

غير سري

الأمم المتحدة
إدارة عمليات السلام
الرقم المرجعي 10-2021



مبادئ توجيهية

إجراء تقييمات الاحتياجات التدريبية المتعلقة بحفظ السلام

اعتمدها: جان - بيير لاکروا، وكيل الأمين العام لإدارة عمليات السلام

تاريخ النفاذ: 1 تشرين الأول/أكتوبر 2021

جهة الاتصال: دائرة التدريب المتكامل، شعبة السياسات العامة والتقييم والتدريب، إدارة عمليات السلام

تاريخ الاستعراض: 1 تشرين الأول/أكتوبر 2024 (أو حسب الاقتضاء)

المبادئ التوجيهية لإدارة عمليات السلام بشأن إجراء تقييمات الاحتياجات التدريبية المتعلقة بحفظ السلام

المحتويات:	ألف - الغرض والأساس المنطقي
	باء - النطاق
	جيم - الإجراءات
	دال - الأدوار والمسؤوليات
	هاء - المصطلحات والتعريف
	واو - المراجع
	زاي - الرصد والامتثال
	حاء - جهة الاتصال
	طاء - خلفية تاريخية

المرفقان

المرفق 1 - دليل إجراء المقابلات

المرفق 2 - عينة من خطط جمع البيانات المتعلقة بتقييم الاحتياجات التدريبية

ألف - الغرض والأساس المنطقي

1 - أعدت المبادئ التوجيهية المتعلقة بإجراء تقييمات الاحتياجات التدريبية المتعلقة بحفظ السلام (المشار إليها فيما يلي باسم "المبادئ التوجيهية") لكي تُستخدَم في عمليات حفظ السلام وهي توفر للمدربين في مجال حفظ السلام توجيهها يرشددهم خطوة بخطوة إلى كيفية إجراء تقييمات للاحتياجات التدريبية في هذا المجال. ويُشجَع الشركاء في التدريب على حفظ السلام، كالمدرّبين التابعين للدول الأعضاء والمراكز الوطنية المعنية بالتدريب على حفظ السلام، على استخدام هذه المبادئ التوجيهية لإدماج معايير التدريب على حفظ السلام في التدريب السابق للنشر وتحقيق الاتساق في الممارسات. وتهدف المبادئ التوجيهية إلى وضع الأسس التدريبية وتحديد الإجراءات المتعلقة بتقييم الاحتياجات التدريبية باعتبار أن هذا العمل هو الخطوة الأساسية التي تسبق خطوات تصميم التدريب على حفظ السلام وإعداده وتنفيذه وتقييمه، التي يشار إليها عادةً باسم دورة إدارة التدريب.

2 - وتتعهد المبادئ التوجيهية بسياسة الأمين العام بشأن التعلم والتطوير (ST/SGB/2009/9)، التي تشدد على أهمية توفير فرص تدريبية مناسبة من أجل تلبية احتياجات الموظفين المتعلقة بالتطوير المهني ودعم المنظمة في إنجاز ولاياتها. وتكتمل المبادئ التوجيهية سياسة إدارة عمليات حفظ السلام - إدارة الدعم الميداني بشأن تدريب جميع أفراد حفظ السلام التابعين للأمم المتحدة (الرقم المرجعي 2010-20)، التي تنطبق على جميع الأفراد المدنيين والعسكريين والشُرطيين في إدارة عمليات السلام وعمليات حفظ السلام، وتغطي جميع المراحل الثلاث للتدريب على حفظ السلام وهي: التدريب السابق للنشر، والتدريب التمهيدي

بعد النشر، والتدريب المستمر. وهي تستند كذلك إلى المبادئ التوجيهية لإدارة عمليات السلام بشأن تصميم التدريب وتنفيذه وتقييمه (الرقم المرجعي 2019-14) والدليل العملي لتقييم التدريب على حفظ السلام (الرقم المرجعي 2019).

3 - ووفقاً لسياسة إدارة عمليات السلام - إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام بشأن وضع التوجيهات (الرقم المرجعي 2019-29)، قد يكون الامتثال للمبادئ التوجيهية إلزامياً أو غير إلزامي بالنسبة للوثيقة كلها أو لجزء منها. ولذلك سٌحُدَّد بوضوح في الوثيقة المواضيع التي يكون فيها الامتثال إلزامياً.

باء - النطاق

4 - تنطبق المبادئ التوجيهية على جميع الموظفين والأفراد في مقر إدارة عمليات السلام وفي عمليات حفظ السلام، بمن فيهم المدربون المدنيون والعسكريون والشُرطيون، وكذلك الخبراء المتخصصون المكلفون بتطوير التدريب في مجالات تخصصهم (التدريب الخاص بوظائف بعينها أو التدريب التقني). ويُشجَّع المدربون التابعون للدول الأعضاء والمراكز الوطنية المعنية بالتدريب على حفظ السلام على استخدام المبادئ التوجيهية. وتنطبق المبادئ التوجيهية على كل من المستوى الكلي (مستوى المنظمة والإدارة والبعثة) والمستوى الجزئي (مستوى البرنامج التدريبي).

جيم - الإجراءات

5 - يبين هذا الفرع إجراءات تقييم الاحتياجات التدريبية وفقاً للمخطط التالي.

- التعريف والنطاق: الفقرات من 6 إلى 8

- مستويات تقييم الاحتياجات التدريبية:

o المستوى المؤسسي: الفقرات من 9 إلى 15

o المستوى البرنامجي: الفقرات من 16 إلى 43

▪ المرحلة 1: تحديد المفهوم

▪ المرحلة 2: بدء المشروع

▪ المرحلة 3: التحليل وجمع البيانات

▪ المرحلة 4: التقرير النهائي والإبلاغ والتعميم

▪ المرحلة 5: اختتام المشروع

6 - **التعريف:** تقييم الاحتياجات التدريبية هو عملية لجمع المعلومات عن احتياج مؤسسي مُعبَّر عنه أو مقترَض يمكن تلبيةه بإجراء تدريب، ولتحليل هذه المعلومات والإبلاغ بها. ويمكن أن يُجرى تقييم الاحتياجات التدريبية على المستوى المؤسسي وعلى مستوى فرادى البرامج على حد سواء.

7 - ويتسم تقييم الاحتياجات التدريبية على المستوى المؤسسي بنطاق أوسع، ويمكن أن يُجرى لأغراض تتعلق بوضع المعايير و/أو اتخاذ التدابير التصحيحية. وقد تشمل هذه الأغراض الآتي: (أ) وضع معايير تدريب جديدة تتناسب مع الاحتياجات العملية الجديدة والناشئة، (ب) تحديد الأسباب الجذرية لضعف الأداء والشغرات المتعلقة بالقدرات، بما يشمل نقص و/أو عدم ملاءمة السياسات والمواد المؤخدة والدعم في مجال التدريب. أما تقييم الاحتياجات التدريبية على المستوى البرنامجي، فنطاقه أضيق ويمكن أن يُجرى لأغراض محددة مثل إعداد تدريب لتحسين تنفيذ الولاية في مجال ما من مجالات العمليات في بعثة ما و/أو لأغراض تخطيط الموارد، بما في ذلك تحديد مجموعات معينة من المهارات اللازمة لمرحلة الانتقال أو مرحلة الإنهاء التدريجي أو غيرها من المراحل التي تمر بها عمليات حفظ السلام. ويجرى التقييم على المستوى البرنامجي لتحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات مستهدفة محددة في إطار دورة إدارة التدريب⁽¹⁾، بما في ذلك تصميم المواد التدريبية وتكييفها لتلائم الاحتياجات.

8 - وفي هذه المرحلة، يُفضّل تحديد المستوى الذي سيجري على أساسه تقييم الاحتياجات التدريبية. فهذا القرار سيُسترشد به في وضع المذكرة المفاهيمية، بما يشمل تحديد مستوى تحليل وصياغة البيانات التي تعرض المعلومات الأساسية وتلك التي تعرض المشكلة وكذلك تحديد النطاق والأهداف والمجموعة المستهدفة (انظر الفقرتين 18 و 19 بشأن المذكرة المفاهيمية).

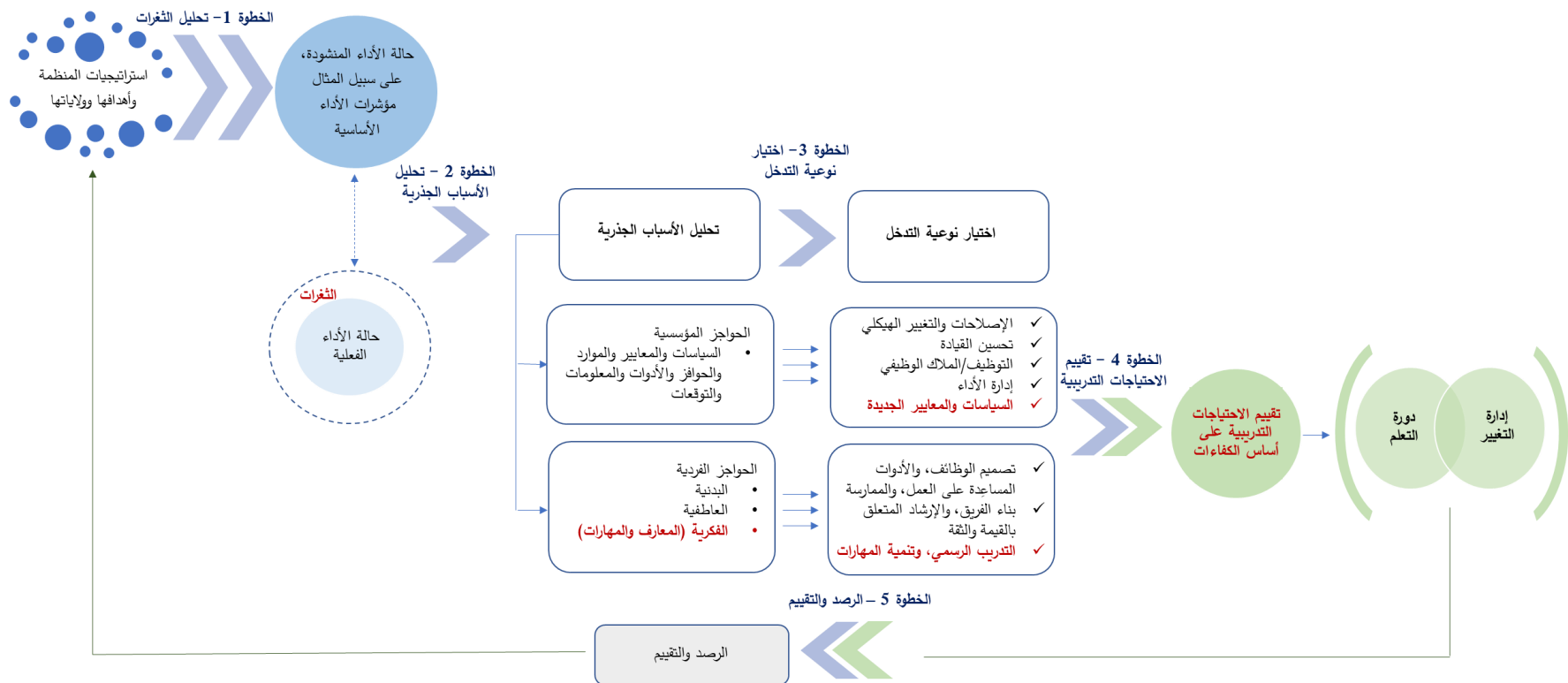
إجراء تقييمات الاحتياجات التدريبية على المستوى المؤسسي

9 - عند إجراء تقييم للاحتياجات التدريبية على المستوى المؤسسي، من الضروري أن يُستهل التقييم بتحليل مسائل أوسع نطاقاً مثل المتطلبات المتعلقة بأداء المنظمة، وحالة الأداء الراهنة، والأسباب الجذرية لضعف الأداء أو انعدامه، وكذلك التدخلات القائمة في مجالي بناء القدرات والتدريب. وكما هو موضح في الرسم البياني 1، يحدّد تحليل الأداء، المعروف أيضاً باسم تحليل الواجهة الامامية⁽²⁾، ما إذا كان التدريب يمكن أن يسهم في الأداء العام، ويحدد التحليل بدقة الكيفية التي سيسهم بها والمواضع التي تحتاج إليه إذا كان الأمر كذلك. ومن ثم، فالتدريب يُعامل بوصفه أداة استراتيجية لتحسين الأداء.

(1) انظر: DPO Guidelines on Design, Delivery and Evaluation of Training (Training Cycle), ref. 2019.14, page 4, diagram "Training Management Cycle"

(2) انظر: DPO Guidelines on Design, Delivery and Evaluation of Training (Training Cycle), ref. 2019.14, paragraph 9-10.

خريطة عامة لتقييم الاحتياجات التدريبية في سياق أداء المنظمة



10 - وتمثل الخطوة 1 في تحليل الثغرات الذي تُدرس من خلاله السياقات العملية والجغرافية - السياسية والبيئية العامة التي تعمل فيها إدارة عمليات السلام أو بعثة حفظ السلام أو الأمم المتحدة ككل. ولتحديد الثغرات بين مستوى الأداء المنشود ومستوى الأداء الفعلي، يلزم إجراء استعراض مكتبي وتحليل وثائقي مستفيضة. والنظام الشامل للتخطيط وتقييم الأداء، الذي أنشأته إدارة عمليات حفظ السلام في إطار مبادرة العمل من أجل حفظ السلام، يتيح للبعثات أن تقيّم بيئة عملها بطريقة أكثر منهجية، وأن تحدّد الأثر المتوقع، وتتبع التقدم المحرز باستخدام البيانات والتحليلات. وفيما يتعلق بتقييمات الاحتياجات التدريبية على المستوى المؤسسي التي تكون متعلقة ببعثات لحفظ السلام، يجب أن تشكّل بيانات النظام الشامل للتخطيط وتقييم الأداء وتحليلاته وتقاريره جزءاً من الاستعراض المكتبي وينبغي أن يُشار إليها كمراجع.

11 - وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي للوثائق الأخرى التي يتعين استعراضها في إطار تحليل الثغرات أن تكون واسعة النطاق. ويمكن بسهولة الرجوع إلى أهداف المنظمة وولايات البعثات، بما في ذلك الولايات الصادرة عن مجلس الأمن والجمعية العامة، والإطار الاستراتيجي المتكامل للأمم المتحدة، ومفهوم البعثات واستراتيجياتها المتعددة السنوات أو مفهوم عملياتها. وتحدّد الأهداف والمعايير والتطلعات المتعلقة بالأداء في السياسات والوثائق التوجيهية، واتفاقات الإدارة العليا، ووثائق تخطيط البرامج السنوية والمتعددة السنوات وميزنتها وتقييمها. وفي معظم مجالات العمل، وُضعت بالفعل مؤشرات أداء أساسية تحدد بوضوح معايير أداء قابلة للقياس تطبق على جميع حفظة السلام. ويمكن الاطلاع على بيانات الأداء والثغرات المتعلقة به (وأحياناً الاحتياجات التدريبية ذات الصلة) في تقارير التقييم الصادرة عن مكتب خدمات الرقابة الداخلية وشعبة السياسات العامة والتقييم والتدريب، بما في ذلك النظام الشامل للتخطيط وتقييم الأداء، وتقارير التقييم الخاصة بمقرات قيادة القوات، وتقارير تقييم قادة القوات والقطاعات للكيانات العسكرية التي تعمل تحت قيادتهم في عمليات حفظ السلام، وتقارير التقييم والتفتيش الداخلية الخاصة بشرطة الأمم المتحدة، وتقارير التقدير والتقييم الخاصة بأداء وحدات الشرطة المشكّلة، والتقارير الأخرى المتعلقة بالزيارات التقييمية والاستشارية وتقارير أفرقة التدريب المتنقلة وتقييمات التدريب.

12 - ويحدد تحليل الثغرات ماهية الأمور التي يُفتقر إليها أو التي لا ترقى إلى المستوى الأمثل أو التي لا تتواءم مع الحالة الراهنة عند مقارنة الأداء بالإمكانات. ويمكن أن تشمل هذه الأمور الاستراتيجيات والمعايير والعمليات والممارسات والتقنيات والموارد والقدرات والدراية والعقلية وما إلى ذلك. وثمة طرق عديدة لتحديد المشكلات والنظر فيها. فتحليل الثغرات يمكن أن يكون ذا طابع مفاهيمي أو عملي ويمكن أن يتسم بصيغة استراتيجية أو عملية. وتُستخدَم بعض التقنيات، مثل إطار الفئات السبع الخاص بشركة ماكينزي (إطار McKinsey 7S)⁽³⁾، لتحديد مواطن عدم الاتساق على المستوى الاستراتيجي مثل عدم الاتساق بين "النظم والموظفين". وفي سياق حفظ السلام، يمكن أن يكون هناك عدم تناسب بين الاحتياجات العملية ومستوى تأهب البلدان المساهمة بقوات وبأفراد شرطة، أو بين بيئة التشغيل المعقدة ودرجة توافر الموارد، وما إلى ذلك. ويمكن لتحليل الثغرات ذي الطابع العملي والعملي، على سبيل المثال، أن يستكشف الأمور التي يلزم أن يغيّرها الفريق حتى يتحسن أداءه. وتبين الخبرة المكتسبة من التقييمات السابقة التي أجريت للاحتياجات التدريبية أن معظم الأشخاص الذين تجرى معهم المقابلات والذين يجيبون على الاستقصاءات يطرحون آراءهم بشأن المسائل النظمية والأساسية التي تؤثر على الأداء في بعثاتهم ومجالات

(3) يحتوي إطار McKinsey 7S على سبع فئات وهي: الاستراتيجية والهيكل والنظم والقيم المشتركة والمهارات والنمط والموظفين.

عملهم. ومن المهم أن يُحاط علماً بهذه المعلومات لاستخدامها في إجراء المزيد من التحليل للثغرات. ويمكن إدراج الموجز في مرفقات التقرير النهائي.

13 - وتتمثل الخطوة 2 في تحليل الأسباب الجذرية الذي يدرس جميع العناصر والأسباب الأساسية (الحوادث والعوامل التمكينية) التي تؤثر على الأداء الوظيفي ويوصي بحلول لإزالة الحواجز وتعزيز العوامل التمكينية. ويركز تحليل الأسباب الجذرية على سبب حدوث أمر ما، حيث إنه ينظر في أمور تتجاوز العلاقة السطحية بين الأسباب والنتائج. ومن التقنيات الشائعة في هذا التحليل نهج الأسئلة الخمس التي تستفسر عن الأسباب (5 Whys Approach)، حيث يُستخدَم فيه ما لا يقل عن خمسة أسئلة تتعمق تدريجياً في استيضاح أسباب المشكلة من أجل تجنب الافتراضات وجمع معلومات كافية للاسترشاد بها في تحديد مسار العمل التصحيحي. وينبغي أن يتماشى هذا التحليل مع منهجية النظام الشامل للتخطيط وتقييم الأداء⁽⁴⁾. والواقع في عمل حفظ السلام المتعدد الأبعاد هو أن مشاكل الأداء غالباً ما تكون مزيجاً من العوامل - المؤسسية والفردية - التي تستلزم تدخلات متعددة تُنفَّذ على المدى الطويل حتى يتسنى حل هذه المشاكل تماماً.

14 - وتتمثل الخطوة 3 في اختيار نوعية التدخل الذي يجب أن يعتمد على طبيعة وأنواع الأسباب الجذرية التي أدت إلى نشوء الثغرات المتبيّنة وأن يركّز على كيفية علاجها. فبعض الثغرات والأسباب الجذرية تتسم بطابع نظمي، وبالتالي تتطلب حلولاً على نطاق النظام بأكمله، وبعضها يتطلب تدخلات تكون موجهة بدرجة أكبر نحو مجموعات بعينها. وكما هو موضح في الرسم البياني، من بين الحواجز الفردية، يمكن أن تُعالج الثغرات في المعارف والمهارات بالتدريب في معظم الأحوال. ويمكن للتدريب أيضاً أن يؤثر على السلوك والعقلية، على الرغم من أن ذلك عادةً ما يتخذ شكل عملية تدريجية، ولذا ينبغي أن يكون شرط "توافر اللياقة والاستعداد" أحد الشروط المسبقة للنشر بالنسبة لجميع حفظة السلام، بالإضافة إلى امتلاكهم ما يكفي من القدرات.

15 - وتتمثل الخطوة 4 في تقييم الاحتياجات التدريبية - على المستويين المؤسسي والبرنامجي - الذي ينبغي إجراؤه عندما يتبين أن التدريب هو أحد الحلول الكفيلة بسد الثغرات في المعارف والمهارات والعقلية؛ أو الكفيلة بإيجاد الكفاءات اللازمة لتلبية احتياجات جديدة. وغالبية عمليات تقييم الاحتياجات التدريبية التي يضطلع بها المدربون على حفظ السلام تكون على مستوى البرامج والمجموعات المستهدفة. وتكفل الخطوة 5 إجراء عمليات الرصد والتقييم بشكل مستمر أو دوري.

إجراء تقييمات الاحتياجات التدريبية على المستوى البرنامجي

16 - إذا أُجري تقييم من تقييمات الاحتياجات التدريبية الأضيق نطاقاً التي يكون لها غرض محدّد مثل الأغراض المبينة في الفقرة 7، بما في ذلك تحسين تصميم التدريب وإعداده وتنفيذه وتقييمه ورصده، وتوافر تحليلٍ للأداء على المستوى المؤسسي/على مستوى البعثة مثل التحليلات التي يضطلع بها الفريق المعني بالنظام الشامل للتخطيط وتقييم الأداء، يمكن تجاوز أو تبسيط الخطوات الثلاث الأولى الموضحة في الرسم البياني 1، أي تحليل الثغرات وتحليل الأسباب الجذرية واختيار نوعية التدخل. وتبين الفقرات التالية مراحل تقييم الاحتياجات التدريبية على المستوى البرنامجي.

17 - تستند استراتيجية التعلم على نطاق الأمانة العامة للفترة 2021-2025 إلى الاتجاهات المتعلقة بثقافة العمل التي يشير أحدها إلى أن "هيكل العمل سيتحول ليصبح أكثر استواء وأقل تراتبية وبحيث يقوم على المشاريع ويتألف من شبكات مترابطة". ويؤدي استخدام منهجيات إدارة المشاريع في تقييمات الاحتياجات التدريبية إلى توفير إطار سليم يتيح إدارة أنشطة هذه التقييمات ونواتجها بطريقة أكثر منهجية، تنطوي على تحديد الأدوار والمسؤوليات والأطر الزمنية والموارد وأهم المنجزات المستهدفة وعلى إدارة المخاطر والتوقعات وضمان الجودة.

المرحلة 1: تحديد مفهوم تقييم الاحتياجات التدريبية

18 - يجب أن تكون لجميع مشاريع تقييم الاحتياجات التدريبية، التي تُنفَّذ على المستوى المؤسسي وتلك التي تُنفَّذ على المستوى البرنامجي على حد سواء، مذكّرة مفاهيمية تتضمن نطاقا واضحا ودراسة جدوى موجزة وتُعرض على الإدارة العليا وأصحاب المصلحة. وتمثل المذكرة المفاهيمية فكرة للمشروع قبل إعداد مقترح له وإطارا يؤدي إلى مناقشات وإسهامات مفيدة يُسترشد بها في صياغة المفهوم في صورة مقترح مشروع. وتعد هذه المذكرة أداة مفيدة لتحفيز وكسب اهتمام أصحاب المصلحة، وحشد الدعم من الإدارة، والتماس وتأمين التمويل.

19 - وتبين المذكرة المفاهيمية لتقييم الاحتياجات التدريبية الكيفية التي تُقيّم بها الاحتياجات المتصورة من التدريب المتعلق بحفظ السلام ويجب أن تتألف من العناصر التالية:

(أ) بيان المعلومات الأساسية والمشكلة: ينبغي أن يوضح العرض الفعال للسياق والمعلومات الأساسية أساساً منطقياً للمشروع يكون دعامةً لمعالجة المشكلة المذكورة. وينبغي أن يُدرج في هذا الفرع تحليلاً ظرفياً موجزاً للتحديات والفرص والاحتياجات المحددة التي تتصل بتنفيذ الولايات وبالفعالية العملية والأداء. وينبغي تكميل ذلك باستعراض عام لآخر للإصلاحات والتغيرات النظمية وأحدث التقييمات النظمية الأعلى مستوى، يسلط الضوء على الاحتياجات والمتطلبات الناشئة؛ وبموجز مقتضب للتقييمات السابقة للاحتياجات التدريبية وآخر المستجدات المتعلقة بحالة تنفيذها، والكيفية التي سيستند بها المشروع الحالي إلى هذه التقييمات؛ وبيان يحدد الخط الفاصل الذي يعزل جوانب التحديات التي يمكن معالجتها من خلال التدريب عن غيرها من الجوانب. وفيما يتعلق بتقييمات الاحتياجات التدريبية على المستوى المؤسسي/المستوى العام، ينبغي أن يتضمن هذا الفرع تحليلاً أكثر تعمقاً يحدد الثغرات المحتملة والأسباب الجذرية لنشوء المسائل المتعلقة بالأداء (انظر الخطوتين 1 و 2 في الرسم البياني 1 أعلاه).

(ب) بيان الأهداف: ينبغي لهذا الفرع أن يوضح الكيفية التي سيؤدي بها تحقيق أهداف المشروع إلى دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة أو البعثة أو القسم وإلى دعم الأولويات العملية. ويجب أن تكون الأهداف المنشودة من تقييم الاحتياجات التدريبية مرتبطة مباشرة ببيان المشكلة. ولكي تُوضَع أهداف ملائمة، قد يكون من الضروري تقسيم بيان المشكلة إلى خطوات منطقية ومتسلسلة تقود إلى إيجاد حلول. وقد يكون من اللازم أن تعكس أهداف التقييم نواتج المشروع الرئيسية، على سبيل المثال: (1) حصر وتقييم جميع عناصر التدريب المتاحة حالياً لأعضاء وحدات الشرطة المشكّلة؛ (2) تحديد الثغرات المعرفية والمهارية والسلوكية التي تعوق التنفيذ الفعال للمهام الصادر بها تكليف التي تتعلق بهذه الوحدات؛ (3) وضع توصيات تدريبية لسد الثغرات التي تُحدّد، بما يشمل وضع سياسات ومعايير جديدة للتدريب، وما إلى ذلك. وتضمن هذه الطريقة، على الأقل على المستوى المفاهيمي، أن يفرض إنجاز جميع الخطوات إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وهو ما يؤدي بدوره إلى حل المشكلة.

(ج) النطاق والمجموعة المستهدفة: يُقصد بنطاق تقييم الاحتياجات التدريبية المواصفات والمحددات والنواتج المطلوبة لإنجاز التقييم بنجاح. وبالإضافة إلى النطاق المحدد في المذكرة المفاهيمية، ينبغي أن يُوضَّح بيان نطاق أكثر تفصيلاً، يُعرَف عادةً باسم بيان العمل أو الاختصاصات، للأفرقة والخبراء الاستشاريين على سبيل المثال. وبغية تجنب 'تمدد النطاق' الذي يحدث عندما تُجرى تغييرات دون أي رقابة أو تُضاف منجزات مستهدفة جديدة بعد أن يبدأ المشروع، يجب أن يُحدَّد نطاق التقييم ويُبلَّغ به بأكثر قدر ممكن من الوضوح. وينبغي أن تُؤخذ في الاعتبار أربعة بارامترات على الأقل (وهي مرحلة التدريب، والمجموعة المستهدفة، والمجال المواضيعي، والبعثة/الوحدة) من أجل تضيق النطاق: فيذكر على سبيل المثال أن 'تقييم الاحتياجات التدريبية سٌجرى لتقييم احتياجات التدريب الخاصة بضباط الأركان العسكريين [المجموعة المستهدفة] في المرحلة السابقة للنشر [مرحلة التدريب] فيما يتعلق بحقوق الإنسان [المجال المواضيعي] في أكبر خمس عمليات لحفظ السلام [البعثات]'. وينبغي أن يُذكر في هذا الفرع جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، إلى جانب ذكر مستوى مشاركتهم (كأن تقتصر مشاركتهم على التشاور فقط أو أن يكون مطلوباً منهم تقديم إسهامات) وذكر أدوارهم ومسؤولياتهم المحددة، وبخاصة إذا كان الأمر يتطلب منهم تقديم إسهامات موضوعية في المشروع.

(د) الجدوى والحدود: يُقصد بدراسة الجدوى تقييم بسيط للاعتبارات العملية المتعلقة بأي مشروع مقترح - أي الاعتبارات الاقتصادية والتقنية والقانونية وتلك المتعلقة بالسفر والجدولة الزمنية. وينبغي أن تشمل جميع المذكرات المفاهيمية المتعلقة بتقييم الاحتياجات التدريبية على موجز لدراسة الجدوى، بما في ذلك التأكد من سلامة المنهجيات والنهج المقترحة من الناحية المفاهيمية ومن استنادها إلى الكفاءات ومراعاتها لأفضل الممارسات. وينبغي أن يتضمن هذا الفرع معلومات عن مدى القدرة على التفاعل مع أصحاب المصلحة تبعاً للاعتبارات السياسية والعملية واعتبارات السلامة والأمن التي تحكم إمكانية الوصول إليهم؛ وأن يعترف بحدود التقييمات الذاتية واحتياجات التدريب التي يبلغ عنها أصحابها بأنفسهم، وينبغي أيضاً أن يشير إلى طرق التحقق أو إزالة التحيزات أو تقليل أخطاء الافتراض.

(هـ) المنهجية: تشير المنهجية إلى مجموعة من الإجراءات والتقنيات المنتظمة والمحددة التي تُستخدم في البحث. ويجب أن يبين هذا الفرع من المذكرة المفاهيمية الطرق التي سيستخدمها مشروع تقييم الاحتياجات التدريبية في جمع بيانات التدريب وتحليلها والإبلاغ بها من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات الملائمة. ويجب أن تكون لجميع هذه المشاريع خطة جمع بيانات تشمل على طرق نوعية وكمية، منها إجراء الاستعراضات المكتبية وتحليل الوثائق وإجراء الاستقصاءات والمقابلات وجمع الملاحظات الميدانية، وتحديد الأهداف المتوخاة من الطرق المتبعة في جمع البيانات ومصادر البيانات وتوقيت جمعها⁽⁵⁾.

20 - ويمكن أن تُستخدم أداة "سلسلة النتائج" باعتبارها جزءاً من وثيقة إدارة المشروع أو أن تُدرج في مذكرة مفاهيمية موسعة. ويتمثل الهدف من سلسلة النتائج في بيان وترتيب مدخلات التقييم وأنشطته ومخرجاته ونتائجه وأثره.

(أ) تشمل المدخلات الموارد البشرية مثل وقت الموظفين، الذي يُفصَّل التعبير عنه بالنسب المئوية، والاحتياجات من الخدمات الاستشارية؛ والميزانية المبدئية / التقديرية التي تعكس تكاليف السفر

(5) انظر المرفق 1 - عينة من خطط جمع البيانات المتعلقة بتقييم الاحتياجات التدريبية.

والتكاليف الأخرى، وأي أدوات وعوامل تمكينية أخرى مثل المنصات المستخدمة في إجراء الاستقصاءات، والقدرة المستخدمة في تجهيز البيانات، وما إلى ذلك.

(ب) الأنشطة هي الإجراءات المرتبطة بتنفيذ تقييم الاحتياجات التدريبية. ويجب أن تُذكر جميع الأنشطة الأساسية في المذكرة المفاهيمية مقترنة بجدول زمنية لتنفيذها. ويُوصى بأن تُستخدم أدوات إدارة المشاريع في تتبع التقدم المحرز وإنجاز الأنشطة.

(ج) المخرجات هي نتائج المستوى الأول التي تسهم في تحقيق أهداف تقييم الاحتياجات التدريبية، وقد تشمل على سبيل المثال قائمة التدريب المتعلق بحقوق الإنسان الذي يُقدّم حاليا في مجال حفظ السلام، إذا كان أحد الأهداف الفرعية للتقييم هو حصر جميع عناصر التدريب الذي يُقدّم بالفعل في مجال معين من مجالات العمل بغية تحليل الثغرات.

(د) النواتج هي نتائج المستوى الثاني التي ترتبط ارتباطا مباشرا بأهداف تقييم الاحتياجات التدريبية. وهي تحدّد الآثار الفورية للمشروع. وقد تشمل على سبيل المثال "تحسين الإلمام بالكفاءات اللازمة لتنفيذ الولايات بفعالية فيما يتعلق بمسائل حقوق الإنسان؛ وتحديد الثغرات الرئيسية في الأداء في مجال التدريب المتعلق بحقوق الإنسان؛ وتعزيز قدرة البعثات على توفير تدريب مستهدف في مجال حقوق الإنسان".

(هـ) يشير الأثر إلى الفوائد طويلة الأجل التي سيسفر عنها مشروع تقييم الاحتياجات التدريبية، وهي تشمل كل ما قد تقضي إليه نتائج التقييم واستنتاجاته وتوصياته من مناقشات سياساتية، ومعايير جديدة، وتغييرات في التصورات، وخطط عمل. وينبغي لبيان الهدف الشامل للتقييم أن يبلور الأثر المنشود.

21 - ويجب أن يذكر العنصر الأخير من المذكرة المفاهيمية لتقييم الاحتياجات التدريبية جوانب إدارة المشروع الخاص بهذا التقييم، بما فيها أدوار ومسؤوليات مدير المشروع (الموظف/المدرّب المكلف بقيادة التقييم) والفريق الأساسي المعني بالتقييم (كل من يسهم في التقييم ويقدم تقارير بشأن مخرجات/منجزات مستهدفة محددة) والفريق الاستشاري والمعني بالتشاور.

22 - ويجب أن تقدّم المذكرة المفاهيمية لتقييم الاحتياجات التدريبية، عند الانتهاء من صياغتها وبعد التشاور بشأنها والموافقة عليها، بيانا قويا بالحجج الداعمة للمشروع، يتضمن تحليلا كليا للأداء المؤسسي ودور التدريب في سد الثغرات. وينبغي أن تُستخدم المذكرة المفاهيمية لبدء المشروع، بما يشمل كفالة دعم الإدارة له.

المرحلة 2: بدء المشروع

23 - تهدف هذه المرحلة إلى استهلال العمل المتعلق بتقييم الاحتياجات التدريبية بإيجاد أساس متين يقوم عليه المشروع وترتيبات تعاونية تشمل جميع أصحاب المصلحة. وهي تتضمن عموما عقد مشاورات مع أفرقة القيادة العليا وتقديم إحاطات لها من أجل توفير معلومات عن نطاق المشروع، وأهدافه، وفوائده ونواتجه المتوقعة، وأصحاب المصلحة المعنيين به، وجدوله الزمني، وتكلفته. وقد يلزم توفير معلومات إضافية مثل المعلومات المتعلقة بالكيفية التي سيجري بها تحقيق الجودة؛ والكيفية التي سيجري بها تحديد المخاطر والمسائل والتغيرات وتقييمها والسيطرة عليها؛ والكيفية التي سيجري بها رصد التقدم المحرز لضمان تحقيق المخرجات والنواتج النهائية. وبالموافقة على المذكرة المفاهيمية لمشروع تقييم الاحتياجات التدريبية، تلتزم الإدارة بتوفير التوجيه والدعم طوال مدة المشروع. وينبغي أن تتضمن مرحلة البدء أيضا اجتماعات لإطلاق

المشروع تُعقد مع أصحاب المصلحة الرئيسيين من داخل الدائرة/الإدارة أو البعثة وخارجها لضمان اهتمامهم بالمشروع ومشاركتهم فيه.

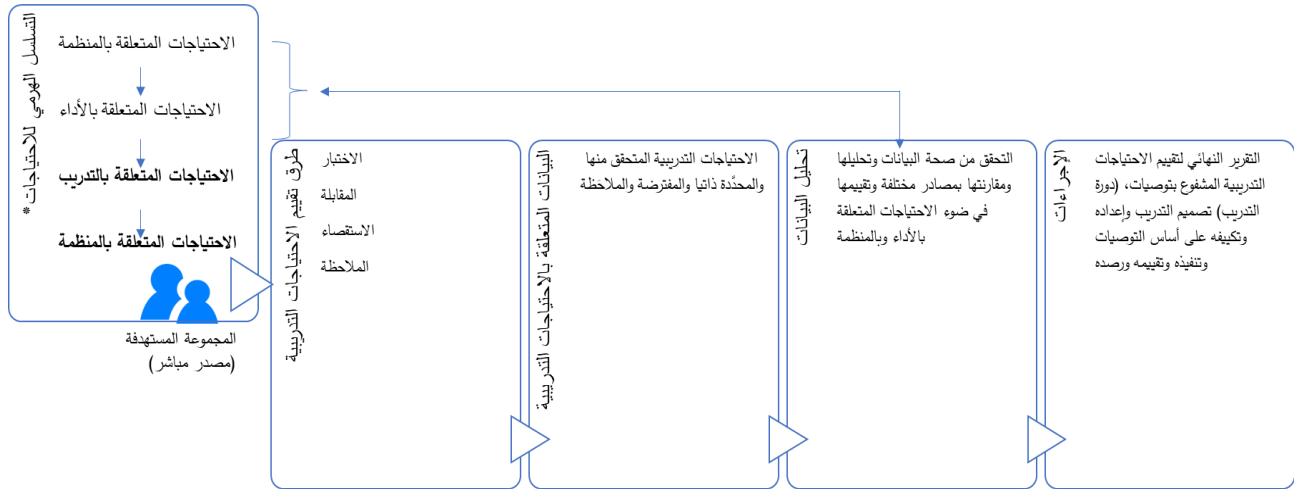
المرحلة 3: التحليل وجمع البيانات

24 - تتعلق هذه المرحلة، التي عادةً ما تكون أطول مرحلة، بالعمل اليومي الذي ينطوي عليه مشروع تقييم الاحتياجات التدريبية، بما في ذلك إدارة المشروع ضمن الحدود المسموح بها التي تضعها الإدارة على أساس ستة من جوانب الأداء وهي: النطاق والتكلفة والوقت والجودة والمخرجات والمخاطر. وعلى حسب مستوى تفويض السلطة، ينبغي لمدير مشروع التقييم أن يُبلغ عن أي تغييرات وتأخيرات، وأن يلتمس موافقة الإدارة عند الاقتضاء. ويمكن أن تشمل الأنشطة الأساسية لهذه المرحلة إنشاء قنوات الاتصال وتحديد خطوط الإبلاغ؛ والتواصل مع جهات التنسيق المعنية بتقييم الاحتياجات التدريبية والكائنة في المكاتب والبعثات الميدانية؛ واختيار وتعيين الخبراء الاستشاريين وغيرهم من أفراد المشروع؛ ووضع خطط العمل والاختصاصات والاتفاق على المنجزات المستهدفة؛ وإعداد أدوات جمع البيانات وأدوات خط الأساس؛ وإجراء الاستقصاءات والمقابلات؛ والاضطلاع بالبحوث والزيارات الميدانية؛ وتحليل البيانات؛ وصياغة التقارير المرحلية والنهائية وخطط العمل والرسوم الإيضاحية للمعلومات ومواد التواصل، ووضعها في صيغتها النهائية ونشرها.

25 - وتقدم الفقرات التالية وصفا لتحليل المجموعات المستهدفة والمهام ولمنهجيات جمع البيانات التي تُستخدَم في هذه المرحلة.

26 - يلزم إجراء تحليل المجموعة المستهدفة في معظم تقييمات الاحتياجات التدريبية من أجل جمع بيانات دقيقة عن الاحتياجات التدريبية. وتتضمن العناصر الرئيسية لتحليل المجموعة المستهدفة البيانات الديموغرافية (السن، ونوع الجنس، والتعليم، واللغة، والخبرة، وما إلى ذلك)، والمستوى المعرفي والمهاري، والمواقف، والدوافع، وبيئة التعلم والعمل، والمهام الوظيفية، ومستوى المسؤوليات، وما إلى ذلك. وأبسط الطرق إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لأي مجموعة مستهدفة هو إجراء مقابلات مع أفرادها واستقصاء آرائهم وملاحظتهم في بيئات عملهم (انظر الفقرات من 29 إلى 38 التي تتناول طرق جمع البيانات).

تحليل المجموعة المستهدفة وجمع البيانات من المصدر المباشر



* منقول بصرف من معهد العائد على الاستثمار (ROI Institute).

27 - تحليل المهام هو عملية تنطوي على تبيين ما يلزم أن تؤديه المجموعة المستهدفة وتحققه وعلى تعيين الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة. وستكون النتائج بمثابة نقطة مرجعية للكفاءات المنشودة. ويلزم تحليل المهام أيضا لإعداد استقصاءات الاحتياجات التدريبية والأسئلة التي ستطرح في المقابلات. ويمكن أن تُحدّد بعض احتياجات التدريب بسهولة وأن يُعبّر عنها بسرعة، مثل الاحتياج إلى تحسين الكفاءة اللغوية. وتتسم بعض الاحتياجات التدريبية الأخرى بدرجة أكبر من التعقيد من حيث إمكانية تحديدها أو الإفصاح عنها. وفي معظم الحالات، تعبر المجموعة المستهدفة عن "أعراض" الاحتياجات التدريبية غير الملباة، كأن تعبر عنها مثلا في صورة تحديات تواجهها.

28 - وتمثل المهمة جزءا من وظيفة. ويشكّل مجموع المهام المختلفة والمتصلة ببعضها توصيفا للوظيفة. وهناك عدد من المهام في مجال حفظ السلام يؤديها حفظة السلام جميعهم - النظاميون منهم والمدنيون - وهي المهام التي يشار إليها باعتبارها المهام الصادر بها تكليف الشاملة لعدة قطاعات والأنشطة الشاملة للبعثة بأكملها. ويقسم التحليل المهام إلى عناصر "قابلة للتعليم" - أي معارف يمكن تعزيزها ومهارات يمكن تمهيتها وسلوكيات/عقليات يمكن تعديلها، من أجل الوصول إلى أفضل طريقة لأداء مهمة ما على المستوى القياسي والأمثل، أي من أجل تحسين الأداء باختصار.

29 - ولكي يُجرى تحليل المهام بشكل سليم تقنيا، يجب أن يضم فريق تقييم الاحتياجات التدريبية خبراء واستشاريين متخصصين وأن يعمل بشكل وثيق مع المكاتب الفنية ذات الصلة وجهات التنسيق التابعة لها. وغالبية مؤشرات الأداء الرئيسية للمهام الصادر بها تكليف والكفاءات المطلوبة محددة بوضوح داخل منظومة الأمم المتحدة ومتاحة للاستعراض المكتبي. ومع ذلك، ولأغراض إجراء تقييم محدد للاحتياجات التدريبية وكفالة الاتساق في النهج، يمكن اتباع الخطوات التالية للاضطلاع بتحليل المهام:

نموذج لتحليل المهام مكون من 5 خطوات

الخطوة 1: اطرح السؤال التالي المتعلق بالأداء: "ما هو الأداء الناجح في [مجال التخصص]؟" ما هو تعريف الأمم المتحدة للأداء في [مجال التخصص]؟ ما هي مؤشرات الأداء التي تقيس الأداء المؤسسي والأداء الفردي؟

الخطوة 2: يقتضي الأداء الوظيفي الناجح في [مجال التخصص] إنجاز مهام تسهم في تنفيذ الولاية. ضع بياناً بالمهام ذات الصلة الصادر بها تكليف (يمكن انتقاء بضع مهام فقط، من أجل ضبط نطاق تقييم الاحتياجات التدريبية).

الخطوة 3: "هل يمكن تعزيز الأداء من خلال التدريب؟" قم بفصل المسائل التي يمكن معالجتها بالتدريب عن المسائل غير المتعلقة بالتدريب. قسّم كل مهمة إلى عناصر المعرف والمهات والمواقف اللازمة لأدائها.

الخطوة 4: حدّد ما إذا كانت المستويات المطلوبة من المعرف والمهات والمواقف متوافرة وتبيّن درجة توافرها.

الخطوة 5: اقترح حلاً (توصيات) تدريبية من أجل سد الثغرات في المعرف والمهات والمواقف وقم بإبلاغ الإدارة بالمسائل غير المتعلقة بالتدريب.

30 - **الأدوات والتقنيات المستخدمة في جمع البيانات:** تم في إطار التقييم العالمي للاحتياجات التدريبية المتعلقة بحفظ السلام للفترة 2012-2013 استقصاء آراء 4 500 من حفظة السلام و 68 من مؤسسات التدريب التابعة للدول الأعضاء، كما أجريت مقابلات مع 800 من الأفراد العسكريين وأفراد الشرطة والموظفين المدنيين في 13 مركز عمل وخُلّلت مئات السياسات ووثائق التدريب وغيرها من الوثائق الصادرة باللغتين الإنكليزية والفرنسية. وفي حين أن تقييمات الاحتياجات التدريبية لا يتعامل جميعها مع بيانات بهذا الحجم الكبير، لا بد أن توضع لكل مشاريع التقييم خطة لجمع البيانات ونماذج لتسجيل البيانات من أجل كفاءة اتباع نهج متسق (انظر المرفق 1 - خطة جمع البيانات). وينبغي تسجيل وحفظ جميع بيانات تقييم الاحتياجات التدريبية التي تُجمَع كما ينبغي المحافظة على سريتها حسب الاقتضاء.

31 - ويمكن أن تُستخدم أدوات وتقنيات جمع البيانات التالية، النوعية منها والكمية على حد سواء، في تقييم الاحتياجات التدريبية. الاستعراض المكتبي: وهو بحث ثانوي يكتسب فيه فريق التقييم فهماً أوسع لسياق المسألة قيد التقييم واتجاهاتها، من خلال جمع المعلومات المتاحة والنتائج البحثية السابقة وتحليلها. وهو يمثل خطوة أولى حاسمة الأهمية لحصر ما يلي: (أ) ما هو معروف - أي ما أنجز بالفعل وأصبح قائماً في داخل النظام، مثل نتائج التقييمات السابقة وجهود التدريب اللاحقة لها، (ب) المواضيع والفرص الناشئة، مثل مبادرات الإصلاح والتحويلات في العقيدة في مجال حفظ السلام، (ج) الثغرات والأسئلة - ما لا يزال يحتاج إلى معالجة. وبعد أن تُبَدَّل هذه العناية الواجبة، يُفترض أن يتسم "العمل الميداني" الذي سيجري لاحقاً - أي الاستقصاءات والمقابلات والمناقشات مع مجموعات التركيز والملاحظات الميدانية - بقدر أكبر من الاستتارة والدقة في الاستهداف.

32 - الاستقصاءات: وهي من أدوات جمع البيانات الأكثر شيوعاً عندما يراد جمع معلومات من عددٍ كبير من المجيبين عن الاحتياجات والتغرات التدريبية المتصور وجودها، سواء على المستوى المؤسسي أو الفردي، وتلك التي يبلغ عنها المعنيون بأنفسهم. ويجب أن تُذكر أهداف الاستقصاء بوضوح في أول فروعه بغية مساعدة المجيبين عليه في فهم الغرض منه وتقديم إسهاماتهم بفعالية أكبر. وينبغي أن يُشار إلى أن الاستقصاء سري وأن تكون خانة اسم المجيب من خانات البيانات الاختيارية. غير أن الأسئلة المتعلقة بالبيانات الديموغرافية (اسم البعثة، وفئة الموظفين، ومسمى الوظيفة، والرتبة، ونوع الجنس، وعدد سنوات الخدمة، وما إلى ذلك) يمكن أن تُدرج باعتبارها أسئلة 'مطلوب الإجابة عليها' للتأكد من توافر السياق اللازم للبيانات التي يجري جمعها ومن أن البيانات المذكورة تعطي ما يكفي من المعلومات الأساسية التي تلقي الضوء على سمات المجيبين. ويمكن أن تكون بعض هذه العوامل اختيارية في بعض الحالات، على حسب حجم المجموعة المجيبة على الاستقصاء وتكوينها. ففي تقييم الاحتياجات التدريبية لكتيبة مشاة، على سبيل المثال، يمكن للسؤال عن رتب المجيبين أن يؤدي إلى الكشف عن هوياتهم.

33 - ويمكن أن تكون أسئلة الاستقصاء ذات طابع نوعي تجسده الأسئلة المفتوحة وذات طابع كمي يتجلى في استخدام الأسئلة المغلقة. وينبغي أن تكفل صيغة الأسئلة سهولة الإجابة عليها، فمن المفضل على سبيل المثال أن تُطرح أسئلة بنظام سلم التقييم الخماسي الدرجات لسهولة الإجابة عليها وحساب المتوسط المُرجح؛ وينبغي أن تُقدّم تعاريف لدرجات التقييم. ويمكن أن تُرتب الأسئلة حسب أهميتها أو حسب مستوى اهتمام المجيبين بالموضوع؛ أو أن تتمحور حول المعارف والمهارات والمواقف؛ أو أن تتبع التسلسل الطبيعي لهيكل التدريب (التدريب السابق للنشر والتدريب داخل البعثة) أو ترتيب المهام. وينبغي أن تُستخدم في الاستقصاء أنواع مختلفة من الأسئلة، بما فيها الأسئلة الاسمية (التي تتطلب انقاء خيار واحد أو أكثر من الخيارات المدرجة، بدون ترتيب في القيم) والأسئلة الترتيبية (أسئلة بنظام سلم التقييم تنحصر إجاباتها في نطاق من القيم). وكلما زاد عدد الأسئلة المفتوحة في أي استقصاء من الاستقصاءات المتعلقة بتقييم الاحتياجات التدريبية، زاد تنوع البيانات التي يجمعها الاستقصاء، غير أن ذلك يتطلب وقتاً أطول لترميز البيانات وتجهيزها.

34 - ويمكن للاستقصاءات المتعلقة بتقييم الاحتياجات التدريبية أن تشمل أيضاً أسئلة اختبارية لجمع البيانات عن المستويات المعرفية القائمة. ويمكن صوغ الأسئلة من نوع الاختيار من متعدد بحيث تختبر المعارف والوعي فيما يتعلق، على سبيل المثال، بالسياسات، والمفاهيم، والقواعد والأنظمة، والجزء النظري من مجموعات المهارات، والانضباط، والقيم. ويُوصى باختبار صلاحية الاستقصاء وموثوقيته. وتشير الصلاحية إلى مدى دقة الطريقة المختارة للاستقصاء في قياس الأمور المراد قياسها، بينما تشير الموثوقية إلى مدى اتساق هذه الطريقة في قياس أمر ما. وبعبارة أخرى، يجب أن تستخلص استقصاءات الاحتياجات التدريبية بيانات عن الاحتياجات التدريبية، وليس عن الدوافع. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تنفيذ الاستقصاء في أوقات مختلفة في ظل الظروف نفسها لمعرفة ما إذا كان يمكن الوصول إلى النتائج نفسها.

35 - ويمثل معدل الإجابة تحدياً رئيسياً في الاستقصاءات الإلكترونية. ومعدل الإجابة المنشود هو 60 المائة أو أكثر. ويُعرّف امتناع المجيبين المحتملين عن الإجابة على الاستقصاء باسم تحيز عدم الإجابة. وإذا كان معدل الإجابة على استقصاء تقييم الاحتياجات التدريبية لا يتجاوز 30 في المائة، فمعنى ذلك أن الاستقصاء شهد تحيزاً على مستوى عدم الإجابة بمعدل قدره 70 في المائة. ويمكن اتباع استراتيجية تواصل موجهة توسع نطاق التمثيل داخل المجموعات المستهدفة، وهو ما يتسم أحياناً بأهمية

أكبر من أهمية معدل الإجابة. ويمكن أن تشمل استراتيجيات التعزيز والتواصل إجراء مسابقات وإعداد رسوم إيضاحية للمعلومات وملصقات تُعد بلغات العمل، وعقد اجتماعات يُعلن فيها عن إطلاق تقييم الاحتياجات التدريبية، وعقد لقاءات مفتوحة تركز على الأثر المتوقع المتمثل في تحسين التدريب، وإجراء اتصالات موجهة وذات طابع شخصي مع الأفراد النظاميين والموظفين الوطنيين، وإجراء استقصاءات للاحتياجات التدريبية على منصات إلكترونية مستخدمة على نطاق واسع، وما إلى ذلك.

36 - إجراء المقابلات طريقة جيدة لتكميل البيانات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية بمدخلات نوعية⁽⁶⁾. وغالبا ما تشتمل التعليقات التي تُجمع من خلال المقابلات على منظورات شخصية وتحليلات للأداء الحالي وفرص التدريب الحالية، وكذلك على أفكار متعمقة بشأن المسائل والتحديات النظامية. وتستهلك المقابلات وقتا طويلا وتتطلب موارد كثيفة، غير أن المحاورين الماهرين يستطيعون استخلاص الكثير من المعلومات والتوسع في مناقشة المسائل وإيضاحها باستخدام تقنيات فعالة في إدارة المقابلات. وغالبا ما تفيد المقابلات في الاستماع إلى أفكار متعمقة من كبار المديرين.

37 - ولكي يضمن المحاور تعاون الأشخاص الذين يجري معهم المقابلات، ينبغي أن يوضح لهم طبيعتها السرية وأن يبلغهم بالغرض منها وأن ينظر في إمكانية إطلاعهم على الأسئلة قبل المقابلة. ويمكن أن تكون المقابلات مهيكلة أو شبه مهيكلة. وينبغي بصفة عامة أن تبدأ المقابلات بأسئلة مفتوحة وأكثر عمومية، مثل الأسئلة المتعلقة بأهداف الإدارة/البعثة/الفريق والمهام الصادر بها تكليف وبمدى نجاح العمليات والأداء من وجهة نظرهم؛ وبالأمر التي يجب تغييرها لتحقيق هذه الأهداف على المستويين النظامي والفردى. ويمكن استخدام تقنية التعمق التدريجي في نوعية الأسئلة المطروحة لتضييق نطاق المناقشة والانتقال إلى نقاط أكثر تحديدا تتعلق بالثغرات المحتملة في المعارف والوعي، والمهارات العملية، والعقليات، التي يمكن أن يؤثر فيها التدريب بنجاح.

38 - تكون مناقشات مجموعة التركيز أكثر ملاءمة عندما يشارك فيها عدد كبير من المتحاورين المنتمين لنفس المجموعة المستهدفة المطلوب تقييمهما أو عندما يتسنى تقسيم المتحاورين إلى جماعات حسب مجالات تخصصهم. وتستخدم مجموعات التركيز التفاعل الجماعي باعتباره جزءا من طريقة استخلاص البيانات، فالمناقشات على سبيل المثال غالبا ما تكون عفوية وأكثر ثراء عندما يتفاعل الأشخاص مع بعضهم البعض بشأن موضوع يشتركون في الاهتمام به، مثل التدريب، فيقومون بعرض تجاربهم وي طرحون الأسئلة ويتبادلون التعليقات. ويمكن تنظيم نوعين من مناقشات مجموعة التركيز - النوع الأول هو المناقشات التي تجري مع المجموعة التي يستهدفها التقييم بشكل مباشر من أجل تسجيل الاحتياجات التدريبية التي تقيّمها/تعبّر عنها هذه المجموعة بنفسها، والنوع الثاني هو المناقشات التي تجري مع أقرانها ومشرفيها وعملائها بشأن التدريب الذي يتصورون أن المجموعة، ولتكن وحدات الشرطة المشكّلة مثلا، بحاجة إليه بناء على ما استشفوه من تفاعلهم وتعاونهم معها.

39 - وأخيرا، تتعلق عمليات الملاحظة برصد مجموعة معينة في بيئتها الخاصة وأثناء أداء مهامها المعتادة، مثل مرافقة وحدة شرطة مشكّلة في دورياتها، وتقديم توصيات بشأن الاحتياجات التدريبية بناء على الملاحظات. وتعتمد هذه الطريقة بشدة على مهارات الشخص القائم بالملاحظة في إطار تقييم الاحتياجات

(6) انظر المرفق 2 - دليل إجراء المقابلات.

التدريبية ويمكن أن تكون السلوكيات المرصودة ظرفية وعرضة للتأويل. لذلك، يجب التحقق من نتائج الملاحظات بمقارنتها بمصادر أخرى للبيانات.

المرحلة 4: تقديم النتائج - التقرير النهائي لتقييم الاحتياجات التدريبية والإبلاغ والنشر

40 - ينبغي أن يتمحور التقرير النهائي لتقييم الاحتياجات التدريبية، (المشار إليه أيضا في المبادئ التوجيهية المتعلقة بتصميم التدريب وتنفيذه وتقييمه) حول أربعة عناصر رئيسية على الأقل بالإضافة إلى الموجز التنفيذي وقائمة التوصيات الرئيسية. وينبغي أن تشمل هذه العناصر ما يلي: (أ) بيان مجمع وتحليل للكفاءات المطلوبة والمرغوب فيها، (ب) بيان بالكفاءات القائمة وتحليل لها، (ج) تحليل يقارن بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات القائمة بهدف تحديد الثغرات، (د) محاولات لعزل الثغرات التي يمكن سدها من خلال التدريب والتوصيات المتعلقة بالتدريب، مع إبراد إطار زمني مبدئي لها. ويجب عموماً أن يشتمل التقرير النهائي⁽⁷⁾ على مقدمة، واستعراض عام للمنهجية المستخدمة، ونتائج رئيسية تتعلق بالاحتياجات التدريبية، وتوصيات، وتقارير للبيانات، ومرفقات تتضمن معلومات إضافية.

41 - وينبغي أن يُستخدم مزيج متوازن من الأدوات البصرية والبيانات والإفادات لعرض النتائج الرئيسية التي تمخض عنها تقييم الاحتياجات التدريبية وإبراز رسائله الأساسية. وتعتبر القدرة على عرض البيانات بصريا مهارة مفيدة للمهنيين العاملين في مجال التدريب. والعرض البصري الجيد للبيانات هو قصة تُروى من أجل تحقيق غرض هادف. وهو يتمحور حول تقديم البيانات بطريقة متماسكة ومقنعة ومؤثرة. وتشمل الأنواع العامة للعرض البصري للبيانات الرسوم البيانية والمخططات البيانية والجدول والرسوم الإيضاحية للمعلومات ولوحات المعلومات. وتشمل طرقه الأكثر تحديدا الخرائط البيانية، ومخططات التسلسل الزمني، وسحابات الكلمات، والخرائط الشجرية، وخرائط توزيع النقاط، وخرائط غانت، ومخططات التشتت، وما إلى ذلك. وتوجد العديد من التطبيقات التي تيسر العرض البصري للبيانات، منها البسيط ومنها المعقد، ويمكن أن تُستخدم في الإبلاغ بنتائج تقييم الاحتياجات التدريبية وتوصياته وفي تعميمها.

42 - وينبغي أن يتاح الاستقصاء وغيره من تقارير البيانات عند الطلب، حيثما كان ذلك مناسباً. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تُعد مواد موجهة لمختلف فئات المتلقين، كأن تُعدّ مخططاً عملياً أو ورقة مناقشة تطلعية لمخاطبة فئة صانعي القرار، ورسوم إيضاحية للمعلومات وملصقات لمخاطبة فئات المتلقين الأعم والأوسع نطاقاً. وينبغي أن تفضي التوصيات الأساسية إلى إعداد خطة عمل متوسطة الأجل وينبغي أن تعتمد الجهات الفاعلة الرئيسية والمكاتب المنفذة هذه الخطة، والأفضل أن يكون هذا الاعتماد على مستوى الإدارة العليا.

43 - وينبغي أن يُوزع الموجز التنفيذي لتقييم الاحتياجات التدريبية على جميع جهات التنسيق المعنية بالتدريب في المقر والمراكز المتكاملة لتدريب أفراد البعثات في البعثات الميدانية.

المرحلة 5: اختتام مشروع تقييم الاحتياجات التدريبية

44 - تتسم هذه المرحلة النهائية بالأهمية لأنها تحدّد المسار الذي ستسير فيه إجراءات متابعة التقييم. وينبغي أن تشمل الأولويات تقديم التقرير النهائي الذي يتضمن النتائج الرئيسية والتوصيات السياساتية إلى

(7) جميع التقارير النهائية لتقييمات الاحتياجات التدريبية التي أجرتها دائرة التدريب المتكامل/إدارة عمليات السلام متاحة، ويمكن الاطلاع عليها في الموقع الشبكي لمركز موارد حفظ السلام: <https://peacekeepingresourcehub.un.org/ar/introduction/>.

صانعي القرارات والحصول على دعم الجهات الفاعلة الرئيسية لتنفيذ خطط العمل. ومن الضروري أن تُسجّل الدروس المستفادة وأن يُقيّم المشروع باعتبار ذلك جزءاً من عملية التعلم المؤسسية. فمن خلال تقييم المشروع، قد يتسنى تقدير التوقيت الذي يلزم فيه إجراء تقييمات أخرى للاحتياجات التدريبية في المستقبل، بما يشمل الأطر الزمنية والموارد، وتقليل احتمال حدوث انحرافات وتأخيرات، وكفالة وضع نُهج وضوابط للمشاريع لتحسين ضمان الجودة.

دال - الأدوار والمسؤوليات

45 - تكون دائرة التدريب المتكامل التابعة لإدارة عمليات السلام مسؤولةً عن تشجيع الاطلاع على هذه المبادئ التوجيهية والإلمام بمحتواها. ويجب أن يسعى جميع المدربين على حفظ السلام وجهات التنسيق المعنية بالتدريب في إدارة عمليات السلام وفي عمليات حفظ السلام، بما في ذلك مراكز التدريب المتكاملة لتدريب أفراد البعثات، إلى تطبيق هذه المبادئ التوجيهية عند إجراء تقييمات للاحتياجات التدريبية. وتقود دائرة التدريب المتكامل عملية استعراض المبادئ التوجيهية وتحديثها بشكل دوري من خلال تضمينها أفضل الممارسات والدروس المستفادة.

هاء - المصطلحات والتعاريف

لأغراض هذه المبادئ التوجيهية، تنطبق التعاريف التالية:

التدريب على حفظ السلام: أي نشاط تدريبي يهدف إلى تحسين المعارف والارتقاء بالمهارات وتشجيع العقلية المنشودة لدى أفراد حفظ السلام التابعين للأمم المتحدة، بمن فيهم العسكريون والشُرطيون والمدنيون

المدرّب على حفظ السلام: أي مدرّب عسكري أو شُرطي أو مدني يشارك في التدريب على حفظ السلام

دورة التدريب: إطار مفاهيمي لإدارة عمليات التدريب ورصدها وتحسينها

تقييم الاحتياجات التدريبية: عملية جمع المعلومات بشأن احتياج مؤسسي متبيّن أو مفترَض يمكن تلبّيته بإجراء تدريب. ويشكّل هذا التقييم جزءاً من دورة التدريب على حفظ السلام

الكفاءة: امتلاك شخص المؤهلات الكافية أو الجيدة وتمتعه بقدرات أو مجموعة من الإمكانيات ذات الصلة، تنقسم عموماً إلى معارف ومهارات ومواقف (عقلية والتزام وسلوك) وتتيح له أن يتصرف بفعالية في وظيفة معينة أو موقف ما.

تقييم الاحتياجات التدريبية على أساس الكفاءات: تقييم للاحتياجات التدريبية يقوم على تحليل الأداء والمهام لتحديد الثغرات في المعارف والمهارات والمواقف

تحليل الأداء: تحليل الأداء الحالي (المؤسسي والفردى) بالمقارنة بأهداف الأداء المحددة

تحليل المجموعة المستهدفة: تحليل يجمع معلومات عن المجموعة المستهدفة من أجل تحديد من يحتاج إلى تدريب والكيفية التي يجب أن تُكَيّف بها استراتيجيّة التدريب أو أيّ دورة محدّدة لكي تلبّي احتياجات تلك المجموعة.

مشروع تقييم الاحتياجات نهج مقترح لإدارة الأنشطة المتعلقة بتقييم الاحتياجات التدريبية باعتبارها مشروعاً، ولا سيما التدريبية: إذا كان متوسط النطاق أو واسع النطاق، ينطوي على أدوار ومسؤوليات مُحدّدة ومُسنّدة، وأطر زمنية، وموارد، ومنجزات مستهدفة ونواتج، وجوانب متعلقة بإدارة المخاطر والتوقعات.

مدير مشروع تقييم الاحتياجات التدريبية ليقود فريق التقييم (الذي يضم موظفين وخبراء استشاريين ومتعاقدين) وينسق مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للأغراض المتعلقة بتحقيق النواتج النهائية للتقييم. ويتسم هذه الدور بطابع مؤقت، حيث يبدأ ببداية مشروع معين وينتهي بنهايته.

جهات التنسيق المعنية يمكن لجهات التنسيق المعنية بالتدريب التي يعينها رؤساء المكاتب للمشاركة في شبكة جهات بتقييم الاحتياجات التدريبية: التنسيق المعنية بالتدريب التابعة لإدارة عمليات السلام أن تعمل بوصفها جهات تنسيق معنية بتقييم الاحتياجات التدريبية.

واو - المراجع

المراجع الشارعة أو الحاكمة

قرار الجمعية العامة 37/49 (شباط/فبراير 1995)

تقرير الأمين العام المعنون "مستقبل عمليات الأمم المتحدة للسلام: تنفيذ توصيات الفريق المستقل الرفيع المستوى المعني بعمليات السلام" (A/70/357-S/2015/682)

نشرة الأمين العام بشأن سياسة التعلم والتطوير (ST/SGB/2009/9)

سياسة إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني بشأن تدريب جميع أفراد حفظ السلام التابعين للأمم المتحدة (الرقم المرجعي 20-2010)

الإجراءات أو المبادئ التوجيهية ذات الصلة

المبادئ التوجيهية لإدارة عمليات السلام - إدارة الدعم العمليتي بشأن تصميم التدريب وتنفيذه وتقييمه (دورة التدريب) (الرقم المرجعي 14/2019)

زاي - الرصد والامتثال

46 - لا تحمل هذه المبادئ التوجيهية في طياتها توقعات بالامتثال الكامل لها. غير أنه من حيث المبدأ، يجب أن يظهر جميع المدربين التزاماً بالتعلم المتواصل وأن يدمجوا الدروس المستفادة وأفضل الممارسات، كتلك التي تعممها هذه المبادئ التوجيهية، في تقييم الاحتياجات التدريبية وفي تصميم التدريب وإعداده وتقييمه ورصده. ويدعم تطبيق المبادئ التوجيهية في المقر الفريق المعني بسياسات التدريب ومعايير التابع لدائرة التدريب المتكامل، ويدعم تطبيقها بالنسبة للبعثات الميدانية فريق دعم التدريب الميداني التابع للدائرة ورؤساء المراكز المتكاملة لتدريب أفراد البعثات.

حاء - جهة الاتصال

47 - الفريق المعني بسياسات التدريب ومعايره، دائرة التدريب المتكامل، شعبة السياسات العامة والتقييم والتدريب، إدارة عمليات السلام، الأمم المتحدة. لمزيد من المعلومات عن هذه المبادئ التوجيهية، يرجى مراسلة البريد الإلكتروني: peacekeepingtraining@un.org.

طاء - خلفية تاريخية

48 - هذا هو الإصدار الأول للمبادئ التوجيهية المعدة بشأن إجراء تقييمات الاحتياجات التدريبية المتعلقة بحفظ السلام. وستتعرض هذه المبادئ التوجيهية كل ثلاث سنوات أو حسب الاقتضاء.

التوقيع بالاعتماد:



جان - بيير لاکروا،

وكيل الأمين العام لعمليات حفظ السلام

تاريخ الاعتماد:

18 تشرين الثاني/نوفمبر 2021

المرفق 1 - دليل إجراء المقابلات

دليل بشأن إجراء المقابلات وعقد مناقشات مجموعات التركيز فيما يتعلق بتقييم الاحتياجات التدريبية

مقدمة

يوجّه الشكر للأشخاص الذين تجري مقابلتهم/ لأعضاء مجموعات التركيز لتخصيصهم الوقت لذلك واستعدادهم لطرح وجهات نظرهم وملاحظاتهم بشأن الاحتياجات التدريبية. يُعرض بإيجاز مشروع تقييم الاحتياجات التدريبية وأهدافه (سُتخدَم المذكرة المفاهيمية في العرض).

المنهجية

- (أ) ينبغي أن تكون مدة المقابلة الفردية حوالي 45 دقيقة ويمكن أن تستمر مناقشات مجموعات التركيز لمدة تصل إلى 75 دقيقة.
- (ب) قبل كل مقابلة/مجموعة تركيز، يُكَيَّف الاستبيان مع المهام الوظيفية للشخص الذي تُجرى معه المقابلة/لأعضاء مجموعة التركيز حتى يتسنى طرح أسئلة ملائمة.
- (ج) يُحفَّز الاهتمام بتقييم الاحتياجات التدريبية من خلال نهج دينامي وتشاركي.
- (د) في حالة اشتراك اثنين من المحاورين في إجراء المقابلة: يقود المحاور الرئيسي المقابلة ويتدخل فيها المحاور الثاني بطرح أسئلة متابعة أو نقاط إضافية. وتحتاج مناقشات مجموعات التركيز إلى اثنين من الميسرين على الأقل.
- (هـ) لا تُسجَل المقابلات لا بالصوت ولا بالفيديو من أجل تيسير الإجابة على الأسئلة وتبادل الآراء بطريقة عفوية وسرية وغير رسمية.

إجراء المقابلات وعمليات المناقشة:

- (أ) يُوضَّح نطاق تقييم الاحتياجات التدريبية (كأن يُذكر مثلا أنه تقييم لتدريب وحدات الشرطة المشكّلة داخل البعثات؛ أو أنه يغطي 10 بعثات؛ أو أن تحليلين أحدهما نوعي والآخر كمي قد أُجريا استنادا إلى استعراض مكتبي وأن استقصاءات إلكترونية قد أُرسلت وأن المقابلات الشخصية/الهاتفية والمناقشات مع مجموعات التركيز جارية).
- (ب) يُشدّد على أنه ليس تقييما لأداء البعثات، بل تقييما للاحتياجات التدريبية الهدف منه هو تحسين تنفيذ الولايات.
- (ج) يُوكَّد على سرية هويات المشاركين وإجاباتهم وعلى أهمية الإجابات والتوصيات الصريحة.
- (د) تُدوّن ملاحظات في كل مقابلة/مجموعة تركيز ويُعدُّ موجز باستخدام نماذج منسق عليها مسبقا لتداولها إلكترونيا فيما بين أعضاء فريق مشروع تقييم الاحتياجات التدريبية، ويُنظر على سبيل المثال في تضمين الموجز اقتباسات مباشرة نقلًا عن المشاركين يمكن الاستشهاد بها في التقرير النهائي.

شكل الأسئلة:

- (أ) لا يلزم أن تُطرح جميع الأسئلة الموجودة في بنك الأسئلة. ملاحظة: يجب أن يُنشأ بنك للأسئلة التي سَتُطرح في المقابلات بالتعاون مع خبراء متخصصين.
- (ب) يمكن تخطي الأسئلة الفرعية - لذا ينبغي أن يُنظَّم الوقت على هذا الأساس.
- (ج) تُطرح أسئلة متابعة إذا أثار الشخص الذي تُجرى معه المقابلة نقطة يُرتأى أن من المهم مواصلة النقاش بشأنها، حتى وإن لم تكن مشمولة في الاستقصاء.

الاختتام

- (أ) تُطلب توصيات ونقاط رئيسية.
- (ب) تُقترح مواصلة المناقشات بعد الزيارة الميدانية، إذا لزم الأمر.

عينة من خطط جمع البيانات المتعلقة بتقييم الاحتياجات التدريبية

التوقيت (أربع المعنى باتخاذ الإجراء)		السنة		الشكل الأولي / نوع البيانات		حجم العينات ومصدرها		أداة جمع البيانات		الطريقة	
...		X	X	بيانات نوعية وكمية عن الأداء والتقييم	الوثائق، والتقارير، والبيانات المتاحة عن الأداء	ما بين 25 و 45 وثيقة	تحليل مكتبي/وثائقي	الاستعراض المكتبي	- 1		
...		X		قد تكشف نتائج الاستقصاء عن احتياجات تدريبية ناجمة من تقييم المحيين لأنفسهم. وقد تقدم نتائج الاختبار المعرفي تقييما موضوعيا للمثغرات في المعارف والمهارات والمواقف.	مدخلات إلكترونية	1 500 موظف من جميع الفئات	استقصاء إلكتروني، موجه للمقر الرئيسي/البعثات	الاستقصاءات التي تتضمن عناصر اختبارية	- 2		
...		X	X			120 شخصا من المديرين وكبار الموظفين ورؤساء البعثات	مقابلات فردية، سواء بالحضور الشخصي أو الافتراضي في المقر/البعثات	المقابلات	- 3		
...		X	X	تقييم ذاتي و "بيانات من جميع الاتجاهات (تقييمات على نطاق 360 درجة)"	تدوين الملاحظات (باستخدام النموذج المتفق عليه للتوحيد)	400 موظف من المجموعة الرئيسية المستهدفة بتقييم الاحتياجات التدريبية	زيارات ميدانية، سواء بالحضور الشخصي أو الافتراضي في المقر/البعثات	المناقشات التي تُعقد مع المجموعة المستهدفة من خلال مجموعات تركيز	- 4		
...	X		X	(يلزم التحقق من صحة البيانات بالمقارنة بمصادر مختلفة ويلزم تبويبها)		100 شخص من الأقران		المناقشات التي تُعقد مع الأقران من خلال مجموعات تركيز (مدخلات من جميع الاتجاهات (360 درجة))	- 5		