



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

# إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني تقرير المراجعة

معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية (BIBF)  
الجفير  
مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 28 يناير - 1 فبراير 2018

VO047-C3-R082

## 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           |
| 8  | جودة ما يتم تقديمه        |
| 13 | القيادة والإدارة والحوكمة |
| 16 | جوانب القوة الرئيسية      |
| 17 | التوصيات                  |
| 18 | الملحق                    |
| 18 | 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 تسعة 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، حصل معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية (BIBF)، على الحكم: "ممتاز" في الفاعلية بوجه عام، وكذلك حازت جميع الجوانب الأخرى على نفس الحكم، باستثناء جانب جودة التعليم والتعلم الذي حاز على الحكم: "جيد".

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

## مقاييس الأحكام

|   |           |   |      |   |     |   |       |
|---|-----------|---|------|---|-----|---|-------|
| 4 | غير ملائم | 3 | مرضٍ | 2 | جيد | 1 | ممتاز |
|---|-----------|---|------|---|-----|---|-------|

## جدول الأحكام الممنوحة

| السؤال الرئيس                    | الحكم     |
|----------------------------------|-----------|
| إنجاز المتدربين                  | جيد (2)   |
| جودة التعليم والتدريب والتقييم   | جيد (2)   |
| جودة البرامج المقدمة             | ممتاز (1) |
| جودة دعم المتدربين وإرشادهم      | ممتاز (1) |
| فاعلية القيادة والإدارة والحوكمة | جيد (2)   |
| القدرة على التحسن والتطور        | جيد (2)   |
| الفاعلية بوجه عام                | جيد (2)   |

### الفاعلية بوجه عام

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

#### الدرجة: جيد (2)

حصلت فاعلية معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية (BIBF) على الحكم: "جيد" حيث ظهر كل من إنجاز المتدربين، جودة التدريب و التقييم و فاعلية القيادة والإدارة و الحوكمة بالمستوى الجيد، في حين أن جودة البرامج المقدمة و فاعلية الدعم والإرشاد المقدمين للمتدربين حازا على الحكم: "ممتاز". تكتسب أغلبية المتدربين المعارف وتطورها، كما تكتسب المهارات المهنية، والكفايات الفعالة ذات الصلة بخبرة تعلمهم، ويحصلون على المؤهلات و/ أو مخرجات التعلم المطلوبة التي يطمحون إليها. ويظهر سجل بيانات أداء المتدربين أن معدلات الاستبقاء والإنجاز عالية حيث تبلغ 95% و 80% على التوالي؛ إلا أن قلة منهم لا تتقن المهارات المطلوبة، أو يظل أداؤهم منخفضاً عند استكمال الدورات؛ وعلى وجه الخصوص في شهادات دورات التأمين. وتعدُّ البرامج المقدمة ذات صلة عالية باحتياجات المتدربين، والأطراف ذات العلاقة؛ ويطبق المعهد طريقة استباقية لتحديد، وفهم، وتحليل احتياجات سوق العمل من خلال وسائل عديدة. كما تتسم البرامج بحُسن الهيكلة، والتخطيط ومصادر التعلم؛ لتلبية احتياجات المتدربين، والأطراف ذات العلاقة، والتي تُقدِّم من قبل مدربين أكفاء، ومؤهلين لديهم إلمام نظري وعملي بمجال تخصصهم، ويقومون بإثراء التدريب بخبرتهم المهنية الواسعة، ويوظفون جملة من إستراتيجيات التدريب المهيكلية؛ لإشراك المتدربين، وتحفيزهم في الحصص بفاعلية؛ إضافة إلى توظيف مجموعة من أدوات التقييم التكوينية والختامية لمراجعة فهم المتدربين، وقياس إنجازهم لمخرجات التعلم المطلوبة في كل دورة؛ بيد أن جودة خطط الدروس المستخدمة تتنوع بين مدرب وآخر، وتعدُّ أساسية في الغالب، في حين لا يتم إشراك جميع المتدربين بفاعلية طوال الدروس في عددٍ قليلٍ من الحصص التي تمت ملاحظتها.

يحظى المتدربون في المعهد بالدعم والإرشاد الفاعلين؛ لتحقيق نتائج أفضل، ويحصلون على حصة التهيئة الزاخرة بالمعلومات، إضافة إلى كافة البيانات؛ لتمكينهم من الاستقرار بسهولة ويسر وثقة في المعهد، كما أنهم يحظون بدعم المدربين والموظفين. وبينما يحصل المتدربون في البرامج الاحترافية على امتحانات المحاكاة، لا تُقدم لهم التغذية الراجعة الكافية عن أدائهم في هذه الامتحانات. وتعدُّ بيئة المعهد ملهمة، وكذلك يحظى المتدربون بمجموعة متنوعة من مصادر التعلم، والمرافق المفيدة.

طور المعهد خطة إستراتيجية ذات هيكل جيد تقوم على أساس تحليل SWOT الناقد، وتركز الأهداف الإستراتيجية على إنجاز المتدربين وجودة ما يتم تقديمه؛ كما وضع خطة العمل على مستوى المعهد والمراكز التعليمية التي تتم مراقبتها ومتابعتها عن كثب؛ كما قام المعهد بتوظيف مجموعة من الموظفين المؤهلين، وتمت تهيئتهم وتوزيعهم بفاعلية. كذلك، يقوم المعهد بمراقبة أداء المدربين من خلال وسائل متنوعة والتي من بينها نتائج المتدربين، والتغذية الراجعة منهم، وملاحظات الأقران؛ على الرغم من أن هذه الملاحظات لا تشمل دائماً المدربين العاملين بنظام الدوام الجزئي. يحتفظ المعهد ببيانات انجاز المتدربين في الغالبية العظمى من الدورات ويقوم رؤساء المراكز بمراقبة وعلى مستوى كل دورة عن كثب. تعدُّ إجراءات ضمان الجودة ملائمة، حيث لا تنفذ عمليات التدقيق الداخلي في الدورات المحلية بشكل متجانس وتتفاوت جودتها أيضاً، ولا يتم تقييم مستوى التحصيل للمتدربين في هذه الدورات، أو الاستفادة منها بدرجة كافية. ويرتبط المعهد بعلاقات طيبة، ووطيدة مع الأطراف ذات العلاقة، والمجتمع المهني التي يستفيد منها في تحسين جودة ما يتم تقديمه بفاعلية.

## القدرة على التحسن والتطور

ما مدى قدرة مؤسسة التدريب على تحسين وتطوير جودة التعلم؟

الدرجة: جيد (2)

نفذت إدارة المعهد العديد من التحسينات على جودة ما يتم تقديمه خلال السنوات الثلاث الماضية، وتشمل تجديد، وتحسين المبنى، ونظام تكنولوجيا المعلومات الذي يحتوي على نظام معلومات المتدربين (SIS)، ونظام إدارة علاقات العملاء (CRM)، ونظام إدارة التعلم (LMS)، ومنفذ التعلم الإلكتروني (Moodle)، وبرنامج (Turnitin). كما قامت الإدارة بتطوير نظام الإدارة الفنية الذي يحتوي على غرفة التداول، ومراقبة المبنى بالكاميرات، والمختبرات الافتراضية، والمكتبة الإلكترونية. علاوة على ذلك، أبرم المعهد عددًا من مذكرات التفاهم مع العديد من الأطراف ذات العلاقة المحلية والدولية؛ مما ساهم في توسعة مجموعة الدورات المقدمة، والانتشار الدولي، كما شرع في تنفيذ الأعمال في المبنى الجديد للمعهد، الكائن في مشروع خليج البحرين.

لدى المعهد خطة إستراتيجية واضحة ذات هيكل جيد؛ تتم مراقبتها ومتابعتها عن كثب، وتتوفر الموارد البشرية والمادية الكافية؛ لتمكين المعهد من إدخال التحسينات. ويعدُّ أعضاء الإدارة العليا مؤهلين وذوي خبرة واسعة ومناسبة؛ إضافة إلى استعانة المعهد بكوكبة واسعة من المدربين، والخبراء في القطاع المؤهلين والمحترفين؛ بيد أنَّ ترتيبات ضمان الجودة تعدُّ مناسبة فقط، ولا يحتفظ المعهد بسجلات بيانات أداء المتدربين بدرجة كافية في عدد قليل من الدورات، ولم يستوفِ كافة التوصيات الواردة في تقرير المراجعة السابق. وقد انخفضت أعداد المتدربين المسجلين في المعهد ما بين أعوام 2014-2016 (18062 متدربًا في عام 2014؛ 15001 متدرب في عام 2015؛ و14106 متدرب في عام 2016)، إلا أنها زادت في عام 2017 إلى 17245 متدربًا؛ كما يعدُّ معدل تكرار الأعمال مرتفعًا.

## إنجاز المتدربين

ما مدى إنجاز المتدربين؟

الدرجة: جيد (2)

تكتسب غالبية المتدربين المعارف، والمهارات، والكفايات ذات العلاقة بدوراتهم ويطورونها، ويطبقونها في أماكن عملهم؛ الأمر الذي يتضح بجلاء في نتائج التقييم النهائية، وفي مشاركتهم، ومستوى فهمهم الواضح في الحصص التي تمت ملاحظتها. وقد أعرب معظم المتدربين وأرباب الأعمال الذين تمت مقابلتهم عن مستوى الرضا العالي عن نتائج التدريب، ومدى الفائدة العائدة عليهم من الدورات؛ إضافة إلى الأثر الإيجابي على تحسين أدائهم في أماكن العمل. كما أنّ هناك عدد من قصص النجاح لمتدربين تم توظيفهم، أو ترقيتهم بعد الحصول على المؤهلات التي درسوها في المعهد؛ إلا أنّ عدداً قليلاً من المتدربين لا يتقن المهارات المطلوبة من الدورات، ويجدون صعوبة في استكمال المهام المنوطة بهم؛ وعلى وجه الخصوص في دورات التأمين، وعدد من شهادات المحاسبة.

يتم قياس انجاز المتدربين بشكل فعال عن طريق جملة من طرق التقييم التكوينية والختامية، كما يحقق المتدربين تقدماً كافياً، وتحصل الغالبية العظمى منهم على المؤهلات التي يطمحون إليها وأو مخرجات التعلم المطلوبة. وبينما يحافظ عدد منهم على الأداء المرتفع على مستويات الدورات، يتذبذب مستوى الآخرين. يظهر سجل أداء المتدربين أن معدل الاستبقاء، ومعدلات الإنجاز تصل إلى نسبة 95% و80% على التوالي. وفي "الدورات التي تخضع للامتحانات"، والتي تشمل الدورات العامة، والبرامج الاحترافية للمعهد (التي تشكل غالبية مجموع المتدربين المسجلين في المعهد)، تحقق الغالبية العظمى من المتدربين مخرجات التعلم المطلوبة، ومتطلبات النجاح الدنيا. ويعكس مستوى أعمال المتدربين في هذه الدورات مستوىً عالياً من الأداء لقلة منهم؛ وعلى وجه الخصوص في الشهادات المصرفية، حيث يحقق المتدربون معدلات كفاية مرتفعة. ومع ذلك، تعدُّ نسب النجاح، ولاسيما في برامج التأمين، منخفضة مقارنة بالشهادات الأخرى. وتصنف الدورات المحلية الأخرى تحت فئة "الدورات الخاضعة للتقييم"؛ وتشمل الدورات التحضيرية للمؤهلات المهنية، والدورات الداخلية الأخرى (التي تشكل قلةً من مجموع المتدربين المسجلين في المعهد). على الرغم من استخدام أدوات التقييم التكوينية والمناسبة؛ لتقييم إنجازات المتدربين في هذه الدورات، لا يتم حفظ السجلات الخاصة بها. ومن واقع البيانات المقدمة من قبل المعهد بشأن الدورات التحضيرية للمؤهلات المهنية، تتقدم قلة معتبرة من المتدربين للامتحانات النهائية للجهات المانحة، وتحقق الوحدات الدراسية

الفردية. وجدير بالذكر أنّ نسب النجاح لكل من برامج جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين (ACCA)، وبرامج المعهد القانوني للتسويق (CIM)، تعدُّ مساوية، أو أعلى من نسب النجاح الدولية في غالبية الأوراق/الوحدات الدراسية على مدى العامين الماضيين؛ إضافة إلى ذلك، تعدُّ نسب النجاح مرتفعة في برامج المعهد القانوني لتطوير الموظفين (CIPD).

يتسم المتدربون بالانتباه، ولديهم سلوكيات إيجابية تجاه خبرة تعلمهم، وتُظهر غالبيتهم مستوىً عاليًا من الحماس، كما أنهم يُظهرون مستوىً من الفهم لموضوعات الدورات؛ كما تبين غالبيتهم خبرة تعلمهم بشكل جيد، وتوسعة ما تعلموه خلال الحصص من خلال مشاركة الأمثلة ذات العلاقة، في حين يقومون بطرح الأسئلة، والدفاع عن أفكارهم بكل حزم. ومن واقع الحصص التي تمت ملاحظتها، وتدقيق أعمال المتدربين، يتمكن المتدربون من العمل بشكل مستقل، وبشكل تعاوني عند إتاحة الفرصة لهم. كما يظهر المتدربون مستوىً عاليًا من الثقة بالنفس في استكمال المهام الموكلة إليهم أثناء الحصص والأنشطة العملية؛ على الرغم من أنّ قلة منهم تظل تعتمد على توجيهات المدربين، والحاجة إلى المزيد من الدعم؛ لتحقيق التقدم، وإنجاز المهام المنوطة بهم.

لدى المعهد سياسات واضحة بشأن الحضور، وظروف التخفيف، والتي تنفذ بطريقة مناسبة، وتتم متابعتها في العادة. كما يظهر المتدربون التزامًا عاليًا تجاه خبرة تعلمهم، وتلبي الغالبية العظمى من المتدربين نسبة 80%، أو أعلى من ساعات الحضور الدنيا المطلوبة. وعلى الرغم من تسجيل نسب الحضور بصفة منتظمة، لا يتم تسجيل معدل المواظبة بطريقة متجانسة، كما أنّ هناك حالات من المتدربين الذين يصلون متأخرين إلى الحصص.

## جودة ما يتم تقديمه

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

### الدرجة: جيد (2)

لدى معظم المدربين معارفٌ علمية بموادهم، واطلاعٌ جيد، وإلمامٌ حصيفٌ بمجال تخصصهم المهني، كما أنّ لدى غالبيتهم خبرة مهنية واسعة في مجالات الخدمات المصرفية، والصيرفة الإسلامية، والقيادة والإدارة. كما يعتمد المدربون على معارفهم، وخبرتهم المهنية بمادة التخصص في تقديم الشروح الدقيقة، والرد على أسئلة المتدربين بشكلٍ جيد. كما أنهم يشوقون المتدربين إلى خبرة التعلم من خلال بيان قضايا سوق العمل الحالية، وتقديم الأمثلة السديدة؛ لبيان المفاهيم النظرية وربطها بالمواقف المتعلقة بالعمل. وفي الغالبية العظمى من الحصص التي تمت ملاحظتها، يوظف المدربون مجموعة من إستراتيجيات التدريب الفعالة؛ لتحفيز المتدربين، وإشراكهم طوال الحصة بشكلٍ مثمر، والتي تشمل العروض، والعصف الذهني، والمناظرات، والأنشطة الجماعية التعاونية. كما يطبق المدربون أساليب التدريب القائمة على أساس المحاكاة في بعض مجالات التعلم.

تتنوع خطط الدروس المستخدمة من قبل المدربين من حيث الجودة، إلا أنها في الاغلب أساسية، وتنص على الموضوعات المراد تغطيتها بجانب التخصيص العام للوقت خلال الحصة. وتُبنى خططُ الدروس، ويتم تكيّفها؛ استجابةً لمتطلبات المتدربين، ومخرجات التقييم المستمر بدرجة كافية، وتشتمل على ضبط مجموعة من الأنشطة المستخدمة، وتعديلها؛ لتتوافق مع خلفيات المتدربين. كما تتم إدارة الغالبية العظمى من الحصص التي تمت ملاحظتها بشكلٍ جيد، وتُقدم بنمطٍ تطوريٍّ ومنهجيٍّ. كذلك، تتم مشاركة أهداف الحصة دائماً مع المتدربين، إضافةً إلى استذكار ما تم تدريسه في الحصة السابقة؛ لتثبيت معلومات ما سبق دراسته، وتغطية أهداف الحصة بشكلٍ عام. وفي غالبية الحصص التي تمت ملاحظتها، يقوم المدربون بتكليف طرائق التدريب؛ لتلبية الاحتياجات التعليمية المختلفة والقدرات بفاعلية عن طريق توفير

المزيد من الشروح، وتحدي قدرات المتدربين عند اللزوم. كما يقوم المدربون بمحاكاة مهارات التفكير العليا للمتدربين من خلال توفير المناقشات الناقدة المتعلقة بالموضوعات عن العمل، والتوجهات الناشئة في السوق، كما يوظفون الأنشطة المركزة، وأساليب طرح الأسئلة؛ لتشجيع مهارات المتدربين في التحليل، وتعزيز عملية التعلم الفردية والجماعية. كما يُخصص الوقت الكافي للمناقشات، والأنشطة الجماعية المشاركة، حيث يمكن للمتدربين التفاعل مع معطيات الدرس، وبيان مستوى فهمهم أثناء الحصة. كذلك، يوظف المدربون مواد ومصادر التعلم المتوفرة بفاعلية؛ لتعزيز خبرة التعلم، وتسريع الفهم، والتي تتضمن الاستخدام الفعال لأجهزة العرض الذكية، وعروض الباوربوينت، وأوراق العمل ذات التصميم الجيد، ومقاطع الفيديو.

تُستخدم مجموعة فعالة من طرائق التقييم الختامية والتكوينية في معظم الحصص؛ لتقييم مستوى فهم المتدربين، وقياس مدى إنجاز مخرجات التعلم طوال الدورة. وخلال الحصص، يقوم المدربون في الغالب بتقييم مستوى فهمهم باستخدام الأنشطة العملية، وأساليب طرح الأسئلة المختلفة. كذلك، يقوم المدربون بتقييم المتدربين من خلال اختبارات الدورات القبلية، والواجبات المنزلية، والمشروعات، والامتحانات النهائية عبر الإنترنت في الدورات الخارجية الخاصة، والدورات الاحترافية المحلية. وعلى الرغم من أن لدى المعهد معايير واضحة؛ لتصحيح الواجبات المنزلية، والمشروعات، والاختبارات في الغالبية العظمى من الدورات؛ بيد أن هناك عدد قليل من حالات التصحيح غير الموضوعية. كما تنفذ عملية تدقيق التصحيح بدرجة غير متجانسة، ولا تسلط الضوء دائما على القضايا المتعلقة بصرامة التصحيح. كما يحتفظ المدربون بسجلات التحصيل النهائي للمتدربين في الغالبية العظمى من الدورات؛ على الرغم من عدم الاحتفاظ بنتائج التقييم التكوينية لهم. وعلى الرغم من تقديم المدربين في غالبية الحصص التي تمت ملاحظتها التغذية الراجعة الفورية والفعالة للمتدربين، يحصل المتدربون على التغذية الراجعة المكتوبة والبناءة في الغالب في الدورات الاحترافية الطويلة فقط.

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

**الدرجة: ممتاز (1)**

يوظف المعهد أسلوباً استباقياً نشطاً؛ لتحديد وتحليل احتياجات سوق العمل من خلال عدة وسائل تتضمن الرد المباشر على تفويضات مصرف البحرين المركزي (باعتبار المعهد ذراع التدريب للمصرف)، والتغذية الراجعة من اللجان الاستشارية التي تضم اختصاصيين من القطاع المالي والمصرفي، والذين يقدمون المشورة بشأن احتياجات التدريب الناشئة، والاحتياجات التدريبية التفصيلية. بالإضافة إلى ذلك، يوظف المعهد الخبرة المهنية المتخصصة لفريق الإدارة العليا، والمدربين، والعلاقات الوطيدة مع القطاع، والمؤسسات ذات العلاقة الأخرى؛ ل طرح وتحديث البرامج بصفة منتظمة؛ بغية تلبية احتياجات الأطراف ذات العلاقة. كما يقوم المعهد بدعم العديد من البحوث التي توفر المصادر المفيدة لتحديد توجهات السوق المحلية، والإقليمية، والدولية. ودمج فريق الإدارة كافة هذه المعطيات، ويوظفها بنجاح في تطوير مجموعة من البرامج/ الدورات المقدمة. كما يوفر المعهد البرامج التدريبية في جميع التخصصات التجارية المختلفة بما فيها المحاسبة، والتمويل، والخدمات المصرفية، والتأمين، والصيرفة الإسلامية، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة والإدارة. يقدم المعهد الدورات العامة، وهي الدورات القصيرة والقصيرة جداً المصممة داخلياً، والدورات الاحترافية التي تشمل البرامج الاحترافية مثل برامج المعهد القانوني لتطوير الموظفين (CIPD)، والمعهد القانوني للتسويق (CIM)، والبرامج الاحترافية لمعهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية. كما يقدم المعهد الدورات التحضيرية المهنية لبرامج الامتحانات الدولية مثل: برامج جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين (ACCA)، ومحاسب إداري معتمد (CMA)، ومدقق داخلي معتمد (CIA)، ومحترف إدارة المشروعات (PMP)، وزميل معتمد في إدارة المشروعات (CAPM). كما يقدم المعهد الدورات الخاصة المصممة وفق احتياجات المتدربين؛ لتلبية الاحتياجات الخاصة للأطراف ذات العلاقة، والدورات المتخصصة المقدمة من قبل الخبراء من الخارج، مثل دورات أساليب مكافحة غسيل الأموال، والندوات، وورش العمل. وقد أعرب المتدربون والأطراف ذات العلاقة عن رضاهم البالغ عن البرامج المقدمة في المعهد. وفي إطار استشراف احتياجات سوق العمل، يوظف المعهد شبكات التواصل الاجتماعي، والحملات التسويقية؛ للوصول إلى الجمهور المستهدف بفاعلية.

يوظف المعهد آلية صارمة يتم تنفيذها بفاعلية؛ لتصميم، واعتماد، وتحديث، والتحقق من، ومراجعة البرامج بصفة دورية، وتصف هذه الآلية بوضوح هذه العملية؛ لضمان مقايسة البرامج مقابل المعايير الداخلية والخارجية. وتتسم هذه البرامج/ الدورات بحسن الهيكلة، والتخطيط؛ لتتوافق تماماً مع احتياجات المتدربين والأطراف ذات العلاقة. وتفصل المحددات الوصفية للوحدات الدراسية الأهداف، ومخرجات التعلم المطلوبة،

وطرائق التقييم، وتحدد محتويات الدورات مستويات مخرجات التعلم المطلوبة، وتُصنف حسب قاعدة المعارف، والمهارات الخاصة بالمواد، ومهارات التفكير الناقد، وتحدد طرائق التقييم التكوينية والختامية، وكذلك طرائق التعليم والتدريب بوضوح؛ إلا أنه في عدد قليل من الدورات التي تُمنح فيها الشهادات عند استكمال الدورات، لا تعدُّ ساعات الدراسة كافية لتغطية المواد الموصى بها.

تتوفر مصادر التعلم الجيدة جداً؛ لتلبية احتياجات المتدربين والأطراف ذات العلاقة، وتقدم الحصص التدريبية الافتراضية، والمحاكية عن طريق قاعات التداول، والمختبرات الافتراضية التي تجهز بالكامل بالوسائط المتعددة، وآليات السوق. كما توظف مجموعة من الأنشطة اللاصفية؛ لتعزيز خبرة التعلم مثل إقامة الندوات السنوية، والفعاليات التي يحاضر فيها الخبراء في الموضوعات المختلفة، وعروض التأمين، وحصص المحادثة. بالنسبة للشهادات الاحترافية في القيادة والإدارة، فهناك آليات واضحة لمتطلبات القبول، ومستوياته في البرامج، والتي يتم تنفيذها من خلال مركز التقييم. كما تستخدم عملية متطلبات القبول المناسبة في الدورات العامة؛ على الرغم من أنه لا يتم تنفيذها بفاعلية في عدد قليل من الحالات.

**ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم؟**

### **الدرجة: ممتاز (1)**

يحظى جميع المتدربين في المعهد بالدعم والإرشاد الفاعلين؛ لمساعدتهم على تحقيق نتائج أفضل. كما يتوفر مستند أنظمة العمل الذي يحدد جوانب تهيئة المتدربين، والقنوات ذات الاهتمام، ويوضح مصادر الدعم والتعلم المتوفرة. كما يحصل المتدربون على حصص التهيئة الزاخرة بالمعلومات عن الدورات المسجلين فيها. وتتم مشاركة دليل المتدرب، والأدلة الإرشادية التفصيلية مع المتدربين؛ مما يساعدهم على الاستقرار بسهولة في المعهد، والتعرف على مسؤولياتهم وحقوقهم. كما يوفر المعهد العديد من الفرص للمتدربين؛ لتحسين إنجازهم من خلال عقد الاجتماعات الفردية مع المدربين، وتنظيم الحصص الإضافية.

بالإضافة إلى ذلك، تنفذ امتحانات المحاكاة في الدورات الاحترافية؛ إلا أنه لا يتم تقديم التغذية الراجعة الكافية لهم بشأن أدائهم في هذه الامتحانات. كما يحصل المتدربون والأطراف ذات العلاقة على المشورة والإرشاد الزاخرين بالمعلومات عن البرامج من خلال مجموعة من قنوات الاتصال التي تشمل الموقع الإلكتروني ذي المعلومات الوافرة، ووسائل التواصل الاجتماعي، وتطبيقات الهاتف النقال. كما يحصل المتدربون على الإرشاد عن مسارات التقدم والتطور المهني أيضاً، وتُدعم بعض الدورات بأوفيس ( **Office 365**)، الذي يقدم للمتدربين المعلومات المتعلقة بالدورات مثل درجاتهم وأدائهم، كما يسهل التواصل مع المتدربين، والأطراف ذات العلاقة. كما قام المعهد بتحسين نظام تكنولوجيا المعلومات التعليمي، ويعتزم تنفيذ نظام الـ (**Moodle**). ولدى المتدربين في الدورات الاحترافية إمكانية الدخول إلى الأدوات المساعدة مثل المنافذ الإلكترونية لمواد دعم الدورات، وخاصة الـ (**WI-FI**)، والتوصيل بالإنترنت، وبرنامج (**Turnitin**) الذي يُستخدم للكشف عن الانتحال، ويوفق بين أعمال المتدربين والمواد المرجعية؛ مما يمكن المتدربين من تحسين واجباتهم.

يتم إطلاع أرباب الأعمال على أداء المتدربين عند استكمال الدورات، ويقدم تقرير المتدرب الفردي بناءً على طلب رب العمل؛ إلا أن هذه التقارير لا تزرخ بالمعلومات الكافية عن أداء المتدربين. ويقدم المعهد الدعم لعدد من الخريجين في إيجاد فرص العمل، وتتسم ترتيبات تقديم الدورات بالمرونة البالغة من حيث المواعيد، واللغة، وتوافر الدورات، ومصادر التعلم المناسبة التي تتلاءم مع احتياجات الأطراف ذات العلاقة. ولدى المعهد ترتيبات وممارسات مناسبة؛ لدعم المتدربين ذوي الاحتياجات الخاصة. كما تتوفر مسودة سياسة للمتدربين ذوي الاحتياجات الخاصة، والتي تأخذ متطلبات الجهات المانحة في الاعتبار. وقد نفذ المعهد حصة تدريبية لعدد من موظفيه بخصوص التعامل مع المتدربين ذوي الاحتياجات الخاصة. ويعدُّ مقر المعهد ومرافقه ملهمة، ويحصل المتدربون على مجموعة من التجهيزات ومصادر التعلم المتنوعة التي تشمل الصفوف المجهزة بالأجهزة، والمكتبة، والمختبرات المادية والافتراضية، وقاعات التداول المحاكية، ومركز التقييم، وقاعة المتدربين، والكافية.

## القيادة والإدارة والحوكمة

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

### الدرجة: جيد (2)

تقوم الخطة الإستراتيجية الحالية (2018-2014) للمعهد على أساس تحليل **SWOT** الناقد، حيث قام فريق الإدارة بمراجعة الوضع الراهن للمعهد مقابل الوضع المرغوب فيه، ووضع خطط العمل وفقاً لذلك على كافة مستويات المعهد، والمراكز التعليمية، والتي توضح بالتفصيل المبادرات التي تحدد مستويات الأهداف الإستراتيجية، والمسؤولين عن تنفيذها، والمواعيد الزمنية. كما يقوم فريق الإدارة بمراقبة التقدم في إنجاز المبادرات الموضوعية بصفة منتظمة، وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية؛ بالإضافة إلى إعداد المراكز التعليمية لتقارير المراقبة السنوية التي تسلط الضوء على الجوانب الرئيسية للأداء الفردي للمراكز، المستجدة عن خطة العمل للمركز. كما قامت المراكز التعليمية بتنفيذ تحليل (سوات **SWOT**)، والاستفادة من نتائجه في وضع خطط العمل. ويوجد هيكل تنظيمي واضح ومناسب على مستوى المعهد، وعلى مستوى المراكز التعليمية إضافة إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات المنوطة بالموظفين بكل وضوح. وتتوفر ترتيبات ضمان الجودة المناسبة، وتتضمن أنظمة العمل مجموعة من السياسات والإجراءات التفصيلية؛ وبينما تعدّ عملية التدقيق الداخلي للبرامج الاحترافية فعالة، فإنه لا يتم تنفيذها بطريقة متجانسة في الدورات المحلية بجانب تفاوت جودتها. علاوة على ذلك، لا يتم تقييم مستوى التحصيل المسبق للمتدربين في الدورات المحلية، أو الاستفادة من نتائج التقييم بدرجة كافية.

يحتفظ المعهد ببيانات الإنجاز في الغالبية العظمى من الدورات، ويتم مراقبتها عن كثب من قبل رؤساء المراكز على مستوى الدورة؛ على الرغم من أنه لا يتم تنفيذ تحليل التوجهات على مر الزمن، أو حفظ بيانات الإنجاز في قلة من الدورات المقدمة (حوالي 18% من الدورات المقدمة). ويوظف المعهد موظفين أكفاء ومؤهلين للغاية؛ تتم تهيئتهم وتوزيعهم على الدورات بفاعلية. ولدى المعهد إجراءات توظيف صارمة

جدًا؛ ولاسيما ما يتعلق بالمتدربين. ويعد استيفاء الحد الأدنى من المتطلبات من حيث المؤهلات، والخبرة المهنية والتدريبية، يشترط على المدربين المرشحين تقديم حصة عينية؛ للتأكد من قدرتهم على العرض والتدريب. كما يحصل المدربون على حزمة تعريفية مفيدة جدًا تشمل على كافة المعلومات اللازمة بشأن لوائح وأنظمة المعهد. يقدم رؤساء المراكز للمدربين السياسات والإجراءات المتعلقة بعملهم. كما يحصل المدربون الجدد على ورش عمل "تدريب المدرب"، حيث يتم تدريبهم من قبل المدربين الأوائل قبل شروعهم في تقديم التدريب. كذلك، يقوم المعهد بمراقبة أداء المدربين من خلال وسائل متنوعة بما في ذلك نتائج المتدربين، والتغذية الراجعة منهم، والملاحظات الصفية من قبل الأقران. هذا، ولا تتسم الملاحظات الصفية التي نُفذت قبل العام 2017، بالتجانس من حيث عدد المرات والجودة، ولكن أصبحت هذه العملية أكثر تجانسًا من خلال إدخال نظام ملاحظات الأقران التي نُفذت في العام 2017؛ على الرغم من أن هذه الملاحظات لا تشمل المدربين العاملين بنظام الدوام الجزئي. جدير بالذكر أن معدل الاستفادة من المدربين العاملين بنظام الدوام الجزئي قد ارتفع من نسبة 40% في عامي 2014 - 2015، إلى 46% في عامي 2016 - 2017. كما أنَّ هناك حالات للاستغناء عن المدربين استنادًا إلى التغذية الراجعة من المتدربين. يقوم المعهد بتقييم أداء الموظفين والمدربين بجانب توفير فرص التدريب المتعلقة بأعمالهم؛ إضافة إلى فرص التطور المهني.

يرتبط المعهد بعلاقات وطيدة مع الأطراف ذات العلاقة والمجتمع المهني، ويعقد اجتماعات استشارية سنوية مع مديري التدريب؛ للحصول على التغذية الراجعة منهم بشأن الدورات المقدمة، والاحتياجات التدريبية في المستقبل. وتضم لجان المناهج واللجان الاستشارية اختصاصيين من القطاع المالي والمصرفي، والذين يقدمون المشورة الفنية بشأن الدورات والأمور المتعلقة بها. كذلك، يحتفظ المعهد بالزمالة مع مجموعة واسعة من المؤسسات المهنية والجهات المانحة، ويقوم بجمع، وتحصيل، وتحليل التغذية الراجعة من المتدربين بصفة منتظمة، والاستفادة منها في تحسين في جودة ما يتم تقديمه.

لدى المعهد مجلس إدارة يضم متخصصين على المستوى التنفيذي من القطاع المالي والمصرفي، ويقوم المجلس بمراقبة الأداء العام، والمساهمة الفعالة في وضع التوجه الإستراتيجي للمعهد.

يعدُّ مقر المعهد آمناً ومضموناً؛ وتتوفر الإجراءات الفعالة لضمان صحة، وسلامة، ورفاهية المتدربين والموظفين على السواء. وتزخر استمارة التقييم الذاتي المقدمة لغرض هذه المراجعة بالمعلومات المنصفة، مع الإشارة إلى الأدلة الثبوتية؛ بيد أنها تتسم بالمبالغة الطفيفة في منح الدرجات.

## جوانب القوة الرئيسية

- اكتساب وتطوير غالبية المتدربين للمعارف، والمهارات، والكفايات الفعالة، والحصول على المؤهلات و/ أو مخرجات التعلم التي يطمحون إليها.
- لدى معظم المدربين إلمام نظري وعملي بمجال تخصصهم، ويوظفون مجموعة متنوعة من إستراتيجيات التدريب، ومجموعة من طرائق التقييم التكوينية والختامية الفعالة.
- تتسم البرامج بحُسن الهيكلية، والتخطيط، ومصادر التعلم؛ لتلبية احتياجات المتدربين والأطراف ذات العلاقة.
- يحظى المتدربون بالدعم والإرشاد الفاعلين طوال خبرة تعلمهم في المعهد.
- مراقبة الخطة الإستراتيجية ذات الهيكلية الجيدة، ومتابعتها بطريقة فعالة.
- علاقات وطيدة مع الأطراف ذات العلاقة والمجتمع المهني، إضافة إلى الاستفادة منها في تطوير جودة ما يتم تقديمه بفاعلية.

## التوصيات

لكي يتحسن معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية (BIBF)؛ فيجب:

- تحسين مهارات ومعارف المتدربين بشكلٍ أفضل؛ وعلى وجه الخصوص في مجال التأمين.
- تحسين طرائق التدريب المستخدمة بشكلٍ أفضل لإشراك المتدربين وتحفيزهم في الدورات بدرجة أكثر فاعلية.
- تعزيز القيادة والإدارة من خلال ما يلي:
  - تحسين عملية حفظ السجلات الخاصة بإنجاز المتدربين، وضمان مراقبة التوجهات عبر الزمن، والاستفادة منها في التحسين وصنع القرار.
  - ضمان تقييم مستوى التحصيل المسبق للمتدربين في الدورات المحلية، والاستفادة من نتائجها، وضمان أن تتسم عملية التدقيق الداخلي للتقييم بالتجانس والفاعلية.

### وصف مؤسسة التدريب

معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية (BIBF) هو معهد تدريب شبه حكومي يتبع مصرف البحرين المركزي (CBB)، وتأسس في شهر مارس 1981، برعاية المجلس النوعي للتدريب المهني في قطاع الخدمات المصرفية؛ من أجل تولي مهام إعداد قوى عاملة ماهرة في قطاع الخدمات المالية بمملكة البحرين.

يقدم المعهد البرامج التدريبية في التخصصات التجارية المختلفة، بما فيها مجالات المحاسبة والمالية، والخدمات المصرفية، والتأمين، والصيرفة الإسلامية، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة والإدارة. كما يقدم المعهد الدورات العامة، وهي الدورات القصيرة والقصيرة جداً المصممة داخلياً، والدورات الاحترافية، وتنقسم إلى الدورات الدولية مثل: برامج المعهد القانوني لتطوير الموظفين (CIPD)، والمعهد القانوني للتسويق (CIM)، والبرامج الاحترافية لمعهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية. كما يقدم المعهد الدورات التحضيرية المهنية لبرامج الامتحانات الدولية: مثل برامج جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين (ACCA)، ومحاسب إداري معتمد (CMA)، ومدقق داخلي معتمد (CIA)، ومحترف إدارة المشروعات (PMP)، وزميل معتمد في إدارة المشروعات (CAPM). كما يقدم المعهد الدورات الخاصة المصممة وفق احتياجات المتدربين؛ لتلبية الاحتياجات الخاصة للأطراف ذات العلاقة، والدورات المتخصصة المقدمة من قبل الخبراء من الخارج مثل دورات أساليب مكافحة غسل الأموال، والندوات، وورش العمل، وتتراوح مدة الدورات والبرامج المقدمة ما بين 4-171 ساعة تدريب.

يوظف المعهد 86 موظفاً يعملون بنظام الدوام الكامل، منهم 23 مدرباً، أما بقية الموظفين فهم أعضاء فريق الإدارة والموظفين الإداريين وموظفي الدعم. ويتألف فريق الإدارة من المدير، ونائب المدير (وهذا المنصب شاغر في الوقت الحاضر)، إضافة إلى رؤساء مراكز الخدمات المصرفية، والصيرفة الإسلامية، والتأمين، وتكنولوجيا المعلومات والعمليات، والقيادة والإدارة، ورئيس ضمان الجودة، ورئيس التسويق والاتصالات، ورئيس الموارد البشرية، ورئيس الشؤون المالية، ورئيس التدقيق الداخلي والمسجل. ويعمل

مدير المعهد تحت رئاسة مجلس الإدارة. كما يستعين المعهد بكوكبة كبيرة من المدربين الذين يعملون بنظام الدوام الجزئي، وهم من المتخصصين العاملين في القطاعات المهنية المختلفة.

بلغ مجموع المتدربين المسجلين في المعهد 18062 متدرِّباً في عام 2014؛ منهم 15001 متدرِّبٍ في عام 2015، وعدد 14106 متدرِّبٍ في عام 2016، وعدد 17245 متدرِّباً في عام 2017؛ وجميع المتدربين تقريباً من المتخصصين العاملين أساساً في القطاعات المالية، والذين تبلغ أعمارهم 18 سنة فما فوق. بالإضافة إلى ما ورد أعلاه، يقدم المعهد الدورات والبرامج المختلفة (مثل البرامج المقدمة خارج البحرين)، والتي تعدُّ خارج نطاق هذه المراجعة.