



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

## إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني تقرير المراجعة

معهد آفاق لتنمية الموارد البشرية  
المنامة  
مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 12-14 أكتوبر 2015

VO028-C3-R012

## قائمة المحتويات

---

1	المقدمة
1	مقاييس الأحكام
2	جدول الاحكام الممنوحة
3	أحكام المراجعة
3	الفاعلية بوجه عام
4	القدرة على التحسن والتطور
5	إنجاز المتدربين
6	جودة ما يتم تقديمه
10	القيادة والإدارة والحوكمة
13	جوانب القوة الرئيسية
14	التوصيات
15	الملحق
15	نبذة عامه عن مؤسسة التدريب

## المقدمة

قامت إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني (DVR)، وهي إحدى إدارات الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب (QQA)، بإجراء هذه المراجعة على مدى ثلاثة أيام من قبل 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، والمدربين وموظفي الإدارة والدعم.

في زيارة المراجعة السابقة، حصلت الفاعلية بوجه عام على تقدير: "مرضٍ" في معهد آفاق لتنمية الموارد البشرية (Horizons HRD).

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

## مقاييس الأحكام

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

## جدول الأحكام الممنوحة

السؤال الرئيس	الحكم
إنجاز المتدربين	جيد (2)
جودة التعليم والتدريب والتقييم	جيد (2)
جودة البرامج المقدمة	جيد (2)
جودة دعم المتدربين وإرشادهم	جيد (2)
فاعلية القيادة والإدارة والحوكمة	جيد (2)
القدرة على التحسن والتطور	جيد (2)
الفاعلية بوجه عام	جيد (2)

## أحكام المراجعة

### الفاعلية بوجهٍ عام

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

#### الدرجة: جيد (2)

يُعد معهد آفاق لتنمية الموارد البشرية (Horizons HRD) من المعاهد ذات الفاعلية الجيدة بوجهٍ عام، وكذلك ظهرت جميع الجوانب الأخرى بشكل جيد أيضاً، حيث تكتسب الغالبية العظمى من المتدربين المعارف والمهارات العملية الفعالة التي تمكنهم من العمل بشكل جماعي، أو مستقل من خلال مجموعة من الأنشطة الجماعية والتمارين الفردية. كما أن معظم المدربين بالمعهد مؤهلون وأكفاء بدرجة عالية، ويوظفون طرق التدريب الفعالة، ومصادر التعلم المتاحة لإشراك المتدربين طوال الحصة. كذلك، يتم توظيف مجموعة من أدوات التقييم التكوينية إضافة إلى اختبارات ما بعد الدورة لقياس مستوى إنجاز المتدربين، ويتم تسجيل نتائج هذه الاختبارات بصفة منتظمة. ومع ذلك، وفي بعض الحالات، لا تغطي طرق التقييم المستخدمة جميع أهداف الدورات، أو تكون أقل عمقاً فيما يتعلق بقياس مستوى الدورة. وتتسم الدورات بالهيكلية الجيدة، وتصمم داخليا لتلبية الاحتياجات الخاصة بالمتدربين والأطراف ذات العلاقة التي تم تحديدها من خلال الاستعمال الفعال للبيانات المتعلقة باحتياجات سوق العمل. وتضمن مؤسسة التدريب أن يكون مقرها باعثاً على عملية التعلم الفعالة، وأمناً ومجهزاً بشكل جيد. كما يحظى المتدربون بالدعم والإرشاد الجيدين وتوجد آليات لضمان ذلك طوال خبرة تعلمهم في المعهد. ولدى فريق الإدارة تركيز واضح وتشاركي على تحسين جودة ما يتم تقديمه من خلال وضع خطط العمل والتحسين التفصيلية ذات آليات المراقبة الدورية، التي يتم الاستفادة منها في أغراض التحسين. وقد كان لفريق التدقيق الذي تم تشكيله مؤخراً أثر ملحوظ على تصميم الدورات، وأدوات التقييم، والقرارات ذات الصلة.

## القدرة على التحسن والتطور

ما مدى قدرة مؤسسة التدريب على تحسين وتطوير جودة التعلم؟

### الدرجة: جيد (2)

بوجه عام، ظهرت قدرة المعهد على التحسن والتطور بشكل جيد؛ فلدى فريق الإدارة تركيز واضح على تحسين جودة ما يقدمه المعهد من خلال وضع مجموعة من السياسات والإجراءات ذات الصلة، وخطط تحسين الجودة التي تتم مراقبتها بصفة دورية. وللمؤسسة هيكل تنظيمي ذات أدوار وظيفية واضحة، وعدد كاف من الموظفين. وعلى الرغم من أن بعض الموظفين قد التحق بالعمل في المعهد مؤخرًا، فإنه يتم تدريبهم وتطويرهم جميعًا. وقد شرعت المؤسسة في استيفاء الأمور المتعلقة بنظام ضمان الجودة الداخلي من خلال الاستشارات الخارجية والتدريب، وتشكيل فريق ضمان الجودة الداخلي، وتكليف مدقق داخلي ومدقق خارجي بتنفيذ عملية المراقبة، وإعداد التقارير المفيدة.

ومع ذلك، فقد تم تكثيف الدور المنوط بفريق ضمان الجودة في الآونة الأخيرة، وظهر أثره الملحوظ على الدورات المصممة والمطروحة حديثًا. كما تم تنفيذ عدد آخر من التطورات، أو تم الشروع في تنفيذها مثل تحسين إجراءات توحيد تنظيم ملفات الدورات والاستمارات ذات الصلة؛ لضمان تجانس الممارسات. علاوة على ذلك، فلدى مؤسسة التدريب مجموعة من المدربين الذين لديهم الوعي والإدراك بمتطلبات ضمان الجودة. ويحتفظ المعهد بمعدل استبقاء جيد مع عدد من كبار العملاء، وقد حصل المعهد مؤخرًا على موافقة وزارة العمل لتوسعة دوراته في مجال تدريس اللغة الإنجليزية والاتصال. كذلك، لدى المعهد نظام إدارة بيانات مناسب؛ وكذلك برنامج 'Moodle'؛ تم إدخاله في الآونة الأخيرة، لتسهيل بيئة التعلم عبر الإنترنت.

## إنجاز المتدربين

ما مدى إنجاز المتدربين؟

### الدرجة: جيد (2)

بوجه عام، ظهر مستوى إنجاز المتدربين في المعهد بشكل جيد؛ إذ تكتسب الأغلبية العظمى من المتدربين المعارف الفعالة والمهارات العملية المتعلقة بالدورات المسجلين فيها. وتعدُّ جميع الدورات المطروحة تقريباً من الدورات المحلية التي تمنح فيها الشهادات على أساس استكمال الدورات، والتي يحصل فيها المتدربون على الشهادات عند حضورهم نسبة 75% من الحصص، واستكمال عمليات تقييم الدورة بنجاح. ويحصل جميع المتدربين تقريباً على الشهادات التي يطمحون إليها، ويحقق معظمهم مخرجات التعلم المطلوبة للدورة أو أهدافها، من خلال استكمال مجموعة أدوات التقييم التكوينية طوال الدورة، واجتياز اختبار ما بعد الدورة.

ويوظف المعهد جملة من طرق التقييم التكوينية التي تتضمن الأنشطة الصفية الكتابية الفردية والجماعية، وسرد أو عرض القصص والمواقف الشخصية من قبل متدرب أو مجموعة من المتدربين، ولعب الأدوار عن مواقف التسويق أو خدمة العملاء ذات الصلة من قبل متدربين فرادى، أو بشكل ثنائي، أو على شكل مجموعة؛ إضافة إلى استخدام الألعاب التعليمية. وتظهر نتائج هذه الأنشطة تمكن المتدربين من العمل بشكل جماعي، أو مستقل بطريقة فعالة، ولدى معظم المتدربين سلوكيات فعالة تجاه خبرة التعلم في المعهد. ومن واقع الحصص التي تمت ملاحظتها، ومقاطع الفيديو المسجلة التي تمَّ فحصها من قبل فريق المراجعة، يظهر بجلاء أن المتدربين يتمتعون بالتحفيز الذاتي، ويجدون المتعة في خبرة تعلمهم، ويستطيعون بيان مستوى تحصيلهم، والتعبير عن آرائهم بشكل ناقد. وقد أقر كل من أرباب الأعمال والمتدربين أن المتدربين يكتسبون المهارات العملية المفيدة التي يطبقونها في مكان عملهم بطريقة مباشرة، ولا سيما أن معظم الدورات مصممة لتلبي الاحتياجات الخاصة للعملاء وسد الفجوات في المهارات.

بوجه عام، تعدُّ نسب النجاح ومعدل الاستمرارية مرتفعًا، واستنادًا إلى تحليل نتائج الاختبارات القبليّة والبعديّة للدورات، تحرز أغلبية المتدربين مستوى التقدّم الجيد مقارنةً بمستواهم عند التحاقهم بالدورات. وتبلغ مدة الدورات المستكملة يوميًا إلى خمسة أيام تقريبًا، كما تعد نسبة الحضور مرتفعة حسب المتوقع من الدورات القصيرة؛ إذ تبلغ 92% أو أكثر في معظم الدورات. ومع هذا، يعدُّ معدل المواظبة مدعاةً للاهتمام في عدد قليلٍ من الحالات. وتتم إدارة والاحتفاظ بسجلات الحضور بفاعلية، ويلتزم المتدربون بالحضور بصفة منتظمة، في حين لا تتم مراقبة المواظبة بدرجة كافية.

## جودة ما يتم تقديمه

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

### الدرجة: جيد (2)

يعدُّ معظم المدربين أكفاء ومؤهلين، وذوي إلمام نظري وعملي بمجالات تخصصاتهم المهنية، ويقدمون دائمًا الأمثلة المهنية المفيدة ذات العلاقة من الحياة العملية إلى المتدربين. وقد ظهر الأمر بجلاء في الشرح الوافي للمفاهيم، والرد الشامل على أسئلة المتدربين، والإسهاب في الشرح والملاحظات على أجوبة المتدربين. ومن واقع الحصص التي تمت ملاحظتها ونماذج مقاطع الفيديو المسجلة، فقد نجح المدربون في تحفيز، وإشراك وتحدي المتدربين من خلال استخدام جملة من طرق التدريب الفعالة. وفي الحصص التي تمت ملاحظتها، يوظف المدربون طرق لعب الأدوار، والعمل الجماعي الفعال، إضافة إلى المناقشات المفيدة بين المتدربين. وفي الحصص الأكثر فاعلية، يوظف المدربون الأساليب التي تبعث على التحدي من خلال طرح الأسئلة، وتشجيع المتدربين على تحدي أجوبة المتدربين الآخرين لتحفيز مهارات التفكير العليا، وتعزيز الفهم الانعكاسي للموضوعات التي يتم تدريسها. كما يوظف المدربون خطط الدروس الزاخرة بالمعلومات، وذات الهيكل الجيد في معظم الدورات. ولهذه الخطط أنشطة ذات علاقة وأهداف واضحة، وتستند إلى نتائج عمليات التقييم القبليّة والمستمرّة للمتدربين. كما يضع المدربون خطط الدروس بناءً على نتائج تحليل احتياجات التدريب الذي يتم تنفيذه قبل الدورة، وتحديثها؛ لتتوافق مع



احتياجات المتدربين عند اللزوم. وتبدأ الحصص في الموعد المقرر بمشاركة أهدافها مع المتدربين، ثم بأنشطة إذابة الجليد، واستنكار مفيد لما تم تدريسه في الحصة السابقة. وبوجه عام، ظهرت هيكلية الحصة وإدارتها بشكل جيد مع تخصيص وقت واضح لكل نشاط. ومع هذا، وفي عدد قليل من الحالات، تستغرق الأنشطة وقتاً أطول من الوقت المخطط له، بيد أن لهذا الأمر أثراً طفيفاً على الوقت المتاح لتحقيق الأهداف الأخرى من الحصة.

تلمي الغالبية العظمى من المدربين الاحتياجات الفردية للمتدربين بشكل جيد، ويقومون بتقييم مستوى فهم المتدربين من خلال مجموعة فعالة من الأنشطة المركزة والعملية مثل العمل الجماعي، وتقييم لعب الأدوار، والعروض الفردية، وطرح الأسئلة المفتوحة. بالإضافة إلى ذلك، تتوفر طرق التقييم الختامية للدورات بصيغة عمليات التقييم القبلية والبعديّة للدورات. وبينما تعدُّ طرق التقييم القبلية والبعديّة للدورات ذات صلة وملائمة لجودة معظم الدورات، ففي بعض الحالات، وجد فريق المراجعة أن طرق التقييم المستخدمة لا تغطي كافة أهداف الدورات، أو تكون أقل عمقاً أحياناً مقارنةً بمستوى الدورة. يتبع المدربون تعليمات التقييم العامة في تقييم مشاركة المتدربين في الأنشطة المختلفة، ولكنها لا تنعكس بوضوح على أداء المتدربين دائماً. وبالإضافة إلى الاحتفاظ بسجلات أداء المتدربين بصفة منتظمة في الدورات المختلفة، وتقديم التغذية الراجعة الشفهية الفعالة للمتدربين أثناء الحصة، يتم إبلاغ المتدربين بنتائج أدائهم من خلال تقرير الأداء في نهاية الدورة. ومع ذلك، لا تتسم التغذية الراجعة الكتابية بالنقد الكافي. ومن واقع الحصة التي تمت ملاحظتها ومقاطع الفيديو المسجلة، يوظف المدربون مصادر التعلم المتوفرة توظيفاً فعالاً في تعزيز خبرة التعلم من خلال استخدام عروض باوربوينت، والسبورات البيضاء، ومقاطع الفيديو ذات الصلة، واللوحات القلابة، ومجموعة القرطاسية، والنشرات التعليمية الاضافية، والمواد العملية الأخرى.

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

### الدرجة: جيد (2)

يقدم المعهد مجموعة واسعة من الدورات التي تمنح فيها الشهادات على أساس الحضور، والمصممة داخلياً في مجالات الإدارة، والمهارات الحياتية وخدمة العملاء؛ بالإضافة إلى مستويات ثلاثة في اللغة الإنجليزية خاصة بإدارة الأعمال. كما يقدم المعهد برنامج الموارد البشرية الأساسية من خلال مؤسسة تدريبية يقع مقرها في أمريكا. وتتسم الدورات بالهيكلية والتخطيط الجيد، مع توصيف الدورات الزاخر بالمعلومات، إضافة إلى أهداف وموضوعات الدورات. وتتظم مواد الدورات وتغطي أهدافها بشكل جيد، وتضم جملة من الأنشطة الفردية والجماعية في معظم الدورات المصممة داخلياً. ومع ذلك، وفي بعض الدورات التي تم تقديمها في عام 2014، لم تكن الأهداف المحددة في توصيف الدورات وخطط الدروس ومواد الدورات متجانسة، ولم تتم صياغة أهداف الدورات بالكامل على هيئة مخرجات تعلم مطلوبة. يوظف المعهد الدراسات ذات العلاقة عن سوق العمل، ووضع مؤشرات الخاصة باستشعار احتياجات سوق العمل الحالية، واستفاد من نتائجها في طرح دوراته، والتي تلبية متطلبات المتدربين والأطراف ذات العلاقة بشكل فعال. كما يستفيد المعهد من دراسة صندوق العمل (تمكين) عن الفجوات في المهارات، ونتائج تحليل احتياجات التدريب للشركات من خلال إجراء المقابلات، والتواصل المباشر مع أرباب الأعمال، والتسوق السري في قياس احتياجات سوق العمل في قطاع تجارة التجزئة، وتحديد احتياجات الأطراف ذات العلاقة؛ استناداً إلى طبيعة عملياتهم وإجراءاتهم. بالإضافة إلى ذلك، تقوم مؤسسة التدريب بجمع الاهتمامات المستقبلية للمتدربين في الدورات أثناء عملية التسجيل لتقدير الدورات المطلوبة لهم.

لدى المعهد سياسة وإجراءات واضحة لتصميم، والموافقة على، ومراجعة وتحديث الدورات، وقد تم وضع وتنفيذ هذه العملية في الآونة الأخيرة في عدد من الدورات بمستوى ملائم. وتتم مراجعة معظم الدورات المصممة داخلياً وتحديثها بناءً على الطلب، أو عند اللزوم لتلبية احتياجات المتدربين والأطراف ذات العلاقة. كما تتم مراجعة محتوى الدورات في الغالب بالتشاور مع العملاء لتلبية احتياجاتهم الخاصة. وتوفر مؤسسة التدريب مصادر التعلم الفعالة للدورات؛ لتلبية احتياجات المتدربين والأطراف ذات العلاقة. ولدى مؤسسة التدريب صفوف تعليمية ملائمة للغرض في أماكن تدريبية مختلفة، ومجهزة بمجموعة جيدة

من مصادر التدريب مثل أجهزة عرض البيانات، والفيديو، ومواد الدورات المزودة بأوراق العمل ذات العلاقة، والنشرات للأنشطة المختلفة. كذلك، تعزز جودة الأنشطة بمواد يتم إعدادها من قبل شركتين دوليتين شهيرتين. وتدعم الدورات بمجموعة مفيدة وذات صلة من الأنشطة الإضافية لإثراء خبرة التعلم للمتدربين مثل استضافة متحدثين، وإجراء الزيارات الميدانية، والاطلاع على المواد التكميلية التي تتضمن الروابط بالمواقع الإلكترونية، ومقاطع الفيديو المختارة. وتملك مؤسسة التدريب متطلبات قبول واضحة لدورات المهارات الحياتية، بيد أنه تم تنفيذ متطلبات القبول في دورات اللغة الإنجليزية الخاصة بإدارة الأعمال، وبرنامج الموارد البشرية الأساسية في الآونة الأخيرة فحسب.

ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم؟

الدرجة: جيد (2)

لدى المعهد آلية فعالة لدعم المتدربين وإرشادهم طوال الدورة؛ إذ يحصل المشاركون ومنسق/ مدير الموارد البشرية على رسائل بريد إلكتروني تذكيرية، ورسائل نصية قصيرة قبل بدء الدورة، والتي تتضمن تفاصيل الدورات، ورقم هاتف مسئول الاتصال؛ للاستفسار عن أية أمور. وفي اليوم الأول من الدورة، يحظى المتدربون ببرنامج التهيئة المفيد الذي يتضمن التعليمات عن الصحة والسلامة، وأنظمة الدورات، والاتفاق على اللوائح التأديبية. بالإضافة إلى ذلك، يقوم المتدربون بتعبئة استمارة التسجيل التي تحتوي على بياناتهم الشخصية، وأية إعاقة بدنية أو تعليمية. كما يقوم المتدربون الراغبون في الحصول على استشارة فردية أو إرشاد ودعم خاص، بتعبئة استمارة أخرى؛ لاستيفاء هذا الغرض. يقدم المدربون والموظفون في المعهد الدعم إلى المتدربين، ويمكن التواصل معهم دائماً، ويحتفظ المعهد بقنوات اتصال فعالة مع الأطراف ذات العلاقة، ويقدم لهم تفاصيل الدورات مقدماً، والعروض بإجراء تحليل احتياجات التدريب للشركة كلها مجاناً؛ بغية تحديد الفجوات في المهارات، ورفع التوصية بالدورات المناسبة لكل موظف. كما تقدم قائمة بالدورات؛ إضافة إلى توفير المعلومات عن هذه الدورات في كتيبات مطبوعة، ومن خلال الموقع الإلكتروني المفيد للمعهد. كما يحظى المتدربون بفرص الحصول على الإرشاد والاستشارات

الفردية المفيدة. وقد قدم المعهد العديد من حالات تقديم الاستشارات المهنية أو التعليمية، والدعم إلى الكثير من المتدربين ممن كانت لديهم بعض الأمور التي تؤثر على عملهم أو حياتهم الشخصية.

تنظم دورات المعهد في مقره، أو في أماكن الضيافة التي تعد بيئة تعلم ملائمة للغرض. بالإضافة إلى ذلك، يملك المعهد مكتبة زاخرة بالكتب بمقره الرئيس، ومكتبة إلكترونية للاستخدام من قبل المتدربين المهتمين. وفي الآونة الأخيرة، شرع المعهد في استخدام بيئة التعلم الافتراضية "Moodle" في ثمان دورات، ويعتزم تطبيقه في جميع الدورات في المستقبل. ويتسم المعهد بالمرونة في اختيار المدرب، ومكان انعقاد الدورة، وتواريخها، ومواعيدها، ولغة تقديمها، ومحتواها وموادها؛ بالإضافة إلى إجراء الكثير من التغييرات في الدورة عند الطلب. لدى المعهد قنوات تواصل مثمرة مع الأطراف ذات العلاقة طوال الدورة، ويشاركهم "تقرير إنجاز المتدربين"، الزاخر بالمعلومات في نهاية الدورة. ولدى المعهد سياسات وإجراءات ملائمة للغرض للمتدربين ذوي الاحتياجات الخاصة، والذين يتم تحديدهم من قبل المدربين، ويتم التعامل معهم بإيجابية، ولا سيما من يعانون من صعوبات في اللغة الإنجليزية؛ بيد أنه لم يتم تحديد أي متدربين ذوي إعاقة بدنية حتى تاريخ إجراء المراجعة وفقاً لما ورد من المعهد.

## القيادة والإدارة والحوكمة

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

### الدرجة: جيد (2)

لدى فريق الإدارة بيانات رؤية ورسالة واضحة تتم مشاركتها مع الموظفين والمدربين، وتركز على رفع مستويات إنجاز المتدربين، وتحسين جودة ما يتم تقديمه بشكل جيد. كما وضع المعهد خطة إستراتيجية مناسبة ذات خمسة أهداف رئيسة انبثقت منها خطة عمل تفصيلية تتم مراقبتها بصفة منتظمة. ولدى المعهد هيكل تنظيمي ملائم للغرض وبتوصيف وأدوار وظيفية واضحة، ويشمل فريق ضمان الجودة

الداخلي وبدعم خارجي. كما تُعقد الاجتماعات الهادفة بصفة منتظمة، ولا سيما في عامي 2014 - 2015، والتي تركز على مراجعة الممارسات، ووضع الإجراءات وتدابير مراقبة ضمان الجودة. تتوفر مجموعة من السياسات والإجراءات المفيدة التي تغطي معظم جوانب عملية التدريب. وقد تم تشكيل فريق التحسين والتدقيق، وشرع في أداء بعض عمليات المراجعة والتدقيق المثمرة. كما تم وضع خطط التحسين العالية الجودة منذ عام 2014، وتتم مراقبتها بصفة دورية. وظهر أثر فريق الجودة والتدقيق بشكل جلي في تحسين طرق التقييم، وتصميم الدورات في الدورات الأخيرة. كما يتم جمع، وتحصيل سجلات إنجاز المتدربين بطريقة منهجية، وتمت مراجعتها في الآونة الأخيرة، ومناقشة القضايا التي تم تحديدها من قبل فريق التدقيق مع الإدارة لاتخاذ الإجراءات حيالها. ومع ذلك، لم يتم إجراء المزيد من التحليل لبيانات إنجاز المتدربين التي تم تحصيلها لتتضمن التوجهات والمقارنات؛ لتعزيز قرارات التحسين.

لدى المعهد سياسة توظيف مناسبة لاختيار المدربين ذوي المؤهلات والخبرة المطلوبة؛ إضافة إلى بيان الأدوار والمعايير المتوقعة التي تتضمن متطلبات ضمان الجودة أثناء التهيئة الخاصة بالتعيين، ومن خلال التواصل الفعال مع الموظفين والمدربين. كذلك، تتم مراقبة أداء المدربين بصفة منتظمة باستخدام استمارة ملاحظات الدروس المناسبة ذات التعليقات المفيدة، ولا سيما في عامي 2014-2015، وتتضمن الاستمارة التعليمات المفيدة جداً. وفي الآونة الأخيرة، تم تحديد أولويات التطوير المشتركة لأغراض المتابعة. بالإضافة إلى ذلك، يقوم المعهد بإجراء تقييم مناسب كل نصف سنة للموظفين والمدربين، ووضع خطة التدريب السنوية، وتزويدهم بمجموعة من فرص التطوير المهني ذات العلاقة. كذلك، يتم جمع وتحصيل التغذية الراجعة من المتدربين، ومشاركتها مع الأطراف ذات العلاقة. كذلك، يحرص المعهد على جمع التغذية الراجعة من أرباب الأعمال من خلال عقد الاجتماعات المباشرة، وإجراء الاتصالات الهاتفية، وإرسال رسائل البريد الإلكتروني. كما تتم مناقشة التغذية الراجعة في العادة في اجتماعات الإدارة ومتابعة الإجراءات حيالها. ويحتفظ المعهد بعلاقات مفيدة مع الأطراف ذات العلاقة، ولا سيما لتحليل احتياجات التدريب ومتابعة ما بعد الدورات.

إن المعهد خال من جميع المخاطر الظاهرة، وتتوفر إجراءات الصحة والسلامة الجيدة، ويتم استخدام قوائم الفحص والخطط المفيدة بصفة منتظمة؛ لضمان جوانب الصحة والسلامة في مقر المعهد، وأماكن الضيافة الخارجية أيضاً. كذلك، فإن المدربين والمتدربين على دراية بتعليمات الصحة والسلامة اللازمة.

ويتوفر تحليل (سوات SWOT) التفصيلي وآليات للمراجعات الداخلية. وشرع المعهد في إعداد التقارير الناقدة والزاهرة بالمعلومات منذ عام 2014، وإجراء المقارنات السنوية بشأن عدد من مؤشرات الأداء التي تتم مشاركتها مع الموظفين والمدربين. وتزخر استمارة التقييم الذاتي بمجموعة من أولويات التطوير، وعدد كاف من الأدلة المساندة، إلا أنها تتسم بالمبالغة في منح الدرجات.

## جوانب القوة الرئيسية

---

- يتمكن المتدربون من العمل بشكل جماعي، ومستقل خلال مجموعة من الأنشطة الجماعية والتمارين الفردية
- معظم المدربين مؤهلون بدرجة عالية، ويوظفون طرق التدريب الفعالة ومصادر التعلم المتاحة؛ لإشراك المتدربين طوال الحصة
- قام المعهد بالاستفادة من نتائج دراسات سوق العمل بفاعلية في طرح مجموعة دورات المهارات الحياتية، والإدارة التي تلبي احتياجات المتدربين والأطراف ذات العلاقة
- لدى المعهد آلية فعالة لدعم المتدربين وإرشادهم
- تتم الاستفادة من خطط العمل، والتحسين التفصيلية ذات آليات المراقبة الدورية بغرض التحسين.

## التوصيات

---

لكي يتحسن معهد آفاق لتنمية الموارد البشرية، يجب:

- تعزيز إنجاز المتدربين من خلال التحسين المستمر لعملية التقييم لتغطي أهداف الدورة، أو مخرجات التعلم المطلوبة بالكامل
- ضمان تصميم الدورات وطرق وقرارات التقييم، من خلال التدقيق المستمر والفعال
- تطوير تحليل بيانات إنجاز المتدربين التي تم تحصيلها لمعرفة التوجهات؛ بغية اتخاذ القرارات استنادًا إلى نتائج هذا التحليل.



### نبذة عامة عن مؤسسة التدريب

يقدم معهد آفاق لتنمية الموارد البشرية، والذي تأسس في عام 1999، مجموعة من الدورات المهنية في مجالات القيادة، والإدارة، وتجارة التجزئة، والمهارات الحياتية بصفة أساسية. ويتبع المعهد زمالة العديد من الجهات المانحة الدولية، وهي: المعهد القانوني للتسويق (CIM)، معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز، والمعهد القانوني للمحاسبين الإداريين (CIMA)، والمعهد القانوني للمشتريات والتوريد (CIPS). وتعدُّ معظم الدورات التي تم تقديمها منذ زيارة المراجعة الأخيرة في شهر أبريل 2012، دورات قصيرة، بل قصيرة جداً وغير معتمدة. وفي الآونة الأخيرة، شرع المعهد في تقديم برنامج الموارد البشرية الأساسية من خلال مؤسسة تدريبية يقع مقرها في أمريكا، وهي: معهد تعليم إدارة الموارد البشرية (IHRME).

ومنذ زيارة المراجعة الأخيرة التي نفذت في شهر أبريل 2012، بلغ عدد المتدربين المسجلين في الدورات التدريبية المختلفة بالمعهد 1294 متدرباً؛ 299 متدرباً في عام 2012، و327 متدرباً في عام 2013، و296 متدرباً في عام 2014، و372 متدرباً في عام 2015، حتى تاريخ إجراء هذه المراجعة؛ ومعظمهم من المتدربين المكفولين من أرباب عملهم أو صندوق العمل (تمكين). يزاول المعهد أنشطته من مقره الكائن في المنامة، ويقدم دوراته إما في مقر أرباب الأعمال، وإما في الفنادق، ويديره المدير الإداري، وهو مالكة أيضاً، ويعاونه أخصائي ضمان الجودة وهو مدرب أيضاً، والمدقق الداخلي، والذي يعمل مدرباً أيضاً، والمدقق الخارجي الذي يعمل بنظام الدوام الجزئي، وقائد فريق العمليات، وقائد فريق تطوير الأعمال، وموظفان تنفيذيان للعمليات، وموظفان تنفيذيان لتطوير الأعمال، ومحاسب. إضافة إلى ذلك، يوظف المعهد مجموعة من المدربين المحليين والدوليين الذين يعمل معظمهم بنظام التكليف.