



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

# إدارة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني تقرير المراجعة

معهد مارفل للتدريب الإداري

المنامة

مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 3-5 يناير 2017

VO100-C3-R048

## قائمة المحتويات

---

|    |                           |
|----|---------------------------|
| 1  | المقدمة                   |
| 1  | مقاييس الأحكام            |
| 1  | جدول الدرجات الممنوحة     |
| 2  | أحكام المراجعة            |
| 2  | الفاعلية بوجه عام         |
| 3  | القدرة على التحسن والتطور |
| 3  | إنجاز المتدربين           |
| 4  | جودة ما يتم تقديمه        |
| 7  | القيادة والإدارة والحوكمة |
| 9  | جوانب القوة الرئيسية      |
| 10 | التوصيات                  |
| 11 | الملحق                    |
| 11 | 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 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؛ فضلاً عن الاجتماع مع المتدربين، وأرباب الأعمال، والمدربين وموظفي الإدارة والدعم.

في زيارة المراجعة السابقة، حصل معهد مارفل للتدريب الإداري (MMTI) على تقدير: "مرضٍ" في الفاعلية بوجهٍ عام، وكذلك حازت جميع الأسئلة الرئيسة على نفس الحكم باستثناء جانب فاعلية القيادة والإدارة الذي حصل على الحكم: "غير ملائم".

يوجز هذا التقرير النتائج التي توصل إليها فريق المراجعة خلال مراجعته لما يُقدم في معهد مارفل للتدريب الإداري، 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      |
| غير ملائم (4) | فاعلية القيادة والإدارة والحوكمة |
| غير ملائم (4) | 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)

يعدُّ معهد مارفل للتدريب الإداري (MMTI) من المعاهد ذات الفاعلية المرضية بوجه عام؛ وكذلك حازت جميع الجوانب الأخرى على نفس الحكم باستثناء جانبي فاعلية القيادة والإدارة والقدرة على التحسن والتطور اللذين حصلوا على الحكم: "غير ملائم". كما يكتسب أغلبية المتدربين المعارف والمهارات المهنية المفيدة ذات العلاقة بأماكن عملهم ومهنتهم. كما يتسم المتدربون بالانتباه، ويجدون المتعة في خبرة تعلمهم أيضاً؛ بيد أن قلة منهم تحقق درجة النجاح الدنيا؛ وعلى وجه الخصوص في الدورات التحضيرية لمحترف إدارة المشاريع (PMP). وبينما تتسم الدورات بحُسن الهيكلة والتخطيط، ويتم تحديثها بصورة منتظمة من قبل الجهات المانحة الخارجية، لا يتم التخطيط دائماً لتقييم البرامج بصورة مناسبة. كما يوظف المعهد مدرّبين أكفاء ومؤهلين ذوي اطلاع، حيث إنهم يوظفون مجموعة متنوعة من طرق التدريب لإشراك المتدربين، وتشجيع عمليات التعلم الذاتي والتفكير الناقد. ومع هذا، لا يشجع المدربون - في عدد قليل من الحالات - المتدربين على المشاركة طوال الحصص بدرجة كافية. وفي أغلبية الحصص التي تمت ملاحظتها، تتم إدارة الحصص بشكل جيد، ويوظف المدربون جداول العمل باعتبارها خطة الدرس، غير أنها لا تستند إلى عمليات التحصيل المسبق للمتدربين أو التقييم المستمر.

يقوم المعهد بالمتابعة الملائمة للمتدربين طوال الدورات، بما في ذلك التذكير بمواعيد بدء الدورات، وجدول الامتحانات، واختبارات المحاكاة، ويحظى المتدربون بفرصة حضور ساعات تدريب إضافية باعتبارها حصص مراجعة، أو ساعات تعويضية. كما تتسم مؤسسة التدريب بالمرونة البالغة في ترتيبات تقديم الدورات فيما يتعلق بمواعيد وأيام تقديمها؛ لتتناسب احتياجات المتدربين والأطراف ذات العلاقة. ومع

ذلك، يفتقر المعهد إلى سياسة مكتوبة شاملة لدعم المتدربين وإرشادهم. وكذلك، تفتقر القيادة والإدارة إلى نظام ضمان الجودة الذي يركز على تحسين آليات ضمان الجودة المستمرة. وبينما وضع المعهد خطة إستراتيجية إلا أنها تفتقر إلى نظم المراقبة والمتابعة الفعالة. كذلك تحتفظ الإدارة بسجلات أداء المتدربين والتقييم في جميع الدورات، إلا أنه لا تتم الاستفادة من هذه السجلات في تطوير الدورات، وتحسين خبرة تعلم المتدربين بدرجة كافية. ويحتفظ المعهد بعلاقات مع الجهات المانحة الخارجية، والأطراف ذات العلاقة على الصعيد المحلي؛ مما يمكنه من توسعة مجموعة الدورات المقدمة.

## القدرة على التحسن والتطور

ما مدى قدرة مؤسسة التدريب على تحسين وتطوير جودة التعلم؟

### الدرجة: غير ملائم (4)

يعدُّ معهد مارفل للتدريب الإداري من المعاهد ذات القدرة غير الملائمة على التحسن والتطور؛ فقد شهد هذا الجانب انخفاضاً منذ زيارة المراجعة الأخيرة. وعلى الرغم من اتخاذ المعهد لجملة من الخطوات المناسبة لاستيفاء التوصيات الواردة في تقرير المراجعة السابق للهيئة، لم تتم تلبية الجوانب المتعلقة بفاعلية القيادة والإدارة؛ مما أفضى إلى حصولها على الحكم: "غير ملائم" في هذه الزيارة أيضاً. ويفتقر المعهد إلى الخطة الاستراتيجية، وخطة العمل المناسبة التي تركز على إنجاز المتدربين، وتحسين جودة ما يتم تقديمه.

يعدُّ الهيكل التنظيمي لمؤسسة التدريب ملائماً للغرض؛ إذ تملك الموارد البشرية والمادية الكافية، وتوظف مدربين مؤهلين، ويتم توزيعهم على الدورات بفاعلية. وتحتفظ الإدارة بسجلات أداء وتقييم المتدربين في جميع الدورات؛ غير أنه لا تتم الاستفادة منها في تحسين جودة ما يتم تقديمه بدرجة كافية. وتبلغ نسبة النجاح ومعدل استبقاء الأعمال 89% و 92% على التوالي، وتقوم مؤسسة التدريب بجمع التغذية الراجعة

من المتدربين بصفة منتظمة، كما قامت باتخاذ بعض الإجراءات حيالها. وتحفظ المؤسسة بعلاقات طيبة مع الجهات المانحة الخارجية.

بينما تتسم استمارة التقييم الذاتي المقدمة لغرض هذه المراجعة بالتفاصيل الكافية، إلا أنها تتسم بالمبالغة أيضا في منح الدرجات. وفي الآونة الأخيرة، قامت مؤسسة التدريب بإجراء تدقيق عام خارجي لضمان الجودة؛ إلا أنَّ تنفيذ نتائجه غير فعال في تحسين صنع القرارات. ويعمل المعهد على طرح منفذ التدريب الإلكتروني، وقام مؤخرا بإجراء دراسة مسحية لسوق العمل، ولكن لم يتم توظيف نتائجها إلى الآن.

## إنجاز المتدربين

ما مدى إنجاز المتدربين؟

### الدرجة: مرضٍ (3)

بوجه عام، حصل جانب إنجاز المتدربين على الحكم: "مرضٍ"؛ إذ يكتسب ويطور المتدربون المعارف والمهارات المهنية ذات العلاقة والتي تساعدهم على تحقيق نتائج أفضل في الامتحانات التي تضعها الجهات الخارجية، وذلك في الدورات التحضيرية لمعهد إدارة المشاريع (PMI)، ودورات شركة اعتماد المباني الخضراء (GBCI) القيادة في الطاقة، والتصميم البيئي (LEED)، وبتضح بجلاء من سجلات عمليات التقييم التكوينية للمتدربين، والحصص التي تمت ملاحظتها أن المتدربين يكتسبون المعارف الضرورية التي تعدهم للامتحانات؛ غير أن قلة منهم في الدورات التحضيرية لدورات معهد إدارة المشاريع (PMI) تكتسب الحد الأدنى من مستوى التحصيل. وقد أعرب كل من المتدربين وأرباب الأعمال الذين تمت مقابلتهم عن رضاهم عن مستوى المهارات المكتسبة ومستوى تحصيل المتدربين في كافة الدورات.

تظهر سجلات بيانات أداء المتدربين (LPD) أن نسبة المتدربين في دورات معهد إدارة المشروعات (PMI) تشكل 85% من إجمالي عدد المتدربين المسجلين في المعهد، في حين تشكل دورات القيادة في الطاقة والتصميم البيئي (LEED) من شركة اعتماد المباني الخضراء (GBCI) نسبة 15%. كما زوّد المعهد فريق المراجعة بنسبة 17% من المتدربين الذين خضعوا للامتحان النهائي في كل من دورات معهد إدارة المشروعات (PMI)، ودورات شركة اعتماد المباني الخضراء (GBCI) بما في ذلك دورات محترف إدارة المشاريع (PMP)، وشهادة زميل معتمد في إدارة المشروعات (CAPM)، ودورة القيادة في الطاقة والتصميم البيئي - زميل أخضر (LEED GA)، ودورة أخصائي معتمد في القيادة في الطاقة والتصميم البيئي مع تخصص تصميم المباني والإنشاءات (LEED AP). وتظهر البيانات المقدمة أن أغلبية المتدربين في دورات معهد إدارة المشروعات (PMI) يحققون المؤهلات التي يطمحون إليها، إضافة إلى تحقيق أهداف الدورات بنجاح. كما يجتاز معظم المتدربين في الدورات التحضيرية للقيادة في الطاقة والتصميم البيئي (LEED) الامتحان، ويحصل عددٌ منهم على درجات مرتفعة. كما تُمنح الغالبية العظمى من المتدربين شهادة الحضور بعد استيفاء متطلبات الحضور التي تتمثل في نسبة 75% من مجموع ساعات الدورات، وتحصل غالبيتهم على علامات مقبولة في عمليات التقييم البعدي للدورات. وتظهر سجلات بيانات أداء المتدربين ارتفاع نسبة النجاح بشكل عام والتي تبلغ 89%؛ غير أنّ مستوى التحصيل لقلّة من المتدربين أقل من درجة النجاح المطلوبة في المعهد، ولا سيما في دورات معهد إدارة المشروعات (PMI).

من واقع الحصص التي تمت ملاحظتها، يتسم المتدربون بالانتباه دائماً، كما أنّ لديهم سلوكيات إيجابية تجاه خبرة تعلمهم، وفي بعض الأحيان تعكس قلة منهم الجوانب التي تحتاج إلى تطوير بشكل ناقد عن طريق طرح الأسئلة على المتدربين. كما يمكن للمتدربين العمل بشكل مستقل أثناء الأنشطة الصفية والمناقشات. وتعدّ معدلات الاستبقاء مرتفعةً حسب ما هو متوقع في الدورات القصيرة. ولدى المعهد سياسة واضحة بخصوص الحضور، كما وضع المعهد سياسة المواظبة في الآونة الأخيرة أيضاً. ووفقاً للحصص التي تمت ملاحظتها، وسجلات الحضور على مدى الأعوام الثلاثة الماضية، تعدّ نسبة الحضور مرتفعة في أغلبية الدورات، وتلتزم الغالبية العظمى من المتدربين بالحضور بصفة منتظمة. وهناك بعض الحالات التي يحضر فيها المتدربون متأخرين عن الدروس، في حين تم تنفيذ إجراءات تسجيل المواظبة في الآونة الأخيرة فحسب.



## جودة ما يتم تقديمه

### ما مدى فاعلية التعليم / التدريب والتقييم في تعزيز عملية التعلم؟ الدرجة: مرضٍ (3)

بوجه عام، ظهرت فاعلية التدريب والتقييم في المعهد بشكل مرضٍ؛ إذ يوظف المعهد مدرّبين أكفاء ومؤهلين، وذوي اطلاع، ولديهم إلمام نظري وعملي بالمواد التي يقومون بتدريسها؛ الأمر الذي يتضح بجلاء في تقديم الأمثلة المهنية المرتبطة بالدورات، وخلفيات المتدربين وخبراتهم. ويوظف المدربون جدول العمل باعتباره خطة الدرس، والذي يحتوي على الموضوع المعتمَر تغطيته، والأوقات المخصصة لها. ومع هذا، يفترق جدول العمل إلى الأنشطة الصفية، وإستراتيجيات التقييم، والأدوار والمسئوليات المنوطة بالمتدربين، ومصادر التعلم المعتمَر استخدامها، وعدم استنادها إلى مستوى التحصيل المسبق للمتدربين أو التقييم المستمر. ويقوم المدربون بإدارة وتخطيط غالبية الحصص التي تمت ملاحظتها بشكل جيد؛ وفي معظم الوقت، يشارك المدربون المتدربين أهداف الحصص و/أو التعريف بالموضوع، بل تبدأ الحصص أحياناً باستذكار لما تم تدريسه في الحصص السابقة. ويوظف المدربون طرق التدريب لإشراك المتدربين، وتحفيزهم في الحصص طوال الدورة بطريقة فعّالة، وتشمل أسلوب المحاضرات، والعمل الجماعي، وتحدي المتدربين بطرح الأسئلة المباشرة و/أو الأسئلة المفتوحة. إلا أنه في الحصص الأقل فاعلية طرق التدريب المستخدمة ليست كافية لإشراك وتحفيز المتدربين. كما يقوم المدربون بتلبية الاحتياجات التعليمية المختلفة للمتدربين بشكل ملائم أثناء الحصص من خلال تقديم الشرح الوافي، وإيضاح المفاهيم والمناقشات. كما ينجح المدربون في تحفيز عملية التعلم الذاتي، ومهارات التفكير العليا للمتدربين؛ إضافة إلى عملية التعلم مدى الحياة.

يقوم المدربون بتقييم مستوى فهم المتدربين وقياس إنجاز أهداف الحصص باستخدام أدوات التقييم التكوينية المناسبة مثل عمليات التقييم في نهاية الحصص/ الوحدة الدراسية، وعمليات التقييم البعدية للدورات. ومع هذا، ففي عدد قليل من الحالات، كانت هناك عمليات تصحيح غير دقيقة، وتوزيع درجات غير متجانس في كافة الدورات. كما يقدم المدربون التغذية الراجعة الشفهية المناسبة للمتدربين المتعلقة بالأداء في الصفوف، في حين لا تقدم التغذية الراجعة الكتابية بشأن أعمال المتدربين. ويوظف المدربون مصادر التعلم المتاحة بفاعلية في حصص التدريب، بما في ذلك السبورات البيضاء، وأجهزة عرض

البيانات، واللوحات القلابة، وبنك أسئلة معهد إدارة المشروعات (PMI)، والمواد الإلكترونية لدورات القيادة في الطاقة والتصميم البيئي (LEED)، والمجلد الخاص بمحترف إدارة المشاريع (PMP Drop Box).

ما مدى تلبية البرامج لاحتياجات واهتمامات المتدربين والأطراف ذات العلاقة؟

### الدرجة: مرضٍ (3)

بوجه عام، ظهرت فاعلية البرامج المقدمة في المعهد بشكل مرضٍ؛ إذ يقدم الدورات التحضيرية للامتحانات المعترف بها دولياً والتي تنظمها المنظمات غير الربحية مثل معهد إدارة المشروعات (PMI) بالولايات المتحدة الأمريكية، ودورات شركة اعتماد المباني الخضراء (GBCI) بالولايات المتحدة الأمريكية أيضاً. وتتوافق هذه الدورات مع احتياجات المتدربين، والأطراف ذات العلاقة في مجالات الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)، والمحاسبة. وتتضمن دورات معهد إدارة المشروعات، إدارة المشاريع (PMP)، و شهادة زميل معتمد في إدارة المشروعات (CAPM)، في حين تتضمن دورات شركة اعتماد المباني الخضراء (GBCI) من مستويين، هما: دورة القيادة في الطاقة والتصميم البيئي - زميل أخضر (LEED GA)، ودورة أخصائي معتمد في القيادة في الطاقة والتصميم البيئي مع تخصص تصميم المباني والإنشاءات (LEED AP). وتوظف مؤسسة التدريب آليات مناسبة مثل التغذية الراجعة للمتدربين، والفعاليات العامة، والمكالمات الاستفسارية، وطلبات العملاء في طرح الدورات. ومن ثم، فقد قام المعهد بطرح شهادة إدارة المخاطر (RMP)، ومحاسب إداري معتمد (CMA)، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT). في الآونة الأخيرة تم إجراء دراسة مسحية إلكترونية أساسية عن احتياجات سوق العمل لعام 2017.

تقوم الجهات المانحة الخارجية بتصميم وتحديث الدورات بصفة منتظمة، وبالتالي استيفاء احتياجات المتدربين بفاعلية. وفي الآونة الأخيرة، وضع المعهد آلية أساسية (سير العمل) لتصميم واعتماد ومراقبة جودة ما يتم تقديمه. كما تتسم الدورات بحُسن الهيكلة والتخطيط، وتُدعم بملخصات الدورات الكتابية؛ على الرغم من عدم التخطيط المناسب للتقييم دائماً. كما تتوفر مصادر التعلم الملائمة للدورات؛ إضافة إلى جملة من مصادر التدريب ومواد الدورات المتوفرة بنسخ ورقية وإلكترونية. كما يحصل المتدربون على

مذكرات الدورات، وأوراق الأنشطة الصفية ذات التصميم الجيد. كذلك، تُدعم الدورات بمجموعة محدودة من الأنشطة الإثرائية؛ بيد أنها غير ملائمة. وتحدد الجهات المانحة الخارجية متطلبات القبول والتسجيل في الدورات بوضوح في الدورات المعتمدة من الخارج. ومع هذا، بشكل عام لم يضع المعهد سياسة للتسجيل أو آلية للقبول في الدورات. وبالتالي، فقد يشتمل الصف الدراسي على متدربين من مستويات مختلفة في اللغات أو خبرة العمل؛ مما يؤثر سلباً على سلاسة عملية التعلم.

ما مدى دعم المتدربين وإرشادهم؟

### الدرجة: مرضٍ (3)

يحظى المتدربون في المعهد على الدعم والإرشاد المناسبين لمساعدتهم على تحقيق نتائج أفضل؛ إذ يمكن التواصل مع الموظفين الإداريين، والمدربين الذين يقدمون الدعم اللازم للمتدربين. وفي اليوم الأول من الدورة، يحصل المتدربون على حصة التهيئة التي توفر المعلومات المناسبة عن متطلبات الدورة والامتحانات، وأهداف وموضوعات الدورة المعتمَر تغطيتها، ومجموع أيام وساعات التدريب، واللوائح والأنظمة المعمول بها في المعهد. وتعدُّ هذه المعلومات جزءاً من "دليل تهيئة التدريب للمتدرب"، و"دليل السياسات والإجراءات الخاصة بالمتدربين". كما يحصل المتدربون طوال الدورة على مجموعة من أنظمة ومواد الدورات الإلكترونية مثل: رابط أكاديمية المباني الخضراء Green Building Academy لدورات القيادة في الطاقة والتصميم البيئي، و المجلد الخاص بمحترف إدارة المشاريع ( PMP Drop Box )، وبنك الأسئلة لدورات معهد إدارة المشروعات، ودليل معهد إدارة المشروعات، وكتاب إدارة المشروعات Rita Mulcahy، الذي يطلق عليه اسم: 'PMP Exam Prep'. كما يحصل المتدربون والأطراف ذات العلاقة على المعلومات عن الدورات عبر الموقع الإلكتروني للمعهد، والكتيبات، والملصقات الترويجية على تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي مثل LinkedIn، و (الفييس بوك). كما يقوم المعهد بمتابعة المتدربين بشكل مناسب عقب استكمال الدورة، ويتم إرسال رسائل التذكير عبر البريد الإلكتروني بخصوص مواعيد الامتحانات، وممارسات امتحانات المحاكاة، حيث تعدُّ عدد مرات الممارسة غير محدودة. كما يحظى المتدربون بفرص حضور ساعات التدريب الإضافية كحخص

مراجعة أو حصص تعويضية؛ إضافة إلى تنظيم حصص إعادة التدريب للمتدربين الذين أخفقوا في اجتياز الامتحانات. ومع هذا، يفتقر المعهد إلى سياسة كتابية شاملة للدعم والإرشاد.

يعدُّ جميع المتدربين تقريباً المسجلين في الدورات التحضيرية في المعهد من المكفولين ذاتياً، ويقوم المعهد بالتواصل مع أرباب الأعمال؛ لإبلاغهم بمعدل حضور المتدربين أثناء الدورة، وكذلك يقوم المعهد باطلاع المتدربين على أدائهم من خلال عمليات التقييم في الدورات. وتعدُّ بيئة التعلم ملائمة للغرض، كما أنَّ الفصول الدراسية مجهزة بالسبورات البيضاء، وأجهزة العرض، واللوحات القلابة المناسبة. كما يحظى المتدربون بالمرافق المناسبة التي تشمل مكتبة صغيرة تحتوي على الكتب ذات العلاقة، وجهازي حاسوب محمول مخصصين لممارسة اختبارات المحاكاة. ويوفر المعهد ترتيبات مرنة لتقديم الدورات من حيث المواعيد والأيام؛ لتلبية احتياجات المتدربين والأطراف ذات العلاقة، وتشتمل الترتيبات المرنة على تنظيم الحصص الصباحية والمسائية أثناء عطلات نهاية الأسبوع.

## القيادة والإدارة والحوكمة

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

### الدرجة: غير ملائم (4)

بوجه عام، ظهرت فاعلية القيادة والإدارة بشكل غير ملائم. ولدى المعهد رؤية ورسالة أساسية تركزان على جودة الدورات المقدمة ودعم المتدربين. كما وضع المعهد خطة إستراتيجية للفترة من 2012-2017، بأهداف محددة سلفاً؛ بيد أنه لم يتم استيفاء هذه الأهداف بدرجة كافية. كذلك، لا تتم مراقبة الخطة الإستراتيجية بشكل ناقد، وتفتقر إلى التحسين المستمر. وفي الآونة الأخيرة، قام المعهد بتحديث الخطة الحالية بستة أهداف، وأغراض تركز على إنجاز المتدربين، وجوانب التدريب الأخرى، بيد أنه لا يتم تأكيد وسائل تحقيق هذه الأهداف بخطة عمل ملائمة، ولا يتم قياس أو تحديد المسؤولين عن تنفيذ هذه الأهداف بشكل واضح.

تقوم الإدارة باختيار المدربين الأكفاء والمؤهلين الذين يقدمون محتوى الدورات بفاعلية، وكذلك يتم توزيعهم على الدورات بطريقة مناسبة. ويعدُّ الهيكل التنظيمي ملائمًا للغرض مقارنة بحجم مؤسسة التدريب وعدد الدورات المقدمة، مع تحديد الأدوار المختلفة التي تمكّن الموظفين من تنفيذ الأنشطة اليومية مثل التسجيل، وترتيب الدورات. وتتصّ عقود عمل الموظفين على توصيف وظائفهم، وتحديد المسؤوليات المنوطة بهم، والتي تتم مشاركتها مع الموظفين عند التحاقهم بالعمل لدى المعهد. وينفذ المعهد نظامًا سنويًا للتقييم لمعظم الموظفين، على الرغم من عدم ارتباطه بتطورهم المهني. ويقوم المعهد بمراقبة أداء المدربين من خلال نظام ملاحظة الحصص، ومشاركة معدلات التقييم معهم؛ غير أن هذه الممارسة غير متجانسة، ولا يتم اتخاذ القرارات المناسبة حيالها؛ استنادًا إلى الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في المواعيد المحددة. ويعدُّ مقر المعهد ملائمًا للغرض، وبيئة التعلم مناسبة أيضًا. كما أن مقر المعهد خاليًا من المخاطر الظاهرة مع توافر جوانب الصحة والسلامة الأساسية. كذلك، تتوفر مستندات الصحة والسلامة المهنية، ويتم إطلاع المتدربين على تعليمات الصحة والسلامة عند بدء الدورة.

تحتفظ الإدارة بسجلات مائة لمراقبة إنجاز وأداء المتدربين، بما فيها سجلات الحضور، والتقييم طوال الدورة. ومع هذا، لا يتم تنفيذ عمليات مراقبة أداء المتدربين، وتحديد الإجراءات المطلوبة؛ لتحسين أدائهم بدرجة كافية. كما تتسم استمارة التقييم الذاتي المقدمة لغرض هذه المراجعة بالتفاصيل الكافية، وتوضح الجوانب التي تحتاج إلى تطوير؛ على الرغم من أنها تتسم بالمبالغة أيضًا في منح الدرجات. وبينما قام المعهد بوضع دليل سلوكيات العمل بشكل عام وموجز، إلا أنه لا يغطي كافة جوانب التعلم. وفي الآونة الأخيرة، قامت مؤسسة التدريب بإجراء عملية مراجعة ضمان الجودة الخارجية، بيد أنه لم تتم الاستفادة من هذه المراجعة في تحسين جودة ما يتم تقديمه بدرجة فعالة. وتعتمد مؤسسة التدريب على متطلبات الجهات المانحة الخارجية في تسجيل المتدربين في الدورات، على الرغم من أن المعهد يفتقر إلى الإجراءات الكافية لقياس مستوى التحصيل المسبق للمتدربين أو مهاراتهم. كما يقوم المعهد بجمع التغذية الراجعة من المتدربين بصفة منتظمة، واتخاذ بعض الإجراءات استنادًا إليها. ويحتفظ المعهد بعلاقات طيبة مع الجهات المانحة الخارجية.

## جوانب القوة الرئيسية

---

- لدى المعهد مدربين أكفاء ومؤهلين، كما يوظفون أساليب تدريب مناسبة لإشراك المتدربين وتحفيزهم في الدورات.
- يقدم المعهد دورات ذات هياكل وتصميم جيد تلبي احتياجات المتدربين المهنيين والأطراف المختلفة ذات العلاقة.
- تساهم عمليات المتابعة والدعم والإرشاد في تحقيق المتدربين لنتائج أفضل.

## التوصيات

لكي يتحسن معهد مارفل للتدريب الإداري؛ فيجب:

- ضمان اكتساب المتدربين المهارات والمعارف، وتحقيق أهداف الدورات المسجلين فيها بفاعلية.
- تحسين جودة عمليتي التدريب والتقييم عن طريق ما يلي:
  - الاستفادة من نتائج التحصيل المسبق للمتدربين في التخطيط للدورات؛ إضافة إلى التقييم المستمر للمتدربين.
  - ضمان تجانس عمليات التصحيح والتقييم ودقتها في جميع الدورات.
- تحسين القيادة والإدارة عن طريق ما يلي:
  - التأكيد على وضع آليات ضمان الجودة لكافة جوانب التعلم، وتنفيذ عمليات التحقق والتدقيق بفاعلية.
  - تحسين أداء المدربين عن طريق إجراء المزيد من زيارات المتابعة المعتادة بشأن الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.
- ضمان أن تتسم عملية التقييم الذاتي بمزيد من الصرامة في تلبية الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، وربطها بالتخطيط الاستراتيجي لمؤسسة التدريب.

### وصف مؤسسة التدريب

يُعد معهد مارفل للتدريب الإداري (MMTI) فرعاً لمكتب معهد مدراس للتدريب الإداري Madras Management Training Institute، الذي يزاوّل أنشطته في دولة قطر. وقد تأسس في مملكة البحرين في عام 2011، لتقديم الدورات التحضيرية للاختبارات المعترف بها دولياً التي تنظمها المنظمات غير الربحية مثل معهد إدارة المشروعات (PMI) بالولايات المتحدة الأمريكية، ومعهد اعتماد المباني الخضراء (GBCI) بالولايات المتحدة الأمريكية أيضاً. وجديرٌ بالذكر أن المعهد مرخص من قبل وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.

ومنذ زيارة المراجعة الأخيرة التي أُجريت في شهر ديسمبر 2013، بلغ مجموع المتدربين المسجلين في مؤسسة التدريب 506 متدربٍ؛ منهم 8 متدربين في عام 2013، و120 متدرباً في عام 2014، و166 متدرباً في عام 2015، و212 متدرباً في عام 2016. وتشكل نسبة المتدربين في دورات معهد إدارة المشروعات 85% من إجمالي عدد المتدربين المسجلين في المعهد، في حين تشكل دورات القيادة في الطاقة والتصميم البيئي (LEED) من معهد اعتماد المباني الخضراء (GBCI) نسبة 15%. وتعدُّ الغالبية العظمى من المتدربين من المهنيين المكفولين ذاتياً من موظفي المؤسسات الحكومية والخاصة.

يوظف المعهد مديراً عاماً، وثلاثة موظفين للتسويق والاتصال؛ يتولى أحدهم منصب المسئول الإداري. كما يوظف المعهد موظفاً إدارياً ومدرّبين بنظام الدوام الكامل، ويستعين المعهد بأربعة مدرّبين يعملون بنظام الدوام الجزئي كلما تطلب الأمر. ويزاوّل المعهد أنشطته من مقره الوحيد الكائن في المنطقة الدبلوماسية بالمنامة.