



هيئة جودة التعليم والتدريب  
Education & Training Quality Authority  
Kingdom of Bahrain - مملكة البحرين

# إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني

## تقرير المراجعة

مركز ذا ناين للتدريب

المنامة

مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 17-19 سبتمبر 2017

VO119-C3-R067

## قائمة المحتويات

---

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

## المقدمة

---

قامت إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني (DVR)، وهي إحدى إدارات هيئة جودة التعليم والتدريب (BQA)، بإجراء هذه المراجعة على مدى ثلاثة أيام من قِبَل 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.

تجدر الإشارة إلى أن هذه هي المرة الأولى التي تتم فيها مراجعة مركز ذا ناين للتدريب (The9TC). ويوجز هذا التقرير النتائج التي توصل إليها فريق المراجعة خلال مراجعته لما يُقدم في المركز، وما توصل إليه من توصيات حول ما يجب على مؤسسة التدريب القيام به للمحافظة على الأداء.

## مقاييس الأحكام

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

## جدول الأحكام الممنوحة

الحكم	السؤال الرئيس
مرضٍ (3)	إنجاز المتدربين
مرضٍ (3)	جودة التعليم والتدريب والتقييم
مرضٍ (3)	جودة البرامج المقدمة
مرضٍ (3)	جودة دعم المتدربين وإرشادهم
مرضٍ (3)	فاعلية القيادة والإدارة والحوكمة
مرضٍ (3)	القدرة على التحسن والتطور
مرضٍ (3)	الفاعلية بوجه عام

## أحكام المراجعة

### الفاعلية بوجه عام

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

### الدرجة: مرضٍ (3)

بوجه عام، يعدُّ مركز ذا ناين للتدريب (The9TC) من المؤسسات التدريبية ذات الفاعلية المرضية، وكذلك حازت جميع الجوانب الأخرى على نفس الحكم، بما فيها القدرة على التحسن والتطور. ويقدم المركز دوراته على أساس الفهم الواضح لاحتياجات الأطراف ذات العلاقة، والمتدربين، والتدريب المهني لسوق العمل، كما يقدم المركز جملة من الدورات المصممة داخلياً، والدورات المعتمدة من الخارج في مجالات المهارات الحياتية، والإدارة، والمحاسبة، والمبيعات، والتسويق، واللغة الإنجليزية، والصحة والسلامة. وتتسم الدورات المصممة داخلياً بالهيكلية والتخطيط الملائمين؛ على الرغم من أن طرائق التقييم المستخدمة لا تتسم بالصرامة الكافية، بل في قلة من الدورات، لا يتم قياس مخرجات التعلم المطلوبة و/ أو الأهداف من الدورات بشكل كافٍ.

يقدم الدورات مدربين أكفاء ذوو اطلاعٍ، كما أنهم يستخدمون مجموعةً من طرائق التدريب ذات الصلة، ويوظفون مصادر التعلم لإشراك المتدربين، وتحفيزهم في الدروس بدرجة كافية. كما أنهم يستخدمون نطاق مناسب من طرائق التقييم، وتشمل طرائق التقييم القبلية والبعديّة، ومجموعة من طرائق التقييم التكوينية المناسبة؛ بيد أنه في قلة من الحصص التي تمت ملاحظتها، لا يعدُّ الأسلوب المستخدم فعالاً في إشراك المتدربين وتحفيزهم على المشاركة، حيث يكون المدرب هو محور العملية التدريبية.

تكتسب أغلبية المتدربين المعارف والمهارات المهنية المفيدة ذات الصلة بأماكن عملهم، ومهنتهم، ويحرزون التقدم المناسب طوال الدورات مقارنةً بمستواهم عند التحاقهم بها؛ غير أن قلة من المتدربين

يكتسبون الحد الأدنى من المهارات باعتبارها قيمة مضافة لهم. وتُظهر أغلبية المتدربين سلوكيات إيجابية تجاه خبرة التعلم، ويحرز قلة ممَّن يستمرون في دورات اللغة الإنجليزية العامة تقدماً جيداً طوال فترة البرنامج.

منذ إنشاء المركز، طورت الإدارة مجموعة من سياسات وإجراءات ضمان الجودة، على الرغم من عدم الانتظام في تنفيذها. في حين لا توجد آلية دعم شاملة بصورة كافية تغطي جميع المتدربين بما فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة. ويمكن التواصل مع فريق الإدارة، والمدربين، والموظفين الذين يقدمون للمتدربين، وأرياب الأعمال الدعم والإرشاد المفيد. وتعدُّ ترتيبات مراقبة إنجازات المتدربين مناسبة، ويحتفظ المركز بسجلات ملائمة عن أدائهم وحضورهم، إلا أن عمليات التحقق والتدقيق غير متكاملة بدرجة كافية لمراقبة وضمان جودة التدريب وتقييم إنجازات المتدربين.

## القدرة على التحسن والتطور

ما مدى قدرة مؤسسة التدريب على تحسين وتطوير جودة التعلم؟

### الدرجة: مرضٍ (3)

لدى المركز قدرة مرضية على التحسين والتطوير؛ إذ ركزت الإدارة منذ افتتاح المركز على تطوير البرامج، وتنويع نطاق الدورات المقدمة بصفة أساسية، وقامت باتخاذ العديد من المبادرات نحو تحقيق هذا الهدف. كما قامت الإدارة بوضع خطة إستراتيجية مناسبة، ومراجعتها بصفة دورية، والتي تركز على جودة البرامج المقدمة، كما تضمن تركيزها على الفرد. ومع ذلك، لا تركز الخطة على إنجازات المتدربين بدرجة كافية. من ناحية أخرى، يقوم المركز بالاستفادة من نتائج استبانات سوق العمل في إعداد برامجه، والمحافظة على علاقاته الفعالة مع الجهات المانحة الخارجية. وتعتمز الإدارة تقديم دورات من إحدى الجهات المانحة ذات الصلة بقطاع التأمين.

وفي الآونة الأخيرة، وقع المركز عقدًا مع إحدى الجهات الخارجية؛ لتحويل برنامج ومواد التدريب بصورة رقمية. ولدى المركز هيكل تنظيمي ملائم للغرض يتوافق مع احتياجات الأنشطة اليومية مع توافر الموارد البشرية والمادية المناسبة. كذلك، يستعين المركز بمجموعة من المدربين العاملين بنظام الدوام الجزئي، والذين يتم توزيعهم بفاعلية على الدورات. وتتوفر مجموعة مناسبة من سياسات وإجراءات ضمان الجودة؛ على الرغم من عدم الاستفادة من هذه الممارسات بفاعلية. وتتسم استمارة التقييم الذاتي المقدمة لغرض هذه المراجعة بالتفاصيل الكافية، بيد أنها تتسم أيضا بالمبالغة في منح الدرجات لجودة ما يتم تقديمه. ويعدُّ معدل التسجيل ثابتًا منذ افتتاح المركز.

## إنجاز المتدربين

ما مدى إنجاز المتدربين؟

### الدرجة: مرضٍ (3)

بوجه عام، ظهر إنجاز المتدربين بشكل مرضٍ؛ إذ تكتسب أغلبية المتدربين المهارات والمعارف المهنية المفيدة ذات الصلة بمهنتهم وأماكن عملهم؛ وقد أعربت أغلبية أرباب الأعمال والمتدربين الذين تمت مقابلتهم عن رضاهم عن خبرة التعلم، وذكروا أن حضور الدورات في المركز قد عززت مهارات وإنتاجية المتدربين بشكل إيجابي، وأنهم يطبقون ما تعلموه في أماكن عملهم. ومنذ افتتاح المركز، يبين سجل أداء المتدربين (LPD) المقدم لغرض هذه المراجعة معدل استبقاء بلغ (95%) حسب ما هو متوقع في الدورات القصيرة والقصيرة جدًا. وتحصل أغلبية المتدربين في الدورات المعتمدة من الخارج، والتي تشكل نسبة (24%) من مجموع المتدربين المسجلين في المركز، المؤهلات التي يطمحون إليها بنجاح.

بوجه عام، يتم احتساب إنجاز المتدربين في الدورات المصممة داخليًا على أساس (40%) للتقييم البعدي، و(60%) للتقييم المستمر طوال الدورة؛ بيد أنه في قلة من الدورات، لا تعكس هذه العلامات مستوى التحصيل النهائي الحقيقي للمتدربين؛ إذ لا تتوفر تعليمات/تفسيرات واضحة لمنح الدرجات في

بعض الجوانب؛ وعلى وجه الخصوص في خطة عمل المتدرب التي يُخصص لها نسبة (10%). كما يتم تقييم مستوى فهم المتدربين، وتحقيقهم لمخرجات التعلم المطلوبة و/ أو الأهداف من الدورة بشكل مناسب؛ إلا أنه في قلة من الحالات، لا تعدُّ أسئلة التقييم فعالة بسبب الافتقار إلى الأسئلة الشاملة، والتي تبتعث على التحدي ومهارات التفكير العليا. علاوة على ذلك، لا يغطي بناء أسئلة التقييم في قلة من الدورات مخرجات التعلم المطلوبة من الدورات و/ أو الأهداف من الدورات دائماً؛ ولا سيما في دورات اللغة الإنجليزية العامة. ومن واقع الحصص التي تمت ملاحظتها، وبناء التقييمات، وفحص مستوى أعمال المتدربين، يتبين أن أغلبية المتدربين يحققون أهداف الدورات بدرجة كافية، ويحصلون على شهادات إتمام دورة عند استكمال نسبة (70%) على الأقل من ساعات الدورة، وتحقيق الحد الأدنى من العلامات بنسبة (60%) في عمليات التقييم التكوينية والختامية. كذلك، تبرز أغليبيتهم مستوى التقدم الملائم طوال الدورات مقارنةً بمستواهم عند التحاقهم بالدورات. كما يبرز المتدربون الذين يواصلون دورات اللغة الإنجليزية العامة، وهم قليل، مستوى تقدم جيد طوال البرنامج.

من واقع الحصص التي تمت ملاحظتها، يتسم المتدربون بالانتباه، وتظهر أغليبيتهم سلوكيات إيجابية تجاه خبرة تعلمهم. وفي قليل من الحالات، يتمكن المتدربون من بيان خبرة تعلمهم؛ على سبيل المثال، في تطبيق ما تعلموه في الحياة الواقعية، وتوجيه الأسئلة ذات الصلة إلى المدرب. كما تتمكن أغلبية المتدربين من العمل باستقلالية أو بشكل تعاوني أثناء الأنشطة الصفية. ولدى المركز سياسة حضور ومواظبة واضحة، كما يحتفظ بسجلات منتظمة. وبناءً على هذه السجلات، ومن واقع الحصص التي تمت ملاحظتها، وعلى الرغم من انتظام معظم المتدربين في الحضور، لازالت عملية المواظبة بحاجة إلى اهتمام أكبر.

## جودة ما يتم تقديمه

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

### الدرجة: مرضٍ (3)

بوجه عام، ظهرت فاعلية التدريب والتقييم في المركز بشكل مرضٍ؛ إذ يوظف المركز مدربين مؤهلين وذوي اطلاع في المواد التي يدرسونها، ويشاركون الأمثلة ذات العلاقة، ويقومون بدعم شروحاتهم بأمتثلة من الحالات الواقعية. وتتسم الحصص بالهيكلية الملائمة، إذ تبدأ في العادة في الوقت المحدد بمراجعة لما تم تدريسه في الحصة السابقة؛ ولكن، وفي قليل من الحالات، لا تبدأ الحصص في المواعيد المحددة، ولا تتم مشاركة مخرجات التعلم المطلوبة و/ أو الأهداف مع المتدربين بوضوح. ويوظف المدربون طرائق تدريب مناسبة مثل المحاضرة، وطرح الأسئلة، والمناقشات، والعروض العملية التي تساعد المتدربين على اكتساب المعارف والمهارات في موضوع التدريب؛ بيد أنه في قلة من الحصص التي تمت ملاحظتها، يعدُّ المدرب هو محور عملية التدريب المستخدمة، وتوظيف أسلوب المحاضرة في معظم الوقت مع عدم مشاركة المتدربين، أو إشراكهم في الحصص بفاعلية.

بوجه عام، يوظف المدربون خطط دروس تفصيلية، بمخرجات تعلم و/ أو أهداف واضحة ومعايير تقييم، وأنشطة التدريب، وطرائق تدريب، ومصادر تعلم واضحة مع الوقت المخصص لكل نشاط. ويتم تحديث خطط الدروس لغالبية الدورات وفقاً لتوقعات المتدربين ومستوياتهم استناداً إلى استمارة التسجيل، ونتائج التقييم القبليّة. ومع ذلك، وفي الدورات المعتمدة من الخارج، ودورات اللغة الإنجليزية العامة فقط، يستخدم المدربون خطط العمل، ويتم تلبية احتياجات المتدربين المختلفة بشكل مناسب، كما تقدم مهام مماثلة لجميع المتدربين في الغالب مع تقديم مزيد من الدعم للمتدربين الأقل مستوى، في حين لا تبعث أنشطة التدريب دائماً على تحدي المتدربين المتفوقين. ويوظف المدربون مصادر التعلم ومواد التدريب بشكل صحيح؛ لتقديم الدورات وتسهيل خبرة التعلم.

يوظف المدربون طرائق التقييم المناسبة لقياس مستوى فهم المتدربين من خلال طرائق التقييم القبلي والبعدي، والأنشطة الصفية؛ غير أنه في قلة من الدورات، لا تغطي طرائق التقييم مخرجات التعلم المطلوبة و/ أو الأهداف، ولا يتم استكمال خطة العمل من قبل المتدربين بطريقة ملائمة. علاوة على ذلك، تخضع عمليات التقييم التكوينية للتقدير الموضوعي، ولا تتم المحافظة عليها بدرجة كافية. ويحتفظ المركز بسجلات أداء المتدربين لعمليات التقييم القبلي والبعدي، وسجلات الحضور والمواظبة، والمشاركة والأنشطة لجميع الدورات. وبينما يقدم المدربون التغذية الراجعة الشفهية المناسبة للمتدربين أثناء الحصة؛ لا تقدم التغذية الراجعة المكتوبة بشأن أعمال المتدربين. وتتوفر سياسة التقييم، إلا أنها لا تشمل على دليل للمدربين.

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

#### الدرجة: مرضي (3)

بوجه عام، ظهرت فاعلية البرامج في المركز في تلبية احتياجات واهتمامات المتدربين والأطراف ذات العلاقة بشكل مرضي؛ إذ يقدم المركز مجموعة من الدورات المصممة داخلياً، والدورات المعتمدة من الخارج في مجالات المهارات الحياتية، والإدارة، والمحاسبة، والمبيعات، والتسويق، واللغة الإنجليزية، والصحة والسلامة. وتشمل الدورات المعتمدة من الخارج المقدمة في المركز تلك المعتمدة من هايفيلد الجهة المانحة للالتزام بالأنظمة (HABC)، والمعهد القانوني للمحاسبين الإداريين (CIMA)، ومعهد إدارة المبيعات والتسويق (ISMM)، ومعهد التسويق الرقمي (DMI)، ومجلس التقييم والاعتماد المهني (PECB)، والمعهد الأمريكي لخدمة العملاء (CSIA). وتستند جميع الدورات المقدمة إلى الفهم الواضح لاحتياجات سوق العمل المحلية، وتوظف نتائج اجتماعات ومحادثات فريق المبيعات والتسويق المتكررة مع الأطراف ذات العلاقة بفاعلية في بلورة الدورات المقدمة في المركز. ويقر المتدربون والأطراف ذات العلاقة بأن الدورات المقدمة تلبي احتياجاتهم على السواء عن طريق استيفاء طلباتهم، أو إجراء تحليل احتياجات التدريب الشامل من قبل المركز. كذلك، يتم إثراء قلة من الدورات بالأنشطة اللاصفية مثل الزيارات الميدانية، ومقاطع الفيديو، إضافة إلى الكتب الإضافية الموصى بها المزودة في نهاية الدورة لإثراء خبرة المتدربين.

لدى المركز نموذج يطلق عليه اسم 'ADDIE'، بمعنى: "تحليل، وتصميم، وتطوير، وتنفيذ، وتقييم" الدورات، ويتم تطبيقه على جميع الدورات كل ثلاث سنوات، حيث تم تنفيذ هذا النموذج جزئياً في عدد من الدورات، على الرغم من عدم استكمال أي دورة لدورة نموذج 'ADDIE'. وتتبع الدورات المعتمدة من الخارج تحديث، ومراجعة وتصميم، ومواد الدورات للجهات المانحة، في حين يتم التخطيط للدورات المعتمدة داخلياً بطريقة مناسبة بملخصات الدورات المفيدة التي تبين ملخص الدورات، والأهداف، وطرائق التقييم؛ غير أنه في قليل من الدورات، لا تغطي طرائق التقييم دائماً مخرجات التعلم المطلوبة و/ أو الأهداف، في حين لا تقيس طرائق التقييم في دورات اللغة الإنجليزية العامة جميع المهارات الأساسية في اللغة الإنجليزية، وكذلك لا تغطي أهداف التعلم دائماً. كما تتوفر مصادر التعلم المناسبة للدورات لتلبية احتياجات الأطراف ذات العلاقة، ويطبق المركز سياسة واضحة للقبول، وتحديد المستوى، والتي يتم تنفيذها بطريقة ملائمة. بالنسبة لدورات اللغة الإنجليزية، يقوم المركز بإجراء اختبار القبول لوضع المتدربين في المستوى المناسب لهم، في حين تتبع الدورات المعتمدة من الخارج متطلبات الجهات المانحة.

ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم؟

### الدرجة: مرض (3)

بوجه عام، يحظى المتدربون في المركز بالدعم والإرشاد المناسبين؛ لتمكينهم من تحقيق نتائج أفضل، كما يحصل المتدربون والأطراف ذات العلاقة على المشورة المفيدة بشأن الدورات المقدمة قبل بدء الدورة، وكذلك يقوم المركز بإجراء حصة التهيئة الشفهية المفيدة في بداية كل دورة، والتي تغطي تفاصيل الدورة، والشروحات للمتدربين بشأن "دليل المتدرب". كما يحصل المتدربون والأطراف ذات العلاقة على المعلومات العامة عن الدورات المقدمة من خلال الوسائل المختلفة مثل الكتيبات، والموقع الإلكتروني، وقنوات وسائل التواصل الاجتماعي. أمّا بالنسبة للدورات المعتمدة من الخارج، فيحصل المتدربون على دليل الجهة المانحة، وكتيب، وكراسة التدريبات، واللوائح والأنظمة ذات العلاقة، إن توافرت، وامتحانات المحاكاة، وإمكانية الدخول إلى الموقع الإلكتروني. ولدى المركز إجراءات إخلاء مكتوبة ومحددة للمتدربين ذوي الاحتياجات الخاصة، إلا أنه يفنقر إلى سياسة مكتوبة للتعامل مع هذه الحالات بصفة

يومية. وعلى الرغم من أن دليل الجودة يحتوي على أجزاء مختلفة للدعم والإرشاد والسياسات، بيد أنه يفتقر إلى آلية دعم رسمية شاملة، بما في ذلك المتدربون ذوو الاحتياجات الخاصة.

يقوم المركز بالتواصل مع الأطراف ذات العلاقة بخصوص حضور المتدربين، وإنجازهم في الدورات من خلال "التقرير النهائي للدورة" بعد استكمال كل دورة، ويتضمن هذا التقرير تحليلاً عاماً لإنجاز المتدربين وتقييمهم في الدورات. كذلك، يتسم المركز بالترتيبات المرنة العالية في تقديم الدورات؛ لتناسب احتياجات المتدربين والأطراف ذات العلاقة، حيث تتم مناقشة مواعيد، وأيام، وأماكن تنظيم الدورات مع المتدربين والأطراف ذات العلاقة. وفيما يتعلق بقضايا الحضور في الدورات، أو التعامل مع الأمور الطارئة أثناء الدورة، يتواصل المركز شفهيّاً مع العملاء عن طريق الهاتف في معظم الحالات. وتعدُّ بيئة التعلم ملائمة للغرض بفضل توافر عدد كافٍ من الصفوف الدراسية المجهزة مع مصادر التعلم الضرورية مثل السبورات البيضاء، وأجهزة عرض البيانات. كما تتوفر إمكانية الدخول إلى الإنترنت، وكذلك هناك مكتبة تحتوي على الكتب ذات الصلة بدراساتهم وتدريبهم.

## القيادة والإدارة والحوكمة

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

### الدرجة: مرضٍ (3)

بوجه عام، ظهرت فاعلية القيادة والإدارة والحوكمة بشكل مرضٍ، وتتوفر بيانات رؤية ورسالة واضحة تركز على تطوير الموارد البشرية والبرامج، ورأب الفجوة بين التعليم والمهارات واحتياجات سوق العمل. كذلك، تعدُّ الخطة الإستراتيجية الحالية مناسبة، وترتبط بشكل جيد مع خطة العمل؛ إلا أنّ كلتا الخطتين لا تركزان بشكل كافٍ على إنجاز المتدربين. كذلك، تركز الخطة الإستراتيجية بصفة أساسية على تطوير البرامج، وتوسعة نطاق الدورات المقدمة. وتستند خطة العمل إلى نتائج تحليل (سوات SWOT)، وتقوم

الإدارة بالتعامل مع القضايا الناتجة عنها. وتحدد المسؤولية، والمواعيد النهائية، ومواعيد استكمال كافة الأهداف بوضوح. ويقوم المركز بتوزيع الموارد البشرية والمادية بشكل ملائم وفقاً لطبيعة جودة ما يتم تقديمه واستيفاء أهدافها. كما تحدد الأدوار والمسؤوليات المنوطة بكل وظيفة بشكل واضح، ويتمتع معظم المتدربين بالخبرة ذات العلاقة. وتحافظ الإدارة على بيئة تعلم صحية وملائمة للغرض، وكذلك مراقبة، وإجراءات، وممارسات الصحة والسلامة الأساسية.

لدى المركز مجموعة من سياسات وإجراءات ضمان جودة مفيدة تشتمل على إستراتيجية التدريب والتقييم، ورضا العملاء، والتسويق والإعلان، وإجراءات التظلم والتغذية الراجعة من الأطراف ذات العلاقة. ومع هذا، لا تتسم عملية تنفيذ هذه الممارسات بالانسائية والمنهجية، ويقوم المدير الإداري بمراقبة العمليات التشغيلية للمركز، وعلى الاطلاع عن كثب بخطط المركز وطرائق تطويرها. كذلك، تتم مشاركة التقرير السنوي المفصل، ومناقشته مع الإدارة ومتابعة التوصيات المفيدة. كما تم استكمال تقرير المراجعة الداخلي للعام 2016، مع إبداء الملاحظات المفيدة، وتحديث السياسات، والإجراءات ذات العلاقة التي تم تسليط الضوء عليها.

تتسم استمارة التقييم الذاتي المقدمة لغرض هذه المراجعة بالتفاصيل، وتوفر المعلومات الكافية عن التقييم وعمليات المركز؛ إلا أن الدرجات الممنوحة فيها مبالغية لما يتم تقديمه في المركز. من ناحية أخرى، تعدُّ ترتيبات الإدارة في مراقبة إنجاز وتقدم وتوجهات المتدربين كافية، وتقوم الإدارة بجمع وتحليل البيانات، والاستفادة من نتائجها في دفع عجلة التحسينات مثل توسعة نطاق الدورات المقدمة لتلبية متطلبات المتدربين. كما تستفيد الإدارة من مستوى التحصيل المسبق للمتدربين بدرجة كافية في تعديل مواد الدورات، وخطط الدروس، ووضع المتدربين في المستوى المناسب لهم.

لدى المركز آلية واضحة لتوظيف المدربين، ويتم تنفيذ خطوات اختيارهم بطريقة مناسبة، وتهيئة الموظفين والمدربين المؤهلين، وتوزيعهم على الدورات بفاعلية؛ ومع ذلك، يحصل قلة منهم على فرص التطور المهني والاعتماد المهني في مجالات تخصصهم. كما تقوم الإدارة بين حين وآخر بمراقبة أداء المدربين من خلال ملاحظة الحصص؛ على الرغم من مشاركتها مع قلة من المتدربين فقط وعدم اتخاذ الإجراءات على الجوانب التي تحتاج إلى تطوير. وتقوم الإدارة بتقييم أداء الموظفين بطريقة ملائمة. كما تحتفظ

بعلاقات فعالة مع الجهات المانحة، والأطراف ذات العلاقة في المجتمع، وتجمع وجهات نظر المتدربين وأرباب الأعمال في نهاية كل دورة، وتنفيذ إجراءات التحسين ذات الصلة استناداً إليها؛ بيد أنه لا يتم الحصول على وجهات نظر أرباب الأعمال بطريقة منهجية.

## جوانب القوة الرئيسية

---

- اكتساب المهارات والمعارف المهنية ذات العلاقة والمفيدة من قبل أغلبية المتدربين.
- الاستفادة الفاعلة من عملية جمع المعلومات البحثية من المصادر المختلفة لإعداد البرامج المقدمة.
- المحافظة على الروابط الفعالة مع الأطراف ذات العلاقة.

## التوصيات

---

لكي يتحسن مركز ذا ناين للتدريب؛ فيجب:

- ضمان اكتساب المتدربين للمهارات والمعارف المطلوبة في جميع الدورات.
- تحسين طرائق التدريب بصورة أكبر لضمان المزيد من التعلم الفعال.
- تحسين القيادة والإدارة عن طريق ما يلي:
  - ضمان تنفيذ عملية ملاحظة الحصص بطريقة منتظمة، وفعالة، ومتابعتها في المواعيد المحددة.
  - وضع وتنفيذ سياسات وإجراءات ضمان جودة شاملة لتحسين جودة ما يتم تقديمه، بما في ذلك عمليات التحقق والتدقيق الداخلي.

### وصف مؤسسة التدريب

تأسس مركز ذا ناين للتدريب (The9TC) في شهر مايو 2015، وهو أحد المؤسسات التدريبية المرخصة من قبل وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، لتقديم مجموعة من الدورات المصممة داخلياً، والدورات المعتمدة من الخارج في مجالات المهارات الحياتية، والإدارة، والمحاسبة، والمبيعات، والتسويق، واللغة الإنجليزية، والصحة والسلامة. وتشمل الدورات المعتمدة من الخارج المقدمة في المركز تلك المعتمدة من هايفياد الجهة المانحة للالتزام بالأنظمة (HABC)، والمعهد القانوني للمحاسبين الإداريين (CIMA)، ومعهد إدارة المبيعات والتسويق (ISMM)، ومعهد التسويق الرقمي (DMI)، ومجلس التقييم والاعتماد المهني (PECB)، والمعهد الأمريكي لخدمة العملاء (CSIA). وتمثل الدورات المعتمدة من الخارج نسبة (24%) من مجموع الدورات المقدمة في المركز، في حين تمثل الدورات المتبقية والمصممة داخلياً نسبة (76%).

منذ افتتاح المركز حتى تاريخ إجراء هذه المراجعة، بلغ عدد المتدربين المسجلين في المركز (656) متدرباً مقسمين إلى (124) متدرباً في عام 2015، و(295) متدرباً في عام 2016، و(237) متدرباً في عام 2017. ويعدُّ جميع المتدربين من الكبار العاملين لدى المؤسسات الحكومية والخاصة، ويتولى إدارة المركز المدير الإداري، ويوظف رئيس التدريب والجودة، ومدير تطوير الأعمال، ومدير الموارد البشرية، ومدير الشؤون الإدارية، ومدرّباً يعمل بنظام الدوام الكامل، ومحاسباً، ومديرًا تنفيذياً للإعلام. كما يوظف مجموعة من المتدربين العاملين بنظام الدوام الجزئي كلما اقتضى الأمر. ويزاول المركز أنشطته من مقره الوحيد الكائن في العاصمة المنامة.