



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

## وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني تقرير المراجعة

مجموعة طلال أبو غزالة للتدريب  
المنامة - مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: ٢٣-٢٥ مارس ٢٠٠٩

## قائمة المحتويات

---

|   |  |
|---|--|
| ١ | وحدة مراجعة مؤسسات التدريب المهني..... |
| ٢ | المقدمة.....                           |
| ٢ | وصف المعهد.....                        |
| ٢ | نطاق المراجعة.....                     |
| ٣ | الحكم بوجه عام.....                    |
| ٣ | فعالية المعهد.....                     |
| ٥ | القدرة على التحسّن.....                |
| ٦ | ملخص الدرجات الممنوحة.....             |
| ٧ | الأحكام الرئيسية والتوصيات.....        |
| ٧ | جوانب القوة.....                       |
| ٧ | الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.....      |
| ٩ | التوصيات.....                          |

## وحدة مراجعة مؤسسات التدريب المهني

وحدة مراجعة مؤسسات التدريب المهني (VRU) هي إحدى وحدات هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب التي تأسست رسمياً، كهيئة وطنية مستقلة، بموجب المرسوم الملكي رقم ٣٢ لسنة ٢٠٠٨ والمعدل بالمرسوم الملكي رقم ٦ لعام ٢٠٠٩.

تسعى وحدة مراجعة 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 إلي 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 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  |
|---------------|--|
| ١: 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.                                |
| ٢: 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 .                                    |
| ٣: 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 .                         |
| ٤: دون المرضي | تصف هذه الدرجة الحالات التي تكشف عن زيادة جوانب الضعف الرئيسية المؤثرة في نتائج المتدربين على جوانب القوة في المؤسسة التدريبية .   |
| ٥: 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 ابوغزالة للتدريب هي شركة تابعة لمجموعة طلال ابوغزالة الدولية. وتتم إدارة خدمات التدريب من قبل أكاديميات مجموعة طلال ابوغزالة للتدريب والبالغ عددها في الوقت الحاضر تسع أكاديميات منتشرة في جميع أنحاء العالم. ويتبع مكتب مملكة البحرين والذي بدأ مزاوله أنشطته في عام ١٩٧٦، المكتب الإقليمي في المملكة الأردنية الهاشمية. ويقوم المكتب الإقليمي بإعداد المادة التدريبية واختيار المدربين. ويتولى إدارة الأعمال اليومية في مكتب مملكة البحرين موظفان إثنان والذان يقومان بتنفيذ مهام رئيسية أخرى إضافة الى الدور المنوط بهما من خدمات لمجموعة طلال ابو غزالة الدولية- مملكة البحرين .

تقدم مجموعة طلال ابوغزالة للتدريب مجموعة كبيرة من الدورات القصيرة غير المعتمدة في ١٣ مجالاً من مجالات الإدارة والأعمال وتقنية المعلومات والمالية والقانون والمهارات القيادية الشخصية. قامت المجموعة بتدريب ٧٦ متدرباً في عام ٢٠٠٧ و ١٣٤ متدرباً في عام ٢٠٠٨. جميع المتدربين من الموظفين، ومعظمهم من المنتسبين إلى مؤسسات حكومية مختلفة.

### نطاق المراجعة

أجريت هذه المراجعة على مدى ثلاثة أيام من قبل فريق مراجعة مكون من أربعة من المراجعين. وخلال المراجعة، قام الفريق بفحص أعمال المتدربين، وتحليل البيانات الخاصة بالمؤهلات التي أنجزها المتدربون والدورات التي أكملوها؛ والاجتماع مع منسوبي المعهد والمتدربين وأرباب الأعمال.

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

## الحكم بوجه عام

### فعالية المعهد

#### الدرجة : ٤ دون المرضي .

على الرغم من ظهور جودة ما تقدمه مجموعة طلال ابوغزالة للتدريب من برامج ومساندة وإرشاد بصورة مرضية، فإن فعالية قيادة المجموعة وإدارتها وما تقدمه من تدريب قد ظهر بصورة غير مرضية، ولا توجد أدلة تكفي للحكم على إنجاز المتدربين .

تعتبر نسبة إستمرارية المتدربين جيدة حيث تجاوزت نسبة ٩٥% خلال العامين الماضين. وتعتبر جميع دورات المجموعة دورات قصيرة. ولا توظف المجموعة طرقاً فعالة لمراقبة إنجازات المتدربين وتطوير مهاراتهم ولا تحتفظ الإدارة بسجلات كافية تعكس مستوى تقدم المتدربين. ورغم نجاح عدد من المتدربين في اكتساب مهارات مهنية أساسية جداً، فإن هذه المهارات لا ترقى في الغالب إلى المستوى المطلوب للاستفادة منها في مجال العمل كما أن مراقبة حضور المتدربين وتدوين الغياب لا يتم بصورة منتظمة.

يعمل بالمجموعة مدربين مؤهلين ، ملمين بتخصصاتهم ومجالاتهم، ولكن لا يتم توظيف هذه الخبرة بما فيه الكفاية في إثراء مواد التدريب بالتمارين والأمثلة العملية ذات العلاقة بالمادة، كما لا يتم استخدام عملية التقييم الأولي في التخطيط للتدريب بكفاءة ، وضمان تلبية الاحتياجات المتنوعة للمتدربين.

تتم مشاركة المتدربين في مناقشة محتوى الدورات، وتقوم المجموعة بإعداد خطة دروس داخلية مبسطة قائمة على أساس الموضوعات المعتمز شرحها في كل دورة. ولا تعد هذه الخطة خطة تفصيلية بدرجة كافية كما أنها لا تشمل الأهداف التعليمية وطريقة تقديم المحتوى والأساليب المعتمز توظيفها في تقديم البرامج بفعالية.

يقدم المعهد مجموعة كافية من البرامج غير المعتمدة تستفيد منها المؤسسات الحكومية على نطاق واسع الأمر الذي انعكس على نسبة تكرار تسجيل هذه الجهات في دورات المجموعة، إلا أن نسبة تسجيل المتدربين من القطاع الخاص قليلة جداً.

تشمل مواد التدريب معلومات واسعة النطاق غنية بالمعارف النظرية ويتم تحديثها بصفة منتظمة من قبل المكتب الإقليمي بالملكة الأردنية الهاشمية. ومع هذا، لا تأخذ في الحسبان احتياجات سوق العمل المحلي في مملكة البحرين بشكل كامل. كما لا تقوم الإدارة ببحث احتياجات أرباب العمل، ويتم جمع التغذية الراجعة من أرباب العمل في نهاية كل دورة بشكل عشوائي، ولا تستخدم التغذية الراجعة من المتدربين وأرباب العمل في تحسين جودة ما يتم تقديمه.

يقدم المدربون المساندة لعموم المتدربين ومع هذا، وعلى الرغم من وجود الموقع الإلكتروني للمجموعة إلا أن عملية البحث فيه من قبل المتدربين لاختيار الدورات التي تلبي احتياجاتهم غير سلسة، كما لا توجد تفاصيل عن محتويات الدورة والمدرّب . تتوفر بالمجموعة أجهزة الصحة والسلامة بصورة كافية غير أن المتدربين ليسوا على اطلاع كامل عن الإجراءات ذات العلاقة المعترزم إتباعها في حالة وقوع حادث.

لا يركز تخطيط المجموعة على تحسين مستوى إنجازات المتدربين أو جودة ما يتم تقديمه بصورة كافية. ويوفر المكتب الإقليمي للمجموعة رسالة وسياسات واضحة إلا أنها لا تعكس الاحتياجات المحددة ومتطلبات سوق العمل في مملكة البحرين. لا تمتلك المؤسسة أنظمة مُحكمه لمراقبة مستويات أداء المدربين، ولا تتم مراقبة مستويات الأداء بطريقة منظمة ولا ينتج عنها تغذية راجعة مفيدة للمدربين.

## القدرة على التحسن

### الدرجة ٤: دون المرضي

تملك مجموعة طلال ابوغزالة للتدريب خططا متقدمة لتحسين المقر وتجهيزاته ويعتبر مكتب مملكة البحرين في مرحلة إنتقال من مكتب تنسيق تدريب إلى مركز تدريب، ويتم الإعداد للإنتقال إلى مقر أكبر و بتجهيزات أفضل. غير أنه في الوقت الحاضر يوجد عدد قليل جدا من الموظفين لتلبية الإحتياجات الحاليه. هذا وتعترم الإدارة توظيف مدير للتدريب ومدربين بدوام كامل ، غير أنه لم يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة بهذا الشأن حتى الآن. شهدت المؤسسة عملية توسع طفيفة في مجموعة برامجها على مدى السنوات القليلة الماضية، ففي عام ٢٠٠٨ وبالتعاون مع جامعة كمبردج طرحت المؤسسة دبلوم مهارات تقنية المعلومات لجامعة كمبردج ، وكانت جدوى طرح هذا البرنامج الخاص غير واضحة، ونظرا لضعف الطلب على هذا البرنامج لم يتم البدء فيه.

تفتقر المؤسسة إلى المعلومات الهامة بشأن تحسين الجودة، ولا تتم مراقبة إنجاز المتدربين بشكل فعال. كما لا يتم جمع وتوظيف التغذية الراجعة من المتدربين وأرباب العمل بشكل منظم لتحسين البرامج المقدمة. فضلا عن ذلك، لا يوجد نظام معتمد لمراقبة أداء المدربين وتوفير التغذية الراجعة لهم بشأن الجوانب التي تحتاج إلى تطوير. وكذلك، لم يتم إعداد خطط إستراتيجية محددة لمكتب مملكة البحرين. ولا تلبى المؤسسة المتطلبات المحددة من المكتب الإقليمي بصورة فعالة، والمتمثلة بقيام المكاتب المحلية بإجراء تحليل سوق العمل قبل إعداد خطط التدريب السنوية لها.

إن استمارة التقييم الذاتي التي تم تعبئتها في إطار التحضير لهذه المراجعة تفتقر إلى الدقة، كما كان تقييم الدرجات مبالغاً فيه، وأغفلت الجوانب الرئيسية التي بحاجة إلى تطوير. وقد تم إعداد استمارة التقييم الذاتي من قبل الموظفين في مكتب مملكة البحرين فقط، ولم تتم مشاركة موظفي المكتب الإقليمي في تعبئتها على الرغم من دورهم المباشر في إعداد أنشطة التدريب في مملكة البحرين.

## ملخص الدرجات الممنوحة

| الدرجة                            | الحكم بوجه عام  |
|-----------------------------------|---|
| ٤: دون المرضي .                   | فعالية المعهد   |
| ٤: دون المرضي .                   | القدرة على التحسن   |
|                                   | نتائج المراجعة  |
| لم تتوفر أدلة كافية لمنح الدرجة . | ما مدى إنجاز المتدربين؟   |
| ٤: دون المرضي .                   | ما مدى فعالية التدريب؟  |
| ٣: مرض .                          | ما مدى تلبية برامج التدريب لاحتياجات المتدربين وأرباب الاعمال ؟     |
| ٣: مرض .                          | ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم؟                                      |
| ٤: دون المرضي .                   | ما مدى فعالية القيادة والإدارة في رفع إنجاز جميع المتدربين ودعمهم ؟ |



## الأحكام الرئيسية والتوصيات

### جوانب القوة

لا توجد جوانب قوة رئيسية.

### الجوانب التي تحتاج إلى تطوير

- **قياس مستوى إنجازات المتدربين.** لا تقوم المؤسسة بمتابعة مستوى تقدم المتدربين أو قياس مستوى إنجازاتهم، كما أن الدورات غير معتمدة ، ويتم الحكم على مدى إنجاز المتدربين في حالة حضورهم نسبة ٧٥% أو أكثر من جلسات الدورة التدريبية، ولا تعتبر هذه طريقة دقيقة بشكل كاف ، ولا تقيس مدى اكتساب المتدربين للمهارات المطلوبة.
- **التقييم الأولي.** لا تقوم المؤسسة بإجراء التقييم الأولي قبل بدء الدورة لتحديد معارف المتدربين السابقة ومهاراتهم. وتفتقر أقلية من المتدربين إلى المهارات الأساسية المطلوبة للالتحاق بالبرامج، كما يخفق الكثير من المتدربين في القليل من الدورات المتخصصة في تطوير المهارات المهنية المناسبة ذات العلاقة بتخصصاتهم.
- **الإفتقار إلى التمارين العملية المفيدة وذات العلاقة لإثراء عملية التدريب.** في الدروس، التي تمت ملاحظتها، يعتمد المدربون بشكل كبير على إلقاء المحاضرات، ولا يقدمون للمتدربين سوى القليل من الفرص للمشاركة العملية في الدروس. على سبيل المثال، في دورتين من دورات التطبيقات الإلكترونية، كانت هناك حاجة إلى استخدام أجهزة الكمبيوتر غير أنه لم تتوفر أجهزة كمبيوتر للاستعانة بها في الدروس، وكذلك تعتبر مجموعة الأنشطة العملية المستخدمة قليلة جدا لإثراء المعرفة النظرية التي يكتسبها المتدربون، وبعض التمارين المستخدمة ليست ذات صلة باحتياجات ومتطلبات العمل للمتدربين.

- **طرق بحث وتحليل احتياجات أرباب العمل والمتدربين وسوق العمل.** يعتبر نظام البحث عن احتياجات أرباب العمل واحتياجات سوق العمل غير منهجي ويفتقر إلى التوثيق حيث لا تقوم المؤسسة بإجراء الأبحاث لهذا الغرض حول احتياجات سوق العمل، كما لا تسعى إلى جمع التغذية الراجعة من أرباب العمل بعد انتهاء الدورات لتحسين جودة ما يتم تقديمه من برامج بخلاف ما يتم الحصول عليه في الزيارات العرضية لأرباب العمل، ورغم أن إجراءات العمل الإقليمية تشترط على المكاتب المحلية إجراء تحليل احتياجات السوق المحلية وإبلاغ المكتب الإقليمي بالنتائج عند إعداد خطط التدريب المحلية ، فإنه لم يتم تنفيذ أي من هذه الإجراءات. يتم جمع التغذية الراجعة من المتدربين من خلال تعبئة استمارات التقييم بعد الدورات ولكن لا يتم تحليل أو تجميع أو استخدام هذه الاستمارات بشكل منتظم للتخطيط لتطوير ما يتم تقديمه من برامج.
- **التخطيط الإستراتيجي.** تفقر المؤسسة إلى خطط إستراتيجية دقيقة تركز على تحسين جودة التدريب ومستوى إنجازات المتدربين، كما لا يتم قياس ومراقبة وتحليل مستوى إنجازات المتدربين بصورة متناسقة أو فعالة ، فضلا عن ذلك، لا تتوفر لدى المؤسسة خططا كتابية تركز على جودة التدريب بطريقة مباشرة.
- **مراقبة مستوى أداء المتدربين.** إن مراقبة مستوى أداء المدربين في مكتب البحرين غير كافيته و غير منتظمه، كما وتفقر المؤسسة إلى نظام لملاحظة الدروس حتى يتسنى مراقبة وتحسين جودة التدريب، وتقوم الإدارة أحيانا بزيارة حصص التدريب ولكن لا تتم هذه الزيارات بصورة منتظمة ، فضلا عن ذلك، لم يتم تقديم أية تغذية راجعة مفيدة للمدربين الذين تمت زيارتهم حتى يتسنى لهم تطوير أنفسهم ، وكذلك، لا ترتبط عملية تقييم أداء الموظفين بالأهداف أو بخطط تحسين جودة التدريب ومستوى إنجاز المتدربين بصورة مباشرة بل تقوم عملية التقييم على أساس تحقيق الأهداف المالية فقط.

## التوصيات

من أجل تحسين أداء مجموعة طلال ابوغزالة للتدريب:

- تطوير أنظمة دقيقة لضمان مراقبة وتقييم وتسجيل مستويات تقدم المتدربين.
- وضع نظام التقييم الأولي لقياس المعارف والمهارات السابقة للمتدربين قبل بدء جميع الدورات.
- إثراء برامج التدريب بتمارين عملية ومفيدة ذات علاقة باحتياجات كل من المتدربين وأرباب العمل في مملكة البحرين.
- تطوير نظام لتحليل احتياجات سوق العمل المحلي وأرباب العمل والاستفادة من نتائجه في بلورة مجموعة البرامج المقدمة حالياً.
- إعداد خطة إستراتيجية دقيقة قائمة على أسس سليمة.
- تطوير نظام معتمد لملاحظة حصص التدريب وتزويد المدربين بالتغذية الراجعة الفعالة.