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

وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي

تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة

جامعة العلوم التطبيقية
مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 25 يناير 2012

جدول المحتويات

1 نبذة عن عملية المراجعة التتبعية..... 1

2 نبذة مختصرة عن جامعة العلوم التطبيقية..... 3

3 نتائج المراجعة التتبعية حسب الموضوعات..... 3

© جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لهيئة ضمان جودة التعليم والتدريب – مملكة البحرين 2012

1. نبذة عن عملية المراجعة التتبعية

تعدُّ الزيارة الميدانية التي تقوم بها وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي لغرض المراجعة التتبعية للمؤسسية جزءاً من حلقة ضمان الجودة المستمرة، والمراجعة، وإعداد التقارير، والتحسين، والتي تقوم بها هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب في مملكة البحرين.

فبعد سنة واحدة على الأقل من نشر تقرير المراجعة المؤسسيَّة، تقدِّم المؤسسة المعنية إلى الهيئة تقريراً تُبيّن فيه بوضوح ما قامت به المؤسسة للمحافظة على و/أو تعزيز التزكيات التي وردت في تقرير مراجعتها. كما تحدد المؤسسة الكيفية التي قامت بها للإيفاء بالتأكيدات والتوصيات الواردة في نفس التقرير. وعلى المؤسسة المعنية أن تعضِّد أقوالها من خلال تقديم المواد المساندة، في شكل ملاحق. كما يجب أن يتضمن تقرير المتابعة الذي تقدمه المؤسسة تفاصيل عن كيفية قيامها بمراقبة وتقييم فعاليات وأنشطة التحسين.

وتنطبق عملية متابعة المراجعة المؤسسية على كافة مؤسسات التعليم العالي التي خضعت للمراجعة من قِبَلِ وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي.

قدّمت جامعة العلوم التطبيقية خطة تحسين إلى وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي في الموعد المحدد، على النحو المشار إليه في دليل المراجعات المؤسسية. وفي هذه الخطة، تم تحديد الخطوات اللازمة لمعالجة 34 توصية وردت في تقرير المراجعة المؤسسية للجامعة. وفي شهر أكتوبر من عام 2011، قدّمت جامعة العلوم التطبيقية تقريرها الذي يغطي سنة واحدة، والذي تضمن وصفاً وأدلة توثيقية حول التقدم الذي حققته في تنفيذ التحسينات المتعلقة بالجودة.

تكوّنت لجنة المراجعة التتبعية من الرئيس التنفيذي لوحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي، وأربعة من كبار المديرين، كان أحدهم المدير المسئول عن تنسيق الزيارة الميدانية. وقد تضمنت قاعدة الأدلة: خطة التحسينات المؤسسية، والملاحق ذات العلاقة بخطة التحسين، إلى جانب تقرير المراجعة المؤسسية، وذلك في شهر ديسمبر 2011. كما قدّمت المؤسسة الأدلة المساندة بتاريخ 23 يناير 2012، وخلال الزيارة الميدانية للمؤسسة. كما تمت مقابلة عدد من كبار المديرين، والأكاديميين، والموظفين الإداريين، والطلبة، وأرباب العمل، والخريجين أثناء الزيارة الميدانية. وقد أتاحت تلك المقابلاتُ للجنة المراجعة الإحاطةَ الكاملة والتحقق من الأدلة.

تم القيام بالزيارة الميدانية لغرض متابعة المراجعة المؤسسية بتاريخ 25 يناير 2012، والتي كانت تهدف إلى (i) تقييم التقدم الحاصل في تعزيز وتحسين جودة جامعة العلوم التطبيقية منذ المراجعة المؤسسية التي خضعت لها الجامعة في شهر نوفمبر 2009، والتي صدر التقرير الخاص بها في شهر يونيو 2010؛ و(ii) إعداد تقرير يوضح التقدم المتحقق في معالجة التوصيات التي تضمنها ذلك التقرير.

ويعرض تقرير متابعة عملية المراجعة المؤسسية هذا النتائجَ المتعلقة بالتوصيات التي تضمنها تقرير المراجعة المؤسسية، الذي تم نشره من قَبل. ومن أجل تسهيل قراءة التوصيات التي تضمنها تقرير المراجعة المنشور في عام 2010، فقد تم وضع التوصيات الخاصة بكل قسم معاً في مكانٍ واحد (وبالخط المائل) عند بداية كل جزء من تقرير المراجعة التتبعية؛ وَفْقاً للموضوعات المختلفة التي تتعلق بها تلك التوصيات. أما النص الذي يلي كل مجموعة من هذه التوصيات، فيمثل النتائج التي توصلت إليها لجنة المراجعة خلال زيارتها الميدانية للمؤسسة في شهر يناير 2012.

2. نبذة مختصرة عن جامعة العلوم التطبيقية

جامعة العلوم التطبيقية هي مؤسسة مملوكة "لشركة الخليج للمشاريع التربوية"، وهي شركة ذات مسئولية محدودة مسجلة في مملكة البحرين. والجامعة مسجلة بوصفها مؤسسة تعليم عالٍ بموجب ترخيص وزارة التربية والتعليم المرقم ود 2004/140 بتاريخ 5 يوليه 2004، وتحمل المسمَّى التجاري "جامعة العلوم التطبيقية".

وفي الوقت الذي تمت فيه الزيارة الميدانية للجامعة، كانت تضم ثلاث كليات، و11 قسماً تطرح برامج البكالوريوس والماجستير لـ 1623 طالباً مسجلين في هذه البرامج حالياً. كما يوجد لدى الجامعة 75 عضو هيئة تدريس، و41 موظفاً إدارياً/ ومن بين هؤلاء الموظفين، يُوجد 60 و38 موظفاً، على التوالي، يعملون بدوام كامل.

3. نتائج المراجعة التتبعية حسب الموضوعات

تبين الفقرات الفرعية التالية التقدم الذي حققته المؤسسة في التعامل مع التوصيات الخاصة بكل موضوع على حِدة. وقد تم وضع التوصيات الواردة بصدد الموضوع الواحد في مجموعة واحدة وبالخط المائل.

3-1 الرؤية، والتخطيط، والحوكمة

3-1-1 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بإجراء مناقشة على مستوى المؤسسة تشمل مختلف الجهات ذات العلاقة لكي تضمن تحقيق فهم مشترك لرسالتها ورؤيتها الجديدتين في عموم المؤسسة.

3-1-2 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بمراجعة الآلية التي تتم من خلالها إعداد الخطة الاستراتيجية وذلك من أجل إثراء عملية التخطيط بالحقائق والبيانات وكي تكون هذه العملية أكثر شمولية.

3-1-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بإعداد وتنفيذ خطة إجرائية تفصيلية، مع الأُطر الزمنية والمؤشرات الأساسية للأداء والأهداف

السنوية والموارد المخصصة لها، لتحقيق الخطة الاستراتيجية. ولابد من القيام بهذا كله في ضوء النصوص المعدّة لرؤية الجامعة ورسالتها.

3-1-4 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بعمليات وفعاليات مقايسة أكثر رصانة واستقلالية تتضمن تقييما معمقًا لجودة جوانبها الأكاديمية.***

3-1-5 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بوضع وتنفيذ سياسة خاصة بقضية الانتحال، وأن تراقب التطبيق المنتظم لهذه السياسة وفاعليتها، وأن تحتفظ بسجلات تفصيلية توثق تطبيق هذه السياسة.***

3-1-6 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بوضع وتنفيذ عملية منهجية لوضع سياستها بحيث تسترشد هذه العملية بمدخلات من كافة الجهات ذات العلاقة، بما فيها الطلبة، مع وضع ترتيبات لنشر السياسات الجديدة وتوصيلها إلى كافة الجهات ذات العلاقة.***

3-1-7 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بإعداد وتنفيذ عملية شفافة لوضع الموازنة تتضمن مشاركة كبار القيادات الأكاديمية، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، وأن تضمن مواكبة التخصيصات المالية لخطتها الاستراتيجية ووظائفها الأساسية.***

3-1-8 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بوضع وتنفيذ آلية رسمية لمراقبة وتقييم فاعلية مجلس إدارتها.***

3-1-9 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بتعزيز دور مجلس أمناءها من خلال توسعته ليشمل الجهات الخارجية ذات العلاقة والمؤهلة مع ضمان استقلالية هذا المجلس عن مجلس الإدارة، وأن تُلزم أعضاء مجلس الأمناء بعقد اجتماعاته بصورة منتظمة.***

3-1-10 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية، واستنادا إلى الممارسات الحوكمية الجيدة والمقبولة، بالفصل بين صلاحيات وواجبات كل من الملكية والحاكمية والإدارة، وأن تؤسس لعملية يمكن بموجبها تحديد وتنفيذ دور ووظيفة مجلس الأمناء بشكل كامل.

جامعة العلوم التطبيقية لديها الآن رؤية، ورسالة، وقيم جديدة. وهذه قد تم إعدادها من خلال مستشارين في الأشهر الثلاثة الأخيرة من عام 2011. كما تم تشكيل لجنة للتخطيط الاستراتيجي للمساعدة في إتمام هذه العملية. وتم تشكيل مجموعة عمل مركزة ضمت عدداً من الموظفين لضمان وجود فهم مشترك للنصوص المُعبِّرة عن هذه الجوانب. أما الرؤية فتقتصر على الإشارة الواضحة لإحدى الوظائف الأساسية للجامعة، ألا وهي التعليم والتعلّم. ويشير النص المعبِّر عن الرسالة إلى مشاركة المجتمع، ولكن ليس من الواضح ما المجتمع الذي تشير اليه جامعة العلوم التطبيقية باعتباره مجتمعها الخاص بها. وخلال المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع الإدارة العليا، أُبلِغت اللجنة بأن ما تعنيه الجامعة بالمجتمع هو: مملكة البحرين ومنطقة الخليج. (ستتم الإشارة لمشاركة المجتمع في الجزء رقم 9-3 في هذا التقرير).

أما النص المعدّل الذي يعبِّر عن رؤية المؤسسة فيشير إلى أن تكون جامعة العلوم التطبيقية "واحدة من الجامعات الخاصة الرائدة التي تدعم التعلّم العملي في البحرين ومنطقة الخليج". وقد سمعت لجنة المراجعة في سلسلة من المقابلات التي أجرتها مع موظفين من مستويات مختلفة أن التعلّم العملي يُرادُ به الإشارة إلى ربط النظرية بالتطبيق، وأنه بغض النظر عن البرنامج الدراسي الذي يُسجلُ فيه الطلبةُ يتوجب عليهم الانخراط في فصل دراسي للتدريب العملي، يحصلون فيه على درجات وساعات معتمدة. وسوف تتم مناقشة التدريب العملي في جزء لاحق من هذا التقرير.

لا توجد هناك إشارة في كِلا النصيْن عن البحث العلمي، والذي يمثل الوظيفة الأساسية الثانية لأي مؤسسة تعليم عالي. وقد أُبلِغت لجنة المراجعة أثناء المقابلات مع الإدارة العليا بأن هذا الأمر قد تمت ملاحظته من قِبَلِ الإدارة، ولكنَّ المستشارين قد نصحوهم بعدم ذكر هذه الوظيفة الأساسية. وخلال المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع هؤلاء المستشارين، أُبلغت اللجنة أن كلمة "التقصي" التي يتضمنها النص المعبِّر عن الرسالة يمكن أن يُفهم منها أنها إشارة للبحث العلمي. وهذا توسيع غير مناسب لمعنى هذه الكلمة في السياق الذي استخدمت فيه. وفي الوقت الذي تدرك فيه لجنة المراجعة أن

المؤسسة هي جامعة علوم تطبيقية، وتركز على إعداد خريجين جاهزين لممارسة العمل في الميدان، فإن اللجنة تقترح بأنه عندما تتم مراجعة هذه النصوص، فلابد من الإشارة إلى البحث العلمي الذي يتناسب ونوع المؤسسة.

جامعة العلوم التطبيقية لديها الآن خطة استراتيجية معدّلة استمدت منها خطتها التشغيلية للسنوات 2012–2017. وقد تم التعاقد مع المستشارين في شهر أكتوبر 2011، وعملوا حتى شهر ديسمبر 2011، لإعداد الرؤية، والرسالة، والقيم الخاصة بالمؤسسة إلى جانب الخطط الاستراتيجية والتشغيلية. وقد كانت الأطراف ذات العلاقة جزءاً من عملية التخطيط من خلال المشاركة في سلسلة من الاجتماعات التي عُقدت على مستويات مختلفة. وقد سمعت لجنة المراجعة بأن مجلس الأمناء لم يصادق بعدُ على الرؤية، والرسالة، والقيم، والخطة الاستراتيجية؛ غير إنها قد وُضِعتْ جميعاً قيد الاستخدام. وبما أنه لم يتم الانتهاء من وضع الخطط بصيغتها النهائية إلا في شهر ديسمبر 2011، وهي ما تزال في مراحل مبكرة للغاية من التنفيذ، فمن غير الممكن قياس فاعليتها الآن. وتنطوي الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية على أهداف واضحة، ومؤشرات أساسية للأداء، وتخصيص للميزانية، وتحديد للأدوار، مع جداول زمنية محددة.

وبينما قامت جامعة العلوم التطبيقية ببعض أنشطة المقايسة المرجعية، فإنها ما تزال بحاجة لوضع سياسة وإجراء واضح وتفصيلي لنشاطات المقايسة المرجعية. وستتم مناقشة هذا الأمر بشيء من التفصيل في الجزء رقم 2–3 من هذا التقرير.

جامعة العلوم التطبيقية لديها الآن سياسة خاصة حول الانتحال والسرقة الأدبية، تم البدء في تطبيقها في شهر أكتوبر 2011. وهناك أدلة موثّقة عن حالات انتحال قد تم التحقيق فيها، مع توثيق للنتائج التي أسفرت عنها تلك الحالات.

وعلى الرغم من أن جامعة العلوم التطبيقية ليست لديها عملية موثّقة ومنظمة لإعداد سياساتها وإجراءاتها، فقد سمعت لجنة المراجعة خلال المقابلات عن اتباع آلية واضحة بهذا الخصوص. وهذه الآلية بحاجة لأن تكون ذات طابع رسمي. هذا، ويتم توزيع السياسات الجديدة في شكل نسخٍ مطبوعةٍ، ومن خلال الاجتماعات.

هناك عملية جديدة لوضع الموازنة، تبدأ بقيام رؤساء الأقسام بتحديد ما يحتاجونه لطرح البرامج الأكاديمية. ويقوم قسم الموارد البشرية بتقديم الدعم اللازم لهذه العملية. ثم يقوم رؤساء الأقسام بتقديم ميزانياتهم إلى العمداء الذين يقومون بدورهم بإعداد ميزانية محددة لكلياتهم، ومن ثم تُقدم هذه الميزانيات الى لجنة المالية ليتم تجميعها. بعدها تمرُّ هذه الميزانية بالعمليات التي تتبناها جامعة العلوم التطبيقية للموافقة عليها. وتتيح العملية الجديدة لوضع الميزانية الربط بين التخطيط، وتخصيص الموارد، وتدريس البرامج.

تم مؤخراً إعادة تشكيل مجلس الأمناء وفقاً لمتطلبات مجلس التعليم العالي. إلا أنَّ المجلس الجديد لم يبدأ بعقد اجتماعاته بعد. وقد كان آخر اجتماع لمجلس الأمناء السابق بتاريخ 27 أغسطس 2009. أما الاجتماعات الأخرى التي جرت منذ ذلك الحين فلم تكن ذات طابع رسمي.

لقد بَدأ العمل للتو على معالجة التوصيتيْن 8 و10. وفي شهر ديسمبر من عام 2011، أبرمت جامعة العلوم التطبيقية اتفاقية مع إحدى الجهات المستقلة؛ للحصول على الخدمات الاستشارية فيما يتعلق بالترتيبات الحوكمية، على أن يكون المُخرَج الرئيس للخدمة هو نموذج حوكمي محدد تُوصي به الجهة الاستشارية. ونتيجة لذلك، لم يتم بعد بيان كيفية توزيع الصلاحيات والواجبات بين الملكية، والحاكمية، والإدارة؛ كما لم يتم بعد إعداد أدوار ووظائف مجلس الأمناء، كما لا توجد حتى الآن عملية رسمية لمراقبة وتقييم فاعلية مجلس الأمناء.

ومع الأخذ في الاعتبار أن عملية المراجعة المؤسسية قد تمت في شهر نوفمبر 2009، فإن لجنة المراجعة تشعر بالقلق البالغ من أن المؤسسة، وبعد مرور أكثر من سنتين على المراجعة، ماتزال في بداية العمل على معالجة هاتيْن التوصيتيْن والعديد من التوصيات الأخرى. ولذلك، فإن مستوى التقدم الذي حققته المؤسسة بهذا الخصوص هو دون المستوى المتوقع. وتثمِّن لجنة المراجعة قيام جامعة العلوم التطبيقية مؤخرا بالتعاقد مع مستشارين؛ لمساعدتها في تحقيق التقدم المطلوب أسوةً بالعديد من المؤسسات الأخرى. ولكنَّ اللجنة تشعر بالقلق، وكما اتضح من خلال العديد من المقابلات التي أجرتها مع الموظفين وعلى مختلف المستويات، من الاعتماد المفرط على هؤلاء المستشارين. ويسود لدى الموظفين بشكل عام الاعتقاد بقيام هؤلاء المستشارين بمعالجة كل جوانب التحسين المطلوبة. لذا، فإن لجنة المراجعة تشجع الجامعة على بناء قدراتها الداخلية من خلال تعيين موظفين ذوي مستوى عالٍ من الجودة. إن الإخفاق في تلبية هذا المطلب يمثل مخاطرة كبيرة لاستمرارية المؤسسة وديمومتها.

2-3 المعايير الأكاديمية

1-2-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بوضع وتنفيذ آلية تقييم ومعايرة مستقلة وخارجية تخضع لها كافة برامجها الأكاديمية.

2-2-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بإعادة النظر في سياساتها الخاصة بالقبول في كل من برامج الدراسات الأولية والعليا من أجل وضع وتنفيذ سياسة قبول صارمة ورصينة تكتمل مع وجود معايير محددة للاختيار في كل مجال من المجالات الدراسية.

3-2-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بتقييم سياستها التقييمية من خلال مقايسة منهجية واستخدام الممتحنين الخارجيين المستقلين لمقرراتها الدراسية، لاسيما عند مستويات التخرج، وأن تضمن بأن المقررات الدراسية الخاصة بالدراسات العليا يتم تدريسها وتقييمها عند مستويات متقدمة بدرجة مناسبة.

4-2-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي في جامعة العلوم التطبيقية بالاستفادة من مزايا نظام معلومات القبول والتسجيل للحصول على بيانات وتقارير تستخدمها الجهات الأكاديمية والإدارية والحوكمية في المؤسسة لإثراء عملية اتخاذ القرار.

لقد قامت جامعة العلوم التطبيقية، وضمن جهودها لوضع وتنفيذ عملية للتقييم والمقايسة المرجعية الخارجية لبرامجها الأكاديمية، بالعديد من نشاطات المقايسة المرجعية. وقد تركزت هذه النشاطات بالدرجة الأساس على مقايسة محتوى المنهج الدراسي لبرامجها مع برامج مماثلة يطرحها عدد من الجامعات المحلية، والإقليمية، والعالمية. وقد قامت لجنة ضمان الجودة، في فبراير 2010، بوضع إرشادات عامة لاختيار المؤسسات التي يُستعان بها لأغراض المقايسة المرجعية. وتلاحظ لجنة المراجعة الجهود التي تبذلها جامعة العلوم التطبيقية لإجراء مثل هذه الممارسة. ولكنَّ التحقق من التقارير التي تمخضت عن عمليات المقايسة المرجعية يشير إلى عدم وجود فهم واضح للنتائج المتوقعة من هذه النشاطات، نظراً للتباين الذي ظهر عند مقارنة هذه التقارير فيما بينها من حيث العمق والسعة. أضف إلى ذلك، لم تجد

لجنة المراجعة أدلة على آليات رسمية مستخدمة في اتخاذ وتنفيذ القرارات بناءً على نتائج عمليات المقايسة. لذا، فإن لجنة المراجعة تقترح بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بتعديل سياستها وإجراءاتها الحالية بهذا الخصوص؛ لكي تنص هذه السياسة بشكل واضح على عمليات المقايسة المرجعية المراد إجراؤها، وأسباب القيام بها، والنتائج المتوخاة منها، وكيفية استخدامها والاستفادة منها. إضافة لذلك، فإن جامعة العلوم التطبيقية بحاجة لوضع آلية لتنفيذ ومراقبة فاعلية هذه السياسة وهذا الإجراء.

هذا، وتستعين جامعة العلوم التطبيقية أيضاً بالمراجعين الخارجيين لمراجعة برامجها الأكاديمية. ويتم التعاقد مع هؤلاء المراجعين لمراجعة محتوى البرنامج، ومفردات المنهج الدراسي، وطرق التقييم، وهُم في الوقت نفسه يُستخدمون باعتبارهم ممتحنين خارجيين لبعض المقررات الدراسية في البرنامج؛ وهذا ما ستتم مناقشته بمزيدٍ من التفصيل فيما بعد في هذا التقرير. وعلى الرغم من وجود إرشادات موثقة بشكل واضح لدور الممتحِنين الخارجيين في عملية تدقيق الامتحانات الخاصة بالمقررات الدراسية، فإن الجامعة لم تضع سياسة تنص بوضوح على دور المراجعين الخارجيين في عملية المراجعة الدورية التي تقوم بها المؤسسة للبرامج الأكاديمية.

قامت الجامعة بإعداد وثيقة تسمى "إرشادات الممتحِنين الداخليين والخارجيين". وتضع هذه الإرشادات معايير اختيار هؤلاء الممتحِنين. فبالنسبة للممتحِن الداخلي، فيتم تعيينه من قِبَلِ مجلس القسم في بداية الفصل الدراسي، في حين تتم تسمية الممتحِن الخارجي من قِبَلِ مجلس القسم، لتتم الموافقة عليه من مجلس الكلية، ويتم تعيينه لثلاث سنوات. كما تحدد هذه الوثيقة دور ومسئوليات كِلا الممتحِنين. وقد أُبلِغت لجنة المراجعة بأن الجامعة قد بدأت بتطبيق هذه الإرشادات في العام الأكاديمي 2010–2011. وفي وقت إجراء الزيارة الميدانية للمؤسسة، كانت الأوراق الامتحانية لجميع المقررات الدراسية التي تطرحها الجامعة (لكلٍّ من امتحان منتصف الفصل والامتحان النهائي) تخضع لمراجعة الممتحِنين الداخليين قبل وبعد إجراء الامتحان، في حين تخضع امتحانات بعض المقررات الدراسية فقط لتقييم الممتحِن الخارجي. وفي بعض البرامج، كان هناك ممتحِن خارجي واحد فقط. وفي بعض المقررات الدراسية، كان الممتحِنون الخارجيون يُعلقون على الورقة الامتحانية قبل أداء الطالب للامتحان، في حين يقوم البعض الآخر بالتعليق عليها وإبداء الرأي فيها بعد إتمام الامتحان والانتهاء من تصحيح أوراق الإجابة فقط. إنَّ هذه الاختلافات، من وجهة نظر لجنة المراجعة، تُحدُّ من جدوى تطبيق نظام الممتحِن الخارجي بشكل كامل. ولجنة المراجعة تشجع الجامعة على تطوير آلية من شأنها أن تحدد بشكل منظّم

المقررات الخاضعة للممتحن الخارجي، وتضمن بأن تقييم جميع المقررات، لاسيما تلك المطروحة في مستويات الاجتياز من المرحلة، ويخضع بشكل دوري لهذا النظام قبل وبعد إجراء الامتحان.

تمت مراجعة سياسات وإجراءات التقييم في المقررات الدراسية لمرحلة الماجستير من قبل شركة استشارية في شهر سبتمبر 2011، وقد تم إعداد تقرير خاص بهذه المراجعة. وقد تضمن ذلك التقرير بعض التوصيات، ولكن لجنة المراجعة لم تجد أية أدلة على أن تلك التوصيات جرى مناقشتها من قبل الأقسام المسئولة عن تدريس هذه المقررات. أضف إلى ذلك، فقد كشفت جلسات المقابلة أنه لم يتم إبلاغ جميع أعضاء هيئة التدريس القائمين بتدريس المقررات في مرحلة الماجستير بمحتوى ذلك التقرير. وتقترح لجنة المراجعة بأن تقوم الجامعة بتطوير آلية لضمان مناقشة نتائج هذه المراجعات بشكل منتظم، بحيث يجري تداولها بين جميع أعضاء هيئة التدريس المَعنيين.

ذكرت جامعة العلوم التطبيقية في تقرير التقدم الذي قدمته لوحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي أنها قد قامت بمراجعة سياستها الخاصة بالقبول. ونتيجة لتلك المراجعة، قامت الجامعة بزيادة معدل الدراسة الثانوية "التوجيهي" ليكون 60% بدلاً من 50%، لجميع برامج البكالوريوس، وحددت معدل 60% لحملة شهادة البكالوريوس المتقدمين لبرامج الماجستير. ولم تجد لجنة المراجعة أية أدلة تشير إلى كيفية توصل الجامعة لمثل هذه القرارات. أضف إلى ذلك، فمانزال معايير القبول بذات المستوى ومتشابهة في جميع البرامج، مع عدم وجود معايير ترجيحية وعلى أساس الموضوعات الدراسية. ولجنة المراجعة تحثُّ الجامعة على إجراء دراسة رسمية لتقييم أداء الطلبة استناداً إلى مستوياتهم عند القبول في جميع البرامج التي تطرحها، وعلى مستوى الدراسة الجامعية الأولية والماجستير، واستخدام نتائج مثل هذه الدراسات لتعديل معايير القبول، ووضع وتنفيذ سياسة قبول تُعنى بشكل رسمي بالحاجات التي تتطلبها الموضوعات والدرجات العلمية المختلفة.

قامت جامعة العلوم التطبيقية بتحليلات أداء وفقاً لدفعات الطلبة. وقد وجدت لجنة المراجعة أدلة على مناقشة نتائج هذه التحليلات في مجالس الأقسام المعنية لإثراء عملية اتخاذ القرار. ومانزال هذه التحليلات والمناقشات في مراحلها الأولية، وبحاجة لمزيد من التعمق. كما إن الجامعة بحاجة لتحديد حاجتها من تحليل البيانات الخاصة بجميع التخصصات والمعلومات التي تتطلبها وظيفتها الأكاديمية الرئيسة، إلى جانب كافة الوظائف الأساسية الأخرى. وهي بحاجة كذلك، كما ذكرت في خطتها

الإستراتيجية، إلى أن تقوم بوضع "نظام إدارة البيانات والمعلومات وإعداد التقارير" الخاص بها بحيث يمكن ربط هذا النظام رسمياً بعملية اتخاذ القرار لدى جميع الجهات الأكاديمية والحوكمية.

3-3 ضمان الجودة وتعزيزها

1-3-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بإعداد وتنفيذ إطار شامل للجودة على مستوى عموم الجامعة، وإعداد وتنفيذ سياسة وإجراءات تتمحور حول التحسين المستمر للجودة بدلا من مجرد الالتزام والتقيد بالمتطلبات التنظيمية الخارجية.

2-3-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بمراجعة المسؤوليات المناطة بوحدة ضمان الجودة لكي تكون هذه المسؤوليات أكثر واقعية، وأن توسع من حجم الموارد البشرية المساهمة فيها لكي تمارس هذه الوحدة مسؤوليتها بصورة فاعلة.

3-3-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بضمان وجود مسارات واضحة للتقارير مع مسؤوليات واضحة للإعداد والمراقبة في هذا الجانب، وأن تضمن الاستفادة من التقارير السنوية لإثراء عملية التخطيط.

أعدّت الجامعة كُتيِّبيْن؛ أحدهما: كُتيِّب إجراءات ضمان الجودة المؤسسية، والذي يتضمن معايير ضمان الجودة للمراجعة المؤسسية. وثانيهما: كُتيِّب ضمان جودة البرامج الأكاديمية، والذي يتضمن أربعة مؤشرات لمراجعة البرامج الأكاديمية؛ لكي تقوم باتِّباعها كافة الوحدات الأكاديمية والإدارية، ولكن لم يتم إلى الآن إعداد كُتيِّب موثق لضمان الجودة يحتوي على السياسات والإجراءات ذات العلاقة. وترى لجنة المراجعة أنه لابد من وضع خطة تحريرية ورسمية أكثر حول تعزيز ومراقبة الجودة، على أن تعكس كيفية تنفيذ تحسين الجودة وتعزيزها. كما ولابد من إعداد سياسات وإجراءات واضحة تدعم تنفيذ هذه الخطة.

وخلال الزيارة الميدانية، قُدِّم للجنة المراجعة مقترحٌ لإنشاء مركز لضمان الجودة يرتبط مباشرة برئيس الجامعة. وقد سمِعت اللجنة خلال إحدى المقابلات مع موظفي ضمان الجودة أن هذا المقترح ما يزال في انتظار الموافقة عليه من مجلس الجامعة. وفي شهر ديسمبر 2011، قامت جامعة العلوم التطبيقية بالتعاقد مع مدير للمركز المقترح لضمان الجودة، يعاونه رئيس وحدة ضمان الجودة والاعتمادية وأحد الإداريين المتفرغين تمامًا، وتكون له المسئوليات التالية: متابعة تنفيذ إجراءات ضمان الجودة في الجامعة، وتوفير البيانات المستخدمة في تحضير البيانات التي تتقدم بها الجهات ذات العلاقة والبيانات التي يتم الحصول عليها من تحليل أداء دفعات الطلبة، ودعم الموظفين فيما يخص تنفيذ إجراءات ضمان الجودة، ودعم أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ التعلّم الإلكتروني. كما قامت الجامعة كذلك بتقليل النِّصاب التدريسي لرئيس وحدة ضمان الجودة والاعتمادية ليقتصر على مقررَيْن دراسيَيْن.

لقد وجدت لجنة المراجعة خلال المقابلات التي أجرتها مع موظفي ضمان الجودة أن هناك اختلافاً في الآراء حول الأدوار المناطة بالموظفين فيما يخص ضمان الجودة ونظام الجامعة المقترح لها. إن الجامعة بحاجة لتوضيح هذه الأدوار وجهات الارتباط الخاصة بهذا الجانب. إن الإخفاق بالقيام بتلبية ذلك يمكن أن يعيق إدارة ضمان الجودة داخل الجامعة.

وعلى الرغم من أن الوحدات والأقسام المختلفة تقدم تقارير سنوية لمكتب الرئيس، فإن الجامعة لم تنشئ نظاماً لمراقبة ومتابعة تقاريرها السنوية. وترى لجنة المراجعة بأن الجامعة بحاجة لأن تضع وتنفِّذ آلية لمراقبة التطور نحو تحقيق الأهداف المحددة سلفاً في تقريرها السنوي.

3-4 جودة التعليم والتعلم

3-4-1 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بإعداد سياسات وعمليات صارمة لأغراض المراجعة الدورية لكافة برامجها الأكاديمية على أن تشمل الجهات ذات العلاقة، الداخلية والخارجية وذلك من خلال هيئة استشارية للبرامج الأكاديمية، لكي تحقق الجامعة معايير أكاديمية صحيحة.

3-4-2 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بإعداد مخرجات التعلُّم المطلوبة للبرامج الأكاديمية، وأن تصل بين مخرجات التعلُّم المطلوبة على

مستوى المقررات الدراسية ومخرجات التعلُّم المطلوبة على مستوى البرامج، وأن تستخدم هذه المخرجات لتوجيه عملية تصميم مناهجها ومقرراتها الدراسية وعملية تقييم الطلبة وطرائق التعليم والتعلُّم.

3-4-3 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بمراجعة وتطوير مقررات التدريب العملي المطلوبة لإكمال البرامج الأكاديمية نحو الأفضل وربطها أكثر مع تلك البرامج بحيث يكون للمقرر التدريبي منهجا رسميا خاصا به وعملية تقييم منهجية لكي تستكمل الجامعة دورها كجامعة "تطبيقية".***

4-4-3 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بتطوير أكثر للاستطلاعات التي تقوم بها لتحصيل التغذية الراجعة من الطلبة، وأن تشمل بتلك الاستطلاعات كل من طلبة الدراسات العليا والأولية، وان تستخدم نتائج هذه الاستطلاعات لتعزيز خبرات التعليم والتعلُّم داخل الجامعة والاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرار.***

لقد قامت الجامعة بوضع سياسات وإجراءات للمراجعة الدورية لبرامجها الأكاديمية. أضف إلى ذلك، فقد قامت وحدة ضمان الجودة بإعداد كُتيِّب تنفيذ المؤشرات الخاصة بمراجعة البرامج، والتي وضعتها وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي. وقد زوِّدت لجنة المراجعة بنُسخٍ من هذه الإجراءات. وقد أُبلغت اللجنة خلال المقابلات التي أجرتها مع الإدارة العليا أن المراجعة الداخلية للبرامج تجري كل سنة دراسية، في حين تجري المراجعة الخارجية كل أربع سنوات. كما علِمت لجنة المراجعة أن هناك مصادر متعددة يتم استخدامها باعتبارها مُدخلات لعمليات المراجعة؛ وتتضمن هذه المصادر نتائج عمليات المقايسة المرجعية، وتقارير المراجعة الخارجية، والتغذية الراجعة من المجلس الاستشاري، ونتائج الدراسات الاستطلاعية الخاصة بالطلبة. وقد شعرت لجنة المراجعة بالارتياح عندما علِمت أن الجامعة قد قامت بتقوية علاقتها مع القطاع الخاص من خلال إنشاء مجالس استشارية في كل كلية من كلياتها؛ من أجل الحصول على التغذية الراجعة من هذا القطاع حول تحسين برامجها الأكاديمية على أساس رسمي. وخلال المقابلات التي أجرتها مع أعضاء المجالس الاستشارية من كليات مختلفة، أُبلِغت لجنة المراجعة بأنه، ومنذ إنشاء هذه المجالس قبل ثلاث سنوات، تعقد هذه المجالس اجتماعاتها بانتظام. وعند فحص

محاضر اجتماعات بعض المجالس الاستشارية، بدا واضحاً للجنة المراجعة أن أعضاء هذه المجالس تتاح لهم الفرصة لإبداء الرأي، واقتراح التحسينات، حول البرامج الأكاديمية الحالية.

لقد بدأت عملية إعداد مخرجات التعلّم المطلوبة الخاصة بالبرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية منذ ثلاث سنوات. وقد علِمت لجنة المراجعة عبر مختلف المقابلات بأن مخرجات التعلّم المطلوبة الخاصة بالبرامج، تشكل الأساس الذي يقوم عليه تصميم المقررات الدراسية، وطرق التدريس، وتقييم الطلبة. وبعد الاطلاع على مختلف التوصيفات الخاصة بالبرامج، اتضح للجنة المراجعة أن مخرجات التعلّم المطلوبة الخاصة بالمقررات الدراسية يتم ربطها بمخرجات التعلّم على مستوى البرامج، كما يتم استخدامها لإثراء عملية تصميم المناهج الدراسية والمقررات الدراسية. وقد أبدى أعضاء هيئة التدريس الذين قابلتهم لجنة المراجعة قدراً مقبولا من الفهم لعملية إعداد مخرجات التعلّم المطلوبة، وقدموا عدة أمثلة عن كيفية ارتباط هذه المخرجات بطرق التدريس والتقويم. وقد شعرت لجنة المراجعة بالارتياح عندما علِمت بأن الجامعة قد نظمت العديد من ورش العمل حول إعداد مخرجات التعلّم المطلوبة للبرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية لجميع أعضاء هيئتها التدريسية، وأن أعضاء هيئة التدريس الجدد يتم، من خلال برنامجهم التعريفي، تعريفهم على النهج القائم على النتائج. إضافة إلى ذلك، تخضع مخرجات التعلّم المطلوبة للتقييم بصورة مستمرة، وتتم مراجعتها في ضوء التغذية الراجعة التي يتم الحصول عليها من الممتحِنين الخارجيين، ومن المراجعات الخارجية للبرامج.

لقد علِمت لجنة المراجعة خلال المقابلات التي أجرتها مع الموظفين الأكاديميين والطلبة بأن مقررات التدريب العملي، والتي تتطلبها معظم البرامج التي تطرحها الجامعة، يتم الآن وضع مناهج دراسية لها بصورة رسمية، مع تخصيص ثلاث ساعات معتمدة لها. كما يتم تقييمها بصورة رسمية من قبل عضو هيئة تدريس في جامعة العلوم التطبيقية وممثل من جهة العمل.

قامت الجامعة بتصميم وتنفيذ العديد من الدراسات الاستطلاعية الخاصة بالطلبة. وتتضمن هذه الاستطلاعات تقييم المقررات الدراسية، والمنهج الدراسي، وتقييم مدرس المقرر، إلى جانب استطلاع درجة الرضا العام عن المؤسسة لدى الطلبة. وقدّمت للجنة المراجعة نماذج من هذه الاستطلاعات مع تحليلاتها. وعلِمت لجنة المراجعة خلال مقابلات مختلفة بأن هذه الاستطلاعات تقوم بها وحدة ضمان الجودة، ويتم رفع نتائج تحليلها إلى عمادة شئون الطلبة والأقسام الأكاديمية المعنية. وتتم مناقشة نتائج هذه الاستطلاعات في اجتماعات مجالس الأقسام، كما يتم تقديم المقترحات بشأنها إلى مجلس الكلية،

ومن ثم إلى مجلس الجامعة للموافقة عليها. وقدّم الموظفون والطلبة الذين قابلتهم لجنة المراجعة أمثلةً عديدةً للتحسينات في بيئة التعلّم قامت بها الجامعة في ضوء نتائج هذه الاستطلاعات. كما شعرت لجنة المراجعة بالارتياح بعد علمها بأن التغذية الراجعة من الطلبة يتم أخذها في الاعتبار خلال عمليات مراجعة البرامج.

3-5 المساندة الطلابية

3-5-1 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بإعداد وتنفيذ آليات تشخيص ودعم الطلبة المعرضين لخطر الفشل الأكاديمي، وأن تقيم بصورة دورية فاعلية الآليات المستخدمة لهذا الخصوص.

3-5-2 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بتقديم خدمات الاستشارة المهنية لطلبتها، لأجل المساهمة في نجاحهم المهني ونجاحهم الدائم في الحياة العملية وبما فيه مصلحتهم.

على الرغم من قيام الجامعة ببعض الخطوات فيما يتعلق بتحديد الطلبة المعرَّضين لخطر الإخفاق الأكاديمي، فإنها لم تقم بعد بإعداد سياسات وإجراءات لتقديم الدعم المطلوب لهؤلاء الطلبة. وتنص لائحة الجامعة رقم (29)، على أن الطلبة الحاصلين على معدل تراكمي أقل من 60% يتم وضعهم تحت الملاحظة الأكاديمية، ويوجَّه لهم إنذار أكاديمي بهذا الخصوص. وخلال المقابلات، علِمت لجنة المراجعة بأن دائرة التسجيل تقدم في بداية كل فصل دراسي قائمةً بأسماء الطلبة الذين يقل معدلهم التراكمي عن 60% إلى رئيس القسم المعني، والذي يقوم بدوره بتقديم هذه الأسماء إلى المرشد الأكاديمي. ويُوجَّهُ الطلبةُ المعرضون لخطر الإخفاق الأكاديمي للتسجيل في المقررات التي من الممكن أن ترفع معدلهم الأكاديمي، أو إلى تغيير تخصصهم كإجراء بديل. كما أُبلِغت لجنة المراجعة أن الأخصائي الاجتماعي يقوم مؤخراً بالالتقاء بهؤلاء الطلبة؛ للبحث في الأسباب التي تقف وراء القصور في إنجازهم الأكاديمي. وقُدِّمت نسخٌ من استمارات المتابعة للإرشـــاد الاجتماعي للعام الدراســـي 2010-2011، إلى لجنة المراجعة. إلا أنَّ اللجنة سمعت خلال مقابلات مختلفة مع أعضاء هيئة

التدريس والطلبة عن عدم وجود آليات دعم رسمية للطلبة المعرّضين لخطر الإخفاق الأكاديمي، كإعطائهم دروس تقوية، أو التدريس من قبل الطلبة النظراء. وتقترح لجنة المراجعة بأن تقوم الجامعة بتحليل البيانات المتحصلة من استمارات المتابعة بهدف تصميم آلية دعم مناسبة لهؤلاء الطلبة. كما تشجع لجنة المراجعة الجامعةَ على تحقيق التقدم في عملها؛ من أجل إعداد سياسات وإجراءات رسمية لتحديد ودعم الطلبة المعرضين لخطر الإخفاق الأكاديمي، ونشر هذه السياسات والإجراءات بين صفوف كافة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

تم مؤخراً إنشاء مكتب للإرشاد الاجتماعي، وتعيين أحد المرشدين الاجتماعيين. وقدّمت للجنة المراجعة وثيقة تتضمن بيانًا تفصيليًّا لخطة عمل خاصة بمكتب الإرشاد الاجتماعي، وتتضمن رؤية، ورسالة، وأهداف المكتب إلى جانب الخدمات التي يقوم بتقديمها. كما علِمت لجنة المراجعة أن الأخصائي الاجتماعي قدّم عرضيْن تقديميّن للأساتذة حول التعامل مع الضغوطات النفسية وتحسين الأداء الأكاديمي. ومع ذلك، فقد بدا بعض الطلبة الذي قابلتهم لجنة المراجعة أنهم ليسوا على عِلم بدور هذا المكتب، أو الخدمات التي يقدمها. ولجنة المراجعة تشجع الجامعة على تحسين عملية التواصل مع الطلبة فيما يخص السياسات وخدمات الدعم التي أعدَّتها مؤخرا.

3-6 الموارد البشرية

3-6-1 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بإعداد وتنفيذ سياسة توظيف ذات طبيعة رسمية على أن تشمل كافة الجهات ذات العلاقة وفي مراحل مختلفة من عملية الاختيار.

3-6-2 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بمراجعة عملية تحديد الأعباء التدريسية بهدف تقليل العبء الأكاديمي على أعضاء هيئتها الأكاديمية بالتوافق مع الممارسات العالمية الجيدة، وأن تقوم بإعداد خطة استراتيجية خاصة بعبء العمل لتحديد حاجاتها المستقبلية من الموظفين.

3-6-3 *توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بتطوير وتنفيذ نظام إدارة أداء الموظفين على مستوى عموم الجامعة، يتضمن عمليات تقييم الأداء، وتقديم التغذية الراجعة للموظفين كلاً على انفراد، وعلى أن يكون ذلك مرتبطًا بخطة تفصيلية لتطوير الموظفين.*

قامت الجامعة بإعداد مجموعة من السياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية، إحداها تلك السياسة الخاصة بعملية التعيين. وقد بلغت هذه السياسات مراحلها الأخيرة، وماتزال تنتظر موافقة مجلس الجامعة عليها. وعند مراجعة الوثائق الخاصة بنشاطات التوظيف في الأعوام 2010-2011، تبين أنه في الوقت الذي يتم فيه تعيين الموظفين الإداريين وفق إجراء رسمي وبنّاء، فإن الإجراءات المتبعة في تعيين الموظفين الأكاديميين تتباين من موظف لآخر. وتقضي إجراءات التعيين الحالية بأن يقوم قسم الموارد البشرية بجمع كافة السِّير الذاتية للمتقدمين، ثم يوجهها للقسم المختص. ويتحمل العمداء ورؤساء الأقسام اختيار المرشحين الأكفاء للتعيين من بين القائمة المطولة للمرشحين، التي يقدمها قسم الموارد البشرية. ومع ذلك، فإن عملية الاختيار النهائي للمرشحين تختلف من حالة لأخرى. ففي بعض الحالات مثلا، وبينما يتم إجراء مقابلة شخصية للمتقدمين للتوظيف؛ تجريها لجنة يشكلها ويترأسها رئيس الجامعة، يتم تعيين مرشحين آخرين اعتماداً على سيرهم الذاتية والمراسلة عبر البريد الإلكتروني وحسب. وتحثُّ لجنة المراجعة الجامعةَ على مراجعة إجراءاتها الخاصة بتعيين الموظفين الأكاديميين؛ لكي تضمن تنفيذ هذه الإجراءات بصورة متجانسة ومنظمة، وضمان مشاركة قسم الموارد البشرية ورؤساء الأقسام في المراحل المختلفة من اختيار الموظفين، بما في ذلك المشاركة في جلسات المقابلة.

لقد قامت جامعة العلوم التطبيقية بتقليص النِّصاب التدريسي للأكاديميين الذين لديهم مهام إدارية، من خلال قرار من رئاسة الجامعة بتاريخ 13 ديسمبر 2011، ليكون ست ساعات تدريسية في الأسبوع بالنسبة لنائب رئيس الجامعة والعمداء، وتسع ساعات في الأسبوع لنواب العمداء ورؤساء الأقسام. أما رؤساء الوحدات الإدارية فمن المتوقع أن يقوموا بتدريس ثلاث ساعات أقل من نِصابهم التدريسي الاعتيادي. أما النِّصاب التدريسي الاعتيادي فيصل إلى 12 ساعة في الأسبوع للحاصلين على لقب الأستاذية، و15 ساعة في الأسبوع لأعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة أستاذ مساعد أو أستاذ مشارك، و18 ساعة في الأسبوع للمدرسين. ويمكن لأي ممن ورد ذكرهم أعلاه أن يقوم بتدريس ست ساعات إضافية أخرى في الأسبوع كحد أقصى يُدْفع لهم مقابلها بدلٌ نقديٌّ، وهي ممارسة وجدتها لجنة

المراجعة شائعة في المؤسسة. وفي مقابلات مختلفة، أشار أعضاء هيئة التدريس إلى أنه يُتوقع منهم العمل ما مجموعه 48 ساعة في الأسبوع، وهو الحد الأقصى الذي يسمح به قانون العمل البحريني والضوابط ذات العلاقة، على أن يشمل هذا التدريس، والبحث العلمي والأكاديمي، والإرشاد الأكاديمي للطلبة، وبعض المهام الإدارية، ونشاطات مشاركة المجتمع. ومع ذلك، فإن الجامعة لم تقم بإعداد سياسة رسمية لعبء العمل تشير إلى ما هو متوقع من مختلف أعضاء هيئة التدريس في هذا الصدد. ولجنة المراجعة تحث الجامعة على وضع خطة استراتيجية خاصة بعبء العمل لتحدد الوظائف الأكاديمية والإدارية؛ من أجل تحقيق الأهداف والغايات المختلفة لخطتها الاستراتيجية التي تمت المصادقة عليها مؤخراً.

يقوم قسم الموارد البشرية بإدارة عملية التقييم السنوي للموظفين الإداريين. والاستمارة الخاصة بالتقييم عبارة عن نموذج مقتضب، وتتسم بالعمومية ومن ثمَّ فإنه من المفيد توسعة فقراتها ليكون التقييم ذا صلة أكثر بتوصيفات العمل الذي يؤديه الموظف. وقامت الجامعة بتعديل نظامها الخاص بتقييم أعضاء هيئة التدريس، إذ يشمل النظام الجديد التقييم الذاتي وتقييم العمداء لأعضاء هيئة التدريس في الكلية. وقد تم تطبيق هذا النظام مؤخراً؛ لذا فمن السابق لأوانه تقييم فاعليته.

كما وجدت لجنة المراجعة أيضاً أدلة على تلقي أعضاء هيئة التدريس تدريباً في مؤسسات أخرى حول مهارات التواصل والتقديم مثلاً. وعلاوة على ذلك، حصلت الجامعة على المساعدة من بعض الجهات مثل "تمكين"؛ من أجل إعداد برامج للتطوير المهني لموظفيها الأكاديميين، وقد تم استخدام أحد البرمجيات قبل وقت قريب جداً؛ للقيام بتحليل الملفات الشخصية لجميع موظفيها الأكاديميين والإداريين. وجميع هذه الأنشطة والفعاليات ماتزال في مراحل مبكرة للغاية من التنفيذ.

يتحمل مركز تطوير أعضاء هيئة التدريس مسئولية تدريب هؤلاء الأعضاء. ويقوم المركز بوضع خططاً للتدريب، كما يقدم التقارير حول تنفيذ هذه الخطط إلى لجنة ضمان الجودة. ومن أجل إعداد خططه السنوية، يأخذ المركز في الاعتبار التوصيات التي يقدّمها العمداء ولجنة ضمان الجودة إلى جانب نتائج التغذية الراجعة المتحصلة من الطلبة. وأغلب هذه النشاطات والفعاليات تقوم بتأديتها وحدة ضمان الجودة والاعتمادية. كما تتم دعوة ضيوف خارجيين لإجراء وتقديم ورش العمل والحلقات النقاشية. وعلى الرغم من أن معظم هذه الورش موجَّهًا لأعضاء هيئة التدريس، إلا أن عدد قليل من هذه الورش تم حضورها من قبل عدد من الموظفين الإداريين والطلبة أيضاً. وفي الوقت الذي تشعر فيه لجنة المراجعة بالاطمئنان

لملاحظتها فرص التنمية المهنية المختلفة المتاحة لأعضاء هيئة التدريس، فإنها تشجع الجامعة على الإسراع في خططها المشار إليها في تقرير التقدم، وأن تضع "نظاماً شاملاً لإدارة الأداء" لموظفي جامعة العلوم التطبيقية وأعضاء هيئتها التدريسية، بحيث تتضمن خطة تقييم الأداء وتطوير الموظفين؛ لتمكين الجامعة من تحقيق هدفها الاستراتيجي في إيجاد "إدارة فاعلة للموارد البشرية".

3-7 البُنية التحتية، والمصادر المادية والمصادر الأخرى

3-7-1 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بوضع وتنفيذ خطة تفصيلية وواضحة للوحدات والمنشآت والمرافق المزمع إقامتها في الحرم الجامعي الجديد مع وضع إطار زمني واضح للانتهاء من هذه الخطط والشروع ببناء الحرم الجامعي الجديد.

3-7-2 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بوضع وتنفيذ سياسة خاصة بحقوق الطبع والنشر تُمكِّن الطلبة من استخدام خدمات التصوير والاستنساخ مع المحافظة على حقوق نشر وطباعة الكتب المنهجية المستخدمة داخل الحرم الجامعي.

3-7-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بعملية مقايسة ومعايرة لمدى كفاية مصادرها المكتبية بالمقارنة مع مؤسسات أخرى من نفس النوع وبنفس الحجم.

3-7-4 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بضمان إتاحة الوصول إلى مكتبتها طيلة ساعات العمل الرسمي المعلنة للمكتبة لكي تفي بحاجات جميع طلبة الجامعة بما فيهم طلبة الدراسات المسائية والطلبة الذين يقتصر دوامهم على نهاية الأسبوع.

قامت اللجنة بزيارة حرم الجامعة المقترح في منطقة العكر، وشاهدت قطعة الأرض الجديدة التي تم شراؤها لغرض هذا المشروع. وقدمت الجامعة أيضا كل الرسومات وتصاريح البناء. وفي حين تشير

الخطة الاستراتيجية إلى مختلف الخطوات المطلوبة لبناء الحرم الجديد، فمن الضروري وضع جداول زمنية واضحة بهذا الخصوص.

قامت جامعة العلوم التطبيقية بوضع سياسة حقوق الطبع والنشر لنسخ وطباعة ونشر الكتب الدراسية. وبالرغم من ذلك، فقد علِمت لجنة المراجعة خلال المقابلات مع الطلبة أنه في وسعهم نسخ المراجع في المكتبة دون أي إشراف من قِبل الجامعة. ولجنة المراجعة تحثُّ الجامعة على وضع وتنفيذ آلية لمراقبة تنفيذ سياسة حقوق الطبع والنشر.

لقد تم إجراء التقييم الخارجي لمكتبة الجامعة في يناير 2011. وهو تقييم عام حول جودة العمل، ويوصي بوجوب توسعة المساحة لتلبي حاجات الأعداد المتزايدة من الطلبة. ولم تقم هذه الوثيقة بالمقايسة المرجعية لكفاية موارد المكتبة مقارنةً مع مؤسسات مماثلة من حيث الحجم والنوع. ولجنة المراجعة توصي بأن تقوم الجامعة بالمقايسة المرجعية لمكتبتها مع مكتبات الجامعات الأخرى في المنطقة.

لقد تم تمديد ساعات عمل المكتبة لتكون من الساعة الثامنة صباحا حتى الثامنة مساءً من يوم الأحد إلى الجمعة. ومن الساعة الثانية بعد الظهر حتى الساعة الثامنة مساءً في أيام السبت. وقد عبَّر الطلبة الذين قابلتهم لجنة المراجعة عن رضاهم عن ساعات عمل المكتبة في الوقت الحاضر.

3-8 البحث العلمي

3-8-1 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بوضع وتنفيذ مجموعة من المعايير الصارمة والمستندة إلى الممارسات العالمية الجيدة لكي تضمن جودة الكتب المنهجية التي تنشرها الجامعة.

3-8-2 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بوضع وتنفيذ منهج شمولي وواقعي في مجال البحث العلمي وتطويره.

3-8-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بوضع وتنفيذ مجموعة من الشروط والمعايير لاستخدامها في عملية اختيار المشرفين والممتحنين

الخارجيين والداخليين على الأطروحات العلمية وتحديد أدوارهم، وأن تقوم بمقايسة المعايير المُطبَّقة بخصوص إعداد الأطروحات العلمية والأعمال المكتوبة.

لقد قامت جامعة العلوم التطبيقية مؤخرا بوضع إجراء جديد لضمان جودة الكتب الدراسية التي تقوم بنشرها. ويتطلب هذا الإجراء الجديد تقديم طلب نشر أي كتاب منهجي؛ كي يمر بسلسلة من مراحل التقييم بدءاً من القسم الأكاديمي الذي ينتمي إليه عضو هيئة التدريس المعني، وينتهي بمراجعة أحد النظراء من أصحاب الخبرة في الموضوع لضمان جدوى نشر هذا الكتاب. ولا يتم قبول الكتاب للنشر إلا بعد اجتيازه جميع مراحل التقييم. ولم يتم تنفيذ هذا الإجراء إلا مؤخراً؛ لذا لم يكن في الإمكان تقييم فاعليته عند القيام بالزيارة الميدانية.

لقد أجَّلت جامعة العلوم التطبيقية إعدادَ وتنفيذَ منهجٍ واقعي للأبحاث وتطويرها. واستنادا إلى خطة التحسين التي قدمتها المؤسسة، فقد كان الموعد المقرر لتنفيذ هذه التوصية هو نهاية 2011، ولكن وفقا لتقرير التقدم الأخير الذي قدمته جامعة العلوم التطبيقية، ستتم معالجة هذه التوصية بحلول نهاية العام الدراسي 2012–2013، على أن ينتهي العمل منها في نهاية العام الدراسي 2013–2014. وقد أُبلِغت لجنة المراجعة خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة بأن الجامعة قامت بتعيين أحد الأشخاص كقائم بأعمال عميد البحث العلمي، والذي هو –في الوقت ذاته– مديراً لمركز ضمان الجودة الذي أنشئ حديثا. ولجنة المراجعة بدورها تحثُّ المؤسسة على الإسراع بإعداد وتنفيذ خططها الخاصة بالبحث العلمي، وأن تضمن توافر المصادر الضرورية بهذا الخصوص.

وكما وردت الإشارة من قبل، فقد سعت جامعة العلوم التطبيقية إلى طلب المساعدة من أحد المستشارين فيما يتعلق بإعداد سياساتها وإجراءاتها الخاصة لتقييم المقررات الدراسية لمرحلة الماجستير. وقد قدَّم هذا المستشار توصيات للتحسين بناءً على الممارسات الحالية لجامعة العلوم التطبيقية مقارنة مع الممارسات العالمية الجيدة. ونتيجة لذلك، قامت جامعة العلوم التطبيقية مؤخراً بوضع قواعدها وضوابطها التي تحكم الدراسات العليا بما فيها اختيار المشرفين وتحديد أدوارهم واختيار الممتحِنين الداخليين والخارجيين للأطروحات العلمية. وقد كشف عدد قليل من عينات وثائق التقييمات الأخيرة بأن جامعة العلوم التطبيقية قد نفَّذت بعض هذه التوصيات، ولكن البعض الآخر منها لم تتم معالجتها، على الرغم من استنادها إلى الممارسات العالمية الجيدة، وضمان التقييم المناسب والمعمّق لمخرجات التعلّم المطلوبة. ولجنة المراجعة

تشجّع جامعة العلوم التطبيقية على تعديل سياساتها وممارساتها الخاصة بتقييم الأطروحات العلمية في ضوء هذه التوصيات.

3-9 مشاركة المجتمع

3-9-1 *توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بوضع تعريفا للمجتمع الذي تروم خدمته، ومن ثم تقوم بإعداد وتنفيذ سياسة للمشاركة المجتمعية فيما يتعلق بالتزامها نحو المجتمع البحريني الذي تقرُّه رسالة الجامعة.*

تقوم جامعة العلوم التطبيقية بتنظيم فعاليات للتفاعل مع المجتمع مثل الزيارات الميدانية للمواقع الصناعية، والمشاركة في المعارض التعليمية، وتنظيم معارض الوظائف لطلاَّبها، ودعوة مؤسسات القطاع العام والخاص للمشاركة فيها، بالإضافة إلى تنظيم زيارات للمجتمع المحلي، والقيام بالنشاطات الاجتماعية. وعلى الرغم من ذلك، فلم تقم الجامعة بوضع تعريف رسمي للمشاركة المجتمعية، ولم تقدم أو تنفذ أية سياسة بهذا الخصوص. وحسب الخطة الاستراتيجية للجامعة، فإن الإطار الزمني المحدد لإتمام هذه القضايا هو صيف 2012.