



الهيئة الوطنية  
للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب  
National Authority for Qualifications &  
Quality Assurance of Education & Training

# إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني تقرير المراجعة

مجموعة طلال أبو غزالة للتدريب  
المنامة  
مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 23-25 سبتمبر 2013

VO014-C2-R058

## قائمة المحتويات

---

1	إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني .....
2	المقدمة .....
2	وصف مؤسسة التدريب .....
3	نطاق المراجعة .....
4	ملخص الدرجات الممنوحة .....
5	أحكام المراجعة .....
5	الفعالية بوجه عام .....
7	إنجاز المتدربين .....
8	جودة ما يتم تقديمه .....
12	القيادة والإدارة .....
15	جوانب القوة .....
16	التوصيات .....

## إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني

إنَّ إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني (DVR) هي إحدى إدارات الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب (NAQQAET)، التي تأسست رسمياً في عام 2008، بوصفها هيئة وطنية مستقلة تتبع مجلس الوزراء وتخضع لإشرافه. تسعى إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني للارتقاء بمعايير التعليم والتدريب المهني من خلال مراقبة جودة تقديم مناهج التدريب المهني، وإصدار التقارير بشأنها، وتحديد جوانب القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير، وتطبيق معايير النجاح، ونشر أفضل الممارسات، وتقديم المشورة للجهات المعنية بما في ذلك وزارة العمل ووزارة التربية والتعليم.

تستند المراجعات إلى "الإطار العام للمراجعة" الذي وضعته إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني، وتتم المراجعات في مقر مؤسسات التدريب بواسطة فرق من المراجعين الذين تم اختيارهم وتدريبهم بعناية. إن جميع مؤسسات التدريب المعنية بترشيح أحد موظفي المؤسسة للمشاركة في الإعداد والتخطيط للمراجعة، وتمثيل المؤسسة خلال اجتماعات فريق المراجعة. يقوم فريق المراجعة بدراسة وتحليل الأدلة قبل إصدار الأحكام ومنح الدرجات حول جودة ما يتم تقديمه في المؤسسة.

تم تحديد الدرجات وفقاً لمقياس مكون من أربع درجات:

وصف الدرجة	التفسير
1: ممتاز	تصف هذه الدرجة مؤسسة التدريب أو نتائجها التي لا تقل عن المستوى جيد في جميع الجوانب، وممتازة في غالبيتها.
2: جيد	تصف هذه الدرجة مؤسسة التدريب أو نتائجها التي تكون مرضية على الأقل في جميع الجوانب، وجيدة في غالبيتها. ويميزها اتباع بعض المنهجيات أو تحقيق نتائج ناجحة بشكل خاص.
3: مرضي	تصف هذه الدرجة مستوى أولياً من الملاءمة. ويخلو من جوانب الضعف الرئيسة ذات التأثير الملموس على إنجاز المتدربين، أو مجموعات معتبرة من المتدربين. وقد تكون هناك بعض الجوانب الجيدة.
4: غير ملائم	تصف هذه الدرجة حالات تكشف عن جوانب ضعف رئيسة في بعض المجالات المؤثرة في نتائج المتدربين، وتفوق جوانب القوة في المؤسسة التدريبية.

### وصف مؤسسة التدريب

مجموعة طلال أبو غزالة للتدريب هي شركة تابعة لمجموعة طلال أبو غزالة الدولية، والتي توفر الخدمات في العديد من المجالات؛ مثل: التدريب، والمحاسبة، والاستشارات الإدارية، والخدمات القانونية والترجمة. وقد بدأ مكتب مملكة البحرين مزاوله أنشطته في عام 1976، بترخيص من وزارة العمل، وقد قدم بادئ الأمر الدورات القصيرة غير المعتمدة في مجالات المالية، والمحاسبة والتسويق والإدارة. وفي عام 2012، قام المركز بإضافة مؤهلين معتمدين من الخارج إلى قائمة دوراته، وهما: برنامج التمويل الإسلامي من المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين (CIMA)، وبرنامج مدير الجودة العربي المعتمد (ACQM)، وهو برنامج معتمد من قبل معهد القيادة والإدارة (ILM).

ويتولى إدارة مركز التدريب، كلٌّ من المدير التنفيذي ومدير التدريب، والذي بالإضافة إلى عمله كمدرّب، فإنه يتولى إدارة مركز التدريب، ويقدم التقارير إلى المدير التنفيذي. كما يوظف المركز مسئول جودة أول، ومسئول للتدريب، ومسئول الصحة والسلامة، ومحاسبًا، ومسئول التسويق، ومسئول دعم تقنية المعلومات، وموظف استقبال، وعامل مكتب؛ ويعمل جميع الموظفين بنظام الدوام الكامل، كما يستعين المركز بمجموعة كبيرة من المدربين الذين يعملون بنظام الدوام الجزئي من خلال الشركة الأم، عند اللزوم.

خلال السنوات الثلاث الماضية، بلغ عدد المتدربين المسجلين في المركز 329 متدربًا، منهم 33 متدربًا في عام 2011، و212 متدربًا في عام 2012، فيما بلغ عدد المتدربين المسجلين في عام 2013، وحتى تاريخ هذه المراجعة 84 متدربًا. وتسجل نسبة 56% من إجمالي المتدربين في البرامج المعتمدة من الخارج؛ ويعتبر المتدربون من الموظفين المنتسبين إلى المؤسسات الحكومية والخاصة.

## نطاق المراجعة

أجريت هذه المراجعة على مدى ثلاثة أيام من قِبَل فريق مراجعة مكون من أربعة من المراجعين. وخلال المراجعة، قام الفريق بملاحظة الحصص والأنشطة الأخرى ذات العلاقة، وتحليل البيانات الخاصة بإنجازات المتدربين، والدورات التي أكملوها، وفحص أعمالهم التحريرية، والأعمال والمستندات والمواد الأخرى المقدمة من المركز، والاجتماع مع الموظفين، والمتدربين، وأرباب الأعمال والمدربين.

في زيارة المراجعة السابقة، حاز المعهد على تقدير: "مرضٍ" في الفعالية بوجهٍ عام، وكذلك في جميع الجوانب الأخرى.

يوجز هذا التقرير النتائج التي توصل إليها فريق المراجعة خلال مراجعته لما يُقدم في مركز مجموعة طلال أبو غزالة للتدريب، وما توصل إليه من توصيات حول ما يجب على مؤسسة التدريب القيام به لتحسين الأداء.

## ملخص الدرجات الممنوحة

الفعالية بوجه عام	
الدرجة: 3 مرضٍ	ما مدى فعالية مؤسسة التدريب في رفع مستوى إنجاز المتدربين، وتلبية مجموعة الاحتياجات الكاملة للمتدربين والأطراف ذات العلاقة؟
إنجاز المتدربين	
الدرجة: 3 مرضٍ	ما مدى إنجاز المتدربين؟
جودة ما يتم تقديمه	
الدرجة: 3 مرضٍ	ما مدى فعالية التعليم و/أو التدريب في تعزيز عملية التعلم؟
الدرجة: 3 مرضٍ	ما مدى تلبية البرامج لاحتياجات واهتمامات المتدربين والأطراف ذات العلاقة؟
الدرجة: 3 مرضٍ	ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم لتحقيق مخرجات أفضل؟
القيادة والإدارة	
الدرجة: 3 مرضٍ	ما مدى فعالية القيادة والإدارة في رفع إنجاز جميع المتدربين ودعمهم؟

### الفعالية بوجه عام

ما مدى فعالية مؤسسة التدريب في رفع مستوى إنجاز المتدربين، وتلبية مجموعة الاحتياجات الكاملة للمتدربين والأطراف ذات العلاقة؟

### الدرجة: 3 مرضٍ

حازت جميع الجوانب في مركز مجموعة طلال أبو غزالة للتدريب، على تقدير: "مرضٍ"؛ ولم تظهر أي مواطن ضعف رئيسة من شأنها أن تؤثر على مستوى تقدم المتدربين. ويحصل معظم المتدربين في البرامج المعتمدة من الخارج، على المؤهلات المطلوبة، فيما تحصل قلة منهم على المؤهل بعد العديد من المحاولات. ويكتسب المتدربون المهارات والمعارف المهنية المناسبة، ويحققون مستوى التقدم الملائم، مقارنة بمستواهم عند التحاقهم بالدورات. ومع هذا، فلا تحقق قلة من المتدربين مستوى التقدم الكافي. ويقوم المركز بتوظيف مدربين من ذوي الجودة، ومراقبة أدائهم بشكل ملائم. ولدى المدربين إلمام نظري وعملي جيد بمجالات تخصصاتهم، إلا أن طرق التدريب التي يتم توظيفها تختلف بين المدربين، حيث يكون المتدرب هو محور العملية التعليمية في الحصة الأفضل، في حين يكون المدرب هو محور العملية التعليمية في الحصة الأقل فعالية، مع مشاركة محدودة من قبل المتدربين. وتعتبر عمليات التقييم وحفظ السجلات ملائمة، ويقدم المركز مجموعة متوازنة من الدورات المصممة داخلياً وغير المعتمدة في مجالات الإدارة، والمحاسبة، والتسويق، والتي تلبي احتياجات الأطراف ذات العلاقة، بالإضافة إلى برنامجين معتمدين من الخارج يُقدَّمان باللغة العربية؛ لتلبية الاحتياجات المحددة للمتدربين والأطراف ذات العلاقة. تعتبر الدورات ذات هيكل ملائم، ويتم توفير مصادر التعلم المناسبة لها، فضلاً عن مراجعتها وتحديثها بوجه عام. كما يتم تقديم الأنشطة الإضافية المحدودة لتعزيز الدورات وإثراء خبرة المتدربين. ويحظى المتدربون بالدعم والإرشاد المناسبين، ويحصلون على المعلومات بشأن الدورات المسجلين فيها؛ مما يمكنهم من الاستقرار بسهولة ويسر. يتسم الموظفون بالتعاون، كما يمكن للمتدربين التواصل مع المدربين عند اللزوم، ويتم إطلاع المتدربين على مستوى تقدمهم من خلال تقديم التغذية

الراجعة الشفهية لهم أثناء الحصة. كذلك، يتم إطلاع أرباب الأعمال على مستويات حضور المتدربين ونتائجهم عند استكمال الدورات. ولدى الإدارة بيانات رؤية ورسالة واضحة تتم مشاركتها مع الموظفين. كما قام المركز بتعديل خطته الإستراتيجية في الآونة الأخيرة؛ لتصبح أكثر تركيزًا على مجالات التحسين. وعلى الرغم من قياس إنجاز المتدربين، وحفظ البيانات ذات العلاقة، فإنه لا تتم مراقبة التوجهات عبر السنين. وتعتبر سياسات وإجراءات وممارسات الصحة والسلامة ملائمة؛ لضمان صحة المتدربين والموظفين على السواء.

ظهرت قدرة المركز على التحسن والتطور بشكل جيد، حيث تملك الإدارة فهمًا مناسبًا لجودة ما تقدمه من برامج ودورات، وتلتزم بتحسين جودة ما تقدمه. ويعتزم المركز إدخال المزيد من البرامج المعتمدة من الخارج. وفي شهر فبراير 2012، حصل المركز على موافقة مؤسسة أدكسيل لتقديم سبعة مؤهلات المجلس التربوي لإدارة الأعمال والتكنولوجيا (BTEC)، بمستويات تقدم مختلفة في مجالات إدارة الأعمال، والمحاسبة، والإدارة، ومن ثم تم تدريب مجموعة من المدربين الذين يعملون بنظام الدوام الجزئي لتقديم هذه الدورات في شهر نوفمبر 2012. بالإضافة إلى ذلك، سوف يتم اعتماد جميع الدورات القصيرة من قبل مؤسسة أدكسيل. قام المركز بتطوير مشروع لتحسين ضمان الجودة - بوجه عام - وشرع في تنفيذه، حيث قام بإجراء تحليل (SWOT)، الناقد بدرجة ملائمة من خلال استشارة جميع الموظفين والمدربين، وبناءً عليه قام المركز بتعديل الخطة الإستراتيجية لتصبح أكثر تركيزًا على تحسين الجوانب التي تحتاج إلى تطوير. علاوة على ذلك، فقد قامت مؤسسة التدريب في الآونة الأخيرة، بإعداد دليل ضمان الجودة المفيد، والذي ينص على الإجراءات الخاصة بكافة العمليات ذات الصلة، وكذلك إنشاء موقعه الإلكتروني المستقل عن الموقع الإلكتروني للشركة الأم، والمدعم من Moodle؛ لتوفير المزيد من خبرة التعلم التفاعلية للمتدربين.

يملك المركز الموارد والموظفين المناسبين لتمكينه من إدخال التحسينات، ويتسم موظفو الإدارة بالكفاءة، والمدربون بالإلمام الجيد والخبرة المناسبة في مجالات تخصصاتهم. وتنفذ مؤسسة التدريب إجراءات ضمان الجودة المناسبة لمراقبة جودة التدريب، على الرغم من أن نظام ملاحظة الدروس الداخلي بحاجة إلى المزيد من الصرامة في التطبيق؛ لتعزيز عملية التحسين المستمرة. وقد زاد عدد المتدربين المسجلين في المركز من 33 متدربًا في عام 2011، إلى 212 متدربًا في عام 2012، كما تعتبر نسبة تكرار الأعمال مناسبة.

## إنجاز المتدربين

### ما مدى إنجاز المتدربين؟

#### الدرجة: 3 مرضٍ

يحقق معظم المتدربين أهداف الدورات التي التحقوا بها، ويكتسبون المعارف والمهارات المهنية ذات الصلة المناسبة، كما يحرزون مستوى تقدم مرضٍ على الأقل، مقارنةً بمستواهم عند التحاقهم بالدورات. ومع هذا، فلا تحقق قلة من المتدربين مستوى التقدم المتوقع، ولا سيما في دورات المحاسبة. وبوجه عام، يتم تحفيز المتدربين، ويمكن لهم - أحيانا - العمل دون توجيه. وقد أعرب معظم المتدربين وأرباب الأعمال الذين تم مقابلتهم عن رضاهم العالي عن خبرة التعلم في المركز، وأثر التدريب على أداء موظفيهم في العمل.

تكشف بيانات أداء المتدربين المقدمة إلى فريق المراجعة النقاب عن نسب الاستمرارية المرتفعة، والتي بلغت 97% على مدى السنوات الثلاث الماضية، حسب المتوقع في مثل هذه الدورات القصيرة. وقد شكلت البرامج المعتمدة من الخارج نسبة 56% من مجموع المتدربين المسجلين في المركز على مدى العامين الماضيين؛ منها نسبة 80% تقريباً في برنامج مدير الجودة العربي المعتمد (ACQM). ويحصل معظم المتدربين المسجلين في هذه البرامج على المؤهلات المطلوبة؛ فيما تحصل قلة منهم على هذه المؤهلات بعد العديد من المحاولات. تبلغ نسب النجاح العامة في برنامج التمويل الإسلامي من المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين (CIMA)، وبرنامج مدير الجودة العربي المعتمد (ACQM)، وهو برنامج معتمد من قبل معهد القيادة والإدارة (ILM)، 97% و 98.50% على التوالي. وتعتبر نسبة النجاح في البحرين في برنامج التمويل الإسلامي من المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين (CIMA)، أعلى من نسب النجاح في الفروع الأخرى للمجموعة المنتشرة في العالم العربي. وتحصل الغالبية العظمى من المتدربين في الدورات غير المعتمدة على شهادة استكمال الدورات، بيد أن هناك قلة من المتدربين الذين لا ينجحون في عمليات التقييم البعدية للدورات، ومع ذلك يحصلون على شهادة استكمال الدورات. ويقوم المركز بقياس مستوى إنجاز المتدربين بشكل ملائم من خلال عمليات التقييم التكوينية والبعدية. وفي قلة

من الدورات، لا تشمل عمليات التقييم البعدية أهداف التعلم المحددة سلفاً بالكامل. تعكس الحصص التي تمت ملاحظتها، وأعمال المتدربين والنتائج النهائية للدورات مستويات تحصيل وتقدم ملائمة للمتدربين.

يتسم المتدربون بالانتباه خلال التدريب، وتجد غالبيتهم التشويق في الحصص التي يحضرونها والأنشطة المقدمة والمناقشات التي تتم خلالها. وبمقدور غالبية المتدربين العمل باستقلالية وبشكل تعاوني. ويعكس قلة من المتدربين القدرة على تقييم مدى تقدمهم في الدورات؛ الأمر الذي ينعكس بجلاء في الحصص التي تمت ملاحظتها، حيث يقوم المتدربون بطرح الأسئلة على المدربين، وتحديدهم بضرب الأمثلة من أماكن عملهم.

يقوم المركز بمراجعة وحفظ سجلات نسب الحضور والمواظبة بصفة دائمة. ومن واقع السجلات والحصص التي تمت ملاحظتها، يتضح بجلاء أن نسبة الحضور مرتفعة في جميع الدورات تقريباً. وعلى الرغم من تركيز المركز على أهمية الحضور في المواعيد المحددة، إلا أن نسبة المواظبة تعد أمراً محل اهتمام فيما يتعلق بقلّة معتبرة من المتدربين، الذين يصلون إلى الحصص بعد مرور أكثر من 15 دقيقة من بدء الحصص.

## جودة ما يتم تقديمه

ما مدى فعالية التعليم و/أو التدريب في تعزيز عملية التعلم؟

### الدرجة: 3 مرضٍ

يوظف المركز مدربين أكفاء ومؤهلين من ذوي الخبرة النظرية والعملية المهنية ذات الصلة في مجالات تخصصاتهم، ويقدمون الشروح الدقيقة، ويقومون بالرد على أسئلة المتدربين بشكل احترافي استناداً إلى الخبرات المباشرة، وتقديم الأمثلة المهنية ذات الصلة للربط بين النظرية والتطبيق. ويوظف المدربون خطط الدروس غير التفصيلية بدرجة كافية، لا تعكس مدى تلبية الاحتياجات المتنوعة للمتدربين. كذلك، لم يتم تقديم إثبات على طريقة توظيف المدربين لعمليات التقييم القبلية والمستمرة في إعداد خطط

الدروس. ومع هذا، فإن في معظم الدروس التي تمت ملاحظتها، تعتبر ذات هيكل مناسبة وإدارة وقتية ملائمة، وهناك أهداف واضحة للحصص تتم مشاركتها مع المتدربين. كما يوظف المدربون طرق التدريب المناسبة لإشراك المتدربين وتحفيزهم، ويتم تلبية احتياجات غالبية المتدربين في الدروس بوجه عام. وفي الدروس الأكثر فعالية، يشارك معظم المتدربين في المناقشات والأعمال الجماعية ذات الصلة، ويتم تحديهم في بعض الأحيان من خلال طرح أسئلة المتابعة. أما في الدروس الأقل فعالية، وعلى الرغم من انتباه المتدربين، إلا أن مشاركتهم في الدروس تعد هامشية.

خلال الحصص، يقوم المدربون بتقييم المتدربين بشكل مناسب من خلال الأنشطة الصفية، وتقديم التغذية الراجعة الشفهية المفيدة. كما يتم إجراء عمليات التقييم القبلي والبعدي لجميع الدورات، بما فيها تلك التي تؤدي إلى الحصول على مؤهلات معتمدة من الخارج. وفي حين تعتبر طرق التقييم ملائمة، فإنه في قلة من الدورات، لا تغطي أهداف التعلم المحددة سلفاً بالكامل. علاوة على ذلك، يُزود المتدربون بالتغذية الراجعة الكتابية الغير الكافية بشأن تحقيق المزيد من التحسن. وفي حين يحتفظ المدربون بسجلات التقدم للمتدربين، إلا انها تكشف النقاب عن ان في بعض الدورات لا يتم توزيع الدرجات والموازنة بينها لشكل مناسب؛ مما نتج عنه منح بعض المتدربين شهادات إتمام الدورات على الرغم من عدم اجتيازهم عمليات التقييم البعدي للدورات. فضلا عن ذلك، تعتبر الدرجات الممنوحة للمشاركة والأعمال الجماعية شخصية بيد المدرب، ولا تخضع لإجراءات واضحة وموضوعية.

تُوظف مصادر ومواد التعلم المناسبة للغرض بطريقة فعالة، وتشمل عروض الباوروينت، والسيورات البيضاء، واللوحات القلابة ومقاطع الفيديو ذات الصلة.

**ما مدى تلبية البرامج لاحتياجات واهتمامات المتدربين والأطراف ذات العلاقة؟**

### **الدرجة: 3 مرضٍ**

يقدم المركز مجموعة متوازنة من الدورات المصممة داخلياً والغير المعتمدة من الخارج في مجالات الإدارة، والمحاسبة والتسويق بشكل أساسي. بالإضافة إلى ذلك، يقدم المركز برنامجين معتمدين من الخارج، وهما: شهادة في التمويل الإسلامي من المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين (CIMA)،

وبرنامج مدير الجودة العربي المعتمد (ACQM)، وهو برنامج معتمد من قبل معهد القيادة والإدارة (ILM). ويُقدّم هذان البرنامجان باللغة العربية؛ لتلبية الاحتياجات المحددة للأطراف ذات العلاقة؛ وقد نال هذان البرنامجان استحسان المتدربين؛ ففي العامين الماضيين، سجلت ثماني دفعات من المتدربين في برنامج مدير الجودة العربي المعتمد (ACQM)، ودفعتان في برنامج التمويل الإسلامي من المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين (CIMA). وفي حين قام المركز بإجراء دراسة مسحية عن سوق العمل البحرين، إلا أن نتائج هذه الدراسة لم تنعكس بشكل كافٍ على مجموعة الدورات المقدمة من قبل المركز.

يتم تخطيط، وهيكلية، وتوفير الموارد المناسبة للدورات؛ بغية تلبية احتياجات الأطراف ذات العلاقة. وتملك غالبية الدورات غير المعتمدة أهدافاً واضحة، وتغطي المواد التدريبية المناسبة كافة هذه الأهداف، وتُدمج بالأنشطة الكافية، باستثناء قلة من الدورات التي لا تتم فيها هيكلية مواد الدورات بحسب طول مدة الدورة؛ ومثالاً على ذلك، دورة المحاسبة لغير المحاسبين؛ حيث يعتبر كم المعلومات في الدورة كبيراً جداً مقارنةً بمدة الدورة. وقد ألقى قلة من المتدربين الضوء على هذا الموضوع. وبينما يتم تصميم، وتدقيق بل مراجعة مواد الدورات وتحديثها من قبل المكتب الإقليمي بوجه عام، إلا أن إعداد الدورات وفقاً لاحتياجات المتدربين يتم أساساً من خلال اختيار موضوعات الدورات، وليس بالأحرى بالنظر إلى نوع أرباب الأعمال، أو طبيعة احتياجات العمل للمتدربين. كما يتولى المكتب الإقليمي للمجموعة مسئولية ترجمة مواد الدورات المعتمدة من الخارج.

ويُدمج برنامج مدير الجودة العربي المعتمد (ACQM) فقط بمجموعة من الأنشطة الإضافية فقط؛ لإثراء خبرة المتدربين مثل مقاطع الفيديو ذات الصلة لأحد المتحدثين المعروفين لمشاركتهم خبرتهم. ويمثل برنامج مدير الجودة العربي المعتمد (ACQM)، نسبة 80% من مجموع المتدربين المسجلين في البرامج المعتمدة من الخارج، وباستثناء برنامج التمويل الإسلامي من المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين (CIMA)، تعتبر جميع البرامج الأخرى برامج قصيرة جداً.

## ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم لتحقيق مخرجات أفضل؟

### الدرجة: 3 مرضٍ

يحظى المتدربون بالدعم والإرشاد المناسبين لمساعدتهم على تحقيق نتائج أفضل. وفي بداية الدورة، يُزود المتدربون ببرنامج التهيئة المناسب، الذي يشمل على المعلومات المتعلقة بالحضور والمواظبة، وطرق التقييم، وطريقة توزيع الدرجات، والإرشاد بشأن جوانب الصحة والسلامة. وفي الآونة الأخيرة، شرع المركز في الاتصال بالمتدربين في برنامج مدير الجودة العربي المعتمد (ACQM) بخصوص وضع امتحانات المحاكاة وحصص المراجعة. ويتسم الموظفون بالتعاون، كما يمكن التواصل مع المدربين أيضاً؛ والذين يقدمون للمتدربين بيانات الاتصال وعناوين البريد الإلكتروني للتواصل معهم عند الحاجة. وقد أعرب معظم المتدربين الذين تمت مقابلتهم عن رضاهم عن الدعم والإرشاد المقدمين لهم.

يعتبر مقر ومرافق المركز مناسبة للغرض، ويحتوي على عدد كافٍ من فصول دراسية مجهزة بالسبورات الذكية؛ إضافة إلى الأثاث والمقاعد المريحة، ومختبرات تقنية المعلومات، والمقصف، ودورات المياه الكافية، وغرف الصلاة للرجال والنساء. ومع هذا، يتم تنفيذ معظم الدورات في أماكن الضيافة أو مقار أرباب الأعمال. ويتسم الموقع الإلكتروني للمركز بسهولة الاستخدام، ويتم تحديثه بالتفاصيل الكافية بشأن الدورات المقدمة، بيد أن الكتيبات والنشرات الموزعة من قبل المركز لا تحتوي على المعلومات الكافية بشأن الدورات. وعند تسجيل المتدرب في الدورة، يتم تلخيص متطلبات الدورة كتابياً، وتقديمها إلى الأطراف ذات العلاقة مقدماً؛ وتم تأكيد هذا الأمر من قبل جميع أرباب الأعمال الذين تمت مقابلتهم.

يتواصل المركز مع الأطراف ذات العلاقة لإطلاعهم على مستوى إنجاز المتدربين، ويتم إطلاع أرباب الأعمال على نسب الحضور ونتائج المتدربين عند استكمال الدورات. وبوجه عام، يتم إطلاع المتدربين على مستوى تقدمهم من خلال تقديم التغذية الراجعة الشفهية بشأن الأنشطة والمناقشات.

وتتسم ترتيبات تقديم الدورات والبرامج بالمرونة؛ لتناسب احتياجات المتدربين والأطراف ذات العلاقة بما يتعلق بالمواعيد وأماكن الدورات. وفي الوقت الحالي، يسعى المركز إلى إدخال نظام التعلم الإلكتروني لتعزيز خبرة التعلم التفاعلية.

## القيادة والإدارة

ما مدى فعالية القيادة والإدارة في رفع إنجاز جميع المتدربين ودعمهم؟

### الدرجة: 3 مرضٍ

لدى إدارة المركز فهم كافٍ لجودة ما يقدمه من برامج ودورات، إذ تقوم بقياس مستوى إنجاز المتدربين، والاحتفاظ بالبيانات ذات الصلة. ومع هذا، لا تتم مراقبة التوجهات عبر الزمن. يقوم المركز بتوظيف مدربين أكفاء تتم مراقبة أدائهم بشكل مناسب. كما يسعى المركز على الحصول على وجهات نظر والتغذية الراجعة من المتدربين وأرباب الأعمال بشأن جودة ما يقدمه من برامج، على الرغم من أنه يمكن تطوير طرق تحليلها والاستفادة من نتائجها في التحسين. وتتوفر إجراءات الصحة والسلامة المناسبة في المركز؛ لضمان صحة المتدربين والموظفين، وتعتبر أماكن التدريب آمنة، ويحصل المتدربون على الإرشاد بشأن كيفية التصرف في حالة الطوارئ بصفة دائمة.

لدى المركز بيانات رؤية ورسالة واضحة تتم مشاركتها مع الموظفين، وقامت الإدارة في الآونة الأخيرة، بتعديل الخطة الإستراتيجية لتصبح أكثر تركيزًا على مجالات التحسين. كما تمت الاستفادة من تحليل (SWOT) الذي قام المركز بإجرائه بالتشاور مع الموظفين والمدربين، في تعديل الخطة الإستراتيجية، والتي تمت ترجمتها إلى خطة عمل ذات مواعيد زمنية محددة، ومسئوليات، ومؤشرات أداء واضحة لغالبية المبادرات المقترحة. ومع هذا، لا يتم التركيز بدرجة كافية على عدد صغير من الإجراءات المحددة، وتبدو بعض المؤشرات كأنها إجراءات، وليس مؤشرات بالأحرى.

بالنظر إلى عدد المتدربين المسجلين في المركز ونوع الدورات المقدمة، يعتبر الهيكل التنظيمي للمركز مناسباً للغرض، وتعتبر الإدارة العليا كفؤة، وتوظف مؤسسة التدريب مجموعة من المدربين الأكفاء والمؤهلين من خلال الشركة الأم؛ بالإضافة إلى تقديم الدعم لتطوير المواد ومراجعتها وتحديثها.

يقوم المركز بقياس مستوى إنجاز المتدربين في جميع الدورات والاحتفاظ بالبيانات ذات العلاقة. وفي حين يتم تحليل النتائج على مستوى الدورات الفردية، فإنه لا تتم مراقبة توجهات الإنجاز على مر الزمن لاتخاذ القرارات. كما يقوم المركز بتقييم مستوى التحصيل المسبق للمتدربين في جميع الدورات، والطلب من المتدربين استكمال استمارة بشأن المعلومات عن المؤهلات والخبرات السابقة ومتطلبات الوظيفة الحالية أيضاً. بالإضافة إلى ذلك، يقوم المركز بإجراء عمليات تقييم الدورات القبلية في جميع الدورات، بيد أن نتائجها لا يتم تحليلها والاستفادة منها بدرجة كافية من قبل الإدارة.

يوظف المركز مدربين أكفاء ومؤهلين، ويقوم بتهيئتهم وتوزيعهم على الدورات بطريقة مناسبة. كما يقوم المركز بمراقبة أدائهم من خلال التغذية الراجعة من المتدربين ونظام ملاحظة الدروس الداخلي، حيث تعتبر استمارات ملاحظة الدروس المستكملة مؤشراً على جودة التدريب، بيد أنها لا تزخر بالمعلومات الكافية، ولا تحدد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لإدخال التحسينات المستمرة.

يسعى المركز دائماً إلى الحصول على وجهات نظر والتغذية الراجعة بشأن جودة ما يقدمه من المتدربين وأرباب الأعمال من خلال استبانة التقييم البعدية للدورات واستمارات تقييم المدربين. وفي حين يتم تحصيل البيانات، إلا أنه يمكن تحسين طريقة تحليلها بحيث تضم قسماً لملاحظات واقتراحات المتدربين؛ من أجل الاستفادة بشكل أفضل من إجابات المتدربين على الاستبانة لإدخال المزيد من التحسينات على جودة ما يقدمه المركز من برامج ودورات. كذلك، يرتبط المركز بعلاقات مناسبة مع الأطراف ذات العلاقة، ويقوم بالتواصل مع أرباب الأعمال بشأن احتياجات التدريب لهم، والاستفادة من المعلومات بدرجة كافية في التخطيط للدورات.

تتسم استمارة التقييم الذاتي التي تم تقديمها لغرض هذه المراجعة بالنقد الكافي، وتعكس الفهم اللازم لجودة ما يقدمه المركز من برامج ودورات، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير. كما أن معظم الجوانب التي

تحتاج إلى تطوير، التي تم إلقاء الضوء عليها في استمارة التقييم الذاتي للمركز، تتوافق مع تلك التي تم تحديدها من قبل فريق المراجعة.

## جوانب القوة

---

- يوظف المركز مدربين أكفاء ومؤهلين، وتتم تهيئتهم وتوزيعهم على الدورات بطريقة ملائمة
- يقدم المركز برنامج التمويل الإسلامي من المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين (CIMA)، وبرنامج مدير الجودة العربي المعتمد (ACQM)، وهو برنامج معتمد من قبل معهد القيادة والإدارة (ILM) باللغة العربية؛ لتلبية الاحتياجات المحددة للأطراف ذات العلاقة
- تتسم استمارة التقييم الذاتي للمركز بالنقد الكافي، وتحدد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، وتركز الخطة الإستراتيجية التي قام المركز بتعديلها في الآونة الأخيرة على جوانب التحسين بدرجة كافية.

## التوصيات

من أجل تحسين الأداء، فيجب على مؤسسة التدريب:

- تحسين إنجاز المتدربين، وضمان التحقق من أن جميع المتدربين يحرزون مستوى التقدم المتوقع
- ضمان تحليل والاستفادة من مستوى التحصيل المسبق للمتدربين، و نتائج التقييم المستمر بطريقة فعالة في إعداد خطط الدروس وتلبية الاحتياجات المتنوعة للمتدربين بشكل أفضل
- ضمان تزويد المتدربين بالتغذية الراجعة الكتابية الملائمة بشأن الجوانب التي تحتاج إلى تطوير
- ضمان مراقبة توجهات الإنجاز على مر الزمن، والاستفادة من نتائجها في التحسين
- تحسين نظام ملاحظة الدروس الداخلي؛ لتصبح أكثر نقدًا وراخراً بالمعلومات لضمان إدخال التحسينات المستمرة العالية الجودة.