



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

وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني  
تقرير المراجعة

مركز تايلوس للتنمية البشرية  
المنامة، مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: ١٢ - ١٤ يناير ٢٠٠٩

## قائمة المحتويات

١	وحدة مراجعة مؤسسات التدريب المهني
٢	مقدمة
٢	- وصف المعهد
٢	- نطاق المراجعة
٣	الحكم بوجه عام
٣	- فعالية المعهد
٤	- 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 مفاصل 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. توجد فيها جوانب ضعف كبيرة ورئيسية في معظم أو جميع المجالات.

## مقدمة

### وصف المعهد:

تأسس مركز تايلوس للتنمية البشرية في عام ٢٠٠٢، وهو حاصل على عضوية الاتحاد الدولي لمنظمات التدريب والتنمية (IFTDO). يقدم المعهد دورات قصيرة في مجالات الإدارة والتطوير الذاتي، والمبيعات والتسويق، والموارد البشرية والتدريب، والمالية، والصحة والسلامة، والعلاقات العامة، واتصالات الشركات.

في عام ٢٠٠٨، طرح المعهد العديد من البرامج المعتمدة من هيئة سيتي آند جيلدز، شملت مؤهلات البيع بالتجزئة في ثلاثة مستويات (شهادة و دبلوم ودبلوم متقدم)؛ وشهادة تمهيدية في مهارات التدريب؛ ودبلوما مهنيا عالميا (IVQ) في المبيعات والتسويق، واعتمدت الهيئة المذكورة مؤخرا البرنامج الرابع، وهو الدبلوم في إدارة الأعمال، مع ملاحظة أن جميع هذه البرامج لم تبتديء بعد .

يوجد مقر مركز تايلوس للتنمية البشرية بالمنامة. يعمل لدى المعهد بنظام الدوام الكامل : المدير الإداري ، ومدير التسويق ، ومدير الشؤون المالية والإدارية ، ومدير التدريب وتنسيق الفعاليات، ومندوبان للمبيعات، ومسئول إداري، وفني جرافيك ، وسكرتيرة، ويستعين المعهد بمجموعة تضم حوالي ٢٥ مدرباً يعملون بنظام الدوام الجزئي. منذ عام ٢٠٠٦، حضر الدورات التي قدمها المعهد أكثر من ٢٠٠٠ متدرب، جميعهم من الموظفين.

### نطاق المراجعة

أجريت هذه المراجعة على مدى ثلاثة أيام من قبل فريق مكون من (٣) من المراجعين. وخلال المراجعة، قام الفريق بملاحظة الحصص، وفحص المستندات والاجتماع مع موظفي المعهد والمتدربين وأرباب الأعمال.

يوجز هذا التقرير النتائج التي توصل إليها فريق المراجعة خلال مراجعته لما يقدم في المعهد، وما توصل إليه من توصيات لتحسين الأداء.

## الحكم بوجه عام

### فعالية المعهد

#### الدرجة : ٤ دون المرضي

ظهرت جودة التعليم ونطاق البرامج المقدمة والدعم والإرشاد بمركز تايلوس للتنمية البشرية جميعها بشكل ملائم ، ومع ذلك، فقد ظهرت القيادة والإدارة بمستوى دون المرضي، ولم تتوفر الأدلة الكافية لمنح درجة لمستوى إنجاز المتدربين.

يعمل بمركز تايلوس للتنمية البشرية مدربون أكفاء ومؤهلون، لديهم إلمام وخبرة جيدة في مجال تخصصاتهم المهنية، يقومون بجذب اهتمام المتدربين وتفعيل مشاركتهم، كما أنهم يستخدمون العديد من إستراتيجيات التعليم ويقدمونها ضمن سياق مهني مناسب، ومع ذلك، لا يخطط المدربون بشكل فعال لتلبية الاحتياجات المختلفة للمتدربين على اختلاف مجموعاتهم ، وتفاوت مستويات قدراتهم وتباينها . معظم المتدربين راضون عن المهارات التي اكتسبوها ويحضر المتدربون بشكل منتظم ويتم تسجيل الحضور بشكل جيد. ولكنهم عادة لا يلتزمون بالإنضباط في الحضور في المواعيد المحددة، وتبدأ بعض حصص التدريب متأخرة عن موعدها. تفتقر الإجراءات المتبعة بالمؤسسة لتقييم إنجاز المتدربين في الدورات القصيرة وغير المعتمدة التي يقدمها المعهد إلى الدقة الكافية .

يمنح جميع المتدربين الذين حضروا نسبة ٧٥% أو أكثر من ساعات الدورة شهادة إتمام الدورة بغض النظر عن مستوى أدائهم، وهذا الإجراء غير ملائم لقياس مستوى الإنجاز، ولا يعكس مستوى تحصيل المتدربين خلال الدورة.

يقدم مركز تايلوس مجموعة جيدة من الدورات القصيرة التي تشمل مجالات الإدارة، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، المبيعات والتسويق، الصحة والسلامة. ويتلقى المتدربون دعماً مرضياً. معظم البرامج تقام خارج مقر المركز في أماكن مناسبة مثل الفنادق، نسبة قليلة من البرامج تقام في مقر المعهد حيث الخدمات المتوفرة غير مناسبة بشكل كافي.

تولي إدارة المعهد اهتماماً ضئيلاً بقياس إنجاز المتدربين، ورفع مستوياتهم أو مراقبة وتحسين جودة التدريب. أن الخطة الاستراتيجية للمعهد واضحة. وبالرغم من ان بعض الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية تتعلق بنطاق وجودة التدريب الذي يقدمه المعهد، إلا أن هناك تركيزاً قليلاً جداً على رفع إنجاز المتدربين بوجه عام. أما الطريقة المتبعة في ملاحظة أداء المدربين فهي غير دقيقة بشكل كاف، وكذلك نظام التقييم، فهما لا يساعدان علي تحديد احتياجات التدريب.

يتم جمع التغذية الراجعة من المتدربين من خلال استمارات التقييم، الا انه لا يتم تحليلها. وتسعى الإدارة لاستطلاع آراء أرباب العمل بطريقة غير موثقة ، وفي كل حال لا تستخدم التغذية الراجعة بالفاعلية المطلوبة في التخطيط لتحسين ما يتم تقديمه .

## القدرة على التحسّن

### الدرجة 3: مرضٍ

تتوفر لدى مركز تايلوس الموارد البشرية الكفيلة بدفع عملية التحسّن إلى الأمام، ويتم اختيار المدربين والمدراء بعناية، ويتمتع المدربون بمؤهلات وخبرات مهنية جيدة. طرحت المؤسسة مؤخراً أربعة برامج معتمدة من الخارج، ولديها خططاً متقدمة ل طرح المزيد من الدورات، وهذا يتزامن مع انشاء المعهد مؤخراً مركز مصادر التدريب والذي يهدف الى تطوير ومراجعة وتحديث مواد التدريب، وإن تلك الجهود مجتمعة سوف تساهم بالضرورة في توسيع وتعزيز الفرص المتاحة أمام المتدربين.

إن الترتيبات غير الملائمة التي تتبعها المؤسسة في جمع وتحليل البيانات حول مستوى إنجاز المتدربين وأداء المدربين، وفي تحليل التغذية الراجعة من المتدربين وأرباب العمل، ليدل على أن فريق الإدارة يفتقر لكثير من المعلومات المطلوبة لرفع مستوى الأداء وتحقيق التحسّن، ومع ذلك، فإن استمارة التقييم الذاتي، وبرغم وجود مبالغة في بعض جوانبها، أظهرت موضوعية في تحديد بعض الجوانب التي وجدها فريق المراجعة تحتاج إلى تطوير ، وهذا يدل على أن مدراء المعهد يتمتعون بالقدرة اللازمة على تشخيص نقاط الضعف فيما يتم تقديمه بالمعهد.

## ملخص الدرجات الممنوحة

الدرجة	الحكم بوجه عام
٤: دون المرضي	فعالية المعهد
٣: مرضٍ	القدرة على التحسّن
	نتائج المراجعة
لا توجد أدلة كافية لمنح الدرجة	ما مدى إنجاز المتدربين؟
٣: مرضٍ	ما مدى فعالية التدريب؟
٣: مرضٍ	ما مدى تلبية برامج التدريب لاحتياجات المتدربين وأرباب العمل؟
٣: مرضٍ	ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم؟
٤: دون المرضي	ما مدى فعالية القيادة والإدارة في رفع إنجاز جميع المتدربين ودعمهم؟

## الأحكام الرئيسية والتوصيات

### جوانب القوة

- إستراتيجية التوظيف.

يختار المعهد موظفيه بعناية ، آخذاً في الاعتبار احتياجات التطوير المستقبلية ، ويعتبر المدراء مؤهلين ، ومن ذوي الكفاءة والخبرة، ويحمل معظم موظفي الدعم درجة البكالوريوس كحد أدنى من المؤهلات المطلوبة للتعين، حيث يشترط في تعيين المدربين حصولهم على درجة البكالوريوس أو شهادة مهنية معادلة في التدريب كحد أدنى فضلاً عن خبرة العمل ذات العلاقة بمجال تخصصهم، ويقوم معظمهم بإشراك المتدربين بشكل مرضي من خلال استخدام أنشطة التدريب المختلفة.

- نطاق الدورات المطروحة جيد.

يعتبر نطاق الدورات القصيرة المقدمة من معهد مركز تايلوس جيداً، وقد طرحت المؤسسة مؤخراً أربعة برامج إضافية معتمدة من هيئة سيتي آند جيلدز. هذا ويتم عرض خطط وكتيبات التدريب بشكل جيد وتحديثها بشكل متكرر، كما أن معلومات الدورات تُبلّغ للعملاء عن طريق فريق التسويق الذي يتمتع بالكفاءة ويوظف مجموعة من الأساليب بما فيها الفاكس ورسائل البريد الإلكتروني والزيارات الميدانية والمكالمات الهاتفية.

### الجوانب التي تحتاج إلى تطوير

- الترتيبات لقياس مستوى إنجاز المتدربين ومراقبة تقدمهم.

يفتقر مركز تايلوس لنظام تسجيل وتقييم مستويات تقدم أو إنجاز المتدربين في الدورات القصيرة وغير المعتمدة التي يقدمها المعهد.

يمنح جميع المتدربين الذين حضروا نسبة ٧٥% أو أكثر من ساعات الدورة درجة النجاح وشهادة إتمام الدورة ، وهو أسلوب غير دقيق بشكل كاف ولا يعكس بشكل دقيق مستويات الإنجاز والتقدم أو التحصيل الذي حققه المتدربون، كما لا يظهر مدى اكتساب المتدربين للمهارات التي كانوا يرغبون في تطويرها، أو تحقيق أهدافهم التدريبية.

#### • إنضباط المتدربين في الحضور

ظهر الإنضباط في الحضور بشكل ضعيف، حيث يحضر بعض المتدربين متأخرين لمدة ثلاثين دقيقة أو أكثر في نصف الحصص التي حضرها فريق المراجعة، تبدأ الكثير من حصص التدريب متأخرة ، وفي هذه الحالات، لا يتوفر ، غالبا للمدربين الوقت الكافي لتغطية أهداف التدريب المرجوة، ويكون على المدربين الإسراع لتحقيق التغطية الضرورية.

#### • التخطيط لحصص التدريب.

رغم أن المدربين يحددون أهدافا واضحة للحصص ، ويشركون المتدربين في ذلك، لكنهم لا يضعون خطأً للدروس أو نموذجا عاما للعمل، وبصفة خاصة لا يضعون في الحسبان احتياجات المتدربين الفردية، أو كيفية تلبية تلك الاحتياجات.

#### • إستراتيجية جمع واستخدام التغذية الراجعة.

يقوم المعهد باستطلاع وجمع آراء المتدربين من خلال استمارات التقييم، دون أن يتم تحليلها، وتوظيف نتائجها في التخطيط لتحسين ما يتم تقديمه ، أما التغذية الراجعة من أرباب الأعمال فتجمع بطريقة غير مدروسة ، وغير نظامية ، ولا تستخدم نتائجها بفاعلية .

#### • ترتيبات المدراء لمراقبة حصص التدريب.

لا يعتبر أسلوب ملاحظة الأداء ومراقبة الجودة الذي يطبقه المعهد أسلوبا دقيقا بشكل كاف، حيث يقوم مديرا العمليات والتسويق بملاحظة عدد قليل من حصص التدريب، كما يقوم منسقو التدريب بزيارة حصص التدريب وتسجيل ملاحظاتهم بشأن البيئة العامة، وهذه إجراءات لا تكفي لمساعدة الإدارة على ضمان جودة التدريب المقدم من قبل المدربين، وتوفير التغذية الراجعة الخاصة بالتطوير التي تؤدي إلى تحسين ما يتم تقديمه من برامج.

## • نظام تقييم الأداء الوظيفي.

لا يعتبر نظام التقييم الذي تم تطبيقه في نهاية عام ٢٠٠٧ بالمعهد نظاما دقيقا بدرجة كافية، فالاستمارة المستخدمة للتقييم لا تسلط الضوء على مواطن قوة الموظف أو المجالات التي بحاجة إلى تطوير كما لا توفر الاستمارة الفرصة للموظف لإبداء ملاحظاته، فضلا عن ذلك، لا يوفر هذا النظام إمكانية تحديد احتياجات التدريب للموظفين، ومع هذا، فإن الموظفين تلقوا في الأشهر الأخيرة تدريبا يرتبط بأعمالهم في المعهد .

## التوصيات

من أجل تحسين الأداء، يجب على مركز تايلوس:

- تطوير نظام لتقييم مستوى تقدم وإنجاز المتدربين ، وتسجيله .
- بحث الأسباب التي تقف وراء ضعف الحضور والانضباط في الحضور.
- التأكد من قيام المدربين بإعداد خطط الدروس بشكل يستجيب لاحتياجات المتدربين المختلفة.
- الاستفادة بشكل أفضل من التغذية الراجعة من المتدربين وأرباب الأعمال .
- تطبيق نظام داخلي لملاحظة الحصص.
- تعزيز نظام التقييم الحالي وتوظيفه في تحديد احتياجات التدريب لموظفي المعهد وتلبيتها .