



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

## وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي

تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة

الجامعة الملكية للبنات  
مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 18 مايو 2011

## جدول المحتويات

---

1. نبذة عن المراجعة التتبعية للمؤسسة ..... 1
2. نبذة مختصرة عن الجامعة الملكية للبنات ..... 2
3. نتائج المراجعة التتبعية ..... 3

## 1. نبذة عن المراجعة التتبعية للمؤسسة

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

إذ بعد سنة واحدة على الأقل من نشر تقرير المراجعة المؤسسية، تقدّم المؤسسة المعنية إلى وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي تقريراً تُبين 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 التقرير السنوي الذي تقدمه المؤسسة تفاصيل عن كيفية قيامها بمراقبة وتقييم فعاليات وأنشطة التحسين.

وتتطبق عملية إعداد تقرير المراجعة التتبعية المؤسسية على كافة مؤسسات التعليم العالي التي خضعت للمراجعة من قبل وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي.

قدّمت الجامعة الملكية للبنات خطة تحسين إلى وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي في الوقت المحدد حسب دليل مراجعة مؤسسات التعليم العالي. وقد تضمنت تلك الخطة، تحديد الإجراءات التي قامت بها الجامعة لمعالجة 19 توصية تضمنها تقرير المراجعة المؤسسية الخاص بالمؤسسة. وفي شهر نوفمبر من عام 2010، قدمت الجامعة الملكية للبنات تقريرها الذي 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 المدير التنفيذي لوحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي، وثلاثة من المدراء، كان أحدهم المدير المسؤول عن تنسيق الزيارة الميدانية. وقد تضمنت قاعدة الأدلة: خطة التحسين المؤسسية والملاحق ذات العلاقة بخطة التحسين والمواد المساندة ذات الصلة بهذه الخطة، وجميعها قدّمت في ابريل 2011. كما تم 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 في تاريخ 18 مايو 2011، وكانت تهدف إلى (i) تقييم التقدم الحاصل في تعزيز وتحسين جودة الجامعة الملكية للبنات منذ المراجعة المؤسسية التي خضعت لها الجامعة في شهر يناير 2009 والتي صدر التقرير الخاص بها في شهر سبتمبر 2009؛ و(ii) إعداد تقرير يوضح التقدم المتحقق في معالجة التوصيات التي تضمنها ذلك التقرير.

ويعرض تقرير المراجعة التتبعية للمؤسسة 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 وضعها معاً في مكانٍ واحدٍ (بالخط 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 مايو من عام 2011.

## 2. نبذة مختصرة عن الجامعة الملكية للبنات

الجامعة الملكية للبنات هي جامعة خاصة في مملكة البحرين. وتشغل الجامعة حرمًا جامعيًا يتناسب خصيصاً مع هذا الغرض ومجهز لتقديم الخدمات والتسهيلات اللازمة لحوالي 1000 طالبة. كما ويضم الحرم الجامعي مرفق رياضي مجهز بشكل كامل ومرفق سكني كجزء من الحرم الجامعي. وتتطلع الجامعة الملكية للبنات إلى أن تُصبح مؤسسة قيادية في المنطقة في التميز الأكاديمي في مجال تعليم الإناث، والبحث العلمي، والتنمية. وفي عام 2011، وصل عدد الطالبات اللاتي يدرسن في الجامعة إلى 601 طالبة وعدد أعضاء هيئة التدريس إلى 34 عضو. وتطرح الجامعة تسعة برامج أكاديمية في كلياتها الأربع.

### 3. نتائج المراجعة التتبعية

تتناول الفقرات الفرعية التالية التقدم الذي حققته المؤسسة في التعامل مع التوصيات الخاصة بكل موضوع على حدة، وعلى النحو الذي ورد في تقرير المراجعة المؤسسية. 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 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.**

**3.1.2. 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.**

**3.1.3. 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.**

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

**3.1.5. 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.**

قامت الجامعة بتعيين العديد من النساء في وظائف عليا داخل الجامعة، فتوجد هناك الآن نائبة للرئيس ( بصفة قائم بالأعمال لحد الآن) كما أن عمداء الكليات هنّ من النساء أيضاً. أضف إلى ذلك، تشكل النساء ما نسبته 73% من أعضاء هيئة التدريس، كما أن وجود هذا العدد من النساء في هذه المواقع القيادية يمنح الطالبات فرصاً أقوى للقيام بمثل هذه الأدوار، وهو الأمر الذي ينسجم مع رؤية الجامعة المتمثلة بإعداد الطالبات كي "يصبحن قائدات في صفوف المجتمع الذي ينتمين إليه".

كما وتوجد الآن لجنة إدارية عليا مؤلفة من الرئيس، ونائبة الرئيس، وعميد شؤون الطلبة، ومدير الشؤون المالية. وتتضمن صلاحيات هذه اللجنة الإشراف على وظائف وأعمال الجامعة إلى جانب تنفيذ السياسة الخاصة بالحكومة وضمان الجودة. ويرتبط مدير ضمان الجودة برئيس الجامعة بشكل مباشر، وهو الأمر الذي يبدو مناسباً على هذا النحو. وقد علمت لجنة المراجعة خلال المقابلات التي أجرتها مع إدارة المؤسسة بأنه عندما تتم مناقشة القضايا المتعلقة بضمان الجودة في اللجنة الإدارية العليا، تتم دعوة مدير ضمان الجودة لحضور الاجتماع وتقديم ما لديه من آراء وملاحظات. ولغاية الوقت الذي قامت به لجنة المراجعة بالزيارة الميدانية للمؤسسة، كانت اللجنة الإدارية العليا قد عقدت ستة اجتماعات وتم توثيق محاضرها.

قامت الجامعة بتشكيل بعض التشكيلات واللجان، وهناك الآن خمس لجان دائمة منبثقة عن مجلس الجامعة، تعقد اجتماعاتها شهرياً ويقدم كلٌ منها تقريره إلى مجلس الجامعة. وهذه اللجان هي:

- التعليم والتعلم
- الدراسات العليا والبحث العلمي
- مشاركة المجتمع
- المكتبة
- التعليم المستمر

وفي الوقت الذي توجد فيه مسؤوليات واضحة لكلٍ من هذه اللجان الدائمة على النحو الذي يتماشى مع الخطة التشغيلية ذات الثلاث سنوات، لم تجد لجنة المراجعة أن هذا الأمر ينطبق على تنفيذ الخطة الاستراتيجية؛ والسبب في ذلك يعود بدرجة كبيرة إلى عدم اكتمال هذه الخطة. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تشجع الجامعة الملكية للبنات على استكمال خطتها الاستراتيجية وأن تضمن وجود تحديد واضح للمسؤوليات المرتبطة بهذه الخطة إلى جانب آلية للمراقبة والتقييم.

لقد قامت الجامعة بوضع نظام يضمن بأن تكون عملية طرح البرامج الأكاديمية، وإعداد الموازنة، وتخصيص الموارد اللازمة مرتبطة مع بعضها البعض بشكل واضح. وتبدأ عملية وضع الموازنة بالأقسام الأكاديمية، حيث يقوم كل قسم من هذه الأقسام بالنظر في الفعاليات والأنشطة التي سيقوم بتنفيذها خلال السنة المالية القادمة، ويحدد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة. بعدها يتم وضع موازنة مالية لهذا الغرض، ثم تتم مناقشة جميع الميزانيات في مجلس الكلية، يتم بعدها إرسالها إلى مجلس العمداء لغرض الدراسة. بعد ذلك، يتم توزيع ميزانية موحدة ليتدارسها مجلس الجامعة وتتضمن ميزانية المكتبة والميزانية التي يضعها عميد شؤون الطلبة، وذلك من أجل ضمان وجود الموارد الكافية لتنفيذ الخطة الأكاديمية. أما الميزانية النهائية فيتم إقرارها من قبل مجلس الأمناء. وقد سمعت لجنة المراجعة "مع التقدير" خلال سلسلة من المقابلات عن وجود تخصيصات مالية مناسبة تضمن جودة تنفيذ البرامج الأكاديمية إضافة إلى الفعاليات والأنشطة الأكاديمية المساندة الأخرى.

### 3.2. المعايير الأكاديمية

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

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

**3.2.3. 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.**

### 3.2.4. توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تضمن الجامعة الملكية للبنات أن سياستها المتبعة بخصوص الانتحال والسرقة الأدبية يجري إيصالها إلى الطالبات والموظفين بوضوح وأنها مطابقة بصورة منتظمة ودائمة.

لم تقم الجامعة لحد الآن بوضع سياسة أو إجراء رسمي لتحديد ووضع البرامج الأكاديمية الجديدة.

تقوم الجامعة الملكية للبنات بمراجعة داخلية لبرامجها الأكاديمية من حيث النتائج والدرجات لتحديد أي حالة من حالات عدم التطابق بينهما ومن ثم وضع الخطط المناسبة للفصل الدراسي القادم. ومع ذلك، لم تقم الجامعة بعد بوضع عملية لمراجعة البرامج الأكاديمية. وقد سمعت لجنة المراجعة خلال المقابلات أن لجنة التعليم والتعلم بصدد وضع إطار للمراجعة الدورية للبرامج. ولجنة المراجعة تحث الجامعة على معالجة هذه القضية إذ أن بدون وجود مثل هذه العملية فإن من الصعب بالنسبة للجامعة الملكية للبنات أن تضمن تحقيق المعايير الأكاديمية.

يتحمل العمداء مسؤولية ضمان تحقيق جودة المعايير الأكاديمية والمحافظة عليها، إلى جانب ضمان تنفيذ المهام الأكاديمية والإدارية. ولأعضاء هيئة التدريس الآن قدرٌ أكبر من المرونة في تخطيط وإدارة أوقات عملهم. ولجنة المراجعة تشجع الجامعة على مواصلة منح الاستقلالية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بأوقات عملهم باعتبار هذا الأمر أحد التقاليد السائدة في مؤسسات التعليم العالي عالمياً.

لقد تم تعديل دور وصلاحيات مجلس الجامعة وقد أقرّ مجلس الأمناء هذا التعديل. وبالتوافق مع الممارسات العالمية المتبعة بهذا الخصوص، فإن مجلس الجامعة هو الراعي للمشروع الأكاديمي. ويتكون هذا المجلس من:

- الرئيس
- نائب الرئيس
- العمداء
- أعضاء هيئة تدريس من حملة شهادة الدكتوراه
- مدير مركز الدراسات العامة
- مدير الإدارة
- مدير وحدة ضمان الجودة والاعتماد



- المُسجّل
- رئيسة المجلس الطلابي

ولجنة المراجعة تقدّر التزام المؤسسة للشمولية الواضحة في تشكيلة مجلس الجامعة، وهو ما يتيح المجال أمام المناقشات واتخاذ القرارات بصورة جماعية. كما ويتيح هذا التشكيل المجال أمام الأكاديميين الجدد للمشاركة والاطلاع على 'كيفية القيام بالشؤون الأكاديمية' مما يساهم في إعداد جيل جديد من الأكاديميين. أُبلغت لجنة المراجعة خلال المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس أن الوقت المتاح لمثل هذه المناقشات داخل المجلس محدود. ومن هنا، فإن الجامعة مدعوة لأن تضمن بأن يمارس مجلس الجامعة دوره الكامل في تقديم القيادة الأكاديمية للمؤسسة.

وفيما يتعلق بسياسة الجامعة المتعلقة بالانتحال والسرقة الأدبية، فهي مدرجة في دليل الطالب، والذي يتم توزيعه على الطالبات وأعضاء هيئة التدريس. كما وتتوفر نسخة ورقية ونسخة إلكترونية من هذا الدليل. ويتم تعريف جميع أعضاء هيئة التدريس بهذه السياسة بشكل كامل خلال برنامج التعريف الذي يُنظم لهم عند التحاقهم بالمؤسسة. ومع ذلك، لا توجد هناك إجراءات منظمة للحيلولة دون حصول هذه الظاهرة والتعرف عليها في الجامعة. لذا فإن لجنة المراجعة تحثُ الجامعة على وضع وتنفيذ آلية للحيلولة دون حدوث هذه الظاهرة والتحري عنها في عموم كليات الجامعة.

### 3.3. ضمان الجودة وتعزيزها

**3.3.1. توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم الجامعة الملكية للبنات بتطوير طريقة شمولية لضمان الجودة بحيث تتركز على التحسين المستمر للجودة بدلا من التركيز على جانبي الالتزام التصحيح. إن ضمان الجودة يجب أن يتغلغل في جميع مفاصل الجامعة بما في ذلك حاكميتها وإدارتها ومهامها الأساسية في التعليم والتعلم والبحث العلمي والمشاركة مع المجتمع.**

قامت الجامعة بإنشاء وحدة ضمان الجودة للمساعدة في إشاعة ثقافة التحسين المستمر للجودة في الجامعة الملكية للبنات. وتقدم هذه الوحدة التدريب والدعم لجميع أعضاء هيئة التدريس، وتقوم بوضع عمليات المراقبة بحسب الضوابط التي يضعها مجلس التعليم العالي وذلك من خلال اللجان الدائمة

التابعة لمجلس الجامعة إلى جانب التشكيلات لأخرى في الجامعة؛ كما وتقوم الوحدة بوضع العمليات المناسبة وذات العلاقة لجمع البيانات المؤسسية وتوثيق هذه العمليات؛ وتحديد ووضع العمليات الخاصة بالتحسين المستمر للجودة على مستوى الأقسام، والكليات، والجامعة بشكل عام.

وقد شعرت لجنة المراجعة بالارتياح نحو تطور فهم الجامعة الملكية للبنات لموضوع الجودة من كونه مقتصرًا على مجرد التقيد والالتزام إلى مفهوم ينطوي على التحسين المستمر. وقد قامت الجامعة بوضع سياسة للحوكمة وضمان الجودة تدخل الجودة بمقتضاها في جميع أنشطة وممارسات الجامعة. ومع ذلك، فإن الكتيّب الخاص بضمان الجودة لا يزال لم يُنجز بعد. وقد علمت لجنة المراجعة أثناء المقابلات التي أجرتها مع الإدارة أن العمل قد بدأ بالفعل لإنجاز هذا الكتيّب ويشارك في هذه العملية أفراد من الأقسام الأكاديمية والإدارية.

### 3.4. جودة التعليم والتعلم

**3.4.1. توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم الجامعة الملكية للبنات بإعداد وتنفيذ عملية مراجعة منظمة لعمليات المراجعة السنوية للبرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية.**

**3.4.2. توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم الجامعة الملكية للبنات بإعداد وتنفيذ برامج شاملة للتطوير المهني للموظفين.**

لا يوجد هناك حالياً نظام للمراجعة السنوية للبرامج الأكاديمية أو المقررات الدراسية. وخلال المقابلات، سمعت لجنة المراجعة أن هناك خطة لمراجعة كافة البرامج الأكاديمية عند تخرج الدفعة الأولى من الطالبات؛ واللجنة تحثُ الجامعة على تنفيذ هذه الخطة بأسرع وقتٍ ممكن.

نظمت الجامعة ثلاث ورش عمل داخلية في مجال بناء القدرات. وهناك خطط لإجراء سلسلة من فعاليات وأنشطة التنمية المهنية، كإلقاء المحاضرات، وتنظيم ورش العمل، والعروض التقديمية والحلقات النقاشية في بداية العام الدراسي تشمل كافة أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين. ولجنة المراجعة تحثُ

المؤسسة وضع كافة هذه الأنشطة ضمن برنامج شامل للتنمية المهنية للموظفين بما يتناسب والحاجات المختلفة للموظفين.

### 3.5. المساندة الطلابية

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

يلعب مجلس الجامعة الملكية للنبات دوراً مهماً في تنظيم عددٍ من الفعاليات والأنشطة الطلابية، وهذه تشمل المناسبات والفعاليات الثقافية، والاجتماعية والترفيهية. كما وتمثل دائرة الطلبة حلقة وصل قوية بين الطلبة والإدارة العليا للمؤسسة وتقدم الدعم المستمر للمجلس الطلابي، من خلال على سبيل المثال المساعدة في التخطيط لهذه الفعاليات، ومتابعة الطلبات المالية التي يتقدم بها المجلس. وقد أعربت الطالبات أثناء المقابلات التي أجرتها معهن لجنة المراجعة عن رضاهن عن هذه الفعاليات والأنشطة المختلفة وعن الفرصة التي تتيحها لهن للمشاركة مع المجتمع المحلي. ولكن عضوات المجلس الطلابي اشتكين من الكلفة العالية التي تترتب على تنظيم الفعاليات الطلابية، لاسيما وأن الميزانية المخصصة لمثل هذه الفعاليات عاجزة عن تغطية هذه التكاليف. وقد أبلغت الطالبات لجنة المراجعة أن تمويل هذه الفعاليات يتم عن طريق العوائد المالية المتحصلة من بيع تذاكر الفعاليات نفسها. كما وعبرت الطالبات عن رغبتهن بزيادة الميزانية المخصصة لهذا الغرض لتمكينهن من تنظيم المزيد من هذه الفعاليات. ولجنة المراجعة بدورها تشجع الجامعة على زيادة الميزانية المخصصة لهذا الجانب لدعم الأنشطة والفعاليات الطلابية نظراً لأن ذلك من شأنه أن يعزز خبرات التعلّم لدى الطالبات إلى جانب تعزيز تنميتهم المهنية والفردية.

## 3.6. الموارد البشرية

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

3.6.2. توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم الجامعة الملكية للنبات بإدارة منظمة للأداء ولبرنامج الترقّيات الوظيفية لجميع الموظفين.

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

لم تقم الجامعة الملكية للنبات لحد الآن بوضع خطة استراتيجية رسمية لمواردها البشرية تتضمن تعيين واستبقاء الموظفين. ومع ذلك، فقد سمعت لجنة المراجعة خلال المقابلات التي أجرتها مع عدد من الموظفين عن أن الجهود تُبذل من قبل الجامعة من أجل الاحتفاظ بالكوادر التدريسية الجيدة. وتتضمن هذه العملية إجراء الدراسات الاستطلاعية لقياس درجة رضا الموظفين عن المؤسسة وعقد اللقاءات النقاشية مع أعضاء هيئة التدريس قبل ستة أشهر على الأقل من انتهاء عقود عملهم في الجامعة من أجل التفاوض حول التعويضات المالية الجديدة لهم.

كما وعلمت لجنة المراجعة من إدارة الجامعة عن وجود عملية يتم القيام بها لتحديد معدلات السوق فيما يخص المدفوعات المالية التي تُمنح للمستويات المختلفة من الموظفين، وذلك من أجل جعل عملية استقطاب الموظفين واستبقائهم في المؤسسة أكثر جاذبية. ومع أخذ هذه المبادرات بنظر الاعتبار، فإن لجنة المراجعة تؤكد على حاجة الجامعة الملكية للنبات على تطوير استراتيجية رسمية للموارد البشرية وأن تبحث في طرق مبتكرة من أجل مواجهة التحديات المتعلقة بعملية التوظيف.

لقد وضعت الجامعة معايير للترقّيات للموظفين، وقد تم نشرها بين صفوف الموظفين بصورة كافية. كما ويتم تقييم الأداء بصورة سنوية. وفي الوقت التي تُقرّ فيه لجنة المراجعة بهذه الفعاليات، فإنها تؤدّ رؤية أخذ حاجات التنمية المهنية للموظفين بنظر الاعتبار من قبل الجامعة خلال فترة تقديم الأداء لكي يتم وضع برنامج رسمي لتطوير الموظفين.

### 3.7. البنية التحتية: المكتبة وتقنية المعلومات والاتصالات والموارد المادية

3.7.1. 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.

قامت الجامعة مؤخراً بتشكيل لجنة المكتبة للإشراف على تقيد المكتبة والتزامها بضوابط مجلس التعليم العالي، والأشرف كذلك على التعزيز المستمر لمقتنيات المكتبة وخدماتها. كما وتم تعيين أحد الموظفين المختصين في مجال المكتبات خلال العام الأكاديمي 2010 - 2011. وقد تجول بعض أعضاء لجنة المراجعة في المكتبة ووجدوا أنها، وبالرغم من إمكانية الوصول إلى بعض قواعد بيانات بعض المجالات الإلكترونية، فإن عدد الكتب التي تحتويها هذه المكتبة محدوداً، وهو الأمر الذي يحتاج إلى التعزيز.

### 3.8. البحث العلمي

3.8.1. 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.

قامت الجامعة الملكية الآن بإعداد خطة بحثية ذات أهداف قصيرة، ومتوسطة، وبعيدة المدى. كما وتم إعداد سياسة خاصة بالبحث العلمي وصادق عليها مجلس الأمناء في شهر نوفمبر من عام 2009. وقد خصصت الجامعة ميزانية للبحث العلمي على النحو المطلوب في ضوابط مجلس التعليم العالي.

كما وقامت الجامعة بتشكيل لجنة الدراسات العليا والبحث العلمي، وهي لجنة تشغيلية. وقد شعرت لجنة المراجعة بالارتياح بأن وجدت أن هناك خطة تشغيل استراتيجية قد تم إعدادها لتشجيع ودعم البحث العلمي. ولكن، وبالرغم من الجامعة قد أعدت كُتَيْب خاص بطلبة الدراسات العليا، فقد شعرت لجنة المراجعة بالقلق عندما وجدت بأن بعض صفحات هذا الكُتَيْب مُنتحلة. وتحتُ اللجنة الجامعة على

إعداد كتيبيها الخاص بطلبة الدراسات العليا وأن تطبق آلية لضمان عدم تكرار مثل هذه الممارسة في المستقبل (انظر الموضوع التالي).

### 3.9. مشاركة المجتمع

**3.9.1. توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسة التعليم العالي بضرورة قيام الجامعة الملكية للنبات 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.**

لقد شعرت لجنة المراجعة بالإستياء بأن وجدت أن عدداً من السياسات التي تبنتها الجامعة الملكية للنبات قد تم انتحالها من مصادر أخرى. ومن بين السياسات المنتحلة السياسة الخاصة بمشاركة المجتمع، إذ تم انتحال هذه السياسة من إحدى جامعات الميتروبوليتون (جامعة جوهانسبيرغ) وهي جامعة ذات طبيعة اجتماعية وسياسية مختلفة بالكامل عن ما هو عليه الحال في الجامعة الملكية للنبات؛ ولم تجر أية محاولات من قبل اللجنة المعنية لتطبيع هذه السياسة. وفي الوقت الذي يثير فيه هذا الأمر المخاوف حول نزاهة أعضاء اللجنة المسؤولة عن إعداد هذه السياسة، فإنه يكشف كذلك عدم قيام أي من كبار المسؤولين في الجامعة بقراءة هذه السياسة قبل رفعها لمجلس الأمناء للمصادقة عليها. وقد وجدت لجنة المراجعة خلال عدد من المقابلات أنه لا يوجد هناك من بين أعضاء هيئة التدريس من هو قادر على تطبيق أي جزء من محتويات هذه السياسة. وتحثُّ لجنة المراجعة الجامعة بقوة على اتخاذ إجراء فوري ضد هذه الممارسة وأن تطبق آلية لضمان عدم تكرارها.