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

وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي

تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة

جامعة المملكة

مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 31 يناير 2012

جدول المحتويات

1. نبذة عن عملية المراجعة التتبعية للمؤسسة 1

2. نبذة مختصرة عن جامعة المملكة 2

3. نتائج المراجعة التتبعية 2

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

1. نبذة عن عملية المراجعة التتبعية للمؤسسة

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

إذ بعد سنة واحدة على الأقل من نشر تقرير المراجعة المؤسسية، تقدِّم المؤسسة المعنية إلى وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي 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 المملكة (والتي سيشار إليها فيما بعد بالمؤسسة) 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 36 توصية وردت في تقرير المراجعة المؤسسية للجامعة. وفي شهر ديسمبر من عام 2011، قدّمت جامعة المملكة تقريرها الذي يغطي سنة واحدة، والذي تضمن وصفاً وأدلة توثيقية حول التقدم الذي حققته المؤسسة إلى الآن بشأن تنفيذ التحسينات المتعلقة بالجودة.

تكوّنت لجنة المراجعة التتبعية (لجنة المراجعة) 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 التحسين المؤسسية، والملاحق التي تم تقديمها في شهر أبريل 2011، إلى جانب تقرير المراجعة المؤسسية. كما قدّمت المؤسسة الأدلة المساندة في 24 يناير 2012. كما تم خلال الزيارة الميدانية مقابلة عدد من كبار المديرين، والأكاديميين، والموظفين الإداريين، والطلبة، وأرباب العمل، والخريجين. وقد أتاحت تلك المقابلاتُ للجنة المتابعة الإحاطةَ الكاملة والتحقق من الأدلة.

تم القيام بالزيارة الميدانية للمراجعة في 31 يناير 2012، والتي كانت تهدف إلى (i) تقييم التقدم الحاصل في تعزيز وتحسين جودة جامعة المملكة منذ المراجعة المؤسسية التي خضعت لها الجامعة في شهر أبريل 2010، والتي صدر التقرير الخاص بها في شهر أكتوبر 2010؛ و(ii) إعداد تقرير يوضح التقدم المتحقق في معالجة التوصيات التي تضمنها ذلك التقرير.

ويَعرضُ تقريرُ 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 المتابعة خلال زيارتها الميدانية للمؤسسة في شهر يناير 2012.

2. نبذة مختصرة عن جامعة المملكة

تأسست جامعة المملكة في شهر مايو عام 2001، وتم ترخيصها من قِبَلِ مجلس التعليم العالي في 13 مايو 2001، وبدأت بطرح أول برامجها الأكاديمية في شهر سبتمبر 2004. ويقع الحرم الجامعي للجامعة في مدينة المنامة، ويمتد على مساحة 2,200 متر مربع. وتتألف الجامعة من خمس كليات هي: كلية الآداب، كلية علوم إدارة الأعمال والعلوم المالية، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، كلية الهندسة، وكلية القانون. وفي الوقت الذي تمت فيه الزيارة الميدانية، كان هناك 690 طالباً يدرسون في جامعة المملكة، و32 عضو هيئة تدريس يعملون بها.

3. نتائج المراجعة التتبعية

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 الرسالة والتخطيط والحوكمة

3-1-1 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي أن تقوم جامعة المملكة بمراجعة عميقة وإعادة صياغة رؤيتها ورسالتها من خلال عملية استشارية تشمل كل المؤسسة التعليمية ويكون هدفها تفصيل دور منطقي يتناسب مع قدرات الجامعة الحالية، وأن تؤسس لإطار زمني مناسب لعملية المراجعة.***

3-1-2 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي أن تقوم جامعة المملكة مباشرة بإيقاف الوثائق المنتحلة وأن تطور عمليات شفافة، أخلاقية وحصرية من أجل تأسيس وثائقها الجوهرية، وتجلب مصادر خارجية عند الضرورة ولكن باستخدام تحكيم مناسب.***

3-1-3 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي أن تقوم جامعة المملكة بتنفيذ عملية متعمقة، واستشارية وشفافة للتخطيط الإستراتيجي وذلك لتطوير خطة إستراتيجية مؤسساتية شاملة مع وجود مؤشرات أداء رئيسية مناسبة، ووضع أهداف سنوية تمكن الجامعة من تحقيق أهدافها لإستراتيجية والتي ستعقب الرسالة المؤسساتية المعدلة.***

3-1-4 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي أن تتبنى جامعة المملكة ميزانية شفافة ومطوّرة تتضمن مساهمات من أعضاء هيئة التدريس الرئيسيين وأن تمتلك أقسام واضحة لبنود الميزانية مع بيان التخويلات الخاصة بالأمور المالية والتي تتناسق مع الخطة الإستراتيجية الجديدة.***

3-1-5 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي أن تطوّر جامعة المملكة سجل للمخاطروإستراتيجية لإدارة المخاطر بحيث تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مجلس الأمناء وذلك للتأكد من أنها تُراجع بشكل سنوي.***

3-1-6 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تضع جامعة المملكة بنية هيكلية إدارية تنظيمية معدلة مع مسارات واضحة للتقارير وتوصيفات مناسبة لمناصب كل الموظفين بحيث تحدد بشكل واضح خصائص الأدوار التي يقومون بها ومسؤولياتهم.***

3-1-7 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تؤسس جامعة المملكة لمجلس أمناء فعال ومستقل، والذي ينعقد بشكل منتظم من أجل أن يقوم بمسؤوليات الحوكمة بما ينسجم مع ممارسة الحوكمة الجيدة.

3-1-8 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تطور جامعة المملكة وبشكل عاجل جدًا مجموعة شاملة من السياسات مع وجود سجل رئيسي وتحكم بالرؤية وجدول مراجعة واضح. يجب أن تكون هذه السياسات متوفرة بحرية لأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب على شكل نسخ ورقية و/أو على الموقع الالكتروني للمؤسسة التعليمية. يجب تأسيس آليات للمراقبة للتأكد من أن هذه السياسات تطبق بشكل متناسق في كل أرجاء المؤسسة التعليمية.

3-1-9 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تطور جامعة المملكة خطط عملياتية داعمة منبثقة من رسالة الجامعة وخطتها الإستراتيجية، بحيث تتضمن هذه الخطط مؤشرات أداء رئيسية مناسبة، وأهداف سنوية وذلك من أجل قياس الأداء.

3-1-10 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تطور جامعة المملكة سياسات وإجراءات متكاملة لمعالجة سوء التصرف الأكاديمي، والذي يتضمن معايير واضحة لتطبيق العقوبات وعمليات واضحة لتقديم المناشدات.

قامت جامعة المملكة بمراجعة وتعديل النصوص المعبّرة عن رؤيتها ورسالتها. وتم إعداد هذه النصوص من خلال أحد الاستشاريين بالتعاون مع لجنة التخطيط الاستراتيجي التي تم تشكيلها لهذا الغرض. كما استرشدت اللجنة بدراسة استطلاعية تم توزيعها على أعضاء الهيئة الأكاديمية، والطلبة، والموظفين الإداريين، والجهات الأخرى ذات العلاقة، إلى جانب سلسلة من المناقشات. وقد تم إقرار الرؤية والرسالة من قِبل مجلس الأمناء في شهر ديسمبر 2011، وتم نشرهما على الموقع الإلكتروني لجامعة المملكة.

تشير كلٌّ من رسالة الجامعة ورؤيتها إلى وظيفتيها الأساسيتين؛ وهما: التدريس والتعلّم، والبحث العلمي، مع شمول الأخيرة للوظيفة الأساسية الأخرى، كذلك لمؤسسة التعليم العالي–وهي مشاركة المجتمع. وعلى

الرغم من أن الرؤية تبدو ذات طبيعة استشرافية كما هي الحال في جميع الرؤى، فإنها تطرح هدفاً واقعياً طويل الأمد بالنسبة للمؤسسة.

أما الرسالة فتشير إلى قيام الجامعة بتقديم "خدمات تعليمية متقدمة". وقد وجدت لجنة المراجعة من خلال سلسلة من المقابلات التي أجرتها مع أعضاء في إدارة المؤسسة، أنه ليس هناك فهمٌ مُشتركٌ حول ما يعنيه هذا المصطلح. وقد أُبلِغت لجنة المراجعة في إحدى الجلسات بأن هذا المصطلح يعني: تقديم تعليمٍ عالٍ. وفي مقابلة أخرى أُبلِغت اللجنة بأنه يعني: تلبية حاجات سوق العمل. وقُدّم تفسير آخر يعني بأن المؤسسة كونها مؤسسة تعليمٍ عالٍ خاصة، فإنها تمثل جهة لتقديم الخدمات. وفيما يتعلق بهذه النقطة، فإن لجنة المراجعة تفهم بأن جامعة المملكة كونها جامعة خاصة لا تتلقى تمويلاً من الحكومة؛ لذا فإنها لا تعتمد إلا على الأجور الدراسية التي يدفعها الطلبة بوصفها إيرادًا ماديًّا لها. ومع ذلك، فإن اللجنة تشجع المؤسسة على إعطاء اهتمام كبير في التفكير في العواقب غير الحميدة التي يمكن أن تترتب على المؤسسة، فيما لو تبنّت فلسفة تقديم الخدمات التعليمية نظير مقابل ماديٍّ مما سيترتب عليه دون شكٍ تحويل التعليم إلى سلعة مستهلكها الطالب. وهذا يختلف تماما عن كون المؤسسة جامعة تتخذ من الطالب محوراً لها.

كما وردت الإشارة أعلاه، فهناك إشارة إلى الأبحاث في كلٍّ من النصوص المعبّرة عن رؤية المؤسسة ورسالتها. ومع ذلك، فإن الرؤية تصف الأبحاث بأنها "علمية"، في حين تصفها الرسالة بأنها "إبداعية". وفي المقابلات التي أجرتها مع عدد من الموظفين، أُبلغت لجنة المراجعة عن أسباب مختلفة حول عدم الاتفاق الظاهري هذا؛ أحدها يشير إلى أن "البحث العلمي" هو اصطلاح متعارفٌ عليه عالمياً؛ والآخر يشير إلى أن مصطلح "البحث الإبداعي" هو مصطلح تم وضعه لتلبية الحاجات الخاصة لجامعة المملكة. وفيما مضى، كان الأكاديميون يقومون بالأبحاث وينشرون أوراقهم البحثية لمجرد استيفاء شروط الترقية وحسب. أما الآن، فالأوراق البحثية ذات صلة بالحاجات المحلية. وهذا بالتحديد يمثل الأبحاث التطبيقية التي تساهم في تقديم المعرفة التي تتطلبها الصناعات ذات العلاقة بالبرامج التي تطرحها المؤسسة. وفي جلسة مقابلة أخرى، أُبلِغت لجنة المراجعة بأن "كافة الأبحاث إبداعية". إن جامعة المملكة بحاجة لأن تتأكد من وجود فهمٍ مشترك لما يعنيه مصطلح: الأبحاث، بالنسبة للمؤسسة بين صفوف جميع أعضاء هيئتها التدريسية. وسترد الإشارة فيما يتعلق بمفهوم المؤسسة لمشاركة المجتمع في الفقرة 3-9 من هذا التقرير.

خلال الفترة من شهر ديسمبر 2010، حتى شهر مارس 2011، قامت جامعة المملكة بعملية تخطيط إستراتيجي قادها أحد الاستشاريين. وتمت تلك العملية من خلال دراسة استطلاعية موسعة شملت الجهات ذات العلاقة مع سلسلة من المناقشات. كما عقد الاستشاري كذلك عددا من وِرش العمل لبناء قدرات لجنة التخطيط الإستراتيجي الحديثة التشكيل؛ لكي تأخذ زمام المبادرة في وضع وتنفيذ الخطة الإستراتيجية. وقد قامت جامعة المملكة الآن بإعداد خطة إستراتيجية شاملة للسنوات 2011–2015. وقد صادق مجلس الأمناء على هذه الخطة في شهر ديسمبر 2011. ولهذه الخطة أهدافٌ واضحة، مع مؤشرات أداء أساسية، وتوقيتات زمنية. ولكن لا توجد هناك ميزانية مخصصة لتنفيذ هذه الخطة، ولا يوجد كذلك تحديد للمسئوليات بخصوص كل هدف من الأهداف التي تنطوي عليها هذه الخطة. إن الإخفاق في تحقيق هذا المَطلب يشكل خطراً على التنفيذ الناجح لهذه الخطة.

لقد تم وضع الخطط الإجرائية النابعة من الخطة الإستراتجية للجامعة، من قبل كل كلية أو قسم من الأقسام التابعة لها. وتتضمن هذه الخطط مؤشرات أداء أساسية وأهدافاً سنوية. وتتم مناقشة جميع هذه الخطط في اجتماعات العمداء والمديرين. وقد تمت الموافقة على خطط الكليات من قبل مجالس هذه الكليات ومجلس الجامعة.

تتبنى جامعة المملكة الآن أسلوب اللامركزية في عملية وضع الميزانية؛ إذ تقوم كل كلية أو قسم إداري بإعداد ميزانيته الخاصة بالتشاور مع مدير الشئون المالية. ويكون أمد هذه الميزانية ثلاث سنوات، وتخضع للمراجعة السنوية. بعدها يتم إعداد ميزانية موحَّدة من قبل مدير الشئون المالية لتُعرض على عميد الكلية ومن ثمَّ على الرئيس. وفي نهاية المطاف، يتم تقديم هذه الميزانية إلى مجلس الأمناء للموافقة عليها.

تم التعاقد مع إحدى الجهات الاستشارية الإدارية في شهر نوفمبر 2011؛ من أجل إجراء تدقيق داخلي، وتحليل ووضع إستراتيجية لإدارة المخاطر بما فيها إعداد سجل بهذه المخاطر. ومن المتوقع إتمام هذا العمل في شهر مارس 2012. وتود لجنة المراجعة أن تذكِّر المؤسسة بأنها بحاجة كذلك لوضع وتنفيذ آلية للمراجعة السنوية للميزانية.

لقد قامت جامعة المملكة بتعديل هيكلها التنظيمي الإداري، والذي بات يشير إلى خطوط واضحة للارتباط المباشر وتوصيف للأدوار والمسئوليات الخاصة بجميع الموظفين. ولكن لم يتم تنفيذ هذا الهيكل الجديد

بعد. ولا تزال لدى جامعة المملكة العديد من المواقع الشاغرة، والتي ينتظر البعض منها الحصول على رد مجلس التعليم العالي؛ لأجل الموافقة على التعيينات الأكاديمية.

الجامعة لديها الآن مجلس أمناء مستقل يحظى بموافقة مجلس التعليم العالي. ويتضمن الكُتيّب الخاص بمجلس الأمناء قواعد وضوابط واضحة مع بيان لمسئوليات أعضاء المجلس. ولكن هذا الكتيّب ما يزال في انتظار الموافقة عليه. ويعقد مجلس الأمناء اجتماعاته بانتظام، حيث عقد ثلاثة اجتماعات خلال السنة الماضية، على الرغم من أن الضوابط الموضوعة لهذا الصدد تقتضي عقد اجتماعين في السنة الواحدة فقط. وينص الكُتيّب على إمكانية عقد اجتماعات طارئة.

هناك الآن سجل مركزي يتضمن سياسات وإجراءات جامعة المملكة. وهذه السياسات يجري تطويرها من قبل استشاريين خارجيين وهي في مراحل مختلفة من الإعداد. كما يوجد الآن جدول للمراجعات. وقد شعرت لجنة المراجعة بالقلق لسماعها خلال المقابلات مع كبار المديرين من أن هذا النشاط يتم القيام به بالاستعانة بمصادر خارجية؛ نظراً لأن الجامعة ليس لديها القدرات الداخلية لوضع وتطوير السياسات والإجراءات الخاصة بها. ومن بين السياسات التي تم وضعها، جرى تنظيم ورش عمل لتعريف الموظفين بمحتوياتها، وهي لا تزال في انتظار موافقة مجلس الأمناء عليها.

لقد تم وضع وتنفيذ مجموعة من السياسات والإجراءات فيما يتعلق بالمخالفات الأكاديمية. وفيما يتعلق بالمخالفات الطلابية، فإن جامعة المملكة تستخدم ضوابط جامعة البحرين بحسب توجيه مجلس التعليم العالي. وقد تم تضمين هذه الضوابط في دليل الطالب الخاص بجامعة المملكة.

كانت الجامعة ولاتزال تستخدم ومنذ شهر ديسمبر 2011، أحد البرمجيات المجانية للكشف عن الانتحال والسرقة الأدبية. كما وقعت الجامعة اتفاقية لشراء أحد البرمجيات الخاصة بالكشف عن الانتحال والسرقة الأدبية، وقد اشترت الجامعة إلى الآن أربعة تراخيص استخدام من هذه البرمجيات. كما تم عقد ورشة عمل لجميع أعضاء هيئة التدريس؛ للتوعية بمفهوم الانتحال والسرقة الأدبية، وأدوات الكشف عنها من قِبل قسم تقنية المعلومات. وتم إعداد سياسة خاصة للحيلولة دون حدوث الانتحال والسرقة الأدبية من قبل مركز الأبحاث والدراسات، ولكن لم تتم المصادقة عليها بعد.

وعلى الرغم من استخدام هذا البرنامج على مدى الأشهر الأربعة الماضية، فإن جامعة المملكة قدمت إحدى السياسات المُنتحلة باعتبارها جزءًا من الأدلة المسانِدة؛ تضمنت خمس صفحات بالكامل. وقد شعرت لجنة المراجعة بخيبة الأمل؛ نظراً لاستمرار وجود هذه الممارسة في الجامعة. (انظر الفقرة 3-2)

3-2 المعايير الأكاديمية

3-2-1 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تطور جامعة المملكة عمليات رسمية مناسبة باستخدام نقاط مرجعية خارجية في تطوير برامجها الأكاديمية.

3-2-2 توصي لجنة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تدعم جامعة المملكة أعضاء الهيئة التدريسية، من خلال فعاليات ودورات تدريبية، في فهمهم لمخرجات التعلم المطلوبة وكيفية تطويرها عند تصميم البرامج وتدريسها.

3-2-3 توصي لجنة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة المملكة بمراجعة تصميم المنهاج ومدة الفصل الدراسي التوجيهي الخاص باللغة الانجليزية، بما ينسجم مع قطاع التعليم العالي والممارسة الجيدة، وذلك من أجل التحضير الجيد ودعم الطلاب في برامج دراساتهم.

3-2-4 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تتخذ جامعة المملكة خطوات على طريق تطوير وتطبيق سياسة تقييم على مستوى الجامعة ككل. وبشكل خاص، على الجامعة أن تضع وتطبق سياسات وإرشادات تتضمن وضع واجبات المقررات الدراسية والامتحانات، كذلك تتعلق بتحكيم أداء الطلاب. يجب أن يكون مرجع هذه السياسات والإرشادات الممارسة الجيدة الخارجية الموجودة حاليًا والمرتبطة بالمقررات المراد تقييمها.

قامت جامعة المملكة بمراجعة معظم برامجها الأكاديمية في السنتين الأخيرتين. وقد تم تشكيل لجان مراجعة المناهج الدراسية على مستوى كلٍّ من الجامعة والكليات، بحيث تكون مسئولة عن مراجعة تنفيذ البرامج المطروحة. وتم توسيع مسمى هذه اللجان وهيكلها مؤخراً ليشمل مراقبة البرامج أيضا. وباتت هذه

اللجان تدعى بـ: "لجان مراجعة ومراقبة المناهج الدراسية". وقدِّمت للجنة المراجعة محاضر اجتماعات لهذه اللجان من كليات مختلفة. ويترك الأمر لكل لجنة في تحديد صلاحياتها وأهدافها. وقد كشف التحقق من الأدلة المقدمة بهذه الخصوص عن تباين في الأهداف من كلية لأخرى. كما تشير محاضر اجتماعات لجان مراجعة المناهج الدراسية ولجان مراجعة ومراقبة المناهج الدراسية عن أنَّ التغييرات التي طرأت على المناهج قد جرت بصورة رئيسة؛ نتيجة للمقترحات التي تقدم بها أعضاء هيئة التدريس و/أو المجلس الاستشاري. ولم ترَ لجنة المراجعة أدلة واضحة تشير إلى أن حدوث هذه التغييرات قد تم نتيجة نشاطات المقايسة المرجعية لهذه المناهج مع نقاط مرجعية خارجية.

وقد شاهدت لجنة المراجعة أدلة على نشاطات غير رسمية للمقايسة المرجعية، تمت من خلال مقارنة المناهج الدراسية للبرامج التي تطرحها جامعة المملكة مع برامج مماثلة في مؤسسات تعليمٍ عال. ومع ذلك، فإن الوثائق المتوفرة لا تشير بوضوح إلى ما الذي خضع لهذه المقايسة، والأسباب التي دعت إليها، ولا إلى كيفية القيام بها، ولا إلى كيفية استخدام النتائج المترتبة عليها. وقد أُبلِغت لجنة المراجعة أنه، وفي ظل غياب سياسة خاصة بالمقايسة المرجعية على مستوى الجامعة، فإنه من المتوقع أن تقوم الكليات بوضع سياساتها الخاصة بهذه المقايسة، كلٌّ منها على حِدة. ومع ذلك، فقد كانت سياسة المقايسة المرجعية التي قدمتها كلية إدارة الأعمال منتحلة من إحدى الجامعات العالمية. وهذا ربما يفسر عدم مطابقة نشاطات المقايسة المرجعية التي قامت بها الكلية مع هذه السياسة. ولجنة المراجعة تحثُّ الجامعة على ضمان أصالة جميع وثائقها. (انظر الفقرة رقم 3-1 من هذا التقرير).أضف إلى ذلك، فإن لجنة المراجعة تقترح بأن تقوم الجامعة، وبصورة عاجلة، بوضع سياسة للمقايسة المرجعية على مستوى عموم الجامعة، على أن تتضمن كيفية القيام بالمقايسة المرجعية لبُنية المنهج الدراسي، والمفردات الدراسية، ومخرجات التعلّم المطلوبة، وتقييم برامجها الأكاديمية بالمقارنة مع برامج أخرى محلية، وإقليمية، وعالمية مماثلة.

لقد سعت الجامعة للحصول على رأي الأكاديميين الخارجيين في برامجها المطروحة. وتم ذلك خلال مذكرات تفاهم وقّعتها الجامعة مع مؤسسات مختلفة، أو من خلال الاتصال ببعض الأكاديميين المرموقين لتقييم هذه البرامج. كما قامت جامعة المملكة بتشكيل مجالس استشارية في كلياتها، مؤلفة من أعضاء داخليين وخارجيين. وكما ورد سابقاً، فقد شاهدت لجنة المراجعة أدلة على بعض المُدخلات التي تقدمت بها بعض الجهات الخارجية لمراجعة البرامج التي تطرحها جامعة المملكة. ومع ذلك، فإن الجامعة بحاجة لوضع سياسة ذات طابع رسمي بشكل أكثر لمراجعة برامجها الأكاديمية، مع إجراءات تبين بوضوح نوع

وحلقة المراجعات التي تجري لهذه البرامج، سواء أكانت هذه المراجعات داخلية أم خارجية، مع بيان مُدخلات ومُخرجات هذه المراجعات. كما إن الجامعة بحاجة للتوثيق الرسمي لعملية المصادقة على التغيرات التي تطرأ على البرامج التي تخضع للمراجعة.

قامت الجامعة بتعديل مخرجات التعلُّم المطلوبة الخاصة بمقرراتها الدراسية. وفي كل فصل دراسي تتم مراجعة مخرجات التعلّم المطلوبة من قبل أعضاء هيئة التدريس، تجري بعدها مناقشة التغييرات المطلوبة في اجتماعات الأقسام؛ لكي تتم الموافقة عليها من قبل مجلس الكلية. ومن المفترض أن تساهم هذه المناقشات في توسيع فهم أعضاء هيئة التدريس حول كيفية استخدام مخرجات التعلّم المطلوبة في تنفيذ البرامج والمقررات الدراسية. كما تتم مراجعة مخرجات التعلّم المطلوبة التي يتم إعدادها من قبل لجنة ضمان الجودة باستخدام مصفوفة متفق عليها مسبقاً؛ لضمان أن تكون هذه المخرجات مناسبة للغرض الذي وُضِعت لأجله. وقامت لجنة المراجعة بفحص عيّنة من ملفات المقررات الدراسية، ولاحظت أن مخرجات التعلّم الخاصة بهذه المقررات منصوصٌ عليها بشكل واضح ضمن توصيف المقررات، ومرسومة بشكلٍ يتناسب وتدريس المنهج الدراسي، ومذكورة بشكل تفصيلي على أساس أسبوعي. وعلى الرغم من أن التوصيف الأسبوعي للمقرر الدراسي يشير إلى مخرجات التعلّم المطلوبة التي يغطيها المقرر في كل أسبوع وطرق التقييم المستخدمة في المقرر، فإن معظم أسئلة التقييم والامتحانات لا تأتي على ذكر مخرجات التعلّم المراد قياسها بشكل واضح في كل عمل من الأعمال المطلوبة. وقد أُبلِغت لجنة المراجعة بأن من مسئولية رئيس القسم المعني ضمانَ قياس كافة مخرجات التعلّم المطلوبة من خلال التقييمات المختلفة التي يتضمنها المقرر. وترى لجنة المراجعة أن جامعة المملكة بحاجة لأن تضع آلية مُحْكمة بشكل أكثر لضمان قياس مخرجات التعلّم المطلوبة لكل مقرر بشكل واضح، من خلال طرق التقييم المختلفة المستخدمة في تنفيذ كل مقرر من هذه المقررات.

لقد اطّلعت لجنة المراجعة على أدلة على عقد ورش عمل داخلية يحضرها أعضاء هيئة التدريس؛ للتدرّب على كيفية إعداد مخرجات التعلّم. كما أن ملفات المقررات الدراسية يتم استخدامها كنقاط مرجعية من قِبل أعضاء هيئة التدريس الجدد. وفي الوقت الذي تلاحظ فيه لجنة المراجعة هذه الفعاليات، فإنها تقترح بأن تقوم الجامعة بتطوير أكثر لنشاطاتها وفعالياتها الهادفة إلى بناء قدراتها من توسيع اطِّلاع أعضاء هيئتها التدريسية، وفهمهم لكيفية استخدام مخرجات التعلّم المطلوبة والاستفادة منها على مستوى البرامج والمقررات الدراسية.

لقد كان تصميم وتصحيح اختبار تحديد مستوى الطلبة في اللغة الإنجليزية من مسئولية قسم اللغة الإنجليزية في كلية الآداب بالجامعة. ومع ذلك، فقد قامت الجامعة مؤخراً بالاستعانة بمعهد تدريب متخصص في اللغة الإنجليزية من أجل وضع هذا الاختبار، لاستخدامه كاختبار للقبول. كما أُبلِغت لجنة المراجعة أيضاً أن البرنامج التعريفي قد تمت إعادة صياغته، ولكن هذا البرنامج وبرنامج تحديد المستوى في اللغة الإنجليزية الجديدين لم يتم تنفيذهما بعد؛ نظراً لعدم قبول طلبة جدد في الجامعة منذ العام الدراسي 2010–2011.

قامت مختلف كليات الجامعة بوضع سياسة التقييم الخاصة بكل منها. والعمل جارٍ على وضع سياسة تقييم على مستوى الجامعة من قِبل لجنة مراجعة ومراقبة المناهج الدراسية، وهذه السياسة في مرحلة إعداد المسودة. وقد أُبلِغت لجنة المراجعة خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة بأن إعداد سياسة موحدة على مستوى الجامعة قد أخذ في الاعتبار مسألة إعداد سياسات على مستوى الكليات؛ من أجل إعداد سياسة تقييم شاملة في نفس الوقت الذي تتاح فيه للكليات فرصة تلبية الاحتياجات الخاصة بها في هذا الخصوص.

جامعة المملكة ليست لديها سياسة رسمية حول استخدام المُمتحِنين الخارجيين، أو نظام التحقق الداخلي لضمان انسجام وصحة عملية التقييم في المقررات الدراسية. ومع ذلك، فهناك بعض نشاطات التحقق والتحكيم الخارجي تتم ممارستها داخل الجامعة، حيث يتم في كل سنة إرسال 20% من المقررات المطروحة، والأوراق الخاصة بالامتحانات النهائية مع ثلاث عينات من الأجوبة (الأسوأ، المتوسطة، الأفضل) إلى مُمتحِنين خارجيين لإبداء الرأي فيها. ولا توجد هناك سياسة رسمية تحكم الأدوار والمسئوليات الملقاة على عاتق هؤلاء المُمتحِنين، وهذا الذي تحتاج إليه الجامعة للقيام به.

وخلال الزيارة الميدانية للمؤسسة، أُبلِغت لجنة المراجعة بأن أعضاء هيئة التدريس ذوي التفرغ الجزئي والأعضاء الجدد يخضعون لمراقبة رئيس القسم المعني؛ من أجل ضمان قيامهم بعملية التقييم بشكل صحيح، وأن تكون عملية التقييم التي يقومون بها مرتبطة بمخرجات التعلّم المطلوبة. أما أعضاءُ هيئة التدريس المتفرغون كليًا فيتوقع منهم إعداد نموذج تقييم خاص يقيس مخرجات التعلّم المطلوبة في مقرراتهم الدراسية. ولجنة المراجعة تحثُّ الجامعة على إعادة صياغة مسودة سياسة التقييم المُعدّة على مستوى الجامعة؛ لكي تضمن بأنها تحتوي على نظام للتحقق والتحكيم الداخلي والخارجي لتقييم الطلبة وأدائهم.

3-3 ضمان الجودة وتعزيزها

3-3-1 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تشكل جامعة المملكة بنود مرجعية للجنة ضمان الجودة، بما يتضمن العضوية فيها للتأكد من أن كل الشركاء ممثلين بشكل واف فيها حتى تستطيع اللجنة أن تقوم بعملها بشكل فعال من خلال إطار عمل شفاف لضمان الجودة.

3-3-2 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تؤسس جامعة المملكة إطار عمل شامل لضمان الجودة يتكون من السياسات والإجراءات الملائمة والتأكد من تطبيقها ومراقبتها في كل الكليات.

شكّلت الجامعة لجنتها الأولى لضمان الجودة في عام 2007. وفي شهر نوفمبر من عام 2011، قام الرئيس بإعادة تشكيل هذه اللجنة لتضم أعضاءً مختلفين، ويرأسها نائب الرئيس مع عضوية رئيس مركز ضمان الجودة، وأعضاء هيئة تدريس، وموظفِين إداريين، إلى جانب رئيس المجلس الطلابي. ولكن الجامعة لم تقم إلى الآن بتحديد صلاحيات هذه اللجنة، وآلية إعدادها للتقارير، وآليات اتخاذ القرارات الخاصة بها.

وخلال الزيارة الميدانية للمؤسسة، تفحّصت لجنة المراجعة نسخة من دليل ضمان الجودة والذي يتضمن إجراءات المصادقة على، ومراقبة، ومراجعة البرامج الأكاديمية للجامعة. ولكن هذا الدليل يفتقر إلى التفاصيل الخاصة بسياسات وإجراءات ضمان الجودة. وقد وجدت لجنة المراجعة من خلال مختلف المقابلات التي أجرتها مع أعضاء هيئة التدريس أنهم ليسوا على دراية بمحتويات هذا الدليل. وعليه، فإن الجامعة بحاجة لوضع آلية لنشر سياساتها وإجراءاتها ومراقبة تنفيذ وفاعلية هذه السياسات والإجراءات.

3-4 جودة التَّعليم والتَّعلُم

3-4-1 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة المملكة بتطوير وتطبيق سياسة وإجراءات من أجل تصميم البرامج الجديدة والموافقة عليها.

3-4-2 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تتخذ جامعة المملكة، من أجل الضمان والمحافظة على المعايير الأكاديمية لشهاداتها، خطوات من أجل تطوير وتطبيق سياسات مناسبة، وطرق وإجراءات لمراقبة ومراجعة البرامج والمقررات الدراسية.

في الوقت الذي توجد فيه ممارسة معروفة بشكل جيّد للمراحل المختلفة التي تتطلبها عملية المصادقة على إعداد البرامج الأكاديمية الجديدة، وبقدر أقل فيما يتعلق بمراجعة البرامج الموجودة، فإن الجامعة ليست لديها سياسات وإجراءات رسمية موثقة. وقد أعدت جامعة المملكة مسودة لأحدى السياسات في 15 ديسمبر 2011، تحدد الخطوات الواجب اتخاذها من أجل مراجعة برنامج أكاديمي موجود وإعداد برامج جديدة. وفي الوقت الذي تمت فيه الزيارة الميدانية، كانت تلك السياسة ماتزال في مرحلة المسودة. ولجنة المراجعة تحثُّ جامعة المملكة على وضع إطار رسمي لسياساتها وإجراءاتها.

تتناول سياسةُ وإجراءُ مراجعة البرامج الأكاديمية –المُعدّة حديثاً– المراجعةَ الرئيسة للبرامج فقط، والتي تتم كل سنتين. ومع ذلك، فإن هذه الوثيقة لا تتناول المراجعات الثانوية، كما أن مراجعة المقررات الدراسية تتم عند نهاية كل فصل من الفصول الدراسية وعلى مستوى الأقسام. فالوثيقة لا توضح مثلاً ما العمليات الواجب اتباعها من أجل تغيير محتوى المقرر الدراسي أو الكتب المنهجية المقررة لأحد المقررات نتيجة لهذه المراجعات الثانوية. أما بالنسبة للمراجعات الرئيسة للبرامج، فإن السياسة تضع الخطوات الواجبة اتخاذها عند مراجعة البرنامج. ولكنها لا تبيّن بوضوح المُدخلات الدقيقة المستخدمة (إلى جانب الاستطلاعات) من قبل القسم والكلية في مراجعة برامجهما. فمثلاً، ليست هناك نقطة مرجعية خارجية محددة لهذه المراحل. كما أن التغذية الراجعة من قِبَلِ المُمتحِنين الخارجيين يتم استخدامها على مستوى مجلس الجامعة، بعد الانتهاء من مراجعة البرنامج من قبل لجنة مراجعة وإعداد المناهج الدراسية، وتقديم هذه التغذية إلى مجلس الكلية لغرض حصول الموافقة عليها. كما أنَّ المقايسة المرجعية غير محددة باعتبارها أحد المُدخلات المستخدمة في مثل هذه المراجعات، على الرغم من الإشارة لها –كما ورد سابقاً– على إنها نشاط يقوم به مختلف البرامج الأكاديمية (انظر الفقرة رقم 3-2 من هذا التقرير). وتنطبق نفس الملاحظات على عملية إعداد البرامج الجديدة والمصادقة عليها. ولجنة المراجعة تقترح بأن تقوم جامعة المملكة بتعديل مسودة سياستها هذه وتوسيعها لكي تتضمن كافة هذه القضايا.

3-5 مساندة الطلبة

3-5-1 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة المملكة بتطوير وتطبيق السياسات والآليات التي تمكنها من تحديد ودعم الطلاب المعرضين لخطر الفشل الأكاديمي والتأكد من أنها مطبقة بشكل متناسق في كل الكليات.

3-5-2 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة المملكة بتأمين خدمات الإرشاد، والرعاية الصحية والإستشارات المهنية للطلبة.

3-5-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة المملكة بإجراءات باتجاه إشراك الطلبة في عمليات اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة التعليمية من خلال مشاركتهم باللجان المناسبة.

لم تقم الجامعة إلى الآن بوضع سياسة رسمية لتشخيص ودعم الطلبة المعرضين لخطر الفشل الأكاديمي. وخلال المقابلات، علِمت لجنة المراجعة بأنه لا توجد هناك ترتيبات خاصة أو آليات معينة بخصوص هذه المجموعة من الطلبة. أما الطلبة الذين ينخفض معدلهم التراكمي إلى مستوى أقل مما هو متوقع للتخرج فتُقدّم لهم تعليمات إرشادية مناسبة من قبل اللجان الإرشادية المختصة داخل الكليات. ولجنة المراجعة تشجع جامعة المملكة على وضع وتنفيذ مجموعة من السياسات والإجراءات لدعم الطلبة المعرّضين لخطر الإخفاق الأكاديمي، وتنفيذ هذه السياسات بشكل متناسق عبر جميع الكليات.

قامت جامعة المملكة مؤخراً بتعيين اكاديميين كمرشد ومرشدة. ومن أجل ضمان وجود ممارسة إرشادية طلابية مناسبة، فإن لجنة المراجعة تشجع جامعة المملكة على تعيين مرشدين متخصصين متفرغين لهذا العمل. وجامعة المملكة ليس لديها متخصص بوظيفة مُرشد مهني، ومن ثمَّ فإنَّ التساؤلات الخاصة بالتخطيط المهني تتم إحالتها إلى أعضاء هيئة التدريس المعنيين، والعمداء، ورؤساء الأقسام. ولذلك، فإن لجنة المراجعة تقترح بأن تنظر جامعة المملكة في تعيين مرشد مهني متخصص. وقد تم مؤخراً تعيين اثنين من الممرضين المتخصصين يعملون بتفرغ جزئي وبشكل متناوب لمدة أربعة ساعات يوميا لكلٍّ منهما. وهناك غرفة طبية مخصصة لهذين المُمَرَّضيْن مجهزة بالمعدات الضرورية للتعامل مع الحالات البسيطة وتهيئة الحالات الأكثر خطورة؛ كي يتم نقلها باعتبارها حالات طارئة إلى أقرب مستشفى. وعلى

العموم، فقد كان الطلبة الذين قابلتهم لجنة المراجعة يشعرون بالرضا نحو عملية الإرشاد وخدمات الرعاية الصحية التي توفرها جامعة المملكة.

قامت الإدارة العليا لجامعة المملكة في شهر أكتوبر 2011، بتعميم أحد القرارات التي تشجع الكليات على تعيين ممثل للطلبة في مجالسها ولجانها. وقد وجد هذا القرار طريقه للتنفيذ على هذا النحو. وخلال المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع أعضاء هيئة التدريس، أشاد هؤلاء بهذا القرار، ويعتبرونه خطوة إلى الأمام نحو عملية أفضل لاتخاذ القرارات؛ مما سيعود بعدد من الفوائد على النشاط الأكاديمي لجامعة المملكة، ولكن من المبكر للغاية قياس الأثر المترتب على هذه الممارسة.

3-6 الموارد البشرية

3-6-1 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تطور جامعة المملكة وبشكل عاجل سياسة موارد بشرية كجزء من خطة إدارة الموارد البشرية الشاملة لكل الموظفين من أجل دعم التوظيف والاحتفاظ بالموظفين المناسبين والمؤهلين.

3-6-2 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة المملكة بإعادة تقييمها لسياسة التوظيف لتسمح باستخدام العقود طويلة الأمد، وبالتالي التأكد من ديمومة الكادر الأكاديمي الرئيسي لديها.

3-6-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تطور جامعة المملكة وتطبق نظام شامل لتقييم أداء الموظفين جميعًا بشكل سنوي.

3-6-4 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تجعل جامعة المملكة عملية أقلمة أعضاء الهيئة التدريسية الجدد رسمية وأن توسعها وأنُ تشرك كل من قسم الموارد البشرية والأقسام ذات الصلة فيها.

3-6-5 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تطور جامعة المملكة وتطبق مقاربة نظامية لتطوير الموظفين والتي يبدأ تأسيسها من خلال تأمين ميزانية مستقلة لتطوير الموظفين.

3-6-6 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تراجع جامعة المملكة سياسة تخصيص الأعباء التدريسية بحيث تدعم بشكل فعال الأهداف الإستراتيجية للجامعة وتدعم الموظفين الأكاديميين في أداء مسؤولياتهم.

لقد تم وضع السياسات الخاصة بالموارد البشرية في عام 2009، من قِبل قسميْ الموارد البشرية والشئون المالية؛ بهدف تعريف الموظفين الأكاديميين والإداريين بالضوابط الداخلية للجامعة. وخلال الزيارة الميدانية التي قامت بها لجنة المراجعة للمؤسسة، أُبلِغت اللجنة أنه في شهر نوفمبر من عام 2011، اختارت الجامعة تعيين استشاري خارجي في الإدارة؛ لوضع مجموعة السياسات الخاصة بجامعة المملكة. وقد صادق مجلس العمداء على جميع السياسات التي تم إعدادها في ذلك الوقت قبل التنفيذ. كما علِمت اللجنة أيضاً أنه قد تم تنظيم العديد من ورش العمل لجميع موظفي جامعة المملكة؛ لتعريفهم بالسياسات المُعدّة حديثاً. وقد تفحصت لجنة المراجعة السياسات المُعدّلة الخاصة بالموارد البشرية ووجدتها مناسبة للتطبيق في مؤسسة تعليمٍ عالٍ.

قامت الجامعة بإعادة تقييم سياستها الخاصة بالتعيين، وهي الآن تـُطبّق سياسة العقد المفتوح بالنسبة لجميع أعضاء هيئتها الأكاديمية؛ وقد قُدِّمت للجنة المراجعة نسخٌ من عقود التوظيف لكلٍّ من الموظفين الأكاديميين والإداريين. وقد علِمت لجنة المراجعة خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة بأن هذه العقود تتجدد تلقائياً مالم يُبلِّغْ أحدُ الطرفين الطرفَ الآخر تحريريًّا بعدم رغبته في التجديد. وقد عبّر أعضاء هيئة التدريس الذين قابلتهم لجنة المراجعة عن رضاهم بنظام التعاقد المُعدّل. ولجنة المراجعة تشجّع الجامعة على مواصلة تنفيذ نظام العقود الجديدة؛ كونه سيساهم في استقرار وديمومة المؤسسة.

لقد أُبلِغت لجنة المراجعة في مقابلات مختلفة بأنه قد تم إعداد وتنفيذ سياسة شاملة لتقييم الأداء لكلٍّ من الموظفين الأكاديميين والإداريين. وبالنسبة للموظفين الإداريين، فإنه يتم استخدام "نظام 360° للتغذية الراجعة" ويتضمن تقييم الطلبة، وتقييم النظراء، والتقييم الذاتي إلى جانب مراجعة الرئيس المباشر/العميد. وقد قدِّمت للجنة المراجعة نسخٌ من التغذية الراجعة من الطلبة، والملاحظات الصفية للنظراء. أما تقييم أداء الموظفين الإداريين، من جهة أخرى، فيتضمن التقييم الذاتي وتقييم الرئيس المباشر. وقد شعرت لجنة المراجعة بالارتياح بعد أن علِمت بأن نتائج التقييمات المختلفة يتم تقييمها مع الموظفين، ويتم استخدامها بوصفها بيانات لتحديد حاجات التطوير الوظيفي ومعالجة الأداء الضعيف.

قامت الجامعة بتوسيع إجراءاتها التعريفية لأعضاء الهيئة الأكاديمية الجدد، لتشمل قسم الموارد البشرية والقسم الأكاديمي المعني. وخلال المقابلات علِمت لجنة المراجعة أن قسم الموارد البشرية يخصص يومين لتعريف الموظفين الجدد؛ يقوم خلالها تعريف الموظفين بالقضايا الخاصة بالعمل وسياسات وإجراءات جامعة المملكة. كما تقدّم للموظفين الجدد ما يُسمى بـ: "حقيبة عضو هيئة التدريس" والتي تتضمن معلومات حول المؤسسة، والضوابط الداخلية، والسياسات الأكاديمية الخاصة بعلاقة عضو التدريس بالطلبة، إلى جانب فكرة عامة حول الكليات واللجان المختلفة. كما أُبلِغت لجنة المراجعة بأن العمداء ورؤساء الأقسام يشاركون كذلك في عملية التعريف وفي البرنامج التعريفي. واللجنة تشجّع الجامعة على توثيق الممارسات المُطبّقة حديثاً، وإدخالها ضمن الدليل المُحدَّث لسياسات وإجراءات قسم الموارد البشرية.

وعند القيام بالزيارة الميدانية للمؤسسة، أُبلِغت لجنة المراجعة بأن العمل جارٍ حاليا على وضع سياسة لتطوير الموظفين من قبل استشاري خارجي في الإدارة. كما علِمت لجنة المراجعة خلال مقابلات مختلفة بأن الحاجات التدريبية المختلفة للموظفين يتم تحديدها بالاعتماد على مصادر مختلفة؛ وهذه تتضمن المقترحات التي يتقدم بها أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، ونتائج تقييم أداء الموظفين، إلى جانب تقييم المقررات الدراسية. بعد ذلك، يتم تقديم الطلبات الخاصة بنشاطات تطوير الموظفين من قِبل مجالس الأقسام إلى مجالس الكليات المعنية لغرض الموافقة عليها. وقُدّمت للجنة المراجعة قوائمُ بنشاطات وفعاليات تطوير الموظفين من جميع الكليات، مع نُسخ من المقالات البحثية التي نشرها أعضاء هيئة التدريس. وقد أكّد أعضاء هيئة التدريس الذين قابلتهم لجنة المراجعة بأنهم يتلقون التشجيع من الجامعة على حضور المؤتمرات ذات العلاقة بمجالات تخصصهم، والحصول على مؤهلات علمية عُليا. ولجنة المراجعة تشجّع جامعة المملكة على وضع إطار رسمي لهذه الممارسات وتنفيذ منهج منظّم فيما يتعلق بتطوير الموظفين.

لقد سمعت لجنة المراجعة وبشكلٍ متواتر، خلال المقابلات المختلفة، عن الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في تعيين الموظفين الأكاديميين من خارج المملكة؛ بسبب الإجراءات البيروقراطية التي تنطوي عليها هذه العملية. ولذلك، لم تحقق جامعة المملكة تقدماً كافياً فيما يتعلق بمراجعة السياسة الخاصة بتحديد العبء التدريسي للموظفين الأكاديميين. ومع ذلك، فقد تم تنفيذ قرار بتقليل العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس المكلفين بمسئوليات إدارية، ودخل القرار حيّز التنفيذ في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2011–2012. وقد أُبلِغت لجنة المراجعة بأن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام يقومون

بتدريس 6 ساعات و12 ساعة معتمدة كحدٍّ أقصى على الترتيب. ولكن، أعضاء هيئة التدريس الذين قابلتهم لجنة المراجعة أكّدوا بأنهم يقومون بتدريس 16 ساعة معتمدة كحدٍّ أقصى، مع وجود العديد منهم ممن يقومون بتدريس الحد الأقصى من الساعات الذي يسمح به مجلس التعليم العالي؛ أي 21 ساعة معتمدة. وعلى الرغم من أن لجنة المراجعة تتفهم المشكلات المرتبطة بعملية تعيين أعضاء هيئة تدريس جُدد، فإنها ترى بأن المؤسسة بحاجة بالبحث في جميع البدائل المتاحة؛ من أجل زيادة طاقمها الأكاديمي الأساسي؛ ومن أجل تجاوز المشكلات المرتبطة بالأعباء التدريسية العالية.

3-7 البُنية التحتية: المكتبة وتقنية المعلومات والاتصالات والمصادر المادية

3-7-1 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تحد جامعة المملكة من تسجيل الطلاب فيها بحيث يقتصر على العدد الذي تستطيع الجامعة استيعابه في الموقع الحالي بشكل منطقي وأن تجد حلاً مؤقتًا لتقديم مكان مناسب لحين بناء الحرم الجامعي الجديد.***

3-7-2 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تطور جامعة المملكة وتطبق سياسات تتأكد من خلالها من تحقيق الصحة والسلامة لموظفيها وطلابها.***

3-7-3 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تطور جامعة المملكة وتطبق خطة إستراتيجية وعملياتية للمكتبة، يكون لها أهداف، وأن تحدد مؤشرات الأداء الرئيسية واحتياجات الميزانية.***

3-7-4 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تطبق جامعة المملكة مقاربة إيجابية للتأكد من إمكانية التوفير المستدام للمصادر المادية المناسبة والكافية من أجل التعليم والتعلم.***

3-7-5 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تتأكد جامعة المملكة من تطوير المبادرات الحالية الخاصة بالحواسب/ تقنية المعلومات ضمن الخطة الإستراتيجية الرئيسية للجامعة من أجل دعم أهداف الجامعة وغاياتها بفعالية***

نظراً لأن مجلس التعليم العالي قد حظَر قبول طلبة جُدد، فلقد بلغ عدد الطلبة الدارسين 690 طالباً في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2011–2012. وقد قامت الجامعة باستئجار غرفٍ إضافية؛ من أجل توفير مرافق إضافية للموظفين والطلبة، وقامت بتخصيص مكاتب منفصلة للعمداء، ورؤساء الأقسام، ومركز ضمان الجودة، وشئون الطلبة، والمجلس الطلابي، والخدمات الطلابية. ولكن لجنة المراجعة سمِعت من الطلبة خلال المقابلات أن أعضاء هيئة التدريس ذوي التفرغ الجزئي لا توجد لهم مكاتب منفصلة، وأن العديد منهم يتشاركون معًا في هذه المكاتب. ولجنة المراجعة تشجّع المؤسسة على إعداد خطة كي توائم بين عدد الطلبة المتوقع قبوله ومصادرها الحالية.

لقد قدّمت لجنة المراجعة أدلة على تقيّدها بالحد الأدنى من شروط الصحة والسلامة المُطبقة في مملكة البحرين. أضف إلى ذلك، فقد علِمت لجنة المراجعة، خلال الزيارة الميدانية، بأنه قد تم التعاقد مؤخراً مع أحد الاستشاريين الخارجيين في مجال الإدارة، من أجل وضع مجموعة السياسات والإجراءات الخاصة بالجامعة، بما فيها تلك المتعلقة بقضايا الصحة والسلامة. ولجنة المراجعة تشجّع جامعة المملكة على ضمان تنفيذ هذه السياسات.

تم تشكيل لجنة للمكتبة لتحسين جودة الخدمات المكتبية، وتم وضع خطة إستراتيجية للمكتبة للفترة 2011–2015، تتضمن إستراتيجيات، ومؤشرات أداء أساسية، وتحديد المسئوليات الفردية، وخلال الزيارة الميدانية، وجدت لجنة المراجعة أن جامعة المملكة لم تضع أي ميزانية للمتطلبات التي تتعلق بهذا الجانب. إنَّ عدم وجود مثل هذه الميزانية من شأنه أن يعوق التنفيذ الكامل لهذه الخطة. ولجنة المراجعة تحثّ الجامعة على تخصيص ميزانية لهذه الخطة.

قامت الجامعة بزيادة عدد مختبرات الحاسوب من مختبريْن إلى أربعة مختبرات، وقامت بتحديث بعض مختبرات الحاسوب الموجودة بما فيها مختبر الهندسة والتصميم المعماري، وأضافت مكتبة على شبكة الإنترنت مع توافر مصادر أكاديمية، وقامت بإعداد عناوين بريد إلكترونية شخصية لأعضاء هيئة التدريس ذوي التفرغ الكلي والجزئي، وللموظفين الإداريين والطلبة.

قامت جامعة المملكة بتحديث نظامها الخاص بالبرمجيات، فأضافت المرافق التالية: التسجيل عن طريق شبكة الإنترنت، دفع المبالغ عبر شبكة الإنترنت، خدمة البريد الإلكتروني، والتقارير الأكاديمية. كما قامت بإضافة برنامج للكشف عن الانتحال والسرقة الأدبية، ووضعت خطة لإدارة الكوارث واستعادة البيانات.

ومنذ شهر يناير 2012، ستقوم الجامعة بتنفيذ تخزين احتياطي شهريًّا لجميع بياناتها، ورفعها إلى الجامعة العربية المفتوحة–فرع البحرين.

كما وردت الإشارة من قبل، فقد قامت جامعة المملكة بوضع خطة استراتيجية للفترة 2011–2015. وقد لاحظت لجنة المراجعة أن هذه الخطة لا تغطي كافة الجوانب المتعلقة بتقنية المعلومات؛ لذا، فالجامعة بحاجة لأن تشمل كافة الجوانب المتعلقة بموارد تقنية المعلومات والاتصالات في هذه الخطة؛ من أجل دعم تطوير هذه المبادرات.

3-8 الأبحاث

3-8-1 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تطور جامعة المملكة وتطبق خطة إستراتيجية مستدامة مع مؤشرات أداء رئيسية وأن تستهدف دعم الأبحاث وتراقب النتائج، بالتزامن مع تقديم السياسات والعمليات من أجل ضمان التنفيذ الأخلاقي والفعال للأبحاث والذي يمنع بشكل صارم الانتحال والغش الأكاديمي.***

3-8-2 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تخصص جامعة المملكة تمويل سنوي كافي لدعم تطوير البنية التحتية للأبحاث ونظام إدارة أبحاث فعال من أجل تأمين البيئة التي تسهل المبادرة بنشاطات الأبحاث.***

3-8-3 ***توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقدم جامعة المملكة الدعم الفعال لطلاب الدراسات العليا لضمان جودة مخرجات البرنامج وذلك فيما يتعلق بإجراء الأبحاث وتوفير الإشراف الكافي، وإمكانية الحصول على المصادر المطلوبة.***

قامت جامعة المملكة مؤخراً، وبمساعدة إحدى الشركات الاستشارية، بوضع خطة إستراتيجية للأبحاث للفترة 2011–2015، مع مؤشرات أداء أساسية وأهداف سنوية. وعلى الرغم من أن لجنة المراجعة تشعر بالارتياح نظراً لتحقيق مؤشرات الأداء الأساسية لعام 2011، فإنها تشجّع جامعة المملكة على إكمال هذه الخطة الموضوعة حديثاً من خلال اتخاذ القرارات الخاصة بمؤشرات الأداء الأساسية المحددة، وتحديد المسئوليات والميزانية المطلوبة لقائمة الأهداف المنشودة. كما قامت جامعة المملكة بإعداد دليل يُسمَّى:

"سياسة وإجراءات الدراسات والأبحاث" يضمن سياسات الجامعة فيما يتعلق بالجوانب الأخلاقية، وكيفية إجراء الأبحاث بما في ذلك منع الانتحال والغش الأكاديمي.

تلاحظ لجنة المراجعة باهتمام تأسيس مركز الأبحاث والدراسات، وتشكيل لجنة على مستوى الجامعة للدراسات العليا والأبحاث في جامعة المملكة، باعتبارها خطوة إلى الأمام نحو إدارة فاعلة للأبحاث، ولكن تأثير هذا المنهج في إدارة الأبحاث لا يمكن تقييمه؛ إذ إن مدير المركز لم يتسلم منصبه إلا في شهر ديسمبر 2011. ولجنة المراجعة ترحب بالخطوات الأخرى التي اتخذتها جامعة المملكة نحو تحسين البنية التحتية للأبحاث مثل: تخصيص ميزانية خاصة لها، الاشتراك في المجلات العلمية على شبكة الإنترنت، وتوفير خدمة الاستعارة البينية مع مكتبات أخرى.

تتضمن جميع برامج الدراسات العليا في جامعة المملكة مجموعة من المقررات الدراسية التي يتم تدريسها للطلبة، تتلوها أطروحة علمية. ويخضع الطلبة الذين يقومون بإعداد أطروحاتهم العلمية للإشراف على يد مشرفين، يُتوقع من الطلبة أن يلتقوا بهم مرتين في الشهر الواحد على الأقل. كما يُشجَّع هؤلاء الطلبة على الالتقاء بمشرفيهم مرة واحدة في الأسبوع لمناقشة القضايا المتعلقة بأطروحاتهم. وقد عبّر الطلبة الذين قابلتهم لجنة المراجعة عن رضاهم عن إمكان الوصول لمشرفيهم، وقدرتهم على الاتصال بهم من خلال البريد الإلكتروني. وإلى جانب الدعم الأكاديمي، يتاح للطلبة الوصول إلى مجموعة من المصادر الإلكترونية التي تقدمها المكتبة، ومن خلال خدمة الواي فاي (Wi-Fi) المجانية في الحرم الجامعي. وخلال المقابلات، علِمت لجنة المراجعة أنه في الوقت الذي يكون فيه مقرر "طرق البحث العلمي" هو مقرر إجباري لطلبة الدراسات العليا في القانون، فإنه يُطرحُ بوصفه مُقَرَّرًا اختياريًّا لطلبة برنامج ماجستير الهندسة المعمارية. ولجنة المراجعة تشجّع الجامعة على جعل التدريب على الأبحاث إجبارياً لجميع طلبة الدراسات العليا قبل الشروع في كتابة أطروحاتهم العلمية.

3-9 مشاركة المجتمع

3-9-1 توصي وحدة مراقبة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تطور جامعة المملكة وتطبق سياسة مشاركة مجتمعية تضم الجهود الفردية ضمن الخطة الإستراتيجية والتي تسمح بتنسيق، ومراقبة، ومراجعة نشاطات مشاركة المجتمع.

بدأت جامعة المملكة مؤخراً، وبمساعدة إحدى الشركات الاستشارية، بإعداد سياستها الخاصة بمشاركة المجتمع، والمتوقع الانتهاء منها في شهر مارس 2012. ولجنة المراجعة تحثُّ جامعة المملكة على الانتهاء من وضع هذه الخطة؛ لكي تضمن الإحاطة بالجهود الفردية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس بهذا الخصوص، وعلى النحو الذي يسمح بمراقبة ومراجعة كافة المبادرات الخاصة بمشاركة المجتمع.