



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

## وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني

### تقرير إعادة المراجعة

مركز تايلوس للتنمية البشرية

سند

مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 24 - 26 مايو 2010

## قائمة المحتويات

---

- 1.....وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني
- 2.....المقدمة
- 2.....وصف المعهد
- 3.....زيارة إعادة المراجعة
- 4.....الحكم بوجه عام
- 3.....فعالية المعهد
- 6.....القدرة على التحسّن
- 8.....ملخص الدرجات الممنوحة
- 9.....الأحكام الرئيسية والتوصيات
- 9.....جوانب القوة
- 10.....الجوانب التي تحتاج إلى 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 كل مؤسسة من مؤسسات التدريب معنية بترشيح أحد موظفيها 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 إتباع 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 غير الملائمة التي تلقاها المتدربون، وتوجد فيها جوانب ضعف كبيرة ورئيسية في معظم المجالات أو جميعها.

### وصف المعهد

تأسس مركز تايلوس للتنمية البشرية في يونيو 2002، وهو حاصل على عضوية الاتحاد الدولي لمنظمات التدريب والتنمية (IFTDO)، فضلاً عن أنه مركز معتمد لبرامج هيئة سيتي آند جيلدز (City & Guilds)، ومعهد القيادة والإدارة (ILM).

يقدم المعهد الدورات القصيرة والطويلة في مجالات إدارة الأعمال والإدارة التجارية بشكل أساسي، وتضم الدورات الطويلة دورات الدبلوم الأربع المعتمدة من الخارج من هيئة سيتي آند جيلدز، في مجالات تجارة التجزئة، والتدريب، وإدارة الأعمال، والمالية والمحاسبة. بلغ عدد المسجلين في دورات الدبلوم حوالي ثلث إجمالي المسجلين بالمعهد منذ عام 2009. كما يقدم المركز دورات أقصر بشهادات في مهارات إدارة الأعمال، وتجارة التجزئة، والمالية والمحاسبة، وكذلك الدبلوم المتقدم في مهارات إدارة الأعمال، بيد أن هذه الدورات لم تبتدئ حتى الآن. وفي سبتمبر 2009، تم اعتماد المركز لطرح المستوى الثالث من دبلوم معهد القيادة والإدارة (ILM) في الإدارة الأولية. كما يقدم المركز 95 دورة قصيرة غير معتمدة تشمل موضوعات التطوير التنظيمي، منها ست دورات قصيرة تم تنظيمها لأرباب الأعمال منذ المراجعة السابقة في عام 2009.

يزاول المركز أنشطته من مقره الكائن في منطقة سند، ويوظف 11 موظفاً يعملون بنظام الدوام الكامل، وتحديداً هم المدير التنفيذي، ومدير الشؤون المالية والإدارية، ومدير التدريب والمركز، ومسئول التدريب، ومنسق التدريب، وأخصائي تسويق، وموظف خدمة العملاء، وموظف إداري، وفني جرافيك وسكرتيرة، وفي الوقت الحاضر، يستعين المركز بثلاثة مدققي امتحانات داخليين وحوالي 15 مدرباً يعملون بنظام الدوام الجزئي. ومنذ المراجعة الأخيرة التي أجريت في يناير 2009، حضر البرامج التي قدمها المركز ما يقارب 134 متدرباً، معظمهم من الموظفين.

## إعادة المراجعة

تمت مراجعة مركز تايلوس للتنمية البشرية للمرة الأولى في يناير 2009. وعلى الرغم من الفعالية المرضية لجودة التدريب، ومجموعة البرامج المقدمة، والدعم المقدم للمتدربين، لم تتوفر أدلة كافية لمنح الدرجة الخاصة بإنجاز المتدربين، فيما حازت فعالية القيادة والإدارة على درجة "دون المرضي"، ومن ثم، خضع المركز لإعادة المراجعة لضمان تحسّن 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 مركز تايلوس للتنمية البشرية، وما توصل إليه من توصيات حول ما يجب على مؤسسة التدريب القيام به لتحسين الأداء.

#### الدرجة 3: مرض

في الوقت الحاضر، فعالية مركز تايلوس للتنمية البشرية مرضية عموماً، حيث حاز المركز على تقدير "مرض" في جوانب إنجاز المتدربين، وجودة التدريب، ومجموعة البرامج المقدمة وفعالية القيادة والإدارة، فيما حاز على تقدير "جيد" في جانب الدعم والإرشاد المقدم للمتدربين.

يعتبر إنجاز المتدربين مرتفعاً جداً في برامج الدبلوم الجديدة المعتمدة من الخارج في قطاع تجارة التجزئة، بواقع 100%. وفيما يحرز المتدربون تقدماً جيداً في برامج الدبلوم الأخرى المعتمدة من الخارج، فإنهم لم يتقدموا لتأدية الامتحانات النهائية حتى الآن. كما تعتبر معدلات الاستمرارية عالية، فهي تتراوح بين 92% إلى 100%. في الوقت الحاضر، يقوم المركز بقياس مستوى إنجاز المتدربين في الدورات القصيرة بشكل مناسب، وذلك من خلال طرق التقييم الصارمة، وحفظ البيانات الدقيقة والموثوق بها، ومع هذا، ما زال المتدربون يحصلون على شهاداتهم على أساس نسب الحضور، مما لا يعكس مدى إنجازهم في هذه الدورات. يستمتع المتدربون بالتدريب، ويشاركون بشكل جيد في الدروس، بيد أن نسب حضورهم ومواظبتهم ما زالت ضعيفة.

يقوم المدربون بتقييم أعمال المتدربين على نحو صارم، ويقدمون لهم التغذية الراجعة البناءة، تحريراً وشفاهة. وكذلك، يقوم المدربون بالتخطيط للدروس بشكل مناسب وإشراك المتدربين في أهدافها. وعلى الرغم من أن معظم المدربين أكفاء ومن ذوي المؤهلات في مجالات تخصصاتهم، ويوظفون الأمثلة المهنية المناسبة في الدروس، تفتقر قلة منهم إلى الخبرة المهنية ذات العلاقة. يوظف المدربون بدرجة مرضية مجموعة من أساليب التدريب، والموارد والمواد، وتعتبر عملية التقييم الأولي فعالة، ويتم تنفيذها في جميع الدورات باستخدام الاختبارات الأولية التي يتم اختيارها بعناية وتغطي الكفايات

المطلوبة في الدورة، كما تتم الاستفادة من النتائج على نحو مناسب، لا سيما في الدورات الطويلة، حيث يتم مراعاتها في خطط الدروس.

يقدم المعهد مجموعة مرضية من الدورات القصيرة والطويلة، بيد أن مسارات التقدم في هذه الدورات محدودة، وتنظم الدورات القصيرة غير المعتمدة في مقر المركز أو في أماكن يتم اختيارها لمختلف أرباب الأعمال. كما يتم إعداد هذه الدورات وفقاً لمتطلبات أرباب الأعمال من حيث المدة الزمنية والمحتوى، وقد يبادر المركز باتخاذ الخطوات المناسبة لتحديد احتياجات أرباب الأعمال وسوق العمل في البحرين. تتسم المعلومات عن الدورات بالوضوح، وتتوفر للمتدربين، وأرباب الأعمال والجمهور بوجه عام. ومع ذلك، يوظف المدربون القليل من الأنشطة الإثرائية.

تعتبر إجراءات الدعم والإرشاد المقدمة للمتدربين جيدة، حيث ينظم المركز الدروس العلاجية التي يتم إعدادها بشكل فعال للغاية، كما يقدم مرشد متخصص المشورة والإرشاد للمتدربين عند الحاجة، ويتم التواصل مع المدربين خارج ساعات الدورات، ويقدمون المساعدة لكل متدرب حسب احتياجاته، علاوة على ذلك، يتم إرسال رسائل البريد الإلكتروني للمتدربين في الدورات المعتمدة من الخارج في أعقاب كل حصة تدريب، وملخصاً مفيداً لعناصر الدرس الرئيسية. يمتلك المركز موقعاً إلكترونيًا سهل الاستخدام، وزاخراً بالمعلومات المفيدة والواضحة بشأن الدورات والبرامج التي يقدمها المركز بوجه عام، ويعتبر مقر المركز والأماكن الخارجية الأخرى التي يستخدمها المركز أحياناً في تنظيم الدورات القصيرة، مريحة ومجهزة بشكل ملائم، كما قام المركز باتخاذ الخطوات الكافية لضمان صحة وسلامة وأمن المتدربين والموظفين، حيث يتمتع الموظفون بفهم مرضٍ لإجراءات الصحة والسلامة المعمول بها بالمركز، وقد حضر معظمهم دورة ليومٍ واحدٍ حول استخدام طفايات الحريق، وفي الآونة الأخيرة، حاز موظفان على شهادة مسعف من قبل الهلال الأحمر.

يمتلك المركز خطة استراتيجية ذات أهداف واضحة، ورؤية مناسبة تم تطويرها بشكل جيد، وفهمها ومشاركتها مع الموظفين، وتقوم الإدارة العليا بمراقبة مستويات إنجاز المتدربين وتحليلها، وتزويد أرباب الأعمال بالتقارير المفيدة والزاخرة بالمعلومات عن المتدربين. تتسم عملية التوظيف بالشمولية، ولكن لا يحصل المدربون العاملون بنظام الدوام الجزئي على فرص كافية للتطوير المهني، من ناحية أخرى، تتم مراقبة أداء المدربين بشكل مرضٍ من خلال ملاحظات الدروس، والتقييم الذاتي للمدرب،

والتغذية الراجعة من المتدربين. وتؤدي هذه الملاحظات إلى تغذية راجعة قيمة، كما يتم جمع التغذية الراجعة من المتدربين وأرباب الأعمال وتحليلها بشكلٍ منتظم، وكذلك العمل وفقاً لنتائجها، علاوة على ذلك، يمكن للمتدربين التواصل مع الإدارة من خلال إرسال رسائل البريد الإلكتروني المخصص لذلك في حالة الحاجة إلى طرح موضوعات معينة للمناقشة، وبدورها تستجيب الإدارة العليا بشكلٍ مناسب لأية ملاحظات يبيدها المتدربون في هذا الشأن. كما يسعى المركز إلى جمع وجهات نظر أرباب الأعمال من خلال استمارة التقييم والزيارات المنتظمة لهم، حيث تتم تلبية أية متطلبات لهم بشكلٍ ملائم. ومع ذلك، لا ينفذ المركز نظام متابعة فعال لضمان تنفيذ إجراءات التحسين الناجمة عن ملاحظات الدروس أو تحليل التغذية الراجعة من الجهات ذات العلاقة.

## القدرة على التحسن

### الدرجة 2: جيد

منذ زيارة المراجعة السابقة، قام المركز بتطبيق استراتيجية فعالة للغاية لضمان الجودة، وبدعم من خطط العمل المناسبة، حدد هدفاً عاماً يرمي إلى رفع مستوى التدريب من "دون المرضي" إلى "جيد" ضمن إطار زمني واقعي، وقد شارك جميع الموظفين العاملين بنظام الدوام الكامل في العمل نحو تحقيق هذا الهدف، وأظهروا التزاماً مشتركاً تجاه تحقيق معايير ضمان الجودة.

اتخذ المركز قراراً استراتيجياً للعمل وفقاً للتوصيات الصادرة عن زيارة المراجعة السابقة، وذلك من خلال تكليف جهة استشارية مستقلة لقيادة عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي للمركز، حيث تم توظيف أساليب مثل تحليل سوات (SWOT) ومناقشات مجموعات التركيز مع الجهات ذات العلاقة الرئيسية أنتجت وضع خطة استراتيجية خمسية لتحقيق النتائج المنبثقة عن تحليل سوات (SWOT) إضافة إلى نتائج زيارة المراجعة السابقة ومتطلبات إطار عمل المراجعة".

شرع فريق الإدارة العليا في تنفيذ مجموعة من التحسينات القيمة، حيث تم إعداد دليل ضمان الجودة، ودليل المدرب، ودليل المتدرب، إضافة إلى تنفيذ العديد من الإجراءات المناسبة لمراقبة الأداء، بما في ذلك نظام تقييم الأداء نصف السنوي لكل من الموظفين والمدربين على حد سواء، وتحسين عملية



التوظيف، وإعداد استمارات ملاحظات الدروس وقوائم المراجعة، وتحسين الاستبانات للحصول على وجهات نظر المتدربين وأرباب الأعمال، وفي الوقت الحاضر، يتم جمع البيانات الموثوق بها عن مستوى أداء المتدربين وتحليلها، كما تم تحسين إدارة الدورات من خلال تنفيذ برنامج جديد لإدارة علاقات العملاء، فضلاً عن ذلك، فقد تمت تلبية احتياجات سوق العمل للدورات الطويلة والمعتمدة، حيث تم بنجاح طرح الدورات الأربعة الطويلة المعتمدة من الخارج. وقد أحرزت المفاوضات التي يجريها المركز مع المعهد القانوني لإدارة شؤون الموظفين والتنمية (CIPD) ل طرح دورات هذا المعهد، تقدماً ملموساً.

يمتلك المركز الموارد البشرية الكافية لدفع عملية التحسين، ومنذ تاريخ زيارة المراجعة السابقة، وظف المركز ثلاثة موظفين جدد بنظام الدوام الكامل للقيام بمهام وظيفية محددة، فضلاً عن تعيين ثلاثة مدققي امتحانات داخليين يعملون بنظام الدوام الجزئي، وقد كان لهم الأثر الطيب في تحسين عمليات التقييم والعمليات ذات العلاقة الأخرى.

إن هذه التحسينات الملموسة، والمبادرات المركزة لتمنح الثقة في تصميم المركز وقدرته على الاستمرار في التحسن. وتحتوي استمارة التقييم الذاتي للمعهد على معلومات قيمة، وقد تم التوصل إلى نتائجها من خلال بيانات ذات علاقة تم تحليلها بشكل جيد، ومع ذلك، فإنها تتطوي على المبالغة في منح بعض الدرجات.

## ملخص الدرجات الممنوحة

الحكم بوجه عام	الدرجة الأصلية	درجة إعادة المراجعة
فعالية المعهد	4: دون المرضي	3: مرضٍ
القدرة على التحسّن	3: مرضٍ	2: جيّد
<b>نتائج المراجعة</b>		
ما مدى إنجاز المتدربين؟	لا توجد أدلة كافية لمنح الدرجة	3: مرضٍ
ما مدى فعالية التدريب؟	3: مرضٍ	3: مرضٍ
ما مدى تلبية برامج التدريب لاحتياجات المتدربين وأرباب الأعمال؟	3: مرضٍ	3: مرضٍ
ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم؟	3: مرضٍ	2: جيّد
ما مدى فعالية القيادة والإدارة في رفع إنجاز جميع المتدربين ودعمهم؟	4: دون المرضي	3: مرضٍ

## الأحكام الرئيسية والتوصيات

### جوانب القوة

- **مستويات الإنجاز في دورات دبلوم تجارة التجزئة:** تعتبر مستويات الإنجاز في دورة الدبلوم الجديدة المعتمدة من الخارج مرتفعة، بمعدل 100%.
- **تقييم أعمال المتدربين:** يقوم المركز بتقييم أعمال المتدربين بطريقة شاملة في كل من الدورات الطويلة والقصيرة، وذلك من خلال تطبيق طرق تم اختيارها بعناية، تشمل الامتحانات، والواجبات المنزلية، والمسابقات القصيرة والواجبات. وتظهر الدرجات التي يحصل عليها المتدربون قدراتهم المختلفة. وتتسم التغذية الراجعة الشفهية والتحريرية بأنها بناءة وتفصيلية.
- **الدروس التحضيرية والعلاجية:** يُلحق المركز المتدربين في الدورات المعتمدة من الخارج، والذين يحصلون على درجات منخفضة خلال عملية التقييم الأولي، بدورة لغة إنجليزية تجارية مجاناً، بغرض إعدادهم للالتحاق بالدورة الطويلة. وتنعكس فعالية هذا الإجراء في مستوى التقدم الجيد الذي يحرزه المتدربون. ويمكن للمتدربين الذين تفتتهم الدروس لأسباب مقبولة، أو من هم بحاجة إلى المساعدة في موضوعات معينة، حضور الدروس العلاجية.
- **الخطة الاستراتيجية:** يمتلك المركز خطة استراتيجية خمسية تفصيلية ذات أهداف واضحة ومؤشرات أداء رئيسية، وتركيز قوي على رفع مستوى الإنجاز، وتحسين جودة ما يقدمه المركز. كما تتسم عملية التخطيط الاستراتيجي بالشمولية، وتمت مشاركة الموظفين والجهات ذات العلاقة فيها، أفضت إلى تجميع نتائج تفصيلية لتحليل سوات (SWOT). كما يمتلك المركز خطة عمل ملائمة توضح الإجراءات المطلوب اتخاذها، والمواعيد الزمنية لتنفيذها، والشخص المسؤول عن تنفيذها، والوضع الحالي لها. كما تتم عملية مراقبة التقدم مقابل هذه الخطة خلال الاجتماعات الأسبوعية للمركز، وقد تم بالفعل استكمال العديد من الإجراءات المخطط لها خلال عام 2010 في وقت زيارة إعادة المراجعة.

- **تحليل إنجاز المتدربين:** يقوم المركز بمراقبة مستوى إنجاز المتدربين وتحليله بشكل فعال، وتزويد أرباب الأعمال بتقارير قيمة وزاخرة بالمعلومات المفيدة عن مستوى تقدم المتدربين في الدورات، إضافة إلى تقارير موجزة مشفوعة بنبذة عن أداء كل متدرب في نهاية كل دورة، كما يقوم المركز بتحليل هام لنتائج الدورات المعتمدة، ويشمل ملخص الدرجات، وجوانب الممارسات الجيدة، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير، علاوة على رفع التوصيات بشأنها.

### الجوانب التي تحتاج إلى تطوير

- **الحضور والمواظبة:** كما كان عليه الحال في زيارة المراجعة السابقة، ما زالت نسب حضور المتدربين ومواظبتهم ضعيفة في الدورات الطويلة، وذلك على الرغم من حضور بعض المتدربين لجميع حصص التدريب؛ حيث بلغت نسبة الحضور 33% في بعض الحالات، فيما يحضر حوالي نصف عدد المتدربين متأخرين إلى حصص التدريب، ولم تساهم سياسة الحضور التي يطبقها المركز في اصلاح هذا الأمر، حيث لا تحدد المتطلبات الدنيا لحضور الحصص التدريبية في الدورات، وقد باعت محاولات المركز الرامية إلى تحسين نسب الحضور والمواظبة بالفشل.
- **الأنشطة الإثرائية:** لا يوفر المركز للمتدربين فرصاً كافية للأنشطة الإثرائية، حيث يفتقر إلى الزيارات الكافية، والمتحدثين الخارجيين، أو العروض العملية.
- **متابعة نتائج ملاحظات الدروس والتغذية الراجعة من المتدربين:** في بعض الأحيان، يتم تحديد إجراءات التحسن المناسبة القائمة على أساس التغذية الراجعة من المتدربين وأرباب الأعمال إضافة إلى ملاحظات الدروس. ولكن، لا توجد متابعة كافية لضمان تنفيذ خطط التحسن الضرورية.

## التوصيات

من أجل تحسين الأداء، يجب على المعهد:

- معالجة نسب الحضور والمواظبة الضعيفة.
- توفير الأنشطة الإثرائية الكافية للمتدربين.
- ضمان متابعة إجراءات التحسن التي تم تحديدها على أساس ملاحظات الدروس والتغذية الراجعة من المتدربين بشكلٍ منتظم.