

الهيئة الوطنية  
للمؤهلات وضمنان 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 الموارد البشرية  
كلية العلوم الإدارية والمالية  
الجامعة الخليجية  
مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 8-10 ديسمبر 2014

HC061-C2-R061

## جدول المحتويات

---

1. عملية مراجعة البرامج في الكلية ..... 2
2. المؤشر (1): برنامج التعلّم ..... 7
3. المؤشر (2): كفاءة البرنامج ..... 13
4. المؤشر (3): المعايير الأكاديمية للخريجين ..... 20
5. المؤشر (4): فاعلية إدارة وضمان الجودة ..... 29
6. الاستنتاج ..... 35

# 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، والعالمى.

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

يُظهر البرنامج ملاءمةً للهدف من حيث الرسالة، والجدوى، والمنهج الدراسي، وطرائق التدريس، ومخرجات التعلّم المطلوبة، والتقييم.

المؤشر (2): كفاءة البرنامج

يُعدّ البرنامج كفوًّا من حيث مواصفات الطلبة المقبولين، واستخدام المصادر المتاحة، والتوظيف، والبنية 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 المتخذة 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 لكل منها، فسكون هناك عبارة استنتاجية تذكر بأن هناك "ثقة" في البرنامج.

وإذا كان البرنامج مستوفياً لاثنتين أو ثلاثة من هذه المؤشرات، بما فيها المؤشر الأول، فسيُحكم عليه بأنه على "قَدْرٍ 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 الحكم عليه بأن البرنامج "غير جدير بالثقة"، كما هو موضَّح بالجدول التالي:

### جدول رقم 1: معايير الحكم

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

## 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 وضمن جودة التعليم والتدريب، بموجب التحويل 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 إدارة الموارد البشرية؛ برنامج بكالوريوس المحاسبة والنظم المالية، وبرنامج بكالوريوس الإعلام والعلاقات العامة.

ومن ثمّ 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 الموارد البشرية استناداً 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 وضمن 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 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.

شكّلت إدارة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي التابعة للهيئة الوطنية للمؤهلات وضمن جودة التعليم والتدريب لجنة مراجعة مؤلفة من خبراء في المجال الأكاديمي لبرنامج بكالوريوس في إدارة الموارد البشرية، وفي التعليم العالي ممن لديهم خبرة في المراجعات الخارجية لجودة البرامج الأكاديمية. وقد تكوّنت 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 أعدتها المؤسسة قبل الزيارة الميدانية التي تمت لغرض المراجعة من قبل النظراء؛
- (ii) التحليل المُستمد من المناقشات التي أجرتها لجنة المراجعة مع مختلف الجهات ذات العلاقة (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الخريجين، وأرباب العمل)؛
- (iii) التحليل المستند 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 الموارد البشرية. 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 تعبر عن تقديرها للمناقشات الصريحة التي أُجريت خلال هذه المراجعة، والأداء المهني الذي أبداه أعضاء الهيئة الأكاديمية في برنامج بكالوريوس إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة بهذا الخصوص.

### 1.3 نبذة عامة حول كلية العلوم الإدارية والمالية

تأسست كلية العلوم الإدارية والمالية للجامعة الخليجية في 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. كما تقدم أربعة برامج دراسات أولية وهي: بكالوريوس إدارة الأعمال، وبكالوريوس الموارد البشرية، وبكالوريوس المحاسبة والنظم المالية، وبكالوريوس الإعلام والعلاقات العامة. ويعمل في الكلية (15) عضو

هيئة تدريس بدوام كامل، و(4) بدوام جزئي. كما بلغ إجمالي عدد الطلبة المسجلين في برامج الكلية (131) طالباً في وقت الزيارة الميدانية.

#### 1.4 نبذة عامة حول بكالوريوس إدارة الموارد البشرية

برنامج بكالوريوس إدارة الموارد البشرية هو أحد برنامجين يقدمهما قسم العلوم الإدارية بكلية العلوم الإدارية والمالية. وقد تم فتح باب الالتحاق بالبرنامج في العام الأكاديمي 2005-2006، تحت مسمى: "بكالوريوس إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة". وقد قامت الجامعة، نتيجة لمراجعة شاملة للبرنامج بتغيير مسماه إلى "بكالوريوس في إدارة الموارد البشرية"، وتغيير محتوى البرنامج ومنهجه؛ ليتناسب مع المسمى الجديد. ورغم مرور البرنامج بتوقيف مؤقت تكرر ما بين 2009-2010، و2011-2012، إلا أنه سُمح منذ سبتمبر 2012، بإعادة قبول الطلبة فيه، وكان مجموع عدد الطلبة المسجلين في البرنامج في وقت الزيارة، (48) طالباً غالبيتهم بحرينيين. ويقوم تسعة من أعضاء هيئة التدريس بتقديم البرنامج، إضافة إلى (12) عضو هيئة تدريس يساهمون ببعض من وقتهم في تقديمه.

#### 1.5 ملخص أحكام المراجعة

جدول رقم (2): ملخص أحكام مراجعة بكالوريوس في إدارة الموارد البشرية

المؤشر	الحكم
1: برنامج التعلّم	مستوفٍ
2: كفاءة البرنامج	مستوفٍ
3: المعايير الأكاديمية للخريجين	مستوفٍ
4: فاعلية إدارة وضمان الجودة	مستوفٍ
الاستنتاج العام	جدير بالثقة

## 2. المؤشر (1): برنامج التعلم

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

2.1 لدى كلية العلوم الإدارية والمالية رسالة مرتبطة برسالة الجامعة، كما يوجد جدولٌ يوضح العلاقة بين رسالة الكلية ورسالة القسم. وقد تمت صياغة أهداف واضحة لبرنامج البكالوريوس في إدارة الموارد البشرية تتناسب مع الإطار العام للبرنامج ومسامه. حيث يهدف البرنامج إلى "إعداد خريجين مؤهلين في مجال ادارة الموارد البشرية" قادرين على المساهمة في "حل مشكلات الموارد البشرية"، وتمكين الطالب من القدرة على التفكير والتحليل والتعلم الذاتي. وأهداف البرنامج متسقة مع رسالة القسم والكلية. كما تبين من خلال الزيارة الميدانية إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهداف البرنامج والقسم، ورسالتي الكلية والجامعة. وتقدر لجنة المراجعة وجود أهداف واضحة ومناسبة للبرنامج تتفق مع رسالة القسم والكلية.

2.2 يتكون برنامج بكالوريوس إدارة الموارد البشرية من (130) ساعة معتمدة؛ وهي موزعة على (8) فصول دراسية، بواقع (118) ساعة معتمدة للمقررات الإلزامية، و(12) ساعة معتمدة للمقررات الاختيارية. وبشكل عام تجد لجنة المراجعة أن العبء الدراسي للطلبة مناسب؛ إذ حُدِّد عددُ 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 تمت مراجعة البرنامج مؤخرًا ليركز على الموارد البشرية بعد أن كان يغطي الموارد البشرية والعلاقات العامة. وتستحسن اللجنة هذا التغيير. وقد أضيفت، في البرنامج الجديد، مقررات دراسية في مجال إدارة الموارد البشرية لتتنسق مع مسمى وأهداف البرنامج. وقد ابتدأ العمل بالخطة الجديدة في مطلع العام الأكاديمي 2014-2015. والجامعة تحتفظ لنفسها بالحق في تحويل الطلبة للبرامج الجديدة، وتطبيق السياسات الجديدة عليهم وذلك وفقًا للسياسة العامة للجامعة. ولا تجد لجنة المراجعة حرجًا في أن يتبع الطلبة الخطة الجديدة طالما وقع ضبط طريقة التحويل من الخطة القديمة إلى الخطة الجديدة دون أي تكليف إضافي للطلبة. ويشير التقرير الذاتي إلى أن البرنامج الدراسي يحقق تقدمًا أكاديميًا منتظمًا عبر المقررات والسنوات الدراسية. ويتم ذلك من خلال تحديد المتطلبات السابقة لكل مقرر. وقد درست لجنة المراجعة تسلسل المقررات في



البرنامج، ولاحظت أن البرنامج بشكل إجمالي يحقق تسلسلاً منطقيًا بين المقررات عبر السنوات الدراسية. غير أن لجنة المراجعة لاحظت أن مقرر "مقدمة للموارد البشرية" (HRM201) قد تم تحديده باعتباره مقررًا سابقًا لمقرر "موضوعات متقدمة في الموارد البشرية" (HRM478)، وهذا في رأي اللجنة غير كافٍ، ولذا توصي لجنة المراجعة بمعالجة هذا الأمر. لاحظت لجنة المراجعة أن البرنامج بشكلٍ عام يغطي جوانب معرفية نظرية وتطبيقية، غير أن البرنامج يركز على الجانب النظري أكثر من تركيزه على الجانب التطبيقي، وهو الأمر الذي تم التأكد منه خلال المقابلات التي تمت مع الطلبة. وعليه فإن لجنة المراجعة تتصح القسم بإثراء الجانب التطبيقي في البرنامج بصورة أكبر. وتقدر لجنة المراجعة أن البرنامج يغطي بشكلٍ عام الجوانب المعرفية النظرية والتطبيقية الأساسية، إضافة إلى مهارات خاصة بالتخصص وأخرى عامة، ويحقق تسلسلاً منطقيًا بين المقررات عبر السنوات الدراسية.

2.3 يتم توثيق توصيفات مقررات البرنامج والتي يحدد فيها الغاية والهدف من المقرر، ومخرجات التعلم المطلوبة منه، ومحتواه، وطرائق التعليم والتعلم والتقييم، والمراجع المستخدمة، والمتطلبات السابقة للمقرر. وقامت اللجنة بالاطلاع على توصيفات المقررات، وملفات المقررات الدراسية لعامي 2012-2013، و2013-2014، كما تم الاطلاع على المراجع المستخدمة بما فيها المراجع الإلكترونية، وقد لوحظ تحسُّن في مستوى ملفات المقررات وتوصيفاتها عام 2013-2014. غير أن اللجنة لاحظت أن بعض توصيفات المقررات، خاصة تلك التي لم تدرس في العام الأكاديمي 2013-2014، لا تحتوي على طرق التعليم والتعلم. وتتصح اللجنة القسم بتحديث توصيفات جميع المقررات. كما لاحظت اللجنة الجهود التي يبذلها أعضاء هيئة التدريس في كتابة ملازم المقررات، واستخدام المراجع الحديثة المختلفة بما فيها المراجع الإنجليزية؛ وذلك لتعويض النقص في توفر مراجع حديثة باللغة العربية. وتقدر لجنة المراجعة كون محتويات المقررات الدراسية تلبى بشكل عام متطلبات البرنامج.

2.4 حدد البرنامج حزمة من مخرجات التعلم المطلوبة تشمل المعرفة والفهم، ومهارات البرنامج المتخصصة، ومهارات التفكير، والمهارات الأخرى. كما درست اللجنة مخرجات التعلم المطلوبة للبرنامج، ولاحظت أنها بشكل عام مرتبطة بأهداف البرنامج، وملائمة لدرجة بكالوريوس في إدارة الموارد البشرية. كما لاحظت لجنة المراجعة وجود المهارات الخاصة بالمخرج (C1) "تطبيق

الموضوعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل: التسويق، ونظريات التنظيم، والمحاسبة، وأدوات الإدارة المالية في منظمات الأعمال"، وترى لجنة المراجعة أن المخرج سيكون أكثر اتصالاً بالبرنامج إذا استبدلت الأمثلة بأخرى تكون أكثر اتصالاً بالموارد البشرية مثل إدارة التعويضات والرواتب. كما لاحظت لجنة المراجعة أن أهداف البرنامج تشمل "التركيز على أخلاقيات الموارد البشرية في المنظمات". وقد تأكدت اللجنة، من خلال دراسة توصيفات ومحتوى المقررات والمقابلات التي أجرتها خلال الزيارة الميدانية مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة، تحقق هذا الهدف من خلال البرنامج ذاته. غير أن لجنة المراجعة لاحظت عدم وجود مخرج واضح للبرنامج يدعم هذا الهدف، وبالتالي توصي لجنة المراجعة الكلية بإدراج مخرج يخدم هدف التركيز على أخلاقيات العمل.

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 التدريسية. وقد قامت لجنة المراجعة بدراسة مخرجات التعلم المطلوبة للمقررات، ولاحظت أن هذه المخرجات بشكل عام مناسبة لمحتوى المقررات ومتوافقة مع مخرجات التعلم المطلوبة للبرنامج وأهدافه. غير أن لجنة المراجعة، وكما ذكر سابقاً، لاحظت وجود اختلاف بين مخرجات بعض المقررات المذكورة في خارطة المهارات مع المخرجات الموجودة في توصيف المقررات مثل مقرر "الإحصاء" (Math105)، ومقرر "الاقتصاد" (ECO105). كما أنه عند التدقيق في خارطة المهارات للبرنامج تبين للجنة المراجعة الحاجة إلى توكيٍّ مزيدٍ من الدقة، فمثلاً لا تعبر الخارطة عن مساهمة مقرر "القيادة والاتصال الإداري" (MGT220) في مخرج D5 "التواصل بفعالية مع الآخرين في إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال". وعليه توصي لجنة المراجعة القسم بمراجعة خارطة المهارات للبرنامج؛ للتأكد من أن جميع المقررات متصلة بصورة مناسبة مع مخرجات التعلم المطلوبة للبرنامج.

2.6 يشمل البرنامج مقرراً للتدريب العملي بواقع ثلاث ساعات بعد أن ينهي الطالب 60% من مجموع متطلبات البرنامج، حيث يتطلب أن يجتاز الطالب (200) ساعة تدريب فعلية في وظيفة 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 استمرار التواصل بين الطالب والمشرف الأكاديمي كما تنص عليه "إرشادات للطالب المتدرب" الملحقة بسياسة التدريب العملي. كما لا تنص سياسة التدريب العملي على قيام المشرف الأكاديمي بزيارة المتدرب أثناء فترة التدريب، وبالارتباط المباشر بالمشرف العملي. لاحظت لجنة المراجعة تضمين مقرر التدريب العملي في خارطة المهارات، غير أن اللجنة لم تجد توصيفاً شاملاً لمقرر التدريب العملي يشمل مخرجات تعلم وطرق قياسها. وعليه توصي لجنة المراجعة القسم بتطوير توصيف دقيق لمقرر التدريب العملي؛ يحدد فيه مخرجات تعلم مطلوبة للتدريب؛ وطرق لتقييم مدى اكتساب الطالب المتدرب لمخرجات التعلم المطلوبة أثناء عملية التدريب.

2.7 يتضمن دليل العمل التدريسي سياسات التعليم والتعلم للجامعة، والأهداف التي يرجى تحقيقها في الفترة من 2011 إلى 2015، والتي تشير إلى اعتماد طرق مختلفة للتعليم والتعلم. وقد درست لجنة المراجعة توصيفات وملفات المقررات الدراسية التي تم توفيرها خلال الزيارة الميدانية، ولاحظت أنها تحتوي على أساليب تعليم وتعلم مختلفة تتناسب مع محتوى ومستوى المقررات ومخرجات التعلم المطلوبة. وخلال المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، علمت اللجنة أنهم يقومون بتكليف الطلبة بأعمال جماعية وفردية؛ للتأكد من تحقق مخرجات التعلم المطلوبة للبرنامج. وقد أثنى الطلبة الذين قابلتهم لجنة المراجعة على تأهيل أعضاء هيئة التدريس لهم للقيام بالمشروعات البحثية. كما أشار تقرير التقييم الذاتي، إلى جانب مقابلات أعضاء هيئة التدريس إلى تشجيع التعليم الذاتي، حيث يستخدم التعليم الإلكتروني بوصفه أداة لدعم العملية التعليمية في الجامعة الخليجية من خلال نظام (Moodle). وتقدر لجنة المراجعة أن المقررات بشكل عام تشمل طرق التعليم والتعلم التي تتنوع حسب طبيعة المقرر.

2.8 توجد سياسات وإجراءات موثقة ومطبقة حول تقييم أعضاء هيئة التدريس لإنجازات الطلبة تتضمن معايير للدرجات، والتي من شأنها ضمان تحقق العدالة في منح الدرجات. وتنص سياسة التقييم على تزويد الطلبة بالتغذية الراجعة السريعة لامتحان منتصف الفصل الدراسي. وقد تأكدت لجنة المراجعة من ذلك خلال مقابلة أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وإطلاعها على ملفات المقررات، وأوراق الامتحانات، والتي بينت توفر التغذية الراجعة السريعة على أغلب أعمال الطلبة مع وجود بعض الاستثناءات، خاصة في المقررات الدراسية خارج التخصص، والتي لا بد

من تلافيتها. وتُدار امتحانات المنتصف، والامتحان النهائي من قبل لجنة مركزية في الجامعة الخليجية باستعمال آليات لضمان العدالة مثل إخفاء اسم الممتحن. وتوجد 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 كُتِبَ في هذه البحوث، واستعمال برمجيات خاصة، للتأكد من خلو ما يُقدَّم من أبحاث من الانتحال. كما توجد آلية مطبقة للتظلم اتضح من خلال مقابلات الطلبة درايتهم بالإجراءات المتبعة حيالها. وتقدر لجنة المراجعة وجود سياسات وإجراءات واضحة للتقييم، ومعروفة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة. غير أن كل المقررات الدراسية تعتمد نفس توزيع الدرجات على النحو التالي كما ورد في التقرير الذاتي 10% للنشاط الصفي، و10% للواجبات الدراسية، و10% للامتحانات القصيرة، و30% لامتحان المنتصف، و40% للامتحان النهائي. وترى لجنة المراجعة أنه في أغلب البرامج الأكاديمية توجد مساحة من المرونة في توزيع درجات تقييم المقرر الدراسي بيد عضو هيئة التدريس، وذلك في حدود أهداف البرنامج. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة الكلية بمراجعة هذا التوزيع في التقييم ليتناسب مع المقرر الدراسي وما يحتويه من مخرجات تعلم مطلوبة.

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

- توجد أهداف واضحة لبرنامج بكالوريوس إدارة الموارد البشرية مرتبطة برسالة الجامعة، ورسالة وأهداف كلية العلوم الإدارية والمالية، وأهداف قسم العلوم الإدارية.
- يغطي البرنامج بشكل عام جوانب معرفية نظرية وتطبيقية ومهارات خاصة بالتخصص، وأخرى عامة، ويحقق تسلسلاً منطقيًا للمقررات الدراسية عبر السنوات الدراسية.
- محتويات المقررات الدراسية تلبى بشكل عام متطلبات البرنامج.
- تشتمل مواصفات المقررات على طرق التعليم والتعلم، والتي تتنوع بما يتناسب وطبيعة المقرر الدراسي.
- توجد سياسات وإجراءات واضحة للتقييم، وهي معروفة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة.

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

- مراجعة جميع وثائق البرنامج؛ للتأكد من تطابقها جميعاً مع أحدث التغييرات في البرنامج

- إضافة مخرج تعلم للبرنامج حول أخلاقيات الموارد البشرية المتصل بأهداف البرنامج
- مراجعة خارطة المهارات للبرنامج؛ للتأكد من أن جميع المقررات متصلة بصورة مناسبة مع مخرجات التعلم المطلوبة للبرنامج
- تطوير توصيف دقيق لمقرر التدريب العملي؛ يحدد فيه مخرجات تعلم مطلوبة للتدريب؛ وطرق لتقييم مدى اكتساب الطالب المتدرب لمخرجات التعلم المطلوبة أثناء عملية التدريب
- مراجعة سياسة توزيع الدرجات في التقييم ليتناسب التوزيع مع توصيف المقرر الدراسي ومستواه، وما يحتويه من مخرجات تعلم مطلوبة.

## 2.11 الحُكم النهائي

تطبيقاً للمعايير؛ توصلت لجنة المراجعة إلى استنتاج مفاده بأن البرنامج مستوفٍ للمؤشر الخاص ببرنامج التعلم.

### 3. المؤشر (2): كفاءة البرنامج

يُعدّ البرنامج كفوًّا من حيث مواصفات الطلبة المقبولين، واستخدام المصادر المُتاحة، والتوظيف، والبنية التحتية، ودعم الطلبة.

3.1 تحكّم عملية القبول في البرنامج السياسة العامة للقبول في الجامعة الخليجية، حيث تم خفض معدل القبول في جميع برامج البكالوريوس بالجامعة من 70% إلى 60% في معدل الثانوية العامة. أما الطلبة المتقدمون بمعدلات أقل من 60% في معدل الثانوية العامة، فيتم قبولهم أيضًا ولكن بعد اجتيازهم للبرنامج التمهيدي. وقد وضحت إدارة البرنامج أن ذلك راجع إلى استقطاب الطلبة الجدد، وتلافياً لانخفاض عدد المسجلين؛ نظرًا لتعليق القبول في برامج الكلية ما بين عامي 2009 و2011. وقد لاحظت لجنة المراجعة أن سياسة القبول، وإن كانت تتوافق مع متطلبات مجلس التعليم العالي، فهي مفتوحة بمعنى أن كل من يتقدم للجامعة يُقبل في البرنامج مباشرة أو في البرنامج التمهيدي. ويمكن القول إن 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 والقسم، والتأكد من كون شروط القبول تناسب احتياجات البرنامج.

3.2 توضح كشوف القبول التي قُدمت مع الأدلة الإضافية أن معدلات القبول تتراوح بين المتدني منها في متوسط الخمسينيات، وقلة من المعدلات المرتفعة في متوسط الثمانينات، أو أكثر. وقد انضم عدد من الطلبة المحولين من جامعة محلية إثر غلقها، وتوزيع طلبتها على جامعات عدة في البحرين، ومنهم (14) طالبًا التحقوا ببرنامج إدارة الموارد البشرية. وتظهر كشوف الدرجات للطلبة المقبولين في البرنامج التمهيدي أن الذين وقع قبولهم بأقل من 60% لا يتمكنون في أغلب الأحوال من تحسين مستوياتهم، حيث يبقون ضمن الطلبة المتعثرين أكاديميًا لفترة طويلة. وتظهر نتائج تحليل اختبار تحديد المستوى الذي تم على مستوى الكلية في مايو 2014 أن الطلبة الذين حصلوا على أقل من 65% في اختبار تحديد المستوى للحاسوب، وبالتالي درسوا المقرر التحضيري (GCIS5011)، يتخلفون عن أقرانهم الذين لم يُطالبوا بدراسة نفس المقرر أثناء دراسة المقرر الإجمالي للبرنامج، وذلك بفرق شاسع 63% مقابل 37%. وتختلف النتائج

بالنسبة لمادتي الرياضيات واللغة الإنجليزية، حيث يتساوى الطلبة في مادة الرياضيات، ويتفوق الذين أخذوا الإنجليزية في البرنامج التمهيدي على أقرانهم الذين توجهوا مباشرة إلى البرنامج. وهذا الأمر يطرح سؤالاً عن مستوى اللغة الإنجليزية بالنسبة للطلبة المقبولين مباشرة في البرنامج. وترى لجنة المراجعة أنه وإن كانت شروط القبول واضحة، وَجَبَ تغيير المعايير التي تسمح للطلبة بالتدرج من المرحلة التمهيديّة إلى برنامج التخصص. ولذا توصي لجنة المراجعة الكلية بمراجعة الحد الأدنى المطلوب للغة الإنجليزية عند القبول، ومحتوى مقررات المرحلة التمهيديّة؛ للتأكد من أن الطلبة ينضمون إلى البرنامج في مستوى يتناسب مع احتياجاته.

3.3 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى وجود خطوط واضحة للمساءلة فيما يتعلق بإدارة البرنامج، حيث تبدأ عملية اتخاذ القرارات من مجلس القسم، وتنتقل إلى مجلس الكلية، ومن ثم إلى مجلس الجامعة لاعتمادها. كما يعتبر رئيس القسم، بالتنسيق مع منسق البرنامج، هو المسؤول المباشر عن إدارة البرنامج، في حين يكون العميد مسؤولاً عن متابعة أداء رؤساء الأقسام وضمان فاعلية إدارة العملية التعليمية بالكلية. وقد اتضح للجنة المراجعة من خلال الزيارة الميدانية أن اتباع التسلسل الإداري وما يتبعه مطبق في الواقع الإداري للقسم، مع شيء من المرونة؛ نتيجة صغر حجم المؤسسة. وهذا ما تؤكد التقارير ومحاضر الاجتماعات وطرق اتخاذ القرارات. وقد أسهم هذا التسلسل وصغر حجم المؤسسة وأعداد منتسبيها في انسياب العملية الإدارية خاصة أن عددًا كبيراً من أعضاء هيئة التدريس لهم مهام إدارية وأكاديمية في نفس الوقت؛ مما يسهل فهم الإجراءات. وتقدر لجنة المراجعة التنظيم الإداري المتبع في تسيير شئون الكلية والبرنامج وما يتبعه من تقييم ومساءلة.

3.4 تتوافق مؤهلات أعضاء هيئة التدريس بشكل إجمالي مع الأهداف والكفاءات المطلوبة لتدريس برنامج بكالوريوس إدارة الموارد البشرية. وقد تأكدت لجنة المراجعة من مستوى المؤهلات بالاطلاع على السير الذاتية لكافة أعضاء هيئة التدريس، ووجدتها ملائمة لاحتياجات البرنامج. أما من ناحية العدد وفي ضوء تقلص عدد الطلبة المقبولين فهناك عدد وافر من أعضاء هيئة التدريس مقارنةً بأعداد الطلبة، حيث يساهم (21) عضو هيئة تدريس في تدريس (62) طالباً في البرنامج. ومع الأخذ في الاعتبار أن أعضاء هيئة التدريس يساهمون في تدريس برامج أخرى، ترى لجنة المراجعة أن عددهم مناسبٌ لاحتياجات البرنامج. غير أنه عند دراسة النصاب

التدريسي لهم، لاحظت اللجنة أن أغلبهم يضطلعُ بأعباء تقترب من الحد الأقصى المنصوص عليه من قبل مجلس التعليم العالي (5 مقررات دراسية)، وذلك نتيجة تشتت 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. وعلى الرغم من حرص الكلية على دعم البحث بتقديم منح لكل من ينشر بحثاً في مجلات أو دوريات علمية محكمة، يظل المردود متواضعاً ومنحصرًا في قلة من أعضاء هيئة التدريس. ولذا توصي اللجنة الكلية بترشيد النصاب التدريسي لإعطاء مزيد من الوقت لفرص البحث العلمي والتطوير الذاتي لأعضاء هيئة التدريس.

3.5 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى أن للجامعة إجراءات واضحة ومعتمدة في سياسة التوظيف؛ إذ يتم ذلك بالتشاور بين رئيس القسم والعميد ورئيس الجامعة وفقاً لتوصية من قبل 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 لشغل الوظيفة دون الاعتماد على الإعلانات العامة. وبالتالي تتصح اللجنة بإعلان الوظائف الأكاديمية على نطاق أوسع كمنشوره في المجلات المتخصصة؛ من أجل تحقيق المزيد من الشفافية، والحصول على كفاءات متميزة ومتنوعة. وقد تسنى لأعضاء اللجنة الاطلاع على جداول تقييم المتقدمين مع المذكرات المصاحبة التي توصي بتوظيفهم أو عدمه. 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 أثناء الزيارة الميدانية والأدلة المقدمة تأكدت لجنة المراجعة من أن هذه الإجراءات مفهومة من الجميع، ويتم تنفيذها على أرض الواقع. كما درست لجنة المراجعة نسبة استبقاء أعضاء هيئة التدريس مقارنة بعدد الطلبة، ووجدت نسبة استبقائهم مناسبة لوضع البرنامج الحالي. كما توجد سياسة منصوصٌ عليها لترقية أعضاء هيئة التدريس، حيث 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 إلكتروني لإدارة السجل الأكاديمي والمعلومات الأكاديمية المسمى "آرمز" (Academic Record Management System-ARMS)؛ تم تصميمه من قبل فني الجامعة، والذي تم عرضه على لجنة المراجعة خلال الزيارة الميدانية. ويشتمل نظام "آرمز" على 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. كما 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 للاختبارات، ورصد الدرجات وتعديلها، والتثبت من الوضع الأكاديمي للطلبة، ومن استيفاء شروط التخرج يوحى بثقة عالية في النتائج، وصعوبة التلاعب فيها. وقد تم التأكد من هذا الأمر 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. كما 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 المتوفرة لبعض المواد، حيث إن معظمها عبارة عن كتب المقررات الدراسية (Textbooks). أمّا فيما يخص المصادر الإلكترونية، فإنه تتوفر ثلاث قواعد بيانات هي: قاعدة بيانات آرادو (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) وتشمل عدداً محدوداً من

المراجع الإدارية خاصة منها المتعلقة 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، وهو أمرٌ مقبول لاحتياجات البرنامج التعليمية، وتشجع لجنة المراجعة الكلية على التوسع في توفير المراجع ومصادر التعلم المختلفة للبرنامج.

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 أن تقرير التقييم الذاتي، أو المسؤولين الذين تمت مقابلتهم لم يذكروا خلال زيارة المراجعة أي نظام شامل لمتابعة استخدام المصادر والمرافق التعليمية الأخرى التي توفرها الجامعة للطلبة، وأعضاء هيئة التدريس. ولذا توصي لجنة المراجعة الكليةً باعتماد نظام شامل لمتابعة 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؛ يقدم 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 التي توفرها الجامعة لهم. وتقدر لجنة المراجعة وجود آليات يتم من خلالها تقديم دعم مناسب للطلبة.

3.11 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى مدى الاهتمام بالطلبة الجدد من خلال قيام الجامعة بتقديم برامج تعريفية من قبل التسجيل وعميد شؤون الطلبة؛ لتعريف الطلبة الجدد على لوائح الجامعة، والمرافق يتم من خلالها توزيع دليل الطالب، ودليل الإرشاد الأكاديمي. كما يقوم رئيس الجامعة والعميد بقاء الطلبة الجدد، والرد على استفساراتهم. وقد أكد الطلبة الذين تمت مقابلتهم حصولهم على التوجيه المناسب، وتقديم ما يحتاجونه للتأقلم مع الحياة الجامعية. ويظهر هذا أيضاً في الإجراءات المتبعة لتوجيه الطلبة المقبولين حديثاً 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 فعال.

3.12 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى العناية والاهتمام بالطلبة المعرضين لخطر الإخفاق الأكاديمي وهو الأمر الذي أكدته موظفو الجامعة المعنيون، حيث يتم التعرف المبكر على هؤلاء الطلبة من خلال مركز التوجيه والإرشاد، ورصد التقدم الأكاديمي لهم. كذلك فحصت لجنة المراجعة الآليات المتبعة في هذا المجال، ونتائج الطلبة المتعثرين أكاديمياً، ولاحظت أنه وبالرغم من وجود نظام إرشادي، ودعم مصحوب بإجراءات واضحة إلا أنه اتضح من خلال فحص كشوف الدرجات للطلبة المقبولين بنسب تقل عن 60% أن عدداً من هؤلاء الطلبة يظل في قائمة المتعثرين أكاديمياً أكثر من فصلين دراسيين. وقد أمكن التأكد من ذلك أثناء عرض نظام "آرمز"، حيث يظهر تقرير الطلبة المتعثرين المدرج في قائمة التقارير التي يمكن استصدارها من النظام أن القائمة شبه ثابتة بنفس الطلبة لفصول عديدة. وهو الأمر الذي يدل على عدم فاعلية الآليات المستخدمة، ولا يتوافق مع السياسات العامة للجامعة. ومن ثمّ توصي لجنة المراجعة الكلية بتوفير المساندة الفعالة للطلبة المتعثرين أكاديمياً دون المساس باللوائح التي لا تسمح باستمرار بقائهم في البرنامج لفترات أطول مما هو محدد في سياسات الجامعة.

3.13 أظهرت الزيارة الميدانية أن الجو العام للكلية إيجابي إلا أن تقلص عدد الطلبة في الجامعة بشكل عام، قد أثر على المناخ التعليمي العام فبدأت الحياة الجامعية للطلاب والأنشطة تقل. فلم تلمس لجنة المراجعة أثناء الزيارة الميدانية للجامعة حياة جامعية منتعشة، كما لم تلاحظ أدلة توجي بوجود أنشطة طلابية متنوعة حتى أن بعض الجداريات كانت قديمة (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 بالتفكير في صيغ أخرى لخلق بيئة مساندة للتعلم خارج الصف في ضوء الأعداد المحدودة للطلبة.

3.14 وفي معرض الاستنتاجات التي توصلت إليها لجنة المراجعة بخصوص كفاءة البرنامج، تود اللجنة أن تشير، مع التقدير، إلى مايلي:

- يوجد تنظيم إداري متبع لتسيير شؤون الكلية والبرنامج 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 ويشتمل على 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.
- هناك ترتيبات لتوجيه وإرشاد الطلبة الجدد والمحولين يتم تنفيذها بشكل فعال.

15.3 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
- مراجعة الحد الأدنى المطلوب للغة الإنجليزية عند القبول، ومحتوى مقررات المرحلة التمهيديّة؛ للتأكد من أن الطلبة الذين يلتحقون بالبرنامج في مستوى يتناسب مع احتياجاته
- ترشيد النصاب التدريسي بما يمنح فرص 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 أكاديمياً دون المساس باللوائح التي لا تسمح ببقائهم في البرنامج لفترات طويلة.

### 16.3 الحكم النهائي

تطبيقاً للمعايير، توصلت لجنة المراجعة إلى استنتاج مفاده بأن البرنامج مستوفٍ للمؤشر الخاص بكفاءة البرنامج.

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

"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". وقد ذكر تقرير التقييم الذاتي أيضاً أن المعايير الأكاديمية للجامعة الخليجية تهدف إلى تخريج خريجين متمكنين من مخرجات التعلم المطلوبة للبرنامج، وهي: المعرفة والفهم، ومهارات البرنامج المتخصصة، ومهارات التفكير، والمهارات الأخرى القابلة للنقل. وأشار التقرير في هذا الشأن إلى وجود خارطة المهارات التي تربط بين المقررات ومخرجات التعلم المطلوبة للبرنامج. كما أن أهداف المقررات وطرق التعليم والتعلم تساعد على تحقيق أهداف البرنامج. وقد تأكدت لجنة المراجعة من شمولية خارطة المهارات، وإن كانت هناك بعض الاختلافات بين بيانات هذه الخارطة والمخرجات الواردة في توصيف عدد قليل من المقررات، إلا أن لجنة المراجعة تلاحظ أن خارطة المهارات وأدوات التعليم والتعلم والتقييم بشكل عام تمكن الطالب من اكتساب المهارات الأساسية المطلوبة في البرنامج.

4.2 لدى الجامعة الخليجية سياسة للمقاييس المرجعية تحدد بشكل واضح نطاق المقاييس، والمؤسسات التي يمكن المقاييس معها، والإجراءات المستخدمة والوثائق المساندة لها، ومفردات كتابة التقرير. وهي تحث على القيام بمقاييس مرجعية بالشراكة مع المؤسسات التي سيتم المقاييس معها. أما في حال تعذر ذلك، فتسمح السياسة بالقيام بمقاييس غير رسمية عن طريق المعلومات المتوفرة على الإنترنت. ومن ثمّ توصي لجنة المراجعة الكلية بالقيام بمقاييس مرجعية رسمية. وقد تمت مقاييس البرنامج، بصورة غير رسمية من خلال المعلومات المتوفرة على الإنترنت، مع برامج أخرى مماثلة في كل من جامعة لندن ببريطانيا، وجامعة الملك سعود بالسعودية، وجامعة الزرقاء بالأردن، وجامعة البحرين. وتناولت تقارير المقاييس المؤرخة بتاريخ 23 مارس 2014، مكونات البرنامج، وعدد الساعات، وطرق التعليم والتعلم، وطرق التقييم. وقد تمت الاستفادة من نتائج المقاييس المرجعية بتقليص عدد الساعات المطلوبة للبرنامج، وإضافة بعض المقررات الأساسية والاختيارية، ومراجعة مخرجات التعلم المطلوبة. وإن اعتبرت لجنة المراجعة هذه الخطوات إيجابية إلا أنها لاحظت عدم الاستفادة من هذه المقاييس في تطوير طرق التعليم والتعلم. كما أغفلت المقاييس المرجعية مصادر التعلم، وسياسات القبول، ودعم وإرشاد الطلبة، على الرغم من أنّ كل هذا منصوص عليه في سياسة المقاييس المرجعية للجامعة. وقد تأكدت اللجنة من خلال المقابلات من عدم القيام بمقاييس لملفات المقررات الدراسية. ولذا توصي لجنة

المراجعة الكلية بإجراء مقاييس 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. كما أن لجنة الامتحانات بالجامعة هي المسؤولة عن ضبط عملية تنفيذ الامتحانات. وقد أصدرت هذه اللجنة تعليمات دقيقة تتعلق بالامتحانات للعام الأكاديمي 2010-2011، وهي مبنية على سياسة وإجراءات التقييم، كما أنها سارية إلى هذا اليوم. وتشمل هذه التعليمات قاعات الامتحانات، وتوزيع ومنح ورصد الدرجات، وتعليمات أسئلة الامتحان، وتعليمات تنظيمية أخرى. كما ثبت أن هذه الإجراءات مطبقة على أرض الواقع، خاصة من ناحية آليات العمل. وقد أشار تقرير التقييم الذاتي، إلى 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 الدراسية 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 مجلسي القسم والكلية يقومان بمراجعة درجات كل مقررات البرنامج واعتمادها، وهو الأمر الذي تم التحقق منه من خلال الزيارة الميدانية، 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 لحضور المحاضرات، وإدراجها في الدرجة المخصصة للمشاركات الصفية، وترى لجنة المراجعة أن هذه خطوة إيجابية في تحسين عملية التقييم. وقد تأكدت لجنة المراجعة من خلال المقررات الدراسية من تطبيق هذا التعديل في التقييم المعتمد في آخر فصل دراسي. وأشار نفس تقرير التقييم الذاتي كذلك 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. وقد لاحظت اللجنة وجود نسبة عالية من التظلمات التي أدت إلى تعديل في النتائج، وهذه مسألة تحتاج إلى دراسة مسبقاتها. كما أشار تقرير التقييم الذاتي إلى أنه يتم مراجعة ورقة الامتحانات داخلياً من خلال المدقق الداخلي ورئيس القسم، كما يتم التثبت من التقييم ومدى ملاءمته مع مخرجات التعلم المطلوبة. ويشير التقرير أيضاً إلى قيام مجلس القسم والكلية بمراجعة درجات كل

مقررات البرنامج واعتمادها. كما أن توزيع الدرجات في المقرر معروف لدى الطلبة، ومبين في دليل الإرشاد الأكاديمي. كذلك لاحظت اللجنة أن بعض المقررات أدرجت التقييم، والنسبة لكل تقييم في توصيف المقرر. لكن من خلال مراجعة ملفات المقررات اتضح أن توزيع الدرجات لم يُدرج في عدد قليل من المقررات، خاصة تلك التي لم تُدرّس مؤخرًا. وترى لجنة المراجعة أن يكون هذا التوزيع جزءًا لا يتجزأ من المعلومات المدرجة في توصيف كل مقرر لأهميته بالنسبة للطلاب.

4.4 توجد لدى الجامعة الخليجية سياسة للاعتدال الداخلي والخارجي، يتم من خلالها التأكد من أن التقييم يلائم مخرجات التعلم المطلوبة، والمزعم التحقق من اكتساب الطالب لها. وقد أشار تقرير التقييم الذاتي، إلى أنه يتم مراجعة ورقة أسئلة الامتحان 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 الجودة بمراجعة ملفات المقررات الدراسية، والتأكد من توافق التقييم مع مخرجات التعلم المطلوبة، كما يصدر تقارير تتعلق بهذا الشأن. وتبين من خلال الاطلاع على ملفات المقررات وجود قائمة فحص لامتحانات. كما تحتوي ملفات المقررات كذلك على خرائط المقررات التي تربط بين مخرجات المقرر وأدوات التقييم (امتحانات، ومشروعات، وواجبات). وقد رصدت اللجنة بعض الاختلاف بين خرائط المقررات وأدوات التقييم؛ إذ إن بعض المخرجات لم تكن مقيمة مثلما تنص عليه خرائط التقييم، إلا أنّ هذه الممارسة تعد مرضية بشكل عام. وترى لجنة المراجعة ضرورة تقييم فاعلية الآليات المستخدمة؛ لتقييم مواءمة أدوات التقييم لمخرجات التعلم المطلوبة كما سيتم تفصيله في الفقرات التالية.

4.5 كما تمت الإشارة إليه سابقًا، يوجد لدى الجامعة الخليجية سياسة للاعتدال الداخلي، وعليه تم تحديد مدققين داخليين لكل مقرر، وتطبيق هذه السياسة على جميع المقررات الدراسية في عام 2014. وتشير السياسة إلى قيام المدقق الداخلي، قبل الامتحان بوقت كافٍ، 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 الدرجات وقياسها للمستويات المختلفة للطلبة، وكتابة رأيه في استمارة معدة لذلك. ويكون عضو



هيئة تدريس المقرر ملزماً بإجراء التعديلات المطلوبة على ورقة الامتحان التي يتم اعتمادها من رئيس القسم. 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 للجنة المراجعة أن الملفات تحتوي على قوائم الفحص النهائية، وأن بعض التغييرات تتم قبل الوصول إلى النسخة النهائية للامتحان، ولكنها لا تدوّن. وترى لجنة المراجعة ضرورة تدوين التغييرات التي تطرأ نتيجة المراجعة الداخلية، وإلا أصبحت العملية عمليةً شكليةً كما هي عليه الآن. كما تم إعداد تقارير المدقق الداخلي عن مدى عدالة الدرجات في الأوراق المصححة. ولاحظت اللجنة أن التقارير المرفقة للمدقق الداخلي قد ركزت على الدرجات، ولم تركز على محتوى الامتحانات، ومدى وجود التغذية الراجعة. ولذا توصي لجنة المراجعة الكلية بتوثيق التعديلات الناتجة عن عملية التقييم الداخلي، وبتقييم مدى فاعلية عملية التدقيق الداخلي المطبق في البرنامج.

4.6 وفقاً لسياسة الاعتدال الخارجي، يقوم الممتحن الخارجي للبرنامج بمراجعة والتحقق من عمليات تقييم الطلبة، ومن ثمّ يقدم تقريره بعد مراجعته لعينة من أوراق أسئلة الامتحانات التي تم تقييمها من قبل عضو هيئة تدريس المقرر؛ للتأكد من رصانة الامتحانات وعملية التصحيح. إلا أنه لم يتم البدء في تنفيذ هذه السياسة إلا اعتباراً من الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي 2014-2015؛ أي أثناء الفصل الدراسي الذي تمت فيه الزيارة الميدانية للجامعة. وبالتالي لم يتسنّ للجنة المراجعة الاطلاع على فاعلية تنفيذ هذه السياسة. وإن لم تكن هناك سياسة رسمية للإعتدال الخارجي قبل العام الأكاديمي 2014-2015، فقد استعانت الكلية سابقاً بـممتحنين خارجيين للبرنامج؛ لتقييم رصانة التقييم، إضافة لتقييم المفردات الأخرى للبرنامج مثل هيكل البرنامج ومحتواه، وطرائق التعليم والتعلم. وتشجع لجنة المراجعة الكلية على الاستمرار في تطبيق سياسة الاعتدال الخارجي الخاصة بالجامعة وتقييم فاعلية العملية.

4.7 يستخدم أعضاء هيئة التدريس أدوات مختلفة للتقييم مثل الامتحانات القصيرة، وامتحانات منتصف ونهاية الفصل، وإعداد التقارير الجماعية والفردية، والتدريبات، والواجبات المنزلية، والمهام المكتوبة، والمشاركات الصفية. وقد تم التأكد من ذلك من خلال مقابلات أعضاء هيئة

التدريس والطلبة والخريجين. كما قامت اللجنة بمراجعة العديد من ملفات المقررات، وتم فحص بعض العينات من أعمال الطلبة المصححة من امتحانات، وأوراق عمل، ولاحظت لجنة المراجعة تنوع طرق التقييم المستخدمة، وكونها وبشكل عام تتناسب مع مستويات المقررات ومخرجات التعلم المطلوبة لها. كما بينت العينة عدم وجود تضخم في الدرجات، واتساق التقييم مع مستوى عمل الطالب وما يمكن أن يتم توقعه في مقررات مماثلة. كما وجدت اللجنة أدلة على أن أدوات التقييم المستخدمة تُقيّم القدرة التحليلية، ومهارات التفكير العليا لدى الطالب، ومهارات التخصص من خلال قيام الطلبة بتقديم ومناقشة دراسات جماعية وفردية، واستخدام دراسة الحالة في أعمال الطلبة وذلك في مقررات التخصص في البرنامج مثل: (HRM201) و (HRM476)، وأن مقررات التخصص تتميز بشكل عام عن بقية مقررات القسم بتوفر التغذية الراجعة الشاملة والمناسبة عن أعمال الطلبة. وتقدر لجنة المراجعة تنوع تقييم أعمال الطلبة وتناسقه، وتوفير التغذية الراجعة المناسبة للطلبة، خاصة فيما يخص مقررات التخصص.

4.8 أشار تقرير التقييم الذاتي إلى وجود آليات داخلية وخارجية؛ للتأكد من أن مستوى إنجاز الطلبة يحقق الحد الأدنى المطلوب للبرنامج. وقد تأكد من خلال الاطلاع على المستندات الإضافية أثناء الزيارة الميدانية وجود آليات مطبقة (مثل الاعتدال الداخلي والخارجي للتقييم)؛ للتأكد من أن مستوى إنجاز الطلبة يتفق ومتطلبات البرنامج. وقد تبين من خلال الاطلاع على ملفات المقررات أن هناك توزيعاً عادلاً للدرجات، وعدم وجود تضخم فيها. كما أن عملية تصديق الدرجات تتم عبر مستويات عدة ثابتة، وذات مصداقية. وذكر تقرير التقييم الذاتي أن المجلس الاستشاري يؤدي دوراً مهماً في تقييم إنجاز الخريجين. وقد لمست اللجنة هذا من خلال لقائها بأعضاء المجلس. وبشكل عام تقدر اللجنة أن مستوى إنجازات الطلبة يتفق مع الأهداف والمخرجات التعليمية المطلوبة لبرنامج بكالوريوس إدارة الموارد البشرية. غير أن لجنة المراجعة لاحظت أن الحد الأدنى للنجاح في المقررات الدراسية هو 50%. ولذا توصي لجنة المراجعة الكلية 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 القيام بدراسة منتظمة للطلبة المقبولين، تشمل قياس نسبة الطلبة المقبولين إلى الخريجين الذين أنهوا البرنامج بنجاح، ونسبة التسرب ومعدل تقدمهم. تعد بيانات مدة الدراسة بما فيها المعدل والحد الأدنى والحد الأقصى الواردة في تقرير التقييم الذاتي معقولة، في حين كانت معدلات الاحتفاظ بالطلبة دون المأمول. وقد حصلت اللجنة على بعض الإحصاءات التي تربط بين معدلات الطلبة عند قبولهم ومعدلاتهم في البرنامج لكنه لا يوجد دليل على الاستفادة من هذه الإحصاءات. حسب ما توفر من بيانات يمكن الاستنتاج منها أن الطلبة المقبولين بمعدلات ضعيفة أو المحولين من جامعات أخرى بمعدلات ضعيفة يجدون صعوبة في التقدم التعليمي. ومع هذا تعد مدة التخرج ومعدلات التقدم مرضية، ولكن نسبة الاحتفاظ تحتاج إلى تحسن.

4.10 تحتوي الخطة الدراسية لبرنامج البكالوريوس في إدارة الموارد البشرية على مقرر للتدريب العملي (HRM403)، والذي يقدم وفقا لسياسة موثقة، ويوجب على الطالب أن يجتاز (200) ساعة تدريب عملي فعلية في إحدى المؤسسات. كما يتم تقييم أداء الطالب في مقرر التدريب العملي من قبل كل من المشرف العملي، والمشرف الأكاديمي، ولجنة المناقشة، كذلك تُوزع درجات تقييم التدريب العملي بنسبة 40% للمشرف العملي، و30% للمشرف الأكاديمي، و30% للجنة المناقشة. وقد تأكدت اللجنة من خلال مقابلات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس من تطبيق الإجراءات المنصوصة عليها في سياسة التدريب العملي. وكما بينت ملفات المقرر التي وفرت خلال الزيارة الميدانية، أنّ هنالك متابعة إدارية وتواصل بين القسم ومؤسسة التدريب، لكن لوحظ وجود ضعف في التواصل بين القسم والمؤسسة التي يُدرَّب فيها لمتابعة تحصيل وتقديم الطالب أثناء مراحل العملية التدريبية، وهو الأمر الذي تم التأكد منه خلال الزيارة الميدانية، حيث اتضح من خلال المقابلات أن متابعة الطالب أثناء تدريبه بالمؤسسة المعنية قد لا تكون فعلية وفعالة، إذ تتم عبر الهاتف في أغلب الأحيان. ولذا توصي لجنة المراجعة الكلية بمراجعة وتعديل آلية تنفيذ التدريب العملي؛ لضمان وجود إشراف فعال على محتوى المقرر وطرق التقييم.

4.11 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى وجود مجلس استشاري للقسم تم تأسيسه في عام 2009، ومكون من أعضاء هيئة التدريس، وشخصيات متمرسه من مختلف القطاعات. كما يحضر المجلس ممثل عن الطلبة بالبرنامج. ويساهم المجلس الاستشاري بانتظام في مراجعة البرامج وتعميق

أفضل الممارسات إضافة لدوره في تحديد، وإضافة المقررات الاختيارية للبرنامج، كما تبين من محاضر الاجتماعات. وقد وردت تقارير للمجلس الاستشاري في الأدلة المساندة، كما كان واضحاً 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 أشار تقرير التقييم الذاتي إلى حصول القسم على التغذية الراجعة من أرباب العمل والخريجين؛ للتعرف على المهارات والمعرفة التي لدى خريجي البرنامج ومدى الاستفادة منها. وقد تم خلال الزيارة الميدانية الاطلاع على نتائج استطلاعات الخريجين وأرباب الأعمال. وتشير نتائج آراء الخريجين إلى رضاهم عن البرنامج. أما أرباب الأعمال فلم يتم قياس آرائهم إلا مرة واحدة. وفي حين يوجد دليل كاف على رضا الخريجين، ولا يوجد دليل كاف على رضا أرباب الأعمال. وترى اللجنة ضرورة قياس الكلية لمستوى رضا الخريجين وأرباب الأعمال عن البرنامج بصورة منتظمة ومستمرة (الفقرة 5.8).

4.13 وفي معرض الاستنتاجات التي توصلت إليها لجنة المراجعة بخصوص المعايير الأكاديمية للخريجين، تود اللجنة أن تشير، مع التقدير، إلى مايلي:

- هناك آليات تقييم واضحة مطبقة، ويتم مراجعتها باستمرار، كما يُؤخذ بنتائج التغذية الراجعة من الطلبة.
- هناك تنوع في أدوات التقييم المستخدمة ويتم توفير تغذية راجعة مناسبة على أعمال الطلبة المكتوبة، خاصة فيما يخص مقررات التخصص للبرنامج.
- يتفق مستوى إنجازات الطلبة بشكل عام مع الأهداف والمخرجات التعليمية المطلوبة للبرنامج.
- يوجد مجلس استشاري فعال للبرنامج، يوفر تغذية راجعة يُستفاد منها في تطوير البرنامج.

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

- إجراء مقاييس مرجعية رسمية وفق سياسة الجامعة، وعدم اقتصارها على هيكل البرنامج والخطة التدريسية، وتشمل مقاييس الحد الأدنى المطلوب للنجاح في المقررات الدراسية
- توثيق التعديلات الناتجة عن عملية التقييم الداخلي، وتقييم مدى فاعلية عملية التدقيق الداخلي المطبق في البرنامج
- مراجعة وتعديل آلية تنفيذ التدريب العملي؛ لضمان وجود إشراف فعال على محتوى المقرر وطرق التقييم.

#### 4.15 الحُكم النهائي

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

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

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

5.1 توجد سياسات واضحة للجامعة، كما يشير 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. وتنتشر الجامعة كذلك دليل الطالب الذي يتضمن المبادئ التوجيهية واللوائح المهمة 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 سهّل صغر حجم الكلية في سهولة نشر السياسات والإجراءات. كما تأكدت اللجنة من تطبيق الإجراءات ومن قيام مركز ضمان الجودة بمتابعة هذه التطبيق. وتقدر لجنة المراجعة توفر السياسات والإجراءات اللازمة لإدارة البرنامج، واطلاع الموظفين والطلبة عليها وتطبيقها في أغلب المجالات.

5.2 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى قيام رئيس القسم بمساعدة مجلس القسم، ولجانته بإدارة تنفيذ البرنامج أكاديمياً وإدارياً. وقد تبين للجنة المراجعة من خلال لقاءات أعضاء هيئة التدريس والطلبة أن البرنامج يدار بطريقة واضحة، وأن القائمين عليه يتحلون بروح المسؤولية، وأن التسلسل الإداري واضح. كما يبدي مركز ضمان الجودة وجهة نظره في فاعلية إدارة القسم عبر تقارير دورية. وقد اتضح من محاضر اجتماعات القسم ومتابعة رئيس القسم والعميد للخطوات المقترحة من مركز ضمان الجودة على مختلف المستويات الأكاديمية والإدارية أن هذا معمول به في حدود ونطاق مسؤولية كل طرف مشترك؛ وعليه تقدر اللجنة وجود قيادة فاعلة في إدارة البرنامج وتحمل للمسئولية.

5.3 لدى الجامعة الخليجية دليل للجودة، تم نشره في العام الأكاديمي 2012-2013، وأعيد نشره في العام الأكاديمي 2013-2014. يحتوي الدليل على الخطة الإستراتيجية لمركز ضمان الجودة، وفعاليات المراجعة البرمجية، 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 اللجنة مدى التنسيق القائم بين هذا المركز، ومختلف إدارات الجامعة. كما يشير تقرير التقييم الذاتي إلى متابعة ممثل الكلية لشئون الجودة 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 معايير الجودة، وتجميع البيانات، والمعلومات وتقييم الأداء، وتوثيق إجراءات الجودة. والذي تم التأكد منه من خلال المقابلات التي تمت أثناء الزيارة الميدانية إضافة إلى التقارير المرفوعة من ممثل الجودة في الكلية إلى مركز ضمان الجودة. وتقدر لجنة المراجعة وجود نظام متكامل لضمان الجودة يركز على دليل مركز إدارة الجودة، ويتم مراجعته بصورة دورية. يقوم مركز ضمان الجودة، ضمن اختصاصاته، بتجميع بيانات من كافة المتدخلين في العملية التعليمية من أعضاء هيئة تدريس وطلبة وخريجين. كما لاحظت لجنة المراجعة أن للجامعة إجراءات واضحة في ضمان الجودة، غير أن تطبيقها ليس منتظماً. ويرجع هذا حسب رأي اللجنة إلى البدء المتأخر في تطبيق بعض السياسات؛ إذ إن كثيراً منها لم يتم تطبيقه حتى 2014، والقليل منها قبل عام 2013. وعليه توصي لجنة المراجعة الكلية بمزيد من الدقة والانتظام في تنفيذ السياسات والإجراءات التي تخص ضمان الجودة.

5.4 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى قيام مركز ضمان الجودة في الجامعة بنشر وشرح مفاهيم ضمان الجودة لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية من خلال طرق متنوعة تشمل تنظيم ورش عمل وحلقات دراسية، والنشر على الموقع الإلكتروني للجامعة. كما يشارك جميع أعضاء هيئة التدريس في عملية التقييم الداخلي، وفي إعداد تقارير التقييم. وقد لمست اللجنة من خلال مقابلة أعضاء هيئة التدريس وبعض أعضاء الهيئة الإدارية حسن انتشار ثقافة الجودة، وإدراكهم لأهميتها، ومساهماتهم في ضمانها. وعليه تقدر لجنة المراجعة إلمام الموظفين الإداريين والأكاديميين 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 طرح لبرامج

جديدة؛ نظراً 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 لسنة 2013-2014، على ترتيبات مراجعة البرامج بما فيها الإجراءات والنماذج المعتمدة والأطراف المشتركة. وقد أشار تقرير التقييم الذاتي إلى أن الجامعة الخليجية بدأت في إجراء تقييم سنوي لبرامجها منذ عام 2010-2011، وأشار التقرير إلى أن قسم العلوم الإدارية قد أجرى عملية التقييم السنوي للبرامج نتج عنها إعداد تقرير التقييم الذاتي مع خطة التحسين التي طبقت في سنة 2011-2012. كما ذكر تقرير التقييم الذاتي قيام الممتحن الخارجي بمراجعة البرامج من حيث الهيكل، والساعات المعتمدة، وأدوات التقييم، وأعمال الطلبة؛ للتأكد من كونها متكافئة مع برامج مماثلة تقدم في مؤسسات تعليمية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. وأخيراً أشار التقرير إلى المجلس الاستشاري للقسم الذي يجتمع مرة واحدة لكل فصل دراسي؛ لغرض تطوير البرنامج. وقد اطلعت لجنة المراجعة على التقرير الثاني لمراجعة البرنامج المؤرخ بتاريخ 25 مارس 2014، 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 مراجعة البرنامج اعتماداً على عدة مصادر داخلية وخارجية منها أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والمقاييس المرجعية، والمجلس الاستشاري، وهو الأمر الذي تمّ التأكد منه خلال مقابلة أعضائه، بأنه أدّى دوراً مهماً في عملية التطوير. كما تمت الاستفادة من تقارير الممتحن الخارجي. لكن لم يتم التواصل المنظم والفعال مع أرباب الأعمال؛ من أجل الاستفادة منهم في تطوير البرنامج. كما ترى لجنة المراجعة أنه لم يتم الاستفادة من المقاييس المرجعية إلا بقدر محدود تركز أساساً على عدد الساعات المطلوبة، وهيكل البرنامج. ولذا توصي لجنة المراجعة الكلية بضرورة الاستفادة من التغذية الراجعة الداخلية والخارجية بصورة أكثر عمقاً 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. وقد أشار تقرير التقييم الذاتي إلى أنه يتم إبلاغ الأطراف ذات العلاقة بنتائج التغذية الراجعة خلال الاجتماعات (اجتماع العميد مع الطلبة، واجتماعات القسم، والمجلس الاستشاري، ومجلس الكلية). كما توضع نتائج استطلاعات تقييم المقرر الدراسي على الموقع الإلكتروني. وقد تمكنت اللجنة من الاطلاع على عدة أدلة تبين حصول الكلية على التغذية الراجعة مثل نتائج استطلاعات رأي الطلبة، ورأي الخريجين، وتقارير المقيم الداخلي، والممتحن الخارجي كما تمكنت من لقاء أعضاء المجلس الاستشاري، والحديث إلى الممتحن الخارجي، وقد تم التأكد من الاستفادة من هذه التغذية الراجعة في مراجعة البرنامج وملفات المقررات، وأدوات ضمان الجودة. وتقدر لجنة المراجعة وجود آليات متنوعة داخلية وخارجية؛ للحصول على التغذية الراجعة من المعنيين بالبرنامج، والاستفادة من المجلس الاستشاري، واستطلاعات الخريجين. في المقابل لاحظت اللجنة أن العلاقة مع أرباب الأعمال غير منتظمة؛ إذ تم استقصاء آرائهم مرة واحدة. كما أن طرق الاستفادة من آراء الخريجين تحتاج إلى مزيد من التنوع؛ حتى لا تنحصر في الاستطلاعات فقط. ولذلك توصي لجنة المراجعة الكلية بقياس آراء أرباب الأعمال بطرق أكثر انتظامًا وفاعلية، وبتنوع طرق التواصل مع الخريجين؛ حتى لا تنحصر في الاستطلاعات فقط، خاصة مع قلة عدد الخريجين.

5.9 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى قيام الجامعة -غالبًا- بتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية من خلال الاستبانات. وأشار التقرير إلى تقديم الجامعة العديد من البرامج التطويرية وورش العمل. إذ شارك أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية والمالية في ورشات عمل تعقد 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. وترصد الجامعة منحًا مالية للنشر العلمي. وقد أبدى أعضاء هيئة التدريس رضاهم عما يقدم من دورات تدريبية وبرامج تطوير. وتقدر لجنة المراجعة قيام الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء

الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية، واتباعها لسياسات وإجراءات تعمل على التطوير المهني للموظفين الأكاديميين والإداريين.

5.10 يشير تقرير التقييم الذاتي إلى مواكبة سوق العمل من خلال المجلس الاستشاري، واستطلاعات أرباب الأعمال والخريجين، والمنشورات المتاحة. وقد استفادت الكلية من هذه المصادر بإحلال مقررات جديدة مثل: مقرر إدارة سلسلة التوريد، إدارة المشروعات الصغيرة، وإدارة الإبداع، وإدارة الصراع، وإدارة التغيير. إلا أنه ليست هناك دراسات أو تقارير تفصيلية عن احتياجات سوق العمل، وما يستلزم ذلك من تغييرات على مستوى البرنامج. وباستفسار اللجنة عن هذا أثناء المقابلات التي تمت خلال الزيارة الميدانية، كان الرد من قبل المعنيين هو التركيز على دور المجلس الاستشاري؛ وهذا غير كافٍ. ولذا توصي لجنة المراجعة الكلية باعتماد طرق وآليات أكثر علمية ورسمية لدراسة حاجات سوق العمل.

5.11 وفي معرض الاستنتاجات التي توصلت إليها لجنة المراجعة بخصوص فاعلية إدارة وضمان الجودة، تود اللجنة أن تشير، مع التقدير، إلى مايلي:

- هناك سياسات وإجراءات مناسبة لإدارة البرنامج يطلع عليها الموظفون الأكاديميون والإداريون، والطلبة ويتم تطبيقها في أغلب المجالات.
- توجد قيادة فاعلة في إدارة البرنامج وتحمل للمسئولية.
- 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.
- هناك آليات متنوعة داخلية خارجية؛ للحصول على التغذية الراجعة من المعنيين بالبرنامج.
- تقوم الجامعة بتقديم دورات تدريبية لأعضاء الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية، كما توجد سياسات وإجراءات تعمل على التطوير المهني لهم.

5.12 وفيما يتعلق بالتحسينات، فإن لجنة المراجعة توصي بأن على الكلية القيام بمايلي:

- تنفيذ السياسات والإجراءات التي تخص ضمان الجودة بصورة أكثر انتظامًا ودقة

- الاستفادة من التغذية الراجعة الداخلية والخارجية بصورة أكثر عمقاً عند القيام بالمراجعة الدورية للبرنامج
- قياس آراء أرباب الأعمال بطرق أكثر انتظاماً وفاعلية، وتبوع طرق التواصل مع الخريجين
- اعتماد طرق وآليات أكثر علمية ورسمية لدراسة حاجات سوق العمل.

### 5.13 الحُكم النهائي

تطبيقاً 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 إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة الذي تطرحه كلية العلوم الإدارية والمالية في الجامعة الخليجية جدير بالثقة.