



## إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني تقرير المراجعة

أكاديمية الخليج للطيران  
المحرق  
مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 27-30 يناير 2014

VO102-C2-R074

## 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.....                          |
| 9  | جودة ما يتم تقديمه .....                      |
| 15 | القيادة والإدارة .....                        |
| 18 | جوانب القوة.....                              |
| 19 | 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 (QQA)، 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 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 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: مرضٍ      | تصف هذه الدرجة مستوىً 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 رئيسية في بعض المجالات المؤثرة في نتائج المتدربين، وتُفوق جوانب القوة في المؤسسة التدريبية.   |

### وصف مؤسسة التدريب

تأسست أكاديمية الخليج للطيران (GAA) في شهر يوليو 2009، باعتبارها أحد المكونات الأساسية لقطاع الطيران في البحرين، وهي مملوكة بالكامل لشركة ممتلكات البحرين القابضة، وهي الذراع الاستثماري لحكومة مملكة البحرين. والأكاديمية مرخصة من قبل وزارة العمل، وهي مركز معتمد من قبل هيئة شئون الطيران المدني في البحرين (BCAA)، والوكالة الأوروبية لسلامة الطيران (إيسا EASA)، وفقا لأنظمة الاتحاد الأوروبي باعتبارها منظمة التدريب على تصنيف الطائرات (TRTO). وترتكز الأكاديمية على تدريب الطيارين المبتدئين، والتدريب اللاحق للطيارين وفقا لأنظمة الفنية للملاحة الجوية - ترخيص طاقم الطيران (ANTR FCL)، وجهاز التدريب الاصطناعي - الأنظمة الفنية للملاحة الجوية (ANTR STD)، ومنظمة تدريب أفراد طاقم الضيافة (CCTO) بموجب الأنظمة الفنية للملاحة الجوية. كما تعتبر الأكاديمية مركزا معتمدا لتقديم التدريب الفني بموجب الأنظمة الفنية للملاحة الجوية (ANTR Part 147).

في الوقت الراهن، تقدم الأكاديمية الدورات في مجالات تدريب الطيارين، وتدريب أفراد طاقم الطائرة، وتدريب مهندسي الطيران. وتصنف الدورات إلى فئتين: دورات معتمدة من الخارج من قبل الاتحاد الدولي للنقل الجوي (IATA)، ودورات معتمدة من قبل أكاديمية الخليج للطيران بالتعاون مع المنظمات الدولية المعترف بها. وتتراوح مدة الدورات ما بين 16 إلى 210 ساعات. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الأكاديمية وكيلا معتمدا لعدد من منظمات الطيران الدولية، حيث تقوم بتيسير تسجيل المتدربين في الدورات والبرامج المقدمة من قبل أطراف ثالثة. وتقع على عاتق الطرف الثالث بمفرده مسؤولية تصميم، وتقديم، ومنح وضمان جودة هذه الدورات والبرامج.

يعتبر معظم المتدربين المسجلين في الأكاديمية من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 19 سنة فما فوق. وبلغ مجموع المتدربين المسجلين في الأكاديمية 1059 متدربا في عام 2011، وعدد 1355 متدربا في عام 2012، وعدد 1467 متدربا في عام 2013، وعدد 244 متدربا في عام 2014 حتى

شهر يناير من هذا العام. ويعتبر جميع المتدربين تقريباً من الموظفين المختصين في مجال الطيران. وتزاول الأكاديمية أنشطتها من مقرها الكائن في محافظة المحرق بالقرب من مطار البحرين الدولي.

توظف الأكاديمية 65 موظفاً يعملون بنظام الدوام الكامل في مناصب الإدارة العليا والموظفين الإداريين، و30 مدرباً من جنسيات مختلفة، منهم 15 مدرباً بحرينياً. ويتألف فريق الإدارة من الرئيس التنفيذي بالوكالة (ACEO)، ومدير ضمان الجودة، ومدير تدريب الطيارين، ومدير تدريب أفراد طاقم الطائرة، ومدير التدريب الهندسي، ومحامٍ تجاريّ، ومدير الموارد البشرية، ومدير خدمة العملاء، ومدير تقنية المعلومات، ومدير تطوير الأعمال، ومدير المرافق والمباني، ومدير أجهزة المحاكاة والمعدات، والمراقب المالي. ويعمل الرئيس التنفيذي بالوكالة (ACEO)، تحت رئاسة مجلس الإدارة الذي يتألف من خمسة أعضاء برئاسة أحد الطيارين الأكفاء والخبراء في قطاع الطيران.

## نطاق المراجعة

أجريت هذه المراجعة على مدى أربعة أيام من قبيل فريق مراجعة مكون من ستة 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.

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

## ملخص الدرجات الممنوحة

| الفعالية بوجه عام  |  |
|--------------------|--|
| الدرجة: 1 ممتاز    | ما مدى فعالية مؤسسة التدريب في رفع مستوى إنجاز المتدربين، وتلبية مجموعة الاحتياجات الكاملة للمتدربين والأطراف ذات العلاقة؟ |
| إنجاز المتدربين    |  |
| الدرجة: 1 ممتاز    | ما مدى إنجاز المتدربين؟  |
| جودة ما يتم تقديمه |  |
| الدرجة: 1 ممتاز    | ما مدى فعالية التعليم و/أو التدريب في تعزيز عملية التعلم؟  |
| الدرجة: 1 ممتاز    | ما مدى تلبية البرامج لاحتياجات واهتمامات المتدربين والأطراف ذات العلاقة؟   |
| الدرجة: 1 ممتاز    | ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم لتحقيق مخرجات أفضل؟  |
| القيادة والإدارة   |  |
| الدرجة: 1 ممتاز    | 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: 1 ممتاز

تعتبر أكاديمية الخليج للطيران، من المعاهد ذات الفعالية الممتازة بوجه عام، وكذلك حازت جميع الجوانب الأخرى على التقدير نفسه، حيث يكتسب جميع المتدربين تقريبا المهارات والمعارف المهنية الممتازة وعن جدارة في المجالات المختلفة من قطاع الطيران، ويحصلون على المؤهلات التي يطمحون إليها، ويحرزون الأهداف المتوقعة من الدورات بنجاح تام. ويُعزى هذا الأمر إلى توظيف إستراتيجيات التدريب والأنشطة الفعالة لإشراك وتحفيز المتدربين من خلال الحصص التي يتم تقديمها من قبل مدربين أكفاء ومؤهلين ومرخصين في قطاع الطيران؛ بالإضافة إلى الدعم المفيد العالي المقدم من قبل مسؤولي الإدارة والموظفين والمدربين. تقوم الأكاديمية بتقييم مستوى تقدم المتدربين بفعالية من خلال استخدام طرق التقييم التكوينية المختلفة، وتقوم بحفظ السجلات بطريقة جيدة. كما تقدم الأكاديمية الدورات التي تلبي الاحتياجات والطموحات المهنية للأطراف ذات العلاقة والمتدربين. وتقدم الأكاديمية مجموعة واسعة جداً من الدورات المعتمدة من الخارج، والدورات المعتمدة داخليا ذات مستويات مختلفة، والتي يتم تخطيطها، وهيكلتها وتوفير مصادر التعلم الفعالة لها. وتتسم الأكاديمية بالمرونة في تقديم الدورات التي تلبي احتياجات مختلف الأطراف ذات العلاقة، ولديها قنوات اتصال فعالة جداً معهم قبل بدء الدورات؛ لضمان تلبية هذه الدورات لمتطلباتهم الخاصة. ولدى الأكاديمية بيئة تعليمية ملهمة، ومصادر تعليمية ممتازة يتم توظيفها لدعم الدورات المقدمة بفعالية.

قامت الإدارة بوضع الخطط الإستراتيجية وخطط العمل السنوية الفعالة ذات مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة، التي تركز على تحسين جودة التدريب المقدم وتلبية الاحتياجات الخاصة بالعملاء. كما يعتبر

الهيكل التنظيمي فعالا لإحراز الأهداف الأكاديمية. كما تقوم الأكاديمية بتوظيف مدربين أكفاء ومؤهلين، وتقديم التهيئة الجدية، وتوزيعهم بشكل جيد على الدورات، وضمان جودة التدريب من خلال برنامج ملاحظة الدروس الفعال. وللأكاديمية متطلبات واضحة لقبول المتدربين الجدد في أية دورة، والتي يتم تنفيذها بشكل متجانس. كما تتوفر ترتيبات جيدة لجمع، وتحليل والتصرف وفقا لوجهات نظر المتدربين وأرباب أعمالهم. كذلك، تعتبر سياسة وإجراءات الصحة والسلامة فعالة في ضمان توافر بيئة آمنة وصحية للمتدربين والموظفين.

ظهرت قدرة الأكاديمية على التحسن والتطور بشكل ممتاز، حيث يحرص فريق الإدارة على تطوير الأكاديمية من خلال مجموعة من الخطط الواضحة ذات الصلة. وللأكاديمية سياسات وإجراءات داخلية فعالة لضمان جودة ما تقدمه من دورات، وكذلك تحرص على تطوير المزيد من أنظمة المراقبة والتدقيق؛ لضمان صرامة طرق التقييم المستخدمة في أنظمة التصحيح؛ بالإضافة إلى الموارد البشرية والمادية الفعالة للغاية؛ مما يمكن الأكاديمية من إدخال المزيد من التحسينات، والمحافظة على العلاقات مع الأطراف ذات العلاقة، والاستجابة لكافة الأمور التي يثيرها المتدربون وأرباب الأعمال بشكل نشط. وقد زادت الأكاديمية من مجموعة الدورات المعتمدة من الخارج والدورات المعتمدة داخليا من خلال إضافة دورات أخرى مثل: دورة أمن الطيران المدني والعسكري بالتنسيق مع منظمة الطيران المدني الدولية (ICAO)، ودورة تدريب مراقبة الحركة الجوية بالتنسيق مع الوكالة الأوروبية لسلامة الطيران (إيسا EASA). وتوفر الأكاديمية بيئة تعليمية ملهمة، وتستخدم مصادر تعليمية ممتازة وفعالة لدعم البرامج المقدمة، وتعمل على تحسين المصادر التعليمية من خلال تركيب جهازين لمحاكاة الطائرات. كما حافظت الأكاديمية على معدلات التسجيل الجيدة، ومعدلات تكرار الأعمال العالية على مدى الأعوام الثلاثة مع كبار العملاء.

## إنجاز المتدربين

ما مدى إنجاز المتدربين؟

### الدرجة: 1 ممتاز

بوجه عام، ظهر مستوى إنجاز المتدربين بشكل ممتاز، حيث يحصل جميع المتدربين تقريبا على المؤهلات التي يطمحون إليها بجدارة، كما يحرزون أهداف الدورات بنجاح. علاوة على ذلك، يكتسب المتدربون المعارف والمهارات المهنية ذات الصلة في مختلف مجالات قطاع الطيران، ويطبقون تلك المهارات والمعارف في أماكن عملهم بكل ثقة.

على مدى السنوات الأربع الماضية، كانت نسبة النجاح في دورات مهندسي الطيران مرتفعة للغاية، حيث بلغت 100%، في حين كانت في دورات تدريب طاقم الضيافة مرتفعة جدا، إذ بلغت نسبة 98% إلى 100%. فضلا عن ذلك، فعلى مدى العامين الماضيين، بلغت نسبة النجاح في دورات عمليات الطيران 100% أيضا. ويطور المتدربون المعايير الدولية المطلوبة للمهارات المهنية ذات الصلة في مجال عمليات الطيران، وأفراد طاقم الضيافة وهندسة الطيران؛ مما يؤهلهم بقوة لاكتساب القدرات والمهارات المطلوبة في قطاع الطيران. بالإضافة إلى ذلك، يتمكن المتدربون المتفوقون من الالتحاق بمستويات متقدمة واكتساب المعارف والمهارات الإضافية. على سبيل المثال، ومن واقع حصص أجهزة المحاكاة التي تمت ملاحظتها في دورات عمليات الطيران، يكتسب المتدربون المستوى المتقدم التالي من المعارف والمهارات بفعالية، وبسهولة وبكل ثقة واقتدار.

تتخذ الأكاديمية طرق التقييم الفعالة لجميع الدورات المقدمة. وبوجه عام، يتم قياس مستوى التقدم لكل دورة باستخدام معايير فعالة، بالإضافة إلى تقييم المهارات الخاصة المطلوبة لكل دورة استنادًا إلى معايير محددة سلفًا. على سبيل المثال، في حالة دورات عمليات الطيران، يتم تقييم الأداء اليومي للمتدربين على الصيانة وأجهزة التدريب على الطيران (MFTD)، وأجهزة محاكاة الطيران الكاملة (FFS)، واختبارات مهارات الترخيص (LST)، وتفاصيل التدريب على الطيران، وتسجيل مستوى التحصيل باستخدام

"استمارة مستوى التقدم في التدريب"، والتي تنص على معايير صارمة في هذا الصدد. كما يتم تقييم مستوى الإتقان والأداء للمتدربين الذي يركز على إدارة مصادر التعلم للطاقت (CRM)، وإدارة التشغيل الآلي، ومهارات الطيران اليدوي، والمعرفة بالإجراءات والنظم والتطبيقات، باستخدام برنامج مكون من أربع درجات باستخدام مفردات واضحة عند منح الدرجة لكل مستوى.

ومن واقع الحصص التي تمت ملاحظتها، والعينات المقدمة من أعمال المتدربين، وسجلات إنجازهم، يحقق جميع المتدربين تقريبا مستوى إنجاز جيد، ويظهرون مستوى عاليًا من الثقة والاستقلالية. بالإضافة إلى ذلك، يظهر المتدربون قدرة عالية على العمل باستقلالية أو بشكل تعاوني؛ فعلى سبيل المثال، في حصة الإسعافات الأولية لتدريب أفراد طاقم الضيافة، تمكن المتدربون من تطبيق ممارسات الطوارئ المطلوبة للتعامل مع الركاب الفاقدين للوعي بكل ثقة. ومثال آخر، في حصص التدريب على أجهزة المحاكاة لمعظم عمليات الطيران، فقد تمكن المتدربون من التواصل بفعالية، وتحديد المشكلات بوضوح، والاتفاق على الإجراءات المطلوبة للتعامل بفعالية مع المشكلات أثناء تشغيل نظام الطيران الآلي.

علاوة على ذلك، ومن واقع الحصص التي تمت ملاحظتها، يتسم جميع المتدربين تقريبا بالتحفيز الذاتي، ويجدون التشويق في خبرة التعلم المقدمة لهم، وعلى وجه الخصوص أثناء التمارين العملية. وخلال الحصص التي تمت ملاحظتها، يقوم جميع المتدربين بطرح الأسئلة الناقدة التي تمكنهم من تحسين مستوى فهمهم وحل المشكلات. كما يتسم المتدربون بالتفكير الإبداعي، ويحرصون على بيان فهمهم، ومشاركة معارفهم وخبرات عملهم مع المتدربين الآخرين والمدرسين بكل ثقة.

لدى الأكاديمية سياسة وإجراءات حضور واضحة يتم تنفيذها بفعالية. وتحتفظ بسجلات الحضور والمواظبة لجميع الدورات. ووفقاً للحصص التي تمت ملاحظتها، وسجلات الحضور والمواظبة التي تحتفظ بها الأكاديمية، يلتزم المتدربون بالحضور والمواظبة بصفة منتظمة واستكمال ساعات التدريب المطلوبة لكل دورة.

## جودة ما يتم تقديمه

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

### الدرجة: 1 ممتاز

إن المدربين مرخصون للتدريب في قطاع الطيران باعتبارهم مدربي طيارين مدنيين، ومدربي أفراد طاقم الضيافة، ومهندسي الطيران، ومدربي المسعفين. والمدربون مؤهلون وذوو خبرة عملية ونظرية ذات صلة بقطاع الطيران، وهم مدربون معتمدون في قطاع الطيران من قبل هيئة شئون الطيران المدني في البحرين (BCAA)، والوكالة الأوروبية لسلامة الطيران (إيسا EASA)، ومنظمة الطيران المدني الدولية (CAAI). بالإضافة إلى ذلك، يعمل مدربي الطيارين باعتبارهم معلمين للمدربين لتقديم المحتوى الموحد، وتقييم المدربين وتشجيعهم على التفكير بشكل ناقد واتخاذ القرارات الفورية. ومن واقع الحصص التي تمت ملاحظتها، يقوم المدربون بتوظيف الخبرات الحياتية وتسكينها وفقاً لإجراءات شركات الطيران المختلفة، وتزويد المدربين الحاليين بالمهارات والمعارف الحديثة.

بوجه عام، يقوم المدربون بمشاركة أهداف الدورة والنتائج المتوقعة فيما يتعلق بالمهارات والمعارف مع المدربين. كما يوظفون مجموعة من طرق التدريب الفعالة مثل طرح الأسئلة المباشرة، وتقديم الأمثلة الحياتية، والعروض العملية مع تقديم التغذية الراجعة الشفهية والكتابية المستمرة والفعالة إلى المدربين؛ ويكمل هذا الأمر بالأنشطة المستهدفة التي تشرك، وتحفز وتبعث على التحدي أثناء الحصص النظرية والعروض العملية. كما يوظف المدربون جملة من طرق التدريب التي يكون فيها المدرب هو الموجه، أو التي يكون فيها المتدرب هو محور العملية التدريبية، بيد أن بعض المدربين لا يوفر الوقت الكافي للمدربين؛ لبيان مستوى تقدمهم والرد على أسئلة المدربين. يقوم المدربون بمراجعة فهم المدربين أثناء حصص التدريب النظرية والعملية بطريقة منتظمة من خلال طرق التقييم التكوينية. وفي جميع الدورات، يُتوقع من المدربين إتقان المهارات المحددة، واكتساب المعارف التي ترقى إلى المستوى المطلوب؛ لتمكينهم من تجديد تراخيصهم. واستناداً إلى الكفاءة المتوقع اكتسابها من قبل المدربين في نهاية كل دورة، يقوم المدربون بإعداد طرق التقييم المستخدمة، والتي تحتوي على معايير التقييم المحددة سلفاً.

علاوة على ذلك، ففي حالة الدورات المعدة وفقاً لاحتياجات العملاء، تتوافق طرق التقييم مع الأدلة والمعايير الدقيقة لشركة الطيران.

يمنح معظم المدربين في الأكاديمية الفرصة للمتدربين؛ لتعزيز فهمهم وبيان ما تعلموه بشكل ناقد. كما يحفزونهم على التعلم من خلال تعريضهم لحالات الطوارئ وتقييم ردود فعلهم؛ الأمر الذي يظهر بجلاء في دورات تدريب الطيارين، وإدارة مصادر التعلم للطاقت (CRM) والإسعافات الأولية. كما يُشجع المتدربون على بيان حالات الطيران الحديثة التي تعرضوا لها. ويوظف المدربون حزمة من مصادر التعلم الحياتية ذات الجودة التي تعكس المعايير الصناعية والتجارية الحالية لتعزيز خبرة التعلم المركزة. وتتكون مصادر التعلم من مجموعة من مقاطع الفيديو، وأدلة شركات الطيران ذات الصلة. ولدى الأكاديمية 39 فصلاً دراسياً مجهزة بالسبورات الذكية وتوصيل شبكة الإنترنت العالية السرعة. وتُكمل هذه الفصول بأجهزة محاكاة معتمدة لطائرة الإرباص من الفئة A320 ذات أنظمة رؤية ومنطقة عمل مُزوَّدة بمدربين لهندسة العوامل البشرية، مقرونة بمحطة عمل ذات مناورات متقدمة، ورؤية مثلى لكل من المتدرب ومنطقة التدريب، والطائرات من فئة الإرباص A330/A340، والطائرات من الفئة Embraer 170/190، وفصل دراسي لتدريب الكفاءة على طائرة الإرباص (ACT) يستخدم للتدريب النظري والعملية. بالإضافة إلى ذلك، لدى الأكاديمية أجهزة التدريب على الطيران (MFTD)، وجهاز المحاكاة الانتقالي (PTT) Pilot Transition Trainers، الذي يمكن استخدامه للتدريب على أساس الكمبيوتر، وخصص التقوية الخاصة بالإجراءات والأنشطة غير المحددة. بالنسبة لتدريب أفراد طاقم الضيافة. يتوفر جهاز محاكاة لخدمة مقصورة الطائرة للطائرات من الفئات A320, A330, A340 and B767 لكل من درجة رجال الأعمال والدرجة السياحية، وتشمل مناطق العمل، وعربات الطعام والأجهزة والمعدات الأخرى على متن الطائرة. ويتوفر تدريب لإخلاء المقصورة في حالات الطوارئ (CEET)؛ لبيان إجراءات الطوارئ وتمارين الإخلاء في حالات الحريق، ومرافق التدريب على الماء، التي تستخدم في أنشطة التدريب على الهبوط الاضطراري على الماء بالاستعانة بلوازم السلامة، وسترات النجاة والرّمث المنزلق على الماء.

تحتفظ الأكاديمية بسجلات موحدة ومنظمة وحديثة لمستويات إنجاز المتدربين التي تشمل: نتائج الامتحانات، والتراخيص، ومستوى التقدم حسب المتطلبات التنظيمية لكل من أيسا والجهات الرقابية

الأخرى. ويعتبر جميع المتدربين من العاملين في قطاع الطيران، أو طيارين، أو أفراد طاقم الضيافة أو مهندسي طيران.

يتم إعداد خطط الدروس استنادًا إلى الاحتياجات الخاصة بالأطراف ذات العلاقة مثل تلبية الاحتياجات المتنوعة لشركات الطيران المختلفة. كما تلبي هذه الخطط احتياجات الجهات المانحة للشهادات. علاوة على ذلك، تتسم الحصص بالمرونة في تلبية احتياجات المتدربين من الأفراد أو المجموعات من شركة الطيران نفسها. وتتم هيكلة جميع الحصص تقريبًا بشكل جيد وبحزمة واضحة من مخرجات التعلم وإجراءات التقييم. ومن واقع الحصص التي تمت ملاحظتها، تتم إدارة الوقت بشكل جيد، مع توفير وقت كاف لتنفيذ الأنشطة المخصصة من قبل المتدربين، وإبلاغ المتدربين ببيان موجز عن جودة تنفيذها.

ما مدى تلبية البرامج لاحتياجات واهتمامات المتدربين والأطراف ذات العلاقة؟

## الدرجة: 1 ممتاز

تستجيب الأكاديمية لاحتياجات سوق العمل بدرجة عالية، حيث تقوم بإجراء التحليل المكثف لاحتياجات قطاع الطيران وشركات الطيران الإقليمية، وتستجيب لنتائج هذا التحليل بشكل نشط، وتقدم الدورات التي تلبي الاحتياجات الخاصة للأطراف ذات العلاقة، والمتطلبات المهنية للحياة المهنية للمتدربين وطموحاتهم. كما تقدم الأكاديمية مجموعة واسعة جدًا من الدورات بمستويات مختلفة في ثلاثة مجالات رئيسية، وهي: تدريب الطيارين، وتدريب أفراد طاقم الضيافة، ومهندسي الطيران. كما تقدم الأكاديمية مجموعة من الدورات المعتمدة من الخارج، ويتم تصميمها، وتقديمها، وتقييمها جميعًا من قبل فريق الاتحاد الدولي للنقل الجوي (IATA). بالإضافة إلى ذلك، تقدم الأكاديمية مجموعة ممتازة من الدورات المعتمدة من قبل أكاديمية الخليج للطيران وبالتعاون مع المنظمات الدولية المعترف بها، والتي تصمم وتعتمد من قبل الجهات المانحة للشهادات في قطاع الطيران، مثل: الوكالة الأوروبية لسلامة الطيران (EASA)، وهيئة شؤون الطيران المدني في البحرين (BCAA). كما تتعاون الأكاديمية مع كل من هيئة شؤون الطيران المدني في البحرين (BCAA)، والوكالة الأوروبية لسلامة الطيران (EASA)

(EASA)، والاتحاد الدولي للنقل الجوي (IATA)، ومنظمات الطيران المدني المختلفة، والجهات ذات العلاقة الأخرى بصفة مستمرة في تطوير البرامج المقدمة، وتحرص على الحصول على مقترحاتهم وموافقاتهم؛ لضمان تلبية محتويات الدورات لمتطلبات قطاع الطيران ومواكبتها للتغيرات الحديثة في هذا القطاع.

بوجه عام، تتم هيكلة وتخطيط الدورات بشكل جيد؛ لتلبية المستويات والمعايير المحددة من الجهات المانحة للشهادات، وتُكمل بأدلة التدريب ذات العلاقة بالدورات، والمعتمدة في العادة من قبل شركات تصنيع الطائرات. كما تُدعم معظم الدورات بالأنشطة الإضافية ذات الصلة. وبالنظر إلى طبيعة هذه الدورات، تقوم الجهات المانحة للشهادات، ومنظمات الطيران الأخرى بتدقيق كل اختصاص بصفة دورية؛ لضمان استيفاء المعايير الدولية في هذا الشأن. وقد أعرب معظم المتدربين الذين تمت مقابلتهم عن رضاهم التام عن اختيار مجموعة الدورات من قبل الأكاديمية، والتي تلبى الاحتياجات الخاصة للمتدربين وطموحاتهم.

تتوفر مصادر التعلم الفعالة لجميع الدورات؛ فعلى سبيل المثال، وبالإضافة إلى عملية التعلم في الفصول الدراسية، يتم إجراء، ومراقبة، وتقييم دورات تدريب الطيارين باستخدام أجهزة المحاكاة "الأحدث" أنواع الطائرات. وعلى غرار ذلك، يتم استخدام أجهزة المحاكاة الواقعية والحديثة، ومقصورات الركاب الواقعية في دورات تدريب أفراد طاقم الضيافة. كما تقوم الأكاديمية بتسهيل تقديم دورات مهندسي الطيران في فصول التدريب على أساس الكمبيوتر، وتوفير الأجهزة الأكثر دقة وحدثة. بالإضافة إلى ذلك، تُدعم جميع الدورات بالمواد التدريبية ذات الصلة، وأدلة الإجراءات والكتب الدراسية المقدمة من شركات الطيران، وشركات تصنيع الطائرات المحددة و/أو الجهات المانحة للشهادات في قطاع الطيران.

## ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم لتحقيق مخرجات أفضل؟

### الدرجة: 1 ممتاز

يحظى المتدربون بالدعم الفعال للغاية خلال عملية تسجيلهم في الدورات المختلفة في الأكاديمية، والذي يساعدهم على الإنجاز بشكل أفضل. كما تقوم الأكاديمية بتقديم حصة التهيئة الزاخرة بالمعلومات في اليوم الأول من الدورة من قبل المدربين؛ لمشاركة مخرجات التعلم وطرق التقييم المتوقعة، وإطلاع المتدربين على مصادر التعلم، وسياسة الحضور والمواظبة، وأنظمة الصحة والسلامة، وجميع الأنظمة ذات العلاقة الأخرى، وتعريف المتدربين بهيئة التدريس وموظفي الدعم. كما يمكن التواصل مع مسؤولي الإدارة، والموظفين الإداريين، والمدربين، الذين يتسمون بروح التعاون، ويقدمون الدعم إلى المتدربين. كذلك، تضبط الأكاديمية مواعيد التدريب؛ وفقا لاحتياجات المتدربين وساعات العمل ومتطلبات الأطراف ذات العلاقة. من ناحية أخرى، يقدم موظفو الدعم السكن، والمواصلات وخدمة تقنية المعلومات إلى المتدربين طوال مدة الدورة. وذكر المتدربون أن فريق الأكاديمية يقدم الدعم والمساعدة في الرد على استفسارات المتدربين، أو في حالات الطوارئ، أو المساعدة الشخصية، أو الأكاديمية.

تتسم الأكاديمية بالمرونة العالية في تقديم الدورات التي تتناسب احتياجات الأطراف ذات العلاقة، والمحافظة على قنوات التواصل الفعالة للغاية مع الأطراف ذات العلاقة قبل بدء الدورة؛ لضمان تلبيتها للاحتياجات الخاصة بهم. كما تُرسل ملخصات الدورات التفصيلية والزاخرة بالمعلومات إلى المتدربين المتوقعين وأرباب عملهم قبل بدء أية دورة. كما يقوم المدربون بإطلاع المتدربين على مستوى تقدمهم، والجوانب التي تحتاج إلى تحسين من خلال تقديم التغذية الراجعة الشفهية والكتابية والفردية البناءة. وفي نهاية الدورة، يُزود أرباب الأعمال بتقارير أداء تفصيلية وشاملة عن أداء المتدربين، في حين تقدم تقارير الأداء إلى المتدربين أنفسهم بناءً على طلبهم. كانت أغلبية المتدربين الذين تمت مقابلتهم على اطلاع على مستوى المهارات والمعارف المكتسبة؛ نتيجةً لحضورهم الدورات في الأكاديمية. كما يحصل المتدربون وأرباب الأعمال على المعلومات المتوفرة ذات الهيكل الجيد من خلال الكتيبات والكتالوجات عن الدورات، فضلا عن إمكانية الدخول على الموقع الإلكتروني باللغتين العربية والإنجليزية. بالإضافة إلى الدورات المقدمة، يعمل المعهد وكيلا معتمدا لعدد من منظمات الطيران الدولية، حيث تقوم بتيسير

تسجيل المتدربين في الدورات والبرامج المقدمة من قبل أطراف ثالثة. وتقع على عاتق الطرف الثالث بمفرده مسئولية تصميم، وتقديم، ومنح وضمان جودة هذه الدورات والبرامج، بيد أن المعلومات المنشورة على الموقع الإلكتروني للأكاديمية وفي الكتيبات غير واضحة. كما تقوم الأكاديمية بإصدار نشرة إخبارية شهرية تحتوي على موضوعات مختلفة.

توفر الأكاديمية بيئة تعليمية ملهمة ومريحة، ويضم مقرها 39 فصلا دراسيا خاصا؛ تستخدم في تلبية الاحتياجات المتنوعة لتدريب الطيارين، وأفراد طاقم الضيافة ومهندسي الطيران. وتحتوي الكثير من هذه الفصول الدراسية على سيورات ذكية تفاعلية تسمح بتوظيف طرق التدريب المبتكرة، في حين تحتوي الفصول الدراسية الأخرى على برامج التدريب القائمة على أساس الكمبيوتر، والتي تسمح بعرض أنظمة الطائرة المتحركة بصورة واقعية، ويتم استخدام أجهزة محاكاة الطيران لكل من فئات الطائرات الإبراص A320/A330/A340، وطائرة Embraer بشكل مكثف طوال برامج تدريب الطيارين ومهندسي الطيران. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تزويد استراحة المتدربين والمدربين بمقاعد مشابهة لتلك المستخدمة في المطارات. كذلك، تتوفر مواقف السيارات وغرف الصلاة لجميع المتدربين. وبالنظر إلى طبيعة قطاع الطيران، فإنه يتم إجراء التدريب بعد ساعات العمل لأفراد طاقم الضيافة ومهندسي الطيران؛ لتلبية الاحتياجات المتنوعة للأطراف ذات العلاقة والمتدربين على السواء. كما تقوم الأكاديمية بتشغيل منشآت التدريب على مدار الساعة، وطوال أيام الأسبوع لتقديم دورات الطيارين، ويؤمن قسم صيانة أجهزة التدريب صيانة كافة الأجهزة والمعدات؛ لتفادي أي تأخير في جداول التدريب بسبب عطل الأجهزة والمعدات.

## القيادة والإدارة

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

### الدرجة: 1 ممتاز

لدى الأكاديمية بيانات رؤية ورسالة مناسبة تركز على تقديم التدريب العالي الجودة في قطاع الطيران، وتتم مشاركتها مع المتدربين، والمدربين والموظفين الآخرين، وكذلك تتم ترجمتها إلى خطط إستراتيجية وخطط عمل ذات مؤشرات أداء رئيسية؛ تركز على تحسين جودة التدريب وتلبية الاحتياجات الخاصة للأطراف ذات العلاقة. كما يتم توثيق نظام ضمان الجودة الداخلي في الأكاديمية بشكل جيد، ويضم جميع جوانب مؤسسة التدريب بطريقة فعالة للغاية، ويتألف نظام ضمان الجودة الداخلي من منهج متجانس للتقييم الذاتي؛ يتم تنفيذه من قبل جميع الأقسام في مؤسسة التدريب بصفة سنوية. ويلبي الهيكل التنظيمي الحالي أهداف الأكاديمية، وتحدد الأدوار والمسئوليات الواضحة المنوطة بكل موظف في مؤسسة التدريب.

وقد طورت الأكاديمية إجراءً فعالاً للتوظيف؛ يتم تنفيذه في توظيف المدربين على وجه الخصوص، حيث تقوم الأكاديمية بتوظيف، وتهيئة وتوزيع المدربين الأكفاء والمؤهلين وذوي الخبرات المهنية ذات العلاقة؛ حسب مجال تخصصهم بطريقة فعالة. كذلك، توفر الأكاديمية فرص التطور المهني لجميع المدربين تقريباً بشكل متكرر؛ حسب مجال تخصصهم. ويتم ضمان فعالية خبرة التدريب المقدمة إلى المتدربين من خلال نظام ملاحظة الدروس المناسب، حيث تتم ملاحظة معظم المدربين أثناء حصص التدريب من قبل مديري التدريب، أو مدير ضمان الجودة أو ممثل من قبل هيئة شئون الطيران المدني، ومراجعين من الجهات التنظيمية في بعض الأحيان؛ مما يوفر التغذية الراجعة البناءة للمدربين بشأن الجوانب التي تحتاج إلى تحسين. ويتم تقييم الأداء لجميع الموظفين بصفة سنوية، بمن فيهم المدربون، وبناءً على هذا التقييم يتم تزويد فرص التطور المهني والذاتي لهم.

ولدى الأكاديمية متطلبات قبول واضحة، وإجراءات ملائمة لتقييم مؤهلات ومستويات التحصيل المسبق للمتدربين. ويتم تحديد مؤهلات الدخول المسبق، والمتطلبات الأخرى لكل دورة وفقاً للوائح وأنظمة الجهات المانحة للشهادات، والتي يجب على المتدربين استيفاؤها. علاوة على ذلك، تقوم الأكاديمية بمراجعة خبرات المتدربين وصلاحيه تراخيصهم، والتحقق منها قبل التسجيل في الدورة. كما تقوم الإدارة بمراقبة مستويات إنجاز وتقدم المتدربين في جميع الدورات، وحفظ سجلات إنجاز المتدربين من خلال نظام المعلومات الإدارية الفعال (MIS). تُجري الإدارة عمليات التحليل المفيدة بشأن إنجاز المتدربين، وتتم مناقشة نتائجها بصفة منتظمة في اجتماعات الإدارة التي تُعقد مرة واحدة في الشهر على الأقل. بالإضافة إلى ذلك، يُجري كل قسم من أقسام التدريب تحليلاً لأوراق الإجابة لكافة الامتحانات، ومن ثم تحدد فرص التحسين، ويتم اتخاذ الإجراءات وفقاً لذلك. ويقوم مدير التدريب المسئول بتصحيح وتدقيق أوراق الامتحانات، ويقوم فريق ضمان الجودة بالتحقق من تنفيذ هذه العملية بصرامة من خلال تصحيح عينة عشوائية من أوراق الإجابة للمتدربين خلال عملية التدقيق الداخلية السنوية.

تقوم الأكاديمية بجمع وجهات نظر المتدربين في نهاية كل دورة، ويقوم مدير التدريب بتحصيل وتحليل النتائج فيما يتم تدقيقها من قبل مدير ضمان الجودة، والاستفادة من هذه النتائج في دفع عجلة التحسينات. ويحرص فريق التسويق على جمع التغذية الراجعة من أرباب الأعمال بصفة منتظمة، من خلال قنوات الاتصال المتنوعة مثل عقد الاجتماعات، والمكالمات الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني.

ترتبط الأكاديمية بعلاقات فعالة للغاية مع الأطراف ذات العلاقة والمجتمع المهني في قطاع الطيران على الأصعدة المحلية، والإقليمية والدولية. فعلى سبيل المثال، تعمل الأكاديمية عن كثب مع هيئة شؤون الطيران المدني في البحرين، والجهات المانحة للشهادات مثل الوكالة الأوروبية لسلامة الطيران (إيسا EASA)، والاتحاد الدولي للنقل الجوي (IATA)، وهيئات الطيران المدني الإقليمية والدولية الأخرى. ويقوم ممثلون من هذه الجهات بزيارة الأكاديمية بصفة منتظمة لدعم الأكاديمية بتصميم، والموافقة على ومراجعة الدورات والبرامج المقدمة.

لدى الأكاديمية سياسات وإجراءات فعالة للصحة والسلامة، وتُجري عملية الإخلاء في حالات الطوارئ مرتين في السنة على الأقل، كما تُجري لجنة الصحة والسلامة عملية تقييم المخاطر الفعالة والمتكررة؛

لضمان سلامة مقر الأكاديمية، وتُبلغ أمور الصحة والسلامة إلى المتدربين في يوم التهيئة لكل دورة، ويحصل جميع المتدربين والموظفين الجدد على نسخة من دليل الصحة والسلامة المفيد. ولدى الأكاديمية دليل شامل وتفصيلي لنظام إدارة السلامة؛ لضمان تنفيذ كافة أنشطة الطيران في الأكاديمية وفقاً لأرقى مستويات السلامة واستيفاء المعايير المحلية والدولية.

تُجري الأكاديمية عملية التقييم الذاتي والتدقيق الداخلية السنوية في جميع الأقسام؛ ويتولى فريق ضمان الجودة الداخلي تنفيذ هذه العملية في نهاية كل سنة تحت إشراف الإدارة، ويتم مناقشة نتائج المراجعات مع فريق الإدارة العليا وجميع مديري الأقسام المعنية. كما تقوم هيئة شئون الطيران المدني، والجهات المانحة للشهادات، وهيئات الطيران المدني الأخرى بمراجعة الأكاديمية بصفة منتظمة. وتزخر استمارة التقييم الذاتي المقدمة لغرض هذه المراجعة بالمعلومات مع تقديم مجموعة جيدة من المراجع، وتحلل حالة الأكاديمية بشكل ناقد، وتحدد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، بيد أن الأكاديمية لم تُدمج هذه الجوانب في خطط التحسين إلى الآن. وتقلل الدرجات الممنوحة في استمارة التقييم الذاتي من قبل الأكاديمية؛ لغرض هذه المراجعة من قدر بعض الجوانب في الأكاديمية.

## جوانب القوة

- نظام ضمان الجودة الداخلي الفعال للغاية؛ لضمان تعزيز جودة ما تقدمه الأكاديمية من برامج ودورات
- مدربين أكفاء ومؤهلين يقدمون مجموعة واسعة من الأمثلة المهنية والحياة الواقعية وطرق التدريب الجيدة
- متدربون يتسمون بالتحفيز الذاتي العالي، ويظهرون ما تعلموه بشكل ناقد، ويعملون بكفاءة وفعالية بشكل مستقل وتعاوني
- يكتسب جميع المتدربين تقريبا المهارات المهنية، ويحصلون على المؤهلات التي يطمحون إليها
- يحظى المتدربون بالدعم والإرشاد الفاعلين؛ مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل في الدورات
- تقديم مجموعة واسعة من الدورات المقدمة ذات التخطيط والهيكل الجيدة؛ لتلبية الاحتياجات المختلفة للأطراف ذات العلاقة وطموحات المتدربين
- توفير مصادر التعلم المتطورة، وتحديثها بصفة مستمرة لاستيفاء المعايير الدولية.

## التوصيات

---

من أجل تحسين الأداء، فيجب على مؤسسة التدريب:

- تعزيز طريقة جمع وتحليل التغذية الراجعة من أرباب الأعمال
- ضمان أن تكون المعلومات المعروضة على الموقع الإلكتروني والكتيبات بشأن الدورات واضحةً بشكلٍ كامل.