



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

# إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني تقرير المراجعة

أكاديمية الخليج للطيران

المحرق

مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 18-22 مارس 2018

VO102-C3-R086

## قائمة المحتويات

---

1	المقدمة.....
1	مقاييس الأحكام.....
1	جدول الدرجات الممنوحة.....
2	أحكام المراجعة.....
2	الفاعلية بوجه عام.....
3	القدرة على التحسن والتطور.....
4	إنجاز المتدربين.....
5	جودة ما يتم تقديمه.....
9	القيادة والإدارة والحوكمة.....
11	جوانب القوة الرئيسية.....
12	التوصيات.....
13	الملحق.....
13	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 خمسة أيام من قِبَل فريق مراجعة مكون من خمسة 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، والمدرّبين وموظفي الإدارة والدعم.

في زيارة المراجعة السابقة، حصلت جميع الجوانب في أكاديمية الخليج للطيران (GAA)، على تقدير: "ممتاز".

يوجز هذا التقرير النتائج التي توصل إليها فريق المراجعة خلال مراجعته لما يُقدم في أكاديمية الخليج للطيران، وما توصل إليه من توصيات حول ما يجب على مؤسسة التدريب القيام به للمحافظة على الأداء.

## مقاييس الأحكام

4	غير ملائم	3	مرض	2	جيد	1	ممتاز
---	-----------	---	-----	---	-----	---	-------

## جدول الأحكام الممنوحة

السؤال الرئيس	الحكم
إنجاز المتدربين	ممتاز (1)
جودة التعليم والتدريب والتقييم	ممتاز (1)
جودة البرامج المقدمة	ممتاز (1)
جودة دعم المتدربين وإرشادهم	ممتاز (1)
فاعلية القيادة والإدارة والحوكمة	ممتاز (1)
القدرة على التحسن والتطور	ممتاز (1)
الفاعلية بوجه عام	ممتاز (1)

## أحكام المراجعة

### الفاعلية بوجه عام

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

#### الدرجة: ممتاز (1)

بوجه عام، تعدُّ أكاديمية الخليج للطيران (GAA) من المؤسسات التدريبية ذات الفاعلية الممتازة؛ وكذلك حازت جميع الجوانب الأخرى على نفس الحكم؛ إذ يكتسب المتدربون المعارف، والمهارات المهنية الفعالة للغاية في قطاع الطيران ويطورونها، كما أنهم يحصلون على الشهادة التي يطمحون إليها، ويحققون بنجاح أهداف الدورات وفي المواعيد المقررة. كما يتمكن المتدربون من إتقان المهام الموكلة إليهم، واستيفاء معايير الطيران الدولية الناشئة والحديثة من خلال طرائق التقييم الصارمة ذات الهيكل الجيد التي تُطبق في جوانب التعلم الأربعة التي تركز على إتقان المهارات الفنية المحددة في مجالات تدريب الطيارين، وأمن الطيران، ومهندسي الطيران، وتدريب أفراد طاقم الضيافة. وتقدم الأكاديمية للمتدربين وأرباب الأعمال مجموعة واسعة من البرامج التي تلبي طموحاتهم واحتياجاتهم بشكل كبير؛ والتي تحكمها إجراءات صارمة ذات هيكل جيد يضمن تصميم، ومراجعة، وتعديل، واعتماد البرامج المقدمة وفقاً للمعايير الدولية للجهات التنظيمية ذات العلاقة.

يقدم البرامج مدربون مؤهلون ذوو خبرة عالية، وإمام نظري وعملي بمجالات تخصصهم في مجال الطيران، ويوظفون بيئة التعلم الملهمه للغاية، والمجهزة بمصادر التعلم اللازمة وفق معايير قطاع الطيران، إضافة إلى مجموعة المرافق الكاملة. وخلال الحصة، يستطيع المدربون، وبدرجة عالية، تكييف طرائق التقديم لمواصفات أنواع الطائرات المختلفة، والرد على استفسارات المتدربين، وإثراء معارفهم وخبراتهم عن طريق توفير الخبرة العملية القيمة، ومشاركة الأمثلة الواقعية ذات العلاقة المستمدة من خبراتهم الخاصة؛ الأمر الذي أنضح على وجه الخصوص في التدريب على إجراءات الإيرباص (APT)، وأجهزة محاكاة الطيران

الكاملة (FFS)، وخصص الهندسة، وممارسات أفراد طاقم الضيافة. وطوال خبرة تعلمهم، يحظى المتدربون على الدعم والإرشاد الفاعلين للغاية؛ الأمر الذي يساعدهم على الاستقرار، وتحقيق مخرجات التعلم، والتي ينص عليها دليل التشغيل للأكاديمية بشكل جيد. ويتسم المدربون والموظفون الإداريون بالود، ويمكن التواصل معهم. وقبل بدء الدورة، يحصل المتدربون على حصة التهيئة المفيدة جداً لاطلاعهم على الجوانب المتعلقة بخبرة تعلمهم مثل مستندات المتدربين، والمرافق والخدمات، وإجراءات التدريب، والزي الرسمي، بل يحصلون عند اللزوم على الحصص العلاجية، والمواد التكميلية الفعالة.

تحتفظ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بعلاقات عمل فعالة جداً مع شركات الطيران الكبرى في المنطقة، ومع الجهات التنظيمية الدولية لتحديد التوجهات، واتخاذ قرارات التحسين. وتنعكس هذه الأمور أيضاً في المراجعة المستمرة للخطط الإستراتيجية، والتسويق، والعمل؛ لتلبية الاحتياجات الناشئة في قطاع الطيران، وتحتفظ الإدارة بسجلات إنجاز المتدربين التفصيلية للبرامج، والمجموعات المختلفة؛ إلا أنها تستخدم بشكل أكثر فاعلية في قطاع الهندسة وتدريب الطيارين.

## القدرة على التحسن والتطور

ما مدى قدرة مؤسسة التدريب على تحسين وتطوير جودة التعلم؟

### الدرجة: ممتاز (1)

ظهرت قدرة أكاديمية الخليج للطيران على تحسين وتطوير جودة التعليم بشكل ممتاز؛ إذ تلتزم الإدارة التزاماً بالغاً بالمحافظة على جودة ما يتم تقديمه بصفة مستمرة؛ بغية تلبية المعايير الدولية المطلوبة من قبل الجهات التنظيمية في قطاع الطيران؛ الأمر الذي ينعكس بجلاء في نظام ضمان الجودة الذي يتم تنفيذه ومراقبته بشكل جيد، والذي يضمن تجانس وتحسين إنجاز المتدربين لتلبية توقعاتهم بجانب بيئة العمل ومصادر التعلم الملهمة التي تستوفي المعايير الدولية، وتثري خبرة التعلم. وتسترشد الإدارة بالخطط الإستراتيجية وخطة العمل ذات العلاقة البالغة التي يتم قياسها عن كثب من خلال مؤشرات الأداء الرئيسة؛

ومن أمثلة ذلك اتخاذ إجراءات التحسين الجوهرية لجمع التغذية الراجعة من أرباب الأعمال والمتدربين، وتحسين علاقته مع الأطراف ذات العلاقة من خلال الموقع الإلكتروني، ومنصة التواصل الاجتماعي.

وقد زادت الأكاديمية من مجموعة الدورات المعتمدة من الخارج والدورات المعتمدة داخلياً من خلال إضافة دورات أخرى مثل دورة أمن الطيران المدني والعسكري، بالتنسيق مع منظمة الطيران المدني الدولية (ICAO)، ودورة تدريب مراقبة الحركة الجوية (ATC) بالتنسيق مع الوكالة الأوروبية لسلامة الطيران (EASA)؛ إضافة إلى طرح دورة التدريب على طائرة البوينج Boeing 787، وطائرة الإيرباص Airbus 320NEO. ومن ثم، فقد زادت معدلات التسجيل في الأكاديمية بسرعة، كما حافظت الأكاديمية على معدلات الاستبقاء المناسبة مع الأطراف ذات العلاقة خلال نفس الفترة، وكذلك حافظت على نسب النجاح للمتدربين في معظم البرامج على مدى السنوات الثلاث الماضية بمستوى مرتفع وثابت. وفي الوقت الحاضر، طورت الأكاديمية نظام إدارة المتدربين (LMA) الجديد لتحسين إدارة البيانات، وتعتزم توسعة عدد أجهزة محاكاة الطيران الكاملة (FFS) من خلال تركيب جهازين لمحاكاة الطائرات في الدول المجاورة.

## إنجاز المتدربين

ما مدى إنجاز المتدربين؟

### الدرجة: ممتاز (1)

بوجه عام، ظهر مستوى إنجاز المتدربين بشكل ممتاز؛ إذ يكتسب المتدربون المعارف والمهارات المهنية الفعالة للغاية ذات العلاقة البالغة بمهنتهم ويطورونها، والتي يطبقونها في أماكن عملهم. ويظهر المتدربون قدرتهم بشكل هادف على تطبيق المعايير المطلوبة، وتطوير مهارات العمل المتعلقة بقطاع الطيران حسب ما انعكس في معظم الحصص التي تمت ملاحظتها، وبما فيها التدريب على إجراءات الإيرباص (APT)، وأجهزة محاكاة الطيران. كذلك، يتمكن المتدربون من إتقان المهام الموكلة إليهم، واستيفاء معايير الطيران الدولية الناشئة والحديثة من خلال طرائق التقييم الصارمة ذات الهيكل الجيد التي تُطبق في جوانب التعلم الأربعة والتي تركز على إتقان المهارات الفنية المحددة في مجالات تدريب الطيارين، وأمن الطيران،

ومهندسي الطيران، وتدريب أفراد طاقم الضيافة. ويحقق معظم المتدربين معدلات إتقان مرتفعة جداً انعكست في معايير تحصيل المتدربين في الحصص التي تمت ملاحظتها، ونتائج الاختبارات النظرية. وقد أعرب جميع المتدربين عن رضاهم عن معايير اكتساب المهارات والمعارف التي اكتسبوها في البرامج، وأثرت بشكل إيجابي على بيئة عملهم.

تحصل الغالبية العظمى من المتدربين على الشهادات التي يطمحون إليها، ويحققون مخرجات التعلم المطلوبة في المواعيد المقررة. واحتفظت الأكاديمية بنسب تكرار الأعمال والنجاح بشكل مرتفع، والتي تبلغ نسبة 100%. والمتدربون من الموظفين المختصين في قطاع الطيران، ولديهم القدرة على استيفاء الشروط المسبقة للالتحاق بالأكاديمية، ويحرزون مستوى تقدم ملحوظ طوال الدورة؛ ويتم قياس مستوى تقدم المتدربين باستخدام معايير نشطة تصمم وفقاً لمعايير الطيران الدولية مثل الوكالة الأوروبية لسلامة الطيران (EASA)، والاتحاد الدولي للنقل الجوي (IATA)، ومنظمة الطيران المدني الدولية (ICAO). وفي دورة تدريب الطيارين، يتم تقييم الأداء اليومي للمتدربين وبصفة مستمرة، على الصيانة وأجهزة التدريب على الطيران (MFTD)، وأجهزة محاكاة الطيران الكاملة (FFS)، واختبارات مهارات الترخيص (LST) وتفصيل التدريب على نوع الطائرات، وتسجيل مستوى التحصيل باستخدام "استمارة مستوى التقدم في التدريب"، والتي تنص على معايير صارمة في هذا الصدد.

يظهر المتدربون مستوىً عالياً من الثقة والقدرة على العمل بشكل مستقل، أو مع أقرانهم بفاعلية، ويعتمدون على مساهمات بعضهم البعض، ويقسمون المسؤوليات بشكل جيد خلال إتمام المهام العملية؛ الأمر الذي اتضح بجلاء في الحصص التي تمت ملاحظتها، ومن خلال عينات أعمال المتدربين وملفاتهم. ولدى المتدربين سلوكيات إيجابية تجاه خبرة تعلمهم، ويتسم معظمهم بالتحفيز الذاتي، ويظهرون مستوىً عالياً من الحماس، وكذلك يشاركون بنشاط في الحصص، ويظهرون بشكل ناقد وفاعل جودة ما تعلموه، والجوانب التي تحتاج إلى تحسين من خلال مشاركة الخبرات ذات العلاقة من محل عملهم، والمناقشة الهادفة مع المدربين؛ ولاسيما في برامج تدريب الطيارين. ويلتزم المتدربون التزاماً تاماً تجاه برامجهم، ويلتزمون الحضور في المواعيد المحددة ضمن مهام العمل الموكلة إليهم. ويحتفظ المدربون بسجل الحضور بصفة منتظمة. وبشكل عام، لدى الأكاديمية سياسة حضور ومواظبة واضحة، والتي يتم تنفيذها بفاعلية من خلال إجراءات المتابعة الفورية لغياب المتدربين.

## جودة ما يتم تقديمه

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

الدرجة: ممتاز (1)

يقدم البرامج مدربين مؤهلون ذوي خبرة عالية والمأم نظري وعملي بمجالات تخصصهم في مجال الطيران، بما في ذلك تدريب الطيارين، وهندسة الطيران، وتدريب أفراد طاقم الضيافة، وأمن الطائرات، وهم مدربون معتمدون في قطاع الطيران من قبل هيئة شئون الطيران المدني في البحرين (BCAA)، والوكالة الأوروبية لسلامة الطيران (EASA). وخلال الحصص، يستطيع المدربون، وبدرجة عالية، تكييف طرائق التقديم لمواصفات أنواع الطائرات المختلفة، والرد بشكل جيد على استفسارات المتدربين، وإثراء معارفهم وخبراتهم عن طريق توفير الخبرة العملية القيمة، ومشاركة الأمثلة الواقعية ذات العلاقة المستمدة من خبراتهم الخاصة.

ويوظف المدربون مجموعة من طرائق التدريب الفعالة للغاية، والتي تم اختيارها استنادًا إلى أهداف البرامج، لتحفيز المتدربين، وإشراكهم طوال الحصص بطريقة تفاعلية ومثمرة، وتشمل المناقشات المفتوحة، وطرح الأسئلة والأجوبة الهادفة، والعروض العملية. وبالتوافق مع مبدأ "التعلم بالممارسة"، يطبق المدربون الممارسات العملية ذات العلاقة، حيث يؤدي المتدربون المحاكاة للبيئة الواقعية تحت إشراف المدرب؛ ويظهر هذا الأمر على وجه الخصوص في التدريب على إجراءات الإبراص (APT)، وأجهزة محاكاة الطيران الكاملة (FFS)، وحصص الهندسة وممارسات أفراد طاقم الضيافة. وتتسم الحصص بحُسن الهيكلية والتخطيط، ويتم استخدام خطط الدروس المبنية على تحليل احتياجات التدريب (TNAS)؛ لتلبية الاحتياجات الخاصة للمتدربين والأطراف ذات العلاقة، وهي معتمدة من قبل الجهات المانحة أيضًا؛ وعلى سبيل المثال، في برامج تدريب الطيارين، يوظف المدربون المنهج، وفق نوع الطائرة وشركة الطيران.

يقوم المدربون بإدارة حصص التدريب بفاعلية، ومشاركة الأهداف مع المتدربين، وتخصيص الوقت لتعظيم إنتاجية المراحل النظرية والعملية؛ مما يؤدي إلى التدفق التقدمي والمنهجي لأنشطة الحصص المستهدفة مع ملخص وتقييم فاعلين لمخرجات التعلم. ويقوم المدربون بمراجعة فهم المتدربين للمعارف النظرية واكتساب المهارات والكفاية العملية المطلوبة - حسب ما هو منصوص عليه من قبل الجهة التنظيمية وشركات الطيران - من خلال مجموعة من طرائق التقييم التكوينية التقدمية ذات العلاقة؛ بالإضافة إلى الامتحانات التحريرية والعملية النهائية الشاملة؛ إذ تغطي الامتحانات العملية في جميع البرامج أنشطة - في صورة مناورات - محددة بدقة ويتم تقييمها باستخدام نظام التصحيح ذي الهيكل الجيد.

تحتفظ الأكاديمية بسجلات إنجاز المتدربين بصفة منتظمة، ويقدم المدربون التغذية الراجعة البناءة الفورية للمتدربين بشأن أدائهم خلال الحصص. كذلك، تكمل عملية تقييم أداء المتدربين في البرامج بالملاحظات المكتوبة كما في برامج تدريب الطيارين وأمن الطائرات، حيث تعدُّ هذه الملاحظات ناقدة ومفيدة للغاية؛ بيد أنه في عدد قليل من الحالات، لا تتسم هذه الملاحظات بالتفاصيل. ويلبي المدربون الاحتياجات التعليمية المختلفة للمتدربين بفاعلية خلال الحصص عن طريق دعم المتدربين في الجوانب التي تحتاج إلى تحسين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعلم من أخطائهم، وتكرار المهام الموكلة إليهم. وعلى غرار ذلك، يقدم المدربون المهام التي تبعث على التحدي للمتدربين المتفوقين.

يقوم المدربون، وبصفة مستمرة، بتحفيز مهارات التفكير الناقد ومهارات التعلم مدى الحياة للمتدربين خلال الحصص عبر أساليب طرح الأسئلة الفنية، ومشاركة السيناريوهات الواقعية التي تبعث على التحدي، والتي تتطلب أجوبة دقيقة، وعلى وجه الخصوص أثناء التدريب على أجهزة المحاكاة، والتدريب على الإخلاء في حالات الطوارئ لأطقم أفراد الضيافة، وحصص الإسعافات الأولية والتدريب العملي. كما يوظف المدربون جملة من مصادر التدريب الفعالة بشكل جيد جداً في تعزيز خبرة التعلم الفعالة، وإثراء خبرة المتدربين، وتشمل جهاز محاكاة لخدمة مقصورة الطائرة، وإجراءات وأجهزة المحاكاة لطائرة الإيرباص 320-330، ومختبر برامج التدريب القائم على أجهزة الحاسوب (CBT)؛ إضافة إلى عروض الباوربينت، ومقاطع الفيديو، وأدلة شركات الطيران.

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

### الدرجة: ممتاز (1)

بوجه عام، ظهرت فاعلية البرامج في تلبية احتياجات واهتمامات المتدربين والأطراف ذات العلاقة في الأكاديمية بشكل ممتاز؛ إذ تقدم الإدارة البرامج القائمة على أساس الفهم المنهجي والدقيق لاحتياجات سوق الطيران، والتوجهات الحديثة على الصعيد العالمي؛ ومنتمً تقوم الأكاديمية بإجراء دراسات سوق الطيران الشاملة وبصفة مستمرة؛ وتلبي هذه الدراسات التغييرات الحاصلة في سوق الطيران الإقليمي والدولي بدرجة كبيرة. كذلك، فإدارة الأكاديمية وأعضاء مجلس إدارتها على اطلاع تام بالتغييرات الناشئة في صناعة الطيران؛ وبالتالي يتم تطبيق أسلوب نشط في هذا الصدد من خلال وضع إستراتيجية تسويق ومبيعات واضحة وفعالة وموثوق بها؛ لمجابهة هذه التغييرات مع الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تلبية الاحتياجات الخاصة، وطموحات المتدربين والأطراف ذات العلاقة. وتشمل البرامج المقدمة البرامج الأولية واللاحقة والتحويلية؛ وتختلف مدتها بين برنامج وآخر ما بين البرامج المحلية الطويلة والقصيرة والقصيرة جداً؛ إضافة إلى البرامج المعتمدة من الخارج، وعلى وجه الخصوص التدريب على أمن الطائرات.

تخضع برامج الأكاديمية لإجراءات صارمة ذات هيكل جيد تضمن تصميم، ومراجعة، وتعديل، واعتماد هذه البرامج وفقاً للمعايير الدولية للجهات التنظيمية ذات العلاقة مثل الوكالة الأوروبية لسلامة الطيران (EASA)، والاتحاد الدولي للنقل الجوي (IATA)، وهيئة شؤون الطيران المدني في البحرين (BCAA)، ومنظمة الطيران المدني الدولية (ICAO)؛ وتدعم هذه البرامج بأدلة التدريب الشاملة التي تتألف من جدول المهام، وطرائق التقييم، وملخصات الدورات، ويتم تخطيطها، وهيكلتها، وتصميمها وفق متطلبات المتدربين؛ لتعزيز ودعم خبرات التعلم العملية والنظرية على وجه الخصوص.

تكمل جميع البرامج وتدعم مجموعة واسعة من معايير الصناعة ومصادر التعلم الحديثة لتلبية احتياجات التوقعات المرتفعة للأطراف ذات العلاقة، وتستجيب الأكاديمية لمتطلبات شركات الطيران المحلية والإقليمية، وتقوم بالحصول على المصادر الجديدة مثل أجهزة محاكاة الطيران للطائرة البوينج 787 المتطورة؛ إضافة إلى تجهيز مقر الأكاديمية بمصادر معايير الصناعة لدورة تدريب مراقبة الحركة الجوية (ATC). علاوة على ذلك، يُدعم عددٌ من البرامج بمجموعة من الأنشطة العملية ذات الصلة التي يتم استخدامها من قبل المدربين في إثراء خبرات التعلم للمتدربين بفاعلية؛ وعلى سبيل المثال، المهام العملية الإضافية للمتدربين للتدريب على فئات الطائرات من طراز B1/A330/A320, TRNT 700 and CFM56 على التوالي. وتنفذ الأكاديمية، وبفاعلية، متطلبات وآليات القبول الواضحة والصارمة للالتحاق في جميع البرامج حسب ما هو منصوص عليه من قبل الجهات الدولية ذات العلاقة. فضلا عن ذلك، وفي عدد قليل من الحالات، تنفذ المقابلات الشفهية في اليوم الأول من الدورة. وفي الوقت ذاته، تضمن الأكاديمية حصول المتدربين على الشهادة المطلوبة، واستيفاء الشروط المسبقة للدورة.

ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم؟

### الدرجة: ممتاز (1)

لدى الأكاديمية آلية شاملة لدعم المتدربين وإرشادهم طوال خبرة تعلمهم في البرامج لتحقيق أفضل مخرجات التعلم، والحصول على الشهادات المطلوبة. ولدى الأكاديمية أيضا سياسات وإجراءات واضحة تتعلق بدعم المتدربين وإرشادهم، والتي تتمثل في دليل التشغيل. ويتسم المدربون والموظفون الإداريون بالود، ويمكن التواصل معهم، ويقدمون الدعم والإرشاد للمتدربين، بما في ذلك تقديم الحصص العلاجية الفعالة والمواد الإضافية لهم؛ علاوة على ذلك، تعدُّ سياسة وإجراءات التهيئة واضحة وتفصيلية، ويحصل المتدربون على التهيئة الشاملة في اليوم الأول من البرنامج، ولا سيما للاطلاع على الجوانب المتعلقة بخبرة التعلم مثل مستندات المتدربين، والمرافق والخدمات، وإجراءات التدريب، وجولة التهيئة، والزي الرسمي، وتفاصيل الاتصال في حالة الطوارئ. كما تدعم الأكاديمية المتدربين القادمين من الخارج في حجز السكن المريح وتسهيل وسائل المواصلات لهم.

يحصل المتدربون والأطراف ذات العلاقة على المعلومات المفيدة جداً عن الدورات قبل بدء الدورة، وكذلك على دليل المتدرب والكتيبات الزاخرة بالمعلومات المتعلقة بأسلوب التعلم في الأكاديمية. وبالمثل، ترسل ملخصات الدورات التفصيلية إلى المتدربين المحتملين وأرباب أعمالهم قبل بدء الدورات. علاوة على ذلك، يتم وضع المعلومات ذات العلاقة عن البرامج على الموقع الإلكتروني للأكاديمية، وشبكة التواصل الاجتماعي. وقد شرعت الإدارة في تنفيذ خطة لتحسين الموقع الإلكتروني الحالي، وتشغيل أكثر من منصة وسائل اجتماعي. وتقوم الأكاديمية بالتواصل الفعال للغاية مع الأطراف ذات العلاقة؛ لاطلاعهم على أداء المتدربين عند استكمال الدورات. كذلك، تحتفظ الأكاديمية بعلاقات وطيدة مع الأطراف ذات العلاقة عبر مندوب المبيعات لكل قسم. وتعكس التغذية الراجعة من المتدربين وأرباب الأعمال رضاهم التام للغاية عن الدعم المقدم لهم. وتتسم ترتيبات تقديم البرامج بالمرونة العالية، ويتم التفاوض بشأنها مع أرباب الأعمال والمتدربين لتلبية احتياجاتهم؛ وعلى سبيل المثال، يتم ترتيب الوقت والمواعيد وفقاً لاحتياجات الأطراف ذات العلاقة.

توفر الأكاديمية بيئة تعلم ملهمة، وتوفر مباني الأكاديمية مساحة تعلم رحبة مجهزة بمصادر التعلم الضرورية ذات الصلة بقطاع الطيران. بالإضافة إلى ذلك، تتوفر المرافق المختلفة للمتدربين مثل أجهزة محاكاة الطيران الكاملة (FFS)، والمختبرات، وجهاز محاكاة لخدمة مقصورة الطائرة، وغرفة جهاز المحاكاة البرجية، ومرافق التدريب على الماء، والفصول ذات الأثاث الأنيق المدعمة بالسبورات الذكية، وتوصيلات الإنترنت، ومكتبة صغيرة.

## القيادة والإدارة والحوكمة

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

### الدرجة: ممتاز (1)

تسترشد الإدارة ببيانات الرؤية والرسالة الواضحة التي تركز على توفير التدريب العالي الجودة لقطاع الطيران في المنطقة، والتي تتم مشاركتها مع المتدربين والأطراف ذات العلاقة. ولدى الأكاديمية توجهات إستراتيجية التي ترتبط بفاعلية مع الإجراءات التسويقية والتشغيلية وبمؤشرات أداء رئيسية واضحة جداً ومناسبة؛ وتقوم الإدارة بمراقبة مستوى التقدم في هذه الخطط عن كثب. وتوظف الأكاديمية الموارد البشرية والمادية المناسبة التي تتلاءم مع طبيعة عمليات الأكاديمية، وتلبي أهداف التوسع لها. ويسترشد كل موظف بالتوصيف الوظيفي والمسئولية التامة عن المهام الموكلة إليها، والمبينة بوضوح في دليل التشغيل للأكاديمية.

يملك معظم المسؤولين في الأكاديمية خبرة واسعة في مجال الطيران، ويقوم فريق الإدارة بعقد الاجتماعات المنتظمة ومتابعة القضايا الناشئة بصفة فورية. وتتوفر ترتيبات الحوكمة الملائمة للغرض، ويشرف على أداء الأكاديمية مجلس الإدارة المكون من ستة أعضاء، وهم مجموعة من المتخصصين ذوي الخبرة في قطاع الطيران، ويساهمون بشكل إيجابي في تطوير مؤسسة التدريب، ويقدمون المشورة الفعالة عند اللزوم. ويرتبط فريق الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة بعلاقات فعالة جداً مع أرباب الأعمال، والسلطات الدولية ذات العلاقة مع تخصيص مدير تسويق للتواصل المباشر مع أرباب الأعمال. وتقوم الإدارة بجمع التغذية الراجعة من المتدربين، واتخاذ إجراءات التحسين على أساس وجهات نظرهم. وفي الآونة الأخيرة، قامت بجمع التغذية الراجعة من الأطراف ذات العلاقة.

حتى يتسنى المحافظة على تجانس عمليتي التدريب والتقييم، وتحديث البرامج التي تستوفي معايير الطيران الدولية، تطبق الأكاديمية مجموعة فعالة من أدلة ضمان الجودة لمجالات التعلم الأربعة التي تحتوي على الإجراءات والممارسات الشاملة، والتي يتم توثيقها أيضا في مستندات، وتدقيقها، وتحديثها بصفة منتظمة عن طريق قسم ضمان الجودة ووفق متطلبات الجهات المعنية. ومن الملاحظ أيضا أن الأكاديمية تطبق إجراءات التحقق والتدقيق الفعالة تحت إشراف رئيس القسم. وتحفظ الإدارة بسجلات تفصيلية عن إنجاز المتدربين في البرامج والمجموعات المختلفة لمجالات التعلم الأربعة. كما تنفذ الأكاديمية عملية شاملة لضمان دقة عمليات التقييم، ويتم تحليلها عن طريق رئيس القسم ومناقشة نتائجها في الاجتماع الشهري مع المدربين. كما يقوم فريق الإدارة بتنفيذ الإجراءات التصحيحية ومتابعتها؛ إلا أنه لا تتم الاستفادة منها بفاعلية في قسم الهندسة وتدريب الطيارين. بالنظر إلى طبيعة إلى قطاع الطيران، تعتمد الأكاديمية على عمليات التقييم المبدئية التي يتم تنفيذها من قبل أرباب الأعمال؛ لتسجيل المتدربين في البرامج المتنوعة.

تتوفر إجراءات وممارسات الصحة والسلامة الشاملة، وتحافظ الإدارة على بيئة صحية وأمنة من خلال اتباع الإجراءات الصارمة. وتعدُّ جميع أجهزة الصحة والسلامة ذات معايير عالية وتتم صيانتها؛ كما تنفذ الأكاديمية عمليات تقييم المخاطر بصفة متكررة؛ لتفادي حدوث أي مواقف خطيرة. وتنفذ الأكاديمية عملية التقييم الذاتي بطريقة شاملة وبصفة سنوية، كما تعقد حصص التقييم الذاتي الشاملة وعملية التدقيق الداخلي لجميع الأقسام الأربعة، وحل القضايا الناشئة عنها وفي المواعيد المحددة. وتستخدم الأكاديمية نتائج هذه الحصص في تحديد التوجه الإستراتيجي. علاوة على ذلك، تزخر استمارة التقييم الذاتي المقدمة لغرض هذه المراجعة بالتفاصيل الكافية، وتوفر المعلومات المفيدة عن تشغيل الأكاديمية. من ناحية أخرى، توظف الأكاديمية وتوزع موظفين ومدربين أكفاء ومؤهلين ذوي خبرة في مجال تخصصهم، وتقدم فرص التطور المهني في مجال الطيران للمدربين العاملين بنظام الدوام الكامل، وتنفذ نظام ملاحظة الحصص الفعال باستمرار تفصيلية تغطي كافة جوانب التعليم والتقييم، وتقوم الأكاديمية بتسجيل ومناقشة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير مع المدربين، ومتابعتها في اجتماعات التقييم السنوي.

## جوانب القوة الرئيسية

- التوظيف الفعال للغاية للمعارف والمهارات المهنية المكتسبة من قبل المتدربين ذات الصلة بقطاع الطيران، وقدرتهم على الحصول على الشهادة التي يطمحون إليها، وتحقيق أهداف الدورات بنجاح في المواعيد المقررة.
- توظيف مدربين أكفاء ومؤهلين ذوي خبرة عالية، ومرخصين من الجهات التنظيمية ذات العلاقة، مع إمام نظري وعملي بمجالات تخصصهم في قطاع الطيران.
- تقديم مجموعة واسعة من البرامج التي تلبي خصيصًا احتياجات سوق العمل المحلية والدولية في مجال الطيران، والتي تقوم على أساس دراسات سوق العمل الشاملة.
- بيئة تعلم ملهمة للغاية، ومجهزة بمصادر التعلم اللازمة حسب معايير الصناعة المتعلقة بمجال الطيران، مع توافر مجموعة المرافق الكاملة.
- ترتبط الأكاديمية بعلاقات وطيدة جدًا مع أرباب الأعمال، والجهات التنظيمية الدولية وتوظفها في اتخاذ قرارات التحسين.
- توافر خطة إستراتيجية، وخطة تسويق، وخطة عمل بأهداف ذات صلة تتم مراقبتها عن كثب، وتستند إلى عملية التقييم المستمر.

## التوصيات

لكي تحتفظ أكاديمية الخليج للطيران بتميزها؛ فيجب:

- تحسين طرائق جمع وتحليل بيانات إنجاز المتدربين بشكل أكبر لاتخاذ القرارات بمقتضاها.

### وصف مؤسسة التدريب

تأسست أكاديمية الخليج للطيران (GAA) في شهر يوليو 2009، باعتبارها أحد المكونات الأساسية لقطاع الطيران في مملكة البحرين، وهي مملوكة بالكامل لشركة ممتلكات البحرين القابضة. والأكاديمية مرخصة من قبل وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، وهي مركز معتمد من قبل هيئة شؤون الطيران المدني في البحرين (BCAA)، والوكالة الأوروبية لسلامة الطيران (إيسا EASA)، وفقاً لأنظمة الاتحاد الأوروبي (EU)، باعتبارها منظمة التدريب على تصنيف الطائرات (TRTO). وتركز الأكاديمية على تدريب الطيارين المبتدئين، والتدريب اللاحق للطيارين وفقاً للأنظمة الفنية للملاحة الجوية - ترخيص طاقم الطيران (ANTRA FCL)، وجهاز التدريب الاصطناعي - الأنظمة الفنية للملاحة الجوية (ANTR STD) ومنظمة تدريب أفراد طاقم الضيافة (CCTO)، بموجب الأنظمة الفنية للملاحة الجوية (ANTRs).

تقدم الأكاديمية البرامج التدريبية في مجالات تدريب الطيارين، وتدريب أفراد طاقم الطائرة، وتدريب مهندسي الطيران، وأمن الطائرات. وتصنف البرامج إلى فئتين: برامج معتمدة من الخارج من قبل الاتحاد الدولي للنقل الجوي (IATA)، وبرامج معتمدة من قبل أكاديمية الخليج للطيران بالتعاون مع المنظمات الدولية المعترف بها. وتتراوح مدة البرامج ما بين ساعتين إلى 198 ساعة.

يعدُّ معظم المتدربين المسجلين في الأكاديمية من المتدربين الكبار الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18 سنة من العمر فما فوق. وبلغ مجموع المتدربين المسجلين في الأكاديمية 10307 متدرب، منذ زيارة المراجعة الأخيرة التي قامت بها هيئة جودة التعليم والتدريب ممثلةً في فريق مراجعة إدارة مؤسسات التدريب المهني، التي أُجريت في عام 2014؛ ومعظم المتدربين من الموظفين المختصين في قطاعات الطيران بصفة أساسية. وتزاول الأكاديمية أنشطتها من مقرها الوحيد الكائن في محافظة المحرق. توظف الأكاديمية حوالي 48 موظفاً يعملون بنظام الدوام الكامل في مناصب الإدارة العليا، والموظفين الإداريين، وتستعين بنخبة من 30 مدرباً يعملون بنظام الدوام الجزئي. ويتألف فريق الإدارة من الرئيس التنفيذي، ومدير ضمان الجودة، ومدير تدريب الطيارين، ومدير تدريب أفراد طاقم الطائرة، ومدير التدريب الهندسي، ومحامٍ تجاري، ومدير

الموارد البشرية، ومدير خدمة العملاء، ومدير تقنية المعلومات، ومدير تطوير الأعمال، ومدير المرافق والمباني، ومدير أجهزة المحاكاة والمعدات، والمراقب المالي. ويعمل الرئيس التنفيذي تحت رئاسة مجلس إدارة الأكاديمية.