

ملحق حول المناطق الهشة
والمتأثرة بالصراعات



دليل التدريب

إرساء المعايير لتصميم برامج التعلم وتنفيذها وتقييمها في الأسواق الناشئة

بالشراكة مع

نبذة عن مؤسسة التمويل الدولية

إنّ مؤسسة التمويل الدولية هي منظمة شقيقة للبنك الدولي وعضو في مجموعة البنك الدولي، كما أنها أكبر مؤسسة إنمائية عالمية تركز على القطاع الخاص في الأسواق الناشئة. نحن نعمل في أكثر من 100 دولة، ونقوم باستثمار رأس مالنا وخبرتنا وتأثيرنا لخلق الأسواق والفرص في البلدان النامية. في السنة المالية لعام 2019، استثمرنا أكثر من 19 مليار دولار أمريكي في الشركات الخاصة والمؤسسات المالية في البلدان النامية، مع الاستفادة من قوة القطاع الخاص لإنهاء الفقر المدقع وتعزيز الرخاء المشترك. لمزيد من المعلومات يرجى زيارة الموقع الإلكتروني www.ifc.org/about.

نبذة عن معهد الأداء والتعلم

تم تأسيس معهد الأداء والتعلم في العام 1946 حاملاً اسم الجمعية الكندية للتدريب والتطوير، وهو منظمة غير ربحية قائمة على العضوية لمهنيّي التعلّم في مكان العمل. يملك معهد الأداء والتعلم 16 فرعاً في جميع أنحاء كندا حيث يتواصل الممارسون الجدد والخبراء لتحفيز التميز في مجال التعلم في مكان العمل، بدءاً من المساهمة في إرساء أفضل الممارسات وصولاً إلى توفير فرص التطوير المهني.

تقوم مهمة المعهد على:

- تشجيع الابتكار من خلال تجارب التطوير المهني ذات الصلة والفعالة، وبرنامج الجوائز الوطني والبحوث؛
- تعزيز قيمة المهنة لقادة الأعمال والحكومات والأشخاص الذين يسعون إلى بناء مسيرة مهنية ديناميكية تواكب اتجاهات العصر؛
- إرساء معايير الكفاءة والمعايير الأخلاقية لمهنيّي الأداء والتعلم في مكان العمل.

لمزيد من المعلومات، الرجاء الاتصال بـ:

معهد الأداء والتعلم | 1-866-257-4275 | www.performanceandlearning.ca

إشعار حقوق النشر وإخلاء المسؤولية

© مؤسسة التمويل الدولية. النسخة الأولى، يونيو 2020. جميع الحقوق محفوظة.

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20433

www.ifc.org

تم إنشاء هذه المواد من قبل مؤسسة التمويل الدولية بناءً على المحتوى المُقدّم من معهد الأداء والتعلم، والذي يخضع محتواه لحقوق الطبع والنشر التابعة لمعهد الأداء والتعلم. © 2020 معهد الأداء والتعلم. يُستخدم المحتوى بإذن من المعهد. جميع الحقوق محفوظة.

الحقوق والتصريح بالطبع والنشر

المادة العلمية الواردة في هذا العمل محمية بموجب حقوق الطبع. تشجع مؤسسة التمويل الدولية على نشر تلك المواد واستخدامها وتداولها. ويجوز استخدام محتوى هذه الوثيقة ونسخه في تنسيقات أخرى دون الحاجة إلى تصريح مسبق من المؤسسة بشرط مراعاة الإشارة بوضوح إلى المصدر الأصلي وعدم استخدام المحتوى في الأغراض التجارية.

ينبغي توجيه أي استفسارات أخرى حول الحقوق والتراخيص، بما في ذلك حقوق المؤسسات التابعة، إلى:

IFC Communications, 2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, D.C. 20433

إخلاء المسؤولية

تعمل مؤسسة التمويل الدولية، وهي إحدى مؤسسات مجموعة البنك الدولي، على خلق الفرص لتمكين الناس من الخلاص من براثن الفقر وتحسين حياتهم. وتشجع المؤسسة النمو الاقتصادي المستدام في البلدان النامية عن طريق مساندة تنمية القطاع الخاص، وتعبئة رؤوس الأموال الخاصة، وتقديم الخدمات الاستشارية وخدمات التخفيف من حدة المخاطر الماثلة أمام الشركات والحكومات. لا تعكس النتائج، والتفسيرات، والاستنتاجات المعبر عنها في هذا العمل بالضرورة وجهات نظر المدراء التنفيذيين لمؤسسة التمويل الدولية أو مجلس إدارتها أو مجموعة البنك الدولي أو مديريه التنفيذيين أو الحكومات التي يمثلونها. لا تضمن مؤسسة التمويل الدولية دقة، المحتوى الوارد في هذا العمل ولا تتحمل أية مسؤولية عن أي تبعات تنجم عن استخدامه.

مؤسسة التمويل الدولية هي منظمة دولية تأسست بموجب اتفاقية تأسيس بين الدول الأعضاء في المؤسسة، وهي إحدى أعضاء مجموعة البنك الدولي. تعود ملكية جميع الأسماء، والشعارات، والعلامات التجارية إلى مؤسسة التمويل الدولية ولا يجوز لك استخدام أي من هذه المواد لأي غرض كان دون الحصول على الموافقة الخطية الصريحة من جانب مؤسسة التمويل الدولية. فضلاً عن ذلك، يعد مصطلحا "International Finance Corporation" و"IFC" علامات تجارية مسجلة لمؤسسة التمويل الدولية وهي محمية بموجب القانون الدولي.

ملحق حول المناطق الهشة
والمتأثرة بالصراعات

دليل التدريب

إرساء المعايير لتصميم برامج التعلم وتنفيذها وتقييمها في الأسواق الناشئة



Creating Markets, Creating Opportunities

المحتويات

4 | المصطلحات الأساسية

7 | كلمة شكر

8 | اعتبارات البرامج في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات

9.....	مقدّمة
12.....	التعاون مع العملاء
16.....	تقييم حاجات الأداء
20.....	تصميم المناهج / تصميم تجارب التعلم
23.....	تسهيل التعلّم
26.....	دعم نقل التعلّم
29.....	تقييم التعلّم
31.....	دراسة الحالة
32.....	المراجع

المصطلحات الأساسية

ترد أدناه بعض المصطلحات الأساسية المستخدمة في هذا الكتاب وتعريفاتها:

العميل	العميل هو جهة الاتصال الرئيسية في الشركة أو المؤسسة التي تطلب حلّ التعلّم أو التدريب.
المدرّب	يُعدّ المدرّب مستشاراً يساعد فرداً ما على تحسين المهارات والأداء المتعلق بمجموعة محددة من المهام من خلال توجيه وتقديم الملاحظات. يقوم المدرّب عادةً بإرساء علاقة قصيرة الأمد تتسم بدرجة عالية من التنظيم وتتمحور حول الأعمال والمهام، بهدف التركيز على المجالات أو المسائل التي تستلزم التطوير بما يساهم في تحسين أهداف الأداء المحددة. يعتمد المدرّب إلى طرح الأسئلة التي تحتّ الشخص على إيجاد أنسب الإجابات.
الكفاءات	تشير الكفاءات إلى المعارف والمهارات والمواقف المترابطة، والقيم الضرورية لتقديم أداء فعال في مجال محدّد. ينبغي لمهنيّ الأداء والتعلّم أن يتمتع بسبع كفاءات رئيسية مترابطة، ألا وهي: <i>التعاون مع العملاء، تقييم احتياجات الأداء، تصميم المناهج، تصميم تجارب التعلّم، تسهيل التعلّم، دعم نقل التعلّم وتقييم التعلّم.</i>
المناهج	يُشار إلى هذه الكفاءات أيضاً بصفقتها مراحل المشروع، ذلك أنّها تتواءم مع المهام التي يضطلع بها الخبير لتطوير وتنفيذ وإدارة منتج أو خدمة لتحسين الأداء.
المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات	يمكن استخدام مصطلح "المناهج" بدلاً من مصطلح "البرنامج"، والعكس صحيح. تشير المناهج إلى إطار عمل لمجموعة من تجارب التعلّم المترابطة وما يرافقها من مواد مصمّمة لبناء القدرات على المدى المتوسط إلى الطويل، بين مجموعة متنوعة من المشاركين.
برنامج شامل للجنسين	تعاني المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات من صراع مستمر أو عواقب أعمال العنف في الماضي، كما تواجه تحديات اقتصادية خطيرة بما في ذلك تضرّر البنية التحتية، وتراجع حجم القطاع الخاص وضعف البيئات والمؤسسات التنظيمية. وغالباً ما يعاني رواد الأعمال في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات للحصول على رأسمال وتدريب.
تجارب التعلّم	يشير المصطلح "شاملة للجنسين" إلى البرامج المتاحة للرجال والنساء على حد سواء، ولكنها مصمّمة للتغلّب على أي حواجز تعيق مشاركة النساء بشكل كامل. يُعدّ تطبيق برامج بناء المهارات الشامل للجنسين طريقة فعالة لتعزيز المساواة بين الجنسين والقضاء على التحيز بينهما.
	ليست المساواة بين الجنسين ضرورةً اجتماعية وأخلاقية فحسب، بل ضرورة اقتصادية أيضاً. فقد وجدت دراسة أجراها البنك الدولي أنّ البلدان حول العالم تخسر 160 تريليون دولار أميركي بسبب الفرق في الدخل الذي يجنيه الرجال والنساء على مدى حياتهم. غير أنّ الشركات تدرك أنّ سدّ الفجوة بين مشاركة النساء والرجال على الصعيد الاقتصادي من شأنه أن يعزز نمو الأعمال والاقتصادات كما يحسّن حياة العائلات والمجتمعات ككلّ.
	تُعتبر تجارب التعلّم دروساً مستقلة صُمّمت لمساعدة مجموعة محددة من الناس على تحقيق هدف تعليمي معين خلال فترة زمنية قصيرة (مثلاً في غضون دقائق، ساعات أو أيام). وقد تستخدم هذه التجارب ما يلي: التعلّم الإلكتروني، التعلّم النقال، التدريب تحت إشراف مدربين، مقاطع الفيديو، الألعاب، أنشطة المحاكاة، البودكاست الصوتي، وسائل التواصل الاجتماعي، منتديات المناقشة، غرف الدردشة، الرسوم البيانية، المساعدات الوظيفية، قوائم التحقق، المنشورات على المدونات، القراءات، الاختبارات والبطاقات التعليمية.

المرشد

المرشد هو مستشار يتمتع بخبرة واسعة أو معرفة تنظيمية. يقدم المرشد الدعم المهني والشخصي والتوجيه لمساعدة الأفراد على تحسين أدائهم العام والاستعداد لتولي المناصب في المستقبل. يقوم المرشد عادةً بإرساء علاقات طويلة الأمد تتسم بدرجة أقل من التنظيم ويركز عموماً على نقاط أوسع من تلك التي يركز عليها المدرب. كما يعتمد على مشاركة حكمته وخبراته ودائرة معارفه المهنية مع الفرد.

الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

يتراوح نطاق الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بين رواد الأعمال المنفردين (نساء ورجال) والشركات التي تضم حوالي 100 موظف. تُعدّ هذه الشركات هامة في الأسواق الناشئة تحديداً، حيث تولّد دخلاً ضرورياً لاستمرار الاقتصاد وتخلق ما بين 70 إلى 95 بالمائة من فرص العمل المتوفرة. قد ينطبق هذا المصطلح أيضاً على المزارعين، وفي بعض الأحيان على رواد الأعمال المحتملين مثل الشباب العاطل عن العمل واللاجئين. أما في سياق مبادرات تحسين الأداء، فقد تمثل الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة أيضاً المتعلمين، أو المتلقين أو المستفيدين.

الأداء

يشير الأداء إلى السلوكيات التي تولّد نتائج قابلة للقياس والتي تشير إلى التقدّم نحو الهدف أو تحقيقه. في هذا الدليل، يُشار إلى مهنيّ الأداء والتعلّم بصفته مهنيّ التدريب الذي يوفّر خدمات تحسين الأداء للعملاء. قد يتولى المهنيّون في هذا المجال أدواراً عدة تشمل ما يلي: مديرون يشرفون على فرق التعلّم والتطوير، مدربون، معلّمون، مصمّمون تعليميون يقومون بتصميم وتطوير تجارب التعلّم في مجموعة من الوسائط، مديرو مشروع يشرفون على جهود التدريب الواسعة، مديرون، مديرو علاقات أو مستشارو تعليم يضطلعون بتقييم الوضع ويقترحون ما إذا كان التعلّم مفيداً في هذه الحالة أم لا ويعملون كهمزة وصل بين القادة ومهام التعلّم ضمن المؤسسة، ومقيمون يدرسون فعالية تجارب التعلّم.

مهنيّ الأداء والتعلّم (مهنيّ التدريب)

تحسين الأداء

هي عملية استراتيجية تولّد نتائج أعمال من خلال تعزيز أداء/سلوك الأشخاص والمؤسسات. تشمل هذه العملية في العادة تدريباً على المهارات والمعارف المطلوبة، كما تنطوي على عوامل أخرى تؤثر على الأداء. وهي تشمل التدريب والتحسين عبر إنشاء الحوافز، وتبسيط عمليات وأنظمة العمل، ومنح حق الوصول إلى المعلومات وتحسين ثقافة مكان العمل.

حلول تحسين الأداء

تهدف حلول تحسين الأداء إلى مساعدة الأفراد على تطوير مهاراتهم، ومعارفهم ومواقفهم التي يحتاجونها لبلوغ أهداف محددة. تتضمن هذه الحلول امتلاك المشاركين للموارد المطلوبة من أجل تطبيق مهاراتهم. وحين يعزّز عدّة أفراد أداءهم الفردي، تحقّق المؤسسة التي تولّت رعاية حل التعلّم أو الأداء هدفاً واسعاً تطلّ تبعاته النتائج الإجمالية للشركة.

الراعي

الراعي هو الشخص الذي يدفع مقابل العمل: أي الشخص الذي يمكنه تفويض أو إيقاف عملية الدفع لمشروع ما. غالباً ما يكون أحد كبار المديرين التنفيذيين وقلماً يتواصل مع فريق الأداء والتعلّم.

صاحب المصلحة

مصطلح أكثر عمومية يشير إلى أي شخص يؤثر أو يتأثر أو يعتقد أنه يتأثر بمشروع أو نظام لتطوير مهارات المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الأسواق الناشئة. نذكر على سبيل المثال، المنظمات الدولية مثل مؤسسة التمويل الدولية ومنظمة العمل الدولية، ووكالات التنمية، والمجمّعين، بما في ذلك المؤسسات والبنوك، ومهنيّ تحسين الأداء بذاتهم، ومتلقّي الخدمات المهنية، مثل الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

خبراء من أهل الاختصاص

الخبراء من أهل الاختصاص هم أولئك الذين يساهمون في المحتوى ويراجعون مسودات المواد معوّلين على معرفتهم ومهاراتهم وخبراتهم ذات الصلة بنتائج الأداء المرجوة. يُطلق على هؤلاء الأشخاص أحياناً مصطلح "المختصين في المجال".



كلمة شكر

يتضمن هذا المنشور أفضل الممارسات وطرق التعلم التي تمّ استقاؤها من جملة من البرامج والخبراء التابعين لمؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي وغيرهما من المؤسسات والمنظمات. واستناداً إلى المحتوى الذي تولّى معهد الأداء والتعلم إعداده في بادئ الأمر، تم إجراء بحث مكتبي إضافي لجمع الأسئلة والدروس التي تتمحور حول تنفيذ برامج تحسين الأداء في الأسواق الناشئة والمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات فضلاً عن البرامج الخاصة بالمرأة.

تم إعداد التقرير بالشراكة مع كندا ولوكسمبورغ والنرويج.

تلتزم مؤسسة التمويل الدولية، بالشراكة مع لوكسمبورغ والنرويج، بتحسين أداء عدد لا يستهان به من الشركات الصغيرة والمتوسطة المرتبطة بسلسلة القيمة والتي لا تستفيد من الخدمات بشكل كافٍ، من خلال المبادرات الممولة حصراً فيما تدأب المؤسسة على استحداث أسواق محلية للخدمات الاستشارية غير المالية من شأنها الحفاظ على هذه الخدمات وتوسيع نطاقها في الاقتصادات التي تعمل فيها مؤسسة التمويل الدولية.

تتعاون مؤسسة التمويل الدولية مع كندا من أجل تحديد أبرز القيود التي تعترض التمكين الاقتصادي للمرأة والحد من أوجه عدم المساواة بين الجنسين من خلال تنفيذ إصلاحات في بيئة العمل، وتعزيز المشاريع التي تمتلكها نساء فضلاً عن توفير فرص عمل أفضل لهنّ.

تم إعداد هذا المنشور في إطار برنامج "النمو، التعلّم، التواصل" المدعوم من قبل مجموعة المؤسسات المالية التابعة لمؤسسة التمويل الدولية.

يقود غرايم هاريس ونيل آلان دوناو مجموعة العمل الأساسية للمبادرة التي تضمّ كلاً من خديجة حسن فهمي، سوخاريت كيم، إيفانجيليا سيفتسي، مارك ل. نيلسن، كارين فيلي، ماندي جرانت وراينا فؤاد نادر.

عرض كلّ من شذى زين العابدين، جونا كاتا بلاكمان، جوزيا نوكوفسكا ميلر، أويانا لبييشو، فرديناند نجوبونان، بريام سراف وميغيل أنجيل خيمينيز جاياردو من البنك الدولي أفكاراً حول الاعتبارات التي يجب أن يراعيها مهنيو الأداء والتعلم عند العمل في المناطق المحفوفة بالتحديات. وقد عرض كبار المدربين المعتمدين من مؤسسة التمويل الدولية التالية أسماؤهم أفكاراً قيّمة عند العمل في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات: عدنان السادة (إدارة رأس المال والاستشارات، اليمن)، بيبانا مبوه تاكو (إدارة التنوع والاستشارات في الكاميرون)، مارغريت جاكسون (رينبو للاستشارات، غانا)، كارول موازي (هورو للاستشارات، كينيا)، مهدي الشاهد (مركز شاهد للتخصص والمساعدة، تونس)، روهيت أغاروال (إكسترا مايل ليرنينج، الهند)، فرح مالبرانش بيتي فريير (جرافيس للاستشارات والبحوث، هايتي)، فاطمة المعاوي (شركة مايلستونز ريسورسز سولوشينز، كينيا)، رامي كامل تويج (شركة أي إم سي لحلول الإدارة المتكاملة، مصر)، سامويل سيتو (مواليمو للبحوث الاستشارية، موزمبيق)، أشرف شنودة (أشرف شنودة وشركاه لاستشارات الحوكمة والإدارة والتدريب، مصر) ولابان ماونجوي (أل إيه بي لاستشارات التسويق، أوغندا).

تم تحرير التقرير من قبل جينا دين ويلكينسون وإسراء قراتولين نعماني، فيما عمل ريكي كامبل أوغدن على الغلاف والتصميم الداخلي والتقسيم (pixiedesign). كما قدّم كل من هنري بوليزي وروبرت رايت الدعم لإنتاج التقرير ونشره.

اعتبارات البرامج في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات



أهمية التدريب الشامل للجنسين في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات

تزداد نسب عدم المساواة بين الرجال والنساء في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات حيث تقتزن المعايير الرجعية بين الجنسين وزيادة مخاطر العنف بالافتقار إلى الصحة والتعليم والوظائف. في ظلّ ازدياد أعداد الأسر التي تعيلها النساء خلال أعمال العنف والصراعات، تزداد أهمية تعزيز التعلم والفرص الاقتصادية للنساء. يتمّ التطرق إلى اعتبارات البرامج الشاملة للجنسين بشكل منفصل في الملحق حول المساواة بين الجنسين وفي الكفاءات السبع المعروضة في دليل التدريب.

مخاطر إضافية لبرامج التدريب في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات

غالباً ما تنطوي مخاطر أكبر على إجراء برامج التدريب في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات. وتشتمل على المخاطر الأمنية والتهديدات المادية لمقدمي البرامج والمشاركين لاسيما أولئك الذين ينتمون إلى مجموعاتٍ مستضعفة أو مهمشة. يمكن أن تؤثر القدرات المؤسسية الضعيفة أو غير الموجودة والمخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر حوكمة الشركات، فضلاً عن الاحتيال والفساد وغيرها من المخاطر الائتمانية والقانونية بشكلٍ سلبي على تنفيذ برامج التدريب وتأثيرها. وقد يؤدي الافتقار إلى الخدمات والبنية التحتية أيضاً إلى زيادة التعقيد في التخطيط، فيما يجب تخصيص المزيد من الوقت وبذل جهود إضافية لتنظيم الخدمات اللوجستية وإعداد المشاركين للتدريب. يمكن أن تترتب على الهشاشة والصراعات والعنف تبعات نفسية طويلة المدى. فصحیح أنّ العديد من مشاريع بناء القدرات في الأسواق الناشئة توفر دعماً إضافياً مثل الوصول إلى برامج التمويل أو حاضنات الشركات الصغيرة، إلا أنّ بناء القدرة على التكيف والثقة في النفس عاملٌ شديد الأهمية في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات. كشفت دراسة أجراها البنك الدولي مؤخراً أنّ رواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المناطق المتأثرة بالصراعات في باكستان قد وجدوا أنّ التخفيف من حدة الإجهاد والضغط أمراً بالغ الأهمية لصالحهم وموظفيهم.²

لماذا يجب التركيز على برامج الأداء والتعلم في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات؟

يعيش أكثر من 130 مليون شخص حول العالم في ظروف تشوبها الهشاشة والصراعات والعنف. تشير التقديرات إلى أنه وبحلول العام 2030، سوف يعيش ثلثا الأشخاص الذين يعانون من فقر مدقع في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات¹. لا يوجد بلد سواء كان متقدماً أو نامياً، محصن ضد تأثير هذا التحدي العالمي الذي يهدد الجهود المبذولة لإنهاء الفقر المدقع ويضر بالنمو الاقتصادي ويؤدي إلى التهجير القسري لأعدادٍ متزايدة من الأشخاص.

حالياً وأكثر من أي وقت مضى، يضطلع مهنيو التدريب بدورٍ أساسي في معالجة هذه مسألة التنمية الدقيقة هذه. يزود مهنيو التدريب الأشخاص والشركات والمجتمعات بالمهارات والمعرفة اللازمة لمعالجة مجموعة معقدة من العوامل التي تغذي الهشاشة والصراعات والعنف، وذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريب فعالة وعالية الجودة مصممة خصيصاً لاستيفاء المتطلبات المحلية في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات.

أهمية تدريب الشركات الصغيرة والمتوسطة في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات

يؤدي القطاع الخاص دوراً محورياً في التحرر من براثن الهشاشة من خلال دعم النمو الاقتصادي وتعزيز فرص العمل المحلية وكسب الدخل وتوليد الإيرادات الحكومية وتوفير السلع والخدمات. في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات، تُعتبر الشركات الصغيرة والمتوسطة بمثابة شريان الحياة لاستحداث فرص العمل ودفع عجلة النمو الاقتصادي. خلال الصراعات والكوارث الطبيعية، غالباً ما تكون الشركات الصغيرة والمتوسطة آخر الشركات التي تبقى واقفة على قدميها لتوفير السلع والخدمات الأساسية للفتات المستضعفة من السكان. وتُعدّ الشركات الصغيرة والمتوسطة أيضاً من العملاء الرئيسيين ونقاط الدخول بالنسبة لمنظمات التنمية، مثل مؤسسة التمويل الدولية ومهنيي التدريب الذين تتيح برامجهم لتطوير المهارات للشركات ورواد الأعمال والموظفين تنمية اقتصاداتهم المحلية وتعزيز الاستقرار.

ويجب أن يراعي مهنيو التدريب وبرامج تحسين الأداء الظروف المحلية بمرونة فائقة وأن يصمدوا في وجه الأزمات. تُعتبر الإدارة الاستباقية للمخاطر بالغة الأهمية إلى جانب الدعم المستهدف والسريع حين تتبلور المخاطر.

كيفية استخدام هذا الملحق

يوفر هذا الملحق معلومات إضافية عن كيفية تطبيق الاعتبارات والمهام المعروضة في دليل التدريب داخل البلدان الهشة والمتأثرة بالصراعات. تستند نماذج الأسئلة والنصائح والنهج القائمة على الأدلة إلى أفضل الممارسات الدولية والدروس المستخلصة. على الرغم من أنّ هذه الاعتبارات لا تُعتبر شاملة إلا أنها قد تساعد على توجيه تصميم البرنامج وتطويره وتنفيذه. توفر الهوامش شرحاً إضافياً وأمثلة ومراجع.

كيف تتم هيكلة اعتبارات المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات؟

يجب أن يكون المشاركون محور التركيز في أي برنامج للأداء والتعلم. في حال لم تتم تلبية احتياجات المشاركين بشكلٍ ملائم، لن يستوعبوا المفاهيم التي تعلّموها ولن يطبقوها خلال التدريب.³ تؤثر عوامل عدة على احتياجات المشاركين ولكن هناك فئتان واسعتان من الاعتبارات:

- **على مستوى الدولة:** تأثير المجتمع والأعراف الاجتماعية والتصورات المتعلقة بالجنسين والأحداث أو الانتماءات السياسية والمعتقدات الدينية والاستقرار الاقتصادي والقوانين والسياسات والبنية التحتية والتكنولوجيا المتاحة والسلامة المجتمعية على تطوير وتنفيذ برنامج تحسين الأداء ونتائجه.
- **على مستوى الفرد:** تأثير العوامل الشخصية والسمات والشخصية والمعرفة والمهارات والقدرة والتوقعات والشبكات الرسمية وغير الرسمية على قدرة المشارك على الانخراط بنشاط في برنامج ما وتعلّم واستخدام ما يقدّمه البرنامج.

سوف تجد لكل فئة اعتبارات ومهاماً وأسئلة رئيسية ونصائح ونهجاً لإجراء برامج تدريب في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات. فهي تستكمل الكفاءات والكفاءات الداعمة والمهام المدرجة في إطار الكفاءات الرئيسية الذي يستعرضه دليل التدريب. لا بدّ من مراعاة جميع هذه العوامل أثناء تقييم الاحتياجات ومراحل التصميم وليس فقط أثناء التقديم، فالقرارات التي يتم اتخاذها في مرحلة مبكرة قد يكون لها تداعيات كبيرة لاحقاً.

يتمّ تصنيف الكفاءات ضمن سبع مراحل تتوفر عادة في دورة حياة أي برنامج تدريب. وتشمل **تقييم احتياجات الأداء، تصميم المناهج، تصميم تجارب التعلّم، تسهيل التعلّم، دعم نقل التعلّم وتقييم التعلّم**. يجب الحفاظ على علاقة وثيقة مع العملاء طيلة مراحل المشروع. لهذا السبب، يُعتبر التعاون مع العملاء محور دورة حياة المشروع إذ يطال جميع المراحل الأخرى.



الصورة 1: عجلة الكفاءات

الجدول 1: تعريفات لكل فئة اعتبارات لبرامج التدريب في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات

الاعتبارات	العوامل الرئيسية	التعريف
على مستوى الدولة	السلامة والأمن	الحماية من العوامل المتعلقة بالنزاع السياسي والإرهاب والعنف والعنف المتعلق بالجنسين والتحرش الجنسي أو الصدمات النفسية الجماعية التي تخلفها الصراعات لدى المشاركين ومقدمي البرامج وجميع المنتسبين إليه.
	الأعراف الاجتماعية والثقافية	الحساسيات المحلية مثل التقاليد والأعراف الثقافية والمعتقدات والممارسات الدينية والصراعات المرتبطة بأدوار الهوية المفروضة اجتماعياً (مثل الجنس والعرق والقبيلة والدين والطبقة الاجتماعية والانتماء السياسي).
	الاستقرار الاقتصادي	قوة السوق وتطوره وانفتاحه (المملوك من الدولة مقابل القطاع الخاص) ومستوى التوظيف وإمكانات فرص العمل. يمكن أن تؤثر الظروف الاقتصادية وبرامج التنمية الإقليمية الحالية أو حزم التحفيز على مقدار التمويل المتاح لبرامج التعلم أو الرسوم التي يمكن أن تفرضها هذه البرامج على المشاركين.
	البيئة القانونية	القوانين واللوائح والقواعد والسياسات المحلية.
	التكنولوجيا	إمكانية الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوافرها ومدى موثوقيتها في موقع البرنامج.
	البنية التحتية والخدمات اللوجستية	إمكانية الوصول إلى الأماكن والخدمات وتوافرها ومدى موثوقيتها (مثل المرافق ومرافق الصرف الصحي ووسائل النقل وخدمة الطعام والإقامة) في موقع البرنامج.
على مستوى الفرد	الثقة	مستوى الثقة لدى الفرد بما فيها الثقة في النفس وفعالية الذات وكفاءة التعافي من الأخطاء وتأثيرها على قدرة الفرد على التعلم والتطبيق واستعراض المعرفة والمهارات. <i>الثقة في النفس هي الثقة في قدرات وصفات وحكم الذات. الثقة هي مهارة يمكن تطويرها. فعالية الذات هي الاعتقاد بأن المرء يستطيع أن ينجح أو ينجز مهمة معينة. كفاءة التعافي من الأخطاء هي القدرة على التعافي من الأخطاء.</i>
	الصمود	حالة الفرد النفسية وقدرته على العمل في ظروف صعبة ومرهقة، والمثابرة والتغلب على الشدائد والحوادث التي تعترض تطلعاته (بدءاً من الاستجابة للصراعات المرتبطة بدور مفروض اجتماعياً للتعامل مع آثار الصدمة الناجمة عن العنف أو الاضطرابات السياسية).
	التعلم والمهارات	المستوى المعرفي الحالي لدى الفرد ومهاراته وقدراته في موضوع معين.
	الشبكات	علاقات الفرد الرسمية أو غير الرسمية مع الأقران والمرشدين والمدرسين والعلاقات التجارية إلخ، التي تكمل أو تدعم الأداء المستدام قبل البرنامج وأثناءه وبعده. ⁴



التعاون مع العملاء

- تلبية احتياجات المشاركين والمؤسسة التي ترعى المشروع.
 - تقليص فرص حدوث أي سوء تفاهم أو مفاجآت أو خيبات أمل.
 - بناء الالتزام بتنفيذ الحلول.
 - إنهاء المشاريع في الوقت المعين وضمن الميزانية المحددة.
 - الحفاظ على رضى العملاء في جميع مراحل المشروع.
- عند التعاون مع العملاء لتصميم البرامج وتنفيذها في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات، من المهم أن تفهم التزام العميل وقدرته على دعم البرنامج في بيئة هشة ومتقلبة. ناقش مع العميل الإجراءات الاحترازية لضمان سلامة وأمن المشاركين ومقدمي البرنامج، واتفق معه على المواقع إقامة البرنامج ومتطلبات السفر وجهات الاتصال في حالات الطوارئ. احرص على أن يحدد العقد بوضوح الأحكام والشروط المتعلقة بإلغاء البرنامج والتأخير والإخلاء. واتفق معه على المعاملات النقدية وعلى الجهة المسؤولة عن توفير المعدات اللازمة للبرنامج.
- لا بدّ من الحفاظ على علاقة متينة مع العميل طوال فترة المشروع لضمان نجاحه. لهذا السبب، يُعتبر التعاون مع العملاء محور عجلة الكفاءات، إذ يطال جميع مراحل دورة حياة المشروع. في هذا القسم، نقدّم لك المشورة بشأن الخطوات التي يجب اتخاذها والمسائل التي يجب مراعاتها أثناء التعاون مع عميلك لتنفيذ مراحل البرنامج المختلفة. نصنّف هذه المهام والاعتبارات ضمن عوامل خاصة بالأسواق الناشئة والمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات؛ لا نقصد الإشارة إلى وجوب احترام ترتيب تسلسلي محدّد. تهدف المهام والاعتبارات التي تم اختيارها إلى توسيع طريقة تفكير العميل في برامج التدريب في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات. للحصول على صورة أوضح عن المهام المتسلسلة الشاملة التي تقتضيها هذه الكفاءة، يرجى الرجوع إلى دليل التدريب الرئيسي.
 - للتذكير، تتمثل الأهداف الرئيسية للتعاون مع العملاء في:
 - حصولك على المدخلات التي تحتاجها لبلوغ التوقعات حول مهمة ما أو حتى تجاوزها.
 - توسيع نطاق تفكيرك وتفكير عملائك بشأن الحلول الفعّالة والمبتكرة.

النصائح والنُهج	الأسئلة	الاعتبارات والمهام
-----------------	---------	--------------------

على مستوى الدولة

السلامة والأمن		
مناقشة سلامة المشاركين ومقدمي الخدمات	البيئة السياسية	
1. ما هي الترتيبات الأمنية التي يجب القيام بها؟	تشاور مع العميل بشأن أي تطورات سياسية أو اجتماعية حديثة قد تؤثر على البرنامج المقترح.	
2. من هي جهة الاتصال المسؤولة عن إدارة المسائل المتعلقة بالسلامة/ الأمن لدى العميل؟	خلال جميع مراحل البرنامج، واكب مستجدات الوضع الأمني من خلال الاطلاع على توصيات السفر التي تصدرها القنصليات أو السفارات أو مصادر أخرى.	
	كُن مُلمّاً بالمناطق المتأثرة بصراعات نشطة وبالمخاطر المحتملة الأخرى في المنطقة التي يُنفذ فيها البرنامج أو بجوارها.	
	أكد مع العميل حول الجهة المسؤولة عن الأمن والسلامة من مؤسسته.	

السلامة والأمن (تابع)

مناقشة سلامة المشاركين ومقدمي خدمات (تابع)

السفر

- 3. ما هي موافقات السفر والتشغيل المطلوبة؟
- 4. هل قيود السفر مطبقة؟
- تأكد من حصول المشاركين والمدربين ومقدمي البرنامج الآخرين على التأشيرات والتصاريح والموافقات المطلوبة (مُسبَقاً عندما يلزم الأمر).
- احمل تصاريح النقل والتأشيرات معك في جميع الأوقات.
- ضع في اعتبارك إمكانية تقديم البرنامج خارج البلاد للمشاركين (تكاليف السفر، السلامة، والالتزامات العائلية، والقيود المفروضة على منح التأشيرات، إلخ. على سبيل المثال، دعوة المشاركين الأفغان إلى برنامج في باكستان).

المكان والنقل

- 5. هل الحراسة الأمنية مطلوبة للسفر؟
- 6. أي أماكن في المنطقة تعتبر آمنة أو أقل خطورة؟
- حدّد الأماكن التي يمكن للمشاركين ومقدمي الخدمات السفر إليها ومنها بأمان وسهولة.
- اطلب من العميل أو المؤسسة أو السفارة أو القنصلية أو أي منظمة أخرى موثوق بها تعمل محلياً أن تُقدّم لك قائمة بالأماكن الموصى بها مع قاعات التدريب / الاجتماعات الصالحة للإيجار.
- في حال عدم وجود مركز تدريب رسمي، اختر مكاناً محايداً وأمناً ومقبولاً لجميع الأطراف (على سبيل المثال، ساحة واسعة أو مدرسة أو مركز مجتمعي).
- تجنب الأماكن التي يتم استهدافها بشكل شائع في المناطق التي تعرضت لهجمات إرهابية مؤخراً (مثل الفنادق الدولية أو المباني الحكومية).
- استأجر مُقدمي خدمات النقل المحترفين أو المرافقين الأمنيين للمشاركين في البرنامج أو مُقدمي البرنامج، عند الضرورة. اطلب من العميل أو المؤسسة أو السفارة أو القنصلية أو أي منظمة أخرى موثوق بها تعمل محلياً أن تُقدّم لك قائمة بالشركات الموصى بها.
- ابحث عن طرق السفر الآمنة واتبعها.
- حدّد مكاناً بديلاً في حال احتجت إلى تغيير الموقع.

التأمين وخدمات الطوارئ

- 7. ما هي خدمات الدعم التي يمكن أن تستجيب لحالة الطوارئ؟
- قم بإعداد لائحة بالمراكز الصحية أو المستشفيات المحلية وعناوينها وإمكانياتها.
- احصل على تأمين السفر / الصحة / الإخلاء لنفسك (ولمقدمي البرنامج الآخرين خاصة إذا كانوا من دولة مختلفة).
- سجّل موقع البرنامج وخطط السفر لدى القنصلية أو سفارة العميل ومقدمي البرنامج (في حال الاستعانة بمزوودي خدمات من دولة مختلفة).

تقديم البرنامج عن بعد

- 8. هل تحتاج إلى خيارات بديلة لتقديم البرنامج؟
- حدّد ما إذا كانت جلسة تقديم البرنامج عبر الإنترنت أو عن بعد ممكنة، إذا كان الحضور المباشر غير مستحسن.



الاعتبارات والمهام	الأسئلة	النصائح والنُهج
--------------------	---------	-----------------

الاستقرار الاقتصادي

حدّد مدى التزام العميل وقدرته على دعم البرنامج في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات	1. ما الفوائد الرئيسية التي سيختبرها العميل / الراعي من تقديم برنامج تحسين الأداء؟ 2. ما الفوائد التي يمكن أن يتوقعها المشاركون من برنامج تحسين الأداء؟ 3. ما هو الأثر / الفائدة المتوقعة للمجتمع ككل؟ 4. ما العوامل التي قد تتداخل مع قدرة العميل أو استعدادة للالتزام؟	◀ حدّد العائد على الاستثمار المتوقع للعميل / الراعي. ◀ حدّد العملاء المتلقين للبرنامج أو الرعاية في المنطقة (على سبيل المثال، المؤسسات المالية). ◀ قيّم المخاطر المحتملة لإجراء البرنامج في الموقع المقترح وناقش إجراءات التخفيف من حدّة المخاطر مع عميلك.
حدّد الوسائل الملائمة لإجراء المعاملات النقدية	1. ما هي الترتيبات اللازمة لتأمين المعاملات النقدية لمقدمي البرنامج والمشاركين؟	◀ حدّد طرق الدفع السارية مقابل الإقامة وأماكن تقديم البرنامج. ◀ ابحث عن لوائح صرف العملات، والبروتوكولات المصرفية، ومدى توافر خدمات الصرف وتكلفتها في حال وجود مُقدمي خدمات من خارج البلد. ◀ استفسر عن إجراءات مكافحة الإرهاب والجرائم التي قد تحد من تحويل الأموال إلى المناطق التي تعاني من الأزمات. ◀ حدد مدى إمكانية الوصول إلى أنظمة الدفع الإلكترونية ومقدار التوافق معها.
حدّد ما إذا كان من الملائم تقديم حوافز مالية للمشاركين	1. ما هي أشكال الدعم التي قد تكون ضرورية لتشجيع المشاركين (مثل الرواتب والوجبات ووسائل النقل)؟ 2. هل ينجذب المشاركون إلى البرنامج بفضل الدعم وليس بفضل فرص التعلم؟	◀ حاول استخدام الدعم غير المالي الذي يقدّره المشاركون في البرنامج (مثل الوجبات خلال التدريب والنقل من وإلى أماكن التدريب).⁵ ◀ في حال كنت تقدّم الرواتب، قدّمها بانتظام للمشاركين عن طريق آلية شفافة.⁶

البيئة القانونية

أكّد شروط العقد وأحكامه

1. هل العملاء / الرعاية لديهم عقد موحد لمزود البرنامج؟
 2. هل العقد مناسب للبلدان الهشة والمتأثرة بالصراعات؟
- خلال العمل مع راعي البرنامج، قم بإنشاء نموذج تعاقد لاستخدامه في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات يتضمن سياسات الإلغاء وطرق الدفع (واترك مجالاً لتحديد متطلباتك الشخصية).
 - تأكد من أنّ بنود الإلغاء والتأخير والإخلاء في العقد تشمل مخصصات الاضطرابات السياسية أو الاجتماعية قبل التدريب أو أثناءه وأن الشروط والأحكام تناسب واقع المنطقة وحدد خطوطاً واضحة لتوحي المسؤولية.

البنية التحتية والخدمات اللوجستية

ناقش متطلبات خدمة الطعام والمكان والمعدات المطلوبة

1. هل يتم تقديم المأكولات والمشروبات خلال البرنامج؟
 2. هل المكان مدفأً / مكيف؟
 3. من الذي سيوفر المعدات اللازمة في مكان البرنامج؟
- تأكد من العميل من الجهة المسؤولة عن توفير خدمة الطعام (إن وجدت).
 - تأكد مع العميل عن توافر وسائل الراحة في مكان البرنامج (على سبيل المثال، المياه والتدفئة ومكيف الهواء).
 - كن واضحاً وأكد خطياً على الجهة المسؤولة عن تقديم كل خدمة. لا تفترض أنّ اللوحات الورقية والأقلام وأقلام التحديد متوفرة أو يمكن شراؤها في السوق المحلية.

ناقش متطلبات الاتصالات

1. ما هي القنوات المناسبة والمتاحة للتواصل مع المشاركين؟
- اتفق مع العميل على قنوات التواصل المناسبة للمشاركين (مثل البريد الإلكتروني والواتساب للرد على الدعوات والاشتراك).

على مستوى الفرد

الثقة / الصمود

حدّد الحاجة إلى دعم الاحتياجات النفسية والعاطفية لدى المشاركين ولبناء قدرتهم على الصمود

1. ما مدى فهم العميل لحالة المشاركين النفسية والعاطفية؟
 2. ما هي توقعات العميل بشأن البرامج التي تبني قدرة المشاركين على الصمود؟
 3. كيف يمكنك تثقيف عملائك حول التحديات النفسية والعاطفية التي يواجهها المشاركون في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات؟
- اطّلع على التبعات النفسية طويلة المدى الناتجة عن الصراعات.
 - قيّم مدى وعي العميل بشأن العافية النفسية التي يمكن أن يعيق غيابها أداء العمل.
 - فسّر للعميل ضرورة استيعاب الاحتياجات العاطفية والنفسية للمشاركين، كجزء من البرنامج، وكيف يؤثر ذلك إيجابياً على نتائج البرنامج وأداء العمل.⁷



تقييم احتياجات الأداء

يمكن أن يتفاوت بشكل ملحوظ الوقت والموارد المطلوبة لتقييم الأداء بشكل صحيح. يمكن أن تحتاج إلى قضاء بضع ساعات توضح خلالها للمشاركين ما يجب القيام به بعد تجربة التعلم. أو قد تكون بحاجة إلى إجراء تقييم متعمق للاحتياجات وتحديد استراتيجية تدريب لمسألة معقدة تتعلق بالأداء وتنطوي على العديد من إجراءات العمل والوظائف والأدوار.

من باب التذكير، تنطوي الأهداف الرئيسية لتقييم احتياجات الأداء على النقاط التالية:

- التسلّح بوقائع تدعم الافتراضات.
- معالجة المشاكل والأسباب الصحيحة.
- تجنب التسرّع في اعتماد حلّ من حلول التعلم.
- تحديد أفضل حل أو مزيج من الحلول.
- تحديد كيفية تقييم النتائج.

يُعد التقييم الدقيق لاحتياجات المشاركين بمثابة مقدمة أساسية للتغيير السلوكي. بالنسبة إلى المناطق الهشة

والمتأثرة بالصراعات، يُعد التحليل الشامل للوضع السياسي والاجتماعي والاقتصادي وحالة الأمان خطوةً أساسية لتحديد متطلبات البرنامج. يساهم التقييم الذي يتضمن جولات متكررة من التحليل (إذا سمح الوقت والميزانية)، باستخدام الأساليب الكمية والنوعية، في تصميم برنامج مرّن يناسب السياق والثقافة المحليين. إذا كنت تقوم بجولات متعددة من التحليل، خذ في عين الاعتبار الحصول على مدخلات من أشخاص مختلفين ضمن المجموعة نفسها من أصحاب المصلحة لئلا تُرهق نفس المشاركين بالعديد من الطلبات. خذ في الاعتبار مستويات التعليم والمعرفة لدى المشاركين،⁸ بالإضافة إلى احتياجاتهم النفسية والعاطفية، والتي يمكن أن تؤثر جميعها على محتوى البرنامج. سيعتمد انخراط المشاركين على ما إذا كانوا يعتبرون البرنامج قابلاً للتطبيق على مشاكل حياتهم الواقعية وفرصة لاكتساب مهارات جديدة. خلال هذه المرحلة، حدّد مدى توافر وجودة مُقدمي الخدمات الاستشارية المحليين الذين يمكنهم تقديم المساعدة خلال البرنامج وبعده إذا لزم الأمر.

الاعتبارات والمهام	الأسئلة	النصائح والنُهج
--------------------	---------	-----------------

على مستوى الدولة

السلامة والأمن

قيم الاحتياجات الأمنية لمقدمي البرنامج والمشاركين	1. هل هناك حاجة للتحقق من خلفية المشاركين أو مُقدمي البرنامج؟	2. هل يحتاج العميل أو المؤسسة الراعية إلى تفويض المشاركين في البرنامج؟	3. هل يحتاج المشاركون ومُقدمو البرنامج إلى تدريب خاص لحالات الطوارئ؟	4. هل يحتاج المشاركون أو ومُقدمو البرنامج إلى حماية أمنية طوال الوقت أو في بعض الأحيان؟
٨ حدّد كيفية إجراء فحوصات صارمة للتحقق من الخلفية قبل اختيار المشاركين أو مُقدمي البرنامج. ٩ حدّد متطلبات الدخول إلى مرفق التدريب (على سبيل المثال، التحقق من الهوية في مكتب الأمن). ١٠ احصل على بيان كامل ومحدّث حول القضايا الأمنية من ضابط الأمن المعيّن في موقع البرنامج. ١١ يمكنك أيضاً تقديم تدريب إضافي لمقدمي البرامج حول كيفية العمل بأمان في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات.⁹				

الأعراف الاجتماعية والثقافية

حدّد المشاكل المحلية المتعلقة بسياق البرنامج والتي قد تتطلب تغييرات في المحتوى.¹⁰	1. ما الوقائع والحواجز التي قد تتعارض مع المحتوى؟ 2. ما هي التعديلات التي قد تكون أساسية على البرنامج لتسهيل قبول المشاركين وتطبيق محتوى البرنامج؟	قيم الأثر المحتمل للعوامل السياسية والاجتماعية، والاقتصادية والأمنية على محتوى البرنامج وقبوله وتطبيقه
راجع نجاح برامج التدريب الحالية في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات واعتمد عليها حيثما أمكن (من حيث المحتوى أو المنهجية).¹¹ استفد من البرامج الموجودة للوصول إلى مُقدمي البرامج، وتقديم التدريب، والحفاظ على تكاليف منخفضة.	1. ما هي البرامج التي نجحت في هذه المنطقة أو المناطق المشابهة لها؟ 2. ما هي العوامل التي ساهمت في نجاح هذه البرامج؟ 3. كيف يمكن تكرار هذه العوامل أو دمجها في برنامجك؟ 4. هل ممكن الاستفادة من الموارد المستخدمة في البرامج الأخرى التي تمّ إجراؤها في المنطقة؟	استكشف البرامج الحالية والماضية التي أُجريت في هذه المنطقة أو مناطق مماثلة

الاستقرار الاقتصادي

اطّلع على تاريخ وثقافة الأعمال في المنطقة. راجع معدلات النجاح والنمو للشركات في المنطقة. حدّد المواضيع التي قد تحتاج إلى مزيد من الشرح للمشاركين الذين ليسوا على دراية بمفاهيم المشاريع الخاصة. قيّم فرص السوق المتاحة للمشاركين لممارسة وتوسيع آفاق المهارات والمعرفة المكتسبة في برنامجك.	1. ما التقدم الذي أحرزته المنطقة في الانتقال من الشركات العامة / التي يقودها القطاع العام إلى الشركات الخاصة؟ 2. ما مدى تطور المشاركين في إدارة وتنمية أعمالهم؟ 3. ما هي التدريبات الإضافية حول مفاهيم الأعمال التي قد تكون ضرورية للمشاركين في البرنامج؟ 4. ما هي فرص العمل المحتملة المتاحة لخريجي برنامج تحسين الأداء الذي تُقدّمه؟	حدّد مدى تطوّر ثقافة الأعمال الخاصة في المنطقة
---	--	--



الاعتبارات والمهام	الأسئلة	النصائح والنهج
--------------------	---------	----------------

الاستقرار الاقتصادي (تابع)

حدّد مدى توافر الخدمات الاستشارية المحلية وجودتها	1. هل يمكن لمُقدمي الخدمات الاستشارية المحليين دعم ومتابعة برنامج تحسين الأداء؟ 2. ما مدى جودة هذه الخدمات المحلية؟	أحصل على قوائم بمقدمي الخدمات الاستشارية المحليين (مثل خدمات تطوير الأعمال أو المستشارين المستقلين) الذين يمكنهم استكمال ودعم برنامجك خلال تقديمه وبعد إكماله. أحدّد جودة مُقدمي الخدمات الاستشارية المحليين. أقدّم نشاطات لبناء القدرات إذا لزم الأمر للخدمات الاستشارية المحلية (على سبيل المثال، بناء قدرات تدريب المدّرب، وتطوير مهارات التدريب)
حدد القضايا الاقتصادية ورسوم البرنامج	1. هل يمكن لتقلبات أسعار صرف العملات أن تؤثر على قدرة المشاركين على دفع رسوم البرنامج أو قدرة المؤسسة على دفع الرسوم لمقدم (مقدمي) البرنامج؟	أحدّد العملة المفضّلة لدى مُقدمي البرنامج المحليين. أحدّد ما إذا كان الدفع لمقدمي البرنامج الأجانب باهظ التكلفة بالنسبة للمنظمين المحليين.

التكنولوجيا

حاول الحدّ قدر الإمكان من الأعطال التكنولوجية في مكان البرنامج	1. ما هي الإجراءات الاحترازية التي يجب اعتمادها إذا حصل عطل تكنولوجي في مكان التدريب؟ 2. ما هي معدات الدعم التي قد تكون ضرورية؟	أطلب النصيحة من المنظم / الشريك المحلي بشأن القيود اللوجستية. أأكّد ما إذا كانت المعدات التي تعمل بالطاقة الشمسية ستكون مناسبة كمعدات احتياطية. أحدد الأساليب البسيطة ومنخفضة التكنولوجيا التي يمكن للمدربين استخدامها كأساليب احتياطية.
--	---	---

البنية التحتية والخدمات اللوجستية

قيّم خيارات النقل المتوفرة لمقدمي البرنامج والمشاركين فيه	1. ما هي أساليب التدريب البديلة التي قد تكون مناسبة؟	أبحث عن طرق تقديم مختلفة ومعدلات المشاركة المحتملة (على سبيل المثال، التدريب عبر الهاتف أو التدريب المختلط الذي يتضمن جلسات مباشرة أو عبر الهاتف أو عبر الإنترنت). أقيّم قابلية تطوير البرنامج بناءً على إمكانية وصول المشاركين إلى أماكن التدريب أو التكنولوجيا اللازمة. أقم بمراعاة التوزّع الجغرافي للمشاركين، حيث يمكن أن يكون لذلك أثر على حضورهم وتناقص أعدادهم.
---	---	---

على مستوى الفرد

الثقة / الصمود

كن مراعيًا للتأثيرات العاطفية والنفسية للمشاركين في الدول الهشة والمتأثرة بالصراعات. قد يكون من الضروري إفساح المزيد من الوقت للاستماع والمناقشة وبناء الثقة عند التفاعل مع المشاركين لجمع المعلومات.	1. كيف يمكنك دعم المشاركين المحتملين بشكل أفضل بينما تجري بحثاً عن احتياجاتهم من حيث الأداء؟ 2. ما هي "المحفزات العاطفية" (أو ما يُعرف بـ الأضرار الساخنة) التي من المحتمل أن تسبب ردود فعل قوية عند تقييم الاحتياجات أو خلال المقابلات أو وسط مجموعات التركيز؟ 3. ما هي أوجه المرونة التي ينبغي تضمينها في تقييم احتياجات الأداء؟	استنبط طرقاً لدعم الاحتياجات النفسية والعاطفية للمشاركين
حدد ما إذا كان ينبغي تضمين تدريب الصمود في البرنامج. قارن القدرات الملحوظة مع التقييمات الذاتية. إذا كانت الثقة أقل من القدرات الفعلية، ففكر في وضع أنشطة خلال فترة العمل التمهيدي أو الدورة التدريبية لبناء الثقة.	1. هل تتناسب ثقة المشاركين في مهاراتهم مع قدراتهم الفعلية؟	قيم الحاجة إلى تقديم الأنشطة التي تعزز مثابرة المشاركين، واحترامهم للذات وثقتهم بأنفسهم



تصميم المناهج /

تصميم تجارب التعلم¹²

يشير تصميم المناهج إلى تصميم أطر العمل لتجارب التعلم والأنشطة والمواد المترابطة الهادفة إلى بناء كفاءة المشاركين وثقتهم. تؤدي المناهج إلى إضفاء طابع واقعي وعملي على استراتيجية البرنامج عالية المستوى، كما تشكل خارطة طريق لتصميم تجارب التعلم. كما يوفر أهداف التعلم للمستويات العليا، والخطوط العريضة لتجربة التعلم، وملخصات عن أنشطة التعلم ضمن تجربة التعلم. علاوةً على ذلك، يحدد الدليل مدة كل قسم من تجربة التعلم وطريقة قياس النجاح في إكمال كل هدف تعلم. تسهم نتائج تقييم الاحتياجات مباشرةً في القرارات المتخذة حول تصميم المنهج.

من باب التذكير، تنطوي الأهداف الرئيسية لتصميم المناهج على النقاط التالية:

- ترتيب تسلسل أهداف التعلم ونتائج الأداء بما يتيح للمشاركين البدء في تطبيق المعارف الجديدة في العمل بأسرع ما يمكن.
- ترتيب تسلسل التعلم لتحسين معدّل الاستبقاء.
- تحديد ودمج الأهداف الأخرى (على سبيل المثال، تطوير الذات أو الفهم) حيثما أمكن.
- تحديد الأشكال والقنوات الأكثر فعالية للمشاركين.
- تعيين مسار محدد لكل دور وظيفي أو مستوى خبرة، تعليم، مهارات.
- تحديد طرق لإعادة الاستخدام المحتملة لمكونات المنهج، وبالتالي تعزيز الكفاءة في تطوير التجارب والمواد.
- تحديد المبادئ التوجيهية، والنماذج والموارد المشابهة لتعزيز الاتساق خلال عملية التطوير.
- دمج التعلم المعرفي والنفسي الحركي بفعالية.
- تجربة مختلف مكونات المنهج قبل تطويره بشكل كامل أو طرح كافة التجارب والمواد.

ينطوي تصميم تجارب التعلم على التخطيط لتجارب التعلم وتطويرها، بدءاً من إنشاء دروس إلكتروني ذاتي التعلم لمدة 15 دقيقة وصولاً إلى إعداد منصة اجتماعية تتيح للموظفين التعلم من بعضهم البعض وابتكار دورة تدريبية بقيادة مدرّس في قاعة حصة دراسية أو حتى على أرض الواقع. يبدأ تصميم تجارب التعلم بفهم واضح لإجراءات العمل ونتائج الأداء المرجوة. ويجب أن يتوافق كل المحتوى والأنشطة في تجربة التعلم بشكل مباشر

مع هدف تحقيق هذه النتائج والإجراءات. يمكن أن تشمل المخرجات لتصميم تجارب التعلم أدلة المنسقين، وأدلة المشاركين، وشرائح العرض، والمواد المرجعية، والأدوات المساعدة على إتمام العمل، والتعلم الإلكتروني، ومواد الدراسة الذاتية، والأدوات والملصقات وغيرها من مواد التعلم وجلسات تدريب المدرب وجدولة الحصص الدراسية والخدمات اللوجستية.

من باب التذكير، تنطوي الأهداف الرئيسية لتصميم تجارب التعلم على النقاط التالية:

- تأمين التوافق بين أهداف التعلم من جهة ونتائج الأداء وإجراءات العمل المرجوة من جهة أخرى.
- تقديم المحتوى المفيد والضروري بدلاً من المحتوى الجذاب فقط.
- تقديم المحتوى بوضوح وإيجاز.
- توفير فرص متكررة وفعالة للممارسة.
- ابتكار مواد تدعم التعلم.
- ابتكار أدوات وأساليب لقياس المهارات والمعارف الجديدة التي اكتسبها المشاركون.
- ابتكار أدوات وأساليب لقياس مدى استخدام المشاركين لما تعلموه على أرض الواقع.
- تصميم تجارب تعلم تتيح للمنسقين والمشاركين تحقيق النجاح.
- الاستعداد لتقديم البرنامج.

عند تصميم المناهج وتصميم تجارب التعلم للبرامج في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات، لا تنس مراعاة المحتوى والأنشطة والدعم الأنسب للمشاركين ومقدمي البرامج في بيئة غير مستقرة. قد تحتاج إلى استيعاب التفاوت في مستويات التعليم والإلمام بالقراءة والكتابة بين المشاركين أو التفاوت في مستويات العافية النفسية والصمود. يمكن أن تؤدي الاستعانة بمقدمي خدمات التدريب والخبراء المحليين من أهل الاختصاص الذين يملكون إلماماً مسبقاً بالسياق المحلي¹³ إلى تسريع عملية التطوير وتقديم البرنامج، وتعزيز الفعالية، وربما تقليل التكاليف. قد يستوجب عليك توفير المزيد من الإجراءات الاحترازية الأمنية للمنسقين والمشاركين قبل تقديم البرنامج.

على مستوى الدولة

السلامة والأمن

أحرص على توفير المزيد من الإجراءات الاحترازية الأمنية للمنسقين والمشاركين قبل تقديم البرنامج.

1. هل يحتاج المشاركون إلى تدريب وإرشادات حول السلامة والأمن؟
2. من يمكنه تقديم معلومات أمنية شاملة حول السياق المحلي؟
3. كم من الوقت ينبغي تخصيصه لهذا التدريب؟

- ◀ حدّد الوقت والموارد للتدريب على السلامة.
- ◀ لا تروّج لهذا التدريب في وسائل الإعلام العامة أو وسائل التواصل الاجتماعي ما لم يكن ذلك آمناً.
- ◀ بلّغ المشاركين المسجلين فقط بمواقع التدريب.
- ◀ شارك أرقام الهواتف ومعلومات الاتصال الخاصة بالمنظمين والمدرّبين الرئيسيين مع المشاركين قبل البرنامج أو التدريب، إذا كان ذلك مناسباً.
- ◀ اجمع معلومات جهات الاتصال في حالات الطوارئ من جميع المشاركين.
- ◀ شارك معلومات جهات الاتصال الخاصة بالسفارات والقنصليات ذات الصلة إذا شمل البرنامج مُقدمي خدمات أو مشاركين أجانب.

الأعراف الاجتماعية والثقافية

أمن التوافق بين التعلّم والمعايير الاجتماعية والثقافية

1. كيف يمكنك تعديل المنهج ومحتوى البرنامج بما يناسب السياق المحلي والجمهور المستهدف؟
2. من الذي يمكنه مراجعة المنهج للتأكد من أنه يتناسب مع السياق المحلي ومع مستويات المهارات والمعرفة لدى المشاركين؟
3. من المسؤول عن التحقق من محتوى البرنامج بحثاً عن المواضيع الخلافية؟
4. هل هنالك أي توتر بين المشاركين ينبغي منحه انتباهاً خاصاً؟
5. هل صادق القادة المحليون على الأنشطة المدرجة في المنهج؟

- ◀ استشر المتخصصين المحليين لتلقّي الملاحظات والتأكد من تماشي المنهج مع الثقافة المحلية، ومهارات المشاركين ومعارفهم واحتياجاتهم.
- ◀ عدّل الأمثلة ودراسات الحالة الواردة في البرنامج بما يعكس الاحتياجات الخاصة، والحساسيات الثقافية وظروف المشاركين في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات.
- ◀ توجّه الحذر عند اختيار الصور لعرضها في الشرائح والنشرات. اطلب من خبراء محليين من أهل الاختصاص التحقق من المواد التي أعدتها.
- ◀ حدّد إمكانية دعوة أشخاص من مناطق أو بلدان مختلفة.
- ◀ تأكد ألا يكون المشاركون من قبائل أو مجموعات أو عشائر لها تاريخ متّسم بالصراعات.
- ◀ استعن بخبراء محليين مؤهلين كمدرّبين وحضّهم لعملية التسهيل.
- ◀ درّب المدربين على كيفية معالجة المواضيع الشائكة (في حال نشوئها) والتشجيع على المناقشات السلمية.
- ◀ حدّد الجهة التي يتعيّن عليها المصادقة على محتوى التعلّم إن وجدت. فقد تساهم المصادقات من القادة المحليين (الشركات ورجال الدين وغيرهم من أصحاب النفوذ في المجتمع) في تعزيز قبول البرنامج.

الاستقرار الاقتصادي

قم بمراجعة القيود المالية التي يفرضها البرنامج

1. كيف يمكنك الحدّ من التكاليف المترتبة على المشاركين؟
2. كيف يمكنك الحدّ من التكاليف المترتبة على مؤسسة العمل والوكالات الراعية للحفاظ على البرنامج بعد نفاذ التمويل الأولي؟

- ◀ خُذْ بالاعتبار أساليب التعليم عن بُعد للحدّ من تكاليف السفر.
- ◀ قلّل عدد النشرات لتقليص تكاليف الطباعة.
- ◀ فكّر باستخدام اللوحات الورقية والملصقات بدلاً من أجهزة الكمبيوتر ومعدات الإسقاط للحدّ من تكاليف المعدات وتقليل الاعتماد على شبكة الإنترنت أو الطاقة الكهربائية غير الموثوق بها



الاعتبارات والمهام	الأسئلة	النصائح والنُهج
--------------------	---------	-----------------

البيئة القانونية

اطلب استشارة قانونية حول محتوى البرنامج	1. ما هي القوانين المحلية التي تحتاج إلى التحقق منها للتأكد من أن محتوى البرنامج خالٍ من أي مواضيع خلافية؟	- احصل على مراجعة قانونية كاملة لمواد البرنامج بهدف التأكد من عدم انتهاكها للقوانين المحلية. - أطلب من عميلك توجيهك إلى المصادر المناسبة للحصول على استشارة قانونية.
---	--	---

البنية التحتية والخدمات اللوجستية

افسح مجالاً للمرونة في تصميم البرنامج	1. ما التحضيرات التي عليك القيام بها للتعامل مع العراقيل؟	- فكّر في اعتماد أساليب التقديم البديلة. - صمّم التدريب على شكل أجزاء تعلّم قصيرة يمكن تقديمها في أوقات مختلفة. - ناقش الخيارات الاحتياطية المتوفرة في حال نشوء أعطال لوجستية مع المنسّقين، في إطار تدريب المدربين.
---------------------------------------	---	---

على مستوى الفرد

الثقة / الصمود

خطّط وابتكر الأنشطة التي تعزّز مثابرة المشاركين، واحترامهم للذات وثقتهم بأنفسهم	1. ما هي الأنشطة التي يمكنك إدخالها إلى البرنامج أو تعديلها بما يعزّز من هذه الصفات؟	- ابحث عن أنشطة فردية وجماعية تعزّز تنمية الصمود الشخصي والثقة في النفس.¹⁴ - صمّم فرصاً تتيح لكل مشارك قيادة أنشطة المناقشة في مجموعة صغيرة. - أربط الأنشطة بتمارين التأمل الذاتي المتعلقة بالصمود، واحترام الذات والثقة في النفس. - خصّص بعض الوقت في الأنشطة المقترحة ليتمكن المشاركون من التعبير عن مشاعرهم ومخاوفهم. - خصّص بعض الوقت أثناء تدريب المدربين لمناقشة الاحتياجات النفسية والعاطفية المحتملة التي قد يعبر عنها المشاركون.
---	--	--

الثقافة والمهارات

اجمع المعلومات عن المشاركين وقرّر التسلسل المناسب لتجارب التعلّم (بما في ذلك التدريب التعويضي)	1. ما هي المهارات المطلوبة قبل التدريب لتعزيز ثقة المشاركين في قدرتهم على المشاركة بالكامل في البرنامج؟ 2. هل ستحتاج الدورة إلى وقت أكثر من المعتاد لإنهاء الأنشطة أو المناقشات، معالجة المستويات المتدنية من المهارات في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات أو معالجة مسائل الترجمة؟	- قم بإعداد تدريب قبل الدورة لمساعدة المشاركين على تعزيز مهاراتهم الأساسية. - أوص بتشكيل مجموعات دعم للمتعلّمين بعد الدورة حيث يمكن للمشاركين استخدام مهاراتهم الجديدة وتلقّي الملاحظات والتشجيع من زملائهم.
--	--	---

٥٠ اعتبارات المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات لدى تسهيل التعلم

- مساعدة المشاركين على تحقيق أهداف التعلم المحددة بكفاءة.
- عند تسهيل التعلم للبرامج في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات، قد تحتاج أنت والمشاركين في البرنامج إلى خوض حلقة للإحاطة بإرشادات السلامة من أجل التعرّف إلى تدابير الأمن الوقائية قبل بدء التدريب. ولدى إجراء التدريب، احرص على مراعاة الاختلافات الثقافية والسياسية، وأبق تركيزك على موضوع الدورة عبر وضع قواعد صارمة والالتزام بها. ادمج الاحتياجات النفسية والعاطفية للمشاركين. فكّر في تأجيل البرنامج إذا وقع حدث مؤلم قبله مباشرة. كن مرناً في تقديم التدريب وحضّر لتوفير أنشطة وطرق تقديم بديلة، بحسب ما تقتضيه الحاجة. تحلّ بالصبر وامنح المشاركين كل الوقت اللازم للتمرن على المواد.
- قد يتراوح نطاق تسهيل التعلم من تدريب بضعة أشخاص في غرفة عقد الاجتماعات أو تحت شجرة حتى، إلى إجراء ندوة إلكترونية مع مئات أو حتى آلاف المشاركين.
- من باب التذكير، تنطوي الأهداف الرئيسية لعملية تسهيل التعلم على النقاط التالية:
 - إنشاء بيئة مؤاتية للتعلم.
 - توفير تجربة تعلم تؤمن انخراط المشاركين.
 - مساعدة المشاركين على التركيز وتحمل المسؤولية تجاه ما يتعلمونه.
 - تحسين فرص التفاعل والممارسة للمشاركين.
 - تصميم تجارب تعلم تلبّي الاحتياجات المحددة للأفراد والمجموعات.

الاعتبارات والمهام	الأسئلة	النصائح والنُهج
على مستوى الدولة		
السلامة والأمن		
تقديم تدريب على إجراءات السلامة والطوارئ	1. ما هو التدريب على إجراءات الطوارئ الذي يحتاج إليه المشاركون ومُقدّم البرنامج؟ 2. ما هي الإجراءات الاحترازية الأمنية التي يجب اتخاذها قبل التدريب؟	• يجب أن تتصدّر سلامة مُقدمي البرنامج والمشاركين قائمة أولوياتك دائماً. • تبادل ومارس إجراءات الطوارئ مع المشاركين ومُقدمي البرنامج. • قُم بإجراء تدريبات وتمارين عن كيفية التعاطي مع الحوادث. • قم بإجراء تمرين واحد على الأقل للتدرب على إجراءات الإخلاء والإغلاق. • تأكد من أنّ الجميع يعرف كيفية الوصول إلى منطقة التجمع الآمنة التي تم تحديدها وقُم "بمناداة الأسماء" لمعرفة المتغيّبين بين المشاركين. • قُم بالترتيبات اللازمة ليحضر جميع المنسّقين دورة مصغّرة عن الإسعافات الأولية وعملية الإخلاء في حالات الطوارئ.
حافظ على الأمن	1. كيف تضمن سلامة المشاركين وأمنهم خلال البرنامج؟	• احرص على توقّف مركبة إذا واجهت حالة طارئة (تنتظر في مقر انعقاد البرنامج). • أعط المشاركين أرقام جهات الاتصال في حالات الطوارئ. • كُن على أهبة الاستعداد لإلغاء التدريب أو تغيير موقعه خلال مهلة قصيرة. • راقب بانتظام الوضع الأمني والطرق بالقرب من الموقع وأبلغ المشاركين بالمستجدات المناسبة.



الاعتبارات والمهام	الأسئلة	النصائح والنُهج
--------------------	---------	-----------------

الأعراف الاجتماعية والثقافية

تجنّب التطرّق إلى أي مسائل غير ضرورية خلال تقديم التدريب	1. ما هي "المواضيع الحساسة" التي قد يتم التطرّق إليها؟ 2. كيف يمكن للمنسق أن يساعد المشاركين على مناقشة المواضيع الحساسة بطريقة هادئة ومحترمة ومثمرة؟ 3. ما هي الملابس المناسبة لمكان التدريب؟	◀ راع الاختلافات الثقافية والسياسية. ◀ راع قواعد اللباس المحلية. ◀ صمّم القواعد الأساسية وحدّد المواضيع التي يمكن مناقشتها. ◀ صمّم قواعد أساسية تقضي باحترام آراء الآخرين. ◀ أبقِ تركيزك على موضوع الدورة من خلال الرجوع إلى القواعد الأساسية الموضوعية.
--	---	---

الاستقرار الاقتصادي

تأكد من تلقي التمويل لتشغيل البرنامج	1. ما الترتيبات التي يجب القيام بها للتأكد من توفر مبلغ كافٍ من المال أثناء البرنامج؟	◀ احتفظ بمبلغ نقدي صغير.
--------------------------------------	--	---------------------------------

التكنولوجيا

حضّر خطة احتياطية في حال حدوث أي أعطال فنيّة	1. هل تتوفر معدات احتياطية في مكان التدريب؟ 2. ما هي طرق التدريب البديلة التي يمكنك استخدامها إذا واجهت عرقلة ما؟	◀ تأكد من أنّ أجهزتك تتماشى مع قوالب الطاقة والفولتيات المحلية. ◀ قم بتأمين مولّد أو فكّر في استخدام المعدات التي تعمل بالبطارية. ◀ تأكد من أنّ البطاريات مشحونة بالكامل. أحضر بطاريات وشواحن احتياطية. ◀ احتفظ بنسخة مطبوعة من المواد في حال انقطع التيار الكهربائي (نسخ ورقية عن صفحات العرض، نصوص مطبوعة لمقاطع الفيديو). ◀ اضمن إمكانية تنزيل محتوى البرنامج. إذا كانت بحوزة المشاركين هواتف ذكية، فيمكنهم تنزيل المحتوى على هواتفهم الجوّالة. ◀ تأكد من أنّ الهواتف الجوّالة مشحونة بالكامل.
--	---	---

البنية التحتية والخدمات اللوجستية

حضّر خطة احتياطية في حال حدوث أي أعطال لوجستية	1. هل تتوفر خدمات احتياطية في مكان التدريب؟ 2. ما هي طرق التدريب البديلة التي يمكنك استخدامها إذا واجهت عرقلة ما؟	◀ تأكد من توافر الماء والطعام ودورات المياه ووسائل الاتصالات وآلات تصوير المستندات وغيرها في المكان أو بالقرب منه. ◀ تأكد من توافر اللوحات الورقية والسبورات والملصقات والأقلام وأقلام الماركر والشريط اللاصق للوحات الورقية والورق، إلخ.
--	---	---

على مستوى الفرد

الثقة / الصمود

ادعم الاحتياجات النفسية والعاطفية للمشاركين خلال البرنامج

1. كيف يمكن أن يتعاطف المنسق مع احتياجات المشاركين النفسية والعاطفية المحتملة؟
 2. كيف ينبغي أن يتعامل المنسق مع الاحتياجات النفسية والعاطفية إذا عبّر عنها المشاركون أثناء الحصة الدراسية؟
 3. كيف يمكن أن يصمم المنسقون أمثلة مناسبة لدعم المشاركين؟
- ◀ خصّص بعض الوقت أثناء تدريب المدربين لمناقشة الاحتياجات النفسية والعاطفية المحتملة التي قد يعبر عنها المشاركون.
 - ◀ خصّص بعض الوقت ليتمكن المشاركون المحتملون من التعبير عن مشاعرهم ومخاوفهم. قد يتطلب ذلك وقتاً إضافياً خلال أنشطة البرنامج.
 - ◀ فكّر في تأجيل البرنامج إذا وقع حدث مؤلم قبله مباشرة، إذ قد يتعدّر على المشاركين التركيز على محتوى البرنامج.
 - ◀ تحلّ بالمرونة في ما يتعلق بتقديم التدريب. كن مستعداً لتوفير أنشطة وطرق تقديم بديلة، بحسب ما تقتضيه الحاجة.
 - ◀ استخدم أمثلة تعكس التحديات والعوامل المؤثرة المحلية.

الثقافة والمهارات

تحلّ بالصبر وامنح المشاركين كل الوقت اللازم للممارسة خلال البرنامج

1. هل كان مستوى تعليم المشاركين كالمتوقع؟
 2. هل من طريقة للارتقاء بمستوى المعرفة لدى المشاركين لمساعدة أصحاب المهارات المتدنية؟
 3. هل يستطيع المنسقون تغيير نهج التدريس التي يعتمدونها بشكل منتظم؟
- ◀ سلّط الضوء على أهمية التحلي بالصبر لتوفير متسع من الوقت للممارسة والتكرار واستعين بالتمارين العملية متى أمكن.
 - ◀ فكّر في الاستعانة بمشاركين أكثر كفاءة لدعم أو إرشاد الأشخاص الذين يحتاجون إلى المزيد من المساعدة.
 - ◀ غيّر نهج التدريس بشكل منتظم لتلبية احتياجات كافة المتعلمين والحفاظ على حيوية التدريب ونشاطه.
 - ◀ ضع خطة احتياطية لكيفية تعديل جدول الأعمال في حال استغرقت الأنشطة وقتاً أطول من المتوقع.



٥٠ اعتبارات المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات عند دعم عملية نقل التعلّم

- معالجة اعتبارات نقل التعلّم في مرحلة تقييم الاحتياجات.
 - تصميم وتطوير المواد لدعم نقل التعلّم.
 - تحضير المدربين والمرشدين لدعم نقل التعلّم.
 - اختيار المحتوى والأنشطة المناسبة ضمن البرنامج لدعم نقل التعلّم.
 - إجراء أنشطة نقل التعلّم.
- عند تصميم الأنشطة والمواد المتعلقة بعملية نقل التعلّم والخاصة بالبرامج التي يتم تقديمها في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات، لا تنس ترتيب حلقات المتابعة في أماكن آمنة واختار طرقاً آمنة للوصول إليها. ادمج احتياجات المشاركين النفسية والعاطفية وعزز باستمرار شبكات دعم الأقران دعم الأقران بغية تعزيز عملية نقل التعلّم.
- يوقّر دعم نقل التعلّم الأنشطة والمواد التي تساعد المشاركين على الاستفادة مما تعلّموه وتطبيقه داخل العمل أو المنزل. وقد تشمل تدخلات المتابعة هذه رسائل بريد إلكترونية تذكيرية، توفير ملاحظات وتدريب على يد مدير أو مرشد، والأدوات المساعدة على إتمام العمل، ومنتديات المناقشة، والأدوات القائمة على الإنترنت، والفرص الإضافية للممارسة وتقدير التغييرات الحاصلة في السلوك.
- في الواقع، يساهم دعم نقل التعلّم في زيادة احتمال استخدام المشاركين لمعارفهم ومهاراتهم الجديدة بعد إكمال البرنامج. وبالتالي، يجب مباشرة عملية تصميم هذا المكوّن وتطويره عند البدء بتصميم تجارب التعلّم. ولهذا المكوّن مرحلته/ كفاءته الخاصة، نظراً إلى أهميته في عملية تطبيق التعلّم بشكل ناجح. من باب التذكير، تنطوي الأهداف الرئيسية لعملية دعم نقل التعلّم على النقاط التالية:

الاعتبارات والمهام	الأسئلة	النصائح والنهج
على مستوى الدولة		
السلامة والأمن		
رتّب لعقد حلقات المتابعة في أماكن آمنة واختار طرقاً آمنة للوصول	1. كيف يمكن إطلاع مُقدمي خدمات الدعم بعد البرنامج والمشاركين على إجراءات الطوارئ؟ 2. ما هي المستجدات المتعلقة بحالات الطوارئ التي يجب نقلها إلى مُقدمي خدمات الدعم بعد البرنامج والمشاركين بشكل منتظم؟ 3. هل الحراسة الأمنية مطلوبة للسفر؟	◀ حدّد جميع مخارج الطوارئ في مكان إقامة حلقة المتابعة بعد البرنامج. ◀ احرص على توقّر مركبة إذا واجهت حالة طارئة (مركونة في مكان البرنامج). ◀ اطلع على المستجدات الأمنية بانتظام. ◀ راقب الطريق المؤدي إلى مكان إقامة حلقة المتابعة بعد البرنامج والأماكن المحيطة به بشكل منتظم. ◀ كن جاهزاً لإلغاء أو تأجيل أو نقل أنشطة حلقة المتابعة خلال مهلة قصيرة. ◀ استأجر مُقدمي خدمات النقل المحترفين أو المرافقين الأمنيين للمشاركين في البرنامج أو مُقدمي البرنامج، عند الضرورة. اطلب من العميل أو المؤسسة أو السفارة أو القنصلية أو أي منظمة أخرى موثوق بها تعمل محلياً أن تُقدّم لك قائمة بالشركات الموثوقة.

الأعراف الاجتماعية والثقافية

تجنّب الحساسيات السياسية أو الاجتماعية في حلقات المتابعة بعد انتهاء البرنامج	1. كيف يجب أن يقوم مُقدم البرنامج بإيصال نتائج البرنامج للعملاء والرعاة والمشاركين؟	أبلغ عن نتائج البرنامج بموضوعية قدر الإمكان، وابتعد عن القضايا السياسية أو الاجتماعية أو الدينية الحساسة.
--	---	---

الاستقرار الاقتصادي

طوّر دعماً لما بعد البرنامج يتسم بالفعالية من حيث التكلفة	1. كيف يمكنك تأمين الدعم في الوقت المناسب وبطريقة مجدية من الناحية الاقتصادية للمشاركين والمؤسسة الراعية؟	- استعين بمُقدمي خدمات تطوير الأعمال المحليين (إذا وجدوا). - استند إلى الشبكات الشخصية وشبكات الأعمال بين الشركات لتقديم الدعم في عملية نقل التعلم. - نسّق مع المديرين والمشرفين لاستحداث فرص التدريب في العمل. - نسّق مع جمعيات التوظيف وأرباب العمل لاستحداث فرص التطوُّع أو التدريب الداخلي للمشاركين العاطلين عن العمل لممارسة المهارات والمعارف المكتسبة من برنامجك. - استحدث فرص نقل التعلم بطريقة مرنة وملائمة لكلٍ من ربّ العمل والمشارك في البرنامج. - قدّم حوافز مثل المساعدة في طلبات القروض المصرفية أو فرص الحصول على المشورة من قادة الأعمال المحليين. - وفّر وسائل النقل المجانية إلى موقع الاجتماعات التي تُعقد بعد البرنامج.
---	---	---

التكنولوجيا

حدّد إمكانية وصول المشاركين إلى التكنولوجيا التي من شأنها أن تدعم التعليم عن بُعد بعد البرنامج	1. ما هي الوسائل البديلة المتوفرة لتعزيز التعلم بعد البرنامج؟	اسأل المشاركين والعملاء عن وسيلة التواصل المفضلة لديهم (مثلاً، البريد الإلكتروني أو الهاتف أو الواتساب وغيرها من الوسائل)
--	---	---

على مستوى الفرد

الثقة / الصمود

ادعم الاحتياجات النفسية والعاطفية للمشاركين بعد البرنامج	1. ما هو الدعم النفسي والعاطفي المطلوب والقابل للتطبيق بعد البرنامج؟	- فكّر في ما إذا كان من الملائم توفير جهات اتصال تقدّم خدمات استشارية محلية. - حافظ على نبذة صوت ملائمة ومحفّزة من دون أن تبدو متعالياً.
--	--	---



الشبكات

ادعم عملية بناء شبكات بين المشاركين	1. ما هو الدعم الخاص الذي سيطلبه المشاركون من المدّرب أو ربّ العمل عند تطبيق المعارف أو المهارات المكتسبة حديثاً؟ 2. ما هي أفضل طريقة لتقديم الدعم؟ 3. هل يشجع تصميم البرنامج المشاركين على مواصلة التفاعل في ما بينهم بعد انتهاء البرنامج؟	‣ تعاون مع العملاء أو الرعاة لتأمين المدربين أو المرشدين أو الأنشطة لتوفير الدعم ما بعد البرنامج. ‣ شجّع المشاركين على التفاعل في ما بينهم ومشاركة تطبيقات التعلّم والخبرات الأخرى. فقد يعزز ذلك قدرة المشاركين على الصمود وثقتهم في أنفسهم من خلال ربطهم بأفراد يواجهون نوع التحديات نفسه.
---	--	---

٥ اعتبارات المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات عند تقييم التعلم

- تكوين نظرة شاملة حول التعديلات التي من شأنها أن تحسّن تجارب التعلم في المستقبل.
- عند تصميم وتطبيق أنشطة ومواد التقييم الخاصة بالبرامج في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات، لا تنس استخدام أساليب جمع البيانات المناسبة وتوثيق وتقييم العوامل التي أثّرت على المشاركة والانخراط. وقد يشمل ذلك قرب المكان وأمانه، وتأثير أنشطة بناء القدرة على الصمود، وتدخلات نقل التعلم (الإرشاد والتدريب وتنمية شبكة المعارف).
- يتمثل الغرض الإجمالي من تقييم التعلم في تحديد فعالية برنامج التعلم ومدى استيفاء أهداف الأداء والعمل. قد يتخذ تقييم التعلم أشكالاً عديدة منها استطلاع ردة فعل المشارك، واختبارات المعرفة، واستعراض المهارات، ومقارنة الأداء قبل التعلم وبعده، واحتساب العائد على الاستثمار.
- من باب التذكير، تنطوي الأهداف الرئيسية لعملية تقييم التعلم على النقاط التالية:
- تحديد الإجراءات الملائمة والواقعية لكل مستوى من التعلم.
- إنتاج تجربة تعلم فعالة تعود بالفائدة على المشاركين والمؤسسات التي ينتمون إليها.

الاعتبارات والمهام	الأسئلة	النصائح والنهج
على مستوى الدولة		
السلامة والأمن		
حدّث المعلومات الأمنية للبرامج المستقبلية في المنطقة	1. ما هي المعلومات الأمنية أو المعارف التي قد يستفيد منها مُقدّمو البرامج في المستقبل؟ 2. ما المهام التي تكلّلت بالنجاح، وما المهام التي كنت ستتولاها بشكل مختلف؟	وثّق الدروس المستخلصة من دورة البرنامج وشاركها مع شبكات الأقران.
اختر أماكن ووسائل نقل آمنة أثناء جمع البيانات بعد البرنامج	1. ما هي الترتيبات التي يجب القيام بها لضمان سلامة مقيمي البرنامج والمشاركين؟	حدّد الفترات والمواقع التي لا تتزامن مع أوقات تشهد توترات سياسية أو فترات تشوبها الصراعات وأعمال العنف من أجل جمع البيانات. يرجى الاطلاع على الاعتبارات السابقة المتعلقة بالسلامة وتطبيقها على جامعي البيانات والمشاركين.
الاستقرار الاقتصادي		
أنشئ بيانات اقتصادية أساسية	1. كيف أثر البرنامج على رفاهية المشاركين المالية؟ 2. ما هو عائد البرنامج المتوقع على الاستثمار للعميل/الراعي؟ 3. ما هي القضايا الاقتصادية التي قد تكون مهمة بالنسبة إلى مُقدمي البرامج في المستقبل؟	اجمع البيانات الاقتصادية الخاصة بالمشاركين قبل البرنامج وبعده. حدّد ما إذا كان للبرنامج أي تأثير مباشر على وضع المشاركين الاقتصادي. حدّد برامج تحسين الأداء التي توفّرها المؤسسات أو مُقدّمو البرامج الآخرين والعوامل الأخرى التي لعلّها ساهمت في تحسين الأداء أيضاً خلال فترة التقييم نفسها. احتسب عائد البرنامج المتوقع على الاستثمار للمساعدة على تقديم دراسة جدوى للعملاء والرعاة في المستقبل. وثّق وتبادل الدروس المستخلصة بشأن معالجة المسائل الاقتصادية.



الاعتبارات والمهام	الأسئلة	النصائح والنُهج
--------------------	---------	-----------------

الاستقرار الاقتصادي (تابع)

حَدّد مسائل الاقتصاد الكلي التي أثّرت على نتائج البرنامج	1. كيف أثّر الوضع الاقتصادي في المنطقة على نتائج البرنامج؟	حَدّد العوامل غير المرتبطة بالأداء التي أثّرت على نتائج الأعمال (على سبيل المثال، عدم الاستقرار السياسي والاضطرابات الاجتماعية).
--	--	--

البيئة القانونية

وثّق الدروس المستفادة بشأن المتطلبات القانونية	1. ما هي المتطلبات القانونية التي قد يحتاج مُقدّمو البرامج في المستقبل إلى الاطلاع عليها؟ 2. ما هي المتطلبات القانونية التي قد تؤثر على عملية جمع أو مشاركة البيانات قبل البرنامج أو بعده؟	وثّق وشارك الدروس المستخلصة حول معالجة الاحتياجات القانونية مع شبكات الأقران.
--	---	---

التكنولوجيا / البنية التحتية والخدمات اللوجستية

وثّق الدروس المستفادة المتعلقة بالتكنولوجيا والخدمات اللوجستية	1. ما هي الدروس التكنولوجية واللوجستية التي قد تكون مهمة بالنسبة إلى مُقدّمى البرنامج في المستقبل؟ 2. كيف أثّر موقع البرنامج وجدول مواعيده واستخدام التكنولوجيا على معدلات الحضور في البرنامج؟ هل كان معدّل الحضور قريباً من المعدّل المتوقع؟	وثّق وتبادل الدروس المستخلصة حول تلبية الاحتياجات الفنية واللوجستية. احصل على ملاحظات عن أفضل توقيت وموقع ونُهج تعلّم قد تساعد على الحد من إرهاق المشاركين في البرامج المستقبلية.
حَدّد خيارات جمع البيانات	1. ما هي وسائل جمع البيانات المناسبة للمنطقة؟	حَدّد الخيار الأفضل لجمع البيانات في المنطقة (مثلاً، طريقة عالية التقنية/ منخفضة السرعة مقابل طريقة منخفضة التقنية/ عالية السرعة)

على مستوى الفرد

الثقة / الصمود

وثّق احتياجات التعلّم النفسية والعاطفية	1. ما هي احتياجات التعلّم النفسية والعاطفية واستراتيجيات التخفيف التي قد تكون مهمة للبرامج المستقبلية؟ 2. هل وقرّ البرنامج بيئة داعمة تتيح للمشاركين التفاعل والتعلّم من بعضهم البعض؟	وثّق وتبادل الدروس المستخلصة حول معالجة الاحتياجات النفسية والعاطفية للمشاركين في البرنامج. استخدم وسائل جمع البيانات التي تخلق بيئة آمنة تُساعد المشاركين على التعبير عن آرائهم براحة تامة. قرّر الطريقة الأنسب للإبلاغ عن نتائج البرنامج والتدريب، مع مراعاة الأعراف الثقافية والدينية، والظروف السياسية، والمعتقدات والسلوكيات.
---	--	--

دراسة حالة: إدارة شركة تدريب واستشارات في اليمن

تقدّم شركة كابيتال مانجمنت آند كونسولتينغ (CMC) Capital Management & Consulting خدمات التدريب والاستشارات في اليمن. وقد أثبتت تجربة هذه الشركة مدى تأثير الحرب وتداعياتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية على عملها، وقدرتها على الصمود من خلال خفض النفقات العامة وتطوير برامج وخدمات مرنة.

في الواقع، أسفر الصراع المسلح الذي طال أمده في اليمن عن انخفاض حاد في الطلب على خدمات شركة CMC. فلم تعد خدمات التدريب والاستشارات تتصدّر قائمة الأولويات بالنسبة إلى العديد من عملائها. في الوقت عينه، أثرت الأضرار التي لحقت بشبكة الكهرباء اليمنية بشكل كبير على قدرة الشركة على مواصلة أعمالها. ومع اشتداد الصراع، بات من الصعب التوجّه إلى المقاطعات التي تزاوّل الشركة فيها معظم أعمالها.

ردّت شركة CMC على هذه الظروف بتخزين الوقود لمولدها الخاص وتقليل ساعات العمل للحدّ من استهلاك الطاقة. في نهاية المطاف، قامت شركة CMC بتأمين إمدادات الطاقة الشمسية، مع أنّ تكلفتها أعلى بكثير من تكلفة إمدادات الطاقة التقليدية. ولخفض النفقات العامة، شكّلت تحالفاً مع ثلاث شركات تدريب أخرى وانتقلت إلى أماكن عمل مشتركة. كما أدى التعاقد من الداخل مع مُقدمي خدمات التدريب المحليين إلى خفض بعض تكاليف السفر والخدمات اللوجستية. بالإضافة إلى ذلك، ركّزت الشركة على تقديم التدريب في مرافق العملاء، بدلاً من دفع رسوم استئجار أماكن للتدريب مثل الفنادق، بغية الحدّ من تكاليف سفر المشاركين.

وعلى الرغم من الصعوبات الأمنية، قامت شركة CMC بزيارات متكررة للعملاء الرئيسيين لمواكبة احتياجاتهم وأولوياتهم من ناحية التدريب. وعليه، عدّلت خدماتها وقدمت خصومات. كما أطلقت حملات على وسائل التواصل الاجتماعي¹ لتعزيز مكانتها وجذب شركات جديدة. ثم، حين تدهورت خدمات الإنترنت، لجأت إلى تسجيل وتوثيق الدورة يدوياً. وطوّرت شركة CMC أيضاً خطة استمرارية الخدمات ودرّبت موظفيها الأكفاء لضمان الامتثال.

¹ <https://www.youtube.com/channel/UCfIUWj7x62l2climpQyVVg>

الاعتبارات	العوامل الرئيسية	ما فعلته شركة CMC
على مستوى الدولة	السلامة والأمن	- نتيجة القيود المفروضة على السفر، حدّدت شركة CMC أماكن تدريب آمنة في مرافق العملاء للمشاركين في التدريب. تجنّبت شركة CMC عن قصد أماكن التدريب مثل الفنادق التي غالباً ما يتم استهدافها خلال الصراعات. - حرصت شركة CMC على تنظيم إجراءات آمنة لتسجيل وتوثيق الدورة يدوياً بغية تقديم برامجها التدريبية للمشاركين المستهدفين. - حين تعدّرت تقديم التدريب عبر الإنترنت، استفادت شركة CMC من منصات وسائل التواصل الاجتماعي مثل يوتيوب، لنقل محتوى التدريب الأساسي، مما خفف من مخاطر حضور الدروس شخصياً.
	الأعراف الاجتماعية والثقافية	- نتيجة التعاقد من الداخل مع مُقدمي خدمات التدريب المحليين، تلاعت الأمثلة والحالات المستخدمة في تدريب شركة CMC مع احتياجات المشاركين الخاصة وحساسياتهم وظروفهم الثقافية. - اقتصرت التدريب الذي قدّمته شركة CMC على الأماكن المحلية، وبالتالي تجنّبت الصراعات المحتملة التي قد يتسبّب بها المشاركون الذين يتوافدون من منطقة مختلفة في البلد.
	الاستقرار الاقتصادي	- شكّلت شركة CMC تحالفاً مع ثلاث شركات تدريب أخرى وشاركتها أماكن العمل سعياً إلى خفض النفقات العامة. كما عدّلت خدماتها وقدمت خصومات لتأمين استدامة أعمالها خلال أوقات عصيبة والحفاظ على البرامج الضرورية لعملائها. - تعاونت شركة CMC مع شركاء محليين يقدمون خدمات استشارية وتمكّنوا من استكمال البرنامج ودعمه. وقد ساهم ذلك في الحدّ من تكاليف السفر لكلّ من شركة CMC والمشاركين في التدريب، كما ساعد على دعم الاقتصاد الهش خلال أوقات تشوبها الصراعات.
	التكنولوجيا	خفّفت شركة CMC من أوجه القصور التكنولوجية من خلال الحدّ من استهلاك الطاقة والاستثمار في مولد احتياطي يعمل بالطاقة الشمسية.
	البنية التحتية والخدمات اللوجستية	- استخدمت شركة CMC مرافق العملاء وتعاقدت مع المدربين المحليين لإجراء برامجها التدريبية، سعياً إلى خفض تكاليف السفر وخدماته اللوجستية. - كما حاولت شركة CMC تقديم التدريب عبر الإنترنت لتخطي العوائق اللوجستية المرتبطة بالتدريب المباشر.
على مستوى الفرد	الثقة/ الصمود	من خلال الاستعانة بالمدربين المحليين، كان تقديم برنامج التدريب الخاص بشركة CMC أكثر مراعاة لحساسيات المدربين المحليين واحتياجاتهم من حيث الدعم النفسي والعاطفي.
	الثقافة والمهارات	بفضل الاستعانة بالمدربين ومُقدمي الخدمات المحليين، تمكّنت شركة CMC من تقديم الدعم للمتعلمين بعد التدريب.
	الشبكات	تمكّنت شركة CMC، من خلال الاعتماد على شبكاتها القائمة من مُقدمي خدمات التدريب المحليين وعملائها، من العودة إلى المشاركين في التدريب لقياس فعالية التدريب الذي قدّمته ومواكبة احتياجات عملائها وأولوياتهم.

المصدر: عدنان السادة، الرئيس التنفيذي لشركة CMC وأحد كبار المدربين المعتمدين من قبل مؤسسة التمويل الدولية، 2018.

المراجع

- 1 <https://www.worldbank.org/en/topic/fragilityconflictviolence/overview>
- 2 ساراف، بريام. 2019. "دراسة عن الهشاشة وريادة الأعمال والصحة العقلية: الاستثمار في تحسين المهارات المعرفية والسلوكية لرواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة للازدهار في المناطق المتأثرة بالصراعات في باكستان" البنك الدولي للإنشاء والتعمير، مجموعة البنك الدولي، العاصمة واشنطن.
- 3 على سبيل المثال، في بيئة تقليدية أكثر، قد يتوقف المهنيون الذين يصممون برنامجاً تدريبياً عن التفكير في كمية الطعام اللازمة خلال اليوم. في المقابل، قد يؤثر نقص الطعام في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات على قدرة المشارك على الحضور أو التركيز على المحتوى. لذلك، قد يحتاج البرنامج إلى توفير دعم غذائي إضافي لا يقتصر على المشارك أو ساعات الحصة الدراسية فحسب، بهدف تلبية الاحتياجات الفسيولوجية الفورية وتمكين المشارك من التركيز على الموضوع المطروح. هل يمكنك إضافة أمثلة عن أشكال الدعم التي لا تقتصر على المشارك أو ساعات الحصة الدراسية فحسب؟
- 4 يُعدّ التعلم بين الأقران مكوناً مهماً ليحقق رواد الأعمال نتائج الاستدامة والنمو. مراقبة من مؤسسة التمويل الدولية.
- 5 ديفيد ك. إيفانز، فاي، 2018. "ما قد يساهم في تحسين جودة تعليم الفتيات وإمكانية الحصول عليه: الدليل المفقود" البنك الدولي، 10 أبريل. قدّمت المشاريع التجريبية لمبادرة الفتيات المراهقات في هايتي وليبيريا ورواندا رواتب مرتبطة بالحضور والالتزام بالمواعيد للتغويض عن تكاليف المشاركة، بما فيها تكاليف النقل والدخل الضائع.
- 6 من الممكن أن يتم إبدال الرواتب بمخصصات أخرى. صحيح أنها قد تتيح لأكثر الناس فقراً المشاركة في البرامج، إلا إنها قد تخلق أيضاً حوافز سلبية. فقد يكون بعض المشاركين مهتمين بالمال، لا بأهداف المشروع. مبادرة الفتيات المراهقات، دليل للموارد. التصميم. تعزيز عملية إشراك الشباب. متوفر على: https://www.s4ye.org/agi/html/Project_Design_Promoting_Young_Womens_Inclusion.html
- 7 في المناطق التي تعصف بها الهشاشة والصراعات وأعمال العنف، قد تؤدي الضغوطات المنتظمة الناجمة عن ريادة الأعمال، بالإضافة إلى البيئة الخارجية غير المستقرة، إلى توليد نتائج نفسية أسوأ وعرقلة أداء الأعمال. فقد أظهرت دراسة أجراها البنك الدولي في مقاطعة خيبر بختونخوا الباكستانية التي شهدت نزاعاً مسلحاً امتدّ على العقود الثلاثة الأخيرة، أنّ التدريب على العلاج المعرفي السلوكي "برولام مانجمنت بلاس لرواد الأعمال"، إلى جانب المساعدة المالية، يكون أكثر فعالية من المساعدة المالية وحدها للتخفيف من وطأة الضغوطات النفسية التي يخضع إليها رواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة. بريام ساراف. 2019. "دراسة عن الهشاشة وريادة الأعمال والصحة العقلية: الاستثمار في تحسين المهارات المعرفية والسلوكية لرواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة للازدهار في المناطق المتأثرة بالصراعات في باكستان" البنك الدولي للإنشاء والتعمير، مجموعة البنك الدولي، العاصمة واشنطن.
- 8 في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات، قد تكون الافتراضات الأولية المتعلقة بقدرات المشاركين الأساسية على حضور التدريبات الفنية وتنمية المهارات متضخّمة، وقد لا يكون التدريب فعالاً بالكامل من دون تخصيص الوقت الكافي لبناء أسس متينة. مراقبة من مؤسسة التمويل الدولية.
- 9 يُعدّ البرنامج التدريبي عن نُهج الأمن والسلامة في البيئات الميدانية الذي تقدّمه مجموعة البنك الدولي أحد الموارد التي تعزّز السلامة في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات.
- 10 على سبيل المثال، قد يحجم المشاركون الكولومبيون في برنامج تدريبي حول التمويل الشخصي عن فتح حسابات مصرفية. في الواقع، يفضّل العديد من الكولومبيين الأموال النقدية ويخافون من التعرّض للخطر إذا اكتشف الآخرون مبلغ الأموال المودعة في حساباتهم المصرفية.
- 11 وقد أجرى البنك الدولي، على سبيل المثال، تدريباً على المبادرة الشخصية في توغو وبرنامج برولام مانجمنت بلاس لرواد الأعمال في باكستان وقد ترك أثراً مدوياً.
- 12 غالباً ما تتداخل الاعتبارات التي تؤخذ لتصميم المناهج وتصميم تجارب التعلم في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات، وعليه، قمنا بإدراجها في جدول واحد
- 13 يُعتبر المدربون الملمّون بالعوامل السياقية أكثر قدرة على مساعدة المشاركين على مناقشة مشاكلهم والتوصّل إلى حلول. بريام ساراف. 2019. "دراسة عن الهشاشة وريادة الأعمال والصحة العقلية: الاستثمار في تحسين المهارات المعرفية والسلوكية لرواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة للازدهار في المناطق المتأثرة بالصراعات في باكستان" البنك الدولي للإنشاء والتعمير، مجموعة البنك الدولي، العاصمة واشنطن.
- 14 على سبيل المثال، في دراسة أجراها البنك الدولي، وجد رواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة أنّ التركيز على التخفيف من حدّة الإجهاد والضغوط في بيئة معرضة لمخاطر عالية مرتبطٌ بطورفهم وأبدوا رغبتهم في تعزيز التدريب في صفوف موظفيهم. وكان تأطير المنهج الرامي إلى تحسين الإدارة الذاتية والقيادة مفتاحاً لتحقيق هذه النتيجة. فلا بُد من الحرص على أن تكون كافة البرامج ملائمة للسياق المحلي. بريام ساراف. 2019. "دراسة عن الهشاشة وريادة الأعمال والصحة العقلية: الاستثمار في تحسين المهارات المعرفية والسلوكية لرواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة للازدهار في المناطق المتأثرة بالصراعات في باكستان" البنك الدولي للإنشاء والتعمير، مجموعة البنك الدولي.

IFC
.Pennsylvania Avenue, N.W 2121
.U.S.A 20433 .Washington, D.C

ifc.org