



منظمة  
العمل  
الدولية

100  
1919-2019

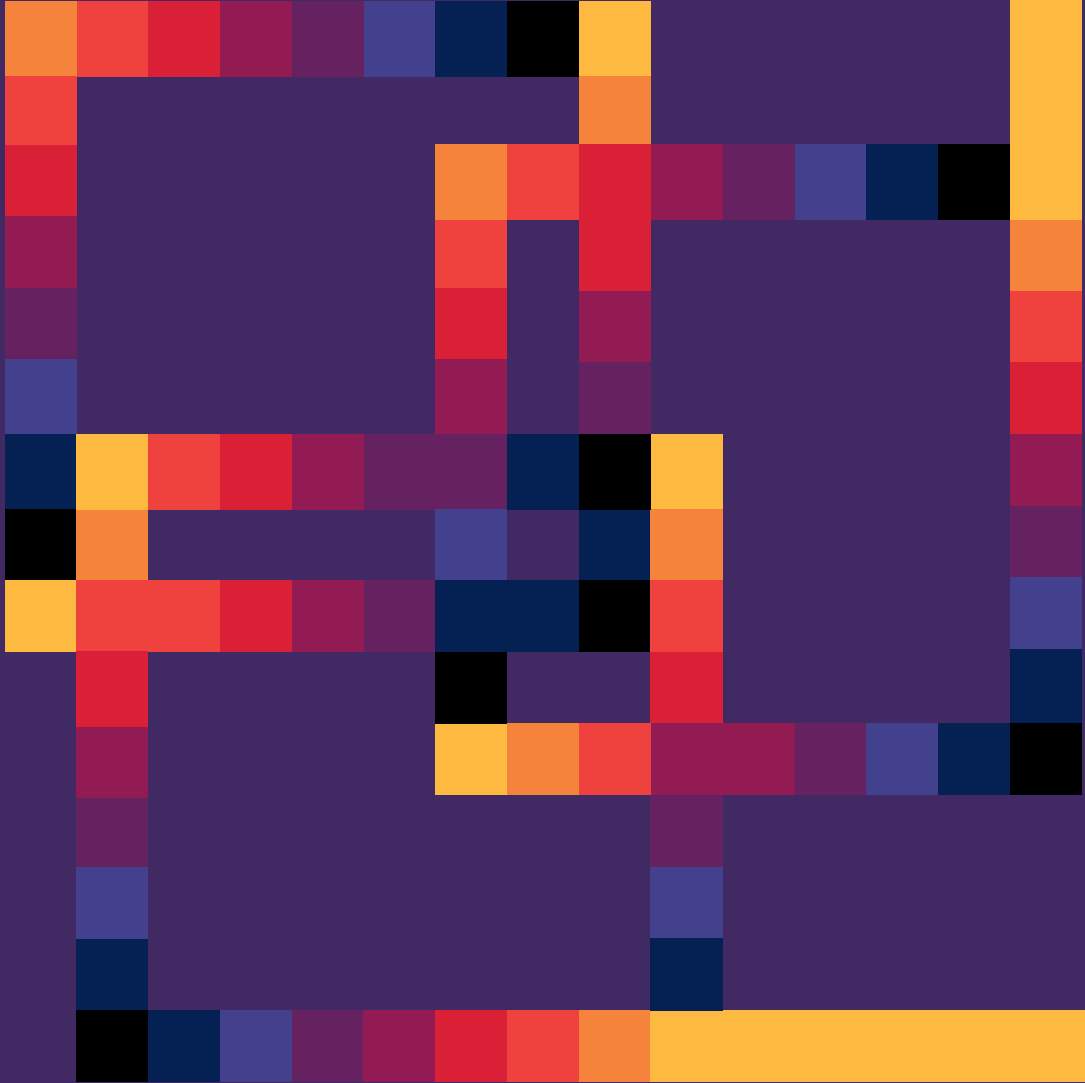
يونسكو

معاً من أجل الأطفال



الوكالة الإيطالية  
للمتنية والتعاون

# المبادئ التوجيهية للتدريب غير النظامي على المهارات التي يتطلبها سوق العمل في لبنان



آب ٢٠١٨



منظمة  
العمل  
الدولية

100  
1919-2019

يونيسف  
معاً من أجل الأطفال



الوكالة الإيطالية  
للتنمية والتعاون

# المبادئ التوجيهية للتدريب غير النظامي على المهارات التي يتطلبها سوق العمل في لبنان

آب ٢٠١٨

تتمتع منشورات مكتب العمل الدولي بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم ٢ المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف، على أنه يجوز نقل مقاطع قصيرة منها بدون إذن، شريطة أن يشار حسب الأصول إلى مصدرها، وأي طلب للحصول على إذن بالاستنساخ أو الترجمة يجب أن يوجه إلى مكتب مطبوعات منظمة العمل الدولية (الحقوق والتراخيص)، بمكتب العمل الدولي بجنيف، CH-1211 Geneva 22, Switzerland، أو عبر البريد الإلكتروني rights@ilo.org؛ والمكتب يرحب دائماً بهذه الطلبات. ويجوز للمكتبات والمؤسسات والمستخدمين الآخرين المسجلين لدى المنظمات التي لها حقوق النسخ أن تنتج نسخاً وفقاً للتراخيص الصادرة لهم لهذا الغرض. ويمكن زيارة [www.iffro.org](http://www.iffro.org) للاطلاع على المنظمات التي لها حقوق النسخ في بلدك.

العنوان: المبادئ التوجيهية للتدريب غير النظامي على المهارات التي يتطلبها سوق العمل في لبنان، بيروت، ٢٠١٨.

ISBN: 978-92-2-132086-9 (Print)  
ISBN: 978-92-2-132087-6 (Web PDF)

ومتوفر أيضاً باللغة الإنجليزية: Guidelines for Non-Formal Market-Based Skills Training in Lebanon, Beirut, 2018.  
ISBN: 978-92-2-132084-5 (Print) / 978-92-2-132085-2 (web pdf)

لا تنطوي التسميات المستخدمة في منشورات مكتب العمل الدولي، التي تتماشى مع تلك التي تستعملها الأمم المتحدة، ولا المواد المعروضة فيها، على التعبير عن رأي مكتب العمل الدولي بأي شكل بشأن الوضع القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها. إن مسؤولية الآراء المعبر عنها في المقالات أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً، هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا يمثل النشر مصادقة من جانب مكتب العمل الدولي على الآراء الواردة فيها. كما أن الإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة مكتب العمل الدولي عليها، كذلك إغفال ذكر أي شركات أو منتجات أو عمليات تجارية ليس علامة على عدم إقرارها.

يمكن الحصول على معلومات عن منشورات منظمة العمل الدولية والمنتجات الرقمية من خلال زيارة موقعنا الإلكتروني على العنوان

التالي: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)

وللحصول على مطبوعات مكتب منظمة العمل الدولية الإقليمي للدول العربية، الاتصال على العنوان التالي:

منظمة العمل الدولية / المكتب الإقليمي للدول العربية  
ص.ب. ٤٠٨٨، رياض الصلح ١١٠٧-٢١٥٠ بيروت، لبنان

شبكة الإنترنت: [www.ilo.org/arabstates](http://www.ilo.org/arabstates)

طبع في لبنان.

## شكر

شكل التعاون مع « مجموعة سبل العيش » في لبنان<sup>١</sup> وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي إطاراً لعدة نشاطات وورش عمل سابقة تم الإعتماد عليها في هذا الدليل. أعد هذا الدليل السيدة آن ريتشموند، مستشار المكتب الاقليمي لمنظمة العمل الدولية للدول العربية في بيروت، استناداً إلى العمل المنجز خلال ثلاث ورشات عمل عقدتها منظمة العمل الدولية في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧ وكانون الثاني/يناير ٢٠١٨. شاركت ٣٥ مؤسسة ووكالة محلية ودولية في ورش العمل هذه. (ملحق ١١) واضطلع موظفو مكتب منظمة العمل في بيروت وفريق المشروع المؤلف من سيمون هيلز، وراينا حكيم، وباسر علي بدور قيادي في التنسيق لهذا العمل، بينما قدّم علي ناصر الدعم الإداري، وباتريك دارو (الخبير الإقليمي لتنمية المهارات والتشغيل) الدعم الفني والتقني. وقد وقدمت الوكالة الإيطالية للتعاون الإنمائي التمويل لهذا المشروع.

## المحتويات

شكر	٣
قائمة الجداول والأشكال	٧
تمهيد	٩
واحد وعشرون مبدأً للتدريب غير النظامي على المهارات التي يتطلبها السوق في لبنان	١٠

## ١٢ المقدمة

الخلفية والأساس المنطقي	١٤
الأهداف	١٥
النطاق	١٦
كيفية استخدام هذا الدليل	١٧
الأبعاد المشتركة بين العناصر	١٧

## ٢٨ المكون ١: تحليل السوق وتحديد الثغرات أو النقص في المهارات

المبادئ	٢٩
١.١ دراسات استقصائية عن أصحاب العمل (المؤسسات)	٣٤
١.٢ دراسات التتبع	٣٥
١.٣ النهج القطاعي (بما في ذلك تقييمات سبل العيش القائمة على السوق/سلسلة القيمة)	٣٥
١.٤ الدراسات الاستقصائية للقوى العاملة	٣٨
١.٥ الممارسات الجيدة الناشئة لدراسات السوق ذات الصلة بلبنان	٣٨
١.٦ المراجع	٤٠

## ٤٢ المكون ٢: تصميم المنهاج التدريبي وتنفيذه

المبادئ	٤٣
٢.١ تصميم المنهج وتطويره	٤٤
٢.٢ أساليب ونُهج تقديم التدريب	٤٥
٢.٣ اختيار المستفيدين	٤٦
٢.٤ اختيار مقدمي التدريب	٤٧
٢.٥ طرائق التعاقد والتمويل	٤٨
٢.٦ القضايا القانونية	٤٩
٢.٧ التعلم في مكان العمل والتدريب المهني	٤٩
٢.٨ التنسيق والتعاون	٥١
٢.٩ الممارسات الجيدة الناشئة	٥١
٢.١٠ المراجع	٥٣

## ٥٤ المكون ٣: مسارات الاستخدام والمشاريع الريادة/الأعمال الحرة

المبادئ	٥٥
٣.١ التقييم وإصدار الشهادات	٥٦
٣.٢ دعم ما بعد التدريب: خدمات التوظيف والمشورة الوظيفية	٥٧
٣.٣ دعم تطوير الأعمال	٥٨
٣.٤ الممارسات الجيدة الناشئة	٥٩
٣.٥ المراجع	٦٠

## ٦٢ المكون ٤: الرصد والتقييم وتتبع أثر البرامج

المبادئ	٦٣
٤.١ الرصد والتقييم	٦٤
٤.٢ دراسات التتبع	٦٥
٤.٣ استطلاعات رضا أصحاب العمل	٦٦
٤.٤ الممارسات الجيدة الناشئة	٦٧
٤.٥ المراجع	٦٨

## ٧٠ الخاتمة

مسرد مصطلحات ومختصرات	٧١
-----------------------	----

## ٧٤ الملحق

الملحق ١: الأطر القانونية للعمالة في لبنان	٧٤
الملحق ٢: الركائز الرئيسية للإطار الاستراتيجي الوطني للتعليم والتدريب التقني والمهني في لبنان	٧٦
الملحق ٣: ملخص نُهج التعلم الفعالة	٧٧
الملحق ٤: نموذج تقييم إختبار المهارات	٧٨
الملحق ٥: التدريب المهني الرسمي/التلمذة المهنية النظامية	٧٨
الملحق ٦: دراسات حالة	٧٩

## ٧٩ نهج مختلط الأساليب لتقييم السوق

الملحق ٧: نموذج عقد التدريب المهني/التلمذة المهنية	٨١
الملحق ٨: الشهادات الصادرة عن مقدمي التدريب في لبنان	٩٠
الملحق ٩: وصول غير المواطنين إلى التدريب الرسمي في لبنان	٩٣
الملحق ١٠: مقدمو خدمات التوظيف في لبنان	٩٤
قائمة المنظمات غير الحكومية التي تقدم خدمات التوظيف	٩٤
الملحق ١١: قائمة المنظمات المشاركة في ثلاث ورش عمل	٩٦
الملحق ١٢: قائمة المشاركين في ورشة العمل للتصديق	٩٩

## قائمة الجداول

الجدول ١: القائمة المرجعية الخاصة بالشمولية	٢٠
الجدول ٢: استراتيجيات تحليل احتياجات السوق	٣٢
الجدول ٣: وضع المتدرب بحسب نوع التدريب في مكان العمل	٥٠

## قائمة الأشكال

الشكل ١: تخطيط التدريب ودورة التنفيذ	١٣
الشكل ٢: النظر في ثلاثة أسواق في تحليل ثغرات المهارات	٣٠
الشكل ٣: تقييم سلسلة القيمة	٣٧
الشكل ٤: مسارات تنمية المهارات في لبنان	٩٢



## تمهيد

في ظل الأوضاع الهشة ، هناك حاجة ماسة لدعم سبل العيش والأعمال لضمان استدامتها كذلك يجب حماية أماكن العمل وتأمين الوظائف و الحماية الاجتماعية للعمال. تأثر لبنان إلى حد كبير بالأزمة السورية حيث يقدر عدد اللاجئين السوريين الذين يعيشون حالياً في البلد حوالي ١,٥ مليون لاجئ. تمتد آثار الأزمة السورية وتدفع اللاجئين إلى المجالين الاقتصادي والاجتماعي - مما يؤدي إلى تعطيل النشاط الاقتصادي، وخسارة الدخل وسبل العيش، وتضاؤل إمكانية الوصول إلى الخدمات العامة ذات الجودة. كما وتؤدي التوترات الاقتصادية إلى أخرى اجتماعية، وبالتالي ثمة حاجة ملحة الآن لسدّ الفجوات الاقتصادية - الاجتماعية. وتتضمن إستجابة منظمة العمل الدولية لهذا الوضع الناشئ تعزيز العمالة الفورية ومعالجة النقص البعيد الأمد لفرص العمل اللائق والسابق لإندلاع الأزمة.

وشكّل توفير تدريب على المهارات يتوافق مع إحتياجات سوق العمل جزءاً هاماً من تدخلات المجتمع الدولي في لبنان. وفي الحالة الراهنة، يعجز مقدمو التدريب النظامي عن تلبية الطلب على التدريب القصير الأجل. كما ووقّر التدريب غير النظامي المهارات والروابط والمعلومات للمستفيدين، وأتاح لهم فرصاً مرتبطة باحتياجات السوق.

يُمثل هذا الدليل خطوة أولى لمقدمي التدريب غير النظامي نحو تحسين طريقة إدارة التدريب في لبنان بغية زيادة فاعليته واستجابته لاحتياجات والتحديات الفعلية التي تواجهها المجتمعات. كما ويعتبر لبنة أساسية في الصلة القائمة بين التنمية والمسائل الإنسانية نظراً إلى أنه يقدم إجراءات ملموسة لتحسين تأثيرات البرامج التدريبية القصيرة الأجل على المدى الطويل.

ربا جرادات

المدير الإقليمي  
مكتب منظمة العمل الدولية الاقليمي للدول العربية

## واحد وعشرون مبدأً للتدريب غير النظامي على المهارات التي يتطلبها السوق في لبنان

تورد القائمة الواردة أدناه المبادئ الأساسية الـ ٢١ الواجب اتباعها لضمان توفير خدمات برامج التدريب غير النظامي بفعالية وكفاءة. ويتم ايضاحها بالمزيد من التفصيل في مكونات هذه المبادئ التوجيهية الأربعة.

١. ينبغي أن تركز كافة الدورات التدريبية على تحليل قائم على الأدلة لاحتياجات السوق والفرص وثغرات المهارات.
٢. ينطوي كل نهج تحليلي ومصدر بيانات على أوجه قوة وضعف. وينبغي أن يتبع المحللون مجموعة متنوعة من النهج التي تتناسب مع السياق الذي يعملون فيه لضمان التوصل إلى استنتاجات واضحة.
٣. ينبغي أن تشكل المعلومات ذات الصلة بالشمول (الجنس والجنسية والعجز والعمر والوضع التعليمي وما إلى ذلك) وبناء السلام جزءاً من البيانات التي تم جمعها وتحليلها.
٤. ينبغي أن يتضمن التحليل جميع أصحاب المصلحة المعنيين، ولا سيما ممثلي أصحاب العمل والصناعة والمؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة.
٥. ينبغي تبادل المعلومات المتعلقة بتقييمات السوق علناً لتحسين الجودة وتخفيض التكلفة.
٦. ينبغي تقييم دقة تحليل السوق كجزء من تقييم البرنامج.
٧. ينبغي أن أن يكون التدريب قائماً على الكفايات وإكتساب المتدربين للمهارات والمعارف والقدرات المحددة بوضوح، بما في ذلك المهارات الأساسية للعمل والحياة.
٨. ينبغي أن يستفيد مقدمو التدريب غير النظامي من معايير الكفايات الحالية أو المناهج الدراسية القائمة، حيثما وجدت، بعد تحسينها والمصادقة عليها بالتشاور مع ممثلي القطاع الخاص.
٩. إذا لم تتوفر معايير الكفايات والمناهج، ينبغي أن يتبع دراسة السوق تحليلاً وظيفياً من قبل مهنيين معتمدين (الديكام أو غيره) من أجل تحديد الواجبات والمهام لكل مهنة، ثم تحليلها من حيث الكفايات - المعرفة والمهارات والسلوك - لتحديد معايير الكفايات وتصميم المناهج وأدوات التدريب.
١٠. ينبغي إشراك أصحاب المصلحة الاقتصاديين (الصناعة، ومجموعات أصحاب العمل، إلخ) في كل مرحلة من مراحل التصميم والتنفيذ لضمان الملائمة.
١١. ينبغي إعطاء الأولوية لنهج التعلم التي تشمل الخبرة العملية في الفصول الدراسية وأماكن العمل.
١٢. ينبغي توقع مسارات ما بعد التدريب إلى العمالة وريادة الأعمال كجزء من تصميمات التدريب.
١٣. يجب اختيار المتدربين بناءً على دوافعهم وأهدافهم الشخصية والتزامهم بالتعلم.
١٤. ينبغي أن يتمتع مقدمو التدريب بخبرة مباشرة في الكفايات التي يدرسون عليها وفي الأساليب التعليمية.
١٥. يعزز التنسيق بين أصحاب المصلحة في الصناعة ونظام التعليم الرسمي والمجتمع المحلي الجودة العامة وفعالية التدريب.
١٦. ينبغي اعتبار تنمية المهارات استثماراً ودعمها مالياً من قبل مصادر عامة وخاصة متعددة على أساس مستدام.

١٧. في حين يُمثل الشمول والوصول إلى التدريب والتعليم مبدئين أساسيين للتعليم والتدريب، فسوف تركز البرامج المتخصصة على مجموعات محددة. ولكن ينبغي أن يضمن مقدمو التدريب عدم وجود حواجز تحول دون المشاركة على أساس العمر أو الجنس أو الجنسية أو الأصل الاجتماعي أو الإعاقة.
١٨. ينبغي توجيه التدريب على المهارات نحو العمالة/ريادة الأعمال لتحسين سبل كسب العيش.
١٩. الشهادة القائمة على الكفايات هي أكثر الطرق فعالية لإيصال المهارات إلى صاحب العمل أو السوق، عندما يتم اكتسابها من قبل مصدر موثوق.
٢٠. يتطلب الانتقال من التدريب إلى العمل أو العمل للحساب الخاص توفير الدعم على إمتداد فترة زمنية. وينبغي أن يُشكل الدعم ما بعد التدريب جزءاً من جميع برامج التدريب.
٢١. تمثل مشاركة أصحاب العمل وغيرهم من الفاعلين الاقتصاديين في التدريب على المهارات عنصراً حاسماً لبناء مسارات فعالة للعمالة.

## المقدمة

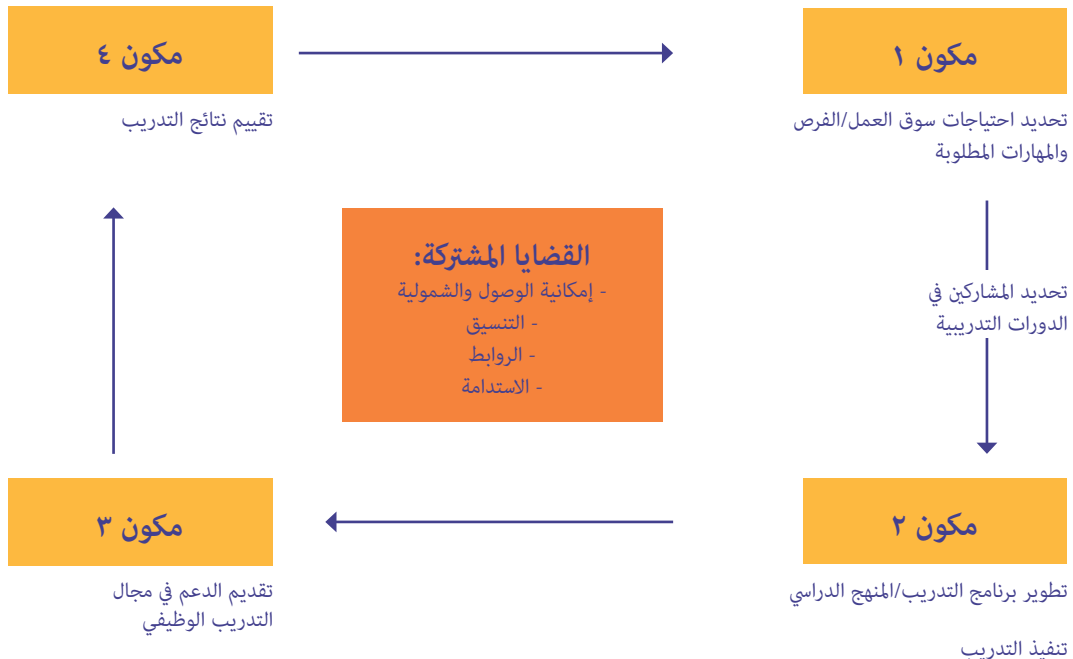
ترمي هذه المبادئ التوجيهية إلى دعم مقدمي التدريب المهني غير النظامي في لبنان، وتقديم توجيهات محددة بشأن تحسين ارتباط برامجهم التدريبية بحاجات السوق وأثرها على العمالة. وتستند هذه المبادئ إلى نهج تشاركي لتعزيز «الملكية» بين أصحاب المصلحة وتيسير الاستخدام الأفضل لها في لبنان وتعدّد المنهجيات المستخدمة حول العالم لدعم وتنمية المهارات للاجئين، بما في ذلك الاعتراف بالتعلم المسبق، وكذلك تحسين الالتحاق بالبرامج التدريبية النظامية وغير النظامية التي تُشكل محور تركيز هذه المبادئ التوجيهية.

وفي حين أنه لم يتم تصميم المبادئ التوجيهية من أجل التطبيق الشامل، إلا أنها قد تقدّم إرشادات أو قد تشكل نقطة انطلاق لمقدمي الخدمات في سياقات أخرى هشة حيث تعتبر أنظمة التدريب المهني النظامي غير كافية لمساعدة الوافدين إلى سوق العمل، أو حيث لا تتوفر بيانات اقتصادية بشأن الأسواق المحلية والوطنية والمهارات المطلوبة وفرص العمل.

ويؤمل أن يتم تحديث هذه المبادئ بانتظام بالتنسيق مع المجموعة المعنية بسبل العيش<sup>٢</sup> وغيرها من الجهات الفاعلة، ووضع مجموعة متينة من معايير التشغيل الموحد. كما ويؤمل أيضاً أن تُشكل هذه المبادئ التوجيهية أساساً لإدارة المعارف - على سبيل المثال توثيق الممارسات الجيدة الناشئة لتنفيذ المبادئ المذكورة في هذا الدليل.

وتنطوي المبادئ التوجيهية على أربع مكونات أساسية تُغطّي مراحل تخطيط التدريب المتعاقبة ودورة التنفيذ (الشكل ١)

### الشكل ١. تخطيط التدريب ودورة التنفيذ



<sup>٢</sup> المجموعة المعنية بسبل العيش هي إحدى هيئات التنسيق التي أنشئت في لبنان استجابةً للأزمة السورية. وتتولى هذه المجموعة تزويد الفريق الوطني للعمل الإنساني وخطة لبنان للاستجابة للأزمة بالمعلومات. ويشارك في رئاستها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووزارة الشؤون الاجتماعية.

## الخلفية والأساس المنطقي

يُمثل التدريب على المهارات عنصراً أساسياً في خطة لبنان للإستجابة للأزمة السورية. منذ العام ٢٠١٥، شجعت هذه الخطة الشركاء على تطبيق التدريب المهني والتدريب على المهارات استناداً الى احتياجات السوق كجزء من نهج "توجيه الأسواق لخدمة الفقراء" (M4P).<sup>٣</sup> تقدم منظمات غير حكومية عديدة التدريب على المهارات كجزء من خدماتها. ومنذ عام ٢٠١٤ حتى عام ٢٠١٧، قدّم ٣٢ من الشركاء التدريب لأكثر من ٥٠,٠٠٠ فرد. ان التدريب عادة مكثف وقصير الأجل، ولا يتبع نهجاً منتظماً وهو ليس مدمجاً في نظام التعليم والتدريب المهني والتقني.

كشفت ورشة عمل "للدروس المستفادة" بشأن التدريب على المهارات ذات الصلة بالسوق في حزيران/يونيو ٢٠١٦ مع الشركاء في المجموعة المعنية بسبل العيش أن البرامج التدريبية غالباً ما تُصمّم دون مراعاة احتياجات السوق، وتستند في الغالب إلى طلب المستفيدين. وخلّصت ورشة العمل إلى حاجة انتقال الشركاء في سبل العيش إلى برامج موجهة نحو السوق ودعت إلى وضع إجراءات مشتركة لتطوير التدريب على المهارات التي يتطلّبها السوق، وإرساء منهجية وأدوات تقييم موحدة له، إضافة إلى وضع أنظمة للرصد.

وبالمثل، حدّدت المشاورة الإقليمية لليونيسف ومنظمة العمل الدولية في عام ٢٠١٦ بشأن التعليم والتدريب التقني والمهني في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا<sup>٤</sup> الأولويات التالية:

- زيادة فرص الوصول إلى التعليم والتدريب التقني والمهني: بما في ذلك من خلال تعزيز البرمجة القائمة على الأدلة، وتحسين تمويل أنظمة التعليم والتدريب التقني والمهني، ومراجعة أنظمة النشر وتدريب المدربين/المُعَلِّمين، وتيسير التنسيق بين الوزارات المختصة ومقدمي الخدمات من القطاع الخاص لضمان التكامل بين برامج التعليم والتدريب التقني والمهني وزيادة إشراك الشباب؛
- تعزيز نوعية وملاءمة التعليم والتدريب التقني والمهني عن طريق إدماج المهارات الحياتية والتربية الوطنية وضم مهارات قابلية التوظيف في مناهج التعليم الابتدائي، وضمان التنمية المهنية لمدرسي التعليم والتدريب التقني والمهني وجعل التعليم والتدريب التقني والمهني أكثر اعتماداً على الطلب، إضافة إلى إجراء دراسات تتبعية واستقصاءات رضا أصحاب العمل؛
- تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص وأصحاب المصلحة الآخرين عن طريق تسهيل أطر التعاون بين مقدمي التدريب في القطاعين العام والخاص، وإشراك أصحاب العمل في تصميم معايير التدريب ومراجعة المناهج التعليمية ووضع البرامج التدريبية المبنية على التدريب المهني/ التلمذة المنظمة، وتقييم برامج التدريب وتصميم وتنفيذ الإختبارات لضمان الاعتراف بالشهادات؛
- ضمان انتقال الخريجين الى العمل اللائق عن طريق إضفاء الطابع المنهجي على التعليم القائم على العمل، وتعزيز التوجيه الوظيفي، وإنشاء آليات الاعتراف بالتعلم المسبق، ودعم استخدام تدابير الحماية الاجتماعية، بما في ذلك مخططات ضمان الاستخدام والنقد مقابل العمل.

<sup>٣</sup> للمرجعة: <https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/m4pguide2015.pdf>  
[https://beamexchange.org/uploads/filer\\_public/0c/29/0c295b9b-1b77-457f-955e-8a093876c5c5/synthesis2009.pdf](https://beamexchange.org/uploads/filer_public/0c/29/0c295b9b-1b77-457f-955e-8a093876c5c5/synthesis2009.pdf)

<sup>٤</sup> للمرجعة: [www.lsce-mena.org/unicef-and-ilo-2016-consultation-on-technical-and-vocational-education-and-training-in-the-middle-east-and-north-africa](http://www.lsce-mena.org/unicef-and-ilo-2016-consultation-on-technical-and-vocational-education-and-training-in-the-middle-east-and-north-africa)

وتتعاون وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان مع الوزارات المختصة مثل وزارة العمل ووزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة الزراعة وأصحاب المصلحة الآخرين في تطوير وتنفيذ الإطار الإستراتيجي الوطني للتعليم والتدريب التقني والمهني المعتمد في حزيران/يونيه ٢٠١٨ خلال فترة مدتها أربع سنوات. وسيستند ذلك على عمل منظمة العمل الدولية واليونسف حيث تم تطوير الروابط مع أنظمة الحكومة والمؤسسات لتحديد التدخلات الاستراتيجية الأولوية. يوطد هذا الإطار الروابط بين المعنيين بسبل العيش والوزارات المختصة، ويتيح لهم تحسين مواءمة تدخلاتهم مع الأولويات الاستراتيجية للحكومة. كما ويقدم لهم نظرة عن نظام التعليم والتدريب المهني والتقني المستقبلي في لبنان، وثمانية لبنات أساسية يمكن أن تساهم فيها تدخلاتهم القصيرة الأجل.

طلبت المجموعة المعنية بسبل العيش، برئاسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، من منظمة العمل الدولية إدارة عملية تطوير المبادئ التوجيهية لتعزيز نهج موحد ومتسق لتصميم وتقديم برامج تدريبية خاصة بتنمية المهارات التي يتطلبها السوق. وعقدت ثلاث ورشات عمل حضرها المنظمات غير الحكومية ومقدمي خدمات التدريب المهني النظامي وغير النظامي ووكالات الأمم المتحدة والجهات المانحة ومنظمات العمال وأصحاب العمل:

- تناولت ورشة العمل الأولى أدوات تحليل الأسواق المتاحة من أجل تحديد وتقييم المهارات المطلوبة في سوق العمل. (كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧)
- غطت ورشة العمل الثانية عمليات تخطيط وتصميم وتنفيذ ورصد برامج التدريب بما في ذلك الطرق الواجب اتباعها أو أخذها في الاعتبار عند تصميم وتشغيل برنامج التدريب المهني. (كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧)
- وعالجت ورشة العمل الثالثة الإطار القانوني اللبناني الذي ينظم برامج تنمية المهارات وطرق تمويل برامج التدريب المهني. (كانون الثاني/يناير ٢٠١٨)

تناولت ورشات العمل هذه المبادئ الأساسية والمبادئ التوجيهية ومختلف النهج التي يمكن استخدامها من أجل بناء برامج تدريب فعّالة وشاملة ومرتبطة بسوق العمل. كما ووقّرت منبراً لتبادل الخبرات والممارسات المحلية والدولية لإغناء المبادئ التوجيهية.

## الأهداف

تهدف المبادئ التوجيهية هذه الى مساعدة مقدمي خدمات التدريب غير النظامي على:

- الإرتقاء بجودة التدريب
- تحسين ملاءمة التدريب
- تحسين نتائج العمالة الناتجة عن التدريب

وهي تحدّد مبادئ ومعايير وممارسات عامة يمكن أن يستند إليها كل مزود لمثل هذه الخدمات لتطوير إجراءاته واستراتيجياته التفصيلية الخاصة.

## النطاق

يغطي هذا الدليل اربعة محاور رئيسية:

- تحليل السوق وتحديد الثغرات في المهارات بما في ذلك أساليب تحديد احتياجات السوق بحيث يؤدي التدريب على المهارات الى التوظيف أو العمل الحر.
- تصميم المناهج الدراسية وتنفيذها بما في ذلك طرق تصميم وتنفيذ التدريب، واختيار مقدمي الخدمات، والأطر القانونية والمالية، والتنسيق مع أنظمة التعليم والتدريب التقني والمهني واستراتيجيات التدرّب الداخلي والتلمذة المهنية.
- المسارات نحو العمالة والعمل الحر للخريجين بما في ذلك أساليب تعزيز آثار مرحلة ما بعد التدريب.
- الرصد والتقييم والتتبع بما في ذلك طرق تقييم فعالية مختلف التدخلات.

حدّد أصحاب المصلحة أربع عشرة نقطة كعناصر أساسية في تصميم وتقديم التدريب؛ يتم تناول كلّ منها في هذا الدليل.

إختبار مقدمو التدريب	طرائق التنفيذ/التقديم	إختبار المستفيدين	تصميم المناهج الدراسية
التنسيق	إطار التدريب والتلمذة المهنية	الإجراءات القانونية (قوانين العمل والتعليم)	طرائق التعاقد والتمويل
الرصد والتقييم	دعم تطوير الأعمال التجارية	الدعم ما بعد التدريب: المشورة المهنية وخدمات التوظيف	الإختبار ومنح الشهادات
	مسح رضا أصحاب العمل	دراسات التتبع	



## كيفية استخدام هذا الدليل

لقد تم إعداد هذا الدليل لتزويد مقدمي التدريب غير النظامي بالمبادئ والمعايير ذات الصلة والتي ينبغي عليهم السعي الى اعتمادها وبأمثلة حول المراحل الأساسية لوضع وتنفيذ وتقييم أثر برامج تنمية المهارات. يوفّر كل قسم في هذا الدليل مصدراً إضافياً للمعلومات والدراسات. يبدأ كل عنصر من العناصر الأربعة بلمحة عامة موجزة عن القسم، ومن ثم يعرض المبادئ الأساسية (المشتركة بين جميع مقدمي التدريب)، إضافة الى المبادئ التوجيهية التي تُحدّد الممارسات الجيدة الناشئة في هذا المجال. توفّر الأقسام الفردية تحت كل مكون تعريفاً / وصفاً أكثر تفصيلاً لنهج أو تقنية معينة، وإرشادات للاستخدام، وأمثلة، ثم مراجع لمزيد من المعلومات.

ليس المقصود من هذه المبادئ التوجيهية إعطاء وصفاً شاملاً بشأن الشروع بالتدريب غير النظامي على المهارات ذات الصلة بالسوق في لبنان، وإمّا تُعتبر خطوة أولى نحو مجموعة متقنة من الإجراءات التشغيلية لجميع مقدمي خدمات التدريب التقني والمهني في البلاد.

## الأبعاد المشتركة بين العناصر

### المؤسسات الحكومية والأنظمة

المؤسسات الحكومية الرئيسية الخاصة بتنمية المهارات في لبنان هي التالية:

- **المديرية العامة للتعليم المهني والتقني** (في وزارة التربية والتعليم العالي) مسؤولة عن الإشراف على نظام التعليم والتدريب التقني والمهني وتُعنى بإدارة المؤسسات العامة للتعليم والتدريب التقني والمهني، وتشرف على أداء مؤسسات التدريب الخاصة بما في ذلك المنظمات غير الحكومية. وهي تنظم أيضاً الاختبارات وقضايا الدبلومات والشهادات كما وتشرف على حوالي ١٦٠ مؤسسة تدريبية عامة وحوالي ٤٠٠ مؤسسة تدريبية خاصة (بما في ذلك المنظمات). تُنسّق المديرية أيضاً مع الوزارات الأخرى (مثل وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة الزراعة، والمؤسسة الوطنية للاستخدام)، وغيرها من الهيئات التي تقدم مختلف أنواع التعليم والتدريب المهني والتقني. تفوض المديرية العامة للتعليم والتدريب المهني والتقني جميع مقدمي التدريب على المهارات بمهام التدريب.
- **المؤسسة الوطنية للاستخدام** (خدمة التوظيف العام تحت سلطة وصاية وزارة العمل) تؤمن خدمات التوظيف ومطابقة الوظائف من خلال ثلاثة مكاتب استخدام محلية، وهي شريكة مع أكثر من ٤٠ منظمة غير حكومية في توفير برامج التدريب المهني المعجل على فترة تمتد من ٣ إلى ٩ أشهر حيث تساعد ١,٢٠٠ متدرب سنوياً.
- **المركز الوطني للتدريب المهني** هو مؤسسة حكومية تحت إشراف قسم التدريب المهني في وزارة العمل توفّر التدريب المهني المعجل، وتدعم المنظمات غير الحكومية لتوفير التدريب. ويجري تحديث المركز بمساعدة من اليونيسف ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بهدف زيادة عدد المتدربين وتحسين الجودة.
- **تقدم وزارة الشؤون الاجتماعية** تدريباً غير رسمي قصير الأجل من خلال المنظمات غير الحكومية أو شبكتها المؤلفة من ٢٢٠ مركزاً للتنمية الاجتماعية. ويرتكز تدريبها الرئيسي على الحرف التقليدية.

- تُعنى وزارة الزراعة بتشغيل المراكز الزراعية والمدارس الفنية ومراكز الخدمات التي تقدم التعليم والتدريب الزراعي.

لا تنسق السلطة المركزية أنظمة إصدار الشهادات والتصديق. على سبيل المثال، لا تعترف وزارة التربية والتعليم العالي بالشهادات الصادرة عن مقدمي التدريب التابعين لوزارة الشؤون الاجتماعية والمؤسسة الوطنية للاستخدام، إذ تقلّ المسارات التي تربط بين نظام التعليم النظامي والتعليم غير النظامي.

لقد تم وضع الإطار الوطني للمؤهلات في لبنان ولكن دون اعتماده أو تنفيذه. يعتمد التدريب ومنح الشهادات في النظام الرسمي إلى حدّ بعيد على نموذج يستند إلى الفترة الزمنية التي يقضيها المتدرب في المدرسة بدلاً من اكتسابه للكفايات الواردة في المعايير المهنية. ويفرض ذلك بعض القيود على الاعتراف بالكفايات المكتسبة والمُصادق عليها من خلال التعليم غير النظامي.

## الجهات الأخرى التي تُقدّم التعليم والتدريب التقني والمهني

- تقدم وكالة الأمم المتحدة للإغاثة والتشغيل (الأونروا) التدريب التقني والمهني والخدمات الاستشارية المهنية والخدمات التوظيفية للاجئين الفلسطينيين ولكن هذا التدريب غير مُعترف به رسمياً لدى المديرية العامة للتعليم المهني والتقني.
- يشتمل مقدّمو التعليم والتدريب التقني والمهني الخاص بالمنظمات غير الحكومية والمؤسسات التي تبغي الربح. وحوالي ٧٠ في المائة من مقدمي التدريب هم من القطاع الخاص. يُلزم جميعهم بالحصول على الإعتماد من مديريةية التعليم والتدريب المهني والتقني. ينبغي أن ينحدر مقدمو التدريب غير النظامي من مدرسة تعترف الحكومة بشهاداتها كما وينبغي تسجيلهم في المديرية العامة للتعليم والتدريب المهني والتقني. وهذه المديرية هي المسؤولة رسمياً عن الاشراف من خلال تقديم تقرير سنوي وتقييم ذاتي نهائي من قبل جميع مقدمي التدريب المعتمدين سنوياً. يخضع طلاب المدارس المعتمدة لامتحانات سنوية تجريها المديرية العامة للتعليم والتدريب المهني والتقني ويتلقون شهادات تخرّج مصدقة من المديرية.

## مقدمو التدريب القصير الأمد

قد تقدم أي جهة تدريب برامج تدريب مُعجلة، خلال فترة زمنية تتراوح بين 3، 6 أو 9 أشهر كحد أقصى. المناهج الرسمية غير متوفرة وقد يحصل المتدربون على شهادة حضور من المديرية العامة للتعليم والتدريب المهني والتقني إذا كانت تعترف بالجهة المُدرّبة، ولكن هذا البرنامج لا يُعتبر جزءاً من برنامج التعليم والتدريب التقني والمهني النظامي.

تتضمن خطة لبنان للاستجابة للأزمة توفير التدريب على المهارات التي يتطلبها السوق حيث يستغرق هذا البرنامج عادةً ١٥ - ١٤٤ ساعة على مدى فترة تصل إلى ثلاثة أشهر. هذه البرامج موجهة نحو التوظيف الفوري في مجالات سوق العمل حيث تم تحديد الثغرات أو النقص في المهارات.

## إلتزام القطاع الخاص

تتضمن المؤسسة الوطنية للاستخدام والمركز الوطني للتدريب المهني مجالس إدارة ثلاثية الأطراف بغية إشراك أصحاب العمل والعمال في جعل البرامج أكثر استجابة لاحتياجات سوق العمل. ومع ذلك، فإن مشاركة أصحاب العمل في البرامج محدودة بشكل عام. أبدت غرف التجارة والصناعة والزراعة اللبنانية وجمعية الصناعيين اللبنانيين، على وجه الخصوص، اهتماماً كبيراً بالتعاون في تطوير التدريب على المهارات.

واعتباراً من حزيران/يونيو ٢٠١٧، شارك أكثر من ٢,٢٨٠ شركة في لبنان في أنشطة خطة لبنان للاستجابة للأزمة، وتم خلق ما يقرب ١,٨٠٠ وظيفة وأكثر من ١,٣٠٠ شركة صغيرة جديدة. وحدد استعراض لمشاركة القطاع الخاص في خطة لبنان للإستجابة للأزمة عدداً من المبادئ الأساسية لإشراك القطاع الخاص في تقييمات السوق، وتوفير الخدمات المالية والتقنية، ورفع مستوى سلسلة القيمة والتدريب على المهارات وتوظيف الشباب وشملت:

- إشراك قطاع الأعمال في كل مرحلة من مراحل البرنامج من التصميم حتى التنفيذ والتقييم.
- إشراك شريحة واسعة من أصحاب المصلحة بما في ذلك وكالات التنمية الاقتصادية المحلية، وجمعيات رجال الأعمال، والنقابات، والغرف التجارية المحلية والتعاونيات النسائية.
- استهداف الشركات القائمة وتشجيع التنمية الاقتصادية المحلية وخلق فرص العمل.
- توفير مجموعة من خدمات الدعم التي يستفيد منها قطاع الأعمال وتحسين سلاسل القيمة.

أثبتت مشاركة القطاع الخاص نجاحها في لبنان حيث أنها:

- تُعتبر فرصة عمل بدلاً من عمل خيري للشركات المعنية
- تُعطي الأولوية للشركات الناجحة والقطاعات الرائدة ذات الإمكانيات للنمو
- تعمل على تعزيز سلاسل القيمة والمجموعات الصناعية
- تُعزز الروابط مع المؤسسات التربوية
- تُحسن تدفق المعلومات بين القطاعين الخاص والعام، وتُساهم في سد الفجوات بين الطلب والعرض على العمل/المهارات إضافة إلى تحديد ودعم إمكانية الوصول إلى أسواق جديدة.

## الشمولية

يحت هدف التنمية المستدامة الرابع حول التعليم الدول الأعضاء على "تأمين تعليم شامل وذو جودة للجميع وتعزيز التعلم مدى الحياة"، كما ويحدد أنه مع حلول العام 2030 "سيحصل وبالتساوي جميع النساء والرجال على تعليم وتدريب مهني وتقني ميسور التكلفة وعالي الجودة"، جنباً إلى جنب مع "زيادة، وبشكل مستدام، عدد الشباب والبالغين الذين يتمتعون بالمهارات ذات الصلة، بما في ذلك المهارات التقنية والمهنية، في سوق العمل وفي العمل اللائق والعمل الحر".<sup>٦</sup>

وفي لبنان، وعلى الرغم من أن النساء يشكلن أغلبية المتدربين في بعض المناطق (لاسيما ضمن التدريب القصير الأمد في إطار خطة الأزمة)، إلا أن مشاركتهم في التدريب التقني

<sup>٦</sup> مشاركة القطاع الخاص: الدروس المستفادة، تقرير ورشة العمل. فندق كراون بلازا، بيروت، ٢٢ حزيران/يونيه ٢٠١٧. متاح على الموقع: <https://data2.unhcr.org/fr/documents/download/59307>

<sup>٧</sup> انظر الى <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg4>

والمهني منخفضة، ما يعزز التمييز المهني في العديد من المهن التقنية. يتم تحديد حق ذوي الاحتياجات الخاصة في التعليم في القانون ٢٠٠٠/٢٢٠، والاستراتيجية الوطنية للتعليم (٢٠٠٧) وخطة التعليم الوطنية لعام ٢٠١٢ المتعلقة بذوي الاحتياجات الخاصة. ومع ذلك، فتقتصر مشاركتهم في سوق العمل على مجالات محدّدة<sup>٨</sup>. يواجه اللاجئون أيضًا حواجز تنظيمية تحول دون توظيفهم وتحدّ من ملاءمة بعض أنواع التدريب لمهاراتهم. ومن حيث المبدأ، وتماشياً مع هدف التنمية المستدامة وتوصية منظمة العمل الدولية حول تنمية الموارد البشرية رقم ١٩٧٥/١٩٥ والتي تدعو إلى "الوصول العادل إلى التعليم والتدريب، بالنسبة للنساء والرجال، وذوي الاحتياجات الخاصة، والأشخاص الذين يعملون لحسابهم الخاص والعمال المؤقتين في الاقتصاد غير النظامي والشباب، والمهاجرين، والعمال المسنين، والشعوب الأصلية وغيرها من الفئات المستبعدة اجتماعياً"، ينبغي أن يكون التدريب متاحاً للجميع، وينبغي تعزيز تكافؤ نتائج فرص العمل. ومع ذلك، عملياً، يمكن توجيه التدخلات الفردية كجزء من البرامج الأوسع نطاقاً نحو تلبية احتياجات مجموعات وأفراد معينين. أما الهدف الواجب تحقيقه إلى أقصى حدّ ممكن فيتمثل في الشمولية والإنصاف في تصميم البرامج أي ضمان تلبية احتياجات السكان الممثلين تمثيلاً ناقصاً بحيث يمكنهم المشاركة والاستفادة من التدريب على قدم المساواة مع المجموعات الأخرى.

## بناء السلام

لقد شدّدت خطة لبنان للإستجابة للأزمة على ضرورة مساهمة أنشطة سبل العيش في بناء السلام والتماسك الاجتماعي. ويمكن اتخاذ ثلاثة إجراءات ملموسة على النحو الذي أوصى به البنك الدولي، ومكتب دعم بناء السلام وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة العمل الدولية ٢٠١٦ في بيان مُشترك لتعزيز أثر بناء السلام ضمن البرامج التوظيفية:

١. يجب أن تُوفّر سبل العيش البديلة والمهارات سبل معيشة مناسبة لكلّ من اللاجئين والمجتمعات المضيفة، كبديل للانخراط في الجماعات المتطرفة.
٢. تشجيع التواصل بين المجتمعات من خلال الدمج ضمن الصفوف الدراسية وأماكن العمل، وكسر الحواجز الاجتماعية والتحيزات.
٣. إنشاء آلية استهداف واضحة ونزيهة وقناة شكاوى مستقلة ومحايدة لضمان اعتبار البرنامج متبادلاً وغير متحيز.

### الجدول ١: القائمة المرجعية الخاصة بالشمولية

وضع أصحاب المصلحة هذا الجدول خلال حلقات عمل تشاورية كدليلاً لضمان أن تُسترشد جميع عناصر تصميم وتنفيذ التدريب على المهارات بالتوجه نحو الشمولية، عند الإقتضاء.

<sup>٨</sup> A useful resource on employment of PWD in Lebanon is the ILO report, Emerging good practices related to the training and job placement of persons with disabilities in Lebanon, which provides practical advice and examples. Available at: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms\\_232973.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms_232973.pdf)

## التواصل مع كافة الفئات

- يجب تصميم التدريب على أساس الاحتياجات والموارد (الوقت والموقع وإمكانية الوصول) لجميع الأطراف (الطلاب والمدربون والشركات التي تقدم أماكن تدريب أو التدريب أثناء العمل).
- إشراك المستفيدين في تخطيط وتقييم التدريب على أن يلي هذا الأخير معاييرهم وعاداتهم (الشروط العامة).
- يجب القيام بجملات إعلامية وتوعيفية لجذب المجموعات التي قد تكون محرومة من الخدمات حالياً أو تشعر أن مثل هذه الدورات ليست مناسبة لها.
- الإعلان عن جداول التدريب قبل بدء البرنامج.
- كتابة رسالة واضحة لتوعية المتدربين من حيث الخدمات اللوجستية، ومن الناحية المالية برسائل محددة لمجموعات مستهدفة مختلفة.
- يجب أن يكون مقدمو الخدمات معتمدين وأن يتبعوا معايير جيدة معترف بها وطنياً ودولياً، وأن يتم اعتمادهم من قبل أرباب العمل المحليين.

## الاختبار ومنح الشهادات

- يجب توفير خدمات رعاية الأطفال خلال أوقات الدراسة والاختبار.
- يجب أن يراعى موقع الاختبارات وتوقيتها مسؤوليات المرأة الخارجية.

## تنفيذ التدريب

- ضمان توافر وتوفير وسائل النقل المراعية للاعبات الجنسانية.
- تقديم معلومات عن الحقوق / الوعي لجميع المتدربين والموظفين.
- التأكيد، حيثما أمكن، من أن اوقات التدريب مرتبة (سواء في الفصل أو في مكان العمل)، خاصة فيما يتعلق بالتوقيت المدرسي أو مسؤوليات المرأة الأخرى.
- يجب تقديم خدمات الدعم (مثل رعاية الأطفال).
- يجب أن تؤخذ قضايا السلامة الشخصية والتعرض على محمل الجد.
- يجب توفير الدعم النفسي، إلى جانب آليات الشكاوى الفعالة والسريّة.

## المرشد

- إجراء التقييم في الأماكن الآمنة.
- احترام الخصوصية الثقافية والعوامل الأخرى التي يتضمن أن تؤثر على المرأة المشاركة في التدريب.
- الموظفات لإجراء التقييم أو المشاركة في فريق التقييم حيثما أمكن.
- يجب تضمين الأسئلة المصممة خصيصاً للنساء.
- ضمان إغفال الاسم والهوية.

## الموقع وإمكانية الوصول الفعلي

- تأمين نقل آمن من وإلى مواقع التدريب للنساء والفئات الضعيفة الأخرى.
- ان توفير رعاية الأطفال في موقع التدريب قد يحسّن من شمولية الأمهات ومقدمي الرعاية الرئيسيين.

## تصميم المناهج

- إعداد استبيان/قائمة مرجعية للشمولية بشأن المناهج القائمة لمعرفة ما إذا كانت الدورات شاملة أم لا.
- إجراء تحليل للاحتياجات لتحديد القضايا الجنسانية الواجب معالجتها في تصميم المناهج الدراسية.
- جدول زمني يراعي الصعوبات الخاصة للنساء.
- يجب على المدربين أن يكونوا على دراية وأن يكونوا قد خضعوا للتدريب على مراعاة الاعتبارات الجنسانية.
- يجب تدريس مواضيع البرامج التدريبية بطريقة تراعي المنظور الجنساني.
- يجب أن يراعى مزيج النظريّة + الممارسة داخل المناهج احتياجات النساء والوالتى يهضن بواجب تربية الأطفال.

## التواصل مع كافة الفئات

- يجب تصميم التدريب على أساس الاحتياجات والموارد (الوقت والموقع وإمكانية الوصول) لجميع الأطراف (الطلاب والمدربون والشركات التي تقدم أماكن تدريب أو التدريب أثناء العمل).
- إشراك المستفيدين في تخطيط وتقييم التدريب على أن يلي هذا الأخير معايرتهم وعاداتهم (الشروط العامة).
- يجب القيام بحملات إعلامية وتوعيفية لجذب المجموعات التي قد تكون محرومة من الخدمات حالياً أو تشعر أن مثل هذه الدورات ليست مناسبة لها.
- الإعلان عن جداول التدريب قبل بدء البرنامج.
- كتابة رسالة واضحة لتوعية المتدربين من حيث الخدمات اللوجستية، ومن الناحية المالية برسائل محددة لمجموعات مستهدفة مختلفة.
- يجب أن يكون مقدمو الخدمات معتمدين وأن يتبعوا معايير جيدة معترف بها وطنياً ودولياً، وأن يتم اعتمادهم من قبل أرباب العمل المحليين.

## الاختيار ومنح الشهادات

- إدارة الحالات
- يجب أن يكون متوفراً لضمان الوصول إلى الاختيار وإصدار الشهادات وإجراء التعديلات اللازمة إذا كان هناك خلاف ذلك.
- يتم استخدامها الإدارة ورصد متابعة وفعالية العمليات بشكل أفضل (بما في ذلك التقييم، التخطيط، التسهيل، التنسيق، التقييم، الخ).
- للخيارات والخدمات التي تلبى احتياجات الشباب الفردية بشكل أفضل.

## تنفيذ التدريب

- ضمان طرائق تدريب جذابة وذات الصلة.
- التأكيد، حيثما أمكن، من أن أوقات التدريب (سواء في الصف أو في مكان العمل) مرتبة.
- النظر في الأشكال المباشرة وغير المباشرة للدعم المالي لضمان إدراج الأشخاص الأكثر ضعفاً والذين من المحتمل أن يستفيدوا من التدريب على المهارات.
- يجب النظر في الاعتراف الرسمي بالتعليم للحصول على منفعة طويلة الأمد للمشاركين الشباب.
- يجب توفير الدعم النفسي، إلى جانب آليات الشكاوى الفعالة والسريعة.
- ينبغي توفير خدمات التوجيه في مجال ودخول سوق العمل او انشاء روابط لهم.

## الرمد

- أدوات مصممة بشكل جذاب للشباب
- يجب فهم المخاوف والتحديات التي تواجه الشباب في التدريب وعند الدخول إلى سوق العمل ومتابعتها.
- يجب احترام التنوع الثقافي والشمول بين مجموعات الشباب طوال عملية التقييم.

## الموقع وإمكانية الوصول الفعلي

- ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار تكلفة وتوافر النقل لضمان قدرة الشباب على الوصول إلى صفوف التدريب.

## تصميم المناهج

- يجب أن يراعى تصنيف المشاركين واختيارهم عند استخدام (مقابلات، استبيانات، تمارين) القضايا ذات الصلة بالشباب.
- إجراء تحليل للاحتياجات لتحديد القضايا الخاصة بالشباب والتي يجب معالجتها في تصميم المناهج.
- يجب أن تراعى المواضيع المشمولة في التدريب الاحتجاجات والتحديات التي تواجه الشباب.
- يجب أن يراعى مزيج النظرية + الممارسة داخل المناهج احتجاجات الشباب.
- يجب أن يراعى جدول التدريب أيضاً احتياجات المشاركين الشباب.



## التواصل مع كافة الفئات

## الاختبار ومنح الشهادات

## تنفيذ التدريب

## الرمد

## الموقع وإمكانية الوصول الفعلي

## تصميم المناهج

- يجب تصميم التدريب على أساس الاحتياجات والموارد (الوقت والموقع وإمكانية الوصول) لجميع الأطراف (الطلاب والمدرسون والشركات التي تقدم أماكن تدريب أو التدريب أثناء العمل).
- إشراك المستفيدين في تخطيط وتقييم التدريب على أن يلي هذا الأخير معاييرهم وعاداتهم (الشروط العامة).
- يجب القيام بحملات إعلامية وتوعيفية لجذب المجموعات التي قد تكون محرومة من الخدمات حالياً أو تشعر أن مثل هذه الدورات ليست مناسبة لها.
- الإعلان عن جداول التدريب قبل بدء البرنامج.
- كتابة رسالة واضحة لتوعية المتدربين من حيث الخدمات اللوجستية، ومن الناحية المثالية برسائل محددة لمجموعات مستهدفة مختلفة.
- يجب أن يكون مقدمو الخدمات معتمدين وأن يتبعوا معايير جيدة معترف بها وطنياً ودولياً، وأن يتم اعتمادهم من قبل أرباب العمل المحليين.

- يجب أن يتم الاختبار في مكان يسهل الوصول إليه، ووضع مضمونات أولئك الذين يحتاجون إلى دعم إضافي أثناء الاختبار (على سبيل المثال، الأشخاص الذين يعانون من إعاقات بصرية أثناء إجراء اختبارات كتابية).
- بالنسبة للاختبارات العملية، يجب أن تعتمد طرق الاختبار على الاحتياجات الفردية للأشخاص ذوي الإعاقات.

- مراعاة جميع الأمور، أو القضايا أو المسائل المتعلقة بإمكانية الوصول (التحديات المادية والتقنية).
- تقديم معلومات حول الحقوق/الوعي لجميع المتدربين والموظفين.
- يجب توفير الدعم النفسي، إلى جانب آليات الشكاوى الفعالة والسرية.

- يجب متابعة الوصول المادي والوصول العام إلى مواقع العمل والتعلم لضمان إمكانية الوصول للطلاب الضعفاء إليها وسلامتهم.
- يجب إدراج وإشراك الطلاب الضعفاء أو ذوي الإعاقات في عملية التقييم.
- يجب تصميم الأسئلة لتشمل التحديات الخاصة التي قد يواجهها.... وذلك لمعرفة ما إذا تم معالجة المخاوف أو التحديات المتوقعة أم لا
- ينبغي إدراج المتخصصين والخبراء في مجال الإعاقة في عملية التقييم.

- يجب أن تكون مراكز التدريب مناحة للطلاب ذوي الإعاقات المختلفة (مثل الإعاقة البصرية أو الجسدية أو صعوبات التعلم).
- يجب أن تكون مواقع التدريب آمنة لجميع المشاركين.
- يجب أن تكون بيئة التعلم سهلة الوصول لذوي الإعاقات (البصرية، أو البدنية، أو الإعاقات التعليمية).
- يجب أن يكون النقل متاحاً لجميع الطلاب.
- يجب تقديم مساعدة خاصة لمن يحتاجها.

- ينبغي استشارة منظمات المعوقين وإشراكها في تصميم المناهج الدراسية.
- إجراء تحليل للاحتياجات لتحديد القضايا المحددة التي ينبغي معالجتها في تصميم المناهج المتعلقة باحتياجات ذوي الإعاقات المحددة.
- يجب أن تراعي المواضيع المشمولة في التدريب الاحتجاجات والتحديات التي تواجه ذوي الاحتياجات الخاصة.
- يجب أن يراعي مزيج النظرية + الممارسة داخل المناهج احتجاجات الطلاب ذوي الإعاقة.
- ينبغي تدريب المدربين على طرق لضمان إمكانية إدراج الأشخاص ذوي الإعاقة / الاحتياجات والتحديات المحددة بشكل صحيح في التدريب.

## ذوي الاحتياجات الخاصة

التواصل مع كافة الفئات	الاختيار ومنح الشهادات	تنفيذ التدريب	الرمز	الموقع وإمكانية الوصول الفعلي	تصميم المناهج
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يجب تصميم التدريب على أساس الاحتياجات والموارد (الوقت والموقع وإمكانية الوصول) لجميع الأطراف (الطلاب والمدربون والشركات التي تقدم أماكن تدريب أو التدريب أثناء العمل).</li> <li>- إشراك المستفيدين في تخطيط وتقييم التدريب على أن يلبي هذا الأخير معاييرهم وعاداتهم (الشروط العامة).</li> <li>- يجب القيام بحملات إعلامية وتوعيفية لجذب المجموعات التي قد تكون محرومة من الخدمات حالياً أو تشعر أن مثل هذه الدورات ليست مناسبة لها.</li> <li>- الإعلان عن جداول التدريب قبل بدء البرنامج.</li> <li>- كتابة رسالة واضحة لتوعية المتدربين من حيث الخدمات اللوجستية، ومن الناحية المالية برسائل محددة لمجموعات مستهدفة مختلفة.</li> <li>- يجب أن يكون مقدمو الخدمات معتمدين وأن يتبعوا معايير جيدة معترف بها وطنياً ودولياً، وأن يتم اعتمادهم من قبل أرباب العمل المحليين.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- معايير النهج لجدول التعلم لضمان تصدّي المشاركين المستنئين لتحديات التعلم المختلفة المصطلح مواجهتها.</li> <li>- يجب إعادة تقويم دور المدرب وملفه الشخصي نحو ديناميكيات الطلاب الأكبر سناً.</li> <li>- يجب توفير الدعم النفسي، إلى جانب آليات الشكاوى الفعالة والسريعة.</li> <li>- التأكد من أن وقت التدريب، حيثما أمكن، (على حد سواء في الصف وفي مكان العمل) مرّن، خاصة فيما يتعلق بمسؤوليات الطلاب المستنئين الأخرى.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفّر الرعاية للمستنئين.</li> <li>- سهولة الوصول الى وسائل نقل و توفير المساعدة الخاصة</li> <li>- بيئة ميسّرة (معلومات).</li> </ul>	



## التواصل مع كافة الفئات

## الاختيار ومنح الشهادات

## تنفيذ التدريب

## المرصد

## الموقع وإمكانية الوصول المعلي

## تصميم المناهج

- يجب تصميم التدريب على أساس الاحتياجات والموارد (الوقت والموقع وإمكانية الوصول) لجميع الأطراف (الطلاب والمدربون والشركات التي تقدم أماكن تدريب أو التدريب أثناء العمل).
- إشراك المستفيدين في تخطيط وتقييم التدريب على أن يلي هذا الأخير معاييرهم وعاداتهم (الشروط العامة).
- يجب القيام بحملات إعلامية وتوعيفية لجذب المجموعات التي قد تكون محرومة من الخدمات حالياً أو تشعر أن مثل هذه الدورات ليست مناسبة لها.
- الإعلان عن جداول التدريب قبل بدء البرنامج.
- كتابة رسالة واضحة لتوعية المتدربين من حيث الخدمات اللوجستية، ومن الناحية المالية برسائل محددة لمجموعات مستهدفة مختلفة.
- يجب أن يكون مقدمو الخدمات معتمدين وأن يتبعوا معايير جيدة معترف بها وطنياً ودولياً، وأن يتم اعتمادهم من قبل أرباب العمل المحليين.

- يجب توفير الرعاية للأطفال أثناء الدراسة والاختبارات.
- يجب أن يراعى مكان وزمان الاختبارات أي من المسؤوليات المعيشية والخارجية بالنسبة لرب الأسرة.

- النظر في الأشكال المباشرة وغير المباشرة للدعم المالي لضمان إشراك الأشخاص الأكثر ضعفاً والذين من المحتمل أن يستفيدوا من التدريب على المهارات وعدم معاناتهم مادياً لظهور التدريب.
- التأكد من أن وقت التدريب، حيثما أمكن، (على حد سواء في الفصل وفي مكان العمل) مرّن، خاصة فيما يتعلق بمسؤوليات رعاية الأطفال أو أنشطة العمل الأخرى التي يشارك فيها أرباب الأسر.
- يجب تقديم خدمات الدعم مثل رعاية الأطفال والنقل.

التواصل مع كافة الفئات	الاختبار ومنح الشهادات	تنفيذ التدريب	الرمد	الموقع وإمكانية الوصول المعلي	تصميم المناهج
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يجب تصميم التدريب على أساس الاحتياجات والموارد (الوقت والموقع وإمكانية الوصول) لجميع الأطراف (الطلاب والمدربون والشركات التي تقدم أماكن تدريب أو التدريب أثناء العمل).</li> <li>- إشراك المستفيدين في تخطيط وتقييم التدريب على أن يلي هذا الأخير معاييرهم وعاداتهم (الشروط العامة).</li> <li>- يجب القيام بجملات إعلامية وتوعيفية لجذب المجموعات التي قد تكون محرومة من الخدمات حالياً أو تشعر أن مثل هذه الدورات ليست مناسبة لها.</li> <li>- الإعلان عن جداول التدريب قبل بدء البرنامج.</li> <li>- كتابة رسالة واضحة لتوعية المتدربين من حيث الخدمات اللوجستية، ومن الناحية المالية برسائل محددة لمجموعات مستهدفة مختلفة.</li> <li>- يجب أن يكون مقدمو الخدمات معتمدين وأن يتبعوا معايير جيدة معترف بها وطنياً ودولياً، وأن يتم اعتمادهم من قبل أرباب العمل المحليين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن تقديم شهادات معتمدة من بلد المنشأ للاختبار أو ما يعادلها عندما يكون ذلك ممكناً وذو صلة.</li> <li>- يراعى موقع ووقت الاختبار ومسؤوليات اللاجئين والمهاجرين المشاركين الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قد يلزم إدراج محتويات ثقافية محددة.</li> <li>- حيثما كان ذلك مناسباً وممكناً، يجب أن تتعامل البرامج مع احتياجات لغوية معينة.</li> <li>- ينبغي مراعاة الوضع الانتقالي للاجئين والمهاجرين عند تنفيذ التدريب.</li> <li>- ويمكن تقديم التدريب قصير الأجل كوسيلة لمواجهة التحديات الخاصة التي يواجهها اللاجئون أو المهاجرون في دخول سوق العمل أو في الاعتراف بخبرتهم السابقة.</li> <li>- يجب إدراج معلومات متعلقة بالحقوق والإطار القانوني الخاص باللاجئين والمهاجرين.</li> <li>- يجب توفير الدعم النفسي، إلى جانب آليات الشكاوى الفعالة والسرية.</li> <li>- النظر في الأشكال المباشرة وغير المباشرة للدعم المالي لضمان إشراك الأشخاص الأكثر ضعفاً والذين من المحتمل أن يستفيدوا من التدريب على المهارات وعدم معاناتهم مادياً لضرورة التدريب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يجب احترام المستفيدين وضمان كتمان الهوية والسرية.</li> <li>- يجب احترام التنوع الاجتماعي والثقافي وتشجيعه طوال التدريب والمواضع.</li> <li>- يجب أن يكون الميسرون/القائمون بالمقابلة من نفس المجتمع حيثما أمكن وعندما يكون ذلك مناسباً.</li> <li>- يجب فهم ومتابعة المخاوف والتحديات التي تواجه اللاجئين والمهاجرين في التدريب وفي الدخول إلى سوق العمل.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- إشراك المنظمات غير الحكومية المحلية في التصميم لضمان الشمولية.</li> <li>- إجراء تحليل للاحتياجات لتحديد القضايا الخاصة باللاجئين/المهاجرين والتي يجب معالجتها في تصميم المناهج.</li> <li>- يجب أن تراعى الموضوعات المشمولة للاحتياجات والتحديات التي تواجه اللاجئين والمهاجرين.</li> <li>- يجب أن يراعى مزيج النظرية + الممارسة داخل المناهج احتياجات اللاجئين والمهاجرين.</li> <li>- يجب أن تراعى جدولة التدريب أيضاً احتياجات اللاجئين والمهاجرين.</li> <li>- يجب وضع متطلبات تدريب اللاجئين والمهاجرين في الاعتبار عند تصميم برامج التدريب.</li> </ul>

## المكون ا:

تحليل السوق وتحديد  
الثغرات أو النقص في  
المهارات

- ينبغي أن تستند جميع تدخلات التدريب إلى تحليل قائم على الأدلة لاحتياجات وفرص السوق والتغيرات أو النقص في المهارات.
- ينطوي كل مصدر من مصادر البيانات وكل نهج تحليلي على أوجه قوة وضعف: يجب أن يستخدم المحللون مجموعة متنوعة من المنهجيات التي تناسب السياق قيد الدرس من أجل ضمان نتائج فعالة واستنتاجات قوية.
- ينبغي أن تكون المعلومات المتعلقة بالإدماج (مثل النوع الاجتماعي، والجنسية، والإعاقة، والعمر، والتعليم، إلخ) جزءاً من البيانات التي تم جمعها وتحليلها.
- ينبغي إشراك جميع أصحاب المصلحة المعنيين، لا سيما ممثلي أصحاب العمل والصناعيين، وممثلي المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في تحليل السوق.
- ينبغي تبادل المعلومات بشأن تقييم السوق علناً مع كافة الجهات بغية تحسين الجودة وتخفيض التكلفة.
- ينبغي تقييم دقة تحليل السوق كجزء من تقييم البرنامج.

يراعي التدريب على المهارات والقائم على السوق منظور أن التدريب لن يؤدي إلى تحسين سبل عيش معظم المتدربين ما لم يتم تحديد فرص واحتياجات سوق العمل الفعلية مسبقاً. وفي الواقع، قد يؤدي التدريب غير القائم على السوق إلى انقطاع الصلة بسوق العمل في حال لم يخلق فرص عمل للمتدرب. إن تقييم السوق أيضاً هو بمثابة استراتيجية هامة للتعامل مع أصحاب العمل المحتملين ونظرائهم العاملين لحسابهم الخاص.

يستخدم تحليل السوق مجموعة متنوعة من أساليب جمع المعلومات وإشراك أصحاب المصلحة. وهو يُساعد مقدمي التدريب المُحتملين على التعاون مع بعضهم البعض ومع الجهات الفاعلة الاقتصادية الأخرى (مثل وكالات التنمية الاقتصادية، وخدمات تنمية الأعمال التجارية أو المجموعات الصناعية).

قد يضمن مثل هذا التعاون نطاق واسع من الآراء حول تحليل وتعزيز التنسيق لضمان مضاعفة أثر مختلف التدخلات: على سبيل المثال، التأكد من أن تكاملية مختلف أنواع التدريب في سلسلة القيمة والدعم المقرر لتنمية الأعمال متسقين مع حوافز التنمية الاقتصادية. قد يصعب إشراك الفعاليات الاقتصادية، لا سيما الشركات الصغيرة والمتوسطة، ولذا فيعدّ توفير حوافز لهم للمشاركة (على سبيل المثال، إيجاد مصادر جديدة للعمال المهرة) في غاية الأهمية.

## الشكل ٢: النظر في ثلاثة أسواق في تحليل ثغرات المهارات



ضمن الغرض من هذا الدليل، يستند تحليل احتياجات السوق إلى مفهوم «عدم تطابق المهارات»: حيث لا تتوافق المهارات المُقدمة مع الاحتياجات الفعلية لأصحاب العمل أو فرص العمل للحساب الخاص المنتجة).

هناك ثلاثة أسواق مختلفة وراء هذا المفهوم وسيتم تحليلها بشكل منفصل من حيث العرض والطلب والتمن:

1. سوق المنتجات والخدمات - حيث يشتري المستهلكون السلع والخدمات من الشركات مقابل ثمن؛
2. سوق العمل - حيث يوفر أصحاب العمل فرص عمل للعمال - مقابل أجور؛
3. سوق التعليم - حيث يكتسب المتدربون مهارات إضافية من مقدمي التدريب - مقابل ثمن (مدعوم في أغلب الأحيان).

يتطلب تحديد ثغرات المهارات فهماً متعمقاً لهذه الأسواق الثلاثة. سيصف التحليل الاتجاهات الاقتصادية لقطاعات محددة على المستوى الوطني، والمهن المطلوبة نتيجة هذه الاتجاهات بالإضافة إلى الكفايات الرئيسية لهذه الأخيرة. من المهم إيضاح هذه الفئات بدقة في التقرير برمته. وسيحدد ذلك الفرق بين المهارات المطلوبة، ومن يطلبها، وكميتها، ومتى (الطلب)، والمهارات المتاحة لدى السكان الذين في سن العمل بالإضافة إلى نوع التدريب (العرض) وتكلفته.

قد يتضمن أحد الأمثلة على تحليل عدم تطابق المهارات النتائج التالية:

## النتيجة الرئيسية

## الاستجابة الممكنة

عجز أصحاب العمل عن إيجاد عمال ذوي مجموعة محددة من المهارات (وظائف شاغرة) ليحلوا مكان الموظفين المنتهية خدمتهم، ولتوسيع نطاق الأنشطة مع العمال الجدد و / أو تحسين الإنتاجية.

التدريب على المهارات الخاصة بمهن / كفايات محددة

عدم تلبية طلب المستهلك في سوق معينة والتي تتطلب مجموعات جديدة من المهارات متوفرة لدى خريجي الجامعات. ولكن قد يفتقر هؤلاء إلى كفايات إدارة الأعمال اللازمة لتقديم الخدمات/المنتجات الجديدة في السوق.

تدريب خريجي الجامعات على زيادة الأعمال

التدريب على المهارات الحياتية لمعالجة التحفظات في صفوف العمال، وتدريب المدراء وإدارات الموارد البشرية لتحسين الأجور وظروف العمل، أو تعزيز مشاركة النقابات من أجل تحسين المفاوضة الجماعية

توفر قوى عاملة تتمتع بالمهارات المطلوبة لمهنة معينة ولكن الأجور وظروف العمل لا تتناسب مع التوقعات، ما يحد من الإقبال على التدريب ويفضي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين.

تدريب موجه للفئة ذات التمثيل الناقص

نقص تمثيل مجموعة معينة من السكان (الشباب والنساء والأشخاص ذوي الإعاقة) في مهنة معينة لأن تكلفة التدريب تحدّ من حصولهم عليه.

تدريب القوى العاملة الحالية لتحسين الإنتاجية والقدرات التنافسية.

تفتقر القوى العاملة الحالية في الشركات المستهدفة إلى الكفايات المطلوبة للتكيف مع المعدات الجديدة.

علاوةً على ذلك، ستنظر بعض الأساليب في تَوْقَع المهارات - أي المهارات التي ستصبح أساسية في غضون ثلاث أو خمس سنوات للنجاح في سوق العمل. لن تشكل هذه المهارات محور تركيز هذه المبادئ التوجيهية حيث أن التدريب القصير الأجل المنشود هنا يتم في سياق الأزمة، وهي تتطلب أدوات إقتصادية متطورة قد لا تتوفر للقراء المستهدفين. وفي بعض الحالات، سيحدد التحليل العناصر التي تتجاوز نطاق برنامج التدريب (مثل الأجور وظروف العمل). غير أنه من المهم النظر في هذه العناصر بدقة كجزء من تصميم المشروع إذا ما أريد لها التأثير على نتائج عمالة الخريجين. قد يخلص التحليل أيضاً إلى أن نقص المهارات لا يمثل العائق الرئيسي الواجب معالجته لتحسين وضع العمالة. وفي سياق المرونة حيث يهدف التدريب غير النظامي على المهارات إلى تلبية إحتياجات المستفيدين الضعفاء في موقع معين، إنه من المهم أولاً تطوير فهم متعمق لهم وللقيود الخارجية التي يواجهونها في سوق العمل بهدف النظر في خيارات السوق المحتملة.

تُعدّ المهارات المشتركة لمعظم العمالة والتي تسمى أيضاً « المهارات الشخصية » جزءاً حاسماً من أي برنامج لتدريب العمالة. يظهر قاعدة متزايدة من الأدلة أن هذه المهارات لا تقل أهمية عن المهارات الأكاديمية أو الفنية في الحصول على عمل. وإتفقت وزارات التربية والتعليم في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على إطار تعلم المهارات الحياتية والمواطنة يوفر إطاراً للمهارات الحياتية التي سيصادق عليها أصحاب العمل المستقبليين الذين يشكلون جزءاً من البرنامج وسيمنحونها الأولوية. راجع (<http://www.lscce-mena.org>)

تستعرض الجداول التالية مختلف مسارات تحليل عدم تطابق المهارات، وأمثلة عن المسائل البحثية، وأساليب البحث المحتملة وأوجه القصور فيها. ستبتين الأساليب من حيث الجودة والأهمية لغرض تحليل مركزٍ للسوق.

## الجدول ٢. استراتيجيات تحليل احتياجات السوق

خطوط التحقيق	أمثلة عن المسائل البحثية	المصادر / الأساليب	أوجه القصور المحتملة
الاقتصاد الكلي	ما هي القطاعات النامية في البلاد؟ وما هي الأولويات السياسية وحوافز النمو التي تشملها؟ أي من هذه القطاعات غني بفرص العمل؟ ما هي المهن المتزايدة؟ ما هي الكفايات المطلوبة لهذه المهن؟ هل يركز نظام التعليم وتطوير المهارات بالفعل على هذه المهن / الكفايات بشكل كافي؟	بيانات الاقتصاد الكلي، وإستعراض السياسات، ومسح القوى العاملة، والدراسات القطاعية، والدراسات الاستقصائية عن أصحاب العمل، والأساليب النوعية (المقابلات شبه المنظمة، ومجموعات التركيز)	توافر البيانات العامة وإمكانية الحصول عليها
المحفزات السياسية للعمالة	ما هي رؤية الحكومة لدعم توفير فرص العمل؟ ما هي الحوافز المقدمة للقطاعات والمهن والسكان المستهدفين؟	استعراض السياسات	لا تتوفر لدى كافة الدول رؤية متسقة لسياسة العمالة
طلب إستبدال العمال	ما هي القطاعات / المهن التي تضم أكبر عدد من العمال المنتهية خدمتهم في الفترة القادمة (٦٠ سنة وما فوق)؟	مسح القوى العاملة	لم يُستكمل مسح القوى العاملة بعد في لبنان
إرتفاع الأجور	يظهر إرتفاع الأجور تزايد الطلب - ما هي إتجاهات الأجور بحسب المهنة والخلفية التعليمية؟	مسح القوى العاملة	لم يُستكمل مسح القوى العاملة بعد في لبنان
الشمولية	ما هي أكثر فئات السكان ضعفاً في سوق العمل (العاطلين عن العمل وذوي الدخل المنخفض)؟ أين هم وما هو الدعم الذي يحتاجونه؟	مسح القوى العاملة وتقييم جوانب الضعف	لم يُستكمل مسح القوى العاملة بعد في لبنان
الكفايات المتعلقة بالتصدير	ما هي القطاعات المتنامية بسبب الصادرات؟ ما هي المهن الآخذة في التوسع بسبب زيادة الصادرات؟ ما هي الكفايات الأساسية المطلوبة لهذه المهن؟ هل تستهدف أنظمة التعليم وتطوير المهارات هذه المهن/ الكفايات بطريقة كافية؟	إحصاءات التصدير، والدراسات الاستقصائية عن أصحاب العمل، والأساليب النوعية (المقابلات شبه المنظمة، ومجموعات التركيز)	توافر بيانات التصدير ورغبة أصحاب العمل في المشاركة

تحليل سلاسل القيمة	ما هي مختلف مراحل سلاسل القيمة؟ أي من المراحل تضيف قيمة؟ كيف يمكن تحسين هذه القيمة المضافة من خلال التدخلات في المهارات؟ ما هي الكفايات المحددة التي يجب التركيز عليها؟	تحليل سلاسل القيمة	يستهلك الكثير من الوقت
--------------------	---	--------------------	------------------------

التحليل القائم على المناطق	ما هي احتياجات المستهلك غير الملباة في المناطق المستهدفة؟ ما هي الأعمال التجارية التي يمكن إنشاؤها / توسيع نطاقها لتلبية هذه الاحتياجات؟ ما هي الكفايات المطلوبة لهذه الأعمال التجارية؟	الدراسات الاستقصائية للمستهلكين والأعمال التجارية	يستهلك الكثير من الوقت
----------------------------	---	---	------------------------

أهمية التعليم	كم عدد العاملين والعاطلين عن العمل بحسب المجال ومستوى التعليم؟ كيف تغير ذلك في السنوات الأخيرة؟ ما هي معدلات توظيف الخريجين بحسب المجال والمناطق؟ ما مدى فائدة برنامج التدريب للحصول على وظيفة والاحتفاظ بها؟ ما معدل رضا أصحاب العمل عن التدريب؟	دراسات تتبعية والدراسات الإستقصائية عن أصحاب العمل.	يستهلك الكثير من الوقت وتردد أصحاب العمل في المشاركة
---------------	---	---	--

البيانات الإدارية	ما هي المناصب الشاغرة حالياً وكم من الوقت يستغرق ملؤها؟	بيانات خدمات الاستخدام العامة (المؤسسة الوطنية للإستخدام)	محدودة النطاق
-------------------	---	---	---------------

## ملاحظة: يتم إعداد مسح للقوى العاملة حالياً في لبنان وستوفر النتائج بمجرد استكمالها.

يعتمد اتخاذ القرار بشأن الأساليب الواجب اتباعها على مدى ملاءمتها للسياق المحدد، وجدوى تنفيذها. عند اتخاذ قرار بشأن مزج الأساليب، يمكن أيضاً تنظيمها بطريقة متسلسلة، مثلاً عندما:

- يتم تحديد فئات الإجابات المحتملة في المسح الكمي من خلال مناقشات جماعية مركزة؛
- يتم التحقق من البحوث الخلفية والتوقعات من خلال مناقشات جماعية مركزة مع أصحاب المصلحة المعنيين.



## ١.١ دراسات استقصائية عن أصحاب العمل (المؤسسات)

تُستخدم الدراسات الاستقصائية لتوثيق:

- الثغرات أو النقص في المهارات التي يحددها أصحاب العمل من حيث احتياجات تدريب الموظفين الحاليين؛
- الوظائف الشاغرة بسبب الافتقار الى مرشحين من ذوي المهارات المطلوبة؛
- احتياجات الاستبدال المتوقعة (عند تقاعد الموظفين)؛
- الرضا عن برامج التدريب القائمة؛
- فقدان القدرة التنافسية المتوقعة مع تغير متطلبات المهارات.

قد يستخدم مقدمو التدري بهذه المعلومات لتطوير التدريب على تحسين مهارات الموظفين الحاليين، وتنمية المرشحين لفرص العمل الحالية والمستقبلية، وكتقييم لفعالية برامج التدريب القائمة.

قد تتم الدراسات الاستقصائية بصورة منتظمة أو مخصصة، وقد تشمل جميع أصحاب العمل في منطقة جغرافية ما، وتركز على قطاع معين أو على نوع معين من أصحاب العمل (مثل المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة).

قد توفر الدراسات الاستقصائية حول التوظيف مجموعة محدودة من المعلومات خاصة حيث تكون قدرة أصحاب العمل على رصد المهارات المستقبلية والتوظيف واحتياجات التوظيف واعداد التقارير ذات الصلة محدودة.

وفي السياق الذي تكون فيه قدرة تنمية الموارد البشرية لدى بعض أصحاب العمل (وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة) محدودة، تدعو الحاجة إلى التأكد من نتائج هذه الدراسات الاستقصائية بوسائل أخرى، (أي لا ينبغي اعتبار الحاجة المُعرب عنها إلى بعض الكفايات التزامًا بتوظيف الخريجين المستقبليين في برنامج مستهدف). كما يمكن تضمين برامج المهارات في نهج أكثر شمولية لتنمية القطاع الخاص، حيث تتم معالجة العوائق الأخرى التي تحد من الإنتاجية، بما في ذلك قدرة تنمية الموارد البشرية:

• إنشاء محور التركيز للدراسة الاستقصائية: الجغرافيا، القطاع، نوع صاحب العمل، والتردد، إلخ. كلما كان النطاق أوسع، كلما كانت الأسئلة أكثر عمومية. تحديد المستجيبين المستهدفين واستراتيجية المشاركة.

• تحديد الأسئلة التي ستطرحها الدراسة الاستقصائية: وتشمل المواضيع النموذجية التالية:

- ✘ أنواع ومستوى المهارات التقنية الرئيسية المطلوبة بين الموظفين الحاليين والقادمين
- ✘ المهارات الحياتية اللازمة (حسب إطار مبادرة تعليم المهارات الحياتية والمواطنة: <http://Isce-mena.org>)
- ✘ تقييم أداء الخريجين أو الوافدين الجدد الى سوق العمل من خلال المؤهلات ومقدمي خدمات التدريب
- ✘ الثغرات أو النقص في المهارات لدى مختلف الفئات المهنية
- ✘ كيف يتم تغيير متطلبات المهارات وما هو السبب؟

- تحديد نهج تقييم الإحتياجات من المهارات. وتشمل الخيارات:
  - ☒ نهج الهيكل المهني: خلق خريطة مفصلة لهيكل القوى العاملة في منظمة ما وكيفية تغيرها مع مرور الوقت لتحديد الإحتياجات من المهارات.
  - ☒ نهج المهام: جمع المعلومات حول المهام كوكيل لاحتياجات المهارات.
  - ☒ نهج الشواغر: تحديد الشواغر الحالية، وأسبابها.
  - ☒ نهج تدريبي: تقييم التدريب الحالي والمخطط من قبل المنظمة لتحديد الإحتياجات من المهارات.
  - ☒ نهج المهارات: السؤال عن استخدام مجموعة محددة من المهارات.
- تطوير واختبار أداة وعملية المسح. التأكد من أن المسح قصير ويستخدم لغة واضحة بالنسبة للمجيبين وأنه سهل الإدارة.

## ١.٢ دراسات التتبع

تُعنى هذه الدراسات بتتبع المشاركين بعد إكمالهم البرنامج التدريبي وإثبات أنفسهم في سوق العمل والهدف منها هو تحديد الوضع الوظيفي للخريجين (معلومات حول سوق العمل) وتحسين البرنامج التدريبي (تقييم ذو أثر رجعي). إن المسائل المشمولة في دراسة التتبع قد تتضمن المواضيع التالية:

- الوضع الوظيفي
- الوقت المنصرم بين إنجاز البرنامج التدريبي والاستخدام
- المهارات المطلوبة في مجال العمل
- الرضا من العمل مقارنة بدراسات رضا سابقة

ستناقش المبادئ التوجيهية ومراجع دراسات التتبع بمزيد من التفاصيل في الملكون رقم ٤ (الرصد والتقييم وتتبع الأثر).

## ١.٣ النهج القطاعي (بما في ذلك تقييمات سبل العيش القائمة على السوق/سلسلة القيمة)

ان النهج القطاعي لتحديد الإحتياجات التدريبية هو عبارة عن دراسة أو مشروع يبدأ من منظور قطاع ما. وقد يشمل هيئات أصحاب المصلحة الوطنية والدولية مثل المجالس القطاعية للمهارات. وقد تشكل النهج القطاعية المهارات جزءاً من مبادرات أوسع نطاقاً تتعلق بتطوير قطاع ما في البلد أو المنطقة. قد تكون النهج القطاعية ذات قيمة نظراً لمشاركة أصحاب المصلحة وإستخدام لغة مشتركة وإطار مرجعي ونظراً لإمكانية وجود مستوى أعمق وأكثر تحديداً لتحليل الفرص والإحتياجات من المهارات، حيث يمكن التعرف على الكفايات الفعلية.

قد يتم اعتماد نهج سلسلة القيمة - أي النظر في إنتاج وتوزيع المنتجات). في نهج سلسلة قيمة يصب في صالح الفقراء، ستُحدد طرقاً زيادة حصة القيمة المضافة (والدخل) للسكان الضعفاء الذين يساهمون في السلسلة. يبحث تقييم سلسلة القيمة في طرق تحسين القيمة

المضافة للمنتجات / الخدمات في أي نقطة من السلسلة، وبشكل عام بالنسبة إلى السكان الذين لم تقدر قيمة مساهماتهم في هذا القطاع. كما يشمل أيضا التقييم داخل المجتمع وسياق السوق والعوامل الاجتماعية والاقتصادية واتجاهات السوق والعوامل الأخرى لوضع خريطة للتدخلات المحتملة في كل من جانبي الطلب (مثل السوق، وأساليب الإنتاج، إلخ) والعرض (التدريب مثلاً).

إن القطاعات غير منظمة كلها بشكل جيد، وقد لا يكون هناك رأي ثابت لأصحاب المصلحة. يكون النهج القطاعي منطقياً حيث يوجد قطاع محدد، مع أصحاب المصلحة أو غيرهم من الهيئات التمثيلية، وحيث يكون هناك إطاراً أوسع لتنمية القطاع.

لا بدّ من مشاركة أصحاب المصلحة بشكل كامل في العملية، ومن المتوقع توليهم المسؤولية الكاملة عن كافة النتائج والإجراءات الموصى بها. ستحدّد البحوث والمشاورات حدود القطاع واتجاهات الاستخدام والمهارات وأجزاء سلسلة القيمة القابلة للتّحسين من خلال التدخلات المتعلقة بالمهارات، إضافة إلى الجهات الدافعة إلى التغيير والقوى المحركة له مع مرور الوقت. يمكن تكرار ذلك كجزء من عملية تخطيط / تنمية قطاعية أوسع.

سينصبّ تركيز البحث على ما يلي:

- توقعات القطاع العام: هل هو قابل للتوسع أو ثابت؟ هل يمكن الاستمرار في استخدام العمليات والمهارات نفسها أو التغيير؟ ما هو الحد الأقصى للإطار الزمني؟
- قدرة الأعمال التجارية: هل هناك فجوات في القدرة المؤثرة على النمو أو التقدم؟ وما هي؟ لاحظ أنها قد تكون موجودة في العديد من المستويات ضمن الأعمال أو في سلسلة قيمة القطاع.
- ما هي المهارات اللازمة لسد الثغرات في قدرة الأعمال التجارية؟ ستتوفّر مجموعة من مختلف المهارات المطلوبة اعتماداً على الثغرات، ويرجح أن تشمل مجموعة مهن مختلفة.
- احتياجات العمال حسب نوع المهارات: احتساب عدد العمال المطلوب وفقاً للمهنة.
- استناداً إلى هذا البحث، يمكن تطوير مجموعة من الردود المقترحة. لا يمكن تلبية جميع الاحتياجات المحددة من خلال هذا النوع من النهج تدريجية. تجدر الإشارة أيضاً إلى إمكانية أن يكشف التحليل عن عوامل أخرى واجب معالجتها لتوسيع نطاق التوظيف، حتى لو تم سدّ فجوة المهارات: على سبيل المثال:
- انخفاض الأجور وسوء ظروف العمل التي تمنع الخريجين من قبول هذه الوظائف
- العوائق التجارية التي تعيق تصدير المنتجات
- الجوانب التنظيمية التي تحد من مشاركة الفئات المستهدفة في سوق العمل

سيضمن تقييم سلسلة القيمة أربعة عناصر رئيسية:

## ١. تحليل السياق والتقييم الاجتماعي والاقتصادي، بما في ذلك:

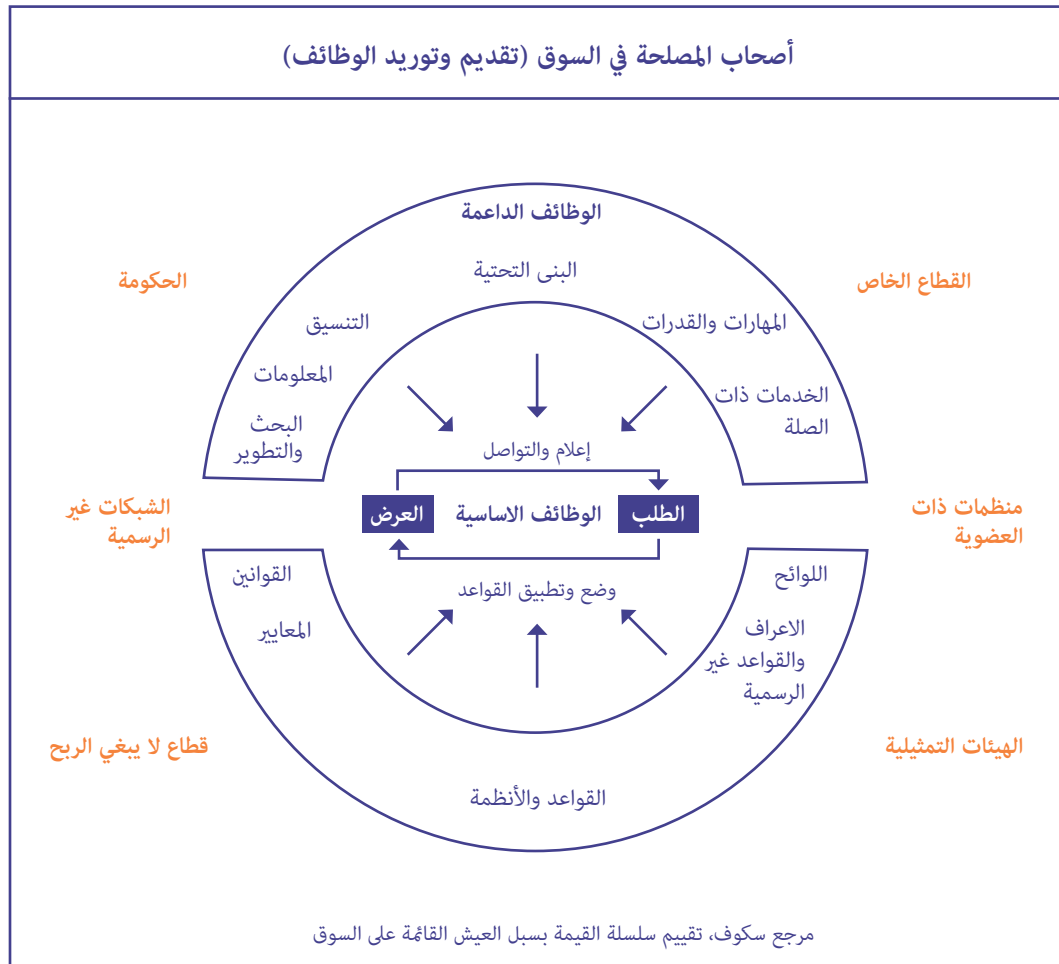
- تقييم الفئة المستهدفة (المعلومات الأساسية والتعليم والمهارات والخبرة العملية والقدرة على العمل إضافة إلى الطموحات).
- تقييم القواعد والأنظمة (الإطار القانوني والممارسات التي تحكم السوق والأعراف الاجتماعية والنوع الاجتماعي والعمالة غير النظامية).
- تقييم فرص الوصول إلى وظائف وخدمات الدعم العام (بما في ذلك شبكات المعلومات الرسمية وغير الرسمية، والحصول على التمويل، والتدريب على المهارات والتدريب/التوجيه/الإرشاد الوظيفي، وخدمات تنمية الأعمال التجارية والبنية التحتية/النقل).

٢. **تحليل السوق**، تحديد اتجاهات السوق والتطورات المتوقعة، وكذلك القطاعات والقطاعات الفرعية التي تنطوي على فرص عمل محتملة؛

٣. **عمليات التقييم السريع للسوق** في القطاعات التي توفر فرص توظيف للمجموعة المستهدفة بهدف تحديد الفرص الفورية؛

٤. **تحليل سلسلة القيمة** لرسم خريطة كافة مراحل سلسلة الإنتاج والتسويق وتحديد مجالات محددة مع إمكانية زيادة العمالة والعوامل (الطلب والعرض) التي تؤثر على ذلك. سينتج عن ذلك تقييم يُحدد العديد من التدخلات المحتملة لتوليد العمالة في مراحل عديدة.

### الشكل ٣: تقييم سلسلة القيمة



## ١.٤ الدراسات الاستقصائية للقوى العاملة

تجمع معظم البلدان بيانات متعلقة بسوق العمل من خلال استقصاءات الأسر المعيشية التي تتم بصورة منتظمة من خلال نهج قابلة للمقارنة على نطاق واسع. تتضمن بيانات مسح القوى العاملة جميع السكان في سن ١٥ وما فوق، وتقدم معلومات عن الخصائص الديموغرافية، وعن وضع الاستخدام، والمهنة والتعليم. قد تتوفر أيضاً معلومات بشأن طول فترة الاستخدام والمهنة الأخيرة، والأصول الرأسمالية وغيرها من البيانات.

يمكن استخدام هذه البيانات لتحديد السياقات والاتجاهات العريضة لتقييم المهارات المطلوبة في سوق العمل وإنشاء خطوط الأساس والقيام بالمقارنات. يتميز مسح القوى العاملة وغيره من البيانات المتأخرة من الخدمات الإحصائية الوطنية والدولية بمكامن قوة وضعف عند استخدامها لتحليل المهارات. إنه لمن المهم إدراك نوعية المسح من حيث إطار أخذ العينات والحجم والترددات، إلخ.

ستجمع الدراسة الاستقصائية معلومات عن كل من العمالة غير النظامية والنظامية لأن تقارير الأسر المعيشية تتعلق بالأنشطة الفعلية. وقد يُعتبر ذلك بمثابة وسيلة مجدية لتحديد الحصص النسبية للعمالة النظامية وغير النظامية في مختلف المهن أو القطاعات.

## ١.٥ الممارسات الجيدة الناشئة لدراسات السوق ذات الصلة بلبنان

تتعدّد الممارسات الجيدة المتعلقة بنهج الطرق المختلطة في أبحاث السوق. تمت مناقشة دراسة حالة خلال ورشات العمل الخاصة بهذه المبادئ التوجيهية وترد في الملحق 6. تصف الحالة كيف قررت مؤسسة كبيرة للتعليم والتدريب التقني والمهني تحديث مناهجها من خلال استخدام عدد من الوسائل المختلفة لجمع المعلومات، بما في ذلك:

١. دراسة استقصائية لخريجها،
٢. تحليل بيانات مسح القوى العاملة،
٣. استطلاع أصحاب العمل،
٤. استعراض نتائج مشروع أبحاث آخر،
٥. ورشات عمل مع معلمي وإدارة المؤسسة.

يتم اتّباع النهج المختلط ذاته في مشروع منظمة العمل الدولية واليونسف الحالي في لبنان وهو يستخدم أشكالاً متعددة من أشكال التقييم، بما في ذلك إمكانات التصدير، ومسح المؤسسة على طول سلسلة القيمة، ودراسات التتبع، ومسح رضا أصحاب العمل، والبيانات الإدارية، والتقييم المجتمعي.

تم تطوير برنامج التدريب الحالي في حقل النجارة في طرابلس استناداً إلى دراسة ميدانية لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في شمال لبنان، حيث حددت هذا الموقع التدريبي كمركز تقليدي لإنتاج الخشب والأثاث ذو مجال للتوسع مع العمال المدربين حديثاً.

بالإضافة إلى ذلك، تم القيام بعدد من المسوحات الإحصائية التي تفيد في فهم السياق الاقتصادي. استمكلت استقصاءات المؤسسات في عدد من البلدان العربية بما في ذلك دراسات المؤسسات الخاصة بالبنك الدولي ومن بينها دراسة على وجه التحديد عن لبنان<sup>٩</sup> يمكن أن تُستخدم كأدلة أو مؤشر لمقارنة الدراسات الاستقصائية المحلية. وتقدم الدراسات الاستقصائية الوطنية أساساً آخر للمقارنة. على سبيل المثال، درست كمبوديا دورياً ستة قطاعات رئيسية من خلال استخدام استبيان ثابت وقابل للمقارنة على المستوى الدولي لتحديد الإحتياجات من المهارات والثغرات فيها. يوفر ذلك المعلومات لجميع مقدمي خدمات التدريب في البلاد.

استهلت منظمة العمل الدولية منهجية تحليل سلسلة القيمة التي اتبعتها في مشروعها في عكار (شمال لبنان) في عام ٢٠١٤ استجابة للأزمة السورية مع التركيز على العمالة وسبل العيش. ويهدف هذا المشروع إلى تعزيز مرونة رواد الأعمال، بما في ذلك المزارعين والعمال المتضررين من أزمة اللاجئين السوريين في المناطق الريفية. لقد عمل مشروع منظمة العمل الدولية الخاص بسبل العيش في شمال لبنان مع خمس منظمات محلية شريكة لتحديد قطاعين فرعيين من إنتاج الخضروات لتحليل سلسلة التوريد. وأعدت مجموعة من الأبحاث الميدانية والمكتبية بمشاركة أصحاب المصلحة تقريراً تقييماً وخلقت نماذج أعمال تجارية للتنفيذ.

يتم حالياً تنفيذ مسح للقوى العاملة في لبنان يشمل حوالي ٤٠,٠٠٠ أسرة معيشية من أصل ٨٠٠,٠٠٠ (حجم العينة هو ٥ في المائة من مجموع السكان). ستجرى مقابلات مع الأسر المختارة للعينة بغض النظر عن جنسية رب العائلة، حيث سيتم تضمين بعض الأسر الفلسطينية والسورية. ومع ذلك، لن تتضمن الدراسة الاستقصائية المقيمين في مخيمات اللاجئين الفلسطينيين أو مخيمات اللاجئين السوريين. كذلك أجرت منظمة العمل الدولية دراسة استقصائية عن اللاجئين الفلسطينيين في لبنان<sup>١٠</sup>.

<sup>٩</sup> <https://www.unido.org/news/unido-opens-vocational-training-centre-northern-lebanon>  
<https://executive-bulletin.com/other/the-inauguration-of-the-vocational-training-center-in-zgharta>  
<https://www.unido.org/news/promising-clusters-cultural-and-creative-industries-selected-southern-mediterranean-region-promote-inclusive-and-sustainable-industrial-growth>  
<https://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/9147/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>

<sup>١٠</sup> انظر إلى <http://www.enterprisesurveys.org/data/exploreconomies/2013/lebanon>

<sup>١١</sup> النتائج متوفرة على الرابط: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms\\_236502.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms_236502.pdf)

## ١.٦ المراجع

- منظمة العمل الدولية. المهارات من أجل العمالة: منبر لتبادل المعارف العالمية بين القطاعين العام والخاص. متاح على الموقع: <http://www.skillsforemployment.org>
- منظمة العمل الدولية ٢٠١٧. نظم ونهج توقع الإحتياجات من المهارات: تحليل مسح أصحاب المصلحة لتقييم الإحتياجات من المهارات وتوقعها. متاح على الموقع: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_616207.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_616207.pdf)
- منظمة العمل الدولية ٢٠٠٩. التدريب على المهارات الريفية: دليل عام للتدريب من أجل التمكين الاقتصادي الريفي. متاح على الموقع: [http://www.ilo.org/skills/projects/WCMS\\_469456/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/skills/projects/WCMS_469456/lang--en/index.htm)

يرد السياق العام سوق العمل في لبنان في تقريرين لمنظمة العمل الدولية:

- منظمة العمل الدولية ٢٠١٧. إستعراض معلومات سوق العمل وتحليلها: التركيز على شمال لبنان. متاح على الموقع: [http://www.ilo.org/beirut/publications/WCMS\\_559670/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/beirut/publications/WCMS_559670/lang--en/index.htm)
- منظمة العمل الدولية ٢٠١٧. التطابق بين المهارات وفرص العمل في لبنان : الملامح الرئيسية لسوق العمل - التحديات والفرص والتوصيات. متاح على الموقع: [http://www.ilo.org/beirut/information-resources/factsheets/WCMS\\_559673/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/beirut/information-resources/factsheets/WCMS_559673/lang--en/index.htm)
- المؤسسة الأوروبية للتدريب؛ المركز الأوروبي لتطوير التدريب المهني؛ منظمة العمل الدولية ٢٠١٧. تطوير وإجراء مسح لمهارات المؤسسة: دليل لتوقع ومطابق المهارات والوظائف، المجلد ٥ (لوكسمبورغ ، مكتب المنشورات في الاتحاد الأوروبي). متاح على الموقع: [http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS\\_548324/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_548324/lang--en/index.htm)
- Hana Ríhová, H.; Strietska-Ilina ٢٠١٥. مبادئ توجيهية لإدراج جوانب المهارات في التحليلات المرتبطة بالعمالة وصياغة السياسات (مكتب العمل الدولي). متاح على الموقع: [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_534308.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_534308.pdf)
- Bruni, M.; Luch, L.; Somean Kuoch, S ٢٠١٣. نقص وثغرات المهارات في سوق العمل في كمبوديا: أدلة من مسح إحتياجات أصحاب العمل من المهارات (منظمة العمل الدولية). متاح على الموقع: [http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms\\_231862.pdf](http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_231862.pdf)
- منظمة العمل الدولية. مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي. متاح على الموقع: [http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/WCMS\\_151399/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/WCMS_151399/lang--en/index.htm)
- Gregg, C.; Jansen, M.; von Uexkull ٢٠١٢. مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي: دليلاً عملياً (منظمة العمل الدولية). متاح على الموقع: [http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS\\_536621/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_536621/lang--en/index.htm)
- Gregg, C.; Nayef ٢٠١٥. مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي: قطاع صناعة الأدوية في الأردن (منظمة العمل الدولية). متاح على الموقع: [http://www.ilo.org/beirut/publications/WCMS\\_419603/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/beirut/publications/WCMS_419603/lang--en/index.htm)
- منظمة العمل الدولية. مشروع: تمكين التكيف الوظيفي وحماية شروط العمل اللائق في المجتمعات الريفية المتضررة من أزمة اللاجئين السوريين في شمال لبنان. متاح على الموقع: [http://www.ilo.org/beirut/projects/WCMS\\_234666/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/beirut/projects/WCMS_234666/lang--en/index.htm)



- Nutz, N. ٢٠١٧. دليل تدخلات كسب العيش القائمة على السوق للاجئين) منظمة العمل الدولية ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين). متاح على الموقع: <https://fragilestates.guide-to-market-based-livelihood-interventions-refugees/06/04/itcilo.org/2017>
- Rihova, H. ٢٠١٦. استخدام معلومات سوق العمل: دليل لتوقع ومطابقة المهارات والوظائف، المجلد ١ (لوكسمبورغ، مكتب المنشورات في الاتحاد الأوروبي). متاح على الموقع: [https://www.ilo.org/skills/areas/skills-training-for-poverty-reduction/WCMS\\_534314/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/skills/areas/skills-training-for-poverty-reduction/WCMS_534314/lang-en/index.htm)
- منظمة العمل الدولية ٢٠١٧. دليل سريع عن مصادر وإستخدامات إحصاءات العمل. متاح على الموقع: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms\\_590092.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_590092.pdf)



المكون ٢:

تصميم المنهاج التدريبي  
وتنفيذه

- ينبغي أن يكون التدريب قائماً على أساس الكفايات، ويركز بوضوح على اكتساب المتدربين للمهارات المحددة، والمعارف والقدرات - بما في ذلك المهارات الأساسية.
- على مقدمي التدريب غير النظامي الاستفادة من معايير الكفايات والمناهج المتوافرة، بعد إجراء التحسينات عليها والتأكد من صديقتها / صلاحيتها من خلال التشاور مع ممثلي القطاع الخاص
- إذا لم تتوفر المناهج، ينبغي أن يتبع دراسة السوق تحليلاً وظيفياً من قبل مهنيين معتمدين (الديكام أو غيره) من أجل تحديد الواجبات والمهام لكل مهنة، ثم تحليلها من حيث الكفايات - المعرفة والمهارات والاتجاهات - لتحديد المعايير ذات الصلة.
- ينبغي أن يشارك أصحاب المصلحة الاقتصاديين (الصناعة، مجموعات أصحاب العمل إلخ) في كل مرحلة من مراحل التصميم والتنفيذ لضمان ملاءمة المناهج لسوق العمل.
- يجب إيلاء الأولوية للمقاربات / أساليب التعلم التي تخرج المتدرب في خبرات عملية مباشرة، سواء من خلال التدريب الصفي أو في أماكن العمل.
- ينبغي الاعتبار مسبقاً أن زيادة الأعمال ومسارات ما بعد التدريب نحو التشغيل هي جزء من عملية تصميم التدريب.
- ينبغي اختيار المتدربين بناء على دوافعهم وأهدافهم الشخصية والتزامهم بالتعلم.
- ينبغي على مزودي التدريب التمتع بالخبرات الخاصة بالكفايات المطلوبة لتقديم التدريب سواء بما يتعلق بمواضيع التدريب أو تقنياته.
- يعزز التنسيق بين أصحاب المصلحة في سوق العمل، ونظام التعليم الرسمي والمجتمع من جودة التدريب وفعاليتها بصورة شاملة.
- تنمية المهارات هي استثمار ينبغي استدامة دعمه مالياً من مختلف المصادر في القطاعين العام والخاص.
- في حين يعتبر إدماج جميع الفئات وتسهيل التحاقها ببرامج التعليم والتدريب من المبادئ الأساسية للتعليم والتدريب، فهناك برامج تدريب معينة سوف تركز على فئات محددة. لكن ضمن تلك المجموعة، ينبغي أن يضمن مزودو التدريب إزالة العوائق أمام المشاركة على أساس العمر والنوع الاجتماعي والجنسية والأصل الاجتماعي والإعاقة.

تشدد هذه المبادئ التوجيهية على أن تصميم وتقديم التدريب هما من المراحل الحرجة، إلا أن تحليل السوق وتحديد عدم تطابق المهارات ضروريان لضمان تركيز التدريب على المهارات التي تؤدي إلى التوظيف وتحسين سبل المعيشة. وبالمثل، يجب إعتبار مسارات ما بعد التدريب على التوظيف وريادة الأعمال كجزء من تصميم التدريب. ويعني ذلك على سبيل المثال أنه ينبغي دمج المشورة المهنية ووضع الخطط التجارية في التدريب منذ البداية، وعدم إضافتهما كخطوة انتقالية.

ينبغي أن يشمل تصميم وتنفيذ التدريب غير النظامي وضع هدف واضح للتعلم استناداً إلى تحليل السوق وبمثابة كفاية قابلة للقياس. تعرّف الكفاية بأنها مجموعة من المعارف المرئية والقابلة للقياس، والمهارات والمواقف والسلوك اللازمة لأداء مهمة ما بشكل مستقل على مستوى محدد من الاتقان يتم تحديدها من خلال: (أ) المهام المطلوبة من الشخص (الأداء)، (ب) ظروف العمل، (ت) مستوى الاتقان.

لا تقتصر قيمة التدريب القصير الأجل على الكفايات المستهدفة، بل أيضاً على ارتباطها  
ببرنامج أوسع نطاقاً. وبهدف تعزيز وصول شريحة سكانية مستهدفة الى شهادة معترف بها،  
من المهم التفاوض مع السلطات، ومنظمات أصحاب العمل، والجمعيات المهنية للاعتراف  
بالكفايات المقترحة كجزء من نهج نموذجي يسمح للخريجين بالتقدم على طول مسار  
معترف به.

## ٢.١ تصميم المنهج وتطويره

يُحدد المنهج الدراسي أهداف التعلم (الكفايات والمهارات والمعرفة التي سيكتسبها المتعلم/  
المتدرب)، وأنواع الأنشطة التي ستستخدم لتحقيقها. قد تكون مؤثقة في الكتب المدرسية وفي  
دليل المعلمين أو دليل التقييم. تدعو الحاجة لاختبار والتحقق من صحة النهج المخطط  
لها والموارد اللازمة لضمان فعاليته وعدم التحيز لأساليب التعلم المقترحة وألا تشكل هذه  
الأساليب عوائق أمام المشاركة<sup>١٢</sup>.

يتم تصميم المناهج ومواد التدريب وتكييفها لتناسب مع الكفايات والخصائص التعليمية  
للسكان المستهدفين. ويتم تكييف المناهج للاحتياجات المحددة لمجموعة من المتعلمين/  
المتدربين لتمكينهم من تحقيق هدف التعلم. قد تكون هناك حاجة للتكيف لمعالجة الحواجز  
التي تحول دون مشاركة ونجاح النساء والأشخاص ذوي الإعاقة والمجموعات المهمشة الأخرى  
وغيرهم من المتعلمين اعتماداً على خلفيتهم التعليمية وأسلوب التعلم وما إلى ذلك.

يُعتبر فهم خصائص المتعلمين خطوة إعدادية هامة في تشجيع بناء بيئة تعلم  
ديناميكية، حيث يُساهم المدرب في تيسير عملية التعلم بدلاً من فرض محتوى  
التعليم. وهو جزء من نهج يركز على المتعلم، حيث يتسم تحليل كيفية  
اكتساب المتعلمين للكفايات بأهمية حاسمة لتطوير دورات تدريبية بناءً على ما  
يعرفونه بدلاً من ما يتوجب عليهم معرفته. يملك بعض المتعلمون القدرة على  
فهم الدورات التدريبية بشكل أفضل ويتذكرون المزيد إذا كان محتواها مكتوباً،  
أما البعض الآخر فيتمتع بذاكرة شفوية أكبر. يسعى بعضهم جاهداً للتغلب  
على التحديات والتعلم من خلال التمارين في حين أن البعض الآخر يحتاج  
إلى مفهوم نظري للمسألة المطروحة. ومن المهم أيضاً مراعاة احتياجات ذوي  
الإحتياجات الخاصة، بما يتماشى مع اتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الأشخاص  
ذوي الإعاقة. هذه في معظمها خصائص فردية.  
أمّا التعامل مع السكان المشردين قسراً الذين تعرضوا للصدمات فيستلزم  
البحث في بعض الخصائص المشتركة كجزء من التقييم الأوّلي.

١٢ على سبيل المثال، إذا تم استخدام المناقشة كأسلوب للتدريب، فهل تسمح المعايير الثقافية للنساء والرجال بالمشاركة على قدم المساواة؟ إذا لم يكن كذلك، فما الذي يمكن  
للمدرب فعله لضمان قدرة كل من النساء والرجال على التعلم بفعالية؟ قد يحتاج المتدربون ذوو القيود البصرية إلى دعم إضافي ليتمكنوا من استكشاف المواد فعلياً والحصول  
على المزيد من المدخلات السمعية فيما يتعلق بعملية حيث ينوي المعلم شرحها للمتدربين. إن التأكد من تحديد العوائق المحتملة في مرحلة التصميم سوف يثري التعلم  
لجميع المتدربين من خلال ضمان وجود العديد من المتدربين.

قد يشير المنهج الدراسي إلى دورة دراسية تؤدي إلى الحصول على شهادة أو إلى صف ضمن هذا البرنامج، أو إلى محتوى دورة تدريبية مستقلة قصيرة الأجل. وفي جميع الحالات، يجب أن تحدد الهدف التعليمي وأنشطة الوصول إليه، ووسائل تقييم التقدم المحرز وما إذا كان الهدف قد تحقق.

سيتم تقسيم منهج دورة دراسية كاملة تصدر شهادات إلى نماذج تعليمية متميزة. ينبغي أن تشمل مناهج الدورات الدراسية القصيرة والمستقلة لكل نموذج أهداف تعلم محددة (أهداف التدريب). يجب تحديدها بموضوعية ككفايات قابلة للقياس ويلزم المصادقة على أهداف التعلم بمشاركة مجموعات أصحاب المصلحة المعنيين، لا سيما أصحاب العمل/الصناعة. يجب تطوير طرق لتقييم التقدم المحرز في سبيل تحقيق الكفايات. تُحدد معايير التقييم أولاً ما سيتم قياسه لتحديد ما إذا كان التعلم فعالاً أم لا. تُركّز المعايير القائمة على الكفاية على قدرة المتدرب على أداء مهمة باستخدام المعرفة والمهارات ويتم توثيق هذه المعايير ضمن دليل تقييمي.

ينبغي أن يتمثل العنصر الأول من أي برنامج تدريبي في التدريب على السلامة والصحة المهنية - تفادياً للحوادث في مرحلة لاحقة من البرنامج. يجب تحديد المهارات الحياتية/مهارات العمل الأساسية كجزء من الهدف التعليمي الشامل وإدراجها في المناهج الدراسية.

## ٢.٢ أساليب ونهج تقديم التدريب

يشير توفير البرنامج التدريبي إلى كيف ومتى وأين سيتم توفيره ومن قبل من بالإضافة إلى تحديد جميع الموارد المطلوبة. يحدد المنهج السمات الرئيسية للتدريب؛ التخطيط لتوفير البرنامج يعني وضعه قيد التنفيذ.

ينطوي إعداد تقديم التدريب على العناصر التالية:

- **تحديد موعد التدريب**، تحديد تواريخ بداية ونهاية التدريب ومدته. يجب أن يتضمن المنهج عدد ساعات التدريب المطلوبة - قد تتراوح الدورات القصيرة بين ١٥ إلى ٧٠ ساعة. تحديد عدد أيام وأوقات التدريب فيما يتعلق بمتطلباته وإمكانية وصول المشاركين إليه.
- **حجز مكان/أماكن لعقد للتدريب**، قد تكون قاعة دراسة أو مساحة في مؤسسة أو أماكن مجتمعية أو مزيج فيما بينها. في جميع الحالات، يلزم تأكد من أن المساحة تستوفي شروط السلامة والصحة المهنية ويسهل الوصول إليها وتضم مرافق للمتدربين. ضمان إزالة الحواجز المادية أو غيرها التي تعوق مشاركة المرأة والأشخاص ذوي الإعاقة وغيرهم.
- **بالنسبة للتدريب في مكان العمل**، وضع أساس قانوني للتدريب وحالة المتدربين.
- **تأمين الأدوات والمعدات والمواد اللازمة للتدريب.**
- **تحديد تكاليف البرنامج الأخرى.** قد يشمل ذلك الرواتب أو مساعدة نقل المشاركين، وتكاليف تكيف الأشخاص ذوي الإعاقة، إلخ.
- **تحديد وجدولة إحتياجات من موظفين**، إدراج أسماء الموارد البشرية وأوقات عملهم، ويشمل ذلك المدربين، وموظفي الدعم/الإداريين، أو أي موظف آخر أساسي لتقديم التدريب. ينبغي إدراج الإدارة العامة وعملية متابعة ما بعد التدريب والتقييم أيضاً.
- **توظيف مدرّبين وحرفيين ماهرين وتدريبهم على المهارات التربوية**، كما هو مطلوب، لتقديم المناهج الدراسية.
- **تحديد الشركاء وأصحاب المصلحة**، قد تشارك المنظمات الأخرى في تقديم التدريب أو فرص العمل المحتملة. وينبغي إقامة هذه العلاقات وضمانها حسب الاقتضاء (مذكرة التفاهم،

- عضوية في الهيئات الاستشارية، وما إلى ذلك).
- إعداد خطط التنفيذ والميزانية التي تحدد الإجراءات والمسؤوليات والتكاليف والجدول الزمني.

## ٢.٣ اختيار المستفيدين

يكون التدريب أكثر فعالية عندما تتطابق احتياجات السوق ومصالح المتدربين وأهليتهم. كما ويعتبر اختيار المستفيدين للتدريب جزءاً هاماً من عملية تنفيذ التدريب. في حين ينبغي أن يكون الجميع قادرين من حيث المبدأ على الوصول إلى التدريب، وأن يدعم التدريب إلغاء تقسيم سوق العمل، يمكن في الواقع توجيه التدريب قصير الأجل إلى مجموعات معينة من المستفيدين. يتضمن العناصر التالية:

- تحديد الجهة التي يستهدفها البرنامج ولماذا. إذا كان يستهدف مجموعة معينة ينبغي ضمان تفهم ومعالجة القضايا التي قد تحدّ من مشاركتها. وقد يشمل ذلك التكاليف (تكاليف النقل، وتكاليف الفرصة من حيث الأجور الضائعة، وما إلى ذلك)، والجدولة (مدة التدريب، والوقت، إلخ)؛ وإمكانية تشغيل الأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة أو النساء، وما إلى ذلك.
- وضع معايير دخول تتناسب مع هدف التدريب. ينبغي أن تتناول هذه المعايير كافة خصائص الفئة المستهدفة (إذا وجدت) فضلاً عن تلك المطلوبة لنجاح التدريب. على سبيل المثال، قد تتطلب الدورة التدريبية أن يمتلك المشاركين مستوى معين من مهارات القراءة والكتابة والحساب؛ في حين قد تتطلب تدريبات أخرى مهارات أكثر تقدماً مثل بعض الخبرة في العمل. وبغية منع نشوب النزاعات، يلزم أن تكون هذه المعايير واضحة وعادلة، ومنشورة على نطاق واسع. من المهم أيضاً تجنب إعطاء الانطباع بأنه يتم دعم مجموعة اجتماعية على حساب الآخرين.
- الترويج للتدريب. ينبغي الترويج للتدريب بين الأفراد والمجموعات التي تتناسب مع معايير الدخول من خلال وسائل ووسائط إعلام تصل لهم وموثوقة. وسوف يشمل الترويج إعلانات في الصحف، والإذاعة، وشبكة الإنترنت، والمؤسسات الدينية، إضافة إلى مؤسسات المجتمع المدني والفئات الاجتماعية الأخرى، إلخ.
- ان تنفيذ إجراءات الانضمام ضرورية وتتضمن بعض عناصر الاختبار لتحديد أسس الملاءمة ومن ثم مستوى الكفايات الموجودة. يمكن اللجوء إلى فحص أولي لإستبعاد الذين لا يتناسبون مع المعايير الأساسية للبرنامج. أما الاختبار اللاحق فيستخدم بعده لوضع خط مرجعي للمهارات والمعارف.

مثال على اختبار الدخول:

**هل يراعي المشاركون معايير الاستفادة من البرنامج (خارج المدرسة، ذوي الإحتياجات الخاصة، إلخ)؟**

**الاستهداف الاجتماعي**

هل يستطيع المشاركون شرح ما يتوقع من التدريب ويوافق على الأنشطة التي سيمارسها بعد ذلك نتيجة لتلك التوقعات؟

الالتزام

ما هي الترتيبات التي يجب اتخاذها لتسهيل وصول المتدرب المحتمل للدورات، بما في ذلك الدعم المالي، والتغيرات في الوصول المادي و/أو التواصل، فضلاً عن منهجيات التدريب التي تأخذ في الاعتبار أنماط التعلم وخصائص السكان المستهدفين.

الوصول

## ٢.٤ اختيار مقدمي التدريب

قد لا توفر بعض المنظمات غير الحكومية التدريب بنفسها. يشير مصطلح «مقدم التدريب» إلى كل مدرب ومنظمة/مؤسسة توفّر التدريب. يتم اختيار المدربين استناداً إلى كفاءتهم في الموضوع المقرّر تدريسه ابتداءً من التجربة الصناعية الأخيرة وقدرتهم على استخدام تقنيات التعليم وبراعتهم وإبداعهم.

ينبغي أن تتمتع المنظمات أو المؤسسات التي تقدم التدريب بالقدرة على إدارة لوجيستيات توفيره؛ وتوظيف واختيار ودعم المتدربين والمدربين؛ وإدارة السجلات والتمويل بشكل مسؤول، وإنشاء روابط فعالة مع مقدمي التدريب الآخرين، وأصحاب العمل ومصادر ما بعد التدريب.

قد تدعو الحاجة إلى توفير تدريب إضافي للمدربين لضمان تمتعهم بالخبرة في الموضوع والمعرفة بالتقنيات التعليمية على السواء. يحتاج عادة المدربون الأكاديميون/الموظفون إلى التجربة في مكان العمل لتحديث أو توسيع اختصاصهم التقني؛ قد يحتاج المدربون من خلفيات صناعية أو تجارية إلى تدريب في مجال التقنيات التعليمية.

ينبغي أن يتلقى أيضاً المدربون في مجال الصناعة أو التجارة ذوي المهارات العالية أو الملمّين بالأعمال التجارية تدريباً على مهاراتهم التربوية، حيث ستساعد هذه المهارات في التدريب المهني في مكان العمل وفي اختيار المشاريع المناسبة للتوظيف وبرامج التلمذة.

قد يظلم المدرب بدور جديد في برنامج التدريب أثناء العمل إذا كان يعمل في مؤسسة تدريب. ينبغي اعلامه بضرورة زيارة موقع العمل والتحقق من الكفايات بالتشاور مع الحرفي الأساسي والمتدرب وضمان عدم إضعاف أهمية عنصر التعليم مقابل دور المتدرب في الإنتاج.

تواجه الفئات السكانية الضعيفة تحديات عدّة قد تحول دون مشاركتها الناجحة في برنامج التدريب؛ يحتاج المعلمون إلى إدراك هذه التحديات وإيجاد حلول ملموسة لمنع تسرب المتدربين وضمان إتمامهم البرنامج بنجاح. وقد يشمل ذلك الاتفاق مع الأسر على إبقاء المتدرب في هذا البرنامج، مع تحديد المزيد من الدعم الاجتماعي إلخ.

قد يُلزم تدريب المدربين على اعتماد المساواة في التدريب بين النوعين الاجتماعيين، وعلى الحقوق في مكان العمل وإدراج مسائل الإعاقة للتأكد من معرفتهم بمثل هذه القضايا ومن اتّخاذهم الاجراءات اللازمة لضمانها.

تستخدم ورشات العمل خاصّة بتدريب المدرب تنمية مهارات المدربين. وينبغي أن تشمل فرص التطبيق والتعلم بواسطة لعب الأدوار في مجموعة من السياقات.

ينبغي رصد ممارسات المعلم كجزء من الإدارة العامة لبرامج التدريب. وينبغي أن تتاح للمعلمين فرص تصحيح وتحسين ممارساتهم، في حين لا ينبغي الإبقاء على المدربين الذين لا يستوفون المعايير المطلوبة بدون معالجة أوجه القصور.

قد تملك المؤسسات التعليمية/التربوية أو المنظمات بما فيها المدارس الخاصة أو العامة أو هيئات المجتمع المدني عادة بعض الموظفين الإداريين ذوي المعرفة في التقنيات التعليمية وإدارة المتدربين. ومع ذلك، قد لا يكون لديها إمام بنهج تعلم أقل رسمية، أو المناهج القائمة على الكفايات، أو المجموعات السكنانية الضعيفة، أو التدريب الموجه مباشرة إلى احتياجات سوق العمل، أو الوصول إلى أحدث الأدوات والممارسات في العمل. ستحتاج لبناء روابط مع أصحاب العمل / الصناعة والمنظمات ذات الصلة.

قد يحتاج مقدمو الخدمات التدريبية (باستثناء المؤسسات التعليمية/التربوية) إلى الدعم لتطوير قدراتهم على الاشراف على المتدربين وتوظيف وإدارة المدربين وتطوير الروابط مع مؤسسات التعليم والتدريب والأنظمة. ولكن قد يفتقرون إلى مرافق تدريب مناسبة. ومع ذلك، قد يؤمن مقدمو خدمات التدريب الذين هم أصحاب عمل ومؤسسات صناعية، وتعاونيات عمال إلخ، تواصل ممتاز مع عالم عمل المتدربين وإمكانات عالية للعمالة اللاحقة/العمالة المستقلة.

## ٢.٥ طرق التعاقد والتمويل

بالنسبة للتدريب التقني والمهني غير النظامي، يعتمد التمويل على أهداف البرنامج - معالجة الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية؛ تحسين فعالية العمل، إلخ. قد يأتي التمويل من الحكومة، والقطاع الخاص، والمؤسسات الخيرية/المنظمات غير الحكومية الوطنية أو الدولية، والمنظمات المتعددة الأطراف، واعتماداً رسوماً فردية، أو مزيج من عدة مصادر.

على مقدمي التدريب غير الرسميين حساب التكلفة لكل طالب في تصميمهم وتخطيطهم، واستخدام هذا الرقم لوضع الميزانية وتقييم نسبة التكاليف مقابل الفوائد. تتضمن تكلفة كل طالب:

- الدخل (أي الرسوم وأعمال الإنتاج)؛
- تكلفة رأس المال (أي المباني، المعدات، والأثاث، والمركبات، إلخ)؛
- تكاليف التشغيل، بما في ذلك التكاليف المباشرة (الرواتب)؛
- التكاليف غير المباشرة (أي تكلفة تطوير المناهج، وتنمية قدرات الموظفين، والمواد الخام، والمعدات، إلخ)
- النفقات العامة (الموظفون الإداريون، النقل، صيانة المباني، فواتير المياه والكهرباء).

ينبغي أن يبحث مقدمو الخدمات عن مصادر عدة للتمويل لضمان قدر أكبر من الاستدامة. يمكن أن يوفر الجمع بين التمويل من الحكومة والجهات المانحة والقطاع الخاص توازناً جيداً. كما ينبغي أن يبحث مقدمو الخدمات عن فرص توليد دخل للبرنامج مثل إنشاء أعمال تجارية كطريقة تدريب (مطاعم، خدمات مكتبية، إلخ). ومن المهم موازنة الحوافز/الرواتب التي تُسَدَّد للمشاركين في جميع البرامج التدريبية في المنطقة، والبحث عن سياسات مشتركة على صعيد المنظمات الإقليمية والوطنية.

تولد برامج التدريب المهني/التلمذة نتائج مربحة لأصحاب العمل ومقدمي التدريب والمتدربين، حيث يسترد أصحاب العمل تكاليف التدريب قبل نهاية التدريب المهني/التلمذة، ويحصل المتدربون على دخل وإستقرار وظيفي أما التكلفة التي تتحملها الحكومة فهي صغيرة نسبياً. وبالتالي، هناك مبرراً قوياً لتقاسم تكاليف التلمذة.



يمكن استخدام التمويل لتطوير وتنفيذ برامج التدريب للفئات المسضعة بالحد الأدنى من التكاليف من خلال دعم رسوم التدريب. على سبيل المثال، تدعم المؤسسة الوطنية لاستخدام رسوم الدورات التدريبية للبنانيين بالتعاقد مع المنظمات غير الحكومية لتأمين التدريب. أما المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين واليونسيف ومنظمة الأغذية والزراعة فتدعم التدريب المهني والتعليم التقني اللذين تقدمهما المديرية العامة للتدريب المهني والتقني، والمركز الوطني للتدريب المهني، ووزارة الزراعة اللبنانية للبنانيين واللاجئين. وتقدم الأونروا إعانات تكاليف التدريب للفلسطينيين.

قد يُستخدم أيضا التمويل لتحفيز أداء مقدم التدريب بناء على وضع الخريجين الوظيفي بعد التدريب على سبيل المثال، أو نسبة مشاركة المتدربين في البرنامج. يجب أن يكون التمويل قائم على الأداء- متماشياً مع مقاييس واقعية تأخذ في عين الاعتبار واقع سوق العمل والاقتصاد ككل. قد يشكل إنشاء مثل هذه المقاييس منتجاً ثانوياً لتقييم أولي للسوق.

عند إكمال نظام تطوير المهارات، يمكن النظر في استخدام نظام القسائم حيث يختار المستفيدون أنفسهم التدريب الذي يعتقدون أنه من المرجح أن يؤمن لهم وظيفة كخيارٍ بديل (شرط حصولهم على المعلومات الصحيحة).

## ٢.٦ القضايا القانونية

قد يؤثر وضع المستفيدين القانوني على أنواع العمل الذي يمكنهم القيام به ومكان إقامتهم وعملهم والظروف المحيطة بعملهم. في لبنان، تمنح الحكومة أفضلية العمل لمواطنين اللبنانيين حيث أن مجالات معينة من الاقتصاد اللبناني مفتوحة أمام الاجانب<sup>١٣</sup>. يتم تحديث هذه القائمة على أساس سنوي. (أنظر إلى الملحق الأول).

يجب أن تعد برامج التدريب للمستفيدين على أعمال يمكنهم القيام بها قانونياً. كما يجب عليها ضمان الامتثال للقوانين والشروط السارية لتوظيف المستفيدين المستهدفين وينبغي إدراج مثل هذه الجوانب في تصميم البرامج.

## ٢.٧ التعلم في مكان العمل والتدريب المهني

يتضمن التدريب الفعال على المهارات التعلم النظري/في الصف والتعلم في مكان العمل/التدريب العملي على حد سواء. يعرف ذلك المتدربين على كيفية استخدام الكفايات في مكان العمل، وفي الوقت ذاته فهم المعرفة النظرية وراء خبرتهم العملية - وهو أمر حاسم لمهاراتهم في حل المشاكل «عندما تسوء الأمور» في مكان العمل. ينبغي أن يركز حوالي ٨٠ في المائة من التدريب على المهارات العملية، وتحديدًا وتسلسلها بشكل يتناسب مع الدورات الخاصة بالمعرفة النظرية.

١٣ في لبنان، يصدر وزير العمل قراراً سنوياً (على سبيل المثال القرار ٢٩٩/١، ١٥ شباط/فبراير ٢٠١٨) يحدد «الأعمال والمهن والحرف اليدوية والوظائف التي يجب أن تقتصر على اللبنانيين فقط». تنظم التعديلات ذات الصلة توظيف العمال الأجانب. يمكن أن يمارس الأجانب المهن والوظائف غير المذكورة في المرسوم. بالإضافة إلى ذلك، يتم السماح للعمال السوريين على وجه التحديد بالعمل في البناء والتنظيف والزراعة.



يرمي التعلم في مكان العمل إلى تحقيق أهداف تعليمية محددة ضمن فترة زمنية محددة، وهو يجب شروط محددة بما يتماشى مع كفايات موحدة متفق عليها مع صاحب العمل، ومقدم التدريب والمتدرب. يجب أن تتضمن خطة التعلم أهداف التعلم وشروطه ومعايير التقييم والتزامات ما بعد التعلم إذا وجدت (على سبيل المثال، قد يوافق أصحاب العمل على توظيف متدرب بالشروط العادية بعد تخرجه من التدريب).

هناك مجموعة من النهج المختلفة التي يمكن اعتمادها لدمج التدريب في مكان العمل، استناداً إلى نهج التدريب الرئيسي ووضع المتدرب.

### الجدول ٣. وضع المتدرب بحسب نوع التدريب في مكان العمل

نوع التعلم في مكان العمل	عنصر مكان العمل	وضع المتدربين
التدريب المهني/برنامج التلمذة النظامي؛ التدريب المهني/برنامج التلمذة غير النظامي؛ التدريب المهني/برنامج التلمذة التقليدي؛ التدريب المزدوج؛ البعثات (cadetship)	التدريب العملي في مكان العمل	موظف
منحة التدريب (traineeship)؛ التدريب الداخلي؛ التعليم التعاوني؛ التوظيف؛ التعلم التجريبي؛ العمل غير المدفوع الأجر (للطلاب)؛ بعض أنواع من التدريب المزدوج؛ الدروس بالتناوب (sandwich courses)	التدريب العملي في مكان العمل	طالب/متدرب
العمل بملازمة الموظفين المتمرسين؛ التعلم التجريبي؛ زيارات المؤسسات/الشركات	التدريب من خلال الممارسة	طالب/متدرب
الشركات الافتراضية؛ شركات التدريب؛ شركات حقيقية ترتبط بمؤسسات التعليم والتدريب أو جزء منها؛ مكان عمل افتراضي/محاكاة	التعلم الافتراضي أو المحاكاة	طالب/متدرب

المصدر: [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/576199725ED683BBC1257BE8005DCF99\\_Work-based%20learning\\_Literature%20review.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/576199725ED683BBC1257BE8005DCF99_Work-based%20learning_Literature%20review.pdf)

التدريب المهني/التلمذة النظامي هو نموذج مُحدد للتعلم في مكان العمل وتدرج في إطاره الصناعة والمنظمات العمالية ونظام التعليم. يبرم المتدرب عقداً مع صاحب العمل ومع مقدم خدمات التدريب ويتضمن العقد حقوق والتزامات جميع الأطراف في إطار الاستخدام، حيث يتم عادة تقاسم تكاليف التدريب. (أنظر إلى عينة عن العقود في الملحق ٥ والملحق ٧). ينبغي أن يتضمن العقد شروط وساعات العمل؛ وأحكام الحماية الاجتماعية (بما في ذلك تأمين جميع المتدربين ضد الحوادث).

على برامج التدريب المهني/التدريب الداخلي وضع مخطط أجور للمتدربين بناءً على نسبة مئوية من الحد الأدنى للأجور الذي يزيد تدريجياً خلال الفترة الكاملة لبرنامج التدريب المهني ليصل إلى معدل مرتفع عند الانتهاء من التدريب. قد تتضمن هذه البرامج منافع أخرى

كالنقل، والتأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث والزي الرسمي ووجبات الطعام ومجموعة الأدوات واختبارات المهارة والشهادة. يجب تحديد بنود وشروط التعلم في مكان العمل أيضًا لتجنب آثار التشرّد - على سبيل المثال توظيف المتدربين بتكلفة أقلّ من كلفة العمال الكاملة.

## ٢.٨ التنسيق والتعاون

يزيد التنسيق والتعاون بين أصحاب المصلحة من فعالية التدريب غير النظامي على المهارات التي يتطلبها السوق من وجهة نظر المتدربين، ومقدمي خدمات التدريب والسياق الاجتماعي-الاقتصادي الأوسع. إن التعاون ضروري لتبادل المعلومات حول السوق، والتمويل المشترك، وحالة المتدربين من برنامج الى آخر ولتجنب الاستفادة من التدريب نفسه مرتين. كما يسمح التعاون في مشاركة أكبر للقطاع الخاص من أجل تعزيز بيئة تعترف بقيمة التدريب القصير الأمد، وتقرّ بشهاداته.

في البداية، قد لا تولي جميع المنظمات إهتماماً بتنسيق أنشطتها عندما يتنافس مقدمو التدريب في الوقت نفسه على الميزانيات. يلزم تنفيذ تدابير بناء الثقة بين أصحاب المصلحة بشكل تدريجي بحيث يمكن إظهار قيمة التعاون. تشمل الخطوات العملية لتحسين التنسيق في التدريب على المهارات التي يتطلبها السوق:

- إشراك مجموعات استشارية أو أفراد كمرشدين للبرنامج والسماح للشركات التجارية المحلية بالمشاركة في تقديم التدريب؛
- بناء شبكات من رواد الأعمال الحاليين كجهات اتصال للمتدربين؛
- تطوير مؤشرات أداء رئيسية مشتركة في مجالات من قبيل الأثر الاجتماعي لتيسير التعاون ووضع نقاط مرجعية؛
- التعاون في عمليات تقييم واسعة النطاق لتوسيع نطاق البحث أو نشر بيانات التقييم والبحوث والتقارير بين الوكالات الشريكة بإستخدام سجل التقييم أو غيره من المنصات؛
- إنشاء آليات استعراض النظراء للمساهمة في الدروس المشتركة؛
- وضع معايير مشتركة للتمويل، بما في ذلك الرواتب/الاعانات، لتفادي التنافس بين البرامج على مستويات الرواتب/الاعانات؛
- إنشاء قاعدة بيانات مشتركة للمستفيدين تفادياً للإزدواجية.

## ٢.٩ الممارسات الجيدة الناشئة

دعمت منظمة العمل الدولية رفع مستوى التدريب المهني غير النظامي في الاردن للحرفيين العاملين في ميكانيك السيارات. استفاد سبعون متدرب تتراوح أعمارهم بين ١٨ و ٢٧ من هذا البرنامج بالإضافة إلى ٣١ مرآب لميكانيك السيارات. ومن بين هؤلاء المتدربين، أكمل ٥٣ (٧٦ في المائة) عنصر التدريب أثناء العمل والتدريب الأساسي. ومُنح سبعة وأربعين متدرب من أصل ٥٣ (٨٩ في المائة) شهادة مهنية على مستوى المهارة من مركز الاعتماد وضمان الجودة.

وذلك بعد الخضوع لاختبار المهارات. لقد حصل معظم المتدربون التسعة وأربعين (٩٢ في المائة) على وظيفة في ورشة الإصلاح نفسها حيث جرى تدريبهم<sup>١٤</sup>.

تشرك برامج رؤساء اتحادات الأردن ولبنان (LEADERS consortium) الشركات المحلية في تطوير اختبارات ما قبل الالتحاق والإشراف عليها. ويؤسس ذلك إلتزامهم ويري مسارات عمل للخريجين. وأفاد عدد من المنظمات غير الحكومية خلال ورشات العمل استخدام اختبارات التقييم المسبق لاختيار المستفيدين.

قدمت جمعية أرك ان سيال، من خلال مشروع توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة في لبنان مساعدة مخصصة لكل فرد يعاني من أي عجز من خلال خطة وظيفية شخصية ودورات تدريبية مكيفة تتناسب مع الملف الشخصي وخطط التوظيف. كما قدمت دعماً محدداً للشركات وقامت بإجراء مراقبة منتظمة أثناء الدمج والمتابعة على مستوى ما بعد التوظيف. اعتمد مشروع توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة في لبنان على لجنة استشارية من الشركات اللبنانية، وعمل مع مركز تكييف لرصد إمكانية الوصول للمادي للشركات ذات الوظائف شاغرة.

تعمل منظمة فيلق الرحمة (Mercy Corps) مع شركات ذات مناهج تدريبية داخلية. وبموجب اتفاق الخدمات، تتلقى الشركة التمويل لتدريب موظفيها جنباً إلى جنب مع المستفيدين الذين احيلوا من قبل المنظمة. يتم توظيف نسبة متفق عليها من المتدربين الخارجيين من قبل الشركة عند التخرج.

تعاون المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الحكومية في لبنان على تنظيم وتقديم التدريب المهني للاجئين. وتعمل اليونيسف مع مركز التدريب المهني الوطني على تحديث المركز وزيادة عدد المتدربين خلال العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨. وتنظم المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، بالشراكة مع المعهد الأوروبي للتعاون والتنمية (IECD)، عدداً من الدورات التدريبية القصيرة المدى القائمة على الكفاية.

وتعمل كل من يونيسف ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة ومنظمة العمل الدولية بالتعاون مع مؤسسة جمعية متطوعي الخدمات الدولية الإيطالية (AVSI) ومنظمات دولية ومنظمات غير حكومية أخرى لدعم وزارة الزراعة في رفع مستوى إدارة المدارس التقنية الزراعية والبنية التحتية، فضلاً عن تحسين نظام التدريب ليستند أكثر على الكفايات. يتم تقديم دورات قصيرة الأجل للبنانيين وغير اللبنانيين استناداً إلى الكفايات المطلوبة في سوق العمل.

ستسهل منظمة العمل الدولية ومنظمة الأغذية والزراعة وضع مسودة اتفاق بين وزارة الزراعة وغرف التجارة والصناعة والزراعة بغية تعزيز التعاون والتنسيق المستمرين من أجل تبادل الاحتياجات من المهارات وتوفير فرص التدريب أثناء العمل على أساس سنوي، إضافة إلى مراجعة الاتفاق القائم حول التدريب أثناء العمل بالنسبة لبرامج التدريب التقني والمهني النظامي وغير النظامي.

تنسق وزارات حكومية عدّة في لبنان، بما في ذلك وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الشؤون الاجتماعية، ووزارة الاقتصاد والتجارة، ووزارة العمل، ووزارة الصناعة مع المنظمات غير الحكومية

لتقديم التدريب. ولقد ساعدت البلديات من خلال تحديد المستفيدين والترويج والتواصل وتوفير أماكن للتدريب.

ساهمت مؤسسة الصفدي في تنسيق التدريب بين القطاعين الخاص والعام من خلال تحديد الثغرات في مهارات الخريجين التقنية ومتطلبات سوق العمل. وأدى ذلك إلى تغييرات في مناهج التدريب النظامي وإلى تحديث التدريب المهني أثناء العمل للموظفين الجدد.

عملت مؤسسة جمعية متطوعي الخدمات الدولية الإيطالية مع وزارة الزراعة على رفع مستوى مهارات المعلمين في النظام الرسمي. هذا وقد تم بناء الثقة والتعاون بهدف إدخال المزيد من التحسينات على التعليم غير النظامي.

## ٢.١٠ المراجع

- منظمة العمل الدولية ٢٠١٧. مجموعة أدوات للتلمذة ذات الجودة: دليل صانعي السياسات، المجلد ١. متاح على الموقع: [http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS\\_607466/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_607466/lang--en/index.htm)
- مجموعة خطة لبنان للإستجابة للأزمة المعنية بسبل العيش: حلقة عمل الدروس المستفادة - التدريب على المهارات التي يطلبها السوق، ٢٣ حزيران/يونيه، تقرير حلقة العمل ٢٠١٦. متاح على الموقع: <https://data2.unhcr.org/fr/documents/download/51709>
- القادة (أكند وكير و مجلس اللاجئين الدائمكي وأوكسفام ومؤسسة مخزومي وجمعية إنقاذ الطفل)، الأردن ولبنان، تقرير. متاح على الموقع: <https://data2.unhcr.org/en/documents/download/49806>
- وكالة المعونة من أجل التعاون التقني والتنمية. ACTED القادة من أجل التغيير: التنمية الاقتصادية الشاملة للمجتمعات الضعيفة متاح على الموقع: <https://www.acted.org/en/leaders-for-change-inclusive-economic-development-for-vulnerable-communities>
- منظمة العمل الدولية، البرنامج الدولي للقضاء على تشغيل الأطفال، إدارة الحوكمة والهيكل الثلاثي ٢٠١٣. التدريب على المهارات وسبل المعيشة: دليل للشركاء في مشاريع عمل الأطفال. متاح على الموقع: <https://www.ilo.org/ipeinfo/product/download.do?type=document&id=23995>  
[http://www.ilo.org/ipeinfo/Informationresources/WCMS\\_IPEC\\_PUB\\_23995/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/ipeinfo/Informationresources/WCMS_IPEC_PUB_23995/lang--en/index.htm)
- منظمة العمل الدولية ٢٠١٣. الممارسات الجيدة الناشئة في مجال تأهيل وتوظيف الأشخاص ذوي الإعاقة في لبنان. متاح على الموقع: [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/--ro-beirut/documents/publication/wcms\\_232973.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/--ro-beirut/documents/publication/wcms_232973.pdf)
- منظمة العمل الدولية ٢٠٠٩. التدريب على المهارات الريفية: دليل عام للتدريب من أجل التمكين الاقتصادي الريفي. متاح على الموقع: [https://www.ilo.org/skills/projects/WCMS\\_469456/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/skills/projects/WCMS_469456/lang--en/index.htm)
- Nutz, N. ٢٠١٧. دليل تدخلات كسب الرزق القائمة على السوق للاجئين (منظمة العمل الدولية ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين). متاح على الموقع: <https://www.unhcr.org/594b7d7f7.pdf>
- موقع وزارة العمل اللبنانية (قانون العمل، القرارات، المراسيم، إلخ) <http://www.labor.gov.lb>
- يوفر الموقع الإلكتروني المشترك بين وكالات المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين الوصول إلى جميع المعلومات المتعلقة باللاجئين. متاح على الموقع: <https://data2.unhcr.org/en/situations/syria?Page=Country&LocationId=122&Id=25201%5>

## المكون ٣:

مسارات الاستخدام  
والمشاريع الريّادة/  
الأعمال الحرة

## المبادئ

- يجب أن يتجه التدريب على المهارات نحو العمالة/الأعمال الحرة لتحسين سبل العيش.
- إن الشهادة المبنية على الكفايات هي الطريقة الأكثر فعالية لإظهار المهارات لصاحب العمل أو السوق، عندما يتم توفيرها من قبل مصدر موثوق.
- يتطلب الانتقال من التدريب إلى العمل أو العمل حر الدعم على مدى فترة من الزمن. ينبغي أن يكون دعم ما بعد التدريب جزءاً من جميع برامج التدريب.
- تعتبر مشاركة أصحاب العمل وسائر الفعاليات الاقتصادية في التدريب على المهارات حاسمة لبناء مسارات فعالة للعمل.

قد تشمل برامج التدريب على المهارات عدداً من الميزات التي تساعد في الانتقال من التدريب إلى العمل، بما في ذلك: (أ) التقييم ومنح الشهادات؛ (ب) دعم ما بعد التدريب- المشورة المهنية وخدمات التوظيف؛ و(ت) دعم تطوير الأعمال.

يتم تطوير التقييمات كجزء من تصميم المنهج الدراسي، وتعتمد على أساس الاختبار وتركز على قدرة الشخص بدلاً من المعرفة النظرية فقط. يتم تشجيع عمليات إصدار الشهادات الحالية، كلما أمكن - عندما يثق بها أصحاب العمل (تتوفر قائمة بالشهادات في الملحق الثامن). ويزيد اتباع نهج شامل ومتكامل للتوجيه المهني وتقديم المشورة في مرحلة ما قبل التدريب (اختيار المستفيدين) وخلال البرنامج من فرص حصول الخريجين على عمل بشكل ملحوظ. ينبغي أن يعزز التدريب الهدف النهائي ويدعم المتدربين في البحث عن فرص لممارسة مهاراتهم، وفي تحديد فرص العمل.

قد تقدم منظمات أخرى الخدمات التي تمتد إلى ما بعد نهاية التدريب لدعم المتدربين في العمل أو دعم الأعمال التجارية الناشئة. لا بد من وجود نوعاً من الاستمرارية ما بين التدريب ودعم ما بعد التدريب.

## ٣.١ التقييم وإصدار الشهادات

التقييم وإصدار الشهادات هما مصطلحان يشملان جميع الإجراءات المستخدمة للحصول على المعلومات وللحكم على كفايات المتعلم. ويكمن الغرض من ذلك في تمكين المتدربين من الحصول على اعتراف بكفائاتهم، وفي إحتمال الحصول على التقدير وبالتالي تدريب وشهادات إضافية

تشير الشهادة إلى قرار السلطة المختصة بأن الفرد قد استوفى مجموعة من المتطلبات. وقد يشمل ذلك اجتياز الإختبارات، وإكمال دورة دراسية محددة، أو امتلاك خبرات محددة من في العمل. قد تُطلب الشهادات لممارسة مهن معينة أو يمكن أن تُستخدم كدليل على أن حاملها يتمتع ببعض الكفايات.

يدل الإقرار بالتعلم المسبق على أنه يمكن تنفيذ الاختبار ومنح الشهادات بدون تدريب مسبق للمستفيدين الذين اكتسبوا بعض الكفايات في عملهم ولم يتم التحقق منها أو عندما يتعذر للمستفيدين النازحين الحصول على الشهادات.

ينبغي أن يشمل كل من تقييم المهارات وتصميم الاختبارات العناصر التالية:

- تحديد الكفايات الواجب اختبارها على أساس ملف الكفايات الشخصي أو معيار الكفاية المتوفر.
- تطوير اختبار للمعرفة النظرية يشمل عناصر ابتكارية لقياس درجات عليا من المهارات ومهارات التفكير الناقد مثل حل المشاكل، وتحديد المكونات والعمليات الخاطئة، وفهم الروابط والأسباب والعلاجات.
- تحديد طرق التقييم المناسبة لكل من التقييم التطوري (تقييم مستمر يتم خلال أو طوال فترة التدريب) والتقييم الختامي (في نهاية فترة التدريب)، مع التركيز بوجه خاص على التقييم القائم على سير العملية (متابعة أداء المرشحين) والتقييم القائم على المنتج (تقييم المنتج النهائي/ الخدمة/القرار/نتائج التدريب لدى المرشح).
- تقييم أدوات التقييم التطوري/النهائي (أي أوراق العمل) التمارين التطبيقية التي أجراها المتدرب وتطبق تقييمات الاختبار التطبيقي في نهاية فترة التدريب.
- يجب أن يستخدم اختبار المهارات معايير تقييم يمكن التحقق منها موضوعياً مع مؤهلات التقييم الجيدة لكل عنصر من عناصر / خطوات الأداء.
- ينبغي أن يحاكي اختبار المهارات حالات حقيقية عند حدوث أي خطأ (التصرف عند حدوث عطل فني).

وينبغي أن يشمل إجراء اختبار المهارات الخطوات التالية:

١. التحضير للاختبار (خطة إجراء اختبار)
٢. إجراء الاختبار، والتوثيق والإبلاغ عن نتائج الاختبار
٣. تنظيم الطعون واستعادة العمليات
٤. منح الشهادات
٥. تحسين تصميم الاختبار والإجراءات

تتوفر تفاصيل حول هذه الأساليب والأدوات والنماذج في دليل لاختبار المهارات والشهادات للمركز الأردني للاعتماد وضمان الجودة (انظر إلى المراجع أدناه).



## ٣.٢ دعم ما بعد التدريب؛ خدمات التوظيف والمشورة الوظيفية

تشمل المشورة المهنية جميع الخدمات والأنشطة التي تهدف إلى مساعدة الأفراد على اتخاذ الخيارات التعليمية والتدريبية والمهنية وإدارة مسيرتهم الوظيفية. وكما ذكر سابقاً، يجب أن تبدأ المشورة المهنية منذ بداية التدريب على المهارات وتستمر طيل مدته، بما في ذلك فترة ما بعد التدريب.

تنقسم خدمات الدعم إلى ثلاث مراحل: (١) عند الانتقال من التدريب؛ (٢) خلال الفترة الأولية للاستخدام/العمل الحر؛ و(٣) عند متابعة وتقييم آثار التدريب على مدى الطويل تكون خدمات الدعم أكثر فاعلية عندما يتم توفيرها من قبل أو بالتعاون الوثيق مع المنظمات والأفراد في عالم العمل - المجموعات الصناعية والتجارية، والتعاونيات العمالية، والنقابات، إلخ. تتطلب خدمات الدعم لأولئك الذين يواجهون عوائق إضافية أمام التوظيف بسبب التحيز الجنسي، والإعاقة وما إلى ذلك، الدعم ما بعد التدريب المصمم خصيصاً لاحتياجاتهم. قد تقدم خدمات التوظيف العديد من هذه الخدمات للأفراد المؤهلين (ترد قائمة بمقدمي خدمات التوظيف في الملحق ١٠).

الهدف الأول هو ضمان حصول المتدربين على معلومات كافية لتأمين العمل أو العمل الحر. على مقدمي التدريب:

- بناء روابط مع منظمات القطاع الخاص، والصناعة، النقابات واعتبارهم شركاء لهم.
- تقديم الوظيفة/استشارة الاستخدام كجزء من المراحل الأخيرة من برنامج التدريب
- تحديد الموارد المتاحة لمطابقة العمالة.
- بالنسبة لذوي الحاجات الخاصة، تقديم الدعم إلى صاحب العمل لتحديد احتياجاتهم وتلبيتها من حيث الوصول إلى مكان العمل، وإعداد مكان العمل، والتواصل؛
- تطوير حوافز معينة للتشجيع على توظيف فئات محددة من المتدربين كدعم الأجور على فترة قصيرة الأجل.

في وقت لاحق، سوف تعتمد الخدمات على احتياجات مجموعة المتدربين. إذا كان هناك عقبات كبيرة أمام التوظيف، فسيكون هذا العنصر أكثر أهمية. قد تشمل تلك الخدمات:

- إنشاء علاقات تدريب أو توجيه لتقديم المساعدة المستمرة للخريجين، إضافة إلى الربط مع عالم العمل.
- منع النزاعات وتسهيل حلها لبعض المستفيدين الذين قد يجدون صعوبة في الانخراط في أماكن العمل.
- التدريب المستمر على المهارات لمساعدة أداء المتدربين أثناء العمل، بما في ذلك تقديم مساعدة إضافية للأشخاص ذوي الإعاقة.
- خدمات تطوير الأعمال لرواد الأعمال وأولئك الذين يسعون إلى العمل لحسابهم الخاص. هذا ما سيناقش في القسم التالي.

من المهم أيضاً متابعة الخريجين لتحديد تأثير التدريب على عمالتهم ومسار حياتهم بشكل عام، بالإضافة إلى النتائج بالنسبة لأصحاب العمل.



## ٣.٣ دعم تطوير الأعمال

قد تكون فرص العمل المأجور النظامي محدودة أو معدومة بالنسبة لمجموعة من المستفيدين. إن فرص كسب الدخل الرئيسي هي في العمل الحر وفي إنشاء المشاريع الصغيرة. لذلك، ينبغي أن يهدف التدريب إلى تطوير مهارات المشاريع الريادة وقدرات المتدربين في البدء بأعمال مربحة ومستدامة وتشغيلها وإدارتها. تشمل الخدمات إمكانية الوصول إلى التمويل أماكن العمل والأدوات، ودعم التسويق، والمعلومات بشأن المتطلبات القانونية والتنظيمية، وتقديم الدعم لتشكيل مجموعات. تتضمن خدمات دعم تطوير الأعمال ما يلي:

### الوصول إلى الخدمات المالية

- تحديد حاجة المتدرب للإئتمانات/القروض، ودعم المدخرات، والتأمين. للبدء بالأعمال أو التوسع
- تحديد الموردین المحتملين للخدمات المالية للمجموعة، وإقامة الروابط مع من هم أكثر ملاءمة.
- مساعدة المتدربين على وضع المقترحات واتخاذ القرارات حول الخدمات التي يحتاجونها.

### الوصول إلى أماكن العمل والأدوات

- مساعدة المتدربين لتحديد وتأمين الأماكن المناسبة وقد يكون ذلك في المنزل أو خارجه. وفي كلتا الحالتين، مساعدة المتدربين على التأكد من أن المكان يفي بمتطلبات الصحة والسلامة المهنية الأساسية.
- تحديد الاحتياجات من الأدوات والمعدات، وإقامة وسائل يسهل الوصول إليها -على سبيل المثال، من خلال ترتيب عقد إيجار خاص مع الموردین أو برنامج التدريب.
- عند الحاجة إلى أدوات وعمليات تقنية (على سبيل المثال للأشخاص ذوي الإعاقة)، مساعدة المتدربين على الاحتفاظ بها بعد التدريب.

### دعم التسويق

- مساعدة المتدربين على تطوير استراتيجيات التسويق بما في ذلك تحديد الموردین والمشتريين؛ والإعلان والترويج؛ وتطوير المنتجات وتنويعها؛ وقنوات التسويق.
- تحديد الفرص التسويقية والترويجية المشتركة مع هيئات الأعمال التجارية المحلية أو عن طريق برامج المتدربين.
- المساعدة في التسعير، وتحسين المنتج وتوسيع الأسواق وقنوات التسويق.

### المتطلبات القانونية والتنظيمية

- التأكد من فهم المتدربين للمتطلبات ودعمهم للحصول على تراخيص تجارية على النحو المطلوب.
- ينبغي مساعدتهم للحصول على شهادة إضافية عند الحاجة.

## الدعم لتشكيل مجموعات

- تحديد المجموعات القائمة أو دعم تشكيل مجموعات جديدة للتعاون المحتمل للشراء، التسويق إلخ.

## المتابعة

- توفير زيارات متابعة لمدة ستة أشهر على الأقل لمساعدة الخريجين مع تقديم المشورة العملية والتوجيه.

## ٣.٤ الممارسات الجيدة الناشئة

إن المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي بالشراكة مع وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان هي بصدد إنشاء نظام تصنيف مزدوج لتقييم معرفة المتدرب النظرية في المدارس الشريكة، حيث سيقوم شركاء الأعمال التجارية بتقييم المعرفة العملية وإصدار الشهادات.

قامت منظمة العمل الدولية في الأردن بتقييم ٦,٤٠٠ لاجئ سوري وأردني في قطاع البناء من خلال نهج الاقرار بالتعلم السابق لتيسير حصولهم على تراخيص عمل.

وفي حين أن بعض المنظمات غير الحكومية تتعاون مع غرفة التجارة لإصدار الشهادات، إلا أن ذلك وحتى الآن لا تعترف به أي وزارة. إذا استخدمت هذه الممارسات كأدلة لتحقيق المهارات المتعلقة بالأعمال التجارية، قد تكون ذات قيمة بالنسبة للعمالة.

أعلن تقرير سبل العيش الصادر في نيسان/أبريل ٢٠١٧ حول ١٨٤ حالة تدريب على المهارات التي يتطلبها السوق، أنه تم توفير دعم ما بعد التدريب في ٨٠٪ من البرامج من خلال التوظيف/الخدمات المهنية (٥٧٪)، وفرص التدريب الداخلي/التدريب المهني (٣٧ في المائة) وأنواع أخرى من الدعم بنسبة ٣٧ في المائة.

توفر برامج خطة لبنان للاستجابة للأزمة التدريبية ١٥ نوعًا مختلفًا من خدمات تطوير الأعمال، نصفها يذهب للأعمال التجارية الصغرى والنصف الآخر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والباقي (أقل من ١٠ في المائة) للشركات الناشئة. تمتد الخدمات لمدة سنة تقريباً. التكاليف قد تكون مرتفعة - بين ٥٠ و ٤٥٠ دولاراً أمريكياً في الساعة - وهي عادة ما تتجاوز قدرة الشركات على الدفع مقابل الحصول عليها.

يتم تقديم الدعم للأعمال الريادة بنسبة ٦٣٪ من برامج سبل المعيشة البالغ عددها ١٨٤ برنامجاً بما في ذلك المنح والقروض، والإرشاد المهني، وتنظيم المشاريع والتدريب على إدارة الأعمال.

## ٣.٥ المراجع

- منظمة العمل الدولية ٢٠١٣. دليل لمراكز خدمات التوظيف التابعة للأونروا: مراكز خدمات التوظيف للاجئين الفلسطينيين تحت ولاية الأونروا. متاح على الموقع: [http://www.ilo.org/beirut/publications/WCMS\\_232639/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/beirut/publications/WCMS_232639/lang--en/index.htm)
- Hansen, E. ٢٠١٦. الإرشاد المهني: دليل مرجعي للبلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل (مكتب العمل الدولي). متاح على الموقع: [www.ilo.org/skills/pubs/WCMS\\_118211/lang--it/index.htm](http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_118211/lang--it/index.htm)
- Rosas, G.; Corbanese, V. 2007. Biz-up، مهارات العمل الحر للشباب: دليل الميسر ومجموعة الأدوات (مركز التدريب الدولي - منظمة العمل الدولية). متاح على الموقع: [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/documents/instructionalmaterial/wcms\\_119344.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_119344.pdf)
- ياسر علي، باتريك دارو، زيد القيسي ٢٠١٥. دليل الاختبارات والمؤهلات المهنية: الأردن (منظمة العمل الدولية). متاح على الموقع: [http://www.ilo.org/beirut/publications/WCMS\\_358358/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/beirut/publications/WCMS_358358/lang--en/index.htm)
- منظمة العمل الدولية ٢٠١٧. كيفية تسهيل الاعتراف بمهارات العمال المهاجرين: دليل لمقدمي خدمات التوظيف. متاح على الموقع: [http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS\\_572672/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_572672/lang--en/index.htm)
- منظمة العمل الدولية ٢٠١١. المعرفة بالأعمال: صحيفة وقائع. متاح على الموقع: [https://www.ilo.org/employment/units/rural-development/WCMS\\_159163/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/employment/units/rural-development/WCMS_159163/lang--en/index.htm)
- منظمة العمل الدولية. ابدأ وطور مشروعك. متاح على الموقع: <http://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/lang--en/index.htm>
- منظمة العمل الدولية ٢٠٠٨. كيفية ضمان أن يتسنى للنساء ذوات الإعاقة المشاركة بفعالية في دعم أنشطة تطوير الأعمال الريادة للمرأة. متاح على الموقع: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1511&context=gladnetcollect>
- منظمة العمل الدولية ٢٠٠٤. تحسين العمل في الشركات الصغيرة: مجموعة مواد للمدربين. متاح على الموقع: [http://www.ilo.org/safework/info/instr/WCMS\\_110322/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/safework/info/instr/WCMS_110322/lang--en/index.htm)
- منظمة العمل الدولية ٢٠١١. التعاونيات من أجل التنمية الريفية التي محورها الإنسان: موجز السياسات الريفية. متاح على الموقع: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_158998.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_158998.pdf)

**المكون ٤:**

**الرصد والتقييم  
وتتبع أثر البرامج**

- يُعتبر الرصد والتقييم جزءاً لا يتجزأ من تصميم وتنفيذ البرامج؛ يجب أن تثرى نتائج أنشطة الرصد والتقييم إعادة توجيه / إعادة تعريف البرامج.
- يتم تحديد أثر البرنامج على أفضل وجه من خلال النتائج الفعلية للمتدربين من حيث وضعهم الوظيفي والرضا، ولأصحاب العمل من حيث الرضا والأثر الاقتصادي للشركة.
- ينبغي دمج الرصد والتقييم في إدارة البرنامج وينبغي أن يتميز الرصد والتقييم بالواقعية وبفعالية الكلفة.
- ينبغي أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس الجوانب الدقيقة لعمليات البرنامج ونتائجه، كأساس للرصد والتقييم «ذكية» - محددة وقابلة للقياس ومنسوبة للبرنامج وواقعية.
- التأكد من أن جمع بيانات لا تثقل كاهل العمليات - واستخدام المعلومات التي تم جمعها سابقاً بقدر الإمكان (مثل سجلات الطالب).
- إرساء عمليات التحقق من التقييم الذاتي للمتدربين كوسيلة لتمكينهم من قياس ما يحرزونه من تقدم.
- هناك حاجة الى وضع استراتيجيات لتعقب آثار البرنامج الطويلة الأجل من خلال تطوير دراسات من نوع التتبع لمتابعة مجموعات مختارة من المتدربين لفترة من الزمن بين ٣ و٦ أشهر بعد التخرج وذلك بغية تحديد النتائج والحصول على تقييم خاص بتصميم البرنامج وتقديمه.
- العمل مع مجموعات أصحاب عمل/صناعيين ذات الصلة للحصول على تعقيبات من وجهة نظرهم حول نتائج البرنامج.
- ينبغي أن يتضمن تصميم التدريب الرسمي على المهارات الرصد والتقييم وتحديد الموارد الكافية والخبرة اللازمة للاضطلاع بهذه المهام.

يستند التدريب الفعّال على المهارات إلى الأدلة أي أن يتم تنفيذه من خلال العودة إلى السوق والتحليل؛ ويتم تسليمه وفقاً لخطة معينة. كما ويجب أن يكون مربوطاً بنتيجة ما للتأكد من قدرة المتدربين على تحسين سبل العيش، فرص العمل أو المشاريع الريادية. إن العنصر الحاسم في تحسين النهج العام هو البحث والتعمق في النتائج الفعلية للبرنامج، من منظورات مختلفة وفي أوقات مختلفة.

تتوفر دراسات استقصائية أخرى تُعنى أيضاً بقياس الأثر الصافي للتدريب (على سبيل المثال، عدد الخريجين الذين يحصلون على عمل أقل من أولئك الذين كانوا سيحصلون على عمل بدون تدريب). تتطلب هذه التمارين تصاميم معقدة لن تناقش في هذه المبادئ التوجيهية.

## ٤.١ الرصد والتقييم

يجري الرصد خلال عملية وضع البرنامج وهو يضمن سير البرنامج وفقاً للخطة. وفيما يتعلق بالتدريب على المهارات، ينبغي أن يضمن الرصد مطابقة تقديم التدريب وأداء الطلاب لتوقعات واحتياجات الدورة بشكل خاص. قد يشير أيضاً إلى تتبع الخريجين ووضعهم الوظيفي وإنجازاتهم. يُركز التقييم على مدى تحقيق البرنامج للنتائج المرجوة. يمكن تطبيق ذلك فيما يتعلق بكل من أداء الطلاب والمدرّبين خلال الدورة، ومعرفة مدى فعالية التدريب والدعم بعد التدريب في ضمان إنتقال الخريجين السلس إلى العمل. وكلاهما ضروري لتحقيق الإدارة الفعالة للبرنامج والتعلم المستمر لتحسين نوعية التصميم والتنفيذ. يتمّ الرصد طوال فترة تقديم المشروع أو البرنامج. وتشمل العناصر التي يتعين رصدها ما يلي:

- **الافتراضات.** يتم رصد الافتراضات الأساسية في التصميم للتأكد من صلاحيتها أو حاجتها إلى تعديل (البيئة، وسير العمل، وأصحاب المصلحة).
- **المدخلات.** هل كافة عناصر التدريب المخطط لها متوفرة؟ (الموقع، المدربون، المناهج الدراسية، والمعدات).
- **الأنشطة.** هل يُجزء البرنامج كما يجب؟ (اختيار المتدربين، التدريب، الاختبار وإصدار الشهادات، ودعم ما بعد التدريب).
- **النواتج.** هل يحقق البرنامج الأهداف المرجوة؟ (زيادة كفاءات الخريجين).

وكي يكون الرصد مجدياً، ينبغي تحليل بيانات الرصد بانتظام والإبلاغ عنها؛ فقد تُستخدم لإعادة توجيه ممكنة للأنشطة إذا لم يتم تلبية الافتراضات، وإذا تعذر تسليم النواتج بسبب بعض العقبات التي لم تحدد سابقاً. إنه لمن المهم وضع خطة رصد بأهداف وسيطة لكل مؤشر أداء رئيسي، بغية تقييم ما إذا كان التدريب على المسار الصحيح أم ينبغي تعديله.

يشدد التقييم على مدى تحقيق البرنامج لنتائجه المرجوة، وعلى نوعية التصميم والتنفيذ والنتائج. قد تتعدد نقاط التقييم في البرامج الطويلة الأمد التي تُقدم فرصاً لتعديل البرنامج بطرق رئيسية إذا لزم الأمر. تشمل بعض الأسئلة التي قد يراعيها التقييم:

- **الأهمية.** هل تحاكي أهداف البرنامج متطلبات الجهات المستفيدة ومتطلبات القطاع الخاص؟ احتياجات البلد، الأولويات العالمية وسياسات الجهات المانحة والشركاء؟
- **صلاحية التصميم.** هل أن تصميم المشروع منطقي ومتناسك؟
- **التقدم والفعالية.** هل حقق المشروع أهدافه المباشرة (أو من المتوقع أن يتم تحقيقها)؟ هل تم تحقيق أهمها؟
- **الكفاءة في استخدام الموارد؟** هل استخدم المشروع موارده (الأموال والخبرات والوقت) اقتصادياً
- **فعالية الإدارة.** هل تساهم طريقة إدارة المشروع في تحقيق النتائج المرجوة؟
- **الأثر والاستدامة.** هل سيساهم المشروع في تحقيق التغيير الإيجابي على فترة طويلة الأمد وعلى أوسع نطاق؟ هل ستحافظ نماذج/دروس المشروع على استدامتها، ارتقائها أو تكرارها بعد نهاية المشروع؟
- **الأثار الاجتماعية.** ما الذي تغير في حياة المتدربين الاجتماعية؟ على سبيل المثال، نتج عن دورة تدريبية قصيرة أجزتها الأونروا ومنظمة العمل الدولية في غزة عن خريجين يرتقون بوضعهم

الإجتماعي داخل أسرهم، وانتقلوا من راسبين في المدرسة إلى معيلين للأسرة<sup>١٥</sup>. قد تستخدم هذه التقييمات أساليب كمية أو نوعية، أو مزيج من الاثنين معا.

لكي يكون تدخل تنمية المهارات شاملاً، ينبغي تلخيص النتائج لكل فئة من فئات المستفيدين - أي تقسيم جميع النتائج حسب الجنس وحالة اللاجئين وحالة الإعاقة والفئة العمرية والفئات الأخرى التي يتم النظر فيها. لا يقتصر الهدف على ضمان أن التدريب يدعم الانتقال إلى التوظيف بشكل عام، ولكن أيضاً لأولئك الذين يجدون صعوبة أكبر في الوصول إلى العمل اللائق. وستساعد نتائج التقييمات المفصلة في تصميم تدابير الدعم الإضافي لهؤلاء السكان.

سيؤثر تحديد وقت التقييم إلى حد ما على الأسئلة التي قد يتم طرحها، والعكس صحيح. قد يوفّر التقييم في منتصف مدة البرنامج معلومات مفيدة حول مسائل مثل استخدام وإدارة الموارد، لكنه لن يستطيع بالضرورة التحقق من إنجاز أهداف المشاريع، أو إذا كان له أثر أوسع نطاقاً. ومع ذلك، ينبغي اعتبار المسائل التي ستعالج في التقييم النهائي جزءاً من تصميم المشروع للتأكد من جمع البيانات المناسبة أثناء البرنامج. وسنشهد تداخلاً بين بيانات الرصد والتقييم.

إن التقييمات النهائية غالباً ما يقوم بها استشاري خارجي وفريق استشاري أو منظمة لم تشارك بتصميم البرنامج وتنفيذه، لتوخي الموضوعية وإتاحة منظور جديد. وقد يجري موظف في المشروع أو خبراء استشاريين خارجيين، وراعي المشروع/الجهة المانحة أو الإثنين معاً عملياً التقييم في منتصف المدة، وذلك تبعاً للنطاق والمتطلبات.

وكثيراً ما يكون لدى الراعي ومنظمات التنفيذ والجهات المانحة متطلبات محددة لإجراء التقييمات. وينبغي دمجها في تصميم البرنامج في البداية. تتوفّر ثروة من المعلومات على شبكة الإنترنت إضافة إلى أدوات وتوجيهات خاصة بالتقييم، ويشار إلى بعضها في المراجع أدناه.

## ٤.٢ دراسات التتبع

إن دراسة التتبع هي دراسة استقصائية معيارية (خطية أو شفوية) لخريجي المؤسسة التعليمية/التدريبية تتم بعد فترة محددة من التخرج وتهدف إلى قياس نتائج التوظيف للخريجين، والحصول على ردود الفعل من الخريجين لتحسين البرامج التدريبية. خلال البرنامج التدريبي يتم إنشاء قاعدة بيانات للتواصل مع الخريجين وتحديثها خلال الفترة التدريبية. ينبغي عدم إجراء دراسات التتبع إلا بعد ثلاثة أشهر من التخرج على الأقل، أو بعد سنة أو سنتين من التخرج، ما يتيح الوقت لتقديم المستجيبين في عملهم ويعطيهم القدرة على تقديم تقارير حول المسائل الانتقالية. يمكن لدراسات التتبع أن تُستخدم كشكل من أشكال تحليل السوق وتقييم الثغرات في المهارات، كما ورد في العنصر الأول.

وليس من المهم فحسب دراسة الانتقال إلى العمل بل أيضا ما إذا تمّ الانتقال إلى عمل لائق - أو على الأقل إلى عمل مرض للخريجين. لذا ينبغي إدراج الأسئلة المتعلقة برضا العمل في استبيان دراسة التتبع.

### ٤.٣ استطلاعات رضا أصحاب العمل

يطلب استطلاع رضا أصحاب العمل من أصحاب العمل تحديد معدل المهارات اللازمة لتدريب الخريجين حسب المؤشرات ذات الأهمية لهم. وتستخدم هذه المؤشرات لقياس فعالية التدريب، على كل مستوى من مستويات نظام التعليم بأكمله لمؤسسات محددة، ولدورات دراسية أو برامج تدريبية.

يُعتبر إشراك صاحب العمل في وضع استطلاعات الرضا في بالغ الأهمية لضمان ملاءمة الأسئلة ووسائل التقديم. يمكن أن يكون أصحاب العمل بمثابة شركاء هامين في نشر هذه الدراسة وتحسين المشاركة.

تسمح الدراسات الاستقصائية والنتائج والمشاريع الفردية، حيث تتوفر عمليات مسح سنوية واسعة النطاق (كما هو الحال في أستراليا والمملكة المتحدة)، بتحديد الثغرات ونقاط الضعف سواء عموما أو في مجالات محددة. على سبيل المثال، قد يتم تحديد الحاجة إلى تحسين المهارات الحياتية / مهارات العمل الأساسية باعتبارها فجوة في مختلف أنواع التدريب.

قد تنفذ مؤسسات فردية أو برامج التدريب أيضا استطلاعات حول رضا أصحاب العمل كجزء من استراتيجياتها الخاصة بالرصد والتقييم، وكذلك كجزء من تقييم احتياجات السوق. قد تشير الثغرات التي تم تحديدها في الدراسات الاستقصائية للرضا إلى وجود فرص لتطوير برنامج جديد. يتم تصميم استطلاعات رضا أصحاب العمل مثل أي دراسة استقصائية. ويشمل ذلك تحديد ما يلي:

- تحديد مسألة البحث و/أو الفرضيات المرجو اختبارها.
- إطار المعاينة/العينة (ممن سوف يطلب إكمال الدراسة، ما هي النسبة المئوية الممثلة من العدد الإجمالي للسكان؟ هل يتم اختيار المشاركين عشوائيا؟)
- وسائل إدارة المسح (شبكة الإنترنت، الورق والمقابلات (شخصيا أو بواسطة الهاتف) أو مجموعات التركيز أو أساليب مختلطة).
- الأسئلة الواجب طرحها وعملية تسجيل النقاط لكل منها (نعم/لا، الترتيب العددي، والأسئلة المفتوحة، إلخ).
- التوقيت والموارد المطلوبة للدراسة الاستقصائية.
- خطة التسويق/التوعية.
- خطة التحليل والإبلاغ.
- الموارد.

تراعي استطلاعات رضا أصحاب العمل عادة مجموعة من المجالات المختلفة، حيث يُطلب من أصحاب العمل تقييم جودة أداء الخريجين. وقد يشمل ذلك:



- الرضا العام
- المهارات الأساسية- الإلمام بالقراءة والكتابة بشكل عام، المهارات الحاسوبية ومهارات التواصل، والقدرة على التحقيق وإدماج المعارف
- المهارات التكيفية - القدرة على التكيف وتطبيق المهارات/المعرفة والعمل بشكل مستقل
- المهارات التعاونية - العمل ضمن فريق ومهارات التعامل مع الآخرين
- المهارات التقنية - تطبيق المعايير والمعارف الفنية والتقنية
- مهارات قابلية التوظيف - القدرة على الأداء والابتكار في مكان العمل

## ٤.٤ الممارسات الجيدة الناشئة

أكمل البنك الدولي تقريراً عن لبنان في عام ٢٠١٢ شمل مسحاً للموظفين ولأصحاب العمل. تتضمن هذه الدراسة المبتكرة تدبير خاص بالمهارات المعرفية للمجيبين الموظفين. وشمل المسح أصحاب العمل أولاً ثم الموظفين من خلال عينة من أصحاب العمل المشار إليهم من قبل الموظفين. ويسمح ذلك بمقارنة وافرة بين تصورات صاحب العمل والموظف<sup>١٦</sup>. لقد وضع العديد من مقدمي التدريب بما في ذلك القادة، والوكالة الوطنية للتعاون الدولي والشباب من أجل التنمية، آليات متينة لدعم التتبع بغية ضبط معدل الاحتفاظ بالمستفيدين داخل الشركات المدعومة. يتطلب وضع مثل هذه النظم قدراً كبيراً من الاستثمار من قبل الشركاء، سواء من حيث الوقت أو الموارد المالية، وقد يسهم إسهاماً كبيراً في بناء ثقة الشركات وتحسين مناهج التدريب على المهارات لملاء ثغرات محددة.

تُعتبر دراسات الانتقال من التدريب إلى العمل شكلاً من أشكال الدراسات التتبعية لكنها تتبع فئة عمرية محددة. أطلقت منظمة العمل الدولية في لبنان دراسة الانتقال من المدرسة/ التدريب إلى العمل عام ٢٠١٥ وشملت عينة من المستجيبين وبلغت ٢,٢٠٠ فرداً. وقد هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف قضايا العمل اللائق وشملت مواضيع القوى العاملة، ووضع تصور للثروة، - الرضا الوظيفي، والأسئلة المتعلقة بالأولويات الحياتية.

## ٤.٥ المراجع

- صادق، ت. ٢٠١٦. مسح انتقال الشباب والشبان في الأراضي الفلسطينية المحتلة من المدرسة إلى سوق العمل: نتائج مسح إنتقال الشباب من المدرسة إلى سوق العمل للعام ٢٠١٥. (جنيف، مكتب العمل الدولي). عام ٢٠١٦. متاح على الموقع: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_502366.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_502366.pdf)
- الوكالة البلجيكية للتنمية بالتشاور مع وزارة العمل ووزارة التعليم العالي ومنظمة العمل الدولية. ٢٠١٦. تقييم التلمذة غير النظامية في فلسطين. متاح على الموقع: <https://docplayer.net/56094200-Assessment-of-informal-apprenticeship-in-palestine.html>
- مؤشرات الجودة للتعلّم والتعليم في أستراليا. متاح على المواقع: <https://www.qilt.edu.au/about-this-site/employer-satisfaction>
- منظمة العمل الدولية. المبادئ الأساسية للرصد والتقييم. متاح على الموقع: [http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_546505.pdf](http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_546505.pdf)
- فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ٢٠١١. إدراج حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين في التقييمات: نحو توجيه فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. متاح على الموقع: <http://www.unevaluation.org/document/detail/980>
- منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، لجنة المساعدة الإنمائية ٢٠١٣. تقييم الأنشطة الإنمائية: ١٢ درس مستخلص من منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي- لجنة المساعدة الإنمائية. متاح على الموقع: <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/12%20Less%20eval%20web%20pdf.pdf>
- دليل تقييم مؤسسة W.K. Kellogg (طبعة ٢٠١٧). متاح على الموقع: [www.wkkf.org/resource-directory/resource/2010/w-k-kellogg-foundation-evaluation-handbook](http://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2010/w-k-kellogg-foundation-evaluation-handbook)
- Schonburg, H. ٢٠١٦. إجراء دراسات التتبع: دليل لتوقع ومواءمة المهارات والوظائف، المجلد ٦ (منظمة العمل الدولية، المركز الأوروبي لتطوير التدريب المهني، المؤسسة الأوروبية للتدريب). متاح على الموقع: [www.ilo.org/skills/areas/skills-training-for-poverty-reduction/WCMS\\_534331/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/skills/areas/skills-training-for-poverty-reduction/WCMS_534331/lang-en/index.htm)
- منظمة العمل الدولية. تقارير مسح انتقال الشباب من المدرسة إلى سوق العمل (وطنية وإقليمية ومواضيعية). متاح على الموقع: [www.ilo.org/employment/areas/youth-employment/work-for-youth/publications/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/employment/areas/youth-employment/work-for-youth/publications/lang-en/index.htm)

## الخاتمة

هذا هو التكرار الأول لهذه المبادئ التوجيهية للتدريب غير النظامي على المهارات في السوق في لبنان. يُؤمل أن تُستخدم على نطاقٍ واسعٍ وتساهم في تحسين جودة برامج التدريب المستقبلية وأهميتها للسوق. وتشكل هذه المبادئ معلماً هاماً على طريق توحيد ممارسات التشغيل للتدريب غير النظامي في لبنان، ويمكن استخدامها كأساس لتبادل الممارسات الجيدة، إما عن طريق استعراضات النظراء أو من خلال تدريبات جماعية لتبادل المعارف بين مقدمي التدريب غير النظامي. ومن المؤمل أيضاً أن تثبت هذه المبادئ التوجيهية أهميتها في سياقات أخرى تتسم بالهشاشة وحيثما تقتضي الحاجة إلى زيادة التدريب على المهارات (النظامي وغير النظامي) نتيجة الترحيل القسري للسكان.

## مسرد مصطلحات ومختصرات

<p>التعليم المزدوج هو فترة بديلة من التعليم أو التدريب في مدرسة أو مركز للتدريب وفي مكان العمل. قد يجري النظام المزدوج على أساس أسبوعي أو شهري أو سنوي حسب البلد. لا يرتبط المشاركون بصاحب العمل الذي يمارسون مهامهم عنده وفق شكل تعاقد، كما ولا يحصلون عادة على أجر (خلافًا للتدريب المهني/المتدربين).</p>	<p><b>التدريب المزدوج</b></p>
<p>خدمة تطوير الأعمال التجارية. تشير هذه الخدمة عموماً إلى أي خدمة تساعد الفرد على البدء بعمله التجاري أو الاستمرار بعمله أو توسيعه. قد تشمل التوعية الأساسية، التدريب والإرشاد، والوصول إلى الخدمات المالية، التدريب على المهارات الأساسية في الأعمال التجارية، والخدمات الاستشارية. تقدم منظمة العمل الدولية مجموعة من أدوات خدمات تطوير الأعمال التجارية:</p>	<p><b>BDS</b></p>
<p>KAB معرفة الأعمال التجارية: مقدمة لمفاهيم المشاريع والأعمال التجارية</p>	
<p>GYBI توليد فكرة الأعمال التجارية الخاصة بك: خدمة التدريب للمساعدة في تطوير الأفكار العملية للأعمال التجارية</p>	
<p>SIYB بدء وتحسين عملك التجاري: دورة تدريبية حول إدارة الأعمال الأساسية، وخدمات مركز الأعمال التجارية</p>	
<p>EYB توسيع نطاق عملك: خدمات للشركات المنشأة التي تسعى إلى توسيع نطاق عملها.</p>	
<p>التدريب القائم على الكفاية. إنه تدريب لتطوير المهارات والمعارف والمواقف المطلوبة لتحقيق معيار الكفاية.</p>	<p><b>CBT</b></p>
<p>الكفاية هي قدرة الفرد على أداء مهمة ما أو وظيفة أو مهنة بمستوى مرجعي. يتم استخدام الكفايات لتحديد نتائج التعلم وتحديد أهداف تقييم التدريب. ويتم التركيز على نتائج التدريب: أداء الشخص لمهمة ما؛ بدلاً من المدخلات (التدريب).</p>	<p><b>الكفاية</b></p>
<p>قد تضع البلدان أو الصناعات معايير الكفاية التي تحدد الكفايات الفريدة، وتصف المهارات والمعارف والمواقف التي يمكن أن تظهر ويتم تقييمها. تُنفذ هذه المعايير من خلال عملية تحليل الوظائف لتحديد الكفايات الأساسية، في ظل دور رائد للصناعة ذات الصلة. يتم وضع مواد التدريب والتقييم لكل معيار.</p>	<p><b>معياري الكفاية</b></p>
<p>منظمة ذوي الاحتياجات الخاصة</p>	<p><b>DPO</b></p>

منظمة العمل الدولية	ILO
مجموعة مهام وواجبات تم تنفيذها، أو من المفترض أن تنفذ، من قبل شخص واحد لجهة صاحب عمل محدد، بما في ذلك العمل الحر. (أ. م. غرينوود: تحديث التصنيف الدولي الموحد للمهن، جنيف، مكتب منظمة العمل الدولية للإحصاءات، ٢٠٠٨)	وظيفة/Job
مؤشرات الأداء الرئيسية	KPI
يعني ذلك أي معلومات تتعلق بحجم وتكوين سوق العمل وطريقة أدائه، والمشاكل التي تعترضه، والفرص ونوايا المعنيين بالعمالة. تؤمن معلومات عن سوق العمل وتحليله أساساً جوهرياً لسياسات العمل والتوظيف، وتبلغ عن تصميم وتنفيذ ورصد وتقييم السياسات؛ كما تساهم في خفض تكاليف المعاملات في أسواق العمل من خلال المساعدة على تحسين المعلومات المتعلقة بوكلاء سوق العمل. دليل حول اقتصاديات العمل من أجل التنمية، منظمة العمل الدولية (يصدر قريباً).	معلومات عن سوق العمل
خطة الاستجابة للأزمة في لبنان. إنها عبارة عن جهد مشترك بين مختلف المنظمات التي تديرها الحكومة اللبنانية للتخفيف من أثر الأزمة في سوريا، والحفاظ على الاستقرار في لبنان. تقدم خطة الاستجابة للأزمة في لبنان الدعم في العديد من المجالات بما في ذلك التعليم، والأمن الغذائي، المأوى، سبل العيش، الحماية، الصحة، الاستقرار الاجتماعي، والطاقة والمياه. كما وأن خطة الاستجابة للأزمة في لبنان لديها حالياً ١٢٠ شريك يؤمن ٤٠ شريك منهم التدريب غير النظامي على المهارات للاجئين (السوريين والفلسطينيين) والمجتمعات المحلية المضيفة. اعتباراً من عام ٢٠١٧، استفاد من خطة الاستجابة للأزمة في لبنان ٧٠,٠٠٠ شخص. تهدف خطة الاستجابة للأزمة في لبنان إلى ضمان إمكانية حصول المستفيدين على فرص عمل استناداً إلى ثغرات السوق	LCRP
يجمع قادة اتحاد الشركات العاملة في الأردن ولبنان معاً بين الخبرة التقنية وقدرات ست وكالات، بما في ذلك المجلس الدائم للاجئين (مسؤول الاتحاد)، إنقاذ الطفولة، الرعاية الدولية، وكالة المساعدة في مجال التعاون التقني والتنمية، منظمة أوكسفام الدولية ومؤسسة مخزومي. تتركز أنشطة المشروع على تدخلات تستند إلى الأدلة دعماً لخلق فرص اقتصادية قابلة للاستمرار ومبادرات محلية للتنمية الاقتصادية على أوسع نطاق.	القادة
نظام معلومات سوق العمل. إنه نظام يوفر المعلومات لصالح أصحاب العمل والعمالين والباحثين عن عمل حول موقع وأنواع الوظائف المتاحة والتنبؤات بالتغيرات التي قد تطرأ على سوق العمل، إضافة إلى تكوين مهارات القوى العاملة الحالية والتغيرات المرتقبة على مر الزمن (موسوعة مفردات منظمة العمل الدولية). إنها تشمل الجوانب المتعلقة بالتنسيق فيما بين المؤسسات بشأن جمع المعلومات وتدقيقها وتحليلها وتبادلها.	LMIS
الرصد والتقييم	M&E
وزارة الزراعة	MoA
وزارة الاقتصاد والتجارة	MoET

وزارة الشؤون الاجتماعية	MoSA
اتفاقية تفاهم	MoU
المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة	MSME
المؤسسة الوطنية للاستخدام	NEO
منظمة غير حكومية	NGO
المركز الوطني للتدريب المهني	NVTC
مجموعة وظائف تشتمل على مجموعة مكررة من الواجبات والمهام الرئيسية في الصناعات. ولأسباب تتعلق بالتصنيف، تم جمع المهنيين معاً ضمن فئات مهنية محددة على نطاق واسع أو ضيق على أساس التشابه في نوع العمل المنجز. (أ. م. غرينوود: تحديث التصنيف الدولي الموحد للمهنيين، والتصنيف المحدث، جنيف، مكتب منظمة العمل الدولية للإحصاءات، ٢٠٠٨)	المهنة
الاعتراف بالتعلم المسبق	RPL
القدرة على القيام بنشاط يدوي أو عقلي، وتكتسب من خلال التعلم والممارسة. يُستخدم مصطلح «المهارات» كتعبير شامل للمعرفة والكفاية والخبرة اللازمة للقيام بمهمة محددة أو وظيفة. (مقتبس من منظمة العمل الدولية: مسرد معجم المصطلحات الرئيسية في التعلم والتدريب على العمل، ٢٠٠٦)	المهارة
عدم التطابق النوعي بين العرض أو توافر الموارد البشرية ومتطلبات سوق العمل. توجد فجوة المهارات عندما يشعر أصحاب العمل أن القوى العاملة الموجودة لديها أنواع/مستويات مهارة غير كافية لتحقيق أهدافها التجارية؛ أو عندما يظهر أن الداخلين الجدد إلى سوق العمل، هم على ما يبدو مدربين ومؤهلين للمهنة لكنهم لا يزالون يفتقرون إلى مجموعة متنوعة من المهارات المطلوبة (المنتدى الوطني للعلوم والتكنولوجيا، ١٩٩٨) (ستريتسكا - لينا، النقص في المهارات. في: تحديث التعليم المهني والتدريب في أوروبا: تقرير عن الخلفية. التقرير الرابع عن بحوث التدريب المهني، المركز الأوروبي لتطوير التدريب المهني، المجلد ١، ٢٠٠٨)	الفجوة في المهارات
عدم تطابق المهارات مصطلح يشمل الإشارة إلى أنواع مختلفة من الثغرات في المهارات وعدم التوازن مثل الإفراط في التعليم والنقص في التعليم، المؤهلات الزائدة والنقص في المؤهلات، مهارات زائدة ونقص المهارات، وتأهيل الأطفال دون سن الخامسة، وهكذا دواليك. ومن ثم، قد يكون عدم تطابق المهارات في النوعية والكمية مما يشير إلى كلتي الحالتين حيث لا يلبي شخص ما متطلبات الوظيفة، وحيث يكون هناك نقص أو فائض في أشخاص ذوي مهارات محددة. يمكن تحديد عدم تطابق المهارات على مختلف المستويات، مستوى الفرد أو صاحب العمل أو القطاع أو الاقتصاد. وقد تتزامن عدة أنواع من عدم تطابق المهارات. (إدارة التجارة والصناعة/نموذج التدريب OSB/تقرير اقتصاد المعلومات، ٢٠١٠)	SKILLS GAP
	عدم تطابق المهارات
	SKILLS MISMATCH

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم	SME
تدريب المدربين	ToT
دراسات التتبع هي نهج منتظمة لرصد نتائج سوق العمل لمعهد تعليم أو مناهج دراسية، وتتبع خطوات الوظيفة وحالة سوق العمل بالنسبة للخريجين على مدى فترة زمنية أطول. (المؤسسة الأوروبية للتدريب)	دراسات التتبع
التعليم والتدريب التقني والمهني. التعليم الأولي والمستمر والتدريب المتقدم في المدارس، وتدريب مقدمي الخدمات أو الشركات الذي يقدم المهارات والمعارف والمواقف المطلوبة للتوظيف في وظيفة معينة، أو مجموعة من المهن ذات الصلة، في أي مجال من النشاط الاقتصادي. (مقتبس من موسوعة المرادفات في منظمة العمل الدولية)	TVET
منظومة الأمم المتحدة	UN

## الملحق ١: الأطر القانونية للعمالة في لبنان

نشير إلى أنه يتم تحديث القرارات سنوياً. يرجى العودة إلى أحدث القرارات المتوفرة. وزير العمل القرار ٢٩/١ (مقتطفات)

وزير العمل، القرار رقم ٢٩/١، الصادر في ١٥ شباط/فبراير ٢٠١٨ المتعلق بالأعمال التجارية والمهن والحرف والوظائف التي يجب أن تكون محصورة باللبنانيين فقط.

### المادة الثانية: يحصر حق ممارسة الأعمال والمهن التالية باللبنانيين دون سواهم:

#### أ- للعمال:

كافة أنواع الأعمال الإدارية والمصرفية، والتأمينية والتربوية على اختلاف أنواعها، وبصورة خاصة الأعمال والمهن والوظائف والحرف التالية:

الرئيس - العميد - المدير - نائب المدير - رئيس الموظفين - أمين الصندوق - المحاسب - السكرتير - المستكتب - الموثق - أمين محفوظات - كمبيوتر - المندوب التجاري - مندوب التسويق - مراقب - أمين مستودع - بائع - صائغ - خياط - رتي باستثناء عامل رتي السجاد - التمديدات الكهربائية - الميكانيك والصيانة - أعمال الدهان - تركيب الزجاج - الحاجب - الحارس - السائق - النادل - الحلاق - الأعمال الالكترونية - طاهي مأكولات شرقية - المهن الفنية في قطاع البناء ومشتقاته كالتبليط والتوريق وتركيب الجفصين والألمنيوم والحديد والخشب والديكور وما شابه - التدريس في المرحلة الابتدائية، والمتوسطة والثانوية والجامعية باستثناء تدريس اللغات الأجنبية عند الضرورة - الأعمال الهندسية بمختلف الاختصاصات - أعمال الحدادة والتنجيد - التمريض - جميع أنواع الأعمال في الصيدليات ومستودعات الأدوية

والمختبرات الطبية- أعمال الكيل والمساحة-أعمال التجميل- الصيد البحري، وبصورة عامة جميع الأعمال والمهن وأعمال التدريس التي يتوافر لبنانيون لشغلها.

## ب- أصحاب العمل

الأعمال التجارية على اختلاف أنواعها - المطاعم - أعمال الصرافة - المحاسبة - الوساطة - التأمين - القومسيون- الأعمال الهندسية بمختلف أنواعها- الصياغة- الطباعة والنشر والتوزيع - الخياطة والرّي - الحلاقة -الكوي والصباغة- تصليح السيارات (حدادة، دهان، ميكانيك، تركيب زجاج، فرش وكهرباء سيارات) -المهن الحرة (الهندسة، الطب، صيدلة، محاماة، إلخ) وسائر المهن المنظمة بقانون يحظر ممارستها من غير اللبنانيين، وكل مهنة أو حرفة أو عمل يثبت أنه يشكل منافسة أو ضرراً لأصحاب العمل اللبنانيين

## المادة الثالثة: مع مراعاة مبدأ تفضيل اللبنانيين للعمل على الأراضي اللبنانية وما في حكمها:

١. مستثنى من أحكام المادة ٢ الفلسطينيين المولودون على الأراضي اللبنانية، والمسجلون بشكل رسمي في سجلات وزارة الداخلية والبلديات اللبنانية، ولا يشمل هذا الاستثناء المهن الحرة وسائر المهن المنظمة الصادرة بنص قانوني ويحظر ممارستها من غير اللبنانيين.  
٢. يعود لوزير العمل استثناء بعض الأجانب من أحكام هذا القرار إذا توافر فيهم أحد الشروط المنصوص عليها في المادة ٨ من المرسوم رقم ١٧٦١ في تاريخ ١٨ أيلول/سبتمبر ١٩٦٤، وهي التالية:

- اختصاصي أو خبير أو فنيلا يمكن أن تأمين عمله بواسطة لبناني على أن يبت ذلك بواسطة افادة صادرة من المؤسسة الوطنية للاستخدام، وبعد أنيقدم طالب الأجنبي الوثائق التي تثبت انه حاول ايجاد لبناني خلال ثلاثة أشهر ولم يجد.
- مدير أو ممثل لشركة أجنبية مسجلة في لبنان.
- مقيم في لبنان منذ الولادة.
- من أصل لبناني أو مولود من أم لبنانية.
- أن تكون الدولة التي ينتمي اليها الأجنبي تسمح للبنانيين بممارسة العمل أو المهنة التي يطلب الأجنبي ممارستها في لبنان.

## الموضوع: رسالة توضيحية بشأن القرار رقم ١/٢٩ موجهة الى منظمة العمل الدولية

قرار رقم ١/٢٩ هو قرار سنوي صدر عند تنفيذ المادتين ٨ و٩ من المرسوم رقم ١٧٦١، المؤرختين في ١٨/٠٩/١٩٦٤، إضافة الى التعديلات ذات العلاقة (تنظيم توظيف العمال الأجانب)، وهو

يهدف إلى تحديد المهن التي تقتصر على المواطنين اللبنانيين وتحظر على العمال الأجانب. ولذلك، أي من المهن التي لم يتم تضمينها في هذا القرار يمكن أن يشارك بها الأجانب، وفقاً للشروط المنصوص عليها في المرسوم المتعلق بتنظيم توظيف عمل الأجانب والقرارات التنظيمية الصادرة في هذا الصدد.

وردا على الاستفسارات التي وردت في هذا الصدد، إن أشغال التشييد، والتنظيف، والزراعة، وأي مهنة أخرى غير مدرجة في هذا المقرر هي مهن متاحة للعمال السوريين.



## الملحق ٢: الركائز الرئيسية للإطار الاستراتيجي الوطني للتعليم والتدريب التقني والمهني في لبنان

مؤشرات الأداء الرئيسية	الركائز الرئيسية
نسبة الشباب المشاركين في برامج التعليم والتدريب التقني والمهني (بحسب العمر والجنس والجنسية وحالة الإعاقة)	١. يضمن نظام التعليم والتدريب المهني والتقني الوصول إلى التدريب المقدم والاستفادة منه على قدم المساواة
نسبة المدربين المعتمدين لتوفير المهارات التربوية	٢. يُعد تحسين إدارة الموارد البشرية في نظام التعليم والتدريب المهني والتقني المساهم الرئيسي في جودة التدريب
نسبة المدربين الذين تم تدريبهم في الصناعة على المهارات التقنية خلال العامين الماضيين	٣. يتيح نظام المؤهلات الوطني الذي يتمحور حول نهجاً قائماً على الكفايات في التدريب والاختبار إطلاع أصحاب العمل على مهارات الخريجين
نسبة البرامج المعتمدة القائمة على الكفايات	٤. يسمح نظام ضمان الجودة الفعال بالتخطيط القائم على الأدلة وتوزيع المخصصات في الميزانية
نسبة المدربين الذين يوفرون بيانات خاصة بوضع خريجهم من حيث التوظيف	٥. يُحسّن تعميم المهارات الحياتية وتعليم ريادة الأعمال إنتقال خريجي التعليم والتدريب المهني والتقني من المدرسة إلى العمل
نسبة البرامج التي أدرجت تعليم المهارات الحياتية وريادة الأعمال	٦. تمكن المعدات والمواد ذات الصلة بالعمل المتدربين من تطوير مهاراتهم في ظروف آمنة مماثلة للصناعات
التخطيط السنوي لتوزيع المعدات مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية أن تؤدي البرامج المختارة إلى الحصول على عمل	٧. تؤدي مشاركة أصحاب العمل وممثلي العمال في إدارة تنمية المهارات وعمليات التدريب إلى تحسين موازنة برامج التدريب مع حاجات السوق
نسبة البرامج التي تستفيد من مدخلات مجالس المهارات القطاعية في مراحل التصميم والتنفيذ والاختبار والتقييم	٨. يتيح إطار التمويل المتنوع القائم على الشراكات المتعددة لمقدمي التدريب الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة
نسبة مُقدمي التدريب في القطاع العام الذين يستفيدون من تمويل القطاع الخاص أو الدعم العيني	

## الملحق ٣: ملخص نهج التعلم الفعالة

خلال التدريب في مكان العمل، قد تشمل الأساليب:

- النمذجة: يراقب المتدرب عاملاً ذو خبرة خلال تأديته لمهمة ما
- التدريب: يحاول المتدرب القيام بالمهمة تحت إشراف الخبير الذي يقدم النصائح عند الحاجة
- التعبير اللفظي: يُطلب من المتدرب تأدية العملية وتفسيرها
- التفكير: يراجع الخبير المهمة المكتملة مع المتدرب لشرح القضايا وطرق التحسين
- الاستكشاف: يتم تحدي المتدرب لتطبيق مهارته في ظروف جديدة.

تشمل استراتيجيات التدريس:

### تقنيات موجهة للمدرب

- محاضرة - تستخدم لنقل المعلومات للمتدربين، عادة حول النظريات الأساسية، وتحديد الأدوات/المعدات والسلامة. يستحسن أن تتضمن مساعدات بصرية وفرصاً لطرح الأسئلة والحوار.
- عرض - يستخدم لعرض عملية أو مهمة أمام المتدربين. يفضل العرض ضمن مجموعات صغيرة، مع إتاحة فرص للإيضاح والتدريب العملي.
- نقاش - يستخدم لتشجيع المتدربين على تطوير وتبادل المعرفة والأفكار والآراء تحت إشراف المدرب. إنه مفيد لموضوعات مثل تطوير استراتيجية الأعمال.

### التقنيات الشاملة/المتراصة

- استجاب - يخلق المدربون جوّاً من الاستجاب المستمر عن طريق مساءلة المتدربين وتشجيعهم على طرح الأسئلة للاستفهام وتعميق الفهم.
- الاستيعاب - يعزز المدربون التعلم من خلال التركيز البصري والتوضيحي على لوح أسود - أو أبيض.
- تبادل الأفكار - نموذج مفتوح للمدربين، طرح الأسئلة من خلال جلسة عصف ذهني منظمة يتم فيها تشجيع المتدربين على توليد الأفكار والعمل معاً.
- وسائل تعليمية - يستخدم المدربون الوسائل المرئية والأمثلة والنماذج وغيرها من التقنيات والمواد لتعزيز التعلم وإتاحة الفرصة للمتدربين للتعلم من خلال وسائل مختلفة.

### تقنيات تتمحور حول المتدرب

- تمرين (مشروع) - بعد محاضرة أو عرض، يباشر المتدربون مهمة لتعزيز تعلمهم. يتم ذلك في أغلب الأحيان ضمن مجموعات. يساعد التمرين المتدرب على تقييم مدى فهم المتدربين.
- زيارات ميدانية - الأنشطة خارج سياق التعلم، عادةً لمراقبة واقع العمل أو المشاركة فيه ميدانياً. قد تكون هذه التقنية من تقنيات التعلم الأكثر فعالية وتشكل جوهر نهج التدريب والتدريب الداخلي.
- دراسة حالة ولعب الأدوار - الاستراتيجيات المستخدمة لمساعدة المتدربين على فهم وتطبيق تعلمهم في «ميدان العمل»، إما من خلال النظر إلى مثال حقيقي (دراسة حالة) أو عن طريق أدوار التمثيل التي يضعها المدرب.

## الملحق ٤: نموذج تقييم إختبار المهارات

وحدة الكفايات:  
تسلسل العمل:  
أساليب التقييم:  
مدة الإختبار:  
المصادر الرئيسية:

معيار التقييم	التقييم (مؤهل أو غير مؤهل)		عنصر التقييم / خطوة الأداء
	النتيجة / المنتج	العملية	

إسم خبير التقييم وتوقيعه:

التاريخ:

## الملحق ٥: التدريب المهني الرسمي/ التلمذة المهنية النظامية

يعتبر التدريب المهني الرسمي/ التلمذة المهنية النظامية منهجًا قويًا وفعالًا للتعلم في العمل؛ ولكنه يعتمد على مجموعة من الشروط القانونية والمالية والتي قد لا تتوفر في جميع القطاعات. بعض شروط النجاح هي:

- توفر أنظمة تحدد مخططات التمويل. يجب وضع آليات وخطط تمويل رأس المال ونفقات العمل في جميع أماكن التدريب/مقدمي التدريب.
- ينبغي أن يكون التمويل متاحاً للمساعدة في مشاركة الفئات المحرومة (من خلال قبولها في برامج التدريب، والمساعدة المالية والقروض، والإعفاءات من رسوم التدريب، وما إلى ذلك).
- يجب أن تراعي آليات التمويل التوازن بين العرض والطلب على التعليم والتدريب المهني، وتوزيع الثروة بين السكان، وتطور البنية التحتية المتاحة في مؤسسات التعليم والتدريب المهني.
- يجب إبرام عقد عمل وطني يمنح المتدرب وضعًا وظيفياً قانونياً ويؤمن له كافة وسائل الحماية التي ينص عليها قانون العمل.

## أولويات تطوير التدريب المهني الرسمي/التلمذة المهنية النظامية

- تصميم عقد للتدريب المهني الوطني/برنامج التلمذة يضمن حقوق المتدرب في العمل، وشروط وساعات العمل؛ ويصف مسؤوليات أصحاب العمل ومقدمي التدريب والمتدربين.
- إنشاء آلية مناسبة لتقاسم التكاليف بين مقدمي التدريب وأصحاب العمل؛ والحوافز الضريبية والمنافع المالية الأخرى لأصحاب العمل المشاركين في التدريب المهني.
- تنظيم الأنشطة التي تولد الدخل لتكملة الصناديق العامة/الحكومية التي تدعم المراكز.
- إنشاء نظام شامل للحماية الاجتماعية (بما في ذلك تأمين جميع المتدربين ضد الحوادث بمجرد التحاقهم ببرنامج التدريب المهني، بما يتماشى مع استحقاقاتهم كعاملين).
- توفير التدريب على الصحة والسلامة المهنية للمتدربين، والمدربين، والمراقبين الطبيين في كل من مكونات برامج التدريب المهني القائمة على مكان العمل وتلك القائمة على مقر التدريس على السواء.
- وضع تدابير إضافية خاصة لإدراج الشباب المحرومين والنساء وذوي الاحتياجات الخاصة (الدعم المالي، والإعفاء من رسوم التدريب، وما إلى ذلك).
- وضع خطة مكافآت للمتدربين كنسبة مئوية من الحد الأدنى للأجور والتي ستزيد خلال كامل فترة التدريب. قد تشمل المكافآت نفقات مثل النقل والتأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث والزي الرسمي والوجبات الغذائية ومجموعات الأدوات ورسوم اختبار المهارات والشهادات.

## مراجع

منظمة العمل الدولية ٢٠١٧ مجموعة أدوات للتلمذة ذات جودة، دليل لصانعي القرار جزء ١. متاح على الموقع: [http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS\\_607466/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_607466/lang--en/index.htm)

## الملحق ٦: دراسات حالة

### نهج مختلط لتقييم السوق

اتخذت مؤسسة كبرى للتعليم والتدريب المهني والتقني في أوروبا الوسطى تعمل على تقديم التعليم في العديد من المجالات (مثل الميكانيكيين والرسامين والمنجدين وفنيي المعادن والبلاستيك وما إلى ذلك) قراراً بتحديث وتحسين مناهجها الدراسية. كما قررت إدارتها إجراء دراسة حول آفاق سوق العمل لخريجها واغتنت هذه الفرصة لتمويل هذا المشروع جزئياً من برنامج الاتحاد الأوروبي.

بدأت المدرسة عملها بالتعاون مع المحللين والمهنيين المتخصصين في مركز أبحاث مستقل وقاموا معاً بتطوير نهجاً يتضمن أساليب عدة يتم من خلالها استخدام قدرات كل من المدرسة والباحثين.

وكانت تحتفظ بعناوين البريد الإلكتروني لخريجي برامجها من السنوات الخمس الماضية. واستخدمت هذه العناوين لإجراء استقصاء إحصائي لمرة واحدة بين الخريجين يستهدف

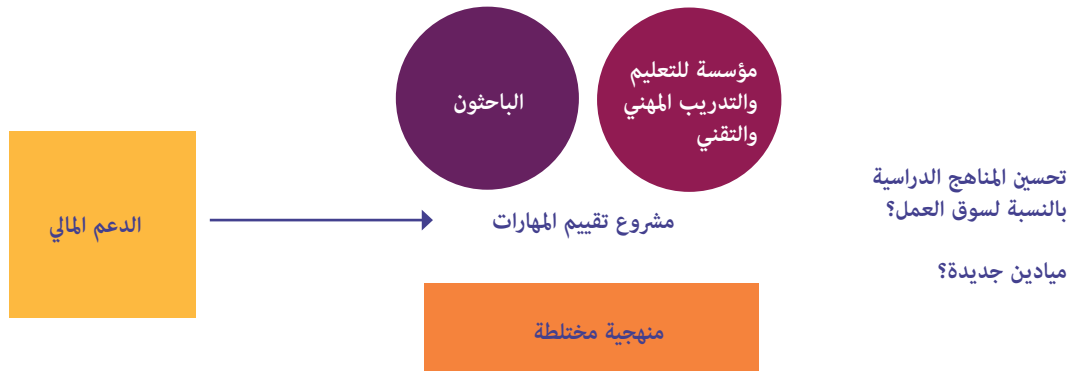
وضعهم الحالي في سوق العمل وبالنسبة لأولئك الذين تم توظيفهم، وتقييمهم الشخصي لأدائهم. بلغ معدل الاستجابة حوالي ٢٠ في المائة. استخدم التحليل الثانوي للبيانات المتاحة (ولا سيما مصفوفات الصناعة - التعليم - المهنة - الواردة في مسح القوى العاملة) لتحديد القطاعات والمهن التي يحصل فيها الأشخاص الذين يتمتعون بهذه المؤهلات على عمل. وتمّ تحليل هذه المهن والقطاعات بمزيد من التفصيل من حيث تغيير العمل والعمر ونوع الجنس، إلخ.

وبناءً على القطاعات الرئيسية التي توظف الخريجين، تم إجراء مسح نوعي لأصحاب العمل على نطاق صغير لطرح أسئلة على أصحاب العمل حول جودة الخريجين ومتطلبات المهارات.

أجري تحليل ثانوي لنتائج مشاريع بحث أخرى (توقعات قطاعية عامة لفرص العمل، وتحليل إعلانات الوظائف - الاتجاهات القصيرة الأجل ومتطلبات المهارات).

تم تنظيم ثلاث ورشات عمل مع المدرسين والإدارة خلال المشروع لمناقشة النتائج؛ كما وقدم مستشارون خارجيون مستقلون المساعدة للتغلب على عدم الثقة والمنافسة بين موظفي مؤسسة التدريب المهني والتقني. تضمنت النتائج معلومات محددة لكل مجال وبعض النقاط العامة. ويشمل ذلك على سبيل المثال:

- شريحة كبيرة من الخريجين العاملين خارج ميدان شهادتهم - ومع ذلك، يواجه أصحاب العمل صعوبات في العثور على العمال في المجال ذي الصلة.
- يشعر الخريجون أنهم لا يستطيعون استخدام مهاراتهم الفنية التي اكتسبوها في وظيفتهم الحالية.
- بالنسبة لأصحاب العمل، يشكّل الافتقار إلى المهارات العامة الرئيسية (مهارات التواصل، والتوجه التجاري، وعادات العمل) عقبة أمام توظيف الخريجين.
- سيتم تصميم نهج تقييم صغير النطاق وإتباعه بانتظام في المستقبل.



استبيان أصحاب العمل على نطاق صغير	استبيان بين الخريجين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• في القطاعات ذات الصلة - الرضا عن الخريجين، المتطلبات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العناوين التي توفرها المدرسة</li> <li>• استبيان من خلال البريد الإلكتروني</li> </ul>

استخدام نتائج مشاريع بحثية أخرى	ورش عمل مع المعلمين والإدارة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوقعات القطاعية العامة</li> <li>• تحليل اعلانات الوظائف - المتطلبات من المهارات، الاتجاهات قصيرة الأمد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مناقشة النتائج والخطوات الأخرى</li> </ul>

تثلاث ورش عمل	تحليل البيانات الثانوية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المعلم والإدارة والباحثون - مناقشة النتائج والخطوات الأخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الدراسات الاستقصائية للقوى العاملة - الهيكل والاتجاهات في القطاعات والمهن ذات الصلة</li> </ul>

## دراسة التتبع

تعمل منظمة العمل الدولية مع اليونسف ومنظمة الأغذية والزراعة على وضع آليات دراسة التتبع في لبنان. وقد تم تطوير آليات دراسة التتبع من قبل منظمة العمل الدولية للمنطقة العربية ويجب تكييفها لتلائم متطلبات وزارة الزراعة. وستتضمن استبياناً للدراسة الاستقصائية لتقييم أثر البرامج على نحو منهجي، وآثاره الجنسانية، وجمع آراء أصحاب العمل والخريجين بشأن أهمية ونوعية التدريب. سيتم دعم دراسة التتبع الأولى من خلال تنظيم لقاء للخريجين الذين سوف يطلب منهم المشاركة في الدراسة الاستقصائية. وقد اختبرت منظمة العمل الدولية هذه المنهجية مع الأونروا، وقد أسفرت عن نتائج أفضل من استخدام الاستبيانات عبر الإنترنت. بالإضافة إلى ذلك، تعيد هذه المنهجية التواصل بين مقدمي التدريب والخريجين وتسمح بتبادل الآراء حول فرص العمل بين الطلاب والخريجين. سيتم تبادل النتائج على نطاق واسع واستخدامها في مراجعة حزم التدريب.

## الملحق ٧: نموذج عقد التدريب المهني/ التلمذة المهنية

### الإطار القانوني لعقد التدريب المهني/ التلمذة المهنية

تم تطوير عقد التمهين هذا من قبل منظمة العمل الدولية لتوفير نموذج لصانعي السياسات والقطاع الخاص ومؤسسات التعليم المهني من أجل ضمان احترام حقوق جميع الأطراف المعنية (أصحاب العمل ومعهد التدريب والمبتدئ). وهو يقوم على عقود التلمذة الصناعية القائمة في مختلف البلدان في جميع أنحاء العالم (ألمانيا، المملكة المتحدة، كندا، الولايات المتحدة الأمريكية، الدنمارك، سويسرا، لبنان، المغرب وبوتسوانا) وعلى مراجعة شاملة لمعايير العمل الدولية ذات الصلة.

فحتى في البلدان التي تفتقر إلى تنظيم أنظمة التلمذة بموجب القانون، يمكن التوصل إلى اتفاق تمهّن يصبح وثيقة ملزمة قانوناً بين الأطراف المعنية. ويمكن اعتباره أيضاً بمثابة عقد عملي من حال يعطي المتدرب صفة «الموظف» (في مقابل صفة الطالب)، وذلك تماشياً مع معايير العمل الدولية.

وينبغي استخدام المواد المعروضة هنا كنموذج يمكن تعديله حسب الإقتضاء. فعلى سبيل المثال، يمكن للحكومة أن تقرر إقامة عقد التلمذة الوطنية، استناداً إلى المشاورات مع أصحاب العمل والعمال. وبدلاً من ذلك، يمكن استخدام العقد كجزء من برامج التدريب المتفق عليها بين أصحاب العمل ومراكز التدريب. كما ويمكن إضافة العناصر تبعاً للسياق المحلي وليئة العمل ولنوع التلمذة.

هذا ويجب إعداد ثلاث نسخ من العقد (واحد لكل طرف)، على أن يتم توقيعه من قبل المتدرب وصاحب العمل ومركز التدريب عند بداية التدريب المهني، وهو يبقى ساري المفعول طوال مدة التدريب.

## عقد التلمذة

### المادة الأولى - الموقعون

يتم توقيع عقد العمل هذا من قبل ثلاثة أطراف، ويشار إليهم فيما بعد بـ«صاحب العمل»، و«معهد التدريب» و«المبتدئ».

#### أ. الطرف الأول

إسم صاحب العمل  
(الشركة)

إسم ولقب الموقع

العنوان

رقم الهاتف

#### ب. الطرف الثاني

إسم معهد التدريب

إسم ولقب الموقع

العنوان

رقم الهاتف

### ج. الطرف الثالث

إسم المتدرّب \_\_\_\_\_

تاريخ الميلاد \_\_\_\_\_

نوع الجنس \_\_\_\_\_

العنوان \_\_\_\_\_

رقم الهاتف \_\_\_\_\_

إن كان المتدرّب ما دون الثامنة عشرة من العمر\*، يجب إرفاق إسم وبيانات الأهل / الأوصياء:

الشخص الذي يمكن الإتصال به في الحالات الطارئة (إن كان من غير الأوصياء): \_\_\_\_\_

أعلى شهادة: \_\_\_\_\_

\* لا ينبغي أن يكون ما دون السنّ الإلزامي للإلتحاق بالمدرسة، أي أقل من ١٤ سنة.



## المادة الثانية - الغرض من عقد العمل

لقد اتفقت الأطراف على ما يلي:

«إنَّ الغرض من هذا العقد هو تدريب المتدرب في المهنة التالية: \_\_\_\_\_، من خلال برنامج التلمذة المنفَّذ بشكل مشترك من قبل صاحب العمل ومعهد التدريب. لهذا العقد، تمَّ تعريف مصطلح «التلمذة» كشكل فريد من التعليم المهني، يجمع بين تعلم المهنة والتدريب القائم على التعليم والتدريب المدرسي. وقد تمَّ تصميم برنامج التلمذة تحديداً حول تعريف المهارات والمعارف والكفايات المرتبطة بإجراءات العمل المهنية. ويُنظَّم برنامج التدريب المهني بموجب القانون الوطني؛ وتحديداً القوانين/المراسيم التالية:

التي لا يمكن للعقد الحالي نقضها. بالإضافة إلى ذلك، تُطبَّق الإتفاقيات الجماعية التالية في هذا التدريب: \_\_\_\_\_.

وهو يركِّز على الكفاءات المتَّفَق عليها مسبقاً وبصورة مشتركة من قبل صاحب العمل ومعهد التدريب، والتي ينبغي إرفاقها مع العقد. مدة التمهين/التدريب (المحددة مسبقاً) هي \_\_\_\_\_ (سنة واحدة على الأقل)، وفقاً للجدول الزمني التالي:

على أساس أسبوعي أو شهري (الرجاء تحديد الترتيب القائم):  
الوقت الذي سيتم قضاءه في معهد التدريب:

الوقت الذي سيتم قضاءه في الشركة: \_\_\_\_\_  
أُمور أخرى: \_\_\_\_\_

وينبغي تحديد فترة الإختبار مسبقاً \_\_\_\_\_ ( ستة أشهر كحد أقصى). كما ويجب أخذ أي تدريب مسبق خضع لها لمتدرب في مدرسة فنية أو مهنية بالإعتبار. وسيتم تنفيذ مكونات مهمة برنامج التلمذة ضمن فترة لا تتجاوز الأربعين ساعة في الأسبوع، على ألا يسمح للمتدربين ما دون الثامنة عشرة من العمر بالتعلم والعمل لوقت إضافي. هذا ويحقُّ للمتدرب الحصول على إجازة مرضية، تصل إلى \_\_\_\_\_ يوماً في السنة. ويوفر صاحب العمل للمتدرب إجازة عادية تماماً كغيره من العمال، أي \_\_\_\_\_ يوم إجازة سنوياً بالإضافة إلى الأعياد الوطنية.

أمَّا إذا طُلِبَ من المتدرب ولأسباب غير عادية، العمل لساعات إضافية، فيمكن ترتيب الحد الأقصى لساعات العمل في الأسبوع بحيث لا تتعدى العشر ساعات من العمل في اليوم الواحد. فيما يتعين أن يشكل معدل الأجور لساعات العمل الإضافية المعدل المنتظم لدوام العمل الطبيعي زائد ربع واحد. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يحصل المتدرب على إجازة تعويضية عن الأعمال المنجزة في الوقت الإضافي إذا كان/كانت تعمل خلال فترة الراحة الأسبوعية. ويشمل هذا التدريب بدل اتعاب، تدفع من قبل صاحب العمل إلى المبتدئ، على أساس أسبوعي/شهري للفترة التي يقضيها في الشركة وفي معهد التدريب. ويجب زيادة بدل اتعاب سنوياً بنسبة مئوية محددة سابقاً تسير على خطى أجر العامل المنتظم؛ ويفضل أن تكون قريبة من الحد الأدنى للأجور (إذا ما وجد) في العام الأخير من التدريب. يأتي بدل اتعاب على الشكل التالي:

وسوف يستفيد المتدرب من الحماية الإجتماعية على نفس المستوى كسائر العمال، وتحديداً من التأمينات التالية:

وستشمل سائر أشكال الدعم العينية التي يقدمها صاحب العمل للمبتدئ ما يلي (السكن والنقل والغذاء):

وسيتم تنفيذ تقييم رسمي لمهارات المتدرب وكفاءاته بشكل مشترك من قبل صاحب العمل ومعهد التدريب في نهاية التدريب. هذا ويمكن أن تشارك أطراف أخرى يمثل منظمات أصحاب العمل والعمال. وفي نهاية برنامج التدريب، يُمنح المتدرب شهادة إنجاز موقّعة من كل من صاحب العمل ومعهد التدريب.

ولا بد من الإشارة إلى أنّ صاحب العمل غير ملتزم بتقديم فرصة عمل للمتدرب بعد الإنتهاء من التدريب.

## المادة الثالثة - أدوار ومسؤوليات صاحب العمل

يتعهد صاحب العمل تحمّل المسؤوليات التالية:

- يوافق صاحب العمل على توفير حربي حائز على شهادة المايستر او شهادة المشرف الفني لتدريب المتدرب. في بعض الحالات، يمكن لأكثر من حربي واحد أن يكون مسؤولاً عن التدريب. ويُنصّ على مسؤوليات الحربي الحائز على المايستر او شهادة المشرف الفني ضمن برنامج التدريب في وصفه/وصفها الوظيفي. ويُنشر إسم وتفصيل الاتصال الخاصة بالحربي الرئيسي (الحرفيين الرئيسيين) / المشرف (المشرفين) على الشكل التالي:

الإسم	_____
الصفة	_____
الإسم	_____
الصفة	_____
الإسم	_____
الصفة	_____

- يوافق صاحب العمل على توفير بيئة آمنة وصحية للمبتدئ مع توفير السلامة والصحة المهنيّة ذات الصلة بالمهنة.
- يوافق صاحب العمل على توفير بيئة عمل مناسبة وظروف عمل لائقة، والتي لا تنطوي على تمييز ضد أي شخص وخالية من التحرش. كما ويوافق صاحب العمل على التعاطي فوراً مع حالات التحرش عند حدوثها.
- يوفر صاحب العمل المتدرب الملابس والمعدات ذات الصلة والأدوات اللازمة لتأدية مهامه.
- يوافق صاحب العمل على دفع تعويض (او بدل اتعاب) عادل للمتدرب عن العمل المنجز، كما هو منصوص عليه بموجب المادة ٢ من هذا العقد. وسيستمر صاحب العمل في توفير المتدرب مع هذا البديل في حال غياب الأخير بسبب المرض أو الإصابة للفترة الكاملة من الإجازة المرضية المنصوص عليها في المادة ٢ أعلاه.
- يوافق صاحب العمل على السماح للمتدرب متابعة تعليمه في معهد التدريب كما هو مقرر في جدول التدريب المحدد بموجب المادة ٢. ويجب تحديد الترتيبات لتسهيل نقل المتدرب من مؤسسة إلى أخرى في الحالات التي يكون فيه النقل ضرورياً أو مرغوباً فيه من أجل تجنّب انقطاع التلمذة أو لاستكمال تدريب المتدرب أو لسبب محدد آخر.
- يوافق صاحب العمل على إبلاغ معهد التدريب مرض المتدرب أو بالحوادث التي يتعرّض لها.
- يوافق صاحب العمل على ضمان استفادة المتدرب من سياسات التأمين ذات الصلة كغيره من العمال.
- يوافق صاحب العمل على التواصل مع معهد التدريب على أساس منتظم لرصد تقدم المتدرب

- لجهة العناصر والكفايات المرفقة بهذا العقد.
- يوافق صاحب العمل، بالتعاون مع معهد التدريب على تسهيل تنفيذ عملية التعلم مع سائر الشركات في مجال أنشطة التعلم التي لا يمكنها التعامل معها مباشرةً.
- يوافق صاحب العمل على المساهمة في إعداد وتنفيذ واختبار وإصدار الشهادات النهائية.
- يوافق صاحب العمل على عدم المطالبة بالسداد من المتدرب لأي أداة قد تُكسر أو تُتلف عن غير قصد.
- يوافق صاحب العمل على استيعاب الإعاقة المحتملة للمبتدئ من خلال الترتيبات التالية في مكان العمل والتغييرات في عمليات التعلم:

## المادة الرابعة – أدوار ومسؤوليات المتدرب

- يوافق المبتدئ على الحصول إلى مكان العمل في الوقت المحدد، لاحترام وتنفيذ قوانين الشركة الداخلية والإمتثال للتعليمات التي قدمها الحرفي الحائز على شهادة المايستر او شهادة المشرف الفني المشرف عليه. ويوافق المبتدئ على وجه الخصوص على الإمتثال لجميع اللوائح المتعلقة بالسلامة والصحة المهنيين (مثل ارتداء الملابس الواقية وتنفيذ تدابير السلامة).
- يوافق المبتدئ على الإنتباه إلى مواد وأدوات ومعدات الشركة التي يستخدمها وضمان عدم سرقتها أو تلفها.
- يوافق المبتدئ على عدم مشاركة أي معلومات سرية قد تعلمها خلال التدريب.
- يوافق المبتدئ على عدم الإنخراط في نشاطات عمل/مالية خارج الشركة ما لم يتفق على خلاف ذلك مع صاحب العمل.
- يوافق المبتدئ على تقديم شهادة صحة سليمة إلى صاحب العمل عند بدء التدريب. في حال تطلب نوع العمل التحلي بصفات بدنية او جسدية خاصة أوبكفاءات عقلية، لا بد من خضوع المتدرب للإختبارات المحددة والخاصة. أما تكلفة الفحص الطبي فتقع على عاتق صاحب العمل.
- يوافق المبتدئ على عدم تفويت أيام العمل بدون سبب وجيه، وعلى الفور إخطار صاحب العمل من أي غياب. وفي حالة المرض، يوافق المبتدئ على تقديم تقرير طبي لتبرير غيابه.

---

## المادة الخامسة - وصف أدوار ومسؤوليات معهد التدريب

---

- يوافق معهد التدريب على تحديد نقطة الإتصال التالية لتنفيذ برنامج التمهين هذا:

الإسم
الصفة

- يوافق معهد التدريب على توفير مكونات التعلم النظري والعملي لبرنامج التلمذة الصناعية هذا، لدعم أداء المتدرب داخل الشركة.
- يوافق معهد التدريب على استعراض تقدم المبتدئ، جنباً إلى جنب مع صاحب العمل على أساس شهري (على الأقل) لجهة قائمة الكفايات المتفق عليها، وإبقاء المبتدئ على علم بأدائه وبالمجالات التي يحتاج إلى تحسينها.
- يوافق معهد التدريب على توفير الدعم الإضافي، عند الضرورة، إلى المتدربين ذوي الإحتياجات الخاصة.
- يوافق معهد التدريب جنباً إلى جنب مع صاحب العمل على تسهيل تنفيذ عملية التعلم مع شركات أخرى معنية بأنشطة التعلم والتي لا يستطيع صاحب العمل التعامل معها مباشرة.
- يوافق معهد التدريب على تحديد موعد ومكان الإمتحانات.

---

## المادة السادسة - تسوية النزاعات والإنهاء المبكر للعقد

---

- تتفق الأطراف الثلاثة حول محاولة تسوية النزاعات بالطرق الودية الممكنة. فإذا تعذر التوصل إلى حل مقبول للطرفين، فإن عملية الوساطة تجري بين الأطراف المتنازعة، يديرها الوسيط الذي يختارونه. ولا يجب أن تمنع المشاركة في عملية الوساطة من لجوء أي من الطرفين إلى الوسائل القضائية إذا تعذر التوصل إلى حل عن طريق الوساطة.
- يجوز إنهاء علاقة التدريب الأولية من دون سابق إنذار في أي وقت خلال فترة الإختبار إما عن طريق صاحب العمل أو المتدرب. بعد هذه الفترة، يمكن كسر العقد من قبل أي من الأطراف ضمن فترة إشعار تصل إلى أربعة أسابيع، وذلك لأسباب صحيحة. ويجب تقديم الإشعار خطياً مع تبيان أسباب الإنهاء.

---

## المادة السابعة - الفحص والتصديق

---

- إن لم يتوفّر المقيمون المعتمدون وطنياً لتقديم الكفايات المستهدفة، يمكن لصاحب العمل ومعهد التدريب اختيار مصممي الإختبارات والمقيمين لهذه العملية.
- يُعتبر مصممو الإختبار مسؤولين عن محتويات الإختبار، بناء على الكفايات المتفق عليها والمعايير الوطنية للفحص والتصديق. ويُعنى المقيمون بتنفيذ الاختبار الذي سيأخذه المتدرب.
- سيتم تنفيذ الجزء العملي من الاختبارات ضمن بيئة عمل موحدة لجميع المتدربين.
- سيتم توفير التسهيلات المحددة التالية للمتدربين ذوي الإحتياجات الخاصة المحتملين: \_\_\_\_\_

- إذا فشل المتدرِّب في الاختبار النهائي، يعطى فرصةً للمحاولة مرة أخرى بعد فترة \_\_\_\_\_ شهر.
- يجب على معهد التدريب إعداد ملف شخصي لكل متدرِّب وإرفاق كافة التقارير الفنية منذ انضمامه للمعهد حتى تاريخ انتهاء فترة التدريب.
  - يتوجب على المتدرِّب تسجيل المهام والأنشطة اليومية على دفتر أو يقوم معهد التدريب وصاحب العمل بإعداد قائمة مرجعية للتحقق ما إذا كان المتدرِّب قد تعلم المهارات والكفايات.

---

## التواقيع

---

من خلال توقيع هذا العقد، تكون الأطراف الثلاث قد وافقت على أحكامه وشروطه والإلتزام بها. يصدر هذا العقد ضمن ثلاث نسخ يحصل كل طرف على نسخة منها.

المتدرِّب

التاريخ

صاحب العمل

التاريخ

معهد التدريب

التاريخ

توقيع المؤسسة/المنظمة التالية كشاهدة على عقد التدريب هذا:

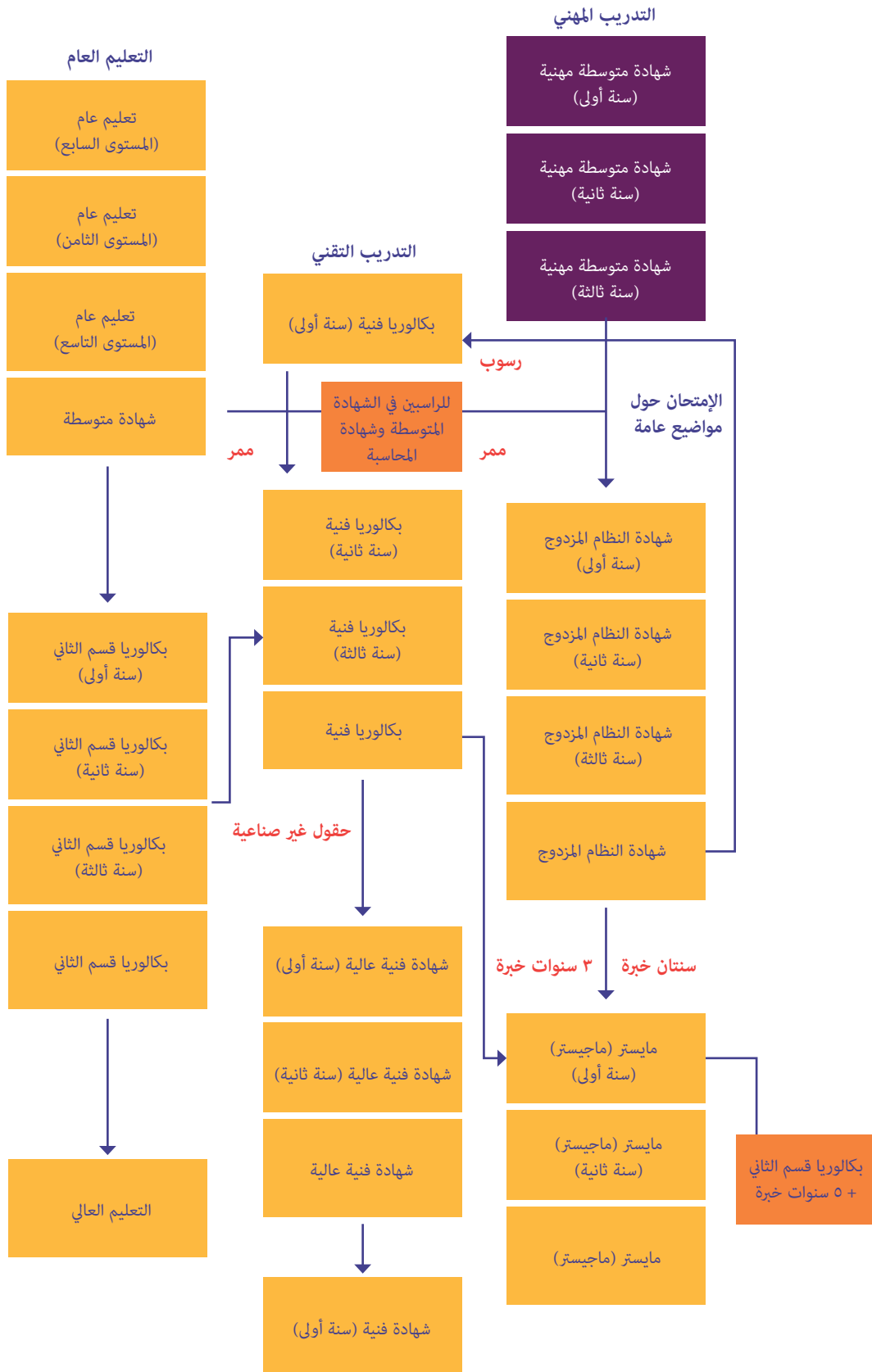
## الملحق ٨: الشهادات الصادرة عن مقدمي التدريب في لبنان

مستوى	اسم	وصف	صادرة عن/تحت سلطة
التعليم الابتدائي	الشهادة المتوسطة	عند انتهاء السنة التاسعة من التعليم العام. شرط الالتحاق بالتدريب بمستوى البكالوريا.	
	الشهادة المتوسطة المهنية	بديل عن الشهادة المتوسطة، تبدأ بعد السنة السابعة من التعليم. تسمح التسجيل في التعليم الثانوي المهني أو التقني	وزارة التربية والتعليم العالي المديرية العامة للتدريب المهني والتقني
التعليم الثانوي	بكالوريا فنية	دبلوم ثانوي تستند إلى إمتحان آخر السنة، تشمل التعليم العام وتركيز إما في الزراعة أو الصناعة أو العلم.	وزارة التربية والتعليم العالي المديرية العامة للتدريب المهني والتقني المدراس الزراعية الفنية لوزارة الزراعة
	شهادة الماجستير المهني	شهادة مهنية تستند إلى التدريب العملي في مكان العمل. كما يجوز للطلاب الخضوع لامتحان البكالوريا الفنية	
	النظام المزدوج	برنامج التدريب المهني مدته ثلاث سنوات	
التعليم العالي	دبلوم فني متفوق	تدريب الكلية التقنية من ٢-٣ سنوات في تخصص واحد من ال ٢٧ تخصص. الانتهاء من البكالوريا الفنية المطلوبة للتسجيل.	
	إجازة مهنية	سنة إضافية من الدراسة بعد الدبلوم، والخضوع لامتحان لبعض المجالات الدراسية.	
	درجة مايستر	هي أعلى مستويات تيار التعليم المهني، وهي برنامج مدته عامان يلتحق به الطالب بعد إكماله النظام المزدوج وعامين من الخبرة العملية. وبالإضافة إلى خريجي النظام المزدوج، يعتبر خريجو البكالوريا الفنية الذين يتمتعون بخبرة عملية مدتها سنتين بالإضافة إلى حاملي شهادة البكالوريا ممن لديهم خبرة عملية لا تقل عن خمس سنوات مؤهلين أيضاً للتقدم بطلب الحصول على شهادة مايستر.	وزارة التربية والتعليم العالي المديرية العامة للتدريب المهني والتقني

التعليم المستمر	شهادة الكفاءة المهنية (CAP)	يتيح إكمال برنامج العمال المهرة لمدة سنتين بعد المرحلة الابتدائية (الفئة العمرية ١١-١٤) إنتقال الطلاب إلى النظام المزدوج.	وزارة التربية والتعليم العالي المديرية العامة للتدريب المهني والتقني
افادة وزارة الزراعة	دورات زراعية قصيرة الأجل، يمكن أن تقدمها رابطة منظمة الأغذية والزراعة واليونيسيف وبرنامج الأغذية العالمي وأسي. هناك دورات زراعية أخرى تقدمها المنظمات غير الحكومية الأخرى، لكنها غير معتمدة من قبل وزارة الزراعة	وزارة الزراعة	
افادة المؤسسة الوطنية للاستخدام	عند التخرج من برنامج قصير الأجل أو برنامج تدريب مهني معجل معتمد من قبل المؤسسة الوطنية للاستخدام	المؤسسة الوطنية للاستخدام	
افادة المركز الوطني للتدريب المهني	عند التخرج من دورة تدريبية في المركز الوطني للتدريب المهني	المجلس الوطني للتدريب المهني	
افادة وزارة الشؤون الاجتماعية	عند التخرج من دورات التدريب المهني القصيرة الأمد التي تدعمها المنظمات أو مراكز التنمية الاجتماعية	وزارة الشؤون الاجتماعية	



## الشكل ٤: مسارات تنمية المهارات في لبنان



## الملاحق ٩: وصول غير المواطنين إلى التدريب الرسمي في لبنان

تنظم وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان الوصول إلى التعليم الثانوي والتعليم العالي. بشكل عام، إن شهادة البكالوريا اللبنانية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي مطلوبة للإلتحاق بالتعليم العالي. تسمح الاتفاقيات الثنائية بين لبنان والبلدان الأخرى (وبخاصة سوريا) بالاعتراف المتبادل بشهادات التعليم الثانوي والعالي. ومع ذلك، قد تصعب تلبية متطلبات اللاجئين.

ويتطلب القبول في الجامعات أيضاً توفّر إقامة في لبنان. منذ كانون الثاني/يناير ٢٠١٥ تتطلب إقامة اللاجئين السوريين في لبنان التسجيل مع المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين أو كفيل لبناني. لم تسجّل المفوضية السامية أي لاجئ جديد منذ أيار/مايو عام ٢٠١٥.<sup>١٧</sup>

## الملحق ١٠: مقدمو خدمات التوظيف في لبنان

### قائمة المنظمات غير الحكومية التي تقدم خدمات التوظيف

المؤسسة	العنوان	البريد الإلكتروني
المؤسسة الوطنية للاستخدام في بيروت	شارع ملحم خلف بجوار كنيسة القديسة ماري للسريان الكاثوليك - جادة المتحف	www.neo.gov.lb
المؤسسة الوطنية للاستخدام في صيدا	الطابق الثاني صيدا السراي	www.neo.gov.lb
المؤسسة الوطنية للاستخدام في طرابلس	الطابق السادس طرابلس السراي	www.neo.gov.lb
لجنة الإنقاذ الدولية في عكار	دير دلوم، الطريق السريع، مبنى رضوان الحسن	
لجنة الإنقاذ الدولية في بيروت	المكلس، بالقرب من محطة هيبكو، مبنى رائد	
الأونروا في بيروت	مكتب التوظيف في لبنان، المكتب الرئيسي للأونروا، بئر حسن مقابل المدينة	www.facebook.com/UnrwaESC
الأونروا في صيدا	شارع الستنفيسه، خلف مبنى أوجيرو، عمارة أبوزيد، الطابق الأرضي	www.facebook.com/UnrwaESC
الأونروا في صور	شارع العطار، بجانب مصبغة العطار، بناية بيطار، الطابق الأول	www.facebook.com/UnrwaESC
الأونروا في طرابلس	طرابلس، شارع الميقاتي، تقاطع الروضة، «المكتب الرئيسي للأونروا»	www.facebook.com/UnrwaESC
المعهد الأوروبي للتعاون والتنمية	شارع مستشفى الحياة، عمارة فورد، طابق ٣ المنطقة: شياح المدينة: بيروت	www.iecd.org
اتحاد المقعدين اللبنانيين	مبنى رضا الطابق الثاني، شارع صلاح الدين الأيوبي منطقة: الروشة   المدينة: بيروت اتجاهات إضافية قرب فندق روتانا، مبنى مقهى جو	www.lphu.com
أرك ان سيال	أرك ان سيال، شارع جون كينيدي المنطقة: جسرالباشا - سن الفيل المدينة: بيروت	www.arcenciel.org

	موقع المكتب: شارع المنتدى شارع: شارع الميناء المدينة: طرابلس اتجاهات: موازيل جادة بور سعيد.	منتدى المقعدين في لبنان الشمالي
www.job-helper.com	طرابلس، شارع المعرض، شارع رمزي الصفدي مركز الصفدي الثقافي، الطابق الرابع بريد ص. 070 طرابلس، لبنان	مؤسسة الصفدي
www.rmf.org.lb	موقع المكتب: مبنى بيت المحامي الطابق السادس، شارع الفريد نقاش المنطقة: الأشرفية، مقابل اوتيل ديو المدينة: بيروت	فرص - مؤسسة رينيه معوض (بيروت)
www.rmf.org.lb	موقع المكتب: مؤسسة رينيه معوض زغرتا المنطقة: مجدليا المدينة: زغرتا	فرص - مؤسسة رينيه معوض (زغرتا)
www.koudourat.org	مركز لبّان، الطابق السادس، قرب بنك بييلوس، شارع سامي الصلح بيروت، لبنان	جمعية قدرات
www.laboraonline.com	موقع المكتب: مبنى انطوان الطابق الخامس مبنى ج، شارع الاخوين رحباني المدينة: انطلياس المنطقة: انطلياس	مؤسسة لابورا
www.ildesliban.org	المعهد اللبناني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية - لبنان برج هربويان مبنى أ ومبنى ج - شارع BC جل الديب - المتن	المعهد اللبناني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية
www.ahlouna.org	موقع المكتب: مبنى أهلنا منطقة الهلالية، المدينة: صيدا	جمعية أهلنا

## الملحق ١١: قائمة المنظمات المشاركة في ثلاث حلقات عمل

البيئة المؤاتية ٣٠-٣١ كانون الثاني /يناير ٢٠١٨	طرائق التدريب على المهارات من ١٢ إلى ١٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧	أدوات تقييم السوق وتحليل المهارات اللازمة من ٤ إلى ٦ كانون الأول /ديسمبر ٢٠١٧
	وزارة التربية والتعليم العالي / المديرية العامة للتعليم والتدريب التقني والمهني	١ وزارة التربية والتعليم العالي / المديرية العامة للتعليم والتدريب التقني والمهني
وزارة العمل/ المركز الوطني للتدريب المهني	وزارة العمل/ المركز الوطني للتدريب المهني	٢ وزارة العمل/ المركز الوطني للتدريب المهني
وزارة الزراعة	وزارة الزراعة	٣ وزارة الزراعة
المؤسسة الوطنية للإستخدام	المؤسسة الوطنية للإستخدام	٤ المؤسسة الوطنية للإستخدام
وزارة الشؤون اجتماعية	وزارة الشؤون اجتماعية	٥ وزارة الشؤون اجتماعية
منظمة الأمم المتحدة للطفولة	منظمة الأمم المتحدة للطفولة	٦ منظمة الأمم المتحدة للطفولة
منظمة الأغذية والزراعة	منظمة الأغذية والزراعة	٧ منظمة الأغذية والزراعة
وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى	وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى	٨ وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى
		٩
	التعاون للبحوث	١٠ التعاون للبحوث
اتحاد المقعدين اللبنانيين	اتحاد المقعدين اللبنانيين	١١ اتحاد المقعدين اللبنانيين
مؤسسة جمعية متطوعي الخدمات الدولية في لبنان والأردن	مؤسسة جمعية متطوعي الخدمات الدولية في لبنان	١٢ مؤسسة جمعية متطوعي الخدمات الدولية في لبنان والأردن
منظمة أكسفورد للإغاثة في حالات المجاعة	منظمة أكسفورد للإغاثة في حالات المجاعة	١٣ منظمة أكسفورد للإغاثة في حالات المجاعة

البيئة المؤاتية ٣٠-٣١ كانون الثاني /يناير ٢٠١٨	طرائق التدريب على المهارات من ١٢ إلى ١٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧	أدوات تقييم السوق وتحليل المهارات اللازمة من ٤ إلى ٦ كانون الأول /ديسمبر ٢٠١٧	
اللجنة التنسيقية لمنظمات الخدمة التطوعية	اللجنة التنسيقية لمنظمات الخدمة التطوعية	اللجنة التنسيقية لمنظمات الخدمة التطوعية	١٤
مؤسسة رينه معوض	مؤسسة رينه معوض	مؤسسة رينه معوض	١٥
المجلس اللبناني للإغاثة	المجلس اللبناني للإغاثة	المجلس اللبناني للإغاثة	١٦
المعهد الأوروبي للتعاون والتنمية	المعهد الأوروبي للتعاون والتنمية	المعهد الأوروبي للتعاون والتنمية	١٧
مؤسسة الصفدي	مؤسسة الصفدي	مؤسسة الصفدي	١٨

البيئة المؤاتية ٣٠-٣١ كانون الثاني يناير/٢٠١٨	طرائق التدريب على المهارات من ١٢ إلى ١٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧	أدوات تقييم السوق وتحليل المهارات اللازمة من ٤ إلى ٦ كانون الأول ديسمبر ٢٠١٧
مجموعة التطوع المدني	مجموعة التطوع المدني	مجموعة التطوع المدني ١٩
الجمعية اللبنانية للدراسات والتدريب	الجمعية اللبنانية للدراسات والتدريب	الجمعية اللبنانية للدراسات والتدريب ٢٠
		المعهد الجامعي للتعاون ٢١
جمعية أرض الإنسان إيطاليا في لبنان والأردن	جمعية أرض الإنسان إيطاليا في لبنان والأردن	جمعية أرض الإنسان إيطاليا في لبنان والأردن ٢٢
المجموعة	المجموعة	المجموعة ٢٣
-----		٣٣ ٢٤
منظمة جسر إلى (الأردن)		منظمة جسر إلى (الأردن) ٢٥
جمعية الحسين (الأردن)	جمعية الحسين (الأردن)	جمعية الحسين (الأردن) ٢٦
الحركة الإجتماعية	الحركة الإجتماعية	الحركة الإجتماعية ٢٧
المؤسسة الأمريكية لإغاثة اللاجئين في الشرق الأدنى	المؤسسة الأمريكية لإغاثة اللاجئين في الشرق الأدنى	المؤسسة الأمريكية لإغاثة اللاجئين في الشرق الأدنى ٢٨
غرفة التجارة والصناعة والزراعة	غرفة التجارة والصناعة والزراعة	غرفة التجارة والصناعة والزراعة والزراعة ٢٩
		الاتحاد الوطني لنقابات العمال والمستخدمين في لبنان ٣٠
غرفة التجارة والصناعة والزراعة في زحلة	غرفة التجارة والصناعة والزراعة في زحلة	٣١
مؤسسة الأميرة تغايد (الأردن)	مؤسسة الأميرة تغايد (الأردن)	٣٢
المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	٣٣
أتلانتا للملابس الجاهزة (الأردن)	أتلانتا للملابس الجاهزة (الأردن)	٣٤

## الملحق ١٢: قائمة المشاركين في ورشة العمل للتصديق

ورشة عمل للتصديق على المبادئ التوجيهية للإجراءات التشغيلية الموحدة |  
فندق لانكستر تamar ١٨ نيسان/أبريل ٢٠١٨

المشاركين	المنظمات والشركاء	المنصب
طوني راشد	وزارة التربية والتعليم العالي - المديرية العامة للتعليم والتدريب التقني والمهني	رئيس مكتب التأهيل
غسان شعيتو	وزارة التربية والتعليم العالي - المديرية العامة للتعليم والتدريب التقني والمهني	رئيس القسم الفني
ايلى برباري	المؤسسة الوطنية للاستخدام	رئيس دائرة التوجيه المهني وخدمة التدريب المهني
هبة دويهي	وزارة الشؤون الاجتماعية	المنسق الوطني
فاطمة حلباوي	وزارة الزراعة	رئيس قسم الإرشاد
فاطمة حسن		رئيس قسم الإرشاد
دنيز دحروج	وزارة العمل	موظف التعاون الدولي
نسرين مكوك	منظمة الأمم المتحدة للطفولة	مسؤول تنمية المراهقين والشباب
جلوريا د مرشي	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	منسق قطاع سبل العيش
عبير أبو الخدود	منظمة الأغذية والزراعة	مدير المشروع
عادل أبو سالم	وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى	موظف شؤون البرامج
حريصا ابراهيم براك	مراكز البحوث للتدريب	عامل اجتماعي
هند المجذوب	اتحاد المقعدين اللبنانيين	منسق فرعي
سمر خليل	جمعية متطوعي الخدمات الدولية	مدير المشروع
ساره سوزي	اللجنة التنسيقية لمنظمات الخدمة التطوعية	منسق المشروع



المشاركين	المنظمات والشركاء	المنصب
غيث عبدال غني	الجمعية اللبنانية للدراسات والتدريب	مساعد المكتب
ماريا رزقالله	غرفة التجارة والصناعة والزراعة في زحلة	رئيس التدريب
اليونور جاتو	جمعية أرض الإنسان إيطاليا في لبنان	مدير المشروع
انجلا سعاد	الحركة الإجتماعية	منسق برنامج الشباب
كريستين سابا	مؤسسة رينه معوض	مستشار
أحمد ابراهيم	المجلس اللبناني للإغاثة	منسق المشروع
سمر بولس	مؤسسة الصفدي	رئيس القطاع الاجتماعي
غلايس اغناطيوس	غرفة التجارة والصناعة والزراعة	رئيس مركز التدريب اللبناني
زياد كواش	المؤسسة الأمريكية لإغاثة اللاجئين في الشرق الأدنى	مدير سبل العيش
سلمى سعودي	الحركة الإجتماعية	رئيس مركز صيدا

لمزيد من المعلومات، الرجاء الإتصال:

منظمة العمل الدولية  
المكتب الإقليمي للدول العربية  
أريسكو سنتر - شارع جوستنيان - القنطاري  
ص.ب. 4088 - 11 رياض الصلح 2150 - 1107  
بيروت - لبنان

هاتف + 961 1 752 400  
فاكس + 961 1 752 405  
البريد الإلكتروني [beirut@ilo.org](mailto:beirut@ilo.org)  
الموقع الإلكتروني [ilo.org/arabstates](http://ilo.org/arabstates)  
تويتر @iloarabstates

ISBN 978-92-2-132086-9



9 789221 320869