الهيئة الوطنية
للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب
National Authority for Qualifications &
Quality Assurance of Education & Training

# إدارة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي

## تقرير مراجعة البرامج في الكلية

**برنامج بكالوريوس في إدارة الأعمال**

**كلية العلوم الإدارية والمالية**

**الجامعة الخليجية**

**مملكة البحرين**

**تاريخ المراجعة: 8-10ديسمبر 2014**

HC058-C2-R058

# جدول المحتويات

1. عملية مراجعة البرامج في الكلية.....2

2. المؤشر (1): برنامج التعلّم .....17

3. المؤشر (2): كفاءة البرنامج .....14

4. المؤشر (3): المعايير الأكاديمية للخرِّيجين.....22

5. المؤشر (4): فاعلية إدارة وضمان الجودة .....31

6. الاستنتاج .....37

*© جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة للهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب–مملكة البحرين 2015*

# 1. عملية مراجعة البرامج في الكلية

## 1.1 إطار مراجعة البرامج في الكلية

من أجل تلبية الحاجة إلى نظامٍ صارمٍ لضمان الجودة في منظومة التعليم في مملكة البحرين، قامت إدارة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي التابعة للهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب بتطوير وتنفيذ عمليتين للمراجعة الخارجية للجودة هما المراجعة المؤسسية ومراجعة البرامج في الكلية حيث إن من المؤمل ان تؤدي نتائجهم الى زيادة الثقة في نظام التعليم العالي في مملكة البحرين على المستوى الوطني، والإقليمي، والعالمي.
هناك ثلاثة أهداف رئيسة لمراجعات البرامج الأكاديمية في الكلية، وهي:

- تزويد صانعي القرار (في مؤسسات التعليم العالي، والهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، ومجلس التعليم العالي، والطلبة وأولياء أمورهم، وجهات التوظيف المحتملة للخريجين، والجهات الأخرى ذات العلاقة) بأحكام تستند إلى الأدلة حول جودة برامج التعلّم؛
- دعم تطوير العمليات الداخلية لضمان الجودة من خلال المعلومات حول الممارسات الجيدة الناشئة والتحديات، إلى جانب الآراء التقييمية والتحسين المستمر؛
- تعزيز سمعة قطاع التعليم العالي البحريني إقليمياً وعالمياً.

أما المؤشرات الأربعة التي تستخدم لقياس ما إذا كان البرنامج مستوفياً للحد الأدنى من المعايير أم لا، فهي:

المؤشر (1): **برنامج التعلّم**

*يُظهِر البرنامج ملاءمةً للهدف من حيث الرسالة، والجدوى، والمنهج الدراسي، وطرائق التدريس، ومخرجات التَّعلم المطلوبة، والتقييم.*

المؤشر (2): **كفاءة البرنامج**

*يُعدّ البرنامج كفؤًا من حيث مواصفات الطلبة المقبولين، واستخدام المصادر المُتاحة، والتوظيف، والبُنية التحتية، ودعم الطلبة.*

المؤشر (3): **المعايير الأكاديمية للخريجين**

*الخريجون مستوفون للمعايير الأكاديمية المتوافقة مع البرامج المماثلة في البحرين، وعلى المستوى الإقليمي، والدولي.*

المؤشر (4): **فاعلية إدارة وضمان الجودة**

*تساهم الترتيبات المُتّخذة لإدارة البرنامج، بما فيها ضمان الجودة والتحسين المستمر، في إعطاء الثقة بالبرنامج.*

تشير لجنة المراجعة في تقرير المراجعة فيما إذا كان البرنامج مستوفياً لكل مؤشر من المؤشرات الأربعة. فإذا كان البرنامج مستوفياً لكلٍّ منها، فستكون هناك عبارة استنتاجيّة تذكر بأن هناك "ثقة" في البرنامج.

وإذا كان البرنامج مستوفياً لاثنين أو ثلاثة من هذه المؤشرات، بما فيها المؤشر الاول، فسيُحكم عليه بأنه على "قدْرٍ محدود من الثقة"؛ أما إذا كان البرنامج مستوفياً لمؤشرٍ واحدٍ فقط من هذه المؤشرات، أو غير مستوفٍ لأي منها، أو غير مستوفٍ للمؤشر رقم (1)، فسيكون الحُكم عليه بأن البرنامج "غير جدير بالثقة"، كما هو موضَّح بالجدول التالي:

**جدول رقم 1: معايير الحُكم**

| المعايير | الحُكم |
|---|---|
| جميع المؤشرات الأربعة مستوفاة | جدير بالثقة |
| استيفاء اثنين أو ثلاثة من المؤشرات، بما فيها المؤشر رقم (1) | هناك قدْر محدود من الثقة |
| استيفاء مؤشر واحد فقط أو عدم استيفاء كافة المؤشرات | غير جدير بالثقة |
| في جميع الحالات وعندما يكون المؤشر رقم (1) غير مُستوفٍ | |

## 1.2 عملية مراجعات البرامج الأكاديمية في الكلية في الجامعة الخليجية

أُجريت عملية مراجعة البرامج في كلية العلوم الإدارية والمالية في الجامعة الخليجية من قبل إدارة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي التابعة للهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، بموجب التخويل الممنوح لها لمراجعة جودة التعليم العالي في مملكة البحرين. وقد تم إجراء الزيارة الميدانية في تاريخ 8–10 ديسمبر 2014؛ لغرض مراجعة البرامج التي تطرحها الكلية، وهي: برنامج بكالوريوس إدارة الأعمال؛ برنامج بكالوريوس الموارد البشرية والعلاقات العامة؛ برنامج بكالوريوس المحاسبة والنظم المالية؛ وبرنامج العلاقات العامة والإعلام.

ومن ثمَّ يقدم هذا التقرير وصفاً لعملية مراجعة البرامج في الكلية التي قامت بها إدارة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي، والنتائج التي توصلت إليها لجنة المراجعة لبرنامج بكالوريوس إدارة الأعمال استنادًا إلى تقرير التقييم الذاتي والملاحق التي قدمتها الجامعة الخليجية، والوثائق المساندة الإضافية التي تم توفيرها خلال الزيارة الميدانية، إضافة إلى المقابلات والمشاهدات التي تمت أثناء الزيارة.

لقد قامت إدارة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي التابعة للهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب بإخطار الجامعة الخليجية في 12 مايو 2014، بأنها سوف تخضع لعمليات مراجعة البرامج الأكاديمية في كلية العلوم الإدارية والمالية إلى جانب زيارة ميدانية، كان من المزمع إجراؤها خلال 8–10 ديسمبر 2014. واستعداداً لهذه العملية، قامت الجامعة الخليجية بعملية تقييم ذاتي لكافة البرامج الأكاديمية بالكلية؛ قدمت على أثرها تقارير التقييم الذاتي مع ملحقاته، وذلك في الموعد المتفق عليه لهذا الغرض في 24 يوليو 2014.

شكَّلت إدارة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي التابعة للهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب لجنة مراجعة مؤلفة من خبراء في المجال الأكاديمي لبرنامج بكالوريوس إدارة الأعمال، وفي التعليم العالي؛ ممن لديهم خبرة في المراجعات الخارجية لجودة البرامج الأكاديمية. وقد تكوَّنت هذه اللجنة من خمسة مراجعين خارجيين.

ويتضمن هذا التقرير الاستنتاجات المدعومة بالأدلة التي توصلت إليها لجنة المراجعة بالاستناد إلى:

(i) تحليل تقرير التقييم الذاتي والمواد المساندة التي أعدّتها المؤسسة قبل الزيارة الميدانية التي تمت لغرض المراجعة من قِبل النُّظراء؛

(ii) التحليل المُستمَد من المناقشات التي أجرتها لجنة المراجعة مع مختلف الجهات ذات العلاقة (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الخريجين، وأرباب العمل)؛

(iii) التحليل المستنِد إلى الوثائق الإضافية التي طلبتها لجنة المراجعة وتم تقديمها خلال الزيارة الميدانية.

ومن المتوقع أن تستفيد الجامعة الخليجية من النتائج الواردة في هذا التقرير؛ وذلك من أجل تعزيز وتدعيم برنامج بكالوريوس إدارة الأعمال. وإدارة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي تدرك بأن مسألة ضمان الجودة هي مسئولية مؤسسة التعليم العالي نفسها؛ لذا فإن من حق الجامعة الخليجية أن تقرر كيفية التعامل مع التوصيات الواردة في تقرير المراجعة هذا. ومع ذلك، وبعد مضي ثلاثة أشهر على نشر هذا التقرير، يتوجب على الجامعة الخليجية أن تقدم لإدارة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي خطة تحسين للاستجابة لهذه التوصيات.

وتودُّ إدارة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي أن تتقدم بشكرها للجامعة الخليجية على الطريقة المتعاونة التي ساهمت فيها في عملية مراجعة البرامج في الكلية. كما تود الإدارة أن تعبّر عن تقديرها للمناقشات الصريحة التي أُجريت خلال هذه المراجعة، والأداء المهني الذي أبداه أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية في برنامج بكالوريوس إدارة الأعمال بهذا الخصوص.

## 1.3 نبذة عامة حول كلية العلوم الإدارية والمالية

تأسست كلية العلوم الإدارية والمالية للجامعة الخليجية عام 2003، وهي تهدف لإعداد قدرات بشرية تنافسية لقيادة مؤسسات القطاعين العام والخاص في مملكة البحرين ودول مجلس التعاون الخليجي في المجالات الإدارية، والمحاسبية، والإعلامية. وتشمل الكلية حالياً ثلاثة أقسام وهي: العلوم الإدارية، والمحاسبة والنظم المالية، والإعلام والعلاقات العامة، حيث تقدم أربعة برامج دراسات أولية وهي: بكالوريوس إدارة الأعمال؛ وبكالوريوس الموارد البشرية؛ وبكالوريوس محاسبة ونظم مالية؛ وبكالوريوس الإعلام والعلاقات العامة. ويعمل في الكلية 15 عضو هيئة تدريس بدوام كامل، وأربعة أعضاء بدوام جزئي. كما بلغ إجمالي عدد الطلبة المسجلين في برامج الكلية 131 طالبًا في وقت الزيارة الميدانية.

## 1.4 نبذة عامة حول برنامج إدارة الأعمال

برنامج إدارة الأعمال هو أحد أربعة برامج تطرحها حاليا كلية العلوم الإدارية والمالية، وواحد من برنامجين يقدمهما قسم العلوم الإدارية. والثاني هو بكالوريوس إدارة الموارد البشرية. تم قبول أول دفعة في البرنامج في الفصل الأول من العام الأكاديمي 2005–2006، وبواقع ثلاثة طلبة. وكان عدد الطلبة المسجلين مع بداية العام الدراسي 2013/2012، 28 طالبًا. وحتى تاريخ الزيارة الميدانية، فإنه قد تخرَّج 48 طالبًا من البرنامج. وقد قام مجلس التعليم العالي بإيقاف القبول في برنامج البكالوريوس في إدارة الأعمال بموجب قرار بتاريخ 29 يونيو 2009. ولم يتم قبول طلبة جدد في البرنامج حتى تاريخ هذه الزيارة. وكان إجمالي عدد الطلبة المسجلين في البرنامج وقت الزيارة الميدانية هو سبعة طلبة. ويساهم في تقديم مقررات البرنامج 19 عضو هيئة تدريس من مختلف كليات الجامعة.

## 1.5 ملخص أحكام المراجعة

**جدول رقم 2: ملخص أحكام مراجعة برنامج بكالوريوس إدارة الأعمال**

| المؤشر | الحُكم |
|---|---|
| 1: برنامج التعلّم | **غير مستوف** |
| 2: كفاءة البرنامج | **مستوفٍ** |
| 3: المعايير الأكاديمية للخريجين | **غير مستوف** |
| 4: فاعلية إدارة وضمان الجودة | **مستوفٍ** |
| **الاستنتاج العام** | **غير جدير بالثقة** |

## 1. المؤشر (1): برنامج التعلّم

*يُظهِر البرنامج ملاءمةً للهدف من حيث الرسالة، والجدوى، والمنهج الدراسي، وطرائق التدريس، ومخرجات التَّعلم المطلوبة، والتقييم.*

2.1 لدى برنامج بكالوريوس إدارة الأعمال أهداف واضحة، وبشكل عام يوجد ترابط بينها وبين رسالة الجامعة الخليجية، ورسالة وأهداف كلية العلوم الإدارية والمالية، وأهداف قسم العلوم الإدارية. كما شمل تقرير التقييم الذاتي جدولا موضحا علاقة رسالة الكلية برسالة الجامعة، وجدولا موضحا العلاقة بين رسالة الكلية ورسالة القسم، كما تبين من خلال الزيارة الميدانية إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهداف البرنامج والقسم ورسالتي الكلية والجامعة. وتقدر لجنة المراجعة وجود تخطيط أكاديمي للبرنامج يلم الجميع به، وأن أهداف البرنامج متسقة مع أهداف القسم والكلية.

2.2 يتكون برنامج بكالوريوس إدارة الأعمال من (130) ساعة معتمدة؛ وهي موزعة على (8) فصول دراسية، حيث تم تخصيص (118) ساعة معتمدة للمقررات الإجبارية، و(12) ساعات معتمدة للمقررات الاختيارية. وبشكل عام تجد لجنة المراجعة أن العبء الدراسي للطلبة مناسب؛ إذ حدد عدد الساعات المعتمدة التي يدرسها الطالب بحد أدنى (12) ساعة، وحد أقصى (19) ساعة في الفصل الدراسي.ويتوافق هذا العبء مع ما هو متعارف عليه في برامج مماثلة. وقد أضيفت، في البرنامج الجديد، مقررات دراسية جديدة مثل "إدارة المعرفة"، و"إدارة سلسلة التوريد"، و"مشروع التخرج"، و"إدارة المشروعات الصغيرة"، وكذلك مقررات دراسية اختيارية. وتبعًا لذلك ألغيت مقررات "الاقتصاد الجزئي" و"الاقتصاد الكلي"، و"إدارة الموارد البشرية (2)"، و"مقدمة لإدارة الأعمال 1و2"، و"أسس الأعمال الدولية"، و"اقتصاد إداري 2"، و"محاسبة إدارية 2". وترى اللجنة أن التغييرات تلبي حاجات دقيقة تم رصدها من قبل الجامعة كما ورد في المخطط الجديد الذي عُرِضَ على اللجنة. وبشكلٍ عام، يغطي البرنامج جوانب معرفية نظرية وتطبيقية ومهارات خاصة بالبرنامج مناسبة. وقد ابتدأ العمل بالخطة الجديدة في مطلع العام الدراسي الحالي 2014-2015. وبالرغم من أنه لم يتم قبول طلبة جدد في البرنامج، إلا أن الجامعة تحتفظ لنفسها بالحق في تحويل الطلبة للبرامج الجديدة، وتطبيق السياسات الجديدة عليهم؛ وذلك وفقًا للسياسة العامة للجامعة. ولا ترى لجنة المراجعة حرجًا في أنْ يتبع الطلبة الخطة الجديدة طالما تم ضبط طريقة التحويل من الخطة القديمة إلى الخطة الجديدة دون أي تكليف إضافي للطلبة.

ويشير تقرير التقييم الذاتي إلى أن البرنامج الدراسي يحقق تقدمًا أكاديميًّا منتظمًاً عبر المقررات والسنوات. ويتم ذلك من خلال تحديد المتطلبات السابقة لكل مقرر. وقد درست لجنة المراجعة تسلسل المقررات في البرنامج، ولاحظت أن البرنامج –إجمالا –يحقق تسلسلا منطقيًّا للمقررات الدراسية عبر السنوات الدراسية. غير أن لجنة المراجعة لاحظت أن مقرري "مقدمة في الإدارة" (MGT101)، و"مقدمة في إدارة الأعمال" (BUS101)، قد تم تحديدهما كمتطلبين سابقين لمقرر "الإدارة الإستراتيجية" (MGT421). وهذا، في رأي اللجنة، غير كافٍ؛ إذ إنه يسمح لطلبة مبتدئين التسجيلَ في مقرر متقدم مثل التخطيط الإستراتيجي. وعليه توصي لجنة المراجعة القسم بضرورة مراجعة المتطلب السابق لمقرر الإدارة الإستراتيجية (MGT421). وبشكلٍ عام، تقدر لجنة المراجعة أن البرنامج، بشكلٍ إجمالي، يغطي الجوانب النظرية والتطبيقية لبرنامج بكالوريوس في إدارة الأعمال، ويحقق تسلسلا منطقيًّا للمقررات الدراسية عبر السنوات الدراسية.

2.3 يتم توثيق توصيفات مقررات البرنامج، والتي يحدد فيها الغاية والهدف من المقرر، ومخرجات التعلم المطلوبة للمقرر، ومحتوى المقرر، وطرائق التعليم والتعلم والتقييم، والمراجع المستخدمة، والمتطلبات السابقة للمقرر. وقد قامت لجنة المراجعة بدراسة توصيفات المقررات، إضافة إلى ملفات المقررات للسنتين الأكاديميتين 2012–2014، كما تم الاطلاع على المراجع المستعملة بما فيها المراجع الإلكترونية، وقد لوحظ تحسنٌ في مستوى ملفات المقررات الدراسية وتوصيفاتها للعام الأكاديمي 2013–2014. إلا أن لجنة المراجعة قد رصدت بعض توصيفات المقررات الدراسية التي لم تحتوِ على طرق التدريس، وقد ثبت أن ذلك يتعلق حصرًا بملفات ما قبل 2013–2014. كما كان واضحا أن بعض المقررات الدراسية لا تعتمد كتبا حديثة؛ ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة القسم بمعالجة ذلك.

2.4 لدى برنامج بكالوريوس إدارة الأعمال خمسة أهداف مشار إليها في، كما حدَّدَ حزمة من مخرجات التعلم المطلوبة للبرنامج مصنفة إلى أربع مجموعات تشمل: المعرفة والفهم، مهارات البرنامج المتخصصة، مهارات التفكير، ومهارات أخرى. وترى لجنة المراجعة أن مخرجات التعلم المطلوبة تتناسب –بشكل عام –مع أهداف برنامج بكالوريوس إدارة الأعمال. غير أن أهداف البرنامج تشمل "ترسيخ أخلاقيات العمل في المنظمات"، إلا أنه لا يوجد ما يدعم ذلك في مخرجات التعلم المطلوبة، بالرغم من طرح مقرر في أخلاقيات الأعمال (BUS401) وعليه

توصي لجنة المراجعة القسم بتحديد مخرجات تعلم مطلوبة تتعلق بأخلاقيات العمل للبرنامج في الهيئات والمؤسسات، طالما قد حُدِّدَت ضمن أهداف البرنامج، وذلك لقياس مدى تحقق مخرج التعلم المطلوب.

2.5 توجد مخرجات تعلم مطلوبة لكل مقرر، وهي موثقة في توصيفات المقررات، كما يتم ربط مخرجات المقررات بتلك المطلوبة على مستوى البرنامج، وذلك من خلال خارطة المهارات للخطة التدريسيةِ . وقد قامت لجنة المراجعة بدراسة الخارطة، ولاحظت أن مخرج البرنامج "يطبق تقنيات الحاسوب والبرمجيات في مجالات الأعمال" لم يتم إدراجه في هذه الخارطة، وهو الأمر الذي يجب على القسم معالجته. وإثر التثبت من ملفات المقررات فإنه قد اتضح أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يقتصر على مقررات الحاسوب، وقلما تستعمل هذه التطبيقات في مقررات التخصص، وقد تم التأكد من هذا من خلال مقابلات الطلبة كما أشار إلى ذلك أيضًا الممتحن الخارجي في تقريره. كما يرد في مهارات التفكير مخرج "يتمكن الخريجون من ترتيب وإجراء بحوث ذات صلة بإدارة الأعمال بشكل منفرد، أو كعضو ضمن مشروع، أو فريق عمل، أو بحث"، إلا أنه لا تنص عليها مخرجات أي من المقررات الدراسية. في مهارات أخرى ورد مخرج "يوظف ويطبق معايير تقييم الأداء"؛ وكان هذا ضمن مقرر الموارد البشرية فقط، والذي تم إلغاؤه ضمن الخطة الجديدة، ولم يثبت وجوده في أي من توصيف المقررات الحالية للبرنامج. كما درست لجنة المراجعة مخرجات التعلم المطلوبة المحددة في توصيفات المقررات الدراسية، ولاحظت وجود اختلاف بين مخرجات التعلم لبعض المقررات الدراسية المذكورة في خارطة المهارات مع المخرجات الموجودة في توصيف المقررات، مثل مقرري "الإحصاء" (Math105)، و"الاقتصاد" (ECO105). وعليه توصي لجنة المراجعة القسم بمراجعة خارطة المهارات وتوصيفات المقررات الدراسية؛ للتأكد من شمولية الخارطة ودقة علاقة المقررات مع مخرجات التعلم المطلوبة للبرنامج، وتوافق بيانات المخرجات في الخارطة مع توصيفات جميع مقررات الخطة الدراسية الجديدة.

2.6 يشتمل البرنامج على مقررٍ للتدريب في موقع العمل، بواقع ثلاث ساعات معتمدة للطلبة الذين اجتازوا 60% من إجمالي متطلبات البرنامج، ويتطلب المقرر أن ينهي الطالب (200) ساعة تدريب فعلية في مؤسسة لها علاقة بالتخصص. كما توجد سياسة وإجراءات موثقة للتدريب

العملي، إلا أن دور المرشد الأكاديمي المحدد في هذه الإجراءات يقتصر على تقييم التقرير النهائي للطالب، ولا تنص سياسة التدريب العملي صراحة على الإشراف العملي ما عدا دوام التواصل بين الطالب والمشرف الأكاديمي، كما تنص عليه "إرشادات للطالب المتدرب" الملحقة بسياسة التدريب العملي. لاحظت لجنة المراجعة تضمين مقرر التدريب العملي في خارطة المهارات، غير أن اللجنة لم تجد توصيفًا شاملًا لمقرر التدريب العملي؛ يشمل مخرجات تعلم وطرق قياسها. وعليه توصي لجنة المراجعة القسم بتطوير توصيف دقيق لمقرر التدريب العملي؛ يُحدد فيه مخرجات تعلم مطلوبة للتدريب؛ وطرق لتقييم مدى اكتساب الطالب المتدرب لمخرجات التعلم المطلوبة أثناء عملية التدريب.

2.7 يتضمن دليل العمل التدريسي (2014–2015)، بطريقة واضحة طرق التدريس المتبعة في الجامعة، كما يشير تقرير التقييم الذاتي للبرنامج، إلى اعتماد طرق مختلفة للتدريس. وتحتوي توصيفات المقررات الدراسية على الأساليب التي سيتم اعتمادها في تدريس المقرر، وإن كانت هناك بعض التوصيفات التي تخلو من طرق التدريس. وقد أشار تقرير التقييم الذاتي، وكذلك مقابلات أعضاء هيئة التدريس إلى تشجيع التعليم الذاتي. كذلك يُستخدم التعليم الإلكتروني بوصفه أداةً لدعم العملية التعليمية في الجامعة الخليجية من خلال نظام (Moodle)، إلا أنه من الواضح أن هذا الاستعمال منحصرٌ في بعض المقررات، حيث إن بعض الروابط للمقررات لم تكن تحتوي على توصيف المقررات. كما تتضمن سياسات التعليم والتعلم للجامعة، والمذكورة في دليل العمل التدريسى، ستة أهداف يُرجى تحققها في الفترة من 2011 إلى 2015، وهي تنشد التميز (خبرات التعلم المتميزة، التميز في التدريس، الجامعة باعتبارها مؤسسة مهمة للتعليم العالي المتميز في الوطن العربي عامة، وفي منطقة الخليج خاصة، تلبية المعايير الدولية في مجال التدريس). لاحظت لجنة المراجعة وجود تناقض بين هذه الأهداف والوضع الحالي للبرنامج، حيث إن طرق التدريس قد حددت على أساس أهداف البرنامج، ولم تتطرق إلى وجوب رفع مستوى الطلبة المقبولين بمعدلات متدنية، وهذا الأمر يطرح إشكالية مدى تطويع طرق التدريس بما يتناسب مع احتياجات الطلبة باختلاف مستوياتهم. ويظهر هذا الاختلال جليًّا في سياسة التعليم والتعلم للجامعة التي لا تراعي نوعية الطلبة المسجلين في البرنامج، بل تتحدث عن طلبة متميزين، وهو الأمر الذي لا يتوافق مع الوضع الحالي للبرنامج. ولذا توصي لجنة

المراجعة الكلية بتقييم مدى مواءمة سياسة التعليم والتعلم مع مستويات الطلبة المسجلين في البرنامج.

2.8 توجد سياسات وإجراءات موثقة ومطبقة حول تقييم أعضاء هيئة التدريس لإنجازات الطلبة؛ تتضمن معايير لوضع الدرجات والتي من شأنها ضمان العدالة. وتنص سياسة التقييم على تزويد الطلبة بالتغذية الراجعة السريعة لامتحان منتصف الفصل. وقد تأكدت لجنة المراجعة من ذلك خلال مقابلة أعضاء هيئة التدريس والطلبة، واطلاعها على ملفات المقررات الدراسية، وأوراق الامتحانات، والتي بينت توفر التغذية الراجعة السريعة في معظم المقررات. كما توجد آليات لإدارة امتحانات المنتصف، والامتحان النهائي من قبل لجنة مركزية في الجامعة الخليجية؛ لضمان تحقق العدالة مثل إخفاء اسم الممتحن. كما توجد هذه الإجراءات في دليل العمل التدريسي. من ناحية أخرى علمت اللجنة من خلال المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، أن مدرسي المقررات يعتمدون على تقييم مدى استيعاب الطالب لما كُتب في هذه البحوث، واستعمال برمجيات خاصة؛ للتأكد من خلو ما يُقدَّم من الانتحال والسرقة العلمية. كما توجد آلية مطبقة للتظلم؛ اتضح من خلال مقابلات الطلبة درايتهم بالإجراءات المتبعة بخصوصها. وتقدر لجنة المراجعة وجود سياسات وإجراءات موثقة للامتحانات، أعضاء هيئة التدريس والطلبة على علم بها. غير أن جميع المقررات الدراسية تعتمد نفس توزيع الدرجات على النحو التالي –كما ورد في تقرير التقييم الذاتي–10% للأنشطة الصفية، 10% للواجبات الدراسية، 10% للامتحانات القصيرة، 30% لامتحان المنتصف، و40% للامتحان النهائي. وترى لجنة المراجعة أنه في أغلب البرامج الأكاديمية المرموقة توجد مساحة من المرونة في توزيع الدرجات بيد عضو هيئة التدريس في حدود الأهداف التي حُددت للبرنامج، وذلك بما يتناسب مع مستوى ومحتوى المقرر، ومخرجات التعلم المطلوبة له. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة الكلية بمراجعة هذا التوزيع في درجات التقييم ليتناسب مع طبيعة ومستوى المقرر الدراسي وما يحتويه من مخرجات تعلم مطلوبة.

2.9 وفي معرِض الاستنتاجات التي توصلت إليها لجنة المراجعة بخصوص برنامج التعلّم، تود اللجنة أن تشير، مع *التقدير*، إلى ما يلي:

- يوجد تخطيط أكاديمي للبرنامج يلم الجميع به، وأن أهداف البرنامج متسقة مع أهداف القسم والكلية.
- يغطي البرنامج، بشكل إجمالي، الجوانب النظرية والتطبيقية لبرنامج بكالوريوس إدارة الأعمال، ويحقق تسلسلا منطقيًّا للمقررات الدراسية عبر السنوات الدراسية.
- توجد سياسات وإجراءات موثقة للامتحانات، أعضاء هيئة التدريس والطلبة على علمٍ بها.

2.10 وفيما يتعلق بالتحسينات، فإن لجنة المراجعة **توصي** بأنه على الكلية القيام بما يلي:

- مراجعة المتطلب السابق لمقرر الإدارة الإستراتيجية (MGT421)
- مراجعة توصيفات المقررات الدراسية؛ للتأكد من أنها جميعًا تحتوي على طرق التدريس، وتعتمد كتبًا ومراجع حديث
- تحديد مخرجات تعلم تتعلق بأخلاقيات العمل للبرنامج؛ للعمل في المؤسسات والهيئات طالما حُددت ضمن أهداف البرنامج
- مراجعة خارطة المهارات؛ للتأكد من شمولية الخارطة ودقة علاقة المقررات الدراسية مع مخرجات التعلم المطلوبة للبرنامج، وتوافق بيانات المخرجات في الخارطة مع توصيفات المقررات الدراسية
- تطوير توصيف دقيق لمقرر التدريب العملي؛ يُحدد فيه مخرجات تعلم واضحة للتدريب، وطرق لتقييم مدى اكتساب الطالب المتدرب للمخرجات المطلوبة أثناء عملية التدريب
- تقييم مدى مواءمة سياسة التعليم والتعلم مع مستويات الطلبة المسجلين في البرنامج
- مراجعة سياسة توزيع درجات التقييم للمقررات الدراسية؛ لتتناسب مع مستوى وطبيعة المقرر الدراسي، وما يحتويه من مخرجات تعلم مطلوبة.

### 2.11 الحُكم النهائي

تطبيقًا للمعايير؛ توصلت لجنة المراجعة إلى استنتاج مفاده بأن البرنامج **غير مستوفٍ** للمؤشر الخاص **ببرنامج التعلّم**.

## 3. المؤشر (2): كفاءة البرنامج

*يُعدّ البرنامج كفؤًا من حيث مواصفات الطلبة المقبولين، واستخدام المصادر المُتاحة، والتوظيف، والبُنية التحتية، ودعم الطلبة.*

3.1 تحكم عملية القبول في البرنامج السياسة العامة للقبول في الجامعة الخليجية، حيث تمَّ خفضُ معدل القبول في جميع برامج البكالوريوس بالجامعة من 70% إلى 60% في معدل درجات الثانوية العامة. أمَّا الطلبة المتقدمون بمعدلات أقل من 60% في معدل درجات الثانوية العامة، فيتم قبولهم أيضًا، ولكن بعد اجتيازهم للبرنامج التمهيدي. وقد وضحت إدارة البرنامج أن ذلك لاستقطاب الطلبة المستجدين، وتلافيا لانخفاض عدد المسجلين؛ نظرا لتعليق القبول في جميع برامج الكلية في الفترة ما بين 2009 و2011. وقد لاحظت لجنة المراجعة أن سياسة القبول، وإن كانت تتوافق مع متطلبات مجلس التعليم العالي، فهي مفتوحة بمعنى أن كلَّ مَنْ يقدم للجامعة يمكن بأن يُقْبَلُ في البرنامج مباشرة، أو في البرنامج التمهيدي، في حال فتح باب القبول في البرامج. يمكن القول بأن سياسة القبول الجديدة تتعارض مع هدف من أهداف قسم العلوم الإدارية ألا وهو "اجتذاب طلبة متميزين". وتوصي لجنة المراجعة الكلية بمراجعة سياسة القبول بما يتناسب مع أهداف الكلية، والتأكد من كون اشتراطات القبول تناسب احتياجات البرنامج في حال فتح باب القبول في البرنامج مرةً أخرى.

3.2 كما ذكر سابقا، لم يتم قبول أي طلبة جدد في برنامج بكالوريوس إدارة الأعمال منذ قيام مجلس التعليم العالي بإيقاف القبول فيه بموجب قرار صادر بتاريخ 29 يونيو 2009. وتوضح كشوف القبول التي قدمت مع الأدلة الإضافية أن معدلات القبول السابقة للإيقاف تتراوح بين المتدني منها في نسبة الـ 50%، وقلة قليلة من المعدلات المرتفعة في نسب أعلى من الـ 80%. غير أن كشوف الدرجات للطلبة المقبولين بنسبة أقل من 60% في التعليم الثانوي تظهر بوضوح الصعوبات التي يلقاها الطلبة في إنهاء البرنامج، حيث كان هناك سبعة طلبة مسجلين في البرنامج أثناء الزيارة الميدانية رغم مرور أكثر من خمس سنوات أكاديمية على إيقاف القبول فيه. ولذا توصي لجنة المراجعة بتغيير المعايير التي تسمح للطلبة باجتياز المرحلة التمهيدية، والتسجيل في برنامج التخصص.

3.3 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى وجود خطوط واضحة للمسئولية فيما يتعلق بإدارة البرنامج، حيث تبدأ عملية اتخاذ القرارات من مجلس القسم، وتنقل إلى مجلس الكلية، ومن ثم إلى مجلس الجامعة لاعتمادها. كما يعتبر رئيس القسم، بالتنسيق مع منسق البرنامج، هو المسئول المباشر عن إدارة البرنامج، في حين "يتابع العميد أداء رؤساء الأقسام لضمان فعالية إدارة العملية التعليمية بالكلية". وقد اتضح للجنة المراجعة من خلال الزيارة الميدانية أن التسلسل الإداري وما يتبعه مطبق في القسم مع شيء من المرونة؛ نتيجة لصغر حجم المؤسسة. وهذا ما تؤكده التقارير ومحاضر الاجتماعات وطرق اتخاذ القرارات. وقد أسهم هذا التسلسل وصغر حجم المؤسسة وأعداد منتسبيها في انسياب العملية الإدارية خاصة أن عددا كبيرا من الهيئة الأكاديمية لهم مهام إدارية وأكاديمية في نفس الوقت؛ مما يسهل فهم الإجراءات. وتقدر لجنة المراجعة التنظيم الإداري المتبع في تسيير شئون الكلية والبرامج وما يتبعه من تقييم ومساءلة.

3.4 تتوافق مؤهلات أعضاء هيئة التدريس إجمالا مع الأهداف والكفاءات المطلوبة لتدريس برنامج بكالوريوس إدارة الأعمال. وقد تأكدت لجنة المراجعة من مستوى المؤهلات بالاطلاع على السير الذاتية لكافة أعضاء هيئة التدريس، ولاحظت أن الوضع بشكل عام مُرضٍ. إلا أن لجنة المراجعة لاحظت أن عضو هيئة تدريس واحدًا يقوم بتدريس المواد التالية: الاقتصاد، التسويق، الرياضيات والإحصاء، وذلك على أساس أن عضو هيئة تدريس المعني متخصصٌ أساسا في الاقتصاد، ولديه شهادة ماجستير في التسويق. وترى لجنة المراجعة الحاجة لتركيز أعضاء هيئة التدريس على تدريس مقررات في تخصصات قريبة من تخصصاتهم الدقيقة. أما من ناحية العدد وعلى ضوء تقلص عدد الطلبة المسجلين في البرنامج فهناك عدد مناسب لأعضاء هيئة التدريس مقارنة بأعداد الطلبة، حيث يساهم (19) عضو هيئة تدريس من كليات الجامعة المختلفة في تدريس البرنامج؛ إذ يساهم خمسة منهم بنسبة 100% من نصابهم الأكاديمي في تدريس البرنامج. غير أن لجنة المراجعة درست النصاب التدريسي لأعضاء هيئة التدريس، ولاحظت أن أغلبهم يضطلعون بأعباء تقترب من الحد الأقصى المنصوص عليه من قِبَلِ مجلس التعليم العالي (5 مقررات دراسية)، وذلك جراء مساهمة أعضاء هيئة التدريس في تدريس برامج أخرى، وتشتت الطلبة بين قاعات المحاضرات، وعلى مدى أيام الأسبوع، حيث يداوم بعض الطلبة في الصباح، وآخرون في المساء، ومجموعة ثالثة في إجازة نهاية الأسبوع بالإضافة إلى متطلبات التخرج لبعض الطلبة. ونتيجة لذلك يرتفع النصاب التدريسي، وتقل فرصة إعطاء وقت أكبر

للبحث العلمي والتطوير الشخصي لأعضاء هيئة التدريس. وبالرغم من حرص الكلية على دعم البحث بمِنَحٍ مادية ومعنوية لكل من ينشر بحثًا في مجلات علمية محكمة إلا أن المردود يظلُّ متواضعا ومنحصرا في قلة من أعضاء هيئة التدريس. وبالتالي توصي اللجنة بترشيد النصاب التدريسي في ضوء العدد القليل للطلبة؛ لإعطاء مزيد من الوقت والفرص لأعضاء هيئة التدريس لتنفيذ الأبحاث الأكاديمية والعلمية الملائمة.

3.5 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى أن للجامعة إجراءات واضحة ومعتمدة في التوظيف؛ إذ يتم ذلك بالتشاور بين رئيس القسم والعميد ورئيس الجامعة وفقًا لتوصية من قِبَلِ لجنة مكونة من الطرفين الأولين وعضو هيئة تدريس بالقسم. ويوضع إعلان الوظيفة على موقع الجامعة الإلكتروني. كما تعتمد الجامعة في البحث عن أعضاء هيئة التدريس على توصيات شخصية ممن يعرفون بعض المتقدمين للتوظيف. وترى اللجنة أن عدم إعلان الوظائف الأكاديمية على نطاق أوسع كنشره في المجلات المتخصصة من شأنه أن يشكل عائقا في الحصول على كفاءات متميزة ومتنوعة، وهي ممارسة تحد من شفافية عملية التوظيف. كما درست لجنة المراجعة نسبة استبقاء أعضاء هيئة التدريس مقارنة بعدد الطلبة ووجدت ذلك مناسبًا لوضع البرنامج الحالي. وفيما يخص تقييم المتقدمين لوظائف أعضاء هيئة التدريس فتبدو الإجراءات متبعة، وقد تسنى لأعضاء اللجنة الاطلاع على جداول تقييم المتقدمين، مع المذكرات المصاحبة التي توصي بتوظيفهم أو عدمه. وقد ثبت للجنة المراجعة وجود إجراءات واضحة يتم تنفيذها بصفة متواصلة. وتقدر لجنة المراجعة تطبيق إجراءات واضحة في تعيين أعضاء هيئة التدريس. كما يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس عن طريق رئيس القسم والطلبة الذين يقدمون تغذية راجعة حول جودة التدريس من خلال "استمارة تقييم مادة". ومن خلال المقابلات الميدانية تأكدت لجنة المراجعة من أن هذه الإجراءات مفهومة من الجميع، ويتم تنفيذها على أرض الواقع. كما توجد سياسة منصوص عليها لترقية أعضاء هيئة التدريس تشتمل على مجموعة من المعايير منها البحث العلمي، وخدمة المجتمع، إضافة إلى عملية التعليم والتعلم، وقد تم وضع هذه السياسة من خلال الاستئناس بسياسة الترقية في جامعة محلية، غير أن هذه السياسة لم تفعل حتى تاريخ هذه الزيارة. وتشجع لجنة المراجعة الكلية على العمل بها.

3.6 تعتمد الجامعة الخليجية على نظام إلكترونى لإدارة السجل الأكاديمى والمعلومات الأكاديمية المسمى "آرمز" (Academic Record Management System–ARMS)، تم تصميمه من قبل فني الجامعة، والذي تم عرضه على لجنة المراجعة خلال الزيارة الميدانية. ويشمل نظام "آرمز" جميع المعلومات الأساسية للطلبة والعملية التعليمية بما يسمح بعمل تقارير مبرمجة تساهم في تحسين سير العمل الإداري واتخاذ القرارات المناسبة. هذا فضلا عن وجود كل البيانات التي يمكن أن يحتاجها أي عضو من أعضاء هيئة التدريس أو الإدارة، حيث يمكن للمرشد الأكاديمي الحصول على "نبذة" عن تقدم الطالب في المنهج؛ مما يسهل عملية الإرشاد. وقد لاحظت لجنة المراجعة أن نظام "آرمز" لا يشمل النظام المالي للجامعة كما هي الحال بالنسبة لأغلب الأنظمة الشاملة، غير أن موظفي الجامعة المعنيين بذلك قد أكدوا للجنة المراجعة أن هناك آلية تسمح بنقل البيانات بين النظامين. وتقدر لجنة المراجعة هذا النظام؛ كونه يشمل ما تحتاجه الجامعة من تقارير تساهم في حسن الإدارة واتخاذ القرارات المناسبة.

3.7 توجد آليات واضحة لضمان أمن وسلامة المعلومات الخاصة بالطلبة. وقد حصلت الجامعة على شهادة الأيزو 270001 لأمن نظام المعلومات لديها. كما أن الإجراءات المتبعة في الامتحانات ورصد الدرجات وتعديلها، والتثبت من الوضع الأكاديمي للطلبة، ومن استيفاء شروط التخرج توحي بثقة عالية في النتائج وصعوبة التلاعب بها. وقد تم التأكد من هذا من خلال الجولة التفقدية ومقابلات اللجنة مع موظفي الجامعة المعنيين، وأعضاء هيئة التدريس والطلبة. وتقدر لجنة المراجعة وجود إجراءات واضحة لضمان أمن وسلامة المعلومات ودقة النتائج المترتبة على ذلك.

3.8 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى وجود مرافق مناسبة ومختبرات كافية ومتاحة لخدمة الطلبة. وقد قامت لجنة المراجعة بجولة تفقدية لمرافق الجامعة، ولاحظت أن هذه المرافق تبدو بصفة عامة ملائمة لاحتياجات البرنامج وأعداد الطلبة المسجلين فيه. وتشمل هذه المرافق قاعات المحاضرات، ومختبرات الحاسوب والمكتبة. كما قامت لجنة المراجعة بزيارة مكتبة الجامعة ولاحظت محدودية تنوع المراجع والمصادر التعليمية المتوفرة لبعض المواد، حيث إن معظمها كتب المقررات الدراسية (Textbooks). أما فيما يخص المصادر الإلكترونية؛ فتتوفر ثلاث قواعد بيانات هي: قاعدة بيانات آرادو (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) وتشمل عددًا محدودًا

من المراجع الإدارية خاصة المتعلقة منها بالخدمة المدنية والقطاع الحكومي في العالم العربي. وقاعدة بيانات برشلونة والتي تحتوي على مراجع كثيرة في مجالات علمية عدة، وقليل منها في مجال إدارة الأعمال، وقاعدة بيانات "سبرنجر" (Springer) التي توفر مصادر عديدة من مجلات وكتب في مجال إدارة الأعمال، ويعتبر هذا الكم مقبولا لحاجات الطلبة التعليمية. غير أن معظم المصادر الإلكترونية لا تتوفر باللغة العربية، والتي هي لغة تدريس البرنامج. ومن ثمَّ تنصح لجنة المراجعة بزيادة عدد المراجع المتوفرة باللغة العربية، وذلك فيما يخص برنامج إدارة الأعمال.

3.9 لاحظت لجنة المراجعة من خلال مقابلاتها مع أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وإدارة تكنولوجيا المعلومات، والاطلاع على الأدلة المساندة وجودَ نظام للتعليم الإلكتروني (Moodle)؛ يتم من خلاله متابعة استخدام بعض مصادر التعلم الإلكترونية في الجامعة إلا أنَّ تقرير التقييم الذاتي، أو المسئولين الذين تمت مقابلتهم لم يذكروا –خلال زيارة المراجعة –أي نظام شامل لمتابعة استعمال المصادر والمرافق التعليمية الأخرى التي توفرها الجامعة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس. ولذا توصي لجنة المراجعة الكلية باعتماد نظام شامل لمتابعة وتقييم استخدام جميع مرافق ومصادر الجامعة التعليمية؛ لتقييم مدى الاستفادة منها.

3.10 توفر الجامعة الخليجية مجموعة من الإجراءات والخدمات لدعم الطلبة، حيث يتم تعيين مرشد أكاديمي لكل طالب؛ يقدِّم المساعدة المتواصلة والمطلوبة للطلبة فور قبولهم في البرنامج. كما يقوم موظفو الجامعة بتقديم الدعم للطلبة فيما يخص استخدام المكتبة، والمصادر الإلكترونية، والمعامل. ويقوم قسم التعليم الإلكتروني بتدريب الطلبة على استخدام نظام (Moodle). كما توجد عيادة طبية في الحرم الجامعي تقدم الإسعافات الأولية للطلبة والموظفين. وقد أشاد الطلبة الذين تمت مقابلتهم خلال الزيارة الميدانية بمستوى الدعم والرعاية اللذين توفرهما الجامعة لهم. وتقدر لجنة المراجعة وجود آليات يتم من خلالها تقديم دعم مناسب للطلبة.

3.11 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى حسن التهيئة والتعريف المُقدَّم للطلبة الجدد من خلال قيام الجامعة بتقديم برامج تعريفية من قبل قسم التسجيل وعميد شئون الطلبة؛ لتعريف الطلبة الجدد بلوائح الجامعة والمرافق؛ يتم من خلالها توزيع دليل الطالب ودليل الإرشاد الأكاديمي. كما يقوم رئيس الجامعة والعميد بلقاء الطلبة الجدد والرد على استفساراتهم. وقد أكد الطلبة الذين تمت مقابلتهم

حصولهم على التوجيه المناسب، وتقديم ما يحتاجونه للتأقلم مع الحياة الجامعية. ويظهر هذا أيضًا في الإجراءات المتبعة لتوجيه الطلبة المقبولين حديثًا والمنصوص عليها في دليل الإجراءات للجامعة، والتي ثبت تنفيذها على أرض الواقع. كما يشمل هذا التوجيه الطلبة المحولين، وهو الأمر الذي تم التأكد منه خلال المقابلات التي قامت بها لجنة المراجعة أثناء الزيارة الميدانية. وتقدر لجنة المراجعة ترتيبات الجامعة؛ لتوجيه وإرشاد الطلبة الجدد والمحولين، والتي يتم تنفيذها بشكل فعَّال.

3.12 أشار تقرير التقييم الذاتي إلى العناية والاهتمام بالطلبة المعرضين لخطر الإخفاق الأكاديمي، وهو الأمر الذي أكده موظفو الجامعة المعنيون، حيث يتم التعرف المبكر على هؤلاء الطلبة من خلال مركز التوجيه والإرشاد، ورصد التقدم الأكاديمي للطلبة. وقد فحصت لجنة المراجعة الآليات المتبعة في هذا المجال ونتائج الطلبة المتعثرين، ولاحظت أنه وعلى الرغم من وجود نظام إرشادي ودعم مصحوب بإجراءات واضحة إلا أنه قد اتضح من خلال فحص كشوف الدرجات أن عددًا من هؤلاء الطلبة يظل في قائمة المتعثرين أكثر من فصلين دراسيين. وهو الأمر الذي يدل على عدم فاعلية الآليات المستخدمة، ولا يتوافق مع السياسات العامة للجامعة. ومن ثَمَّ توصي لجنة المراجعة الكلية بتوفير المساندة الفعالة للطلبة المتعثرين دون المساس باللوائح التي لا تسمح باستمرارهم بالبقاء في البرنامج لفترات أطول مما هو محدد في سياسات الجامعة.

3.13 أظهرت الزيارة الميدانية أن الجو العام في الجامعة إيجابي، إلا أن تقلص عدد الطلبة في الجامعة بشكل عام، وبرنامج إدارة الأعمال بشكل خاص قد أثر على المناخ التعليمي العام فبدأت الحياة الجامعية للطالب والأنشطة تقل. فلم تلمس لجنة المراجعة أثناء الزيارة الميدانية للجامعة حياة جامعية منتعشة، ولم تلحظ أدلة توحي بأنشطة طلابية متنوعة حتى أن بعض الجداريات كانت قديمة جدًّا (موجودة لأكثر من سنتين). وأثناء مقابلات الطلبة علمت لجنة المراجعة أن النوادي معلقة، والأنشطة غير مبرمجة ما عدا القليل منها كمشاركة فريق كرة القدم في دورة نظمتها جامعة خاصة بالبحرين. وتشجع لجنة المراجعة الكلية في التفكير في صيغ أخرى لخلق بيئة مساندة للتعلم خارج الصف في ضوء الأعداد المحدودة للطلبة.

3.14 وفي معرِض الاستنتاجات التي توصلت إليها لجنة المراجعة بخصوص كفاءة البرنامج، تود اللجنة أن تشير، *مع التقدير*، إلى ما يلي:

- يوجد تنظيم إداري متبع لتسيير شئون الكلية والبرامج وما يتبعه من تقييم ومساءلة.
- تطبق إجراءات واضحة في تعيين أعضاء هيئة التدريس، وتقييم أدائهم تشتمل على تغذية راجعة من الطلبة، ويتم تنفيذ تلك الإجراءات بشكل واضح ومتسق.
- يوجد نظام لإدارة المعلومات (نظام "آرمز") تم تصميمه بشكل جيد، ويشمل ما تحتاجه الجامعة من تقارير تساهم في حسن الإدارة واتخاذ القرارات المناسبة.
- توجد إجراءات واضحة لضمان أمن وسلامة المعلومات ودقة النتائج المترتبة على ذلك.
- يوجد دعم مناسب للطلبة فيما يتعلق باحتياجاتهم الأكاديمية والاجتماعية.
- توجد ترتيبات في الجامعة؛ لتوجيه وإرشاد الطلبة الجدد والمحولين، والتي يتم تنفيذها بشكل فعال.

3.15 وفيما يتعلق بالتحسينات، فإن لجنة المراجعة **توصي** بأنه على الكلية القيام بما يلي:

- مراجعة سياسة القبول بما يتناسب مع أهداف الكلية، والتأكد من كون شروط القبول تناسب احتياجات البرنامج في حال فتح باب القبول في البرنامج مرةً أخرى
- تغيير المعايير التي تسمح للطلبة باجتياز المرحلة التمهيدية والتسجيل في برنامج التخصص
- ترشيد النصاب التدريسي بما يمنح فرصًا إضافية لأعضاء هيئة التدريس للبحث العلمي والتطوير الذاتي
- اعتماد نظام شامل لتتبع استخدام جميع مرافق وموارد الجامعة التعليمية لتقييم مدى الاستفادة منها
- توفير المساندة اللازمة للطلبة المتعثرين دون المساس باللوائح التي لا تسمح بتواصلهم لفترات طويلة.

### 3.16 **الحُكم النهائي**

تطبيقًا للمعايير؛ توصلت لجنة المراجعة إلى استنتاج مفاده بأن **البرنامج مستوفٍ** للمؤشر الخاص **بكفاءة البرنامج.**

## 4. المؤشر (3): المعايير الأكاديمية للخرِّيجين

*الخريجون مستوفون للمعايير الأكاديمية المتوافقة مع البرامج المماثلة في البحرين، وعلى المستوى الإقليمي، والدولي.*

4.1 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى أن المعايير الأكاديمية للجامعة الخليجية تضمن تخريج "خريج ذي سمات يكتسبها من البرنامج". كما أشار تقرير التقييم الذاتي إلى تخريج خريجين متمكنين من المخرجات التعلمية المطلوبة للبرنامج وهي المعرفة والفهم، ومهارات البرنامج المتخصصة، ومهارات التفكير، والمهارات الأخرى، والتي يتم اكتسابها وتقييم مدى تحققها من خلال المقررات الدراسية. وقد صيغت أهداف البرنامج بطريقة توضح المسار الوظيفى والإنجازات المهنية التى يسعى لتحقيقها من خلال خريجيه. غير أن لجنة المراجعة تبدي قلقها من عدم وجود آليات تقييم رصينة لتقييم مدى اكتساب الطلبة لمخرجات التعلم المطلوبة للبرنامج، كما سيتم تفصيله في الفقرات التالية لهذا هذا المؤشر، ومن ثم التحقق من اكتساب الخريجين السمات المطلوبة. ولذا توصي لجنة المراجعة الكلية بتطوير آليات تقييم رصينة للتحقق من اكتساب الخريج لهذه السمات.

4.2 لدى الجامعة الخليجية سياسة للمقايسة المرجعية تحدد بشكل واضح نطاق المقايسة، والمؤسسات التي يمكن المقايسة معها، والإجراءات المستخدمة والوثائق المساندة لها ومفردات كتابة التقرير، وهي تحث على القيام بمقايسة مرجعية بالشراكة مع المؤسسات التي سيتم المقايسة معها. أما في حال تعذر ذلك، فتسمح السياسة بالقيام بمقايسة غير رسمية عن طريق المعلومات المتوفرة على الإنترنت. ولذا توصي لجنة المراجعة بالقيام بمقايسات مرجعية رسمية. وقد تمت مقايسة البرنامج، بصورة غير رسمية من خلال المعلومات المتوفرة على الإنترنت، مع برامج أخرى في كل من جامعة لندن ببريطانيا، وجامعة الملك سعود بالسعودية، وجامعة الزرقاء بالأردن، وجامعة البحرين. كما تمت الاستفادة من المقايسات المرجعية بتقليص عدد الساعات المطلوبة للبرنامج من (141) ساعة معتمدة إلى (130) ساعة معتمدة دون أية استفادة أخرى تُذكر من عمليات المقايسة. وتظهر تقارير المقايسة التي حررت كلها بتاريخ 26 مارس 2014، أن العملية شكلية أكثر منها مقايسة فعلية. وفيما عدا توزيع الساعات المعتمدة على متطلبات جامعية، وكلية، ومتطلبات تخصص، وأخرى، والتي بطبيعتها تختلف من جامعة إلى أخرى، كانت كل تقارير

المقايسة متشابهة. كما يظهر اختصار المقايسة المرجعية في هيكل البرنامج والخطة التدريسية، حيث لم تكن هناك إلا ملاحظات شكلية وسطحية على أوجه التشابه والاختلاف في المحاور الأخرى وخاصة المهمة منها، مثل طرائق التعليم والتعلم والتقييم، ومصادر التعلم، وشروط القبول، والتي تضمنتها سياسة الجامعة. كما تأكد من خلال المقابلات عدم القيام بمقارنات لملفات المقررات الدراسية. وكل التقارير كانت مبهمة وفائدتها قليلة في هذه المجالات. ولم تقم الجامعة بمقايسات مرجعية إلا في مرة واحدة، حيث إن التقارير الأربعة التي تخص كل جامعة من الجامعات الأربع تمت بتاريخ 26 مارس 2014. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة الكلية بإجراء مقايسات مرجعية رسمية وفق سياسة الجامعة، وعدم اقتصارها على هيكل البرنامج والخطة التدريسية.

4.3 لدى الجامعة الخليجية سياسات وإجراءات واضحة للتقييم كما ورد في دليل أعضاء هيئة التدريس. ولجنة الامتحانات بالجامعة هي المسئولة عن ضبط عملية تنفيذ الامتحانات. وقد أصدرت هذه اللجنة تعليمات دقيقة تتعلق بالامتحانات للسنة الأكاديمية 2010–2011، مبنية على سياسة وإجراءات التقييم وهي سارية إلى هذا اليوم. وتشمل هذه التعليمات قاعات الامتحانات، والدرجات، وتعليمات أسئلة الامتحانات، وتعليمات تنظيمية أخرى. كما ثبت أن هذه الإجراءات مطبقة على أرض الواقع خاصة من ناحية آليات العمل. وقد أشار تقرير التقييم الذاتي أن توزيع الدرجات في المقرر معروف لدى الطلبة، وقد تم التأكد من ذلك من خلال المقابلات التي تمت خلال الزيارة الميدانية، كما يشمل تقييم الطلبة للمقررات على سؤال حول عدالة التقييم. وتشير نتيجة استقصاء الطلبة عن سياسات التقييم إلى رضاهم عن سياسات الامتحانات وإجراءاتها. وخلال الزيارة الميدانية، علمت لجنة المراجعة أن مجلس القسم والكلية يقومان بمراجعة درجات كل مقررات البرنامج واعتمادها، والذي تم التحقق منه من خلال المقابلات، ومحاضر اجتماعات القسم والكلية. وتقدر لجنة المراجعة وجود إجراءات واضحة للتقييم يتم تطبيقها وقياس رضا الطلبة عنها. ويشير تقرير التقييم الذاتي إلى أنه يتم فحص ومراجعة سياسات التقييم بشكل منتظم. فعلى سبيل المثال، اعتمدت الكلية تعديل طرق التقييم بحذف الـ 5% المقررة للحضور في المحاضرات، وإدراجها في درجة المشاركات الصفية، وتعتبر لجنة المراجعة أنَّ هذه خطوة إيجابية في تحسين عملية التقييم. وقد تأكدت لجنة المراجعة من خلال المقررات من تطبيق هذا التغيير في التقييم المعتمد في آخر فصل دراسي. كما أشار تقرير

التقييم الذاتي إلى أن الممتحن الخارجي للبرنامج يقوم بفحص البرنامج بشكل عام بما في ذلك مدى شفافية وكفاية عملية التقييم في البرنامج. وكما تم ذكره تحت المؤشر (1)، توجد إجراءات مطبقة لتظلم الطلبة، غير أن لجنة المراجعة درست ملفات التظلمات، ولاحظت أن الدرجات قد تغيرت في الحالات الخمس المعروضة وفي بعضها بفارق كبير عن الدرجة الأصلية، وترى لجنة المراجعة ضرورة تقصي أسباب ذلك لتلافيه في المستقبل. كما أشار تقرير التقييم الذاتي إلى أنه يتم مراجعة ورقة الامتحانات داخليًا من خلال المدقق الداخلي ورئيس القسم، ويتم التثبت من التقييم ومدى ملاءمته مع مخرجات التعلم المطلوبة. كما قامت الجامعة الخليجية بإعداد سياسة الإعتدال الداخلي والخارجي. وتبين من خلال الاطلاع على ملفات المقررات تنفيذ هذه السياسات بشكل عام، إلا أن لجنة المراجعة تشعر بالقلق من مدى فاعلية هذه السياسات، والتي سيتم تفصيلها في الأجزاء التالية من هذا التقرير.

4.4 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى أنه يتم مراجعة ورقة أسئلة الامتحانات داخليًا من خلال المدقق الداخلي ورئيس القسم، ويتم التثبت من التقييم ومدى ملاءمته مع مخرجات التعلم المطلوبة، ويشير نفس التقرير إلى قيام مجلس القسم والكلية بمراجعة درجات كل مقررات البرنامج واعتمادها. كما يقوم مركز ضمان الجودة بمراجعة ملفات المقررات، والتأكد من توافق التقييم مع المخرجات ويصدر تقارير في هذا الشأن. وتحتوي كذلك ملفات المقررات على خرائط المقررات التي تربط بين مخرجات المقرر وأدوات التقييم (امتحانات، ومشروعات، وواجبات)، وقد لاحظت لجنة المراجعة تطورًا في هذه الخرائط في ملفات المقررات التي تم تدريسها في العام الأكاديمي 2013–2014، مقارنة بالعام الأكاديمي 2012–2013. غير أن لجنة المراجعة رصدت بعض الاختلاف بين خرائط المقررات وأدوات التقييم؛ إذ إن بعض المخرجات لم تكن مقيمة مثلما تنص عليه خرائط التقييم، والتي لم يتم رصدها من خلال آليات المتابعة والتقييم. وعليه توصي اللجنة بضرورة إجراء مراجعة لفاعلية الآليات التي تستخدمها الكلية؛ لضمان توافق عملية التقييم مع المخرجات المطلوبة للمقرر.

4.5 قامت الجامعة الخليجية بإعداد سياسة رسمية للاعتدال الداخلي والخارجي، تم تطبيقها وتحديد مدققين داخليين لكل مقرر في العام الأكاديمي 2014–2015، حيث يقوم المدقق الداخلي، قبل الاختبار بوقت كاف، بمقارنة أسئلة الامتحانات مع وصف المقرر ومخرجاته؛ ليتسنى له التأكد

من مدى المطابقة، إضافةً إلى تحديد مدى الالتزام بأدوات القياس من حيث جودة محتوى الأسئلة ومدى سلامتها ووضوحها، وتوزيع العلامات وقياسها للمستويات المختلفة للطلبة، وكتابة رأيه فى استمارة معدة لذلك. ويكون عضو هيئة تدريس المقرر ملزمًا بإجراء التعديلات المطلوبة على ورقة الامتحان التى يتم اعتمادها من رئيس القسم. وقد اقتصرت اجراءات الإعتدال الداخلي على التقييم السابق – أي على نص الاختبار – ولم تشمل التقييم اللاحق – أي على أجوبة الطلبة بعد أن يتم منحها درجة. ويرجع ذلك إلى البدء في تطبيق سياسة إعتدال الدرجات في بداية هذا الفصل. وتبين من خلال الاطلاع على ملفات المقررات، وجود استمارات المدققين الداخليين، وقد لاحظت اللجنة أن هذه الاستمارات تشير كلها إلى استيفاء شروط التقييم، وملاءمة الامتحانات لمخرجات التعلم المطلوبة في كل الحالات. وعند الاستفسار عن ذلك أثناء المقابلات قيل للَجنة المراجعة أن الملفات تحتوي على قوائم الفحص النهائية، وأن بعض التعديلات تتم قبل الوصول إلى النسخة النهائية للامتحان ولكنها لا تدوَّن. وترى اللجنة أنه من المهم تدوين التغييرات التي تطرأ نتيجة المراجعة الداخلية، وإلا صارت العملية شكلية كما هي الآن، خاصة مع وجود حالات من عدم توافق بعض أسئلة الامتحان مع المخرج المطلوب قياسه، أومع مستوى المقرر والذي لم يتم رصده من قبل المدقق الداخلي. ولذا توصي لجنة المراجعة بتوثيق التعديلات الناتجة عن عملية إعتدال الدرجات الداخلية، وبتقييم مدى فاعلية عملية الإعتدال الداخلي المطبق في البرنامج.

4.6 بموجب سياسة الاعتدال الخارجي للجامعة الخليجية، يقوم الممتحن الخارجي للبرنامج بمراجعة وفحص أدوات تقييم الطلبة، ويقدم تقريره بعد مراجعته لعينة من أوراق الامتحانات التي تم تقييمها من قبل عضو هيئة تدريس المادة؛ للتأكد من رصانة الامتحانات والتصحيح. إلا أنه لم يتم البدء في تنفيذ هذه السياسة إلا اعتبارا من الفصل الأول للعام الأكاديمي 2014–2015؛ أي الفصل الذي تمت فيه الزيارة الميدانية. وبالتالي لم يتسنَّ للَجنة المراجعة الاطلاع على فاعلية تنفيذ هذه السياسة. وإن لم تكن هناك سياسة للإعتدال الخارجي قبل العام الأكاديمي 2014–2015، فقد استعانت الكلية سابقًا بممتحنين خارجيين للبرنامج؛ لتقييم رصانة التقييم. فكلا الممتحنيْن، اطلعا على عينة من امتحانات الطلبة، وأشادا باستيفائها للمعايير المطلوبة. إلا أن لجنة المراجعة لاحظت أنه لم تكن هناك أي تقارير لممتحنين خارجيين ما بين عاميْ 2010 و2014. هذا التباعد يوحي بأن هذا الإجراء غير مؤسسي؛ إذ بدأ في عام 2010، وانقطع ليعود في عام

2014. كما أن مستوى ودقة التقرير الأول كانا أحسن منهما في التقرير الثاني، حتى ولو لمْ يرقَ لما هو مطلوب حسب سياسة الممتحن الخارجي للجامعة، التي تم إقرارها وتطبيقها لاحقًا. وتشجع لجنة المراجعة الكلية على الاستمرار في تطبيق سياسة الاعتدال الخارجي التي تم اعتمادها والعمل بها مؤخرا.

4.7 اطلعت لجنة المراجعة على بعض العينات من أوراق الامتحانات. كما قامت اللجنة بمراجعة العديد من ملفات المقررات، وتم فحص بعض العينات من أعمال الطلبة المصححة من إجابات دراسية، وامتحانات وأوراق عمل. وقد بينت العينة أنه وبشكل عام لم يرتق مستوى الامتحانات وأعمال الطلبة إلى المستوى المطلوب للمقررات، حيث تم استخدام دراسة الحالات في بعض المقررات المتقدمة في برنامج بكالوريوس إدارة الأعمال (MGT478،MGT421)، لقياس قدرة الطالب على النقد والتحليل. غير أن لجنة المراجعة لاحظت أن الاعتماد على دراسة الحالات يظل محدودًا، وأنها لا تغطي أهداف البرنامج ومخرجات التعلم المطلوبة، كما لاحظت أن بعض أدوات التقييم لم تتناسب مع مخرج التعلم المطلوب قياس تحققه ومستوى المقرر، حيث إن معظم الأسئلة تقريرية، وتعتمد على التذكر واسترجاع المعلومات. كما لم تجد لجنة المراجعة أدلة على قيام الطلبة بأبحاث رصينة وبمستوى مقبول، بالرغم من ورود ذلك في مخرجات التعلم المطلوبة للبرنامج. وبالتالي توصي لجنة المراجعة بضرورة تعميق مستوى الامتحانات وأعمال الطلبة لترقى إلى مستوى المقررات مقارنة بمثيلاتها في جامعات مماثلة.

4.8 تبين من خلال الاطلاع على ملفات المقررات أن هناك توزيعًا مناسبًا للدرجات، وعدم وجود تضخم فيها. كما أن عملية اعتماد الدرجات تتم عبر مستويات عدة ثابتة. وقد ذكر تقرير التقييم الذاتي أن المجلس الاستشاري يؤدي دورا في تقييم إنجاز الخريجين، وقد لمست اللجنة هذا من خلال لقائها بأغلب أعضاء المجلس. غير أن عدم التناسق بين أهداف البرنامج والمخرجات التعلمية المطلوبة، وعدم دقة ربط مخرجات التعلم المطلوبة للمقررات مع تلك المطلوبة للبرنامج، إضافة إلى عدم الدقة في الربط بين المخرجات والتقييم في بعض المقررات، كل ذلك يجعل عملية التأكد من كون مستوى الخريجين يلبي أهداف البرنامج ومخرجات التعلم المطلوبة من الصعوبة بمكان. وتأتي حالات التظلم التي ذكرت سابقا لترمي بظلالها على صحة التقييم، حيث إن تعديل الدرجات بنسب كبيرة يضع النتائج النهائية وبالتالى مستوى إنجاز الطلبة في محل

شك. وعليه توصي لجنة المراجعة الكلية بتبني آلية واضحة ورصينة؛ للتأكد من أن مستوى إنجاز الخريجين يلبي أهداف البرنامج ومخرجات التعلم المطلوبة. كما لاحظت لجنة المراجعة أنَّ الحدَّ الأدنى للنجاح في المقررات الدراسية هو 50%. ولذا توصي لجنة المراجعة الكليةَ عند قيامها بالمقايسة المرجعية للبرنامج (الفقرة 4.2) بمراجعة هذا الحد الأدنى؛ ليتلاءم مع الحد الأدنى المطلوب للنجاح في المقررات الدراسية المماثلة في جامعات أخرى تطبق نظام الساعات المعتمدة.

4.9 أشار تقرير التقييم الذاتي إلى قيام الجامعة بدراسة منتظمة لأفواج الطلبة المقبولين تشمل قياس نسبة الطلبة المقبولين إلى الخريجين الذين أنهوا البرنامج بنجاح، ونسبة التسرب ومعدل تقدم الفوج. تعد بيانات مدة الدراسة بما فيها المعدل والحد الأدنى والحد الأقصى الواردة في تقرير التقييم الذاتي معقولة، في حين أن معدلات التسرب تعتبر عالية، وعليه تقترح لجنة المراجعة أن تقوم الجامعة بدراسة أسباب هذا التسرب وكيفية معالجته. كما أن عدد الطلبة المقبولين في آخر فوج قبل في مستهل السنة الأكاديمية 2008–2009 (وهي آخر سنة تم فيها القبول في برنامج إدارة الأعمال) قد اقتصر على تسعة طلبة، وبالتالي يصعب التحليل؛ لأن الأعداد ضئيلة. أما فيما يخص وجهات الخريجين بعد التخرج فيظهر الجدول المتضمن في تقرير التقييم الذاتي أن أكثر من 85% يمارس العمل في ميدان اختصاصه. وعليه تجد لجنة المراجعة أن هذه النسبة مناسبة، غير أنه ومع وجود نسبة عالية من الطلبة هم في واقع الحال يعملون قبل التحاقهم بالبرنامج، فإنَّ لجنة المراجعة تشجع الكلية على دراسة الإضافة التي حصل عليها الطالب بعد إنهائه للبرنامج.

4.10 هناك مقررٌ للتدريب العملي (MGT444)، والذي يوجب على الطالب أن يجتاز (200) ساعة تدريب عملي في مجال تخصصات إدارة الأعمال في إحدى المؤسسات. ويقيم أداء الطالب على أساس تقرير عن التدريب يتم مناقشته فيه. وبناء على سياسة التدريب العملي، يقيم تقرير الطالب من قِبَلِ المشرف العملي بنسبة 40%، والمشرف الأكاديمي بنسبة 30%، وأخيرا لجنة مناقشة الطالب بنسبة 30% أيضا. ولم تُوفر للجنة المراجعة ملفات متكاملة لهذا المقرر للاطلاع عليها، غير أن لجنة المراجعة اطلعت على عينات من تقارير التدريب العملي، والتي بينت أن سياسة تقييم مقرر التدريب العملي يتم تنفيذها كما يتم تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها، والذي تم

التأكد منه من خلال لقاءات لجنة المراجعة مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة خلال الزيارة الميدانية. غير أن لجنة المراجعة لاحظت عدم وجود إشراف بالمعنى الحقيقي طيلة مزاولة الطالب للتدريب العملي؛ إذ يقتصر دور المرشد الأكاديمي على تقييم التقرير النهائي للطالب، ولا تنص سياسة التدريب العملي صراحة على الإشراف العملي ما عدا التواصل بين الطالب والمشرف الأكاديمي كما تنص عليه "إرشادات للطالب المتدرب" الملحقة بسياسة التدريب العملي. وقد تأكدت لجنة المراجعة خلال مقابلة الطلبةالذين أجروا التدريب العملي أنهم لم يتشاورا مع مشرفيهم في تحديد ما يقومون به أثناء التدريب. كما لا يقوم المشرف الأكاديمي بزيارة المتدرب أثناء فترة التدريب، وليس له أي اتصال مباشر بالمشرف العملي، وقد برر المسئولون ذلك بقيام بعض الطلبة بأداء تدريبهم خارج مملكة البحرين؛ مما يصعب عملية الزيارة والاتصال المباشر. وقد درست لجنة المراجعة نماذج التقارير المقدمة، ولاحظت أنها تتسم بالسطحية في أغلبها وتفتقد للجانب التحليلي. أما التقييمات الثلاثة فهي مبهمة إلى حد بعيد؛ إذ إنها تظهر الدرجة لا غير ماعدا تقييم المرشد العملي الذي يطغى في تقييمه الجانب الشخصي للمتدرب على حساب مؤهلاته المعرفية. وبالتالي تقتصر أعمال الطلبة على ملاحظات شكلية للمشرف الأكاديمي، أو لجنة التدريب عند منح الدرجة. وقد أُبلغت اللجنة أن هناك حالات كان على الطلبة إعادة التدريب العملي فيها؛ لعدم استيفاء التدريب الأول لمقتضيات المقرر، ولكن لم تحصل اللجنة على أي أدلة على ذلك. ولذا توصي لجنة المراجعة الكلية بمراجعة وتعديل آلية تنفيذ التدريب العملى لضمان وجود إشراف فعلي على محتوى التدريب العملي، ومستوى التنفيذ وطرق التقييم؛ لضمان ممارسة الطالب المتدرب للمهارات التي اكتسبها أثناء الدراسة.

4.11 يوجد مجلس استشاري للقسم تم تأسيسه في عام 2009، وهو مكون من خمسة أعضاء خاريجيين من مختلف القطاعات؛ منها المصرفي والصناعي والقطاع العام، إلى جانب قطاع الأعمال (من بينهم رئيس المجلس وممثل عن الطلبة)، إضافة إلى خمسة ممثلين من أعضاء هيئة التدريس. ويجتمع المجلس مرة واحدة كل فصل دراسي، ويساهم في مراجعة البرامج، وتعميق أفضل الممارسات إضافة لدوره في تحديد وإضافة المقررات الاختيارية للبرنامج. وقد وردت تقارير للمجلس الاستشاري في الأدلة المساندة كما كان واضحا استعمال التغذية الراجعة من المجلس الاستشاري في اتخاذ قرارات مهمة عند مراجعة البرنامج الأكاديمي. وقد تمت مقابلة

الأعضاء الخارجيين للمجلس الاستشاري، والتأكد من نشاطه الفعال، وتكوينه من شخصيات فاعلة في سوق العمل. وتقدر لجنة المراجعة الدور الفعال للمجلس الاستشاري للقسم.

4.12 تقوم الجامعة باستطلاع آراء خريجيها من برنامج البكالوريوس في إدارة الأعمال، كان آخره في الفصل الثاني من العام الأكاديمي 2013–2014، عن طريق استبانة تكونت من (37) فقرة لتقييم رأي الخريجين حول البرنامج. وقد اقتصرت العينة على (19) خريجًا. وتشير نتائج هذه الاستبانة، إلى مستوى عالٍ من الرضا حول المقررات الدراسية، والخبرات والمهارات التي اكتسبها الطلبة من البرنامج، وأعضاء هيئة التدريس، والإرشاد الأكاديمي، ومصادر وخدمات التعلم. غير أن لجنة المراجعة لم تتمكن من لقاء أي من خريجي البرنامج خلال الزيارة الميدانية؛ إذ لم يحضر أي منهم للاجتماع مع اللجنة. كما أشار تقرير التقييم الذاتي إلى حصول القسم على التغذية الراجعة من أرباب العمل؛ للتعرف على المهارات والمعرفة التي لدى خريجي البرنامج، ومدى الاستفادة منها. ولم يتم قياس آرائهم إلا مرة واحدة. وحسب التحليل الإحصائي لتقييم الأداء من قبل أرباب الأعمال، شملت العينة (10) من أرباب العمل، في حين يرتفع مجموع الخريجين إلى (48) خريجًا يتوزعون على الفترة الزمنية الممتدة من 2006 إلى 2012. وشمل التقييم جودة العمل، السلوك في العمل (20% غير مُرْضٍ)، المعرفة في الوظيفة، السلوك والعلاقات مع الآخرين، وتراوحت التقييمات الأخرى من مُرْضٍ إلى جيد جدًّا. وبالتالي لا يوجد دليل كاف على رضا أرباب الأعمال؛ نظرا لقلة عدد الذين ردوا على الاستبيان، والذي أُجري لمرة واحدة. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة بضرورة قيام الكلية باستقصاء آراء أرباب الأعمال حول جودة عمل الخريجين.

4.13 وفي معرِض الاستنتاجات التي توصلت إليها لجنة المراجعة بخصوص المعايير الأكاديمية للخريجين، تود اللجنة أن تشير، مع *التقدير*، إلى ما يلي:

- توجد آليات تقييم واضحة مطبقة ويتم مراجعتها باستمرار، كما يؤخذ بنتائج التغذية الراجعة عنها من الطلبة.
- يوجد مجلس استشاري فعال للقسم يساهم في تطوير البرنامج.

4.14 وفيما يتعلق بالتحسينات، فإن لجنة المراجعة **توصي** بأنه على الكلية القيام بما يلي:

- تطوير آليات تقييم رصينة للتحقق من اكتساب الخريج لسمات التخرج المطلوبة
- إجراء مقايسات مرجعية رسمية وفق سياسة الجامعة، وعدم اقتصارها على هيكل البرنامج والخطة التدريسية، وتشمل مقايسة الحد الأدنى المطلوب للنجاح في المقررات الدراسية
- إجراء مراجعة لفاعلية الآليات التي تستخدمها الكلية؛ لضمان توافق عملية التقييم مع المخرجات التعلمية المطلوبة للمقررات
- توثيق التعديلات الناتجة عن عملية التقييم الداخلي، وتقييم مدى فاعلية عملية التدقيق الداخلي المطبق في البرنامج
- تعميق مستوى الامتحانات وأعمال الطلبة لترقى إلى مستوى المقررات في جامعات مماثلة
- تبني آلية واضحة ورصينة؛ للتأكد من أن مستوى إنجاز الخريجين يلبي أهداف البرنامج ومخرجات التعلم المطلوبة
- مراجعة وتعديل آلية تنفيذ التدريب العملى؛ لضمان وجود إشراف فعلي على محتوى التدريب العملي، ومستوى التنفيذ وطرق التقييم؛ لضمان ممارسة الطالب المتدرب للمهارات التي اكتسبها أثناء الدراسة
- استقصاء آراء أرباب الأعمال حول جودة عمل الخريجين بصورة دورية ومستمرة.

4.15 **الحُكم النهائي**

تطبيقًا للمعايير؛ توصلت لجنة المراجعة إلى استنتاج مفاده بأن **البرنامج غير مستوفٍ** للمؤشر الخاص بالمعايير الأكاديمية للخريجين.

## 5. المؤشر (4): فاعلية إدارة وضمان الجودة

*تساهم الترتيبات المُتّخذة لإدارة البرنامج، بما فيها ضمان الجودة والتحسين المستمر، في إعطاء الثقة بالبرنامج.*

5.1 توجد سياسات واضحة للجامعة، ويشير تقرير التقييم الذاتي إلى توزيع نسخ مطبوعة منها على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وللمستفيدين من الجامعة، إضافة إلى نشرها على موقع الجامعة الإلكتروني. وأشار التقرير كذلك إلى نشر دليل الإرشاد الأكاديمي وتوزيعه على كافة أعضاء هيئة التدريس، وتوفيره لهم على الموقع الإلكتروني. وتنشر الجامعة كذلك دليل الطالب الذي يتضمن المبادئ التوجيهية، واللوائح الهامة للطلبة. وقد تأكدت اللجنة من هذه المعلومات من خلال الاطلاع على الموقع الإلكتروني، وملحقات تقرير التقييم الذاتي، والأدلة الإضافية، ومقابلة أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وقد يسر صغر حجم الكلية في سهولة نشر السياسيات والإجراءات. كما تأكدت اللجنة من تطبيق الإجراءات، ومن قيام مركز ضمان الجودة بمتابعة هذا التطبيق. وتقدر لجنة المراجعة توفر السياسات والإجراءات اللازمة، واطلاع الموظفين والطلبة عليها، وتطبيقها في أغلب المجالات.

5.2 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى قيام رئيس القسم، بمساعدة مجلس القسم ولجانه، بإدارة وتنفيذ البرنامج أكاديميًّا وإداريًّا. وقد تبين للجنة من خلال لقاءات أعضاء هيئة التدريس والطلبة أن البرنامج يدار بطريقة واضحة، ووفق تسلسل إداري واضح ومطبق، وأن القائمين عليه يتحلون بروح المسئولية والقيادة. كما يبدي مركز ضمان الجودة وجهة نظره في فاعلية إدارة القسم عبر تقارير دورية. وقد اتضح من محاضر اجتماعات القسم ومتابعة رئيس القسم للخطوات المقترحة من مركز ضمان الجودة على مختلف المستويات الأكاديمية والإدارية أن هذا الأمر معمول به في حدود ونطاق مسئولية كل طرف مشترك. ومما يسهم في فاعلية الإدارة قلة عدد أعضاء هيئة التدريس، والإطار الإداري وهي من الإيجابيات فيما يتعلق بإدارة البرنامج. وعليه تقدر اللجنة وجود قيادة فاعلة في إدارة البرنامج وتحمل المسئولية.

5.3 لدى الجامعة دليلٌ للجودة، تم نشره في العام الأكاديمي 2012–2013، وأُعيد نشره في العام الأكاديمي 2013–2014. ويحتوي الدليل على الخطة الإستراتيجية لمركز ضمان الجودة،

وفعاليات المراجعة البرامجية، وكل الملاحق اللازمة لتنفيذ إجراءات الجودة في الجامعة. ويقوم مركز ضمان الجودة بإعداد خطة تنفيذية سنوية تعمم على عمداء الكليات في الجامعة. وقد اتضح من خلال الزيارة الميدانية التي قامت بها لجنة المراجعة مدى التنسيق القائم بين هذا المركز ومختلف إدارات الجامعة. كما يشير تقرير التقييم الذاتي إلى متابعة ممثل الكلية لشئون الجودة لضمان تنفيذ خطة فعاليات ضمان الجودة في الكلية التي تتضمن التحقق من جودة تطوير البرامج الأكاديمية، ومراجعة الأنشطة، ومتابعة الغرض الذي أنشئت من أجله، وتعزيز ثقافة الجودة، وتطبيق معاييرها، وتجميع البيانات والمعلومات، وتقييم الأداء، وتوثيق إجراءات الجودة. وهو الأمر الذي تم التأكد منه من خلال المقابلات التي تمت أثناء الزيارة الميدانية إضافة إلى التقارير المرفوعة من ممثل الجودة في الكلية إلى مركز ضمان الجودة. وعليه تقدر لجنة المراجعة وجود نظام متكامل لضمان الجودة يستند إلى دليل مركز إدارة الجودة، ويتم مراجعته بصورة دورية. كما يقوم مركز ضمان الجودة، ضمن اختصاصاته، بتجميع بيانات من كافة المتداخلين في العملية التعليمية من أعضاء هيئة تدريس وطلبة وخريجين. وقد لاحظت اللجنة أن منظومة ضمان الجودة، وإن كانت مفعلة فإن فعاليتها تظلُّ محدودة لا لنقص فيها أو في أدائها، وإنما لمحدودية العدد الذي يمكن أن تشمله في أي وقت من الأوقات؛ فأعداد الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والخريجون تظلُّ محدودة؛ مما يضعف من قيمة الاستنتاجات التي يمكن استخراجها من تنفيذ منظومة الجودة. وإن كانت للجامعة إجراءات واضحة في ضمان الجودة إلا أنَّ تطبيقها لم يكن منتظما. ويرجع هذا حسب رأي اللجنة إلى البدء المتأخر في تطبيق بعض السياسات المهمة؛ إذ إن كثيرا منها لم يتم تطبيقه حتى 2014، ونادرًا ما تمَّ تطبيقها قبل 2013. وعليه توصي لجنة المراجعة الكلية بأن تنفذ السياسات والإجراءات التي تخص ضمان الجودة بشكل أكثر انتظامًا ودقة.

5.4 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى قيام مركز ضمان الجودة في الجامعة بنشر وشرح مفاهيم ضمان الجودة لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية من خلال طرق متنوعة تشمل تنظيم ورش عمل، وحلقات دراسية، والنشر على الموقع الإلكتروني؛ مما يمكن المتصفحين من المعلومات اللازمة عن الأهداف من منظومة الجودة وكيفية تطبيقها. كما يشارك اعضاء هيئة التدريس في عملية التقييم الداخلي وفي اعداد تقارير التقييم. وقد لمست اللجنة من خلال مقابلة أعضاء هيئة التدريس، وبعض أعضاء الهيئة الإدارية حسن انتشار ثقافه الجودة، وإدراك الموظفين لأهميتها

ومساهمتهم في ضمانها. وعليه تقدر لجنة المراجعة إلمام الإداريين الأكاديميين بمفاهيم الجودة وإجراءاتها بالكلية، ودورهم في ذلك.

5.5 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى وجود مسار لطرح البرامج الجديدة، يبدأ بتوصيات القسم العلمي المستندة إلى احتياجات سوق العمل، والمبنية على توصيات المجلس الاستشاري، والممتحن الخارجي، واستطلاعات أرباب الأعمال، والطلبة والخريجين. وإن لم يكن هناك أي طرحٍ لبرامج جديدة؛ نظرا لوضع القبول في الجامعة. وقد تبين للجنة المراجعة من خلال المقابلات التي تمت خلال الزيارة الميدانية أن أعضاء هيئة التدريس على دراية بهذه الإجراءات. وتنصح لجنة المراجعة الجامعة بتوثيق هذه الإجراءات.

5.6 يشتمل دليل مركز ضمان الجودة للعام الأكاديمي 2013–2014، على ترتيبات مراجعة البرامج بما فيها الإجراءات والنماذج المعتمدة والأطراف المشتركة. كما أشار تقرير التقييم الذاتي إلى أن الجامعة الخليجية بدأت في إجراء تقييم سنوي لبرامجها منذ العام الأكاديمي 2010–2011، وقد أشار التقرير ذاته إلى أن قسم العلوم الإدارية أجرى عملية التقييم السنوي للبرامج نتج عنها إعداد تقرير التقييم الذاتي مع خطة التحسين التي طُبقت في العام الأكاديمي 2011–2012. كما لمست اللجنة مشاركة المجلس الاستشاري بطريقة فعالة. وتشجع لجنة المراجعة الكلية على الاستمرار في مراجعاتها السنوية للبرنامج.

5.7 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى وجود سياسة تنص على مراجعة البرامج كل خمس سنوات. وقد تمت فعلا مراجعة برنامج بكالوريوس إدارة الأعمال اعتمادًا على عدة مصادر داخلية وخارجية منها أعضاء هيئة التدريس، والطلبة والمقايسات المرجعية، والمجلس الاستشاري والذي تأكد من خلال مقابلة أعضائه أنه أدى دورًا مهمًّا في تطوير البرنامج. كما تمت الاستفادة من الممتحن الخارجي. وقد لاحظت لجنة المراجعة أن تطوير برنامج إدارة الأعمال من الخطة القديمة إلى الخطة الجديدة، وبداية تطبيقه في مطلع العام الأكاديمي الحالي قد اتبع الإجراءات المنصوص عليها، وتم توثيق ذلك في محضر لجنة مراجعة البرنامج الأكاديمية التي أنشئت لهذا الغرض، وأصدرت تقريرها النهائي في 3 أبريل 2014. ولكن تظلُّ المراجعة وخاصة الخارجية منها شكلية وسطحية إلى حد ما. كما لم يتم التواصل المنتظم والفعال مع أرباب الأعمال؛ من أجل الاستفادة منهم في تطوير البرنامج. وترى اللجنة أنه لم يتم الاستفادة من المقايسات المرجعية إلا بقدر

محدود استند أساسا إلى عدد الساعات المطلوبة. كما أثر التفعيل المتأخر لسياسة الإعتدال الداخلي والخارجي على جودة المراجعة. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة الكلية بضرورة الاستفادة من التغذية الراجعة الداخلية والخارجية بصورة أكثر عمقًا عند القيام بالمراجعة الدورية للبرنامج.

5.8 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى الاستفادة من آراء الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والخريجين، وأرباب الأعمال، إضافة إلى توصيات المجلس الاستشاري والممتحن الخارجي. كما أشار تقرير التقييم الذاتي إلى أنه يتم إبلاغ الأطراف ذات العلاقة بنتائج التغذية الراجعة من خلال الاجتماعات (اجتماع العميد مع الطلبة، واجتماعات القسم، والمجلس الاستشاري ومجلس الكلية). كما توضع نتائج استطلاعات تقييم المقررات الدراسية على الموقع الإلكتروني. وقد تمكنت اللجنة من الاطلاع على عدة أدلة على حصول الكلية على التغذية الراجعة مثل نتائج استطلاعات رأي الطلبة، ورأْي الخريجين، وتقارير المدقق الداخلي والممتحن الخارجي، كما تمكنت من لقاء أعضاء المجلس الاستشاري، والممتحنين الخارجيين، وقد تم التأكد من الاستفادة من هذه التغذية الراجعة في مراجعة البرنامج، وملفات المقررات، وأدوات ضمان الجودة. في المقابل لاحظت اللجنة، كما ذكر سابقًا تحت المؤشر (3)، أن العلاقة مع أرباب الأعمال غير منتظمة؛ إذ تم استقصاء آرائهم مرة واحدة. كما تشجع اللجنة الكلية على تقصي وسائل أكثر عملية للحصول على آراء الخريجين؛ حتى لا تنحصر في الاستطلاعات فقط، خاصة مع قلة عدد الخريجين.

5.9 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى قيام الجامعة –في الغالب –بتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية من خلال الاستبانات. وقد أشار التقرير إلى تقديم الجامعة عددًا من البرامج التطويرية وورش العمل. إذ شارك أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية والمالية في ورش عمل عُقدت من قبل مركز الاستشارات، والإرشاد المهني بالتعاون مع مركز ضمان الجودة بالجامعة. وتقدم وحدة التعليم الإلكتروني تدريبات حول التعليم الإلكتروني، وجعله أداة دعم تدريسية تشمل كيفية تصميم الموقع الإلكتروني، واستخدام المكتبة الإلكترونية (الرقمية)، ودورات في نظام التعليم الإلكتروني (MOODLE)، والتدريب على استخدام اللوحات الذكية. كما شارك أعضاء هيئة التدريس في مؤتمرات علمية، وفي ورش عمل في مملكة البحرين وخارجها. كما ترصد الجامعة منحًا مالية للنشر العلمي. وفي هذا السياق تقدر لجنة المراجعة قيام الكلية

بتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية، واتباعها لسياسات وإجراءات تعمل على التطوير المهني للموظفين.

5.10 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى مواكبة البرنامج لاحتياجات سوق العمل من خلال التغذية الراجعة للمجلس الاستشاري، واستطلاعات أرباب الأعمال والخريجين، والمنشورات المتاحة. وقد استفاد برنامج إدارة الأعمال على سبيل المثال من هذه المصادر بإحلال مقررات جديدة مثل مقرر "إدارة سلسلة التوريد"، و"إدارة المشروعات الصغيرة"، و"إدارة المعرفة"، و"إدارة التغيير"، و"إدارة الجودة الشاملة". إلا أنه ليست هناك دراسات، أو تقارير تفصيلية عن احتياجات سوق العمل وما يستلزم ذلك من تغييرات على مستوى البرنامج. وفي السؤال عن هذا في المقابلات التي تمت خلال الزيارة الميدانية، كان التركيز على دور المجلس الاستشاري وهذا غير كافٍ. ولذا توصي لجنة المراجعة باعتماد طرق وآليات علمية ورسمية بشكلٍ أكثر لدراسة حاجات سوق العمل.

5.11 وفي معرِض الاستنتاجات التي توصلت إليها لجنة المراجعة بخصوص فاعلية إدارة وضمان الجودة، تود اللجنة أن تشير، مع *التقدير*، إلى ما يلي:

- توجد سياسات وإجراءات واضحة للجامعة، وهي متاحة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، ويتم تطبيقها في أغلب المجالات.
- توجد قيادة فعالة في إدارة البرنامج وتحمل المسئولية.
- هناك نظام متكامل لضمان الجودة يستند إلى دليل مركز إدارة الجودة، ويتم مراجعته بصورة مستمرة.
- الإداريون والأكاديميون ملمون بمفاهيم الجودة وإجراءاتها بالكلية ودورهم في ذلك.
- تنفذ الجامعة دورات تدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية، كما توجد سياسات وإجراءات تعمل على التطوير المهني للموظفين.

5.12 وفيما يتعلق بالتحسينات، فإن لجنة المراجعة **توصي** بأن على الكلية القيام بما يلي:

- تنفيذ السياسات والإجراءات التي تخص ضمان الجودة بصورة أكثر انتظامًا ودقة
- الاستفادة من التغذية الراجعة الداخلية والخارجية بصورة أكثر عمقًا عند القيام بالمراجعة الدورية للبرنامج

- اعتماد طرق وآليات علمية ورسمية بشكل أكثر لدراسة حاجات سوق العمل.

### 5.13 **الحُكم النهائي**

تطبيقًا للمعايير؛ توصلت لجنة المراجعة إلى استنتاج مفاده بأن **البرنامج مستوفٍ** للمؤشر الخاص **بفاعلية إدارة وضمان الجودة.**

## 6. الاستنتاج

بعد أخذ تقرير التقييم الذاتي الذي قامت المؤسسة بإعداده، والأدلة التي جُمعت من المقابلات والوثائق التي كانت متوفرة أثناء الزيارة الميدانية في الاعتبار، فإن لجنة المراجعة توصلت إلى الاستنتاج التالي بما ينسجم مع *دليل مراجعات البرامج الأكاديمية في الكلية* لعام 2012، الصادر عن إدارة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي التابعة للهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب:

**إن برنامج بكالوريوس إدارة الأعمال الذي تطرحه كلية العلوم الإدارية والمالية في الجامعة الخليجية غير جدير بالثقة.**