



هيئة ضمان جودة التعليم و التدريب  
Quality Assurance Authority for Education & Training

## وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني

### تقرير المراجعة

مركز المير للتدريب

المنامة - مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: ١٠ - ١٢ مارس ٢٠٠٩

## قائمة المحتويات

---

١	وحدة مراجعة مؤسسات التدريب المهني.....
٢	المقدمة.....
٢	وصف المعهد.....
٢	نطاق المراجعة.....
٣	الحكم بوجه عام.....
٣	فعالية المعهد.....
٥	القدرة على التحسّن.....
٦	ملخص الدرجات الممنوحة.....
٧	الأحكام الرئيسية والتوصيات.....
٧	جوانب القوة.....
٧	الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.....
٩	التوصيات.....

## وحدة مراجعة مؤسسات التدريب المهني

وحدة مراجعة مؤسسات التدريب المهني (VRU) هي إحدى وحدات هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب التي تأسست رسمياً، كهيئة وطنية مستقلة، بموجب المرسوم الملكي رقم ٣٢ لسنة ٢٠٠٨ والمعدل بالمرسوم الملكي رقم ٦ لعام ٢٠٠٩.

تسعى وحدة مراجعة 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 إلي 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 وحدة مراجعة مؤسسات التدريب المهني، وتتم المراجعات في مقر مؤسسات التدريب بواسطة فرق من المراجعين الذين تم اختيارهم وتدريبهم بعناية. إن جميع مؤسسات التدريب معنية 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 خمس درجات:

وصف الدرجة	التفسير
١: ممتاز	تصف هذه الدرجة مؤسسة التدريب أو نتائجها التي لا تقل عن المستوى جيد في جميع الجوانب أو غالبيتها وتكون هذه المؤسسة أو النتائج نموذجية أو ممتازة في العديد من الجوانب.
٢: جيد	تصف هذه الدرجة مؤسسة التدريب أو نتائجها التي تكون أفضل من المستوى الأولي مع ممارسة سليمة على الأقل، ويميزها اتباع بعض المنهجيات أو تحقيق نتائج ناجحة بشكل خاص.
٣: مرضٍ	تصف هذه الدرجة مستوى أولي من الملاءمة. يكشف عن بعض الصفات الجيدة، ويخلو من مظاهر الضعف الرئيسية ذات التأثير الملموس على إنجازات عموم المتدربين أو المجموعات الكبيرة منهم.
٤: دون المرضي	تصف هذه الدرجة الحالات التي تكشف عن زيادة جوانب الضعف الرئيسية المؤثرة في نتائج المتدربين على جوانب القوة في المؤسسة التدريبية.
٥: ضعيف جداً	تصف هذه الدرجة حالات تكشف عن جوانب ضعف كبيرة ورئيسية في كل المجالات أو معظمها، مرجعها تلك الخدمة الغير ملائمة التي تلقاها المتدربون، وتوجد فيها جوانب ضعف كبيرة ورئيسية في معظم أو جميع المجالات.

## المقدمة

### وصف المعهد

تأسس مركز المير للتدريب في ديسمبر ٢٠٠٧ كأحد أقسام مجموعة شركات المير التجارية، يقدم المركز التدريب في الإدارة والمهارات الشخصية ، وتعتبر جميع البرامج التدريبية المقدمة برامج قصيرة وغير معتمدة ، وتشمل دورات في : التميز في خدمة الزبائن، بناء الفريق، تطوير الأداء، الثقة بالنفس والبرمجة اللغوية العصبية (NLP) .

على مدى الإثنا عشر شهراً الماضية، سجلت المؤسسة ٤٠٦ متدرباً ضمن برامجها، جميع المتدربين بمركز المير للتدريب من الموظفين، ٩٠% منهم من العاملين لدى مجموعة المير التجارية، وفي الآونة الأخيرة، بدأ مركز المير يستهدف الموظفين من خارج لمجموعة المير.

يقع مركز المير للتدريب في مدينة عيسى و يعمل بالمؤسسة كل من مدير المركز الذي يعمل بنظام الدوام الكامل وهو المدرب الوحيد، ومساعد إداري ، وإلى جانبها تتوفر مجموعة تتكون من حوالي ١٠ مدربين يعملون بدوام جزئي، وقلة منهم فقط قد شاركوا فعلياً في الدورات التدريبية بالمركز

### نطاق المراجعة

أجريت هذه المراجعة على مدى ثلاثة أيام من قبل فريق مراجعة مكون من أربعة من المراجعين. وخلال المراجعة قام الفريق بحضور حصص التدريب وملاحظتها ، ومراجعة أعمال المتدربين؛ والاجتماع مع منسوبي المعهد والمتدربين وأرباب الأعمال.

يوجز هذا التقرير النتائج التي توصل إليها فريق المراجعة خلال مراجعته أعمال الدورات الإدارية بمركز المير للتدريب، وما توصل إليه من توصيات حول ما يجب على مؤسسة التدريب القيام به لتحسين جودة ما يتم تقديمه.

## الحكم بوجه عام

### فعالية المعهد

#### الدرجة : ٤ دون المرضي

بوجه عام، ظهرت فعالية البرامج التي يقدمها مركز المير للتدريب بمستوى دون المرضي. وبرغم أن جودة التدريب والدعم والمساندة جميعها ظهرت بمستوى مرضٍ، إلا أن فعالية البرامج المقدمة وقيادة المؤسسة وإدارتها كلها أخفقت في تلبية المعايير المطلوبة.

يكتسب المتدربون المهارات المهنية الأساسية التي تتناسب وظائفهم الحالية ، ويسجل المتدربون مستوى جيداً في الحضور والمواظبة ونسبة استمرارية عالية. تعقد معظم الدورات التدريبية بمقر المؤسسة لتدريب موظفي مجموعة المير داخلياً. يفتقر مركز المير للتدريب إلى منهجية نظامية لقياس مستوى إنجاز المتدربين، ولا يحتفظ المركز ببيانات تتعلق بمستوى إنجاز المتدربين وتقديمهم، ويركز سجل بيانات أداء المتدربين الذي تم إعداده لغرض المراجعة على الحضور فقط. ويحصل المتدربون الذين يحضرون ٧٥% من ساعات الدورة التدريبية على شهادة استكمال الدورات، غير أن هذه الطريقة لا تعتبر قياساً ملائماً للإنجاز، ولا تعكس مدى استفادة المتدربين من الدورة بشكلٍ كافٍ.

تتوفر خطط لمعظم حصص التدريب ، ويتم إشراك المتدربين في أهداف وأغراض الدورة بشكل مرضٍ ، وبالرغم من إجراء التقييم الأولي لبعض المتدربين، فإن النتائج لا تستخدم بشكلٍ كافٍ وفعال للتخطيط لحصص التدريب.

تستخدم أساليب التدريب بشكلٍ مرضٍ لتعزيز مشاركة وتحفيز المتدربين، برغم أن المهام والتمارين العملية المستخدمة في حصص التدريب لا تشكل تحدياً لقدرات المتدربين بشكلٍ كافٍ. يتم تقييم أعمال المتدربين في دورات قليلة، مثل دورة البرمجة اللغوية العصبية والتخطيط الإستراتيجي.

وبرغم أن السير الذاتية للمدربين توضح أنهم مؤهلون ومن ذوي الخبرة في مجال تخصصاتهم بوجه عام، فإن القليل منهم فقط قد شاركوا فعلياً في تدريس الدورات التي يقدمها المركز.

تعتبر مجموعة البرامج المقدمة محدودة ولا توفر للمتدربين فرص التقدم، وقد عبّر قلة من أرباب الأعمال عن رغبتهم في المزيد من الدورات المتخصصة، مثل المحاسبة والموارد البشرية. تعقد معظم دورات التدريب التي ينظمها المركز لتدريب موظفي مجموعة المير التجارية ذاتها كما تصمم الدورات بشكل يتناسب مع الوصف الوظيفي للمتدربين الذين يحضرونها. لا يوضع في الحسبان مدى تحسن أداء الموظفين في أعمالهم أو مستوى التحصيل الأولي للمتدربين قبل بدء الدورة. يزود المركز أرباب الأعمال بملخص العناصر الرئيسية لكل دورة تدريبية قبل بدايتها. لا يوجد نظام لجمع التغذية الراجعة وتحليلها من قبل أرباب الأعمال برغم أن الإدارة قد شرعت مؤخراً في جمع التغذية الراجعة من المتدربين.

يقدم المدربون الإرشاد بصورة ملائمة للمتدربين حول اختيار الدورات والتقدم الوظيفي، ويقوم بعض المدربين بمساندة المتدربين عند عودتهم لمقار أعمالهم بإرسال معلومات لرؤسائهم تفيد بأدائهم الجيد خلال الدورات التدريبية، ويتيح المدربون للمتدربين فرص الوصول إليهم خارج أوقات حصص التدريب، ويقدمون لهم مصادر ومواد إضافية لتوسيع مداركهم. تعتبر إجراءات الصحة والسلامة بمقر مركز المير للتدريب غير كافية، ولا تتم توعية المتدربين بإجراءات الصحة والسلامة. كما لوحظ أن الإنارة في مقر المركز غير كافية. ويرى بعض المتدربين بأن بيئة التعلم ليست مريحة وغير ملائمة.

لا تركز رؤية ورسالة المؤسسة على تحسين مستوى إنجاز المتدربين بشكل كافٍ، وبرغم أن مركز المير قد حدد أهدافاً إستراتيجية ملائمة لكنه لم يقدّم بتطوير خطط عمل لتحقيق تلك الأهداف. يوجد عدد قليل جداً من الموظفين بالمركز، ولا تتم الاستفادة بشكل فعال من المدربين الذين يعملون بنظام الدوام الجزئي. كما لا توجد أساليب نظامية لمراقبة الأداء، ومراقبة الجودة، بما في ذلك عدم وجود نظام لملاحظة حصص التدريب داخلياً.

## القدرة على التحسن

### الدرجة: ٤ دون المرضي

قام مركز المير للتدريب مؤخراً باتخاذ إجراءات وإعداد استمارات جديدة. وبعض هذه الاستمارات، مثل استمارة تقييم البرنامج التدريبي، واستمارة تقييم المدرب ، واستمارة لتحسين الأداء، قد تخدم تطبيق الإجراءات التي تضمن جودة ما يتم تقديمه ، ولكن من المبكر الحكم على مدى فعاليتها وأثرها، وبرغم أن استمارة التقييم الذاتي التي تمت تعبئتها لغرض المراجعة اتسمت بالسخاء في تقييم المركز ولم تكن مدعومة بأي أدلة في بعض المجالات، إلا أنها حددت العديد من الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

إن قدرة مؤسسة التدريب على التحسن تواجه تحدياً بسبب عدم كفاية إجراءات قياس ومراقبة مستوى إنجاز المتدربين، والافتقار إلى نظم وإجراءات ضمان الجودة، ونقص الموارد البشرية بشكل لا يساعد على تحقيق التحسن.

لم تتضمن خطط التطوير سوى توفير مكتبة صغيرة تحتوي على مراجع للمتدربين ، وتغيير بعض أثاث الصفوف الدراسية. لا يقوم المعهد باستطلاع أو تحليل آراء المتدربين أو أرباب الأعمال بشكل رسمي من أجل تحسين ما يتم تقديمه.

## ملخص الدرجات الممنوحة

الدرجة	الحكم بوجه عام
٤: دون المرضي	فعالية المعهد
٤: دون المرضي	القدرة على التحسّن
	نتائج المراجعة
لم تتوفر أدلة كافية لمنح الدرجة	ما مدى إنجاز المتدربين؟
٣: مرضٍ	ما مدى فعالية التدريب؟
٤: دون المرضي	ما مدى تلبية برامج التدريب لاحتياجات المتدربين وأرباب الاعمال؟
٣: مرضٍ	ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم؟
٤: دون المرضي	ما مدى فعالية القيادة والإدارة في رفع إنجاز جميع المتدربين ودعمهم؟



## الأحكام الرئيسية والتوصيات

### جوانب القوة

لا توجد جوانب قوة رئيسية.

### الجوانب التي تحتاج إلى تطوير

- **أساليب قياس إنجاز المتدربين.** لا تتم مراقبة أو تسجيل مستويات الإنجاز والتقدم التي يحققها المتدربون. يقوم مركز المير للتدريب بقياس إنجاز المتدربين على أساس حضورهم للدورات، وليس على أساس المهارات التي اكتسبوها، وتعتبر هذه الطريقة غير كافية ولا تعكس بشكل دقيق، مستويات الإنجاز والتقدم والتحصيل التي يحققها المتدربون.
- **استخدام التقييم الأولي:** برغم وجود بعض صور التقييم الأولي إلا أنه لا تتم الاستفادة من نتائجها بشكل فعال، حيث يقوم المتدربون بتعبئة استمارة يحددون فيها أهدافهم وما يطمحون إليه من الدورة التدريبية ولكن هذه الاستمارة تبقى بحوزة المتدربين، ولا يستخدمها المدربون لضمان الاستجابة لاحتياجات المتدربين الفردية.
- **نطاق الدورات التدريبية:** يعتبر نطاق الدورات المقدمة محدوداً للغاية، ويشتمل بشكل رئيسي على برامج المهارات الشخصية، والتي تقدم في المستوى الأولي فقط. هناك بعض الدورات التدريبية الأخرى التي تصمم وفقاً لاحتياجات فئة محدودة من أرباب الأعمال، مثل دورات البرمجة اللغوية العصبية. وباستثناء دورة البرمجة اللغوية العصبية، فإن البرامج التدريبية القليلة لا توفر للمتدربين فرصاً ملائمة للتقدم. أشارت قلة من أرباب الأعمال لاحتياجهم إلى دورات تدريبية تكون أكثر تخصصية مثل المحاسبة والموارد البشرية، ولم يقم المركز بالاستجابة لهذا الطلب حتى الآن.

- **نظام جمع وتحليل التغذية الراجعة من المتدربين وأرباب الأعمال.** لا يطبق مركز المير للتدريب نظاماً رسمياً لجمع التغذية الراجعة من المتدربين وأرباب الأعمال ، وبينما يطلب من المتدربين التعبير عن وجهات نظرهم في مناقشات مفتوحة، إلا أن أفكارهم لا يتم تسجيلها، ومنذ وقت قريب بدأ مركز المير في جمع التغذية الراجعة من المتدربين بطريقة أكثر منهجية، حيث تم تسجيل وتحليل التغذية الراجعة المتعلقة بدورة الصحة الغذائية. كذلك، لا تستخدم وجهات نظر المتدربين وأرباب الأعمال لتحسين جودة ما يتم تقديمه بالمركز.
- **الموارد البشرية في المركز.** يعاني مركز المير للتدريب من نقص في عدد منسوبيه. يتولى المدرب الوحيد الذي يعمل بدوام كامل منصب مدير المركز، وإضافة إلى قيامه بمعظم حصص التدريب فهو يتحمل أيضاً مسؤولية الإشراف على إستراتيجية وعمليات المركز، بينما يتلقى مساندة قليلة من الإدارة المركزية لمجموعة المير يفتقر المركز إلي الكوادر الوظيفية الهامة، على سبيل المثال: وجود مدير متفرغ للتسويق، كما ولا تتم الاستفادة مما يتاح للمركز من مدربين يعملون بنظام الدوام الجزئي بصورة كافية.
- **إجراءات ضمان الجودة.** يفتقر المركز لعناصر مهمة ترتبط بضمان الجودة، حيث لا يقوم المركز بقياس مستوى التقدم الذي يحققه المتدربون بطريقة نظامية، ولا يحتفظ ببيانات حول إنجاز المتدربين، ولا تتوفر لدى المركز معلومات مهمة تساعد في تفعيل معايير ضمان الجودة ، كذلك، لا يطبق المركز برنامجاً داخلياً لملاحظة دروس التدريب.
- **خطط التطوير.** تعتبر رؤية مركز المير للتدريب ورسالته عامة ، ولا تركز بشكل كافٍ على مستوى إنجاز المتدربين، وبرغم أن أهداف المركز الإستراتيجية ملائمة وتبعث على التحدي، إلا أنه لم يتم تطوير أية خطط للعمل أو أطر زمنية تحدد كيفية او مواعيد تنفيذ الخطط .

## التوصيات

من أجل تحسين الأداء، يجب على المعهد:

- تطوير نظام لتقييم وتسجيل مستوى إنجاز المتدربين وتقديمهم .
- وضع نظام للتقييم الأولي واستخدامه في تعزيز التخطيط لدروس التدريب.
- توسيع نطاق البرامج التدريبية بشكل كافٍ لتعزيز فرص التقدم وضمان تلبية احتياجات المتدربين وأرباب الأعمال.
- تطبيق منهجية نظامية لجمع وتسجيل وتحليل التغذية الراجعة من المتدربين وأرباب الأعمال واستخدامها في تحسين جودة ما يتم تقديمه.
- تطوير إستراتيجية للتوظيف وتطوير منسوبي المركز.
- تطوير نظام لضمان الجودة يتضمن خطة لملاحظة دروس التدريب داخلياً.
- تطوير خطط واضحة لتحسين الأداء تركز على رفع إنجاز المتدربين.