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

إدارة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي

تقرير مراجعة البرامج في الكلية

برنامج ماجستير في إدارة الأعمال

كلية البحرين الجامعية

مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 19-23 يناير 2014

HC025-C1-R025

جدول المحتويات

1. عملية مراجعة البرامج في الكلية 2
2. المؤشر (1): برنامج التعلُّم 7
3. المؤشر (2): كفاءة البرنامج.....15
4. المؤشر (3): المعايير الأكاديمية للخرِّيجين 22
5. المؤشر (4): فاعلية إدارة وضمان الجودة.....29
6. الاستنتاج..... 35

© جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة للهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب- مملكة البحرين 2014

1. عملية مراجعة البرامج في الكلية

1.1 إطار مراجعة البرامج في الكلية

من أجل الحاجة إلى تلبية 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 أن تؤدي نتائجهم إلى زيادة الثقة في نظام التعليم العالي في مملكة البحرين على المستوى الوطني، والإقليمي، والعالمي.

هناك ثلاثة أهداف رئيسة لمراجعات البرامج الأكاديمية في الكلية، وهي:

- تزويد صانعي القرار (في مؤسسات التعليم العالي، والهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، ومجلس التعليم العالي، والطلبة وأولياء أمورهم، وجهات التوظيف المحتملة للخريجين، والجهات الأخرى ذات العلاقة) بأحكام تستند إلى الأدلة حول جودة برامج التعلُّم؛
- دعم تطوير العمليات الداخلية لضمان الجودة من خلال المعلومات حول الممارسات الجيِّدة 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 التعلُّم**

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

المؤشر (2): **كفاءة البرنامج**

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

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

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

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

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

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

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

جدول رقم 1: معايير الحُكم

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

2.1 عملية مراجعات البرامج الأكاديمية في الكلية في كلية البحرين الجامعية

أُجريت عملية مراجعة البرامج في الكلية في قسم إدارة الأعمال في كلية البحرين الجامعية من قبل إدارة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي التابعة للهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، بموجب التخويل الممنوح لها لمراجعة جودة التعليم العالي في مملكة البحرين.

وقد تم إجراء الزيارة الميدانية في تاريخ 19–23 يناير 2014، لغرض مراجعة البرامج التي يطرحها القسم، وهي: برنامج بكالوريوس في إدارة الأعمال، وبرنامج ماجستير في إدارة الأعمال.

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

لقد قامت إدارة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي التابعة للهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب بإخطار كلية البحرين الجامعية في 15 سبتمبر 2013، بأنها سوف تخضع لعمليات مراجعة البرامج الأكاديمية لبرامج إدارة الأعمال في الكلية إلى جانب زيارة ميدانية، كان من المزمع إجراؤها خلال الفترة 19–23 يناير 2014. واستعدادًا لهذه العملية، قامت كلية البحرين الجامعية بعملية تقييم ذاتي لكافة البرامج الأكاديمية بالكلية؛ قدمت على أثرها تقرير التقييم الذاتي مع ملحقاته، وذلك في الموعد المتفق عليه لهذا الغرض في 21 نوفمبر 2013، مع التقديم النهائي في 9 ديسمبر 2013.

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

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

(i) تحليل تقرير التقييم الذاتي والمواد المساندة التي أعدّتها المؤسسة قبل الزيارة الميدانية التي تمت لغرض المراجعة من قِبل النُّظراء؛
(ii) التحليل المُستمَد من المناقشات التي أجرتها لجنة المراجعة مع مختلف الجهات ذات العلاقة (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الخريجين، وأرباب العمل)؛
(iii) التحليل المستنِد إلى الوثائق الإضافية التي طلبتها لجنة المراجعة وتم تقديمها خلال الزيارة الميدانية.

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

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

3.1 نبذة عامة حول قسم إدارة الأعمال

تأسست كلية البحرين الجامعية في عام 2001. ويطرح قسم إدارة الأعمال فيها برنامج بكالوريوس في إدارة الأعمال، وبرنامج ماجستير في إدارة الأعمال. وفي العام الدراسي 2010-2011، تم وقف قبول الطلبة في كِلا البرنامجيْن من قِبل مجلس التعليم العالي. إلا أنَّ باب القبول في برنامج بكالوريوس في إدارة الأعمال أُعيد فتحه في العام الدراسي 2012-2013، في حين بقي القبول في برنامج ماجستير في إدارة الأعمال مُغلقًا.

وقد تأسست الكلية بهدف إعداد الطلبة ليكونوا قادة ناجحين في القطاعيْن الخاص والحكومي. وتسترشد الكلية برسالتها التي تنص على أن "رسالة كلية البحرين الجامعية هي تقديم مقررات بكالوريوس ومقررات تعليم عالٍ في مجالات إدارة الأعمال، وتقنية المعلومات، والاتصالات بما يتوافق مع مقدرتها على تقديم مستوى من التعليم الخاضع للمقارنة المرجعية العالمية بما يتيح لها عدد موظفيها ومرافقها المتنامية، ومصادرها، وبما يخدم الطلبة في البحرين وفي منطقة الشرق الأوسط". والكلية لديها 304 طالبٍ مسجلٍ في برامج إدارة الأعمال؛ 45 طالبًا في برنامج ماجستير في إدارة الأعمال، و259 طالبًا في برنامج بكالوريوس في إدارة الأعمال. وغالبية الطلبة من البحرينيين. كما أنَّ هناك 12 عضو هيئة تدريس في القسم؛ تسعة منهم يعملون بدوام كامل، وثلاثة أعضاء يعملون بدوام جزئي.

4.1 نبذة عامة حول برنامج ماجستير في إدارة الأعمال

يطرح قسم إدارة الأعمال برنامج ماجستير في إدارة الأعمال منذ عام 2003. وقد تم قبول أول طالب في البرنامج في الفصل الربيعي للعام الدراسي 2003–2004. وفي العام الدراسي 2010–2012، تم إيقاف القبول في البرنامج من قِبل مجلس التعليم العالي؛ ولذلك فقد كان هناك تناقص مستمر في عدد الطلبة الحاليين في البرنامج. ومنذ العام الدراسي 2003–2004، حتى العام الدراسي 2012–2013، أكمل 132 طالبًا دراستهم بنجاح، ومن ثمَّ حصلوا على درجة ماجستير في إدارة الأعمال.

وخلال المقابلات مع الإدارة العليا بالكلية، علِمت لجنة المراجعة أنَّ هناك برنامج ماجستير جديد في إدارة الأعمال قد تم تطويره، وهو الآن يخضع لإجراءات الحصول على الموافقة الرسمية في كلية البحرين الجامعية. ولجنة المراجعة تشدِّد على أن تفويضها يتمثل في مراجعة برنامج الماجستير الحالي الذي تمت الموافقة عليه في قسم إدارة الأعمال؛ وفقًا للمؤشرات الأربعة كما ينص عليها دليل مراجعة البرامج في الكلية.

5.1 ملخص أحكام المراجعة

جدول رقم 2: ملخص أحكام مراجعة برنامج ماجستير في إدارة الأعمال

المؤشر	الحُكم
1: برنامج التعلُّم	غير مستوفٍ
2: كفاءة البرنامج	غير مستوفٍ
3: المعايير الأكاديمية للخريجين	غير مستوفٍ
4: فاعلية إدارة وضمان الجودة	غير مستوفٍ
الاستنتاج العام	**هناك عدم ثقة**

2. المؤشر (1): برنامج التعلُّم

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

1.2 تتمثل الأهداف المحددة لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال في تمكين الخريجين من اكتسابهم القدرة على القيادة، واكتسابهم القدرة على تطبيق المعرفة في ظروف تبعث على التحدي؛ والقدرة على الابتكار والتكيف مع بيئة العمل. وتجد لجنة المراجعة أن هذه الأهداف مناسبة لفلسفة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، وأنها تُضفي المصداقية على طبيعته الفريدة المتميزة؛ كونه بين مستويين هما: مستوى الدراسة الجامعية الأولية، ومستوى أطروحة الماجستير. وقد وجدت لجنة المراجعة أن هذه الأهداف متوافقةً مع رسالة الكلية. ومع ذلك، فإن الكلية بحاجة لأن تعمل على إيجاد تكامل بين هذه الأهداف ومواصفات الخريجين؛ من أجل بذل المزيد من التركيز على برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. وأثناء المقابلات مع الإدارة العليا للكلية ، اطَّلعت لجنة المراجعة على دور العلاقة بين القدرات الواردة أعلاه، ومواصفات الخريجين، والعدد الكبير من مخرجات التعلُّم المطلوبة للبرنامج وللمقررات الدراسية. وقد أثبتت المقابلات أنه وبسبب تبنّي أُطر العمل الخاصة بالبرنامج ومخرجات التعلُّم المطلوبة من قِبَلِ مؤسسات أخرى، فإن العلاقة بين الأهداف الثلاثة للبرنامج ومخرجات التعلُّم المطلوبة غير واضحة، بل إن مخرجات التعلُّم المطلوبة للبرنامج كانت مميزة بعناوين مثل: المعرفة والفهم؛ أو مهارات خاصة تتعلق بالموضوعات الدراسية؛ أو بمهارات التفكير؛ وأخيرًا المهارات العامة والقابلة للنقل. ومن بين هذه القوائم الخاصة بالمهارات المتمايزة، فإن القائمة A4، على سبيل المثال، تنص على: "التعرُّف على أساليب مختلفة للقيادة... "، وهي الأقرب لتحقيق العنوان الرئيس الأول للهدف. ولسوء الحظ، فإن اكتساب المعرفة "بأساليب القيادة" لا تعبِّر بشكلٍ دقيق عن غاية "القدرة على القيادة". وباختصار، فإن هذا يعكس سوء فهمٍ كبير في الهدف من وراء وجود مخرجات تعلم مطلوبة، والطريقة التي يجب أن تُكتب بها هذه المخرجات ومن ثمَّ تطبيقها. والأهم من ذلك هو أنَّ الانفصام الكبير بين مخرجات التعلُّم المطلوبة للبرنامج، وبين الهدف الفلسفي لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال هو واحد من جوانب النقص المهمة في بُنية البرنامج الحالي. ومن عواقب ذلك أن الفلسفة التي تؤطر لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال غير مُعبَّر عنها، كما لا تجد لها صدىً في المنهج الدراسي للبرنامج. إن قائمة مخرجات التعلُّم المطلوبة للبرنامج يُمكن استخدامها كذلك للتعبير عن مخرجات برنامج في مستوى الدراسة الجامعية الأولية. ومن ثمَّ توصي لجنة

المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بإعادة النظر في أهداف وغايات برنامج درجة الماجستير في إدارة الأعمال بشكلٍ عام، وأن تأخذ في الاعتبار استكشاف الطبيعة المُميِّزة للبرنامج في سوق تقتظ – إلى حدٍّ ما – ببرامج ماجستير في إدارة الأعمال في البحرين.

2.2 إن طبيعة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال لا تعكس – على الدوام – التقدم الدراسي بالمعنى التقليدي المتمثل في التدرج المستمر في مستوى تعقيد المعرفة التخصصية، بل إن الهدف الرئيس من البرنامج يتمثل في تعريف الطلبة – الذين يمتلكون معرفة سابقة ببيئة إدارة الأعمال – بالخلفيات النظرية للمعارف التي ربما يكونون أو لا يكونون قد اكتسبوها من قبل؛ وتعزيز مهاراتهم، حيث إنَّ هذا التعريف النظري سيفتح الباب أمامهم لفهم بيئة إدارة الأعمال، وما يترتب على ذلك من تغييرات محتملة في معارفهم، وإثراء – مُحتمل – في تفكيرهم؛ وهو الأمر الذي سينعكس على ممارساتهم المستقبلية. وبالمثل، فإن من الضروري لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال أن يمرَّ سريعًا على العناصر النظرية الأساسية للمعرفة التخصصية. وفي درجة علمية مثل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التي تمنحها كلية البحرين الجامعية، فإنَّ هذه العناصر، والمقصود بها "المقررات الأساسية" تُعدُّ العناصر النظرية الأساسية لاكتساب المعرفة التخصصية. كما أنَّ اختيار هذه المقررات موحَّدٌ تمامًا ومناسبٌ للمؤهل العلمي، إلا أنَّ هذه المقررات ليست كافية بالنسبة للذين يلتحقون بالبرنامج دون حصولهم على درجة أو شهادة علمية ذات صلة بإدارة الأعمال، أو امتلاكهم خبرة في الإدارة. كما لا تُبيِّن الوثائق المُقدَّمة للجنة المراجعة أيَّ شيء عن هذا سوى وجود 18 ساعة معتمدة مخصصة للمقررات الأساسية، حيث يوجد هناك مقرر دراسي بثلاث ساعات معتمدة لكل "تخصص فرعي" بوصفه متطلبًا سابقًا، إضافة إلى مقرر إحصائيات إدارة الأعمال، ومقرر الاقتصاد. وفي رأي لجنة المراجعة، فإن التقدم في "المقررات الأساسية"، من حيث المعرفة التخصصية غير كافٍ بالنسبة لبرنامج ماجستير في إدارة الأعمال. وقد لاحظت لجنة المراجعة أن كلية البحرين الجامعية لديها النيّة في طرح "مقررات تحضيرية إلزامية للذين حصلوا على شهادة جامعية أولية في برنامج آخر غير برنامج إدارة الأعمال". إلا أنَّ هذا التوجه سيوسِّع من مستوى الالتحاق والقبول في البرنامج، كما أنه يحمل في طياته فكرة تعديل كبير في أسلوب طرح البرنامج، من حيث توفير الموظفين الأكاديميين والتعلُّم المستقل للطلبة. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بإعادة النظر في الطريقة التي يُقدَّم بها البرنامج؛ من أجل ضمان التقدم التدريجي في مستوى تعقيد المعرفة التخصصية، والتوازن بين مقررات التخصص الفرعي.

3.2 تشعر لجنة المراجعة بعدم الارتياح نحو الأدلة الموجودة في العديد من ملفات المقررات الدراسية التي راجعتها، حيث لم يكن مستوى المقررات الدراسية مناسبًا – على الدوام – لمستوى برنامج ماجستير في إدارة الأعمال، من حيث السَّعة والعُمق. وقد أكّدت ملاحظات لجنة المراجعة – على توصيف المقررات الدراسية وملفات المقررات التي قُدِّمت لها – أنَّ جميع المقررات الدراسية ليست مُقدَّمة بالمستوى المناسب. إضافة لذلك، فقد كانت هناك بعض القضايا التي شخَّصتها لجنة المراجعة فيما يتعلق بالمستوى الذي وُضِع في التقييم في العديد من مقررات "التخصص الفرعي"، والتي تشير إلى أن مستوى مشاركة الطلبة كان في مستوى غير مناسب لمستوى برنامج ماجستير في إدارة الأعمال. ومع ذلك، فإن هذه القضايا التي ظهرت بحاجة لتطوير آلية لضمان إبداء مستوى أعلى من المسئولية نحو كل مقرر من المقررات؛ من أجل استيفاء شروط ومعايير المؤهل بدرجة مناسبة من السعة والعمق في محتوى المقررات الدراسية. ولذا توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بوضع آلية تضمن أن تكون هناك مراقبة مناسبة في صياغة البرنامج وهيكلة المقررات الدراسية؛ وذلك من أجل أن يحقق البرنامج مستوى ومعايير برامج ماجستير مماثلة في إدارة الأعمال في البحرين.

4.2 تقع مخرجات التعلُّم المطلوبة في أربع فئات، هي: المعرفة والفهم، مهارات خاصة بالموضوعات الدراسية، ومهارات التفكير، ومهارات عامة قابلة للنقل، بالنسبة للبرنامج والمقررات الدراسية المطروحة. إلا أنَّ لجنة المراجعة لم تجد أدلة على كيفية المواءمة بين مخرجات التعلُّم المطلوبة للبرنامج، ورسالته، وأهدافه. إضافة لذلك، فإن الآليات المطلوبة لمساعدة الطلبة في تحقيق هذه المهارات غير واضحة. كما أنه ليست هناك عملية لتحديد معايير محددة، ووضع هذه المعلومات في متناول أيدي الطلبة قبل أن يُشاركوا في إجراء واجب تقييمي؛ من أجل أن تساعدهم إجاباتهم على مواءمة ذلك الواجب مع مُخرج التعلُّم المطلوب والخاص بذلك الواجب. كذلك فإنَّ المعلومات المُقدَّمة للطلبة في وضع وكيفية التقييمات، لاسيما في الواجبات التكوينية غير كافية لضمان أن تكون هذه المواصفات داخلة نظريًّا في بناء البرنامج. وخلال المقابلات، لاحظت لجنة المراجعة غياب الربط المباشر بين مخرجات التعلُّم المطلوبة للبرنامج ومخرجات التعلُّم المطلوبة للمقررات الدراسية، ووضع مواصفات الخريجين ضمن التعلُّم والفهم والتعلُّم الخاضع للقياس في البرنامج. ومن المعروف أنَّ هذا هو الأساس الذي يُبنى عليه أسلوب التعلُّم القائم على المخرجات في التعلُّم. وبالمثل، وعلى الرغم من أن مواصفات الخريجين، وأهداف البرنامج، ومخرجات التعلُّم المطلوبة للبرنامج منصوصٌ عليها بشكلٍ واضح، فقد لاحظت لجنة المراجعة

خلال المقابلات أن الأدلة المقدَّمة على كيفية اعتماد مواصفات الخريجين، وأهداف البرنامج ومخرجات التعلُّم المطلوبة له على بعضها البعض، وكذلك تحديد مخرجات التعلُّم الخاصة بالمقررات، هو أمرٌ غير مفهوم أو غير مُعبَّر عنه بشكلٍ جيِّد؛ ونتيجةً لذلك فهناك فجوة في بُنية البرنامج. إن مواصفات الخريجين بحاجة لأن تكون في مُقدِّمة توليف البرنامج؛ نظرًا لأن وجودها يمثل خارطة لبناء البرنامج. وفي هذا الصدد، فإن المواصفات سوف ترسم كيفية بناء البرنامج من حيث رسالته، وأهدافه، والمقررات الدراسية مُنفردة، ومخرجات التعلُّم المطلوبة للبرنامج ومخرجات التعلُّم المطلوبة للمقررات الدراسية؛ من أجل التعبير عن تحقيق هذه المواصفات، إلى جانب المعرفة والفهم اللذين يكوِّنان الأهداف لمقرر دراسي معيّن. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بتعديل ومراجعة مخرجات التعلُّم المطلوبة للبرنامج، وكيفية اختبار هذه المخرجات بشكلٍ إبداعي؛ من أجل قياس ملاءمتها لمستوى الدرجة العلمية ومواءمتها مع الرسالة، وأهداف، وغايات البرنامج.

5.2 خلال المقابلات مع فريق إدارة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال تبيَّن للجنة المراجعة أنَّ العلاقة بين مخرجات التعلُّم المطلوبة للبرنامج، ومخرجات التعلُّم المطلوبة للمقررات لم تكن محددة بشكلٍ واضح إذا ما كان بناؤها هذا قد تم من الأعلى إلى الأدنى، أم تمَّ من الأدنى إلى الأعلى. وبالمثل، فإن غياب أي ارتباطات مباشرة مذكورة في تقرير التقييم الذاتي بين قائمة مواصفة الخريجين، ومخرجات التعلُّم المطلوبة للبرنامج يشير إلى أن أسلوب بناء العلاقة بين مواصفات الخريجين ومخرجات التعلُّم المطلوبة للبرنامج قد تمَّ من الادنى إلى الأعلى. ومنطقيا يتم تطوير المنهج الدراسي باستخدام أسلوب من الأعلى الى الأدنى لبناء العلاقة بين مواصفات الخريجين ومخرجات التعلم المطلوبة، في حين أنَّ مواصفات الخريجين المرغوب فيها هي التي تناسب مخرجات التعلُّم المطلوبة للبرنامج. وبالمثل، فإن مخرجات التعلُّم المطلوبة لكل مقرر دراسي على حِدة تتم مواءمتها بعد ذلك مع مخرجات تعلم مطلوبة محددة ومناسبة للبرنامج. كذلك توجد أدلة على أنَّ هناك محاولة قد تمَّ القيام بها لربط المقررات الدراسية بمخرجات التعلُّم المطلوبة للبرنامج. والمشكلة المهمة التي لاحظتها لجنة المراجعة هي عمق التفاصيل المُقدَّمة في كل فئة من الفئات الاربع لمخرجات التعلُّم المطلوبة على مستوى المقررات الدراسية. وهذا يخلق مشكلة في وجود قائمة طويلة من المخرجات التي يجب تحقيقها في فترة زمنية محددة ولفصل دراسي واحد. والنتيجة المترتبة على ذلك، هو أن يصبح من الصعب على المُحاضِر أن يضمن تحقيق جميع المخرجات. وترى لجنة المراجعة أن كلية البحرين الجامعية بحاجة لأن تقلل من

عدد المخرجات لكل مقرر دراسي، والمعرَّفة بشكلٍ عام بوصفها أهدافًا أساسية للمقرر. وعلاوة على ذلك، فلم تكن مخرجات التعلُّم المطلوبة للبرنامج – على الدوام – مناسبة لمستوى برنامج ماجستير في إدارة الأعمال. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بتعديل كلٍّ من مخرجات التعلُّم المطلوبة للبرنامج، ومخرجات التعلُّم المطلوبة للمقررات الدراسية التي تتمحور حول أهداف البرنامج ومواصفات خريجيها. كما أن مخرجات التعلُّم المطلوبة للمقررات الدراسية بحاجة لأن تُبنى باعتبارها واجبات عندما يتم إكمالها بنجاح، حيث إن ذلك يعني تحقيق المهارة المطلوبة من الطالب.

6.2 خلال المقابلات مع الموظفين الأكاديميين، وجدت لجنة المراجعة أن طرق التدريس المستخدمة مناسبة في بعض المقررات الدراسية كالمحاسبة، والتمويل الإسلامي والصيْرفة. إلا أنَّ الأدلة التحريرية الموجودة ضمن التوصيف الخاص بالعديد من المقررات الدراسية لا تقدم صورةً موحَّدةً أو جيِّدةً. كما أنَّ هناك العديد من طرق التدريس غير الموجودة – على الدوام – وأن التركيز ليس على المكوِّن النقدي لتطوير التعلُّم المستقل لدى طلبة برنامج ماجستير في إدارة الأعمال. إن استخدام الأسلوب الذي يعتمد على الكتاب الدراسي في التدريس، والتعلُّم في مستوى برنامج ماجستير في إدارة الأعمال هو أمرٌ غير مناسب، لاسيما عندما يكون التوصيف العام للمقرر الدراسي مبنيٌّ على أساس الانتقال من فصلٍ دراسي لآخر. وهذا يدل على أنَّ أسلوب الدراسة يعتمد في المقام الأول على عضو هيئة التدريس بدلاً من الاعتماد على نهج دراسي يعتمد على حل المشكلات، أو دراسة الحالة التي يتمكن الطلبة من خلالها القيام بتحليل ومشاركة كبيرة. إضافة لذلك، فإن الأدلة المحدودة المُقدَّمة للجنة المراجعة تشير إلى أن طبيعة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال لم تكن مفهومة بشكلٍ جيِّد من قبل القائمين على البرنامج عن كتابة توصيفات المقررات الدراسية. ونتيجة لذلك، فقد اعتمدت المقررات الدراسية – إلى حدٍّ كبير – على ممارسات تدريسية ملائمة بشكل أكثر لمراحل تدريس أولية في برنامج للدراسة الجامعية الأولية، وهي أن يقوم عضو هيئة التدريس بإعطاء التعليمات المستمدة من المسئولين عن كتابة توصيفات المقررات الدراسية، والتي تتمحور حول كتب دراسية معينة. وتشير الأدلة الموجودة في ملفات المقررات الدراسية التي اطلعت عليها لجنة المراجعة إلى أنه – وفي العديد من الحالات – كانت الواجبات التقييمية غير مُنصبّة على تطبيق المعرفة بقدر ما كانت اختبار قدرة الطلبة على تذكُّر المحاضرة ومحتوى الكتاب الدراسي، وهو ما يعني – نتيجةً لذلك – وجود "أساليب تعلُّم" غير مناسبة، بدلاً من المشاركة الأكثر عُمقًا والمطلوبة من أجل تطوير التعلُّم المستقل، ومن

أجل تشجيع "أساليب التعلُّم النقدي" المستقل لدى الطلبة. ومن ثمَّ فإنَّ لجنة المراجعة توصي بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بتعديل طرق التدريس والتعلُّم؛ من أجل تحقيق معايير برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، واتِّباع طرق تدريس مبتكرة تتطلب مشاركة الطلبة في عملية تطوير مهارات ذات مستوى عالٍ، والقدرة على تطبيق المعرفة الجديدة التي يكتسبونها بصورة فعّالة في بيئة العمل.

7.2 خلال المقابلات مع الموظفين الأكاديميين، ومن خلال الوثائق لاحظت لجنة المراجعة عدم وجود سياسة تقييم خاصة ببرنامج الماجستير في إدارة الأعمال. بيْد أنه توجد هناك "سياسة تدقيق" خاصة بكلية البحرين الجامعية. ولكن، وكما يدل الاسم، فإن تركيز هذه السياسة ينصبُّ في المقام الأول على تدقيق واجبات التقييم بدلاً من التركيز على الإجراءات المُتَّبعة في تحديد الأنماط المختلفة التي يمكن أن يتخذها هذا التقييم وكيفية مواءمة هذه الأنماط؛ لتحقيق مخرجات تعلم خاصة بمقرر دراسي معين أو مخرجات تعلم البرنامج. وفي إطار التركيز الحالي على تدقيق واجبات التقييم، لم تجد لجنة المراجعة – خلال مجموعةٍ من المقابلاتِ التي أجرتها مع أعضاء هيئة التدريس – أيَّ تدقيق خارجي للامتحانات التجميعية التي تُجرى في نهاية الفصل الدراسي. وعلى الرغم من أنَّ القيمة المعطاة للتقييم التكويني في البرنامج هي قيمة منخفضة، فإن البرنامج نفسه بحاجة للتدقيق الخارجي أيضًا؛ من أجل إجراء المقارنة المرجعية لجودة أعمال المقرر الدراسي، والتقارير والواجبات التقييمية التي يقدمها الطلبة. ولذا توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بتطوير سياسة تقييم لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال؛ تتبنى نظامًا للتدقيق والامتحان الخارجي لأعمال المقرر الدراسي، والمكوِّنات الامتحانية لمقررات برنامج درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

8.2 وفيما يتعلق بتقييم أطروحات الطلبة، فقد قابلت لجنة المراجعة اثنين من كِبار المراجعين الأكاديميين من خارج كلية البحرين الجامعية، واللذيْن قدَّما – إلى جانب نماذج أطروحات الطلبة التي قُدِّمت للجنة المراجعة – انطباعًا جيِّدًا وإيجابيًّا للغاية عن المعايير المتحققة منذ إدخال المقرر الإجباري الخاص بالأطروحة في البرنامج. وهذا ما أكَّدَ للجنة المراجعة بأن الطلبة الذين عليهم إكمال أطروحاتهم العلمية لا يزالون يتلقون إشرافًا على يد أعضاء هيئة التدريس، وأن الامتحان الخارجي لأطروحاتهم صحيحٌ هو الآخر. ولجنة المراجعة تقدِّر كلية البحرين الجامعية على السياسة الفعّالة التي طبَّقتها فيما يخص كلٍّ من الإشراف الداخلي والتدقيق، والامتحان الخارجي لأطروحات برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

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

- أهداف البرنامج مُعبَّر عنها بوضوح وتتوافق مع رسالة الجامعة ورؤيتها.
- هناك سياسة فعّالة مُطبَّقة فيما يخص كلٍّ من الإشراف الداخلي والتدقيق، والامتحان الخارجي للأطروحات المتبقية لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

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

- أن تقوم بتعديل أهداف وغايات برنامج الماجستير في إدارة الأعمال بشكلٍ عام، وأن تفكر في استكشاف الطبيعة الخاصة المُميِّزة لبرنامجها.
- أن تضمن التدرج في درجة التعقيد الخاص بالمعرفة التخصصية، والتوازن في المقررات الدراسية الخاصة بالتخصصات الفرعية.
- أن تطوِّر آليات تضمن وجود مراقبة مناسبة لتنفيذ البرنامج وبُنية المقررات الدراسية، ومستوى ومعايير البرنامج.
- أن تُعدِّل مخرجات التعلُّم المطلوبة للبرنامج وتراجعها، وكيفية اختبار هذه المخرجات بطريقة مبتكرة ؛ لتضمن ملاءمتها لمستوى برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، ومواكبتها للرسالة، وأهداف، وغايات البرنامج.
- أن تُعدِّل عدد مخرجات التعلُّم المطلوبة لكلٍّ من البرنامج والمقررات الدراسية – كلٌّ منها على حِدة – والمبنيّة حول الأهداف الأساسية للبرنامج ومواصفات الخريجين.
- أن تُعدِّل مخرجات التعلُّم المطلوبة للمقررات الدراسية؛ لتكون مبنيّة على شكل واجبات تدل – عند القيام بها بنجاح – على اكتساب الطالب للمهارة المطلوبة.
- أن تُعدِّل طرق التدريس والتعلُّم؛ من أجل استيفاء معايير برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، وأن تستخدم طرق التدريس المبتكرة المطلوبة لإشراك الطلبة في عملية تطوير مهارات ذات مستوى عالٍ؛ وإكسابهم القدرة على تطبيق المعارف الجديدة المكتسبة بشكلٍ فعّال في بيئة العمل.

- أن تُطوِّر سياسة تقييم لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال؛ تتبنى نظامًا للتدقيق والامتحان الخارجي لأعمال المقررات والمكوِّنات الامتحانية لجميع مقررات برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

11.2 **الحُكم النهائي**

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

3. المؤشر (2): كفاءة البرنامج

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

1.3 تفحّصت لجنة المراجعة عملية القبول في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. إلا أنَّ اللجنة لم تجد سياسة واضحة فيما يخص القبول في البرنامج. كما أنَّ الوثيقة المُقدَّمة كانت تخص الدراسات الجامعية الأولية، وكذلك المعايير المحددة فيما يخص متطلبات خبرة العمل غامضة، وتخلو من أيِّ إشارة لعدد سنوات الخبرة المطلوبة، ومستوى الحد الأدنى المطلوب في الخبرة الإدارية. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بإعادة النظر في معايير القبول، وتقوم بكتابة سياسة قبول خاصة ببرنامج الماجستير في إدارة الأعمال؛ لتضمن توافر مستويات الحد الأدنى للخبرات الإدارية والقيادية لدى الطلبة الملتحقين بالبرنامج.

2.3 في معظم الحالات، هناك أدلة على وجود خبرة سابقة لدى جميع خريجي البرنامج. إلا أنَّه، ومن خلال المناقشة مع أعضاء هيئة التدريس، يبدو أن العكس هو السائد في أغلب الأحيان وهو عدم وجود خبرة سابقة لدى جميع خريجي البرنامج؛ الأمر الذي يجعل الفئة المستهدفة غير مناسبة. وقد علِمت لجنة المراجعة أثناء الزيارة الميدانية بأن هناك 45 طالبًا في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال يواجهون صعوبات في إكمال أطروحاتهم، وهو ما يؤكد هذا الأمر. كما أنَّ هناك القليل من الفهم بأن برنامج الماجستير في إدارة الأعمال عادةً ما يُسوَّق على أنه "درجة علمية موجَّهة للطبقة الوسطى من المديرين الذين ينوون التَّرقي لتولي مستويات تنفيذية أعلى في مؤسساتهم – وهو لذلك – يركز على المهارات القيادية". ولذا توصي لجنة المراجعة بأن تُنفِّذ كلية البحرين الجامعية سياسة قبول مُحكمة تضمن بأن مواصفات الطلبة المقبولين تتوافق مع أهداف البرنامج.

3.3 لقد ترك معظمُ أعضاء هيئة التدريس المسئولين عن البرنامج العملَ في كلية البحرين الجامعية. كما أنه ليست هناك أدلة على أنَّ وظيفة مدير البرنامج قد وُجِدت في الماضي للإشراف على العمليات وضمان جودة عملية التدريس والتعلُّم، بل إنَّ مسئوليات تلك الوظيفة قد وردت ضمن القائمة الطويلة لمسئوليات رئيس القسم. والتبرير المُقدَّم لوجود هذا الوضع هو: بما أنَّ الطلبةَ يعملون الآن على إكمال مكوِّن أطروحاتهم العلمية فقط، فإن الحاجة لمدير برنامج غير ضرورية، وأنَّ التعاون الودي بين أعضاء هيئة التدريس القائمين على تدريس البرنامج يكفي

لتوفير التوجيه للطلبة وضمان جودة البرنامج. كما أنَّ الأدلة المُقدَّمة على أنها أطروحات مكتملة تدعم هذا التبرير. ومع ذلك، فقد وجدت لجنة المراجعة أنَّ هناك أدلة على وجود مستويات غير مناسبة في تقييم البرنامج تشير إما إلى أن مسئوليات مدير البرنامج غير مفهومة بشكلٍ واضح، أو أنَّ هذه الوظيفة لاتزال شاغرة. وفي حالة غياب مدير للبرنامج، ستكون هناك، وستبقي، بعض الخطوط غير الواضحة للغاية فيما يتعلق بمسئولية مدير البرنامج. وقد تسببت الوثائق المُقدَّمة للجنة المراجعة – فيما يتعلق بمخطط الهيكل التنظيمي لكلية البحرين الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في القسم – في حدوث إخلال كبير فيما يتعلق بالمسئوليات المختلطة بين برنامج البكالوريوس في إدارة الأعمال، وبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة بأن تُطوِّر كلية البحرين الجامعية خطوطًا رسمية للمحاسبة والمسئولية فيما يتعلق بتنسيق وضمان جودة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

4.3 بعد ايقاف التدريس في برنامج الماجستير –وذلك بعد إيقاف القبول في البرنامج وانخفاض اعداد الطلبة–، وجدت اللجنة انه لا يوجد هناك عددٌ كافٍ من أعضاء هيئة التدريس، ولا ذوو المهارات العملية والاحترافية المطلوبة لتلبية حاجات برنامج ماجستير في إدارة الأعمال. وتشير مراجعة الوضع الحالي للموظفين الأكاديميين إلى أن أربعة منهم فقط هم من حَمَلة شهادة الدكتوراه. إضافة لذلك، فإنه من الواضح أن مجموعة المقررات الدراسية التي يجب أن يدرِّسها كل عضو هيئة تدريس تتسبب في أن يقوم هؤلاء الأعضاء بتدريس مقررات خارج مجال خبراتهم. كما أنَّ أعضاء هيئة التدريس القائمون حاليًا على تدريس برنامج الماجستير في إدارة الأعمال ليسوا على رتب اكاديمية عالية، ولا هم على درجة كافية من حيث الخبرة العملية لتدريس برنامج في مستوى ماجستير في إدارة الأعمال. وفي مقابل ذلك فإن الموظفين الأكاديميين ذوو الرتب الاكاديمية العليا والمُدرَّبين بشكلٍ مناسب يتحملون أعباءً إداريةً تذهب بهم بعيدًا عن إمكانية توفير قيادة أكاديمية لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال. والنتيجة المترتبة على ذلك هي الحد من إمكانية التعاون بين الموظفين الأكاديميين في مجال البحث الأكاديمي والنشر، لاسيما فيما يتعلق ببرنامج الماجستير في إدارة الأعمال. ويبدو أنه لا توجد أيضًا مراقبة للموظفين الأكاديميين الجُدُد على وجه التحديد فيما يتعلق بالأبحاث والنشر. غير أنه قد لوحِظ أن القائمين بواجبات الإشراف والتدقيق يعملون بمستوى مناسب من الأداء. ولذا توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بتعيين أعضاء هيئة تدريس مؤهلين، ولديهم خبرة في البرنامج عند إعادة فتح باب القبول والالتحاق به.

5.3 رحَّبت لجنة المراجعة بالتوثيق الذي يعبِّر عن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في ورش العمل المرتبطة بتحسين قدراتهم في وظيفتيْ التدريس والتعلُّم. وقد وجدت لجنة المراجعة أن سلسلة ورش العمل حول التفكير النقدي، وفلسفة التدريس والتعلُّم كانت مفيدةً لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في برنامج ماجستير في إدارة الأعمال على تحقيق أهداف البرنامج.

6.3 هناك إجراءات رسمية لتعيين، وتقييم، وترقية، واستبقاء أعضاء هيئة التدريس. وقد تلقت لجنة المراجعة القليل من الأدلة على كيفية تنفيذ تلك السياسات والإجراءات بشكلٍ كامل. وعلى الرغم من الأدلة المُقدَّمة، والتي تبيِّن حدوث ترقيات قد تمت مؤخرًا لأعضاء هيئة تدريس في القسم. إلا أنه لا يوجد نظام مُستخدم فيما يتعلق بتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، كما أنه ليست هناك عملية دقيقة لاختيار وانتقاء، ثم تعيين موظفين أكاديميين جُدُد ذوي مواصفات مناسبة. إضافة لذلك، فلم تتمكن لجنة المراجعة من تحديد الأسباب الحقيقية للمعدل الكبير في تبدُّل أعضاء هيئة التدريس. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بتطوير آلية كإجراء استطلاع عند مغادرة أعضاء هيئة التدريس؛ من أجل تحديد السبب الكامن وراء المعدل العالي لتبدُّلهم؛ ومن ثمَّ تقييم أدائهم.

7.3 تُقرُّ لجنة المراجعة بوجود عملية تعريفية تُجْرَى بصورة جيِّدة للموظفين الأكاديميين الجدد. وقد عبَّر الموظفون الأكاديميون الحاليون الذين يعملون بالدوام الكلي والجزئي عن رضاهم عن هذه الترتيبات؛ من أجل الحصول على معلومات عن سياسة التقييم والسياسات الأكاديمية الأخرى قبل البدء في التدريس. ولجنة المراجعة تقدِّر توفير هذه العملية التعريفية للموظفين الأكاديميين الجُدُد.

8.3 هناك نظام لإدارة المعلومات (MIS) في موضع التطبيق؛ لجمع وتخزين قدر كبير من البيانات ذات الصلة بسجلات الطلبة. ومن خلال المقابلات مع مختلف الموظفين الأكاديميين، ومع أعضاء هيئة التدريس ومن خلال طلب البيانات الخاصة بتحليل دفعات الطلبة، وجدت لجنة المراجعة أنَّ نظام إدارة المعلومات غير مُستخدم بطاقتِه القصوى. وهذا النظام بحاجة للاستخدام بشكلٍ فعّال لتوليد بيانات تحليلية من أجل إدارة الكلية بكفاءة. ولذا توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بابتكار الطرق التي يمكن أن تساعد في تكوين صورة دقيقة عن كفاءة نظام التدريس والتعلُّم في الكلية من خلال البيانات التحليلية المعطاة.

9.3 السياسات والإجراءات مُطبَّقة بصورة مُنظَّمة لضمان أمن وسلامة سجلات الطلبة ودقة النتائج. ولجنة المراجعة تُقدِّر قيام كلية البحرين الجامعية بإيجاد موقع خارجي لنظام استرجاع البيانات في حالات الكوارث فيما يتعلق بسجلات الكلية.

10.3 أثناء الجولة التفقدية، لاحظت لجنة المراجعة كفاية أماكن التدريس، ومختبرات الحاسوب، ومكاتب أعضاء هيئة التدريس لغرض الأنشطة التدريسية المعتادة. كما لاحظت لجنة المراجعة إنشاء مركزٍ لمصادر التعلُّم، على الرغم من أن بُعْدَ موقعه عن المكتبة يمكن أن يشكل عائقًا. ومن خلال المناقشات التي جرت مع موظفي كلية البحرين الجامعية خلال الجولة التفقدية ظهر عدم وجود أماكن أو مرافق مخصصة لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال، حيث إن مصادر التعلم الطبيعية والمرافق العامة وأماكن التدريس تميل كلها في جانب الدراسات الجامعية الأولية، كما أنها ليست كافيةً كليًّا من حيث العدد، والمساحة، والأسلوب، والأدوات، والأجهزة، ولاسيما في متطلبات برنامج في مستوى درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كالمساحة المخصصة لممارسة القيادة، وحلول التعلُّم المستقل، أو الاطلاع على آخر الأخبار في مجال الأعمال. كما أنَّ الوصول إلى قواعد البيانات الإلكترونية في الكلية متاح لجميع الطلبة، إلا أنه لم يكن واضحًا إذا ما كانت الترتيبات الخاصة بحضور طلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال للحرم الجامعي – بعد ساعات الدوام حتى يمكنهم استخدام المرافق التعليمية كالمكتبة – كانت بأقصى حدٍّ أم لا. ومن ثمَّ ترى لجنة المراجعة بأن كلية البحرين الجامعية بحاجة لأن تولي اهتمامًا أكبر للحاجات المتعلقة بالمصادر المطلوبة في تقديم برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

11.3 بشكلٍ عام، يتوفر في كلية البحرين الجامعية دعم طلابي مناسب. كما أنَّ هناك خدمات إرشادية، ومكتبًا للوظائف، وفعاليات طلابية طيلة السنة. ومع ذلك، فإن لجنة المراجعة تشعر بعدم الارتياح حول كفاءة وعدد المتخصصين الموجودين لتقديم هذه الخدمات. وكما لوحِظ أثناء الجولة التفقدية، فإنَّ مختبرات الحاسوب تفتقر لوجود مساعدين فنيين لأعضاء هيئة تدريس لتقديم الدعم اللازم لخدمات تقنية المعلومات في المختبرات؛ لتلبية حاجات الطلبة أثناء الدروس. إضافة لذلك، فقد لاحظت لجنة المراجعة عدم امتلاك موظفي شئون الطلبة المهارات النفسية حال تعاملهم مع الطلبة، إلا أنَّهم ادَّعوا – أثناء مقابلة لجنة المراجعة لهم – قيامهم بتقديم الدعم النفسي للطلبة. وترى لجنة المراجعة أن هذه الخدمات غير متناسبة مع الحاجات الخاصة لطلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، وهذا الأمر بحاجة للمعالجة.

12.3 تشير نسخة من الكُتيِّب الإرشادي للطالب، والمقابلات التي جرت مع الموظفين الإداريين إلى أن هناك ترتيبات مُطبَّقة لتعريف الطلبة الجُدُد بالكلية، من خلال مشاركتهم في القيام بجولة تعريفية لمعظم الأبنية الإدارية والمرافق الأكاديمية المهمة في الكلية. إلا أنَّ الجزءَ الأكبرَ من هذا التعريف موجَّهٌ لطلبة الدراسات الجامعية الأولية. ونظرًا لعدم قبول طلبة جدد في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، فقد كان من الصعب تحديد ما الإجراءات التي قد تكون مُطبّقة لأجلهم، وكيف تختلف عن تلك المتخذة في تعريف طلبة الدراسات الجامعية الأولية. وفي حالة غياب أماكن عمل مخصصة لطلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، فإن التوجيه والتعريف المُقدَّميْن لا يعكسان وجود أي مصادر مُكرَّسة لطلبة الدراسات العليا. ومن ثَمَّ فإنَّ لجنة المراجعة تشجِّع كلية البحرين الجامعية على إيجاد برنامج تعريفي منفصل لطلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال؛ من أجل تلبية حاجاتهم الخاصة بهم، ومراعاة وضعهم بوصفهم طلبة دراسات عليا عند إعادة فتح باب القبول بالبرنامج.

13.3 هناك نظامُ متابعةٍ مُستخدمٌ يُتيحُ جمعَ البيانات، إلا أنه لا يتعدَّ كونه إجراءً إحصائيًّا؛ وفقًا للبيانات المُقدَّمة من قِبَلِ موظفي تقنية المعلومات أثناء المقابلات. ومع ذلك، فليست هناك أدلةٌ على تحليل هذه البيانات بما يُمكِّن المسئولين من اتخاذ قرارات واعية. ولذا توصي لجنةُ المراجعة كليةَ البحرين الجامعية بأن تستفيد من هذه الإمكانيات في إعداد التقارير؛ من أجل وضع آلية لمراقبة وتحليل استخدام المصادر لغرض التخطيط الإستراتيجي.

14.3 هناك نظامٌ أكاديميٌّ مُطبَّق لرصد الطلبة المعرَّضين للإخفاق الأكاديمي. ومع ذلك، فإن الوثائق لا تكشف عن وجود أدلة لاتخاذ خطوات لدعمهم سوى توجيه رسائل التنبيه لهم. كما أنه ليس هناك نظام فعّال مُطبَّق؛ ليضمن التدخل المناسب تجاههم، لاسيما فيما يتعلق بالحاجات الخاصة لطلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال؛ أي (تواجد الموظفين الأكاديميين في أوقات مختلفة وتوجهات لمشروعات احترافية). كما لا توجد أدلة على تدخلات لمساعدة ما يزيد عن 40 طالبًا من طلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال ممن يُصارعون لإكمال والانتهاء من أطروحاتهم للحصول على الدرجة. ولذا توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بتطوير وتنفيذ آلية تُميِّز بين حاجات طلبة الدراسات الجامعية الأولية، وطلبة الدراسات العليا من خلال إيجاد بعض المرافق الموجَّهة خصيصًا لتلبية حاجات طلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

15.3 بيئة التعلُّم متوفرة، إلا أنها ليست على مستوى درجة ماجستير في إدارة الأعمال، بل إنها على مستوى درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال فقط. ونظرًا لأن بيئة التعلُّم المستقل مهمة بالنسبة لطلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، فإن بيئة التعلم الحالية لا تتناسب مع فلسفة أي برنامج ماجستير في إدارة الأعمال. كما لم تُقدَّم للجنة المراجعة أدلةٌ تبيِّن أن طلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال يتلقون تشجيعًا على المشاركة في التعلُّم المستقل، أو غير الرسمي من خلال المشروعات الجماعية، أو تخصيص وقت ومساحة خاصيْن لإتاحة الفرصة لطلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال للمشاركة في مثل هذه الفعالية. ومن ثَمَّ توصي لجنة المراجعة بأن تعدِّل كلية البحرين الجامعية عملية تدريس برنامج الماجستير في إدارة الأعمال؛ لضمان إيجاد بيئة تعلم مناسبة لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

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

- هناك برنامج تعريفي يعمل بصورة جيِّدة، ويشمل كلًّا من موظفي الدوام الجزئي والدوام الكامل.
- هناك ورش عمل مفيدة لبناء قدرات أعضاء هيئة التدريس في إدارة الأعمال.
- هناك سياسات وإجراءات، مُنفَّذة بشكلٍ مُنسَّق؛ لضمان أمن سجلات الطلبة، ودِقة النتائج.

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

- أن تطوِّر سياسة قبول تتسق مع معايير مُعدَّلة للقبول في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.
- أن تحدد خطوط ارتباط رسمية للمحاسبة والمسئولية فيما يتعلق بتنسيق وتعزيز ضمان جودة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.
- أن تُسرع في تنفيذ خطة توظيف وتعيين أعضاء هيئة تدريس مؤهلين وأصحاب خبرة.
- أن تُسرع في تنفيذ الإجراء الخاص بتقييم أداء الموظفين الأكاديميين، والبحث في مسألة المعدل العالي لتبدّلهم؛ من أجل ضمان الاستمرارية فيما يتعلق بخبرات الطلبة.
- أن تضع آلية لدعم الطلبة المعرَّضين للإخفاق الأكاديمي وتنفِّذها.
- أن تؤسس آلية لمراقبة وتحليل استخدام المصادر الطبيعية وغيرها لغرض التخطيط الإستراتيجي.

- أن تبتكر الطرق التي يمكن أن تساعد في تكوين صورة دقيقة عن كفاءة نظام التدريس والتعلُّم في الكلية من خلال البيانات التحليلية المعطاة.
- أن تضمن وجود بيئة تعلم مناسبة لبرنامج ماجستير في إدارة الأعمال.

18.3 **الحُكم النهائي**

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

4. المؤشر (3): المعايير الأكاديمية للخرِّيجين

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

1.4 مواصفات خريجي برنامج الماجستير في إدارة الأعمال منصوصٌ عليها بوضوح، إلا أنَّ هذه المواصفات هي نفسها مواصفات خريجي برنامج البكالوريوس في إدارة الأعمال تمامًا. إن مواصفات خريجي برنامج الماجستير في إدارة الأعمال عادةً ما تُحدد بدِقة لتشمل تعزيز الصفات القيادية والمهارات العملية الإدارية لدى الخريجين. وخلال المقابلات مع الإدارة العليا بالكلية في فريق برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، نوقِشت هذه النقطة بالتفصيل، وتم التوصل إلى استنتاج مفاده بأن المواصفات الحالية لطلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال غير مناسبة لبرنامج ماجستير في إدارة الأعمال وليس لها صلة به. ولذلك، فإن آليات الدعم المُطبَّقة حاليًا لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال، بما فيها المناهج الدراسية، وطرق التدريس والتقييم لا تناسب الهدف من البرنامج. وتوصي لجنة المراجعة بأن تعيد كلية البحرين الجامعية النظر في مواصفات خريجي برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، وتقوم بمواءمة فلسفية أقرب لهذه المواصفات مع المناهج الأوسع للبرنامج (التدريس، التعلُّم، والأبحاث).

2.4 تشير المعلومات المُقدَّمة والمقابلات مع كلٍّ من الإدارة العليا بالكلية والموظفين الأكاديميين إلى أن مفهوم " المقارنة المرجعية" يتطلب ابتكارًا أعمق من قِبل كلية البحرين الجامعية. ومن خلال المعلومات المُقدَّمة للجنة المراجعة، فإن الهدف من "المقارنة المرجعية" كان في البداية هو الحصول على الامتياز، أو تكرار التوصيف العام للبرنامج من جامعة ماك ماستر (McMaster University). وعندما تحقق هذا الأمر، تم الاتصال بالجامعة الأمريكية في بيروت لكي تساعد كلية البحرين الجامعية في كتابة مسودة البرنامج، ومخرجات التعلُّم المطلوبة للمقررات الدراسية. ونتيجة لذلك، فقد تم القيام بمراجعة إضافية لعملية التشكيل فيما يخص حجم البرنامج، من حيث عدد المقررات وبعض المحتويات مع جامعة (Penn.State University) في هاريسبرج (Harrisburg)، وجامعة البحرين، وجامعة الفيصل في المملكة العربية السعودية. إن سياسة "المقارنة المرجعية" لكلية البحرين الجامعية عبارة عن خطاب نوايا، مع القليل من المقترحات حول كيفية تطبيقها لا أكثر. وقد أُبلِغت لجنة المراجعة أثناء الزيارة الميدانية أن هذه السياسة لم تُطبَّق بعد. وبالمثل، فلم يتم القيام بمقارنة مرجعية من حيث المعايير الأكاديمية

لمكوِّن أعمال المقررات الدراسية لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة بأن تتبنى كلية البحرين الجامعية تعريفًا أكثر دقةً ورصانةً للمقارنة المرجعية؛ لكي يمكن لها أن تصبح أداة مهمة في ضمان وإدارة جودة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

3.4 تُقرُّ لجنة المراجعة بالتقرير الذي أعده المُمتحِن الخارجي، والذي يقدم فيه مقترحات لتحسين المعايير الأكاديمية للبرنامج. ولجنة المراجعة تشجِّع كلية البحرين الجامعية على تضمين التغذية الراجعة من تقرير الممتحِن الخارجي ضمن عملية لتحسين برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

4.4 هناك نظام مُحكم مُطبَّق الآن للامتحان الخارجي لأطروحات برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. والمستوى المتحقق في هذه الأطروحات قريب لما هو سائد في الجامعات العالمية. وقد تأكدت لجنة المراجعة من هذا أيضًا خلال المقابلات التي أجرتها مع المُمتحِنين الخارجيين للأطروحات، والذين عبَّروا عن رضاهم عن النظام المُطبَّق في فحص أطروحات الطلبة.

5.4 تشير الامتحانات والاختبارات ذات السِّمة المعيارية بوصفها أنماطًا أساسيةً للتقييم إلى وجود نظام قائم على التقييم التجميعي للتعلم والأسلوب الذي يعتمد على المحاضرة في ذلك التعلُّم. ومن حيث الطريقة التي بُنِيَتْ بها توصيفات المقررات الدراسية، فهناك القليل من توصيفات المقررات الدراسية يدلُّ على فهم لقيمة التقييم التكويني. وترى لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بمراجعة وتعديل أسلوبها فيما يتعلق بواجبات التقييم التي يُبنى عليها التعلُّم في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، ليس من أجل تحديد المستوى المناسب لهذه الواجبات فحسب، بل أيضًا لإتاحة الفرصة للطلبة للحصول على الفهم المناسب من خلال فعاليات التعلُّم التكويني.

6.4 على الرغم من أن الوثائق تشير إلى أن سياسات وإجراءات التقييم كانت مُطبَّقة بشكلٍ مُنظَّم، فإن الموظفين الأكاديميين لا يخضعون للمراقبة؛ من أجل تحديد إذا ما كانوا يستخدمون مجموعة مناسبة من سياسات التقييم في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال أم لا، أو أن الامتحانات التي يضعها أعضاء هيئة التدريس ذات مستوى مناسب أم لا. كما أن أوراق الامتحان النهائي والأوراق الأخرى التي تفحصتها لجنة المراجعة لم تخضع للتدقيق الداخلي أو الخارجي. إلا أنه وخلال المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس القدامى، علِمت لجنة المراجعة أن النظرة السائدة في القسم هي أن أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على شهادة الدكتوراه هم المؤهلون بما يكفي؛ لضمان مراقبتهم لأنفسهم ذاتيًّا. ونتيجة لذلك، لم يتم إجراء مراجعات، بناءً على هذه النظرة

السائدة بأن كل محاضر من المحاضرين الذين يدرِّسون في البرنامج، وبوصفهم متخصصين في محتوى المقررات الدراسية للبرنامج، فإنهم لديهم الخبرة الكافية لتعديل المنهج الدراسي وفقًا للتطورات والاتجاهات النظرية التخصصية. ولذا توصي لجنة المراجعة بأن تتبنى كلية البحرين الجامعية وتُنفِّذ تدقيقًا داخليًّا وخارجيًّا لكلٍّ من مكوِّن أعمال الفصل التكوينية والاختبارات/ الامتحانات التجميعية في تقييم طلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

7.4 وجدت لجنة المراجعة أدلة في ملفات المقررات الدراسية تشير إلى أنَّ مستوى المواءمة بين التقييم والمخرجات ليس مفهومًا بشكلٍ واضح أو موحدًا ومُطبَّقًا على جميع المقررات. وقد كان هناك مستوى واضح من الإبهام يكتنف مفهوم "المواءمة" ظهر خلال المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس ومن خلال الوثائق. وتشير الأدلة المُقدَّمة إلى أن معظم توصيفات المقررات الدراسية والتوصيفات العامة التي اطَّلعت عليها لجنة المراجعة إلى وجود فهمٍ غامض لكيفية مواءمة مخرجات التعلُّم المطلوبة – كلٌّ منها على حِدة – مع الواجبات التقييمية المحددة. كما لم تكن مجموعة الواجبات التقييمية من السعة بما يكفي للإحاطة بأنماط التعلُّم المختلفة من جانب الطلبة. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة كلية البحرين الجامعية بالقيام بعقد المزيد من ورش التدريب لأعضاء هيئة التدريس على كيفية مواءمة مخرجات التعلُّم بوصفها مهارات أداء وواجبات تقييمية تبيِّن وجود إنجازٍ مرضٍ لتلك المهارات.

8.4 خلال المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، وبعد الاطلاع على الوثائق المُقدَّمة، لم تجد لجنة المراجعة إجراءات رسمية أو سياسات للتدقيق الداخلي؛ من أجل وضع الأدوات التقييمية ومنح الدرجات على إنجازات الطلبة. إلا أنَّ لجنة المراجعة أُبلِغت بأن برنامج الماجستير في إدارة الأعمال سوف يتَّبِع سياسة التدقيق الداخلي الخاصة ببرنامج البكالوريوس في إدارة الأعمال. ولذا توصي لجنة المراجعة كلية البحرين الجامعية بأن تُسرع في توسيع السياسات والإجراءات المناسبة المُطبَّقة على برنامج الدراسة الجامعية الأولية لتشمل برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

9.4 لم تجد لجنة المراجعة أدلة على وجود تدقيق خارجي لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال؛ ولذلك لم تكن هناك تغذية راجعة متحصلة عن المدة التي يستغرقها تدريس مكونات المؤهل العلمي. ويعدُّ هذا نقصًا كبيرًا لاسيما فيما يتعلق بالمقارنة المرجعية للمعايير الأكاديمية مع مؤسسات أخرى، وهو الغرض الرئيس لممارسة التدقيق الخارجي. وقد لاحظت لجنة المراجعة

وجود نظام – في الوقت الحالي – للتدقيق الداخلي والخارجي للأطروحة في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة بأن تُدْخل كلية البحرين الجامعية التدقيق الخارجي ضمن سياسات وإجراءات برنامج الماجستير في إدارة الأعمال وضمان الجودة، والمقارنة المرجعية.

10.4 على الرغم من مستوى إنجازات الطلبة – كما عكسته عينة من أطروحات برنامج الماجستير في إدارة الأعمال في تخصص التمويل الإسلامي والصيرفة – والتي كانت بمستوى جيِّد وتتوافق بشكلٍ عام مع المعايير الإقليمية لأطروحة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، فلم يكن الوضع كذلك في التخصصات الأخرى. ومع ذلك، فإن المستوى الذي عكسته عينة من أعمال المقررات المُصححة للطلبة كان مماثلاً لمستوى الدراسات الجامعية الأولية، ولا يتناسب مع مستوى برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. ولذا توصي لجنة المراجعة كلية البحرين الجامعية بأن تُميِّز بين الأعمال التي تعتبر مناسبة لمستوى الدراسة الجامعية الأولية، وتلك المناسبة لمستوى الدراسات العليا.

11.4 مستوى إنجازات الخريجين جيِّد، وقد تم الحُكم عليه من خلال سلسلة من المقابلات التي أُجريت مع الطلبة الحاليين والخريجين. ولكن، وخلال المقابلات مع الطلبة، بدا واضحًا للجنة المراجعة أن الطلبة عبارة عن مجموعة من المحترفين، ممن حصلوا على معدل تراكمي في البرنامج يفوق 3.5. وتشير هذه الحقيقة والمناقشة مع الخريجين إلى أن مستويات إنجازهم اعتمدت كثيرًا على جهودهم الشخصية بدلاً من اعتمادهم على تصميم البرنامج ومحتواه. كما عبَّر أرباب العمل الذين قابلتهم لجنة المراجعة عن رضاهم عن جودة الخريجين. وقد التقت لجنة المراجعة مع عينة من طلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال ممن يعملون الآن على إكمال أطروحاتهم. ومعظم هؤلاء الطلبة هم مَنْ تخصصوا في التمويل الإسلامي والصيرفة، مع وجود القليل منهم ممن تخصصوا في الإدارة. وبشكلٍ إجمالي، تجد لجنة المراجعة أن هؤلاء الطلبة متحمسون ولديهم انطلاقٌ ذاتيٌّ تجاه التعلم. وعلى الرغم من الرضا الحقيقي الذي عبَّر عنه هؤلاء الطلبة عن محتوى البرنامج والإشراف على الأطروحة، لاسيما في تخصص التمويل الإسلامي والصيرفة، فإن لجنة المراجعة تعبِّر عن تحفظاتها فيما يتعلق بتخصص الإدارة، والذي لديه مصادر غير كافية؛ نظرًا للعدد المحدود من الموظفين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة بأن تقوم الكلية بتطوير

سياسة لضمان إجراء المقارنة المرجعية لأداء طلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال وتنفيذها مع كليات أخرى حسِنة السمعة لإدارة الأعمال فيما يتعلق بجميع أوجه البرنامج.

12.4 لا يوجد هناك تحليل بحسب الدفعات لطلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال يتناول نِسب التقدم من سنة لأخرى، أو نِسب التخرج لدفعات معينة من الطلبة. إلا أنَّ هناك بيانات إحصائية يمكن أن تُستخدم لتقديم تحليل تفصيلي لدفعات طلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال؛ للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات الرئيسة. ولذا توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بتطوير نظام لتحليل دفعات الطلبة في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

13.4 تقدِّر لجنة المراجعة السياسات والإجراءات الفعّالة الموضوعة للإشراف على أطروحات برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. وهذه السياسات هي الآن حيِّز التنفيذ. كما توجد سياسة للانتحال إلى جانب استخدام برنامج "Grammarly" للكشف عن الانتحال. وقد أوضحت المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس أن جميع الأعمال التحريرية للطلبة تمر الآن من خلال هذا البرنامج قبل تسليمها. وقد أُقرِّت فعّالية هذا البرنامج باعتباره آلية لتعليم الطلبة تجنُّب الانتحال.

14.4 تم تشكيل مجلس استشاري للقسم، بما يوازي المجلس الاستشاري العام للجامعة، في شهر يناير 2013، وقد عقد هذا المجلس اجتماعه الثاني خلال الفصل الدراسي الثاني في شهر يوليو 2013. وقد تمكنت لجنة المراجعة من مقابلة عضو واحد من المجلس الاستشاري، وعضو آخر تم اختياره من بين أعضاء هيئة التدريس. وفي هذيْن الاجتماعيْن تم الاتفاق على أسلوب العمل، إلا أنه لم يتم بعد تقديم تغذية راجعة للقسم من هذا المجلس. كما يبرز تشكيل المجلس تنوعًا مقبولاً من الآراء من قطاع الصناعة إلى جانب تمثيل أعضاء هيئة التدريس. ولهذا المجلس القليل من التأثير أو الاهتمام ببرنامج الماجستير في إدارة الأعمال الحالي. ولجنة المراجعة تشجِّع كلية البحرين الجامعية على البحث في تشكيل مجلس استشاري منفصل لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال، وأن تطوِّر آلية منظمة للحصول على التغذية الراجعة من هذا المجلس والخطوات المُتخذة بشأن قراراته.

15.4 قُدِّمت للجنة المراجعة أدلة من الاستمارات المستخدمة في إجراء استطلاعات عند انهاء الدراسة، واستطلاعات الخريجين، واستطلاعات أرباب العمل. إلا أنه ليس من الواضح مدى إجراء هذه الاستطلاعات بصورة منتظمة، ولم تُقدَّم أدلة على استخدام البيانات المستخلصة منها للتعبير عن أي شيء أكثر من الرضا الظاهري عن البرنامج. وقد التقت لجنة المراجعة بأرباب العمل

الذين يوظفون خريجي برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، والذين عبَّروا عن رضا عام فيما يتعلق بجودة الطلبة. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة بأن تقوم الكلية بإجراءات استطلاعات منتظمة للخريجين وقطاعات العمل التي يعملون بها في البحرين، ومنطقة الخليج؛ من أجل التعرف على درجة الرضا عن برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، وجوانب التحسين، والابتكار، بقصد تحقيق تعزيز الجودة.

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

- هناك تغذية راجعة مفيدة من تقرير المُمتحِن الخارجي حول برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.
- هناك سياسات وإجراءات فعّالة لإدارة الأطروحة، وتتضمن التدقيق الداخلي والخارجي، والكشف عن الانتحال، والإشراف عليها.
- مستوى إنجازات الطلبة كما عبَّرت عنه عينة أطروحات برنامج الماجستير في إدارة الأعمال في تخصص التمويل الإسلامي والصيرفة جيِّد.

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

- أن تنظر في مواصفات الخريجين من طلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال؛ من أجل الوصول إلى مواءمة أقرب لمناهج دراسية أوسع (التدريس، التعلُّم، الأبحاث) للبرنامج.
- أن تتبنى تعريفًا أكثر وضوحًا وتطورًا للمقارنة المرجعية وتُنفِّذه؛ كي يكون أداة مهمة في ضمان وتعزيز جودة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.
- أن تتبنى برنامجًا لكلٍّ من التدقيق الداخلي والخارجي ولكلٍّ من مكونات التقييم التكويني والتجميعي لأعمال المقررات والامتحانات/ الاختبارات في عملية تقييم طلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال وتنفِّذه.
- أن تدخل المزيد من التدريب لأعضاء هيئة التدريس حول كيفية مواءمة مخرجات التعلُّم بوصفها مهارات أدائية والواجبات التقييمية المناسبة، التي تكشف عن تحقيق مُرضٍ لهذه المهارات.
- أن تعمل على إيجاد تمايز قوي بين الأعمال التي تُعدُّ مقبولة على مستوى الدراسة الجامعية الأولية، وتلك المقبولة على مستوى الدراسات العليا.

- أن تُطوِّر سياسة لضمان المقارنة المرجعية لأداء طلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال مع كليات أخرى حسِنة السمعة لإدارة الأعمال ، فيما يتعلق بجميع أوجه البرنامج وتُنفِّذها.
- أن توجِد نظامًا لتحليل دفعات الطلبة في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.
- أن تُجري استطلاعات منتظمة للخريجين وقطاعات العمل، وتحلِّل وتستخدم النتائج لأغراض التحسين والابتكار.

18.4 **الحُكم النهائي**

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

5. المؤشر (4): فاعلية إدارة وضمان الجودة

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

1.5 هناك عدد من السياسات، والإجراءات، والضوابط الخاصة بضمان الجودة، والهادفة إلى ضبط البرنامج الأكاديمي. وهذه الوثائق يسترشد بها كلٌّ من الإدارة، وأعضاء هيئة التدريس والتعلُّم في البرنامج. ومع ذلك، فقد وجدت لجنة المراجعة أثناء الزيارة الميدانية أن الصلاحيات المناسبة لبعض هذه السياسات لم تحصل الموافقة عليها إلى الآن، في حين لم يتم تنفيذ البعض الآخر بعد. إضافة لذلك، فقد أُبلِغت لجنة المراجعة بأن سياسة الأبحاث لاتزال قيد المناقشة ولم تتم الموافقة عليها، في حين لا توجد أدلة على أن السياسات المتعلقة بالمقارنة المرجعية، والتدقيق الخارجي، وطرح برامج جديدة، أو أن المراجعات السنوية للبرنامج يجري تطبيقها. ولذا توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بتطوير، وإقرار، وتنفيذ سياسات، وإجراءات، وضوابط فعّالة لإدارة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

2.5 هناك أدوار ومسئوليات محددة بشكلٍ واضح لمختلف المواقع والوظائف في الكلية، فالبعض منها يشمل مجلس الجامعة، والرئيس، ومجلس الأمناء، ورئيس القسم، والموظفين الأكاديميين، والمُسجِّل. كما أن القائمة الطويلة التي تشمل مسئوليات رئيس القسم يمكن أن تكون عائقا له عن ممارسة قيادة فعّالة، في حين أن بعض الواجبات المُناطة به، كمراجعة ملفات المقررات الدراسية مثلاً، وإدارة السلوك الأكاديمي للطلبة، ومراجعة أسئلة الاختبارات في الامتحانات الرئيسة، ليست مناسبة لرئيس قسم، ويمكن أن تقوم بها اللجان المختصة. ويترأس رئيس القسم اجتماعات القسم، ويحضر في مجلس الجامعة ممثلاً عن القسم. وقد تم تعيين رئيس القسم الجديد قبل أربعة أشهر فقط. وبحسب تقرير التقييم الذاتي ومحاضر الاجتماعات المُقدَّمة، فإن كلية البحرين الجامعية لديها ست لجان دائمة هي: لجنة ضمان الجودة والاعتماد، لجنة تطوير المنهج الدراسي، لجنة الامتحانات، لجنة البحوث الأكاديمية، لجنة التخطيط، ولجنة شئون الطلبة. كما أنَّ هناك وصفًا مختصرًا للدور الذي تقوم به كل واحدة من هذه اللجان، إلا أنه ليست هناك أدلة على وجود اختصاصات رسمية تُنظِّم السياسات الداخلية، والصلاحيات، والإرشادات الخاصة بهذه اللجان. وعلى الرغم من أن كلية البحرين الجامعية لديها إطار عمل للتخطيط الأكاديمي، فإن القسم لم تكن لديه خطة إستراتيجية تم تطويرها بعملية تراعي النص

الخاص بالرؤية والرسالة، والأهداف، والمؤشرات، وخطة عمل، والمتطلبات المالية. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بمراجعة لوائحها وضوابطها؛ لكي توضح واجبات ومسئوليات المواقع الإدارية، والمجالس، واللجان؛ من أجل عملية اتخاذ قرار وإدارة فعّالة للمؤسسة.

3.5 قُدِّم للجنة المراجعة "دليل الجودة الأكاديمية" أثناء الزيارة الميدانية وكُتيِّب بعنوان: " تعرّف على نظام جودتك" بوصفه دليلًا إضافيًّا، حيث كانت هناك بعض الشروح عن القضايا الخاصة بإدارة الجودة فيما يتعلق بإدارة كلية البحرين الجامعية والبرامج الأكاديمية. إضافة لذلك، فإن لدى كلية البحرين الجامعية وثائق خاصة بإجراءات تنفَّذ لمراجعة جودة البرامج، وسياسة للامتحان الخارجي للبرنامج، كما أنَّ سياسة المقارنة المرجعية مُرفقة مع تقرير التقييم الذاتي. ومع ذلك، لم تجد لجنة المراجعة أدلة على أن البُنى الأساسية لنظام إدارة ضمان الجودة قد وُضِعت موضع التطبيق. كذلك فليست هناك أدلة على وجود مراجعة سنوية للبرامج، أو إجراء أي مقارنة مرجعية رسمية، أو تدقيق خارجي فعّال للامتحانات. ولذا توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بتأسيس نظام فعّال لإدارة ضمان الجودة؛ من أجل مراقبة وتقييم برنامج الماجستير في إدارة الأعمال بصورة دورية.

4.5 علِمت لجنة المراجعة من الوثائق والمقابلات بأن الأكاديميين وموظفي الدعم على بيِّنة بأدوارهم ومسئولياتهم نحو القضايا الإدارية، ونحو الطلبة والبرنامج من خلال دليل الجودة الأكاديمية والكُتيِّب " تعرّف على نظام جودتك". إضافة لذلك، فقد حضر بعض أعضاء هيئة التدريس حلقات نقاشية مختلفة وورش عمل ودورات تدريبية نظمتها إدارة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي التابعة للهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، ومنظمات عالمية أخرى حول مختلف جوانب ضمان الجودة في التدريس والتعلُّم. وقد قام أعضاء هيئة التدريس بإعداد توصيفات مقرراتهم الدراسية، وأجزاء رئيسة من توصيف البرنامج. ومع ذلك، فإن هذه الوثائق لم تتم مراقبتها، أو تقييمها من أجل تنفيذ أيٍّ منها في تطوير المقررات الدراسية أو البرنامج. وقد لاحظت لجنة المراجعة، مع التقدير، أن الموظفين الأكاديميين والإداريين على بيِّنة بالمتطلبات الأساسية لبرنامج ضمان الجودة.

5.5 لم تُطبِّق كلية البحرين الجامعية بعدُ سياسة رسمية جديدة وإجراءات لتطوير برامج جديدة والموافقة عليها. كما أنَّ الادارة العليا بالكلية على بيِّنة بأهمية تحليل الحاجات، ودراسة الجدوى،

واستطلاع آراء الجهات الخارجية ذات العلاقة في وضع أهداف البرنامج، وغايته، ورسالته، ومخرجات التعلُّم الخاصة به، ومنهجه الدراسي. كما لا يوجد هناك تفسير موسَّع لمفهوم المقارنة المرجعية، والتأمل – بما يصل إلى مستوى الثقة لدى أكاديميي كلية البحرين الجامعية – في المبادرة بطرح برامج جديدة بالتعاون مع الأكاديميين في الجامعات الإقليمية والعالمية. وبدلاً من ذلك، كان هناك نظام الاستعارة التدريجية للبرامج. ولذا توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بوضع، وإقرار، وتنفيذ سياسات وإجراءات رسمية لتطوير برامج جديدة لضمان جدواها وملاءمتها للهدف من تطويرها.

6.5 فيما يتعلق بالتقييم الداخلي للبرنامج، تأكّدت لجنة المراجعة من أن أعضاء هيئة التدريس يجتمعون مع بعضهم البعض في الوقت الحالي؛ من أجل الاتفاق على محتويات مقرراتهم الدراسية، وتشخيص التداخلات غير الضرورية، ومن ثم تعديل محتويات مقرراتهم وفقًا لذلك. ومع ذلك، لم ترَ لجنة المراجعة أي تقييم رسمي للبرامج، أو توصيفات المقررات، وطرق التدريس، وطرق التقييم، ومخرجات التعلُّم المطلوبة للبرنامج وللمقررات الدراسية، وتشكيل هذه المخرجات. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بتطوير آليات رسمية للتقييم الداخلي السنوي للبرنامج، وتنفيذ التوصيات لغرض التحسين.

7.5 خلال الزيارة الميدانية، علِمت لجنة المراجعة أن كلية البحرين الجامعية تُنظِّم "يوم المهن" سنويًّا وتدعو عددًا من الشركات البارزة، والمديرين من مختلف المهن لزيارة أعضاء هيئة التدريس والتحدث معهم. ويقوم موظفو كلية البحرين الجامعية في مثل هذه المناسبات بالنظر – بشكلٍ غير رسمي – في آراء أرباب العمل. ولكنهم، وإلى الآن، لم يقوموا بمراجعة سنوية رسمية لبرامجهم، ولم يستخدموا التغذية الراجعة الداخلية والخارجية؛ من أجل البدء في التحسينات. كما أنَّ هناك إجراء موجودًا في الوثائق حول كيفية مشاركة الجهات ذات العلاقة في مراجعة البرامج والمقررات. ولذا توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بتطوير عمليات رسمية للاستعانة بآراء الجهات الخارجية والداخلية ذات العلاقة في المراجعات السنوية للبرنامج وتنفيذها.

8.5 قامت كلية البحرين الجامعية مؤخرًا بإعداد استبانات لتوزيعها على الخريجين وأرباب العمل؛ من أجل التعرف على آرائهم فيما يتعلق بفاعلية برنامج الماجستير في إدارة الأعمال وحاجات سوق العمل. إضافة لذلك، وجدت لجنة المراجعة أثناء الزيارة الميدانية أن كلية البحرين الجامعية تطلب

آراء الطلبة – في نهاية كل فصل دراسي – عن كل مقرر من خلال "تقييم المقررات". إلا أنه إلى الآن، لا توجد هناك أدلة على أن هذه المعلومات يتم استخدامها سواء في تطوير المقررات أو البرنامج. كما لا توجد هناك آليات رسمية يتم من خلالها تصميم، وتنفيذ، وتحليل الاستطلاعات، أو أن نتائجها تُستخدم في عمليات تطوير البرنامج. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بإجراء استطلاعات للطلبة، والخريجين، وأرباب العمل، وأن تحلِّل وتضع آليات رسمية للتغذية الراجعة من الجهات الداخلية والخارجية ذات العلاقة، وأن تضمن أن نتائج هذه الاستطلاعات تُستخدم من أجل تحسين البرنامج.

9.5 خلال المقابلات، أُبلِغت لجنة المراجعة بأن كلية البحرين الجامعية حاليًا بصدد إعداد وثيقة سياسة الأبحاث العلمية؛ لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على حضور ورش العمل، والحلقات النقاشية في المؤتمرات في مجالاتهم البحثية، وتدعمهم للنشر في المجلات والدوريات العالمية المتخصصة، ووقائع المؤتمرات المُحكّمة. وترى لجنة المراجعة أنه وبالرغم من أن الحوافز تُعدُّ آلية مفيدة لتشجيع الموظفين الأكاديميين على المشاركة في الأبحاث والنشر، فإن الموظفين الأكاديميين الجُدُد بحاجة للمراقبة من قبل الأكاديميين ذوو الرتب الأكاديمية العليا فيما يتعلق بكتابة المنشورات البحثية في المراحل الأولى من عملهم. ولجنة المراجعة تشجِّع الكلية على سياسة تشجيع النشر العلمي المشترك، والأبحاث التعاونية لبناء الثقة المطلوبة بين جميع الموظفين الأكاديميين؛ لتحقيق الاشتراك فيما بينهم في كلٍّ من الأبحاث النتائج المنشورة.

10.5 خلال المقابلات، أُبلِغت لجنة المراجعة بأن الحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس يتم تقييمها داخليًّا ووفقًا لذلك يتم التخطيط لورش عمل تطوير أعضاء هيئة التدريس للفصول الدراسية القادمة. وقد حضر بعض أعضاء هيئة التدريس وِرش عمل وبرامج تدريبية حول ضمان الجودة في التدريس والتعلُّم نظمتها إدارة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي التابعة للهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، ومنظمات عالمية أخرى حول مختلف جوانب ضمان الجودة في التدريس والتعلُّم، إلا أنه لا توجد هناك أدلة على أن مثل هذه المعارف والمهارات التي تم اكتسابها – نتيجةً ذلك التدريب – يُجْرى إطلاع بقية أعضاء هيئة التدريس عليها. إضافة لذلك، لم تجد لجنة المراجعة أي أدلة على الحاجات الرسمية لسياسات التقييم، وإجراءات التطوير المهني وتنفيذها على جميع الموظفين الأكاديميين. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بوضع آلية للتعرف على حاجات التطوير المهني لجميع الموظفين، وأن تُصمِّم، وتُنفِّذ، وتراقب، وتُقيِّم فاعلية برنامج تطوير مهني مستمر.

11.5 علِمت لجنة المراجعة أن هناك استقراء غير رسمي عن وضع السوق المحلية؛ يتم القيام به من خلال جمع المعلومات من الخريجين وأرباب العمل أثناء الاستقبال السنوي للخريجين، ويوم المهن. كما قدَّم القسم أيضًا بعض المعلومات الثانوية التي تم جمعها من بعض الوثائق الرسمية. ومع ذلك، فإن لجنة المراجعة ترى أن الوثيقة المُقدَّمة تحتاج إلى الكثير من التحسينات في جميع جوانبها؛ كي يمكن استخدامها في القيام باستقراء سوق العمل بدقة، وتقديم المشورة في تحديث البرنامج. ولم تتمكن لجنة المراجعة من إيجاد أي أدلة على القيام باستقراء رسمي، مُنظَّم، ومستمر لسوق العمل لتقديم آراء لتحديث البرامج. ومن ثمَّ توصي لجنة المراجعة بأن تقوم كلية البحرين الجامعية بتطوير آلية رسمية لتحليل حاجات سوق العمل وتنفيذها، وتضمين ذلك في عملية تحسين البرنامج.

12.5 وجدت لجنة المراجعة اثناء الزيارة الميدانية أنه قد تم إنشاء مجلس استشاري خارجي في عام 2013، وقد اجتمع هذا المجلس مرتين. وأعضاء المجلس الاستشاري الخارجي هم من غير أعضاء المجلس الاستشاري للبرنامج، بل هُم من كِبار المديرين التنفيذيين الخارجيين، ومن منظمات مختلفة. وترى لجنة المراجعة أن المجلس الاستشاري الخارجي يمكن له أن يكون مفيدًا في تقديم المزيد من المعلومات عن حاجات سوق العمل، وبذلك سيُساهم في تحديد جدوى طرح برنامج ماجستير في إدارة الأعمال في كلية البحرين الجامعية. ولجنة المراجعة تشجِّع كلية البحرين الجامعية على تطوير دوْر المجلس الاستشاري الخارجي ووضع إطار رسمي له؛ لأجل القيام باستقراء حاجات سوق العمل.

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

- الموظفون الأكاديميون والإداريون على درايةٍ بالمتطلبات الأساسية لنظام ضمان الجودة.
- هناك عدد من الترتيبات المفيدة يجري القيام بها لدعوة خبراء لتدريب أعضاء هيئة التدريس في جوانب مختلفة من ضمان الجودة في التدريس والتعلُّم.
- تم إنشاء مجلس استشاري خارجي لتقديم المشورة لأعضاء هيئة التدريس عن آخر التطورات في عالم الأعمال.

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

- أن تطوِّر، وتوافق على، وتنفِّذ سياسات، وإجراءات، وضوابط فعّالة في إدارة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.
- أن تراجع لوائحها وضوابطها وتعدِّلها؛ من أجل توضيح واجبات ومسئوليات المواقع والوظائف الإدارية، والمجالس، واللجان؛ من أجل عملية اتخاذ القرارات وإدارة كلية البحرين الجامعية بفاعلية.
- أن تؤسس نظامًا فعّالاً ورسميًّا لإدارة ضمان الجودة؛ من أجل مراقبة وتقييم البرنامج بصورة دورية.
- أن تطوِّر، وتوافق على، وتنفِّذ سياسات، وإجراءات لتطوير برامج جديدة؛ لضمان أن تكون هذه البرامج ذات صِلة وملائمة للهدف.
- أن تطوِّر آليات رسمية للتقييم الداخلي السنوي للبرنامج، وتنفِّذ التوصيات لغرض التحسين.
- أن تطوِّر عمليات رسمية وتنفِّذها؛ من أجل تضمين آراء الجهات الداخلية والخارجية ذات العلاقة في المراجعة السنوية للبرنامج.
- أن تُجري استطلاعات للطلبة، والخريجين، وأرباب العمل، وأن تُحلِّل آليات رسمية وتُطوِّرها؛ للحصول على التغذية الراجعة من الجهات الداخلية والخارجية ذات العلاقة، وأن تضمن أن نتائج هذه الاستطلاعات يتم استخدامها في تحسينات البرنامج.
- أن تؤسس آلية لتشخيص حاجات التطوير المهني لجميع الموظفين الأكاديميين، وأن تُصمِّم، وتُنفِّذ، وتُراقب، وتُقيِّم فاعلية برنامج تطوير مهني مستمر.

15.5 **الحُكم النهائي**

تطبيقًا للمعايير؛ توصلت لجنة المراجعة إلى استنتاج مفاده بأن **البرنامج غير 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 الماجستير في إدارة الأعمال الذي تطرحه كلية البحرين الجامعية غير جدير بالثقة.