



هيئة جودة التعليم والتدريب  
Education & Training Quality Authority  
Kingdom of Bahrain - مملكة البحرين

# إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني تقرير المراجعة

معهد المستقبل للتدريب والتطوير

مدينة عيسى

مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 2-4 أبريل 2018

VO013-C3-R087

## قائمة المحتويات

---

1.....	المقدمة
2.....	مقاييس الأحكام
2.....	جدول الأحكام الممنوحة
3.....	أحكام المراجعة
3.....	الفاعلية بوجه عام
4.....	القدرة على التحسن والتطور
6.....	إنجاز المتدربين
7.....	جودة ما يتم تقديمه
11.....	القيادة والإدارة والحكمة
14.....	جوانب القوة الرئيسية
15.....	التوصيات
16.....	الملحق
16.....	وصف مؤسسة التدريب

## المقدمة

قامت إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني، وهي إحدى إدارات هيئة جودة التعليم والتدريب، بإجراء هذه المراجعة على مدى ثلاثة أيام من قِبَل فريق مراجعة مكون من أربعة من المراجعين. وخلال المراجعة، قام الفريق بملاحظة الحصص التدريبية والأنشطة الأخرى ذات العلاقة، وتحليل البيانات الخاصة بالدورات التي أكملوها، والمؤهلات التي حصل عليها المتدربون، وفحص أعمالهم التحريرية، والأعمال والمستندات والمواد الأخرى المقدمة من مؤسسة التدريب؛ فضلا عن الاجتماع مع المتدربين، وأرباب الأعمال، والمدرسين وموظفي الإدارة والدعم.

في زيارة المراجعة السابقة، حصل معهد المستقبل للتدريب والتطوير (FITD)، على تقدير: "غير ملائم" في الفاعلية بوجه عام، حيث حصلت جوانب إنجاز المتدربين، وجودة التعليم والتدريب، وجودة الدعم والإرشاد المقدمين للمتدربين، وفاعلية القيادة والإدارة على نفس الحكم، في حين حاز جانب جودة البرامج المقدمة على الحكم: "مرضٍ".

يوجز هذا التقرير النتائج التي توصل إليها فريق المراجعة خلال مراجعته لما يُقدم في معهد المستقبل للتدريب والتطوير، وما توصل إليه من توصيات حول ما يجب على مؤسسة التدريب القيام به للمحافظة على الأداء.

## مقاييس الأحكام

4	غير ملائم	3	مرضٍ	2	جيدٍ	1	ممتاز
---	-----------	---	------	---	------	---	-------

## جدول الأحكام الممنوحة

السؤال الرئيس	الحكم
إنجاز المتدربين	مرضٍ (3)
جودة التعليم والتدريب والتقييم	مرضٍ (3)
جودة البرامج المقدمة	مرضٍ (3)
جودة دعم المتدربين وإرشادهم	مرضٍ (3)
فاعلية القيادة والإدارة والحوكمة	مرضٍ (3)
القدرة على التحسن والتطور	مرضٍ (3)
الفاعلية بوجه عام	مرضٍ (3)

### الفاعلية بوجه عام

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

### الدرجة: مرضٍ (3)

بوجه عام، يعدُّ معهد المستقبل للتدريب والتطوير من المؤسسات التدريبية ذات الفاعلية المرضية. وكذلك حازت جميع الجوانب الأخرى فيه على نفس الحكم. وبوجه عام، يكتسب المتدربون، ويطورون المعارف والمهارات المهنية في جميع الدورات ذات التخطيط المناسب التي تلبي احتياجات المتدربين والأطراف ذات العلاقة بشكل عام. ويظهر المتدربون سلوكيات إيجابية تجاه خبرة تعلمهم، وتحرز غالبيتهم مستوى التقدم الملائم مقارنة بمستوى تحصيلهم المسبق، كما أنهم يستوفون متطلبات الدورات في المواعيد المقررة، حيث يحصلون على شهادات حضور الدورات؛ بيد أن قلة منهم لا تتقن المهارات المطلوبة عند استكمال دوراتهم و/ أو تحرز الحد الأدنى من التقدم. وتعد معظم الدورات من الدورات القصيرة المدة؛ إذ يتم دعم المتدربين وإرشادهم بطريقة مناسبة لتحسين أدائهم، ولكن ليس بالضرورة لتحقيق أفضل النتائج. كما يوظف المدربون طرائق التقييم التكوينية والختامية ذات العلاقة؛ لتقييم مستوى فهم المتدربين، وقياس إنجازهم لأهداف الدورات؛ إلا أن طرائق التقييم في قلة من الدورات لا تتسم بالصرامة الكافية. ويحتفظ المدربون بسجلات أداء المتدربين في غالبية الدورات، ومراقبتها بدرجة ملائمة؛ على الرغم من عدم جمع، أو تحليل نتائجها لمراقبة التوجهات عبر الزمن.

يوظف المعهد مدربين مؤهلين ذوي خبرة مهنية لإثراء عملية التدريب من خلال تقديم الأمثلة الحياتية، واستخدام مجموعة من منهجيات التدريب، ومصادر التعلم المناسبة لتيسير التدريب. ويقوم المدربون بإشراك غالبية المتدربين؛ على الرغم من أنه في قلة من الحالات لا تحفز طرائق التدريب المتدربين بدرجة كافية للمشاركة بشكل مثمر طوال الحصص، أو تحفيز مهارات التفكير العليا. ويوظف المدربون خطط الدروس

المناسبة؛ على الرغم من عدم الاستفادة من نتائج طرائق التقييم القبليّة، والمستمرة للمتدربين في وضع خطط الدروس. ويرتبط المعهد بعلاقات مناسبة مع الأطراف ذات العلاقة، ويقوم بتلمّس احتياجاتهم، واستيفاء متطلباتهم بطريقة ملائمة؛ إلا أنّ آليات تصميم، وتحديث ومراجعة الدورات غير ممنهجة بصورة كافية.

ويقوم فريق الإدارة والموظفون الجدد الذين تم تعيينهم مؤخرًا بإدارة العمليات اليومية بمستوى مناسب. وترتبط الخطة الإستراتيجية بنتائج عملية التقييم الذاتي على الرغم من عدم تنفيذها بصفة منتظمة، ولا تتم مراقبة الخطة بشكل فعال. كذلك، يتم توظيف المدربين، وتهيئتهم بطريقة مناسبة، ومراقبة أدائهم بصفة منتظمة؛ إلا أنّ استمارات ملاحظة الحصص المستكملة لا تتضمن تفاصيل كافية. ولا يتسم نظام ضمان الجودة الداخلي بالفاعلية، كما أنّ عددًا من السياسات والإجراءات لا يتسم بالتفاصيل الكافية أو الشاملة؛ لتغطية جميع مكونات الدورات؛ ولا تنفذ عمليات التدقيق والتحقق بفاعلية أيضًا.

## القدرة على التحسن والتطور

ما مدى قدرة مؤسسة التدريب على تحسين وتطوير جودة التعلم؟

### الدرجة: مرضي (3)

خلال السنوات الثلاث الأخيرة، نفذت الإدارة التحسينات المطلوبة، وقامت باستيفاء التوصيات الواردة في تقرير الزيارة الأخيرة بشكل جزئي، ولا سيما تحسين إنجاز المتدربين وجودة التدريب. وقد وضع المعهد خطة عمل مناسبة لاستيفاء جوانب التحسين الرئيسة التي تم تحديدها في المراجعة الأخيرة، والتي تم تنفيذها بالفعل، وعلى سبيل المثال، تم تحسين نظام ملاحظة الحصص الداخلي الذي أصبح ذا مصداقية أكبر؛ على الرغم من أنّ الاستمارات المستكملة لا تتسم بالتفاصيل الكافية دائما. ومثال آخر هو قياس مستوى إنجاز المتدربين، وحفظ بيانات إنجازهم. وعلى الرغم من توقف عدد من الدورات المعتمدة من الخارج منذ زيارة المراجعة الأخيرة، فقد تم استبدالها بعدد قليل من دورات المهارات الحياتية المتخصصة في عامي 2016-2017، ويوجد خطط لتأسيس الزمالة مع الجهات المانحة الدولية لتقديم الدورات المعتمدة من الخارج، وتوسعة مجموعة الدورات المحلية لتشمل المزيد من دورات التدريب، ولا سيما في مجالات التمويل،

والمحاسبية، وتكنولوجيا المعلومات. وتشمل التحسينات الأخرى توظيف المدير العام والمدرب بنظام الدوام الكامل. ووفق أعداد المتدربين، يعدُّ الهيكل التنظيمي للمعهد ملائماً للغرض، ولدى المعهد خطة لتوسعته لتوظيف المزيد من الموظفين، ولاسيما في مجال التسويق وضمان الجودة. ويعدُّ فريق الإدارة والموظفون الجدد مؤهلين، ولديهم رؤية تركز على تحسين جودة ما يتم تقديمه. ويملك المعهد الموارد المادية الكافية، ويوظف نخبة من المدربين الأكفاء والمؤهلين ذوي الخبرة في مجال تخصصهم. كما تحسنت نسب التسجيل والدورات المقدمة على مدى العامين الماضيين مقارنة بعامي 2014 و2015. وبوجه عام، يحتفظ المعهد بمعدل تكرار الأعمال المناسب من خلال موظفي مجموعة شركات المير التجارية. علاوة على ذلك، فقد نفذت الإدارة مجموعة من مبادرات التطوير، والتي تتضمن التوقيع على مذكرة التفاهم مع عدد قليل من الشركات، وتحسين بيئة التعلم. كما لدى المعهد خطة لإدخال المزيد من التحسينات في بيئة التعلم الحالية، أو الانتقال إلى مقر ذي جودة أفضل.

بوجه عام، تعدُّ عملية التقييم الذاتي مناسبة؛ على الرغم من أنَّها غير شاملة، ولا تنفذ بصفة منتظمة؛ لدفع عجلة التحسن المستمر. وتزخر استمارة التقييم الذاتي التي تم تقديمها لغرض هذه المراجعة بالمعلومات المناسبة، وتحدد مجموعة من إجراءات التحسين، إلا أنَّها تتسم بالمبالغة في منح الدرجات. وعلى الرغم من ذلك، فقد ساهم استخدام الموظفين وفق نظام الدوام الكامل بشكل إيجابي في تنفيذ إجراءات ضمان الجودة؛ وعلى الرغم من أن نظام ضمان الجودة الحالي لم يتم تطويره بالكامل إلا أنه تم تحسين ترتيباته منذ زيارة المراجعة الأخيرة، مع تحديث دليل ضمان الجودة المناسب؛ ليشمل المزيد من السياسات والإجراءات ذات العلاقة؛ إضافة إلى تطوير عددٍ من الاستثمارات التي تم تنفيذها في بعض الدورات. ومع هذا، لا يتسم عددٍ من السياسات والإجراءات بالتفاصيل الكافية، أو لا تغطي كافة الجوانب بشكل مناسب مثل تلك المتعلقة بمراقبة أداء المدربين وإنجاز المتدربين. علاوة على ذلك، لا ينفذ عدد من الممارسات بطريقة فعالة أو منهجية؛ وعلى وجه الخصوص ما يتعلق بعمليات التدقيق والتحقق.

## إنجاز المتدربين

ما مدى إنجاز المتدربين؟

### الدرجة: مرضٍ (3)

يكتسب المتدربون المعارف، ويطورون المهارات المهنية المناسبة ذات الصلة بدوراتهم؛ الأمر الذي يتضح بجلاء في مساهماتهم، ومستويات فهمهم في الحصص التي تمت ملاحظتها، ونتائج التقييم، وعينات من أعمالهم المتاحة. وعكست التغذية الراجعة من المجموعات المختلفة من المتدربين والأطراف ذات العلاقة رضاهم عن خبرة التعلم في المعهد، وأكدوا أن المهارات المكتسبة ذات صلة، وأثرت إلى حد ما على أدائهم في مواقع العمل. ويحقق المتدربون مستويات التحصيل المناسبة بحسب مستوى أعمالهم، وتحليل نتائج الاختبارات القبليّة للدورات. وتحرز غالبية المتدربين مستوى التقدم الملائم مقارنة بمستوى تحصيلهم المسبق؛ الأمر الذي يتضح بجلاء من سجلات الأداء المتوفرة لغالبية الدورات، والمقارنة مع نتائج الاختبارات القبليّة والبعديّة للدورات؛ بيد أن قلة من المتدربين لا تحرز مستوى التقدم المتوقع من هذه الدورات، ويجدون صعوبة في استكمال المهام الموكلة إليهم بنجاح؛ وبالتالي يكتسبون القيمة المضافة الدنيا من الدورات.

يظهر تحليل بيانات أداء المتدربين (LPD) أن معدل الاستبقاء، ونسب النجاح في جميع الدورات تبلغ نسبة 100% تقريباً؛ وهو أمر متوقع في مثل هذا النوع من الدورات القصيرة المدة والقصيرة جداً؛ والتي لا تتجاوز مدتها 18 ساعة. وتستكمل الغالبية العظمى من المتدربين متطلبات الدورات، ويحصلون على شهادات الحضور عند حضور نسبة 85% بحدّ أدنى من ساعات التدريب المعتمدة. ويستخدم المدربون مجموعة من أدوات التقييم التكوينية والختامية لقياس إنجاز المتدربين، على الرغم من أن نتائجها لا يتم أخذها في الاعتبار عند منح الشهادات.

من واقع الحصص التي تمت ملاحظتها، وتدقيق أعمال المتدربين، تتمكن غالبية المتدربين من العمل بشكل مستقل و/ أو بشكل تعاوني خلال الأنشطة الصفية والمناقشات. ويتسم المتدربون بالانتباه، ويظهرون سلوكيات إيجابية تجاه خبرة تعلمهم، إلا أن قلة من المتدربين تتسم بالتحفيز الذاتي، ولديهم القدرة على تقييم



أدائهم بين بعضهم بعضا بطريقة مناسبة؛ الأمر الذي يتضح بجلاء من تفاعلاتهم مع المدربين خلال الحصص التي تمت ملاحظتها، ومشاركة الحالات من واقع خبرة عملهم. ويستخدم المعهد استمارة التقييم الذاتي، واستبانة التقييم في نهاية الدورة، والتي يطلب فيها من المتدربين تقديم التغذية الراجعة بشأن خبرات التعلم؛ على الرغم من أنّ بعض الاستمارات المستكملة لا تتسم بالنقد الكافي، أو تتم متابعتها عن كثب من قبل المدربين.

لدى المعهد سياسة حضور مختصرة يتم تنفيذها بطريقة مناسبة. ومن واقع الحصص التي تمت ملاحظتها وسجلات الحضور، يتضح عدم حضور غالبية المتدربين بصفة منتظمة وفي المواعيد المقررة، إلا أنّ هناك عدداً من الحالات التي يصل فيها المتدربون متأخرين عن الحصص.

### جودة ما يتم تقديمه

ما مدى فاعلية التعليم/ التدريب والتقييم في تعزيز عملية التعلم؟

### الدرجة: مرضٍ (3)

يوظف المعهد مدربين أكفاء ومؤهلين لديهم إلمام نظري وعملي بمجالات تخصصهم، وتتعاكس خبرتهم وإلمامهم بالدورات التي يقومون بتدريبها في الشروح الدقيقة للمفاهيم والرد المناسب على أسئلة المتدربين، وإثراء الدورات بجملة من الأمثلة المهنية، والحالات الحياتية ذات الصلة؛ وكذلك يشجعون المتدربين على تقديم الأمثلة ذات العلاقة من خبرة عملهم. ويوظف المدربون خطط الدروس الأساسية ذات الأهداف الواضحة؛ على الرغم من أنّ هذه الخطط لا تستند إلى نتائج مستويات التحصيل المسبق، أو عمليات التقييم المستمرة للمتدربين. ويلبي المدربون الاحتياجات التعليمية الفردية المختلفة للمتدربين بدرجة مناسبة مثل أهداف التدريب، والمتدربين ذوي المستوى المتوسط الذين يشكلون الغالبية في الصف. وبوجه عام، يقوم المدربون بإدارة الحصص وأوقاتها بدرجة ملائمة، وتبدأ باستذكار موجز لما تم تدريسه في الحصص السابقة؛ على الرغم من أنها لا تبدأ في المواعيد المحددة دائماً، وفي قلة من الحالات لا تتم إدارة وقت الحصص بطريقة فعالة.

يوظف المدربون نطاق مناسب من طرائق التدريب في تقديم الحصص مثل المحاضرات، والمناقشات المفتوحة، وأساليب طرح الأسئلة، ولعب الأدوار، إضافة إلى عدد مناسب من الأنشطة الفردية والجماعية في إشراك غالبية المتدربين في الحصص. كما يوظف المدربون مواد ومصادر التعلم المتاحة في تقديم الدورات بطريقة مناسبة، وتيسير خبرة التعلم، والتي تتضمن الاستخدام المناسب لأجهزة العرض، والعروض التقديمية الواضحة، والسبورات البيضاء، واللوحات القلابة، ومواد الدورات المحددة. ومع ذلك، ومن واقع الحصص التي تمت ملاحظتها، فإن المدربين نادراً ما يوظفون الأساليب التي تعزز مهارات التفكير للمتدربين، وتشجيع خبرة التعلم الذاتي من خلال طرح الأسئلة التي تبعث على التحدي. علاوة على ذلك، وفي بعض الأمثلة، لا يتمكن المدربون من إشراك المتدربين الأقل تحفيزاً بدرجة كافية للمشاركة طوال حصص التدريب بطريقة فعالة.

من واقع الحصص التي تمت ملاحظتها، ومقاطع الفيديو للدورات السابقة، يتضح أن المدربين يقومون بمراجعة مستويات فهم المتدربين وقدراتهم على استكمال الأنشطة الصفية من خلال توظيف مجموعة من طرائق التقييم التكوينية مثل أساليب طرح الأسئلة المستهدفة والمفتوحة، والأنشطة والتمارين العملية. كما يوظف المدربون طرائق التقييم الختامية ذات الصلة لقياس مستوى التحصيل الفردي للمتدربين مثل الاختبارات البعدية للدورات في غالبية الدورات المحلية التي تُمنح فيها الشهادات على أساس الحضور، وتتضمن هذه الطرائق مجموعة من أساليب طرح الأسئلة الموجهة والمفتوحة التي ترتبط ارتباطاً مناسباً بأهداف الدورة، ويتم تصحيحها في العادة؛ بيد أن عدداً قليلاً من حالات تصحيح أنشطة التقييم لا تتسم بالصرامة الكافية. وبوجه عام، يحتفظ المدربون بسجلات أداء المتدربين في معظم الدورات، ويقدمون التغذية الراجعة الشفهية الفورية للمتدربين؛ لمساعدتهم على تحسين مستواهم؛ على الرغم من أن التغذية الراجعة الكتابية المقدمة بشأن عدد محدود من أعمال المتدربين والمتوفرة لفريق المراجعة غير بناءة بدرجة كافية، ولا تركز بشكل دقيق على الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

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

### الدرجة: مرضٍ (3)

يقدم المعهد عددًا من الدورات المهنية المحلية القصيرة المدة، والقصيرة جدًا التي تُمنح فيها الشهادات على أساس الحضور في مجالات الإدارة، والمهارات الحياتية في موقع العمل، والتي تنفذ وفق آلية ملائمة، وتستند أساسًا إلى عقد الاجتماعات المتكررة مع كبار المديرين في المؤسسات المعنية؛ لتحديد احتياجات التدريب لموظفيها، ويستند محتوى هذه الدورات إلى تحليل وفهم متطلبات الأطراف ذات العلاقة. وبحسب التغذية الراجعة من المتدربين والأطراف ذات العلاقة، تلبى الدورات المقدمة - بشكل عام - احتياجاتهم المهنية؛ وبالتعاون مع إحدى الشركات الاستشارية، نفذ المعهد أيضًا تحليل احتياجات التدريب لمؤسسات محددة تحت مظلة الشركة الأم باستخدام عدد من الطرائق المختلفة مثل جمع المعلومات، والاستبانة، وإجراء المقابلات. وينفذ عددًا من الدورات على أساس هذه التوصيات؛ إلا أن المعهد يفنقر إلى أسلوب شامل لتحليل احتياجات سوق العمل المحلية بطريقة منهجية.

تُصمم الدورات بطريقة مناسبة لتعزيز مستويات فهم المتدربين مع توافر ملخصات الدورات الملائمة، وخطط الدروس الأساسية التي تبين بوضوح أهداف الدورات والموضوعات المراد تغطيتها في الحصة، غير أنها لا تشمل طرائق التدريب والتقييم دائمًا. وتتسم المكونات المختلفة للدورات بالهيكل المناسبة مع توافر مواد الدورات النظرية والعملية التي تُدعم بعدد كافٍ من الأنشطة. كما يتم التخطيط لجدولة محتويات، وهيكل طرائق التقييم بشكل ملائم، وفي تسلسل يزيد تدريجيًا من اكتساب المعارف وتحسين المهارات. ويعتمد المعهد على التغذية الراجعة للمتدربين في نهاية الدورة، ونتائج إنجازهم في مراجعة وتحديث الدورات. كما طور سياسات وإجراءات تصميم، وتقييم وتحديث الدورات التدريبية مع الاستمارات اللازمة لهذا الغرض. ويتولى المدربون مسئولية إعداد، وتصميم، وتحديث الدورات التدريبية؛ على الرغم من اعتمادها من قبل فريق الإدارة آنذاك. ومع ذلك، لا تتوفر تعليمات محددة يتم اتباعها في عمليات التقييم والموافقة؛ وتنفذ هذه الإجراءات من خلال الموافقات الشفهية التي لا يتم توثيقها في مستندات. ولم يتم استخدام هذه الاستمارات بشكل كامل حتى تاريخ إجراء هذه المراجعة.

يوفر المعهد المصادر والمواد التعليمية الكافية لتقديم الدورات، وتلبية احتياجات المتدربين والأطراف ذات العلاقة، وتشمل هذه الموارد العروض التقديمية والمواد التعليمية ذات الصلة، ويقوم بإثراء بعض الدورات بعدد محدود من الأنشطة اللاصفية مثل مشروعات نهاية الدورة؛ لدعم وتعزيز عملية التعلم. ولدى المعهد آلية مناسبة للتسجيل في الدورات، وتحديد المتدربين المستهدفين بوضوح في ملخصات وكتيبات الدورات. ويقدم المعهد دورات المهارات الحياتية التي لا تتطلب - حسب طبيعتها ومحتواها - إجراء المزيد من عمليات التحقق من خلفيات المتدربين؛ إلا أنه يتم تعديل اللغة المستخدمة في الدورات وفق متطلبات المتدربين.

### ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم؟

#### الدرجة: مرضى (3)

بالنظر إلى طبيعة الدورات المقدمة في المعهد ومدتها - دورات المهارات الحياتية القصيرة المدة - فلدى المعهد ترتيبات ملائمة لدعم المتدربين من خلال آلية دعم وإرشاد المتدربين الملائمة للغرض؛ إذ يحظى المتدربون والأطراف ذات العلاقة على المشورة والإرشاد المناسبين بشأن الدورات المقدمة، ويحصلون على المعلومات عن الدورات المقدمة عبر قنوات متعددة تشمل الهاتف، ورسائل البريد الإلكتروني، وعقد الاجتماعات، والكتيبات الترويجية؛ غير أنّ المعلومات المتوفرة على الموقع الإلكتروني للمعهد، وتطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي غير كافية، ولا يتم تحديثها بصفة متكررة. وقبل بدء الدورة، تتم مشاركة ملخصات الدورات، بل محتويات الدورات في بعض الأحيان مع المتدربين، كما يحصل المتدربون على حصة التهيئة غير الرسمية من قبل المدير العام في اليوم الأول من الدورة؛ لاطلاعهم على الجوانب الرئيسية ذات الصلة بخبرة تعلمهم، وتشمل المعلومات عن المعهد، واللوائح والأنظمة العامة في الصفوف التدريبية، وترتيبات الصحة والسلامة والمرافق المتوفرة في المعهد.

كما يحصل المتدربون على عبارات التشجيع الشفهية بشأن دوراتهم التدريبية، ومسارهم وتطورهم المهني. ولدى المعهد ترتيبات مناسبة لدعم المتدربين ذوي الاحتياجات الخاصة، وطور في الآونة الأخيرة استمارات خاصة للمتدربين الموهوبين، والمتدربين الأقل قدرة، على الرغم من تسجيل حالة واحدة فقط في كل فئة،

حيث كان الدعم المقدم لهم مناسباً فحسب؛ إلا أن الدعم العام المقدم للمتدربين لا يتسم بالمنهجية الكافية لمساعدة المتدربين على الاستفادة من كافة إمكاناتهم، ولا تتسم السياسة المكتوبة الحالية لهذا الغرض بالشمولية، أو تغطي كافة فئات المتدربين بمن فيهم المتدربون ذوو الاحتياجات الخاصة.

يقوم المعهد بالتواصل مع الأطراف ذات العلاقة بطريقة مناسبة باستخدام مجموعة من الأساليب، وتتم مشاركة التقارير النهائية معهم عند استكمال الدورة؛ وتلخص أساساً المعلومات عن الدورات، ونتائج عمليات التقييم للمتدربين في نهاية الدورات، بما فيها التوصيات المستقبلية؛ إلا أنه في عدد قليل من الدورات تتم مشاركة تقرير أداء المتدربين الفردي مع الأطراف ذات العلاقة التي تحتوي على المعلومات الخاصة بحضور، ودرجات، وسلوكيات المتدربين تجاه خبرة تعلمهم. كما تتسم ترتيبات تقديم وجدولة الدورات بالمرونة الكافية لراحة المتدربين والأطراف ذات العلاقة فيما يتعلق بمواعيد، وتواريخ، وأماكن عقد الدورات، ولغة التدريس المفضلة، وتتم مناقشتها معهم؛ لتلبية احتياجاتهم الخاصة. وتُعد معظم الدورات في مقر المعهد، حيث تُعد بيئة التعلم ملائمة إلى حد مناسب، والصفوف التدريبية مجهزة بمساعدات، ومصادر التعلم الضرورية؛ بيد أن مقر المعهد لا يحفز على التعلم بدرجة كافية.

## القيادة والإدارة والحوكمة

ما مدى فاعلية القيادة والإدارة والحوكمة في رفع مستوى إنجاز المتدربين وتحسين جودة ما يتم تقديمه؟

### الدرجة: مرضٍ (3)

لدى المعهد بيانات رؤية ورسالة تركز بدرجة كافية على تحسين جودة ما يتم تقديمه ويتم مشاركتها مع الموظفين، وطور فريق الإدارة خطة إستراتيجية ثلاثية مجموعة من الأهداف التي تبعث على التحدي بدرجة كافية، وتركز على تحسين جودة ما يتم تقديمه، وتحسين إنجاز المتدربين على وجه الخصوص، وتمت ترجمتها إلى خطة عمل تحولت من خلالها الأهداف الإستراتيجية إلى إجراءات ذات مسؤوليات واضحة؛ إلا أن الإجراءات المذكورة غير محددة دائماً، كما أن عدداً من مؤشرات الأداء الرئيسة غير قابلة للقياس، ولا تتم مراقبة مستوى التقدم في تحقيق هذه الأهداف بدرجة كافية؛ على الرغم من مناقشة الممارسات

أحياناً خلال الاجتماعات والاستفادة من نتائجها في بعض الأحيان في وضع الخطة الإستراتيجية. نفذ المعهد تحليل (سوات SWOT)، كما تمّ استخدام توصيات المراجعة السابقة في وضع التوجهات الإستراتيجية؛ على الرغم من عدم تنفيذ عملية التقييم الذاتي بطريقة شاملة في دفع عجلة التحسينات المستمرة. وتزخر استمارة التقييم الذاتي التي تم تقديمها لغرض هذه المراجعة بالمعلومات المناسبة، وتحدد مجموعة من مجالات التحسين، إلا أن الأحكام الممنوحة لجوانب المعهد الرئيسية تتسم بالمبالغة في منح الدرجات.

لدى المعهد كتيب موجز لضمان الجودة يحتوي على مجموعة من الاستمارات، وقوائم المراجعة التي تستخدم في توحيد الممارسات، وضمان تجانس المستندات في جميع الدورات المختلفة؛ إلا أنّ السياسات والإجراءات ذات العلاقة لا تتسم بالتفاصيل الكافية، ولا تنفذ إجراءات ضمان الجودة بفاعلية دائماً، وعلى وجه الخصوص، تلك المتعلقة بجودة التدريب والتقييم. ويفتقر المعهد إلى عمليات التدقيق والتحقق الفعالة والشاملة، ويتم قياس مستوى التحصيل المسبق للمتدربين من خلال عمليات التقييم القبلية للدورات في معظمها؛ بيد أنه لا تتم الاستفادة من نتائجها في وضع خطط الدروس بدرجة كافية. ويحتفظ المعهد بسجلات أداء المتدربين المناسبة في غالبية الدورات، والتي يتم تحصيلها بطريقة مناسبة؛ بيد أنه لا تتم مراقبة توجهات إنجاز المتدربين عبر الزمن في اتخاذ القرارات، أو تحليلها لأغراض التحسين في المستقبل.

يعدُّ الهيكل التنظيمي الحالي للمعهد ملائماً للغرض في استيفاء أهدافه بالنظر إلى مجموع المتدربين فيه، ومجموعة، ونوع الدورات المقدمة المشفوعة، كما يتم تحديد الأدوار والمسئوليات الخاصة بالموظفين بوضوح. ومع ذلك، توجد بعض الوظائف شاغرة مثل موظفي ضمان الجودة والتسويق. ويوظف المعهد فريق إدارة وموظفين مؤهلين ذوي الخبرة ذات العلاقة. كذلك، تعدُّ ترتيبات الحوكمة مناسبة في وضع التوجهات الإستراتيجية للمعهد، واتخاذ القرارات. ويتم اختيار المدربين المؤهلين، وتجهيزهم بطريقة مناسبة، وتوزيعهم على الدورات وفق خلفياتهم التعليمية والمهنية. كما يقوم المعهد بمراقبة أداء المدربين بصفة منتظمة من خلال نظام ملاحظة الحصص مع استخدام استمارة مخصصة لهذا الغرض؛ إلا أنّ الاستمارات المستكملة؛ وعلى الرغم من أنّها تتسم بالنقد، فإنها لا تتضمن المعلومات الكافية، ولا تسلط الضوء بشكل واضح على الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، أو إجراءات المتابعة؛ لضمان تحسين الجودة المستمر. جدير بالذكر أنّ معظم الاستمارات التي تم استحداثها مؤخراً تتسم بمزيد من التفاصيل، وتم استكمالها بشكل أفضل. كذلك،

يقوم المعهد بمراقبة أداء المتدربين، ويحصل المدرب الذي يعمل بنظام الدوام الكامل على فرص التطوير المهني. ويقوم المعهد بجمع التغذية الراجعة من المتدربين، والأطراف ذات العلاقة بشكل متكرر عبر وسائل متعددة؛ ولكن على الرغم من اتخاذ الإجراءات بناءً على القضايا التي تسلط الضوء عليها أحياناً، إلا أنه لا يتم تحصيل، أو تحليل هذه الاستثمارات بصفة منتظمة.

يعدُّ مقر المعهد خالياً من المخاطر الظاهرة وتتوفر أساسيات الصحة والسلامة، وأكدت غالبية المتدربين أنهم حصلوا على التعليمات ذات العلاقة عند بدء الدورات؛ إلا أنَّ المعهد يفتقر إلى السياسة الخاصة، والمستندات ذات العلاقة بهذه الأمور.

## جوانب القوة الرئيسية

---

- يوظف المعهد مدربين مؤهلين وذوي خبرة، ويوظفون مجموعة من طرائق التدريب التي تنجح في مشاركة المتدربين.
- تتسم ترتيبات تقديم الدورات بالمرونة المناسبة لتلبية احتياجات المتدربين والموظفين.



## التوصيات

لكي يتحسن معهد المستقبل للتدريب والتطوير؛ فيجب:

- ضمان اكتساب المتدربين المزيد من المعارف والمهارات المهنية، وإحراز مستوى التقدم المناسب لتحقيق أهداف الدورات في المواعيد المقررة.
- تعزيز خطط الدروس، وضمان استخدام المدربين لمزيد من إستراتيجيات التدريب؛ لإشراك المتدربين، وتحفيزهم بشكل مثمر طوال الحصة.
- ضمان تقييم المتدربين بشكل صارم؛ وحفظ السجلات الدقيقة، والشاملة بشأن إنجاز المتدربين لجميع الدورات، وجمعها، وتحليلها بشكل ناقد، ومراقبتها عن كثب لاتخاذ قرارات التحسين.
- تحسين نظام ضمان الجودة الداخلي؛ ليشمل وضع السياسات والإجراءات التفصيلية، وضمان المراقبة الفعالة، والمستمرة للأداء العام للمتدربين، وجودة ما يتم تقديمه في المعهد.

### وصف مؤسسة التدريب

تأسس معهد المستقبل للتدريب والتطوير (FITD)، وهو أحد المؤسسات التدريبية المرخصة من قبل وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، في شهر ديسمبر 2007، وهو أحد أقسام مجموعة شركات المير التجارية، ويقدم الدورات التدريبية للموظفين من الكبار، ومعظمهم من موظفي مجموعة شركات المير التجارية، وتقوم الدورات المقدمة على أساس التغذية الراجعة من المتدربين، والأطراف ذات العلاقة مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات والمتطلبات الخاصة للمتدربين بوجه عام. ويقدم المعهد عددًا من الدورات التدريبية المحلية التي تُمنح فيها الشهادات على أساس الحضور في مجالات الإدارة، والمهارات الحياتية في موقع العمل بصفة أساسية، وجميع الدورات المقدمة من الدورات القصيرة، أو قصيرة المدة جدًا، والتي لا تتجاوز مدتها 18 ساعة تدريبية.

منذ زيارة المراجعة الأخيرة، بلغ مجموع المتدربين المسجلين في المعهد 115 متدربًا في الدورات العشر المختلفة، والمعتمدة من قبل وزارة العمل والتنمية الاجتماعية؛ منهم 9 متدربين في عام 2014، و16 متدربًا في عام 2015، و50 متدربًا في عام 2016، و26 متدربًا في عام 2017، و14 متدربًا في عام 2018، حتى تاريخ إجراء هذه المراجعة. كما تم تسجيل عدد 228 متدربًا من مجموعة شركات المير التجارية في الدورات الداخلية المختلفة في العديد من مجالات المهارات الحياتية.

ويزاوّل المعهد أنشطته من فرعه الوحيد الكائن في مدينة عيسى، والذي يقدم منه دوراته، في حين يُقدم المعهد عددًا قليلًا من الدورات في إدارات مجموعة شركات المير التجارية. ويتألف الهيكل التنظيمي من المدير العام الذي يقوم بالإشراف على الأداء العام للمعهد، وينفذ حاليًا بعض أنشطة ضمان الجودة مثل عمليات ملاحظة الحصص، والتدقيق، والتحقق. كما يقدم منسق التدريب، وفني الكمبيوتر، ومدرب واحد الدعم للمعهد أيضًا، ويعملون جميعًا بنظام الدوام الكامل. ويستند المعهد في إدارته إلى الموارد التي تقدمها مجموعة شركات المير التجارية. علاوة على ذلك، يستعين المعهد بنخبة من المدربين المحليين والإقليميين المؤهلين العاملين بنظام الدوام الجزئي عند اللزوم وكلما اقتضت الحاجة؛ وكذلك يشارك المدير العام في التدريب عند الحاجة.