



# الموسوعة العربية للمطاء الاجتماعي



ملتقى المؤسسات العربية الداعمة  
Arab Foundations Forum



John D. Gerhart Center for  
Philanthropy and Civic Engagement



# النعلم معاً

البيت التعاوني بين المانحين  
ومنتقحي المنح

جرانت كرافت  
الحكمة العملية للمانحين



© 2010 جرانف كرافت. جميع الحقوق محفوظة. تم النشر والترجمة بموافقة الناشر.

كتب هذا الدليل كريغ ماغاري، وهو جزء من سلسلة إصدارات غرانف كرافت.

جميع الإصدارات وأفلام الفيديو في هذه السلسلة ليست موجهة لتقديم الإرشادات ووضع الحلول بل المقصود منها إطلاق الأفكار أو التحفيز على الحوار إلى جانب اقتراح الاحتمالات. أي تعليقات على هذا الدليل أو إصدارات غرانف كرافت الأخرى يمكن إرسالها إلى السيد جان جاني مدير المشروع على الموقع الإلكتروني . [j-jaffe@grandoreff.org](mailto:j-jaffe@grandoreff.org)

## المحتويات

صفحة 4

### ما هو البحث التعاوني ومتى نستخدمه؟

وجد بعض المانحين أن تمارين (التعلم معاً) التي يشارك فيها متلقو المنح والشركاء من المنظمات غير الربحية والمؤيدون والممولون الآخرون يمكن أن تشكل طريقة مفيدة لمقاربة تقييمية، وهنا يصف مقدمو المنح العناصر الأساسية لهذه التمارين ويبنون قيمتها.

صفحة 8

### حالة دراسية مصغرة

استخدام البحث التعاوني لدعم النمو في حقل جديد. من خلال إحساسه بظهور توجه جديد في حقل تطوير الشباب، طرح أحد الممولين القيام بعملية بحث تعاوني من أجل مساعدة المنظمات الرئيسية على المشاركة في التعلم وتحسين ممارساتها.

صفحة 12

### أسئلة شائعة حول البحث التعاوني

يتناول المشاركون في تعاونيات التعلم سلسلة من الأسئلة العملية حول أمور عديدة بدءاً من اختلال موازين القوة إلى دور الخبراء مروراً بالأوقات التي لم يكن النموذج التعاوني يعتبر فيها فكرة جيدة، وانتهاءً بقائمة الاعتبارات التي ينبغي أن يأخذها مقدم المنح في الحسبان قبل السير على هذا الدرب إضافة إلى قائمة شبيهة لملتقي المنح.

## ما هو البحث التعاوني ومتى نستخدمه؟

يستخدم مقدمو المنح وسائل التقييم الرسمية لأسباب عدة منها: زيادة تأثيرات استثماراتهم ومساعدة متلقي المنح على تحسين فعاليتهم وتعزيز المنظمات الوسيطة وتقويتها في ميادين عملها وإدخال عملية التعلم بشكل أكثر عمقاً في بنية العطاء الاجتماعي. ويسعى بعض هؤلاء المانحون ممن يؤمنون بأن هذه المقاربة التعاونية هي التي تستطيع تحقيق أهدافها بشكل أفضل، للتعلم مع متلقي المنح الذين يعملون معهم، جنباً إلى جنب.

ويعمل البحث التعاوني على إيجاد شركاء في التعلم من بين مقدمي المنح وملتقيها والباحثين المستشارين والمقيمين من أجل استخلاص وبناء معرفة مفيدة من ممارساتهم، وتعتمد هذه المقاربة على أنظمة متنوعة تشمل البحث التشاركي والتطوير المؤسسي ونظرية تعلم البالغين. ورغم اختلاف الممارسات من حقل إلى حقل، إلا أننا سنقدم في هذا الدليل دراسة لحالة مصغرة كمثال لكيفية سير مقدم المنح في مثل هذه العملية – وفيما يلي العناصر المشتركة الهامة:

- **علاقة زمالة الصريحة بين الممولين وملتقي المنح والمستشارين والمقيمين وغيرهم من المشاركين** يتم فيها وضع الأهداف بشكل جماعي دون تمييز أو أفضلية فيما بينهم بسبب الخبرة، يسير فيها التعلم الفردي والمشارك جنباً إلى جنب.
- **الالتزام المبكر بالعمل معاً على صياغة الأسئلة التي ينبغي الإجابة عليها** ويشمل هذا الطريقة التي سيتم فيها جمع المعلومات وتدقيقها إضافة إلى استخلاص النتائج دون تجزئة المهام وفقاً للأنظمة التي يعمل فيها المشاركون أو مهنتهم أو مؤهلاتهم.
- **عملية تنفيذ وتقييم مفتوحة** يتم فيها الإحاطة بجميع النواحي والانخراط في العمل المتعلق بالمنحة ومواجهة التحديات التي تبرز على الطريق ووضع البدائل واستخلاص الدروس والعبر.
- **إيجاد وتيرة تفاعل بين المشاركين** على نحو يسمح بدوران العمل والتأمل والتفكير والربط بين الممارسة والنظرية.

- الإيمان المشترك بأن التجارب والأفكار المتنوعة تسهم في تحسين التعلم وبأن الخبرة المصرفية تأتي من الممارسة على الخط الأول للعمل والتي ترتبط بعلاقة نشطة مع البحث والتقييم – باختصار، وعلى حد قول بعض المشاركين، المعرفة تنتج بالمشاركة.

### من أين استقينا الأمثلة الواردة في هذا الكتيب الإرشادي؟

لقد رجعنا إلى نصائح وإرشادات عدد من مقدمي المنح، المانحين، والساعين إلى المنح الذين اكتسبوا خبرات في البحث التعاوني شملت ما يلي:

- إحدى المؤسسات الإقليمية التي قامت بتكوين ما يسمى "بالتعلم التعاوني" الذي يتناول موضوعات المشاركة المدنية وإدماج المهاجرين، كما شمل البحث أربعة عشرة منظمة بخلاف المؤسسة السابق ذكرها.
- عدد من أعضاء مؤسسة تمويل تعاوني محلية ممن يستعملون التعلم المشترك والاستقصاء كمفتاح، أو حتى باعتباره "المفتاح" للوصول لرسالة مشتركة لبناء "الثروات، القيادات، والعائلات المكتفية ذاتياً في المجتمعات الريفية الفقيرة.
- مؤسسة محلية قامت بدعوة متلقي الجوائز المحلية لكي يعملوا معاً كباحثين من أجل إيجاد معارف جديدة عن القيادة من أجل التغيير الاجتماعي.
- مؤسسة دولية استعانت بالبحث التعاوني لتشجيع المنظمات على استكشاف كيف يمكن توظيف النشاط الشبابي كعنصر من عناصر برامج تنمية الشباب.

"طبقاً للثقافة السائدة، فإن المفكرين أهم من المنفذين، ويمكن للبحث التعاوني أن يمدنا بالمفكرين والمنفذين، الممولين، المقيمين، والمساهمين بكل فرضياتهم، وجميعهم يستطيع تجميع المعلومات، ويستطيع كل منهم أن يمتلك تقييماً".  
من أقوال مقدم منح واصفاً الآمال التي يسوقها البحث التعاوني.

## لماذا ينبغي على مقدم المنح أن يستخدم البحث التعاوني؟

وفقاً لقول احد مسؤولي البرامج، فإن البحث التعاوني يطرح السؤال التالي:  
"من الذي يقوم بالتعلم؟"

إن الجواب على هذا السؤال يعتمد على الوضع القائم: هل هم القيادات المجتمعية؟ المنظمات المحلية؟ الحقل بأكمله؟ الباحثون والمقيّمون؟ المؤسسة نفسها؟ إن أي شخص ينتمي إلى هذه القائمة عليه أن يشارك بنشاط في هذه العملية الجماعية منذ انطلاقتها؟ هل هي المؤسسة ذاتها؟ يجب على أي ممارس موجود على القائمة أن يساهم بنشاط في المنظومة منذ البداية.

إن البحث التعاوني هو تعلم مقصود يساعد الممول على تحقيق هدفه عبر بناء المعرفة التي توضع في مجال الممارسة النشطة، ولقد شرح لنا الأشخاص الذين قابلناهم من أجل إصدار هذا الدليل أن مقارنة البحث التعاوني تدمج جميع العناصر الضرورية لتعزيز حقل العمل. بعبارة أخرى، فإن البحث التعاوني يمكن إن شئت أن يكون عاملاً مساعداً فيما يلي:

### ● بناء شبكات لتعلم الزملاء من مختلف المؤسسات والقيادات

استخدمت إحدى المؤسسات هذه المقاربة كوسيلة تنظيمية لتطوير العلاقات بين متلقي المنح العاملين في الحقل نفسه ممن لم تتح لهم فرصة الاتصال ببعضهم البعض. وعلى حد قول أحد متقدمي المنح، فقد أصبح بعضهم زملاء تجمعهم الصداقة، وهم يلجئون لبعضهم البعض طلباً للنصح، بينما يضيف أحد المستشارين من مشروع آخر: لقد أصبح التعلم معاً طريقة عظيمة لبناء الثقة أفضل من تلك الطرق المستخدمة في كسر الجمود وغيرها.

### • تطوير العلاقات بين ممارسي العمل وبين الباحثين

إن الأفكار المتبادلة بين المنظرين والممارسين هي التي تدفع عملية التعلم إلى الأمام كما يقول أحد الممولين، كما أنها نادرة بشكل مدهش، لقد استخدمت مؤسسة ذلك الممول التعلم التعاوني عن وعي وإدراك من أجل توسيع الحوارات بين الممارسين والمشرفين (الذين يعملون بين الأشجار والذين يشرفون على الغابة) ولقد ترتب على ذلك أن الجميع أصبحوا يعرفون بعضهم البعض، ويحترمون علم بعضهم البعض بل ويؤثرون فيه أيضاً.

### • الربط بين التعلم الفردي والمؤسسي والحقلي بطرق تعزيزية ومتبادلة

استطاعت بعض البرامج التي تعمل على تطوير القيادات المجتمعية لأعراق معينة أن تُدخل هؤلاء في عمليات تصميم واختيار المناهج القيادية من خلال إشراكهم في العمل المدني، كما استطاعت إشراك كادر المنظمات المجتمعية في تحسين قدراتهم على قيادة أبناء مجتمعاتهم وجلب المنظمات المجتمعية للالتقاء معاً من أجل استنباط الأفكار والوسائل اللازمة لهذا النوع من بناء القدرات.

### • بناء وتعزيز المنظمات الوسيطة ضمن حقل معين

تقول إحدى مسئولات البرامج ممن طوروا مبادرة حول البحث التعاوني: كان من المهم أن يتأسس التعلم في مكان آخر غير مؤسستي، لذلك قامت المسفولة المذكورة باختيار معهداً وسيطاً من أجل إدارة عملية البحث ومن ثم أوجدت المخرج الخاص بها بحذر بينما نمت قدراتها كوسيط في المعرفة والمنزلة.

### • حسن عملك

يقول أحد ممولي عملية بحث تعاوني أن على مقدمي المنح أن يتعلموا أيضاً. ويضيف: إن علينا أن نكون منفتحين أمام النقد وأمام التصورات والخلفيات تماماً مثل شركائنا الآخرين، فإذا كانت مؤسستنا لا ترى كيف يمكنها أن تصبح أفضل، فهل تتوقع من الآخرين أن يقوموا المغامرة من أجل ذلك؟

ويقول مدير مؤسسة تعاونية:

كنا نحاول أن نوجد مختبر تعلم حيث يمكننا جميعاً الحصول على خلفيات تصورات لتحسين عملنا.



## تجاوز اللغظ في التقييم

نحن نرغب، كمقدمي منح، في استخدام وسائل تقييم وتقدير تساعد على توثيق وتحليل العمل الذي نمّوله وندعمه بطريقة مقبولة لدى مؤسساتنا ولدى متلقي المنح والمجتمع الأوسع، لذلك ومن أجل مساعدة مقدمي المنح على وزن الفوائد المستخلصة من مقاربات مختلفة، فقد قدمت غراندي كرافت سلسلة وسائل التقييم وهي سلسلة من الأدلة الموجزة، ويشرح كل دليل في هذه السلسلة أساسيات كل وسيلة ويجب على الأسئلة الشائعة المتعلقة باستخداماتها، ويشرح سبل تطبيقها من قبل مقدمي المنح، إضافة إلى قائمة الموارد. للقراء الراغبين في المزيد من التعلم زوروا موقعنا [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org) لمعرفة الإصدارات الأخرى.

## حالة دراسية مصغرة:

### استخدام البحث التعاوني لدعم النمو في حقل جديد

قبل بضع سنين، لاحظت إحدى مقدمات المنح تزايد عدد المنظمات المجتمعية التي تؤسس مشاريع من أجل تشجيع الشباب على المشاركة في الحياة المدنية، كانت الفكرة جديدة نسبياً في ذلك الوقت ولم يكن أحد يعرف عنها الكثير، وكان الناس يحاولون تنفيذها، حسب قولها، ولكن القليل منهم كان يتحدث في ذلك الموضوع مع الآخرين، كان هناك الكثير من الممارسة والقليل من النظرية ولم يكن أحد يكتب عن الشباب كناشطين مدنيين.

ومثلها مثل مؤسسات أخرى فقد قامت مؤسستها بتشجيع طرح برنامج عمل يجلب متلقي المنح للتعلم معاً، ولكن الأمر اختلط عليهم في نتيجته فقد ظلت مؤسستها تراقب مؤسسات أخرى تؤسس منابر تدعو إليها المنظمات المجتمعية لطرح الأفكار والمدخلات ولكن دون وجود رسالة واضحة حول المخرجات التي ترغب في إصدارها، ولم يستطع المشاركون التأكد دائماً عما هو المقصود بالاستفادة من الحوار ولماذا، وما هي المخاطر التي يتضمنها هذا التمرين بالنسبة للمشاركين.

كانت مقدمة المنح مهتمة بالحصول على المعلومات لنفسها ولؤوسستها، ولكنها اهتمت على حد سواء بتجميع معلومات عن الحقل الذي تعمل فيه، وتقول في هذا الصدد:

كنت أرغب في إضفاء الشرعية على ممارسات التنظيمات الشبابية كجزء من عملية التطوير الشبابي، ولكن هذا كان يعني الحصول على المساعدة من ممارسين ومراقبين لم يعتادوا على المشاركة في المعلومات حتى فيما بين بعضهم البعض، ناهيك عن وجود ممول يطلب ذلك.

### كيف قاموا بوضع أجندة تعلم مشترك؟

بدأت مقدمة المنح بتشكيل مجموعة من الممارسين والمستشارين إلى جانب عدد من مقدمي المنح الآخرين ضمن فريق للعمل في إعداد مبكر من أجل إطلاق مبادرة جديدة، تقول في هذا الصدد:

أردنا أن نُخرج إلى السطح أفضل وأوسع تفكير ممكن، وأن نبني مجالاً يدور حول الممارسة، وفي آخر الأمر فقد دعونا مجموعة من اثني عشر مؤسسة تعمل عبر الولايات المتحدة وأربعة منظمات من جنوب أفريقيا وكينيا للمشاركة في شبكة تتعلم تمتد على مدى ثلاث سنوات.

"لقد كنا مجموعات رئيسية تلتقي معاً من أجل تعلم أشياء نستثمرها في عملنا عبر عملية تجريبية. قمنا بتصميم إطار عمل معاً، ووضعنا الأسئلة الرئيسية للتعلم معاً،" قالت إحدى مقدمي المنح. ولقد استدعت المؤسسة منظمة وسيطة لتوزيع المنح وإدارة المبادرة وتوفير المساعدة الفنية وتحمل مسؤولية تجميع ونشر المعلومات التي نتجت من البحث الميداني، وتم تشكيل فريق ضم عدداً من متلقي المنح لاختيار الباحث - المقيّم.

ولقد تلقت المنظمات المشاركة دعماً تشغيلياً وشكل هذا، بحسب قول مدير المنظمة الوسيطة: "عنصراً هاماً فقد كان عليك أن تدفع النقود للناس من أجل أن يقدموا لك أفكارهم." وقد شملت عملية البحث عقد لقاءات سنوية للتعلم وتبادل زيارات موقع سنوية للتدريب وتقديم المساعدة فنية من المنظمة الوسيطة التي أدارت العملية، والمساعدة عن طريق قيام المقيمين بطرح الأسئلة وتجميع وتحليل المعلومات إلى جانب منح فردية صغيرة لدعم التخطيط الاستراتيجي والتقييم الذاتي وتطوير روح القيادة لدى الشباب.

ويقول أحد المشاركين:

كنا هناك من أجل تحديد الفرضيات والإجابة على الأسئلة والبحث عن ممارسات سليمة. وقد كان لكل مجموعة أهدافها ومنتجاتها المقترحة الخاصة بها.

وكان القصد بحسب قول مدير المنظمة الوسيطة هو "التركيز على التعلم ودفع كل منظمة لتعلم ما تحتاج لتعلمه، وفي الوقت نفسه الإسهام في التعلم المشترك"، كانت الأجندة تتضمن السعي للحصول على أجوبة للأسئلة التالية:

ما هي القوى المؤسسية المطلوبة من أجل أن تؤدي منظمات الشباب عملاً نوعياً؟ وما مدى إسهام الحراك الشبابي في نتائج تطوير الشباب؟ ومن أجل نشر الأجوبة على نطاق واسع؟، كما تضمن تصميم البرنامج إصدار تقرير نهائي.

### ما الذي تم إنجازه؟

تبين التقارير التي كتبها المقيّمون إلى جانب شهادات المؤسسات المشاركة أن العملية حققت أربع نتائج على الأقل:

#### • تحسين أداء البرنامج

مثال على ذلك: ساعدت المبادرة كل من شارك فيها على إجراء مسح للشباب من أجل تحديد طرقاً لتحسين خدماتهم، وكما وصف الأمر أحد الموظفين في إحدى المجموعات: نظرنا إلى الثغرات ووضعنا خطة لتوفير فرص قيادية أكثر للشباب الذين كانت مدة مشاركتهم أقل من سنة بهدف مساعدتهم على الشعور بأنهم يشاركون بشكل أوسع.

#### • علاقات جديدة واتصالات أوسع

يقول أحد المشاركين:

كان الأمر مثيراً ومنعشاً بالنسبة لموظفينا وللشباب المشاركين أنهم احتكوا بأشخاص متنوعين ومتحمسين من ذوي الخبرة يكررون عمل الأشياء بأربعة عشر أو خمسة عشر طريقة مختلفة عبر البلاد. لقد تكونت علاقات قوية بقي العديد منها محافظاً على استمراريتها.

ووفقاً لقول أحد مقدمي المنح:

سوف نبقي على اتصال مع العديد من المنظمات وسنظل نشاركها المعلومات والموارد.

### ● تقييم ذاتي أفضل وتقدم في التنظيم

يقول أحد المشاركين:

تعلمنا أن الالتزام بالتغيير الاجتماعي والتنظيم الشبابي هو أمر، إن الالتزام بعملية التعلم هو أمر آخر، فهذه العملية بطبيعتها طويلة الأمد يتم فيها تحميل الأخطاء وتحدي الأفكار وحتى تغييرها أحياناً إضافة إلى تعلم المرونة والتكيف.

### ● مجال أقوى

لقد ساعدت مبادرة التعلم على تحريك عملية تأسيس تعاونية بين ممولي عمليات تنظيم الشباب وظهرت مواضيع تتعلق بمشاركة الشباب والقيادة بشكل أكثر انتظاماً في أدبيات التطوير العملي والمدرسي للشباب. ويقول أحد مسؤولي البرامج في هذا الصدد:  
إن النجاح يتمثل في رؤية فكرة الحراك الشبابي متدخلا في العديد من الأماكن.

### في هذه الحالة الدراسية

البحث التعاوني هو التعلم والعمل معاً، ماذا فعل المشاركون في هذه المبادرة التعليمية؟

فيما يلي قائمة جزئية بالمنجزات:

- الاتفاق على أسئلة رئيسية
- الالتقاء في مجموعات للتعلم
- تلقّي التدريب والمساعدة من الخبراء
- زيارة الموقع لرؤية أعمال آخرين
- إجراء الأبحاث وتحليل المعلومات
- دراسة قدرات مؤسساتهم
- إصدار تقريراً نهائي حول نتائج أبحاثهم

## أسئلة شائعة حول البحث التعاوني

عندما سألنا المانحين وطالبي المنح حول الفرص والتحديات التي يواجهها البحث التعاوني، برزت هذه الأسئلة والأجوبة على اعتبار أنها الأكثر أهمية:

### كيف يمكن إيجاد شراكة تعلم حقيقة بين الزملاء إذا كان أحد الشركاء يوزع الأموال والثاني يتلقاها؟

قد يكون من الصعب إقامة شراكة حقيقية بين الممولين وملتقي المنح، ولكن هذا الأمر ليس مستحيلاً، فهذه الشراكات تأتي في معظم الأحيان كنتيجة لمفاوضات حل وسط. إن مقدمي المنح يمثلون مؤسستهم قبل كل شيء ولا يمكن لهم أن يتحرروا تماماً من قيود هذا الدور، ولا تهدف علاقة التعلم لطمس الاختلافات أو الفروق بين المشاركين بل إلى جعلها شفافة وذات قيمة وجزءاً من عملية التعلم.

صحيح أن الممولين سوف يستخدمون بعض ما تعلموه كي يصدروا أحكاماً حول التمويل، وسوف يطلبون بعض المعلومات كشرط لذلك، ولكن النقطة هنا هي ألا تلتفت إلى ذلك بل تنجح لبناء علاقة يتفهم فيها جميع المشاركين احتياجات الممولين على أنها عنصر في عملية تعلم أوسع تُخدم أهدافاً أخرى كثيرة وتفتح على نقاش وتفكير مشترك.

يقول أحد مسؤولي البرامج: "أحاول أن أكون مهئياً وشفافاً ما أمكن"، ويقول آخر: "لقد قلت لملتقي المنح: سوف أريكم قواعد اللعبة التي سندخل فيها بحيث يكون بإمكانكم إجراء اختياريكم بعد إطلاع". ومن بين هذه القواعد رفع تقارير رسمية وواقعية للمؤسسة، ولكن هناك عناصر رئيسية أخرى هي وجود آلية متواصلة للتصورات والخلفيات من أجل التبادل الصادق للمعلومات عبر سير العمل وخلق الرغبة في مقدم المنح لأن يصغي ويتجاوب.

الثقة هي أمر جوهري، وهي تُبنى مع مرور الوقت حين يرى الناس أن هناك أناس آخرون يمكن الاعتماد عليهم ليفعلوا ما يقولون كما أن الموازنات يجب أن تتيح وقتاً كافياً للتفكير وجمع المعلومات وعلى المشاركين أن يتحلوا بالصبر، وهو أمر ضروري، ومن المهم أيضاً أن تضمن المؤسسات شيئاً ذا قيمة حقيقية للمنظمات المشاركة في التعاونية. تقول إحدى المسئولات عن البرامج "أنهم يقدمون لك عملهم،

وفي المقابل فإن عليك أن تساعد متلقي المنح على فتح الأبواب وتطوير العلاقات مع عالم العطاء الاجتماعي.

## عندما تصل إلى أساس المسألة، أليست مصالح المشاركين، خاصة ما يريدون أن يتعلموه مختلفة جذرياً؟

تختلف المصالح بين المانحين ومتلقي المنح، ولكنها في الوقت نفسه تسير على خط سياسي واحد، لذلك فإن من مصلحة كل منهما أن يرى الآخر ناجحاً، يقول مدير أحد الصناديق التعاونية: "تريد المؤسسات أن تعرف كيف تقيس التأثير." ويضيف: "إنهم يميلون للنظر إلى المنتج وإلى الحقل في إطار كلي واحد، بينما ترغب المنظمات الطالبة للمنح في أن تتعلم كيف تعزز قدراتها، ولذلك فإنها تبدي اهتماماً أكثر بالعملية في مستواها الفردي،" ولكن إذا اجتمع الممارسون لوضع صياغة أكثر وضوحاً لأفكارهم عن كيفية إحداث التغيير الاجتماعي، وعن استراتيجيات المقاربة وتحقيق النتائج، فإن باستطاعتهم نصره مقدم المنح وشد عزيمته وجلب المزيد من الاستثمار الخاص والدعم العام.

يقول أحد ممثلي منظمة متلقية للمنح في إحدى التعاونيات: "كان الأمر لا يُقدَّر بثمن، لقد استطعنا أن نشاهد ما الذي يحدث في الحقل الأوسع لعملائنا، وما نجح وما لم ينجح." من ناحيتهم، يستطيع مقدمو المنح أن يعززوا قوة قيادات المنظمات التي تتلقى المنح وأن يساعدهم لكي يصبحوا أكثر فعالية عبر تشجيع تبادل الممارسات الواعدة بين الزملاء، ويقول أحد مقدمي المنح: "لقد رأى كل مشارك ما الذي يتطلبه الأمر لكي نصنع عالماً أفضل، ولكن المشهد كان من زاوية ضيقة صغيرة وكان هذا أحد الأسباب الذي دعانا لإدخال تنوع في خلطة مجموعتنا."

يقول بعض أنصار التعلم التعاوني: إلغوا الخبراء! ولكن، أليس الباحثون والمقيمون يعتبرون بذات المعنى "خبراء" أيضاً؟

في معظم الحالات، فإن الهدف ليس هو إزالة الخبراء، ولكن إزالة الأدوار المتميزة لسلطة الخبراء - ونعني بها تلك الإقطاعيات الفكرية التي ينتهي بها الأمر إلى إقصاء هؤلاء الذين لا يملكون خلفيات أو مؤهلات أكاديمية أو التعامل معهم كمستهلكين للمعرفة بدلاً من منتجين لها، لذلك يعتبر اختيار المقيمين المشاركين أو المستشارين أحد أكثر القرارات الحاسمة في تشكيل تعاونية التعلم.

صحيح إن المؤهلات والخبرات والتجربة هي أمور ثمينة، ولكن في هذا السياق تأتي المهارات الاجتماعية مساوية لها في الثمن وكذلك الأمر بالنسبة للمهارات السياسية. يقول أحد ممثلي منظمة وسيطة: "إن على المقيمين أن يلتزموا بمبادئ تشكيل بيئة تشاركية للتعلم من أجل استخراج الإبداع، لقد ولدت العديد من التجارب السيئة عبر الزمن الكثير من عدم الثقة." كان هؤلاء الباحثون يشبهون ناهشي الأجساد، يأتون ليسرقوا المعرفة، كما كان هناك الكثير من تداعيات التمييز العرقي لأن معظم الباحثين كانوا من البيض.

في إحدى المبادرات، أعلن احد المقيمين الناجحين بكل وضوح التزاماً بالمساواة بين إنتاج المعرفة وتطوير منتجين للمعرفة من بين الممارسين المشاركين. يقول: "كانت شراكة حقيقية، فقد كنا نعيد المعلومات الخام إلى المنظمات لكي يتمكنوا من المشاركة في التحليل" ويضيف: "لقد أصبح هؤلاء أكثر تعطشاً للتعلم وأكثر اهتماماً بالتحسن، كانت تجربة غنية جداً بالنسبة لنا، فقد تخلينا عن الشعور بأننا أناس موضوعيين من خارج المجموعة ودخلنا في عملية تعلم مع المجموعة." طبيعي أن مثل هذا الموقف قد يحمل معه مخاطر على المقيمين بطبيعة الحال، وهم يفهمونها ويفاوضون عليها. وكما يقول أحد الباحثين؛ "لقد كان من الممكن أن يتم رفضنا من قبل الممارسين لأننا أكاديميون، وأن يتم تهميشنا من قبل زملائنا لأننا فقدنا موضوعيتنا."

## ماذا بالنسبة لقضية فقدان الموضوعية؟ إذا كان المقيم مشاركاً فهل سيكون هناك شك في نتائج التقييم؟

إذا كان الهدف من التقييم هو المساءلة والتدقيق على المحاسبة فالجواب هو "نعم" إن استخدام مقيم مشارك سوف يزيد من الهموم القانونية، فتضارب المصالح سواء كان حقيقياً أو ملحوظاً ليس شيئاً نرغب في وجوده في المدققين، وهناك أسئلة صحيحة يُجتمل أن تُثار في حالة كان القصد من التقييم أن يكون علماً اجتماعياً صرفاً من أجل إظهار روابط سببية.

يستخدم البحث التعاوني التقييم من أجل إيجاد تجربة تعلم جماعية، وكما يقول أحد مقدمي المنح حول الأدوار المتعددة للمقيم المشارك:

عندما يتم تثقيفنا، فإننا لا نقلق كثيراً إذا كان أساتذتنا يعملون جميعهم في الوقت نفسه على تصميم منهج الدرس ووضع خطط تدريسية وإلهامنا كمتعلمين متقدمين وتقييم تقدمنا، لأن هذا هو ما نتوقعه منهم.

### متى تصبح المقاربة التعاونية غير مناسبة؟

من الأرجح أن المقاربة التعاونية لن تكون مفيدة في مكان مؤسس منذ وقت طويل لأن هناك إتفاق واسع حول أفضل أساليب العمل، كما أن الهدف من المراقبة والتقييم هو في الأساس ضمان ضبط الجودة، وعندما يكون المقصود من عملية التقييم تحديد ما إذا كانت المعايير التي أتفق عليها قد تمت تلبيتها من عدمه، وما إذا كانت الأساليب المعتمدة قد طبقت بشكل سليم أو لا، أو ما إذا كانت النتائج المتوقعة قد تحققت أو لم تتحقق، فإن الحاجة تصبح قليلة نسبياً إلى عملية تعاونية، وكما يقول أحد المشاركين: "أن البحث التعاوني ليس تطبيق نموذج بل هو اكتشاف نموذج."

ويقول أحد المستشارين: "لا يجب تجربة هذه المقاربة إذا كانت العلاقات مفروضة وليست مكتسبة، فإذا كانت هناك واجهة كاذبة للمشاركة الديمقراطية تتضمن أحداث خفية؛ إن العملية لن تكون تحت السيطرة الكاملة وسوف يعتمد الأمر على مدى صبر المشاركين وحجم الثقة بينهم، لذلك، فإذا لم يكن باستطاعة المؤسسة إيجاد أجواء من التسامح والتحمل والذهن المنفتح حيث يمكن أن تظهر نتائج غير متوقعة أو تنبثق مقاربات جديدة، فإنه يكون من الأفضل لها الابتعاد عن المقاربة التعاونية."

### ما الذي ينبغي على مقدم المنح أن يعرفه وهو يدخل إلى هذه المقاربة؟

يقول مقدمو المنح من ذوي التجربة العميقة في استخدام البحث التعاوني أن هناك سلسلة من الأبعاد التي يمكن فيها تطبيق مثل هذا البحث. وتشمل نصائحهم النقاط الرئيسية التالية:

- اعرف مؤسستك، اعرف دورك والتزم بحدوده، سوف تكون علاقاتك أكثر صدقاً وفعالية وراحة إذا كانت مبنية على الواقع وإذا أخذت بعين الاعتبار مسؤولياتك أمام منظمتك.
- مارس الإدارة بطريقة تترك للناس خيارات مفتوحة. كن صادقاً حتى تتمكنهم من إجراء خيارات مبنية على الإطلاع وتوقع أن تُقصر هنا وهناك، سوف تواجه بعض الخلافات وسوء التفاهم والتحديات ولكن عليك أن تتفهم هذه الأمور.



- ابحث عن مشاركين جاهزين للتعلم والمشاركة بما يعرفونه، فليست كل المنظمات في مرحلة من التطور تكون راغبة في إعادة فحص فرضياتها وخاصة أمام ممول.
- استثمر النقود كي تتيح المجال للمشاركين أن يأخذوا وقتهم في التعلم من بعضهم البعض. إن المال والوقت أمران جوهريان.
- نظم عملك حول الاهتمامات الذاتية للمشاركين، وبمعنى آخر: اعرف رهان كل مشارك وحاول أن توجد الوسيلة التي تستوعب وتخدم مختلف المصالح الموضوعية على الطاولة مع التمسك بالمعايير المعروفة للمحاسبة.
- إن هذه المصالح هي التي تجذب المشاركين نحو التعاون، فبعضهم يأتي للبحث عن معلومات جديدة، وبعضهم يبحث عن علاقات جديدة، وآخرون يبحثون عن موارد جديدة.
- كن منفتحاً على تعلم شيء غير متوقع، وكن جاهزاً " للعملية التي قد تنبثق عن ذلك الشيء، إن أفضل عمليات التعلم هي البيوت الزجاجية وليست المسودات.

## ماذا عن الساعين إلى طلب المنح؟ كيف يمكنهم الدخول بأعين مفتوحة على وسعها؟

- يقدم متلقو المنح وطالبوها ممن شاركوا في تعاونيات هذه النقاط الإرشادية:
- امتلك العملية لأن فرصة التعلم والنمو هي ملكك وملك موظفيك ومؤسستك وحقل عملك.
  - تذكر أن العملية هي عملية جماعية، ولكنها لا تخلو من حلول وسط، قدّم خلفيات وتصورات صادقة، وتوقع أن يتم الاستماع إليك واحترامك.
  - في الأوضاع الصعبة، حاول أن تجد طريقة كي تكون مسموعاً. في إحدى تعاونيات التعلم أنشأ متلقو المنح نظاماً للتصورات السرية مما ساعدهم على اجتياز فترة صعبة.
  - هدّب فضولك.
  - اسع باستقامة ووضوح للحصول على نتائج مفيدة لكل من مؤسستك وحقل عملك، باختصار، وكما وضعها احد المشاركين: "يكنم التحدي في التمييز بين ما هو مزاجي بالنسبة لمؤسستك وما هو شائع في العمل ككل، هناك الكثير لتتعلمه في كل من هذين المجالين اللذين غالباً ما يتقاطعان."
  - كن منفتحاً على فكرة المشاركة مع الآخرين، يقول أحد المشاركين: "كان يسمح لنا بالتحدث عن تجاربنا الشخصية في العمل، وقد أثر هذا فينا بعمق وعزّز التواصل بقوة بيننا وكثيراً ما ساعدنا."

● تتبّل أدوات التعلم التي تُقدم لك وكيفها مع منظمتك، استفد من عملية التعلم نفسها ولا تنتظر فقط لترى النتيجة النهائية، إن التعلم القائم على إرادة التعلم يعني الإجابة على أسئلة مثل:

- ما هي التغييرات التي تحاول أن تحدثها ولماذا هي مهمة؟
- كيف تحاول أن تحدث التغيير ولماذا تعتبر هذا أفضل استراتيجية؟
- ما هي الأسئلة التي ينبغي أن تطرحها؟ وما هي الأجوبة التي نسعى لمعرفةا إذا حدث التغيير بحيث تستطيع أن تجري التعديلات إذا اقتضت الضرورة أو نبين نتائج عملنا للآخرين؟

يقول أحد متلقي المنح بأن عملية الإجابة على مثل هذه الأسئلة كانت أثمن من الوثيقة النهائية التي انبثقت عنها.

● وأخيراً، توقع الصدق من ممولك ولكن لا تنسى أن عليه رفع التقارير إلى مؤسسته تماماً مثلما تفعل أنت، سوف تأتي أوقات تجد فيها أن هذه المهمة يمكن أن تضع قيوداً على المرونة والصرامة.

## قوانين البحث التعاوني

المثالية	الحقيقية الواقعية
❖ أشرك الآخرين	❖ أشرك الآخرين
أدخل المشاركين من ملتقي المنح والمستشارين في إدارة البرنامج، بما فيها أعمال تصميم وتنفيذ برنامج التعلم التعاوني منذ البداية. وزع المسؤوليات، واستثمر فيها ووظف الكوادر.	إن المصلحة الذاتية والفعالية وسيلة المؤسسة وثقافتها سوف تحد من سلطات مسئول البرنامج في إدخال العدد الذي يرغب فيه من المشاركين. كذلك قد تُقصر النقود ولكن كافح من أجل تعزيز المشاركة.
❖ كن ديمقراطياً	❖ كن ديمقراطياً
الغ التسلسلات الهرمية، وخفف من عدم توازن القوى وقم بإقصاء الخبراء أي عامل جميع المشاركين على أنهم مصادر للمعرفة وملتقين لها، وثمن على وجه الخصوص الممارسين على أنهم بناء معرفة، كن صادقاً وحذراً في هذا الأمر.	لن تستطيع أن تخفي عدم توازن القوى بين الممول وملتقي المنح. كافح لكي تكون السلسلة الهرمية مبسطة ما أمكن وكن صادقاً.
❖ كن شفافاً	❖ كن شفافاً
وزع الأجنداث والقيود بشكل كامل وبصدق واستقامة.	لن يكون بإمكان مقدم المنح مناقشة كل شيء يتعلق في ظل القيود الداخلية للمؤسسة وأجنداتها، حاول أن تكون شفافاً ما استطعت.
❖ كن مرناً	❖ كن مرناً
ضع أهدافاً وحدوداً زمنية وبنود موازنة تتطور لتصبح تجسيدا لما يتم تعلمه واستثمر في الوقت لبناء العلاقات.	من الصعب أن تقدم منحاً تشمل كافة جوانب المرونة التي تحتاجها في عملية التعلم، أحياناً يمكن أن تطلب مساعدة وسطاء في إعادة تقديم المنح، كافح لكي توجد آليات مؤسسية تستجيب للتغيير الإيجابي.
❖ أوجد أجواء آمنة	❖ أوجد أجواء آمنة
قلل الرهان على الفشل وشجع قيم التعلم من الأخطاء.	إن الأخطاء تحدث، وكذلك الفشل، فلن يتساوى جميع ملتقي المنح أمام المعايير والنتائج التي يتم الاتفاق عليها، وقد تضطر إلى إخراج منظمة ما من التعاونية. كافح مسبقاً كي تحدد التوقعات والعواقب بأوضح ما يمكن.

❖ كن فضولياً	❖ كن فضولياً
يجد الكل صعوبة في نبذ الفرضيات – بما في ذلك مسئولو البرامج بإرشاداتهم وسياساتهم، القيادات المجتمعية بسنين خبرتهم وأعرافهم المؤسسية، على جميع الأطراف العمل بجد في هذا الأمر حتى ولو تحذوا بعضهم البعض.	دع الرغبة في التقصي تتحكم في حركتك، وقم بصياغة الأسئلة وأجمع المعلومات واختبر المعرفة في عالم حقيقي وكن عازماً على نبذ الفرضيات.
❖ حاسب نفسك	❖ حاسب نفسك
تمسك وأجعل الجميع يتمسك بمعيار مهارات التعلم والمعرفة والمواقف والتصرفات.	سيجد مقدمو المنح سهولة في تحميل الآخرين مسئولية المحاسبة أكثر من أنفسهم. كافح كي تتعلم مع المجموعة ومارس الوعظ والإرشاد.

## تعلم أكثر

إذا كنت مهتماً بالبحث أكثر في هذا الموضوع فإليك بعض الموارد للاستشارة:

## مصادر الشبكة الالكترونية

<http://www.cpepr.net/> الموقع الالكتروني لمركز التعليم الشعبي والبحث التشاركي، جامعة كاليفورنيا – بيركلي.

<http://leadershipforchange.org/research> صفحة البحث على الموقع الالكتروني القيادة في عالم متحيز؛

برنامج يوظف البحث التعاوني كأحد وسائل البحث، يقود فريق البحث السيدة صونيا أوسبينا جامعة نيويورك.

<http://www.new-paradigm.co.uk/Appreciative.htm> بوابة للعديد من الموارد حول البحث التقييمي،

مقاربة للبحث التعاوني مبنية على خلفية أن الناس والمؤسسات يتغيرون بالاتجاه الذي يبحثون فيه، أي بحث على هذا الموقع سوف يفتح لك الباب لمواقع أخرى تتضمن معلومات حول البحث التقييمي.

## كتب

التحرك والمعرفة: كسر الاحتكار عبر البحث التشاركي بقلم اولارندو – فالس – بوردا ومحمد أنيس الرحمن مطبعة أبكس 1991.

البحث التعاوني في الممارسة: تحرك، تأمل وصنع المعنى بقلم جون. ن. براي ليندا. إل. سميث، جوسي لي وليلا يوركس (إصدارات سيج 2002).

التقييم الذي يركز على الاستخدام: كتاب القرن الجديد بقلم مايكل كوين باتون (إصدارات سيج 1996).

## شكر وعرفان

Ellen Arrick	David Scheie	Columbia University, Teachers College	New York University, Robert F.
Michael Edwards	Gayle Warner	Ford Foundation	Wagner Graduate School of
John Hurst	Wendy Wheeler	Innovation Center for Community	Public Service
Sophia Kim	Lyle Yorks	and Youth Development	Rainbow Research, Inc.
Ed Kissam	Hanh Cao Yu	Management Assistance Group	Social Policy Research Associates
Mark Miller		Mi Casa Resource Center for	University of California (Berkeley),
Inca Mohamed	The Aguirre Group	Women, Inc.	Graduate School of Education
Sonia Ospina	Coalition for Asian Pacific American	National Rural Funders	
Jim Richardson	Youth	Collaborative	