيات**
إيجاد القيمة: دوائر أساسية أربع
حلقات التعلم
- 6.4 التقييم: الإفصاح عن إيجاد القيمة**
مراقبة مؤشرات إيجاد القيمة
قصص إيجاد القيمة كبيانات
مكاملة القصص والمؤشرات

121
121
122

125
126
127
128
129
130
131
132
135
135
136
138
138
142
143
145
147
148
150
152
153

156
156
158
160
161
163
165
166

- 3.8 عوامل رئيسية على مستوى المجتمع**
عوامل النجاح على مستوى المجتمع
التحديات والمخاطر على صعيد المجتمع

تيسير اللقاءات والنشاطات

- 4.1 تصميم التعلم الاجتماعي ونظرية التعلم**
- 4.2 فن التيسير في مجتمعات الممارسة**
الغرض من التيسير
التيسير والقنوات الخلفية
التعامل مع الصراع
منح تعليمي لإدارة الوقت
- 4.3 تصميم أجنداث اللقاء**
- 4.4 تنوع كبير في نشاطات التعلم**
المنطق وراء تنوع النشاطات
تصميم النشاط
- 4.5 النشاطات الموجهة نحو تطوير الممارسة**
حالة عيادية
تصميم عيادة
السرد القصصي
محادثات الموضوعات الساخنة
عرض المشروع أو ما بعد الموت
لعب الدور وممارسة النشاطات
توثيق الممارسة
القياس المتبادل
مشاريع تطوير الممارسة
- 4.6 نشاطات موجهة لاستعراض المجتمع كله**
الشفافية (حوض السمك)
محادثات الكافيهات العالمية
المناظرات
الأكشاك ومسيرات المعارض
مصقوفة ممارسة
جدول زمني مشترك
التدبر الفردي-المشترك

208

6.5 الإطار قيد الاستعمال

211

الخاتمة

215

ملحق: قصة أخرى

216

قصة أي بي إن بيف (لمونيكا راميريز)

219

8.1 مجتمعات الممارسة

221

البدء التجريبي

221

توسيع المبادرة

222

8.2 هيكل مجتمعات ABI للممارسة

222

استعارة أدوار وعمليات من اجيل Agile

223

سينساي: دور لتمييز السادة الممارسين المحليين

224

مصنع المحتوى

225

8.3 إنشاء هيكل داعم

225

التصديق

228

الرعاية

230

تقديم الدعم القريب للمجتمعات

231

8.4 ما حققناه

235

8.5 ما التحديات الباقية

237

المراجع و المزيد من القراءات

239

أعمال إيتين وبيف

240

مصادر إضافية

مقدمة المترجم

جاءت فكرة ترجمة هذا الكتاب الذي هو الثالث ضمن سلسلة الكتب التي ترجمتها في مسيرتي المهنية بالصدفة إلى حد ما، إذ كنت قد تواصلت عن طريق البريد الإلكتروني مع الدكتور إيتين فانجر-ترينر والدكتور بيغلي فانجر-ترينر لأعرض ترجمة كتاب Community of Practice: learning, meaning and Identity والذي صدر عن كامبريدج عام 1998 ويعد من الكتب المؤثرة في ميدان نظرية التعلم الاجتماعي، وإهتمامي بالنظرية كان نابعا من توظيفي لها كإطار مفاهيمي في أطروحتي للدكتوراه في تخصص دراسات التعليم العالي من جامعة كنتاكي الأمريكية. ولدواع تتعلق بالحصول على الترخيص لترجمة الكتاب آنف الذكر وما تنطوي عليه العملية من وقت ومراسلات رسمية بين دور النشر لإستحصال الترخيص، إقترح كلا من إيتين وبيف ترجمة كتابهم الصادر عن المؤسسة العائدة لهم Social Learning Lab. وقد تولدت لدي الرغبة بأن أعمل على الكتاب لأسباب منها، الأول لأنه كتاب حديث اما الثاني أنه يضع النظرية الأم قيد التطبيق بأبعادها العملية في نطاق مؤسساتي عالمي. وهنا يمكنني القول أن السعادة كانت تغمرني وأنا أتحدث إلى إيتين وبيف شخصيا وعبر برنامج زووم عن الكتاب وكيفية تناوله ونقله إلى اللغة العربية، وقد شرعت بترجمة الكتاب في مطلع الصيف من عام 2023 ولحسن الحظ أنها كانت في فترة العطلة الصيفية حيث عملت كمقرر في قسم الترجمة بجامعة الموصل مما سهل علي العمل.

وكما هو معلوم لكل من يخوض غمار الترجمة فإن العملية تكاد لا تخلو من الصعوبات والعراقيل والمطبات التي تكتنف إيجاد المكافئات على مستوى المفردات والمفاهيم والمصطلحات، فضلا عن الأفكار وبيئتها الأصلية باللغة الإنكليزية، وكيفية الإهتمام إلى ما يدنو ويقترب منها في اللغة العربية. ويمكن القول أن لغة الكتاب هي ضمن ما يمكن تسميته بالسهل الممتنع فهي يسيرة الفهم باللغة الإنكليزية لكن صياغة، وإيجاد ما يقابلها باللغة العربية لم يكن كذلك، سيما ما يتعلق ببعض المصطلحات المرتبطة بالجانب التقني والتدريبي وتوظيف البرمجيات بين أعضاء مجتمعات الممارسة لتعزيز التواصل والعمل المشترك، ومن بين المصطلحات الرئيسة التي أفردت وقتا للتأمل فيها وكذلك إستشارة العديد من المتخصصين في علم الاجتماع ومن ثم عدت إلى تغييرها بعد إكمال الترجمة للكتاب كاملا هي مفردة community إذ ارتأيت أول الأمر أن أترجمها إلى "مجموعة" لكن بعد المراجعة والاستشارة والنقاش مع بيف وإيتين وقع الإختيار على مفردة "مجتمع" نظرا لأن الكلمة تحمل في طياتها إحياء اجتماعي تفاعلي.

ويمكن القول إن لكل عمل قيمة وهدف وبرأي المتواضع أن هذا الكتاب يعد مرجعا مهما لفهم أولي لأحد أهم نظريات التعلم الاجتماعي التي حازت صدى على الصعيد العالمي في دراسات أكاديمية وبحثية وتطبيقية. كما أنه يركز على آلية توظيف النظرية في كبريات المؤسسات العالمية، والكتاب أيضا ذا نفع وفائدة للمنظمات العاملة في مجتمعاتنا العربية، وآلية تكوين مجتمع ممارسة للنهوض بأداء المنظمات وتقديم الحلول العملية التي تجابهها في مسيرتها.

إن مجتمع الممارسة الذي ينشأ من رحم المؤسسة عن طريق مجموعة أعضاء تحذوهم الرغبة لتغيير وتحسين الأداء يمكن وبرأي المتواضع أن يقدم حلا عملية لمجابهة الرتابة وضعف الانتاجية والهيكلية الصارمة التي نجدها في مؤسساتنا في العالم العربي، وعليه أرى أن في إتخاذ الكتاب مرجعا يساهم في تجديد الفكر والنهوض والحداثة.

ولا يفوتني وأنا أكتب هذه السطور القلائل أن أعبر عن خالص شكري وأمتناني لبيف وإيتين لمنحي موافقتهم الشخصية لترجمة هذا العمل المهم، وكذلك عرفاني وامتناني للدكتور علي كنعان بشير أستاذ اللغة العربية في كلية الاداب بجامعة الموصل الذي قرأ بأمانة ومهنية عالية هذا العمل حرفا وحرفا وأجرى التغييرات اللازمة وصوب الأخطاء وفقا لأحكام وقواعد اللغة العربية، كما أود أن أشكر الدكتور أحمد هشام العطار الذي لم يأل جهدا في مساعدتي بخبرته البرمجية في تنضيد وترتيب أجزاء مختلفة من الكتاب، وختاما أود أن أشكر صديقي المصور المحترف الأستاذ علي البارودي الذي تفضل علي بقبول إتخاذ الصورة المميزة التي التقطها واجهة لهذا الكتاب، والتي أفردنا لها جانبا للحديث عنها وفقا لرؤية ملتقط الصورة. ولله الحمد والمئة أولا وآخر.

صورة الغلاف

صورة غلاف الكتاب هي للمصور المحترف الاستاذ علي البارودي. وقد ألتقطت الصورة في مدينة الموصل، العراق وأمام المكتبة المركزية في جامعة الموصل والتي تعرضت إلى الحرق من قبل عصابات داعش وكذلك إلى قصف الطائرات أثناء عمليات التحرير لاستعادة مدينة الموصل من قبضة التنظيم. الفريق الموسيقي الظاهر في الصورة بقى في الموصل أثناء احتلالها، وبعد تحريرها بادروا إلى جمع فريقهم من جديد وانطلقوا يعزفون الموسيقى في أرجاء المدينة وفي الاماكن العامة. تظهر في الصورة روح العمل الجماعي واخذ زمام المبادرة من أجل التغيير، كما يظهر في الصور الصغيرة المعلقة عددا من الشباب والشابات الذين شاركوا في إحياء المكتبة واستعادة الكتب من تحت الركام وإعادة الحياة إلى المدينة. حقوق إستعمال الصورة غير الحصري تفضل بمنحه الاستاذ علي البارودي لمترجم الكتاب وللناشر (مختبر التعلم الاجتماعي).

كلمة إيتين وبيف:

نود أن نعبر عن إمتناننا للعمل مع الدكتور أوس عادل عبدالوهاب لما أبداه من إهتمام في نقل هذا الكتاب إلى اللغة العربية. نتحدث فيما بيننا عدة لغات ونعلم جيدا مدى صعوبة، و ما ينطوي عليه الأمر من دقة في ترجمة المصطلحات والعبارات ومضامينها وإحياءاتها في النص ولقد تشرفنا عندما ناقشنا معه هذا الكتاب. نأمل أن تقدم هذه الترجمة خدمة لزملائنا في العالم العربي، وقد عبر البعض منهم بالفعل عن لهفتهم وتثمينهم لهذا العمل.

تمهيد

لست بحاجة إلى قراءة هذا الكتاب لتبدأ مع مجتمعات الممارسة، فالعديد من الناس ومن ضمنهم قاندين للمبادرات المنظماتية الذين سيرد وصفهم هنا، ابتدأوا تنمية مجتمعاتهم من دون هذا الكتاب.

ولكن إذا ما أردت أن تسترق النظر إلى الناس الذين عملوا في هذا المجال مدة طويلة، فربما ستحدوك الرغبة في الانتفاع مما تعلمناه إلى الآن، إلى الأطر واللغة التي صنعناها لكي تستوعب ما نقوم به، وكذلك العبر والاستدلالات والمبادئ والنصائح التي جمعناها على المدى الطويل.

ولا نود أن يكون هذا الدليل سميكا ولكن تبين لنا عند ابتدائنا أن هناك الكثير مما يتوجب قوله، ويمكنك الالتفاف إلى ذلك باللجوء إلى المحتويات والتركيز على ما يبدو نافع لك فقط. وفي أي حال من الأحوال لا تسمح لسُمك الكتاب أن يثنيك أو أن يجعل مهمة القيام بعملك تبدو متعبة أكثر مما ينبغي. ونيتنا هي أن نلّم في مكان واحد بما تعلمناه عبر السنين، لا جعل شيء يبقى في الأساس أمرا مسلما يبدو أكثر تعقيداً مما ينبغي.

ونحن نكتب الدليل كان في بالنا الناس الذين يسعون إلى تنمية مجتمعات الممارسة في المنظمات وعبرها. وتتنوع هذه المبادرات من تلك التي تبدأ بمجتمع واحد وتنمو من هناك إلى الأخرى والتي تبدأ بحفنة من المجتمعات التي تتمحور حول مناطق إستراتيجية، بعض منها ذات هيكل علوي-سفلي واخرى ذات هيكل سفلي علوي. والبعض منها تنطلق بيسر كما لو أنها كانت تتحين الفرصة لتثب إلى الوجود، والبعض الآخر تتطلب عناية قبل أن تُبصر النور. وهناك مجتمعات ومبادرات تبدأ ومعها آمال واعدة، لتراها تسبت حين يغادرها قائد رئيس أو تعترض طريقها السياسات المنظماتية، وهناك أخرى تبدأ ببطء ومن ثم تنتعش عبر السنين والعقود.

ونأمل أن يكون هذا الدليل نافعا للناس من كل الأجناس – من أولئك الذين يديرون مبادرات مجتمع ممارسة واسع على الصعيد المنظماني، إلى تلك التي تركز على انماء مجتمعات مفردة، أو حتى الاعضاء الذين يتولون زمام المبادرة في لقاء المجتمع او نشاطه. وفضلاً عن ذلك نتصور أن الدليل سيكون نافعا لأي شخص يعمل كمُيسرٍ أو يدرّب قادة المجتمع، كما أنه يمكن أن يكون نافعا للرعاة التنظيميين لمجتمعات الممارسة لكي يستوعبوا ما الغاية من كل ذلك وما يستلزمه دورهم.

من هم المؤلفون؟

نحن إيتين وفانجر- تريندر، بيفيرلي وفانجر- تريندر وفيل ريد وكلاودي برديراين.

كان إيتين وبيفيرلي يطلقون ويرافقون مجتمعات الممارسة والمبادرات المنظماتية على امتداد أكثر من عقد. يشتهر إيتين بكتابه المرجعي عن مجتمع الممارسة، ومن ضمن ذلك مؤلّفه المشترك للكتاب الذي نحت فيه هذا المصطلح. اما بيفيرلي فتُعرف بعملها مع المنظمات الدولية، ومن ضمن ذلك المجتمعات عبر الحدود واستعمال التكنولوجيا الحديثة. وقد ألفا معا كتبا عديدة عن التعلم الاجتماعي.

وفيل تكنولوجي خبير يعمل حالياً في جيس جي بي مورجان، وهي إحدى كبريات مؤسسات الخدمات المالية ولديها قوة عاملة من التكنولوجيين الذين يربو عددهم على 55,000 في أرجاء المعمورة، ولدى فيل اهتمام بالغ وخبرة في مجال التعلم الاجتماعي ومجتمعات الممارسة وإلى جانب قوة كبيرة من المتطوعين، وقد ساعد في إنشاء مبادرة عالمية تُسمى إيقاد التي أطلقت تجربتها الأولى عام 2016 وهي تعد اليوم جوهرية لإستراتيجية وثقافة شركة منظمة التكنولوجيا الدولية.

أما كلاودي فهو مفاوض في الخط الأمامي، وثم تحول إلى باحث في جامعة هارفرد، وهو مستشار إستراتيجي لرئيس اللجنة الدولية للصليب الأحمر (ICRC) على مدى عقد من الزمن، ساهم في إنشاء مجتمع ممارسة الخط الأمامي للمفاوضين الإنسانيين بالعديد من المنظمات تحت رعاية مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية (CCHN)، تُركز اهتماماته البحثية على ترجمة مداولات النظراء ضمن مجتمع الممارسة إلى أدوات إبتكارية ومنهجيات للتفاوض بشأن الوصول إلى السكان المحتاجين في مناطق الصراع.

حوار بين ثلاث قصص

نُطلق على هذا الكتاب تسمية الدليل لأنه صمم للمساعدة في توجيه قادة التعلم الاجتماعي في رحلتهم الفريدة ولكن الدليل هو ليس وصفة، فهو يقدم ثروة من الخبرة في سياقات متباينة، لكنه لا يقدم نموذجاً حاكماً لينفذه بحذايره كضامن للنجاح. و ليس هو مقياساً تعتمد عليه لقياس نجاحك مقارنة مع الآخرين، بل هذا النوع من العمل شأنه شأن هوائي مرسل مولف بعناية، يأخذ المقتضيات الإستراتيجية والسياقات والنسيج الاجتماعي والموارد في الحسبان.

إن أفضل طريقة لاستيعاب هذا الدليل هي النظر إليه على أنه يحبك ثلاث قصص:

- ♦ يروي إيتين وبيفيرلي ماتعلماه من تجربتهما مع مجتمعات الممارسة بمختلف أشكالها وأحجامها في كل من القطاع الخاص والعام.
- ♦ يروي فيل قصة نشوء إيقاد، وهي مبادرة منظماتية في جيس جي بي مورجان تعمل كمظلة لمجتمعات الممارسة في القاعدة الشعبية للمصرف.
- ♦ ويروي كلاودي ولادة ونشوء مجتمع ممارسة مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية، وهي مجتمعات كبيرة عالمية منظماتية- عابرة في ميدان التفاوض الإنساني.

وُسخر الكتب التوجيهية عادة قصصا ملموسة لتوضيح كيف طبق الناس التوجيه، ولكن هذا الحال لا ينطبق على هذا الكتاب. ففي هذا المضمون من المهم أن المبادرة لم يكن لها وصول إلى هذا الكتاب الإرشادي أو لم يشترك كل من إيتين وبيفيرلي كمستشارين منذ البداية، كلتا المبادرتين انطلقتا من لدن فرق جيس جي بي مورجان ومركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية بحد ذاتها، لتحسين سياقاتهم الخاصة بهم. ومرت أعوام إلى أن اكتشف الفريقان بصورة مستقلة عمل إيتين وبيفيرلي، فقد وجدوا أن العمل منحهما اللغة والإطار لفهم ما كانا بصدد فعله، وساعدهم في تدبير تجربتهم وأعطى مصدر الهام مشترك لكيفية التخطيط للخطوات القادمة. وجاء هذا الدليل في اجتماع هذه القصص المستقلة - معبرة من الرحلات المتميزة عن تنوع مجتمعات الممارسة وسبل دعمها وتعزيزها. حاول أن تقرأ هذا الكتاب كحوار بين قصص ثلاث - ووفر موردا وأداة لتطلق قصتك أنت.

كيف تقرأ هذا الدليل؟

هناك طرق عديدة لقرءة هذا الكتاب، فإن كانت تحذوك الرغبة يمكنك حتما قراءة الكتاب كاملا من الجلد إلى الجلد لكي ترى كيف إن ثلاث قصص تتحدث بينها عبر سلسلة من المواضيع، ولكن بوسعك أيضاً التركيز على واحدة من القصص الثلاث بقرءة الكتاب على شكل "أعمدة" منفصلة. وإن كنت ترغب في قراءة قصة المبادرة الفردية، فمن السهل متابعة القصة إلى اليسار أو اليمين كما هو مبين في الصناديق الآتية:

قصة إيقاد

بوسعك قراءة قصة إيقاد في جي بي مورجان بالقفز من صندوق إلى آخر في الاتجاه الأيسر التي تحمل اللون الخوخي.

قصة مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية

يمكنك قراءة القصة الإنسانية لمركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية بالقفز إلى الصندوق في الجهة اليمنى واللون المخصص لها هو الأزرق.

وبالنسبة لصيغ قصص إيتين وبيفيرلي فهي غير مُعلّمة بالعمود الوسطي، فإذا ما أردت التركيز على التوجيه في هذا الكتاب، يمكنك ببساطة إهمال كل الصناديق.

ولأن القصص الثلاث مستقلة عن بعضها، حاولنا أن نجعلها متكاملة بمعالجة المواضيع ذاتها في الأجزاء المختلفة، ولذا يمكنك التركيز على قصص مختارة لها علاقة بدورك، والقفز من جدول المحتويات لترى ما تقوله القصص الثلاث بشأن الموضوع. و نود أن نرى شخصا ما "يقتطع" جزءاً معيناً، أو صفحة أو صورة (أو ما يقابلها كنسخة إلكترونية) ليعطيها إلى شخص آخر يحتاج إلى توجيه في مهمة محددة.

وتننظم الأجزاء في ستة فصول، يعالج كل فصل قيمة واحدة في سياق إنماء مجتمعات الممارسة.

الفصل 1 - مقدمة عامة لمفهوم مجتمع الممارسة، ينتهي بمقدمات عن السياقات وأصول هاتين المبادرتين.

والفصول الثلاثة التي تليها تناقش إبعاد العمل بمستوياته الثلاثة، بدءاً من المستوى التنظيمي العربي مع تركيز على المستويات الجزئية المتزايدة:

الفصل 2 - المبادرة المنظماتية: المسائل المتعلقة بالسياق المنظمي التي يمكن لمجتمعات الممارسة أن تنتعش فيها

الفصل 3 - إنماء المجتمع: يُعنى بتحدى إنماء مجتمعات الممارسة الفردية وكيفية إطلاقها واستدامتها مع مرور الوقت، وكيف تنضج بطرائق مختلفة

الفصل 4 - اللقاءات والنشاطات: توجيه وأفكار محددة لتيسير اللقاءات وتصميم نشاطات التعلم الاجتماعي

الفصلان 6 و 5 - يعالجان مسائل التكنولوجيا والتطور التي تمتد عبر مستويات ثلاثة.

الخاتمة هي تأمل قصير بشأن أهمية هذا العمل بالنسبة لكل واحد منا.

الملحق - نضيف في الملحق قصصا جديدة تقدم لنا مقارنة ذات فائدة فيما يتعلق بالمنحى. وتتضمن هذه الطبعة الثانية قصة مجتمعات الممارسة في أي بي إن بيف لمونيكا رميرز.

إلحظ أن تسلسل الفصول 2-4 لا توضح الترتيب الزمني، فقد اخترنا مستويات القياس كأداة للهيكلية لأن ناسا مختلفين قد يكونون مهتمين بمستوى واحد أكثر من غيره، لكن ذا لا يعني الإيحاء بأن هذا العمل هو مرتب وفقاً لذلك. والحقيقة من ناحية الترتيب الزمني أن إنماء مجتمعات الممارسة يمكن أن يبدأ عند أي مستوى من مستويات القياس.

مستوى النشاط	مستوى المجتمع	المستوى التنظيمي
اجتماع معين يمكن أن يؤدي إلى إجراءات إضافية ممكن ان تقود إلى مجتمع ممارسة مع مرور الوقت كما هو الحال مع قصة مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية.	يبدأ مجتمع أو مجتمعات ممارسة قليلة بإيجاد القيمة ويلهم الآخرين لتشكيل مجتمع خاص بهم كما هو الحال مع قصة جي بي مورجان جيس.	إن القرار التنفيذي هو المحفز للمبادرة لجعل مجتمعات الممارسة طريقة عمل كما هو الحال في العديد من المنظمات التي عمل فيها إيتين وبيف.

و من ناحية الممارسة تصير المستويات الثلاثة متداخلة مع بعضها.

شكر وعرفان

مضى على هذا الدليل مدة طويلة وهو قيد الكتابة، بدأ عام 2017 كوثيقة إستراتيجية اعدتها كل من إيتين وبيف بوصفهما استشاريين لمقاطعة المدرسة المستقلة في فورت بيند، في تكساس في الولايات المتحدة والتي نُقر بدعمها هاهنا، و مر الكتاب بنسخ معدلة كثيرة منذ ذلك الحين، و نشكر كل الذين شجعونا على إتمامه ليكون دليلا للقراءة العامة وكذلك الذين عملنا معهم على طول المدة، والذين تعلمنا منهم الكثير، هذا التعلم المشترك يتضح من خلال هذا العمل.

تشكل مساهمة فيل في هذا الكتاب علامة بارزة في رحلته، ومنذ الإنطلاق كانت تجربة تنشئة وإنماء إيقاد ممارسة تعلم اجتماعي إلى جانب المئات من القادة المنبثقين الذين يهتمهم صنع الفارق وتقوية الناس الآخرين في مسيرتهم المهنية، تحذوهم الرغبة إلى استكشاف حدود المعرفة الجديدة معا لكي ينموا ويساندوا مجتمعات ممارسة جيس جي بي مورجان، و كل واحد من هؤلاء النظراء أضاء الطريق قدما بطريقته الخاصة، وهم يستحقون الثناء العظيم والامتنان. إلى جانب ذلك، نعبر عن الامتنان العميق لبيير هامر وهايدي مادسون، فمنذ أن انطلقت إيقاد كان بيير مصدر توجيه عظيم وإلهام وقيادة فكرية، ومن دون تدخله لم تكن لتكون على ما هي عليه. وبانضمامها فيما بعد إلى الرحلة جلبت هايدي معها زخما قويا وابداعا واتزاناً وتنوعاً فكرياً مرحباً به ساعد على ابقاء الجمع على الطريق الصحيح. كان فيل يقول دائماً إنه يعده امتيازاً عظيماً أن يتعلم من بيف وإيتين ومعهما. وعموماً إن الإنجازات المتنوعة لإيقاد هي نتيجة تراكم عمل كل هؤلاء الناس، وهذه التجربة غيرت حياة فيل نحو الأفضل.

أبصر مجتمع ممارسة مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية النور بفضل المبادرة والدعم المتواصل للجنة الدولية للصليب الأحمر وبخاصة رئيسها بيتر ماورير، الذي لم يأل جهداً في توجيه الجهود في الأعوام الأخيرة وحث القادة الآخرين في الوكالات على توفير مجال آمن للممارسين الإنسانيين ليكون هناك تداول بشأن الممارسات التفاوضية في الخطوط الامامية. كما قدمت وكالات اخرى الدعم المالي والتقني لهذا المسعى، ومن ضمن ذلك برنامج الغذاء العالمي، واللجنة العليا للاجئين التابعة للأمم المتحدة وأطباء بلا حدود، ومركز الحوار الإنساني. وكذلك كان مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية يقدم الدعم المتواصل في تنظيم وتيسير تداولات النظراء بين الممارسين عن طريق السياقات، و إجراء تحليل تجريبي على هذه الممارسات. ومع استهلال المركز مرحلة جديدة في رحلته كفريق تعلم اجتماعي ملتزم تحت قيادة مديره الجديد جويلي جيرمانير، التزم فريق مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية بصورة كاملة برسم الدروس المستقاة من هذا الدليل لتعميق امتزاجها بمجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية وتعزيز مقدرة المفاوضين الإنسانيين للعمل في الخطوط الامامية.

توطئة: قصص لعضوين

أجانتا

حين انضمت أجانتا إلى برنامج هندسة الرقائق في جيس جي بي مورجان في مومباي، كانت اللهفة تملأها لتضع بصمة لها عن طريق دور هندسة رقائق مساعد والذي يضم حلقة متكاملة (end to end cycle) لتسليم وامتلاك المنتج.

وبصفتها متعلمة مدى الحياة مع اهتمام عميق بالتعلم الآلي وعلم البيانات، كانت مهتمة أيضاً بإيجاد مكان لاستكشاف هذه الموضوعات مع الآخرين. وعندما قدمت مع زملاءها الخريجين الجدد إلى مجتمعات إيقاد للممارسة في مومباي، كانت البهجة تملؤهم بشأن تطلعاتهم في الانضمام.

قالت أجانتا: "حضرت ما بوسعي من لقاءات المجتمع، وليس التعلم الآلي وعلم البيانات فحسب بل غيرهما كذلك في مومباي مثل DEVOPS و Big Data، وكانت اللهفة تحدوني لوجود فعاليات المشاركة المتواصلة التي تجري على امتداد السنة، وكان هناك الكثير لتعلمه وممارسته حتى إني لم أر أن المجتمع يتسم بالكرارية، وكانت مجتمعات الممارسة هذه مُعينة بالنسبة لي في تعديل بيئة العمل هنا في جيس جي بي مورجان."

وتستمر أجانتا بالقول: "أحد أفضل الأشياء التي رأيتها هنا هي الاستيعاب، الذي أمارسه بنفسه، ولا أحد في المجتمع يمارس دور الحكم بأي طريقة، والجو المحيط بك هو معني بالتعلم، بغض النظر عما تعرفه وما لا تعرفه، مثل هذا الجو الإيجابي والمفعم بالحيوية يمنحك بيئة صحية للتحدث بشأن أفكار مهمة وتطويرها لتغدو شيئاً مفيداً. كل ذلك يجعلني أدرك انه لا شيء مستحيل، المجيء من الكلية مباشرة ورؤية هذه الثقافة، أنا على يقين بأنه سيكون لدي الحافز الصحيح في حياتي وسأكون قادرة على تكوين شبكة من العلاقات السليمة، وهذا كله بسبب إيقاد."

راشيل

راشيل شابة محترفة تعمل في المجال الإنساني على مدى أربع السنوات الماضية مع اللجنة الدولية للصليب الأحمر (ICRC)، نشأت في بلدان عديدة من شرق أفريقيا، وقد نمت وعيا حادا بالسكان المستضعفين نتيجة الصراع والعنف المسلح، ولكن لم تكن مستعدة إلا بما هو يسير لشكل التحديات التي جابهتها عندما اكتسبت خبرات العمل في مخيم داباب للاجئين على الحدود الكينية مع الصومال، عدا عن الإرهاق البدني الذي فرضته أيام طوال من العمل في معسكر لاجئين مزدحم يتسم بالقساوة، وشعرت بأنها غير مُعدة للتعامل مع العداوة المباشرة التي أظهرها مجتمع اللجوء الذي خدمت فيه، واعمال الترويج في المعسكر تجاه المنظمات غير الحكومية الدولية.

ورغم بذل أقصى ما في وسعها لتبيان مهمة اللجنة الدولية للصليب الأحمر، فإن اللاعبين السياسيين في المعسكر كانوا يحشدون السكان بصورة مستمرة ضد المنظمات الدولية واتهموا العاملين في القطاع الانساني بأنهم عملاء الاستعمار، ونتيجة لذلك، تدهور أمن الكادر الانساني على نحو متزايد أثناء إقامتها، نتج من ذلك سلسلة من التهديدات ضدهم من لدن المليشيات المسلحة، واستجابت اللجنة الدولية للصليب الاحمر بفرض إجراءات أمنية مشددة أبعدت بموجها كادرها ومن ضمنهم راشيل عن معسكر السكان. وقد انحسر دورهم في مهام عن بعد مع فرص محدودة من الاختلاط بالسكان التي اعتادت أن ترتبط بهم بقوة، وشعرت راشيل بأنها معزولة وأصابها الأسى من الوضع.

ومن زميل يتمتع بخبرة كبيرة من غرب أفريقيا، سمعت راشيل عن جمع غير رسمي من العاملين الإنسانيين في الخط الامامي من الذين واجهوا تحديات مماثلة في أفريقيا وما وراءها، وقد التقوا بين الفينة والأخرى لتبادل خبرات التفاوض وللتعلم من بعضهم كيفية العمل في البيئات المعقدة والمأزومة. ورغم بعض التردد الإبتدائي من الهيكل الهرمي، فضلت الانضمام إلى "ورشة نظرائية" نظمها مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية، وقد مكنتها الانضمام إلى هذه المجتمع من تعلم بعض ممارسات الاندماج مع السكان في سياقات الصراع، وقد منحها ذلك الفرصة للتفاعل الاجتماعي مع العاملين في المجال الإنساني من الذين واجهوا التحديات نفسها.



وبسرعة صارت عضوا فاعلا في مجتمع الممارسين هذه بتيسير اللقاءات الموقعية وعبر الإنترنت بتعزيز البيئة الآمنة لتبادل خبرات الخط الامامي. وكذلك حضرت قمة عالمية بشأن التفاوض الإنساني في الخط الامامي التي نظمها مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية في سويسرا، فأسهم ذلك في تقوية شعورها بالانتماء إلى مجتمع عالمي معترف به في مفاوضات الخط الامامي.

وترى راشيل الآن ان الضغط الذي واجهته هو جزء مكمل لعملها في الظروف الصعبة، وتشعر بأنها معدة بصورة كبرى لمنع وتخفيف المعارضات الكامنة في سياقات الصراع، وهي قادرة ايضا على مشاطرة تجربتها مع النظراء بصورة دورية، وتشعر بدعم جهودها للتعامل مع بعض أكثر الواجه تحديا في اندماجها مع السلطات والمجاميع المحلية بل وحتى المجتمعات المسلحة. وتتطلع إلى تعلم المزيد من الزملاء الآخرين وتساند جهودهم من أجل مشاركة انسانية فضلى في البيئات المعقدة، والإسهام بطرائقها الخاصة في تنمية نطاق التفاوض الإنساني.

1 مقدمة

إن مجتمعات الممارسة هي زمرة من الناس الذين يتشاطرون فيما بينهم أمراً يُهمهم أو شغفا يجمعهم في شيء يفعلونه معا أو يتعلمون كيف يؤديونه بتفاعلهم على نحو منتظم.

إن الهدف من هذا الكتاب الإرشادي هو تقديم مصادر لناس يعملون مع مجتمعات الممارسة، في هذا الفصل الاستهلاكي نوضح مفهوم مجتمع الممارسة وعناصره الرئيسية وطبيعة التعلم الذي يمنحه، كذلك نميز ما بين مجتمعات الممارسة من جهة والبنى التنظيمية المألوفة، لكي نوضح القيمة المضافة للأعضاء والمنظمات، وفي نهاية الفصل نقدم مبادرتين نقتفي قصصهما على طول هذا الكتاب الإرشادي.

1.1 ما مجتمعات الممارسة؟

تشكل مجتمعات الممارسة من ناس يشتركون في عملية تعلم جماعي في مجال من مجالات السعي الانساني. كقبيلة تتعلم كيف تحافظ على بقائها، أو جماعة من الفنانين الذين يسعون إلى تعلم أنماط جديدة للتعبير، أو عصابة من الطلبة الذين يُعرّفون بهويتهم في الجامعة، أو شبكة من الجراحين الذين يكتشفون تقنيات حديثة، أو تجمع لمديرين تولوا الإدارة أول مرة وهم يساعدون بعضهم لمواكبة مهامهم.

بنیان مجتمعات الممارسة

من أجل أن نفهم كيف تعمل مجتمعات الممارسة كحاضنات للتعلم الاجتماعي وكيفية تنميتها، من المهم تذكر ثلاثة عناصر بنيوية تنسجم مع بعضها كلعبة الجيكسو (الصور المقطعة) التي تعد فيها كل قطعة متفردة، لكن هذه القطعة لا تصلح إلا بكونها جزءاً من الكل (انظر الشكل 1.1):

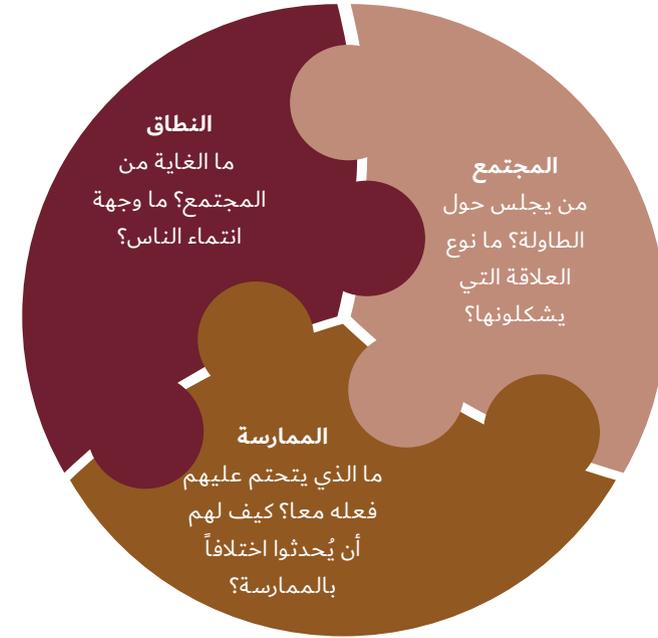
1 مقدمة

♦ **المجتمع.** ان قدرة مجتمع الممارسة على إحراز تقدم يعتمد على تركيبة فئة الناس الذين هم بحاجة إلى الاشتراك به. كذلك يعتمد على العلاقات التي تتطور بمرور الوقت، ومن بين ذلك الثقة والدعم والالتزام ومعرفة سياقات بعضهم ومجالات الخبرة. وهذا يتطلب بدوره استمرار العضوية في المجتمع بما يكفي من الوقت، فحين يكون النطاق مهنة ما، يكون الأعضاء غالبا ممارسين لهذه المهنة، وحين تكون قضية فإن المسألة تنطوي على جمع الأصوات ذات العلاقة. وعموما، من الأفضل ترك المسألة مفتوحة أمام كل مجتمع لكي يقرر المشترك إما كعضو كامل أو مدعو يأتي بين حين وآخر. ولأن مجتمع الممارسة يعتمد على الالتزام والقيادة ومبادرة الأعضاء، تعمل مجتمعات الممارسة على أتم وجه حين تكون المشاركة طوعية - أي نابعة من الرغبة وليست الزامية - رغم أننا شاهدنا العديد من الاختلافات في هذا المضمار.

♦ **الممارسة.** توحى كلمة نطاق بتطوير المجتمع "شعورا" بامتلاك القدرة فيه: إذ يتولى الأعضاء مسؤولية تحديد مجتمع التحديات التي يتشاطرونها وكذلك تنظيم عملية التعلم لمجابهة هذه التحديات، ولكنهم يقومون بذلك من منظور الممارسين. وبصفتهم ممارسين يدركون المتطلبات والتحديات وسياق شغلهم، وتجري مناغمة التعلم وفقا لذلك. وبإمكانهم التعلم من بعضهم، لأن باستطاعتهم تثمين علاقة خبرتهم على الصعيد الفردي. وكذلك يمكن لهم أن يتعلموا من بعضهم بتوحيد حكمتهم الجماعية لفهم تحد ما وللإتيان بحل مبتكر إن منظور الممارس يعني كذلك أن تعلمهم يتضمن كل الأوجه التي تستلزم إنجاز العمل، ومن ضمن ذلك الأبعاد التقنية والخفية، وكذلك المتطلبات الشخصية والسايكولوجية والعلاقات الشخصية، فضلا عن السياق التنظيمي. والتعلم لا ينفصل البتة عن المتعلم، فالمعرفة تأتي من العارف، والممارسة من الممارس.

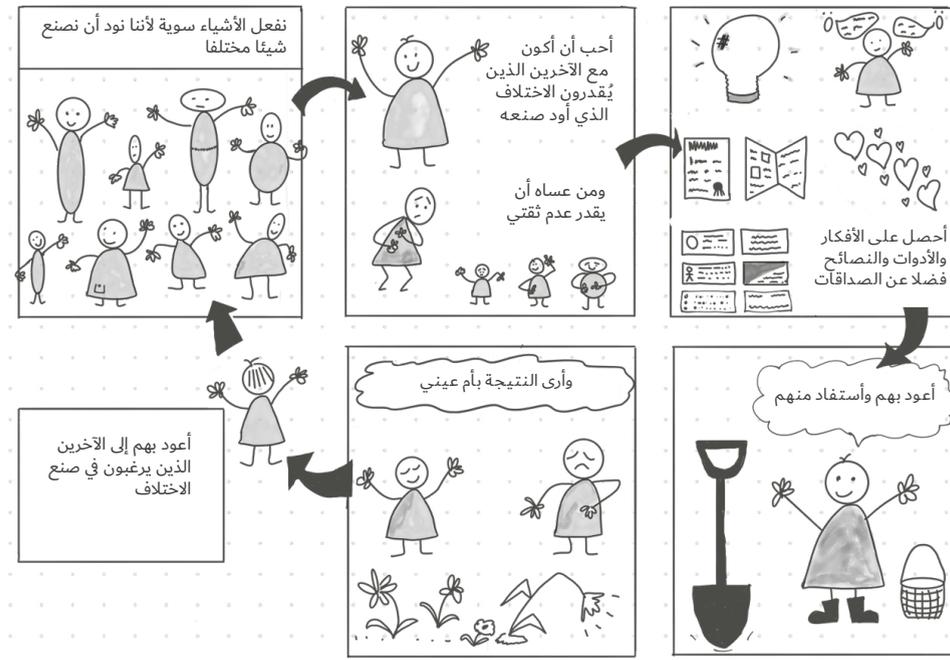
وبمرور الوقت ومع اتساق الأوجه الثلاثة بصورة جيدة يمكن لمجتمع الممارسة أن يحقق اختلافا كبيرا، وفي مقدرة الأعضاء إنجاز ما يرغبون منه على الصعيد الفردي والجماعي. ويوفر النطاق تركيزا مشتركا للأعضاء ولأصحاب المصلحة الخارجيين. وكذلك يبني المجتمع علاقات تمكن من المشاركة المتبادلة والتعلم الجماعي، وتجعل الممارسة التعلم متمحورا على ما يفعله الناس كمصدر للتحديات المعيشة وكمكان لتجريب أشياء جديدة. وهذا يطرح ثلاث مجموعات من الأسئلة لتنمية مجتمعات الممارسة:

♦ ما الغاية من المجتمع؟ كيف يمكن للأعضاء أن يشعروا بالانتماء إليه. هل هو مهنة قائمة أو مجتمع فرعي، أو هو مسألة تحتاج اشتراك مهن عديدة؟ هل يُعد الانتماء إلى النطاق مصدرا للحيووية؟ كيف يمكن المحافظة على هذه الحيووية؟ هل يفهم النطاق أو يُعرف بأنه مجال مهم للقدرة من لدن أصحاب المصلحة الخارجيين أو في العالم الرحب؟



الشكل 1.1
العناصر التركيبية لمجتمع الممارسة

♦ **النطاق.** يركز مجتمع الممارسة على مقدرة يهتم ويتميز بها الأعضاء لذا فإن أول أمر لا بد أن يؤخذ بالحسبان هو مجال القدرة الذي يجمع المجتمع معا ويعطيه هويته، ويُسمى المسائل الأساسية التي يعنى بها الأعضاء و تركز العديد من النطاقات في المنظمات على مهن أو أعمال أو أدوار بعينها. ويمكن للعديد من مجالات القدرة أن تكون مرتبطة بمناطق ذات صلة بالمجتمعات وتتضمن أدوارا ومهنا عديدة. كذلك يمكن أن تكون هناك مجالات مميزة ضمن مهنة، تخدمها مجتمعات مختلفة وهي قادرة على التركيز على مسائل ممارسة مشتركة. ويمكن أيضا لنطاق المجتمع أن يكون محدد التركيز إلى حد كبير، أو واسعا جدا بالاعتماد على تحديد الأعضاء ما يحتاجونه للتركيز على إحراز التقدم.



الشكل 1.2

مجتمع الممارسة بوصفه حلقة تعلم مستمر

مقارنة مع هياكل تنظيمية أخرى

بغية توضيح المساهمة المحددة التي يمكن لمجتمعات الممارسة ان تقدمها في السياق التنظيمي، نعقد مقارنة بين مجتمع الممارسة وبنى مألوفة أخرى وكما هو ملخص في الشكل 1.3. علما ان الهدف من هذه المقارنة هو ليس تحديد البنية المثلى، بل لتبيان ان كل البنى تخدم غايات مختلفة، ومن بينها مجتمع الممارسة الذي يخدم احداها.

♦ من يجب أن يكون حاضرا حول الطاولة؟ ما طبيعة العلاقات التي لا بد أن يشكلوها؟ ما درجة المشاركة المتوقعة؟ من يتولى القيادة؟ كيف يمكن دعوة الناس للمشاركة والمساهمة الموضوعية؟ كيف يمكن لفت الانتباه إلى الاصوات المهمة الغائبة أو الأفواه المكتمة؟

♦ ما الذي يجب أن يقوم به الأعضاء معا؟ كيف يمكن تفعيل تجربة الممارسة الحقيقية – بكل دقائقها ومسائرها الغامضة وشكوكها – لتصير قابلة للنقاش كقاعدة للتعلم؟ كيف يمكن هذا التعلم الممارسين من إحداث تغيير في الممارسة؟ كيف يمكن للمجتمع أن يثبت نجاحه بإظهار قيمته في الممارسة على الصعيد الداخلي وفي العالم الرحب؟

التعلم من الممارسة ولأجلها

بالنسبة إلى أعضاء مجتمع الممارسة الذين يتعلمون من بعضهم ومعهم، تقود تحديات الممارسة إلى التعلم، والتعلم يكون ذا صلة فقط طالما أنه يغير الذي يحدث في الممارسة، ولذا من المهم لأعضاء مجتمع الممارسة أن يكونوا ممارسين فاعلين يستفادون من المجتمع في عملهم ويجربون بالممارسة ما يبتكره المجتمع. إن التعلم في مجتمع الممارسة ليس مجرد تحويل أو مشاطرة المعرفة من شخص يعرف إلى آخر لا يعرف، بل هو حلقة مستمرة يُؤلد منها أعضاء المجتمع الأفكار التي يجربونها بالممارسة، وكذلك يتعلمون أكثر بالتدبر في نتاج أفكارهم وصلحها أو عدمه، فالقصص التي يحكونها لبعضهم حول تجاربهم وما حدث بالنتيجة هي مصدرا للتعلم الرئيس للأعضاء الآخرين في المجتمع وذلك يُوجد دورة تعلم مستمرة مع مرور الوقت، وعملية التعلم هذه موضحة في الشكل 1.2

الاسم	سمات البنى الأخرى	مجتمعات الممارسة
الفريق	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم منتج أو خدمة أو وظيفة • يركز على مهمة مع التزام مشترك لتحقيقها • يتفرق مع انتهاء المهمة 	<ul style="list-style-type: none"> • يقدم مقدرة • الإلتزام بمشاركة التعلم من مهام عديدة أو من الفرق • تنمو إلى ان يصير النطاق عديم الصلة
فريق عمل	<ul style="list-style-type: none"> • البحث عن حل لمشكلة كبيرة • يحضر الاعضاء بصفتهم ممثلين لفئات معينة • الحل المتفق عليه يتطلب تفاوضا بوجهات النظر المختلفة 	<ul style="list-style-type: none"> • يشارك الأعضاء كأفراد متعلمين ولو كانوا يمثلون وحدات تنظيمية متباينة • ليس بالضرورة للاتفاق المتبادل أن ينتج منه موقف فريد متفاوض عليه
التدريب	<ul style="list-style-type: none"> • نقل المنهج التعليمي الذي يحدده الخبراء • قد يكون أو لا يكون ذا صلة بالممارسة • فعاليات تعلم محددة بإطار زمني 	<ul style="list-style-type: none"> • ممارسون في موقع القيادة • تُسير التعلم تحديات الممارسة وهي ذات صلة مباشرة بالممارسة • حلقات تعلم متواصلة على امتداد الوقت
الشبكة	<ul style="list-style-type: none"> • تتحدد من العلاقات بين الناس • لا تحتاج إلى هوية جامعة أو تركيز • تُمكن من تدفق المعلومات بصورة واسعة ولا يمكن التنبؤ بها • دخول وخروج ميسر 	<ul style="list-style-type: none"> • تتحدد بالانتماء وفي إطار نطاق مشترك • الإلتزام بالتقدم الجماعي في الممارسة • تدفق المعلومات هو أكثر تركيزا ويمكن التنبؤ به بسبب الإلتزام المشترك • العضوية بالغة الأهمية

الشكل 1.3

الاختلافات بين مجتمعات الممارسة وغيرها من البنى الشائعة

فريق عمل. وهو نوع خاص من الفرق يجذب بعضه بعضا لحل مشكلة محددة عادة ما تكون واسعة المدى. ويُختار الناس لتمثيل وحدة تنظيمية أو فئة ما في خضم التفاوض للوصول إلى حل. والحاجة إلى المشاركة من الفئات ورؤاهم يمكن أن تدفع المشاركين إلى التعلم، ولكن التزامهم بعملية التوصل إلى موقف مشترك هو من يدفعهم إلى المواصلة. وإحترام الأصوات التي يمثلونها يحدد مستوى الثقة. يمكن لأعضاء مجتمع الممارسة أن يكونوا قادمين من منظمات أو توجهات مختلفة، ولكن اشتراكهم كأفراد متعلمين هو أكثر سمة بارزة تدفعهم إلى الاشتراك.

الفريق. ان الفارق الرئيس هو ان الفريق يركز على مهمة أو مشروع أو وظيفة محددة. ومع انتهاء المهمة يتفرق الفريق. ويمكن لأعضاء الفريق ان يجابهوا تحديات جديدة وان يتعلموا شيئا من تلك المهمة، لكن هذا التعلم لا يُعرّف عن هذا الفريق، بل المهمة التي تُبقي عليهم سوية. والتزامهم ومساهماتهم في المهمة هي مصدر الثقة والتماسك الرئيسيين فيما بينهم. يتماسك مجتمع الممارسة عن طريق "القيمة التعليمية" التي يجدها الأعضاء من تفاعلهم، وقد يُؤدون المهام معا - وبناء على ذلك ربما يعملون كفريق لهذا المشروع - ولكن هذه المهام لا تُعرّف المجتمع، بل التعلم المستمر هو الذي يمنح الديمومة للإلتزام المتبادل.

وفي اطار المنظمة يقدم الفريق خدمة أو منتجا. ويعطي مجتمع الممارسة مقدرة ما. ونطاق مجتمع الممارسة هو في العادة مقدرة إستراتيجية أساسية بالنسبة إلى مهمة المنظمة، وهذا بدوره يوجد تركيزا مختلفا عما تقوم به الفرق. وبينما تساعد مجتمعات الممارسة الأعضاء في انجاز الأهداف في الفرق والمشاريع ووحدات العمل، فإن تركيزها يكون على تقديم مقدرة إستراتيجية تميل إلى إعطاء نظرة أوسع وبعيدة المدى موجهة صوب إدامة نجاح المنظمة.

تطوير القابليات الإستراتيجية

تعد مجتمعات الممارسة وسيلة مثالية لتطوير القدرات الإستراتيجية في المنظمات، ويعود ذلك إلى أنها تُشرك مجتمع الممارسين ذوي الصلة بصورة مباشرة في العملية مدركةً ومنمية خبرتهم، وتعلمهم يؤثر بصورة مباشرة في ممارستهم فيشعرون بالتمكن من إحداث التغيير المنشود. يضم مجتمع الممارسة في عملية التعلم الاجتماعي التطوير المهني للأعضاء والتنمية المستمرة للقدرات التنظيمية.

وحيث نركز بقيمة مجتمعات الممارسة في المنظمات، فمن المجدي التفكير في اطار مديين موجزين في الشكل 1.4

المدى القصير	المدى البعيد
<ul style="list-style-type: none"> العمل بصورة جماعية لحل كل من المشكلات المحلية والمشكلات على امتداد المنظمة كلها تجنب تكرار الأخطاء عن طريق الفرق والأقسام والسياقات إيجاد تآزر وتعاضد وإقتصاديات قياسية بين الوحدات التنظيمية تقديم سبل وحلول في السياقات المختلفة رعاية القادمين الجدد لمساعدتهم على الوقوف والمساعدة 	<ul style="list-style-type: none"> بناء القدرات الإستراتيجية من أجل النجاح المستمر إشراك شركاء بناء على أسس الممارسة في المحادثات الخاصة بالقدرات المستقبلية تحويل الابتكارات المحلية إلى ممارسات واسعة الانتشار ومتبناة محلياً بناء قوة عمل ملتزمة وأكثر إنصهاراً استبقاء الموظفين وترقيتهم داخليا
<ul style="list-style-type: none"> التواصل مع الزملاء خارج اطار الفريق تلقي المساعدة في الوقت الملائم والتي لا تقتصر على الشبكة الشخصية الحصول على إرشادات وأفكار من أجل العمل معرفة ما يجري في الفرق والأقسام والمنظمات الأخرى تنظيم تطوير حرفي عملي ملائم إيجاد فرص جديدة للقيادة المنبثقة 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير مهارات وقدرات جديدة بناء شعور قوي بالهوية الحرفية كسب الاعتراف والسمعة عن طريق مساعدة الناس في الوحدات التنظيمية الأخرى كسب صوت جماعي لإشراك اصحاب المصلحة التنظيمين بالمسائل ذات الصلة تطوير قدرات القيادة

الشكل 1.4

القيمة القريبة والبعيدة المدى للمنظمات والأعضاء

التطور الاحترافي أو جلسات التدريب. في السياقات التنظيمية ينتهي الحال عادة بمجتمعات الممارسة إلى خدمة احتياجات التطور الاحترافي، ولكن النهج غير توجيهي. وتخدم الجلسة التدريبية التعليم بمقرر دراسي يحدده الخبراء وهو مصمم لنقل مجتمع من المعارف. ومن جهة أخرى إن تعلم المجتمع هو بيد الأعضاء الذين يسيرون العملية بالتحديات العملية التي يجابهونها، وهذا ما يجعل تعلم مجتمع الممارسة أقل قابلية للتنبؤ ولكنه قابل للتطبيق بصورة مباشرة. يضاف إلى ذلك أن مجتمع الممارسة يمتاز بالاستمرارية من الكورس، حتى إن التعلم يواصل إحراز التقدم إذ يرجع الأعضاء إلى ما حدث عند الممارسة على امتداد الوقت.

الشبكة. مع إزدياد شبكات التواصل الاجتماعية على الإنترنت من المجدي أيضا مقارنة الشبكات الاجتماعية مع مجتمعات الممارسة، فجميع مجتمعات الممارسة هي أيضا شبكات لأنها تحتوي على منظومة إتصالات، ولكن ليست جميع الشبكات مجتمعات ممارسة (رغم أن العديد من الشبكات تضم أو تفتح المجال لنشوء مجتمعات ممارسة). يتطلب المجتمع هوية تدور حول النطاق، وخبرة في شراكة تعلمية تتجسد في العادة في رغبة جماعية لدى الأعضاء في مساعدة بعضهم لدفع ممارستهم إلى الأمام، وبقيامهم بذلك يساهمون في تقدم النطاق المشترك بينهم. إن الشبكة لا تتطلب مثل هذه الهوية المشتركة، ولكن بوصفها منظومة اتصالات تخدم التعلم الاجتماعي عن طريق العمل كقناة واسعة الانتشار لانسياب المعلومات.

1.2 لم على المنظمات أن تكون مهتمة؟

نعيش اليوم زمنا فيه سرعة التغير عالية جدا والتنبؤية واطئة من ناحية أخرى، والبقاء عند عتبة التحديث والحاجة إلى مواصلة الابتكار يصير أحد التحديات الرئيسية، والوصول إلى المعلومات حول الممارسة الجيدة والبحث الجديد يمكن أن يكون أكثر يسرا مع وجود الإنترنت، ولكنه غير كافي لإحداث فرق مستدام في الممارسة، وبخاصة إذا ما أخذنا في الحسبان الأمور المرتبطة بغموض السياقات، ولهذا السبب ستكون بحاجة إلى مجتمعات ممارسة:

- ♦ تُمكن مجتمعات الممارسة الممارسين أن يتولوا المسؤولية الجماعية فيما يخص التعلم الذي يحتاجونه، وبهذا الفهم وعن طريق الدعم المناسب، يكونون في أفضل حال لقيادة هذه العملية ولو استدعوا خبيرا بين الحين والآخر للغوص في موضوع، فهم يحتلون موقع القيادة.
- ♦ تُوجد المجتمعات بين الممارسين صلة مباشرة بين التعلم والمشاركة في الممارسة والأداء بالنتيجة.
- ♦ يمكن للممارسين معالجة الأوجه الخفية والديناميكية للتعلم، وكذلك الأوجه القائمة والأكثر وضوحا.

♦ **القيمة القريبة والبعيدة المدى.** إن التركيز على الممارسة يعني أن يحل الأعضاء المشكلات الآنية ويتعلموا فوراً المهارات المتصلة بها، ولكن مع امتداد الوقت تبني هذه المجتمعات كذلك قدرات يكون لها تأثير بعيد المدى.

♦ **القيمة للمنظمات والأعضاء.** إن التحديات التي تتعاطى معها مجتمعات الممارسة والقدرات التي تبنيها تساهم في النجاح التنظيمي. لكن المجتمع يعتمد على المشاركة الشخصية ويصل إلى طاقته الكاملة إذا ما وجد الأعضاء قيمة في ذواتهم هم.

وصل الصومعات فيما بينها

لأن مجتمعات الممارسة غير محددة بنى شكلية، فإن بوسعها تشكيل صلات نافعة بين الناس على امتداد المنظمات والحدود الجغرافية. وبإمكان مجتمعات الممارسة إيجاد جسور عبر الصومعات بين وحدات العمل والمشاريع والدوائر المحلية. وتميل المنظمات الكبيرة إلى التآرجح بين **المركزية واللامركزية** لأن لكل منها مشكلات وفوائد تكميلية. وتقدم مجتمعات الممارسة أرضية وسطية للتعامل عن طريق الموازنة بين معضلة المركزية/ واللامركزية. ولأنها شراكات تعليمية لا كيانات تنظيمية تربط وتصل من دون فرض شكل موحد، فالأعضاء يصغون إلى بعضهم ولكنهم يتمتعون بالحرية في تبني الأفكار التي تنسجم مع سياقاتهم. ولذا يمكن لمجتمعات الممارسة إيجاد تفاعلات بالصومعات من دون فرض الترتيب الهرمي الذي تتطلبه في العادة المركزية الشديدة ولكن من المناقشات المتمعة للممارسة في الوحدات التنظيمية يمكن الوصول إلى توازنات مرنة تقابل التشتت الذي قد ينتج من اللامركزية المفرطة.

1.3 قصة مبادرتين: السياقات والأصول

يقدم الصندوقان الآتيان سياقات وأصول مبادرتي مؤسسة جيس جي بي مورجان و مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية CCHN. وستقدم المبادرتان على امتداد الكتاب الإرشادي تجربتهما: في حال **ايجنايت (إيقاد)**، تطوير وإدارة مبادرة ضمن حدود تنظيمية وبالعديد من مجتمعات الممارسة. وفي حال مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية تكوين وتغذية مجتمع ممارسة معاكسة عابرة للحدود المنظماتية على نطاق العالم.

مبادرة إيقاد في مصرف جيس جي بي مورجان

في عام 2016 في مركز جيس جي بي مورجان للتكنولوجيا في جلاسجو، تجمع مجتمع من الرفاق ذوي الميول والأفكار المتشابهة للإتيان بأفكار مبتكرة لإيجاد الظروف لمجتمعات ممارسة شعبية لكي تنهض وتنتعش و تحضى بكل فرصة ممكنة لكي تدوم طويلاً.

تولد مصدر الإلهام الرئيس لهذه المبادرة من تجربتين في مجتمع ممارسة كانت ترحابية وأمنة ومؤثرة بطريقة إيجابية في وقت كان القلق ينتابني حين

انتقلت لأداء مهمة جديدة تماماً في قسم مختلف من الشركة. جاء خير عميم من هذا المجتمع الصغير الذي ساعد أعضائه في التحشيد للبدء وتبديد حالة "متلازمة الاحتيايل" التي كنت أعيشها ومنحوني إمكانية الوصول إلى العديد من المصادر المهمة. ومن بواعث الأسف أنه لم يكن هناك مجتمعات مثل هذه وبخاصة فيما يتعلق بالدعم الذي حظيت به والموارد التي هم بحاجة إليها.

مكتب جلاسجو هو مركز كبير لهندسة الرقائق بكادر كامل من ذوي التخصص التكنولوجي. كان بإمكاننا ان نرى زملاءنا يتشاطرون اهتمامات مشتركة، ولكنهم بددوا فرصة التعاون. واحيانا يحلون المشكلات نفسها بمعزل عن بعضهم لعدم وجود ما يصل بينهم.

لقد شاهدنا التأثير الإيجابي الذي يمكن لمجتمعات الممارسة أن تتركه بهذا الخصوص، فلقد أطلق عدد من المجتمعات من رواد نبلاء، وعاد ذلك بفائدة عظيمة على أعضائها و على المنظمة، فهم لم يحسنوا الممارسة فحسب، بل عززوا شعور الجماعة والجذور الاجتماعية فضلاً عن ثقافة التعلم الآمن والابتكار. ولكننا شهدنا اضمحلال معظم مجتمعات الممارسة هذه للافتقار إلى البروز التنظيمي والدعم والشرعية.

في البدء شرعنا في حل هذه المشكلة في جلاسجو، ولكن سرعان ما لاقينا انتشاراً واسعاً، وفي الأعوام الاربعة التي تلت ساهمت التوصيات والمشافهة في تحول المبادرة إلى "مجتمعات ممارسة" عالمية. في اليوم هناك أكثر من 170 مجتمعات ممارسة فعالة في أكثر من 25 موقعا في أرجاء العالم. ولدعم هذا التطور خصصت منظمنا ثلاثة مناصب بدوام-كامل لقيادة المبادرة، ومنذ البداية اخترنا العنوان إيقاد، كإشارة إلى الطاقة التي تولدها المجتمعات بين أعضائها.

إن مجتمعات ممارسة إيقاد تجمع الناس معا في ضوء اهتماماتهم المشتركة وتمكنهم من تطوير مهارات جديدة في البيئة الاجتماعية والتعاونية والتعلمية. ومن حيث طبيعتها التصميمية فإن مجتمعاتنا مشرعة الأبواب وتستوعب الجميع، وهي تتجاهل البنيان التعاوني الصومعي التقليدي، لكي تجمع الناس معا حول موضوع احترافي يهمهم أو يثير شغفهم. وفضلا عن إستيعاب الجميع فإن المبدأ التوجيهي الثاني الذي تقف خلفه إيقاد هو أنها مبادرة يقودها اعضاؤها، فبوسع أي شخص أن يقترح مجتمع جديد. والذي يحقق إهتماما أكثر يتلقى الدعم والموارد للإطلاق، ويكون له حظوظ طيبة في النجاح.

إن العلاقة بين المنظمة ومجتمعات إيقاد علاقة تفاعلية، إذ تتلقى المجتمعات الموارد التي تحتاجها لكي تكون ناجحة، ومعظم ما تفعله المجتمعات ينسجم تماما مع رؤية الشركة لمستقبل القطاع التكنولوجي. وفضلا عن ذلك صارت إيقاد منصة للناس لتعلم المهارات وللابتكار واكتشاف الموضوعات القريبة إلى قلوبهم، لا بل رسم مسيرة عمل لأنفسهم.

قصة مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية (CCHN)

تشير المفاوضات الإنسانية إلى مهمة التفاوض بشأن الوصول إلى السكان المحتاجين في وقت الصراع بغية تقديم المساعدة لإنقاذ الحياة كتوفير الطعام أو تقديم الرعاية الصحية، وعادة ما تُقابل طلبات الوصول بالريبة، وإمكانية الرشوة والعداء الصريح من لدن الذين يتولون المسؤولية. ولذا إن الحصول على الإذن بالوصول يتطلب مفاوضات حساسة في ظروف صعبة غالباً ما تكتنفها المخاطر.

وفي عام 2013 تبنى مكتب اللجنة الدولية للصليب الأحمر (ICRC) دراسة ممارسات التفاوض في المنظمة منذ نهاية الحرب الباردة.

في ظل غياب معلومات عن تجارب التفاوض لدى اللجنة الدولية للصليب الأحمر تبنت المنظمة منهجاً مركزي-الشبكة للكشف عن المفاوضين الطليعيين النشطاء، وقد طلبت المنظمة خمس توصيات من المجتمع الأول من ممارسي اللجنة الدولية للصليب الأحمر. ثم قدمت المنظمة طلباً مشابهاً لأشخاص حددهم المجتمع الأول كمفاوضين طليعيين، وهكذا أتبعته هذه الوسيلة حتى ثلاث أو أربع درجات من الصلات المعرفية. وبتكرار الاسماء مرتين أو ثلاث مرات سمحت هذه العملية بتحديد الممارسين الأنموذجيين ضمن اللجنة الدولية للصليب الأحمر الذين كان ينظر إليهم نظراً على أنهم قادة في ميادينهم. سهلت هذه العملية اكتشاف مجتمع ممارسة كامن بين العاملين في الخطوط الأمامية، لأن كل واحد منهم تعلم التفاوض مع مجتمع من الأفراد المحددين. واستمر المشروع في مقابلة الممارسين الذين أُشْرِع عليهم أو «الأنموذجيين»، بجمع أول فئة من الملاحظ المشتركة حول ممارسات تفاوض اللجنة الدولية للصليب الأحمر.

في عام 2014 اجتمع 42 مفاوضاً من الخط الأول من اللجنة الدولية للصليب الأحمر في نايفاشا في كينيا للتدبر في التحديات المشتركة والعقبات التي تعترض الخوض مع المقاتلين في مناطق النزاع للبحث عن وسيلة للوصول إلى السكان المحتاجين. وفي ظل غياب إطار تفاوضي معترف به يوجه الخوض مع المجتمعات المسلحة تولى هؤلاء الممارسون تطوير أدواتهم الخاصة مستلهمين من تجاربهم التفاوضية الشخصية، وقد انبثق إطار ابتدائي من هذه النقاشات الأولية وسمي «بإحداثيات نايفاشا». وفر هذا الإطار قالباً عملياً للتخطيط والاستعداد للتفاوض الإنساني في الخطوط الأمامية.

جذبت عملية التعلم القائمة على المجتمع اهتمام عدد كبير من الممارسين في الميدان عن طريق الوكالات، وقاد ذلك إلى جولة ثانية من الاستشارات التي استهدفت توسيع المشاركة في هذا النقاش خارج جدران اللجنة الدولية للصليب الأحمر، وقد قام فريق بحثي من اللجنة الدولية للصليب الأحمر بالتعاون مع مبادرة هارفارد الإنسانية بتنفيذ سلسلة من المقابلات السرية مع 120 ممارساً ميدانياً من مجتمع منتخب من المنظمات الإنسانية التي تعمل في بيئات الصراع. وقد شعر الممارسون بالارتياح للمساهمة في المبادرة البحثية لجامعة هارفارد والتي قيّمت خبرتهم الميدانية بغض النظر عن مكانتهم الفردية أو مستوى التقدم في منظمة بعينها. وكان الهدف هو جمع معلومات أساسية عن ممارسات التفاوض في القطاع الإنساني، كما كانت الغاية تقييم احتياجاتهم ومعرفة اهتمامهم في مشاركة تجاربهم التفاوضية عن طريق الوكالات. وقد قاد ذلك إلى أول تبادل متناظر حول ممارسات التفاوض في الخطوط الأمامية في تركيا ثم في الأردن.

لاحظ الفريق اجماعاً كبيراً بين المشاركين حول الطبيعة الجوهرية للمفاوضات الإنسانية في ضمان الوصول إلى السكان في بيئات الصراع. وأدرك المشاركون في البحث كذلك الإعتماذية في عمليات التفاوض الإنساني ومدى ميل الأطراف المفاوضة المناظرة إلى التلاعب بالوكالات ضد بعضها في هذه المفاوضات. وكان هناك حاجة واضحة إلى الاستثمار في قابليات التفاوض للكادر في الخطوط الأمامية عن طريق منصة حيادية لإيجاد سبل لتسهيل التعاون بين الممارسين الميدانيين المشاركين في مثل هذه النشاطات.

في عام 2016 وبعد هذه الاستشارة، تبنى ممثلون من كبريات المنظمات الإنسانية من ضمنها اللجنة الدولية للصليب الأحمر وبرنامج الغذاء العالمي واللجنة العليا للاجئين التابعة للأمم المتحدة وأطباء بلا حدود ومركز الحوار الإنساني بنود الشراكة الإستراتيجية في التفاوض الإنساني. في عام 2017 شهدت الشراكة تأسيس مركز الكفاءة للتفاوض الإنساني (CCHN) لاستضافة وتطوير مجتمع الممارسة بالعمليات الميدانية.

سهل مركز الكفاءة للتفاوض الإنساني منذ ذلك الحين مئات الورشات التبادلية بين النظراء في أرجاء العالم، وقد وصل الرقم إلى 4000 ممارس ميداني حتى عام 2002 وبسبب وباء كوفيد-19 انتقلت معظم هذه النشاطات إلى الفضاء الرقمي، مُسرعةً الباب للمشاركة لممارسين ميدانيين متعمقين وموسعةً آفاق التنوع بين النظراء المشاركين.

2 المنظور التنظيمي

إن عملية تقديم مجتمعات الممارسة إلى سياق تنظيمي يمكن أن يبتدأ كرؤية واسعة من القمة أو كجهد عند القاعدة، وفي كلا الحالين، ومن منظور تنظيمي، من المجدي التفكير في إنماء مجتمعات الممارسة كمبادرة إستراتيجية. قد لا ترغب أن تطلق عليها هذه التسمية، فمبادرات التغيير عادة ما يكون لها وقع سلبي على الأسماع في المنظمات وينتاب الناس الشكوك بشأنها، ولكن وبغض النظر عن التسمية أو المنحى، يتطلب استنهاض الطاقة الكامنة لمجتمعات الممارسة في نهاية المطاف إطاراً تنظيمياً. وفي بعض المنظمات الغرض من هذه المبادرة هو تطوير وإدامة قدرات إستراتيجية رئيسة تعد ضرورية لنجاح المنظمة، أما آخرون فقد يكون الهدف عندهم ببساطة وصل الناس فيما بينهم، في الصوامع عادة، وتقوية ثقافة توليدية جُلها الإبتكار والتعاون.

وبغض النظر عن الدافع الأولي، ما تتفرد به مجتمعات الممارسة كمبادرة إستراتيجية هو أنها تضع الممارسين في قلب النهج. وفي هذا الفصل نصف بعض المكونات الرئيسية لمثل هذه المبادرة.

2.1 النهج السليم لمنظمة ما؟

إن الشروع في مبادرة لتنمية مجتمعات ممارسة هو قرار لا يتخذ من دون دراسة متأنية، فالخصائص التي تجعل من مجتمعات الممارسة خياراً جيداً لإدارة القدرات الإستراتيجية – الإستقلالية ووجهة الممارس والتحكم بالذات والإنتقال بين حدود الصوامع- هي نفسها خصائص تمثل تحدياً للمنظمات الهرمية التقليدية.

2 المنظور التنظيمي

وبعد مرور أعوام، ظل حافزنا كما هو رغم أننا اكتشفنا مع مرور الوقت أن إيقاد صارت مبادرة عالية الإستراتيجية. فضلا عن ذلك أظهرت تجربتنا أن مبادرات التغيير الإستراتيجي تستفيد من الشراكات مع مجتمعات ممارسة إيقاد وتقدم تفاعلا ثنائي- الاتجاه بين الممارسين في القاعدة والإستراتيجية في قمة الهرم وقاعدته. ومن ناحية تنظيمية، إن مبادرة إيقاد تسير بالتنغم مع الذين وضعوا الإستراتيجية من منظور القوة العاملة و من منظور تكنولوجي، ولكن المجتمعات واعضاءها ينتشرون عبر أرجاء المنظمة برمتها.

تحرير ممارسات التفاوض في الخطوط الأمامية

جابهت مسألة إشاعة فكرة مجتمع النظير والنظير المقابل عقبات جديدة في القطاع الإنساني وأهم عقبتين هما الحاجة إلى المحافظة على ممارسات التفاوض مخفية بالاضافة إلى الريبة من مسألة التعلم المؤسسي عن طريق التجربة في الخط الامامي.

الإبقاء على المفاوضات مخفية

يشتهر القطاع الإنساني بأنه بيئة سرية من التفاعلات مع اللاعبين المسلحين وبالمنافسة الشرسة بين المنظمات الإنسانية. وبمبادرة البحث عن ممارسات التفاوض أقدمت اللجنة الدولية للصليب الاحمر على المخاطرة، فرغم كون هذه الممارسات جوهرية في تأمين الوصول إلى السكان المحتاجين، يمكن أن يضع البحث على المحك بصورة ارتدادية سمعة منظمة هي اللجنة الدولية للصليب الاحمر لأنها منظمة حيادية وتلتزم بالمبادئ.

ولأسباب جلية، كان من الاهمية بمكان عدم كشف مستوى التنازل الذي يكون المفاوضات على استعداد لتقديمه، وطالما كانت المنظمات الإنسانية غير راغبة أن تعلن صراحة الإقرار بأهمية تطوير علاقات الثقة مع كل المحاربين، فهي تشعر بالقلق من كشف التنازلات المقدمة أثناء المفاوضات من أجل الوصول إلى السكان المستضعفين. وبسبب الإيحاء السياسي للنشاطات التفاوضية والمخاطر المقترنة بالسمعة كانت الوكالات غير ميالة إلى الاستثمار في قدرات كوادرها الميدانية في الخطوط الأمامية. ونتيجة لذلك بقيت هذه المفاوضات غير متاح الوصول اليها من لدن الباحثين الخارجيين، ومن دون أدوات يمكن الاعتماد عليها ظل الممارسون يفتقرون إلى التدريب للتفاوض في بيئات الصراع. وبينما تتوقع الوكالات أن تقوم كوادرها بإجراء المفاوضات مع أطراف الصراع إذا لزمته الحاجة، فإنها كما جرت العادة تفضل الإبقاء على هذه المفاوضات وتنازلاتها تحت الطاولة. ولذا إن فكرة مجتمع الممارسة عليها أن تتخطى تحفظات السياسة والدوائر العاملة التي تُخضع مسألة كشف ودراسة ممارسات التفاوض الداخلية إلى المسألة.

ولذا من الأهمية بمكان التفكير كيف يمكن لتمويل المنظمات أن يوجد سياقاً تزدهر فيه مجتمعات الممارسة. إن الإلتزام التنظيمي غير الثابت طالما كان العائق الأكبر بالنسبة إلى العديد من مجتمعات الممارسة. والظروف التي ساهمت في نجاح المبادرات هي:

- ♦ الرغبة في إشراك الموظفين في التفكير والعمل إستراتيجيا حول كيفية تحسين كفاءتهم، ثم أداء المنظمة في نطاقها.
- ♦ الإستعداد للتخلي عن الحاجة إلى السيطرة والرغبة في الترحيب بإعطاء القيادة والمبادرة للكادر.
- ♦ ثقافة تنظيمية تثنى التعلم المستمر والصراحة والتدبر.
- ♦ جو يشعر فيه الموظفون بالإهتمام بعملهم لكي يستثمروا طاقتهم في تحسينه، ويكون الإنفصام وعدم الثقة والتشاؤم لم يبلغ مستوى يتعطل معه سير العمل.
- ♦ الإقرار بالحاجة إلى التعلم مدى الحياة في أي مضمار.
- ♦ الإلتزام بإعطاء الحرية للموظفين ليكونوا قادرين على المشاركة من دون الحاجة إلى التوضيح بوقتهم الشخصي (ساعات معدودة عادة في الشهر).

إن مفتاح مبادرات مجتمعات الممارسة هو أن تُبين المنظمات بوضوح أنها على استعداد ثقافي ومؤسسي لأن تمضي قدما في تلبية طموح كادرها بمبادرة تنظيمية تبين سعي المنظمة وراء النجاح وتقدير التزام الكادر وامتلاكه المهارة.

مالذي حفزنا لإطلاق إيقاد

في البداية لم ننو أن نحل مشكلة إستراتيجية كبيرة عن طريق إيقاد، بل أمرٌ ما أثار في زملائنا في جلاسجو.

كان حافزنا ببساطة أن نوجد صلات عضوية بين الناس بالتعاون والممارسة، أن نجتمعهم معا عن طريق الاهتمامات المشتركة بشغفهم بنطاق عملهم.

أردنا بالأساس أن نُشعر الجميع بأن الشركة «أصغر»، وأن نساعد زملاءنا على الاستمتاع بتجربة لها معنى وغاية في العمل، بإيجاد الفرص لفك شفرة المحفزات الذاتية المتعلقة بالاستقلال والتمكن والغاية.

وبتعزيز ثقافة الابتكار والتعاون كنا نأمل إشاعة ثقافة تعلمية توليدية باستعمال مجالات تعلم اجتماعي آمن يكون الناس فيه قادرين على اكتشاف حدود المعارف الجديدة - و جلب تجارب جديدة للتعاطي معها وتحفيز التنمية الذاتية.

أثارت الطروحات المبكرة اهتماما بالغاً لدى القطاع الإنساني عن طريق إمارة اللثام عن ممارسات تفاوض قوية وخفية عن الملاء، كذلك فتح مجال آمن لمجتمع الممارسة لكي يبتثق. رغم أهمية الممارسات الميدانية في توجيه نشوء الممارسات المؤسسية، فإن التوتر المتلازم بين الاثنين يكون بارزاً وبخاصة في القطاع الإنساني، فالمبادئ القانونية والشعور بالمهمة الأخلاقية يتمركزان في قلب الصورة الذاتية للوكالة. على المنظمات أن توازن الحاجة إلى تكييف الممارسات العملية وفقاً للظروف الجديدة فيما يتعلق بأهمية التمسك بالسياسات والمنهجيات المؤسسية التي تجسد القيم والمهمة التاريخية للوكالة. هذا الإلتزام بالقيم والمهمة يحتل الأولوية من حيث ضمان أن هذه الممارسات تنمو استجابة للظروف المتغيرة، فاللجنة الدولية للصليب الأحمر على سبيل المثال هي منظمة عمرها 158 عاماً. وقبل إنشاء مجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية كان التعلم من التجارب الميدانية نادراً ما ينظر إليه من لدن الهرميات على أنه تعلم نابع من مؤسسة خيرية، بل على العكس من ذلك الممارسات الميدانية وبخاصة الولوج عن طريق كادر محلي، يُنظر إليه بالكثير من الريبة حتى يصعب رؤيته بأنه مصدراً للتعلم المؤسسي.

مثل هذا التعلم سيستلزم لا محالة تحدياً كبيراً أمام السياسات والمعايير المؤسسية القائمة، ويتطلب هذا الأمر إعادة توجيه البنى الداخلية صوب سبل أكثر فاعلية لإيجاد قيمة في العمليات الميدانية.

مجتمع ممارسة تولد في قلب الأضداد

كل هذا يترك مجالاً ضيقاً لإستعراض نقدي للممارسات الميدانية القائمة، وبخاصة تجربة مجتمعات الممارسة غير الرسمية في الخطوط الأمامية، ولكن التجربة في الميدان هي خاصة ستساعد الوكالات على تطوير الأدوات والمنهجيات الأكثر ملاءمة للظروف التي لا يمكن التنبؤ بها. وبسبب العوائق البيروقراطية في القطاع كان تطوير مجتمع ممارسة قوي ومنضبط في المفاوضات الإنسانية التحول البارز، وكان ضم الممارسين الميدانيين الذين يعملون كأعضاء مجتمع في المجلس الحاكم لمركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية هو علامة دالة على النمو الراديكالي: ألا هو إثبات مجتمع مؤثر ذو توجه تعليمي في قلب القطاع الإنساني.

2.2 الأدوار والمسؤوليات

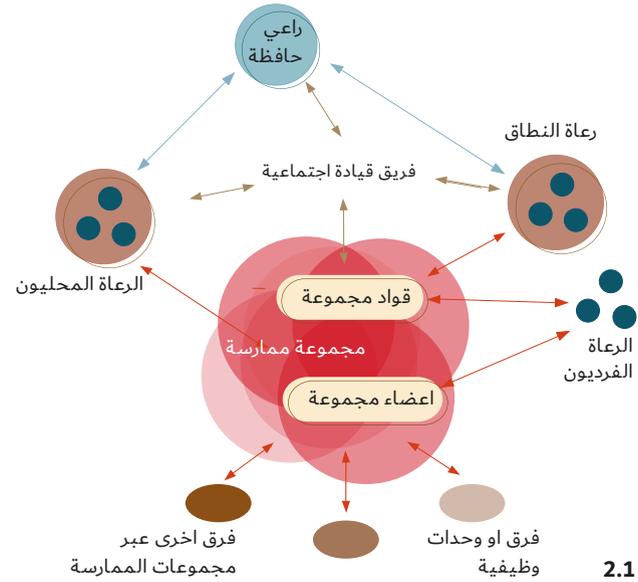
تتضمن البيئات التنظيمية التي تنتج منها مجتمعات ممارسة ناجحة نوعين من الأدوار التنظيمية:

- ♦ **المشاركة الإستراتيجية:** كبار القادة والتنفيذيون يصلون بعناية وبصورة لها غاية مجتمعات الممارسة بالأهداف التنظيمية والموارد والبنى
- ♦ **القيادة العملية:** فريق تعلم اجتماعي يساعد مجتمعات الممارسة على تحقيق إمكاناتها الكامنة

يصف هذا الفصل هذين النوعين من الأدوار، عادة ما يُنفذ هذه الأدوار اشخاص ليسوا أعضاء مجتمع الممارسة الذي يساهمون في تمكينه (رغم أنهم قد يكونون أعضاء في مجتمعات ممارسة خاصة بهم) يبين الشكل 2.1 صورة متكاملة لهذه الأدوار فضلاً عن المحادثات المؤشرة بأسهم التي تحيط مجتمعات الممارسة.

الرعاية

يمكن لمجتمعات الممارسة أن تبلغ أقصى إمكاناتها حين تتكامل بصورة صحيحة في البنيان الرسمي للمنظمة حين يُدعم عملها ويسمع صوتها وتقدر قيمتها. وهنا يمكن للمديرين والتنفيذيين أن يلعبوا دوراً مهماً عن طريق تقديم الرعاية لمجتمعات الممارسة. ومن المفيد التمييز بين أربعة أنواع من الرعاية:



الشكل 2.1

♦ **رعاية المبادرة:** إن مستوى الرعاية منوط بالصورة الإجمالية لمجتمعات الممارسة، وتُقدم الرعاية عن طريق تنفيذي من أعلى مستوى أو قائد فريق، والهدف هو شرعنة نمو مجتمعات ممارسة في ضوء الأولويات الإستراتيجية وضمان أن قيمة مشاركة المجتمع والقيادة مثمرة ومقر بها على نطاق واسع، وإيجاد بيئة ينتج منها تعلم مستمر وتدبر صادق.

♦ **رعاية النطاق:** ليس لكل مجتمعات الممارسة داعم محدد لنطاقها ولكنها تعد إضافة نافعة للرعاية العمومية للمبادرة، ورعاية النطاق هم مديروا خطوط يمكنهم تهمين الأهمية الإستراتيجية لنطاق المجتمع، وبسبب مسؤوليتهم عن النتائج، هم متكيفون مع التعلم في المجتمع والإسهامات المحددة التي يمكن أن يحققها، وهم يصغون بناء على المعرفة إلى أسئلة واقتراحات الأعضاء التي يأخذونها بدورهم إلى الفاعلين التنظيميين حين تكون ذات صلة، وراعي النطاق هو كذلك شخص قادر على الإشتراك مع المجتمع من دون توقع التحكم فيه.

♦ **الرعاية المحلية:** في السياقات التنظيمية المعقدة من المفيد أيضا تأمين الدعم للمديرين في مناطق محددة أو وحدات تنظيمية، فهم سيشجعون ويعترفون بالمشاركة المحلية في مجتمعات الممارسة الكبيرة.

♦ **الرعاية الفردية:** في بعض الحالات من الضروري إدراج رعاية المشرف المباشر لأعضاء أفراد لضمان ان وقتهم وجهدهم في المجتمع معترف به كجزء من العمل وهو كذلك إسهام قيم.

إن دور الراعي يتطلب قوة وتأثيرا في الموقع الهرمي، ولكنه يختلف عن الأدوار الإدارية التقليدية، وهو ينطوي على المشاركة والنقاشات بدلا من السيطرة، وهو وسيلة لإيجاد قنوات للموارد والإهتمام أي توفير اتصال ذي اتجاهين من الهرمية الرسمية والإقرار بأن المجتمعات لا تنسجم تماما مع البنى التنظيمية التقليدية.

دعم القادة الكبار لرؤيتنا المستندة إلى القاعدة الجماهيرية

رغم إن إيقاد مبادرة من القاعدة إلى الأعلى، فإن العديد من القادة الكبار مهتمون برؤيتنا، وقد اصطفوا وراءنا وصاروا داعمين لمجتمعات إيقاد بعد أن شاهدوا دورهم في نمو التكنولوجيا والتجربة الوظيفية في جيس جي بي مورجان.

هذا الدعم يذهب إلى القمة، ويتضمن ذلك لوري بير، مديرة إدارة المعلومات العالمية للمؤسسة. لوري مسؤولة عن التكنولوجيا برمتها للمنظمة وهي عضو اللجنة التشغيلية لها، وتدير قوة عاملة قوامها 55,000 منتسب، وميزانية تروبو على \$14 مليار دولار.

وبصفتها مناصرة قديمة للتعلم الاجتماعي ومجتمعات الممارسة، طلبنا من لوري أن تشاطرنا رؤاها تجاه تأثير وقيمة مجتمعات إيقاد، وهذا ما تفوهت به:

"لقد كنت بطلة إيقاد منذ أن سمعت بها، وطالما ثمنت الطبيعة التنظيمية الذاتية لها، كيف تتآلف وتتكيف مع الإطار والثقافة المحلية، ومدى السهولة التي يختار عن طريقها التكنولوجيا القليل أو العديد من مجتمعات الممارسة، وحين أقوم بزيارة مراكزنا التكنولوجية العالمية، أستمتع إلى العديد من القصص حول مجتمعات إيقاد وتمكينها الناس من التعلم واستجلاب شغفهم إلى المهام الحالية التي يقومون بها أو حتى إيجاد فرص جديدة داخلها أيضا، وحين اتطلع إلى الأمام أرى بصورة متواصلة إيقاد كركيزة في ثقافتنا ضرورية لتنمية المهارة والقيادة المستقبلية، ووسيلة للموظفين لاكتشاف الموضوعات الإستراتيجية القائمة فضلا عن التكنولوجيات المنبثقة."

نرى الإستشهاد الذي يمكن وصفه بـ "حجر الزاوية" كيف إنه عبر السنين / إلى جانب العديد من كبار القادة، بينت لوري نفسها أنها راع وداعم نشط للتعلم الاجتماعي عن طريق مجتمعات إيقاد.

فريق التعلم الإجتماعي

إن المنظمات التي تبنت إستراتيجية الإنماء المنظم لمجتمعات الممارسة وجدت أن الناس الذين يتولون القيادة في مجتمعاتهم يمكن لهم أن يتلقوا بعض المساعدة. اسست هذه المنظمات فريقا خاصا لهذا الغرض، وهو ما نطلق عليه تسمية فريق التعلم.

هدف هذا الفريق تسيير المبادرة والإقبال على تكاملها في المنظمة وتوفير "مركز واحد" للأشخاص الذين يريدون القيادة او يرغبون في قيادة مجتمعات الممارسة، ويتضمن دورهم المسؤوليات عند ثلاثة مستويات، وهي موضحة في الشكل 2.2.

فمن ناحية تنظيمية كان موقع فريق التعلم الإجتماعي من الأهمية بمكان، ويفضل له أن يرتبط بجزء من المنظمة تكون فيه مجتمعات الممارسة ذات قيمة، لإسهاماتهم الإستراتيجية، إذ يكون عمل الفريق مدعوما ومشرعنا إذا ما تطلب الأمر ومحميا من الإدارة بقوة اذا ما دعت الحاجة. إن موضع ارتباط الفريق قد يكون أيضا بحاجة إلى أن يأخذ بالنظر وضع وحالة القسم، على سبيل المثال، حينما تكون الموارد البشرية اختيارا واضحا في هذا الشأن - وهي كذلك خيار ملائم - نتعرف على حالات يتمثل فيها افتقار الموارد البشرية إلى السمعة فيما يخص امتلاكها الدافع الإستراتيجي لكي تكون مكانا مثمرا ومثيرا لفريق التعلم الإستراتيجي.

الخوض في سياسة الرعاية عبر المنظمات

كانت قيادة رئيس اللجنة الدولية للصليب الأحمر بيتر ماورير بصفته الراعي للمبادرة محورية في ضمان نجاح المرحلة الأولى، فلقد أصر على الدفع بفكرة مجتمع الممارسة إلى الامام، ولو تسبب ذلك في تفكيك ممارسات تقليدية قائمة بدت أنها منفصلة عن الوكالات المتعددة والبيئة اللامركزية المتزايدة التي تعمل فيها اللجنة الدولية للصليب الأحمر وكذلك كانت تمثل تحديا لفكرة اللجنة الدولية للصليب الأحمر كقيادة ذاتية في التفاوض الانساني.

في عام 2015 كان قد ارتبط بيتر ماورير بأنطونيو غوتيريز الذي كان في ذلك الوقت المفوض الأعلى للاجئين، وفيما بعد بخليفته فيليب كراندي، وبالمدير التنفيذي لبرنامج الغذاء العالمي إيثارين كاسين، من أجل بناء تحالف من الراعين على رأس الوكالات الإنسانية الرئيسية. ومما تبين أن التفاعل مع القيادة السياسية لهذه المنظمات محوري جدا في تهيئة الشرعية لدعم مجتمع الممارسة، ولكنه ثبت أنه يمثل إشكالا بين البيروقراطيات المؤسساتية التي شهدت إنشاء مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية كبنيان احترافي منافس. وبناء على مشاهدة الديناميكيات الداخلية تهتز نتيجة هذا التغيير، بقت الإدارة العليا والوسطى لهذه الوكالات حصيفة للغاية فيما يخص التفاعل الشخصي مع مجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية.

الحذر السياسي نفسه إنعكس على اختيار الشركاء المؤسسين، وذلك بترك بعض الوكالات جانبا وتبني اخر. كانت النية لدى بعض الوكالات في هذه المرحلة المبكرة هي تأمين مصالحهم كشركاء مؤسسين لمركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية وضمان درجة من السيطرة على مكون مجتمع الممارسة الناشئ، لقد أرادوا توجيه نمو نطاق التفاوض بالتوازي مع سياساتهم المؤسساتية العليا-الدنيا. بينما كان مديروا الخط للمنظمات الإنسانية متشككين في البداية تجاه نشوء مجتمع ممارسة في المفاوضات الإنسانية عبر الوكالات، رأى الرؤساء التنفيذيون فائدة في هيكلة المجتمع بهذه الطريقة.

وبتزايد الضغط من أجل الوصول وتفاقم عدد الحوادث الأمنية بدأ أن مجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية طريقة فاعلة لتوحيد المنظمات حول مجتمع أدوات ومنهجيات للتخطيط للتفاوض والتعاون في نهاية المطاف في هذه العمليات وحين أسست اللجنة الدولية للصليب الاحمر وشركاؤها الإستراتيجيون مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية عام 2017، كان مجتمع الممارسة الذي أطلقوه ذا طبيعة تنظيمية عابرة إلى حد كبير، فقد رحبت ومن دون أي تحفظات بجميع الممارسيين الميدانيين من القطاع الإنساني، متشاطرة الأخلاقيات المشتركة للمفاوضين في الخط الأمامي.

الدور في المبادرة	مسؤوليات فريق التعلم الإستراتيجي
قيادة المبادرة	<ul style="list-style-type: none"> • أن يكون صوتا للمجتمعات، ويتضمن ذلك احيانا تحمل الجدالات أو القتال في سبيله أيضا حين تكون هناك معارضة في بعض السياقات التنظيمية • إيجاد وتثقيف ودعم وتدريب الرعاة • المساعدة في ربط المجتمعات والتفاوض بشأن التوقعات والمحاسبة • التوسط مع البنى التنظيمية ذات العلاقة مثل الموارد البشرية أو تكنولوجيا المعلومات فضلا عن المبادرات الأخرى ذات الصلة • إيجاد روابط بين المجتمعات في الوقت المناسب • إيجاد تقييم مستند إلى القيمة وتنسيق النشر والتبليغ بشأن العمليات (ينظر الفصل 6)
توفير الدعم لتنمية المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> • تثقيف الناس حول مجتمعات الممارسة • تقديم التدريب لتهيئة قادة المجتمعات • المساعدة في اطلاق المجتمع وتجديده وتصميم وتسهيل الأجنحة • توثيق الأطر التوجيهية والإرشادات • ضم عمليات التقييم ضمن تعلم المجتمع
معالجة مسائل البنى التحتية	<ul style="list-style-type: none"> • تأمين أفضل استفادة من التكنولوجيا، ومن ضمن ذلك الأدوات والممارسات، بما ينسجم مع نشاطات وحاجات المجتمع • العمل مع تكنولوجيا المعلومات لضمان أن التكنولوجيا المطلوبة متوفرة • المساعدة في تهيئة اللوجستيات في اجتماعات المجتمع (مثل على ذلك غرف الإجتماع، والسفر وغير ذلك)

الشكل 2.2

المسؤوليات الأنموذجية لفريق التعلم الإجتماعي في المبادرة

فرق التعلم الاجتماعي في إيقاد

حين ابتدأنا إيقاد لم نكن نعرف ماهية فريق التعلم الاجتماعي، بل في حقيقة الأمر لم نكن نعرف البتة ما التعلم الاجتماعي!

وبطبيعة الحال قام بهذه الوظيفة مجتمع صغير من الناس الذين أطلقوا إيقاد في جلاسجو. واليوم ومع نمو المبادرة واعتراف الإدارة بها، صرنا فريق تعلم اجتماعيا مركزيا مؤلفا من ثلاثة قادة بدوام كامل.

ومع نمو عدد المجتمعات وانتشارها في مواقع أخرى، أردنا أن نقيم منهجنا. وبالتعلم والتجربة، سرعان ما أدركنا أننا بحاجة إلى جذب فريق صغير من المتطوعين "بناة المجتمع" في كل موقع، والهدف الرئيس هو مساعدة إطلاق ودعم وتهيئة المجتمعات المحلية، وهذا النوع من التعلم الاجتماعي والقيادة المنبثقة يجيء مما نسميه "فرق الموقع الأساس".

يوفر لنا ذلك فريق تعلم اجتماعيا موزعا، يحتوي على عقدة في كل موقع تشتغل ضمن "فرق الموقع الأساس" على الصعيد العالمي، كل فريق يملك وصولا مباشرا لقائمة اتصالات تنظيمية أساسية وتمويل، وهم يتفاعلون على نحو دوري مع إدارتهم المحلية، والمهمة التي يضطلعون بها هي دعم مجتمعاتهم المحلية بالمحادثات والتدريب غير الرسمي، ذلك يساعد في الإبقاء على الحوار مشرعا وعلى نبض مستمر من النشاط وحيوية المجتمع.

وبالتكالنا على بناء مجتمع نبلاء على نحو كامل تقريبا يملكون النزر اليسير من وقت الفراغ، فإننا لا نشجع أعضاء الفريق الأساس من قيادة مجتمعات الممارسة بأنفسهم، لأن التجربة بينت أنها يمكن أن تسبب أعباء مضاعفة وإرباكا لموضعهم وللغاية من وجودهم في إيقاد.

النمو لكي يلائم السياق والثقافة المحلية

وجدنا أن أكثر أعضاء الفريق الأساس المؤثرين هم "حملة الثقافة" الناس الشغوفون ببناء رابط اجتماعي وشعور بالمجتمع من موقعهم.

وعن طريق قوة تكنولوجيا عاملة مؤلفة من آلاف الناس المنتشرين في أكثر من خمسة وعشرين موقعا على مستوى العالم، وكل له مقياسه وثقافته، فهمنا منذ البداية أنه لا توجد مسطرة واحدة يمكن اعتمادها في كل مكان.

ومع تقدم الناس لتشكيل ومساعدة إطلاق المجتمعات في موقع جديد، كانت تحدونا القصدية بشأن البحث والتكيف، إذا كونا شركات ومكنا فرق أساس جديدة لقيادة وإطلاق العملية، وهم يعرفون الناس المحليين والثقافة أفضل منا،

ولذا تبني الفريق الأساس أخذ زمام الأمور، وهذا يساعد في منح الاستقلالية والهدف. وكذلك يوجد إرتباطات مهمة من أجل ضمان الرعاية المحلية والموارد.

تجربة الفريق الأساس: الإتصال والاصغاء والتعلم

كولين هي عضو فريق اساس من شيكاغو:

«قبل السماع عن إيقادكنا قد أطلقنا بعض المجتمعات في شيكاغو لتسهيل التعلم على المستوى المحلي، بعض التحديات التي جابهناها تضمنت العثور على طريقة لمساعدة الناس في إيجاد مجتمعاتنا للممارسة الفعالة بسهولة، ليتعلموا ما يدور من نقاشات في الإجتتماعات الأخيرة ويشاهدوا الموضوعات المخطط لها في المستقبل.

«وجدنا أنفسنا نشرح بصورة متواصلة أن الغاية من هذه المجتمعات ليس أن تكون جلسة تدريب أنموذجية للطلاب/ المعلمين، بل هي أكثر تأثيرا بوصفها بيئات تعلم اجتماعية، يكون فيها أعضاء المجتمعات ممارسين يتبادلون المعلومات ويساعد بعضهم بعضا في حل المشكلات.

«كان الحماس يغمري أيضا حين سمعت عن إيقاد فهذا بالضبط ما نحن بحاجة إليه. وهكذا نقلنا مجتمعاتنا القائمة إلى إيقاد في نهاية عام 2017 وأطلقنا إيقاد بصورة رسمية في شيكاغو بالتنسيق مع مؤتمرنا الداخلي للتقنيات في عام 2018.

« بنينا فريقنا المحلي الأساس وتلقينا المساعدة مع إطلاق إيقاد وأمنا رعاية المسؤولين الكبار. ومع استمرارنا في بناء فريقنا الأساس في شيكاغو اخترت دعم مجتمعات الامن السيبراني، ومديري المشروع، وبايثون، و الحضور إلى الساحة الجماهيرية والتحدث إلى العامة، فضلا عن دوري الرئيس.

« لا يمكنني أن أوفي بالثناء على مجتمعات إيقاد والشبكات التي تنشئها، خاصة عبر خطوط العمل. فريقنا الأساس لديه أعضاء من كافة أرجاء المنظمة، ويمكنني في الإجتتماعات ان استمع إلى التحديات التي يجابهها الممارسون وأقدم لهم ما في وسعي من عون.

إنها طريقة رائعة نرى منها وبصورة غير رسمية كيف تدنوا فرقنا من المبادرات والتحديات المشتركة، وتتشاطر ما نفعله ونجرب سبلا لتحسين مناهجنا.

«كذلك أقدم وبصورة دورية فريق إيقاد الأساس في شيكاغو في المنتديات الكبيرة وأقود اجتماعات مع قادة المجتمعات، وأنشر مقالات ترتقي بمجتمعاتنا، كل ذلك أدى إلى تقوية مهارات القيادة والإتصال لدي.»

فريق مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية للتعلم المجتمعي

إن فريق التعلم المجتمعي لمركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية هو مجتمع ممارسة ديناميكي يتألف من أكثر من ألف مفاوض إنساني عبر الوكالات والسياقات المختلفة، ويتألف الفريق من 5 متخصصين اقليميين (أمريكا اللاتينية والكاريبية، وأفريقيا، وأوربا، وآسيا، والشرق الأوسط) وكل فريق يملك خبرة تفاوضية مهمة، ويدعمهم فريق مؤلف من 5 مساعدين و 3 خبراء محتوى. يطور موظفان كبيران ومساعد المنهاج والتدريب، ويدير محترف اضافي ومساعد المنصة الاجتماعية للمجتمع، وهي CCHN, Connect، يعمل ما مجموعه 28 موظفا ومساعدة ومستشارا بدوام كامل في مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية في عام 2022 من أصل كادر مؤلف من 3 أشخاص فقط في عام 2017.

الدور المتنامي لمركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية كفريق للتعلم الاجتماعي

لعب مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية دورا مركزيا في إجتماع الممارسين الميدانيين وتسهيل تأسيس مجال آمن لتبادل التجارب التفاوضية، فقد صمم أدوات ومنهجيات لتأطير استعراض تجربة المشاركين وكذلك قام باختبار أطر تسهيل متنوعة لتشجيع المشاركة الفعالة لأعضاء المجتمع، وتمكن أيضا من تحريك الوكالات في الميدان لدعم هذه المبادرات، وليس ذلك بتسهيل مشاركة موظفيهم الذين يكونون قادمين في بعض الأحيان من مناطق نائية فقط بل إستضافة بعض الفعاليات بين النظراء فيما بينهم أيضا.

ساهم هذا العمل في الإقرار بالمفاوضات الإنسانية بوصفها نطاقا احترافيا، وأصدر مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية كتاب Field Manual On Frontline Humanitarian Negotiation الأول في عام 2018، وقد ساعد الكتاب في ارتقاء تنمية المنهاج الاكاديمي في جامعات مختلفة حول العالم.

وبينما اضطلع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية بدور ريادي في امكانية تحقيق هذه المنجزات بالدرجة الأولى، فقد دخل مرحلة جديدة يتطلب فيها الدور أخذ مقعد خلفي لتشجيع أعضاء المجتمع على تولي دور أكبر في تقرير وجهة المجتمع ومساهماتها في تطوير أدوات ومنهجيات جديدة. وبوصفه فريق تعلم اجتماعيا ولا بد أن يهتم مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية بأن

لا يقلل من أهمية الدور الحرج للممارسين الميدانيين بعدّهم المصدر الرئيس للخبرة التفاوضية والدليل الأهم في توجيه المجتمع.

إن تحول مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية من حاضنة لمجتمع ممارسة إلى منصة دعم وفريق تعلم اجتماعي هو لايزال عملا في طور التقدم. وبالفعل إن دور أعضاء المجتمع لم يتأكد تماما بعد، وبخاصة في ضوء الهيمنة القائمة للسياسة الغربية والمراكز الأكاديمية في نطاق التفاوض. فضلا عن ذلك نجد هناك رغبة لدى العديد من المشاركين في الجنوب العالمي في الحصول على مصادقة مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية لأنه مصدر خارجي للخبرة فالتعليم الرسمي غير متاح أو الإعترا فبمهاراتهم في التفاوض في سياقاتهم الخاصة بهم. ولأيجاد قيمة في المدى القصير وللسما فبدور فعال للممارسين الميدانيين يحتاج مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية إلى لعب دور جوهري في بناء القدرة عن طريق وحدات تدريبية وتطوير أدوات جديدة.

هذا الوضع يتنامى بصورة سريعة على أي حال. ويبدو أن أعضاء المجتمع الأكثر تقدمية ونشاطا مستعدون لتطوير مجتمع اساس ناشئة من مجتمع الممارسة تتولى قيادة نشاطاتهم في بعض الدول.

2.3 الظهور

من بين الأدوار المهمة للمبادرة التنظيمية جعل المجتمعات ظاهرة للعيان. وإليك وصفا لثلاث سبل لذلك: تسجيل المجتمع، حث موظفين جدد، وفعاليات من قبيل المعارض أو المنتديات.

تسجيل المجتمع

من الأدوات المهمة على صعيد المبادرة ببساطة تسجيل مجتمع الممارسة، وذلك مع مدخلات المجتمع في نماذج أكثر تعقيدا، وروابط الصفحات الرقمية الكاملة للمجتمع. وبذلك يمكن للناس مشاهدة المناطق المغطاة وإيجاد معلومات التواصل. ويتضمن ذلك الفصول المحلية والمجتمعات الثانوية الأخرى، كي يتمكن الناس من مشاهدة ما يحدث محليا. وعن طريق التسجيل المحفوظ بصورة جيدة يكون أحد شروط بدء مجتمع ممارسة جديد هو إنشاء مدخل تسجيلي وبيان أنه لا يكرر نطاق المجتمع القائم.

حث موظفين جدد

خدمة مهمة من خدمات مجتمعات الممارسة تضمين مقدمة عن المجتمعات القائمة في برامج الحث للموظفين الجدد، وتعد قاعدة التسجيل أداة مساعدة لهذه الغاية. وبعض المنظمات تدعو فريق التعلم الاجتماعي وقادة المجتمعات أو أعضاء لشرح ما يقومون بفعله. وفي بعض الأحوال يمكن للموظفين الجدد أن يشتركوا في العضوية فورا. هذا التقديم يسمح للموظفين الجدد بإيجاد مجتمع من الناس يمكن أن يرتبطوا بهم بسرعة، الذين يمكن لهم أن يساعدوهم في الشعور بعدم الإستغراب فيلتحقوا بالركب.

دعوة زملاء جدد إلى مجتمعاتنا

يوظف جيس جي بي مورجان اشخاصا جندا في مجال الأدوار التكنولوجية كل عام، وجزء من عمل الضم ينطوي على عرض موجز لفوائد مجتمعات إيقاد التي تدعو إلى اخذ المبادرة في البحث في قائمة المجتمعات للإنضمام إلى تلك التي تثير الإهتمام.

ونحن أيضا ندعو الخريجين الجدد إلى مجتمعات إيقاد بوصفهم مهارة تكنولوجية من الجيل التالي، نجدهم يلتحقون بمجتمعات عديدة، ومع مرور الوقت يتطوع العديد كموجهين للمجتمع او كأعضاء في الفرق الأساسية المحلية.

إن الفائدة بالنسبة لهم قد تكون بالغة الأهمية، ويتضمن ذلك مهارات جديدة وشبكة من الصلات وتطوير القدرة القيادية والعثور على فرص مسلك مهني جديد ضمن المؤسسة.

ديب هو مطور ربط المستخدم (User Interface) يعيش في بورنماوث في المملكة المتحدة، مضى له مع الشركة ما يربو على سبع سنين، وابتدأ عمله كخريج برنامج هندسة رقائقي، وقد استفاد من المشاركة في مجتمع تصميم تجربة المستخدم المحلي (UX) وأدلى بما يأتي في لقاء للحث على الاشتراك:

”حينما التحقت في بداية الأمر بالمؤسسة بدور لا يُركز على المستخدم المحلي (UX) ، شدني الإهتمام به وارتدت أن ألتحق بمجتمع ممارسة يمكن عن طريقه أن أشاطر أفكار التصميم وأن أتعلم من فريقتي. وعن طريق مجتمع لقاءات مجتمع إيقاد الشهرية، إستطعت ان أرتبط شبكيا مع أناس في أرجاء حرم بورنماوث الجامعي من الذين لم يكن لدي أدنى إتصال بهم في نشاطات عملي اليومية. هذه الشبكة ساعدتني في زيادة معرفتي وساعدتني أيضا في كسب الثقة التي كنت بحاجة إليها لكي أنتقل بصورة انسيابية إلى دوري الحالي الذي يركز على ربط المستخدم (UX) . وأخيرا إرتقيت في عملي بدور قيادي مساعد في المجتمع لأساهم وأواصل التعلم مع الاخرين.“

ويمكن للمعارض أن تتطلب استثمارة كبيراً في خضم بذل الجهد للتنظيم لكل من فريق التعلم الاجتماعي ولأعضاء المجتمع، ولكنها فرصة مواتية لإدراك عمل المجتمعات لجعله ظاهراً ولمعالجة التحدي بأن تصير المجتمعات مجرد صومعات.

يكتشف الأعضاء أحياناً فرصاً مفيدة للتعاون عن طريق الابتكارات والمشاريع عبر الحدود. وحينما يُدعى التنفيذيون فإن مثل هذه الفعاليات تمثل فرصة لتجديد الإلتزام الإستراتيجي كله وللتعبير عن الإمتنان للمساهمين الكبار.

ليست كل المنظمات التي تدير مبادرات مجتمعات ممارسة تعقد مثل هذه الفعاليات الإطارية، بل تلك التي وجدت أنها ذات نفع كبير ومثمرة وتحظى بالتقدير.



الشكل 2.3

مثال على المشاهد من المعارض السنوية والأكشاك

عرض التدريب لرعاية المنظمات

تعاون مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية مع المركز التدريبي وكالات إنسانية عديدة من أجل تيسير الوصول إلى المواد والمعلومات المتعلقة بمبادرات مجتمع الممارسة. وقد كملت اللجنة الدولية للصليب الأحمر ورش مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية كجزء من مخططاتها للتنمية المؤسسية. وأطلقت اللجنة العليا للاجئين التابعة للأمم المتحدة صفحة رقمية لجذب الإنتباه إلى مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية وإلى نشاطات مجموعتها، ولكن على أي حال سمع معظم القادمين الجدد عن مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية بالمشافهة ومن ذلك توصيات من أعضاء مجتمع ممارسة ضمن فرقهم. هذا الإتصال ضروري جداً في المواقع الميدانية البعيدة حيث يكون للكادر الميداني وصول محدود جداً إلى فرص التعلم الرسمي.

إن رقمنة ورش مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية وتنمية خدمات الانترنت كجزء من العمليات الإنسانية تتسارع أثناء حقبة الوباء، وقد زاد هذا ويسر للعديد من الممارسين الوصول إلى نشاطات وأدوات ومنهجيات مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية.

الفعاليات: المعارض والمؤتمرات والقمم

إن عقد المؤتمرات الدورية والمعارض أو القمم بصيغها المختلفة هي طريقة جيدة لمكاملة مجتمعات الممارسة مع المنظمات ومنحها إمكانية الظهور. ولتوسيع التعلم المستند إلى الممارسة هناك ميل طبيعي أن تكون في مجتمعات مع ناس لديهم الممارسة نفسها، لكن الناس في المنظمات عادة ما يكونون غير واعين بما تفعله المجتمعات والمجاميع الثانوية الأخرى، وبهذا تكون هذه المعارض كدلائل إسترشادية، فالأعضاء وكذلك الموظفون يثمنون قيمة التفاعل مع ناس لديهم ممارسات مختلفة، وتساعد المعارض في حل هذه المشكلة بين المجتمعات المركزة والحاجة إلى الربط على نطاق واسع.

وبالتفاعل وجها لوجه يمكن للمجتمعات أن تبني أكشاكاً لعرض الأمور التي يقومون بها، وعلى الانترنت ينشئون موقعا. تضم هذه الأكشاك على الأرض أو الإنترنت عروضاً صورية للأعمال (ينظر الشكل 2.3). وكذلك يمكنهم تنظيم فعالية لإشراك الزوار. وقد شاهدنا في المعارض أن المجتمعات تمتلك خيالاً جامعاً فيما يخص الأكشاك والفعاليات المخصصة للزوار، وكانت هذه المعارض مصدر متعة كبيراً فضلاً عن كونها إرشادية.

استعراض المجتمعات

منذ بدء الإنطلاق كانت مسألة الاستفادة من الفرص لترقية مجتمعاتنا بصورة واسعة وأمام جمهور جديد أمرا لا يقدر بثمن بالنسبة لنا.

ومنذ البداية قمنا بالترويج لفعاليات ومؤتمرات على امتداد أفق الشركة فضلا عن تنظيم فعاليات كبيرة خاصة بنا. ولهذا فائدة مزدوجة في رفع الوعي بالمجتمعات لدى جمهور جديد وللمجتمعات القائمة للتعلم عن بعضها وعن فعاليتها. وقد ساعد ذلك اعضاءنا في أن يشعروا بأنهم جزء من مجتمع من مجتمعات عالمية كبيرة.

كانت هذه النشاطات باعثا رئيسا على نمو المبادرة. وقد ذكرنا من قبل أن زيارة تنفيذية لإحدى هذه الفعاليات مثلت لحظة فارقة في قصتنا، وبعبارة أوسع هناك سبل مختلفة لاستعراض المجتمعات على صعيد المبادرة:

إيقاد المحلي: نشجع الفرق المحلية الأساسية أن تنظم «فعاليات استعراضية» لمجتمعاتهم ونشاطاتهم المحلية. وفي بعض الأحيان يستضيفون سلسلة من «المحادثات الخاطفة» (وهي احاديث تقديمية لقادة المجتمعات مصممة لاستلهاام ودعوة الناس إلى الانضمام إلى مجتمعاتهم)، وفي مناسبات أخرى يضعون «مناضد مجتمع» في أماكن بارزة من المكتب إذ يمكن للزملاء التعلم بشأن المجتمعات المحلية عن طريق الإتصال ومشاهدة ما تقوم به المجتمعات. ولزيادة الوعي والظهور أكثر فإن إيقاد حاضرة بصورة دورية في الجلسات التوجيهية / والحث على التوظيف الجديد وفي فعاليات على مستوى الدائرة المحلية في القاعات الكبرى، ولا توجد هناك صيغة مركزية معدة أو منهاج للفعاليات المحلية، ونشجع الفرق على التكيف وفقا للأعراف والثقافة والسياق المحلي.

إيقاد العالمية: بمجتمعات منتشرة في أرجاء العالم نحتفل سنويا بالطبيعة العالمية لمجتمع منظومتنا البيئية في حدث يسمى إيقاد 24، وهو حدث يقتفي أثر الشمس وينتقل من منطقة زمنية إلى منطقة زمنية تليها، بمحتوى مجتمعاتي الوجهة على إمتداد 24 ساعة في يوم عمل واحد، وفي كل مرة يجري ذلك، يثير تنوع الجلسات دهشتنا.

على مستوى المؤسسة: يُحتفى بمجتمعات إيقاد في مؤتمر التقنية الداخلية للشركة بصورة دورية بزيارة المواقع حول العالم طوال السنة وتشد هذه المؤتمرات جمهورا واسعا، وهي تعد قناة رئيسة لجيس جي بي مورجان لتشاطر إستراتيجية التكنولوجيا مع الموظفين ودعوتهم وفرقهم إلى المشاركة عن طريق التعلم عن الأدوات والتكنولوجيات والتغيرات التنظيمية. وبحضور عدد كبير من الناس تعد هذه آلية مثالية لرفع الوعي في مجتمعات ممارستنا. وفي الأعوام الأولى خاصة، عقدنا فعاليات إستعراضية لمجتمع إيقاد في العديد من هذه الفعاليات الحضورية لإعطاء مجتمعاتنا منفذا لإظهار ما كانوا يقومون به معا والقيمة التي جنوها، ولجذب أعضاء جدد.

القيمة العالمية

نظم مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية كل عام اجتماعا سنويا لأعضاء مجتمع الممارسة لهذا المركز (باستثناء عام 2020 بسبب الوباء). كانت هذه التجمعات فرصة للصلة بين الأعضاء عبر الأرجاء ولإرتقاء بمجتمع الممارسة خارجيا. وقد اجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية خاصة بالراعيين التنفيذيين وبقيادة وكالة مختلفين من أجل منح فرصة لرؤية مجتمع ممارسة في قلب الحدث ولمناقشة رؤى أعضائه. والجدير بالذكر أن القمة العالمية 2021 للمفاوضات الإنسانية في الخط الأمامي وجمعية المجتمع الخامسة، كانت واحدة من أكبر الملتقيات الرقمية للمحترفين في المجال الإنساني بمشاركة 1400 ممارس ميداني حضوريا وعبر الانترنت. هذا الاجتماع الهجين الذي استمر إسبوعا كاملا صُمم لتأمين مجال مفتوح وآمن للممارسين لمناقشة الأفكار الحالية المتعلقة بالتفاوض الإنساني والوصول إلى حلول عملية للمشكلات المستعصية وللخوض مع النظراء وغيرها من الشبكات المحترفة ولتعلم تقنيات جديدة. وقد إنضم المشاركون بصفاتهم الشخصية كممارسين ميدانيين يحاولون اكتشاف إمكانات جديدة ولمقارنة ملاحظهم ولتعزيز التنوع وللاحتفاء بالإختلافات كمنبع للقيمة.

2.4 بناء المقدرة

إن أحد أدوار فريق التعلم المجتمعي هو بناء المقدرة لتنمية مجتمعات الممارسة، وهذا يتضمن فريق التعلم المجتمعي بحد ذاته فضلا عن رعاية المجتمع والقادة بل الأعضاء أيضا.

رعاية العلاقات

إن دور الرعاية في مبادرات مجتمعات الممارسة قد لا يكون مألوبا بالنسبة إلى التنفيذيين في المنظمة أو إلى قادة المجتمع. و أحد الأدوار الرئيسية لفريق التعلم المجتمعي هو مساعدة المجتمعات والرعاة في تطوير علاقات مثمرة، ويتضمن ذلك إعلام الإدارة بدور الراعي واقتراح إجراءات تنفيذية نافعة.

تدريب الممهدين

في ظل الطلب المتنامي على ورش النظير، ارتأى مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية تدريب أعضاء من مجتمع الممارسة لإشغال دور الممهدين في فعاليات النظراء. ويُعرّف تدريب الممهدين بتقنيات لتوجيه النظراء عن طريق منهجية تفاوض لمركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية. وهي تُعدهم لتمهيد برامج مصممة خاصة لإيجاد جو آمن لتبادل الخبرات كوسيلة لمساعدة المحترفين في المجال الإنساني لإجراء مفاوضات إنسانية في الميدان. وكذلك يتعلم المشاركون كيفية توظيف دراسات الحالة وتمارين المحاكاة. ويتوفر التدريب بصنفيه الموقفي وعلى الانترنت. وفور إنجائه من لدن المتدربين، يُدعون للمشاركة في ورش عملية مع نظراء بوصفهم ممهدين. في نهاية عام 2012، أكمل ما يزيد على 400 عضو من مجتمع ممارسة مركز الكفاءة للمفاوضات الإنسانية هذا التدريب، ويواصل معظمهم الإشتراك بصورة دورية، رفقة نظرائهم في ورش وفعاليات متنوعة. يُعد مركز الكفاءة للمفاوضات الإنسانية سلسلة من جلسات الفيديو القصيرة لتوحيد معيار أو تنظيم تعليمات أو تمهيد منهج مركز الكفاءة للمفاوضات وتركيز الاجتماعات بصورة كبرى على مبادلات النظراء.

مجتمع من مجتمع قادة

في المبادرات الناضجة تماما يكون الدور النافع لفريق التعلم الإجتماعي هو عقد اجتماع لمجتمع من قادة المجتمع، يقدمون فيه العون لبعضهم ويطورون الممارسة ويديرون المسائل في إطار المجتمع ويعملون على توحيد صوتهم في المنظمة. ولأن ادارة المجتمع دور تطوعي، قد يكون الانتماء إلى مجتمع ممارسة إضافي عبئاً مضافاً. ومن ناحية عملية يجب عدم افتراض أن قيادة المجتمع تجعل منك بصورة أوتوماتيكية منتمياً إلى مجتمع آخر. ولكن إذا كان الدور منتظماً بصورة جيدة ويتمتع بالإيقاع الصحيح الذي يناسب وقت الناس، فقد يكون أكثر من مجرد تدريب فعّال.

وقد يتضمن ذلك العمل أيضا مع وظائف مثل الموارد البشرية لدعم الإقرار بمساهمات المجتمع، وفي العديد من الأحوال يساعد فريق التعلم المجتمعي المجتمعات أيضا في إيجاد رعاة للنطاق بصورة إستراتيجية، واعلام المرشحين بطبيعة الدور ومناقشة التوقعات لدى كلا الجانبين.

ويضاف إلى ذلك أن فريق التعلم المجتمعي يكون عادة مسؤولاً عن ضمان أن القيمة الناتجة من مجتمعات الممارسة تكون ظاهرة للرعاة بشتى السبل، كما بينا في الفصل ٦.

تدريب قادة المجتمع

إن عملية قيادة المجتمع ليست بالشيء المألوف في معظم السياقات، وبخاصة للأشخاص الذين لديهم أدوات تقنية. وقد وجدت فرق التعلم الإجتماعي أن تدريباً قليلاً يمكن أن يعني دربا طويلاً.

تعليم التعلم الإجتماعي

رغم الإنتشار المتنامي لمجتمعات الممارسة على امتداد أعوام عدة، لايزال التعلم الإجتماعي يعد حقلاً ناشئاً ضمن جيس جي بي مورجان، وفي وقت الكتابة هناك ثلاثة أشخاص يقودون المبادرة على الصعيد العالمي.

ولتحقيق هدفنا في التطبيق من أجل مجتمعات ممارسة فاعلة إحتجنا إلى المساعدة لرفع مقدراتنا القيادية للتعلم الإجتماعي في إطار «مجتمع المجتمعات العالمية»

ومن أجل هذا الهدف أطلقنا أكاديمية إيقاد لتشاطر ممارسات وفعاليات وأدوات التعلم الإجتماعي، ومن ضمن ذلك «رحلات التعلم» للأشخاص الأساسيين ضمن المبادرة. ويتضمن ذلك برامج عامة مثل «حلقة إيجاد القيمة»، «لم عليك أن تطور فصلك المجتمعي» وجلسات تدريب ذات توجه فعلياتي تدعم النشاطات والأحداث (مثل إيقاد 24 او تحديات 30-يوم).

إن إيجاد مواد تدريبية أكثر يعد أمراً عظيماً ولكننا حقاً بحاجة إلى رفع الجهد بالتدريب والمساعدة المجتمعية الإضافية. وقد غمرنا السرور أخيراً في الترحيب بمجتمع عالمي من مدرسي إيقاد، وهم مجتمع من قادة التعلم المجتمعي لتسهيل جلسات تعليم التعلم المجتمعي ولتبادل الممارسات الجيدة مع مجتمعاتنا في أرجاء العالم، فنحن ندير المدرسين بوصفهم مجتمع ممارسة عالمي رقمي، وميدان اختيارنا هو التعلم الإجتماعي.

وبصورة إنموزجية تمر مجتمعات الممارسة بست مراحل متداخلة كما هو موضح في الشكل 2.4. وسنقدم وصفاً لكل مرحلة بإيجاز.

الإستعداد. إن الغاية من مرحلة الإستعداد هي الوضوح بشأن المشكلة التي تنوي حلها، وتكوين فهم كاف لمجتمعات الممارسة ودورها بين اللاعبين الرئيسيين من أجل الإنطلاق. ومن الأهمية بمكان كذلك تأمين التزام ذوي المصلحة المعنيين ووضع الهياكل الإبتدائية في محلها، ومن ضمن ذلك بعض الأفكار عن كيفية تقديم – أو تسمية – مبادرتك. ولعل أهم هيكل هو فريق تعلم اجتماعي أولي ولو تألف من شخص واحد. ويحتاج الفريق إلى تقرير مدى الدعم من الأعلى إلى الأسفل الذي تحتاجه المبادرة عند الإنطلاق. وابتدأت العديد من المبادرات تجريبية، ولكن عند البدء بمنحى اختبائي سفلي-علوي أيضا من المفيد الحصول على دعم صاحب مصلحة كبير واحد على الأقل يمكن أن يوفر موارد الإنطلاق المطلوبة.

وبينما يكون من المجدي الحصول على التزام عالي المستوى قبل البدء، فمن السهولة بمكان في بعض الحالات القيام بهذه الخطوة في نهاية مرحلة الإختبار عقب بعض النجاح الإبتدائي الظاهر، والنقطة الرئيسية هي جعل بعض المجتمعات تبدأ لأن يكون الهيكل كله حاضرا. وهذا الهيكل سيتشكل على نحو تصاعدي إستجابة لمتطلبات نمو المبادرة.



"مجتمعات-مينا' لقادة التعلم المجتمعي"

إلى جانب عروضنا في التدريب المهيكل تستضيف فرقنا الأساسية اجتماعات قيادة مجتمع المجتمع المحلية، يتشاطرون فيها تفاصيل المبادرات القادمة والفعاليات والحلول الناجمة للتحديات اللوجستية المحلية، وتفتح هذا المنصة لقيادات المجتمع الباب لمناقشة التحديات التي يجابهونها.

فضلا عن ذلك، يُعقد التعاون نفسه عبر المواقع في مجتمع فرقنا الأساس عقب أنموذج إيقاد الجزئي، و يفتح ذلك قناة لتوحيد المسارات بين مستويات المبادرة كلها.

2.5 مراحل المبادرة التنظيمية

على العكس من مبادرات التغيير التنظيمية الأخرى، لاتخطو مبادرة مجتمع الممارسة خطوات ذات إيقاع ثابت. فقد تبدأ صغيرة وتنمو عضويا مع استلهاام الناس للتجربة وتشكيل مجتمعات خاصة بهم. بل حين تبدأ بطريقة الأعلى إلى الأدنى، فحقيقة عدم التزامها بأن تخطو خطوات ذات إيقاع ثابت قد ينتج منها مبادرة تتمتع بالقبول الجيد وتستمر مدة طول وتتمتع بالديمومة الذاتية.

الوفاء للهدف الأساس لإيقاد

في البداية لم نكن نعرف كثيرا عن مبادرات مجتمعات الممارسة، لكننا عرفنا أن النجاح الحقيقي سيتطلب مشاركة زملائنا في القاعدة من المتخصصين في الممارسة التكنولوجية.

وأردنا أن نناشد الدوافع الداخلية للزملاء (كحبهم لحرقتهم وحس الفضول والدافع إلى التعلم والنمو)، وأن نوجد جذبا قويا نحو مجتمعات إيقاد، بدلا من أي "إرغام" يأتي من فوق.

وللإبقاء على المنحى من الأسفل إلى الأعلى، شخصنا منذ البداية أنماط ضدية عديدة أردنا ان نتجنبها، ولتسمية قلة منها إتفقنا على عدم إقحام مجتمعات ممارسة جديدة الوجود (أو أن نسمح لأخرى بفعل ذلك)، بدلا من ذلك قمنا بإدارة إيقاد كانطلاقة داخلية استفادت من المستويات العالية للاستقلال والغاية والتناغم مع الرؤية البسيطة القائلة:

"أناس يرتبطون ببعضهم عن طريق التعاون والممارسة"

توجد إيقاد وبكل بساطة ظروف التوليد ومجتمعات موجهة نحو الأعضاء لكي تنمو وتنتعش.

التوسع. متى ظهر أن الإختبارات مجدية وذات قيمة، فلا بد من الترويج لهذا العمل في الصحف الاخبارية والمواقع والإجتماعات وغيرها من وسائل الإتصال، ويمكن حينها بدء المبادرة بالمجتمعات الأخرى إما بناء على الطلب أو بالتشجيع اللين. وقد يتأتى الالهام من المبادرات الاختبارية، ولكن يجب أن لا تكون نسخاً طبق الاصل، فكل مجتمع ممارسة هو فريد بحد ذاته وهو بحاجة إلى أن يجد أسلوبه المميز. وقد يتبين أن بعض المجالات واسعة جداً مقارنة مع مجتمع ممارسة واحد، ويمكن للمشكلات أن تطفو على السطح حين يكون تركيز المجتمع أيضاً محدود جداً. إن تحدي مرحلة التوسع يكمن في تحديد المناطق ذات الصلة التي تعد إستراتيجية بالنسبة إلى المنظمة التي أهدمت بعض الناس لأخذ زمام القيادة في جمع مجتمع ما. وبالنسبة إلى العديد من المنظمات يمثل التعلم الإجتماعي ومجتمعات الممارسة حقلاً جديداً، لذا لا بد من التوقع أن بعض التثقيف والتدريب والإشراف سيكون مطلوباً من فريق التعلم الإجتماعي.

تعريف النطاقات

تبيننا منحى من الأسفل إلى الأعلى من أجل تعريف النطاقات. ونختار النطاقات عن طريق مقترحات محتشدة بالمصادر والدعوة المفتوحة إلى التصويت وإطلاق مجتمعات جديدة تنتقى على أنها الأكثر فعالية عن طريق هذه العملية الإستيعابية للتعبير عن الإهتمام.

ولكن وجدنا أن العملية تتطلب درجة معينة من العناية لضمان أن أنشطة المجتمع تركز على الموضوعات المهنية وتلامس على الأقل الإستراتيجية المستقبلية او الحالية للمنظمة، وقد تبين أن ذلك يعد وظيفة رئيسة لفريقنا للتعلم الإجتماعي بانغماسنا المستمر مع الموظفين وكذلك محادثتنا مع رعاة المبادرة.

النصح. تنضج المبادرة على نحو تقديمي. وتصير مجتمعات الممارسة جزءاً من الحياة، ومع مرور الوقت تظهر منافع وابتكارات جديدة. وبنية الرعاية ومنظومة التقييم يؤديان وظيفتهما، ومعارض مجتمعات الممارسة الدورية تُبرز حياة المنظمة. وثمة جهود للانصهار عن طريق المجتمعات لمضاعفة التعلم التنظيمي. والوقت المستغل في مجتمع الممارسة يعد جزءاً مكملاً للعمل وتكافؤاً للإسهامات وتحضى بالتقدير. وهناك فرص عمل للأشخاص الذين يتولون القيادة. وهناك إقرار بأن مجتمعات الممارسة هم شركاء إستراتيجيين، ويرجع المديرون إلى مجتمعات الممارسة حين يحتاجون إلى النصح المتعلق بالنطاق، وهم يرون القسمة الإستراتيجية في امتلاك مجتمعات يُطلقها ممارسين في مسائل هي ليست تحت الضوء فيما

يخص الإستراتيجية التنظيمية الرسمية، كالتكنولوجيات الوليدة التي سمع عنها الممارسون في علاقاتهم الشبكية، ويشجع ذلك الممارسين على اكتشاف الإمكانيات المستقبلية التي تنتظرها المنظمة الرسمية، وحين يكون ذلك كله في مكانه وموضعه يمكن لفريق التعلم المجتمعي أن يركز على البحث عن المزيد من الفرص بدلاً من السعي من أجل مكاسب صغيرة أو من أجل الحصول على المقبولية.

التطور. تبقى المبادرة في جوهرها عملية تعلم، ومع نمو المبادرة واكتسابها زخماً وما يرافقها من بناء المنظمة "العضلات التعلم الإجتماعي"، ستنبثق فرصاً جديدة. ومن المهم المحافظة على دورات التعلم المستمر بين جميع المعنيين.

ويتضمن ذلك الفحص الدوري الذي يعمل بصورة صحيحة والذي لا يعمل، وتبنى المنهجيات بالبحث عن سبل لتحسين الأداء. وتكون النية حاضرة فيما يخص حلقات دورات التعلم هذه ويُحافظ ذلك على حيوية المبادرة وعلى كونها مفيدة وذات صلة.

أهمية التعلم أثناء المسير

لم نكن نعلم ما يجب علينا توقعه حين بدأت مبادرتنا، وبخاصة منذ البداية، كنا نستهدف حل المشكلة المحلية فقط بكل بساطة، والشيء الذي كنا متأكدين منه هو أننا كمجتمع سفلي-علوي والمنحى من القاعدة، لم يكن ضمن خطتنا الإلتزام بإطار زمني أو محاولة المضي قدماً من دون التجريب أولاً.

التطور من أجل ملاءمة السياق والثقافة المحلية. منذ البداية أدركنا أنه لا يوجد منحى واحد يلائم الجميع. وبوصفنا اناساً اخذوا خطوة لتشكيل فريق أساس جديد ليساعد في إطلاق مجتمعات في موقع جديد، كانت النية حاضرة معنا سيما ما يتعلق بالبحث والتكيف والشراكة وتمكين فريق أساس جديد لقيادة عملية الإطلاق. كان الفريق الأساس يعرف الناس المحليين وثقافتهم افضل منا، لذا تولوا القيادة. وقد تبين لنا أن هذا المنحى يساعد في إيجاد استقلالية الهدف وفي إيجاد ارتباطات مهمة من أجل الرعاية المحلية والموارد.

التعلم المستمر على صعيد المبادرة. مع وجود شبكة مجتمعات قائمة ومرتبطة عالمياً، لا يمكن بلوغ منتهى التعلم. وعن طريق الممارسين الذين يتمتعون بالرغبة يتحقق الإبتكار وتتكون الفرص الجديدة، وكل يوم جديد يشرق يحمل معه فرصة لتعلم شيء جديد.

التحول. في معظم المنظمات يكون إمتلاك مجتمعات ممارسة تحكم نفسها تماما هو بمنزلة تحول. ولذا إن هذه قد لا تعد مرحلة بالمعنى الصارم، ولكن ومع مرور الوقت قد تتجاوز الإمكانية التحولية مسألة التسامح مع مجتمع قليل من المجتمعات. إن مبادرة مجتمعات الممارسة يمكن لها أن تُؤدّد ببطء الثقافة وطرائق العمل، يرافقه تحول في هويات العاملين هناك. تبدأ المنظمات كل أشكال مبادرات التغيير بدرجات متفاوتة من النجاح وما يجعل مبادرة مجتمع الممارسة مختلفة هو أنها لا تسعى إلى التحول إلى قانون تنظيمي، فإذا ما حققت التأثير التحولي فإن ذلك يتحقق عن طريق مركبة التعلم المحلي، مركزة على الممارسة وإعطاء الممارسين مجالات للثقة وللتعبير عن النفس والهوية الذاتية. وهناك أيضا سبل مؤثرة لبعث الإلهام لدى الناس أيضا.

هذه المراحل الست قد تكون ذات طبيعة زمنية متسلسلة، ولكنها ليست تراتبية على نحو صارم، وإلى حد ما دورية. بعبارة أخرى حتى في مرحلة التطور يمكن لعناصر من المراحل السابقة أن تكون ذات صلة، وتستمر الحاجة لدى المؤسسة إلى التعليم والإستعداد، وقد تنطلق مجتمعات ممارسة جديدة وقد يكون من المفيد اختبار مناحي والتزامات ومفاهيم جديدة، وتكون البيئة بحاجة إلى التحسين.

وغالبا ما تردنا أسئلة بشأن التوقيتات الزمنية المتوقعة لمثل هذه المبادرات، وهناك في الحقيقة تنوع كبير جدا حتى ان الأجوبة الغامضة يمكن أن تكون مضللة. والكثير يعتمد على حجم مبادرتك، وعلى سرعة تأمين الالتزامات وعلى سرعة استعداد الموظفين للإنضمام. إن المبادرة السفلية-العلوية قد تستغرق وقتا لكنها تجعل الأعضاء أكثر قدرة على التحكم وعلى امتلاك المبادرة. ويمكن إجراء مدة الإستعداد بسرعة كبيرة. وقد يستغرق الأمر وقتا لإكتشاف المجالات الجيدة للتجريب ولجعل مجتمع الممارسة قادرة على النهوض والحركة. ويكون مجديا إنفاق الوقت وفقا لما يتطلب الأمر في المرحلة التجريبية لإظهار علامات النجاح الأولية أمام أصحاب المصالح قبل البحث عن توسيع الموارد. وبالإعتماد على حجم منظمتك ونمو المبادرة يمكن أن يستغرق التوسع سنوات عديدة لتغطية مجالات الممارسة الرئيسية. وقد تبدأ أوجه مرحلة النضوج مع بداية المرحلة التجريبية، ولكن النضج الكامل لا يمكن بلوغه إلا بعد تغطية معظم ميدان التوسع. ولذا لا توجد محددات زمنية أمام مرحلة التطور والتحول.

2.6 النجاح وعوامل الخطورة عند مستوى المبادرة

لا يزال نجاح بعض مجتمعات الممارسة وفشل بعضها الآخر أمراً يدهشنا، والسبب عادة هو سياق المبادرة. وقد حددنا بعض عوامل النجاح الرئيسية ومكامن الصعوبة على صعيد المبادرة.

عوامل النجاح الرئيسية

دعونا نبدأ ببعض العوامل التي تسهم في نجاح مبادرات مجتمعات الممارسة.

الموارد الكافية. تتطلب مجتمعات الممارسة النزر اليسير من الموارد مقارنة مع أنواع أخرى من المبادرات التنظيمية، ولكن على المنظمة أن تضمن أن الموارد كافية، ويتضمن ذلك وقتا مكرسا لقيادة المجتمع والمشاركة فضلا عن ميزانية فريق التعلم الإجتماعي.

توقعات عالية. رغم أن مجتمعات الممارسة تصنف على أنها غير رسمية، فإن ذلك لا يعني أنها غير ذات تركيز أو غير مهيكلة. وإن أكثر المجتمعات التي تتمتع بالنشاط هي التي يتمتع فيها الاعضاء بسقف توقعات عال بشأن التغيير الذي سيحدثه المجتمع.

الصوت. بعض الأشياء التي تصيب أعضاء المجتمع بالإحباط هي الإتيان بأفكار عظيمة مُتجاهلة، من المهم الإندماج مع المجتمعات والإصغاء إلى أفكارهم واستفساراتهم، وبل استشارتهم حول القرارات المهمة المتعلقة بالممارسة.

المحادثات الإستراتيجية. حين تحضى مجتمعات الممارسة بالصوت يمكن التعامل معهم كشركاء إستراتيجيين يجلبون رؤى الممارسة إلى طاولة حديث بشأن تحسين الأداء التنظيمي وتسيير القدرات الرئيسية ودعم الابتكار.

ثقافة التعلم. تزدهر مجتمعات الممارسة في ثقافة تُقدر على نحو جلي التعلم المستمر كمفتاح للنجاح، ويتطلب هذا الأمر ترقية وتقييم قيمة التعلم على نحو مستمر ومنظم، ومن ضمن ذلك التفكير بطريقة خارجة عن المألوف والأفكار الابتكارية والنقد البناء والتدبر في الأمور غير المناسبة أو التي ينتهي بها الحال عكس المتوقع.

التقدير والتثمين. الطريقة الأخرى التي تبدو بها المنظمة أنها تُثمن التعلم هي تقدير المساهمات المجموعاتية بصورة دورية للأعضاء الفاعلين بإيماءات عامة.

التخفيف منها	التحديات والمخاطر
أن يكون هناك فريق تعلم اجتماعي مدرب جيدا يعمل كمرکز للناس الذين يرغبون بدء مجتمع ممارسة. حين يكون هناك قضية جيدة لمجتمع ممارسة فإنها تظهر في السجل وتحدد نطاقها وعضويتها والممارسة التي تنوي تحسينها. يجب على فريق التعلم الاجتماعي أن يكون له شعور عالٍ بالمصداقية في وجه التحديات القادمة من المناصب العالية لتأمين مبادرة آمنة على الثقافة التوليدية لها.	تقلية. متى ما تحقق التكيف بين مجتمعات الممارسة والإدارة، فإن كل شيء يسمى مجتمع ممارسة ومزاياه المميزة وخواصه يتعرض للضياع. وفي بعض الأحيان تُفرض مجتمعات الممارسة على الوجود كجزء من التقليدية، فيبرز بروز طويل الأمد للمجتمع
من الأهمية بمكان رؤية المشاركة في مجتمعات الممارسة كجزء من عمل الناس، ويجب على المنظمة أن تتجنب جعلها اجبارية بطريقة بيروقراطية.	روتين. المشاركة في مجتمعات الممارسة تكون مراقبة وتصير مجرد حقل آخر مؤشر إنجاز
القصد ليس تحاشي اقتراح المهمة للمجتمع بالكامل. ويمكن لبعض المهام أن تكون ملهمة، وعلى سبيل المثال طلب الرأي، ولكن عند اقتراح مهمة ما تأكد تماما أنها مهمة حيوية من وجهة نظر المجتمع ودع الأعضاء يقررون أنهم سيتبنونها.	قناة عليا. تُعطى لمجتمعات الممارسة كل أنواع المهام المثبطة، وهكذا ينحدر المجتمع إلى شكل آخر من أشكال الفريق - لكن بعمل إضافي.
هذه المخاطر هي مرآة لبعضها. ويجب أن تكون المجتمعات الإستقلالية كبيرة في هيكلتها نفسها وفي قيادة تعليمها. والتوجيهات يجب أن تكون عند أدنى حد وأن تكون مستندة إلى المبادئ بدلا من المتطلبات التفصيلية، ولكن ذلك لا يعني أن يترك المديرين المجتمعات على حالها، فهذا في حقيقة الأمر سيعني في نهاية المطاف تهميشهم. إن المشاركة ضرورية لإعطائهم الصوت وضمان الانسجام، ولكن هذه المشاركة بدلا من أن تكون هرمية يجب أن تحترم وتُقيم وزنا لوجهات نظر الممارسين بصفتهم مساهمين في المنظمة. ومرة ثانية يؤدي فريق التعلم الاجتماعي دورا رئيسا في حماية مجتمعات الممارسة من التدخلات، ومن فرض الرأي على المديرين وفي تسهيل إدارة مثمرة مع مجتمعات الممارسة	الإدارة المصغرة. يصير المديرين منغمسين إلى حد كبير في التحكم بأوجه المجتمع المختلفة حتى إن الأعضاء لا يستطيعون كسب الإحساس بالملكية التي تجعل مشاركتهم ملهمة ومختلفة عن العمل المألوف. الإهمال. لا تتفاعل المنظمة مع مجتمعات الممارسة وتصير بذلك مهمشة.
من المتطلبات الرئيسة للمبادرة الناجحة الإلتزام الطويل المدى عند أعلى المستويات التي تحمي المجتمعات من التغيرات في إدارة الاولويات والأفراد. هذه الإستراتيجية في الحماية المستقبلية تتضمن إعداد الوجود والدعم لمجتمعات الممارسة في السياسات المؤسسية والهيكلية ذات الصلة مثل (إقرار الموارد البشرية بأدوار قادة المجتمع وفريق التعلم المجتمعي والرعاة وبنى تكنولوجيا المعلومات وعمليات الاستشارة الإستراتيجية).	تحويل الأولويات. تحتاج مجتمعات الممارسة إلى الإستمرارية، ولكن السلوكيات القصيرة الرؤى تجعل المنظمات تهتز. ردود الأفعال لضغوطات الميزانية المؤقتة أو تغير القيادة قد تجعل المبادرة تظهر وتختفي وتحبط الإلتزام وتولد التشاؤم. ولعل هذا أحد أوجه المشكلات التنظيمية لمجتمعات الممارسة التي لحظناها في كل أنواع المنظمات في كافة القطاعات.

الشكل 2.5

تحديات ومخاطر مبادرة المجتمع

المبادرة من الأدنى إلى الأعلى تستغرق وقتا

تطلب الأمر سنوات عديدة لإيقاد لكي تنمو وتنضج إلى الحد الذي كان معه يمكننا إثبات الإنجازات المعنوية من قبيل عوامل ومؤشرات النجاح المدرجة في الوحدة 2.6. وهذا يعزى نسبيا إلى الوقت اللازم لإعطاء الزخم للمجتمعات المتنوعة لكي تنمو. كما أن الأمر يعزى نسبيا أيضا إلى الوقت اللازم لتطور قدرات التعلم الاجتماعي الكافية ضمن المنظمة.

في بعض اللحظات كانت المغريات قوية للدفع مبكرا بعوامل النجاح هذه من حياة المبادرة، لكننا وجدنا أن من المهم استثمار الوقت الكافي في نموها العضوي، والتحكم بتوقعاتنا وتوقعات الأعضاء وأصحاب المصلحة. وفي حالنا، كان من المعين الإبقاء على عوامل النجاح مدرجة كمخرجات مأمولة للرؤية بدلا من أهداف نتحرك نحوها' حتى يمكننا السعي الحثيث وراء تحقيقها كمخرجات ناتجة مع مرور الوقت.

التحديات والمخاطر

من المفيد أيضا التفكير في بعض المخاطر التي قد تمثل تحديا أمام المبادرة، ترافقها بعض المقترحات للتخفيف من هذه المخاطر.

ينظرون إلى هذه الورش على أنها تشاطر حقيقي للخبرة حول الممارسات الداخلية وللتعلم من النظراء. ونتيجة لذلك يُنظر إلى مركز الكفاءة للمفاوضات الإنسانية على أنه مغذي تدريب مثل غيره ويمكن إبداله بسهولة بتدريب آخر من الطراز التجاري أو الأكاديمي. وتبقى فكرة مشاركة المشاركين في التعلم الاجتماعي وامتلاك المنهجيات الناتجة غريبة في الغالب. وكما ذكرنا إن درجة التحكم الكبير التي تسعى المنظمات الإنسانية إلى الإبقاء بها على الأدوات السياسية وعلى الخطاب الساري يترك مجالاً ضيقاً للتعلم من الممارسات الميدانية.

ممارسات جيدة لا مقاييس. للتخفيف من المخاوف بشأن وضع مجتمع الممارسة معايير سياق جديدة بمعزل عن المنظمات القائمة، أكد مركز الكفاءة للمفاوضات الإنسانية أن المجتمع غير مُشترك في تحديد «الممارسات الفضلى» ولكنه يركز على تشاطر «الممارسات الجيدة» بالسياقات والوكالات.

2.7 مؤشرات المبادرة الناجحة

- ♦ بإيجاز، فإن نجاح مبادرة ممارسة المجتمعات يتضح من المؤشرات الآتية:
- ♦ يمكن للكادر أن يجد وينضم إلى مجتمع الممارسة (أو أكثر من واحدة) حتى يمكنهم الحصول على المساعدة من دورهم في المنظمة والمساهمة في تطوير قدرة المنظمة في هذا النطاق، ويشجعون على المشاركة في هذه المجتمعات والإقرار بمساهماتهم.
- ♦ تعمل مجاميع الممارسة كسياق للإشراف على القادمين الجدد الذين يُوجهون إلى المجتمعات ذات العلاقة.
- ♦ تعد المعارض والنشاطات المقامة في المجتمعات ذات حضور جيد وصلته وتبعث الإلهام.
- ♦ يتلقى قادة المجتمع المساعدة التي يحتاجونها عند مواجهة التحديات.
- ♦ تمثل مجتمعات الممارسة المتنوعة معاً منظومة تعلم متماسكة، والتعلم إلهام يجري في مكان، ويوجد طريقه إلى كل الأماكن ذات الصلة.
- ♦ وبوصفها مضيفات للقدرات الرئيسة تُدعى مجتمعات الممارسة إلى المحادثات الإستراتيجية المتصلة بنطاقها.
- ♦ تنسق فرق التعلم الاجتماعي مع الرعاية التنفيذييين من أجل إدامة المبادرة على المدى الطويل.
- ♦ تتمتع المبادرة بسمعة جيدة بين الكادر وفي إدارة الأمور التي تُحدث فرقا حقيقيا.

فنونا جميلة: نظرة تطبيقية بعدسة التعلم الاجتماعي

وجدنا أن عقد علاقات تفاعلية بين الذين يقودون إستراتيجية المنظمة ومجتمعات الممارسة يتطلب مهارة كبيرة، مع وعي تام بأننا نمارس فنا لا علما.

ومن هذا وغيره من الأبعاد الأخرى، نرى أن المبدأ الذي يوجهنا هو وضع عدسات التعلم الاجتماعي وتشجيع الشركاء الإستراتيجيين للدفاع عن المجتمعات والمشاركة في المحادثات والتعاون والسيطرة.

ويمكننا من هذا المثال أن نبين ما نعنيه بـ "الشركاء" هنا. على امتداد مسار إيقاد تعرّض الينا العديد من الناس والفرق الذين يرغبون في وكز المستوى العالي من الإندماج الذي تتمتع به مجتمعاتنا. فعلى سبيل المثال قد يرغب فريق في اختبار منتج برنامج تعلم آلي حول مجتمع مندمج من الممارسين للحصول على تغذية راجعة أو تشجيعهم على استعمال الأداة الجديدة في فرقهم، في مثل هذه الأحوال، لا بد لنا أن نشاطر بعض المبادئ التوجيهية في كيفية تشجيع الإندماج مع المجتمعات، مؤكداً أن هذه مجتمعات من المتطوعين وأن كل مجتمع مختلف، وبهذا يكون غير قابل للتنبؤ للتنبؤ إلى حد ما.

التعلم المجتمعي والسيطرة التنظيمية

السيطرة على الوصول إلى فعاليات المجتمع. في البدء أصدرت المنظمات الإنسانية على السيطرة على وصول موظفيها إلى نشاطات المجتمع. أما نحن، رأينا أن هذا ليس ضروريا، ووجد مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية أن من المهم السماح للمديرين بالوصول إلى الإستنتاج بأنفسهم عوضاً عن تحدي سلطتهم. وسرعان ما أدرك المدراء الكبار أنهم لم يكونوا قادرين على الحفاظ على المستوى المطلوب من توسيع عدد المشاركين ونشاطات النظراء.

من التدريب التقني إلى التعلم من الخبرة. بينما طور أعضاء المجتمع شعورا قويا بالملكية لأدوات ومنهجيات مركز الكفاءة للمفاوضات الإنسانية، فإن دورهم في توليد منطقة حرفية تبقى مساءة الفهم خارج مجتمع مركز الكفاءة للمفاوضات الإنسانية، فبالنسبة إلى الكثير من اللاعبين الخارجيين – وبخاصة المنظمات والوكالات الإنسانية – ينظر إلى ورش مركز الكفاءة للمفاوضات الإنسانية للنظراء على أنها فعاليات تدريب تقني يتعلم فيها المشاركون تقنيات وأدوات تفاوض خارجية ويناقشون القضايا العملية، ولا



العلامة تسهم في توحيد المسار وفي الإنغماس

منذ البداية كانت أولويتنا تطوير علامة ورؤية جذابة لمبادرة إيقاد، اردنا منها أن نجعل زملائنا في التكنولوجيا يشتركون فيها ويصطفون خلفها، وهذا يساعد في تمييزنا من العلامات الداخلية الأخرى في جيس جي بي مورجان.

ومن أجل هذه الغاية، نشاطر رؤيتنا ومهمتنا عن طريق فرصة متاحة، لبناء شعور بالاتحاد خلف هدفنا المشترك في تكييف مجتمع عالمي من المجتمعات، ونجعل علامتنا سهلة الوصول والاستعمال.

ونحن كما يتضح من الصور نقدم ملصقات ورايات تحمل علامة إيقاد، وكذلك نوزع أشياء مصنوعة بناءً على الطلب ومن ضمنها الثياب والملصقات ودفاتر الملاحظات وغيرها. وفي إحدى المناسبات كان لدينا إصدار محدود من جوارب- إيقاد التي اثبتت شعبيتها على نحو كبير!

وكجزء من «صندوق أدوات علامتنا» على الشبكة، يمكن لجميع أعضاء إيقاد الوصول إلى مواد العرض والبريد الإلكتروني ونماذج الفعاليات، فضلا عن خلفية زوم التي تميز المعالم المحلية لكل من الأماكن التي توجد فيها مجتمعات إيقاد.

حين نرى أعضاءنا يستعملون علامتنا - سواء أكان ذلك في شرائح العرض الإلكتروني أم نشرات بريد المجتمع أم حين تتضمن توقييع البريد علامة إيقاد واسم المجتمع - نشعر بالتشجيع لأنها إشارة إلى تعلق الناس بمجتمعنا وأنهم يشعرون حقا بالإنتماء إليها.

وللتوضيح أقول: ذات يوم وحين كنت أغادر المكتب إلى البيت رأيت أحد مهندسي الرقائق من الخريجين الجدد وهو يركب دراجته وملصق إيقاد على حقيبته موضوعا إلى جانب ملصقات لعلامات تكنولوجية أخرى، وكتب أحدهم وهو من كولومبيا أغنية تتغنى بإيقاد. وكذلك كان هناك صورا عرضية لأعضاء المجتمع وبحوزتهم ملابس أطفال مهداة من إيقاد للزملاء الذين صاروا آباء حديثا.

3 إنماء مجتمعات ممارسة

ثمة أشياء قليلة عميقة وملهمة مثل الشراكة التعليمية المستدامة تحدث تغييرا مهما

في هذا الفصل نركز على مسألة إنماء مجتمعات الممارسة الفردية، فمجتمعات الممارسة قديمة قدم الإنسان، فهي هياكل اجتماعية حية تحكم نفسها بنفسها وتنتعش من الشغف والإهتمام الذي يجلبه الأعضاء من اندماجهم. هذا الفصل سيكون ذا صلة مباشرة (وملهما) لقادة المجتمعات والمديرين وفرق التعلم الإجتماعي.

لا توجد هناك وصفة من أجل مجتمع ممارسة ناجح ولا يوجد كذلك طريق واحد لضمان نتيجة ناجحة، وبهذا المعنى لا توجد سبل صحيحة وأخرى خاطئة لجمع مجتمع ممارسة، والغاية هي تشكيل شراكة تعليمية مستدامة تُوجد قيمة لدى الأعضاء ومنظمتهم وتستجيب لإحتياجاتهم وتطلعاتهم، والأمر لا يتعلق بالإذعان لصيغة معينة، فكل مجتمع ممارسة يكون فريدا ويبين على الفور الطبيعة الخاصة للمنظمة، وخصوصية النطاق ومشاركة الأعضاء.

ومع ذلك من المجدي أن تكون هناك أطرا أو مبادئ توجيهية سنتحدث عنها في هذا الفصل. إن المكون الجوهرى لنجاح المجتمع هو المشاركة الفاعلة للأعضاء الذين يرون قيمة في نشاطات المجتمع، فمجتمعهم هو كـ "سوق للكلام" وللتعلم من تجارب بعضهم، وهم يسهمون وينتفعون من التعلم الجماعي لأنه يساعدهم في التعامل مع التحديات الحقيقية التي يواجهونها في حياتهم كل يوم. وكل فعاليات الإنماء تصب في هذا المبدء الأساسي. ولذا قد يكون أهم مبدأ إنمائي هو الموقف التقييمي والتشاركي، فأنت لا تصمم وحدك مجتمع ثم تدعو الناس إلى ما قمت بتصميمه، بل تعمل مع الأعضاء لتصميمه أثناء المسير، ومعاً، كوسيلة للقيام بالخطوة التالية، العبرة هي أن تصمم قليلا وتختبر قليلا وتفعل كثيرا، وتقوم بالتكرار.

3 إنماء مجتمعات ممارسة

3.1 مجتمع ممارسة أم شيء آخر؟

هناك سبل عديدة لتكوين شراكات تعليمية في المنظمات وبها:

- ♦ **مجتمع ممارسة:** من أجل التزام طويل المدى لتطوير الممارسة
- ♦ **فصل:** لإنموج محلي في بقعة جغرافية ضمن مجتمع ممارسة واسع
- ♦ **جمع ممارسة:** من أجل قضية خاصة ضمن نطاق مجتمع ممارسة واسع
- ♦ **مجال تعلم اجتماعي:** من أجل طريقة أكثر مرونة لتمكين التعلم الاجتماعي، ومن دون الحاجة إلى ممارسة مشتركة أو التزام طويل المدى لتطويره

تشكيل مجتمع ممارسة

عرّفنا مجتمع الممارسة بأنه شراكة تعليمية مستدامة بين ممارسين مستعدين للتفاعل بصورة منتظمة عبر الوقت من أجل تحسين الممارسة التي يتشاطرونها فرديا وجماعيا. ومن المفيد اذن ترجمة هذا التعريف إلى مجتمع من الأسئلة المادية.

هل لديك نطاق جيد؟

- ♦ ثمة مجال للمقدرة يتمتع به عدد كاف من الناس وهو جزء بالغ الأهمية من عملهم وهويتهم.
- ♦ من السهل على الناس معرفة أن لديهم انتماء، والنطاق لا يستنسخ مجتمعات أخرى أو وحدات تنظيمية.
- ♦ النطاق ليس عاما يمكن لكل من هب ودب أن ينتمي إليه، ولكنه في الوقت نفسه شديد الخصوصية فيحتاج الناس إلى الانضمام إلى مجتمعات عديدة للقيام بواجبهم.

هل يمكن أن ترى أبعاد المجتمع؟

- ♦ هناك جمع واضح من الناس الذين يريدون أن يشكلوا المجتمع.
- ♦ الرفقة لها أن تكون تجربة عالية القيمة.
- ♦ هناك أعضاء (كامنون) لديهم التزام بما يكفي لتولي شيء من القيادة.

هل ستكون جزئية الممارسة ذات معنى؟

- ♦ الممارسة ديناميكية وتنتج منها تحديات تدفع إلى التعلم وتجعل مشاركة المجتمع المتواصلة نافعة.
- ♦ للأعضاء الحرية في كشف ما يكفي من خبرتهم في الممارسة من أجل أن يسير التعلم وفقا للتحديات والفرص التي يواجهونها.

ما الذي سيفعلونه معا؟

- ♦ يتفاعل الأعضاء بصورة دورية لمساعدة بعضهم وتحقيق التقدم معا بطريقة لا يمكنهم تحقيقها فرديا، فهم يشتغلون على مشكلات مشتركة، ويهيئون الوثائق ويقيمون ممارساتهم ويساعدون بعضهم في الأوقات الصعبة أو ينتهزون الفرص.
- ♦ الاجتماعات متعشقة ببعضها وهي ليست إجتماعات سرية. يقوم الأعضاء بالرجوع إلى المسائل لتقييم التقدم، ويقتفون أثر الإرشاد لكي يعرفوا إن كان صالحاً أو لا ولتتعلم من النتيجة.
- ♦ يجلب المجتمع أحيانا خبيرا خارجيا للمساعدة في التفكير في المسائل المعقدة ولكن ذلك ليس قوام المجتمع.

كيف تبدو المحادثات؟

- ♦ هناك لغة مشتركة والأعضاء يحبون الإندماج فيما يسمى بـ "سوق الكلام"
- ♦ حين يعرض أحدهم مشكلة ممارسة، لا يتوقف الأعضاء الاخرون عن عرض خبرتهم في هذا السياق.

ماهي طبيعة ديناميكيات الجمع؟

- ♦ يشعر الأعضاء بالإشتياق لرؤية بعضهم ويحترمون خبرة الممارسين الناضجين ويقدمون المساعدة للقادمين الجدد.
- ♦ يشعر الأعضاء بالإرتياح في التعبير عن الأشياء التي لا تصلح لهم.
- ♦ يعد مجالا ترحيبيا للناس لأخذ المبادرة.
- ♦ هناك احترام لمستويات المشاركة المختلفة.
- ♦ علاقات النفوذ تكون موجودة ولايمكن تجاهلها، ولكنها لا تقف عثرة في طريق التعلم مع وعن طريقهم ومنهم.

تكوين فصل

حين يكون مجتمع الممارسة كبيراً ومبعثراً يكون أحياناً من المجدي عملياً وجود فصول مميزة في مواقع مختلفة، يتيح ذلك اندماجاً أكثر قرباً وتركيزاً على التحديات المحلية، مع استمرار الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المجتمع الكبير. ان المجتمعات المنفصلة عادة ما تكون مناسبة لاسباب منها السفر واللغة واختلاف التوقيتات بين الأماكن المختلفة. وكذلك قد تدفع أناساً أكثر للانضمام حين يبدو أن من السهولة الشعور بالارتباط بالمجتمع المحلي أكثر من مجتمع عالمي مبعثر. ومهما كانت الأسباب فإن الفصل ليس مجتمع ممارسة منفصل بل هم جزء من مجتمع أوسع. يعمل الفصل على الصعيد المحلي كمجتمع ممارسة كما جاء وصفه أنفاً، ولكن بعض الأعضاء على دراية تامة أن هناك فصولاً أخرى تشتغل على النطاق نفسه، يدركون تماماً أن عليهم التواصل بصورة منتظمة (أو حتى الإلتقاء بين الحين والآخر أيضاً) ليتشاوروا مع بقية المجتمع ما يعملون عليه في فصلهم.

شبكات المجتمع وفقاً للنطاق

نظراً للطبيعة الحضورية شخصياً والمركزية الموقعية لإيقاد لاحظنا نشوء مجتمعات على نحو منتظم في أماكن مختلفة تركز على النطاق نفسه، كل واحدة منها انطلقت بصورة منفصلة من لدن ممارسين محليين أرادوا أن يحققوا تغييراً إيجابياً.

لقد شهدنا بعض النجاح نتيجة بناء "شبكات تعاون" بين هذه المجتمعات، مع وجود فكرة أنهم يتشاورون الأفكار، ويقيمون نشاطات مشتركة، ويسهرون جنباً إلى جنب الإتجاه الإستراتيجي لحي بي مورجان. كان هناك فوائد كبيرة لذلك لكن العيب الرئيس أن الأمر تطلب الكثير من الإجتماعات لهذه الاتصالات لفريق التعلم الاجتماعي في مرحلة المبادرة، وذلك يحد إمكانية التوسع.

وجه آخر لهذا التحدي هو أنه رغم رغبة قادة المجتمع المحلي في تبادل الأفكار والتعلم من القيادات الأخرى ضمن النطاق المشترك، نجد في بعض الأحيان وجود عدم رغبة في التقدم وقيادة مجتمعات ممارسة من هذا القبيل ولعلمهم يفضلون التركيز على مجتمعاتهم المحلية، وفي كلا الحالتين يفاقم هذا مسألة إمكانية التوسع.

ورغم كونه قليل التقدير، نعمل على تطوير نمط مرن قابل للتوسع لمثل هذه المجتمعات التي تعمل ضمن أنطقة مشتركة للعمل عن قرب معاً وللتعاون مع «رعاة النطاق» الكبار، نبقى على المشاركة المركزية عند حدها الأدنى، ولا ننسى بتاتا أن هذا هو «فن، لا علم» ويمكن القول ان منحنا في هذا الإطار هو من قبيل «الإلتفاف» على مفهوم رعاية النطاق العام، وفي إيقاد يتعاون راعي النطاق مع عدة مجتمعات تتمركز في أماكن مختلفة من العالم.

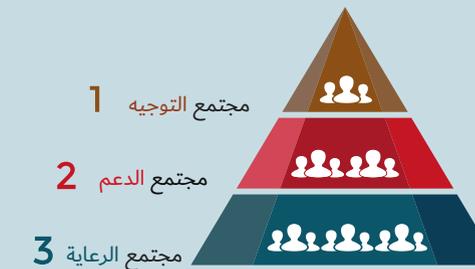
الإهتمام بمقدرة الآخرين من الأعضاء من أجل العمل بأمان

عُرفت ابتداءً بأنها "مجتمعات نظراء غير رسمية"، وأدرك المشاركون أنهم أعضاء مجتمع حين علموا أهمية الاستثمار في قدرات بعضهم للتفاوض بشأن الوصول الآمن إلى منطقة الصراع من النواحي العملية والأخلاقية. إن تشاطر القصص المتعلقة بالمفاوضات الخطرة لم تحرك إهتمام المشاركين الآخرين فقط بل تعاطفهم وتضامنهم أيضاً، فإذا ما وضع زميل تحت الضغط في سياق معين فسيعرف المشاركون الآخرون أنهم أيضاً معرضون للموقف نفسه في السياق الخاص بهم. إن الدفاع عن المصداقية لعملية واحدة سرعان ما غدا واجباً يحمل همه الجميع وبخاصة حينما تتعرض سلامة وحياة الممارس الصديق للخطر.

إن هذا الارتباط والشعور بالتعالي مرتبط تحديداً بالممارسين في الخطوط الأمامية، و لا ينطبق الحال نفسه ضرورة على العلاقات بين المنظمات الإنسانية التي تعمل في السياق نفسه إذ يميل الجميع إلى رؤية أنفسهم على أنهم متنافسون إلى حد بعيد.

إذا ما عانت سمعة إحدى الوكالات من ادعاءات الفساد، فهذا يعني أنها منظمة ناقصة من ميدان المنافسة. ورغم ذلك تبقى المفاوضات الإنسانية أحد أكثر الأعمال خطورة في العالم مع خسارة الاف من الممارسين في هذا الحقل أرواحهم أثناء الواجب كل سنة. يدرك النظراء من الممارسين في مجتمع الممارسة بسرعة أن جهودهم المشتركة لإتقان نطاق المفاوضات هذا قد يساهم في العودة الآمنة لزملائهم الذين يعملون في مناطق الصراع حول العالم.

في عام 2019 عمل بعض الأعضاء على جعل هذه الرؤية منظوماتية برسم مجتمع الممارسة على هيئة هرم، مؤشرين الوظائف المحددة لمجتمع العناية بكل الأعضاء، ومجتمع الدعم بعده هدف مشترك لأولئك الذين يحتاجونه، ومجتمع التوجيه للأعضاء الذين يتمتعون بالخبرة من مجتمع مركز الكفاءة للمفاوضات الإنسانية (ينظر الشكل).



تشكيل جمع ممارسة

يشعر جمع من الأعضاء أحيانا بدافع إلى التركيز على فكرة فرعية في نطاق مجتمع الممارسة الذي ينتمون إليه جميعهم، يحتاجون إلى بعض الوقت للعمل على هذه الفكرة الفرعية وحدهم قبل تقديم النتائج إلى المجتمع قاطبة. وهذا ما نطلق عليه تسمية "جمع الممارسة". وهو على خلاف الفصل لا يتحدد من الجغرافية بل عن طريق تحدّي تعليمي محدد. والجدول في الشكل 3.1 يعطي أمثلة عن أسباب تشكل جموع الممارسة.

يركز أعضاء جمع الممارسة على مجال يثير اهتماما محددًا أو عاجلا بالنسبة لهم، ولكنه ليس مجتمع منفصل لأن تعلمهم مرتبط بالأعضاء الآخرين من المجتمع كله. تكون لدى بعض المجتمعات النية والعزيمة على إنشاء جمع ممارسة وأحيانا لتعزيز الإنصهار العميق مع المحافظة على إحساس الإنتماء مع المجتمع كله.

وشأنهم شأن أعضاء المجتمع عامة، فإن المشاركين في جموع الممارسة يستعملون خبرتهم وتحديات الممارسة من أجل تحريك التعلم ولكنهم يقومون بذلك نيابة عن المجتمع كله. ويقدمون بصورة دورية تقريرا عن التقدم إلى بقية المجتمع للحصول على التأييد وكذلك النقد والتحسين.

والحظ أن بعض هذه الجموع قد تحتاج إلى الدعم من فريق التعلم الإجتماعي. والأعضاء الذين يشتركون في المبادرة قد يفقدون الدافع بسهولة، إذا ما شعروا أن وقتهم يُستهلك في الترتيبات اللوجستية والعملية بدلا من العمل على المسائل التي تهمهم.

فصول مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية

لدى مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية فعلا نشاطات محلية وإقليمية. وتجري الآن دراسة إمكانية تأسيس فصول رسمية إضافية. أدى ذلك إلى إثارة أسئلة بشأن اتخاذ منحى عالمي منتظم لحكم مجتمع الممارسة. وإذا ما أردنا أن نتبنى أنموذجا فدراليا بفصول محلية فإن هذا الأمر قد يتطلب تطوير منظومة حكم موحدة من أجل جمع هذه الفصول معا. وقد طُرحت اسئلة حول كيفية تنظيم هيكل جامع، ومن يجب أن يكون جزءًا منه، وكيف يُختار الأعضاء الذين سيديرون الهيكل، ومن سيختار هؤلاء الأعضاء.

يعد هذا الأمر بالغ الدقة، لأننا ان لم نتوخ الحذر، فقد تقابل الفصول على المستوى الوطني بسهولة هياكل الوكالات ومكاتبهم الوطنية. فضلا عن ذلك فضّل مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية أن يكون حذراً وأن يتجنب الطريقة المتدرجة التي يمكن ان ينتج منها سوء فهم بين الأعضاء ووكالاتهم بشأن الطموحات السياسية الكامنة أو اتحاد العمال. هذا الأمر خاصة حساس للغاية لأن هناك في الحقيقة تظلمات بين الكادر حول الاختلافات البارزة في الراتب والضمان الصحي بين الكادر المحلي والدولي. وبينما يبادر عدد متزايد من الأعضاء للقيام بنشاطات محلية، لا يزال إتخاذ طابع رسمي للفصول عملا جاريا.

الدافع	ماهي الغاية من جمع الممارسة	النشاطات
فكرة ثانوية	يجتمعون لإستكشاف وجه من أوجه الممارسة ذي أهمية خاصة للأعضاء الذين ينضمون، ولكن الفكرة ذات أهمية للمجتمع عامة	مناقشة، قراءة، سجلات، تسريع التعلم
مشروع	يخصص فريق من لدن المجتمع لتحقيق شيء محدد يخدم الأجندة التعليمية للمجتمع	فريق للمشروع، جمع عامل
معا أفضل	الإنضمام إلى قوى من أعضاء آخرين وجب عليهم إنجاز أمر مشابه في عملهم الخاص بهم ويقررون أن بإمكانهم تحسينه وإنجازه بسرعة بالعمل عليه سوية	جمع تعاوني
مستوى حديث	نظرة منتظمة على ما يعرفه المجتمع (أو العالم) بشأن مجال من مجالات الممارسة	توثيق، تقييم متبادل، منظوماتية
خارج الصندوق	البحث عن حلول ابتكارية جذرية لمشكلة عويصة أو فرصة واعدة	تحفيز ذهني، تسريع التعلم
عبر الحدود	محاولة الإتصال والتفاعل أو تشكيل ائتلاف مع ممارسين آخرين لمعالجة قضية كبيرة	مشاركة عابرة للحدود، زيارات، رحلة ميدانية
جمع استشاري	مساعدة عضو أو أعضاء عديدين لتحقيق التقدم بشأن تحد معين عبر الوقت	مثل، تقديم النصيحة أو حل مقترح من لدن المجتمع
مجتمع سياق ثانوي	معالجة أمر النطاق من منظور مجتمع ثانوي من الأعضاء أو أصحاب المصلحة	تشاطر القصص والرؤى

الشكل 3.1

بعض أسباب تشكيل جمع ممارسة

إنماء المجتمع:

مجتمع عمل متمحور حول فكرة

مع دخول مجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية مرحلة أكثر استدامة في تطورها، يُكرس تركيزاً جديداً على تعميق التعلم المستند إلى التجربة وتبادل النشاطات وتطوير العلاقات بين الأعضاء على الصعيد الإقليمي. أطلق مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية سلسلة جديدة من مجتمعات العمل المتمحورة حول فكرة في الممارسات التفاوضية على الصعيد الإقليمي (مثلاً في البلقان، سوريا، كولومبيا، عمان) تدور حول أفكار جديدة كالهجرة أو التفاوض مع المترجمين. وقد وجدنا، مع ذلك، أن من الصعوبة بمكان المحافظة على هذه المجتمعات في ضوء أجندات المشاركين المتضاربة. فبينما يكون الأعضاء حريصين على المساهمة في تطوير أدوات جديدة أو حالات، تتنوع جودة الإسهامات. وعموماً يأمل مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية أن يُكامل فسيفساء من الخبرات والرؤى في منصتها مع الإستمرار في جعل أدوات ومنهجيات التفاوض مؤطرة بنظام من معايير المجتمع.

إلتئام مجالات التعلم الإجتماعي

تبرر بعض التحديات بعضاً من التعلم الجاد معاً، ولكنها تستدعي مجتمع ممارسة مستدام، وحين تدعو الحاجة إلى ذلك يكون الوقت قد حان لفتح مجال تعلم اجتماعي.

إن مجال التعلم الإجتماعي يشبه إلى حد بعيد مجتمع ممارسة حي، فالناس جاؤوا إلى هنا لأن لديهم الرغبة في إيجاد اختلاف يحمل قيمة، وهم يُقحمون شكوكهم في داخل المجتمع كسبيل للتعلم أو يُلقون أذاناً صاغية لما يقترحه الآخرون، ولكنهم، يفعلون ذلك كله من دون التوقعات بالإستمرارية والإلتزام المستمر في مجال مشترك.

قد تصير بعض مجالات التعلم الإجتماعي مجتمعات ممارسة مع مرور الوقت، ولكن ذلك لا ينطبق على أغلبها ولا توجد حاجة إلى ذلك. إن فتح مجال تعلم اجتماعي قد يكون طريقة جيدة لبدء مجتمع ممارسة كامن بإستكشاف مسألة ذات التزام ابتدائي محدود أولاً، ثم برؤية إذا ما دعت الحاجة إلى التزام أكثر استدامة. وبهذا المعنى قد يكون مجال التعلم الإجتماعي كـ "إطلاق ناعم" لمجتمع يُجرَّب به الأعضاء المحتملون شراكة تعليمية ويقيّمون كذلك مدى الإشتراك والفاعلية قبل الإلتزام بمجتمع ممارسة.

نركز فيما بقي من هذا الجزء على تنمية مجتمعات الممارسة، ولكن معظم ما ستجري مناقشته ينطبق على الهياكل الأخرى.

3.2 كيف نرسم حدود المجتمع

لأن المشاركة يمكن أن ينتج منها تعلم بطرائق شتى، فإن حدود مجتمع الممارسة هي أكثر مرونة من الوحدات التنظيمية أو الفرق. والمسألة لا تتعلق بمن في الداخل أو من في الخارج بل هي مسألة رؤية: كيف لأشكال متنوعة من المشاركة أن تُمكن التعلم.

حجم المجتمع المثالي

ثمة سؤال عام هو: كم يجب أن يكون حجم المجتمع؟ هذا السؤال يُشبه سائلا يقول: ما المسافة بين السماء والأرض، والجواب: الله أعلم، فلقد لحظنا وجود مجتمعات ممارسة ناجحة جدا بأعضاء قلة ومجتمعات كبيرة الحجم مؤلفة من مئات الأعضاء. إن مجتمع صغير يواجه تحديات صعبة ومستمرة يمكن له أن يكون ديناميكيا، والمجتمع الكبير يمكن أن يضم شتى الأصوات والرؤى لكي يحمل ويُشرع نطاقه في سياق واسع. تتبنى إيقاد ومركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية مناحي مختلفة تماما بشأن هذا السؤال، فمع تفضيل إيقاد العلاقة الحميمة لمجتمعات محلية صغيرة، يسعى مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية إلى شرعنة النطاق بمجتمع كبير ممتدة في أرجاء العالم.

والأكثر أهمية من الحجم المطلق هو كيفية هيكلية المجتمع للسماح للناس بالإشتراك بطريقة مجدية بالنسبة إليهم، فبعض المجتمعات الكبيرة لها مجتمع رئيس مشارك ونشط والعديد من المتابعين. بينما تقيس أخرى الإندماج عن طريق الفصول وجموع الممارسة مع وجود طرائق مصممة لوصول هذه الجموع الثانوية بمشاركة تعلم واسعة.

تضع اللقاءات الحضورية بعض المحددات على أعداد المشاركين وتتطلب الاجتماعات الكبيرة تصميمًا جيدًا إذا ما ارادت تلافي الهفوات المقترنة بالعروض التقديمية التي لا نهاية لها، ولكننا شاهدنا اجتماعات حضورية ناجحة بمئات من الأشخاص، وقد غيرت التفاعلات عبر الإنترنت هذه المقاييس. فمثلًا كان لدى المهندسين في الحقل الواحد ممارسة مشتركة حسنة-التحديد وفهم لسياقات بعضهم، وكان بعضهم يرى بعضًا أنهم شركاء في التعلم. ومعظم اتصالاتهم هي مكالمات طلبًا للمساعدة: هل يعرف أيًا منكم كيف يتم ذلك؟ هل واجه أي منكم هذا الموقف؟ هذه الدعوات المنتظمة طلبًا للمساعدة تثير السجلات أمام المقترحات والمناقشات للمناحي المختلفة وسرد القصص الخاصة بالخبرة المحلية.

الأكبر لا يعني دائماً الأفضل

نجد في العادة أن هناك ميلاً طبيعياً إلى الرغبة في مجتمع كبير قدر الإمكان، وهو أمر مفهوم لأن الهدف هو مساعدة أكبر عدد من الناس للاستفادة ولكننا وجدنا أن التأثير يكون أكبر بكثير في أن يُقدم المجتمع القيمة للأعضاء المشاركين بصورة فاعلة، بغض النظر عن كبر أو صغر المجتمع.

ومرة تلو الأخرى، نجد أن محاولة اجتذاب عضوية عريضة وسطحية لا يؤثر إيجاباً في حيوية المجتمع عند مقارنته مع السعي من أجل القيمة للمشاركين بصورة منتظمة و "النمو عن طريق النجاح" بتساير قصص صنع القيمة ضمن المجتمع وخارجه.

الحجم وتجربة الممارسة

إن الدور المتعاظم لمركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية في القطاع الإنساني يجلب معه تحديات جديدة. رحبت الوكالات اليوم، وإلى حد بعيد، بتكوين مجتمع ممارسة كمصدر رئيس للأدوات والمنهجيات لتطوير إمكانات التفاوض. ووسعت بعض مراكز التدريب الخاصة لعرضها ليشمل كورسات التفاوض الإنساني، ولكن لا يمتلك أي منها القدرة أو السعة للاستجابة لاحتياجات الآف الممارسين المحترفين الذين يحدوهم الشوق إلى تأطير ممارسات التفاوض في عمليات الميدان. ويرافق التوسع في مجتمع الممارسة بعض التوترات:

- ♦ **الوفاء للمهمة أم التوسع.** كيف نحافظ على روح ورؤية المجتمع في سياق توسيع العضوية؟
- ♦ **أعضاء مبتدئون أم أصحاب خبرة.** كيف نحافظ على استمرارية مهمة تعلم تجريبية مستمرة لمجتمع الممارسة بينما يحتاج مئات الممارسين ببساطة إلى التدريب الأساس والأدوات للإنخراط في التفاوض في الخطوط الأمامية؟
- ♦ **المحافظة على سلطتنا أم إطلاقها على النطاق.** ما الدور الذي يجب أن تمارسه مراكز التدريب في بناء مقدرة الخطوط الأمامية؟ كيف نولد الإهتمام بتبني أدوات ومنهجيات مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية كإطار مرجعي؟
- ♦ **مصالح الأعضاء أم تمويل المصالح الوكالات.** كيف نوجد تصالفاً بين مصالح الأعضاء في تبادل الخبرات غير الرسمية، مع الحاجة إلى الوكالات لثرفي تجربة التفاوض وتموضع معرفتهم في البيئة التنافسية؟

مفتوح أم مغلق

من الأسئلة التي نسمع السجال بشأنها هل يجب أن يكون المجتمع متاحاً للجميع للانضمام إليه أو يكون مغلقاً - مفتوح فقط لأعضاء محددين، ومرة أخرى لا يوجد جواب صحيح وآخر خاطئ. والأمر يعتمد على نوع المحادثات التي تدعم التعلم أكثر. فإذا كانت المحادثات ستزداد إغناء بالرؤى غير المتوقعة أو المفيدة وطيف واسع من الجمهور، فإجعله مفتوحاً. وإن كان من ناحية أخرى منظور هذه التبادلات مسموع من مشاركين غير معروفين أو من أناس في مواقع السلطة يمنعون المرشح من تقديم الأفكار بشأن الممارسة، فمن المنطق جعله مغلقاً. ويمكن للمجتمع المغلق أن يستعمل دائماً القناة العامة للتواصل بشأن معلومات منتقاة للاستهلاك العام.

مفتوح ويتسع للآخرين تلقائياً

لطالما كان المبدأ التوجيهي الأساس لمبادرة إيقاد هو "سياسة الباب المفتوح"، فكل مجتمع مفتوح أمام كل زميل في الشركة بغض النظر عن الفريق أو القسم أو خط العمل الذي ينتمي إليه أو مستوى القدم أو الموقع.

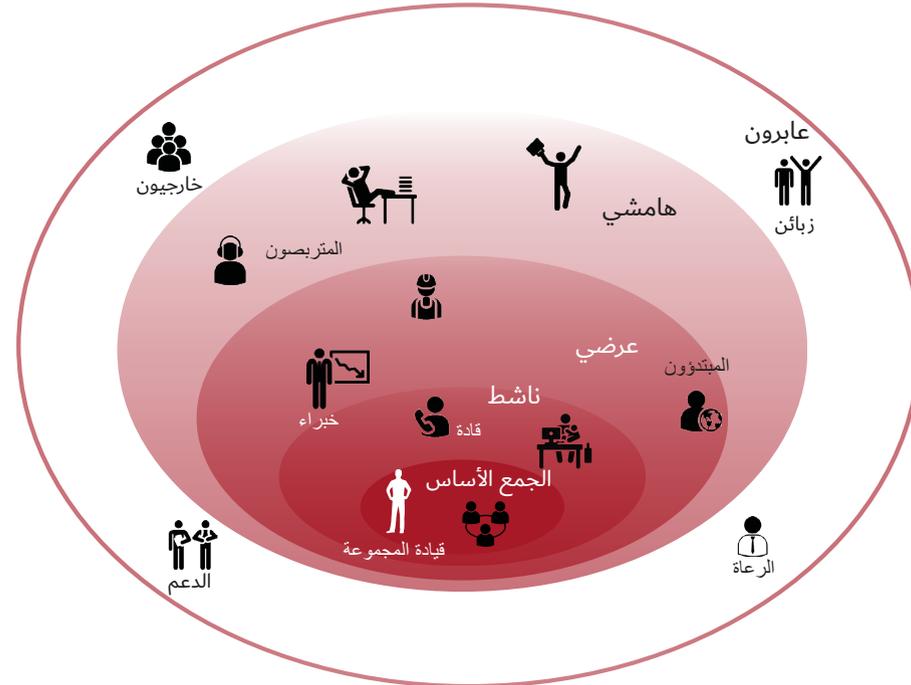
إلى هذا اليوم، معظم فعاليتنا وعضويتنا تركز على منظمة التكنولوجيا العالمية، ولكن بخاصة في المواقع التي تكون التكنولوجيا فيها مشتركة-الموقع ولها وظائف عمل، أثبتت المجتمعات أنها وسيلة قيمة في تعزيز التعاون وفتح قنوات اتصال جديدة بين مجالات الشركة.

مستويات الإدماج

إذا كان اندماج العضو يعد أمراً هاماً، فإن مستوى المشاركة ليس ضرورياً أن يكون متساوياً بين الأعضاء كلهم. فبعضهم سيشارك بصورة أكثر فاعلية من سواهم لأن النطاق شديد الصلة بهم. ويبين الشكل 3.2 مستويات المشاركة الأنموذجية التي نجدها عادة في مجتمعات الممارسة:

- ♦ **الجمع الأساس:** جمع صغير من الناس يكون شغفهم واندماجهم كطاقة محركة للمجتمع ويتولون عادة بعض المهام للمساعدة في تكييف المجتمع
- ♦ **المشاركون النشطون:** هم المشاركون المندمجون ويتميزون بالتزامهم في التقدم المستمر للمجتمع (رغم أنهم قد لا يحملون عقلاً واحداً فيما يتعلق بالغاية من المجتمع أو بطريق سيره)

- ♦ **المشاركون العرضيون:** الأعضاء الذين يشاركون بصورة انتقائية حين يكون هناك شيء خاص يثير اهتمامهم
- ♦ **المشاركون في الحافات:** هم الأشخاص الذين ينتمون إلى المجتمع قليلاً إما لأنهم لا يزالون قادمين جديداً أو لأنهم لا يملكون التزاماً شخصياً إزاء الممارسة، ولكنهم يرغبون أن يكونوا على دراية بما يجري
- ♦ **المشاركون المتنقلون:** هم الخارجيون الذين يتفاعلون مع المجتمع بين الحين والآخر من أجل تلقي شيئاً ما أو الإسهام بشيء من دون أن يكونوا أعضاء بحد ذاتهم



الشكل 3.2

مستويات المشاركة المختلفة في مجتمع ممارسة قد

قد يحمل المشاركون في مجتمع ممارسة من ذوي المشارب المختلفة رؤى واحتياجات وطموحات مختلفة، ولذا يتحتم على المجتمع أن يكون مرناً وعموماً من الأهمية بمكان التركيز على التحديات المثيرة والمتقدمة التي يحضى فيها الأعضاء الفاعلون بالقيمة بدلا من القلق بشأن اندماج الأعضاء في الهامش (الحافات)، وهذا خاصة سيولد الطاقة لدى المجتمع، وهذه الطاقة هي التي ستجذب الناس مع مرور الوقت.

من هم الأعضاء؟

من الأمور التي طالما اتسمت بالحساسية تقرير مكانة العضو في مجتمع الممارسة، فمن الناحية التاريخية، جميع المشاركين في الورشات التعريفية للنظراء منذ عام 2017 كانوا يُعدون أعضاء متساوين في مجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية، ومع نمو هذه الفئة إلى ما يربو على 4000 عام 2022، فالسؤال الذي طفا على السطح هو: كم منهم يُعد نفسه عضواً في مجتمع الممارسة وما المعنى من الناحية العملية لذلك. كانت هناك محاولة عام 2021 لتعريف العضوية بناءً على فاعلية الشخص في المدة المحددة والأخيرة (أي العاميين الأخيرين). وهذا سيوجد فجوة من حوالي 2000 عضواً في حسابات مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية، وقد تصيب بعض الأعضاء بالإحباط الذين يتمنون البقاء كجزء من مجتمع الممارسة رغم غيابهم عن أي نشاط في العاميين الأخيرين. كما أن كادر مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية يميل إلى الاحتفاظ بأكبر قدر من الناس في المجتمع و (الذي يسمى أحيانا بـ "العائلة") لأنه يقدم أعدادا كبيرة للمتبرعين واصحاب المصالح. قادنا ذلك الآن إلى الإبقاء على مسألة العضوية مفتوحة بما يكفي حتى يتمكن الناس من الإشتراك إلى المستوى الذي يجعلهم ذوي نفع في أي وقت من الأوقات.

متى تصير المستويات المختلفة مشكلة؟

في العادة لا يمثل الهيكل الطبقي ذو مستويات المشاركة المتنوعة مشكلة، وهو أمر طبيعي للمجتمع مادام هناك توازن جيد: ولا يشعر الأعضاء في الحافة أنهم مهمشون والأعضاء الأساسيون لا ينتابهم الشعور بالتشتيت بسبب متطلبات الهامش الأكثر اتساعا.

ولكن هناك حالات يمثل فيها هذا الوضع إشارة حمراء ويتطلب تدخلا فاعلا، فمثلا إذا لم يتغير المجتمع الرئيس فيصير بإعطاء. وعلى الشاكلة نفسها، إذا ما عكس التمييز بين

مستويات المشاركة تمييز قادم من خارج المجتمع فمثلا إذا كان المجتمع الرئيس متأثرا بالكامل من المكتب المركزي والناس في الميدان مشاركين هامشيين، فإن هذا موقف يتطلب شيئا من الحركة التصحيحية بإعطاء أدوارا قيادية أكثر للناس في الميدان.

مستويات المشاركة

أحد أكثر المخاوف شيوعا التي نسمع عنها هو عدم الاتساق في مستويات المشاركة. وفي بيئة المؤسسات الاتحادية المذهب السائد هو اعتماد عدد الحضور في فعالية معينة مقياساً للنجاح، فإننا نتفهم شعور الناس على هذا النحو.

بعض مجتمعاتنا أنفقت الكثير من الوقت على نشاطات من قبيل إحصاء الحضور وتسويق المجتمع على أوسع نطاق ممكن، ونسبت إلقاء الاهتمام أحيانا بالأعضاء النشطين من المجتمع، وضيقت فرصة الاحتفاء بالقيمة الناتجة ضمن المجتمع.

نحن نستغل كل فرصة متاحة لتشجيع الاحتفاء بالمشاركين فعلا، وبالمتعة التي يشعر بها هؤلاء الناس في المجتمع. وبدلا من الميل إلى مقياس النجاح الأحادية، نوصي ان تبحث قيادات المجتمع عن قصص إيجاد القيمة لتعزيز نجاح المجتمع ونشاطاته.

3.3 القيادة والأدوار والمسؤوليات

إن نجاح مجتمعات الممارسة يعتمد على أخذ الأعضاء بزمام المبادرة. ويمكن للأعضاء تولى أدواراً متنوعة والمشاركة بطرائق شتى في قيادة مجموعتهم.

الأدوار الرئيسية في مجتمع الممارسة

بغض النظر عن الدعم الخارجي الذي يمكن تلقيه تعتمد كل مجتمعات الممارسة في النهاية على المبادرة الأولية من أجل نموها. فكل مجتمعات الممارسة الناجحة لديها بعض الأعضاء يأخذون موقف "الرعاية" إزاء مجتمعهم، فهم لا يشاركون كأعضاء فقط، يساهمون وينتفعون مثل الآخرين، بل هم يشعرون بقيمة وجود المجتمع ويكونون راغبين بإستثمار طاقاتهم من أجل تمكينه. وعادة ما يتخذ قادة المجتمع هذا الموقف، ولكنهم نادرا ما يكونون ناجحين على المدى الطويل، إلا إذا ما انضم اليهم جمع أساس من أشخاص آخرين يساهمون بطرائقهم الخاصة في رعاية المجتمع.

إن قيادة التعلم الإجتماعي هي فن دقيق يستلزم من القائد موازنة المتطلبات في ظل التوتر، وإدارة العملية بطريقة مركزية، والإستفادة من الفرص المنبثقة، وأن يتصف بالقوة لدفع المجتمع إلى الأمام وبناء العلاقات والحفاظ على ديمومة النضخ خلف الكواليس والأشخاص الذين يتبنون هذه الأدوار هم عادة متطوعون، ويقومون بذلك بدافع الرغبة، ولذا من المهم الإعتراف بفضلهم نظرا لما يسهمون به.

الثقافة التوليدية والقيادة المنبثقة

نرى أن فرص الناس في تولي القيادة ضمن المجتمع يساعد في بناء ثقتهم بدورهم المهني. شاركنا قصة أجاتنا في مطلع الكتاب، وهي خريجة هندسة رقائق ولديها شغف في الذكاء الصناعي والتعلم الآلي، ولم تكن تعرف كيف تصهر نفسها في الميدان حين بدأت العمل أول مرة في جيس جي بي مورجان. ووجدت أن الإنضمام إلى مجتمع إيقاد للذكاء الصناعي/ التعلم الآلي في مومباي ساعدها في الإعتماد على حياة العمل والتعلم في الوقت نفسه عن موضوعات كانت تسحرها. وفي وقت قصير طورت أجاتنا مهاراتها حتى نالت الجائزة الأولى في منافسة "مايهيم للتعلم الآلي" الذي يموله المجتمع. منحها ذلك فرصة مساعدة الآخرين في بيئة آمنة تستوعب الجميع، وفي الإستفادة من الطرائق التي استمتعت بها في مطلع رحلتها.

مسألة تحديد أعضاء الجمع الرئيس

في مرحلة أولى بذل مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية الكثير من الجهد لإبعاد الوكالات عن حكم مجتمع الممارسة لرأيهم في الحفاظ على الهوية المستقلة للأعضاء. إن دفع الوكالات خارج معادلة مجتمع الممارسة أعطى دورا قويا ومكانة إستراتيجية لمركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية للتحكم بجميع أذرع مجتمع الممارسة، فبإمكانه تقدير مكان ووقت تنظيم الأنشطة وتقرير اختيار المشاركين واختيار الممهدين وكذلك اختيار فكرة البحث. وبينما كانت هذه خطوة مهمة لتحرير المجتمع تركت مجالا ضيقا للقرار بين أعضاءه.

يعمل الآن مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية من أجل قيادة موزعة أكثر في مجتمع الممارسة، لكنها تواجه عددا من العقبات، فالتوزيع الإقليمي للقيادة فضلا عن ديناميكيات إثنية وأخرى قائمة على الجندر منع إلى حد كبير نشوء إجماع حقيقي يمهد لمسار واضح لبناء هيكل جمع رئيس عالمي متماسك. وإلى جانب ذلك يميل كادر مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية إلى التعلق بدورهم كممهدين/ وسطاء في إطار مجتمع الممارسة للحفاظ على الصلة بعملهم. وبينما يشجعون حقا الأعضاء

إن القيادة في مجتمع الممارسة ليست من نوع القائد والتابع بل هي متنوعة وموزعة. وبدلا من التفكير بمنظار القادة والتابعين، فإن من المجدي أكثر التفكير بالأدوار في مجتمع الممارسة و عن طريق بيئة القيادة، إذ يمكن في هذه البيئة لكل شخص أن يتولى دور قيادة مختلف.

وبعض الأدوار تقابل الوظائف الواضحة في تنمية ودعم المجتمع، وهي تتضمن:

قائد مجتمع: يدير الوظائف اليومية التي تحافظ على عمل المجتمع وعلى الإتصال بالأعضاء والتأكد من أنهم مندمجون ويشعرون بقيمة عملهم.

عضو مجتمع أساس: يكرس وقته لتنمية المجتمع ويساعد القادة في مهام مختلفة.

قائد فصل: يعمل كقائد مجتمع في فصل محلي ويرتبط به في إطاره الواسع.

قائد جمع ممارس: يقود جمع ممارسة وقد تكون له مهام مختلفة بالإعتماد على نوع الجمع، ويتدرج بين التمهيد للمناقشات حتى إدارة مشروع.

المرشد: يضم الأعضاء الجدد تحت جناحه

عربة الترحيب: الترحيب وتقديم الأعضاء الجدد

يتسنى هذه الأدوار المتنوعة في العادة عضو أو جمع وعملية تعيين الأدوار قد تكون أقل رسمية أو أكثر لتبين روح المجتمع وثقافة المنظمة:

مُضمر: يتولى الأعضاء دورا هو جزء في مشاركتهم بالمجتمع وسواء ألقى هذا الدور إعترافا أم لا.

إختيار ذاتي: يتبرع الأعضاء لأداء الأدوار إما لأن الدور يثير إهتمامهم أو بدافع "المواطنة الصالحة".

الترشيح: يُطلب من الأعضاء عادة تولي الدور عن طريق أعضاء آخرين يرون أنهم يجيدون أداءه.

التناوب: يتناوب الأفراد في بعض من المجتمعات على الأدوار والتي تتضمن عملا إضافيا.

الإنتخاب: تنظم بعض المجتمعات إنتخابات مع وجود مرشحين للمنصب وإقتراحات تبين وجهة المجتمع.

التفويض: تُعيّن الأدوار الرئيسة في بعض المنظمات على الناس بصيغة تفويض تنظيمي، وبينما تضمن هذه العملية أن يكون للشخص الوقت الكافي رسميا للدور، من المهم أيضا ضمان شرعية الشخص الذي يشغل الدور في أعين المجتمع.

وفضلا عن هذه الأدوار القابلة للتعيين هناك العديد من الأدوار غير المعينة الناشئة في مجتمعات الممارسة، ويتضمن ذلك شخصا لديه خبرة في حقل ما، وآخر يوفر الإتصال بممارسة أخرى، وشخصا يرى دائما الجانب الإيجابي وآخر يتصف بأنه ناقد دائم، وآخر يميل إلى تقديم أفكار خارقة، إلخ.

على أداء دور فاعل في مجتمع الممارسة، يبدو أنهم غير راغبين في ترك سيطرتهم كمديرين لنشاطات مجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية، فهو بحاجة إلى البدء بتعريف دور الكادر بوصفهم أعضاء في فريق التعلم الاجتماعي لدعم الجمع الرئيس وليسوا كممهدين يسعون إلى دعم أعضاء مجتمع الممارسة في تقديم نشاطات متناظرة من لدن مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية.

توزيع القيادة: مهام القيادة

وصفنا في الجزء السابق الأدوار المخصصة لأعضاء محددين، ومن الجيد أيضا توزيع مهام قيادية مختلفة على كافة الأعضاء، ولذا قمنا بتطوير نموذج المهام القيادية القائم على المجتمع (الذي يسمى أيضا بتمكين المهام) التي يمكن للأعضاء تبنيها. ومن الأمثلة على جموع القيادة ما يأتي:

نشاط الأجنحة: مهمتم تحريك "الأجنحة التعليمية" للمجتمع عن طريق التأكد أن تبقى متصلة بالنطاق وأن تكون نافعة للممارسين وبلحظ المسائل والأسئلة التي تطفو على السطح، وإقتراح السبل لمعالجتها.

حماة المجتمع: إبداء الإهتمام بالديناميكيات الاجتماعية للمجتمع، ما الأصوات المهيمنة أو التي تُصمت، من المنعزلون، من المفكرون أصحاب التصورات، والأصناف الآخرون من المتعلمين الذين يمكن لهم المشاركة أو حين تعترض مسائل السلطة والسياسة المسار.

الأصدقاء الناقدون: يراقبون سير العملية والأجندات والإيقاعات، ويصممون النشاط للتأكد من الإستثمار الصحيح للوقت

صناع التقارير الاجتماعية: يحفظون ذاكرة المجتمع، وإجازات الرؤى الثاقبة والصور والوثائق وغيرها.

الرسائل الخارجيون: يتأكدون من أن المجتمع يتواصل بصورة جيدة مع من هم في الخارج، ومنهم الزملاء وأصحاب المصالح المنتمون إلى مؤسساتهم

المحققون المتخصصون في القيمة: يحددون القيمة التي يوجدها المجتمع في ممارسات الناس ويتأكدون من نقلها إلى المجتمع من أجل إيجاد حلقة للتعلم.

خُدّام التكنولوجيا: يضمنون أن المجتمع يستفيد إلى أقصى حد من التكنولوجيا.

وبصورة عامة نشجع كل الأعضاء لكي يكونوا جزءا من جمع قيادي يركز على إحدى المهام. وإذا كان المجتمع صغيرا فإننا نقوم بمهام قليلة أو نجمع هذه المهام معا. ويمكن توزيع المهام بصورة عشوائية أو يمكن للأعضاء التسجيل في أحد منها. ويمكن لمجتمعات القيادة تولي المهام أثناء أحد الاجتماعات أو في مدة زمنية معينة.

تتاح لمجتمعات القيادة الفرصة في الإلتقاء بعض الأحيان أثناء أو قبل أو فورا بعده، ويجتمعون ويتعاونون للقيام بهذه المهام بينهم، ويتدبرون في عمل المجتمع من منظور المهمة ويتدخلون حين يطرأ أمر ما، ويقدمون المقترحات للتطوير المستقبلي للمجتمع. ووجدنا أن توزيع القيادة بهذه الطريقة يتولد معه تجربة تملك ثقة وتُعجل تطور المجتمع. وللمزيد حول مجتمعات القيادة هذه والمهام التي تتولاها ينظر رابط المقالة في المراجع.

تصميم لأجل الاستدامة والحيوية

إحدى المشكلات التي كنا عازمين على حلها مع إيقاد هي أن اعتماد المجتمعات على شخص واحد أو اثنين يميل إلى عدم الاستمرار وقتنا طويلا وأن النار ستخبو في نهاية المطاف.

منذ البداية طالبنا دائما أن يكون لكل مجتمع إيقاد قيادتان على الأقل، وأن يبتكروا بصورة فاعلة خطة للخلافة، ولتشجيع المساهمة الكبيرة والدائمة من المجتمع قدر الإمكان.

وهذا ما يساعد في طبيعة التعلم الاجتماعي للمجتمع ويبعد عن نظام "المعلم-والطالب" القائم، وكذلك يساعد الناس في تنويع مستوى المشاركة مع المجتمع بحسبما يسمح به وقتهم، مطمئنين إلى أنه إذا ما استلزم الأمر قضاء وقت أكثر في مسؤولياتهم التنظيمية الأساس فإن المجتمع سيواصل العمل.

3.4 دورة حياة المجتمع ومراحل التطور

تمتلك مجتمعات الممارسة دورة حياة مؤلفة من مراحل عديدة، ومن الممكن تمييز النمط القائم رغم أن كل مجتمع يدور في فلكه الخاص وله تجربة فريدة. وكذلك يبين الشكل 3.3 أن تطور الشراكة التعليمية لا يختلف عن إنشاء العلاقة، ابتداء من تجربة الإكتشاف المشترك عن طريق اللقاء والتطور نحو الإلتزام والنضج. وكذا الأمر مع العلاقة الاجتماعية، فإن العملية ليست تراتبية أو خطية، فقد يبدأ الزواج المهياً سلفا بحفلة العرس وتتطور العلاقة عند هذه النقطة. وكذلك الزوجان المقترنان اللذان يمكن لهما ان يعيدا إيقاد علاقتهم بموعد غرامي، أو العودة إلى المراحل المبكرة، وذلك جزء من التجديد المستمر للمجتمع، و شأنه شأن العلاقة الناجحة الذي يستمر مجتمع الممارسة بتجديد نفسه بدلا من تنفيذ خطة محددة بدقة.

دورة الحياة

مع وجود هذه المحاذير التي سبق ذكرها، في إمكاننا وصف اللحظات الأنموذجية التي تشكل تطور مجتمع ممارسة:

- ♦ **الإمكانية:** إن مجتمع الممارسة لا يولد من العدم، فالناس مندمجون في الممارسة فعلا مع ما يرافق ذلك من نجاحات واخفاقات، هناك جيوب للتخاطب. المسألة المهمة هي ان يكتشف المجتمع ذاته وأن يرى قيمة في الفكر الذي يدفعه إلى الأمام، وهذا يتضمن إيجاد الناس الراغبين في تولي القيادة لإطلاق المجتمع.
- ♦ **التحالف:** متى ما صار للفكرة صدى يحتاج الأعضاء إلى أن يدركوا هل هناك مجتمع حي، عن طريق تجربة أولية في التعلم معا، وعن طريق تحقيق شيء ما وإيجاد قيمة معينة.

♦ **التأسيس.** يعمل المجتمع كوعاء للتعلم الإجتماعي، وهو يؤسس إيقاعا للتفاعل الملائم للأعضاء، وهكذا ينضم المزيد، ويكتشف الناس أشكال النشاطات التي تُكوّن القيمة ونوع القيادة المطلوبة.

- ♦ **الإلتزام.** عن طريق تجربة القيمة الفعلية يكون الأعضاء ملتزمين بشراكة تعلمية مستدامة، ويكونون أكثر استمتعا بالإستراتيجية في توجيه أجنده التعلم، ومستعدين لتولي المسؤولية لتحقيقها. كل ذلك يمنح المجتمع هويته الذاتية.
- ♦ **النمو.** العمر الطويل يتطلب التجدد المستمر مع امكانية وجود مدد تراجع في الطاقة وإعادة الإكتشاف، وهذا يتطلب أعضاء جددا وموضوعات وتحديات جديدة وتراكما في ذخيرة القمص وممارسات ووثائق. وكذلك يتطلب الأمر علاقة مثمرة بأصحاب المصالح المرتبطين بمنظمات من الذين يشاهدون ويتفاعلون مع المجتمع بوصف أعضائه خداما للنطاق.
- ♦ **التشتت.** مجتمع الممارسة يجب أن لا يستمر خارج إطار منفعته الناتجة وحين يكون غير مطلوب قد ينحل ببساطة، أو يندمج في أخرى أو يصير شبكة غير رسمية، أو قد يتطلب الأمر أن يصير قسما رسميا. وعلى أي حال من الأحوال يترك خلفه أسطورة في العلاقات والإنجازات وفي الممارسة وفي هويات أعضائه.

وفي الجدول 3.4 نحاول التعبير عن الأفكار التنموية التي تميز كل لحظة من هذه اللحظات.

الأسئلة الإنمائية في كل مرحلة

إن عملية النمو تتطلب انتقال المجتمع عبر هذه المراحل بمعالجة الأسئلة المقترحة في الجدول 3.5، وكذلك نستكشف عمليات النمو في الأجزاء الثلاثة الآتية المتعلقة بإطلاق المجتمع وإدامته ونضجه.



الشكل 3.3

دورة حياة مجتمع الممارسة - محاكاة بعلاقة

المرحلة	الأسئلة النموذجية التي تحتاج إجابات
كامنة	<ul style="list-style-type: none"> ما القيمة الإستراتيجية؟ من المهمون؟ من الذين في الساحة؟ ما أوجه الشبه بين المسائل؟ هل بيننا مشتركات بما يكفي للإستفادة من تأسيس مجتمع؟ ما الذي سيعنيه ذلك لنا وللمنظمة؟
الإتلاف	<ul style="list-style-type: none"> كيف نعرف بعضنا وما الذي يفعله كل منا أو ما الذي نجيده؟ ما الذي سنكسبه وسنساهم به؟ هل هناك قطوف دانية؟ هل في إمكاننا تقديم شيء مفيد؟
التأسيس	<ul style="list-style-type: none"> إذا ما وجدنا قيمة في التعلم معا، فكيف لنا أن نعمل؟ ما النشاطات التي تحقق أعلى قيمة تعليمية؟ ما نطاقنا بالضبط؟ والذي نضمه وما الذي نستبعده؟ هل يفتح تشكيل المجتمع الباب أمام إمكانات لم يعرفها أحد من قبل؟
الإلتزام	<ul style="list-style-type: none"> من عساه أن يكون مهتما بنطاقنا؟ وما عضويتنا الكاملة؟ ما متطلبات نمو مجتمع مستدام؟ ما الذي يمكن أن يشكل النجاح؟ وكيف نعرف أننا نوجد قيمة؟ كيف نؤسس لمشروعيتنا كخدام للنطاق؟ ماهي طبيعة علاقتنا بأصحاب المصلحة التنظيميين؟ وما المسؤوليات التي نحن على استعداد لتوليها؟
النمو	<ul style="list-style-type: none"> كيف نحافظ على حلقات تعلم مستمر بشأن الممارسة وبشأن مجتمعنا؟ ما المسائل الناشئة؟ هل كان هناك فجوات في أدائنا؟ ما موارد الإبتكار الخارجية والبحثية والقياسية التي يجب أن نطرقها؟ كيف لنا أن نضم القادمين الجدد والجيل الجديد؟
التشتت	<ul style="list-style-type: none"> هل المجتمع يعيش سباتا مؤقتا أم صار غير نافع؟ هل يتوجب عليه أن يتخذ شكلا جديدا ما أسطورتنا؟

الشكل 3.5

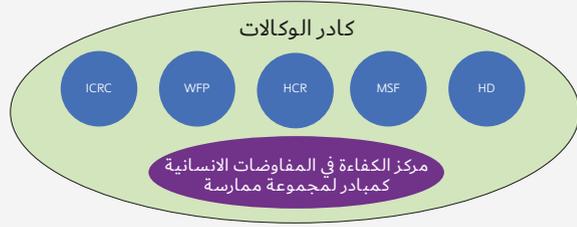
الأسئلة النموذجية التي يجب أن تطرح في كل مرحلة من مراحل تطوير المجتمع

المرحلة	الفكرة	النطاق	المجتمع	الممارسة
كامنة	اكتشاف الأرضية المشتركة	النظر إلى شغفك الحقيقي يّعده نطاقا مهما	العثور على أعضاء كامنين لتخيل مجتمع	إدراك التحديات المشتركة والمساعدة الكامنة
الإتلاف	إيجاد القيمة	معرفة كيف يخيّر الآخرون النطاق وما هم بحاجة إلى تعلمه	معرفة البعض للبعض الآخر	مساعدة البعض، وتشاطر القصص والنصائح، وحل المشكلات
التأسيس	الإنتظام	التفاوض بشأن اجندة تعلم مشتركة	تأسيس الإيقاع وطريقة العمل وبناء العلاقات والثقة	إيجاد الفعاليات التي يمكن ان توجد اكبر قيمة تعليمية
الإلتزام	بناء الهوية	تأسيس قيمة النطاق في العالم	توسيع العضوية لكي تضم كل المعنيين	تطوير الدفع نحو نظام كفاءة مشترك
النمو	تقديم الخدمة	تحقيق التأثير وحياسة الإعتراف كخدمة للنطاق	موازنة الشغف والإنتفاع، والترحيب بالقادمين الجدد	تجديد الصلة وتأسيس المعايير والبحث عن الإبتكارات والدفع بالممارسة على الصعيد العالمي
التشتت	المواصلة	الإستجابة للظروف الجديدة	الإبقاء على الإتصال	تخليف أسطورة

الشكل 3.4

تحديات التطور النموذجية في نمو مجتمعات الممارسة

ثلاث مراحل في تطوير مجتمع ممارسة مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية إلى الآن



المرحلة الابتدائية: الوكالات ومركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية بوصفها عاملة داخل حلقة مجتمع الممارسة.

ترى الوكالات نفسها أنها من أصحاب المصالح في مجتمع الممارسة. والشراكة الإستراتيجية ومركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية تغطي شبكة التعلم الإجتماعي الناشئة. وتفاعلهم يستحل الكثير من المجال فيما يخص وجهة نشاطات مجتمع الممارسة.



الوضع القائم: مركز الكفاءة العامل بعده اللاعب الرئيس ضمن حلقة مجتمع الممارسة.

أخذت الوكالات دورا ثانويا كشركاء مساهمين مع طموح محدود في وضع أولويات لمجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية. يؤدي مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية دورا مركزيا في وضع أجندة مجتمع الممارسة، بتمثيل متسق وقوي للممارسين الفاعلين في الميدان.



المرحلة المستقبلية: جمع من الأعضاء الرئيسيين يسيطرون على وجهة مجتمع الممارسة.

يتنحى مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية جانبا لكي يسمح لأعضاء الجمع الرئيس من مجتمع الممارسة بالتحكم بوجهة مجتمع الممارسة. تحافظ الوكالات على رعاية وتطوير علاقاتها مع الجمع الرئيس. ويستمر مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية في أداء دور في تفصيل الكفاءات ونطاق جبهة التفاوض الإنساني فضلا دعم التعلم التجريبي ضمن مجتمع الممارسة.

يُعد الوقت بعدا أساسيا في مجتمعات الممارسة، ويسألنا الناس عادة: كم الوقت المستغرق لتشكيل مجتمع، وإذا كان السؤال يشير إلى تكوين قيمة نقول إن المجتمع في إمكانه تحقيق ذلك منذ البداية، وإذا تعلق السؤال بتعريف للنضج، فهناك تنوع هائل (ينظر الجزء 3.7 بشأن أبعاد النضج). كل مجتمع ممارسة يتلمس إيقاعه الخاص به نحو التطور، والكثير في ذلك يعتمد على حجم وتعقيد المجتمع وبعض المجتمعات تبقى في المراحل الأولى وتكون راضية، بينما تواصل أخرى طريقها إلى الأمام. وفي كل حال من الأحوال من المفيد أن تكون هناك توقعات واقعية، فبالنسبة إلى المجتمع البسيط الصغير يمكن للمراحل الأولى اجتيازها في أشهر، أما المجتمعات الكبيرة والمعقدة فقد يستغرق الأمر معها أعواما طويلة. إن التحرك بسرعة قد يكون باعثا وملهما ولكنه ليس بالضرورة علامة على السلامة وإيجاد القيمة والحيوية وطول العمر.

أنماط ومنهجيات، لا مزيج مضمون النجاح

إن "دورة مجتمع إيقاد" دليل الغاية منه المساعدة في خوض تصميم المجتمع وإطلاقه وإدامة المراحل واللازم عمله حين يواجه المجتمع التقاعد عن العمل (ومن ضمن ذلك نصائح وأفكار من أجل "إعادة-الإيقاد"). إن الدليل هو عموما يشبه مراحل دورة الحياة التي جاء وصفها هنا ولكنها مكيفة لتلائم السياق التنظيمي والطبيعية القاعدية لـإيقاد، فتكون للمجتمعات التي تثير الإهتمام الأكبر الأسبقية في الإنطلاق.

لا ندع أن دليل دورة الحياة المقدم هو كـ "عصا موسى"، بل هو منهجية تبيين تعلمنا على امتداد الأعوام. يقترح الدليل نقاطا جديرة بالتدبر وبعض الإجراءات المحددة التي يجب اتخاذها التي وجدها آخرون مفيدة وهم يستعدون لإطلاق مجتمع جديد أو يبحثون عن أفكار للحفاظ على الزخم، والغاية من هذه الخطوات أن تكون مرنة وقابلة للتطبيق لكي تناسب مجتمعا خاصا، ونحن نبحث عن التغذية الراجعة إلى الإستمرار في تحسين هذا الدليل.

3.5 إطلاق مجتمع ممارسة

ينظر بالعادة إلى "إطلاق" المجتمع على أنه حدث - حدث إبتدائي ينطلق معه المجتمع. وفي حقيقة الأمر يبدأ بناء المجتمع قبل ذلك بكثير وقد يتضمن أو لا يتضمن حدثا بالإعتماد على الموقف. وفي هذا الفصل نصف ثلاثة طرائق:

- ♦ "عدم الإطلاق": يبدأ ببساطة بعدم عمل أي شيء والتعلم معا من دون اطلاق رسمي
- ♦ حدث الإطلاق: الإستعداد مع أجندة أنموذجية للحدث كبيرا كان أو صغيرا
- ♦ الإطلاق عبر الإنترنت: النظر في بعض الأمور من أجل الإطلاق عبر الإنترنت.

فكرة القيمة

كنقطة للإبتداء يجدر التفكير في شأن فكرة قيمة ابتدائية ولو كانت لنفسك عند هذه النقطة بالسؤال: هل كانت هناك قضية لمجتمع الممارسة، مثلاً:

- ♦ هل هناك ناس سينتفعون من الإتصال ولكنهم لا يتفاعلون بينهم كثيرا (عبر المنظمات والدول والأقسام والمشاريع)؟
- ♦ هل هناك شبكة غير رسمية أو مجتمع ناشئ سيصير أكثر قيمة إذا ما تلقى الدعم بصورة أكثر رسمية؟
- ♦ هل هناك فجوات في القدرات الإستراتيجية للمنظمة من الممكن معالجتها بجمع الممارسين معا.
- ♦ هل هناك أي تطورات جديدة في العالم (سواء أكانت فرصة سانحة أم تهديدا) تتطلب شراكة تعلم بين ناس المعنيين؟

فإن كانت هناك قضية فإن فكرة القيمة الإبتدائية يجب أن تتعاطى مع أسئلة من هذا القبيل:

- ♦ ما مشكلة الوضع القائم؟
- ♦ ما طبيعة الإختلاف الذي يمكن للمجتمع أن يحققه؟ ما الذي يمكن أن يحدث إن لم يكن هناك مجتمع؟
- ♦ لم على الناس أن يستثمروا وقتهم؟ ما الذي سينالهم من وراء ذلك؟
- ♦ ما شكل النجاح؟
- ♦ هل هناك التزام إستراتيجي قائم، مبادرة تنظيمية، أو قيمة مشتركة للتعويل عليها في دعوة الآخرين؟
- ♦ هل أنا (نحن) مستعدون لتولي شيء من القيادة لتحقيق هذه الغاية؟

من الجدير بالملاحظة أن عناصر مجتمع الممارسة كلها يمكن أن تؤدي دور المدخل لإستنهاض الأعضاء المحتملين، و أحدهم أكثر من غيرهم:

- ♦ النطاق: لدي شغف تجاهه ويحتاج إلى ناس لتطويره
- ♦ المجتمع: أنا الوحيد الذي يقوم بذلك في فريقتي وبعض الرفقة ستكون طيبة
- ♦ الممارسة: هذا الشيء صعب و في إمكاننا جميعا الإستفادة من بعض المساعدة

يتطلب الأمر شخصا واحداً لبدء حركة

في إمكان أي شخص أن يبدأ مجتمع /يقاد جديدة للممارسة، كل ما هو مطلوب كسب الزخم الكافي للإمساك بمخيلة الآخرين.

أحد ما يريد إطلاق مجتمع جديد يقترحه ببساطة على موقعنا بإعطائه اسما ووصفا موجزا لسبب يدعو الآخرين إلى الإنضمام إليه، ثم بنقرة واحدة يمكن للآخرين الإشارة إلى اهتمامهم في الانضمام إلى المجتمع او التطوع أيضا للمساعدة في إطلاقه. ويمكن مشاركة الرابط المباشر لصفحة الشبكة مع الآخرين لكي ينمو الزخم عبر الشبكات الاجتماعية والمشافهة بسرعة.

بهذه الكيفية كانت /يقاد في البداية، هي الآلية لإطلاق المجتمعات في موقع جديد مع ضمان أن المجتمعات الأكثر شعبية وحيوية تنطلق أولا.

يراقب الفريق المحلي الأساس قائمة المجتمعات المقترحة، ويظهر الأكثر شعبية في أعلى القائمة، ومن هناك يمكن وضع الخطط للمجتمعات الجديدة لكي تنطلق وتتلقى الدعم والموارد المطلوبة من أجل حيوية طويلة الأمد.

لقد شاهدنا مجتمعات جديدة تنتقل من "البذرة نحو الإنطلاق" في غضون أيام قلائل عن طريق اجتذاب مخيلة الآخرين. فمثلاً حاز مجتمع مقترح من الواقعية الافتراضية المعززة فورا إقرار الآخرين كمجال ذي صلة ومهم وصار مجتمع جديدة في نيويورك فاعلا فوراً بعدما لاقى اهتماماً كبير في القاعدة.

"عدم الإطلاق"

إحدى الطرائق البسيطة لإطلاق مجتمع ممارسة هي أن لا تطلقه على الإطلاق، بدلا من ذلك تعقد اجتماع مجال غير رسمي للتعليم الإجتماعي لتمنح الناس تجربة التعلم معا - وترى هل كانوا يرغبون في المزيد.

قد يكون لديك سؤال حرج تُريد أن تناقشه شخصيا مع بعض نظرائك، والإستراتيجية الأخرى الفاعلة هي أن تجد عضوا كامنا لديه تحد حرج وهو مستعداً أن يقدمه إلى جمع أوسع من أجل تلقي نصيحة مناظرة، ومن هنا يمكنك توجيه دعوة للإنضمام إلى محادثة بالقول إن ذلك الشخص بحاجة إلى عون وأن من الأفضل تقديم العون معا. والصيغة الجيدة التي يمكن تبنيها هي أن تدبر عيادة حالة تعالج الذي يواجهه ذلك الشخص (ينظر الوصف في الفصل الرابع).

يمكنك القيام بذلك مرات عديدة، وتقترح في وقت ما فرصة للتدبر لترى رأي المشاركين، إذا ما بدى ذلك مناسبا، تسأل هل كان صوابا أن تجعل المجتمع يستمر وتتشاطر أفكارك حول فكرة القيمة ولكنك تبقى منفتحا على ما يعبر عنه الناس.

حدث الإطلاق

حتى اذا قررت أن تبدأ حدث الإطلاق إلا أن بناء المجتمع يبدأ قبل ذلك بكثير، وحدث الإطلاق ما هو إلا مجرد تنويع لهذه الجهود. إن ذلك لا يعني أن حدث الإطلاق الأكثر رسمية ليس مهما، بل هو يُوجد الهوية والالتزام، ولكن حدث الإطلاق هو كشعيرة في طريق بيان النية العام ويبين عملية إنطلقت فعلا، وهي ليست بداية العملية.

الواجب البيتي قبل الإطلاق: تحدث، ثم تحدث، ثم تحدث

جل العمل يجري في خضم الإطلاق عن طريق الحديث مع الأعضاء الكامنين وأصحاب العلاقة ذوي الصلة، هذه المحادثات تتطلب رقصة خفية التوقعات، وتحتاج إلى نقل معنى جيد لقيمة فكرتك لإثارة الإهتمام، وفي الوقت نفسه الرؤية المتعلقة بما هو ممكن، ويجب أن تكون منفتحة بما يكفي حتى يرغب الأعضاء الكامنون في تشكيلها وجعلها ملكا لهم.

يستحسن التركيز على التحديات التي يجابهها الناس بدلا من موضوعات عمومية الإهتمام:

- ♦ ما الأمور العملية التي تعترض طريق تحقيق أفضل عمل ممكن؟
- ♦ ما نوع المساعدة التي يمكن أن تجنيها من الكلام مع ناس آخرين واجهوا التحديات نفسها؟ إلى من تلجأ حاليا طلبا للعون؟

- ♦ من تراهم شركاء التعلم الكامنين؟
- ♦ هل لديك قضية حالية أو تحد تود أن تقدمه إلى المجتمع لغرض المناقشة؟

وفي الوقت نفسه انظر حولك إلى أي شخص تجد أنه يمكن أن يتولى شيئا من القيادة في المجتمع، وقد يصير جزءا من المجتمع الرئيس، والناس الذين سيحتاجون إلى هذا المجتمع حاجة ماسة بما يكفي ليكونون مستعدين أن يبذلوا ما في وسعهم للتأكد من أن المجتمع سيتشكل.

هذه المحادثات جزء مهم من بناء المجتمع: الناس يتخيلون متسائلين ما الشكل الذي يمكن أن يتخذه المجتمع وما يمكن أن يحققه لهم، ومن يجب أن يكون حاضرا فيه، هم يبنون بأنفسهم فكرة القيمة ويستكشفون كيفية رؤية أنفسهم في هذا المجتمع، وأمالهم فضلا عن مخاوفهم.

إستراتيجيات الدعوة

يمكن لدعوة حدث الإطلاق ان تكون صغيرة أو كبيرة (مع وجود تنوع فيما بينهما):

- ♦ **إطلاق كبير.** أحد السبل هو دعوة كل المعنيين إلى حدث كبير، ولو لم ينته الحال بإنضمام كل المشاركين كأعضاء في المجتمع، فهم سيكونون واعين بوجوده. هذا السبيل يكون الأمثل حين تكون هناك هوية واضحة المعالم مرتبطة بالنطاق (مثل الدور والحرفة ونوع الخدمة).
- ♦ **إطلاق بسيط.** السبيل الآخر دعوة جمع صغير من الناس الملتزمين من دون الكثير من الأضواء، هؤلاء سيشكلون الجمع الرئيس، ثم ينمو المجتمع حين يحققون تقدما ويجتذبون الآخرين. هذا السبيل يقلل خطر تحطم التوقعات ولكنه يحمل خطر أن يشعر أحد ما أنه تعرض للإهمال. وهو يكون أفضل حين يكون النطاق والمجتمع ذو الصلة يتسم بالتجريب.

وبغض النظر عن السبيل المنتقى نحاول جاهدين دائما أن نُشرك أعضاء الجمع الرئيس الكامنين في تصميم الأجندة، وفي إمكانهم تبني تمكين الأدوار في الحدث كإجراء اقتراح بين الحضور واستضافة محادثات محددة وإلتقاط صور أو إدارة بعض أوجه التكنولوجيا. إن الإقرار بمساهماتهم بصورة معلنة يلقي بعض التصفيق ويكشف عن عدد الناس الملتزمين فعلا والراغبين بمشاهدة ولادة المجتمع.

الأجندة النموذجية

لحدث الإطلاق غايتان. من جانب يجب أن يجرب المشاركون التعلم معا وأن يتركوا الاجتماع وهم يحملون معهم، كما يؤمل، رؤى نافعة، ومن جانب آخر يجب عليهم البدء بتصور وتصميم مجتمعهم معا باكتساب فهم ملموس عن كيفية العمل وإيجاد القيمة، ويتضمن ذلك جملة من الفعاليات.

يمكن لحدث الإطلاق أن يستمر ساعات عديدة إلى أيام. وبالاعتماد على المتوفر من الوقت تضمنت أجنداث الإطلاق مزيجا وأنواعا مختلفة من الفعاليات الاتية، وكل منها يستهدف إجابة سؤال رئيس في الإطلاق.

لم نحن هنا؟

لتهيئة خشبة المسرح يفضل أن يشرح المجتمعون بشأن الإطلاق سياق الاجتماع عن طريق وجهات نظر شخصية. وفي بعض المجتمعات الرسمية يمكن للمراعي أن يقول أيضا شيئا موجزا، إذ يُطلب منا في العادة ان نقول شيئا عن مجتمعات الممارسة، ولكن نادرا ما نستغرق وقتا طويلا في ذلك. ومن الأفضل للأعضاء أن يكتسبوا فهما معمقا لطبيعة المجتمع تجريبيا بتنفيذه على أرض الواقع.

من يكون حاضرا

بالاعتماد على حجم الجمع وكون الناس يعرف بعضهم بعضا، بين أيدينا فعالية تبين من هو حاضر ولماذا؟ وإذا ما توفر الوقت فإن أفضل طريقة هي الكشك ومشية المعرض (ينظر الفصل الرابع)، وتعد هذه وسيلة فاعلة لدفع الناس إلى الحديث، وفي العادة يصعب إيقافها.

كيف نساعد بعضنا؟

في بعض الحالات، نفذنا عيادة الحالة بتحدٍ (إما بمشية المعرض أو اختيارها مقدما)، وتمنح الناس تجربة مباشرة في العمل كمجتمع ممارسة.

ما الذي ييقبك ساهرا؟

إن مناقشة هذا السؤال تعد طريقة مثلى لكي يكتشف الناس بعضهم، بعدّهم شركاء تعلم لأنها تبدأ بما يعانیه الناس في ممارستهم (بدلا من لأتحة من الموضوعات التي تهمهم). نشجع الناس دوما على تشاطر القصص بدلا من البيانات العامة. وفي إمكانك استعمال إية صيغة تخاطبية تضع الناس في جموع صغيرة متناوبة إما حول الطاولة في لقاءات شخصية أو في غرف معزولة وهي تلك التي تجري على الإنترنت. إن صيغة محادثات الكافيهات نجحت بصورة جيدة جدا، وفي المجتمعات التي هي أكثر من عشرة أو اثني عشر شخصا (ينظر الفصل الرابع). وفي المجتمعات الصغرى إستعملنا صيغة المشاركة الزوجية، إذ يتحدث الناس اثنيين اثنيين دقائق معدودة ثم ينتقلون إلى شخص آخر، في نوع يشابه عملية الموعد المستعجل. واستعملنا أيضا مصفوفة المجتمع في الفعالية المهيكلة من أجل الوصول إلى رأي بخصوص ماهية إمكانية المجتمع (ينظر الفصل الرابع).

هل لدينا اجنذة تعلم مشتركة؟

عقب المحادثات نناقش الأنماط التي شاهدها الناس وهم ينتقلون بين الجموع المختلفة، ونسمح في بعض الأحيان للناس بأن تتفتق أذهانهم عن أفكار بصوت عالٍ، وأحيانا أخرى نتلقى الأفكار بحسب جلوس المناضد، فالنقاش الأولي حول الطاولة يجعل احتمالية تشكل الأنماط أكثر من تشكّلها عن طريق فكرة لفرد بعينه، إذ نكتب كل تحد رئيس على ورقة بيانية تثبت على الحائط أو ورق ملاحظات لاصق في مجال العمل المشترك على الإنترنت، ثم نعطي الأشخاص نقاطا ملونة إفتراضية أو حضوريا للتعبير عن مدى أهمية المسألة بالنسبة لهم، وبإمكانهم وضع كل نقاطهم في حقل واحد أو يمكن لهم ان يوزعوها في تحديات متنوعة. (ولإجبار الأشخاص على الإختيار نعطيهم عددا من النقاط أقل من عدد المسائل المطروحة قرابة النصف في العادة)، والمجتمع الناشئ من التحديات المرتبة بحسب الأولوية تقدم مقطعا سوريا أوليا في الأجنذة التعليمية المشتركة للمجتمع.

ما عسانا ان نعمل بخصوص أولوياتنا؟

مع الجمع الصغير يمكننا أن نناقش كل أولوياتنا، أما إن كان الجمع كبيرا بما فيه الكفاية، فإننا ندعو المتبرعين لاختيار تحد له الأولوية ولديهم الرغبة في استكشافه ونطلب منهم دعوة المدعوين الاخرين للانضمام إلى النقاش.

هذه الجموع المنتظمة ذاتيا تستكشف بعد ذلك كيف يمكن لمجتمع الممارسة هذا أن يساعدهم في تحقيق تقدم في مجال التحدي المختار في المرحلة الأولى نقتراح أن يتوصل أعضاء الجمع إلى تفاهم مشترك حول التحدي ترافقها قصص حول تجلياته في ممارستهم، ثم يبينون كيف يمكن للمجتمع أن يساعد في تحقيق التقدم، وأخيرا يناقش الجمع ما يتطلبه الأمر والنشاطات المحتملة ومن يجب أن يشارك والموارد المطلوبة.

تؤسس الجموع نقاشاتها حول الخبرة، ولكنهم يستكشفون الإمكانيات بالنيابة عن المجتمع كله، ثم ينقلون ما توصلوا إليه إلى المجتمع من أجل الإقرار والنقد والتحسين، وفي كثير من الأحيان تستمر هذه الجموع كجموع ممارسة بعد عملية الإطلاق.

كيف نواصل التقدم؟

الطريقة الجيدة للإنتهاء هي وجود مخطط زمني، نرسم خطأ على امتداد العام (أو أي خط زمني مناسب)، ويثبت إما على قطعة كبيرة من ورق الجزار على الحائط أو على صفحة بيضاء على الإنترنت، ثم تقترح الجموع بعض النشاطات التي يكتبونها على ورق ملاحظ لاصق

ويضعونها وفق التوقيات الزمنية. اعتدنا بعض الأحيان كذلك أن نطلب من الناس أن يضعوا اسماءهم إلى جانب بعض النشاطات التي كانوا يرغبون في تولي قيادتها أو ادوارا ليؤدوها.

إن بناء خط زمني مفيد في الجانب الصوري يجعله قابلا للتذكر والإنتاج الجمعي فيوجد ملكية مشتركة، والنقطة هي أن لا تكون هناك خطة منتهية، بل يُترك العمل جانبا، وهناك إحساس ملموس فيما يمكن ان يأتي لاحقا وبعض الإشارات للمتابعة، كالمواعيد الممكنة للاجتماعات القادمة، ونشاطات جيدة لكي تنظم، وناس لكي يتولوا المسؤولية.

إلحظ أن الأعضاء أحيانا يبالغون في تقييم ما يمكنهم تحقيقه بعد الاجتماع المثير. ولذا من صور الإنضباط الجيد التفكير في الخطوات الصغيرة القادمة بعملية مترتبة مع المحافظة على رؤية إجمالية طموحة.

الإطلاق على الإنترنت

إن نهج "عدم الإطلاق" هو نموذج ابتدائي من اجتماع مجتمع الممارسة، وهذا في الإمكان إجراؤه بيسر عبر الإنترنت، وبخاصة إن كانت تلك هي الطريقة التي سيعمل بها المجتمع.

ومن أجل حدث الإطلاق عبر الإنترنت يمكن لكل النشاطات التي اقترحناها من المحادثات الإبتدائية إلى إطلاق الأجنحة أن يكون لها نماذج على الإنترنت، والعامل المُحدد هو الوقت لأنه ليس واقعيًا الإبقاء على الناس مرتبطين على الإنترنت أكثر من ساعتين كأقصى حد، ولذا يمكن أن يكون هناك سلسلة من أحداث الإطلاق وهو أيضا نادرا ما يكون واقعيًا.

إن كان الجمع صغيرا وبدا من المفيد تعرف الناس إلى بعضهم بعض، فإننا نبدأ في العادة بفعالية مثل الجدول الزمني السابق المشترك (ينظر الفصل الرابع).

وفضلا عن المقترحات العامة للأحداث على الإنترنت في الفصل الخامس، فيما يأتي بعض التوجيهات التي وضعناها لأنفسنا:

- ♦ تأكد من الحصول على اسم كل شخص ومعلومات الإتصال لكي تتمكن من المتابعة معهم.
- ♦ كن مستعدا لكي تشعر بعدم الإرتياح، فالناس يستغرقون وقتا للاعتياد على التعاطي مع بعضهم عبر الإنترنت وخارج إطار اجتماع العمل الرسمي.
- ♦ تعاط مع الاجتماع كأنك تجتمع في لقاء على الإنترنت أول مرة، وحاول أن توجد الظروف ولكن تفاعل كثيرا بأن كل شيء يسير حسب الخطة، أنت هنا لكي ترى فقط كيف يمكن أن تسير الأمور لا لكي تقوم بأداء العمل.

التصميم الفعال قد يؤدي إلى حيوية طويلة الأمد

إن كان لنا أن نبدأ من جديد فإننا سنشجع على قضاء وقت أكبر في تصميم مرحلة لكل مجتمع جديد، فإنه حين يُهمل التصميم القصدى فسترافقه تكلفة: "استثمر الوقت الآن، وإلّا فإن مجتمعك سيدفع الثمن لاحقا."

في الأيام المبكرة عندما كان الناس حريصين على البدء والنمو الإنفجاري وشهد عددا من إطلاق المجتمعات في آن واحد، أنفق البعض وقتا كثيرا لمعالجة المخاوف اللوجستية ووقتنا غير كاف على التصميم القصدى للمجتمع.

عقب عدة أعوام من الخبرة نرى الآن ارتباطا واضحا بين طول عمر المجتمع والحيوية والتخطيط الحذر والتكليف في لحظات منتظمة من التدبر والفحص الدقيق.

وللمساعدة في ذلك نقدم دليل "تصميم المجتمع" لقيادة المجتمع الجدد للتفكير في كيفية العمل وإيلاء الإهتمام بعناصر النطاق الرئيسية وللمجتمع والممارسة. يشدد دليلنا أنه في المجتمع الحيوي الجميع يرتبطون على نحو ملائم ويتداخلون فيما بينهم مع وجود "البقعة الجميلة" في المنتصف.

وفضلا عن ذلك نشجع القادة على التفكير قدما في نوع النشاط الذي يمكن للمجتمع أن يجربه، والموارد التي يمكن ان يحتاجوا إليها، وكيف لهم أن يرتقوا بالمجتمع والمساعدة في ضمان الإبقاء على النشاط مفتوحا ويستوعب الجميع. إن تطوير وثيقة المجتمع الذي سيأتي وصفه قريبا هو نشاط مفتوح ومهم يمكن تنفيذه في الوقت المناسب.

إدارة منتج إيقاد في جلاسجو / ميثاق المجتمع
"مساعدة ناس عظماء في إنتاج منتجات عظيمة"

النطاق	<p>غاييتنا يرحب مجتمعنا بكل الزملاء الذين لديهم الرغبة في ادارة المنتج والممارسات المرتبطة بذلك. رؤيتنا تنطوي على استكشاف نطاق إدارة المنتج والعمل معا من أجل تحسين الجودة والمهارات والسلوكيات التي نحتاجها لصنع منتجات يحبها زبائننا. نقوم بذلك بتبادل الخبرات مع فرقنا والبحث عن فرص لجلب المعرفة إلى المؤسسة عن طريق حضور المؤتمرات وتبادل الموارد على الإنترنت، ودعوة متحدثين من الخارج. نسعى إلى تقوية مجتمع تعلم وممارسة مشتركة، بغض النظر عن الخبرة، يمكن للأعضاء استلهام الأفكار من خطوط الأعمال والممارسات الجيدة وإحداث اختلاف في الممارسات التي نهتم بها.</p>
لم نهتم بهذا الموضوع	<p>النطاق الذي اخترناه إدارة المنتج والممارسات المتعلقة به</p>
المجتمع	<p>العضوية</p> <ul style="list-style-type: none"> مجتمعنا مفتوح أمام كل من يريد الإنضمام بغض النظر عن الموقع ومستوى الخبرة والقدم إن كنت تفكر في الانتقال إلى دور إنتاج فإننا هنا لمساعدتك وتوجيهك بأحسن ما نستطيع <p>المبادئ التوجيهية</p> <ul style="list-style-type: none"> كل الأفكار مرحب بها المشاركة الفاعلة مطلوبة ننشر بيننا ثقافة الثقة والإحترام والتعاون والتبادل والتشاطر والإتصال والأفكار والموارد وتوحيد الهدف والإصغاء والنقاش المفتوح الصادق
ما عسك أن تتوقع بوصفك عضوا	<p>الأهداف</p> <ul style="list-style-type: none"> يُحركنا المجتمع، ونقدم جلسات منتظمة دورية تركز على مجالات معينة لتمكين المجتمع من استكشاف مختلف للنطاق الذي نهتم به. نعمل كخدام لنطاق إدارة المنتج ضمن موقعنا ونبحث عن فرص لتحسين أداء الناس في الفرق بغض النظر عن توازي خط الإنتاج. تشجيع الأعضاء على جلب تحديات معينة أو مشاكلات عن طريق فرقهم أو السياق، التي ممكن حلها معا وتوسيع نطاق نشر المعرفة تعزيز تبادل المعرفة وتشاطر الممارسة الأمثل بين الفرق وخطوط العمل والمواقع بتفاعلات مجتمعنا من أجل تكوين عملية انتاجية فضلى.
الممارسة	<p>النشاطات والفعاليات نلتقي مرة واحدة على الأقل شهرياً ونحافظ على نوعية جيدة من شتى اشكال النشاطات ومن ضمن ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> استضافة متحدثين من داخل المجتمع وخارجه تمارين إدارة انتاج عملية من أجل إدارة المجتمع كمنتج بحد ذاته تحدي شهري محادثات موجهة تقرير حضور مؤتمر لتقديم معرفة جديدة للمجتمع ترحيب بالعضوية الجديدة محادثات سريعة عروض إنتاج جلسات للتغذية الراجعة <p>... ونحن على استعداد تام لتلقي الأفكار من المجتمع!</p>

الشكل 3.6 مثال على ميثاق مجتمع إيقاد

تمهيد الطريق إلى الأمام

إن أحد برامج تعلم أكاديمية إيقاد يركز على ميثاق المجتمع، ويستعمل تصميمًا قصديًا واضحًا فيما يتعلق بطبيعته وأهدافه وعمل المجتمع.

والميثاق هو وثيقة مؤلفة من صفحة واحدة يمكن مشاركتها بسهولة. يضع الميثاق المجتمع وهو من يملكه ويكون متاحًا وبشاهدة الجميع سواء أكانوا أعضاء أم لا.

من بين الفوائد التي لاحظتها مجتمعاتنا من وضع الميثاق ما يأتي:

- جذب أعضاء جدد بمساعدة الناس على فهم أسس المجتمع، ولم عليهم الأنضمام والمساهمة
 - تحسين المشاركة وتوحيد المسار
 - يمكن للميثاق أن يكون ضروريًا في النقاشات مع المدير بشأن منفعة المشاركة بالنسبة للفرد والمؤسسة
- عقب إكمال ميثاق المجتمع يقول قيادي من كولومبوس: "بعد أن مررنا بهذا التمرين نشعر بأننا متناغمون مع احتياجات مجتمعنا وأنها في موضع أفضل للتنفيذ، ونحن نتطلع إلى الكثير من الأمور العظيمة التي تنتظرنا!"

نوصي بالمحافظة على الميثاق "ناضجًا" والرجوع إليه بصورة دورية. يعرض الشكل 3.6 مثالًا على ميثاق مكتمل.

3.6 إدامة المجتمع: الإيقاع والقادمون الجدد

لا بد من الأخذ بعوامل عديدة لتنمية وإدامة مجتمع الممارسة. نتدارس في هذا الجزء إيقاع الأحداث والتعامل مع القادمين الجدد وفي الجزء القادم نبحث في الأبعاد التي ينضج بها المجتمع. وفي الفصول الآتية سنعالج عوامل أخرى كتصميم وتسهيل الفعاليات واستعمال التكنولوجيا والتقييم.

إيقاع المجتمع: اللقاءات وما بينهم

تختلف المجتمعات في كيفية ومديات التفاعل، البعض منها تلتقي مرة واحدة في العام مع وجود بعض التفاعلات أو من دونها في الوقت ذلك، والبعض الآخر يلتقي أربع مرات في العام أو شهريا أو بصورة أكثر تكرارا أيضا. وبعضها تلتقي بناء على الحاجة، وبعضها تتفاعل تزامنيا وكليا عبر الإنترنت.

لا توجد هناك إجابة صحيحة أو خاطئة فيما يتعلق بمرات اللقاء أو بنوعه، فالأمر يعتمد على إيقاع الممارسة وما يرغب الأعضاء في تحقيقه ومرات بروز المسائل التي تتطلب تعلمًا جديدًا.

الدورية. الأمر الأكثر أهمية من تكرار الاجتماعات هو دوريتها، فالإيقاع المنتظم الذي ينسجم مع جداول أعمال الأعضاء يساعد في ضمان الإستمرارية، وهذا الشيء ينطبق على صيغة اجتماع فيه عناصر متناسقة.

الجودة. إن الاجتماعات المتزامنة، سواء أكانت وجها لوجه أم على الإنترنت، تعد فرصا ثمينة للتفاعل، ولمساعدة بعضنا والتفاوض من أجل التفاهم والتعاون الوثيق أو من أجل طرح الأفكار، ويجب أن لا تُضيع في عروض أحادية الشكل (التي من الممكن تسجيلها) أو في تبادل المعلومات (التي من الأفضل القيام بها في قنوات تواصل تزامنية).

الحضور. من المطبات التي من السهل الوقوع فيها الاهتمام الشديد بعدد الحضور في أحد اجتماعات المجتمع. إن إيقاع المجتمع عادة ما تكون له أوقات ذروة (عادة ما يدور حول اجتماع مهم)، ويضعف حين يكون المشاركون مشغولين بمشغالاتهم الدورية، وهذا أمر طبيعي، وإذا كان الناس حاضرين فعليك الإحتفاء بالأعضاء الحاضرين في القاعة، واستغل تلك الفرصة من أجل تلبية احتياجاتهم؟ هناك أسباب عديدة لتفاوت الحضور، وإذا ما وصل إلى أسماع الآخرين أن الاجتماع سار بصورة طيبة فإن الأشخاص الذين لم يحضروا لسبب ما سيحشرون في العادة بالإمتنان إذا ما وصلهم إيجاز بهذا الحدث وسيشعرون أيضا بالإستعداد والمساهمة في المرة القادمة. وإذا ما استمر التراخي في الحضور فلا تقفز مباشرة إلى الإستنتاجات ولكن قم ببعض العمل عن طريق القنوات الخلفية لكي تكتشف هل كانت هناك مشكلة كامنة تسبب عدم مشاركة بعض الأفراد.

تمييز المد والجزر في المشاركة

لمساعدة المجتمع على البقاء حيا ومستداما ومستوعبا نشجع قيادات المجتمع متى ما أتيح لهم تسجيل الجلسات ومشاركتها إلى جانب أية مواد معززة وملاحظ أو نتائج. تمثل هذه جميعها قيمة آنية للذين لم يستطيعوا حضور جلسة معينة، وكذلك تساعد الأعضاء الانتقاليين والعرضيين ليشعروا أنهم جزء من المجتمع. وقد يكون لديهم متسعا من الوقت أو قد يدفعهم الاهتمام يوما إلى الإنضمام بصورة أكثر فاعلية في المجتمع، وبموازاة ذلك قمنا بإصدار دليل "طرائق المشاركة" لقيادة المجتمع لمنحهم أفكارا وإيحاءات بهذا الخصوص.

ما بين الاجتماعات. شاهدنا كذلك قادة مجتمع يؤمنون بأن أعضاء مجتمع الممارسة الحقيقي يتفاعلون تلقائيا بين الاجتماعات ويشعرون بالقلق إن هم لم يفعلوا ذلك، وفي العادة، ينظمون موضوعات للنقاش ويحاولون "أن يدفعوا الناس إلى الكلام" من أجل إثارة الإهتمام. ومن خبرتنا يمكن القول إن هذا الأسلوب نادرا ما ينفذ في بناء مجتمع. ولدى الأعضاء مشاغلهم الكثيرة وأولويات متداخلة لا تسمح لهم بأن يحضروا رفاهية الحديث عن الموضوعات مهما كانت مثيرة للإهتمام ما لم يساهموا في عمل بين أيديهم. ما يحدث بين الاجتماعات الدورية يعتمد على ثقافة المجتمع ويكون بالتحديد استجابة إلى إحتياجات محددة، فمثلا قد يتعرض أحدهم إلى سؤال طارئ لا يمكن له أن ينتظر إلى اجتماع دوري: حاجتهم إلى المساعدة الآنية قد تسترعي محادثة عبر الإنترنت، أو مكالمة فديوية، أو اجتماعا فوريا. وقد يدعو أحد ما يجرب مقترحاً من المجتمع بعض الأعضاء للعمل كمستشارين ويتابع ما يفعلونه بين الاجتماعات. وقد يرغب أعضاء مجتمع الممارسة في العمل على تحد محدد قبل الرجوع إلى المجتمع كلها من أجل التغذية بالمعلومات. وعموما من المستحسن ترك حاجات التعلم تُسير الإنغماس بدلا من محاولة أداء دور مشجع متلهف يبعث الحياة شكليا في أوقات الهدوء. الشكل 3.7 يلخص الملاحظ بصيغة إفعال ولا تفعل.

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ لا تكن حريصا على تكرار الفعاليات كمؤشر على تعافي المجتمع ▪ لا تدر فعاليات المجتمع كسلسلة تمتد مرة واحدة ▪ لا تقترح موضوعات ذات اهتمام محتمل وحاول أن تُشرك الأعضاء بها ▪ لا تنفق الوقت في الإجتماعات التزامنية لإعطاء المعلومات أو لتقديم العروض ▪ لا تولد الفعاليات بين الاجتماعات لجعل المجتمع يبدو فاعلا. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ نمّ إيقاعا دوريا للفعاليات بناء على ما يريد المجتمع إنجازه ▪ تعامل مع فعاليات المجتمع كمنشآت جارية مستمرة، تراقبها دورات استرجاعية مبنية على الممارسة ▪ ركز على تحديات الممارسة وادع الأعضاء للعمل عليها معا مع مرور الوقت ▪ استفد من الاجتماعات المتزامنة للإتيان بأفكار غير المسبوقة وللتفاوض أو لحل المشكلات كجزء من عملية مستمرة ▪ تأكد أن الطلبات المتزامنة الطارئة تحضى باستجابة زمنية عاجلة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

الشكل 3.7

إفعل ولا تفعل للمحافظة على إيقاع المجتمع

الترحيب بالقادمين الجدد

إحدى العلامات على تعافي المجتمع هي الطريقة التي تُعامل بها القادمون الجدد وهي تلبي في الوقت نفسه حاجة الأعضاء الموجودين. يجلب القادمون الجدد معهم رؤى جديدة والسؤال الذي يفرض نفسه أيضا بالمقابل: ألا يمكنهم ان ينزلوا بالمحادثات إلى مستوى متدن. يحتاج القدامى في المجتمع أن يوجودوا في أنفسهم قيمة للمجتمع. أنت لا تريد للأشخاص الذين كانوا هنا منذ مدة طويلة أن يشعروا أنهم فقط يقومون بإعادة زيارة أفكار مرت عليهم من قبل ومساائل معروفة بالنسبة لهم. يتحتم على المجتمع أن يعالج مسائل جديدة تثير الإهتمام. وإذا ما شعروا بالفتور فمن المحتمل للمجتمع أن يفقد شرعيته. بعض المجتمعات وضعت حدودا دنيا "لمستويات التحاق" أعضاء المجتمع، فمثلا المطالبة بإكمال كورس تدريبي اساسي في النطاق. بينما تقوم مجتمعات أخرى بدعوة الأشخاص ممن لديهم خبرة طويلة فقط حين يكون هناك شيء محدد مثير للإهتمام ويمكنهم المساهمة فيه من دون أن يتوقع أحد منهم المشاركة في كل شيء.

وهناك سبل مختلفة لضمان أن يجد القادمون الجدد سبيلهم إلى المجتمع من دون تشتيت الإنتباه، وهي تتضمن:

- ♦ تأسيس "قافلة ترحيب" مؤلفة من مجتمع من الأعضاء مهمتهم الترحيب بالقادمين الجدد، ويتأكدون من أن القادمين الجدد يفهمون آلية عمل المجتمع وكيفية الاستفادة والمساهمة فيه، ويتأكدون كذلك من أن المجتمع مستجيب. يكونون منظومة زمالة مهمتها مواوجة القادمين الجدد مع نظراء لهم من الأعضاء الموجودين، وهذا سيساعد القادمين الجدد على ان يصيروا جزءا من المجتمع وسيتيح اجابة اسئلتهم لكي يركز المجتمع على المسائل الحيوية الحديثة.
- ♦ عقد جلسات خاصة قبل الإجتماع يستمع فيها القادمون الجدد إلى تاريخ وتعريف بالمجتمع.
- ♦ انشاء قسم "الأسئلة التي تتكرر" والتي تتعلق بالمسائل التي عالجهها المجتمع إلى الآن.

الجميع على متن قافلة الترحيب

نحث كل مجتمع من مجتمعاتنا أن يقيم احتفالية القافلة الترحيبية مرة كل عامين على الأقل، إما كجزء من حملة الوعي الواسعة أو في اي وقت يختارونه.

في هذه الفعاليات المثيرة يُوقف المجتمع نشاطاته الإعتيادية ويساعد الأعضاء الجدد على توجيه أنفسهم في المجتمع الجديد، بـ "العودة إلى الأسس"، ومساعدة الناس على فهم ما الذي يتوقعونه من المشاركة والطرائق التي يمكن لهم بها المساهمة. إنها وسيلة فاعلة لمساعدة الناس على "إيجاد وطن يستوعب"، وبخاصة مع وجود بيئة العمل الهجينة والبعيدة التي تسود في عالم ما بعد كوفيد.

الحدث بطبيعته غير رسمي ونقدم برنامج قيادة تدريبي مهيكلا للمجتمع ودليل للإسترشاد، لتيسير فهم كل من مبادئ وممارسات قافلة الترحيب.

إن منافع فتح الأبواب المتعمد للترحيب بالأعضاء الجدد إلى المجتمع لا يمكن التقليل من شأنه، فهو في العادة يساهم في ضخ زخم جديد وأفكار وتبرع يديم الحيوية.

نُصدر مرتين كل عام، دعوة للتحرك إلى كافة مجتمعاتنا للتفكير في استضافة قافلة الترحيب لكي تتمكن من فتح الأبواب للعديد من المجتمعات في آن واحد.

3.7 النضج

عادة ما يُطلب منا تقديم نموذج لنضج مجتمعات الممارسة، وأحيانا يبحثون عن وسيلة لتقييم أنفسهم، وأحيانا أخرى يودون أن يروا الموضوع الذي يمكنهم عن طريقه إحراز تقدم، وفي هذا الجزء نستجيب لهذا الطلب ولكن مع وجود محاذير.

أولا: تنمو معظم المجتمعات وتُطور قدرتها على التعلم بمرور الوقت، ولكن من خبرتنا يمكن القول إن المجتمعات تفعل ذلك بسبل شتى، ويوحي ذلك بعدم وجود نموذج واحد ثابت.

ثانيا: مجتمع الممارسة لا يحتاج بالضرورة إلى البحث عن نوع من "النضج"، فإن كان الأعضاء مرتاحين من التعلم في الاجتماعات الدورية أو التفاعلات التزامنية، فلا بأس في ذلك. وللمعودة إلى المجاز الذي أوردناه أنفا يمكن لشخصين ان يكونا سعيدين في المضي في لقاءات عرضية من دون الحاجة مطلقا إلى الإلتزام بعلاقة جدية، إذا ما وجد المشاركون قيمة فهناك أسباب جيدة للإبقاء على الأمور على وضعها المبسط.

حتى حين يبحث المجتمع عن تطوير قابليته على التعلم فهي نادرا ما تسير في اتجاه واحد وفي مسار مستقيم، وهي عادة ما تكون مؤلفة من سلسلة قفزات نمو في اتجاهات مختلفة لا في مسار ثابت. ومع ذلك من المفيد ان يكون هناك إطارا لتقييم مكانك وفي أي سبيل تود التوجه، أو أن تروي قصة أيضا تستعيد تطور المجتمع.

التحدث عن الحيوية بدلا من النضج

بوصفنا متخصصين في التكنولوجيا فإن مصطلح "النضج" يؤذينا بعض الشيء، لأنه يحمل في طياته بعض الإيحاءات السلبية في ميدان صنعتنا، إذ قد يثير المصطلح العقلية المعدة سلفا في قياس النجاح بطرائق خاطئة مثل المقاييس الأحادية الأبعاد، مؤشرات الاداء الرئيسية (KPIs)، أو "نماذج النضج" المستعملة في استعمالات Agile او DevOps. (لا توجد في حقيقة الأمر خطوط مستقيمة او زوايا حادة في الطبيعة)، هذا ما اعتاد أن يقوله أنطونيو جاودي.

من هذا الفهم كنا نعلم على الدوام أن علينا أن نشجع عقلية "الإختلاف" وأن نسير بخط الطبيعة القواعدية لمجتمعاتنا مدركين أن القيمة يُعبر عنها من المشاعر والتندرات والقصص ولا من الدولارات والسنتات والساعات.

وعليه فإننا نشجع مجتمعات إيقاد على بذل الجهد من أجل حيوية المجتمع الذي نتطلع إلى أن نفكر فيه على أنه كائن حي لا شيء جامد او مُصطنع.

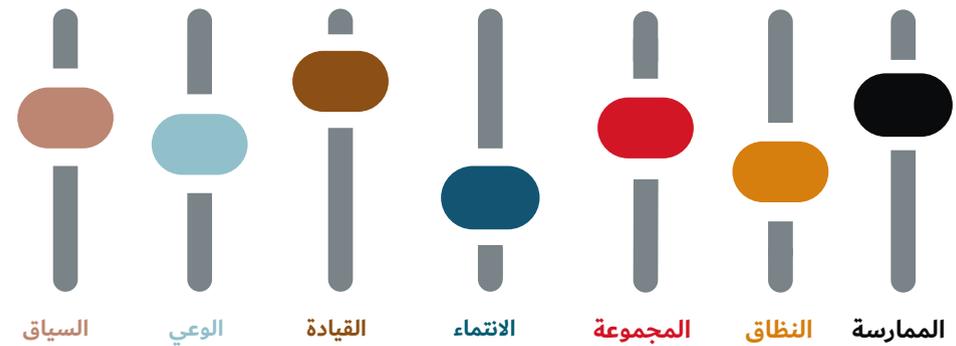
وأخيرا عمدنا إلى جمع قادة المجتمع عن منصات متنوعة، ومن الملهم أن نرى ونسمع وببساطة نتصور أن الحيوية يمكن مشاهدتها على الأرض حين يجتمع المجتمع دوريا ويقدم القيمة لأعضائه وللمنظمة، وحين يتفاعل الناس فيما بينهم بطرائق شتى، وحين يبتكر المجتمع عبر الأبعاد المختلفة لتدفع بغايته قدما إلى الأمام وفي سبيل تطوير نطاق عمله.

انغماسهم والتفافهم حول مجتمعاتهم وبيقاد كلها. والحيوية هي المصطلح الملائم للتعبير عن ذلك،

ولذلك تأثير في التجديد المتواصل لحماسنا وتفاؤلنا إزاء ما نقوم به.

الأبعاد السبعة للتطور المقصود

بنيما يأتي معظم النضج من ظرفيات ناشئة، ومن مزيج الناس الذين ينضمون والفرص والتحديات التي يخوضونها، تحمل بعض المجتمعات النية والعزم في نضجها، وبدلا من اتجاه واحد نرى من المفيد التفكير في إطار ذي أبعاد متعددة يمكن به أن يحدث النضج. ويمكنك التفكير في هذا النضج كمجتمع من الأشرطة المتميزة التي تزيد مستوى بريق السياقات المختلفة كما هو موضح في الشكل 3.8. بعض المجتمعات تحاول أن تغير بعض الأبعاد وتتجاهل الأخرى وحتى في مجتمع معين قد يكون بعض الأعضاء مهتمين أكثر في دفع بعض الأبعاد إلى الأمام أكثر من غيرها، ولا يملك كل فرد الرؤية نفسها بشأن السياق المثالي، وهذا ما جُبلت عليه الطبيعة.



الشكل 3.8
أبعاد النضج القصدي

هيكلية الجزء

في هذا الجزء نقدم وصفا لسبعة أبعاد توضح تجربتنا، ونرى أن المجتمعات تنضج بما يأتي:

1. مساعدة بعضنا على الدفع بالممارسة قدما
2. خدمة النطاق
3. هيكلية المجتمع ليدعم الممارسة والنطاق
4. تربية الإنتماء إلى المجتمع
5. توضيح وتوزيع القيادة
6. تنمية الإحساس بالوعي الذاتي فيما يخص التصميم وإيجاد القيمة
7. العمل بصورة إستراتيجية مع السياق الأشمل

ولكل بعد من هذه الأبعاد جزء فرعي يقابله ويحمل الهيكل نفسه وهو يغطي هذه الموضوعات:

- ♦ تعريف عام للبعد مع قصص قصيرة توضيحية
- ♦ ثلاثة أمثلة لمجتمعات شاهدها تبذل جهودا قصدية للدفع بالنضج على امتداد هذا النطاق
- ♦ التأثيرات الناتجة من تطوير هذا البعد على أمور من قبيل تسيير اجندة التعلم وإيجاد القيمة وبناء الثقة وتعزيز الابتكار وتكوين الهوية
- ♦ النجاحات والإخفاقات المحتملة والناتجة من التركيز على هذا البعد

ليس في وسعنا الإصرار بما فيه الكفاية على أن هذه الأبعاد ليست كتوصيات أو أنموذجا للتطور، بل هي مجتمع مسارات ممكنة لأولئك المهتمين بأخذ مجتمعهم في رحلة. وحين تتداخل وتتشابك الأبعاد السبعة، وكل منها يعزز البعد الآخر، تمثل مجالات مميزة للتطور المقصود.

البعد 1. الدفع بالممارسة

تطور بعض المجتمعات قدرتها على تلبية الإحتياجات الأنية للممارسة، ويحاول الأعضاء أن يتأكدوا من أنهم ناجحون في اعمالهم اليومية ويسخرون التركيز على هذه المشاريع من أجل تعلم الجميع.

شاهدنا مجتمعات تقنية عالمية ناجحة تدفعها غالبا طلبات الأعضاء للمساعدة على منصة إنترنت المجتمع. ينشأ التعلم عن طريق المناقشات المنبثقة حول المنحى والطلول والهفوات

تتضمن جهود التطوير القصدية في هذا المضممار ما يأتي:

- ♦ **مساعدة البعض.** نشاطات المجتمع هي التي تشجع الأعضاء على الإفصاح عن مشكلاتهم وطلب النصح، ويُقدّر نظراؤهم دقائق التحديات العملية ويسارعون إلى التفكير فيما يمكن عمله. وبمرور الوقت تُجيد هذه المجتمعات التعلم بهذه الطريقة وتطور بروتوكولات لجعل التعلم كفاءا ومفيدا. فمثلا يلتزم البعض بالإجابة ضمن إطار زمني معين، وينمّون حس المسؤولية في مناقشة النصيحة التي لا يتفقون معها أو لديهم تحفظات بخصوصها. وعموما يجد الأعضاء جمهورا متعاطفا مع الصعوبات والتحديات التي يواجهونها، وهم يتشاركون أيضا قصصا عن المناحي الجيدة ويهنتون بعضهم عند النجاح.
- ♦ **ضمان حلقات التعلم.** تحرص المجتمعات التي تنضج في هذا الإتجاه على التأكد من تكوين حلقات للتعلم من النقاشات التي يخوضون غمارها، فمثلا، إذا ما ساعدوا أحد الأعضاء الزملاء بإسداء النصح فإنهم يتابعونه فيما بعد ليروا كيف سارت الأمور وما هي أوجه النجاح وعدمه. وهم لا يقفزون ببساطة من مسألة إلى أخرى، بل تحدهم القصدية في التعلم من التجربة بإيجابياتها وسلبياتها.
- ♦ **الإمساك بالتعلم المنبثق.** تُكوّن بعض المجتمعات مختصرات لتوثيق المحادثات ولالإمساك بما تعلموه بالتركيز على مشكلات الممارسة. هذه الذاكرة المجتمعية يمكن أن تتخذ شكل الأسئلة التي يتكرر طرحها أو موجزات ونقاطا مهمة أو قصصا بشأن الحالات أو تأملات في الإخفاقات أو دروساً مستنبطة هامة. كل هذه الممارسات يمكن أن توجد استمرارية في تعلم المجتمع حول الممارسة، وهي تساعد الناس الذين لم يكن في وسعهم المشاركة، والمشاركين الذين يرغبون في تذكر نقاط رئيسة، وقادمين جدد من الذين يريدون القدوم على عجلة.

بعض تأثيرات التطور المُنصب على الممارسة:

- ♦ تستند أجندة التعلم إلى المسائل التي يواجهها الأعضاء في الممارسة فهي ناشئة وتتشكل بصورة ديناميكية من احتياجات التعلم المتغيرة، وهذا الأمر يصح وإن انتهى الحال بالمجتمع إلى دعوة خبرة خارجية للمساعدة في معالجة مسألة ما.
- ♦ تنبع القيمة من النصيحة العارفة ومن التحسين المستمر للأداء الذي يتكون مع مرور الوقت.
- ♦ تنمو الثقة من القدرة على التحدث بصراحة عن الممارسة وأن تجلب معك إلى ميدان المناقشة أسوء المشاكلات والتحديات والإخفاقات التي تعاني منها. وتبين الرغبة في الخوض في تحديات الاخر التزاماً بنجاح الأطراف جميعها.

- ◆ ينبع الابتكار من البحث عن حلول جديدة لمشكلات جديدة لأنها تأتي في كل الأحوال مع الممارسة. وكذا المجتمع الصادق هو أيضا منصة حسنة لمناقشة الأفكار الجديدة التي لم تُجرب مع ناس يحترمون قدراتهم الذاتية.
- ◆ الهوية منصهرة في العمل وأن تكون معترفاً بقدرتك كممارس له خبرة حقيقية في الممارسة (ولو كنت لا تزال مبتدئاً).

المحاسن الكامنة	المساوئ المحتملة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ النقاشات متصلة مباشرة بممارسة الأعضاء ▪ المجتمع يستجيب للتحديات الجديدة ▪ خبرة الأعضاء تشكل مصدر دعم متبادل ▪ الإنتماء إلى المجتمع يوفر فرصة لإستكشاف أفكار جديدة قبل القيام بتنفيذها 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التركيز على الممارسة المحلية الضيقة جدا ▪ التعلم في أغلب الأحيان يأتي كردة فعل ▪ قد لا يكفي هذا لتغيير الظروف التي تتطلب تحولات جذرية في الممارسات ▪ بدلا من التحسينات المستمرة

الإمساك بتجربة الممارسة

في خضم محاولته إيجاد مجتمع ممارسة مثمر، كان مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية بحاجة إلى أن يقرر كيفية إيجاد وإدارة وخزن المعرفة. يجتذب مجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية مئات الأعضاء سنويا وتُشارك الخبرة الفردية الميدانية لفائدة الأعضاء الآخرين، ومع تطور المجتمع يكتسب الأعضاء أفهاما جديدة لممارسات التفاوض بطريقة غير رسمية وطبيعية.

التحدي الكامن هو كيفية الإمساك وترشيح وبث هذه المعرفة من دون الانفصال عن مصادرها الأصلية. فضلا عن اكتساب شيئا من الأطر المفاهيمية يتعلم الممارسون بصورة رئيسة عن طريق التجارب الميدانية وعن طريق الإصغاء إلى القصص التي يرويها لهم الممارسون. ان مهمة مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية الأساس هي إيجاد بيئة آمنة لتسهيل عمليات تبادل هذه القصص والتجارب. يعمل المجتمع بصورة مستمرة على كيفية جعل هذه القصص حالات منتظمة يمكن أن تصير فرصا لتأملات أكثر تقدما وتسجيل المقابلات وإنتاج اللقاءات والإحتفاء بدراسات الحالة مع الأعضاء.

البعد 2. خدمة النطاق

بعض المجتمعات تحملها القصدية بشأن تطوير وتأسيس النطاق كمجال تميز مُعترف به، وهم يقولون إن النطاق يمثل مقدرة استراتيجية ويطالبون بكونهم الخادم الشرعي له.

إن مجتمع من كتاب التقنية في شركة دوائية غاية التحول عندهم إلى مجتمع ممارسة لم تكن لتحسين الأداء فقط، بل كذلك لتغيير طريقة النظر إلى نطاقهم أيضا. وبعدهم مجتمعا كان في وسعهم القول أن مهاراتهم ومساهماتهم بحاجة إلى مكاملتها في مشروع الفرق منذ البداية بدلا من أن تكون فكرة لاحقة عندما يُقدم المشروع لإستحصال الموافقة الحكومية.

ذاكرة المجتمع

الذين يتولون القيادة في إيقاد يكاد لا يكون لديهم وقت فراغ، ونجد تنوعا في مستويات الوقت المستهلك في العناية بذاكرة المجتمع المشتركة.

أصدرنا دلائل لإعطاء أفكار وباعث حول كيفية القيام بذلك، ولكن ذلك لسوء الحظ وجه من وجوه عمليات المجتمع التي تلقى إهمالا في العادة. فمثلا يحتفظ البعض بملاحظ دائما ويرسل إيجازا عبر الإيميل من أجل ضم أولئك الذين لم يتمكنوا من حضور اجتماعاتهم وكذلك إيجاد حلقات تعلم، بينما لا يفعل ذلك البعض الآخر، ونجد مرة تلو أخرى أن المجتمعات التي لديها ذاكرة مشتركة هي انجح.

وعلى كل حال يبدو من غير المحتمل أن هذا الإقتران مرتبط على نحو مباشر بوجود ذاكرة مشتركة، بل لأن قادة المجتمع الذين يولون اهتماماً باحتياجات المجتمع هم أكثر احتمالية في المحافظة على ديمومة المجتمع والمحافظة عليه حيا.

تتضمن مجهودات التطور القصدي في هذا الإتجاه ما يأتي:

- ♦ **تأسيس النطاق.** تحاول بعض المجتمعات جاهدة وضع النطاق على الخارطة، وتدافع عن قيمته الإستراتيجية بالنسبة لأصحاب المصالح. ومن الإدعاء بأنهم الخدام الشرعيون يحاولون أن يتصرفوا كشركاء استراتيجيين مع أي شخص يتعامل مع النطاق، وهم ينمون صوتا جامعا يتوقع منه الأعضاء الإنضمام إلى القرارات التنظيمية المتعلقة بالنطاق.
- ♦ **الدفاع عن المقدرة استراتيجيا.** يصير المجتمع الموجه نحو النطاق أكثر قصدية بشأن تنمية القدرات التي يمثلها النطاق، ويتطلب الأمر منح إستراتيجيا لتحسين الممارسة. ويتأمل المجتمع بصورة منتظمة النجاحات والإخفاقات من أجل فهم العوامل التي تؤدي دورا في هذا المضمرا، إذ يخوض الأعضاء في عملية تقييم متبادل من أجل استكشاف النماذج التي تستحق الترقية، وكذلك يبحث المجتمع عن الفجوات في الكفاءة وعن كيفية سدها وقد يكون ذلك عن طريق القيام ببعض البحث ودعوة الضيوف. ويعي المجتمع تماما الإبتكار المطلوب ويتصور السيناريوهات المستقبلية التي تستلزم القيام بتحويلات.
- ♦ **بناء ذخيرة للممارسة.** تصير المجتمعات الموجهة نحو النطاق أكثر إنتظاما بشأن إنتاج موارد نافعة وتوثيق عناصر الممارسة الرئيسية، إذ يكون التعلم بناء على المناحي أو الدروس الناجحة أو من الفشل، وهذا لا يعني توثيق وتدوين كل شيء، وخاصة الذي لا هو واقعي ولا مرغوب فيه، بل يعني أن التوثيق لا يتخذ شكل الذاكرة المجتمعية المنبثقة فقط. وبدلا من ذلك يبني الأعضاء ويعتنون بذخيرة منظمة ومنتظمة ومبحوثة. تطالب بعض المجتمعات بأن تكون المنهجيات ناجحة عند أدنى قدر ممكن من المرات في سياقات مختلفة قبل تضمينها في الذخيرة الرسمية، والبعض الآخر لديهم بروتوكولات لاستعراض الوثائق وضمان فاعليتها.

وفيما يأتي بعض تأثيرات التطور الموجه نحو النطاق:

- ♦ تتحرك أجندة التعلم من السعي الحثيث وراء التمييز الذي يبين أهمية الأنطقة الإستراتيجية.
- ♦ تنبع القيمة من الوضع المنتظم والسعي خلف التطلعات العريضة ومن امتلاك صوت.
- ♦ تأتي الثقة من الالتزام المشترك بالنطاق ومن الشعور بالإنتماء إليه.
- ♦ يتحقق الإبتكار من دفع النطاق في إتجاهات جديدة ومن السعي النشط والقصدي في معالجة الفجوات المتصورة في القدرة، وسواء أكانت الحالية أم المستقبلية.
- ♦ تستمد هويات العضوية السمعة والشرعية من النطاق.

المساوى المحتملة

- قد تبدو الأجندة التعليمية منفصلة عن الممارسة وعن الصعاب اليومية
- قد تصاب الممارسة بالجمود بسبب التوثيق التوجيهي المبالغ به
- قد تؤدي الغطرسة إلى العمى وإلى رفض التغيير
- قد يتكون للأعضاء شعور تحفظي بالإنغلاق على النطاق

المحاسن الكامنة

- يستلهم الأعضاء العزيمة من سعيهم الحثيث نحو التمييز
- يمكن تخمين الحاجات إلى الإبتكار النفوذ في النطاق يتأتى من السمعة بالتميز
- الإنتماء إلى المجتمع يمنح الأعضاء هوية قيمة ضمن المنظمات وما وراءها

الاعتراف بنطاق التفاوض الإنساني

إن احد دوافع تكوين مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية ودعم انبثاق مجتمع ممارستها كان عدم الإعتراف بنطاقه، إذ قللت القيادة الإدارية شأن التفاوض الإنساني بوصفه مقدرة مؤسساتية فردية يمكن تطويرها وتنميتها بمرور الوقت.

إن الممارسة بحد ذاتها ليست جديدة، فعلى مر العقود كان النشطاء في المجال الإنساني يتفاوضون بشأن الوصول إلى السكان المحتاجين بطريقة عالية السرية في ضوء ميولهم الشخصية وخبرتهم الميدانية مع قليل من المداولات والدعم من لدن الزملاء، ولكن كما قلنا سابقا كانت القيادة العليا تنظر إلى تجربة التفاوض مع المتحاربين على أنها مصدر مسؤولية لا مصدر قيمة. ونتيجة لذلك لم يكن هناك تدريب على التفاوض أو أي شكل من اشكال التخطيط المنتظم لدعم عمليات التفاوض في الميدان. من ناحية الممارسة، إن المقدرة الشخصية للممارسين الفرديين في خوض مفاوضات في الخط الأمامي اعتمدت بصورة رئيسة على تعرضهم إلى محترفين ذوي خبرة في الخط الأمامي في المرحلة الأولى من مسيرتهم المهنية. وبالنسبة إلى الذين حظوا بهذه الفرصة صار التفاوض جزءاً من عملهم، أما غيرهم فقد ظل تفاوض الخط الأمامي عندهم مبهما ونطاق النشاطات عشوائيا وينطوي على مخاطر كبيرة في تعرض مهمة المنظمة إلى التقويض.

تتضمن الجهود التنموية القصدية في هذا السياق ما يأتي:

تعريف المجتمع. تبين عضوية المجتمعات في المرحلة المبكرة في العادة العلاقات الشخصية، والشبكات والقرب الجغرافي أو المشافهة، وهذا أمر جيد في البداية، ولكن المجتمع الناضج ليس مجتمع من الأصدقاء، وهو يُعرّف العضوية من تغطية النطاق والنشاطات الهيكلية من أجل تمكين المشاركة من لدن كل المعنيين. إلحظ أن النمو ليس سهلا بالنسبة للمجتمعات، فهو يتطلب الموازنة بين دعوة الناس الذين يمكن أن ينتفعوا من العضوية والمحافظة على شغف التعلم الذي عادة ما يستفز التطور الإبتدائي للمجتمع. وفي إمكان الفصول وجموع الممارسة أن تساعد في هذا السياق كما هو الحال مع تقديم الرعاية.

تشكيل نظام كفاءة. مع مرور الوقت ينشأ مع مجتمع الممارسة ما يمكن أن نطلق عليه نظام كفاءة. ويشير ذلك إلى السلوكيات التي تميز الأعضاء بعضهم من بعض لأنهم يتشاطرون: ما معنى ان تكون ممارسا بوضع جيد. يشكل نظام الكفاءة تجربة عضوية المجتمع من سبل بارزة:

- ♦ هو لا يعني إجماعا تاما حول الممارسات الجيدة، لكنه يبين مجتمع من المعايير التي عادة ما تكون مُضمرة ولكنها في بعض الأحيان ظاهرة، من أجل تمييز الممارس الشرعي، حتى في خضم الاختلافات الحادة.
- ♦ هو ليس مجتمع ثابت من التوجيهات أو نظام سيطرة محافظ، لكنه لا يوجد مقاييس رسمية أو غير رسمية يشعر الأعضاء إزاءه بشيء من المسؤولية. عدم التمسك بنظام الكفاءة، ربما من فكرة جديدة أو منحى مبتكر يتطلب محاسبة ولو للنفس بشأن: لِمَ يعد هذا الانحراف عن الممارسة القائمة منطقيا. وحين تبدو الحادثة واعدة تستلزم هذه المحاسبة الحاجة إلى التفاوض مع المجتمع حول سبب ضم ومكاملة نظام الكفاءة.
- ♦ هو ليس هرمية بسيطة بل تُحدد التدرج التعليمي الذي تتنوع منه الكفاءة من المبتدئ إلى المتمكن ومن المقبول إلى الممتاز. تُميز بعض المجتمعات مستويات الكفاءة الظاهرة أيضا كالمشاركة في بعض الإجراءات أو امتلاك خبراء معينين في مجالات معينة.

ان المحافظة على نظام كفاءة قوي يتطلب موازنة دقيقة مع نمو الممارسة، فمن ناحية تكريم تاريخ تعلم المجتمع، ولهذه الغاية يجب أن تمر الأفكار الجديدة والمقترحات بمستوى عال قبل مكاملتها في نظام الكفاءة، ومن ناحية أخرى هناك حاجة إلى الإنفتاح، فأنت في غنى عن جعل هذه العملية جامدة تقتل الإبداع.

تقديم مسارات للتمكن. إن تأسيس نظام كفاءة يستلزم سبلا لوصول الأعضاء إلى السرعة المطلوبة، وهذا يصح على الأعضاء الجدد خاصة الذين هم بحاجة إلى مسار في نظام الكفاءة إذا ما أرادوا ضمان استمرارية المجتمع عبر الأجيال. ولكن المجتمع قد يدعم أيضا مسارات مختلفة من التمكن أو التخصص لأعضاء مختلفين. مسارات التمكن يُتوصل إليها في العادة من المشاركة المباشرة ولو كانت محيطية في بداية الأمر، فهي يمكن أن تتضمن عمليات أكثر قصدية من قبيل التحويل الرسمي للمناحي الناجحة من سياق إلى آخر وجلسات الحث

على امتداد تاريخه حاول مجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الانسانية أن يُشرعن النطاق بتريسيخه بصورة متزايدة في عمليات التعلم النظامي المتناظر المعترف به. وبالفعل إن قصة مجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية كما تُروى لهذا اليوم يمكن النظر إليها على إنها كشرعنة تقدمية لنطاق التفاوض الإنساني فضلا عن مجتمع الممارسة الذي يعمل بصفة خادم لهذا النطاق.

ابتدأ البحث المبكر عملية تمييز النطاق ببعض التفكير الملي الأولي بالممارسة، وقد كشف عن مجتمع كامن مع وجود رغبة لدى الممارسين في الإرتباط على نطاق واسع. أعطى إطلاق مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية العملية رعاية ذات طبيعة مؤسساتية. وقد بين تجمع الممارسين المكسب المتأني من التعلم بين النظراء في تنمية الممارسة. وقد تعزز ذلك أكثر من التوضيح الذي قدمه كتاب الدليل الميداني لمركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية في التفاوض الإنساني في الخط الأمامي عام 2018، الذي كان كالمحاولة الأولى لإلتقاط هذا التعلم من الأدنى إلى الأعلى بصورة ذخيرة أكثر رسمية. واليوم هناك إقرار واسع بأن هذا النطاق يشكل مقدر إستراتيجية في المنظمات الإنسانية.

البعد 3 هيكلية المجتمع

تتطور بعض مجتمعات الممارسة من التأكد بأنها مهيكلة بطريقة رصينة تنسجم مع النطاق بطرح سؤال: من صاحب الإنتماء وكيف يترجم الإنتماء إلى ممارسة جيدة.

تُقر الشركة الكبيرة ثلاثة انواع من مجتمعات الممارسة، تتخذ كل واحدة منها هيكلًا يختلف قليلا عن نطاقه. وتجمع المجتمعات المهنية الناس الذين لديهم الخلفية المهنية نفسها. وتهيكّل المجتمع نفسه لمساعدة الناس في مهنتهم على تطوير مهاراتهم ولصنع مجال عمل منطقي، بينما تدعم مجتمعات التكنولوجيا استعمال تكنولوجيا بعينها إذ يجمعون الناس المتخصصين في هذه التكنولوجيا ويواكبون التطور داخليا وخارجيا ويدافعون عنه ويقدمون التدريب فيه، ويساعدون المشاريع في إستعمال هذه التكنولوجيا. تركز المجتمعات الموجهة نحو الأعمال على مشكلات العمل المتكررة ويعملون مع العمال واصحاب المصالح الخارجيين لإحراز تقدم في السياقات المختلفة.

ليس من الواضح حقيقة كيف يؤثر الإنتماء إلى المجتمع في السيرة المهنية للأعضاء أو كيف يتكيف الأعضاء الحاصلون على مسؤوليات إدارة كبيرة في علاقتهم مع المجتمع. ما هو واضح للعيان أنه ومن هيكلية المجتمع نفسه "كمجال متعدد الوكالات"، كونت شبكة عالية القيمة بين المنظمات ذات نفع للذين يعملون في الخطوط الأمامية ولكبراء المديرين على حد سواء.

البعد 4. تكيف الإنتماء

تنضج بعض المجتمعات عن طريق تعميق الأبعاد الشخصية للعضوية، إذ يبنون روابط وثيقة، ويضعون قدرا للصداقة والعلاقات، ويحتضنون الشخص بكل ما فيه، ويربون هوية لكل من الأعضاء وللمجتمع يقومون بكل ذلك ليس كما يقوم به نادٍ اجتماعي، بل كأساس للتعلم.

تنظم إحدى المجتمعات وجبات عشاء وموسيقى ورقص، كما آلف الأعضاء نشيدا أيضا ينشدونه في كل مناسبة.

ويقضي مجتمع آخر صباح اليوم الأول كاملا من اجتماع اليومين المتتاليين الربع سنوي، في الإصغاء إلى قصص بعضهم بشأن ما حدث معهم منذ آخر اجتماع لهم. وبالنسبة لهم ليس هذا الوقت لحظات اجتماعية عابرة منفصلة عن تعلمهم بل هي جزء مكمل له.

قال لنا ذات مرة مهندس في مؤسسة تقنية كبيرة: "اعتدت أن تكون لي علاقتان بشركتي كنت أعمل على المشروع أو على قائمة المتواجدين، ويوجد لي مع مجموعتي للممارسة مكان كمهندس."

وتتضمن جهود التطوير القصدي في هذا المضمار ما يأتي:

♦ **بناء العلاقات.** يهتم الأعضاء بخلفيات وخبرة بعضهم. ولأنهم يشعرون بقيمة معرفة بعضهم، يفردون بعض الوقت لسماع القصص الشخصية من بعضهم، كما أنهم قد يحتفلون بمنجزات وبأعياد ميلادهم، ويتعاطفون مع محن وخسارات بعضهم. والمجتمع يشكل دعوة للأعضاء لتقديم ذواتهم الشخصية، ويحتضن المجتمع الجانب الأوسع من هويتهم وليس ذلك المتعلق تحديدا بالنطاق فقط، وينظرون إلى عمق الإدارة الشخصية والعلاقات بعدها مفتاحا لمقدرتهم على التعلم معا. وفي خضم محاولاتهم ليكونوا شركاء تعلم يتلمسون الجوانب الإنسانية وهذا يمثل نقطة قوة في الشراكة التعليمية.

للقادمين الجدد وتطوير المنهج وتقديم أشكال مختلفة من التدريب وبرامج الرعاية والممارسة الموجهة والمحاكاة والأدلة الإرشادية.

وتتضمن بعض تأثيرات تطوير هيكلية المجتمع ما يأتي:

- ♦ إن الذي يحرك الأجندة التعليمية الرغبة في بث التميز في ثنايا المجتمع.
- ♦ تنبُع القيمة من التوقع والإدراك والتمكين وترقية الأداء العالي الجودة.
- ♦ تنشأ الثقة من المقدرة المشتركة على تقييم الكفاءة ومعرفة ما يتوقعه البعض من البعض الآخر.
- ♦ تنطوي الابتكارية على نظام يتولد عن طريق عملية تفاوض تتفاعل بها الأفكار والمناحي المنحرفة لإعادة تشكيلها أو لرفضها من لدن نظام الكفاءة القائم.
- ♦ تبين الهوية الفردية مستوى الكفاءة كما يُقره المجتمع (بشكل رسمي أو غير رسمي).

المساوئ المحتملة	المحاسن الكامنة
<ul style="list-style-type: none"> نمو العضوية يؤدي إلى تشطي تجربة الشغف الأولي يصير تعريف الكفاءة مسألة مسيسة ذات طبيعة هيكلية يصير المجتمع كخدمة تدريب الأصوات المخالفة تتعرض إلى التهميش تتم تجاهل الأفكار الابتكارية أو تُرفض 	<ul style="list-style-type: none"> توجد درجة وضوح معينة بشأن مسارات التعلم من أجل أداء محسن المجتمع ملتزم بنشر التميز بين كافة الأعضاء يعرف الناس الذي يجيد الأداء وأين يلجأون من أجل الحصول على النصيحة

حول دور الإدارة العليا

بوصفها خادمة للنطاق واجه مجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية تعقيدا اضافيا يتعلق بالتعامل مع دور المديرين الكبار للمنظمات الإنسانية في المجتمع. وبينما كان من السهولة أن يتلاءم الكثيرون مع معايير الإنضمام إلى مجتمع الممارسة، ظل كبار القادة غير راغبين في المشاركة في ورشات العمل المتناظرة مع كادرهم وإبداء بعض جوانب قصورهم الشخصي، ونتيجة لذلك حافظ العديد من كبار القادة على مسافة آمنة من نشاطات المجتمع، ولكن مع خسارة لأنفسهم وللمجتمع. وفي منتصف عام 2022 طور مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية برنامجا تنفيذيا لكبار القادة للسماح لهم بالمشاركة مع ادوات مختارة ومنهجيات طورها مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية من دون أن يصيروا بالضرورة أعضاء في المجتمع.

نحن لسنا بملّة

في مراحلها الأولى كان أعضاء مجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية غير راغبين في الإعترا ف بدورهم وهويتهم بوصفهم أعضاء مجتمع ممارسة، في البداية كان معظمهم يشعرون بالإرتياح لدورهم غير الرسمي والمحدد بوقت "كنظراء" بشاركون في الورش غير الرسمية من أجل مشاركة الخبرة التفاوضية. ومع اكتساب الأعضاء مهارات ومسؤوليات كبرى بوصفهم ممهدين ومشرفين صاروا معرضين إلى صلة ذات التزام أكبر وشعور بالإنتماء "كأعضاء" مجتمع، والبعض منهم كان يشعر بالفخر بآصرة الإرتباط هذه، وفي بعض السياقات كان هناك بعض التوتر من أن يُتهموا بأنهم ملتزمون أكثر مما ينبغي بهوية جديدة الظهور على نحو واضح مقارنة مع الهوية القائمة من العنوان الوظيفي ورب العمل. كانت المحاولات المتعددة في إعطاء علامة العضوية لمجتمع الممارسة من دفاتر الملاحظ والأقلام والقمصان والحقائب ناجحة كأعمال فنية للاجتماعات وليست رمزا للانتماء إلى مجتمع الممارسة. وعموما يشعر الأعضاء بالارتياح مجتمعين أكثر منه كأعضاء فرادى وبخاصة عند مواجهة هويات أخرى كصاحب العمل والزملاء من غير الأعضاء والهرمية الوظيفية، إلخ.

تجربة مجتمع مفاجئة في جبال أفغانستان

بينما يمكن القول أن العديد من المشاركين لا يبدون ميلا إلى التعبير عن هويتهم كأعضاء مجتمع ممارسة خارج فعاليات مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية خوفا من أن يكشف أمرهم غير الأعضاء في منظماتهم بوصفهم لا يتمتعون بالولاء للهوية المؤسسية في بعض الثقافات، فإن الإنتماء إلى مجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية كان يُنظر إليه على أنه قيمة حقيقية لا بل إشارة تميز مهني أيضا، وكان عضوان من مجتمع الممارسة وكلاهما مواطنان أفغانيان ولكنهما يعيشان في أماكن مختلفة من البلاد منغمسين مع سلطات طالبان ولا يعلم كل منهما أن الآخر عضو في مجتمع الممارسة، وقد أدركا ذلك حين وجدا أن كليهما يستعملان قلم مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية في ورشات مختلفة، وسرعان ما صار هذا الموقف مثيرا للبهجة وبدت الإبتسامات على محياهما وعلى وجوه الكثيرين ممن كانوا حاضرين، وقد بادرا بأخذ صورة سيلفي لهذا الإجتماع وإرسال صورة إلى مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية.

- ♦ **تنمية هوية من أجل المجتمع.** تتضمن التحركات في هذا الإتجاه طقوساً كتناول العشاء والخروج معا فضلا عن الجوانب الفنية في المجتمع كالأغاني والشعارات والقمصان أو غيرها من العلامات الدالة على العضوية. (تنظر نهاية الفصل الثاني لأمثلة حول هذه الجوانب الفنية التي كونتها مبادرة إيقاد) وحين يبني المجتمع ذاكرة مشتركة تتضمن ذكريات عن الأحداث كالصور والفيديوهات للحظات لا تنسى. إن الإمساك بعلامات دالة على هذا التاريخ المشترك تساعد على الشعور بالهوية المشتركة للمجتمع.
- ♦ **تعزيز تجربة التعبير عن القوة.** يمكن لمجتمع الممارسة أن يصير شيئا مميزا حين يكون مجالا للتعبير عن الهويات الفردية، وقد يكون ذلك ثمينا وخاصة حين يكون جزء كبير من تجربة الأعضاء منصبا على مشاريع، إذ يُخبرون بما يفعلون وحين يكون ما هو مهم هو ذلك الجزء المرتبط بهويتهم المهنية التي تخدم المشروع بصورة مباشرة، وعندها يكون المجتمع مختلفا لأن هويتهم المهنية الكاملة تكون مهمة وخبرتهم وما يفكرون به أيضا مهما، وهناك مجال لهم بوصفهم ممارسين مهتمين بمستقبل الحرفة، يُدعون إلى اقتفاء أثر اهتماماتهم الشخصية وتوجيه المجتمع بهذا الإتجاه، وفي وسعهم اتخاذ إجراء بشأن الإختلاف الذي يهتمون به شخصيا ويودون مشاهدته، وحين يحدث ذلك يتقوى المجتمع بالإنتماء الذي يشعر به الأعضاء ازاءه كتجربة القوة الشخصية.
- ♦ وتتضمن بعض تأثيرات النمو الموجه نحو الإنتماء ما يأتي
- ♦ تكون الأجندة التعليمية مدفوعة بالبواعث التطويرية للأعضاء أنفسهم من أجل الممارسة.
- ♦ تتأق القيمة من الإلتزام المتعاطف بالمجتمع والذي يحققه الإنتماء.
- ♦ تنمو الثقة من قوة العلاقة والدعوة إلى أن تكون أنت ذاتك.
- ♦ يتحقق الإبتكار بتقييم تشعب الآراء ودعوة الأعضاء إلى الإتيان بأفكار ورؤى من حياتهم.
- ♦ تتشكل الهوية من مشاركة الشخص بكامل ارادته.

المحاسن الكامنة	المساوئ المحتملة
<ul style="list-style-type: none">العلاقات الشخصية تُمكن من التعلم العميقيكون التساؤل أغنى حين يكون الشخص حاضرا بكامل إرادتهالإنتماء إلى المجتمع يقوي التزام الأعضاء	<ul style="list-style-type: none">يصير المجتمع كحلقة صداقة يُستبعد الخارجيونيصير المجتمع كخدمة تدريبيصير الإنتماء والهوية أكثر أهمية من التعلم

البعد 5. توضيح وتوزيع القيادة

في باكر الأيام كان من المعتاد أن يعوّل مجتمع الممارسة على قيادة شخص أو شخصين أو ممد خارجي أيضا. ومع نضوجها، طورت بعض المجتمعات نماذج معقدة من القيادة تستدعي مبادرة أكثر اتساعا

في إحدى المجتمعات يتناوب إثنان من الأعضاء على تمهيد المحادثات عبر الإنترنت، ولهذا المجتمع اجتماع للجمع الرئيس مرة في الشهر، يدعون فيه أي عضو بصفة مراقب. وفي مجتمع آخر يتولى أعضاء المجتمع الرئيس مهمة الدور القيادي (ينظر الجزء الخاص بالأدوار) ويجتمعون بمجتمع ثانوي من الأعضاء للقيام بمسؤوليات تلك المهمة معا.

وتتضمن الجهود التنموية القصدية في هذا المضمار ما يأتي:

الإفصاح عن الأدوار القيادية. لضمان أن هناك من يعتني بالمسائل ومن يُبقي على المجال مفتوحا، خصصت العديد من المجتمعات قادة يوافقون على ممارسة دور فاعل في تنمية المجتمع. إن الأدوار القيادية الواضحة تجعل من السهل توضيح التوقعات داخل وخارج المجتمع، وكما ذكرنا سابقا، تقدم العديد من المنظمات الدعم والتدريب للناس الذين يتولون المسؤولية في مجتمعاتهم.

توزيع القيادة. ان الإنتقال إلى قيادة أكثر توزيعا لمهامها هو علامة جيدة على النضج. يتبنى الأعضاء مهامها لمساعدة المجتمع في أداء وظيفته وفي النمو من الشكل البسيط إلى الشكل الأكثر تعقيدا، فهم يقودون النشاطات ويستضيفون الاجتماعات، وكذلك في إمكانهم ان يبدأوا ويقودوا جمع ممارسة، وتنظيم فعالية محلية أو ابتداء فصل محلي. ولتسريع توزيع القيادة يمكن تعيين المهام القيادية التي جاء وصفها سلفا في الجزء السابق المتعلق بالأدوار بصورة لا تقبل اللبس بمجتمع من الأعضاء، وهذا يشجعهم على أن يكون لديهم شعور بملكية المجتمع.

جمع رئيس مندمج. من الإشارات المبكرة على النضوج تكوين جمع أساس متخصص في تنمية المجتمع ومثلية لعضويته. وألحظ ان أجمع الأساس ليس هيكل حكم، إذ يبقى في العادة غير رسمي ونادرا ما تكون لها سلطة قرار، ويتألف من أعضاء يشعرون بقيمة المجتمع، إذ يكونون مستعدين لأخذ بعض الخطوات الإضافية لكي يصير أكثر قيمة بالنسبة لهم ولغيرهم، يتدبرون أمر تجربة المجتمع ويعملون مع الآخرين لجعله معافي وذا نفع. ويمكن ان يكون لكل من الفصول جموعهم الرئيسية الخاصة بهم ومن ناحية مثالية ليس الجمع الرئيس جامدا بل هو بمرور الوقت يستمر في اجتذاب الأعضاء الجدد. وبينما نادرا ما ينظر إليه بصورة رسمية وبأنه جزء

من القيادة، لا يتخذ الجمع الأساس الحيوي شكل القيادة. والتزامهم يُلهم الأعضاء وهو عنصر رئيس في ضمان استمرارية صلة المجتمع وحيويته على المدى البعيد.

بعض تأثيرات النمو القيادي التوجه:

- ♦ يُسير الأجنحة التعليمية اعضاء ملتزمون يمكن لقيادتهم أن تقدم تماسكا استراتيجيا وتحديات أكثر تطلبا ومتابعة أكثر اتساقا.
- ♦ تنبع القيمة من مجتمع مدارّ بطريقة جيدة تعطي "قيمة عالية للوقت"
- ♦ تأتي الثقة من التوقع بأن تكون هناك التزامات محددة لإنجاز المهام.
- ♦ في الإمكان تشذيب الابتكار بالتركيز الديناميكي والإستراتيجي للأعضاء الذين يتولون أمر مجابهة تحدي الإعتراف وتشجيع التطورات الإبتكارية التي قد لا تكون إمكاناتها الكامنة واضحة للعيان، حتى بالنسبة للأعضاء الذين يُوردونها.
- ♦ تبين الهوية دور الفرد في المجتمع والقدرة على المساعدة في تشكيله.

المساوئ المحتملة	المحاسن الكامنة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ القيادة القوية تولد الخنوع ▪ ينشأ توقع بأن القادة يقدمون خدمة (يمكن تقييمها من الأعضاء الزملاء الذين يستهلكون تلك الخدمة) ▪ يصير الأعضاء ناقدين بدلا من تقديم المساعدة ويتضجرون من الأشياء التي يقوم بها الآخرون بوصفهم متطوعين ▪ يصير الجمع الأساس طبقة خاصة من دون عضوية متجددة ▪ تتخذ العديد من القرارات في غرف مظلمة ▪ ينهمك الأعضاء في تسييس أدوارهم ويتشبهون بهذه الأدور مدة طويلة ▪ تصير القيادة منصة للنرجسيين أو لأصحاب الأصوات العالية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ازدياد الكفاءة ▪ هناك سبل محددة بصورة جيدة للإسهام في المجتمع ▪ توقعات بشأن من يتولى القيادة واپن ومن أجل ماذا تكون واضحة للعيان ▪ يُنمي الأعضاء شعورا بالمسؤولية المشتركة ▪ في إمكان الأعضاء الجدد أيضا تولي أدوار القيادة وتجربة شعور الملكية بعملية التعلم

البعد 6. تنمية الشعور الذاتي

من كل السبل التي ينمو بها المجتمع، نجد عنصرا مهما من عناصر النمو والتطور، وهو الوعي الذاتي بالعمل بصفة مجتمع ممارسة. وهذا الأمر لا يستلزم فهم نظرية التعلم الكامنة، أو مفهوم مجتمع الممارسة أيضا بل يتطلب الإنتباه إلى جودة عمليات التعلم والقيمة الناتجة.

ترجم مجتمع ممارسة كبير نطاقه إلى سلسلة من جموع الممارسة، يلتقي المجتمع وجها لوجه مرة واحدة في العام. وأثناء هذا اللقاء تقود جموع الممارسة المختلفة الجلسات، بعضها ينتهي ويستمر البعض الآخر حتى العام القادم وتشكل أخرى جديدة. هذا التفكير والتدبر المتواصل في النطاق وإعادة تصميم الحضور يحافظ على تركيز وحيوية المجتمع. في إحدى وكالات الخدمة الإجتماعية تجمع كل مجتمعات الممارسة قصصا حول تأثير عمل الأعضاء، يتشاطرون هذه القصص في كتيبات او ملصقات في معارض مجتمعات الممارسة الدورية.

وتتضمن الجهود التنموية القصدية في هذا المضمار على ما يأتي:

التصميم-الذاتي. كما ذكرنا في الجزء المتعلق بالإطلاق تؤطر بعض المجتمعات تعلمها بصورة قصدية، إذ يقومون بمناقشة التحديات والتطلعات ويتخيلون كيف يمكن للمجتمع مساعدتهم، وعادة ما يُفردون وقتا في الأجنحة لعمليات "التدبر/ التفكير"، وقد يعقدون جلسات تجديد عرضية يستعرضون فيها تقدمهم ويضعون تطلعات جديدة ويعالجون ويعيدون التصميم.

الوعي بإيجاد القيمة. في إمكان آلية مجتمع الممارسة أن توجد قيمة للأعضاء ولمنظماتهم، ولكن المجتمع الذي يمتاز بقصدية كبرى يسعى وراء وعي بالقيمة التي يوجددها. وهذا الأمر لا يتطلب مشروع تقييم كامل، رغم أن بعض المجتمعات الممولة جيدا فعلت، لكنها وببساطة شديدة تعني أن يكون الأعضاء واعين بصورة عامة بالإختلاف الذي يصنعون - لممارستهم وللعالم أجمع، ومن جانب عملي، يعني ذلك استرجاع قصص القيمة التي ساهم عن طريقها المجتمع في مشاريعه، وفي بعض الحالات يمكن تطوير مؤشرات أيضا يمكن اتباعها. كل ذلك يبين التزاما مشتركا في إيجاد أقصى قيمة. (ينظر الفصل ٦ في إيجاد القيمة)

تعلم حلقات التعلم. إن التعلم بوصفه مجتمع ممارسة هو في حد ذاته عملية تعلم، والوعي بإيجاد القيمة يمنح الفرصة للتفكير فيما يمكن أن يوجد القيمة الكبرى وتبني نشاطات وعمليات بموجب ذلك. وبحلقات التفكير هذه يكيف ويعاد تأطير عملية وإستراتيجية التعلم بمرور الوقت.

بعض تأثيرات التعلم الواعي التوجه:

- ♦ يُسير الإلهام الكامن في قصص إيجاد القيمة أجنحة التعلم.
- ♦ تنبع القيمة من الرغبة في تحسين الأداء والإسهامات في المجتمع.
- ♦ تنشأ الثقة من الإلتزام المشترك في فهم آلية عمل الجمع كمجتمع ممارسة (أو غير ذلك) وكيف له أن يستجيب لكل عضو من الأعضاء.
- ♦ يمكن للابتكار أن يُبنى على تصميم المجتمع وأن يوجه الوعي بإيجاد القيمة ولو كانت مجرد قيمة كامنة.
- ♦ تتعزز الهوية بالإقرار بالإختلاف الذي يصنعه المجتمع في العالم.

المساوئ المحتملة	المحاسن الكامنة
<ul style="list-style-type: none">▪ ينتاب بعض الأعضاء شعورا بأن العملية والتدبر يحتلان معا حيزا كبيرا من وقتهم الثمين▪ يصير المجتمع جامدا كثيرا فيما يخص العمليات والشعائر القائمة▪ ضياع الفرص الناشئة التي لا تناسب تماما هذا الإطار▪ يصير الأداء الجيد وفقا لصورة المجتمع المثالي هدفا في حد ذاته	<ul style="list-style-type: none">▪ يُطور المجتمع مقدراته على إشراك أصحاب المصلحة▪ الوعي بما يوجد القيمة يثير مخيلة الأعضاء ازاء الممكنات▪ يصير التعلم أكثر قصدية▪ الأشخاص المنجذبون نحو العملية لديهم فرصة في الإسهام

البعد 7. التوجيه نحو السياق

إن نضوج مجتمع الممارسة ليس شأنًا داخليًا فقط، بل هو أمر متعلق أيضًا بمكانة المجتمع في السياق الأوسع. وتتضمن الأسئلة التي تُسیر النمو في هذا الإتجاه ما يأتي: كيف لنا أن نتلاءم مع منظماتنا (أو منظماتنا) ومع تخصصنا بصورة وسعى؟ هل هناك إنماءات وتحولات ذات صلة نحتاج إلى الإستجابة لها؟

وجدنا هناك مجتمعات تفكك منتجات التنافس وتسير باحثة عن استكشافات تعليمية وترسل الأعضاء إلى مؤتمرات مختلفة في الميدان أو تنشر ما توصلت إليه.

أدركت إحدى المجتمعات فيما يتعلق بالتقييم المبكر للمشروع أن ممارستها لن تكون قادرة على المساهمة بصورة كاملة ما لم تتوقف ثقافتها التنظيمية عن تلطيح الإلغاء المؤقت للمشاريع متى ما وجدت أن فيها مكمنا للخطورة.

وتتضمن جهود التنمية القصدية في هذا الإتجاه ما يأتي:

- ♦ **الخوض في المياه التنظيمية.** إن أحد أكثر أشكال الوجهة السياقية هو العلاقة مع منظمة واحدة أو أكثر، والنضج في هذه الحالة يعني تعلم الخوض في التوقعات والموارد والسياسة والثقافة التنظيمية، وقد يتطلب ذلك الإفصاح بصورة فضلى عن الفرق الذي يحدثه المجتمع وقد يحضى في بعض الأحيان بالدعم والرعاية عن طريق تعديل المسار بما يتفق مع الإستراتيجيات والسياسات والمبادرات ذات الصلة. وفي بعض الحالات يتطلب المواصلة كمجتمع ممارسة مقاوم ومتحدي ومحول للسياق التنظيمي.
- ♦ **الإنتماء إلى الميدان الأكثر رحابة.** إن نطاق العديد من مجتمعات الممارسة هو جزء من حقل أو ميدان أوسع، والإرتقاء إلى ميدان أوسع يزيد في العادة شرعية المجتمع لدى أصحاب المصلحة، لأنه يُنظر إلى المجتمع على أنه محاسب أمام نظام كفاءة هو أكثر رسمية في العادة. ويحتاج المجتمع إلى أن يدافع عن القيمة المستحصلة من عمله كبوابة محلية لهذا الميدان، وذلك من خلال موارده وخبرته وشبكاته، وهذا يسترعي المجادلة بشأن الوقت والموارد اللازمة للمشاركة في النشاطات الخارجية كالمؤتمرات والتدريبات والمحادثات عبر الإنترنت. والنشر أيضا في مجلات تخص الميدان ومجلات التجارة هو وسيلة أخرى يزيد بها الأعضاء شرعية المجتمع.

- ♦ **فهم الميدان الأرحب.** إن مجتمع النظراء هو منصة جيدة لفهم كيفية تأثير العالم في ممارسته، وماهي التوجهات المهمة؟ وما الذي يحدث في مكان آخر، ومن ضمن ذلك التطورات الجديدة والبحث والإبتكارات؟ وما حال المنافسة؟ وهل هناك ثمة شركاء كامنون؟ وما طبيعة مساهماتنا المجتمعية؟ هذه هي أشكال الأسئلة التي سيتعاطى معها مجتمع الممارسة إذا ما بذلت مساعي من أجل النضوج صوب توجهات إستراتيجية في سياقها الأكثر رحابة. وتتضمن بعض تأثيرات التطور الموجه نحو السياق ما يأتي:
- ♦ تأثر الأجندة التعليمية واستجابتها بما يحدث خارج المجتمع.
- ♦ تنبع القيمة من العمل معا على فهم السياق الأوسع واكتشاف مضامينه المرتبطة بالممارسة.
- ♦ يمكن أن تتأق الثقة من الإنتماء إلى المنظمة نفسها، ومن تشارك الخلفية العلمية والولاء للميدان، أو المساهمة في الأجندة الأوسع نفسها. وتأتي الثقة كذلك من التفاوض بشأن رؤية مشتركة للأوجه ذات الصلة للعالم الأوسع، سواء أكان ذلك في الإنضمام أم في مقاومة التوجهات الأكثر انتشارا.
- ♦ الإبتكار يأتي من التفاعل مع الرؤى الأخرى ومن الاستجابة والبحث وتبني وإعادة مزج أو إعادة توجيه الأفكار التي تأتي من مصادر متنوعة.
- ♦ يمكن للهوية أن تبني على السمعة الخارجية والمقدرة على التوسط للوصول إلى المعلومات والعلاقات.

المحاسن الكامنة	المساوئ المحتملة
<ul style="list-style-type: none"> تقدم المنظمات الدعم توفر المشاريع السياقات الملموسة للتعلم من الممارسة يحوز المجتمع الشرعية عن طريق الإعتراف الخارجي والسمعة ينمي الأعضاء آفاقا موسعة تُعلم المجتمع متعالق بمجتمع أوسع من اصحاب المصالح 	<ul style="list-style-type: none"> تقضي بعض القوى الخارجية على بعض قوة المجتمع تتغلغل الإختلافات الخارجية والولاءات والصراعات في المجتمع وتؤدي إلى تشظيه إلى أجزاء يحدد الإنتماء بمصطلح "نحن وهم"

الإرتباط بالمشهد الأرحب

مع دخوله في مرحلة جديدة من التطور بصفة فريق تعلم اجتماعي كان التحدي الرئيس الذي واجهه مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية هو مواصلة إشراك الممارسين في تنمية نطاقهم وفي الوقت نفسه استثمار المعرفة المتراكمة للمشاركة في المشهد أو الميدان الأرحب.

وبالفعل لم يكن التفاوض الإنساني مجرد نطاقا للممارسة بل هو كذلك مجتمع استفهامات فلسفية واجتماعية تساهم في تصميم العلاقات الدولية. وهناك علاقة متماسكة تبادلية ومتوترة كذلك بين تطور ممارسات الميدان الإنسانية والإستكشاف الأكثر سعة لدور التفاوض والتواصل والدبلوماسية في الخطوط الأمامية. وكذلك هناك ممارسات متعددة تجارية وسياسية وتفاوض مناخ التي قد تزيد غنى تطوير الممارسات الإنسانية الجديدة والمؤثرة في الخطوط الأمامية. وسيكون من الأهمية البالغة لمجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية أن يجد طرائق مختلفة تتعدى مزالق العمليات في الخطوط الأمامية، وأن يصل إلى صيغ أخرى من التفاوض وزوايا بحث للإبقاء على الممارسة ناضجة ومؤثرة.

3.8 عوامل رئيسة على مستوى المجتمع

مجددا، مع وجود محاذير بأن كل مجتمع متفرد في ذاته، يلخص هذا الفصل عوامل نجاح عامة على صعيد المجتمع لتكون حاضرة في الذهن، ثم نبحت، كما فعلنا على مستوى المبادرة في التحديات والمخاطر الأكثر شيوعا في تطوير مجتمع الممارسة إلى جانب بعض الإستراتيجيات التخفيفية.

عوامل النجاح على مستوى المجتمع

قيمة الوقت العالية. في كل مرة يندمج فيها الناس مع المجتمع يشعرون بأن الأمر كان جديرا بوقتهم وأنهم كانوا يشعرون بالقوة في جعله على هذا النحو ومشاركتهم عنت الشيء الكثير، فلقد كانت ممتعة ومفيدة ومجدية مع وجود إمكانية لإحداث فرق بالنسبة لهم ولممارستهم. إن أهمية معيار الوقت هذا ربما هو المبدأ الأعلى في سلم الأهمية.

الشغف تجاه النطاق. لا يمكن لمجتمع الممارسة أن يبقى على قيد الحياة ما لم يشعر الأعضاء برباط قوي مع النطاق إما لدواعي الأهمية الشخصية أو لأنه بالغ الأهمية بالنسبة لشغلهم، وتعلمهم يُطور النطاق في الوقت نفسه.

التركيز على الممارسة. يجب أن تعالج التفاعلات التعليمية مسائل حقيقية في الممارسة - حقيقة الأشياء لا ما يجب أن تكون عليه. إن البقاء عند المستوى السطحي من "المعرفة الرسمية" و "كيف يجب ان يكون" لا يجعل المجتمع ذا نفع قدر الإمكان.

الثقة. يحتاج الأعضاء إلى أن يثقوا ببعضهم بما يكفي للتحدث عن الممارسة الحقيقية، ولكن التحدث بشأن الممارسة الفعلية هو أيضا السبيل الأمثل لبناء الثقة، وفي إمكان الشخص الذي يحظى بالإحترام أن يبدأ هذه العملية بطلب المساعدة أمام التحدي والإخفاق.

إيقاع المجتمع. يحتاج كل مجتمع إلى أن يجد الإيقاع المناسب للأعضاء، والقليل منه يجعل المجتمع يبدو مجتمع غير حي، والكثير منه يجعل الناس يتركون المجتمع، والوجود في المجتمع ليس على الإطلاق الوظيفة الأولى للشخص.

القيادة الداخلية. إن الإخلاص والمهارات وشرعية الناس الذين يتولون القيادة الداخلية في تكييف المجتمع أحد العوامل المهمة في تقرير جودته وعمره.

ملكية العضو. إن الشعور القوي بأن المجتمع هو مجتمعهم يعزز المشاركة وروح المبادرة. مارس قيادة لينة الساعد واحم هذا الشعور بالملكية من الضغوط الخارجية.

الجمع الرئيس المفعم بالطاقة. يُنصح قادة المجتمع ببناء جمع رئيس من الأعضاء المتفانين حولهم، فأن يكون هناك شخص واحد أو شخصان أمرا جيدا في البداية ولكنه فكرة سيئة مع مرور الوقت.

اللمسة الشخصية. يحافظ القادة الناجحون على الإتصال الشخصي بالأعضاء، وبذلك يكونون على دراية بالمسألة التي يواجهها العضو، التي يمكن للمجتمع معالجته، وبالأشياء التي يحسنون عملها ويجب مشاركتها مع المجتمع.

الإصرار على الابتكارات. إن أنماط التعلم الجديدة والنشاطات المستحدثة قد لا تبدو فاعلة في أول الأمر، كن صبورا وحاول أن تتكيف معها قبل ان تقرر تركها والعودة إلى ماهو مألوف لك.

أشعل ضوءا. حاول أن تسلط الضوء على الأشياء التي تظل في الخفاء كالنشاطات والتفاعلات الجانبية، واسع إلى تقدير الأعضاء الصامتين أو القيمة التي يوجدها المجتمع في أجزاء مختلفة من المنظمة وما وراءها.

التحديات والمخاطر على صعيد المجتمع

كحال كل الأشياء الجيدة تنطوي مجتمعات الممارسة على منافع ومخاطر. وندرج في الجدول 3.9 التحديات والمخاطر النموذجية إلى جانب مقترح إستراتيجيات للتخفيف من وطأتها.



التحديات والمخاطر

التخفيف

<p>الصومعات. أحد مخاطر مجتمع الممارسة أن الأشياء نفسها التي تقود إلى النجاح قد تحوله إلى صومعة، إذ يصير الأعضاء منغلقيين على أنفسهم وينسون الإنفتاح على حدودهم من أجل كسب أعضاء جدد أو رؤى جديدة أو تحالفات.</p>	
<p>التفكير الجماعي. الخطر الآخر هو أن يتوقف الأعضاء عن مُساءلة "الحقائق" التي ولدها المجتمع. يغدو مريحا أكثر الاستمرار بالقصص الجارية بدلا من تحدي الإجماع.</p>	
<p>من مهمة حماة المجتمع يمكن للأعضاء التفكير في وظيفة عمل مجتمعهم كشراكة تعليمية، ويمكن لهم جذب الإنتباه إلى الأصوات المغايرة التي تُسكَّت. يحتاج قادة المجتمعات إلى التحدث مع شخص مهيمن في الغرف الخلفية لتجنب تضييع وقت المجتمع الثمين</p>	<p>هيمنة بعض الأصوات. إذا هيمن بعض الناس بصورة مستمرة قد يترك بعض الأعضاء المجتمع ولو كان لديهم الكثير ليقدموه ويكسبوه.</p>
<p>تأكد أن أوقات الدخول والخروج توجد استمرارية عبر الإجتماعات، وأسس على الإجتماعات الماضية وتابع في الوقت المحدد من أجل التدبر والتغذية الراجعة والتحسين.</p>	<p>عدم الإستمرارية. إن كان هناك القليل أو عدم استمرارية في القصص المتشاطرة حول الأحداث الماضية وما أنجزه الناس بالتعلم منذ ذلك الحين، فسيبدأ الأعضاء في التعامل مع اللقاءات على أنها أحداث مضمرة لا شراكة تعليمية مستمرة.</p>
<p>حافظ على العروض التقديمية إلى أدنى حد، وعند استعمالها يجب أن تكون العروض التقديمية تمهيدا للإنخراط لا طريقة للتعلم واستعمل خيالك في تصميم فرص التعلم (انظر الفصل الآتي من أجل الحصول على أفكار في هذا الصدد).</p>	<p>الكثير من الإرسال. الناس معتادون على العروض التقديمية بعدها طريقة التعلم الرئيسية فيمكن لها أن تكون ثابتة، إن لم يكن التفكير كافيًا في تصميم النشاط، فإن أجنداث اللقاءات ستبدو قائمة من الموضوعات لا نشاطات لتحقيق تقدم بخصوص التحديات الحقيقية.</p>
<p>تجنب صيغ التغذية الراجعة التي تجرد الأعضاء من مسؤولية المجتمع فمثلا لا تطلب تقييم كيف أدى المنظمون عملهم، بل قدم أسئلة تركز أكثر على ما يمكن للناس فعله لامتلاك مجتمعهم.</p>	<p>مجتمع الممارسة كخدمة. إن الجانب السلبي في وجود قادة مجتمع أقوياء وفريق تعلم اجتماعي أن الأعضاء يبدأون بالنظر إلى المجتمع على أنه خدمة لا فرصة لتشكيل أو توجيه شراكة التعلم بأنفسهم.</p>
<p>لا يولد كل شخص وهو قائد مجتمع، ولكن يمكن لكل شخص أن يتعلم. من الجيد أن تقدم المنظمات بعض التدريب لأولئك الذين يريدون تطوير هذه المهارات.</p>	<p>العمل كمشروع. يُدار المجتمع بأسلوب إدارة مشروع قد يكون من أشخاص يحسنون إنجاز المهام ولكنهم يفقدون إلى الملكة لتحفيز المخيلة وللإلهام وللإمسك باللمحة ومجابهة الصعاب من أجل مصلحة الأجندة التعليمية.</p>

الشكل 3.9

التحديات والمخاطر على صعيد المجتمع

4 تيسير اللقاءات والمبادرات

تتعلم مجتمعات الممارسة كيفية التعلم من تطوير بنىويات نشاط وعمليات تيسير تناسبها.

يغوص هذا الفصل إلى مستوى أعمق في تفاصيل إنماء مجتمعات الممارسة، كُتب هذا الفصل للناس الذين يمارسون دورا فاعلا في تصميم وتيسير اجتماعات المجتمع ونشاطاته التي توفر مجالات للتعلم الاجتماعي، والتيسير هو مساهمة مهمة في إنماء المجتمع وهي عامل يجد به الأعضاء قيمة فيها. سيناقش هذا الفصل مبادئ التيسير وتصميم الاجتماع والبنى المتنوعة للنشاط، ولكننا سنبدأ نقاشنا بتحديد موضع التصميم والتيسير في سياق نظريات التعلم المضمرة.

4.1 تصميم التعلم الاجتماعي ونظرية التعلم

تأتي خبرة معظم الناس في نشاطات التعلم المصممة من الدراسة أو من سياقات تدريبية، وفي كلا الحالتين يهدف التعليم إلى نقل المعرفة من الخبير أو المعلم، وينتج من ذلك "نظرية تعلم" مضمرة وهي تشكل ما يعرفه ويتوقعه الناس. وقد يجلب أعضاء وقادة المجتمع نظرية التعلم المضمرة هذه إلى تصميم وتوقعات المجتمع، ولكن العنصر الرئيس في تنمية مجتمع الممارسة هو تحويل الأعضاء والقادة نظريتهم للتعلم المضمرة من طريقة النقل المألوفة إلى طريقة يحيا فيها الممارسون بالتعلم من بعضهم عن طريق محادثات بطريقة "سوق الكلام".

إلحظ أن نشاطات التعلم الاجتماعي وكما نستعمل المصطلح ليست نشاطات بيدغوجية مبتكرة، من النوع الذي يقود الناس إلى اكتشاف جواب معروف مع وجود شيء من التفاعلية، وهي ليست نقلا رفيفا متبرقا ببرقع ميسر نشط ولديه وصفات للتفاعل. إن الغاية من نشاطات التعلم الاجتماعي هو إيجاد مجالات للمحادثات المعقدة والمجدية بشأن الخفايا وأوجه الشك الكامنة في الممارسة الحقيقية

وما لم تتغير نظرية التعلم المضمرة يمكن بسهولة لمجتمعات الممارسة أن تصير مجتمع من العروض التقديمية والندوات عبر الإنترنت، وهي ليست بالضرورة غير مفيدة ولكنها لا تصيب مكنم التعلم الحقيقي لمجتمع الممارسة. ويمكن أيضا لمساهمات الخبراء أن تكون جزءا من نشاطات المجتمع، ولكنها مساهمات تحتاج إلى أن تصمم بطريقة حذرة، فلا يجوز للخبراء أن يعرضوا "خبرتهم" ببساطة بشروطهم، بل يجب أن ينسحبوا إلى الأجندة التعليمية للمجتمع وإلى ما هو مهم بالنسبة إلى الأعضاء، فالتعلم يختلف تماما حين يكون الأعضاء مصدر توجيه هذا التعلم، حين يستخلصون من الخبير ما يعرفون أنهم بحاجة إلى أن يتعلموه في ضوء خبرتهم في الممارسة.

4 تيسير اللقاءات والنشاطات

ثمة فنٌّ في تصميم وتيسير الإجتماعات ونشاطات التعلم الإجتماعي، ولجعل ذلك ملموسا في هذا الفصل نقترح أمثلة عديدة لنشاطات التعلم الإجتماعي التي استعملناها، نناقش محاسنها وكيف نظمناها لإيجاد مجالات تعلم اجتماعي ولكن ان لم تتغير نظرية التعلم الإجتماعي الكامنة، فلا نتخيل أن مجرد تقديم أوصاف للفعالية سيؤدي الغاية. من نظرية التعلم الصحيحة والقليل من الخيال لا حصر لممكّنات تصميم نشاطات التعلم الإجتماعي. وبمرور الوقت سيُراكم المجتمع ذخيرة نشاطات تناسب حاجة الأعضاء.

4.2 فن التيسير في مجتمعات الممارسة

هذا الجزء يقدم بعض التوجيهات الموجزة للتيسير في مجتمعات الممارسة، سواء أكانت مقدمة من لدن محترفين أم أعضاء مجتمعات، ولكل الميسرين أسلوبهم الخاص بهم، ولكن من المفيد أن يكون هناك مبادئ توجيهية عامة. نتحدث هنا عن الغرض من التيسير ما عليك وما لعلك فعله في الإتصالات في القنوات الخلفية فضلا عن التحديات العامة التي يواجهها المُيسر.

الغرض من التيسير

يعد التيسير في مجتمعات الممارسة متعدد الأوجه ويكتنفه الغموض، وهو في العادة دور يتولاه قادة المجتمع، ومع نضج المجتمع يتولى التيسير أعضاء آخرون. يمكن في بعض الأحيان استدعاء مُيسر خارجي أو عضو في فريق تعلم اجتماعي. ونبين فيما يأتي بعض المهام الكثيرة التي يقوم بها المُيسر في مجتمع الممارسة والنصيحة التي نُسديها لأنفسنا ونحن نعيش هذا الدور:

حافظ على تماسك المجال. إن وظيفتك هي ليست ملء المجال بل التأكد من كونه متاحا للمجتمع لكي يملأوه، وإذا تشتت الأمور فحاول أن توضح ببسر واعمل على إعادة تدعيم الغرض من المجتمع، وتأكد من أن كل الأصوات تلقى أذانا صاغية، وبخاصة صوت الممارسة، واعمل على دعوة التدبر الدوري وتقديم الإجازات.

أنموذج روح المسألة. حاول قدر المستطاع ممارسة الفضول التقديري والقيادة الإيجابية، وركز على نقاط القوة أكثر من نقاط الضعف والتفائل أكثر من التشاؤم، وادعم التفكير أكثر من النقد، رحب بالأسئلة بالقدر نفسه الذي ترحب فيه بالأجوبة، ولكن قبل كل شيء، حاول أن تلج أنت نفسك بصفة المتعلم. إن أفضل قادة المجتمع هم أولئك الذين يشعرون بحاجة ماسة إلى المجتمع لأنهم "يطمعون" في التعلم الذي يمكن أن يجنوه.

ثمن الخبرة. احترم تاريخ الناس وسياقاتهم وقدر مساهمتهم التي تبيّن خبرتهم، وهذا يعني في الجوهر، جلب الأسئلة والتحديات من حيز الممارسة إلى المجتمع، وابتحث عن الفرص لتسليط الضوء على قصص الناس سواء أكانت تنطوي على النجاح أم التحديات أم الفشل الكامل.

ادعم الناس لتحقيق الإختلاف. وجه الكلام صوب الفعل كلما سنحت الفرصة، وحين ترفع إمكانية الفعل مستوى الطاقة استغلها، ابحث دوما عن الفرص لاستكشاف والإفصاح عن القيمة الكامنة في المشاركة من أجل إحداث الفرق الممكن.

تأكد من المتابعة. في الفصل الأول قلنا ان مجتمع الممارسة هو حلقة تعلم مستمرة (الشكل 1.2). وللناس أشغالهم وقد لا يتذكرون كل ما يحتاج إلى المتابعة، ولكن المتابعة والرجوع إلى الأشياء تساعد في إكمال الحلقات.

ادع إلى منهج تيسير جمعي. حاول أن تشرك الناس متى ما أمكن ذلك في قيادة المجتمع، وبخاصة عند التعامل مع المسائل الشائكة والصعبة، وشارك مسؤولية جودة المجال المتاح مع المشاركين، وإذا ما اشتكى أحدهم فادعهم إلى اقتراح شيء معين، وكن متهيئا لما قد يحدث لاحقا، وسواء أكان ذلك يتبع خطتك أم لا.

قلنا ذلك فعلا في الفصل السابق ولكن التكرار يفيد هنا: إن أحد المغريات المحبطة في تيسير مجتمع الممارسة، سواء أكنت عضوا أم من خارجه، هو أن تجهد نفسك من أجل إنماء مجتمع مثالي وفقا لبعض المعايير التي ابتكرتها من عنديتك أو قرأت عنها أو فُرضت عليك. المجتمع ليس لأحد آخر، فهو ببساطة للمجتمع، هو المجتمع الذي يريدون وليس المجتمع الذي تريده أنت أو أي شخص آخر.

التيسير والقنوات الخلفية

حين يفكر الناس في قيادة المجتمع عادة ما يخطر في بالهم الأوجه الأكثر عمومية للمجتمع والموقع الشبكي والوثائق، بينما تكون "القناة الأمامية" مهمة من دون أدنى شك، فالميسرون الناجحون عادة ما يجيدون التعامل من "القنوات الخلفية" للاتصال، بالإتصال بالناس خارج "الحلبة العامة"، على سبيل المثال بالهاتف أو حول طاولة القهوة أو أدوات التراسل. عمل قيادة القناة الخلفية هذه يساعد على المحافظة على نبض المجتمع، ومعرفة ما يعانیه الأعضاء وما أنجزوه يساعدهم في توليف أجندة التعلم. وقد يحتاج الأعضاء أحيانا إلى شيء من الوخز لكي يدركوا فائدة جلب تحدياتهم الخاصة وقصصهم إلى المجتمع، والبدء بمحادثة خاصة يمكن أن يفتح الباب. يبين لنا الجدول في الشكل 4.1 بعض التوجيهات فيما يخص المحادثات في القناة الخلفية في صيغة افعل ولا تفعل.

الصراع المدمر	الصراع المثمر
<ul style="list-style-type: none"> ♦ إن الصراع الذي يجبر أو يحتل مساحة كبيرة سيؤدي بالأعضاء المشتركين فيه إلى الشعور بأنهم يضيعون وقتهم ♦ إن الصراع الذي يتحول إلى هجمات شخصية يحطم الثقة وأواصر المجتمع ♦ إن الصراع الذي يتضمن تحطيم أحدهم هو أسرع وسيلة لخسران المشاركة 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ إن الهدف في مجتمع الممارسة ليس البتة الموافقة بل التعلم أي تغيير الفهم والأفعال بطرائق منتجة ♦ يمكن للصراع أن يمثل فرصة للاستماع إلى أصوات مختلفة ♦ إن اختلافات الرأي حالة صحية وتنوع الرؤى يساعد على تكوين أفهام جديدة ♦ إذا استطعت أن تكسب إلى جانبك أولئك الذين سببت معارضتهم صراعا، فإنهم سيصيرون في العادة أكثر الملتزمين بالدفاع عنك

الشكل 4.2

تضادات الصراع

أمور عليك القيام بها

اسبر أغوار المصدر. حاول أن تعرف هل كانت جذور هذا الصراع تكمن في المنطق أو في عقول جافة أو في الشخصيات، وهذا سيكشف هل ذلك تحدي تعلم أو شيئا آخر، فإن كان تحدي تعلم فإن البحث عن مصدره يمكن أن يكون مفيدا للمجتمع.

فكر في نقله بعيدا. حين يصير الصراع عصيا أو شخصا فمن الأفضل إيقاف المحادثة ونقلها إلى القناة الخلفية - وتذكر أن وقت المجتمع نادر وثمين ويجب عدم اهداره على أمور غير مجدية للجميع. (الخط أن ذلك قد يختلف من فريق يقضي فيه الأعضاء الكثير من الوقت معا ويكون من المفيد إشراك الجميع في معالجة صراع مدمر).

حاول إشراك الآخرين. تحدث إلى الأعضاء الرئيسيين ممن لديهم رأي مختلف لمعرفة مجال الآراء. إن كنت تستعمل "جمعا من القادة" فحاول أن ترى هل كان حماة المجتمع قادرين على التعامل مع الصراع أفضل منك.

افعل	لا تفعل
<ul style="list-style-type: none"> ♦ تعرف على التحديات التي يعاني منها الناس وتقص ما يمنحهم القيمة ♦ إكتشف كيف تنتفع من خبرتهم وطاقتهم وكيف لهم أن يساعدوك ♦ ابحث عن السبل لإرفاق قصة أحدهم في محادثات الجمع مع احترام السرية ♦ حاول أن تفهم ما يبقيهم مندمجين أو يمنعهم من الإندماج بطريقة غير قطعية الحكم. ♦ استمع إلى مقترحاتهم الواقعية غير المطروقة للمستقبل 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ التحدث عن الآخرين بصورة سلبية أو نشر الإشاعات ♦ لا تنغمس في التذمر والتفكير السلبي، وأصغ إلى الشكاوي وتبين شرعيتها، ثم صرفها إلى نقاط فعل تعزز القوة ♦ تحدث أو قدم نفسك كفاعل بالنيابة عن الأعضاء عوضا، فأنت تُضمن بناء على ما يمكنهم تقديمه وتقترح طرائق لمشاركتهم في المجتمع بصورة مباشرة. ♦ لا تطلب منهم تغذية راجعة إذا كان المجتمع يلبي احتياجاتهم كما لو أنها كانت خدمة، وعوضا عن ذلك إسألهم كيف يمكن للمجتمع أن يخلق مجالا كافيا لهم لأخذ المبادرة بشأن الأشياء التي يجدونها نافعة. ♦ لا تقدم وعودا لا تستطيع الوفاء بها.

الشكل 4.1

تعرف إلى مجموعتك بالتحدث مع الأعضاء

التعامل مع الصراع

يمكن للصراع أن يكون إشارة إلى مشكلة كامنة، ولكن قد يكون الصراع أيضا مؤشر تعاف يمكن أن يشير إلى أن مجموعتك منهكة في مسائل عصية وأنها تغرق في مستنقع التفكير الجمعي. نادرا ما يقاتل الناس من أجل أمر لا يهتمون به. إن الإندماج الزائد هو كعلامة حمراء في مجتمع الممارسة، ولكن هناك كثير من الشك يكتنف الصراع كما يتضح من الشكل 4.2.

إنتهز الفرصة. استفد من التفكير الجماعي بشأن الصراع كفرصة تعلم للأعضاء ولتقوية التزامهم بالتعلم المشترك.

إحم المجتمع. في نهاية المطاف تبقى حماية مجال التعلم أحد الأهداف الأكثر أهمية، وربما يتحتم عليك أحيانا أن تكون حازما وتطرد العضو الذي يخرق بصورة متكررة الثقة أو معايير الجمع وهو أمر نادر، لكن لا بد منه كأحد الخيارات.

في وسع المجتمعات مساعدة الناس في الخوض في أدوارهم

تتشكل مجتمعات إيقاد عادة حول مناطق تتداخل على نحو قريب مع الأدوار الرسمية في المنظمة كدور مدير الإنتاج والمصمم ومهندس الرقائت.

ومن دون أدنى حاجة إلى الاستغراب في الإمكان القول إن مثل هذه المجتمعات تجتذب أعضاء مهتمين بالممارسات التي يتطلبها الدور المعني، سواء أكان هذا الدور منسجما رسمياً أم لا.

لحظنا أن المجتمعات يمكن أن تساعد الناس في فهم أفضل للتوقعات الجارية والمستقبلية التي تقع على عاتق الناس الذين يتولون هذه الأدوار. إن النشاطات الأئموذجية كالشبيكات والمحادثات والورش وأحيانا الشراكات مع الشركاء الإستراتيجيين الذين يحددون المهارات والتوقعات كلها تساعد الأعضاء على الشعور بأمن واستقرار أكبر في مسيرتهم المهنية.

وقد يعود ذلك بالنفع على الأعضاء الذين يودون الانتقال في المستقبل إلى دور جديد، لأنه في إمكانهم التعلم في سياق مجتمع آمن من الآخرين الذين يؤدون هذا الدور بالفعل، الذين في وسعهم إجابة الاسئلة وتشاطر الأفكار وحل المشكلات. وكما ذكر سابقا مثل هذه المجتمع ألهم فيل ليساعد في بدء إيقاد بالمرتبة الأولى.

منحى تعليمي لإدارة الوقت

يمكن القول إن إدارة اللقاء والمشروع هي مهارات مهمة للمُيسر ولكنها قد تقف عقبة في الطريق. يفترض الميسرون أحيانا إن إحد واجباتهم الرئيسية هي الإبقاء على الجمع ملتزما بالأجندة (وغالبا ما يتوقع المشاركون ذلك منهم أيضا). في لقاء فريق تقليدي أو ورشة تدريب يراد من الأجندة تسيير العملية، لأن الغاية من اللقاء تغطية كل الفقرات في الأجندة أو المنهاج. وباستثناء بعض النقاط اللوجستية في البداية نجد دور الأجندة في المجتمع هو إعطاء هيكل أولي ليتمكن الناس من الإندماج.

تعمل الأجندة كعلامة إرشاد في الطريق وهي ليست الرحلة نفسها. السؤال الرئيس في اجتماع المجتمع ليس هو: هل كان الإجماع يتبع الأجندة حرفيا، بل هل كانت النشاطات توجد قيمة بالنسبة للأعضاء. إن سنحت الفرصة للتعلم (ومن ضمن ذلك فكرة واعدة، ومحادثة مفعمة، أو صراع بناء، أو تحد جديد، أو لحظة احتفاء) فعليك تبني الأجندة أثناء ذلك. اقتف أثر الطاقة التعليمية، وهذا لا يعني أن تسمح للناس بالإنحراف عن الموضوع، بل يعني سلوك سبيل أكثر مرونة. من الواضح أن التيسير يتطلب الموازنة واللجوء إلى الحكم الموضوعي ولكن من غير الصواب في العادة (وهو شيء قد شاهدناه غالبا) قطع الطاقة المتدفقة والنقاش المفعم بالقيمة تحت ذريعة الفقرة الثانية على لائحة الأجندة.

4.3 تصميم أجندات اللقاء

تتنوع إجتماعات مجتمع الممارسة كثيرا بمحتواها وهيكلها، ومن الأهمية بمكان السماح لكل مجتمع بأن يكتشف ما يناسبه. ادع الناس إلى أن يستعملوا مخيلتهم لمعالجة التحديات المشتركة، وإلى إحراز تقدم مشترك. يظهر الشكل 4.3 مخططا للقاء مجتمع اصلي للممارسة، وهو ليس أجندة ولكنه يتضمن اجزاء أنموذجية.

4.4 تنوع كبير في نشاطات التعلم

عادة ما يفكر الناس في التعلم الإجتماعي كمحادثات غير رسمية تجري حول جهاز مبردة الماء، وهذا يقع فعلا، ولكننا شاهدنا اندماج مجتمعات الممارسة القصدية في نشاطات تعلم واسعة التنوع على نحو يثير الدهشة.

المنطق وراء تنوع النشاطات

يبين الشكل 4.4 عينة من نشاطات المجتمع، ويقسم الشكل المرئي هذه النشاطات على عوائل من النشاطات متشابهة (بقع). كما أنها تقسمهم على ثلاثة أبعاد.

أفقيا، التعلم من الجهة اليسرى والتعلم من الجهة اليمنى.

عندما يتفاعل الأعضاء فإنهم يتعلمون من بعضهم ومع بعضهم، يتعلمون من تجربة بعضهم الممارسة من القصص، الناجحة والفاشلة، ويتعلمون مع بعضهم حين يقومون بأداء دور شركاء تعلم في مناقشة المسائل وحين يستكشفون الحلول معا أو عند فهم بحث جديد. ومع إنطواء العديد من النشاطات على كلتا العمليتين فإنها أحد الأوجه الأكثر بروزا في العادة في تعريف هيكل النشاط الأساس.

عموديا، غير مهيكلة باتجاه القمة ومهيكلة نحو الأسفل.

من الأهمية بمكان عدم الخلط بين طبيعة الحكم الذاتي لمجتمعات الممارسة وغياب هيكل داخلي. تتنوع نشاطات التعلم من غير المهيكلة تماما إلى المهيكلة. وكحال محادثات مبردة الماء لا تتطلب بعض النشاطات اي تيسير أو تصميم، كتبادل بعض المعلومات أو قص قصة ما، وعكس ذلك بعض النشاطات المهيكلة تماما تتطلب استعدادا وتصميما، حتى بروتوكولات مثل التقييم المتبادل وجلسات تدريب ورحلات ميدانية.

نحو المركز، التعلم بين الأعضاء ونحو الطرف مع المشاركين الخارجيين.

إن إيجاد مصادر من الخارج هو نشاط مجتمعاتي شأنه شأن التعلم من البعض ومعهم. إن دعوة الضيوف وقراءة البحوث معا أو التعاون في مشروع مشترك مع مجتمع اخر كلها طرائق لتوسيع نطاق تعلم الممارسة ومواكبة التقدم في الميدان ذي العلاقة. مثل هذه النشاطات الموجهة صوب الحدود تساعد المجتمع في تجنب فخ الإنعزال والبقاء في محدودياته.

صندوق أدوات تعلم اجتماعي

تعد ممارسات التعلم الإجتماعي وتقنيات التيسير حقا جديدا تماما بالنسبة إلى الكثير من الزملاء. وفي ضوء غاية مزدوجة وهي الإستجابة إلى حاجة ومساعدة مجتمعاتنا للتكيف على العمل افتراضيا بدلا من حضوريا حين بدأ وباء كوفيد-19، طورنا صندوق تعلم اجتماعي خاص بنا - تظهره صورة ملتقطة لشاشة صفحة الويب الرئيسية في الشكل 4.5، وتتضمن مكتبة نشاطات التعلم الإجتماعي والأدوات والتقنيات التي في إمكان أي شخص ان يختار منها بناء على حاجته في حينها.

كُتبت أدلة الأدوات التكنولوجية بتركيز على التعلم الإجتماعي، فعلى سبيل المثال "كيف يمكنك إستعمال تطبيق زووم بصورة كفوءة لأغراض التعلم الإجتماعي؟"

أحد الأهداف الرئيسية هي قضاء وقت أكبر على تصميم نشاط المجتمع، بدلا من محاولة التعرف إلى ما يجب عمله في الخطوة التالية او التفكير في الأدوات التي يجب إستعمالها وكيفية إستعمالها.

يساعدنا أعضاء هيئة تدريس مجتمع إيقاد في التعامل مع محتوى صندوق الأدوات. إحدى المتطوعات اخذت على عاتقها إيجاد أمثلة وتحميل منشورات عبر منظومة wiki التي بينت نشاطاتنا العينية في العمل، وهذا يبين الممارسات المطبقة والنظرية التعليمية الحية.

تصميم النشاط

من الواضح تماما أنه ليست كل المجتمعات تتخرط في كافة النشاطات المدرجة في الشكل 4.4. في أغلب الأحيان، لا يعد هذا الأمر هدفا جيدا للسعي ورائه، معظم المجتمعات تبلي بلاء حسنا من خلال مجتمع فرعي صغير ولكن وجود طيف واسع من النشاطات الكامنة كمثابة أداة نافعة، فيمكن لها أن تفتح مخيلة الأعضاء والمُيسرين. وفي هذا الفصل جاء وصفنا للنشاطات التي استعملناها، مقسما على ثلاثة مجاميع توضح غايات متباينة:

- ♦ نشاطات موجهة صوب المساعدة في تنمية الممارسة.
- ♦ نشاطات موجهة صوب بناء صورة متكاملة للمجتمع وطريقة تفكيره.
- ♦ النشاطات التي تنغمس فيها المجتمعات مع المشاركين الخارجيين.

يمكن لكل النشاطات أن تؤدي وجهها لوجه أو عبر الإنترنت، باختلافات طفيفة، وبالنسبة إلى التي تجري عبر الإنترنت، كل ما يمكننا قوله أن الأعضاء لديهم التكنولوجيا لعقد لقاءات فديوية ولديهم إمكانية الوصول إلى مجال عمل رقمي مشترك. (ينظر الفصل الآتي للمزيد حول التكنولوجيا).

بروتوكولات النشاط هذه ما هي إلا مجرد مقترحات تبين محاولتنا التي بذلناها، وليست هي نظرية تخص تعلم المجتمعات. هناك عدد لا حصر له من النشاطات التي في إمكان المجتمعات إستعمالها (ينظر بعض المراجع في نهاية الكتاب). ندعوك إلى تجربة تنويعات مما اقترحنها هنا مع وجود نشاطات جديدة تناسب مجموعتك.

4.5 النشاطات الموجهة نحو تطوير الممارسة

يمكن للتعلم حول الممارسة أن يجري ببساطة بتبادل نصيحة أو وثيقة أو قصة سريعة، أو عن طريق "سوق الكلام" أثناء تناول الغداء، ولكننا نقترح هنا بعض الأفكار من أجل نشاطات مهيكلية بصورة كبرى تستهدف التعلم معا عن طريق الممارسة.

حالة عيادية

يعرض أحد الأعضاء تحدياً من واقع حياة المجتمع وينهمك الأعضاء فيه

ولكون هذا التحدي نشأ من تحد نابع من الممارسة فإن الحالة العيادية تعد أساسية لنشاط التعلم الإجتماعي.

ما فائدته

الغاية هي إشراك الخبرة الجماعية للجمع في تحدي حالة العضو، يستفاد العضو من القوة العقلية للمجتمع برمته، ويتعلم الكل من إيضاح التحدي وتبادل القصص ومناقشة النصيحة.



عوامل النجاح الرئيسية

- ◆ ننصح بأن يكون التحدي فعليا، وأن أمكن عاجلا فيساعد ذلك على بعث الطاقة في المجتمع.
- ◆ التحضير المهم للحالة يكون بأن يهيئ المقدمون حالة تنطوي على سؤال واضح يعرض على الجمع، وكلما كان السؤال سهلا كلما سهّل على الجمع تقديم مساعدة مفيدة وذات صلة.
- ◆ وفي العادة لا ننصح بعرض تقديمي عن الحالة، لأنها تستغرق وقتا طويلا وقد

Social learning Toolbox

Created by Hall, Chris, last modified by Reid, Phil on Oct 04, 2022.

Want to improve your community meetups?

Struggling to think of what to do next?

Want to learn how to use a specific facilitation technique or tool? We hope you find what you need in this toolbox, but if not then please [let us know](#) or leave a comment on this page.

If you're looking for general guidance on the stages and lifecycle of an Ignite community, check out our [community lifecycle guide](#).



✓ Activities

A large variety of [social learning activities](#) for you to try!

Social Learning Activities

There are many ways of learning through others, and on this page we've tried to capture and document some of the more interesting ones.

- [How To: Case Clinic](#)
- [How To: Collider](#)
- [How To: Community Charter](#)
- [How To: Community Health Monitor](#)
- [How To: Core Team Recruitment Event](#)
- [How To: Design a Community Meet-Up](#)
- [How To: Design Studio](#)
- [How To: Guided Conversation](#)
- [How To: Ignite Practice Circle](#)
- [How To: Ignite Talks](#)
- [How To: Launch Ignite](#)
- [How To: Lean Coffee](#)
- [How To: Lightning Talks](#)
- [How To: Obtain Ignite Funding for Your Location](#)
- [How To: Presentation And Conversation](#)
- [How To: TED Talk](#)
- [How To: Virtual Facilitation](#)
- [How To: Welcome Wagon](#)

✓ Tools

A whole set of [social learning tools](#) for you to try!

Social Learning Tools

On these pages we've tried to capture what we know about using the various tools at our disposal for social learning, whether your social learning activity is on-line or in-person.

- [Adobe Connect](#)
- [Agile Central](#)
- [Bitbucket](#)
- [Confluence](#)
- [Excalidraw whiteboarding tool](#)
- [MeetMe](#)
- [Scheduling a Meetup with Outlook, Lync and Zoom](#)
- [SeeMe](#)
- [Skype](#)
- [Symphony](#)
- [This tool helped us to Ignite](#)
- [Webcasting](#)
- [Zoom](#)
- [Zurvey](#)

✓ Techniques

A whole page of [social learning techniques](#) for you to try!

Social Learning Techniques

There are many techniques to master to create good social learning opportunities, and we've tried to capture some of them here so we can practice them together.

- [How To: Community Covenant](#)
- [How To: Do A Check-In](#)
- [How To: Do A Check-Out](#)
- [How To: Gather feedback and ideas from your community](#)
- [How To: Get Value From Videocalls](#)
- [How to: Launch Ignite in Your Location](#)
- [How To: Retain Community Memory](#)
- [How To: Share a Community Event using a GO link](#)

تكون مملّة. يشترك الأعضاء الذين يعرضون الحالة في كل تفاصيل الموقف وفي إمكانهم بسهولة الإستحواذ على مشاركة الجمع. ومن المهم تحديد الكمية التي يفرضونها على الآخرين. ونصح في العادة بإنشاء صورة واحدة مهما كانت بسيطة من أجل تقديم السياق بصورة شاملة مع وجود الحقائق المتعلقة بالحالة فقط. والغاية من الصورة المفردة مساعدة المجتمع على تذكر الأبعاد ذات الصلة بالموقف في الفعالية كلها.

العملية

يبين الشكل 4.6 بروتوكول حالة عيادية أنموذجية، والشكل إشاري فقط ويحتاج إلى تعديل ديناميكي من أجل دفع العملية قدما. يفترض هذا البروتوكول أن المجتمع لديه ساعة واحدة وهو وقت معقول لتحديد صعب. والوقت المطلوب فعليا يعتمد على تعقيد الحالة ولكن النسب تبقى تقريبا نفسها.

المتابعة

يمكن الإستفادة من جميع النشاطات في هذا الفصل من المتابعة المقدمة، من أجل الإستمرارية، ولكنها حالة خاصة تتعلق بتلقي مساعدة بشأن تحد شخصي من مجتمع لديه التزام مستمر من أجل التعلم المشترك. في إمكان المجتمع عقب أسابيع أو أشهر من الحالة العيادية الطلب من مقدم الحالة تقديم تقرير بخصوص ما حدث بشأنها.

ثمة قيمة كبيرة في مثل هذه المتابعة، فهي تبين التزاما مستداما بنجاح العضو الذي يتلقى المساعدة، فالمجتمع لا يقدم نصيحة بالغة أو أفكارا غير مألوفة، فهو يريد أن يرى المقترحات في ضوء التنفيذ، كما سيتعلم المجتمع كثيرا هل كانت النصيحة مجدية أو غير مجدية بالممارسة.

الخطوات	الفاعل	الوقت	التلميحات
1. السياق	يعطي صاحب العرض سياقاً كافياً لتأطير التحدي و ثم يطرح سؤالاً محدداً للجمع.	10-5	يمكن لعرض صوري أن يكون مفيداً، ولكن عليك تجنب العرض الشرائحي أو الوصف المطول في هذه المرحلة.
2. الفهم	يطرح الجمع أسئلة توضيحية من أجل فهم أفضل للسياق ولطبيعة التحديات. وإجابة هذه الأسئلة لا الإستهلال هي الوعاء الناقل لطبيعة التحدي.	15	ابتعد عن إسداء النصيحة في هذه المرحلة، ولكن الأسئلة التوضيحية الجيدة تلقي عادة ضوءاً جديداً على التحدي. يعتمد هذا التوقيت على عدد الأعضاء والتجارب ذات الصلة
3. مشاركة التجربة ذات الصلة	يتشاطر أعضاء الجموع التجارب والقصص ذات العلاقة	15-0	
4. النصيحة	يسدي أعضاء الجمع النصيحة ويناقشونها من منظور تجاربهم	15	للابقاء على الأمور في إطار التجارب شجع الأعضاء على إعطاء نصائحهم من القصص وما قاموا بفعله في موقف مشابه.
5. الخلاصة	يقدم صاحب العرض رؤى ونصائح مستقاة	5	وهذا شيء للمتابعة في لقاء لاحق

الشكل 4.6

العملية الأنموذجية للحالة العيادية

خيارات الصيغة

الجمع برمته. تجري الحالة العيادية كلها بنقاش الجمع كله واستشارة الأفكار، ويكون ذلك مفيداً للجموع الصغيرة وجها لوجه أو عبر الإنترنت.

النصح المعزز. قبل إسداء النصح (الخطوة الرابعة) يلتئم الجمع (في غرفة مختلفة) لتعزيز النصح بينما يفكر المقدمون في القصص التي استمعوا إليها، وعندما يرجعون معا يعرض المقدمون آراءهم ويعرض الآخرون نصيحتهم المشتركة.

المفتوح. بالنسبة إلى الجموع الكبيرة قد تكون الصيغة المفتوحة مفيدة (ينظر الجزء الثاني من أجل وصف العملية).

الجموع الصغيرة. بعد المقدمة الأولية والأسئلة تنفصل الجموع لمناقشة التحدي و ثم تعود لمقارنة أفكارها.

حالات عيادية

تُطور منظمتنا التكنولوجية بانتظام أدوات وعمليات جديدة لتكنولوجيانا. يمكن لهذا الميدان الناشئ أن يكون مربكا، ولذا أجرى مجتمع إيقاد DevOps في مومباي جلسة "أجلب تطبيقك"، يعملون فيه معا لحل مشكلات حقيقية لمساعدة الأعضاء تحميل تطبيق العضو في ادوات استراتيجية جديدة.

قدم ذلك قيمة مباشرة للأعضاء الذين يطورون مهارات جديدة ذات صلة وثيقة ومعرفة بالادوات الإستراتيجية وكذلك للعمل عن طريق معالجة المشكلة المقدمة أمام الجمع. وفي هذه العيادات كذلك تركيز ممتاز بالنسبة للمجتمع، فالناس يستمتعون بمساعدة بعضهم البعض لحل المسائل الحقيقية الملموسة.

"كانت الفرصة التي حظينا بها كجزء من مجتمع إيقاد DevOps عظيمة للغاية، ليس ذلك تقنيا فقط بل هو كذلك من وجهة نظر قيادية. سعدنا بالتعاون مع القيادات من فرق مختلفة لاستكشاف بعض الموضوعات الحديثة القادمة في ميدان DevOps"

تصميم عيادة

رغم كون زملائنا في مركز مجتمع التعلم في جامعة غرب واشنطن نسخة مصغرة من صيغة عيادة الحالة والتي سموها عيادة التصميم. فبالإضافة إلى كونها صغيرة فإنها صعبة، فصيغة عيادة التصميم تدفع المجتمع إلى عمق الحالة وتناقش السبل إلى الأمام للحصول على نوع من التوافق بخصوص الخيارات الواعدة. وعلى النقيض من ذلك يحاول تصميم العيادة توسيع التفكير وفتح آفاق الأفكار فهي تدعو إلى استثارة الأفكار من دون البحث عن التقارب، ولذا تكون مناسبة حين يكون الوقت متاح قصيرا وحين يكون الناس ذوي مشارب وسياقات مختلفة. إن فكرة عيادة التصميم هي في اتباع سلسلة من المحفزات في إطار زمني صارم يديره مُيسر بتحريكه للأمور. تشجع المحفزات الناس على اعطاء مساهمات قصيرة بإكمال الجملة فقط بدلا من الإجابة على كل السؤال. هذه العملية مبنية في الجدول في الشكل 4.7. لمشاهدة كامل البروتوكول يرجى مراجعة وثيقة مركز تعلم المجتمع في الرابط:

https://docs.google.com/document/d/1yv6fxRz-9k660Xdclm4_WPVqjkMP41FtvlIPUalwXyg/edit

أسئلة منفصلة. يُنشئ مقدم العرض مجموعة أسئلة مختلفة ويقسم الجمع على جموع ثانوية لمناقشة كل سؤال، ثم يعودون معا ويطرحون نتائج محادثاتهم أمام الجمع كله.

الأدوار. يتولى أعضاء مختلفون من الجمع أدوارا مختلفة كالمستشار المساند، والناقد المتشكك، أو مقترح الأفكار غير المسبوقة. وعند إسداء ومناقشة النصح يقومون بذلك عن طريق أدوارهم المختلفة.

التنوع

تدوير العيادات. يعرض مقدمون عديدون تحدياتهم بالتالي، ينقسم المجتمع على عدد المجتمعات نفسها. وينتقل المقدمون من جمع إلى الجمع التالي من أجل عيادات مصغرة، ثم يقدمون إلى الجمع كله ما تعلموه من العملية.

الإجابة المؤجلة. يصغي المقدم فقط لنصيحة ومناقشة الأعضاء مع بعضهم ولكنه لا يجيب أو يعلق إلى ما بعد مرحلة النصيحة كلها. ورغم أن هذا التنوع يحرم المناقشات من وجهة نظر المقدم، فإنه موقف يشعر فيه المقدم بحاجة إلى الدفع بالإتجاه المعاكس إزاء كل نصيحة مقدمة.

استكشاف فكرة جديدة. يمكن للحالة العيادية أيضا أن تتكون من فكرة جديدة ليس متأكدا العضو منها تماما. الطلب هو أن يناقش المجتمع مكنم الفكرة من وجهة نظر الممارسة، ويمكن للمجتمع أن يوفر السياق لمثل هذا الإستكشاف "المتهب". وهذا خلاف الفريق الذي يكون واقعا تحت ضغط إنجاز المهمة وقد لا يملك الصبر للتفكير في شيء غير جاهز لوقت الذروة، فالمجتمع يجتمع بجمع من النظراء الذين يُثمنون الفكرة الموعودة ويكونون على استعداد لمناقشتها ولو لم تكن جاهزة تماما. في خضم العملية يمكن تحسين الفكرة واستكشاف مضامينها العملية وتثبيت جوانبها السلبية. وكذلك يمكن للفكرة أن تكتسب الشرعية أي تجريب المجتمع الفكرة بالحالة العيادية التي يمكن ان تمنحك مصداقية عند اقتراحها على فريق أو على مدير.

المحفز	الغرض	المتكلم	الدقائق
هل يمكنك مساعدتي في ...	تقديم التحدي	مقدم العرض يسأل	2
أن تشارك أكثر حول ...	توضيح طبيعة وسياق التحدي	الجمع ومقدم العرض يجيب	6-4
هذا يجعلني أفكر في...	استهلال التفكير بتشاطر التجارب	الجمع يشارك و المقدم صامت	6-4
يمكنك أن تجرب...	مقترحات مقتضية حول الخطوات القادمة	الجمع يقترح، و المقدم صامت	6-4
ما أذهلني هو...	بعض العلامات البارزة والقصص والقصص مقترحات مقتضية حول الخطوات القادمة بعض العلامات البارزة	المقدم	2

الشكل 4.7

مخطط لبروتوكول عيادة التصميم

السرد القصصي

تبادل قصص الممارسة كطريقة لنقل أو إستثارة التعلم

عادة ما يكون سرد القصة جزءا من نشاط آخر، ولكن يمكن لها أن تكون نشاطا قائما بحد ذاته. من الأهمية للممارسين التعرف والتعلم من بعضهم حتى يمكن تقديم وصف لذلك خاصة.

ما الفائدة

يحب الممارسون سماع قصص ممارسة بعضهم. تنقل القصص التعلم من تجارب متنوعة، طبيعتها المقترنة بالتجربة تجعلها حقيقية، وعنصرها الدرامي يجعلها قابلة للتذكر وإثارة الإهتمام. إن وجود بطل وبخاصة من نظير هو مدعاة إلى التعرف من الصلة به وإليه. تؤدي بعض المجتمعات

¹ في دراسة أنثوغرافية لمجتمع ممارسة من التقنيين يبين جوليان أور كيف ان المعرفة بالمجتمعات المتعلقة بتصليح الآلات تتجسد من خلال القصص التي يطلق عليها تسمية قصص الحرب القتالية مع الآلة العنيدة. (أور، 1983).

معظم تعلمها من هذه القصص. ويمكن للقصص ان تُستثار بمختلف أنواع المستثيرات، ومن الجيد التناغم مع مناسبات السرد القصصي. وإذا ما صار النقاش كثير التجرد يمكن للقصة الشخصية أن تعيده إلى الأرض مجددا.

العملية

تنقل القصة الجيدة التحديات التي جابهها أحدهم، وماذا حدث، ومن فعل وما الإحساس المرافق وكيف سارت الأمور، وكيف حلت أو لم تُحل المسألة. وعادة ما يجد الممارسون القيمة العظمى من التفاصيل الملموسة.

وعلى النقيض من الوصايا الإلزامية من قبيل الممارسة أو الطريقة المثلى، لا تفرض القصة التعلم، فالسامعون يستنبطون المضامين، ولكن مقدرة القصة على الدعوة إلى تمثلها تجتذب اهتمام السامعين وتتيح لهم تخيل القصة في سياقهم وأخذ ماله علاقة منها بهم فقط.

إن سرد القصة لا يتوجب أن يكون تواصل أحادي الإتجاه. في مجتمع الممارسة تكون العملية في العادة تفاعلية يستنبط منه الجمع تفاصيل وشروحات تزيد صلة القصة بهم. وفي الجموع الكبيرة استعملنا أحيانا الصيغة المفتوحة (حوض السمك) لسرد القصة التفاعلي هذا (ينظر تحت).

وبعد الإنصات إلى قصة جيدة، من المجدي نفعا الإستماع إلى ما خرج به الاخرون منها، ويمكن لذلك أن يستثير مخيلة الكل.

التنويحات

مقابلة. الطريقة الجيدة لسرد القصة وبخاصة في الجمع الكبير هو في أن يقوم أحد الأعضاء بدور الشخص الذي يجري مقابلة ويحصل على تفاصيل ويشير إلى بعض العناصر المهمة التي لجأ إليها سارد القصة من دون إدراك أهميتها.

السرد القصصي والشعور بالمجتمع

يُعد مجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية أولى وأحدث شبكة اجتماعية. ومع تشاطر المشاركين قصص الخط الأمامي، هناك مستوى آني من الألفة، معظمهم تعرضوا لتجارب خلفت ندبا والعديد منهم فقدوا زملاء لهم. خسر أعضاء مجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية أرواحهم في ارض المعركة منذ إنشائها. وهناك دوما شعور بالتعاليق والتقارب بين اعضاء مجتمع الممارسة حتى بين أولئك الذين يلتقون لأول مرة، وشأنهم في ذلك شأن المخضرمين من المحاربين القدامى، فإن شعور التجربة المشتركة هذا يصدق حين يروي المشاركون قصصهم من سياق الواقع. يفهم المستمعون القصص بمستويات متباينة مقارنة مع الشخص العادي، تجعلهم القصص يعيشون من جديد بعض تجاربهم التي تركت أثرا فيهم.

وبينما يُوجد الإقرار المتبادل والتعاطف أو أصر آنية، من المهم في هذه البيئة تحديد مخاطر "تفتق جروح" المشاركين في المشاركات التناظرية. تحتاج هذه الورش إلى وضع حدود معينة لسرد القصص وتأطير الحديث حول تطبيق أدوات معينة وإعطائها غاية تعليمية تنطوي إلى حد ما على التفرغ العاطفي. طور مجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية كذلك سلسلة من المراجعات الممتدة خمسة أيام، المفصلة لاحتياجات الأعضاء المحتاجين إلى دعم لمعالجة أرق ما بعد الصدمة، تساعد هذه المعالجات المقدمة بالإشتراك وتحت إشراف متخصصين في الصحة العقلية في وضع الحدود والخلفية المناسبة لهذه التمرينات.

محادثات الموضوعات الساخنة

مناقشة أمر هو محل إهتمام حالي لجميع الأعضاء

تمتاز المجتمعات التي تعمل بطريقة انسيابية بأن لها مناقشات حيوية لكافة الموضوعات ذات الصلة بنطاقها، ومن ضمن ذلك تعريف مفهوم أو مصطلح وفائدة أداة جديدة أو ما توصل إليه بحث جديد. إن النطاقات ليست جامدة. تأتي الموضوعات وتمضي (وتعود من جديد)، وتطفو على السطح مسائل جديدة وتوضع سياسات جديدة، وحين يناقش المجتمع تلك الموضوعات تتكون لدى الأعضاء أفهام جديدة لنطاقهم وللسياق الذي تشتغل فيه الممارسة.

ما الفائدة الناتجة

إن محادثات الموضوعات الساخنة تمثل فرصة لسماع مختلف الآراء بشأن موضوع ذي اهتمام مشترك. والغاية من جهود الفهم الجماعي ليس تحقيق الإجماع، بل العكس، فأعضاء المجتمعات السليمة لديهم آراء متنوعة بشأن موضوعات مختلفة الأهمية للنطاق، واستكشاف تلك الآراء مع وجود أو عدم وجود حل بخصوصها من شأنه أن يرفع مستوى الوعي بالنطاق لدى الجميع.

العملية

معظم هذه المحادثات تتطلب أدنى حد من الهيكلية، وأهم ما في الأمر هو ضمان أن أصواتا معينة لا تُخرس أو تتجاهل، عن قصد أو غير قصد.

كما أن عليك ان تحاذر من الآراء المتطرفة، إذ إن بعض المجتمعات تصير رهينة أشخاص من أصحاب الآراء الصلبة الذين يميلون إلى إثارة بعض المعضلات، ومثل هذا النوع من الصرخات يشتمل التركيز على الممارسة ويؤدي إلى إعراض الأعضاء. قد يكون قطع الجدل أمرا ضروريا، والتركيز على مسائل الممارسة من قصص ملموسة يمكن أن يمنح الحديث انعطافا أكثر نفعاً.

التنويحات

النار السريعة. تدعو بعض المجتمعات إلى اختيار موضوع ويمنحون 5-10 دقائق لطرح موضوع وإشراك الجمع، يمكن لمثل هذا الإيقاع أن يكون حيويًا ويمنح كل مهتم الفرصة لتقديم موضوع، هذه التقنية يمكن كذلك أن تكون جيدة لترقية بعض المجتمعات إلى مستوى جديد من الأعضاء الكامنين الجدد، وربما على مستوى حدث واسع على صعيد المنظمة.

مناقشة الموضوعات الساخنة في إيقاد

تبنينا تقنيات عديدة في مناقشات الموضوعات الساخنة في مجتمعات ممارسات إيقاد. ندرج هنا ثلاثة وجدنا أنها مفيدة تحديدا (مع المرجع لمزيد من التفاصيل):

ليين كوفي (<https://leancoffee.org/>) يهدف إلى وضع مسار للمجتمع بطريقة ديمقراطية وتوليد أفكار لتغطية الجلسات المستقبلية، تستضيف العديد من مجتمعات إيقاد ملتقيات "ليين كوفي" بصورة دورية، وهي لقاءات من دون أجندة تدعو المشاركين إلى بناء سريع والتصويت ومناقشة قائمة من الموضوعات المسيطر عليها بصورة ديمقراطية ومحددة بوقت، فمثلا تبني مجتمع بوينس أيرس الاسم حرفيا ويسر لقاء ليين كوفي وضمن فيه قهوة وكرواسان، وكان الهدف التوصل إلى تقنيات في كيفية بعث الحياة في تقنيات رشيقة لأعضاء المجتمع، يقولون "إذا ما أردت شيئا جيدا فأحضر طعاما،"

المحادثات الموجهة (<https://guidedconversations.org/>) يطرح الميسر مجموعة أسئلة افتتاحية تدور حول موضوع واحد، ثم يناقش الأعضاء هذه الأسئلة في وقت محدد بالضبط، يُنقل ٨ دقائق، ثم تضاف أسئلة جديدة تبدو مهمة. الصيغة تعتمد بصورة رئيسة على محادثة غير رسمية وتتطلب استعدادا مسبقا من الميسرين. كل ذلك يسمح للمشاركين بمشاركة آرائهم وتجاربهم، يقول ماتيو من بوينس أيرس "تمكن المحادثة الموجهة بيئة أكثر تعاونا حيث يمكن نقل الرسالة بصورة أكثر تأثيرا لأن الناس ينغمسون في الجلسة ويحسنونها بمشاركتهم الفاعلة."

محادثات خاطفة ام محادثات إيقاد (<https://www.ignitetalks.io/>) جاء الاسم صدفة. تعد هذه جلسات نار متقدة، الكلام السريع هو كعرض أمده ٣-٥ دقائق يكون فيه عرض الشرائح اختياريًا. كلام إيقاد يستمر ٥ دقائق ولا بد ان يتضمن ٢٠ شريحة تنتقل تلقائيا، وتعد هذه ممتعة لأنها تنتقل بسرعة وتحافظ على انتباه المستمعين، مع وجود تنويع كبير واندماج على طول العرض، يمكن لها أن تكون مجهدا لصاحب العرض ولكنها وسيلة رائعة لممارسة مهارات التحدث العام.

عرض المشروع أو ما بعد الموت

إجراء استعراض معمق للمشروع الحالي (نجاحه أو فشله)

يرغب أحيانا أحد الأعضاء في إشراك المجتمع في استعراض كلي للمشروع، يمكن أن يكون ذلك كاستعداد لمرحلة جديدة، عند إكمال المشروع، أو عقب موت مشروع لم يكتب له النجاح كما كان مخططا له.

ما الفائدة الناتجة

تسخير تعقيد المشروع كله للتعلم معا بالتفكير بالأمر كله.

العملية

لهذه الفعالية مزايا عديدة من مزايا حالة العيادات، ولكن ما يحركها هو طلب الرأي العارف بحالة المشروع وليس التحدي الخاص الذي يحتاج فيه العضو إلى العون، ويستدعي ذلك المزيد من الوقت في تقديم وتمحيص المشروع ترافقه لحظات تأمل معا أو من جموع منفصلة.

التنويحات

الإستعراض الصوري. توجد في العديد من المجتمعات التقنية منظمات تقوم بعملية استعراض رسمي مع وجود بوابات تحصل منها المشاريع على مصادقة قبل المتابعة. والطريقة الجيدة لزيادة فرص الإستعراض الناجح هي إجراء عرض تجريبي لمشروع مجموعتك تتبعه مناقشة فيما يخص ما جرى بصورة حسنة وما حُسِّن. أما عيادات الحالة فمن الممكن جعل المناقشات أسهل بإعطاء الأشخاص أدوارا للتفكير الجلي عن طريق تقدير الإيجابيات وممارسة دور الزملاء الناقدین واقترح أفكار خارجة عن المألوف.

الإستعراض الفعلي للمشروع. فضلا عن مساعدة البعض للبعض الآخر في التهيئة لاستعراضات المشروع، تعودت بعض المجتمعات حضور استعراضات المشروع الفعلية إذا ما سمح بذلك، فهم يجدون أن هذه طريقة جيدة للتعلم بشأن الممارسة وفهم المساعدة المطلوبة والمسائل التي يتشاطرونها إلى جانب بناء التزام متبادل.

لعب الدور وممارسة النشاطات

القيام بالممارسة معا أو أي شيء يحاكي الممارسة

بالاعتماد على النطاق يمكن للمجتمع أن يفضل النشاطات التي تنطوي على التعلم بالممارسة.

ما الفائدة الناتجة

إن التعلم من الممارسة في العادة يجعل الأعضاء منهمكين فيه وتجلياته تؤدي إلى "تعلم ملتصق"، يمكن أن يُسخر في أغلب الأحيان في الأعمال اليومية. إن النشاطات الحقيقية أو التي تحاكي تساعد الأعضاء في الاستعداد لمجابهة المواقف غير المألوفة أو الصعبة، فهم يستشعرون المنهجيات التي يمكن ان تنجح والأخرى التي يمكن أن تكون ذات أثر عكسي. والتعلم من الممارسة في سياق المجتمع يمكن ان يساعد في بناء الخبرة والثقة في بيئة آمنة.

العملية

يمكن أحيانا الإنهماك في ممارسة حقيقية معا، وبخاصة اذا كانت هناك أدوات افتراضية تمكن مثل هذا النوع من الممارسة المشتركة، فقد يستمتع مهندسو الرقائق مثلا بصقل مهاراتهم التشفيرية بالممارسة معا في إستعمال البرمجة التشاركية أو نشاطات تشاطر الشاشة.

ولكن في العادة يتحتم على المشاركين أداء نوع التحدي الذي يجابهونه في الممارسة، وذلك بتبني أدوار مختلفة. إن أداء الدور هو فعالية شبه مهيكلة وشبه إبتكارية يمكن أن تساعد الأعضاء ممارسة موقف ينطوي على تحد ممكن مواجهته في عملهم، إذ يُحدد المجتمع الموقف ويضع سيناريو يبدو حقيقيا وثم يُنفذ السيناريو. يتبادل بعض الأحيان المشاركون الدور في أداء دور البطل محاولين بسبل شتى تغيير الموقف أو مسار الأحداث، ويمكن القيام بذلك على الإنترنت أو وجها لوجه.

وعقب كل دور يُؤدى هناك مناقشة عامة حول الأمور التي أصاب بها الأبطال وتلك التي كان عليهم أن يؤديها بصورة مختلفة، يعمل بعدها أعضاء المجتمع كمدرسين نظراء عن طريق التفكير فيما أُدِّي بصورة حسنة وما كان من الممكن تحسينه في استجابة العضو أو أدائه أثناء أداء الدور.

في عملية المشاركة والطريقة المثيرة للهزل التي تجذب اهتمام الجمهور، إذ طلب منهم تسمية المسائل بالطباعة على جهاز لوحي في الجانب، وقد ثبت أن هذه الطريقة شائعة الإستعمال حتى إن النص كان يتحرك إلى الأسفل بسرعة خاطفة استحال معها المواكبة، وفي النهاية تم تُبني هذا النشاط في مؤتمرنا التقني لأنه قيل في حينه "إن العديد من الناس بحاجة إلى أن يروا هذا النشاط!"

الإستعراضات. ان الإستعراضات الحية للأدوات الجديدة وحُزم البرمجيات مألوفة وبخاصة حين يكون في وسع المشاركين تجربتها بأنفسهم، ولكن الإستعراض البسيط أيضا له أن يستثير الإهتمام . في جلسة إيقاد 24 أرانا عضو في مجتمع إنترنت الأشياء منظومة السقي في حديقته.

إذ يكون التحكم بها من بعد ببرنامج Python وقد دون البرنامج على حاسوب صغير يسمى Raspberry Pi. و تبين لنا أنه إن أعطينا الناس منفا لإبداعهم فإنهم يتوصلون إلى أشياء يمكن أن تذهل الجميع.

توثيق الممارسة

التفكير مليا في جوانب الممارسة بصورة منتظمة بما يكفي للقدرة على إنتاج توجيهات بشأنه

بعض المجتمعات تجعل توثيق الممارسة نشاطا جماعيا، اذ يقومون بتقديم حزمة أدوات أو دليل للممارسين أو للمبتدئين، وقد تتضمن الأقسام إجراءات أو صفائح أو أمثلة على الممارسة الجيدة والدروس المستنبطة أو دراسات حالة.

ما الفائدة الناتجة

إن الغرض من توثيق الممارسة قيمتان. القيمة الأكثر وضوحا، وهي تقديم وثيقة والتوجيه الذي توفره، ولكن أعضاء المجتمع عادة ما يعكسون ذلك أكثر من الناتج نفسه، وهو الأمر المفيد للأعضاء الجدد، وتكمن القيمة في المحادثات المركزة والمكثفة أحيانا والإختلافات والأفكار الناتجة عن استهداف إنتاج وثيقة مشتركة.

ورأينا مجتمعات تقوم بذلك للعضو الذي يتهيا من أجل لقاء مهم أو تقديم فكرة قيمة، ورأينا مجتمعات تساعد على تهيئة أعضاء جدد لممارسة مهمة في مهنتهم التي ليس لهم فيها خبرة؟

التنويكات

مواقف معارضة. وجدنا أداء الدور يمكن أن يكون مفيدا خاصة وكذلك ممتعا خاصة حين يمارس بعض الأعضاء دور محامي الشيطان أو المحاور الصعب، كزبون غاضب أو مشتريين ممانعين أو مديرين متشككين أو زبائن متطلبين أو مفاوضين عدائيين. وعادة ما تكون أكثر المحادثات حيوية تلك التي تنشأ من أداء أدوار تسلط الضوء على الممارسات "الخاطئة لأن ذلك يستثير بسهولة الآراء والجدال الحي.

العرض الحي. يهتم الممارسون كثيرا بأدوات التجارة، والطريقة المثلى لعرض أداة أو تكنولوجيا معينة، بتضمين عرض حي يمكن للأعضاء فيه تجربة الأداة بأنفسهم، يتبع ذلك نقاش بشأن كيفية الإفادة من الأداة في الممارسة والأبواب التي تفتحها والسلبيات المحتملة.

العمل بصوت مرتفع. أحيانا يفضل مشاهدة الممارس وهو منهمك في نشاطات أنموذجية للممارسة بينما هم يتحدثون عن أفكارهم أثناء أداء النشاط. وقد يكون ذلك بتعليق متواصل على فيديو، فهذا يعطي العضو تصورا عن العقلانية غير المرئية ولكن المعقدة، وعن الإلتباسات واتخاذ القرار المتواصل والكامن فيما يبدو أنه أداء محترف انسيابي.

يهوى التكنولوجياون وضع اليد

تضع العديد من مجتمعاتنا النشاطات التي فيها وضع اليد على سلم أولياتهم لأن هذا هو ما يعبر عن رغبة أعضائهم.

تركز بعض المجتمعات على لغات البرمجة كبايثون وجافا أو جافاسكريبت بينما يستكشف آخرون منهجيات ك Test-Driven Development وغيرها ك مجتمعات "Coding for Non-Coders" التي تساعد الناس على تعلم اساسيات تطوير الرقائق.

وبتضمين نشاطات وضع اليد كالأزواج أو البرمجة المفتوحة، أو برمجة Katas البسيطة أو تطوير المشاريع أيضا في سلسلة من اللقاءات، يجد الأعضاء أن طبيعة المجتمع الإجتماعية السهلة هي مكانهم المثالي للتعلم.

أمنت هذه المجتمعات مأوى لمهارة التكنولوجيا الجديدة بدعم الناس الذين ينتقلون من أدوار أخرى إلى هندسة البرمجيات وهي كقيمة تحويلية تتجدد بالفعل.

الخطأ في أن تكون مصيبا. أدى مجتمع أجاييل في ديلاوير دور "الطريقة الخاطئة في ادارة فريق بطريقة استرجاعية"، كان هدفهم من وراء ذلك عرض نمطيات واضحة التضاد

العملية

في اللقاءات التي تكون وجهها لوجه أو بصورة افتراضية يناقش أعضاء المجتمع الموضوع قيد المعالجة وعناصره المختلفة ويضعون مخططا متفقا عليه، وكما جرت العادة يتولى أحد الأعضاء مسؤولية تقديم المسودة الأولى بشأن وجه محدد من أوجه الممارسة، ثم يناقش المجتمع هذه المسودة ويجرون عليها تحسينا حتى الوصول إلى اتفاق بأنها جاهزة للإدراج في مستودع المجتمع، وعادة ما يبقى الشخص الذي شكل القسم متصلا به وينتظر منه أن يبقى عليه مُحدثا طول الوقت.

التنوعيات

الكتابة الجماعية. تمكن أدوات الكتابة المشتركة اليوم ومن ضمنها wikis من تأليف مشترك بالسماح لكل الأعضاء أو مجتمع معين بالإسهام في الكتابة حتى تستقر الأقسام لتمثيل وجهة نظر المجتمع.

توزيع الكتابة. يهوى معظم الممارسين سوق الكلام، ولكن الكثير منهم يكرهون الكتابة وقد لجأت بعض المنظمات إلى توظيف صحفيين أو خبراء في الكتابة بالنيابة عن المجتمع. إن عملية وضع الوثيقة تبقى تحت سيطرة المجتمع، ولكن يتبنى أحدهم تأليف مسودات مع المحافظة على المسائل التي تعالج، وربما مقابلة بعض الأعضاء بشأن موضوعات معينة.

حل مشكلة متكررة الحدوث. يدرك الأعضاء عادة أثناء مساعدة بعضهم البعض والتفكير في الممارسة مشكلة متكررة يجابهونها جميعهم، لكونهم مجتمع فإن ذلك يعطيهم فرصة معالجة المشكلة مرة واحدة وإلى الأبد وتوثيق المنهج المشترك بالتوليف بين الحكمة المشتركة وخبرتهم في سياقات مختلفة. وتتضمن نشاطات حل المشكلة المراحل الآتية:

- ♦ التعرف إلى المشكلة والأشكال المختلفة التي تتخذها
- ♦ تحليل أسباب المشكلة وصورها المختلفة
- ♦ ابتكار أو تجربة الحلول التي يبدو أنها تغطي معظم الحالات
- ♦ التوصية بإجراء تغييرات إذا تطلب الأمر في العوامل التي ليست تحت السيطرة المباشرة للممارسين
- ♦ توفير الأدوات الضرورية لتنفيذ الحلول وفقا لسياقات الأعضاء، وذلك بإستعمال السلطة المتأتية من الصوت الجماعي للممارسين.
- ♦ مع مرور الوقت يقدم الأعضاء تقريرهم حول الحلول ويُجري المجتمع تحسينا على المنتج وفقا لذلك.

إن معالجة المشكلات المتكررة بهذه الطريقة هو أمر مهم. ومن ناحية عملية إن الإستعانة بالحكمة الجماعية للمجتمع يزيد احتمالات تقديم حلول جيدة. ومن وجهة نظر المجتمع ذلك يوجد فهما للإنجاز وبل حتى ارتياحا أيضا لأن العودة إلى المشكلة نفسها مرة تلو أخرى قد يسبب الشعور بالتشبيط.

إطلاق مختبرات التفاوض في الخط الأمامي لمركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية

أطلق مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية عام 2021 سلسلة من المختبرات الشهرية التي تجمع أعضاء من مجتمع الممارسة للمشاركة في التصميم المشترك واختبار أدوات ومنهجيات جديدة قائمة على الخبرة الميدانية. إحدى الأدوات التي كانت قيد النظر "مقياس الوصول Access Barometer" المصمم لتيسير تحليل درجة الثقة تجاه المنظمة في سياق معين، قدمت هذه الأداة عملية منتظمة للالتقاط واستعراض ومقارنة مصادر متعددة من البيانات عبر إمتداد الوقت، تبين الحد الذي تحظى فيه منظمات مفردة بالثقة من لدن نظرائهم في سياق معين. تحليل من هذا القبيل يمكن أن يكون حاسما في منع الحوادث الأمنية في البيئات غير المستقرة.

دُعي أعضاء المجتمع في سياقات مثل ميانمار والكونغو والنيجر أول مرة إلى جلسة إيجاز حول الأداة المقترحة وقدم لهم أنموذجا للعمل به، وأرسلت دعوة ثانية بعد اسبوعين أو ثلاثة فيما بعد لإعادة ترتيب ومقارنة الملاحظات بشأن تطبيق أداة جديدة.

وبينما تتنوع المشاركة المستدامة بصورة كبيرة في سياقات معينة بسبب الأوليات المتضاربة، يكون في الإمكان تنظيم مختبرات عديدة بملاحظات مجتمع موازية عبر السياقات خاصة بصلة وآليات الأدوات المقترحة.

ومتى ما حدث تأكيد لصلة وقوة الأداة المقترحة يتم مكاملة النتيجة في التكرار الآتي لدليل مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية، الذي يجري تحديثه كل عامين أو ثلاثة أعوام.

القياس المتبادل

فهم عناصر الممارسة الرئيسة ومشاهدة أداء كل عضو في كل بعد من الأبعاد

عادة ما ينتاب الأعضاء الفضول حيال ما يفعله الآخرون ومدى إتقانهم له. إن القياس المتبادل طريقة لجعل هذا الفضول يتخذ طابعا رسميا، وربما يكون ذلك لإستعماله كأساس لأفتاء القيمة التي يصنعها المجتمع على امتداد وقت طويل.

ما الفائدة الناتجة

إيصال الأداء العام للمجتمع إلى أعلى مستوى ممكن.

العملية

إن أبسط طريقة يستطيع بها المجتمع تطوير معايير للأداء هي مقارنة أداء العضو في المواقف والفرق والمواقع ووحدات العمل أو المناطق الجغرافية. وهذه الفعاليه التي تبدو واضحة هي ليست مألوفة تماما لأنها تتطلب ثقة كبيرة ومجتمع ناضج ملتزم بالتعلم الجماعي وبيئة ساندة. ومن الضرورة النظر إلى هذه الفعالية بعدها تعليمية لا تقييمية لكي لا يحاول أحد ما "اللعب بالأرقام" أو أن يبدو بمنظر حسن.

التنويكات

أبعاد الممارسة. أحد السبل التي يمكن بها المساعدة في الحفاظ على التركيز على التعلم هو تقييم الأداء بأكثر من بعد من أبعاد الممارسة، ويحدد ذلك مناطق تعلم متعددة. يمكن للأبعاد التي فيها فجوة أداء كبيرة بين أقواها وأضعفها أن تكون مؤشرات لإمكانية التعلم العالي، وكذلك تميل الأبعاد المتعددة إلى تكوين علاقات تعلم تبادلي أكبر. وقد وجدت المنظمات التي تعتمد قياسا متبادلا متعدد الأبعاد أن الوحدات غير جيدة تقريبا في كل شيء وأن أغلب الوحدات تجيد شيئا ما²، ولذا يمكن للجميع أن يتعلموا شيئا ما من الآخرين.

نماذج الممارسة. أخذت بعض المجتمعات العملية إلى حد أبعد، فقد أسسوا أنموذج ممارسة يصف كيف يبدو الأداء في كل بعد من أبعاد الممارسة وفقا لطيف يمتد من المبتدئ وإلى المتقدم وحتى المصاف العالمي. يمكن لنماذج الممارسة أن تكون أدوات مفيدة للقياس المتبادل لأنها تمنح لغة لنقاش ومقارنة الأداء، وكذلك تمكن من التقييم الذاتي الذي يبدو أقل مبعثا للتهديد مع توفر فهم جيد لمسار التعلم. تتضمن نماذج الممارسة هذه مقاييس للنضج وتضع حدودا فاصلة واضحة لمسارات التطور، وهي ملائمة للممارسات القائمة والبطيئة التغيير لان افتراض مقاييس نضج ثابتة قد يضيع ابتكارات مهمة.

² ينظر الصفحة 186 من تعلم الطيران لكوليشن وبارسيل (2004)

مشاريع تطوير الممارسة

تفصيل المشروع لإحراز تقدم في مسألة ممارسة معينة بالنيابة عن المجتمع

تكون بعض التحديات الكبيرة صعبة المعالجة جدًا بالنسبة إلى مجتمع الممارسة في سياق نشاطاتها الدورية أو المشاركة الطوعية.

ما الفائدة الناتجة

معالجة مسألة تتطلب التزاما وعملا مركزا

العملية

يمكن تبني العديد من النشاطات في هذا الكتاب بجمع ممارسة مركز وليس من قبل المجتمع كله، وتوثيق جانب من الممارسة والاستجابة لطلب رأي وإستكشاف فكرة جديدة، ولكن في بعض الأحيان يتجاوز مدى المهام المطلوبة لتنمية الأداء ما يمكن أغلب الأعضاء الإلتزام به عن طريق مشاركتهم المألوفة، ويتضمن ذلك مهام مكثفة كإجراء بحث وتحليل قواعد بيانات كبيرة ومسح المنافسة والإستكشاف المنتظم لمنهجية كامنة جديدة أو القيام بحملة تعلم مهيكله، وفي هذه الحالة يحتاج المجتمع إلى المبادرة بمشروع.

إن الفرق بين مشروع كهذا وأي مشروع اعتيادي آخر في المنظمات هو أنه مفصل من لدن المجتمع، إما لأن جمع الأعضاء اقترحوا تشكيل فريق لاستكشاف شيء ما يثير اهتمامهم بالنيابة عن المجتمع، أو لأن المجتمع يقرر أن هناك فرصة سانحة أو تحديا يمكن القيام به عن طريق عمل مركز، ويطلب متطوعين لتشكيل فريق مشروع.

الخطوة الأولى هي عملية التفصيل، يحدد فيها المجتمع الهدف وميدان المشروع ومن سيعمل فيه وكيفية تأمين موارده ومن ضمن ذلك وقت الأعضاء وكيف سيتفاعل المشروع مع المجتمع.

ومن أول وهلة يُشكل جمع الممارسة المفصل ويعمل الأعضاء المشاركون كفريق مشروع أكثر من كونهم مجتمع، فهم يديرون المهمة ويقسمون العمل والنشاطات التنسيقية. ومن جانبه يعمل المجتمع كله كنوع من "داعم تعلم" للمشروع (حين يكون له ميزانية في بعض الأحيان كالداعم المالي)، وفي كلتا الحالتين يكون الفريق مسؤولا أمام المجتمع ويتلقى التغذية الراجعة ويعود بالنتائج أو المنتجات إلى المجتمع كله مع اكتمال المشروع.

التنويغات

المشروع القائم. تبدأ المبادرة بالمشروع الذي يتضمن الأعضاء لغرض مغاير ويتبناه المجتمع كحالة دراسية من أجل تعلمها.

عمل شيء نافع لصالح أحدهم. أحيانا تكون الطريقة المثلى لدفع حدود الممارسة بفعل شيء ما معا، كالقيام بعمل pro bono كوسيلة لتحسين الأداء أو لأخذه في اتجاهات جديدة. تكون هناك حاجة إلى اختيار الموقف بعناية فائقة لخدمة هذا الغرض، وتكون عملية تعلم مفتوحة النهاية.

ولا تحرك عملية تطوير الممارسة مسألة محددة، ولكن وجود مهمة حقيقية للإنجاز تكون الغاية منها نفع شخص معين يركز الإهتمام ويرسخ التعلم أثناء الفعل.

4.6 نشاطات موجهة لاستعراض المجتمع كله

تسعى بعض النشاطات، بينما تكون متمركزة حول الممارسة، إلى تكوين استعراض واسع لتبني المجتمع لمسألة معينة، يمكن القيام بذلك بسهولة بأدوات بسيطة مثل الإقتراعات والإستبانات أو التحليلات، ولكن بعض الأحيان يتطلب الأمر نشاطا أكثر اندماجا لهذا الغرض، ومرة أخرى الغاية هي إنجاز استعراض شامل للمجتمع لا الوصول إلى إجماع. وبغض النظر عن الإجماع وعدمه من المجدي في العادة تكوين صورة شاملة لكل وجهات النظر المعنية.

الشفافية (حوض السمك)

إشراك جمع واسع في محادثة حية مؤلفة من جمع صغير

إن طريقة (حوض السمك) هي في الأصل عملية ليس فيها قائد، تحفز مشاركة فاعلة لجمع كبير في محادثة مركزة.

ما الفائدة الناتجة

إن صيغة الحديث المألوفة التي تعرف بأسماء مختلفة استعملناها لتكوين محادثة مندمجة حين يكون الجمع كبيرا لكي يتحدث كل واحد حين يكون التشضي إلى جموع صغيرة عقبة أمام مشاركة التجربة. وقد استعملناها في أنواع مختلفة من المحادثات، وعيادات الحالة، وسرد القصص. وكذلك تستعمل لاعطاء صوت للآراء المتنوعة حول الموضوعات الجدلية. وكانت أكبر مجتمع عملنا معه مؤلف من 200 شخص.



30 يوما لتصير ممارس افضل

تبنت أجندة مجتمعاتنا أخيرا "تحدي الثلاثين يوما"، عمل فيه أعضاء مجموعتنا جنبا إلى جنب بصفة "شركاء محاسبين" من أجل تعلم شيء جديد، وتجربة اداة او تقنية، او ممارسة تقنيات أيضا من أجل الموازنة بين الحياة والعمل كل يوم.

وقد اعتمد التحدي الشعار "مهما كانت المرحلة التي أنت فيها في مسيرتك العملية، فهناك دوما شيء جديد يمكن تعلمه." وقد صمم للناس من كافة المستويات، سواء أكانوا ابتدأوا أول مرة أم كانوا في الميدان منذ سنين.

في كل يوم ينشر نشاط تحد جديد مع احتفاظ المشاركين بدفتر لتثبيت التقدم الحادث، وبعد انقضاء شهر عقد المجتمع لقاء يمكن منه للجمع نقل الإضاءات والخبرات الناتجة عن إكمال التحدي.

"كان ذلك تمرينا عظيما وقد وجدت أنه أكثر نفعا مما تصورت أول مرة، كان من الممتع تحدي نفسي ونزع "نظارات جي بي مورجان"، وتذكر أن هناك عالما آخر لنستكشف ما فيه."

لم يشارك كل من في المجتمع ولكن الإلهام وراء مشاركة التعلم الذاتي أحدث ضجة وكان مثيرا بالنسبة لمن شاركوا!

وليس ذلك فحسب، فإن تحدي الثلاثين يوما هذا الذي كانت تقف خلفه جزئيا إيقاد العالمية يؤدي إلى استكشاف ممارسات التعلم الإجتماعي فضلا عن النظر في كيفية تصميم مجتمع آخر من التحديات لنطاق مجموعتهم (Blockchain, DevOps,) وغير ذلك. (Public Speaking)

العملية

الصيغة هي تكوين دائرة داخلية صغيرة للمحادثة النشطة ودائرة خارجية كبرى لمشاهدتها، والفكرة هي تكوين تبادل مستمر بين الناس من الدائرتين، إذا ليست هي لجنة وأمامها المستمعون بل إنسيابية تشمل الجميع إن أمكن.

في السياق المادي، يوضع عدد من الكراسي (4-6) في الدائرة الداخلية وسط الغرفة ويجلس البقية في دائرة خارجية. وقد قمنا عبر الإنترنت بتشغيل الفيديو لتكوين دائرة داخلية وإغلاق الفيديو بالنسبة للآخرين. في البداية يجلس عدد قليل من الأشخاص في الدائرة الداخلية لاستهلال الحديث، وفي العادة هم الأشخاص الذين يطرحون سؤالاً أو يقدمون مشكلة أو يقترحون موضوعاً، ومن المجدي أيضاً ضم مُحاور ابتدائي، ويبدأون بالحديث، وإذا ما أراد أحد ما أن يقول شيئاً فعليه أن ينضم إلى الدائرة الداخلية. يقوم من مكانه وينضم إلى الدائرة الداخلية، وإذا كانت الدائرة الداخلية مشغولة بالكامل يقوم بالنقر على كتف أحدهم في الدائرة الداخلية ليطلب منه المغادرة والرجوع إلى الدائرة الخارجية، وبالنسبة إلى الإنترنت يقوم بتشغيل الفيديو ويطلب من أحدهم إطفاء الفيديو. وفي أغلب نماذج هذا النشاط لا يوجد حدود لعدد المرات التي يمكن فيها الإنضمام إلى الدائرة الداخلية.

يوجد قانونان مهمان وصارمان يحاول العديد خرقهما وقد يتطلب الأمر فرضهما من لدن الميسر:

- ♦ لايمكنك الصراخ من الدائرة الخارجية، السبيل الوحيد للإدلاء بدلوك هو الإنضمام إلى الدائرة الداخلية.
- ♦ متى ما صرت في الدائرة الداخلية فعليك البقاء هناك إلى أن يطلب منك أحدهم المغادرة. تكمن الفكرة في الإنخراط في المحادثة، وليس في أن تقول شيئاً ومن ثم تغادر (وهو الشيء الذي يبدو أن بعض الأشخاص يرغبون في فعله).

ولاداعي للقول إن على الأشخاص أن لا ينقروا على كتف الذين في الدائرة الداخلية من الذين لم تتح لهم فرصة الكلام بعد.

تذكر أن هناك ميسراً، ودوره هو فرض هذه القوانين وليس "تيسير" المحادثة، ويفعل الناس ذلك في الدائرة الداخلية. من المفيد أحياناً إستعمال سماعة لإدارة نقل الأدوار في الدائرة الداخلية، وقد إستعملنا سماعة حين يكون الجمع كبيراً، ومن المهم أن يسمع الناس جميعاً في كافة أرجاء الغرفة خاصة لان الأشخاص في الدائرة الداخلية يديرون ظهورهم إلى الأشخاص الذين خلفهم في الدائرة الخارجية، فلاتحتاج إلى الإلتفات إلى الدائرة الخارجية لإسماع المساهمة. يجب ان يجري الحديث في الدائرة الداخلية وان يتحدث الأشخاص إلى بعضهم ضمن حدودها.

التنويكات

نصف دوائر. ثمة شيء من عدم الإرتياح في فكرة الوجود في الدائرة الداخلية ولفت ظهرك إلى "الجمهور"، ولكنهم ليس مجرد جمهور، هم جزء من الحديث، ولذا دفعنا دوماً بصيغة الدائرتين المتحدتي المركز التي نرى أنها أفضل في تكوين التركيز المشترك الذي نريده وجعل الأمر أكثر انسيابية في انتقال الأشخاص، ولكن إذا بدأ أن عدم الإرتياح كبير من الناحية الثقافية، نلجأ إلى شكل نصف الدائرة مع تواجد الدائرة الخارجية في الأمام. وتبدو الدائرة الخارجية في هذه الصيغة جمهور ولا يملكك الشعور بأنك جزء من الحديث. ومن الضروري وضع الكراسي بطريقة صحيحة ليسهل النهوض سريعاً والإلتحاق بالمحادثة.

محادثات الكافيهات العالمية

سلسلة مستمرة من المحادثات الصغيرة مع تغير الجموع لكي يتشارك الجميع الحديث معاً

ما الفائدة الناتجة

استكشاف رأي المجتمع كله في مسألة محددة، وقد استعملنا هذه الصيغة لجموع متباينة الأحجام تتراوح بين العشرات إلى آلاف الأشخاص³.

العملية

الخطوة الأولى هو تعريف السؤال الذي ستناقشه الجموع، لكي تشرك المشاركين وتجعل المحادثات متركزة. ويفضل لهذا الغرض أن يكون هناك سؤال واحد فقط، ولكن في أحيان أخرى من الضروري سؤالين أو ثلاثة أسئلة لتغطية الموضوع.

يجلس جمع مؤلف من (4-6) أشخاص في مناضد شبيهة بتلك التي في الكافيهات أو في غرف منفصلة عبر الإنترنت، ويحدد لهم أو ينتخب منهم مستضيفاً. وتوفر صحيفة ورقية أو سبورة لتعمل كوسيلة للكتابة المشتركة أو لإدراج الكلمات والأفكار أو للرسم أيضاً، ويبدأ الجمع بمناقشة الأسئلة (السؤال) الرئيسة، ونحن نشجعهم على تشاطر القصص بدلا من الإنخراط في مجرد بيانات عمومية أو جدالات مجردة.

³ قُدمت صيغة محادثة الكافيه أول مرة من لدن جوانيتا براون في أطروحتها عام (2001) وقد استعملت على نطاق واسع لمساعدة الجموع في التعاطي مع سؤال رئيس مشترك في سياقات متنوعة، هذا النهج أدى إلى نشوء المجتمع العالمي لممارسي الكافيه الذي صدر كتاب عنه عام 2005. ينظر المراجع.

عقب (15-20) دقيقة ينتقل الجميع إلى مناظرة أخرى أو غرف منفصلة، وهم لا ينتقلون معا بل يتفرقون إلى أكبر حد ممكن، إن الفكرة هي مواصلة الحديث نفسه لكن مع أشخاص مختلفين، ويبقى المضيف على الطاولة أو في الغرفة المنفصلة.

يرحب المضيف بالأشخاص الجدد إلى المناظرة، ويشرح بسرعة ما جرى إلى حد الآن ويدعوهم إلى إغناء ما جرت مناقشته سلفا وينسجون معا ما جلبوه معهم من المناظرة الأخرى. وبالاعتماد على حجم الجمع نُجري (3-5) جولات من هذا، والفكرة هي إشراك الكل في السؤال نفسه بأكثر عدد ممكن من الأعضاء.

وبعد محادثات الكافية نطلب من الأشخاص إيراد الأنماط التي شاهدوها في خضم مناقشة السؤال في جموع مختلفة.

التنويجات

المقدمات. يمكن لمحادثات الكافية أن تكون وسيلة لتقديم الجموع إلى بعضها، والتقديم عن طريق جمع صغير من الأشخاص يعد منطقيا، وبالتناوب على المناظرة يقدم الناس أنفسهم إلى الكل أو إلى أغلب الجمع الكبير.

تقديم التقرير الفردي مقابل الجمعي. نقوم بعض الأحيان بتقديم التقرير في نهاية النقاشات مع الجمع كله بأسلوب "رقائق الذرة"، وذلك بالسماح لأي شخص بالتطوع بشيء، ولكن أحيانا أخرى نقوم بذلك على طاولة إثر طاولة بدءًا بأخر جمع كانوا يجلسون فيه. في البداية تناقش رؤاهم وأفكارهم حول الطاولة قبل عرضها على الجمع كله لتجنب إلقاء المشاركين أفكارهم ومسائلهم على نحو يستثير الإزعاج.

التصويت للنقاط. مع تقديم الأشخاص تقريراً حول محادثتهم نكتب كل فكرة منبثقة أو قيمة على أوراق قابلة للطي، ثم نعلقها على الحائط في الغرفة أو عبر الإنترنت مع ملاحظات تثبت على السبورة الإلكترونية. نمنح كل شخص عددا صغيراً من النقاط التي يمكن أن يعطوها للأفكار أو التيمات ذات الأهمية البالغة لديهم (تدعم العديد من السبورات الرقمية هذا النوع من التصويت على الإنترنت). ينتج من ذلك عرض صوري مصنف حسب الأولوية بشأن "عقل الغرفة" أي ما فكرت فيه.

برنامج وورد السحابي. الوسيلة الأخرى لتكوين صورة جماعية للمحصلة هي استعمال برنامج تصويت يمكنه أن ينشئ ووردا سحابيا، إذ ندعو المشاركين إلى إدخال (3-5) كلمات أو عبارات تبين تجربتهم في الكافية، وتلك التي تظهر أكثر تكون بخط عريض.

بناء أجندة تعلم. كما ذكرنا في الجزء الخاص بالإطلاق، يكون الاستعمال المحدد لصيغة الكافية هذه هو لبناء رؤية شاملة للكيفية التي يكون فيها المجتمع مفيدا. يُدعى الأعضاء إلى الحديث عن التحديات التي يعانون منها، يرافقها سؤال عما يبقيك سهران في الليل. تعد هذه طريقة إطلاق جيد للمجتمع ويمكن إستعمالها (مرة ثانية) في مراحل متعددة من دورة حياة المجتمع.

المناظرات

مناظرة رسمية بين فريقين يتجادلان حول محاسن ومساوئ مسألة معينة

لدى الكثير من الناس معرفة بمناظرات المدرسة الإعدادية، يتحتم بها على المشاركين الدفاع عن موقف بصورة مستقلة عما يرونه معتقدا شخصيا، ويشكل ذلك جوهر هذا النشاط.

ما الفائدة الناتجة

تعد المناظرات أداة جيدة لاستكشاف تفكير المجتمع كله عندما يكون هناك اختيار بين أمرين فيما يخص مسألة جدلية. إن صيغة المناظرة تحيل المناقشة إلى لعبة تسمح للناس باكتشاف الآراء المتنوعة والمجادلات والشكوك من دون ان تصير شخصية أكثر مما يجب. وأحد مخاطر المجتمع الضيقة هي التفكير الجمعي، فقد يجد الناس من الصعوبة بمكان الإختلاف حين يبدو الجميع متفقين على أمر واحد، فهم لا يرغبون في تحريك المياه الراكدة أو ان يبدو بأنهم سلبيون. إن جعل الإختلاف محور اللعبة يسمح بالتعبير عن الريبة والشكوك.

العملية

بعد عرض جانبي للسؤال، نقسم المجتمع على فئتين، نقوم بذلك في العادة بصورة عشوائية مثلا بجعل الأشخاص يحسبوا 1-2-1-2-1. إن تعيين الفئة بصورة عشوائية يُظهر ان الناس لم يحضروا من أجل الدفاع عن رأيهم.

ثم نعين كل فئة على أحد جوانب المسألة، من المحاسن والمساوئ في العادة، ونحاول أن نجعل فئة المساوئ لا تعارض فقط الفكرة، بل تُجادل في الخيارات الفضلى، ثم تذهب كل فئة إلى الجانب المقابل من الغرفة أو في غرف منفصلة عبر الإنترنت، تبني كل فئة جدالها وتدعو ثلاثة أشخاص للانضمام إلى طاولة المناظرة.

في الغرفة المادية يكون لدينا طاولة للمناظرة في وسطها، مع وجود ثلاث كراس على كل جانب، وفي الفضاء الرقمي (الإنترنت) نطلب من الكل باستثناء فرق المناظرة أن يطفئوا كامراتهم.

ومن المحافظة على روح اللعبة نُبقي على المناظرة رسمية إلى حد بعيد، دقيقة واحدة لكل شخص، نستهل بالشخص المناصر ثم الشخص المعارض ومنتقل بين الطرفين كل مرة.

بعد الجولة الأولى يكون لنا في العادة جولة ثانية، يعود الطرفان إلى جمعهم أو إلى الغرفة المنفصلة ويهيئون جدلا مقابلا نهائيا بعد أن يكونوا قد استمعوا إلى مجادلات الطرف الآخر، يختارون شخصا واحدا للانضمام إلى الجولة الثانية من المناظرة، ومرة أخرى دقيقة واحدة لكل شخص، ولكننا نبدأ هذه المرة بممثل المساوي ونترك لممثل المحاسن الكلمة الأخيرة.

جرت العادة أن يكون هناك الكثير من الضحك والتصفيق (والإستهجان) حين ينهمك الطرفان على طاولة الجدل، ولكننا لا نعلن عن فائز لأننا لا نستعمل المناظرة لاتخاذ قرارات، هذا الأمر سيثقل العملية ويضر بقيمة المناظرة، وبدلا من ذلك وحال الإنتهاء ندعو المجتمع إلى تدبر المناظرة والتعبير عن آرائهم بعد أن استمعوا إلى طرفي الجدل.

الأكشاك ومسيرات المعارض

إنشاء عروض صورية عن سياقات ومنجزات كل عضو، ثم استعمال هذه العروض الصورية للإشتراك في محادثات

إن التجول في أرجاء "معرض" للمعروضات من أجل الإندماج في محادثات بشأن ممارسات البعض يوجد جوا من الإلفة الذي تتولد معه محادثات شيقة.

ما الفائدة الناتجة

تعد هذه وسيلة للناس للخوض في سياقات وتحديات بعضهم البعض، ويمكن تسخيرها ضمن مجتمع الناس من أجل فهم السياقات عبر المجتمعات في معرض أو في حدث أوسع.

العملية

ندعو المشاركين إلى انشاء "كشك" يمثلهم ويعبر عن حاجتهم أو ما في وسعهم تقديمه، يمكنهم إستعمال كرافيكس أو صور أو نص أو أعمالا فنية إما من معروضات ورقية أو على الإنترنت بواسطة السبورة.

ثم نعطيهم الوقت لزيارة بعضهم البعض ولمناقشة سياقاتهم وطرح أسئلة لفهم صلة ما يفعلونه وأين يودون المضي.

أوجد هذا النشاط البسيط في بعض المجتمعات نقاشات ثرة في جميع النشاطات التي جربناها، وكن مستعدا لإمضاء وقت طويل معها.

التنويحات

التحفيز من أجل النجاح. في بعض الأحيان نستبق تصميم الكشك بمناقشة ما يود الأعضاء معرفته عن بعضهم، وهو شيء مفيد في توجيه تصميم الأكشاك التي ستكون ذات صلة بالأعضاء الزملاء. ان قمت بذلك فمن المهم تبيان أن الكشك ليس مجرد قائمة من النقاط التي تجيب الأسئلة، فالغاية من السؤال هي فقط الأخذ بالحسبان اهتمام الناس. ويجب أن يكون العرض مثيرا للمخيلة ويفضل ان يكون سوريا للمشاريع وسياقاتها.

اكشاك مجتمع إيقاد

في تشرين الثاني عام 2017 شاعت كلمة أن مجتمعات إيقاد كانت نشطة في جلاسجو ولندن وشيكاغو.

في ذلك الحين سمعنا أن فريق قيادة التكنولوجيا الدولية كان بصدد زيارتنا في جلاسجو،

فرأينا أن هذه فرصة لمجتمعاتنا لتظهر من نحن والموضوعات التي نهتم بها وماذا كنا نفعل من أجل دفع عجلة الممارسة.

نُظم عرض للمجتمع لكي يقام خارج غرفة الاجتماع حيث كانت القيادة تعقد إيجازا، هيا كل مجتمع كشكا ودعي كل زملائنا المحليين.

أحدثت الاكشاك ضجة فقد كان الجو مفعما بالحيوية ولم يقاوم الزوار الحضور لمشاهدة ما كان يجري والقيام بجولة على مجتمعاتنا.

في نهاية المطاف نتج من هذا الحدث قيام القيادة بالاصطفاف خلف رؤية ما كنا نحاول تحقيقها، وبعد أسابيع عديدة وجدت نفسي أسأل "هل تعمل إيقاد بساعات عمل كاملة"، وهو الحلم الذي (ينتظر) أن يتحول إلى حقيقة.



الشكل 4.9 إستعمال الألوان في مصفوفة الممارسة

عقب هذه المناقشة نصمم مصفوفة كبيرة على الحائط أو على الإنترنت في جدول بيانات كما هو مبين في الشكل 4.8، نكتب في المربع الأول الأسئلة الناتجة من التحفيز الفكري، تمثل الصفوف كل سؤال، والأعمدة المقابلة تمثل كل مشارك أو فريقه/ منظمته، يملأ كل المشاركين أعمدهم ويجيبون الأسئلة في كل صف.

ومع اكمال ملء المصفوفة ندعو المجتمع إلى تدبر النظرة الشاملة التي تطرحها. أولاً إن لم يكن المشاركون على دراية تامة بسياق بعضهم ندعو كلا منهم إلى التعليق على العمود الخاص بهم لكي يكون للناس فهم متماسك لكل سياق، ثم نضع الناس أزواجا في جموع صغيرة لتحليل الصفوف، إذ يقومون بدراسة الصف المعطى لهم ويبحثون عن الأنماط والتداخلات والفجوات، ويرجعون بتقرير عن كيفية معالجة المجتمع لسؤال محدد حالياً، وهل كان هناك فجوات وفرص سانحة، وما التعلم المشترك الممكن. نُضمن في العادة عموداً إضافياً في المصفوفة لإدراج النتائج لهذا التحليل على المصفوفة مباشرة.

إن التفكير في التحليل الصفي يؤدي في العادة إلى إنشاء جموع ممارسة صغيرة لاستكشاف إمكانية المجتمع في تحقيق تقدم بصدد مسألة معينة.

مصفوفة ممارسة

الاستكشاف المنتظم لرؤية كل عضو لسلسلة من الأسئلة وتطوير نظرة شاملة لحالة الممارسة في المجتمع

تعد مصفوفة الممارسة بطريقة ما أكثر انضباطاً وأنموذجاً أكثر انتظاماً من معرض الكشك، وهي طريقة لمشاركة ما يفعله كل شخص ولحسن أدائه.

ما الفائدة الناتجة

الحصول على نظرة شاملة لكيفية تعامل كل شخص في المجتمع أو في المجتمعات مع تحد معين واستكشاف ما يحدث العمل بشأنه.

العملية

نبدأ بطرح أسئلة فكرية يحملها المشاركون عن سياقات ومشاريع وتحديات وتطلعات بعضهم: ما الذي نحتاج أن نعرفه عن بعضنا بصورة نظامية فيما يخص المسألة التي بين أيدينا؟ يمكن لهذه الأستثارة العقلية معا بالجمع أو في أصرة جموع منفصلة أو بصيغة الكافية أو حتى مقدما بجمع صغير.

اسئلة لبعضنا	إجابات المشروع 1	إجابات المشروع 2	إجابات المشروع 3	إجابات المشروع س	تحليل متسلسل عبر المشاريع
السؤال 1					
السؤال 2					
السؤال 3					
السؤال ص					

الشكل 4.8 صيغة عينة لمصفوفة ممارسة

التنويكات

الإجابات الملونة. استعملنا في بعض الأحيان ورقة مختلفة الألوان (أو خلية الخلفية على الإنترنت) لتمييز نوع الإجابة، مثلاً: الأخضر لما تحسن فعله، والأزرق لشيء تود ان تتعلم كيف تفعله، والأحمر لشيء لا تفعله على الإطلاق، كما هو الحال في الشكل 4.9، وهذا يجعل فرص التعلم قابلة للمشاهدة بصورة آنية ولو من دون قراءة المدخلات.

جدول زمني مشترك

إنشاء جدول زمني مشترك يجمع تواريخ ووجهات نظر وآمال الأعضاء في صورة واحدة

يعد هذا وسيلة لتكوين عمل فني مشترك لتمثيل قصص الناس سوريا تجاه الماضي والمستقبل.

ما هي الفائدة الناتجة

تكوين شعور مشترك بالتاريخ بين الناس المعنيين.

العملية

نرسم جدولاً زمنياً على قطعة ورق كبيرة إما على الحائط أو الطاولة، وبالنسبة للإنترنت نستعمل سبورة تدعم إستعمال الملاحظات، تختلف نسبياً العملية مع الأغراض الثلاثة التي استعملنا من أجلها هذه الجداول الزمنية المشتركة، في البداية لكي نفهم من هو موجود، وللتفكير في حياة المجتمع أو لالتقاط أفكار حول تصور حياة المجتمع.

♦ **في البداية ومن أجل مقدمات معمقة.** في هذه الحالة، نعود عقوداً إلى الوراء، وأحياناً أخرى نوسع الجدول الزمني شيئاً ما صوب المستقبل لنرى أين يود الناس أن يكونوا في لحظة معينة من المستقبل، ندعو الناس إلى اختيار ثلاثة أو رقم صغير آخر من الأحداث الحياتية التي جاءت بهم إلى هنا، يقومون بإنشاء ملاحظ لاصقة (مادياً أو رقمياً) مع وجود الأسم والعام أو كلمات مفتاحية أو رسم يمثل هذه التجارب ووضعها على الجدول الزمني، ثم نعمل على الجدول الزمني وفق تدرج زمني، وندعو كل شخص إلى سرد الملصق حين تصل المحادثة إلى تاريخهم في الجدول الزمني. ويبدو أن هذه الطريقة هي أفضل بدلاً من جعل كل شخص يمر على ملصقاته مرة واحدة لأن أخذ الأدوار يجمع قصصهم بمرور الوقت.

♦ **التدبر بتاريخ المجتمع.** في هذه الحالة يمثل الجدول الزمني المدة الزمنية ذات الصلة بالمجتمع، وفي بعض الأحيان تمتد نحو المستقبل، نطلب من الأعضاء اختيار عدد صغير من لحظات في حياة المجتمع كانت مهمة لهم خاصة، ومرة أخرى يضعون ملاحظ لاصقة على الجدول الزمني للمجتمع ويروون تجربتهم من الحدث. إذا كان الجمع قد مر بأوقات صعبة فإننا نقسم الجدول الزمني في العادة على منطقتين: التي فوق الخط تجارب إيجابية والتي تحته تجارب سلبية.

♦ **في نهاية إطلاق جلسة التجديد.** قدمنا وصفا لإستعمال الجدول الزمني المشترك مسبقاً عندما وصفنا حدث الإطلاق في الفصل (3). في هذه الحالة نرسم خطاً نحو المستقبل ذي الصلة، لحوالي عام في العادة، وندعو الناس أو الجموع العاملة إلى نشر أفكارهم حول الأحداث المستقبلية أو التزامهم بتبني شيء ما بالنيابة عن المجتمع.

إن تكوين هذا النوع من الإستعراض السوري للجمع على امتداد الوقت ساهم في تكوين محادثات نافعة دوماً في كل من عملية تطوير الجدول الزمني وأثناء التفكير فيه.

التنويكات

الترميز اللوني. نستعمل في بعض الأحيان ألواناً مغايرة لتحديد شخص أو جمع، فهذا يُسهل سرعة النظر إلى المسارات الفردية أو عمل الجمع.

التخطيط للحدث المشترك مع علامات بارزة. يُعلّم أعضاء الجموع المختلفة أو الأقسام أو الدول الأحداث القادمة المشتركين فيها التي يمكن أن تكون مهمة للأعضاء الزملاء. ويمكن أحياناً للمجتمع ان يعمل بصورة إرتدادية لهذه الفعاليات لتخطيط علامات بارزة أو نشاطات مشتركة قد تقود إلى ذلك الحدث.

التدبر الفردي-المشترك

الوقوف لحظات من أجل التدبر فردياً او جماعياً مع الجمع

وجدنا من المفيد التوقف كل حين في اللقاءات لحظة من أجل التدبر الفردي أو المشترك.

ما الفائدة الناتجة

إن التدبر - الفردي أو الجماعي - جزء مهم من التعلم الإجتماعي، التوقف من أجل التدبر يساعد في تشرب التعلم وانتشاره بين المشاركين

العملية

في هذه العملية نفتح مجالا مشتركا في ملف مشترك الإعداد كملف جوجل. نكون في بعض الأحيان قد هيأنا بعض الأسئلة بشأن الرؤى التي يخرج بها الناس ومعناها بالنسبة إلى الممارسة، لكن المُوَجَّه في ذلك عادة ما يكون الموعد والوقت. في البداية، نفكر كلا على حدة بصمت. يكتب كل شخص ما خرج به من فهم، العبر والإستشهادات المفضلة، أو الأسئلة المتكونة. ونترك الأمر للأفراد أن يكتبوا أسماءهم أو لا يكتبوها. العمل بوثيقة مشتركة على الإنترنت يسمح للجميع بأن يروا ما يكتبه الآخرون.

عندما تتباطأ الكتابة ندعوا الناس إلى تدبر تصورات الآخرين والتعليق على ما يرونه، ما يفكر فيه الآخرون ويشعرون به، ما العبر المتكونة بالنسبة لهم وكيف يؤثر ذلك فيما يفعلونه. هذه المحادثات تمثل طريقة سهلة لتوليد حلقات التعلم السريعة في الجمع، التي تنتشر وتسرع التعلم. يمكن للناس أن يندهشوا من العبر التي يخرج بها الآخرون ويتعلموا كثيرا من مناقشة تصوراتهم.

ينتج من العملية كذلك توثيق آني للقاء. وهو في الحقيقة غير منتظم إلى حد ما. إذا كان لدينا جمع قيادي من كُتَّاب التقارير الإجتماعية فيمكنهم استعمال هذه الوثيقة كمادة خام لتكوين إيجازا منتظما عن التعلم.

لحظات التأمل الفردي المشترك هذه بوثيقة مشتركة تعد ممارسة مفيدة لكل من اللقاءات عبر الإنترنت أو وجها لوجه.

التنويغات

نستعمل بعض الأحيان هذه العملية للتدبر في اللقاء المنبثق من منظور مهام قيادية مختلفة موصوفة في الفصل 3. يمكن لكل جمع قيادي أن يفكر بمهمته عن طريق مجال فرعي منفصل من الممكن مشاركته فيما بعد مع الجمع كله، أو يمكننا ان نمر مع الجمع كله عبر كل مهمة بالتدرج والتدبر فيها كلها.

4.7 نشاطات موجهة نحو الخارج

إن المجتمع المتواصل قد يقع دوما ضحية عماه الذاتي. وعندما يبني الأعضاء ذخيرة ممارسة مشتركة فإن التفكير الجماعي يكون خطرا قائما. والتعاطي مع مشكلات العالم الحقيقي قد تكون ثقلا مضادا، ولكن يتحتم في بعض الأحيان التوجه نحو الخارج كما ذكرنا في القسم المتعلق بنضج المجتمع في الفصل 3. وهناك طرائق غير رسمية متعددة للقيام بذلك كالقراءة أو البحث في الشبكة، ولكن بعض النشاطات تكون موجهة تحديدا إلى الواجهة الخارجية.

إلهام الجيل القادم

في أثناء مدة الإغلاق التي رافقت وباء كوفيد-19، أطلق مجتمع ممارسة صغيرة من إيقاد جلاسجو (للعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات) مشروعاً مسمى "AstroPi Mission Zero"، لأطفال موظفي جيس جي بي مورجان.

على مدى ثلاثة أسابيع تعلم عشرة أطفال كيفية كتابة الشيفرة بلغة Python لإلتقاط معدل الرطوبة في محطة الفضاء الدولية (ISS) وإرسال رسالة إلى رواد الفضاء.

وقد أرسلت الشيفرة إلى الفضاء وطبقت على الهاردوير في محطة الفضاء الدولية، وبعد ذلك تلقى الأطفال شهادة مؤطرة لإكمال المهمة.

يساهم هذا المجتمع الصغير بصورة منتظمة في مجتمع التقنية الخارجية عن طريق مشاركة مهاراتهم وحماسهم في إلهام الأطفال لاختيار مسيرة وظيفية في المجال التكنولوجي، وما هذا إلا مجرد مثال من كثير من الامثلة.

عرض الضيف

دعوة أحدهم لتقديم منظور جديد إلى المجتمع

ينطوي هذا على اختيار حذر وضم الضيف الذي سيشارك في بعض نشاطات المجتمع.

ما الفائدة الناتجة

يمكن للمجتمع أحيانا الاستفادة من مساهمة الضيف الذي يكون خبيرا أو ممولا أو عضوا في مجتمع "مجاور" أو باحثا في موضوع معين. يربط هؤلاء الضيوف المجتمع بميدانه العريض وتُقدم أفكارا جديدة وتدمج طاقة ومنظورات جديدة غير موجودة لدى المجتمع. فضلا عن الجلسة العامة التقليدية ترتب بعض المجتمعات الأمر للضيف لكي يعمل مع جموعا فرعية أو يلتقي بالأفراد. إن استضافة الضيوف قد يكون فرصة سانحة للتنمية بالنسبة لأعضاء المجتمع المبتدئين.

العملية

اعتاد الخبراء على وضع الأجندة، ويملك العديد منهم عروضاً تقديمية جاهزة وهم غير معتادين أو - لا يرتاحون - إلى الإندماج مع جمع ما يتعدى طرح بعض الأسئلة والأجوبة القصيرة في نهاية الجلسة، ولكن فكرة مجتمع الممارسة هو أن الممارسين يضعون الأجندة، ونتيجة لذلك قد يحتاج الضيف الخبير إلى بعض التدريب والتهيئة لتسهيل المشاركة الفاعلة مع المجتمع في كرسي القيادة، ويتحتم تشجيعهم على إحضار قصص من تجربتهم في الممارسة. وإذا ما قدمت جلسة يقودها خبير، فإن محور النشاط يجب أن لا يكون العرض التقديمي للخبير بل التفاعل مع الأعضاء وطرح الأسئلة وجذب الخبير إلى التحديات التي يجابهونها. والمحصلة الناتجة عن مساهمة الخبير يجب أن تُمكن المجتمع من عمل شيء من منظور الممارسة.

يجب أن لا يكون الممارسون الضيوف بديلاً من نشاطات المجتمع الأخرى التي تركز على التفاعل بين النظر ونظيره. وسلسلة المحاضرات لا تشكل مجتمع ممارسة. رأينا منظمات يكون المجتمع فيه يعاني من "الطاقة المتدنية" لأن نشاطاتهم تألفت تقريباً في جلها من عروض تقديمية أو فديوية عبر الإنترنت، مثل سلسلة غداء المتحدث المسماة "الحقيقية السمراء" Brown bag (التي ليست بالسيئة، ولكنها ببساطة ليست مجتمعات ممارسة).

التنويكات

تصعيد الإيقاع وتخفيضه. يستمر في هذه الحالة حدث الضيف حوالي أسبوع، ويبدأ بمناقشة تستمر إياماً عديدة عبر الإنترنت "التصعيد" ثم لقاء فديوي أو شخصي، ثم أياماً عديدة من المناقشة "التخفيض"، ثم تُنشر ملاحظ أو تسجيلات المؤتمر من بعد على الموقع للذين لم يستطيعوا الحضور.

خبير في النهاية. في إحدى المجتمعات كان من المتوقع من الخبراء أن ينضموا إلى لقاء مجتمع كامل والتحدث في نهايته لمناقشة الملاحظ والمقترحات التي يمكن أن تساعد في دفع المجتمع قدماً، وهذا يعني أن الخبراء لا يمكنهم ببساطة القدوم ومعهم مجرد كلامهم المعسول، بل يجب أن يسخروا منظورهم لتسليط بعض الضوء على ما لحظوه بعدسات الخبرة الخارجية.

ماستركلاس إيقاد

تجري دعوة المتحدثين الخارجيين بصورة دورية من لدن مجتمعات إيقاد لتيسير ما نطلق عليه تسمية أحداث "ماستركلاس".

يبتدأ الماستركلاس في العادة بالتحدث إلى جمهور واسع "يُبت" إلى غرف في مواقع عديدة (أو يعقد افتراضياً)، ولكنها لا بد أن تتضمن فقرة وضع اليد على العنصر، إذ يغوص المتحدث إلى جانب المجتمع الصغير في الممارسة ويتشاطر التقنيات الجديدة المستعملة والمطبقة يوماً بيوم مع فرقهم المعنية.

تشكل هذه الصيغة دمجا للتدريب التقليدي والتعلم الاجتماعي، وهو شيء نحاول دوماً أن نشجعه من أجل التأثير الأكبر، حين نأخذ بالنظر كلفة أحداث المتحدث الخارجي (في ضوء التمويل والوقت اللازم للتنظيم).

الورش وجلسات التدريب

تسخير خبرة الممارسة لتشكيل فرص تعلم مهيكلة برصانة

إن الورش وجلسات التدريب ليست الدعامة الرئيسة لنشاطات المجتمع، بل هي تدريب هادف إستراتيجي يمكن أن يمنح الأعضاء دعماً أو يجعل المجتمع مفيداً لغير الأعضاء.

ما الفائدة الناتجة

توفير مدخل لأوجه الممارسة للناس الذين يحتاجونها، سواء أكانوا أعضاء أم خارجيين.

عادة ما نسأل عن كيفية توسيع مجتمع الممارسة عن طريق المنظمة لأن النطاق ذو صلة كاملة بالجميع ولو بصورة عرضية. نطاق مثل هذا قد يتضمن أموراً كالرقمنة ومهارات التفاوض أو العلاقات العامة. نوصي في العادة بتحديد مجتمع الممارسة على الناس الذين يكون النطاق ذو صلة مباشرة بمجال ممارستهم. أما الآخرون فالنطاق عندهم وإن كا ذا صلة في بعض الأوقات لا يستحق الإلتزام من جانب مجتمع الممارسة، ويمكن لمجتمع الممارسة بالنسبة لهم تنظيم جلسة تعليمية وتدريب متاح أمام الجميع، يعمل المجتمع كخادم للقدرة يقرر كيف يعطي الآخريين فهماً كافياً وخبرة لمكاملة المقدرة في المنظمة.

العملية

يعد تنظيم جلسات تدريبية دورا محيرا لمجتمعات الممارسة، فمن ناحية موقعهم يجعلهم مؤهلين تماما لمعرفة ما على الناس أن يتعلموا حول ممارستهم، ومن ناحية أخرى يكون الوقت ضيقا دوما وما يستثير الأعضاء يكون عادة محادثات متقدمة بشأن ما لا يعرفه أحد بدلا من إجراء تدريب حول ما هو معروف. وعندما رأينا الأمر ناجحا كانت المجتمعات قد تلقت تمويلا من منظماتها لتغطية وقت الأعضاء المنخرطين في التدريب.

التنويكات

توريد التدريب. تُعد بعض المجتمعات جلسات التدريب بالتعاون مع وحدة التدريب، مع توفير المجتمع نطاق الخبرة، ويتولى قسم التدريب المسائل اللوجستية، ويستعمل المجتمع تعلمه من أجل تصميم منهج تدريبي ولكنهم يحولونه إلى قسم التدريب من أجل التنفيذ.

شهادة التصديق. تتواءم بعض المجتمعات مع منظمات تصديق خارجية لكي تتضمن العضوية مسارا لتصير مصدقة رسميا في نطاقها.

الإستجابة المشتركة

بناء موقف مشترك مقابل للتطوير الخارجي ذي صلة بالممارسة

تحتاج المجتمعات في العادة إلى التفاوض بشأن معنى التطوير الخارجي، هل هو سياسة أو تكنولوجيا جديدة أو تغيير في الإدارة من أجل اعضاء الممارسة.

ما الفائدة الناتجة

قد يكون الهدف بناء استجابة مشتركة للاعضاء انفسهم لتكليف ممارستهم أو لتقديم رأي معرفي لفاعل خارجي.

العملية

ينبغي على المجتمعات أن يكون لها رد فعل تجاه الظروف الخارجية. وعملية تنمية موقف تجاه موقف ذي صلة بالنطاق تعد فرصة تعلم مميزة، يمكن أن تُظهر كل أشكال الاختلافات والتضادات في الرأي وترغم المجتمع على التفاوض أمام رد يمثل نوعا ما رأي المجتمع. وحتى إن كان الإجماع مستحيلا، فإن مواجهة سلسلة من الآراء تعمق فهم النطاق، وإيجاد صوت جامع يعطي ثقلا لاستجابتهم المشتركة التي لا تمتلكها الآراء الشخصية وحدها.

التنويكات

طلبات الرأي. يطلب من مجتمعات الممارسة بعض الأحيان بصورة مباشرة المساهمة برأيها في القرارات والسياسات التي تؤثر في الممارسة، تلك الطلبات تمنح الزخم في العادة لأعضاء المجتمع الذين تتاح لهم فرصة إسماع اصواتهم، ويمكن لمثل هذه الطلبات ان تكون ايضا مصدر الهام لادراك القيمة الإستراتيجية للمجتمع.

الإشتراك عبر الحدود

العمل مع المجتمعات الاخرى عن طريق المواجهات غير الرسمية أو الجلسات المهيكلة أو المشاريع المشتركة

تنظيم التدريب

يمكن بعض الأحيان ان نقول "ان مجتمعات الممارسة ليست تدريبا" لمساعدة الزملاء على فهم كامل مذهب التعلم النظرائي والإجتماعي لمجتمعات إيقاد.

ولكن في بعض الأحيان استفادت مجتمعات إيقاد الناضجة من مبادرة اتصالاتنا مع منظمة تعلم جيس جي بي مورجان لتنظيم تدريب رسمي في إطار النطاق المختار، مانحة بذلك أعضاء المجتمع "وصولا مبكرا" إلى التدريب بحسب الطلب وكورسات التصديق.

يوفر ذلك فرصا لتسخير مجتمعات الممارسة لإثبات تأثير «التعلم مدى الحياة» للتدريب، بتنظيم جلسات متابعة تشاطر فيها المشتركون الذي تعلموه وكيفية تطبيق المعرفة بصورة أساسية. إن تمكين حلقات التعلم هذه يعد مساهمة قيمة للمجتمعات في صيغ التدريب.

إن الإشتراك عبر الحدود يتضمن نشاطات تجمع ناسا من مختلف المجتمعات، وهي مصممة لأستكشاف السبل المنتجة التي تعبر بها المجتمعات عن ممارساتها ذات الصلة، وهي مفيدة بخاصة حين يوجد تعرض للمشكلات أو حين يكون هناك مصدر توتر بين المجتمعات نفسها.

ما الفائدة الناتجة

هناك أوقات يُحتاج فيها إلى وجهات نظر مجموعتين أو أكثر لفهم مسألة معينة. يكون من المنطقي عقد جلسة مشتركة لمعالجة مسائل عابرة للحدود. والإلتقاء بمجتمع آخر يجلب معه في العادة رؤى جديدة وتفكيراً جديداً، ويمكن أن يكون مصدر طاقة وتجدد، ومثل المواجهات الحدودية هذه قد تؤدي إلى ولادة ممارسة جديدة عند الحدود بين المجتمعات القائمة.

العملية

إن المشاركة الحدودية قد تكون صعبة بسبب سوء الفهم وتصادم الرؤى والشك واصطدام المصالح. وعادة ما يكون الأعضاء ذوي ممارسات مختلفة ليس لديهم فقط مصطلحات مختلفة تتطلب ترجمة، بل هم كذلك غير متأكدين من الدافع القيم لدى الجانبين. تُكون بعض المجتمعات صوراً نمطية عن بعضها كجزء من ممارستها، والأمثلة الحية على ذلك فرض القانون والعمال الإجتماعيين والباعة ومهندسي التصميم والحرفيين والإداريين.

التنوعيات

نشاطات تحقيق الإختراق. وجدنا من الطبيعي أنه حين يكون هناك صراع في الممارسات فإن الأمر يتطلب اكتشاف "نشاط اختراق"، وهو نشاط بسيط بما يكفي ليتطلب التزاماً قليلاً ولكن تبين انه مفيد على اية حال لكافة الأطراف، والمثال البسيط الذي شهدناه كان مع جمع يتضمن عمالاً اجتماعيين ونفسيين، فقد تمكنوا من المضي وراء النزاع حول المنهجيات حين اقترح أحدهم تصميم توجيهات لإحالة المرضى من تخصص إلى تخصص آخر. إن الصحة الآتية لنشاط نفاذ مثل هذا يمكن أن تنقل المواجهة خلف حدود المناقشات الإيدلوجية، وتستهل عملية التعلم معاً، إلى جانب بناء الثقة عبر حدود الممارسة.

المشارك الحدودية. لا يتوفر الوقت اللازم في العادة لأعضاء المجتمع ولا الطاقة للمشاركة عبر الحدود إلا إن كانت هناك مهمة محددة لانجازها أو مشكلة لحلها. يمكن للمشروع المشترك الذي يتطلب تعاوناً عبر الحدود أن يوفر هذا السياق، وكذا الحال مع نشاطات تحقيق النفاذ التي جاء وصفها آنفاً، فإن الهدف الملموس والمشارك للمشروع الحدودي يمكن أن يصير قوة نافذة تركز طاقة المشاركين في شيء يتجاوز الصدامات وفقاً لرؤاهم ويوجد فرصاً سانحة للتعلم عبر الحدود.

الإستجابة المشتركة. كما بينا آنفاً ولكن عبر الحدود، يمكن لتنسيق موقفاً مشتركاً إستجابة لحدث معين أو لسياسة أن يكون نشاط وصل بين مجتمعات مختلفة ترغم المشاركين على التفاوض بشأن وجهات نظرهم بطريقة معمقة ولكنها لا تتطلب التزاماً إضافياً يتجاوز تحقيق إستجابة مشتركة.

إيقاد الرغبة في التشفير

يساعد مجتمع إيقاد بوينس ايريس "التشفير لغير المشفرين" الناس الذين لا يملكون خلفية برمجية في تعليمهم لغة بايثون Python البرمجية. وقد اتصل فريق محلي بمجتمع إيقاد طلباً للحصول على المساعدة في مهمة معينة.

أرادوا أتمتة العملية ولكنهم لم يمتلكوا مجموعة المهارات التكنولوجية للقيام بذلك بأنفسهم. بين أحد أعضاء مجتمع إيقاد بالقول: "كان الفريق الذي طلب المساعدة يؤدي عملية يدوية تكرارية استغرقت أياماً عديدة لإكمالها، وهنا قررنا جمع فريق من المرشدين والمتدربين من المجتمع."

تحت إشراف مرشدين وأربعة متدربين بدأ الجميع العمل على المشروع، "كانت تلك فرصة عظيمة للمرشدين لدراسة حلول جديدة باستعمال بايثون ولتطوير تطبيق عن طريق تعلم مهارات تشفير جديدة."

مع إنتهاء المشروع حصل كل من شارك على نوع من الفائدة:

- ♦ تلقى الفريق تطبيقاً جديداً قلل مهمة تستغرق وقتاً إلى أقل من 10 دقائق.
- ♦ تعلم المتدربون كيفية تطوير تطبيق جديد، فساعد ذلك على تحسين مهاراتهم.
- ♦ حظي المرشدون بفرصة قيادة فريق من المطورين، بالتعاون مع أصحاب المصلحة وتحسين إدارة المشروع فضلاً عن المهارات القيادية.

«بوصفي مرشداً، حظيت بفرصة عظيمة في توجيه جمع من الناس لاكمال مشروع. في البداية لم يعرفوا كيف يبدأون. كان تحدياً، ولكن رغبتهم في التطور والتعلم كانت أقوى من العقبات التي واجهتهم.

زيارات وجولات ميدانية وتعلم استكشافي

زيارة موقع الممارسة للتعلم منه معا

ما الفائدة الناتجة

اكتساب فهم ملموس للممارسة من زيارة موقع محدد هناك حيث يجري العمل.

العملية

تعد الرحلات الميدانية طريقة ممتعة للتعلم معا. فهي تصنع ذكريات جيدة للمجتمع فضلا عن التعلم العملي من زيارة منظمة أو موقع ذي صلة بالممارسة. نجد من المجدي وجود ممارس محلي يعمل كمرشد يألف الموقع (أو الموقع على الشبكة ان كانت الزيارة عبر الإنترنت). إن تجربة الممارسة الحقيقية وكل الإرتباطات التي تتصل بها قد لا تكون واضحة من زيارة موقعية أو افتراضية فقط.

في بعض المجتمعات التي تكون وجهها لوجه أو المبعثرة جغرافيا يتناوب الأعضاء الدور في استضافة اللقاءات في مواقعهم. وفي إمكان الأعضاء المحليين تنظيم جولة في مكان الممارسة أو إشراك ناس ذوي صلة من مواقعهم في حالة عيادية، وفي إمكانهم أيضا دعوة المدير إلى جلسات معينة، وبذا يحرزون بعض الشرعية بشأن قيمة ممارستهم. وهذا يُغني المحادثات ويعمق فرص التعلم المتبادل حين يرى الأعضاء مواقف بعضهم بعضا.

أحد الأخطاء التي شخصناها هي ببساطة وضع الزوار في غرفة واحدة مع شخص أو شخصين عادة ما يكونان مديرين، وإعطاء عرض تقديمي يدور حول الممارسة المحلية التي كان ممكنا اعطاؤها في أية غرفة فندقية في العالم. إن فن تنظيم الرحلات والزيارات الميدانية هو أن تنتفع من فرص التعلم كافة التي يحملها التواجد في الموقع، ومن ضمن ذلك مشاهدة محور الممارسة عمليا والتفاعل مع طيف واسع من الممارسين.

تُجرى الرحلات الميدانية في العادة شخصا ولكننا شاهدنا أيضا بعض الزيارات الميدانية المنظمة بصورة جيدة على الإنترنت، ومعظم التعليقات المدرجة في هذا الجزء تنطبق على كليهما. وإحدى نقاط القوة بالنسبة ل جولات الإنترنت هي ان هذه الزيارات سهلة التنظيم وهي كذلك مؤثرة في الوقت نفسه في فهم الممارسة الموقفية الجيدة.

الرحلات الميدانية

نظمت مجتمعات جلاسجو للأمن السيبراني وللعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات رحلات إلى المدارس والجامعات لتقديم عروض أو إلى المتاحف العلمية والهدف إلهام الجيل القادم من التكنولوجيين في عمر مبكر.

نفذت مجتمعاتنا للعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات كذلك نوادي تشفير في المدارس المحلية لمساعدة الاطفال على تعلم البرمجة وتدريب المعلمين على الاستعمال الفاعل للتكنولوجيا، وبعض الأحيان إجراء منافسات كالتالي جاء وصفها مبكرا ونتج منها كتابة الأطفال لشفرة بايثون التي أرسلت إلى محطة الفضاء الدولية وشُغلت هناك.

4.8 التعلم معا

إن النشاطات التي جاء وصفها في هذا الفصل ليست دوما مميزة، والنشاط الفعلي للمجتمع يجمع عددا من هذه النشاطات، فمثلا عرض حالة عيادية ينطوي على سرد قصة لتهيئة السياق، وحل مشكلة قد يتطلب قراءة ورقة بحثية معا أو دعوة ضيف خبير والغاية من هذا الفصل هي عناصر بطيف من الألوان التي يمكن جمعها بطرائق مختلفة لتكوين صورة للمجتمع الحي.

تشاطر هذه النشاطات عددا من الخصائص، فهي تسخر ممارسة الأعضاء كمنهج تعلمي وخبرتهم كمورد تعلم. نطلق على هذه النشاطات نشاطات تعلم اجتماعي ولكن جودة هذا التعلم لا تتحدد بهيكل النشاط، إذ يعتمد ذلك على عوامل عديدة من بينها ملاءمة الموضوع والثقة بين الممارسين والتيسير المهاري. في كل من هذه النشاطات يمكن للمجتمع أن يبقى عند المستوى السطحي من تبادل النصائح والتعبير عن الآراء، ويمكنه أيضا أن يبذل جهدا للتعلم أكثر وفهم المضامين الكامنة وإعادة التفكير بالافتراضات الضمنية. إن وضع نبرة حوار ذو جودة هو مهم جدا لقيادة المجتمع : إظهار الاختلاف -الفردى والجماعي- الذي يطمح الأعضاء إليه والإستعداد لطرح اسئلة محرجة والتحدث بصراحة عما نهله ونخشاه، والإصغاء بعناية للتجربة والبيانات الملموسة والتشكيك في الإجماع وإيلاء الإهتمام للأصوات المكبوتة. ورغم أن الابتكار وظيفة مهمة لمجتمعات الممارسة لا يوجد لدينا باب لإبتكار النشاطات، لأن التفكير الإبتكاري هو عقلية تنطبق على كافة النشاطات. والإنغماس مع المشكلات الحقيقية في العالم والتحرك بموجب متطلباتها يجعل المجتمعات بحاجة دائمة إلى إدخال التحسينات على ما تعرفه ودفع الممارسة قدما. في بعض الأوقات يؤدي ذلك إلى ابتكار ملحوظ ولكن الإبتكارية هي احتمالية ناشئة في كل نشاط وليست نشاطا منفصلا وقائما ذاته.



بطولات AWS DeepRacer العالمية

فاز تكنولوجيان من جيس جي بي مورجان بالمركز الأول والثاني في نهائيات مسابقة AWS DeepRacer العالمية عام 1921 من بين 80,000 متسابق، وكانا قد انطلقا كلاهما في مجتمع إيقاد المحلي حيث تلقيا التدريب والإرشاد ووجدوا ملاذاً آمناً للممارسة مع الآخرين.

إن AWS DeepRacer هي منافسة مشهورة تستعمل الذكاء الإصطناعي والتعلم الآلي لتمكين القيادة الذاتية لمركبة AWS DeepRacer للسباق حول الميدان.

تعرف هذا التكنولوجيان على AWS DeepRacer من مجتمع إيقاد حيدرآباد للذكاء الصناعي والتعلم الآلي، وعقد المجتمع جلسة مشتركة مع خبراء أمازون حول AWS DeepRacer التي "أوقدت" شغفهم لبدء التعلم، وقدمت لهم الموارد المطلوبة للتدريب على أنموذج AWS DeepRacer، وتلقوا المتابعة التي ناقشوا فيها واستكشفوا التقنيات الجديدة معاً. نظم مجتمع إيقاد خاصة نادي حيدرآباد AWS DeepRacer الذي كان نقطة البداية لسباقهم ومنحهم فعليا المكان للممارسة.

قال أحد الفائزين، "عندما أعود بالنظر إلى رحلتي يمكنني القول من دون أدنى شك أنني تعلمت الكثير، فقد تمكنت من استكشاف اهتمامي، والإشتغال عليه بصورة مكثفة، وأمامي غاية، أشجع الناس بالتأكيد على الإنضمام إلى مجتمع إيقاد لأن فرص التعلم لا نفاذ لها، إذ تتمكن من التفاعل والتعاون مع الناس الذين يشاطرونك الإهتمامات نفسها التي تساعد على تحفيزك لملاحقة اهتماماتك على نحو أفضل."

5 التكنولوجيا

التكنولوجيا؟ ليست هي ما تجعلنا مجتمع، ولكن ليس في وسعنا أن نقوم بما نقوم به من دونها.

ما قلناه حتى اللحظة له صلة بكل مجتمعات الممارسة، سواء أكانوا يتفاعلون وجها لوجه أم عبر الإنترنت، ولكن إستعمال الأدوات عبر الإنترنت صار جزءا مكملا لأغلب مجتمعات الممارسة حتى أن التكنولوجيا تستحق أفراد فصل لها.

حين نتحدث عن التكنولوجيا بالنسبة إلى مجتمعات الممارسة لا بد أن نبتدئ ببعض المحاذير رغم وضوحها سلفا: أسسها ولن يحضر أحد. إن افتتاح مجال عبر الإنترنت لن يُنشئ مجتمع ممارسة. وعمل بناء المجتمع هو في الأصل عمل اجتماعي.

- ♦ المجال عبر الإنترنت ليس المجتمع، وعدد الأشخاص المسجلين أو المتفاعلين على المنصة نادرا ما يُشير إلى ما يفعله الأعضاء معا، وكيف إن ممارستهم تتغير في النتيجة.
- ♦ التكنولوجيا بحد ذاتها ليست الجواب، لا بل إن الهوس أحيانا في الأدوات والتكنولوجيا قد يكون مصدر تشتيت عن العملية الاجتماعية في بناء مجتمع وتعلم كيفية التعلم معا.
- ♦ رأينا منظمات تركز مواردها المالية والبشرية في البحث عن (أو) حتى تطوير الأدوات المناسبة من دون إنفاق موارد موازية على بناء المجتمع وتصميم التجارب التي تحقق القيمة للأعضاء.

إن كان هناك سبب جيد للناس كي يجتمعوا معا مع الجمع الملائم من أجل محادثات مجدية حول جزئيات الممارسة، فإن هذه المجتمعات ستواصل عملها بوجود أي تكنولوجيا، وإلا فإن أفضل الأدوات لن تكون مفيدة.

رغم هذه المحاذير تحسن إستعمال التكنولوجيا على نحو كبير ووسع نطاق تعلم مجتمعات الممارسة من حيث الزمن والمجال، فقد مكن المجتمعات من التشكل التي ما كان لها أن تكون موجودة. وهنا نذكر أمثلة محددة على إستعمال التكنولوجيا في التعلم الاجتماعي ثم نناقش توليف عدة أدوات المجتمع، ثم نختم ببعض التأملات بشأن التحول إلى فضاء الإنترنت الذي جاء بسبب وباء كوفيد.

5 التكنولوجيا

أدوات المجتمع

لرفع الوعي في كل مجتمع إيقاد ولتبسيط عملية التهيئة وتأمين مستوى معين من الاتساق، تُوفر بعض الأدوات "خارج الصندوق"

وكنقطة انطلاق يكون لكل مجتمع صفحته الخاصة على سجل المجتمع وصفحة ويكي wiki وتوزيع لقائمة البريد الإلكتروني التي تحتوي على عناوين كل الأعضاء. يمكن للمجتمعات أن تختار أيضا استعمال قنوات تراسل فورية داخلية واسعة الانتشار وذات مطاولة من أجل التواصل المتزامن بين اللقاءات.

إن دعت الحاجة إلى أدوات إضافية أو ترخيص منتج، يمكن طلبها على أساس خاص، نأخذ مثل هذه الطلبات على محمل الجد، فإنه عندما يحدث ذلك تكون تلك إشارة جيدة إلى أن المجتمع يود أن يمارس العمل معا!

5.1 استعمال التكنولوجيا

إن وصفنا لاستعمال الأدوات مبني على خبرتنا، ولا يراد منه أن يكون شاملا وهو بالتأكيد غير توجيهي. ويوما ما عاجلا وليس آجلا سينتاب أحفادنا الفضول في أننا استعملنا هذه الأدوات. وسنناقش ملاءمة بعض الأدوات للتفاعلات المتزامنة وغير المتزامنة ونعلق على ما تعلمناه.

نحاول في ورشنا أن نستعمل الأدوات المجانية أو غير المكلفة فقط بما يتماشى مع ميزانيات العديد من المجتمعات، تتوفر داخل المنظمات بعض الأدوات المتوفرة بيسر التي من المتوقع استعمالها، وفي المنظمات هناك ميل إلى توفير طيف من الأدوات التي يمكن الاختيار منها ولكن هناك مسائل متعلقة بالوصول إلى أدوات معينة لأشخاص مختلفين. لم نتعامل مع مجتمعات توجب فيها علينا الأخذ بالنظر أعضاء يعانون من إعاقة بصرية أو سمعية، رغم أننا على يقين أن هذه الأدوات يجب أن تكون جزءا من ذخيرتنا.

المواقع والمخازن

يملك المجتمع، كحد أساس لأداة تزامنية، موقعا مهما كان بسيطاً، وهو رمزي ويعبر عن الهوية ومفيد كمدخل إلى الوصول، والموقع يقدم خدمة كوجه عام للأعضاء الذين يودون معرفة المزيد عن المجتمع أو الوصول إلى الموارد العامة المتاحة، كما أنه مجال داخلي للأعضاء مع وجود وظائف كالتقويم ودليل العضو ومخزن الوثائق، كما أنه أيضا مجال عمل لمراقف شبيهة-بيوكي (wiki-like) المعنية بالتعاون في المشاريع المشتركة وتصميم الاجندة.

تسخيرنا للتكنولوجيا

بوصفه مشروع شغف لم تنطلق إيقاد كمشروع ممول ومن دون كادر مكرس أو موارد تكنولوجية، وهذا يعني أن علينا إستعمال الأدوات التي بين أيدينا.

ومنذ ولادة مبادرتنا في منظمنا التكنولوجية، كنا محظوظين لأننا كنا نملك بعض الأدوات على صعيد المؤسسة كمنظومة البريد الإلكتروني وموقع ويكي الذي أتاح لنا بناء وجودنا، وأدوات المؤتمر الفديوي لاغراض الإستعمال العرضي لجلب المشاركين من على بعد لفعاليات المؤتمر التي تجري وجها لوجه.

فضلا عن ذلك كانت البهجة تملأنا لأن أحد متدربي المجال التكنولوجي تطوع للمساعدة في بناء موقع مكيف لنا إذ كان معجبا برؤيتنا، أمضى عطلة نهاية الاسبوع في تطويره، وعند إطلاقه ضم الموقع تفاصيل أساسية عن المبادرة إلى جانب نظام تصويت مبسط للمجتمعات الجديدة، وكان هذا كل ما نحتاجه من أجل البدء، ومنذ ذلك الحين كنا نتعامل بحذر مع إضافة المزيد من الأدوات، وتبيننا شيء جديد فقط عندما دعت الضرورة (فمثلا عندما ضرب وباء كوفيد-19 صار المؤتمر الفديوي عبر زووم أمرا ملحا والأداة المنتقاة لكل مجتمعات إيقاد.

وبعد مرور أعوام عديدة أعدنا البناء الكامل للموقع الذي أنشأه فريق مخصص بأعلى درجات الجودة، ونواصل البحث عن معضلات مجتمعاتنا ونحاول حلها.

التفاعلات المتزامنة

تتوافر عبر الإنترنت أدوات لا حصر لها لدعم التفاعلات المتزامنة ومن ضمنها البريد الإلكتروني وقوائم التوزيع ومجالس النقاش وخدمة الرسائل النصية، وتطبيقات المحادثة ومن ضمنها النصية والصوتية والفديوية. ومنذ أنطلق الإنترنت (بل قبل ذلك بكتابة الرسائل) استطاعت العديد من مجتمعات الممارسة أن تؤدي وظيفتها باستعمال الأدوات اللامتزامنة فقط.

لكن حتى بالنسبة إلى المجتمعات التي تلتقي بصورة دورية، تخدم الأدوات اللامتزامنة أغراضا عديدة كالإعلانات والرسائل الاخبارية. ويستعمل الأعضاء في العادة الأدوات اللامتزامنة من أجل المحادثات خارج اللقاءات، وهذا الأمر مهما وبخاصة حين يحتاجون إلى مساعدة آنية بشأن مسائل لا يمكنها الإنتظار حتى انعقاد الاجتماع أو تتضمن مشاركة أشخاص يعيشون في مناطق مختلفة التوقيتات. وكما ذكرنا سابقا من الضروري تبني موقفا واقعيًا تجاه تعليمات الإنترنت. وقد لاحظنا أن بعض قادة المجتمعات يشكون من أن الأعضاء لا يتفاعلون كثيرا بين

الاجتماعات، ولكن الناس مشغولون ويحتاجون إلى سبب جيد لبدء التفاعل بصورة غير متزامنة، وإذا ما أعطتهم هذه الاجتماعات كل ما يحتاجونه فقد يكون هذا الأمر نافعاً بما فيه الكفاية.

يمكن أيضاً للعديد من أنشطة الإنترنت اللامتزامنة أن ينتج منها الكثير من "الضوضاء" لدى بعض الناس الذين يحتاجون إلى التطمين أنه لا يتوجب عليهم أن يكونوا جزءاً من كل شيء. الجميع يألّفون التواجد في المؤتمر أو الحفلة حيث تجري العديد من المحادثات. يجب عليك أن تختار أين تريد أن تكون وتطلب الأنطباعات أو الإجازات عن البقية. والأمر سيان عبر الإنترنت. ولكن لأن كل شيء قابل للتوفير، فإن الاختيارات قد تبدو صعبة. وتملك العديد من الأدوات فلاتر وقوانين للإخطار ومن المجدي الاظهار للناس كيفية إستعمال هذه القوانين والفلاتر لمناعمة مشاركتهم بما يتلاءم مع حياتهم. وقد ذكرنا أن بعض المجتمعات يمكنها تقديم ايجازات بصورة دورية للمناقشات المثيرة للاهتمام لكي يبقى الأعضاء على اطلاع تام.

ملاحظ عبر البريد الالكتروني.

تستعمل بعض المجتمعات البريد الإلكتروني فقط لغرض التفاعلات اللامتزامنة، ويمكن لذلك أن يكون ذا فائدة حين يكون البريد الالكتروني هو فقط مجال الاتصال العام كالذي في المنظمات المختلفة. بل حتى ضمن بعض المنظمات يعد البريد الإلكتروني المكان الذي يحيا فيه أغلب الناس من جيل معين، ينتهي الحال إذا يترافق البريد الالكتروني في أن يكون الخاصية الرئيسية التي تحتاجها في أدواتك. المشكلة الوحيدة في البريد البسيط هي أنه لا يحتفظ بأرشيف مشترك للتفاعلات، والمشكلة الأخرى هو أن مرسل الإيميل يتحتم عليه اتخاذ قرار تجاه من يضاف كمستلم ومن يستبعد. ولأسباب عملية أو سياسية عندما نستعمل البريد الإلكتروني نفضل قوائم التوزيع عبر الإنترنت التي تحتفظ بالأرشيف لتفاعلات البريد الالكتروني المصنفة حسب المواضيع. وفضلاً عن ذلك يكون المستلم هو الذي يختار الأنضمام إلى قائمة التوزيع وإن كان المدخل فيه توسط، ويمكن للأفراد اختيار رغبتهم في تلقي البريد الإلكتروني فوراً من موجز أو من زيارة الموقع كل حين.

خدمة التواصل عبر القنوات الخلفية

تملك العديد من المجتمعات قناة مراسلة فورية مكرسة ضمن أدوات التواصل الداخلية للمؤسسة وتستعمل في العادة لتبادل المعلومات بشأن المجتمع وتأمين مكان لتقديم المساعدة والحصول عليها. فعلى سبيل المثال، تملك إحدى مجتمعات أجيل Agile فئة من الناس الذين يطرحون الاسئلة ويتلقون بسرعة الدعم والمساعدة، ويوافق الناس على الاتصال المباشر ومناقشة المشكلة بمزيد من التفاصيل. وتكمن الحيلة في تشجيعهم على إيراد الحويلة إلى المجتمع! ومن المثير للاهتمام رؤية غير الأعضاء يشاركون في المجتمع عن طريق هذا النوع من التعاون.

يلقى كل قادة مجتمع إيقاد التشجيع من أجل المراقبة الإيجابية لهذه القنوات، مع الإدراك التام بأنهم جزء من مجموع نشاطات المجتمع.

اللقاءات وجها لوجه

تنتفع العديد من المجتمعات من الأدوات المتاحة عبر الإنترنت حين يلتقون شخصياً، من دون وجود أحد عبر الإنترنت. إن وجود مجال مشترك عبر الإنترنت يسمح للأعضاء بتسجيل الملاحظات معا وكذلك تبادل الصور والوثائق ومنتجات العمل الحساسة زمنياً والتي يمكن للآخرين إستعمالها فوراً. ويتيح برنامج الاقتراع عبر الإنترنت تسجيل التعليقات والاسئلة والآراء. إن معرفة ما يفكر به الناس يسمح بتكوين صورة مشتركة لما يدور أنياً في عقل المجتمع. في الفصل الأخير وصفنا إستعمال مستند جوجل المشترك من أجل عملية التفكير الفردي المشترك الذي قد يكون ناجحاً بالقدر نفسه عن طريق اللقاءات وجها لوجه وعبر الإنترنت (ينظر نهاية الجزء 6.4).

اللقاءات عبر الإنترنت.

إن الجلسات المتزامنة عبر الإنترنت شائعة جداً سواء أكانت لاجتماعات المجتمع الدورية أم للاتصال الفوري لمناقشة أمر يتطلب استجابة آنية.

اللقاء الفديوي

لكون المؤتمر الفديو صار متقدماً على الأقل بالنسبة إلى المجتمعات التي يملك أعضاؤها حزمة كافية، فإن رؤية بعضهم البعض يحدث فارقاً للتفاعلات وللشعور باللفة. وما لم يكن الاجتماع كبيراً جداً نرى أن ترك الفديو مطلقاً يتسبب بإجهاض هذه التجربة. وجدنا ميزة واحدة أساسية في أن ينضم المشاركون في جموع صغيرة متنوعة التشكيلات في أوقات متباينة أثناء

الإجتماع. فحين تكون في جمع صغير (لنقل أقل من سبعة) فأن إمكانية مشاركتك الفاعلة تكون أكبر وتقوم بعض الأدوات بأعادة انتاج تجربة ثلاثية الأبعاد من المجال المادي مع وجود جداول مختلفة تقرب تجربة الأنتقال في أرجاء القاعة للإنضمام إلى الجموع.

المحادثة

إن إجراء محادثة إلى جانب الفيديو يسمح للمشاركين بإدخال التعليقات والأسئلة والروابط المتصلة بسرعة ومن دون الإخلال بجريان المحادثة الرئيسة. ويجد بعض الناس تشتيتا للأنتباه في التركيز على مكانين في آن واحد. وهكذا اذا ظهر شيء هام وتطور بشأن المحادثة فأن من الأفضل تقديمه إلى المحادثة الرئيسة.

كما أننا استعملنا وظيفة المحادثة لجمع الملاحظ المقدمة في المحادثة. ومن خلال وظيفة المحادثة تُكون الملاحظ عامة وبوسع عدة أشخاص أن يسهموا في العملية. ويعد ذلك مفيدا للأشخاص الذين يشعرون بأن الصوت من جانبهم غير جيد أو الذين تكون لغة الإجتماع صعبة إليهم. وهكذا فأن حفظ الملاحظ يكوّن سجلا يمكن الرجوع إليه فيما بعد.

مجال العمل المرئي المشترك

إلى جانب المؤتمر الفيديوي، نستعمل أيضا مجال عمل مرئي مشترك من أجل التعاون والتحفيز الذهني والتدبر المشترك، إذ يوفر مجال العمل هذا إستمرارية عبر الإجتماعات. كما أن مجالات العمل المعتمدة على النص مثل محرر مستندات جوجل تفيد في التدبر كما ذكرنا سابقا، لكنها لا تولد نفس شعور المجال المشترك المقترن بمجال العمل المرئي مثل Mural و Miro.

نشئ في مجال العمل مجالات فرعية متنوعة لنشاطات مختلفة. ونمنح في بعض الأحيان مجالا شخصيا للجميع: منطقة مخصصة يمكنهم فيها قول شيء معين عن أنفسهم وتشاطر بعض الصور أو غيرها من المرئيات أو تدوين الملاحظ. يمكن للمشاركين زيارة بعضهم أو قول شيء من خلال ملاحظة رقمية لاصقة.

كما أننا بدأنا باستعمال مجال العمل للشرائح بدلا من تشاطر الشاشة لغرض العرض التقديمي. وبإتاحة الشرائح في منطقة من مجال العمل يمكن للمشاركين رؤية الشرائح في آن واحد والإنتقال فيما بينهم بحرية. ووجدنا أيضا أن الشرائح المعروضة في مجال العمل المشترك تميل لتصير متاحة للمحادثة وليس لدعم العروض الخطية أحادية الإتجاه وبهذا تصير منطقة الشرائح عمل فني جماعي.

الاجتماعات المدمجة

كان لنا تجارب إيجابية مع الاجتماعات المدمجة أعوام عديدة، فهي تسمح للأعضاء الذين يتعذر عليهم السفر للإنضمام شخصيا للاجتماع. وبالتأكيد من الممكن دوما بث اللقاء عبر الإنترنت، ولكننا نركز هنا على بعض الممارسات التي تلائمنا حين نود جمع عدد كبير عبر الإنترنت ونجعلهم يشاركون بصورة فاعلة في الاجتماع.

رؤية وسماع بعضنا بعضا

من المهم الانتباه إلى ما يراه المشاركون عبر الإنترنت في الغرفة، هل يرون الوجوه او يرون الظل المقابل للنافذة فقط؟ هل هناك إشارات مرئية عن الذي يتحدث؟ هل يستشعرون كيف تبدو الغرفة؟ نستعمل أحيانا الهاتف ككاميرا واحدة ونمررها حولنا كمايك للتحدث، لكي يتاح للناس عبر الإنترنت معرفة من يتحدث.

أما المشاركون عبر الإنترنت فمن المهم أيضا أن يكونوا ظاهرين مع ما يكفي من الضوء ومن دون نافذة مضيئة في الخلف، عندما تكون المسألة عملية استعملنا تمثيلا حياتيا في الغرفة بشاشة في مجال على الطاولة، وبعض الأحيان كان لدينا مشاركون في الغرفة يحملون مشاركين عبر الإنترنت بواسطة جهاز كما لو كانوا حاضرين في الغرفة.

والأهم من جودة الصورة جودة الصوت لدى كلا الجانبين، إذ يمكن التعامل مع الصورة غير الواضحة ولكن إذا توجب على المشاركين أن يبذلوا جهدا من أجل السماع فأنهم سيفقدون تركيزهم، وبخاصة إن كانت اللغة مختلفة عن لغتهم. كيف نضع المايكروفون من أجل افضل صوت؟ هل يستحق الأمر وضع مايكروفون متنقل في الغرفة؟ ما الأصوات الأخرى "في الغرفة" التي تتسبب بنتيجة سيئة للمشاركين عبر الإنترنت؟ متى نستعمل زر إطفاء الصوت من أجل اتصال مثالي بين الجانبين؟

وعامة يفضل إستعمال قنوات متعددة للمشاركين عبر الإنترنت من أجل أن يدلوا بدلوههم، إذ تعد وظيفة المحادثة مفيدة لهذا الغرض، فهي تفيد في المحادثات في القنوات الخلفية، وتمرير التعليقات والملاحظات والمُزج والنكات فضلا عن إشارات "أنا تأته." وكذلك يمكن أيضا أن تكون مفيدة تماما للمشاركين الشخصيين لكي يتناوبوا الادوار في تسجيل الملاحظ مباشرة في المحادثة لمساعدة المشاركين عبر الإنترنت على مواكبة ما يحدث.

ونشجع على استعمال أجهزة عديدة إن أمكن، لكل من المشاركين عبر الإنترنت وفي الغرف، مع وجود خطط بديلة عندما تكون هناك مشكلة، وهذا يتطلب توفر معلومات كل شخص لكي يستمر التفاعل. من المفيد أيضا وجود مساحة للأشخاص في الإنترنت لكي يتمكنوا من الحديث أو مراسلة بعضهم بصورة مباشرة. يمنح ذلك هوية مشتركة بالتعاوض للأشخاص عبر الإنترنت وتمنحهم القوة للمواصلة عندما لا تكون الأمور على ما يرام بالنسبة لهم.

الأصحاب

من المجدي نفعا في الغالب للمشاركين الشخصيين أن يتناوبوا الأدوار بوصفهم أصحابا مع المشاركين الآخرين عبر الإنترنت. في بعض الأحيان قمنا بمزاوجة مشارك عبر الإنترنت مع شخص آخر في الغرفة، وفي أحيان أخرى يتبنى شخص في الغرفة دور صاحب لمشاركين عبر الإنترنت، يتولى الأشخاص في الغرفة مسؤولية التأكد من أن أصحابهم يمكن مشاهدتهم ورؤيتهم وسماعهم، يحاولون التأكد من أن الأشخاص عبر الإنترنت منضمين تماما وأنهم يشاهدون المحادثة من أجل المعالجة الفورية لأي شيء فيه إشكال كوقوف أحد ما أمام الكاميرا.

الفكرة الكامنة هي تشارك المسؤولية بالكامل في استعمال التكنولوجيا. يحتاج المشاركون وجها لوجه أن يألفوا التكنولوجيا والممارسات المرتبطة بها بوصفهم مشاركين عبر الإنترنت. من المجدي إذا إعطاء بعض التوجيهات لكلا الجمعيتين بشأن الاستفادة التامة من المشاركين البعيدين، ومن ضمن ذلك المحافظة على روح الدعابة والتأكد من أن الجميع يعرفون من هو المتحدث والنظر إلى الكاميرا عند التحدث والدعوة إلى الاستراحة.

التكامل عبر الإنترنت ووجها لوجه

من السهل افتراض أن الحدث الرئيس يجري في الغرفة وبيث خارجها، وأن ما يجري من محاولة هو جلب المشاركين عبر الإنترنت إلى داخلها. ولكننا نحاول أن لا نجعل الغرفة تحظى بالفضلية وأن ننظر إلى الجمع كله بوصفه وحدة متكاملة تكون الاجتماع.

- ♦ من الأهمية بمكان أن يحظى المشاركون عبر الإنترنت بالأولوية في النشاط لكي لا تنطلق الفعالية من الغرفة فقط.
- ♦ لدواعي التغيير بعض الأحيان يشارك الكل عبر الإنترنت من أجل فعل شيء معا كالتحفيز الذهني والتدبر أو زيارة موقع.
- ♦ إن وجود مشاركين عبر الإنترنت يتطلب أيضا استراحات أكثر لكي يتمكنوا من التحرك في الأرجاء ويبعدوا نظرهم عن الشاشة. وقد وجدنا أن استراحة سريعة كل 45 دقيقة تعد ملائمة، وأطولها تبلغ 90 دقيقة.
- ♦ إن التدبر الصريح في تجربة المشارك الشخصي عبر الإنترنت قد يميظ اللثام عن طبيعة التجربة، فمثلا حين حُمل الشخص على جهاز عبر المشاركون عبر الإنترنت عن شعور بالضعف، وقد شبهو ذلك بكونهم محمولين على كرسي متحرك، وكذا الإحساس بأنه شخص يحتاج إلى أن يحظى بعناية خاصة. وقد وصف مشارك شخصي في إحدى الورشات بروح من الدعابة تجربة أن تكون صاحباً لشخص عبر الإنترنت بأنها كشخصية الكلب تماغوتشي الصناعي الذي يحتاج دوما إلى الاهتمام، وعبر البعض بأنفتاح عن مشاعرهم بخصوص تعدي التكنولوجيا على خصوصيتهم، في حين كان البعض الآخر حازمين في تجنب مهمة المصاحبة مع مشارك عبر الإنترنت لمقاومة الصورة النمطية تجاه من يتولون أدوار الرعاية.

وقد وجد الجميع فائدة وعبروا من هذه التأملات والمحادثات والنتائج من المشاركة الهجينة المتعلقة بسياسات المشاركة والعلاقات والأصوات في التعلم الاجتماعي.

تشكيل الجمع المدمج

بينما تعد الجموع المنفصلة ذات التشكيلات المتنوعة مفيدة بصورة عامة، تكون مرغوبة للاجتماعات الهجينة خاصة. تكون محادثات الجموع الصغيرة في العادة أكثر سهولة وأقل جهدا بالنسبة للمشاركين عبر الإنترنت لكي يشاركوا بصورة كاملة أكثر من الجموع الكبيرة. في البداية أنتابتنا فكرة أن الجموع الصغيرة يجب أن تكون دوما هجينة لتقوية التكامل الشخصي عبر الإنترنت ولكننا تعلمنا أن المشاركين عبر الإنترنت أيضا يودون أن يكونوا في الجمع المنفصل وحدهم.

مساوئ اللقاءات المدمجة

بينما تكون اللقاءات المدمجة مفيدة إلى حد كبير لجلب الأصوات حول الطاولة التي قد تُهمَل ربما، ولكن هناك بعض السلبيات:

- ♦ الكلفة الإضافية المرتبطة بالمايكروفونات الجيدة والكاميرات والشاشات والأجهزة الإضافية قد تكون جوهرية.
- ♦ إن تيسير التفاعلات في الغرفة وعبر الإنترنت كليهما يتطلب مقدرة على التعاطي مع مهام عديدة وتنسيقا، وليس من السهل القيام بذلك والاندماج الكامل مع المحتوى.
- ♦ إن وجوب استعمال الأجهزة والتكنولوجيا عبر الفضاءات قد يكون متعبا لكل المشاركين، ولكن من دواعي الراحة القدرة على التركيز ببساطة على التفاعلات في الغرفة أو عبر الإنترنت.
- ♦ تتطلب المشاركة المدمجة تفكيراً إضافياً في خبرة الآخرين بك، فمثلا يتحتم على الأشخاص الهادئين في الغرفة تعلم الكلام بصوت مرتفع لكي يستمع المشاركون عبر الإنترنت، ويتوجب على المشاركين عبر الإنترنت إيلاء الاهتمام بالضوضاء في الخلفية من جانبهم لأنها قد تسبب الاضطراب في جو الغرفة. ويمكن لمزحة أو تعليق جانبي أن يكون منطوقاً بالنسبة إلى الناس في الغرفة وقد يكون غير مفهوم أو ملائم بالنسبة إلى المشاركين عبر الإنترنت (والعكس صحيح).

كنا ملتزمين بجعل الفعاليات الشخصية مدمجة لأننا نرى أنها مطلب مستقبلي، وقد قضينا أكثر من عقد في تطوير مهارتنا في تسييرها، ومع ذلك نحن نُقر بأن اللقاءات المدمجة هي عموماً أكثر تطلباً وأننا نستمتع بالحدث العرضي إما الشخصي أو عبر الإنترنت بالكامل.

تأسيس الحضور

بعد تنفيذ الورش الهجينة لأكثر من عقد، السؤال الذي طفا على السطح بالنسبة إلينا هو أهمية "الحضور"، وينبغي أن نحدد سلفاً أن "الحضور" لا يعني أن تصير محط أو مركز

المناطق الزمنية

مع تناثر المجتمع جغرافيا تعد مسألة المناطق الزمنية مسألة لا مفر منها بالنسبة إلى المحادثات المتزامنة. وهناك طرائق عديدة للتعامل مع هذه المسألة:

- ♦ **الفصول المحلية.** يمكن تنظيم الفصول المحلية في المجتمع الكبير الموزع جغرافيا من حيث المناطق الزمنية، وتعقد اللقاءات في الفصل بصورة أقل تكرارا أو مع ممثلين من فصول مختلفة لا مع كل عضو.
- ♦ **الظهور.** عندما تلتقي الجموع الثانوية في أوقات متباينة، فمن المهم أيضا تقديم الإجازات والتسجيلات أو غيرها من الأعمال الفنية لجعل المحادثات قابلة للمشاهدة عن طريق الجموع، إن تجنب التقوقع بهذه الطريقة يساعد على تكوين تجربة تساهم في الهوية الكلية والمشاركة في تعلم المجتمع كله.
- ♦ **تسيير اللقاءات عبر المناطق الزمنية.** كما قدمنا مثلا من حالة عرض *إيقاد* 24 التي جاء وصفها في الفصل 2، يمكن للقاء أن يستمر ويُسلم والانتقال من منطقة زمنية إلى التي تليها في اليوم نفسه.
- ♦ **مجال العمل المشترك في الجموع.** حظينا ببعض النجاح في إستعمال مجال العمل المرئي نفسه لتيسير النشاطات المشتركة المستمرة عبر المناطق الزمنية، ويمكن بعد ذلك للجموع المختلفة أن يبني بعضها على عمل بعض مع انتقال النشاط من جمع إلى الجمع الذي يليه.

الاهتمام، بل هو نقيض روح مجال التعلم الاجتماعي، وعوضا عن ذلك يشير الحضور هنا إلى إيجاد طريقة للمشاركة تتضمن صوتك الكامل كجزء من التعلم الجاري سواء أكان بصورة فردية أم جماعية. إن مسألة الحضور هي دوما مسألة حاضرة في مجال التعلم الاجتماعي بوصفها مصدر قلق فردي وجماعي ولكن الصيغ الهجينة خاصة تمنحها أهمية كبرى.

فنحن نصادف الشخص نفسه في العديد من الورش، وفي بعض الحالات يتضمن ذلك المشاركة عبر الإنترنت أو شخصيا في ورش مختلفة، وقد لاحظنا أن الحضور عبر الإنترنت والحضور الشخصي قد يكونا مختلفين، فالشخص نفسه صاحب الحضور القوي عبر الإنترنت قد يبقى هامشيا وجها لوجه، والعكس صحيح.

ونظرا لطبيعة التنظيم الذاتي لمجتمعات الممارسة وأهمية الحضور من أجل المساعدة في تحريك التعلم فإن هذه المسألة تثير اهتمامنا، وبينما لا نزال نسعى إلى التعبير بشكل أفضل عن معنى الحضور في مجال التعلم الاجتماعي أو من أين يتأتى، لدينا بالفعل بعض الملاحظ الابتدائية ونصيحتنا من أجل تأسيس حضور عبر الإنترنت تنطوي على ما يأتي:

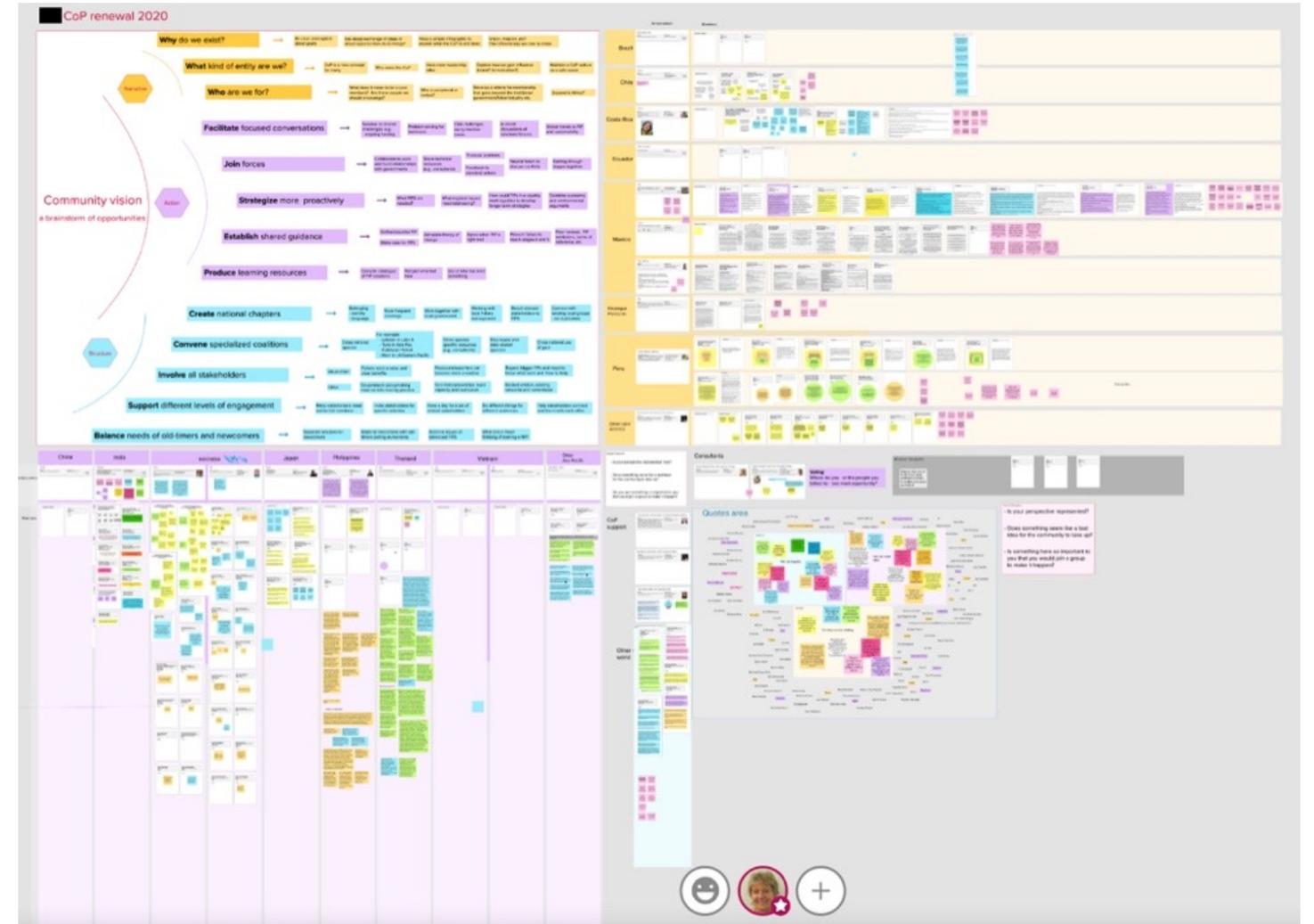
- ♦ **المشاركة الكاملة.** من المغري التفكير في الإنترنت كفرصة للظهور والاختفاء، ولكن عليك أن تنظر إلى نفسك كجزء من حدث يتكشف، شأنك في ذلك شأن الآخرين، حاول أن تحفظ نفسك عما يلهيك كما لو كنت حاضرا بكيأنك في الغرفة.
- ♦ **الزاوية.** أنظر في الكاميرا بطريقة تمكن الجميع من مشاهدتك، وإذا ما كنت تستعمل شاشتين فتأكد من أن الكاميرا تظهر وجهك كل الوقت، وأنها تبين وجهك لا جانبه.
- ♦ **التعبير.** كن مستعدا للتعبير عن شغفك ومتعتك وكذلك ما يتسبب لك بعدم الارتياح، لا تشعر بأنك لا تملك الحق في التعبير عن نفسك لأنك مشارك عبر الإنترنت.
- ♦ **الابتكار.** أن التفكير خارج الصندوق قد يجلب معه رفعا للمعنويات، فعلى سبيل المثال ليس من السهل دوما للمشاركين عبر الإنترنت الدخول في المحادثة، ويمكن للإشارات الصورية أن تجذب الانتباه. لوح أحدهم بيد كبيرة ببطاقة اللوحة، وأخرى استعملت رمز بطاقة اللوحة الكبيرة لتشير إلى أنها تود أن تقول شيئا.
- ♦ **المداعبة.** يمكن للأمور أن تسير في الاتجاه الخاطئ، وروح الدعابة المشتركة قد تحيل هذه الهفوات إلى فرص مواتية للتعلم، لا تسمح للقلق أو التوتر لوجودك عبر الإنترنت أن يضعف حماسك أو مقدرتك على الابتكار.

تنطبق معظم هذه الملاحظ على جميع المشاركين. وتركيزنا هنا كان على أنه كيف يمكن للمشاركين الاستعداد لتأسيس الحضور في موقف ينسونه بسهولة. ومن غير الممكن لكل ذلك أن يتيح للأعضاء الشخصيين أن يتركوا مسألة التأكد من أن الحدث جامع وأن التكنولوجيا تعمل لصالح الجميع.

من الأمثلة الجيدة على استعمال مجال العمل المشترك في المجاميع في مناطق زمنية مختلفة كانت سلسلة من الجلسات لمجتمع ممارسة دولي مع فصلين إقليميين في الهادي الاسيوي وامريكا اللاتينية، مع سبع دول في كل فصل، أراد الأعضاء تجديد رؤيتهم بالنسبة إلى مدة التمويل التالية، ولكن بدء إغلاق كوفيد حتم عليهم إلغاء اللقاءات الشخصية، وبدلاً من ذلك التزم "السفراء" المحليون من كل دولة بعقد محادثات مع جموع أصحاب المصلحة المحليين بالمشاركة في سلسلة من اللقاءات الإقليمية عبر الإنترنت، دعي كل الأعضاء إلى هذه اللقاءات، ولكن التزم بها فقط سفراء الدول جميعهم.

ومن أجل ضمان الاستمرارية في الجلسات صنعنا لوحة فنية كبيرة (الشكل 5.1)، باللون البنفسجي (آسيا) والأصفر (أمريكا اللاتينية) أرباع الدائرة، لكل دولة مجال حيث يحتفظ السفراء بالملاحظ والآراء والمقترحات عن طريق المحادثات المحلية. وفي اللقاءات التالية المتناوبة بين المناطق، تُناقش المقترحات وتحفظ الملاحظ المشتركة في الربع السفلي إلى اليمين، وفي النهاية تجمع في إجابة مشتركة في الربع العلوي إلى اليسار وبسبب المناطق الزمنية لم تلتق الجموع بتاتا بصورة متزامنة عبر المناطق. وحين أنتقلنا إلى التحفيز الذهني في النهاية، كان في إمكانهم مشاهدة مساهمات المناطق الأخرى للتعزيز الناشئ في المنطقة المشتركة.

بعد ثلاث جولات من اللقاءات مع السفراء، وجولتين من الاستشارة بين السفراء والفاعلين المحليين، كونت الجموع صورة مشتركة عبر المنطقتين مع الأفكار الرئيسية وإمكانية توظيفها على أرض الواقع، ثم اخذ السفراء هذه الصور (المترجمة في العادة إلى اللغات المحلية) من أجل الجولة الأخيرة من المحادثات مع الفاعلين المحليين، وعادوا إلى اللقاءات الإقليمية مع تغذية راجعة من البلد، وحسنوا الصورة وأعطوا الأولوية للمقترحات بناء على هذه المحادثات. أتفق على الصور النهائية وأقرت من لدن السفراء عبر المناطق. ومما يثير الاهتمام في التغذية الراجعة هو أن العملية أوجدت شعورا طاعيا بالتملك فيما يخص الرؤية لا اللقاء الشخصي التي قال عنها العديد من الفاعلين المحليين إنهم لم يكونوا قادرين على حضورها أو ما كان في الإمكان سماعها بصورة دقيقة تماما.



الشكل 5.1 لوحة كبيرة تستعمل كمجال عمل مشترك عبر المناطق الزمنية

5.2 توليف تشكيلة من أدوات المجتمع

نُسال في العادة ماهي التكنولوجيا الفضلى لمجتمع الممارسة. ويمكن القول إن هناك أدوات نافعة كثيرة، ولا توجد أداة مثالية لكل مجتمعات الممارسة، فكل مجتمع له احتياجات وسياقات مختلفة. تستمر الأدوات الجديدة بالظهور وتتغير توقعات الناس في وقت فعلي.

أولا نجد أن أفضل الأدوات هي الأدوات التي يستعملها الناس حاليا، وليس بالضرورة تلك التي تتمتع بالخواص المرغوبة. نتجنب الأدوات التي تتطلب العديد من الخطوات الإضافية أو انحناءة تعلمية حادة. ونحاول أن نتجنب في العديد من الحالات الأدوات التي لا يستطيع الناس إستعمالها في حواسيبهم. وقد ذكرنا قبل قليل أن مفتاح النجاح أحيانا بالنسبة إلى الأداة هو أنه في الإمكان الوصول إليها عبر البريد الإلكتروني، من دون الحاجة إلى الولوج في موقع آخر. ومثل ذلك، بالنسبة إلى الجيل الجديد الذي يعيش على هواتفهم المتنقلة، لن يجدي شيئا نفعاً إن لم يكن في شكل تطبيق يستعمله نظراًؤهم. نحاول أن نكون واعين بالمكان الذي "يحيا" فيه الأعضاء الفاعلون في تكنولوجيتهم وبكونهم بدائيين أو استكشافيين واستعدادهم لتجربة العمل بأدوات مختلفة.

وعموما وعلى أية حال قد لا تكون فكرة الحل الكامل مجدية في أول الأمر، فجميع الأدوات والمنصات لها صفات أصيلة (حمض نووي) متجذر في الوظيفة المحددة التي دفعتها إلى التكون (مثل، SharePoint والذي طُور لخصن الملفات، والفيس بوك كدليل تفاعلي طلابي). وبينما قد يضيف المصممون خواص من أجل وظائف أخرى، فإن الصفة الأصيلة تميل إلى أن تبقى مهيمنة رغم هذه الإضافات. وبالنسبة إلى المجتمع من المفيد التفكير في توليف الأدوات للتعامل مع حاجات المجتمع النامية والمتنوعة.

ومن توليف الأدوات المفهوم الذي نراه نافعا هو البيت الرئيس (home base): تخصيص أداة واحدة بوصفها "المكان الذي نذهب إليه" ليكون لوحة الإشعار الرئيسة هناك ليعرف الناس أن المعلومات المهمة تظهر فيه. من ناحية مثالية ينبغي أن تدعم تكنولوجيا البيت الرئيس تضمين أدوات أخرى لكي تظهر النقاشات والأخبار المرفوعة في الأدوات الأخرى في البيت الرئيس وأن لم تُرفع فعليا هناك.

بعض الأشخاص لديهم خبرة في التكنولوجيا أكثر من غيرهم. وبالمنطق يمكن أن تكون مرنا وتشجع المبادرة فيما يتعلق بالأدوات. وطالما أن بعض الأعضاء يقودون إستعمال التكنولوجيا لأنها مفيدة بالنسبة اليهم، فأن لها القدرة الكامنة على خدمة المجتمع. والاستعمال الناجح للتكنولوجيا يتطلب الوقت والتعلم، ومن المهم عدم ترك الأداة الجديدة بسرعة، وعليك أن تجربها بطرائق مختلفة وتتوقع بعض الرفض لها. قد تكون الأداة بعض الأحيان غير مألوفة. وعقب النجاح للمتكيفين الأوائل من المحتمل للاستعمال أن ينتشر. ومع

ذلك، من المهم التقييم الحذر لمنافع الأداة الجديدة قبل اضافتها إلى التوليفة، فمثلا قد تتطلب الأدوات الجديدة حسابات عديدة بكلمات سر مختلفة. من النادر لأداة جديدة أن تضيف وظائف كافية لتبرر الازعاج المقترن بأشياء حساب جديد - الذي قد يؤدي إلى توقف التفاعل. وبينما يكون من المفضل امتلاك أنواع متعددة من القنوات لاستيعاب القنوات المختلفة، فأن كل أداة إضافية قد تغير ديناميكية المجتمع، بإضافة أو استبعاد ناس مختلفين. والشخص الذي يكون مركز الانتباه في اللقاءات قد يعاني من صعوبة في إستعمال التكنولوجيا اللامتزامنة، والشخص الهادئ قد يحظى بصوت بارز حين ينضم عبر الإنترنت، والذي لا يتفاعل كثيرا قد يكون موزعا ديناميكيا للمحتوى الساكن عبر الإنترنت. سيشعر المجتمع بالاختلاف مع تنقيح الأصوات المختلفة بأدوات معينة. وديناميكيات تغير الجمع تؤثر جميعها في التعلم.

يمكن في بعض المجتمعات أن لا يكون الوصول إلى الإنترنت متساويا، فخدمة الإنترنت السيئة وانقطاعات الكهرباء وشبكات الحُزم الواطئة ووجود الإنترنت في مكان تلفه الضوضاء، يمكن لهذه الأشياء أن تشكل فارقا لمن يكون له صوتا مسموعا حول الطاولة، وعندما يكون الحال كذلك فمن الأفضل تبسيط التكنولوجيا إلى القاسم المشترك الأدنى لتجنب جعل بعض الأعضاء يشعرون بأنهم مواطنون من الدرجة الثانية، وجعل المجتمع يخسر اصواتهم.

لن يكون تذاكيا اذا ما قلنا أن أفضل أداة هي الأداة التي تعمل، والسبب الذي يجعلها تعمل إلى حد ما هو أنها تبلي بلاء حسنا وتناسب حياة الناس، ولكن النقطة الجوهرية هي أن الأعضاء طوروا نشاطات وممارسات لدفع إستعمال الأداة على نحو مثمر. إن الممارسات التي ينميها المجتمع بشأن إستعمال التكنولوجيا تحمل القدر نفسه من الأهمية بالنسبة إلى التكنولوجيا نفسها. لا يوجد من السبورات التفاعلية أو أنظمة التصويت وآليات الاقتراع ما يمكن أن يحل محل التصميم الجيد لعمليات التعلم الاجتماعي. وتتضمن الأمثلة التي ذكرناها تلخيص المناقشات عبر الإنترنت وتخزين الخلاصة واستعمال وظيفة المحادثة لأخذ الملاحظ بصورة جماعية أثناء المحادثات في المؤتمر الفيديوي أو وجود صاحب شخصي للمشاركة عبر الإنترنت في اللقاءات التي تجري وجها لوجه. صارت بعض المجتمعات تحدها القصدية بشأن تعزيز التكنولوجيا بالممارسات الجيدة عن طريق تنمية دور الخادم التكنولوجي، وهم أعضاء يستكشفون الأدوات الكامنة وينمون الممارسات التي تساعد على الاستعمال المثمر للتكنولوجيا وتعليم الناس الاستعمال السريع.

5.3 تأملات ما بعد كوفيد

بدأنا بالعمل على هذا الدليل قبل وباء كوفيد بمدة طويلة، في تلك الاثناء أنتقلت العديد من المجتمعات إلى فضاء الإنترنت، وبدلا من إسقاط المجتمعات المعتادة على الالتقاء وجها لوجه كان لهذا التحول تأثير إيجابيا. إذ صار الارتباط بالزملاء ضرورة ومبعث راحة ورأينا العديد من المجتمعات تشهد التزاما متجددا ونموا، وقد جلب ذلك فرصا وتحديات جديدة.

التحول الافتراضي

منذ اليوم الأول، كان المذهب الذي تبينناه هو النمو على الصعيد المحلي عن طريق مجتمعات عضوية تظهر بناء على عنصر الاهتمام، تلتقي المجتمعات وجها لوجه في غرفة أو مجال للمجتمع.

عندما ضرب كوفيد-19 بدأت قوتنا العاملة كلها بالعمل من المنزل، ولم يعد في الإمكان الالتقاء شخصياً، في البداية كان القلق يراودنا أن تلك شارة لنهاية مجتمعات إيقاد، ولكن البهجة كانت تملأنا لمشاهدة أن الجميع كانوا عازمين على المواصلة، وكل ما احتاجوا إليه هو بعض المساعدة للتكيف.

واستجابة للتحول إلى أنموذج العمل البعيد شرعنا في إنشاء صندوق أدوات جديد يضم توجيهات مصممة لمساعدة المُيسرين على الإستعمال الفاعل للتكنولوجيا لغايات التعلم الاجتماعي، فضلا عن مكتبة من النشاطات والتقنيات للمساعدة على الاستفادة من اللقاءات.

في النهاية وجدنا أن التحول الافتراضي فتح الأبواب أمام جمهور كامن لمجتمعاتنا، كانوا فاعلين قبل الاغلاق وتكيفوا ببساطة مع الظروف الجديدة واستمروا في العمل بصورة افتراضية.

التحول إلى الأنترنت يُمكن الأعضاء الجدد

كان على مركز الكفاءة في المفاوضات الأنسانية التعامل مع أساليب وقدرات تعلم مختلفة. في العديد من السياقات تعد الطبقة الاجتماعية والجنود محددات رئيسية لمقدرة الأفراد على الوصول إلى التعليم الرسمي، وهذه المحددات تؤثر أيضا في الوصول إلى ورش مركز الكفاءة في المفاوضات الأنسانية. إن رقمنة التبادلات بين النظراء الناتجة من السفر وتقييمات اللقاء التي فرضت أثناء وباء كوفيد-19 سرعت ووسعت محلية مجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الأنسانية. في عام 2021 جرت معظم نشاطات النظراء عبر الأنترنت، وتطورت ديموغرافية هذه النشاطات مع نمو مشاركة النساء فضلا عن الكادر الوطني المنتشر في المواقع الميدانية في العمق. واجهت كلتا المجموعتين صعوبة كبرى في الوصول إلى مواقع النشاطات مقارنة مع الجلسات عبر الأنترنت. وبينما كان تأثير تحول عمل المجتمع في الوكالات الإنسانية في الخط الأمامي غير واضح، فأن التوسع المستمر في عضوية المجتمع وتفاوضه يملأ فجوة مهنية وثقافية لها تأثير واضح في كيفية عمل الممارسين في الميدان وارتباطهم ببعضهم.

من ناحية صار الناس معتادين على الالتقاء عبر الإنترنت، فرغم التردد الأولي لدى بعض الأعضاء، فأن أدوات من قبيل زوم ومايكروسوفت تيمز Microsoft teams صار واقع حال بالنسبة إلى العديد من المجتمعات. اعتدنا أن نجري "تدقيقا للتكنولوجيا" للأعضاء للتأكد من أنهم يجيدون استعمال أدوات اللقاء، ولكن الآن الجميع مواكب ويعرف أين ومتى يضرب على زر الصمت، وماذا تعني مشاركة الشاشة أو الذهاب إلى غرفة منفصلة، سهل هذا اللقاءات عبر الإنترنت، وذلك أيضا مكن من إنضمام أصوات أكثر في بعض المجتمعات، ووجد فجأة بعض الأعضاء في الأماكن المتطرفة أو التي لا تملك ميزانية للسفر منافذ جديدة لمشاركاتهم، وهذه تطورات تثلج الصدور.

ومن ناحية أخرى صار لقاء المجتمع الآن واحدا من سلسلة من اللقاءات التنظيمية في أجندة العضو اليومية، ولكن لقاءات المجتمع ينبغي أن تكون وقتا مخصصا لا مجرد عمل كأي عمل آخر. حين يكون الناس جنبا إلى جنب عبر الإنترنت، يكون من اللازم هيكله لقاءات المجتمع بطرائق مميزة، ومثال ذلك: إن مبدأ ضع نفسك على الصامت إلا إذا كنت تتكلم بشأن العمل، هو ملائم لغرض العرض التقديمي مع أسئلة وأجوبة، ولكن ذلك غير مناسب بالنسبة إلى المحادثات التفاعلية أو سرد القصص. وألفاظ مثل ام و آه التي تعد مشتتة للانتباه في اللقاء الرسمي قد تكون إشارة لاندماج المجتمع.

- ♦ حين يكون الغرض من اللقاء إعطاء المعلومات، يمكنك إطفاء الفيديو ووضع نفسك على الصامت بينما تقوم بالطبخ، ولكن إن كنت عضوا فاعلا فإن الناس بحاجة إلى أن يروك ليعرفوا أنك مندمج معهم.
- ♦ يمكن لخلفية جزيرة مدارية أن تكون جيدة لإخفاء حقيقة أنك تحضر اجتماعا من كابينة، ولكن الكابينة قد تكون جزءا من شخصيتك عبر الإنترنت وتكون محبوكة مع السرد الواقعي الدعايي لك في النسيج الاجتماعي للمجتمع.
- ♦ إن تعلق طفلك على كتفك لكي يرى ما تفعله قد يكون مربكا في فريقك أو في اجتماع المجلس، ولكنه جزء معبر عن سياقك في مجموعتك.

بعبارة أخرى يمكن للقاءات عبر الإنترنت أن تجري في أوضاع مختلفة، من تبادل معلومات العمل المنضبطة إلى وضع تفاعلي ووضع تعلم اجتهادي في المجتمع. ومن المهم إيجاد وضع يوضح روح المجتمع. والتحول بين الأوضاع شيء نحتاج أن نحسنه ولو كانت التكنولوجيا ظاهريا أيضا هي نفسها، ونحن نشهد اللقاءات كلها من المقعد نفسه وعلى الطاولة نفسها والمنظر نفسه من النافذة.

لا نزال في طور تعلم ممارسة نشاط المجتمع عبر الإنترنت، ولكننا نرى ظهور ممارسات ممتعة. من المبكر معرفة نوع الدور التكنولوجي الذي سيواصل تأدية دور في المجتمعات متى ما صارت اللقاءات وجها لوجه شائعة مرة أخرى، ولكن هناك أسباب تدعو إلى الاعتقاد بأن الأمور لن تكون كما عهدناها. من المحتمل أن تكون هناك فعاليات عبر الإنترنت وأخرى مدمجة، وقد يسلط ذلك الضغط على اللقاءات الشخصية لكي تصاغ بعناية لا كيفما اتفق. ومع غدو التفاعلات عبر الإنترنت لتصير أكثر ديمومة ونضجا لا بد للقاءات الشخصية أن توفر قيمة عالية لتبرر السفر. وللتنافس مع ملاءمة المشاركة عبر الإنترنت من أي مكان لا بد أن يستغلوا التحمل الشخصي لتقديم تفاعلات مجدية. وإن كانت اللقاءات هجينة فإنها ستحتاج إلى المعرفة التكنولوجية والتيسير لضم الناس عبر الإنترنت كمشاركين بالكامل، كل هذه التطورات قد تدفع ممارسة التعلم الاجتماعي في اتجاهات مفيدة.

مستقبل هجين

صار أنموذج عملنا الاتحادي أخيرا "هجيناً" مع كادر تكنولوجي يعمل جزءاً من الأسبوع في المكتب، وأياماً أخرى في المنزل، وقد عنى ذلك أننا بحاجة إلى تقييم لأفضل طريقة ممكنة للقاء، محتفظين بشموليتنا مع الاستفادة من الفرص للاجتماع شخصياً.

وبوضعها القائم عن طريق إتاحة الوصول إلى مؤتمر زووم الفديوي (أي كل شخص في البيت وفي المكتب يستطيع الوصول إلى زووم) نُواصل مجتمعاتنا للممارسة الإلتقاء عبر الإنترنت، ولكننا نشجعهم أيضاً على العثور على فرص للالتقاء شخصياً وفقاً لما تسمح به الظروف وتقييدات كوفيد.

نوصي في الوقت الراهن بالالتقاء إما شخصياً أو عبر الإنترنت، ولكننا نقترح تجنب محاولات للقيام بفعاليات مدمجة إلا إذا دعت الضرورة. وعموماً، تعتنى هذه الفعاليات الهجينة بالتخطيط وتأمين تجربة فاعلة للجميع وبخاصة عندما تكون هناك جموع كبرى.

وبصورة رئيسة نجد أن الفعاليات الشخصية تميل إلى أن تدور حول السياقات غير الرسمية كالاتصال ومحادثات القهوة والمحادثات الموجهة، ولكن على أية حال الفعاليات الكبرى يُخطط لها، فمن ملاحظة كافية يختار الناس المجيء إلى المكتب في يوم معين لحضور الحدث.

وعن طريق الإصغاء والاستكشاف نواصل التعلم من تجربتنا الجماعية ونشاطر الممارسات الجيدة لنشاطات ولقاءات المجتمع الفاعلة. ونحن ننظم أنموذج أكاديمية إيقاد الجديد حول كيفية تصميم لقاءات جامعة نستكشف هذا الموضوع أكثر ونسعى للحصول على تغذية راجعة من أعضائنا.

معالجة الإرهاق الناتج من "مؤتمر زووم الفديوي"

مع العدد الكبير من اللقاءات عبر المؤتمرات الفديوية يتحتم على أعضائنا الحضور كل يوم من أجل القيام بواجبهم، وصار تحدياً استعادة الشعور الذي استمتعنا به سابقاً، إذ كانت فعاليات المجتمع "مختلفة" ومنعشة (كانت أحياناً منعشة بدنياً حين كنا نقدم الكعك والقهوة والبيتزا الشهيرة دوماً!).

من أجل ذلك كانت بالنسبة إلينا أولوية مهمة تبني دور القيادة الظاهرية لتكريس ثقافة التقدير والتثمين لبُناة المجتمع الذين يواصلون المشاركة الفاعلة ويديمون ثقافة تعلمنا الاجتماعي.

تحقق ذلك مما يأتي:

- ♦ البحث عن الدعم لبيان دعم الكبار والدفاع عن إيقاد، ومن ضمن ذلك فعاليات القاعات الكبرى إذ يدعى 55,000 تكنولوجي.
- ♦ تقديم تغذية راجعة من دون طلب وتذكارات للتعبير عن الامتنان للمتبرعين الذين كان لهم دور ريادي في المبادرة.
- ♦ إرسال بطاقات إيقاد الالكترونية كالتي نراها هنا إلى جميع الأعضاء الفاعلين، التي قد تحصل بها على بطاقات مسبقة الدفع للشراء من أمازون وإعطاء قبعات تحمل علامات وقمصان.



ولجعل لقاءات المجتمع عبر الإنترنت تبدو مختلفة عن تلك التي تجري يومياً، فإن قائمة الخيارات لتصميم لقاء المجتمع تتضمن الاستعمال الفاعل لأدوات متعددة لأغراض التعلم الاجتماعي، إذ نشجع على إستعمال فتح وعلق الإقتراعات، وتفاعل الجمهور "والتخاطب الجأنيبي"، وكذلك ننشئ خلفيات ماركة إيقاد عبر زووم لإعطاء لمحة شخصية لهذه التجربة، ولكن ذلك ليس سهلاً في الحقيقة، ولذا لا نزال نريد من مجتمعاتنا أن تلتقي شخصياً من أجل التنويع وللإستفادة من بيئة تعلم اجتماعية موثوقة.

6 التقييم

نعلم أننا نصنع قيمة كبرى حينما نكون معا. لكن هذه القيمة تتجلى حينما لا نكون معا، بل حينما نقوم بأعمالنا. كيف لنا أن نجعل الآخرين يعرفون بماذا ساهم المجتمع؟ وكيف نجيب سؤال التأثير الذي تركناه؟

السؤال عن التقويم هو عادة ما يثير الغيظ لكل من مجتمعات الممارسة والمنظمات الداعمة لها، وفيما يأتي نوجز سبيلنا تجاه هذا التحدي.

نستهل ببعض المبادئ العامة للتقييم المتعلقة بمجتمعات الممارسة، ثم نقدم إيجاد القيمة كمنظور نافع لبيان الاختلاف بين التعلم الذي تصنعه المجتمعات في الممارسة. ولتجسيد ذلك نقدم موجزا بإطار إيجاد-القيمة:

- ♦ الدوائر الرئيسية الأربعة لإيجاد القيمة
- ♦ صنف قصص إيجاد القيمة للإمسك بمسيرة القيمة في صنع فارق وتكوين حلقات للتعلم
- ♦ أربع دوائر إضافية تسهم في العادة في إيجاد القيمة
- ♦ عملية مكاملة المؤشرات والقصص لتكوين حسابات إيجاد القيمة
- ♦ ما فائدة هذا الإطار

بالنسبة إلى القارئ الذي هو على عجلة من أمره النقطتان الأوليان تعطياناه فكرة عامة، تجدها في بداية الجزء 6.3.

أما القارئ الذي يرغب في أكثر من استعراض سريع لطارنا المقدم هنا، فيمكنه الاطلاع على المعالجة الكاملة في كتابنا الأخير "تعلم صنع الاختلاف: إيجاد القيمة في مجالات التعلم الاجتماعي (المدرج تحت قراءة إضافية في نهاية هذا الدليل).

6.1 بعض مبادئ تقييم مجتمعات الممارسة

عندما يتعلق الأمر بمجتمعات الممارسة من المجدي إقامة التقييم على بضع مبادئ تبين طبيعتها المحددة وعلاقتها بالمنظمات:

- ♦ ان المجتمع الذي يتولى خدمة المقدره يختلف في الأصل عن فريق ينجز هدف مشروع واضح المعالم أو وحدة عمل تدير حسابات الربح والخسارة.
- ♦ إن قيمة مجتمع الممارسة تتجلى إلى حد بعيد خارج المجتمع، وقد يكون هناك فرق زمني بين نشاطات المجتمع والتجلي الكامل لقيمتها.

6 التقييم

6.2 منظور إيجاد القيمة

كان سؤال تقييم مجتمعات الممارسة صعبا بالنسبة إلى المنظمات المعتادة على مقياس المحصلة الذي يمكن قياسه والتنبؤ به. ولأن مجتمعات الممارسة تقدم مقدرة لا منتجا، فإن نقل طرائق التقييم ببساطة من منظور منتجي إلى منظور المقدر قد يكون تبسيطا مضللا وتشتيتا لا داعي له.

ومن المثير للدهشة صيرورة المقاييس الرسمية لخواص المجتمع غايات بحد ذاتها، عدد المشاركين والوثائق المقدمة والملصقات على لوحة المناقشة وفي بعض الأحيان مقياس التأثير الخارجي. يمكن لكل هذه المقاييس أن تكون مفيدة معرفيا، ولكنها تميل إلى عدم تحقيق تقييمات غير كافية، وغالبا مشتتة، للقيمة التي تحققها مجتمعات الممارسة للأعضاء ولأصحاب المصلحة.

وهذا أحد الأسباب التي تدعونا إلى الاعتقاد بأن مجتمعات الممارسة لا يمكن لها أن تكون ولا يجب ان تُقوَم أو تُقاس. وعلى إية حال مجتمعات الممارسة التي تمارس وظيفتها بصورة جيدة يمكن أن توجد قيمة عظيمة للأعضاء والمنظمات، وهذه هي القيمة التي تعد مهمة. إن النظر إلى القيمة هكذا سواء أكان قياسها سهلا أم لا، هو ما يحتاج التقييم أن يفعله. وبين تقليل كل شيء إلى مقاييس بسيطة أو ترك التقييم تماما نقتح منظور إيجاد القيمة بوصفه منحى أكثر توازنا.

إن إيجاد القيمة هو عملية تتكشف مع مرور الوقت وتتخذ أشكالا مختلفة. ومن منظور إيجاد القيمة، نجد ان من الأقل انتاجية بدء التحقق بطرح أسئلة عن التأثير والمؤشرات التقليدية لإظهار التأثير، ومن ناحية منهجية (وأخلاقية) عادة ما يكون صعبا إن لم يكن مستحيلا الوصول إلى العزو السببي المباشر بين المجتمع وتأثيره في العالم. والمنحى الأكثر واقعية هو دمج أنواع متعددة من البيانات لإظهار خطوة خطوة عن كيفية مساهمة المجتمع في الاختلاف الذي يهتم به الناس والمنظمات. والنقطة الجوهرية هي استعمال منظورا لعملية هذا في بناء وصف للعملية لتأسيس ادعاء في مساهمة قوية للمجتمع بما يكفي أن يكون معقولا.

يُستهل منحى إيجاد القيمة بأسئلة من مثل:

- ♦ أين وكيف يوجد مجتمع ممارسة تعينه القيمة؟ لأي أعضاء؟ ولأي منظمات؟ من هم أصحاب المصلحة؟
 - ♦ كيف يمكننا استعمال أنواع مختلفة من البيانات لتكوين قضية معقولة من أن المجتمع يصنع فارقا مهما؟
 - ♦ كيف لنا أن نرفع مستوى الإلهام وإثارة القصص التي يسردها الأعضاء على بعضهم تجاه نمو الممارسة وليس ذلك من أجل تعميق التعلم المشترك فقط بل كذلك لمعرفة التقييم؟
- هذه هي الأسئلة التي نحاول إجابتها فيما تبقى من هذا الفصل.

- ♦ إن الطرائق التي يؤثر فيها التعلم الاجتماعي للأعضاء في الممارسة خارج المجتمع قد تكون صغيرة وبالغة الدقة، وهذه التغييرات الصغيرة البالغة الدقة في الممارسة، وبخاصة على أعضاء عديدين قد تضيف تأثيرات دائمة ومهمة، وتعد قصص التقدم البسيطة مهمة.
- ♦ لا تبالغ في التقييم. إن مراعاة الخطوط الحمراء على مجتمع تطوعي بميزانية بسيطة سيكون له أثر معاكس، وبعبارة أخرى يجب أن يكون التقييم متناغما مع الاستثمار وأن يخدم غاية منطقية لا بيروقراطية.
- ♦ إن التقييم الذي يبين وجهة نظر المجتمع بشأن قيمته (أو عدم وجودها) قد يكون شكلا من التعلم بدلا من أن يكون عبئا مضافا، قد يكون مجديا للأعضاء لأنه يخدم الرعاة التنظيميين وأصحاب المصالح.
- ♦ إن الغرض من تقييم البيانات - عند جمعها - ينبغي أن يكون إغناء المحادثات الإستراتيجية مع أصحاب المصالح فيما يخص بناء القدرات، ويجب عدم استعمال المقاييس الرسمية كوسيلة سهلة للإدارة من بعد واستبعاد المشاركة المتبادلة في هذه المحادثات.

تسليط الضوء على إيقاد

إقرارا بحقيقة القيمة المتولدة من لدن مجتمعات الممارسة التي تشارك في العادة عن طريق حكايات وتجارب وقصص، بدأنا في عام 2021 نشاط "سلط الضوء على إيقادك" وفيه نتبادل قصص التأثير داخليا في أرجاء منظمنا التكنولوجية في الأيام الخوالي حينما ابتدأت إيقاد، استعملنا هذا الأنموذج الكرافيكى لتوضيح القيمة الكامنة التي قد تتضح من مجتمعات التكنولوجيا:

الكل ينتفع

نعتمد أن مجموعات الممارسة هي لفائدة الجميع

الأفراد

- تحسين الأداء فيما يخص الأشياء التي تهتم بها
- إيجاد سبيل نحو دور جديد
- الوصول إلى الخبراء
- الثقافة والتعاون والابتكار مع المجموعة
- تعزيز الشعور بالانتماء

المنظمة

- تحسينات على الممارسات الهامة
- المساهمة في المنظمة عبر نطاقها الممتد
- جذب الموهبة، والاحتفاظ، والانتقال
- تحالفات مبنية على المعرفة
- حلبة لحل المشاكل في مناطق محددة
- الاحتفاظ بالمعرفة في إطار المؤسسة

منذ ذلك الحين مرة تلو مرة شاهدنا كل هذه المنافع التي تتجلى في الحياة عن طريق تجارب مدهشة وتثير الإعجاب.

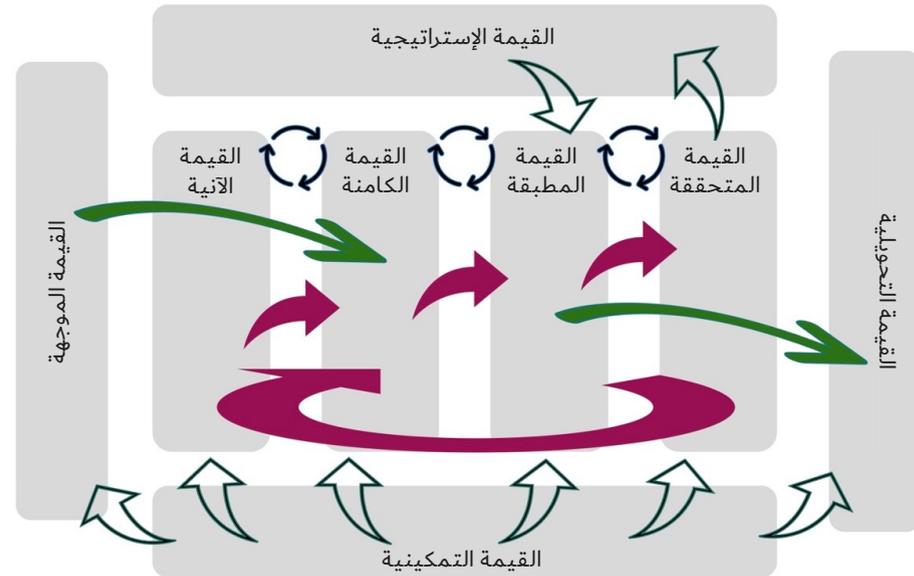
إن الغاية من سلط الضوء على إيقادك هي العناية المستمرة بالتجارب المتنوعة النابضة بالحياة التي تساعد بدورها على إيجاد دائرة نمو صادقة وإدامة المجتمع وإيقاده بحسابات القيمة

الشكل 6.1 يبين إطار إيجاد القيمة الكامل الذي يتألف من ثماني دوائر قيمة وكل الانسيابيات المحتملة والحلقات فيما بينهما.

حلقات التعلم

قبل أن ننتقل إلى التقييم من المهم الإنتباه إلى منفعة قصص إيجاد قيمة التعلم، فإن كانت إحدى القصص تستعمل كل هذه الدوائر لتصف بصورة جلية الجريان الذي تُوجد فيه القيمة، فإنها يمكن أن تكون مورد تعلم مساعدا للمجتمع. حين يعود الأعضاء بقصص إيجاد القيمة إلى مجموعتهم، يوجدون حلقة تعلم كالموضحة بأسهم في الشكل الكارتوني 1.2 في استهلال الفصل والمقترح عن طريق أسهم في الشكل 6.1، وهذا مهم لأنه إن فعلت المجتمعات شيئا أوجد قيمة لها، توجب على المجتمع أن تعرف ذلك.

إلحظ أهمية إدراج القيمة السلبية، أي الأمور التي لم تسر على ما يرام. ومن منظور تعليمي السماع عن التأثيرات السلبية يحمل القدر نفسه من الأهمية بالنسبة إلى الأمور السلبية. ولهذا تسمى هذه القصص قصص إيجاد القيمة لا إيجاد النجاح.



الشكل 6.1 إطار إيجاد القيمة الكامل مع الدوائر والحلقات

6.3 إيجاد القيمة في خضم العمل: حلقات وانسيابيات

إن أحداث فرق بالتعلم، وهي عملية تحدث بمرور الوقت، ويوجدتها مجتمع الممارسة عن طريق أنواع متعددة من القيمة عبر المسير. ومن أجل تقدير كامل للفرق الذي يوجدته مجتمع الممارسة نقترح إطارا لإيجاد القيمة التي تميز ثمانية أنواع من القيمة، ونطلق عليها تسمية "دوائر القيمة" لنوضح طبيعتها الديناميكية والتضاعفية. والمشارك بين دوائر القيمة هذه هو أنها واعدة فيما يخص قدرة الأعضاء على تحقيق الفرق الذي يهتمون به، بطرائق مختلفة.

إيجاد القيمة: دوائر أساسية أربع

إن مقدرة المجتمع على صنع الفارق بانسيابية أساسية يعتمد في العادة على عمليات مضافة إلى إيجاد القيمة. ينطق إطارنا بأربعة دوائر إضافية:

القيمة الإستراتيجية. تنهك المجتمعات الناجحة مع أصحاب المصالح الرئيسيين في مناقشة صلة وصل تعلمهم ويحرصون على أن يكون عملهم مفهوما. وبمرور الوقت تصير جودة هذه المحادثات والعلاقات جوهرية لقدرة المجتمع على صنع الفارق.

تمكين القيمة. إن ضبط التعلم الاجتماعي ينتج منه قيمة بمرور الوقت، وكذا الحال مع القدرة على تأمين الموارد المطلوبة، هذا التمكين قد ينجز من الأعضاء أنفسهم أو من الفاعلين الآخرين في الأدوار الداعمة.

توجيه القيمة. كما ذكرنا في جزء النضج توجد المجتمعات دوما ضمن منظور اجتماعي عريض. يتعزز تعلمهم بالشعور بهذا المنظور الواسع، ما يفعله الآخرون من التوجهات والبحوث ذات الصلة، وكذلك الجمهور المحتمل لتعلمهم.

القيمة التحويلية. إن المشاركة أحيانا في فعاليات المجتمع لها تأثير يتعدى الممارسة المحددة للأعضاء، فهي تحول هوية الناس أو المنظومات وثقافة السياق إلى المجتمع.

يمكن لدوائر إيجاد القيمة هذه أن تغني قصة إيجاد النجاح بعلوم مفيدة. فمثلا:

- إن تضمن تطبيق الفكرة محادثات مع أصحاب المصلحة التي جاء منها خلالها الدعم المالي، فإن الانسيابية تتضمن قيما إستراتيجية وتمكينا.
- إن كان الفهم الجيد للسياسة أو اتجاهات السوق يساهم في معرفة تعلم المجتمع، فإن ذلك يُعزى إلى إيجاد اتجاه القيمة.
- وإن أدى تعلم المجتمع إلى تغيير في السياسة فإن المجتمع يكون قد أوجد قيمة تحويلية من تحويل البيئة التي يعمل فيها.

كل هذه معلومات مهمة لكي نُضمّن في القصة.

تسهم حلقات التعلم بطريقتين:

- ♦ تسهم الحلقة في تعزيز تعلم المجتمع، فإن كانت القيمة ايجابية فهي تدعم استنتاجات الأعضاء التي توصلوا إليها ويمكن ان تُلهم الآخرين في تجربة الشيء نفسه. وإن كانت القيمة سلبية فإن المجتمع بحاجة إلى تنقيح تعلمه ويُحدّر الأعضاء الاخرون مما يجب أن لا يفعلوه.
- ♦ فضلا عن ذلك، تدفع التغذية الراجعة المقدرّة التعليمية للمجتمع. ويمكن للاعضاء تعلم انواع القيمة التي توجدها نشاطات معينة والظروف التي يمكن فيها لهذه النشاطات أن تترك تأثيرات ايجابية أو سلبية. تساعد الحلقة المجتمع على تعلم كيفية التعلم – وبهذا تُوجد وتُمكن القيمة.

من هاتين الطريقتين تعمل قصص إيجاد القيمة كمركبات شحن عالي الطاقة لتعلم المجتمع. وكما ذكرنا في الفصل الرابع تبدأ بعض المجتمعات وتنهى لقاءها بسرد قصص إيجاد القيمة. ماذا فعلت بما تعلمت في المرة الماضية؟ ماذا تظن أنه في وسعك فعله بما ناقشناه اليوم؟

ولأن هذا الموضوع يقدم مفاهيم عديدة وطرائق تفكير وجدنا نوعا من التحدي في بناء وتقديم برنامج، ولكن النتائج كانت مشجعة وسنستمر في تكراره وتحسينه.

6.4 التقييم: الإفصاح عن إيجاد القيمة

إلى الان قُدم اطار إيجاد القيمة بصورة رئيسة كإطار تعلم اجتماعي، ولكن للسبب نفسه يعمل كأساس للتقييم:

- ♦ بوصفه أنموذجا للتعلم يقدم وصفا لمساهمات المجتمع يدرك به الأعضاء بسهولة تجربتهم الذاتية
- ♦ كأداة في خدمة التعلم يكامل التعلم والتقييم لأن الإطار نفسه يخدم كلتا الغايتين

بعبارة أخرى ليس على التقييم أن يكون نشاطا غريبا يحركه غرض يمقته الأعضاء لأنه يضيف عبئا مُشتتا على المجتمع.

ومن أجل عملية التقييم يجمع الإطار نوعين من البيانات: مؤشرات إيجاد القيمة وقصص إيجاد القيمة.

مراقبة مؤشرات إيجاد القيمة

إن اطار إيجاد القيمة يوفر بعض التوجيه لاختيار مجتمع من المؤشرات للمراقبة من أجل وصف الطرائق المنوعة الكاملة التي توجد فيها المجتمعات القيمة. ومن أجل اية دورة لإيجاد القيمة من الممكن تطوير مؤشر واحد أو أكثر للقيمة إن بدا أنه نافع. والمؤشرات في الدوائر المختلفة تتطلب طرائق لجمع البيانات المختلفة. وفيما يأتي بعض الامثلة البسيطة لمصادر البيانات للدوائر الأساسية الأربع:

- ♦ **القيمة الانية.** جمع التغذية الراجعة في نهاية اللقاء، عدد المشاركين (العائدين) ومستوى النشاط
- ♦ **القيمة الكامنة.** حساب وتصنيف وجمع التغذية الراجعة بخصوص أعمال المجتمع الفنية كالوثائق والأدوات والممارسات الواعدة
- ♦ **القيمة المطبقة.** متابعة الفعل الذي يقوم به الناس في ممارستهم عن طريق التقرير الذاتي أو المسح.
- ♦ **القيمة المتحققة.** يمكن للعديد من المؤشرات ذات الصلة ان تُراقب عن طريق المنظمات، كتكلفة القيام بالعمل، والأمور الجوهرية التي يفرضها الممول، ورضا الزبون، وأوقات تعطل منظومة الحاسوب، وطلبات مدة التحول، وتسريح الموظف. قد تكون بعض المؤشرات غير قابلة للنقاش، ولكن في الإمكان تعريفها أو تفسيرها لتبين وجهة نظر أعضاء المجتمع.

قصص إيجاد القيمة كبيانات

بينما قد يكون أي مؤشر واحد مفيدا في حد ذاته، تبقى تحتاج إلى حالة معقولة ساهم بها نشاط المجتمع لتغيير مؤشر ذي صلة، وتحتاج من أجل ذلك بعضا من قصص إيجاد القيمة، هذه القصص تبين كيف إن القيمة انسابت من دورة قيمة واحدة إلى أخرى لتؤثر في المؤشر.

ولذا إن قصص إيجاد القيمة تعمل كبيانات تقييم نافعة وكذلك كمصدر تعلم للأعضاء. وبتتبع انسياب القيمة عبر الدوائر تساعد هذه القصص في إظهار كيف ساهمت نشاطات المجتمع بتغييرات في الأداء على الصعيد الفردي والمنظماني. نادرا ما يكون المجتمع هو العامل الوحيد في تشكيل المؤشر، ومن القصص يظهر الجزء المساهم من المجتمع، فالمهمة الرئيسية في التقييم هي إذا جمع ما يكفي من قصص إيجاد القيمة لتقديم ادعاء رصين في المساهمة للتأثيرات التي هي قيد المراقبة.

والمراد هنا إعطاء وصف عقلائي لعملية إيجاد القيمة كلها. وقد قلنا من قبل إننا لا نتحدث عن قصص "النجاح" أو "التأثير"، التي تمثل شاهدا في العادة على كيف أفاد المجتمع أحدا ما، قد تكون هذه نافعة لأغراض محددة، (مثل تجنيد أعضاء جدد) ولكنها ليست قصص إيجاد القيمة. ومن وجهة البيانات تصف قصة إيجاد النجاح انسياب القيمة: كيف تُرجم كل نوع من أنواع القيمة على طول المدى إلى إحداث فارق في الممارسة، وإن وضوح هذا الوصف يصنع مساهمة عقلائية للمجتمع.

ولتأمين نقطة بيانات جيدة يجب أن تتمتع قصة إيجاد النجاح بهذه الخواص:

- ♦ **وصف الشخص الأول.** حين يسرد الأعضاء قصتهم بكلماتهم هم يروون تجربتهم في حمل القيمة من المجتمع إلى حيز الممارسة، ولكونها تجربتهم الذاتية تمنح مصداقية للبيانات. (وتمنح أيضا اقرارا يصادق على منظورهم كأعضاء وكحملة فاعلين لهذه القيمة.)
- ♦ **مثال محدد.** تصف القصة الجيدة أحداثا محددة أو تصورات وتغيرات في الممارسة وحفنة بيانات، وقصة محددة بسيطة خير من تلك الكبيرة التي تبقى مبهمة وعمومية، لأنها تبين بدقة ما فعله المجتمع، ولها أيضا فرصة فضلى لتكون قابلة للمصادقة.
- ♦ **انسياب متكامل.** القصة الجيدة لا تقفز فوق إحدى الدوائر ومن دون تخطيط، وهي تعرض كل الخطوات في وصف انسياب القيمة.
- ♦ **وصف معقول.** تقدم القصة الجيدة ما يكفي من التفاصيل عن الانتقال بين الدوائر القريبة لجعل تدفق القيمة قابلا للفهم ومقنعا. وهي تقدم وصفا لمساهمة المجتمع ليكون معقولا لشخص مألوف مع وجود سياق.

من النادر وجود قصة جيدة جاهزة، ويمكن للأعضاء تعلم هذا الصنف من القصص، ولكن الأمر قد يستلزم بعض الجهد والمتابعة لجمع جملة من القصص الجيدة الكاملة. وعلى أية حال حين تكون القصص غير مكتملة أيضا تعطيك شيئا ما لاحقا، وبخاصة إن كان سارد القصة متشجعا لإظهار كيف من المتوقع أن تنتهي القصة. غالبا ما يكون من المنطق إشراك أحد ما يكون على دراية شخصية بالسياق للمساعدة في جمع القصص، ويمكن له ان يستثير ذاكرة سارد القصة ويقيم عقلانية أي ادعاء فيها.

مكاملة القصص والمؤشرات

تجمع عملية التقويم الرصينة بعض المؤشرات المختارة للقيمة في الدوائر المتصلة بالقصص التي تبين عملية مساهمة المجتمع في تلك القيمة. ولا بد لكلا النوعين من البيانات أن يشار إليهما في إطار الموضوع كله:

- ♦ تتمتع القصص بقدرة إقناعية أكبر إذا كانت تشير على الأقل لمؤشر دائرة قيمة واحد يُراقب بصورة مستقلة. فمثلا تكون القصة محبوكة إن كانت تشير إلى مقياس أداء تنظيمي يكون تغييره قابلا للتحقق منه، وعلى الشاكلة نفسها إن كانت قصة إيجاد القيمة تشير إلى نشاط حقق درجات عالية في صيغ التغذية الراجعة فإن الدرجات العالية تساعد على إثبات القصة. وفي الحقيقة إن العديد من الناس وجدوا قيمة في هذا النشاط وهو يوحي بأنه ربما هناك المزيد من القصص المماثلة في الميدان.
- ♦ تكون المؤشرات منطقية أكثر عندما ترتبط بحياة المجتمع عن طريق قصص قليلة تشير إلى هذه المؤشرات. إن الدرجات العالية لنشاط معين تمثل معلومة جيدة، ولكنها ليست سوى مجرد رقم، هذا الرقم يمنح حياة عن طريق بعض القصص بما فعله هذا النشاط لبعض الأعضاء فيما يخص تغيير ممارستهم والفرق الذي أحدثه ذلك.

إن مكاملة هذين النوعين من البيانات هي التي تساعد في التعامل مع تحدي التقييم في مجتمع الممارسة. في مثل هذه السياقات الاجتماعية المعقدة فإن ادعاءات العزو السببي لا يمكن تحقيقها عن طريق السيطرة على المتغيرات الأنموذجية للتقييم الرسمي. ومهمة القصص هي إظهار المساهمة عن طريق وصف العملية.

إن عملية مكاملة القصص والمؤشرات عملية ديناميكية، وإن المستوى غير المتوقع للمؤشر يشير إلى قصص جديدة لتُجمع. وقد تشير قصة إيجاد القيمة غير المتوقعة إلى نوع من القيمة لم يكن في الحسبان: ويمكن النظر إلى المؤشر الجديد لغايات المراقبة. ومن هذا التفاعل الديناميكي بين القصص والمؤشرات لا يتطلب التقييم كل هذه المؤشرات لوضعها في الواجهة. وقد يبدأ التقييم فورا كجزء من تدبر المجتمع في تعلمه، وتتطور على طول خط هذا التعلم.

6.5 الإطار قيد الاستعمال

أثبت الإطار أنه مرتبط بالحدس بما يكفي لكي يستعمله بعض الأعضاء وهو رصين في الوقت نفسه بما يكفي لكي يعمل به المقيمون المحترفون. لا تملك أغلب المجتمعات مقيمين محترفين، ولكن حتى حين يكون لديهم ذلك فإن الإطار يسمح للأعضاء بالمشاركة الفاعلة للإفصاح عن القيمة التي يوجدها المجتمع، يتولى بعض الأعضاء في بعض المجتمعات دور محققي القيمة، إذ يراقبون مؤشرات مختارة ويستظهرون القصص ذات الصلة لبيان مساهمة المجتمع.

ومن وجهة نظر تنظيمية يقع على عاتق فريق التعلم الاجتماعي تنسيق عملية التقييم عن طريق مجتمعات الممارسة، يساعد الفريق المجتمعات في الإفصاح عن القيمة ومراقبة المؤشرات الرئيسية التي تقع خارج مجال أعضاء المجتمع، ويبنون قاعدة بيانات من القصص ويروجون للأمثلة والنتائج والقصص المثالية، وينشئون إجازات تقييم جانبية لمساهمات المجتمعات. إن اطار إيجاد القيمة يراد منه تقديم تقييم تلخيصي في نهاية الأمر، ويكون مفيدا إن كان جزءا مكملا من المبادرة منذ البداية، بالتعاون مع أعضاء المجتمع.

تقدم بيانات إيجاد القيمة خدمة لأغراض وجمهور متنوع:

- ♦ **الحلقات المستمرة.** إن أعضاء المجتمع هم الجمهور الرئيس للتغذية الراجعة بشأن إيجاد القيمة لأنها تخدم تعلمهم. (ذكرنا مثلا من تخصيص وقت في الأجنحة لاستعادة أو إظهار القصص.)
- ♦ **محدثات مع الرعاية.** إن المؤشرات وقصص إيجاد القيمة جنبا إلى جنب هي معينة كمدخل مساعد من أجل مشاركة أكثر منطقية وغنية بالبيانات مع الرعاية.
- ♦ **اخبار التعلم.** إن تسليط الضوء السريع على إيجاد القيمة من الرسائل الإخبارية والمواقع يمنح الإلهام فضلا عن المعلومات حول الممارسة.



♦ **قصة المبادرة.** إن المعرض السنوي مثلا هو فرصة طيبة لوصف حيوي وغني بالبيانات عن التقدم.

♦ **تقييمات موجزة عرضية.** يرغب رعاة المبادرة في العادة في رؤية صورة كاملة لما تقوم المجتمعات بفعله. تؤدي القصص دورا رئيسا في هذه الإحصاءات كمكمل للمؤشرات، فالقصص لا تُسهل تفسير نتائج التقييم فقط، بل هي محركات جيدة للمحادثات المهمة بشأن بناء القدرة الإستراتيجية. ولو طلب الراعي مؤشرات البيانات الحسابية فقط، فلا مانع من مشاركة قصة أو قصتين من قصص إيجاد القيمة لبعث الحياة في هذه البيانات. رأينا رعاة يحدوهم الفضول ويقدمون الدعم لنشاطات المجتمع بناء على قوة القصص الواقعية. وقد صار بعضهم أبطالا في جمع قصص إيجاد القيمة حين أدركوا قوتهم في الإشارة المرجعية إلى جانب البيانات الاحصائية وتقديم حالة معقولة بشأن القيمة التي أوجدتها المجتمعات.

إن اطار إيجاد القصة لا يحدد عملية لاستعماله. فقد يستوعب مناحي متعددة، ويمكن تطبيقه "بخفة" - بجمع عدد من القصص المماثلة أو مؤشر أو مؤشرين مباشرين أيضا، أو يمكن القيام بذلك بصورة أكثر شمولية عن طريق الجمع النظامي للبيانات، أو أي شيء بينهما. يعتمد مستوى النظامية على الموارد المتاحة، ومستوى الاستثمار والسياق الثقافي والمنظمتي. ومن دون إثقال كاهل المجتمعات بمتطلبات تفريديّة مبالغ فيها، من المجدي إشراك الأعضاء في العملية فحين يُكامل التقييم بصورة صحيحة مع المبادرة يصير وسيلة لتوسيع التعليم ضمن المجتمعات ومع اصحاب المصلحة.

7 الخاتمة

نُهدي هذا الكتاب إلى كل الذين يحاولون تمكين التعلم عن طريق مجتمعات الممارسة، فالناس يقدمون على هذا العمل البالغ الدقة لدوافع عديدة. وفيما يأتي ما دفعنا نحن إلى ذلك.

ما دفع فيل هو شغفه في جعل تجربة العمل أكثر دلالة ومصدرا لانغماس الناس على الصعيد الشخصي.

إن بدء إيقاد ورؤيتها إزدهرت إلى شيء شكل تحولا للعديد وكان مصدر الهام وتغيير حياة بمعنى حرفي بالنسبة إلى أولئك الذين كانوا في القلب. في عام 2018 عندما حضرت ورشة التعلم الاجتماعي الأولى في كاليفورنيا والتي نظمها كلا من بيف وإيتين، كتبت ما يأتي في دفتر ملاحظتي:

“الناس في العمل يتعطشون للسياق، ويتوقون إلى معرفة أن ما يفعلونه يسهم في الأعم الأوسع.
-دانيال بينك

وجدت من المذهل فهم اهتمامات ومحفزات وشغف الناس المختلفين، ومحاولة إعطائهم منفذا لكي يكونوا محفزين داخلياً ويستمتعوا بمنحهم شعورا بالاستقلال والتمكن والهدف.
أود أن أسخر مجتمعات الممارسة كوسيلة إلى ذلك وأن أساعد في صنع فرق حقيقي بتحسين الثقافة في شركتنا.

حين أعود إلى التأمل في ذلك بعد أعوام عديدة، أشعر بالرضى مرة تلو الأخرى كيف لمبادرة وانتماء إلى مجتمعات الممارسة أن يمنح الموظفين حقا شعورا جديدا بالثقة والهوية التي تحول علاقاتهم مع عملهم. إن البراكماي الذي في داخلي يرى في جانب الحياة هذا واجبا إستراتيجياً للتنظيم من أجل النجاح في القرن 21. كما أن المثالي في يرى فيها واجبا انسانيا، والآن أكثر من أي وقت مر نحتاج إلى استشعار الانتماء والتفاؤل والهدف في العمل، وما يدفعني كل يوم هو إدراك كيف ان هذين الالتزامين هما وجهان لعملة واحدة، وأمل أنه من التخطيط الكبير للأشياء، أنني لا أزال في بداية رحلة التعلم لصنع الفارق. وأقول يبقى «الإيقاد» مستعرا، وإن رحلتنا في التعلم والاستكشاف لا يبدو أنها تنتهي مع مواصلة دفعنا للحدود وتحسين تجربة كل الأعضاء. نود أن نستمتع إلى الآخرين الذين يرغبون في التكلم ومشاطرة تجاربهم الذاتية.

7 الخاتمة



يرى كلاودي أن ميدان التفاوض الانساني منصة واعدة لتحويل الاستجابة الدولية أمام الصراعات المسلحة والعنف المجتمعي ولكنه يبقى محدودا أصلا عن طريق الهيكل الحالي للمنظمات الإنسانية وبيروقراطيتها ذات الاهتمام الذاتي.

أتخيل أن هناك سقفا لما يمكن للمنظمات الرسمية أن تقوم به ككيانات عاملة في الميدان الإنساني. تجلب مجتمعات الممارسة الممارسين معا من أجل التعلم وإيجاد أرضية مشتركة عبر المنظمات. وطبيعة التعلم المعتمدة على الممارس في مجتمعات الممارسه تفتح بناء على ذلك مجالات جديدة للفعل، التي تحمل إمكانية واعدة عظيمة في نقل الميدان إلى مستوى جديد من الأداء في خدمة الناس في أرجاء العالم. أمل أن يكون مجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية منارة تظهر ما هو ممكن عندما نعول على إخلاص الذين يعملون في المقدمة لمجابهة المعاناة الإنسانية.

يرى إيتين وبيف في مجتمعات الممارسة بعدا مهما لصورة كبيرة متعلقة بالتعلم الاجتماعي بصورة عامة.

نرى أن شراكات التعلم عند مستوياتها المختلفة في الميزان من الفردي إلى المنظماتي والمحلي والعالمي جوهريّة في قدرتنا على التعامل مع التحديات التي نجابهها كجنس بشري. مسعانا هو إذا في إمارة اللثام وتطوير سبل زيادة "مقدرة التعلم الإجماعي" والتي هي مفتاح نجاحاتنا. نقود هذا العمل تحت ثيمة التعلم من أجل الفارق. ونرى أن المساهمة المركزية لمجتمعات الممارسة هي مقدرتها على العمل كحاضنة لتطوير مقدرة التعلم الاجتماعي حول النطاق. ما الظروف التي تساهم فيها مقدرة التعلم الاجتماعي في المنظور الاجتماعي الواسع الذي تتوحد فيه؟ متى تعترض الطريق؟ ما الآليات والهيكل الاجتماعي التي يجب أخذها في الحسبان لضمان مقدرة التعلم الاجتماعي وفقا لميزان من المحادثات إلى المجتمعات إلى المنظمات وإلى المنظور الرحب؟ إن اقتفاء أثر هذه الأسئلة هو الذي حركنا لبدء كتابة سلسلة الكتب حول ثيمة التعلم لصنع الفارق ولكي نطلق أخيرا مختبر التعلم الاجتماعي في البرتغال.

ومن أجلنا جميعا يمثل هذا الدليل خطوة في قصصنا المتابعة، نتشاطر معكم أملا في أن ما يحفزك سيلهمك إلى المضي قدما لإيجاد قصتك الذاتية.

8 ملحق: قصة أخرى

بعد نشر الطبعة الأولى من هذا الدليل قررنا إضافة ملحق لتضمين قصص أخرى جديدة بالاعتبار للمساعدة في توضيح أن هناك سبلا مختلفة لإنماء مجتمعات الممارسة.

مجتمعات الممارسة في أي بي إن بيف

مونيك رامييرز مديرة شؤون الاتحاد العالمي في شركة أي بي إن بيف (ABI)، وهي أكبر شركات تخمير النبيذ في العالم. تعكف رامييرز على إدارة مبادرة الممارسة المجتمعية، وتتخذ هذه المبادرة منهجية مختلفة تماما عن التي جاء وصفها على لسان فيل في جيس جي بي مورغان، فعلى النقيض من منهج الأدنى إلى الأعلى القائم على الخدمة الذاتية في مصرف جيس، بدأت مبادرة ABI من الأعلى إلى الأدنى عن طريق جهد الإدارة المنسقة، والرعي التنفيذي الذي بدأ المبادرة ظل على مقربة منها، وبَيَّنَ بما لا يقبل الشك أن على المديرين أن يتطلعوا إليها كأولوية بالنسبة إلى كادرهم. وفريق التعلم الاجتماعي فعال ويقدم المساعدة المباشرة في إدارة المجتمعات، فقد كاملوا منهجية أجائل Agile في هيكلية مجتمعات الممارسة، وذلك قد يبدو مناقضا للمنطق؛ لتركيز المنهجية على فرق الإنتاج، كما جعلوا منهجيتهم تتخذ طابعا رسميا بعملية "تصديق" لتقييم قائمة المعايير التي تتخرج عن طريقها المجموعات وتحصل على اعتراف رسمي كمجموعات ABI للممارسة.

في القصة الآتية تبين مونيك المواقف التي واجهوها وما فعلوه وما حققوه والتحديات المتبقية أمامهم. وبينما تختلف تماما عن المصرف تبدو هذه المبادرة مناسبة تماما لـ ABI، فهي ملائمة بحد ذاتها، والأعضاء الذين تحدثنا إليهم لديهم إحساس التملك لمجتمعهم، ولا يبدو الأمر كشيء مفروض من الأعلى إلى الأدنى بل كفرصة من الأدنى نحو الأعلى.

والمقارنة بين القصص يجب أن توضح بما لا يقبل الشك أن هناك طرقا مختلفة لإدارة مبادرة مجتمعات الممارسة، ويعتمد ذلك كثيرا على الثقافة وتاريخ المنظمة، فضلا عن الأشخاص المعنيين.

وما يهم هو أن يجرب الأعضاء شعورا بالثقة في قيادة تعلمهم، والمنحى الأكثر هيكلية والمتبنى من لدن ABI يُبين أن السؤال ليس في وجوب أن تكون المجتمعات مهيكلة أو غير مهيكلة بل في كون الهيكل المتبنى يطغى ويفرض حدودا، أو في كون المنحى يوفر ما فيه الكفاية من الهيكلية لتمكين الأعضاء من تجربة شراكة تعليمية مثمرة يرون فيها أنفسهم في مقعد القيادة.

وتتضمن قصة مونيك العديد من إقتباسات الأشخاص المعنيين.

ملحق: قصة أخرى

يمكنك قراءة القصة الإنسانية لمركز الكفاءة في المفاوضات الإنسانية بالقفز إلى الصندوق في الجهة اليمنى واللون المخصص لها هو الأخضر.

وفي الجهة اليسرى اقتباسات اعضاء وقادة المجتمعات

قصة أي بي إن بيف لمونيكا راميريز

أنتم شركة تخمير عالمية، وقد نمت شركتكم وتطورت عن طريق الاستحواذ على مصانع تخمير محلية ولكل منها تاريخ عريق وطويل في التخمير في ثقافتها المحلية وفي التعامل مع الشؤون القانونية الاتحادية؛ فكيف تسيرون الجانب العالمي من الشؤون القانونية والاتحادية؟ الجواب كان كالعادة لا دور لمثل هذا المجال الوظيفي، إذ تترك الفروع المحلية وآلياتها الخاصة بها؛ لأنهم يعرفون التقاليد المحلية والنظم التنظيمية الفريدة، لكنك ستلاحظ أن هناك مجموعة من الدول تقع في إطار الحالة نفسها، وترى أيضا أن المسائل التي تبدو جديدة للفريق المحلي هي في الحقيقة ليست جديدة، فأحد ما في بلد آخر واجه الأمر نفسه من قبل، ولذا إن الجانب الوظيفي العالمي يكون مفهوما. ولكن المجال الوظيفي العالمي بحاجة إلى ترقية الخبرة العالمية مع السماح لكل بلد أن يعمل بطريقته الخاصة.

عندما انتقل جون بلود إلى المقر الرئيس ليرأس الشؤون الاتحادية والقانونية، كان قد أمضى سنوات عديدة في الدوائر القطرية. وعند النظر إلى الأمور من كلا الجانبين بدا واضحا أن العلاقة بين الجانب الوظيفي العالمي والدوائر المحلية لم تكن ترفع مقدرة المنظمة:

حين كنت أفكر في الأمر جال في خاطري: «عادة ما تكون فردا واحدا في بلد ما وأمامك هذه المسألة الكبيرة المعقدة ويكون لزاما عليك أن تبحث عن خدمات خبير خارجي، أي شركة معنية بالمسائل القانونية ومستشار وشيء من هذا القبيل.»، ولكن كلما فكرت أكثر في الأمر كلما تيقنت «أنه لا توجد مؤسسة قانونية أو استشارية تعرف أكثر عن عمل النبيذ من فريقنا، ولو كان لي أن آخذ فريقا المكون من حوالي مائة من خبراء الاستشارة الاتحادية والقانونية، لكننا أكبر مؤسسة استشارية للنبيذ في العالم على الإطلاق، الا أننا لم نكن نستفيد منها عبر الحدود.

- جون، رئيس الشؤون الاتحادية والقانونية

حتى حين بحثت الدول عن المشورة الداخلية، فإن النموذج المعتمد كان النموذج المركزي، فالفريق المحلي كان يأتي دائما إلى الفريق العالمي بخصوص أمر لتلقي بعض النصح أو من اجل تأمين الاتصال ببلد آخر يمكن أن يعرض المساعدة.

لذا كان لدي هذا الاتصال بالفريق الأرجنتيني عند الساعة 8 بخصيص هذا الأمر، وكان لدي أيضا اتصال حول الأمر نفسه عند الساعة 10 بالفريق في أوروغواي، وعند الساعة 11:30 في ذلك اليوم كان لدي الاتصال نفسه مع الفريق في المكسيك، وقد توقفت فعليا عند الغداء وقلت: «هذا شيء جنوني لأني أغلقت الهاتف الآن مع الفريق في المكسيك وكانوا على علم بهذا الأمر، وكذلك الفريق في أوروغواي علم كل شيء عن هذا الأمر، وقلت في قرارة نفسي: «لا بد من أن هناك سبيلا أفضل للقيام بهذا الأمر، لا بد أن يتحدث بعضهم مع بعض.»

- جون، رئيس الشؤون الاتحادية والقانونية

ويضاف الى ذلك أنه لم كان على الجانب الوظيفي العالمي أن يعرف دائما أين تكمن الحلول الفضلى؟ رئيسي، أندريس بيناتي، وهو المرتبط برئيسه جون يقولها بإيجاز:

إن الجانب الوظيفي العالمي لا يمثل العقل، بل هو بحاجة أن يكون الممكن للشبكة العالمية التي تعمل كعقل للشركة.

- أندريس، رئيسي في العمل

أردنا أن نغير العملية حتى تتمكن الدول من أن تتصل ببعضها بصورة مباشرة، ولكن كيف نقوم بذلك من دون طوفان من البريد الإلكتروني عبر أرجاء المنظمة؟ هذا هو الوضع الذي واجهناه في ABI.

8.1 مجتمعات الممارسة

كنا قد سمعنا عن مجتمعات الممارسة من زميل جاء من شركة أخرى، وقرأنا كتابا عن ذلك، وبدا أن المنهج واعد لمعالجة مشكلة الأنموذج المركزي، وفي النهاية كان نجاح بعض التجارب الملموسة هو الذي أقتنعنا بالمواصلة.

عندما ضرب وباء كورونا، أراد المدير التنفيذي للشركة أن نجد طريقة للمساهمة في الجهود المنصبة على هذا الوباء، قمنا أنا ومونيكا بتكوين مجموعة خاصة عبر أرجاء المنظمة. وفي غضون وقت قصير ومن دون هرمية توصلت المجموعة إلى فكرة رائعة أن الـ ABI تملك خبرة في استخلاص الكحول ويمكن أن تقلل النقص في الكحول الطبي المستعمل في التعقيم (معقم اليدين). وضعت هذه المجموعة الخاصة خطة متكاملة للعمل ومن ضمن ذلك التعبئة والترخيص في وقت قياسي.

- أندريس، رئيسي في العمل

في هذه الأثناء حاول جون أن يلتقي بمجموعة خاصة عبر البلاد بخصوص التحدي المشترك المتعلق بإدارة العلاقات مع مشغلي المطعم.

لم يكن هناك شيء رسمي فيما يخص المجموعة، ولكن ما بدأتُ بملاحظته هو أن مستوى الطاقة حول المجموعة كان عاليا؛ فهناك أناس في ضيق من وقتهم، وناس آخرون تعرف أن لديهم اجتماعا آخر في جدول المهام ويعربون عن ذلك بالقول: "هل يتوجب علي الحضور؟"، ولكن لم يكن أمر الحضور مطلوباً لأي من ذلك. أطلقنا على ذلك تسمية تفاعل عضوي من الأدنى إلى الأعلى. والحكم الوحيد في كون هذه المجموعة ستنتج مرتبط بحضور الناس، ومدى استفادتهم بشيء من هذا الحضور.

- جون، رئيس الشؤون الاتحادية والقانونية

تأملنا جميعاً في هذه المجموعات المنبثقة، فكانت بمنزلة مجتمعات ممارسة علما أنها تتمتع بالإدارة الذاتية ولديها طاقة وحيوية وإبداع مع الرغبة في حل المشكلات بطريقة قابلة للتطبيق على الأرض. إن نجاح هذه المجموعات في معالجة تحديات العمل الملموسة وفرت الدليل الضروري لفكرة الإطلاق الرسمي لمجتمعات ممارسة في مجالنا الوظيفي.

الأمر الرئيس كان استعمال نقاط المعاناة أي تحديات العمل الحرجة التي يمكن للمنهج معالجتها، وليست هذه مجالاً لعرض تقديمي يمكنك البدء به واستئنافه. تحتاج إلى أن تنحى صوب الإدارة بمثل حي حقق فرقا واضحا للعمل، والإفانه سيبدو مجرد شيء طائش، وبالنسبة لنا كان لدينا أمثلة حية دامغة جعلت من السهل إطلاق المبادرة بدعم كامل.

- أندريس، رئيسي في العمل

ومن أجل المواصلة جرى بيننا حديث أنا وجون وأندريس للتفاوض بشأن مجموعة من المبادئ العملية، علما أن المشاركة طوعية وتحركها القيمة التي وجدها الأعضاء في مشاركتهم، إذ توجب أن يوضح الهدف وهيكل هذه المجتمعات أنها مختلفة تماما عن الاجتماعات التقليدية.

8.2 هيكله مجتمعات ABI للممارسة

بينت الخبرة التجريبية بعض السبل لهيكلة مجتمعات الممارسة لتلائم سبيل ABI.

استعارة أدوار وعمليات من اجايل Agile

في ذلك الحين لتجنب البيروقراطية عقب الإندماج الكبير، كانت الشركة قد شرعت بتبني منهج اجايل للإدارة الذي يركز على الفعل، ولذا خطر في بالنا، لم لا نضخ في مجتمعات الممارسة ما يكفي من اجايل لكي نجسد الوجهة الفاعلية التي قادت سابقا المجموعات الخاصة؟ وقد تضمنت عناصر آجايل التي تبنيهاها دورين مجتمعيين:

- ♦ مالك المنتج الذي يفهم النطاق والأمور التي يواجهها الناس في ممارستهم
- ♦ سكرم ماستر 1 scrum master: يتولى الإشراف اليومي على نشاطات المجتمع.

من المستحسن تولي الدورين، هناك الكثير من العمل اليدوي الذي أقوم به في العادة لدعم مجتمع الممارسة والمواد وتنظيم محتوى المصنع حيث توجد كل الوثائق، وكذلك لدي الاجتماعات التي أقوم بتنظيمها والوثائق لإعدادها، أي الكثير من المهام اليدوية. وعادة ما ينظر مالك المنتج إلى أشياء أخرى مثل الفرص أو المواضيع التي علينا أن نضعها على طاولة النقاش أو هموم المجتمع الجديدة، ولديها معرفة كبرى حول الموضوع نفسه ويمكن أن تسهم أكثر أثناء النقاشات، ولدي من جانبي دور إداري أكثر بطبيعته.

- إدوارد، سكرم ماستر مجتمعية -

كما ضمنا عمليتين:

- ♦ المزايا ذات الأولوية في المنتج لاقتفاء أثر التحديات الرئيسية التي هي بحاجة إلى معالجة
- ♦ اجتماع قائم متكرر واجتماع مختصر للمجموعة الرئيسية من أجل التدبر في التقدم واتجاه مجتمع الممارسة، وفي بعض الأحيان الاتصال بالدول الأعضاء لفهم ما يمرون به.

الوضوح بخصوص المنهج أمر بالغ الأهمية، ولو قدر لنا أن نفعل ذلك مجددا لأمضينا وقتا أكثر قبل ذلك في تبيان الغاية من مجتمع الممارسة، فهي مثلا ليست مجرد اجتماعات أكثر دورية ولقاءات من أجل "الممارسة الفضلى"، فقد شاهدنا عروضاً تقديمية حول أفضل الممارسات على مدّ السنين، فإذا رأينا أن دولة ما مثلا لديها ممارسة فضلى، فإننا نستدعي الناس للنظر في هذه الممارسة وعادة ما كانوا يشعرون أنها ليست جديرة بالاستحواذ على وقتهم؛ لذا كانوا يرون أن هذه كلقاءات دورية تتعلق بالممارسة الفضلى، إستغرق منا الأمر مدة زمنية لتبيان أن مجموعة الممارسة ليست مجرد اسم رنان لتمارين الممارسة الفضلى، فقد كنا مهتمين بالممارسات السيئة أيضا، ولذا تطلب الأمر منا مدة طويلة لكي نشعر بالثقة بما فيه الكفاية لجلب مشكلات حقيقية، ولكي يفتح الناس صدورهم قائلين: "هل هناك من يساعدنا؟"

- أندريس، رئيسي في العمل

البدء التجريبي

توليننا أنا وأندريس مسؤولية بدء المبادرة، وقد أُلقيتُ المنهج التجريبي وقيادة أول مجتمع ممارسة في النطاق الإستراتيجي. وقد سميتته مجتمع الممارسة العملية، لتأكيد التركيز على جعل التعلم عمليا بصورة مباشرة.

لا يزال مجتمع الممارسة العملية يشق طريقه بقوة؛ إذ يلتقي كل أسبوعين مدة ساعة، والمشاركة طوعية ويحضر كل اجتماع 30-50 شخصا، وهذا الأمر مهم نظرا لكل المسؤوليات التي يحملونها على عاتقهم والتركيز المشدد على الأهداف التي تشجعها الشركة، وقد يكون ذلك متعلقا أيضا بكون العضوية معتمدة على الدعوة، حين يغرس اختيار نيل العضوية الفخر والفرصة للتعرض إلى كافة التحديات وللمساهمة في تجربة تفوق نطاقك.

توسيع المبادرة

سرعان ما بدأ مجتمع الممارسة العملية بإثبات قيمة هذا المنهج عن طريق المشاركة الدائمة للأعضاء بالإنجازات الملموسة، وإن نجاح تجربة الممارسة العملية أقتنعنا كي نطلق مجتمعات ممارسة إضافية، فقد كونا أداة مجتمع ممارسة متكامل لنشر المنهج المطور مع الأنموذج التجريبي، وقدمنا دعوة إلى تقديم المقترحات، وسرعان ما جاء اقتراح بعشرين مجتمعا ذا درجات متفاوتة من الوضوح والصلة، ومن استعراض شامل مع جون اخترنا ما يقارب نصفهما من أجل التواصل الرسمي والدعم.

ولذا أثناء هذه الاجتماعات يكون في العادة معنا ممثلون من المناطق يديرون الدول التي تقع فيها هذه المناطق، نفهم في ضوء هذه الاجتماعات المتطلبات و ثم نضمن هذه النشاطات في لائحة الأولويات.

العبرة لم تكن في تبني منهج اجايل كله. لأن ذلك كان سيكون هيكلًا صامداً والتزاماً بالعمليات العبرة لم تكن في تبني منهج اجايل كله. لأن ذلك كان سيكون هيكلًا صامداً والتزاماً بالعمليات بحذافيرها، ولكن تضمين بعض العناصر من منهجية سكرم (اجايل) قوى مجتمعاتنا للممارسة، بتأمين الهيكل الكافي والمفاهيم المألوفة، جعلتهم أكثر قصدية فيما يخص التركيز على إحداث الفارق والتعلم بالتكرار السريع وبالفعل، بدأ أن ذلك كان متناغماً مع التركيز العملي على مجتمعات الممارسة.

سينساي: دور لتمييز السادة الممارسين المحليين

أسسنا كذلك دوراً مجتمعياً خاصاً للممارسين أصحاب الخبرة على صعيد البلد، واستعرنا المصطلح التشريفي الياباني «سينساي» لنخلع عليه معاني «الكبير» صاحب الخبرة و«المعلم» المحترم، وهو شخص حقق درجة عالية من الحرفية في أحد مجالات النطاق، وكان هدفنا من ذلك إعطائهم الدافع للمشاركة.

أحد الأمور المثيرة للتشويق التي لم تكن نتوقعها هي أن أكثر الناس الذين تحذوهم اللفتة هم الذين كانوا يقدمون المساعدة؛ فقد كانوا يأخذون الخبرة التي كونوها عبر السنين محلياً وأحياناً عبر عقود ويطبقونها على المواقف الجديدة وبيئات تنظيمية وثقافية جديدة مثلت بالنسبة لهم تحدياً حقيقياً، وساعدتهم على تحسين أدائهم وهم يساعدون الفرق على التحسن. تحول ذلك في نهاية الأمر إلى ما أطلق عليه دور السينساي.

- جون، رئيس الشؤون الإتحادية والقانونية

السينساي الذي قابلناه يرى أن مساعدة الآخرين هو استثمار جيد لوقته

كنت منغمساً في سيناريوهات ولحظات مختلفة جداً وأنواع متباينة من الحلول؛ بعض الأشياء كنا نحسن عملها وأخرى لم نكن نحسن عملها، ولكني كنت حاضراً لمشاركة معرفتي وأحياناً لتقديم النصح وبخاصة في الأمور الجديدة بالنسبة لهم. اتصلت بي العديد من الدول بعد أن شاركهم خبرتي. وحالياً أنا مصنف بوصفي سينساي على الصعيد العالمي... أما الوقت فهو 20-25%... ومن الجيد أن أكون على تواصل مع البلدان الأخرى للتعلم مما يحدث هناك، لأن ذلك يشكل مصدر أفكار بالنسبة لي.

ولذا، هو كما تعلم يناسب المسارين، فهو جيد بالفعل.

- ماركوس، سينساي من البرازيل

وفيما وراء الشعور بالمفخرة، إن إعطاء السينساي اعترافاً عالمياً نظراً لخبرته المحلية يفتح آفاقاً جديدة للتقدم المهني لما وراء الميدان المحلي.

كانت الفكرة هي تسليط الضوء على الناس من أصحاب الخبرة العملية، فالعنوان الرسمي يعطي إشارة عالمية لقيمة الخبرات المحلية، فلديهم خبرة عملية كبيرة ولكنها تبقى في الظل على الصعيد العالمي، ولولا ذلك لما أعتُرف بها أو حازت الارتقاء.

- أندريس، رئيسي

مصنع المحتوى

ألحقنا بكل مجتمع مصنعاً للمحتوى وهو وثيقة مستودعية لالتقاط الرؤى الجديدة والحلول التي ينتجها مجتمع الممارسة، إما من بلد معين أو مطور على نحو جمعي مشترك، فمثلاً حدد أحد المجتمعات أربعة نشاطات تعليمية لهيكل اجتماعاتهم، إحداها هو إنشاء وثيقة لمحتوى المصنع:

1. التحدي العام: العديد من البلدان تجابه التحدي نفسه وهم بحاجة إلى مناقشة كيفية تعاطي الآخرين معه.

2. المسألة الحية: تطلب دولة ما النصح بشأن تحد ما تحتاج إلى العون فيه.

3. صوت قادم من المستقبل: حدث جديد في إحدى الدول من الممكن أن يتحول إلى اتجاه (ترند) في بلدان أخرى.

4. القراءة من أجل الترميز: نرى أن لدينا ما يكفي من المعلومات لترميز أمر ما في الوثيقة المرجعية من أجل محتوى المصنع.

قد لا تعرف تماما من يتبعنا من حيث المسؤولية، أليس كذلك؟ كل ما تعرفه أن شخصا ذكيا يقول لك: «بخبرتي أستطيع أن أقول لك إننا قمنا بذلك بهذه الطريقة أو تلك، فهل هذا يناسبك؟» ومن ثم بدأنا نقول: دعونا نلتقط هذه المسألة بصورة مجدبة، وحين بدأنا بتنفيذ هذه الفكرة لحظنا تأثيرين غير متوقعين، أحدهما أن الدول عبرت عن شعور بالفخر بإمتلاكهم سجلا يوثق ما أنجزوه وقد أنتقي لكي يثبت في مصنع المحتوى، والتأثير الآخر هو أن قاعدة البيانات نفسها بدأت تجتذب أعضاء جددًا. فقد وجدوا أشياء في محتوى المصنع أنتجها نظراؤهم، وكذلك وجدوا فرصة للقاء الآخرين والتعلم منهم.

إن التقاط التعلم يبقى تحديًا. وبينما تملك كل مجتمعاتنا مصنع محتوى نحتاج إلى أن نحسن أداءنا في الترميز وخدمة المعرفة المتأتمية عن طريق التفاعلات، ويقوم بها حاليا أحد ما في فريقنا، ولكننا بحاجة إلى إيجاد سبيل غير بيروقراطي لتحويل الكثير من المسؤولية لالتقاط محتوى مصنعي لمجتمع الممارسة من دون وضع عبء إضافي على كاهلهم.

8.3 إنشاء هيكل داعم

إذا ما كانت رؤيتنا صحيحة فلا يمكن لها أن تبقى عند الهامش، بل لا بد لها أن تؤخذ بقوة حالها حال أي مبادرة إستراتيجية، وهذا الأمر تطلب دعما كافيا رصين على نطاق واسع.

التصديق

لضمان مجتمعات ممارسة عالية الأداء وإعطاء المبادرة بعضا من الثقل، كانت الخطوة في هذا الإطار تصميم عملية للتصديق، والفكرة كانت إنشاء عملية يتأهل بها المجتمع لكي يعترف به كمجتمع ممارسة ABI رسمي. وقد أفصحنا عن المعايير التي تمثل منهاج ABI لمجتمعات الممارسة، بمقياس يتراوح بين المبتدئ والمتقدم مع ذكر خاص للتقدم الإضافي الذي يمكن تحقيقه، وبناء على ذلك، تنطوي عملية التصديق على تقييم ذاتي وفقا لسلسلة من المعايير حول المجالات المختلفة لمجموعة ممارسة في نموذج ABI كما هو مبين في الشكل A.1

يأتي مع التصديق احتفاء بالمجتمعات التي تكمل العملية، وبوصفه مسؤول الجانب الوظيفي يحرص جون دائما على أن يكون حاضرا، مثل هذه الاحتفالية المعلنة مع وجود الراعي التنفيذي تسهم في أمدين، فهي تشرعن قيمة مجتمعات الممارسة وتعترف بجودة العمل، وكذلك تمنح الأعضاء الشعور بالانتماء إلى شيء مهم، شيء يعمل على نحو جيد ويحدث فارقا.

الانجاز الإضافي	متقدم	متوسط	مبتدئ	العلامات المهمة	الفقرات
				تعريف السياق	تطوير مجتمع ممارسة
				تعريف المسألة أو النطاق	
				تعريف الهدف	
				تعريف الإستراتيجية	
				إطلاق مجتمع الممارسة	
				تعريف نوع مجتمع الممارسة (دائم/مؤقت)	
				تعريف الوظائف الأخرى	
				تحديد الجدول الزمني	
				تحديد الميزانية	
				تحديد أهداف مجتمع الممارسة	
				مشاركة أهداف ABI	حالة عمل
				تعريف القيمة المولدة	
				الاجتماعات الخاصة	
				روتين مؤسس لكل الفريق	
				روتين مؤسس لستيركو	
				روتين مؤسس لاجتماعات الفريق الأساس	
				اتباع الروتين	
				روتين متبع لأكثر من ثلاث دورات	
				تعيين رئيس الموقع أو محتوى المصنع	
				الموقع أو محتوى المصنع يملك صفحة عامة على الانترنت	
				الموقع أو محتوى المصنع يملك تصنيفا هيكليا للوثائق	
				الموقع أو محتوى المصنع يستعمل ويحدث	
				إدارة محتوى يقودها المجتمع	
				إنشاء قائمة منتج ابتدائية	
				متابعة وتحديث قائمة المنتج	
				مذكرات دورية أو إصدار في محله	
				مسوح المشاركة	
				متابعة استبيانات المشاركة	
				تعريف هيكل مجتمع الممارسة	الادوار والمسؤوليات
				تحديد الراعي وتعيينه	
				تحديد مالك المشروع وتعيينه	
				تعريف الستيركو وتعيينه (إذا تطلب الأمر)	
				تعريف السكرم ماستر وتعيينه (إذا تطلب الأمر)	
				تحديد وتعيين الأعضاء الآخرين في الفريق الأساس	
				تعيين السيناس	
				تحديد وتعيين الاعضاء الخارجيين (إذا تطلب الأمر)	

الشكل A.1 وثيقة تصديق مجتمع ممارسة ABI

والسكرم ماستر للمجتمع نفسه ميل ميل عمليا، وقد سره المسير بعملية التصديق:

تعجبني؛ لأنها اللحظة التي أوقفنا فيها عملنا لكي نحلل ما يمكننا تحسينه، ولذا وعن طريق عملية التصديق نبدأ بعمل أشياء لم نفعلها من قبل، وكان ذلك شيئا عظيما، ولذا إن الإستبانة التي ذكرتها كانت شيئا أفتُرح في ضوء عملية المصادقة من أجل الوصول إلى المستوى الذي أردنا أن نصله. أجربنا الإستبانة وقد كانت مذهلة، وليس ذلك فحسب، بل بعد عملية التصديق بدأت المناقشة مع بعض المجتمعات وهو الأمر الذي لم أفعله قبل. وبهذا السبيل يمكن للمجتمعات في IBA البدء بالحديث مع بعضها لنرى كيف يمكننا تحسين أدائنا كمجتمع ممارسة.

- إدوارد، سكرم ماستر المجتمع

وطالما أنه لم ينظر إلى التصديق على أنه مجرد خضوع أو عملية شاقة، أرى أنه يخدم المبادرة من أوجه عديدة:

- ♦ يظهر أن المبادرة تُحمل على محمل الجد وأن الرئيس يعنيه حقا.
- ♦ يبين أن هناك رصانة مميزة لمجتمع الممارسة
- ♦ يقدم التوجيه والتقييم ونقد الأفكار بشأن الأمور التي يمكن القيام بها ولم يفكر السكرم ماسترز بأن يقوموا بها بأنفسهم
- ♦ التدبر في معايير التصديق نفسها يكون إطارا مرجعيا مشتركا للسكرم ماسترز لتحدث بعضهم مع بعض بشأن ما يفعلون وما لا يفعلون.

وبينما كان تقديم حقيبة الأدوات مفيدا في إطلاق المبادرة أرى أن عملية التصديق لها تأثير بصورة مباشرة أكثر في الجودة والالتزام واستدامة المبادرة.

الرعاية

بوصفه رئيس وظيفتنا، لعب جون دورا مهما ليس في العمل معنا لكي نستوعب ونطلق المبادرة فحسب بل للتأكد أيضا من أن المبادرة تُحمل محمل الجد من الجميع، فقد ساعد في اختيار النطاق الذي سندعمه، وحضر احتفاليات التصديق، وعمل على ضمان أن يدعم المديرين المحليون مشاركة الناس.

في وقت الكتابة أكمل أحد عشر مجتمع ممارسة المصادقة، عشرة منهما بتحقيق إنجاز إضافي مع وجود خمسة تسير في الطريق.

رأينا أن المصادقة هي طريقة جيدة لضمان الجودة لكن راودنا القلق من أن ينظر إليها كعملية بيروقراطية من الإذعان والتقييم.

قد يبدو «التصديق» بيروقراطيا إلى حد كبير بالنسبة إلى مجتمعات الممارسة، ولكن في حالتنا كانت ضرورية جداً، فقد وجد قادة مجتمعنا أنها مفيدة من أجل النظر في مسارات متنوعة لمساعدة مجتمعات الممارسة على النشوء، وكان الاعتراف الرسمي شيئا ملهما.

-أندريس، رئيسي

إن قيمة التصديق تلقى اعترافا من لدن مالكة منتج المجتمع رغم أنها هي نفسها تراودها الشكوك من العمليات البيروقراطية:

قد يكون الأمر نوعا ما مزعجا ولكني أتصور أنه رغم ذلك يكون نظاما جيدا بالفعل. ومجددا أرى أن أحد أسباب نجاح مجموعة الممارسة كان إستدامتها. وإذا ما أنشأت هذا الهيكل وكونت شيئا من الصرامة والروتين والأطر التوجيهية للتأكد من أنك نظامي بشأن الروتين فإن هذا هو السبيل لتكوين الاستدامة.

- لورين، مالكة منتج مجتمعي

لدينا منهج تعاوني مشترك-تكوينياً أي إنه في هذا المجال لا نقدم افتراضات، ولا نفترض الأفكار بل نعرف كلنا ما نرى أنها نقاط عناء، وقد حددنا معا ما نرى أنها احتياجاتنا، ونقيمها معا ونقترح الحلول ونضعها في إطار أولوية بناء على احتياجاتنا.

-جيورجيا، صاحبة مشروع مجتمعي

وفيما له علاقة بما وراء الشهادة (التصديق) لا نلقي الأحمال على المجتمعات بالتقييمات الرسمية.

نسمح للقيمة أن تكون محرك العملية، وفي هذه المرحلة لا يراودنا القلق بشأن تقييم فوائد الكلفة بصورة رسمية إلى حد كبير؛ فالاستثمار عند أدنى مستوياته. وبالمشاهدة تُنقل الأخبار بأن المشاركة هي في الاستعمال القيم للوقت، وعندما يكون ذلك فإنها تنتشر، وبأقل قدر من التقييم.

- أندريس، رئيسي

تقديم الدعم القريب للمجتمعات

نعمل مع المجتمعات وأصحاب الإنتاج والسكرم ماسترز، نقدم لهم العون في التصديق، وننشئ الأدوات التي يحتاجون إليها.

فمثلاً، عندما يتحتم علي أن أعد منصة ما أو عرضاً تقديمياً حول مجتمع الممارسة، فإن الأمر لا يستغرق كثيراً من الوقت... لأنه يكون قصيراً وواضحاً ومباشراً. نطرح أسئلة ما الميدان وما المواقف والإجراءات والنتائج وأخيراً جوانب التعلم الأساسية.

-خوان فرانسيسكو، عضو في 3 مجتمعات

دعوتُ كل المديرين التنفيذيين لوحدات العمل الإقليمية الست وقلت لهم: "أنظروا، سيكون لدينا مجتمع الممارسة هذا وسنعمل على هذا التحدي، سيشارك الكثير من أعضاء فرقكم فيه، ومن أجل أن تعرفوا أخبركم بأنهم سيقومون بأعمال لا علاقة لها بكم وبمناطقكم أو بلدكم، ولن يجدي نفعا الوصول إلى هدف منفرد، لن تروا حالة مفردة للنييد في بلدكم.

ولذا حين يخبرون رئيسهم بالقول: "قد لا أحضر في الاجتماع الذي تريده هذا الأسبوع ولكنني سأساعد الفريق في الهند رغم أنني أعمل في الإكوادور، والجواب سيكون: "نعم هذا استثمار جيد للوقت."

-جون، رئيس الشؤون الاتحادية والقانونية

وكذلك تحدث أيضا مع بعض النظراء في وظائف أخرى لضمان أن المبادرة لم ينظر إليها على أنها مجرد شؤون اتحادية وقانونية وأن المشاركة قد تتجاوز حدود قسمها.

بدأت مجتمعات الممارسة من القمة كقرار إداري، ولكن كان من المهم أن لا ينظر إليها كمبادرة من الأعلى إلى الأدنى.

يمكنني القول إن أهم ما حققناه، وقد يبدو ذلك غريباً، أننا لم نحاول قط أن نجعل المبادرة من أعلى إلى الأدنى، ولم نطالب أحداً بأن يقوم بها، لا أحد يخسر من مزاياه إن لم يحضر، والسبب الوحيد لحضورك هو أنك تحصل على شيء ما، إذن هي قائمة 100% على ما تخرج به منها.

- جون، رئيس الشؤون الاتحادية والقانونية

ولا يزال فريقتي يقود إلى حد كبير المبادرة، ولكنك حين تسأل الأعضاء يقولون: إنهم يرون أن العملية من الأدنى إلى الأعلى، ويشعرون بانتماء قوي وملكية لكيفية إدارة مجتمعهم.

بعض الأحيان يطلبون معا:

كانت لدينا حالة خاصة، كان على بلدين أن يعرفا بعض المعايير وكيفية وضع النظم، تمكنا من الحصول على مجموعة جيدة من المعلومات من زملائنا حول ماهية الأنظمة السارية في الدول الأخرى، وهو الشيء الذي لا يمكنك الوصول إليه بسهولة عبر الإنترنت، وليس سهلا بالنسبة لنا مجرد المضي وجمعه: وليست المسائل فقط مركبة بل الحلول أيضا مربكة. لذا تحتم علينا أن نجد طريقة لمناقشة الموضوع قليلا قبل أن نسأل الناس في شأن ما يدور في بلدنا أو موطنهم وهو شيء ساعد هذين البلدين، ساعدهما في الحصول على محتوى معتمد على الدليل عندما تدخلوا مع الحكومة.

-روهان، عضو مجتمعي

يحظى الأعضاء أحيانا برؤى جديدة بشأن عملهم عن طريق الاستماع إلى النهج الذي ينتهجونه في عملهم والتحديات الجديدة التي يواجهونها، والتي قد توحى باتجاه أكثر عمومية.

جلب لنا مجتمع الممارسة مسألة جديدة في عملنا اليومي ألا هي التفاعلات الخارجية المتعددة، لقد كانوا ناسا معنيين على الصعيد الدولي من الذين لم يكونوا ضمن خارطة بلدنا، وكنا أكثر تركيزا على المسؤولين المحليين. ... وبفضل مجتمع الممارسة بدأنا بالعمل على ذلك وبدأنا بالتفاعل مع المنظمات الأخرى، ساعدنا ذلك كثيرا في تقوية خططنا المحلية. ... وقد شهدنا في السنوات الأخيرة في مجتمع الممارسة توجهات عديدة وبخاصة التوجهات النظامية التي كانت تجري مثلا في أوروبا أو الولايات المتحدة، ولذا علمنا أنه في غضون سنة أو بضعة أشهر يمكن لهذه النظم أن تظهر في بلداننا في البرازيل والأرجنتين والأوروغواي، لذا، إن توقع هذا التوجه عن طريق مجتمع الممارسة وكيفية التعاطي معه إلى جانب الحكومة ومع المعنيين المختلفين، كان أحد أهم الأمور القيمة لمجتمع الممارسة بالنسبة لي، توقع التوجهات العالمية والممارسات الفضلى المتأثية من البلدان الأخرى، كانت كأنباء قادمة من المستقبل من الآخرين.

- خوان فرانسيسكو، عضو في ثلاثة مجتمعات.

أخيرا أطلقنا مجتمعي ممارسة لجمع أصحاب منتجات مختلفين وسكرم ماسترز معا، وهذه المجتمعات تساعدهم على قيادة مجتمعاتهم، وكل من دوره. وكذلك هي فرصة للاتصال عبر المجتمعات ولرؤية القضايا المشتركة والاستفادة من التفاعلات والنشاطات التنسيقية حين تكون ذات نفع.

وفريقي أيضا يتبنى منظور اجامعا للمجتمعات للمساعدة على ضمان تغطية المجالات الإستراتيجية المهمة وأن لا يتحولون إلى نوع آخر من الصوامع. فمثلا جمعنا اجتماعات للفريق الكامل لثلاثة مجتمعات ممارسة لديها أمور كثيرة مشتركة. كانت الفكرة هي أن تكون لنا عمليات متكاملة ولكن من دون دمج المجتمعات، تحتفظ كل منها بنطاقها وهويتها الخاصة بها، ولكنها تتشاطر تقييمات العمل، وتدعوا المجتمعات بعضها إلى الاجتماعات ويضعون الأمور المشتركة على تقويم مشترك، كل ذلك يزيد التعلم والمشاركة عبر الحدود.

8.4 ما حققناه

عملنا في إطار هذه المنهجية على مدى ثلاث سنوات، وأرى أننا حققنا قفزات نوعية وتقدما كبيرا، لكن لا يزال هناك الكثير للقيام به.

وعلى خلاف اجتماعات الممارسة الفضلى التقليدية تساعد مجموعات الممارسة بعضها فيما يخص التحديات:

أواجه هذه المشكلة، وببساطة لا أعلم ما علي فعله بشأنها، هل يمكن لأحد منكم أن يقدم المساعدة؟ هل تعرضتم إلى الحالة نفسها من قبل؟ ... أتصور أن هناك قدرا كبيرا من السلامة النفسية حين تأتي لتقول: «انظر، جربنا ذلك ولكنه لم ينجح، ولذا لا تجرب ذلك في أسواقك إذا كنت تجابه ذلك ضمن تحدياتك.»، هذا ما لم نكن نتوقعه، وهذا ما جرى.

-لورين، مالكة منتج مجتمعية

تساعد المشاركة في مجتمعات الممارسة أيضا الناس على تطويرهم المهني.

وكذلك المجتمع العالمي يكوّن خطا للمهارة بتوفير حافز عقلاي أكثر اتساعا وبفتح آفاق للسيرة المهنية على الصعيد العالمي.

أتصور أنه في صفحتي العامة يساعدني كثيرا أن أتطور كمحترف في الشؤون العامة...
فإذا ما قررت غدا أن أترك الشركة فإني أتصور أن أفضل خبراتي في ABI كشركة متعددة الجنسيات هو كل الأشياء وكل الخطط وكل الأصدقاء الذين تعلمت منهم في مجتمع الممارسة.

ويمكن للناس أن يتطوروا أيضا في دورهم بصورة سريعة:

إحدى أفضل القصص المفضلة لدي هي حول جنوب أفريقيا، وهي إحدى الأسواق الأكثر خطورة... كان لدينا بعض التغييرات في الفريق على الصعيد المحلي واستقدمنا امرأة جديدة قبل ما يقارب السنة من الآن، جاءت عن طريق القطاع الحكومي، ولذا كانت جديدة تماما بالنسبة لقطاعنا وشركتنا، وهي رائعة، ولكنها لم تكن تعرف شيئا عن صناعتنا، ولذا بمساعدتها على بناء هذه الإرتباطات ضمن المجتمعات كانت قادرة على النهوض بسرعة فائقة من دون أن تشعر بأنها تصعد جبلا وحدها. وبرؤيتها قادرة على رؤية التطور في ذاتها وفي استراتيجيتها وشبكات علاقاتها والموارد التي كانت قادرة على اجتذابها لفائدتها، كان ذلك شيئا مشجعا وفعالا حقا، وقد تلقينا الكثير من الردود الإيجابية منها ومن فريقها المتوسع ومدير خطها الإنتاجي بقوله: إنها كانت تبلي بلاء حسنا.

- لورين، مالكة منتج مجتمعي

بدأنا أيضا نرى وجود شيء من مستوى الإحباط لدى بعض الناس في سيرتهم المهنية؛ لأنك إن كنت محترفا في هذا المجال وكانت هناك عقلية سائدة تقول: إن هذا المجال هو في الغالب محلي، فستصير بسرعة ممارسا خبيرا، لكنك لا يمكن أن تمضي وتتطور فكريا خارج قوقعتك. وبعض أكثر الموضوعات المثيرة فكريا تحدث نادرا، ولذا ما تتعلمه أيضا لا يمكنك أن تضعه حيز التوظيف مرة أخرى... وبإمكانك القول: إن الناس يحبذون سيرة مهنية عالمية لأن المجيء إلى نيويورك هو حلم مخملي، أو لأنه يعود بمعدل أجر أعلى. ولكنك حين تتطلع بتمحيص في طلب السيرة المهنية العالمية تجد أن الحافز فكري.

-أندريس، رئيسي

أن تكون جزءا من مجتمعات عالمية يعطي الممارسين فهما أوسع لمعنى عملهم.

إذا كنت جالسا في الهند أو المكسيك أو بلجيكا على الصعيد الدولي، فلن يكون لك ذلك القدر من التعرض والألفة في دول أخرى في شركتنا... يري الناس قيمة كبيرة في صنع هذه الاتصالات ويشعرون أن عملهم له المقدرة على عبور الحدود؛ ولذا أتصور أن هناك قدرا كبيرا من الفخر بذلك... أتصور بعبارة أدق - أن أحد أهم جوانب المنفعة التي شهدتها هو أن الناس عند صعيد البلد يشعرون اليوم أنهم جزء من شركة عالمية.
ولذا إذا ما استشعر الناس ذلك في قرارة أنفسهم فإن ذلك يجعلهم يفكرون بعيدا في شأن حياتهم في هذه الشركة، وأرى أن ذلك يمثل دافعا تحفيزيا.

-لورين، صاحبة منتج مجتمعي



8.5 ما التحديات الباقية

برهنا على طريقة جديدة للعمل تقدم بديلا لمعالجة العيوب الرئيسية للأنموذج القديم ذي الهيكل المركزي، وتمثل مجتمعاتنا للممارسة تغييرا جوهريا حول كيفية عملنا على الصعيد العالمي، وذلك بتجاوز الصومعات وإعلاء شأن الخبرة حيثما كانت وتمكين الفعل الجماعي وتطوير القدرات عبر أرجاء الشركة.

وبينما نكون قد حققنا الكثير، نرى أن هناك تحديات لا زالت قائمة أمامنا من أجل الوصول إلى الإمكانيات الكاملة لهذه المبادرة. والمرحلة الابتدائية من مبادرتنا كانت معتمدة إلى حد بعيد على فهم مهارات الكادر في مجال الوظيفة على الصعيد العالمي، ونحتاج أن نجعل العملية بكاملها أقل اعتمادا على المهارة ومعرفة القلة القليلة، لكي تكون مستدامة حتى حين يمضي الناس في سبيلهم. إن الأدوات وعملية التصديق هي بداية جيدة، لكن علينا أن نوسع قاعدة الناس القادرين على تولى القيادة في أرجاء الشركة، ونحتاج أن نقنع الموارد البشرية أن هذا النهج جوهري من أجل التوظيف الفاعل للعمليات على الصعيد العالمي، وليس ضمن بعض الأقسام فحسب بل في المنظمة كلها.

أتعلم، ربما ذلك هو أكبر تحد نواجهه، وأرى أنه إن لم نكوّن فريق الموارد البشرية فإن الموضوعات ستنحصر حول هذه الموضوعات المحددة على عكس التحول الحقيقي، وهي مهمة فيما له علاقة بمجالات الممارسة التي أمامنا، وهي تعمل على أن تبلي بلاء حسنا، لكن من الصعب جعلها تبلغ منتهاها في المنظمة؛ فإذا ما نظرت إلى التحديات والفرص في أرجاء المنظمة فإننا نتحدث في هذا الإطار عن المئات منها، إذن هي أداة في منظومتنا الإدارية، ولكنها لا تمثل إلى الآن طريقة تنظيمنا وعملنا.

وأتوقع لبعض المجتمعات الفشل، بينما ستنجح أخرى. وأفضل مجتمعات الممارسة يجب أن تكون كالماء للسّمك، جزءا لا يتجزأ من روتين عملنا اليومي، وبهذه الطريقة نتولى زمام أمرنا وننجز عملنا، فمن الطبيعي لي أن أعمل مع آخرين وأن أبني علاقات، واستعمال المحتوى المصنعي هو جزء من الروتين، فالهدف الرئيس هو أن تصير طرائق العمل هذه طبيعية حالها كحال السمك في الماء، وهذه هي الرؤية الأسمى، وهذا هو الاختبار الأرق إذا ما كان هذا الأمر سينجح أو لا.

-جون، رئيس الشؤون الإتحادية والقانونية

9 المراجع و المزيد من القراءات

إيقاد شعلة الأخبار

كان من دواعي بهجتنا عندما جرى تغطية إيقاد في شهر كانون الأول عام 2021 في الإعلام الاخباري الخارجي وكذلك في موقعنا الاتحادي للسير المهنية (اذ يمكنك ان تجري بحثا على الشبكة عن إيقاد جي بي مورغان).

وفي ظل "الاستقالة الكبرى" و "أزمة المهارات" التي ضربت قطاع التكنولوجيا في ذلك الحين، أثبت التسليط الإعلامي بأنه سبيل مثير لإعلاء شأن ثقافة شركتنا في التعلم مدى الحياة والإبتكار والمجتمع وفرصنا السانحة في العمل على التكنولوجيات الحديثة.

غمرتنا البهجة أن منافع وتأثير مجتمعات الممارسة أصبحت الآن معترف بها خارج منظماتنا في إصدارات من قبيل مثل مجلة التايمز للإقتصاد Economic Times وهي التي تأتي بالمرتبة الثانية مباشرة بعد الـ Wall Street Journal من حيث القراءة كصحيفة عمل يومية.

مثل ذلك بالنسبة لنا علامة فارقة ومحطة للتأمل يمكننا من خلالها النظر إلى ما حققناه منذ بداياتنا المتواضعة في عام 2016.

J.P. Morgan technologists *ignite* careers with Communities of Practice— Economic Times, India
Communities of Practice—a Foil for the Skills Crisis in Tech?—DIGIT, UK
Grassroots effort helps JPMorgan Chase ease the tech skills crisis— SiliconANGLE—United States
Developers: When it comes to tech jobs, banking is booming—ZDNet— United States

المراجع و المزيد من القراءات

The practice of cultivation

Wenger, E., McDermott, R., and Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Wenger-Trayner, E., and Wenger-Trayner, B. (2013) *Leadership groups: distributed leadership in social learning*. Available online at: <http://wenger-trayner.com/publications#leadership-groups>

مصادر إضافية

Brown, Juanita, Isaacs, D., and The World Café Community (2005). *The World Café: Shaping our futures through conversations that matter*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Collison, C., and Parcell, G. (2004) *Learning to fly: practical knowledge management from leading and learning organizations*, 2nd Edition. Capstone.

KCO community (2022) *Le guide pratique des communautés: un nouveau souffle pour les organisations*. Editions d'Innovation.

Lipmanowicz, H., and McCandless, K. (2014) *The surprising power of liberating structures: simple rules to unleash a culture of innovation*. Liberating Structure Press.

Also: <https://www.liberatingstructures.com>

Orr, J (1990) *Talking about machines: an ethnography of a modern job*. Doctoral dissertation. Cornell University, Ithaca, NY.

للمزيد بشأن مجتمع ممارسة مركز الكفاءة في المفاوضات الانسانية

موقع مركز الكفاءة في المفاوضات الانسانية: <http://frontline-negotiations.org>

يمكنك أن تشاهد هناك كتيب مركز الكفاءة في المفاوضات الانسانية الميداني للتفاوض الإنساني في الخط الأمامي وهو التكرار الأول لتأسيس نطاق ذا ذخيرة نظامية لممارسة مجتمع مركز الكفاءة في المفاوضات الانسانية.

أعمال إيتين وبيف

مقدمة موجزة

Wenger-Trayner, E. and Wenger-Trayner, B. (2015) *An introduction to communities of practice: a brief overview of the concept and its uses*. Available from authors at <http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice>.

The value-creation framework

Wenger-Trayner, E. and Wenger-Trayner, B. (2020) *Learning to make a difference: value creation in social learning spaces*. Cambridge University Press.

Learning theory

Wenger-Trayner, E., and Wenger-Trayner, B. (2014) Learning in landscapes of practice: a framework. In Wenger-Trayner, E., Fenton-O'Creevy, M., Hutchinson, S., Kubiak, C., and Wenger-Trayner, B. (Eds.) *Learning in landscapes of practice: boundaries, identity, and knowledgeability in practice-based learning*. Routledge.

Wenger, E. (1998) *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. New York: Cambridge University Press.



كاتب

تُرى مالذي تحتاجه لإطلاق وإدامة مبادرة مجتمع الممارسة؟ هذا الكتاب يساعد في توجيه الأفراد والفرق والمنظمات لخوض هذه العملية وهو موجه إلى قادة المنظمات الذين يؤسسون بيئة مواتية وقادة المجتمع الذين يطلقون ويديمون مجتمعاتهم والناس أصحاب الأدوار المختلفة ممن يمهدون للإجتماعات والنشاطات وتسخير التكنولوجيا وكذلك المُقيمين الذين ينظرون إلى القيمة التي تصنعها المجتمعات. يكشف هذا الكتاب عن التجارب المشتركة للمؤلفين في إنماء مجتمعات الممارسة داخل المنظمات وفيما بينها.

أطلق كلا من إيتين وبيفيرلي فانجر- ترينر كما رافقا مجتمعات الممارسة والمبادرات المنظماتية منذ أكثر من ثلاثة عقود، وأسسا أخيرا مختبر التعلم الاجتماعي في سيسيمبرا في البرتغال، حيث يقومون بإدارة ورش لقادة التعلم الاجتماعي في القطاعات المختلفة.

فيل ريد خبير تكنولوجياي يقود مبادرة لإطلاق ودعم مجتمعات الممارسة في جيس جي بي مورغان، ما كان مجرد تجربة بسيطة في عام 2016 هي اليوم مبادرة عالمية منصهرة في إستراتيجية وثقافة منظمة التكنولوجيا العالمية لهذه الشركة.

كلاودي برديراين هو مفاوض في الخط الأمامي، وتحول إلى باحث في جامعة هارفرد. إذ تولى إنشاء مجتمع ممارسة عالمي عبر المنظمات للمفاوضين في الميدان الإنساني تحت رعاية مركز الكفاءة للمفاوضات الإنسانية.

ISBN 978-989-53290-8-3



9 789895 329083