



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

## وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني تقرير المراجعة

معهد آفاق لتنمية الموارد البشرية  
المنامة - مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 26-28 أكتوبر 2009

## قائمة المحتويات

---

1	وحدة مراجعة مؤسسات التدريب المهني.....
2	المقدمة.....
2	وصف المعهد.....
2	نطاق المراجعة.....
4	الحكم بوجه عام.....
4	فعالية المعهد.....
6	القدرة على التحسن.....
8	ملخص الدرجات الممنوحة.....
9	الأحكام الرئيسية والتوصيات.....
9	جوانب القوة.....
10	الجوانب التي تحتاج إلي 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 رسمياً، 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 مقار 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
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 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

بدأ معهد آفاق لتنمية الموارد البشرية أنشطته التدريبية في عام 1999. يقدم المعهد مجموعة من برامج القيادة، والإدارة والمهارات الحياتية.

تعتبر الغالبية العظمى من البرامج التي يقدمها المعهد من البرامج القصيرة وغير المعتمدة ، وقد طرح المعهد مؤخراً برامج معتمدة من الخارج في مجال التجزئة، بالشراكة مع هيئتي سيتي آند جيلدرز وإيدكسل، إضافة لذلك، طرح المعهد مؤخراً برامج معتمدة من الخارج في مجالات القيادة والإدارة من معهد القيادة والإدارة (ILM)، وتسجل نسبة قليلة جداً من المتدربين في هذه الدورات حالياً.

إن جميع المتدربين بالمعهد تقريباً مكفولين من أرباب أعمالهم؛ ومن الموظفين في مؤسسات القطاعين العام والخاص. تنظم الدورات لمجموعات من المتدربين، بحيث تتبع كل مجموعة جهة عمل منفردة.

في عام 2008، قام معهد آفاق لتنمية الموارد البشرية بتدريب 1,324 متدرباً. يستخدم المعهد مجموعة تتألف من حوالي 40 مدرباً، يعمل معظمهم بنظام الدوام الجزئي. ويتولى المدير الإداري قيادة كادر العمل الذي يتكون من 16 موظفاً. ويعمل منسوبو المعهد إما في تطوير أعمال المعهد أو في المهام التشغيلية ، كذلك، يوظف المعهد مديراً لضمان الجودة والتقييم.

### نطاق المراجعة

أجريت هذه المراجعة على مدى ثلاثة أيام، من قبل فريق مراجعة مكون من أربعة من المراجعين، وخلال المراجعة، قام الفريق بملاحظة حصص تدريبية ، و فحص أعمال المتدربين، وتحليل البيانات الخاصة بالمؤهلات التي أنجزها المتدربون، والدورات التي أكملوها؛ والاجتماع مع الإدارة، والمدرسين، والمسؤولين الإداريين، ومسؤولي الدعم ، والمتدربين، وأرباب الأعمال.

يوجز هذا التقرير النتائج التي توصل إليها فريق المراجعة خلال مراجعته لما يقدم في معهد آفاق لتنمية الموارد البشرية، وما توصل إليه من توصيات حول ما يجب على مؤسسة التدريب القيام به لتحسين الأداء.

## الحكم بوجه عام

### فعالية المعهد

#### الدرجة 3 : مرض

ظهر إنجاز المتدربين بالمعهد بمستوى مرض. وظهرت عمليتا التعليم والتدريب بمستوى جيد وكذلك الحال بالنسبة لجودة ما يقدمه المعهد من برامج؛ ويعتبر مستوى الدعم والإرشاد الذي يقدمه المعهد للمتدربين مرضياً، كما وظهرت قيادة المعهد وإدارته بمستوى جيد.

يكتسب المتدربون بالمعهد مستوى مرض من المعارف المهنية الجديدة، والمهارات والقيم المهنية، ويظهرون التحفيز والتشويق في دوراتهم التدريبية، وتعتبر نسبة الاستمرارية عالية حيث تتراوح بين 85% إلى 100% في البرامج المختلفة. ويستخدم المدربون، في جميع البرامج، مجموعة من الأنشطة لقياس تقدم المتدربين وتنمية مهاراتهم. ومع ذلك، فإن أساليب التقييم المستخدمة لا توفر مقياساً موضوعياً لمستوى الانجاز، ولا يتم، بشكل كاف، جمع المعلومات حول انجازات المتدربين لتحديد مسارات التحسن. ولا تقيس عمليات التقييم، التي تجرى قبل وبعد الدورات، المهارات التي يكتسبها المتدربون من الدورات التدريبية بشكل فعال. وعلى الرغم من أن المعهد حدد، وبشكل ملائم، الأهداف العامة للمتدربين في استمارات التقييم القبلي التي توزع في أول يوم من الدورة، إلا أنه لا يقوم بالتحقق من مدى تلبية هذه الأهداف في نهاية الدورة.

تعتبر نسبة حضور المتدربين جيدة حيث تتراوح ما بين 95% و96%، وظهرت المواظبة بمستوى مرضٍ عموماً.

عمليتا التعليم والتدريب بالمعهد جيدتان. يعمل بالمعهد مدربون مؤهلون، ولديهم خبرة جيدة في مجالات تخصصاتهم، ويستخدمون العديد من التدريبات العملية، والعمل الجماعي، وتمثيل الأدوار لتحفيز المتدربين بما يشكل تحدياً لهم على التحسن. ويجد المتدربون التشويق في هذه الأنشطة. وخلال الدورة، يقوم المدربون بتقييم أعمال المتدربين ومستوى تقدمهم بشكل كافٍ، إضافة إلى تقديم التغذية

الراجعة المفيدة لهم، وفي نهاية الدورة، يقدم المدربون تقريراً كتابياً عن أداء ومشاركة كل متدرب خلال الدورة.

يستهدف المعهد بالدرجة الأولى قطاع الشركات، ويقوم بتصميم الدورات بشكل جيد لتلبية احتياجات أرباب الأعمال التي يتم تقييمها من خلال تحليل شامل لاحتياجات التدريب، هناك قلة من المتدربين لم يتم توزيعهم في برامج ثلاث متطلباتهم.

يعمل المعهد على ضمان السلامة في قاعات التعلم بصورة ملائمة قبل برامج التدريب وأثناءها كما يطبق تقييماً فعالاً لإجراءات السلامة قبل بداية التدريب، وإجراءات تصحيحية عند الضرورة، وفي بعض الأحيان، يقدم المعهد للمتدربين الموهوبين حوافز ملائمة، أو يرفع تركيزات بشأنهم لأرباب أعمالهم كوسيلة للتحفيز، كما تُوزع على المتدربين كتيبات إضافية خاصة بمهارات حياتية محددة كهدايا في نهاية الدورة. يمتلك المعهد مركزاً لمصادر المعلومات مجهزاً بشكل ملائم، إلا أن المتدربين لا يستفيدون من تلك المصادر بفعالية، كما أنهم غير مطلعين تماماً على ما يحتويه من فوائد محتملة. يتلقى قليل من المتدربين الإرشاد الكافي حول مجموعة الدورات التي يقدمها المعهد.

تقوم إدارة المعهد بجمع آراء المتدربين وأرباب الأعمال، وتحليلها، واستخدام النتائج بفعالية لتحسين التدريب. وبالرغم من استخدام إدارة المعهد لمجموعة جيدة من الأساليب لقياس أداء المدربين، بما في ذلك تطبيق نظام فعال لملاحظة المدربين لزملاءهم، ولكن لا يتم مقارنة نتائجها لقياس الأداء العام لكل مدرب، ولمراقبة اتجاهات التحسن. ويمتلك المعهد نظاماً مرضياً لاختيار وتوظيف المدربين وفريق الدعم، وعلى الرغم من أن المعهد لا يضع أهدافاً تحفز الموظفين على التحدي، فإن نظام تقييم أداء الموظفين بالمعهد قد حدد احتياجات ملائمة لتدريب الموظفين، ويستفيد المدربون وموظفو المعهد من فرص كثيرة للتطوير تتاح داخل المعهد وأحياناً خارج المملكة، ويقوم المعهد، وبشكل واضح، بتحليل احتياجات السوق من التدريب في المهارات الحياتية، ويستخدم تلك المعلومات لتحديد مجموعة البرامج وجوده ما يتم تقديمه.

## القدرة على التحسن

### الدرجة 2 : جيد

تعكس مجموعة البرامج التي يقدمها المعهد وأعداد المتدربين المسجلين اتجاهًا تصاعديًا وبوتيرة ثابتة، حيث زاد المعهد حقيبة برامجه من سبعة برامج في عام 2006، إلى أربعة عشر برنامجًا في عام 2007، ومن ثم إلى ثلاثة و ثلاثين برنامجًا في عام 2008. وارتفع عدد المتدربين من 573 متدرباً في سنة 2006، إلى 926 متدرباً في عام 2007 وإلى 1,324 متدرباً في عام 2008.

شرع المعهد، مؤخراً، في تقديم دورات معتمدة من الخارج في قطاع تجارة التجزئة بالشراكة مع هيئتي سيتي آند جيلدرز وإيدكسل، وبرامج جديدة في مجالات القيادة والإدارة بالشراكة مع معهد القيادة والإدارة (ILM)، وقد تم تجهيز مركز لمصادر التعلم بحجم ملائم، وتتم توسعته حالياً لخدمة المتدربين في الدورات الطويلة المعتمدة، ويعمل المعهد بصورة نشطة لتقديم برامج جديدة في اللغة الانجليزية، وفي مجالات الصحة والسلامة، وقد أجرى المعهد مسحاَ هادفاً ومركزاً لسوق العمل لتحديد مدى الحاجة إلى طرح دورات في الصحة والسلامة.

وقد بلغ المعهد المراحل الأخيرة من الحصول على الموافقة على طرح برامج التسويق المعتمدة من المعهد المعتمد للتسويق (CIM) وكذلك برامج التدريب وشؤون الموظفين والتوظيف من المعهد المعتمد لشؤون الموظفين والتطوير (CIPD). ويقوم المعهد بتحديد احتياجات السوق من البرامج التدريبية في المهارات الحياتية بشكل فعال، ويستخدم تلك المعلومات لتحديد أو تحسين محتوى دورات المهارات الحياتية.

يعكف المعهد في الوقت الراهن على دراسة نظام جديد لتقييم مستوى تقدم وإنجاز المتدربين، استناداً إلى نتيجة دورة تجريبية عقدت بالخارج مؤخراً. وقد عرض هذا النظام- الذي يمكن المتدربين من وضع خطط عمل متعلقة بمتطلبات أعمالهم، وتتم متابعتها لاحقاً لتقييم أثر التدريب على أدائهم - على عدد قليل من العملاء من أرباب الأعمال في البحرين، ونجح المعهد مؤخراً في تطبيق نظام للمراقبة ورفع التقارير عن مواظبة المتدربين لجميع البرامج.



يعمل بالمعهد فريق من المدربين وموظفي الدعم من ذوي المؤهلات المهنية الجيدة التي تمكنهم من تنفيذ خطط المعهد العملية. وتتاح للموظفين فرص كافية للتطوير، ويأتي كثير منها نتيجة للروابط القوية التي يحتفظ بها المعهد مع شركائه الإقليميين والدوليين في النشاط التجاري. ويطبق المعهد نظاماً فعالاً لملاحظة المدربين لزملائهم ويقوم بجمع معلومات من أرباب الأعمال والمتدربين لتحسين جودة ما يتم تقديمه. وتقوم الإدارة العليا بجمع هذه المدخلات المختلفة، ومراجعتها بشكل صارم، واتخاذ الإجراء الملائم لتحسين جودة التدريب بشكل عام. وتتسم استمارة التقييم الذاتي المعدة من قبل المعهد، قبل عملية المراجعة، بنقد موضوعي ملائم، حيث حددت جوانب التطوير التي وجدها فريق المراجعة.

## ملخص الدرجات الممنوحة

الدرجة	الحكم بوجه عام
3: مرضٍ	فعالية المعهد
2: جيد	القدرة على التحسّن
	<b>نتائج المراجعة</b>
3: مرضٍ	ما مدى إنجاز المتدربين؟
2: جيد	ما مدى فعالية التدريب؟
3: مرضٍ	ما مدى تلبية برامج التدريب لاحتياجات المتدربين وأرباب الأعمال؟
3: مرضٍ	ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم؟
2: جيد	ما مدى فعالية القيادة والإدارة في رفع إنجاز جميع المتدربين ودعمهم؟

## الأحكام الرئيسية والتوصيات

### جوانب القوة

- **أساليب التعليم:** يوظف مدربو المعهد مجموعة جيدة من طرق التدريب أثناء الحصوص ، مثل تمثيل الأدوار، والعمل الجماعي، والتدريبات العملية، التي تظهر فعالية في تحفيز المتدربين، وربط المعرفة النظرية بالتطبيق العملي. وفي كثير من البرامج، يقوم المدربون بزيارة المتدربين في أماكن عملهم، ويتعرفون بأنفسهم على طبيعة المهام العملية للمتدربين، ويضعون الأنشطة وفقاً لذلك.
- **مؤهلات وخبرات المدربين:** يمتلك مدربو المعهد مؤهلات جيدة؛ ويتمتعون بالمعرفة المهنية ولديهم خبرات مهنية واسعة تتعلق بمجالات تخصصاتهم.
- **تصميم مواد الدورات التدريبية وفقاً لاحتياجات العملاء:** يقوم المعهد بتصميم معظم دورات التدريب بفعالية بما يتلاءم مع احتياجات عملاء المعهد من الشركات ، كما يقدم لهم تحليلاً مجانياً لاحتياجات التدريب، على مستوى المجموعات، قبل بداية كل دورة.
- **نظام تحديد احتياجات السوق لبرامج المهارات الحياتية:** يستخدم المعهد نظاماً شاملاً لخصر وتحديد احتياجات سوق العمل من برامج المهارات الحياتية، حيث تحدد الاحتياجات التدريبية في المهارات الحياتية لكل قطاع بشكل جيد، ويتم تحديثها بصورة منتظمة باستخدام أدوات استقصاء المعلومات التجارية المختلفة والدراسات والمسوحات ذات الصلة.
- **الإجراءات المتعلقة بجمع واستخدام وجهات نظر المتدربين وأرباب الأعمال:** يقوم المعهد بإجراء المقابلات الشخصية مع المتدربين، علاوة على قيامهم بتعبئة استبانة نهاية الدورة التدريبية، وإضافة لذلك، يتم اختيار عينة من المتدربين من كل دفعة لإجراء المقابلات معهم بعد عودتهم إلى أعمالهم، ومن أجل قياس أثر التعلم على مستوى أدائهم في أماكن أعمالهم. ويجتمع موظفو المعهد مع أرباب الأعمال من العملاء بشكل متكرر لمناقشة مقترحاتهم واستطلاع آرائهم العامة واحتياجات التدريب. وتتخذ إجراءات عملية ملائمة بناءً على التغذية الراجعة من أرباب الأعمال.

- نظام ملاحظة المدربين لزملائهم: يوظف المعهد نظاماً فعالاً لملاحظة المدربين لزملائهم من المدربين. تسلم التقارير الكتابية إلى فريق الإدارة العليا الذي يقوم بدوره بالاجتماع مع المعنيين من المدربين بشكلٍ انفرادي ومشاركة النتائج التي توصلت إليها الملاحظات والتغذية الراجعة من المتدربين وأرباب الأعمال.

## الجوانب التي تحتاج إلى تطوير

- تقييم ما قبل الدورة وما بعدها: يستخدم المعهد أساليب التقييم القبلي والبعدي لقياس الفرق بين مستويات أداء المتدربين قبل وبعد الدورة التدريبية، ولا توفر هذه الأساليب تقييماً دقيقاً لمدى اكتساب المتدرب للمعارف والمهارات المطلوبة.
- جمع إنجازات المتدربين وقياسها: لا يتم قياس أو جمع نتائج إنجازات المتدربين بشكلٍ كافٍ لتحديد مسارات التقدم في البرامج المختلفة.
- إدارة الوقت خلال الأنشطة الصفية: ظهر ضعف إدارة الوقت في بعض حصص التدريب التي تمت ملاحظتها، واستغرقت التمرينات الجماعية وقتاً طويلاً.
- التخطيط لتلبية احتياجات التعلم الفردية: بالرغم من قيام المدربين بتحديد الأهداف الفردية للمتدربين في اليوم الأول من الدورة ، وتكييف أساليب تقديم التدريب بطريقة تلبي معظم تلك الأهداف، إلا أن أقلية من المتدربين يجدون أنفسهم في دورات لا تتلاءم مع متطلباتهم أو معارفهم وخبراتهم السابقة، ولا تتضمن خطط دروس التدريب المعلومات حول كيفية تلبية الاحتياجات الفردية.
- تقديم الإرشاد للمتدربين حول مجموعة الدورات ومسارات التقدم: لا يقدم المعهد معلومات كافية للمتدربين حول مجموعة الدورات التي يقدمها، وما يتوفر من مسارات واضحة للتقدم في الدورات المعتمدة من الخارج ، بينما تقدم تلك المعلومات إلى ممثلي أرباب الأعمال.

## التوصيات

من أجل تحسين الأداء، يجب على المعهد:

- تحديد معايير التقييم قبل الدورة التدريبية وبعدها لقياس تحصيل المتدربين واكتسابهم للمهارات والمعارف والقيم المهنية بطريقة موثوق بها.
- وضع نظام لجمع ومتابعة مستوى إنجاز المتدربين.
- ضمان تحديد احتياجات التدريب الفردية للمتدربين على نحو دقيق وأن التدريب يلبي تلك الاحتياجات بفعالية.
- التأكد من توفير الإرشاد الكافي للمتدربين في البرامج التي يقدمها المعهد وما توفره من مسارات التقدم.
- تحسين برامج العمل وخطط الدروس لتحديد الوقت الملائم لتقديم الأنشطة الجماعية.