



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

وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي

تقرير مراجعة مؤسسات التعليم العالي

الجامعة الملكية للبنات
مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 18 - 21 يناير 2009

قائمة المحتويات

1. عملية مراجعة الجودة المؤسسية 3
2. نظرة عامة حول الجامعة الملكية للبنات / البحرين 3
3. الرسالة والتخطيط والحوكمة 4
4. المعايير الأكاديمية 13
5. ضمان الجودة وتعزيزها 19
6. جودة التعليم والتعلم 21
7. المساندة الطلابية 26
8. الموارد البشرية 28
9. البنية التحتية: المكتبة وتقنية المعلومات والاتصالات و المصادر المادية 31
10. البحث العلمي 34
11. مشاركة المجتمع 36
12. الاستنتاجات 38

© جميع حقوق الطبع و النشر محفوظة لهيئة ضمان جودة التعليم و التدريب(2009)

1. عملية مراجعة الجودة المؤسسية

تمّ القيام بمراجعة الجامعة الملكية للبنات - البحرين (والذي سيشار إليه هنا فيما بعد بـ الجامعة الملكية للبنات أو (الجامعة)) من قِبَل وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي في هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب بموجب التفويض الممنوح لها "مراجعة 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).

ويقدّم هذا التقرير عرضاً ملخصاً لعملية المراجعة المؤسسية التي قامت بها وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي والنتائج التي توصلت إليها لجنة خبراء المراجعة استناداً إلى تقرير التقييم الذاتي الذي أعدته الجامعة الملكية للبنات، وملحقاته والمواد المساندة الأخرى التي قدمتها الجامعة، والوثائق اللاحقة التي طُلبت منها، والمقابلات الشخصية التي أجرتها لجنة المراجعة خلال الزيارة الميدانية التي قامت بها للجامعة من 18 ولغاية 21 يناير 2009

2. نظرة عامة حول الجامعة الملكية للبنات

الجامعة الملكية للبنات هي جامعة خاصة مُرخّصة تعمل في مملكة البحرين، لديها حرم جامعي مُصمّم لهذا الغرض ومُجهز لاستيعاب (1000) طالب. وتتطلع الجامعة الملكية للبنات لتكون رائدة في التميّز الأكاديمي والبحث العلمي والتطور على الصعيد الإقليمي بالنسبة للنساء .

وقد أنشأت هذه المؤسسة على قطعة من الأرض تبلغ مساحتها 63 فداناً. وهناك ثلاث مبانٍ أكاديمية تضم الصفوف الدراسية ومختبرات الحاسوب واستوديوهات التصميم ومكاتب أعضاء الهيئة الأكاديمية. كما ولدى الجامعة الملكية للبنات مبنى مُخصّص للطلبة يضم المجلس الطلابي ومرافق النادي الطلابي، وال طالبات هنّ المسؤولات عن إدارة هذه المرافق جميعاً. كما يوجد في هذا المبنى مقهى صغيراً (كافتيريا)

وبهواً بالإضافة إلى محلّ لبيع الكتب والقرطاسية وعدد من التسهيلات والمرافق الأخرى. أضف إلى ذلك، هناك مساحات مخصصة للخدمات الطلابية ومبنى مستقل للإدارة وآخر للمكتبة وقاعة رياضية وحوضاً للسباحة.

3. الرسالة والتخطيط والحوكمة

عند قيامها بتحليل الفقرة الخاصة برسالة الجامعة الملكية للبنات ، أخذت اللجنة بعين الاعتبار حداثة عهد تلك المؤسسة وجهودها الرامية لخلق وتطوير هوية مؤسسية خاصة بها وأن تتخذ لها مكاناً في قطاع التعليم العالي في مملكة البحرين. وفي الوقت الذي يمكن أن تعني فيه حداثة النشأة أن هناك بعض البنى والعمليات التي ربما لم توضع موضع التطبيق بعد، فإن عملية مراجعة الجودة تتيح للجامعة الملكية للبنات الفرصة للنظر بإمعان في رؤيتها ورسالتها وأن تسعى لضمان أن تكون البنى التي تضعها والعمليات التي تقوم بها مواكبةً للتوجه الذي تأمله المؤسسة.

وفي الوقت الذي شعرت فيه اللجنة بالرضا عن وجود إدراك قوي ومشارك لرسالة ورؤية المؤسسة لدى جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية العاملين فيها وعلى جميع المستويات بدءاً من الرئيس وحتى العاملين المؤقتين، كانت لدى اللجنة بعض المخاوف في أن لا تكون كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة مواكبة لرسالتها. إن رسالة الجامعة ورؤيتها بحاجة لأن تنعكس على جميع أنشطة المؤسسة وفعاليتها ومناهجها الدراسية وسياساتها وبنائها.

هناك تركيز واضح على التعليم العالي في رسالة ورؤية المؤسسة. وترى اللجنة أن الرسالة المتمثلة في إعداد " شخصيات قوية ومتكاملة بصورة جديدة " وتشجيع الروح القيادية لدى الطالبات هي جوانب بحاجة للتعزيز من خلال تعيين موظفين من الإناث في بعض المراكز والوظائف العليا في المؤسسة حينما تكون الفرصة متاحة لذلك. وبالأخذ بنظر الاعتبار أن رسالة الجامعة الملكية للبنات تتمثل بإعداد قادة المستقبل، تظهر هناك حاجة لبعض القيم المؤسسية التي تعكس هذا التوجه بحيث تحتل المرأة أرفع المناصب القيادية

ومراكز صناعة القرار إلى جانب تواجدها ضمن الكوادر الإدارية الوسطية والتدريسية. إن الإخفاق في تلبية هذا المطلب من شأنه أن يشكل خطر على نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها. كما وإن الطالبات بحاجة لأن يرين أن المرأة تمارس أدوراً قيادية وتشارك بفاعلية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

توصية رقم (1)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بضرورة قيام الجامعة الملكية للبنات بتوظيف العناصر النسائية في المراكز الوظيفية القيادية بهدف تحقيق رسالتها المتمثلة بأنها مؤسسة تشجع المرأة على التميز وإظهار قدرتها القيادية.

وقد توفرت لدى لجنة المراجعة بعض الأدلة على أن رسالة الجامعة الملكية للبنات بخصوص تنمية الروح القيادية ضمن خبرات التعلم هي في مُتأول الطالبات، واللاتي قد يُطلب منهن إعداد خطاب نوايا عن ما يَون القيام به (كطالبات الفنون والتصميم) واستخدام مشكلات ' مُستمدة من الواقع ' والعمل الميداني (بالنسبة لطالبات العلوم التربوية) والتدريب العملي (بالنسبة لطالبات إدارة الأعمال). وتجدر الإشادة بالممارسة المتمثلة بدعوة بعض العناصر النسائية القيادية البارزة كضيوف شرف إلى المؤسسة والتحدث إلى طلبتها لتكون نموذجاً يُحتذى به للأدوار المستقبلية للطلبة. ولذا فإن ثقافة التعليم والتعلم التي تتبناها المؤسسة تركز على الطالبات كمتعلمات، وعلى إتاحة الفرصة للتداول الفكري والمعرفي والبحث عن المعرفة، ولكن هذا لم يصل بعد إلى مستوى ما يمكن أن يُعدّ نظاماً سائداً خاضعاً للتوثيق والمراجعة من قبل الجامعة على وجه الدقة. ومع ذلك، فقد توفرت الأدلة من خلال المقابلات التي أجرتها اللجنة مع العديد من العاملين في المؤسسة على أن هناك التزام من جانب الجامعة بعملية التعليم والتعلم على النحو الذي فيه ورد ذكرهما في رسالة الجامعة.

ومن جهة أخرى كان هناك عدد أقل من الأدلة على التزام الجامعة نحو مسألتَي البحث العلمي والخدمات، والذان تشير إليهما في رسالتها كذلك، على الرغم من تقديم بعض الأمثلة بهذا الخصوص في كل من تقرير

الدراسة الذاتية والمقابلات. لذا فإن الجامعة بحاجة لأن تفكر في كيفية تطوير هذين الجانبين من خلال التركيز الاستراتيجي وتحديد بعض البنى الخاصة بذلك.

إنَّ خلق بيئة تعلمٍ مجدٍ ومتعدد الثقافات يُشعر الفرد بالتحدي الذي لا يعتمد فقط على جودة التسهيلات المتاحة للطلبة بل ويعتمد أيضاً على تنمية القيم الاستشارية المساندة للعاملين في المؤسسة. وقد كان ذلك من أحد الجوانب التي أثارت مخاوف لجنة المراجعة. وفي هذا الخصوص، وُجِدَت بعض الدلائل التي تشير إلى أن بعض الأكاديميين العاملين في المؤسسة لم تتح لهم الفرصة للإدلاء بأرائهم بخصوص الجوانب الأساسية المتعلقة بالجامعة الملكية للبنات .

إن إدارة الجامعة الملكية للبنات بحاجة إلى تقارب بين السياسات التنفيذية والممارسات التي تقوم بها على مستويات أدنى مما هي عليه الآن بهدف تحقيق التقارب بين السياسات الإدارية والممارسات نفسها، ويعدُّ هذا التقارب وتوزيع المسؤوليات من الأمور الجوهرية بالنسبة للجامعة الملكية للبنات إن كانت تروم الوصول إلى نوع معين من النمو في الحجم باتجاه أهدافها المنشودة. ويبدو أن هناك تواصلًا وثيقاً بين مجلس أمناء الجامعة ورئيسها. ولكن التواصل بين العُمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة الأكاديمية وأدوار هؤلاء ومسؤولياتهم ليس بنفس تلك الدرجة من القوة. ومن الممكن تحسين هذا الجانب من خلال تحديد أكثر شفافية للمسؤوليات والسلطات. كما أن الإخفاق في تحقيق ذلك سيمثل خطراً على جودة إدارة المؤسسة، وهو ما سوف ينعكس على مكانتها وسُمعتها.

إن عقد الاجتماعات الإدارية اليومية سوف لن يكون أمراً متاحاً مع توسع الجامعة، كما أن هذه الاجتماعات سوف تحول دون مشاركة جميع الموظفين الأكاديميين في تحمل المسؤولية في تنفيذ السياسات والفعاليات الخاصة بالجامعة الملكية للبنات . كما أن مجلس العُمداء بحاجة ماسة لأن يعي بجدية الوظائف الأساسية للمؤسسة، ولا بد أن يجري وضع فقرات جدول الأعمال من خلال العُمداء ورئيس الجامعة وتوثيق ذلك على نحوٍ جليّ. أضف إلى ذلك، إن هناك حاجة ماسة لمراجعة الطريقة التي يجري فيها تمرير ما يرفعه مجلس العُمداء إلى مجلس الجامعة وبالعكس.

توصية رقم (2)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم الجامعة الملكية للبنات بتشكيل لجنة إدارية تنفيذية لكي تمثل القيادة التي تضمن إمكانية النمو والتطور المستقبلي للجامعة.

تُعَدُّ الآراء الجماعية في عملية اتخاذ القرارات أمراً في غاية الأهمية فيما لو أرادت المؤسسة الالتفات والاستعانة والاهتمام بجهود وآراء العناصر الأكاديمية. والجامعة الملكية للبنات بحاجة للنظر باهتمام وقيمة عالية لروح المشاركة والاستشارة إن هي أرادت أن تكون الممارسة الإدارية مواكبة لرسالتها ورؤيتها. وقد شعرت اللجنة بعدم الارتياح عندما علمت أن بعض الممارسات الإدارية لا تتسم بالشفافية وروح المشاركة الجماعية. وقد شعرت اللجنة بوجود فجوة ما بين الإدارة التنفيذية وبين أولئك القائمين على القيادة الأكاديمية في المؤسسة. ولم تشعر اللجنة بارتياح عندما علمت أن القرارات المتعلقة بتعيين العناصر الأكاديمية في الجامعة يجري اتخاذها من قبل المدراء الكبار، وهو الأمر الذي لا بد أن يُنَاط حقيقة برؤساء الأقسام الأكاديمية بالتشاور مع عمدائهم. إن هذا الأمر يشكل خطراً على الجودة الأكاديمية مما يستدعي الاهتمام والتدخل العاجل. إن حرية التعبير والمشاركة الفعالة في الحياة تعد أمراً جوهرياً وتشكل الأساس لبيئة أكاديمية أكثر رصانة .

توصية رقم (3)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم الجامعة الملكية للبنات بضمان وجود توزيع واضح للمسؤوليات الخاصة بتنفيذ الجوانب المختلفة من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

كان هناك المزيد من الأدلة المُتَّحَصِّلة من المقابلات التي أُجريت مع العاملين في المؤسسة على الالتزام الذي وردت الإشارة إليه من الإدارة العليا للمؤسسة ضمن الجزء الخاص بالرسالة وفي تقرير الدراسة الذاتية التي قامت بها المؤسسة. إن مسألة احترام العاملين في المؤسسة هي مسألة في غاية الحساسية والأهمية. أضف إلى ذلك، فإن العمل الدؤوب والالتزام الذي يبديه هؤلاء العاملين لا بد أن يحظى بالاعتراف والتقدير. كما ويجب الالتفات إلى مسألة توظيف الكادر النسوي، لاسيما من خلال خلق الفرص

لذلك ضمن البنى والعمليات التي تقوم بها الجامعة لجعل صوت الكوادر النسائية مسموعاً ولكي يساعد ذلك على توجيه الجامعة نحو الوجهة التي اختارتها لنفسها. وهذا بدوره سوف يساعد الجامعة الملكية للبنات على تحقيق المزيد من التطور في سعيها لأن تكون مكان لتطوير المهارات القيادية النسوية.

لا بدّ من أن يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة على كافة الأصعدة والمستويات، وهناك حاجة ماسة لأن تكون هذه الخطة دليلاً يسترشد به كافة الموظفين الكبار في المؤسسة. وبعبارة أدق، هناك حاجة ماسة لجعل العلاقة بين عملية التخطيط وتوزيع الموارد والخطة الإستراتيجية أكثر وضوحاً. وبما أن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة هي الآن في مراحلها الأولى أصبح بالإمكان تطويرها بصورة أكبر وأن تكون أكثر تفصيلاً لكي يتم توجيه المؤسسة استراتيجياً نحو رؤيتها. ومن الأهمية بمكان أن تكون هناك خطاً تفصيلية تدعم الخطة الاستراتيجية. فبالإمكان مثلاً وضع خطط خاصة بعمليتيّ التعليم والتعلم، وأخرى للبحث العلمي، وخطة ثالثة للبيئة، على أن تكون جميع هذه الخطط متماشية مع الخطة الاستراتيجية. وبذلك سوف يكون بالإمكان تحقيق رسالة الجامعة والتعبير عن رؤيتها.

هناك حاجة لتطوير عملية رصد ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، إذ ليس من الواضح ما هي البيانات التي يجري جمعها وتحليلها لمراجعة وتقييم التقدم الحاصل بهذا الخصوص. إن من شأن البيانات المتحصلة من نظام إدارة المعلومات ومن مراجعة الموازنة والتدقيق في النتائج بحسب الأهداف المنصوص عليها في الخطة الاستراتيجية المعدلة سوف تتيح للجامعة إمكانية الحكم على مدى النجاح الذي حققته بهذا الصدد سنوياً.

توصية رقم (4)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بضرورة قيام الجامعة الملكية للبنات بالمزيد من التطوير في خطتها الاستراتيجية مع التركيز بصورة خاصة على استراتيجيات التنفيذ.

لقد أشار أعضاء مجلس أمناء الجامعة إلى النظرة الاستراتيجية العامة التي يمتلكونها. وهنا تودُّ لجنة المراجعة أن تُشيد بالجامعة الملكية للبنات للالتزام والرؤية التي يتسم بها مجلس أمنائها. وقد أشار أعضاء مجلس الأمناء أن اهتمامهم والتزامهم نحو مستقبل الجامعة الملكية للبنات لم يصل فيما مضى إلى المستويات الدُّنيا بحيث يشمل التدخل في العمليات الأكاديمية. وفي الوقت الذي تنص فيه المادة (7) من تعليمات مجلس التعليم العالي إلى أن " اللوائح الداخلية للمؤسسة هي التي تحدد الصلاحيات الخاصة بها والتعليمات الخاصة بسير العمل " ، فإن الحاجة إلى التمييز بين دور مجلس الأمناء فيما يتعلق بحوكمة الجامعة الملكية للبنات ودور العاملين المتمثل في إدارة المؤسسة تُعد حاجة ماسّة من أجل تكامل الجامعة وتماسكها. إن وضع الركائز الأساسية للمؤسسة قد اعتمد كثيراً على التدخل الكبير من جانب مجلس الأمناء ومشاركتهم في ذلك ولكن هذا التدخل يجب الحد منه ليكون محصوراً في مستوى حوكمة المؤسسة بالقدر الذي تنمو فيه هذه المؤسسة وحسب. كما وأن المؤسسة بحاجة لأن تكون قادرة على الدوام على القيام بعملها بصورة مستقلة، بعيداً عن المصالح والمنافع المادية لمموليها. ولا بد من الثناء على وجود العناصر النسوية في عضوية المجلس، إذ أن الأعضاء من النساء بوسعهن إعطاء تصورات وأفكار قيّمة مستمدة من قطاع سوق العمل.

تركيز رقم (1)

تُركي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بالجامعة الملكية للبنات على الحضور القوي لأعضاء مجلس الأمناء والذين أبدوا اهتمامهم وحرصهم على نمو المؤسسة.

تتيح المؤسسة الفرصة أمام طالباتها للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وعلى النحو الذي سيرد تفصيله في الجزء رقم (7) من هذا التقرير. ويبدو أن دور المجلس الطلابي يتزايد ولا بد من تسجيل هذه النقطة لصالح الجامعة الملكية للبنات ، حيث أن لهذا التشكيل تمثيلاً في مجلس الجامعة. وقد أشارت الطالبات خلال المقابلات التي أجرتها معهنّ لجنة المراجعة إلى أنهم تمكنوا من إيصال وجهات نظرهنّ وكانت الفرصة متاحة للوصول إلى صانعي القرار في المؤسسة بما في ذلك رئيسها.

لقد وجدت لجنة المراجعة أدلة على توصيف الأعمال والوظائف داخل المؤسسة، وعلى مختلف المستويات. ومع ذلك لم يتبين لدى اللجنة فيما إذا قد تمت المصادقة على تلك التوصيفات، حيث أبدى العديد من العاملين في المؤسسة عدم درايتهم بها. ومن جهة أخرى، لمست اللجنة وضوحاً أكبر في وصف وتحديد أدوار رؤساء الأقسام والعمداء. لذا فإن هناك حاجة لنشر التوصيفات الخاصة بالمهام والأعمال الوظيفية على نحو أوسع (كأن يتم مثلاً وضعها على الشبكة المعلوماتية الداخلية المقترحة للمؤسسة) لكي يطلع عليها العاملون في المؤسسة. وفي الوقت الذي يتسع فيه حجم المؤسسة ستبرز الحاجة إلى أن يكون دور العمداء أكثر إستراتيجية وإلى أن تكون مراجعة عمليتي التعليم والتعلم أكثر صلة برؤساء الأقسام الأكاديمية. وبعبارة أخرى، ستكون هناك حاجة أكثر لوضع بعض النظم الخاصة بمثل هذه المراجعة موضع التطبيق، كما هو موضح في الجزء رقم (6) من هذا التقرير.

وبالإضافة إلى ما ورد، هناك حاجة لأن يتسم سلم الرواتب في المؤسسة بالشفافية. وهناك حاجة لوجود تطبيق متوازن للاتفاقيات الإضافية الخاصة بهذا الشأن كما هو الحال في ضرورة دفع الأجور الإضافية لمن يقوم بتدريس أكثر من خمس مقررات دراسية كحد أقصى، على سبيل المثال. ويجب أن لا يتم اللجوء للتدريس الإضافي وبالتالي تعويض القائمين به إلا في الظروف الاستثنائية وذلك لأن العبء التدريسي الزائد سيكون له تأثير سلبي مباشر على كل من عمليتي التعليم والتعلم وعملية التقييم على حد سواء.

إن الجوانب الأكاديمية يجب أن تكون في المقام الأول بين جميع البنى الخاصة بالجامعة، بما في ذلك البنى الإدارية. ولعلنا جميعاً ندرك القيود التي تفرضها الموازنة في معظم الجامعات وأنها سوف تحتم القيام باتخاذ بعض القرارات التي تتماشى مع تلك القيود. أما في حالة الجامعة الملكية للبنات فإن عملية إعداد خطة الموازنة فتنم من خلال قيام العمداء بإعداد الموازنات الخاصة بكلياتهم ومن ثم رفعها إلى مدير الإدارة والشؤون المالية في الجامعة، والذي يقوم بعمل مقاصة بين هذه الميزانيات في الأقسام الأكاديمية وتلك الخاصة بالأقسام غير الأكاديمية في المؤسسة. وبعد الدمج بين جميع هذه الموازنات يقوم مدير الإدارة برفع الموازنة المقترحة إلى رئيس الجامعة. وهذه الموازنة بدورها ستخضع لمصادقة مجلس الأمناء. وهنا ترى لجنة المراجعة أن من الأهمية أن تكون هذه العملية على درجة عالية من الشفافية في جميع مراحلها وأن

يكون كافة أعضاء الطاقم الإداري على دراية تامة بالموازنة المقترحة وبالموازنة المصادق عليها وأن تكون لكل عضو منهم دراية جيدة بالمبالغ المخصصة للقسم أو الدائرة التي هو المسئول عنها. وهناك تخوف لدى لجنة المراجعة من كون القرارات الخاصة بالصرف وتوزيع فقرات الميزانية تتسم بقدر كبير من المركزية المتمحورة حول الكوادر الإدارية العليا مع قدر غير كافٍ من المشاركة من جانب أولئك المسئولين عن البرامج الأكاديمية، وهو الأمر الذي يشكل أحد المخاطر فيما يخص السمعة الأكاديمية للمؤسسة.

هناك حاجة لأن يتم ربط عملية توزيع التخصيصات المالية بالخطة الاستراتيجية على نحو أفضل وذلك لضمان توجيه هذه المبالغ نحو تلك الفقرات التي من شأنها أن تقود المؤسسة في الاتجاه الذي اختطته لنفسها. وعليه فإن اللجنة تحث الجامعة الملكية للبنات على وضع نظام يربط بين كل من التخطيط والتخصيصات المالية من جهة والجوانب الأكاديمية من جهة أخرى على أن يشمل هذا النظام كلاً من العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية. أضف إلى ذلك، هناك حاجة لجعل كافة عمليات المصادقة على الميزانية بأقصى قدرٍ من الوضوح لكي يكون من الواضح أي القرارات ستكون بحاجة لمصادقة رئيس القسم وأي منها تحتاج لمصادقة مجلس العمداء وأي منها بحاجة لمصادقة جهة أخرى.

توصية رقم (5)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بضرورة قيام الجامعة الملكية للبنات بإعداد نظام يربط بين عملية التخطيط وتوزيع التخصيصات المالية من جهة والجوانب الأكاديمية التي تشمل العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

في الوقت الذي وجدت فيه اللجنة أن التخصيصات المالية المتعلقة بتطوير العاملين في المؤسسة أكثر بكثير من نسبة 3% التي حددها مجلس التعليم العالي، برزت الحاجة إلى ضرورة وضع خطة استراتيجية أكثر شمولية لتحديد كيفية الاستفادة من هذه التخصيصات وذلك لتطوير الجامعة نحو هدفها الاستراتيجي، لا سيما المبدأ المتمثل بأنها تطمح لأن تكون " رائدة إقليمياً في التميز الأكاديمي للمرأة ".

لابد من تشجيع استخدام طريقة شفافة لقياس الأداء الإداري. إن عملية التقويم الذاتي والمراجعة التي يقوم بها المدير والمتبعة حالياً في المؤسسة يمكن تعزيزهما وتطويرهما على نحو أفضل. ومن هنا فإن اللجنة تشجع المؤسسة على وضع الإجراءات والآليات المناسبة لتقييم فاعلية أداء البنى الحوكمية والإدارية فيما يتعلق بإدارة المخاطر الأكاديمية، وتحسين الجودة ، وتحقيق رسالة المؤسسة.

يبدو أن المؤسسة تطبق آليات وعمليات مقننة مضادة للغش أو الاحتيال مُطبَّقة فيما يتعلق بالجوانب المالية على وجه التحديد. كما أن وجود العمداء كأعضاء في الفريق الإداري للمؤسسة، والذي له أهمية بالغة في البيئة الأكاديمية، سوف يضمن هو الآخر أن القرارات المالية المُتخذة سوف تراعي الجوانب الأكاديمية.

تبلغ نسبة الكادر الإداري بالمقارنة مع الكادر الأكاديمي في المؤسسة نسبة النصف أي 50/50. وهناك عدد من الوظائف الإدارية كالتنظيف والأمن يجري تمويلها من خارج الموازنة، وهي خارج الحساب في هذه النسبة وهذا ما يثير بعض المخاوف بخصوص العدد الحقيقي للموظفين الأكاديميين بالمقارنة مع عدد الموظفين الإداريين. وعليه لابد من التدقيق في هذه النسبة لضمان أن من يقومون بالعمل الأساسي في المؤسسة لا يفوقهم بالعدد أولئك الذين يقومون بمهام الدعم والإسناد الإداري.

إن لدى الجامعة الملكية للبنات خطأً لإنشاء شبكة معلوماتية داخلية خاصة بها وأن تتيح للطالبات استخدام بريد الكتروني يحمل اسمها. وهذا ليس من شأنه أن يساعد في نشر اسم الجامعة الملكية للبنات فحسب بل إنه كذلك سيفيد في تعزيز التواصل الداخلي في المؤسسة إذ أن كل تغيير يحصل في المؤسسة وعلى أي مستوى فيها هو بحاجة لأن يُنقل بفاعلية بين أرجاء المؤسسة. ومن هنا لابد من وضع الآليات والأنظمة التي تضمن حصول ذلك.

أما سياسات الجامعة وعملياتها المختلفة فهي متاحة لاطلاع العاملين في المؤسسة ولطالباتها من خلال كُتَيْب مطبوع لهذا الغرض. ومع ذلك، هناك حاجة لإضافة المزيد من السياسات في هذا الدليل كتلك الخاصة بضمان الجودة والبرامج الأكاديمية. وبما أن معظم هذه السياسات هي سياسات جديدة، فلم تجر مراجعة إلا

القليل منها في هذه المرحلة. ومع ذلك، فلا بد من التوافق على هذه السياسات على المستوى المؤسسي. ولا بد لعمليات المراجعة أن تتضمن النظر في فاعلية هذه السياسات وأن تجري مقارنتها مع مثيلاتها المطبقة في مؤسسات أخرى.

إن هذه المؤسسة هي مؤسسة حديثة العهد، واللجنة تتفهم أن هناك عدداً من البنى والسياسات التي لا تزال جديدة هي الأخرى أو لم توضع موضع التطبيق بعد. ومع ذلك، فإن حداثة عهد المؤسسة قد تكون فرصة مثالية لأن تتأمل تأملاً نقدياً بتوجهها والإمكانات المستقبلية المتاحة لها وأن تطوّر وتعدّ البنى والإجراءات اللازمة التي تقودها نحو الرؤية التي اتخذتها هي نفسها. إن تطلعات الجامعة في أن تصبح مركزاً إقليمياً للتميز للبنات تبدو أمراً ممكناً وسيكون أمراً جوهرياً يساهم في نمو هذه المؤسسة.

4. المعايير الأكاديمية

لقد وجدت لجنة المراجعة أن بنية البرامج المطروحة في المؤسسة ونظام الساعات المعتمدة الذي تتبناه تتطابق مع الضوابط والمواصفات العالمية من حيث عدد الساعات المطلوبة لكل مؤهل من المؤهلات التي تطرحها الجامعة (كتاب الطالب ، 2008-2009) و (دليل البرامج الأكاديمية التي تطرحها الجامعة الملكية للبنات). كما وتستند المؤهلات العلمية الخاصة بالجامعة الملكية للبنات على التخصصات الدراسية المعترف بها في ميدان التعليم العالي. ويبدو أن البرنامج الأكاديمي الخاص بكل درجة يتكون من محتوى معرفي متجانس. وتشير الأدلة التي قُدمت إلى اللجنة (الملفات الخاصة بالمقررات الدراسية) إلى أن الجامعة الملكية للبنات تحرص على ضمان أن تكون جميع البرامج والمواضيع الدراسية متضمنةً لمُخرجات تعلم جيدة وحسنة الإعداد بحيث تراعي تنمية المهارات العامة والمعرفة جنباً إلى جنب مع المهارات والمعارف التخصصية، وتشجع على التعلّم بما فيه التعلّم المُستمر طيلة الحياة. كما كانت هناك بعض الأدلة (الملفات الخاصة بالمقررات الدراسية) على أن عمليات تقويم تعلّم الطالبات تواكب مُخرجات التعلّم المنشودة. ولكن، ومع غياب المراجعة البرنامجية، فمن الصعب على الجامعة الملكية للبنات أن تتأكد

من سلامة معاييرها الأكاديمية بهذا الخصوص. وبناءً عليه، فإن اللجنة توصي بضرورة القيام بعملية ضمان جودة شاملة للبرامج الأكاديمية.

ومن خلال مراجعة اللجنة لأعمال الطالبات، ظهر لها من خلال الإطلاع على الوظائف الكتابية التي أنجزتها الطالبات عدم وجود دليل على أن هؤلاء الطالبات قد وصلن إلى مستوى المعرفة الأكاديمية (أي التوثيق الصحيح للمصادر والتحليل النقدي) الذي يوازي المستوى المنشود في التعليم العالي. لذا فلا بد من أن تتضمن البرامج الأكاديمية المختلفة التخطيط والقيام بجلسات للتوعية المعلوماتية بالتعاون مع أخصائي المكتبة.

توصية رقم (6)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم الجامعة الملكية للبنات بإعداد آلية داخلية مُحكّمة ورصينة لإقرار ومراجعة كافة برامجها الأكاديمية ليساعد ذلك في تحقيق معايير أكاديمية موثوقة.

تحرص المؤسسة الجديدة على دراسة القضايا المتعلقة بديمومتها واستمرارها في العمل. ومع ذلك، هناك حاجة للعناية القصوى بمسألة ضمان تزايد أعداد الطالبات في تلك التخصصات التي تدرّسها في الوقت الحاضر، كتخصص التربية الخاصة على سبيل المثال، لكي لا تكون تلك التخصصات عرضة للمخاطر. ومن الممكن تحقيق مثل هذه الزيادة فيما إذا استطاعت الجامعة الملكية للبنات أن تصنع لنفسها مكانة مرموقة. والدور الذي يلعبه الأكاديميون بهذا النمو يتجلى في محافظتهم وتمسكهم بالمعايير الأكاديمية إلى جانب دورهم في ضمان جودة عمليتي التعليم والتعلم وعمليات التقييم أيضاً. كما أن ممارسة أي ضغط على أعضاء الهيئة الأكاديمية لإنجاح الطالبات بغض النظر عن مستويات أدائهم سوف يجلب عواقباً وخيمة على المؤسسة كونه سيضع - ومن دون شك - رصانة معاييرها الأكاديمية موضع الشك والتساؤل.

لقد سعت الجامعة الملكية للبنات إلى أن تحقق المعايير الأكاديمية المماثلة لتلك الجامعات المُعترف بها عالمياً وذلك من خلال الاستعانة بمؤسسات مثل (McGill) و (Middlesex) في وضع بعض البرامج

الأكاديمية. وهنا يجب القول أن المعايير والمقاييس المتواصلة لجودة البرامج لن تكون ممكنة إلا إذا أُخضعت تلك البرامج إلى المراجعة المنتظمة والمستمرة. وقد وُجد أن أحد أساليب المقاييس - وهو أسلوب الامتحان الخارجي - مُتبع في برنامج (التميز التربوي / Edexcel) وكذلك أسلوب اللجنة التقييمية لبرنامج الفنون والتصميم. وهو أسلوب يتضمن أحياناً الاستعانة ببعض الأعضاء من سوق العمل. ومن هنا، بوسع الجامعة الملكية للنبات أن توسّع استخدام هذه الممارسة وذلك لكي تستفيد عمليات التقييم الخاصة بمتطلبات التخرج من تلك الآراء والملاحظات التي يطرحها المقومون الخارجيون أو المُحكّمون من المؤسسات الأخرى. إلى جانب ذلك، توفرت لدى اللجنة الأدلة على وجود آلية جيدة للقياس الداخلي المُقارن لعمليات التقييم التي تقوم بها المؤسسة.

أما فيما يخص العلاقات التي تربط الجامعة الملكية للنبات مع كل من جامعة (McGill) و جامعة (Middlesex) فقد انتهت هذه العلاقة مع كليهما تماماً. وقد وجدت اللجنة أن كلاً من الموظفين والطلاب قد كانت لديهم صورة واضحة عن جدوى تلك العلاقات بالنسبة للجامعة لكن لم تعد قائمة الآن. ومع ذلك فإن تقرير الدراسة الذاتية بدأ أقل وضوحاً بهذا الخصوص. وقد أشار هذا التقرير في مواطن عديدة منه إلى الطريقة التي ساعدت فيهما تلك الجامعات في إعداد البرامج الأكاديمية الأولية للجامعة وفي تعيين الموظفين الأوائل ولكن التقرير لم يتضمن إشارة واضحة عن الكيفية التي كانت تسير فيها تلك العلاقات مع تلك المؤسسات. كما وأن هناك بعض الغموض البسيط في الموقع الإلكتروني للجامعة الملكية للنبات بهذا الصدد على الرغم من أن الصفحة رقم (20) من تقرير الدراسة الذاتية تشير إلى " أما بالنسبة لطبيعة العلاقة التي ترتبط بها الجامعة الملكية للنبات مع كل من جامعة (McGill) وجامعة (Middlesex) فهي موضحة بشكلٍ جلي في كل من دليل الطالب والموقع الإلكتروني الخاص بالجامعة الملكية للنبات ".

إن فكرة توأمة الأقسام والبرامج الأكاديمية في الجامعة الملكية للنبات مع مثيلاتها في مؤسسات أخرى تستحق الإشادة كون ذلك يساعد في عملية المقاييس على المستوى العالمي. وهنا لا بد من القول أن تحقيق معايير أكاديمية مماثلة لتلك الموجودة في الجامعات المعترف بها عالمياً تعدُّ المسؤولية الهامة بالنسبة

للجامعة الملكية للبنات والتي عليها أن تفكر في التعبير عنها بصورة مستدامة) من خلال المقايسة والمعايرة مثلاً أو الامتحانات الخارجية).

لقد أبلغت اللجنة أن الجامعة الملكية للبنات تقوم ببعض العمليات التي تضمن من خلالها استيفاء معايير القبول في جميع الحالات و أن برنامج السنة التأسيسية يساعد عدداً من الطالبات على استيفاء هذه المعايير. و مع ذلك، فإن استخدام أسلوب النسخ الورقية المطبوعة في توثيق المعلومات الخاصة بالطالبات يشكل خطراً على المعايير الأكاديمية للجامعة الملكية للبنات لذا فإن اللجنة تؤكد على ضرورة عرض البيانات بطريقة مُخطّط لها من أجل نظام إدارة آمن للبيانات الخاصة بالطالبات.

تأكيد رقم (1)

تؤكد وحدة مراجعة إدارة مؤسسات التعليم العالي على أن تقوم الجامعة الملكية للبنات بتنفيذ نظام جديد لإدارة المعلومات الخاصة بالطالبات ليحل محل النظام المتبع حالياً.

هناك حاجة لإيضاح مطلب مجلس التعليم العالي (المادة:14/ب:4) و الذي ينص على وجوب قيام المؤسسات "بتوفير ثلاثة أعضاء هيئة تدريس على الأقل من طلبة شهادة الدكتوراه في التخصص"، إذ ليس من الواضح إن كان المقصود بمفردة ' تخصص' المجالات المعرفية الواسعة و تصنيف المواضيع الدراسية أم أن كل تخصص من التخصصات الأكاديمية الدقيقة يجب أن يضم ثلاثة من حملة شهادة الدكتوراه. ومن هنا ، سيكون من الصعب على جامعة صغيرة كما هو الحال هنا أن تستوفي هذا المتطلب إن كان يشير إلى كل تخصص من التخصصات الدقيقة. ففي بعض التخصصات الدقيقة في جامعة صغيرة كالجامعة الملكية للبنات سيكون هناك عضو هيئة أكاديمية واحد أو عضوين فقط. أضف إلى ذلك ، أن هناك بعض التخصصات التي يتوفر فيها القليل من حملة شهادة الدكتوراه - حتى على المستوى العالمي - كما هو الحال في الفنون و التصميم.

إن التهديد الأكبر للمعايير الأكاديمية للجامعة الملكية للبنات يأتي من مسألة ارتفاع مستوى تبذل موظفيها. وفي الوقت الذي يشير فيه هذا التقرير لعدد من القضايا بهذا الخصوص، ترى اللجنة أهمية قيام الجامعة الملكية للبنات بالتفكير جدياً بالأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة وأن تقوم باتخاذ الخطوات الضرورية لاستقطاب و استبقاء العناصر الوظيفية الجيدة.

لاحظت لجنة المراجعة وجود بيئة عالية التنظيم لأعضاء الهيئة الأكاديمية. وترى اللجنة أن الجامعة الملكية للبنات كجامعة عليها أن توفر بيئة فكرية مشجعة لكل من الطالبات و الموظفين. وهذا يعني تمكين أعضاء الهيئة الأكاديمية من إدارة وقتهم وأن تتاح لهم فرص البحث العلمي ومد الجسور مع سوق العمل إلى جانب وجود الوقت الكافي للتأمل والتفكير الناقد في نشاطهم التعليمي. ومن هنا فإن اللجنة تشجع الجامعة الملكية للبنات على أن تولي اهتماماً بالخدمات التي تقدمها لأعضاء هيئتها الأكاديمية.

توصية رقم (7)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بضرورة إعادة النظر في القواعد الخاصة بساعات العمل الأكاديمية التي يُمضيها أعضاء الهيئة الأكاديمية في الحرم الجامعي لكي تضمن أن هذه الساعات تكون مكتملة لرسالة الجامعة و مواكبة للتوقعات العالمية في ميدان التعليم العالي.

في الوقت الذي أُنيطت السلطة الأكاديمية ومسؤولية وضع المعايير الأكاديمية والمحافظة عليها بمجلس الجامعة، لم يتضح للجنة أن هذا المجلس يمارس سلطته بهذا الخصوص. لدى اللجنة تصوراً بأن هناك بعض الجوانب الفكرية والإجرائية بخصوص هذا الدور ووظيفة وسلطة المجلس بحاجة للإيضاح. هذا و قد علمت اللجنة - مع بعض التخوف - أن هناك مجالاً محدوداً للنقاش المفتوح في هذا المجلس، الأمر الذي جعل طبيعته ودوره غامضين. و من هنا فإن اللجنة تشجع الجامعة الملكية للبنات على أن تضمن وجود بعض المساحة الفكرية لمجلس الجامعة لكي يقوم بدوره المتمثل بالوصاية على الرصانة الأكاديمية للجامعة إلى جانب دوره في القيادة الأكاديمية.

توصية رقم (8)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تضمن الجامعة الملكية للبنات وجود مساحة فكرية لمجلس الجامعة ليقوم بدوره المتمثل بالوصاية على الرصانة الأكاديمية للجامعة إلى جانب قيامه بدوره في القيادة الأكاديمية.

لم تبدو مسألة الانتحال والسرقة الأدبية مفهومةً إلى حد بعيد لدى كل من الطالبات والموظفين واتضح ذلك من خلال ما وجدته اللجنة في بعض الواجبات الأكاديمية المنجزة، لاسيما النشاط الأكاديمي المتمثل بتوثيق المصادر واقتباس النصوص. كما أن المقابلات التي أجرتها اللجنة لم تُشير إلى وجود مثل هذا التركيز. أضف إلى ذلك أن تحليل أعمال الطالبات والوظائف الدراسية التي يُنجزنها قد أظهر القليل من الأدلة على تكليفهنّ بإعداد نصوص مطوّلة مع مراعاة الإشارة الصحيحة للمصادر التي تُقتبس منها بعض النصوص. لذا فإن هناك حاجة لإعطاء الطالبات فرصاً متكررة للقيام بكتابة بعض النصوص المطوّلة في واحدة أو أكثر من الأجناس الأدبية بحيث تعتمد جميعها على الاستعانة والاقتباس من المصادر الأخرى. إن تنمية هذه المعرفة الأكاديمية و المعلوماتية سوف يتطلب تنسيقاً وثيقاً بين أعضاء هيئة التدريس وموظفي المكتبة الأكاديميين، تكون بعدها التغذية الراجعة والدقيقة عن كتابات الطالبات عوناً لهم في اكتساب هذا المعيار الأكاديمي المحدد.

توصية رقم (9)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تضمن الجامعة الملكية للبنات أن سياستها المتّبعة بخصوص الانتحال والسرقة الأدبية يجري إيصالها إلى الطالبات والموظفين بوضوح وأنها مطبّقة بصورة منتظمة و دائمة.

5 . ضمان الجودة و تعزيزها

تؤكد لجنة المراجعة على قيام الجامعة الملكية للبنات بإنشاء وحدة ضمان الجودة في شهر سبتمبر 2007 ومصادقة مجلس الأمناء على وظيفتها في شهر يونيو 2008. وتوفر الجامعة الملكية للبنات الدعم لهذه الوحدة من خلال ربطها المباشر مع رئيس الجامعة. و مع ذلك، لم يكن هناك ما يكفي من الأدلة على أن هذه الوحدة تمارس تفويضها كوحدة تشرف بصورة منظمة على إدارة الجامعة الملكية للبنات للجودة. ويشير تقرير الدراسة الذاتية إلى أن وحدة ضمان الجودة ستكون بمثابة المستودع لجميع السياسات و المراقب لعمليات المراجعة الخاصة بهذه السياسات. و لكن لم يتضح لا من خلال تقرير الدراسة الذاتية نفسه ولا المقابلات التي أجرتها اللجنة كيف ستقوم وحدة مراجعة الجودة أو أية جهة أخرى بإعداد ومراقبة العمليات المنتظمة لمراجعة الجودة ذات العلاقة بالعمليات الأساسية للجامعة الملكية للبنات و المتمثلة بالتعليم والبحث العلمي والمشاركة مع المجتمع. وعليه، فإن الجامعة الملكية للبنات بحاجة لأن تفكر بالطريقة التي يمكن من خلالها إدخال ضمان الجودة إلى كافة ممارساتها و أنشطتها وتحديد دور وحدة ضمان الجودة بهذا الخصوص. إن ضمان الجودة بحاجة لأن يُفهم على أنه العملية التي تتم من خلالها مراجعة الوظائف الأساسية للجامعة والتعليم والبحث العلمي والمشاركة مع المجتمع. أما التركيز في حالة ضمان جودة العمليات الإدارية فيكون على تلك العمليات التي تم تصميمها بهدف دعم وإسناد الوظائف الأساسية للمؤسسة. وأنه لأمر حيوي أن يُفهم ضمان الجودة على أنه مسؤولية كل فرد يعمل في المؤسسة وأن ذلك الفرد أو أولئك الأشخاص القائمين بعمليات المساندة يجب أن يكونوا مُمثلين على جميع المستويات كمجلس العمداء و لجان التعليم والتعلم ومجلس الجامعة. كما وإن القضايا الخاصة بالجودة وتنفيذ طريقة منهجية لضمان الجودة يتطلبان وضع فقرات معينة بصورة دائمية على عددٍ من جداول الأعمال. وعليه، فلا بد من إيضاح الطريقة التي تقوم بها وحدة ضمان الجودة بالحديث عن هذه البنى المختلفة و المتعددة.

وبما أن ضمان الجودة يجب أن يكون مسؤولية كل فرد، فلا بدّ من القيام بتحليل عام على المستوى المؤسسي للبيانات الخاصة بالجودة من قِبل جهة معينة كوحدة ضمان الجودة، على سبيل المثال. وتشير

المقابلات التي أجرتها اللجنة مع مختلف الموظفين أن التنفيذ الحالي والمحدود لضمان الجودة يُفهم على أنه مرحلة من مراحل التطور ولا بد من استمرار هذا الفهم في الوقت الذي تنمو فيه عملية ضمان الجودة حتى تصبح أكثر انتظاماً لكي تتيح و تشجّع على القيام بالتأمل الناقد لعمليتي التعليم والتعلم ولعملية التقويم، ولا تصبح مجرد عملية تفتيشية تتمخض عن إجراءات جزائية. إن ضمان الجودة بحاجة لأن يُفهم على أنه آلية لتعزيز الأداء الأكاديمي للمؤسسة.

لقد كرّس العاملون في الجامعة الملكية للبنات أنفسهم في العديد من الجوانب على تلبية المعايير العالمية أو للتعبير عن نيّتهم في تحقيق تلك المعايير في المستقبل. ومع ذلك، ومن دون وجود عملية منتظمة لضمان جودة كافة الأنشطة الأساسية للمؤسسة، يكون من الصعب على الجامعة الملكية للبنات أن تدعم هذه الأقوال أو ترصد التقدم المتحقق باتجاه هكذا أهداف. أضف إلى ذلك، إن هناك حاجة لأن تتسم عملية توثيق ممارسات المؤسسة وأنشطتها بشمولية أكبر وأنه لا بد من الأخذ بنظر الاعتبار ما هي الوثائق المطلوبة لعمليات جودة كهذه .

توصية رقم (10)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم الجامعة الملكية للبنات بتطوير طريقة شمولية لضمان الجودة بحيث تتركز على التحسين المستمر للجودة بدلاً من التركيز على جانبي الالتزام والتصحيح.

إن ضمان الجودة يجب أن يتغلغل في جميع مفاصل الجامعة بما في ذلك حاكميتها وإدارتها ومهامها الأساسية في التعليم والتعلم و البحث العلمي والمشاركة مع المجتمع .

هذا وقد ظهر أن أسلوب إدارة الأداء - سواء الخاص بالموظفين أنفسهم أو الذي يطبقونه هم على الآخرين إلى جانب المؤشرات الأساسية للأداء- كان مُطبّقاً بصورة غير منتظمة ولم تتم الاستفادة منه بصورة كاملة. و يمكن لمثل هذه الأنظمة أن تدخل ضمن عملية ضمان الجودة وتعززها. وهذا الأمر

بدوره يتطلب قيام قسم الموارد البشرية أو أية جهة أخرى بديلة بتحمل كامل المسؤولية في عملية إدارة الأداء، وأن تقوم وحدة ضمان الجودة أو أية جهة أخرى بتحمل كافة المسؤولية في عملية مراقبة الجودة. ولا بدّ كذلك من وجود تحديد واضح ومحدّد للعلاقة بين هذين الاتجاهين.

6. جودة التعليم و التعلّم

لقد أظهر الموظفون التزاماً قوياً نحو مسألة تعلّم الطالبات، إذ كان هؤلاء الموظفين في متناول الطالبات ويتجاوبون مع حاجاتهنّ الخاصة بالتعلّم. وقد اعتمد رؤساء الأقسام سياسة 'الباب المفتوح' أمام الطالبات، واللاتي أكّدن من جانبهنّ على أنهنّ يستطعن الوصول إلى أعضاء الهيئة الأكاديمية ورؤساء الأقسام. وقد تم وضع جدول التوقيات الخاصة بالاستشارات الأكاديمية لدى أعضاء الهيئة الأكاديمية على أبواب مكاتب هؤلاء الأعضاء. كما وأشارت الطالبات إلى أنهنّ يستطعن الوصول إلى رئيس الجامعة إن كان لديهنّ من القضايا ما يستدعي ذلك.

تركيّة رقم (2)

تركي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بالجامعة الملكية للبنات لالتزامها القوي نحو تعلّم الطالبات وإعدادهنّ كقائدات في المستقبل.

وقد أشار أعضاء الهيئة الأكاديمية إلى الدعم القوي لرسالة الجامعة وأقرّوا بالمساهمة الإيجابية والتميزة للجامعة في تطوير و بناء شخصيات الطالبات. إن هذا المستوى العالي من الالتزام والشعور بالفخر تجاه الجامعة الملكية للبنات لدى الموظفين على جميع المستويات، والمُعبر عنه في الرسالة المؤسسية كان واضحاً خلال المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع هؤلاء الموظفين. ومع ذلك، سمعت اللجنة عن عددٍ من القضايا الخاصة بإدارة الجودة وعدم رضا الموظفين، الأمر الذي يحتاج للمعالجة للحفاظ على ديمومة هذا الشعور.

كما وتجدر الإشادة باستخدام أسلوب تقييمات الطالبات للمؤسسة دون طلب ذكر الأسماء. وقد كشفت المقابلات التي أجرتها اللجنة أن استخدام تقييمات كهذه يجري بطريقة منتظمة ومُرضية تماما. وقد لاحظت اللجنة كذلك كيفية تحليل هذه التقييمات ومن ثم عرضها لعضو الهيئة الأكاديمية المعني لغرض الإطلاع والاستفادة منها في تطوير الأداء الشخصي. هذا وتقوم الطالبات بتقييم كافة المقررات الدراسية من خلال الدراسات المسحية الخالية من الأسماء. ويتم الاحتفاظ بنتائج هذه المسوحات في مكتب المُسجّل ومن ثم يجري تقديمها للعميد ولرئيس القسم المعني من بعده. يقوم رئيس القسم بعد ذلك بمناقشة النتائج مع أعضاء الهيئة الأكاديمية المعنيين ويتفقون على خطة عمل لتحسين التدريس على النحو المطلوب. وقد توفرت أدلة واضحة من خلال المناقشة مع رئيس القسم وأعضاء الهيئة الأكاديمية والطالبات ومن الوثائق المكتوبة على أن أسلوب التقويم الطلابي وما يترتب عليه من متابعة هو محلّ التطبيق وأنه قد أثبت فاعليته في تحسين التعليم.

تحت اللجنة المؤسسة على الاهتمام بالبيانات المُحصّلة من التقييمات التي تقوم بها الطالبات وأن تضمن جمعها وتحليلها على المستوى المؤسسي وعلى مستوى الكليات، وذلك لأن هذا الأمر سيكون بمثابة مؤشرٍ مجدٍ عن الجودة لأغراض المراجعة الذاتية المستدامة. ولا بد من الإقرار هنا أن هذه التقييمات الطلابية تبدو بالفعل أنها محل اهتمام على المستوى الفردي لأعضاء الهيئة التدريسية، وأن التغذية الراجعة من هذه التقييمات يجب أن تبقى أداةً للنمو والتطور وليست أداةً جزائيةً. أما بالنسبة للإشكالية المتمثلة بمصادقية تقييمات الطالبات فتتطلب عدم استخدام هذه البيانات بمفردها البتّة، بل يجب النظر فيها جنباً إلى جنب مع التقييمات التي يقوم بها أعضاء الهيئة الأكاديمية و مصادر أخرى.

إن المراجعة المنظمة للبرامج الأكاديمية يجب أن تتم بطريقة تنموية أو تطويرية بحيث تشجع على التفكير النقدي التأملي ومشاركة كافة الجهات المعنية، إذ ليس هناك نظاماً مطبّقاً للمراجعة السنوية للبرامج و المقررات الدراسية. وفي حين أن هناك ثلاثة تقارير سنوية من الكليات، فإن هذه التقارير ليست بذلك المستوى من التفصيل بما يضمن جودة البرامج التعليمية. وباستثناء تلك التغذية الراجعة من الطالبات حول عملية التدريس، هناك القليل من البيانات ذات العلاقة بجودة عمليتي التعليم والتعلم. لذا فإن هناك حاجة

للمزج والمقارنة والرصد للبيانات المتعلقة بمدى حاجة الطالبات للبرامج (أي قدرة البرامج على الاستمرار) والبيانات الخاصة بتقدّم الطالبات واستبقائهنّ في تلك البرامج والتغذية الراجعة منهنّ (أي الجودة) وتلك الخاصة بفرص توظيف الخريجات (أي صلة البرامج بسوق العمل). و في الوقت الحاضر لا يجري التركيز على البيانات المتحصلة من تقييمات الطالبات إلاّ على المستوى الفردي لأعضاء الهيئة الأكاديمية دون مقارنتها ومطابقتها عبر البرامج المختلفة. إن كافة البيانات النوعية (كمراجعة النظراء، والمراجعة الذاتية، ومراجعة المواد والنصوص التعليمية، و تقييمات الطالبات، و مراجعة عمليات التقويم) إلى جانب البيانات الكميّة (كمعدلات النجاح، ومعدلات الاستبقاء، ومعدلات التسجيل) كلها جميعاً بحاجة لأن تكون ضمن عملية منتظمة ومستمرة. وعلى الرغم من تواجد بعض الأدلة لدى الجامعة الملكية للبنات على بعض جوانب هذه العملية كالتقييمات التي تقوم بها الطالبات مثلاً، لم يتم بعد وضع طريقة شمولية لمراجعة البرامج موضع التطبيق.

ومن القضايا بالغة الأهمية أنه عندما يوضع هذا النظام الشامل والجامع موضع التطبيق يجب أن يكون مُحكماً و شفافاً ويراعي تعقيدات ودقائق هذه العملية. كما ويجب التخلي عن الفهم القاصر للجودة من منظور واحد كأن يكون معدلات نجاح الطالبات مثلاً، ولا بدّ من إشعار الأكاديميين أن قراراتهم بخصوص نجاح الطالبات أو فشلهم تحضى بالدعم والمساندة من الجامعة على أن تكون تلك القرارات قد استندت إلى عمليات مقارنة دقيقة.

توصية رقم (11)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم الجامعة الملكية للبنات بإعداد و تنفيذ عملية مراجعة منظّمة لعمليات المراجعة السنوية للبرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية.

تجب الإشادة بالخطط التي وضعتها المؤسسة للمراجعة الكبرى للبرامج بعد تخرُّج الدفعة الأولى مسترشدةً بالطروحات والآراء الواردة من مؤسسة (تمكين) والمجلس الأعلى للمرأة وباقي الجهات المعنية. ومع ذلك، يجب أن تفهم عملية مراقبة جودة البرامج الأكاديمية للجامعة الملكية للبنات بطريقة أكثر انتظاماً وديمومة.

ولابدّ من الاستماع لآراء الطالبات والموظفين بصورة مستمرة وأخذها بنظر الاعتبار خلال السنة الدراسية. كما وأن التقارير السنوية للعمداء مفيدة للغاية في توثيق جودة التعليم والتعلّم ولكن يتحتم تحديد ومساندة البيانات المتحصّلة من مقارنة و تحليل تلك التقارير على امتداد العام.

هناك نظام الامتحان الخارجي في برنامج التميّز التربوي . وقد وُجِدَ أنه مُستخدم كذلك من خلال استخدام لجنة تقويمية لبرنامج الفنون والتصميم والتي تضم في عضويتها في بعض الأحيان عدداً من الأكاديميين وآخرين من سوق العمل، وهو الأمر الذي يعطي مصداقية ذاتية لمخرجات تعلّم الطالبات. ويمكن للجامعة الملكية للبنات أن تفكر في توسيع هذه الممارسة لإثراء تقييمات التخرج على كافة المستويات من خلال الآراء والطروحات التي يتقدم بها المُمتحنون الخارجيون أو المُحكّمون من المؤسسات المناظرة.

ظهر للجنة أن مسألة التطوير الوظيفي مفهومة بطريقة واحدة وتتمثل على الأغلب بحضور المؤتمرات. وهنا يجب القول أن تطوير أساليب التعليم والتعلّم وأساليب التقويم الممتازة تتطلب تركيزاً أكثر وأعمق ومتواصل على هذه القضايا. كما أن هناك حاجة لتحديد الجهة التي يجب أن تتناط بها مسؤولية الإعداد لمثل هذا التطوير والإشراف عليه ومتابعته. ولم يظهر أن لدى الجامعة برنامجاً محدداً لتحفيز أعضاء الهيئة الأكاديمية نحو ممارسة دورهم التعليمي وقيادتهم بهذا الاتجاه سواء أكان هذا البرنامج داخلياً أم خارجياً. و ليس هناك ما يُلزم هؤلاء الموظفين على أن تكون لديهم مؤهلات تعليمية خاصة بقطاع التعليم العالي. كما وليس هناك برامج متواصلة للتطوير المهني على صلة بعملية التعليم، وليس هناك دليل على تركيز المؤسسة على مسألة الدراسة والبحث المتعلق بعملية التعليم. إنّ هذه المسألة بالنسبة لمؤسسة اهتمامها الأول هو التعليم تعدُّ مطلباً في غاية الجدية من أجل تحقيق وضمان الجودة.

توصية رقم (12)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم الجامعة الملكية للبنات بإعداد و تنفيذ برامج شاملة للتطوير المهني للموظفين.

إنَّ استخدام طُرُق متعددة في التدريس بدءً من طريقة المحاضرة وانتهاءً بالعمل داخل الأستوديو مسألة تستحق الإشادة. كما وأن وجود الأدلة على القيام بالمشاريع التي تحاكي الواقع كأسلوب رئيسي من أساليب التقويم تعدُّ دليلاً إضافياً على اهتمام الجامعة الملكية للبنات بإعداد الطالبات لبيئة العمل من خلال الفهم الواقعي للعالم الخارجي مثلما هو عليه. ولا بد من التنويه في هذا الصدد إلى أن تبني طريقة منتظمة لضمان جودة البرنامج الأكاديمي أو مراجعة المقرر الدراسي سوف تتيح للمؤسسة الفرصة في أن توثق و تتأمل في ممارستها وأنشطتها الخاصة بها كذلك لضمان وجود توازن بين النظرية و التطبيق، وأن هذه الممارسات كافة تخضع للتعميم بين الكليات المختلفة.

هناك حاجة لتوضيح الدور الذي تلعبه لجنة التعليم والتعلم فيما يتعلق باتخاذ القرارات الخاصة بهاتين العمليتين بأساليب التقويم، وذلك لعلاقة هذا الأمر بالعمليات المنتظمة لمراجعة الجودة التي قد اقترحتها لجنة المراجعة مسبقاً. كما ولا بد من الأخذ بنظر الاعتبار العلاقة بين وحدة ضمان الجودة و لجنة التعليم والتعلم عند وضع أنظمة المراجعة تلك موضع التطبيق.

المرافق المادية للمؤسسة (المباني والمنشآت وغيرها) بحالة ممتازة وتتسع لأنشطة واحتفالات الجامعة بأسرها، إلى جانب الصفوف الدراسية الكبيرة و قاعات المحاضرات المصغرة. وقد تبين للجنة أن لهذا الأمر أثره الإيجابي على جودة التعليم والتعلم. وقد تحسنت حالة الدعم التقني لهاتين العمليتين مع تعيين مدير جديد لمركز تقنية المعلومات . واللجنة بدورها تساند الخطط الموضوعة لإنشاء منظومة جديدة للبيانات الخاصة بالطالبات وتحسين الشبكة المعلوماتية الداخلية وأنظمة الاتصال الداخلي وتبني نظام لإدارة تعلم الطالبات ورصد ومراقبة أعداد المتصفحين للموقع الإلكتروني للجامعة. أما النظام الحالي المطبق في توثيق وإعداد سجلات البيانات الخاصة بالطلبة يدوياً فيتطلب الكثير من الجهد ناهيك عن أنه غير مناسب ويشكل خطراً على دقة ورصانة البيانات بالنسبة للمؤسسة. وقد أشار كل من الطالبات والموظفين إلى أن عدم وجود شبكة اتصال داخلية قد أعاق التواصل الفعال مع الجامعة الملكية للبنات .

7. المُساندة الطلابية

تقدّم الجامعة الملكية للبنات لطالباتها الكثير من خدمات الدعم والمساندة في قضايا مثل الإرشاد والصحة والشؤون الاجتماعية والتدريب العملي والإسكان ومساعدة الطالبات من ذوي الاحتياجات الخاصة. وتطلّع الطالبات على هذه الخدمات من خلال اللوحات الإعلانية والمطبوعات والكتيّبات الإرشادية والموقع الإلكتروني والبريد العادي. وهناك أدلة كثيرة للغاية على وجود ثقافة طلابية داخل المؤسسة تركّز على الطالب. وقد أظهر جميع الموظفين- الإداريون منهم والأكاديميون - التزاماً واضحاً نحو عملية تعلّم الطلبة وحُسن أدائهم. وأكّدت الطالبات للجنة أنهم يستطيعون الوصول بسهولة لهؤلاء الموظفين والذين يستجيبون لتلبية حاجاتهم. كما أكّدت بعض الطالبات اللاتي التفتهنّ للجنة أن جميع الطالبات - بما فيهن الأجنبيات - يُعاملن بنفس الدرجة من الاحترام و التقدير.

أشار الموظفون الأكاديميون خلال المقابلات التي أجرتها معهم اللجنة أنهم يشعرون بالتزام عالٍ نحو طلبتهم وأنهم حاضرون على الدوام للقاء طلبتهم سواء في غرفة الدرس أم خارجها. وقد أُسندت هذه الأقوال بقوة من قبل الطالبات الذين أشاروا، مع بعض الاستثناءات القليلة، إلى أن مدرسيهم في متناول اليد على الدوام ويقدمون لهم الدعم والإسناد المطلوبين. كما ذكرت الطالبات أن باستطاعتهم طرح قضاياهنّ على كافة مستويات المؤسسة، بما في ذلك مكتب الرئيس. وهم يشعرون أن آرائهم ووجهات نظرهم تلقى آذاناً صاغية. وقد كانت هذه القيم التي تركز على الطالبات واضحة كذلك في جوانب أخرى من أنشطة الجامعة الملكية للبنات وذلك من خلال الفعاليات الترفيهية الممتازة والفعاليات الطلابية وتلك التي تُقام في الأقسام الداخلية للطالبات.

تركيب رقم (3)

تُركي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بالجامعة الملكية للبنات لفعالية مجموعة خدمات الدعم الطلابي التي تقدمها للطالبات و ثقافتها التي تستجيب لحاجاتهنّ الفردية .

هذا ويواصل المجلس الطلابي إثبات حضوره داخل المؤسسة وأنه سيشكل حلقة وصل هامة بين إدارة المؤسسة والقضايا ذات العلاقة بالدعم الطلابي والجودة. وقد لاحظت اللجنة أن هناك تمثيل للطلبة في مجلس الجامعة وهي تشيد بقرار الجامعة باعتبار رئيس المجلس الطلابي عضواً في مجلس الجامعة.

ومع ذلك، لاحظت اللجنة خلال المقابلات التي أجرتها مع الطالبات من المجلس الطلابي عدم وجود تخصيص مالي في الميزانية لدعم أنشطة الدعم الطلابي، لذا فاللجنة تشجع الجامعة الملكية للبنات على التفكير بتخصيص ميزانية لدعم الطالبات من أجل القيام بأنشطتهن وفعاليتهم.

توصية رقم (13)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم الجامعة الملكية للبنات بتخصيص ميزانية محددة لدعم الأنشطة الطلابية والمجلس الطلابي.

لوحظ وجود التزام نحو أسلوب التدريس المصغراً (تدريس مجموعات صغيرة من الطالبات) كسمة تُميّز طريقة الجامعة في التدريس. وقد وجدت اللجنة ما يُشير على الالتزام نحو هذه الطريقة في التدريس من قبل أعضاء الهيئة الأكاديمية والطالبات في كليات الجامعة. وترى اللجنة أن هذا الالتزام قد يتعذر المحافظة عليه مع مواصلة الجامعة للنمو دون أن يوازي هذا النمو نموّ في أعداد أعضاء الهيئة الأكاديمية.

لقد أبلغت اللجنة بخصوص الإنشاء المستقبلي للشبكة المعلوماتية الداخلية والعناوين البريدية للطلبة والتي ستحمل اسم الجامعة الملكية للبنات . وقد وردت هذه الإشارة أيضا في خطة مركز تقنية المعلومات للعام 2008-2009. وهذا سيساعد في تحسين عملية التواصل الداخلي مع الطالبات مما سيعزّز بدوره مكانة الجامعة الملكية للبنات و هويتها.

أما المنح الدراسية فهي متاحة للطلبة ذوي المعدلات العالية بناءً على نتائج المقابلة التي تجرى لهذا الغرض وإثبات الحاجة المادية. وهناك عدد من الطالبات في الوقت الحاضر يتلقون منح جزئية وثمة أخريات يتلقين منح كاملة على الرغم من أن هناك قراراً قد أُتخذ مؤخراً يقضي بطرح المنح الدراسية الجزئية (50%).

أما متطلبات حضور الطالبات ومراقبة هذا الحضور فربما تشكل تعارضاً مع الرسالة المعلنة للمؤسسة والمتمثلة بتنمية الروح القيادية لدى الطالبات . كما وأن السياسة المتبعة بهذا الخصوص لا تبدو ممارسةً تليق بمؤسسة تعليم عالٍ. وقد كان لدى بعض الموظفين انطباعاً بأن متطلبات الحضور اليومي للطالبات والحضور لأداء الامتحانات يجري التغاضي عنها في كثير من الأحيان بحسب رغبة الموظفين الكبار في المؤسسة. فالطالبات اللواتي غيبن عن الدروس في شهر رمضان مثلاً قد جرى إعفائهن من ذلك الغياب وأن الطالبة التي وصلت متأخرة إلى قاعة الامتحان قد أُتيحت لها الفرصة للمشاركة في ذلك الامتحان استجابةً لالتماس والدها. وفي الوقت الذي قد تبدو فيه مثل هذه القرارات منطقية، فإنها ربما تتسبب في شعور بعدم المساواة أو الرفض من جانب أعضاء الهيئة الأكاديمية لتطبيق التعليمات الخاصة بالحضور إن كانت مثل هذه التعليمات قد تمت مخالفتها أصلاً. وأمام هذه الحال لعل الوقت قد حان لإعادة التفكير ببعض من هذه القواعد، وتوفير بيئة تعلم للطلبة تكون أكثر مرونة وأكثر قرباً من رسالة المؤسسة.

8. الموارد البشرية

شعرت اللجنة بعدم الارتياح من المعدل المرتفع لتبديل موظفي المؤسسة .وقد ذُكرت أسباب متعددة لذلك البعض منها خارج عن سيطرة المؤسسة. إن عمليات التعيين - بما فيها الإعلان عن الوظائف والاتصال مع الأشخاص المرجعيين ومقابلة المتقدمين - يجب أن تكون شفافة بأقصى قدر ممكن، وأن تتضمن الآراء والطروحات الواردة من القطاعات المعنية في الجامعة. ولا بد للتعيينات من أن تكون شفافة بالكامل. كما وأن تعيين أعضاء الهيئة الأكاديمية يجب أن يأخذ بوضوح تلك الملاحظات والآراء من الأشخاص المعنيين بعملية التعليم والتعلم بعين الاعتبار.

هناك حاجة لتقديم الدعم الذي وعد به قسم الموارد البشرية فيما يتعلق بالموظفين من حيث المساعدة بتوفير السكن لهم واستخراج تصاريح العمل وذلك لضمان استبقاء أفضل الموظفين للخدمة في المؤسسة. وهناك حاجة كذلك لتجديد عقود العمل الممتدة لسنتين بأسرع ما يمكن عند بداية السنة الثانية وذلك ليعضن الموظفون المعنيون استمرارهم بالوظيفة ولا يبدأون بالبحث عن عمل في مكان آخر.

لقد قُدمت إلى اللجنة الأدلة على عملية تعريف الموظفين الجدد بالمؤسسة والتي تتم من خلال القيام بجولة في الحرم الجامعي واستخدام دليل تعريف بالمؤسسة خاص بالموظفين. وبينما تواصل المؤسسة نموها ستكون هناك حاجة لتطوير هذه العملية التعريفية و تنظيمها.

لم يتضح لدى اللجنة أن هناك خطة استراتيجية لتوظيف واستيفاء الموظفين ذوي الكفاءة العالية. ولم تكن هناك طريقة منظمة للبيانات الخاصة بمعدلات التوظيف ومستوياته أو عبء العمل وتبدل الموظفين. لذا فإن المعدل العالي لتبدل الموظفين هو مسألة تثير التساؤل كما أن بعض الظروف الراهنة الخاصة بالعمل لا تشجع على العمل الفعال وخلق البيئة التعليمية المناسبة للموظفين.

فهناك مثلاً بعض أعضاء الهيئة الأكاديمية ممن أُسند لهم الحد الأقصى من عدد الساعات التدريسية (كما يحددها مجلس التعليم العالي) كسياق عام بدون تخفيض في هذا النصاب لنفس المجال للإنتاج البحثي وإدارة بعض المهام والمسؤوليات الأخرى. كما وأن إلزام الموظفين بالحضور في الحرم الجامعي من الساعة الثامنة صباحاً وحتى الرابعة عصراً ولمدة خمسة أيام في الأسبوع هو أمرٌ لا يتماشى مع التقليد العالمي كما أنه - وعلى الأغلب - سيقبل من الإنتاجية بدلاً من تعزيزها. ومع ذلك فلا بد من أن مسألة استخدام الموظفين الأكاديميين عبر كليات الجامعة المختلفة لإقامة الدورات الخدمية وتدريب بعض التخصصات هو أمرٌ يجب أن يحضى بالتشجيع، لا سيما مع استمرار الجامعة الملكية للبنات بالنمو وأن الكليات ربما ستميل للانفتاح على بعضها البعض فيما يتعلق بالاستفادة من أعضاء هيئاتها الأكاديمية المختلفة.

توصية رقم (14)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم الجامعة الملكية للبنات بإعداد وتنفيذ خطة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية لأغراض تعيين واستيفاء الكوادر الأكاديمية ذات الجودة العالية.

في الوقت الذي ادّعى فيه مدير الموارد البشرية في المؤسسة بوجود توصيفات وظيفية لأدوار جميع العاملين بالجامعة الملكية للبنات ، ظهر أن العمداء ورؤساء الأقسام لم تكن لديهم صورة واضحة عن أدوارهم ومسؤولياتهم على وجه التحديد. وقد لاحظت اللجنة أن بعض التوصيفات لم يجر إقرارها بعد أضف إلى ذلك ، وعلى الرغم من أن غالبية أعضاء الهيئة الأكاديمية كانوا على دراية بتوصيفات أعمالهم الخاصة بهم، أبدى العديد من هؤلاء شكوكهم عن أدوار ووظائف الموظفين في المستويات الوظيفية الأخرى. وبالإضافة لهذا ، هناك حاجة لبيانات سلم الرواتب والمستحقات المالية يجب أن تكون متاحة لإطلاع الجميع. وهناك شعور بأن عدم المساواة في مقدار الأجور بين المواطنين البحرينيين والآخرين من جنسيات أخرى قد تشكل مثلاً على العنصرية ويتسبب بالشعور بعدم رضا الموظفين.

في الوقت الذي تزداد المؤسسة فيه حجماً، تبرز الحاجة إلى أن يصبح دور العمداء أكثر استراتيجية وستكون هناك حاجة لإنشطة عمليات مراجعة جودة التعليم والتعلم والتقييم برؤساء الأقسام الأكاديمية. كما ستكون هناك حاجة لتطبيق بعض الأنظمة لضمان تنفيذ تلك المراجعات. وهنا يجب القول أن عملية تخطيط أداء العمداء ومراجعته غير مُطبّقة في الوقت الحاضر ولا تتسم بالشفافية. لذا فإن هناك فرصة حقيقية للهيئة الأكاديمية لدى مؤسسة صغيرة كالجامعة الملكية للبنات أن يكون جزءاً من مجتمع الباحثين وأن تكون لهم فرصة المساهمة الحقيقية في تطوير الجامعة. إن فرصة كهذه تُعدُّ ضائعة بسبب إسناد الكثير من السلطات والصلاحيات لمجلس العمداء.

توصية رقم (15)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم الجامعة الملكية للبنات بإدارة منظّمة للأداء ولبرنامج الترقيات الوظيفية لجميع الموظفين.

إن عدم وجود النساء في المناصب الإدارية العليا في الجامعة الملكية للبنات يقلل - وبصورة جديّة - من أهمية رسالة الجامعة. إذ ليس من الواضح أن ' صوت ' المرأة الموظفة يلقى أذناً صاغية أو أنه يحظى بالاهتمام في الجامعة الملكية للبنات . وهو أمرٌ واضح وجلي لدى الطالبات وسوف ينعكس سلباً على تعلمهنّ وإعدادهن كنساء يضطلعن بمهمة القيادة.

لا تطبّق المؤسسة أسلوب الدراسات الاستطلاعية التي لا تحمل أسماء المشاركين فيها للتعرف على درجة الرضا لدى الموظفين ولا توجد لديها خطة تستند إلى الأدلة لتحسين بيئة العمل والتعلّم بالنسبة للموظفين. وعلى الرغم من الانطباع الإيجابي للموظفين بخصوص الخدمات والمرافق المادية المتاحة في بيئة العمل، هناك القليل من الأدلة على أن الإدارة العليا للمؤسسة قد ساهمت على نحوٍ فاعل على تكوين بيئة مساعدة وداعمة للشخصيات العلمية بين صفوف الموظفين.

توصية رقم (16)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم الجامعة الملكية للبنات بإعداد وتنفيذ دراسة استطلاعية عن درجة الرضا لدى الموظفين لأجل تحسين بيئة العمل والتعلّم.

9. البنية التحتية: المكتبة وتقنية المعلومات و الاتصالات و المصادر المادية

تم الانتهاء من تشييد الحرم الجامعي للجامعة الملكية للبنات في عام 2006 وتمّ إشغاله والاستفادة منه في الفصل الأول من العام الدراسي 2006-2007 . ويتسع هذا الحرم لاستيعاب ما يزيد على الألف طالب، وتتكون منشآته من: ثلاث مبانٍ أكاديمية، مركز طلابي، مبنى الإدارة والمكتبة، سكن الطالبات، ومبانٍ خدمية.

وهنا تجب الإشادة بالتسهيلات والموارد المتاحة للطلّبات، فقاعة التمارين الرياضية، والقاعة الترفيهية، وحوض السباحة، والعيادة الطبية والمساحات الطّلابية الأخرى، كلها تساهم في خلق بيئة مُشجعة ومناسبة بالنسبة للطلّبات اللواتي يدرسن في الجامعة الملكية للبنات .

وتستعين الجامعة الملكية للبنات بأشخاص متفرغين للعمل في مجال خدمات دعم تقنية المعلومات. وقد أُتيحت الفرصة أمام اللجنة أثناء قيامها بالزيارة الميدانية للمؤسسة أن تجري مقابلات مع موظفي هذه الخدمات وأن تطلّع على التسهيلات والخدمات المُتاحة للطلّبات في الأقسام المختلفة. وقد سمعت اللجنة خلال المقابلات التي أجرتها مع الطّلاب والموظفين أن هذه الخدمات المُقدّمة والتجهيزات الموجودة، بما في ذلك خدمات تقنية المعلومات تبدو كافية لدعم وإسناد البرامج الأكاديمية التي تطرحها المؤسسة.

لاحظت اللجنة التحسّن الأخير في توفير المستلزمات التكنولوجية في الصفوف الدراسية وأكّدت على الخطط الخاصة بتنفيذ نظام جديد فيما يتعلق بالبيانات الخاصة بالطلّبات وتحسين شبكة الاتصالات بالشبكة المعلوماتية الداخلية والخارجية (الإنترنت) وتبني نظام إدارة تعلّم الطّلاب ورصد أعداد المتصفّحين للموقع الإلكتروني للجامعة.

تأكيد رقم (2)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على قيام الجامعة الملكية للبنات بالتحسينات الأخيرة في توفير المستلزمات التقنية داخل الصفوف الدراسية.

أما الوظيفة الحالية للمكتبة فهي في حالة مؤقتة وذلك لقلة أعداد الطّلاب وقلة أعداد الكتب الموجودة فيها في الوقت الحاضر. وبحسب تقرير الدراسة الذاتية، سوف تنتقل المكتبة في المستقبل القريب إلى إحدى المباني المُعدة لهذا الغرض وفقاً للمعايير والمواصفات العالمية. لذا فإن المهام الحالية للمكتبة تتضمن : خدمات الإعارة، خدمات الاستنساخ، توفير الجرائد اليومية، الأرشفة والتوثيق، وخدمات البحث على الشبكة المعلوماتية.

توفر الجامعة لطلبتها الجُدد معلومات عامة عن قواعد وأنظمة استخدام المكتبة. وتتلقى الطالبات خلال الأسبوع الأول من الدراسة المزيد من التدريب والتوضيح داخل المكتبة على مجموعة المصادر المطبوعة والمصادر الالكترونية الموجودة في المكتبة، وعن نظام الفهرسة الذي تتبعه المكتبة وكيفية الوصول والاستفادة من البرمجيات ومصادر المعلومات الموجودة في المكتبة.

إن مجموعة الكتب والمصادر التي تحتويها المكتبة محدوده نسبياً مع الأخذ بنظر الاعتبار البنية التحتية المتاحة لها. ونظراً لأن المكتبة هي بمثابة القلب النابض للمؤسسة الأكاديمية، يجب أن تكون هذه المكتبة أوسع بكثير مما هي عليه الآن. إن سعة حجم المبنى ليست هي القضية المادية الوحيدة التي تُقاس بها هذه الوحدة. ولقد أُبلغت اللجنة بوجود مبنى مخصص للمكتبة، ولكن القضية الأساسية هي محدودية عدد المصادر التي تحتويها، إذ أن أعداد الكتب والمصادر التي تتيحها الشبكة المعلوماتية المتوفرة كلها محدودة للغاية. وبالرغم من أن هذا قد يستوفي الحد الأدنى من المعايير التي حددها مجلس التعليم العالي بهذا الخصوص، وجدت اللجنة أن عدد ما تضمه المكتبة من الكتب والمصادر لا يرقى لأن يكون دليلاً على مؤسسة أكاديمية عالية الجودة. أضف إلى ذلك، لا توجد في هذه المكتبة سوى موظفة واحدة متخصصة في علم المكتبات. وحتى تلك الموظفة لم يتم الاستفادة من مهاراتها بهذا الخصوص على نحو فاعل، إذ ليست لديها ميزانية محددة وليست لديها الفرصة لإعداد خطة استراتيجية لاقتناء المزيد من المصادر. وعليه فهناك حاجة ماسة لتخصيص ميزانية للمكتبة لتقوم باقتناء وجلب المزيد من الكتب والمصادر، كما وان هناك حاجة مماثلة لقيام مسئولة المكتبة بإعداد خطة إستراتيجية لاقتناء وشراء المزيد من المصادر بالتشاور مع العُمداء. وإلى جانب ذلك، ليس لمسئولة المكتبة دورٌ مُحدد في اللجان الأكاديمية والإدارية الرئيسية في الجامعة، ولم يكن لها فيما مضى سوى دورٌ شكلي في مثل هذه اللجان. كما ويجب أن تتاح لها الفرصة للاشتراك في قواعد المعلومات الخاصة ببعض المجالات والمصادر الالكترونية إضافة إلى إقتناء النسخ المطبوعة لمثل هذه الإصدارات. وسيكون من المفيد للجامعة الملكية للبنات أن تعيد النظر في مسألة إنهاء اشتراكها في قاعدة المعلومات (أبيسكو) أو قواعد المعلومات المماثلة. وكجزء من العملية المنظمة لتطوير الموظفين، يمكن توجيه أعضاء الهيئة الأكاديمية نحو كيفية إقامة صلات أوثق مع المكتبة كجزء من الطرائق المُتبعة في عمليتي التعليم والتعلم .

توصية رقم (17)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تواصل الجامعة الملكية للبنات عملية التحسين في مصادرها، بما في ذلك المصادر المتاحة في المكتبة وأن تهتم بالزيادة الحالية والمستقبلية في أعداد هذه المصادر.

إن عملية بيع الكتب الدراسية المنهجية هي عملية إدارية بحتة ويجب أن لا تختلط مع الدور الأكاديمي المناط بمكتبة الجامعة. كما أن وقت موظفي المكتبة يضيع سدى إن كان المتوقع من منهم إدارة وبيع الكتب الدراسية.

تبدو مكاتب أعضاء الهيئة الأكاديمية ذات مواصفات عالية. وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة إتاحة استخدام الهواتف وفقاً لقواعد الاستخدام وكذلك توفير البريد الإلكتروني الخاص بالجامعة الملكية للبنات جزءاً من البنى التحتية المتاحة لجميع أعضاء هيئة التدريس.

10. البحث العلمي

تذكر الجامعة الملكية للبنات في رسالتها إلى أن الجامعة "ملتزمة بالبحث العلمي وتقديم الخدمات اللازمة بهذا الاتجاه من خلال أنشطة جميع أعضاء مجتمع الجامعة". وقد أكدت الجامعة في تقرير الدراسة الذاتية التي قامت بها أن المرحلة الثانية من خطتها الاستراتيجية تتضمن طرح برنامج الدراسات العليا وتحديد الأبحاث العلمية الاستراتيجية ذات العلاقة بحاجات مملكة البحرين. أما المرحلة الثالثة من الخطة الاستراتيجية للجامعة فتتضمن مراجعة الخطة البحثية والنمو المتحقق في الشراكة مع المؤسسات العالمية. وفي هذا الخصوص، يتوجب على الجامعة الملكية للبنات عدم الانتظار فيما يخص تفعيل دور لجنة الدراسات العليا والبحث العلمي.

واستناداً إلى الوثائق التي قُدمت إلى لجنة المراجعة والمقابلات التي أجرتها، وجدت اللجنة إن لجنة الدراسات العليا والبحث العلمي قد جرى تشكيلها في بداية العام 2007 ولكنها لم تبدأ بممارسة نشاطها إلا قبل أشهر قليلة قبل الزيارة الميدانية التي قامت بها لجنة المراجعة، لذا فإن هذه اللجنة لا تزال بحاجة لإدراك أقوى لدورها في دعم ومساندة النشاط البحثي في الجامعة الملكية للبنات . ويتمثل النشاط الأكبر بهذا الخصوص في تسهيل مشاركة كل عضو هيئة أكاديمية في مؤتمر علمي واحد على الأقل في العام الواحد. ومع ذلك، فالتقارير المالية لا تكشف عن وجود ميزانية مخصصة لأغراض البحث العلمي بل أن هذا التخصيص يقتصر على تمويل المشاركة في المؤتمرات العلمية وحسب. ومن هنا، لا بد من توسعة مفهوم وأهمية تطوير البحث العلمي وتقديم الدعم اللازم له لكي يمتد إلى أبعد من مجرد المشاركة في حضور المؤتمرات. أضف إلى ذلك، هناك خلط في الرؤية بخصوص عملية التطوير الوظيفي العام وتطوير البحث العلمي، حيث كانت النظرة لكليهما تتمثل وتقتصر على حضور المؤتمرات.

توصية رقم (18)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بضرورة قيام الجامعة الملكية للبنات بتطوير خطة وسياسة وإجراءات خاصة بالبحث العلمي وإعطاء ذلك الأولوية ، بما في ذلك تلك العمليات الخاصة بشروط ومبادئ البحث العلمي.

إن التحديد الاستراتيجي وتحقيق النمو في القليل من القضايا الأساسية التي يمكن للجامعة الملكية للبنات أن تتمي فيها شخصيتها البحثية يمكن أن تكون ذات علاقة بدور سيدات الأعمال في مملكة البحرين وفي المنطقة إلى جانب الارتقاء العلمي بعملية التعليم والتعلم على المستوى الجامعي. وعلى الرغم من تأمين الكوادر الأكاديمية الكفوة ذات الخلفيات البحثية المناسبة وتقليل العبء التدريسي المناط بالباحثين الناشطين في هذا الميدان قد يكونان مطلبان مكلفان مادياً، فإن على الجامعة الملكية للبنات أن تفكر ملياً بالسبل التي يمكن للأبحاث العلمية أن تكون بالنسبة لها مصادر دخل بديلة وذلك من خلال استقطاب المنح البحثية والتمويل من القطاع الصناعي.

أما في الوقت الراهن فإن النظرة لمسألة البحث العلمي فتنحصر على أنها مجرد حضور المؤتمرات العلمية. ولا بد من تغيير هذه النظرة حينما تقوم الجامعة الملكية للبنات بتحديد وتمييز الجوانب البحثية ذات العلاقة لكي يُصبح المفهوم الجديد للبحث العلمي ليشتمل تقديم الدعم اللازم لأعضاء الهيئة الأكاديمية كي يتعرفوا على كيفية إنجاز الأبحاث العلمية ونشرها. ولا بد من أن يتسم هذا التوجه مع كيفية استغلال التخصيصات المالية ذات العلاقة بأقصى قدر من الوضوح والشفافية.

عندما تشرع الجامعة الملكية للبنات بإعداد المقررات الدراسية الخاصة بالدراسات العليا وتحديد مجالات البحث العلمي المناسبة، ربما ستجد نفسها بحاجة لتوثيق صلاتها الأكاديمية مع برنامج ماجستير إدارة الأعمال في جامعة (ستراتكلايد). ولعله ستلوح في الأفق إمكانية القيام ببعض المشاريع والجهود البحثية المشتركة بينهما.

11. مشاركة المجتمع

على الرغم من سماع لجنة المراجعة لعدد من الأمثلة على علاقة الجامعة الملكية للبنات بالمجتمع من خلال ورش العمل المؤقتة التي أقامتها المؤسسة والزيارات الميدانية للقطاع الصناعي، وجدت اللجنة القليل من ما يؤكد لها أن المؤسسة تنظر إلى العلاقة مع المجتمع على أنها يجب أن تكون عملية منهجية ومستدامة، على الرغم من إشارة الجامعة الملكية للبنات إلى مسألة خدمة المجتمع في رسالتها.

إن التدريب العملي المنهجي للطلبات في مواقع العمل قبل التخرج يتيح الربط بين البيئة الأكاديمية والقطاع الصناعي. إن مثل هذا الحضور يجب أن تخطط له الجامعة الملكية للبنات وتديره بعناية لكي تضمن أن هذه المشاركات الميدانية تشكل فرص تعلم حسنة الإعداد بالنسبة للطلبات.

تجب الإشادة بتقديم الجامعة لبعض المنح الدراسية ، سواء لأنها تهتم بالطالبات المتميزات أو لأنها وسيلة من وسائل تقوية العلاقة مع المجتمع من خلال شمولها للطالبات اللواتي لا تسمح لهن ظروفهن المادية من الالتحاق بالجامعة الملكية للبنات .

لقد أشار كلٌّ من رسالة المؤسسة ومؤشر الأداء رقم (21) إلى أن الجامعة الملكية للبنات قد حددت الطريقة التي من خلالها ستقوم بارتباط مع خدمة المجتمع المحلي الوطني والإقليمي. ومع ذلك، لم تجد اللجنة فهماً مشتركاً للمشاركة المجتمعية أو سياسة محدده تضمن إدارة جودة هذه الأنشطة والفعاليات.

لاحظت اللجنة قيام الجامعة الملكية للبنات بتنظيم الفعاليات الاجتماعية ذات العلاقة بمجتمع المؤسسة نفسها. وقد شملت هذه الفعاليات تنظيم عروض الأزياء، والمعارض الفنية، وفتح قاعة التمارين الرياضية أمام أولياء أمور الطالبات، وتنظيم بعض برامج المعالجة عن طريق اللعب للمدارس القريبة من الجامعة وإقامة ورشة عمل حول تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة. ومع ذلك، واستناداً على الأدلة التي قُدمت إلى اللجنة أثناء المقابلات التي أجرتها مع الطالبات والموظفين الأكاديميين، ظهر أن هناك حاجة للمزيد من الفهم المُعمَّق والصحيح لمسألة الخدمة المجتمعية. إن هذا الوضوح في النظرة إلى هذا الجانب يجب أن يرتقي إلى الدرجة التي ترغب فيها الجامعة الملكية للبنات بالتركيز عليه كجزء من عملها. كما وأن هناك حاجة لفهم مشترك لمكونات مجتمع الجامعة الملكية للبنات ومنها الصيغة التي يجب أن تتخذها عملية الارتباط مع هذا المجتمع. وبعبارة أدق، إن الجامعة الملكية للبنات بحاجة لأن تفكر بالمضامين والآثار المنهجية للطرق التي تتبناها في مسألة الارتباط بالمجتمع. كما وعليها أن تقوم بإعداد إطار معرفي لهذه العلاقة ورسم بُنى أو آليات مؤسسية لتنسيقها إلى جانب السياسات الخاصة والتخصيصات المالية اللازمة ، كل ذلك من أجل أن تكون الجهود الفردية بهذا الخصوص جزءاً من الخطة المؤسسية.

توصية رقم (19)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسة التعليم العالي بضرورة قيام الجامعة الملكية للبنات بوضع إطار معرفي، وتحديد آليات وسياسات تنسيقية وتخصيص الموارد ذات العلاقة بالارتباط مع المجتمع لضمان أن تكون الجهود الفردية جزءاً من الخطة المؤسسية الخاضعة للتنفيذ والمراقبة والمراجعة.

12. الاستنتاجات

إن الجامعة الملكية للبنات باعتبارها مؤسسة جديدة قد بدأت مؤخراً بتشكيل هويتها وسمعتها الأكاديمية في قطاع التعليم العالي بمملكة البحرين، ولهذه المؤسسة فرصة ثمينة لتحقيق ذلك. أما التحدي الأكبر الذي تواجهه هذه المؤسسة فيتمثل في تثبيت وتعزيز المبادئ والقيم الطلابية والأكاديمية لثقافة الشفافية والقيم الجماعية وثقافة الحوار لدى الطالبات. وهذا يتضمن استقطاب القيادات النسائية من ذوي الكفاءات العالية وعلى جميع مستويات المؤسسة. وهذا من شأنه أن يهيئ القيادة اللازمة لتوجيه الجهود الأكاديمية للمؤسسة ويعزز جودة الجوانب الأكاديمية الخاصة بها إلى حدٍ بعيد. وفيما لو قامت الجامعة الملكية للبنات بذلك فإنها ستنتقل نحو تحقيق رسالتها على نحوٍ يعزز ويدعم هدفها الاستراتيجي المتمثل بأن تصبح جامعة تمكن طالباتها من " بناء شخصيات قوية ومتكاملة وتشجع روح القيادة لديهن".