



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

## وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني تقرير المراجعة

معهد نيوفيجن للتدريب  
المنامة - مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: ٢ - ٤ فبراير 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 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 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

تأسس معهد نيوفيجن للتدريب كشركة مملوكة لثلاثة شركاء في فبراير ٢٠٠٨. قدم المعهد حتى الآن ثمانى دورات تدريبية تغطي مجالات إدارة المواد، والإدارة العامة والمهارات الإنسانية. سجل في هذه الدورات ٣٦ متدرباً حتى الآن.

جميع المتدربين من الموظفين المكفولين من جهات حكومية أو من مؤسسات القطاع الخاص.

يحمل اثنان من الشركاء لقب الرئيس التنفيذي، بينما يتقلد الثالث منصب رئيس مجلس الإدارة. يقوم بمهام التدريب كل من رئيس مجلس الإدارة، وأحد المدراء التنفيذيين، إضافة إلى مدرب آخر يعمل بدوام جزئي. وهناك ثلاثة من الموظفين الإداريين.

### 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 معهد نيوفيجن 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

ظهرت فعالية معهد نيوفيجن للتدريب بمستوى دون المرضي بوجه عام. فعلى الرغم من أن جودة التدريب، والدعم والمساندة المقدمة للمتدربين ظهرت بمستوى ملائم إلا أن برامج التدريب لا تلبي احتياجات كل من المتدربين وأرباب الأعمال بشكل كافٍ. كما أن أداء القيادة والإدارة بالشركة لم يظهر بمستوي كافٍ من الفعالية. لم تقدم الشركة بيانات موثوقا بها تمكن الفريق من الحكم على إنجاز المتدربين.

مدربو المعهد من ذوي الخبرة والمؤهلات المهنية الجيدة، ويستخدمون التدريبات العملية والأنشطة الجماعية بشكل مرضٍ. يستخدم المدربون مصادر تدريب واضحة ومقدمة بشكل جيد بوجه عام. وفي حالة الضرورة، يتم تعديل المهام بشكل يلبي احتياجات المتدربين الذين يحتاجون إلى دعم إضافي. يسجل المتدربون معدلات عالية في الحضور والاستمرارية.

جميع الدورات المقدمة هي دورات قصيرة الأجل. وخلال الدورة التدريبية الأخيرة، التي تم تقديمها في مجال بناء الفريق، ظهرت فعالية المعايير المستخدمة لتقييم مستوى المتدربين عند ابتداء الدورة التدريبية، ومدى تقدمهم وتقييم الإنجاز بوجه عام. ومع ذلك، وبصفة عامة، لا يقوم المدربون بإجراء أي نوع من التقييم الأولي، أو قياس وتسجيل مستوى التقدم أو التحصيل الذي يحققه المتدربون.

إن الهدف التعليمي العام الذي وضعه المعهد، والمتمثل في حضور المتدربين أكثر من ثلاثة أرباع الدروس المقررة، لا يشكل تحدياً كافياً للمتدربين ولا يظهر ما إذا كانوا قد حصلوا على المهارات المطلوبة أم لا.

يقدم معهد نيوفيجن للتدريب مجموعة ملائمة من الأنشطة الإثرائية. على سبيل المثال، تضمنت دورة إدارة المواد تسجيل زيارة مفيدة وبناء لمقر أحد أصحاب الأعمال. كذلك يحتفظ المعهد بعلاقة ودية مع عملائه من أرباب الأعمال. ومع ذلك، لا يتم إشراك المتدربين دائماً في محتوى الدورات والخطط التدريبية قبل بدئهم الدورات التدريبية. وباستثناء دورة بناء الفريق لا يقوم المدربون بتزويد أرباب الأعمال بمعلومات واضحة أو كافية حول مستوى التقدم والإنجاز الذي يحققه المتدربون، ولا تقوم الإدارة بإجراء نظامي لتحليل مدى تلبية برامج التدريب لاحتياجات المتدربين وأرباب الأعمال، كما لا تستند مجموعة الدورات التدريبية التي تقدم حالياً على نتائج مسحية هادفة ومركزة لتحديد احتياجات سوق العمل.

يقدم المدربون مستوى مرض من الدعم والإرشاد للمتدربين بوجه عام، ويتيح المدربون للمتدربين فرص الوصول إليهم خارج ساعات التدريب، ويزودونهم بأرقام هواتفهم وعناوين بريدهم الإلكتروني، ويستجيبون لاستفساراتهم بشكل فوري، وعند الضرورة يوظفون معرفتهم وعلاقاتهم المهنية لتقديم النصائح المفيدة للمتدربين فيما يختص بتطورهم الوظيفي.

يتوفر وصف لكل دورة تدريبية على حدة في مطوية تحتوي على معلومات مفيدة تتعلق بمحتوى تنظيم الدورة، وبالرغم من ذلك، فإن المطوية تغطي دورات منفردة فقط، ولا يتوفر مستند موحد يجمع جميع الدورات، كما لا يتوفر موقع إلكتروني للمعهد يعكس صورة شاملة للبرامج التي يقدمها المعهد، ليساعد المتدربين وأرباب الأعمال في الاختيار من بين الدورات التدريبية. لم تظهر إجراءات الصحة والسلامة بشكل ملائم، ويجهل المتدربون والعاملون الإجراءات الأساسية للصحة والسلامة بالمعهد.

يمتلك معهد نيوفيجن للتدريب رؤية ورسالة تمت صياغتهما بشكل ملائم، إلا أنها لم تترجم إلى خطة إستراتيجية محكمة.

لا يتم تطوير إجراءات الجودة الداخلية بشكل كافٍ إذ على الرغم من أن اختيار المديرين يتم بعناية إلا أن مراقبة أدائهم لاحقاً في التدريب لا يتم بشكل نظامي. كما لا يتلقون تغذية راجعة لتحسين أداءهم. يتم جمع آراء المتدربين دون أن يتم تحليلها. ولا يتوفر نظام يطبق بشكل ثابت لجمع التغذية الراجعة من أرباب الأعمال.

## القدرة على التحسن

### الدرجة: ٣ مرض

يعمل بالمعهد مدرّبين مؤهلين من ذوي الخبرة، وقد أظهروا إمكانية المساهمة في تطوير المعهد. ومن بين المؤشرات الحالية أن لدى الشركة قدرة على تشخيص ومعالجة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير. وبينما عكست استمارة التقييم الذاتي درجات أعلى من الدرجات التي منحها فريق المراجعة، إلا أنها لم تحدد بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، مثل الحاجة إلى دورات مهنية متخصصة ومعتمدة، والحاجة إلى استطلاع آراء أرباب الأعمال من أجل تقديم دورات أكثر ملاءمة، والحاجة إلى إجراء تحليل لاحتياجات السوق.

وقد قام المعهد بإدخال تحسينات ملحوظة في تقديم الدورة التدريبية الأخيرة ألا وهي دورة بناء الفريق، وإدخال القياسات الملائمة لتقييم مستوى المعرفة والمهارات لدى المتدربين قبل وبعد الدورة التدريبية، وتحليل استمارات التقييم بعد إكمال الدورة التدريبية، وإطلاع أرباب الأعمال على نتائج التقييم. تنظر إدارة معهد نيوفيجن إلى تقديم الدورة التدريبية الأخيرة باعتبارها اختباراً للأداء وتجربة يستفاد منها في الدورات المستقبلية، وبرغم ذلك فإن من المبكر جداً تقييم النتائج المرجوة من هذه التجربة.

تضع إدارة المعهد الترتيبات لتقديم عدة دورات جديدة معتمدة بالتعاون مع شركاء عالميين موثوق بهم. وفي حالة إضافة تلك الدورات إلى محفظة المعهد التدريبية سيساهم ذلك في توسيع نطاق ما يقدمه المعهد وتعظيم فائدته. ومع ذلك، فإن تقديم تلك الدورات لا يستند على تحليل واضح ومركز لاحتياجات أرباب الأعمال أو المتدربين، كما لم تقم الإدارة بإجراء تحليل شامل للسوق.

وفضلاً عن الافتقار إلى التركيز الواضح على تقدم المتدربين وإنجازهم فإن الجوانب التي تحتاج إلى تطوير ضمن إجراءات الشركة الحالية لضمان الجودة، ما لم يتم معالجتها، يرجح أن تعوق نطاق التطوير وسرعته، وبرغم ذلك، توجد مؤشرات على قدرة الإدارة على حصر أوجه القصور السابقة، وما طرأ من تغير للأفضل في الدورة الأخيرة، يرجح، وبوجه عام، أن لمعهد نيوفيجن للتدريب قدرة مرضية على التحسن.

## ملخص الدرجات الممنوحة

الدرجة	الحكم بوجه عام
٤: دون المرضي	فعالية المعهد
٣: مرضٍ	القدرة على التحسّن
	نتائج المراجعة
لم تتوفر أدلة كافية لمنح الدرجة	ما مدى إنجاز المتدربين؟
٣: مرضٍ	ما مدى فعالية التدريب؟
٤: دون المرضي	ما مدى تلبية برامج التدريب لاحتياجات المتدربين وأرباب الأعمال؟
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

- **مدربو المعهد:** يتمتع مدربو معهد نيوفيجن للتدريب بإلمام شامل وخبرة عالية في مجالات تخصصاتهم ، ومؤهلات ومهارات مهنية ذات علاقة بهذه المجالات. في معظم الحصص يقوم المدربون بتنويع الأنشطة بشكل جيد فضلا عن الاستخدام الفعال لمجموعات العمل وتقديم الأمثلة العملية.
- **الحضور والاستمرارية في الدورات:** أكمل جميع متدربي المعهد الدورات الخاصة بهم حتى الآن مما يعطي مؤشرا على نسبة الاستمرارية في الدورات بمعدل ١٠٠% ، ويعتبر معدل الحضور الفعلي في جميع الدورات عاليا بنسبة ٩٧% كما تعتبر جميع الدورات المقدمة بالمعهد دورات قصيرة.

### الجوانب التي تحتاج إلى تطوير

- **التقييم الأولي:** لا يقوم المعهد بتقييم معرفة وخبرة المتدربين السابقة قبل بدء دوراتهم التدريبية ، ولا يتوفر للمدربين المعلومات الكافية لضمان التحاق المتدربين بالبرامج المناسبة ، وإعداد الخطط اللازمة لتلبية احتياجاتهم الفردية، ويستثنى من هذا دورة بناء الفريق والتي طرحة مؤخرا والتي تم فيها تنفيذ عملية التقييم الأولي ومراقبة مستوى تقدم المتدربين بشكل مرض.
- **إجراءات مراقبة وتسجيل مستوى إنجاز المتدربين في معظم الدورات:** لا تشكل المعايير الخاصة باستكمال الدورات تحديا كافيا للمتدربين حيث يطلب منهم حضور ثلاثة أرباع ، أو أكثر ، من الحصص المقررة في الدورات. في معظم البرامج تعتبر إجراءات مراجعة مستوى تحصيل المتدربين وضمان تحقيقهم للأهداف التعليمية المنوطة بهم غير كافية ، كما لا يقوم

المعهد بقياس مستوى تقدم المتدربين أثناء التدريب فضلا عن عدم مراجعة ضمان تطوير المتدربين للمهارات المقررة وفق المستوى المطلوب.

• **إجراء مسح احتياجات سوق العمل:** إن جدوى اختيار البرامج المقدمة بالمعهد غير واضحة، ولا تستند بشكل كافٍ على تقييم نظامي لاحتياجات أرباب الأعمال في البحرين أو لمتطلبات سوق العمل الأوسع نطاقا في البحرين . استقطب المعهد ٣٦ متدربا فقط في ثمانية برامج منفصلة منذ افتتاحه في فبراير ٢٠٠٨، كما لم تقم إدارة المعهد بإعداد خطة التسويق أو تقييم نجاح الخطة الحالية بشأن مجموعة الدورات المقدمة.

• **الاستراتيجيات الخاصة بجمع وتحليل وجهات نظر المتدربين وأرباب الأعمال:** تعتبر ترتيبات جمع وتحليل التغذية الراجعة سواء من المتدربين أو أرباب الأعمال غير ملائمة. وفي حين يحصل المتدربون على فرصة استكمال استمارة التقييم بعد استكمال الدورات فإن الأسئلة المطروحة في الاستمارة تعتبر ذات طبيعة عامة جدا ولا تركز بشكل كاف على الطريقة التي يمكن بواسطتها تحسين أداء المعهد، كما لا يتم تحليل هذه الإستمارات وجمع مخرجاتها ويتم الاتصال بأرباب الأعمال بشكل عرضي ولم يقدم المعهد المعلومات المفيدة بشأن وجهات نظر أرباب الأعمال في البرامج الحالية للمعهد والدورات الأخرى الواجب طرحها.

• **مراقبة أداء الموظفين:** لا تقوم الإدارة بمراقبة أداء المديرين بعد إنهاء إجراءات تعيينهم بشكل منتظم، وتتم ، بصورة عشوائية ، مراقبة القليل من الحصاص كما لا يوجد نظام لضمان ملاحظة جميع المديرين بصورة منتظمة، فضلا عن ذلك، لا يتم تسجيل نتائج الملاحظات أو استخدامها في التخطيط للتحسين، وأخيرا لا يتوفر نظام لتقييم أداء الموظفين.

• **التخطيط الإستراتيجي:** على الرغم من أن إدارة المعهد تعمل على مناقشة وإعداد الخطة الاستراتيجية للفترة من ٢٠٠٩-٢٠١٣، فإنه لم يتم استكمالها حتى الآن، وتفقر المؤسسة إلى أهداف واضحة وقابلة للتحدي يمكن بواسطتها الحكم على مستوى تقدمها، كما تفقر الإدارة إلى التركيز الكافي على مراقبة مستوى إنجاز المتدربين ورفع

## التوصيات

من أجل تحسين الأداء، يجب على المعهد:

- ضمان إجراء التقييم الأولي المناسب لجميع المتدربين واستخدام النتائج في إعداد خطط التدريب.
- إعداد الإجراءات اللازمة لمتابعة مستوى تقدم المتدربين وإنجازهم وتسجيل النتائج وإيلاجها لأرباب الأعمال.
- إجراء مسح شامل لاحتياجات سوق العمل البحريني واستخدام النتائج في إعداد خطط المعهد المستقبلية.
- جمع وتحليل وجهات نظر أرباب الأعمال والمتدربين والاستفادة منها.
- تطوير نظام لمراقبة أداء الموظفين وتحسينه .
- إعداد خطط إستراتيجية محكمة تركز على رفع مستوى إنجاز المتدربين وتحسين جودة التدريب.