



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

وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي

تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة

جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا
مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 14 نوفمبر 2011

جدول المحتويات

1. نبذة عن عملية المراجعة التتبعية للمؤسسة..... 1
2. نبذة مختصرة عن جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا..... 2
3. نتائج المراجعة التتبعية..... 3

1. نبذة عن عملية المراجعة التتبعية للمؤسسة

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

وبعد سنة واحدة على الأقل من نشر تقرير المراجعة المؤسسة، تقدّم المؤسسة المعنية إلى وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي تقريراً تُبيّن فيه بوضوح ما قامت به المؤسسة للمحافظة على و/ أو تعزيز التزكيات التي وردت في تقرير مراجعتها. كما تحدد المؤسسة الكيفية التي قامت بها للإيفاء بالتأكدات والتوصيات الواردة في نفس التقرير. وعلى المؤسسة المعنية أن تعضد ادعاءاتها من خلال تقديم المواد المساندة، في شكل ملاحق. كما يجب أن يتضمن تقرير المتابعة الذي تقدمه المؤسسة تفاصيل عن كيفية قيامها بمراقبة وتقييم فعاليات وأنشطة التحسين.

وتتطبق عملية المراجعة التتبعية للمؤسسة على كافة مؤسسات التعليم العالي التي خضعت للمراجعة من قبل وحدة مراجعة مؤسسات التعليم العالي.

قدّمت جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا خطة التحسين إلى وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي حسب الوقت المحدد في دليل مراجعة مؤسسات التعليم العالي. وقد تضمنت تلك الخطة تحديد الإجراءات التي قامت بها المؤسسة للتعامل مع 32 توصية تضمنها تقرير المراجعة المؤسسية الخاص بالجامعة. وفي شهر نوفمبر من العام 2010، قدمت جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا تقرير التقدم الذي حققته الجامعة والذي يغطي سنة واحدة، والذي تضمن أدلة سرديّة وتوثيقية حول التقدم الذي حققته المؤسسة إلى الآن بشأن تنفيذ تحسينات الجودة.

تكوّنت لجنة المراجعة التتبعية (لجنة المراجعة) من الرئيس التنفيذي لوحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي، وثلاثة من المدراء الأوائل، كان أحدهم المدير المسؤول عن تنسيق الزيارة الميدانية. وقد تضمنت قاعدة الأدلة: خطة التحسينات المؤسسية، والملاحق ذات العلاقة، والتي تم تقديمها في شهر نوفمبر 2011. كما قدّمت المؤسسة أدلة مساندة في شهر يونيو 2011 وفي يوم الزيارة الميدانية. كما وتم خلال الزيارة الميدانية مقابلة عدد من كبار المديرين، والأكاديميين، والموظفين الإداريين، والطلبة، وأرباب العمل، والخريجين. وقد أتاحت تلك المقابلات للجنة المراجعة إحاطة كاملة بالأدلة والتحقق منها.

تم القيام بالزيارة الميدانية للمراجعة التتبعية في تاريخ 14 نوفمبر 2011، والتي كانت تهدف إلى (i) تقييم التقدم الحاصل في تعزيز وتحسين جودة جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا منذ المراجعة المؤسسية التي خضعت لها الجامعة في شهر فبراير 2009، والتي صدر التقرير الخاص بها في شهر أكتوبر 2009؛ و(ii) إعداد تقرير يوضح التقدم المتحقق في معالجة التوصيات التي تضمنها ذلك التقرير.

ويعرض تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة هذا النتائج المتعلقة بالتوصيات التي تضمنها تقرير المراجعة المؤسسية الذي تم نشره من قبل. ومن أجل تسهيل قراءة التوصيات التي تضمنها تقرير المراجعة المنشور في عام 2009، فقد تم وضع التوصيات الخاصة بكل قسم معاً في مكان واحد (وبالخط المائل) عند بداية كل جزء من تقرير المراجعة التتبعية وفقاً للموضوعات المختلفة التي تتعلق بها تلك التوصيات. وأما النص الذي يلي تلك التوصيات، فيمثل النتائج التي توصلت إليها لجنة المراجعة خلال زيارتها الميدانية للمؤسسة في شهر نوفمبر 2011.

2. نبذة مختصرة عن جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا

تأسست جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا (جامعة دلمون) كجامعة خاصة تعمل في مملكة البحرين، وذلك بموجب القرار الصادر من رئيس مجلس الوزراء المرقم دو 2004/139 في عام 2004، لتحمل اسم 'جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا'. وإضافة إلى البرامج التي تصممها وتديرها جامعة دلمون بنفسها، تدير الجامعة بعض البرامج الأكاديمية التي تطرحها مؤسستان أخرتان هما: جامعة اليرموك في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك بموجب اتفاقية تعاون مشترك أمدها خمس سنوات قابلة للتجديد تم توقيعها بين الجامعتين في 18 مايو 2005، و'الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري' (الأكاديمية العربية)، وذلك بموجب اتفاقية للتعاون العلمي أمدها ثلاث سنوات قابلة للتجديد تم توقيعها من قبل المؤسستين أيضاً. لذا، فإن جامعة دلمون تطرح برامج مقدمة من ثلاث مؤسسات تعليمية هي: جامعة دلمون، وجامعة اليرموك، والأكاديمية العربية.

3. نتائج المراجعة التتبعية

تتناول الفقرات الفرعية التالية التقدم الذي حققته المؤسسة في التعامل مع التوصيات الخاصة بكل موضوع على جدة وعلى النحو الذي ورد في تقرير المراجعة المؤسسية الصادر في عام 2009 وقد تم وضع التوصيات الواردة بصدد الموضوع الواحد في مجموعة واحدة وبالخط المائل.

3-1 الرسالة، والتخطيط، والحوكمة

3-1-1 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بمراجعة معمقة وإعادة صياغة لرسالتها لتكون معبرة عن دور محلي وإقليمي واقعي ويتوافق مع القدرات الحالية والمستقبلية للجامعة وأن توازن في تركيزها على كل واحدة من وظائفها الأساسية المتمثلة بالتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وذلك بما يتوافق مع عناصر قوتها المؤسسية.

3-1-2 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بقيام جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بمراجعة خططها الاستراتيجية الحالية وإعداد خطة إستراتيجية مؤسسية شاملة مدعومة بسياسة تفصيلية للتخصيصات المادية بحيث تمكن الجامعة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية المستمدة من الرسالة المعدلة للجامعة.

3-1-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بقيام جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بإعداد خطة إجرائية تفصيلية وخطط تفصيلية على مستوى الكليات والوحدات الرئيسية لكي تمكنها من تنفيذ خططها الاستراتيجية على مراحل، وأن تضمن المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ من خلال المؤشرات الأساسية للأداء والتوقيات المحددة إلى جانب آلية المراجعة السنوية.

3-1-4 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا وبصورة عاجلة بإعداد وتنفيذ خطط مالية قصيرة وطويلة الأمد ومرتبطة بالخطة الاستراتيجية المعدلة وبالأنشطة الأكاديمية، وعلى أن تتسم هذه الخطط بالشفافية وإطلاع الجهات المعنية عليها بما في ذلك الجهة التي بيدها حاكمية

المؤسسة والموظفين وأن تكون مواكبة للمعايير العالمية الخاصة بأفضل الممارسات في حوكمة التعليم العالي وإدارته.

3-1-5 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا وبصورة عاجلة بإعداد سياسة شاملة بخصوص مسألة الإلتحاق والسرقة الأدبية، وذلك لضمان الرصانة التعليمية والبحثية بما في ذلك الإجراءات التي تضمن تطبيق هذه السياسة بصورة متوازنة على جميع الكليات وتطبيقها على الطلبة والموظفين على حدٍ سواء.

3-1-6 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بالتوقف عن التوسع في طرح برامجها الأكاديمية وأن تقلل من أعداد الطلبة الذين تقبلهم في الوقت الراهن لحين تمكنها من توفير كافة المستلزمات الأساسية للمحافظة على الجودة والرصانة الأكاديمية واستيفاء المتطلبات الأساسية للصحة والسلامة بالمستوى الذي يوفر بيئة تعليمية تتسم بالجودة.

3-1-7 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا - واستناداً لأسلوب الحوكمة الجيدة - بالفصل في الصلاحيات والواجبات المناطة بكل من مجلس الأمناء ومالك الجامعة وإدارتها، وأن تضع آلية لا يجري من خلالها تعيين أعضاء مجلس الإدارة من قبل المالك مباشرة، وان تعزز من مستوى تمثيل الجهات المعنية الخارجية الأخرى في مجلس الأمناء في ذات الوقت الذي تضمن فيه التزام المجلس بتنفيذ التزاماته بعقد اجتماعاته بصورة منتظمة.

3-1-8 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بتطوير آليات محددة تقوم من خلالها بإعادة تحديد وضع الكليات وتضمن مشاركة الكليات في عملية التخطيط ووضع الموازنة المالية.

3-1-9 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بمراجعة أسلوبها المتمثل بتولي موظفيها الكبار مناصب متعددة، وأن

**تقوم بتعيين موظفين إضافيين مناسبين لهذه المواقع والقيام بالخطوات اللازمة لملء
الوظائف الأكاديمية والإدارية الشاغرة لديها.**

جامعة دلمون الآن لديها نصوص جديدة للتعبير عن رسالتها ورؤيتها تم إعدادها من خلال عملية استشارة شملت عموم المؤسسة، وتمت المصادقة عليها من قبل مجلس الجامعة في الأول من أبريل 2010. وتشير هذه النصوص بشكل صريح إلى الوظائف الأساسية الثلاث للجامعة والمتمثلة بالتعليم والتعلم، والبحث العلمي، ومشاركة المجتمع. ومع ذلك، فإن لجنة المراجعة ترى بأن هذه النصوص لاتزال غير واقعية عند أخذ الوضع الراهن للمؤسسة بعين الاعتبار. ولجنة المراجعة تُقر بأن الرؤية هي بطبيعتها تتطلع نحو المستقبل، ولكن من الواجب أن تأخذ هذه الرؤية نقطة الشروع للمؤسسة لكي يكون لهذه الرؤية أي معنى؛ ولكن جامعة دلمون لا تفعل ذلك. أما الرسالة فتشير إلى قيام جامعة دلمون بتقديم فرص تعليم عالٍ في جميع المستويات وفي كافة المجالات، ومرة أخرى فإن هذه العبارة غير واقعية في ضوء الوضع الراهن للجامعة. ولكن لجنة المراجعة أبلغت أنه سيتم القيام بالمزيد من المراجعة لهذه النصوص. ومع ذلك، فإن اللجنة تقترح بأن تركز جامعة دلمون على طرح عدد قليل من البرامج الأكاديمية على مستوى البكالوريوس وأن تضمن بأن تكون هذه البرامج على مستوى من الجودة قبل التفكير في التوسع في طرح المزيد البرامج الأكاديمية على هذا المستوى؛ وهذا يتماشى مع مبادئه جامعة دلمون لنفسها من أنها مؤسسة تعليمية في المقام الأول.

لقد قامت جامعة دلمون بإعداد خطة استراتيجية للأعوام 2010 - 2013 وتم إقرار هذه الخطة من قبل مجلس الجامعة في 26 مايو 2010. وقد تم وضع تلك الخطة من خلال عملية شمولية حيث تم تشكيل لجنة التخطيط الاستراتيجي مع تسع لجان فرعية ضمت في عضويتها عددا من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، والطلبة. وتتطوي هذه الخطة على أهداف واضحة تمت ترجمتها إلى خطة إجرائية مؤسسية شاملة. كما وأجريت تحليلات رباعية (SWOT) (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص المتاحة، المخاطر) قامت بها كل كلية فيما يتعلق بكل واحدة من الجوانب الاستراتيجية التسعة المحددة، وهي نفس الموضوعات التي تتناولها المراجعات التي تقوم بها وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي. وقد وجدت لجنة المراجعة أن هذه التحليلات على العموم تتسم بالواقعية - والأقل من ذلك في تحديد عناصر القوة ولكنها واقعية بشكل خاص فيما

يتعلق بتحديد نقاط الضعف. ومع ذلك، فهناك حاجة لاهتمام أكبر للموائمة بين الغايات، والمؤشرات الأساسية للأداء، والاستراتيجيات ضمن كل هدف من الأهداف الاستراتيجية.

أما فيما يتعلق بالخطط الإجرائية المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية، فقد قامت كل كلية بإعداد خطة العمل الخاصة بها، وهي على شكل جدول، متضمنة المؤشرات الأساسية للأداء، والأنشطة، وتحديد المسؤوليات، والموارد المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، ولجنة المراجعة تشجع جامعة دلمون على مواصلة تنفيذ خططها الإجرائية ومواصلة البناء على الأسس التي تم وضعها.

قامت جامعة دلمون مؤخراً بإعداد حزمة من السياسات والإجراءات، ولكن هناك عدد من هذه الوثائق لا تتماشى مع بعضها البعض أو مع الخطة الاستراتيجية. أضف إلى ذلك، فإن معظم هذه السياسات والإجراءات لا تزال في مراحلها المبكرة للغاية من حيث التنفيذ، لذا فمن غير الممكن تقييم مدى فاعليتها. وقد رصدت لجنة المراجعة من خلال مجموعة من المقابلات التي أجرتها مع الموظفين أنه يوجد تفاوت في دراية هؤلاء الموظفين بوجود مثل السياسات والإجراءات. لذا، فإن جامعة دلمون بحاجة لأن تضمن وجود فهم كامل لهذه السياسات والإجراءات وأن تتخذ الخطوات التي تضمن تنفيذها بشكل متناسق في عموم كليات ووحدات الجامعة.

لقد سعت جامعة دلمون إلى تغيير عضوية مجلس الأمناء ولكن هذه العملية لم تكتمل بعد، إذ لم يتم الحصول على موافقة مجلس التعليم العالي على هذا التغيير حتى الآن. وعلى الرغم من القيام بمحاولة للفصل بين وظائف مجلس الأمناء، والمالك، وإدارة الجامعة، لكن هذه المحاولة لم تستكمل بعد، فلا يزال المالك يشغل منصب رئيس الجامعة وإن كان بصفة القائم بأعمال هذه الوظيفة. وقد أبلغت لجنة المراجعة بأن الجامعة بصدد البحث عن رئيس جديد تكون له خبرة معتبرة في مجال الإدارة الأكاديمية. أن أحد المخاوف الكبيرة التي تساور لجنة المراجعة هي غياب القيادة الأكاديمية داخل المؤسسة. أما فريق الإدارة العليا للجامعة فلم يكن متجانساً في رؤيته نحو التوجه الاستراتيجي للجامعة. ومع وجود الإدارة العليا الحالية، فإن اللجنة ترى أن قدرة الجامعة على التطور والتحسين محدودة؛ لذا فإن تعيين رئيس سبق له وأن أثبت مهاراته القيادية الأكاديمية سوف يساهم إلى حد ما في تحسين هذا الوضع.

أما نواب رئيس الجامعة فليست لديهم أية مسؤوليات تدريسية في الوقت الحاضر، كما وإن العبء التدريسي للعمداء قد تم تقليصه ليصل إلى ست ساعات تدريسية في الأسبوع. ونظراً لعدم إمكانية سد المناصب الشاغرة دون موافقة مجلس التعليم العالي، وهو ما يأخذ وقتاً طويلاً، فلا يزال هناك عدد من الوظائف التدريسية الشاغرة. ومع ذلك، فقد اطلعت لجنة المراجعة على بعض الأدلة التي تشير إلى أن جهوداً تُبذل لسد هذه الوظائف الشاغرة.

لقد تم منح العمداء المزيد من الصلاحيات منذ أن تم إجراء المراجعة الأصلية للمؤسسة في عام 2009. وقد نجّم عن ذلك أن أصبح لدى الكليات دورٌ أكثر بروزاً في إدارة المؤسسة. ونتيجة لذلك، فقد أصبح وضع هذه الكليات يماثل بشكل أكبر دور الكليات في المؤسسات الأكاديمية المتطورة. هذا، ويقوم العمداء بإعداد الخطط الإجرائية لكلياتهم، وما أن يصادق عليها مجلس الجامعة حتى يقوموا بوضع الموازنات والموارد اللازمة لتنفيذها بهدف ضمان توفر الموارد اللازمة للتعليم في كلياتهم. وقد قامت جامعة دلمون بإعداد خطط مالية قصيرة وطويلة الأجل آخذة بنظر الاعتبار طلبات الموازنة المقدمة من الكليات. وقد لاحظت لجنة المراجعة وجود صلة بين عملية التخطيط، وتحديد الموارد، وطرح البرامج الأكاديمية.

لقد قامت جامعة دلمون الآن بإعداد وتنفيذ سياسة وإجراءات فيما يتعلق بمسألة الانتحال والسرقة الأدبية. كما وقد قامت باقتناء وتشغيل أحد البرامج المتخصصة لكشف الانتحال. ومنذ تنفيذ هذه الإجراءات تم الكشف عن حالة انتحال واحدة، وذلك على مستوى درجة الماجستير.

2-3 المعايير الأكاديمية

1-2-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تلتزم جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بمتطلبات الترخيص التي وضعها مجلس التعليم العالي بخصوص نسبة عدد الطلبة إلى عدد المدرسين.

2-2-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بمراجعة سياسات القبول الخاصة بها في كل من برامج الدراسات الأولية والدراسات العليا في ضوء نتائج عملية تقييم ومعايرة خارجية تخضع لها البرامج الدراسية في كلا المستويين. وفي ضوء هذه المراجعة، تقوم المؤسسة بإعداد وتنفيذ

شروط قبول رصينة في برامجها للدراسات العليا، والذي سيؤدي إلى عملية قبول أكثر انتقائية لكل تخصص من تخصصاتها وإلى رفع متوسط معدلات الطلبة المقبولين.

3-2-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم بأن تستخدم جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا مخرجات الممتحنين الخارجيين كأحد المدخلات الأساسية من أجل إعادة صياغة طرق التعليم والتعلم وطرق تقييم الطلبة وسياسات قبول الطلبة في جميع برامجها على مستوى الدراسات الأولية والدراسات العليا.

3-2-4 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بالمزيد من إجراءات الحماية للدرجات العلمية التي تمنحها ضد عمليات التزوير المحتملة.

3-2-5 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بقيام جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا باتخاذ الإجراءات اللازمة لجعل البيانات المركزية المتجمعة لديها حول قبول الطلبة ومعدلات تقدمهم وتخرجهم في متناول الأقسام ذات العلاقة والكليات.

نتيجة للعقوبات التي فرضها مجلس التعليم العالي على جامعة دلمون، ونظراً لأن الجامعة لم تقبل طلبة جدد خلال العامين الماضيين، فقد انخفضت نسبة أعداد الطلبة إلى عدد أعضاء هيئة التدريس لتصل إلى مستوى مقبول. وترى لجنة المراجعة أن جهوداً تُبذل من قبل جامعة دلمون لتوظيف أعضاء هيئة تدريسية جدد بهدف المحافظة على النسبة المقبولة بين أعداد الطلبة والمدرسين. هذا، وقد تباينت النسبة الدقيقة التي قدمتها الجامعة لإعداد الطلبة وعدد أعضاء هيئة التدريس من وثيقة لأخرى من الوثائق التي قدمتها الجامعة (تقرير التقدم الذي قدمته الجامعة في شهر نوفمبر 2010؛ إطار جودة جامعة دلمون؛ السياسات والإجراءات؛ خطة القبول). إن الجامعة بحاجة للاحتفاظ بالسجلات الدقيقة. ومع توقع رفع الحظر الذي فرضه مجلس التعليم العالي على قبول الجامعة للطلبة الجدد، فقد وضعت جامعة دلمون خطة قبول للأعوام الأكاديمية 2010 - 2013. وتؤكد هذه الخطة على الحاجة إلى مواكبة حجم القبول للموارد الحالية المتاحة للجامعة وربط عملية القبول بأولويات مملكة البحرين ومنطقة الخليج. كما وتشير هذه الخطة إلى أن القبول الجديد سيكون في البرامج التي تقدمها جامعة دلمون فقط وأن القبول الجديد سيقترص على عدد

مقبول' بما يتناسب والوضع القائم في الحرم الجامعي الحالي للمؤسسة. والعدد المستهدف في هذه الخطة هو أن يصل إلى 2,800 طالبا بحلول العام الأكاديمي 2012-2013. ولكن، وخلال الزيارة الميدانية للمؤسسة، بدا واضحاً أنه لم يكن جميع أعضاء فريق الإدارة العليا على دراية بوجود هذه الخطة. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تحت الجامعة على أن تتوخى الحذر في مسألة القبول من أجل تحقيق المعايير الأكاديمية بالمستوى المقبول.

هذا، وقد أشارت جامعة دلمون في تقرير التقدم الخاص بها إلى أنها سوف تجري امتحان قبول يستخدم لتقييم مستوى الطلبة المقبولين الجدد في مواد اللغة العربية، والإنجليزية، واستخدام الحاسب الآلي. ولكن، وخلال الزيارة الميدانية للمؤسسة، أُبلغت لجنة المراجعة بأن الجامعة سوف تطبق اختباراً جديداً للقبول يتألف من جزأين: معلومات عامة/ اختبار معلومات، واختبار تخصص. وحالما يتم قبول الطالب في الجامعة يُطلب منه أداء اختبار الغرض من تحديد مستواه في اللغة العربية، واللغة الإنجليزية، واستخدام الحاسوب. وقد أُبلغت لجنة المراجعة بأن الجامعة قد قامت بوضع هذه الاختبارات وهي الآن بصدد التحقق من رصانتها. ولم تحدد الجامعة بعد درجة حاسمة كحد أدنى يتوجب على الطالب الحصول عليها في هذه الاختبارات ولا الإجراءات التي ستستخدمها الجامعة في حال عدم تمكن الطالب من الحصول على مثل هذه الدرجة. ويعيدا عن هذه الاختبارات، إن متطلبات القبول الراهنة الأخرى لم تتم مراجعتها في ضوء عملية التقييم الخارجي والمقايسة المرجعية للبرامج الأكاديمية. وجامعة دلمون بحاجة لأن تضمن بأن متطلبات القبول على درجة كافية من الرصانة لكي يتمكن الطلبة المقبولين من ممارسة الدراسة الجامعية بنجاح.

وعلى الرغم من أن تقرير المراجعة المؤسسية الأصلية كان قد أوصى بوضوح بقيام الجامعة بعملية تدقيق ومقايسة خارجية للبرامج التي تطرحها، فإن جامعة دلمون لم تبدأ سوى مؤخرا (في شهر سبتمبر 2011) بالاتصال بالمرشحين الذين يمكن أن يكونوا ممتحنين خارجيين لأغلب برامجها. ويصح نفس القول على تشكيل اللجان الاستشارية الخاصة بالبرامج، وحتى هذا التاريخ، لم يتم عرض سوى برنامجين إثنيين فقط لنوع من المراجعة الخارجية أو التدقيق. أضف إلى ذلك، ومن خلال جلسات المقابلة التي أجرتها لجنة المراجعة، فقد تبين للجنة عدم وجود فهم مشترك لدى مختلف أعضاء فرق إدارة البرامج الأكاديمية فيما يتعلق بدور الممتحنين الخارجيين. إن الجامعة بحاجة لأن تضع سياسة أكثر تفصيلاً حول اختيار الممتحنين الخارجيين والاستفادة من عملية

التدقيق الخارجي واستخدام التغذية الراجعة من هذه المراجعات لإثراء طرائق التعليم والتعلم داخل الجامعة، وطرق تقييم الطلبة وسياسات قبول الطلبة في جميع برامج الدراسات الأولية والعليا في الجامعة.

لقد ذكرت جامعة دلمون بأن الجامعة 'قد قامت بخطوات مختلفة من أجل المحافظة على درجاتها العلمية ضد أي عملية تزوير'. وكان هذا واضحاً من خلال الإجراء التفصيلي الذي تتبناه لمنح الشهادة الخاصة بالدرجة العلمية. وقد تأكدت لجنة المراجعة خلال الزيارة الميدانية بأن الموظفين المسؤولين عن هذه القضية هم على دراية بهذه العملية. أضف إلى ذلك، فقد أطلعت لجنة المراجعة على الأدلة التي تشير إلى أن جامعة دلمون تقوم بصورة مستمرة بتقييم وتحسين الإجراء الذي تتبعه في منح الشهادة العلمية الخاصة بها.

الجامعة لديها نظام إدارة المعلومات، والذي يمكنه القيام بعدد من التحليلات الإحصائية استناداً للمعلومات الخاصة بالطلبة. وقد أطلعت لجنة المراجعة على أدلة للتحليلات التي ينفذها النظام. ولكن لجنة المراجعة لم تر أدلة على استخدام هذه المعلومات بشكل منتظم من أجل التوصل إلى القرار المستند إلى المعلومة. كما وتجري عملية تحليل دفعات الطلبة في كل فصل دراسي. وعلى الرغم من أن لجنة المراجعة تقر بأن جامعة دلمون تقبل طلبة جدد في بداية كل فصل دراسي، فإنها تشجع الجامعة على تحليل أداء الدفعات على أساس العام الواحد. وسيكون هذا الإجراء مفيداً أكثر ويتماشى مع الممارسات العالمية الجيدة. كما وأبلغت لجنة المراجعة كذلك خلال الزيارة الميدانية بأن جميع المرشدين الأكاديميين بوسعهم الوصول إلى السجلات الخاصة بالطلبة المسؤولين عنهم، الأمر الذي يمكن هؤلاء المرشدين من إعطاء التوجيه والنصح الأكاديمي الناجع لطلبتهم.

3-3 ضمان الجودة وتعزيزها

1-3-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بقيام جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا وبصورة عاجلة بإعداد وتنفيذ إطار جودة يشمل عموم المؤسسة، ووضع وتنفيذ سياسة وإجراءات متمركزة على التحسين المتواصل للجودة بدلاً من مجرد الالتزام بالمتطلبات التوجيهية الخارجية.

قامت جامعة دلمون بإنشاء قسم لضمان الجودة والاعتماد ينهض بمسؤولية تأليف وتحديث دليل الجودة الخاص بالجامعة، والذي تم نشره في عام 2010 ويتضمن تفاصيل عن نظام الجودة الذي تسترشد به جامعة دلمون. كما وهدفت الجامعة لتشكيل مجموعة من اللجان على مستويات مختلفة لإعداد، وتنفيذ، ومراقبة الممارسات ذات الجودة الأكاديمية العالية. ولكن لم تكن هناك أدلة على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إعداد الدليل المذكور، كما ولم تتوفر أدلة على القيام بحملات توعية تتضمن الجهات ذات العلاقة للتعريف بخطة الجودة. لقد تم تشكيل لجنة ضمان الجودة على مستوى الجامعة برئاسة رئيس الجامعة لأول مرة في شهر أغسطس من عام 2010 وبعد ذلك تم إعادة تشكيل هذه اللجنة في شهر سبتمبر من عام 2011 صحبه تغيير في أعضائها. ولكل من قسم ضمان الجودة والاعتماد ولجنة ضمان الجودة أدوارٌ رئيسية في المباشرة بإعداد خطط التحسين للجوانب الأكاديمية الرئيسية كالبرامج الأكاديمية، والبحث العلمي، وخدمات الدعم، وأعضاء هيئة التدريس. ومع ذلك، فقد أظهرت الأدلة أن مبادرات التحسين قد بدأت في مطلع العام 2011 ولم يكن بالإمكان تقييم الأثر المترتب عليها بشكل واضح في الوقت الذي تمت فيه الزيارة الميدانية.

يحاول دليل ضمان الجودة وضع إطار للجودة على مستوى عموم الجامعة، ولكنه يصرف النظر كلياً عن حقيقة أن الأقسام الأكاديمية وأعضائها هم المصدر الرئيس الذي تنطلق منه الجودة. كما ويتسم هذا الدليل بعدم التجانس ويبدو أنه قد أُعدَّ خصيصاً لمعالجة التوصيات التي تقدمت بها هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب بدلاً من معالجة قضية التحسين المستمر للجودة. كما ويوجد هناك تكرار في المسؤوليات المناطة ببعض اللجان كما هو الحال بالنسبة للجنة "مراجعة النظراء" و"تقييم عمليتي التعليم والتعلم". كما ولم يتم إدراج الموارد الأكاديمية المهمة التي تتطلب قدرًا كبيراً من الإشراف والإدارة ضمن المسؤوليات المناطة بأية لجنة من هذه اللجان. ومن بعض الأمثلة على ذلك: المختبرات، ومشروعات التخرج، والكتب المنهجية المقررة، والتعيينات الأكاديمية. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تشجّع الجامعة وبقوة على تعديل استراتيجيتها الخاصة بضمان الجودة لتنفيذ إطار شامل للجودة على مستوى عموم الجامعة، ووضع سياسة وإجراءات تتمحور حول التحسين المستمر للجودة.

3-4 جودة التعليم والتعلم

3-4-1 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بقيام جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بإعداد سياسات داخلية محكمة وعمليات تشمل الجهات المعنية الخارجية والداخلية من أجل تصميم كافة برامجها الأكاديمية والمصادقة عليها ومراجعتها بهدف تحقيق معايير أكاديمية صائبة.

3-4-2 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة دلمون بإعداد وتنفيذ برنامج شامل للتطوير المهني لأعضاء الهيئة الأكاديمية وفي مختلف الجوانب ذات العلاقة بعملية التعليم والتعلم.

3-4-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا وعلى الفور بمعالجة الوضع غير المنصف للبرامج الأكاديمية الإقليمية وذلك لكي تكون جودة عمليتي التعليم والتعلم متسقة عبر كافة البرامج الأكاديمية للجامعة.

3-4-4 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بإعداد وإجراء دراسات مسحية للخريجين وأرباب العمل وأن تستفيد من هذه الدراسات من أجل تطوير أكبر لبرامجها الأكاديمية ولقدرات موظفيها وقابلياتهم.

هناك أدلة على أن البرامج الأكاديمية قد أُخضعت مؤخراً لمراجعات داخلية وأنه قد كانت هناك بعض أنشطة المقايسة المرجعية اللأرسمية لبرامج جامعة دلمون بالمقارنة مع بعض البرامج الإقليمية والعالمية الأخرى. كما وتلاحظ لجنة المراجعة كذلك أنه قد تم تحصيل آراء أحد الممثلين من قطاع العمل والصناعة، عبر البريد الإلكتروني، فيما يتعلق بمحتوى برنامج الماجستير في تقنية المعلومات، إلى جانب تحصيل التغذية الراجعة من الطلبة ومن أعضاء هيئة التدريس حول أهداف البرنامج الأكاديمي وغاياته. كما وتم تضمين مراجعة برنامج ماجستير إدارة الأعمال نتائج الدراسات المسحية التي شملت الخريجين وأعضاء هيئة التدريس، وقطاع العمل والصناعة. ولكن، وبعد فحص محاضر اجتماعات لجنة تطوير ومراجعة المنهج الدراسي والمفردات الدراسية في بعض الكليات، ومن خلال المقابلات التي أُجريت مع أعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا، تبين

عدم وجود طريقة منمّمة لتضمين التغذية الراجعة من مختلف الجهات الداخلية والخارجية ذات العلاقة في مراجعات البرامج. أضف إلى ذلك، وعلى الرغم من أن الجامعة قد ذكرت بأن لجنة تطوير ومراجعة المنهج الدراسي والمفردات الدراسية سيكون من بين أعضائها ممثلين اثنين من قطاع العمل والصناعة والخريجين عند القيام بمراجعة البرامج الأكاديمية أو من الطلبة الدارسين في الجامعة حالياً عند القيام بمراجعة المقررات الدراسية، فإن محاضر اجتماعات اللجنة تكشف على أن هذه الممارسة ليست من الممارسات الشائعة. إن جامعة دلمون بحاجة لأن تقوم بوضع سياسة أكثر حزماً وحرصاً لمراجعة البرامج الأكاديمية مع إجراءات تحدد بشكل رسمي البيانات المختلفة المطلوبة والجهات ذات العلاقة التي تشارك في المراجعة والتأكد من أن هذه السياسات والإجراءات يتم بتطبيقها بشكل منتظم.

لقد قامت الجامعة بإنشاء مركز لتطوير أعضاء هيئة التدريس وأنيطت به مهمة تحديد وتلبية الحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس. وبينما تم إبلاغ لجنة المراجعة خلال الزيارة الميدانية بأن العمداء، ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس يقومون بالإفصاح عن حاجاتهم التدريبية من خلال استبانة ينفذها المركز، تكشف الأدلة عن أن الاستجابة لهذه الاستبانة كانت ضعيفة للغاية، لاسيما على المستويات الأكاديمية العليا. ولتلافي هذه الحالة، فقد اعتمد المركز، بالإضافة إلى نتائج الاستبانة، على التقارير التي تنشرها هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب والاجتماعات الفردية مع العمداء ورؤساء الأقسام. كما وتركزت أغلب ورش العمل التي أقامها المركز على: إعداد مخرجات التعلم المطلوبة على مستوى البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، وعلى إعداد مفردات المقررات الدراسية وكتابة الأوراق البحثية. وفي الوقت الذي تمت فيه الزيارة الميدانية، كان رئيس المركز هو الشخص الذي يقوم بتنفيذ كافة ورش العمل. كما وأبلغت لجنة المراجعة بأن الجامعة تدرس إمكانية دعوة أشخاص خارجيين لإقامة الفعاليات والأنشطة التطويرية. وفي الوقت الذي لاحظت فيه لجنة المراجعة أن المركز لديه خطة تشغيلية تخضع للمراقبة وإعداد التقارير بشأنها، لم تتوفر أدلة على قياس وتقييم فاعلية هذه الأنشطة والفعاليات التطويرية. لذا، فإن جامعة دلمون بحاجة لأن تضع آلية لمراقبة وتقييم فاعلية أنشطتها الخاصة بتطوير الموظفين.

تطرح جامعة دلمون مقرراتها الدراسية عبر ثلاث جداول زمنية مختلفة: صباحية، ومسائية، وفي نهاية الأسبوع. والفترة الأخيرة مخصصة للطلبة القادمين من دول إقليمية أخرى، لاسيما من دولة

الكويت. وتقول الجامعة أن خبرات التعليم والتعلم متماثلة في جميع فصولها. ومع ذلك، فإن الطلبة البحرينيين ليس بوسعهم التسجيل للدراسة في الفصول التي تقدم في نهاية الأسبوع دون إذن خاص من إدارة الجامعة. وقد تم تمديد فترة الدراسة في الفصول الدراسية المقدمة في نهاية الأسبوع لتصل لثلاثة أيام في الأسبوع (من الخميس إلى السبت) وهو ما يمكن الطلبة من تسجيل عدد أقل من الساعات الدراسية في اليوم الواحد. وقد عيّنت الجامعة عميداً للبرامج الإقليمية يكون مسؤولاً عن الإشراف على الشؤون الأكاديمية والإدارية للطلبة الدارسين في هذه البرامج. وقد أبلغت لجنة المراجعة بأن الطلبة المسجلين في البرامج الإقليمية يتلقون إرشاداً أكاديمياً مماثلاً لم يتلقاه الطلبة الآخرون في جامعة دلمون. وبما أن لجنة المراجعة لم تتمكن من مقابلة أي من الطلبة الإقليميين، فلم يكن بمقدورها التحقق من هذا الأمر. إن الجامعة بحاجة لأن تقوم بتحليل لعملية التقييم ومستوى إنجازات هؤلاء الطلبة بالمقارنة مع باقي طلاب الجامعة لكي تضمن وجود خبرات تعليم وتعلم تتسم بالجودة ومتماثلة في جميع البرامج والمقررات الدراسية التي تطرحها الجامعة.

هناك أدلة على أن جامعة دلمون قد بدأت بقياس مدى الرضا لدي الطلبة، والخريجين، وأعضاء هيئة التدريس، وأرباب العمل. كما وقامت الجامعة بإعداد كُتَيْبٍ مسّحي يتضمن عدداً ممن الاستبانات المصممة لأهداف محددة ويمكن استخدامها وقت الحاجة. وقد اطلّعت لجنة المراجعة على بعض الأدلة على نتائج الدراسات المسّحية المستخدمة لغرض تطوير البرامج وأقل منها مما تستهدف تطوير قابليات الموظفين. ومع ذلك، فإن هذه العمليات جميعاً لم يتم وضعها سوى قبل وقت قريب للغاية ولم يتم توزيعها بشكلٍ متساوٍ على جميع الكليات والأقسام. وعليه، فإن هناك حاجة لعملية رصينة لنشر نتائج الدراسات المسّحية في عموم أرجاء الجامعة مع آليات للتحسين المستمر.

3-5 المساندة الطلبة

3-5-1 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم بأن تقوم جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا

بإعداد وتنفيذ سياسة تسجيل وإجراءات عادلة ومنصفة كي تتيح للطلبة فرصاً

متساوية في تسجيل وقت المحاضرات المناسب لهم.

3-5-2 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بإعداد وتطبيق آلية لتحديد ودعم الطلبة ذوي الحالات الأكاديمية الحرجة.

3-5-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بتقديم الإرشاد والتوجيه المهني لطلبتها، وهو الأمر الذي لا بد أن يساهم في نجاحهم الأكاديمي والنجاح الدائم فيما بعد لما فيه مصلحتهم.

وكما وردت الإشارة من قبل، فإن جامعة دلمون تدرّس مقرراتها الدراسية في ثلاث فترات زمنية مختلفة هي الدراسة الصباحية، والدراسة المسائية، والدراسة في نهاية الأسبوع. وفي الوقت الذي تمت فيه الزيارة الميدانية خلال المراجعة الأصلية (فبراير 2009) لم تكن جامعة دلمون تدرّس جميع المقررات الدراسية في الفصول الصباحية مما أجبر الطلبة من الدوام الصباحي التسجيل للدراسة في الدوام المسائي. وحالما يقوم الطلبة بهذا الإجراء، تتم مطالبتهم بتسديد أجور كافة المقررات الدراسية التي قاموا بالتسجيل فيها، حتى ولو كانت تلك المقررات ضمن مقررات الدوام الصباحي، كما لو كانوا طلبة من الدوام المسائي، والذي تكون فيه الأجور الدراسية أعلى مما عليه في الدوام الصباحي. وقد ذكرت جامعة دلمون في تقرير التقدم الذي قدّمته أن رئيس الجامعة قد أصدر مذكرة بتاريخ 10 يونيو 2010 لإيقاف هذه الممارسة. ولكن، وخلال الزيارة الميدانية، أبلغ الطلبة لجنة المراجعة أن هذا الإجراء قد تم تطبيقه على الطلبة المقبولين بعد 10 يونيو 2010. كما ولا يزال جميع الطلبة المسجلين سابقاً، وهم الذين يمثلون الشريحة الأكبر من طلبة الجامعة، لا يزالون يدفعون الأجور الدراسية الأعلى للدراسة المسائية عن جميع مقرراتهم حتى وإن لم يقوموا سوى بتسجيل مقرر واحد في الدوام المسائي نظراً لأن الجامعة لم تطرح هذا المقرر في الدوام الصباحي. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تحثُّ الجامعة على إيقاف هذه الممارسة غير العادلة على الفور.

يتم تحديد الطلبة المعرضين لخطر الفشل الأكاديمي من قبل مدرسي المقررات الدراسية بشكل رئيسي ويترك أمر تقديم الدعم المطلوب لهؤلاء الطلبة لكل مدرس على حدة، حيث لم تقم الجامعة بوضع آلية رسمية لتقديم الدعم المطلوب لهم حال تشخيصهم. كما ويُطلب من الطلبة الذي يقل معدلهم التراكمي عن 2,0 عدم التسجيل بما يزيد على 12 ساعة معتمدة ولا تتم عملية تسجيلهم

إلى بعد أن يقوم المرشد الأكاديمي بتوقيع الاستمارات الخاصة بالطلبة. وهذا الأمر يمكن المرشد الأكاديمي من مناقشة وضع الطالب ومحاولة التوصل إلى حل أية مشكلات أكاديمية قد يواجهها الطالب. وعلى الرغم من أن لجنة المراجعة قد لاحظت هذا الدور الذي يقوم به المرشد الأكاديمي، لكن هذا الدور يتم كرد فعل على وضع قائم. أضف إلى ذلك، لا توجد هناك آليات رسمية لإعداد التقارير عن هذه الحالات ومراقبتها، وهو الأمر الذي تحتاج الجامعة إلى أن تقوم به.

لقد قامت جامعة دلمون مؤخراً بتوظيف اثنين من المرشدين الاجتماعيين، رجل وامرأة، والطلبة على دراية بالخدمات التي يقدمها هذين المرشدين. كما وقامت دائرة الإرشاد بإعداد خطة عمل خاصة بها، ولكن الجامعة لم تقم بعد بإعداد نظام مراقبة لتقييم فاعلية هذه الخدمات.

3-6 الموارد البشرية

3-6-1 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بإعداد وتنفيذ آلية لتقليل نسبة أعداد الطلبة إلى أعداد أعضاء الهيئة الأكاديمية توفقاً مع السياسة الخاصة بالجامعة نفسها.

3-6-2 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بأن تراجع وبصورة عاجلة نهجها الخاص بالعبء التدريسي، وأن تقلل من هذا العبء على أعضاء هيئتها الأكاديمية تماشيًا مع رسالة الجامعة، ولوائحها، وضوابطها، وأن تقوم بإعداد خطة إستراتيجية خاصة بعبء العمل لأجل تحديد حاجتها من الموظفين في المستقبل.

3-6-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بأن تقوم بإعداد وتنفيذ خطة شاملة للموارد البشرية لكل من موظفيها الأكاديميين والإداريين، على أن تتماشى هذه الخطة مع الخطة الإستراتيجية المعدلة للجامعة ومتطلبات مهامها الأساسية، مع التأكيد بصورة خاصة على تقييم أداء الموظفين، والتشخيص المنظم لحاجات التطوير المهني على مستوى عموم المؤسسة وعلى المستوى الفردي للموظفين وإتاحة فرص التنمية الوظيفية بصورة منتظمة.

3-6-4 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بأن تقوم بدراسات استطلاعية للتعرف على درجة رضا الموظفين وأسباب تركهم العمل في الجامعة، وأن تستخدم نتائج تلك الدراسات لمعالجة المستوى العالي في تبديل الموظفين في الجامعة.

قامت الجامعة بتنفيذ سياسة الحد الأقصى للطلبة في الصفوف الدراسية، ودخلت هذه السياسة حيز التنفيذ في الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي 2009 - 2010. وبموجب هذه السياسة يقتضي أن يكون الحد الأقصى للطلبة في الصف الدراسي 15، 25، و35 طالباً بالنسبة للدراسات العليا، المقررات العلمية، ومقررات العلوم الإنسانية على التوالي. وقد ساهم النقص الحاد بأعداد الطلبة من 5022 طالباً في عام 2008-2009 إلى 3417 في عام 2009-2010 في التنفيذ الناجح لهذه السياسة. وقد سمعت لجنة المراجعة، وبشكل متكرر في مجموعة من المقابلات أن نسبة عدد أعضاء هيئة التدريس إلى أعداد الطلبة قد تناقصت من 1:30 في عام 2010 - 2011 لتصل إلى 1:23 في عام 2011 - 2012. كما وأبلغت لجنة المراجعة خلال المقابلات التي أجرتها مع الإدارة العليا للمؤسسة بأن الجامعة قد نجحت في توظيف 12 عضو هيئة تدريس في العام الأكاديمي 2010 - 2011، إضافة إلى 11 عضو هيئة تدريس في العام الأكاديمي 2011 - 2012. ولجنة المراجعة تشجع الجامعة على المحافظة على النسبة التي حققتها مؤخراً بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة حتى بعد رفع الحظر الذي فرضه مجلس التعليم العالي على القبول.

هذا، وقد قامت الجامعة بتنفيذ سياسة بخصوص العبء التدريسي والإداري لأعضاء هيئة التدريس والتي تقتضي بأن لا يتجاوز العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس عن 40 ساعة في الأسبوع الواحد موزعة على 15 ساعة تدريس، وثمان ساعات للإرشاد الأكاديمي للطلبة، وثمان ساعات للتطوير المهني لهؤلاء الأعضاء، وخمس ساعات لعضوية اللجان، وأربع ساعات للأعمال المكتبية. وقد أكد أعضاء هيئة التدريس الذين قابلتهم لجنة المراجعة أنهم يقوموا بتدريس 15 ساعة كحد أقصى في الأسبوع في حين يقوم العمداء ورؤساء الأقسام بتدريس ست ساعات وثمان ساعات كحد أقصى في الأسبوع على التوالي. ولكن في بعض الحالات أبلغت اللجنة أن أعضاء هيئة التدريس يقومون بتدريس 21 ساعة في الأسبوع، ويتلقون تعويضاً مالياً على الساعات

الإضافية. كما وعلمت لجنة المراجعة كذلك بأن الجامعة قد وضعت طريقة لتحديد عدد أعضاء هيئة التدريس الذين تحتاجهم للعامين الأكاديميين 2010 - 2011 و 2011 - 2012. وقُدِّمت للجنة المراجعة نسخة من احتياجات الجامعة للموارد البشرية من الموظفين الأكاديميين للأعوام الأكاديمية الثلاثة القادمة مقسمة حسب التخصصات العلمية. واللجنة بدورها تشجّع الجامعة على تنفيذ ومراقبة خطتها الخاصة بالقوى العاملة، على النحو الذي جاءت به الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية 2010 - 2013.

قامت الجامعة بوضع خطة استراتيجية للموارد البشرية للفترة 2010 - 2013 وتم إقرارها من قبل مجلس الجامعة في شهر يونيو 2010. وقد حددت هذه الخطة ستة جوانب استراتيجية رئيسية هي: التوظيف الفعّال، ومعايير التصنيف، ونظام تقييم الأداء، وجدول الترقيات، وتطوير الموظفين. وخلال المقابلات، علمت لجنة المراجعة بأن هناك خطة عمل تم إعدادها للتعامل مع كل واحدة من هذه الأهداف الاستراتيجية؛ ومع ذلك، فد لاحظت اللجنة بأن لا توجد هناك استراتيجيات محددة أو مؤشرات أداء أساسية تتماشى مع الأهداف المحددة في كل جانب من الجوانب الاستراتيجية المذكورة في النسخة المقدمة من خطة الموارد البشرية. غير أن خطة العمل للموارد البشرية والموضحة في الخطة الاستراتيجية للجامعة 2010 - 2013 تتضمن أهدافاً واضحة إلى جانب استراتيجيات محددة، ومؤشرات أساسية للأداء مع بيان متطلبات الموازنات المالية. ولجنة المراجعة تشجّع الجامعة على مراقبة تنفيذ هذه الخطة لكي تضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية ورسالتها.

لقد قامت وحدة القياس والتقييم بإعداد دراسة مسحية للتعرف على رضا الموظفين، وتم تطبيق هذه الدراسة على جميع الكليات والأقسام الإدارية للجامعة في العام الأكاديمي 2010 - 2011. وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على درجة رضا الموظفين حول مختلف الجوانب ذات الصلة ببيئة العمل، بما فيها السياسات والإجراءات، والتعويضات والمنافع المالية، والمشاركة في حوكمة الكليات، وحاجات التطوير الوظيفي. وقد تم تحليل نتائج تلك الدراسة وتوزيعها، مع بعض التوصيات المحددة، على مختلف الأقسام.

لقد أكد رؤساء الأقسام والعمداء في مقابلات مختلفة بأنهم يُبلِّغون بنتائج دراسات استطلاع رأي الموظفين في أقسامهم المعنية؛ وتتم مناقشة هذه النتائج في مجلس الكلية، والذي يقوم بدوره برفع

التوصيات المناسبة إلى مجلس الجامعة لغرض المصادقة. وبعد أن قامت بفحص نتائج الدراسة المسحية، تبين للجنة المراجعة أن هناك جانبين رئيسيين يحظيان بالحد الأدنى من الرضا لدى الموظفين، وهما التعويض والمنافع المادية والحوكمة. وقد تأكد ذلك خلال المقابلات التي أجرتها اللجنة مع أعضاء هيئة التدريس، والذين أشاروا إلى أن الجوانب الرئيسية التي تشغلهم هي الرواتب وفترات عقود العمل المبرمة معهم. وقد علمت لجنة المراجعة بأن الجامعة تناقش الآن بعض المبادرات بهذا الصدد. ولجنة المراجعة بدورها تحث الجامعة على تنفيذ التوصيات الواردة في التقرير المستند على الدراسة المسحية لاستطلاع رضا الموظفين لكي تعالج قضية النسبة المرتفعة لتبديل الموظفين في الجامعة.

كما وعلمت لجنة المراجعة كذلك انه قد تم إعداد دراسة مسحية من قبل قسم الموارد البشرية بخصوص الموظفين الذين يتركون العمل في الجامعة، وقد تم تنفيذ هذه الدراسة كخطوة إجرائية من أجل التعرف على أسباب ترك الموظفين العمل بدءاً من العام الأكاديمي 2010 - 2011. وبعد إطلاعها على نسخة من استمارة هذا الاستطلاع، فإن لجنة المراجعة ترى بأن هذه الاستمارة بحاجة للتعديل لكي تكون فقراتها ذات صلة أكبر بمؤسسة تعليم عالٍ بدل أن تبدو ذات صلة بشركة من الشركات. كما وإن لجنة المراجعة توصي بأن يقوم قسم الموارد البشرية بإشراك كافة الجهات ذات العلاقة في عملية تصميم هذا الاستطلاع لكي يمكن استخدام نتائجه في تعزيز مناخ العمل داخل الجامعة.

3-7 البنية التحتية: المكتبة ، وتقنية المعلومات والاتصالات والمصادر المادية

3-7-1 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا
- مع الأخذ بنظر الاعتبار مخاطر الصحة والسلامة في الحرم الجامعي الحالي - أن تنتهي وبصورة عاجلة من خطط إنشاء الحرم الجامعي الجديد.

3-7-2 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا
بأن تضع وتنفذ خطة إستراتيجية وإجرائية خاصة بالمكتبة وتكون لها أهداف ومؤشرات خاصة بالأداء.

استناداً إلى الإدارة العليا لجامعة دلمون، فإن مخططات مباني الحرم الجامعي الجديد والاتفاقيات التعاقدية بهذا الخصوص قد تم الانتهاء منها، ولكن لم يتم بعد استحصال جميع التراخيص للبدء بالمشروع ونتيجة لذلك لم يكن هناك تغيير ذو بال بهذا الصدد منذ المراجعة الأصلية للمؤسسة. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تحث الجامعة على إبقاء عدد الطلبة المقبولين متماشياً مع الضوابط التي حددها مجلس التعليم العالي وبما ينسجم مع الحجم الحالي للأبنية/ الحرم الجامعي، والقيود التي يفرضها، والموارد المتاحة للجامعة.

لقد وضعت جامعة دلمون في خطتها الاستراتيجية 2010 - 2013 والخاصة بالمكتبة والخطط الإجرائية ذات العلاقة ثمانية أهداف مع عدد من الغايات التي يسعى لتحقيقها كل هدف من هذه الأهداف، ولكن استراتيجية تنفيذ العديد من هذه الأهداف ومؤشرات الأداء ليست محددة بشكل جيد ولا تتماشى مع الأهداف التي وُضعت لأجلها. أضف إلى ذلك، فإن التوقعات المستهدفة والمحددة لأهم هذه الأهداف تتجه نحو نهاية العام 2012 ولم تتمكن لجنة المراجعة من تقييمها خلال الزيارة الميدانية. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تشجع الجامعة على تعديل خططها الخاصة بالمكتبة لكي تحقق أهدافها الرئيسية وتضمن تنفيذها في التوقيت المناسب.

إن مكتبة جامعة دلمون صغيرة من حيث الحجم ولا تتسع إلا لـ 50 شخص كحد أقصى في وقت واحد. وبالإضافة إلى مقتنياتها التي طرأ عليها التحسين مؤخراً، فإن المكتبة تتيح الآن فرصة الوصول إلى المصادر الإلكترونية مثل (ProQuest). ومع ذلك، فقد ذكر الطلبة أن مثل هذه المصادر الإلكترونية لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال المكتبة الموجودة في الحرم الجامعي؛ وهذا يحد من عدد الطلبة الذين بإمكانهم الاستفادة من وجود مثل هذه المصادر، لاسيما بالنسبة للطلبة المسجلين في البرامج الإقليمية (طلبة دوام نهاية الأسبوع) والطلبة العاملين. إضافة لذلك، فإن المصادر الإلكترونية هذه لا تتضمن مصادر باللغة العربية، وهي اللغة التي تدرّس فيها عدد من البرامج الأكاديمية. إن الهدف من وراء وجود مكتبة الجامعة هو أن تساهم في عملية التعليم الجامعي، والبحث العلمي، وتنمية المجتمع. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تشجع جامعة دلمون على القيام بالمزيد من التحسينات في مكتبتها وأن تستثمر فيها بشكل كبير لكي تؤدي دورها كمصدر للمعارف لطلبتها ولأعضاء هيئة التدريس.

3-8-1 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بأن تقوم بإعداد خطة محكمة لتنظيم ودعم وتنفيذ البحوث العلمية.

3-8-2 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بأن تضع وتنفذ إستراتيجية واضحة في مجال البحث العلمي مدعومة بالبنية التحتية البحثية المناسبة وبنظام فعال للإدارة البحثي مع الإرشادات والسياسات والإستراتيجيات اللازمة لتقديم الدعم المطلوب للأبحاث العلمية الممولة داخلياً وخارجياً.

3-8-3 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بأن تقوم بتعزيز مقدار وفاعلية الدعم الذي تقدمه الجامعة لطلبتها في الدراسات العليا لكي تضمن جودة مخرجات البرنامج من حيث التدريب على البحث العلمي، والإشراف الأكاديمي الصحيح، والتمكن من الوصول إلى المجالات العلمية والاستفادة من الشبكة المعلوماتية العالمية (الإنترنت).

لدى جامعة دلمون خطة استراتيجية للبحث العلمي للسنوات 2010 - 2013. وتشمل هذه الخطة عشرة جوانب استراتيجية هي: دعم البحث العلمي؛ المنشورات البحثية؛ الترجمة؛ التأليف؛ نشر الأطروحات العلمية؛ قاعدة بيانات البحوث العلمية؛ المنح البحثية؛ المؤتمرات، والحلقات النقاشية، والمنتديات العلمية؛ البنية التحتية العلمية؛ وتدريب طلبة الدراسات العليا. ولكن، لا توجد هناك استراتيجيات محددة أو مؤشرات أداء أساسية تتوافق مع الأهداف الخاصة بكل جانب من الجوانب الاستراتيجية. والخطة لا تزال في مرحلة جنينية، وتحتاج إلى المزيد من التطوير. إن لجنة المراجعة تدرك بأن جامعة دلمون تركز على وظيفتها المتمثلة بعملية التعليم والتعلم من أجل تعزيز جودتها. وهي تقر أيضاً بأهمية ترتيب الوظائف حسب أولويتها وتقر بأن تركز خطة البحث العلمي الخاصة بجامعة دلمون على البحث العلمي الذي يركز على برامج التعليم والتعلم.

جامعة دلمون لديها دليل البحث العلمي (2010) يحدد بشكل واضح أهداف ووظائف البحث العلمي في الجامعة. وقد تم تقديم العديد من الحوافز لتشجيع البحث العلمي. وتتضمن هذه الحوافز تقديم المكافآت للمشاريع البحثية إلى جانب التعويض المالي لنشر البحث في إحدى المجالات

العلمية المُحكّمة. وهناك أيضاً الدعم المالي للمشاريع البحثية الطلابية. كما وهناك توجه لتقليل النِصاب التدريسي للباحثين النشطين في هذا المجال على الرغم من عدم الاستفادة من هذه الفرصة لحد الآن. وقد سمعت لجنة المراجعة خلال المقابلات التي أجرتها مع العمداء أنها هناك جهودٌ تُبذل لتوظيف الأكاديميين ممن لديهم خلفية بحثية جيدة.

أما برامج الماجستير فتتضمن الآن مقررًا دراسياً عن طرق البحث العلمي من أجل تمكين الطلبة من الشروع بتنفيذ المُكوّن البحثي في برنامجهم الدراسي. وعلى الرغم من وجود بعض الإرشادات العامة للمشرفين في دليل ضمان الجودة، فلا توجد إرشادات مماثلة لطلبة الدراسات العليا، وهو الأمر الذي يتطلب القيام به. وهناك مرشدين أكاديميين يتم تعيينهم لكل طالب دراسات عليا إلى جانب المشرفين، وهو ما يعدُّ من الممارسات الجيدة.

تتيح جامعة دلمون لباحثيها الوصول إلى (ProQuest) (وهي مكتبة إلكترونية على الشبكة المعلوماتية العالمية) كأحد المصادر الأساسية للمقالات البحثية لكنها لا تتضمن الدوريات العلمية المعروفة. كما ولا تتضمن هذه المكتبة الإلكترونية أيضاً مصادر باللغة العربية، وهذه المعضلة يعاني منها العديد من أعضاء هيئة التدريس وطلبة الجامعة نظراً لأن العديد من البرامج يجري تدريسها باللغة العربية. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تشجّع الجامعة بقوة على تحسين مكتبتها من خلال إتاحة الفرصة لباحثيها للوصول إلى مصادر المكتبة الأليكترونية على الشبكة المعلوماتية باللغة العربية؛ وتوفير عدد أكبر من المقالات البحثية للباحثين؛ وتوفير خدمة الاستعارة الداخلية مع المكتبات الأخرى، والتوسع في إمكانية الدخول للمكتبة الأليكترونية خارج حدود الحرم الجامعي.

9-3 مشاركة المجتمع

3-9-1 توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا بأن تقوم بتحديد مجتمعها الإقليمي والمحلي، وإن تضع إطاراً معرفياً وسياسة محددة وآلية للتنفيذ إلى جانب التفكير بكيفية إدارة ومراقبة جودة مشاركتها للمجتمع. كما وهناك حاجة لتحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات ذات العلاقة بمشاركة المجتمع.

قامت الجامعة بإنشاء مركز الدراسات، والاستشارات، وخدمة المجتمع في شهر ديسمبر عام 2010 ليكون صلة الوصل بين الجامعة والمجتمع. وخلال مقابلات مختلفة، علمت لجنة المراجعة، أن المركز، ومنذ إنشائه، كان مسؤولاً عن تنسيق المشروعات المجتمعية للجامعة والتواصل مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني. كما وأبلغت لجنة المراجعة أن المركز قد قام بإعداد خطته الاستراتيجية 2010 - 2013 والتي حدّد فيها أربعة جوانب استراتيجية هي: الدراسات، والمؤتمرات، والاستشارات، وخدمة المجتمع. وبعد تفحص خطط العمل المصاحبة لهذه الجوانب الاستراتيجية الأربعة، لم يكن واضحاً لدى لجنة المراجعة كيف يمكن للاستراتيجيات ومؤشرات الأداء الأساسية أن تكون ذات جدوى في تحقيق الأهداف المحددة. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تشجع الجامعة على تعديل الخطة الاستراتيجية الخاصة بمركز مشاركة المجتمع وأن تضمن تطابق هذه الخطة مع خطة العمل للمشاركة مع المجتمع والواردة في الخطة الاستراتيجية للجامعة 2010 - 2013.

وخلال المقابلات التي أجرتها مع موظفي المركز، أُبلغت لجنة المراجعة أن هناك سياسية لدى الجامعة تحض على تحديد المسؤوليات الإدارية فيما يتعلق بالمشاركة مع المجتمع. كما وقدم هؤلاء الموظفين إلى لجنة المراجعة نسخة من الخطة التشغيلية والتي تصف برامج مختلفة من المزمع القيام بها في 2010 - 2011. ولكن الغاية من وراء اختيار هذه البرامج لم تكن واضحة لدى لجنة المراجعة، مثلما لم تتضح الآليات المتبعة من قِبَل الجامعة لمراقبة جودة أنشطتها الخاصة في مجال مشاركة المجتمع. ولجنة المراجعة بدورها، تشجع الجامعة على الدخول في نقاش مع كافة الجهات ذات العلاقة لكي تتوصل إلى اتفاق حول ما تمثله 'مشاركة المجتمع' وماهي الفعاليات والأنشطة التي تعدُّ 'ممارسات مشاركة'. وهذا سيكون بمثابة نقطة البداية لإعداد إطار متكامل للمشاركة المجتمعية يُمكن الجامعة من رسم خارطة شاملة لعلاقتها مع كافة الجهات ذات العلاقة فيما يتصل بوظائفها الأساسية.