



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

## وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني

### تقرير المراجعة

مركز تدريب جمعية المهندسين البحرينية

الجفير

مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 29 نوفمبر – 1 ديسمبر 2010

## قائمة المحتويات

---

1	وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني .....
2	المقدمة.....
2	وصف المعهد .....
2	نطاق المراجعة .....
4	الحكم بوجه عام.....
4	فعالية المركز .....
6	القدرة على التحسن .....
8	ملخص الدرجات الممنوحة.....
9	الأحكام الرئيسية والتوصيات .....
9	جوانب القوة .....
9	الجوانب التي تحتاج إلى تطوير .....
11	التوصيات .....

## وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني

وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني (VRU) هي إحدى وحدات هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب التي تأسست رسميًا، كهيئة وطنية مستقلة، بموجب المرسوم الملكي رقم 32 لسنة 2008 والمعدل بالمرسوم الملكي رقم 6 لعام 2009.

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

وصف الدرجة	التفسير
1: 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.
2: 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.
3: 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.
4: دون المرضي	تصف هذه الدرجة الحالات التي تكشف عن زيادة جوانب الضعف الرئيسية المؤثرة في نتائج المتدربين على جوانب القوة في المؤسسة التدريبية.
5: ضعيف جدًا	تصف هذه الدرجة حالات تكشف عن جوانب ضعف كبيرة ورئيسية في كل المجالات أو معظمها، مرجعها تلك الخدمة غير الملائمة التي تلقاها المتدربون، وتوجد فيها جوانب ضعف كبيرة ورئيسية في معظم أو جميع المجالات.

## المقدمة

### وصف المعهد

تأسس مركز تدريب جمعية المهندسين البحرينية، وهو أحد المعاهد المرخصة من وزارة العمل في عام 2003، من قبل جمعية المهندسين البحرينية لخدمة قطاع الهندسة والترويج لأفضل الممارسات المهنية في البحرين أساساً. ويُقدم المركز مجموعة من الدورات التدريبية في مجالات الهندسة ومجالات الإدارة وتقنية المعلومات ذات العلاقة.

كما يرتبط المركز بعلاقات زمالة مع العديد من مؤسسات التدريب الإقليمية، مثل مركز تدريب المهندسين بالأردن. ومنذ عام 2008، سجل نحو 896 متدرباً في 34 دورة مختلفة نظمها المركز. ومعظم هذه الدورات قصيرة وغير معتمدة. ويعتبر معظم المتدربين من المهندسين والموظفين الفنيين المكفولين من مؤسسات القطاع العام والخاص.

يزاول المركز أنشطته من مقره الكائن في الجفير، ويُوظف كلاً من مدير المركز الذي يعمل متطوعاً بنظام الدوام الجزئي، ومنسق التدريب وهو يعمل بنظام الدوام الكامل، ومساعد إداري يتم استدعائه عند الحاجة، إضافة إلى مجموعة تربو على 15 مدرباً يعملون بنظام الدوام الجزئي من المنطقة ومن كافة أنحاء العالم. ولدى المركز لجنة تدريب تعمل بصفة تطوعية تتألف من ستة أعضاء من جمعية المهندسين البحرينية يقدمون المشورة والمساعدة بشأن الأمور المتعلقة بالتدريب.

### نطاق المراجعة

أجريت هذه المراجعة على مدى ثلاثة أيام من قبل فريق مراجعة مكون من أربعة من المراجعين. وخلال المراجعة، قام الفريق بملاحظة حصص التدريب، وتحليل البيانات الخاصة بإنجازات المتدربين والدورات التي أكملوها، والاجتماع مع الموظفين، والمتدربين وأرباب الأعمال.

يوجز هذا التقرير النتائج التي توصل إليها فريق المراجعة خلال مراجعته لما يُقدَّم في مركز تدريب جمعية المهندسين البحرينية، وما توصل إليه من توصيات حول أداء مؤسسة التدريب وما يجب أن تقوم به لتحسين هذا الأداء.

## الحكم بوجه عام

### فعالية المركز

#### الدرجة 4: دون المرضي

يعتبر مركز تدريب جمعية المهندسين البحرينية من المعاهد ذات الفعالية دون المرضية بوجه عام، حيث ظهرت كل من مجموعة الدورات المقدمة، ودعم وإرشاد المتدربين بشكل مرضٍ، أما إنجاز المتدربين، وجودة التعليم، وفعالية القيادة والإدارة فقد حقق جميعاً مستوى دون المرضي.

يكتسب المتدربون مستويات متنوعة من المعارف والمهارات في الغالبية العظمى من الدورات. ومع ذلك، هناك قلة يعتقد بها من الحالات التي لا يرتقي مستوى المهارات المكتسبة فيها إلى المستوى المتوقع من الدورات، وفقاً لما ورد في أهداف التعلم من البرامج. إضافة إلى ذلك، يحصل المتدربون على الشهادات سواء اكتسبوا المهارات المطلوبة أو لم يكتسبوها، أو تم تحقيقهم لأهداف التعلم أو لا. كما لا تتم مراقبة سجلات الحضور بشكل جيد، كما تُعد معدلات المواظبة أمراً مثيراً للقلق. ومع ذلك، فقد بلغت نسبة الاستمرارية بالمركز 97% على مدى السنوات الثلاث الماضية بوجه عام؛ وهو مستوى متوقع؛ نظراً لطبيعة الدورات المقدمة.

يوظف المركز مجموعة من المدربين الأكفاء ذوي المعارف والمهارات والخبرات المهنية الجيدة وهم يعملون على استغلال خبراتهم في تقديم الأمثلة ذات العلاقة بالعمل في حصص التدريب. ومع ذلك، تستخدم غالبية المدربين مجموعة قليلة جداً من إستراتيجيات التدريب؛ إضافة إلى عدم التفاعل الكافي مع المتدربين، كذلك يُعد المدرب باستخدامه أسلوب المحاضرة هو محور العملية التعليمية في الكثير من الأحيان، إضافة إلى عدم الاستفادة الجيدة من أساليب طرح الأسئلة لمشاركة جميع المتدربين في الدروس. وفيما يقدم المدربون التغذية الراجعة المناسبة للمجموعات، فإنهم لا يقومون بفحص فهم المتدربين فردياً بعد كل جزء من الحصة التدريبية بشكل فعال.

يقدم المركز مجموعة مناسبة من الدورات القصيرة وغير المعتمدة في مجالات الهندسة أساساً والمجالات الإدارية ذات العلاقة. وبوجه عام، تلبي مجموعة الدورات المقدمة احتياجات معظم المتدربين وأرباب الأعمال، إلا أن قلة منهم أشارت إلى الحاجة إلى تنظيم المزيد من الدورات ذات المستويات المتقدمة في الهندسة. من ناحية أخرى، توفر دورتان فقط مسارات التقدم للمتدربين، كما تعتبر الأنشطة الإثرائية المقدمة للمتدربين غير كافية.

يتسم موظفو الإدارة بالرحابة وتقديم المساعدة للمتدربين، فضلاً عن تواجدهم في العادة لضمان بدء الدورات بسهولة ويسر. كما أن معظم المدربين عادة يمكن التواصل معهم أثناء الدورات وبعدها. كما يحصل أرباب الأعمال والمتدربون على جداول برامج التدريب ونشرات الدورات الزاخرة بالمعلومات قبل بدء الدورات. إضافة إلى ذلك، يعتبر مقر المركز مناسباً لاستضافة القليل من الدورات التي يطرحها المركز في الوقت الراهن. لكنه يفتقر إلى مكان يخصص للصلاة. وفيما يعمل المتدربون في بيئة صحية وآمنة، لا تتوفر نقطة محددة للتجمع في حالة الطوارئ. ومع توافر الإجراءات الأساسية للحريق إلا أن المركز لا يقدم أية إرشادات إلى المتدربين بخصوص الصحة والسلامة قبل بدء الدورات.

يتمتع المركز بعلاقات وطيدة مع قطاع الهندسة حيث يشكل جزءاً لا يتجزأ من جمعية المهندسين البحرينية، كذلك يرتبط بعلاقات مع العديد من المؤسسات ذات العلاقة. كما يمتلك المركز رؤية ورسالة واضحتين، تركزان على تقديم التدريب العالي الجودة؛ لكنه يفتقر حالياً إلى خطة إستراتيجية رسمية وموثقة. تقوم الإدارة العليا باختيار المدربين ذوي الكفاءة، لكنها لم تضع إجراءات فعالة لمراقبة أدائهم. كذلك، تفتقر الإدارة العليا إلى نظام فعال لإدارة المعلومات بغرض جمع وتحليل المعلومات عن بيانات التغذية الراجعة، ومستويات أداء المدربين، واحتياجات سوق العمل وإنجاز المتدربين لمراقبة الجودة والتخطيط للتحسين. كذلك، تحتوي استمارة التقييم الذاتي على معلومات أولية بسيطة، وتسلط الضوء على عدد من الجوانب المناسبة التي تحتاج إلى تطوير، على الرغم من المبالغة في منح الدرجات لجميع الجوانب، بواقع درجة أعلى على الأقل من الدرجات التي توصل إليها فريق المراجعة.

## القدرة على التحسن

### الدرجة 4: دون المرضي

يمتلك المركز العديد من الخصائص التي يمكنه الاعتماد عليها، إلا أنه عند النظر إلى الهيكل التنظيمي الحالي للمركز، وأسلوب إدارته، وافتقاره إلى بيانات الأداء الأساسية، نجد أن قدرته غير ملائمة وموارده غير كافية لتوسعة وتحسين جودة ما يقدمه. وفي الماضي، حافظ المركز على نسبة تكرار جيدة للأعمال من غالبية أرباب الأعمال بمن فيهم الوزارات والشركات الكبرى التي قامت بتكرار التسجيل في الدورات على مدى السنوات الثلاث الماضية. وفيما تتجاوز قاعدة عملاء المركز 50 من أرباب الأعمال، إلا أن عدد المتدربين قد انخفض في عامي 2009 و 2010، مقارنة بعام 2008، وذلك من 400 متدرباً في عام 2008 إلى 286 متدرباً في عام 2009، وزاد هذا الإنخفاض في عام 2010 ليصل إلى 206 متدربين.

تعتبر المرافق الحالية للمركز محدودة جداً، وتتكون من فصل دراسي واحد ومختبر لتقنية المعلومات. ومع ذلك، قام المركز بإدخال بعض التحسينات على المرافق خلال السنوات الثلاث الماضية، وتشمل تحديث تجهيزات وأثاث مختبر تقنية المعلومات والفصل الدراسي. ولدى جمعية المهندسين البحرينية خطة مستقبلية لتوسعة مركز التدريب عن طريق الانتقال إلى مبنى منفصل بموجب الحصول على الموافقة الكاملة للإدارة. كذلك، قام المركز بتوسعة مجموعة الدورات المقدمة بإضافة ثماني دورات جديدة خلال عام 2009، وإحدى عشرة دورة أخرى في عام 2010. كما قام المركز بالتوصل إلى اتفاق نهائي مع أحد مزودي التدريب الدوليين لتقديم دورة معتمدة من الخارج إلى أحد كبار أرباب الأعمال بحلول شهر مارس 2011. ولطرح هذه الدورات، يوظف المركز مجموعة كافية من المدربين الأكفاء وذوي الخبرة في مجالات تخصصاتهم، إضافة إلى الخدمات المقدمة من اللجنة المهنية المتطوعة التي تقدم المشورة بشأن أمور التدريب واختيار الدورات. ومع هذا، يُعد الهيكل التنظيمي غير ملائم لتنفيذ مبادرات التحسينات الرئيسية، حيث يعمل جميع الموظفين باستثناء منسق التدريب بصفة تطوعية أو عند استدعائهم. ويمتلك المركز موارد بشرية غير كافية لتحصيل بيانات

الإنتاج والأداء الرئيسية، فضلاً عن تجميعها وتحليلها والاستفادة الفعالة منها في اتخاذ قرارات التحسين.

لم تتم مناقشة استمارة التقييم الذاتي بشكلٍ شاملٍ بين الأطراف ذات العلاقة بمركز تدريب جمعية المهندسين البحرينية، ومن ثم لا تحتوي على المعلومات الكافية، وتتسم بالمبالغة في منح الدرجات. ومع هذا، فقد حددت الاستمارة عدد من الجوانب الأساسية التي تحتاج إلى تطوير.

## ملخص الدرجات الممنوحة

الدرجة	الحكم بوجه عام
4: دون المرضي	فعالية المركز
4: دون المرضي	القدرة على التحسن
	نتائج المراجعة
4: دون المرضي	ما مدى إنجاز المتدربين؟
4: دون المرضي	ما مدى فعالية التدريب؟
3: مرضٍ	ما مدى تلبية برامج التدريب لاحتياجات المتدربين وأرباب الأعمال؟
3: مرضٍ	ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم؟
4: دون المرضي	ما مدى فعالية القيادة والإدارة في رفع إنجاز جميع المتدربين ودعمهم؟

## الأحكام الرئيسية والتوصيات

### جوانب القوة

- المدربون الأكفاء من ذوي الخبرة في مجالات تخصصاتهم: يوظف المركز مجموعة من المدربين الأكفاء ذوي المعارف والمهارات والخبرات المهنية الجيدة، وهم يعملون -عادةً- على استغلال خبراتهم في تقديم الأمثلة ذات العلاقة بالعمل في حصص التدريب.
- إرسال النشرات الزاخرة بالمعلومات الواضحة مقدماً إلى جميع أرباب الأعمال والمتدربين: يوفر المركز نشرات الدورات المفيدة والتفصيلية ذات الأهداف الواضحة إلى جميع أرباب الأعمال والمتدربين قبل بدء الدورات.
- يرتبط المركز بعلاقات وطيدة مع قطاع الهندسة والعديد من المؤسسات ذات العلاقة: يتمتع المركز بعلاقات وطيدة مع قطاع الهندسة حيث يشكل جزءاً لا يتجزأ من جمعية المهندسين البحرينية، كذلك يرتبط بعلاقات مع العديد من المؤسسات ذات العلاقة مثل جمعية المهندسين الباكستانية - فرع البحرين ومركز تدريب المهندسين بالأردن.

### الجوانب التي تحتاج إلى تطوير

- الإفتقار إلى عملية التقييم الأولى للاستفادة منها في التخطيط للدروس وتلبية الاحتياجات المتنوعة للمتدربين: على الرغم من قيام بعض المدربين بجمع المعلومات عن خلفية المتدربين في المرحلة الأولى من الدورات، فإن إفتقار المركز إلى أساليب التقييم الأولى المناسبة يعني أن تخطيط المدربين للدروس لا يُراعي الاحتياجات الفردية للمتدربين، فضلاً عن تحديد طرق تليبيتها.
- التوظيف غير الفعال لأساليب التدريب المناسبة لإشراك جميع المتدربين في الدروس والتقييم الدقيق لفهمهم ومراقبة مستوى تقدمهم: يعتبر المدربون بالمركز مؤهلين ومن ذوي

الكفاءة، بيد أنهم يوظفون أساليب وإستراتيجيات تدريب محدودة، إضافة إلى عدم فحص فهم المتدربين بشكلٍ دقيقٍ وبانتظام.

- **عدم كفاية طرق جمع وتحليل التغذية الراجعة من المتدربين وأرباب الأعمال بشأن جودة ما يقدمه المركز والتصرف وفقاً لنتائجها:** على الرغم من قيام المركز بتحصيل التغذية الراجعة من المتدربين بصفة منتظمة، فإن هذه المعلومات لا يتم جمعها أو تحليلها لتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير واتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها. وعلى غرار ذلك، لا يمتلك المركز آلية فعالة لتحصيل وجمع وجهات نظر وآراء أرباب الأعمال بشأن جودة ما يقدمه المركز.
- **قياس وتحليل مستوى إنجاز المتدربين بطريقة غير كافية:** تعتبر طرق قياس مستويات تقدم وإنجاز المتدربين غير كافية؛ ففي معظم الدورات غير المعتمدة، يحصل المتدربون على الشهادات على أساس الحضور عند استكمال الدورات سواء اكتسبوا المهارات المطلوبة أو لم يكتسبوها، أو تم تحقيقهم لأهداف التعلم أو لا.
- **تطبيق إجراءات غير فعالة لمراقبة أداء المدربين:** إن إدارة وقيادة المركز توظف مدربين من ذوي الخبرة والكفاءة، لكنها لا تمتلك إجراءات فعالة لمراقبة أدائهم.
- **الهيكل التنظيمي الحالي غير ملائم لتنفيذ التحسينات الضرورية:** تضمن قيادة وإدارة المركز التسيير اليومي للسلس للدورات المقدمة من خلال الإشراف والمراقبة المناسبة للمهام الإدارية. ومع هذا، يفتقر المركز إلى الكثير من الجوانب الإستراتيجية، لا سيما تلك التي تؤثر على رفع إنجازات المتدربين.

## التوصيات

من أجل تحسين الأداء، يجب على مركز تدريب جمعية المهندسين البحرينية:

- تنفيذ عملية التقييم الأولي الفعالة والاستفادة من مخرجاتها في التخطيط للدروس وتلبية الاحتياجات المتنوعة للمتدربين.
- ضمان توظيف أساليب التدريب الفعالة لإشراك جميع المتدربين في الدروس، والتقييم الدقيق لفهمهم، ومراقبة مستوى تقدمهم.
- تنفيذ طرق مناسبة لجمع وتحليل التغذية الراجعة من المتدربين وأرباب الأعمال بشأن جودة ما يقدمه المركز والتصرف بناءً على نتائجها.
- تطبيق طرق قياس وتحليل منظمة لمستوى إنجاز المتدربين.
- وضع إجراءات فعالة لمراقبة أداء المدربين.
- توسعة وتطوير الهيكل التنظيمي الراهن لتنفيذ التحسينات الضرورية.