



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

## وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي

تقرير مراجعة مؤسسات التعليم العالي

جامعة البحرين

مملكة البحرين

تاريخ المراجعة: 21 - 25 نوفمبر 2010

## قائمة المحتويات

1. عملية مراجعة الجودة المؤسسية ..... 2
2. نظرة عامة حول جامعة البحرين ..... 2
3. الرسالة والتخطيط والحوكمة ..... 3
4. المعايير الأكاديمية ..... 12
5. ضمان الجودة وتعزيزها ..... 20
6. جودة التعليم والتعلم ..... 25
7. مساندة الطلبة ..... 35
8. الموارد البشرية ..... 41
9. البنية التحتية: المكتبة وتقنية المعلومات والاتصالات والمصادر المادية ..... 50
10. الأبحاث ..... 56
11. مشاركة المجتمع ..... 61
12. الاستنتاجات ..... 67

## 1. عملية مراجعة الجودة المؤسسية

تمّ القيام بمراجعة جامعة البحرين (والتي سيشار إليها فيما بعد بـ "المؤسسة" أو "الجامعة") من قبل وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي في هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب بموجب التفويض الممنوح لها "لمراجعة جودة أداء مؤسسات التعليم والتدريب وفقاً للمؤشرات الإرشادية التي أعدتها الهيئة" (المرسوم الملكي رقم 32 في مايو 2008؛ والمعدل بالمرسوم الملكي رقم 6 لعام 2009).

وبقَدَم 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 جامعة البحرين، وملحقاته والمواد المساندة الأخرى التي قدمتها الجامعة، والوثائق اللاحقة التي طُلبت من الجامعة، والمقابلات الشخصية التي أجرتها لجنة المراجعة خلال الزيارة الميدانية التي قامت بها للجامعة.

## 2. نظرة عامة حول جامعة البحرين

تأسست جامعة البحرين (والتي سيشار إليها في هذا التقرير بـ "الجامعة" أو "المؤسسة") في عام 1986، على الرغم من أن بداياتها تعود إلى نهاية ستينيات القرن الماضي عندما تم تأسيس مؤسستين للتعليم العالي في ذلك الوقت، وهما: المعهد العالي للمعلمين، وكلية الخليج التقنية. وفي عام 1978، صدر المرسوم الأميري رقم 1978/11 بتحويل المعهد العالي للمعلمين إلى كلية جامعية للأداب والعلوم والتربية. وفيما بعد، أُعيدت تسمية كلية الخليج التقنية لتصبح كلية الخليج بوليتكنيك، وذلك بالمرسوم الأميري رقم 1981/2. وكانت كل واحدة من هاتين الكليتين على حدة تطرح برامج شهادة البكالوريوس في تخصصات مختلفة كالآداب، والعلوم، والتربية، والهندسة، وإدارة الأعمال. وفي عام 1986، صدر المرسوم الأميري رقم 1986/12 بإنشاء

جامعة البحرين من خلال دمج الكليتين معاً. وفي عام 1999، صدر المرسوم الأميري رقم 1999/18 بتعديل بعض أحكام المرسوم الأميري السابق في عام 1986. واليوم، تتألف جامعة البحرين من سبع كليات، إضافة إلى كلية تخصصية وأكاديمية واحدة، وهذه الكليات هي: كلية الآداب، وكلية إدارة الأعمال، وكلية الهندسة، وكلية تقنية المعلومات، وكلية الحقوق، وكلية العلوم، وكلية التعليم التطبيقي، وكلية البحرين للمعلمين، وأكاديمية التربية الرياضية والعلاج الطبيعي. وتطرح جامعة البحرين برامج أكاديمية على مستوى الدراسات الأولية والدراسات العليا. وهي الجامعة الوطنية الوحيدة ومؤسسة التعليم العالي الأكبر في المملكة. ويعمل في الجامعة حالياً 674 موظفاً أكاديمياً و 1126 موظفاً إدارياً.

### 3. الرسالة والتخطيط والحوكمة

تتطلب رسالة جامعة البحرين من الأهداف المنصوص عليها في المادة رقم (5) من المرسوم الأميري رقم 1986/12، والقاضي بتأسيس الجامعة. وقد تم إعداد الرسالة الحالية للجامعة من خلال عملية شملت عموم الجامعة، وشاركت فيها الجهات الداخلية والخارجية ذات العلاقة. وتنص هذه الرسالة على ما يلي:

جامعة البحرين جامعة وطنية تسعى إلى التميز في التدريس والتعلم والبحوث المبتكرة، وإنتاج المعرفة ونشرها، وتنمية شخصية الطالب، والمهارات، والمعرفة، وبناء الشراكات مع القطاعين العام والخاص؛ من خلال التميز في برامجها الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، والأنشطة الطلابية، وتشجيع الابتكار، وغرس ثقافة الجودة، والوصول إلى المجتمعات المحلية والإقليمية والعالمية.

علاوة على ذلك، فإن التطلع الواسع للجامعة منصوصٌ عليه بشكلٍ واضحٍ في النص المعبر عن رؤيتها، كما يلي:

تتطلع جامعة البحرين إلى أن تكون في مصاف الجامعات المعترف بها دولياً، والتميزة في تعليم الطلبة، والبحوث المبتكرة، والمشاركة المجتمعية التي تساهم في النمو الاقتصادي، والتنمية المستدامة، وتحسين نوعية الحياة في المملكة والمنطقة والعالم.

كما تشير النصوص المعبرة عن رؤية الجامعة ورسالتها بشكل واضح إلى الوظائف الأساسية الثلاثة للمؤسسة؛ أي عمليتي التعليم والتعلم، والبحث العلمي، ومشاركة المجتمع. كما لوحظت المكانة المهمة للمؤسسة كونها الجامعة الوطنية الوحيدة. وقد سمعت لجنة المراجعة خلال المقابلات التي أجرتها مع عدد من الموظفين أن هذه المكانة تضع عليهم مسؤولية التميز في التعليم الذي تقدمه الجامعة.

كما تمت ترجمة رسالة الجامعة إلى خمسة أهداف إستراتيجية، هي:

- الارتقاء بجودة عمليتي التعليم والتعلم
- تحسين جودة البحث العلمي وزيادته
- بناء علاقات شراكة وطنية وعالمية
- مواكبة حاكمية الجامعة وإدارتها لأفضل الممارسات العالمية
- بنية تحتية وموارد مستدامة

هذا، وإن كلاً من رسالة الجامعة ورؤيتها مُعَبَّرٌ عنهما بشكلٍ واسعٍ في عموم أرجاء الجامعة والمجتمع المحلي كذلك. كما أفردت لهما الجامعة مساحة على موقعها الإلكتروني الإلكتروني، ووزعت نصوصهما بشكل مطبوع على الطلبة، والموظفين، والجهات الخارجية ذات العلاقة. وخلال المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع كبار موظفي إدارة الجامعة، علمت اللجنة، مع

التقدير، بخطط الجامعة لإعادة صياغة هذه النصوص، بوصفها جزءاً من عملية منهجية لمراجعة خططها الإستراتيجية، واستجابة للتحديات الداخلية والخارجية.

لقد تم اعتماد آخر خطة إستراتيجية للجامعة، وهي الخطة الإستراتيجية 2009 - 2014، من قبل مجلس الجامعة في عام 2009. وباعتبارها الجامعة الوطنية لمملكة البحرين، كانت الجامعة متأثرة بقوة في ما يخص إعداد إستراتيجيتها بخطة المملكة للتطور الاقتصادي، رؤيتنا: الرؤية الاقتصادية للبحرين لعام 2030 (رؤية 2030). وبالإضافة إلى احتواء رؤية 2030 على بعض الأهداف العامة ذات الصلة بالجامعة، كرفع مستوى الإنجاز التعليمي والمهارات للشعب البحريني، فقد تضمنت هذه الرؤية كذلك أهدافاً محددة على صلة مباشرة بإستراتيجيات الجامعة، بما فيها وضع معايير للجودة في التعليم الجامعي وتشجيع البحث العلمي والتطور.

كما يولي مجلس التنمية الاقتصادية في البحرين اهتماماً حثيثاً بتطوير الجامعة. وقد تم إعداد رسالة الجامعة والأهداف العليا لها وفقاً لرؤية 2030، حيث يقدم رئيس الجامعة كل ثلاثة أشهر تقريراً إلى مجلس التنمية الاقتصادية عن التقدم الذي حققته الجامعة بخصوص خططها الإستراتيجية. إضافة لذلك، فإن تحديد التمويل الحكومي لعمليات الجامعة وإقرار هذا التمويل يعتمد على مقدار الثقة التي يشعر بهذا هذا المجلس من أن الجامعة تحقق تقدماً مرضياً بهذا الاتجاه.

هذا، وقد لاحظت لجنة المراجعة من خلال الوثائق التي اطلعت عليها وما سمعته خلال المقابلات التي أجرتها مع عدد من الجهات ذات العلاقة، أن الجهد الاستشاري من قبل الجامعة مع هذه الجهات خلال إعداد الخطة الإستراتيجية قد كان واسعاً للغاية. فقد تم الاتصال بجميع الجهات، بما فيها الوزارات، والمتبرعون، والقادة الصناعيون، والمهنيون، ورجال الأعمال، وأولياء الأمور، وطلبة الجامعة، وموظفوها. كما عقد المديرين المسئولون عن بعض الأهداف الأساسية

لقاءات جماعية مع أعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعة على مستوى الكليات. كما تم استطلاع آراء الطلبة على نحوٍ شامل.

### تزكية رقم (1)

تزكي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة البحرين لقيامها بالاستشارة الداخلية الواسعة والمعمقة أثناء إعدادها لخطةها الإستراتيجية.

أما 'الأركان' الأساسية الخمسة التي تقوم عليها الخطة الإستراتيجية فترتبط بـ 24 مؤشراً أساسياً للأداء. وقد تم تجميع هذه المؤشرات في تسعة جوانب أساسية، ويكون أحد كبار الموظفين مسئولاً عن أحد هذه الجوانب، ولكلٍ منهم لجنة استشارية. وهناك وحدة لإدارة مشروع الخطة الإستراتيجية تقوم بجمع البيانات حول المؤشرات الأساسية للأداء وهي مسئولة كذلك عن متابعة التقدم الذي يحصل بهذا الاتجاه. كما تقوم اللجنة بنشر المعلومات حول التقدم الحاصل على الموقع الإلكتروني للجامعة. أما رئيس الجامعة، فيقوم بإعداد تقارير التقدم بصورة منتظمة ورفعها إلى مجلس الجامعة ومجلس الأمناء، وإلى مجلس التنمية الاقتصادية كل ثلاثة أشهر. هذا، وقد شعرت لجنة المراجعة بالارتياح عندما علمت بأنه تم الانتهاء من تنفيذ ما يزيد على 65% من المبادرات في وقتها المحدد.

الخطة الإستراتيجية للجامعة منشورة في كتيب صغير، وملخصة بطريقة جيدة في أحد المطويات الصغيرة. وإلى جانب هذه الخطة، هناك العديد من المنشورات التي تصف كيفية تنفيذ الخطة، مع بيان الأهداف، والمسئوليات، والجدول الزمني الخاصة بذلك. وقد تم توزيع هذه المنشورات على كافة موظفي الجامعة، ويتم استخدامها أيضاً بوصفها مادةً أساسية في الحلقات التعريفية

التي تُعقد على مستوى الكليات. والجامعة لديها خطة لنشر وتوزيع هذه المطبوعات على نطاق أوسع يشمل وسائل الأعلام والجهات الأخرى ذات العلاقة، كأرباب العمل وجهات التوظيف.

## تزكية رقم (2)

تزكي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة البحرين لشمولية خطتها الإستراتيجية والاهتمام الذي توليه لتواصلها مع كافة الجهات ذات العلاقة.

الجامعة لديها مجموعة من السياسات والإجراءات التي تخص كافة جوانب عملها، ولكن لا يوجد هناك سجل رسمي لهذه السياسات. ومن الممارسات الجيدة التي بدأت تشيع على المستوى العالمي هي أن تكون مثل هذه السجلات متوفرة بنسخ ورقية وعلى المواقع الإلكترونية للمؤسسات. وبينما خضع العديد من هذه السياسات والإجراءات للمراجعة في السنوات الأخيرة، فقد قَدِّم تقرير التقييم الذاتي وصفاً لإحدى الطرق المتبعة في مراجعة السياسات، ولكن تلك الطريقة يتم تنفيذها بشكل غير منهجي. كما لا يوجد هناك سجلٌ مركزي لهذه السياسات والإجراءات، كما إنها لا تخضع للمراجعة بشكل منتظم. هذا وقد أقرَّ كبار الموظفين بأن غياب مثل هذه المراجعة المنتظمة يعدُّ نقصاً بالنسبة للجامعة، لاسيما في ضوء الخطة الإستراتيجية المُحدَّثة. وتتوي الجامعة توظيف استشاريين لمساعدتها في هذا العمل، ولكنها لم تضع إلى الآن إطاراً زمنياً للشروع في ذلك أو استكمالها.



## توصية رقم (1)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة البحرين بالتقدم على طريق عملها في مراجعة سياساتها وإجراءاتها، وفتح سجل مركزي لمتابعة تغطية هذه السياسات وحدائتها، وأن تضع جدولاً زمنياً لمراجعتها بشكل دوري.

الجامعة لديها سياسات وإجراءات موثقة لإدارة تعارض المصالح فيما يتعلق بالشئون المالية؛ وهناك ترتيبات تم وضعها بشأن التفويض في الصلاحيات الخاصة بالإدارة والقرارات المالية. ويتم تدقيق الجامعة سنوياً من قبل مدققين ماليين خارجيين، كما تخضع للتدقيق الدوري من قبل ديوان الرقابة المالية. وإلى جانب ذلك، هناك تدقيق مالي داخلي نشط على مستوى الأقسام، وهي العملية التي تُعنى، إلى جانب مراقبتها للإدارة الصحيحة للموازنة، بتقديم حسابات إدارية منتظمة إلى رئيس الجامعة لثُمَّنّه من ممارسة مسؤولياته بشكل فاعل فيما يتعلق بالمحاسبة المالية وضمان ديمومة الجامعة. كما وجدت لجنة المراجعة أن هناك درجة مناسبة من الترابط بين الموازنة المالية للجامعة، والتخطيط، وتوزيع الموارد بما يضمن توفير الموارد الكافية لبرامج التعليم التي تطرحها الجامعة.

قامت الجامعة بتصميم مخطط لهيكلها الإداري تم تقديمه إلى لجنة المراجعة قبل القيام بالزيارة الميدانية. وبعد الفحص الدقيق لذلك المخطط، تبيّن للجنة المراجعة أن كافة نواب الرئيس والعمداء (هناك ما يقرب من 17 من كبار المديرين) كلهم يرتبطون مباشرة بالرئيس. وفي هذا الصدد، تشعر لجنة المراجعة بالقلق من أن إدارة هذا العدد الكبير من جهات الارتباط المباشر قد يشكل ضغطاً على الرئيس في ضوء مسؤولياته الأخرى. وتقترح اللجنة مراجعة هذا الأمر. كما ترى لجنة المراجعة أن القضايا التي من الممكن التعامل معها بشكل أفضل على مستوى الكليات يجب أن يُفوض أمرها إلى مجلس الكلية، وذلك لكي يتمكن مجلس الجامعة من التركيز على القضايا الخاصة بالسياسة والإستراتيجية العامة للجامعة، وعلى إدارة الجامعة ككل. وقد تأكد هذا

القلق كذلك من قبل الأعضاء الخارجيين في مجلس الجامعة. كما أكدت الإدارة العليا أيضاً خلال المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة على الحاجة لمراجعة البنية الإدارية للجامعة من أجل تبسيط العمليات الإدارية في الجامعة. واستناداً إلى تقرير التقييم الذاتي، تخطط الجامعة للقيام ببعض الخطوات لإعادة تنظيم هيكلها الحوكمية، وتعزيز فاعلية عملياتها الإدارية. ولجنة المراجعة بدورها تشجّع المؤسسة على تنفيذ خطتها بهذا الخصوص.

### تأكيد رقم (1)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على خطط جامعة البحرين لمراجعة عملياتها الإدارية.

لقد تم تسليط الضوء خلال المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع كبار الموظفين الإداريين وأعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعة على فاعلية عمليات التواصل التي تقوم بها الجامعة. وقد بدا واضحاً للجنة المراجعة أن الاجتماعات الدورية على مستوى المجالس والأقسام هي القناة الرئيسية لنظام التواصل في الجامعة. ويتم إحاطة الرئيس علماً بالقضايا الراهنة من خلال الاجتماعات الشهرية لمجلس الجامعة، واجتماعات لجنة ضمان الجودة واللجنة الأكاديمية، إضافة لاجتماعاته الأسبوعية التي يعقدها مع نوابه. ويتم عقد اجتماعات مجلس الجامعة مرة واحدة في الشهر على الأقل، تزامناً، كما هي الحال بالنسبة لمجالس الكليات ومجالس الأقسام. أما مكاتب نواب الرئيس، ومكاتب العمداء ورؤساء الأقسام فهي مسئولة عن إيصال ونقل كافة المعلومات الخاصة بالقرارات الجديدة، والسياسات، والأحداث الخاصة بالجامعة. وإلى جانب ما دُكرَ في هذا التقرير من قبل حول خطوط الارتباط المباشر مع الرئيس، فإن لجنة المراجعة لديها قناعة بوجود هيكل إداري في الجامعة يعمل بصورة حسنة على العموم.

يؤدي المجلس الطلابي دوراً كبيراً في نقل وتوصيل القضايا الخاصة بالطلبة إلى مختلف التشكيلات الحوكمية والإدارية في الجامعة. وقد شعرت لجنة المراجعة بالارتياح عندما علمت أن الطلبة ممثلون في مختلف لجان ومجالس الجامعة. كما علمت اللجنة خلال المقابلات التي أجرتها مع الإدارة العليا، بأن ممثلي الطلبة بوسعهم حضور اجتماعات مجلس الجامعة فيما لو تقدموا بطلب لذلك. وقد أكدَّ الطلبة الذين تمت مقابلتهم بأن معظم القضايا التي يتم رفعها إلى مجلس الجامعة يجري حلها بنجاح. وفي الوقت الذي تقدَّر فيه لجنة المراجعة الطريقة التي تتم فيها إشراك الطلبة في مختلف اللجان والمجالس، فإنها تشجّع الجامعة على النظر في إمكانية إيجاد تمثيل دائم للطلبة في مجلس الجامعة.

واستناداً إلى ما ورد في تقرير التقييم الذاتي، فإن حوكمة الجامعة تتم عبر أربعة مستويات هرمية تبدأ بمجالس الأقسام، ثم مجالس الكليات، وبعدها مجلس الجامعة، وانتهاءً بمجلس الأمناء. ورئيس الجامعة مسئولٌ أمام مجلس أمناء الجامعة، والذي هو الجهة التي لها السلطة النهائية فيما يخص الإشراف على الجامعة وأنشطتها وفعاليتها العامة، بما في ذلك، شئونها المالية، إلى جانب العديد من الجوانب التشغيلية كتعيين جميع كبار الموظفين المرتبطين بالرئيس مباشرة، والمصادقة على البرامج الأكاديمية الجديدة. ويضم مجلس الأمناء عدداً من وزراء الحكومة، إضافة إلى بعض الشخصيات من قطاع الصناعة، ورجال الأعمال، وبعض القادة المهنيين ممن يُعيّنون بمرسوم ملكي. ولرئيس الجامعة التشاور مع رئيس مجلس الأمناء حول بعض التعيينات.

وفي الوقت الذي يُتوقع أن يعقد مجلس الأمناء ستة اجتماعات في السنة الواحدة، فقد وُجد أنه لم يجتمع سوى مرة واحدة في العام الماضي. أضف إلى ذلك، فإن المجلس ليس لديه جدول مسبقٌ بالاجتماعات التي ينوي عقدها. وخلال المقابلات التي أجرتها مع أعضاء من مجلس الأمناء، علمت لجنة المراجعة أن المسؤوليات العامة المُلحّة لأعضاء المجلس قد جعلت وضع مثل هذا الجدول المسبق للاجتماعات أمراً صعباً؛ لذا فإن هذا الأمر له انعكاس كبير على إدارة الجامعة؛

فبعض التعيينات الجديدة مثلاً لا يمكن توكيدها ما لم يجتمع مجلس الأمناء. ومن جهة أخرى، فإن المكانة التي يحتلها أعضاء المجلس تعدُّ أمراً مفيداً بالنسبة للجامعة من حيث إنها تساهم في تعزيز مكانة الجامعة في المملكة، وتضمن أن تكون التوجهات الإستراتيجية للجامعة متواكبة مع المصالح الوطنية. ومع ذلك، فإن لجنة المراجعة تتمنى من الجامعة أن تقوم بالتحدُّث مع السلطات المختصة حول زيادة مستوى التفويض الممنوح للجامعة من أجل إزاحة العبء المتمثل في القضايا الإدارية عن مجلس أمناء الجامعة ونقلها إلى إدارة الجامعة، وهو الأمر الذي يتوافق مع الممارسات العالمية الجيدة بهذا الخصوص. إن هذا التغيير من شأنه أن يعزز قيام الجامعة بوظائفها، وذلك من خلال إيجاد توزيع أوضح للمسئوليات بين البنى الحوكمية في المؤسسة، وبين التشكيلات الأكاديمية، وإدارة الجامعة.

## توصية رقم (2)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة البحرين بالتشاور مع السلطات المختصة حول زيادة مستويات التفويض الممنوحة لإدارة الجامعة من قبل مجلس الأمناء، كأحد الممارسات العالمية الجيدة.

وعلى الرغم من أن مجلس التنمية الاقتصادية في البحرين ليس جهةً حوكمية بالنسبة للجامعة، فإنه يؤدي دوراً مهماً في رسم الأداء وتقييمه وفي توجيه الجامعة؛ وهذا من شأنه أن يشوش على دور المجلس نفسه ودور مجلس الأمناء. ونقترح لجنة المراجعة بأن تأخذ الجامعة هذا الترتيب بعين الاعتبار لتنفادي حدوث التداخل في الأدوار.

#### 4. المعايير الأكاديمية

تطرح جامعة البحرين 86 برنامجاً أكاديمياً يشمل خمسة برامج لدرجة الدكتوراه، و21 برنامجاً لدرجة الماجستير، و38 برنامجاً لدرجة البكالوريوس، و22 برنامجاً لدرجة الدبلوم، وذلك من خلال كليات الجامعة الثمانية. وجميع هذه البرامج هي برامج معترفٌ بها بموجب الأمر الأميري رقم 1999/18. أما عدد الساعات المعتمدة في هذه البرامج فيماثل ما هو معمول به عالمياً، وهي تتراوح ما بين 72 ساعة معتمدة لبرامج الدكتوراه، و31 - 42 ساعة معتمدة لبرامج الماجستير، و126-135 ساعة معتمدة لبرامج البكالوريوس (باستثناء الهندسة المعمارية التي تعتمد 166 ساعة معتمدة)، و21-32 ساعة لبرامج دبلوم الدراسات العليا، و63-70 ساعة معتمدة لبرامج الدبلوم المتوسط. وعند مراجعة المواد المساندة والوثائق ذات العلاقة خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة، لاحظت لجنة المراجعة أن المجالات الدراسية تتوافق مع البرامج المطروحة من قِبَل جامعات معترفٌ بها عالمياً، وأنها على العموم تشكل بُنية معرفية متجانسة. وقد شعرت اللجنة بالارتياح نحو ما سمعته خلال المقابلات من أن الجامعة قد دخلت في مجال المقايسة المرجعية لبرامجها مع جامعات أخرى، وأنها بصدد الحصول على الاعتماد من جهات عالمية لهذه البرامج.

تُقدّم معلومات تفصيلية عن البرامج على الموقع الإلكتروني الإلكتروني للجامعة للطلبة المتوقع التحاقهم بها والطلبة الدارسين فيها. كما علمت لجنة المراجعة أن الجامعة تنظم يوماً تعريفياً يتعرف خلاله الطلبة على قضايا مثل المعايير الأكاديمية، وتُقدّم لهم معلومات عن البرامج التي اختاروا الالتحاق بها. وفي المقابلات التي أجرتها مع الطلبة، أبلغت لجنة المراجعة بأن يوماً تعريفياً واحداً ليس بالمدة الكافية من حيث حجم المعلومات التي يمكن تغطيتها، وأن هناك حاجة لزيادة هذه المدة يوماً آخر على الأقل. وتتفق لجنة المراجعة على أن التعريف الشامل بالجامعة يُعدُّ مطلباً مسبقاً لمساعدة الطلبة على تحقيق المزيد من الاستقرار في دراستهم. ولعل الجامعة بحاجة للتفكير في مراجعة محتوى ومدة البرنامج التعريفي الذي تقدمه لطلبتها.

أما معايير القبول في برامج الجامعة، فهي موضحة على الصفحة الخاصة بعمادة القبول والتسجيل على الموقع الإلكتروني الإلكتروني للجامعة. ويجب على الطلبة المتقدمين أن يكونوا من خريجي المرحلة الثانوية بمعدل لا يقل عن 70%، وعليهم اجتياز اختبار الكفاءة الذي تجريه الجامعة لهم، إلى جانب بعض المتطلبات الخاصة التي تضعها بعض الكليات. وقد أشار أعضاء الهيئة الأكاديمية خلال المقابلات مع لجنة المراجعة إلى بعض المشكلات المتعلقة بهذه المعايير، والتي تسمح للطلبة الحاصلين على معدل 70% أو أكثر في امتحانات المرحلة الثانوية بالالتحاق بالجامعة. ويشكل استعداد الطلبة للتوافق مع مرحلة التعليم العالي مصدر قلق لهؤلاء الأعضاء نظراً لتأثيره السلبي المحتمل على المعايير الأكاديمية وعلى نجاح الطلبة. وعلى الرغم من وجود خطط لطرح برنامج سنة تأسيسية لبعض الطلبة، فإن لجنة المراجعة ترى أن هذا البرنامج سيكون بحاجة لأن يتم تصميمه بعناية، وأن تكون هناك مراقبة صارمة لعملية التقييم إن كان المراد هو استيفاء المعايير العالمية والمحافظة عليها.

ويشير تقرير التقييم الذاتي إلى أن اللغة العربية، وبحسب المرسوم الأميري رقم 1986/12، هي اللغة الرسمية المستخدمة في التدريس والتواصل في الجامعة؛ ومع ذلك، ففي معظم كليات الجامعة ككلية الهندسة، وكلية تقنية المعلومات، وكلية العلوم، وكلية إدارة الأعمال، وكلية الدراسات التطبيقية، وكلية البحرين للمعلمين نجد أن اللغة الإنجليزية هي اللغة الرسمية المستخدمة في التدريس. وقد شعرت لجنة المراجعة بالقلق من عدم وجود متطلبات للحد الأدنى من الكفاءة في اللغة الإنجليزية (مثل اختبار TOEFL أو IELTS) في الكليات التي تستخدم اللغة الإنجليزية لغة للتدريس. ومع ذلك، فالطلبة الحاصلون على معدلات تقل عن 90% في الدراسة الثانوية يُطلب منهم إكمال برنامج تعريفي من فصل دراسي واحد في اللغة الإنجليزية قبل مباشرة الدراسة في تخصصاتهم. وفي المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع الموظفين الأكاديميين، أشار هؤلاء إلى أن هذا البرنامج التعريفي باللغة الإنجليزية لا يبدو كافياً على الدوام

لمعالجة مشكلة الكفاءة بهذه اللغة لدى الطلبة، وأن هناك حاجة لإضافة مقررات إضافية باللغة الإنجليزية. كما أبلغ الطلبة لجنة المراجعة أنهم يواجهون بعض الصعوبات في التعامل مع المنهج الدراسي نتيجة لصعوبات في اللغة الإنجليزية، الأمر الذي يؤثر بدوره سلباً على الأداء العام في المقررات الدراسية. ومن هنا، فإن اللجنة تحث الجامعة على تقييم متطلبات الكفاءة باللغة الإنجليزية في جميع كلياتها، وأن تقوم بتنفيذ إجراءات تمكّن الطلاب من استيفاء هذه المتطلبات.

### توصية رقم (3)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة البحرين بتقييم متطلبات الكفاءة باللغة الإنجليزية في جميع كلياتها، حيثما كان ذلك مناسباً، وأن تنفذ إجراءات لضمان استيفاء جميع الطلبة لهذه المتطلبات.

لقد قامت الجامعة مؤخراً بتطبيق طريقة التعليم والتقييم التي تستند على مخرجات التعلّم بوصفها أحد الأدوات لتحديد المعايير الأكاديمية، وضمان استيفاء هذه المعايير والمحافظة عليها. إن استخدام مخرجات التعلّم ومؤشرات الأداء المرتبط بهذه المخرجات في عمليتي التعليم والتقييم غالباً ما يتطلب أن يقوم أعضاء هيئة التدريس، والذين ربما يكونون قد اعتادوا على التفكير بأن ما يقدمونه من تعليم إنما يتمثل بالدرجة الأساس بنقل 'المحتوى' التخصصي للمقررات، أن يقوموا بالتفكير بطريقة مختلفة حول ما عليهم القيام به بوصفهم مدرسين في الجامعة. ونتيجة لذلك، تكتسب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس أهمية خاصة. وقد شعرت لجنة المراجعة بالارتياح لسماعها بأن جهوداً تُبذل من قبل مركز ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لدعم وتطوير أعضاء هيئة التدريس بموازة تنفيذ هذه المبادرة التعليمية. وقد تحدّث أعضاء هيئة التدريس أثناء المقابلات التي أجرتها معهم لجنة المراجعة بارتياح عن ورش العمل التي شاركوا

فيها، وعبروا عن تقديرهم للعمل الذي يقوم به مركز ضمان الجودة في دعم تعلم هؤلاء الأعضاء طرائق التدريس المستندة على مخرجات التعلم.

### تزكية رقم (3)

تزكي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة البحرين على التقدم الذي حققته الجامعة والمتمثل في تطبيق طريقة التعليم والتقييم التي تستند على مخرجات التعلم كأحد وسائل إعداد ومراقبة المعايير الأكاديمية، وعلى الطريقة التي قدمت فيها الجامعة الدعم وفرص التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس أثناء تنفيذها لهذه الطريقة.

وعلى الرغم من أن طرق التعليم المستند على مخرجات التعلم هو أحد الوسائل الأساسية في تحديد وضمان المعايير الأكاديمية في كثير من نظم التعليم العالي المعاصرة، فإن الأدبيات الأكاديمية التي تتناول إعداد المناهج الدراسية تورد كذلك بعض التحذيرات بخصوص استخدام هذه الطرق. إن الجامعات، وبسبب الطبيعة الخاصة التي تميزها، تتعامل مع عملية التعلم، والتي هي عملية في غاية التعقيد، وتتطلب في المقام الأول بناء مُدركات لمجموعة متجانسة من المفاهيم النظرية التي تؤطر التطبيقات العملية. أما طرق التعليم المستندة على المخرجات، فيمكن أن تتمخض عنها فجوات في الخارطة المعرفية ذات العلاقة بالتخصص، وهي الخارطة التي يتوجب على الطلبة تكوينها فيما لو أرادوا العمل باستقلالية بعد أن ينهوا دراستهم الجامعية، وإذا ما أرادوا مواصلة دراستهم العليا. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تود أن تشجّع الجامعة على القيام بمراجعة نقدية لأسلوب التعليم والتقييم المستند على مخرجات التعلم في الوقت الذي تمضي فيها فُدماً بتعزيز عمليتي التعليم والتعلم.



لقد حدّدت الجامعة مسألة رفع جودة التعليم والتعلّم على أنها أول مرتكز من المرتكزات الأساسية لخطتها الإستراتيجية. وأحد 'المعطيات' المرتبطة بهذا الهدف هو إدخال التقييم المستند على المخرجات ليكون جزءاً من المنهج الدراسي. ولتحقيق هذه الغاية، يصف الكُتَيْب الذي نُشر مؤخراً بعنوان (IDEAS) الخطوات التي تتضمنها عملية إعداد نموذج التقييم. وتشمل هذه الخطوات إعداد مخرجات التعلّم، وتحديد مؤشرات الأداء التي ستُستخدم في عملية التقييم للتعرف على ما إذا استطاع الطلبة تحقيق هذه المخرجات أم لا، واختيار الطرق التي ستتيح للطلبة التعبير عن أدائهم. ويمضي نفس الكُتَيْب بالقول بأن طُرق التقييم يمكن أن تتضمن دراسات الحالة، والمحاكاة، والملفات الدراسية، والأوراق البحثية، وما إلى ذلك. بعدها، يتم إعداد سجل لتقييم الأداء في أي مقرر من المقررات الدراسية، وذلك من خلال إعداد ملف دراسي رسمي من قِبَل عضو هيئة التدريس المعني.

ومع ذلك، وبالرغم من هذا التأكيد على استخدام عدد من إجراءات التقييم لجمع المعلومات المتعلقة بأداء الطالب، فإن الملفات الدراسية الخاصة بالمقررات والتي تفحصتها لجنة المراجعة أظهرت اعتماداً متواصلًا على مهام التقييم التقليدية كالاختبارات القصيرة والامتحانات. وقد تأكّد هذا الاعتماد على الطرق التقليدية في التقييم من قِبَل الطلبة أثناء المقابلات على الرغم من أنهم، في بعض الحالات، قد تمكنوا من الحديث عن وجود بعض الممارسات التقييمية المبتكرة.

تُشدّد الأدبيات التي تتناول عمليتي التعليم والتعلّم على فكرة مفادها أن طبيعة وجود عملية التقييم إنما توجّه طبيعة وجود التعلّم الذي يقوم به الطالب؛ فالمهام التقييمية التي تركز على استرجاع المعلومات، مثلاً، إنما تقود الطلبة إلى التركيز على مجرد الاستظهار البسيط لهذه المعلومات بدلاً من الوصول إلى مستويات معرفية تشعرهم بالتحدي. وفي ضوء القرار الذي اتخذته جامعة البحرين في تطبيق التقييم المستند على المخرجات بوصفه أحد وسائل تعزيز جودة التعليم والتعلّم، فسيكون من الضروري تقديم الدعم المتواصل؛ لكي يتمكن أعضاء هيئة التدريس من استخدام مجموعة من

الممارسات التقييمية التي تشجّع الطلبة على الوصول إلى مستويات معرفية عالية ذات علاقة بمستوى التعليم العالي. وكما سبقت الإشارة من قبل في هذا التقرير، فقد تحدّث أعضاء هيئة التدريس بارتياحٍ بالغٍ عن فرص التنمية المهنية التي تتاح لهم بوصفها جزءاً من عملية تطبيق طرائق التدريس والتقييم المستندة على مخرجات التعلّم. ولجنة المراجعة بدورها تشجّع الجامعة على أن تواصل تقديم الدعم والتطوير اللازم لموظفيها الأكاديميين؛ لكي تضمن بأن طرق التقييم المستندة على المخرجات تؤدي حقاً الدور المراد لها في تعزيز التعليم والتعلّم.

ومما أثار قلق لجنة المراجعة أكثر من استمرار الاعتماد على المهام التقليدية في التقييم هو ما وجدته اللجنة، سواء في الملفات الخاصة بالمقررات الدراسية أو خلال المقابلات، من قلة الأدلة على استخدام التقييم التكويني. كما إنّ كُتَيْب (IDEAS) لا يأتي على ذكر استخدام مثل هذا النوع من التقييم، والذي يهدف إلى تطوير عملية التعلّم لدى الطالب على خلاف ما يقوم به التقييم التجميعي الذي يهدف إلى قياس ذلك التعلّم. وفي الأدبيات الأكاديمية حول قضيتي التعليم والتعلّم، فإن استخدام التقييم التكويني يجري الحديث عنه على أنه جانب أساسي في تحقيق مخرجات التعلّم بسبب قدرته على إرشاد الطلبة نحو أنماط الأداء المناسبة، وهو ما يساهم في رفع مستوى إنجازهم.

وعلى الرغم من صعوبة تطبيق أساليب التقييم التكويني في الصفوف الكبيرة العدد نتيجة للوقت الذي تتطلبه عملية تقديم التغذية الراجعة للطلبة حول التقدم الذي يحققونه في التعلّم، فإن لجنة المراجعة تودّ أن تشجّع الجامعة على التفكير في كيفية تحقيق هذا الأمر. كما إنّ هناك حاجة لأن تكون عملية تطوير قدرة أعضاء هيئة التدريس على استخدام طرق التقييم التكويني وتقديم التغذية الراجعة التي يُفضي إليها هذا النوع من التقييم بدلاً من مجرد قياس تعلم الطلبة، أن تكون هذه العملية جزءاً من خطة تضعها الجامعة لتطبيق التقييم التكويني في إطار تطبيقها للتقييم المستند على المخرجات.

#### توصية رقم (4)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة البحرين باستخدام أساليب التقييم التكويني في عملية التدريس، وتوفير فرص التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في هذا الجانب.

وفي هذا السياق، شعرت لجنة المراجعة بالقلق العميق لعثورها على نماذج لحالات غير مكتشفة من الانتحال والسرقة الأدبية، متمثلة بالاقْتباس غير الموثق من النصوص والمراجع الإلكترونية الإلكترونية في بعض أعمال الطلبة التي تم تقديمها بوصفها جزءاً من الوثائق المُقدمة لأغراض هذه المراجعة. وأثناء المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة، أكد أعضاء هيئة التدريس أن هذا النوع من الانتحال كان شائعاً في الأعمال التي يقدمها الطلبة.

جامعة البحرين لديها سياسة خاصة بالنزاهة الأكاديمية على الرغم من أن القليل من أعضاء هيئة التدريس ممن قابلتهم لجنة المراجعة قد صرّحوا بأنهم على علم بتلك الوثيقة. وبحسب هذه السياسة، تتضمن: 'النزاهة الأكاديمية التزاماً بعدم ممارسة وعدم التسامح مع أعمال التزييف، أو التحريف، أو الغش'. كما تمضي الوثيقة بالقول إلى أن: 'أي مواد مقتبسة من مصدرٍ ما لغرض إعداد الوظيفة الدراسية سواء كان الاقتباس حرفياً أم بتصرف، يجب أن تتم الإشارة إليها بوضوح'. ومع ذلك، وبعد أن تؤسس لهذه المفاهيم، تبدأ السياسة بالتركيز على ما يُعرف بالمفهوم العام بـ'الغش'. ففي الصفحة رقم 4، على سبيل المثال، تذكر السياسة أنه 'في حالات الانتحال الصارخة'، يتم طلب تقديم وثائق سائدة لنُسخ من المواد المُنتحلة (مع توضيح بشرح مرفق بحسب الحاجة) وحسب. أما إذا لم يكن الانتحال حرفياً، فإن المعلومات المساندة يجب أن تُثبت وجود صلة واضحة وكبيرة بين عملي الطالبين'.

وكما سبقت الإشارة من قبل، فقد تضمنت حالات الانتحال غير المكتشفة، والتي عثرت عليها لجنة المراجعة، نسخاً من مصادر إلكترونية وليس من أعمال طلبة آخرين. ويقوم هذا النمط من السلوك على مفهوم مفاده أن التعلّم إنما هو عملية إعادة إنتاج للمعرفة بدلاً من إنتاج هذه المعرفة. ولكن الطلبة، وحتى على مستوى الدراسات الأولية، يجب أن يكونوا قادرين على قراءة النصوص والإدلاء بأرائهم وتعليقاتهم حول تلك النصوص، على أن تكون هذه الآراء 'جديدة' فعلاً بالنسبة لهم بدلاً من أن يعمدوا إلى إعادة إنتاج ما قرأوه. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تشجّع الجامعة على تعديل سياسة النزاهة الأكاديمية الخاصة بها؛ لكي تتضمن الإشارة إلى حالات المخالفة عند النسخ والاقتباس من النصوص المنشورة (سواء أكانت إلكترونية أم مطبوعة) باعتبارها حالات انتحال، وأن تشدد أكثر على هذا النوع من النشاط المخالف للنزاهة الأكاديمية ولا يمتد للعمل الأكاديمي بشيء. إضافة إلى ذلك، فلعل بوسع الجامعة أن تفكر في إعادة كتابة هذه السياسة بلغة تجعلها أكثر يسراً على الطلبة لفهمها، وأن تفكر بالطرق التي من شأنها أن تجعل هذه السياسة أكثر انتشاراً في صفوف الطلبة.

إن تنمية قدرات الطلبة على بلورة الآراء والأقوال 'الجديدة' حقاً هو أمرٌ يتطلب وقتاً، ويستدعي تدريباً ودعماً فيه المزيد من العناية. أما الخدمات التي تتيحها الشبكة المعلوماتية في إمكانية مطابقة النصوص التي يقدمها الطلبة مع إحدى قواعد البيانات الخاصة بالمواد المنشورة، أو التي سبق تقديمها، فيمكن أن تكون مفيدة إلى حدٍّ بعيدٍ ليس في تشخيص حالات الانتحال فحسب (ومن ثم المساعدة على تجنب هذه الظاهرة)، بل إنها تفيد كذلك في تعريف الطلبة بمعنى الانتحال نفسه.

ولعله بوسع الجامعة أن تفكر في استخدام البرمجيات التي تساعد على الكشف عن المواد المنتحلة، حيثما كان ذلك ممكناً، بوصفها إحدى الأدوات التعليمية لمنع هذه الظاهرة وفي مساعدة الطلبة على اكتساب المهارات الأكاديمية الضرورية لإنجاز البحوث العلمية، أو للتعرف

على النماذج المختلفة للانتحال. وفي حالة إذا ما تم اللجوء لاستخدام برنامج الكشف عن الانتحال، فسيكون من المهم بالنسبة لمجلس الجامعة أن يقوم بالمراقبة المنتظمة لعملية تطبيق هذا البرنامج في عموم الكليات باعتباره وسيلة تعلم، وتسجيل حالات الانتحال التي يتم التعرف عليها، وفرض العقوبات المناسبة عليها. ولجنة المراجعة بدورها تشجع الجامعة على التفكير في إرساء المزيد من الطرق التي تقلل من مخاطر ممارسة هذا السلوك، وذلك من أجل اقتفاء أسباب مخالفة النزاهة الأكاديمية والتعامل معها، بما في ذلك تصميم أدوات تدخل تعليمية لمعالجة الظاهرة وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها. ويمكن توجيه بعض الاهتمام نحو الإشراف على هذه العمليات، وكيفية تقييم النجاح المتحقق في غرس وتشجيع السلوكيات المناسبة فيما يتعلق بالنزاهة والأمانة الأكاديمية.

#### توصية رقم (5)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة البحرين بتعديل سياستها الخاصة بالانتحال، ووضع آليات لضمان توقف هذه الممارسات؛ ولتحقيق هذه الغاية، يمكن للجامعة أن تقتني أحد برامج الكشف عن الانتحال لمعالجة المخاطر التي تهدد المعايير الأكاديمية من جراء عدم مراعاة النزاهة الأكاديمية.

### 5. ضمان الجودة وتعزيزها

يذكر تقرير التقييم الذاتي أن الطريقة المتبعة في ضمان الجودة تتمثل في إظهار الالتزام نحو قضية الجودة في الجامعة من خلال إنشاء بعض التشكيلات ووضع بعض العمليات لتنفيذ، وإدارة، ومراقبة الجودة من خلال أسلوب التحسين المستمر. وقد شعرت لجنة المراجعة بالارتياح

لملاحظتها بأن الخطة الإستراتيجية 2009 -2014، قد وضعت ضمان الجودة في صلب عمليتي التعليم والتعلم، ومشاركة المجتمع، والعمليات الإدارية.

وفي عام 2009، تم إنشاء مركز ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي ليقوم بالتنسيق وتحمل مسؤولية الإشراف على جميع وظائف ضمان الجودة في عموم الجامعة. وينهض هذا المركز بمهمة توفير القيادة والدعم، بهدف إظهار أن الجامعة تسعى لتحقيق رسالتها المؤسسية ولجعل جامعة البحرين مجتمعاً للشخصيات العلمية. وعلى مستوى الكليات، يعمل المركز على تشجيع التميز في تعلم الطلبة، والممارسات التعليمية، وجودة الخدمات من خلال تأسيس وتأسيس ثقافة التقييم الذاتي والتحسين. ومن المخطط لهذا المركز أنه سيقوم بدعم كافة الوحدات المنخرطة في فعاليات وأنشطة التخطيط والتحسين، وذلك من خلال تقييم الخدمات والتشاور مع الجهات المعنية، لاسيما فيما يتعلق بمراجعة البرامج الأكاديمية، وإعداد تقارير التقدم السنوية، ودعم عملية اعتماد البرامج. وقد لاحظت لجنة المراجعة بأنه، وبسبب التأسيس الحديث لهذا المركز، فلا يزال هناك عدد من هذه الوظائف لم يتم تفعيلها بشكل كامل إلى الآن.

لقد تم تعيين أحد المستشارين للرئيس للشئون الأكاديمية من أجل دعم إعداد وتنفيذ نُظم الجودة على مستوى الجامعة. كما تم إنشاء مكاتب ضمان الجودة في كل كلية من كليات الجامعة لإدارة وتعزيز ضمان جودة البرامج. ويوجد هناك إما لجان حديثة التشكيل لضمان الجودة على مستوى الأقسام، وإما لجان للمناهج الدراسية موجودة مسبقاً في هذه الأقسام، وكلاهما لديه مسؤوليات متعلقة بالجودة على هذا المستوى. وقد تأكدت للجنة المراجعة وجود هذه الترتيبات. كما لاحظت اللجنة أنه، وفي الوقت الذي لاتزال فيه هذه الترتيبات قيد التنفيذ بشكلها النهائي، توجد هناك بالفعل بعض الأمثلة على تقاسم الممارسات الجيدة في الجودة في عموم الأقسام والكليات. كما لاحظت لجنة المراجعة المكاسب الإيجابية التي حققتها كليتنا الهندسة، وتقنية المعلومات نتيجة لعمليات المراجعة الصارمة التي خضعت لها هاتان الكليتان؛ وتتفق اللجنة مع الجامعة بأن

عمليات المراجعة هذه يجب أن تمتد لتشمل باقي كليات الجامعة. وسيكون من المهم بالنسبة للجامعة أن تقوم بمراقبة عمل مركز ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، ووجود العدد الكافي من العاملين فيه، ووجود الأعداد الكافية من الموظفين في مكاتب ضمان الجودة لتوفير الكفاءات اللازمة، والقيادة، والإمكانيات اللازمة لتنفيذ خطة ضمان الجودة.

#### تزكية رقم (4)

تزكي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة البحرين لالتزامها وللخطوات التي قامت بها نحو ضمان جودة البرامج الأكاديمية في الكليات وذلك من خلال إنشاء مركز ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وتشكيل لجان ضمان الجودة في الكليات، مع وجود أمثلة على التعاون النشط بين هذه التشكيلات من خلال تقاسم الممارسات الجيدة بهذا الخصوص.

يتناول كُتَيْب ضمان الجودة الذي نُشر مؤخراً، (IDEAS): عملية تقييم تستند على المخرجات على مستوى الجامعة، والعناصر العامة للمنهج الذي تنوي الجامعة تطبيقه فيما يخص جودة التعليم والتعلم في البرامج الأكاديمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والعمليات الإدارية. وقد كان واضحاً لدى لجنة المراجعة أن الكُتَيْب يقدم نظرة شاملة ومفيدة لكيفية 'فهم' الجودة والكيفية التي سُنْفذ فيها، وطريقة مراقبتها في عموم المؤسسة. ولجنة المراجعة بدورها تشجّع الجامعة على أن تضمن تبني ما ورد في هذا الكُتَيْب في الوقت الذي تمضي فيه في تنفيذ نظام الجودة، وعلى مراجعة هذا الكُتَيْب في ضوء الرؤى والتغذية الراجعة التي تحصل عليها بهذا الخصوص.

### تزكية رقم (5)

تزكي وحدة مراجعة مؤسسات التعليم العالي بجامعة البحرين على قيامها بوضع وتأسيس الكتيّب الشامل لضمان الجودة، (IDEAS): عملية تقييم تستند على المخرجات، على مستوى الجامعة.

أما استخدام مخرجات التعلّم المرغوب فيها، فهو أحد العناصر المكوّنة للطريقة التي يجري تنفيذها حالياً. ومن المتوقع أن تكون هناك أهداف تعليمية لكافة البرامج، ومخرجات تعلم مرغوب فيها لهذه البرامج، ومخرجات تعلم مرغوب فيها للمقررات الدراسية. ويجب أن تكون كافة أهداف، ومخرجات البرامج متوفرة ضمن نظام إدارة معلومات التقييم الخاص بمركز الاعتماد الأكاديمي على الصفحة الخاصة بالمركز في الموقع الإلكتروني الإلكتروني للجامعة (AIMS). وقد لاحظت لجنة المراجعة أن هناك بعض البرامج التي لم تقم بعد بوضع كافة البيانات المطلوبة ضمن هذا النظام. ومع ذلك، فإنه من المتوقع لهذا النظام أن يكون مصدراً قيماً لإدارة الجامعة، وطلابها، وموظفيها.

### تزكية رقم (6)

تزكي وحدة مراجعة مؤسسات التعليم العالي بجامعة البحرين لقيامها بتطوير نظام إدارة معلومات التقييم (AIMS) كأحد الأدوات الرئيسية لضمان الجودة من أجل دعم جودة إدارة ومراقبة البرامج الأكاديمية.

وعند قيام لجنة المراجعة بمراجعة الأدلة المتوفرة لديها، تبين لها أن تقدماً مهماً قد حدث بخصوص ضمان جودة البرامج الأكاديمية وفي عمليتي التعليم والتعلّم. وقد ذُكر أن هناك عدداً



من ورش العمل الناجحة تم تنظيمها على مستوى الجامعة والكليات لتعريف الموظفين بالنظام الجديد للجودة. وقد أكد الموظفون أن تلك الورش كانت ناجحة للغاية، ولكن تبقى الحاجة قائمة للمزيد من هذه الورش من أجل نشر ثقافة مشتركة على مستوى الجامعة لمفاهيم الجودة، ولتطوير المهارات الأساسية لضمان الجودة من أجل تنفيذ ما جاء في كتيب (IDEAS). ومع ذلك، يبقى على الجامعة أن تضمن بأن تكون جميع عناصر عمليتي التعليم والتعلم داخلة بشكل مناسب ضمن إطار النظام الجديد لضمان الجودة، إلى جانب إدخال مخرجات التعلم المرغوب فيها ضمن المنهج الدراسي، وطرائق التعليم، والتقييم. وكما وردت الإشارة في كتيب (IDEAS)، فإن الجامعة مدعوة لأن تقوم بوضع أنظمة مناسبة لضمان الجودة فيما يتعلق بالأبحاث، والدراسات العليا، ومشاركة المجتمع والعمل على تنفيذ هذه الأنظمة بالكامل.

لقد التفتت الجامعة إلى أهمية استخدام نموذج مركز البحرين للتميز في بناء نظام جودة للوحدات الإدارية والمساندة في الجامعة. وقد استعانت الجامعة بمساعدة خارجية لضمان تنفيذ هذا النموذج في الوقت المحدد. وهنا، يتوجب على الجامعة أن تضمن الإعداد المناسب لهذا النموذج، وأن تقوم بتكيفه ومواكبته مع طرق ضمان الجودة الأكاديمية الداخلية الأخرى لكي تضمن بأن لا يكون نظام ضمان الجودة بمُجملة مُغرَقاً في التفاصيل، الأمر الذي يمكن أن ينتقص من الفاعلية الإدارية والأكاديمية للنظام وكفاءته.

### توصية رقم (6)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تضمن جامعة البحرين أن نموذج مركز البحرين للتميز، والذي اختارته الجامعة، مُعداً بالشكل المناسب، ومكيفاً ومتماشياً مع أنظمة ضمان الجودة الأكاديمية الداخلية لضمان الفاعلية والكفاءة الشاملة للنظام.

هذا ويُسجّل للجامعة الخطوات التي شرّعت فيها من أجل تأسيس وإدخال ثقافة الجودة والتحسين المستمر؛ إذ أن هناك وعياً واسعاً والتزاماً لدى الموظفين بخصوص الحاجة لضمان الجودة والمعايير في العمليات التي تقوم بها الجامعة، بما في ذلك تعزيز الجودة. وتقرّر لجنة المراجعة بأن هذه المبادرات هي في مراحلها الأولى من التنفيذ، وأن الأمر سيتطلب بعض الوقت لكي تتبلور مفاهيم مشتركة تتعدى في معناها مجرد التقيّد بشيء ما؛ وتنفيذ أنظمة جديدة، وإدخال واستخدام البيانات، والمقاييس المرجعية، والمعلومات الاستطلاعية بصورة منتظمة لتحقيق تحسينات معينة في جودة الجوانب الأكاديمية، والأبحاث، ومشاركة المجتمع، والجوانب الإدارية.

## 6. جودة التعليم والتعلّم

يصف الملف المؤسسي الحالي لجامعة البحرين هذه المؤسسة بأنها جامعة تقدّم على الأغلب تعليماً على مستوى الدراسة الجامعية الأولية. وفي هذا السياق، شعرت لجنة المراجعة بالارتياح لملاحظتها أن الجامعة قد شخّصت قضية رفع جودة التعليم والتعلّم ليكون الركيزة الأساسية الأولى في خطتها الإستراتيجية.

هذا، ويتجلى تطلّع الجامعة إلى تعزيز جودة التعليم والتعلّم في العمليات الصارمة التي تضعها للمصادقة على البرامج الأكاديمية ومراجعتها. وفي العقد الماضي، تمت مراجعة أغلب البرامج الأكاديمية مرة واحدة لكل منها على الأقل. كما تم طرح العديد من البرامج الجديدة من أجل مواكبة التقدم الحاصل في مجال التكنولوجيا، وتلبية حاجات سوق العمل. ويذكر تقرير التقييم الذاتي العديد من الأمثلة على البرامج والكليات الحديثة الإنشاء، وتشمل هذه إنشاء كلية الحقوق، وطرح برنامج بكالوريوس العلوم في الإعلام والسياحة، وبرنامج بكالوريوس العلوم في الفيزياء الطبية، وبرنامج بكالوريوس العلوم في التصميم الداخلي، وبرنامج بكالوريوس العلوم في الهندسة الإلكترونية، وبرنامج بكالوريوس العلوم في هندسة قياس وضبط العمليات، بالإضافة إلى برامج الماجستير في التخصصات المختلفة. ومما نال إعجاب لجنة المراجعة هو المشاركة الموسعة

للجهات الخارجية ذات العلاقة في وضع البرامج الجديدة، ومراجعة البرامج الموجودة من قبل. وقد أُبلِغت اللجنة أثناء المقابلات أن جميع مجالس الكليات تضم أعضاءً بارزين من خارج الجامعة من القطاعين الحكومي والخاص، وأن كافة البرامج الأكاديمية تستوجب وجود ممثلين خارجيين ليكونوا أعضاءً في اللجنة الاستشارية للبرنامج. وعلاوة على ذلك، يتم تحصيل التغذية الراجعة من الطلبة وأخذها في الاعتبار، وذلك من خلال اللجنة الاستشارية الطلابية ومن خلال الاستطلاعات التي يُجرىها مركز ضمان الجودة على شبكة الإنترنت.

هذا، وإن الجامعة لديها عمليات راسخة للمصادقة على البرامج الأكاديمية ومراجعتها. وقد تم تأصيل هذه العمليات من قبل مركز ضمان الجودة وجرى تنفيذها في كافة كليات الجامعة لضمان المعايير الأكاديمية. وخلال المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع أعضاء هيئة التدريس، بدا واضحاً للجنة أن جميع البرامج الأكاديمية تُجرى مراجعتها بصورة منتظمة كل خمس سنوات وفق جدولٍ أُعدَّ لهذا الغرض. كما علمت اللجنة كذلك أن البرامج التي تقدّمت بطلب الاعتماد من هيئات عالمية قد شرّعت في عمليات المراجعة بناءً على المعايير التي تتبناها تلك الهيئات.

### **تزكية رقم (7)**

**تزكي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة البحرين على عمليات المصادقة والمراجعة الصارمة لبرامجها الأكاديمية، وعلى مشاركة كافة الجهات المعنية بهذه العمليات.**

لقد سمعت لجنة المراجعة وبشكل متواتر أثناء المقابلات عن الدور الإيجابي الذي يقوم به مركز ضمان الجودة في تنسيق عمليات مراجعة البرامج في عموم كليات الجامعة. وقد عمل المركز

منذ إنشائه في عام 2009، وبشكل دعوب، مع القائمين على هذه البرامج من أجل إعداد وتعديل رسالتها، ورؤيتها، ومخرجات التعلّم المرغوب فيها على هذا المستوى وعلى مستوى المقررات الدراسية. وخلال المقابلات التي أجرتها مع أعضاء المركز، ومع الموظفين الأكاديميين، أُبْلِغَتْ لجنة المراجعة أن المركز يؤدي دوراً حيوياً في تحضير البرامج وتهيئتها للاعتماد العالمي، وذلك من خلال تقديم التغذية الراجعة والإرشاد في كيفية استيفاء متطلبات الاعتماد والنقيد بها. كما علّمت اللجنة خلال الزيارة الميدانية أن الجامعة قد انتدبت في الفترة من 2005 - 2010 هيئات عالمية لمراجعة العمليات في عموم الجامعة، والقيام أيضاً بمراجعة البرامج الأكاديمية لغرض إعداد خططها الإستراتيجية وتعزيز جودة التعليم والتعلّم. وقد تمخضت تلك المراجعات عن مقترحات، ومعلومات، وبيانات مفيدة للجامعة فيما يتعلق بتطوير برامجها رسمياً.

لقد نالت الجامعة الاعتماد لعدد من برامجها الأكاديمية، ومنها برنامجا الهندسة وتقنية المعلومات من مجلس اعتماد برامج الهندسة والتكنولوجيا (ABET)، وبرنامج البكالوريوس في الكيمياء من الجمعية الكندية للكيمياء. كما تسعى برامج أخرى، كما هي الحال في برامج كلية إدارة الأعمال وبرنامج الهندسة المعمارية، للحصول على الاعتماد من رابطة الكليات العليا لإدارة الأعمال (AACSB)، والمجلس الوطني للاعتماد المعماري (NAAB) على الترتيب. ولجنة المراجعة بدورها تشيد بهذه الجهود، وتشجّع الجامعة على المضي قدماً في تحقيق هدفها الإستراتيجي للحصول على الاعتماد العالمي لـ 70% من برامجها بحلول عام 2014.

### تزكية رقم (8)

تزكي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة البحرين على جهودها في الحصول على الاعتماد العالمي لبرامجها.

وفي سياق تحديد رفع جودة التعليم والتعلم بوصفه أول مرتكزات الخطة الإستراتيجية، وفي ظل تطبيق طرق التدريس المستندة على المخرجات من أجل تحقيق هذا الهدف، فمن الواضح أن تكون طرق التدريس ذات أهمية مركزية.

إن تطبيق الطرق المستندة على المخرجات في التعليم لا تتطلب تحديد مخرجات التعلم ومؤشرات الأداء ذات الصلة فحسب، بل إنها تمثل نقلة في طرق التدريس نفسها. فتحديد أحد المخرجات مثل 'تطبيق مفهوم تحرير شريط الفيديو وفقاً للتوقيت الزمني لوضع خطة إنتاج مقطع قصير' ربما يتطلب ما هو أكثر من مجرد أسلوب المحاضرة التقليدية التي تعتمد على الكتابة والكلام وحسب؛ نظراً لأن الطلبة سيكونون بحاجة لتكوين معرفة عملية تطبيقية إلى جانب المفاهيم النظرية. ومع ذلك، فقد أبلغ الطلبة لجنة المراجعة أن الجزء الأكبر من التدريس يتم من خلال الطريقة التقليدية، والتي تقتصر على إلقاء أعضاء هيئة التدريس لمحاضراتهم على الطلبة، أو القراءة الجهرية لبعض النصوص من الكتب المنهجية المقررة، والقيام ببعض العروض التقديمية (PowerPoint). إن هذا الأسلوب لا يساعد دوماً على تشجيع الطلبة على التفكير النقدي والتوصل إلى الاستنتاجات الخاصة بهم، وقد وُصِفَ كذلك بأنه لا يتناسب وعملية التعليم بشكل عام، ولا التعليم العالي على حدٍ سواء.

وكما سبقت الإشارة من قبل، وعلى الرغم من أن أعضاء هيئة التدريس قد تحدثوا بارتياح بالغ عن فرص التنمية المهنية التي تتاح لهم فيما يتصل بتطبيق الطرق المستندة على المخرجات، فقد بدا للجنة المراجعة أن هناك حاجة للقيام بالمزيد في هذا الخصوص فيما لو أُريدَ التحول من طرق التدريس التقليدية المترسّخة. واستناداً إلى تقرير التقييم الذاتي، فإن تطوير الموظفين هو أحد القضايا الكبرى التي تسترعي الاهتمام في جامعة البحرين. ومن أجل هذه الغاية، تم تشكيل لجنتين للعمل على وضع إستراتيجية لتطوير الموظفين الأكاديميين، وأخرى لتطوير الموظفين الإداريين.

ومن أجل معالجة الضعف الذي تمّ تشخيصه في طرق التدريس، تطرح الجامعة برنامجاً مدته سنة واحدة؛ يمنح شهادة عليا في الممارسة الأكاديمية بالتعاون مع جامعة يورك ( York St. John University). وقد شعرت لجنة المراجعة بالارتياح لملاحظتها الإقبال الشديد لأعضاء هيئة التدريس على هذا البرنامج بما يفوق كثيرا المقاعد المخصصة فيه. واستناداً لتقرير التقييم الذاتي، فإن هناك 72 عضواً من مجموع ما يقارب 650 عضو هيئة تدريس يعملون حالياً في الجامعة قد أكملوا هذا البرنامج. وقد علمت لجنة المراجعة أثناء المقابلات، أنه وبالرغم من أن القبول في هذا البرنامج كان مفتوحاً أمام الجميع، فإن البرنامج بالدرجة الأساس موجّه لأعضاء هيئة التدريس الحديثي التخرج والمفتقرين للخبرة التدريسية.

## تأكيد رقم (2)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على ما قامت به جامعة البحرين من طرح لبرنامج الشهادة العليا في الممارسة الأكاديمية.

لقد شعرت لجنة المراجعة بالارتياح لملاحظتها استخدام طرق التعلّم الإلكتروني في التدريس في الجامعة، ونالت الخدمات التي يقدمها مركز زين للتعلّم الإلكتروني في هذا المجال اعجاب اللجنة. وعلاوة على ذلك، فقد استمعت لجنة المراجعة أثناء المقابلات التي أجرتها مع أعضاء هيئة التدريس الذين يستخدمون التعلّم الإلكتروني أنهم يستخدمون هذه الخدمات في تصميم مقرراتهم الدراسية بطرق ذات مستوى عالٍ من الابتكار. وعلى الرغم من أن الخبرة الفنية في مجال التعلّم الإلكتروني كانت متوفرة بشكل واضح لدعم هذا العمل، فقد شعرت اللجنة بالقلق حيال عدم وجود الخبرات التخصصية في مجال تكنولوجيا التعلّم. لذا، فاللجنة تشجّع المؤسسة على معالجة هذه القضية.

هناك عدد من المستويات في استخدام التعلّم الإلكتروني. وقد أفاد أعضاء هيئة التدريس المسؤولين عن دعم استخدام التعلّم الإلكتروني أن منصات التعلّم الإلكتروني المستخدمة حالياً في جامعة البحرين يتمثل بمستويات متدنية من هذه الخدمة ويتراوح بين استخدام هذه المنصات بوصفها مستودعاً لمواد التعلّم إلى استخدامها باعتبارها مساحةً للتعلّم التفاعلي المتصف بالحيوية. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تشجّع الجامعة على التفكير في كيفية الاستفادة القصوى من الاستثمار في مجال التعلّم الإلكتروني فيما لو توفرت الخبرات المناسبة لدعم هذا الجانب، ومن ثم في كيفية مساهمته في تحقيق الهدف الأساسي المتمثل بتعزيز عمليتيّ التعليم والتعلّم.

### توصية رقم (7)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة البحرين بالتفكير في تعيين أخصائيين في تكنولوجيا التعليم للعمل في مركز زين للتعلّم الإلكتروني من أجل دعم استراتيجيتها الخاصة بالتعلّم الإلكتروني بفاعلية أكثر.

كما سمعت لجنة المراجعة أثناء المقابلات أيضاً كيف أن وجود أنظمة تعلم مختلفة مثل (WebCT, Blackboard, Moodle) كان مثيراً للإرباك لدى أعضاء هيئة التدريس، وكيف أن الاعتماد على أداة واحدة من هذه الأدوات ربما يتطلب بذل الكثير من الوقت والجهد في إعادة تشكيل المقررات عند الانتقال لاستخدام أداة أخرى. ومن هنا، فإن هناك حاجة لاتخاذ قرار بشأن استخدام منصة تعلم واحدة فقط من بين منصات التعلّم المختلفة لتجنب هذا الإرباك وإضاعة الوقت. كما إن توفر حزمة تردد إلكترونية كافية لدعم التعلّم الإلكتروني تشكّل بوضوح مشكلة أخرى وهي في طور المعالجة من قبل الجامعة. وتقدّم لجنة المراجعة بأن تقوم جامعة البحرين بالبحث في إمكانية استخدام نظام إلكتروني واحد لإدارة التعلّم الإلكتروني في عموم الجامعة، وذلك لتجاوز الثغرات الناجمة عن حاجة الموظفين والطلبة على حدّ سواء إلى تعلّم واستخدام أنظمة مختلفة.

يتحدث تقرير التقييم الذاتي عن استخدام الاستطلاعات الطلابية لمراقبة وتحسين جودة التعليم وتصميم المقررات الدراسية في الجامعة. أما مركز القياس والتقويم والتطوير الأكاديمي فهو المسؤول عن القيام بتقييم المقررات وتقييم المدرسين في نهاية كل فصل دراسي. وقد علمت لجنة المراجعة من خلال المقابلات مع الموظفين في هذا المركز بوجود أداة تقييم مقننة يتم استخدامها لهذا الغرض.

وهناك عدد من الملاحظات التي تستوجب القول فيما يتعلق بهذه الترتيبات؛ الأول يتعلق باستخدام أداة استطلاعية مقننة وموحدة للحصول على التغذية الراجعة عن جميع المقررات الدراسية ومن جميع أعضاء هيئة التدريس، وما يمكن أن تخرج بهذه الأداة من افتراض مفاده أن التدريس 'الجيد' وتصميم المقرر الدراسي هما بمعزل عن السياق التعليمي. أما الخطر الذي تمثله هذه الفرضية فيتمثل بأنه من الممكن أن يكبح استخدام الطرق المبتكرة في التدريس والطرق المبتكرة في تصميم المقررات الدراسية، والتي يمكن أن تتناسب تماماً مع هذا السياق. وتبدو أهمية هذه الملاحظة مادام تدريس الفيزياء، على سبيل المثال، يختلف ضمناً عن تدريس الأدب العربي. وعلى نفس المنوال، فإن ما يتطلبه الصف الدراسي القليل العدد من الطلبة يختلف إلى حدٍ بعيد عن متطلبات صف دراسي يضم عدداً أكبر من الطلبة. أضف إلى ذلك، أن خصائص أعضاء هيئة التدريس بوصفهم أفراداً تؤثر على أسلوب التدريس الذي يتبعه كل واحد من هؤلاء، ويجب أن تؤخذ في الحسبان أثناء عملية التقييم.

وكما سبقت الإشارة من قبل، فإن استخدام أداة تقييم موحدة يشير إلى تبني تعريف واحد لما يعنيه 'التدريس الجيد' وتصميم المقرر الدراسي. وعليه، فسوف يتم تقييم أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمدى استيفائهم لهذا المعيار؛ وبذلك فلعل الجهود التي يبذلونها بوصفهم أعضاء هيئة تدريس جامعيين يمكن أن تكون عرضة لخطر توجيهها وتكريسها نحو ذلك المعيار، والذي فيما لو تحقق فربما لن يطرأ عليه تحسُّن. وبدلاً من محاولة نقل مجموعة من مهارات أو طرق التدريس إلى



أعضاء هيئة التدريس، تتجه المفاهيم الحديثة في تطوير أعضاء هيئة التدريس على المستوى الجامعي إلى الاعتماد على ما بات يُعرف بشكل واسع بـ'الممارسة التأملية'؛ وهذه تنطوي على عملية متواصلة من قبل المدرس الجامعي في مراقبة عملية التدريس التي يقوم بها، وذلك من خلال جمع الآراء عنها من مجموعة من الطلبة وزملاء العمل، ومن ثم استخدامه لمعارفه النظرية في التأمل والتفكير في تلك الملاحظات في عملية متواصلة من التحسين. ومن هذا المنظور، يكون التدريس عملية لا تعرف الركود والسكون طالما كان هناك تبدل في الطلبة، وتغيرات تطرأ على البيئة التعليمية، وطالما هناك تطورات جديدة في الميدان الأكاديمي. لذا، فإن 'التدريس الجيد' يُعرّف على أنه التدريس الواعي والمدرّك للحاجة إلى التأمل والتكيف المستمر بناءً على الرؤى المستمدة من هذه العملية. ومن هنا، تقترح لجنة المراجعة بأن يقوم مركز القياس والتقييم والتطوير الأكاديمي بمراجعة استخدامه لأدوات الاستطلاع المقننة من أجل ضمان الاستخدام الجيد لهذه الاستطلاعات لكي تشمل مراقبة وتعزيز الممارسة التعليمية، إلى جانب تقييم عملية التعليم نفسها، ولكي تكون هذه الاستطلاعات ملائمة للهدف الذي تُستخدم لأجله.

وفي المقابلات التي أُجريت مع أولئك المسؤولين عن تطوير الموظفين، سمعت لجنة المراجعة بأن برنامج الشهادة العليا في الممارسة الأكاديمية يقوم على أساس نموذج الممارسة التأملية. وهذا يعني بأن المبادرة الخاصة بتطوير أعضاء هيئة التدريس بوصفهم مدرسين تبدو أنها لا تتوافق مع آلية التقييم المتبعة في تقييم التعليم الذي يقوم به هؤلاء الأعضاء وتقييم تصميم المقررات الدراسية.

والصعوبة الأخرى المتمثلة في استخدام الاستطلاعات المقننة تتعلق بتوقيت هذه الاستطلاعات. فكما وردت الإشارة من قبل، تُجرى هذه الاستطلاعات عند نهاية كل فصل دراسي. وهذا يعني تعذر الاستفادة من الرؤى المتحصلة من الاستطلاع في تحسين التدريس؛ لأن هذا التدريس يكون قد بدأ، ولا في تحسين تصميم المقرر الدراسي؛ لأن المقرر سيكون قيد التنفيذ. وقد علّق الطلبة

أثناء المقابلات على هذه المشكلة بالقول أنه بما أن إكمال الاستطلاع لا يمكن أن ينتج عنه تحسينات في عملية التدريس وتصميم المقرر في نفس الفصل الدراسي الذي يدرسون فيه، فإنهم يشعرون بالقليل من الدافعية نحو إكمال الاستبانة بجدية. كما أشار الطلبة إلى أنهم لم يتلقوا أية تغذية راجعة عن المشكلات التي تحددها الدراسات الاستطلاعية واما تخطط الجامعة للقيام به لمعالجة تلك المشكلات. وقد انعكس ذلك سلباً على رغبتهم في الإجابة على تلك الاستطلاعات.

لا تبدو الجامعة أن لديها آلية مُطبَّقة لدعم الموظفين حال تلقّيهم تغذية راجعة سلبية. وقد سمعت لجنة المراجعة أثناء المقابلات أن رؤساء الأقسام يقومون بالتشاور مع أعضاء هيئة التدريس الذين يتلقون تغذية راجعة سلبية من خلال الدراسة الاستطلاعية، ولكن لا توجد هناك مساعدة من لدن أحد المتخصصين في القضايا التي تتعلق بالتدريس وتصميم المقرر الدراسي. وهذا يعني أن إمكانية التقييم من خلال عملية تتضمن تحديد المشكلات، ومن ثم تقديم الدعم المطلوب والقيام بالخطوات اللازمة لمعالجة المشكلات ليست مُفعَّلة بالشكل الكافي على الرغم من الوقت والجهد المبذولين في عملية التقييم نفسها.

كما شعرت لجنة المراجعة بالقلق لسماعها عن التحليل القليل نسبياً للكثير جداً من البيانات التي يتم الحصول عليها. إن الرؤى المتحصلة من الدراسات الاستطلاعية ليس من شأنها أن تؤثر على جودة المقررات الدراسية وعلى الأفراد الذين يقومون بتدريس هذه المقررات فحسب، بل إن تأثيرها يمكن أن يصل إلى عملية التخطيط على مستوى المؤسسة فيما يتعلق بالتعليم والتعلم.

والصعوبة الأخيرة المتعلقة باستخدام الاستطلاع بصيغته الحالية تتعلق بإمكانية تأثيره على المعايير الأكاديمية، وعدالة عمليات تقييم الموظفين الأكاديميين. إن التدريس الذي يشكّل تحدياً فكرياً للطلبة، والذي يتطلب زيادة الوقت المخصص للدراسة غالباً ما يُواجه باستجابة سلبية. ومع ذلك، فإن التدريس الذي يشكل تحدياً للطلبة ليس من شأنه أن يساهم في رفع المعايير الأكاديمية

والمحافظة عليها فحسب، بل في المساهمة في تطوير الطلبة بوصفهم مفكرين وأفراداً. ولذلك، فإن استخدام بيانات التغذية الراجعة الطلابية في عمليات تقييم أعضاء هيئة التدريس يجب أن تُدار بعناية، وأن يتم تعضيدها بأراء الجهات المعنية الأخرى بما فيها عضو هيئة التدريس نفسه.

### توصية رقم (8)

**توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة البحرين بتقييم ومراقبة آلياتها الخاصة بتحصيل التغذية الراجعة من الطلبة.**

وفيما يتعلق بهدف الجامعة المتمثل برفع مستوى التعليم والتعلم، شعرت اللجنة بالارتياح بشكل خاص لسماعها عن خطط لطرح برنامج السنة التأسيسية. وفي الوقت الذي يكون فيه تطبيق هذا البرنامج إمكانية التأثير البالغ على استعداد الطلبة للانخراط في التعليم العالي، فإن التجارب العالمية تشير إلى أنه من غير المحتمل أن يعالج هذا الطرح مشكلة 'عدم جهوزية' الطلبة للالتحاق بالدراسة الجامعية.

وكما سبقت الإشارة، فقد بدأت الجامعة بتطبيق عملية تقييم مؤسسية في عموم الجامعة تستند على مخرجات التعلم. وللقيام بذلك، تم وضع عدد مخرجات التعلم المرغوب فيها لعموم الجامعة. ويتم تطوير هذه الكفايات العليا خلال مراحل تنفيذ البرنامج الأكاديمي ككل؛ ومع ذلك فسيبدأ العمل على إكسابها للطلبة بدءاً من مستوى البرنامج التأسيسي. وفي هذا السياق، من المهم النظر إلى تطور الطلبة على أنه عملية تمتد إلى ما وراء المستوى التأسيسي وحتى مستوى 'تخرج' الطلبة مروراً بمراحل التطور خلال المنهج الدراسي برمته. ومن المهم كذلك بالنسبة للعمل والتعلم الذي يبدأ من المستوى التأسيسي من التكامل مع التعلم الذي يحصل في مستويات لاحقة فيما بعد ضمن المنهج الدراسي. فعلى سبيل المثال، إذا تم تعريض الطلبة للمهارات

الأكاديمية في السنة التأسيسية، فيجب أن يهدف التعلّم في السنوات اللاحقة للبرامج إلى تعزيز هذه المهارات وإتاحة الفرصة أمام الطلبة لممارسة وتطبيق هذه المهارات في بيئة توفر الدعم والمساندة. أضف إلى ذلك، فإنه ليس من المحتمل أن يتم معالجة كافة القضايا المتعلقة بكفاءة الطلبة في اللغة الإنجليزية خلال السنة التأسيسية. لذا فإن الحاجة ستبقى قائمة لمواصلة الدعم لتطوير الكفاءة في اللغة الإنجليزية عبر جميع مراحل ومستويات المنهج الدراسي، وأن على أعضاء هيئة التدريس أن يدركوا كيفية تقديم مثل هذا الدعم باستخدام الإستراتيجيات المتاحة لمدرس جامعي على هذا المستوى. وترى لجنة المراجعة أن على الجامعة أن تضمن بأن مواصفات الخريجين والمهارات والكفايات الأخرى التي تريدها أن تكون متداخلة وبطريقة منسّقة مع المنهج الدراسي بكافة مستوياته.

## 7. مساندة الطلبة

يُحاط الطلبة علمًا بهيكل المؤسسة، وبالمقررات الدراسية، والخدمات المُتاحة، والسياسات، والضوابط الخاصة بالجامعة من خلال اليوم التعريفي بعد الالتحاق بالجامعة. وفي هذا اليوم، يتم توزيع دليل الجامعة على الطلبة، وهو يتضمن تعريفاً بالمرافق والخدمات المتاحة للطلبة، ووصفاً للضوابط الأكاديمية الشاملة. وبالإضافة إلى ذلك، يتضمن كل برنامج وصفاً عاماً للمقررات الدراسية متضمناً بيان متطلبات كل مقرر، ومخرجات التعلّم المرغوبة فيها لذلك المقرر، والجوانب الإدارية كالجدول الزمني لمتطلبات التقييم. وعلى الرغم من وجود اليوم التعريفي وتوزيع الكتيّبات التعريفية، فقد أظهر بعض الطلبة الذين قابلتهم لجنة المراجعة قُدراً من عدم الدراية بالمرافق والخدمات الموجودة في الجامعة. وفي بعض الحالات، كانت توصيفات المقررات الدراسية توزع عليهم بعد مضي فترة غير قصيرة من البدء بدراسة المقرر. وتؤشر هذه الحالات إلى أن الإجراءات المتخذة إلى الآن من أجل توفير المعلومات الضرورية كانت أقل فاعلية مما تتمناه الجامعة. ومن هنا، تقترح لجنة المراجعة بأن تقوم المؤسسة بمراجعة حزمة المعلومات الكاملة التي تقدّم للطلبة.

الجامعة لديها نظام حاسوبي لحفظ السجلات الخاصة بالطلبة، وهو المصدر المعتمد عليه فيما يخص بيانات الطلبة. وهناك ترتيبات متخذة لاسترجاع هذه البيانات فيما إذا تعطل هذا النظام أو في حالة حصول كوارث مماثلة. كما توجد هناك سياسات وإجراءات للمحافظة على أمن هذه البيانات والمعلومات، وكيفية الاحتفاظ أو التخلص من البيانات الخاصة بالطلبة، بما في ذلك السجلات الورقية. أما أنظمة التسجيل فتضمن بأن تكون عملية منح الشهادات والوثائق آمنة، وعدم تزويد الطلبة الذين لم يستكملوا متطلبات التخرج بالشكل الصحيح بمثل هذه الشهادات. أما فاعلية عمل هذه الأنظمة فتخضع للمراجعة بشكل مستمر من قبل جهة تدقيق داخلية في الجامعة، كما تخضع للتدقيق السنوي على يد مدققين خارجيين. هذا، وتشعر لجنة المراجعة بالرضا حيال هذه الترتيبات الخاصة بإدارة شؤون الطلبة وحفظ السجلات والبيانات الخاصة بهم.

يتضمن اليوم التعريفي الذي تنظمه الجامعة للطلبة الجدد معلومات يقدمها الموظفون الإداريون. كما يتضمن الكتيب التعريفي الخاص بالجامعة معلومات عن الخدمات غير الأكاديمية التي تقدمها الجامعة. أما عمادة شؤون الطلبة فتتهض بمسئولية تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم النشاط الأكاديمي للطلبة، بما فيها الدعم والتوجيه الشخصي؛ والمساعدة في تلبية الاحتياجات الدراسية، إلى جانب الأنشطة والفعاليات الاجتماعية. أما الوحدات الأخرى، كمكتب الإرشاد المهني على وجه التحديد، فمهمتها دعم واستكمال هذه الخدمات. وقد علمت لجنة المراجعة عن وجود عدد من الفعاليات التي تقوم بها مكتب الإرشاد المهني، والتي تتضمن نشر الكتيبات الإرشادية والتوجيهية للطلبة؛ وإقامة بعض الدورات القصيرة على بعض القضايا مثل إعداد السيرة العلمية الذاتية وكيفية التصرف أثناء المقابلات للحصول على عمل؛ وتقديم الاستشارات الفردية؛ وتنظيم معرض الوظائف من خلال دعوة أرباب العمل وجهات التوظيف للحضور إلى الجامعة للتحدث للطلبة عن الوظائف المتاحة في شركاتهم ومؤسساتهم الصناعية. وقد أكد أرباب العمل ممن قابلتهم لجنة المراجعة على فاعلية هذه الخدمة.

الجامعة لديها وحدة ضمن عمادة شئون الطلبة تُعنى بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة. ويستطيع الطلبة من مُستخدمي الكراسي المتحركة من الوصول والدخول إلى كافة أبنية الجامعة وإلى أغلب الصفوف الدراسية. كما يضم مركز التعلّم الإلكتروني مختبراً خاصاً لمساعدة الطلبة ذوي الإعاقات البصرية، ولكن الخدمات الخاصة بالطلبة ذوي الإعاقات السمعية أقل وفرة. والجامعة لديها سياسة خاصة بالاحتواء. وعلى الرغم من قلة عدد الطلبة الأجانب في الجامعة، فإنهم يحظون ببعض الخدمات والترتيبات الخاصة، كالإسكان في الحرم الجامعي، والذي هو غير متاح للطلبة البحرينيين. وتشعر لجنة المراجعة على العموم بالرضا تجاه الترتيبات المُتخذة لتلبية متطلبات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.

أما دائرة الأنشطة الطلابية في الجامعة فهي المسؤولة عن تشجيع ودعم مجموعة من الأندية والجمعيات الطلابية، وهي مسؤولة أيضاً عن إيجاد الفرص للطلبة الراغبين في العمل التطوعي. كما يحصل الطلبة الذين يشاركون في الأنشطة والفعاليات التطوعية على بعض الدعم التحفيزي الأكاديمي وذلك من خلال احتساب وحدات دراسية معتمدة لهذه الأنشطة.

والجامعة لديها كذلك دائرة تُعنى بالتوجيه والإرشاد، والتي تضم وحدة التنمية الطلابية. والدائرة لديها رئيسها الخاص مع سبعة عشر موظفاً، موزعين في أروقة الحرم الجامعي بحيث يوجد هناك أخصائي توجيه وإرشاد في كل بناية من الأبنية الرئيسية للجامعة لتقديم هذه الخدمة. وعلى الرغم من أن هذا الترتيب قد يتسبب بشيء من عدم القدرة على إدارة هذه الوحدة، فإنه ينطوي على فائدة مهمة تتمثل بوجود هؤلاء الاستشاريين على مقربة من الطلبة، الأمر الذي يزيد من احتمالية استفادة الطلبة من وجودهم هناك والاستعانة بخدماتهم. كما إن مثل هذا التواجد القريب لا بد أن يساعد في تبادل المعلومات بين المدرسين من جهة وموظفي الدائرة من جهة أخرى حول حاجات الطلبة. وقد علمت لجنة المراجعة أن هناك مجموعة من المبادرات التي قامت هذه الدائرة

بالتنسيق بصددها، بما فيها إقامة دورات مكثفة في الحاسب الآلي، والمشاركة في مشروع التعليم فيما بين الأقران. وبحسب هذا المشروع، يقوم الطلبة المتفوقون دراسياً بتقديم الدعم والمساعدة للطلبة الذين يواجهون صعوبات دراسية. وقد شعرت اللجنة بالارتياح لرؤيتها أن الدائرة تقوم بمراقبة وتقييم فاعلية عملها بصورة منتظمة.

### **تذكية رقم (9)**

**تذكي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة البحرين على مستوى وفعاليات دائرة التوجيه والإرشاد في الجامعة.**

يذكر تقرير التقييم الذاتي أن لكل طالب من طلبة الجامعة مرشداً أكاديمياً يتم اختياره من بين أعضاء هيئة التدريس، مهمته توجيه الطالب طيلة فترة دراسته بالجامعة. ومع ذلك، فقد التقت لجنة المراجعة ببعض الطلبة الذين لم يكونوا يعرفون أسماء مرشديهم، في حين ذكر طلبة آخرون أن تواجد مرشديهم الأكاديميين معهم كان محدوداً للغاية. كما علمت لجنة المراجعة أنه ليس هناك إجراء لإحالة الطلبة الذين يعانون من صعوبات دراسية من قبل المرشد الأكاديمي إلى أخصائيي التوجيه والإرشاد. وقد بدا للجنة المراجعة أن نظام المرشدين الأكاديميين المتبع حالياً لا يعمل بالشكل المطلوب.

### **توصية رقم (9)**

**توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي أن تقوم جامعة البحرين بمراقبة وتقييم فاعلية ترتيباتها الخاصة بالمرشدين الأكاديميين.**

هناك مركز للغة الإنجليزية يقوم بإجراء دورات تأسيسية في اللغة الإنجليزية للطلبة الجدد، كما يقوم أعضاء المركز بتدريس اللغة الإنجليزية في كليات الجامعة. وكانت هناك إجراءات رسمية مطبقة تُمكن المدرسين من إحالة الطلبة الذين يعانون من صعوبات كبيرة في اللغة الإنجليزية لتلقي دعماً خاصاً في هذا الجانب، ولكن هذه الخدمة قد توقفت الآن. وبشكل عام، يبدو أن الدعم المقدم للطلبة الذين يواجهون صعوباتٍ في دراستهم، بما فيهم الطلبة المعرضون للرسوب، يبدو أن هذا الدعم أقل فاعليةً بسبب غياب التنسيق بين الوحدات والخدمات الأكاديمية والأخرى المساندة. وقد تكون لدى لجنة المراجعة انطباع بأن هذا الضعف ليس سببه غياب الجهد المطلوب من الأقسام والوحدات المعنية بالخدمات الطلابية. ومن هنا، فإن اللجنة تشجّع المؤسسة البحث في هذه المشكلة ووضع بعض التدخلات والمعالجات لضمان تقديم الدعم المطلوب للطلبة المعرضين للفشل الدراسي في الوقت المناسب.

### **توصية رقم (10)**

**توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي أن تقوم جامعة البحرين بمراجعة ترتيباتها الخاصة بالطلبة المعرضين لخطر الفشل الدراسي والطلبة الذين يواجهون صعوبات في اللغة الإنجليزية.**

يستطيع الطلبة رفع القضايا التي يرغبون مناقشتها إلى المجلس الطلابي، وبوسعهم كذلك أن يتقدموا بطلب إدراج الفقرات التي تهمهم على جدول أعمال المجلس. ولكن، وكما وردت الإشارة من قبل، فلا يحق للطلبة أن يكونوا أعضاءً في مجلس الجامعة. وأما الكليات، فلديها المجالس الطلابية، والتي تؤخذ وجهات نظرها بنظر الاعتبار بشكل منتظم. كما لاحظت لجنة المراجعة أن، وفي قضايا محددة، كتحسين الترتيبات الخاصة بالتسجيل، فإن كبار المدراء كانوا يبذلون



جهوداً كبيرة في التعرف على آراء الطلبة من أجل تحسين خدماتهم. وكانت هناك بعض الإشارات من الطلبة الذين التقت لجنة المراجعة من أن مستوى تمثيل الطلبة في اللجان الخاصة بالبرامج الأكاديمية لم يكن متساوياً، ولعل الجامعة ترغب في التفكير بالدور الذي يؤديه التمثيل الطلابي على مستوى البرامج الأكاديمية.

وكما سبقت الإشارة في هذا التقرير، يتم استطلاع آراء الطلبة حول خبرات تعلمهم على مستوى المقررات الدراسية. كما تخصص الجامعة قدراً لا بأس به من الموارد للقيام باستطلاع منتظم للتعرف على رضا الطلبة، وتتخذ الإجراءات لتحقيق مستوى عالٍ من الاستجابة لهذا الاستطلاع (كان معدل الاستجابة على الاستطلاعات الأخيرة 80%). كما قامت الجامعة بإنشاء مركز التقييم والقياس لتحليل النتائج وتوزيعها. ولكن، وكما وردت الإشارة من قبل أيضاً، يركز هذا الاستطلاع بقوة على الأداء الفردي لأعضاء هيئة التدريس، ويبدو أنه مُصمَّم خصيصاً ليكون أداة لإدارة الموظفين؛ إذ تتم إعادة النتائج التي تكون بصيغة درجات تمنح لكل سؤال إلى أعضاء هيئة التدريس المعنيين، وإلى رؤساء الأقسام، وعمداء الكليات. ويبدو أن نتائج هذه الاستطلاعات لا يُجرى استخدامها أو الاستعانة بها في عموم الجامعة لتقييم الأداء المؤسسي. وعلى الرغم من أن هذا الاستطلاع قد تكرر استخدامه لمدة أحد عشر عاماً، لم يتم تحويل البيانات المتحصلة إلى مُتجّهات خطية أو استخدامها لأغراض بحثية من أجل تحسين جودة التعليم والتعلم. كما إن الملاحظات التي تتضمنها إجابات الطلبة على هذا الاستطلاع بخصوص قضايا أخرى كخبرات التعلم (كالموارد المتاحة والبنية التحتية)، لا يتم الوقوف عندها عند تفرغ الإجابات. ومن جهة أخرى، قامت بعض الكليات والوحدات منفردة، ككلية تقنية المعلومات، والمكتبة، وقسم الأنشطة الطلابية، وبعض الوحدات الأخرى، قامت بأخذ زمام المبادرة ووضع استطلاعات خاصة بها. ويبدو هنا أن مبادرة الجامعة بخصوص التقييم الذاتي، والتي تنوي تطبيقها على كافة البرامج والوحدات، والتي لاتزال في مراحلها المبكرة للغاية، يبدو أنها سوف تساعد على مثل هذا التوجه. ولكن، وعلى الرغم من أن الجامعة، في الوقت الحاضر، تتركّس

قسماً كبيراً من مواردها لإجراءات مختلفة تستهدف تحقيق رضا الطلبة، فإن الأثر المترتب على هذه الإجراءات ينحسر بسبب عدم التنسيق فيما بينها. وهذه إحدى القضايا التي تستدعي اهتمام الجامعة.

### توصية رقم (11)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة البحرين بجمع وتحليل جميع النتائج التي تتمخض عن الاستطلاعات المتعددة المنفصلة التي تقوم بها من أجل تقييم اتجاهات التقدم الذي تحققه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

## 8. الموارد البشرية

الجامعة لديها سجل جيد للاحتفاظ بالبيانات الخاصة بموظفيها الأكاديميين والإداريين، ويتضمن معلومات عن مستوى مؤهلات هؤلاء الموظفين، ونسب الدرجات الأكاديمية، ونسب تدرج الموظفين، ونسب أعداد الطلبة إلى عدد المدرسين. أما الموظفون الأكاديميون فهم أعضاء الهيئة الأكاديمية المُعيّنون بصورة دائمة (وهم بحرينيون) والمُعَيّنون بصيغة التعاقد (وهم بالأساس من غير البحرينيين). وكذلك الحال بالنسبة للموظفين الإداريين، والذين هم إما من المُعيّنين بصورة دائمة أو من الذين يعملون بصيغة التعاقد. ويقوم على خدمة طلبة الجامعة 674 موظفاً أكاديمياً و1126 موظفاً إدارياً. وهناك 73% من الموظفين الأكاديميين (492 عضو هيئة تدريس) هم من حملة شهادة الدكتوراه. وأما النسبة المتبقية، وهي 27%، فهم من حملة شهادة الماجستير. والموظفون الأكاديميون هم من خريجي جامعات مرموقة في الولايات المتحدة، وأوربا، ومن دول أخرى. وبالنتيجة، فإن لجنة المراجعة لديها قناعة بأن هؤلاء الموظفين لديهم المؤهلات اللازمة

لتحقيق رسالة الجامعة ورسالة الكليات والأقسام التي يعملون فيها من حيث التدريس، والبحث العلمي، والنشاط العلمي، وخدمة المجتمع، والخدمات العامة.

أما النسبة بين عدد الموظفين الأكاديميين بالمقارنة مع عدد الموظفين الإداريين، والتي هي 2:1، فتمثل نسبة عالية بالمقارنة مع المعايير العالمية. وتشعر لجنة المراجعة بالقلق أنه فيما إذا بقيت هذه النسبة على ما هي عليه أو زادت عن ذلك فإن ما تتفقه الجامعة على مُجمل العملية التعليمية سوف يذهب إلى الوحدات والمرافق الإدارية والوحدات المساندة بشكل متزايد والأقل منه إلى التعليم، والخدمات الطلابية، والبحث العلمي. والجامعة على دراية جيدة بهذه المشكلة وقد حددتها على أنها من القضايا التي تستدعي المعالجة.

### تأكيد رقم (3)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على قرار جامعة البحرين بتقليل عدد الموظفين الإداريين من أجل تحسين إنتاجية الموظفين وتعزيز كفاءة الجامعة في تقديم مستوى يتصف بالجودة في التعليم، والتعلم، والأبحاث، ومشاركة المجتمع.

لقد كشفت مراجعة مختلف الوثائق التي قدمتها الجامعة أن نسبة عدد أعضاء هيئة التدريس إلى عدد الطلبة تتباين بشكل كبير فيما بين الكليات؛ حيث كانت النسبة الأعلى في كلية إدارة الأعمال (1:60)، وفي كلية تقنية المعلومات (1:32)، والنسبة الأقل في كلية العلوم وكلية الآداب (1:6). وتشعر لجنة المراجعة بالقلق حيال الانعكاس السلبي للنسب المرتفعة على جودة التعليم والتعلم في كلية إدارة الأعمال وكلية تقنية المعلومات. وخلال المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع الإدارة العليا في هاتين الكليتين، علمت اللجنة أن الجامعة تعمل باتجاه زيادة عدد الموظفين الأكاديميين فيهما. ومع ذلك، فإن ضعف الحوافز المالية التي تُمنح عند التوظيف

تعيق تعيين الموظفين ذوي المؤهلات العالية، حيث إنهم يتقاضون رواتب أعلى من المؤسسات والشركات المحلية المتخصصة. والجامعة على وعي بهذه المشكلة وقد حددتها في تقرير التقييم الذاتي على أنها من أحد الجوانب التي تستدعي الاهتمام.

#### تأكيد رقم (4)

**تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على قرار جامعة البحرين بمعالجة مشكلة حزمة الأجور التي تُدفع لأعضاء هيئة التدريس في التخصصات المطلوبة بدرجة كبيرة.**

كما درست لجنة المراجعة التقرير الخاص بالتصنيف الأكاديمي للفترة (2000 - 2001)، (2005 - 2006)، و(2009-2010)، والذي اتضح من خلاله أن غالبية أعضاء هيئة التدريس هم بمرتبة أستاذ مساعد (64%). كما كان واضحاً بأن نسبة الأعضاء بهذه المرتبة قد ظلت على ما هي عليه طيلة السنوات العشر الماضية. أي 64%، في حين ارتفعت نسبة الأعضاء بمرتبة الأستاذية قليلاً لترتفع من 11.3% في عام 2000 إلى 14% في عام 2010. وتؤشر هذه الأرقام أن القليل من أعضاء هيئة التدريس قد تمت ترقيتهم. ووفقاً لذلك فإن لجنة المراجعة تشجّع الجامعة على تقديم رعاية، ودعم، وتوجيه أفضل لأعضاء هيئة التدريس الأقل مرتبة لتمكينهم من التقدم على سلم المراتب والدرجات الأكاديمية. هذا، وقد ذكرت الجامعة في تقرير التقييم الذاتي، أنها تعمل على زيادة عدد الأعضاء بمرتبة الأستاذية والأستاذ المشارك من أجل تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

## تأكيد رقم (5)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على خطط جامعة البحرين لزيادة عدد أعضاء هيئة التدريس بمرتبة أستاذ وأستاذ مشارك، كجزء من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تتضمن مسؤوليات عمل أعضاء هيئة التدريس، والبحث العلمي، والإرشاد، وعضوية اللجان. وتحدد لائحة الجامعة 40 ساعة عمل أسبوعياً منها 12 ساعة تدريسية للأعضاء حملة شهادة الدكتوراه، و15 ساعة تدريسية للأعضاء من حملة شهادة الماجستير أو الدكتوراه. وقد علمت لجنة المراجعة خلال المقابلات أن بعض أعضاء هيئة التدريس يدرسون ساعات أقل في بعض الأحيان بحسب المهام التي توكل إليهم في بعض اللجان وبعض المهام الإدارية الأخرى. كما يُعطى الأعضاء الجدد نصاباً تدريسياً أقل في الفصل الدراسي الأول لهم من أجل مساعدتهم على التأقلم والاستعداد لتحمل مسؤولياتهم التدريسية فيما بعد. كما وسمعت لجنة المراجعة العديد من الشكاوى حول العبء التدريسي الكبير والحاجة إلى تعديل عدد الساعات التدريسية بحسب المراتب العلمية للأعضاء، لكي يكون لأعضاء الهيئة بمرتبة أستاذ وأستاذ مشارك نصاباً تدريسياً يقل عن 12 ساعة.

إن تقليل عبء العمل من شأنه أن يتيح المجال لأعضاء هيئة التدريس للانخراط في البحث العلمي، ومواكبة ما يستجد في مجال تخصصاتهم، والمشاركة في برامج التنمية المهنية. وترى لجنة المراجعة بما أن الجامعة لديها خطط مستقبلية للمزيد من التركيز على البحث العلمي، فإن الأهمية تزداد للحاجة إلى مراجعة السياسة الخاصة بعبء العمل بالنسبة للموظفين الأكاديميين مرة أخرى.

## توصية رقم (12)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة البحرين بمراجعة سياستها الخاصة بتحديد نصاب العمل الخاص بأعضاء هيئة التدريس لكي تدعم الأهداف الإستراتيجية للجامعة بصورة فاعلة وتدعم هؤلاء الأعضاء في القيام بمهامهم.

قامت اللجنة بمراجعة إجراءات التوظيف المتبعة لتوظيف الموظفين الأكاديميين والإداريين. فبالنسبة للموظفين الأكاديميين، يعتمد التوظيف على احتياجات البرامج الأكاديمية بحسب ما يقرها مجلس القسم. يقوم بعدها قسم الموارد البشرية بالإعلان عن الوظائف الشاغرة وإرسال طلبات التوظيف التي يتلقاها إلى القسم المعني. وأخيراً، تتم عملية فحص هذه الطلبات ويتم تقوم لجنة توظيف أعضاء هيئة التدريس، في القسم المعني بتحديد المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف المعلنة. وفي الغالب تتم مقابلة المرشحين الأوائل عن طريق الهاتف، يتم بعدها إرسال عرض العمل على المرشح الذي يقع عليه الاختيار بعد التحقق المرجعي عن ذلك المرشح. أما إجراءات التوظيف النهائية، فتتطلب مصادقة مجلس القسم المعني، وعميد الكلية المعنية، ومجلس الجامعة. هذا، وقد سمعت لجنة المراجعة أن بعض أعضاء هيئة التدريس الجدد من الوافدين يصلون متأخرين لتسلم وظائفهم بسبب العملية المطولة التي يتطلبها تعيينهم، بما في ذلك استصدار تأشيرات الدخول للمملكة، والتي تضيف بالنتيجة عبئاً إضافياً على قسم الخدمات العامة. أما بالنسبة للموظفين الإداريين، فإن عملية التوظيف تصادف مشكلات أقل نظراً لأن هؤلاء هم على الأغلب من البحرينيين. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تقترح بأن تقوم الجامعة بالتنسيق بين واجبات قسم الموارد البشرية، وقسم الخدمات العامة، والكليات فيما يتعلق بتعيين الموظفين الأكاديميين من أجل ضمان سرعة عملية التوظيف ووصول أعضاء هيئة التدريس الوافدين في الوقت المحدد.

وخلال الزيارة الميدانية للجامعة، علمت لجنة المراجعة بأن أعضاء هيئة التدريس الوافدين يُمنحون عقود عمل سارية المفعول لمدة سنتين ويتم تجديدها بناءً على تقييم الأداء، بينما يُمنح البحرينيون عقود عمل دائمة. وفي هذا الصدد، ترى لجنة المراجعة أن هذا الإجراء ربما يخلق وضعاً قد لا يتمكن معه بعض أعضاء هيئة التدريس من التعرف تماماً على ما يسعهم القيام به بالنسبة للأبحاث والنشاط العلمي، سواء كانوا من البحرينيين أم من الوافدين. ونظراً لأن الخطة الإستراتيجية للجامعة تتخذ من البحث العلمي أحد مرتكزاتها الأساسية، فإن لجنة المراجعة توصي بمراجعة الإجراءات التعاقدية لجميع أعضاء هيئة التدريس لضمان وجود نشاطٍ بحثي كافٍ.

### توصية رقم (13)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة البحرين بتقييم الإجراءات الحالية الخاصة بجميع عقود عمل أعضاء هيئة التدريس والترتيبات المتخذة بشأن الأبحاث نظراً لأن النظام الحالي لا يُفضي إلى تحقيق الخطط البحثية المستقبلية للجامعة

أما إحصائيات تبدّل الموظفين التي قدمتها الجامعة، فقد كشفت عند معدلات متدنية في هذا الجانب. فبالنسبة للموظفين الأكاديميين، بلغ هذا المعدل، وبسبب انتهاء بعض العقود والاستقالات 3.1% (للعام 2008-2009) و6.2% (للعام 2007-2008). أما معدل تبدّل الموظفين الإداريين فكان أقل من ذلك حيث بلغ 4.4% و 1.9% للعامين 2007-2008 و 2008-2009 على التوالي. ولعل هذا يشير إلى مستوى من الرضا العام عن بيئة العمل في الجامعة.

من الثغرات الجديرة بالإشارة في النهج الذي تتبناه الجامعة بخصوص الموارد البشرية هو عدم وجود نظام رسمي لتقييم أداء الموظفين الأكاديميين؛ إذ لا يوجد نظام سنوي للتقييم، بل يتم تقييم

الموظفين الأكاديميين بشكل عام أثناء تقديمهم لطلبات تجديد عقد العمل (بالنسبة للموظفين الوافدين) أو عند تقديم طلب الترقية. وقد سمعت اللجنة بشكل متواتر حول تقييم أعضاء هيئة التدريس من قبل الطلبة، كجزء من عملية تقييم المقرر الدراسي التي يقوم بها مركز القياس والتقويم والتطوير الأكاديمي. وقد قُدمت نسخة من نموذج التقييم ضمن المواد المساندة. وكان النموذج المُقدّم كميّاً إلى حدّ كبير يهدف إلى مراقبة جودة تدريس وتصميم المقرر الدراسي. وقد سبقت الإشارة في هذا التقرير إلى المشكلات المصاحبة لاستخدام أداة موحّدة ومقنّنة لتقييم جميع المقررات الدراسية وجميع أعضاء هيئة التدريس (الفصل رقم 4: المعايير الأكاديمية). وتقوم الجامعة الآن ببعض الخطوات لتحسين نماذج تقييم المقررات الدراسية، وهو ما تأكد خلال المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع موظفي مركز القياس والتقويم والتطوير الأكاديمي. كما علمت اللجنة أيضاً بأن نتائج استطلاعات التقييم يتم استخدامها لأغراض تجديد عقود العمل والترقيات.

ومع ذلك، لا يتم ربط هذه النتائج بعملية تحديد حاجات التنمية المهنية، ولا تتم موائمتها مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة. وقد حدّدت الجامعة، في تقرير التقييم الذاتي، هذه الفجوة في نظام تقييم أعضاء هيئة التدريس وتنوي وضع نظام للتحقق والمساءلة لمراجعة أداء أعضاء هيئتها التدريسية وربط نتائج تقييم هؤلاء الأعضاء مع حاجاتهم في التنمية المهنية.

### تأكيد رقم (6)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على قرار جامعة البحرين بوضع نظام للتقييم السنوي لأداء أعضاء هيئة التدريس على أن يكون مرتبطاً بتحديد حاجات تنمية هؤلاء الأعضاء ومتماشياً مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.



وعلى خلاف ذلك، يخضع الموظفون الإداريون للتقييم السنوي من قبل مسؤوليهم المباشرين. أما نموذج التقييم، فهو كميّ ويغطي مختلف جوانب الأداء ويُفضي إلى حكم تجميعي. وكما هي الحال مع الموظفين الأكاديميين، ليس هناك ترابط بين نتائج هذا التقييم وبين تحديد حاجات تطوير الموظفين.

هناك إرشادات عامة تُراعى فيما يخص عملية الترقية، إذ يتم أخذ النشاطات التدريسية، والبحثية، والمشاركة مع المجتمع بنظر الاعتبار من أجل الوصول إلى القرار النهائي. وقد أشار أعضاء هيئة التدريس أثناء المقابلات إلى أن لديهم آراء متضاربة حول ملائمة المعايير الموضوعية لهذا الغرض. ومن هنا، فإن لجنة المراجعة تشجّع الجامعة على مراجعة هذه المعايير لكي تضمن أنها تتماشى بشكل مناسب مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة، وأنها تحظى على العموم بدعم الموظفين.

واستناداً لتقرير التقييم الذاتي، كشف تحليل (SWOT) (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص المتاحة، المخاطر) الذي قامت به الجامعة أن قضية تطوير الموظفين هي من أحد القضايا المثيرة للاهتمام في الجامعة، وأنها بحاجة للتحسين الفوري. ومن أجل تحقيق هذه الغاية، اتخذت الجامعة عدة تدابير لمعالجة مشكلة التنمية المهنية لموظفيها الأكاديميين والإداريين. وقد علمت لجنة المراجعة أن مكتب التدريب الإداري ينظّم دورات منتظمة تستهدف الموظفين الإداريين وتشمل جوانب مثل الكفاءة اللغوية، وتقنية المعلومات، ومهارات التواصل. كما أُبلغت اللجنة كذلك، أن المكتب يستعين بمعهد للإدارة العامة في البحرين للقيام بهذه البرامج التدريبية. وقد شعرت اللجنة بالارتياح عند معرفتها بأن مكتب التدريب الإداري قد قام بدراسة استطلاعية في عام 2010/2009 للتعرف حاجات الموظفين في مجال التدريب والتطوير. كما قام المكتب بدراسة استطلاعية أخرى عبر الشبكة المعلوماتية وبالتعاون مع معهد الإدارة العامة بالبحرين. ولكن، وخلال المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع الموظفين الإداريين، علمت اللجنة أن

هؤلاء الموظفين لم يكونوا يشعرون بالرضا كلياً عن هذه البرامج التدريبية كونها لم تكن ذات صلة مباشرة بمسئولياتهم ومهامهم الوظيفية. وفي هذا الصدد، ترى لجنة المراجعة أن الجامعة بحاجة لتحسين جهودها المبذولة نحو تحديد وتوفير حاجات برامج التنمية الوظيفية.

وكما وردت الإشارة من قبل، تُتاح التنمية المهنية للموظفين الأكاديميين من خلال برنامج الشهادة العليا في الممارسة الأكاديمية. ومنذ أن بدأ تنفيذ البرنامج في عام 2006، شارك فيه 72 عضواً هيئة تدريس من مختلف كليات الجامعة. وخلال المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع بعض المشاركين في البرنامج، أبلغ هؤلاء الأعضاء اللجنة أن تلك المشاركة قد ساهمت بشكل كبير في تعزيز أدائهم التعليمي وتنميتهم المهنية بشكل عام. كما سمعت اللجنة أيضاً بأن الجامعة تشجّع الأعضاء الباحثين لحضور المؤتمرات العلمية سواء داخل البحرين أو خارجها، كما تقدم دعماً للمؤتمرات. وعلاوة على ذلك، فإن أعضاء هيئة التدريس البحرينيين تتاح لهم فرص الإجازة لأغراض التفرغ العلمي؛ ومع ذلك، لم يستفد من هذه الفرصة لحد الآن سوى اثنين من الأكاديميين ما بين العامين 2007 و2009. ومن هنا، فإن الجامعة مدعوة للبحث في السبب الكامن وراء قلة عدد الأعضاء المستفيدين من برنامج التفرغ العلمي، والبحث في فاعلية هذا البرنامج لضمان تحقيق الهدف المنشود منه.

وكجزء من التزام الجامعة بتعزيز مواردها البشرية، تم مؤخراً تشكيل لجننتين لوضع إستراتيجية لتطوير الموظفين الأكاديميين والإداريين. وتهدف اللجنتان إعادة هيكلة البرامج التدريبية الموجودة حالياً وربطها بالخطة الإستراتيجية للجامعة.

### تأكيد رقم (7)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على عمل جامعة البحرين نحو إعادة هيكلة برامجها الخاصة بالتنمية المهنية وربطها بالخطة الاستراتيجية للجامعة.

## 9. البنية التحتية: المكتبة وتقنية المعلومات والاتصالات والمصادر المادية

تجولت لجنة المراجعة في حرم الجامعة ووجدته على العموم مثيراً للإعجاب، حيث يضم مجموعة من الأبنية الجيدة للغاية، تم تصميم العديد منها على يد أحد المماريين المعروفين عالمياً. والحرم الجامعي يتناسب مع حاجات مجتمع الجامعة، وهو في الحقيقة يحفز ويلهم الموظفين والطلبة على حدٍ سواء على المشاركة في النشاطات الأكاديمية والبحثية. أضف إلى ذلك، فإن المرافق المادية والمحيط الخارجي لهذا المكان تجذب الانتباه وعلى درجة ملحوظة من النظافة وخالية من القمامة والنفايات، وقد تمت المحافظة عليها بصورة جيدة. هذا، وتجولت اللجنة في العديد من مرافق الحرم الجامعي، والمختبرات، والصفوف الدراسية، ووجدتها، على العموم، حسنة التجهيز، وتتم المحافظة عليها بشكل جيد لتشكل بيئة صالحة للعمل فيها. كما تجدر الإشارة بوجود المرافق المادية للطلبة بما يمكنهم من ممارسة الفعاليات والأنشطة اللامنهجية؛ وهذه تشمل المرافق الرياضية (كالصالات الرياضية، وحوض للسباحة، وملاعب كرة القدم، ومضمار للركض)، وصالات الطعام، وأماكن الراحة، وغرف الصلاة، والقاعات المخصصة للجمعيات والنوادي الطلابية، إضافة إلى مجموعة متنوعة من مساحات التجمع المفتوحة في الهواء الطلق. وقد عبر كلٌّ من الموظفين والطلبة خلال المقابلات مع لجنة المراجعة عن ارتياحهم للبيئة المادية التي يعملون فيها، والرعاية والدعم الذي تلقاه هذه البيئة. ومع ذلك، ومن خلال الإطلاع على البنية التحتية للبحث العلمي في الجامعة، تود اللجنة أن تُذكر الجامعة بأنها عندما تقوم بتنفيذ إستراتيجيتها البحثية، كجزء من تحقيق هدفها الإستراتيجي الثاني "تحسين جودة البحث العلمي وزيادته"، فستكون بحاجة لتوفير البنية التحتية المطلوبة من أجل القيام بأبحاث متقدمة ذات صلة مباشرة بالمجتمع البحريني، وتهدف إلى تحقيق التوقعات الواردة في رؤية البحرين 2030.

## تزكية رقم (10)

تزكي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة البحرين لبنيتها التحتية الجيدة وبيئة الحرم الجامعي التي تساهم في تلقي الطلبة خبرات تعلم تتصف بالجودة.

هناك أربع مكتبات لدى جامعة البحرين إلى جانب عدد من المكتبات الفرعية المتخصصة. وقد قامت المراجعة بزيارة المكتبة المركزية وشعرت بالإعجاب لما وجدته هناك. فالمكتبة فيها عدد جيد من الكتب يصل عددها إلى حوالي ربع مليون كتاب مطبوع، إضافة إلى إمكانية الدخول إلى إحدى المكتبات الإلكترونية، والتي تضم ما يزيد على 20,000 مجلة إلكترونية، و50.000 كتاب إلكتروني حديث ومليون ونصف المليون من الرسائل العلمية (الأطروحات) الإلكترونية. كما وتضم الأماكن المخصصة للمطالعة في المكتبة 966 مقعداً لهذا الغرض و214 منصة حاسب آلي موصّلة بشبكة الإنترنت، وهو ما يعدُّ كافية لأعداد الطلبة والباحثين. وخلال المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة، تأكد لها أن من الممكن بالنسبة لهؤلاء الحصول على المواد العلمية التي يحتاجونها إما من خلال الدخول على شبكة الإنترنت أو من خلال طلب تلك المادة من المكتبة البريطانية، والتي توفر لهم خدمة فورية. كما التقت لجنة المراجعة بإدارة المكتبة وموظفيها، ولاحظت ما بدا لها من وجود خدمات جيدة لرواد المكتبة؛ وهذه تتضمن خدمات الإعارة، والإعارة البينية عن طريق مكتبات أخرى، وخدمات البحث على الشبكة المعلوماتية، وخدمات الاستنساخ. كما وتقدم المكتبة عدداً من البرامج التي تهدف إلى توعية المستخدمين وتعريفهم بالمصادر الموجودة في المكتبة.

كما علمت لجنة المراجعة خلال المقابلات بأن المكتبة قد قامت بوضع آليات منهجية لاستطلاع آراء المستخدمين والتعرف على درجة رضاهم؛ وتشمل هذه الآليات وضع صناديق الاقتراحات، واستطلاعات الرضا السنوية، إلى جانب حضور موظفي المكتبة لاجتماعات الأقسام. أما نتائج

الاستطلاعات، فيتم استخدامها لتحسين المكتبة. وقد تأكد ذلك خلال المقابلات التي أجرتها اللجنة مع الطلبة، والذين عبّروا عن مستوى عالٍ من الرضا بخصوص التحسينات المتواصلة في خدمات المكتبة. ومع ذلك، فقد أشار بعض الطلبة، ومنهم طلبة الدراسات العليا على وجه التحديد، أمام اللجنة إلى الحاجة إلى تمديد ساعات عمل المكتبة لكي تخدم حاجاتهم البحثية بشكل أفضل.

هذا وسمعت لجنة المراجعة كذلك عن الطرق التي تقوم فيها المكتبة بمقايضة نفسها مرجعياً من خلال المقارنة مع مكتبات مماثلة. ويتحقق ذلك بشكل كبير من خلال الاستطلاعات السنوية إلى جانب تبني نظام الاستطلاع الأمريكي (LibQual+survey) كأداة للمقايضة المرجعية. كما إن عضوية المكتبة في لجنة دول مجلس التعاون الخليجي للمكتبات الأكاديمية تُمكن الجامعة من تقييم ومقارنة كفاءة مكتبتها وكفاية مصادر معلوماتها.

### تزكية رقم (11)

تزكي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة البحرين لمرافقها وخدماتها المكتبية الممتازة.

الجامعة لديها مركز لتقنية المعلومات. وتشمل الخدمات التي يقدمها هذا المركز خدمة دليل المؤسسات، وتسجيل أجهزة تزويد الخدمات الإلكترونية (Server)، وترخيص البرمجيات، واستضافة المواقع الإلكترونية، وتحديث وصيانة قواعد البيانات وأنظمة المعلومات في عموم جامعة البحرين، وخدمات البريد الإلكتروني، والدعم الفني. ويعمل في المركز 26 موظفاً مدرّباً بصورة جيدة وبينهم عددٌ من المتخصصين يعملون في الأقسام المختلفة للمركز، وعلى النحو

التالي: نُظِمَ المعلومات (8 أفراد)، شبكة المعلومات (6 أفراد)، الدعم الفني والصيانة (7 أفراد)، وقسم خدمات الإنترنت (5 أفراد). وقد شعرت اللجنة بالارتياح لمعرفة أن المركز قام، وبجاح، خلال السنوات العشر الماضية بتصميم وتطوير عدد من أنظمة معلومات داخلية كانت الجامعة بحاجة إليها؛ وشملت أنظمة للقبول، والتسجيل عبر شبكة الإنترنت، والإرشاد عبر الموقع الإلكتروني للجامعة، وسجلات الموظفين، والتوظيف، وجدول الرواتب، والأجور، ونظاماً للتدقيق المالي.

### تزكية رقم (12)

تزكي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة البحرين على الجودة العالية لخدماتها في مجال تقنية المعلومات، والتي تلبي حاجات الجامعة وساهمت في تعزيز أداء الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة.

عندما قامت لجنة المراجعة بزيارة إلى غرفة جهاز تزويد الخدمات الإلكترونية (Server)، استمعت في إيجاز حول البنية التحتية لتقنية المعلومات وعن الإجراءات المنتظمة لتخزين البيانات في ذلك المكان. وقد شعرت اللجنة بالقلق من أن 'خطة وحدة تقنية المعلومات لاسترجاع البيانات في حالة الكوارث'، وعلى الرغم من أنها كانت مقترحة منذ عام 2006، فكانت لا تزال قيد الدراسة من قبل إدارة جامعة البحرين. ويشكل هذا الجانب أحد المخاطر الكبيرة التي تستدعي المعالجة العاجلة من قبل الجامعة. وقد شُحِّصت هذه القضية من قبل الجامعة في تقرير التقييم الذاتي كأحد الأمور التي ينبغي التركيز عليها في مجال تقنية المعلومات وأحد القضايا التي لا تزال تنتظر التنفيذ.

## تأكيد رقم (8)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على ما أقرته جامعة البحرين من أن 'خطة استرجاع البيانات في حالة الكوارث' تعدُّ من المجالات التي يجب التركيز عليها فيما يتعلق بتقنية المعلومات.

هذا، وقد لاحظت لجنة المراجعة خلال الزيارة الميدانية للجامعة وجود عددٍ من مختبرات تقنية المعلومات ذات التجهيز الجيد، وترتبط جميعها بالشبكة الإلكترونية لجامعة البحرين ومربوطة مع شبكة الإنترنت. ومما أثار إعجاب اللجنة على وجه التحديد هو الاستخدام العام لمختبر الحاسوب الموجودة في قسم تقنية المعلومات، حيث تتواجد فيه أكثر من 200 منصة اتصال متاحة لاستخدام الطلبة من الساعة 8:00 ولغاية الساعة 17:00. وفي المقابلات التي أجرتها لجنة المراجعة مع الطلبة والموظفين، اتفق الجميع على أن الخدمات التي يوفرها مركز تقنية المعلومات هي أكثر من كافية. ولكن بعضاً ممن قابلتهم اللجنة عبّر عن شعوره بأن البرمجيات التي توفرها الجامعة لم تكن كافية، وليست بالحديثة، وأن البعض منها قد عفا عليه الزمن. وقد لاحظت اللجنة نفسها هذا الأمر في إحدى الحالات على الأقل: وهي غياب البرمجيات التي تساعد على التعرف على الانتحال والسرقة الأدبية. ومن هنا فإن الجامعة مدعوة للتفكير ملياً بهذه القضية. كما سمعت لجنة المراجعة العديد من الملاحظات حول الصعوبات المتعلقة بالسرعة ونطاق التردد الخاص بخدمات مركز تقنية المعلومات. والجامعة على وعي جيد بهذه المشكلة، وهي تعمل على معالجتها. وقد أكدت إدارة مركز تقنية المعلومات وموظفو المركز خلال المقابلات أن الجامعة بصدد زيادة سرعة الإنترنت من 20 م.غ/ث إلى 50 م.غ/ث. كما تتفاوض مع هيئة تنظيم الاتصالات لتقديم حزمة خدمات للمنظمات غير الربحية.

## تأكيد رقم (9)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على قرار جامعة البحرين بتعزيز سرعة ونطاق التردد في خدمات مركز تقنية المعلومات.

قامت لجنة المراجعة بزيارة مركز دعم التعلم الإلكتروني، وهو المركز الممول والمدعوم بمشاركة من شركة زين للاتصالات. وتتفق اللجنة مع الجامعة أن لديها مركزاً كفوفاً وفعالاً. كما وقد بدا أنّ الطلبة والموظفين يشعرون بالرضا عن الخدمات التي يقدمها هذا المركز، ويشعرون أنهم يتلقون دعماً كافياً في هذا الجانب.

كما علمت لجنة المراجعة كذلك أن الجامعة بدأت بعملية لتقييم الخدمات التي تقدمها في مجال تقنية المعلومات. وقد تم إجراء استطلاع في عام 2010 لتقييم رضا أعضاء هيئة التدريس بخصوص خدمات الإنترنت؛ ولكن لم يتم بعد القيام بالتحسينات المترتبة على نتائج هذا الاستطلاع. وفي هذا الصدد، تشجّع اللجنة الجامعة على الاستمرار في خطتها الخاصة باستطلاع الآراء حول خدمات تقنية المعلومات، وأن تغطي المزيد من الخدمات في هذا الاستطلاع، وتزيد من عدد الجهات ذات العلاقة المشمولة به.

كما سمعت لجنة المرجعة خلال الزيارة الميدانية عن المرافق والخدمات التي توفرها الجامعة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، بما فيهم ذوو الإعاقات الحركية والإعاقة البصرية. ومما أشعر اللجنة بالارتياح على وجه التحديد هو ما علمت به من توفر خدمات الحاسوب بلغة بريل وتزويد الطلبة المكفوفين بأجهزة الحاسوب المحمولة والمجهزة ببرمجيات خاصة للقراءة مناسبة لاحتياجاتهم.



وكجزء من إستراتيجية إدارة الموارد المادية، تحتفظ الجامعة بسجلات تفصيلية عن مواردها المادية وتقوم بتدقيق مخازنها كل ثلاث سنوات. كما وضعت الجامعة عدد من الخدمات للتعامل مع قضايا الأمن والسلامة في نطاق حرمها الجامعي، وكان آخر استطلاع قامت به في عام 2010 قد أظهر مستوى عاليًا من الرضا تجاه هذه الخدمات من قبل الهيئة الأكاديمية في الجامعة.

## 10. الأبحاث

تهدف جامعة البحرين بأن تكون ناشطة في البحث العلمي في مجموعة كبيرة من التخصصات. وقد قامت لجنة المراجعة بزيارة للعديد من الأقسام العلمية والتقت بالمدرسين والطلبة، والذين أكدوا بدورهم أن هناك نشاطاً بحثياً جيداً يتم القيام به في تلك الأقسام. أضف إلى ذلك، فقد كان واضحاً بأن العديد من أعضاء هيئة التدريس قد نشروا أوراقهم البحثية في بعض المجالات العلمية المحكّمة وذات المكانة الجيدة، كما تقوم الجامعة بمراقبة وجمع هذه المنشورات بشكل جيد. هذا وقد شاهدت اللجنة سمعت عن بعض المعدّات الممتازة والحديثة الخاص بالبحث العلمي في مجالات العلوم والتكنولوجيا. كما لاحظت اللجنة أن بُنية المكتبة وتقنية المعلومات في الجامعة كانت تتيح للموظفين والطلبة الوصول إلى المواد المنشورة في جميع أنحاء العالم. كما شعرت اللجنة بالإعجاب والتقدير لوجود موظفين ناشطين في مجال البحث العلمي. ومع ذلك، فقد لاحظت اللجنة كذلك العديد من العوائق أمام المزيد من التقدم في هذا المجال، والتي تؤدّ أن تقوم الجامعة بمعالجتها.

يؤكد تقرير التقييم الذاتي بأن الجامعة تعكف على إعداد إستراتيجية خاصة بالأبحاث، وأنها قد خصصت ميزانية للنشاط البحثي. وقد قامت اللجنة بمقابلة عدد من الموظفين والطلبة للتعرف على وجهات نظرهم العامة نحو هذا الجانب ووجدت أن هناك نوعاً من الارتباك وعدم الوضوح حول الفلسفة البحثية الأساسية للجامعة وحول السياسات المتصلة بهذا الجانب؛ إذ لم يكن من

الواضح ما هي خطط الجامعة فيما يتعلق بالبحث العلمي وكيفية ترافق هذه الخطط مع السياسات الأخرى للجامعة. وقد تسبب هذا الارتباك في بروز عدد من القضايا، والتي سنتطرق إليها فيما يلي.

### تأكيد رقم (10)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على العمل الذي تقوم به جامعة البحرين لوضع استراتيجية للبحث العلمي.

لقد ذكر العديد من قابلتهم لجنة المراجعة بأن الجامعة تقوم بقدرٍ لا بأس به من الأبحاث في جوانب على صلة مباشرة بالناس وبقطاع العمل في البحرين، وهي البلد الذي لم تكن لتوجد فيه ثقافة قوية في مجال البحث العلمي لولا هذا النشاط. ولجنة المراجعة بدورها تتفق على أن هذا الجانب هو من الجوانب المفيدة التي تستطيع الجامعة أن تساهم فيها مساهمة قوية، واللجنة تشجع الجامعة على أن تجعل هذا الأمر من أولوياتها. ومع ذلك، فإن هذا ينطوي في الوقت ذاته على تغيير في التركيز في العديد من الاتجاهات. وبتحديد أكثر، على سبيل المثال، فإن سياسة الجامعة في هذا الجانب لا تتوافق مع التركيز الحالي للجامعة على نشر الأبحاث المحكمة في المجالات العالمية بوصفها أحد مقاييس نجاح النشاط البحثي لأعضاء هيئة التدريس، ما دام هذا العمل غالباً ما يصعب نشره بهذه الطريقة. وإضافة لذلك، فقد سمعت اللجنة عن المكافآت العالية التي تُمنح للبحوث المنشورة بإسم مؤلف واحد. وهذا الأمر يعدُّ نادراً في بعض التخصصات، والتي يعدُّ العمل المشترك بين عدة أشخاص أمراً معتاداً للغاية. ومن هنا، فإن اللجنة تشجّع الجامعة على مراجعة هذه السياسة.

وبشكل عام، يتوجب على الجامعة النظر في مقدار ما تحظى به البحوث من قيمة في عملية الترقية، والمكانة العلمية، والدعم الذي يقدم لأصحابها. وعليها كذلك أن تضمن بأن الأبحاث ذات الجودة العالية تحظى بنصيب مناسب من المكافأة. هذا وقد سمعت اللجنة تصريحات مفادها أنه من الصعب الآن الحصول على الترقية؛ وذلك بسبب التركيز على رصيد عضو هيئة التدريس من الأبحاث المنفردة، مع أن القيام بهذا العمل في بعض الأقسام غير مشجّع بسبب الضغط الناجم عن الأعباء التدريسية. وفي الحقيقة، لقد بدا أن نشاط البحث العلمي في بعض الأقسام مُحَبَّب بقوة، بل وغير موجود أساساً. إن الرغبة لإنجاز أبحاث ذات جدوى، تقتضي أن يُمنح الموظفون الوقت الكافي للقيام بذلك.

هناك طرقٌ أخرى يمكن من خلالها تشجيع ثقافة البحث العلمي. وقد سمعت لجنة المراجعة عدداً من الإفادات حول الوقت الذي يبقى فيه الحرم الجامعي مفتوحاً بعد انتهاء يوم الدوام العادي في الساعة الرابعة والنصف عصرًا. ومن الواضح أن هناك بعض الأعمال التي تُنجز بعد ذلك الوقت، ولكن البقاء في الحرم الجامعي حتى ذلك الوقت ليس بالممارسة المعتادة بالنسبة للجامعة. إن البحث العلمي يتطلب الوقت الكافي، ولا بد لهذا الوقت من أن يكون مُتاحاً؛ ولجنة المراجعة تشجّع الجامعة على التفكير في سياساتها المتبعة في هذا الجانب.

كما إن البحث العلمي النشط يستدعي وجود البيئة والجو اللذين تخضع فيهما الأبحاث للعرض، والمناقشة، والتشجيع. ولكن اللجنة لم تسمع سوى القليل جداً عن تنظيم الحلقات النقاشية، ومجموعات القراءة، واللقاءات النقدية للمقالات والإصدارات العلمية، وغيرها من الطرق التي تتيح لكل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس من مواكبة الجديد وسماع أفكار جديدة. وعليه، فإن الكليات والأقسام عليها أن تفكر في تنفيذ مثل هذه الممارسات باعتبارها جزءاً معتاداً من الحياة الأكاديمية.

هناك ميزانية تم رصدتها للبحث العلمي، ويؤكد تقرير التقييم الذاتي أنها تشكل حالياً أقل من 3% من مجموع ما تشترطه تعليمات مجلس التعليم العالي في المملكة. وقد شعرت لجنة المراجعة بالارتياح لسماعها عن وجود خطط لزيادة هذه الميزانية لتصل إلي ما يفوق المليون دينار بحريني. كما تتفق اللجنة مع الجامعة بضرورة وجودة ميزانية منفصلة للتعليم والتعلم ومخصصة لكل قسم على حدة. ومع ذلك، فإن هذا المبلغ الإضافي ليس بالمبلغ الكبير بالنسبة لمؤسسة بحجم جامعة البحرين.

### تأكيد رقم (11)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على قرار جامعة البحرين بزيادة ميزانيتها الخاصة بالبحث العلمي وتوفير موازنات منفصلة للأقسام لأغراض التعلم والتعليم.

وهناك مبالغ أخرى متاحة للأبحاث في الجامعة، وقد شاهدت لجنة المراجعة المعدات التي تم شراؤها بهذه الأموال. ومع ذلك، فقد تكون لدى اللجنة انطباع بأن تلك التخصيصات كانت شحيحة للغاية، هذا إن لم تكن معروفة أصلاً لدى الباحثين الذين يسعون للحصول على المساعدات المالية من جهات أخرى. إن هذا التمويل هو عُرف سائد في مجال البحث العلمي في معظم البلدان، وتقترح لجنة المراجعة بأن الجامعة عليها أن تشجع طلبات تمويل الأبحاث من سوق العمل، والجمعيات الخيرية، وما إليها في مملكة البحرين وفي أماكن أخرى. وقد فوجئت اللجنة بأن تجد أن الجامعة ليست لديها أصلاً طلبة يدرسون لنيل شهادة الدكتوراه، وأن هناك عدداً قليلاً للغاية من الطلبة الدارسين للحصول على شهادة الماجستير (1% فقط من العدد الكلي للطلبة المقبولين). كما إن بعض الأقسام ليس لديها مثل هؤلاء الطلبة على الإطلاق. ومن

هنا، لا بد للجامعة من أن تفكر في زيادة أعداد هؤلاء الطلبة، باعتبار أن هذا يشكل جزءاً من ثقافة بحثية ناشطة.

لقد وجدت لجنة المراجعة أن طلبة الماجستير في الجامعة لا يشعرون دوماً بالرضا، أو أنهم ينالون الدعم الجيد. وفي الوقت الحاضر، يدرس هؤلاء الطلبة بنظام التفرغ الجزئي، وقد أمضى العديد منهم وقتاً طويلاً لإكمال متطلبات الدرجة العلمية. وفي الواقع، لم يتخرج إلى الآن سوى نصف طلبة الماجستير البالغ عددهم 29 طالباً باشرُوا الدراسة في عام 2005.

هذا، وقد أبلغ أرباب العمل لجنة المراجعة بأن خريجي الدراسات العليا في الجامعة كانوا يفتقرون للمهارات الذاتية الشخصية. ولعل هذا ليس مفاجئاً، نظراً لأن العديد من هؤلاء الطلبة الذين قابلتهم اللجنة قد أفادوا بأن التدريس في تلك المرحلة كان لا يزال يتم بطريقة تتناسب أكثر مع مرحلة الدراسات الأولية، فهي على سبيل المثال طريقة توجيهية بطبيعتها، وتعتمد في التقييم امتحانات الاختيارات المتعددة، ولو بصورة جزئية على الأقل. ومن هنا، يتوجب على الجامعة أن تفكر بالطريقة المثلى التي تستطيع من خلالها تأسيس ثقافة تُفضي إلى ممارسة النشاط البحثي.

#### **توصية رقم (14)**

**توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة البحرين ببناء ثقافة مُحسنة في البحث العلمي، تحصل فيها الأبحاث على التمويل، والتشجيع، والتطوير المناسب، ويكافأ فيها أولئك الباحثون الناشطون على جهودهم.**

لقد سمعت لجنة المراجعة عن الطريقة التي تتم فيها مناقشة الرسائل الجامعية (الأطروحات). وعُلم بأن من المعتاد أن يكون المشرف العلمي للطالب المرشح لنيل الدرجة رئيساً للجنة

المناقشة، لذا فهو بوسعه أن يدافع بالإنابة عن الطالب المُمتحن، كما في حالة أن يكون السؤال الموجّه للطالب غير عادل، على سبيل المثال، أو أن يكون شيئاً آخر ولا يُتوقع من الطالب الإجابة عليه بالشكل المناسب. إن هذه الممارسة لا تتوافق مع الممارسات العالمية الجيدة المتبعة في مناقشة الرسائل العلمية؛ وتحثُّ لجنة المراجعة الجامعة على إيقاف هذه الممارسة على الفور.

### توصية رقم (15)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة البحرين، وبصورة عاجلة، بإيقاف قيام المشرف العلمي على طالب الدراسات العليا بتروّس لجنة مناقشة ذلك الطالب.

## 11. مشاركة المجتمع

إن جامعة البحرين، وباعتبارها الجامعة الوطنية التي تقدم التعليم العالي في المملكة، تسعى جاهدة لإقامة علاقة إيجابية وفعّالة مع قطاع الأعمال المحلي، ومع الهيئات المهنية، ومؤسسات التعليم العالي الأخرى، ومع المجتمع بشكل عام. كما إن النصوص المعبّرة عن رسالة الجامعة ورؤيتها تشير إلى التزام من جانب الجامعة نحو تحقيق التميّز في مشاركة المجتمع؛ وعلاوة على ذلك، فإن أهمية بناء علاقة شراكة وطنية وعالمية قد حظيت بالمزيد من التركيز من خلال الهدف الإستراتيجي الثالث للجامعة ومبادراتها.

ومن خلال مراجعة الوثائق التي قدمتها الجامعة ومقابلة شريحة واسعة من الجهات الداخلية والخارجية ذات العلاقة، قُدّمت إلى اللجنة أمثلة تستحق الإشادة عن الطرق التي يشارك فيها الأكاديميون، والطلبة، والموظفون العامّون مع المجتمع المحلي والإقليمي وعلى مستويات مختلفة. وتعبّر هذه المشاركة عن نفسها بطرق متعددة تتضمن إقامة دورات التنمية المهنية،

وتقديم الخدمات الإرشادية والاستشارية التي تستهدف البيئة المحلية، وإلقاء المحاضرات على الجمهور والمشاركات الجوارية، والمشاركة في الهيئات والتشكيلات المهنية، ولجان التعيين، إلى جانب استضافة فعاليات الهيئات والمؤسسات المهنية.

### **تزكية رقم (13)**

**تزكي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة البحرين لعملها على إقامة علاقة مثمرة مع المجتمع الخارجي.**

لقد أُعجبت لجنة المراجعة بشكل خاص بالنجاح الذي حققته الجامعة في الحصول على دعم مالي كبير من خلال شراكتها مع القطاع الخاص. فقد تمخضت علاقات الشراكة هذه بإنشاء العديد من المراكز الإدارية والتعليمية، والتي أدت بدورها إلى تحسينات كبيرة في الخبرات التعليمية للطلبة. وخلال الزيارة الميدانية للجامعة، تجولت لجنة المراجعة في الحرم الجامعي وشاهدت العديد من هذه المراكز، ومنها مركز زين للتعليم الإلكتروني، ومركز وسائل الإعلام، ومركز الطرق والمواصلات، ومركز الإرشاد القانوني، ومركز الدراسات التاريخية. كما أُبلغت اللجنة أيضاً أن القطاع الخاص قد ساهم في تشييد قاعات المحاضرات، ومبنى مركز القبول والتسجيل، وصالات تناول الأظعمة.

### **تزكية رقم (14)**

**تزكي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة البحرين لشراكتها الناجحة مع القطاع الخاص، والتي أدت إلى تحسين مرافق الجامعة.**

وبينما نجحت الجامعة، وبشكل يستحق التقدير، بإقامة علاقة شراكة مجتمعية، ترى لجنة المراجعة أن هناك حاجة لوجود أسلوب أكثر تنسيقاً فيما يخص تنفيذ مبادرات هذه المشاركة. وقد علمت اللجنة خلال المقابلات مع الموظفين أن كل كلية من كليات الجامعة تتظّم فعاليتها المجتمعية بنفسها، وأنه لا توجد هناك خطة إدارة مركزية لتنسيق هذه الفعاليات على المستوى المؤسسي. أضف إلى ذلك، فقد عبّر الموظفون عن قلقهم من أن الجامعة لم تقم إلى الآن بتحديد آلية لتقاسم الممارسات الجيدة فيما يخص المشاركة مع المجتمع فيما بين الكليات. كما سمعت اللجنة أثناء المقابلات مع الموظفين في مركز خدمة المجتمع أن الجامعة ليست لديها سياسة رسمية أو إطار لتنسيق ومراقبة فعاليتها وأنشطتها المجتمعية، وأنها لا تحتفظ بسجل شامل بمشاركتها مع المجتمع. ومن هنا، تقترح لجنة المراجعة بأن تتخذ الجامعة خطوات فاعلة نحو إدارة نشاطاتها في مجال خدمة لكي تتماشى هذه الجهود مع الخطة الإستراتيجية للجامعة.

### توصية رقم (16)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة البحرين بوضع إطار مفاهيمي وسياسات وبتنفيذ آليات تمكّن من تنسيق، وإدارة، ومراقبة نشاطات في مجال مشاركة المجتمع.

ومع ذلك، فإن من الواضح أن المؤسسة قد قامت ببعض المحاولات نحو إدارة علاقاتها مع الجهات الخارجية. وتشمل هذه المحاولات قيام الجامعة باستحداث منصب 'نائب الرئيس لشؤون المجتمع والخريجين'، إلى جانب منصب 'مدير برنامج التعليم المستمر' في كل كلية من الكليات. وعلاوة على ذلك، فقد أقرت الجامعة مؤخراً إنشاء 'مركز لخدمة لمجتمع والتعليم المستمر'، والذي من المتوقع أن ينهض بمسئولية وضع أطر للخدمات المجتمعية. ولجنة



المراجعة بدورها تدعم هذه المبادرات وتشجّع الجامعة على المضي قُدماً في جهودها نحو الضبط المركزي وإدارة خدماتها المجتمعية.

ومما كان واضحاً للجنة المراجعة كذلك هو الإمكانية الكبيرة للجامعة للقيام بالمزيد من التعزيز لصِلّاتها مع قطاع العمل المحلي وأرباب العمل وجهات التوظيف. وقد سمّعت اللجنة خلال الزيارة الميدانية للجامعة العديد من الأمثلة الجيدة للتعاون مع قطاع العمل والصناعة. وشملت تلك الأمثلة تنظيم الدورات القصيرة، والخدمات الاستشارية، ومشاركة ممثلين من قطاع العمل في مجالس الكليات، واللجان الاستشارية للبرامج الأكاديمية. كما استطاع بعض الموظفين الذين التقّتهم لجنة المراجعة من تحديد الطرق التي تتواكب بها أبحاثهم العلمية مع حاجات القطاع الصناعي المحلي. ولكن اللجنة لاحظت أن التواصل مع قطاع العمل والصناعة وأرباب العمل يتباين من كلية لأخرى، وأن الأمر متروك لأعضاء هيئة التدريس للمبادرة بإقامة علاقات ناجحة مع هذه الجهات. وقد سمّعت اللجنة بشكل متواتر خلال العديد من المناقشات والمقابلات مع جهات خارجية مختلفة عن الحاجة الماسة لربط التعليم والبحث العلمي في الجامعة بقضايا لها صلة 'بالواقع'. وتتفق لجنة المراجعة وترى أن هذه المؤسسة، وباعتبارها الجامعة الوطنية الوحيدة في البحرين، عليها أن تضطلع بدورٍ قيادي في تناولها للحاجات البحثية لشركائها الصناعيين الأساسيين في المملكة.

### توصية رقم (17)

توصي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بأن تقوم جامعة البحرين بوضعه آلية رسمية لتعزيز تفاعلها مع قطاع العمل والصناعة المحلي وأن تستغل تماماً الفوائد التي تعود عليها من هذه العلاقات.

لقد خرّجت الجامعة طلاباً لمدة تزيد على العقدين من الزمن. وقد أبلغت لجنة المراجعة أن العديد من هؤلاء الخريجين يحتلون اليوم مناصب مرموقة في المجتمع ويقومون بإسهامات مُهمّة في التنمية الاقتصادية للمملكة. ولكن اللجنة علمت، خلال المقابلات التي أجرتها مع جهات داخلية وخارجية ذات علاقة بالجامعة، أن مشاركة الخريجين في نشاطات الجامعة محدودة للغاية، وأن الجامعة بحاجة لتعزيز علاقاتها مع خريجيها. والجامعة تدرك أن نقطة الضعف هذه هي من أحد الجوانب الممكنة للتحسين بحسب تقرير التقييم الذاتي. وقد قامت الجامعة ببعض الإجراءات نحو بناء منظمة نشطة للخريجين. وقد ضمّنت الجامعة في خطتها الإستراتيجية 2009-2014 نصاً على "زيادة مشاركة الخريجين في نطاق أوسع من الأدوار في الجامعة" كأحد المبادرات الأساسية نحو تحقيق هدفها الإستراتيجي الثالث، وهو "إقامة علاقة شركة وطنية وعالمية". كما أنشأت الجامعة "نادي خريجي جامعة البحرين" والذي يديره الخريجون تحت قيادة نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع والخريجين.

### تأكيد رقم (12)

تؤكد وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي على مبادرات جامعة البحرين نحو تعزيز علاقتها مع الخريجين وإنشاء منظمة فاعلة للخريجين.

هذا، وقد سمعت لجنة المراجعة أثناء المقابلات مع بعض الخريجين بأن إنشاء نادي الخريجين قد كان محط ترحيب الخريجين الذين يتوقون لدعم الجامعة في هذه المبادرة. كما أكدوا على الحاجة إلى إنشاء قاعدة بيانات للخريجين فيما يتعلق بوجهة الخريج، وما آل إليه بعد التخرج وذلك من أجل إقامة صلة قوية مع الجامعة.

وتتفق لجنة المراجعة على أن قاعدة بيانات من هذا النوع يمكن أن تعزز قيام صلات وثيقة مع قطاع العمل والصناعة، إلى جانب ستساعد في جمع بيانات تقييمية من الخريجين.

لقد شعرت لجنة المراجعة بالارتياح لعلمها بالخدمات التي يقدمها مكتب الإرشاد المهني، والذي يعمل تحت إشراف مساعد الرئيس لشئون خدمة المجتمع والخريجين. وعلمت اللجنة خلال المقابلات أن المكتب لديه قاعدة بيانات حول المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة بهدف تحديد فرص التدريب للطلبة توافقاً مع تخصصاتهم. كما ينظم المكتب سنوياً يوماً مهنياً تشارك فيه أكثر من 50 شركة من كبرى الشركات في المملكة، مما يشكّل فرصة للطلبة للالتقاء بشريحة واسعة من أرباب العمل المتوقعين. كما قُدِّمت إلى اللجنة قائمة بورش العمل التي نظّمها المكتب بهدف تحضير الطلبة لسوق العمل. وقد تضمنت تلك الورش دروساً عن كيفية كتابة السيرة العلمية الذاتية، والاستعداد للمقابلات، وأخلاقيات العمل، ومهارات التوظيف، والتخطيط المهني. وقد شعرت اللجنة بالإعجاب للزيادة المضطّرة في عدد المستفيدين من أنشطة وفعاليات المكتب من 1988 مستقيماً في العام 2007/2006، ليصل إلى 12728 في عام 2009/2008. هذا، وقد عبّر الطلبة في المراحل المتقدمة ممن التقنهم لجنة المراجعة عن رضاهم عن ورش التدريب والإرشاد المهني التي ينظمها المكتب. وفي المقابلات التي أجرتها اللجنة مع أرباب العمل وجهات التوظيف الأساسية، أكدّ هؤلاء فاعلية هذه الخدمات واقترحوا بأن يقوم المكتب بالتعامل مع الطلبة منذ السنة الأولى من الدراسة في الجامعة بدلاً من التعامل معهم في مراحل لاحقة من دراستهم.

### تزكية رقم (15)

تزكي وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة البحرين على الخدمات التي يقدمها مركز الإرشاد المهني والعلاقة الإيجابية التي أقامها مع أرباب العمل.

## 12. الاستنتاجات

إن لجنة المراجعة تُدرك بأن جامعة البحرين هي الجامعة الوطنية لمملكة البحرين، وأن هذا قد تسبب في وجود علاقة خاصة مع حكومة المملكة ومع مجلس التنمية الاقتصادية في المملكة. وهذا المجلس هو هيئة تم إنشاؤها بمبادرة من سمو الأمير ولي العهد، ويسعى لنشر وتوسيع النمو والرخاء الاجتماعي والاقتصادي لمملكة وشعب البحرين. كما تقدّر اللجنة التزام الجامعة نحو القيام بدورها في جعل الرؤية الاقتصادية 2030 حقيقة واقعة. والعمل جارٍ على تحقيق هذا الأمر من خلال معالجة الاحتياجات الجديدة والناشئة للقطاعين الحكومي والخاص فيما تتحول البلاد من الاقتصاد الذي يعتمد على النفط إلى أن يكون لديها اقتصاد متنوع.

وجامعة البحرين تمرّ بعملية تحوّل تجعل نفسها من خلالها مصدراً لتوفير القيادات، وذلك من خلال تزويد المملكة بخريجين ذوي كفاءة عالية لديهم القدرة على التنافس في سوق العمل المحلي والعالمية. كما تنوي الجامعة إجراء الأبحاث التطبيقية ذات الجودة العالية التي تتناسب وحاجات المملكة في الوقت الذي تزيد فيه من تنويع اقتصادها. إن هذا لن يقود إلى المزيد من رفاهية المواطنين فحسب، بل سيجعل من الجامعة مركزاً مُعترفاً به للتميز ويحظى بتقدير مؤسسات قطاع العمل والصناعة البحرينية الأكثر أهمية، ابتداءً من قطاع الألومنيوم، إلى الغاز، والصيرفة الإسلامية. ومن خلال هذه الطُّرق، تستطيع جامعة البحرين أن تساهم مساهمة مهمة في تحقيق الجوانب المختلفة للرؤية الاقتصادية 2030.