



الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي

# تقرير تدقيق جودة كلية العلوم الشرعية

إبريل ٢٠١٩ م

تقرير تدقيق الجودة رقم ٤٩

©الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي ٢٠١٩ م

ص.ب: ١٢٥٥

ر.ب: ١٣٣ - الخوير - سلطنة عمان

هاتف: +٩٦٨ ٢٤١٢١٦٠٠

فاكس: +٩٦٨ ٢٤١٢١٢٢٦

<http://www.oaaa.gov.om>

## جدول المحتويات

٧	نظرة عامة حول عملية تدقيق الجودة المؤسسية.....
٩	كيف يُقرأ هذا التقرير؟ .....
١١	الاستنتاجات.....
١١	الملخص التنفيذي للنتائج.....
١٥	ملخص الإشارات.....
١٥	ملخص التوكيدات.....
١٦	ملخص التوصيات.....
٢٣	١ الحوكمة والإدارة.....
٢٣	١-١ الرسالة والرؤية والقيم.....
٢٤	٢-١ هيكلية الحوكمة وأنظمتها وأدوارها.....
٢٨	٣-١ هيكلية الإدارة وأنظمتها وأدوارها.....
٢٩	٤-١ الارتباطات المؤسسية الخاصة بالبرامج وضمان الجودة.....
٣٠	٥-١ التخطيط الاستراتيجي.....
٣١	٦-١ التخطيط التشغيلي.....
٣٢	٧-١ الإدارة المالية.....
٣٣	٨-١ إدارة المخاطر.....
٣٤	٩-١ إدارة السياسات.....
٣٥	١٠-١ أنظمة مراجعة كيانات المؤسسة وأنشطتها.....
٣٥	١١-١ إجراءات شكاوى الطلبة وتظلماتهم.....
٣٦	١٢-١ الصحة والسلامة.....
٣٧	١٣-١ الإشراف على الجهات المرتبطة بالمؤسسة (كالشركات المملوكة للمؤسسة).....
٣٨	٢ تعلّم الطلبة بطريقة البرامج التي تعتمد المقررات الدراسية.....
٣٩	٢-١ السمات العامة للخريجين ومخرجات تعلّم الطلبة.....
٤١	٢-٢ المناهج.....
٤٣	٣-٢ معايير قبول الطلبة.....

٤٥	جودة التدريس	٤-٢
٤٦	المكونات البحثية في البرامج التي تعتمد المقررات الدراسية	٥-٢
٤٧	الأمانة العلمية	٦-٢
٤٨	تدريب الطلبة في مواقع العمل	٧-٢
٤٩	طرائق التقويم ومعايره وتدقيقه	٨-٢
٥٠	السرية الأكاديمية ومراقبة الامتحانات	٩-٢
٥١	استبقاء الطلبة وتقديمهم الدراسي	١٠-٢
٥٣	وجهات الخريجين وقابليتهم للتوظيف	١١-٢
٥٤	تعلم الطلبة بطريقة البرامج التي تعتمد المقررات البحثية	٣
٥٥	بحوث الموظفين وخدماتهم الاستشارية	٤
٥٥	تخطيط وإدارة البحث العلمي	١-٤
٥٦	الأداء البحثي	٢-٤
٥٧	خطط تمويل البحوث	٣-٤
٥٧	الأنشطة الاستشارية	٤-٤
٥٧	أخلاقيات البحث العلمي والسلامة الحيوية	٥-٤
٥٨	الملكية الفكرية	٦-٤
٥٩	التطوير الوظيفي في مجال البحث العلمي	٧-٤
٥٩	الاستغلال التجاري للبحوث	٨-٤
٦٠	الربط بين البحث العلمي والتدريس	٩-٤
٦١	المشاركة مع القطاع المهني والمجتمع المحلي	٥
٦١	تخطيط وإدارة المشاركة مع القطاع المهني والمجتمع المحلي	١-٥
٦٢	العلاقات مع القطاع الصناعي وجهات العمل	٢-٥
٦٣	العلاقات مع القطاع الاحترافي	٣-٥
٦٤	العلاقات مع المؤسسات التعليمية الأخرى	٤-٥
٦٥	العلاقات مع الخريجين	٥-٥
٦٥	العلاقات مع عموم المجتمع	٦-٥
٦٧	خدمات الدعم الأكاديمي	٦

٦٧.....	تخطيط وإدارة خدمات الدعم الأكاديمي.....	١-٦
٦٧.....	التسجيل (الالتحاق بالمؤسسة وسجلات الطلبة).....	٢-٦
٦٩.....	المكتبة.....	٣-٦
٧١.....	خدمات تقنية المعلومات والتعلم.....	٤-٦
٧٣.....	الإرشاد الأكاديمي.....	٥-٦
٧٤.....	دعم تعلم الطلبة.....	٦-٦
٧٥.....	موارد التعليم والتعلم.....	٧-٦
٧٧.....	الطلبة وخدمات دعم الطلبة.....	٧
٧٧.....	تخطيط وإدارة خدمات الطلبة ودعم الطلبة.....	١-٧
٧٨.....	خصائص المجتمع الطالب.....	٢-٧
٧٩.....	رضا الطلبة والمناخ الطالب.....	٣-٧
٨٠.....	سلوك الطلبة.....	٤-٧
٨٠.....	خدمات التوجيه المهني والتوظيف.....	٥-٧
٨١.....	الخدمات المالية للطلبة.....	٦-٧
٨٢.....	السكن والتغذية والنقل.....	٧-٧
٨٢.....	المرافق الطبية والإرشادية.....	٨-٧
٨٣.....	خدمات الطلبة الأجانب.....	٩-٧
٨٤.....	الخدمات والمرافق الاجتماعية والترفيهية.....	١٠-٧
٨٦.....	الموظفون وخدمات دعم الموظفين.....	٨
٨٦.....	تخطيط وإدارة الموارد البشرية.....	١-٨
٨٧.....	خصائص الكادر الوظيفي.....	٢-٨
٨٩.....	التوظيف والاختيار.....	٣-٨
٩٠.....	الأنشطة التعريفية للموظفين.....	٤-٨
٩١.....	التطوير الوظيفي.....	٥-٨
٩٢.....	تخطيط الأداء وتقويمه.....	٦-٨
٩٢.....	الترقيات والحوافز الأخرى.....	٧-٨
٩٣.....	إنهاء الخدمة.....	٨-٨

٩٣.....	المناخ المؤسسي واستبقاء الموظفين.....	٩-٨
٩٤.....	التعمين.....	١٠-٨
٩٥.....	خدمات الدعم العام والمرافق.....	٩
٩٥.....	تخطيط وإدارة مرافق وخدمات الدعم العامة.....	١-٩
٩٦.....	العلاقات العامة والتسويق.....	٢-٩
٩٧.....	خدمات الاتصال.....	٣-٩
٩٨.....	إدارة المرافق والخدمات العامة.....	٤-٩
٩٩.....	الملحق (أ): أعضاء فريق التدقيق.....	
١٠٠.....	الملحق (ب): المختصرات.....	
١٠١.....	الملحق (ج): عناوين الفصول والمجالات باللغة العربية ومرادفاتها باللغة الإنجليزية.....	

## نظرة عامة حول عملية تدقيق الجودة المؤسسية

يوثق تقرير تدقيق جودة كلية العلوم الشرعية (ويشار له فيما بعد بالتقرير) النتائج التي توصلت إليها عملية تدقيق جودة كلية العلوم الشرعية (ويشار لها فيما بعد بالكلية)؛ حيث يعلق على رسالة الكلية، ورؤيتها، ومدى ملاءمة، وفاعلية أنظمتها المؤسسية المختلفة، لتحقيق رؤيتها، ورسالتها.

وتُعد عملية تدقيق الجودة المرحلة الأولى من عملية الاعتماد المؤسسي التي تقوم بها الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي، والمكوّنة من مرحلتين متعاقبتين هما: تدقيق الجودة المؤسسية، والتقييم مقابل المعايير المؤسسية. وقد صُمِّمت عملية تدقيق الجودة لتوفر التغذية الراجعة والبناء؛ لمساعدة الكلية، ودعم جهودها المتواصلة للتحسين.

وقد بدأت عملية تدقيق الجودة المؤسسية لكلية العلوم الشرعية مع قيام الكلية بإجراء دراسة ذاتية شاملة تضمنت رسالتها ورؤيتها وأنظمتها، ثم تلخيص نتائج تلك الدراسة، وإدراجها ضمن وثيقة الدراسة الذاتية (ويشار لها فيما بعد بالوثيقة) التي قدمتها الكلية للهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي (ويشار لها فيما بعد بالهيئة) في ١ أكتوبر ٢٠١٧ م. قامت الهيئة بعد ذلك بتشكيل فريق خارجي مكوّن من مراجعين محليين ودوليين، من ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة؛ لتدقيق جودة الكلية. ولمعرفة أعضاء فريق تدقيق جودة الكلية (ويشار له فيما بعد بالفريق)، يمكن الاطلاع على الملحق (أ).

وبعد مراجعة وثيقة الدراسة الذاتية، والوثائق المساندة الإضافية التي قدمتها الكلية، عقد الفريق أول اجتماع رسمي له (تم الاجتماع مع المراجعين الدوليين عن طريق الهاتف)؛ لمناقشة وتدوين النتائج الأولية التي توصل إليها الفريق، وذلك في ٢٠ نوفمبر ٢٠١٧ م. بعد ذلك، قام أحد أعضاء الفريق (نيابة عن رئيس الفريق)، ومديرة عملية المراجعة، بزيارة الكلية (الزيارة التخطيطية) بتاريخ ١٩ ديسمبر ٢٠١٧ م؛ وذلك لاستيضاح بعض الأمور، وطلب معلومات إضافية، وكذلك لعمل الترتيبات الضرورية للزيارة التدقيقية للفريق. بعد ذلك، وجه الفريق دعوة علنية إلى كل من لديه ملاحظات وطروحات، من الجمهور، حول جودة الأنشطة المختلفة للكلية، للتقدم بها خطياً للهيئة، بوصف ذلك جزءاً من عملية تدقيق الجودة المؤسسية. واستلم الفريق ملاحظة واحدة، وأخذها بعين الاعتبار.

قام الفريق بالزيارة التدقيقية للكلية في الفترة ١١-١٥ فبراير ٢٠١٨ م، حيث التقى خلالها بما يقارب ثمانين شخصاً، من بينهم أعضاء هيئة التدريس، وعدد من الطلبة، بالإضافة إلى بعض الأشخاص من الجهات ذات العلاقة من داخل الكلية وخارجها. كما قام الفريق أثناء تلك الزيارة بجولة تفقدية شملت بعض مرافق الكلية، واطلع على عدد من المواد والوثائق الإضافية أثناء الزيارة. ولم يأخذ الفريق بعين

الاعتبار أي معلومات أو بيانات وردت بعد تاريخ ١٥ فبراير ٢٠١٨م، وهو اليوم الأخير من الزيارة التدقيقية، باستثناء تلك البيانات والمعلومات الموجودة مسبقًا، والتي طلبها فريق التدقيق سلفًا.

ويتضمن التقرير ملخصًا للنتائج الموثقة والمدعمة بالأدلة، التي توصل إليها الفريق أثناء عملية التدقيق. كما يتضمن الاستنتاجات الرسمية متمثلة في الإشادات بجوانب الأداء الجيد التي شخّصها الفريق في عمل الكلية، والتوكيدات على الجوانب التي تبذل فيها الكلية جهودًا متواصلة لتحسين أدائها، والتي رأى الفريق ضرورة دعمها ومساندتها، إلى جانب التوصيات التي أراد الفريق أن يلفت نظر الكلية إليها؛ باعتبارها فرصًا مهمة لتحسين الأداء، لم تقم الكلية بمعالجتها بالشكل المناسب حتى تاريخ الزيارة التدقيقية. وبعبارة أخرى، فإن هذا التقرير يعرض عددًا من الملاحظات المهمة والمتوازنة حول أداء الكلية، ولكنه لا يعلق على جميع الأنظمة المطبقة فيها.

ومن الجدير بالذكر، أن جميع أنشطة التدقيق التي قام بها الفريق، بما فيها إعداد هذا التقرير، قد جرت وفق الضوابط التي وضعها مجلس إدارة الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي. وقد صادق مجلس إدارة الهيئة على إصدار هذا التقرير بتاريخ ٧ إبريل ٢٠١٩م.

وتجدر الإشارة إلى أن الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي قد أنشئت بموجب المرسوم السلطاني رقم ٢٠١٠/٥٤، لتحل محل مجلس الاعتماد السابق، ومن ضمن مسؤوليات هذه الهيئة القيام بعمليات تدقيق جودة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان. وللمزيد من المعلومات عن الهيئة، يمكن الرجوع إلى موقعها الإلكتروني [www.oaaa.gov.om](http://www.oaaa.gov.om). والتفاصيل الكاملة عن عملية تدقيق الجودة المؤسسية متوفرة في وثيقة "دليل تدقيق الجودة: المرحلة الأولى من الاعتماد المؤسسي"، على الرابط

[http://www.oaaa.gov.om/KeyDocument/Files/qam\\_2008\\_final2.pdf](http://www.oaaa.gov.om/KeyDocument/Files/qam_2008_final2.pdf)

## كيف يُقرأ هذا التقرير؟

إن كل تقرير من تقارير تدقيق الجودة التي تصدرها الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي موجّه بالدرجة الأولى إلى المؤسسة التي خضعت للتدقيق؛ إذ إنه يُقدم تغذية راجعة تعينها على فهم أفضل لمواضع قوتها، والفرص المتاحة أمامها للتحسين. وهذه التغذية الراجعة تتناول تسعة مجالات رئيسة من الأنشطة المؤسسية مرتبة في تسعة فصول، حيث يحتوي كل فصل منها على عدد من الجوانب (انظر: الملحق ج، الذي يوضح عناوين الفصول والجوانب باللغتين العربية والإنجليزية). وتقدّم التغذية الراجعة على شكل استنتاجات رسمية لعملية التدقيق تتمثل في الإشادات والتوكيدات والتوصيات، كما تتضمن مقترحات غير رسمية حول الأنشطة المختلفة التي تناولتها عملية التدقيق. وتأتي هذه الاستنتاجات والمقترحات مصحوبة بنصوص وفقرات تفسيرية تعين القارئ على فهم السياق الذي وردت فيه كل منها. ومن المفترض أن تلتزم المؤسسة التي خضعت للتدقيق بالعمل بمقتضى هذه التغذية الراجعة، باعتبار ذلك جزءاً من جهودها المتواصلة لتقديم أفضل الخدمات التعليمية الممكنة لطلبتها.

وتمثل عملية التدقيق المؤسسي المرحلة الأولى من مرحلتي نظام الاعتماد المؤسسي المطبّق في سلطنة عمان. ويكون التركيز في هذه المرحلة على الجوانب التطويرية للمؤسسة، ولا تتضمن هذه المرحلة إصدار حكم نهائي عن المستوى الذي بلغته المؤسسة عبر مسيرتها الأكاديمية. وبعبارة أخرى، فإنه على الرغم من أن عملية التدقيق تتناول تسعة مجالات رئيسة من الأنشطة، (وعددًا من الجوانب في كل مجال، التي تشترك فيها جميع مؤسسات التعليم العالي)، فإنها لا تتضمن قياس أداء كل مؤسسة من هذه المؤسسات وفقًا لمجموعة من المعايير الخارجية للأداء في تلك الجوانب، ولكنها تقيّم جودة أداء المؤسسة في هذه الجوانب بناءً على الرسالة والرؤية والأهداف التي وضعتها المؤسسة لنفسها، والأنظمة واللوائح التي تنظم عملها. وحيث إن عملية التدقيق تقرر ضمناً بأن لكل مؤسسة أهدافها وطبيعتها الخاصة بها، فإنها لا تنطوي على مقارنة لأي مؤسسة مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى العاملة في السلطنة. وللأسباب الواردة أعلاه، فإن عملية تدقيق الجودة المؤسسية لا تتمخض عن نتيجة قطعية كالنجاح أو الفشل، كما لا تفضي إلى منح المؤسسة درجةً أو رتبةً ما.

وتؤكد الهيئة على أن عدد الإشادات والتوكيدات والتوصيات الواردة في هذا التقرير ليس مهمًا بقدر أهمية محتوى هذه الاستنتاجات ومضامينها. فعلى سبيل المثال، تركز بعض التوصيات على جوانب مهمة جدًا مثل تقويم أداء الطلبة، في حين قد يركز البعض الآخر على جوانب أقل أهمية مثل صيانة أجهزة التعليم الصفية. لذا، فإنه من غير المناسب، ولا المفيد مقارنة تقارير جودة مؤسسات التعليم العالي التي تصدرها الهيئة بالاستناد فقط إلى عدد الإشادات والتوكيدات والتوصيات الواردة في كل تقرير، واعتبارها مؤشرًا وحيدًا لجودة هذه المؤسسات.

أما المرحلة الثانية من الاعتماد المؤسسي، والتي يتم تنفيذها بعد مضي حوالي أربعة أعوام على تدقيق الجودة، فهي عملية التقويم مقابل المعايير المؤسسية. وتتضمن هذه العملية أيضاً قيام المؤسسة بدراسة ذاتية لأدائها، ولكن هذه المرة مقابل مجموعة من المعايير الخارجية تتعلق بالمجالات التسعة المشار إليها أعلاه، تتلوها عملية تحقق خارجي للتأكد من استيفاء المؤسسة لتلك المعايير. ومن نتائج هذه المرحلة أنها تفضي إلى نتيجة قطعية كالنجاح أو الفشل في الحصول على الاعتماد المؤسسي.

ومن الجدير بالذكر، أن الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي مسؤولة أيضاً عن عمليات اعتماد البرامج التي تطرحها مؤسسات التعليم العالي العاملة في السلطنة. وتجري هذه العمليات بشكل منفصل عن عملية الاعتماد المؤسسي. وللمزيد من المعلومات عن النظام الوطني لإدارة الجودة في التعليم العالي في سلطنة عمان، بالإمكان زيارة الموقع الإلكتروني للهيئة على الرابط [www.oaaa.gov.om](http://www.oaaa.gov.om)

## الاستنتاجات

يلخص هذا الجزء من التقرير النتائج الرئيسية التي توصل إليها الفريق، ومجموعة الاستنتاجات المتمثلة في الإشادات والتوكيدات والتوصيات. علماً بأن تسلسل هذه الاستنتاجات لا يعكس أهميتها أو أولوية بعضها على بعض، ولكنها مدرجة حسب تسلسل ورودها في التقرير. ومن الجدير بالذكر، أن التقرير يحتوي، في مواضع مختلفة منه، على عدد آخر من التعليقات الإيجابية، ومقترحات التحسين إلى جانب هذه الاستنتاجات.

## الملخص التنفيذي للنتائج

تعود جذور كلية العلوم الشرعية إلى معهد القضاء الشرعي والوعظ والإرشاد، الذي تم إنشاؤه بموجب المرسوم السلطاني رقم (٨٦/٢٤)، بهدف "تخريج كفاءات واعية بحقيقة الدين، وقادرة على استيعاب معطيات الحضارة المعاصرة ومشكلاتها المتجددة، في ظل المحافظة على القيم الوطنية والمثل الأخلاقية المستلهمة من مبادئ الإسلام والتراث الحضاري عموماً والعُماني على وجه الخصوص" (الوثيقة، ص ٦). وفي العام ١٩٩٩م، شهد المعهد تطوراً مهماً مع صدور المرسوم السلطاني رقم (٩٩/٦) القاضي بتحويله إلى "معهد العلوم الشرعية" ضمن الهيكل التنظيمي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وتابعا لمكتب معالي الشيخ وزير الأوقاف والشؤون الدينية مباشرة. وقد اقتضت تلك الخطوة في حينها إعادة النظر في الخطط الدراسية للمعهد، ومراجعة برامج الأكاديمية.

وفي عام ٢٠٠٠م، شهد معهد العلوم الشرعية تطوراً مهماً آخر تمثل في قبول الطالبات لأول مرة للدراسة فيه، لنيل شهادة الدبلوم في العلوم الشرعية، ثم السماح لهن بالحصول على شهادة البكالوريوس بدءاً من العام ٢٠٠٦م، بعد أن كانت الدراسة فيه مقتصرة على الطلبة الذكور للحصول على درجة البكالوريوس.

أما التطور الأهم في مسيرة الكلية، فقد تمثل في صدور المرسوم السلطاني رقم (٢٠١٤/٣٥)، والقاضي بتحويل معهد العلوم الشرعية إلى كلية العلوم الشرعية، وإصدار نظامها الداخلي "لتكون لبنة في ترسيخ قيم الحضارة الإنسانية المعاصرة للبلاد، القائمة على أساس الدين والخلق والعلم النافع" (الوثيقة، ص ٦). ويُمثل إعداد متخصصين في العلوم الشرعية، والدراسات الإسلامية المقارنة، وتأهيلهم للبحث في هذا المجال؛ للإسهام في الإنماء الحضاري الإنساني، أحد أبرز الأهداف التي تسعى الكلية لتحقيقها إلى جانب سعيها لترسيخ المعارف والقيم والأخلاق الإسلامية، والارتقاء بها، وإبراز الإسهامات العمانية فيها، وخدمة المجتمع في مجالات العلوم الشرعية، وما يتصل بها وتوثيق الروابط مع المؤسسات الأكاديمية الصديقة في دول العالم الأخرى. كما تتبنى الكلية رسالة تتمثل في تحقيق "الريادة في التعليم العالي

الشرعي، والإسهام في تعزيز الهوية الإسلامية والعُمانية، والإنماء الحضاري ونشر الفكر الوسطي" (الملحق ١) في حين تتجلى رؤيتها في السعي إلى "تحقيق متطلبات الجودة في التعليم العالي الشرعي في العملية التعليمية، والبحث العلمي وخدمة المجتمع" (الملحق ١).

ومن الواضح أن عملية التقييم الذاتي التي قامت بها الكلية استعداداً لعملية التدقيق هذه قد أتاحت الفرصة للكلية لتطوير بعض الجوانب المتعلقة بسياساتها وبرامجها وأنشطتها، وهو ما لمس فريق التدقيق من خلال شروع الكلية في اتخاذ خطوات نحو تحسين الأداء في عدد من الجوانب التي حددتها وثيقة الدراسة الذاتية بوصفها فرصاً للتطوير. إلا أن الفريق لاحظ أن وثيقة الدراسة الذاتية ركزت بشكل عام على الأسلوب الوصفي، ولم تطبق نموذج التحليل الرباعي (ADRI) (النهج، التنفيذ، النتائج، التحسين) أو أي نموذج مشابه لتحليل الأداء، ولم تتضمن بشكل واضح تحليلاً للواقع الذي استندت إليه أنشطة التطوير التي تضمنتها مجالات الوثيقة المختلفة. كما انطوت الوثيقة، في جميع الجوانب التي تناولتها، ولا سيما في الفقرات التي تناولت التحسين في هذه الجوانب، على نصوص تبدو أقرب إلى نوايا أو أفكار تعترم الكلية القيام بها للتعامل مع تلك الجوانب والارتقاء بها، بدلاً من أن تعكس الممارسات الفعلية التي تقوم بها الكلية في تلك الجوانب. وقد لاحظ الفريق عدم استكمال الكلية للكثير من اللوائح والسياسات المنظمة لعمل وحداتها الأكاديمية والإدارية، وأنشطتها، وبرامجها المختلفة، وهو الأمر الذي أدى إلى البطء في وتيرة إنجاز أعمالها. ولمس الفريق أيضاً الحاجة لترسيخ مفهوم الجودة ومتطلباتها لدى كافة وحدات الكلية والعاملين بها، وذلك في غياب منظومة للجودة الداخلية، وعدم وجود جهة محددة معنية بمتابعتها، بوصفها جزءاً من الهيكل التنظيمي الحالي للكلية. ويرى الفريق أن الكلية ستستفيد كثيراً من معالجة هذا الوضع في حال إقرار الهيكل التنظيمي الجديد المقترح للكلية، بوصفه جزءاً من لائحته الداخلية، والتي ذكرت الكلية أنها في مراحلها النهائية، وهو ما تأكد للفريق أثناء الزيارة التدقيقية.

وبالنسبة للحوكمة والإدارة، وفي الوقت الذي يشيد فيه الفريق بالحرص الذي لمسه من رئيس وأعضاء مجلس الأمناء أثناء مقابلات الزيارة التدقيقية، ورؤيتهم الواضحة لتطوير الكلية والارتقاء بمستوى أدائها، إلا أنه يود الإشارة إلى مجموعة من الملاحظات والاستنتاجات التي توصل إليها في هذا المجال من خلال عملية تدقيق الجودة. وأول ما تجدر الإشارة إليه هو أن الكلية بحاجة ماسة للإسراع في استكمال اللوائح المنظمة لعملها، سواء الأكاديمية منها أو الإدارية، والمصادقة عليها من قبل الجهات ذات العلاقة، ثم تفعيلها، مع أهمية اعتماد الهيكل التنظيمي الجديد للكلية وتطبيقه، وتوصيف مهام مختلف الوحدات الأكاديمية والمساندة فيها، وهو الأمر الذي سيتطلب القيام به حال صدور اللائحة الداخلية المنتظرة للكلية. وما لا يقل أهمية عن هذا المطلوب، من وجهة نظر الفريق، هو ضرورة قيام الكلية بوضع وتنفيذ آليات محددة لقياس فاعلية عمل المجالس، واللجان المختلفة، والبرامج، والأنشطة التي تقوم بها

الكلية، وتوثيق الإجراءات التي اتخذت بشأنها. وهذا المطلوب سيتحقق فيما لو عمدت الكلية إلى وضع وتنفيذ خطة تشغيلية منبثقة عن خطتها الاستراتيجية. وفي السياق ذاته، ولكي تضمن فاعلية وجدوى كافة الخطوات المشار إليها أعلاه، فإن الكلية بحاجة ماسة لوضع وتنفيذ نظام متكامل يُعنى بضمان الجودة والتحسين المستمر في الأداء، ويتضمن آلية لجمع البيانات وتحليلها، والاستفادة منها، باعتبارها أساساً لعملية اتخاذ القرار. كما يرى الفريق أهمية قيام الكلية بوضع وتنفيذ نظام شامل لإدارة السياسات، لا سيما سياسة إدارة المخاطر، مع انتهاء المرحلة الانتقالية التي تمر بها الكلية حالياً، والمتمثلة في تحولها من معهد العلوم الشرعية سابقاً إلى كلية للعلوم الشرعية، واستكمال متطلبات وضعها الجديد، بوصفها مؤسسة تعليم عال ذات شخصية اعتبارية مستقلة.

وفيما يتعلق بمجال تعلّم الطلبة بطريقة البرامج التي تعتمد المقررات الدراسية، يؤكد الفريق على حاجة الكلية لإجراء مراجعة شاملة للبرامج الدراسية التي تقدمها حالياً مع ضرورة قياسها مرجعياً مقابل برامج مماثلة، والتركيز على الربط بين مخرجات التعلم المستهدفة على مستوى البرامج والمقررات الدراسية على حد سواء، وربط هذه المخرجات بالسمات العامة للخريجين، وبرؤية الكلية ورسالتها، على نحو يتماشى مع متطلبات الإطار الوطني للمؤهلات العلمية في سلطنة عمان، وبمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في هذه العملية. كما يؤكد الفريق أيضاً على أهمية قيام الكلية بمراجعة طرائق تقويم أداء الطلبة، بما يتسق مع مخرجات التعلم المستهدفة من المقررات والبرامج الدراسية إلى جانب الحاجة الماسة إلى تحسين دور الإرشاد الأكاديمي وتفعيله؛ لضمان فاعليته في دعم الطلبة بشكل عام، ولا سيما المهددين منهم بخطر الفشل الدراسي بشكل خاص. ويؤكد الفريق على ضرورة إجراء تحليل لدفعات الطلبة؛ لقياس العلاقة بين المسيرة العلمية لهؤلاء وشروط القبول المعمول بها.

وأما فيما يتعلق بمجال بحوث الموظفين وخدماتهم الاستشارية، فإن الفريق يؤكد على أهمية أن يكون البحث العلمي والنشاطات البحثية من الجوانب الداعمة لطرائق التعليم في تقديم البرامج الدراسية، مع التركيز على الاستفادة من النتائج البحثية لأعضاء هيئة التدريس في إثراء عملية التعليم والتعلم، وتدريس المقررات. كما يؤكد الفريق على الحاجة إلى وضع وتنفيذ سياسة شاملة للبحث العلمي، ونشر أخلاقيات البحث العلمي، وضمان الالتزام الصارم بها من قبل الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس على حد سواء، وضرورة استخدام البرمجيات المناسبة للتحري والكشف عن مخالفات الانتحال الأدبي، وتحديد الإجراءات والجزاء المترتبة عن مثل هذه المخالفات، والحد منها.

وفيما يتعلق بمجال المشاركة مع القطاع المهني والمجتمع المحلي، يؤكد الفريق على أهمية قيام الكلية بوضع وتنفيذ سياسة تؤدي إلى المزيد من الاستفادة من المشاركة مع المجتمع المحلي، لضمان توافق

ومواءمة كافة أنشطة الكلية ومخرجات برامجها الأكاديمية مع الاحتياجات والمتطلبات المتجددة للمجتمع.

وفيما يتعلق بمجال خدمات الدعم الأكاديمي، يشيد الفريق بالتنوع الكبير في المصادر والمراجع التي تضمها مكتبة الكلية، والتي تشمل المذاهب الفقهية المختلفة، بما يعكس الانفتاح، والتسامح التي تتصف بها سياسة الكلية وتوجهاتها الأكاديمية، وهو الأمر الذي لمسهُ الفريق كذلك في محتوى البرامج والمقررات الدراسية التي تقدمها الكلية. وفي الوقت ذاته، يرى الفريق ضرورة مراجعة وتطوير مصادر التعليم والتعلم بالكلية، وتقنيات التعليم، ومصادر التعلم الإلكتروني، لضمان تلبيتها لاحتياجات المستفيدين بصورة أكبر، ودعم عملية التعليم والتعلم، بما يتماشى مع التطور الحاصل في هذا المجال. كما يؤكد الفريق على أهمية أن تقوم الكلية بتطوير نظامها الإلكتروني الخاص بالقبول والتسجيل، وإيجاد نظام إلكتروني موحد لجميع وحدات الكلية ومرافقها، بما يضمن دعمه لعملية التعليم والتعلم، وإثراء عملية اتخاذ القرارات من خلال الاستفادة من البيانات والتقارير المستخلصة من هذا النظام. كما يشدد الفريق على ضرورة حفظ الكلية لنسخ بديلة لجميع سجلات الطلبة ووثائقهم الإلكترونية في مكان آمن.

ومن جهة أخرى، فقد لمس الفريق أثناء المقابلات مع مختلف الجهات ذات العلاقة وجود حالة من عدم الوضوح لدى الكلية بخصوص دورها في تقديم برنامج التعلم عن بُعد، والذي تشرف عليه، وتديره وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وتستضيفه الكلية، ويشارك بعض أعضاء هيئتها التدريسية في تقديمه. ومن وجهة نظر الفريق، فإن هذا البرنامج يمثل فرصة سانحة أمام الكلية جديدة بأن توليها المزيد من الاهتمام، ويمكن أن تلعب فيها الكلية دوراً أكبر وأكثر وضوحاً عن طريق المشاركة الفاعلة في هذا البرنامج من خلال تصميم مناهجه الدراسية، والمشاركة في تقديمه وإدارته على نحو أوسع. وفي الوقت ذاته، يوصي الفريق بضرورة قيام الكلية بوضع وتنفيذ آلية شاملة لضمان جودة هذا البرنامج من حيث معايير القبول فيه، وأساليب تقديمه، وتحديد محتوياته، وأساليب التقويم، ومواءمة مخرجاته التعليمية مع أهداف الكلية ورسالتها، إلى جانب تحديد مهام وواجبات كافة الجهات المشاركة في تقديمه.

وفيما يتعلق بمجال الطلبة وخدمات الدعم المقدمة لهم، يشيد الفريق بالخدمات والتسهيلات التي تقدمها الكلية للطلبة الأجانب، ويؤكد على أهمية توفير خدمات الرعاية الصحية، ولا سيما الإسعافات الأولية، داخل الكلية وفي مرافق السكن الداخلي. كما يوصي الفريق بأن تسعى الكلية لتحقيق مساواة الإناث بالطلبة الذكور في مقدار المنحة المالية الشهرية المخصصة لهن، وكذلك في خدمة التغذية في السكن الداخلي.

وأخيراً، وفيما يتعلق بمجال الموظفين وخدمات الدعم المقدمة لهم، يشيد الفريق بما حقته الكلية في مستوى التعمين في الوظائف الإدارية، والأكاديمية، في الوقت الذي يوصي الفريق بأهمية إعداد قواعد بيانات شاملة للموظفين، والاستفادة منها في وضع خطط تطوير الأداء الوظيفي لهم وتنفيذها.

### ملخص الإشارات

الإشادة الرسمية هي إقرار من جانب الهيئة بأحد الجوانب المتميزة في أداء كلية العلوم الشرعية.

١. تشيد الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي بكلية العلوم الشرعية للتنوع الكبير في المصادر والمراجع التي تضمها مكتبتها، والتي تشمل المذاهب الفقهية المختلفة، بما يعكس الانفتاح، والتسامح اللذين تتصف بهما سياسة الكلية وتوجهاتها الأكاديمية.
٢. تشيد الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي بكلية العلوم الشرعية لمجموعة الخدمات والدعم التي تقدمها للطلبة الأجانب، وتشجع الكلية على المحافظة عليها، ومتابعتها بصورة منتظمة.
٣. تشيد الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي بكلية العلوم الشرعية لمستويات التعمين التي حققتها في الوظائف الإدارية والأكاديمية.

### ملخص التوكيدات

التوكيد الرسمي هو إقرار من جانب الهيئة بأن كلية العلوم الشرعية قامت بالتشخيص الصحيح لفرصة مهمة لتحسين الأداء في أحد الجوانب، وأن الكلية أظهرت التزامًا واضحًا ومناسبًا لمعالجة الأمر وتحسين الأداء في ذلك الجانب.

١. تتفق الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي مع كلية العلوم الشرعية في الخطوات التي شرعت في تنفيذها لتطوير مصادر وتقنيات التعليم والتعلم، والبُنية التحتية لهذه المرافق، وتحث الكلية على الإنجاز الكامل لهذه الخطوات، بالسرعة الممكنة، مع التأكيد على حاجة الكلية إلى آلية لتقييم مدى فاعليتها، وكفايتها لاحتياجات المستفيدين منها.
٢. تتفق الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي مع كلية العلوم الشرعية في حاجتها إلى إنشاء مركز للتوجيه الوظيفي، باعتباره جزءًا من مشروع هيكلها التنظيمي المقترح، وتحث الكلية على إنشاء هذا المركز في أقرب فرصة ممكنة.

## ملخص التوصيات

التوصية الرسمية هي لفت انتباه صادر من الهيئة لكلية العلوم الشرعية إلى وجود فرصة مهمة للتحسين، في جانب من جوانب الأداء، لم تشخصها الكلية بصورة دقيقة، أو أنها لم تقم بمعالجتها بالشكل المناسب.

١. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي لكلية العلوم الشرعية بمراجعة النصوص المعبرة عن رسالتها ورؤيتها، وتعديلها، وفق إطار زمني محدد لهذه العملية، وإشراك جميع الجهات الرئيسة ذات العلاقة داخل الكلية وخارجها، لتعبر بشكل أدق عن التوجه الاستراتيجي للكلية، وضمان فاعليتها في توجيه الكلية للوصول إلى أهدافها.

٢. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي لكلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ آلية شاملة لتقويم عمل المجلس الأكاديمي؛ لضمان فاعليته.

٣. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي لكلية العلوم الشرعية بالإسراع في إعداد وإصدار لوائحها الداخلية الأكاديمية والإدارية، بالتنسيق والتعاون مع الجهات الرسمية ذات العلاقة، وبالالتزام مع عملها لاستصدار لائحتها الداخلية، لتتمكن من القيام بمهامها بشكل فاعل.

٤. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي لكلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ آلية لقياس فاعلية عمل كافة اللجان التي يشكلها المجلس الأكاديمي، مع ضمان وجود خطط عمل، ومؤشرات أداء لكل منها.

٥. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي لكلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ نظام شامل يعنى بضمان جودة الكلية والتحسين المستمر في أداؤها.

٦. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي لكلية العلوم الشرعية بضرورة الإسراع في الانتهاء من مشروع خطتها الاستراتيجية المقترحة، والمصادقة النهائية عليها في أسرع وقت ممكن، لتكون موجّهًا رئيسًا لعمل الكلية في الفترة القادمة.

٧. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي لكلية العلوم الشرعية بضرورة وضع وتنفيذ خطة تشغيلية شاملة ومتكاملة تحدد من خلالها الأولويات والأطر الزمنية لتنفيذها، وتحديد أدوار ومسؤوليات الأقسام والوحدات المختلفة في الكلية، مع وضع آلية لمراقبة تنفيذ هذه الخطة تتضمن مؤشرات أداء أساسية لقياس مستوى هذا الأداء.

٨. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي لكلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ سياسة شاملة لتحديد مختلف أنواع المخاطر المحتملة، وقياس فاعلية هذه السياسة، ووضع وتنفيذ الآليات المناسبة للتقليل من احتمال حدوثها.

٩. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ نظام شامل لتطوير السياسات، وإدارتها، مع آليات تضمن توثيقها، وسهولة الوصول إليها، وإطلاع الموظفين والطلبة عليها، ومراجعتها بصورة دورية، لضمان فاعليتها.
١٠. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ سياسة شاملة لمراجعة أنشطتها ومكوناتها الداخلية، بما في ذلك وضع وتنفيذ جدول مراجعات دورية، وتنفيذ نظام متكامل لجمع البيانات، بما في ذلك التغذية الراجعة من الجهات ذات العلاقة، وإدارتها وتحليلها؛ لدعم عملية المراجعة، ولتكون أساسًا لعملية صنع القرار، بما يضمن جودة أنشطة الكلية وخدماتها.
١١. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ سياسة وإجراءات شاملة للتعامل مع شكاوى الطلبة وتظلماتهم، مع ضمان أن تكون كافة الجهات المعنية، ولا سيما الطلبة، على دراية جيدة بهذه السياسة والإجراءات.
١٢. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ نظام شامل للصحة والسلامة، يضمن للكلية كفاية وفاعلية التدابير الموضوعية في هذا المجال، سواء في حرم الكلية أو في السكن الداخلي.
١٣. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بإجراء مراجعة شاملة لتوصيفات كافة برامجها ومؤهلاتها الدراسية، على أن تتضمن قياسها مرجعيا مقابل برامج ومؤهلات إقليمية ودولية مماثلة.
١٤. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بمراجعة السمات العامة لخريجها، وفق منهجية تراعي مشاركة كافة الجهات الرئيسة ذات العلاقة.
١٥. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ سياسة شاملة لمراجعة وتطوير المناهج الدراسية، ومواءمتها مع الإطار الوطني للمؤهلات العلمية في سلطنة عمان، مع الأخذ في الاعتبار الممارسات الجيدة في هذا المجال، والاستعانة بالقياس المرجعي مع مؤسسات تعليمية مماثلة، ومشاركة كافة الجهات الرئيسة ذات العلاقة في عملية المراجعة هذه.
١٦. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بمراجعة معايير القبول، وتوحيدها، بما يضمن لها اختيار أفضل المتقدمين من الطلبة المؤهلين للدراسة في برامجها المختلفة، على أن تأخذ في الاعتبار الربط بين هذه المعايير، ونسب ومعدلات التقدم الدراسي للطلبة من خلال تحليل دفعاتهم.
١٧. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ نظام شامل لتقييم فاعلية التدريس، والاستفادة من نتائج هذا التقييم في تحديد احتياجات التطوير

الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وتصميم البرامج والفعاليات المناسبة وفقاً لهذه الاحتياجات، وربط ذلك بعملية التقويم السنوي لأداء هؤلاء الأعضاء.

١٨. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ سياسة شاملة، وإجراءات تفصيلية تغطي كافة الجوانب المتعلقة بالمكونات البحثية للمقررات الدراسية، بما فيها بحوث تخرج الطلبة.

١٩. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ آلية للتعريف بالممارسات المنافية للأمانة العلمية والملكية الفكرية، واستخدام التقنيات الحديثة للكشف عنها، وتوعية الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وتدريبهم على كيفية استخدامها لهذا الغرض.

٢٠. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بمراجعة خطط برامجها الدراسية للنظر في إمكانية جعل التدريب في مواقع العمل فيها إجبارياً وليس اختيارياً، ووفقاً لحاجة البرنامج وطبيعته، ووضع سياسة شاملة للتدريب العملي للطلبة تتضمن تحديد مخرجات التعلم المتوقعة من هذا التدريب، وواجبات الطلبة والمشرفين، وآليات المتابعة والإشراف والتقويم، وتحصيل التغذية الراجعة من الجهات ذات العلاقة، والاستفادة منها في عمليات المراجعة والتحسين.

٢١. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بمراجعة نظام وطرائق التقويم المتبعة لديها، لضمان فاعليتها في قياس مدى تحقيق الطلبة لمخرجات التعلم المطلوبة من خلال ربط طرائق التقويم بهذه المخرجات، وتحليل إجابات الطلبة على هذه التقويمات، والاستفادة من نتائج هذه التحليل في تحسين جودة وفاعلية عملية التقويم.

٢٢. توصي الهيئة العمانية للاعتماد كلية العلوم الشرعية بإجراء دراسة تحليلية للتعرف إلى الأسباب الكامنة وراء ارتفاع نسب الرسوب، وانخفاض نسب الخريجين، ومعالجتها بصورة عاجلة.

٢٣. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ نظام شامل لعملية الإرشاد الأكاديمي الذي تقدمه للطلبة، وأن تضمن وجود فهم واضح ومشارك لهذه العملية لدى جميع الأطراف المعنية، ولا سيما أعضاء هيئة التدريس، مع ضرورة وضع وتنفيذ آلية لتقديم الدعم المناسب للطلبة المهددين بخطر الفشل الدراسي، وأن تقوم بمراجعة هذا النظام بشكل دوري؛ لضمان فاعليته.

٢٤. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بإنشاء قاعدة بيانات للخريجين، تضمن التواصل الفاعل والمنظم مع خريجها مع إيجاد آلية للتواصل معهم، وإنشاء رابطة لهم مثلاً، والقيام بدراسات تحليلية لوجهات الخريجين باستخدام التغذية الراجعة من كافة الجهات

ذات العلاقة، والاستفادة من هذه العلاقة في تطوير وتحسين مختلف جوانب الأداء الإداري والأكاديمي للكلية.

٢٥. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ خطة شاملة للبحث العلمي، بما يتماشى مع رسالة الكلية، ورؤيتها، وطبيعة عملها، وأهدافها، مع ضمان توفير التمويل اللازم لتنفيذها.

٢٦. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ سياسة فاعلة لأخلاقيات البحث العلمي، والمحافظة عليها.

٢٧. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بتحليل الاحتياجات البحثية لأعضاء هيئة التدريس، وأنشطتهم البحثية، ووضع وتنفيذ سياسة شاملة لتطوير أعضاء هيئة التدريس، وتنمية قدراتهم في المجال البحثي.

٢٨. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ آلية تضمن ربط عملية التدريس بالبحوث العلمية ونتائجها، وأن تكون نتائج البحث العلمي أحد الجوانب المساندة لطرائق التدريس والتعلم داخل الكلية.

٢٩. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ خطة شاملة لعلاقتها مع القطاع المهني والمجتمع المحلي، مع تطوير آليات لقياس فاعلية هذه العلاقات، وتحصيل تغذية راجعة من كافة الجهات ذات العلاقة، والاستفادة منها في تطوير هذه الأنشطة، لتكون منسجمة مع متطلبات الجهات المستهدفة منها.

٣٠. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية - عندما يتم إقرار لائحتها الداخلية، والمصادقة على هيكلها التنظيمي المقترح - بتفعيل مراكزها ووحداتها المعنية بالتواصل مع القطاع المهني وجهات العمل، ومراجعة المقررات الدراسية، والتخصصات الأكاديمية في الكلية، ووضع وتنفيذ آلية تضمن إرساء علاقة فاعلة وبناءة مع المجتمع المحلي، وجهات العمل ذات الصلة بالكلية، بما يضمن مواكبتها لمتطلبات سوق العمل.

٣١. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ سياسة وإجراءات تفصيلية تضمن مشاركة فاعلة ومنظمة للجهات الممثلة للقطاع الاحترافي، والاستفادة من هذه المشاركة في اتخاذ قرارات واعية، فيما يتعلق بمواءمة كافة أنشطتها وبرامجها الأكاديمية، ومخرجات طلبتها مع متطلبات هذا القطاع، على أن تتضمن هذه السياسة وضع آلية للقياس المرجعي لجميع برامجها الأكاديمية.

٣٢. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بالعمل على تفعيل الاتفاقيات ومذكرات التفاهم التي وقعتها مع مختلف المؤسسات التعليمية الدولية، والاستفادة منها، بما يخدم الأغراض التي وُقعت لأجلها.

٣٣. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بتبني أسلوب التخطيط الشامل فيما يتعلق بخدمات الدعم الأكاديمي، يقوم على تحديد الاحتياجات الأكاديمية، وتوفيرها، بما يضمن إيجاد بيئة دراسية مناسبة، مع وضع آلية لتقييم فاعلية هذه الخدمات.

٣٤. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بتطوير وتنفيذ آلية للمحافظة على أمن وسلامة البيانات الإلكترونية الخاصة بالطلبة، وصلاحيات الجهات التي تستخدمها، والاحتفاظ بسجلاتهم في مكان آمن، مع الاحتفاظ بنسخ من هذه السجلات في مكان آخر، وضمان إمكانية استرجاعها وقت الحاجة.

٣٥. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بتطوير نظامها الإلكتروني الحالي للقبول والتسجيل، بوصفه جزءاً من منظومة معلوماتية شاملة تضم كافة الأنظمة الأخرى (مثل الإرشاد الأكاديمي، وتقنية المعلومات والموارد البشرية)، بما يضمن دعم عملية التعليم والتعلم.

٣٦. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ آلية لتطوير الخدمات التي تقدمها المكتبة، على أن تتضمن قياساً لفاعلية هذه الخدمات، بالإضافة إلى تفعيل المكتبة الرقمية.

٣٧. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ آلية شاملة لضمان جودة برنامج التعلم عن بعد الذي تستضيفه حالياً من حيث معايير القبول فيه، وأساليب تقديمه، وتحديد محتوياته، وأساليب التقويم، ومواءمة مخرجاته التعليمية مع أهداف الكلية ورسالتها، إلى جانب تحديد مهام وواجبات كافة الجهات المشاركة في تقديمه.

٣٨. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بالقيام بدراسة شاملة لخدمات دعم تعلم الطلبة، والأنشطة الطلابية، والعمل على تحسينها؛ لضمان خلق بيئة تعلم محفزة وأكثر جاذبية، بما يتلاءم وطبيعة الدراسة في الكلية، وتبني آلية لتقييم فاعلية الأنشطة والخدمات المقدمة في هذا الجانب.

٣٩. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ خطة شاملة لتنظيم وإدارة جميع الخدمات الطلابية، وتضمين آليات محكمة لتقييم فاعلية هذه الخدمات بصورة منتظمة، والاستفادة من نتائج التقييم لأغراض التحسين.

٤٠. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بإعداد دليل أو ضوابط للتعامل مع قواعد البيانات الطلابية، وتقييم فاعليتها بناء على التغذية الراجعة من ذوي العلاقة.

٤١. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بالسعي نحو المساواة بين الجنسين في مقدار المنحة المالية الشهرية المخصصة للطلبة.
٤٢. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية باتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفير خدمات الرعاية الصحية الأولية لمجتمع الكلية سواء في حرم الكلية، أو في المرافق الأخرى التابعة له، ولا سيما في مرافق السكن الداخلي، وتقييم جودة هذه الخدمات بصورة منتظمة، واعتبار ذلك مسألة عاجلة.
٤٣. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بالاهتمام أكثر بالفعاليات والنشاطات الاجتماعية والترفيهية للطلبة أسوة بغيرها من الأنشطة والفعاليات، وتوفير المرافق والمستلزمات الترفيهية المساندة لها، مع وضع سياسة لإعداد وتنفيذ هذه البرامج والأنشطة، وتقييم فاعليتها.
٤٤. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية، وعند اعتماد لائحها الداخلية وهيكلها التنظيمي الجديد، بالإسراع في إنشاء قسم للموارد البشرية في الكلية؛ ليقوم بدوره بجميع الإجراءات المتعلقة بتخطيط وإدارة مواردها البشرية، وتحديد المهام والمسؤوليات الوظيفية، مع بيان خطوط الارتباط المباشر لجميع موظفي الكلية، والتخطيط لخدمات الدعم الوظيفي لهؤلاء، بما يتماشى مع رسالة الكلية، وخطتها الاستراتيجية.
٤٥. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بإعداد قاعدة بيانات شاملة للموظفين، والاستفادة من هذه البيانات في تخطيط وتنفيذ برامج تطوير الأداء الوظيفي لموظفيها.
٤٦. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بمراجعة عملية توظيف الأكاديميين، ووضع وتنفيذ الآليات المناسبة التي تضمن للكلية اختيار أنسب المتقدمين لشغل وظائفها الأكاديمية الشاغرة، باعتبار ذلك جزءاً من نظام شامل تضعه وتنفذه الكلية لضمان توفير الموارد البشرية المؤهلة، بما يتلاءم مع متطلباتها في المرحلة القادمة.
٤٧. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ سياسة شاملة للتطوير الوظيفي لموظفيها، وربط هذه السياسة بنتائج تقويم أدائهم، مع وجود مؤشرات أساسية للأداء، بما يتفق مع رسالة الكلية، ورؤيتها، وأهدافها.
٤٨. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بالإسراع في إعداد النسخة النهائية من لائحة الترقيات الأكاديمية، والحصول على الموافقات اللازمة عليها، والبدء في تنفيذها فور صدور اللائحة الداخلية للكلية.

٤٩. توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ خطة شاملة ومتكاملة لتخطيط وإدارة مرافقها وخدماتها العامة، مع القيام بدراسات دورية لقياس رضا الجهات المستفيدة من هذه المرافق والخدمات، واستخدام تغذيتها الراجعة لأغراض التحسين والتطوير.

## ١ الحوكمة والإدارة

يتناول هذا الفصل النتائج التي توصل إليها الفريق فيما يتعلق بجانب الحوكمة والإدارة في الكلية بشكل عام. وعلى وجه الخصوص، يتناول هذا الفصل المجالات التالية: الرسالة والرؤية والقيم، وهيكلية الحوكمة وأنظمتها وأدوارها، وهيكلية الإدارة وأنظمتها وأدوارها، والارتباطات المؤسسية الخاصة بالبرامج وضمان الجودة، والتخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التشغيلي، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة السياسات، وأنظمة مراجعة كيانات المؤسسة وأنشطتها، وإجراءات شكاوى الطلبة وتظلماتهم، والصحة والسلامة، والإشراف على الجهات المرتبطة بالمؤسسة (كالشركات المملوكة للمؤسسة).

## ١-١ الرسالة والرؤية والقيم

تنص رسالة الكلية على "الريادة في التعليم العالي الشرعي، والإسهام في تعزيز الهوية الإسلامية والعُمانية، والإينماء الحضاري ونشر الفكر الوسطي" (الملحق ١). وأما رؤية الكلية فهي "تحقيق متطلبات الجودة في التعليم العالي الشرعي في العملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع" (الملحق ١). وبعد دراسة النصوص التي تعبر عن رسالة الكلية ورؤيتها، وجد الفريق تداخلا في مفاهيم هذه النصوص وصياغاتها، حيث إن الجزء الأول من نص الرسالة يدخل في نطاق الرؤية، وأن ما ورد في نص الرؤية يدخل في نطاق الرسالة، حيث تركز الرسالة على تحقيق "الريادة في التعليم العالي الشرعي"، والمفترض أن يأتي تحقيق الريادة في صياغة الرؤية، لأنه يمثل التطلعات المستقبلية، وعادة تركز صياغة الرسالة على ما تقوم به المؤسسة من عمليات وأنشطة، في حين تتضمن الرؤية التطلعات المستقبلية للمؤسسة. وبعد الاطلاع على الوثائق المقدمة (الملحق ١)، ومن خلال المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس أثناء الزيارة التدقيقية، علم الفريق بأن الكلية نظمت عدداً من ورش العمل لمناقشة النصوص المعبرة عن رؤية الكلية ورسالتها، بحضور العديد من أعضاء هيئة التدريس والموظفين. ومن الجدير بالذكر، أن هذه النصوص لم تكن موجودة خلال الفترة التي سبقت تحول المؤسسة من معهد إلى كلية. كما علم الفريق خلال المقابلات مع كل من أعضاء المجلس الأكاديمي ومجلس الأمناء، بأن هذه النصوص قد عُرضت عليهم للحصول على الموافقة النهائية، ولكن لم تتوفر للفريق أدلة على مشاركة الجهات الخارجية ذات العلاقة في صياغة النصوص المعبرة عن رؤية الكلية ورسالتها. كما وجد الفريق خلال المقابلات التي أجراها مع ممثلي القطاع الصناعي والمجتمع المحلي والطلبة بأن هؤلاء ليسوا على دراية بكيفية وضع هذه النصوص، ولم تسبق لهم المشاركة في إعدادها. ويرى الفريق بأن غياب هذه المشاركة من شأنه أن يُضعف قوة هذه النصوص،

ومدى تعبيرها بشكل دقيق عن التوجه الاستراتيجي للكلية، مما قد ينعكس على مدى فاعلية الرؤية والرسالة، وأثرهما في قيادة الكلية، وتوجيه عملها نحو تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة. وبناء على ما تقدم، يدعو الفريق الكلية إلى مراجعة وتعديل النصوص المعبرة عن رسالتها ورؤيتها، وفق إطار زمني محدد لهذه العملية، أخذاً في الاعتبار مشاركة كافة الجهات الرئيسة ذات العلاقة داخل الكلية وخارجها، بمن فيهم الطلبة، في هذه المراجعة، لتعبر بشكل أدق عن التوجه الاستراتيجي للكلية، وسعيها للإسهام في تعزيز الهوية العمانية والإسلامية، واستدامة الفكر الوسطي في التعليم العالي الشرعي في سلطنة عمان، وضمان فاعليتها في توجيه الكلية للوصول إلى أهدافها.

### توصية ١

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بمراجعة النصوص المعبرة عن رسالتها ورؤيتها، وتعديلها، وفق إطار زمني محدد لهذه العملية، وإشراك جميع الجهات الرئيسة ذات العلاقة داخل الكلية وخارجها، لتعبر بشكل أدق عن التوجه الاستراتيجي للكلية، وضمان فاعليتها في توجيه الكلية للوصول إلى أهدافها.

ولاحظ الفريق أن الطلبة الملتحقين ببرامج كلية العلوم الشرعية ينحدرون من جهات متعددة، وهي مركز القبول الموحد، والبعثات الداخلية من المؤسسات الحكومية، والأجانب، والطلبة المنتقلين من مؤسسات التعليم العالي الأخرى، وذلك بالنسبة لبرنامج البكالوريوس، والموظفين، والمتقاعدين، وربات المنازل الراغبين في الدراسة الشرعية في الفترة المسائية، وذلك بالنسبة لبرنامج الدبلوم (الوثيقة، ص ٣٢). ولكن، وعلى الرغم من تعدد هذه المصادر، فإن الفريق لاحظ تناقصاً واضحاً في أعداد الطلبة المقبولين في الكلية بشكل عام في الأعوام الأخيرة (٢٠١٣-٢٠١٧م)، كما هو واضح من البيانات المقدمة من الكلية (الوثيقة، الجدول رقم ١، ص ٧-٨). ومن خلال الاطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الأمناء، تبين للفريق أن أحد أسباب هذا التناقص يكمن في القرار الذي اتخذه هذا المجلس للحد من أعداد المقبولين من الطلبة المنتقلين، والموظفين، والوافدين بدءاً من دفعة العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦م.

### ٢-١ هيكلية الحوكمة وأنظمتها وأدوارها

تتبع الكلية إدارياً ومالياً وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، منذ أن كانت معهداً للقضاء الشرعي والوعظ والإرشاد في عام ١٩٨٦م، ثم معهداً للعلوم الشرعية في العام ١٩٩٩م، وحتى بعد صدور المرسوم السلطاني في العام ٢٠١٤م، وتستمر هذه التبعية حتى الانتهاء من مرحلتها

الانتقالية الحالية. وبذلك، فهي تتبع مكتب معالي الشيخ وزير الأوقاف والشؤون الدينية مباشرة، وتعمل الكلية كأى وحدة من الوحدات الإدارية المنضوية تحت الهيكل التنظيمي لهذه الوزارة، وتخضع للوائحها وسياساتها، فيما يتعلق بكافة شؤونها الإدارية والمالية (الوثيقة، ص ٦). ولكنها، وبموجب المرسوم السلطاني رقم (٢٠١٤/٣٥) القاضي بإنشائها، وعلى الرغم من أنها ستبقى تحت مظلة هذه الوزارة، ستكون ذات شخصية اعتبارية، وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري. ومن خلال المقابلات مع أعضاء مجلس أمناء الكلية، وموظفيها على مختلف المستويات، عبّر الجميع عن تطلعهم إلى أن يتيح الوضع الجديد للكلية المزيد من الفرص والإمكانات نحو تحقيق أهدافها المنشودة، وأن "تكون لبنة في ترسيخ قيم الحضارة الإنسانية المعاصرة للبلاد، القائمة على أساس الدين والخلق والعلم النافع" (الوثيقة، ص ٦). والفريق يتفق مع هذا التوجه، ويحث الكلية على الإسراع في استكمال متطلبات المرحلة الانتقالية، بالتعاون مع كافة الجهات ذات العلاقة، لتمكن الكلية من الاستفادة المثلى من وضعها الجديد.

وعلى المستوى الاستراتيجي، هناك مجلس أمناء الكلية، يرأسه معالي الشيخ وزير الأوقاف والشؤون الدينية "ويضم في عضويته عددا من أصحاب المعالي الوزراء، وأصحاب السعادة والفضيلة الوكلاء، ومن في حكمهم" (الوثيقة، ص ٦). ويتولى مجلس الأمناء الإشراف الكلي على إدارة الكلية، وتنظيم شؤونها، وتصريف أمورها. وللمجلس كافة الصلاحيات في المصادقة على القرارات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الكلية. وقد قام الفريق، خلال الزيارة التدقيقية، بمقابلة بعض أعضاء مجلس أمناء الكلية، وقد اتضح للفريق من خلال تلك المقابلة، ومن الوثائق التي اطلع عليها، أن المجلس على دراية كافية بدوره الاستراتيجي في قيادة الكلية نحو أهدافها المنشودة. كما تأكد الفريق من وجود رؤية واضحة، وتصور مستقبلي لدى هذا المجلس عن الكلية، والصورة التي يسعى أن تكون عليها الكلية في المستقبل المنظور، لكونها أحد أقدم صروح المعرفة والعلوم الشرعية في السلطنة، وذات تاريخ عميق في المجال الذي تختص فيه، كما أوضح ممثلو المجلس إسهاماتهم، ودورهم في إعداد الخطة الاستراتيجية للكلية، وفي إعداد وثيقة الدراسة الذاتية.

وفي ضوء ما تقدم، فإن الفريق ينظر بعين التقدير للدور الاستراتيجي الذي يضطلع به مجلس أمناء الكلية في رسم سياساتها، ومتابعة شؤونها، والسير بها نحو تحقيق رؤيتها الاستراتيجية، وأهدافها المنشودة.

وعلى المستوى التنفيذي، يتولى عميد الكلية، وهو منصب يشغله أحد أعضاء هيئة التدريس، تمت إعارته من جامعة السلطان قابوس، لمدة ثلاثة أعوام، بعد أن وقع الاختيار عليه من قبل

مجلس الأمناء، وفقا للمادة (١٠) من النظام المرافق للمرسوم السلطاني، القاضي بإنشاء الكلية. ويتولى العميد إدارة كافة شؤون الكلية اليومية، الأكاديمية منها والإدارية، وتمثيلها أمام القضاء، ويعاونه مساعدان أحدهما للشؤون الأكاديمية، والآخر للشؤون الإدارية والمالية، تم تعيينهما من بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية، ووفقا لذات الآلية التي تم بموجبها تعيين عميد الكلية (الوثيقة، ص ٦، الملحق ٤).

كما يوجد في الكلية مجلس أكاديمي تم تشكيله بقرار مجلس الأمناء المرقم (٢٠١٥/٢/٤) بموافقة استثنائية "مراعاة لغياب الأقسام الأكاديمية في الكلية سابقا، والحاجة الماسة إلى تشكيل المجلس الأكاديمي، ليمارس اختصاصاته التي نص عليها النظام المرافق للمرسوم السلطاني رقم (٢٠١٤/٣٥) في المادة (٤) من الفصل الخامس" (الملحق ١١). ويرأس العميد هذا المجلس، ويضم في عضويته كلا من مساعدي العميد، وكافة رؤساء الأقسام العلمية في الكلية، إضافة إلى أقدم عضو تدريس في كل قسم، والمدير المالي والإداري. وبموجب الاختصاصات التي حددتها المادة (١٤) من النظام المرافق بمرسوم إنشاء الكلية (الوثيقة، ص ١٣-١٤)، يتولى هذا المجلس تنفيذ السياسات المعتمدة، والقرارات الصادرة عن مجلس الأمناء، ودراسة وتقديم المقترحات والتوصيات بشأن تعديل أو تطوير السياسات، والبرامج الأكاديمية، وإعداد البحوث العلمية والندوات، واقتراح أعداد المقبولين، وتوفير الاحتياجات التعليمية والإدارية، واقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس بالكلية، ومراجعة وتقويم أدائهم، وجودة البرامج المقررة والمخرجات. ويجتمع المجلس الأكاديمي مرة أو مرتين كل ثلاثة أشهر، ويرفع تقاريره الدورية عن مختلف الجوانب المتعلقة بأداء الكلية وعملها إلى عميد الكلية ومجلس الأمناء (الوثيقة، ص ١٣-١٤). كما يقوم المجلس بدوره بتشكيل عدة لجان، مثل اللجنة التنفيذية، ولجنة الخطط والبرامج الدراسية، ولجنة الموارد البشرية، ولجنة الإشراف الإداري، ولجنة بحوث التخرج، ولجنة الأنشطة الطلابية وغيرها؛ لتسيير أعمال الكلية (الوثيقة، ص ١٦ - ٢١)، ويصدر عميد الكلية قرارات بإنشاء هذه اللجان (الملحق ٨). ومن خلال الأدلة المقدمة (الملاحق ٢، ٤، ١٠١)، والمقابلات التي أجراها الفريق مع أعضاء المجلس الأكاديمي خلال الزيارة التدقيقية، تأكد الفريق من أن أعضاء المجلس شاركوا في صياغة النصوص المعبرة عن رؤية الكلية ورسالتها، وفي إعداد وثيقة الدراسة الذاتية. ومع ذلك، وعلى الرغم من وجود صلاحيات ومهام محددة منصوص عليها لهذا المجلس (الوثيقة، ص ١٣-١٤)، فإن الفريق لم يحصل على أي أدلة تثبت وجود آلية يتم من خلالها تقييم فاعلية عمل المجلس الأكاديمي، واللجان المختلفة المرتبطة به. ويأتي غياب آلية التقييم على الرغم من الأهمية الكبيرة لما تقوم به هذه اللجان، والدور الحيوي الذي تلعبه في مختلف الجوانب الأكاديمية والإدارية في الكلية، كما هو واضح من الوثائق المقدمة، وهو ما

أكدته أيضا المقابلات مع أعضاء مجلس الأمناء وأعضاء المجلس الأكاديمي على حدٍ سواء. كما لم يحصل الفريق على أي أدلة تثبت وجود مؤشرات أداء لقياس عمل المجلس الأكاديمي، ولا اللجان المرتبطة به. وبناء على ذلك، يرى الفريق ضرورة قيام الكلية بوضع وتنفيذ آلية معينة لتقييم أداء المجلس الأكاديمي، واللجان المرتبطة به لضمان فاعلية عمل هذه التشكيلات ذات الأهمية الكبيرة في هيكله حوكمة الكلية، على أن تتضمن هذه الآلية مؤشرات أداء لقياس عملها، وقياس فاعليتها.

## توصية ٢

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ آلية شاملة لتقويم عمل المجلس الأكاديمي؛ لضمان فاعليته.

وقد لاحظ الفريق، من خلال مراجعة وثيقة الدراسة الذاتية، والوثائق التي قدمت قبل الزيارة التدقيقية، وما اطلع عليه من وثائق أثناء تلك الزيارة، والمقابلات التي أجراها، والوثائق الأخرى التي طلب الاطلاع عليها، بأن القليل من اللوائح المهمة لعمل الكلية قد دخلت المرحلة النهائية من حيث الإعداد، وتنتظر دورها للإقرار من الجهات ذات العلاقة. ومن هذه اللوائح مشروع الخطة الاستراتيجية، ومشروع اللائحة الداخلية، ومشروع الهيكل التنظيمي، والتقسيمات الإدارية. كما اتضح للفريق من خلال المقابلات مع الكثير من الموظفين الإداريين والأكاديميين، بأنهم يعملون كثيرًا على صدور اللائحة الداخلية للكلية بشكل خاص، وتأكيدهم على أهمية هذا الجانب، والحاجة إلى استكمالها في أسرع وقت ممكن. وعلى الرغم من أهمية اللوائح المشار إليها، والتي يتفق الفريق مع موظفي الكلية على الحاجة إليها في وضعها الجديد، بوصفها حجر أساس في عمل الكلية، وكونها متطلبات غابت عن عمل الكلية طيلة المراحل السابقة من عملها، كما وردت الإشارة في هذا القسم، فقد لاحظ الفريق بأن العمل على اللوائح الداخلية الأخرى سواء الأكاديمية منها أو الإدارية، والتي لا تقل أهمية بالنسبة لسير العمل في الكلية، لم يبدأ حتى الآن. وهو ما يود الفريق أن يلفت انتباه الكلية إليه؛ لتقوم بمعالجته بأسرع ما يمكن، وذلك من خلال التنسيق والتعاون مع الجهات الرسمية ذات العلاقة.

## توصية ٣

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بالإسراع في إعداد وإصدار لوائحها الداخلية الأكاديمية والإدارية، بالتنسيق والتعاون مع الجهات الرسمية ذات العلاقة، وبالترامن مع عملها لاستصدار لوائحها الداخلية، لتمكين من القيام بمهامها بشكل فاعل.

## ٣-١ هيكلية الإدارة وأنظمتها وأدوارها

ورد في (القسم ١-٢) أن الكلية تم إنشاؤها بموجب المرسوم السلطاني رقم (٢٠١٤/٣٥)، وهي مؤسسة أكاديمية تتبع وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وهي لا تزال في مرحلة انتقالية في الوقت الذي يشرف على تسيير أعمالها مجلس الأمناء، ويقوم بتصريف شؤونها اليومية عميد مُعار، يساعده اثنان من المساعدين مع مجلس أكاديمي، وعدد من اللجان الداخلية التي يشكلها المجلس الأكاديمي، ويصدر العميد قرارات بإنشائها لحين استكمال متطلب الوضع الجديد للكلية بإصدار اللوائح والقرارات المنظمة، واعتماد الهيكل التنظيمي للكلية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات للوحدات المختلفة. وخلال الزيارة التدقيقية، قدمت الكلية بناء على طلب الفريق نسخة من مشروع الهيكل التنظيمي المقترح، والتقسيمات الإدارية المقترحة. وقد وجد الفريق أن الهيكل المقترح يبدو مناسبًا لما يجب أن تكون عليه البنية التنظيمية للكلية في وضعها الجديد. ويحث الفريق الكلية على العمل على الحصول على الموافقات النهائية بشأن هذا المقترح في أقرب وقت ممكن، وتنفيذه على أرض الواقع، والعمل بموجبه بوصفه أحد المتطلبات الأساسية لهذه المرحلة.

وتشير الكلية إلى وجود عدد كبير من اللجان التي يشكلها المجلس الأكاديمي لكي تضطلع بأدوار مختلفة في تسيير أعمال الكلية (الوثيقة، ص ١٦ - ٢١). ومن خلال دراسة الوثائق المقدمة، اطلع الفريق على تشكيلة هذه اللجان، واختصاصات كل منها (الملحق ٨ والملحق ١١). وقد تأكد للفريق من خلال المقابلات التي أجراها خلال الزيارة التدقيقية مع الموظفين الإداريين والأكاديميين الدور الحيوي الذي تقوم به هذه اللجان في تسيير أعمال الكلية. وبخلاف ذلك، لم يتسن للفريق فهم آليات عمل عدد من هذه اللجان، والجهات الإدارية أو الأكاديمية المرتبطة بها مباشرة أو نطاق مسؤولياتها داخل الكلية، باستثناء بعض التقارير المرسلة من رؤساء بعض هذه اللجان إلى عميد الكلية، كلجنة الامتحانات والتقييم، ولجنة الإشراف الأكاديمي، ولجنة دراسة أعمار المتغيبين عن الامتحانات، وتقرير قسم القبول والتسجيل، دون الإشارة إلى مدى فاعلية الإجراءات التي اتخذت بشأنها. كما لم يجد الفريق ما يشير إلى طبيعة هذه اللجان من حيث كونها لجانًا دائمة أم مؤقتة، ولم تتوفر أي أدلة على وجود خطط عمل منظمة لهذه اللجان، ومؤشرات أداء محددة لعملها أو آليات لتقييم فاعلية أدائها، ومراجعة هذا الأداء بصورة منتظمة، وهو الأمر الذي يوصي الفريق الكلية القيام به، نظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه هذه اللجان في عمل وإدارة شؤون الكلية المختلفة.

## توصية ٤

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ آلية لقياس فاعلية عمل كافة اللجان التي يشكلها المجلس الأكاديمي، مع ضمان وجود خطط عمل، ومؤشرات أداء لكل منها.

وعلى الرغم مما سمعه الفريق أثناء بعض المقابلات عن أهمية ضمان الجودة، فإنه لاحظ أن ثقافة الجودة تكاد تكون غائبة في الكثير من أعمال الكلية وأنشطتها، بما في ذلك الآلية التي أعدت بها وثيقة الدراسة الذاتية، الأمر الذي نجم عنه غياب أي نظام أو آليات أو تشكيلات لضمان جودة أداء الكلية في مختلف أعمالها وأنشطتها، حيث لا تضم الكلية حاليًا أي قسم أو وحدة إدارية معنية حصراً بمتابعة هذا الموضوع. وقد سمع الفريق خلال العديد من المقابلات تأكيدات بأن عملية تدقيق الجودة المؤسسية للكلية أسهمت في توجيه اهتمام القائمين على إدارة الكلية، بمن فيهم مجلس الأمناء، وموظفو الكلية الإداريون والأكاديميون، نحو هذا الموضوع، والحاجة إلى أخذه في الاعتبار بوصفه أحد الأولويات في المستقبل. ومن هنا، وبالنظر إلى غياب نظام داخلي لضمان الجودة في الكلية، فإن الفريق يرى بأن على الكلية وضع وتنفيذ نظام متكامل لإدارة وضمان الجودة لديها.

## توصية ٥

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ نظام شامل يعنى بضمان جودة الكلية والتحسين المستمر في أدائها.

## ٤-١ الارتباطات المؤسسية الخاصة بالبرامج وضمان الجودة

وفقًا للمرسوم السلطاني القاضي بإنشائها، فإن "للكلية أن ترتبط أكاديميا بجامعة السلطان قابوس، وغيرها من المؤسسات العلمية المعتمدة في مجال التدريس والبحث العلمي". ومن خلال الوثائق التي اطلع عليها الفريق، تبين أن الكلية في الوقت الراهن ليست لديها صلات أكاديمية في الوقت الراهن إلا مع مؤسسة واحدة فقط هي جامعة السلطان قابوس، مع ملاحظة أن الجامعة لم يسبق أن وقعت اتفاقية رسمية يمكن أن تشكل إطارًا لهذا التعاون، بل اقتصرت الوثائق التي قُدمت للفريق على بعض محاضر الاجتماعات التي عُقدت بين الطرفين. وعليه فإن هذه العلاقة - من وجهة نظر الفريق - لا ترقى إلى الارتباط الأكاديمي بالمعنى المتعارف عليه، بل هي في واقع الحال تعاون يقتصر حاليًا على مجالات محدودة، وما تقدمه جامعة السلطان قابوس من طرفها للكلية فيما يتعلق بالمساعدة في إعداد البرامج الأكاديمية، وتبادل أعضاء هيئة التدريس عند

الحاجة، والمشاركة في تنظيم ورش العمل والدورات ذات الصلة باختصاص الكلية، وتسهيل استخدام مرافق الجامعة من قبل الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس (الوثيقة، ص ٢٢). كما أُبلغ الفريق أثناء المقابلات مع الموظفين الأكاديميين بأن الكلية تتعاون حاليًا في تنفيذ بعض جوانب برنامج الماجستير في الدراسات الإسلامية، والذي تطرحه جامعة السلطان قابوس، وذلك وفقًا لقرار مجلس التعليم بهذا الخصوص. كما تجدر الإشارة إلى أن الكلية تعمل حاليًا على إعداد مشروع برنامج الماجستير في العلوم الشرعية على أن تكون وحدها هي الجهة المانحة لمؤهله. ولاحظ الفريق بأن الكلية لم تقم بتقييم فاعلية التعاون القائم بينها وبين جامعة السلطان قابوس أو الاستفادة منه في مجالات أوسع مما ذكر، إلى جانب عدم وجود اتفاقية رسمية تؤطر هذا التعاون، كما ذكر سابقًا. لذا، يحث الفريق الكلية بأن تقوم بتقييم فاعلية تعاونها مع هذه الجامعة، والاستفادة القصوى من هذا التعاون ليشمل جوانب أكثر، لا سيما على الصعيد الأكاديمي، مع السعي لوضعه في إطار رسمي يرسم مجالات وأفاق التعاون المشترك بين الطرفين، بما يعود بالمنفعة على كل منهما، ولا سيما بالنسبة للكلية في مرحلتها الحالية والمستقبلية. وباستثناء تعاونها مع هذه الجامعة، لاحظ الفريق بأن الكلية ليس لديها أي شراكة أو ارتباط أكاديمي مع مؤسسات التعليم العالي المناظرة في المنطقة أو خارجها، بما يعزز التفاعل والتعاون معها لتدعيم التعليم العالي الشرعي، وهو الأمر الذي يحث الفريق الكلية على معالجته من خلال تفعيل اتفاقيات التفاهم والتعاون التي وقعتها مع جهات دولية متعددة (انظر: القسم ٥-٤).

#### ٥-١ التخطيط الاستراتيجي

ذكرت الكلية عدم وجود خطة استراتيجية لديها في الوقت الحاضر، وبأنها تعتمد في عملها على "التوصيات والقرارات التي تتخذ في مجالس الأقسام، أو اللجان المشكلة، أو المجلس الأكاديمي، أو مجلس الأمناء" (الوثيقة، ص ٢٣). وقد اطلع الفريق قبل الزيارة التدقيقية وفي أثناءها على وثيقة الخطة الاستراتيجية المقترحة لخمس أعوام (٢٠١٨-٢٠٢٢م)، والتي أعدتها لجنة شكلتها الكلية لهذا الغرض، ضمت في عضويتها أربعة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية. وقد قامت اللجنة بتوثيق عملها من خلال محاضرات الاجتماعات. كما قامت بعمل التحليل الداخلي والخارجي للبيئة المحيطة (SWOT Analysis). وقد لاحظ الفريق أن الخطة المقترحة قد تم إعدادها بالتشاور مع جميع الأطراف الرئيسة ذات العلاقة، وأنها لا تزال رهن الإقرار النهائي (الملحق ١٤). كما لاحظ الفريق احتواء الخطة على مجموعة من الأهداف، وضع لكل منها نشاطات مناسبة لتنفيذها، ووجود مؤشرات الأداء الرئيسة، والإطار الزمني الخاص بها، على الرغم من أن بعض هذه المؤشرات ليس محددًا تمامًا، وليس من الواضح ما الجهات المنوط بها القيام بتلك النشاطات، وهو الأمر الذي يدعو فيه الفريق الكلية إلى أن تأخذه بعين الاعتبار، وأن تعالجه.

وفي الوقت ذاته، يؤكد الفريق على أهمية قيام الكلية بالفصل بين ما هو مقترن بالتخطيط الاستراتيجي، وما هو مقترن بالتخطيط التشغيلي، حيث لاحظ الفريق بعض الخلط لدى الكلية في هذا الجانب، كوجود بعض الأنشطة ذات الطابع التشغيلي، والتي يفترض ألا تظهر في الاستراتيجية العليا للكلية.

وبناءً على ماتقدم، وبالنظر لعدم اكتمال العمل على الخطة الاستراتيجية المقترحة، والتي ما تزال تنتظر العديد من الخطوات قبل إقرارها، فإن الفريق يوصي الكلية بضرورة الإسراع في الانتهاء من مشروع خطتها الاستراتيجية، والمصادقة النهائية عليها في أسرع وقت ممكن، ثم السعي إلى رفدها بخطط تشغيلية تتناول الجوانب المختلفة من عمل الكلية، لضمان تحقيقها.

### توصية ٦

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بضرورة الإسراع في الانتهاء من مشروع خطتها الاستراتيجية المقترحة، والمصادقة النهائية عليها في أسرع وقت ممكن، لتكون موجهاً رئيساً لعمل الكلية في الفترة القادمة.

### ٦-١ التخطيط التشغيلي

على الرغم مما ورد في القسم السابق بخصوص عدم وجود خطة استراتيجية لدى الكلية في الوقت الحاضر، لاحظ الفريق - مع عدم الارتياح - عدم وجود خطة تشغيلية أو آلية متبعة للتخطيط التشغيلي في الكلية. كما أن كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية في الكلية تفتقر هي الأخرى لمثل هذه الخطط، ومؤشرات الأداء التي تسترشد بها في إنجاز المهام الموكلة إليها. وهو ما عزته الكلية أثناء المقابلات مع موظفيها الإداريين والأكاديميين إلى عدم إقرار خطتها الاستراتيجية حتى الآن. وبدلاً عن ذلك، وكما ورد في القسم السابق، فقد علم الفريق من خلال المقابلات مع موظفي الكلية أنهم يعتمدون في إنجاز مهامهم على تنفيذ ما يتم إقراره في مجالس الأقسام والمجلس الأكاديمي ومجلس الأمناء، وما يتم اعتماده في اجتماعات قسم الموارد البشرية، أو ما تتوصل إليه اللجان الداخلية المختلفة. ومع ذلك، لاحظ الفريق، أنه حتى في هذه الحالة، لا توجد أي مؤشرات أو تحليلات أو مراجعات شاملة لقياس فاعلية ما تقوم به الكلية تنفيذاً لهذه القرارات والتوصيات. وبالإضافة إلى ما أوصى به الفريق في القسم السابق بخصوص الخطة الاستراتيجية للكلية، فإن الفريق يوصي الكلية بضرورة وضع وتنفيذ خطة تشغيلية شاملة ومتكاملة، تحدد من خلالها الأولويات والأطر الزمنية لتنفيذها، مع تحديد أدوار ومسؤوليات

الأقسام والوحدات المختلفة في الكلية، ووضع آلية لمراقبة تنفيذ هذه الخطة تتضمن مؤشرات أداء أساسية لقياس مستوى هذا الأداء. كما يرى الفريق أهمية قيام كل وحدة من الوحدات الإدارية والأكاديمية في الكلية بوضع وتنفيذ خطة تشغيلية خاصة بها، ومنبثقة من الخطة التشغيلية العامة للكلية، وهو ما سيسهم بدوره في الحد من الاعتماد على الأسلوب غير المخطط الذي لاحظته الفريق في الكثير من جوانب عمل الكلية، وفي تحديد احتياجات الكلية من الموارد البشرية، والموارد الأخرى اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وفق مؤشرات الأداء الموضوعة لها.

### توصية ٧

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بضرورة وضع وتنفيذ خطة تشغيلية شاملة ومتكاملة تحدد من خلالها الأولويات والأطر الزمنية لتنفيذها، وتحديد أدوار ومسؤوليات الأقسام والوحدات المختلفة في الكلية، مع وضع آلية لمراقبة تنفيذ هذه الخطة تتضمن مؤشرات أداء أساسية لقياس مستوى هذا الأداء.

### ٧-١ الإدارة المالية

نظرًا لعدم صدور اللائحة الداخلية للكلية بعد، فإن الكلية لا تزال تتبع وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في إجراءاتها المالية، ولها موازنتها المستقلة ضمن موازنة هذه الوزارة (الوثيقة، ص ٢٤). وعليه، فإن كافة الإجراءات والمعاملات المالية للكلية تخضع للإشراف والإدارة المباشرة من قبل هذه الوزارة؛ بسبب عدم وجود وحدة مختصة بالتدقيق المالي داخل الكلية، وأن إدارة الكلية تلجأ إلى هذه الوزارة في طلب كل ما تحتاجه من تمويل في تصريف شؤونها، وتلبية احتياجاتها المختلفة، مع إمكانية المناقلة في بعض بنود هذه الميزانية عند الضرورة. كما علم الفريق، أثناء المقابلات مع إدارة الكلية، بأنها تمكنت مؤخرًا من الحصول على تعزيز لهذه الميزانية، شرعت الكلية على إثره في صيانة بعض مرافقها، باعتبارها جزءًا من خطة شاملة لهذا الغرض، وهو الأمر الذي لم تقم به الكلية منذ فترة طويلة، إذ كانت تنتظر تخصيص مبلغ إضافي لهذه الغاية. وهو ما لمس الفريق خلال زيارته التفقدية لهذه المرافق أثناء الزيارة التدقيقية. كما تأكد الفريق أن إعداد الميزانية السنوية للكلية يتضمن مشاركة جميع الوحدات الإدارية فيها، وذلك من خلال مخاطبة إدارة الكلية، والوحدات المعنية داخل الكلية باحتياجاتها المختلفة، لتقوم إدارة الكلية فيما بعد بدورها بمفاتحة الوزارة بشأنه، وهو ما تأكد للفريق من خلال اطلاعه على الوثائق المقدمة (الملاحق ١٦ و١٧)، والمقابلات التي أجراها أثناء الزيارة التدقيقية. وعلى الرغم من أن إدارة الكلية قد عبرت

أثناء المقابلات عن نيتها في التوجه نحو الاستثمار في بعض الجوانب لتدعيم وضعها المالي في المستقبل، من خلال استغلال قطعة الأرض الشاغرة لديها مثلا، فإن الفريق لاحظ بأن هذا الأمر لا يزال قيد المناقشة بين المجلس الأكاديمي، ومجلس الكلية، ولجنة الإشراف الإداري، ومجلس الأمناء، وتم على إثرها الطلب من الكلية بتاريخ ١٩/١٢/٢٠١٨م تقديم دراسة عن المشروع. وبخلاف ذلك، لم تقدم دراسة كاملة بشأنه حتى إجراء عملية التدقيق هذه. كما لم يجد الفريق أي أدلة على قيام الكلية بتقييم فاعلية إدارة موازنتها المالية، والتخطيط لها على مستوى الكلية، بما يضمن وجود الموارد المالية الكافية التي تدعم أنشطتها الأكاديمية والإدارية، لا سيما وأن الخطة الاستراتيجية للكلية لا تزال في طور الإعداد، وفي طريقها إلى المصادقة، وهو ما سيجري عليه قيامها بإعداد خططها التشغيلية (انظر: القسمين ١-٥ و ١-٦). وعليه، فإن الحاجة تبقى قائمة لمثل هذا التقييم. ويرى الفريق أن الكلية، ولا سيما مع الانتقال للمرحلة القادمة من عملها، وتحولها لجهة مستقلة ماليًا وإداريًا، ستكون بحاجة ماسة لخطة شاملة لإدارة شؤونها المالية، وضمان الدعم المالي المطلوب لكافة أنشطتها وفعاليتها.

#### ٨-١ إدارة المخاطر

لم تتوفر للفريق، من خلال الوثائق المساندة لوثيقة الدراسة الذاتية، أي أدلة على وجود نظام أو سياسة لإدارة المخاطر لدى الكلية، وهو ما تؤكد للفريق أثناء الزيارة التدقيقية كذلك. وعلاوة على ذلك، فقد لمس الفريق بشكل واضح أثناء المقابلات مع العديد من ممثلي الأقسام الإدارية والأكاديمية عدم وضوح مفهوم إدارة المخاطر لدى هؤلاء، والتحديات التي تواجهها الكلية بهذا الخصوص، مع تباين واضح بين صفوف قيادات الكلية، وموظفيها الأكاديميين والإداريين بخصوص توقع المخاطر المحتملة، وترتيب أهميتها أو خطورتها، وهو ما قد يبرهن على عدم قيام الكلية بتحديد المخاطر التي تواجهها، ووضع الخطط والآليات المناسبة لمواجهتها، والتقليل من أثارها.

#### توصية ٨

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ سياسة شاملة لتحديد مختلف أنواع المخاطر المحتملة، وقياس فاعلية هذه السياسة، ووضع وتنفيذ الآليات المناسبة للتقليل من احتمال حدوثها.

## ٩-١ إدارة السياسات

ينص المرسوم السلطاني رقم (٢٠١٤/٣٥) الخاص بإنشاء الكلية على قيام مجلس الأمناء برسم ومتابعة تنفيذ السياسات العامة للكلية. وبناء على ذلك، فإن الكلية تخضع حالياً لنظام الخدمة المدنية في جميع الأمور المتعلقة بشؤون الموظفين، ولا تُعامل بوصفها مؤسسة للتعليم العالي، وذلك نظراً لعدم صدور اللوائح المنظمة لعمل الكلية حتى تاريخ الزيارة التدقيقية لها. وبعد الاطلاع على الوثائق والمستندات التي قدمت مع وثيقة الدراسة الذاتية، ومن خلال المقابلات التي أجراها الفريق أثناء الزيارة التدقيقية للكلية، لاحظ الفريق أن الكلية ليس لديها سياسات موثقة لتنظيم جوانب عملها المختلفة الإدارية منها والأكاديمية، وعلى النحو المتعارف عليه في مؤسسات من هذا النوع. وفي السياق ذاته، لاحظ الفريق غياب آليات وضع السياسات وإدارتها، ومراجعتها، وقياس مدى فاعليتها. وقد اقتصر الأمر في هذا الجانب على بعض التوصيات والإرشادات الداخلية التي تصدر من فترة لأخرى، وحسب الحاجة، من جهات مختلفة، مثل المجلس الأكاديمي، وعميد الكلية ومساعديه، ورؤساء اللجان وغيرهم، ممن توكل إليهم بعض المهام والمسؤوليات داخل الكلية. وعلى سبيل المثال، تفتقر الكلية إلى آلية واضحة لوضع وتنفيذ ومراجعة السياسات. ومن وجهة نظر الفريق، فإن خضوع الكلية في الوقت الحاضر لنظام الخدمة المدنية في كافة جوانب عملها تقريبا، إلى جانب تبعيتها التنظيمية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، ليس مبرراً لغياب حزمة من السياسات والإجراءات الرسمية الداخلية للمنظمة لمختلف جوانب العمل الأكاديمي والإداري داخل الكلية، ولو بالحد الأدنى على أقل تقدير، ودون أن يتعارض ذلك مع ما يصدر من الجهات المرجعية هذه. وقد استمع الفريق، أثناء المقابلات التي أجراها مع ممثلي مختلف الوحدات والأقسام الإدارية والأكاديمية في الكلية، إلى وجهات نظر مختلفة ومتباينة حول هذا الموضوع، إلى درجة أن بعض من تمت مقابلتهم كانوا يميلون إلى الاعتقاد بعدم الحاجة لذلك في ظل الوضع الحالي للكلية. ومع ذلك، فإن الفريق يرى أن الكلية، ولا سيما بعد اكتمال المرحلة الانتقالية التي تمر بها، ستكون بحاجة ماسة لتطوير نظام شامل يُعنى بوضع وتنفيذ سياسات لجميع العمليات والإجراءات والأنشطة التي تقوم بها، ومراجعة هذه السياسات والإجراءات المرتبطة بها بشكل دوري.

## توصية ٩

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ نظام شامل لتطوير السياسات، وإدارتها، مع آليات تضمن توثيقها، وسهولة الوصول إليها، وإطلاع الموظفين والطلبة عليها، ومراجعتها بصورة دورية، لضمان فاعليتها.

## ١٠-١ أنظمة مراجعة كيانات المؤسسة وأنشطتها

ورد في (القسم ١-٣)، أنه نظرًا لغياب نظام داخلي شامل لضمان الجودة في الكلية، ولعدم وجود جهة محددة معنية بهذا الجانب في هيكلها التنظيمي، لم تتوفر للفريق أي أدلة على وجود نظام معتمد لمراجعة الأنشطة الأكاديمية والإدارية لدى الكلية للتأكد من فاعلية هذه الأنشطة. وعليه، لم تقم الكلية بأي مراجعة تحليلية ومنظمة لأي من جوانب عملها حتى الآن. ولعل هذا ينطبق كذلك حتى على النهج الذي اتبعته الكلية في إعداد وثيقة الدراسة الذاتية، والتي جاءت، كما ذكر في الملخص التنفيذي للنتائج، خالية من عنصر التحليل النقدي والتأملي. وعلاوة على ذلك، فقد لاحظ الفريق أيضًا بأن الكلية لم تقم بوضع وتنفيذ نظام لتحصيل وتحليل البيانات الداعمة لاتخاذ القرارات إلى جانب غياب مؤشرات أداء تغطي فعاليتها وأنشطتها الرئيسية، وتقديم التغذية الراجعة بشأنها؛ للمساعدة في صنع القرارات، وتعزيز الجوانب المؤسسية. وبناء على ذلك، يرى الفريق ضرورة وجود نظام متكامل لدى الكلية لمراجعة أنشطتها ومكوناتها الداخلية، بما في ذلك وضع وتنفيذ جدول لإجراء هذه المراجعات دوريًا، وإعداد تقارير تفصيلية حول نتائجها مع تحديد الجهة المسؤولة عنها، دون إغفال وضع وتنفيذ نظام لتحصيل التغذية الراجعة من مختلف الجهات ذات العلاقة، بوصفها إحدى متطلبات هذه المراجعات، ومصداقيتها.

## توصية ١٠

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ سياسة شاملة لمراجعة أنشطتها ومكوناتها الداخلية، بما في ذلك وضع وتنفيذ جدول مراجعات دورية، وتنفيذ نظام متكامل لجمع البيانات، بما في ذلك التغذية الراجعة من الجهات ذات العلاقة، وإدارتها وتحليلها؛ لدعم عملية المراجعة، ولتكون أساسًا لعملية صنع القرار، بما يضمن جودة أنشطة الكلية وخدماتها.

## ١١-١ إجراءات شكاوى الطلبة وتظلماتهم

بعد الاطلاع على الوثائق والمستندات التي قدمتها الكلية مع وثيقة الدراسة الذاتية، ومن خلال المقابلات التي أجراها الفريق، اتضح له بأنه لا توجد لدى الكلية سياسة محددة للتعامل مع شكاوى الطلبة وتظلماتهم. وبدلاً من ذلك، وضعت الكلية نظاماً لتأديب الطلبة ينص على أنه يجوز للطلاب أن يتظلم من القرار الصادر بالعقوبة خلال ١٥ يوماً من تاريخ إبلاغه به، وفي هذه

الحالة، يجوز رفض التظلم أو تخفيف العقوبة أو إلغاؤها، ويكون القرار نهائياً. وكذلك الحال بالنسبة للتظلمات من القرارات التي تصدر بحقهم في حال وجود مخالفات معينة. أما التظلمات بسبب الدرجات التي يحصل عليها الطالب، فيقوم العميد بإحالتها إلى رئيس القسم، ليقوم بتشكيل لجنة مكونة من أستاذ المادة، وأستاذين آخرين؛ للنظر في موضوع التظلم، وتعديل الدرجة إن ظهر خطأ في الجمع أو التصحيح (الوثيقة، ص ٢٨). ويلاحظ الفريق أن هذا التظلم يقتصر على القضايا الخاصة بالامتحانات، ولا يشمل القضايا الأخرى على اختلاف أنواعها وطبيعتها، وهو ما ينظر إليه الفريق على أنه فرصة واضحة للتحسين تستدعي من الكلية معالجتها. وإضافة إلى ذلك، فقد لاحظ الفريق من خلال المقابلات التي أجراها مع الطلبة بأن هؤلاء ليست لديهم فكرة واضحة عن الجهة التي بوسعهم اللجوء إليها إذا رغبوا في تقديم شكوى من موضوع ما، أو التظلم من قرار صادر بحقهم. وقد ذكر الكثير من الطلبة الذين قابلهم الفريق أثناء الزيارة التدقيقية بأنهم عادة ما يلجأون أولاً إلى عميد الكلية أو أحد مساعديه في مثل هذه الحالات، باعتبارهم أعلى سلطة إدارية موجودة في الكلية. كما أشار بعض الطلبة إلى دور المجلس الطلابي في هذا الجانب حيث إنهم يلجأون إليه في الكثير من الأحيان للتعبير عن مشاكلهم، ورفع شكواهم وتظلماتهم إلى إدارة الكلية. وبناء على ما تقدم، فإن الفريق يرى بأن الكلية بحاجة للإسراع في وضع سياسة شاملة لشكاوى الطلبة وتظلماتهم، بحيث تتضمن كافة الجوانب المتعلقة بهم، وعدم قصرها على نتائج الامتحانات والدرجات.

### توصية ١١

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ سياسة وإجراءات شاملة للتعامل مع شكاوى الطلبة وتظلماتهم، مع ضمان أن تكون كافة الجهات المعنية، ولا سيما الطلبة، على دراية جيدة بهذه السياسة والإجراءات

### ١٢-١ الصحة والسلامة

لدى الكلية لجنة معنية بالصحة والسلامة، إنها تختص بمتابعة خدمات الأمن والسلامة، ومتابعة أمور الحراسة الأمنية، وإصدار التعليمات الخاصة بذلك لأفراد الحراسة الأمنية (الوثيقة، ص ٢٩). وقد علم الفريق، خلال الزيارة التدقيقية، أن الكلية قد أبرمت عقداً مع شركة خاصة لتقوم بأعمال الأمن والنظافة والصيانة. كما شاهد أعضاء الفريق أثناء الجولة التفقدية لمرافق الكلية خلال الزيارة التدقيقية بأنها قد شرعت في صيانة بعض المرافق المتعلقة بإجراءات الصحة والسلامة، باعتبار ذلك جزءاً من خطة شاملة لصيانة مرافق الكلية، بعد

تخصيص مبلغ إضافي لميزانيتها من قبل وزارة المالية (انظر: الفقرات ١-٧، ٩-١، ٩-٤). كما لاحظ الفريق عدم وجود سياسة أو آليات محددة لضمان جودة الإجراءات الخاصة بالصحة والسلامة داخل الكلية، والمرافق الأخرى التابعة لها، وتقييم فاعليتها، ومعرفة كافة العاملين في الكلية بها، وهذا ما اتضح من مراجعة الوثائق، ومن خلال المقابلات التي أجراها الفريق مع الطلبة، وممثلي الجهات ذات العلاقة. وإضافة إلى ذلك، فقد سمع الفريق أثناء المقابلات بأن البعض يرى عدم الحاجة لمثل هذه السياسة والإجراءات، نظراً لأن الكلية من وجهة نظرهم، وببساطة، بمنأى عما قد يهدد صحة طلبتها، والعاملين فيها، وسلامتهم. ومن هنا، فقد توصل الفريق إلى أن الكلية لا تولي أهمية كبيرة لهذا الجانب. ونتيجة لذلك، لم تقم الكلية بإجراءات احترازية لمواجهة بعض المخاطر التي تشكلها بعض الظواهر أو الأحوال المناخية، كالفيضانات، والقيام بتجارب الإخلاء مثلاً، كما لم تجر أي تقييم لفاعلية الإجراءات المتعلقة بالمحافظة على الأمن والسلامة لديها، على قلتها وبساطتها. وبناء على ما تقدم، يوصي الفريق الكلية بوضع وتنفيذ نظام شامل للصحة والسلامة، يضمن للكلية كفاية وفاعلية التدابير الموضوعية في هذا المجال.

#### توصية ١٢

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ نظام شامل للصحة والسلامة، يضمن للكلية كفاية وفاعلية التدابير الموضوعية في هذا المجال، سواء في حرم الكلية أو في السكن الداخلي.

#### ١٣-١ الإشراف على الجهات المرتبطة بالمؤسسة (كالشركات المملوكة للمؤسسة)

لم يتبين للفريق أن هناك جهات مرتبطة بالكلية، أو تابعة لها، أو تقوم الكلية بالإشراف عليها، لذلك لم يدخل هذا الجانب في نطاق عمل الفريق.

## ٢ تعلّم الطلبة بطريقة البرامج التي تعتمد المقررات الدراسية

يتناول هذا الفصل النتائج التي توصل إليها الفريق فيما يتعلق بالمجالات التالية: السمات العامة للخريجين ومخرجات تعلّم الطلبة، والمناهج، ومعايير قبول الطلبة، وجودة التدريس، والمكونات البحثية في البرامج التي تعتمد المقررات الدراسية، والأمانة العلمية، وتدريب الطلبة في مواقع العمل، وطرائق التقويم ومعاييرهِ وتدقيقهِ، والسرية الأكاديمية ومراقبة الامتحانات، واستبقاء الطلبة وتقديمهم الدراسي، ووجهات الخريجين، وقابليتهم للتوظيف.

بلغ عدد الطلبة المقيدون بالكلية في خريف ٢٠١٣م (١٣٢٥) طالبًا وطالبة في جميع البرامج والتخصصات، وانخفض هذا العدد ليصل إلى (٩٥٧) طالبًا وطالبة في العام ٢٠١٧م. وقد بلغ المجموع الكلي للطلبة الدارسين بالكلية للفترة الواقعة بين خريف ٢٠١٣م، والعام الأكاديمي ٢٠١٧م (٥٢٥٨) طالبًا وطالبة (الوثيقة، ص ٧). وفي فترة الزيارة التدقيقية للكلية، بلغ عدد العاملين فيها (٦٨) موظفًا إداريًا، و(٣٦) عضو هيئة تدريس، موزعين على ثلاثة أقسام أكاديمية هي: قسم أصول الدين، وقسم الفقه وأصوله، وقسم المتطلبات العامة.

وتطرح الكلية برنامج البكالوريوس بنظام الساعات المعتمدة، في أربعة تخصصات هي: أصول الدين (للذكور)، والفقه وأصوله (للذكور)، والفقه والدعوة (للذكور) والدراسات الإسلامية (للإناث)، وتكون الدراسة في جميع هذه التخصصات في الفترة الصباحية، باستثناء تخصص الدراسات الإسلامية الذي تكون الدراسة فيه في الفترة المسائية. ويبلغ عدد الساعات في كل تخصص من برنامج البكالوريوس (١٣٦) ساعة معتمدة، ويُقبل الطلبة في هذه التخصصات عن طريق مركز القبول الموحد، أو من خلال البعثات التي يحصلون عليها من جهات عملهم، أو عن طريق الانتقال من مؤسسات التعليم العالي الأخرى داخل السلطنة. أما الطلبة الأجانب، فيتم ترشيحهم عن طريق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وقد بلغت أعدادهم بالنسبة للذكور (١٣٣) طالبًا، وبالنسبة للإناث (٥٩) طالبة، وفقًا لإجمالي إحصائيات الطلاب حتى عام ٢٠١٥م (ملحق ٣٠). كما تطرح الكلية برنامج الدبلوم في العلوم الشرعية للموظفين، والمتقاعدين، وربات البيوت الذين يرغبون في دراسة العلوم الشرعية. ويتم قبول هؤلاء الطلبة في هذا البرنامج وفق شروط ومعايير للقبول تضعها الكلية، ويعتمدها مجلس الأمناء، ومدة الدراسة في هذا البرنامج عامان، يدرس فيهما الطلبة (٦٤) ساعة معتمدة، موزعة على أربعة فصول دراسية، وتكون الدراسة في الفترة المسائية.

ومن خلال المقابلات التي أجراها الفريق أثناء الزيارة التدقيقية، وفحص الوثائق المساندة، تبين للفريق عدم قيام الكلية بمقايسة برامجها مع برامج مماثلة إقليمياً ودولياً. وعلى الرغم من وجود أهداف للبرامج معتمدة من المجلس الأكاديمي للعام ٢٠١٦/٢٠١٧ م، فإنه لم تتوفر للفريق أدلة على وجود توصيف شامل لكل برنامج يتضمن نواتج التعلم، وربطها بالسماوات العامة لخريج البرنامج. كما لاحظ الفريق وجود مطبوع للخطة الدراسية لكل برنامج في وثيقة النظام الأكاديمي والخطة الدراسية (الملحق ١١٧)، إلا أن خطة البرنامج تقتصر على مسميات المقررات، وعدد الساعات، وأهداف كل مقرر، وموضوعاته، ومراجعته. ويرى الفريق ضرورة وجود توصيفات تفصيلية شاملة لكل مقرر، تتضمن الأهداف التعليمية، ونواتج تعلم كل مقرر، وبيان أساليب التعليم والتعلم التي تحقق نواتج التعلم في المقررات، وبيان أساليب التقويم في كل مقرر، وتفصيل أساليب قياس نواتج التعلم، وما إلى ذلك، خاصة، وأن مرحلة البكالوريوس لها برامج إقليمية ودولية مناظرة من حيث عدد أعوام الدراسة، وعدد الفصول الدراسية. كما لم تتضح للفريق الآلية التي اعتمدها الكلية لكي تضمن بأن الدراسة في برنامج الدبلوم في العلوم الشرعية، والتي تمتد لمدة عامين دراسيين، كافية لتحقيق السماوات العامة للخريجين، ومخرجات التعلم المطلوبة على مستوى البرنامج أو المقرر، ومدى استيفاء الخريج لمتطلبات المؤهل المنصوص عليها في الإطار الوطني للمؤهلات العلمية في سلطنة عمان. بالإضافة إلى ذلك، فإن الفريق لم يجد أدلة تبين قيام الكلية بعملية قياس مرجعي لهذه البرامج والمؤهلات مع برامج دولية مناظرة.

### توصية ١٣

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بإجراء مراجعة شاملة لتوصيفات كافة برامجها ومؤهلاتها الدراسية، على أن تتضمن قياسها مرجعياً مقابل برامج ومؤهلات إقليمية ودولية مماثلة.

### ١-٢ السماوات العامة للخريجين ومخرجات تعلم الطلبة

قامت الكلية بتحديد السماوات العامة للخريج، وذلك من خلال لجنة شكلتها لهذا الغرض في أواخر العام ٢٠١٦ م، وضمت في عضويتها ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية (الملحق ٢٦)، وتوصلت في نهاية عملها إلى صياغة قائمة تضمنت (٧) سماوات عامة من المفترض أن يتصف بها خريج كلية العلوم الشرعية (الملحق ٢٨). ولم تقم الكلية بنشر هذه السماوات على موقعها الإلكتروني، خلافاً لما ذكرته في وثيقة الدراسة الذاتية (الوثيقة، ص ٣١). وذكرت الكلية بأنها تعمل على ربط هذه السماوات بأهداف البرامج التي تقدمها. وتحليل الفريق لهذه السماوات، تبين أنها تتضمن: (معارف ومفاهيم ترتبط بالسمتين ١، ٢) و(مهارات ذهنية تشير إليها السماوات ١، ٤،

٥) و(قيماً وجدانية تتضح في السمات ٣، ٦، ٧). كما تبين من خلال المقابلات التي أجراها الفريق عدم مشاركة جهات التوظيف، والجهات الأخرى ذات العلاقة في وضع السمات العامة للخريجين ومناقشتها قبل المصادقة عليها، بل إن صيغة هذه السمات قد تم اقتراحها من قبل لجنة ضمت عددًا صغيرًا من أعضاء هيئة التدريس، وعُرضت في ثلاث جلسات شارك فيها بعض أعضاء هيئة التدريس (الملحق ٢٦، والملحق ٢٧)، ثم عُرضت على المجلس الأكاديمي، وصادق عليها مجلس الأمناء (الملحق ٢٦). ولذلك، فإن الفريق لم يتسن له التأكد من مدى مواءمة هذه السمات لخريجي الكلية. أما فيما يتعلق بمخرجات التعلم الخاصة بالبرامج، ذكرت الكلية بأنها قامت بربط هذه المخرجات ومواءمتها مع السمات العامة للخريجين (الوثيقة، ص ٣١). ومما لفت انتباه الفريق كذلك في هذا الجانب هو أن صياغات مخرجات تعلم البرنامج وأهدافه هي مشابهة للصياغات التي اعتمدها الكلية للسمات العامة للخريج. لذا، فإن الفريق يرى أنه من الضروري أن تقوم الكلية بالتمييز بين مخرجات التعلم الموضوعية للبرامج من جهة وبين السمات العامة للخريجين من جهة أخرى، بدلا من أن تستخدم صياغات متشابهة لكل من المخرجات والسمات كما هو عليه الحال الآن، مع الأخذ في الاعتبار بأن كل سمة من هذه السمات يمكن أن يترجمها أكثر من مخرج من مخرجات تعلم ذلك البرنامج. وبخلاف ذلك، فإن الفريق لا يرى جدوى في تحديد السمات العامة للخريج على هذا النحو طالما أنها هي نفسها مخرجات تعلم البرنامج. كما أنه من الواجب تحديد سمات الخريج لتناسب جميع التخصصات المطروحة في برنامج البكالوريوس. ومن وجهة نظر الفريق، لا بد من وجود السمات العامة لجميع خريجي الكلية جنبًا إلى جنب مع المخرجات المتوقع أن يستوفها الخريج في كل تخصص، مع التأكيد على الربط بين السمات العامة للخريجين وبين مكونات البرامج (المقررات الدراسية والمكونات الأخرى) من جهة، والمواءمة بينها وبين مخرجات التعلم الخاصة بالمقررات التي يتضمنها البرنامج من جهة ثانية، وبما يتلاءم مع الإطار الوطني للمؤهلات العلمية في سلطنة عمان من جهة ثالثة.

ومن جانب آخر، ذكرت الكلية بأنها عملت على تحقيق المواءمة بين السمات العامة للخريجين وبين رؤية الكلية ورسالتها، وأهداف البرامج (الوثيقة ص ٣١). ومع ذلك، لم تقدم الكلية شواهد وأدلة تشير إلى أن هذه المواءمة قد حصلت بالفعل، وهو ما يدعم الاستنتاج أعلاه الذي توصل إليه الفريق، والمتمثل في عدم وجود ربط ومواءمة بين السمات العامة لخريجي الكلية من جهة، ورؤيتها ورسالتها من جهة أخرى. ومع ذلك، فقد أكدت الكلية من خلال المقابلات بأنها تنوي القيام بذلك عند شروعها في مراجعة السمات العامة للخريجين بعد اعتماد اللوائح المنظمة لعمل الكلية.

## توصية ١٤

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بمراجعة السمات العامة لخريجها، وفق منهجية تراعي مشاركة كافة الجهات الرئيسة ذات العلاقة.

## ٢-٢ المناهج

تقدم الكلية أربعة تخصصات دراسية في برنامج البكالوريوس، مدة الدراسة في كل منها ثمانية فصول دراسية. وتطرح أيضًا برنامج دبلوم العلوم الشرعية مدة الدراسة فيه أربعة فصول دراسية. وتقع مسؤولية توصيف المنهج الدراسي لهذه البرامج والتخصصات على عاتق الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس، حيث شكلت الأقسام لجانًا فرعية متخصصة لمراجعة توصيف المقررات (الملحق ٨، ص ٤٤-٥١). وقامت الكلية بتنظيم بعض ورش العمل عن كيفية عمل توصيف المقررات (الوثيقة، ص ٣٢)، وقد اقتضت الوثائق المقدمة إلى الفريق من قبل الكلية على خطط دراسية تفصيلية للمقررات حسب ما وردت في وثيقة النظام الأكاديمي والخطة الدراسية (الملحق ١١٧ / النظام الأكاديمي والخطة الدراسية، ص ٤٢-٥٥٢)، وبعض القرارات بتشكيل لجان لإعادة النظر في توصيف المقررات (الملحق ٨، ص ٤٤-٥٠). وعلى الرغم من أن الكلية قد ذكرت أن توصيف المناهج والمقررات الدراسية يشمل مخرجات التعلم، وطرق التدريس، وتنظيم محتوى المنهج، وربطها بالسمات العامة للخريج، وأدى ذلك من وجهة نظر الكلية إلى وضوح وسهولة تنفيذ التدريس (الوثيقة، ص ٣٢)، فقد تبين للفريق، من خلال فحص النماذج المقدمة، أن هذه التوصيفات لم تركز على مخرجات التعلم المستهدفة من المقررات بصورة تفصيلية (معارف ومفاهيم ومهارات... إلخ)، وأن الربط الذي تم بين أهداف المقررات ومخرجات تعلم البرنامج وسمات الخريج يحتاج إلى المراجعة وإعادة النظر بشكل كبير. كما لم تقم الكلية بإعداد مصفوفات الموازنة، والربط بين مخرجات التعلم المستهدفة للبرنامج ومخرجات التعلم المستهدفة للمقررات من جهة، وبين هذه المخرجات والسمات العامة للخريجين من جهة أخرى. وتؤكد هذا الأمر من خلال المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، حيث اتضح للفريق عدم وجود رؤية موحدة لديهم حول كيفية الربط بين مخرجات التعلم الخاصة بالبرنامج وتلك الخاصة بالمقررات، ولا حول كيفية ربط أهداف البرنامج برؤية الكلية ورسالتها. كما لم يتأكد للفريق وجود سياسة موثقة وواضحة لتصميم وتنفيذ البرامج الدراسية، ومراجعتها، وتقويمها في الكلية، لضمان جودة المخرجات التعليمية، باستثناء برنامج واحد، وهو برنامج الدبلوم في العلوم الشرعية، حيث تمت مراجعته من قبل لجنة شكلت لهذا الغرض، وتم

اعتماد التعديل من قبل المجلس الأكاديمي، واعتماد البرنامج من قبل مجلس الأمناء، لتفعيله في العام الدراسي ٢٠١٤م، ليلبي متطلبات سوق العمل والطلب المتزايد على استمراره (الملحق ٢٠). ومن المقررات التي تم تعديلها في هذا البرنامج مقرر "التربية في الإسلام"، ومقرر "مهارات لغوية" (الملحق ٢٠). وقد اتضح من المقابلات أن هذا البرنامج كان قد صدر بشأنه قرار بالإيقاف من قبل مجلس الأمناء، إلا أن الطلب عليه من جهات مجتمعية عديدة جعلت الكلية تقوم بمراجعته وإعادة هيكلته. ومن خلال فحص وثيقة البرنامج المعدل، اتضح للفريق أن الأهداف الموضوعية هي مشابهة للسمات العامة للخريج، ولا توجد مخرجات تفصيلية مستهدفة للبرنامج من معارف ومهارات ذهنية (معرفية) أو مهارات قابلة للنقل أو مخرجات للقيم، كما لا توجد مخرجات وجدانية (مع العلم بأن طبيعة العلوم الشرعية لها مخرجات وجدانية متعارف عليها، كالالتزام بحفظ ما تيسر من القرآن الكريم، والحرص على التلاوة الصحيحة، والرغبة في تحسين الأصوات في الأداء القرآني، والحرص على الاقتداء بسيرة النبي صلى الله عليه وسلم، وأصحابه وأعلام المسلمين، والتمسك بالدفاع عن القرآن الكريم، والسنة النبوية الشريفة، ورد الشبهات المثارة حول قضايا الفكر الإسلامي، على سبيل المثال). وبالرغم من وجود عنصر خاص للجوانب الوجدانية في توصيف المقررات، فإن لدى الكلية خلطاً بين أهداف البرنامج، ونواتج التعلم الخاصة به، وبين ما تضمنه توصيف بعض المقررات من جوانب وجدانية. وهناك فرق بين نواتج تعلم البرنامج ونواتج تعلم المقررات، ولكن الكلية لم تقدم صياغة مواءمة لنواتج تعلم البرنامج، واكتفت بإعداد توصيف المقررات، بالإضافة إلى ذلك، فإن توصيفات المقررات لم تتضمن سوى موضوعات محتوى المقرر، دون أن تأتي على ذكر مخرجات التعلم الخاصة بالمقرر، وهو الأمر الذي يحث الفريق الكلية على القيام به.

ولاحظ الفريق بأن الخطط الدراسية لبرامج الفقه وأصوله، والفقه والدعوة، وأصول الدين تتضمن مقرراً لبحوث التخرج، لكن لا يوجد توصيف لهذا المقرر يوضح أهدافه، ومخرجات التعلم الخاصة به، وآليات الإشراف على مشاريع بحوث التخرج. وتشير بعض التقارير المتعلقة بالإرشاد الأكاديمي إلى متابعة أعضاء هيئة التدريس للطلبة خاصة فيما يتعلق بإنجاز بحوث التخرج (الملحق ٣٥)، واطّلع الفريق على نماذج وأمثلة من بحوث الطلبة، ولاحظ الفريق قيام الكلية بنشر قوائم بعناوين بحوث التخرج التي ينجزها طلبتها على موقعها الإلكتروني.

ولم تتوفر للفريق أدلة على قيام الكلية بعقد ورش عمل لتدريب أعضاء هيئة التدريس على بناء مصفوفات المواءمة والربط بين مخرجات تعلم البرنامج، ومخرجات تعلم المقررات، وأهداف البرامج والسمات العامة للخريجين. والفريق يحث الكلية على الاهتمام بهذا الجانب، بوصفه جزءاً من فعاليات التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس.

ومع أن الكلية قد أشارت إلى دراسة إمكانية الاسترشاد بالتغذية الراجعة من الطلبة التي تحصل عليها من خلال استبانة تقويم المقرر في تطوير المقررات وتحسين جودة التدريس (الوثيقة، ص ٣٢)، إلا أنه اتضح من خلال المقابلات، والوثائق التي اطلع عليها الفريق، أنه لا توجد لجنة لتحليل نتائج هذه التقويمات، والاستفادة منها في أعمال المراجعة الدورية، والتطوير للمنهج الدراسي، وفي التخطيط لإجراء التحسين في توصيف المقررات، وهو الأمر الآخر الذي يحث الفريق الكلية على القيام به في هذا المجال.

### توصية ١٥

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ سياسة شاملة لمراجعة وتطوير المناهج الدراسية، ومواءمتها مع الإطار الوطني للمؤهلات العلمية في سلطنة عمان، مع الأخذ في الاعتبار الممارسات الجيدة في هذا المجال، والاستعانة بالقياس المرجعي مع مؤسسات تعليمية مماثلة، ومشاركة كافة الجهات الرئيسة ذات العلاقة في عملية المراجعة هذه.

### ٣-٢ معايير قبول الطلبة

استقبلت الكلية أولى دفعاتها من الطلبة لأول مرة عندما أنشئت باسم معهد إعداد القضاة في العام ١٩٧٧م. وأما في وضعها الجديد، فقد بدأت في استقبال طلبتها في خريف ٢٠١٣م، وقد بلغ مجموع طلبتها حتى خريف ٢٠١٧م في مرحلة البكالوريوس لجميع التخصصات (٥٢٥٧) طالبًا، وطالبة في جميع برامج الكلية (الوثيقة، جدول ١)، منهم في مرحلة البكالوريوس (٢٥١١) طالبًا، و(١٨٩٣) طالبة. وبلغ العدد في برنامج دبلوم العلوم الشرعية (٤٩٨) من الذكور، و(٣٥٥) من الإناث. ومن خلال فحص (الملحق ٣٠)، المتعلق بإحصائيات أعداد الطلبة، اتضح أن عدد الطلبة الأجانب حتى عام ٢٠١٥م بلغ (١٣٣) طالبًا، و(٥٩) طالبة.

كما أكدت الكلية وجود معايير لقبول الطلبة، وأوضحت أن شروط القبول تختلف حسب المؤهل الذي يرغب المتقدم في الحصول عليه (الوثيقة، ص ٣٢). ومن خلال المقابلات، اتضح للفريق بأن الكلية، وحتى العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م كانت تُجري اختبارات قبول لأربعة أصناف من طلبة البكالوريوس، وهم: الطلبة المرشحون من مركز القبول الموحد، وطلبة البعثات الداخلية من المؤسسات الحكومية، والطلبة المحولون للكلية من مؤسسات التعليم العالي الأخرى، والأجانب من غير العمانيين؛ وكانت تشكل لجنة لكل برنامج للإشراف على اختبارات القبول الخاصة بالبرنامج وتصحيحها، وإعداد الكشوف بالطلبة المرشحين للقبول قبل

رفعها إلى مركز القبول الموحد. ولكن هذه الممارسة كانت قد توقفت في الأعوام الأخيرة بالنسبة للطلبة المتقدمين عن طريق مركز القبول الموحد، في حين بقي الاختبار التحريري مستخدمًا للمفاضلة بين المتقدمين من الموظفين.

وقد اقترح ممثلو مؤسسات المجتمع المحلي الذين قابلهم الفريق قيام الكلية بوضع شروط لقبول الطلبة الذين تتوفر فيهم المعارف الأساسية في اللغة العربية والعلوم الشرعية ضمن شروط القبول في برامجها، والفريق يدعم هذا المقترح مع مراعاة الالتزام بالإجراءات والضوابط التي تخضع لها الكلية بهذا الخصوص. كما يرى الفريق أن الكلية بحاجة للربط بين شروط القبول المعمول بها حالياً، ونسب الطلبة المتسربين من البرنامج، والطلبة المهددين بخطر الفشل الدراسي، للتعرف إلى ما إذا كان لمعايير القبول أثر في نسب ومعدلات النجاح والرسوب، وذلك من خلال دراسة تحليلية للوقوف على فاعلية الشروط الحالية للقبول، ومدى صلاحيتها في اختيار الطلبة المؤهلين للدراسة في البرنامج، لا سيما وأن الكلية قد أشارت إلى تطلعها لأن تستفيد من التغذية الراجعة لاختبارات القبول في تطوير معايير القبول (الوثيقة، ص ٣٣). وذكرت الكلية أيضاً أن تطبيق معايير القبول التي وضعتها أدى إلى انخفاض أعداد الطلبة المنقطعين عن الدراسة، والمتعثرين في مختلف برامج الكلية (الوثيقة، ص ٣٣). وبالنظر إلى نسب النجاح الواردة في (الملحق ٣٠)، يتضح من تقرير لجنة الاختبارات والامتحانات الخاص بإحصائيات أعداد الطلبة من العام ٢٠٠٧م وحتى العام ٢٠١٥م، أن الطلبة المفصولين، والمتأخرين دراسياً بلغ عددهم (٦٩) طالباً وطالبة، حيث كانت نسبة المفصولين (١٢,٧%)، في حين كانت نسبة المتأخرين دراسياً (١٥,١%) من إجمالي أعداد الطلبة المقيدون في هذه الأعوام. وبالرغم من أهمية الدلالة الإحصائية لهذه النسب، فإن وثيقة الدراسة الذاتية لم تتضمن مقترحات أو إجراءات للتحسين يتم ربطها بمعايير القبول أو بنظام الدراسة، كما لا تشير الوثيقة، ولا الأدلة الأخرى التي اطلع عليها الفريق، إلى آليات لتقويم شروط القبول، وهو ما يحث الفريق الكلية على القيام به.

#### توصية ١٦

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بمراجعة معايير القبول، وتوحيدها، بما يضمن لها اختيار أفضل المتقدمين من الطلبة المؤهلين للدراسة في برامجها المختلفة، على أن تأخذ في الاعتبار الربط بين هذه المعايير، ونسب ومعدلات التقدم الدراسي للطلبة من خلال تحليل دفعاتهم.

## جودة التدريس ٤-٢

تعتمد الكلية نظام الساعات المعتمدة في تدريس المقررات الدراسية، وتستخدم طرائق وأساليب تدريس متنوعة منها: المحاضرات والنقاشات، والمحاورات العلمية، والدراسات العملية والتدريبات الميدانية (الوثيقة، ص ٣٣). وتبين من خلال المقابلات مع الطلبة وجود مستوى مقبول من الرضا لديهم عن الأساليب التدريسية المتبعة من قبل أعضاء هيئة التدريس، ومشاركتهم في المناقشات الصفية، وحرص رؤساء الأقسام العلمية على مناقشة بعض الأمور المتعلقة بتدريس المقررات، ومن بينها تقارير أعضاء هيئة التدريس حول تدريسهم للمقررات، ومتابعة توزيع توصيفات المقررات على الطلبة وتعريفهم بتفاصيل دراسة المقرر، ومصادره، والجداول الزمنية للاختبارات، وتوزيع الدرجات، وإسناد تدريس المقررات إلى أعضاء هيئة التدريس، وفق تخصصاتهم، وسد العجز في تدريس بعض المقررات بانتداب أعضاء هيئة تدريس متخصصين في تدريسها من خارج الكلية، والتأكيد على التزام أعضاء هيئة التدريس بالكتب الدراسية المقررة. كما توفر الكلية الإمكانيات المادية اللازمة لدعم تحسين جودة عملية التدريس، كأجهزة وشاشات العرض، وأجهزة الحاسوب المتوفرة في قاعات التدريس (الملحق ١٣٠). وقد تأكد ذلك للفريق من خلال الجولة التفقدية التي قام بها في مرافق التدريس بالكلية أثناء الزيارة التدقيقية. كما علم الفريق بأن الكلية تستعين بأعضاء هيئة تدريس متخصصين من خارج الكلية لتدريس بعض المقررات الدراسية. وعلم الفريق أيضاً أن الكلية تقوم بتحصيل التغذية الراجعة من الطلبة حول عملية التدريس من خلال تقييمهم للعملية التدريسية، باستخدام استبانة معدة لهذا الغرض. ومع ذلك، لم يتمكن الفريق، من خلال فحص الوثائق المقدمة وإجراء المقابلات، من العثور على أدلة تشير إلى قيام الكلية بتحليل منظم لنتائج هذه الاستبانات، والاستفادة منها في تحسين جودة التدريس. وتبين للفريق، من خلال المقابلات مع عينة من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، عدم وجود القدر الكافي لديهم من الإلمام بطبيعة الإرشاد الأكاديمي، ومكانته وإجراءاته. ولعل ذلك يفسر ضعف نتائج تقييم الطلبة لخدمات الإرشاد الأكاديمي. كما لا يشكل هذا التقييم أحد المعايير المتبعة في التقييم السنوي لأداء أعضاء هيئة التدريس، وهو ما سيذكره التقرير في الأقسام اللاحقة. ولم يجد الفريق أدلة على ربط نشاطات البحث العلمي والنتائج البحثية لأعضاء هيئة التدريس بعملية التدريس، لأغراض التحسين، كطرق التدريس، وأساليب التقييم، وتوظيف التقنيات الحديثة في عملية التدريس.

وعلى الرغم مما تذكره الكلية من وجود نظام للإرشاد الأكاديمي لديها، وأن هذا النظام مطبق، ويفيد في التعرف إلى مشكلات الطلبة، ومتابعة تقدمهم الدراسي، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمساعدة الطلبة المتأخرين دراسياً (الوثيقة، ص ٣٤)، لم يجد الفريق في الوثائق المقدمة، ومن خلال المقابلات التي أجراها مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة على حدٍ سواء، ما يشير إلى وجود آليات منظمة في تطبيقه، وقياس فاعليته. كما لاحظ الفريق قيام الكلية بتخصيص ساعات مكتبية للطلبة معلنة ضمن جداول أعضاء هيئة التدريس، تتيح للطلبة النقاش، والمحاورة، والاستفسار مع مدرسيهم.

وأحيط الفريق علمًا بأن الكلية تقوم بتنظيم بعض النشاطات والفعاليات، وورش العمل التي تهدف إلى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، كتلك التي تُعنى بتحليل عملية التدريس، وتجويد التدريس الجامعي، ومواصفات الورقة الامتحانية (الملحق ١١٦). ومع ذلك، فإن الفريق يرى بأن هذه الفعاليات لا ترقى لأن تكون جزءًا من نظام شامل للتطوير الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس يقوم على تحليل الاحتياجات التدريبية والتطويرية لهؤلاء، وربط هذا التحليل بعملية تقويم الأداء، ثم تصميم برامج وفعاليات التطوير الوظيفي وفقًا لذلك، وهو ما يحث الفريق الكلية على القيام به.

#### توصية ١٧

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ نظام شامل لتقييم فاعلية التدريس، والاستفادة من نتائج هذا التقييم في تحديد احتياجات التطوير الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وتصميم البرامج والفعاليات المناسبة وفقًا لهذه الاحتياجات، وربط ذلك بعملية التقويم السنوي لأداء هؤلاء الأعضاء.

#### ٥-٢ المكونات البحثية في البرامج التي تعتمد المقررات الدراسية

تبين للفريق أن الخطة الدراسية لبرنامج البكالوريوس تتضمن مكونًا للبحث العلمي، هو عبارة عن مقرر دراسي بعنوان مقرر "بحث التخرج" في الفصل الدراسي الثامن (وثيقة النظام الأكاديمي والخطة الدراسية ص ٢٣-٢٧). ويحمل هذا المقرر ثلاث ساعات معتمدة، مع ملاحظة عدم وجود توصيف له، بما يتيح التعرف إلى مخرجاته، وخطة تنفيذه من قبل أعضاء هيئة التدريس، وكيفية اختيار مواضيع البحوث، وآليات الإشراف عليها. وقد اقتصرَت الوثيقة المشار إليها أعلاه على أفراد فقرة مقتضبة خاصة فيها (الفقرة ١٣) تتناول بعض الجوانب الإجرائية، والفنية العامة، والشكلية الخاصة ببحوث التخرج بشكل عام،

دون الإشارة إلى مخرجات التعلم المتوقعة لهذا المقرر، والأهداف المرجوة منه. ولم تتطرق تلك الوثيقة إلى الجوانب المتعلقة بآليات الإشراف على هذه البحوث، وكيفية تقويمها، وواجبات كل من الطلبة والمشرفين، وما إلى ذلك من الأمور التي يرى الفريق ضرورة الإشارة إليها بشكل واضح ومفصل. ومع ذلك، فقد سنحت الفرصة للفريق، أثناء الزيارة التدقيقية، وخلال الجولة التفقدية في مكتبة الكلية، للاطلاع على نماذج من البحوث التي أنجزها الطلبة في موضوعات، ومجالات مختلفة. كما اطلع الفريق على النموذج المستخدم لتقويم بحوث التخرج، وهو عبارة عن استمارة "درجة بحث التخرج" (الملحق ١٥٦)، تتضمن معلومات عن الطالب، وعنوان البحث المقدم، وتاريخ مناقشة البحث، ودرجات ومحاور تقويم خطة البحث، وتوقيع الاستمارة من قبل المشرف، وعضو لجنة المناقشة، ورئيس القسم. وفي الوقت الذي يقدر فيه الفريق مستوى البحوث التي أنجزها الطلبة من خلال عينة البحوث التي اطلع عليها أثناء جولته التفقدية في المكتبة، فإنه يحث الكلية على تطوير وتنفيذ سياسة، وإجراءات تفصيلية بخصوص الجوانب البحثية للمقررات الدراسية، ولا سيما بحوث التخرج، بحيث تغطي كافة الجوانب المتعلقة بهذا المجال، بما في ذلك مسؤوليات الطالب، والمشرف، ولجان التقويم، وآلية اختيار الموضوعات، وتوثيقها، ومعايير التقويم.

### توصية ١٨

توصى الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ سياسة شاملة، وإجراءات تفصيلية تغطي كافة الجوانب المتعلقة بالمكونات البحثية للمقررات الدراسية، بما فيها بحوث تخرج الطلبة.

### ٦-٢ الأمانة العلمية

للكلية مجموعة من القواعد والتعليمات الخاصة بالامتحانات (وثيقة النظام الأكاديمي والخطة الدراسية، ص ١٣-١٥). وهناك مجموعة أخرى من القواعد والتعليمات التفصيلية المكملة لها، تتضمن الإجراءات المتبعة في معالجة حالات الغش في الامتحانات، والعقوبات المترتبة عليها (الملحق ٣٧). وقد تم تعميمها خطياً على جميع الطلبة في العام ٢٠١٦م. وأشارت الكلية إلى أنها تقوم بتثقيف الطلبة عن طريق تعريفهم بالنظام الأكاديمي للكلية، وذلك أثناء البرنامج التعريفي، إلى جانب متابعة المشرفين الأكاديميين لتوعية الطلبة بذلك (الوثيقة، ص ٣٤). وتتبع الكلية الآليات اللازمة لتطبيق العقوبات على الحالات التي حاولت الغش في الامتحانات التحريية بتشكيل لجنة للتحقيق تستدعي الطالب، وتحقق معه في التهمة الموجهة إليه،

ومواجهته بالشواهد والأدلة، ورفع نتيجة التحقيق إلى عميد الكلية، مشفوعة بالتوصية بنوع العقوبة التي يستحقها الطالب. ويُعرض الطالب على لجنة للتأديب لتنظر في توصيات لجنة التحقيق. ولدى الكلية آليات للتظلم من قرار لجنة التأديب (النظام الأكاديمي، المادة ٧، ص ٢٠)، في حين يبين النظام الأكاديمي للكلية آليات التعامل مع حالات الغش والانتحال الأدبي، والنتائج المترتبة على كل منهما، إلا أن الفريق لم يجد سجلاً شاملاً لحالات الغش، والقرارات التي اتخذت بشأنها. كما لم يجد الفريق سياسة شاملة تتجاوز حالات الغش في الامتحانات لتغطي حالات الانتحال الأدبي في إعداد البحوث الطلابية مثلاً، أو البحوث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، باستثناء ما ورد في المادتين (٤) و (٥) من نظام تأديب الطلبة في النظام المشار إليه أعلاه. وهو ما يود الفريق أن يوصي الكلية بالقيام به، والعمل على التوسع في الآليات الاستباقية الكافية لتتقيف الطلبة، ونشر الوعي لديهم بمعنى الانتحال الأدبي، والتعريف بنظام العقوبات، كأن تعمد الكلية إلى استخدام نظام إلكتروني من بين الأنظمة المعروفة دولياً للكشف عن حالات الانتحال الأدبي، إن وجدت، لا سيما في الأعمال البحثية التي يقدمها الطلبة.

#### توصية ١٩

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ آلية للتعريف بالممارسات المنافية للأمانة العلمية والملكية الفكرية، واستخدام التقنيات الحديثة للكشف عنها، وتوعية الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وتدريبهم على كيفية استخدامها لهذا الغرض.

#### ٧-٢ تدريب الطلبة في مواقع العمل

على الرغم من أن الوثيقة لا تشير بشكل واضح إلى وجود مكوّن للتدريب العملي لطلبة الكلية في مواقع العمل، تبين للفريق، من خلال المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة، أن الكلية تطبق التدريب الميداني لطلبتها لدى بعض المؤسسات، مثل المحاكم، وبعض مؤسسات وزارة العدل، ووزارة الأوقاف والشؤون الدينية، ولكن ذلك يتم بصورة اختيارية، ووفقاً لما يراه عضو هيئة التدريس، وفي بعض المقررات الدراسية فقط. وخلال المقابلات، ذكر بعض الطلبة بأنه قد أتاحت لهم الفرصة من قبل مدرسيهم لممارسة التدريب العملي في بعض الجهات منها المحاكم، ووزارتي العدل والأوقاف والشؤون الدينية، حيث تستقبل هذه الجهات الطلبة ليتم تدريبهم على كتابة المذكرات، وإجراءات التقاضي والتوثيق. ولم يجد الفريق أدلة على وجود خطة معتمدة لدى الكلية تبين آليات التدريب، وآليات الإشراف على الطلبة، والجهات التي يتم فيها التدريب، وغير ذلك من الجوانب المتعلقة بهذه الممارسة. وقد أعرب الكثير من الطلبة عن رغبتهم في تعزيز

هذه الممارسة، وجعلها متطلبًا إجباريًا في بعض المقررات والتخصصات، نظرًا للأهمية التي لمسوها من هذه الممارسة. والفريق يتفق مع هذا المطلب، مع ضرورة قيام الكلية بإعداد وتنفيذ سياسة شاملة للتدريب العملي للطلبة تتضمن تحديد مخرجات التعلم المتوقعة من هذا التدريب، وواجبات الطلبة والمشرفين، وآليات المتابعة والإشراف والتقييم، وتحصيل التغذية الراجعة من الجهات ذات العلاقة، والاستفادة منها في عمليات المراجعة والتحسين.

## توصية ٢٠

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بمراجعة خطط برامجها الدراسية للنظر في إمكانية جعل التدريب في مواقع العمل فيها إجباريا وليس اختياريًا، ووفقًا لحاجة البرنامج وطبيعته، ووضع سياسة شاملة للتدريب العملي للطلبة تتضمن تحديد مخرجات التعلم المتوقعة من هذا التدريب، وواجبات الطلبة والمشرفين، وآليات المتابعة والإشراف والتقييم، وتحصيل التغذية الراجعة من الجهات ذات العلاقة، والاستفادة منها في عمليات المراجعة والتحسين.

## ٨-٢ طرائق التقييم ومعايره وتدقيقه

ذكرت الكلية بأنها تطبق أساسيات واضحة ومحددة لنظام التقييم والتقدير تعتمد على التقديرات العددية، وحساب المعدلات الفصلية والتراكمية، وتستخدم الامتحانات التحريرية، والامتحانات الشفوية الفصلية والنصفية، والامتحانات القصيرة، والبحوث والأوراق العلمية (الوثيقة، ص ٣٥)، وأشارت الكلية إلى أدوات التقييم، وتوزيع الدرجات في توصيف المقررات الدراسية (الملحق ١١٢). كما ذكرت الكلية بأنها تضمن العدالة والموضوعية في نظام الامتحانات، وتقييم الطلبة في المقررات باتخاذ بعض الإجراءات، منها تعريف الطلبة بنظام التقييم من خلال توصيف المقرر، وتقديم تغذية راجعة للطلبة عن نتائجهم في التقييم، وتدوين الملاحظات من قبل عضو هيئة التدريس، ومتابعة التقدم الدراسي للطلبة عن طريق التقارير التي يرفعها قسم القبول والتسجيل لعميد الكلية، والتقارير التي يقدمها المرشد الأكاديمي عن الطلبة الذين يشرف عليهم (الملحق ٣٥)، وتعميم قواعد الامتحانات على الطلبة والعاملين بالكلية (الملحق ٣٦). ويرى الفريق أن الآليات التي تتبعها الكلية فيما يتعلق بنظام التقييم مرضية. وكما ورد في القسم (٢-٦) أعلاه، فإن الكلية تسمح للطلبة بالتظلم من نتائج الامتحانات وفق آلية معينة لهذا الغرض. وقد وضعت الكلية نسبة مئوية للموضوعات الرئيسة التي يتم تقييم الطالب على أساسها، في كل مقرر دراسي

(وثيقة النظام الأكاديمي والخطة الدراسية، المادة ٥)، حيث يتم تقييم الطالب على أساس المعدل الفصلي والتراكمي، في حين يستند التقدير العام لأداء الطالب في المقرر إلى نشاط الطالب وإنجازاته داخل الصف والامتحانات الدورية، والبحوث وغيرها. ويقدر الفريق التنوع الذي تتبعه الكلية في طرق التقييم النظرية والشفوية في بعض المقررات، ومنها مقرر حفظ القرآن الكريم، وذلك بحساب النسب المئوية. وقد حُددت هذه النسب المئوية بناء على أهميتها في تحقيق السمات والصفات التي يجب أن يتصف بها الخريج، تحقيقاً لأهداف الكلية. ومن خلال الاطلاع على الوثائق المساندة والمقابلات التي أجراها مع الطلبة والخريجين، لم يُلاحظ الفريق وجود ربط واضح بين الامتحانات المتبعة ومخرجات التعلم، أو المهارات المراد اختبارها. كما لم يجد أي أدلة على أن نظام الامتحانات والتقييم، وطرائق التقييم المتبعة، وإعداد وتصميم الامتحانات يعكس المعارف والمهارات أو السمات التي يُفترض أن يحصل عليها الخريج. ووجد الفريق أن الكلية تكتفي في قواعد الامتحانات بإرشادات عامة حول وضع الامتحانات، وتصحيحها، وتدقيقها (الملحق ٣٦). ولا توجد مراجعة تحليلية لنتائج امتحانات الطلبة، كما لا توجد آليات لقياس فاعلية نظام الامتحانات، تساعد في الكشف عن جوانب القوة وفرص التحسين في هذا النظام. وتسمح الكلية للطلبة بالتظلم من نتائج الامتحانات، وتتبع في ذلك الآليات اللازمة للتعامل مع تظلمات الطلبة. وبعد الاطلاع على نماذج الاختبارات المقدمة، تبين للفريق أن الكلية تستخدم أنواعاً متعددة من الامتحانات، وتتضمن أسئلة متنوعة (مقالية وموضوعية)، تقيس مختلف المهارات والقدرات الذهنية لدى الطالب، ولكن الكلية لم تقدم أدلة على قيامها بتحليل شامل لإجابات الطلبة على هذه التقييمات، والاستفادة من نتائج هذا التحليل في تحسين جودة التقييمات ذاتها.

### توصية ٢١

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بمراجعة نظام وطرائق التقييم المتبعة لديها، لضمان فاعليتها في قياس مدى تحقيق الطلبة لمخرجات التعلم المطلوبة من خلال ربط طرائق التقييم بهذه المخرجات، وتحليل إجابات الطلبة على هذه التقييمات، والاستفادة من نتائج هذه التحليل في تحسين جودة وفاعلية عملية التقييم.

### ٩-٢ السرية الأكاديمية ومراقبة الامتحانات

كما ورد في القسم (٦-٢) أعلاه، فإن للكلية مجموعة من القواعد والتعليمات الخاصة بالامتحانات وإدارتها (وثيقة النظام الأكاديمي والخطة الدراسية للكلية، ص ١٣-١٥)، بالإضافة

إلى مجموعة من القواعد والتعليمات التفصيلية الخاصة بكافة الجوانب المتعلقة بالامتحانات (الملحق ٣٦). وبموجب هذه القواعد والتعليمات، يقوم عميد الكلية في كل فصل بنشر القواعد والضوابط الامتحانية على شكل تعميم يحدد مسؤوليات الأطراف المعنية بالامتحانات، كالطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، واللجان ذات العلاقة. وهناك مجموعة من اللجان المشرفة على الامتحانات تتمثل في لجنة الامتحانات، ولجنة مراجعة الامتحانات، ولجنة دراسة أعداء الطلبة. وهذه اللجان هي المعنية بالإشراف على سير نظام الامتحانات، وتدقيق أوراق الامتحانات بعد تصحيحها، والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالامتحانات. وبالاطلاع على الوثائق التي تتضمن مهام وواجبات هذه اللجان، ومن خلال المقابلات التي أجراها مع عدد من الأعضاء في هذه اللجان، اتضح للفريق بأن عملية وضع الأسئلة الامتحانية، وإعدادها، وطباعتها تتم من قبل أستاذ المقرر، ويتم تسليمها إلى لجنة الإشراف على الامتحانات، كما يتم استلام أوراق الإجابة وتصحيحها، وإعداد كشوف الدرجات، وتسليمها إلى قسم القبول والتسجيل، ومراجعة الدرجات بالمقارنة مع الأوراق الامتحانية؛ لضمان الدقة في الرصد. كما تأكد للفريق من خلال الاطلاع على الوثائق المقدمة، ومقابلات الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، وجود سياسة للتظلم من نتائج الامتحانات، حيث يقوم رئيس القسم المعني بالتعامل مع هذه التظلمات بعد تحويلها إليه من قبل عميد الكلية (الملحق ٣٧). كما تبين للفريق أن لجنة الامتحانات والتقويم ترفع تقريراً ختامياً في نهاية عملها في كل فصل دراسي إلى عميد الكلية تضمنه ملاحظاتها ومقترحاتها بخصوص أي جانب من جوانب الامتحانات وإدارتها. وفي الوقت الذي يقر فيه الفريق وجود إجراءات وتعليمات محددة للمحافظة على سرية الامتحانات، وحسن سيرها، وإدارتها، فإنه لاحظ عدم قيام الكلية بمراجعة هذه الإجراءات والتحقق من مدى فاعليتها، وإدخال التحسينات المطلوبة، إذا اقتضى الأمر ذلك. وهو الأمر الذي يحث الفريق الكلية على القيام به.

## ١٠-٢ استبقاء الطلبة وتقديمهم الدراسي

تشير الإحصائيات التي ذكرتها الكلية إلى أن نسبة الفاقد من أعداد الطلبة في الفترة من ٢٠١١م إلى ٢٠١٥م تراوحت ما بين ٨% - ٢٥%، ونسبة الرسوب والتأخر الدراسي تراوحت ما بين ١% - ١٣%، وأن نسب التخرج في هذه الفترة تراوحت ما بين ٥٤% - ٦٩% (الوثيقة، ص ٣٧). وتوضح هذه النسب أن أعداد المنقطعين عن الدراسة والراسبين في هذه الفترة تتراوح بين ٣١% إلى ٤٦%، إضافة إلى هبوط تدريجي في أعداد الخريجين في الأعوام الأخيرة، حسبما أقرت به الكلية (الوثيقة، ص ٣٧)، وهو الأمر الذي ينظر إليه الفريق بعدم الارتياح؛ إذ يعد مؤشراً إلى عدم تمكن الكلية من تحقيق أحد أهدافها. وعليه، فإن الفريق يوصي الكلية بدراسة الأسباب الكامنة وراء هذه النسب العالية للرسوب، وانخفاض نسب الخريجين، ومعالجتها بصورة عاجلة.

## توصية ٢٢

توصي الهيئة العمانية للاعتماد كلية العلوم الشرعية بإجراء دراسة تحليلية للتعرف إلى الأسباب الكامنة وراء ارتفاع نسب الرسوب، وانخفاض نسب الخريجين، ومعالجتها بصورة عاجلة.

هذا، وقد ذكرت الكلية أنها اتخذت مجموعة من التدابير لاستبقاء الطلبة، ومتابعة تقدمهم الدراسي، ومنها على وجه الخصوص تفعيل دور الإرشاد الأكاديمي من خلال متابعة المرشد الأكاديمي لسير الأداء الدراسي للطلبة، ومعدلاتهم التراكمية، واستدعاء الطالب إذا لزم الأمر، وتنبيهه شفويًا، ومناقشة أسباب تدني مستواه الدراسي (الوثيقة، ص ٣٧). ومع ذلك، فقد اتضح من خلال مقابلات الفريق مع الخريجين أن تفعيل دور الإرشاد الأكاديمي كان محدودًا بهذا الخصوص. كما تباينت آراء الطلبة والمرشدين الأكاديميين حول الدور الذي يقوم به المرشد الأكاديمي، ومقدار الدعم الذي يقدمه للطلبة الخاضعين لإشرافه. كما تبين للفريق بعد فحص الوثائق المقدمة أن نسبة رضا الطلبة عن خدمات الإرشاد الأكاديمي جاءت ضعيفة (الملحق ٥٣). أما ما تقدمه الكلية بالنسبة للطلبة المهددين بخطر الفشل الدراسي، وحسب ما توصل إليه الفريق من خلال المقابلات التي أجراها، والوثائق التي اطلع عليها، فقد اقتصر على ما تقوم به الكلية من خلال إدارة القبول والتسجيل من إنذار الطلبة المهددين بخطر الفشل الدراسي إذا انخفضت معدلاتهم التراكمية. وليس للجنة الإرشاد الأكاديمي أي إجراءات تصحيحية خاصة بذلك، نظرًا لأن نتائج تقويم الطلبة لا تعرض عليهم من قبل إدارة القبول والتسجيل، وإنما تعرض على العميد، ومساعد العميد للشؤون الأكاديمية، ورئيس القسم في المقررات التي تخص قسمه. ويقتصر دور اللجنة على الاجتماع مع المرشدين الأكاديميين للتنبيه على آليات الإرشاد الأكاديمي، وتسلم التقارير عن سير عملية الإرشاد الأكاديمي. ويقوم المجلس الأكاديمي بمراجعة نتائج الامتحانات، ومخاطبة الأقسام العلمية في الحالات التي تستدعي المراجعة. وبناء على ما تقدم، فإن الكلية، بحاجة ماسة لمراجعة فاعلية عملية الإرشاد الأكاديمي الذي تقدمه للطلبة، وضمان وجود فهم واضح وموحد لهذه العملية لدى جميع الأطراف المعنية، ولا سيما أعضاء هيئة التدريس، مع ضرورة وضع وتنفيذ آلية لتقديم الدعم المناسب للطلبة المهددين بخطر الفشل الدراسي.

## توصية ٢٣

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الكلية الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ نظام شامل لعملية الإرشاد الأكاديمي الذي تقدمه للطلبة، وأن

تضمن وجود فهم واضح ومشارك لهذه العملية لدى جميع الأطراف المعنية، ولا سيما أعضاء هيئة التدريس، مع ضرورة وضع وتنفيذ آلية لتقديم الدعم المناسب للطلبة المهددين بخطر الفشل الدراسي، وأن تقوم بمراجعة هذا النظام بشكل دوري؛ لضمان فاعليته.

## ١١-٢ وجهات الخريجين وقابليتهم للتوظيف

لم يجد الفريق بيانات كاملة لدى الكلية عن أعداد الخريجين في جهات العمل المختلفة لطلبة البكالوريوس. وعند تقصي الفريق للأسباب الكامنة وراء ذلك، ذكرت الكلية أن السبب يعود إلى أن البرامج التي تقدمها لا تقتصر على الطلبة الذين يرشحهم مركز القبول الموحد من خريجي دبلوم التعليم العام فحسب، بل يستهدف البعض منها الموظفين والمتقاعدين وربات البيوت. كما أن وجهات الخريجين بالنسبة لجهات التوظيف محدودة، وتقتصر على وزارتي العدل والأوقاف والشؤون الدينية، والقوات المسلحة، بوصفها جهات معروفة للخريجين. ومن وجهة نظر الفريق، فإن هذا الأمر يجب ألا يحول دون قيام الكلية بتطوير قاعدة بيانات عن جهات عمل هؤلاء الخريجين، والاستفادة منها في عمليات التخطيط والتحسين في تقديم البرامج التي تطرحها الكلية. كما أن القدر المحدود الذي وفرته الكلية للفريق من بيانات ومعلومات عن توظيف خريجي الكلية لا يشير إلى عدد الخريجين الذين حصلوا على فرص للتوظيف في الأعوام القليلة الماضية (الملحق ٣٩). لذا، يؤكد الفريق على ضرورة قيام الكلية بإنشاء قاعدة بيانات للخريجين العمانيين وغير العمانيين تسهل التواصل معهم، بحيث تشمل معلومات كاملة عن وجهات توظيفهم، ودرجات الترقى، وأماكن العمل، ووسائل التواصل معهم.

## توصية ٢٤

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بإنشاء قاعدة بيانات للخريجين، تضمن التواصل الفاعل والمنظم مع خريجها مع إيجاد آلية للتواصل معهم، كإنشاء رابطة لهم مثلا، والقيام بدراسات تحليلية لوجهات الخريجين باستخدام التغذية الراجعة من كافة الجهات ذات العلاقة، والاستفادة من هذه العلاقة في تطوير وتحسين مختلف جوانب الأداء الإداري والأكاديمي للكلية.

### ٣ تعلّم الطلبة بطريقة البرامج التي تعتمد المقررات البحثية

لا تطرح الكلية حاليًا برامج تتضمن مقررات بحثية. وعليه، فإن الجوانب المتعلقة بهذا الفصل لم يتم تضمينها في هذا التقرير.

## ٤ بحوث الموظفين وخدماتهم الاستشارية

تدرك الكلية أهمية البحث العلمي، ودوره في بناء المجتمع وازدهاره، وينص المرسوم السلطاني رقم (٢٠١٤/٣٥)، القاضي بإنشاء الكلية، على أنه من ضمن أهدافها "العمل على تشجيع البحوث والدراسات في العلوم الشرعية وما يتصل بها، وإعداد وتأهيل مفكرين وباحثين في الفكر والمعارف الإسلامية عمومًا، والعمانية خصوصًا" (الوثيقة، ص ٤٠).

يتناول هذا الفصل النتائج التي توصل إليها الفريق فيما يتعلق بالمجالات التالية: تخطيط وإدارة البحث العلمي، والأداء البحثي، وخطط تمويل البحوث، والأنشطة الاستشارية، وأخلاقيات البحث العلمي والسلامة الحيوية، والملكية الفكرية، والتطوير الوظيفي في مجال البحث العلمي، والاستغلال التجاري للبحوث، والربط بين البحث العلمي والتدريس.

## ١-٤ تخطيط وإدارة البحث العلمي

تستند الكلية في اهتمامها بالبحث العلمي إلى رسالتها التي تنص على "الريادة في التعليم العالي الشرعي بإعداد العلماء والباحثين والدعاة والإسهام في تعزيز الهوية الإسلامية والعُمانية، والإنماء الحضاري ونشر الفكر الوسطي" (الملحق ١). كما يتوافق ذلك مع رؤيتها التي تنص على "تحقيق متطلبات الجودة والريادة في التعليم العالي الشرعي في العملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع"، وكذلك مع قيمها الأساسية، ومنها: "الحرية العلمية: بيئة تربوية داعمة للبحث والاستكشاف والانفتاح والتعدد والتنوع". وينص مشروع لائحة الكلية على شروط الترقية العلمية، وارتباطها بالإنجاز البحثي لأعضاء هيئة التدريس (الوثيقة، ص ٤٠)، وذكرت الكلية أنها تقدم تسهيلات للبحث العلمي، كالبعثات الدراسية للحصول على الدرجات العلمية. وقد اطلع الفريق على بعض الوثائق التي تدعم ما ذكرته الكلية في هذا الجانب، حيث تلاحظ وجود عدد من موظفيها المبتعثين والمرشحين أيضا للحصول على شهادات علمية من مؤسسات تعليمية داخل السلطنة وخارجها (الملحق ٤٠). كما تقدم الكلية الدعم لموظفيها للمشاركة في المؤتمرات والندوات المحلية والدولية، وهو ما ثبت للفريق أيضًا من خلال عينة من مخاطبات إيفاد بعض أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات خارج السلطنة (الملحق ٤١)، وما تأكد للفريق كذلك أثناء مقابلاته مع أعضاء هيئة التدريس. وعلاوة على ذلك، فإن الكلية لديها مكتبة تدعم نشاطات البحث العلمي من حيث توفير الكتب، والمراجع اللازمة، وتنظيم الحلقات النقاشية للبحث العلمي. وعلى الرغم من تقدير الفريق لكل هذه الجهود، فإنه لاحظ أنها تتم بطريقة غير منهجية، أو وفق خطط واضحة، إذ لا توجد لدى الكلية سياسة معتمدة تُعنى بإدارة البحث العلمي

والأنشطة البحثية في الكلية، من حيث التخطيط، والمتابعة، والتقويم، وضمان الموارد المالية لممارسة هذه الأنشطة، وربطها بتقويم الأداء. ولم تقدم الكلية أي أدلة على وجود موازنة خاصة بأنشطة البحث العلمي. كما أن هذه الأنشطة غير موضوعة في إطار يراعي احتياجات أعضاء هيئة التدريس، وأولويات المجتمع، مع عدم ربط هذه الأنشطة بنظام ترقيات أعضاء هيئة التدريس على الرغم مما ذكر أعلاه في هذا القسم من أن مشروع لائحة الكلية ينص على ربط الترقية العلمية لهؤلاء الأعضاء بإنجازاتهم البحثية، وهو الأمر الذي يرى الفريق أنه لو تم الأخذ به، فقد يكون له أثر إيجابي في تشجيع هؤلاء على الانخراط في مثل هذه الأنشطة.

#### توصية ٢٥

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ خطة شاملة للبحث العلمي، بما يتماشى مع رسالة الكلية، ورؤيتها، وطبيعة عملها، وأهدافها، مع ضمان توفير التمويل اللازم لتنفيذها.

#### ٢-٤ الأداء البحثي

تحرص الكلية على تنمية الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس (الوثيقة، ص ٤١)، وتشير الكلية إلى ما أنجزه أعضاء هيئة التدريس من بحوث محلية وإقليمية ودولية (الملحق ٤٣)، وعند تفحص هذه الوثيقة، وجد الفريق أنها لا تقدم وصفًا كافيًا للأداء البحثي في الكلية، وتقويمه من حيث النوع، والمستوى، والإجادة، بل اقتصرت على بيان مشاركات أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات، والنشر، وترقياتهم العلمية التي حصلوا عليها أثناء وجودهم في الكلية من المؤسسات والجامعات التي كانوا يعملون بها سابقًا. كما خلت تلك الوثيقة من الإشارة إلى أنواع البحوث التي قام بها هؤلاء، ومستوى تحكيمها، وتأثيرها، والإفادة منها. كما لم يجد الفريق أدلة على قيام الكلية بمتابعة أعضاء هيئة التدريس المبتعثين للخارج للحصول على شهادات علمية أعلى، ومستوى أدائهم. ولم تقم الكلية بتحليل البيانات المدرجة في (الملحق ٤٣، ٤٤، ٤٥) من حيث عدد ونسبة البحوث التي ينجزها أعضاء هيئة التدريس سنويًا، وعدد ونسبة من ترقى منهم خلال الأعوام الخمسة الماضية بناء على ذلك. واستمع الفريق إلى بعض الأسباب وراء إعراض بعض أعضاء هيئة التدريس عن القيام ببحوث علمية، والتي تتمثل في عدم وجود الحوافز، وعدم ربط البحث العلمي بنظام الترقيات، مع ملاحظة عدم وجود سياسة للترقيات العلمية في الكلية حاليًا، فضلًا عن افتقار الكلية إلى دورية علمية محكمة متخصصة في العلوم الشرعية. وعلم الفريق أن المجلس الأكاديمي اتخذ قرارًا بتشجيع البحث العلمي، ومن ضمن حوافزه لذلك هو التفريغ الجزئي لعضو هيئة التدريس الذي يقوم ببحث علمي، ولكن نتائج هذا القرار لم تتضح للفريق.

ويرى الفريق أن الكلية تفتقر إلى تخطيط استراتيجي في مجال البحث العلمي (انظر: التوصية ٢٥)، كما أنها بحاجة إلى تحليل الأداء البحثي فيها؛ لتقويم مستواه من حيث وصف المجالات الرئيسية لأنشطتها البحثية، وتقويمها، مع تحليل مخرجات البحث العلمي فيها خلال الأعوام الخمسة الماضية، وتصنيف هذه المخرجات. كما أن الكلية بحاجة إلى تحليل مستوى تحكيم البحوث من حيث كونه نشرًا ذاتيًا أو تحكيميًا سرّيًا مزدوجًا، وتصنيف الندوات والمؤتمرات من حيث كونها محلية أو إقليمية أو دولية، وتأثير هذه البحوث / المخرجات من حيث عدد مرات الإشارة المرجعية إليها، والاستشهاد بها من قبل الباحثين الآخرين بوصفها مصادر بحثية قيمة، وقدرة هذه البحوث/ المخرجات على الإضافة إلى مجال التخصص في العلوم الشرعية. ويحث الفريق الكلية على توفير الحوافز الداعمة، وربط الأداء البحثي بنظام ترقية أعضاء هيئة التدريس بعد استحداثه في المرحلة القادمة (انظر: القسم ٤-٢).

#### ٣-٤ خطط تمويل البحوث

كما وردت الإشارة في القسمين (٤-١ و ٤-٢)، فإن الكلية تحتاج حاليًا إلى آلية محددة لتمويل أنشطة البحث العلمي فيها (الوثيقة، ص ٤٢)، فهي لم تحدد مصادر التمويل لنشاطاتها البحثية، وكيفية الحصول عليها، ولم يتمكن الفريق من الحصول على إجابات واضحة عن ذلك خلال المقابلات مع إدارة الكلية وأعضاء هيئتها التدريسية، إذ لم يتبين وجود بند محدد في موازنة الكلية لتغطية هذا المجال. ومن وجهة نظر الفريق، فإن الكلية بحاجة لوضع خطة خاصة بتمويل نشاطاتها البحثية، بوصفها أحد الجوانب التي تشير إليها رسالة الكلية، وأهدافها الاستراتيجية (انظر: التوصية ٢٥).

#### ٤-٤ الأنشطة الاستشارية

لا تنخرط الكلية حاليًا في أي أنشطة استشارية.

#### ٥-٤ أخلاقيات البحث العلمي والسلامة الحيوية

تحرص الكلية على مراعاة أخلاقيات وضوابط البحث العلمي، والتقيدها (الوثيقة، ص ٤٢). وعلى الرغم من تأكيد الكلية على التزام باحثيها بهذه الضوابط والأخلاقيات، وعلى خلو بحوثهم من التجريح والإساءة للآخرين، مهما اختلفت توجهاتهم الفكرية والعقائدية، والتزامهم بالمنهج

الوسطي والمعتدل في هذا الجانب، وكذلك على احتواء مكتبة الكلية على مصادر معرفة تعكس هذا التنوع، لم يجد الفريق ما يدل على وجود سياسة أو إجراء رسمي لدى الكلية بهذا الخصوص. ولم يتمكن الفريق من التعرف إلى الآلية التي تعلم بها الكلية أن البحوث التي ينتجها أعضاء هيئتها التدريسية تراعي هذه الضوابط والأخلاقيات. وعلم الفريق من خلال المقابلات أن مراعاة هذا الجانب يتوقف حتى الوقت الحالي على الالتزام الأخلاقي لأعضاء هيئة التدريس عند قيامهم بهذا النشاط، وأن الكلية ليست لديها لجنة لأخلاقيات البحث العلمي تدير هذه المنظومة الأخلاقية، بداية بالتوعية ونشر هذه الثقافة، مع إمكانية مراجعة البحوث المقدمة وإجازتها، إذا تطلب الأمر ذلك. ومن وجهة نظر الفريق، فإن الكلية ستكون بحاجة ماسة لمعالجة هذا الجانب، لا سيما مع التوسع المتوقع في نشاطاتها البحثية بعد إقرار لوائحها الداخلية، والمصادقة عليها.

### توصية ٢٦

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ سياسة فاعلة لأخلاقيات البحث العلمي، والمحافظة عليها.

### ٦-٤ الملكية الفكرية

ينص النظام الأكاديمي للكلية على ما يترتب على الإخلال بحقوق الملكية الفكرية من حيث الاعتداء على الحقوق الفكرية للآخرين (الوثيقة، ص ٤٣). لكن الفريق لاحظ بأن هذا النص يقتصر على الطلبة، دون الإشارة إلى أعضاء هيئة التدريس وبحثهم، وهو الأمر الذي يدعو الفريق الكلية إلى معالجته. وأشارت الكلية إلى مقرر مناهج البحث العلمي الذي تضمنته بعض الخطط الدراسية، والذي يركز على أخلاقيات البحث العلمي، ومنها الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية، ومعاينة الطالب الذي يثبت عدم احترامه ومراعاته لحقوق الملكية الفكرية للآخرين (الوثيقة، ص ٤٣)، وهو أيضاً، يشير إلى الطلبة دون أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين. وبخلاف ذلك النص، لم يجد الفريق أدلة على وجود آليات لدى الكلية في تطوير أو تنفيذ إجراءات حماية الملكية الفكرية، بل تبين للفريق، من خلال بعض المقابلات، عدم وضوح مفاهيم حماية الملكية الفكرية بين صفوف أعضاء هيئة التدريس، وأن الكلية تكتفي في هذا المجال بالفهم الشخصي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس لهذه المنظومة الأخلاقية التي تتضمن الصدق والأمانة، واحترام حقوق الآخرين. ومن هنا، فإن الفريق يدعو الكلية إلى أن تولي هذا الجانب الاهتمام الكافي من خلال إيجاد آليات لنشر الوعي به بين صفوف الطلبة وأعضاء هيئة التدريس على حد سواء، إلى جانب وضع الآليات المناسبة التي تضمن المحافظة على حقوق الملكية الفكرية للآخرين، والحيلولة دون تجاوزها.

## ٧-٤ التطوير الوظيفي في مجال البحث العلمي

لا يوجد لدى الكلية حاليًا سياسة واضحة للتطوير الوظيفي في مجال البحث العلمي، حيث ذكرت الكلية بأنه هدف مستقبلي (الوثيقة، ص ٤٣)، كما أشارت الكلية إلى أن مشروع الخطة الاستراتيجية يتضمن أهدافًا وأنشطة في هذا المجال (الوثيقة، ص ٤٣)، غير أن الفريق لم يتبين أن الكلية قد بدأت فعليًا في وضع سياسات في هذا الشأن حتى الآن، ولا يزيد نشاطها في هذا المجال عن إنشاء لجنة الحلقات العلمية (السمنار)، وإن لم تنص الوثيقة عليها ضمن اللجان (ص ١٦ - ٢١)، لمتابعة بحوث أعضاء هيئة التدريس، بعقد لقاءات يعرضون فيها خلاصات بحوثهم، ويتناقشون فيها، فضلًا عن لقاءات عامة يحاضر فيها أساتذة جامعيون عن البحث العلمي، وإمكانات تنميته (الملحق ٤٧). وهذا ما أكدت عليه المقابلات أثناء الزيارة التدقيقية، حيث أشار أعضاء هيئة التدريس إلى دور لجنة تنمية الموارد البشرية، وما تنظمه من نشاطات في هذا الجانب، كالدورة التي تم تنظيمها في معهد الإدارة العامة. كما علم الفريق أيضًا من خلال المقابلات أن المجلس الأكاديمي هو المسؤول عن وضع خطط التدريب والتطوير الوظيفي للأكاديميين، مع ملاحظة أن هذا التدريب ليس إجباريًا، ولا يدعى إليه جميع أعضاء هيئة التدريس، لا سيما أولئك الذين يعتقدون بعدم حاجتهم إلى هذا التطوير. كما علم الفريق أنه لا توجد لدى الكلية آلية تتعرف من خلالها إلى احتياجات أعضاء هيئة التدريس في مجال التطوير الوظيفي والأكاديمي. ومن وجهة نظر الفريق، فإن ما تقوم به اللجنة المسؤولة عن هذا الجانب حاليًا ليس كافيًا.

## توصية ٢٧

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بتحليل الاحتياجات البحثية لأعضاء هيئة التدريس، وأنشطتهم البحثية، ووضع وتنفيذ سياسة شاملة لتطوير أعضاء هيئة التدريس، وتنمية قدراتهم في المجال البحثي.

## ٨-٤ الاستغلال التجاري للبحوث

لا تقوم الكلية حاليًا بالاستغلال التجاري للبحوث.

## ٩-٤ الربط بين البحث العلمي والتدريس

تشير الكلية إلى أنها تحرص على ربط التدريس بالبحث العلمي، حيث ذكرت أن بحوث أعضاء هيئة التدريس تُسهم في رفع مستوى التدريس، وأنها عندما قامت مؤخرا بمراجعة توصيف المقررات، أوكلت تلك المهمة إلى أعضاء هيئة التدريس الذين سبق لهم القيام بتدريس هذه المقررات لأكثر من مرة، ومن لهم بحوث ذات صلة بموضوعات المقرر (الوثيقة، ص ٤٤). ومع ذلك، فقد وجد الفريق، من خلال المقابلات، والوثائق التي اطلع عليها، أن الأمر لم يتم على النحو الذي أشارت إليه الوثيقة، حيث إن المراجعة تمت على يد لجان شكلتها الكلية لهذا الغرض، وضمت في عضويتها بعض أعضاء هيئة التدريس (الملحق ٨، ص ٤٤-٥٠) من غير القائمين بتدريس هذه المقررات، ومن غير أصحاب البحوث العلمية في مجالها، ودون الالتفات للمعايير والضوابط التي تقول الكلية إنها تحرص على مراعاتها عند اختيار أعضاء هذه اللجان. كما لم تتمكن الكلية من تقديم أدلة موثقة على قيام أعضاء هيئة التدريس بإثراء المحتوى العلمي للمقررات التي يقومون بتدريسها، من خلال إفادتهم مما قاموا به من بحوث في نفس المجالات، على الرغم من قيام بعضهم بتأليف كتب في مجالات ذات صلة بمحتويات هذه المقررات (الوثيقة، ص ٤٤). وتبين للفريق، أثناء الزيارة التدقيقية، من خلال الوثائق المقدمة والمقابلات، عدم وجود علاقة مباشرة بين التدريس والبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس، وأن البحث العلمي ليس له دور حتى الآن في تطوير العملية التدريسية داخل الكلية.

## توصية ٢٨

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ آلية تضمن ربط عملية التدريس بالبحوث العلمية ونتائجها، وأن تكون نتائج البحث العلمي أحد الجوانب المساندة لطرائق التدريس والتعلم داخل الكلية.

## ٥ المشاركة مع القطاع المهني والمجتمع المحلي

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصل إليها الفريق فيما يتعلق بالمجالات التالية: تخطيط وإدارة المشاركة مع القطاع المهني والمجتمع المحلي، والعلاقات مع القطاع الصناعي وجهات العمل، والعلاقات مع القطاع الاحترافي، والعلاقات مع المؤسسات التعليمية الأخرى، والعلاقات مع الخريجين، والعلاقات مع عموم المجتمع.

### ١-٥ تخطيط وإدارة المشاركة مع القطاع المهني والمجتمع المحلي

وردت خدمة المجتمع بوصفها إحدى المكونات الثلاث لرؤية الكلية (الملحق ١). ومع تقدير الفريق لبعض الأنشطة التي تقوم بها الكلية في هذا الجانب، رغم قلتها، إلا أن الفريق لم يجد أدلة على وجود عملية تخطيط توطر أنشطة الكلية في هذا الشأن. ولم يتمكن موظفو الكلية الذين قابلهم الفريق، أثناء الزيارة التدقيقية، من توضيح وجود أي نوع من التخطيط لدى الكلية لنشاطاتها في هذا الجانب، لكي تضمن بأن مشاركتها مع القطاع المهني والمجتمع المحلي تلبى احتياجات هذا القطاع، والمجتمع المحلي. وإضافة إلى ذلك، فإن الكلية لم تقدم أدلة على وجود آلية معينة للتعرف إلى مدى فاعلية علاقاتها مع هذا القطاع، فهي على سبيل المثال، لا تقوم بتحصيل تغذية راجعة عن النشاطات التي تقوم بها للجهات الخارجية ذات العلاقة، كإجراء الدراسات الاستطلاعية. لذا، فقد اتسم نشاط الكلية في هذا الجانب بعدم وجود خطط عمل محددة في أغلب الأوقات، والقيام ببعض النشاطات التي استهدفت جهات محدودة. ومن خلال الاطلاع على الوثائق المقدمة، والمقابلات التي أجراها الفريق أثناء الزيارة التدقيقية، لم تتوفر أدلة على وجود آلية محددة لدى الكلية لإشراك المستفيدين في عملية صنع القرار باستثناء آلية "إشراك مجلس أمناء الكلية" (الوثيقة، ص ٤٥). ومن وجهة نظر الفريق، فإن هذا الأمر ليس كافيًا لضمان فاعلية هذه المشاركة، لا سيما وأن مجلس الأمناء ليس معنيًا بالدرجة الأولى بمثل هذه الترتيبات التي يتوقع القيام بها على مستوى أقل من مجلس الأمناء، كاللجان المختصة داخل الكلية. والفريق يحث الكلية على تنفيذ التحسين الذي أشارت إليه (الوثيقة، ص ٤٦)، والمتمثل في الحاجة إلى "تصميم أدوات لقياس بند المشاركة مع المجتمع والقطاع المهني بحيث يساهم في التخطيط والإدارة"، بما يضمن لها تحقيق الغايات التي انطوى عليها مشروع الخطة الاستراتيجية في هذا الجانب. لذا، فإن الفريق يرى بأن الكلية ستستفيد من وجود خطة شاملة لهذه المشاركة على أن تتماشى مع رسالتها، وخطتها الاستراتيجية، وتتضمن آلية لقياس فاعلية هذه العلاقة، وترسم الإطار العام لعلاقتها مع القطاع المهني والمجتمع المحلي.

## توصية ٢٩

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ خطة شاملة لعلاقتها مع القطاع المهني والمجتمع المحلي، مع تطوير آليات لقياس فاعلية هذه العلاقات، وتحصيل تغذية راجعة من كافة الجهات ذات العلاقة، والاستفادة منها في تطوير هذه الأنشطة، لتكون منسجمة مع متطلبات الجهات المستهدفة منها.

## ٢-٥ العلاقات مع القطاع الصناعي وجهات العمل

ذكرت الكلية أنها "قامت بتعديل العديد من البرامج الأكاديمية وفق ما تقتضيه حاجة المستفيدين" (الوثيقة، ص ٤٥)، إلا أن الفريق لم يجد أدلة تشير إلى أن القيام بهذه التعديلات جاء بناء على تغذية راجعة من الجهات المستفيدة. وعلى الرغم من أن الكلية ذكرت أنها قامت بإشراك الجهات المستفيدة في عمليات صنع القرار، عن طريق مجلس الأمناء (الوثيقة، ص ٤٥)، إلا أن الفريق يرى بأن هذه المشاركة غير كافية بمفردها لضمان إدراك الكلية لمتطلبات الجهات ذات الصلة، وتضمن هذه المتطلبات في برامجها على النحو المناسب. ومن خلال الوثائق المقدمة، لم يجد الفريق ما يدل على أن للكلية سياسة أو إطارًا ينظم علاقاتها بجهات تدريب الطلبة، وجهات التوظيف. كما لم تقم الكلية بدراسات استطلاعية للتعرف إلى احتياجات سوق العمل، وتحليلها، واثم، ربط ذلك بمحتوى البرامج التي تطرحها، وبسمات الخريجين. وعلى الرغم من معرفة الكلية بوجهات هؤلاء الخريجين، والجهات المتوقع التحاقهم بها بعد التخرج، لم يجد الفريق أدلة على وجود آلية منظمة لتحصيل التغذية الراجعة من هذه الجهات أو مشاركتها في مراجعة وتطوير البرامج الأكاديمية، كالاستعانة مثلاً بمجالس استشارية لهذه البرامج تضم في عضويتها ممثلين عن هذه الجهات. ويرى الفريق بأن هذا الجانب سيفيد الكلية كثيرًا فيما لو سعت إلى تنفيذ ما أشارت إليه من جوانب التحسين، والمتمثلة في إنشاء بعض المراكز ذات العلاقة، بوصفها جزءًا من هيكلها التنظيمي المقترح، بعد إقرار لائحته التنظيمية الجديدة (الوثيقة، ص ٤٧). والفريق يحث الكلية على القيام بذلك عندما يتم إقرار هذه اللائحة وإصدارها. كما أن الفريق يحثُ الكلية على إبداء المزيد من الاهتمام بهذا الجانب من خلال "مراجعة المقررات الدراسية والتخصصات والأقسام الأكاديمية في الكلية، لمواكبة ما يحتاجه سوق العمل" (الوثيقة، ص ٤٧)، ووضع وتنفيذ آلية تضمن مشاركة جهات العمل، والجهات الأخرى ذات العلاقة، في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج الأكاديمية؛ لتضمن ملاءمتها لمتطلبات هذه الجهات.

## توصية ٣٠

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية - عندما يتم إقرار لائحتها الداخلية، والمصادقة على هيكلها التنظيمي المقترح - بتفعيل مراكزها ووحداتها المعنية بالتواصل مع القطاع المهني وجهات العمل، ومراجعة المقررات الدراسية، والتخصصات الأكاديمية في الكلية، ووضع وتنفيذ آلية تضمن إرساء علاقة فاعلة وبناءة مع المجتمع المحلي، وجهات العمل ذات الصلة بالكلية، بما يضمن مواكبتها لمتطلبات سوق العمل.

## ٣-٥ العلاقات مع القطاع الاحترافي

لم تتوفر للفريق أدلة على مشاركة الكلية في عضوية جهات القطاع الاحترافي أو هيئات الاعتماد ذات الصلة أو قيام الكلية بعقد لقاءات مع ممثلي هذا القطاع، لمناقشة مناهجها الدراسية، وتشجيع الموظفين على الاشتراك في أنشطة القطاع الاحترافي وجهاته. كما يشعر الفريق بعدم الارتياح من غياب أي ممارسة أو آلية للقياس المرجعي لدى الكلية خلال عمليات مراجعة البرامج والموافقة عليها. كما أن المقابلات مع الموظفين الأكاديميين أوضحت بأن التعديلات التي تم القيام بها، والتي اقتصر على مقررات برنامج الدبلوم، إنما جاءت بناء على ما تعتقده الكلية مفيداً للجهات المستفيدة من هذه البرامج، كإدخال مقرر "التربية في الإسلام" و "المهارات اللغوية" في هذا البرنامج مثلاً، كونه يُقدم إلى شريحة من الطلبة، بينهم الكثير من ربات البيوت والموظفين. وبعد فحص الوثائق والمستندات المقدمة، ومن خلال المقابلات مع الموظفين الأكاديميين. ومن وجهة نظر الفريق، فإن غياب آليات واضحة ومحددة لضمان مشاركة الكلية في نشاطات القطاع الاحترافي، وعدم وجود آلية للقياس المرجعي، يجعل من المتعذر على الكلية ضمان جودة ما تقوم به في هذا الجانب.

## توصية ٣١

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ سياسة وإجراءات تفصيلية تضمن مشاركة فاعلة ومنظمة للجهات الممثلة للقطاع الاحترافي، والاستفادة من هذه المشاركة في اتخاذ قرارات واعية، فيما يتعلق بمواءمة كافة أنشطتها وبرامجها الأكاديمية، ومخرجات طلبتها مع متطلبات هذا القطاع، على أن تتضمن هذه السياسة وضع آلية للقياس المرجعي لجميع برامجها الأكاديمية.

## ٤-٥ العلاقات مع المؤسسات التعليمية الأخرى

إلى جانب علاقتها بجامعة السلطان قابوس، وفقاً للمرسوم السلطاني القاضي بإنشائها، قامت الكلية بتوقيع عدد من الاتفاقيات، ومذكرات التفاهم والتعاون العلمي والثقافي مع مؤسسات تعليمية متعددة، مثل، كلية الحقوق بجامعة الإسكندرية، ومركز أكسفورد للدراسات الإسلامية، والجامعة الإسلامية في سومطرة الشمالية، وجامعة أرسطو اليونانية، وجامعة أرسطوطاليس اليونانية، وجامعة القرويين بالمملكة المغربية، وجامعة أكسفورد بالمملكة المتحدة، وجامعة كامبردج، وجامعة الأزهر، ومعهد الدراسات الشرقية بسان بطرس بيرغ الروسية، والجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، وجامعة لايدن بمملكة هولندا، ومعهد الأديان الموحدة في اليابان، ومؤسسة دار الحديث الحسنية بالمملكة المغربية. وعلى الرغم من توقيع هذا العدد من الاتفاقيات، ومذكرات التفاهم مع هذه المؤسسات المختلفة، لم يجد الفريق ما يفيد بقيام الكلية بتفعيل أي من هذه الاتفاقيات، ومذكرات التفاهم، والاستفادة منها، بما يخدم الأغراض التي وُقعت لأجلها. ومن خلال المقابلات التي أجراها مع أعضاء مجلس الأمناء، أثناء الزيارة التدقيقية، سمع الفريق توكيدات على ضرورة تفعيل هذه الاتفاقيات، ومذكرات التفاهم، والسعي للاستفادة القصوى منها، بما يخدم أهداف وتطلعات الكلية، وهو ما تشير إليه الكلية كذلك، بوصفه أحد الجوانب الموجبة للتحسين (الوثيقة، ص ٤٩). وفيما عدا ذلك، لم يجد الفريق أي أدلة على قيام الكلية بخطوات ملموسة في هذا الاتجاه حتى الآن. وعليه، فإن الفريق يوصي الكلية بضرورة العمل على اتخاذ خطوات ملموسة نحو تفعيل الاتفاقيات ومذكرات التفاهم التي وقعها مع مختلف المؤسسات التعليمية الدولية بهدف تحقيق الأهداف والغايات المرجوة منها.

## توصية ٣٢

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بالعمل على تفعيل الاتفاقيات ومذكرات التفاهم التي وقعها مع مختلف المؤسسات التعليمية الدولية، والاستفادة منها، بما يخدم الأغراض التي وُقعت لأجلها.

ومن جانب آخر، ومن خلال المقابلات، وفحص الوثائق المقدمة (الملحق ٤٩)، تبين للفريق أن الكلية تقوم بانتداب بعض أعضاء هيئة التدريس من خارج الكلية؛ لتدريس بعض المقررات في الكلية، على عقود عمل فردية بدلا من التخاطب مع المؤسسات التعليمية التي يعمل فيها هؤلاء الأعضاء. ويرى الفريق بأن الكلية ستستفيد أكثر من هذه الممارسة فيما لو جرت وفق إطار مؤسسي شامل بين الكلية وهذه المؤسسات، مما يتيح الفرصة للاستفادة من تبادل الخبرات

الأكاديمية والمؤسسية معها بصورة منظمة وفاعلة. لذا، فإن الفريق يشجع الكلية على إعادة النظر في هذه الممارسة، ووضعها ضمن إطار أشمل من الشراكة مع المؤسسات التعليمية المتعاونة مع الكلية.

#### ٥-٥ العلاقات مع الخريجين

أعربت الكلية عن حرصها على "الاحتفاظ بعلاقة إيجابية مع الخريجين، والاستفادة منهم" (الوثيقة، ص ٤٩). ومع ذلك، وعلى الرغم من معرفة الجهات المتوقعة لخريجها (انظر: القسم ٥-٢)، وما ذكرته الكلية من وجود بيانات شاملة لهؤلاء الخريجين، وأسمائهم، وجهات عملهم (الوثيقة، ص ٤٩)، لم يحصل الفريق على أي أدلة تبين وجود آليات متبعة لدى الكلية لتأطير هذه العلاقة، والاستفادة من هؤلاء الخريجين، كوجود جهة داخل الكلية معنية بالتواصل معهم، ومتابعتهم في مواقع العمل، بعد تخرجهم من الكلية، على سبيل المثال (انظر: التوصية ٢٤). ولم تتوفر للفريق أي أدلة على قيام الكلية بتحصيل تغذية راجعة منظمة لا من هؤلاء الخريجين، ولا من جهات عملهم عن تجربة الخريجين الدراسية في الكلية، ومستوى أدائهم بعد التخرج، وتحليل هذه التغذية، والاستفادة منها في تطوير وتحسين مختلف الجوانب الإدارية والأكاديمية بالكلية. كما أغفلت الكلية دعوة هؤلاء الخريجين لحضور بعض النشاطات والفعاليات التي تنظمها، باعتبار ذلك أحد آليات التواصل معهم، والاستفادة من تجاربهم. ويقتصر ما قامت به الكلية بهذا الخصوص على التواصل مع جهات عمل خريجها؛ للحصول منها على بعض البيانات الأساسية عنهم (الملحق ٣٩)، إلى جانب الاستفادة من حفل التخرج لهذه الغاية، دون وجود ما يدل على استفادتها من هذه البيانات بعد ذلك. ومن وجهة نظر الفريق، فإن توجه الكلية لإنشاء مركز للتدريب وشؤون الخريجين (مشروع اللائحة الداخلية للكلية، الفقرة ٧ من المادة ١٣)، يشكل فرصة يجب على الكلية الاستفادة منها، وتنفيذها عندما يتم إقرار اللائحة الداخلية للكلية، وصدورها. ويحث الفريق الكلية على تنفيذ خطوات التحسين التي أوردتها في الوثيقة في هذا المجال. وفي هذا الصدد، يحث الفريق الكلية على القيام بوضع وتنفيذ آليات تضمن التواصل الفعال والمنظم مع خريجها، والاستفادة من هذه العلاقة في تطوير وتحسين مختلف جوانب الأداء الإداري والأكاديمي للكلية (انظر: التوصية ٢٤).

#### ٦-٥ العلاقات مع عموم المجتمع

تعد الكلية نفسها رافداً "من أهم روافد المجتمع والنهوض به؛ لكونها الكلية الوحيدة في السلطنة المختصة بالدراسات الشرعية" (الوثيقة، ص ٤٩). وعلى الرغم من أن الفريق يُقدر قيام الكلية

بمجموعة من النشاطات المجتمعية لنشر الوعي الديني، والثقافة الصحيحة، ومنع انتشار الغلو والتعصب في السلطنة (الملحق ٥٣)، فإنه قد وجد بأن الكلية تحتاج لخطة عمل، وآليات محددة لقياس فاعليتها في هذا المجال.

وقد ذكرت الكلية بأنها "تمتلك سياسة واضحة في التعامل مع المجتمع" (الوثيقة، ص ٤٩)، مستندة في ذلك إلى ما جاء في المرسوم السلطاني القاضي بإنشائها، والذي ينص على أنه من أهداف الكلية "تحقيق التفاعل بين الكلية والمجتمع". ومع ذلك، لم يجد الفريق أي أدلة، سواء في الوثائق المقدمة أو من خلال المقابلات، على وجود مثل هذه السياسة أو غيرها من الآليات التي تضمن تحقيق هذا الهدف. كما لم تتوفر للفريق أدلة على استطلاع آراء الجهات المعنية من النشاطات المجتمعية التي تقوم بها الكلية، والاستفادة من التغذية الراجعة من هذه الاستطلاعات في عملية اتخاذ القرارات والتخطيط؛ لضمان فاعلية هذه النشاطات، وانسجامها مع احتياجات المجتمع. وينظر الفريق بارتياح إلى ما يتضمنه مشروع الهيكل التنظيمي المقترح للكلية من وجود مركز للتعليم المستمر، وخدمة المجتمع يتبع مباشرة مساعد العميد للشؤون الأكاديمية، ويحث الكلية على البدء في إنشاء هذا المركز وتفعيله، فور إقراره، والمصادقة عليه من الجهات المعنية؛ ليمارس دوره المنوط به، ويستوفي متطلبات مجال علاقات الكلية مع عموم المجتمع، وفق خطة شاملة، وآليات فاعلة.

## ٦ خدمات الدعم الأكاديمي

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصل إليها الفريق فيما يتعلق بالمجالات التالية: تخطيط وإدارة خدمات الدعم الأكاديمي، والتسجيل (الالتحاق بالمؤسسة وسجلات الطلبة)، والمكتبة، وخدمات تقنية المعلومات والتعلم، والإرشاد الأكاديمي، ودعم تعلم الطلبة، وموارد التعليم والتعلم.

## ١-٦ تخطيط وإدارة خدمات الدعم الأكاديمي

أشارت الكلية إلى أن خدمات الدعم الأكاديمي يتم تقديمها عبر وحدات تتمثل في قسم القبول والتسجيل، والمكتبة، وقسم نظم المعلومات، ولجنة الإشراف الأكاديمي للطلبة، وأن هذه الوحدات تابعة لمساعد العميد للشؤون الأكاديمية (الوثيقة، ص ٥١). كما تطرقت الكلية إلى خطة توضع سنويًا لإدارة هذه الخدمات، ولجان تشكل كل عام لتقديم هذه الخدمات، لكن الفريق لم يتوصل إلى دليل على وجود آلية تخطيط شاملة لخدمات الدعم الأكاديمي، وحدثت تغييرات في هذا الجانب منذ تحويل المعهد إلى كلية قبل حوالي أربعة أعوام. وقد علم الفريق من خلال الوثائق والمقابلات أن اللجان تشكل من قبل المجلس الأكاديمي، ويُحدد قرار تشكيلها المهام التي تُكلف بها، وتقدم هذه اللجان بعد ذلك تقارير بما أنجزته، ولا تُصدر قرارات. ويتابع المجلس الأكاديمي عملها، ولا يتم تقييم فاعليتها. أما مجلس الأمناء، فهو الذي يتخذ القرارات، وفي هذه العملية كلها، تفتقد الكلية إلى التخطيط الشامل لهذه الخدمات.

## توصية ٣٣

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بتبني أسلوب التخطيط الشامل فيما يتعلق بخدمات الدعم الأكاديمي، يقوم على تحديد الاحتياجات الأكاديمية، وتوفيرها، بما يضمن إيجاد بيئة دراسية مناسبة، مع وضع آلية لتقييم فاعلية هذه الخدمات.

## ٢-٦ التسجيل (الالتحاق بالمؤسسة وسجلات الطلبة)

يتولى قسم القبول والتسجيل بالكلية عمليات تسجيل الطلبة، ومراجعة بياناتهم، وضبطها، ومتابعة تظلماتهم، وإصدار الشهادات، وإفادات التخرج، وفق النظام الأكاديمي، والخطط الدراسية (الوثيقة، ص ٥١-٥٣). وتقبل الكلية الطلبة المتقدمين من مركز القبول الموحد، وحملة شهادة الدبلوم العام، والموظفين (البعثات الداخلية)، وطلبة الدراسة المسائية لبرنامج الدبلوم، والطلاب الأجانب. ويُعقد لهؤلاء الطلبة امتحان قبول تحريري، وكان هذا الاختبار يُجرى بإشراف أساتذة الكلية، وتُرسل نتائجه إلى مركز القبول الموحد، حيث يعاد فرز الطلاب الناجحين في

الاختبار وفقاً للمعدل التنافسي (الوثيقة، ص ٥٢). غير أن الفريق علم، من خلال زيارته ومقابلاته، أن هذا الامتحان لا يُطبق على الطلبة الأجانب، بل يقتصر على الموظفين العمانيين المرشحين للدراسة من قبل جهات عملهم، والطالبات المتقدمات لبرنامج الدبلوم. ولم يتسن للفريق معرفة الأسباب الكامنة وراء هذا التباين في إجراءات القبول.

وعلم الفريق، من المقابلات التي أجراها خلال الزيارة التدقيقية، أن القبول في العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨م تم بدون عقد هذا الامتحان، حيث اتخذ المجلس الأكاديمي قراراً بإلغائه لعدم الحاجة إليه، بعد تحقق الأعداد المطلوبة من المقبولين من الطلبة حسب المعدلات. ولم تقدم الكلية أسباباً واضحة وراء هذا التعديل في عملية القبول، إلا أن الفريق علم، أثناء المقابلات، أن الكلية ترى أنه لا فرق بين نظام القبول عن طريق الاختبار التحريري والمقابلة، وبين نظام القبول بدون اختبار، وبدون اللجوء إلى المقابلات الشخصية للمتقدمين، وأن الكلية ترى المفاضلة على أساس العمر بالنسبة للطلبة الموظفين، وعلى أساس نتائج دبلوم التعليم العام بالنسبة لغيرهم، كخيار أفضل للقبول. إضافة إلى ذلك، فقد لاحظ الفريق أن شروط قبول الطلبة تختلف باختلاف فئاتهم، فطلبة دبلوم التعليم العام يتم قبولهم على أساس المعدل العام، ودرجاتهم في مادتي التربية الإسلامية واللغة العربية. أما الموظفون، فتطبق عليهم الشروط المنصوص عليها في المرسوم السلطاني الخاص بقانون البعثات الداخلية (٢٠٢/٣٨)، والاختبار التحريري للمفاضلة بعد ترشيحهم من جهات عملهم. أما طلبة الدبلوم، فلديهم شروط محددة أخرى خاصة بهم مع وجود الاختبار التحريري للمفاضلة. ومن وجهة نظر الفريق، فإن هذا من شأنه أن يقلل من قيمة وأهمية نظام القبول نفسه عن طريق الاختبار التحريري والمقابلة، وعليه، فإن الفريق يوصي الكلية بإعادة النظر في هذه الإجراءات وتوحيدها، بما يضمن تطبيقاً متكافئاً لشروط ومعايير القبول (انظر: التوصية ١٦).

كما علم الفريق بأن قسم القبول والتسجيل يقوم بإدخال بيانات الطلبة عن طريق نظام حاسوبي خاص، تضمن الكلية من خلاله سرية المعلومات الخاصة بالطلبة، والاحتفاظ بها، لكنه لا يتمكن من معالجة حالات التأجيل والانسحاب. وذكرت الكلية أن قسم نظم المعلومات يقوم بتطوير هذا النظام، وأن العمليات التي تتم عن طريق هذا النظام تتحقق وفق ضوابط تضمن سرية هذه المعلومات، وحفظ بيانات الطلبة ودرجاتهم لفترة طويلة (الوثيقة، ص ٥٢)، غير أن الفريق لم يطلع على وثائق تدعم ما تقوله الكلية بأن الآلية المتبعة تضمن هذه السرية.

## توصية ٣٤

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بتطوير وتنفيذ آلية للمحافظة على أمن وسلامة البيانات الإلكترونية الخاصة بالطلبة، وصلاحيات الجهات التي تستخدمها، والاحتفاظ بسجلاتهم في مكان آمن، مع الاحتفاظ بنسخ من هذه السجلات في مكان آخر، وضمان إمكانية استرجاعها وقت الحاجة.

كما علم الفريق أن القائمين على النظام الحالي للقبول والتسجيل ليس لديهم آلية لتقييم فاعليته، ولم تكشف الكلية عن كفاءة استرجاع البيانات، خاصة القديمة منها، ولا المدى الزمني المحدد للاحتفاظ ببيانات الدفعات القديمة، واشتراطات الأمن والسلامة في المكان المخصص للاحتفاظ بالوثائق والمستندات الأصلية، وتأمين النسخ الإلكترونية. ومن خلال الاطلاع على الوثائق المقدمة، ومقابلات الزيارة التدقيقية، يرى الفريق بأن النظام الإلكتروني الذي تستخدمه الكلية حاليًا في عملية القبول والتسجيل بحاجة إلى الكثير من التطوير، وهو الأمر الذي أقرت به الكلية كذلك، حيث أوضحت حاجتها الماسة إلى نظام شامل وموحد يربط أنظمة المعلومات الخاصة بالقبول والتسجيل مع الإرشاد الأكاديمي، وتقنية المعلومات، والموارد البشرية.

## توصية ٣٥

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بتطوير نظامها الإلكتروني الحالي للقبول والتسجيل، بوصفه جزءًا من منظومة معلوماتية شاملة تضم كافة الأنظمة الأخرى (مثل الإرشاد الأكاديمي، وتقنية المعلومات والموارد البشرية)، بما يضمن دعم عملية التعليم والتعلم.

٣-٦ المكتبة

تضم الكلية مكتبة مكونة من ثلاث قاعات، واحدة في الدور الأول، وثانية بالدور الثاني، فضلًا عن قاعة كتب ومراجع الحديث الشريف. وقد قام الفريق بزيارة تفقدية لمكتبة الكلية أثناء الزيارة التدقيقية، ووجد أنها تضم غرفة للمحاضرات تستوعب (٤٥) طالبًا، و(١٢) جهاز حاسوب، وتقدم خدماتها للطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والموظفين والزائرين، ويديرها قسم خاص بالمكتبة يرأسه مدير متخصص في المكتبات، وأحد عشر أمينًا للمكتبة، تم تأهيلهم لهذا العمل عن طريق دورات حديثة للمكتبات. وعلم الفريق أثناء زيارته أن طلاب وطالبات الكلية يستعينون بمكتبة جامعة السلطان قابوس عند الحاجة إلى المزيد من المراجع

والمصادر الحديثة. ولاحظ الفريق بارتياح أن المكتبة تشتمل على (٦٢) مصنفاً، فيها حوالي ٨١ ألف مجلد، و٥٦ ألف عنوان في مجالات العلوم الشرعية، والدراسات العربية الأدبية واللغوية، والفكر الإسلامي، والاقتصاد، والقانون، والسياسة، والفنون، والعلوم الاجتماعية، والتصوف، والموسوعات، والطب وغيرها. كما تضم حوالي ألف بحث من بحوث تخرج الطلبة، والرسائل العلمية، بالإضافة إلى مجموعة كبيرة من الدوريات المطبوعة يقدر عددها بـ(٣٤٠٠) دورية حولية، وجميع هذه الدوريات مبنية في برنامج خاص، يتيح للباحث الوصول إلى المعلومة داخل الدورية.

وقد لاحظ الفريق أثناء جولته التفقدية أن محتويات المكتبة تُدار إلكترونياً، بواسطة برنامج متخصص في مجال المكتبات مرتبط بشبكة الإنترنت، ويتيح للباحثين مجالاً واسعاً للبحث عن الكتب والبحوث، على الرغم من ملاحظة الفريق عدم وجود المكتبة الرقمية، والتي يرى الفريق أن الكلية بحاجة لها. وتتواصل إدارة المكتبة مع أعضاء هيئة التدريس، والطلبة؛ لتحديد المراجع والمصادر التي يقترحون على المكتبة اقتناءها، وقد اطلع الفريق أثناء زيارته للمكتبة على نماذج للاستمارات التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس لتقديم مقترحاتهم. وتتوفر للمكتبة ميزانية سنوية تتراوح بين (٦-٨) آلاف ريال عماني؛ لإنفاقها في تزويد المكتبة بما تحتاجه من كتب ومراجع من معرضي مسقط والشارقة للكتاب. ولاحظ الفريق، مع التقدير، أن محتويات المكتبة ومراجعتها تعكس التنوع بين المذاهب الفقهية، وتستوعب الأفكار المختلفة لمختلف المدارس الفقهية الإسلامية.

### إشادة ١

تشيد الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي بكلية العلوم الشرعية للتنوع الكبير في المصادر والمراجع التي تضمها مكتبتها، والتي تشمل المذاهب الفقهية المختلفة، بما يعكس الانفتاح، والتسامح اللذين تتصف بهما سياسة الكلية وتوجهاتها الأكاديمية.

وعلى الرغم من التسهيلات التي توفرها المكتبة، والتي ورد ذكرها أعلاه، فإن الفريق لم يجد أدلة حول مدى كفاية وملاءمة الخدمات التي تقدمها المكتبة. كما أن الاستبانة التي تستخدمها إدارة المكتبة لقياس رضا المستفيدين لا تعكس نسبة رضا عالية لديهم، ولا تغطي جميع الخدمات التي يُتوقع من المكتبة تقديمها، من حيث نظام الاستعارة، وأوقات العمل ومناسبتها (الملحق ٥٣)، وهي الاستبانة التي لم تطلع إدارة المكتبة على نتائجها، ولم يتم تحليلها بما يمكن إدارة المكتبة من الاستفادة من نتائجها في عملية تخطيط وتحسين هذا المرفق الحيوي. وقد علم الفريق من خلال

المقابلات مع الطلبة أن أوقات العمل بالمكتبة محدودة، وغير كافية، وأنها تتزامن مع فترتي الدراسة، وأن ساعات عملها تمتد من (١:٣٠م إلى ٦:٣٠م) طيلة أيام الأسبوع، ماعدا يوم الثلاثاء (من ١٠ ص إلى ١م)، مما يجعل من المتعذر على الطالبات اللواتي يدرسن في الفترة المسائية ارتيادها إلا في فترة الاستراحة، ومدتها نصف ساعة فقط، لا سيما أن المكتبة لا تفتح أبوابها في عطلة نهاية الأسبوع. وقد سمع الفريق، أثناء المقابلات، مطالبات بزيادة ساعات عمل المكتبة من قبل الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس على حد سواء. ومع ذلك، لم يلتمس الفريق قيام الكلية بالعمل على معالجة الجوانب التي تتطلب تحسینًا، والتي كشفت عنها هذه الاستبانة. والفريق يتفق مع هذه المطالب، ويحث الكلية على تنفيذها بأقرب فرصة ممكنة. كما لاحظ الفريق أن هذه الاستبانة لا تتضمن فقرات لقياس رضا أعضاء هيئة التدريس عن المكتبة، فيما يتعلق بدعم نشاطاتهم البحثية، وما يقدمه أمناء المكتبة للرواد بشكل عام، ولا عن الخدمات المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة. كما لم يتمكن الفريق من الحصول على أي معلومات إحصائية تبين أعداد مستخدمي المكتبة والمصادر التي تمت استعارتها، وغير ذلك من المعلومات الإحصائية، والتي يعتقد الفريق أنها ستكون ذات فائدة كبيرة للعاملين في هذا المرفق بهدف تقديم خدمات أفضل لرواد المكتبة، وتلبية احتياجاتهم.

### توصية ٣٦

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ آلية لتطوير الخدمات التي تقدمها المكتبة، على أن تتضمن قياسًا لفاعلية هذه الخدمات، بالإضافة إلى تفعيل المكتبة الرقمية.

### ٤-٦ خدمات تقنية المعلومات والتعلم

يشرف قسم نظم المعلومات على خدمات تقنية المعلومات، وتوفيرها للطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، وباقي الموظفين (الوثيقة، ص ٥٤). وتطرت الكلية إلى الخدمات الإلكترونية التي تقدمها، ومنها شبكة الإنترنت في عموم حرم الكلية، وشبكة سلكية داخلية ترتبط بها جميع أجهزة الحاسوب، ويستفيد منها الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفون. كما يقدم موقع الكلية بعض الخدمات، مثل الدخول إلى نظام القبول والتسجيل، ونظام السكن الداخلي، ونظام المكتبة، وتقدم الكلية خدمات التدريب والمساعدة في أنظمة الحاسوب للطلبة والموظفين.

ومن خلال الزيارة التفقدية التي قام بها الفريق لمرفق تقنية المعلومات في الكلية، علم أن لمختبر الحاسوب دوائًا مزدوجًا للفترة الصباحية للطلاب، والفترة المسائية للطالبات. كما لاحظ الفريق أن هذا المرفق يحتاج لآلية إلكترونية للتعرف إلى المشكلات التي يواجهها الطلبة، وأعضاء هيئة

التدريس عند استخدامه، وأن غرفة البيانات لا تزال في طور الإنشاء. وقد أكد القائمون على هذا المرفق أن خدمة الواي فاي (WiFi) تغطي كافة مباني ومرافق الكلية، ولكنها تحتاج إلى تحسين من حيث السرعة. كما علم الفريق أن الكثير من الطلبة لا يعتمدون على مختبر الحاسوب الموجود في الكلية، ويكتفون باستخدام حواسيبهم الشخصية، مع ملاحظة عدم توفر خدمة الإنترنت في مرافق السكن الداخلي باستثناء قاعة واحدة، الأمر الذي يشكل عائقًا أمام الطلبة في إكمال واجباتهم الدراسية. وقد تحدث الطلبة الذين قابلهم الفريق عن ضعف شبكة الإنترنت داخل الكلية، وطالبوا بمعالجة هذه المشكلة. والفريق يدعم هذه المطالبة. وكما وردت الإشارة إليه في القسم (٦-٢) أعلاه، لاحظ الفريق عدم وجود ترابط أو تكامل بين الأنظمة المختلفة لتقنية المعلومات داخل الكلية، بما فيها خدمات الدعم الأكاديمي التي تقدمها الكلية للطلبة، في ظل غياب نظام شامل يجمع بين هذه الأنظمة، ويتيح الاستفادة منه بشكل أكبر من قبل المستخدمين وصناع القرار على حدٍ سواء، فضلًا عن عدم وجود نظام خاص بأمن مرافق الحاسب الآلي وسلامتها، وحمايتها ضد المخاطر، كالحريق مثلاً. وعليه، فإن الفريق يحث الكلية على جمع هذه الأنظمة والخدمات في نظام معلوماتي شامل ومتكامل يقدم خدمات أفضل للمستخدمين، وتستفيد منه الكلية في عمليات اتخاذ القرار (انظر: التوصية ٣٤، والتوصية ٣٥)، مع ضرورة وضع نظام صارم لحماية هذه المرافق من أي مخاطر محتملة، وتقييم فاعليته بصورة دورية.

وفيما يتعلق ببرنامج التعلم عن بُعد، والذي تشرف عليه وتديره وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في الوقت الحاضر، فقد علم الفريق، من خلال الوثائق والمقابلات، أن الكلية تضطلع بدور هامشي في تصميم هذا البرنامج، وتقديمه، وتقويمه، حيث تكتفي باستضافته، وتقديم الدعم اللوجستي والتقني لهذا البرنامج، مع مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس في تقديمه أحياناً. أما الفريق، فيرى في هذا البرنامج فرصة سانحة أمام الكلية جديرة بأن توليها المزيد من الاهتمام، خاصة وأن الكلية تملك القدرة الأكاديمية والبيئة المناسبة لإدارته، والإشراف عليه. ويحث الفريق الكلية على القيام بقدر أكبر من المشاركة الفعلية في هذا البرنامج من خلال تصميم مناهجه الدراسية، والمشاركة في تقديمه، وإدارته بوصفه إحدى آليات التوسع في طرح برامجها الأكاديمية بطريقة مبتكرة، على شريحة أوسع من الراغبين بالدراسة في هذا الميدان. وفي الوقت ذاته، يوصي الفريق بضرورة قيام الكلية بوضع وتنفيذ آلية شاملة لضمان جودة هذا البرنامج من حيث معايير القبول فيه، وأساليب تقديمه، وتحديد محتوياته، وأساليب التقويم، ومواءمة مخرجاته التعليمية مع أهداف الكلية ورسالتها، إلى جانب تحديد مهام كافة الجهات المشاركة في تقديمه وواجباتها.

## توصية ٣٧

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ آلية شاملة لضمان جودة برنامج التعلم عن بعد الذي تستضيفه حاليًا من حيث معايير القبول فيه، وأساليب تقديمه، وتحديد محتوياته، وأساليب التقويم، ومواءمة مخرجاته التعليمية مع أهداف الكلية ورسالتها، إلى جانب تحديد مهام كافة الجهات المشاركة في تقديمه وواجباتها.

## ٥-٦ الإرشاد الأكاديمي

بدأ الإرشاد الأكاديمي بمعهد العلوم الشرعية منذ عام ٢٠١١/٢٠١٢ م (الوثيقة، ص ٥٥)، ولم تُشر الكلية إلى أي تطور قد طرأ على هذه العملية عندما تحولت من معهد إلى كلية. وقد لاحظ الفريق الخلط الذي وقعت فيه الوثيقة، على مدى صفحاتها كاملة، بين مصطلحات الإرشاد الأكاديمي، والإشراف الأكاديمي، والإرشاد الطلابي؛ مستخدمة إياها للتعبير عن شيء واحد. وتُشكل الكلية سنويًا لجنة للإرشاد الأكاديمي (الوثيقة، ص ١٩)، ويوزع الطلبة والطالبات على المرشدين بواقع ٤٠ - ٥٠ طالبًا لكل مرشد؛ حيث يُسند طلبة كل فصل إلى مرشد أكاديمي، وليس من الواضح وجود آلية معينة لهذا التوزيع، والذي يبدو أنه يتم بطريقة غير مخطط لها. وقد علم الفريق، من خلال المقابلات، أن بعض المرشدين يواصلون العمل مع طلبتهم بهذه الصفة طيلة أعوام الدراسة، في حين يتغير بعضهم في كل عام أو كل فصل دراسي. ومن خلال مراجعة الوثائق (الملحق ١٣١)، والاطلاع على محاضرات اجتماعات المرشدين مع طلبتهم، اتضح للفريق غلبة الأعمال الروتينية على هذه الاجتماعات، من حيث حث الطلبة على الجد والاجتهاد في المذاكرة، وإعداد البحوث، وعدم التغيب عن الدراسة، والتحلي بمكارم الأخلاق، إلخ. ولم تخل تلك المحاضرات من الإشارة إلى مساعدة المرشدين الأكاديميين للطلبة في حل بعض مشكلاتهم الدراسية والشخصية. وعلى الرغم مما ذكرته الكلية من فاعلية نظامها الخاص بالإرشاد الأكاديمي في تغيير وضع الطلبة المهددين بخطر الفشل الدراسي (الملحق ١١٩)، لم يجد الفريق في الوثائق المقدمة سوى تقرير واحد يشير إلى حالة واحدة تمكن المرشد الأكاديمي من مساعدتها على هذا النحو. وعليه، لم يتمكن الفريق من التأكد من دور الإرشاد الأكاديمي في تغيير أوضاع الطلبة المهددين بخطر الفشل الدراسي، ومساعدتهم للنجاح، والتقدم في دراستهم.

وتعقد لجنة الإرشاد الأكاديمي اجتماعين في كل فصل دراسي، وترفع توصياتها إلى المجلس الأكاديمي (الوثيقة، ص ٥٥). وعلم الفريق أن الكلية ليس لديها خطط واسعة أو برامج لتأهيل أعضاء هيئة التدريس، وتدريبهم على الممارسة الفاعلة لعملية الإرشاد الأكاديمي، وعدم وجود

آلية إلكترونية للتواصل بين المرشدين الأكاديميين وطلبهم (الوثيقة، ص ٥٦). وقد علم الفريق من خلال المقابلات أن هذا التواصل يتم بمبادرات شخصية من قبل المرشد الأكاديمي نفسه عن طريق الاتصالات الهاتفية أو قنوات التواصل الاجتماعي، وقد يتم عقد اللقاء مع الطالب مباشرة في مكتب المرشد الأكاديمي نفسه، وقد سمع الفريق ملاحظات إيجابية من جانب الطلبة عن دور المرشد الأكاديمي في مساعدتهم، وتقديم النصح والمشورة لهم، على الرغم من عدم حصول الفريق على أدلة أخرى تدعم ذلك. كما علم الفريق أيضاً أثناء المقابلات أن قسم القبول والتسجيل هو الجهة المسؤولة عن التواصل مع الطلبة المهددين بخطر الفشل الدراسي، ومتابعتهم من خلال البريد الإلكتروني. وأبلغ الفريق بأن القسم في هذه الحالة يكتفي بتخفيض العبء الدراسي للطلاب المتعثرون أن يكون للجنة الإرشاد الأكاديمي أي دور في وضع خطط علاجية واستدراكية لمساعدة هؤلاء الطلبة. ومن وجهة نظر الفريق، فإن الكلية بحاجة لأن تجعل عملية الإرشاد الأكاديمي أكثر فاعلية، وذلك بتعزيز دور المرشد الأكاديمي، من خلال وضع وتنفيذ سياسة وإجراءات لعملية الإرشاد الأكاديمي تحدد دور هؤلاء المرشدين، ومسؤولياتهم، مع تقديم التدريب اللازم لهؤلاء للقيام بهذه المهمة على الوجه الأكمل. كما يرى الفريق ضرورة تفعيل التواصل الإلكتروني بين الطلبة ومرشديهم الأكاديميين، والاحتفاظ بسجلات منظمة عن التقدم الدراسي لهؤلاء الطلبة، ومتابعتهم بصورة منتظمة، مع وضع وتنفيذ آلية محكمة لتقييم فاعلية هذه العملية (انظر: التوصية ٢٣).

## دعم تعلم الطلبة

٦-٦

تطرت الكلية إلى الخدمات والأنشطة الإضافية التي تعزز عملية التعلم، والتي تديرها لجنة الأنشطة الطلابية التي تشكل سنويًا (الوثيقة، ص ٥٦)، وذكرت الكلية الأنشطة التي تقدمها في مبنى الكلية أو السكن الداخلي، متمثلة في ورش العمل، والندوات، والمسابقات، والنشاطات المختلفة الأخرى. غير أن الفريق لاحظ أن الكلية تخلط بين الأنشطة التعليمية والأنشطة اللامنهجية المصاحبة للمنهج الدراسي (الوثيقة، ص ٥٦)، بإشارتها تحت البند الخاص بالأنشطة الإضافية الداعمة لعملية التعلم إلى أنشطة تعليمية عندما تذكر بما نصه "ويرشد أعضاء هيئة التدريس عند عرض خططهم في بداية الفصل الدراسي الطلاب إلى المراجع الإضافية التي يمكن الرجوع إليها للمقرر الدراسي" (الوثيقة، ص ٥٦)، وما ورد في الملحق (١٣٢) من نماذج الخطط الفصلية لأنشطة دعم الطلبة، والتي يغلب عليها طابع المحاضرات العامة. كما لاحظ الفريق غياب بعض خدمات الدعم المطلوبة، مثل تمكين الطلبة، ذوي الاحتياجات الخاصة تحديداً، من أداء الامتحانات على أجهزة الحاسب الآلي، على الرغم من أن الكلية أشارت إلى أنها توفر لهم من

يساعدهم في أداء الامتحانات التحريرية (الوثيقة، ص ٥٦). وعلم الفريق، أثناء الزيارة التدقيقية، أن المجلس الأكاديمي لا يتابع حاليًا خدمات دعم الطلبة، وأن جهود الكلية حاليًا في هذا الشأن تقتصر على تشجيع الطلبة على إعداد البحوث، والاشتراك في بعض المسابقات، كمسابقة ابن عمير. كما علم الفريق، من خلال الوثائق المقدمة والمقابلات، أن النشاط الثقافي، وبالمقارنة مع باقي الأنشطة التي تنظمها الكلية، كالأنشطة الرياضية أو الاجتماعية، يعتمد أساسًا على المحاضرات التوعوية والدينية، وأنها تشهد حضورًا ضعيفًا، بسبب عدم ملاءمة مواعيد عقدها، وتركيزها على موضوعات دينية في كلية تطرح برامج ومقررات دينية أصلاً. كما لمس الفريق عدم وجود آلية لدى الكلية لقياس رضا الطلاب والطالبات في هذا الجانب. ولم يطلع الفريق على أدلة تبين وجود آلية لدى الكلية لتقييم فاعلية أنشطتها المختلفة، والخدمات المقدمة لدعم تعلم الطلبة. وبناء عليه، فإن الفريق يرى أن الكلية بحاجة للقيام بالكثير في هذا الجانب من أجل خلق بيئة تعلم محفزة، وأكثر جاذبية، والبحث عن آليات ووسائل لتحقيق ذلك، بما يتلاءم وطبيعة الدراسة في الكلية والاحتياجات التعليمية للطلبة، لضمان حصولهم على الدعم المناسب في عملية تعلمهم. كما يرى الفريق أن الكلية بحاجة للتفرقة بين خدمات دعم تعلم الطلبة من جهة والأنشطة الطلابية الترفيهية والاجتماعية من جهة أخرى، والتعرف إلى مدى مواءمة الخدمات المقدمة لدعم العملية التعليمية، بالمرجات والأهداف التعليمية للبرامج والمقررات.

### توصية ٣٨

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بالقيام بدراسة شاملة لخدمات دعم تعلم الطلبة، والأنشطة الطلابية، والعمل على تحسينها؛ لضمان خلق بيئة تعلم محفزة وأكثر جاذبية، بما يتلاءم وطبيعة الدراسة في الكلية، وتبني آلية لتقييم فاعلية الأنشطة والخدمات المقدمة في هذا الجانب.

### ٧-٦ موارد التعليم والتعلم

أشارت الكلية إلى المصادر المتنوعة للتعليم التي توفرها، وهي المكتبة المتخصصة في العلوم الشرعية و(١٨) قاعة للتدريس مكيفة، ويتسع كل منها ل(٥٠) طالبًا، وهي مزودة بأجهزة عرض البيانات، وأجهزة الحاسوب، بالإضافة إلى السبورات البيضاء، فضلًا عن قاعة لأجهزة الحاسب الآلي وتضم (٥٥) حاسوبًا، متصلًا بشبكة الإنترنت، ويستخدم بمثابة مركز لمصادر التعلم (الوثيقة، ص ٥٧)، على الرغم من أن الفريق يجده بحاجة للكثير من التطوير ليكون جديرًا بهذا التسمية. وقد تأكد ذلك للفريق من خلال الجولة التفقدية في هذه المرافق أثناء الزيارة

التدقيقية للكلية. كما علم الفريق أن الكلية ليس لديها آلية معينة لتجديد وتحديث مقتنيات مركز مصادر التعلم، وأن رؤساء الأقسام لا دور لهم في هذا الجانب. والجدير بالذكر أن الفريق قد سنحت له الفرصة، أثناء تلك الجولة، لمعاينة بوادر شروع الكلية بتطوير بعض هذه المرافق، وفق خطة الصيانة العامة التي تمت الموافقة عليها مؤخرا، حسب ما أُبلغ به الفريق. وسيرد تفصيل ذلك في أقسام لاحقة من هذا التقرير. ولم يتضح للفريق الآلية التي تتعرف الكلية من خلالها إلى كفاية وملاءمة هذه المصادر، وتلبيتها لاحتياجات المستفيدين من الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس. ولم تتطرق الكلية أيضا إلى وجود مراجعة دورية لهذه المصادر ومدى كفايتها، والتعرف إلى مدى رضا المستفيدين منها.

### توكيد ١

تتفق الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي مع كلية العلوم الشرعية في الخطوات التي شرعت في تنفيذها لتطوير مصادر وتقنيات التعليم والتعلم، والبنية التحتية لهذه المرافق، وتحث الكلية على الإنجاز الكامل لهذه الخطوات، بالسرعة الممكنة، مع التأكيد على حاجة الكلية إلى آلية لتقييم مدى فاعليتها، وكفايتها لاحتياجات المستفيدين منها.

## ٧ الطلبة وخدمات دعم الطلبة

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصل إليها الفريق فيما يتعلق بالمجالات التالية: تخطيط وإدارة خدمات الطلبة ودعم الطلبة، وخصائص المجتمع الطالب، ورضا الطلبة والمناخ الطالب، وسلوك الطلبة، وخدمات التوجيه المهني والتوظيف، والخدمات المالية للطلبة، والسكن والتغذية والنقل، والمرافق الطبية والإرشادية، وخدمات الطلبة الأجانب، والخدمات والمرافق الاجتماعية والترفيهية.

## ١-٧ تخطيط وإدارة خدمات الطلبة ودعم الطلبة

كما هو الحال في معظم برامج الكلية وأنشطتها، وفعاليتها، فإنه في ظل عدم وجود خطة استراتيجية معتمدة، وهيكل تنظيمي معتمد، وغياب آلية تقييم فاعلية الخدمات المقدمة، فإن عمليات تخطيط وإدارة الخدمات الطلابية الداعمة تتم وفق ما تم اعتماده منذ أعوام، كما هو الحال في الإسكان الطلابي الذي تنظمه لائحة تم اعتمادها في عام ١٩٩١م (الملحق ١٩). أما إدارة أنشطة الخدمات الطلابية، فتتم من خلال اللجان المشكلة من قبل عمادة الكلية (لجنة الأنشطة الطلابية، ولجنة استقبال الطلبة الجدد)، مع الأخذ بالاعتبار الملاحظات المقدمة من المجلس الاستشاري الطلابي. وقد قام المجلس الاستشاري الطلابي في عام ٢٠١٥م بوضع استبانة لقياس مدى الرضا حول التغذية في السكن (الملحق ١٥٠)، إلا أن النتائج المقدمة للفريق لم تشمل ما يشير إلى إجراء الاستبيان في الأعوام اللاحقة، ولا إلى تحليل دقيق لنتائج هذا الاستبيان، والاستفادة من نتائجه لأغراض التحسين في هذا الجانب. ونظرًا لعدم إجراء دراسة مسحية متكاملة لتقويم جودة الخدمات الطلابية، فلم تتضمن الوثيقة أي تحليل يوضح الفرص المتاحة للتحسين حاليًا في هذه الخدمات، وخطة للتحسين والتطوير، سوى تلك الناتجة عن ملاحظات الطلبة (الملحق ٦٠)، إلا أنه - كما تشير الوثيقة (ص ٥٨) - فإن الكلية تفتقر لوجود آلية لتوثيق ملاحظات الطلبة، وما قامت به الكلية من إجراءات بشأنها.

## توصية ٣٩

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ خطة شاملة لتنظيم وإدارة جميع الخدمات الطلابية، وتضمين آليات محكمة لتقييم فاعلية هذه الخدمات بصورة منتظمة، والاستفادة من نتائج التقييم لأغراض التحسين.

## ٢-٧ خصائص المجتمع الطالب

تشير الإحصائيات المقدمة من الكلية إلى أن الذكور يمثلون حوالي (٥٦%) من عدد الطلبة المقيدون بالكلية في العام ٢٠١٦/٢٠١٧م (الوثيقة، ص٧-٨، والملحق ٣٠). ويشكل طلبة البكالوريوس الغالبية العظمى (٨٠%) من العدد الكلي للطلبة، في حين يمثل طلبة الدبلوم حوالي (٢٠%). ومع أن معظم الطلبة يتجهون للدراسة في تخصص الفقه وأصوله، فإن نسبة قليلة تتجه للدراسة في تخصص أصول الدين. ويضم تخصص الدراسات الإسلامية النسبة الأكبر من طلبة البكالوريوس، حيث إن دراسة الطالبات قاصرة على هذا التخصص في درجة البكالوريوس. ونظرًا لكون الكلية هي الوحيدة في السلطنة التي تطرح برامج في العلوم الشرعية، فإن هناك حاجة متزايدة لتوفير سكنات إضافية للطلبة، وهو ما تضعه الكلية ضمن مسودة خطتها الاستراتيجية. كما أن الأنشطة اللاصفية، مثل الأنشطة الرياضية والترفيهية -التي تقل بشكل ملحوظ عن مثيلاتها من الأنشطة الأخرى- بحاجة لتحسين لدعم البيئة الطلابية. وتعمل الكلية على تقديم خدمات دعم الطلبة من خلال توفير السكن الطالب، وخدمات النقل، والتغذية (بالنسبة للطلاب الذكور). كما تقدم الكلية خدمات خاصة للطلبة الأجانب. وبينما تعمل الكلية على تطوير مرافقها التعليمية، إلا أن هناك حاجة ملحة للصيانة الشاملة لمرافقها التعليمية إلى جانب تطوير الخدمات المقدمة في السكن الطالب، وخاصة خدمة الإنترنت.

هذا، وقد قامت الكلية بإنشاء ملف ورقي لكل طالب يتضمن المستندات الرسمية الخاصة به، والقرارات التي تصدرها الكلية بشأنه. كما أعدت الكلية قاعدة بيانات إلكترونية، تضم البيانات الشخصية لكل طالب، والبيانات الخاصة بسجله الدراسي، وانتظامه، ومسيرته الدراسية (الملحق ٦٢). ويمكن لإدارة الكلية والطلبة الاطلاع على هذه الملفات دون وجود آلية موثقة تضبط نوعية البيانات المقدمة، ومن له حق الاطلاع عليها، ومراجعتها، وحفظها، وتخزينها. ومن وجهة نظر الفريق، فإن الكلية بحاجة ماسة لمعالجة هذه القضية، وعلى الفور؛ نظرًا لأهميتها القصوى في ضمان أمن وسلامة هذه البيانات وخصوصية الطلبة، وعدم إمكانية الوصول إليها، إلا من قبل أشخاص مصرح لهم بذلك، وحسب مستوى وطبيعة المهام الموكلة إليهم. كما لاحظ الفريق بأن الكلية لم تقم بتقييم مدى فاعلية قاعدة بيانات الطلبة المستخدمة، بما يمكن معه تطويرها. كما لم تقم الكلية بإعداد دليل أو ضوابط للتعامل مع قاعدة بيانات الطلبة. وعلى الرغم من أن الكلية قد أشارت إلى الحاجة لتطوير قاعدة البيانات هذه (الوثيقة، ص ٥٩)، فإنها لم تحدد جوانب التحسين المطلوبة، بناء على تقييم فعلي لفاعلية القاعدة المستخدمة حاليًا. وكما ورد سابقًا في هذا التقرير (القسم ٦-٤)، فإن الفريق لاحظ وجود قواعد بيانات متعددة لدى الكلية، ومنها قاعدة البيانات الطلابية هذه، ولكن دون وجود ربط فاعل بين هذه القواعد

بما يضمن الاستفادة القصوى منها. وقد أقر المسؤولون عن قواعد البيانات بالكلية، من خلال المقابلات، إلى الحاجة للقيام بمثل هذا الربط، وجمع هذه القواعد في قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة. ولكن الفريق لم يجد ما يشير إلى خطط وأطر زمنية محددة للقيام بذلك.

#### توصية ٤٠

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بإعداد دليل أو ضوابط للتعامل مع قواعد البيانات الطلابية، وتقييم فاعليتها بناء على التغذية الراجعة من ذوي العلاقة.

#### ٣-٧ رضا الطلبة والمناخ الطلابي

تعتمد الكلية في معرفة مدى رضا الطلبة عن البيئة الدراسية والخدمات المقدمة على المجلس الطلابي الذي تقوم الكلية بتشكيله في بداية كل عام دراسي. وقد سمع الفريق، خلال المقابلات مع الطلبة، ملاحظات إيجابية للغاية عن الدور الذي يقوم به هذا المجلس، بوصفه حلقة وصل بينهم وبين إدارة الكلية، والوحدات المختلفة، والمساعدة في حل القضايا، وتذليل الصعوبات التي قد تواجههم. كما أشار الطلبة إلى وجود ما يسمى بـ "الأمير"، وهو بمثابة ممثل لجماعة من الطلبة يقومون باختياره، ليمثلهم أمام إدارة الكلية، وأقسامها المختلفة. وقد تحدثوا بإيجابية أيضا عن الدور الذي يقوم به هؤلاء الممثلون. وبالرغم من أن الكلية أشارت إلى "وجود تجاوب من إدارة الكلية للملاحظات التي تصلها من خلال المجلس الاستشاري الطلابي" (الوثيقة، ص ٦٠)، وهو ما تأكد من خلال مقابلة أعضاء هذا المجلس كذلك، فإن الكلية لم تشر إلى قيامها باستطلاع رأي الطلبة عن بيئة التعلم، والخدمات المقدمة لهم من قبل الكلية، من خلال آلية معتمدة وموثقة، سواء عن طريق استبانات استطلاع الرأي أو اجتماعات منتظمة موثقة يتم تنظيم أعمالها من خلال سياسة معتمدة خاصة بذلك، مع ملاحظة عدم إتاحة الفرصة للطلبة لحضور اجتماعات المجلس الأكاديمي عند مناقشة القضايا ذات العلاقة بهم. ولم تتضمن الوثائق الإضافية المقدمة للفريق وثائق لاستطلاع رأي الطلبة في البيئة الدراسية والخدمات المقدمة سوى استبانة لاستطلاع مدى رضا الطلبة عن الإرشاد الأكاديمي، والقبول والتسجيل، والمكتبة، دون الإشارة إلى سنة إجرائها أو ما اتخذته الكلية من إجراءات بشأن تحليل نتائجها. أما فيما يتعلق بجودة البيئة الدراسية وتطويرها، فتسند الكلية هذا الأمر إلى إدارة القبول والتسجيل، مع أخذ المقترحات التي يقدمها المجلس الاستشاري الطلابي في الاعتبار، كما تبين من خلال المقابلات، والملحق (١٤٢). ويرى الفريق أهمية قيام الكلية بإشراك الطلبة - عن طريق ممثلهم، وعن طريق المجلس الطلابي - في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملية تعلمهم، وذلك من خلال مشاركة هؤلاء في اجتماعات

اللجان والمجالس ذات العلاقة. كما يؤكد الفريق أهمية قيام الكلية بوضع وتنفيذ آلية معتمدة لقياس مدى رضا الطلبة عن البيئة الدراسية، والخدمات التي تقدمها الكلية لهم.

#### ٤-٧ سلوك الطلبة

لدى الكلية نظام وتعليمات منظمة لحقوق وواجبات الطلبة (الملحق ٦٥)، ولائحة خاصة بالإسكان الطالب (الملحق ١٩). وتقوم الكلية بتعريف الطلبة بهذه الأنظمة واللوائح من خلال اليوم التعريفي لهم في بداية العام الدراسي، وكذلك من خلال مطوية تعريفية (الملحق ٣)، وبالإمكان تحميلها من الموقع الإلكتروني للكلية. وقد أفاد الطلبة بأنهم على دراية بهذه التعليمات. ولدى الكلية نظام لتأديب الطلبة، ولجنة للتحقيق والنظر في المخالفات السلوكية للطلبة (الملحق ٨ / د)، وتحديد العقوبات الخاصة بذلك، والتظلم من هذه القرارات، والتي يتم توثيقها. وقد تبين للفريق، من خلال مقابلات الطلبة، أنهم على دراية بهذه التعليمات، وأشاروا إلى التطبيق الفعلي لها. ولاحظ الفريق، من خلال الوثائق المقدمة، عدم وجود وقائع لقضايا سلوكية لدى طلبة الكلية، باستثناء بعض الحالات المتعلقة بالمخالفات الامتحانية، كالغش، والتي قامت الكلية باتخاذ قرارات تأديبية صارمة بشأنها (الملحق ٤٦)، وهو ما تؤكد من خلال المقابلات مع الموظفين الإداريين والأكاديميين بالكلية، والذين أكدوا على وجود مستوى عال من الالتزام، والانضباط بين صفوف الطلبة، وهو ما ينظر إليه الفريق بعين التقدير.

#### ٥-٧ خدمات التوجيه المهني والتوظيف

لم يجد الفريق أدلة على وجود سياسة أو آلية لدى الكلية لتقديم خدمات التوجيه المهني لطلبتها، ومساعدتهم على إيجاد فرص التوظيف. ومن وجهة نظر الفريق، فإن معرفة الكلية المسبقة بوجهات طلبتها بعد التخرج، وضمان حصولهم على فرص عمل لدى جهات معينة قد يكون وراء عزوف الكلية عن التفكير في وضع مثل هذه الآلية. وقد تبين للفريق من خلال مقابلاته مع الطلبة ومع الخريجين، ومن الوثائق التي اطلع عليها، أن الكلية لم تقم بنشاطات الدعم والإرشاد المهني لطلبتها بصورة فاعلة، مثل المساعدة في كتابة السير الذاتية، والتدريب على مقابلات التوظيف، بل اقتصر الأمر على المساعدة في تدريب الطلاب في المحاكم (الملحق ٢٥/ن)، وإشراكهم في القوافل الدعوية بالتعاون مع وزارة الأوقاف والشؤون الدينية (الملحق ٧٥)، والمشاركة في معرض مؤسسات التعليم العالي الذي تشرف عليه وزارة التعليم العالي (الملحق ٢٥/ط). كما تبين للفريق أنه لا توجد لدى الكلية آلية للتعرف إلى مدى فاعلية أنظمتها الخاصة بمساعدة الطلبة في تخطيط مستقبلهم المهني، والتدريب في مواقع العمل. لذلك، فإن

الفريق يرى ضرورة وضع سياسة وإجراءات لضمان تقديم التوجيه اللازم لطلبة الكلية؛ لتمكينهم من اختيار جهات العمل والوظائف التي تناسب ومؤهلاتهم واهتماماتهم المهنية. وينظر الفريق إلى توجه الكلية لإنشاء مركز للتوجيه الوظيفي، بوصفه جزءاً من مشروع الهيكل التنظيمي المقترح لها، فرصة سانحة للكلية من أجل معالجة كافة القضايا التي وردت الإشارة إليها أعلاه، ويحث الفريق الكلية على تفعيل هذا المركز في حال إقرار مشروع هيكلها التنظيمي، والمصادقة عليه.

## توكيد ٢

تتفق الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي مع كلية العلوم الشرعية في حاجتها إلى إنشاء مركز للتوجيه الوظيفي، باعتباره جزءاً من مشروع هيكلها التنظيمي المقترح، وتحث الكلية على إنشاء هذا المركز في أقرب فرصة ممكنة.

## ٦-٧ الخدمات المالية للطلبة

الدراسة في الكلية مجانية لجميع الطلبة العمانيين المتحقين ببرامج البكالوريوس عن طريق مركز القبول الموحد. أما طلبة برامج الدبلوم، وهم على الأغلب من الموظفين، فإنهم يدفعون رسوم دراستهم. كما تقدم الكلية للطلبة العمانيين غير الموظفين منحة شهرية، وفقاً للقرار الوزاري المنظم لذلك (الملحق ٦٧). أما بالنسبة للطلبة الأجانب، فتمتد هذه الخدمة لتغطي كافة نفقات دراستهم من رسوم دراسية، وإسكان، وتغذية، من خلال منحة مالية تمنحها لهم حكومة سلطنة عمان لهذا الغرض، إضافة إلى بعض الامتيازات التشجيعية التي تمنحها الكلية لهم (الملحق ١٧١). وفي حال امتدت دراسة الطالب الأجنبي لأكثر من أربعة أعوام، فإنه يتم السماح له بالإقامة في السكن الداخلي، والحصول على التغذية فقط. وبعد الاطلاع على الوثائق المقدمة، لاحظ الفريق أن المنحة المالية الشهرية للطلبات العمانيات والأجنبيات على حدٍ سواء تبلغ (٣٠ ر.ع) شهرياً (الملحق ٦٦)، وهو ما يقل كثيراً عن تلك التي يحصل عليها أقرانهن الطلبة الذكور (٧٠ ر.ع) شهرياً، دون ذكر الأسباب الموجبة لهذا التباين. ولم يتمكن الفريق من الحصول على ردود مقنعة عن أسباب هذا التفاوت سواء من خلال الوثائق المقدمة أو من خلال المقابلات. وعليه، فإن الفريق يحث الكلية على إعادة النظر في هذه المسألة، والعمل على المساواة بين الجنسين في مقدار المنحة المالية الشهرية المقدمة لكل منهما.

## توصية ٤١

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بالسعي نحو المساواة بين الجنسين في مقدار المنحة المالية الشهرية المخصصة للطلبة.

## ٧-٧ السكن والتغذية والنقل

لدى الكلية ثلاثة مبانٍ لإسكان الطلبة، أحدها للطلاب، واثنان للطالبات (الملحق ٦٨)، ولدى الكلية لائحة خاصة بنظام السكن الطالب (الملحق ١٩). كما توفر الكلية خدمات التغذية حصرياً للطلبة الذكور المقيمين في هذه المباني، وهو الأمر الذي لم يتمكن الفريق من معرفة الأسباب الكامنة وراءه. ويتم الإشراف على السكن الطالب بصورة مباشرة من خلال مشرفي السكن ولجنة استقبال الطلاب الجدد (الملحق ٨/م)، بما يضمن الأمن والسلامة الخاصة لسكن الطالبات. كما تتوفر بعض المرافق لتقديم الأنشطة الطلابية في سكن الطالبات (الملحق ٦٨)، إضافة إلى وجود قاعة للأنشطة الرياضية في سكن الطلاب. وقد أحيط الفريق علمًا أثناء الزيارة التدقيقية بقرب حصول الكلية على سكن جديد للطالبات. ولدى الكلية عقود سنوية تتعلق بالصيانة، والأمن، والنظافة في هذه المرافق (الملحقين ٢٣/أ و ٢٤). وقامت الكلية في العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م بإجراء استبيان حول خدمة التغذية المقدمة للطلبة في مرافق السكن الداخلي. وقد أظهرت نتائج ذلك الاستبيان درجة عالية من عدم الرضا لدى هؤلاء الطلبة نحو هذه الخدمة، ولكن الفريق لم يجد ما يدل على قيام الكلية بمعالجة فرص التحسين في هذا الجانب. كما كشفت المقابلات مع الطلبة عن الحاجة لتطوير السكن الداخلي، والخدمات المقدمة فيه، كالخدمات الطبية، وتوفير خدمة الإنترنت في عموم مرافق السكن، مع الحاجة إلى قاعات للأنشطة الرياضية في سكن الطالبات. والفريق يدعم هذه الملاحظات، ويحث الكلية على اتخاذ ما يلزم بشأنها في أقرب فرصة ممكنة. كما يرى الفريق أن الكلية بحاجة للقيام باستطلاعات منتظمة ودورية شاملة للتعرف إلى آراء الطلبة بخصوص كافة الجوانب والخدمات المتعلقة بهذه المرافق، ووضع خطة عمل لمعالجة المشكلات التي تكشف عنها تلك الاستطلاعات، وألاً يتم التركيز على جانب واحد فقط. كما يؤكد الفريق على ضرورة قيام الكلية بالعمل على تحقيق المساواة بين الجنسين في كافة الخدمات المقدمة في هذه المرافق دون تمييز.

## ٨-٧ المرافق الطبية والإرشادية

تشير الكلية إلى قيامها بتوفير بطاقات العلاج المجاني في المستشفيات الحكومية للطلاب الأجانب (الملحق ٧٠)، وتوفير خدمة نقل المرضى إلى المستشفيات (الملحق ٢٣/ح)، إلا أن الفريق لا يشعر

بالارتياح لعدم وجود عيادة طبية أو حتى صناديق للإسعافات الأولية في حرم الكلية، حسبما تبين أثناء الجولة التفقدية للفريق في مرافق الكلية. وقد أظهرت المقابلات أن الأمر ينطبق كذلك على السكنات الداخلية للطلبة. كما لم يتمكن الفريق من الحصول على إجابات مناسبة ومقنعة من خلال الوثائق التي اطلع عليها، والمقابلات التي أجراها عن مبررات إغفال هذا الجانب بصورة تكاد تكون كاملة. وقد علم الفريق، أثناء المقابلات، بأن الكلية تكتفي بنقل الحالات الطارئة إلى المراكز الصحية القريبة بسيارات مخصصة لذلك، إذا استدعى الأمر، مع ملاحظة أن الكلية تقع على مقربة من بعض هذه المراكز. ومن وجهة نظر الفريق، فإن هذا التبرير لا يعد كافيًا بأي حال من الأحوال؛ لخلو الكلية ومرافقها من أبسط المرافق أو المعدات الطبية، بما فيها صناديق الإسعافات الأولية، ويدعو الكلية إلى معالجة فرص التحسين هذه على الفور.

#### توصية ٤٢

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية باتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفير خدمات الرعاية الصحية الأولية لمجتمع الكلية سواء في حرم الكلية، أو في المرافق الأخرى التابعة له، ولا سيما في مرافق السكن الداخلي، وتقييم جودة هذه الخدمات بصورة منتظمة، واعتبار ذلك مسألة عاجلة.

#### ٩-٧ خدمات الطلبة الأجانب

كما وردت الإشارة إليه سابقًا في (القسم ٧-٦)، تقدم الكلية العديد من الخدمات للطلبة الأجانب، بدءًا من استقبالهم في المطار، وتوفير خدمات السكن والتغذية (للذكور دون الإناث)، والمواصلات، وبطاقات العلاج المجاني في المستشفيات الحكومية، وتذاكر السفر السنوية، والمنحة المالية الشهرية، وبرامج للرحلات التوعوية والترفيهية (الملاحق ٧٠، ٧١، و٧٢)، وقد تأكد ذلك أثناء المقابلات التي أجراها الفريق مع عينة من هؤلاء الطلبة أثناء الزيارة التدقيقية. وينظر الفريق بعين التقدير والارتياح لمجموعة الخدمات التي تقدمها الكلية للطلبة الأجانب، ويشجع الكلية على المحافظة عليها، ومتابعتها بصورة منتظمة.

#### إشادة ٢

تشيد الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي بكلية العلوم الشرعية لمجموعة الخدمات والدعم التي تقدمها للطلبة الأجانب، وتشجع الكلية على المحافظة عليها، ومتابعتها بصورة منتظمة.

وبالرغم من جودة الخدمات التي تقدمها الكلية للطلبة الأجانب، فإن الفريق لاحظ، من خلال الوثائق المقدمة والمقابلات التي أجراها مع عدد من هؤلاء الطلبة، عدم وجود برنامج تعريفي خاص بهم عند بداية التحاقهم بالكلية، ولم تتضح للفريق الآلية التي يتم بها تعريف هؤلاء بمرافق الكلية، وأنظمتها ولوائحها. ويرى الفريق أن هؤلاء الطلبة هم أكثر حاجة من غيرهم إلى وجود برنامج تعريفي خاص بهم عند بداية التحاقهم بالكلية؛ لتسهيل عملية اندماجهم في بيئة الكلية، والتعرف إلى أنظمتها ولوائحها الداخلية، مما يُتوقع أن ينعكس إيجاباً على مسيرتهم الدراسية. كما يحث الفريق الكلية على معالجة بعض القضايا في هذا الجانب، حيث إن الكلية قد أقرت بعدم وجود مشرفة تختص بشؤون الطالبات الوافدات في السكن الداخلي، مثلاً (الوثيقة، ص ٦٦)، والحاجة لزيادة مقدار المنحة المالية المقدمة لهن، وهي من القضايا التي يحث الفريق الكلية على أخذها في الاعتبار، واتخاذ ما يلزم لمعالجتها؛ للارتقاء بشكل أكبر بهذه الخدمات.

#### ١٠-٧ الخدمات والمرافق الاجتماعية والترفيهية

على الرغم من قيام الكلية بتنفيذ خطة فصلية لبرامج الأنشطة الثقافية والاجتماعية (الملحق ٧٤) تشرف عليها لجنة الأنشطة الطلابية (الوثيقة، ص ١٧)، وتخصيص ميزانية شهرية لهذه الأنشطة، فإنها لا تمتلك سياسة محددة لتخطيط هذه الأنشطة وإدارتها، وتنفيذها. كما لا توجد آلية محددة لتقييم مدى فاعلية هذه الأنشطة، باستثناء التقارير التي يعدها مشرفو الأقسام الداخلية على هيئة مذكرات داخلية وصفية لهذه الأنشطة (الملحق ٧٥). وقد لاحظ الفريق غياباً واضحاً للمرافق الترفيهية الرياضية في الكلية، مما ترتب عليه نقص واضح في النشاطات الترفيهية والرياضية التي تتطلب وجود مثل هذه المرافق، بالمقارنة مع النشاطات الثقافية والدعوية التي أخذت حيزاً كبيراً في هذا الجانب. ومع تأكيد الفريق على أهمية النشاطات الثقافية والدعوية، وانسجامها مع طبيعة الدراسة في الكلية، ورسالتها، ورؤيتها، وأهدافها الاستراتيجية، فإنه يود التأكيد في ذات الوقت على أهمية إيلاء الأنماط الأخرى من الأنشطة اهتماماً مماثلاً، من خلال تشكيل الأندية الطلابية مثلاً، وتوفير المرافق، والمنشآت الرياضية، وتنظيم الفعاليات الرياضية، والمعارض، والمسابقات، والذي بدوره سيساعد على إضفاء روح المتعة والتشويق في بيئة الدراسة.

#### توصية ٤٣

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بالاهتمام أكثر بالفعاليات والنشاطات الاجتماعية والترفيهية للطلبة أسوة بغيرها من

الأنشطة والفعاليات، وتوفير المرافق والمستلزمات الترفيهية المساندة لها، مع وضع سياسة لإعداد وتنفيذ هذه البرامج والأنشطة، وتقييم فاعليتها.

## ٨ الموظفون وخدمات دعم الموظفين

تضم الكلية موظفين مُعيَّنين وفقاً لقانون الخدمة المدنية، وآخرين تم التعاقد معهم، واندماجهم من بعض الجهات (الوثيقة، ص ٩). ويحتاج الكادر البشري الذي يعمل في الكلية إلى العديد من خدمات الدعم والتطوير الوظيفي، وخصوصاً في ظل توجه الكلية إلى الهيكلية، والتوسع في الأقسام والوحدات التشغيلية، لتحقيق رؤيتها ورسالتها وقيمتها.

يناقش هذا الفصل خدمات الدعم التي تقدمها الكلية لموظفيها، ويقدم ما توصل إليه الفريق من استنتاجات في مجالات: تخطيط وإدارة الموارد البشرية، وخصائص الكادر الوظيفي، والتوظيف والاختيار، والأنشطة التعريفية للموظفين، والتطوير الوظيفي، وتخطيط الأداء وتقويمه، والترقيات والحوافز الأخرى، وإنهاء الخدمة، والمناخ المؤسسي، واستبقاء الموظفين، والتعمين.

## ١-٨ تخطيط وإدارة الموارد البشرية

لم يجد الفريق - بعد مراجعة الوثائق المقدمة، والمقابلات التي أجراها- أدلة على وجود قسم أو دائرة بعينها مختصة بتخطيط وإدارة الموارد البشرية في الكلية، بوصفها جزءاً من هيكلها التنظيمي الحالي. وبدلاً من ذلك، تقع هذه المسؤولية ضمن اختصاصات لجنة تنمية الموارد البشرية، بوصفها إحدى اللجان الدائمة في الكلية (الوثيقة، ص ١٧). وتتولى هذه اللجنة القيام بكافة الأعمال والمهام المتعلقة بالموارد البشرية في الكلية، بما في ذلك مسؤولية وضع الخطط السنوية لتأهيل الموظفين وتدريبهم، ومراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط التدريبية لتحقيق رؤية الكلية ورسالتها. ومن بين ما تم تنفيذه في هذا الصدد، خطة الابتعاث لبعض الموظفين لإكمال دراستهم العليا، حيث قامت الكلية بابتعاث اثنين من الموظفين لاستكمال دراستهم للماجستير بجامعة السلطان قابوس (الملحق ٧٨). ولاحظ الفريق أن الكلية قد خصصت ميزانية لتمويل تدريب موظفيها وتطويرهم دون أن تشير إلى قيمة هذه المخصصات (الوثيقة، ص ٦٨). كما تم وضع الآليات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال استبانات لاستطلاع آراء الموظفين حول الدورات التدريبية التي يحتاجون إليها، والإعلان عن معايير وقواعد الترشح للتدريب، وتنفيذ التدريب باستقدام مدربين من جهات مختصة إلى الكلية لتدريب الموظفين أو إرسال بعض الموظفين للتدريب خارج الكلية (الملحق ٧٧). وقد اطلع الفريق على عينة من هذه الاستبانات، ولاحظ عدم وجود تحليل لها، لتحصيل تغذية راجعة يستفاد منها في تحسين التدريب، بالإضافة إلى أن الفريق لم يجد آليات لمتابعة النتائج المترتبة عن هذا التدريب. وقد تبين للفريق، من خلال المقابلات، تعيين موظف مسؤول عن تنمية الموارد البشرية يتولى مسؤولية تقييم فاعلية التدريب من خلال استبانات مصممة لهذا الغرض. وهي خطوة يراها

الفريق غير كافية في غياب وجود قسم أو دائرة خاصة تُعنى بالموارد البشرية في الكلية. ولعل وجود مثل هذا القسم في الهيكل التنظيمي المقترح للكلية، يُعد إشارة من جانب الكلية إلى إدراكها لمثل هذه الحاجة. والفريق يحث الكلية على إنشاء هذا القسم فور حصولها على المصادقة على هيكلها التنظيمي المقترح، مع السعي إلى زيادة مخصصات تنمية الموارد البشرية، والتوسع في خطط التنمية البشرية، لتشمل الجوانب الأكاديمية والإدارية والمالية بالكلية. كما يود الفريق أن يلفت عناية الكلية إلى أهمية تحديد المهام والمسؤوليات الوظيفية، مع بيان خطوط الارتباط المباشر لجميع موظفي الكلية، ووضع وتنفيذ خطط تفصيلية لخدمات الدعم الوظيفي، بما يتماشى مع رسالة الكلية وخطتها الاستراتيجية، مع ضرورة تحصيل التغذية الراجعة من الموظفين، وأخذها بعين الاعتبار في تخطيط هذه الخدمات، والتعرف إلى فاعليتها، وتحسينها.

#### توصية ٤٤

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية، وعند اعتماد لائحتها الداخلية وهيكلها التنظيمي الجديد، بالإسراع في إنشاء قسم للموارد البشرية في الكلية؛ ليقوم بدوره بجميع الإجراءات المتعلقة بتخطيط وإدارة مواردها البشرية، وتحديد المهام والمسؤوليات الوظيفية، مع بيان خطوط الارتباط المباشر لجميع موظفي الكلية، والتخطيط لخدمات الدعم الوظيفي لهؤلاء، بما يتماشى مع رسالة الكلية، وخطتها الاستراتيجية.

#### ٢-٨ خصائص الكادر الوظيفي

استنادًا إلى الإحصائيات التي قدمتها الكلية (الملحق ٨٢)، فقد بلغ المجموع الكلي لموظفي الكلية (١١٠) موظفين إداريين وأكاديميين في نهاية العام ٢٠١٦م، ومنهم (٦١) موظفًا يشغلون الوظائف الإدارية، وهم جميعًا من العمانيين، باستثناء اثنين منهم من غير العمانيين. ويحمل (٢٨) من هؤلاء شهادة البكالوريوس أو ما يعادلها في حين يحمل (٥) موظفين شهادة الدبلوم، وتتراوح مؤهلات الموظفين الآخرين بين شهادة دبلوم التعليم العام، وعددهم (٢٠) موظفًا، وشهادة الدراسة الإعدادية، وهم (٣) موظفين، وموظفًا واحدًا يحمل شهادة الدراسة الابتدائية، و(٤) موظفين يجيدون القراءة والكتابة فقط. وأما أعضاء هيئة التدريس، فيبلغ عددهم يبلغ (٤٢) عضوًا يمثلون التخصصات المختلفة، منهم (١٠) أعضاء (أي ما يقارب ٢٣,٨% من مجموع الموظفين الأكاديميين) من الوافدين، في حين يبلغ عدد الموظفين العمانيين (٣٢) موظفًا (أي ما يقارب ٧٦,٢% من مجموع الموظفين الأكاديميين). وهناك عضو واحد يحمل شهادة البكالوريوس و(١٦) عضوًا يحملون شهادة الماجستير، و(٢٥) عضوًا يحملون شهادة الدكتوراه، ويبلغ عدد

أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكلية من الذكور (٣٧) عضوا في حين يبلغ عدد الإناث (٥) عضوات. وفي هذا الجانب، يرى الفريق بأن الكلية بحاجة لتوظيف المزيد من الإناث ضمن هيئتها التدريسية لتحقيق التوازن المطلوب بين أعداد الذكور والإناث، لا سيما مع وجود عدد كبير من الطالبات اللاتي يواصلن دراستهن في الكلية. هذا، ولاحظ الفريق بأن جميع أعضاء هيئة التدريس في قسي أصول الدين والفقه وأصوله يعملون بتفرغ كامل، بخلاف قسم المتطلبات العامة، حيث يعمل اثنان من أعضاء هيئة التدريس بنظام التفرغ الجزئي. وبعد الاطلاع على الوثائق المقدمة، ومن خلال المقابلات، لم يجد الفريق أدلة على قيام الكلية بتحليل معمق لخصائص كادرها الوظيفي، مع عدم وجود آليات لدى الكلية للاستفادة من قاعدة بيانات واسعة ودقيقة لموظفيها تسهم في تحديد ما تحتاجه من الكوادر، والأعداد التي تعمل في كل إدارة أو قسم، وغياب الآليات لاختيار الموظفين الذين تتناسب مؤهلاتهم مع الوظائف التي يشغلونها، حيث اتضح من المقابلات والأدلة الأخرى التي اطلع عليها الفريق أن بعض المؤهلات لا تناسب الوظائف المسكن عليها هؤلاء الموظفون. كما لاحظ الفريق أن الكلية لا تزال تستخدم استمارة تقييم الأداء الوظيفي المعتمدة من وزارة الخدمة المدنية في تقييم الموظفين الإداريين والأكاديميين من قبل الرئيس المباشر (الملحق ٤) دون الالتفات لطبيعة العمل والمهام المكلف بها كل فئة من هاتين الفئتين (انظر: القسم ٨-٦). كما تسترشد الكلية أيضاً في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالتقييم الذي يقوم به الطلبة لهؤلاء عن طريق استبانة ترفع نتائجها إلى عميد الكلية، ويطلع عليها عضو هيئة التدريس. ومن وجهة نظر الفريق، فإن الآليات التي تستخدمها الكلية حالياً في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، ورغم أهميتها، ليست كافية، ولا ترقى لأن تكون أداة فاعلة لهذا الغرض. لذا، فإن الفريق يرى ضرورة الذهاب في عملية تحليل خصائص الكادر الوظيفي إلى أبعد من مجرد القيام بتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، لتشمل هذه العملية تحليلاً لنتائج تقييم الأداء، والتعرف إلى معدلات الاستبقاء، ودرجة الرضا لدى موظفي الكلية، وتصميم البرامج المناسبة للتطوير الوظيفي. ومن وجهة نظر الفريق، فإن الكلية ستتمكن من تحقيق ذلك فيما لو عمدت الكلية إلى إنشاء قاعدة بيانات شاملة للموظفين، والاستفادة منها في تخطيط برامج تطوير الأداء الوظيفي، وتنفيذها.

#### توصية ٤٥

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بإعداد قاعدة بيانات شاملة للموظفين، والاستفادة من هذه البيانات في تخطيط وتنفيذ برامج تطوير الأداء الوظيفي لموظفيها.

## ٣-٨ التوظيف والاختيار

ذكرت الكلية بأنها، ووفقاً لمرسوم إنشائها، "تتبع حالياً نظام التعيين وفق نظام جامعة السلطان قابوس" (الوثيقة، ص ٦٩). ولكن الفريق لاحظ من خلال الوثائق التي اطلع عليها، والمقابلات التي أجراها أثناء الزيارة التدقيقية، بأن الكلية تقوم بتعيين موظفيها الأكاديميين من خلال لجنة تسمى بـ "لجنة التوظيف الأكاديمي"، والتي يرأسها العميد، وتضم في عضويتها كلاً من مساعدي العميد للشؤون الإدارية والأكاديمية، وأحد الموظفين الإداريين (باحث قانوني). وتعد هذه اللجنة اجتماعها عند الحاجة، لتناقش ملفات المتقدمين لشغل الوظائف الأكاديمية، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، ورفع توصياتها إلى المجلس الأكاديمي بهذا الخصوص (الملحق، ص ٨٧). كما لم يجد الفريق أي أدلة تشير إلى مشاركة جهات أخرى في هذه المهمة. وفي هذا الجانب، يود الفريق الإشارة إلى بعض الملاحظات المهمة، ويوصي الكلية بمعالجتها في أقرب فرصة ممكنة. أولاً، لم تقدم الكلية أي أدلة على امتلاكها سياسة محددة لاختيار الأنسب من بين المتقدمين لشغل الوظائف الأكاديمية الشاغرة لديها، كآلية للتحقق من سيرهم الذاتية ودراساتها، مثلاً، والاطلاع على خبراتهم العلمية والمهنية، ومدى استيفائهم لشروط شغل هذه الوظائف، كإجراء المقابلات الشخصية، أو الطلب من هؤلاء تقديم بعض الدروس النموذجية، على سبيل المثال، وغيرها من الآليات المتعارف عليها في مثل هذه الحالات، والتي تضمن للكلية اختيار أفضل المتقدمين. أما الأمر الثاني، وباستثناء العميد ومساعديه، فإن لجنة التوظيف الأكاديمي نفسها قد خلت من أكاديميين يتم اختيارهم من بين أعضاء هيئة التدريس. ويرى الفريق أن وجود عميد الكلية، ومساعد العميد للشؤون الأكاديمية غير كافٍ لضمان فاعلية وسلامة عملية الاختيار. وعلاوة على ذلك، فإن الكلية، وعلى الرغم من قولها بأن "عملية التوظيف أصبحت تجري بشكل منظم" (الوثيقة، ص ٧٠)، لم توضح الأساس الذي استندت إليه في هذا الحكم، وآلية اختيار أسماء المرشحين من بين المتقدمين لشغل هذه الوظائف قبل رفعها للجنة التوظيف الأكاديمي، ومناقشتها. وعلاوة على ذلك، فقد ظهر للفريق، من خلال الوثائق المقدمة، أن هذه اللجنة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن القيام بكافة هذه الإجراءات، وهو ما تؤكد من خلال المقابلات أيضاً، وهو أمر قد أشار الفريق سلفاً إلى عدم كفايته، وأوصى الكلية بمعالجته (انظر: التوصية ٤٤).

أما الموظفون الإداريون، فيتم تعيينهم وفق قانون الخدمة المدنية. وتحدد لائحة النظام الداخلي للكلية اختصاصات ومسؤوليات موظفي الكلية من العميد والمساعدين، وأعضاء هيئة التدريس، ورؤساء الأقسام العلمية، وتعيين المعيد، وشروط توظيفهم (المواد من ١ إلى ٢٤).

كما تتعاقد الكلية مع بعض المحاضرين لتدريس بعض المقررات بنظام التفرغ الجزئي (الملحق ٤٩). وعلى الرغم من أن الكلية قدمت كشفًا بالدرجات الوظيفية المعتمدة والشاغرة لعام ٢٠١٦م (الملحق ٨٦)، فإن الفريق لم يجد أدلة على أن للكلية خطة مستقبلية لتحديد أعداد الموظفين المطلوب تعيينهم، ومؤهلاتهم، كما لا توجد لدى الكلية آليات لجذب الموظفين في التخصصات المطلوبة لتحقيق أهداف البرامج التي تقدمها، ورؤية الكلية ورسالتها. ويرى الفريق أن الكلية، وعلى الرغم من اعتمادها في الوقت الحاضر على سياسة الانتداب لأعضاء هيئة التدريس من ذوي التخصصات التي لا تتوفر لدى أعضاء هيئتها التدريسية الحالية عن طريق التعاقد الفردي، فإنها ستكون بحاجة لتوفير أعضاء هيئة تدريس بنظام التفرغ الكامل لديها؛ لسد النقص في التخصصات التي لا تتوفر لدى أعضاء هيئتها التدريسية الحالية في المرحلة القادمة.

#### توصية ٤٦

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بمراجعة عملية توظيف الأكاديميين، ووضع وتنفيذ الآليات المناسبة التي تضمن للكلية اختيار أنسب المتقدمين لشغل وظائفها الأكاديمية الشاغرة، باعتبار ذلك جزءًا من نظام شامل تضعه وتنفذه الكلية لضمان توفير الموارد البشرية المؤهلة، بما يتلاءم مع متطلباتها في المرحلة القادمة.

#### ٤-٨ الأنشطة التعريفية للموظفين

لم يجد الفريق أدلة على امتلاك الكلية برنامجًا تعريفيًا منظمًا للموظفين الجدد. وقد كشفت المقابلات، والوثائق التي اطلع عليها الفريق أن الكلية تكتفي في هذا الجانب باللقاءات الفردية التي تعقدتها إدارة الكلية ممثلة بالعميد، ومساعديه، ورؤساء الأقسام، وبعض الزملاء مع هؤلاء الموظفين؛ للتعريف بنظام العمل داخل الكلية مع إمكانية زيارة مرافق الكلية ومبانيها. كما أعدت الكلية مطوية تعريفية عامة تتضمن نشأة الكلية، وأهدافها، وإدارتها، وخدماتها، وأنشطتها، والجهات المستفيدة منها (الملحق ٣). وقد لمس الفريق، خلال المقابلات، أن إدارة الكلية لا تعد هذا الأمر بالأهمية التي تستدعي نظامًا تعريفيًا من هذا النوع للموظفين الجدد، مع الأخذ في الاعتبار بأن الغالبية العظمى من الموظفين هم من العمانيين. وبالتالي، فإن هؤلاء - من وجهة نظر الكلية - لا يحتاجون لمثل هذا البرنامج. أما الفريق، فيرى أنه من الأهمية بمكان بالنسبة للكلية أن تقوم بتعريف موظفيها الجدد بأنظمتها ولوائحها، وفق برنامج تعريفي رسمي ومنظم، بغض النظر عما إذا كان هؤلاء من العمانيين أم من الوافدين، حيث إن لكل مؤسسة طبيعة

عملها، وأنظمتها وإجراءاتها الخاصة بها، مما يستدعي أهمية التعرف إليها جيدا عند الالتحاق بتلك المؤسسة لأول مرة، وهو الأمر الذي يحث الفريق الكلية بالالتفات إليه ومعالجته، وفق آليات محددة لضمان أن يكون لموظفيها الجدد، الأكاديميين منهم والإداريين، دراية كافية بطبيعة عمل الكلية، ولوائحها وأنظمتها، تعيينهم على مباشرة أعمالهم بصورة فاعلة.

## ٥-٨ التطوير الوظيفي

توجد لدى الكلية لجنة دائمة تسمى بـ "لجنة تنمية الموارد البشرية"، لها مسؤوليات ومهام لتطوير الأداء الوظيفي للموظفين. وقد قامت هذه اللجنة بحصر الاحتياجات، ووضع خطة للتدريب المهني لأعضاء هيئة التدريس والموظفين (الملحق ٣، والوثيقة، ص ٧٠). وقد اطلع الفريق على بعض الاستبانات المطبقة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين (انظر: القسم ٨-١)، لكنه لم يجد لدى الكلية خطة متكاملة في هذا الجانب تأخذ بعين الاعتبار احتياجات التطوير الفعلية للموظفين، وربطها بعملية تقويم الأداء، وضمان الموارد البشرية والمالية الكافية لتنفيذها، مع آليات للمراجعة الدورية والتحسين. وبدلاً من ذلك، فقد اقتصر الأمر على وجود تلك الاستبانات دون أدلة على كونها ممارسة راسخة في الكلية، ودون أن يتم تحليلها، للاستفادة من بياناتها في عملية التخطيط لهذا الجانب وإدارته. وقد علم الفريق، من خلال المقابلات، والأدلة الأخرى، بقيام الكلية بعقد بعض الأنشطة التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال طرائق التدريس والامتحانات، والتقويم، ودورات للموظفين في مجالات الأرشفة، ونظم المعلومات، والحاسب الآلي. وقد قامت الكلية بعقد الحلقات العلمية، والندوات التثقيفية، وابتعث اثنين من منتسبيها في الأعوام الماضية (٢٠١٥ - ٢٠١٧ م) للحصول على شهادة الماجستير من جامعة السلطان قابوس (الملحق ٧٨). ولم يلاحظ الفريق وجود آلية لدى الكلية لربط نتائج تقويم الأداء الوظيفي لموظفيها بأهداف الكلية، ورسالتها، ورؤيتها.

### توصية ٤٧

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ سياسة شاملة للتطوير الوظيفي لموظفيها، وربط هذه السياسة بنتائج تقويم أدائهم، مع وجود مؤشرات أساسية للأداء، بما يتفق مع رسالة الكلية، ورؤيتها، وأهدافها.

## ٦-٨ تخطيط الأداء وتقويمه

لموظفي الكلية مهام وواجبات محددة ومنصوص عليها (النظام الداخلي للكلية، المواد ٣ إلى ٧). وتلتزم الكلية بالتخطيط للأداء الوظيفي، وتعريف الموظفين بالوصف الوظيفي، بحيث يكون معلومًا لديهم، كما تقوم بتحديد احتياجات التطوير الوظيفي لهم. واتضح للفريق، من خلال المقابلات، والأدلة الأخرى، أن الكلية نفذت بعض الدورات التدريبية بغرض التطوير المهني. أما تقويم أداء الموظفين الإداريين، فيتم من خلال نموذج تقويم الأداء الوظيفي الصادر عن وزارة الخدمة المدنية، والخاص بتقويم الأداء الوظيفي لهؤلاء الموظفين (الملحق ٨٣). وقد لاحظ الفريق أن الكلية تستخدم نظامًا مماثلًا لهذا النظام في تقويم أداء موظفيها الأكاديميين (الملحق ١٣٩) دون مراعاة الاختلاف الكبير في طبيعة عمل هاتين الفئتين من الموظفين (انظر: القسم ٨-٢). وهنا يود الفريق الإشارة إلى ضرورة قيام الكلية بوضع آليات لتقويم الأداء الوظيفي، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل والمهام المكلف بها كلٌّ من موظفيها الإداريين من جهة، وموظفيها الأكاديميين من جهة أخرى. كما لم يلاحظ الفريق قيام الكلية بتحليل نتائج أداء موظفيها، وربط نتائج هذا التحليل بخطط التطوير الوظيفي لهؤلاء وترقياتهم. والفريق يحث الكلية على تحليل ومراجعة نتائج أداء موظفيها، والاستفادة منها في عمليات التخطيط لتنمية وتطوير مواردها البشرية، وربط تلك النتائج بقرارات ترقيات الموظفين (انظر: التوصية ٤٧).

## ٧-٨ الترقيات والحوافز الأخرى

تطبق الكلية نظام الترقيات والحوافز وفقًا لأحكام قانون الخدمة المدنية (الوثيقة، ص ٧٢). ويترتب على هذه الترقيات تقديم مكافآت تحفيزية للموظفين. ومع ذلك، لم يحصل الفريق على أي أدلة تبين فاعلية الآليات المتبعة في تطبيق نظام الترقيات والحوافز المعمول به حاليًا، وعليه، يرى الفريق ضرورة مراجعته، بما في ذلك النظر في استطلاع الآراء والملاحظات حوله، والقيام بتطويره، بناء على نتائج المراجعة. وعلاوة على ذلك، علم الفريق بعدم وجود سياسة أو آلية لدى الكلية تتعلق بترقية أعضاء هيئة التدريس في الوقت الحاضر، وأن هؤلاء تتم معاملتهم كأقرانهم من الموظفين الإداريين، وفقًا لأحكام قانون الخدمة المدنية (الملحق ٨٩-٩٢، الملحق ١٣٩). كما أن الترقيات التي وردت الإشارة إليها في بعض الوثائق والمستندات التي اطلع عليها الفريق، والمتعلقة ببعض أعضاء هيئة التدريس - من غير العمانيين - إنما هي ترقيات حصلوا عليها من قبل المؤسسات التي يرتبطون بها أصلاً، وليس من قبل الكلية نفسها (الملحق ٤٥). ويرى الفريق ضرورة وجود سياسة لترقية أعضاء هيئة التدريس تحديداً، كون هذه العملية لا بد أن تختلف عن الموظفين الإداريين، على أن يتم تنفيذ هذه السياسة، لا سيما بعد استكمال المرحلة

الانتقالية الحالية. وقد اطلع الفريق، أثناء الزيارة التدقيقية، على مسودة اللائحة الخاصة بالترقيات الأكاديمية، والتي لم تجد طريقها للموافقة والتنفيذ حتى تاريخ الانتهاء من تلك الزيارة. والفريق يحث الكلية على الإسراع في إعداد الصيغة النهائية لهذه اللائحة، والحصول على الموافقات اللازمة عليها، وتنفيذها في أقرب فرصة ممكنة بالتزامن مع صدور لائحتها الداخلية.

#### توصية ٤٨

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بالإسراع في إعداد النسخة النهائية من لائحة الترقيات الأكاديمية، والحصول على الموافقات اللازمة عليها، والبدء في تنفيذها فور صدور اللائحة الداخلية للكلية.

#### ٨-٨ إنهاء الخدمة

كما هو الحال مع بقية المجالات المتعلقة بالتوظيف، فإن الكلية تتبع أحكام قانون الخدمة المدنية فيما يتعلق بإنهاء خدمة موظفيها (الوثيقة، ص ٧٧). وأشارت الكلية إلى إنهاء خدمات بعض موظفيها لأسباب مختلفة منها: التقاعد، والانتقال إلى مؤسسات أخرى، والاستقالة، مع ملاحظة عدم وجود آليات أو إجراءات محددة لإنهاء الخدمة، ولعمليات التظلم، وإدارة سجلات الموظفين ذوي العلاقة، والتعرف إلى آراء الموظفين عند ترك العمل في الكلية لأي سبب، والتعرف إلى تجربتهم العملية في الكلية. ومن هنا، فإن الفريق يؤكد على ضرورة قيام الكلية بمراجعة ما تقوم به في هذا الجانب، واتخاذ الخطوات اللازمة لتحسينه.

#### ٩-٨ المناخ المؤسسي واستبقاء الموظفين

تعتبر الكلية عن حرصها على إدامة الصلة بموظفيها من خلال عقد اللقاءات الحوارية والنقاشية معهم، ومعرفة آرائهم في الخدمات المقدمة لهم (الوثيقة، ص ٧٢). ويلاحظ الفريق، مع التقدير، المعدلات العالية لاستبقاء الموظفين في الكلية، حيث تشير الإحصائيات إلى أن (٨) أعضاء فقط من الموظفين والأكاديميين أنهوا عملهم في الفترة من (٢٠١١م، وحتى ٢٠١٦م) لأسباب مختلفة. وقد أظهرت المقابلات وجود درجة مقبولة من الرضا عن بيئة العمل في الكلية لدى العاملين فيها، لا سيما وأنهم يعولون كثيراً على الوضع الجديد للكلية، وما يتوقعونه من انعكاس إيجابي على المناخ المؤسسي داخل الكلية. ومع ذلك، لم يحصل الفريق أي أدلة على وجود آليات رسمية منظمة لدى الكلية لتقييم المناخ المؤسسي أو التعرف إلى درجة رضا الموظفين عنه. وقد اقتصر الوثائق التي قدمتها الكلية بهذا الخصوص على نموذج لاستبانة صممت لقياس مستوى الرضا

الوظيفي لدى الموظفين يعود تاريخها للعام ٢٠١١ م. كما تظهر هذه الوثيقة العدد القليل من الموظفين الذين استجابوا لتلك الاستبانة، حيث بلغ مجموع المسترد من تلك الاستبانة (٥٩) نسخة فقط، جاء البعض منها غير مكتمل الإجابة من مجموع (٩٠) نسخة تم توزيعها على الموظفين في حينه (الملحق ٨٨). وبناء على ذلك، فإن الفريق يؤكد على ضرورة قيام الكلية بوضع وتنفيذ آليات منظمة لقياس مستوى رضا موظفيها عن المناخ المؤسسي، وكافة المسائل المتعلقة بهذا الجانب، وتحليل نتائج هذا القياس، والاستفادة منها في التخطيط لعمليات التحسين.

## ١٠-٨ التعمين

كما ورد في القسم (٢-٨) أعلاه، فقد حققت الكلية نسبة مرضية للغاية في تعمين معظم الوظائف الإدارية والتدريسية والمساندة، حيث إن نسبة التعمين في الوظائف الإدارية بلغت (١٠٠%)، أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، فوصلت نسبة التعمين إلى ما يقرب من (٨٠%) (الوثيقة، ص ٧٤)، لذا، يشيد الفريق بالمستويات التي حققتها الكلية في تعمين وظائفها الإدارية والأكاديمية.

### إشادة ٣

تشيد الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي بكلية العلوم الشرعية لمستويات التعمين التي حققتها في الوظائف الإدارية والأكاديمية.

## ٩ خدمات الدعم العام والمرافق

تقدم الكلية "خدمات متنوعة بغرض تهيئة البيئة المناسبة للطلبة والموظفين" (الوثيقة، ص ٧٥). يتناول هذا الفصل النتائج التي توصل إليها الفريق فيما يتعلق بالمجالات التالية: تخطيط وإدارة خدمات الدعم العام والمرافق، والعلاقات العامة والتسويق، وخدمات الاتصال، وإدارة المرافق.

## ١-٩ تخطيط وإدارة مرافق وخدمات الدعم العامة

أشارت الكلية إلى أنها تقدم "خدمات متنوعة بغرض تهيئة البيئة المناسبة للطلبة والموظفين، بحيث ترقى لمقابلة احتياجات المستفيدين، وتتواءم مع الرؤية والرسالة والقيم" (الوثيقة، ص ٧٥). ومع ذلك، فإن الفريق لم يجد أدلة على أن الكلية لديها خطة شاملة ومتكاملة للتخطيط لهذه الخدمات، وتنفيذها، وضمان جودتها، واستطلاع آراء المستفيدين منها لأغراض التطوير والتحسين. وعلم الفريق من خلال الوثائق المقدمة والمقابلات أن الكلية تُسند العديد من هذه الخدمات، وصيانة مرافقها لجهات خارجية عن طريق التعاقد مع بعض الشركات المتخصصة، في الوقت الذي يقتصر فيه دور الكلية على متابعة حسن سير تنفيذ هذه العقود، والتزام مزويديها بشروط العقود المبرمة معهم، إلى جانب المذكرات الداخلية التي يتم رفعها من حين لآخر بخصوص المشكلات أو الملاحظات التي ترصدها بعض الجهات المعنية داخل الكلية بهذا الخصوص (الملحق ٩٩). وفي هذا الصدد، ذكرت الكلية بأنها تلجأ في بعض الأحيان إلى إنهاء تعاقداتها مع الشركات والمؤسسات التي لا تلتزم بشروط هذه التعاقدات (الملحق ٢٣/ب، الملحق ٢٥، والملحق ٢٥/ز). ويقوم قسم الصيانة والخدمات بالكلية بمتابعة هذه الجوانب، وتُرفع تقارير سنوية بشأنها إلى عميد الكلية، مع توصيات بخصوص أداء هذه الشركات، حيث يُنظر في إمكانية تجديد العقود معها من عدمه (الوثيقة، ص ٧٥). وقد اطلع الفريق على عينات من هذه العقود، ومحاضر الاجتماعات التي عُقدت لمناقشة واقع الخدمات المقدمة بموجبها (الملحق ٢٢، والملحق ٢٣). ومن وجهة نظر الفريق، فإن الآلية المتبعة حالياً في هذا الشأن غير مناسبة لضمان كفاية وجودة هذه الخدمات. وهذا ما اتضح للفريق أثناء الجولة التفقدية التي قام بها لمرافق الكلية، أثناء الزيارة التدقيقية، حيث لاحظ حاجة الكثير من هذه المرافق إلى التحديث والصيانة. وهذا ما اتضح أيضاً أثناء المقابلات مع كبار الموظفين في الكلية، والذين أكدوا للفريق أن مرافق الكلية لم تخضع للصيانة منذ فترة طويلة، رغم مطالباتهم المتكررة بذلك، بسبب بعض القيود المالية. ومع ذلك، فقد ذكر هؤلاء حصولهم على الموافقات المطلوبة مؤخراً من قبل

الجهات المعنية، حيث تم تخصيص المبالغ المطلوبة لعمل صيانة شاملة لكافة مرافق الكلية. وقد لاحظ الفريق بالفعل أثناء جولته التفقدية إشارات تدل على بداية العمل بهذا الاتجاه، حيث رصد الفريق بعض بوادر الشروع بهذه المهمة على أرض الواقع. وفي الوقت الذي يعبر فيه الفريق عن ارتياحه لمثل هذه الخطوة، فإنه يؤكد على حاجة الكلية لخطة شاملة ومتكاملة تضمن التخطيط والإدارة الفاعلة لمرافقها العامة، مع أخذ آراء الفئات المعنية بها من طلبة وموظفين في الاعتبار، كي تحقق الغايات المرجوة منها، دون إغفال جانب المتابعة المنظمة لهذه الخدمات، وفق آليات محددة، لضمان استدامتها وجودتها. كما يرى الفريق أن الكلية ستستفيد كثيراً من عملية تخطيط وإدارة هذه الخدمات في حال قيامها بدراسات استقصائية وإحصائية، للوقوف على مدى استفادة الفئات المستهدفة، وتلبيتها لاحتياجات تلك الفئات، وتحصيل تغذيتها الراجعة؛ للاستفادة منها في عمليات التحسين والتطوير.

#### توصية ٤٩

توصي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي كلية العلوم الشرعية بوضع وتنفيذ خطة شاملة ومتكاملة لتخطيط وإدارة مرافقها وخدماتها العامة، مع القيام بدراسات دورية لقياس رضا الجهات المستفيدة من هذه المرافق والخدمات، واستخدام تغذيتها الراجعة لأغراض التحسين والتطوير.

#### ٢-٩ العلاقات العامة والتسويق

تستفيد الكلية حالياً من موقعها الإلكتروني، وهو باللغة العربية فقط، كأحد أهم الوسائل المتاحة لها للتعبير عن هويتها، وأهدافها، ورؤيتها، وقيمها، وتعريف الآخرين بها، بوصفها مؤسسة رائدة في تدريس العلوم الشرعية، ورعاية البحوث والدراسات العلمية في هذا المجال في سلطنة عمان والمنطقة بشكل عام. وفي هذا الجانب، فإن الفريق يحث الكلية على الاستفادة من وسائل الاتصال الرقمي والإلكتروني الحديثة والشائعة الاستخدام، إلى جانب موقعها الإلكتروني؛ للترويج لبرامجها، والتعبير عن نفسها على نطاق أوسع وأشمل. ويرى الفريق أن العمل على إعداد النسخة الإنجليزية للموقع الإلكتروني هو الآخر سيكون له أثر إيجابي في هذا الجانب. كما سبق للفريق أن أشار، مع التقدير، إلى مجموعة الاتفاقيات، ومذكرات التفاهم، واتفاقيات التعاون والتبادل العلمي والثقافي التي وقعتها الكلية مع عدد من المؤسسات الدولية والإقليمية (انظر: القسم ٥-٣). وهذه فرصة سبق وأن أوصى الفريق الكلية بضرورة الاستفادة منها خدمة لرسالة الكلية وأهدافها (انظر: التوصية ٣٢). وعلى الصعيد المحلي، فإن الفريق ينظر بارتياح إلى قيام الكلية باستضافة العديد من الفعاليات والمناسبات، لا سيما الدينية منها، إلى جانب المحاضرات

والندوات والحلقات العلمية التي شاركت فيها شخصيات محلية، وإقليمية، ودولية مرموقة، حيث حرصت الكلية على دعوة وسائل الإعلام المحلية لتغطيتها (الملحق ٢٥/ي، الملحق ٢٥/ك، والملحق ٢٥/هـ). ومع ذلك، وبالرغم من تقدير الفريق لجميع هذه النشاطات والفعاليات التي تسهم في توثيق علاقة الكلية بمحيطها ومجتمعها الخارجي، فإنه يلمس غياب آلية للتخطيط المُحَكَم لهذا الجانب المهم من رسالة الكلية وأهدافها الاستراتيجية. لذا، فإن الفريق يحث الكلية على وضع وتنفيذ خطة شاملة للعلاقات العامة والتسويق، قائمة على ما تتطلع إليه الكلية من دور في محيطها المحلي والإقليمي والدولي، مع تحديد الأولويات، واستراتيجيات التنفيذ، وتخصيص الموارد المناسبة، والعمل على تحصيل التغذية الراجعة من الجهات ذات العلاقة بخصوص أدائها، والدور الذي تضطلع به في خدمة المجتمع، والاستفادة من نتائج هذه الاستطلاعات لأغراض التحسين والتطوير.

### ٣-٩ خدمات الاتصال

تتواصل الكلية مع طلبتها وموظفيها، والجهات الخارجية الأخرى عن طريق وسائل مختلفة تشمل البريد الإلكتروني، والرسائل النصية، إلى جانب موقعها الإلكتروني، وتطبيقات الفيسبوك والتويتر، بالإضافة إلى اللوحات الإعلانية، وشاشات العرض الإلكترونية الموزعة في أرجاء حرم الكلية. وعلى الرغم من أن الكلية لم تقم بقياس رضا المستفيدين عن جودة وفاعلية وسائل الاتصال هذه، فقد عبر الطلبة والموظفون الذين قابلهم الفريق أثناء الزيارة التدقيقية عن الرضا العام عن هذه الخدمات. وقد أشار الطلبة، على وجه التحديد، إلى أنهم لا يجدون صعوبة في التواصل مع الكلية، والتعرف إلى المعلومات التي تخصهم، وتلك المتعلقة بنشاطات الكلية، وفعاليتها المختلفة عن طريق الوسائل والأدوات المشار إليها. وذكرت الكلية بأنها تتطلع إلى تحسين طرق تواصلها الإلكتروني، وبناء نظام تواصل فاعل مع كافة الجهات ذات العلاقة، مع سعيها لإصدار بعض النشرات، والمطبوعات الأسبوعية والشهرية إلى جانب إيجاد نظام دقيق وموثق لتغطية هذا المجال، ليكون في متناول كافة هذه الجهات (الوثيقة، ص ٧٧). والفريق يتفق مع هذا التوجه ويدعمه، مع التأكيد على ضرورة أن يتضمن هذا النظام آلية للمتابعة، وتحصيل التغذية الراجعة من هذه الجهات بصورة منظمة، للإسهام في تحسين وتطوير الخدمات المقدمة في هذا الجانب.

## ٤-٩ إدارة المرافق والخدمات العامة

كما وردت الإشارة إليه في (القسم ٩-١)، يتولى قسم الصيانة والخدمات بالكلية إدارة مرافقها وخدماتها العامة، وهو الجهة المسؤولة عن الإشراف على كافة الخدمات والأعمال التي تقوم بها الشركات والمؤسسات التي تتعاقد معها الكلية لهذا الغرض. هذا، وخلصت الكلية إلى استنتاج مفاده أن المرافق الحالية المتاحة ليست جميعها بالمستوى الذي يتلاءم واحتياجات الطلبة والموظفين (الوثيقة، ص ٧٧)، مستندة في ذلك إلى بعض المذكرات الداخلية التي تضمنت شكاوى عن مختلف الخدمات، ومن جهات متعددة (الملحق ٩٩)، دون بيان الإجراءات التي اتخذتها الكلية لمعالجة تلك الشكاوى. وكما ورد في القسم (٩-١) من هذه التقرير، فإن الكلية لا تملك خطة عمل شاملة لتخطيط وإدارة مرافقها وخدماتها العامة، وتحديد واجبات ومهام الجهات المسؤولة عن هذه المرافق والخدمات، ومتابعة وتقويم أدائها، وتحليل معدلات الاستفادة من هذه المرافق والخدمات، وقياس رضا المستفيدين منها بصورة منتظمة، والاستفادة من نتائج هذه التحليلات في عملية التحسين، وهو الأمر الذي يوصي الفريق الكلية بالالتفات إليه ومعالجته (انظر: التوصية ٤٩).

## الملحق (أ): أعضاء فريق التدقيق

الأستاذ الدكتور/ محمد بدر الدين أبو العلا (رئيس فريق التدقيق)

مدير مفوضية الاعتماد الأكاديمي

دولة الإمارات العربية المتحدة

الدكتور/ طارق بن محمد السندي

مدير عام الإدارة العامة للإطار الوطني للمؤهلات

هيئة جودة التعليم والتدريب

مملكة البحرين

الدكتور/ مصطفى عبد الله إبراهيم طنطاوي

أستاذ المناهج وطرق تعليم العلوم الشرعية

كلية التربية - جامعة الأزهر

جمهورية مصر العربية

الدكتورة/ إيمان السعيد أبو الحسن جلال

أستاذ اللسانيات بقسم اللغة العربية

كلية الألسن - جامعة عين شمس

جمهورية مصر العربية

الدكتور/ علي رشيد الحسناوي

أستاذ مشارك - مدير مركز الدراسات التأسيسية

جامعة البريمي

سلطنة عمان

الفاضلة/ فخرية بنت علي الحبسية (مديرة عملية المراجعة)

الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي

الملحق (ب): المختصرات

التقرير.....	تقرير تدقيق جودة كلية العلوم الشرعية
الفريق.....	فريق تدقيق جودة كلية العلوم الشرعية
الكلية.....	كلية العلوم الشرعية
الهيئة.....	الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي
الوثيقة.....	وثيقة الدراسة الذاتية لتدقيق جودة كلية العلوم الشرعية
نموذج التحليل الرباعي ADRI.....	نموذج مؤلف من أربعة مراحل متسلسلة تتكون من النهج، والتنفيذ، والنتائج، والتحسين.

الملحق (ج): عناوين الفصول والمجالات باللغة العربية ومرادفاتها باللغة الإنجليزية

العناوين باللغة الإنجليزية	العناوين باللغة العربية
<b>1. Governance and Management</b>	<b>١. الحوكمة والإدارة</b>
Mission, Vision and Values	الرسالة والرؤية والقيم
Governance	هيكلية الحوكمة وأنظمتها، وأدوارها
Management	هيكلية الإدارة وأنظمتها، وأدوارها
Institutional Affiliations for Programmes and Quality Assurance	الارتباطات المؤسسية الخاصة بالبرامج وضمان الجودة
Strategic Plan	التخطيط الاستراتيجي
Operational Planning	التخطيط التشغيلي
Financial Management	الإدارة المالية
Risk Management	إدارة المخاطر
Policy Management	إدارة السياسات
Entity and Activity Review Systems	أنظمة مراجعة كيانات المؤسسة وأنشطتها
Student Grievance Process	إجراءات شكاوى الطلبة وتظلماتهم
Health and Safety	الصحة والسلامة
(e.g. owned Oversight of Associated Entities companies)	الإشراف على الجهات المرتبطة بالمؤسسة (كالشركات المملوكة للمؤسسة)
<b>2. Student Learning by Coursework Programmes</b>	<b>٢. تعلّم الطلبة بطريقة البرامج التي تعتمد المقررات الدراسية</b>
Graduate Attributes and Student Learning Objectives	السمات العامة للخريجين ومخرجات تعلّم الطلبة
Curriculum	المناهج
Student Entry Standards	معايير قبول الطلبة

Teaching Quality	جودة التدريس
Research Components of Coursework Programs	المكوّنات البحثية في البرامج التي تعتمد المقررات الدراسية
Plagiarism	الأمانة العلمية
Student Placements	تدريب الطلبة في مواقع العمل
Assessment Methods, Standards and Moderation	طرائق التقويم ومعايره وتدقيقه
Academic Security and Invigilation	السرية الأكاديمية ومراقبة الامتحانات
Student Retention and Progression	استبقاء الطلبة وتقديمهم الدراسي
Graduate Destinations and Employability	وجهات الخريجين وقابليتهم للتوظيف
<b>3. Students Learning by Research</b>	<b>٣. تعلّم الطلبة بطريقة البرامج التي تعتمد المقررات البحثية</b>
<b>4. Staff Research and Consultancy</b>	<b>٤. بحوث الموظفين وخدماتهم الاستشارية</b>
Research Planning & Management	تخطيط وإدارة البحث العلمي
Research Performance	الأداء البحثي
Research Funding Schemes	خطط تمويل البحوث
Consultancy Activities	الأنشطة الاستشارية
and Biosafety Ethics	أخلاقيات البحث العلمي والسلامة الحيوية
Intellectual Property	الملكية الفكرية
Professional Development for Research	التطوير الوظيفي في مجال البحث العلمي
Research Commercialisation	الاستغلال التجاري للبحوث
Research – Teaching Nexus	الربط بين البحث العلمي والتدريس
<b>5. Local Military Community Engagement</b>	<b>٥. المشاركة مع القطاع الصناعي والمجتمع المحلي</b>
Local Military Community Engagement Planning and Management	تخطيط وإدارة المشاركة مع القطاع الصناعي والمجتمع المحلي

Relationship with Career Sector and Employers	العلاقات مع القطاع الصناعي وجهات العمل
Relationship with Military Professions	العلاقات مع القطاع الاحترافي
Relationship with Other Education Providers	العلاقات مع المؤسسات التعليمية الأخرى
Relationship with Alumni	العلاقات مع الخريجين
Relationship with the Military Community at Large	العلاقة مع عموم المجتمع
<b>6. Academic Support Services</b>	<b>٦. خدمات الدعم الأكاديمي</b>
Academic Support Services Planning and Management	تخطيط وإدارة خدمات الدعم الأكاديمي
Registry (Enrolment and Student Records)	التسجيل (الالتحاق بالمؤسسة وسجلات الطلبة)
Library	المكتبة
Information and Learning Technology Services	خدمات تقنية المعلومات والتعلم
Academic Advising	الإرشاد الأكاديمي
Student Learning Support	دعم تعلم الطلبة
Teaching Resources	موارد التعليم والتعلم
<b>7. Students and Student Support Services</b>	<b>٧. الطلبة وخدمات دعم الطلبة</b>
Students and Student Support Services Planning and Management	تخطيط وإدارة خدمات الطلبة ودعم الطلبة
Student Profile	خصائص المجتمع الطالب
Student Satisfaction and Climate	رضا الطلبة والمناخ الطالب
Student Behaviour	سلوك الطلبة
Career and Employment Services	خدمات التوجيه المهني والتوظيف
Student Finances	الخدمات المالية للطلبة
Accommodation, Catering and Transport	السكن والتغذية والنقل
Medical and Counselling Facilities	المرافق الطبية والإرشادية
International Student Services	خدمات الطلبة الأجانب

Social and Recreational Services and Facilities	الخدمات والمرافق الاجتماعية والترفيهية
<b>8. Staff and Staff Support Services</b>	<b>٨. الموظفون وخدمات دعم الموظفين</b>
Human Resources Planning and Management	تخطيط وإدارة الموارد البشرية
Staff Profile	خصائص الكادر الوظيفي
Recruitment and Selection	التوظيف والاختيار
Induction	الأنشطة التعريفية للموظفين
Professional Development	التطوير الوظيفي
Performance Planning and Review	تخطيط الأداء وتقييمه
Promotion and Other Incentives	الترقيات والحوافز الأخرى
Severance	إنهاء الخدمة
Staff Organisational Climate and Retention	المناخ المؤسسي واستبقاء الموظفين
Omanisation	التعمين
<b>9. General Support Services and Facilities</b>	<b>٩. خدمات الدعم العام والمرافق</b>
General Support Services and Facilities Planning and Management	تخطيط وإدارة خدمات الدعم العام والمرافق
Public Relations and Marketing	العلاقات العامة والتسويق
Communication Services	خدمات الاتصال
Facilities Management	إدارة المرافق



