



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

## وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي تقرير مراجعة البرامج الأكاديمية

برنامج الماجستير في إدارة الأعمال  
الجامعة الأهلية  
مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 26-27 أكتوبر 2011

## قائمة المحتويات

---

1. عملية مراجعة البرامج الأكاديمية ..... 1
2. المؤشر (1) المنهج الدراسي ..... 3
3. المؤشر (2) كفاءة البرنامج ..... 7
4. المؤشر (3): المعايير الأكاديمية للخريجين ..... 11
5. المؤشر (4) فاعلية إدارة وضمان الجودة ..... 15
6. الاستنتاج ..... 18

## 1. عملية مراجعة البرامج الأكاديمية

### 1-1 إطار مراجعة البرامج

تستخدم المؤشرات الأربعة التالية لقياس فيما إذا كان البرنامج يلبي الحد الأدنى من المعايير أم لا:

**المؤشر 1: المنهج الدراسي**

**المؤشر 2: كفاءة البرنامج الأكاديمي**

**المؤشر 3: المعايير الأكاديمية للخريجين**

**المؤشر 4: فاعلية إدارة وضمان الجودة**

يكون الحكم النهائي على البرنامج بإحدى الصيغ الثلاث التالية:

I. البرنامج مستوفٍ لجميع المؤشرات الأربعة ويبعث على الثقة؛ أو

II. هناك قدر محدود من الثقة بالبرنامج بسبب عدم استيفائه لواحد أو اثنين من المؤشرات الأربعة؛ أو

III. البرنامج ليس جديراً بالثقة كونه غير مستوفٍ لأكثر من اثنين من هذه المؤشرات.

### 2-1 عملية مراجعة البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الأهلية

لقد تمت مراجعة البرنامج الأكاديمي لماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الأهلية من قبل وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي التابعة لهيئة ضمان جودة التعليم والتدريب بحكم اختصاص هذه الوحدة بمراجعة جودة التعليم العالي في مملكة البحرين. ويقدم هذا التقرير وصفاً لعملية مراجعة البرنامج الأكاديمي التي قامت بها وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي، والنتائج التي توصلت إليها لجنة المراجعة استناداً إلى تقرير التقييم الذاتي وملحقاته التي تقدمت بها الجامعة الأهلية إلى جانب الوثائق التي توفرت لدى لجنة المراجعة خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة، والمقابلات والملاحظات التي أجرتها اللجنة أثناء الزيارة الميدانية التي قامت بها للمؤسسة التي أجريت في الفترة 26-27 أكتوبر 2011.

هذا، وقد قامت وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي التابعة لهيئة ضمان جودة التعليم والتدريب بإخطار الجامعة الأهلية في شهر يونيو 2010، بأن برنامجها لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال سوف يخضع لعملية مراجعة جودة البرامج الأكاديمية إلى جانب زيارة ميدانية، من المزمع إجراؤها خلال شهري فبراير - أبريل 2011. واستعداداً لهذه العملية، قامت الجامعة الأهلية بعملية تقييم ذاتي قدمت على أثرها تقرير التقييم الذاتي مع ملحقاته، وذلك في الموعد المتفق عليه لهذا الغرض في شهر نوفمبر 2010. ونظراً لتأجيل تلك الزيارة إلى شهر أكتوبر 2011، فقد طُلب من المؤسسة تحديث هذا التقرير في 2 أغسطس 2011. هذا، ومن المتوقع أن تستفيد الجامعة الأهلية من النتائج الواردة في هذا التقرير؛ وذلك من أجل تعزيز وتدعيم برنامج ماجستير إدارة الأعمال .

الجامعة الأهلية هي جامعة خاصة تقع في مملكة البحرين. وقد تأسست في عام 2001، وكانت الجامعة الخاصة الأولى المرخصة من قبل حكومة البحرين. وتضم الجامعة ست كليات، هي: كلية الآداب والعلوم والتربية، وكلية إدارة الأعمال والعلوم المالية، وكلية الهندسة، وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي، وكلية تقنية المعلومات، وكلية العلوم الطبية والصحية.

وتطرح الجامعة الأهلية مجموعة واسعة من برامج الدراسة الأولية في مختلف التخصصات العلمية. كما تطرح برامج الاعلام والعلاقات العامة، وإدارة الأعمال وتقنية المعلومات، وعلوم الحاسبات على مستوى الدراسات العليا. كما تطرح الجامعة الأهلية كذلك أحد برامج الدكتوراه بالتعاون مع جامعة برونييل (Brunel University) في المملكة المتحدة.

بما يتعلق ببرنامج ماجستير إدارة الأعمال، والذي تطرحه كلية إدارة الأعمال والعلوم المالية، فقد تم طرحه للمرة الأولى في العام الدراسي 2002-2003، حيث التحق فيه ثمانية طلاب فقط وعلى حسب آخر احصائية للعام الدراسي 2009-2010، كان هناك 228 طالباً مسجلاً في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. ووفقاً لتقرير التقييم الذاتي، هناك ثلاثة أعضاء هيئة تدريس يعملون بتفرغ كامل في تدريس برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، وعشرة آخرون يقومون بالتدريس في البرنامج بنظام التفرغ الجزئي.

## 2. المؤشر (1) المنهج الدراسي

يلتزم البرنامج المعني بالتنظيمات القائمة فيما يتعلق بالمنهاج والتعليم وتقييم إنجازات الطلبة وينبغي أن يكون المنهاج ملائماً للغرض المنشود.

1-2 أهداف برنامج الماجستير في إدارة الأعمال منصوص عليها بشكل واضح وتتوافق بشكل جيد مع الرسالة المنصوص عليها للجامعة الأهلية وكلية إدارة الأعمال والعلوم المالية. وهناك أدلة على وجود محاولات من أجل تحقيق قدر مناسب من التوازن بين الأهداف فيما يتعلق بالجوانب النظرية والجوانب العملية. وهناك تطابق بين رسالة الجامعة الأهلية، ورسالة كلية إدارة الأعمال والعلوم المالية، وأهداف برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

2-2 يتم وضع توصيفات المقررات الدراسية وتوصيفات البرنامج المحددة من خلال مخرجات التعلّم المطلوبة والمنصوص عليها بشكل واضح. ويُعبّر عن هذه المخرجات ضمن بُنية المقررات الدراسية، ويكون التمييز بينها وفقاً لتوصيف هذه المقررات ومن خلال الموضوعات الدراسية لكل مقرر. وهناك أدلة على وجود مجموعة مناسبة من طرق التدريس والتعلّم، والتقييم. ولكن لجنة المراجعة قد لاحظت أحد جوانب القصور، والمتمثل في أن مخرجات التعلّم المطلوبة على مستوى البرنامج والمقررات الدراسية لا تتوافق بشكل كافٍ، أو تتناول الممارسات الراهنة في مجال إدارة الأعمال. أضف إلى ذلك، وفيما يتعلق بمحتوى المنهج الدراسي، فإن لجنة المراجعة توصي بأن تقوم الجامعة الأهلية بالتركيز أكثر على تناول أخلاقيات إدارة الأعمال وجوانبها الاجتماعية والمسئوليات الملقاة على عاتق الشركات، مما يرتبط بمخرجات التعلّم الخاصة ببرنامج ماجستير إدارة الأعمال - بشكل عام- وبمقرراته الدراسية، كلٌّ على حدة.

3-2 المنهج الدراسي لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال مخطّط له ومُصمّم بشكل جيد مع تحديد واضح للمتطلبات الدراسية للمقررات وشروط قبول واضحة في البرنامج. أما عملية اختيار مسار التعلّم المناسب من قِبَل الطالب فقد تم تحديدها بشكل مناسب من خلال استخدام المقررات الاختيارية المصاحبة للبرنامج، بالإضافة إلى خيار احد مساقى الاطروحة. وتتضمن هذه العملية وجود ستة مقررات أساسية (18 ساعة معتمدة)، ومقررين اختياريين رئيسيين (6 ساعات

معتمدة)، ومساق واحد من مساقين للأطروحة. ويتألف المساق رقم 1 من 12 ساعة معتمدة، في حين يتضمن المساق رقم 2 من ست ساعات معتمدة ومقررین اختياريين إضافيين (6 ساعات معتمدة). ويختار الطلبة تخصصاتهم للأطروحة العلمية بتوجيه من أعضاء هيئة التدريس. كما تتيح لهم المقررات الدراسية الرئيسة المطروحة مزيجاً من الخبرة النظرية والممارسة العملية، ولكن التوازن بين المعارف والمهارات ليس واضحاً بعد. أما العبء الدراسي للطلبة، فهو يماثل العبء الذي يتحمله الطلبة في برامج ماجستير إدارة الأعمال المماثلة.

4-2 هناك أدلة على وجود انسجام بين مفردات/توصيفات جميع المقررات الدراسية، كونها تتبنى نفس النموذج الموحد المعد لهذا الغرض. والمفردات الدراسية موثقة من حيث سعتها، وعمقها، وجدواها، وذلك من خلال تبني نهج موحّد يتم بمقتضاه تنفيذ منظم لمخرجات التعلّم المطلوبة. كما توجد أدلة واضحة بأن هناك مراجعات منظمة وتحديثات يتم تطبيقها، في حين يخضع كلّ من محتوى المنهج الدراسي، والكتب الدراسية المقررة، والمراجع الدراسية إلى المراجعة بشكلٍ منظم.

5-2 يتم استخدام مختلف أساليب التدريس والتعلّم، مع الأخذ في الاعتبار أن تكون هذه الطرق والأساليب موجهة نحو تحقيق مخرجات التعلّم المطلوبة. والنمط السائد بهذا الخصوص هو خليطٌ من الأسلوب الكمي، وأسلوب حل المشكلات، وأسلوب دراسة الحالة، إلى جانب المناقشات والمطارحات الجماعية. وقد كشف فحص المواد الإضافية المقدمة أثناء الزيارة الميدانية عن أن الوثائق الخاصة بتوصيف البرنامج تحتوي على تفاصيل واضحة ومفيدة عن طرق التدريس والتعلّم المتبعة في تنفيذ البرنامج.

6-2 تبين مفردات/توصيفات المقررات الدراسية، وبشكلٍ واضح، مجموعة من طرق التقييم ومعايير التصحيح. وهناك شرح تفصيلي لإجراءات القياس، والتقييم، والتصنيف لإنجازات الطلبة وأعمالهم ضمن توصيف المقررات والمفردات الدراسية. ويقدم أعضاء هيئة التدريس المعنيين التغذية الراجعة للطلبة حول إنجازاتهم وأدائهم، وتخضع جميع هذه الممارسات لقواعد وضوابط مناسبة. كما يوجد هناك إيضاح لكيفية الموازنة بين التقييم التجميعي والتقييم التكويني، ولكن هذا

الإيضاح ينقصه التفصيل الكافي. ومقابل ذلك، فإن الترتيبات الخاصة بتقييم الأطروحة العلمية مفصلة بشكل جيد. وتوصي لجنة المراجعة الجامعة الأهلية بأن تقوم بإدخال سياسة خاصة بالتقييم التشخيصي، والتكويني، والتجميعي كجزء من الإستراتيجيات الرسمية الخاصة بعمليات التدريس، والتعلم، والتقييم في جميع المقررات الدراسية الخاصة ببرنامج ماجستير إدارة الأعمال.

7-2 وفي معرض الاستنتاجات التي توصلت إليها لجنة المراجعة بخصوص المنهج الدراسي، توصلت اللجنة، مع التقدير، إلى الاستنتاجات التالية:

- توصيفات البرنامج والمقررات الدراسية المحددة مرسومة ضمن مخرجات التعلم المطلوبة والمنصوص عليها بصورة واضحة.
- عملية اختيار مسارات التعلم مرسومة بشكل واضح من خلال استخدام المقررات الدراسية المصاحبة واختيار المساقات البديلة الخاصة بالأطروحة العلمية.
- هناك توثيق للمفردات الدراسية من حيث السعة، والعمق، والجدوى مع تبني تنفيذ متناسق لمخرجات التعلم المطلوبة.
- هناك أدلة على وجود ممارسة جيدة فيما يتعلق باستخدام أسلوب التوليف التكاملي لخارطة المنهج الدراسي في عموم البرنامج والذي يبيّن بوضوح مساري التعلم المرتبط بالمساق 1 والمساق 2 في اختيار موضوعات الأطروحة العلمية.
- طرق تقييم الأطروحات/الرسائل العلمية مفصلة بشكل جيد.

8-2 أما فيما يتعلق بعملية التحسين فإن لجنة المراجعة توصي بضرورة قيام كلية إدارة الأعمال والعلوم المالية بما يلي:

- أن تقوم بإعادة فحص مخرجات التعلم المطلوبة على مستوى البرنامج والمقررات الدراسية من أجل ضمان المواكبة المستمرة أو تناول الممارسات الراهنة في مجال إدارة الأعمال.
- إدخال سياسة التقييم التشخيصي والتكويني والتجميعي ضمن الإستراتيجيات الرسمية للتدريس والتعلم والتقييم الخاصة بجميع مقررات برنامج ماجستير إدارة الأعمال.

## 9-2 الحكم:

إجمالاً، توصلت لجنة المراجعة إلى استنتاج مفاده أن البرنامج مستوفٍ لمتطلبات المؤشر الخاص بالمنهج الدراسي.



### 3. المؤشر (2) كفاءة البرنامج

تعتمد كفاءة البرنامج على العدد الكافي والمتخصص من العنصر البشري القادر على التدريس، ومدى توفر المصادر والمواد اللازمة والمناسبة التي تساعد الطلبة في عملية التعلّم والطريقة المتبعة في قبول الطلبة في برنامج معين بحيث تتفق مع أهداف البرنامج، ونسبة الطلبة المتخرجين منه قياساً بعدد المقبولين فيه.

1-3 هناك سياسة واضحة ومُطبّقة بشكل مُنسّق منذ بداية برنامج الماجستير في إدارة الأعمال فيما يتعلق بقبول الطلبة في البرنامج. وتعدّ مواصفات الطلبة المقبولين في البرنامج مناسبة لقبول فيه. كما أنّ المواصفات العامة للطلبة الدارسين في البرنامج حالياً هي الأخرى منسجمة مع مواصفات مجموعة الخريجين الذين قابلتهم لجنة المراجعة. إضافة لذلك، فإنه من الواضح أن نظام تقنية المعلومات المُطبق في تسجيل الطلبة المقبولين، ومتابعة تقدم الطلبة في البرنامج يخضع باستمرار للتحسين داخلياً من أجل توفير آلية فاعلة لتعزيز التطابق بين مواصفات الطلبة المقبولين مع أهداف برنامج الماجستير في إدارة الأعمال والموارد المتاحة لهذا البرنامج.

2-3 كان هناك 13 عضو هيئة تدريس يعملون في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال في العام الدراسي 2009-2010. وهذا الرقم يمثل 1:17.5 كنسبة أعضاء هيئة التدريس إلى أعداد الطلبة في البرنامج لذلك العام. وكان أعضاء هيئة التدريس من خلفيات دراسية مختلفة، ومن ذوي المؤهلات الجيدة، ويحملون شهادة الدكتوراه، ولدى البعض منهم خبرة في مجال إدارة الأعمال. وقد أظهر فحص السّير الذاتية لأعضاء هيئة التدريس وجود تركيز واضح على النشاطات والفعاليات العلمية والمنشورات البحثية ذات العلاقة خلال السنوات الماضية على نحو يساهم في تعزيد برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

3-3 قام أعضاء لجنة المراجعة بجولة تفقدية للأبنية الرئيسة للمؤسسة، والمختبرات، وقاعات التدريس، والمرافق الإدارية وتقنية المعلومات. ووجدت لجنة المراجعة أن الصفوف الدراسية، ومختبرات الحاسوب، ومرافق تقنية المعلومات كافية ومناسبة لتدريس البرنامج. إلا أنه لم تكن هناك مساحة مخصصة لطلبة البرنامج تسمح لهم أو تشجعهم على الالتقاء ببعضهم البعض وتبادل الأفكار،

مع إمكانية استخدامها كمركز طلابي للتعلّم خاص بطلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. وفي المقابلة التي أجرتها لجنة المراجعة مع مجموعة من الطلبة الحاليين في البرنامج، بدا واضحاً أن هؤلاء الطلبة يرغبون في إيجاد مساحة في الحرم الجامعي مخصصة لدفعات طلبة البرنامج.

4-3 قامت لجنة المراجعة بزيارة المكتبة ومصادر التعلّم الإلكتروني المتاحة لطلبة البرنامج. أما المكتبة فهي صغيرة المساحة ومُستغلة بالكامل من قِبَل جميع الطلبة المسجلين في الجامعة. كما لا توجد هناك مساحة مخصصة للمواد والمصادر المتعلقة ببرنامج ماجستير إدارة الأعمال، ولكنّ هناك نسخٌ كافية من الكتب الدراسية المقررة وبعض المجالات الأساسية في مجال الأعمال والإدارة. وقد تم تنظيم جولة تفصيلية للجنة المراجعة إلى مرافق التعلّم الإلكتروني من قِبَل موظفي المكتبة. وقد كان واضحاً أنّ هناك جهوداً تُبذل باستمرار لتعزيز هذه المصادر الأساسية لطلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. وفي إحدى المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع طلبة البرنامج، كان واضحاً أنّ الطلبة يشعرون بالرضا عن مرافق المكتبة، على الرغم من صغر حجمها وأنهم يقدّرون التحسينات التي يجري القيام بها لتعزيز مصادر التعلّم الإلكتروني.

5-3 في إحدى المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع مجموعة من الطلبة الدارسين حالياً في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، أشار الطلبة إلى أنهم يسعون إلى الاستفادة الكاملة من مصادر التدريس والتعلّم المتاحة لهم. وعلى وجه التحديد، تبدو وسائل التعلّم الإلكتروني هي الأكثر استغلالاً من قِبَل هؤلاء الطلبة. أضف إلى ذلك، فقد أكد الطلبة على أنهم في وسعهم الوصول لأعضاء هيئة التدريس؛ لأجل الاستشارة الأكاديمية أثناء فترة الدراسة. أما مجموعة خريجي البرنامج، فكانوا متفقين مع الطلبة الحاليين في البرنامج حول استخدام مصادر التدريس والتعلّم المتاحة لهم حينما كانوا يدرسون في البرنامج. إضافة إلى ذلك، فإن البيانات التي تم توفيرها للجنة المراجعة خلال الزيارة الميدانية تشير إلى معدلٍ عالٍ من الاستفادة من هذه المرافق والتسهيلات.

6-3 تُنظّم لجميع الطلبة الملتحقين حديثاً ببرنامج الماجستير في إدارة الأعمال، بما فيهم الطلبة المنقولون من مؤسسات أخرى، جلسات تعريفية وتقديمية على مستوى الجامعة في بداية كل عام دراسي جديد. وقد أكد كلُّ من الطلبة الحاليين ومجموعة الخريجين على وجود مثل هذه الترتيبات، وأشاروا إلى الفائدة المتحققة من هذه الجلسات والحلقات التعريفية.

7-3 يُعيّن مُرشد أكاديمي لكل طالب عند قبوله في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. ويقدم هذا المرشد الدعم والتوجيه للطلاب طيلة فترة دراسته في البرنامج. أضيف إلى ذلك، يتم تحديد مشرف أكاديمي لكل طالب أثناء قيامه بإعداد أطروحته العلمية، ويواصل عمله في الإشراف على الطالب حتى تخرجه من البرنامج. وبناء على المناقشة التي أُجريت مع مجموعة الخريجين، فقد بدا واضحاً أن عملية الإشراف الأكاديمي هذه كانت على قدرٍ من الجودة.

8-3 يتم إجراء تحليل أداء دفعات طلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال بصورة سنوية. وقد بدا واضحاً من خلال الجولة التي قامت بها لجنة المراجعة في مرافق الجامعة أن قسم تقنية المعلومات قد تمكن من تحسين إجراءاته الخاصة بجمع وتحليل البيانات بصورة مستمرة، وتحسين مستوى المعلومات المتحصلة حول النشاطات الرئيسية للطلبة، بما فيهم دفعات الطلبة في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. ومع ذلك، فهناك حاجة لأن تكون هذه المعلومات أكثر فاعلية، من الناحية الإجرائية والإستراتيجية على حدٍ سواء. ومن الأمثلة على ذلك، التوجه إلى وضع أرقام سنوية محددة لأعداد الطلبة المقبولين والمتخرجين؛ من أجل تحسين نسبة التخرج بين صفوف طلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. فمن بين 547 طالباً تم قبولهم في البرنامج منذ بدايته في عام 2002-2003، لم يتخرج من هؤلاء إلى الآن سوى 146 طالباً؛ أي 26.7%. ومع ذلك، فقد تم الاحتفاظ بـ 440 طالب، مما يرفع نسبة الاستبقاء كثيراً لتصل إلى 80.4%.

9-3 معرض الاستنتاجات التي توصلت لـ لجنة المراجعة بخصوص كفاءة البرنامج، توصلت اللجنة، مع التقدير، إلى الاستنتاجات التالية:

- هناك ترتيبات مطبقة لتحسين الموائمة بين مواصفات الطلبة المقبولين مع أهداف برنامج الماجستير في إدارة الأعمال والمصادر المتاحة.
- وجود عدد مناسب من أعضاء هيئة التدريس في البرنامج من ذوي المؤهلات الأكاديمية، والخبرات التخصصية والمنشورات البحثية الحديثة، بما يدعم برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.
- هناك تحسينات مستمرة يجري القيام بها على مرافق التعلّم الإلكتروني الخاصة ببرنامج الماجستير في إدارة الأعمال من أجل تعزيز خبرات التعلّم لدى طلبة البرنامج.
- هناك ترتيبات تعريفية مناسبة مطبقة للطلبة الجدد المقبولين في البرنامج وترتيبات لضمان حصول جميع الطلبة على الإرشاد والدعم الأكاديمي المتواصل.
- يتم القيام بتحليل أداء دفعات طلبة البرنامج سنوياً.

10-3 أما فيما يتعلق بعملية التحسين فإن لجنة المراجعة توصي بضرورة قيام كلية إدارة الأعمال والعلوم المالية بما يلي:

- تحديد مساحة مخصصة في حرم الجامعة لتكون مركز تعلّم خاص ببرنامج الماجستير في إدارة الأعمال من أجل تعزيز وتشجيع التعلّم المتمحور حول الطالب.
- إعطاء الاهتمام بتحديد أرقام ونسب مستهدفة للقبول والتخرّج السنوي للطلبة في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.
- التفكير بتوسيع مرافق المكتبة.

### 11-3 الخُكم:

إجمالاً، توصلت لجنة المراجعة إلى استنتاج مفاده أن البرنامج مستوفٍ لمتطلبات المؤشر الخاص بكفاءة البرنامج.

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

أن يكون خريجو البرنامج المعني مستوفين للمعايير الأكاديمية بدرجة مقبولة بالمقارنة مع البرامج الموازية لهذا البرنامج في مملكة البحرين وفي باقي دول العالم.

1-4 الأهداف التعليمية لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال تتوافق بشكل عام- مع الرسالة المنصوص عليها للجامعة الأهلية في تطلعها لتقديم التعليم المُجدي والتميز التعليمي. وهناك أدلة واضحة على محاولة إيجاد توازن في الأهداف التعليمية على مستوى الماجستير، في التخصصات النظرية والعملية بما يعكس الحاجة إلى إعداد دفعات من حملة شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، لديهم الأسس اللازمة لمواصلة الدراسة وتنمية المهارات الأساسية في القيادة، واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وحل المشكلات، والقيام بالأبحاث ذات الصلة، إلى جانب المهارات التحليلية والشخصية المطلوب استخدامها لممارسة الأدوار الإدارية الوسطية والقيادية محلياً، وإقليمياً، وعالمياً.

2-4 إن استخدام مخرجات التعلُّم المطلوبة في التعبير عن عملية تقييم البرنامج ومفردات المقررات الدراسية، وفي إستراتيجيات التدريس والتعلُّم، يشير إلى وجود محاولات للتمييز بين عمليات المقايسة المرجعية للأداء الأكاديمي بين مقررات برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، مما يعبر عن النية في تعميق وتوسيع معارف وفهم طلبة البرنامج. النهج المتبع من قبل الجامعة الأهلية فيما يتعلق ببرنامج الماجستير في إدارة الأعمال، بشكل عام، يتناسب مع برنامج بمستوى الماجستير، وهو نفس التطلع الذي عبّر عنه الفريق المسئول عن البرنامج في الجامعة خلال الزيارة الميدانية والمتمثل في "التحسين المستمر" للمنهج الدراسي ومخرجات التعلُّم المطلوبة؛ من أجل ضمان استمرارية أن يكون البرنامج متوافقاً مع الإرشادات والتوجيهات المؤسسية.

3-4 إن استخدام مواد كدراسات الحالة، في السياق الذي يناسب مملكة البحرين، واستضافة المحاضرين، وإدخال مقرر طرق البحث العلمي ماهي إلا ثلاثة أمثلة ملحوظة على العديد من الجوانب التي قام فيها الفريق المسئول عن برنامج الماجستير في إدارة الأعمال بتبني أساليب

إبداعية لتعزيز خبرات تعلم الطلبة. وهذه محاولة واضحة لتحسين التقدم الأكاديمي للبرنامج، واتباع أحد المسارين البديلين للتعلم والذين في وسع الطلبة اختيار أحدهما لدراسة البرنامج.

4-4 تقوم الجامعة الأهلية بالمقايسة المرجعية لمحتوى برنامج الماجستير في إدارة الأعمال ومقرراته الدراسية مع مؤسسات مكافئة إقليمياً وعالمياً؛ ونتيجة لهذه العملية تم إضافة المزيد من المقررات ذات الطابع الكمي للبرنامج.

5-4 لقد سلط التحليل التفصيلي لأداء دفعات الخريجين الضوء على أن العدد الفعلي للطلبة المتخرجين من برنامج الماجستير في إدارة الأعمال في الجامعة الأهلية هو في الواقع قليل بعض الشيء، مقارنة بعدد الطلبة المسجلين في البرنامج. ولم يكن من الواضح كلياً السبب الكامن وراء هذه القضية. ولجنة المراجعة ترحب بقيام الفريق المسئول عن البرنامج بطلب التعاون الدولي والجهات العالمية المسئولة عن اعتماد برامج الماجستير في إدارة الأعمال؛ للمساعدة في التحقق من المعايير الأكاديمية في عموم المقررات الدراسية للبرنامج.

6-4 معايير التصحيح المتبعة في العينة المقدمة من المقررات الدراسية لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال شفافة نسبياً، وتتناسب -بشكل عام- مع البرنامج. ومع ذلك، فإن الاختبارات القصيرة وأسئلة الاختيار من إجابات متعددة تشكل جزءاً من إستراتيجية التقييم في عدد من المقررات الدراسية للبرنامج. ولم يتمكن العديد من أعضاء هيئة التدريس من شرح الأسباب الكامنة وراء استخدام مثل هذه الأدوات التقييمية، ولا بيان الدور الذي تؤديه أدوات التقييم التشخيصي، والتكويني، والتجمعي في الإستراتيجيات العامة لتدريس البرنامج، والتعلم، والتقييم ضمن المقررات الدراسية نفسها وعبر المستويات المختلفة للبرنامج.

7-4 هناك تحقق داخلي للدرجات الخاصة بالمقررات الدراسية لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال في نهاية الحلقة التقييمية بعد إجراء الامتحانات النهائية؛ لذا فهي تتم على أساس رد الفعل المترتب على تظلمات الطلبة بخصوص درجاتهم. وتوصي لجنة المراجعة بأن تقوم الجامعة

الأهلية بوضع سياسة رسمية للتحقق الاستباقي من الدرجات في جميع المقررات الدراسية لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

8-4 وُجِدَ أَنَّ هناك استخدامًا لعملية التحقق الخارجي من استخدام اثنين من المقيمين الخارجيين، لمكوّن الأطروحة العلمية فقط. كما يقوم هذان المقيمان بدور الإشراف على الطالب ودور المُحكّم المستقل للدرجة الممنوحة للأطروحة العلمية. وتوصي لجنة المراجعة بأن تقوم الجامعة الأهلية بوضع سياسة أكثر تفصيلاً حول تعيين المُمتحنين الخارجيين، على أن تتضمن المدة الرسمية المحسوبة للتعيين، وأن تميّز بين الدور المستقل للممتحن الخارجي كمُدقق مستقل للدرجات في جميع المقررات الدراسية التي يطرحها برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

9-4 أظهرت عينة الأطروحات العلمية التي راجعتها لجنة المراجعة خلال الزيارة الميدانية، ولكلا المسافين، عن مراعاة المعايير الأكاديمية المتوقعة من الطلبة في مثل هذا البرنامج، وُجِدَ أَنَّ هذه العينة تتناسب -بشكل عام- مع مخرجات التعلّم المنصوص عليها على مستوى البرنامج والمقررات الدراسية.

10-4 كانت الجهات ذات العلاقة بالجامعة الأهلية تشعر بالرضا عن المعايير الموضوعية للخريجين، وعن مستوى الإنجاز الأكاديمي المرتبط ببرنامج الجامعة الأهلية لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال، وتعتقد هذه الجهات بأن البرنامج، بشكل عام، " يتلاءم مع الهدف الذي وضع لأجله".

11-4 وفي معرض الاستنتاجات التي توصلت إليها لجنة المراجعة بخصوص المنهج الدراسي، توصلت اللجنة، مع التقدير، إلى الاستنتاجات التالية:

- استخدام مجموعة واسعة من طرق التدريس والمواد التعليمية.
- وجود مقاييس مرجعية لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال ومقرراته الدراسية مع مؤسسات مكافئة إقليمياً وعالمياً.

12-4 أما فيما يتعلق بعملية التحسين، فإن لجنة المراجعة توصي بضرورة قيام كلية إدارة الأعمال والعلوم المالية بما يلي:

- أن تضع سياسة رسمية لتعيين المُمتحِنين الخارجيين لكُلِّ من المقررات الدراسية والأطروحات العلمية.
- أن تضع إطاراً رسمياً لسياستها الخاصة بالتحقق والتدقيق الداخلي للدرجات في جميع المقررات الدراسية.

13-4 الحُكم:

إجمالاً، توصلت لجنة المراجعة إلى استنتاج مفاده أن البرنامج مستوفٍ لمتطلبات المؤشر الخاص بالمعايير الأكاديمية للخريجين.



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

الترتيبات المتخذة في إدارة البرنامج بما فيها تلك المتعلقة بضمان الجودة- تبعث على الثقة في البرنامج.

1-5 هناك أدلة واضحة على وجود نهج ذي بنية جيدة ومتكاملة نحو ضمان الجودة. وهناك سياسات، وإجراءات، وضوابط، تفصيلية منشورة في الدليل الخاص بالجامعة الأهلية، وعلى موقعها الإلكتروني (Intranet)، وعلى موقع التواصل الداخلي (SharePoint) للجامعة. كما توجد هناك كُتبيات وأدلة تفسر وتوضح هذه السياسات، والإجراءات، والإرشادات. كما يوجد هناك مستودع مركزي للوثائق الخاصة بالسياسات، والإجراءات، والضوابط. وتوجد إجراءات لكيفية إبلاغ ونشر السياسات، والإجراءات، والضوابط الحالية وتعريف أعضاء الهيئة التدريسية الجدد بها. أما تنفيذ هذه السياسات، والإجراءات، والضوابط، فتتم مراقبته من قبل مركز الاعتماد وضمان الجودة وكبار الموظفين. وهناك مجموعات عمل؛ من أجل تسهيل تطبيق هذه السياسات، والإجراءات، والضوابط.

2-5 ومن خلال فحص محاضر الاجتماعات والمواد الأخرى ذات الصلة بضمان الجودة، والتي قُدمت للجنة المراجعة أثناء الزيارة الميدانية للمؤسسة، كانت هناك أدلة على وجود نهج خاص بالجودة في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. وهناك مراجعات منتظمة بين عميد الكلية، ومدير البرنامج، وأعضاء هيئة التدريس. ويتم توزيع محاضر اجتماعات اللجنة المسئولة عن برنامج الماجستير في إدارة الأعمال إلى جميع أعضاء هيئة التدريس. كما يتم إجراء عمليات مراجعة للبرنامج، ولمخرجات التعلم المطلوبة، وللمقررات الدراسية الخاصة بالبرنامج. وهناك مراجعات داخلية يقوم بها مركز الاعتماد وضمان الجودة والعمداء والرؤساء المعنيين. وتشمل هذه المراجعات تدقيق البرنامج وملفات المقررات الدراسية. أما التغييرات في المنهج الدراسي، وتوصيف البرنامج والمقررات/المفردات الدراسية فيتم التعامل معها من خلال عملية محددة لهذا الغرض.

3-5 هناك نظام مُطبَّق لجمع البيانات ذات الصلة من كافة الجهات الرئيسية ذات العلاقة؛ من أجل إثراء عمليات اتخاذ القرارات الخاصة ببرنامج الماجستير في إدارة الأعمال. وفي ما يتعلق بإعداد التقارير الداخلية والمراقبة، هناك تفصيل كافٍ يشير إلى الرغبة في الاستعانة والاسترشاد بالتغذية الراجعة من الجهات ذات العلاقة. ويتم إجراء الدراسات الاستطلاعية سنوياً للتعرف على درجة الرضا لدى هذه الجهات. وتشمل هذه الاستطلاعات أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والخريجين، وجهات التوظيف المحتملة لخريجي البرنامج. ويقوم مركز التقييم والقياس بتحليل نتائج هذه الاستطلاعات، ومن ثم إبلاغها إلى إدارة الجامعة الأهلية؛ لإثراء عملية اتخاذ القرار بشكل أكثر. وهناك إجراءات مطبّقة كذلك لتقديم التغذية الراجعة من خلال هذه الاستطلاعات إلى الجهات ذات العلاقة. وعلى الرغم من أنّ هذه الاستطلاعات تشير إلى درجة عالية من الرضا لدى الخريجين بخصوص خبرات التعلّم التي تعرضوا لها، فهناك القليل من الأدلة على أن التغذية الراجعة من أرباب العمل وجهات التوظيف حول تعزيز البرنامج قد تمت الاستفادة منها بشكل فاعل.

4-5 إن ضمان الجودة هي عملية مستمرة. وتوجد هناك خطة لتعزيز الجودة لدى الجامعة، حيث إنّ كلية إدارة الأعمال والعلوم المالية تقوم بإعداد خطة إجرائية تتناول الإجراءات الخاصة بالمقايسة المرجعية. وهناك آليات لمراقبة التحسين المستمر للتدريس، والتعلّم، ومراجعة وإعداد المنهج الدراسي، وتعزيز البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس. وقد ساهمت خطة الجامعة لتعزيز الجودة في تعزيز العديد من الجوانب من خلال التخطيط لهذا التحسين. وقد مكّنت خطة التحسين الخاصة بالكلية من تنفيذ العديد من المبادرات الخاصة بالتحسين.

5-5 هناك ترتيبات شاملة من أجل تحديد حاجات التنمية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. ويُقدّم التدريب في داخل المؤسسة بوصفه جزءاً من برنامجها الخاص بتطوير موظفيها. وهذا يتضمن تنظيم ورش العمل، والمحاضرات، والحلقات النقاشية. وهناك برنامج يتضمن منح جائزة جامعية وبعض الحوافز؛ من أجل تشجيع البحث الأكاديمي وحضور المؤتمرات. كما تتم الإشادة بالأداء الجيد في التدريس، ومشاركة المجتمع، والإدارة من خلال المراجعات الفصلية والسنوية للأداء. ويُمنح الموظفون الذين يشاركون في المؤتمرات

العلمية إجازة لهذا الغرض إلى جانب وجود التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس. كما تقدم المكافآت المالية لأعضاء هيئة التدريس مقابل النشر في المجالات العلمية المعروفة.

6-5 وفي معرض الاستنتاجات التي توصلت إليها لجنة المراجعة بخصوص فاعلية إدارة وضمان الجودة، تود اللجنة أن تشير، مع التقدير، إلى مايلي:

- هناك أدلة واضحة على وجود نهج ذي بُنية جيدة ومتكاملة فيما يتعلق بضمان الجودة.
- هناك نظام مُطبَّق لجمع البيانات ذات العلاقة من كافة الجهات الرئيسية ذات العلاقة من أجل إثراء عمليات اتخاذ القرار الخاصة ببرنامج الماجستير في إدارة الأعمال.
- هناك آليات لمراقبة التحسُّن المستمر في التدريس، والتعلُّم، وتعديل وإعداد المنهج الدراسي، وتعزيز البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
- هناك ترتيبات شاملة لتحديد حاجات التنمية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.

7-5 أما فيما يتعلق بعملية التحسين، فإن لجنة المراجعة توصي بضرورة قيام كلية إدارة الأعمال والعلوم المالية بما يلي:

- التأسيس لعملية مراجعة داخلية وإعداد التقارير تكون أكثر فاعلية في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال.
- الاستفادة بفاعلية أكبر من الجهات الرئيسية ذات العلاقة، ومنها على وجه التحديد أرباب العمل وجهات توظيف خريجي برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، من أجل تعزيز البرنامج.

## 8-5 الحُكم

إجمالاً، توصلت لجنة المراجعة إلى استنتاج مفاده أن البرنامج مستوفٍ لمتطلبات المؤشر الخاص بفاعلية إدارة وضمان الجودة.

## 6. الاستنتاج

عند الأخذ بعين الاعتبار تقرير التقييم الذاتي الذي قامت المؤسسة بإعداده، والأدلة التي جُمعت من المقابلات والوثائق التي كانت متوفرة أثناء الزيارة الميدانية، فإن لجنة المراجعة توصلت إلى الاستنتاج التالي بما ينسجم مع دليل مراجعة البرامج الأكاديمية لعام 2009 الصادر عن وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي-هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب:

توجد ثقة في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال المقدم من قبل الجامعة الأهلية.