



# مبادئ التعلم

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

بالشراكة مع



# نبذة عن مؤسسة التمويل الدولية

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

## الحقوق والتصريح بالطبع والنشر

المادة العلمية الواردة في هذا العمل محمية بموجب حقوق الطبع. تشجع مؤسسة التمويل الدولية على نشر هذا العمل وتمنح في العادة الإذن بنسخ أجزاء من العمل دون تأخير وعندما يكون النسخ للأغراض التعليمية وغير التجارية من دون مقابل، مع مراعاة التنسيب للمصدر الأصلي. ينبغي توجيه أي استفسارات أخرى حول الحقوق والتراخيص، بما في ذلك حقوق المؤسسات التابعة، إلى:

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

## إخلاء المسؤولية

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

لا تعكس النتائج، والتفسيرات، والاستنتاجات المعبر عنها في هذا العمل بالضرورة وجهات نظر المدراء التنفيذيين لمؤسسة التمويل الدولية أو مجلس إدارتها أو مجموعة البنك الدولي أو مديريه التنفيذيين أو الحكومات التي يمثلونها. لا تضمن مؤسسة التمويل الدولية دقة، المحتوى الوارد في هذا العمل ولا تتحمل أية مسؤولية عن أي تبعات تنجم عن استخدامه. مؤسسة التمويل الدولية هي منظمة دولية تأسست بموجب اتفاقية تأسيس بين الدول الأعضاء في المؤسسة، وهي إحدى أعضاء مجموعة البنك الدولي. تعود ملكية جميع الأسماء، والشعارات، والعلامات التجارية إلى مؤسسة التمويل الدولية ولا يجوز لك استخدام أي من هذه المواد لأي غرض كان دون الحصول على الموافقة الخطية الصريحة من جانب مؤسسة التمويل الدولية. فضلاً عن ذلك، يعد مصطلحاً "International Finance Corporation" و"IFC" علامات تجارية مسجلة لمؤسسة التمويل الدولية وهي محمية بموجب القانون الدولي.



# مبادئ التعلّم

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

## الغاية

### الاستثمار في الرأسمال البشري من خلال التعلّم 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 الرأسمال البشري ركناً من الأركان الأساسية التي تحتاجها الاقتصادات الناشئة لتمكّن من حجز مكانة لها على ساحة المنافسة المحتدمة. 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 تنفك 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 غير قابلة للتطوير أو منخفضة الفعالية مقارنةً بالتكلفة، وغالباً ما يملك المدّربون وصولاً محدوداً إلى الأدوات والموارد التي تساعد في التغلب على هذا التحدي. ولمعالجة هذه الحاجة، تعاونت مؤسسة التمويل الدولية مع قادة القطاع لإنشاء مجموعة من مبادئ التعلّم لمزوّد خدمات التدريب والاستشارات العاملين في الأسواق الناشئة. من جهة أخرى، يضع دليل التدريب المرفق مبادئ التعلّم هذه موضع التنفيذ. يوفّر الدليل إطار عمل قائماً على الكفاءة بحيث يمكن للممارسين استخدامه من أجل تصميم وتنفيذ برامج تعليمية وتدريبية ناجحة، فضلاً عن تعزيز قدرات الشركات المتعاملة وبناء القوى العاملة الماهرة تحضيراً للمستقبل.

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

### مبادئ التعلّم ودليل التدريب من مؤسسة التمويل الدولية

تمثّل المبادئ صفات أساسية تضمن فعالية أي مشروع لتحسين الأداء، فيما يوفّر الدليل خطوات مفصّلة ونصائح سديدة لحسن سير كل مرحلة من مراحل المشروع. يمكن استخدام هذا الدليل من قبل المدّربين، والمعلّمين ومزوّد 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 وأيّ من ينشد نقل المعارف والمهارات. كما يمكن استخدام هذه المبادئ والدليل المرفق بها من قبل الشركات والمؤسسات كمعيار فرز عند تحديد الحلول، وفي خطط العمل أو من قبل جهات البيع في 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 البلدان الهشة والمتأثرة بالصراعات. سيتمّ تحديث المبادئ والدليل بما يضمن مواكبة أفضل الممارسات واحتياجات القطاع.

# المبادئ

ثمة ثمانية مبادئ للتعلّم. وتعكس هذه المبادئ العناصر الأربعة الرئيسية لنجاح برامج التدريب وتطوير المهارات، إذ ينبغي 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 بمزوّدين محليين مؤهلين لتقديم البرامج التعليمية والمساعدة في تطوير قدراتهم.</p> <p>8 نقل برامج التعليم بفعالية إلى العميل من أجل الترويج للاستدامة ومرونة الأعمال على المدى الطويل.</p>	<p>5 الاستفادة من الحلول الرقمية والمكونات القابلة لإعادة الاستخدام من أجل تصميم برامج تعليمية تفاعلية عالية الفعالية مقارنةً بالتكلفة وقابلة للتطوير.</p> <p>6 تطبيق مقارنة منهجية قائمة على الكفاءات في تطوير برامج التعلّم وتنفيذها لضمان الجودة والتناسق.</p>	<p>3 معالجة فجوات الأداء والتحديات التي تواجه الأسواق الناشئة والبلدان الهشة والمتأثرة بالصراعات.</p> <p>4 تطوير حلول تعلّم شاملة للجنسين تعزّز إمكانية وصول الجنسين إلى برامج بناء المهارات على قدم المساواة وتحد من العقبات التي تعترض المشاركة.</p>	<p>1 مواءمة أهداف التعلّم وأساليب التقييم مع احتياجات أداء العميل وأهدافه التجارية.</p> <p>2 تطوير برامج تعليمية تعالج نقص المهارات والمعارف لدى المشاركين وتعزّز قدرتهم على التكيف.</p>

## فعالة

### المبدأ 1

مواءمة أهداف التعلّم وأساليب التقييم مع احتياجات أداء العميل وأهدافه التجارية

يتعيّن على المدرب أو خبير تطوير المهارات التعاون بشكل دائم وثيق مع العميل سواء كان رائد أعمال أو شركة أو مؤسسة من أجل اكتساب فهم أوضح لنتائج الأداء والغايات والأهداف التجارية المنشودة. ينبغي أن يتواءم كل المحتوى والأنشطة في البرنامج مع هذه النتائج. يجب تطوير هذه الأساليب لقياس النجاح. كما ينبغي إبرام الاتفاقيات مع العملاء لضمان تطابق أهداف التعلّم مع الأهداف التجارية.

## المبدأ 2

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

عند تطوير برنامج تعليمي، يترتب على الممارسين استشارة العميل وأصحاب المصلحة المعنيين بمن فيهم المشاركين لتشكيل فهم واضح عن الحاجات الأساسية، ومعارف المشاركين ومهاراتهم. كما ينبغي أن تتبنت برامج بناء المهارات من المهارات والمعارف الجديدة التي اكتسبها المشاركون وتقيس درجتها. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون التجارب التعليمية تفاعلية ومُدارة بطريقة تتيح للمنسقين والمشاركين تحقيق النجاح.

## شاملة

### المبدأ 3

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

يواجه خبراء الأداء والتعلم تحديات إضافية عند العمل في الأسواق الناشئة والبلدان الهشة والمتأثرة بالصراعات. وقد يكون ذلك على المستوى العام ومرتبطة على سبيل المثال بالبيئة الاقتصادية أو القانونية، السلامة والأمن، الثقافة المحلية، الحساسيات الدينية والسياسية أو موثوقية البنية التحتية والتكنولوجيا. كما يمكن أن تنشأ هذه التحديات على المستوى الفردي وتعكس مستويات الثقة والمرونة لدى المشارك، القيود المفروضة على الميزانية وإمكانية الوصول إلى الشبكات. في كلتا الحالتين، ينبغي أن تتكيف برامج التعلم مع الحاجات الفريدة لمكان إجراء البرنامج والمشاركين فيه.

### المبدأ 4

تطوير حلول تعلم 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 التقدم في المهنة. لذلك، تراعي البرامج الشاملة للجنسين مسائل معينة 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 تلائم مختلف المستويات التعليمية عبر تصميم محتوى الدورة التعليمية حسب المتطلبات الشخصية، وتُعزز من ثقة النساء في قدراتهنّ عبر إجراء أنشطة تبني ثقتهنّ بالنفس. علاوة على ذلك، تركز هذه البرامج على تطوير المهارات عبر توفير الوصول إلى خدمات التوجيه والتدريب وشبكات الند للند.

## قابلة للتطوير

### المبدأ 5

الاستفادة من الحلول الرقمية والمكونات القابلة لإعادة الاستخدام من أجل تصميم برامج تعليمية تفاعلية عالية الفعالية مقارنةً بالتكلفة وقابلة للتطوير.

ينبغي أن تركز البرامج التعليمية على حاجات المشاركون وتتضمن أساليب تعليمية وحلولاً رقمية تزيد من مستوى الانخراط والتفاعل. كما يجب تصميم البرامج بمكونات يمكن تكرارها وتعديلها بسهولة كلما أمكن للتأكد من أنها عالية الفعالية مقارنةً بالتكلفة وقابلة للتطوير.

### المبدأ 6

تطبيق مقاربة منهجية قائمة على الكفاءات في تطوير برامج التعلم وتنفيذها لضمان الجودة والتناسق.

يؤدي اتباع عملية منهجية إلى تحسين القيمة والأثر وجودة مبادرات تحسين الأداء، كما يعزز المساءلة و يتيح المقارنة بين المشاريع والمؤسسات. يوفر دليل التدريب من مؤسسة التمويل الدولية مجموعةً دقيقة من الكفاءات التي يحتاجها المدربون ومزودو الخدمات الاستشارية والمعلمون وغيرهم من خبراء تطوير المهارات، بما يراعي حاجات الأسواق الناشئة كل على حدة.

## مستدامة

### المبدأ 7

الاستعانة بمزودين محليين مؤهلين لتقديم البرامج التعليمية والمساعدة في تطوير قدراتهم.

تتيح الاستعانة بمزودين محليين معتمدين ومؤهلين الحصول على مزايا مختلفة على مستويات عديدة. غالباً ما يكون لدى المزودين المحليين معلومات دقيقة حول الاعتبارات والتحديات التي ينطوي عليها تطوير أو تنفيذ برامج بناء المهارات في الأسواق الناشئة. وفي الوقت عينه، يمكن للاستعانة بمزودين محليين أن تساعد على تعزيز سوق الخدمات الاستشارية في تلك المنطقة وترسيخ شبكة الموارد المتوفرة لتعزيز بناء القدرات في القطاع الخاص.

### المبدأ 8

نقل برامج التعليم بفعالية إلى العميل من أجل الترويج للاستدامة ومرونة الأعمال على المدى الطويل.

تؤمن برامج بناء المهارات الفعالة الدعم للمشاركين فيما يطبقون المهارات والمعارف التي اكتسبوها في بيئاتهم الواقعية خلال البرنامج وبعده. يجب أن تشمل البرامج خطط انتقال تعزز الموارد الداخلية للعميل من أجل الحفاظ على أداء المشاركين على المدى الطويل.

## 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.

## البلدان الهشة والمتأثرة بالصراعات

تعاني البلدان 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 البلدان 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 الشامل للجنسين طريقة فعالة لتعزيز المساواة بين الجنسين والقضاء على التحيز بينهما.

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

## 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، ومقيمون 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. وهي تشمل التدريب والتحسين عبر إنشاء الحوافز، وتبسيط عمليات وأنظمة العمل، ومنح حق الولوج 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 التعلّم أو الأداء هدفاً واسعاً تطلّ تبعاته النتائج الإجمالية للشركة.



