



# دليل التدريب

إرساء معايير تصميم برامج التعلم وتقديمها 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 الازدهار المشترك. لمزيد من المعلومات يرجى زيارة الموقع الإلكتروني [www.ifc.org/about](http://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](http://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](http://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 هذا الوثيقة ونسخه في تسيقات 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 مديره 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.

# دليل التدريب

---

إرساء معايير تصميم برامج التعلم وتقديمها وتقييمها في الأسواق الناشئة



*Creating Markets, Creating Opportunities*

# المحتويات

4 | المصطلحات الأساسية

6 | تمهيد

7 | كلمة شكر

8 | مقدّمة

- 8..... ما موضوع هذا الدليل؟
- 9..... كيف يمكن لدليل التدريب أن يقدّم المساعدة؟
- 10..... بنية دليل التدريب

12 | التعاون مع العملاء

- 13..... مقدّمة
- 16..... 1. إبداء المعرفة بمؤسسة العميل
- 18..... 2. دعم العملاء في اتخاذ خيارات فعالة
- 20..... 3. إبرام اتفاقيات مع العملاء
- 22..... 4. إدارة التغييرات خلال مراحل المشروع
- 24..... 5. التفاعل بشكل فعال

26 | تقييم احتياجات الأداء

- 27..... مقدّمة
- 30..... 1. الاستعداد للتقييم
- 32..... 2. تحديد فجوات الأداء
- 35..... 3. تحديد أسباب فجوات الأداء
- 37..... 4. ابتكار حلول لسدّ الفجوات
- 41..... 5. التحقق من صحة الخطوات والتدابير التالية

44 | تصميم المناهج

- 45..... مقدّمة
- 48..... 1. تحديد الأهداف والمبادئ والقيود
- 51..... 2. إنشاء خارطة طريق عالية المستوى للمنهج
- 53..... 3. تصميم خارطة طريق مفصّلة للمنهج
- 56..... 4. إنشاء نموذج أوّلي لمكوّنات المنهج
- 58..... 5. الاستعداد لتطبيق المناهج وتأمين استدامتها

## 60 | تصميم تجارب التعلّم

- 61.....مقدّمة.
- 64.....1. إجراء تحليل للتصميم
- 67.....2. وضع أهداف للتعلّم وتقييمها
- 69.....3. ابتكار تصميم مفصّل
- 73.....4. تطوير المواد
- 77.....5. دعم عملية التنفيذ.

## 80 | تسهيل التعلّم

- 81.....مقدّمة.
- 83.....1. الاستعداد لمهمّة تسهيل التعلّم
- 86.....2. توفير بيئة مناسبة للتعلّم
- 88.....3. تعزيز مشاركة المشاركين
- 91.....4. تعزيز التعلّم
- 93.....5. تقييم مستوى التعلّم

## 94 | دعم نقل التعلّم

- 95.....مقدّمة.
- 97.....1. تصميم عملية نقل التعلّم
- 99.....2. تنفيذ الدعم لنقل التعلّم

## 100 | تقييم التعلّم

- 101.....مقدّمة.
- 104.....1. تقييم ردود فعل المشاركين
- 106.....2. تقييم أهداف التعلّم
- 108.....3. تقييم عملية نقل التعلّم
- 110.....4. تقييم نتائج الأعمال

## 112 | اعتبارات البرامج الشاملة للجنسين

## 144 | اعتبارات البرامج في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات

## 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 تحثّ الشخص على إيجاد أنسب الإجابات.
الكفاءات	تشير الكفاءات إلى المعارف والمهارات والسلوكيات المترابطة، والقيم الضرورية لتقديم أداء فعال في مجال محدّد. ينبغي لمهنيّ الأداء والتعلّم أن يتمتع بسبع كفاءات رئيسية مترابطة، ألا وهي: <b>التعاون مع العملاء، تقييم احتياجات الأداء، تصميم المناهج، تصميم تجارب التعلّم، تسهيل التعلّم، دعم نقل التعلّم وتقييم التعلّم.</b>
المناهج	يُشار إلى هذه الكفاءات أيضاً بصفقتها مراحل المشروع، ذلك أنّها تتواءم مع المهام التي يضطلع بها المهنيّ 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، ولكنّها مصمّمة للتغلّب على أي حواجز تعيق مشاركة النساء بشكل كامل. يُعدّ تطبيق برامج بناء المهارات الشامل للجنسين طريقةً 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 المناطق 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 مدرّبين، 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 يعمد إلى 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. تُعد هذه الشركات هامة في الأسواق الناشئة تحديداً، حيث تولد دخلاً ضرورياً لاستمرار الاقتصاد وتخلق ما بين 70 إلى 95 بالمئة 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 تولد نتائج قابلة للقياس والتي تشير إلى التقدم نحو الهدف أو تحقيقه.

## مهني الأداء والتعلم (مهني التدريب)

في هذا الكتيب، يُشار إلى مهني الأداء والتعلم بصفته مهني التدريب الذي يوفّر خدمات تحسين الأداء للعملاء. قد يتولى المهنيون في هذا المجال أدواراً عدة تشمل ما يلي: مديرون يشرفون على فرق التعلم والتطوير، مدربين، معلمون، مصممون تعليميون يقومون بتصميم وتطوير تجارب التعلم في مجموعة من الوسائط، مديرو مشروع يشرفون على جهود التدريب الواسعة، مديرون، مديرو علاقات أو مستشارو تعليم يضطلعون بتقييم الوضع ويقترحون ما إذا كان التعلم مفيداً في هذه الحالة أم لا ويعملون كهزمة وصل بين القادة ومهام التعلم ضمن المؤسسة، ومقيّمون يدرسون فعالية تجارب التعلم.

## تحسين الأداء

هي عملية استراتيجية تولد 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 المهارات، والمعارف والمواقف التي يحتاجونها لبلوغ أهداف محددة. تضمن هذه الحلول امتلاك المشاركين للموارد المطلوبة من أجل تطبيق هذه المهارات. وحين يعزّز عدّة أفراد أداءهم الفردي، تحقّق المؤسسة التي تولّت رعاية حل التعلم 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 والتعلم.

## 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، ومهنيي 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 "المتخصصين في المجال".

لكي تستطيع البلدان النامية دخول ساحة المنافسة في عالم يشهد تغييرات سريعة، لا بدّ لها من بناء رأسمالها البشري. يتحقّق هذا الهدف من خلال الاستثمار في التدريب والتعلّم المستمر عبر تزويد الأشخاص بالمهارات والمعلومات الضرورية لبلوغ الحدّ الأقصى من طاقاتهم وإمكانياتهم. ومن الضروري وضع حدّ للفقر المدقع وإنشاء مجتمعات أكثر شمولية. بيد أنّ قطاع التدريب والتعليم بحاجة أيضاً إلى التكيف بشكل مستمر لمواكبة مستوى المهارات التي يتطلبها الاقتصاد الحديث.

تُنفق المناطق كل عام مليارات الدولارات على المساعدات الإنمائية بهدف بناء القدرات. إلا أنّ النتيجة غالباً ما تأتي مخيبة للآمال أو غير قابلة للقياس. فالعديد من برامج التدريب الحالية غير قابلة للتطوير أو منخفضة الفعالية مقارنةً بالتكلفة، وغالباً ما يملك المدربون وصولاً محدوداً إلى الأدوات والموارد التي تساعدهم في التغلب على هذا التحدي.

ولهذا السبب قمنا بتطوير دليل التدريب هذا. فهو يشكّل خارطة طريق لمهنيّي التدريب بهدف مساعدتهم على تصميم وتنفيذ برامج ناجحة للتعلّم وتحسين المهارات في الأسواق الناشئة، إذ يزوّدهم بالأدوات التي تعزز قدرات الشركات المتعاملة وتساعد في بناء قوى عاملة ماهرة تحضيراً للمستقبل. يوفّر الدليل خطوات ونصائح مفصلة لكل مرحلة من مراحل برنامج التدريب سواء كان التدريب حضورياً في الصف أو عبر الوسائل الرقمية أو خليطاً من الأسلوبين معاً. كما يشكّل دراسةً أساسيةً للمدربين، والمعلّمين، ومُقدّمي الخدمات الاستشارية وأي شخص يتولى تصميم أو إدارة تجارب التعلّم.

تُعتبر المعلومات الواردة في دليل التدريب مهمّة تحديداً لبرامج التدريب التي تستهدف الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة التي توقّر غالبية الوظائف والدخل في المناطق الناشئة. وسيساعد الدليل أيضاً على إطلاق العنان لقدرات رائدات الأعمال وتطوير الرأسمال البشري في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والعنف. أثر الإنكماش الاقتصادي الناتج عن انتشار كوفيد-19 بشكل كبير على الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، ومن المتوقع أن يؤدي ذلك إلى تفاقم الفجوات الموجودة أساساً بين الجنسين في الأعمال التي تملكها وتديرها النساء. على سبيل المثال، تُعتبر قدرة النساء بمن فيهنّ صاحبات الأعمال، على الوصول إلى شبكة الإنترنت عبر الجوال أقل من الرجال بنسبة 20 بالمئة تقريباً، مع الإشارة إلى أنّ هذا العامل قد يكون حاسماً لاستمرار الأعمال في بعض الحالات. علاوة على ذلك، يؤدي تفاقم مشاكل الاتصال ونقص المهارات الرقمية إلى تعقيد وإبطاء مهمة تحويل الأعمال إلى المنصة الرقمية بالنسبة لرائدات الأعمال بما يتيح لهنّ تجاوز الصدمات الناتجة عن الأزمات في الوقت المناسب. ومن هنا تنشأ أهمية التدريب وبناء القدرات أكثر من أي وقت مضى. لذا أعدّ دليل التدريب هذا لتلبية هذه الحاجة الماسة في الوقت الملائم.

يستند دليل التدريب إلى المعارف وأفضل الممارسات المستمدّة من مجموعة مؤسسات ومختصّين في مجال التعليم. فقد ساهم الخبراء في المبادرات الشاملة للجنسين وموظفو مؤسسة التمويل الدولية العاملون في الأسواق الناشئة والمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والعنف، في وضع المعارف والخبرات التي اكتسبها بين أيدي القيمين على هذا الدليل. كما يضع دليل التدريب مبادئ التعلّم التي أعدتها مؤسسة التمويل الدولية مؤخراً قيد التطبيق لمقدّمي خدمات التدريب والاستشارات العاملين في الأسواق الناشئة. تعكس هذه المبادئ العناصر الأربعة الرئيسية لنجاح برامج التدريب وتطوير المهارات، إذ ينبغي أن تكون فعالة، وشاملة، وقابلة للتطوير ومستدامة.

كما يمكن استخدام الدليل والمبادئ من قبل الشركات والمؤسسات كمعيار فرز عند تحديد الحلول، وفي خطط العمل أو من قبل جهات البيع في مشاريعهم. وسيتم إطلاعهم على آخر المستجدات المتعلقة بأفضل الممارسات واحتياجات القطاع.

أنا واثق بأنّ إطار العمل المفصّل في صفحات دليل التدريب سيجهّز مهنيّي التدريب لاقتناص الفرص التي توقّرها الأسواق الناشئة، وسيساعد في الوقت عينه على تعزيز النمو، واستحداث فرص العمل وتحقيق الازدهار في البلدان النامية.



*Paulo Di Boli*

باولو دي بولي

كبير مديري مجموعة المؤسسات المالية لدى مؤسسة التمويل الدولية

# 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 كافي، 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 البرنامج التابع لمنصة "Grow Learn Connect" المدعوم من قبل مجموعة المؤسسات المالية التابعة لمؤسسة التمويل الدولية.

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

قدّمت العديد من الجهات رؤى لا تقدر بثمن بشأن عدم المساواة بين الجنسين والتأثير على بناء القدرات في الأسواق الناشئة، بما في ذلك مسؤوليات العائلة والرعاية وقيود التنقل والحواجز القانونية ومتطلبات الوقت. ومن هذه الجهات نذكر هيذر كينيس، جوانا روميرو، آنا دومينغو ريو، ماريا تانديك، رودابا زهرة ناصر، أليكسا روسكو، شبنام حميد، بالإضافة إلى بنك التنمية للبلدان الأمريكية، مدرسة شندريبريد للإدارة العالمية، مؤسسة فاليو فور وومن، ومؤسسة دابل إكس إكونومي.

عرض كلٌّ من شذى زين العابدين، جوانا كاتا بلاكمان، جوزيا نوكافوسكا ميلر، أويانا لبييشو، فرديناند نجوبونان، بريام سراف وميغيل أنجيل خيمينيز جاياردو من البنك الدولي أفكاراً حول الاعتبارات التي يجب أن يراعيها مهنيّو الأداء والتعلم عند العمل في المناطق المحفوفة بالتحديات. وقد عرض كبار المدرّبين المعتمدين من مؤسسة التمويل الدولية التالية أسماؤهم أفكاراً قيّمة عند العمل في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات: عدنان السادة (إدارة رأس المال والاستشارات، اليمن)، بيبينا مبهه تاكو (إدارة التنوع والاستشارات في الكامبيرون)، 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 (جغرافيس 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 جاستن مارتينيز (أسترال استوديو) على الغلاف وريكي كامبل أوغدن على التصميم الداخلي والتقسيم (pixiedesign). كما قدّم كل من هنري بوليزي وروبرت رايت الدعم لإنتاج التقرير ونشره.

بالشراكة مع



Norwegian Ministry of  
Foreign Affairs



THE GOVERNMENT  
OF THE GRAND-DUCHY OF LUXEMBOURG  
Ministry of Finance

Canada

# مقدمة

## ما موضوع هذا الدليل؟

### تطوير عملك في مجال التدريب حيث تشتد الحاجة إليه

يسعى مهنيو التدريب حول العالم إلى توسيع أعمالهم واكتساب ميزة تنافسية في هذا القطاع الحيوي. سيساعد دليل التدريب المدربين ومهنيي التعلم على تحقيق هذا الهدف بطريقتين مهمتين. أولاً، يوفر دليل التدريب إطار عمل واضحاً للكفاءات التي من شأنها أن تعزز مهارات وخبرات المدربين، والمعلمين ومقدمي الخدمات الاستشارية، فضلاً عن المتخصصين في تصميم وتطوير التجارب والمواد التعليمية، والإداريين ومدبري المشاريع ممن يشرفون على برامج التدريب الكبرى، ومدبري العلاقات، ومستشاري التعليم وأي شخص ينشد نقل المعارف والمهارات سواء كانوا يعملون في أسواق نامية أو ناشئة. ثانياً، يوفر الدليل نصائح محددة وعملية بشأن دخول الأسواق التي لا تستفيد من الخدمات بشكل كافٍ في المناطق الناشئة وتحقيق النجاح فيها حيث تكون فرص التدريب عالية الجودة هائلة، وكذلك التحديات المطروحة.

### مشاركة عقود من الخبرة

تعمل مؤسسة التمويل الدولية في الأسواق الناشئة منذ مدة تربو على 60 عاماً. تنضوي مؤسسة التمويل الدولية تحت راية مجموعة البنك الدولي، وهي أكبر منظمة إنمائية تركز بشكل حصري على دعم القطاع الخاص في المناطق الناشئة، إذ توفر معلومات عميقة عن العوامل المعقدة التي تؤدي إلى نجاح الأعمال أو فشلها في ظل هذه الأسواق المحفوفة بالتحديات. ولذلك تعاونت مع الخبراء في مجال التدريب لإعداد دليل التدريب هذا. وعبر مشاركة معارفنا والدروس المستخلصة حول سُبل تقييم تحديات العمل في أصعب البيئات والحد من هذه التحديات وتذليلها، يمكننا مساعدة مهنيي التدريب، وعملائهم والمشاركين في البرنامج على بلوغ إمكاناتهم الحقيقية.

## إطار عمل الكفاءات لمهنيي التدريب

يتناول دليل التدريب هذا الكفاءات والمهام الأساسية للمهنيين المعنيين بمبادرات تحسين الأداء بناءً على أفضل الممارسات في القطاع. يتم تصنيف الكفاءات ضمن سبع مراحل تتوفر عادة في دورة حياة أي برنامج تدريب. وتشمل **تقييم احتياجات الأداء، تصميم المناهج، تصميم تجارب التعلم، تسهيل التعلم، دعم نقل التعلم وتقييم التعلم.** 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

## كيف يمكن لدليل التدريب أن يقدم المساعدة؟

غالباً ما يتساءل المدربون ومهنيو التعلم المعنيون بمشاريع في الأسواق الناشئة عن المواضيع نفسها. أين يمكنني الحصول على المعلومات التي أحتاجها لإعداد أو تصميم أو تنفيذ برامج التدريب في الأسواق الناشئة؟ ما هي التداعيات العملية المترتبة على العمل في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات؟ كيف يمكنني أن أسد الفجوة بين الجنسين بفعالية عند تصميم برامج التعلم وتسهيل عملية التدريب؟ ماذا تعلم المدربون الآخرون، وكيف يمكنني تطبيق هذه الدروس في مشاريعي؟ كيف يمكنني أن أطور خبرتي في هذا السوق؟ يجب دليل التدريب هذا على هذه الأسئلة وغيرها، كما أنه:

- يقدم صورة واضحة عن مهنيي التدريب الكفاء بناءً على أفضل الممارسات في القطاع.
  - يروج للتعلم الفعال والشامل للجنسين والذي يولد نتائج ملموسة للعملاء ممن يعملون في الأسواق الناشئة والمتعلمين المرتبطين بهم.
  - يوفر إطار عمل لتصميم المناهج فضلاً عن تصميم وتطوير تجارب التعلم الخاصة للمشاريع الشاملة للجنسين في الأسواق الناشئة.
  - يحسن مصداقية واحترام وحرفية الأشخاص العاملين في مجال الأداء والتعلم في الأسواق الناشئة.
  - يوفر أساساً لاعتماد مهنيي التدريب العاملين في الأسواق الناشئة.
- يقدر هذا الدليل بأن التدريب ليس علماً دقيقاً ومحددًا، وينبغي أن تركز الكفاءة على التطبيق العملي لأفضل الممارسات على أساس البحث القائم على الأدلة. يمكن للمؤسسات التي تدير مشاريع تحسين الأداء في الأسواق الناشئة أن تختار استكمال هذه المبادئ التوجيهية بإجراءاتها التشغيلية الخاصة والعكس صحيح.

## استكشاف بيئة التدريب في الأسواق الناشئة

بالإضافة إلى وضع إطار عمل للكفاءات في جميع سياقات التدريب، يولي دليل التدريب هذا اهتماماً خاصاً للمسائل الأساسية التي تهم المدربين العاملين في المناطق الناشئة.

غالباً ما تشكل الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الركيزة الاقتصادية الأساسية في هذه الأسواق، وبالتالي تمثل الفئة الرئيسية من العملاء لدى المدربين ومهنيي التعلم. تولد هذه الشركات غالبية الدخل وتوفر معظم الوظائف، إذ تشكل ما بين 70 إلى 95 بالمئة من فرص العمل المتوفرة في الأسواق الناشئة.

وفي المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات، قد تؤدي الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة دوراً بمنتها الأهمية. غالباً ما تكون الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة آخر الشركات التي تبقى واقفة على قدميها لتوفير السلع والخدمات الأساسية للفئات المستضعفة من السكان. يعيش أكثر من 130 مليون شخص، أو 2 بالمئة من عدد سكان الأرض البالغ 7.8 مليار نسمة، في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات. وبحلول العام 2030، قد يصبح ثلثا الأشخاص تقريباً ممن يعانون من الفقر المدقع في العالم، قاطنين في مناطق هشة ومتأثرة بالصراعات والعنف.<sup>1</sup> وفي هذا المجال تنشأ حاجة ماسة إلى التعلم وبناء المهارات، كما تصبح المخاطر والمكافآت أعظم لكل المعنيين سواء كانوا مدربين أم مشاركين في البرنامج أم عملاء.

**يُعتبر سدّ الفجوة بين الجنسين من حيث الوصول إلى المهارات مسألة أخرى هامة للمدربين في الأسواق الناشئة.** لذلك يعدّ تزويد النساء بالمهارات والمعارف ومساعدتهنّ على إدراك إمكانياتهنّ الهائلة ضرورة اجتماعية وأخلاقية، بل واقتصادية أيضاً. فقد وجدت دراسة أجراها البنك الدولي أنّ المناطق 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 النمو كما يحسن حياة العائلات والمجتمعات ككل. وعلى الرغم من الحواجز التي تواجهها رائدات الأعمال، إلا أنّهنّ يملكن أو يتولين إدارة ثلث الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الناشئة، حتى أنّهنّ يؤسسن الشركات بمعدل أسرع من الرجال في بعض المناطق.

<sup>1</sup> <https://www.worldbank.org/en/topic/fragilityconflictviolence/overview>. تفتت الزيارة في 12 مايو 2020.

الفوائد بالنسبة للعملاء ومؤسساتهم	الفوائد بالنسبة لمهنيي التدريب
<ul style="list-style-type: none"> <li>أبقِ على اطلاع حول أفضل الممارسات لتحسين التعلّم والأداء في الأسواق الناشئة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اكتشف آخر التطورات التي تهتم مهنيي التدريب العاملين في الأسواق الناشئة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>قم بتقييم ومقارنة المناهج وتجارب التعلّم، وشارك موارد التعلّم</li> <li>ابتكر مناهج وتجارب تعلّم متناسقة ومتقنة التصميم</li> <li>استخدم المعايير المعتمدة في عدة قطاعات والواردة في دليل التدريب لتعزيز أوجه التعاون مع المؤسسات التي تتشارك الاهتمامات نفسها ولتحسين برامج التدريب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قم بتصميم وتطوير تجارب وبرامج تعلّم فعالة تلبي احتياجات العملاء والمشاركين</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>كن جزءاً من مجموعة مهنيي الأداء والتعلّم المؤهلين في الأسواق الناشئة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أصقل سلوكك المهني وتواصل بفعالية مع العملاء، والرعاة، والمشاركين في البرنامج وغيرهم</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تعلّم كيف تحدّد وتعرّف على مهنيي التعلّم والأداء الأكفاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حدّد أهدافك الإنمائية على الصعيد الشخصي والمهني</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>اكتسب ميزة تنافسية عبر تطبيق أفضل ممارسات القطاع بطريقة متناسقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أدرك معارفك ومهاراتك، والمجالات التي تبرع فيها وتلك التي تحتاج إلى تحسين</li> </ul>

## بنية دليل التدريب

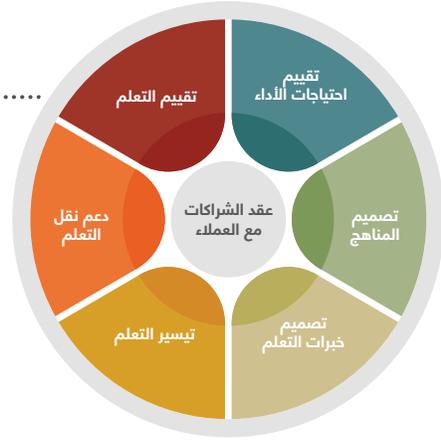
ينقسم دليل التدريب إلى سبعة فصول وملحقين حول البرامج الشاملة للجنسين والاعتبارات عند العمل في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات. يركّز كل فصل على كفاءة محددة أو مرحلة من برنامج التدريب، والكفاءات الداعمة لها ومهام المشروع. يُشار إلى الكفاءات برقم، ويُشار إلى الكفاءات الداعمة برقم وحرف. في حين يُشار إلى المهام بمربّع اختيار.

ويتعيّن عليك كمهنيّ تدريب أن تكون ماهراً في الثلاثة معاً. كما يحدّد كل فصل المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم، فضلاً عن العوامل الإضافية الواجب اعتبارها عند تنفيذ كفاءة أو مرحلة من برنامج التدريب في سوق ناشئ.

تطوي كل كفاءة على مهام خاصة بالمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات وأخرى شاملة للجنسين. ولتسهيل عملية الرجوع إلى المواد، أضفنا رموزاً خاصة بالمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات (📍) وأخرى متعلقة بالمساواة بين الجنسين (♂️) حيثما كان ذلك مناسباً.

### من الضروري أيضاً قراءة الملحقين المتعلقين بالمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والمساواة بين الجنسين في

**نهاية دليل التدريب.** يوفّر هذان الملحقان معلومات أساسية عن طرق تطبيق المهام المتعلقة بالمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات وتلك المتعلقة بالمساواة بين الجنسين على النحو الوارد في إطار عمل الكفاءات. تُقسم المهام إلى ثلاث فئات: على مستوى الدولة، والفرد والعائلة. ترد فئة العائلة في الملحق المتعلق بالمساواة بين الجنسين فقط تجنّباً للتكرار. على الرغم من أنّ هذه الاعتبارات لا تُعتبر شاملة إلا أنها قد تساعد على توجيه تطوير البرنامج وتنفيذه بشكل فعّال. كما أنّها تشمل أسئلة ينبغي طرحها على العملاء والمشاركين فضلاً عن نصائح قائمة على الأدلة ومقاربات مبنية على أفضل الممارسات ودروس استقاها فريق مجموعة البنك الدولي وغيرهم من الخبراء.



يُشار إلى الكفاءات برقم.

ويُشار إلى الكفاءات الداعمة برقم وحرف.

في حين يُشار إلى المهام بمرّج اختيار.

يُشار إلى المهام الخاصة بالمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات وتلك الشاملة للجنسين برمز. يتم تفصيل هذه المهام بشكل أوسع في الملحقين المتعلقين بالمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والمساواة بين الجنسين.

# التعاون مع العملاء



## مقدّمة

- لا بدّ لجميع مهنيّي التدريب من الحفاظ على علاقة متينة مع العميل طوال فترة المشروع. لهذا السبب، يُعتبر *التعاون مع العملاء* محور عجلة الكفاءات، إذ يطال جميع مراحل دورة حياة المشروع.
- تضمّ كفاءة *التعاون مع العملاء* خمس كفاءات فرعية: إبداء المعرفة بمؤسسة العميل، دعم العملاء في اتخاذ خيارات فعالة، إبرام اتفاقيات مع العملاء، إدارة التغييرات التي تحصل خلال مراحل المشروع، والتفاعل بشكل فعال. ترتبط كل هذه الكفاءات بالتواصل الفعّال.
- سواء كنت موظفاً داخل مؤسسة العميل أم مُقدّم خدمات خارجياً، فأنت تقدّم خدماتك لأشخاص محدّدين وبالتالي تنطبق عليك الكفاءات المذكورة في هذه الفئة.
- توخياً للوضوح، نعرّف لك المصطلحات المستخدمة في هذا القسم على النحو التالي:
- عميلك هو الشخص الأساسي الذي توفّر له الحلّ. عادةً ما يكون للعميل صلاحية الموافقة على المسائل اليومية. يختلف العميل عن الراعي الذي يموّل المشروع ويتمتع بصلاحية الموافقة المطلقة أو النهائية، على الرغم من أنّ الشخص نفسه قد يؤدي الدورين معاً في بعض الأحيان. يستخدم مهنيّو التدريب مصطلحي العميل والراعي سواء كانا يعملان على الصعيد الداخلي أو الخارجي لصالح المؤسسة.
- يُعتبر عميلك واحداً من أصحاب المصلحة لديك وليس جميعهم، إذ يشمل أصحاب المصلحة أيضاً الراعي، والمشاركين، وأي شخص مهتم بالحلّ مثل مندوبي شركتك أو مؤسستك، الجهات المانحة، النقابات، مُقدّمي الخدمات، لجان الصحة والسلامة وعملاء عميلك.
- *التعاون مع العملاء* بشكل كفاء يُزيد من احتمالية ما يلي:
  - حصولك على المدخلات التي تحتاجها لبلوغ التوقعات حول مهمة ما أو حتى تجاوزها.
  - توسيع نطاق تفكيرك وتفكير عميلك بشأن الحلول الفعّالة والمبتكرة.
- تلبية احتياجات المشاركين والمؤسسة التي ترعي وتمول المشروع.
- تقليص فرص حدوث أي سوء تفاهم أو مفاجآت أو خيبات أمل.
- بناء الالتزام بتنفيذ الحلول.
- إنهاء المشاريع في الوقت المعيّن وضمن الميزانية المحدّدة.
- الحفاظ على رضی العملاء في جميع مراحل المشروع.
- عند التعاون مع العملاء في الأسواق الناشئة، من الضروري أن تراعي عوامل إضافية قد تؤثر على طريقة تفاعلك مع العميل، على سبيل المثال:
  - كيف ستستوعب المعايير المحلية التي يتبعها العميل على الصعيد المجتمعي والديني والسياسي وفي ما يتعلق بالمساواة بين الجنسين وعمل الشركات؟
  - هل هناك عوامل اقتصادية وقانونية وسياسية قد تؤثر على كلفة البرنامج، ومدته، وتصميم محتواه وتقديمه؟
  - ما هي الوسائل الأكثر فعالية، والملائمة من الناحية الثقافية، والمراعية للمساواة بين الجنسين، والمجدية من الناحية التكنولوجية للتواصل مع العميل والمشاركين؟
  - كيف يُنظر إلى النساء في المؤسسة وما هي توقعات العميل حيال التدريب والإرشاد للرجال والنساء؟ كيف سُنّبت جدوى البرامج الشاملة للجنسين؟
  - مَنْ هو المسؤول عن البحث، والتنظيم، والدفع لقاء الخدمات اللوجستية، والبنية التحتية، والتكنولوجيا، وسلامة وأمن متعاقد البرنامج والمشاركين فيه، فضلاً عن إنشاء شبكات التواصل الاجتماعي لتعزيز التعلّم وتحسين أثر البرنامج؟
  - ما هي المخاطر المحتملة؟ ما هي التدابير الوقائية والإجراءات الاحترازية التي يتعيّن إدراجها في الخطة، مثل الاستجابة للطوارئ في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات؟

لمزيد من المعلومات عن التعاون مع العملاء عند إجراء التدريب في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والتدريب الشامل للجنسين، يرجى الاطلاع على الملحقين المتعلقين بالمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والمساواة بين الجنسين في نهاية دليل التدريب.

يترتب عليك أن تحدّد وتناقش وتتفق على هذه الاعتبارات مع عميلك لكي يكون لديكما التوقعات نفسها من البداية. يتيح لك ذلك دراسة التحديات التي قد تنشأ عند تنفيذ المشروع قبل حدوثها، وإدراجها في الجدول الزمني وخطة التنفيذ.

## التعاون مع العملاء

الكفاءات والكفاءات الداعمة | يحتوي هذا القسم على معلومات حول أهمية إتقان الكفاءات، والمهام لكل كفاءة داعمة، والمخرجات الرئيسية ومعايير التقييم.

1. إبداء المعرفة بمؤسسة العميل ..... 16  
أ. إبداء المعرفة بالرؤية، والقيم، والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة/وحدة العمل ..... 16  
ب. إبداء المعرفة بطريقة إنجاز العمل في المؤسسة/وحدة العمل الخاصة بالعميل ..... 16  
ج. إبداء المعرفة بالثقافة المعتمدة في المؤسسة/وحدة العمل الخاصة بالعميل ..... 17  
المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 17
2. دعم العملاء في اتخاذ خيارات فعالة ..... 18  
أ. اقتراح حلول قائمة على أفضل الممارسات الأساسية والمتغيرة ..... 18  
ب. دراسة مجموعة من الخيارات ..... 18  
ج. دعم أصحاب المصلحة في تشجيع حلول التعلم داخل المؤسسة ..... 19  
المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 19
3. إبرام اتفاقيات مع العملاء ..... 20  
أ. توضيح توقعات العميل حيال المشروع ..... 20  
ب. جمع المعلومات عن مشاريع سابقة مماثلة ..... 20  
ج. توضيح أدوار العميل، والمشاركين، وأصحاب المصلحة الآخرين، ومهنيي (مهنيي) الأداء والتعلم ..... 20  
د. مناقشة الافتراضات والمنجزات فضلاً عن مستوى الجودة، والمدة الزمنية والكلفة ..... 21  
المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 21
4. إدارة التغييرات التي تحصل خلال مراحل المشروع ..... 22  
أ. إعداد خطط مشاريع واقعية ..... 22  
ب. إبقاء المشاريع على المسار المتفق عليه ..... 22  
ج. مناقشة التغييرات ضمن نطاق المشروع ..... 22  
المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 23
5. التفاعل بشكل فعال ..... 24  
أ. طلب المدخلات من العميل، والمشاركين وأصحاب المصلحة الآخرين ..... 24  
ب. عرض المعلومات والمفاهيم بأسلوب واضح ومقتضب ..... 24  
ج. إدارة اختلافات الرأي بين أصحاب المصلحة ..... 24  
د. القيام بدور سفير بنوب عن مجموعتك ..... 25  
المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 25

# 1. إبداء المعرفة بمؤسسة العميل

## الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- كسب مصداقية عالية أو الحفاظ عليها مع عميلك وأصحاب المصلحة الآخرين.
- مواصلة التعلم مع رؤية المؤسسة وقيمتها وتوجّدها.
- المساهمة في خطط مشاريع واقعية يمكن تنفيذها بفعالية.

## الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صُغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

<b>أ1</b>	<b>إبداء المعرفة بالرؤية، والقيم، والتوجّه الاستراتيجي للمؤسسة/وحدة العمل</b>
<input type="checkbox"/>	أجر بحثاً أولياً قبل عقد اجتماع مع العملاء
<input type="checkbox"/>	صِف أولويات خطوط العمل، أو المهام أو وحدات العمل المحددة
<input type="checkbox"/>	حدّد التحديات والفرص الكامنة في البيئات الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسة/وحدة العمل
<input type="checkbox"/>	◀ سلامة المشاركين ومُقدّمي البرنامج  
<input type="checkbox"/>	◀ الاستقرار الاقتصادي، ظروف العمل، عمليات الدمج والاستحواذ والتشريعات المقبلة
<input type="checkbox"/>	◀ إمكانية الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوافرها ومدى موثوقيتها في موقع البرنامج
<input type="checkbox"/>	◀ البنية التحتية والخدمات اللوجستية بما في ذلك الأماكن والخدمات (على سبيل المثال المرافق، ووسائل النقل، وخدمة الطعام والإقامة)
<input type="checkbox"/>	قيّم تداعيات هذه المعرفة على الأداء والتعلّم
<b>ب1</b>	<b>إبداء المعرفة بطريقة إنجاز العمل في المؤسسة/وحدة العمل الخاصة بالعميل</b>
<input type="checkbox"/>	أبد المعرفة بالبنية والوظائف التنظيمية
<input type="checkbox"/>	أبد المعرفة بالمدخلات والمخرجات الرئيسية
<input type="checkbox"/>	أبد المعرفة بالعمليات التنظيمية الرئيسية
<input type="checkbox"/>	أبد المعرفة بطريقة تواصل الأدوار في المؤسسة
<input type="checkbox"/>	أبد المعرفة بطريقة صنع القرارات (على سبيل المثال، سرعة صنع القرارات، والمشاركين في صنع القرارات، وأصحاب الصلاحية، والمؤثرون الرئيسيون، والإجماع مقابل التسلسل الهرمي، ومراحل الموافقة)
<input type="checkbox"/>	حدّد الآلية التي سيتبناها العميل لاختيار المشاركين في البرنامج

## إدء المعرفة بالثقافة السائدة في المؤسسة/وحدة العمل الخاصة بالعميل

1 ج

استخدم اللغة والاختصارات الشائعة في المؤسسة

حدّد ما إذا كانت ثقافة العميل تمنح الأولوية لبناء العلاقات والثقة أكثر من إتمام المعاملات أو العكس

أبد المعرفة بالمعايير، والبيئة، والظروف، والتكوين الديموغرافي للمشاركين في البرنامج داخل المؤسسة/وحدة العمل (على سبيل المثال، معدّلات الإلمام بالقراءة والكتابة، نسبة الرجال إلى الإناث، المواقع الحضرية أو الريفية، المتطلبات الدينية)

حدّد نظرة المؤسسة للنساء ومدى إدراك العميل للمسائل المتعلقة باعتماد برامج شاملة للجنسين

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
دعم رؤية المؤسسة، وقيمها وتوجّرها الاستراتيجي	التعلم متوافق مع التوجّه الاستراتيجي
الروابط المحددة للرؤية والقيم والتوجه الاستراتيجي المشمولة قابلة للتطبيق	
مراعاة الوقائع الراهنة أو المقبلة في البيئات الخارجية	
مشاركة أصحاب المصلحة المناسبين على أساس معرفتهم بالمؤسسة	خطط المشاريع
مراعاة معايير صنع القرارات في المؤسسة	
إدء الفهم الكامل للمؤسسة/وحدة العمل	المصدقية المهنية
تقدير العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين بالمصدقية المهنية	

## 2. دعم العملاء في اتخاذ خيارات فعالة

### الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- تقديم حلول تعلّم تتسم بالفعالية والكفاءة.
- تفادي التسرّع في تطبيق الحلول البسيطة أو التأثر بالاتجاهات العابرة.
- كسب مصداقية عالية أو الحفاظ عليها مع عميلك وأصحاب المصلحة الآخرين.
- التصرف بطريقة أخلاقية ومهنية.

### الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صُغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

<b>12</b>	<b>اقترح حلول تعلّم قائمة على أفضل الممارسات الأساسية والمتغيّرة</b>
◀	معلومات عن أفضل الممارسات القائمة على الأدلة من مجال التعلم والمجالات الأخرى في الأسواق الناشئة
◀	اشرح البحوث الحالية والناشئة في ما يتعلق بأفضل الممارسات في مجال التعلّم والأداء
◀	فسّر الفائدة التي تحصدها المؤسسة عند تأمين المساواة بين الجنسين واعتماد برامج شاملة للجنسين 
◀	◀ فسّر كيف يمكن لتدريب النساء أن يساعد العملاء/الجهات المانحة على تحقيق أهدافهم وحصد الفوائد لمؤسساتهم
◀	◀ حضّر جلسات إعلامية لتفسير الفوائد للعملاء
◀	حدّد الدليل المطلوب لدعم الأفكار المتمحورة حول التعلّم والأداء
◀	تحّد افتراضاتك وافتراضات الآخرين التي تقيد تجربة التعلّم والأداء
◀	اشرح كيف يمكن لمراعاة الاحتياجات النفسية والعاطفية للمشاركين أن تعود بالفائدة على نتائج البرنامج 
◀	عزّز خبرات ومعارف العميل، والمشارك وأصحاب المصلحة الآخرين
◀	ادعم اتخاذ قرارات صحيحة تتماشى مع السلوك المهني الأخلاقي
<b>2ب</b>	<b>دراسة مجموعة من الخيارات</b>
◀	ادرس التداعيات على المدى الطويل والقصير
◀	قم بإشراك العميل والمشاركين وأصحاب المصلحة الآخرين في دراسة الخيارات المتاحة
◀	◀ استكشف جدوى الحلول الرقمية  
◀	◀ استكشف وسائل الإرشاد والتدريب وغيرها من الطرق لبناء المرونة  
◀	◀ استكشف سُبل تعزيز وتحسين مشاركة المرأة في البرنامج 
◀	استخدم نهجاً تكرارياً لاختبار الأفكار بشكل باكر ومنتظم
◀	ادمج مختلف وجهات النظر
◀	قم بابتكار الأفكار وإعادة تنظيمها
◀	استفد من القيود باعتبارها فرصة للإبداع (مثلاً لإيجاد بدائل عن التدريب وجهاً لوجه)
◀	ابتكر نماذج أولية لاختبار أفكار التصميم
◀	قيّم الخيارات المتاحة على ضوء المعايير المعتمدة

أوصي بالحلّ الأفضل للعميل، والمشارك والمؤسسة

قدّم حلولاً بديلة على النحو الملائم، مع إبراز المخاطر وطرق التخفيف من حدّتها

ج2

دعم أصحاب المصلحة في تشجيع حلول التعلم والتدريب ضمن المؤسسة

قدّم التوجيه والنصح لمساعدة أصحاب المصلحة على الاستعداد للاجتماعات الأساسية المتمحورة حول التعلّم

قم بتوفير البيانات لدعم قرارات التعلّم ضمن المؤسسة

قم بتوفير أمثلة لدعم قرارات التعلّم ضمن المؤسسة

قم بتوفير رسائل أساسية حول التغيير والتعلّم

حدّد الوسائل الأكثر فعالية، والملائمة من الناحية الثقافية، والمراعية للمساواة بين الجنسين، والمجدية من الناحية التكنولوجية للتواصل  

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
قائمة على أفضل الممارسات المقبولة في مجال الأداء والتعلّم	حلول تعلّم تتسم بالفعالية والكفاءة.
تعالج واقع المشاركين واحتياجاتهم الأساسية	
تعكس مجموع الخبرات التي يملكها عدة أصحاب مصلحة	
تأخذ في الاعتبار احتياجات المؤسسة على المدى الطويل	
يتعرّف العميل، وأصحاب المصلحة والراعي على أي افتراضات مقيّدة مثل عدم الاستقرار السياسي والحواجز التي تحول دون مشاركة المرأة	قبول الحلول ضمن المؤسسة
يتم دعم العميل في تقديم أسباب مقنعة حول الحاجة إلى تطبيق حلّ فعال، بما في ذلك إجراء دراسة حالة لدعم البرامج الشاملة للجنسين أو البرامج التي تستهدف النساء تحديداً	
تقدير العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين بالمصادقية المهنية	المصادقية المهنية

# 3. إبرام اتفاقيات مع العملاء

## الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- احتساب تكاليف المشاريع بدقة.
- التخطيط بدقة لمهام المشروع، ومدّته والموارد المطلوبة.
- توقع المشاكل المحتملة مسبقاً وتطبيق إجراءات وقائية وطارئة.
- تلبية توقعات العميل أو تجاوزها في مشروع ما.
- إنجاز المهام (أو المشروع) في الوقت المحدد.

## الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صَع علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

<b>أ3</b>	<b>توضيح توقعات العميل حيال المشروع</b>
<input type="checkbox"/>	اطرح أسئلة لتشكيل فهم أوضح عن وضع العميل، والهدف من التكليف، ومشاكل الأداء التي تستوجب معالجتها والأولويات
<input type="checkbox"/>	حدّد مدى التزام العميل وقدرته على دعم البرنامج في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات 
<input type="checkbox"/>	اتفق مع العميل على اللغة الرسمية للمشروع ومتطلبات الترجمة
<input type="checkbox"/>	حدّد القيم الأساسية التي يريد العميل نقلها أو إبرازها في البرنامج
<input type="checkbox"/>	اطرح الأسئلة لتحديد المخاوف الأساسية التي قد تؤثر على البرنامج
<input type="checkbox"/>	لخص توقعات العميل وأعد ذكرها للتأكد من التوافق عليها
<input type="checkbox"/>	حدّد الآلية التي سيتبناها العميل لاختيار المشاركين في البرنامج
<input type="checkbox"/>	حدّد ما إذا كان من الملائم تقديم حوافز مالية للمشاركين  
<input type="checkbox"/>	حدّد متطلبات السرية
<input type="checkbox"/>	أكد شروط العقد وأحكامه 
<input type="checkbox"/>	حدّد الوسائل الملائمة لإجراء المعاملات النقدية 
<input type="checkbox"/>	حدّد معرفة العميل بعملية التصميم والتطوير المطلوبة لإنتاج العمل
<input type="checkbox"/>	حدّد مقياس النجاح
<b>ب3</b>	<b>جمع المعلومات عن مشاريع سابقة مماثلة</b>
<input type="checkbox"/>	قيّم رغبة العميل وقدرته على مشاركة معلومات سابقة معك
<input type="checkbox"/>	تحقق من التجارب الماضية مع العميل، والراعي وأصحاب المصلحة
<input type="checkbox"/>	تحقق من طريقة سير مشاريع سابقة تدرج في إطار النوع والنطاق نفسه ونتائجها
<input type="checkbox"/>	تحقق من مصداقية المعلومات المقدّمة حول المشاريع السابقة
<b>ج3</b>	<b>توضيح أدوار العميل، والمشاركين، وأصحاب المصلحة الآخرين، ومهني (مهنيّ) الأداء والتعلّم</b>
<input type="checkbox"/>	حدّد الأشخاص الذين يتعيّن إشراكهم وطبيعة مشاركتهم
<input type="checkbox"/>	حدّد الموارد المحلية أو الدولية المتاحة (مثلاً المدّربين، والمصمّمين، والمستشارين، وخبراء التعلّم في مجال الأعمال)

◀	حدّد مسؤوليات العميل، والمشاركين وأصحاب المصلحة الآخرين (مثلاً من الشخص المسؤول، والداعم، والمستشار، والمطلع)
◀	حدّد الجهة المسؤولة عن البحث، والتنظيم والدفع مقابل ما يلي: ◀ خدمة الطعام، المكان والمعدات المطلوبة ◀ سلامة المشاركين ومقدمي الخدمات، بما في ذلك خلال السفر، ومن حيث المكان والمواصلات، وخدمات التأمين وحالات الطوارئ ◀ إنشاء شبكات اجتماعية من شأنها أن تعزز التعلّم وتحسّن أثر البرنامج
◀	حدّد الشخص المسؤول عن صنع القرارات المتعلقة بالمشروع وأليتها (على سبيل المثال، بالإجماع، من طرف واحد، تغيير عملية التحكم)
◀	حدّد دورك في المشروع، وكيفية تفاعلك مع الآخرين، وطريقة تأثير دورك على عمليات الإنتاج والتوزيع
◀	حدّد بروتوكولات التواصل ضمن مؤسستك ومؤسسة العميل (على سبيل المثال، التواصل الهرمي أو اللامركزي بين أعضاء فريق المشروع)
◀	◀ ناقش قنوات التواصل الملائمة/المتاحة للبرنامج استعن بخبراء آخرين عند الضرورة لاستكمال معارفك أو الاستفادة منهم في مجالات أخرى من الخبرة (على سبيل المثال، إدارة التغيير، التوظيف، الموارد البشرية، تنمية المؤسسة)

3	<b>مناقشة الافتراضات والمنجزات فضلاً عن مستوى الجودة، والمدة الزمنية والكلفة</b>
◀	حدّد نطاق المشروع على أساس الكفاءات في تقييم الفئات وتصميمها
◀	حدّد أولويات العميل ما بين الكلفة، والوقت والجودة
◀	قم بإعداد بروتوكول للتغييرات التي تطال نطاق المشروع
◀	خطّط لهدف الاجتماعات ومواعيدها
◀	حدّد طريقة التواصل التي يفضّلها العميل لتلقّي المستجبات المتعلقة بالمشروع
◀	حدّد معيار القبول في كل مرحلة من المنجزات
◀	دوّن الافتراضات التي تؤثر على الجدول الزمني للمشروع، ومنجزاته وتكاليفه

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

المخرجات الرئيسية	معايير التقييم
الاتفاقيات الشفوية والخطية مع العملاء	تعكس توقعات العميل
	تحدّد أصحاب المصلحة والأدوار
	تحدّد الافتراضات، والمنجزات، والمدة الزمنية والتكاليف
خطّط المشاريع	تستفيد الخطة من موارد المؤسسة إلى أقصى حدّ
	يتم تخمين كلفة المشروع بدقة
	يتم تحديد التواريخ، والتبعيات، والموارد، والفترات والتكاليف
	يتم تفصيل الجدول الزمني
المصادقية المهنية	تقدير العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين بالمصادقية المهنية

# 4. إدارة التغييرات التي تحصل خلال مراحل المشروع

## الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- الاستجابة بفعالية للتغييرات الحتمية.
- تحديد أولويات التغيير بناءً على أثر التعلم والأداء.
- إنهاء المشاريع في الوقت المعين وضمن الميزانية المحددة.
- إدارة حجم العمل المترتب عليك وعلى الآخرين في المشروع.
- كسب مصداقية عالية أو الحفاظ عليها مع العميل وأصحاب المصلحة الآخرين.

## الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صُغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

<b>أ4</b>	<b>إعداد خطط مشاريع واقعية</b>
<input type="checkbox"/>	حدّد الأنشطة المطلوبة لإنجاز العمل
<input type="checkbox"/>	حدّد التبعيات وتسلسل الأنشطة
<input type="checkbox"/>	قم بتقدير الموارد والفترات والتكاليف، بما في ذلك التكاليف غير المباشرة التي قد تؤدي إلى زيادة تكاليف هذا المشروع (على سبيل المثال، الرواتب والوجبات والمواصلات)
<input type="checkbox"/>	قم بإعداد جدول زمني
<input type="checkbox"/>	حدّد المخاطر وخطط لإجراءات وقائية واحترازية تشمل الاستجابة في حالات الطوارئ
<b>ب4</b>	<b>إبقاء المشاريع على المسار المتفق عليه</b>
<input type="checkbox"/>	قم بإدارة الوقت ونطاق العمل لضمان سير المشروع حسب الجدول الزمني المحدد
<input type="checkbox"/>	أطلع العميل على التقدم المحرز
<input type="checkbox"/>	أبلغ أصحاب المصلحة الرئيسيين بوضع المشروع والمسائل التي قد تواجهه بشكل استباقي
<input type="checkbox"/>	تواصل مع أعضاء الفريق والخبراء من أهل الاختصاص لمناقشة وضع العمل
<input type="checkbox"/>	راجع خطة المشروع والبنود المدرجة ضمن نطاق المشروع وخارجه عند صنع القرارات
<input type="checkbox"/>	توقع المخاطر وقم بإدارتها بشكل استباقي
<b>ج4</b>	<b>مناقشة التغييرات ضمن نطاق المشروع</b>
<input type="checkbox"/>	استكشف الأولويات ما بين المنجزات، والمدة الزمنية والتكاليف
<input type="checkbox"/>	حدّد الآثار المترتبة على المشاريع الأخرى للمؤسسة في حال حدوث تغيير في هذا المشروع
<input type="checkbox"/>	أبلغ أصحاب المصلحة الرئيسيين بالآثار الذي قد يخلفه طلب التغيير قبل تنفيذه
<input type="checkbox"/>	احصل على الموافقة من أصحاب المصلحة المعنيين

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
طلبات التغيير التي تحدّد أسباباً وجيهة للتغيير والأثر على الوقت، والجودة والكلفة	طلبات التغيير في المشروع
طلبات التغيير المستندة إلى استكشاف الخيارات مع العميل وأصحاب المصلحة	
يتم تخمين كلفة المشروع بدقة	خطط المشاريع
يتم تحديد التواريخ، والتبعيات، والموارد، والفترات والتكاليف	
يتم تفصيل الجدول الزمني	
يتم تحديث الخطة في جميع مراحل المشروع لتوجيه العمل	المصادقية المهنية
تقدير العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين بالمصادقية المهنية	

## 5. التفاعل بشكل فعال

### الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- الحصول على المدخلات التي تحتاج إليها لتقديم أفضل الحلول الممكنة.
- بناء الالتزام بتنفيذ الحلول عبر إشراك الآخرين.
- مساعدة العميل وأصحاب المصلحة على التعلّم عن مجال الأداء والتعلّم.
- كسب مصداقية عالية أو الحفاظ عليها مع العميل وأصحاب المصلحة الآخرين.

### الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صُغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

<b>أ5</b>	<b>طلب المدخلات من العميل، والمشاركين وأصحاب المصلحة الآخرين</b>
<input type="checkbox"/>	قم بإشراك العميل، والمشاركين وأصحاب المصلحة الآخرين في جمع المعلومات ومختلف وجهات النظر
<input type="checkbox"/>	قم بإشراك العميل والمشاركين وأصحاب المصلحة الآخرين في بناء الالتزام
<input type="checkbox"/>	اطرح الأسئلة التي تشجّع على التفكير بشكل خلاق والتوصل إلى أفكار جديدة
<input type="checkbox"/>	اطلب الملاحظات واستجب لها
<input type="checkbox"/>	تعاون بفعالية مع الأشخاص على اختلاف جنسياتهم، ولغاتهم، وثقافتهم، وجنسهم وأجيالهم
<b>ب5</b>	<b>عرض المعلومات والمفاهيم بأسلوب واضح ومقتضب</b>
<input type="checkbox"/>	حدّد مستوى معرفة العميل حالياً بشأن عملية التعلّم والتصميم
<input type="checkbox"/>	إشرح التوافق بين التعلّم واستراتيجية الأعمال وأولوياته، بما في ذلك دراسة جدوى برامج التعلّم الشاملة للجنسين أو البرامج التي تستهدف النساء تحديداً 
<input type="checkbox"/>	وضّح مفاهيم التعلّم والبحث والتكنولوجيا
<input type="checkbox"/>	حدّد الزمن المتوقع للوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة بعد التدريب
<input type="checkbox"/>	استخدم المصطلحات الفنية الخاصة بمجال العميل، أو صناعته أو قطاع عمله
<input type="checkbox"/>	احترم وقت أصحاب المصلحة
<b>ج5</b>	<b>إدارة اختلافات الرأي بين أصحاب المصلحة</b>
<input type="checkbox"/>	وضّح المسائل العالقة
<input type="checkbox"/>	أعد صياغة الخلافات بعبارات محايدة
<input type="checkbox"/>	سهّل عملية التوصل إلى حلول
<input type="checkbox"/>	حدّد وتفهم احتياجات الآخرين وحدودهم
<input type="checkbox"/>	اعرف الوقت المناسب للتخلي بالمرونة أو التمسك برأيك في حال وقوع اختلاف في وجهات النظر

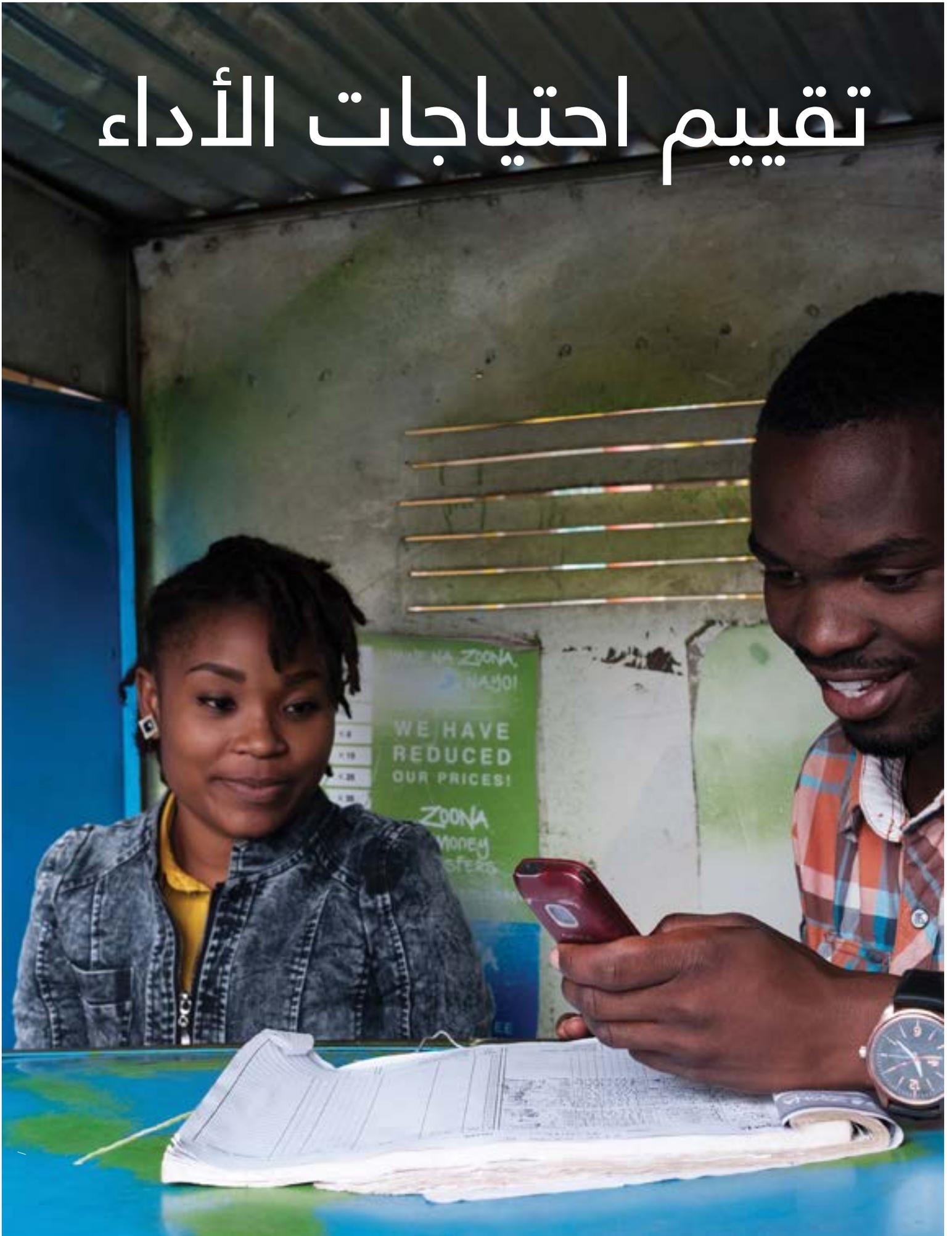
القيام بدور سفير ينوب عن مجموعتك	د5
أبد المعرفة بأفضل الممارسات الأساسية والمتغيرة	◀
أبد المعرفة بالمسائل الحالية ضمن المجال	◀
أبد المعرفة بباقة الخدمات التي تستطيع مجموعتك تقديمها	◀
قدّم الخدمات المناسبة للعميل ووضعه	◀
اتّبع معايير أخلاقية ومهنية رفيعة	◀
اقترح حلولاً مبتكرة تستوفي احتياجات العميل	◀

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
الاعتماد على مدخلات العميل وصاحب المصلحة	التفاعلات مع العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين
يتم شرح مفاهيم التعلّم بأسلوب واضح ومقتضب	
يتم شرح كيفية توافق التعلّم مع استراتيجية العمل وألوياته	
يتم استخدام المصطلحات الخاصة بالعميل	
تشجّع المناقشة على المشاركة وتبادل الأفكار	
الملاحظات والتعليقات الشفوية والخطية من العميل إيجابية	ملاحظات من العميل

# تقييم احتياجات الأداء



## مقدّمة

قد ينطوي تقييم احتياجات الأداء على تخصيص بضع ساعات لتوضيح المهارات التي سيكتسبها المشاركون بعد انتهاء تجربة التعلّم، أو على إجراء تقييم متعمق للاحتياجات واستراتيجية تدريب متعلقة بمسألة أداء معقدة تشمل عدة عمليات ووظائف وأدوار.

يشير الأداء إلى السلوكيات التي تولّد نتائج قابلة للقياس والتي تشير إلى التقدّم نحو الهدف أو تحقيقه. على مستوى الفرد، يعتمد ذلك على التوقعات الواضحة، والملاحظات الهادفة، وامتلاك الموارد، والمهارات، والمعرفة والحافز لتقديم أداء متميّز.

في هذا المستند، يُستخدم المصطلحان "تقييم" و"تحليل" للإشارة إلى المعنى نفسه. يختلف تقييم احتياجات الأداء عن تحسين العملية، حيث يتم التركيز على تعزيز كفاءة وفعالية إجراءات العمل، كما يختلف عن تنمية المؤسسة، حيث يكون التركيز على تعزيز عمل المجموعات. يركّز تقييم احتياجات الأداء على تحديد الوضع الحالي والمنشود لأداء الفرد أو المؤسسة لبلوغ أهداف محدّدة في العمل، فضلاً عن تحديد ما هو مطلوب لسدّ الفجوات، وتوضيح القيود، وتحديد حلول التعلّم أو الأداء، وإعداد خطة لتنفيذ تلك الحلول.

وقد تنطوي حلول التعلّم على تجارب تعلّم حضورية في الصف أو على الإنترنت، وجلسات توجيه وإرشاد وتدريب في مكان العمل. كما قد تشمل حلول الأداء توضيح التوقعات، وتوفير الملاحظات في الوقت المناسب، وتحسين المعدات، وتحسين العمليات أو السياسات أو توفير الحوافز. يساعدك هذا التقييم على تحديد ما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى حلّ للأداء بدلاً من حلّ للتعلّم أو بالإضافة إليه.

يساهم التقييم الكفء لاحتياجات الأداء في تعزيز قدرتك على:

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

يتطلّب تقييم احتياجات الأداء في السوق الناشئ دراسةً شاملة للثقافة المحلية، والظروف الاقتصادية، والتكنولوجيا والبنية التحتية المتاحة، ومسائل السلامة والظروف

الشخصية للمشاركين. قد تؤثر هذه العوامل على الاحتياجات التي تقيّمها وطريقة إجرائك للتقييم. حين تعالج هذه الجوانب بشكل مباشر، تزيد فرصة إعدادك لبرنامج مناسب يستهدف مسائل الأداء الصحيحة، وبالتالي يزيد احتمال قبول العميل والمشاركين للبرنامج. لذلك، حين تستعدّ لتقييم احتياجات الأداء، اطرح على نفسك الأسئلة الهامة التالية:

- ما هي التأثيرات الخارجية (العوامل الثقافية أو المجتمعية أو الدينية) التي تؤثر على تصميم البرنامج أو محتواه أو المشاركة فيه أو تقديمه؟
  - هل هناك فجوة بين ما يستطيع الرجال والنساء دفعه للمشاركة في البرنامج؟
  - كيف يمكنك التغلّب على القيود التي تفرضها البنية التحتية والتكنولوجيا؟
  - ما هي احتياطات السلامة التي عليك توفيرها للمشاركين في البرنامج، والمدربين وموظفي الدعم قبل البرنامج، وخلالها وبعده؟
  - كيف تؤثر مسؤوليات تقديم الرعاية لدى المشاركين على وقتهم وقدرتهم على المشاركة في البرنامج؟
  - أي احتياجات نفسية وعاطفية لدى المشاركين في البرنامج قد تتطلب اهتماماً خاصاً؟
  - كيف يمكن لمنهجك أن يدعم فرص الحصول على التمويل؟
  - ما هي فرص الدعم الإقليمية التي يمكن للبرنامج توفيرها بعد انتهائه (على سبيل المثال، التدريب، والإرشاد وتنمية شبكات النّدّ للشبكات الأعمال)؟
- يُعتبر تقييم احتياجات الأداء أكثر فئات الكفاءة تعقيداً. وهو معقّد لأنّ تحليله بشكل ناجح يتطلب عدداً من الكفاءات المترابطة الأخرى بالإضافة إلى الكفاءات الأساسية المذكورة في الصفحات التالية. وهي تشمل الكفاءات المتعلقة بالتعاون مع العملاء. أما المهارات الأخرى فتشمل: القدرة على التكيف، المرونة، التفكير التحليلي، التفكير النظامي، التفكير التصميمي، التفكير المفاهيمي، القدرة على التعامل مع الغموض، وجمع الحقائق المختلفة لتصبح حقيقة واحدة متكاملة.

صحيح أنّ محطّ التركيز الأساسي في كفاءات تقييم احتياجات الأداء متعلق بالمستوى الوظيفي، إلا أنه ينبغي أيضاً مراعاة مستويات العمليات والمؤسسة لدى تحديد أسباب وجود فجوات في الأداء والحلول المحتملة لها.

ويكون المخرج الناتج عن كفاءة تقييم احتياجات الأداء تقريراً لتقييم الاحتياجات أو استراتيجية تدريب أو الاثنين معاً. يلخّص تقرير تقييم الاحتياجات النتائج التي توصل إليها التقييم، ويصف أهداف الأداء والفجوات التي تشوبه كما يوفّر اقتراحات حول الأساليب التي يمكن اعتمادها لسدّ الفجوات. تلخّص استراتيجية التدريب النهج الاستراتيجي العام الذي ستعتمده المؤسسة لسدّ الفجوات المحدّدة في تقرير تقييم الاحتياجات. كما أنّها تحدّد حلول الأداء والتعلّم التي ستنفّذها المؤسسة، والعلاقة بين الحلول المتنوعة، ومقاييس النجاح، وخطة الاستدامة على المدى الطويل، والميزانية، والجدول الزمنية، والموارد، والأدوار والمسؤوليات لأعضاء فريق المشروع. تشكّل استراتيجية التدريب أساساً يعتمده مصمّمو التعليم وإدارة المشروع لاتخاذ قرارات أكثر تفصيلاً في مرحلتي تصميم المناهج وتصميم تجارب التعلّم.

في العادة، تحتاج المشاريع البسيطة على غرار إعداد تجربة تعلّم واحدة، إلى تقرير لتقييم الاحتياجات. من جهة أخرى، تتطلب المشاريع الأكثر تعقيداً والتي تنطوي على عدة تجارب تعليمية وتشمل التكامل مع مشاريع تحسين الأداء الأخرى غير التعليمية، تفكيراً على المدى الأطول يكون متمحوراً بشكل أكبر حول المشروع بالمقارنة مع ما يوفّره تقرير استراتيجية التدريب. في بعض الأحيان، يجمع خبراء التعلّم بين تقرير تقييم الاحتياجات واستراتيجية التدريب. غير أنه يمكن توفيرهما كمنجزين منفصلين.

لمزيد من المعلومات عن تقييم احتياجات الأداء عند إجراء التدريب في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والعمل الشامل للجنسين، يرجى الاطلاع على الملحقين المتعلقين بالمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والمساواة بين الجنسين في نهاية دليل التدريب.

## تقييم احتياجات الأداء

الكفاءات والكفاءات الداعمة | يحتوي هذا القسم على معلومات حول أهمية إتقان الكفاءات، والمهام لكل كفاءة داعمة، والمخرجات الرئيسية ومعايير التقييم.

1. الاستعداد للتقييم.....30
- 1أ. استيضاح وجهة نظر العميل ..... 30
- 1ب. جمع المعلومات الأساسية ..... 30
- 1ج. التخطيط لتقييم الاحتياجات ..... 31
- المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم..... 31
  
2. تحديد فجوات الأداء..... 32
- 2أ. جمع البيانات لتحديد نتائج الأداء الراهنة والمرجوة..... 32
- 2ب. إجراء تحليل للوظيفة أو الكفاءة أو الهدف من أجل تحديد نتائج الأداء المرجوة..... 33
- 2ج. تحديد نتائج الأداء وإجراءات العمل المرجوة..... 33
- المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم..... 34
  
3. تحديد أسباب فجوات الأداء ..... 35
- 3أ. تحديد الأسباب على مستوى الوظيفة..... 35
- 3ب. تحديد الأسباب على مستوى العمليات..... 35
- 3ج. تحديد الأسباب على مستوى المؤسسة..... 36
- المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم..... 36
  
4. ابتكار حلول لسدّ الفجوات ..... 37
- 4أ. ابتكار حلول محتملة لسدّ فجوات الأداء ..... 37
- 4ب. تحديد حلول التعلّم وحلول الأداء الأخرى ..... 38
- 4ج. إعداد خطة لدعم نقل التعلّم والأداء المستدام ..... 38
- 4د. إعداد خطة لتقييم عملية نقل التعلّم ونتائج الأعمال لحلول التعلّم ..... 38
- 4هـ. تطوير استراتيجية لتنفيذ الحلّ ..... 39
- المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم..... 39
  
5. التحقق من صحة الخطوات والتدابير التالية..... 41
- 5أ. إعداد تقرير لتقييم الاحتياجات..... 41
- 5ب. إعداد تقرير لاستراتيجية التدريب..... 41
- 5ج. تقديم التقرير للعميل..... 42
- 5د. تأمين الموافقة والدعم للحلول الموصى بها..... 42
- المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم..... 43

# 1. الاستعداد للتقييم

## الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- التركيز على احتياجات المشاركين وعميلك، وتجنّب الاستجابة التلقائية وغير المدروسة لطلبات حلول التعلّم.
- التخطيط لإجراء تقييم فعّال لاحتياجات الأداء.
- البدء ببناء شراكة مع عميلك.

## الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صَغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

1أ	استيضاح وجهة نظر العميل
<input type="checkbox"/>	تأكّد ممّا يظنّ العميل أنّه يحدث مقارنةً بما ينبغي أن يحدث
<input type="checkbox"/>	حدّد التغييرات التي يريد العميل رؤيتها (على سبيل المثال، نتائج الأداء المرجّوة، السلوك، القيم، المواقف)
<input type="checkbox"/>	حدّد نتائج الأعمال القابلة للقياس من البرنامج
<input type="checkbox"/>	حدّد أصحاب المصلحة الذين سيؤثرون على المشروع، إلى جانب أدوارهم ووجهات نظرهم
<input type="checkbox"/>	حدّد الوقائع التنظيمية والعوامل البيئية التي يواجهها العميل
<input type="checkbox"/>	تساوّر مع عميلك حول التطورات السياسية والاجتماعية الأخيرة في المنطقة وآثارها المحتملة على البرنامج وسلامة المشاركين فيه
<input type="checkbox"/>	حدّد كيف سيؤخذ العميل قرارات حول الحلول الموصى بها
<input type="checkbox"/>	عالج أي طلبات أو مخاوف تساور العميل ومن شأنها أن تؤثر على نجاح تقييم الاحتياجات
1ب	جمع المعلومات الأساسية
<input type="checkbox"/>	حدّد مدى موافقة أصحاب المصلحة الآخرين على وجهة نظر العميل
<input type="checkbox"/>	استكشف البرامج الحالية والماضية التي أجريت في هذه المنطقة أو مناطق مماثلة
<input type="checkbox"/>	حدّد مدى توافر الخدمات الاستشارية المحلية وجودتها
<input type="checkbox"/>	حدّد مجموعة البرامج التي تستهدف النساء أو تركز على اعتماد برامج شاملة للجنسين في منطقتك
<input type="checkbox"/>	حدّد مدى تطوّر ثقافة الأعمال الخاصة في المنطقة
<input type="checkbox"/>	حدّد الأثر الذي تخلفه حاجة الشركة على الموارد المتوفرة لتطوير المنهج
<input type="checkbox"/>	قارن أفكار صاحب المصلحة والعميل حول التطورات السياسية والاجتماعية الأخيرة في المنطقة وآثارها المحتملة على البرنامج
<input type="checkbox"/>	قيّم خيارات النقل المتوفرة لمُقدّمي البرنامج والمشاركين فيه وحدّد القيود التي تحدّد من التنقل
<input type="checkbox"/>	تحقق من الآراء الاجتماعية المحلية ونُظّم المعتقدات
<input type="checkbox"/>	حدّد التقاليد والمعايير الدينية التي يجب على البرنامج مراعاتها أو استيعابها
<input type="checkbox"/>	حدّد الآثار المترتبة على استخدام منسق أو منسقة
<input type="checkbox"/>	حدّد كيفية تأثير الصفة القانونية للنساء على البرنامج
<input type="checkbox"/>	حدّد العوامل والقيود المفروضة على مُقدمي الرعاية

أنشئ بيانات اقتصادية أساسية عن المشاركين

حدّد المسائل الاقتصادية التي قد تتعارض مع حضور البرنامج أو إكماله:

- ◀ حدّد قدرة العميل والمشاركين على تحمّل تكاليف البرنامج
- ◀ حدّد تأثير تقلّب سعر الصرف على رسوم البرنامج بالنسبة للمشاركين ومُقدّمي البرنامج

تأكّد من أنّ الأداء المطلوب قادر على التأثير في نتائج الأعمال

حدّد المخاطر التي ينطوي عليها تنفيذ الحل المقترح من دون إجراء تقييم للاحتياجات

## 1 ج التخطيط لتقييم الاحتياجات

حدّد الموارد والوقت والميزانية المتوفرة، وقم بإعداد خطة مشروع لتقييم الاحتياجات

حدّد الجمهور المستهدف من البرنامج

حدّد القيود التي قد تؤثر على تقييم الاحتياجات (على سبيل المثال، الاضطرابات الناجمة عن عدم الاستقرار السياسي، المسائل المتعلقة بالسلامة أو المساواة بين الجنسين)

حدّد البيانات المطلوبة لاكتشاف أسباب وجود فجوات في الأداء والحلول الممكنة

حدّد الوسائل الأكثر فعالية وكفاءة وأخلاقية لجمع البيانات المطلوبة

حدّد مَنْ عليه المشاركة في توفير البيانات من خلال مجموعات التركيز، والمقابلات وغيرها من وسائل تقييم البيانات الأخرى

خطّط لجمع العينات وتوزيعها لجمع بيانات صالحة وموثوقة

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
تتضمن الخطة الأساس المنطقي لتقييم احتياجات الأداء، والموارد المطلوبة، والميزانية، والجمهور المستهدف المراد دراسته، والبيانات المطلوبة فضلاً عن الأساس المنطقي لطريقة (طرق) جمع البيانات، ومَنْ المسؤول عن توفير البيانات، وحجم العيّنة وتوزيع البيانات	التخطيط لتقييم احتياجات الأداء
تتضمّن الخطة لائحة شاملة بالأنشطة والمواعيد مع ذكر الأدوار والمسؤوليات بوضوح بالإضافة إلى الموافقات المطلوبة والتواصل مع أصحاب المصلحة	
توفّر الخطة مبادئ توجيهية حول طريقة جمع المعلومات وفقاً للمعايير الإقليمية	
تصف الخطة المحتوى المقترح للتقرير المتعلق بتقييم الاحتياجات	
تعالج الخطة الاحتياجات والمخاوف لدى العميل وأصحاب المصلحة الآخرين	
العميل يوافق على الخطة	

## 2. تحديد فجوات الأداء

### الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- الاعتماد على بيانات دقيقة وغير متحيزة عند إجراء تدخلات لتحسين الأداء
- امتلاك البيانات المتعلقة بالوضع الحالي لكي تستطيع تحديد أثر التدخلات الرامية إلى تحسين الأداء.

### الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صَع علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

أ2	جمع البيانات لتحديد نتائج الأداء الراهنة والمرجوة
◀	راجع الوثائق (على سبيل المثال التوصيفات الوظيفية، مخطط العمليات، تقارير الحوادث، وسائل التواصل الاجتماعي)
◀	راقب الأداء (على سبيل المثال اختبار قبول المستخدم، مكالمات العميل، العمليات الروتينية اليومية) ◀ تعاطف مع المشاركين عبر طرح الأسئلة والملاحظة والاستماع إلى تجاربهم
◀	اجمع البيانات بطريقة متناسقة مع المعايير الثقافية والبنية التحتية التكنولوجية في البلاد ◀ قم بتصميم الاستبيانات وإدارتها باستخدام نسخ مطبوعة، أو الهاتف أو تكنولوجيا الويب ◀ قم بإجراء مقابلات منظمة ومجموعات تركيز شخصياً، أو عبر الهاتف أو باستخدام تكنولوجيا الويب ◀ استخدم أشكالاً أخرى من أساليب البحث التشاركي مثل سرد القصص أو التجارب العلمية ◀ حدّد إجراءات الطوارئ في حال نشأت الحاجة إلى نهج بديل لجمع البيانات
◀	حدّد العلاقة المحتملة بين السبب والنتيجة ضمن فجوات الأداء
◀	استنبط طرقاً لدعم الاحتياجات النفسية والعاطفية لدى المشاركين خلال تحليل احتياجات الأداء
◀	قيّم كيف يمكن لبناء مهارات القيادة أن يفيد المشاركين ونتائج البرنامج
◀	قيّم كيف يمكن لبناء مهارات حلّ المشاكل أن يفيد المشاركين ونتائج البرنامج
◀	قيّم الحاجة إلى دمج أنشطة بناء الثقة في البرنامج والأنشطة من أجل تعزيز مثابرة المشاركين واحترامهم للذات
◀	حدّد مدى أهمية تقدير ومكافأة الإنجازات في بناء الثقة بالنفس
◀	حدّد القيم التي من المرجّح أن يتجاوب المشاركون معها وأكدّ عليها مع العميل
◀	قم بمراعاة التكوين الديموغرافي للمشاركين ومعايير التأهل للبرنامج
◀	عالج مسائل السرية والخصوصية خلال جمع البيانات، ولاسيّما اعمل على تحديد التداعيات المحتملة وغير المقصودة للتدريب على المشاركين بشكل عام والمشاركات بشكل خاص
◀	قم بإدارة أي انحراف عن الخطة لثلاث تلوّث البيانات

## 2ب إجراء تحليل للوظيفة أو الكفاءة أو الهدف من أجل تحديد نتائج الأداء المرجوة

حدد أي نوع من التحليل ينبغي إجراؤه (تحليل للوظيفة أو الكفاءة أو الهدف)

اعمل مع الخبراء من أهل الاختصاص وأجرِ تحليلاً للوظيفة من أجل:

- ◀ تحديد الوظائف والمهام للأدوار المحددة
- ◀ تحديد معايير الأداء للمهام
- ◀ تحديد كيفية تنظيم الأدوار للحد من تداخلها وتوضيح المساءلة لكل الوظائف والمهام الرئيسية

اعمل مع الخبراء من أهل الاختصاص وأجرِ تحليلاً للكفاءة من أجل:

- ◀ تحديد بنية أو إطار عمل عام للكفاءات
- ◀ تحديد الكفاءات أو الكفاءات الفرعية ضمن البنية أو إطار العمل

اعمل مع الخبراء من أهل الاختصاص وأجرِ تحليلاً للهدف (الموضوع) من أجل:

- ◀ تحديد المهام المعيّنة والمرتبطة بالهدف أو الموضوع (على سبيل المثال العمل الجماعي، التواصل، الإشراف)
- ◀ تحديد معايير الأداء للمهام

## 2ج تحديد نتائج الأداء وإجراءات العمل المرجوة

دوّن عبارات تصف:

- ◀ نتيجة الأداء الملحوظة والمرجوة من المشارك
- ◀ الظروف التي قد يحقق المشارك في ظلها النتيجة المرجوة، مع مراعاة الشؤون المالية الشخصية والالتزامات العائلية للمشاركين المحتملين
- ◀ إجراءات العمل ذات الصلة والتي تقيس أثر تغيير أداء المشارك وتُظهر العلاقة بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي

◀ إجراءات العمل القائمة والتي ستشير إلى ما إذا تم تحقيق نتيجة العمل أو المؤسسة

◀ تحديد نتائج الأداء وإجراءات العمل المرجوة

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقومات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
تُستخدَم وسيلة التحليل المناسبة	تحليل الوظيفة، أو الكفاءة أو الهدف
تحليل الوظيفة:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ يحدّد الوظائف والمهام للأدوار المحددة</li> <li>◀ يحدّد معايير الأداء للمهام</li> <li>◀ يذكر المهام بوضوح باستخدام الأفعال النشطة الملائمة</li> </ul>	
تحليل الكفاءة:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ يحدّد الكفاءات والكفاءات الداعمة ضمن البنية أو إطار العمل</li> <li>◀ يذكر الكفاءات بوضوح باستخدام الأفعال النشطة الملائمة</li> </ul>	تحليل فجوات الأداء وفرص تحسين الأداء
تحليل الهدف (الموضوع):	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ يحدّد المهام المتعلقة بالهدف أو الموضوع</li> <li>◀ يحدّد معايير الأداء للمهام</li> <li>◀ يذكر المهام بوضوح باستخدام الأفعال النشطة الملائمة</li> </ul>	
يحدّد التحليل الفجوة (الفجوات) بين نتائج الأداء الحالية والمرجوة	
يتم التعبير عن التحليل من حيث نتائج الأداء المحددة	تحليل فجوات الأداء وفرص تحسين الأداء
تشير نتائج الأداء إلى النتيجة المرجوة والظروف التي يمكن للمشاركين تحقيق النتيجة في ظلها، بما في ذلك الظروف بالمشهد القانوني والأمني، والمرونة الشخصية، والشؤون المالية الشخصية والالتزامات العائلية	
يشير التحليل إلى إجراءات العمل والأهداف التي ستحدّد ما إذا كان البرنامج قد ساعد في تحقيق نتائج الأداء والأعمال المرجوة	
يستند التحليل إلى بيانات دقيقة وموثوقة	
يحدّد التحليل العلاقة بين السبب والنتيجة ضمن فجوات الأداء	

## 3. تحديد أسباب فجوات الأداء

### الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- تفسير فجوات الأداء المتأصلة في البيانات التي تم جمعها.
- اتباع نهج شامل لتحليل الأداء على مستوى الوظيفة، والعمليات والمؤسسة.
- التوصية بحلول التعلم وغيرها من حلول الأداء، وتفسير طريقة معالجتها للأسباب التي تؤدي إلى فجوات في الأداء.

### الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صُغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

<p><b>أ3 تحديد الأسباب على مستوى الوظيفة</b></p> <p>راجع البيانات من المستندات، أو ملاحظة الأداء، أو المقابلات المنظمة، أو مجموعات التركيز أو الاستبيانات</p> <p>حلل البيانات لتحديد مدى تأثير الأداء بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ التوقعات غير الواضحة أو التي تُعتبر غير واقعية</li> <li>◀ الملاحظات غير المحددة وفي غير الوقت المناسب</li> <li>◀ الأدوات والموارد غير الفعالة وغير الكفوءة</li> <li>◀ العواقب التي لا تدعم الأداء بشكل عام</li> <li>◀ الحوافز التي لا تدعم الأداء بشكل عام</li> <li>◀ معرفة المشاركين، ومهاراتهم وقدراتهم بما في ذلك مهاراتهم باستخدام التكنولوجيا </li> </ul>	<p>أ3</p> <p>◀</p> <p>◀</p>
<p><b>ب3 تحديد الأسباب على مستوى العمليات</b></p> <p>راجع البيانات من المستندات، أو ملاحظة الأداء، أو المقابلات المنظمة، أو مجموعات التركيز أو الاستبيانات</p> <p>حلل البيانات لتحديد مدى تأثير الأداء بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ عمليات أو إجراءات العمل التي لا تدعم نتائج الأداء المرجوة (على سبيل المثال، عندما تكون بمستوى من التعقيد يصعب اتباعها، أو غير فعالة، أو متداخلة مع مجالات أخرى)</li> <li>◀ التكنولوجيا التي لا توفر الأداء المتوقع أو التي يواجه المستخدمون صعوبة في استخدامها على النحو المنشود</li> </ul>	<p>ب3</p> <p>◀</p> <p>◀</p>

### تحديد الأسباب على مستوى المؤسسة

3ج

راجع البيانات من المستندات، أو ملاحظة الأداء، أو المقابلات المنظمة، أو مجموعات التركيز أو الاستبيانات  
حدّد المسائل المتعلقة بالاقتصاد الكلي والتي قد تتعارض مع حضور المشاركين أو إكمالهم للبرنامج، وفكّر بطرق  
للتخفيف من أثرها

حلّل البيانات لتحديد مدى تأثير الأداء بما يلي:

- البنية التنظيمية التي لا توفر الدعم اللازم للأداء على مستوى الوظيفة
- نتائج الأداء المرجوة والتي لا تتوافق مع استراتيجيات العمل
- نتائج الأداء المرجوة والتي لا تتوافق مع الرؤية والقيم
- غياب إمكانية الوصول إلى المرشدين أو المدربين
- نقص الدعم من شبكات الأعمال الخارجية

### المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقومات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
تستند الأسباب إلى البيانات الدقيقة والموثوقة والتحليل السليم	لائحة بأسباب فجوات الأداء
تتناول اللائحة جميع الأسباب المحتملة على مستوى الوظيفة، والعمليات والمؤسسة، فضلاً عن الأسباب غير المباشرة المرتبطة بالدولة، أو الفرد أو العائلة	
تحدد لائحة الأسباب العلاقة بين السبب والنتيجة ضمن كل سبب من الأسباب	

## 4. ابتكار حلول لسدّ الفجوات

### الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- تحديد حلول التعلّم وغيرها من حلول الأداء التي تعالج الأسباب المؤدية إلى فجوات في الأداء.
- اتباع نهج شامل لتحديد الحلول على مستوى الوظيفة، والعمليات والمؤسسة.
- تقديم التوصيات بناءً على المبادئ السليمة لصنع القرارات وأفضل البيانات المتوفرة.

### الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صَع علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

أ4	ابتكار حلول محتملة لسدّ فجوات الأداء
◀	حدّد الأولوية بالنسبة لفجوات الأداء التي ينبغي معالجتها أولاً
◀	حدّد حلول الأداء على النحو المطلوب (على سبيل المثال، تحسين الأداء، تأييد القيادة، توضيح الأدوار، الحوافز، الأدوات القائمة على الإنترنت، التغييرات التكنولوجية، التأييد والدعم من قبل الجهات المؤثرة الأساسية في المجتمع)
◀	حدّد حلول التعلّم على النحو المطلوب (على سبيل المثال، الحصص الدراسية الحضورية أو الإلكترونية، التعلّم الإلكتروني، التدريب في مكان العمل، التعلّم بملازمة الموظفين المتمرسين، الأدوات المساعدة على إتمام العمل، الدعم من الزملاء، مقاطع الفيديو)
◀	حدّد بدائل التعلّم المباشر
◀	حدّد المسائل الاقتصادية التي قد تتعارض مع حضور المشاركين أو إكمالهم للبرنامج أو الدورة، وفكّر بطرق للتخفيف من أثرها:
◀	◀ حدّد التكاليف المحلية لاستخدام التكنولوجيا من أجل تقديم الحلّ (على سبيل المثال، كلفة الإنترنت، التواصل بالرسائل النصية القصيرة، الانتقال إلى موقع الأجهزة الرقمية)
◀	◀ حدّد الأعطال التكنولوجية المحتملة في مكان البرنامج والاستراتيجيات الممكنة للتخفيف من حدّتها:
◀	◀ حدّد إجراءات الطوارئ المتوفرة في حال حدوث أعطال مماثلة
◀	◀ حدّد معدات الدعم الاحتياطية
◀	◀ قيّم مدى ملاءمة نهج التدريب البديلة في حال حدوث عطل تكنولوجي
◀	حدّد قنوات الاتصال الملائمة للوصول إلى المشاركين المحتملين وإعلامهم بالبرنامج القادم
◀	عابن النتائج غير المقصودة للبرنامج على المشاركين، بما في ذلك العنف
◀	قيّم الحاجة إلى توفير نماذج نسائية يُحتذى بها
◀	حدّد جدوى التدريب و/أو الإرشاد
◀	حدّد تأثير الشبكات الاجتماعية والتعلّم من الأقران
◀	حدّد صنّاع القرار في العائلة للتشاور معهم بشأن برنامجك

#### 4ب تحديد حلول التعلّم وحلول الأداء الأخرى

4ب

حدّد معايير تقييم الحلول البديلة (مثل الأثر المحتمل على فجوات الأداء، كلفة التصميم، كلفة التنفيذ)  
◀ قيم الأثر المحتمل للعوامل السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية والأمنية على محتوى البرنامج وقبوله وتطبيقه



اجمع المعلومات اللازمة لتقييم الحلول البديلة على ضوء مجموعة المعايير المتّبعة

حدّد الحلول التي تستوفي المعايير بشكل أفضل

حدّد التبعيات بين كافة الحلول الموصى بها

تأكّد من إمكانية الوصول إلى الحلول (على سبيل المثال، تلبية احتياجات أصحاب البصر أو السمع الضعيف، الحالات الطبية، الإعاقات الجسدية، صعوبات التعلّم)

حدّد الحالات التي تتطلّب دعم إدارة التغيير

قيم المخاطر المرتبطة بتنفيذ كل حلّ من الحلول المفضّلة

#### 4ج إعداد خطة لدعم نقل التعلّم والأداء المستدام

4ج

قيم البيئة لتحديد الخيارات الممكنة لدعم نقل التعلّم

◀ حدّد البدائل المتوفرة لتعزيز تجربة التعلّم بعد اكتمال البرنامج، وتأكّد من الأثر على المدى الطويل

◀ عزّز التدريب من خلال التعليم عن بُعد أو بوسائل أخرى إن أمكن بعد اكتمال التدريب بقيادة المعلّم

أوص بمبادرات لدعم نقل التعلّم (على سبيل المثال، تبادل التوقعات، رسائل التذكير، آليات تقديم الملاحظات، أنشطة المتابعة، دعم التدريب/الإرشاد، الحوافز)

حدّد الموارد المطلوبة لدعم عملية نقل التعلّم

حدّد كيف يمكن للتكنولوجيا دعم نقل التعلّم (على سبيل المثال من خلال رسائل التذكير الآلية، وتتبع الأداء على الإنترنت، وروابط الدعم)

#### 4د إعداد خطة لتقييم عملية نقل التعلّم ونتائج الأعمال لحلول التعلّم

4د

حدّد نتائج الأداء وإجراءات العمل (المعيارية) قبل بدء البرنامج

أوص بكيفية تقييم نتائج الأداء والعمل بعد التدخّل على ضوء البيانات المعيارية

حدّد الوقت المناسب والموارد المطلوبة للتقييم

## 4هـ تطوير استراتيجية لتنفيذ الحلّ

◀	حدّد الموارد التي تحتاجها لتطوير الحلّ
◀	عدّد حلول التعلّم وغيرها من حلول الأداء المطلوبة لسدّ فجوات الأداء
◀	حدّد الهدف أو الغرض لكل حلّ أو تجربة تعلّم
◀	عدّد الأدوار والمسؤوليات لكل عضو يشارك في تطوير الحلّ ضمن فريق المشروع
◀	صّع جدولاً زمنياً لتطوير الحلّ
◀	صّع ميزانية لتطوير الحلّ
◀	حدّد الأساليب التي تساعد المشاركين في نقل (تطبيق) الدروس على أرض الواقع
◀	حدّد مؤشرات الأداء الرئيسية المطلوبة لتحديد نجاح الحلّ
▶	حدّد الموارد والأطراف المسؤولة اللازمة لإدارة البرنامج والحفاظ عليه وتأمين استدامته بعد التقديم الأولي

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتيقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
تحّدّد اللائحة كيف سيعالج كل حلّ أسباب فجوات الأداء المحددة من أجل تحقيق نتائج الأداء المرجوة	لائحة بحلول الأداء المحتملة بحسب الأولوية
تحّدّد اللائحة التبعيات بالنسبة للحلول الأخرى الموصى بها	
تتضمّن الحلول وصف الإجراءات المطلوبة لتنفيذ كل حلّ	
تشمل الحلول تخميناً للموارد والتكنولوجيا المطلوبة	
تحّدّد الحلول نتائج الأداء الفردي المرجوة	
تتوافق نتائج الأداء الفردي مع نتائج الأداء المؤسسي المطلوبة	

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
<p>يحدّد التقرير الحلول الموصى بها</p> <p>يحدّد التقرير كيف يعالج كل حلّ أسباب فجوات الأداء المحددة من أجل تحقيق نتائج الأداء والعمل المرجّوة</p> <p>يحدّد التقرير التبعيات والروابط بالنسبة للحلول الأخرى الموصى بها</p> <p>تتضمّن الحلول وصف الإجراءات المطلوبة لتنفيذ كل حلّ</p> <p>تشمل الحلول أغراضاً وأهدافاً رفيعة المستوى</p> <p>تشمل الحلول تخميناً للموارد والوقت والتكنولوجيا المطلوبة</p> <p>تعكس لائحة الأهداف وجهات نظر كل أصحاب المصلحة</p> <p>مبادئ تصميم منصوصة بوضوح وملائمة إقليمياً مع أشكالها المعدّلة والأساس المنطقي لاختيارها</p> <p>تحديد مختلف مجموعات المشاركين بشكل واضح</p> <p>تحديد أثر التقنيات الحالية والمستقبلية ذات الصلة بالسياق الإقليمي</p> <p>إعداد لائحة شاملة بالتبعيات المتبادلة والقيود، بما في ذلك توفر الشبكات، والمدربين والمرشدين لدعم البرنامج وعلاقة البرنامج بالحصول على التمويل</p>	<p>مكوّن حلول التعلم في تقرير استراتيجية التدريب</p>
<p>تشمل الخطة حلولاً واقعية لنقل وتطبيق التعلّم من قاعة الحصة الدراسية إلى مكان العمل بناءً على نتائج الأداء المرجّوة</p> <p>تحدّد الخطة الموارد والوقت المطلوب لتنفيذ الدعم لعملية نقل التعلّم</p> <p>تشمل الخطة أنشطة التواصل والمتابعة</p> <p>تحدّد الخطة التكنولوجيا التي تدعم نقل التعلّم</p>	<p>التخطيط لدعم نقل التعلّم</p>
<p>تحدّد الخطة من المسؤول عن جمع كل نوع من البيانات وتحليلها</p> <p>تحدّد الخطة الوقت المناسب لإجراء التقييمات</p> <p>تشمل الخطة المعايير القياسية لنتائج الأعمال والأداء قبل البرنامج</p> <p>تحدّد الخطة من له الحق في الوصول للبيانات والمكان الذي تخزّن فيه المؤسسة بيانات التقييم</p> <p>تشمل الخطة تخميناً للموارد المطلوبة من أجل تنفيذ خطة التقييم</p>	<p>تقيّم الخطة عملية نقل التعلّم ونتائج الأعمال لحلول التعلّم</p>

## 5. التحقق من صحة الخطوات والتدابير التالية

### الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- بناء الدعم لتنفيذ حلول التعلّم وغيرها من حلول الأداء بشكل فعال.
- تحديد الحلول الواجب تنفيذها وترتيبها من حيث الأهمية بالتشاور مع العميل.
- التحضير لعملية التقييم على أساس إجراءات العمل المحددة ونتائج الأداء المرجوة.
- تحديد مهام التعلّم من حيث الأولوية.

### الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صَغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

إعداد تقرير لتقييم الاحتياجات	أ5
حَضْر ملخصاً تنفيذياً للتقرير	<input type="checkbox"/>
حدّد أهداف العمل الحالية والمرجوة	<input type="checkbox"/>
حدّد أهداف الأداء الحالية والمرجوة	<input type="checkbox"/>
حدّد أهداف المعرفة الحالية والمرجوة لدى المشاركين	<input type="checkbox"/>
حدّد احتياجات المشاركين والقيود التي قد تعيق مشاركتهم في البرنامج	<input type="checkbox"/>
قدّم خيارات التعلّم الموصى بها وغيرها من حلول الأداء بناءً على النتائج الأساسية	<input type="checkbox"/>
قدّم الخيارات الموصى بها لدعم نقل التعلّم	<input type="checkbox"/>
اشرح الغرض من تقييم الاحتياجات	<input type="checkbox"/>
لخص النتائج الأساسية لتقييم الاحتياجات	<input type="checkbox"/>
صِف تداعيات الامتناع عن معالجة فجوات الأداء	<input type="checkbox"/>
صِف العملية المتّبعة لإجراء تقييم الاحتياجات	<input type="checkbox"/>
إعداد تقرير استراتيجية البرنامج	ب5
حَضْر ملخصاً تنفيذياً للتقرير	<input type="checkbox"/>
قدّم توصيات التعلّم وغيرها من حلول الأداء بناءً على النتائج الأساسية	<input type="checkbox"/>
حدّد الجمهور المستهدف لكل حلّ أو تجربة تعلّم وحدّد ما إذا كانت المشاركة إلزامية	<input type="checkbox"/>
قدّم التوصيات المتعلقة بدعم نقل التعلّم	<input type="checkbox"/>
حدّد نتائج الأداء المرجوة وإجراءات العمل الموصى بها	<input type="checkbox"/>
حدّد التوصيات المتعلقة بتقييم الحلول	<input type="checkbox"/>
حدّد التوصيات المتعلقة بكيفية تقييم ردود فعل المشارك، وأهداف التعلّم، ونقل التعلّم (تطبيقه) على المستوى الإجمالي	<input type="checkbox"/>
حَضْر مسوّد عن خطة التنفيذ، بما في ذلك الميزانية والجدول الزمني للعمل	<input type="checkbox"/>



قدّم لائحة بالأدوار والمسؤوليات لجميع المعنيين بابتكار الحلّ  
قدّم توصياتك للحفاظ على استدامة أثر البرنامج على المدى الطويل، أو على الأقل أدرج لائحة بالأسئلة ليجيب عنها  
العميل من أجل إعداد خطة استدامة طويلة الأجل للبرنامج

### 5ج تقديم التقرير للعميل



حضّر جدول أعمال للاجتماع مع العميل وأصحاب المصلحة الرئيسيين  
قدّم رؤوس أقلام عن تقرير تقييم الاحتياجات  
قم بتسهيل المناقشة مع العميل وأصحاب المصلحة الرئيسيين  
أجب على الأسئلة وعالج المخاوف  
تأكد من طريقة وتوقيت اتخاذ العميل للقرارات في ما يتعلق بالتوصيات  
أكد على الخطوات والإجراءات التالية من أجل المباشرة بتطبيق الخطة

### 5د تأمين الموافقة والدعم للحلول الموصى بها



أدخل التعديلات التي يطلبها العميل وأصحاب المصلحة الرئيسيون  
تأكد مع العميل من أولوية المهام أو كفاءات التعلّم  
تحقق من خطة التنفيذ مع العميل

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقومات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
يشمل التقرير الملخص التنفيذي، والغرض، والعملية، والنتائج الأساسية، ونتائج الأداء المحتملة، وإجراءات العمل الموصى بها وتداعيات عدم معالجة فجوات الأداء	تقرير لتقييم الاحتياجات
تم تحديث التقرير ليشمل التعديلات المستندة إلى الملاحظات من العميل وأصحاب المصلحة الرئيسيين	
يبدأ العرض التقديمي بجدول الأعمال	تقديم التقرير المتعلق بتقييم الاحتياجات
يشدّد العرض التقديمي على حلول التعلّم وغيرها من حلول الأداء الموصى بها بناءً على النتائج الأساسية	
يوفّر العرض التوضيحي فرصة طرح الأسئلة من قبل العميل وأصحاب المصلحة	
يعالج العرض التوضيحي أسئلة ومخاوف العميل وأصحاب المصلحة	تقرير استراتيجية البرنامج
يشمل التقرير الملخص التنفيذي، والغرض، والحلول الموصى بها، ومقاييس النجاح، وخطة العمل وميزانية إعداد البرنامج وتنفيذه والحفاظ على استدامته وتقييمه، فضلاً عن الأدوار والمسؤوليات الرئيسية، والأساس المنطقي لحلول التعلّم وغيرها من حلول الأداء الموصى بها، والجمهور المستهدف للتعلّم وما إذا كان التعلّم إلزامياً	
تم تحديث التقرير ليشمل التعديلات المستندة إلى الملاحظات من العميل وأصحاب المصلحة الرئيسيين	
يبدأ العرض التوضيحي بجدول الأعمال	العرض التوضيحي لتقرير استراتيجية البرنامج
يشدّد العرض التوضيحي على حلول التعلّم وغيرها من حلول الأداء الموصى بها بناءً على النتائج الأساسية	
يجيب العرض التوضيحي على الأسئلة المتعلقة بالميزانية وجدول الأعمال	
يوفّر العرض التوضيحي فرصة طرح الأسئلة من قبل العميل وأصحاب المصلحة	
يعالج العرض التوضيحي أسئلة ومخاوف العميل وأصحاب المصلحة	

# تصميم المناهج



## مقدّمة

تعالج أهداف البرنامج مسائل متعلقة بالتطور الشخصي والمهني يصعب أحياناً وصفها بمصطلحات دقيقة وقابلة للقياس، على سبيل المثال "تطوير الهوية المهنية" أو "التحوّل إلى الشخص الداعم لخط الإنتاج". تتيح المناهج للمشاركين تحقيق هذه الأهداف تدريجياً. كما تختلف نتائج الأداء عن أهداف التعلّم التي تصف ما يفعله الأشخاص أثناء التعلّم وتطوّقه عادةً على مكّون واحد من المنهج. لذا، يؤمّن المنهج المدروس التوافق بين كل هذه الأهداف والإجراءات المختلفة وبين محتوى البرنامج وأنشطته.

يعزّز تصميم المناهج بشكل فعال قدرتك على:

- ترتيب تسلسل أهداف التعلّم ونتائج الأداء بما يتيح للمشاركين البدء في تطبيق المعارف الجديدة في العمل بأسرع ما يمكن.
- ترتيب تسلسل التعلّم لتحسين معدّل الاستبقاء.
- تحديد ودمج الأهداف الأخرى (على سبيل المثال، تطوير الذات أو الفهم) حيثما أمكن.
- تحديد الأشكال والقنوات الأكثر فعالية للمشاركين.
- تعيين مسار محدّد لكل دور وظيفي أو مستوى خبرة/تعليم/مهارات.
- تحديد طرق لإعادة استخدام مكونات المنهج في بداية المشروع، وبالتالي تعزيز الكفاءة في تطوير التجارب والمواد.
- تحديد المبادئ التوجيهية، والنماذج والموارد المشابهة لتعزيز الاتساق خلال عملية التطوير.
- دمج التعلّم المعرفي والنفسي الحركي بفعالية.
- تجربة واختبار مختلف مكونات المنهج قبل تطويره بشكل كامل أو طرح كافة التجارب والمواد.
- يتطلب تصميم المناهج بشكل فعّال مقارنة التعلّم كنظام شامل تعمل فيه مختلف المكونات معاً لتطوير الأداء.

يشير تصميم المناهج إلى تصميم أطر العمل التي يتم بموجبها إعداد تجارب التعلّم، والأنشطة والمواد المترابطة والمخصّصة لبناء كفاءات المشاركين على فترة زمنية طويلة. قد تُقام تجارب التعلّم مباشرة، أو عبر الإنترنت أو من خلال الوسيّلتين معاً. لا يقتصر المنهج الفعّال على مجموعة من تجارب التعلّم فحسب، لا بل قد يشمل تجارب أخرى مثل المراقبة والممارسة المنظّمة، التدريب والتناوب الوظيفي، أو المواد الإعلامية مثل الكتيّبات التوجيهية والأدوات المساعدة على إتمام العمل.

يُعتبر تصميم المناهج مهماً عندما:

- يحتاج الأشخاص إلى تعلّم مجموعة من المعارف أو اكتساب مجموعة شاملة من المهارات أو الكفاءات.
- تتغير السياسات، أو العمليات أو الأنظمة في قطاع أو مؤسسة أو نشاط بشكل كبير (على سبيل المثال، في حال رقمنة القطاع).
- يتم توظيف عدد من الأفراد أو المجموعات لتأدية دور معيّن.
- يتغيّر دورٌ قائمٌ بشكل كبير أو يتم إطلاق منتجات وخدمات جديدة.
- يتعيّن تحديد مسار التعلّم اللازم للتقدّم من مستوى مهني أو وظيفي معيّن إلى المستوى التالي، أو للحفاظ على مستوى عمل مقبول في مهنة محدّدة.
- تؤدي المناهج إلى إضفاء طابع واقعي وعمليّ على استراتيجية التدريب عالية المستوى، كما تشكّل خارطة طريق بصرية تؤمّن إحراز التقدّم في مسيرة التعلّم. تُظهر خارطة الطريق الروابط بين مختلف مكونات المناهج، بدءاً من إجراءات العمل وأهداف البرنامج وصولاً إلى الأداء والنتائج الأخرى، وأهداف التعلّم، وأنشطة التعلّم ذات الصلة والتقييم.
- تساعد إجراءات العمل في تحديد ما إذا ساهم التعلّم في مساعدة المؤسسة على سدّ فجواتها التشغيلية. من جهة أخرى، تعالج أهداف الأداء السلوكيات التي يحتاجها المشاركون للتكيف في العالم الحقيقي. وبالتالي، إذا تكيف المشاركون مع السلوكيات الجديدة، فسيساعد ذلك على سدّ فجوات الأعمال أيضاً.

في العادة، ينتج قرار تصميم المنهج عن تقييم أولي لاحتياجات الأداء. إلا أنه من الضروري أيضاً تحديد نتائج الأداء، ما ينطوي على تقييم احتياجات الأداء بمزيد من التفصيل، ولذلك نُدرج هذه الكفاءة بين الكفاءات الأساسية في هذه الفئة. يُعدّ تصميم المناهج عمليةً معقّدة تتطلب خبرة متعمّقة في تقييم احتياجات الأداء وتصميم تجارب التعلّم. لهذا السبب، غالباً ما يتولّى خبراء التعلّم المخضرمون في مجال الأعمال مهمّة تصميم المناهج.

ينتج عن كفاءة تصميم المناهج وثيقة التصميم. تحوّل وثيقة التصميم استراتيجية التدريب عالية المستوى إلى دليل تطوير مزوّد بالتفاصيل العملية المطلوبة لإعداد المنهج أو تجربة التعلّم. كما توفر أهداف التعلّم للمستويات الدنيا، والخطوط العريضة لتجربة التعلّم، وملخصات عن أنشطة التعلّم ضمن تجربة التعلّم. علاوةً على ذلك، يحدّد المستند مدّة كل قسم من تجربة التعلّم وطريقة قياس النجاح في إكمال كل هدف تعلّم ذي صلة. كما يشكّل في المبدأ مخططاً أو خارطة طريق لكفاءة تصميم تجارب التعلّم.

لمزيد من المعلومات عن تصميم المناهج عند إجراء التدريب في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والتدريب الشامل للجنسين، يرجى الاطلاع على الملحقين المتعلّقين بالمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والمساواة بين الجنسين في نهاية دليل التدريب.

في الأسواق الناشئة، تزداد مهمة تصميم المناهج تعقيداً وصعوبة بسبب الثقافة المحلية، والظروف الاقتصادية، وتوافر التكنولوجيا، وموثوقية البنية التحتية، واستيعاب الظروف الشخصية، والمستويات التعليمية ومتطلبات الدعم ما بعد التدريب. وبالتالي، تؤدي معالجة هذه التحديات بشكل مباشر إلى تطوير منهج أكثر ملاءمة لظروف المشاركين بحيث يتمكنون من إكماله من دون حواجز تُذكر.

لذلك، حين تستعدّ لتصميم المنهج، اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- كيف يمكنك تعديل المنهج ومحتوى البرنامج بما يناسب السياق المحلي والجمهور المستهدف؟
- أي حلّ رقمي من شأنه أن يحسّن تجربة تعلّم المشاركين (مثلاً الندوات الإلكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي)؟
- كيف يمكنك تصميم برنامج غير مكلف ومستدام على الرغم من التقلّبات الاقتصادية المحتملة؟
- هل يحتاج المشاركون إلى تدريب/إرشادات حول السلامة والأمن؟
- كيف يمكن أن يساهم البرنامج في تطوير المرونة الشخصية وثقة المشاركين بأنفسهم؟
- ما هي خدمات التدريب أو الإرشاد القادرة على دعم تطبيق التعلّم؟
- أي تدريب أو مساعدة تعويضية قد تحتاجها لتعزيز المهارات الأساسية لدى المشاركين لكي تصل إلى المستويات المقبولة في البرنامج؟

الكفاءات والكفاءات الداعمة | يحتوي هذا القسم على معلومات حول أهمية إتقان الكفاءات، والمهام لكل كفاءة داعمة، والمخرجات الرئيسية ومعايير التقييم.

1. تحديد الأهداف والمبادئ والقيود ..... 48
  - أ1. التشاور مع أصحاب المصلحة لتوضيح احتياجات العمل وأهداف المنهج ..... 48
  - ب1. وضع مبادئ التصميم الإجمالية ..... 48
  - ج1. تحديد مجموعات المشاركين ..... 49
  - د1. دراسة الوسائل التكنولوجية المتوفرة لدعم المنهج ..... 49
  - ه1. تحديد التبعيات المتبادلة والقيود ..... 50

المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 50
2. إنشاء خارطة طريق عالية المستوى للمنهج ..... 51
  - أ2. تحديد نتائج الأداء والنتائج الأخرى المرجوة ..... 51
  - ب2. ترتيب تسلسل نتائج الأداء والنتائج الأخرى ..... 51
  - ج2. تحديد حلول التعلّم المحتملة وغيرها من حلول الأداء لتحقيق النتائج المرجوة ..... 51
  - د2. تحديد تسلسل تجارب التعلّم لمجموعات المشاركين المحددة ..... 51
  - ه2. تحديد كيف يمكن للتكنولوجيا والأدوات دعم المنهج ..... 52

المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 52
3. تصميم خارطة طريق مفضّلة للمنهج ..... 53
  - أ3. وضع أهداف التعلّم الأولية لكل مكوّن من مكوّنات المنهج ..... 53
  - ب3. توضيح صيغة كل مكوّن من مكوّنات المنهج ..... 53
  - ج3. تحديد قناة التقديم لكل مكوّن من مكوّنات المنهج ..... 53
  - د3. تطوير قائمة المحتوى الأولية للمنهج ..... 54
  - ه3. التخطيط لبيئة التعلّم المناسبة للمنهج ..... 54

المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 55
4. إنشاء نموذج أولي لمكوّنات المنهج ..... 56
  - أ4. تصميم ما لا يقل عن مثال واحد لكلّ مكوّن من مكونات المنهج كنموذج أولي ..... 56
  - ب4. تحديد المبادئ التوجيهية للأسلوب المعتمد من أجل الحفاظ على الاتساق في مراحل التصميم والتطوير اللاحقة ..... 56
  - ج4. إعداد نماذج قائمة على النماذج والمبادئ التوجيهية المصادق عليها ..... 56

المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 57
5. الاستعداد لتنفيذ المنهج وتأمين استدامته ..... 58
  - أ5. التخطيط لتنفيذ المنهج ..... 58
  - ب5. التخطيط للمصادقة على المنهج ..... 58
  - ج5. التخطيط لتقييم المكوّنات والمنهج ككلّ ..... 58
  - د5. التخطيط للحفاظ على المنهج ..... 59

المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 59

# 1. تحديد الأهداف والمبادئ والقيود

## الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- بناء التصميم على أساس الأهداف الصريحة والضمنية لأصحاب المصلحة.
- اعتماد أفضل الممارسات القائمة في عملية التصميم.
- بناء التصميم على أساس الاحتياجات الفعلية لمختلف مجموعات المتعلمين.
- تحديد التبعيات المتبادلة والقيود في وقت باكر من عملية التصميم.

## الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صُغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

<b>أ1</b>	<b>التشاور مع أصحاب المصلحة لتوضيح احتياجات العمل وأهداف المنهج</b>
◀	حدّد أصحاب المصلحة المعنّيين
◀	توافق مع أصحاب المصلحة على الحاجة والإجراءات التي يطالها المنهج (على سبيل المثال، توليد العائدات، احتواء النفقات، الامتثال للمبادئ التوجيهية الصادرة عن الحكومة/القطاع/المؤسسة)
◀	حدّد الأثر الذي تخلفه حاجة الشركة على الموارد المتوفرة لتطوير المنهج
◀	أكد الأهداف المحتملة (على سبيل المثال، تقليص الوقت اللازم لتحقيق الكفاءة، تعزيز المشاركة، تطوير القيم المؤسسية، التنافس على المواهب، تعزيز إنشاء ملفات التعلّم)
◀	قم بإيجاد حلّ لجوانب الخلاف بين أصحاب المصلحة
<b>ب1</b>	<b>وضع مبادئ التصميم الإجمالية</b>
◀	اشرح الأساس المنطقي لاختيار فلسفة التعليم، ونهج التصميم وعملية التصميم، مثل:
◀	◀ الأنشطة التي تعزّز مشاركة المشاركين، واحترامهم للذات وثقتهم بأنفسهم
◀	◀ الأنشطة التي تبني ثقة المشاركين، ومهاراتهم القيادية ومهاراتهم في حلّ المشاكل
◀	◀ تضمين نماذج نسائية يُحتذى بها
◀	◀ تضمين التدريب و/أو الإرشاد
◀	◀ تضمين شبكات التواصل الاجتماعي والتعلّم من الأقران
◀	◀ قم بمراجعة أي قيود مالية يفرضها البرنامج
◀	◀ أمّن التوافق بين التعلّم والمعايير الاجتماعية والثقافية
◀	◀ حدّد الإجراءات الأمنية الاحترازية للمنسّقين والمشاركين
◀	◀ افسح مجالاً للمرونة في تصميم البرنامج
◀	◀ حدّد في الاعتبار الوقت المناسب للمشاركين
◀	◀ حدّد في الاعتبار المسؤوليات العائلية المترتبة على المشاركين

## 1ج تحديد مجموعات المشاركين

- ◀ حدّد مختلف مجموعات المشاركين (على سبيل المثال، المشاركين الذين يتمتعون بخبرة سابقة أم لا، المشاركين الذين تم تعيينهم داخلياً أو خارجياً، مختلف المجموعات الديموغرافية، المشاركين من أصحاب الأهداف المختلفة) خُذ في الاعتبار عملية صنع القرارات/القدرة على التصرف وكيفية تأمين مشاركة أفراد العائلة الذين يقررون المشاركة في برنامجك من عدمها ④
- ◀ حدّد الموارد المتاحة للمشاركين (على سبيل المثال، بيئة العمل المادية، التفاعلات مع الآخرين، الأدوات المتوفرة، قدرات المرشدين)
- ◀ حدّد مستويات الكفاءة المرجوة للمشاركين حال إكمالهم المنهج بنجاح (على سبيل المثال، "مؤهل لتشغيل الماكينة" أو "مستخدم متمرس")
- ◀ حدّد التدريب أو المساعدة التعويضية إذا كانت مستويات التعليم بحاجة إلى دعم
- ◀ صمّم دورات اختيارية قبل البرنامج لرفع مستوى المهارات الأساسية للمشاركين إلى المستويات المقبولة للبرنامج

## 1د دراسة الوسائل التكنولوجية المتوفرة لدعم المنهج

- ◀ حدّد إمكانية إنتاج تجارب ومواد تعليمية مباشرة أو عبر الإنترنت باستخدام تقنيات تأليف وإنتاج سمعي وبصري متخصصة
- ◀ حدّد الأساليب الرقمية المناسبة لتقديم عملية التعلّم بما يمكن أن يحدّد من الحاجة إلى التواصل المباشر والسفر فضلاً عن الأدوات الرقمية الملائمة لتطبيق مهارة أو معرفة تم استقاؤها من التدريب
- ◀ حدّد كيف يمكن لمختلف الحلول الرقمية أن تلبّي احتياجات المشاركين، على سبيل المثال تفضيلاتهم التعليمية أو وصولهم إلى الأدوات الرقمية كمرجع بعد انتهاء البرنامج
- ◀ قيّم ما إذا كان هناك حواجز ينبغي للمشاركين تجاوزها لإتمام التدريب عبر الوسائل التكنولوجية (على سبيل المثال، نقص المعرفة بكيفية استخدام التكنولوجيا، الثقة في التكنولوجيا إلخ).
- ◀ حدّد ما إذا كان استخدام الحلول الرقمية سيّيح للمزيد من المشاركين الانضمام إلى البرنامج أو تلقي موادّه (على سبيل المثال، قياس مهمة تقديم البرنامج والتأثير المضاعف)
- ◀ حدّد الحلول الرقمية القابلة للتطبيق بالنسبة للمشاركين ④
- ◀ حدّد الشخص المسؤول عن الوصول إلى التكنولوجيا وما إذا كان الحصول على إذن من شخص معيّن مطلوباً (إذا كان الأمر كذلك، اعرف من هو الشخص وما نوع الإذن المطلوب)
- ◀ حدّد من الذي ينبغي إشراكه في الدعم الرقمي
- ◀ حدّد قنوات الاتصال للوصول إلى المشاركين المحتملين وإعلامهم بالتدريب القادم
- ◀ استخدم لغةً ملائمة للمجموعة المستهدفة في المواد التسويقية
- ◀ حدّد أصحاب المصلحة الذين يمكنهم دعم وتشجيع هذا التدريب
- ◀ حدّد إمكانية إدارة سير العمل في مجال التطوير إلكترونياً (أو رقمياً) وتوفير المحتوى باستخدام تقنيات التعلّم لدى المؤسسة
- ◀ حدّد إمكانية إدارة تجارب ومواد التعلّم الخاصة بالمشاركين، وتصميمها حسب المتطلبات الشخصية وتبّعها باستخدام تقنيات التعلّم لدى المؤسسة
- ◀ حدّد إمكانية التواصل والتعلّم المستمر عبر وسائل التواصل الاجتماعي
- ◀ حدّد إمكانية توزيع تجارب ومواد التعلّم عبر الأجهزة المتّصلة بالإنترنت (على سبيل المثال، الهواتف الذكية، الأجهزة اللوحية، أجهزة الكمبيوتر المحمول)
- ◀ حدّد السياسات التنظيمية بشأن استخدام التكنولوجيا والتي قد تؤثر على تصميم المنهج

## 1 هـ تحديد التبعيات المتبادلة والقيود

- فكّر كيف يؤثّر الموقع، والجغرافيا وعدد المشاركين على التصميم
- حدّد كيف يمكن للشبكات المحلية أن تدعم تدريب الأداء أو تعزّزه
- صمّم البرنامج بما يتيح للمشاركين التفاعل مع القادة المحليين
- حدّد رسوم مشاركة غير باهظة لدرجة تحول دون الحضور أو المشاركة في الأنشطة، إنَّما عالية بما يكفي لحثّ المشاركين على أخذ البرنامج بجدية واعتباره قيماً
- فكّر كيف يمكن لمتطلبات المدة الزمنية، والميزانية، والموارد والجودة أن تؤثر على التصميم
- فكّر كيف تؤثر متطلبات التعلّم المستمر، أو منح الشهادات أو المتطلبات التشريعية على التصميم
- فكّر كيف تؤثر المبادرات المؤسسية الأخرى الحالية والمتوقعة على التصميم (مثلاً إطلاق المنتجات، التغييرات التي تطال مجال التكنولوجيا أو المتطلبات التنظيمية، إعادة تصميم الأدوار)

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
يصف القسم بإيجاز مبادئ التصميم التي تُعتبر أساسيةً لنهج التعلّم المتّبع في المنهج	القسم المملّخ لوثيقة التصميم
يلخّص القسم تسلسل تجارب التعلّم ضمن المنهج بأكمله	
تحدّد لائحة تجارب التعلّم الجمهور المستهدف ومواصفات كل تجربة	
يصف القسم التقنيات المطلوبة لتجارب التعلّم	
يصف القسم الرابط بين كل تجربة تعلّم والحلول غير التعليمية ذات الصلة (مثل الإرشاد والتدريب)	

## 2. إنشاء خارطة طريق عالية المستوى للمنهج

### الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- تصميم بنية وتسلسل المنهج بناءً على النتائج والأهداف.
- تحديد الطريقة والوقت المناسب لتقييم الكفاءة والتحقق منها.
- توثيق أفضل ممارسات التعلّم لتوجيه عملية التصميم.
- التأكد من مراعاة كيفية الحفاظ على استدامة الأداء على مرّ الوقت.

### الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صُغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

أ2	<p><b>حدّد نتائج الأداء والنتائج الأخرى المرجوة</b></p> <p>راجع نتائج الأداء والنتائج الأخرى المرجوة (راجع قسم تقييم احتياجات الأداء أ2)</p> <p>شدّد على أهمية نتائج الأداء والنتائج الأخرى للمشاركين</p> <p>حدّد الأسباب التي تحفّز على اعتماد السلوكيات والمحتوى الذي يتم تدريسه</p>
ب2	<p><b>ترتيب تسلسل نتائج الأداء والنتائج الأخرى</b></p> <p>حدّد ترتيب المحتوى بالتسلسل الصحيح في كل تجربة تعلّم وبين تجارب التعلّم</p> <p>حدّد الأولويات، والشروط الأساسية، والتبعيات، ونتائج الأداء والنتائج الأخرى المرجوة</p> <p>حدّد نقاط التدقيق في التقييم خلال المرحلة بأكملها للتأكد من الكفاءة</p>
ج2	<p><b>تحديد حلول التعلّم المحتملة وغيرها من حلول الأداء لتحقيق النتائج المرجوة</b></p> <p>حدّد حلول التعلّم وغيرها من حلول الأداء المحتملة لسدّ فجوات الأداء أو تحقيق نتائج أخرى مرجوة (راجع قسم تقييم احتياجات الأداء أ4)</p> <p>حدّد حلول التعلّم وغيرها من حلول الأداء لتحقيق النتائج (راجع قسم تقييم احتياجات الأداء ب4)</p> <p>حدّد الدعم المطلوب للتعلّم (على سبيل المثال، المنتديات الإلكترونية، تنمية شبكات النّدّ للنّدّ وشبكات الأعمال بين الشركات، جمع المواد من مصادر مختلفة، التدريب والإرشاد)</p> <p>حدّد إطاراً زمنياً إجمالياً وواقعياً لكي يُكمل المشاركون المنهج</p>
د2	<p><b>تحديد تسلسل تجارب التعلّم لمجموعات المشاركين المحدّدة</b></p> <p>حدّد النقاط المطلوبة لدخول المنهج بناءً على الخبرة أو مستوى التعلّم المسبق، والأساليب الممكنة لدعم دخول المشارك (على سبيل المثال، توفير التدريب التعويضي)  </p>

## تحديد كيف يمكن للتكنولوجيا والأدوات دعم المنهج

- ◀ حدّد موثوقية البنية التحتية التكنولوجية في المناطق المعنيّة (على سبيل المثال، الانقطاع المؤقت أو الكامل للكهرباء، مشاكل النطاق الترددي، الرقابة على وسائل الإعلام)
- ◀ حدّد أنواع الأجهزة الواجب استخدامها لدعم البرنامج (على غرار الهواتف الذكية، الأجهزة اللوحية، أجهزة الاقتراع في قاعة الحصة الدراسية)
- ◀ حدّد كيفية استخدام التكنولوجيا لتخزين المحتوى وتقديمه
- ◀ حدّد كيفية استخدام التكنولوجيا لتعزيز التواصل والتعاون بين المشاركين والمنسقين
- ◀ حدّد كيفية استخدام التكنولوجيا للتقييم والاختبار
- ◀ حدّد كيفية استخدام التكنولوجيا لإعداد تجارب وموارد مصمّمة حسب المتطلبات الشخصية لمختلف مجموعات المشاركين

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تحدّد نتائج الأداء النتيجة الملحوظة والظروف التي يمكن تحقيق النتائج في ظلّها</li> <li>◀ تُذكر النتائج الأخرى المرجوة بأسلوب واقعي قدر الإمكان</li> <li>◀ تعكس اللائحة الاحتياجات والمسائل المحدّدة في التقييم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ لائحة مننّمة بالأهداف لكل تجربة مندرجة ضمن المنهج</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ خارطة الطريق</li> <li>◀ متّسقة مع الأهداف والتبعيات المتبادلة والقيود المحدّدة</li> <li>◀ تحدّد الشروط الأساسية المطلوبة</li> <li>◀ تحدّد كافة المكوّنات اللازمة والاختيارية في المنهج</li> <li>◀ تُظهر التقدّم المحرز عبر المنهج</li> <li>◀ تُظهر الطرق البديلة لمجموعات المشاركين المحدّدة حيثما يكون ملائمًا</li> <li>◀ تحدّد أهداف تجربة التعلّم</li> <li>◀ تُظهر نقاط التدقيق في التقييم وتحدّد النطاق الزمني الذي يصبح فيه المشاركون أكفاء في تحقيق نتائج الأداء المحددة</li> <li>◀ تُظهر توقيت المكوّنات والمنهج ككلّ</li> <li>◀ تفسّر كيف يمكن استخدام التكنولوجيا لدعم المنهج وتوفير البدائل في حال حدوث عطل تكنولوجي</li> <li>◀ تحدّد الدعم المطلوب ضمن بيئة العمل</li> <li>◀ تعكس المبادرات المؤسسية المخطّط لها (مثلًا إطلاق المنتجات، التغييرات التي تطال مجال التكنولوجيا أو المتطلبات التنظيمية، إعادة تصميم الأدوار)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ خارطة طريق عالية المستوى للمنهج</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تتوافق كافة خيارات التصميم مع الأهداف الإجمالية، ونتائج الأداء وغيرها من النتائج المرجوة، والموارد المتوفرة، وأفضل الممارسات المقبولة في مجال الأداء والتعلّم</li> </ul>	

# 3. تصميم خارطة طريق مفصلة للمنهج

## الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- ربط أهداف وأنشطة التعلّم بنتائج الأداء وغيرها من النتائج.
- تحديد الصيغ وقنوات التقديم الأكثر كفاءةً وفعاليةً للتعلّم.
- الاستخدام الفعال للموارد المتاحة من أجل تصميم وتطوير تجارب ومواد التعلّم.
- إنشاء مكّونات المنهج التي يمكن للمشاركين الوصول إليها بسهولة.

## الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صُغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

<b>أ3</b>	<b>وضع أهداف التعلّم الأوليّة لكل مكّون من مكّونات المنهج</b>
◀	حدّد المستوى الملائم من التعلّم لكل هدف تعلّم ضمن الدرس أو المهمة (مثل التذكّر، والفهم، والتطبيق، والتحليل، والتقييم والابتكار)
◀	دوّن عبارات تصف:
◀	النتيجة الملحوظة لكل مهارة أو معرفة رئيسية مطلوبة
◀	الظروف التي يمكن تأدية المهمة في ظلّها
◀	معايير الأداء المقبول
◀	رتّب تسلسل أهداف التعلّم لتأمين سهولة التعلّم
◀	تحقق من دقّة وتسلسل أهداف التعلّم
◀	أمن التوافق بين أهداف التعلّم ونتائج الأداء وغيرها من النتائج
◀	حدّد المعيار الأدنى لإكمال مراحل التعلّم بنجاح
<b>ب3</b>	<b>توضيح صيغة كل مكّون من مكّونات المنهج</b>
◀	حدّد غرض كل مكّون من مكّونات المنهج (على سبيل المثال، مستوى الوعي العام، ممارسة المهارات، نقل التعلّم)
◀	حدّد خيارات الصيغ واستخداماتها النموذجية (على سبيل المثال، دورة عبر البثّ الحيّ أو الدراسة الذاتية، دليل المستخدم، الأدوات المساعدة على إتمام العمل، موارد الدعم عبر الإنترنت)
◀	حدّد توقعات المشاركين أثناء البرنامج (على سبيل المثال، نوع المعلومات المشمولة، كيفية تنظيمها، أسلوب الكتابة)
<b>ج3</b>	<b>تحديد قناة التقديم لكل مكّون من مكّونات المنهج</b>
◀	حدّد الخيارات المتاحة لقنوات التقديم (على سبيل المثال، قاعة الحصة الدراسية، قاعة الحصة الدراسية الافتراضية، الأدوات المساعدة على إتمام العمل، التعلّم القائم على الإنترنت، مقاطع الفيديو، التعلّم الاجتماعي)
◀	حدّد القناة (القنوات) المناسبة بناءً على المعايير
◀	ابتكر أقساماً تدريبية أصغر حجماً وأساليب تدريب بديلة لتضمن المرونة في تصميم البرنامج من أجل معالجة الاضطرابات أو التحديات التكنولوجية المحتملة

### د3 تطوير قائمة المحتوى الأولية للمنهج

- ◀ حدّد المحتوى الذي ينبغي إدراجه في كل مكوّن، باستخدام أهداف التعلّم الأولية كدليل
- ◀ حدّد المعيار المتّبع لتقييم قابلية استخدام الموارد الموجودة (على سبيل المثال، الملاءمة، والدقة، والتوافق مع أهداف التعلّم، وعمر الموارد)
- ◀ حدّد اللغات الواجب استخدامها في كتابة البرنامج وتقديمه
- ◀ راجع المواد الموجودة لتحديد ما يمكن إعادة استخدامه أو ما يتطلّب التعديل
- ◀ اطلب استشارة قانونية حول محتوى البرنامج
- ◀ حدّد ما هي المواد التابعة لطرف ثالث والتي يمكن استخدامها كما هي أو مع تعديل عليها
- ◀ حدّد ما هو المحتوى الجديد الذي ينبغي تطويره خصيصاً للمنهج

### 3هـ التخطيط لبيئة التعلّم المناسبة للمنهج

- ◀ خطّط كيف سيتمكّن المشاركون من الوصول إلى مكوّنات المنهج
- ◀ خطّط كيف سيتمكّن المشاركون وغيرهم (من مديرين، ومجموعة التعلّم والتطوير مثلاً) من تتبّع التقدّم المحرز خلال المنهج
- ◀ قم بإعداد خارطة طريق بصرية ليّتبّعها المشاركون
- ◀ فكّر كيف يمكنك تعزيز المكوّن الاجتماعي للتعلّم على النحو الملائم
- ◀ خطّط لإمكانية تلبية احتياجات كل المشاركين

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
تحدد خارطة الطريق كل مكون من مكونات المنهج	خارطة طريق مفصلة للمنهج
تشمل أهداف التعلّم سلوكاً ومعايير ملحوظة	
تتوافق أهداف التعلّم مع نتائج الأداء	
تحدد خارطة الطريق الصيغة الملائمة لكل مكون بما يلبي أهداف التعلّم	
تحدد خارطة الطريق قناة تقديم ملائمة وفعّالة يسهل الوصول إليها لكلّ تجربة تعلّم	
تكون أساليب التقييم المقترحة مناسبة لمستوى أهداف التعلّم	قائمة المحتوى الأولية
تتوافق كافة خيارات التصميم مع الأهداف الإجمالية، ونتائج الأداء وغيرها من النتائج المرجوة، والموارد المتوفرة، وأفضل الممارسات المقبولة في مجال الأداء والتعلّم	
تحدد القائمة المواد الموجودة على مستوى المؤسسة ومن طرف ثالث لإعادة استخدامها أو تعديلها، وأي مواد ينبغي تصميمها وتطويرها	
يمكن للمشاركين الوصول إلى مكونات المنهج بسهولة	
يمكن للمشاركين أن يطلعوا على كافة تجارب التعلّم التي تشكّل المنهج الكامل	
يمكن للمشاركين وغيرهم تتبّع التقدّم المحرز خلال المنهج	التخطيط لبيئة التعلّم
تتم تلبية احتياجات المشاركين من حيث سهولة الوصول	

1. تحديد الأهداف والمبادئ والقيود

2. إنشاء خارطة طريق عالية المستوى للمنهج

3. تصميم خارطة طريق مفصلة للمنهج

4. إنشاء نموذج أولي لمكونات المنهج

5. الاستعداد لتنفيذ المنهج وتأمين استدامته

# 4. إنشاء نموذج أولي لمكونات المنهج

## الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- إجراء التحسينات بناءً على تصميم واختبار النماذج الأولية.
- تحديد سُبُل رفع المستوى بفعالية.
- تطوير مواد متّسقة من حيث الشكل والمضمون.

## الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صَغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

<b>أ4</b>	<b>تصميم ما لا يقل عن مثال واحد لكلّ مكوّن من مكونات المنهج كنموذج أولي</b>
<input type="checkbox"/>	ابتكر مجموعة واسعة من الحلول الممكنة
<input type="checkbox"/>	ابتكر سلسلةً من النماذج الأوليّة السريعة واستقّ مدخلاتها
<input type="checkbox"/>	أجرِ اختباراً يشير إلى التكرار التالي للنماذج الأولية
<b>ب4</b>	<b>تحديد المبادئ التوجيهية للأسلوب المعتمد من أجل الحفاظ على الاتساق في مراحل التصميم والتطوير اللاحقة</b>
<input type="checkbox"/>	حدّد معايير النص (على سبيل المثال، طريقة التعبير، واستخدام المصطلحات والأسلوب التحريري)
<input type="checkbox"/>	حدّد معايير المواد البصرية (على سبيل المثال، الألوان والأسلوب التصويري)
<input type="checkbox"/>	حدّد النهج القياسي لكل مكوّن (على سبيل المثال، الأدوات المساعدة على إتمام العمل، أدلة المستخدم، مقاطع الفيديو، التعلّم الإلكتروني والمواقع الإلكترونية)
<input type="checkbox"/>	حدّد معايير التكنولوجيا والتعلّم الإلكتروني الملائمة
<input type="checkbox"/>	أدرج عملية تحديد هوية العلامة التجارية للشركة إذا كان الأمر ملائماً
<b>ج4</b>	<b>إعداد نماذج قائمة على النماذج والمبادئ التوجيهية المصادق عليها</b>
<input type="checkbox"/>	قم بإعداد نماذج لكل نوع من المكوّنات
<input type="checkbox"/>	قم بإعداد نماذج لفئات المحتوى ضمن المكوّنات (على سبيل المثال، عرض النص أو النص والمواد البصرية، الأسئلة متعددة الخيارات)
<input type="checkbox"/>	صمّم نصاً موحداً في النماذج (على سبيل المثال، التعليمات والعناوين، الصياغة القياسية الأخرى)
<input type="checkbox"/>	تأكد من توافق النماذج مع المبادئ التوجيهية الخاصة بالأسلوب
<input type="checkbox"/>	تأكد من توافق النماذج مع معايير التكنولوجيا والتعلّم الإلكتروني ذات الصلة
<input type="checkbox"/>	تأكد من توافق النماذج مع أدوات التأييف المختارة

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقومات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
توضّح النماذج الأولية شكل ومضمون المواد وأدوات المساعدة البصرية	النماذج الأولية لمكوّنات المنهج
تتوافق النماذج الأولية مع تكوين العلامة التجارية للشركة، والنماذج والمبادئ التوجيهية	
تعمل التكنولوجيا والخدمات اللوجستية الأخرى بفعالية، وتوضع استراتيجيات احتياطية تحسباً لإخفاؤها	
يتم توثيق المبادئ التوجيهية لضمان اتساق التصميم والمواد	
تحدّد المبادئ التوجيهية التعريفات والاستخدامات المفضّلة لمصطلحات المنهج بالإضافة إلى المصطلحات التي ينبغي تجنبها	المبادئ التوجيهية لابتكار مكوّنات متّسقة
تتضمّن المبادئ التوجيهية قاموس مصطلحات يضمّ المرادفات المقبولة لمساعدة المترجمين على استخدام مصطلحات متّسقة لدى تقديم البرنامج في عدة لغات	
توفّر المبادئ التوجيهية نصّاً متّسقاً للتعليمات المستخدمة بشكل متكرّر	
تحدّد المبادئ التوجيهية الخيارات الأسلوبية المفضّلة والملائمة ثقافياً للمنهج بما يعكس احتياجات العميل	
المبادئ التوجيهية واضحة وشاملة	النماذج
يتم توفير النماذج لكل نوع أساسي من وثائق المنهج (على سبيل المثال، أدلة المنسّقين، الأدوات المساعدة على إتمام العمل)	
تتوافق النماذج مع المبادئ التوجيهية لضمان الاتساق	
تتوافق النماذج مع أدوات التأليف المختارة للمنهج	
تتوافق النماذج مع معايير التكنولوجيا والتعلّم الإلكتروني ذات الصلة	
تعالج النماذج مسائل الأنشطة، والصور وأنماط الصور، والصيغ، والخطوط، والألوان والمخطّط	

1. تحديد الأهداف  
والمبادئ والقيود

2. إنشاء خارطة طريق عالية  
المستوى للمنهج

3. تصميم خارطة طريق  
مفصلة للمنهج

4. إنشاء نموذج أولي  
لمكوّنات المنهج

5. الاستعداد لتنفيذ المنهج  
وتأمين استخدامته

# 5. الاستعداد لتنفيذ المنهج وتأمين استدامته

## الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- تنفيذ المنهج بنجاح
- تحضير المشاركين للانتقال بسهولة من المنهج السابق إلى المنهج الجديد
- الحفاظ على المنهج وتأمين استدامته على مرّ الوقت

## الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صُغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

<b>أ5</b>	<b>التخطيط لتنفيذ المنهج</b>
<input type="checkbox"/>	حدّد نطاق التنفيذ وميزانيته وجدوله الزمني
<input type="checkbox"/>	خطّط للبنية التنظيمية والموارد المطلوبة لتقديم المنهج وإدارته
<input type="checkbox"/>	خطّط للتنفيذ على مراحل مع دراسة التوقيت المناسب لتوفّر مختلف المكوّنات
<input type="checkbox"/>	خطّط لانتقال الأشخاص الذين سبق أن بدأوا بنسخة سابقة من المنهج ولكنهم لم يكملوها بعد
<input type="checkbox"/>	حدّد الوقت والطريقة المناسبة لوقف استخدام المنهج السابق إذا كان ممكناً
<input type="checkbox"/>	خطّط لتقديم الدعم الفني والإداري للمنهج (على سبيل المثال، الدعم الشخصي لمكونات الدراسة الذاتية أو تدريب المنسّقين ودعمهم)
<input type="checkbox"/>	أوص بأشطة الاتصالات والتسويق اللازمة التي تدعم المنهج
<input type="checkbox"/>	اختبر التكنولوجيا والخدمات اللوجستية الأخرى
<b>ب5</b>	<b>التخطيط للمصادقة على المنهج</b>
<input type="checkbox"/>	حدّد مكونات التصميم والمواد التي تحتاج إلى المصادقة
<input type="checkbox"/>	حدّد نهج المصادقة (على سبيل المثال، المصادقة في مجموعة صغيرة، التجريب ضمن كامل المجموعة)
<input type="checkbox"/>	حدّد المزيج المناسب من أصحاب المصلحة للمصادقة على المنهج والمحتوى المفصل
<input type="checkbox"/>	خطّط لمراجعة المكوّنات بناءً على نتائج المصادقة
<b>ج5</b>	<b>التخطيط لتقييم المكوّنات والمنهج ككلّ</b>
<input type="checkbox"/>	حدّد طريق تقييم ردود فعل المشاركين
<input type="checkbox"/>	حدّد طريقة تقييم فهم المشاركين أو تعلّمهم
<input type="checkbox"/>	حدّد طريقة تقييم نقل المشاركين للتعلّم (أو تطبيقه)
<input type="checkbox"/>	حدّد طريقة تقييم أثر المنهج على أهداف الأعمال

## د5 التخطيط للحفاظ على المنهج

◀ حفظ للطريقة والوقت المناسب لتحديث المنهج

◀ حفظ لكيفية تطوير المنهج بناءً على احتياجات الأعمال الخاصة بالعميل واحتياجات المشاركين

◀ حدّد الأدوار والمسؤوليات للحفاظ على المنهج

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
تتضمّن الأساس المنطقي للنهج المتّبع، والموارد المطلوبة، والميزانية، ولائحة شاملة بالأنشطة والمواعيد مع تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح	خطة التنفيذ
تعالج الاحتياجات والمخاوف لدى العميل وأصحاب المصلحة الآخرين	
تعالج الانتقال من المنهج السابق إلى المنهج الجديد، إذا كان ذلك مناسباً	
تعالج ضرورة توفير الدعم الفني والإداري في المنهج الجديد للمشاركين والمدربين/المنسّقين	
تشمل اقتراحات للإعلان عن المنهج الجديد والترويج له	خطة الحفاظ على المنهج
تعالج المصادقة على المكونات والمنهج ككلّ	
يوافق عليها العميل	
تؤمّن الحفاظ بشكل متواصل على المحتوى	
تعالج طرق دمج الإضافات بفعالية في المنهج	
يوافق عليها العميل	

# تصميم تجارب التعلم



## مقدّمة

- كيف يمكنك الحدّ من تكاليف تقديم البرنامج؟
- ما هي النهج أو وسائل الدعم التي قد تنفع المشاركين الذين يتمتعون بمستويات متدنية من الإلمام بالقراءة والكتابة والتعليم؟
- كيف يتعيّن على المنسّقين التعامل مع المواضيع الشائكة لضمان توافق المحتوى وتقديم البرنامج مع الأعراف الثقافية؟
- ما هي الأنشطة التي يمكنك إدخالها أو تعديلها لتعزيز مشاركة المشاركين، واحترامهم للذات وثقتهم بأنفسهم؟
- كيف يجدر بك تنظيم جدول البرنامج والخدمات اللوجستية بما يراعي الالتزامات العائلية ومسؤوليات تقديم الرعاية؟
- أي إجراءات احترازية أمنية إضافية يجب على المنسّقين توفيرها لضمان سلامة المشاركين؟

يبدأ **تصميم تجارب التعلم** بفهم واضح لإجراءات العمل ونتائج الأداء المرجوة. يوفّر تقييم الاحتياجات هذه المعلومات. ويجب أن يتوافق كل المحتوى والأنشطة في تجربة التعلم بشكل مباشر مع هدف تحقيق هذه النتائج والإجراءات.

أما إذا لم يسعك التأكد من أنّ حلّ التعلم سيساعد على سدّ الفجوات المحدّدة في الأداء، فأنت ملزم باعتبارك مهنيّ تعلم بإبلاغ العميل أنّ الاستثمار في حلّ التعلم قد لا يُجدي نفعاً.

وبما أنّ نتائج الأداء المرجوة قد تؤثر على التصميم، فعليك تكوين فهم عن الكفاءات اللازمة لتقييم احتياجات الأداء لكي تكون مصمّم تعليم فعال. كما يتعيّن عليك تشكيل فهم لكفاءات تسهيل التعلم، ذلك أنّ المنسّقون سيتولّون تصميم تجارب التعلم في قاعة الحصة الدراسية الحضورية والافتراضية.

تتمثّل مخرجات كفاءة **تصميم تجارب التعلم** في المواد التعليمية لتجارب التعلم. وقد تشمل أدلة المنسّقين، وأدلة المشاركين، وشرائح العرض، والمواد المرجعية، والأدوات المساعدة على إتمام العمل، والتعلم الإلكتروني، ومواد الدراسة الذاتية، والأدوات والملصقات وغيرها من مواد التعلم. بالإضافة إلى ذلك، توفّر وثيقة التصميم التي تُعتبر المُخرج من كفاءة **تصميم المناهج** الخطوط العريضة للمنهج. في هذه الكفاءة، يوفّر مصمّم التعلم تفاصيل محددة لتحويل الخطوط العريضة إلى منتج ملموس وقابل للاستخدام.

قد ينطوي **تصميم تجارب التعلم** على إنشاء درس إلكتروني ذاتي التعلم لمدة 15 دقيقة حول استخدام تطبيق برمجيّ جديد، أو إعداد منصة اجتماعية تتيح للموظفين التعلم من بعضهم البعض أو ابتكار دورة تدريبية بقيادة مدرّس في قاعة حصة دراسية أو حتى على أرض الواقع. وقد يتراوح المحتوى من المهارات الفنية العالية إلى المهارات التي تشمل إدارة المشروع أو المبيعات، والمهارات الأقل تعقيداً مثل التواصل، والمهارات الأساسية مثل الإلمام بالشؤون المالية.

ويُشار إلى **تصميم تجارب التعلم** أيضاً بمصطلح "التصميم التعليمي"، أو "تصميم التدريب وتطويره" أو "تطوير الدورة". وفي الماضي، كان يُشار إلى الأشخاص الذين يصمّمون تجارب التعلم بصفتهن "مصمّمي التعليم" أو متخصصين في التعلم.

يعزّز تصميم تجارب التعلم بشكل فعال قدرتك على:

- 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 للمنسّقين والمشاركين تحقيق النجاح.
- الاستعداد لتقديم البرنامج.

تزداد صعوبة **تصميم تجارب التعلم** في الأسواق الناشئة نظراً للثقافة السائدة، والأوضاع الاقتصادية، والمخاوف المتعلقة بالسلامة، والظروف الشخصية، والمستويات التعليمية والالتزامات العائلية. وحين تعالج هذه التحديات بشكل مباشر، تزداد حظوظك في إنتاج دورة براغماتية يمكن للمشاركين التعلم منها بكفاءة وفعالية. لذلك، حين تستعدّ لتصميم المنهج، اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

تطلب مؤسسات عديدة، بما فيها مؤسسة التمويل الدولية، خطوطاً عريضة مفضلة لتجارب التعلّم الإلكتروني والحضورية بقيادة مدرّس من أجل تحديد أهداف التعلّم، والمواضيع، واختيار المحتوى وتسلسله، والنهج التعليمي المقترح، وأنشطة التعلّم، والموارد، والتقدير الزمنية لكل موضوع.

في هذه الفئة من الكفاءات، نستخدم مصطلح "لوحة العمل" في سياق التعلّم الإلكتروني للتعبير عن الوثيقة التي تضم كل محتوى التعلّم بالتسلسل، بما في ذلك الرسومات الأولية لكل شاشة، والسرد، وتعليمات للمواد البصرية، وتعليمات البرمجة التي توجّه المطوّرين إلى طريقة برمجة كل الأزرار على الشاشة والاستجابة إلى أي مدخلات من جهة المشاركين.

لقد قمنا بإدراج كفاءات التصميم بترتيب خطي، ولكنّ تجارب التعلّم الفعالة غالباً ما تكون نتيجة عملية تكرارية تنطوي على نماذج أولية متعاقبة تقرب الوصول إلى الحلّ النهائي. تشمل هذه العملية التصميم التكراري (تحليل التصميم، أهداف التعلّم والتصميم المفضّل) والتطوير التكراري (تطوير المواد والمصادقة عليها، ودعم التنفيذ)

لمزيد من المعلومات عن **تصميم تجارب التعلّم** عند إجراء التدريب في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والتدريب الشامل للجنسين، يرجى الاطلاع على الملحقين المتعلقين بالمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والمساواة بين الجنسين في نهاية دليل التدريب.

## تصميم تجارب التعلّم

الكفاءات والكفاءات الداعمة | يحتوي هذا القسم على معلومات حول أهمية إتقان الكفاءات، والمهام لكل كفاءة داعمة، والمخرجات الرئيسية ومعايير التقييم.

1. إجراء تحليل للتصميم..... 64
  - أ1. تأكد من أنّ حل التعلّم سيعالج فجوة (فجوات) الأداء المحدّدة ..... 64
  - ب1. حدّد متطلبات السياق لحلول التعلّم ..... 64
  - ج1. أجرِ بحثاً عن الموضوع ..... 65
  - د1. أجرِ تحليلاً للمهام ..... 65
  - ه1. خطّط لتصميم وتطوير حلول التعلّم ..... 65
- المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 66
2. وضع أهداف للتعلّم وتقييمه ..... 67
  - أ2. دوّن أهداف التعلّم ..... 67
  - ب2. خطّط لتقييم أهداف التعلّم ..... 67
  - ج2. طوّر المواد لتقييم أهداف التعلّم ..... 67
- المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 68
3. ابتكار تصميم مفصّل ..... 69
  - أ3. قم بإعداد نماذج أولية لتلقّي المدخلات من أصحاب المصلحة ..... 69
  - ب3. حدّد قناة (قنوات) التقديم ..... 69
  - ج3. صمّم مخططاً تفصيلياً لتجربة التعلّم ..... 69
  - د3. صمّم خطة لدعم نقل التعلّم والأداء المستدام ..... 70
  - ه3. صمّم نموذجاً أولياً لمواد التعلّم ..... 71
  - و3. صمّم نموذجاً أولياً للواجهة الرقمية ..... 71
  - ز3. أجرِ عرضاً تفصيلياً للتصميم ..... 71
- المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 72
4. تطوير المواد ..... 73
  - أ4. دوّن أو اجمع محتوى المواد المناسبة للمشاركين والمدّرّسين ..... 73
  - ب4. صمّم المخطّط والمواد البصرية للمواد الخاصة بالمشاركين والمدّرّسين ..... 73
  - ج4. طوّر لوحات العمل ..... 73
  - د4. تولّ إدارة دورات المراجعة والتنقيح مع أصحاب المصلحة، بمن فيهم الخبراء من أهل الاختصاص ..... 74
  - ه4. قم بإنتاج تجارب التعلّم القائمة على الإنترنت ..... 74
  - و4. قم بإعداد المواد اللازمة لدعم نقل التعلّم والأداء المستدام ..... 74
  - ز4. طوّر المواد اللازمة لتقييم ردود فعل المشاركين ..... 74
  - ح4. طوّر المواد اللازمة لتقييم نقل التعلّم ..... 74
  - ط4. قم بالمصادقة على تصميم التعلّم ومواده ..... 75
- المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 75
5. دعم عملية التنفيذ ..... 77
  - أ5. تولّ إدارة نشر المواد وتوزيعها ..... 77
  - ب5. استعدّ لعملية التنفيذ ..... 77
  - ج5. حدّد الدعم اللازم لنقل التعلّم والأداء المستدام ..... 78
  - د5. خطّط للحفاظ على البرنامج ..... 78
- المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 79

# 1. إجراء تحليل للتصميم

## الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- ابتكار حلول تعلّم تعالج فجوات الأداء.
- تصميم عملية التعلّم على أساس نتائج الأداء المرجّوة.
- تصميم تجربة تعلّم مناسبة للمشاركين وعملهم وبيئتهم.
- اتباع خطة عملية ومرنة لتطوير تجربة التعلّم.

## الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صُغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

1أ	تأكد من أنّ حل التعلّم سيعالج فجوة (فجوات) الأداء المحدّدة
◀	أمّن التوافق مع فجوات الأداء المحدّدة
◀	راجع تحليل العمل أو الكفاءة أو الهدف إذا وُجد لتوضيح الأداء المرجّو
◀	تأكد من أنّ التعلّم وأنشطة نقل التعلّم ذات الصلة تعالج فجوة (فجوات) الأداء
◀	تأكد من أولوية الكفاءات أو المهام المطلوبة لسدّ فجوات الأداء
◀	تأكد ممّا إذا كان البرنامج إلزامياً لجميع المشاركين
◀	أكدّ وحدّد الجمهور المستهدف من البرنامج
1ب	حدّد متطلبات السياق لحلول التعلّم
◀	اجمع المعلومات عن المشاركين (على سبيل المثال، وجهات نظرهم، مستواهم التعليمي، مدى إلمامهم بالتكنولوجيا)  
◀	حدّد القيود المتعلقة بالتصميم (على سبيل المثال، الجدول الزمني، موقع المشاركين، مكونات الثقافة المؤسسية، معايير العلامة التجارية، المبادئ التوجيهية المتعلقة بالأسلوب، الكلفة والمعدات)
◀	حدّد معايير الوصول إلى التعلّم (على سبيل المثال، الوصول إلى التعلّم الإلكتروني، قاعة الحصة الدراسية، المواقع الإلكترونية، الأدوات المساعدة على إتمام العمل)
◀	حدّد القيود الفنية (البرامج أو أدوات التأليف المفضّلة، حدود الشبكة)
◀	فكّر كيف يمكن لتوافر التكنولوجيا حالياً وفي المستقبل أن يؤثّر على التصميم (مثل القدرة على رفع التقارير وتتبع الأداء، وسائل التواصل الاجتماعي)
◀	فكّر كيف يمكن للتكنولوجيا والأدوات أن تدعم تجربة التعلّم (راجع قسم تصميم المناهج 2هـ)

## ج1 أجر بحثاً عن الموضوع

- ◀ حدّد المصادر المحتملة للحصول على خبرة في الموضوع ذي الصلة (على سبيل المثال، الخبراء من أهل الاختصاص، وثائق العمل، موادّ التعلّم، الكتب، المواقع الإلكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي، التقارير البحثية)
- ◀ راجع الموارد وموادّ التعلّم الموجودة والمتعلقة بالموضوع
- ◀ قابل خبراء من أهل الاختصاص لجمع معلومات أولية

## د1 أجر تحليلاً للمهام

- ◀ اعمل مع الخبراء من أهل الاختصاص من أجل:
  - ◀ تحديد طبيعة كل مهمة، سواء كانت إجراءً أم عملية أم مجموعة مبادئ أو توليفة ممّا ذكر
  - ◀ تقسيم المهام إلى أجزاء
  - ◀ تحديد العلاقات بين المهام والمهام الفرعية
  - ◀ تحديد كافة المهارات والمعارف المطلوبة لإتقان المهمة بنجاح
- ◀ قدّم نتائج تحليل المهمة بطريقة سهلة الفهم
- ◀ تحقق من دقة واكتمال تحليل المهام

## هـ1 خُطّط لتصميم وتطوير حلول التعلّم

- ◀ حدّد منجزات المشروع (على سبيل المثال، ملحق ما قبل العمل، نشرات الحالة، الأدوات المساعدة على إتمام العمل، كتيّب المشارك)
- ◀ حدّد الأدوار والمسؤوليات، الوقت، الميزانية، البرنامج وغير ذلك من الوسائل التكنولوجية المطلوبة لتصميم تجربة التعلّم وتطويرها
- ◀ طوّر خطة مشروع فعالة لتصميم تجربة التعلّم وتطويرها
- ◀ حضّر خطةً أوليةً للمصادقة على تجربة التعلّم والحفاظ عليها
- ◀ قم بتحديث الخطط تماشياً مع تطوّر المعلومات والمتطلبات خلال عملية التصميم والتطوير

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
يؤكد التحليل إجراء أي تقييم ضروري لاحتياجات الأداء مسبقاً	نتيجة (نتائج) الأداء المرجوة (ة) وفجوة (فجوات) الأداء
يحدّد الفجوة بين نتائج الأداء الحالية والمرجوة بوضوح	
يُعبّر عن الفجوة من حيث نتائج الأداء المحددة	
يؤكد التحليل أنّ حلّ التعلّم وأنشطة نقل التعلّم ذات الصلة تعالج فجوة (فجوات) الأداء	متطلبات السياق للتعلم
يتم توثيق متطلبات السياق وضمان جدواها ودقّتها	
تشمل متطلبات السياق معلومات ذات صلة بالمشارك، وقيود التصميم والقيود الفنية	
يتم تحديد أثر متطلبات السياق على التصميم	تحليل المهمة
يتم توثيق تحليل المهمة وضمان شموليته	
يستند تحليل المهمة إلى المعرفة المباشرة بمسؤوليات الوظيفة	
يحدّد تحليل المهمة المهام الفرعية، والمهارات والمعارف المطلوبة لتحقيق نتائج الأداء المرجوة	
يستخدم تحليل المهمة أفعالاً نشطة وملائمة	التخطيط لتصميم التعلّم وتطويره
تشمل الخطة مواصفات المنجزات، والأدوار والمسؤوليات، والتكاليف، والوقت، والبرمجيات والمتطلبات التكنولوجية	
تحدّد الخطة العملية والمسؤوليات المفصلة بشأن المراجعة والموافقة	
تشمل الخطة خططاً أساسية للتجريب، والترجمة، والطباعة والتوزيع، واستضافة الويب والحفاظ على البرنامج	
يتم توثيق الخطة ونشرها	

## 2. وضع أهداف للتعلم وتقييمها

### الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- تأمين التوافق الوثيق بين أهداف التعلم من جهة ونتائج الأداء المرجوة من جهة أخرى.
- ترتيب تسلسل التعلم بطريقة منطقية.
- تصميم خطة تقييم أهداف التعلم قبل تصميم التعليمات.

### الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صُغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

أ2	<p><b>دَوْن أهداف التعلم</b></p> <p>راجع قسم <b>تصميم المناهج 3</b></p>
ب2	<p><b>خَطِّط لتقييم أهداف التعلم</b></p> <p>حدّد مستوى التقييم الملائم لكل هدف من أهداف التعلم (على سبيل المثال، الاستدكار، والفهم، والتطبيق، والتحليل، والتوليف، والتقييم والابتكار)</p> <p>حدّد نوع التقييم الملائم لكل هدف من أهداف التقييم (على سبيل المثال، أسئلة اختبار للفهم، مراقبة الممارسة أو تمثيل الأدوار بهدف التطبيق)</p> <p>حدّد كيف يمكن للتكنولوجيا دعم تقييم التعلم (على سبيل المثال من خلال إجراء اختبار على الإنترنت، وتتبع الأداء، ورفع التقارير المؤتمتة)</p> <p>حدّد الإجراءات اللازمة لإدارة التقييم</p> <p>إذا كنت تستخدم أساليب عالية التقنية، حدّد تكاليف شراء معدات التقييم وخدمات جمع البيانات (على سبيل المثال، استخدام البيانات على الهواتف الجوّالة)</p>
ج2	<p><b>طوّر المواد لتقييم أهداف التعلم</b></p> <p>حدّص استمارات التقييم، وقوائم المراجعة والمبادئ التوجيهية لوضع الدرجات من أجل تقييم المهام والمهارات (على سبيل المثال، قوائم مراجعة لمراقبة الممارسة أو تمثيل الأدوار بهدف التطبيق، دراسة حالة للتحليل)</p> <p>دَوْن أسئلة الاختبار والمبادئ التوجيهية لوضع الدرجات من أجل تقييم المعرفة</p> <p>حدّد عدد الأسئلة اللازمة لتقييم كل هدف من أهداف التعلم</p> <p>قم بإعداد أسئلة الاختبار بحيث يكون لها إجابة واحدة صحيحة وحاسمة وعدّة إجابات غير صحيحة إنَّما قابلة للتصديق</p> <p>اختبر التقييمات عبر الإنترنت للتأكد من قابلية استخدامها، وتتبع البيانات وتوخّ الدقة في الإبلاغ عنها</p>

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقومات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
يتم توثيق أهداف التعلّم والمصادقة عليها	أهداف التعلّم
تتوافق أهداف التعلّم لكل درس أو مهمة مع أهداف تجربة التعلّم	
يتم تحديد مستوى التعلّم الملائم (على سبيل المثال، الاستذكار، والفهم، والتطبيق، والتحليل، والتوليف، والتقييم) لكل هدف من أهداف التعلّم بوضوح	
تشمل أهداف التعلّم النتيجة الملحوظة، والحالة والمعيّار لكل هدف على مستوى التطبيق، أو التحليل، أو التقييم أو الابتكار	
يتم ترتيب تسلسل أهداف التعلّم لتأمين سهولة التعلّم	
تتوافق أهداف التعلّم مع نتائج الأداء المرجوة	
يكون أسلوب التقييم مناسباً لمستوى أهداف التعلّم	
يوفر أسلوب التقييم نتيجة ملحوظة وقابلة للقياس لكل هدف من أهداف التعلّم	
يشير أسلوب التقييم إلى الظروف التي تستدعي إجراء التقييم	
يحدّد أسلوب التقييم إجراءات التقييم والإدارة (على سبيل المثال، وضع الدرجات، فرصة إعادة الاختبار أو الفحص)	
يتّسق أسلوب التقييم مع متطلبات السياق لتجربة التعلّم	
تتناسب المواد اللازمة لتقييم أهداف التعلّم مع مستوى أهداف التعلّم	المواد اللازمة لتقييم أهداف التعلّم
تتيح المواد المستخدمة في تقييم التعلّم مراقبة تحقيق أهداف التعلّم	

## 3. ابتكار تصميم مفصل

### الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- اختيار قناة (قنوات) التقديم التي توفر أفضل دعم لأهداف التعلّم.
- تصميم أنشطة التعلّم بما يُعزز مشاركة المشاركين ويدعم تحقيق أهداف التعلّم.
- تلقّي الموافقة على التصميم الإجمالي قبل صرف الوقت على تطوير المواد.
- تلقّي الملاحظات في المراحل التي يكون فيها إجراء التغييرات سهلاً نسبياً.
- تحديد المشاكل التكنولوجية المحتملة.

### الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صُغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

أ3	قم بإعداد نماذج أولية لتلقّي المدخلات من أصحاب المصلحة راجع قسم تصميم المناهج 4
ب3	حدّد قناة (قنوات) التقديم راجع قسم تصميم المناهج 3ج
ج3	صُغ مخططاً تفصيلياً لتجربة التعلّم حدّد ما إذا كنت ستستخدم مواد التعلّم الموجودة، بشكل جزئي أم كامل، لتحقيق أهداف التعلّم حدّد استراتيجية عامة لتدريس المحتوى (على سبيل المثال، العروض التوضيحية، التعلّم بالاكشاف) تعاون مع العميل لتصميم تجربة التعلّم إن أمكن ابتكر أنشطة تعلّم لتوفير المعارف والمهارات الرئيسية (على سبيل المثال، العروض التوضيحية، أنشطة التطبيق) احرص على توفير المزيد من الإجراءات الاحترازية الأمنية للمنسّقين والمشاركين قبل تقديم البرنامج. 
	تأكد من تصميم تجربة تعلّم مرنة 
	أدخل الأنشطة التي تعزّز ثقة المشاركين بأنفسهم، واحترامهم للذات ومثابرتهم  
	أدخل الأنشطة التي تبني مهارات القيادة 
	ابحث عن طرق لتكريم إنجازات المشاركين 
	استبدل توصيفات القياس العادية بأغراض يومية ذات قياس مشابه لمرعاة الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى متدن في الإلمام بالقراءة والكتابة (على سبيل المثال، استخدم عبارة "على بُعد قبضتين" بدلاً من "6 إنشات أو 15 سنتيمتراً")
	استخدم أمثلة وأنشطة يمكن للمشاركين تحيّلها بسهولة
	خطّط لاستضافة نماذج نسائية يُحتذى بها كمتحدّثات 
	خمن طول الوقت اللازم للوحدات وأنشطة التعلّم
	ناقش المتطلبات الإضافية لدعم أنشطة التعلّم مع العميل (العملاء)، الراعي (الرعاة) أو كليهما
	حدّد متطلبات المواد السمعية والبصرية
	تأكد من توافق تجربة التعلّم مع متطلبات الوصول إلى التعلّم

## صمّم خطة لدعم نقل التعلّم والأداء المستدام

صمّم الخطط الرامية إلى تقديم الدعم قبل البرنامج:  

- ◀ حدّد التدريب أو المساعدة التعويضية إذا كانت مستويات التعليم بحاجة إلى دعم
- ◀ صمّم دورات اختيارية قبل البرنامج لرفع مستوى المهارات الأساسية للمشاركين إلى المستويات المقبولة للبرنامج

صمّم مبادرات لدعم نقل التعلّم:

- ◀ استحدث فرصاً تتيح للمشاركين تطبيق المعارف والمهارات الجديدة
- ◀ أنشئ إشعارات تذكيرية لتعزيز نقاط التعلّم الرئيسية
- ◀ أنشئ إشعارات مع نصائح لتحسين الكفاءة أو تكييف المهارات لتتلاءم مع حالات معيّنة
- ◀ استحدث فرصاً تتيح للمشاركين تلقي الملاحظات أو المساعدة عند تطبيق المهارات الجديدة
- ◀ حاول أن يشتمل تصميم البرنامج على متابعة التوجيه والإرشاد قدر الإمكان 

قم بتضمين شبكات التواصل الاجتماعي والتعلّم من الأقران 

- ◀ وقرّ خطط تسهيل للتعلّم بين الأقران

استفد من التكنولوجيا لدعم نقل التعلّم (على سبيل المثال من خلال رسائل التذكير الآلية، وتتبع الأداء، ودعم الأداء واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي)

خمن الوقت وجهد العمل المطلوب لدعم نقل التعلّم

- ◀ طوّر نهجاً مجدياً من الناحية الاقتصادية لتقديم الدعم ما بعد البرنامج
- ◀ طوّر خطة لدعم مُقدّمي الخدمات من حيث استمرارية الأعمال
- ◀ حدّد التكاليف المترتبة لتوفير الدعم بعد البرنامج
- ◀ حدّد الجهة التي تسدّد تكاليف توفير الدعم بعد البرنامج

صمّم أو أوصِ بتصميم أنظمة ومواد لدعم الأداء (على سبيل المثال، تخزين مقاطع الفيديو والأدوات المساعدة على إتمام العمل)

صمّم أو أوصِ بتصميم وسائل التواصل الاجتماعي لدعم نقل التعلّم (على سبيل المثال، المدوّنات، ومواقع الويكي، ومنتديات المناقشة)

صمّم أو أوصِ بتصميم الحوافز لدعم نقل التعلّم (على سبيل المثال، الشارات، لوحات الصدارة، المكافآت)

## 3هـ صَع نموذجاً أولياً لمواد التعلم

- ◀ قم بإدماج متطلبات التصميم (على سبيل المثال، تكوين العلامة التجارية للشركة، النماذج، المبادئ التوجيهية) للأشخاص الذين يتمتعون بمستوى متدنٍ في الإلمام بالقراءة والكتابة، استخدم مقاطع الفيديو أكثر من المنهجيات القائمة على النصوص، واستعمل الرسوم البيانية أكثر من النصوص في المواد الخاصة بالمشاركين
- ◀ أنشئ نماذج أولية عن مواد التعلم (على سبيل المثال، دفتر تمارين المشارك، دليل المنسق، الشرائح)
- ◀ أنشئ نماذج أولية عن أنواع صفحات دفتر التمارين (على سبيل المثال، المحتوى، التعليمات، الملاحظات الذاتية)
- ◀ اختبر التكنولوجيا والخدمات اللوجستية الأخرى
- ◀ تأكد من توافق مواد التعلم مع متطلبات الوصول إلى التعلم

## 3و صَع نموذجاً أولياً للواجهة الرقمية

- ◀ أنشئ نماذج أولية لتصميم الواجهة، بما في ذلك العناوين، والقوائم وكافة عناصر التصفّح
- ◀ أنشئ نماذج أولية لأنواع الشاشة (على سبيل المثال، النص والرسوم البيانية، الخيارات المتعددة، السحب والإفلات)
- ◀ اختبر التكنولوجيا والخدمات اللوجستية الأخرى
- ◀ تأكد من توافق الواجهة مع متطلبات الوصول إلى التعلم

## 3ز أجر عرضاً تفصيلياً للتصميم

- ◀ أجر عرضاً تفصيلياً لمخطط تجربة التعلم والنماذج الأولية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين
- ◀ أمّن الموافقة على المخطط التفصيلي لتجربة التعلم والنماذج الأولية

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
تشمل الوثيقة احتياجات المؤسسة، وفجوات الأداء، ونتائج الأداء المرجوة، وقناة (قنوات) التقديم، وأهداف التعلّم، واستراتيجية التعلّم، والمحتوى وأنشطة التعلّم مع المدّة المقدّرة	مخطط تفصيلي لتجربة التعلّم
يدعم التصميم استراتيجية التعلّم والإنجاز وتقييم أهداف التعلّم، كما أنّه يتّسق مع الأعراف الإقليمية أو الثقافية	
يشمل التصميم أنشطة التعلّم التي تؤمّن مشاركة المشاركين بطرق ملائمة ثقافياً	
تستوفي قناة (قنوات) التقديم المعيار المحدّد	
تستند كافة خيارات التصميم إلى نتائج الأداء، وأهداف التعلّم، والموارد المتوفرة، وأفضل الممارسات المقبولة في مجال الأداء والتعلّم	
يشمل التصميم أنشطة وأدوات واقعية لدعم نقل التعلّم إلى مكان العمل بناءً على نتائج الأداء المرجوة وتوفّر الدعم في المنطقة	تصميم خطط لدعم نقل التعلّم
يشمل التصميم الوقت وجهد العمل المقدّر والمطلوب من المشاركين والمدّربين/المرشدين	
يستخدم التصميم التكنولوجيا المتوفرة بشكل ملائم	
يشمل النموذج الأولي العناوين، والقوائم وعناصر التصفّح	وضع نموذج أولي للواجهة الرقمية
يوفّر النموذج الأولي عيّينات ونماذج لأنواع الصفحات المتوقعة	
يتوافق النموذج الأولي مع تكوين العلامة التجارية للشركة، والنماذج والمبادئ التوجيهية	
جودة الإنتاج مناسبة للميزانية المحدّدة	
تعمل التكنولوجيا والخدمات اللوجستية الأخرى بفعالية، وتوضع استراتيجيات احتياطية تحسباً لإخفاؤها	

## 4. تطوير المواد

### الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- تطوير مواد التعلم التي تحسّن فعالية تجربة التعلم وتدعم أهدافه.
- دعم التقديم المتّسق بين عدة منسّقين.
- دعم نقل التعلم إلى مكان العمل.

### الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صُغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

<b>أ4</b>	<b>دوّن أو اجمع محتوى المواد المناسبة للمشاركين والمدّرّسين</b>
<input type="checkbox"/>	اتّبع مبادئ الكتابة التعليمية والمبادئ التوجيهية الخاصة بالمؤسسة
<input type="checkbox"/>	احصر عملك بالنماذج الموجودة
<input type="checkbox"/>	دوّن أدوات مساعدة على إتمام العمل وغيرها من مواد المشاركين
<input type="checkbox"/>	دوّن نصوصاً للشرائح، ومقاطع الفيديو والمواقع الإلكترونية
<input type="checkbox"/>	دوّن دراسات حالة وتمثيلات تأدية الأدوار
<input type="checkbox"/>	دوّن نصوص المواد السمعية والبصرية
<input type="checkbox"/>	ألّف أدلة المنسّقين
<input type="checkbox"/>	طوّر المحتوى باستخدام لغة وأمثلة وصور متماشية مع الأعراف الاجتماعية والثقافية  
<b>ب4</b>	<b>صمّم المخطّط والمواد البصرية للمواد الخاصة بالمشاركين والمدّرّسين</b>
<input type="checkbox"/>	طوّر أو أوّص بتطوير مواد بصرية ملائمة ثقافياً لعرض المحتوى (على سبيل المثال، الرسوم البيانية الدائرية، المدرّجات الإحصائية، الصور الفوتوغرافية أو الرسوم التوضيحية، مخطّطات التسلسل)
<input type="checkbox"/>	طوّر مخطّطات مبنية على نوع المحتوى (على سبيل المثال، المفهوم، العملية، المبادئ)
<input type="checkbox"/>	تقيّد بمبادئ التصميم البصرية
<input type="checkbox"/>	استقدم الرسوم البيانية من داخل المؤسسة أو خارجها
<input type="checkbox"/>	امتثل لنماذج تكوين العلامة التجارية لدى الشركة والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالأسلوب
<input type="checkbox"/>	امتثل لمتطلبات حقوق النشر
<b>ج4</b>	<b>طوّر لوحات العمل</b>
<input type="checkbox"/>	سجّل كل المعلومات، بما في ذلك النصوص، والصور، والتفاعل، ونافذة الإجابة والأنشطة
<input type="checkbox"/>	سجّل كل معلومات البرمجة والإنتاج
<input type="checkbox"/>	امتثل لمتطلبات الخصوصية وأمن المعلومات وحقوق النشر

4د	تولّ إدارة دورات المراجعة والتنقيح مع أصحاب المصلحة، بمن فيهم الخبراء من أهل الاختصاص
◀	قم بإعداد نماذج لتسهيل الحصول على المدخلات من الخبراء من أهل الاختصاص
◀	استعدّ للاجتماعات مع أصحاب المصلحة والخبراء من أهل الاختصاص
◀	اجمع المدخلات وسهّل إجراء المراجعات مع عدة أصحاب مصلحة وخبراء من أهل الاختصاص
◀	راجع محتوى التدريب وتصميمه بحثاً عن المواضيع الخلفية
◀	تأكد من أنّ تجربة التعلّم متوافقة مع المبادئ التوجيهية للبرنامج في ما يتعلق بالمواضيع أو الصور التي ينبغي تجنّبها
◀	اطلب مشورة قانونية بشأن محتوى الدورة إذا استدعت الحاجة، للتأكد من عدم انتهاكه للقوانين المحلية أو تعريض المؤسسة الراعية لمسؤولية قانونية
◀	ادعم التوصل إلى حلّ للاختلافات في المعلومات والآراء
◀	احصل على موافقة موقّعة للدورة من خبير من أهل الاختصاص أو الشخص المكلف بالموافقة من جانب العميل

4هـ	قم بإنتاج تجارب التعلّم القائمة على الإنترنت
◀	تولّ إنتاج أو إدارة إنتاج التسجيلات السمعية
◀	تولّ إنتاج أو إدارة إنتاج مقاطع الفيديو
◀	تولّ إنتاج أو إدارة إنتاج البرامج الإلكترونية
◀	تولّ إنتاج أو إدارة إنتاج المواقع الإلكترونية، والتطبيقات وغيرها من المحتوى أو الأدوات الرقمية
◀	أنشئ نموذجاً أولاً عن المواد لإدخالها والموافقة عليها قبل الإنتاج الكامل
◀	تولّ الإنتاج بعدّة لغات
◀	نظّم مواد التعلّم الخارجية (على سبيل المثال، مقاطع الفيديو، المدوّنات، الدورات الإلكترونية)
◀	صمّم تجارب تعلّم رقمية ومناسبة للمشاركين

4و	قم بإعداد المواد اللازمة لدعم نقل التعلّم والأداء المستدام
◀	طوّر أدوات دعم الأداء (على سبيل المثال، الأدوات المساعدة على إتمام العمل، رسائل التذكير الآلية)
◀	طوّر أدوات التوجيه والتتبّع (على سبيل المثال، التقييمات الذاتية، خرائط تقدّم التعلّم)
◀	طوّر مواد تدريبية للمديرين والمدربين الآخرين من أجل دعم المشاركين (على سبيل المثال، قوائم التدقيق للمراقبة، حالات المصادقة وتمثيلات تأدية الأدوار)

4ز	طوّر المواد اللازمة لتقييم ردود فعل المشاركين
◀	استخدم التكنولوجيا المتوفرة لدعم تقييم ردة فعل المشاركين حيال تجربة التعلّم
◀	طوّر المواد اللازمة لتقييم ردة الفعل (على سبيل المثال، استمارات تقديم الملاحظات، استطلاعات الرأي على الإنترنت)

4ح	طوّر المواد اللازمة لتقييم نقل التعلّم
◀	حدّد جدوى استخدام التكنولوجيا لدعم تقييم نقل التعلّم، بما في ذلك الجهة المسؤولة عن تسديد تكاليف شراء معدات التقييم وخدمات جمع البيانات، مثل استخدام البيانات على الهواتف الجوّالة
◀	طوّر المواد اللازمة لتقييم نقل التعلّم (على سبيل المثال، قوائم التدقيق للمراقبة)

## ط4 قم بالمصادقة على تصميم التعلم ومواده

راجع قسم تصميم المناهج 3ج وما يلي

أجر عملية المصادقة والتغييرات المتفق عليها

احصل على الموافقة النهائية للتصميم والمواد

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقومات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

المخرجات الرئيسية	معايير التقييم
المواد الخاصة بالمشاركين	تتوافق المواد الخاصة بالمشاركين مع خطة تصميم تجربة التعلم وتطويرها
	تدعم المواد الخاصة بالمشاركين أهداف التعلم
	تتبع المواد الخاصة بالمشاركين مبادئ التصميم الجرافيكي والكتابة التعليمية
	تتلاءم المواد الخاصة بالمشاركين مع عمل المشارك وبيئته الإقليمية
المواد الخاصة بالمنسقين	تتسم المواد الخاصة بالمشاركين بسهولة الوصول إليها
	تتوافق المواد الخاصة بالمنسقين مع خطة تصميم تجربة التعلم وتطويرها
	تشير المواد الخاصة بالمنسقين إلى سُبل دعم تحقيق أهداف التعلم
	تشمل المواد الخاصة بالمنسقين كيفية تقييم أهداف التعلم
لوحات العمل	تتبع المواد الخاصة بالمنسقين مبادئ التصميم الجرافيكي والكتابة التعليمية
	توفّر المواد الخاصة بالمنسقين التوجيه الكافي بحيث يتمكن الأشخاص الذين لم يصمّموا البرنامج من قراءة المواد وتقديم الدورة بطريقة متسقة
	يتم تنظيم المواد الخاصة بالمنسقين بطريقة منطقية
	تدعم لوحات العمل تحقيق أهداف التعلم وتقييمها
إدارة دورات المراجعة والتنقيح	تشمل لوحات العمل كل المحتوى، والنصوص، والصور، والأنشطة والتفاعلات
	تشمل لوحات العمل تعليمات البرمجة والإنتاج
	تكون دورات المراجعة مدروسة وواقعية
التعلم القائم على الإنترنت (على سبيل المثال، التطبيقات، مقاطع الفيديو، التعلم الإلكتروني)	يشعر الخبراء من أهل الاختصاص وأصحاب المصلحة أنّهم موضع احترام ورأيهم مسموع
	يتم الاستحصال على الموافقة الموقّعة في المراحل الرئيسية من عملية التصميم والتطوير
	تتوافق تجربة التعلم مع المخطط التفصيلي
	تتبع مواد التعلم مبادئ التصميم الجرافيكي والكتابة التعليمية
	تتميّز تجربة مواد التعلم بسهولة الوصول إليها
	تُكتَب تجربة التعلم وفقاً لمستوى القراءة المناسب

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
تدعم المواد نقل التعلّم تحدد المواد بوضوح الأدوار والمسؤوليات المترتبة على المشاركين وغيرهم (من مدربين، ومرشدين، ومشرفين وأقران) يمكن استخدام المواد في مكان العمل من دون مساعدة	تساهم المواد في دعم نقل التعلّم
يكون التقييم واضحاً وسهلاً للإنجاز يسجل التقييم البيانات ذات الصلة (على سبيل المثال، مستوى الثقة عند تطبيق المهارات الجديدة في العمل، فعالية الأساليب والمواد التعليمية) يستخدم التقييم التكنولوجيا المتوفرة لتبسيط جمع البيانات والإبلاغ عنها	تساهم المواد في تقييم ردود فعل المشاركين
يكون التقييم واضحاً وسهلاً للإنجاز يسجل التقييم البيانات ذات الصلة (على سبيل المثال، استيعاب المهارات الجديدة، الكفاءة في تطبيق المهارات الجديدة، والحوجز التي تحول دون نقل التعلّم إلى مكان العمل) يستخدم التقييم التكنولوجيا المتوفرة لتبسيط جمع البيانات والإبلاغ عنها	تساهم المواد في تقييم عملية نقل التعلّم

## 5. دعم عملية التنفيذ

### الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- دعم التسويق الداخلي أو الخارجي لتجربة التعلّم.
- التأكد من إعداد المواد اللازمة لتجربة التعلّم.
- مساعدة المنسّقين والإداريين في الاستعداد لتجربة التعلّم.
- مساعدة المنسّقين والمدرّبين في الاستعداد لدعم نقل التعلّم إلى مكان العمل.
- إنشاء خطة واقعية ومرنة لتحديث تجربة التعلّم بشكل مستمر.

### الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صُغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

أ5	تولّى إدارة نشر المواد وتوزيعها	◀
	راقب إنجاز عمل الترجمة، والنشر، والتوزيع أو التحميل، وتخزين كل المواد	◀
	تأكد من توافق المواد النهائية مع متطلبات الجودة	◀
ب5	استعدّ لعملية التنفيذ	◀
	نقذ أو حدّث نظام إدارة التعلّم مع معلومات البرنامج ومواده	◀
	اكتب وصفاً واضحاً وموجزاً للدورة أو البرنامج للأغراض المتعلقة بالمراسلات	◀
	استخدم قنوات ولغة مناسبة لرفع الوعي بالبرنامج	◀
	ابتكر قاعدة بيانات لتتبع متطلبات الجدول الزمني	◀
	أمن الموارد لتوفير وتتبع الطلبات الإدارية والدعم الفني، على النحو المطلوب	◀
	حدّد مواقع البرنامج ومواعيده على أن تكون آمنة ومريحة وسهلة الوصول لكل المشاركين والمنسّقين	◀
	حدّد بيئة التعلّم (سواء كانت حضورية أم افتراضية) بما يراعي المشاركين من أصحاب الهمم	◀
	حدّد التحديات المتعلقة بحالات الطوارئ لمشاركتها مع المنسّقين والمشاركين على أساس منتظم	◀
	أمن الموارد اللازمة لتوفير المساعدة في الإنتاج لتجارب التعلّم الحضورية أو عبر البثّ المباشر على الإنترنت	◀
	حدّد المنسّقين الكافيين والمؤهلين والمناسبين للبرنامج	◀
	حدّد ما إذا كان من الملائم أن يكون المنسّق رجلاً أو امرأة، وقدم تدريباً للتوعية حول الجنسين إذا دعت الحاجة	◀
	نظّم حضور ضيوف الشرف للتحديث في البرنامج (مثل راعي المشروع أو نماذج يُحتذى بها)	◀
	قدّم المأكولات والمشروبات للمشاركين إذا كان الأمر مناسباً ومقبولاً بنظر العميل	◀
	أمن التكنولوجيا اللازمة في الصف (على سبيل المثال، أجهزة الكمبيوتر، أجهزة العرض، مساند الكتابة، اللوحات الوردية، أقلام الماركر)	◀
	تأكد من توفر وصلاحيّة أي معدات وموارد أخرى مطلوبة	◀
	احتفظ بالمعدات الضرورية للتخفيف من آثار المخاطر البيئية الطبيعية (مثل الفيضانات، الحرارة، البرد) وحدّد مصادر بديلة لتقديم التدريب في حال نشوء أي مشكلة	◀
	حضّر المواد لتوجيه المشاركين إلى أي تقنية مطلوبة	◀
	اطبع المواد للجلسات الحضورية للحصص الدراسية على النحو المطلوب	◀

◀	حدّد المشاركين في الجلسات
◀	نظّم برنامج المنسّقين للجلسات الحضورية للحصص الدراسية
◀	نظّم حضور المشاركين في الجلسات الحضورية للحصص الدراسية
◀	أبلغ المشاركين، والمشرفين عليهم والمدربين بالشروط الأساسية ومتطلبات ما قبل العمل والتعلّم
◀	أمّن وصول المنسّقين والمشاركين إلى المواد أو المواقع الإلكترونية

5ج	<b>حضّر الدعم اللازم لنقل التعلّم والأداء المستدام</b>
◀	أمّن الموارد اللازمة من أشخاص لتوفير الدعم لعملية نقل التعلّم
	◀ خطّط للتدريب و/أو الإرشاد
	◀ خطّط لاستضافة نماذج نسائية يُحتذى بها كمتحدّثات
	◀ خطّط لتضمين شبكات التواصل الاجتماعي والتعلّم من الأقران
◀	أمّن التكنولوجيا المطلوبة لدعم نقل التعلّم (على سبيل المثال، أدوات تتبّع الأداء على الإنترنت، منصات وسائل التواصل الاجتماعي)
◀	حضّر الموارد اللازمة من أشخاص ضروريين لدعم أنشطة نقل التعلّم
◀	تابع أنشطة نقل التعلّم

5د	<b>خطّط للحفاظ على البرنامج</b>
◀	حدّد المتطلبات اللازمة للحفاظ على التصميم ومواد التعلّم
◀	حدّد المبادئ التوجيهية لاتخاذ قرار بشأن إجراء تنقيح أم لا (على سبيل المثال، عدد المكالمات الواردة إلى قسم الدعم الفني، التغييرات الملحوظة في نتائج الأداء المرجوة)
◀	قم بإعداد خطة وميزانية للحفاظ على البرنامج

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقومات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

المخرجات الرئيسية	معايير التقييم
جلسة تدريب المدرب/ المنسق	يمكن للمنسقين أن يشرحوا كيف يدعم التصميم أهداف التعلم، ونتائج الأداء المرجوة وإجراءات العمل
	يمكن للمنسقين أن يبرهنوا استعدادهم لتقديم تجربة التعلم
الدعم الإداري والفني	يعود المنسقون إلى المبادئ التوجيهية المتعلقة بالسلامة وتلك الشاملة للجنسين عندما تدعو الحاجة
	يشمل الدعم الإداري والفني خطأً لتتبع الأسئلة، والتعليقات، والمشاكل وتنفيذ التغييرات بناءً على الملاحظات
	يمكن لموظفي الدعم الإداري والفني شرح دورهم في دعم تحقيق نتائج الأداء المرجوة
إرشادات للمدربين والمرشدين	يمكن لفريق الدعم الإداري والفني الإجابة على الأسئلة المتوقعة بشأن المحتوى أو التكنولوجيا
	يملك المنسقون والمشاركون إمكانية الوصول إلى أي مواد أو مواقع إلكترونية لازمة
	يمكن للمدربين والمرشدين شرح دورهم في دعم نقل التعلم
خطة الحفاظ على المنهج	يمكن للمدربين والمرشدين شرح دور المشاركين في دعم نقل التعلم
	يؤكد المدربون والمرشدون استعدادهم لدعم نقل التعلم
	تشمل خطة الحفاظ على المنهج الأدوار والمسؤوليات، وعملية تقييم وإجراء التنقيحات الكبرى والتعديلات البسيطة، وتكرار دورات الحفاظ على البرنامج، ومهلة إجراء التغييرات والتصحيحات، ومتطلبات الميزانية
	تم المصادقة على خطة الحفاظ على البرنامج مع أصحاب المصلحة المعنيين والراعي

# تسهيل التعلم



## مقدّمة

- قد يتراوح نطاق **تسهيل التعلّم** من تدريب مجموعة صغيرة مجتمعة حول المعدات إلى تدريس بضعة أشخاص في غرفة عقد اجتماعات، وإجراء ندوة إلكترونية مع مئات أو حتى آلاف المشاركين، وتدريب مجموعة من المتعلمين في الهواء الطلق.
- يبدأ أشخاص كثيرون عملهم كمهنيّ أداء وتعلّم من خلال **تسهيل التعلّم**. وغالباً ما يقدّم المنسقون تجارب تعلّم من تصميم وتطوير شخص آخر. بالتالي، يتعيّن على من يريد أن يكون منسقاً ناجحاً التفكير بطرق لتكييف المحتوى الأصلي مع احتياجات الجمهور المستهدف.
- وإذا طُلب منك تسهيل تعلّم غير مصمّم بشكل مدروس، فمن الضروري أن تقترح على العميل سُبُلًا لتحسينه من أجل تحقيق نتائج الأداء المرجوة بشكل أفضل.
- يعزّز تسهيل التعلّم بشكل فعال قدرتك على:
  - توفير بيئة مؤاتية للتعلّم.
  - توفير تجربة تعلّم تُعزز مشاركة المشاركين.
  - مساعدة المشاركين على التركيز وتحمل المسؤولية تجاه ما يتعلّمونه.
  - تحسين فرص التفاعل والممارسة للمشاركين.
  - تصميم تجارب تعلّم تلبّي الاحتياجات المحدّدة للأفراد والمجموعات.
  - مساعدة المشاركين على تحقيق أهداف التعلّم المحدّدة بكفاءة.
- قد تتأثر فعالية جلسة **تسهيل التعلّم** في الأسواق الناشئة جزاء الثقافة السائدة، والبنية التحتية، والسلامة والظروف الشخصية. وحين تعالج هذه التحديات بشكل مباشر، يصبح المشاركون أكثر انخراطاً في الحصة الدراسية، ويميلون إلى تقبّل المحتوى، وفهمه، وتذكّره واستخدامه بشكل أفضل بعد الحصة الدراسية. لذلك، حين تستعدّ لتسهيل التعلّم، اطرح على نفسك الأسئلة التالية:
- بأي لغة يحتاج المشاركون إلى سماع المحتوى؟ هل ثمة حاجة للاستعانة بمترجم؟
- كيف ستدمج الوقائع الاجتماعية، والدينية، والسياسية والقانونية المحلية والأعراف المتعلقة بالجنسين في ما تقوله والطريقة التي تتبناها لتعزيز مشاركة المشاركين؟
- ما هي الخطوات التي ستتخذها في حال حدوث انقطاع مفاجئ لمسار الحصة الدراسية بسبب انقطاع الكهرباء أو الاتصال بشبكة الإنترنت، أو حدوث عطل في المعدات أو أعمال شغب؟
- ما هي المخصّصات التي قد تكون ضرورية لتلبية الاحتياجات التالية:
  - مستويات متدنيّة من الإلمام بالقراءة والكتابة/ الحساب
  - خدمات الترجمة
  - الدعم الفردي
  - متطلبات تقديم الرعاية في العائلة
- تنطبق الكفاءات الداعمة المذكورة هنا على **تسهيل التعلّم**. ولكئها قد لا تنطبق جميعها على أنواع التسهيل الأخرى، مثل إجراء جلسات التخطيط الاستراتيجية، وجلسات بناء الفريق، والوساطة، وحل النزاعات أو مساعدة المجموعات على حلّ مشاكل من واقع الحياة.
- وبما أنّ اختيار معظم المشاركين في البرنامج يتم عبر مؤسسة عميلك أو راعي البرنامج، يُعدّ "إبداء المعرفة بمؤسسة العميل"، وهي إحدى الكفاءات الداعمة في فئة **التعاون مع العملاء** مهمةً للغاية في عملية **تسهيل التعلّم**.
- لمزيد من المعلومات عن **تسهيل التعلّم** عند إجراء التدريب في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والتدريب الشامل للجنسين، يرجى الاطلاع على الملحقين المتعلّقين بالمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والمساواة بين الجنسين في نهاية دليل التدريب.

الكفاءات والكفاءات الداعمة | يحتوي هذا القسم على معلومات حول أهمية إتقان الكفاءات، والمهام لكل كفاءة داعمة، والمخرجات الرئيسية ومعايير التقييم.

1. الاستعداد لمهّمة تسهيل التعلّم ..... 83
  - أ1. استعدّ لتقديم المحتوى والأنشطة بناءً على التصميم ..... 83
  - ب1. تأكد من أنّ تجربة التعلّم تدعم نتائج الأداء المرجّوة ..... 83
  - ج1. نظّم الخدمات اللوجستية ..... 84
- المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 85
2. توفير بيئة مناسبة للتعلّم ..... 86
  - أ2. أنشئ بيئة التعلّم الحضورية أو عبر البثّ المباشر على الإنترنت ..... 86
  - ب2. عالج الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية لدى المشاركين ..... 86
  - ج2. حدّد المسؤوليات لنجاح تجربة التعلّم ..... 86
  - د2. صّع نموذجاً للسلوك المقبول ..... 87
  - ه2. تعامل مع السلوك التخريبي أو المُعيق لبلوغ الأهداف المرجّوة ..... 87
- المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 87
3. تعزيز مشاركة المشاركين ..... 88
  - أ3. قدّم المحتوى والتعليمات ..... 88
  - ب3. ترأس المناقشات الجماعية ..... 88
  - ج3. أجب على أسئلة المشاركين وتعليقاتهم ..... 89
  - د3. استخدم الاختلافات والمسائل الجدلية لتحسين التعلّم ..... 89
  - ه3. حسّن استخدام المعدات وأدوات المساعدة البصرية ..... 89
  - و3. استخدم أدوات البثّ المباشر عبر الإنترنت ..... 89
- المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 90
4. تعزيز التعلّم ..... 91
  - أ4. بيّن الخبرات الملائمة ..... 91
  - ب4. سهّل الأنشطة الفردية والجماعية ..... 91
  - ج4. سهّل دعم نقل التعلّم والأداء المستدام ..... 92
- المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 92
5. تقييم مستوى التعلّم ..... 93
  - أ5. تأكد من امتلاك المشاركين للمهارات والمعارف المطلوبة مسبقاً ..... 93
  - ب5. قيّم الإنجازات الفردية لأهداف التعلّم ..... 93
- المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم ..... 93

# 1. الاستعداد لمهمة تسهيل التعلم

## الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- توفير تجربة تعلم تدعم نتائج الأداء وإجراءات العمل المرجوة.
- توفير تجربة تعلم قائمة على فهم واضح لأداء العمل المرجو.
- الاستعداد جيداً والإلمام بالمعارف المطلوبة.
- التأكد من تنظيم الخدمات اللوجستية لتسهيل التعلم بفعالية.

## الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صُغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

<b>1أ</b>	<b>استعدّ لتقديم المحتوى والأنشطة بناءً على التصميم</b>
<input type="checkbox"/>	راجع التصميم والمواد للتأكد من سلاستها، ووضوحها وتوقيتها
<input type="checkbox"/>	استعدّ لمعالجة الاحتياجات النفسية والعاطفية المحددة للجمهور المستهدف والمؤسسة
<input type="checkbox"/>	استفد من الملاحظات في الدورات السابقة لتحسين المحتوى والتصميم
<input type="checkbox"/>	نسّق الأدوار والمسؤوليات حين تعمل مع منسّق مشارك أو أكثر
<input type="checkbox"/>	طوّر خبرتك في الاختصاص ذي الصلة عند الحاجة لتسهيل التعلم بفعالية
<input type="checkbox"/>	تواصل مع خبراء من أهل الاختصاص عند الحاجة لدعم تسهيل التعلم
<input type="checkbox"/>	تمرن على مكونات التصميم الصعبة (على سبيل المثال، شرح المفاهيم والأنشطة)
<input type="checkbox"/>	استعدّ لاستخدام وسائط قاعة الحصة الدراسية وتكنولوجيا البث المباشر على الإنترنت
<input type="checkbox"/>	كيف أنشطة قاعة الحصة الدراسية على النحو المطلوب لتلائم التقديم المباشر على الإنترنت
<input type="checkbox"/>	حضّر جلسات تدريب المنسّق إذا كان عدّة منسّقين سيشاركون في قيادة الدورة
<b>1ب</b>	<b>تأكد من أنّ تجربة التعلم تدعم نتائج الأداء المرجوة</b>
<input type="checkbox"/>	تأكد من أنّ أهداف التعلم تدعم نتائج الأداء وإجراءات العمل المرجوة
<input type="checkbox"/>	تأكد من دعم كل هدف تعلم بالمحتوى وأنشطة الممارسة ذات الصلة
<input type="checkbox"/>	وضّح الهدف والنتائج المتوقعة لكل نشاط تعلم
<input type="checkbox"/>	كيف أنشطة التعلم مع الاحتياجات المحددة لكل مجموعة من المشاركين
<input type="checkbox"/>	استخدم مراجع وحكايات وأمثلة ذات صلة بالوظيفة
<input type="checkbox"/>	توافق مع مصمّم التعليم على أي تغييرات يتم إجراؤها لضمان سلامة التصميم
<input type="checkbox"/>	ارتدِ الملابس الملائمة لمكان التدريب
<input type="checkbox"/>	قدّم التدريب بلغات يفهمها المشاركون على أن تلائم السياق بأفضل طريقة

## 1ج نظم الخدمات اللوجستية

راجع قسم تصميم تجارب التعلم 5ب وما يلي

تأكد من تلقي التمويل لتشغيل البرنامج

تأكد من إبلاغ المشاركين، والمشرفين عليهم والمدربين بالشروط الأساسية ومتطلبات ما قبل العمل

تأكد من تنظيم الخدمات اللوجستية (في الموقع الفعلي أو الافتراضي) على النحو المطلوب (على سبيل المثال، الوصول إلى الإنترنت، المواد، موارد الدعم، منتج البث عبر الإنترنت)

وضّح التعليمات المتعلقة بتحضير قاعة الحصة الدراسية أو المختبرات أو قاعة الحصة الافتراضية وإغلاقها

تأكد من أنّ بيئة التعلّم (سواء كانت حضورية أم افتراضية) تراعي المشاركين من أصحاب الهمم

حضّر خطة احتياطية في حال حدوث أي أعطال فنية ولوجستية

تحقق من المواد لتوجيه المشاركين إلى أي تقنية مطلوبة

تحقق من الخدمات اللوجستية المتعلقة الطعام

حافظ على سلامة وأمن المنسقين والمشاركين خلال قدومهم إلى البرنامج، وحضوره ومغادرته

طبّق الإجراءات الأمنية الوقائية

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقومات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
يوصى العميل ومصمّم التعليم بإجراء التعديلات على التصميم أو المواد مع ذكر أسباب التغيير	توصيات لإجراء تعديلات على تصميم مواد تجربة التعلم
تعكس التعديلات الملاحظات المستخلصة من الدورات السابقة	
تُجرى التعديلات لتكييف المواد وطريقة التقديم بما يتلاءم مع الاحتياجات المحددة لكل مجموعة من المشاركين	
تُجرى التعديلات لتكييف المواد وطريقة التقديم بما يتلاءم مع قاعة الحصة الدراسية الافتراضية	
يتم التأكيد على التعديلات مع مصمّم التعليم	الترتيبات الإدارية
يتم حجز وتنظيم المرافق والموارد	
يتم تبليغ المشاركين والمشرفين بالترتيبات الإدارية	
يتم توثيق التعليمات المتعلقة بتحضير قاعة الحصة الدراسية والمختبرات وإغلاقها	
يتم تحضير المواد الخاصة بالمشاركين	خطط الطوارئ
توضّع خطة طوارئ للتعامل مع أي تغييرات تطال افتراضات التصميم الأصلية	

## 2. توفير بيئة مناسبة للتعلّم

### الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- توفير بيئة تعلّم إيجابية، ومريحة و متمحورة حول المتعلّم.
- تشارك المسؤولية مع المشاركين في نجاح تجربة التعلّم.
- الحدّ من الأثر السلبي للسلوك التخريبي.

### الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صَغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

<b>أ2</b>	<b>أنشئ بيئة التعلّم الحضورية أو عبر البثّ المباشر على الإنترنت</b>
◀	تأكد من كافة الخدمات اللوجستية قبل البدء بتسهيل التعلّم (على سبيل المثال، تعمل التكنولوجيا والبرامج على النحو المرجوّ، يتم تقديم المواد والمرطبات، يتم استيفاء متطلبات الوصول إلى البرنامج)
◀	تأكد من تحضير بيئة التعلّم بما يعزز تجربة التعلّم (على سبيل المثال، ترتيب المقاعد بطريقة لا تحجب نظر المشاركين، أدوات المساعدة البصرية، مساحة خالية من التلهيات)
◀	أنشئ بيئة تعلّم شاملة للجنسين 
◀	كيّف البيئة بما يلبي احتياجات المشاركين (على سبيل المثال، درجة الحرارة، المخطط، الوصول)
◀	أطلق منصة البثّ المباشر عبر الإنترنت وتأكد من حسن سير الوظائف الضرورية
◀	قدّم تدريباً متعلقاً بالحفاظ على السلامة والأمن ضمن البرنامج في إطار التمهيد له
◀	قم بتحديث الترتيبات الأمنية بشكل مستمرّ للمنسق والمشاركين
<b>ب2</b>	<b>عالج الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية لدى المشاركين</b>
◀	رحّب بالمشاركين لدى دخولهم قاعة الحصة الدراسية أو منصة التعلّم على الإنترنت
◀	شجّع على التعارف بين المشاركين
◀	أجر نشاطاً افتتاحياً لمنح المشاركين شعوراً بالانتماء والأمان العاطفي في الحصة الدراسية
◀	وجّه المشاركين إلى قاعة الحصة الدراسية أو منصة البثّ المباشر عبر الإنترنت
◀	راقب مستوى الطاقة أو الاستعداد للتعلّم وكيّف أسلوبك على النحو المطلوب
◀	امنح الاعتبار اللازم لكل مشارك على الصعيد الشفوي وغير الشفوي
◀	ادعم الاحتياجات النفسية والعاطفية للمشاركين خلال البرنامج 
<b>ج2</b>	<b>حدّد المسؤوليات لنجاح تجربة التعلّم</b>
◀	اربط أهداف التعلّم بنتائج الأداء وإجراءات العمل المرجّوة
◀	وضّح التوقعات والأدوار والمسؤوليات للمشاركين والمنسق (المنسقين)
◀	صَغ القواعد الأساسية للسلوك الفردي والجماعي
◀	قدّم خيارات لتعديل التسلسل، والأنشطة والمحتوى على النحو المناسب
◀	شجّع المشاركة النشطة ضمن الحصة الدراسية

## د2 صَغَ نموذجاً للسلوك المقبول

- حافظ على سلوك ودي ومحترم (على سبيل المثال، لغة جسد منفتحة وإيجابية، ابتسامة)
- ارتدِ ملابس تراعي قواعد اللباس أو الأعراف غير المكتوبة بشأن اللباس
- استخدم لغة ومراجع وتعليقات مناسبة للمؤسسة والمتعلمين
- حافظ على السرية والخصوصية
- عالج سلوكيات المشاركين غير القانونية أو غير الأخلاقية

## هـ2 تعامل مع السلوك التخريبي أو المُعيق لبلوغ الأهداف المرجوة

- استجب بالشكل الملائم عندما يشكّل سلوك المشارك خطراً يتعارض مع التعلم
- عالج الانحيازات الناجمة عن النزعة إلى التحكّم أو التفضيلات الشخصية
- شجّع المشاركين الآخرين على المساهمة في إدارة السلوك التخريبي أو المُعيق لبلوغ الأهداف المرجوة
- أعرب عن الاحترام تجاه كل فرد عند التعامل مع السلوك التخريبي

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
يتم ترتيب بيئة التعلم وفقاً للمواصفات المنصوص عليها في مواد المنسق	بيئة التعلم (حضورياً أو افتراضياً)
يتم توفير بيئة التعلم قبل بدء عملية التسهيل	
يتم توفير كافة تقنيات التدريب اللازمة وضمان عملها بشكل جيد	
من الملائم الترحيب بالمشاركين والتمهيد لمحتوى تجربة التعلم	الترحيب الرسمي في تجربة التعلم
يشجّع الترحيب على تفاعل المشاركين	
يتم عرض أهداف التعلم وتوضيحها	
يحدّد الترحيب بوضوح مسؤوليات التعلم	
توضع القواعد الأساسية وتوافق عليها المجموعة	إدارة السلوك التخريبي أو المُعيق لبلوغ الأهداف المرجوة
يشمل الترحيب معلومات إدارية	
تتسم الاستجابة بالإنصاف والاحترام	
تتوافق الاستجابة مع سياسات الراعي أو العميل	
تكون الاستجابة ملائمة وفي الوقت المناسب	
تكون الاستجابة فعالة في الحدّ من السلوك التخريبي أو المُعيق لبلوغ الأهداف المرجوة أو إيقافه تماماً	

## 3. تعزيز مشاركة المشاركين

### الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- لفت اهتمام المشاركين والحفاظ على مستوى تحفيزهم.
- إظهار مدى تقديرك لمعارف المشاركين وتجاربهم.
- استخدام التكنولوجيا لتحسين تجربة التعلّم.

### الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صَع علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

أ3	قَدِّم المحتوى والتعليمات
<input type="checkbox"/>	استخدم مجموعة متنوعة من التقنيات التعليمية لتقديم المحتوى (على سبيل المثال، العروض التوضيحية، المناقشات الجماعية، الأنشطة في مجموعات صغيرة)
<input type="checkbox"/>	حافظ على التوازن الملائم بين تقديم المحتوى وإفراح المجال للمشاركين كي يستقوا الدروس بأنفسهم
<input type="checkbox"/>	استخدم لغة مناسبة، وحكايات، ومقارنات وأمثلة لتسهيل التعلّم
<input type="checkbox"/>	تجنّب التطرّق إلى أي مسائل غير ضرورية خلال تقديم التدريب
<input type="checkbox"/>	قلّل من استخدام المفردات الصعبة
<input type="checkbox"/>	حافظ على مستوى ملائم من الطاقة والحماس
<input type="checkbox"/>	حدّد وتيرة التعلّم بما يلبي احتياجات المجموعة
<input type="checkbox"/>	استخدم جسوراً ووصلات لتوجيه المشاركين والحفاظ على الانسيابية بين المفاهيم والأقسام
<input type="checkbox"/>	تأكد من أنّ تعليمات الأنشطة مفهومة من قبل المشاركين
<input type="checkbox"/>	قَدِّم تلخيصاً للمحتوى وفرصاً للمراجعة في فترات زمنية مناسبة
ب3	ترأس المناقشات الجماعية
<input type="checkbox"/>	اطرح الأسئلة الملائمة لتسهيل المناقشات والتأكد من مستوى الفهم
<input type="checkbox"/>	استند إلى خبرة المشاركين ومعرفتهم ومهاراتهم لتعزيز التعلّم
<input type="checkbox"/>	استخدم الإيماءات وحركات الجسم والوقفات لتشجيع على المشاركة
<input type="checkbox"/>	استخدم الوقفات الصامتة بفعالية لتشجيع المشاركين على التفكير والتجارب
<input type="checkbox"/>	شجّع جميع المشاركين على المشاركة
<input type="checkbox"/>	تأكد ألا يهيمن مشاركون محدّدون على المناقشات
<input type="checkbox"/>	استجب للإشارات الشفوية وغير الشفوية من المشاركين

3ج

## أجب على أسئلة المشاركين وتعليقاتهم

شجّع المشاركين على طرح الأسئلة وإبداء التعليقات

أعد صياغة أسئلة المشاركين وتعليقاتهم لضمان الوضوح والفهم قبل الردّ

حدّد متى تجيب على الأسئلة بنفسك، ومتى تطلب مشاركة المجموعة ومتى تؤجّل الإجابة على السؤال

تأكد من الإجابة على السؤال أو معالجته قبل المتابعة

عبّر عن التقدير لمساهمات المشاركين عبر توفير الملاحظات التقييمية وغير التقييمية

كَيْف المحتوى أو طريقة التقديم بما يستجيب لأسئلة المشاركين وتعليقاتهم

استذكر أسئلة المشاركين وتعليقاتهم حسب الاقتضاء

3د

## استخدم الاختلافات والمسائل الجدلية لتحسين التعلم

شجّع الانفتاح على مختلف وجهات النظر

ساعد المشاركين على فهم مختلف وجهات النظر والتوفيق بينها

صّع نموذجاً لتقنيات حلّ النزاع

حافظ على رباطة جأشك واحترامك للأفراد والمجموعة

3هـ

## حسّن استخدام المعدات وأدوات المساعدة البصرية

اختر مكانك ومكان المعدات والمواد البصرية بما يحسّن التعلم ويحدّ من التلهيات

استخدم الوسائط لتعزيز التعلم، وليس كوسيلة دعم

استكشف مشاكل المعدات لإصلاحها، ونفّذ الخطة الاحتياطية حسب الحاجة

3و

## استخدم أدوات البثّ المباشر عبر الإنترنت

حافظ على المهارات الفنية المطلوبة لاستخدام أدوات البثّ المباشر عبر الإنترنت (على سبيل المثال، الدردشة، اللوحات البيضاء، الجلسات الجانبية)

حسّن استخدام أدوات البثّ المباشر عبر الإنترنت لطلب المدخلات، وتعزيز التعلم وتشجيع التعاون

استكشف المشاكل الفنية لإصلاحها، ونفّذ الخطة الاحتياطية حسب الحاجة

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
<p>يتم تقديم المحتوى على النحو المصمّم باستخدام الأساليب والأنشطة الملائمة</p> <p>لا يأخذ تقديم المحتوى من الوقت المخصّص للممارسة</p> <p>تكون اللغة، بما في ذلك الأمثلة المستخدمة، واضحة وملائمة للمشاركين</p> <p>تكون الجسور والوصلات واضحة وترتبط الأقسام بالشكل الملائم</p> <p>يدعم التواصل غير الشفوي تفاعل المشاركين</p>	تقديم المحتوى
<p>تحتّ المناقشات المشاركين على الانخراط من خلال طرح أسئلة مفتوحة</p> <p>تستند المناقشات إلى خبرات المشاركين لتعزيز التعلّم</p> <p>تشجّع المناقشات جميع المشاركين على المشاركة</p>	المناقشات الجماعية
<p>يتم التشجيع على طرح الأسئلة من أجل تعزيز تعلّم الأفراد والمجموعة</p> <p>يتم التعبير عن التقدير للأسئلة المطروحة وتُعاد صياغتها للتأكد من فهمها بشكل صحيح</p> <p>تتمّ الإجابة على الأسئلة أو تأجيل إعطاء الجواب، حسب الاقتضاء</p> <p>يتأكد المنسق من أنّ الجواب يعالج سؤال المشارك بشكل كافٍ</p>	أسئلة المشاركين وتعليقاتهم
<p>يتم التعامل مع الاختلافات بما يراعي الأعراف الثقافية وبكل رباطة جأش واحترام تجاه الأفراد والمجموعة</p> <p>يتم تشجيع التعبير المنفتح عن الاختلافات لتعزيز تعلّم الأفراد والمجموعة، عندما يكون الأمر ملائمًا</p>	الاختلافات والمسائل الجدلية
<p>تُستخدم أدوات المساعدة البصرية، والمعدات والأدوات بفعالية لدعم تحقيق أهداف التعلّم بما يتوافق مع تعليمات التصميم والتشغيل</p>	أدوات المساعدة البصرية، والمعدات والأدوات الإلكترونية

## 4. تعزيز التعلم

### الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- كسب مصداقية عالية لدى المشاركين والحفاظ عليها.
- دعم المشاركين في بلوغ أهداف التعلم.
- مساعدة المشاركين على التفاعل ودعم واحدكم الآخر.
- دعم نقل التعلم إلى مكان العمل.

### الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صُغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

أ4	بَيِّن الخبرات الملائمة
◀	اكسب المصداقية عبر توفير معلومات عنك، بما في ذلك خبرتك ذات الصلة
◀	بَيِّن فهمك للمؤسسة وأداء العمل ذي الصلة
◀	اعرض المعلومات والمفاهيم بأسلوب واضح
◀	استخدم وقائع أو أمثلة أو مقارنات ذات صلة للإجابة على الأسئلة أو توضيح المفاهيم، وتأكد من مراعاتك للأعراف المحلية حيال الجنسين وللحساسيات السياسية والدينية  
◀	تعاون مع خبراء من أهل الاختصاص
◀	أجل المشاركين إلى المراجع الملائمة للحصول على محتوى من خارج نطاق تجربة التعلم
◀	تواصل باستخدام لغة مناسبة للمستويات التعليمية الخاصة بالمشاركين ومعرفتهم السابقة بالموضوع
ب4	سَهِّل الأنشطة الفردية والجماعية
◀	وفّر فرصاً تتيح للمشاركين الانخراط بنشاط في المحتوى
◀	صُغ توقعات واضحة لنتائج الأنشطة واربطها بأهداف التعلم
◀	أعطِ تعليمات واضحة للأنشطة
◀	راقب التقدم المحرز، مع توفير الإيضاح والتدريب حسب الحاجة
◀	أنشئ بيئة داعمة تتيح للمشاركين تقديم الملاحظات لبعضهم البعض
◀	وفّر فرصاً لعرض ومشاركة العمل الفردي والجماعي
◀	عزز تنمية الثقة بالنفس ومهارات القيادة في التعلم حسب الحاجة 
◀	أدمج التعلم من الأقران 
◀	استخلص المعلومات من الأنشطة لتعزيز التعلم
◀	تحلّ بالصبر وامنح المشاركين كل الوقت اللازم للممارسة خلال البرنامج 

## 4ج

## قم بتسهيل التعلّم لدعم نقل التعلّم والأداء المستدام

قدم أمثلة متعلقة بالوظيفة والمؤسسة أثناء تسهيل التعلّم

اربط محتوى التعلّم والأنشطة بمتطلبات الوظيفة والمؤسسة

وقّر فرصاً لاستخدام الأدوات المساعدة على إتمام العمل وغيرها من مواد نقل التعلّم ذات الصلة أثناء تسهيل التعلّم

عرّف بأنشطة نقل التعلّم وأهميتها أثناء تسهيل التعلّم

تابع أنشطة نقل التعلّم (مثل خطط العمل، التدريب من الأقران) على النحو الملائم

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
يبيّن المنسق فهمه للمحتوى والمؤسسة وأدوار المشاركين	مصادقية المنسق
يُقرّ المشاركون بمؤهلات المنسق ومصادقته	
تُعرض تعليمات الأنشطة والممارسة بوضوح	الأنشطة والممارسة
يتم ربط الأنشطة والممارسة بأهداف التعلّم	
يناقش المشاركون نتائج أنشطتهم لتعزيز التعلّم	
يتم ربط محتوى التعلّم والأنشطة بمتطلبات الوظيفة والمؤسسة	تحديد دور أنشطة نقل التعلّم
يتم تسليط الضوء على أهمية أنشطة نقل التعلّم أثناء تسهيل التعلّم	
تُدْمَج الأدوات المساعدة على إتمام العمل والموارد الأخرى ذات الصلة في التعلّم	

## 5. تقييم مستوى التعلّم

### الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- دعم المشاركين في جهودهم الرامية إلى بلوغ أهداف التعلّم.
- توفير الملاحظات والتدريب لمساعدة المشاركين على تحسين أدائهم.

### الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صَع علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

أ5	تأكد من امتلاك المشاركين للمهارات والمعارف المطلوبة مسبقاً
<input type="checkbox"/>	قيّم مدى امتلاك المشاركين للمهارات والمعارف المطلوبة مسبقاً (على سبيل المثال، إدارة الاختبارات المسبقة، التحقق من سجلات الموارد البشرية، استيفاء الشروط الأساسية المطلوبة)
<input type="checkbox"/>	عالج الفجوات في المهارات والمعارف المطلوبة مسبقاً (على سبيل المثال، اطلب من المشاركين إعادة التسجيل عندما يصبحون جاهزين، زوّد المشاركين بمراجع إضافية، أجل المشاركين لتلقّي تعلّم إضافي)
ب5	قيّم الإنجازات الفردية لأهداف التعلّم
<input type="checkbox"/>	أجر تقييمات رسمية أو غير رسمية على النحو المصمّم لتقييم أداء كل هدف تعلّم (على سبيل المثال، أسئلة اختبار للتأكد من الفهم، ملاحظة الممارسة أو تأدية الأدوار بهدف التطبيق)
<input type="checkbox"/>	قيّم مستوى إنجاز كل هدف تعلّم قبل الانتقال إلى هدف التعلّم التالي
<input type="checkbox"/>	قدّم ملاحظات وتدريباً بعد إجراء التقييم
<input type="checkbox"/>	وفّر فرصاً إضافية للتعلّم والممارسة، على النحو المطلوب

### المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

المخرجات الرئيسية	معايير التقييم
لائحة الفئات المؤهلة	يستوفي المشاركون الأفراد معايير دخول تجربة التعلّم
تقييم أداء المتعلّم الفرد	يُكمل المشاركون الأفراد مستوى التعلّم المطلوب مسبقاً
توفير الملاحظات والتدريب على الأداء للمشاركين	يتم تقييم أداء المشارك الفرد على ضوء كل هدف تعلّم
	يتم تقييم أداء المشارك الفرد على النحو المصمّم
	تكون الملاحظات محدّدة، ومتوازنة، وبنّاءة، وسريّة وقائمة على الاحترام
	ترتبط الملاحظات بأهداف التعلّم
	يوقّر التدريب إجراءات تصحيحية عند الحاجة

# دعم نقل التعلّم

## مقدّمة

- كيف سندمج الوقائع الاجتماعية، والدينية، والسياسية والقانونية المحلية والأعراف المتعلقة بالجنسين في الدعم الذي توفّره؟
- كيف يمكنك مساعدة المشاركين على توسيع معارفهم التجارية والشخصية بهدف تحسين الأثر الإجمالي للبرنامج؟
- أي تدريب تكميلي وأنشطة لاحقة للبرنامج تناسب المشاركين؟
- كيف يمكنك تأمين الدعم والمساعدة في الوقت المناسب وبطريقة مجدية من الناحية الاقتصادية للمشاركين والمؤسسة الراعية؟
- كيف يمكنك الاستفادة من التكنولوجيا لتقديم الدعم؟
- أي نوع من الدعم يمكنك توفيره على أن يراعي الواقع اللوجستي والفني والمتعلق بالبنية التحتية في المنطقة التي يعيش فيها المشاركون أو يعملون؟

صحيح أننا ناقشنا في هذا النموذج موضوع الدعم ما بعد تقديم البرنامج، ولكن لا تنتظر حتى انتهاء التدريب للتفكير بسبل نقل التعلّم. اطرح أسئلة متعلقة بالجدوى والاحتياجات المرتبطة بنقل التعلّم خلال مرحلة التحليل. صمّم الأدوات وادعم النهج اللازمة خلال مراحل التصميم. عرّف المشاركين على الأدوات والفت انتباههم إلى فعاليات الدعم المتوفرة بعد البرنامج خلال مرحلة تسهيل البرنامج. لقد أدرجنا نقل التعلّم في فئة منفصلة للتشديد على أهميته ولتذكيرك بمعالجة هذه المسائل الملحة.

لمزيد من المعلومات عن **دعم نقل التعلّم** عند إجراء التدريب في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والتدريب الشامل للجنسين، يرجى الاطلاع على الملحقين المتعلقين بالمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والمساواة بين الجنسين في نهاية دليل التدريب.

ينطوي **دعم نقل التعلّم** على تصميم وترويج الأنشطة والمواد التي تساعد المشاركين على تطبيق ما تعلّموه في الوظيفة أو المنزل. تبدأ تدخّلات المتابعة هذه بعد انتهاء تجربة التعلّم. وقد تشمل الأنشطة 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.

يعرّز **دعم نقل التعلّم** من أرجحية استخدام المشاركين للمعارف والمهارات التي اكتسبها بعد انتهاء تجارب التعلّم.

عند تصميم أنشطة و مواد نقل التعلّم، لا بدّ من مراعاة كافة العوامل التي تدعم الأداء على غرار المعلومات والأدوات والموارد الضرورية، التوقعات الواضحة، الملاحظات المحددة وفي الوقت المناسب فضلاً عن التقدير والمكافآت.

يعرّز دعم نقل التعلّم بشكل فعال قدرتك على:

- 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.

وعند **دعم نقل التعلّم** في الأسواق الناشئة، تؤدّر الثقافة السائدة والبنية التحتية والظروف الشخصية على تصميم الدعم وفعاليتّه. حين تعالج هذه التحديات بشكل مباشر، يميل المشاركون إلى تذكّر المحتوى واستخدامه بشكل صحيح في حياتهم اليومية. لذلك، حين تستعدّ لدعم نقل التعلّم، اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

الكفاءات والكفاءات الداعمة | يحتوي هذا القسم على معلومات حول أهمية إتقان الكفاءات، والمهام لكل كفاءة داعمة، والمخرجات الرئيسية ومعايير التقييم.

1. تصميم نقل التعلّم.....	97
أ1. خطط لدعم نقل التعلّم والأداء المستدام.....	97
ب1. صمّم خطة لدعم نقل التعلّم والأداء المستدام.....	97
ج1. قم بإعداد المواد اللازمة لدعم نقل التعلّم والأداء المستدام.....	97
المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم.....	98
2. تنفيذ الدعم لنقل التعلّم.....	99
أ2. حدّد الدعم اللازم لنقل التعلّم والأداء المستدام.....	99
ب2. قم بتسهيل التعلّم لدعم نقل التعلّم والأداء المستدام.....	99
المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم.....	99

# 1. تصميم نقل التعلّم

## الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- تصميم أنشطة نقل مناسبة للمؤسسة، ووحدة العمل، والمشاركين ونتائج الأداء المرجوة.
- تنظيم حلقات متابعة للبرنامج بطريقة ملائمة محلياً.
- تجنّب الحساسيات السياسية أو الاجتماعية في المتابعة بعد انتهاء التدريب.
- تحديد التدريب التكميلي والأنشطة اللاحقة للبرنامج التي تناسب المشاركين.

## الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صُغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

<p><b>1أ</b> <b>خَطِّط لدعم نقل التعلّم والأداء المستدام</b>  <b>راجع تقييم احتياجات الأداء 4ج وما يلي:</b>  <b>طوّر دعماً عالي الفعالية مقارنةً بالتكلفة ما بعد البرنامج</b>  <b>حدّد مدى تمكّن المشاركين من الوصول إلى الدعم الفني بعد البرنامج وأسلوب الدعم المفضّل لديهم</b>  <b>قدّم الدعم ما بعد البرنامج عبر التعليم عن بُعد</b>  <b>رتّب لعقد حلقات المتابعة في أماكن آمنة واختر طرقاً آمنة للوصول</b></p>	<p>◀ ◀ ◀</p>
<p><b>1ب</b> <b>صمّم خطة لدعم نقل التعلّم والأداء المستدام</b>  <b>راجع قسم تصميم تجارب التعلّم 3د</b></p>	<p>◀</p>
<p><b>1ج</b> <b>قم بإعداد المواد اللازمة لدعم نقل التعلّم والأداء المستدام</b>  <b>راجع قسم تصميم تجارب التعلّم 4و وما يلي:</b>  <b>تجنّب الحساسيات السياسية أو الاجتماعية في حلقات المتابعة بعد انتهاء البرنامج</b></p>	<p>◀</p>

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
تشمل الخطة حلولاً واقعية لنقل التعلّم بناءً على نتائج الأداء المرجوة	التخطيط لدعم نقل التعلّم
تحدّد الخطة الموارد والوقت المطلوب لتنفيذ الدعم لعملية نقل التعلّم	
تشمل الخطة أنشطة التواصل والمتابعة	
تحدّد الخطة التكنولوجيا التي تدعم نقل التعلّم	
تشمل الخطة الوقت وجهد العمل المقدر والمطلوب من المشاركين والمدربين	تصميم خطط لدعم نقل التعلّم
يشمل التصميم أنشطة وأدوات واقعية لدعم نقل التعلّم بناءً على نتائج الأداء المرجوة	
يستخدم التصميم التكنولوجيا المتوفرة بشكل ملائم	تساهم المواد في دعم نقل التعلّم
تدعم المواد نقل التعلّم	
تحدّد المواد بوضوح الأدوار والمسؤوليات المترتبة على المشاركين وغيرهم (من مرشدين، ومشرفين وأقران)	
يمكن استخدام المواد في مكان العمل من دون مساعدة	

## 2. تنفيذ الدعم لنقل التعلّم

### الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- زيادة احتمال أن يقوم المشاركون بنقل التعلّم إلى مكان العمل.

### الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صَع علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

12	حضر الدعم اللازم لنقل التعلّم والأداء المستدام
	راجع قسم تصميم تجارب التعلّم 5 ج وما يلي
	ادعم الاحتياجات النفسية والعاطفية للمشاركين بعد البرنامج وعزز ثقتهم بأنفسهم لتشجيعهم على مواصلة استخدام ما تعلّموه في الحصة الدراسية
	حدّد الخدمات المتوفرة للتدريب، والإرشاد، وتنمية شبكات النّدّ للشبكات الأعمال بين الشركات
	◀ حدّد مؤهلات العمل كمرشد أو مدّرب
	◀ حضر المدربين و/أو المرشدين لدعم نقل التعلّم
	◀ نظم لقاءات للمّ الشمل من أجل تشجيع المشاركين على التواصل باستمرار مع بعضهم البعض
	◀ شجّع على تنمية شبكة المعارف وابدل جهدك لتنمية شبكات النّدّ للشبكات الأعمال بين الشركات
	◀ أنشئ قنوات اتصال خارجية

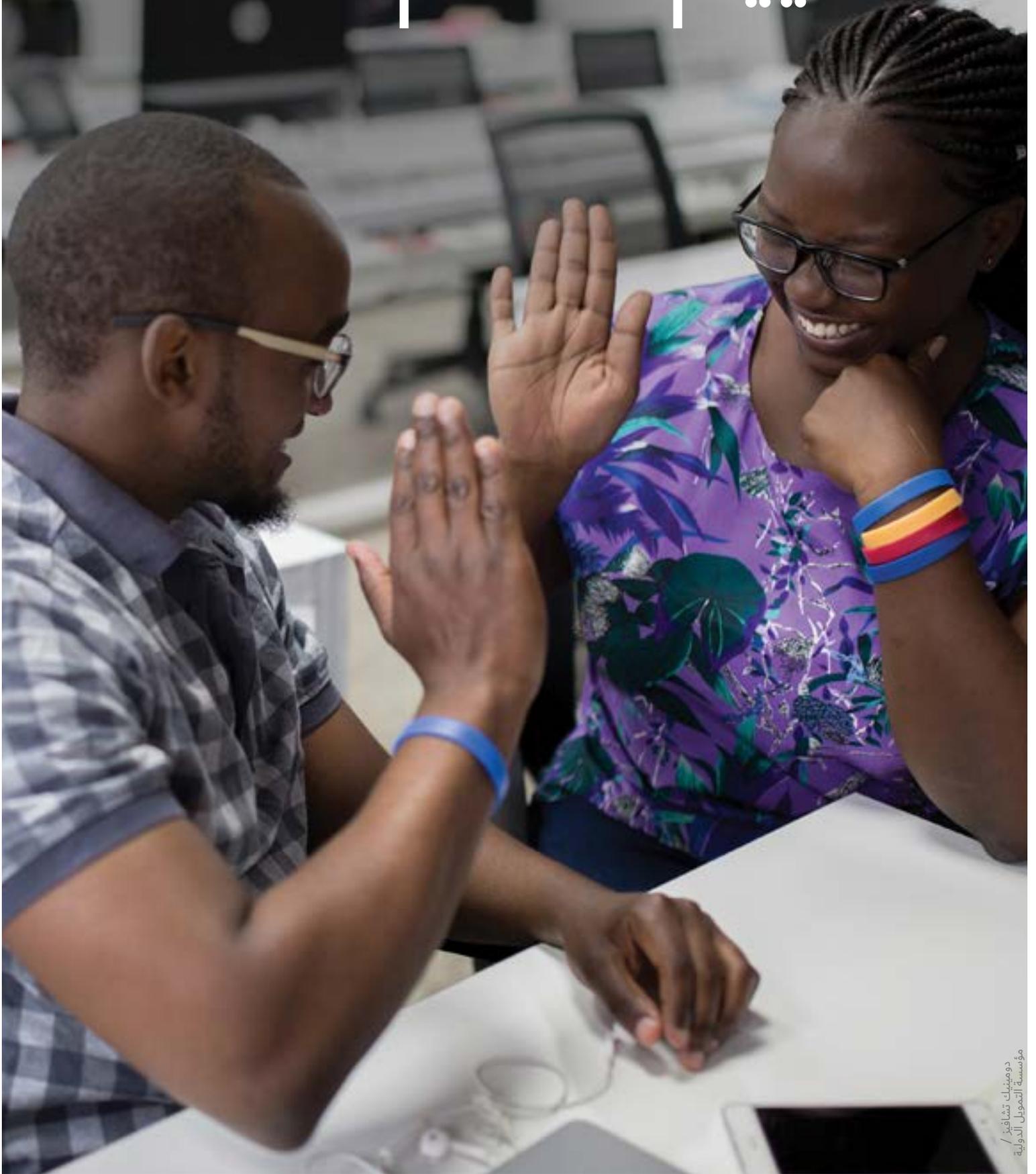
2	قم بتسهيل التعلّم لدعم نقل التعلّم والأداء المستدام
	راجع قسم تسهيل التعلّم 4 ج

### المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
يمكن للمدربين والمرشدين شرح أدوارهم في دعم نقل التعلّم	إرشادات للمدربين والمرشدين
يمكن للمدربين والمرشدين شرح دور المشاركين في دعم نقل التعلّم	
يؤكّد المدّربون والمرشدون استعدادهم لدعم نقل التعلّم	
يتم ربط محتوى التعلّم والأنشطة بمتطلبات الوظيفة والمؤسسة	تحديد دور أنشطة نقل التعلّم
يتم تسليط الضوء على أهمية أنشطة نقل التعلّم أثناء تسهيل التعلّم	
تُدْمَج الأدوات المساعدة على إتمام العمل والموارد الأخرى ذات الصلة في التعلّم	

# تقييم التعلم



## مقدّمة

وفي هذا المجال، يساهم إطار عمل يشجع استخدامه لتقييم التعلّم من إعداد دونالد كيركباتريك، في تحديد أربعة مستويات من التقييم.

مستويات التقييم الأربعة من كيركباتريك	تقييم كفاءات التعلّم
1. ردة الفعل	1. قيّم ردود فعل المشاركين
2. التعلّم	2. قيّم مدى فهم المتعلّم
3. السلوك	3. قيّم نقل التعلّم (التطبيق)
4. النتائج	4. قيّم نتائج الأعمال (الأثر)

يعزّز تقييم التعلّم بشكل فعال قدرتك على:

- تحديد الإجراءات الملائمة والواقعية لكل مستوى من التعلّم.
  - إنتاج تجربة تعلّم فعالة تعود بالفائدة على المشاركين والمؤسسات التي ينتمون إليها.
  - تكوين نظرة شاملة حول التعديلات التي من شأنها أن تحسّن تجارب التعلّم في المستقبل.
- قد تتأثر جهود التقييم في الأسواق الناشئة جزاء الثقافة السائدة، والبنية التحتية، والسلامة والظروف الشخصية. وحين تعالج هذه التحديات بشكل مباشر، يزيد احتمال حصولك على بيانات دقيقة ومفيدة، ما يساعدك على مواصلة جهود تحسين البرنامج وإثبات أثره وقيّمته. لذلك، حين تستعدّ لتقييم التعلّم، اطرح على نفسك الأسئلة التالية:
- بأي لغة يستطيع المشاركون تقديم ملاحظات متعمّقة؟ هل ثمة حاجة للاستعانة بمترجم؟
  - كيف يمكنك جمع البيانات وتقييمها بطريقة مجدية من الناحية الاقتصادية للمشاركين والمؤسسة الراعية؟

قد يتخذ تقييم التعلّم أشكالاً عديدة منها استطلاع ردة فعل المتعلّم (تُدعى أحياناً "أوراق التقييم")، واختبارات المعرفة، واستعراض المهارات، ومقارنة الأداء قبل التعلّم وبعده، واحتساب العائد على الاستثمار.

يتمثّل الغرض الإجمالي من تقييم التعلّم في تحديد فعالية التعلّم ومدى استيفاء أهداف الأداء والعمل. ويُدعى ذلك أحياناً التقييم التلخيصي. نركّز في فئتي تصميم المناهج وتصميم تجارب التعلّم على ما يُدعى أحياناً بالتقييم التكويني. وقد أسميناه هنا "المصادقة".

يُعتبر تقييم التعلّم عمليةً مستمرة تبدأ بتقييم احتياجات الأداء، وتتواصل عبر تصميم المناهج، وتصميم تجارب التعلّم، وتسهيل التعلّم ودعم نقل التعلّم.

يحدّد التقييم الشامل للتعلّم مدى تأثير حلّ التعلّم على نتائج الأعمال. يتم عادةً تقييم نتائج الأعمال بعد 6 إلى 12 شهراً من تطبيق تجربة التعلّم.

ولكي تحدّد مدى تأثير حلّ التعلّم على نتائج الأعمال، عليك أولاً تقييم مدى تأثير التعلّم على نتائج الأداء. يتم عادةً تقييم التغييرات في نتائج الأداء بعد بضعة أسابيع أو عدة أشهر من تطبيق تجربة التعلّم.

للتأكد من استعداد المشاركين لتطبيق ما تعلّموه خارج الحصة الدراسية بالشكل الملائم، عليك تقييم مدى اكتسابهم للمهارات والمعارف المطلوبة. ويتم ذلك على ضوء أهداف التعلّم المحدّدة خلال مرحلة تطبيق تجربة التعلّم. لتقييم ردود فعل المشاركين، يمكنك أن تطلب منهم تقييم ردود فعلهم خلال تطبيق تجربة التعلّم أو مباشرةً بعدها.

- هل كان المكان مؤاتياً للتعلّم؟ هل كان آمناً ومطمئناً؟
- هل نشأت أي سلوكيات تخريبية حيال المشاركين من رجال و/أو نساء خلال البرنامج وكيف أثر ذلك على حضورهم، أو مشاركتهم أو انخراطهم؟
- لمزيد من المعلومات عن **تقييم التعلّم** عند إجراء التدريب في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والتدريب الشامل للجنسين، يرجى الاطلاع على الملحقين المتعلقين بالمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والمساواة بين الجنسين في نهاية دليل التدريب.

- ما هي أساليب التقييم الأكثر جدوى بالنظر إلى الواقع اللوجستي والفني والبنية التحتية في المنطقة التي يعيش فيها المشاركون أو يعملون؟
- أي أساليب رقمية يمكنك استخدامها لجمع البيانات؟
- كيف ستدمج الوقائع الاجتماعية، والدينية، والسياسية والقانونية المحلية والأعراف المتعلقة بالجنسين في الوسائل المستخدمة لجمع البيانات؟
- هل تتطرق أسئلة التقييم التي تطرحها إلى التحديات العائلية التي تواجهها النساء عند تطبيق ما تعلمته؟

الكفاءات والكفاءات الداعمة | يحتوي هذا القسم على معلومات حول أهمية إتقان الكفاءات، والمهام لكل كفاءة داعمة، والمخرجات الرئيسية ومعايير التقييم.

104	1. تقييم ردود فعل المشاركين.....
104	أ1. طوّر المواد اللازمة لتقييم ردود فعل المشاركين .....
104	ب1. قيّم ردود فعل المشاركين.....
104	ج1. أوصِ بالتغييرات بناءً على ردود فعل المشاركين.....
105	المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم.....
106	2. تقييم أهداف التعلّم .....
106	أ2. دوّن أهداف التعلّم .....
106	ب2. خطّط لتقييم أهداف التعلّم .....
106	ج2. طوّر المواد لتقييم أهداف التعلّم.....
106	د2. قيّم الإنجازات الفردية لأهداف التعلّم .....
106	ه2. قيّم الإنجازات الإجمالية لأهداف التعلّم.....
107	و2. أوصِ بالتغييرات بناءً على تقييم أهداف التعلّم .....
107	المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم.....
108	3. تقييم عملية نقل التعلّم.....
108	أ3. طوّر خطة لتقييم نقل التعلّم.....
108	ب3. حدّد نتائج الأداء المرجوة .....
108	ج3. طوّر المواد اللازمة لتقييم نقل التعلّم .....
108	د3. قيّم نقل التعلّم إلى مكان العمل.....
108	ه3. أوصِ بالتغييرات بناءً على تقييم نقل التعلّم .....
109	المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم.....
110	4. تقييم نتائج الأعمال .....
110	أ4. طوّر خطة لتقييم نتائج الأعمال لحلول التعلّم .....
110	ب4. حدّد إجراءات العمل.....
110	ج4. قيّم نتائج الأعمال .....
110	د4. أوصِ بالتغييرات بناءً على تقييم نتائج الأعمال .....
111	المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم.....

# 1. قيّم ردود فعل المشاركين

## الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- تحديد فرص تحسين عملية تسهيل تجربة التعلّم وتصميمها.

## الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صَع علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

أ1

### طوّر المواد لتقييم ردود فعل المشاركين

راجع قسم تصميم تجارب التعلّم 4ز وما يلي:

طوّر المواد الشاملة للجنسين والمناسبة ثقافياً ٤٣ ٤٤

حَدّد جدوى أساليب جمع البيانات بما في ذلك الرقمية منها ٤٥ ٤٦

ب1

### قيّم ردود فعل المشاركين

اجمع البيانات لتقييم ردود فعل المشاركين

حدّد الأنماط والاتجاهات في ردود فعل المشاركين

حدّد العوامل الأخرى غير التعلّم التي قد تؤثر على ردود أفعال المشاركين

وثّق الدروس المتعلقة بالتكنولوجيا والخدمات اللوجستية

حَدّد كيف ساهمت سهولة الوصول إلى التكنولوجيا أو عدمه في دعم التعلّم أو إعاقته ٤٧ ٤٨

قيّم فعالية الاستعانة بنماذج نسائية يُحتذى بها في التسجيل والحضور والانخراط الفعال في البرنامج فضلاً عن

إكمال البرنامج ٤٩

وثّق احتياجات التعلّم النفسية والعاطفية للمشاركين ٥٠

ج1

### أوص بالتغييرات بناءً على ردود فعل المشاركين

حدّد التغييرات المحتملة في مجال التصميم والتسهيل بناءً على تقييم ردود فعل المشاركين

حدّد جدوى التغييرات المحدّدة

أوص بالتغييرات لتحسين التصميم وتسهيل التعلّم

قرّر الطريقة الأنسب للإبلاغ عن ردود الفعل تجاه البرنامج والتدريب مع مراعاة الأعراف الثقافية والدينية، الظروف

السياسية والأعراف والسلوكيات المتعلقة بالجنسين ٥١ ٥٢

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقومات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
يكون أسلوب التقييم واضحاً وسهلاً للإنجاز	المواد اللازمة لتقييم ردود فعل المشاركين
يسجّل أسلوب التقييم البيانات ذات الصلة (على سبيل المثال، مستوى الثقة عند تطبيق المهارات الجديدة في العمل، فعالية الأساليب والمواد التعليمية)	
يستخدم أسلوب التقييم تكنولوجيا (عند الإمكان) لتبسيط جمع البيانات والإبلاغ عنها	
تحدّد النتائج الأنماط والاتجاهات في ردود فعل المشاركين	تقييم ردة الفعل الإجمالية للمشاركين
تعكس النتائج المجالات التي تتطلب التحسين وتلك التي حققت نجاحاً	
يجب أن تتضمن النتائج الكمية والنوعية (على سبيل المثال، الأجوبة التي يمكن احتساب متوسطها والتعليقات الفردية)	
تحدّد النتائج العوامل التي تؤثر على ردود أفعال المشاركين	
تستند التوصيات إلى بيانات صالحة وموثوقة	التغييرات الموصى بها في التصميم وتسهيل التعلم
تدعم التغييرات الموصى بها بلوغ أهداف التعلم	
تكون التوصيات مجدية من حيث الميزانية، والمدة الزمنية، والموارد والقيود الأخرى المفروضة على المشروع	

## 2. تقييم أهداف التعلّم

### الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- تحديد مدى بلوغ المشاركين لأهداف التعلّم على الصعيد الفردي والجماعي.
- توفير شهادة تعلّم عند الاقتضاء.
- تحديد فرص تحسين عملية تسهيل تجربة التعلّم وتصميمها.

### الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صُغ علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

أ2

#### دوّن أهداف التعلّم

راجع قسم تصميم المناهج 13

ب2

#### خَطِّط لتقييم أهداف التعلّم

راجع قسم تصميم تجارب التعلّم 2 وما يلي:

حدّد جدوى أساليب جمع البيانات بما في ذلك الرقمية منها  

اجمع البيانات المصنّفة حسب الجنس بطريقة شاملة للجنسين ومناسبة ثقافياً 

إذا تعدّد جمع كل البيانات خلال تجربة التعلّم، رتّب لجمعها بعد البرنامج في أماكن آمنة وعبر مواصلات لا تشكّل أي خطر  

ج2

#### طوّر المواد لتقييم أهداف التعلّم

راجع قسم تصميم تجارب التعلّم 2 ج

د2

#### قيّم الإنجازات الفردية لأهداف التعلّم

راجع قسم تسهيل التعلّم 5 ب

ه2

#### قيّم الإنجازات الإجمالية لأهداف التعلّم

اجمع البيانات المتعلقة بالإنجازات الفردية لأهداف التعلّم

حلّل البيانات المجمّعة حول الإنجازات الإجمالية لأهداف التعلّم

حدّد الأنماط والاتجاهات في بلوغ أهداف التعلّم

حدّد العوامل التي تؤثر على بلوغ أهداف التعلّم  

◀ قيّم جودة المكان وحدث المعلومات الأمنية للبرامج المستقبلية في المنطقة

◀ حدّد أي مشاكل متعلقة بالتحرش الجنسي في حال حدوثها ضمن برنامجك

◀ وثّق الدروس القانونية وشارك الدروس المستخلصة حول معالجة الاحتياجات القانونية

◀ قيّم الحلول الرقمية المستخدمة في البرنامج

◀ أنشئ بيانات اقتصادية قاعدية وحدّد مسائل الاقتصاد الكلي التي أثّرت على نتائج البرنامج

2و

## أوصي بالتغييرات بناءً على تقييم أهداف التعلّم

حدّد التغييرات المحتملة للتصميم والتسهيل بناءً على تقييم أهداف التعلّم

حدّد جدوى التغييرات المحدّدة

أوصي بالتغييرات لتحسين التصميم وتسهيل التعلّم

خطّط لتطبيق التغييرات وتوفير التحديثات والمستجدات للمشاركين

انقل نتائج البرنامج بطريقة شاملة للجنسين ومناسبة ثقافياً

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقوّمات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

المخرجات الرئيسية	معايير التقييم
أساليب تقييم أهداف التعلّم	يكون تصميم التقييم مناسباً لمستوى أهداف التعلّم
	يضمن تصميم التقييم أن تكون النتيجة ملحوظة
	يحدّد تصميم التقييم إجراءات التقييم والإدارة (على سبيل المثال، وضع الدرجات، فرصة إعادة المحاولة)
	يكون تصميم التقييم متنسقاً مع قيود المشروع
المواد اللازمة لتقييم أهداف التعلّم	تتناسب المواد اللازمة لتقييم أهداف التعلّم مع مستويات أهداف التعلّم
	تتيح المواد المستخدمة في تقييم التعلّم مراقبة تحقيق أهداف التعلّم
تقييم أداء المشارك الفرد	يتم تقييم أداء المشارك الفرد على ضوء كل هدف تعلّم
	يتم تقييم أداء المشارك الفرد على النحو المصمّم
تقييم الأداء الإجمالي للمشاركين	يتم تحديد الأنماط والاتجاهات في بلوغ أهداف التعلّم
	يتم تحديد العوامل التي تؤثر على بلوغ أهداف التعلّم
التغييرات الموصى بها في التصميم وتسهيل التعلّم	تستند التوصيات إلى تقييم البيانات الإجمالية المتعلقة بأداء المشارك
	تدعم التغييرات الموصى بها بلوغ أهداف التعلّم

# 3. تقييم نقل التعلّم

## الأهمية

- عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:
- تحديد ما إذا كان حلّ التعلّم يؤثّر على نتائج الأداء.
  - تحديد فرص تحسين نقل التعلّم إلى مكان العمل.

## الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صَع علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

<b>أ3</b>	<b>طوّر خطة لتقييم نقل التعلّم</b> راجع قسم تقييم احتياجات الأداء 4د
<b>ب3</b>	<b>حدّد نتائج الأداء المرجوة</b> راجع قسم تقييم احتياجات الأداء 2ج
<b>ج3</b>	<b>طوّر المواد اللازمة لتقييم نقل التعلّم</b> راجع قسم تصميم تجارب التعلّم 4ح
<b>د3</b>	<b>قيّم نقل التعلّم إلى مكان العمل</b> اجمع البيانات لتحديد الفجوات بين نتائج الأداء ما قبل التعلّم، وفي الوقت الحالي وتلك المرجوة قابل مشاركين سابقين للتأكد من تطبيقهم للتعلّم وأثر التدريب على عملهم أو حياتهم حدّد العوامل الأخرى غير التعلّم التي قد تؤثر على نتائج الأداء قيّم أثر التعلّم على نتائج الأداء حدّد الحواجز التي تعترض نقل التعلّم (على سبيل المثال، خلل في عمل البرمجيات، مشرفون لا يدعمون الأداء) قيّم كيف تؤثر العوامل العائلية التي تواجهها النساء على قدرتهنّ على نقل ما تعلمته  حدّد كيف ساهمت سهولة الوصول إلى التكنولوجيا أو عدمه في دعم نقل التعلّم أو إعاقته
<b>ه3</b>	<b>أوصِ بالتغييرات بناءً على تقييم نقل التعلّم</b> حدّد التغييرات المحتملة في مجال التصميم والتسهيل بناءً على كيفية تأثير حلّ التعلّم على نتائج الأداء حدّد التغييرات المحتملة لدعم نقل التعلّم بناءً على كيفية تأثير حلّ التعلّم على نتائج الأداء حدّد جدوى التغييرات المحددة أوصِ بالتغييرات اللازمة لتحسين أثر حلّ التعلّم على نتائج الأداء قرّر الطريقة الأنسب للإبلاغ عن نتائج البرنامج على المدى الأطول، مع مراعاة الأعراف الثقافية والدينية، الظروف السياسية والأعراف والسلوكيات المتعلقة بالجنسين  

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقومات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
تحدد الخطة نوع البيانات التي ينبغي جمعها وتحليلها	خطة لتقييم نقل التعلم
تحدد الخطة الوقت المناسب لإجراء التقييم	
تحدد الخطة المعايير القياسية للأداء ما قبل التدخل	
تشمل الخطة تخميناً للموارد المطلوبة من أجل تنفيذ خطة التقييم	
يكون التقييم واضحاً وسهلاً للإنجاز	تساهم المواد في تقييم عملية نقل التعلم
يسجل التقييم البيانات ذات الصلة (على سبيل المثال، استيعاب المهارات الجديدة، الكفاءة في تطبيق المهارات الجديدة، والحوجز التي تحول دون نقل التعلم إلى مكان العمل)	
يستخدم التقييم التكنولوجيا لتبسيط جمع البيانات والإبلاغ عنها	
يحدد الفجوة بين نتائج الأداء ما قبل التدخل، وفي الوقت الحالي وتلك المرجوة	تقييم نتائج الأداء
يُعبّر عن النتائج من حيث مخرجات الأداء المحددة	
تستند النتائج إلى البيانات الدقيقة والموثوقة والتحليل السليم	
يحدد العلاقة بين السبب والنتيجة ضمن فجوات الأداء	
يحدد التقييم مدى ملاءمة نتائج الأداء المرجوة على ضوء بيانات الأداء الفعلية	التغييرات الموصى بها لحلول التعلم ونقلها
تستند التوصيات إلى تحليل لكيفية تأثير التعلم على الأداء	
تواصل التوصيات دعم بلوغ أهداف التعلم	
تكون التوصيات واقعية بالنسبة للمؤسسة ووحدة العمل	
تستند التوصيات إلى الحواجز التي تعترض نقل التعلم	
تواصل التوصيات دعم بلوغ أهداف التعلم	
تكون التوصيات واقعية بالنسبة للمؤسسة ووحدة العمل	

## 4. تقييم نتائج الأعمال

### الأهمية

عند إتقانك لهذه الكفاءات، يصبح بإمكانك:

- تحديد ما إذا كان حلّ التعلّم يؤثّر على نتائج الأعمال.
- تحديد الفرص السانحة لتحسين التعلّم وحلول الأداء الأخرى.

### الكفاءات الداعمة والمهام

تساهم هذه المهام في إتقان الكفاءات الداعمة (بالخط العريض). صَع علامة صح بجانب كل مهمة أو مهمة فرعية ضمن الكفاءة الداعمة عند إكمالها:

<b>أ4</b>	<b>طوّر خطة لتقييم نتائج الأعمال لحلول التعلّم</b> راجع قسم تقييم احتياجات الأداء 4د
<b>ب4</b>	<b>حدّد إجراءات العمل</b> راجع قسم تقييم احتياجات الأداء 2ج
<b>ج4</b>	<b>قيّم نتائج الأعمال</b> اجمع البيانات لتحديد الفجوات بين نتائج الأداء ما قبل التدخّل، وفي الوقت الحالي وتلك المرجّوة حدّد العوامل الأخرى غير نتائج الأداء التي قد تؤثر على نتائج الأعمال (على سبيل المثال، عدم الاستقرار السياسي والاضطرابات الاجتماعية)  قيّم أثر التعلّم على نتائج الأداء ونتائج الأعمال اللاحقة ◀ قيم مدى التحسّن في مجال الثقة ومهارات القيادة، إذا كان الأمر ينطبق  ◀ قيم فعالية التدريب والإرشاد  ◀ قيم فعالية تنمية شبكة المعارف (النّدّ للنّدّ أو بين الشركات)  اجمع البيانات الاقتصادية للمجموعة المستهدفة قبل البرنامج وبعده لتحديد مدى التأثير المباشر للبرنامج على الوضع الاقتصادي للمشاركين ◀ اجمع الأدلة التي تشير إلى أي تغييرات اقتصادية يمكن أن تُعزى مباشرةً إلى البرنامج
<b>د4</b>	<b>أوص بالتغييرات بناءً على تقييم نتائج الأعمال</b> حدّد التغييرات المحتملة في مجال التصميم والتسهيل بناءً على كيفية تأثير حلّ التعلّم ونتائج الأداء على نتائج الأعمال حدّد التغييرات المحتملة في مجال دعم نقل التعلّم بناءً على كيفية تأثير حلّ التعلّم ونتائج الأداء على نتائج الأعمال حدّد جدوى التغييرات المحدّدة أوص بالتغييرات اللازمة لتحسين أثر حلّ التعلّم على نتائج الأداء ونتائج الأعمال اللاحقة

## المخرجات الرئيسية ومعايير التقييم

ينطوي إتقان هذه الكفاءات عادةً على المخرجات التالية. تشير معايير التقييم إلى المقومات التي تجعل من المخرجات تبدو عالية الجودة.

معايير التقييم	المخرجات الرئيسية
تحدد الخطة نوع البيانات التي ينبغي جمعها وتحليلها	خطّط لتقييم نتائج الأعمال
تحدد الخطة الوقت المناسب لإجراء التقييم	
تحدد الخطة المعايير القياسية لنتائج الأعمال ما قبل التدخّل	
تشمل الخطة تخميناً للموارد المطلوبة من أجل تنفيذ خطة التقييم	
يحدّد الفجوة بين نتائج الأعمال ما قبل التدخّل، وفي الوقت الحالي وتلك المرجوة	تقييم نتائج الأعمال
يُعبّر عن النتائج من حيث إجراءات العمل الحالية المحدّدة	
تستند النتائج إلى البيانات الدقيقة والموثوقة والتحليل السليم	
يتم تحديد العلاقة بين السبب والنتيجة ضمن عملية التدخّل، ونتائج الأداء ونتائج الأعمال، إن أمكن	
يحدّد التقييم مدى ملاءمة إجراءات العمل على ضوء نتائج الأعمال الفعلية	التغييرات الموصى بها لحلّ التعلّم (بما في ذلك دعم نقل التعلّم)
تستند التوصيات إلى تحليل لكيفية تأثير حلّ التعلّم على نتائج الأداء ونتائج الأعمال اللاحقة	
تدعم التغييرات الموصى بها بلوغ نتائج الأداء المرجوة	
تكون التوصيات واقعية بالنسبة للمؤسسة ووحدة العمل	

# اعتبارات البرامج الشاملة للجنسين



## لِمَ التركيز على برامج التعلّم الشاملة للجنسين؟

في العام 2015، اعتمدت كافة الدول الأعضاء في الأمم المتحدة سلسلةً من 17 هدفاً أساسياً للتنمية المستدامة، وتعهّدت بالتعاون معاً لتحقيق هذه الأهداف بحلول العام 2030. يسعى هدف التنمية المستدامة 4 إلى تأمين التعليم الجيد والشامل والمنصف فضلاً عن توفير فرص التعلّم مدى الحياة للجميع. أما الهدف 5 فيرمي إلى تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات.

حول العالم، تزداد الحاجة الماسة إلى تحقيق المساواة بين الجنسين. فلم يُعد سدّ الفجوة بين الرجال والنساء على الصعيد الاقتصادي، ومن حيث الوظائف، والصحة والتعليم ضرورةً اجتماعية وأخلاقية فحسب، لا بل ضرورة اقتصادية أيضاً. وقد وجدت دراسة أجراها البنك الدولي أنّ المناطق حول العالم تخسر 160 تريليون دولار أميركي بسبب الفرق في الدخل الذي يجنيه الرجال والنساء على مدى حياتهم.<sup>1</sup> علاوة على ذلك، خلّصت دراسة أجرتها منظمة العمل الدولية في العام 2017 إلى أنّ مشاركة النساء في سوق العمل العالمي ما زالت أقل من الرجال بنسبة 27 بالمئة. كما يشير بحث أجراه معهد ماكينزي العالمي إلى إمكانية إضافة 12 تريليون دولار أميركي إلى الناتج المحلي الإجمالي العالمي في العام 2025 إذا استطاعت كل دولة مواكبة أسرع تقدّم مُحرز ضمن منطقتها في مجال التكافؤ بين الجنسين.<sup>2</sup>

ويُعتبر التغلّب على هذا التحدي مهماً على وجه التحديد في الأسواق الناشئة التي هي بأمس الحاجة إلى تعزيز رأسمالها البشري لتحقيق النمو الاقتصادي. ولكّنا نجد أنّ عدداً من أفقر بلدان العالم تضمّ أيضاً أكبر الفجوات بين الجنسين، ما يحّد بشدّة من قدرة الفتيات والنساء على الاستفادة من إمكانياتهنّ كعضوات منتجات في المجتمع.

ثمة عوامل عديدة تعيق مشاركة النساء بشكل كامل كموظفات، ورائدات أعمال، ومستهلكات وقائدات أعمال. تملك النساء أو يُدرن أكثر من ثلث الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الناشئة. غير أنّ واحداً من أبرز الحواجز التي تعيق نموّهنّ هو نقص التمويل الذي تُقدّر قيمته بنحو 1.48 تريليون دولار أميركي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المملوكة للنساء.<sup>3</sup> وتفترق النساء أيضاً إلى إمكانية الوصول إلى الأسواق، والتكنولوجيا، والمعلومات وشبكات الأقران. كما أنّ الوقت الذي تمضيه المرأة في تأدية الواجبات المنزلية وتقديم الرعاية يبلغ ثلاثة أضعاف الوقت الذي يمضيه الرجل في تأدية هذه المهام. تبلغ قيمة هذا العمل حوالي 10 تريليون دولار أميركي، أي ما يعادل 13 بالمئة من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، ولكّنه في أغلب الأحيان غير مدفوع الأجر<sup>4</sup> من جهة أخرى، تواجه النساء خطراً أكبر في التعرّض للعنف والمضايقة لدى استخدام وسائل النقل العام، ما يعيق قدرتهنّ على التنقل من وإلى العمل والمدرسة.<sup>5</sup> ناهيك عن الحواجز القانونية، والاجتماعية، والثقافية والشخصية التي قد تعيق بدورها قدرتهنّ على المساهمة اقتصادياً.

تؤكد كل هذه العوامل الحاجة إلى برامج تعلّم شاملة للجنسين. يؤدي تمكين النساء من المشاركة بشكل كامل في برامج التدريب إلى تزويدهنّ بالمهارات والمعارف اللازمة لاقتصادات المستقبل. كما يساهم ذلك في مساعدة المناطق على تنمية رأس المال البشري من خلال إطلاق عنان القدرات النسائية الهائلة كرائدات أعمال وموظفات، ما يعزز النمو ويحسن حياة العائلات والمجتمعات لاسيّما في الأسواق الناشئة حيث تكون الحاجة ماسة.

### تطبيق البرامج الشاملة للجنسين

لذلك، تراعي البرامج الشاملة للجنسين مسائل معيّنة قد تحدّ بشكل غير عادل من مشاركة النساء. على سبيل المثال، تأخذ هذه البرامج في الاعتبار قيود التنقل والسلامة عبر توفير مواصلات آمنة، وتراعي المسؤوليات العائلية عبر إجراء التدريب خلال الدوام المدرسي، كما تعالج مختلف المستويات التعليمية عبر تصميم محتوى الدورة حسب المتطلبات الشخصية، وتساعد النساء على الثقة في قدراتهنّ عبر إجراء أنشطة تبنى ثقتهنّ بالنفس. علاوة على ذلك، تركز هذه البرامج على تطوير المهارات عبر توفير الوصول إلى خدمات التوجيه والتدريب وشبكات الأقران.<sup>6</sup>



## كيفية استخدام هذا الملحق

يوفر هذا الملحق معلومات إضافية حول كيفية تطبيق المهام الواردة في دليل التدريب بطريقة تتيح وصول الرجال والنساء إلى برامج التعلّم على قدم المساواة. تستند نماذج الأسئلة والنصائح والنهج القائمة على الأدلة إلى أفضل الممارسات الدولية والدروس المستخلصة. على الرغم من أنّ هذه الاعتبارات لا تُعتبر شاملة إلا أنّها تساعد على توجيه تطوير برامج التدريب الشاملة للجنسين وتنفيذها. توفر الهوامش شرحاً إضافياً وأمثلة ومراجع. تُعتبر المواد الواردة في هذا المنشور ملائمة لمجموعة واسعة من المشاركات بمن فيهنّ النساء من رائدات أعمال، وموظفات، وقائدات أعمال، ومستهلكات وصاحبات مصلحة في المجتمع. والأهم من ذلك أنّ هذا المنشور يركّز على مشاركة المرأة وانخراطها في برامج التدريب، وبالتالي على تمثيلها في القوى العاملة والاقتصاد.

## كيف تتم هيكلة اعتبارات البرامج الشاملة للجنسين؟

يجب أن يكون المشاركون محور التركيز في أي برنامج للأداء والتعلّم. في حال لم تتم تلبية احتياجات المشاركين بشكلٍ ملائم، لن يستوعبوا المفاهيم التي تعلّموها ولن يطبقوها خلال التدريب. تؤثر عوامل عدة على احتياجات المشاركين ولكن هناك ثلاث فئات واسعة من الاعتبارات:<sup>7</sup>

- **على مستوى الدولة:** تأثير المجتمع والأعراف الاجتماعية والتصورات المتعلقة بالجنسين والأحداث أو الانتماءات السياسية والمعتقدات الدينية 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 والعقلية والشبكات الرسمية وغير الرسمية على قدرة المشارك على الانخراط بنشاط في برنامجٍ ما وتعلّم واستخدام ما يقدمه البرنامج.

- **على مستوى العائلة:** قيود الوقت والطاقة التي تفرضها الالتزامات العائلية ومسؤوليات تقديم الرعاية، مشاركة أعضاء العائلة في عملية صنع القرارات التي تحدّد قدرة المرأة على المشاركة أو الانخراط في البرنامج. سوف تجد لكل فئة أدناه اعتبارات ومهاماً وأسئلة رئيسية ونصائح ونهجاً لتنفيذ برامج شاملة للجنسين أو برامج تستهدف النساء في الأسواق الناشئة. فهي تستكمل الكفاءات والكفاءات الداعمة والمهام المدرجة في مستند دليل التدريب الرئيسي.

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 كل اعتبار من اعتبارات البرامج الشاملة للجنسين

الاعتبارات	العوامل الرئيسية	التعريف
على مستوى الدولة	الأعراف الاجتماعية والثقافية	الحساسيات المحلية بما في ذلك التقاليد والعادات الثقافية والمعتقدات والممارسات الدينية وأدوار 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 والأنظمة والسياسات المحلية، بما في ذلك القوانين التي تؤثر على قدرة النساء على التصرف وحرية التنقل، الملكية والإرث وإدارة الأصول، تأسيس الأعمال وإدارتها.
	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، المرافق ومرافق الصرف الصحي ووسائل النقل وخدمة الطعام والإقامة وغيرها من الخدمات.
	السلامة والأمن	الحماية من المسائل المتعلقة بالنزاع السياسي والإرهاب والعنف والعنف المتعلق بالجنسين والتحرش الجنسي أو الصدمات النفسية الجماعية التي تخلفها الصراعات لدى المشاركين ومقدمي البرامج وجميع المنتسبين إلى برنامج تحسين الأداء.
على مستوى الفرد	الثقة <sup>8</sup>	مستوى الثقة 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 المرء وصفاته وحكمه. الثقة هي مهارة يمكن تطويرها.</i> فعالية الذات هي الاعتقاد بأن المرء يستطيع أن ينجح أو ينجز مهمة معينة. كفاءة التعافي من الأخطاء هي القدرة على التعافي من الأخطاء.
	القيادة	تشمل مهارات القيادة الحزم، والمناصرة الذاتية والصمود التي تهدف إلى التغلب على المحن والحوازر التي تحدّ من الطموحات بدءاً من التقيّد بالأعراف الاجتماعية وصولاً إلى مواجهة الصدمات. الحزم هي مهارة الدفاع عن النفس وعن الآخرين. المناصرة الذاتية هي مهارة تحمّل المسؤولية عن تقديم الآراء الشخصية بدلاً من جعل الآخرين يتصرّفون بالنيابة عنك. الصمود هو القدرة على التعافي من الصعوبات والثبات في وجه المحن.
	الثقافة والمهارات	المستوى المعرفي الحالي لدى الفرد ومهاراته وقدراته في موضوع معين.
	الشبكات	علاقات الفرد الرسمية أو غير الرسمية مع الأقران والمرشدين والمدربين والعلاقات التجارية إلخ، التي تكمل أو تدعم الأداء المستدام قبل البرنامج وأثناءه وبعده. <sup>9</sup>
	التمويل والأصول	قدرة الفرد من الناحية المالية على الانخراط في مبادرة لتحسين الأداء (على سبيل المثال، القدرة على دفع رسوم التسجيل أو أخذ إجازة من العمل للمشاركة).
	التوفر	القيود التي تحدّ من وقت المشاركين فيما يسعون لتحقيق التوازن بين الواجبات العائلية والمسؤوليات الأخرى.
على مستوى العائلة	مسؤوليات الرعاية	العوامل والقيود التي تؤثر على مُقدمي الرعاية العائلية.
	صنع القرارات/ قدرة النساء على التصرف	قدرة النساء على صنع القرارات واقتناص الفرص (على سبيل المثال، الأخذ برأيهنّ في الشؤون المالية للعائلة ونموهنّ الشخصي). <sup>10</sup>

## التعاون مع العملاء

- حصولك على المدخلات التي تحتاجها لبلوغ التوقعات حول مهمة ما أو حتى تجاوزها.
  - توسيع نطاق تفكيرك وتفكير عميلك بشأن الحلول الفعّالة والمبتكرة.
  - 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 وتطبيق البرامج الشاملة للجنسين أو البرامج التي تستهدف النساء تحديداً، لا بدّ من فهم الطريقة التي تنظر بها المؤسسة وتحديد قيادتها، إلى النساء بصفتهم موظفات وقائدات أعمال. كن مستعداً لعرض جدوى البرامج الشاملة للجنسين والتي تتيح للرجال والنساء المشاركة على قدم المساواة، ومناقشة الأنشطة والدعم الخاص بالبرنامج بحيث يكون فعالاً بالنسبة للجنسين. على سبيل المثال، حققت النساء من خلال الإرشاد والتدريب نتائج رائعة في تطبيق ما تعلّمنه.<sup>11</sup>

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؛ ولكننا لا نقصد الإشارة إلى وجوب احترام ترتيب تسلسلي محدّد. تهدف المهام والكفاءات المختارة إلى توسيع نظرة العميل حيال برامج التدريب وأهمية تأمين وصول المشاركين من رجال ونساء إليها على قدم المساواة. على سبيل المثال، نتطرّق إلى ذكر الأعراف الاجتماعية لمساعدتك على فهم الاحتياجات المختلفة للمشاركين من نساء ورجال. كما نذكر التكنولوجيا للفت انتباهك إلى أنّك قد تضطر إلى استخدام قنوات تقديم مختلفة لبلوغ الرجال والنساء، وأخيراً للإشارة إلى أنّك قد تحتاج لتقديم خدمات إضافية لاستكمال التدريب، مثل خدمات الإرشاد والتدريب ورعاية الأطفال. 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:

النصائح والنُهج

الأسئلة

الاعتبارات والمهام

## على مستوى الدولة

### الأعراف الاجتماعية والثقافية

- ◀ ثقّف نفسك بالمسائل الشاملة للجنسين فضلاً عن ديناميكيات وجدوى برامج التعلّم التي تستهدف النساء حصرياً.<sup>12</sup>
- ◀ قيم مدى إدراك العميل أو راعي المشروع للمسائل المتعلقة باعتماد برامج شاملة للجنسين، مثل القيود التي يفرضها المجتمع على النساء وأثر تلك القيود على قدرتهنّ على اكتساب المعرفة أو تحسين وضعهنّ الاقتصادي.

1. ما هي توقعات العميل بشأن البرامج التي تروّج للمساواة بين الجنسين أو تستهدف النساء حصرياً؟
2. كيف يمكنك تثقيف نفسك حول المسائل التي تعيق النساء عن المشاركة في البرنامج؟

حدّد نظرة مؤسسة العميل تجاه النساء وأخبر العملاء وأصحاب المصلحة كيف يمكن لتحقيق المساواة بين الجنسين أن يعود بالفائدة على مؤسستهم

## الأعراف الثقافية والاجتماعية (تابع)

<p>عزز من تمثيل النساء في عملية التخطيط للمشروع عبر دعوة المزيد من النساء للمشاركة كعضوات في لجنة مراجعة المشروع/فريق إدارة المشروع. اسع لإعطاء النساء نسبة تمثيل تبلغ 30 بالمئة كحد أدنى في لجان مماثلة.<sup>13</sup></p> <p>أجر بحثاً عن جدوى البرامج الشاملة للجنسين. توفّر عدة مؤسسات دولية وغير حكومية تقارير رسمية، أو كتباً، أو مقاطع فيديو أو غيرها من المعلومات التثقيفية في هذه المواضيع.</p> <p>حدّد أولويات خطوط أو وحدات العمل، بما في ذلك المبادرات والأولويات الشاملة للجنسين إذا وجدت.</p>	<p>3. كيف يمكنك تثقيف عميلك بشأن جدوى التعلّم وبرامج التدريب الشاملة للجنسين؟</p> <p>4. كيف يمكنك تثقيف العملاء حول المسائل التي تعيق النساء عن المشاركة في البرنامج؟</p>	<p>حدّد نظرة مؤسسة العميل تجاه النساء وأخبر العملاء وأصحاب المصلحة كيف يمكن لتحقيق المساواة بين الجنسين أن يعود بالفائدة على مؤسستهم</p>
--	---	--

## التكنولوجيا

<p>يمكن لدمج حلول التعلّم مثل دمج الجلسات المباشرة مع التعلّم الإلكتروني، أن يوفّر المزيد من المرونة والتنوّع في البرنامج. تفضّل المشاركات النساء في بعض الحالات اللجوء إلى التعلّم الإلكتروني.<sup>14</sup></p> <p>حدّد كلفة البيانات عند اقتراح الحلول الرقمية في إطار البرنامج.</p>	<p>1. هل يستطيع العميل دعم التعلّم الرقمي؟</p> <p>2. إلى أي مدى يريد العميل المشاركة في تشغيل التعلّم الرقمي أو تمويله أو تصميمه في إطار البرنامج؟</p> <p>3. هل سيشكّل ارتفاع تكاليف البيانات للندوات الإلكترونية وما إلى ذلك عائقاً؟</p>	<p>استكشف جدوى الحلول الرقمية</p>
--	---	-----------------------------------

## البنية التحتية والخدمات اللوجستية

<p>اتفق مع العملاء على قنوات التواصل المناسبة للمشاركين من الرجال والنساء مثل البريد الإلكتروني والهاتف والواتساب للرد على الدعوات والاشتراك.</p>	<p>1. ما هي القنوات المناسبة والمتاحة للتواصل مع المشاركين؟</p>	<p>ناقش متطلبات الاتصالات</p>
---	---	-------------------------------

## السلامة والأمن

<p>ناقش القيود المفروضة على تنقل المشاركين وسلامتهم.<sup>15</sup></p> <p>اعثر على مكان آمن وملائم في موقع العميل أو استشر الخبراء المحليين لمعرفة المواقع البديلة.<sup>16</sup></p> <p>ناقش تكاليف مختلف الخيارات وسلامتها.</p>	<p>1. هل تتوفر أماكن وخيارات نقل آمنة للمشاركين لاسيما النساء؟</p> <p>2. هل يستطيع العميل أو راعي البرنامج توفير وسيلة النقل مثل الحافلة الصغيرة إلى أماكن خارج الموقع؟</p> <p>3. هل ينوي العميل دفع تكاليف الإقامة لليلة واحدة؟</p>	<p>ناقش سلامة المشاركين</p>
---	--	-----------------------------

## على مستوى الفرد

## الشبكات

استكشف الإرشاد والتدريب<sup>17</sup>

1. هل يتوفر مرشدون ومدربون على درجة عالية من الكفاءة في السوق المحلي؟
  2. هل يستطيع العميل توفير هذه الخدمة؟
  3. هل ثمة متعاونون محتملون يمكن الاستفادة منهم على الصعيد المحلي أو الدولي؟
  4. هل العميل على استعداد للدفع مقابل التدريب الشخصي أو عبر الهاتف أو الإنترنت؟
  5. هل يشكل الإرشاد أو التدريب ملحقاً لبرنامج تدريب أو يمكن توفيره كخيارٍ مستقل؟
- ◀ استخدم الإرشاد بعد التدريب لزيادة احتمال مواصلة تطبيق المشاركين ما تعلّموه في الصف.<sup>18</sup>
  - ◀ ناقش التكاليف والوقت المطلوب والفوائد التي ينطوي عليها توفير مرشدين أو مدربين.
  - ◀ فكّر في اعتماد الإرشاد عبر الهاتف أو الإنترنت كبديل منخفض التكلفة للإرشاد الشخصي.
  - ◀ فكّر في اعتماد التدريب الجماعي كبديل منخفض التكلفة للتدريب الفردي.
  - ◀ قدّم المساعدة في تنمية شبكة المعارف والتدريب لروّاد الأعمال من الرجال والنساء في مرحلة مبكرة من أعمالهم.<sup>19</sup>

## التمويل والأصول

## فكّر في استخدام الحوافز

1. ما هي أشكال الدعم التي قد تكون ضرورية لتشجيع المشاركين والمشاركات (مثل الرواتب والوجبات ووسائل النقل)؟
  2. هل يجذب المشاركون إلى البرنامج بفضل الدعم وليس بفضل فرص التعلم؟
- ◀ تجنب توفير الحوافز التي يمكن لأفراد العائلة الحصول عليها بسهولة.
  - ◀ حاول استخدام الدعم غير المالي الذي يقدره المشاركون في البرنامج (مثل الوجبات خلال التدريب والنقل من وإلى أماكن التدريب).<sup>20</sup>
  - ◀ في حال كنت تقدّم الرواتب، قدّمها بانتظام للمشاركين عن طريق آلية شفافة.<sup>21</sup>

## على مستوى العائلة

## مسؤوليات الرعاية

## استكشف سُبل تعزيز وتحسين مشاركة المرأة في البرنامج

1. ما هي الخيارات التي يمكن أن يوفرها البرنامج للمشاركين الذين تقع على عاتقهم مسؤوليات تقديم الرعاية؟
2. هل العميل على استعداد لدعم رعاية الأطفال لدى الأمهات والأهل الذين يحضرون البرنامج؟<sup>22</sup>

◀ اقترح خياراتٍ بديلة ليتمكن المشاركون من تنسيق مسؤولياتهم العائلية مع التدريب مثل جدولة التدريب خلال ساعات النهار وتجنب ساعات الصباح الأولى أو الفترة المتأخرة من بعد الظهر والمساء، فضلاً عن تجنب التدريبات في عطلات نهاية الأسبوع حين تقضي العائلات الوقت مجتمعاً بحيث تتماشى ساعات التدريب مع مواقيت المدرسة والرعاية النهارية، إن أمكن، وتفادي البرامج خارج الموقع أو البرامج التي تستغرق عدة أيام والبدء والانتهاء في الوقت المحدد والحرص على توفير موقع مناسب (مع توفير وسائل النقل العامة ومساحة واسعة لركن السيارات).

◀ رفع الوعي لدى العملاء حول المسائل ذات الصلة برعاية الأطفال والتي يمكن أن تمنع النساء من حضور البرنامج وقم بتوفير استراتيجيات للتخفيف من الحدة قابلة للتطبيق مثل تغطية العميل لتكاليف رعاية الأطفال وتوفير وسائل نقل آمنة للأهل والأطفال.<sup>23</sup> يمكن أن يختار العميل تقديم دعم لرعاية الأطفال أو قسيمة أو أماكن مجانية أو مدعومة في مركز لرعاية الأطفال يكون بمحاذاة مكان التدريب وذلك استناداً إلى متطلبات الأهل.

## اعتبارات شاملة للجنسين عند 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 التعلّم. 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 التعلّم.
- تحديد أفضل حل أو مزيج من الحلول.
- تحديد كيفية تقييم النتائج.

عند تقييم احتياجات الأداء لتصميم وتنفيذ برامج شاملة للجنسين أو برامج تستهدف النساء تحديداً، من المهم توضيح الأفراد الذين سيشاركون في البرنامج.

عند تحديد متطلبات البرنامج، يُطلب إجراء تحليل دقيق للثقافة المحلية ومستويات التعلم والمعرفة لدى المشاركين من النساء والرجال ومستوى الثقة الإجمالي لديهم ومهاراتهم في القيادة، فضلاً عن مسؤوليات صنع القرارات في العائلة وتقديم الرعاية. على سبيل المثال، في حال تمّ اقتراح حل رقمي، تحقق من مستوى الثقة لدى المشاركات ومدى راحتهم حيال التعلم الإلكتروني. غالباً ما تواجه النساء فجوات في الاتصال والمهارات<sup>24</sup> ولكنّ العثور على أدوات إلكترونية يمكن أن يدعم التعلم حين يكون الوقت ضيقاً.<sup>25</sup> تذكّر أن تشرك النساء أو جهات نظرهنّ عند تقييم احتياجات البرنامج وتصميم المناهج سواء كانت هادفة للنساء فقط أو شاملة للجنسين. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إشراك النساء في فريق أو فرق التقييم والتصميم أو إجراء مقابلة مع النساء اللواتي يمثلن الجمهور المستهدف للمناهج.

النصائح والنُهج

الأسئلة

الاعتبارات والمهام

## على مستوى الدولة

### الأعراف الاجتماعية والثقافية

تحقق من الآراء الاجتماعية المحلية ونظم المعتقدات	1. ما هي التأثيرات الخارجية (العوامل الثقافية أو المجتمعية أو الدينية) التي تؤثر على تصميم البرنامج أو محتواه أو المشاركة فيه أو تقديمه؟
<p>◀ قم بإشراك النساء في فريق (فرق) التقييم وإجراء مقابلة مع النساء اللواتي يمثلن الجمهور المستهدف.</p> <p>◀ استفسر عن الحياة اليومية للمشاركين كي تتمكن من مواءمة البرنامج مع تفضيلاتهم وأهدافهم في التدريب.<sup>26</sup></p> <p>◀ حدّد ما إذا كانت الأعراف الثقافية المحلية تتطلب جلسات منفصلة للنساء أو إذا كانت المشاركات يفضلنّ برامج منفصلة معدّة للنساء فقط. في بعض الحالات، قد يوفر برنامج شامل للجنسين مزيداً من فرص التعلم حول مهارات القيادة للنساء وذلك من خلال إشراكهنّ في أنماط مختلفة من القيادة بين الرجال والنساء.<sup>27</sup></p> <p>◀ استشر خبراء محليين موثوقين حول تصورات النساء في مكان العمل أو كصاحبات عمل.</p> <p>◀ قيّم الدور الذي يمكن أن تؤديه وسائل الإعلام المحلية في ما يتعلق بتصوير رائدات الأعمال والموظفات.</p>	<p>2. كيف ينظر المجتمع المحلي إلى النساء في قطاع الأعمال؟ هل يدعم المجتمع المحلي مشاركة النساء كموظفات في القوى العاملة الرسمية؟</p> <p>3. ما هي الحواجز أمام اعتماد برامج شاملة للجنسين؟</p>

الاعتبارات والمهام	الأسئلة	النصائح والتوجيه
--------------------	---------	------------------

## الأعراف الثقافية والاجتماعية (تابع)

<p>1. هل يفضل المشاركون منسقين من النساء أو الرجال؟ وهل سيؤثر ذلك على البرنامج بأكمله أو بعض الجلسات فقط؟</p> <p>2. هل يتوفر ما يكفي من المنسقين الرجال أو النساء؟</p>	<p>حدّد الآثار المترتبة على استخدام منسق أو منسقة<sup>28</sup></p>	<p>اسأل المشاركين المستهدفين المحتملين إذا كانوا يرغبون في أن يكون المنسق من الجنس نفسه (ففي البرامج المخصصة للنساء مثلاً، يُفضل أن يكون المنسقون من النساء في بعض المواضيع).</p> <p>توخّ استخدام منسقين مشاركين أي منسقاً واحداً لكل جنس.</p>
--	--	--

## البيئة القانونية

<p>1. هل ثمة قانون يمكن أن يقيّد وصول النساء وقدرتهنّ على الاستفادة من البرنامج؟</p> <p>2. هل يُسمح للمرأة بالقيادة أو السفر بمفردها؟</p>	<p>حدّد كيفية تأثير الصفة القانونية للنساء<sup>29</sup> على تصميم البرنامج أو محتواه أو الحضور أو الأهداف (على سبيل المثال، إذا كان البرنامج يهدف إلى زيادة المشاركة الاقتصادية للمرأة فإنّ قدرتها على امتلاك الأصول أو حساب مصرفي أو هاتف جوال قد يؤثر على النتيجة بشكل كبير. إن كان لا يُسمح للمرأة بالقيادة، فإنّ اختيار موقع قريب أو توفير خيارات نقل قد يكون أمراً ضرورياً).</p>	<p>حدّد كيفية تأثير الصفة القانونية للنساء<sup>29</sup> على تصميم البرنامج أو محتواه أو الحضور أو الأهداف (على سبيل المثال، إذا كان البرنامج يهدف إلى زيادة المشاركة الاقتصادية للمرأة فإنّ قدرتها على امتلاك الأصول أو حساب مصرفي أو هاتف جوال قد يؤثر على النتيجة بشكل كبير. إن كان لا يُسمح للمرأة بالقيادة، فإنّ اختيار موقع قريب أو توفير خيارات نقل قد يكون أمراً ضرورياً).</p>
---	---	---

## التكنولوجيا

<p>1. هل يُعتبر التعلم المباشر النهج الأسهل والأكثر الفعالية مقارنةً بالتكلفة للمشاركين؟</p> <p>2. هل يشعر المشاركون براحةٍ أكبر في التدريب الرقمي عن بُعد؟<sup>30</sup></p> <p>3. هل المشاركون مُلمّون بالقراءة والكتابة رقمياً؟ هل يثقون في المصادر الرقمية؟<sup>31</sup></p> <p>4. ما هي تكلفة الاتصال بشبكة الإنترنت؟</p> <p>5. من يتحكم بالوصول إلى الأدوات الرقمية؟ هل يجب طلب الإذن؟ ممن يُطلب الإذن؟</p>	<p>حدّد بدائل التعلم المباشر</p>	<p>حدّد ما إذا كانت المفاضلة بين قابلية التطوير وإمكانية الوصول والتكلفة والفعالية مقبولة لتبرير استخدام بديل رقمي.</p> <p>حدّد ما هي الطريقة الأمثل لمواءمة اكتساب مهارات الكمبيوتر والمهارات الرقمية إن لم تكن متوفرة.</p> <p>حدّد المؤسسات التعليمية المحلية أو المراكز المجتمعية المجهزة ومرافق للكمبيوتر حيث يستطيع المشاركون في البرنامج الاجتماع بانتظام في أوقاتٍ تناسب جدولهم ومسؤولياتهم العائلية.</p>
--	----------------------------------	--

## البنية التحتية والخدمات اللوجستية

<p>1. هل يتمّ تقييد حركة المشاركين؟ كيف يتمّ تقييدها إن كانت كذلك؟</p> <p>2. هل الإقامة الليلية ضرورية أو مناسبة؟</p>	<p>حدّد قيود التنقل</p>	<p>حقق التوازن بين التكاليف وفوائد كيفية تأثير مختلف السيناريوهات اللوجستية أو طرق التقديم على المشاركة.<sup>32</sup></p> <p>حدّد ما إذا كان المشاركون بحاجة إلى وسائل نقل لأنفسهم وأطفالهم.</p>
---	-------------------------	--

## السلامة والأمن

قم بمعاينة النتائج غير المقصودة للبرنامج على المشاركين (مثل العنف القائم على الجنس)

1. كيف يمكن أن تؤثر المشاركة في البرنامج سلباً على المشاركين من الرجال أو النساء؟
  2. ما الذي يمكن أن يكون مصدراً للتداعيات؟
- ابتكّر خططاً للحد من التداعيات السلبية قبل حدوثها سواء في المكان نفسه أو على الطرقات.
  - تأكد مما إذا كان سفر المشاركين آمناً من مكان البرنامج وإليه.<sup>33</sup>
  - اختر أوقاتاً ومسارات آمنة للسفر (حين تكون مثلاً ساعات النهار هي الأطول).
  - عرّف المجتمع على فوائد البرنامج.
  - حافظ على سرية المشاركة واطلب من المشاركين مراعاة ما سيخبرون أفراد عائلتهم والآخرين حول مشاركتهم.

## على مستوى الفرد

## الثقة والقيادة

قيم الحاجة إلى دمج أنشطة بناء الثقة في النفس في البرنامج<sup>35,34</sup>

1. كيف ستقيم مستوى الثقة لدى المشاركين وتقيس التغييرات؟
  2. ما هي التغييرات التي يتوقعها المشاركون بعد البرنامج؟ ما هي التغييرات التي يتوقعها العملاء بعد البرنامج؟
  3. ما هي الشبكات القائمة بين النساء والتي يمكن الاستفادة منها لزيادة الثقة؟
- ابحث عن أشخاص محليين بخلفيات متشابهة يُحتذى بهم ويستطيعون مشاركة تجاربهم ويشكلون مصدر إلهام للثقة.
  - خذ في الاعتبار تقديم تدريب على المبادرة الشخصية أو بناء مكونات منه في البرنامج لتطوير المناصرة الذاتية والصمود والثقة في النفس والمخاطرة.<sup>36</sup>
  - حدّد البرامج السابقة أو الحالية التي شاركت فيها النساء المحليات سعياً إلى بناء ثقتهنّ بهدف تجنب تقديم البرنامج نفسه مجدداً ووضع خط أساس يُبنى عليه البرنامج.

حدّد أهمية تكريم الإنجازات في بناء الثقة في النفس

1. هل يُعتبر تكريم إنجازات المشاركين في البرنامج في المجتمع أمراً مهماً للمشاركين أو للبرنامج؟
  2. هل من الممكن أو الضروري توفير شهادة معترف بها خارجياً؟
  3. هل يجب دعوة أفراد العائلة (مثل أرباب العائلة أو الأزواج، إلخ.) إلى بعض من أجزاء البرنامج أو جميعها لبناء الدعم والتكريم؟
- اكتشف ما إذا كان المزيد من الشفافية والتكريم يساعد على بناء الثقة في النفس لدى المشاركين في البرنامج.
  - حدّد ما إذا كان المشاركون في برنامجك سيقدرون الشهادة المعترف بها خارجياً.
  - خذ في الاعتبار السماح للعائلة أو أرباب العائلة بحضور برامج تركز على النساء لزيادة احتمالية أن تتمكن النساء من تطبيق ما تعلمته بعد نهاية البرنامج.<sup>37,38</sup>
  - خذ في الاعتبار تنظيم حفلات تخرّج رفيعة المستوى. يمكن أن يُسهم تكريم المجتمع والتكريم الخارجي للمشاركين في زيادة الثقة والحسّ القيادي في نفوسهم.<sup>39,40,41</sup>

النصائح والنُهج	الأسئلة	الاعتبارات والمهام
<b>الثقة والقيادة (تابع)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ قُم بمعاينة تجربة المشاركين في تعلّم وتطبيق ومشاركة أو عرض المعارف والمهارات المشابهة لما تمّ تعليمه في البرنامج.</li> <li>◀ حدّد توقعات المشاركين والعملاء حول كيفية استخدام المشاركين لما تعلّموه ومشاركته من برنامجك.</li> <li>◀ حدّد مؤشرات النجاح الرئيسية لمهارات القيادة التي تمّ تحسينها.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ما هو المستوى القيادي ومقدار الحزم ومهارات الصمود لدى المشاركين؟<sup>42</sup></li> <li>2. كيف ستقيس ما إذا نجح البرنامج في بناء القيادة والحزم ومهارات الصمود لدى المشاركين؟</li> </ol>	<b>قيّم كيف يمكن لبناء مهارات القيادة أن يفيد المشاركين ونتائج البرنامج</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ قُم بإنشاء أمثلة ودراسات حالة وأسئلة مناقشة ذات صلة تسهم في تطوير مهارات حلّ المشاكل والتفكير النقدي.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ما هو مدى تطوّر مهارات المشاركين في حلّ المشاكل؟<sup>43</sup></li> </ol>	<b>قيّم كيف يمكن لبناء مهارات حلّ المشاكل أن يفيد المشاركين ونتائج البرنامج</b>
<b>الثقافة والمهارات</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ حدّد ما إذا كان هنالك فجوة بين الجنسين في مستوى الثقافة والمهارات والمعرفة المطلوبة للبرنامج وابتحث عن طرق لسدّ الفجوة.</li> <li>◀ حدّد ما إذا كان التدريب قبل البرنامج مطلوباً من المشاركين.</li> <li>◀ تحقّق من أنّ معايير التأهل لا تمنع أو تثبط عزيمة المشاركين سواء كانوا رجالاً أو نساءً.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ما هي الاختلافات النموذجية بين المشاركين على صعيد مستوى الثقافة والمهارات والمعرفة المطلوبة للمشاركة في البرنامج؟</li> </ol>	<b>قم بمراعاة التكوين الديموغرافي للمشاركين ومعايير التأهل للبرنامج</b>
<b>الشبكات</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ حدّد مجموعة متنوعة من المدربين (وفقاً للجنس أو الانتماء العرقي أو القبائلي أو الديني أو السياسي).</li> <li>◀ حدّد قابلية تشكيل ثنائيات من المشاركين والمرشدين من الجنس الآخر.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. هل يُعتبر التدريب و/أو الإرشاد قابلاً للتنفيذ؟</li> <li>2. هل يمكن أن توفر الشبكات النسائية المحلية نماذج يُحتذى بها للإرشاد والتدريب؟</li> <li>3. هل يمكن أن يكون الرجال على استعداد لتلقّي الإرشاد/التدريب من النساء؟</li> <li>4. هل يمكن أن توافق النساء على تلقّي التدريب شخصياً من الرجال؟</li> <li>5. هل يمكن أن توافق المدربات/المرشدات على السفر لتعليم تلاميذهن؟</li> </ol>	<b>حدّد جدوى التدريب و/أو الإرشاد لبرنامجك</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ قيّم حضور أشخاص يُحتذى بهم في حياة المشاركين.<sup>44</sup></li> <li>◀ حدّد نماذج عن أشخاص يُحتذى بهم ويستطيعون المساعدة في معالجة احتياجات المشاركين (من الرجال والنساء) ومخاوفهم.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. هل أجريت مقابلة مع أصحاب مصالح من النساء (الجمهور المستهدف، المدربون، الإدارة) لتحديد احتياجات النساء ومخاوفهنّ؟</li> <li>2. هل يزيد حضور نماذج نسائية يُحتذى بها</li> <li>3. نسبة المشاركة في البرنامج؟</li> </ol>	<b>قيّم الحاجة إلى توفير نماذج نسائية يُحتذى به في برنامجك<sup>45</sup></b>

### الشبكات (تابع)

<p>1. ما هو مدى تأثير الأصدقاء والعائلة في قدرة النساء على تطبيق ما تعلمنه في البرنامج؟</p>	<p>خذ في الاعتبار تقديم تنمية شبكات الند للند وشبكات الأعمال بين الشركات بالتزامن مع التدريب لمساعدة المشاركين على تنمية شبكاتهم مع رواد الأعمال أو البائعين أو الموردين أو المقرضين الآخرين.<sup>46</sup></p> <p>خذ في الاعتبار إنشاء شبكة من خريجي البرنامج ممن يستطيعون دعم بعضهم بعضاً وتأمين استدامة البرنامج.</p>	<p><b>حدّد تأثير الشبكات الاجتماعية والتعلّم من الأقران على برنامجك</b></p>
<p>1. ما مدى تشبّع سوق بناء القدرات المحلية؟ هل يحصل الأشخاص أنفسهم على الفرص نفسها من مؤسساتٍ متعددة؟</p> <p>2. ما هي المواضيع الأكثر شيوعاً لدى المشاركين؟ ما هي المواضيع أو وسائل تقديم البرنامج التي لا يتمّ توفيرها؟ ما هي جودة برامج بناء القدرات الحالية؟</p>	<p>حدّد أوجه التداخل والتآزر بين عروض البرنامج وحدّد الطرق لمشاركة برنامجك أو التعاون مع الآخرين.</p> <p>حدّد مقاومة محتملة من أحد الرعاة للتنسيق مع البرامج الأخرى.</p>	<p><b>حدّد مجموعة البرامج التي تستهدف النساء أو تركز على اعتماد برامج شاملة للجنسين في منطقتك</b></p>

### التمويل والأصول

<p>1. كيف يمكن لمنهجك أن يدعم فرص الحصول على التمويل؟</p>	<p>اكتشف كيف يمكنك ربط وتنسيق برنامجك للحصول على المساعدة المستهدفة من المقرضين الذين يتابعون بنشاط السوق النسائي كشريحة من المستهلكين.<sup>47</sup> على سبيل المثال، يتبين أنّ النساء اللواتي تلقين التدريب والمساعدة المستهدفة يستخدمن ممارسات تجارية جيدة مثل إدارة الحسابات والاعتماد المتزايد على الائتمانات من مؤسسات مصرفية رسمية. ازداد استخدام الائتمان، ومعظمه من مصادر غير رسمية، لجميع المستفيدين من هذه البرامج.<sup>48</sup></p>	<p><b>عند تدريب رائدات الأعمال، توخّ تقديم إمكانية الوصول إلى حلول التمويل</b></p>
<p>1. هل هناك فجوة بين ما يستطيع الرجال والنساء دفعه للمشاركة في البرنامج؟</p> <p>2. كيف يمكن لرعاة البرنامج تقليص الفجوة؟</p>	<p>اسأل المشاركين المحتملين ما إذا كانوا مستعدين للدفع وما المبلغ الذي هم على استعداد لدفعه.</p> <p>استخدم مُقدّمي خدمات محليين قدر الإمكان للحدّ من تكاليف البرنامج.</p> <p>استكشف رعاة محتملين للبرنامج.</p> <p>خذ في الاعتبار جدوى استخدام خيارات التعلم عبر الإنترنت أو التعلم المختلط للمساعدة في تعويض التكاليف اللوجستية.</p>	<p><b>حدّد قدرة العميل والمشاركين على تحمّل تكاليف البرنامج</b></p>

## على مستوى العائلة

## مسؤوليات الرعاية

<p>استشر الأهل الذين قد يشاركون في البرنامج لفهم احتياجات الرعاية الخاصة بهم والتحديات والتفضيلات بشكل أفضل.</p> <p>خذ في الاعتبار خدمات رعاية الأطفال المتاحة للمشاركين ممن لديهم أطفال ومقدمي الرعاية العائلية. خذ في الاعتبار جوانب مثل الجودة والقدرة الشرائية والتوافر وسهولة الوصول إلى موقع رعاية الأطفال القريب من مكان التدريب أو الكائن داخل مكان التدريب لاسيما إذا كان التدريب يستغرق يوماً كاملاً.<sup>49</sup></p> <p>خذ في الاعتبار توفير خيارات آمنة في النقل للأهل والأطفال من وإلى موقع التدريب ومرفق رعاية الأطفال إذا لزم الأمر.</p> <p>خذ في الاعتبار توفير وسائل الراحة للرضاعة الطبيعية للأهل الذين يحتاجون إلى مثل هذه المساعدة.<sup>50</sup></p> <p>يمكن أن يختار العميل تقديم دعم لرعاية الأطفال أو قسيمة أو أماكن مجانية أو مدعومة في مركز لرعاية الأطفال يكون بمحاذاة مكان التدريب وذلك استناداً إلى متطلبات الأهل.</p>	<p>1. كيف تؤثر مسؤوليات تقديم الرعاية لدى المشاركين على وقتهم وقدرتهم على المشاركة في البرنامج؟</p> <p>2. ما هي أنواع دعم تقديم الرعاية التي يمكن أن تسهل على المشاركين عملية حضور البرنامج والمشاركة فيه بالكامل؟</p> <p>3. ما هي تكلفة تقديم رعاية جيدة للأطفال وبأسعار معقولة؟</p> <p>4. هل يجب أن تكون رعاية الأطفال مجانية أو مدعومة في حال تم تقديمها؟</p>	<p><b>حدّد العوامل والقيود المفروضة على مُقدمي الرعاية</b></p>
---	--	--

## صنع القرارات/القدرة على التصرف

<p>حدّد الدور الذي تؤديه النساء في صنع القرارات وما هي الأدوات المتاحة عند صنع هذه القرارات.<sup>51</sup></p> <p>حدّد من في العائلة يجب إقناعه بأن الرجال والنساء سيستفيدون من المشاركة في البرنامج.</p> <p>ضع قائمة بالاعتراضات التي قد يرفعها صانع القرار في العائلة وحدد الردود الملائمة بما فيها الفوائد التي تعود على العائلة.</p> <p>تحقق من مواعيد نتائج البرنامج المرجوة (مثل الاستقلال المالي من خلال زيادة المدخرات الشخصية) مع مستوى الشعور بالقدرة على التصرف لدى المشاركين (هل يستطيعون الوصول إلى حساب توفير أو استخدامه؟)</p>	<p>1. هل يُطلب من المشاركين أخذ الإذن من أزواجهم أو عائلاتهم لحضور البرنامج؟ هل يتخذن القرار بأنفسهن أو بالتشاور مع أفراد العائلة أو الشركاء في العمل أو بالاشتراك مع أفراد العائلة أو الشركاء في العمل أو هل يتعذر عليهنّ التأثير على عملية صنع القرارات؟</p> <p>2. ما هي المنتجات أو الخدمات التي يستطيع الأفراد الحصول عليها والتي قد يُشار إليها في البرنامج؟</p>	<p><b>حدّد صنّاع القرارات في العائلة للتشاور معهم بشأن برنامجك</b></p>
--	---	--

## تصميم المناهج

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 تؤمن إحرار التقدم في مسيرة التعلم. كما يوفّر أهداف التعلم للمستويات العليا، والخطوط العريضة لتجربة التعلم، وملخصات عن أنشطة التعلم ضمن تجربة التعلم. علاوةً على ذلك، يحدّد المستند مدّة كل قسم من تجربة التعلم وطريقة قياس النجاح في إكمال كل هدف تعلم ذي صلة. 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 محدّد لكل دور وظيفي أو مستوى خبرة/تعليم/مهارات.
- تحديد طرق لإعادة استخدام مكونات المنهج في بداية المشروع، 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 واختبار مختلف مكونات المنهج قبل تطويره بشكل كامل أو طرح كافة التجارب والمواد.

عند تصميم المناهج للبرامج الشاملة للجنسين أو البرامج التي تستهدف النساء تحديداً، لا تنس إشراك النساء في فريق التصميم بهدف دمج منظورهنّ، على سبيل المثال، تنظيم الجدول الزمني بحسب مسؤوليات تقديم الرعاية وبناء الثقة ومهارات القيادة وسدّ فجوات التعليم والتكنولوجيا.

النصائح والنّهج

الأسئلة

الاعتبارات والمهام

## على مستوى الدولة

### التكنولوجيا

#### حدّد الحلول الرقمية القابلة للتطبيق

1. أي الحلول الرقمية من شأنها أن تحسّن تجربة تعلم المشاركين من الرجال والنساء (مثلاً الندوات الإلكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي)؟
2. أي دعم إضافي قد يكون مطلوباً لتعريف المشاركين على استخدام التكنولوجيا التي تمّ اختيارها؟

- ◀ قم بتطوير مجموعة من الحلول منخفضة وعالية التقنية ومواد الدراسة الذاتية (على سبيل المثال، الجمع بين البث الإذاعي وكتيبات الدراسة الذاتية أو استخدام الهواتف الجوّالة لعرض مقاطع فيديو الدراسة الذاتية أو الإجابة على أسئلة الاختبار باستخدام رسائل تذكير نصية قصيرة ووسائل التواصل الاجتماعي بهدف دعم التعلم).
- ◀ خذ في الاعتبار إتاحة منصات عبر الإنترنت للمشاركين مثل مجموعات فيسبوك ولينكد إن كي يتمكنوا من مشاركة جهات الاتصال التجارية والنجاحات.

## على مستوى الفرد

## الثقة والقيادة

<ul style="list-style-type: none"> <li>رَكَز على الأنشطة التي تزيد الثقة وفعالية الذات وكفاءة التعافي من الأخطاء لدى المشاركين.<sup>52</sup></li> <li>قدّم الفرص لتطبيق ما تمّ تعلّمه وتعزيزه.</li> </ul>	<p>1. كيف يمكن لمنهجك أن يعتمد على المكاسب قصيرة الأمد وأنشطة التعافي من الأخطاء لبناء الثقة لدى النساء؟</p>	<p><b>أدمج الأنشطة لبناء الثقة إذا لزم الأمر</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>أدمج أهداف المبادرة الشخصية في المنهج حيثما كان ذلك مناسباً.<sup>53</sup></li> </ul>	<p>1. ما هي الأنشطة مثل دراسات الحالة أو تأدية الأدوار أو أنشطة المحاكاة التي يمكنك تضمينها لتعزيز القيادة والحزم والصمود؟</p>	<p><b>أدمج أنشطة لبناء مهارات القيادة إذا لزم الأمر</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدم دراسات حالة مُحكّمة تتطلب من المشاركين التحليل والتوليف والتقييم.</li> <li>استخدم الأسئلة والأمثلة التي تشتمل على عدة وجهات نظر محتملة.</li> </ul>	<p>1. ما هي الأنشطة مثل دراسات الحالة أو تأدية الأدوار أو أنشطة المحاكاة التي يمكنك تضمينها لتعزيز التفكير النقدي وحلّ المشاكل؟</p>	<p><b>أدمج أنشطة لبناء مهارات حلّ المشاكل</b></p>

## الشبكات

<ul style="list-style-type: none"> <li>حدّد أنسب الطرق لتنظيم الإرشاد (على سبيل المثال، عقد الاجتماعات مباشرة أو عبر الهاتف أو الإنترنت)، مع مراعاة المسائل اللوجستية أو الاجتماعية أو العائلية التي قد تحدّد من نسبة المشاركة.</li> </ul>	<p>1. من المدربين و/أو المرشدين الذين ستستفيد من خبرتهم في البرنامج؟ كيف ستشركهم على وجه التحديد؟</p> <p>2. كيف يمكنك بناء الثقة بين المدرب/المرشد والمشارك؟</p>	<p><b>تضمين التدريب و/أو الإرشاد في برنامجك</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>حدّد الطريقة المثالية لتضمين الأشخاص الذين يُحتذى بهم (على سبيل المثال، العروض التوضيحية الرئيسية والدعم خلال الأنشطة).</li> <li>خصّص الوقت في المنهج للمتحدثين الضيوف مثل قائدات الأعمال لمناقشة القضايا التي تهّم رائدات الأعمال.<sup>54</sup></li> </ul>	<p>1. من يستطيع إلهام المشاركين؟</p> <p>2. هل يمكن أن تقوم النماذج النسائية المُشرفة بدور التنسيق؟</p>	<p><b>خطّط لاستضافة نماذج نسائية يُحتذى بها كمتحدثات</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>قم بتضمين النُهج التي تشجع على تطوير الشبكات أو الاعتماد على الشبكات الحالية.<sup>55</sup></li> </ul>	<p>1. هل يتيح تصميم البرنامج للمشاركين التفاعل مع القادة المحليين أو المجتمع أو شبكات الأعمال؟</p>	<p><b>خطّط لتضمين شبكات التواصل الاجتماعي والتعلّم من الأقران</b></p>

## على مستوى العائلة

## إمكانية المشاركة

<p>قّم بتقسيم برنامج واحد طويل ومتعدد المواضيع إلى سلسلة من البرامج القصيرة حيث يركز كل منها على موضوعٍ مستقل.</p>	<p>1. ما هو جدول التدريب الأنسب؟ 2. كيف تستطيع تصميم المنهج لمواءمة جلسات التدريب القصيرة؟</p>	<p><b>خذ في الاعتبار الوقت المناسب للمشاركين</b></p>
--	--	--

## مسؤوليات الرعاية

<p>قّم بتضمين أنشطة مثل المساعدة على إنجاز الفرض المنزلي للأطفال في سن الدراسة كي تتمكن الأمهات من حضور البرنامج.</p> <p>قّم بجدولة الجلسات بشكلٍ يلائم الجداول المدرسية لدى الأطفال.</p> <p>وقّر فترات استراحة للرضاعة.</p> <p>وقّر الوجبات خلال البرنامج للحد من ضغوطات تقديم الرعاية.</p> <p>حوّل الواجبات في الحصة الدراسية إلى فروض منزلية لمنح المشاركين مرونة أكبر في تنظيم جداولهم الزمنية.</p>	<p>1. كيف يمكن لأنشطة وجداول للبرنامج أن تناسب المسؤوليات العائلية لدى المشاركين؟</p>	<p><b>ابتكر أنشطة وجداول للبرنامج تناسب المسؤوليات العائلية لدى المشاركين</b></p>
---	---	---

## صنع القرارات/القدرة على التصرف

<p>إذا كنت تقدم برنامجاً يركز على المرأة، حدّد طرقاً لإشراك الرجال<sup>56</sup> في المجموعة العائلية بما في ذلك دعوتهم إلى حضور البرنامج أو تفسير فوائد توعية المرأة حول الموضوع.</p>	<p>1. كيف يمكن للبرنامج أن يُشرك أفراد العائلة المؤثرين؟</p>	<p><b>خذ في الاعتبار كيفية تأمين انخراط أفراد العائلة الذين يقررون المشاركة في برنامجك من عدمها</b></p>
---	--	---

## اعتبارات شاملة للجنسين عند تصميم تجارب التعلم

- تقديم المحتوى بوضوح وإيجاز.
  - توفير فرص متكررة وفعالة للممارسة.
  - ابتكار مواد تدعم التعلّم.
  - ابتكار أدوات وأساليب لقياس المهارات والمعارف الجديدة التي اكتسبها المشاركون.
  - ابتكار أدوات وأساليب لقياس مدى استخدام المشاركين لما تعلّموه على أرض الواقع.
  - تصميم تجارب تعلّم تتيح للمنسقين والمشاركين تحقيق النجاح.
  - الاستعداد لتقديم البرنامج.
- عند تصميم تجارب التعلّم للبرامج شاملة للجنسين أو البرامج تستهدف النساء تحديداً، تذكّر مراعاة المحتوى والأنشطة والدعم الأكثر ملاءمةً للمشاركين الذين يتمتعون بمستويات متفاوتة من الإلمام بالقراءة والكتابة أو التعليم أو الثقة، وتذكّر تنظيم الجدول الزمني للدورة بحسب مسؤوليات العائلة وتقديم الرعاية لدى المشاركين.
- من باب التذكير، تنطوي الأهداف الرئيسية لتصميم تجارب التعلّم على النقاط التالية:
- تأمين التوافق بين أهداف التعلّم من جهة ونتائج الأداء وإجراءات العمل المرجوة من جهة أخرى.
  - تقديم المحتوى المفيد والضروري بدلاً من المحتوى الجذاب فقط.

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

### على مستوى الدولة

#### الأعراف الاجتماعية والثقافية

<p>1. هل يُعتبر محتوى البرنامج ومواده ملائماً للمشاركين من الرجال والنساء؟</p>	<p>استخدام لغة وأمثلة وصور ملائمة</p>
<p>تجنّب الصور النمطية للأدوار التي يضطلع بها الرجال والنساء. استخدم أمثلة ملائمة للرجال والنساء.</p> <p>حافظ على توازنٍ مناسب لدى تمثيل الجنسين.</p> <p>استخدم لغة غير تجارية يسهل فهمها لإشراك المشاركين من الرجال والنساء.</p> <p>عند إنشاء المحتوى، قمّ بتضمين ضمائر المذكر والمؤنث.</p>	

## التكنولوجيا

## صمّم تجارب تعلّم رقمية

1. كيف يمكن للتكنولوجيا التي تمّ اختيارها أن تدعم بشكل أفضل نُهج التعلّم المفضّلة لدى المشاركين (الرجال و/أو النساء)؟
2. هل يشمل البرنامج أدوات رقمية يمكن الوصول إليها ويمكن استخدامها كمرجع في المستقبل؟ كيف يمكن للحلول الرقمية أن تدعم تطبيق التعلّم (تبادل المعارف والدعم العاطفي والفرص المنزلي)؟
- قم بتطوير مقاطع فيديو قصيرة عن التعلّم أو اختبارات أو مقاطع فيديو تعليمية أو رسائل تذكير يمكن أن يراها المشاركون على الهواتف العادية أو الذكية.
- صمّم أدوات رقمية يمكن أن يصل إليها المشاركون بسهولة بعد البرنامج.

## البنية التحتية والخدمات اللوجستية

## حدّد ما إذا كان من الملائم أن يكون المنسّق رجلاً أو امرأة، وقدم تدريباً للتوعية حول الجنسين إذا دعت الحاجة

1. ما هو الجنس المفضّل للمنسّق (المفضل لدى المشاركين و/أو المقبول ثقافياً)؟
2. هل يعي مقدّم البرنامج أوجه الاختلاف بين الجنسين؟
3. ما هو الإرشاد أو التدريب الذي قد يحتاج إليه مقدّم البرنامج؟
- في حال لم يكن منسّق من الجنس المفضل متوفراً، خذ في الاعتبار اعتماد خيارات رقمية (قمّ على سبيل المثال بتوفير التدريب عن طريق ندوة إلكترونية).
- توخّ تقديم تدريب للتوعية حول الجنسين للمنسّقين بهدف توعيتهم حول المشاكل التي يمكن أن يواجهها المشاركون من الرجال والنساء.<sup>57</sup>

## استخدم قنوات ولغة مناسبة لرفع الوعي بالبرنامج

1. ما هي أفضل قنوات التسويق لبلوغ الجمهور المستهدف؟
2. هل تُعتبر لغة المواد التسويقية ملائمة للمجموعة المستهدفة؟
- استخدم قنوات التواصل الرسمية وغير الرسمية لبلوغ صنّاع القرارات في العائلة والمشاركين من الرجال والنساء.
- حدّد قادة المجتمع ممّن يمكنهم دعم البرنامج.
- استخدم لغة العلامة التجارية واللغة التوضيحية التي تلقى صدى لدى الرجال والنساء وتعالج مشاكلهم مباشرة.

## على مستوى الفرد

## الثقة والقيادة

<p>خذ في الاعتبار تنظيم حفلات تخرّج. في حال التقاط الصور خلال حفل التخرج من البرنامج، حدّد ما إذا كان من الآمن مشاركة هذه الصور أو قصص المشاركين مع الآخرين في المجتمع.</p>	<p>1. ما هو التكريم الذي يمكن تقديمه للمشاركين من خلال التغطية الإعلامية وحفلات توزيع الجوائز وما إلى هنالك؟</p>	<p>ابحث عن طرق لتكريم إنجازات المشاركين</p>
<p>قم بتضمين الأمثلة ودراسات الحالة وتمثيلات تأدية الأدوار التي تعزز الثقة في النفس وفعالية الذات والتدريب على المبادرة الشخصية.<sup>58</sup></p> <p>قم بتضمين أسئلة استخلاص المعلومات لدعم الثقة في النفس والصمود.</p>	<p>1. كيف يمكنك تضمين أو التشجيع على بناء الثقة في أنشطة التعلّم؟</p>	<p>أدخل أنشطة تبني الثقة في النفس</p>
<p>قم بتطوير مهارات القيادة وتعزيز الشعور بالتمكين بشكلٍ غير مباشر من خلال أنشطة التدريب، مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التعلّم الجماعي حيث يتم اختيار النساء كقائدات للمجموعة.</li> <li>تعزيز التفاعل بين النساء والجهات الفاعلة في السوق و/أو الأقران.<sup>59, 60</sup></li> <li>أمثلة أو دراسات حالة أو تمثيلات تأدية أدوار أو أنشطة محاكاة.</li> </ul>	<p>1. كيف يمكنك تطوير مهارات القيادة من خلال أنشطة ومناقشات تجارب التعلّم؟</p> <p>1. هل تشتمل أسئلة استخلاص المعلومات على أسئلة مناقشة حول القيادة والحزم والصمود؟</p>	<p>أدخل الأنشطة التي تبني مهارات القيادة</p>

## الثقافة والمهارات

<p>استخدم لغة تتوافق مع أدنى مستوى تعليمي محتمل لدى المشاركين.<sup>61</sup></p> <p>حدّد التدريب أو المساعدة التعويضية إذا كانت مستويات التعليم بحاجة إلى دعم</p>	<p>1. هل تُعتبر مواد التعلّم والتسويق ملائمة للمستوى التعليمي ومستوى الإلمام بالقراءة والكتابة لدى المشاركين؟</p>	<p>قم بمراجعة مستويات التعليم</p>
--	---	-----------------------------------

## الشبكات

<p>أدخل الإرشاد الفردي في الجلسات الحضورية للحصص الدراسية لإشراك الجميع على الصعيد الشخصي والحفاظ على مستوى عالٍ من التواصل.</p>	<p>1. كيف يمكن للتدريب أو الإرشاد أن يدعم المواضيع والأنشطة المقترحة؟</p>	<p>خطط للتدريب و/أو الإرشاد</p>
<p>حدّد أشخاصاً ناجحين يُحتذى بهم<sup>62</sup> يستطيعون تشجيع المشاركين على تطبيق المفاهيم التي تعلّموها لإدارة أعمالهم الخاصة.<sup>63</sup></p> <p>خصّص وقتاً في تجربة التعلّم للسماح للأشخاص المحليين الذين يُحتذى بهم بالتحدث إلى المجموعة.<sup>64</sup></p>	<p>1. هل يتشارك المتحدثون خلفياتٍ مشابهة لخلفيات المشاركين؟</p>	<p>خطّط لاستضافة نماذج نسائية يُحتذى بها كمتحدثات</p>
<p>صمّم أنشطة تعزز علاقات الأقران للتشجيع على الإكمال (على سبيل المثال، إنشاء برنامج حيث يجتمع المشاركون في البلدة لمشاهدة جلسة التدريب ومناقشتها في وقتٍ لاحق، مثل إقامة منتدى للكتب).</p> <p>أدخل أنشطة يعمل خلالها المشاركون ضمن مجموعات لحلّ المشكلة أو الإجابة على السؤال.</p>	<p>1. كيف يمكن لتصميم تجربة التعلّم أن تشجع على تعلّم الأقران؟</p>	<p>خطّط لتضمين شبكات التواصل الاجتماعي والتعلّم من الأقران</p>

## تسهيل التعلّم

- تصميم تجارب تعلّم تلبّي الاحتياجات المحدّدة للأفراد والمجموعات.
- مساعدة المشاركين على تحقيق أهداف التعلّم المحدّدة بكفاءة.
- تُعتبر التوعية حول الجنسين أساسيةً عند **تسهيل التعلّم** للبرامج الشاملة للجنسين أو البرامج التي تستهدف النساء تحديداً. يكون المنسّقون الخاضعون للتدريب على التوعية حول الجنسين أكثر استعداداً لمعالجة السياق الثقافي والقضايا التي قد تواجهها النساء المشاركات، في الحصة الدراسية،<sup>65</sup> وتعزيز تنمية الثقة في النفس والقيادة والحزم والمناصرة الذاتية والصمود.<sup>66</sup>
- قد يتراوح نطاق **تسهيل التعلّم** من تدريب بضعة أشخاص إلى إجراء ندوة إلكترونية مع مئات أو حتى آلاف المشاركين.
- من باب التذكير، تنطوي الأهداف الرئيسية لعملية **تسهيل التعلّم** على النقاط التالية:
- توفير بيئة مؤاتية للتعلّم.
- توفير تجربة تعلّم تؤمّن انخراط المشاركين.
- مساعدة المشاركين على التركيز وتحمل المسؤولية تجاه ما يتعلّمونه.
- تحسين فرص التفاعل والممارسة للمشاركين.

التصائح والنّهج

الأسئلة

الاعتبارات والمهام

### على مستوى الدولة

#### الأعراف الاجتماعية والثقافية

الأعراف الاجتماعية والثقافية	استخدام لغة وأمثلة ملائمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدم أمثلة أو مقارنات للإجابة على الأسئلة أو توضيح المفاهيم.</li> <li>تأكّد من أنّ الأمثلة والمقارنات تراعي الأعراف الجنسانية والسياسية والدينية المحلية.</li> <li>تحديث بمستوى يعادل متوسط المستوى التعليمي لدى المجموعة المستهدفة.</li> <li>ذكر المنسّقين والمدربين باستخدام ضمائر المؤنث بانتظام أو ضمائر المذكر والمؤنث بشكلٍ متوازن.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>هل تُعتبر اللغة المستخدمة خلال تسهيل التعلّم ملائمة للمجموعة المستهدفة؟</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>توخّ تسهيل التعلّم المتوازن بين الجنسين عند تقديم برامج تستهدف النساء.</li> <li>قم بتطوير مبادئ توجيهية لائحة خلال الدورة (قواعد أساسية حول احترام المشاركين الآخرين وآرائهم).<sup>67</sup></li> <li>قم باستعراض مبادئ الدورة التوجيهية اللائحة في بداية الدورة.</li> <li>أطلب اقتراحات من المشاركين ومُقدمي الخدمات والأقران حول كيفية تجنب السلوكيات التخريبية أو حلّها وأنشئ قائمة من الإجراءات لمعالجة السلوكيات التخريبية.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>كيف توفر للمشاركين في البرنامج راحةً أكبر في بيئة التعلّم؟</li> <li>كيف يمكن أن يتصرف الرجال والنساء مع بعضهم البعض خلال الدورة؟</li> <li>ما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها لتوفير بيئة خالية من التمرس والتحرش الجنسي؟</li> </ol>

## الأعراف الثقافية والاجتماعية (تابع)

<p>قم باتخاذ إجراءات للحدّ من السلوك التخريبي في حال حصوله استناداً إلى قائمة من الإجراءات.</p>	<p>4. كيف يمكنك الحدّ من السلوكيات التخريبية (لدى المشاركين أو أفراد العائلة) خلال تسهيل التعلّم؟</p> <p>5. ما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها في حالة التنمر أو التحرش الجنسي؟</p>	<p><b>أنشئ بيئة تعلّم شاملة للجنسين (تابع)</b></p>
---	---	--

## على مستوى الفرد

## الثقة والقيادة

<p>في الصفوف المختلطة، عيّن للمشاركين من الرجال والنساء أدواراً قيادية ليضطلعوا بها خلال أنشطة ضمن مجموعة صغيرة كي يكسبوا الخبرة والثقة في قيادة المجموعات.</p> <p>في الصفوف المختلطة، عيّن الرجال ككتبة أو للاضطلاع "بأدوارٍ نسائية تقليدية" أخرى بهدف كسر الصور النمطية.</p> <p>شجّع المناقشة المفتوحة حول "ملاءمة" الثقة في النفس وفعالية الذات أثناء استخلاص المعلومات وعند مناقشة الأنشطة أو المواضيع.</p> <p>ابدل مجهوداً إضافياً لتشجيع الرجال والنساء على المشاركة في المناقشات الجماعية أو قيادة فرقتهم.</p> <p>عزّز فعالية الذات عبر الطلب من المشاركين تقديم عروض توضيحية خلال الحصة الدراسية وإشراكهم في أنشطة التعلّم من الأقران.<sup>68, 69</sup></p> <p>قم بتطوير مهارات كفاءة التعافي من الأخطاء من خلال إشراك المشاركين في أنشطة يمكنهم من خلالها ارتكاب الأخطاء بأمان والتعلّم منها.</p>	<p>1. كيف يمكنك تعزيز مظاهر الثقة في النفس وفعالية الذات وكفاءة التعافي من الأخطاء فيما تسهّل التعلّم؟</p> <p>2. كيف يمكنك تعزيز مظاهر القيادة والحزم والمناصرة الذاتية والصمود فيما تسهّل التعلّم؟</p>	<p><b>عزّز تنمية الثقة بالنفس ومهارات القيادة في التعلّم حسب الحاجة</b></p>
--	---	---

## الشبكات

<p>شجّع المشاركين على التعاون من خلال إنشاء مهام تدريبية تتطلب العمل ضمن مجموعاتٍ من شخصين أو ثلاثة أشخاص وتوفير دعم الأقران والدعم الفني المتبادل.</p>	<p>1. كيف يمكنك تسهيل الأنشطة للتشجيع على التعلّم من الأقران؟</p>	<p><b>أدمج التعلّم من الأقران</b></p>
---	---	---------------------------------------

## اعتبارات المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات عند

# دعم عملية نقل التعلّم

يؤقّر دعم نقل التعلّم الأنشطة والمواد التي تساعد المشاركين على تطبيق ما تعلّموه في الوظيفة 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:

- 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 أنشطة نقل التعلّم والمواد للبرامج الشاملة للجنسين أو البرامج التي تستهدف النساء، تذكّر مراعاة احتياجات النساء لتعزيز التعلّم لديهنّ. تُعتبر الشبكات ودعم الأقران والإرشاد والتدريب عناصر قيّمة في دعم النساء لتطبيق ما تعلّمه في العمل وحياتهنّ اليومية. تذكّر مواءمة تدخلات التعلّم مع جداول العمل لدى المشاركين ومسؤولياتهم في تقديم الرعاية العائلية. تتشابه الاعتبارات والمهام مع مراحل تصميم المناهج وتصميم تجارب التعلّم ويتم تكرارها هنا للمراجعة السريعة.

النصائح والنّهج

الأسئلة

الاعتبارات والمهام

## على مستوى الدولة

### الشبكات

#### حضّر المدربين و/أو المرشدين لدعم نقل التعلّم

1. ما هي العوامل التي يجب مراعاتها بين الجنسين عند المطابقة بين المشاركين مع المرشدين أو المدربين؟
  2. ما هي الحوافز التي يمكن للمدربين/المرشدين استخدامها لتحفيز المشاركين على تطبيق ما تعلّموه؟ هل ثمة أوجه اختلاف يجب مراعاتها بين الرجال والنساء؟
- ◀ احرص على توفر المدربين/المرشدين/الأشخاص الذين يُحتذى بهم في الموقع بهدف دعم المشاركين في تطوير مهاراتهم.
  - ◀ استخدم المرشدين لتتبع أنشطة ما بعد التدريب للمشاركين.
  - ◀ قدّم الدعم ما بعد التدريب في أوقاتٍ تناسب المشاركين.
  - ◀ قمّ بتطوير مهارات التدريب لدى المديرين ورفع الوعي حول قضايا المساواة بين الجنسين كي يتمكنوا من تدريب الموظفين العائدين من البرنامج بشكلٍ أفضل.<sup>70</sup>

## الشبكات (تابع)

<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ حدّد مواقع الشبكات المجتمعية وشبكات الأعمال الحالية.</li> <li>◀ خصّص الوقت لقادة شبكات الأعمال المحلية أو الشبكات المجتمعية للتحدث أمام المجموعة.</li> <li>◀ قمّ بدعوة قادة شبكات الأعمال المحلية أو الشبكات المجتمعية للعمل كمحكّمين أو مراجعين للمسابقات أو المهام أو العروض التوضيحية في إطار البرنامج.</li> <li>◀ توجّه مساعدة المشاركين على تشكيل شبكتهم الخاصة من خريجي البرنامج.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. كيف يمكنك الاستفادة من الوصول إلى شبكات الأعمال الخارجية؟</li> <li>2. كيف يمكنك التشجيع على دعم الأقران بعد البرنامج؟</li> </ol>	<p><b>شجّع على تنمية شبكة المعارف وابدل جهدك لتنمية شبكات النّد للشبكات الأعمال بين الشركات</b></p>
---	--	---

## اعتبارات شاملة للجنسين عند تقييم التعلّم

- يتمثّل الغرض الإجمالي من تقييم التعلّم في تحديد فعالية برنامج التعلّم ومدى استيفاء أهداف الأداء والعمل. قد يتخذ تقييم التعلّم أشكالاً عديدة منها استطلاع ردة فعل المشارك، واختبارات المعرفة، واستعراض المهارات، ومقارنة الأداء قبل التعلّم وبعده، واحتساب العائد على الاستثمار.
  - من باب التذكير، تنطوي الأهداف الرئيسية لعملية تقييم التعلّم على النقاط التالية:
  - تحديد الإجراءات الملائمة والواقعية لكل مستوى من التعلّم.
  - إنتاج تجربة تعلّم فعالة تعود بالفائدة على المشاركين والمؤسسات التي ينتمون إليها.
  - تكوين نظرة شاملة حول التعديلات التي من شأنها أن تحسّن تجارب التعلّم في المستقبل.
- عند تصميم وتنفيذ أنشطة ومواد التقييم للبرامج الشاملة للجنسين أو البرامج التي تستهدف النساء تحديداً، من المهم مراعاة أساليب جمع البيانات المناسبة وتوثيق وتقييم العوامل التي أعاققت و/أو دعمت مشاركة الرجال والنساء وانخراطهم في البرنامج.

النصائح والنهج	الأسئلة	الاعتبارات والمهام
<b>على مستوى الدولة</b>		
<b>الأعراف الاجتماعية والثقافية</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ اجمع البيانات المصنّفة حسب الجنس والتي يمكن استخدامها لتوجيه التحليل الشامل للجنسين.</li> <li>◀ اجمع البيانات بطريقة تتيح للرجال والنساء التعبير عن أنفسهم بحرية (مثلاً توفير فرص للنساء للإجابة على الأسئلة من دون تدخل أفراد العائلة الآخرين والسماح للمشاركين باصطحاب صديقٍ يثقون به لمساعدتهم على الإجابة على الأسئلة وتحديد النتائج التي تمّ تحقيقها وشعور المشاركين حيال النتائج).</li> <li>◀ قرّر الطريقة الأنسب للإبلاغ عن نتائج البرنامج طويلة الأمد، مع مراعاة الأعراف الثقافية والدينية، والظروف السياسية، والمعتقدات والسلوكيات.</li> </ul>	<p>1. هل تعكس طرق الإرشاد والتقييم المخطط لها احتياجات المشاركين وتمكّن كلا الجنسين من التعبير عن أنفسهم بحرية؟</p>	<p><b>اجمع البيانات المصنّفة حسب الجنس وانقل نتائج البرنامج بطريقة شاملة للجنسين ومناسبة ثقافياً</b></p>
<b>التكنولوجيا</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ حدّد كيف ساهمت سهولة الوصول إلى التكنولوجيا أو عدمه في دعم التعلّم أو إعاقته.</li> </ul>	<p>1. ما مدى فعالية حلول التعلّم الرقمية في البرنامج؟</p>	<p><b>قيم الحلول الرقمية المستخدمة في البرنامج</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ قم بمراعاة مستوى إلمام المشاركين بالقراءة والكتابة ومستويات مهاراتهم الرقمية عند تصميم أساليب التقييم.</li> <li>◀ قم بمراعاة كيف يُحتمل أن يؤثر وصول المشاركين من عدمه إلى التكنولوجيا على جمع البيانات.</li> <li>◀ خُطّط لمجموعة من أساليب جمع البيانات عالية التقنية ومنخفضة التقنية لضمان تمثيل جميع العوامل الديموغرافية في البرنامج بشكلٍ منصف.</li> </ul>	<p>1. أي أساليب رقمية يمكنك استخدامها لجمع البيانات؟</p>	<p><b>حدّد جدوى الأساليب الرقمية لجمع بيانات التقييم</b></p>

الاعتبارات والمهام	الأسئلة	النصائح والتوجيه
<b>السلامة والأمن</b>		
<b>حدّد أي مشاكل متعلقة بالتحرش الجنسي في حال حدوثها ضمن برنامجك</b>	1. هل نشأ أي سلوك تخريبي حيال المشاركين من رجال و/أو نساء خلال البرنامج وكيف أثر ذلك على حضورهم، أو مشاركتهم أو تفاعلهم؟	◀ قم بتوثيق السلوك التخريبي حيال المشاركين في حال حصوله وشارك الدروس المستخلصة.
<b>قيّم جودة المكان</b>	1. هل كان المكان مؤاتياً للتعلم؟ 2. هل كان آمناً ومطمئناً؟	◀ قم بتوثيق إيجابيات وسلبيات الأماكن التي يتم اختيارها وأثرها على النتائج والحضور في البرنامج.

## على مستوى الفرد

### الثقة والقيادة

<b>قيّم مدى التحسّن في مجال الثقة ومهارات القيادة، إذا كان الأمر ينطبق</b>	1. كيف يمكنك قياس أثر التدريب على اكتساب المهارات والمعرفة والتنمية الشخصية؟	◀ اسأل المشاركين عما إذا كانوا يشعرون بأنّ البرنامج قد عزّز ثقتهم في أنفسهم ومهارات القيادة لديهم وعما إذا كان قد أثر ذلك على أعمالهم أو أدائهم في العمل. أطلب منهم أدلة تدعم أقوالهم. ◀ اسأل أصحاب المصالح الآخرين عما إذا كانوا قد لاحظوا تحسناً في مهارات القيادة لدى المشاركين وثقتهم في أنفسهم. أطلب منهم أدلة تدعم أقوالهم. ◀ أطلب من خبراء القياس والتقييم تقديم نصائح بشأن أفضل الطرق لقياس التغييرات على صعيد الثقة في النفس ومهارات القيادة.
--	--	--

### الشبكات

<b>قيّم فعالية التدريب والإرشاد</b>	1. كيف يمكنك الفصل بين أثر التدريب وخدمات المتابعة؟ 2. هل من الممكن أن يسهّل المدّربون و/أو المرشدون عملية جمع بيانات التقييم؟	◀ فكّر في ما إذا كان من المفيد عزل تأثيرات التدريب و/أو الإرشاد على البرنامج. ◀ حدّد ما إذا كان بوسع المدّربين أو المرشدين تسهيل عملية جمع البيانات بشكل فعّال من دون التأثير على النتائج بشكل غير مناسب.
<b>قيّم فعالية الاستعانة بنماذج نسائية يُحتذى بها</b>	3. كيف أثّرت النماذج النسائية الحاضرة على عمليات التسجيل والحضور والتفاعل وإكمال البرنامج؟	◀ وثّق كيف أثّرت الاستعانة بالنماذج النسائية على عمليات التسجيل والحضور والانخراط النشط في البرنامج وإكماله.
<b>قيّم فعالية تنمية شبكة المعارف (النّدّ للنّدّ أو بين الشركات)</b>	4. كيف يمكنك الفصل بين أثر التدريب وتنمية شبكة المعارف؟	◀ قم بقياس وتوثيق تأثيرات البرنامج قبل البدء بتنمية شبكة المعارف وبعده.

## على مستوى العائلة

التوافر للمشاركة/ مسؤوليات الرعاية/ صنع القرارات/ القدرة على التصرف

<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ حدّد قدرة النساء على تخصيص بعض الوقت بعيداً عن العمل أو المسؤوليات المنزلية لحضور جلسات الدعم بعد البرنامج.</li> <li>◀ حدّد قدرة النساء على صنع قرارات بشأن حضور جلسات الدعم بعد البرنامج.</li> <li>◀ قُم بإدراج أسئلة عن كيفية تأثير قيود الوقت وموقع إقامة البرنامج ومسؤوليات رعاية الأطفال على قدرة المشاركين على تطبيق ما تعلّموه.</li> </ul>	<p>1. هل تتطرق أسئلة التقييم التي تطرحها إلى التحديات العائلية التي تواجهها النساء عند تطبيق ما تعلّمته؟</p>	<p>قيّم كيف تؤثر العوامل العائلية التي تواجهها النساء على قدرتهنّ على نقل ما تعلّمته</p>
--	--	--

# المراجع

- 1 وودون، كوينتين وبندكت دي لا برير. 2018. "ثمن عدم تحقيق المساواة بين الجنسين: الكلفة العالية التي تتكبدها الأرباح نتيجة عدم المساواة بين الجنسين" مجموعة البنك الدولي. -Public-on-5-30-18-WorldBank- GenderInequality-Brief-v13.pdf?sequence=1&isAllowed=y  
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29865/126579->
- 2 إينغورود، كويلين، كريشانان، ميكاو وأنو مادغافكار. 2016. "ما زال الطريق طويلاً دعم التقدم نحو المساواة بين الجنسين" معهد ماكينزي العالمي سبتمبر 2016. تمت الزيارة في فبراير 2020. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Women%20matter/Miles%20to%20go%20Stepping%20up%20progress%20toward%20gender%20equality/Miles-to-go-Stepping-up.ashx>
- 3 مؤسسة التمويل الدولية. 2016. "فجوة التمويل لدى الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة: تقييم أوجه القصور والفرص في تمويل الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الأسواق الناشئة" <https://www.smeffinanceforum.org/sites/default/files/Data%20Sites%20downloads/MSME%20Report.pdf>
- 4 إينغورود، كويلين، كريشانان، ميكاو وأنو مادغافكار. 2016. "ما زال الطريق طويلاً دعم التقدم نحو المساواة بين الجنسين"، معهد ماكينزي العالمي سبتمبر 2016. تمت الزيارة في فبراير 2020. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Women%20matter/Miles%20to%20go%20Stepping%20up%20progress%20toward%20gender%20equality/Miles-to-go-Stepping-up.ashx>
- 5 تشكّل المسؤولية المتفاوتة في رعاية الأطفال، وعدم توفر وسائل النقل الآمنة وميسورة التكلفة، والحوافز القانونية بعضاً من الأسباب التي أدت إلى انخفاض معدل المشاركة في صفوف النساء. "المرأة والعمل والقانون" 2019. البنك الدولي. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32639/9781464815324.pdf>
- 6 من شأن التوجيه الشخصي بعد التدريب/البرنامج أثناء العمل، سواء كان تدريباً أم إرشاداً، أن يساعد النساء على تطبيق ما تعلمته في البرنامج في المواقف أو المشاكل التي يواجهونها على أرض الواقع.  
أ) يفسح التدريب المجال أمام النساء لتطبيق المعرفة المكتسبة في البرنامج على دراسة الجدوى الخاصة بهنّ. وعادةً ما يكون قصير الأجل وممتدداً على فترة محددة ومنظماً ويتمحور حول مجالات أو قضايا تنموية معيّنة لتحقيق أهداف محددة وفورية.  
ب) يُظهر التدريب الذي يشتمل على برنامج إرشاد إلى جانب التدريب في قاعة الحصة الدراسية وبعده تأثيرات أفضل. يمكن إرشاد المشاركين مباشرة أو عبر الهاتف. مختبر الابتكار المعني بالمساواة بين الجنسين، يؤدي التدريب على المبادرة الشخصية إلى تحقيق نمو ملحوظ في الشركات الصغيرة التي تملكها النساء في توغو. البنك الدولي. تم إدراجه في "الدليل التشغيلي لبرامج الريادة الخاصة بالنساء في البنك الدولي" يوليو 2018. <http://documents.worldbank.org/curated/en/629041543523635439/pdf/Operational-Guide-to-Womens-Entrepreneurship-Programs-An-Overview.pdf>
- 7 لم هذه الفئات؟  
تتيح التأثيرات الرئيسية على المشارك في البرنامج من مصدر واحد أو أكثر: على المستوى الكلي، المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد؛ على المستوى المتوسط، الوحدة العائلية التي ينتمي إليها الفرد؛ وعلى المستوى الجزئي، سمات الفرد ومزايها.  
صنّفنا العوامل المؤثرة ضمن الفئات الرئيسية الثلاثة:  
• على المستوى الكلي - هذه هي العوامل النموذجية التي قد يجدها المرء في أي تحليل للسوق، ويُطلق عليها أحياناً اسم PESTLE (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية). لقد أعدنا تسمية العوامل لأغراض هذا الملحق وأضفنا عوامل السلامة والأمن التي قد تفرض تحدياتها الخاصة على بعض الأسواق الناشئة.  
• على المستوى المتوسط - هذه هي العوامل التي تتعلق أساساً بدور المرأة في العائلة وتأثيره على المشاركة في العمل/ الدراسة خارج نطاق العائلة. استمدت هذه العوامل من البحث التوعدي (التلوي) الذي أجراه الفريق المعني بالمساواة بين الجنسين.  
• على المستوى الجزئي - هذه هي الخصائص الشخصية التي تؤثر على نجاح الفرد المشارك في عملية التعلّم وتطبيق المعارف والمهارات. ستختلف هذه العوامل بشكل ملحوظ من فرد إلى آخر وقد استمدت مجدداً من البحث الذي أجراه الفريق المعني بالمساواة بين الجنسين.  
تشكّل هذه العوامل عدسة عملية تتيح عرض وتعديل المهام الروتينية لمهنيّ الأداء والتعلم الذي يعمل في سوق ناشئة. لن تنطبق جميع العوامل على كل حالة؛ بيد أنّ استخدامها لفحص مهام التخطيط والتطوير والتقديم المتعلقة ببرنامج ما، قد يكشف عن حواجز محتملة أمام النجاح.
- 8 بغض النظر عن نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، تربط علاقة سلبية وقوية بين خوف المرأة من الفشل واحتمال تأسيسها لشركة جديدة. فالنساء أقل عرضة للمخاطرة يُعتبر بناء الثقة في النفس وفعالية الذات وكفاءة التعافي من الأخطاء لدى النساء من خلال التدريب عاملاً بالغ الأهمية لنجاح المرأة كرائدة أعمال. تشكّل القيادة والحزم والمناصرة الذاتية والصمود خصائص رئيسية يتميّز بها رواد الأعمال الناجحون. "رائدة أعمال تشيلية: تعزيز دور المرأة في الأعمال الديناميكية"، كلوديا بيراس، رئيسة اقتصادي التنمية الاجتماعية، وحدة الجنس والتنوع في بنك التنمية للبلدان الأمريكية، 6 أبريل 2011.
- 9 يُعد التعلّم بين الأقران مكوّنًا مهمًا ليحقق رواد الأعمال نتائج الاستدامة والنمو. مراقبة من مؤسسة التمويل الدولية.
- 10 كلوغمان، جيني، هانمر، لوسيا، تويغ، سارة، حسن، تازين، مكليبري سيلز، جنيفر وجوليت ساتاماريا. 2014. "الصوت والقدرة على التصرف: تمكين النساء والفتيات من أجل تحقيق الازدهار المشترك" مجموعة البنك الدولي، العاصمة واشنطن. متوفر على: <https://www.worldbank.org/en/topic/gender/publication/voice-and-agency-empowering-women-and-girls-for-shared-prosperity>
- 11 من شأن التوجيه الشخصي بعد التدريب/البرنامج أثناء العمل، سواء كان تدريباً أم إرشاداً، أن يساعد النساء على تطبيق ما تعلمته في البرنامج في المواقف أو المشاكل التي يواجهونها على أرض الواقع.  
أ) يفسح التدريب المجال أمام النساء لتطبيق المعرفة المكتسبة في البرنامج على دراسة الجدوى الخاصة بهنّ. وعادةً ما يكون قصير الأجل وممتدداً على فترة محددة ومنظماً ويتمحور حول مجالات أو قضايا تنموية معيّنة لتحقيق أهداف محددة وفورية.  
ب) يُظهر التدريب الذي يشتمل على برنامج إرشاد إلى جانب التدريب في قاعة الحصة الدراسية وبعده تأثيرات أفضل. يمكن إرشاد المشاركين مباشرة أو عبر الهاتف. مختبر الابتكار المعني بالمساواة بين الجنسين، يؤدي التدريب على المبادرة الشخصية إلى تحقيق نمو ملحوظ في الشركات الصغيرة التي تملكها النساء في توغو. البنك الدولي. تم إدراجه في "الدليل التشغيلي لبرامج الريادة الخاصة بالنساء في البنك الدولي" يوليو 2018. <http://documents.worldbank.org/curated/en/629041543523635439/pdf/Operational-Guide-to-Womens-Entrepreneurship-Programs-An-Overview.pdf>



12 ليست المساواة بين الجنسين ضرورة اجتماعية وأخلاقية فحسب، بل ضرورة اقتصادية أيضاً. فقد وجدت دراسة حديثة أجرتها مجموعة البنك الدولي أنّ المناطق حول العالم تخسر 160 تريليون دولار أميركي بسبب الفرق في الدخل الذي يجنيه الرجال والنساء على مدى حياتهم. ولكن، باتت الشركات تدرك بشكل متزايد أنها قادرة على اكتساب أفضلية تنافسية أعلى شأنًا وزيادة أرباحها من خلال استهداف النساء كموظفات ورائدات أعمال ومستهلكات وقائدات أعمال. لطالما اعتمدت مؤسسة التمويل الدولية نهجاً شاملاً للحد من عدم المساواة بين الجنسين، من خلال إبرام شراكات تحفّز توظيف النساء وتحسين ظروف عملهنّ، والمساهمة في توسيع نطاق الخدمات المالية المتوفرة للنساء، والاستثمار في التقنيات المبتكرة التي توسّع خيارات المستهلكات والعمل مع الشركاء لتعريف رائدات الأعمال على مهارات العمل وتدريبهنّ على القيادة. للمزيد من المعلومات، يُرجى زيارة: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Gender+at+IFC/](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Gender+at+IFC/)

13 مؤسسة التمويل الدولية، 2019. "التطلع إلى تحقيق التوازن بين الجنسين في الأسهم الخاصة ورأس المال المخاطر" [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/gender+at+ifc/resources/gender-balance-in-emerging-markets](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/resources/gender-balance-in-emerging-markets)

14 في حالة بنك فلسطين، مال المشاركون إلى حضور البرامج عبر الإنترنت وليس شخصياً. صحيح أنّ الجلسات عبر الإنترنت لم تُشرك الحاضرين بالقدر نفسه، إلا أنّ التدريب ظلّ ممكناً حين كانت إمكانية الوصول محدودة. 2017. "تقرير التقييم. بنك فلسطين يدعم الاقتصاد والأعمال المملوكة للنساء" مؤسسة التمويل الدولية، العاصمة واشنطن. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank\\_of\\_Palestine\\_Eval\\_Report\\_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mDM1](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mDM1)

15 "منع العنف ضد المرأة في وسائل النقل" 8 مارس، 2016 البنك الدولي، العاصمة واشنطن. متوفر على: <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2016/03/08/preventing-violence-against-women-in-transport-systems>

16 على سبيل المثال، وجدت دراسة أجراها البنك الدولي في الضفة الغربية وقطاع غزة أنّ القيود الجغرافية والاجتماعية تحدّ من قدرة المرأة على التحرك خارج مجتمعها المحلي، مما يقلّل فرص نمو الأعمال للنساء أكثر من الرجال. تحقيق صحفي للبنك الدولي، مارس 31، 2011. "قيود التنقل وديناميكيات سوق العمل في الضفة الغربية وقطاع غزة المتأثرين بالنزاعات" متوفر على: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2011/03/31/mobility-restrictions-and-labor-market-dynamics-in-conflict-affected-west-bank-and-gaza>

17 من شأن التوجيه الشخصي بعد التدريب/البرنامج أثناء العمل، سواء كان تدريباً أم إرشاداً، أن يساعد النساء على تطبيق ما تعلمته في البرنامج في المواقف أو المشاكل التي يواجهنها على أرض الواقع.

أ) يفسح التدريب المجال أمام النساء لتطبيق المعرفة المكتسبة في البرنامج على دراسة الجدوى الخاصة بهنّ. وعادةً ما يكون قصير الأجل وممتدداً على فترة محددة ومنظماً ويتمحور حول مجالات أو قضايا تنموية معيّنة لتحقيق أهداف محددة وفورية.

ب) يُظهر التدريب الذي يشتمل على برنامج إرشاد إلى جانب التدريب في قاعة الحصة الدراسية وبعده تأثيرات أفضل. يمكن إرشاد المشاركين مباشرة أو عبر الهاتف. مختبر الابتكار المعني بالمساواة بين الجنسين، يؤدي التدريب على المبادرة الشخصية إلى تحقيق نمو ملحوظ في الشركات الصغيرة التي تملكها النساء في توغو.

البنك الدولي، تم إدراجه في "الدليل التشغيلي لبرامج الريادة الخاصة بالنساء في البنك الدولي"، يوليو 2018. <http://documents.worldbank.org/curated/en/629041543523635439/pdf/Operational-Guide-to-Womens-Entrepreneurship-Programs-An-Overview.pdf>

18 المرجع نفسه.

19 مؤسسة التمويل الدولية. 2017. "تقرير التقييم. بنك فلسطين يدعم الاقتصاد والأعمال المملوكة للنساء" [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank\\_of\\_Palestine\\_Eval\\_Report\\_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mDM1](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mDM1)

20 ديفيد ك. إفانز، 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 للتعويض عن تكاليف المشاركة، بما فيها تكاليف النقل والدخل الضائع.

21 من الممكن أن يتم إبدال الرواتب بمخصصات أخرى. صحيح أنها قد تتيح لأكثر الناس فقراً المشاركة في البرامج. إلا أنها قد تخلق أيضاً حوافز سلبية. فقد يكون بعض المشاركين مهتمين بالمال، لا بأهداف المشروع. مبادرة الفتيات المراهقات. دليل للموارد. التصميم. تعزيز عملية إشراك الشابات. متوفر على: [https://www.s4ye.org/agi/html/Project\\_Design\\_Promoting\\_Young\\_Womens\\_Inclusion.html](https://www.s4ye.org/agi/html/Project_Design_Promoting_Young_Womens_Inclusion.html)

22 إنّ الوصول إلى خدمات رعاية الأطفال عالية الجودة وبأسعار معقولة يعود بالفائدة على الجميع. فهو يحسّن النتائج الجسدية والمعرفية للأطفال، ويعزّز فرص العمل للنساء، ويزيد الإنتاجية والأرباح للشركات، ويدعم النمو الاجتماعي والاقتصادي. مؤسسة التمويل الدولية. 2019. "معالجة المسائل المتعلقة برعاية الطفل: الجدوى من تقديم خدمات رعاية الطفل المدعومة من قبل صاحب العمل" [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/gender+at+ifc/resources/guide+for+employer-supported+childcare](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/resources/guide+for+employer-supported+childcare)

23 غالباً ما تقع مسؤولية رعاية أفراد العائلة الآخرين على عاتق المرأة في العائلة. بشكل خاص، تنهض الأم بدور مقدمة الرعاية الأساسية للأطفال في معظم الأحيان. وبالتالي، يجب أن تطلع على سن الأبوة في البلد الذي يُعرض فيه مشروعك، وعلى خدمات رعاية الأطفال المتوفرة للمشاركات. فقد تقيد الحاجة إلى رعاية الطفل قدرة المرأة على حضور التدريب أو المشاركة فيه؛ إنّ الفوائد الناجمة عن تقديم خدمات رعاية الأطفال التي تخوّلها التركيز على اكتساب مهارات ومعارف جديدة قد تفوق التكلفة التي غالباً ما تكون ضئيلة. على سبيل المثال، وفقاً لمبادرة الفتيات المراهقات، يمكن إدراج خدمات رعاية الأطفال في مشاريع التدريب على المهارات مقابل تكلفة منخفضة نسبياً على سبيل المثال، كانت التكلفة الشهرية للطالب الواحد أقل من 5 دولارات أميركية في مشروع تولّته مبادرة الفتيات المراهقات في ليبيريا. وفقاً لسياق المشروع، قد تُشكّل خدمات رعاية الأطفال مكوناً ميسور التكلفة في المشروع وتستحق أن تُدرج فيه عند محاولة الوصول إلى الشابات الضعيفات. مبادرة الفتيات المراهقات. دليل للموارد. التصميم. تعزيز عملية إشراك الشابات. متوفر على: [https://www.s4ye.org/agi/html/Project\\_Design\\_Promoting\\_Young\\_Womens\\_Inclusion.html](https://www.s4ye.org/agi/html/Project_Design_Promoting_Young_Womens_Inclusion.html)

24 باتت 54 بالمئة من النساء في المناطق المنخفضة والمتوسطة الدخل يستخدمنّ الإنترنت عبر الجوّال، مما ساهم في تقليص الفجوة بين الجنسين. ينخفض احتمال استخدام النساء للإنترنت عبر الجوّال بنسبة 20 بالمئة مقارنةً بالرجال، وقد شهدت هذه النسبة انخفاصاً من 27 بالمئة عام 2017. ويُنسب هذا الانخفاض في المقام الأول إلى التحسّن الذي شهده جنوب آسيا حيث تقلّصت الفجوة بنسبة 16 نقطة مئوية. وعلى الرغم من هذا التقدّم، ما زالت الفجوة بين الجنسين من حيث استخدام الإنترنت عبر الجوّال في المناطق المنخفضة والمتوسطة الدخل كبيرة، إذ يقلّ عدد النساء اللواتي يحصلنّ على خدمة الإنترنت عبر الجوّال عن عدد الرجال بأكثر من 300 مليون امرأة لا تزال الفجوة بين الجنسين في جنوب آسيا تمثّل الفجوة الأوسع إذ تبلغ نسبتها 51 بالمئة، فيما تظلّ متسقة إلى حد ما في مناطق أخرى مثل أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى التي تشهد ثاني أكبر فجوة بين الجنسين بنسبة 37 بالمئة. وحتى الآن، لم تشهد الفجوة الكامنة بين الجنسين في ما يتعلق بامتلاك الهاتف الجوّال أي تغيير، إذ يصعب الوصول إلى الأشخاص المتبقين غير المتصلين بالإنترنت. يقلّ احتمال امتلاك النساء للهاتف الجوّال في المناطق المنخفضة والمتوسطة الدخل عن الرجال بنسبة 8 بالمئة، ما يعني أنّ عدد النساء اللواتي يملكنّ هاتفاً جوّالاً يقلّ عن عدد الرجال بنسبة 165 مليون امرأة. الجمعية الدولية لشبكات الهاتف الجوّال، 2020، "التقرير عن الفجوة القائمة بين الجنسين في مجال ملكية الهاتف الجوّال للعام 2020" <https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2020/02/GSMA-The-Mobile-Gender-Gap-Report-2020.pdf>

25 في حالة بنك فلسطين، مال المشاركون إلى حضور البرامج عبر الإنترنت وليس شخصياً. صحيح أنّ الجلسات عبر الإنترنت لم تُشرك الحاضرين بالقدر نفسه، إلا أنّ التدريب ظلّ ممكناً حين كانت إمكانية الوصول محدودة. مؤسسة التمويل الدولية. 2017. "تقرير التقييم. بنك فلسطين يدعم الاقتصاد والأعمال المملوكة للنساء" [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank\\_of\\_Palestine\\_Eval\\_Report\\_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mDDM1](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mDDM1)

26 إذا كنت تملك نظرة واضحة عن كيفية عمل المشاركين في البرنامج في حياتهم اليومية، فستتمكّن من صنع قرارات مدروسة أكثر في ما يتعلق بتصميم وتنفيذ برنامج تدريبي وجعله متماسكاً أكثر مع تفضيلات المشاركين في البرنامج وأهدافهم الشخصية المستقبلية. تقرير التنمية في العالم للعام 2012، المساواة بين الجنسين والتنمية، البنك الدولي، العاصمة واشنطن

27 مراقبة من مؤسسة التمويل الدولية.

28 وفقاً للسياق الثقافي، قد يكون جنس المنتسب عاملاً أساسياً لنجاح عملية تقديم التدريب.

29 "المرأة والعمل والقانون" 2019. البنك الدولي للإنشاء والتعمير، البنك الدولي، العاصمة واشنطن. <https://wbi.worldbank.org/>

30 يقلّ احتمال استخدام النساء للإنترنت على الهاتف الجوّال في المناطق المنخفضة والمتوسطة الدخل عن الرجال بنسبة 20 بالمئة، ما يعني أنّ عدد النساء اللواتي يستخدمنّ الإنترنت على الهاتف الجوّال يقلّ عن عدد الرجال بـ300 مليون امرأة. يقلّ احتمال امتلاك النساء للهاتف الجوّال في المناطق المنخفضة والمتوسطة الدخل عن الرجال بنسبة 8 بالمئة، ما يعني أنّ عدد النساء اللواتي يملكنّ هاتفاً جوّالاً يقلّ عن عدد الرجال بـ165 مليون امرأة. الجمعية الدولية لشبكات الهاتف الجوّال، 2020. "التقرير عن الفجوة القائمة بين الجنسين في مجال ملكية الهواتف الجوّالة للعام 2020" <https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2020/02/GSMA-The-Mobile-Gender-Gap-Report-2020.pdf>

31 المرجع نفسه.

32 قد يتيح الاستخدام الملائم للتكنولوجيا الجديدة للمشاركين الذين يخضعون إلى قيود سفر المشاركة في البرنامج والأنشطة التي تليه. مؤسسة التمويل الدولية. 2017. "تقرير التقييم. بنك فلسطين يدعم الاقتصاد والأعمال المملوكة للنساء" [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank\\_of\\_Palestine\\_Eval\\_Report\\_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mDDM1](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mDDM1)

33 على سبيل المثال، وجدت دراسة أجراها البنك الدولي في الضفة الغربية وقطاع غزة أنّ القيود الجغرافية والاجتماعية تحدّ من قدرة المرأة على التحرك خارج مجتمعها المحلي، مما يقلّل فرص نمو الأعمال للنساء أكثر من الرجال. البنك الدولي. 31 مارس 2011. "قيود التنقل وديناميكيات سوق العمل في الضفة الغربية وقطاع غزة المتأثرين بالنزاعات" متوفر على: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2011/03/31/mobility-restrictions-and-labor-market-dynamics-in-conflict-affected-west-bank-and-gaza>

34 على الصعيد العالمي، يتّيق النساء في قدرتهنّ كرائدات أعمال بمستوى أقل من نظرائهنّ من الرجال. "تقرير رائدات الأعمال لعامي 2016/2017 الصادر عن المرصد العالمي لريادة الأعمال" - 2017-2016. <https://www.babson.edu/media/babson/site-assets/content-assets/images/news/announcements/GEM-2016-2017-Womens-Report.pdf> تمت الزيارة في 12 فبراير 2020.

35 بغض النظر عن نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، تربط علاقة سلبية وقوية بين خوف المرأة من الفشل واحتمال تأسيسها لشركة جديدة. فالنساء أقل عرضة للمخاطرة يُعتبر بناء الثقة في النفس وفعالية الذات وكفاءة التعافي من الأخطاء لدى النساء من خلال التدريب عاملاً بالغ الأهمية لنجاح المرأة كرائدة أعمال. تشكّل القيادة والحزم والمناصرة الذاتية والصمود خصائص رئيسية يتميّز بها رواد الأعمال الناجحون. "رائدة أعمال تشيلية: تعزيز دور المرأة في الأعمال الديناميكية" كلوديا بيراس، رئيسة اقتصاديّي التنمية الاجتماعية، وحدة الجنس والتنوع في بنك التنمية للبنلاند الأمريكية، 6 أبريل 2011.

36 ترك التدريب على المبادرة الشخصية أثراً على نمو الأعمال أكثر من التدريب على إدارة الأعمال فحسب (زيادة الأرباح بنسبة 40 بالمئة، مقارنةً بالمجموعة المرجعية وأثر بنسبة 5 بالمئة للتدريب التقليدي على الأعمال). عزّز التدريب على المبادرة الشخصية كفاءة التعافي من الأخطاء. مختبر الابتكار المعني بالمساواة بين الجنسين، يؤدي التدريب على المبادرة الشخصية إلى تحقيق نمو ملحوظ في الشركات الصغيرة التي تملكها النساء في توغو. البنك الدولي. تم إدراجه في "الدليل التشغيلي لبرامج الريادة الخاصة بالنساء في البنك الدولي"، يوليو 2018. <http://documents.worldbank.org/curated/en/629041543523635439/pdf/Operational-Guide-to-Womens-Entrepreneurship-Programs-An-Overview.pdf>

37 يؤدي تقدير الزوج أو الزوجة دوراً مهماً. وقد يساهم وجود الأزواج في البرامج الموجهة للمرأة في تحسين عملية نشر المعرفة. فقد يؤدي حضور الرجال إلى تغيير طبيعة المناقشات وعمقها أثناء التدريب لأنّ الرجال يضيفون خبراتهم وتجاربهم الخاصة إلى البرنامج. بالإضافة إلى ذلك، إذا حضر زوج المرأة التدريب، فيمكنهما مناقشة محتواه في المنزل. كما قد يحدّ التدريب على المساواة بين الجنسين وعلى الأعمال من النزاعات داخل العائلة، مثل القمع في العلاقات، وعليه، تصبح مشاركة المرأة في القرارات المهمة المتعلقة بالعائلة والأعمال أكثر نشاطاً وفعالية. "تأثير التدريب على المساواة بين الجنسين والأعمال على عميلات التمويل متناهي الصغر في الفيتنام"، غير منشور. 2014. <https://pdfs.semanticscholar.org/e3b4/53180f944417a6ebd367b13a47e5690a1911.pdf>

38 يبدو أنّ تدريب النساء يترك تأثيرات إيجابية أكثر على القدرة على المساومة إذا دُعِيَ الأزواج إلى المشاركة فيه أيضاً. مؤسسة التمويل الدولية. 2017. "تقرير التقييم. بنك فلسطين يدعم الاقتصاد والأعمال المملوكة للنساء" [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank\\_of\\_Palestine\\_Eval\\_Report\\_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mDDM1](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mDDM1)

39 في حالة بنك فلسطين، أقدم الرئيس التنفيذي لبنك فلسطين، وممثل مؤسسة التمويل الدولية على مستوى البلاد، والمسؤولون الحكوميون على تكريم النساء كلّ على حدة خلال حفل تخرج رفيع المستوى. أثناء الحفل، كان على المشاركات تقديم نماذج أعمالهنّ للحصول على شهادة تؤكّد مشاركتهنّ، كما أعربت شخصيات مهمة في المجتمع المحلي عن تقديرها لهنّ. وسيواصل تطبيق هذه الأنشطة التي ساعدت النساء على بناء الثقة في النفس وتعزيز القدرة على القيادة. مؤسسة التمويل الدولية. 2017. "تقرير التقييم. بنك فلسطين يدعم الاقتصاد والأعمال المملوكة للنساء" [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank\\_of\\_Palestine\\_Eval\\_Report\\_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mDDM1](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mDDM1)



- 40 إرنست ويونغ، 2013. "النساء: السوق الناشئ التالي. دعم النساء لتحقيق إمكاناتهنّ". متوفر على: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_/gl/topics/growth/WomenTheNextEmergingMarket.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_/gl/topics/growth/WomenTheNextEmergingMarket.pdf)
- 41 على سبيل المثال ، تمنح "شبكة تعليم ريادة الأعمال" جوائز ريادة الأعمال للشباب في المناطق التي تتواجد فيها.
- 42 تشكّل القيادة الحزم والمناصرة الذاتية والصمود خصائص رئيسية يميّز بها رواد الأعمال الناجحون. <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2018/01/18/new-mindset-increased-profits-lessons-from-an-innovative-entrepreneurial-training-in-togo>
- 43 تميل النساء إلى الافتقار إلى مهارات حلّ المشاكل التي تُعد عاملاً أساسياً للنهوض بدورهنّ كرائدات أعمال. وقد يساهم التدريب العملي الذي يركّز على القطاعات التي تنتشط فيها النساء في تطوير مهارات حلّ المشاكل والتفكير النقدي. مراقبة من مؤسسة التمويل الدولية.
- 44 إنّ عدم وجود قدوة يُحتذى بها في العائلة قد يحول دون مشاركة المرأة في التدريب. د. يوت ستيفان. 2011. "تداعيات الثقافة على ريادة الأعمال: النتائج الأخيرة والتوجهات المستقبلية"، جامعة شيفيلد، معهد علم النفس المهني ومركز التنمية الإقليمية الاقتصادية والمؤسسية. [https://www.uis.no/getfile.php/1352966/Forsking/Senter%20for%20Innovasjonsforskning/Stephan\\_culture-eship\\_Stava\\_08122011%20%28%29.pdf](https://www.uis.no/getfile.php/1352966/Forsking/Senter%20for%20Innovasjonsforskning/Stephan_culture-eship_Stava_08122011%20%28%29.pdf)
- 45 يُعدّ التعلّم بين الأقران مكوّناً مهماً ليحقق رواد الأعمال نتائج الاستدامة والنمو. مراقبة من مؤسسة التمويل الدولية.
- 46 من الممكن أن يؤثّر وجود الأقران على تجربة المرأة في قاعة الحصة الدراسية. فقد تُبدي ثقة أكبر في الأعمال في بيئة تدعمها أكثر أو قد تتعرّض روحها التنافسية لاستيعاب المواد التي تم التطرّق إليها حين تتواجد مع أقرانها. وعلى نحو مماثل، قد يساهم وجود صديق كشريك في التعلّم في تعزيز الشبكة الاجتماعية التي تعتمد عليها المرأة للحصول على الدعم بعد انتهاء التدريب. وقد يشمل هذا الدعم تقديم المساعدة المالية أو المعلومات أو حتى التشجيع المستمر للسعي إلى تحقيق أهداف العمل. على سبيل المثال، في دراسة حالة أجراها بنك التنمية للبلدان الأمريكية في بيرو، دُعيت النساء للانضمام إلى التدريب برفقة صديق. خلال عملية التقييم (بعد أربعة أشهر من التدريب)، لاحظت المشاركات اختلافات في السلوكيات أثناء العمل، بما فيها تولّي المزيد من الأعمال وصياغة المزيد من خطط الأعمال لزيادة الإيرادات. علوة على ذلك، سجّلت المشاركات ارتفاعاً ملحوظاً في دخل العائلة ونفقاتها وأصبحنّ أقلّ عرضة لوصف مهنتهنّ بـ"رتات منزل".
- 47 صحيح أنّ الحصول على رأس المال المبدئي يعرّض إنتاجية المرأة، إلا أنّ تمويل الشركات التي تملكها النساء عادةً ما يكون محدوداً أكثر من تلك التي يملكها الرجال. وبالتالي، من المهم أن يتم تقديم التدريب للنساء إلى جانب توفير فرص للتمويل. سارا جوهانسون دي سيلفا، بيريل باتشي، وجوزيفينا بوساداس. 2014. "الدروس المستفادة وغير المستفادة بعد من مبادرة تشمل عدة بلدان حول التمكين الاقتصادي للمرأة"، دراسات البنك الدولي، العاصمة واشنطن.
- 48 مثلاً التدريب الذي يتم تقديمه كمكمل للقروض الصغيرة. "تأثير التدريب على المساواة بين الجنسين والأعمال على عميلات التمويل متناهي الصغر في الفيتنام"، غير منشور. 2014.
- 49 قد تُقيد الحاجة إلى رعاية الطفل قدرة المرأة على حضور التدريب أو المشاركة فيه. إنّ الفوائد الناجمة عن تقديم خدمات رعاية الأطفال التي تخوّلها التركيز على اكتساب مهارات ومعارف جديدة قد تفوق التكلفة التي غالباً ما تكون ضئيلة. على سبيل المثال، وفقاً لمبادرة الفتيات المراهقات، يمكن إدراج خدمات رعاية الأطفال في مشاريع التدريب على المهارات مقابل تكلفة منخفضة نسبياً. على سبيل المثال، كانت التكلفة الشهرية للطالب الواحد أقل من 5 دولارات أمريكية في مشروع تولته مبادرة الفتيات المراهقات في ليبيريا. وفقاً لسياق المشروع، قد تُشكّل خدمات رعاية الأطفال مكوّناً ميسور التكلفة في المشروع وتستحق أن تُدرج فيه عند محاولة الوصول إلى الشابات الضعيفات، مبادرة الفتيات المراهقات. دليل للموارد. التصميم: تعزيز عملية إشراك الشابات. متوفر على: [https://www.s4ye.org/agi/html/Project\\_Design\\_Promoting\\_Young\\_Womens\\_Inclusion.html](https://www.s4ye.org/agi/html/Project_Design_Promoting_Young_Womens_Inclusion.html)
- 50 مؤسسة التمويل الدولية. 2019. "معالجة المسائل المتعلقة برعاية الطفل: الجدوى من تقديم خدمات رعاية الطفل المدعومة من قبل صاحب العمل" [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/gender+at+ifc/resources/guide+for+employer-supported+childcare](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/resources/guide+for+employer-supported+childcare)
- 51 كلوغمان، جيني، هانمر، لوسيا، تويغ، سارة، حسن، تازين، مكليدي سيلز، جنيفر وجوليت سانتاماريا. 2014. "الصوت والقدرة على التصرف: تمكين النساء والفتيات من أجل تحقيق الازدهار المشترك" مجموعة البنك الدولي، العاصمة واشنطن. متوفر على: <https://www.worldbank.org/en/topic/gender/publication/voice-and-agency-empowering-women-and-girls-for-shared-prosperity>
- 52 لقد ثبت أنّ النساء يتمتّعن بمستويات منخفضة من الثقة في النفس. قد يتوجّب على البرامج الشاملة للجنسين إدراج المزيد من الأنشطة لبناء الثقة في النفس، بغية تحقيق مستويات مماثلة من الفعالية لدى الرجال والنساء.
- 53 يُعتبر التدريب على المبادرة الشخصية أحد النُهج التي تهدف إلى تطوير المناصرة الذاتية والصمود والثقة في النفس والمخاطرة. ترك التدريب على المبادرة الشخصية أثراً على نمو الأعمال أكثر من التدريب على إدارة الأعمال فحسب (زيادة الأرباح بنسبة 40 بالمئة، مقارنةً بالمجموعة المرجعية وأثر بنسبة 5 بالمئة للتدريب التقليدي على الأعمال). عزّز التدريب على المبادرة الشخصية كفاءة التعافي من الأخطاء. مختبر الابتكار المعني بالمساواة بين الجنسين، يؤدي التدريب على المبادرة الشخصية إلى تحقيق نمو ملحوظ في الشركات الصغيرة التي تملكها النساء في توغو. البنك الدولي. تم إدراجه في "الدليل التشغيلي لبرامج الريادة الخاصة بالنساء في البنك الدولي"، يوليو 2018. <http://documents.worldbank.org/curated/en/629041543523635439/pdf/Operational-Guide-to-Womens-Entrepreneurship-Programs-An-Overview.pdf>
- 54 ترتبط الثقافة التي تدعم المجتمع بزيادة الأعمال بشكل إيجابي. على سبيل المثال، يعرف أصحاب الشركات في روسيا والصين رواد أعمال بين أوساط عائلاتهم وأصدقاء طفولتهم أكثر من نظرائهم، مما يشير إلى أنّ البيئة الاجتماعية تؤدي دوراً مهماً أيضاً (البنك الدولي 2012). مؤسسة التمويل الدولية. 2017. "تقرير التقييم: بنك فلسطين يدعم الاقتصاد والأعمال المملوكة للنساء" [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank\\_of\\_Palestine\\_Eval\\_Report\\_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1)
- 55 تدعم الشبكات نمو المرأة بطرق عديدة: تبادل المعرفة بين مختلف الفئات العمرية، وسرد قصص النجاح، ومشاركة المعرفة، وتذليل التحديات. صادق، طارق، همد، وستيفن غلوفر. 2011. "سياسات لتحفيز ريادة النساء في الأراضي الفلسطينية" القدس: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس). متوفر على: <https://library.palestineconomy.ps/public/files/server/20152201112434-1.pdf>
- 56 يُعدّ إشراك الرجال طريقة أخرى لدعم عملية بناء الثقة. في الواقع، إذا فهم الرجال جوهر البرنامج، فقد يدعمون النساء اللواتي يشاركنّ فيه بشكل أكبر. مراقبة من مؤسسة التمويل الدولية.

57 على سبيل المثال، تضمّن هذا المشروع الذي نفذته مؤسسة التمويل الدولية في قطاع غزة والضفة الغربية "ورش عمل للتوعية حول الجنسين" أعطيت للمدربين، بدءاً من استراتيجيات التدريب والتسهيل، وصولاً إلى دعم رائدات الأعمال بشكل خاص. مؤسسة التمويل الدولية. 2017. "تقرير التقييم. بنك فلسطين يدعم الاقتصاد والأعمال المملوكة للنساء." [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank\\_of\\_Palestine\\_Eval\\_Report\\_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1)

58 يُعتبر التدريب على المبادرة الشخصية أحد النُهج التي تهدف إلى تطوير المناصرة الذاتية والصمود والثقة في النفس والمخاطرة. ترك التدريب على المبادرة الشخصية أثراً على نمو الأعمال أكثر من التدريب على إدارة الأعمال فحسب (زيادة الأرباح بنسبة 40 بالمائة، مقارنةً بالمجموعة المرجعية وأثر بنسبة 5 بالمائة للتدريب التقليدي على الأعمال). عزّز التدريب على المبادرة الشخصية كفاءة التعافي من الأخطاء. مختبر الابتكار المعنى بالمساواة بين الجنسين، يؤدي التدريب على المبادرة الشخصية إلى تحقيق نمو ملحوظ في الشركات الصغيرة التي تملكها النساء في توغو. البنك الدولي. تم إدراجه في "الدليل التشغيلي لبرامج الريادة الخاصة بالنساء في البنك الدولي"، يوليو 2018. <http://documents.worldbank.org/curated/en/629041543523635439/pdf/Operational-Guide-to-Womens-Entrepreneurship-Programs-An-Overview.pdf>

59 سيميل إيسيم. 2001. "راقبو كيف تنمو النساء: خدمات تطوير الأعمال لنمو أعمال المرأة"، المركز الدولي لبحوث المرأة. متوفر على: <https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2016/10/See-How-they-Grow-Business-Development-Services-for-Womens-Business-Growth.pdf>

60 خلّص مشروع نفّذته مؤسسة التمويل الدولية مع بنك فلسطين في الضفة الغربية وقطاع غزة إلى أنّ التدريب على القيادة يكون أكثر فعالية حين يتم إدراجه في التدريب بدلاً من التطرّق إليه في جلسات فردية. استقت النساء الإلهام بالدرجة الأولى من جلسات القيادة التي تتخذ شكل تدريب ومحادثات ثنائية مباشرة وجلسات لمتحدث ضيف. كما أشارت المشاركات إلى أنّهنّ يفضّلنّ القادة من النساء (مثلاً، كمتحدثات) اللواتي تلقى خبراتهنّ وخلفياتهنّ أصداءً في صفوفهنّ. مؤسسة التمويل الدولية. 2017. "تقرير التقييم. بنك فلسطين يدعم الاقتصاد والأعمال المملوكة للنساء." [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank\\_of\\_Palestine\\_Eval\\_Report\\_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1)

61 كانت المؤسسة الدولية للتنمية تدأب على زيادة فرص الفتيات للتعلّم، بيد أنّ 31 مليون فتاة ما زالت غير ملتحقة بالمدرسة. وقد يتحوّل هذا الاختلاف في التعليم الأساسي إلى حاجز أمام المرأة طوال حياتها.

62 لا بد من التمعّن في مدى توافر نماذج يُحتذى بها من النساء للمشاركات ومرعاته عند تصميم التدريب. فمثلاً، عدم وجود قدوة يُحتذى بها في العائلة قد يحول دون مشاركة المرأة في التدريب. د. يوت ستيفان. 2011. "تداعيات الثقافة على ريادة الأعمال: النتائج الأخيرة والتوجهات المستقبلية"، جامعة شيفيلد، معهد علم النفس المهني ومركز التنمية الإقليمية الاقتصادية والمؤسسية. [https://www.uis.no/getfile.php/1352966/Forskning/Senter%20for%20Innovasjonsforskning/Stephan\\_culture-eship\\_Stava\\_08122011%20%28%29.pdf](https://www.uis.no/getfile.php/1352966/Forskning/Senter%20for%20Innovasjonsforskning/Stephan_culture-eship_Stava_08122011%20%28%29.pdf)

63 ترتبط الثقافة التي تدعم المجتمع بريادة الأعمال بشكل إيجابي. على سبيل المثال، يعرف أصحاب الشركات في روسيا والصين رواد أعمال بين أوساط عائلاتهم وأصدقاء طفولتهم أكثر من نظرائهم، مما يشير إلى أنّ البيئة الاجتماعية تؤدي دوراً مهماً أيضاً (البنك الدولي 2012). تفضّل العديد من المشاركات القائدات (المتحدثات) اللواتي تلقى خبراتهنّ وخلفياتهنّ في مجال الريادة أصداءً في صفوفهنّ. مؤسسة التمويل الدولية. 2017. "تقرير التقييم. بنك فلسطين يدعم الاقتصاد والأعمال المملوكة للنساء." [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank\\_of\\_Palestine\\_Eval\\_Report\\_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1)

64 تفضّل العديد من المشاركات القائدات (المتحدثات) اللواتي تلقى خبراتهنّ وخلفياتهنّ في مجال الريادة أصداءً في صفوفهنّ. ترتبط الثقافة التي تدعم المجتمع بريادة الأعمال بشكل إيجابي. على سبيل المثال، يعرف أصحاب الشركات في روسيا والصين رواد أعمال بين أوساط عائلاتهم وأصدقاء طفولتهم أكثر من نظرائهم، مما يشير إلى أنّ البيئة الاجتماعية تؤدي دوراً مهماً أيضاً. مؤسسة التمويل الدولية. 2017. "تقرير التقييم. بنك فلسطين يدعم الاقتصاد والأعمال المملوكة للنساء." [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank\\_of\\_Palestine\\_Eval\\_Report\\_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1)

65 على سبيل المثال، تضمّن هذا المشروع الذي نفذته مؤسسة التمويل الدولية في قطاع غزة والضفة الغربية "ورش عمل للتوعية حول الجنسين" أعطيت للمدربين، بدءاً من استراتيجيات التدريب والتسهيل، وصولاً إلى دعم رائدات الأعمال بشكل خاص. مؤسسة التمويل الدولية. 2017. "تقرير التقييم. بنك فلسطين يدعم الاقتصاد والمنشآت المملوكة من قبل النساء." [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank\\_of\\_Palestine\\_Eval\\_Report\\_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1)

66 يُعتبر التدريب الذي يشتمل على المهارات الشخصية والدعم الاجتماعي وبناء الثقة في النفس أكثر فعالية، لاسيما بالنسبة إلى النساء اللواتي يتمتّعنّ بمستوى منخفض من فعالية الذات، ويجب أن يشكل عنصراً أساسياً في برامج التدريب عالية الجودة. قد يوفّر التدريب مع الأقران أو التدريب الجماعي الدعم الاجتماعي ويعزز الثقة في النفس. مايرا بوفينيك وميغان أودونيل. مدوّنة مركز التنمية العالمية 2019: التمكين الاقتصادي للمرأة: بعض النصائح للاستثمارات المدروسة. أغسطس 26. <https://www.cgdev.org/blog/womens-economic-empowerment-some-tips-informed-investments>

67 مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج التنمية دانا فاسيليتي، 2019. "أماكن عمل محترمة: استكشاف ثمن التنمر والتحرش الجنسي الذي تدفعه الشركات في ميانمار"، [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region\\_\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/east+asia+and+the+pacific/resources/respectful+workplaces-myanmar](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region__ext_content/ifc_external_corporate_site/east+asia+and+the+pacific/resources/respectful+workplaces-myanmar)

68 كيلي، دونا، كانديدا براش، باتريسيا غرين، مايك هيرينغتون، عبد العلي، وبينني كيو. 2015. تقرير خاص: ريادة الأعمال النسائية للعام 2015. المرصد العالمي لريادة الأعمال. متوفر على: <http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/gem/Documents/GEM%202015%20Womens%20Report.pdf>

69 يُعتبر التدريب الذي يشتمل على المهارات الشخصية والدعم الاجتماعي وبناء الثقة في النفس أكثر فعالية، لاسيما بالنسبة إلى النساء اللواتي يتمتّعنّ بمستوى منخفض من فعالية الذات، ويجب أن يشكل عنصراً أساسياً في برامج التدريب عالية الجودة. قد يوفّر التدريب مع الأقران أو التدريب الجماعي الدعم الاجتماعي ويعزز الثقة في النفس. مايرا بوفينيك وميغان أودونيل. 2019. مدوّنة مركز التنمية العالمية: التمكين الاقتصادي للمرأة: بعض النصائح للاستثمارات المدروسة. أغسطس 26. <https://www.cgdev.org/blog/womens-economic-empowerment-some-tips-informed-investments>. 2019

70 رائدة أعمال تشيلية: تعزيز دور المرأة في الأعمال الديناميكية، كلوديا برباس، رئيسة اقتصادي التنمية الاجتماعية، وحدة الجنس والتنوع في بنك التنمية للبلدان الأمريكية، 6 أبريل 2011.



# 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 تقترن 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 بشكلٍ منفصل في الملحق حول المساواة بين الجنسين وفي الكفاءات السبع المعروضة في دليل التدريب.

## مخاطر إضافية لبرامج التدريب في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات

تنفيذ برامج تدريب في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات غالباً ما ينطوي على مخاطر أكبر، تتضمن المخاطر الأمنية والتهديدات المادية لمقدمي البرامج والمشاركين لاسيما أولئك الذين ينتمون إلى مجموعاتٍ مستضعفة أو مهمشة. يمكن أن تؤثر القدرات المؤسسية الضعيفة أو المنعدمة 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 تراعي توفير 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. وقد كشفت دراسة أجراها البنك الدولي مؤخراً أنّ رواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المناطق المتأثرة بالصراعات في باكستان قد وجدوا أنّ التخفيف من مستوى التوتر والإجهاد أمراً بالغ الأهمية لهم ولموظفيهم.<sup>2</sup>

## 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 فقرٍ مدقع في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات.<sup>1</sup> 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 وقتٍ مضى، يضطلع مهنيّو التدريب بدورٍ أساسي في معالجة هذه مسألة التنمية الدقيقة هذه. يزود مهنيّو 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 للفئات المستضعفة من السكان. وتُعدّ الشركات الصغيرة والمتوسطة أيضاً من العملاء الرئيسيين ونقاط الدخول بالنسبة لمنظمات التنمية، مثل مؤسسة التمويل الدولية ومهنيّي التدريب الذين تتيح برامجهم لتطوير المهارات للشركات ورواد الأعمال والموظفين تنمية اقتصاداتهم المحلية وتعزيز الاستقرار.

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

ويجب أن يراعي مهنيّو 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 معلوماتٍ إضافية عن كيفية تطبيق الاعتبارات والمهام المعروضة في دليل التدريب داخل المناطق 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 أنّها قد تساعد على توجيه تصميم البرنامج وتطويره وتنفيذه. توفر الهوامش شرحاً إضافياً وأمثلة ومراجع.

## كيف تتمّ هيكلة اعتبارات المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات؟

يجب أن يكون المشاركون محور التركيز في أي برنامج للأداء والتعلم. في حال لم تتمّ تلبية احتياجات المشاركين بشكلٍ ملائم، لن يستوعبوا المفاهيم التي تعلّموها ولن يطبقوها خلال التدريب.<sup>3</sup> تؤثر عدة عوامل 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 برنامجٍ ما وتعلّم واستخدام ما يقّده البرنامج.

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

الاعتبارات	العوامل الرئيسية	التعريف
على مستوى الدولة يمكن أن تؤثر العوامل الخارجية على تطوير برنامج تحسين الأداء وتنفيذه ونتائجه. على الرغم من أن هذه العوامل قد تكون خارجة عن السيطرة المباشرة لمهنيي التدريب، إلا أنه يجب معالجتها ومراعاتها عند تصميم برامج التعلم وتنفيذها وتقييمها.	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 العوامل الشخصية والسمات والظروف الخاصة بالمشاركين في برنامج تحسين الأداء. يمكن أن يكون مهنيي التدريب قادراً على التأثير على عددٍ من هذه العوامل.	الثقة
الصدود		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 والمدرّبين والعلاقات التجارية إلخ، التي تكمل أو تدعم الأداء المستدام قبل البرنامج وأثناءه وبعده. <sup>4</sup>



## 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 رضی 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 يحدّد 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 محدد. 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تشاور مع العميل بشأن أي تطورات سياسية أو اجتماعية حديثة قد تؤثر على البرنامج المقترح.</li> <li>◀ خلال جميع مراحل البرنامج، واكب مستجدات الوضع الأمني من خلال الاطلاع على توصيات السفر التي تصدرها القنصليات أو السفارات أو مصادر أخرى.</li> <li>◀ كُن مُلمّاً بالمناطق المتأثرة بصراعات نشطة وبالمخاطر المحتملة الأخرى في المنطقة التي يُنفذ فيها البرنامج أو بجوارها.</li> <li>◀ أكّد مع العميل حول الجهة المسؤولة عن الأمن والسلامة من مؤسسته.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ما هي الترتيبات الأمنية التي يجب القيام بها؟</li> <li>2. من هي جهة الاتصال المسؤولة عن إدارة المسائل المتعلقة بالسلامة/ الأمن لدى العميل؟</li> </ol>

## السلامة والأمن (تابع)

## مناقشة سلامة المشاركين ومقدمي الخدمات (تابع)

## السفر

- 3. ما هي موافقات السفر والتشغيل المطلوبة؟
- 4. هل قيود السفر مطبقة؟
- أحمل 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؟
- حدد 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 مقدمي خدمات نقل محترفين ومرافقين أمنيين للمشاركين في البرنامج أو مقدمي 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.
- إبحث عن طرق السفر الآمنة واتبعها.
- حدد 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 للسفر/ تأمين صحي/ إخلاء طبي 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 بمقدمي خدمات من دولة مختلفة).

## تقديم البرنامج عن بعد

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



## 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 يجذب المشاركون إلى البرنامج بفضل الدعم وليس بفضل فرص التعلم؟

- ◀ حاول استخدام الدعم غير المالي الذي يقدره المشاركون في البرنامج (مثل الوجبات خلال التدريب والنقل من وإلى أماكن التدريب).<sup>5</sup>
- ◀ في حال كنت تقدّم الرواتب، قدّمها بانتظام للمشاركين عن طريق آلية شفافة.<sup>6</sup>

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

## البيئة القانونية

أكد شروط العقد وأحكامه	<ol style="list-style-type: none"> <li>هل العملاء / الرعاة لديهم عقد موحد لمقدمي البرنامج؟</li> <li>هل العقد مناسب للمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات؟</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خلال العمل مع راعي البرنامج، قم بإنشاء نموذج تعاقدى لاستخدامه في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات يتضمّن سياسات الإلغاء وطرق الدفع (واترك مجالاً لتحديد متطلباتك الشخصية).</li> <li>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.</li> </ul>
------------------------	--	--

## البنية التحتية والخدمات اللوجستية

ناقش متطلبات خدمة الطعام والمكان والمعدات المطلوبة	<ol style="list-style-type: none"> <li>هل يتم تقديم المأكولات والمشروبات خلال البرنامج؟</li> <li>هل المكان مدفأً / مكيف؟</li> <li>من الذي سيوفر المعدات اللازمة في مكان البرنامج؟</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تأكد من العميل من الجهة المسؤولة عن توفير خدمة الطعام (إن وجدت).</li> <li>تأكد مع العميل عن توافر وسائل الراحة في مكان البرنامج (على سبيل المثال، المياه والتدفئة ومكيف الهواء).</li> <li>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.</li> </ul>
ناقش متطلبات الاتصالات	<ol style="list-style-type: none"> <li>ما هي القنوات المناسبة والمتاحة للتواصل مع المشاركين؟</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اتفق مع العميل على قنوات التواصل المناسبة للمشاركين (مثل البريد الإلكتروني والواتساب للرد على الدعوات والاشتراك).</li> </ul>

## على مستوى الفرد

## الثقة / الصمود

حدّد الحاجة إلى دعم الاحتياجات النفسية والعاطفية لدى المشاركين ولبناء قدرتهم على الصمود	<ol style="list-style-type: none"> <li>ما مدى فهم العميل لحالة المشاركين النفسية والعاطفية؟</li> <li>ما هي توقعات العميل بشأن البرامج التي تبني قدرة المشاركين على الصمود؟</li> <li>كيف يمكنك تثقيف عملائك حول التحديات النفسية والعاطفية التي يواجهها المشاركون في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات؟</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اطّلع على التبعات النفسية طويلة المدى الناتجة عن الصراعات.</li> <li>قيّم مدى وعي العميل بشأن العافية النفسية التي يمكن أن يعيق غيابها أداء العمل.</li> <li>فسّر للعميل ضرورة استيعاب الاحتياجات العاطفية والنفسية للمشاركين، كجزء من البرنامج، وكيف يؤثر ذلك إيجابياً على نتائج البرنامج وأداء العمل.<sup>7</sup></li> </ul>
---	---	---



## تقييم احتياجات الأداء

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،<sup>8</sup> 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 مُقدّمي الخدمات الاستشارية المحليين الذين يمكنهم تقديم المساعدة خلال البرنامج وبعده إذا لزم الأمر.

يمكن أن يتفاوت بشكل ملحوظ الوقت والموارد المطلوبة لتقييم الأداء بشكلٍ صحيح. يمكن أن تحتاج إلى قضاء بضع ساعات توضح خلالها للمشاركين ما يجب القيام به بعد تجربة التعلّم. أو قد تكون بحاجة إلى إجراء تقييمٍ 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 التعلّم.
- 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

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

## على مستوى الدولة

### السلامة والأمن

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

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

## الأعراف الاجتماعية والثقافية

قيم الأثر المحتمل للعوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والأمنية على محتوى البرنامج وقبوله وتطبيقه	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ما الوقائع والحواجز التي قد تتعارض مع المحتوى؟</li> <li>2. ما هي التعديلات التي قد تكون أساسية على البرنامج لتسهيل قبول المشاركين وتطبيق محتوى البرنامج؟</li> </ol>	<p>حدّد المشاكل المحلية المتعلقة بسياق البرنامج والتي قد تتطلب تغييرات في المحتوى.<sup>10</sup></p>
استكشف البرامج الحالية والماضية التي أجريت في هذه المنطقة أو مناطق مماثلة	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ما هي البرامج التي نجحت في هذه المنطقة أو المناطق المشابهة لها؟</li> <li>2. ما هي العوامل التي ساهمت في نجاح هذه البرامج؟</li> <li>3. كيف يمكن تكرار هذه العوامل أو دمجها في برنامجك؟</li> <li>4. هل ممكن الاستفادة من الموارد المستخدمة في البرامج الأخرى التي تمّ إجراؤها في المنطقة؟</li> </ol>	<p>راجع نجاح برامج التدريب الحالية في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات واعتمد عليها حيثما أمكن (من حيث المحتوى أو المنهجية).<sup>11</sup></p> <p>استفد من البرامج الموجودة للوصول إلى مُقدّمي البرامج، وتقديم التدريب، والحفاظ على تكاليف منخفضة.</p>

## الاستقرار الاقتصادي

حدّد مدى تطوّر ثقافة الأعمال الخاصة في المنطقة	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ما التقدم الذي أحرزته المنطقة في الانتقال من الشركات العامة / التي يقودها القطاع العام إلى الشركات الخاصة؟</li> <li>2. ما مدى تطور المشاركين في إدارة وتنمية أعمالهم؟</li> <li>3. ما هي التدريبات الإضافية حول مفاهيم الأعمال التي قد تكون ضرورية للمشاركين في البرنامج؟</li> <li>4. ما هي فرص العمل المحتملة المتاحة لخريجي برنامج تحسين الأداء الذي تُقدّمه؟</li> </ol>	<p>اطّلع على تاريخ وثقافة الأعمال في المنطقة.</p> <p>راجع معدلات النجاح والنمو للشركات في المنطقة.</p> <p>حدّد المواضيع التي قد تحتاج إلى مزيد من الشرح للمشاركين الذين ليسوا على دراية بمفاهيم المشاريع الخاصة.</p> <p>قيّم فرص السوق المتاحة للمشاركين لممارسة وتوسيع آفاق المهارات والمعرفة المكتسبة في برنامجك.</p>
--	---	---



## الاستقرار الاقتصادي (تابع)

<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ حصل على قوائم مُقدّمي الخدمات الاستشارية المحليين (مثل خدمات تطوير الأعمال أو المستشارين المستقلين) الذين يمكنهم استكمال ودعم برنامجك خلال تقديمه وبعد إكماله.</li> <li>◀ حدّد جودة مُقدّمي الخدمات الاستشارية المحليين.</li> <li>◀ قدّم نشاطات لبناء القدرات إذا لزم الأمر للخدمات الاستشارية المحلية (على سبيل المثال، بناء قدرات تدريب المدّرب، وتطوير مهارات التدريب)</li> </ul>	<p>1. هل يمكن لمقدّمي الخدمات الاستشارية المحليين دعم ومتابعة برنامج تحسين الأداء؟</p> <p>2. ما مدى جودة هذه الخدمات المحلية؟</p>	<p><b>حدّد مدى توافر الخدمات الاستشارية المحلية وجودتها</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ حدّد العملة المفضّلة لدى مُقدّمي البرنامج المحليين.</li> <li>◀ حدّد ما إذا كان الدفع لمقدّمي البرنامج الأجانب باهظ التكلفة بالنسبة للمنظمين المحليين.</li> </ul>	<p>1. هل يمكن لتقلبات أسعار صرف العملات أن تؤثر على قدرة المشاركين على دفع رسوم البرنامج أو قدرة المؤسسة على دفع الرسوم لمقدّم (مُقدّمي) البرنامج؟</p>	<p><b>حدد القضايا الاقتصادية ورسوم البرنامج</b></p>

## التكنولوجيا

<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ أطلب النصيحة من المنظم / الشريك المحلي بشأن القيود اللوجستية.</li> <li>◀ تأكّد ما إذا كانت المعدات التي تعمل بالطاقة الشمسية ستكون مناسبة كمعدات احتياطية.</li> <li>◀ حدد الأساليب البسيطة ومنخفضة التكنولوجيا التي يمكن للمدربين استخدامها كأساليب احتياطية.</li> </ul>	<p>1. ما هي الإجراءات الاحترازية التي يجب اعتمادها إذا حصل عطل تكنولوجي في مكان التدريب؟</p> <p>2. ما هي معدات الدعم التي قد تكون ضرورية؟</p>	<p><b>حاول الحدّ قدر الإمكان من الأعطال التكنولوجية في مكان البرنامج</b></p>
---	---	--

## البنية التحتية والخدمات اللوجستية

<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ ابحث 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).</li> <li>◀ قيّم قابلية تطوير البرنامج بناءً على إمكانية وصول المشاركين إلى أماكن التدريب أو التكنولوجيا اللازمة.</li> <li>◀ قم بمراجعة التوزّع الجغرافي للمشاركين، حيث يمكن أن يكون لذلك أثر على حضورهم وتناقص أعدادهم.</li> </ul>	<p>1. ما هي أساليب التدريب البديلة التي قد تكون مناسبة؟</p>	<p><b>قيّم خيارات النقل المتوفرة لمقدّمي البرنامج والمشاركين فيه</b></p>
--	---	--

## على مستوى الفرد

## الثقة / الصمود

<p>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.</p>	<p>1. كيف يمكنك دعم المشاركين المحتملين بشكل أفضل بينما تجري بحثاً عن احتياجاتهم من حيث الأداء؟</p> <p>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؟</p> <p>3. ما هي أوجه المرونة التي ينبغي تضمينها في تقييم احتياجات الأداء؟</p>	<p><b>استنبط طرقاً لدعم الاحتياجات النفسية والعاطفية للمشاركين</b></p>
<p>حدد ما إذا كان ينبغي تضمين تدريب الصمود في البرنامج.</p> <p>قارن القدرات الملحوظة مع التقييمات الذاتية. إذا كانت الثقة أقل من القدرات الفعلية، فكّر في وضع أنشطة خلال فترة العمل التمهيدي أو الدورة التدريبية لبناء الثقة.</p>	<p>1. هل تتناسب ثقة المشاركين في مهاراتهم مع قدراتهم الفعلية؟</p>	<p><b>قيم الحاجة إلى تقديم الأنشطة التي تعزز مثابرة المشاركين، واحترامهم للذات وثقتهم بأنفسهم</b></p>



## تصميم المناهج /

### تصميم تجارب التعلم<sup>12</sup>

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 التدريب والخبراء المحليين من أهل الاختصاص الذين يملكون إماماً مسبقاً بالسياق المحلي<sup>13</sup> 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.

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. علاوة على ذلك، يحدد المستند مدة كل قسم من تجربة التعلم وطريقة قياس النجاح في إكمال كل هدف تعلم. تسهم نتائج تقييم الاحتياجات مباشرة 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



## على مستوى الدولة

## السلامة والأمن

<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ حدّد الوقت والموارد للتدريب على السلامة.</li> <li>◀ لا تروّج لهذا التدريب في وسائل الإعلام العامة أو وسائل التواصل الاجتماعي ما لم يكن ذلك آمناً.</li> <li>◀ بلّغ المشاركين المسجلين فقط بمواقع التدريب.</li> <li>◀ شارك أرقام الهواتف ومعلومات الاتصال الخاصة بالمنظمين والمدربين الرئيسيين مع المشاركين قبل البرنامج أو التدريب، إذا كان ذلك مناسباً.</li> <li>◀ اجمع معلومات جهات الاتصال في حالات الطوارئ من جميع المشاركين.</li> <li>◀ شارك معلومات جهات الاتصال الخاصة بالسفارات والقنصليات ذات الصلة إذا شمل البرنامج مُقدمي خدمات أو مشاركين أجانب.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. هل يحتاج المشاركون إلى تدريب وإرشادات حول السلامة والأمن؟</li> <li>2. من يمكنه تقديم معلومات أمنية شاملة حول السياق المحلي؟</li> <li>3. كم من الوقت ينبغي تخصيصه لهذا التدريب؟</li> </ol>	<p><b>احرص على توفير المزيد من الإجراءات الاحترازية الأمنية للمنسّقين والمشاركين قبل تقديم البرنامج.</b></p>
---	---	--

## الأعراف الاجتماعية والثقافية

<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ استشير المتخصّصين المحليين لتلقّي الملاحظات والتأكد من تماشي المنهج مع الثقافة المحلية، ومهارات المشاركين ومعارفهم واحتياجاتهم.</li> <li>◀ عدّل الأمثلة ودراسات الحالة الواردة في البرنامج بما يعكس الاحتياجات الخاصة، والحساسيات الثقافية وظروف المشاركين في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات.</li> <li>◀ توخّ الحذر عند اختيار الصور لعرضها في الشرائح والنشرات. اطلب من خبراء محليين من أهل الاختصاص التحقق من المواد التي أعدتها.</li> <li>◀ حدّد إمكانية دعوة أشخاص من مناطق أو بلدان مختلفة. تأكد ألا يكون المشاركون من قبائل أو مجموعات أو عشائر لها تاريخ متّسم بالصراعات.</li> <li>◀ استعن بخبراء محليين مؤهلين كمدربين وحضّهم لعملية التسهيل.</li> <li>◀ درّب المدربين على كيفية معالجة المواضيع الشائكة (في حال نشوئها) والتشجيع على المناقشات السلمية.</li> <li>◀ 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.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. كيف يمكنك تعديل المنهج ومحتوى البرنامج بما يناسب السياق المحلي والجمهور المستهدف؟</li> <li>2. من الذي يمكنه مراجعة المنهج للتأكد من أنه يتناسب مع السياق المحلي ومع مستويات المهارات والمعرفة لدى المشاركين؟</li> <li>3. من المسؤول عن التحقق من محتوى البرنامج بحثاً عن المواضيع الخلافية؟</li> <li>4. هل هنالك أي توتر بين المشاركين ينبغي منحه انتباهاً خاصاً؟</li> <li>5. هل صادق القادة المحليون على الأنشطة المدرجة في المنهج؟</li> </ol>	<p><b>أمن التوافق بين التعلّم والمعايير الاجتماعية والثقافية</b></p>
--	---	--

## الاستقرار الاقتصادي

الاعتبارات والمهام	الأسئلة	النصائح والنُهج
<p><b>قم بمراجعة القيود المالية التي يفرضها البرنامج</b></p>	<p>1. كيف يمكنك الحدّ من التكاليف المترتبة على المشاركين؟</p> <p>2. كيف يمكنك الحدّ من التكاليف المترتبة على مؤسسة العمل والوكالات الراعية للحفاظ على البرنامج بعد نفاذ التمويل الأولي؟</p>	<p>أخذ بالاعتبار أساليب التعليم عن بُعد للحدّ من تكاليف السفر.</p> <p>قلّل عدد النشرات لتقليل تكاليف الطباعة.</p> <p>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</p>

#### البيئة القانونية

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

#### البنية التحتية والخدمات اللوجستية

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

## على مستوى الفرد

#### الثقة / الصمود

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

#### الثقافة والمهارات

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

## 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 مباشرةً. كن مرناً في تقديم التدريب وحضّر لتوفير أنشطة وطرق تقديم بديلة، بحسب ما تقتضيه الحاجة. تحلّ بالصبر وامنح المشاركين كل الوقت اللازم للتمدّن 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 تلبي الاحتياجات المحددة للأفراد والمجموعات.

التصائح والنُهج	الأسئلة	الاعتبارات والمهام
-----------------	---------	--------------------

### على مستوى الدولة

#### السلامة والأمن

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



## الأعراف الاجتماعية والثقافية

<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ راع الاختلافات الثقافية والسياسية.</li> <li>◀ راع قواعد اللباس المحلية.</li> <li>◀ صَعّ القواعد الأساسية وحدد المواضيع التي يمكن مناقشتها.</li> <li>◀ صَعّ قواعد أساسية تقضي باحترام آراء الآخرين.</li> <li>◀ أبقِ تركيزك على موضوع الدورة من خلال الرجوع إلى القواعد الأساسية الموضوعية.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ما هي "المواضيع الحساسة" التي قد يتم التطرق إليها؟</li> <li>2. كيف يمكن للمنسق أن يساعد المشاركين على مناقشة المواضيع الحساسة بطريقة هادئة ومحترمة ومثمرة؟</li> <li>3. ما هي الملابس المناسبة لمكان التدريب؟</li> </ol>	<p><b>تجنّب التطرق إلى أي مسائل غير ضرورية خلال تقديم التدريب</b></p>
---	---	---

## الاستقرار الاقتصادي

<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ احتفظ بمبلغ نقدي صغير.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ما الترتيبات التي يجب القيام بها للتأكد من توفر مبلغ كافٍ من المال أثناء البرنامج؟</li> </ol>	<p><b>تأكد من تلقي التمويل لتشغيل البرنامج</b></p>
--	---	--

## التكنولوجيا

<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تأكد من أنّ أجهزتك تتماشى مع قوالب الطاقة والفولتيات المحلية.</li> <li>◀ قُم بتأمين مولّد أو فكّر في استخدام المعدات التي تعمل بالبطارية.</li> <li>◀ تأكد من أنّ البطاريات مشحونة بالكامل. أحضِر بطاريات وشواحن احتياطية.</li> <li>◀ احتفظ بنسخة مطبوعة من المواد في حال انقطع التيار الكهربائي (نسخ ورقية عن صفحات العرض، نصوص مطبوعة لمقاطع الفيديو).</li> <li>◀ اضمن إمكانية تنزيل محتوى البرنامج. إذا كانت بحوزة المشاركين هواتف ذكية، فيمكنهم تنزيل المحتوى على هواتفهم الجوّالة.</li> <li>◀ تأكد من أنّ الهواتف الجوّالة مشحونة بالكامل.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. هل تتوفر معدات احتياطية في مكان التدريب؟</li> <li>2. ما هي طرق التدريب البديلة التي يمكنك استخدامها إذا واجهت عرقلة ما؟</li> </ol>	<p><b>حضّر خطة احتياطية في حال حدوث أي أعطال فنيّة</b></p>
--	--	--

## البنية التحتية والخدمات اللوجستية

<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تأكد من توافر الماء والطعام ودورات المياه ووسائل الاتصالات وآلات تصوير المستندات وغيرها في المكان أو بالقرب منه.</li> <li>◀ تأكد من توافر اللوحات الورقية والسبورات والملصقات والأقلام وأقلام المارك والشريط اللاصق للوحات الورقية والورق، إلخ.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. هل تتوفر خدمات احتياطية في مكان التدريب؟</li> <li>2. ما هي طرق التدريب البديلة التي يمكنك استخدامها إذا واجهت عرقلة ما؟</li> </ol>	<p><b>حضّر خطة احتياطية في حال حدوث أي أعطال لوجستية</b></p>
---	--	--

## على مستوى الفرد

## الثقة / الصمود

<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ خُصص بعض الوقت أثناء تدريب المدربين لمناقشة الاحتياجات النفسية والعاطفية المحتملة التي قد يعبر عنها المشاركون.</li> <li>◀ خُصص بعض الوقت ليتمكن المشاركون المحتملون من التعبير عن مشاعرهم ومخاوفهم. قد يتطلب ذلك وقتاً إضافياً خلال أنشطة البرنامج.</li> <li>◀ فكّر في تأجيل البرنامج إذا وقع حدث مؤلم قبله مباشرة، إذ قد يتعدّر على المشاركين التركيز على محتوى البرنامج.</li> <li>◀ تحلّ بالمرونة في ما يتعلق بتقديم التدريب. كن مستعداً لتوفير أنشطة وطرق تقديم بديلة، بحسب ما تقتضيه الحاجة.</li> <li>◀ استخدم أمثلة تعكس التحديات والعوامل المؤثرة المحلية.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. كيف يمكن أن يتعاطف المنسق مع احتياجات المشاركين النفسية والعاطفية المحتملة؟</li> <li>2. كيف ينبغي أن يتعامل المنسق مع الاحتياجات النفسية والعاطفية إذا عبّر عنها المشاركون أثناء الحصة الدراسية؟</li> <li>3. كيف يمكن أن يصمم المنسقون أمثلة مناسبة لدعم المشاركين؟</li> </ol>	<p><b>ادعم الاحتياجات النفسية والعاطفية للمشاركين خلال البرنامج</b></p>
--	--	---

## الثقافة والمهارات

<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ سلّط الضوء على أهمية التحلي بالصبر لتوفير متّسع من الوقت للممارسة والتكرار واستيعاب التمارين العملية متى أمكن.</li> <li>◀ فكّر في الاستعانة بمشاركين أكثر كفاءة لدعم أو إرشاد الأشخاص الذين يحتاجون إلى المزيد من المساعدة.</li> <li>◀ غيّر نهج التدريس بشكل منتظم لتلبية احتياجات كافة المتعلمين والحفاظ على حيوية التدريب ونشاطه.</li> <li>◀ ضع خطة احتياطية لكيفية تعديل جدول الأعمال في حال استغرقت الأنشطة وقتاً أطول من المتوقع.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. هل كان مستوى تعليم المشاركين كالمتوقع؟</li> <li>2. هل من طريقة للارتقاء بمستوى المعرفة لدى المشاركين لمساعدة أصحاب المهارات المتدنية؟</li> <li>3. هل يستطيع المنسقون تغيير نهج التدريس التي يعتمدونها بشكل منتظم؟</li> </ol>	<p><b>تحلّ بالصبر وامنح المشاركين كل الوقت اللازم للممارسة خلال البرنامج</b></p>
--	--	--



## ⦿ 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 واختر طرقاً آمنة للوصول إليها. ادمع احتياجات المشاركين النفسية والعاطفية وروج لشبكات دعم الأقران بغية تعزيز عملية نقل التعلّم.

يوقّر دعم نقل التعلّم الأنشطة والمواد التي تساعد المشاركين على تطبيق ما تعلّموه في الوظيفة 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:

النصائح والنهج

الأسئلة

الاعتبارات والمهام

### على مستوى الدولة

#### السلامة والأمن

رتّب لعقد حلقات المتابعة في أماكن آمنة واختر طرقاً آمنة للوصول

1. كيف يمكن إطلاع مُقدمي الدعم بعد البرنامج والمشاركين على إجراءات الطوارئ؟
  2. ما هي المستجدات المتعلقة بحالات الطوارئ التي يجب نقلها إلى مُقدمي 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 توقّف 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 للإلغاء أو تأجيل أو نقل أنشطة حلقة المتابعة خلال مهلة قصيرة.
  - ◀ استأجر مُقدمي خدمات نقل محترفين ومرافقين أمنيين 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

<ul style="list-style-type: none"> <li>أبلغ عن نتائج البرنامج بموضوعية قدر الإمكان، وابتعد عن القضايا السياسية أو الاجتماعية أو الدينية الحساسة.</li> </ul>	<p>1. كيف يجب أن يقوم مُقدّم البرنامج بإيصال نتائج البرنامج للعملاء والرعاة والمشاركين؟</p>	<p><b>تجنّب الحساسيات السياسية أو الاجتماعية في حلقات المتابعة بعد انتهاء البرنامج</b></p>
---	---	--

## الاستقرار الاقتصادي

<ul style="list-style-type: none"> <li>استعين بمقدمي خدمات تطوير الأعمال المحليين (إذا وجدوا).</li> <li>استند إلى الشبكات الشخصية وشبكات الأعمال بين الشركات لتقديم الدعم في عملية نقل التعلم.</li> <li>نسّق مع المديرين والمشرفين لاستحداث فرص التدريب في العمل.</li> <li>نسّق مع جمعيات التوظيف وأرباب العمل لاستحداث فرص التطوع أو التدريب الداخلي للمشاركين العاطلين عن العمل لممارسة المهارات والمعارف المكتسبة من برنامجك.</li> <li>استحدث فرص نقل التعلم بطريقة مرنة وملائمة لكلٍ من ربّ العمل والمشارك في البرنامج.</li> <li>قدّم حوافز مثل المساعدة في طلبات القروض المصرفية أو فرص الحصول على المشورة من قادة الأعمال المحليين.</li> <li>وقّر وسائل النقل المجانية إلى موقع الاجتماعات التي تُعقد بعد البرنامج.</li> </ul>	<p>1. كيف يمكنك تأمين الدعم في الوقت المناسب وبطريقة مجدية من الناحية الاقتصادية للمشاركين والمؤسسة الراعية؟</p>	<p><b>طوّر دعماً عالي الفعالية مقارنةً بالتكلفة ما بعد البرنامج</b></p>
--	--	---

## التكنولوجيا

<ul style="list-style-type: none"> <li>اسأل المشاركين والعملاء عن وسيلة التواصل المفضلة لديهم (مثلاً، البريد الإلكتروني أو الهاتف أو الواتساب وغيرها من الوسائل)</li> </ul>	<p>1. ما هي الوسائل البديلة المتوفرة لتعزيز التعلم بعد البرنامج؟</p>	<p><b>حدّد إمكانية وصول المشاركين إلى التكنولوجيا التي من شأنها أن تدعم التعليم عن بُعد بعد البرنامج</b></p>
---	--	--

## على مستوى الفرد

## الثقة / الصمود

<ul style="list-style-type: none"> <li>فكّر في ما إذا كان من الملائم توفير جهات اتصال تقدّم خدمات استشارية محلية.</li> <li>حافظ على نبرة صوت ملائمة ومحفّزة من دون أن تبدو متعالياً.</li> </ul>	<p>1. ما هو الدعم النفسي والعاطفي المطلوب والقابل للتطبيق بعد البرنامج؟</p>	<p><b>ادعم الاحتياجات النفسية والعاطفية للمشاركين بعد البرنامج</b></p>
---	---	--



## الشبكات

## ادعم عملية بناء شبكات بين المشاركين

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ تعاون مع العملاء أو الرعاة لتأمين المدربين أو المرشدين أو الأنشطة لتوفير الدعم ما بعد البرنامج.</li> <li>▶ 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.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ما هو الدعم الخاص الذي سيطلبه المشاركون من المدّرب أو ربّ العمل عند تطبيق المعارف أو المهارات المكتسبة حديثاً؟</li> <li>2. ما هي أفضل طريقة لتقديم الدعم؟</li> <li>3. هل يشجع تصميم البرنامج المشاركين على مواصلة التفاعل في ما بينهم بعد انتهاء البرنامج؟</li> </ol> |
|--|---|

## 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 أثرت 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.

النصائح والنُهج	الأسئلة	الاعتبارات والمهام
<b>على مستوى الدولة</b>		
<b>السلامة والأمن</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وثّق الدروس المستخلصة من دورة البرنامج وشاركها مع شبكات الأقران.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ما هي المعلومات الأمنية أو المعارف التي قد يستفيد منها مُقدّمو البرامج في المستقبل؟</li> <li>2. ما المهام التي تكلّلت بالنجاح، وما المهام التي كنت ستتولاها بشكل مختلف؟</li> </ol>	<b>حدّث المعلومات الأمنية للبرامج المستقبلية في المنطقة</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حدّد الفترات والمواقع التي لا تتزامن مع أوقات تشهد توترات سياسية أو فترات تشوبها الصراعات وأعمال العنف من أجل جمع البيانات.</li> <li>• يرجى الاطلاع على الاعتبارات السابقة المتعلقة بالسلامة وتطبيقها على جامعي البيانات والمشاركين.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ما هي الترتيبات التي يجب القيام بها لضمان سلامة مقيمي البرنامج والمشاركين؟</li> </ol>	<b>اختر أماكن ووسائل نقل آمنة أثناء جمع البيانات بعد البرنامج</b>
<b>الاستقرار الاقتصادي</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجمع البيانات الاقتصادية الخاصة بالمشاركين قبل البرنامج وبعده.</li> <li>• حدّد ما إذا كان للبرنامج أي تأثير مباشر على وضع المشاركين الاقتصادي.</li> <li>• حدّد برامج تحسين الأداء التي توقّرها المؤسسات أو مُقدّمو البرامج الآخرين والعوامل الأخرى التي لعلّها ساهمت في تحسين الأداء أيضاً خلال فترة التقييم نفسها.</li> <li>• احتسب عائد البرنامج المتوقع على الاستثمار للمساعدة على تقديم دراسة جدوى للعملاء والرعاة في المستقبل.</li> <li>• وثّق وشارك الدروس المستخلصة بشأن معالجة المسائل الاقتصادية.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. كيف أثر البرنامج على رفاهية المشاركين المالية؟</li> <li>2. ما هو عائد البرنامج المتوقع على الاستثمار/الراعي؟</li> <li>3. ما هي القضايا الاقتصادية التي قد تكون مهمة بالنسبة إلى مُقدّمي البرامج في المستقبل؟</li> </ol>	<b>أنشئ بيانات اقتصادية أساسية</b>



## الاستقرار الاقتصادي (تابع)

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

## البيئة القانونية

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

## التكنولوجيا/ البنية التحتية والخدمات اللوجستية

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

## على مستوى الفرد

## الثقة / الصمود

وَتَّق وشارك 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. قَرِّر الطريقة الأنسب للإبلاغ عن نتائج البرنامج والتدريب، مع مراعاة الأعراف الثقافية والدينية، والظروف السياسية، والمعتقدات والسلوكيات.	1. ما هي احتياجات التعلُّم النفسية والعاطفية واستراتيجيات التخفيف التي قد تكون مهمة للبرامج المستقبلية؟ 2. هل وفر البرنامج بيئة داعمة تتيح للمشاركين التفاعل في ما بينهم والتعلُّم من بعضهم البعض؟	وَتَّق احتياجات التعلُّم النفسية والعاطفية
---	---	--

## دراسة حالة: إدارة شركة تدريب واستشارات في اليمن

تقدّم شركة كابيتال مانجمنت آند كونسلتينغ (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 تزاول 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 مُقدّمي 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 الاجتماعي<sup>1</sup> لتعزيز مكاتبتها وجذب شركات جديدة. ثم، حين تدهورت خدمات الإنترنت، لجأت إلى تسجيل وتوثيق الدورة يدوياً. وطوّرت شركة CMC أيضاً خطة استراتيجية الخدمات ودرّبت موظفيها الأكفاء لضمان الامتثال.

<https://www.youtube.com/channel/UCfIUWj7x62l2climpQyVvVg><sup>1</sup>

الاعتبارات	العوامل الرئيسية	ما فعلته شركة CMC
على مستوى الدولة	السلامة والأمن	<ul style="list-style-type: none"> <li>نتيجة القيود المفروضة على السفر، حدّدت شركة CMC أماكن تدريب آمنة في مرافق العملاء للمشاركين في التدريب. تجنّبت CMC عن قصد أماكن التدريب مثل الفنادق التي غالباً ما يتم استهدافها خلال الصراعات.</li> <li>حرصت CMC على تنظيم إجراءات آمنة لتسجيل وتوثيق الدورة يدوياً، بغية تقديم برامجها التدريبية للمشاركين المستهدفين.</li> <li>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.</li> </ul>
	الأعراف الاجتماعية والثقافية	<ul style="list-style-type: none"> <li>نتيجة التعاقد من الداخل مع مُقدّمي التدريب المحليين، تلاهمت الأمتلة والحالات المستخدمة في تدريب شركة CMC مع احتياجات المشاركين الخاصة وحساسياتهم وظروفهم الثقافية.</li> <li>اقتصرت الشركة على تقديم التدريب الذي قدّمته شركة CMC على الأماكن المحلية، وبالتالي تجنّبت الصراعات المحتملة التي قد يتسبّب بها المشاركون الذين يتوافدون من منطقة مختلفة في البلد.</li> </ul>
	الاستقرار الاقتصادي	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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 تشوّه الصراعات.</li> </ul>
على مستوى الفرد	التكنولوجيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>خفّفت شركة CMC من أوجه القصور التكنولوجية من خلال الحدّ من استهلاك الطاقة والاستثمار في مولد احتياطي يعمل بالطاقة الشمسية.</li> </ul>
	البنية التحتية والخدمات اللوجستية	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدمت شركة CMC مرافق العملاء وتعاقدت مع المدربين المحليين لإجراء برامجها التدريبية، سعياً إلى خفض تكاليف السفر وخدماته اللوجستية.</li> <li>كما حاولت شركة CMC تقديم التدريب عبر الإنترنت لتخطي العوائق اللوجستية المرتبطة بالتدريب المباشر.</li> </ul>
	الثقة/ الصمود	<ul style="list-style-type: none"> <li>من خلال الاستعانة بالمدربين المحليين، كان تقديم برنامج التدريب الخاص بشركة CMC أكثر مراعاةً لحساسيات المتدربين المحليين واحتياجاتهم من حيث الدعم النفسي والعاطفي.</li> </ul>
الثقافة والمهارات	الثقافة والمهارات	<ul style="list-style-type: none"> <li>بفضل الاستعانة بالمدربين ومُقدّمي الخدمات المحليين، تمكّنت شركة CMC من تقديم الدعم للمتعلمين بعد التدريب.</li> </ul>
	الشبكات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمكّنت شركة CMC، من خلال الاعتماد على شبكاتها القائمة من مُقدّمي التدريب المحليين وعمالها، من العودة إلى المشاركين في التدريب لقياس فعالية التدريب الذي قدّمته ومواكبة احتياجات عملائها وأولوياتهم.</li> </ul>

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 التعلّم بين الأقران مكوّنًا مهمًا 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](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 "بروبلام 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 فعّالاً 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، يفصّل العديد من الكولومبيين الأموال النقدية ويخافون من التعرّض للخطف إذا اكتشف الآخرون مبلغ الأموال المودعة في حساباتهم المصرفية.
- 11 وقد أجرى البنك الدولي، على سبيل المثال، تدريباً على المبادرة الشخصية في توغو وبرنامج بروبلام مانجمنت بلاس لرواد الأعمال في باكستان وقد ترك أثراً مدياً.
- 12 غالباً ما تتداخل الاعتبارات التي تؤخذ لتصميم المناهج وتصميم تجارب التعلّم في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات، وعليه، قمنا بإدراجها في جدول واحد
- 13 يُعتبر المدربون الملمّون بالعوامل السياقية أكثر قدرةً 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 والضغط في بيئة معرضة لمخاطر عالية مرتبّط بظروفهم 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.

## مواصلة العمل على تطوّرك المهني

بصفتك مهنيّ أداء وتعلّم، يمكنك استخدام الكفاءات بطرق عديدة لدعم نموك الشخصي.

يستمر نموك كمهنيّ طوال مسيرتك المهنية. مع اكتساب الخبرات، يوسّع العديد من المهنيون نطاق أدوارهم، ويتقنون كفاءات إضافية أثناء قيامهم بذلك. على سبيل المثال، قد تستهلّ مسيرتك المهنية كمنسّق، لتصبح بعدها مصمم تجارب التعلّم. وفي وقت لاحق، قد تنتقل إلى مجال تقييم احتياجات الأداء المعقّد أو قد تصبح قائد وظيفة التعلّم داخل مؤسسة ما. صحيح أنّ الإلمام بالأدوار الأخرى هو أمر ضروري طوال مسيرتك المهنية، إلا أنّك تحتاج إلى إتقان الكفاءات اللازمة للدور الجديد الذي ستنهض به كلما انتقلت من وظيفة إلى أخرى.

سنعرض في السطور التالية بعض الطرق لاستخدام إطار معايير الكفاءات بهدف دعم نموك.

التقييم الذاتي	قيّم مهارتك ومعارفك الحالية وفقاً للمبادئ. قيّم المخرجات التي استحدثتها وفقاً لمعايير التقييم.
المطالعة	طالع الكتب والمقالات والمواقع الإلكترونية الكلاسيكية والحالية معتمداً على المبادئ كدليل.
الدورات	شارك في البرامج التي يقدّمها معهد أو كلية أو جامعة أو مؤسسات أخرى لصقل هذه الكفاءات.
المراقبة الموجهة	راقب الممارسين الماهرين أثناء قيامهم بعملهم، معتمداً على المبادئ كقائمة مرجعية لمعايير الأداء الناجح. راجع ثمار الجهود التي بذلها أشخاص آخرون، معتمداً على المبادئ كقائمة مرجعية لمعايير الأداء الناجح.
الممارسة الموجهة	اطلب من أحد زملائك مراقبة أو مراجعة عملك وتزويدك بالملاحظات، معتمداً على المبادئ كقائمة مرجعية لمعايير الأداء الناجح.
إثبات البراعة	اطلب من ممارس ماهر تقييم أدائك وفقاً للمبادئ. ويُعتبر إكمال الشهادات ذات الصلة إحدى الوسائل للقيام بذلك. اطلع على الشهادات التي تقدّمها مؤسسة التمويل الدولية والمؤسسات الشريكة الأخرى.

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

[ifc.org](http://ifc.org)



*Creating Markets, Creating Opportunities*