



مبادئ التعلم

تنفيذ برامج تعليمية فعالة، وشاملة، وقابلة للتطوير ومستدامة في الأسواق الناشئة

بالشراكة مع



Norwegian Ministry of
Foreign Affairs



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

Canada

نبذة عن مؤسسة التمويل الدولية

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

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

2121 Pennsylvania Avenue, N.W. Washington, D.C. 20433
www.ifc.org

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 تنسيقات أخرى دون الحاجة إلى تصريح مسبق من المؤسسة بشرط مراعاة الإشارة بوضوح إلى المصدر الأصلي وعدم استخدام المحتوى في الأغراض التجارية. ينبغي توجيه أي استفسارات أخرى حول الحقوق والتراخيص، بما في ذلك حقوق المؤسسات التابعة، إلى:

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

إخلاء المسؤولية

تعمل مؤسسة التمويل الدولية، وهي إحدى مؤسسات مجموعة البنك الدولي، على خلق الفرص لتمكين الناس من الخلاص من براثن الفقر وتحسين حياتهم. وتشجع المؤسسة النمو الاقتصادي المستدام في البلدان النامية عن طريق مساندة تنمية القطاع الخاص، وتعبئة رؤوس الأموال الخاصة، وتقديم الخدمات الاستشارية وخدمات التخفيف من حدة المخاطر الماثلة أمام الشركات والحكومات.

لا تعكس النتائج، والتفسيرات، والاستنتاجات المعبر عنها في هذا العمل بالضرورة وجهات نظر المدراء التنفيذيين لمؤسسة التمويل الدولية أو مجلس إدارتها أو مجموعة البنك الدولي أو 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 مصطلحاً "International Finance Corporation" و"IFC" علامات تجارية مسجلة لمؤسسة التمويل الدولية وهي محمية بموجب القانون الدولي.

مبادئ التعلم

تنفيذ برامج تعليمية فعالة، وشاملة، وقابلة للتطوير ومستدامة في الأسواق الناشئة

الغاية من مبادئ التعلم

الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعلم المستمر

يشهد عالمنا اليوم تغيّرات سريعة تفتح أبواب الفرص والتحديات على مصراعها أمام البلدان والشركات والأفراد القادرين على مواجهة متطلبات المستقبل ومواكبتها. وبالتالي يُشكّل بناء رأس المال البشري ركناً من الأركان الأساسية التي تحتاجها الاقتصادات الناشئة لتمكّن من حجز مكانة لها على ساحة المنافسة المحتمدة. يتحقّق هذا الهدف من خلال الاستثمار في التدريب والتعلّم المستمر عبر تزويد الأشخاص بالمهارات والمعلومات الضرورية لبلوغ الحدّ الأقصى من طاقاتهم وإمكانياتهم. كما يُعدّ هذا الاستثمار أساسياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة الرامية إلى وضع حدّ للفقر المدقع وإنشاء مجتمعات أكثر شمولية. بيد أنّ قطاع التدريب والتعليم في هذه الأسواق بحاجة أيضاً إلى التأقلم بشكل مستمر لمواكبة مستويات المهارات المطلوبة والتي لا تتفكّ تتطوّر.

مواجهة تحدي المهارات الجديدة المطلوبة

تُنق البلدان كل عام مليارات الدولارات على المساعدات الإنمائية الهادفة إلى بناء القدرات. إلا أنّ النتيجة غالباً ما تأتي مخيّبة للآمال أو غير قابلة للقياس. فالعديد من برامج التدريب الحالية إما غير قابلة للتطوير أو غير فعالة بالنسبة لتكلفتها، وغالباً ما يملك المدّربون وصولاً محدوداً إلى الأدوات والموارد التي تساعدهم في التغلب على هذا التحدي. وفي سبيل تلبية هذه الحاجة، تعاونت مؤسسة التمويل الدولية مع رواد وقادة قطاع التدريب والتعلّم لإنشاء مجموعة من مبادئ التعلّم لمُقدّمي خدمات التدريب والاستشارات العاملين في الأسواق الناشئة. من جهة أخرى، يضع دليل التدريب المرفق مبادئ التعلّم هذه موضع التنفيذ. يوفّر دليل التدريب إطار عمل قائماً على الكفاءة بحيث يمكن للممارسين استخدامه من أجل تصميم وتنفيذ برامج تعليمية وتدريبية ناجحة، فضلاً عن تعزيز قدرات العملاء من الشركات وبناء القوى العاملة الماهرة تحضيراً للمستقبل.

ويتم التركيز بشكل أساسي على البرامج التي تستهدف الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة التي توفر غالبية الوظائف والمدخيل في البلدان الناشئة، وذلك بغية تشجيع النساء من رائدات الأعمال على إطلاق العنان لقدراتهنّ، وبهدف تطوير رأس المال البشري في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات والعنف.

مبادئ التعلّم ودليل التدريب من مؤسسة التمويل الدولية

تمثّل مبادئ التعلّم صفات أساسية تضمن فعالية أي مشروع لتحسين الأداء، فيما يوفّر دليل التدريب خطوات مفصّلة ونصائح سديدة لحسن سير كل مرحلة من مراحل المشروع. يمكن استخدام دليل التدريب هذا من قبل المدّربين، والمعلّمين ومُقدّمي الخدمات الاستشارية، فضلاً عن المتخصّصين في تصميم وتطوير التجارب التعليمية في مجموعة متنوعة من الوسائط، والإداريين ومديري المشاريع ممّن يشرفون على برامج التدريب الكبرى، ومديري العلاقات، ومستشاري التعليم وكل من لديه اهتمام بنقل المعارف والمهارات. كما يمكن للشركات والمؤسسات استخدام مبادئ التعلّم هذه ودليل التدريب المرفق بها كمعيار لتحديد واختيار حلول التعلّم وخطط العمل ومُقدّمي الخدمات عند تنفيذ مشاريع التدريب والتعليم وبناء القدرات.

تستند مبادئ التعلّم ودليل التدريب إلى أفضل الممارسات المستمدّة من مجموعة مؤسسات ومتخصّصين في مجال التعليم، فضلاً عن خبراء في المبادرات الشاملة للجنسين، وموظّفي مؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي العاملين في الأسواق الناشئة، بما في ذلك المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات. سيتم تحديث مبادئ التعلّم ودليل التدريب بما يضمن مواكبة أفضل الممارسات واحتياجات القطاع.

مبادئ التعلم

هناك ثمانية مبادئ للتعلم تندرج تحت أربعة عناصر رئيسية تمثل أسس النجاح لبرامج التدريب وتطوير المهارات؛ وهي أن تكون فعالة، وشاملة، وقابلة للتطوير ومستدامة. وهذه هي النتائج التي تسعى مؤسسة التمويل الدولية ومجموعة البنك الدولي إلى تحقيقها في كافة المشاريع في الأسواق الناشئة.

مستدامة	قابلة للتطوير	شاملة	فعالة
<p>7 الاستعانة بمقدمي خدمات محليين ومُهلين لتقديم البرامج التعليمية والمساعدة في تطوير قدراتهم.</p> <p>8 نقل برامج التعليم بفعالية إلى العميل من أجل دعم الاستدامة وقدرة الأعمال على الصمود ومواجهة الأزمات على المدى الطويل.</p>	<p>5 الاستفادة من الحلول الرقمية والمكونات القابلة لإعادة الاستخدام من أجل تصميم برامج تعليمية تفاعلية تُحقق أكبر قدر من الفعالية بالنسبة لتكلفتها وقابلة للتطوير.</p> <p>6 تطبيق مقارنة منهجية قائمة على الكفاءات في تطوير برامج التعلم وتنفيذها لضمان الجودة والتناسق.</p>	<p>3 معالجة فجوات الأداء والتحديات التي تواجه الأسواق الناشئة والمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات.</p> <p>4 تطوير حلول تعلم شاملة للجنسين تعزز إمكانية وصول الجنسين إلى برامج بناء المهارات على قدم المساواة وتتحد من العقبات التي تعترض المشاركة.</p>	<p>1 مواءمة أهداف التعلم وأساليب التقييم مع احتياجات أداء العميل وأهدافه التجارية</p> <p>2 تطوير برامج تعليمية تعالج نقص المهارات والمعارف لدى المشاركين وتعزز قدرتهم على التكيف.</p>

فعالة

المبدأ 1

مواءمة أهداف التعلم وأساليب التقييم مع متطلبات العميل لتطوير الأداء وأهدافه التجارية

يتعين على المدرب أو خبير تطوير المهارات التعاون بشكل دائم ووثيق مع العميل سواء كان رائد أعمال أو شركة أو مؤسسة من أجل اكتساب فهم أوضح لنتائج تطوير الأداء المنشود والغايات والأهداف التجارية المرجوة. ينبغي أن يتواءم كل المحتوى والأنشطة في البرنامج مع هذه النتائج. يجب تطوير أساليب وأدوات تقييم لقياس نجاح هذه النتائج. كما ينبغي إبرام الاتفاقيات مع العملاء لضمان تطابق أهداف التعلم مع الأهداف التجارية.

المبدأ 2

تطوير برامج تعليمية تعالج نقص المهارات والمعارف لدى المشاركين وتعزز قدرتهم على التكيف.

عند تطوير برامج التعلّم، يجب على الممارسين استشارة العميل وأصحاب المصلحة المعنيين بمن فيهم المشاركين لتشكيل فهم واضح عن الحاجات الأساسية، ومعارف المشاركين ومهاراتهم. كما ينبغي أن تتضمن برامج بناء المهارات أدوات للتحقق من اكتساب المشاركين للمهارات والمعارف الجديدة وقياس مستواهم. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون التجارب التعليمية تفاعلية ومُدارة بطريقة تُحقق نجاح كل من المنسقين والمشاركين.

شاملة

المبدأ 3

معالجة فجوات الأداء والتحديات التي تواجه الأسواق الناشئة والمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات.

يواجه خبراء الأداء والتعلّم تحديات إضافية عند العمل في الأسواق الناشئة والمناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات. وقد يكون ذلك على المستوى العام ومرتبباً على سبيل المثال بالمشهد الاقتصادي أو القانوني، وجوانب السلامة والأمن، الثقافة المحلية، الحساسيات الدينية والسياسية أو إمكانية الاعتماد على البنية التحتية والتكنولوجيا. كما يمكن أن تنشأ هذه التحديات على المستوى الفردي وتتضمن مستويات الثقة والمرونة لدى المشارك، القيود المفروضة على ميزانيته وإمكانية الوصول إلى شبكات التعلّم. في كلتا الحالتين، ينبغي أن تتكيف برامج التعلّم مع الحاجات الفريدة لمكان إجراء البرنامج والمشاركين فيه.

المبدأ 4

تطوير حلول تعلّم شاملة للجنسين تعزز إمكانية وصول الجنسين إلى برامج بناء المهارات على قدم المساواة وتحد من العقبات التي تعترض المشاركة.

غالباً ما تواجه النساء في الأسواق الناشئة عقبات كبرى في مزاولة الأعمال، والحصول على تمويل أو التقدّم في المهنة. لذلك، تراعي البرامج الشاملة للجنسين بعض الجوانب التي قد تحدّ من مشاركة النساء بشكل غير عادل. على سبيل المثال، تأخذ هذه البرامج بعين الاعتبار القيود المتعلقة بالتنقل والسلامة من خلال توفير وسائل نقل آمنة، كما تُراعي المسؤوليات العائلية للمشاركين من خلال تقديم التدريب خلال فترة الدوام المدرسي، فضلاً عن توفيرها لمحتوى تدريبي مُخصّص ليناسب مختلف المستويات التعليمية. كما تهدف هذه البرامج إلى تعزيز ثقة النساء في قدراتهن من خلال الأنشطة التي تُساهم في بناء الثقة بالنفس. علاوة على ذلك، تركز هذه البرامج على تطوير المهارات عبر توفير الوصول إلى خدمات التوجيه والتدريب وشبكات النّدّ للنّدّ.

قابلة للتطوير

المبدأ 5

الاستفادة من الحلول الرقمية والمكونات القابلة لإعادة الاستخدام من أجل تصميم برامج تعليمية تفاعلية تُحقق أكبر قدر من الفعالية بالنسبة لتكلفتها وقابلة للتطوير.

ينبغي أن تركز البرامج التعليمية على المشاركين وأن تتضمن أساليب تعليمية وحلولاً رقمية تزيد من مستوى انخراط المشاركين وتفاعلهم. كما يجب تصميم البرامج بمكونات يمكن تكرارها وتعديلها بسهولة كلما أمكن للتأكد من تحقيقها لأكثر قدر من الفعالية بالنسبة لتكلفتها وأنها قابلة للتطوير.

المبدأ 6

تطبيق نهج نظامي يقوم على الكفاءات عند تطوير برامج التعلّم وتنفيذها لضمان جودتها وتناسقها.

يؤدي اتباع عملية ممنهجة إلى تحسين القيمة والأثر وجودة مبادرات تحسين الأداء، كما يُعزز القدرة على المساءلة و يتيح المقارنة بين المشاريع والمؤسسات. يوفّر دليل التدريب من مؤسسة التمويل الدولية مجموعةً دقيقة من الكفاءات التي يحتاجها المدربون ومُقدّمو الخدمات الاستشارية والمعلّمون وغيرهم من خبراء تطوير المهارات، بما يُراعي متطلبات الأسواق الناشئة.

مستدامة

المبدأ 7

الاستعانة بمقدمي خدمات محليين مؤهلين لتقديم البرامج التعليمية والمساعدة في تطوير قدراتهم.

الاستعانة بمقدمي خدمات محليين في تقديم برامج التدريب والتعلم من شأنه أن يحقق مزايا مختلفة على عدة مستويات. غالباً ما يكون لدى مُقدمي الخدمات المحليين معلومات دقيقة حول الاعتبارات والتحديات التي ينطوي عليها تطوير أو تنفيذ برامج بناء المهارات في الأسواق الناشئة. وفي الوقت عينه، يمكن للاستعانة بمقدمي خدمات محليين أن يُساعد في تعزيز سوق الخدمات الاستشارية في تلك المنطقة وترسيخ شبكة الموارد المتوفرة لديها مما يُعزز من بناء القدرات في القطاع الخاص.

المبدأ 8

نقل برامج التعليم بفعالية إلى العميل من أجل دعم الاستدامة وقدرة الأعمال على الصمود أمام الأزمات على المدى الطويل.

تؤمّن برامج بناء المهارات الفعالة الدعم للمشاركين لتطبيق المهارات والمعارف التي اكتسبها خلال البرنامج وبعده على أرض الواقع. يجب أن تشمل البرامج خططاً لتطبيق برامج التعلّم بالاستعانة بالموارد الداخلية للعميل من أجل الحفاظ على أداء المشاركين على المدى الطويل.

قاموس المصطلحات

العميل

العميل هو جهة الاتصال الرئيسية في الشركة أو المؤسسة التي تطلب حلّ التعلّم أو الأداء.

الكفاءات

تشير الكفاءات إلى المعارف والمهارات والمواقف المترابطة، والقيم الضرورية لتقديم أداء فعال في مجال محدّد. ثمة سبع كفاءات رئيسية مترابطة لدى خبير الأداء والتعلّم، ألا وهي: إبرام شراكة مع العملاء، تقييم احتياجات الأداء، تصميم المناهج، تصميم تجارب التعلّم، تنسيق عملية التعلّم، دعم نقل التعلّم وتقييم التعلّم. يُشار إلى هذه الكفاءات أيضاً بصفتها مراحل المشروع، ذلك أنّها تتواءم مع المهام التي يضطلع بها الخبير لتطوير وتنفيذ وإدارة منتج أو خدمة لتحسين الأداء.

المناهج

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.

المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات

تعاني المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات من صراع مستمر أو عواقب أعمال العنف في الماضي، كما تواجه تحديات اقتصادية خطيرة بما في ذلك تضرر البنية التحتية، وتراجع حجم القطاع الخاص وضعف البيئات والمؤسسات التنظيمية. وغالباً ما يعاني رواد الأعمال في المناطق الهشة والمتأثرة بالصراعات للحصول على رأسمال وتدريب.

شاملة للجنسين

يشير المصطلح "شاملة للجنسين" إلى البرامج المتاحة للرجال والنساء على حد سواء، ولكنها مصمّمة للتغلّب على أي عقبات تعيق مشاركة النساء بشكل كامل. يُعدّ تطبيق برامج بناء المهارات الشاملة للجنسين طريقة فعالة لتعزيز المساواة بين الجنسين والقضاء على التحيز بينهما.

المساواة بين الجنسين ليست ضرورةً اجتماعية وأخلاقية فحسب، بل ضرورة اقتصادية أيضاً. فقد وجدت دراسة أجراها البنك الدولي أنّ البلدان حول العالم تخسر 160 تريليون دولار أميركي بسبب الفرق في الدخل الذي يجنيه الرجال والنساء على مدى حياتهم. غير أنّ الشركات تدرك أنّ سدّ الفجوة بين مشاركة النساء والرجال على الصعيد الاقتصادي من شأنه أن يعزز نمو الأعمال والاقتصادات كما يحسّن حياة العائلات والمجتمعات ككلّ.

تجارب التعلّم

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 مدّربين، 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.

الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

يتراوح نطاق الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بين رواد الأعمال المنفردين والشركات التي تضمّ 100 موظف. تُعدّ هذه الشركات هامة في الأسواق الناشئة تحديداً، حيث تولّد دخلاً ضرورياً لاستمرار الاقتصاد وتخلق ما بين 70 إلى 95 بالمئة من فرص العمل المتوفرة.

قد ينطبق مصطلح "الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة" أيضاً على المزارعين، وفي بعض الأحيان على رواد الأعمال المحتملين مثل الشباب العاطل عن العمل واللاجئين. أما في سياق مبادرات تحسين الأداء، فقد تمثّل الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة أيضاً المتعلّمين، أو المتلقّين أو المستفيدين.

الأداء

يشير الأداء إلى السلوكيات التي تولّد نتائج قابلة للقياس والتي تشير إلى التقدّم نحو الهدف أو تحقيقه.

خبير الأداء والتعلّم (خبير التدريب)

في هذا المستند، يُشار إلى خبير الأداء والتعلّم بصفته خبير التدريب الذي يوفّر خدمات تحسين الأداء للعملاء. قد يتولى الخبراء في هذا المجال أدواراً عدة تشمل ما يلي: مديرون يشرفون على فرق التعلّم والتطوير، مدّربون، معلّمون، مصمّمون تعليميون يقومون بتصميم وتطوير تجارب التعلّم في مجموعة من الوسائط، مديرو مشروع يشرفون على جهود التدريب الواسعة، مديرون، مديرو علاقات أو مستشارو تعليم يضطلعون بتقييم الوضع ويقترحون ما إذا كان التعلّم مفيداً في هذه الحالة أم لا ويعملون كهمزة وصل بين قادة الأعمال ومهام التعلّم ضمن المؤسسة، ومقيّمون يدرسون فعالية تجارب التعلّم.

تحسين الأداء

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

حلول تحسين الأداء

تهدف حلول تحسين الأداء إلى مساعدة الأفراد على تطوير المهارات، والمعارف والسلوكيات 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 التعلّم أو الأداء هدفاً واسعاً طال تبعاته النتائج الإجمالية للشركة.

