



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

## وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني تقرير إعادة المراجعة

مجموعة طلال أبو غزالة للتدريب  
المنامة  
مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 21 - 23 ديسمبر 2010

## قائمة المحتويات

---

1.....	وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني
2.....	المقدمة
2 .....	وصف المعهد
2 .....	نطاق إعادة المراجعة
4.....	الحكم بوجه عام
4 .....	فعالية المعهد
6 .....	القدرة على التحسن
8.....	ملخص الدرجات الممنوحة
9.....	الأحكام الرئيسية والتوصيات
9 .....	جوانب القوة
9 .....	الجوانب التي تحتاج إلى تطوير
10.....	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 للجهاز 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 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 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، وبميزها اتباع بعض المنهجيات أو تحقيق نتائج ناجحة بشكل خاص.
3: مرضي	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

مجموعة طلال أبوغزالة للتدريب هي شركة تابعة لمجموعة طلال أبوغزالة، والتي توفر الخدمات في العديد من المجالات مثل التدريب، والمحاسبة، والاستشارات الإدارية، والخدمات القانونية والترجمة. وتملك المجموعة أكثر من 70 مكتباً في جميع أنحاء العالم؛ وقد بدأ مكتب مملكة البحرين مزاوله أنشطته في عام 1976. ومركز التدريب مرخص من قبل وزارة العمل، ويقدم الدورات غير المعتمدة في مجالات الإدارة، والمحاسبة والمالية. واعتباراً من شهر أبريل 2009 بعد استكمال المراجعة الأولى، سجل بالمركز 178 متدرباً. ويعتبر معظم المتدربين من المنتسبين إلى مؤسسات حكومية مختلفة.

تزاوّل مجموعة طلال أبوغزالة للتدريب أنشطتها من مركزها الوحيد الكائن في المنامة، ويتولى إدارة مركز التدريب، مدير التدريب ومدير التسويق ومسؤولان عن التدريب، ويعملون تحت رئاسة المدير التنفيذي لأكاديميات التدريب في الأردن، والمدير التنفيذي للمكتب الإقليمي. بالإضافة إلى ذلك، يوظف مركز التدريب مجموعة من المتدربين بنظام الدوام الكامل والدوام الجزئي ضمن المجموعة في جميع أنحاء العالم.

### نطاق المراجعة

تمت مراجعة مجموعة طلال أبوغزالة للتدريب للمرة الأولى في شهر مارس 2009، وحاز على تقدير "دون المرضي" بوجه عام. وعلى الرغم من الفعالية المرضية لمجموعة البرامج المقدمة، ومستوى الدعم المقدم للمتدربين، ظهرت فعالية التدريب والقيادة والإدارة للمركز بشكلٍ دون المرضي، في حين لم تتوفر أدلة كافية لمنح الدرجة الخاصة بإنجاز المتدربين. ومن ثم، خضع المركز لإعادة المراجعة لضمان حدوث التحسّن في هذه الجوانب إلى المعيار المطلوب.

تتكون إعادة المراجعة من زيارتي متابعة لمدة يوم واحد لكل زيارة، وزيارة أخيرة على مدى ثلاثة أيام. وخلال إعادة المراجعة، قام الفريق بملاحظة حصص التدريب، وتحليل البيانات الخاصة بإنجازات المتدربين والدورات التي أكملوها؛ والاجتماع مع المدير الإداري، والمدربين، وموظفي الإدارة والدعم، والمتدربين وأرباب الأعمال.

يوجز هذا التقرير النتائج التي توصل إليها فريق المراجعة خلال مراجعته لما يقدم في مجموعة طلال أبوغزالة للتدريب، وما توصل إليه من توصيات حول ما يجب على مؤسسة التدريب القيام به لتحسين الأداء.

في الوقت الحاضر، تعتبر مجموعة طلال أبوغزالة للتدريب من المعاهد ذات الفعالية المرضية بوجه عام، حيث حاز مركز التدريب على تقدير "مرضٍ" في جميع الجوانب من قبل فريق المراجعة.

تكتسب الغالبية العظمى من المتدربين المعارف والمهارات التي يقومون بتطبيقها في أماكن عملهم. وفي الوقت الحالي، يتم قياس مستوى تقدم المتدربين بطريقة مناسبة من خلال عمليات التقييم القبلية والبعديّة في الدورات التي تم طرحها في عام 2010 وما بعده. ومع هذا، لا تتسم هذه العملية بالصرامة الكافية، لأن عملية التقييم عملية اختيارية. وتظهر السجلات مستوى تقدم مرضٍ للمتدربين، ويتراوح في المتوسط ما بين 30 إلى 40 بالمائة. ويمتلك معظم المتدربين المهارات الأساسية، كذلك يعتبر معدل الاستمرارية مرتفعاً وفق ما هو متوقع في الدورات القصيرة. ويحتفظ المعهد بسجلات دقيقة لنسب الحضور والمواظبة. وعلى الرغم من أن نسبة الحضور جيدة، تعتبر نسبة المواظبة غير ذلك من واقع تحليل سجلات المركز، والدروس التي تمت ملاحظتها. يجد المتدربون التشويق في الدورات عند العمل الجماعي معاً.

يوظف المعهد مدرّبين أكفاء ومؤهلين في مجالات تخصصاتهم، والذين يقدمون الأمثلة المهنية ذات العلاقة بشكلٍ مناسب. كما تتوفر أهداف الدورات في معظمها، وتتم مشاركتها مع المتدربين. ومع هذا، لا تتم مشاركة وتحفيز معظم المتدربين على المشاركة بشكلٍ كافٍ. ويقوم المدربون بتقييم أداء المتدربين خلال الدروس بشكلٍ كافٍ، ويقدمون لهم التغذية الراجعة الشفهية المفيدة. وفيما يحصل المعهد على المعلومات والتوقعات من الدورات من المتدربين قبل بدء الدورات، فإنه لا يتم توظيفها بفعالية في التخطيط للدروس وتلبية الاحتياجات المختلفة للمتدربين.

يأخذ المعهد بعين الاعتبار احتياجات السوق المحلي بشكلٍ جيدٍ من خلال إجراء الدراسة المسحية التفصيلية التي ضمت ثلاثين من أرباب الأعمال من القطاعين العام والخاص. وبناءً على التحليل المفيد

للدراسة المسحية، فقد تم طرح عدد من الدورات الجديدة في عام 2011. وفي الوقت الراهن، تعتبر مجموعة الدورات المقدمة مناسبة؛ وهي دورات قصيرة وغير معتمدة في مجالات المحاسبة، والتدقيق والإدارة، وبدون مسارات للتقدم. وفي العادة، يتم إرسال محتويات وتفصيل الدورات مقدماً إلى أرباب الأعمال والمتدربين؛ وفي حين أعربت غالبية أرباب الأعمال عن رضاهم عن مجموعة الدورات المقدمة، فإنه لا يتم إعلام المتدربين بها من قبل المعهد. كذلك، يقدم المعهد مجموعة محدودة من الأنشطة الإثرائية في الدورات المنعقدة.

يقدم المدربون الدعم للمتدربين، فضلاً عن تقديم معظمهم لتفاصيل الاتصال بهم. ويمتلك المعهد سياسة تفصيلية للصحة والسلامة، وكذلك جميع إجراءات الصحة والسلامة، وتم إبلاغها إلى المتدربين في الآونة الأخيرة في بداية الدورات. كما تتوفر التجهيزات اللازمة بمقر المعهد. ومع هذا، لا يحصل المتدربون على المشورة والإرشاد المفيد بشأن الدورات نظراً لعدم تحديث الموقع الإلكتروني وكتيبات المركز، والتي لا تركز على التدريب في فرع البحرين فحسب.

وفيما يمتلك المعهد بيانات رؤية ورسالة مناسبة، ومجموعة من القيم والأهداف الإستراتيجية، فإن هذه الأهداف لا يتم تفصيلها بشكل كافٍ. ويتم استخدام الموظفين المؤهلين، وإتاحة القليل من فرص التطوير المهني الداخلي لهم. إضافة إلى ذلك، يتم عقد الاجتماعات المنتظمة وتوثيقها في مستندات حالياً. كذلك، يقوم المعهد بجمع التغذية الراجعة من المتدربين في نهاية الدورات وتحليلها بطريقة مناسبة؛ بل يتم جمع التغذية الراجعة بعد ساعتين من بدء الدورات لأخذ الإجراءات الفورية عند اللزوم. ومع ذلك، لا يقوم المعهد بجمع التغذية الراجعة من أرباب الأعمال بطريقة منتظمة، فضلاً عن عدم ملائمة الاستمارة المخصصة لهذا الغرض. وفي الآونة الأخيرة، شرع المعهد في إطلاع أرباب الأعمال على نسب حضور المتدربين ومستوى أدائهم في نهاية الدورات، إضافة إلى الاتصال بالمتدربين للتعرف على مدى استفادتهم من الدورات في أماكن عملهم. كذلك، قام المعهد مؤخراً بتطبيق نظام ملاحظة الدروس وتحليل نتائج الدورات بشكل ملائم. وتتسم استمارة التقييم الذاتي بالنقد الذاتي والمعلومات الوفيرة.

## القدرة على التحسن

### الدرجة 3: مرضٍ

قام المعهد بالعمل وفقاً لنتائج زيارة المراجعة الأولى، وشهد تحسناً في جودة ما يقدمه، كذلك انتقل المعهد إلى مقره الجديد، وتم تعيين مدير للتدريب بنظام الدوام الكامل في شهر يوليو 2010، ومستشار للجودة بنظام الدوام الجزئي قبل ستة أشهر. ولكن ما زال يتطلب المزيد من الوقت للحكم على فعالية هذه التعيينات. وعلى الرغم من عدم توافر دليل للجودة بالمعهد، فإنه يجري العمل على وضع الإجراءات والاستثمارات اللازمة لتحسين جودة ما يقدمه المعهد من دورات.

فيما يتعلق بالبرامج، فقد تم اتخاذ خطوات بناءة في هذا الشأن، ويمكن أن يستفيد فرع البحرين، إضافة إلى الفروع الأخرى في المجموعة، من ترتيب الاعتماد الذي تم التوصل إليه بين المكتب الإقليمي للمجموعة والعديد من جهات الاعتماد الخارجية. وفي شهر يونيو 2009، حصل فرع البحرين على الاعتماد من قسم الامتحانات الدولية لجامعة كمبريدج (CIE) لتقديم الدبلوم الدولي في مهارات تقنية المعلومات، بيد أنه لم يتم طرح هذه الدورة حتى الآن. كما يتواجد مسئول مجموعة أبوغزالة -جامعة كمبريدج (AGCA) في فرع البحرين لأغراض الترتيبات الفنية. إضافة إلى ذلك، فقد حصل مركز التدريب على الموافقة على طرح دورة "مدير الجودة المعتمد" في عام 2010 من الجمعية العربية للمعرفة والإدارة (AKMS)، والمعتمدة من معهد القيادة والإدارة (ILM). كما حاز مركز التدريب في الأردن على اعتماد مركز معتمد من المركز الثقافي البريطاني للترويج وتزويد مجموعة أساسية من امتحانات اللغة الإنجليزية التي يقدمها قسم الامتحانات الدولية لجامعة كمبريدج (CIE). وهذا سوف يسري على جميع الفروع الإقليمية للمجموعة بما فيها فرع البحرين، والذي يمكنه الآن طرح هذه الدورات، ولكن ستجرى الامتحانات من قبل المجلس الثقافي البريطاني. علاوة على ذلك، فقد تم إبرام اتفاقية بين مجموعة طلال أبوغزالة الدولية ومؤسسة شهادات النقييم العالمية Global Assessment Certificate لتقديم برامج اللغة الإنجليزية بثلاثة مستويات، وفرع البحرين بصدد الحصول على موافقة وزارة العمل لطرح هذه البرامج.



يتمتع المعهد بنسبة تكرار مناسبة للتسجيل للدورات من خمسة من أرباب الأعمال، كما زاد معدل التسجيل في الدورات من 41 متدرباً في عام 2009 بعد إجراء المراجعة الأولى إلى 137 متدرباً في عام 2010. كذلك، يمتلك المركز الموارد البشرية والمادية المناسبة لتنفيذ المزيد من التحسينات، وقام بإجراء تحليل (سوات SWOT) بشكلٍ مفيدٍ؛ ولكن تفتقر أهدافه الاستراتيجية إلى التفصيل الكافي فيما يتعلق بخطط العمل، والمسئوليات والإطار الزمني وقياس مستوى الأداء مقابل الأهداف. وتحتوي استمارة التقييم الذاتي على المعلومات الكافية، والنقد الذاتي البناء فيما يتعلق بالدرجات، كذلك تلقي الضوء على بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، والتي حددها فريق المراجعة.

## ملخص الدرجات الممنوحة

الحكم بوجه عام	الدرجة الأصلية	درجة إعادة المراجعة
فعالية المعهد	4: دون المرضي	3: مرضٍ
القدرة على التحسّن	4: دون المرضي	3: مرضٍ
<b>نتائج المراجعة</b>		
ما مدى إنجاز المتدربين؟	لم تتوفر أدلة كافية لمنح الدرجة	3: مرضٍ
ما مدى فعالية التدريب؟	4: دون المرضي	3: مرضٍ
ما مدى تلبية برامج التدريب لاحتياجات المتدربين وأرباب الاعمال؟	3: مرضٍ	3: مرضٍ
ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم؟	3: مرضٍ	3: مرضٍ
ما مدى فعالية القيادة والإدارة في رفع إنجاز جميع المتدربين ودعمهم؟	4: دون المرضي	3: مرضٍ

## الأحكام الرئيسية والتوصيات

### جوانب القوة

- دراسة احتياجات السوق المحلي وأخذها في الاعتبار من خلال إجراء الدراسة المسحية المتعلقة بسوق العمل: في الآونة الأخيرة، تم إجراء مسح شارك فيه أرباب الأعمال من القطاعين العام والخاص، وكنتيجة لذلك، قام المركز بتوسعة عدد الدورات المقدمة في عام 2011، والتي ضمت دورات جديدة في مجالات التسويق والصحة والسلامة.

### الجوانب التي تحتاج إلى تطوير

- الافتقار إلى المشاركة وتحفيز المتدربين على المشاركة في الحصص التدريبية: يفتقر مدربي المركز إلى المهارات اللازمة لإشراك وتحفيز المتدربين على المشاركة في الحصص التدريبية؛ فقد ذكرت الغالبية العظمى من المتدربين أن معظم الدورات تعتمد على أسلوب المحاضرة دون استخدام مجموعة متنوعة من طرق التدريب لمشاركتهم في حصص التدريب بفعالية.
- التقييم الأولي والاستفادة من نتائجه في التخطيط للدروس وتلبية الاحتياجات المختلفة للمتدربين: على الرغم من حصول المركز على المعلومات عن مستويات المتدربين وتوقعاتهم من الدورات، فإنه لا تتم الاستفادة من هذه المعلومات بشكلٍ فعالٍ في وضع المتدربين في الدورات المناسبة أو في إعداد خطط الدروس؛ بل إن خطط الدروس، تقتقر إلى التفاصيل الكافية، ولا تلبي الاحتياجات المختلفة للمتدربين.
- المعلومات والإرشاد المقدم للمتدربين بشأن الدورات: لا يحصل المتدربون في المعهد على المعلومات المفيدة والإرشاد الكافي بشأن الدورات، حيث لم يتم تحديث الموقع الإلكتروني، فضلاً عن أن الكتيبات لا توفر المعلومات الكافية للمتدربين بشأن التدريب في فرع البحرين. وذكر عددٌ كبيرٌ من المتدربين أنهم ليسوا على دراية بالدورات المقدمة من قبل المعهد سوى المسجلين فيها.

## التوصيات

من أجل تحسين الأداء، يجب على المعهد:

- تطبيق أساليب فعالة للتدريب لإشراك وتحفيز المتدربين على المشاركة في الحصص التدريبية
- ضمان الاستفادة من نتائج عملية التقييم الأولي بشكلٍ فعالٍ؛ لا سيما في إعداد خطط الدروس التفصيلية وتلبية الاحتياجات المتنوعة للمتدربين
- توفير المعلومات الحديثة والإرشاد الجيد للمتدربين بشأن الدورات.