



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

## وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني

تقرير المراجعة

أكاديمية دلمون للكمبيوتر والعلوم الإدارية

تولي

مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 24-26 ديسمبر 2012

## قائمة المحتويات

---

- 1 ..... وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني
- 2 ..... المقدمة
- 2 ..... وصف مؤسسة التدريب
- 2 ..... نطاق المراجعة
- 3 ..... ملخص الدرجات الممنوحة
- 4 ..... أحكام المراجعة
- 5 ..... الفعالية بوجه عام
- 6 ..... إنجاز المتدربين
- 8 ..... جودة ما يتم تقديمه
- 11 ..... القيادة والإدارة
- 13 ..... جوانب القوة
- 14 ..... التوصيات

## وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني

إنَّ وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني (VRU) هي إحدى وحدات الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب (NAQQAET)، التي تأسست رسمياً في عام 2008، بوصفها هيئة وطنية مستقلة تتبع مجلس الوزراء وتخضع لإشرافه. 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 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 الرئيسية 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.

## المقدمة

### وصف مؤسسة التدريب

تأسست أكاديمية دلمون للكمبيوتر والعلوم الإدارية، ويُشار إليها فيما بعد بـ"أكاديمية دلمون" في عام 2010، وهي من المعاهد المرخصة من قبل وزارة العمل.

تقع أكاديمية دلمون في منطقة تولبي بالمحافظة الوسطى، ويتولى إدارتها مجلس الإدارة، والمدير الإداري ومدير التدريب، وتوظف مجموعة من المدربين، يعمل معظمهم بنظام الدوام الجزئي تقريباً.

تقدم أكاديمية دلمون مجموعة من الدورات غير المعتمدة في مجالات إدارة الأعمال، والإدارة، واللغة الإنجليزية، والمهارات الحياتية مثل: تحفيز الآخرين، وخدمة العملاء، وإدارة الوقت، وتتراوح مدة جميع الدورات من 15 إلى 40 ساعة، وجميعها من الدورات المصممة في المعهد. بالإضافة إلى ذلك، تقدم أكاديمية دلمون برنامجين معتمدين من الخارج؛ تحديداً وهما: برنامج الرخصة الدولية لقيادة الكمبيوتر ICDL، وجمعية فنيي المحاسبة (AAT)، والتي تقدم على ثلاثة مستويات؛ المستوى الثاني في المحاسبة، والمستوى الثالث دبلوم في المحاسبة، والمستوى الرابع دبلوم في المحاسبة. وقامت أكاديمية دلمون بتدريب 130 متدرباً في عام 2011، و192 متدرباً في عام 2012، ونسبة 30% منهم تدربوا في البرامج المعتمدة.

### نطاق المراجعة

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

يوجز هذا التقرير النتائج التي توصل إليها فريق المراجعة خلال مراجعته لما يُقدم في أكاديمية دلمون، وما توصل إليه من توصيات حول ما يجب على مؤسسة التدريب القيام به لتحسين الأداء.

## ملخص الدرجات الممنوحة

الفعالية بوجه عام	
الدرجة: 4 غير ملائم	ما مدى فعالية مؤسسة التدريب في رفع مستوى إنجاز المتدربين، وتلبية مجموعة الاحتياجات الكاملة للمتدربين والأطراف ذات العلاقة؟
إنجاز المتدربين	
الدرجة: 4 غير ملائم	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: 4 غير ملائم	ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم لتحقيق مخرجات أفضل؟
القيادة والإدارة	
الدرجة: 3 مرضٍ	ما مدى فعالية القيادة والإدارة في رفع إنجاز جميع المتدربين ودعمهم؟

## أحكام المراجعة

### الفعالية بوجه عام

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

الدرجة: 4 غير ملائم

بوجه عام، تُعد أكاديمية دلمون من المعاهد ذات الفعالية غير الملائمة، حيث حاز كل من جانب إنجاز المتدربين، وجودة الدعم والإرشاد على تقدير: "غير ملائم"، فيما حازت جوانب جودة التعليم والتدريب، وفعالية البرامج المقدمة في تلبية احتياجات المتدربين والأطراف ذات العلاقة وفعالية القيادة والإدارة على تقدير: "مرضٍ".

وعلى الرغم من أن عملية التعليم والتدريب تُعد مرضية في تقديم المواد استناداً إلى الأدلة المقدمة، إلا أن المتدربين لم يفلحوا في تحقيق المؤهلات التي يطمحون إليها، أو إحراز مستوى التقدم المرضي، ولا سيما في البرامج الطويلة المعتمدة. وهناك دليل واضح على أن قلة معتبرة من المتدربين لا يحققون مستوى الإنجاز المتوقع منهم بدرجة ملائمة؛ وذلك بسبب وضع المتدربين في مستويات غير مناسبة لهم، أو تقديم أنشطة الدعم والإرشاد غير الكافية لمساعدة المتدربين ذوي المستوى الأقل على تحقيق مستوى إنجاز أفضل، حيث تُقدم معظم أنشطة الدعم والإرشاد بطريقة عشوائية، و تستند إلى المبادرات الشخصية للمدربين بصفة أساسية.

تقدم مؤسسة التدريب مجموعة متوازنة من البرامج المصممة داخلياً والبرامج المعتمدة من الخارج، والتي يتم التخطيط وتوفير المصادر اللازمة لها، وتقديمها من قبل مدربين أكفاء ومؤهلين. ، و توافر ممارسات القيادة والإدارة العامة. كما وضعت أكاديمية دلمون إجراء توظيف المدربين ونفدته، حيث يتم اختيارهم على أساس معايير واضحة ومتجانسة. ولدى الأكاديمية أيضاً نظام إدارة الأداء (الذي يستند إلى نظام تقييم الموظفين والعكس صحيح)، بيد أنه تم تدشين هذا النظام في الآونة الأخيرة، ويتم تطبيقه بشكل غير

متجانس. كذلك، تتوافر سجلات لعدد من فرص التدريب المحدودة للموظفين. ولم تطور الأكاديمية الخطة الإستراتيجية الفعالة لها حتي الان.

ظهرت قدرة أكاديمية دلمون على التحسن والتطور بشكل مرضٍ؛ شريطة أن يتم تكييف الإجراءات والممارسات الحالية بفعالية وتنفيذها، حيث تتوافر الإجراءات والاستمارات الأساسية، بيد أنها تحتاج إلى المتابعة الناقدة والمتجانسة. وقد تم تصميم نظام تقييم الموظفين السنوي، على الرغم من عدم تطبيقه بصفة دائمة؛ لتحديد احتياجات التدريب. كذلك، تحتفظ الأكاديمية بسجلات إنجاز المتدربين، ويتم إبلاغ الإدارة بنتائجهم. ومع هذا، يجب الاستفادة من التحليلات بطريقة أكثر فعالية لتحسين معدلات إنجاز المتدربين في جميع البرامج. وتمتلك مؤسسة التدريب الموارد البشرية الكافية لتنفيذ إجراءات التحسين، وتعكس استمارة التقييم الذاتي قدرة مؤسسة التدريب المرضية على تحديد مواطن القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

## إنجاز المتدربين

ما مدى إنجاز المتدربين؟

الدرجة: 4 غير ملائم

بوجه عام، ظهر إنجاز المتدربين في أكاديمية دلمون بشكل غير ملائم. ومن الواضح أن نسبة معتبرة من المتدربين في البرامج الطويلة والمعتمدة، لا تحقق مستوى التقدم الملائم، أو نسب النجاح المرتفعة. وتمثل هذه البرامج نسبة 30% تقريباً من مجموعة المتدربين المسجلين في الدورات بالأكاديمية. وفي برامج جمعية فنيي المحاسبة (AAT)، تعتبر نسب النجاح أقل من نسب النجاح العالمية بهامش كبير. وفي برامج الرخصة الدولية لقيادة الكمبيوتر ICDL، تعتبر نسب النجاح أقل بكثير من تلك التي يحققها المتدربون في مؤسسات التدريب المماثلة. ويعتبر هذا البرنامج برنامجاً أساسياً، ويُتوقع أن تكون نسبة النجاح فيه أعلى بكثير من نسب النجاح في البرامج الأخرى.



في دورات اللغة الإنجليزية، يعتبر مستوى التقدم و/أو القيمة المضافة التي يحققها المتدربون منخفضة، ولا سيما في المستوى الثاني من دورات اللغة الإنجليزية، ودورات اللغة الإنجليزية التجارية. وتمثل نسبة التسجيل في برامج اللغة الإنجليزية نسبة 13% تقريباً من مجموع الدورات المقدمة. ولا تقوم مؤسسة التدريب بإجراء اختبارات القبول الفعالة، ولا تتوافق عمليات التقييم القبلية والبعديّة بالكامل مع أهداف التعلم المطلوبة. ولا تعتبر القيمة المضافة، حسب عمليات التقييم القبلية والبعديّة التي تمت ملاحظتها مهمة، بالنظر إلى مدة هذه الدورات.

في الدورات غير المعتمدة، يتم تقييم المتدربين باستخدام عمليات التقييم القبلية والبعديّة، وترتبط عمليات التقييم بأهداف التعلم من الدورات، بيد أن مستوى التقدم الذي يحققه المتدربون يعد مرضياً بالكاد. وعلى الرغم من أن لدى أكاديمية دلمون استمارة يطلق عليها "استمارة أثر التدريب"، والتي يعتمد فيها قياس أثر التدريب في مكان العمل، إلا أنه لا يتم استكمالها أو الاستفادة منها بطريقة فعالة. علاوة على ذلك، فعند سؤال المتدربين عما إذا كان قد تم تحقيق الأهداف المرجوة من الدورات المسجلين بها، أفاد عددٌ منهم بأنهم كانوا يتوقعون تحقيق المزيد من الأهداف من هذه الدورات.

يلتزم المتدربون بالحضور في الدورات، وتحفظ مؤسسة التدريب بسجلات الحضور والمواظبة، حيث بلغت نسبة الحضور 93% في عام 2011، ونسبة 95% في عام 2012. ومن واقع الحصص التي تمت ملاحظتها، تعد نسب المواظبة محل اهتمام، حيث يحضر بعض المتدربين متأخرين عن الدروس بمدة تتراوح من 10 دقائق إلى 45 دقيقة. أما نسبة الاستمرارية فتعتبر مرتفعة بواقع 80% و100% في عامي 2011 و2012 على التوالي.

بوجه عام، يتسم المتدربون بالانتباه في الحصص، ويجدون التشويق في خبرة التعلم، ويكتسبون بعض المعارف ذات الصلة. ومع هذا، لا تعتبر هذه الأمور كافية بشكل دائم للحصول على المؤهلات التي يطمحون إليها. وبوجه عام، يتمكن المتدربون من العمل باستقلالية في غالبية الدروس، إلا أن المتدربين يجدون صعوبة في العمل باستقلالية في قلة من دورات جمعية فنيي المحاسبة (AAT).

## جودة ما يتم تقديمه

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

الدرجة: 3 مرضٍ

على الرغم من أن جميع المتدربين لا يحققون مستوى إنجاز جيد، إلا أن المدربين في أكاديمية دلمون يوظفون طرق التعليم والتدريب المرضية عموماً. كما أن معظم المدربين مؤهلون ولديهم إلمام وخبرة مناسبة في مجالات تخصصاتهم المهنية. وبوجه عام، يقدم المدربون أنفسهم باعتبارهم مثلاً يحتذى به، ويقومون بإثراء خبرة التعلم بالأمثلة وحالات الدراسة المفيدة التي تعكس خبراتهم المهنية.

يوظف أغلبية المدربين العديد من طرق وأنشطة التدريب لإشراك وتحفيز المتدربين من خلال طرح الأسئلة المباشرة، والعمل الجماعي وتقديم العروض. ومع هذا، ففي الحصة الأقل فعالية التي تمت ملاحظتها، يعتبر المدرب هو محور العملية التعليمية، وتوظف طرق تدريب غير ملائمة لإشراك جميع المتدربين في الحصة وتلبية احتياجاتهم المختلفة بطريقة فعالة.

في العديد من الحالات، يسمح المدربون للمتدربين بالتفكير الناقد من خلال طرح الأسئلة، ومن خلال الممارسة في بعض الأحيان، كما هي الحال في حصة برامج الرخصة الدولية لقيادة الكمبيوتر ICIDL. كما يستفيد المدربون من الموارد المناسبة للعرض مثل الكتب، والنشرات المناسبة، والسيور البيضاء، ومختبرات تقنية المعلومات، وأجهزة العرض العلوية، وعروض الباوربوينت في تقديم الدروس. ومع هذا، ففي قلة من الحصص التي تمت ملاحظتها، تم إجراء دورات المهارات الحياتية في مختبرات الكمبيوتر، حيث يعوق تصميم القاعة العمل الجماعي والرؤية الواضحة للسطح البيضاء.

على الرغم من توافر عمليات التقييم القبلية واستمارات المعلومات الشخصية، بيد أنه لا تتم الاستفادة منها بفعالية في التخطيط للحصص، أو تلبية مجموعة الاحتياجات الكاملة للمتدربين. كما لا يعد اختبار القبول في اللغة الإنجليزية غير فعال، ويفتقر إلى مهارتين أساسيتين وهما: الاستماع والكتابة. علاوة على ذلك، لا تتوافق الاختبارات القبلية والبعديّة للدورات مع أهداف التعلم المطلوبة.

بالنسبة لأغلبية الدورات، تتوفر ملخصات وأهداف الدورات التفصيلية، والتي تقدم إلى المتدربين مقدماً. وفي جميع الحصص التي تمت ملاحظتها تقريباً، تتم مشاركة خطط الحصص مع المتدربين، ويوظفها المدربون بشكل ملائم في الحصص. وفي حصص التدريب الأفضل، تتم إدارة الوقت بشكل ملائم، بيد أنه في قلة من الحصص التي تمت ملاحظتها، تستغرق الأنشطة والتمارين وقتاً أكثر من الوقت المخطط له.

بالنسبة للدورات المعتمدة، تُحفظ السجلات الخاصة بمستوى تقدم المتدرب الفردي، بيد أنه في الدورات غير المعتمدة، فإنه لا يتم تجميع نتائج عمليات التقييم والتغذية الراجعة حتى يكون من السهولة بمكان متابعة مستوى التقدم الفردي للمتدربين، كما لا يتم تقييم جميع المتدربين بشكل رسمي في هذه الدورات.

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

**الدرجة: 3 مرضٍ**

بوجهٍ عام، تعتبر جودة البرامج في مؤسسة التدريب مرضية، حيث تقدم مجموعة متوازنة من البرامج المصممة داخلياً والبرامج المعتمدة من الخارج. كما تقدم مجموعة مفيدة من الدورات غير المعتمدة في المهارات الحياتية، والأعمال والتجارة، إضافة إلى اللغة الإنجليزية. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الأكاديمية برنامجين معتمدين من الخارج، وهما: برامج الرخصة الدولية لقيادة الكمبيوتر ICDL، وجمعية فنيي المحاسبة (AAT).

وبوجهٍ عام، تلبية مجموعة الدورات المقدمة احتياجات معظم المتدربين وأرباب الأعمال، وقد ألقى بعض المتدربين الضوء على حاجتهم إلى تقديم المزيد من الدورات المتخصصة والمتقدمة، والدورات ذات العلاقة بالعمل وبعض المستويات الأساسية في بعض الموضوعات. كما تقوم مؤسسة التدريب بتخصيص الموارد المناسبة للبرامج، إضافة إلى توفير مختبرات تقنية المعلومات الملائمة، وأجهزة العرض العلوية وتجهيزات عروض باوربوينت، بيد أن بعض البرامج، ولا سيما البرامج الطويلة، تقتصر إلى فرص الأنشطة الإثرائية. وتعتبر الغالبية العظمى من مواد الدورات ملائمة للغرض، وتحتوي على المعلومات المفيدة والتفصيلية

التي تتناسب مستوى الدورات التي يتم طرحها. كما تتوفر ملخصات الدورات للمتدربين وأرباب الأعمال مقدماً.

تقوم مؤسسة التدريب بإجراء عمليات المسح لسوق العمل من خلال توزيع الاستبانات الخاصة باحتياجات أرباب الأعمال واستمارات توقعات المتدربين من الدورات، إلا أن الاستجابة تعتبر ضعيفة، ولا يوجد ثمة إثبات على الاستفادة الفعالة من نتائجها في توسعة مجموعة أو هيكل البرامج المقدمة. وتتسم البرامج المعتمدة من الخارج بالهيكل التنظيمي الجيد لتلبية احتياجات المتدربين وأرباب الأعمال. وفي الدورات غير المعتمدة، لا توجد آلية واضحة للمراجعة الفعالة أو تكييف المواد وفقاً لاحتياجات المتدربين وأرباب الأعمال.

**ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم لتحقيق مخرجات أفضل؟**

**الدرجة: 4 غير ملائم**

لا تعتبر آليات الدعم في أكاديمية دلمون منهجية، أو يتم تكييفها بشكل مناسب وفقاً للاحتياجات الفردية للمتدربين لمساعدة كافة المتدربين في الإنجاز بشكل أفضل. وفي البرامج الطويلة المعتمدة، حيث يتطلب الدعم في الغالب، لا يتم إعداد المتدربين لامتحانات بشكل جيد أو تسجيلهم في المستوى المناسب لهم في البرامج دائماً. ولا يحظى المتدربون في هذه البرامج بالدعم الفردي الفعال أو المنهجي لمساعدة جميع المتدربين على الحصول على المؤهلات المرجوة. وينعكس غياب هذا الدعم في معدلات الإنجاز المنخفضة للمتدربين في الدورات المعتمدة. وعلى الرغم من إمكانية التواصل مع المدربين الذين يقدمون الإرشاد والدعم عند اللزوم للمتدربين، فإن هذا الأمر يكون بمبادرة شخصية من المدربين فقط. مع أنه لم يظهر تأثير هذه المبادرة إلى الآن. ويحظى المتدربون في برامج الرخصة الدولية لقيادة الكمبيوتر ICDL، وجمعية فنيي المحاسبة (AAT) ببعض أنشطة الدعم، إلا أنها لا تستهدف الاستجابة لجوانب التحسين الفردية للمتدربين، ولم يظهر أثرها إلى الآن. وكذلك، لم تظهر آليات الدعم المقدمة للمتدربين في دورات اللغة الإنجليزية بشكل واضح.

تقدم مؤسسة التدريب الإرشاد إلى المتدربين والأطراف ذات العلاقة بشأن اختيار البرامج ومستويات التقدم كما في حالة برامج جمعية فنيي المحاسبة (AAT). وتشارك الأكاديمية كلاً من المتدربين وأرباب

الأعمال، المعلومات الخاصة بمستوى تقدم، ودرجات المتدربين، كما أن المتدربين على دراية بمستوى تقدمهم عموماً في برامج الرخصة الدولية لقيادة الكمبيوتر ICDL، وجمعية فنيي المحاسبة (AAT)، إلا أن هذا الأمر لا ينطبق على دورات اللغة الإنجليزية.

تتسم أكاديمية دلمون بالمرونة في ترتيبات تقديم البرامج من حيث المكان والزمان. وقد أعربت الأطراف ذات العلاقة عن رضاهم بشأن تنظيم الأكاديمية لفعاليات التدريب في مقارهم وفي المواعيد والفترات الزمنية المختلفة. كما تشارك الأكاديمية الأطراف ذات العلاقة، درجات المتدربين، ونسب حضورهم، وتقارير الأداء في نهاية كل برنامج أو عند اللزوم. وتعتبر تقارير التقدم وصفية، وتفتقر إلى المعلومات بشأن عمليات التقييم القبلي والبعدي، ولا سيما عندما تكون القيمة المضافة الواردة في التقارير ضعيفة، ولا تعكس مستوى التقدم الفعلي للمتدربين فيما يتعلق بمخرجات التعلم المطلوبة كما في دورات اللغة الإنجليزية.

بوجه عام، تعتبر بيئة التعلم ملائمة، على الرغم من أن بعض المتدربين قد أثاروا مشكلة أجهزة التكيف ونظافة المكان أثناء فترات الازدحام. وعلاوة على ذلك، يتم استخدام مختبر تقنية المعلومات باعتباره فصلاً دراسياً في بعض الأحيان، مما يعتبر بيئة تعلم غير ملائمة لتقديم الحصص بخلاف كونه مختبر تقنية المعلومات.

## القيادة والإدارة

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

### الدرجة: 3 مرضٍ

بوجه عام، تعتبر عمليات وإجراءات القيادة والإدارة في أكاديمية دلمون مرضية، بيد أنها تفتقر إلى التخطيط الإستراتيجي الفعال، وتعكس المستندات الحالية بالأحرى أهدافاً أساسية، ولا تحتوي على التفاصيل الكافية والمواعيد الزمنية الواقعية. وبينما لم تضع الأكاديمية نظاماً لمراقبة تنفيذ الأهداف إلى الآن، بيد أن لديها ترتيبات ملائمة للغرض بشأن الحوكمة الإدارية، وتعقد الاجتماعات الداخلية بصفة منتظمة، وتركز في الغالب على الأمور التشغيلية والتسويقية.

تقوم مؤسسة التدريب بتسجيل إنجازات المتدربين. وفيما تعتبر الإدارة على دراية بالنتائج، إلا أنه لا يتم تحصيل الإنجازات لوضع نظم مراقبة التوجهات للتحسين، حيث لا يحقق عدد كبير من المتدربين مستوى الإنجاز المتوقع منهم. وتتوفر إجراءات التدقيق الداخلية الأساسية جداً، إلا أنه لم يتم تطويرها بالكامل، وعلى سبيل المثال، فإنها تفتقر إلى معالجة النقص في عمليات التقييم وهياكل البرامج.

لا تتم الاستفادة من نتائج عمليات التقييم الأولى بدرجة كافية في دعم وإعداد المتدربين. وفيما تتوفر إجراءات عمليات التقييم الأولى واختبارات القبول، إلا أنها أخفقت في تحديد عدد المتدربين الذين تم تسجيلهم في الدورات غير الصحيحة، أو توفير الدعم اللازم لهم من بداية الدورات، وبخاصة في البرامج الطويلة المعتمدة مثل دورات جمعية فنيي المحاسبة (AAT).

قامت أكاديمية دلمون بوضع وتنفيذ إجراءات توظيف المدربين؛ إذ يتم اختيارهم على أساس معايير واضحة ومتجانسة. وفيما يتوفر الآن نظام لإدارة الأداء في الأكاديمية (والذي يقوم على أساس إدارة تقييم الموظفين والعكس صحيح، إلا أن الإدارة قد شرعت في تطبيقه في الآونة الأخيرة فقط، كما لا يتم تنفيذه بشكل منتظم. وتظهر السجلات توفير عدد محدود من فرص التدريب للمدربين. وعلى الرغم من ملاحظة المدربين في الحصص، فلا تتسم زيارات ملاحظة الحصص بالنقد الكافي، إضافة إلى أن استمارات ملاحظة الدروس تركز أساساً على طرق التعليم وليس التعلم.

تقوم أكاديمية دلمون بجمع وجهات نظر أرباب الأعمال والمتدربين بصفة دائمة، وذلك من خلال الاستبانات ونظام التظلمات. وفيما تقوم باتخاذ بعض الإجراءات، إلا أن تحليل ومراقبة وجهات نظر المتدربين لا تتسم بالمنهجية الكافية لتحديد ومراقبة توجهات التحسن.

تتوفر إجراءات الصحة والسلامة الأساسية، بيد أن ثمة حاجة لتدريب وتوعية الموظفين بشأن الإسعافات الأولية وخطط الطوارئ.

في استمارة التقييم الذاتي التي تمت تعبئتها قبل المراجعة، تتم الإحالة إلى بعض الأدلة ذات العلاقة. ومع هذا، فإنها تتسم بالمبالغة في منح الدرجات.

- تسجيل نسب الحضور والمواظبة، إضافة إلى ارتفاع نسب الحضور
- تحديد أهداف الدورات ومشاركتها مع المتدربين
- تقديم مجموعة متوازنة من الدورات المصممة داخلياً والبرامج المعتمدة من الخارج
- وضع معايير واضحة ومتجانسة لاختيار المدربين.

## التوصيات

من أجل تحسين الأداء، فيجب على مؤسسة التدريب:

- تحسين مستويات تحصيل وتقدم المتدربين في برامج الرخصة الدولية لقيادة الكمبيوتر ICDL، وجمعية فنيي المحاسبة (AAT)، ودورات اللغة الإنجليزية
- ضمان إجراء عمليات التقييم الأولى لجميع المتدربين، وبصفة مستمرة، وفي نهاية الدورات، وضمان أن تتسم عمليات التقييم بالموثوقية، وأن تكون ذات صلة بأهداف الدورات
- إشراك المتدربين، ولا سيما في الدورات الطويلة، عن طريق إثراء هذه الدورات بالأنشطة اللاصفية ذات العلاقة
- تحسين إنجاز جميع المتدربين عن طريق توفير الدعم المنهجي والشخصي؛ لهم للتغلب على مواطن الضعف الفردية
- وضع الأهداف الإستراتيجية الأكثر تحديداً؛ لتحسين جودة ما تقدمه مؤسسة التدريب، ومراقبة مستوى التقدم في تنفيذها بصفة منتظمة
- تعزيز أداء المدربين عن طريق تطبيق نظام ملاحظة الحصص الأكثر نقداً
- ضمان الاستفادة الكاملة من نتائج وجهات نظر المتدربين وأرباب الأعمال من خلال اتخاذ إجراءات التحسين التي تستند إلى التغذية الراجعة لهم.