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

وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي

تقرير مراجعة مؤسسات التعليم العالي

جامعة العلوم التطبيقية

مملكة البَحرين

تاريخ المراجعة: 8-11 نوفمبر 2009

قائمة المحتويات

1.عملية مراجعة الجودة المؤسسية 1

2. نظرة عامة حول جامعة العلوم التطبيقية– مملكة البحرين 1

3. الرسالة والتخطيط والحوكمة 2

4. المعايير الأكاديمية 11

5. ضمان الجودة وتعزيزها 19

6. جودة التعليم والتعلُّم 22

7. مساندة الطلبة 31

8. الموارد البشرية 35

9. البُنية التحتية: المكتبة وتقنية المعلومات والاتصالات والمصادر المادية 39

10. الأبحاث 46

11. مشاركة المجتمع 48

12. الاستنتاجات 50

© جميع حقوق الطبع و النشر محفوظة لهيئة ضمان جودة التعليم و التدريب – مملكة البحرين 2010

1. عملية مراجعة الجودة المؤسسية

تمَّ القيام بمراجعة جامعة العلوم التطبيقية (والتي سيشار إليها هنا فيما بعد بجامعة العلوم التطبيقية أو "الجامعة") من قِبل وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي في هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب بموجب التفويض الممنوح لها "لمراجعة جودة أداء مؤسسات التعليم والتدريب وفقا للمؤشرات الإرشادية التي أعدتها الهيئة" (المرسوم الملكي رقم 32 في مايو 2008؛ والمعدل بالمرسوم الملكي رقم 6 لعام 2009).

ويقدِّم هذا التقرير عرضاً ملخصا لعملية المراجعة المؤسسية التي قامت بها وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي والنتائج التي توصلت إليها لجنة خبراء المراجعة استنادا إلى تقرير التقييم الذاتي الذي أعدته جامعة العلوم التطبيقية، وملحقاته والمواد المساندة الأخرى التي قدمتها جامعة العلوم التطبيقية، والوثائق اللاحقة التي طُلبت من الجامعة، والمقابلات الشخصية التي أجرتها لجنة المراجعة خلال الزيارة الميدانية التي قامت بها للجامعة من **8 إلى 11 نوفمبر 2009**.

2. نظرة عامة حول جامعة العلوم التطبيقية

جامعة العلوم التطبيقية هي مؤسسة تعود ملكيتها إلى شركة الخليج للمشاريع التعليمية، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة ومسجلة في مملكة البحرين. أما الجامعة فهي مسجلة كمؤسسة تعليم عالٍ بموجب الترخيص الصادر من وزارة التربية والتعليم رقم و. د. 2004/140 بتاريخ 5 يوليو 2004 وتعمل تحت الاسم التجاري 'جامعة العلوم التطبيقية'.

لقد بدأت جامعة العلوم التطبيقية عملها في العام الأكاديمي 2005- 2006 بقبول 229 طالباً في الدراسات الأولية (منهم 156 طالباً بحرينياً و77 طالباً من غير البحرينيين) و27 طالباً في مرحلة الدراسات العليا (منهم 26 طالباً بحرينياً وطالباً واحداً غير بحريني). وفي عام 2009، ارتفع المجموع الكلي للطلبة المسجلين في الجامعة كي يصل إلى 1105 طالباً في الدراسات الأولية (منهم

488 طالباً بحرينياً و617 طالباً غير بحريني) و123 طالباً في مرحلة الدراسات العليا (منهم 74 طالباً بحرينياً و49 طالباً غير بحريني). وتضم الجامعة ثلاث كليات وأحد عشر قسماً أكاديمياً وتطرح ما مجموعه أحد عشر برنامجاً على مستوى الدراسات الأولية وسبعة برامج على مستوى الدراسات العليا.

كما وازداد عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية من 18 عضواً في العام 2005 ليصل إلى 57 عضواً في العام 2009 أغلبهم من حَمَلة الدكتوراه. وتبلغ نسبة الأعضاء من غير البحرينيين حالياً أكثر من 90%، منهم 49 عضواً يعملون بتفرغ كامل في الجامعة وثمانية بتفرغ جزئي. وتضم الجامعة 77 موظفاً إدارياً، منهم 31 يعملون بتفرغ كامل في المؤسسة.

3. الرسالة والتخطيط والحوكمة

جامعة العلوم التطبيقية لديها رؤية ورسالة جديدتين تمت إعادة صياغتهما مؤخراً. وتؤكد النصوص الخاصة برؤية ورسالة الجامعة على أن التعليم العالي هو الغاية الأولى للجامعة. وقد تمت إعادة صياغة النص الخاص بالرسالة مؤخراً لجعله أكثر واقعية. وقد صادق عليه مجلس الجامعة في الأول من يونيو 2009 ومجلس الإدارة في الثامن من يونيو 2009. ومع ذلك، وبعد مضي خمسة أشهر من هذا التعديل، لم يتضح للجنة المراجعة مدى الوعي في المؤسسة للرسالة الجديدة. فالكُتيِّب الإرشادي الخاص بالطلبة، على سبيل المثال، لا يزال يحتوي على الرسالة القديمة للجامعة.

ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تقترح بـــأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بمناقشة موسعة على مستوى عموم الجامعة ومع الجهات ذات العلاقة، كالإدارة، والعمداء، والأكاديميين، والموظفين الإداريين، والطلبة لكي تضمن فهماً مشتركاً لرؤيتها ورسالتها الجديدتين في عموم المؤسسة، حيث تشكل الرؤية والرسالة معاً الأساس الذي يقوم عليه التخطيط الاستراتجي للمؤسسة. وهذا بدوره سيقود إلى إعداد وتنفيذ الخطط الإجرائية.

توصية رقم (1)

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

يشير النص الخاص برسالة الجامعة إلى سمات الخريج والتي يكتسبها الطلبة أثناء دراستهم في الجامعة. وتتعلق هذه السمات بالدرجة الأساس بنقل المعارف واكتساب المهارات. وعلى الرغم من أن هذه الرسالة تتضمن تطلعات المؤسسة لأن تصبح " جامعة للعلوم التطبيقية"، لا تُظهِر الجامعة كيفية تحويل ذلك إلى سمات تخرج خاصة مرتبطة بهذا النوع من المؤسسات.

لقد عمِلت جامعة العلوم التطبيقية لغاية شهر مايو 2009 بدون خطة استراتيجية واضحة. وفي اجتماع مجلس الجامعة المنعقد في الأول من يونيو 2009، تم تشكيل لجنة طارئة مؤلفة من خمسة أشخاص مهمتها إعداد خطة استراتيجية للجامعة. ونتيجة لذلك، تم إعداد الخطة الاستراتيجية، والتي تبدأ في التفصيل بكيفية تحوّل الجامعة نحو رسالتها ورؤيتها. ويذكر تقرير التقييم الذاتي للجامعة أن الخطة الاستراتيجية قد تمت المصادقة عليها من كلٍ من مجلس الجامعة ومجلس إدارة الجامعة ومجلس الأمناء. وكانت تواريخ تلك المصادقات هي 18 يوليو و22 يوليو و28 يوليو 2009 على التوالي. وقد لاحظت لجنة المراجعة أن عملية إعداد الخطة والمصادقة عليها قد جرت في فترة قصيرة للغاية دون القيام بعملية التحليل الرباعي (SWOT)، أو تقييم الاحتياجات، أو مشاركة الجهات ذات العلاقة الداخلية أو الخارجية. كما ولم تستخدم أية بيانات أو حقائق لدعم عملية إعداد الخطة الاستراتيجية. وعليه، فإن لجنة المراجعة ترى بضرورة قيام الجامعة بمراجعة العملية التي تم من خلالها إعداد الخطة الاستراتيجية.

توصية رقم (2)

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

تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة عدداً من جوانب التحسين، والتي يرتبط كلٌ منها بمجموعة من الأهداف التي تبين الكيفية التي تنوي فيها جامعة العلوم التطبيقية التحرك نحو الغاية المحددة في رؤيتها. ومع ذلك، تبقى هذه الخطة في إطار الأهداف العامة دون غايات واضحة أو أُطرٍ زمنية محددة أو مؤشرات أساسية للأداء. وبالنتيجة، لا توفر هذه الخطة معلوماتٍ كافية حول ما ستحاول جامعة العلوم التطبيقية القيام به بالتحديد في كلٍ عام من الأعوام القادمة، ولا حول طبيعة التوسع الذي تنوي القيام به فيما يتعلق ببرامجها الأكاديمية أو مبانيها، أو المقايسة والمعايرة الخاصة بهذه البرامج ومقرراتها الدراسية. كما وأن الخطة لا توضح الخطوات التي ستتخذها جامعة العلوم التطبيقية لتحقيق أهداف خطتها الاستراتيجية ولا كيف يمكنها قياس التقدم الذي يتحقق نحو تحقيق هذه الأهداف. لذا، فالخطة الاستراتيجية هذه بحاجة لأن تكون مقرونة بخطة إجرائية تتضمن أنشطة محددة بما في ذلك الأطر الزمنية للتنفيذ، ومؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف السنوية. كما يجب تخصيص موارد كافية تضمن تنفيذ الخطة الاستراتيجية التي وضعتها الجامعة.

يشير تقرير التقييم الذاتي إلى أن عمداء الكليات يقدمون تقارير سنوية إلى رئيس الجامعة يقيِّمون فيها التقدم الذي تحرزه كلياتهم والأداء الذي تقوم به. ومع ذلك، فإن هذه التقارير لا ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للجامعة (وسترد المزيد من التفاصيل على عملية المراقبة في الجزء (5) من هذا التقرير).

توصية رقم (3)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بـــأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بإعداد وتنفيذ خطة إجرائية تفصيلية، مع الأُطر الزمنية والمؤشرات الأساسية للأداء والأهداف السنوية والموارد المخصصة لها، لتحقيق الخطة الاستراتيجية. ولابد من القيام بهذا كله في ضوء النصوص المُعدَّة لرؤية الجامعة ورسالتها.

جامعة العلوم التطبيقية ملتزمة نحو تقديم جودة عالية في التعليم من أجل تعزيز معارف الطلبة ومهاراتهم، وذلك باستخدام مجموعة من الطرائق التربوية والتعليمية وتوفير الموارد والتسهيلات الضرورية. وقد خضعت الجامعة لبعض عمليات التقييم التي قامت بها المؤسسات المتعاونة معها، كجامعة مؤتة في المملكة الأردنية الهاشمية وجامعة ديمونفورت في المملكة المتحدة وجامعة حلوان في جمهورية مصر العربية. ولكن أغلب تلك النشاطات كانت تكتفي بالتحقق العام من البرامج المطروحة في المؤسسة بدلاً من المعايرة والمقايسة التفصيلية لهذه البرامج. أما التقارير التي تتمخض عنها تلك النشاطات فهي تقارير مقتضبة جداً ولا تضم معلومات تقييمية قيِّمة حول المعايير الأكاديمية للبرامج التي تدرِّسها الجامعة. إن من الواضح بـــأن جامعة العلوم التطبيقية تدرك أهمية المقايسة الخارجية وتعترف بالحاجة إلى المزيد من العمل في هذا الجانب على المستوى المؤسسي والمستوى البرامجي. وفي هذا الصدد، ترى لجنة المراجعة بأن الجامعة بحاجة لأن تقوم بتطوير نهج مُستدام في هذا الجانب الحيوي في ضمان وتعزيز معاييرها الأكاديمية.

توصية رقم (4)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بـــأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بعمليات وفعاليات مقايسة أكثر رصانة واستقلالية تتضمن تقييما معمقاً لجودة جوانبها الأكاديمية.

جامعة العلوم التطبيقية لديها سياسة محددة أعدتْها للتعامل مع سوء السلوك الأكاديمي صادق عليها مجلس الإدارة في شهر أغسطس 2009. لذا فلم يكن بالإمكان تقييم فاعلية هذه السياسة. ومع ذلك، فإن هذه السياسة لا تتضمن الإشارة الواضحة لقضية الانتحال والسرقة الأدبية. وبينما يشير تقرير التقييم الذاتي إلى الحاجة إلى إعداد مثل هذه السياسة، لم تستطع لجنة المراجعة خلال المقابلات التي أجرتها مع أعضاء الهيئة الأكاديمية أن تجد فهماً مشتركاً لدى هؤلاء الأعضاء بما تعنيه قضية الانتحال ولم تجد أنهم يشعرون بالحاجة الماسة لإعداد سياسة بهذه الخصوص. لذا، وعند اكتشاف حالة انتحال، تقتصر البُنى والإجراءات المتبعة للتعامل مع تلك المخالفة على الإجراءات الآنية مع تركها للأحكام والآراء الشخصية. وهذا الحال ينطبق بصورة خاصة على الاستخدام الواسع للمعلومات المتاحة على الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) من قبل الطلبة والأساتذة على حدٍ سواء. وعليه، فإن لجنة المراجعة تحثُّ الجامعة على وضع وتنفيذ إجراءات واضحة بخصوص قضية الانتحال، وأن تحتفظ بسجلٍّ خاص لتوثيق مثل هذه الحالات. ومن جهة أخرى، تتعامل الجامعة مع حالات الغش في الامتحانات على الفور، كما وتحتفظ بسجلات توثق هذه الحالات والنتائج التي آلت إليها.

توصية رقم (5)

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

لاحظت لجنة المراجعة بـــأن جامعة العلوم التطبيقية – ولكونها جامعة فتية نسبياً – لا تزال في طوْر إعداد عدد من السياسات الخاصة بها. ومن الضروري أن يتم إعداد وتطوير هذه السياسات ضمن إطار رؤية الجامعة ورسالتها وخطتها الاستراتيجية لكي تكون هذه السياسات جزءً لا يتجزأ من مجموعة الوثائق التي تحدد نهجاً متناسقا ومتجانساً لكافة أنظمة وفعاليات جامعة العلوم التطبيقية.

أضف إلى ذلك، تشعر لجنة المراجعة بالقلق من أن مجموعة السياسات الجديدة قد قام بإعدادها أساساً شخص واحد أو لجنة واحدة مع القليل من المُدخَلات والبيانات من الجهات ذات العلاقة المختلفة. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تشجِّع الجامعة على أن تقوم بالتأسيس لعملية منهجية لإعداد السياسات الخاصة بها بحيث تتيح الاستفادة من البيانات المتحصلّة من الجهات ذات العلاقة في الجامعة، بما فيها الطلبة. كما وأن الوثائق الخاصة بهذه السياسة يجب أن تُحفظ في مستودع (مادي أو أليكتروني) بحيث يسهل على جميع الموظفين الوصول إليها وأن تكون باللغات التي تستخدم كلغات للتدريس في الجامعة. أضف إلى ذلك، يجب أن تكون العمليات التي تتم بموجبها عملية المصادقة والمراجعة على هذه الخطط والسياسات المؤسسية عمليات منهجية وشفافة.

توصية رقم (6)

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

لقد قامت الجامعة بإعداد مخطط لهيكلها التنظيمي. ومع ذلك، فإن البُنى التنظيمية والإدارية وأدوار كافة أعضاء الطاقم الإداري للمؤسسة ليست مبيَّنة بشكل واضح على هذا المخطط وغير متاحة لجميع الجهات ذات العلاقة. وهناك دليل على انعدام الوضوح فيما يخص المسؤوليات وخطوط الارتباط الوظيفي المباشر على مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة. وإذ تواصِل المؤسسة نموها، يصبح من المهم بأن يفهم جميع موظفيها الأدوار والمسؤوليات المُناطة بكلٍ من الموظفين الإداريين وأعضاء الهيئة الأكاديمية ووظائف كافة اللجان. إن هذا المَطلب مهم لجعل عملية صناعة القرار عملية مؤسسية شفافة وفاعلة.

وفي حالة جامعة صغيرة الحجم وحديثة التأسيس، ليس من المفاجئ أن نجد أن لأعضاء الهيئة الأكاديمية أدواراً إدارية مختلفة إلى جانب مهامهم التدريسية. ولكن في حالة جامعة العلوم التطبيقية،

فإن كافة أعضاء الهيئة الأكاديمية الذين لديهم مسؤوليات إدارية – وهي غالبا ما تكون نشاطات إدارية متعددة – يتحملون في الوقت ذاته أعباءً تدريسية بالحد الأقصى الذي يسمح به مجلس التعليم العالي. وهذا بدوره يقلل من قدرتهم على القيام بالدور القيادي والمحافظة على المعايير الأكاديمية مما يشكل خطراً على جودة المؤسسة وسمعتها الأكاديمية والمؤسسية. (وسوف تتم مناقشة هذا الجانب بتفصيل أكثر في الجزء رقم (8) من هذا التقرير).

تشكِّل الرسوم الدراسية المصدر الرئيسي لدخل الجامعة. ويبدو أن الجامعة تتمتع بالاستقرار المالي وتحقق أرباحاً سنوية صافية تفوق رأس مالها عند التأسيس. ومع ذلك، لم يتم إدخال سوى الحد الأدنى من هذه الأرباح ضمن الموازنة السنوية للجامعة. وهناك أدلة تشير إلى أن الأنظمة المالية والمحاسبية تتضمن إجراءات لاكتشاف حالات الاحتيال المالي ومنعها. ومن هذه الإجراءات استخدام المدققين الماليين الخارجيين والمُعتمَدين. ومع ذلك، فإن عملية توزيع فقرات الموازنة لا تتسم بالشفافية وتتم بمعزل عن الأنشطة الأكاديمية. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تشجع الجامعة على تطويرِ آليةٍ ما بحيث تشمل الكليات في عملية وضع الموازنة. ويعدُّ هذا المطلبُ أمراً ضرورياً لضمان تخصيص الموارد المناسبة لطرح البرامج الأكاديمية. وهذا بدوره سيساعد الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقديم خبرات التعلُّم والتعليم ذات جودة لطلبتها.

توصية رقم (7)

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

لقد تأسست جامعة العلوم التطبيقية في عام 2004 ويديرها مجلس إدارة يتألف من خمسة أعضاء هم المساهمين إلى جانب رئيس مجلس الإدارة، والذي يملك العدد الأكبر من أسهم الجامعة. ولمجلس الإدارة السلطة المُطْلقة في إدارة الجامعة وحاكميتها، وهو الذي يرسم توجهاتها ويصادق على كافة

القرارات الخاصة بها. ومع ذلك، فإن محاضر اجتماعات مجلس الإدارة تشير إلى أن هذه الاجتماعات تركِّز بالدرجة الأساس على إقرار السياسات والإجراءات التي يطرحها مجلس الأمناء. ولا توجد هناك خطة أو عملية ما لمراقبة وتقييم فاعلية مجلس الإدارة. وعليه، فإن لجنة المراجعة تحث الجامعة على معالجة هذه القضية.

توصية رقم (8)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بـــأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بوضع وتنفيذ آلية رسمية لمراقبة وتقييم فاعلية مجلس إدارتها.

يتألف مجلس الجامعة من رئيس الجامعة ومساعديه والعمداء ويرأسه رئيس الجامعة نفسه. وتنص اللائحة الداخلية للجامعة على أن مجلس الجامعة هو أعلى سلطة في المؤسسة. وفي الوقت الذي لاحظت فيه لجنة المراجعة أن مجلس الجامعة يلعب دوراً أساسيا في إدارة الشؤون الأكاديمية فيها، كشفت المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة أن سلطة الرئيس تطغى على قرارات مجلس الجامعة، فاللائحة الداخلية تذكر على سبيل المثال، أن هناك قائمة منفصلة من الصلاحيات المحددة للرئيس، والتي يتضمن قسم منها: إعداد الموازنة وتنفيذها، إعداد الخطة التطويرية السنوية للجامعة لمناقشتها مع مجلس الأمناء ومجلس الإدارة، منح إجازات كاملة أو جزئية لإغراض البحث العلمي لبعض أعضاء الهيئة الأكاديمية بصورة فردية، وتعيين العمداء ومساعدي الرئيس. وبما أن مجلس الجامعة هو الراعي والمسؤول عن الرصانة العلمية للمؤسسة وهو أعلى سلطة أكاديمية لاتخاذ القرار، فلا بد أن تكون مسألة المنح البحثية والتخطيط الأكاديمي منوطة بهذا المجلس.

لقد تشكل مجلس الأمناء للمرة الأولى في عام 2008 استجابة لضوابط مجلس التعليم العالي. وهو يضم مجلس الإدارة وثلاثة من الأعضاء الأكاديميين من خارج المؤسسة يعيِّنهم مجلس الإدارة من خارج مملكة البحرين. ولم يسجل هؤلاء حضوراً في اغلب اجتماعات المجلس. هذا ويعد مجلس الأمناء هيئة استشارية لذا فان جميع قراراته غير ملزمة. وفي هذا الصدد، تشجع لجنة المراجعة

جامعة العلوم التطبيقية على إعطاء مجلس الأمناء دوراً أكثر أهمية في ضمان جودة الجامعة. إضافة لذلك، سوف يستفيد مجلس الأمناء في حال توسع ليشمل المزيد من الممثلين المستقلين. كما وأن فصل الملكية عن الحاكمية والإدارة يعد مسألة جوهرية لتجنب المخاطر المحتملة لتضارب المصالح بين هذه التشكيلات ولضمان الحاكمية الجيدة للمؤسسة.

توصية رقم (9)

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

تقترح لجنة المراجعة بـــأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بإعداد معايير صارمة وشفافة لتعيين أعضاء مجلس الأمناء. كما وأنها بحاجة لأن تضع صلاحيات واضحة لهذا المجلس توضح كامل أدواره ومسؤولياته وترسم علاقته بمجلس الإدارة كهيئة مستقلة. ويجب أن يتلقى الأعضاء الجدد لمجلس الأمناء نوعا من التهيئة وذلك كي تضمن الجامعة أنهم يدركون أهمية واجبهم نحو تطوير الجودة وضمانها في جامعة العلوم التطبيقية. كما وهناك حاجة للاحتفاظ بسجلات حضور لأعضاء المجلس والقرارات التي يتخذونها. وعندئذ يكون مجلس الأمناء في موقع يؤهله لتوجيه وإرشاد الجامعة في الوقت الذي تتعزز فيها مكانتها ويزداد حجمها. وستكون من أحد مهام هذا المجلس مراقبة وتقييم أداء قيادات الجامعة بما فيهم الرئيس. وكذلك يجب أن تكون هناك عملية ما يمكن من خلالها مراقبة فاعلية هذا المجلس.

يشير تقرير التقييم الذاتي إلى أن هناك سياسة خاصة بتعارض المصالح قيد الإعداد؛ وهذه السياسة من شأنها أن تحافظ على سلامة عمليات اتخاذ القرار وأن تفسح المجال أمام ذلك النوع من الاستقلالية الأكاديمية التي تتصف بها الجامعات التقليدية والجيدة.

توصية رقم (10)

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

4. المعايير الأكاديمية

تتبع البرامج الأكاديمية بجامعة العلوم التطبيقية نظام الساعات المعتمدة وبحسب التوزيع الذي يعتمده مجلس التعليم العالي وعلى النحو الذي تطبقه الجامعتان المتعاونتان مع جامعة العلوم التطبيقية (جامعة مؤتة وجامعة العلوم التطبيقية الخاصة في الأردن). ويتضمن هذا النظام على عدد محدد من الوحدات المعتمدة المطلوبة تتوزع على مجموعة من المتطلبات (متطلبات التخصص، ومتطلبات الكلية، ومتطلبات الجامعة) وتشمل المتطلبات السابقة لبعض المقررات الدراسية ومتطلبات النجاح والتخرج.

أما المواضيع المطروحة على مستوى الدراسات الأولية والدراسات العليا فهي جميعاً مواضيع معترف بها عالميا. وفيما يتعلق ببرامج الدراسات العليا، فهي تطرح بشكل رئيسي في المجالات الدراسية الموجودة على مستوى الدراسات الأولية.

وهناك معلومات محددة عن متطلبات الدراسة لكل درجة من الدرجات العلمية التي يمنحها كل برنامج وتُقدَّم للطلبة عند القبول وبعد التسجيل في الفصل الدراسي. وتقدم هذه المعلومات في نموذج يُدعى بـــ

(الخطة الدراسية) لكل برنامج. وهذه الخطة – إلى جانب معلومات أخرى عن الجوانب ذات العلاقة كالامتحانات والدرجات والتظلمات والرسوم – توجد كذلك في دليل الطالب وفي الدليل التعريفي للجامعة وعلى الموقع الالكتروني للجامعة. كما وإن لجنة المراجعة مقتنعة بـــأن جميع الطلبة بوسعهم الوصول إلى المرشدين الأكاديميين الذين يتابعون تقدم هؤلاء الطلبة ويقدمون لهم التوجيه والإرشاد بشكل منتظم. وقد تأكد ذلك أيضا من خلال مجموعات الطلبة الذين قابلتهم لجنة المراجعة أثناء الزيارة الميدانية للمؤسسة.

ومن الملاحظ أن نماذج الخطط الدراسية لا تتضمن أية معلومات تمهيدية حول طبيعة الدراسة ونوع خبرات التعلُّم التي على الطالب أن يتوقع التعرف عليها أثناء دراسته في الجامعة أو الاختلافات الموجودة بين البرامج الأكاديمية المتقاربة والتي تتقاسم عدداً لا بأس به من المقررات الدراسية المشتركة فيما بينها. مثل هذه المعلومات والتي يمكن استخلاصها من مخرجات التعلُّم الخاصة بالبرنامج يمكن أن تكون مفيدة في توضيح ما تطرحه الجامعة من البرامج والخيارات المُتاحة أمام الطلبة.

كما ولوحظ أن عدد المقررات الدراسية الاختيارية محدود بشكل عام؛ وقد أُبلِغت لجنة المراجعة أثناء المقابلات التي أجرتها مع الطلبة وأعضاء الهيئة الأكاديمية أنه حتى في حالة المقررات الإختيارية التي تطرحها الجامعة والتي تضم تسع مقررات ليختار الطلبة اثنان منها فقط، فإن الجامعة في الواقع إنما تطرح نفس المقررين في كل فصل دراسي. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تنصح الجامعة بـــأن تضمن طرح عدد اكبر من المقررات الدراسية الاختيارية. وأما المعلومات الخاصة بالتوصيف العام للمقرر الدراسي وشروط القبول في البرامج المختلفة، فهي مقدمة ضمن دليل الجامعة كما وتتوفر على الموقع الأليكتروني للجامعة وبعض الوثائق الأخرى. وحيثما تكون اللغة لانجليزية مستخدمة بشكل واسع إلى جانب اللغة العربية فقد يُطلب من الطلبة – بعد تقييم مستواهم في اللغة الانجليزية – دراسة مقررات خاصة باللغة الانجليزية كأحد المتطلبات السابقة للقبول. هذا بالإضافة إلى مقررات اللغة الانجليزية المطلوبة في كافة البرامج الأكاديمية.

وفيما يتعلق بتحويل الوحدات الدراسية المعتمدة من الجامعات الأخرى والاعتراف بها، فيتم التعامل مع كل حالة على حِدة، وذلك من خلال لجنة خاصة بهذا الغرض في كل كلية من الكليات. وعلى الرغم من أن دليل الطالب يذكر أن هناك فترة محددة للتحويل ويجب ألا تزيد على السبع سنوات لنقل الوحدات المعتمدة التي درسها الطالب، فقد سمعت لجنة المراجعة خلال المقابلات أن هذا النقل مسموح به حتى خارج هذه المدة.

من الملاحظ عدم وجود حد أدنى للدرجات كأحد شروط القبول في برامج الدراسات الأولية فيما عدا شهادة إكمال الدراسة الثانوية بنجاح. وبوسع الطلبة اختيار المجال الدراسي الذي يرغبون في الدراسة فيه بغض النظر عن تطابقه مع الفرع الذي درسوا فيه في المرحلة الثانية (سواء كان الفرع العلمي أو الأدبي). ومع ذلك، تتم الاستعانة بالمعلومات المتوفرة في كشف درجات شهادة المرحلة الثانوية لغرض توجيه الطلبة نحو المجالات الدراسية والخطة الدراسية المناسبة لهم. وهذا الإرشاد يتضمن على سبيل المثال توجيه الطلاب نحو مقررات التقوية التي يحتاج الطالب لدراستها عندما يختار مواصلة دراسته الجامعية في مجال مختلف عن المجال الذي قد درس فيه في المرحلة الثانوية. كما وليس هناك حدٌ أدنى لمتطلبات القبول في برامج الدراسات العليا ما عدا أن يكون المتقدم حائزا على شهادة البكالوريوس. فطلبة البكالوريوس في تخصص أدبي – على سبيل المثال – يمكن قبولهم في برنامج العلوم أو القانون شريطة اجتيازهم لعدد من مقررات التقوية (وعددها خمس مقررات في العادة) كمتطلب سابق للقبول.

أن النهج الذي تتبناه الجامعة في قبول الطلبة في كل من الدراسات الأولية والعليا يبدو أنه يقوم على افتراض مفاده أن أي ضعف في مؤهلات الطلبة المتقدمين يمكن تعويضه من خلال دراسة عدد من مقررات التقوية والنجاح فيها. كما وإن متطلبات القبول هي في الحقيقة ذات مستوى واحد ومتماثلة لجميع المقررات الدراسية. ومن هنا فإن لجنة المراجعة ترى بـــأن على المؤسسة أن تفكر بوضع متطلبات قبول تفاضلية، كواحدة من الآليات التي تمكِّن الطلبة من النجاح.

ومن خلال الأدلة التي جمعتها لجنة المراجعة، لاحظت أن القرارات المتعلقة بالمصادقة على المجالات الدراسية للطلبة ومقررات التقوية أو نقل الوحدات الدراسية المعتمدة يجري اتخاذها بصورة عشوائية دون وجود مرجعيات مكتوبة أو مستويات واضحة من المسؤولية والإشراف. ويعدُّ هذا الأمر أحد السمات التي تتسم بها الترتيبات الإدارية الراهنة في المؤسسة، والتي تحتاج للمعالجة لاسيما مع تزايد أعداد الطلبة والبرامج الأكاديمية المطروحة.

إن الجامعة ليس لديها سجلّ بطلبات الالتحاق التي تتسلمها وذلك لكونها تتخذ قرار القبول أو رفض طلب الالتحاق بها عند وقت تقديم الطلب. ولذلك لا تتوفر معلومات حول نسبة أعداد الطلبات المقبولة إلى إعداد الطلبات المرفوضة. ولكن توجد هناك أدلة على أن الجامعة تتبنى سياسة 'الباب المفتوح' في عملية القبول، وهذه السياسة – لاسيما على مستوى الدراسات العليا – تحمل في طياتها الخطر المتمثل بخفض مستوى معايير التعليم والتعلُّم ومعايير تقييم الطلبة وقياس مستوى تحصيلهم وذلك لكي تتوافق هذه المعايير مع مستوى الطلبة المقبولين. هذا، ولم تُقدَّم إلى لجنة المراجعة أدلة مُقنعة توضح بأن النجاح في مقررات التقوية من شأنه أن يعوِّض الضعف الذي يتم تشخيصه في مؤهلات الطالب المتقدم. وقد لاحظت لجنة المراجعة أن معدلات درجات طلبة الدراسات الأولية والدراسات العليا تفوق بشكل ملحوظ ما حصلوا عليه من درجات في المرحلة الثانوية. وهذه القضية تجعل من المهم بالنسبة للجامعة أن تقوم بتوظيف طُرق معايرة مستقلة وصارمة لكي توضح بأن عملية تقييم الطلبة ومعايير تحصيلهم تتطابق مع تلك المعترف بها في مكان آخر.

توصية رقم (11)

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

توصية رقم (12)

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

يقدّم دليل الطالب ووثائق الجامعة الأخرى معلومات واضحة حول الإجراءات الخاصة بالامتحانات وجداولها وتوزيع الدرجات وقواعد إعادة الامتحانات والاعتراض والتظلم والغش وبعض الجوانب الأخرى ذات العلاقة. كما وقد حددت الجامعة كيفية معادلة تقديرات الطلبة (أ، ب، ج) بالنسبة للدرجات المحصلة، ولكن لا توجد هناك سياسات مكتوبة محددة خاصة بمعايير التصحيح مع وجود أدلة على استخدام طريقة تطبيع منحنى الدرجات من أجل حساب الدرجات النهائية لبعض المقررات الدراسية في حين يتم حساب الدرجات النهائية لمقررات أخرى باستخدام جدول المعادلة دون اللجوء إلى تطبيع المنحى. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تشجع المؤسسة على وضع وتنفيذ معايير موحدة لأغراض التصحيح والتقييم.

وقد أظهر الفحص الذي أجرته لجنة المراجعة لعينة من الأوراق الإمتحانية وجود عدد كبير من الأسئلة التي تعتمد على الحفظ والاستظهار مع القليل من الفرص للتعبير عن التفكير الناقد والتحليلي الذي يؤطِّر المفاهيم عند الطلبة أو قدرتهم على تطبيق المعارف النظرية في مواقف حياتية واقعية. كما وأظهرت المقابلات التي أجرتها اللجنة مع الطلبة بـــأن هذه الطريقة القائمة على الحفظ هي التي تتحكم بطريقة التدريس في عدد كبير من المقررات الدراسية. هذا، وقد عبّر الطلبة عن تقديرهم الكبير لطرق التدريس والتعليم المتبعة في المقررات الأخرى والتي تتمحور حول تطبيقات دراسة الحالة وحل المشكلات.

وقد أُبلِغت لجنة المراجعة أثناء المقابلات التي أجرتها مع الأكاديميين عن وجود عملية التحكيم الداخلي أو مراجعة عملية التصحيح داخل المؤسسة من قِبل أعضاء آخرين من الهيئة الأكاديمية. ولكن اللجنة وجدت القليل من الأدلة حول تطبيق هذه الممارسة على الأوراق الإمتحانية. كما وإن الأدلة حول وجود تغذية راجعة بناءة بخصوص التقييم كانت هي الأخرى شحيحة أو لا وجود لها.

ومع الأخذ بنظر الاعتبار أن قبول الطلبة في كل من الدراسات الأولية والعليا لا يستند عـل أسـاس الدرجة أو الجودة، تكون الجامعة بحاجة لان توضح، ومن خلال الاستعانة بـالممتحنين الخـارجيين ومقايسة طرائق التقييم التي تتبعها، أن توضح بـأن الطلبة يحققون مستويات مناسبة مـن المعـارف والمهارات عبر المستويات المختلفة من مراحلهم الدراسية وعند التخرج، وهذا الأمر ينطبق على كافة التخصصات والكليات وعلى مستوى الدراسات العليا بوجه الخصوص. كما وإن هناك حاجة لبيان أن مقررات الدراسات العليا يتم تدريسها وتقييمها بمستوى متقدم وبدرجة مقبولة. إضافة إلى الحد الأدنى من المواصفات النوعية التي يجب أن تستوفيها كافة الأطروحات العلمية عند مستوى الماجستير إلـى جانب معايير اختيار وتعيين الممتحن الخارجي للأطروحة. وهذا بحاجـة لأن يُطبّـق علـى جميـع التخصصات والكليات في الجامعة.

توصية رقم (13)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بـأن تقوم جامعـة العلـوم التطبيقيـة بتقيـيم سياستها التقييمية من خلال مقايسة منهجية واستخدام المُمتحِنين الخارجيين المستقلين لمقرراتهـا الدراسية، لاسيما عند مستويات التخرج، وأن تضمن بأن المقررات الدراسية الخاصة بالدراسـات العليا يتم تدريسها وتقييمها عند مستويات متقدمة بدرجة مناسبة.

شعرت لجنة المراجعة بشيء من الرضا عن المحاولات الأولية للجامعة لمقايسة ومعايرة برامجها مع عدد من المؤسسات التي وقعت معها مذكرات تفاهم (وسيتضمن الجزء (6) من هذا التقرير المزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع). كما وأُبلِغت اللجنة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة عن نية الجامعة بتوسيع عملية المقايسة هذه لتشمل جامعات عالمية أخرى، واللجنة تساند هذا المنهج بقوة، مع التأكيد على استخدام النظراء المستقلين أو المؤسسات المناظرة المستقلة كأحد الآليات الضرورية والفاعلة من أجل رفع مستوى المعايير الأكاديمية لتكون بمستويات تنافسية معترف بها.

تأكيد رقم (1)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على قرار جامعة العلوم التطبيقية للتوسع أكثر في مقايسة ومعايرة أنشطتها مع مؤسسات التعليم العالي ذات العلاقة.

لقد اطلعت لجنة المراجعة على بعض الأدلة المتمثلة بالعديد من التقارير التي تعُدُّ من خلال نظام المعلومات في دائرة القبول، حيث يقدم هذا النظام بيانات حديثة عن الطلبة بصورة فردية وبيانات تجميعية حول مجموعات الطلبة. وبوسع هذا النظام أن يقوم بتصنيف وتحليل البيانات بحسب الجنس أو التخصص الدراسي والفئات المعرضة للخطر أو العوامل الأخرى ومع ذلك فان لجنة المراجعة قد لاحظت – وبالرغم من أن البيانات الخاصة بأداء الطلبة يمكن الحصول عليها بصورة مباشرة من خلال هذا النظام – أن هناك القليل من الأدلة على طلب مثل هذه البيانات أو استخدام الإمكانات الموجودة في النظام في مجال التخطيط الأكاديمي. فعلى سبيل المثال، ليست هناك دراسة لمقارنة أداء الطلبة في الجامعة مع مؤهلاتهم في المرحلة الثانوية أو بحسب أعمارهم أو جنسهم.

توصية رقم (14)

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

في بداية الأمر، كان لدى الجامعة اتفاقية تعاون مع جامعة العلوم التطبيقية في الأردن. وتضمنت الاتفاقية إشراف تلك الجامعة على عمليات وضع وتصميم كافة الجوانب التطبيقية والتربوية والأكاديمية والمالية للجامعة الجديدة إلى جانب الإشراف على إعداد معايير المناهج الدراسية وتقييم أداء أعضاء الهيئة الأكاديمية فيها من أجل تحقيق المعايير المطلوبة. وسرعان ما تم استبدال تلك الاتفاقية بأخرى مع جامعة مؤتة في الأردن. وتنص الاتفاقية الجديدة على أن تقوم جامعة مؤتة بمساعدة جامعة العلوم التطبيقية في رفع مستوى المعايير فيما يتعلق ببرامجها الأكاديمية وبعدد كبير من الجوانب التي تشمل القبول والتسجيل والتعلُّم الأليكتروني، واستحداث تخصصات جديدة. وقد وقعت الجامعتان مذكرة تفاهم بينهما تضمنت قيام فريق أكاديمي رفيع المستوى من جامعة مؤتة بزيارة سنوية لمدة أسبوع واحد إلى جامعة العلوم التطبيقية لتقييم وفحص كافة الأنظمة الأساسية للجامعة بما فيها القبول والتسجيل والمناهج الدراسية والتعليم والتعلُّم وتقييم الطلبة. كما ووقعت الجامعة مذكرة تفاهم مع جامعة حلوان في مصر العربية. وهي أيضاً بصدد توقيع اتفاقيات مماثلة مع مؤسسات تعليم عالي أخرى.

لقد تحققت لجنة المراجعة أثناء الزيارة الميدانية من أن جميع الاتفاقيات التي وقعتها الجامعة هي اتفاقيات ذات طبيعة استشارية وأن جامعة العلوم التطبيقية لديها تفويض من مجلس التعليم العالي بأن تطرح كافة برامجها التي تمنح درجاتها العلمية لوحدها. كما ولوحظ أن الجامعة تتبنى الشفافية بما يتعلق بجميع اتفاقيات الشراكة التي توقعها مع إعطائها معلومات كاملة عن تلك الاتفاقيات على

الموقع الأليكتروني للجامعة وكذلك في الوثائق التي قدمتها للجنة المراجعة. هذا وتدرك لجنة المراجعة أهمية طبيعة هذا التعاون في مجال الخبرات والمعارف التي تستفيد منها جامعة العلوم التطبيقية من خلال المشورة والمساعدة التقنية التي تحصل عليها الجامعة عبر هذا التعاون. وتعتقد لجنة المراجعة أن من المهم بالنسبة للجامعة أن تقوم بمرور الوقت بإعداد منهج استراتيجي واضح نحو هذه الشراكة. مع الأخذ بنظر الاعتبار توجيه مجالات هذا التعاون وأنماطه لمواكبة الحاجات والمتطلبات الإستراتيجية العامة للجامعة. ومن المهم أيضا أن نلاحظ أنه في حين يمكن للمؤسسات الشريكة أن تكون مصدرا قيما للدعم لا يمكن اعتبار هذا التعاون مستقلا أو حيادياً سواء بالنسبة للتقييم أو المقايسة.

5. ضمان الجودة وتعزيزها

لقد كشفت الجامعة عن وجود مبادرة لوضع نظام للجودة من خلال تشكيلها للجنة ضمان الجودة وتعيين مساعد رئيس الجامعة رئيساً للجنة الجودة ونشر المعلومات الخاصة بالجودة بين صفوف الموظفين. كما ولوحظ التزام الرئيس ومجلس الإدارة نحو قضية الجودة في جامعة العلوم التطبيقية.

ومع ذلك، فالجامعة ليست لديها سياسة موثقة خاصة بالجودة. وعليه، فإن الجامعة بحاجة لأن تقوم بإعداد سياسة شاملة للجودة يدخل في إطارها عمليات ضمان الجودة وتعزيزها وتنفيذ هذه السياسة في عموم هذه المؤسسة. أضف إلى ذلك، ليست هناك أدلة على أن الجامعة تقوم بنشر أنظمتها وعملياتها الداخلية التي تسهم في تحقيق الجودة الفاعلة وتعزيزها. كما وليس هناك كتيِّب خاص لضمان الجودة ولم تقدم للجنة المراجعة أية وثيقة تحدد أو تصنِّف هذا النظام أو العمليات التي ينطوي عليها. ومن هنا، فإن اللجنة تحثُّ الجامعة على إعداد وثيقة خاصة توضح سياسة الجامعة وأنظمتها في مجال ضمان الجودة والعمليات المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ والتقييم والتحسين إلى جانب تحديد المسؤوليات لأغراض المسائلة. إن نظاماً من هذا النوع يجب أن يُبيِّن كيفية تأثير إطار العمل الخاص بالجودة على

الوظائف الأساسية للجامعة والمتمثلة بالتعليم والتعلُّم والبحث العلمي والمشاركة مع المجتمع إلى جانب خدمات الدعم الإداري المُقدَّمة بهذا الخصوص. ومن المهم كذلك القول بـــأن ضمان الجودة يجب أن يكون أبعد ردة فعل لاستيفاء متطلبات التعليمات التنظيمية الخارجية بل إن يكون عاملاً يساعد علـــى تحقيق رسالة الجامعة وأولوياتها الاستراتيجية، وان يؤخذ بنظر الاعتبار البيئة الخاصة للمؤسسة، بما في ذلك عناصر قوتها في مجال الجودة والمخاطر التي تحيط بها وفرص التحسين المتاحة أمامها.

توصية رقم (15)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بـــأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بإعداد وتنفيذ إطار شامل للجودة على مستوى عموم الجامعة، وإعداد وتنفيذ سياسة وإجراءات تتمحـــور حـــول التحسين المستمر للجودة بدلا من مجرد الالتزام والتقيّد بالمتطلبات التنظيمية الخارجية.

وفي وقت الزيارة الميدانية، كانت وحدة ضمان الجودة في جامعة العلوم التطبيقية تتألف من عضـــو هيئة أكاديمية واحد وهو يقوم كذلك بتدريس مقرران إضافيان إضافة للعبء التدريسي الكامـــل وهـــو خمس مقررات دراسية، هذا إلى جانب عضويته في لجان أخرى. وقد وردت الإشارة إلى مسؤوليات وحدة ضمان الجودة في قرار تأسيسها وكذلك ضمن رسالة الوحدة ورؤيتهـــا والنصـــوص الخاصـــة بأهدافها. ولكن هذه المسؤوليات تتسم بقدر كبير من السعة وتذهب بعيدا إلى ما وراء ضمان الجـــودة والمحافظة عليها وتحسينها لتشمل وضع السياسات والبحث في إمكانية طـــرح بـــرامج جديـــدة فـــي المستقبل. إن تشعب هذه المسؤوليات وعدم دعمها بالعدد الكافي من الموظفين أو الخبرات المناســـبة تعرّض مقدرة الوحدة على إنجاز مهامها الأساسية للخطر. وعليه، فإن لجنة المراجعة تشجع الجامعة على مراجعة مسؤوليات وحدة ضمان الجودة وأن تفكر في توســـيع المـــوارد البشـــرية (الأكاديميـــة والإدارية) المتاحة لعملية ضمان الجودة على وجه التحديد.

توصية رقم (16)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بـــأن تقوم جامعة العلوم التطبيقيـــة بمراجعـــة المسؤوليات المُناطة بوحدة ضمان الجودة لكي تكون هذه المسؤوليات أكثر واقعية، وأن توسِّع من حجم الموارد البشرية المساهِمة فيها لكي تمارس هذه الوحدة مسؤوليتها بصورة فاعلة.

إن عضو الهيئة الأكاديمية الذي يترأس لجنة ضمان الجودة هو أيضا يترأس لجنتيْ المكتبة والتخطيط الأكاديمي والاستراتيجي، إلى جانب وظيفته كمساعد لرئيس الجامعة والعبء التدريسي المكلـــف بـــه والبالغ 5+2 من المقررات الدراسية في ثلاث برامج مختلفة. إن هذا الوضع يثير التســـاؤلات حـــول حدود أعباء العمل ومدى كفاية عدد الموظفين لاستيفاء المتطلبات الإدارية والأكاديمية إلـــى جانـــب موضوعية المعايير المتعلقة في اختيار قيادات المؤسسة (وسترد المزيد من التفاصيل حـــول عـــبء العمل في الجزء (8) من هذا التقرير).

التقارير السنوية هي إحدى الوسائل التي تعتمد عليها جامعة العلوم التطبيقية لمراقبة جـــودة أدائهـــا. وتُقدَّم هذه التقارير إلى رئيس الجامعة من قِبل العمداء ورؤساء الأقسام ومدراء الوحـــدات الإداريـــة. ومع ذلك، فان تقارير الكليات التي قدِّمت إلى لجنة المراجعة كعينة من التقارير السنوية تتكـــون مـــن صفحتين تتضمنان أسماء الخريجين، وأهم نشاطات الكلية مع قائمة من الأوراق البحثية أو الكتب التي نشرها أعضاء الهيئة الأكاديمية خلال العام الأكاديمي. ولا تتطرق هـــذه التقـــارير إلـــى الأهـــداف الإستراتجية للجامعة كما ولا تعكس هذه العملية مراقبة التقدم الذي تحققه المؤسســـة نحـــو أهـــدافها المقررة. إضافة لذلك، واستناداً إلى تقرير التقييم الذاتي فان رئيس الجامعة يتسلم جميع هذه التقـــارير بما فيها تقارير الأقسام مروراً بالكليات التي تعود إليها هذه الأقسام. ويعد هذا الإجراء إجـــراءً غيـــر عملي وغير نظامي كونه يُقلّل من قيمة عمل ومسؤوليات الكليات ويُحمِّل شخصاً واحـــداً مســـؤولية

قراءة جميع هذه التقارير وتحليلها. أضف إلى ذلك، فإن الجامعة لم تقدم دليلا على صدور أية قرارات أو إجراءات بناءا على هذه التقارير.

توصية رقم (17)

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

6. جودة التعليم والتعلُّم

لقد شهدت جامعة العلوم التطبيقية – ومنذ تأسيسها – زيادةً سريعة فـــي أعـــداد الطلبـــة والبـــرامج الأكاديمية في ظل غياب خطة إستراتيجية شاملة ومعمقة. وتذكر جامعة العلوم التطبيقية فـــي تقريـــر التقييم الذاتي أن المسؤولية الأساسية في وضع البرامج التعليمية والمحافظة عليهـــا ومحتـــوى هـــذه البرامج هو بيد مجلس الجامعة. وقد وجدت لجنة المراجعة أدلة علـــى أن التغيـــرات فـــي المنـــاهج الدراسية وبعض الشؤون الأخرى ذات العلاقة بالمقررات الدراسية تتم على يد مجالس الأقسام علـــى أن تكون القرارات النهائية بيد مجلس الجامعة. ومع ذلك، فإن معظم هذه المراجعات تحصل بصورة آنية، وربما لأجل حل مشكلة من المشكلات الملِّحة. وليست هناك أدلة على عمليات يجري تطبيقهـــا لأجل مراجعات منهجية للبرامج الأكاديمية. كما وإن إطار ضمان الجودة (والذي اشرنا إليه في الجزء (5) من هذا التقرير) بحاجة لأن يتضمن مراجعات دورية تستخدم مصادر متعددة للبيانات لكي تضمن التحسين المستمر للبرامج التي تطرحها جامعة العلوم التطبيقية.

إن هذه المراجعات – عندما تجرى بأسلوب بنّاء يقوم على التأمل والتحليل الناقد – يمكن أن تُشـــكِّل منبراً ممتازا لتعزيز الجودة على مستوى البرامج الأكاديمية. وبينما توجد أدلة على مراجعة درجـــات الطلبة وبعض البيانات الأخرى في نهاية كل فصل دراسي، لم تكن تلك المراجعات تجـــري ضـــمن عملية موسعة تشمل عدداً من الجهات ذات العلاقة ولم تشمل على نماذج مختلفة من البيانات.

أما فيما يخص الحصول على بيانات من سوق العمل، فهي تقتصر على اللقاءات غيـــر الرســـمية. وليس هناك أدلة على أن قرار طرح أي من البرامج الحالية قد تم على أساس دراسة مسْحية واضحة لسوق العمل أو على أساس تحليل الحاجة. أضف إلى ذلك، فإن هذه البرامج ليست لـــديها أيـــة بُنيـــة رسمية كوجود المجموعات الاستشارية مثلا. ومن هنا، فإن لجنـــة المراجعـــة – وبســـبب الطبيعـــة التطبيقية للجامعة – ترى إمكانية التفكير بتعزيز صلات وروابط الجامعة مع جهات العمل وأن تطلب تغذيتها الراجعة في عملية مراجعة البرامج الأكاديمية وإعداد البرامج الأكاديمية. ولابد أن يـــتم هـــذا على أساس رسمي من خلال إنشاء وتنفيذ هيئة استشارية للبرامج الأكاديمية ذات صلاحيات واضحة.

توصية رقم (18)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بـــأن تقوم جامعة العلـــوم التطبيقيـــة بإعـــداد سياسات وعمليات صارمة لأغراض المراجعة الدورية لكافة برامجها الأكاديميـــة علـــى أن تشـــمل الجهات ذات العلاقة، الداخلية والخارجية وذلك من خلال هيئة استشارية للبرامج الأكاديمية، لكـــي تحقق الجامعة معايير أكاديمية صحيحة.

لقد مرت جامعة العلوم التطبيقية طيلة فترة عملها بفعاليات وممارسات قامت بها المؤسسات المتعاونة معها لتقييم برامجها الأكاديمية المطروحة. وقد تزايدت تلك الأنشطة من حيث العدد في العام الماضي.

فقد قامت جامعة مؤتة الأردنية، على سبيل المثال، وكجزء من اتفاقيتها مع جامعة العلوم التطبيقية، بزيارة أولية في عام 2008 تلتها زيارة أكثر شمولية في صيف 2009. وقد أكد تقرير الزيارة على التوافق العام لأداء الجامعة مع توقعات جامعة مؤتة، والذي يعني ضمناً التوافق العام مع الأنظمة الخاصة بجامعة مؤتة نفسها. وقد قدَّم ذلك التقرير بعض المقترحات المفيدة حول مختلف الجوانب التي خضعت للمراجعة. كما وجرَت مراجعة للتقييم قام بها فريق من جامعة مؤتة ولكن تقرير المراجعة يعلِّق بشكل مُقتضب للغاية وبصورة غير معمَّقة على ذلك الموضوع مع بعض التحليلات البسيطة واللانقدية حول نقاط الضعف والقوة في نظام التقييم بجامعة العلوم التطبيقية. كما وهناك تقرير مُقدَّم من شريك محتمل آخر – جامعة ديمونفورت بالمملكة المتحدة – حول المنهج الدراسي لقسم التصميم الجرافيكي في جامعة العلوم التطبيقية. وقد أشار ذلك التقرير – والذي اعتمد على تفحص غير معمَّق لبعض الوثائق الأرشيفية ذات العلاقة – وعلى نحو مقتضب للغاية إلى التطابق العام لتوزيع الوحدات المعتمدة في هذا المنهج مع المعايير المعترف بها، ولكنه أيضا خلا من التقييم المعمّق للمنهج.

وفي الوقت الذي تأخذ لجنة المراجعة هذه الأنشطة بنظر الاعتبار، فإنها تشجع الجامعة على القيام بعمليات مقايسة ومعايرة أكثر جدوى بحيث تتضمن تقييما معمّقا لجودة برامجها الأكاديمية وترسم للجامعة الكيفية التي تمكنها من تحسين أنظمتها فيما يخص عمليتي التعليم والتعلُم. وعلى جامعة العلوم التطبيقية كذلك أن تحدد نوع المقايسة والمعايرة التي تحتاجها للمساعدة في تطوير جودة البرامج، وأن تطلب ذلك من المؤسسات المتعاونة معها لكي تنتقل هذه العملية من مجرد التحقق من مصداقية الأداء إلى عملية مراجعة نقدية تساعد على النمو والتطور.

لقد مرَّت جامعة العلوم التطبيقية مؤخرا بعملية كبيرة لإعداد مخرجات التعلُّم المطلوبة على مستوى المقررات الدراسية والبرامج الأكاديمية. ويكشف تقرير التقييم الذاتي عن مستوى مشجِّع من الوعي لمُخرجات التعلُّم المطلوبة ويعترف بأن الجامعة لا تزال في مرحلة مبكرة من التطور في هذا الجانب. وقد لاحظت لجنة المراجعة تباين التجارب والخبرات بين كليات الجامعة بهذا الخصوص، حيث يعتمد كلٌ منها على خِبرات وتجارب الأكاديميين العاملين فيها وعلى خبرة الكلية السابقة في مجال إعداد

مفردات المقررات الدراسية وأهدافها وحُزمة الوثائق والمصادر المتعلقة في كل منها. وفي بعض الحالات، لا تبدو مخرجات التعلُّم الخاصة بالمقرر الدراسي سوى أنها أكثر بقليل من المفردات المحددة لذلك المقرر أو عناوين الفصول التي يتضمنها الكتاب المنهجي الخاص بذلك المقرر. أما النصوص التي تعبِّر عن تلك المخرجات فلا تتسم بالكثير من الوضوح في أغلب الحالات. وتتحدث الجامعة في تقرير التقييم الذاتي عن نيتها في إعداد المزيد من مخرجات التعلُّم المطلوبة للمقررات الدراسية والبرامج الأكاديمية.

تأكيد رقم (2)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على قرار جامعة العلوم التطبيقية بإعداد مخرجات التعلُّم المطلوبة لكافة المقررات الدراسية التي تُدرَّس في الجامعة.

هناك حاجة لأن تقوم الجامعة بإعداد إطار جامعي متجانس وسياسة متجانسة لإعداد وتنفيذ منهج دراسي يستند إلى مخرجات التعلُّم، مع التفكير بجعل مخرجات التعلُّم المطلوبة أساسا لتنظيم هذا الإطار وإدارة ومراقبة كافة المناهج والمقررات الدراسية في الجامعة والتقييم الذاتي الدوري لها. ولكي تكون مخرجات التعلُّم فاعلة، فإنها بحاجة لأن تعكس الأهداف المميزة والخاصة بالبرنامج من جهة وأن تراعي المعايير العالمية الخاصة بموضوع البرنامج من جهة أخرى. كما ويجب أن تكون هذه المخرجات شفافة وقابلة للقياس للتمكن من استخدامها كمرجع رئيسي لتوجيه عملية تصميم المناهج والمقررات الدراسية وعملية تقييم الطلبة وطرائق التعليم والتعلم. ومما لا شك فيه أن هذا الأمر سيتطلب القيام بعملية تدريب واسعة ومنسَّقة مع بناء القدرات بحيث تشمل القيادة الأكاديمية لجامعة العلوم التطبيقية وإداراتها العليا في عموم الجامعة. إن إعداد مخرجات التعلُّم الخاصة بالمقررات الدراسية والبرامج الأكاديمية يمكن أن يكون على رأس أولويات وحدة ضمان الجودة واللجان الأخرى المعنية بهذا الأمر مباشرة.

توصية رقم (19)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بإعداد مخرجات التعلُّم المطلوبة للبرامج الأكاديمية، وأن تصِل بين مخرجات التعلُّم المطلوبة على مستوى المقررات الدراسية ومخرجات التعلُّم المطلوبة على مستوى البرامج، وأن تستخدم هذه المخرجات لتوجيه عملية تصميم مناهجها ومقرراتها الدراسية وعملية تقييم الطلبة وطرائق التعليم والتعلُّم.

هناك بعض الأدلة على تجربة بعض طرائق التدريس البديلة، كاستخدام التدريس الشبكي من خلال تقنية (مودل Moodle)، كما وإن العديد من أماكن التدريس مزوَّدة بمعدات الوسائط المتعددة. كما وهناك بعض الأدلة على استخدام طرائق وأساليب مختلفة في التدريس، كالعمل بطريقة المجموعات مثلا. ولكن لجنة المراجعة لم يتسنَ لها التأكد من مدى استخدام أعضاء الهيئة الأكاديمية لهذه المعدات ومدى استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية التواصل والتفاعل التعليمي مع الطلبة، حيث أن الجامعة ليست لديها سجلات توثق مثل هذه الأنشطة. وعليه، فان لجنة المراجعة تقترح بأن تقوم الجامعة بنشر ومراقبة الاستخدام الفاعل لوسائل الوسائط المتعددة والوسائل البديلة في عمليتيْ التعليم والتعلُّم. وفي حال وُجِد الدعم المطلوب والتطوير الوظيفي، يبدو أعضاء الهيئة الأكاديمية راغبين في استخدام طرائق وأساليب جديدة ذات علاقة بتخصصاتهم ومواكبة لمخرجات التعلُّم المطلوبة.

هناك بعض الأدلة على وجود مقرر للتدريب العملي يتم تنظيمه بالتعاون مع قطاع العمل وأرباب العمل الآخرين في معظم البرامج الأكاديمية التي تطرحها الجامعة. ومع ذلك، ليست هناك ساعات معتمدة تحتسب لهذه الأنشطة. أضف إلى ذلك، فإن متطلبات إكمال هذا المقرر هي في حدّها الأدنى مع تقييم بسيط للغاية وعدم تقديم التغذية الراجعة للطلبة المتدربين. لذا فإن عملية التعلُّم القائمة على التدريب العملي بحاجة للمزيد من التطوير وان تكون متداخلة مع البرامج الأكاديمية، لاسيما مع الأخذ بنظر الاعتبار الطبيعة "التطبيقية" للتعليم الذي وعدت جامعة العوم التطبيقية بتقديمه. كما وأن مقرراتها

هذه بحاجة لأن تكون بها مناهج وعمليات تقييم رسمية. أما العمل الذي تتضمنه مثل هذه المقررات فيجب أن يتم تقييمه من قبل ممثل مناسب من قطاع العمل نفسه ولابد من وجود منسق لمثل هذه المقررات تعينه الكلية المعينة. وفي الوقت الذي يتم فيه تقييم تعلم الطلبة المتدربين من خلال جهد مشترك بين أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة العلوم التطبيقية والممثلين المعنيين من قطاع العمل، تقع مسؤولية إعداد ومراقبة طرائق التقييم وجودة هذه المقررات على عاتق أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة العلوم التطبيقية. إضافة إلى ذلك، يكون المنسق الذي تعينه الكلية مسئولا عن تقييم جميع طلبة الكلية من الذين يحظرون مقررات التدريب العملي هذه، هذا بالإضافة إلى العبء التدريسي الأساسي والإضافي لهذا المنسِّق. وبطبيعة الحال، فإن هذا كله لا يسمح لأن تكون عملية التقييم صارمةً وتفصيلية.

توصية رقم (20)

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

لاحظت لجنة المراجعة – مع التقدير– روح الالتزام والولاء والحرص التي يتحلى بها أعضاء الهيئة الأكاديمية بشكل عام من اجل تقديم خبرات تعلم ذات جودة لطلبتهم بالرغم من العبء التدريسي الثقيل الذي يتحمله هؤلاء الأعضاء. وبرزت بعض الأدلة أثناء المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع الموظفين على مختلف المستويات، ومع الطلبة والخريجين بأن أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة

العلوم التطبيقية هم في متناول اليد ويشعرون بالاهتمام بحسن حال طلبتهم. ولجنة المراجعة بـــدورها تقدر العدد الكبير من حملة شهادة الدكتوراه بين هؤلاء الأعضاء.

تزكية رقم (1)

تزكي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة العلوم التطبيقية للالتزام والحرص اللذيْن يتصف بِهما أعضاء هيئتها الأكاديمية من اجل تقديم خبرات تعلم ذات جودة لطلبتهم.

ومع ذلك – ولأجل الاستفادة القصوى من هؤلاء الأعضاء الحريصين – ترى لجنـــة المراجعـــة أن الجامعة بحاجة لوضع وتنفيذ نهج متجانس للتطوير الوظيفي، وهو الأمر الذي تفتقر إليه جامعة العلوم التطبيقية (أنظر الجزء رقم 8 من هذا التقرير).

لقد قُدمت إلى لجنة المراجعة بعض الأدلة على التقييمات التي يقوم بها طلبة الدراسات الأولية بصورة منتظمة وذلك بهدف الوقوف على درجة الرضا لدى هؤلاء الطلبة. ومع ذلـــك، فقـــد أشـــار طلبـــة الماجستير – بشكل عام – إلى أنهم ليسوا مطالبين بتقديم أية تغذية راجعة من هذا النوع. ومع اخـــذ الحاجات الخاصة لطلبة الدراسات العليا فيما يتعلق بالمرونة في المقررات الدراسية والحاجـــة إلـــى الإشراف المناسب، تشجع لجنة المراجعة الجامعة على ضمان قيام هؤلاء الطلبة بتقييمـــات منتظمـــة لمختلف جوانب أداء المؤسسة والاستجابة إلى نتائج مثل هذه الدراسات الاستطلاعية.

يذكر تقرير التقييم الذاتي أن الجامعة تستخدم الدراسات الاستطلاعية لرضا الطلبة كـأداة مـن أدوات نظام ضمان جودتها الداخلية ومع ذلك، لم يكن من الواضح كيفية تحليل تلك النتـائج والتأكـد مـن صحتها بمقارنتها مع وسائل ومصادر أخرى لجمع البيانات، ولا كيفية استخدامها لتحسين جودة التعليم والتعلُّم والتقييم في جامعة العلوم التطبيقية. وقد أشار الطلبة خلال المقابلات التي أجرتها معهم لجنة المراجعة إلى عدم درايتهم بالتغيرات والتحسينات التي تحصل استجابة للدراسات الاستطلاعية التـي يشتركون بها. وبالإضافة إلى ذلك، ليست هناك مؤشرات على أن نتائج هذه الاسـتطلاعات تجـري مناقشتها في اجتماعات مجالس الأقسام.

إن بيانات مثل نتائج التقييمات التي يقدمها الطلبة يمكن أن يتم ربطها مع عمليات مُعـايرة ومقايسـة معمقة لبعض المقررات الدراسية للمساعدة في عملية مراجعة البرامج الأكاديمية إلى جانـب بيانـات أخرى كمراجعة النظراء والتقييم الذاتي التي يقوم بها أعضاء الهيئة الأكاديميـة والأقسـام. ويمكـن استخدام هذه البيانات كذلك في عملية مراجعة المواد التعليمية والكتب المنهجية وعمليات التقييم. كمـا ويمكن استخدام بيانات أخرى كمعدلات نجاح الطلبة والبيانات التي يقدمها أرباب العمل للمساعدة في عمليات المراجعة. وهذه من شأنها أن تساعد جامعة العلوم التطبيقية في تبنّي نهج شمولي من أجـل تحسين البرامج.

وقد كشفت عملية فحص الدراسات الاستطلاعية للتعرف على رضا الطلبة عن أن هذه الاستطلاعات تتركز في اغلب الأحيان حول أداء الهيئة الأكاديمية بدلا من تركيزها على محتوى المقرر الدراسـي وتوفر الأدوات والمصادر المساعدة. إن تحصيل التغذية الراجعة من الطلبة هـو احـد الإجـراءات المعول عليها والتي تقوم بها الجامعة للتعرف على الجودة. ومع ذلـك، فـان مصـداقية الإسـتبانة المستخدمة لغرض تقييم المقرر الدراسي يمكن إعادة النظر بها لكي تقدم المزيد من المعلومات.

واستنادا إلى تقرير التقييم الذاتي، فقد تم تصميم استبـــانة شاملة للتعرف على رضا الطلبة (فيما يتعلق بخدمات المكتبة، وتقنية المعلومات والاتصال، والدعم الطلابي .....الخ). وقد وزعت تلك الإســـتبانة للمرة الأولى في الفصل الدراسي الماضي. أما نتائج تحليل تلك الإستبانة فقد كان من المُخطط الإعلان عنها في بداية العام الدراسي الحالي. ومع ذلك، وحتى موعد الزيارة الميدانية للجنة المراجعة، لم يتم تحليل نتائج تلك الإستبانة. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تحثُّ الجامعة على استخدام نتـــائج التغذيـــة الراجعة لتعزيز الأداء ومعالجة مواطن الضعف قبل بداية كل عام دراسي.

توصية رقم (21)

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

لقد عبَّر المتخرجون عن شعورهم بالفخر نحو مؤسستهم ويبدو أنهم لا يزالون على صلة وطيدة مـــع جامعة العلوم التطبيقية. وقد تحقق ذلك من خلال تواصل الجامعة مع هؤلاء الخريجين عـــن طريـــق البريد الإليكتروني والرسائل النصية. كما ولاحظت لجنة المراجعة كذلك قيام الجامعة مؤخرا بتبنـــي أسلوب أكثر منهجية للتواصل مع الخريجين وأرباب العمل عبر دائرة العلاقات العامة فـــي الجامعـــة ووضع نموذج خاص للتغذية الراجعة من الخريجين وآخر خاص بالتغذية الراجعة من أرباب العمـــل على موقعها الإليكتروني. وترى لجنة المراجعة بأن الجامعة بوسعها أن تستفيد بصورة كبيـــرة مـــن التحصيل المنهجي والمنتظم للبيانات بخصوص أماكن عمل خريجيها والتغذية الراجعة التـــي يقـــدمها

هؤلاء الخريجين (وأرباب عملهم بحسب الإمكان) حول فاعلية وجدوى دراستهم في جامعة العلوم التطبيقية.

تأكيد رقم (3)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على قرار جامعة العلوم التطبيقية بإضفاء الطابع الرسمي على علاقتها مع خريجيها وأرباب عملهم، وعلى المبادرات التي تقوم بها دائرة العلاقات العامة في الجامعة بهذا الخصوص، وتشجِّع الجامعة على استخدام البيانات المتحصِّلة من أجل المزيد من التطوير في برامجها الأكاديمية وخبرات موظفيها.

7. مساندة الطلبة

جامعة العلوم التطبيقية لديها كتيِّب إرشادي للطلبة يتضمن تفاصيل عن عملية ومتطلبات القبول والتسجيل، والرسوم الدراسية وضوابط السلوك الطلابي والتعامل مع حالات سوء السلوك. وهناك تعريف بكل برنامج من البرامج الأكاديمية من خلال خطة دراسية مؤلفة من صفحة واحدة (انظر جزء (3) من هذه التقرير). ولكن هذه الكتيب لا يتضمن معلومات حول محتوى كل مقرر من المقررات الدراسية، ولا عن المقررات التي هي متطلبات سابقة لعدد من المقررات المتوالية والمختلفة، وقد أبلغت لجنة المراجعة خلال المقابلات التي أجرتها مع الموظفين والطلبة إن تلك المتطلبات يجري توضيحها للطالب من قبل المرشدين الأكاديميين للطلبة في يوم التسجيل.

ومع ذلك، تتوفر أدلة على عدد من الحالات التي لم يسجل فيها الطلبة في المقررات التي تعتبر متطلبات سابقة في الفصول الدراسية اللاحقة والتي قد تشكل مشكلة أمام هؤلاء الطلبة تؤدي إلى تأخر تخرجهم. وبحسب ما أُبلغت به لجنة المراجعة، يعود ذلك إلى قيام أعضاء الهيئة الأكاديمية بتوقيع

نماذج التسجيل بدلا من المرشد الأكاديمي للطالب مع عدم وجود معلومات كافية لدى هؤلاء الأعضاء حول متطلبات البرنامج. ومن هنا، فإن اللجنة تشجع الجامعة على تعريف أعضاء الهيئة الأكاديمية أكثر بالمتطلبات السابقة للبرامج الأكاديمية لكي يتمكن هؤلاء الأعضاء من اتخاذ قرارات صائبة بهذا الخصوص خلال فترة التسجيل إضافة لذلك، الكتيب الإرشادي للطالب لا يُحدث سنويا، وهو الأمر الذي يفوت على الطلبة معرفة بعض المعلومات المهمة. لذا فإن لجنة المراجعة تقترح أن تقوم الجامعة بتحديث الكتيب الإرشادي للطالب سنويا.

كما وأعدّت الجامعة ونشرت مؤخرا كتيبا إرشاديا خاص بالدراسات العليا ولكن هذا الكتيِّب لا يزال غير واسع الاستعمال كونه لم يوزع بعد على جميع طلبة الدراسات العليا. لذا، فاللجنة تحث الجامعة على توزيع هذا الكتيب على جميع طلبتها في مرحلة الدراسات العليا.

هذا، وقد سمعت اللجنة خلال المراجعات التي أجرتها مع الطلبة عن وجود الإرشاد الأكاديمي في الجامعة. ويبدو أن التوجيه المقدم لهؤلاء الطلبة قد كان مجديا لهم وساعدهم في رفع المعدل العام لدرجاتهم واختيار المقررات الدراسية المناسبة لهم.

تزكية رقم (2)

تزكي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة العلوم التطبيقية لامتلاكها نظاما فعّالاً للتوجيه الأكاديمي.

تلقت لجنة المراجعة تأكيدا بـــأن الطلبة على العموم يُحاطون علما بالقواعد والضوابط التـــي تســـتجد حول دراستهم، وذلك عبر وسائط اتصال مختلفة كالرسائل النصية أو شاشات العرض الإليكترونية أو لوحات الإعلان العادية أو الموقع الإليكتروني للجامعة أو حتى من خلال أعضاء الهيئـــة الأكاديميـــة أنفسهم. وبشكل عام، فقد عبَّر الطلبة عن رضاهم عن المعلومات التي يتلقونها.

وفي حين تذكر الجامعة في تقرير التقييم الذاتي أنها تقبل الطلبة غير المؤهلين للالتحـــاق بجامعـــات أخرى، فإن معدل المرحلة الثانوية لطلبتها المقبولين هو عند الحد الأدنى. أما الحد الأدنى من متطلبات التسجيل في برامج الماجستير فهو درجة البكالوريوس دون الأخذ بنظر الاعتبار معدل الدرجات لهذا المؤهّل وبدون تحديد واضح للتخصص في مرحلة الدراسات الأولية (أنظر الجـــزء (4) مـــن هـــذا التقرير). أضف إلى ذلك، لم تقم الجامعة بإعداد آليات لمراقبه وتشخيص الطلبة الذين هـــم عُرضـــة لخطر الرسوب. وحتى في حالة تشخيص هؤلاء الطلبة، فإن هذه العملية لا تحصل إلا عنـــدما يبـــدأ الطالب بالرسوب والحصول على الإنذارات بهذا الخصوص. والجامعة ليست لديها آليـــات رســـمية محددة لتقديم العون اللازم لهؤلاء الطلبة ومساعدتهم على النجاح. ومن هنا، فان لجنة المراجعة تشجع الجامعة على إعداد سياسات وإجراءات لتشخيص الطلبة الضعفاء أكاديميا وتقديم الدعم اللازم لهـــم. إضافة لذلك، الجامعة بحاجة إلى أن تجمع وتُحلل البيانات حول هؤلاء الطلبة لتحديد الجوانـــب التـــي تحتاج لدعمها ومعرفة مدى فاعلية آليات الدعم والإسناد التي تقدمها الجامعة.

توصية رقم (22)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بـــأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بإعداد وتنفيذ آليات تشخيص ودعم الطلبة المعرضين لخطر الفشل الأكاديمي، وأن تقيم بصورة دوريـــة فاعليـــة الآليات المستخدمة لهذا الخصوص.

لاحظتْ لجنة المراجعة أن الجامعة لا تقدم العديد من خدمات الدعم الطلابي التي يُتوَقــع أن تقــدمها مؤسسة التعليم العالي. وتشمل هذه الخدمات الاستشارات، والتخطيط الوظيفي، والخدمات الصــحية، والتوزيع على مواقع العمل لأجل التدريب.

توصية رقم (23)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بــأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بتقديم خدمات الاستشارة المهنية لطلبتها، لأجل المساهمة في نجاحهم المهني ونجاحهم الدائم في الحياة العمليــة وبما فيه مصلحتهم.

وقامت الجامعة في الآونة الأخيرة بإنشاء عمادة شؤون الطلبة ولم يمض وقت طويل بعد على تعيــين عميد لها. لذا فمن السابق لأوانه تقييم فاعلية هذا المنصب. ولكن اللجنة تشعر بالقلق لأن عميد شؤون الطلبة هو نفسه رئيس لجنة انضباط الطلبة، الأمر الذي قد يسبب تعارض في المصالح بــين هــذين الدوريْن أضف إلى ذلك، إن عميد شؤون الطلبة في الوقت ذاته عضو هيئة أكاديميــة ولديــه عــبء تدريس كامل إلى جانب المقررين الإضافيين. ومن الواضــح أن هــذا العــبء التدريســي الثقيــل والمسؤوليات الإدارية الإضافية ستحول دون مقدرة عميد شؤون الطلبة من تأديــة وظيفتــه كعميــد لشؤون الطلبة على الوجه الأكمل أو حتى تأدية مهامه التدريسية بصورة صحيحة. لذا، فــإن لجنــة المراجعة تحثّ الجامعة على مراجعة سياساتها الخاصة بأعباء العمل ومزاولة المهام (انظــر الجــزء (8) من التقرير للمزيد من التفاصيل).

لاحظت لجنة المراجعة الدعم الملي الذي تقدمه الجامعة لمجلس طلبتها ومع ذلك، لا تـــزال المبـــالغ المقدمة لا تغطي الكثير من الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها هذه المجلس. والى جانب ذلـــك، فـــان غياب البنية التحتية لمرافق الجامعة كانت قد أعاقت تنفيذ بعض الأنشطة والفعاليات الطلابية الرئيسية، كالأنشطة الرياضية مثلا (انظر الجزء (9) من التقرير للمزيد من التفاصيل). ومن هنا، فـــإن لجنـــة المراجعة تحثُّ الجامعة على تطوير آليات خلاقة لدعم الأنشطة الطلابية باستخدام المرافـــق المتاحـــة حاليا.

8. الموارد البشرية

لاحظت لجنة المراجعة أن عملية التوظيف الأكاديمي تخضع لتوجيه رئيس الجامعة؛ ويدّعي تقريـــر التقييم الذاتي بـــأن سياسة التوظيف تهدف إلى استقطاب أفضل المتقدمين "وأن التنوع في مـــؤهلات الموظفين وخبراتهم يشكل أساسا قويا للجامعة لكي تحقق أهدافها". ولكن هذه القول يتناقض مع الحقيقة التي يذكرها تقرير التقييم الذاتي وهي "أن أولوية التوظيف تُعطى لأولئك المتقدمين الذين يوصي بهم أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة العلوم التطبيقية". وقد تأكد ذلك للجنة المراجعة عندما أشار معظم الموظفين الأكاديميين الذين قابلتهم اللجنة إلى أنه قد تم الاتصال بهم شخصيا لتقديم سِـــيرهم الذاتيـــة لغرض التعيين بدلا من أن يتقدموا للتعيين على أساس إعلان مفتوح لهذا الغرض. وفي هذا الصـــدد، تشجِّع لجنة المراجعة جامعة العلوم التطبيقية على إتباع الممارسات العالمية الجيدة لكي يـــتم تطبيـــق شروط الاختيار والتوظيف بصورة منهجية من أجل تعيين الموظفين الأكـــاديميين الـــذين تختـــارهم الجامعة من قائمة تضم المتقدمين الأكثر حظا بالتعيين، وذلك لكي تضمن الجامعة اســـتقطاب أفضـــل المتقدمين.

أما قسم الموارد البشرية فهو ليس شريكاً في عملية الاختيار، إذ أن دوره يأتي في نهايات عملية التعيين وبعدما يقع الاختيار على المرشح ويتم التوصل إلى اتفاق أولي بينه وبين الجامعة. وعلى الرغم من أن تقرير التقييم الذاتي يذكر بأن رئيس القسم المعني يشترك في مقابلات المتقدمين، فقد أُبلِغت لجنة المراجعة خلال المقابلات أن اختيار الموظفين الأكاديميين يتم أساسا من قبل الرئيس وعميد الكلية وحسب. وفي هذا الصدد، تشجِّع لجنة المراجعة الجامعة على إضفاء الطابع الرسمي على سياساتها وإجراءاتها الخاصة بالتوظيف وأن تشمل رئيس القسم الأكاديمي المعني وقسم الموارد البشرية وعند المراحل الأولى من عملية الاختيار.

توصية رقم (24)

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

أما خطتيْ إدارة الأداء والترقية فلم يتم وضعهما موضع التطبيق إلا مؤخراً. وفي الوقت الذي حصلت فيه الزيارة الميدانية، كانت التقييمات التي يقدمها الطلبة للموظفين الأكاديميين هي المصدر الرئيس للأدلة في عملية تقييم أداء هؤلاء الموظفين. وقد ألمح الطلبة الذين قابلتهم لجنة المراجعة إلى أن ملاحظاتهم حول أعضاء الهيئة الأكاديمية تلقى عادة استجابة سريعة ما أن تصل إلى مسامع العميد. وقُدِّمت أدلة غير ناهضة عن دور العضو المعني بتلك الملاحظات وعن دور رئيس القسم في هذه القضية. هذا، وتشعر لجنة المراجعة بالقلق من الاعتماد الكبير على التغذية الراجعة الرسمية وغير الرسمية للطلبة كمؤشر أساسي على أداء أعضاء الهيئة الأكاديمية هو إجراء قد يكون عرضة لسوء الاستخدام وقد يكون أجرءاً غير عادل بحق هؤلاء الأعضاء. لذا، فإن لجنة المراجعة تحثُّ الجامعة

على أن تضمن بـــأن يجري تطبيق، على وجه السرعة، مجموعة السياسات الخاصة بالموارد البشرية المعدَّة مؤخرا وذلك لاستبعاد الخطر الذي يقلل من جودة الأداء الأكاديمي نتيجة لارتفاع معدل تغيُّـــر الموظفين الأكاديميين.

تأكيد رقم (4)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على قرارات جامعة العلوم التطبيقية بإعداد وتنفيذ نظام إدارة الأداء، والذي يمكن استخدامه لأغرض التقييم الفاعِل والعادل لجميـــع المـــوظفين فـــي الجامعة.

يقوم أعضاء الهيئة الأكاديمية، والبالغ عددهم 57 عضوا، بالتدريس في 18 برنامجاً أكاديمياً مختلفا. وهناك عدد كبير من المقررات في هذه البرامج يتم تدريسها في الفترة الصباحية وأخرى في الفترة المسائية والبعض الآخر في عطلة نهاية الأسبوع. وقد تسبب هذا الحال في تشكيل عبء تدريسي كبير للغاية على أعضاء الهيئة الأكاديمية. وجامعة العلوم التطبيقية تطبق قواعد مجلس التعليم العالي وتعليماته بهذا الخصوص، وهي 5+2 (أي خمسة مقررات أساسية واثنان إضافيان يستحق عليها عضو هيئة التدريس المكافئة المالية للعمل الإضافي). ويمثل هذا العدد الحد الأقصى قانوناً لأي موظفٍ أكاديمي، دون أن يعني ذلك بأي حالٍ من الأحوال أمراً مُلزِماً لجميع الأكاديميين. إضافة لذلك، هناك احتمال لوجود عددٍ لا بأس به من الواجبات الإدارية الإضافية على أعضاء الهيئة الأكاديمية، لاسيَّما في ضوء الحد الأدنى من الدعم الإداري المُقدَّم، حيث أن كبار الموظفين يُمسكون بالعديد من المناصب الأساسية ويقومون بتدريس كامل النصاب الأساسي للمقررات الدراسية والمقررات الإضافية (أي 5+2) في كل فصل دراسي. ونتيجة لهذا الوضع، تصبح قدرة هؤلاء الأعضاء على القيادة الأكاديمية في كلياتهم واللجان التي يترأسونها محدودة. وبناء على ذلك، فإن لجنة المراجعة تحثُّ جامعة العلوم التطبيقية – وبقوة – على إعادة النظر في الأعباء التدريسية والعملية. إن الإخفاق في القيام بذلك يشكل خطراً أكاديمياً كبيراً على المؤسسة وسمعتها.

توصية رقم (25)

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

يتم تعيين أعضاء الهيئة الأكاديمية من غير البحرينيين، وهم يشكلون ما نسبته 90% من الأعضاء المتفرغين كلياً للعمل في المؤسسة، على أساس العقود القابلة للتجديد. ومن خلال مجموعة المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع الموظفين الأكاديميين، لاحظت اللجنة أن معدل مدة هذه العقود هو سنتان وأن إمكانية التجديد تقوم على أساس الأداء. ومن خلال المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع كبار الإداريين في المؤسسة، أُبلِغت اللجنة بأن استبقاء الموظفين يعدّ مصدر قلق للمؤسسة وأن المنافسة على هذا الموضوع من قِبل المؤسسات الأخرى تعدُّ أحد المخاطر الكبيرة التي تواجهها المؤسسة. وترى لجنة المراجعة بأن وجود أكثر من 90% من الموظفين الأكاديميين في الجامعة على أساس عقود عمل مؤقتة قابلة للتجديد، مع المعدل العالي من التغيّر في هؤلاء الموظفين بحسب ما أشارت اليه الجامعة أثناء الزيارة الميدانية، يمثل عامل خطر كبير لديمومة الوظائف الأساسية للجامعة. كما وأن هذا الأمر من الممكن أن يعيق الحرية الأكاديمية والالتزامات البحثية طويلة الأجل لأي من أعضاء الهيئة الأكاديمية. وعليه، فإن لجنة المراجعة تشجع الجامعة على تعزيز وتوسعة الحوافز المقدمة لأعضاء الهيئة الأكاديمية ذوي التفرغ الكامل وان تراجع ترتيباتها بشأن عقود العمل لكي تضمن الاستقرار متوسط الأجل وطويل الأجل والنمو التصاعدي والتدريجي لبرامجها الأكاديمية.

لاحظت لجنة المراجعة عدم وجود هيكل تنظيمي واضح مع توزيع مناسب للمهام والمسؤوليات، لاسيَّما فيما يتعلق بالمهام المتعددة للمدراء الأكاديميين وعلاقتهم مع أقرانهم من المدراء الإداريين. أضف على ذلك، وكما وردت الإشارة من قبل في هذا التقرير (أنظر الجزء (3))، تشعر اللجنة بالقلق

من العبء الإداري الثقيل المُلقى على عاتق أعضاء الهيئة الأكاديمية. وتقترح اللجنة في هذا الصدد أن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بزيادة كوادرها الإدارية لضمان تنفيذ المهام والواجبات الإدارية بصورة فاعلة. وكذلك يتوجب على قيادة الجامعة أن تحدد الأدوار الإدارية لطاقمها الإداري على نحو أكبر من الوضوح من أجل تعزيز فاعلية وكفاءة نظامها الإداري.

لم تتمكن اللجنة من العثور على أدلة لدعم الإدعاء الوارد في تقرير التقييم الذاتي بأن هناك سياسة ذات طابع رسمي قد تم اعدادها لغرض تطوير الموظفين. وتشير اللجنة بهذا الصدد إلى الجهود التي تبذلها جامعة العلوم التطبيقية في تقديم دورة الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي (ICDL) لجميع الموظفين وتحث الجامعة على البدء بدورة طرائق التدريس التي خططت لها من قبل. ومع ذلك، فالمؤسسة بحاجة لخطة منهجية ومتجانسة لأجل تقييم وتطوير كافة موظفيها (الأكاديميين والإداريين منهم على حدٍ سواء) وأن تربط خطة تطوير الموظفين مع عملية التقييم. وهذا من شأنه أن يضمن تنمية طرائق التدريس والتقييم المناسبة إلى جانب تطوير المهارات الإدارية المطلوبة.

توصية رقم (26)

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

9. البُنية التحتية: المكتبة وتقنية المعلومات والاتصالات والمصادر المادية

تجوّلت لجنة المراجعة في المرافق الموجودة في الحرم الجامعي الحالي ولاحظت البُنية التحتية المادية الحالية والمحدودة للجامعة. وقد عبّر جميع الطلبة والموظفين الذين قابلتْهم لجنة المراجعة عن عدم

رضاهم عن الحرم الجامعي الحالي، وافتقاره للبُنية التحتية المناسبة، وعدم وجود المساحة الكافية لممارسة الأنشطة والفعاليات الإضافية المصاحبة للمنهج الدراسي.

هذا، وتقرُّ الخطة الاستراتيجية للجامعة بالحاجة للانتقال إلى حرم جامعي جديد، وتشير إلى بعض الخطط للانتقال. وقد علمت اللجنة المزيد عن هذه الخطط أثناء عدد من المقابلات التي قامت بها مع كبار الإداريين في المؤسسة. فقد قدمت الجامعة إلى لجنة المراجعة بعض عناصر خطة خاصة بالحرم الجامعي؛ فقد تم شراء قطعة الأرض التي سيقوم عليها ذلك الحرم وتم إعداد بعض المخططات الأولية له. ومع ذلك، وبما أن هذه المعلومات لا تزال في مراحلها الأولية، فليس من الممكن قبول هذا الخطة كدليل على كفاية البُنى التحتية المستقبلية المزمع إنشائها كون هذه الخطة لم تنضج تماماً بعد.

تأكيد رقم (5)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على نية الجامعة الانتقال إلى حرمٍ جامعي يفي بهذا الغرض.

توصية رقم (27)

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

يرى تقرير التقييم الذاتي أن الحرم الجامعي الحالي يتناسب مع الحاجات الحالية للجامعة. إذ يدَّعي التقرير بأن هناك العديد من المميزات المتاحة في الجامعة. ولكن لجنة المراجعة لم تستطيع التأكد من صحة تلك الإدعاءات خلال الزيارة الميدانية التي قامت بها للجامعة. فعلى سبيل المثال، لم تكن هناك سجلات تبين جداول الصيانة الدورية وتحديث البنُية التحتية المادية. إضافة إلى ذلك، لم تتوفر وثائق تبيِّن بأن عدد الصفوف الدراسية وقاعات المحاضرات والندوات، ومصادر المكتبة، وخدمات أمن وسلامة المختبرات والمرافق الأخرى تلبي حاجات البرامج المطروحة في الجامعة حالياً. وعلى الرغم من أن تقرير التقييم الذاتي يشير إلى وجود تسهيلات أكاديمية مقدمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، فإن الحرم الجامعي الحالي لا يقدم الخدمات والتسهيلات التي يحتاجها مثل هؤلاء الطلبة.

يذكر تقرير التقييم الذاتي بأن المكتبة مزوّدة بالمصادر "لدعم العملية التعليمية وعملية البحث العلمي لأعضاء الهيئة الأكاديمية والطلبة وموظفي الجامعة الآخرين والمجتمع المحلي". ومع ذلك، فالمكتبة محدودة المصادر، والبعض منها مجرد نسخ مكررة. أما الطلبة فيسمح لهم بالاستعارة من هذه المصادر لمدة أسبوع واحد. وقد ذكر بعض الطلبة أنهم يقومون بنسخ بعض الكتب بالكامل ككتب مقررة لبعض المحاضرات. وهنا، تشدد اللجنة على ضرورة المزيد من المراقبة لعملية تصوير الكتب المنهجية المقررة، إذ أن الجامعة تفتقر لسياسة خاصة بحقوق الملكية الفكرية وحقوق النشر وإن عدم وجود إجراءات انضباطية يعرِّض كلاً من الجامعة والطلبة للخطر. وعليه فإن الجامعة مدعوّة للتعامل مع هذه القضية على وجه السرعة.

توصية رقم (28)

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

هناك مساحة مخصصة للدراسة في مكتبة الجامعة تتسع لخمسة عشر طالباً بالإضافة إلى وجود خدمات الإنترنت بما يكفي لاثني عشر طالباً. كما توجد هناك بعض أجهزة الحاسوب في المقهى (الكافتيريا). والجامعة ليس لديها اشتراك خاص بها في قواعد البيانات وأن اعتمادها في ذلك بالدرجة الأساس على الجامعات الأخرى هو أمر يثير التساؤل. كما وأن المجلات والدوريات العلمية التي تقدمها الجامعة هي في الحد الأدنى من حيث العدد، إلى جانب الحد الأدنى من الدعم المقدم لعمليتيْ التعليم والتعلُّم فيما يخص مقررات الدراسات الأولية، ناهيك عن عدم وجود الدعم الكافي للبحث العلمي وأنشطة الدراسات العليا. وقد أطلعت اللجنة على بعض الأدلة التي تشير إلى طلب الجامعة للتسجيل في قواعد جديدة للبيانات لكي تضمن ديمومتها وتزيد من أعداد الطلبة والأساتذة المستفيدين من الأبحاث العلمية ومن مصادر التعليم والتعلُّم. ومع ذلك، فإن طلبات التسجيل هذه لم تستكمل بعد. وفي هذا الصدد، تقترح لجنة المراجعة بأن تقوم الجامعة بعملية مقايسة ومعايرة لمدى كفاية مصادر المكتبة ومصادر المعلومات المتاحة فيها بالمقارنة مع التسهيلات المماثلة في بعض المؤسسات الأخرى الحسنة الأداء.

تأكيد رقم (6)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على قرار جامعة العلوم التطبيقية بتوسعة قواعد بياناتها ضماناً لديمومتها وزيادة الفرص المتاحة أمام الطلبة والموظفين للوصول إلى الأبحاث العلمية وإلى مصادر التعليم والتعلُّم.

توصية رقم (29)

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

هناك موظفيْن إداريين اثنين فقط، أحدهما مؤهل للعمل بهذه الوظيفة وقد تم تعيينه قبل أسبوع واحد من الزيارة الميدانية. وإضافة للمهام الإدارية لهذيْن الموظفيْن، يُتوقع منهما القيام بمهام التوجيه والتدريب لأعضاء الهيئة الأكاديمية والطلبة على استخدام العناوين والمصادر الأخرى المتاحة في المكتبة. ومع ذلك، فالجامعة لم تقدم أدلة على أن هكذا فعاليات قد تم تنظيمها بصورة رسمية. كما ويقوم هذان الموظفان بمهمة البيع لوجود محل بيع الكتب داخل المكتبة. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تحثّ الجامعة على أن تقوم بفصلٍ واضح بين الخدمات الوظيفية لموظفي المكتبة وبين مهام إدارة محل بيع الكتب لتلافي سوء الاستخدام المحتمل أو تعارض المصالح بين الوظيفتين فيما يخص تقديم الخدمات المكتبية. كما وتشجِّع اللجنةُ الجامعة على تعيين العدد الكافي من الموظفين للقيام بالمهام والمسؤوليات المرتبطة بمكتبة أكاديمية كمكتبة الجامعة وعلى النحو الذي يزيد من فاعلية المكتبة كمصدر من مصادر التعلُّم.

أما ساعات العمل الرسمي للمكتبة فتبدأ من الساعة السابعة صباحاً وتنتهي عند السابعة مساءً. ومع ذلك، فقد أشار الطلبة أمام لجنة المراجعة إلى أن هناك أوقات لا يكون الوصول فيها إلى المكتبة متاحاً، لاسيِّما في أوقات المساء وعطلة نهاية الأسبوع حيث تكون المكتبة مغلقة طيلة هذه الفترة. وهذا بدوره يسبب الكثير من المشكلات، لاسيّما وأن هناك عدداً كبيراً من طلبة جامعة العلوم التطبيقية هم من الطلبة العاملين ولا يتسنى لهم استخدام المكتبة إلا في ساعات متأخرة من اليوم. وعليه، فإن لجنة المراجعة تحثُّ الجامعة على معالجة هذه القضية على نحو السرعة.

توصية رقم (30)

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

لقد قامت الجامعة مؤخراً بتوسعة مختبرات الحاسوب الموجودة فيها. وقد لاحظت لجنة المراجعة أثناء جولتها التفقدية في مرافق الجامعة أن البُنية التحتية لهذه المختبرات تتناسب حالياً مع حاجات أعداد الطلبة المستخدمين لها ونوع البرامج المستخدمة في هذه الأجهزة. ومع ذلك، فقد أشار الطلبة إلى أن مختبرات الحاسوب ليست متاحة على الدوام للاستخدام الحُر من قِبل الطلبة، كما أن أغلب أجهزة الحاسوب ليست مزودة بطابعات. وهنا، تقترح لجنة المراجعة أن تقوم الجامعة بمعالجة هذه القضايا.

يتكون قسم تقنية المعلومات من أربعة موظفين إداريين، إثنان منهما يعملان بنظام التفرغ الجزئي. وتقع على هذا القسم مسؤولية تنصيب وصيانة أجهزة ومعدات تقنية المعلومات، إلى جانب تدريب الطلبة وأعضاء الهيئة الأكاديمية على وحدات الرخصة الدولية لقيادة لحاسب الآلي (ICDL) وتدريب

الموظفين على نظام إدارة المعلومات (IMS). ولجنة المراجعة تقدِّر الجهود التي تبذلها الجامعة لتحسين معرفة طلبتها وهيئتها الأكاديمية بوحدات ومقررات تقنية الاتصال والمعلومات (ICT) وذلك من خلال تدريبهم على الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي (ICDL) لجميع الطلاب كجزء من مقررات الحاسب الآلي 1 و 2 والتي هي متطلب سابق لجميع البرامج الأكاديمية، ومن خلال إتاحة فرص التدريب لجميع أعضاء الهيئة الأكاديمية.

أما الأدوار والمسؤوليات المُناطة بإدارة تقنية الاتصال والمعلومات (ICT) في المؤسسة فهي محددة بشكل واضح، ويبدو أن لجنة تقنية المعلومات ووحدة تقنية الاتصال والمعلومات لديهما أهدافاً واضحة، وعمليات محددة، ووسائل كافية. وهناك خطة استراتيجية فيما يتعلق بتقنية الاتصال والمعلومات (ICT) تتضمن التخزين الإسترجاعي للبيانات بشكل دوري وخطط لمواجهة الكوارث التقنية واسترجاع البيانات؛ ومن المنصوح به أن يُصار إلى اختبار هذه الخطة فعلياً. وتنفذ الجامعة كذلك عملية الصيانة واستبدال المعدات المادية لنظام الاتصال والمعلومات؛ ويبدو هذا الجانب بحالة مُرضية في الوقت الراهن. ولكن، وبرغم العدد الواسع من أنشطة الجامعة ووظائفها، ليست هناك عملية مقايسة ومعايرة لمعدات وخدمات تقنية المعلومات بالمقارنة مع مصادر خارجية.

ذكرتْ الجامعة في تقرير التقييم الذاتي أن هناك حاجة لإبدال أجهزة التقاط وتحويل الموجات (servers) وتحديث أجهزة الحاسوب. وترى لجنة المراجعة أن عمليتيْ الاستبدال والتحديث يجب أن تقومان على أساس تحليل الحاجة وأن يُدعَّمان بالتخصيص المالي المناسب من الموازنة.

قامت الجامعة مؤخراً برصد مستوى الرضا لدى كلٍ من الطلبة وأعضاء الهيئة الأكاديمية بخصوص خدمات تقنية المعلومات، وذلك من خلال استطلاع تم توزيعه عليهم في نهاية العام الدراسي المنصرم. ومع ذلك، فقد تأجَّل تحليل نتائج هذا الاستطلاع حتى بداية العام الدراسي القادم. إن هذا

التأخير سوف لن يدعم إمكانية الاستفادة من نتائج التغذية الراجعة من الطلبة باعتبارها وسيلة لتحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف والقصور في هذا الجانب قبل بداية العام الدراسي الجديد. هذا، وقد وجدت لجنة المراجعة مستوى جيداً من الرضا فيما يتعلق بخدمات الاتصال والمعلومات أثناء المقابلات التي أجرتها مع أعضاء الهيئة الأكاديمية والطلبة.

10. الابحاث

يدّعي تقرير التقييم الذاتي بأن جامعة العلوم التطبيقية تخصص ميزانية سنوية لدعم نشاطات البحث العلمي. وقد لاحظت لجنة المراجعة من خلال المقابلات ومن خلال تقرير التدقيق الخارجي السنوي أن العملية التي تتبناها جامعة العلوم التطبيقية في هذا الصدد إنما تتمثل بإعادة تجميع النفقات الفعلية بأثر رجعي بدلاً من وجود ميزانية مستقبلية للخطط المتعلقة بنشاطات البحث العلمي. وتتضمن الفقرة الرئيسية من هذه النفقات تعويضات مالية عن الكتب التي سبق وأن قام أعضاء الهيئة الأكاديمية بتأليفها مستفيدين على الوقت المتيسر لديهم ومصادرهم الشخصية. وهناك فقرة أخرى من هذه النفقات مخصصة كأجور استشارية تُدفع للقليل من أعضاء الهيئة الأكاديمية مقابل المساعدة والخدمات التي قدموها في إعداد بعض الوثائق التي تحتاجها المؤسسة.

واستنتجت لجنة المراجعة أن هذه النفقات كانت مخصصة أو موجّهة نحو الأنشطة التي هي في العادة لا تمثل نشاطاً أو مخرجاتٍ بحثية. واللجنة إذ تقدِّر الجهد العلمي لبعض الأعضاء في تأليف بعض الكتب، فإن الأدلة المقدمة إليها تشير إلى عدم وجود شروط لتحديد الحد الأدنى لمعايير وشروط نشر الكتب. أضف إلى ذلك، ليست هناك معايير محددة ومستخدمة لاختيار المُحكِّمين لهذه الكتب. والحقيقة هي أن عدداً من هذه الكتب المنهجية هي غير مُحكَّمة. وإزاء هذه الحالة، تحثُّ لجنة المراجعةُ الجامعةَ على أن تقوم بإعداد مجموعة من المعايير الصارمة والمستندة إلى الممارسات العالمية الجيدة لكي تضمن عدم التقليل من جودة هذه الأعمال العلمية.

توصية رقم (31)

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

وعلى الرغم من أن جامعة العلوم التطبيقية تستقطب عدداً كبيراً من الأكاديميين من حمَلة شهادة الدكتوراه (بما فيهم من هو بدرجة أستاذ وأستاذ مشارك)، هناك القليل من الأدلة على وجود المخرجات البحثية الأصيلة. إن البحث العلمي في المؤسسة يتأثر سلباً وإلى درجة كبيرة للغاية بالعبء التدريسي بحده الأقصى والمهام الإدارية الإضافية التي يقوم بها كافة أعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعة. وقد لاحظت لجنة المراجعة وجود إمكانية لتطوير جوانب التخصص والتميز العلمي والمرتبطة ببرامج الدراسات العليا في الجامعة. ومع ذلك، وفي ظل غياب خطة مؤسسية خاصة بالبحث العلمي لدعم وتمكين وتشجيع النشاطات البحثية لأعضاء الهيئة الأكاديمية مع إيجاد رأس المال اللازم والمصادر البشرية المطلوبة، يبدو من غير الممكن أن تحقق جامعة العلوم التطبيقية أهدافها في مجال البحث العلمي في المستقبل القريب.

توصية رقم (32)

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

لاحظت لجنة المراجعة بأن اختيار المشرفين على أطروحات الماجستير يتوافق مع الحد الأدنى من متطلبات مجلس التعليم العالي. ومع ذلك، لم تضع جامعة العلوم التطبيقية متطلبات إضافية أخرى بهدف تعزيز جودة عملية الاشراف المُقدم لطلبة الدراسات العليا. أضف إلى ذلك، ليست هناك معايير

متفق عليها وواضحة حول ماهيّة الأطروحة العلمية أو كيفية تحديد الممتحِنين الخارجيين والداخليين والمصادقة عليهم.

هذا ولاحظت لجنة المراجعة بأن طلبة الدراسات العليا الذي قابلتهم يشعرون بالرضا عن توفير المشرفين للاضطلاع بدور الموجِّه الأكاديمي. أما الإدعاءات الواردة في تقرير التقييم الذاتي حول تدريس هؤلاء الطلبة ومراقبة تقدمهم فقد كانت صحيحة (أنظر الجزء (7)). ومع ذلك، فإن لجنة المراجعة ترى أن المشرف على طلبة الماجستير عليه أن يقدم المزيد من التوجيه مقارنة بما يقدمه المشرفون الآن. وبعد أن اطّلعت لجنة المراجعة على عينة من الاختلافات الموجودة بين عدد من أطروحات الماجستير، تشعر اللجنة بالقلق حول التباينات الكبيرة في جودة الجهد العلمي وكتابة الأطروحات التي سبق وأن أقرتها الجامعة. ومن هنا، فإن لجنة المراجعةُ تحثُّ الجامعةَ على وضع شروط ومعايير مناسبة بخصوص الدراسات العليا فيها (لاسيّما فيما يتعلق بإعداد الأطروحات العلمية)، وذلك لكي تضمن بأن درجات الماجستير التي تمنحها تتصف بمعايير أكاديمية مقبولة.

توصية رقم (33)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة العلوم التطبيقية بوضع وتنفيذ مجموعة من الشروط والمعايير لاستخدامها في عملية اختيار المشرفين والممتحِنين الخارجيين والداخليين على الأطروحات العلمية وتحديد أدوارهم، وأن تقوم بمقايسة المعايير المُطبَّقة بخصوص إعداد الأطروحات العلمية والأعمال المكتوبة.

11. مشاركة المجتمع

استناداً لما ورد في تقرير التقييم الذاتي، ليست هناك سياسة أو خطة أو بُنية مؤسسية للتعامل مع قضية المشاركة مع المجتمع أو لضمان جودة أنشطة وفعاليات هذه المشاركة. وقد قدمت الجامعة من خلال تقرير التقييم الذاتي وأثناء المقابلات بعض الأمثلة على مشاركتها مع المجتمع، ومن ذلك تقديم

المنح الدراسية، وتخفيض الأجور الدراسية لبعض الطلبة، إلى جانب التبرعات المالية لبعض الجمعيات لمساعدة الفقراء في مملكة البحرين. وقد أشارت الجامعة إلى أنها تقدم خدمة مجتمعية من خلال توفير الدورات القصيرة، وعقد الحلقات النقاشية، وكتابة المقالات في الصحف المحلية. ولكن، وفي الوقت الذي تقدِّر فيه لجنة المراجعة مثل هذه النشاطات، فإنها لم تجد فهماً مشتركاً لمسألة المشاركة أو الخدمات المجتمعية باعتبار تلك الوظيفة الأساسية الثالثة للمؤسسة. ولذلك، فإن اللجنةُ تشجِّع جامعة العلوم التطبيقية على تطوير وظيفتها ودورها في مجال مشاركة المجتمع من خلال خطة تُبلورِ مفهوماً واضحاً للمشاركة المجتمعية، وأن تُضمِّن هذا الجانب في نشاطاتها ووظائفها الأساسية الأخرى بما في ذلك توجيه بُناها وهياكلها الحوْكمية المختلفة وموظفيها وطلبتها، وأن تضمن تخصيص الموارد المناسبة لهذا الجانب (بما في ذلك تحديد الشخص المسؤول) إلى جانب إعداد وتنفيذ آلية مراقبة لتقييم إنجازات الجامعة بهذا الصدد.

توصية رقم (34)

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

هذا ولم تستطِع لجنة المراجعة من خلال المقابلات التي أجرتها مع موظفي الجامعة وهيئتها الأكاديمية بأن تحدد وجود صِلات قوية للجامعة مع سوق العمل سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي ولا مع أرباب العمل وجهات التوظيف. وعليه، فإن اللجنة تحثُّ الجامعة على تعزيز هذا الجانب. إضافة لذلك، لم تقدم الجامعة أدلة على مشاركة الطلبة في فعاليات وأنشطة مشاركة المجتمع.

وقد أُبلِغت لجنة المراجعة أثناء المقابلات عن اتخاذ الجامعة عدد من الخطوات لغاية تحسين مشاركتها المجتمعية وذلك من خلال عقد عدد من الاجتماعات بين أعضاء الهيئة الأكاديمية وممثلين من

الوزارات الحكومية ومن بعض الشركات العاملة في البحرين. وفي الوقت الذي تُثمِّن فيه لجنة المراجعة عقد مثل هذه الاجتماعات فإنها تشجِّع الجامعة على تطوير هذه اللقاءات لكي تصبح اجتماعات منتظمة وذات طابع رسمي تتمخض عنها أنشطة عملية، وأن تسعى لرفد هذه النشاطات بسياسة مُعدَّة بصورة جيدة لأغراض المشاركة المجتمعية.

تأكيد رقم (7)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على خطة جامعة العلوم التطبيقية للتشاور مع الجهات الحكومية والمجموعات الإستشارية الصناعية والمهنية بهدف تعزيز مشاركة الجامعة مع المجتمع.

12. الاستنتاجات

إن جامعة العلوم التطبيقية هي مؤسسة ناشئة لا تزال تحاول أن تجد لها مكاناً متميزاً ضمن قطاع التعليم العالي في مملكة البحرين إلى جانب تأصيل الوظيفة الأكاديمية داخل المؤسسة. وهناك أدلة وشواهد على مختلف الأنشطة، والتي تقوم بها الجامعة في إطار محاولاتها لإدخال ضمان الجودة على مختلف مستوياتها، ولكن جميع هذه الأنشطة والفعاليات تتم بطريقة ارتجالية إلى حدٍ بعيد، وتأتي في المقام الأول كاستجابة للمتطلبات التي تفرضها الجهات الخارجية أو استجابة لقضية ما قد تحصل في وقت معين. لقد وصلت جامعة العلوم التطبيقية مرحلة في تاريخها ونموها لا تستطيع معها أن تواصل الاعتماد على آليات العمل غير الرسمية والتي تستند للنوايا الحسنة وحسب في إنجاز هذه الأنشطة والفعاليات. ولذلك، فهناك حاجة لوضع سياسات وعمليات واضحة، والتي بدونها ستكون الجامعة عرضة لخطر إدارة برامج أكاديمية وإنتاج خريجين دون معايير محددة.

وبعد مرور خمس سنوات على تأسيسها، لا تزال جامعة العلوم التطبيقية بحاجة لإعداد عملياتها الرئيسة الخاصة بالجودة. وعلى الرغم من أن إعداد مثل هذه التصميمات هو أمرُ ذو مضامين مالية وزمنية، فمن الضروري أن تضمن جامعة العلوم التطبيقية جودة عملها، وأن تضع المعايير الأكاديمية وتحافظ عليها، وهي بذلك ستجعل من نفسها إحدى المؤسسات الأكاديمية المفضلة في مملكة البحرين وفي المنطقة. كما وإن حداثة وصغر حجم الجامعة يعنِيان بأن آليات الإبلاغ والتغذية الراجعة يمكن أن تعمل بصورة فعالّة وبصورة جماعية خارج الإطار الرسمي. ومع ذلك، فإن جامعة العلوم التطبيقية الآن بحاجة لتطبيق عمليات رسمية ذات منهجية أكثر من ذي قبل. وهذه تشمل – من جملة ما تشمله – على تصميم البرامج الأكاديمية ومراجعتها، وعمليات تطوير أعضاء الهيئة الأكاديمية، ووضع إطار للجودة، وخطط البحث العلمي، ووضع السياسات وعمليات المراجعة. وهذه كلها تستدعي وجود خطة استراتيجية تفصيلية وخطة إجرائية وتوسُّع القدرات الأكاديمية والإدارية للجامعة إلى الحد الذي من شأنه أن يسمح لها بأداء وظائفها المختلفة بصورة كاملة. وفي الوقت ذاته، سوف تكون الجامعة بحاجة لأن تتوخى الحذر في إعداد وتطوير هذه العمليات لكي لا تقع في فخ الإسراف في عدد اللجان والوثائق المتعلقة بالسياسات، والتي يمكن أن تأخذ المؤسسة بعيداً عن وظائفها الأساسية بدل التركيز على هذه الوظائف، والمتمثلة بالتعليم والتعلُّم والبحث العلمي ومشاركة المجتمع. إضافة لذلك، فإن جامعة العلوم التطبيقية بحاجة لأن تقوم بوضع وتنفيذ نظام شفاف للموازنة يرتبط مع خطتها الاستراتيجية وأنشطتها الأكاديمية. كما ولابد من مشاركة الجميع في هذه المهام، بما فيهم الإدارة العليا للمؤسسة، والمدراء الأكاديميين، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام. أضف إلى ذلك فإن الجامعة بحاجة لمراجعة سياستها الحوْكمية لكي تضمن الفصل الواضح بين الحاكمية الإدارة والمِلكية.

وبالرغم مما ورد أعلاه، وفيما لو تبنَّت جامعة العلوم التطبيقية لنفسها مساراً للتطور والنمو يتوافق مع هويتها كجامعة للعلوم التطبيقية وضمن الرؤية الاقتصادية للعام 2030، فإن الجامعة ستكون في مكانة تؤهلها من المساهمة الإيجابية في صنع مستقبل زاهر لمملكة البحرين.