

التميز في الجودة النوعية والأداء  
في التعليم العالي

obeikandi.com

**التميز**  
**في الجودة النوعية والأداء**  
**في التعليم العالي**  
**تطبيق نظام بالدريديج في الجامعات والمعاهد**

المحررون  
تشارلز دبليو. سورنسن  
جولي أ. فيرست - بو  
دايان م. موين

راجعه  
د. عبدالمطلب يوسف جابر

نقله إلى العربية  
سمة عبد ربه

Original Title:

***Quality and Performance Excellence in Higher Education***

Edited by:

**Charles W. Sorensen, Julie A. Furst-Bowe, Diane M. Moen**

**Copyright ©2005 by Anker Publishing Company**

**ISBN 1-882982-80-0**

All rights reserved. Authorized translation from English language edition  
Published By: Anker Publishing Company, Inc

حقوق الطبع العربية محفوظة لمكتبة العبيكان بالتعاقد مع: شركة أنكر للنشر.

© **مكتبة العبيكان 1427 هـ 2006 م**

المملكة العربية السعودية، طريق الملك مع تقاطع العروبة، ص. ب: 62807 الرياض 11595  
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P. O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

**الطبعة العربية الأولى 1427 هـ 2006 م**

**ISBN 1-884-40-9960**

© **مكتبة العبيكان، 1426 هـ**

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

دبليو، تشارلز

التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي. / تشارلز دبليو، جولي أ. فيرست - بوو دايمان م.

موين. الرياض، 1426 هـ

ص: 336؛ 24×165 سم

1. التعليم العالي - بحوث 2. التعليم العالي - تنظيم وإدارة

أ. عبدربه، سمة (مترجم) ب. العنوان

1426/7702

ديوي 1. 378

رقم الإيداع: 1426/7702

ردمك: 1 - 884 - 40 - 9960

**هذا الكتاب من كتب مشروع الترجمة المشترك بين وزارة التعليم العالي وشركة مكتبة العبيكان**

جميع الحقوق محفوظة، ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء  
أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ (فوتوكوبي)، أو التسجيل، أو  
التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

*All rights reserved, No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

obeikandi.com

## الإهداء

أهدي هذا الكتاب إلى جميع طلاب وخرىجي جامعة وسكونسن  
ستاوت وأعضاء هيئتها التدريسية؛ فلم يكن هذا الكتاب ليخرج إلى  
النور إلا بفضل الجهود التي بذلوها وبالتزامهم بتحقيق الأفضل.  
كما أود أن أشكر بشكل خاص جان جوردان وماريان  
سميث على مساعدتهما في تحضير هذا المخطوط.

obeikandi.com



## تقديم معالي وزير التعليم العالي

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد :

تحرص وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على تشييد بنية متينة للتعليم العالي في المملكة تأخذ في الحسبان متطلبات مجتمعا وثقافته الإسلامية العريقة، وفي الوقت نفسه تحاكي أنظمة التعليم العالي العالمية. وكان الغرض الأساس للسعي وراء هذا الهدف هو تطوير العملية التعليمية، وكذلك تطوير النظام الإداري المصاحب خاصة في ضوء الطفرة المعلوماتية والعولمة والمنافسة الشديدة بين مؤسسات التعليم العالي على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

ونظراً لما حققه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من تطور كمي ونوعي بدعم سخّي من حكومتنا الرشيدة بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، وسمو ولي عهده الأمين، الأمير سلطان بن عبدالعزيز - يحفظهما الله - فقد ظهرت الحاجة بشكل أكبر لتوفير المصادر المختلفة لتعزيز توعية الأفراد العاملين في حقل التعليم العالي بما ينشر في هذا المجال باللغات الأجنبية. لذا، رأت وزارة التعليم العالي ترجمة عدد من الكتب ذات العلاقة بمجالات التطوير الأكاديمي وتقديمها باللغة العربية لتكون في متناول جميع العاملين في القطاع الأكاديمي. ونظرا لقلة مثل هذه الكتب في المكتبة العربية، فقد سعت الوزارة إلى توفيرها بشكل سريع وفاعل، وعليه كان مشروع الترجمة هذا. ولقد قامت الوزارة باختيار كتب تحوي دراسات حازت قبولا وانتشارا في الكثير من المؤسسات التعليمية ذات الشهرة العالمية وأنجزت بأيدي عدد من

الأكاديميين والإداريين المهتمين بالتنوير في التعليم العالي. وعالجت الدراسات في هذه الكتب قضايا متعلقة بكل من تطوير مهارات الأساتذة ورؤساء الوحدات الأكاديمية والإداريين في أكثر الجامعات العالمية تقدماً. كما تناولت هذه الكتب قضايا مثل: التعليم الإلكتروني، والتعليم عن بعد، ومهارات التعليم والتعلم، وتقنيات التعليم الحديثة، والتخطيط الاستراتيجي الخاص بالتعليم، والاختبارات والتقييم، ومواءمة مخرجات التعليم العالي لسوق العمل، وتحقيق الجودة في مدخلات ومخرجات التعليم العالي وغير ذلك من الموضوعات ذات العلاقة.

ووقع اختيار الوزارة على مكتبة العبيكان للنشر بالتعاون معها في نشر ترجمات هذه السلسلة من الكتب الأكاديمية المتخصصة وذلك لما لهذه المكتبة من خبرة وتميز في مجال النشر وفي ميداني التأليف والترجمة والكفاءة في الأداء. وقامت مكتبة العبيكان بمهمة الاتفاق مع الناشرين للكتب الأجنبية ومن ثم ترجمتها وتقديمها للقارئ بالشكل المناسب، وقد تم مراجعة هذه الكتب من قبل فرق أكاديمية متخصصة.

وتأمل الوزارة بأن تكون بهذا المشروع قد أسهمت بوضع دليل متكامل من الدراسات المهمة والمشروعات والأفكار ذات العلاقة بتطوير التعليم العالي بين أيدي جميع أعضاء الهيكل الأكاديمي والإداري في الجامعات ابتداءً من مديري الجامعات إلى أول الصاعدين على سلم التعليم والإدارة فيها.

وإذ تقدم هذه الكتب وأفكارها خلاصة تجارب المجتمعات الأكاديمية المتطورة في هذا المجال فإنها لا تقلل من الخبرات ولا التجارب الميدانية المحلية لدينا، وتلك المستمدة من ديننا الحنيف وثقافتنا بل إنها ستعزز دور المجتمع الأكاديمي والإسهام في بناء وطننا الكريم، كما ستساعدنا على التخلص من الأخطاء التي مررنا بها أو وقعت لغيرنا فنتجنب تكرارها.

ولا يفوتني أن أشكر معالي الدكتور خالد بن صالح السلطان مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وسعادة الدكتور سهل بن نشأت عبدالجواد، عميد التطوير الأكاديمي في الجامعة، وجميع من عمل معهم على جهودهم المباركة لإخراج هذا المشروع إلى أن أصبح واقعا ملموساً وجهداً متميزاً، والذي سيكون له - بإذن الله - مردود إيجابي على المجتمع.

وفي الختام يسرنا أن نتشر وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بالتعاون مع مكتبة العبيكان للنشر هذه السلسلة من ترجمات الكتب الأكاديمية المتخصصة، ونأمل أن تكون دليلاً معرفياً يسهم في التطوير والتنمية، وذلك بجانب ما توافر في السابق لننتقل للمستقبل بأحسن ما توافر لدينا من خبراتنا الخاصة وما نتعلمه من تجارب الآخرين في جوانب البحث العلمي والأكاديمي في العالم...

والله ولي التوفيق، ، ،

الدكتور

**خالد بن محمد العنقري**

وزير التعليم العالي

في المملكة العربية السعودية

obeikandi.com

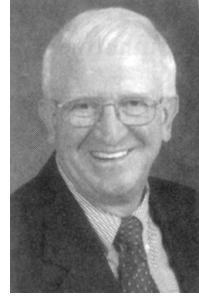
## المحررون

تشارلز دبليو سورنسن

رئيس جامعة وسكونسن ستاوت

هاتف: 7152322441

بريد إلكتروني: sorensenc@uwstout



تشارلز سورنسن هو رئيس جامعة وسكونسن ستاوت. كان سورنسن عضواً في الهيئة التدريسية وعميداً لكلية الفنون والعلوم في جامعة غراند فاللي الحكومية. كما شغل منصب نائب الرئيس في جامعة وينونا الحكومية وذلك قبل أن يتم تعيينه كرئيس لجامعة وسكونسن ستاوت عام 1998. كان سورنسن من أكبر المؤيدين لإقامة شراكات مع القطاع الخاص وبناء علاقات قوية مع المدارس التي تعتمد مبدأ 12 - k أي التي تستقبل الطلاب من مرحلة الحضانة وانتهاء بمرحلة الثانوية العامة.

قام سورنسن خلال عمله كرئيس لجامعة وسكونسن ستاوت بتطوير ميدان العلوم التطبيقية في الجامعة بالإضافة إلى تطبيق برنامج تقني حائز على العديد من الجوائز خاص بتوزيع الموارد المالية بالشكل الملائم على كافة أقسام الجامعة.

كان سورنسن أيضاً عضواً فاعلاً في العديد من اللجان المنتشرة في كافة أنحاء الولاية وحاز على المرتبة الأولى في العمل الذي قدمه لخدمة المستقبل الاقتصادي للولاية. وقد أيد الدكتور سورنسن التعليم بالمراسلة حيث إنه قام بتطوير حرم جامعي رقمي في جامعة وسكونسن ستاوت فضلاً عن تشجيعه على التبرع

بالأموال لصالح الجامعة من القطاع الخاص واستخدام أفضل الوسائل في البيئة التعليمية.

يحمل سورنسن إجازة في الآداب من جامعة أوغوستانا وماجستير من جامعة إيلينوي الحكومية ودكتوراه في التاريخ من جامعة ميتشيغان الحكومية.

### جولي أ. فرست - بو

مساعدة رئيس الجامعة تعمل في قسم التقييم والتطوير المستمر.  
جامعة وسكونسن ستاوت.

هاتف: 7152325901

بريد إلكتروني: [furst-bowej@uwstout.edu](mailto:furst-bowej@uwstout.edu)



أمضت جولي أ. فرست - بو قرابة عشرين عاماً في العمل في مجال التعليم العالي. بدأت عملها في جامعة وسكونسن ستاوت منذ عام 1990 حيث كانت عضواً في الهيئة التدريسية ومديرة برنامج الدراسات العليا ورئيسة قسم في الجامعة ونائبة لرئيس الجامعة مسؤولة عن شؤون الطلاب وذلك قبل أن تشغل منصبها الحالي الذي استلمته عام 2003. كانت فرست - بو مهتمة بشكل كبير بتطبيق معايير برنامج بالدريدج في جامعة وسكونسن ستاوت كما كانت واحدة من الحكام في لجنة جائزة برنامج مالكولم بالدريدج الوطني للتفوق؛ فضلاً عن عملها في تنظيم الاجتماعات الخاصة ببرنامج تحسين الجودة الأكاديمية. لقد شاركت فرست - بو في العديد من المؤتمرات الخاصة بتحسين الجودة في التعليم العالي التي أقيمت محلياً ودولياً. كما استفادت من تجارب العديد من المؤسسات بهذا الخصوص. وتعمل فرست - بو حالياً بالإضافة إلى

عملها نائبة لرئيس الجامعة، عضواً في مجلس مدراء برنامج منحة وسكونسن للتقدم الأكاديمي، وهي واحدة من الحكام في برنامج منح الجودة التي تقدمها ولاية مينيسوتا. تحمل فرست - بو شهادة الدكتوراه في التعليم من جامعة مينيسوتا وشهادة الماجستير في التكنولوجيا التعليمية. لمزيد من المعلومات يمكنكم زيارة موقعها على الإنترنت: <http://www.uwstout.edu/mba>

### دايان م. موين

نائبة رئيس الجامعة، المسؤولة عن الشؤون الإدارية وخدمات الحياة الطلابية، جامعة وسكونسن ستاوت.

هاتف: 7152321683

بريد إلكتروني: [moend@uwstout.edu](mailto:moend@uwstout.edu)



دايان م. موين هي نائبة رئيس الجامعة، المسؤولة عن الشؤون الإدارية والخدمات الطلابية في جامعة وسكونسن ستاوت. بدأت موين حياتها المهنية في جامعة وسكونسن ستاوت عام 1978 حيث شغلت عدة مناصب من ضمنها عملها كمحللة مالية ومديرة ومساعدة لرئيس الجامعة. كما أنها عضو فعال في العديد من المنظمات كالاتحاد المركزي للمسؤولين عن إدارة الأعمال في الجامعات والكليات. وهي أيضاً عضو في المجلس التنفيذي للجمعية الوطنية للتطوير المستمر للتعليم العالي.

تحمل موين إجازة في إدارة الأعمال وشهادة ماجستير في إدارة الأعمال M.B.A من جامعة وسكونسن أو كلير.

obeikandi.com



## المشاركون

**ريك س. بلاكبرن**

جامعة نيوميكسيكو الحكومية – كارلسباد

هاتف: 5052349214

بريد إلكتروني: rblackburn@cavern.nmsu.edu

ريك س. بلاكبرن هو المدير الأكاديمي لجامعة نيوميكسيكو كارلسباد الحكومية. حصلت الجامعة تحت إدارته على ثلاثة جوائز تقديرية متتالية في التفوق والامتياز من ولاية نيوميكسيكو؛ وجائزة تقديرية من البرنامج البيئي زيا الأخضر الصادرة عن دائرة البيئة في نيوميكسيكو، كما حصلت الجامعة على تقدير اتحاد الحياة البرية الوطنية حيث صنفتها على أنها واحدة من أفضل عشرين جامعة صديقة للبيئة في الولايات المتحدة. والدكتور بلاكبرن رئيس سابق للمديرين الأكاديميين للجامعة الأهلية في نيوميكسيكو؛ وهو عضو سابق أيضاً في إدارة المجلس الوطني لمديري المؤسسات التعليمية، كما أنه مستشار ومفتش في لجنة التعليم العالي المنبثقة عن الاتحاد الشمالي المركزي للجامعات والكليات، ويعمل بلاكبرن أيضاً في مجلس إدارة الجودة في نيوميكسيكو.

**جيريلين أ. بروير**

معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية.

هاتف: 6087859877

بريد إلكتروني: brewerj@wwtc.edu

تشغل جيريلين أ. بروير حالياً منصب مساعد نائب رئيس الجامعة، المسؤولة عن الفعالية الإستراتيجية في معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية. وهي واحدة من

الحكام المخضرمين في لجنة الجوائز التقديرية الوطنية للجودة مالكولم بالديريج؛ علاوة على كونها مستشارة ومفتشة في لجنة التعليم العالي المنبثقة عن الاتحاد الشمالي المركزي. كما أنها تعمل في تنظيم ورشات العمل الخاصة ببرنامج تحسين الجودة والنوعية الأكاديمية الصادر عن هيئة التعليم العالي.

قامت بروير بتقديم الإرشاد اللازم للكلية فيما يخص تقديم الطلبات للحصول على الجائزة التقديرية للجودة سواء تلك التي تمنحها الولاية أو التي تمنح للجامعات والكليات على المستوى الوطني. والجدير بالذكر أيضاً أن معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية هي واحدة من بين ست مؤسسات تعليمية مشاركة في برنامج تحسين الجودة والنوعية الأكاديمية الصادر عن هيئة التعليم العالي. كما تعمل د. بروير بشكل مستقل مع الكليات لتنسيق التخطيط الإستراتيجي وعمليات التقييم ومبادرات التطوير التنظيمي.

تحمل بروير شهادة الدكتوراه في التعليم من جامعة مينيسوتا.

**أ. كاثلين غراينر**

الجامعة الوطنية

هاتف: 8586428106

بريد إلكتروني: [cgreiner@nu.edu](mailto:cgreiner@nu.edu)

تعد أ. كاثلين غراينر من أهم الموظفين الإداريين في الجامعة فضلاً عن أنها تشغل منصب نائبة الرئيس للشؤون الأكاديمية في الجامعة الوطنية. تتمتع غراينر بتاريخ مهني طويل في مجال التعليم العالي بالإضافة إلى خبرتها في الإرشاد والتوجيه والإدارة وشؤون الأبحاث المؤسسية والتقييم التعليمي والتخطيط الإستراتيجي والبحث والتحليل فيما يخص السياسات الأكاديمية، والتدريس والأعمال التي تتضمنها الدورات ومراجعة البرامج وتطويرها. قامت غراينر بنشر العديد من

الأبحاث ذات الصلة كما أنها تشارك بشكل دائم في المؤتمرات الوطنية التي تنظم سنوياً لمناقشة موضوعات تشمل على سبيل المثال التقييم التعليمي وتقييم البرامج والمصادقات والإقرارات الرسمية وتطور الهيئة التدريسية والنظم المتعددة للدراسة الجامعية والعمليات المتعلقة بها بالإضافة إلى تعليم الراشدين. تشارك د. غراينر أيضاً في إدارة فريق بالدريديج في الجامعة ومجلس الجودة الجامعية.

### دين ل. هبارد

جامعة نورثويست ميسوري الحكومية

هاتف: 6605621110

بريد إلكتروني: hubbard@mail.nwmissouri.edu

دين ل. هبارد هو رئيس جامعة نورثويست ميسوري الحكومية. تم تطبيق مبادئ النوعية والجودة في الجامعة تحت إدارته وذلك لتحسين مستوى الأداء على كافة الأصعدة التي تشمل عمليات المؤسسة، وبشكل خاص تلك المتعلقة بالتعليم الجامعي في مراحلها الأولى. كما تلقت الجامعة ومنذ العام 1984 جائزتين تقديريتين من ميسوري للجودة وجائزة الامتياز في التعليم العالي من الاتحاد الوطني لمسؤولي إدارة أعمال الجامعات والكليات. وقد نالت أيضاً منحة مالية من جمعية ألفريد ب. سلون لتحسين نوعية الفعاليات المتعلقة بتحديد التكاليف والمصاريف. حاز د. هبارد على عدة شهادات. فقد نال شهادة دكتوراه من جامعة ستانفورد وشهادة في اللغة الكورية من جامعة يونساي في سيؤول - كوريا كما نال إجازة وماجستيراً في الآداب من جامعة آندروز.

### ديفيد سي. أويلر

جامعة نورثويست ميسوري الحكومية

هاتف: 6606521527

بريد إلكتروني: OEHLER@mail.nwmissouri.edu

ديفيد سي. أويلر هو مدير التقييم والمعلومات والتحليل في جامعة نورثويست

ميسوري الحكومية. وهو مسؤول عن التنسيق بين برنامج تقييم نتائج الطلاب وتصميم وتطبيق نظام إدارة معلومات بغية تزويد رؤساء الأقسام وعمداء الكليات والمسؤولين الإداريين الكبار في وقت مبكر بمعلومات دقيقة وشاملة تساهم بشكل كبير في صنع القرارات ذات الصلة في الجامعة. وبالإضافة إلى ذلك فهو يساعد الأقسام والفرق وذلك بتحديد المؤشرات الأساسية للأداء والمصادقة عليها وقياسها وتفسيرها، كما يقوم بمراقبة الاتجاهات السائدة في مجال التقييم واعتماد الممارسات المثلى التي تدفع بجامعة نورثويست إلى الأمام قدماً. ويشرف د. أويلر أيضاً على عمليات جمع وملاحقة الإجراءات المتبعة في تقييم نتائج الطلاب ومدى توفير برامج مساعدة للطلاب وذلك من خلال الدروس الخصوصية الفردية والجماعية والدروس الإضافية. يحمل د. أويلر شهادة دكتوراه في التعليم العالي من جامعة آيوا الحكومية.

**باتريسيا ي. بوت.**

الجامعة الوطنية

هاتف: 8586428114

بريد إلكتروني: [ppotter@nu.edu](mailto:ppotter@nu.edu)

باتريسيا ي. بوت هي نائبة الرئيس للشؤون الإقليمية والتسويق في الجامعة الوطنية. كانت بوت مسؤولة عن المبادرات المتعلقة بالنوعية والجودة منذ عام 1996، كما تشارك حالياً في رئاسة فريق بالدريدج والمجلس الخاص بالنوعية والجودة. شغلت بوت عدة مناصب تنفيذية عليا في مجال تطوير الأعمال والتسويق لشركات من القطاع الخاص والعام، وهي تتمتع بخبرة واسعة في القيادة والإرشاد وكيفية سير الأعمال وخدمات الزبائن والطلاب وتصميم البرامج والمنتجات والتطوير والانتشار والعمليات وأنظمة الأعمال. نشرت بوت العديد من الأبحاث كما أنها

تشارك بشكل دائم في المؤتمرات ذات الصلة. عينت بوتر مؤخرًا في اللجنة المشتركة في كاليفورنيا للعمل على تحديث الخطة الأساسية للتعليم، 16 - k.

**جيرالد ل. شادويك**

كلية مونفورت لإدارة الأعمال – جامعة كولورادو الشمالية

هاتف: 9703511209

بريد إلكتروني: [Gerald.shadwick@unco.edu](mailto:Gerald.shadwick@unco.edu)

استلم جيرالد ل. شادويك منصبه في إدارة كلية مونفورت لإدارة الأعمال بعد أن أمضى ستة وعشرين عاماً في العمل بوصفه مديراً عاماً ورئيساً للبنوك في تكساس وكولورادو. وقد كان قبل ذلك مساعداً إدارياً للسناتور الأمريكي فرانك كارلسن ومساعداً في الشؤون التشريعية لعضو الكونغرس الأمريكي غرام برسيل من تكساس. شادويك اليوم عضو بارز في مجلس إدارة شركة إقليمية لتعهدات البناء وشركة نسط تابعة للقطاع الخاص. أما في جامعة كنساس الحكومية فقد كان عضواً في مجلس إدارة رابطة الخريجين بالإضافة إلى أنه كان عضواً في مجلس أمناء جمعية جامعة كنساس، وعضواً في المجلس الاستشاري للعميد في كلية إدارة الأعمال. وفي كلية مونفورت قام بإعطاء دورات في الأعمال حول السياسة والأخلاقيات والإدارة والقانون التجاري. اختير من قبل الطلاب أربع مرات كأفضل أستاذ؛ كما حاز على جائزة تقديرية في الامتياز في التعليم من الهيئة التدريسية. كان شادويك من السابقين في بدء العمل بأنظمة الإدارة ذات النوعية العالية الشبيهة ببرنامج بالدريدج في كلية إدارة الأعمال، فضلاً عن أنه قام بالمساعدة على إنشاء مادة الإدارة النوعية التي تدرّس في المراحل الأولى من الدراسة الجامعية.

obeikandi.com

## المحتوى

7	الإهداء
9	كلمة معالي وزير التعليم العالي
13	المحررون
17	المشاركون
23	المحتوى
25	مقدمة
31	تمهيد
55	جامعة وسكونسن ستاوت
	تشارلز دبليو. سورنسن، جولي أ. فيرست – بو، دايان م. موين
103	كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال، جامعة كولورادو الشمالية
	جيرالد ل. شادويك
151	جامعة نيومكسيكو الحكومية – كارلسباد
	ريك إس. بلاكبرن
195	الجامعة الوطنية
	باتريسيا إي. بوتز، أ. كاثلين غراينر
239	جامعة نورثويست ميسوري الحكومية
	دين ل. هبارد وديفيد سي. أويلر
285	معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية
	جيرالدين أ. بروير
327	الدروس المستخلصة

obeikandi.com



## مقدمة

يدور موضوع هذا الكتاب حول التحسين المستمر للنوعية والجودة في التعليم العالي مع التركيز على دراسات ميدانية من ست مؤسسات تعليمية مختلفة من كافة أرجاء الولايات المتحدة. والجدير بالذكر هو أن الولايات المتحدة هي أكثر دولة في العالم تعتمد على نظام التعليم العالي وتعلق آمال الغد الآتي عليه، وتمنح أعضاء هيئاته التدريسية والطلابية هذا الكم من الحرية والخيارات المتعددة. كما أننا لا نجد في أي بلد آخر في العالم هذا العدد الكبير من المؤسسات التعليمية كما هي الحال في الولايات المتحدة سواء من حيث التنوع أو الانتشار الواسع. أما الازدهار الذي تتمتع به الولايات المتحدة بفضل هذا الشعب المتعلم المثقف، فليس له مثل في أي مكان على الأرض.

إن التعليم استثمار ناجح دون أدنى شك، يؤدي أكله من حيث المبدأ والفائدة في كل جيل صاعد. إلا أن التعليم العالي في الولايات المتحدة يواجه اليوم تحديات خطيرة، كتأمين القبول للأعداد المتزايدة من الطلاب والمحافظه على رسوم التسجيل المنخفضة في الجامعات ليتم استيعاب الطلاب من كافة الأعمار والظروف المادية، واستخدام التقنية بشكل فعال في عمليات التعليم والتعلم في الوقت ذاته. هذا بالإضافة إلى إقامة الشراكات مع المدارس التي تستقبل الطلاب من مرحلة الحضانه انتهاء بالثانوية العامة "12 - k" وغيرها من المؤسسات التعليمية بغية تحقيق الفائدة القصوى للمجتمع؛ فضلاً عن رفق النمو الاقتصادي وتطوير القوى العاملة. إن التصدي لهذه التحديات الخطيرة هو أمر صعب للغاية نظراً إلى الأوضاع الراهنة التي تتمثل في التناقص المستمر في الموارد المالية؛ لذا فمن الواضح أنه يتوجب على

المؤسسات التعليمية أن تعيد النظر في طرق عملها التقليدية بغية الحفاظ على وجودها حاضراً ومستقبلاً.

إن المؤسسات الستة التي يتحدث عنها هذا الكتاب أظهرت قدرة متميزة على مواجهة هذه التحديات لتصبح بذلك قدوة ومثالاً أعلى لأنها تمكنت من وضع إطار منهجي لتحسين النوعية - بتطبيقها لبرنامج ومعايير بالدريديج للتفوق في الأداء في حقل التعليم. وكانت جامعة وسكونسن ستاوت أول مؤسسة في مجال التعليم العالي تتلقى جائزة مالكولم بالدريديج الوطنية عام 2001.

إن تحسين نوعية التعليم العالي هو أمر مثير ومتعب في الوقت عينه لأنه يطالب الهيئة التدريسية والطلاب والموظفين والإداريين بأن يفكروا في طرق جديدة وأن يكونوا مستعدين لتقبل أفكار مبتكرة وأن يعملوا سوية لدفع عملية التعلم والأداء التنظيمي.

إن تطبيق معايير بالدريديج يتطلب انفتاحاً في التواصل وتعاوناً بين الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والمسؤولين عن تقديم الخدمات والدعم الفني والإداريين، ولا يتكفل هذا كله بالنجاح إلا عندما يعي كل هؤلاء المعنيين أهمية المهمة المؤسسية وعندما يتشاركون رؤية مستقبلية موحدة ويخلصون العمل لبلوغ غايات مؤسساتهم وتحقيق الأهداف التعليمية.

إن المؤسسات التعليمية المذكورة في هذا العمل قد أظهرت بشكل واضح التزامها بدفع عملية تحسين الجودة والنوعية بشكل مستمر كما تم الاعتراف بالجهود التي بذلتها من خلال الجوائز التقديرية التي تلقتها. وعلى الرغم من الاختلاف الكبير بين هذه الجامعات من حيث الأهداف والمهام، فإن كلاً منها قام بالانخراط بشكل جدي في تقييم ذاتي قاس وتمتع بعقلية منفتحة لمشاركة قصص نجاحه ونقاط ضعفه وقوته مع الآخر. إن من واجبنا أن نطالب كل مؤسسة في حقل التعليم العالي أن تتبنى هذه الممارسات وتصب اهتمامها على الوصول إلى

الطريقة الأمثل لخدمة مصلحة طلابها. ويجب أن تقوم كل جامعة بإجراء تقييم ذاتي لأدائها وتحديد أهداف وغايات العمليات التعليمية وإرضاء المعنيين والموظفين. ويجب أن يكون التركيز في هذه العمليات على النتائج والحسابات بالنسبة لكافة المعنيين في كل من هذه الميادين الهامة.

إن القيادة الفعالة هي أمر أساسي في عملية التطوير المستمر للنوعية والجودة. فالجامعات المذكورة في هذا الكتاب تتمتع بأفضل الإداريين من ذوي القيم الأكاديمية العالية ومهارات التواصل الاستثنائية، ممن يجيدون العمل الجماعي من خلال فرق تضع خططاً إلى أجل غير مسمى. ففي زمن لا يبقى فيه معظم رؤساء الجامعات في مناصبهم إلا خمسة أعوام كحد أقصى، ترى معظم أولئك الأفراد يشغلون المناصب عينها في نفس المؤسسة لأكثر من عشرة أعوام، بالتزام مستمر لا مثيل له بين أقرانهم لبناء مؤسسات ذات أداء ممتاز وجودة لا تضاهى. كان أولئك من السباقين في اعتماد معايير بالدريديج عندما أصبحت متاحة للمربين والمعلمين عام 1999، كما لجأوا إلى عملية بالدريديج ليقودوا مؤسساتهم في رحلة مثيرة للوصول إلى أفضل مستوى من النوعية والجودة. وقد أثنى الرئيس جورج دبليو بوش أثناء احتفال تسليم جوائز بالدريديج عام 2002، على الإنجازات التي حققتها جامعة وسكونسن ستاوت، كما ذكر أن هذه المؤسسة كانت مثلاً رائعاً لما يجب أن تكون عليه المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين.

في الواقع، تم وصف غياب الالتزام والتراخي الذي قد يظهر لدى القيادة العليا، على أنه من أخطر خمسة معوقات تقف حجر عثرة في طريق تطبيق تحسينات نظامية على النوعية والجودة في التعليم العالي، وذلك بحسب الاستطلاع الذي شمل مائة وستين جامعة وكلية (Horine & Haily 1995). أما المعوقات الأخرى فشملت تغيير الثقافة الإدارية وكسب دعم الهيئة التدريسية وإيجاد الوقت اللازم لإجراء هذه التطبيقات في

الجدول الزمني المزدحم فضلاً عن التكلفة والوقت اللازمين لتدريب الموظفين. على الرغم من أن المؤسسات المذكورة في هذا الكتاب لم تواجه أي مشكلة فيما يتعلق بالتزام إدارتها العليا، فإن كلاً منها تخطى المعوقات المتبقية بطريقته الخاصة. وسيرى القارئ في كل فصل من فصول الكتاب كيف أدخلت الجامعات قيد الدراسة التحسينات على النوعية والجودة ضمن العمليات المعمول بها أصلاً عوضاً عن اعتبارها مقارنة أو جهداً منفصلاً عن سائر النشاطات. كما سيعرف كيف استطاعت كسب أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين وحملهم على العمل مع الإدارة بغية تحقيق تغيير الثقافة التنظيمية من خلال قنوات التواصل والحوار وتثقيف الموظفين وإدراجهم في برامج التطوير المهني، بالإضافة إلى حمل أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين والطلاب على المشاركة في النشاطات وعمليات التغيير الفعلية. لقد قامت هذه الجامعات بتطوير بعض أهم النماذج الواعدة في حقل التعليم واستخدام التقنية الحديثة حتى عندما كانت تمر بأكثر الظروف المالية حرجاً، حيث إنها كانت تلجأ إلى القيام بعمليات دورية تحدد فيها كيفية صرف الموارد المالية أو تعيد النظر في عمليات التخصيص لتمويل ميادين تتمتع بأولوية أكبر من غيرها، مما يؤدي إلى تأمين الوسائل اللازمة للحفاظ على استمرارية الجهود المبذولة للتطوير.

تعتبر مسألة قدرة الغالبية العظمى من المؤسسات المسؤولة عن التعليم العالي على الحفاظ على مستوى الأداء التعليمي المتميز وتطويره نحو الأفضل، أمراً خطيراً ومثيراً للقلق نظراً إلى التحديات الكبيرة التي تواجهها في الوقت الراهن.

لذا فإننا سنرى في العقد القادم بعض المؤسسات تتخبط وتراجع إلى الوراء لاعتمادها على تغييرات بسيطة فحسب ولجئها إلى الحلول الجزئية ذات المدى القريب، بينما ستضطر أخرى إلى إغلاق أبوابها (Guskin & Marcy, 2003). أما المؤسسات الستة قيد البحث في هذا الكتاب فقد أدركت أن المشكلات التي

تراكمت منذ وقت طويل بحاجة إلى حلول بعيدة المدى ، لذلك توصلت اعتماداً على تطبيق معايير وعمليات بالدريديج ، إلى رؤية مستقبلية واضحة تركز فيها على الأداء وتعليم الطلاب وإرضاء الموظفين وإقامة شراكات مفيدة مع المعنيين بالإضافة إلى التركيز على المسؤولية المالية.

إن هذا الكتاب موجه إلى كل المؤسسات التي تأخذ مسألة إعادة تصميم نظم العمل التقليدية على محمل الجد وذلك بغية التطوير المستمر لعمليات التعليم والتعلم والعمليات الإدارية وخدمات دعم الطلاب. إن كلاً من المؤسسات الستة الحائزة على العديد من الجوائز التقديرية قدمت تجربتها الرائدة في كل فصل من فصول الكتاب من حيث المبادرات التي قامت بها والإستراتيجيات التي وضعتها والنماذج التي صنعتها والأدوات التي اعتمدت عليها.

إن هذا الكتاب مصدر أساسي لكل المهتمين بمعرفة كيفية تطبيق معايير بالدريديج بنجاح في مجموعة متنوعة من المؤسسات ذات الخلفيات التعليمية المختلفة بهدف تحقيق التميز في الأداء.

كاثرين سي. لايل

رئيسة جامعة وسكونسن.

## المراجع:

Guskin,A., & Marcy, M. (2003) Dealing with the future now: Principles for creating a vital campus in a climate of restricted resources. *Change*, 13(4),10-21.

Horine, J. E., & Hailey, W.A. (1995). Challenges to successful quality management implementation in higher education institutions. *Innovative Higher Education*, 20 (1), 7-17.

obeikandi.com

# 1

## تهدية

إن التغيير... التغيير المستمر... التغيير  
الذي لا مناص منه... هو القوة الطاغية في  
المجتمع في يومنا هذا.

إسحاق عظيموف

يمكننا أن نستشف من خلال قراءتنا لكافة المؤشرات أن الكليات والجامعات العامة والخاصة على حد سواء تواجه بشكل مستمر مآزق مالية حادة وذلك نظراً إلى تزايد مطالبات الهيئات السياسية والتشريعية في الولايات عامة باتخاذ الجامعات لتدابير متعلقة بالفعالية والمسؤولية، بالإضافة إلى الضغط الكبير الذي تمارسه تلك الهيئات على الجامعات لخفض الكلفة المتصاعدة للتعليم. لذا فإن المسؤولين في الجامعات والكليات سرعان ما سيجدون أنفسهم مرغمين على إيجاد حلول تثلج صدور الطلاب والمعنيين وتشعرهم بأنهم يتفهمون قلقهم وأنهم بصد معالجة هذه القضايا. سيجد الإداريون الكبار وأعضاء الهيئات الحكومية ورؤساء الجامعات، فائدة كبيرة في هذا الكتاب لأنه يقترح نموذجاً لتطوير النوعية يثبت فاعليته الكبيرة ونجاحه بالنسبة لمديري المؤسسات التعليمية.

يستعرض هذا الكتاب ست جامعات وكليات استثنائية وهي - جامعة وسكونسن ستاوت وكلية مونفورت لإدارة الأعمال في جامعة كولورادو الشمالية و

جامعة نيومكسيكو الحكومية - كارلسباد والجامعة الوطنية وجامعة نورثويست ميسوري الحكومية ومعهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية - وكلها مؤسسات سباقة في بذل الجهود الكبيرة لتبني مقاربة جديدة ديناميكية للوصول إلى التفوق الأكاديمي والإداري - برنامج مالكولم بالدريديج الوطني للجوائز التقديرية للجودة. إن إجراء تحسينات على النوعية والجودة في حقل التعليم العالي بشكل مستمر وتطبيق الممارسات الأفضل في ميدان التعليم والحصول على ردود أفعال إيجابية من المعنيين والطلاب، كلها مظاهر أساسية تدل على صحة وحيوية وفعالية المؤسسات التعليمية. إن هذه الجامعات والكليات تعد بحق رائدة لأنها تحدد الافتراضات والأفكار والتقاليد القديمة وتبنت نماذج جديدة في القيادة والتوجيه، وأظهرت أن التعليم العالي يمكنه أن يؤخذ على محمل الجد بشكل أكبر.

إن برنامج بالدريديج هو نموذج مثالي للجودة يتم من خلاله تحديد وتقييم التطور المؤسسي بشكل فعال. وتم نشر معايير بالدريديج في مجال التعليم للمرة الأولى عام 1999؛ وهي تمنح المؤسسات التعليمية نظاماً شاملاً يمكنها من التوفيق بين أهدافها الأساسية ورؤيتها وقيمها والموارد المالية اللازمة لتحقيق تقدم بعيد المدى. ويمكن وصف هذا البرنامج بأنه مرن وشامل في الوقت ذاته، لذا فإنه يناسب أية مؤسسة تعليمية. وقد تم العمل بمعايير بالدريديج التعليمية منذ أكثر من خمسة أعوام في مئات المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة بهدف تطوير أدائها (برنامج بالدريديج الوطني للنوعية والجودة 2004).

لقد تبنت كل من المؤسسات التي يتحدث عنها هذا الكتاب معايير بالدريديج في التعليم للوصول إلى الأداء الأفضل. أما هذه المعايير فقد بنيت على مجموعة من القيم والمفاهيم التي تدخل أساساً في صلب أفكار وسلوكيات المؤسسات ذات الأداء المتميز. وتشمل هذه القيم الأساسية القدرة على القيادة الخلاقة والتعليم الذي



يتمركز حول التعلّم الشخصي والتنظيمي وتقدير الهيئة التدريسية والموظفين والشركاء بالإضافة إلى سرعة البديهة والتركيز على المستقبل والإدارة التي تهدف إلى الابتكار واعتماد الإدارة على الحقائق والتركيز على النتائج وخلق قيم جادة ورؤية منظمة (برنامج بالدريديج الوطني للنوعية والجودة 2004).

### معايير جائزة مالكولم بالدريديج التقديرية الوطنية للنوعية والجودة

تقسم القيم والمفاهيم الأساسية إلى سبع فئات وهي:

- القيادة: كيف يقوم القادة الكبار بالتحكم في قيادة المؤسسة ومراقبة الأداء الإداري، وكيف تتم إدارة المؤسسة وكيف تقوم المؤسسة بتحمل مسؤولياتها تجاه العامة وكيف تضمن السلوك الأخلاقي وتدعم المجتمعات الرئيسية.
- التخطيط الإستراتيجي: كيف تتعامل الخطط الإستراتيجية مع العوامل الرئيسية وكيف يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية وكيف يتم تطوير وتطبيق خطط العمل.
- التركيز على الطلاب والمعنيين والسوق: كيف تقوم المؤسسة بتحديد أسواقها والاستماع إلى آراء الطلاب والمعنيين والتعلم منهم وإقامة علاقات بناءة معهم وتحديد متطلبات الطلاب والمعنيين.
- إدارة المعلومات وتحليلها ودراستها: كيف تقوم المؤسسة بمراقبة وتحليل وتطوير أداء الطالب والعمليات التعليمية على كافة المستويات؛ وكيف تضمن المؤسسة نوعية وجودة وتوافر المعلومات المطلوبة بالنسبة للهيئة التدريسية والموظفين والطلاب والحضور من خارج المؤسسة وكيف تبني وتدير مصادر قوتها من المعلومات.

- التركيز على الهيئة التدريسية والموظفين: كيف تساعد أنظمة العمل في المؤسسة أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين على تحقيق أعلى مستويات الأداء؛ وكيف يساهم تطوير معارف الهيئة التدريسية والموظفين وتدريبهم وتطورهم المهني، في دعم أهداف وغايات المؤسسة بشكل عام ويبني أساساً راسخاً من المعرفة والمهارات والقدرات العالية لدى الموظف.
- إدارة العمليات: كيف تحدد المؤسسة وتدير العمليات الأساسية المطلوبة لتحقيق أقصى فائدة تعليمية بالنسبة للطالب وكيف تدير العمليات الأساسية التي تدعم البيئة التعليمية.
- نتائج الأداء التنظيمي: هي نتائج موثقة عن ستة ميادين أساسية من بينها تعلم الطالب ونيل رضا الطلاب والمعنيين والأداء المالي وأداء الهيئة التدريسية والموظفين والفعالية التنظيمية ومسؤولية القيادة والمسؤولية الاجتماعية.

يمكن أن تستخدم المؤسسات التعليمية هذه المعايير لإجراء تقييم ذاتي كما بإمكانها أن تتبناها وتسجل تجربتها في استمارة من خمسين صفحة وتعرضها على جهة خارجية لتراجعها وتقييمها وتعتمدها كطلب للحصول على جائزة تقديرية؛ حيث يتم عرض كل استمارة بهدف التقييم على فريق من المفتشين المدربين من ذوي الخبرة الواسعة والخلفية الثقافية في عدة مجالات وميادين. أما الاستمارات التي تنال درجات عالية فهي تستدعي زيارة ميدانية يقوم بها فريق التفتيش للتحقق من المعلومات الواردة في الاستمارة. وأخيراً، تقوم هيئة من القضاة العتاة باختيار من سيتلقى الجائزة التقديرية في كل عام. كما تتلقى كل استمارة، بغض النظر عن عدد النقاط أو الدرجات التي حصلت عليها، تتلقى تقريراً شاملاً تُفصّل فيه

الموضوعات الأساسية بالإضافة إلى ذكر مواطن القوة في المؤسسة وفرص التطوير في كل من الفئات السبعة.

منذ أن تمت إضافة فئة التعليم إلى برنامج مالكولم بالدريديج الوطني للجائزة التقديرية للنوعية والجودة عام 1999، تقدم أكثر من ستين طلب انتساب للبرنامج نالت أربعة طلبات منها الجائزة التقديرية - ثلاث مدارس حكومية في ألاسكا وإيلينويز ونيويورك وجامعة وسكونسن ستاوت، التي كانت أول مؤسسة تعليمية جامعية تنال هذه الجائزة التقديرية وذلك عام 2001. هناك أربعون ولاية في أمريكا لديها برامج مماثلة لبرنامج مالكولم بالدريديج خاصة بتطوير النوعية مبنية على معايير بالدريديج نفسها كما تتبع الطريقة ذاتها في دراسة الطلبات وتقييمها. لقد تلقت كل من المؤسسات التعليمية المذكورة في هذا الكتاب تقديراً واعترافاً بالجهود التي بذلتها لتطوير النوعية والجودة سواء على المستوى الوطني أو على مستوى الولاية.

### الاعتراف الرسمي بالمؤسسات التعليمية

لقد أدت معايير بالدريديج العالية إلى إحداث تغييرات كبيرة خلال السنوات العديدة الماضية في المدارس وإداراتها والكلية الحكومية والجامعات؛ فضلاً عن التأثير العميق الذي خلفه إطار العمل في برنامج بالدريديج على مفاهيم ومعايير الاتحادات الإقليمية لتقييم وتصنيف المؤسسات التعليمية (Ruben 2004). حيث إن مفهوم الارتقاء بالنوعية والجودة على سبيل المثال، يدخل في صلب فلسفة لجنة الاعتراف الرسمي بالجامعات المنبثقة عن الاتحاد الجنوبي للجامعات والمدارس ([www.sacscoc.org](http://www.sacscoc.org)). فكل مؤسسة تقدم طلباً لتتال اعترافاً رسمياً أو ترخيصاً أو تجدد ترخيصها، يتوجب عليها أن تضع خطة تطوير نوعي. كما يجب أن تتضمن هذه الخطة توجه برنامج المؤسسة نحو مجتمع أكاديمي أوسع وأن تجد حلولاً لمسألة

أو أكثر من شأنها المساهمة في التطور المؤسسي، بالإضافة إلى أنها يجب أن تكون مركزة ومدروسة من الجوانب كافة. تشمل خطة التطوير النوعي تصميم طريقة دقيقة ومفصلة لتطبيق العمل بحيث تتعامل مع القضايا الرئيسية المتعلقة بتعزيز عملية التعليم والأداء المؤسسي.

أما اللجنة العليا للتعلّم العالي المنبثقة عن الاتحاد الشمالي المركزي للجامعات والمدارس فقد طورت واعتمدت طريقة بديلة لمنح الاعتماد الرسمي والتراخيص، تقوم بدعم المؤسسات التي تلجأ بشكل مستمر إلى استخدام أنظمة تطوير لأدائها (Spangehl, 2004). وهذه الطريقة التي تدعى "برنامج تطوير النوعية والجودة الأكاديمية" نقلت التركيز في منح الاعتماد الرسمي للمؤسسات من المعلومات التي تشمل على سبيل المثال معدلات امتحان الثانوية العامة والشهادات العالية التي يحملها أعضاء الهيئة التدريسية أو عدد الكتب التي تحتويها مكتبة المؤسسة إلى الأداء، أو مدى نجاح المؤسسة بشكل مستمر في تلبية احتياجات طلابها والمعنيين فيها (Spangehl, 2004). أما اليوم فقد اختارت أكثر من مائة مؤسسة جامعية هذا المنهج الخاص بنيل الاعتماد بما فيها ثلاث مؤسسات تضمنها هذا الكتاب وهي جامعة وسكونسن ستاوت ومعهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية وجامعة نيومكسيكو الحكومية -كارلسباد. وللحصول على قائمة كاملة للمشاركين في هذا البرنامج يمكنكم زيارة الموقع الإلكتروني للبرنامج وهو: <http://www.AQIP.org>.

لم يستبدل برنامج تطوير النوعية والجودة الأكاديمية ببساطة المتطلبات الرئيسية التقليدية من المعلومات بمجموعة جديدة من النتائج والمؤشرات بهدف إعادة هيكلة نظام الاعتماد للمؤسسات التعليمية؛ بل اتبع هذا البرنامج مقاربة بالدريديج التي تقوم على تحديد النظم الهيكلية الفرعية أو مجموعات الأنظمة المسخرة

لخدمة أهداف المؤسسة ومن ثم تطالب المؤسسة بتحديد معاييرها الخاصة لتقييم أدائها في كل من أنظمتها الفرعية (Spangehl, 2004). وهذا البرنامج يشبه بالدريديج من حيث إنه مقارنة عامة تتسم بسعة الأفق، تقوم على دفع المؤسسة التعليمية إلى التركيز على تحسين وتطوير أدائها. كما يسمح هذا البرنامج للمؤسسات التي كانت تعمل باستمرار على تحسين النوعية والجودة بأن تدخل معاييرها على عملياتها وفعاليتها اليومية.

وبالإضافة إلى مؤسسات الاعتماد الإقليمي هناك العديد من الهيئات التي تعتمد على برنامج خاص لتقييم الأداء مثل مجلس الاعتماد الخاص بالهندسة والتكنولوجيا والمجلس الوطني لتقييم أداء المدرسين؛ تتبع اليوم اتجاه المنظمات الإقليمية للاعتراف بالمؤسسات التعليمية الذي يقوم على عملية مراجعة مستمرة مبنية على النتائج بدلاً من التقييم التقليدي الدوري الذي كانت تجريه في السابق؛ وذلك بهدف التأكد من قدرة الجامعة أو الكلية على تحقيق رسالتها.

### طرق مختلفة لتطبيق برنامج بالدريديج

تعد المؤسسات التعليمية التي يتحدث هذا الكتاب عن تجاربها من أكبر مؤيدي تطوير النوعية والجودة وقد تبنت برنامج بالدريديج كمنهج للتطوير المتواصل. إلا أن ثمة جامعتين منهما، وهما جامعة نورثويست ميسوري الحكومية وجامعة وسكونسن ستاوت، تمثلان طريقتين مختلفتين للتعامل مع برنامج بالدريديج. فجامعة نورثويست ميسوري الحكومية كانت قد التزمت بعمليات تحسين النوعية والجودة والأداء منذ عام 1991 كما نالت جائزتين تقديريتين في هذا المجال من برنامج ميسوري للجوائز التقديرية للنوعية والجودة. فصي نورثويست يدخل برنامج بالدريديج في صلب البنية الهيكلية؛ وقد لجأت الجامعة إلى استخدام مقاربتين، الأولى تقوم على التطوير المهني والثانية على عملية التخطيط بالاعتماد على سبع

خطوات. تركز الأولى على أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين وتتضمن التدريب والإرشاد والتوجيه بحيث تأخذ بيد الأفراد لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية، أما الثانية فتركز على عملية التطوير المستمر. وعمليات التخطيط ذات الخطوات السبعة التي طبقت على مستوى الأقسام هي خطوة أساسية وضرورية لتطوير وتقديم البرامج التعليمية كافة وبرامج خدمات الطلاب. وهي تستلزم تفهم ومشاركة كل فرد في الجامعة في نموذج الأنظمة ذات النوعية العالية لنورثويست.

أما جامعة وسكونسن ستاوت فقد تبنت نموذج بالدريديج كفكرة عامة أو نظام يوحد الجامعة بأقسامها كافة دون أن يتطلب إعادة هيكلة كل من وحداتها. وعلى الرغم من أن التخطيط الذي يتم على مستوى الإدارات والأقسام يجب أن يتوافق مع الرؤية والرسالة والأهداف سواء كانت بعيدة أو قريبة المدى، فإن هناك هامشاً ومتسعاً للتعبير في التخطيط والتطبيق. فالجامعة، مثلاً، لا تطالب أعضاء الهيئة التدريسية بتطبيق برنامج بالدريديج في قاعات الدراسة. إلا أن الجامعة تمنح على الدوام فرصاً كبيرة لتطوير الهيئة التدريسية وذلك للارتقاء بعملية التدريس والتعلم.

كما أن هناك معايير تعكس الأداء في القاعات الدراسية بما فيها تقييم كيفية سير العمليات التعليمية ومراقبة معدلات الطلاب ومدى ارتياح الموظفين في تعاملهم مع الطلبة، تتم مقارنتها كل عام مع مماثلاتها من المؤسسات التعليمية الأخرى على المستوى الوطني. وتشير هذه المعايير كل مرة إلى تميز وتفوق هذه الجامعة على غيرها حتى إنها تحتل المرتبة الأولى وبشكل خاص فيما يتعلق بإرضاء الإدارة للموظفين.

إن جامعة وسكونسن ستاوت تركز على الأنظمة العامة التي تشمل أقسام الجامعة كافة وعلى الوظائف التي تعد المحرك الأساسي لهذا البرنامج. فقد أجريت

تغييرات كبيرة في بنيتها الهيكلية في منتصف التسعينيات ، كان من بينها إحداث مجلس استشاري عام لرئيس الجامعة ومكتب مخصص لدراسة الميزانية والتخطيط والتحليل بالإضافة إلى برنامج مفتوح لوضع وتوزيع الميزانية المالية يمكن لجميع الأفراد في الجامعة المشاركة فيه. وكل هذه الإجراءات تمثل إستراتيجيات تطبق معايير بالدريديج وقيمه الأساسية بشكل فعال. وهذه المبادرات الهادفة إلى الارتقاء بالنوعية كافة لم تكن لولا النظام الإداري المتين الذي يقودها ويوجهها ويطبقها بالنتيجة في جميع وحدات الجامعة.

وهكذا فقد رأينا أن جامعتين مختلفتين بعضهما عن بعض تماماً تبنتا فلسفات مختلفة في تطبيق نموذج بالدريديج ، كما أن كلاً منهما نجحت في ذلك ضمن إطار أنظمتها الخاصة. سوف يظهر البند التالي كيف قامت الجامعات والكليات المختلفة التي يقدمها هذا الكتاب بالتعامل مع خمسة مكونات أساسية لنموذج بالدريديج وبعض الموضوعات التي كانت مشتركة فيما بين الجامعات بالنسبة لكل منها.

## القيادة

بما أن كل كلية أو جامعة تعتبر مؤسسة متفردة بذاتها ، فإن لدى كل واحدة منها تعريفاً مختلفاً بعض الشيء أو طريقة خاصة في فهم وتطبيق الأنظمة الإدارية أو طريقة معالجة قادة المؤسسة للقيم والتوقعات المتعلقة بالأداء أو تعاملهم مع موضوع الإرشاد والتوجيه والطلاب والفئات المختلفة من المعنيين؛ غير أن كلاً منها يعتمد مبدأ نظم القيادة الموزعة أو العامة أو المشتركة نفسه. فمعهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية مثلاً يعرف الرئيس ونوابه الثلاثة ونائب الرئيس المساعد والمدير بفرق القيادة العليا. أما اللجنة التي تمثل الإداريين الكبار وأعضاء النقابة وأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب فهي تمثل مجموعة القيادة المكملة التي تتعاون مع الفريق

السابق لاتخاذ قرارات مشتركة. أما الفرق بشكل عام فترتبط بعضها ببعض من خلال مجلس المنطقة وفريق القيادة العليا وفرق الإدارة والتطبيق. وتؤمن هذه العملية الديناميكية تواصلًا متيناً بين المجموعات كافة بالإضافة إلى الموازنة بين رسالة ورؤية وقيم المؤسسة، كما تضمن أن القرارات المتخذة كافة تعكس الأولويات الأربعة الأساسية الكلية وهي التسجيل ثم الاحتفاظ بالطلبة ثم التعلم وأخيراً الرضا عن الأداء العام.

أما في كلية مونفورت لإدارة الأعمال في جامعة كولورادو الشمالية، فإن العميد ومساعديه والمجلس الإداري (الذي يتألف من ممثلين عن أعضاء الهيئة التدريسية) فهم يمثلون القيادة العليا. وتقوم القيادة بوضع توجيهات للمدى القريب أو البعيد، من خلال العمل ضمن نظام إداري قيادي مشترك، ومن ثم تعميم القيم وتشرها لتضع توقعاتها بالنسبة للأداء. أما المجلس الإداري فيلعب دوراً كبيراً في التواصل القوي والمباشر مع الهيئة التدريسية. كما أن هذه العملية تضمن أيضاً التوافق التام بين الرؤية المستقبلية والرسالة ومصاريف الميزانية. وتتم مراجعة المؤشرات الأساسية للأداء على يد القيادة العليا ولجان الهيئة التدريسية والمجلس الإداري والعميد ومن ثم تستخدم عند الحاجة لإجراء تعديلات على البرنامج بهدف تحسين الأداء.

لقد أدت هذه الإستراتيجية في التخطيط التعاوني في مونفورت إلى نقلة نوعية بالنسبة للكلية. فقد تغيرت رسالتها من جامعة شاملة لإدارة الأعمال تمنح شهادات جامعية تنتهي بدرجة الدكتوراه إلى رسالة جديدة تركز فقط على تقديم "تعليم جامعي ذي جودة عالية خاص بعلم إدارة الأعمال فقط"، وقد وضعت هدفاً لهذه المهمة وهو الحصول على اعتماد من رابطة معاهد وكليات علوم إدارة الأعمال. وبالفعل فقد حققت الكلية هدفها ونالت الاعتماد وذلك من خلال إلغاء برامج



الدراسات العليا واقتصار الدرجات العلمية التي تمنحها على درجة البكالوريوس في علوم إدارة الأعمال.

أما جامعة نيو مكسيكو الحكومية - كارلسباد ، فهي تعتمد نظاماً إدارياً تعاونياً بشكل كامل. وتعد هذه الجامعة فرعاً من فروع جامعة نيو مكسيكو - لاس كروثس الحكومية ، تكون الدراسة فيه لمدة عامين فقط. وهذا الفرع يتميز بنظامه الذي يقوم على القبول المفتوح لجميع المتقدمين وذلك لأنه يعتمد نظام الكليات الأهلية. وتتألف اللجنة التنفيذية للجامعة من المسؤول التنفيذي عن الجامعة والمسؤول الأكاديمي والمسؤول عن خدمات الطلاب والمسؤول المالي. وتقوم هذه المجموعة وبمساعدة لجان وهيئات متوسطة المستوى بتقديم الإرشاد والتوجيه فيما يتعلق بالتخطيط والتقييم والإدارة المالية وتوزيع الموارد. ويقوم المسؤولون الأربعة بتعميم ونشر القيم الأساسية ورسالة الجامعة والتوقعات المتعلقة بالأداء كل حسب اختصاصه.

وهناك سبع لجان دائمة تمثل المجالات الوظيفية للجامعة تتألف من أعضاء من الهيئة التدريسية وطاقم الموظفين ذوي الاختصاصات المختلفة والإدارة وممثلين عن الطلاب وعضو يمثل اللجنة التنفيذية للجامعة. وتجتمع لجنة التوجيه التي تتكون من عضو واحد يمثل كلاً من اللجان الدائمة بشكل دوري لتتأكد من أن كل فرد موجود في حرم الجامعة له رأي مسموع في القرارات المتخذة كافة. وتقوم القيادة العليا باعتماد ومراجعة عمليات التقييم ونتائج الاستطلاعات والتقارير الصادرة على مستوى الولاية والمستوى الوطني بخصوص برامج التعليم الأساسي للراشدين ونشاطات وفعاليات منح بيركينز وبرامج Title V (برامج مساعدات الهسبانك وذوي الدخل المحدود) وتطبيقات نيو مكسيكو للارتقاء بالتنوع والجودة. وتتم مشاركة هذه المعلومات على أوسع مستوى وبعد ذلك يتم تحليلها

واستخدامها في وضع وتطوير الأهداف والإستراتيجيات أو مراجعتها وإدخالها لتتحول إلى إستراتيجية للتطوير.

## التواصل:

يعد التواصل المباشر والفعال من أهم المؤشرات التي تظهر صحة المؤسسات وحيويتها. وهذا يتجاوز مجرد تقديم المعلومات حول القضايا أو الرؤية المستقبلية أو رسالة المؤسسة ورؤيتها. فهو يتطلب مشاركة فعالة وصراحة وانفتاحاً من قبل الأفراد من المستويات كافة، كما يمنح فرصة للجميع بأن يوصلوا أصواتهم وأن تسمع آراؤهم وأن يناقشوا القضايا كافة وأن يلعبوا دوراً في عملية اتخاذ القرارات قبل البت بها. ويعرّف المؤلفان المحترمان (Reina & Reina) التواصل المبني على الثقة بأنه العملية التي يتم من خلالها مشاركة المعلومات بصراحة وثقة ويتحقق ذلك عندما يتمتع الأفراد بالقدرة على الاعتراف بالأخطاء وعندما يكون هناك حوار مفتوح وبناء حول جميع القضايا داخل المؤسسة.

إن جامعة وسكونسن ستاوت تعلق أهمية كبيرة على التواصل. وتستخدم الجامعة مجموعة متنوعة من المقاربات التي تتضمن النقاشات والحوارات بين المجموعات التي تتم بشكل منظم كل عام حيث تهدف إلى الاستماع إلى آراء أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين والطلاب حول القضايا التي يعتبرونها ملحة وضرورية؛ كما تعقد منتديات خاصة للمجموعات الإدارية الثلاثة في حرم الجامعة بالإضافة إلى اجتماعات تعقد مع كل قسم على حدة. ويمكن الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالميزانية كافة ومحاضر اجتماعات المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة التي تعقد مرتين شهرياً ونتائج الجلسات التي تجري حول القضايا الطارئة بالنسبة للجامعة بالإضافة إلى القرارات الناجمة عن الاجتماع الذي ينعقد سنوياً لتحديد الأولويات التي يجب إنجازها على المدى القريب؛ ويمكن الاطلاع عليها

كلها من خلال موقع الجامعة على الإنترنت. كما أن رئيس الجامعة يرسل شهرياً بريداً إلكترونياً يطلع فيه جميع المعنيين على القضايا والأمور الخاصة بالجامعة، بالإضافة إلى إعلامهم بكل ما يتعلق بنظام جامعة وسكونسن وكل الأحداث والقضايا على مستوى الولاية مما قد يؤثر على الجامعة بشكل أو بآخر. كما أن هناك مجموعة كبيرة من مراكز الاتصال والتواصل التي تعد دليلاً ملموساً على الجهود التي تبذلها الجامعة بالإضافة إلى الاستطلاعات السنوية التي تقوم بها لرصد رضا الموظفين والطلاب ومدى مشاركة الجميع في أمور الجامعة.

يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال جداً في معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية وذلك بهدف تعزيز التواصل. حيث يسمح WIRE (وهو موقع خاص بالموظفين على شبكة الإنترنت)، بالاطلاع بشكل سريع على السياسات والنماذج المتبعة في الكلية والمواقع الإلكترونية للأقسام ومعلومات حول الولاية من خلال مواقع الولاية نفسها. كما أن المهتمين من الفئات كافة بما فيهم موظفو المجلس الأهلي للمنطقة والمدارس العامة، يمكنهم جميعاً الاطلاع على المعلومات كافة من موقع الكلية على الشبكة. وكذلك فإن الطلاب الذين يودون الاستعلام عن الخدمات المتاحة أو الدورات التي تتم عن طريق الإنترنت، بإمكانهم الرجوع إلى الموقع الرئيس للكلية. ويسمح وجود تلفزيون تعليمي وميزة التواصل والاجتماع من خلال الفيديو عن طريق الإنترنت، بمشاركة الصفوف الدراسية مع جامعات أخرى وتوفير الاستشارات والإرشادات لطلاب المناطق النائية. كما يتم اللجوء إلى نتائج الاستطلاعات بالإضافة إلى الاستخدام الفعال للتقنية الحديثة بغية فهم أكبر للقضايا ذات الصلة. وتعد الندوات الخاصة بمناقشة الميزانية بهدف إطلاع الموظفين على الوقائع والاستماع إلى الشؤون الفردية. كما تقام ندوات للإدارات والنقابة وبشكل خاص قبيل التصويت للمصادقة على توقيع عقد جديد. وقد كانت فرق الهيئة التدريسية والموظفين على الدوام أداة تواصل فعالة تربط ما

بين الجامعة والهيئات المحلية الحاكمة وكذلك بين الجامعة وجهازها الإداري الأعلى.

تقوم كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال بالتركيز بشكل كبير على التواصل المفتوح ومشاركة المعلومات بشكل واسع بالإضافة إلى المشاركة في صنع القرار. فهناك مجلس إداري مؤلف من أعضاء الهيئة التدريسية يعمل بصورة أساسية كهمزة وصل مباشرة تربط بين الرئاسة الأكاديمية ورؤساء الأقسام وعميد الكلية (وهو المدير الأعلى للمؤسسة). وتركز اجتماعات الهيئة التدريسية واللقاءات الفردية مع أعضاء الهيئة التدريسية والرسائل المتبادلة عبر البريد الإلكتروني على القضايا المتعلقة بالكلية كافة كما تقدم تقارير مهمة للمجلس الإداري. وبما أن أهداف هذه الكلية تتمحور بشكل أساسي حول الطالب، لذا يتم التركيز بكثافة على التواصل الرسمي مع الطلبة، وهنا أيضاً نرى استخداماً واسعاً لوسائل الاتصال الإلكترونية. كما يطرح عدد من البرامج لكافة المعنيين حتى وإن كانوا من خارج الجامعة كبرامج القيادة على سبيل المثال ويعمل الطلاب أحياناً كمستشارين لأصحاب المشاريع التجارية الصغيرة، ويتم تشجيع الطلاب من خلال أعمال كهذه على الاهتمام بنشاطات وفعاليات تمكنهم من تحقيق بعض الإنجازات وإن كانت بسيطة.

### أدوات الارتقاء بالنوعية :

إن إحدى الصفات الأساسية لنموذج بالدريديج هي سعة الأفق أو المرونة، حيث إنه يسمح لكل مؤسسة أن تختار طريقتها الخاصة لتحسين النوعية والجودة ومؤشرات الأداء التي تعكس رسالتها ورؤيتها المتفردة. فجامعة نورثويست ميسوري على سبيل المثال تستخدم طريقة "لوحة أجهزة القياس - dashboard" كأداة للمراقبة تستخدمها الإدارة العليا لتحديد معايير الأداء المتعلقة بالأهداف الموضوعية

في الوقت الراهن. ويتم عرض المعلومات (معلومات "لوحة أجهزة القياس") ومشاركتها وجمعها على نطاق واسع من خلال قواعد بيانات وبرامج جدولة للحصول على معطيات تشمل المعلومات المتعلقة بالجامعة كافة. أما كلية ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية فقد اعتمدت نظام "بطاقة النتائج" الخاص بها لمراجعة الأولويات الإستراتيجية بالنسبة للكلية وهي (التسجيل والاحتفاظ والتعلم والرضا) على مدى دورة تتألف من خمسة أعوام. كما تم اعتماد برنامج بطاقة النتائج لمراجعة البرامج الأكاديمية للكلية ومقارنتها مع غيرها على مستوى الولاية.

وتلجأ كافة المؤسسات التعليمية المذكورة في هذا الكتاب إلى الاستعانة بالاستطلاعات المحلية والوطنية والقياسية وتعدّها جزءاً من برنامج التطوير المستمر. فكلية مونفورت تقدر أهدافها الإستراتيجية في خمسة مجالات وهي: جودة البرنامج والمنهاج الدراسي والهيئة التدريسية والطلاب والتكنولوجيا. ويتم تحديد الأفضل في كل فئة من الفئات كما تستخدم نتائج الاستطلاعات الوطنية لتقييم أداء المؤسسة، ومن ثم توضع أهداف جديدة للمرحلة القادمة. تلجأ جامعة وسكونسن ستاوت إلى مجموعة متنوعة من الاستطلاعات والدراسات الداخلية والخارجية ومنها الاستطلاع الوطني لمعرفة مدى التزام الطالب واستطلاع رأي الطالب. وتعتمد الجامعة على الاستجابات على الاستطلاعات من خلال رضا أصحاب العمل عن الخريجين والبراعة في العمل ورضا الطلاب. وتجري الجامعة الوطنية National University، وهي المؤسسة التعليمية الخاصة الوحيدة المذكورة في هذه الكتاب استطلاعاً سنوياً يشمل جميع الطلاب يهدف إلى تقييم تقبل الطلاب للبرامج الأكاديمية في الجامعة. ويتم استخدام نتائج هذا الاستطلاع لتحديد البرنامج أو المادة التي يجب أن تجري تعديلات على طريقة تقديمها. وتقوم الجامعة الوطنية بمراقبة دقيقة ومستمرة لمقاييسها الأساسية الخاصة بالأداء باستخدام أداة "لوحة أجهزة القياس" المتعلقة بالنوعية والجودة. ويتم إطلاع الفريق التنفيذي العالي على

هذه المعلومات والإجراءات. فضلاً عن ذلك فإن الاستخدام المكثف للملاحظات والتقارير الناجمة عن تطبيق برنامج بالدرديج وملاحظات الطلاب حول البرامج بشكل عام واستطلاعات آراء الطلبة وأصحاب العمل وتقارير كافة المعنيين، كل هذا يوفر معطيات مهمة عن نجاح البرامج والخدمات.

### التركيز على الهيئة التدريسية والموظفين:

يجب أن تهتم كل مؤسسة بموضوع الموارد البشرية بشكل عام ومن ضمن هذه القضية عليها أن تعالج مسألة الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتأمين التدريب من أجل تحقيق التطور الوظيفي والتخطيط لإيجاد موظفين يخلصون من يترك الوظيفة وتوفير جو عمل صحي قدر الإمكان. وللتذكير فإن جميع المؤسسات المعنية بهذه الدراسة تعالج هذه القضية بطرق مختلفة بعض الشيء وهذا يعود إلى المؤسسة ذاتها وأية قيود يفرضها الجهاز الإداري أو قوانين الولاية. فجامعة نورثويست ميسوري الحكومية لديها عملية منظمة لتخطيط تعاقب الموظفين حائزة على موافقة مجلس الأوصياء. كما أن هناك مجموعة مختارة من الهيئة التدريسية والموظفين يتم تحديدهم للمشاركة في برنامج للتدريب. وعندما تكون هناك شواغر في المناصب القيادية، يمكن أن يتم اختيار بعض منهم ملء تلك الشواغر. لذا فإن نصف أعضاء الفريق القيادي الحالي قد عينوا من الداخل. أما جامعة وسكونسن ستاوت فلا يمكنها تطبيق خطة كسابقتها وذلك يعود إلى خطة متعارف عليها ومعمول بها في أنحاء الولاية كافة تفرض بحثاً مفتوحاً لتغطية الشواغر كافة، إلا أنها تقدم تدريباً قيادياً لموظفيها من خلال عدة برامج تطويرية رسمية. وينطبق هذا الوضع أيضاً على كلية مونسفورت غير أن عدداً من المناصب القيادية الإدارية قد شغله مرشحون من داخل المؤسسة.

وتقدم خمس مؤسسات على الأقل من تلك التي قيد الدراسة برامج فعالة وناجحة جداً خاصة بتطوير الموارد البشرية لديها موجهة إلى الهيئة التدريسية والموظفين بما فيهم الموظفون المساعدون. ففي معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية يتلقى الموظفون الجدد محاضرات توجيهية لمدة يومين: الأول هو عبارة عن برنامج عام أما الثاني فهو محاضرة تدريبية، بعنوان "كيف أصبحت كليتنا متميزة"، وتركز على الجهود التي تبذلها المؤسسة للارتقاء بالنوعية والجودة. كما تم تطبيق سياسة نجاح الموظف بهدف مساعدة الموظفين على تحقيق النجاح في وظائفهم نفسها، دون التركيز على تقييم الأداء فحسب. واعتمدت جامعة نورثويست ميسوري "طريقة ديزني" التي تقوم على تعريف الموظفين الجدد بمبادئ المؤسسة وطريقة سير العمل فيها والمجهود الجبار المبذول لتطوير النوعية. أما جامعة وسكونسن ستاوت فقد طبقت برنامجاً للتدريب القيادي حقق نجاحاً منقطع النظير، ويمتد هذا البرنامج على فترة عام كامل وهو موجه إلى الموظفين ويتضمن مشروعاً ينفذه الفريق الخاضع للتدريب متعلق بأهداف وطموحات الجامعة. وتقدم جامعة نيو مكسيكو الحكومية - كارلسباد تدريباً فنياً في المجالات التقنية كتصميم مواقع الإنترنت وتطبيقات قاعدة البيانات ومحاضرات تدريبية داخل وخارج الجامعة.

والجامعة الوطنية لديها برنامج فريد من نوعه يهدف إلى تطوير الهيئة التدريسية. فليس هناك نظام له مدة معينة أو يستدعي حضوراً ما. فالخطة هي عبارة عن نظام حوافز مستمرة تعزز من الدور الهام والحساس الذي يقوم به أعضاء الهيئة التدريسية من أجل الجامعة. ويمتلك كافة الأفراد الذين تم تعيينهم المهارات اللازمة والخبرة الواسعة، وكذلك فإن جو العمل الذي يعتمد ويركز على الأداء يمنح المشرفين فرصة للعمل مع كل من أعضاء الهيئة التدريسية على الأهداف والإنجازات التي يجب أن تتحقق سنوياً. إن البرامج التي تدعمها الجامعة تمنح المهارات الصاعدة

فرصاً لاستحقاق زيادات سنوية عالية في المرتبات وإذا كان أداء أحد الأشخاص متميزاً إلى حد كبير فلديه فرصة التأهل لجائزة تقديرية تعرف باسم جائزة ممثل الرئيس. وإن بعض أعضاء الطاقم الوظيفي هم طلاب يعملون براتب على أنهم متدربون داخليون (وهم طلاب يتم تعيينهم في مناصب مختلفة في الجامعة حال تخرجهم). والهدف من هذه العملية هو تطوير مهارات وقدرات هؤلاء الطلاب في جو عمل حقيقي. غير أن معظم المتدربين يتركون العمل بعد التخرج من الجامعة الوطنية ليلتحقوا في وظائف في القطاع الخاص.

### التخطيط الإستراتيجي:

إن التخطيط الإستراتيجي هو أمر ضروري ولازم لأي مؤسسة ناجحة لأنه يوضح التوجه المستقبلي للمؤسسة، بمعنى أنه يؤمن بالرؤية ويفصلها ثم يضعها في إستراتيجيات تهدف إلى تحقيق تلك الرؤية. إن كلاً من المؤسسات قيد الدرس هنا تمتلك خططاً إستراتيجية مدروسة ومطورة تعكس تفرد كل منها وتوازن بين الأهداف قريبة وبعيدة المدى.

عندما قامت الجامعة الوطنية بوضع خطتها الإستراتيجية لعام 2005، حددت فيها اتجاهاتها الإستراتيجية. وانطلاقاً من هذه المقاصد تم وضع الأهداف الإستراتيجية التي تمثل إطار العمل المكمل والمنسق لكافة الفعاليات التخطيطية. غير أن الخطة تبقى مرنة نظراً إلى إمكانية حدوث تغيير خارجي أو داخلي سريع مما يقتضي استجابة سريعة ومناسبة. كما أن الاتجاهات والأهداف الإستراتيجية ليست أموراً جامدة بل هي ناجمة عن قيم وقضايا صميمية يتم تحليلها وتقييمها بدقة بشكل سنوي مما يفسح المجال للوحدات العاملة لتجمع وتحلل وتفسر المعلومات ومن ثم تحدث التغييرات الضرورية. ويقاس التغيير من خلال وصف مجريات الأحداث، مما يقدم دليلاً يدعو للتغيير والمصادقة على هذا التغيير الحاصل



على الصعيد الداخلي أو الخارجي للمؤسسة. فعملية تحديد وتوزيع الميزانية مثلاً يمكنها أن تدعم قضايا خارج الخطة الإستراتيجية في حال طرأ أمر ما بشكل مفاجئ بعد الانتهاء من عملية وضع الخطط.

إن جامعة نيو مكسيكو -كارلسباد ومعهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية يضعان خططاً متعلقة بقضايا محددة. فجامعة نيو مكسيكو تقود عملياتها في التخطيط نحو خطة تدوم لمدة خمسة أعوام وتقسم إلى خطة لمدة ثلاثة أعوام خاصة بالتكنولوجيا وخطة تسويقية وخطة للاحتفاظ بالطلاب الموجودين وخطة لتطوير المباني والتجهيزات. إن هذا التركيز على الأمور الملحة يوجه خطة الجامعة بشكل يتناسب مع الرسالة والرؤية والقيم الرئيسة كما يشمل خططاً فرعية وإبراز لبيانات متعددة الجوانب. وتقوم اللجنة التنفيذية للجامعة، بالاستناد إلى التقارير المهمة الواردة من الطلاب والمعنيين ومراجعة بيانات أخرى ذات صلة بوضع خطط محددة للتطوير لثلاث أو خمس سنوات، ثم يتم وضع خطوات للعمل بناء على الخطط المذكورة مما يؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرارات خاصة بالميزانية السنوية. وتركز الخطة الإستراتيجية الخمسية لمعهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية مثلاً على خمسة محاور رئيسة وهي: المرافق والتقنية الحديثة والتدريس والتسجيل والاحتفاظ بالطلاب. وهكذا يتم وضع خطة إستراتيجية للأولويات وتحديد التحديات الإستراتيجية وتطبيق نظام سنوي للميزانية يعمل كدليل يوجه خطط عمل الأقسام والوحدات.

أما جامعة وسكونسن ستاوت فتركز بشكل كبير على توافق الرسالة والرؤية والأهداف والغايات سواء كانت قريبة أو بعيدة المدى بالإضافة إلى عملية وضع الميزانية. ويتم تحقيق ذلك من خلال عملية تخطيط بسيطة وفعالة في الوقت ذاته تقوم على منهج تشاركي تعاوني مع تواصل منفتح توجهه البيانات وتحدده

النتائج. وتقوم ثلاث مجموعات أساسية بهذه العملية وهي: (1) المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة، الذي يضع الخطة طبقاً لتخصيص الموارد. (2) اللجنة الرسمية للتخطيط الإستراتيجي التي تطور وتراجع المعلومات المتعلقة بالرسالة والرؤية والقيم. (3) مكتب الميزانية والتخطيط والتحليل الذي يقدم كلاً من البحث العلمي المؤسسي وتحليل الوضع المالي ووضع الميزانية وتطوير الميزانية السنوية ويوجه الخطة المالية. والجدير بالذكر أنه منذ عام 1996 تم تمويل أكثر من 45 من أولويات الميزانية.

أما عملية التخطيط المتطورة في جامعة نورثويست ميسوري فهي تتضمن فرقاً للتخطيط الإستراتيجي ومراجعة لنتائج مسح البيئة الخارجية ومعلومات وبيانات على مستوى الولاية وعلى المستوى الوطني والعالمي، وتقارير تضعها وتستخدمها هيئة التخطيط الإستراتيجي. كما يتم إجراء تحليل داخلي تطوع عليه الهيئة السابقة. وفي المرحلة التالية من التخطيط يتم تطوير مبادرات إستراتيجية يعين لمراقبة كل منها موظفون أكفاء. ومن ثم يتم تطبيق كل مبادرة على مستوى الأقسام أو الوحدات من خلال عملية تخطيط مطورة تتألف من سبع خطوات، وهي عملية تفرض على كل وحدة أن تضع خطط عمل وأن تقيّم وتتابع الأداء وأن تحدد أولويات التطوير وتضع أهدافاً مستقبلية.

## خاتمة:

قدم هذا العرض نظرة سريعة على كيفية تعامل هذه المؤسسات المبدعة مع التغيير، إلا أن الفصول التالية ستتحدث بالتفصيل عن تطبيق وتعميم نموذج بالدريدج. وعلى الرغم من اختلاف المؤسسات بعضها عن بعض، فإن النموذج قد أثبت نجاحه لأنه يتعلق برسالة المؤسسة التعليمية أولاً وأخيراً لذا فإن كل مؤسسة تستخدمه بطريقتها الخاصة. كما أنه شامل ولهذا يمكن أن يطبق على كافة

مظاهر وفعاليات أي كلية أو جامعة كما يمكن تعميم عملياته كي يتم التأكد من أن الإجراءات الفعالة لتحقيق التطوير المستمر تطبق بالشكل والمكان المناسب.

صحيح أن المدارس والجامعات تستخدم نموذج بالدريديج لإحداث تغيير فعال، لكن جامعة وسكونسن ستاوت شهدت نتائج رائعة لدى تطبيقها لهذا النموذج. ففي منتصف التسعينيات كانت الجامعة تمر بأزمة شديدة. وقد أدى الضغط الكبير للنفقات والميزانية إلى ظهور حالة من التوتر العالي في الجامعة. كما انقطع التواصل بين الهيئة التدريسية والإدارة مما أدى إلى انعدام الثقة فيما يتعلق بكيفية التعامل مع القرارات الخاصة بالميزانية بالإضافة إلى الشك في شفافية وصدق الإدارة في تعاملاتها. وفي خضم هذه المشكلات، قام رئيس الجامعة نزولاً عند طلب نظام جامعة وسكونسن بتقديم طلب بالانفصال عن الجامعة الأم ووضع نظام جديد لوسكونسن ستاوت لتصبح جامعة مستقلة تدعمها الولاية. لم تكن هذه الفكرة مطروحة للنقاش على نحو واسع. وعندما قدم رئيس الجامعة الطلب بالانفصال وحاز على موافقة مجلس الأوصياء لدراسة الموضوع، تفجرت الأوضاع في الجامعة مما أدى إلى التصويت على سحب الثقة عن إدارة رئيس الجامعة.

وقامت إدارة وسكونسن ستاوت، محاولة منها لإيجاد حل للأزمة، بإجراء لقاءات عديدة مع الهيئة التدريسية وأنصت لآرائهم بأذان صاغية وعملت مع قيادة الهيئة التدريسية على إحداث تغييرات هيكلية جذرية. وتمثل أول تغيير كبير في تشكيل مجلس استشاري لرئيس الجامعة وهو مجلس شامل يضم 21 عضواً يمثلون كل مجموعة أساسية في الجامعة، بما فيهم الإدارة.

أما التغيير الهام الثاني فهو إحداث مكتب للميزانية والتخطيط والتحليل. وهو مكتب مستقل يباشر الإجراءات المتعلقة بالميزانية السنوية والتي يشارك فيها جميع

المعنيين في الجامعة، كما يقدم المكتب تحليلاً لكافة البيانات والمعلومات وفي الوقت نفسه يراقب التطور الحاصل للأولويات سواء كانت قريبة أو بعيدة المدى.

وتمثل التغيير الثالث في تعيين مدير مسؤول عن المعلومات وتحديد مسؤوليات خاصة بالتخطيط التكنولوجي. وبفضل الالتزام بالعمل الدؤوب والجاد الذي قام به المسؤولون الإداريون الكبار وأعضاء الهيئة التدريسية، لم تعد الأمور في الجامعة إلى طبيعتها فحسب بل تغيرت بشكل جذري أيضاً. والآن تنعم الجامعة بالازدهار بعد اعتمادها على التواصل والحوار المفتوح والمشاركة في صنع القرارات والاعتماد في اتخاذ القرارات على البيانات والتقارير المدروسة. ولقد قطعت وسكونسن ستاوت شوطاً طويلاً من الأزمة إلى الجودة مبرهنة بذلك أن إحداث التغيير الإيجابي المتواصل هو أمر ممكن.

إن التغيير التحويلي هو أمر أساسي لأن هناك قوى كبرى تتحكم عملياً بكل كلية وجامعة في البلد. وستفرض قوى السوق إحداث تغييرات أكبر من الجامعات التقليدية والسبب بكل بساطة يعود إلى وجود خيارات أكبر بالنسبة للطلبة. فستظل الجامعات القائمة على الربح والجامعات الافتراضية والكليات والجامعات الخاصة المبدعة هي ستظل الخيار الأفضل بالنسبة للأفراد الذين لا تتوافق احتياجاتهم مع مؤسسات تعليمية غير راغبة بتحديث برامجها وتغيير طريقة تقديمها للبرامج بحسب ما يناسب المستهلك. فقد أصبح التعليم سلعة إن صح التعبير، تتحكم فيها متطلبات السوق وتخدم الاحتياجات الخاصة.

وستفرض هذه القوى الزاحفة الجبارة على المؤسسات التعليمية، باستثناء قلة قليلة منها، أن تتحرك بقوة مع الجو الجديد وان تبقى منافسة وإلا فسوف تخمد وتطفئ نجاحاتها حتى إنها قد تنتهي إلى فشل ذريع.

وإنه من الضروري أن يعترف رؤساء الجامعات والمسؤولون عن إدارة الجامعات والكليات في أرجاء الولايات المتحدة كافة ، وأن يقرروا بهذه الحقيقة ويتأقلموا معها ويتبنوا نماذج تأخذ بيدهم نحو التغيير الناجح. إن نموذج مالكولم بالدريديج الوطني للجودة وهو أداة تتمتع بالقوة التي تقود إلى التغيير الجذري كما ستبين الفصول القادمة من هذا الكتاب.

### المراجع:

- Baldrige National Quality Program. (2004). Education criteria for performance excellence. Gaithersburg, MD: National Institute for Standards and Technology.
- Reina, D. S., & Reina, M. L. (1999). Trust and betrayal in the workplace. San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Ruben, B. D. (2004). Pursuing excellence in higher education: Eight fundamental challenges. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spangehl, S. D. (2004). The North Central Association of Colleges and Schools Academic Quality Improvement Project (AQIP). In B. D. Ruben, Pursuing excellence in higher education: Eight fundamental challenges (pp. 179-189). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

obeikandi.com

## 2

### جامعة وسكونسن ستاوت

تشارلز دبليو. سورنسن،

جولي أ. فيرست - بو،

دايان م. موين

إن جامعة وسكونسن ستاوت هي واحدة من الجامعات الثلاثة عشرة التي تدعمها الحكومة ضمن نظام جامعة وسكونسن. وتقع الجامعة على بعد سبعين ميلاً إلى الشرق من المدن التوأمية مينيابوليس وسانت بول ومينيسوتا. صنفت جامعة وسكونسن ستاوت على أنها مؤسسة تعليمية ذات رسالة خاصة. فقد تشكلت الجامعة أصلاً من تراث مؤسسها وهو السيناتور جيمس هوف ستاوت. كان السيناتور ستاوت رجلاً صناعياً بارزاً من وسكونسن، قام بتأسيس جامعة ستاوت للعلوم التطبيقية وذلك عام 1891، كانت برامجها تركز بشكل أساسي على العلوم الصناعية وعلوم الاقتصاد المنزلي.

والآن وبعد مضي 110 أعوام، يبلغ عدد طلاب وسكونسن ستاوت 8000 طالب يدرسون في برامج جامعية ذات توجهات وظيفية في مجالات متعددة مثل إدارة الأعمال والهندسة والفن والتصميم وإدارة الفنادق والمطاعم وإعداد المدرسين.

بدأت جامعة وسكونسن ستاوت رحلتها مع تطوير الجودة النوعية في بداية التسعينيات وذلك من خلال مقدمة عامة تشمل كافة مفاهيم الإدارة ذات الجودة والنوعية العالية بالإضافة إلى التدريب الذي خضع له موظفوها البالغ عددهم 1200

موظفًا. وفي عام 2001 كانت وسكونسن ستاوت أول مؤسسة تعليمية جامعية تتال جائزة مالكولم بالدرديج التقديرية الوطنية للجودة والنوعية.

## أنظمة القيادة

تخضع جامعة وسكونسن ستاوت لإدارة تشارلز ديليو. سورنسن الذي عمل كرئيس للجامعة منذ عام 1988، وتعد مسؤولة عن تحقيق الأهداف التي يضعها مجلس الأوصياء ومتابعة سير العمليات الأكاديمية والعمليات المتممة بشكل يومي والصلات مع المجتمع وكافة المعنيين بشكل مباشر. إن جامعة وسكونسن ستاوت كمؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الوظائف الجامعية التي تتبع التسلسل الهرمي التقليدي. فلديها قسمان، قسم للشؤون الأكاديمية وشؤون الطلاب وآخر مسؤول عن الإدارة وخدمات الحياة الطلابية، يترأسهما نائب رئيس الجامعة. وهناك عميد لكل كلية أو اختصاص من الاختصاصات، بالإضافة إلى رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية الذين يشرفون على تحقيق الأهداف الأكاديمية.

ينص الفصل السادس والثلاثون من القانون العام لوسكونسن أنه يجب أن تُشكل وظائف إضافية متعلقة بصنع القرار وتدعى الإدارة المشتركة داخل الهيئة التدريسية وطاقم الموظفين الأكاديميين والطلاب. والمسؤولية الأساسية للمقاة على عاتق العاملين في هذه الوظائف هي وضع وتطوير ومراجعة السياسات المتعلقة بوظائفهم والمرتبطة بالفعاليات الأكاديمية والتعليمية والشؤون المتعلقة بأفراد الهيئة التدريسية. هناك ثلاث هيئات إدارية في جامعة ستاوت وهي: (1) المجلس الاستشاري للهيئة التدريسية. (2) المجلس الاستشاري للموظفين الأكاديميين. (3) اتحاد طلاب ستاوت. إن مفهوم الإدارة أو القيادة المشتركة يضمن تمثيلاً عادلاً للجميع في عملية صنع القرار، إلا أنه يعقد البنية الهيكلية للمؤسسة ويبطئ من عملية اتخاذ القرارات. وقد قامت الجامعة، اعترافاً منها بهذه المشكلات، بابتكار نظام إداري جديد عام 1996.



ويعمل النظام الجديد على إزالة التعقيدات والموانع التنظيمية ويشجع التواصل المتجاوب المتعدد المحاور والاتجاهات. كما أنه يسوي البنية الهيكلية للمؤسسة من خلال توسيع مشاركة كافة الأجهزة الإدارية. فالمجلس الاستشاري لرئيس الجامعة هو قلب النظام الإداري. يلتقي أعضاؤه مرتين أسبوعياً ويضم واحداً وعشرين مديراً في الجامعة من ضمنهم إداريون وأعضاء هيئة تدريس وموظفون وطلاب. ويمثل أعضاء هذا الفريق الإداري الأعلى قناة التواصل من وإلى مؤسساتهم مما يؤدي إلى تشكيل روابط تواصل متينة ومشاركة في صنع القرارات وتعزيز فرص لعب أدوار فاعلة في الشؤون التي تخضع للإدارة المشتركة.

وهناك عدد من اللجان التي تقدم الدعم والمساعدة للمجلس الاستشاري لرئيس الجامعة مثل لجنة التخطيط الإستراتيجي ولجنة التخطيط والمتابعة ولجنة المنهاج والتعليم ولجنة متابعة وحدة الدعم التعليمي وغيرها. وهذه اللجان التي تم تأسيسها مسبقاً تتمتع بتمثيل واسع يغطي الجامعة بالكامل وكل منها مسؤول أمام أعضاء المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة. كما تمتد هذه اللجان للمجلس الاستشاري بوسائل إضافية حيث إنها تساهم في تعميم خطط العمل وتحليل القضايا وتقديم البيانات والتقارير للمجلس المذكور.

### اتجاه القيادة ومتابعة الأداء

إن اللقاء السنوي الصيفي الذي ينظمه المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة يلعب دوراً مهماً في تحديد الاتجاهات التي ستعتمدها القيادة العليا للجامعة. وتتم أثناء اللقاء مراجعة رسالة الجامعة ورؤيتها المستقبلية وقيمها، كما تناقش المعلومات المتوافرة في الوقت الراهن عن الأداء السابق، بالإضافة إلى التطورات الطارئة على الأهداف والغايات الإستراتيجية ومبادرات منظومة جامعة وسكونسن، كما تقيم المجموعة أفضل الممارسات التعليمية. وانطلاقاً من عمليات التقييم تلك يقرر المجلس

المذكور المجالات التي تحتاج إلى تطوير، كما يحدد الفرص المستقبلية ويضع نظام الأولويات في ميزانية الجامعة للسنة المالية القادمة. والأولويات في الميزانية التي تتمخض عن الاجتماع الصيفي تخضع للمراجعة والتطوير ويتم وضع تصورات للأداء من خلال عملية يشارك فيها كافة المعنيين في الجامعة، وتتم مناقشتها في القسم الخاص بعمليات التخطيط الإستراتيجي.

يلعب المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة أيضاً دوراً مهماً فيما يتعلق بمراجعة الأداء التنظيمي، حيث يقوم هذا الفريق الإداري الرئيس بمراجعة أداء المؤسسة العام والتطورات الجارية على أولويات الجامعة وذلك من خلال سلسلة من الاجتماعات التي تنتهي إلى الاجتماع السنوي الكبير. كما أن هناك مجموعات محددة من الإداريين الكبار يبلغون المجلس الاستشاري بسير العمليات نحو تحقيق الأهداف الأساسية المتعلقة بعملية تسجيل الطلاب والتصورات المستقبلية حول الزيادات أو التخفيضات المتعلقة بالميزانية؛ بالإضافة إلى تقارير حول المبادرات التقنية الحديثة. ويتم الرجوع إلى مجموعة من البيانات المقارنة المتعلقة بمؤشرات الأداء كلما كانت هناك حاجة لذلك. هذا لأن البيانات المقارنة تمد المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة بمعلومات تساهم في تحديد الثغرات في الأداء والتحقق من جودة أداء القيادة أو الإدارة العليا وتقييم الاتجاهات المتغيرة.

### تطور القيادة

عندما تم تشكيل المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة عام 1996، لم يكن الأعضاء الذين يمثلون الوحدات والمجموعات الإدارية المختلفة على اطلاع تام بالمشكلات التي كانت تواجهها الجامعة، علاوة على أنهم لم يعرفوا كيف يتوجب عليهم العمل بعضهم مع بعض بغية تحقيق الأهداف المشتركة. لذلك تم تشكيل فريق القيادة الإدارية، لكي يجهز الفريق القيادي الجديد بالمعرفة والمهارات اللازمة

لقيامهم بمهامهم على الوجه الأمثل. أما هذه المجموعة فهي ذات تركيبة مماثلة لتركيبه المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة. وقد ظلت المجموعة المذكورة تعقد الاجتماعات واللقاءات لثمانية أعوام تقريباً بهدف تحقيق تعزيز العمل الجماعي والعلاقات بين كافة الأطراف المعنية والتدريب القيادي (الشكل 1-2).

ويتحقق بناء المهارات والقدرات من خلال النشاطات الرسمية الهادفة إلى تعزيز العمل الجماعي والحوارات حول القضايا الراهنة وعقد الاجتماعات مع المدراء التنفيذيين.

### الشكل 1-2

#### فريق القيادة الإدارية في جامعة وسكوتسن ستاوت

<b>الرؤية:</b> التطور والحصول على الاعتراف بنظام الجامعة على أنه من أرقى الأنظمة في العالم.
<b>الرسالة:</b> العمل كفريق قيادة فعال.
<b>الأهداف:</b> إقامة علاقات تعاونية: سيحترم أعضاء فريق القيادة الإدارية الإدارة المشتركة والاعتمادية وسيطبقون ممارساتها. كما سيكون أعضاء هذا الفريق فكرة عامة عن مفهوم الفريق ووسائل الارتقاء بالتنوع كما أنهم سيشاركون في التدريبات على تعزيز روح الفريق وتقوية مهارات التواصل واحترام مهارات كل عضو والمعرفة التي يتمتع بها. التطور المهني: يقدم فريق القيادة الإدارية فرصة لتطوير المهارات في مجموعة كبيرة من المجالات المختلفة ضمن إطار القيادة والإدارة والتخطيط الإستراتيجي للجامعة. كما ويشجع الفريق ممارسة هذه المهارات وتطبيقها في كافة الميادين على مستوى المؤسسة. منتدى قضايا الساعة: يتم تشجيع الأعضاء على الاطلاع على القضايا والشؤون المعنية بالتعليم العالي سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو العالمي. حيث إن الحوار في القضايا المطروحة في الوقت الراهن يشجع على تبادل الأفكار ومعالجة القضايا المستعصية ويفسح مجال التعبير عن الآراء المختلفة ويرفع من الوعي اللازم لبرنامج التغيير في المستقبل.

لقد تمحورت الاجتماعات في السنوات الأخيرة على الارتقاء بالتنوع كما شملت زيارات خارجية لشركات صناعية وأجهزة عاملة في مجال الرعاية الصحية وغيرها من المؤسسات الحاصلة على جائزة بالريديج التقديرية، وذلك بغية الاطلاع على آراء وأفكار مختلفة. وينبثق عن هذه المجموعة فرع يعمل ك لجنة توجيه وقيادة تقوم بوضع برنامج للاجتماعات المقررة بعد استشارة رئيس الجامعة. ويتم تقييم كل اجتماع كما تتم مراجعة عمليات التقييم سنوياً واعتماد المساهمات المتعلقة بالاقترحات الخاصة بالموضوعات المستقبلية والتحسين المستمر لنظام تطوير فريق القيادة. كما يقوم أعضاء فريق القيادة الإدارية مهاراتهم القيادية الفردية من خلال المشاركة بالتنظيمات المهنية والأدوار القيادية في المؤسسات الخارجية وحلقات البحث التطويرية.

أما القادة الكبار بمن فيهم رئيس الجامعة ونوابه والعمداء، فيتم تقييم أدائهم من قبل الهيئة التدريسية والموظفين من خلال استطلاع دوري شامل. ويتم تعميم نتائج عملية التقييم هذه في كافة أرجاء الجامعة. وتستخدم عمليات التقييم المذكورة إلى جانب التقارير المباشرة التي يتم الحصول عليها من خلال طرق متعددة من الاستماع والتعلم من أجل تحسين أداء القادة خاصة والنظام الإداري عامة.

### دعم المجتمعات الرئيسية

تتمتع جامعة وسكونسن ستاوت بعلاقات قوية ومشاريع شراكات مؤسسية مع مجموعات محلية وإقليمية ووطنية ومهنية تهدف إلى تقديم الدعم الفعال لتلك المجموعات. ولضمان تحديد المشاريع والمبادرات الخاصة بالمجتمعات الرئيسية وإدراجها في قائمة أولويات الأهداف البعيدة المدى لجامعة وسكونسن ستاوت، يتم إدخال الشراكات مع المجتمع ومبادرات التطوير الاقتصادي ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي وخطة الميزانية الخاصة بالجامعة، لتصبح بالنتيجة جزءاً من الأهداف الإستراتيجية.

يقوم الإداريون الكبار وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفون بنشر وتطوير التعليم والظروف الاقتصادية في المجتمع. كما يقوم فريق القيادة الإدارية بالأمر ذاته من خلال اشتراكه في مؤسسات فرعية منبثقة من وسكونسن ستاوت مثل معهد ستاوت للعلوم التطبيقية و"Stout Technology Park" وجمعية ستاوت الخيرية، بالإضافة إلى أدوارهم القيادية الرائدة في المؤسسات الاجتماعية ومن بينها لجنة تطوير مينوמוني وحركة وادي تشيبويوا، وغرفة تجارة منطقة مينوמוني. وبفضل الدور القيادي الرائد الذي لعبه رئيس الجامعة في ستاوت تكنولوجي بارك Stout Technology Park، تمت إضافة أكثر من ألف وظيفة جديدة بمرتب عالية في المنطقة.

كما أن الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية، معنيون بشكل كبير في الفعاليات المتعلقة بالمجتمع حيث إنهم يشاركون في المجالس المدرسية ومجالس المدينة والمجالس الخيرية وغيرها من الجمعيات المحلية والوطنية والمجتمعات المهنية. ويدعم الإداريون الكبار أيضاً برامج تطوير النوعية في التعليم العالي من خلال إلقاءهم للعديد من المحاضرات وورشات العمل المتعلقة ببرنامج بالدريديج على الصعيد المحلي والخارجي حيث يشاركون تجاربهم مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى، ويساهمون في المطبوعات والمنشورات كما يعملون في التدقيق والتحقق للأمور الخاصة بجائزة بالدريديج، كما يتأسسون برامج أخرى تطرحها الولاية لتطوير النوعية والجودة.

## التخطيط الإستراتيجي

تقوم عملية التخطيط الإستراتيجي لجامعة وسكونسن ستاوت على أسس نظامها القيادي كما يدخل فيها قيم الجامعة من المشاركة والتواصل والاعتماد على التقارير والبيانات والنتائج الملموسة. وتسعى عملية التخطيط إلى تحقيق الأهداف الستة التالية:

- تسهيل التخطيط والمناقشة والحوار.
- التشجيع على المشاركة.

- تحسين نوعية القرارات والصفقات.
- خلق جو من الثقة.
- زيادة الإدراك فيما يتعلق بالخططة والميزانية.
- قيادة الجامعة بشكل إستراتيجي.

تتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي تطوير الرسالة والرؤية والقيم (الشكل 2-2). كما تشمل تحليل الوضع الراهن بما فيه من تصورات المعنيين بالجامعة.

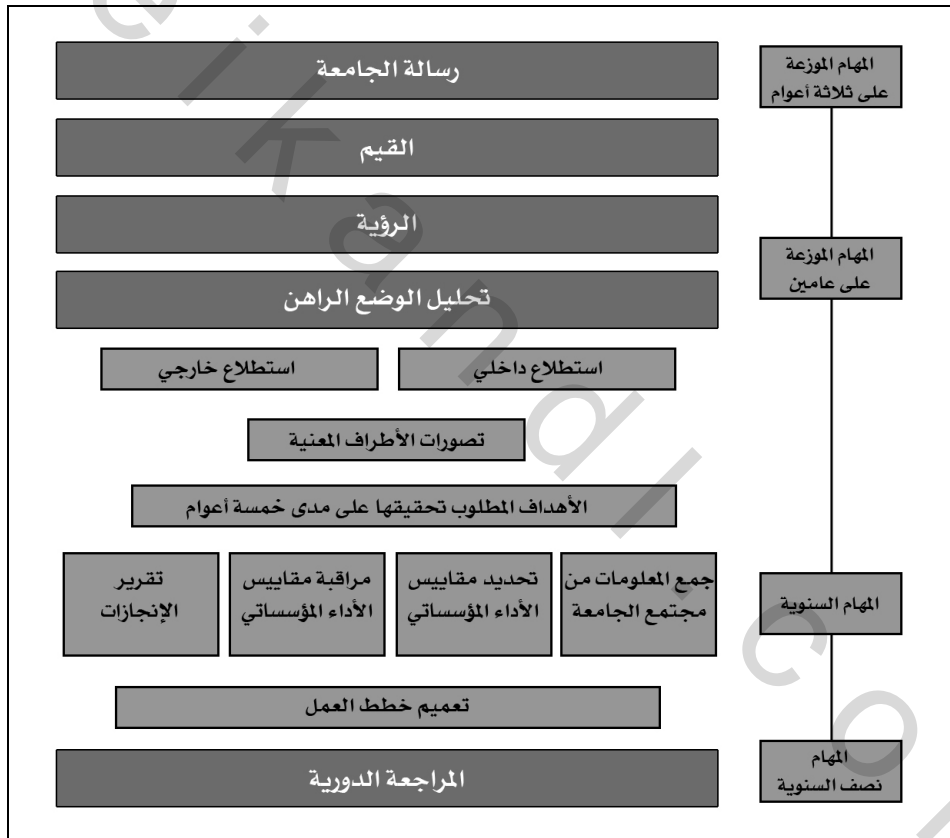
إن تحقيق الأهداف يتطلب تعميم خطط العمل وإعداد تقارير دورية بغية مراقبة عملية تطبيق الخطط وتعديلها إن استلزم الأمر ذلك وذلك لضمان النجاح. وتكتسب هذه العملية تفرداً من خلال قدرتها التي أثبتتها التجربة على تقوية الروابط بين الخطط الموضوعة للمدى البعيد وعملية تخصيص الأموال التي تتم على المدى القريب بالإضافة إلى المشاركة الواسعة للمستثمرين من الداخل والخارج.

هناك ثلاث مجموعات أساسية تقدم الدعم لنظام التخطيط الإستراتيجي. فالمجلس الاستشاري لرئيس الجامعة يعد المجموعة الإدارية الأساسية التي تقوم بالتنسيق بين التخطيط وتخصيص الموارد المالية وتطبيق خطط العمل المنفق عليها. كما أن هناك لجنة التخطيط الإستراتيجي التي تتألف من ستة عشر عضواً من بينهم ممثلون عن الهيئة التدريسية والموظفون والطلاب بالإضافة إلى علاقة عضوية وطيدة مع المجلس الاستشاري. واللجنة مسؤولة عن وضع خطط عملية قابلة للتحقيق فيما يخص الرسالة والرؤية والقيم والأهداف التي يجب تحقيقها على المدى البعيد، كما أنها تدرس مؤشرات الأداء الإستراتيجي وتراقب تطبيق خطط العمل. والمجموعة الأخيرة هي دائرة الميزانية والتخطيط والتحليل التي يعمل فيها ثمانية موظفين وتشمل الوظائف المعنية بالأبحاث المؤسسية وتحليل الموارد المالية والتطور السنوي للميزانية والتطورات الرئيسة الطارئة على الميزانية ورأس مالها. إن هذه

المجموعة من الوظائف قد جعلت استخدام البيانات والتقارير في عملية صنع القرارات أقوى من أي وقت مضى، كما أنها تتسق عملية التخطيط الشامل وتطابق ما بين الموارد المالية والإستراتيجيات وتقدم بيانات ومعلومات موضوعية وتدعم عملية تقييم أداء الجامعة مقارنة مع المؤشرات والأهداف.

## الشكل 2-2

نموذج التخطيط الإستراتيجي في جامعة وسكونسن ستاوت

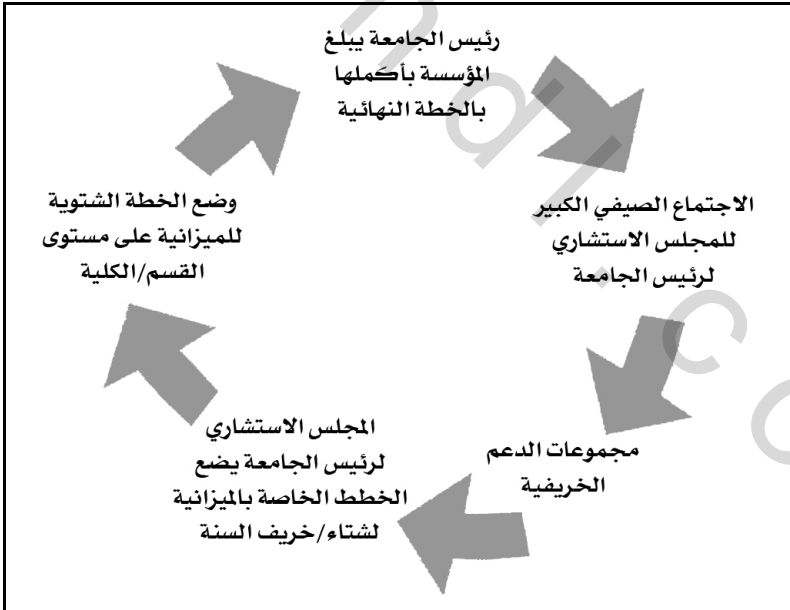


### عملية تحديد الأولويات في الميزانية السنوية

إن عملية تحديد الأولويات في الميزانية السنوية كانت أول تغيير مهم يتم تطبيقه في وسكونسن ستاوت كجزء من إعادة هيكلة عملية التخطيط الإستراتيجي. وقد أدى النجاح المبكر في تمويل وتعميم الأولويات القريبة المدى إلى إعادة تخصيص الموارد المالية وإيجاد مصادر تمويل جديدة لأكثر من خمسة وأربعين مادة من قائمة الأولويات وذلك منذ عام 1996. أما هذه العملية التي تتألف من خمس خطوات فهي تشترك الجامعة بأكملها في وضع خطط للأولويات كما تقدم قرصاً وطرقاً عديدة للمشاركة الفعالة كما تناقش النتائج الأخيرة علناً لوضع التصورات والتوقعات وتحفيز الأداء الجيد (الشكل 2-3).

الشكل 2-3

عملية تحديد الأولويات في الميزانية السنوية لجامعة وسكونسن ستاوت





الخطوة الأولى: الاجتماع الصيفي للمجلس الاستشاري لرئيس الجامعة. تبدأ العملية بتحضير المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة للاجتماع الصيفي. وتستغرق هذه العملية أربعة أشهر وتتضمن مراجعة ومناقشة المعلومات التي تقدمها إدارة الميزانية والتخطيط والتحليل. وتصنف في الحال المعلومات التي تمت مراجعتها في فئات تنقسم إلى مسائل مهمة على مستوى الولاية والمستوى المحلي والوطني؛ وخطة إستراتيجية حالية وخطط عمل خاصة بالجامعة وإدارة عمليات تسجيل الطلاب وأولويات سابقة وراهنة وبيانات متعلقة بالأداء العام للجامعة ونتائج الاستطلاعات ومعلومات مالية. ويقوم المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة بعيد هذه العملية بعقد الاجتماع الصيفي لوضع خطط قريبة المدى للأولويات باستخدام نموذج للأولويات. ويتم تنظيم اللقاءات بالشكل الأمثل كما تتضمن استعدادات ومجموعات عمل مصغرة ومجموعات نقاش موسعة. كما يتم اللجوء إلى وسائل نوعية مختلفة لتنظيم النقاشات وتشجيع التفكير المبدع.

الخطوة الثانية: الجلسات التي تنظم في الخريف. تقوم في بداية الخريف تسع مجموعات منظمة مؤلفة من الهيئة التدريسية والموظفين والطلاب وأعضاء المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة، بمناقشة الخطط الموضوعة الخاصة بالأولويات التي يجب إنجازها على المدى القريب. وتهدف جلسات مجموعة الدعم إلى تشجيع الهيئة التدريسية والموظفين والطلاب على التواصل المباشر المفتوح مع إدارة الجامعة دون حواجز أو حدود وذلك حول مسودة أولويات الجامعة. ويحضر هذه الجلسات أكثر من 30% من موظفي الجامعة ويقومون بتبليغ الإدارة بكافة التقارير ذات الصلة مباشرة أثناء الاجتماع. في حين يقدم موظفون آخرون تقاريرهم ومعلوماتهم من خلال بطاقات الاستطلاعات عن طريق شبكة مراسلة خاصة بالجامعة، أو عن طريق الموظفين المسؤولين عنهم حسب تسلسل السلم الوظيفي.

الخطوة الثالثة: المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة يضع الخطط الخاصة بالميزانية لخريف/ شتاء السنة الدراسية. وتلي العملية السابقة جلستان خاصتان بتخطيط الميزانية يعقدهما المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة بغية مراجعة قواعد الموارد (الشكل 2-4) والنتائج التي تمخضت عنها الجلسات السابقة، وإنهاء مسألة الإستراتيجيات لتطبيق الخطط الموضوعة للأولويات قريبة المدى، ووضع معايير للأداء واقتراح الاحتياجات المالية. ولقد تم وضع صيغة للتأكد من تحديد كل من الأولويات من خلال الأسئلة الرئيسة التالية:

- ما هي المسألة التي يتم إيجاد حل لها؟
- ما هو الحل المقترح؟
- كيف سيتم إظهار الترابط مع الخطة الإستراتيجية؟
- ما الذي يتوجب فعله كي يتم تحقيق الأولوية؟
- ما هي المناصب أو من هم الأشخاص الذين سيكونون مسؤولين عن كل خطوة من الخطوات؟
- ما هو التسلسل الزمني؟
- ما هي الموارد اللازمة للنجاح في إنجاز هذه الأولوية (أهي بشرية أم مادية أم مالية أم أمور أخرى)؟
- ما هي المعلومات التي سيتم جمعها لقياس نجاح الأولوية؟

الخطوة الرابعة: وضع الخطة الشتوية للميزانية على مستوى القسم/الكلية. بعد أن يقدم المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة توصياته حول تمويل الأولويات على المدى القريب، يقوم رئيس الجامعة بوضع حصص تخطيط الميزانية على مستوى الأقسام والوحدات الأساسية. وأثناء هذه العملية يتم وضع تخطيط مكمل للميزانية على مستوى

القسم والكلية والوحدات، كما يتم وضع تقرير مفصل عن الميزانية المحددة. بينما يتم الحفاظ على وضع الميزانية الموزعة، تقدم إدارة الميزانية والتخطيط والتحليل التدريب والدعم اللازم للمسؤولين عن الميزانية أثناء إعدادهم لميزانيات الحسابات الفردية. كما وتقوم إدارة الميزانية والتخطيط والتحليل بالتأكد من توازن الأهداف المراد تحقيقها والميزانية على مستوى الكلية والأقسام الرئيسية. وتقدم هذه الوحدات ملخصاً للمعلومات المتعلقة بالقرارات الخاصة بالميزانية وقرارات إعادة التخصيص بالإضافة إلى إجراءات الميزانية التي تهدف إلى دعم أهداف الميزانية.

الخطوة الخامسة: يبلغ رئيس الجامعة المؤسسة بأكملها بالخطة النهائية. وحال الانتهاء من وضع خطة للميزانية، يعقد رئيس الجامعة ندوتين بخصوص الميزانية على مستوى الجامعة لتبليغ جميع المعنيين بالقرارات النهائية حول أولويات الجامعة وتخصيص الموارد. وتراقب دائرة الميزانية والتخطيط والتحليل التطور الذي يطرأ على خطة العمل الخاصة بكل أولوية على حدة. ويجب أن يتم تحديث كل خطط العمل وإطلاع المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة عليها كل ستة أشهر للتأكد من تطورها بالشكل الكافي.

#### الشكل 2-4

##### قواعد الموارد في جامعة وسكونسن ستاوت

تقدم قواعد الموارد اللبنة الأساسية للقرارات الخاصة بتخصيص الميزانية/الموارد المالية. تعترف هذه القواعد بتنوع التمويل والموارد المالية وتشجع الإبداع والمرونة في تمويل الخطط الإستراتيجية. كما أنها تتطلب الوعي والإدراك والاندماج في تخطيط الجامعة ككل وعلى كافة المستويات بغية تخصيص الميزانية والموارد المالية بشكل فعال.

- تحديد أولويات الميزانية من خلال استخدام عمليات تشاركية توجهها رسالة الجامعة والتخطيط الإستراتيجي.
- تمويل النشاطات التي تعد أساسية بالنسبة لرسالة الجامعة أو لأنها تتمتع بقيمة إضافية أو لأنها ضرورية.

- حماية مصداقية رسالة التعليم الجامعي والدراسات العليا.
- الحفاظ على مصداقية الخدمات التي تدعم الرسالة الأساسية للجامعة.
- المحافظة على المرونة في كافة مستويات المؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد المالية الاحتياطية لتمويل المشاريع الإستراتيجية والحالات الطارئة وغيرها من الأغراض التي لا يحسب لها حساب.
- إعادة تخصيص الموارد المالية لتمويل المبادرات أو المشاريع الإستراتيجية التي تتمتع بأولوية عالية.
- التأكد من أن قرارات التخصيص قريبة المدى تكمل التخطيط لتحقيق الأهداف على المدى البعيد.
- إدارة العمليات بما يتناسب مع الموارد المالية المخصصة.
- اتخاذ قرارات مدروسة فيما يتعلق بالميزانية من خلال اللجوء إلى استخدام البيانات والتحليلات والتقديرات.

### وضع تصور مستقبلي للعمل

إن تحليل الوضع الراهن هو جزء مهم من عملية وضع تصور مستقبلي للعمل، لذا فإن جامعة ويسكونسن ستاوت تعتمد منهجية سوات SWOT التي تعني (مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر) كنظام أساسي لعملية التصور الخاصة بها. إن تحليل سوات يساعد المؤسسة على تحديد مصادر قوتها الداخلية ومعرفة نقاط ضعفها كما يقدم استطلاعاً خارجياً للأخطار التي قد تواجهها بالإضافة إلى تعريفها بالفرص التي قد تتوافر لها. كما تساهم التقارير ونتائج الاستطلاعات التي يوفرها برنامج مالكولم بالدريدج بتحديد مصادر القوة

المؤسسية بشكل عام وفرض التطوير كما يشكل مصدراً مهماً مساعداً في تحليل الظروف القائمة.

إن التصورات التي يضعها المعنيون تسمح للمؤسسة بموازنة الأولويات بين الاحتياجات المستقبلية للجامعة والمعنيين فيها الداخليين منهم والخارجيين. ولقد قامت جامعة وسكونسن ستاوت بتطبيق عملية وضع المعنيين للتصورات المستقبلية عام 2001 و2003، حيث تم استخدام وسائل الارتقاء بالنوعية والجودة لمعالجة نتائج ورشات عمل المعنيين التي نجم عنها توصيات متعلقة بالتوجهات المستقبلية. ويشارك في معظم هذه الجلسات خبراء مختصون في حقل التعليم العالي. وفي آخر جلسة للمستثمرين لوضع التصورات المستقبلية تمت الاستفادة من وضع خطة افتراضية لإيجاد حلول بديلة لتطوير التعليم في جو تسيطر عليه الاضطرابات المالية.

### مؤشرات الأداء

تحدد جامعة وسكونسن ستاوت مؤشرات الأداء بالنسبة لأهداف الجامعة وأولوياتها وخطط العمل. ويتم قياس مستويات النجاح ومراقبة الأداء من خلال وضع غاية معينة أو نتيجة محددة يجب أن يحققها كل هدف إستراتيجي وكل من أولويات الجامعة. وتتطلب مؤشرات الأداء تقارير مدروسة ومصادر معلومات موثوقة، وهنا يبرز الدور الأساسي في الدعم الفعال الذي تقدمه إدارة الميزانية والتخطيط والتحليل. والجدير بالذكر أن تطابق مؤشرات الأداء مع القيم الأساسية للجامعة هو أمر يخضع للمراجعة السنوية، حيث يتم التركيز على المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير كما يتم إطلاع الهيئة التدريسية والموظفين والطلاب على التوقعات والتطلعات. على الرغم من أن أداء جامعة وسكونسن ستاوت يظهر قيادة فعالة وإدارة ناجحة، فإن الهدف الأساسي هو المحافظة على هذه النوعية في القيادة. أما

بالنسبة للمؤشرات الأخرى فإن الهدف هو سد الثغرات بغية تحقيق مستويات أعلى في كافة مقاييس الأداء الرئيسية.

### التركيز على الطلاب والمعنيين

إن معرفة التوقعات والاحتياجات الخاصة لمجموعات الطلاب وغيرهم من المعنيين وتلبية تلك الاحتياجات، يعد أمراً أساسياً يدخل في صلب عملية وضع إستراتيجيات جامعة وسكونسن ستاوت وتطويرها وإنجاز مهمتها. إن رسالة مجموعة جامعات وسكونسن وجامعة وسكونسن ستاوت تحدد الأسواق التي ستتوجه إليها البرامج والتخصصات التعليمية. وأحد الأهداف الأساسية لمجموعة جامعات وسكونسن هو "توفير فرص للقبول الجامعي لأكبر عدد من خريجي ثانويات وسكونسن". ولهذا فإن السوق الرئيسية لبرامج وسكونسن ستاوت هي سكان وسكونسن. أما الرسالة الخاصة لجامعة وسكونسن ستاوت هي توفير عدد محدد من برامج التعليم الجامعي والدراسات العليا في عدد من التخصصات التي لا تؤمنها الولاية أو المنطقة بشكل عام. وهذه البرامج الاختصاصية تجتذب سكان الولاية الذين يشكلون 70% من الطلاب بالإضافة إلى طلاب يأتون للدراسة في هذه الجامعة من ستة وعشرين ولاية وثلاثين دولة. وتقبل الجامعة عدداً محدوداً من الطلاب غير المقيمين وذلك لتحقيق أهداف التسجيل والقبول الجامعي والتنوع.

وتقدم وحدة الأبحاث التسويقية لمجموعة جامعات وسكونسن المساعدة لجامعة وسكونسن ستاوت بتحديد ومعرفة الأسواق من أجل تطوير برامج جديدة؛ ومن ثم تقوم وسكونسن ستاوت بتقسيم هذه الأسواق بغية استهداف الطلاب المحتملين الذين يتمتعون بمواصفات تتفق واتجاهات رسالة الجامعة. إن التحليل عن طريق تقسيم السوق إلى مجموعات يستخدم بشكل أساسي لوضع البرامج التي تهدف إلى خدمة طلاب الثانوية العامة (مثل البرنامج الصيفي للتكنولوجيا والهندسة)،

بالإضافة إلى الطلاب المنتسبين إلى الكليات الأهلية والتقنية الذين يريدون تغيير كلياتهم والانتقال إلى كلية جديدة (البرامج الخاصة بإتمام مرحلة التعليم الجامعي لنيل درجة في العلوم أو الفنون). فكل عام يحدد مكتب القبول عدداً معيناً من الطلبات التي يجب الحصول عليها لكل مجموعة أو فئة من الطلاب.

### الاستماع إلى آراء الطلاب والتعلم منهم

يتم تقييم احتياجات وتوقعات وآراء ومواقف طلاب جامعة وسكونسن ستاوت ومراقبتها طوال أعوام دراستهم الجامعية. فأثناء فترة التوجيه يجب أن يجتاز الطلاب امتحانات تحديد مستوى بالإضافة إلى تقييم خبرتهم ومهارتهم في استخدام الكومبيوتر، كما يتوجب عليهم إلقاء آرائهم في استطلاعات متعلقة باحتياجات خاصة. وبعد ذلك يتم تحليل النتائج لتحديد المقررات والفصول الدراسية الملائمة ومعرفة الاحتياجات الخاصة بالسكن والكومبيوتر، وتطوير برامج جديدة للطلاب. ويتم إثر ذلك الاتصال بكل طالب ذكر أن لديه مطالب أو احتياجات خاصة عبر ممثل عن مكتب خدمات الطلاب الذي يحوله بدوره إلى وحدة الدعم والمساعدة لتقدم له ما يحتاج. حيث إن وحدات الدعم والمساعدة قد أنشئت لتلبية احتياجات الطلاب الجدد والطلاب المعرضين للرسوب أو الذين يعانون من مشكلات دراسية والطلاب المعاقين والطلاب من الأقليات والطلاب الذين انتقلوا حديثاً إلى هذه الجامعة والطلاب الأجانب وطلاب الدراسات العليا. كما يشارك طلاب السنة الأولى في الاستطلاع الوطني حول التزام الطالب الجامعي بالإضافة إلى استطلاع خاص بمجموعة جامعات وسكونسن حول مدى رضا الطلاب الجدد.

يتم تقسيم الطلاب حسب اختصاصهم الجامعي ويتم تشجيعهم على المشاركة الفعالة في صنع القرارات المتعلقة باختصاصهم وبرامجهم الدراسية.

ومدراء البرامج الدراسية هم همزة الوصل التي تربط الطلبة بالإدارة كما أنهم يقومون بجمع المعلومات حول احتياجات الطلاب من خلال اجتماعات استشارية رسمية أو اتصالات غير رسمية. وهناك لجنة استشارية مخصصة لكل برنامج دراسي مؤلفة من الطلاب والهيئة التدريسية والخريجين وأصحاب العمل. ويقوم الطلاب في كل فصل دراسي بتقييم المواد، كما تخضع المناهج الجامعية للمراجعة بشكل دوري لتحديد ما إذا كانت تلبى احتياجات ومطالب كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.

وللأخذ بزمام المبادرة في السعي لمعرفة احتياجات الطلاب وتوقعاتهم، فإن الطلاب يدعون للمشاركة في لجان استشارية وذلك في كافة الوحدات الأساسية لخدمة الطلاب بما فيها مركز التعليم الموجود في المكتبة ومركز الطالب والمجلس الاستشاري لخدمات الطلاب المتعددي الثقافات. كما تجمع وحدات الدعم والمساعدة المعلومات بشكل غير رسمي من خلال مجالس للاقتراحات والاستطلاعات ومجموعات الاهتمام والتشجيع واختبارات التذوق (في المطاعم الجامعية) ومن خلال الاستطلاع السنوي لآراء الطلاب الذي يقدمه طلاب السنة الثانية والسنة الثالثة. وقبيل التخرج يقوم الطلاب بتقييم لكفاءاتهم العلمية العامة بالإضافة إلى الاستطلاع الوطني الخاص بالتزام الطالب الجامعي في السنة الأخيرة. وتستخدم نتائج هذه الاستطلاعات لتحسين كفاءات الطلاب وخبراتهم الأكاديمية في المستقبل.

تقوم إدارة الميزانية والتخطيط والتحليل بجمع وتحليل التوقعات والمتطلبات بعيدة المدى وذلك من خلال الدراسات الديموغرافية ونتائج استطلاع آراء الطلاب والخريجين وأصحاب العمل، بالإضافة إلى عمليات المسح البيئية، وإجراء المقارنات مع مثيلات الجامعة أو غيرها من الجامعات التي نالت تقدير أفضل أداء. وتقوم هذه



الدائرة أيضاً بتحليل البيانات التي تصدر عن الولاية والبيانات المحلية والإقليمية والوطنية، مثل التوقعات المتعلقة بعدد الخريجين من المدارس الثانوية وأسواق الطلاب الراشدين؛ وذلك لتخمين الاتجاهات بعيدة المدى التي تؤثر على عملية التسجيل والانتساب. كما تقوم هذه الدائرة بالمشاركة في التخطيط الإستراتيجي لمجموعة جامعات وسكونسن كي تضع توقعات وتصورات عن متطلبات الطالب المتغيرة.

### إدراك احتياجات وتطلعات الأطراف المعنية بالجامعة

إن لدى جامعة وسكونسن ستاوت شراكات قديمة مع مجموعات من المعنيين الرئيسيين بشؤونها ومن ضمنهم الطلاب الجامعيين وأصحاب العمل والمدارس التي توردها خريجياً إليها والمجتمع بعامة ومجموعة جامعات وسكونسن ومجلس الأوصياء (الشكل 2-5).

الشكل 2-5

المجموعات الأساسية للأطراف المعنية ومعايير النجاح الرئيسية في جامعة وسكونسن - ستاوت

المعنيين	المعايير الرئيسية للنجاح
الطلاب	<ul style="list-style-type: none"><li>• نسب التخرج والاحتفاظ بالطلاب</li><li>• ارتياح الطالب</li><li>• مستوى النجاح في الاختصاص</li></ul>
الخريجون	<ul style="list-style-type: none"><li>• ارتياح الخريجين</li><li>• المساهمات والتبرعات</li></ul>
أصحاب العمل والتجارة والصناعة	<ul style="list-style-type: none"><li>• معدلات التشغيل</li><li>• ارتياح صاحب العمل</li><li>• برامج وخدمات جديدة</li></ul>

المعايير الرئيسية للنجاح	المعنيون
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطبيق إجراءات السلامة والأمان</li> <li>• مدى الاهتمام بخدمة المجتمع</li> <li>• تحقيق أهداف التسجيل والقبول</li> <li>• عدد الطلاب الذين انتقلوا إلى الجامعة ومستوى النجاح لدى التخرج</li> </ul>	<p>المجتمع والمدارس التي تورث خريجها إلى الجامعة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نيل الجوائز التقديرية والاعتراف بالجامعة</li> <li>• تطابق الميزانية مع تدقيق الحسابات</li> <li>• إرضاء كافة أعضاء مجلس الأوصياء</li> </ul>	<p>مجموعة جامعات وسكونسن ومجلس الأوصياء</p>

ويتم تحديد احتياجات الخريجين وتطلعاتهم عن طريق عمليات الاتصال التي تتولاها مؤسسة ستاوت ومن خلال استطلاعات المتابعة للخريجين. تستضيف مؤسسة ستاوت أيضاً لقاءات الطلاب من كافة أنحاء العالم كما تحتفظ بقاعدة بيانات للخريجين وموقع تفاعلي على شبكة الإنترنت. وبالإضافة إلى ذلك يتم استخدام استطلاع ACT حصيلة الخريجين لتوفير معلومات حول الخريجين معتمدة على المستوى الوطني. ويقوم مكتب التشغيل التعاوني ببناء علاقات وطيدة مع أصحاب العمل في المنطقة. كما أن أصحاب العمل مسجلون على الموقع الإلكتروني لجامعة وسكونسن ستاوت وفي نشرة الوظائف الشاغرة التي تصدر على الإنترنت أيضاً، كما يشارك المكتب في مؤتمر مهني يستمر لمدة يومين يعقد خريف كل عام. وينسق مكتب التشغيل مقابلات المتقدمين إلى الوظائف مع أصحاب العمل في الجامعة. ويفوق عدد الحاضرين من أصحاب الأعمال الذين يشاركون في المؤتمر المهني لجامعة وسكونسن ستاوت في عددهم كافة الجامعات التي تضمها مجموعة جامعات وسكونسن. كما قام مكتب التشغيل التعاوني حرصاً منه على احتياجات

صاحب العمل ، بتتصيب برنامج خاص يربط الطلاب بأصحاب العمل ويقدم لهم خدمات مستمرة على شبكة الإنترنت. ويتابع مكتب التشغيل التعاوني أيضاً الطلاب والخريجين والاستطلاعات التي تجريها إدارة الميزانية والتخطيط والتحليل حول أصحاب العمل وذلك بهدف تقييم فعالية هذه الخدمات.

تحدد جامعة وسكونسن ستاوت أيضاً متطلبات شركائها التجاريين والصناعيين من خلال وحدات ثلاثة وهي: مؤسسة ستاوت للتكنولوجيا ومعهد ستاوت للعلوم التقنية ومعهد ستاوت لإعادة التأهيل المهني. وتم تأسيس مؤسسة ستاوت للتكنولوجيا عام 1990 وهي تحتضن اليوم ثمانية وأربعين صناعة إنتاجية وخدمية. وكل مستثمر في المؤسسة لديه علاقة مستمرة مع جامعة وسكونسن ستاوت ومع أعضاء الهيئة التدريسية للجامعة الذين يشغلون مناصب استشارية للمؤسسات المتعددة المشاركة في مؤسسة ستاوت. وهناك عدة مراكز تابعة لمعهد ستاوت للعلوم التقنية ومنها مركز شمال غرب وسكونسن الصناعي الخيري، الذي يموله المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا. ويقدم هذا المركز الحائز على عدة جوائز، المساعدة للمصنعين في ثلاثة وثلاثين بلداً للارتقاء بالجودة والأداء. أما معهد ستاوت لإعادة التأهيل المهني فهو مؤسسة كبيرة تتخذ من الجامعة مقراً لها تقدم مجموعة واسعة من الموارد والخدمات لأصحاب العمل والأشخاص الذين يعانون من إعاقات معينة تحد من فرص عملهم.

وبما أن جامعة وسكونسن ستاوت هي أكبر مؤسسة توظيفية في مدينة مينوموني، فإن القادة والإداريين الكبار يلتقون بشكل دوري مع قادة المجتمع أما الهيئة التدريسية وموظفو الجامعة فهم يعملون مع السلطات الإدارية الأساسية في المجتمع. كما تعمل الجامعة والمجتمع يداً بيد على المشروعات الكبيرة مثل إنشاء مجمع رياضي/ترفيهي جديد في جامعة وسكونسن ستاوت. ويعد مجلس الأوصياء

في مجموعة جامعات وسكونسن أحد الأطراف المعنية الرئيسية ، لذا فإن القيادات العليا تلتقي بأعضاء المجلس شهرياً لمناقشة القضايا الراهنة. ويتم جمع وإجمال الاحتياجات التي تُعبّر عنها كافة الأطراف المعنية لتناقش في الاجتماعات الشهرية للمجلس الاستشاري لرئيس الجامعة وتستخدم في التخطيط من أجل وضع التحسينات المستقبلية.

### تطوير العلاقات مع الطلاب والأطراف المعنية بالجامعة

تبدأ جامعة وسكونسن ستاوت ببناء علاقات مع الطلاب قبل بضعة سنين على انتسابهم للجامعة. حيث يتم تعريف طلاب المرحلة المتوسطة والثانوية بالجامعة من خلال برامج ما قبل الجامعة وزيارات تعريفية إلى الجامعة في أيام معينة. كما يقوم مستشارون من مكتب القبول الجامعي ومدراء الأقسام الجامعية بزيارة المدارس الثانوية العامة ومدارس التعليم الفني لإقامة علاقات مع الطلاب وتشكيل انطباع إيجابي لديهم عندما يفكرون في الانتساب إلى الجامعة. وقد صنفت جامعة وسكونسن ستاوت في استطلاع للاستشارة والتوجيه يغطي الولاية بأكملها أجرته مجلة نيوزويك/كاتالوج كلية كابلان لعام 2001 على أنها واحدة من أربع جامعات فقط تم إجماع المدارس على أنها أفضل جامعة يمكن الانتساب إليها ، كما وصفت بأنها "كنز دفين" وأن الخريجين لو عاد بهم الزمان إلى الوراء فسيلتحقون بها.

وحالما يلتحق الطلاب بالجامعة ، فإن الأهداف الأساسية المتعلقة ببناء علاقات وطيدة معهم ، تضمن تحقيق التطوير الأكاديمي والاجتماعي لهم ، فضلاً عن الراحة التي تؤمنها خدمات الدعم والمساعدة وتوفير الوظائف التي تضمن المستقبل المهني لهم بعد التخرج. ويعتمد المنهج الرئيس الذي يستخدم بغية بناء علاقات ناجحة مع الطلاب والمحافظة على التفاعل بين الطالب ومدراء البرامج والأقسام الجامعية

وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين المساعدين. أما بالنسبة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة أو الفئات الخاصة من الطلاب، فتنبنى معهم علاقات متينة أيضاً من خلال خدمات الدعم والمساعدة والمؤسسات المعنية. وتقوم إدارة الميزانية والتخطيط والتحليل باستطلاعات مستمرة لمعرفة آراء الطلاب طوال سنوات دراستهم ومن ثم مستقبلهم المهني وذلك لمراقبة رضا الطلاب عن الخدمات والبرامج الأكاديمية.

وهناك نظام رسمي لاستقبال شكاوى جميع الأطراف المعنية بجامعة وسكونسون ستاوت وهو مذكور في القانون الإداري لوسكونسون. كما أن نظام الشكاوى مفصل بدقة في الكتيبات التي تقدم للطلاب والموظفين. وسياسة الشكاوى في جامعة وسكونسون ستاوت تعتمد على التعامل مع كل شكوى في مصدرها الأساسي مع الاحتفاظ بإمكانية التصعيد إلى مستويات أعلى عند الضرورة. وعندما تتلقى المكاتب أو الإدارات أي شكوى رسمية يتم الاحتفاظ بنسخة عن الشكاوى والإجراء الذي اتخذ لمعالجتها وتوثيقها ومن ثم تعميمها في أرجاء الجامعة. ويقوم المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة بمراجعة رسمية للشكاوى وطرق معالجتها مرتين كل عام بالإضافة إلى وضع خطط عمل لمعالجة القضايا العالقة.

وتشمل مصادر المعلومات عن احتياجات ومتطلبات الطلاب والمعنيين نتائج الاستطلاعات من الطلاب والخريجين وأصحاب العمل؛ بالإضافة إلى البيانات التي تقدمها اللجان الاستشارية ومجالس الجامعة والمؤسسات الصناعية والمستشارون؛ فضلاً عن المشاركات في مشاريع البحث العلمي لجامعات وسكونسون التي ترقى إلى المستوى الوطني في أهدافها ومجالاتها. كما تقدم هذه المصادر الغنية بالمعلومات آلية يتم من خلالها مقارنة نظام الاستماع والتعلم بهدف التفوق والفعالية في الأداء في

جامعة وسكونسن ستاوت مع غيره من أنظمة المؤسسات الحاصلة على تصنيف أفضل المؤسسات في هذا المجال.

ومنذ عام 2001، شارك الإداريون الكبار وأعضاء الهيئة التدريسية بشكل فعال في برنامج تطوير الجودة الأكاديمية ومؤتمر السعي للتفوق والامتياز والاتحاد الوطني للتطوير المستمر للتعليم العالي وشبكة الارتقاء المستمر بالنوعية وفي مشاركة أفضل الإجراءات والممارسات مع مؤسسات أخرى تلقت جائزة بالدريديج التقديرية وغيرها من المؤسسات التعليمية. وكذلك فعمليات التقييم التي تجريها هيئات الاعتماد على مستوى الولاية أو المستوى الوطني تؤثر إيجاباً على التحسينات التعليمية.

### المقاييس والمعلومات والتحليل

إن مهمة ورسالة وقيم وإستراتيجيات جامعة وسكونسن ستاوت تقدم القاعدة الأساسية لاختيار وتقييم وإدارة البيانات والمعلومات لتلبية احتياجات الطلاب والمعنيين في الجامعة. وتستخدم هذه المعلومات لوضع إستراتيجيات وميزانيات ومراجعة ومقارنة عملية الأداء ووضع الأهداف وتوقع الظروف المتغيرة والوصول إلى جذور المشكلات والفرص.

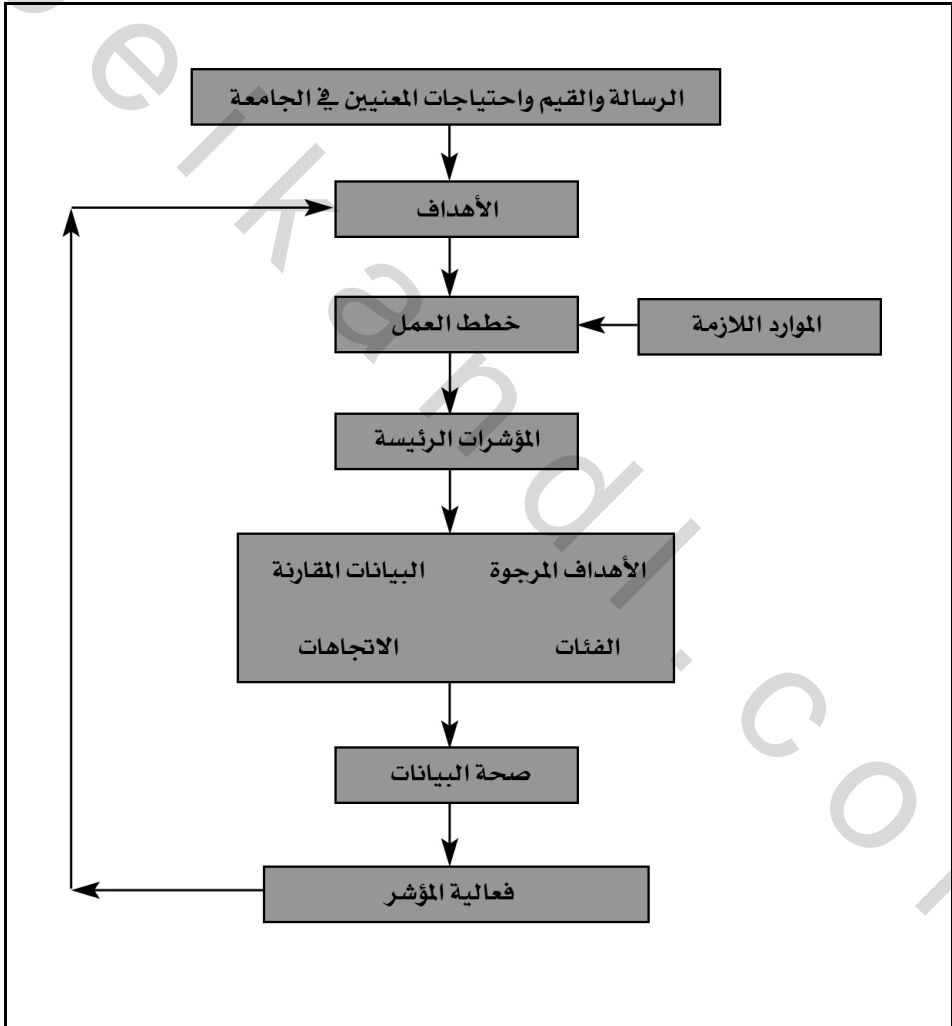
### قياس الأداء والتحليل

من خلال تطبيق رسالتها وقيمها واحتياجات المعنيين فيها كأساس لوضع أهدافها الإستراتيجية وخططها السنوية، قامت جامعة وسكونسن ستاوت بوضع عملية تقوم على أربع خطوات لاختيار ومطابقة واستخدام وتحسين نظام مقياس الأداء المؤسسي. وتتضمن هذه الخطوات: (1) اختيار مؤشرات رئيسة تتوافق مع التطور الإستراتيجي والسنوي وتقدم تقييماً لهذا التطور في الوقت ذاته. (2) تحديد

الأهداف بناء على عمليات المقارنة وبشكل خاص مع أفضل الممارسات والإجراءات المتبعة في المؤسسات الأخرى. (3) التأكد من صحة البيانات. (4) تقييم فعالية المؤشرات في معرفة السبب والنتيجة (الشكل 2-6).

الشكل 2-6

نظام قياس الأداء في جامعة وسكوتسن ستاوت



يعتمد نظام جامعة وسكونسن ستاوت لجمع المعلومات على إدخال المعلومات مرة واحدة وفي مكان واحد. ولتحقيق ذلك، تلجأ الجامعة إلى اعتماد مفهوم ملكية المعلومات. فالمتطلبات من المعلومات والبيانات التي تعرف على أنها جزء من عملية التخطيط الإستراتيجي تدخل ضمن ثلاثة مجالات تشغيلية رئيسية وهي: (1) جمع البيانات الأكاديمية والطلابية من أربع جامعات وكليات ويتبع ذلك تسجيلها وتوثيقها في قسم الشؤون الأكاديمية والطلابية. (2) جمع البيانات الخاصة بالعمل والموارد البشرية والسلامة والأمان من الطلاب ودوائر الخدمات والدعم والمساعدة ثم دمجها ومعالجتها في قسم الخدمات الإدارية والطلابية. (3) يقوم المدير المسؤول عن إدارة المعلوماتية بجمع المعلومات القابلة للاستخدام والخاصة بالكمبيوتر ومعالجتها ومن ثم تقوم إدارة الميزانية والتخطيط والتحليل بجمع النتائج التي تم الحصول عليها من عملية معالجة المعلومات وذلك لتحديد الأداء على المدى القريب والاستخدام نتائج الدراسات والاستطلاعات في التخطيط للمدى البعيد.

وتستخدم جامعة وسكونسن ستاوت قاعدة بيانات اتصالية موحدة تدعى (Datatel) وذلك لتوحيد مصادر المعلومات في الجامعة بشكل كامل والعودة إليها بسهولة كلما تطلب الأمر ذلك. أما المعلومات الحساسة التي قد تمت معالجتها على مستوى الأقسام فيُعتمَد عليها في صنع القرارات قريبة المدى المتعلقة بالمؤسسة بشكل عام والتي يتخذها المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة بالإضافة إلى الفعاليات والنشاطات التي تعتمد من خلال المجالس واللجان المتعددة والمؤسسات الإدارية ذات الصلة. كما يتم القيام بعمليات التقييم والتحليل على المدى البعيد أثناء المراجعات الإستراتيجية والجلسات الصيفية للمجلس الاستشاري لرئيس الجامعة.



## تطوير مؤشرات الأداء

تعدُّ كل من رسالة جامعة وسكونسن ستاوت وقيمها وخطتها الإستراتيجية المعايير المستخدمة في وضع أهم المقاييس والأهداف المؤسسية (الشكل 2-7). وتلجأ الجامعة إلى استخدام عملية التخطيط الإستراتيجي لوضع أهداف إستراتيجية وأولويات سنوية وخطط عمل. أما مقاييس ومؤشرات الأداء التي يُعتمَد عليها لمراقبة كل من التقدم الجاري وطويل المدى نحو تحقيق الأهداف فيتم اختيارها من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي وفي الوقت نفسه تخضع للتدقيق على يد لجنة التخطيط الإستراتيجي. ولقد صممت مؤشرات الأداء في وسكونسن ستاوت لتغطية اتساع وعمق عملياتها بالكامل ويتضمن ذلك مراقبة المجموعات والتوصل إلى توازن في الاهتمام الذي يتم إيلاؤه إلى الطلاب وكافة الأطراف المعنية بالجامعة وفي الوقت ذاته تقييم أداء عمليات الجامعة بشكل عام. كما أن هذه البيانات مبنية بهدف تسهيل عملية الرجوع إلى أي معلومة أساسية من خلال تقسيم المعلومات إلى مجموعات وفئات محددة. فوسكونسن ستاوت يمكنها على سبيل المثال أن تراقب الأداء أثناء الدورة الأكاديمية بكافة مراحلها وأن تعرف مدى ارتياح الطلاب والمجموعات الطلابية بدءاً من الالتحاق وانتهاء بالتخرج وحتى ما بعد ذلك. إن التقسيم اللامحدود لبيانات الطالب (بحسب الاختصاص الجامعي أو جنس الطالب مثلاً) يقدم المرونة اللازمة لتحليل ودراسة تأثير التغيرات على كل فئة من الطلاب على حدة. وكذلك تخضع البيانات المتعلقة بالأداء والرضا عنه بالنسبة لكل الأطراف المعنية بالجامعة للتقسيم مما يفسح المجال لتحليل العلاقات بين العمليات والنتائج التي تتمخض عنها.

الشكل 2-7

المؤشرات الرئيسية للأداء في جامعة وسكونسن ستاوت

<p>رضا الطلاب والأطراف المعنية بالجامعة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم طلاب السنة الأولى</li> <li>• رضا الطلاب</li> <li>• رضا الخريجين عن التعليم</li> <li>• رضا صاحب العمل عن الخريجين</li> <li>• رضا مجلس الأوصياء</li> <li>• الاعتراف والتقدير</li> </ul> <p>النتائج المالية ونتائج الميزانية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• رسوم جامعية وطعام وسكن معقولة</li> <li>• تحقيق نمو في العائدات</li> <li>• تمويل أولويات الميزانية</li> <li>• دعم التعليم</li> <li>• مرونة الميزانية</li> </ul> <p>الفعالية المؤسسية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مجموعة متميزة من البرامج والاختصاصات الأكاديمية</li> <li>• تجديد المناهج</li> <li>• تمويل خارجي</li> <li>• تعليم يعتمد على أحدث المختبرات</li> <li>• تسجيل عدد الموظفين بدوام كامل</li> <li>• طريقة تقديم التعليم عن بعد/التعليم بالمراسلة</li> <li>• الالتزام بالتدقيق</li> <li>• الأمان والسلامة</li> <li>• أداء خدمات الدعم والمساعدة</li> <li>• أداء قسم المعلوماتية</li> <li>• الرضا عن خدمات الدعم والمساعدة</li> </ul>	<p>نتائج أداء الطلاب:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعلم الطلاب</li> <li>• مجموع نتائج امتحان ACT</li> <li>• الاحتفاظ بطلاب السنة الأولى الجدد</li> <li>• الدروس الإضافية</li> <li>• كفاءات البرنامج</li> <li>• التعلم الفعال</li> <li>• تطور كفاءات الطالب</li> <li>• تقدير الطالب للتنوع</li> <li>• معدل التخرج</li> <li>• النجاح في الحصول على عمل بعد التخرج</li> <li>• الفعالية العامة للتخصص الأكاديمي</li> </ul> <p>نتائج الهيئة التدريسية والموظفين:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الروح المعنوية للمدرسين والموظفين</li> <li>• تقييم الروح القيادية</li> <li>• رضا الموظفين</li> <li>• معدل تغيير المدرسين</li> <li>• شكاوي الموظفين التي لا تحمل صفة رسمية</li> <li>• أعلى مستوى تعليمي</li> <li>• نفقات التطوير المهني</li> <li>• مناصب الأستاذية والرئاسة</li> <li>• فعالية الموارد البشرية</li> <li>• معدل الإصابات/الحوادث</li> </ul>
--	---

## استخدام بيانات المقارنة

تختار جامعة وسكونسن ستاوت بيانات مقارنة بناء على المعايير التالية:

- إن إجراء المقارنات مع المؤسسات التعليمية أو غير التعليمية التي نالت لقب أفضل المؤسسات يساهم في وضع أهداف وطنية قيادية والتوصل إلى مستوى وطني راق في الأداء لاعتبارها مؤشرات إستراتيجية.
  - إن الجامعات ذات الرسالة المماثلة لمجموعة جامعات وسكونسن (ككلية فيريس الحكومية وجامعة كاليفورنيا الحكومية للعلوم التقنية والتطبيقية المتعددة—Polytechnic ومعهد نيوجرسي للتكنولوجيا)، وغيرها من مؤسسات التعليم العالي المعروفة في الولايات المتحدة، تقوم بتسيخ أفضل ممارسات للتعليم العالي على الصعيد الوطني وتضع أهدافاً بعيدة لعمليات التطوير.
  - إن المقارنات الشاملة التي تجريها مجموعة جامعات وسكونسن والنهج العملي المتميز الذي تنتهجه يعزز من دورها القيادي في السوق الرئيس.
- وبالإضافة إلى ذلك فإن متطلبات بيانات المقارنة تعرف على أنها جزء من البرنامج النظامي كما أنها عمليات مراجعة للوحدات تتطلب إجراء مقارنات مع المؤسسات المماثلة والمنافسة وغيرها من المؤسسات التي تحتل أفضل ترتيب على مستوى الولاية والمستوى الوطني. كما أن عمليات التحسين في جامعة وسكونسن ستاوت ونتائج مراجعة الأداء تؤكد الحاجة الماسة إلى معلومات المقارنة بالإضافة إلى أن المراجعات الخاصة بالاعتماد تقتضي وجود معلومات مقارنة ذات توجه يركز على البرنامج الأكاديمي.

إن بيانات المقارنة في مجموعة جامعات وسكونسن تُكْمَل وتُمدد عملياتها لأجل الحصول على معلومات قياسية ومعلومات مقارنة أيضاً. وتستخدم جامعة وسكونسن ستاوت المقاييس والتقارير الوطنية مثل مجموعة البيانات العامة وما يصدر عن المركز الوطني لبيانات الإحصائيات التعليمية وقاعدة البيانات المتكاملة للمؤسسات التعليمية لمرحلة ما بعد المتوسطة، بالإضافة إلى المعلومات التي تصدر عن المنظمات الوطنية كرابطة موظفي الجامعات والكليات والاتحاد الوطني للمديرين التجاريين للجامعات والكليات.

وتشارك الجامعة في استطلاعات وطنية معيارية كاستطلاع ACT لآراء الطلاب، بالإضافة إلى الجهود المبذولة لوضع معايير خاصة بالمؤسسات العامة التي يراها الاتحاد الأمريكي للكليات والجامعات الحكومية، واتحاد المعايير التعليمية ورابطة تبادل البيانات الخاصة بالاحتفاظ بالطلاب، والدراسات المتعلقة بالاحتفاظ بالطلاب والتخرج، كما تستخدم الدراسة المتعلقة بالميزانية لمركز الإنتاجية والنوعية الأمريكية.

### تقييم الأداء

تعتمد عملية صنع القرارات ذات التوجه الذي يقوم على البيانات في جامعة وسكونسن ستاوت على مجموعة كبيرة من أدوات التحليل بهدف تخطيط وتقييم أداء الجامعة. أما على مستوى الإدارة العليا فيقوم مجلس الأوصياء والحاكم والمشرع وعدد من الهيئات الحكومية بوضع الخطط والحوافز والحسومات في الرواتب والتفويضات ويخضعونها للتقييم والتحليل وذلك لدراسة نتائجها الإستراتيجية. ويشارك أعضاء القيادات العليا في جامعة وسكونسن ستاوت في مؤتمرات القمة وورشات العمل التي تنظم بهدف مناقشة القضايا التعليمية مع القادة الوطنيين الذين تدعوهم مجموعة جامعات وسكونسن.

ويشكل الاعتزال الصيفي للمجلس الاستشاري لرئيس الجامعة الآلية الرئيسة للتعرض إلى الصحة العامة للمؤسسة والتخطيط الإستراتيجي. وتقوم الوحدات كافة بتحضير تصورات تغطي كل المجالات في الجامعة حتى يتم استخدامها في عملية التخطيط. وعلى سبيل المثال يضع مدراء الوحدات المساعدة خطط عمل لمدة خمس سنوات تعالج مسألة التغيرات المتوقعة على الرسوم الجامعية والعائدات والنفقات ومستويات المدخرات والخطط المتعلقة برأس المال والديون. وتعتمد القرارات المتعلقة بالميزانية كتخصيص تمويل إضافي لخدمة معينة (كمجموعة الآليات) على ظروف يتم فيها التعامل مع خطط مالية قابلة للتطبيق وتوافر بيانات خاصة بمقارنة الأسعار المحددة من قبل عدة مؤسسات. ويتم استخدام الإحصائيات الاستنتاجية كالارتباطات وتحليل العوامل والارتداد، لكل من تحليل الاستطلاعات والدراسات التي تعتمد على قاعدة بيانات خاصة بمسائل توافق المرتبات مع كمية العمل التي ينجزها أعضاء الهيئة التدريسية على سبيل المثال.

## إدارة المعلومات

تستخدم جامعة وسكونسن ستاوت مقاربة تركز على المستخدم في إدارة المعلومات والمبدأ الرئيس الذي تعتمده هو توافر البيانات المطلوبة للمجموعة المناسبة باستخدام الطريقة التي تناسبهم وفي الوقت المطلوب. إن مقاربة جامعة وسكونسن ستاوت تعتمد على نشر أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية في موقعها على الإنترنت حيث إن الطلاب والمدرسين والموظفين يحصلون على المعلومات والبيانات عن طريق شبكة الكومبيوتر السريعة التابعة لجامعة وسكونسن ستاوت ومن خلال الدخول إلى الإنترنت المتوافر في كافة المباني الإدارية والقاعات الدراسية والصالات في مباني السكن الجامعي؛ كما يتواصل المقيمون في الجامعة من خلال البريد الإلكتروني فضلاً عن أن الشبكة تقدم دخلاً سريعاً إلى كافة البيانات الرئيسة

الموجودة في Datatel. ويتم تحديث كتاب الحقائق باستمرار وذلك في موقع الجامعة على شبكة الإنترنت، والكتاب عبارة عن مجموعة من الحقائق والمعلومات المقارنة عن الطلاب والمدرسين والبرامج والاختصاصات الأكاديمية.

وقد تم إنشاء موقع للإنترنت خاصة بالجامعة كي يتسنى للطلاب أن يقوموا بعملية التسجيل والدخول إلى البيانات المتعلقة بتقديم المساعدة المالية للطلاب والاطلاع على معلومات خاصة بحساباتهم ودرجاتهم والاحتفاظ بسيرتهم الذاتية على هذا الموقع الشبكي. كما أن أعضاء الهيئة التدريسية يمكنهم الاطلاع بكل سهولة على أي معلومات خاصة بالطلاب بالإضافة إلى كافة التقارير المتعلقة بالأبحاث المؤسسية في أي وقت يريدون. أما التقارير المتعلقة بالأداء فيمكن أن تفصل بسهولة مهما كانت أبعاد قاعدة البيانات. وعندما يتم تقديم طلبات جديدة يخضع المتقدمون إلى تدريبات خاصة بمستخدمي الشبكة. والتزاماً من جامعة وسكونسن ستاوت بتسهيل الحصول على المعلومات واستخدامها، كانت أول جامعة من مجموعة جامعات وسكونسن تجبر طلاب السنة الأولى على إحضار حواسيبهم النقالة معهم إلى الجامعة. أما حواسيب المدرسين والموظفين، وهي حواسيب نقالة بشكل أساسي، فيتم استبدالها بأخرى جديدة كل ثلاثة أعوام. كما أن جامعة وسكونسن ستاوت رائدة في مجال تخزين المعلومات والبيانات بين مجموعة جامعات وسكونسن.

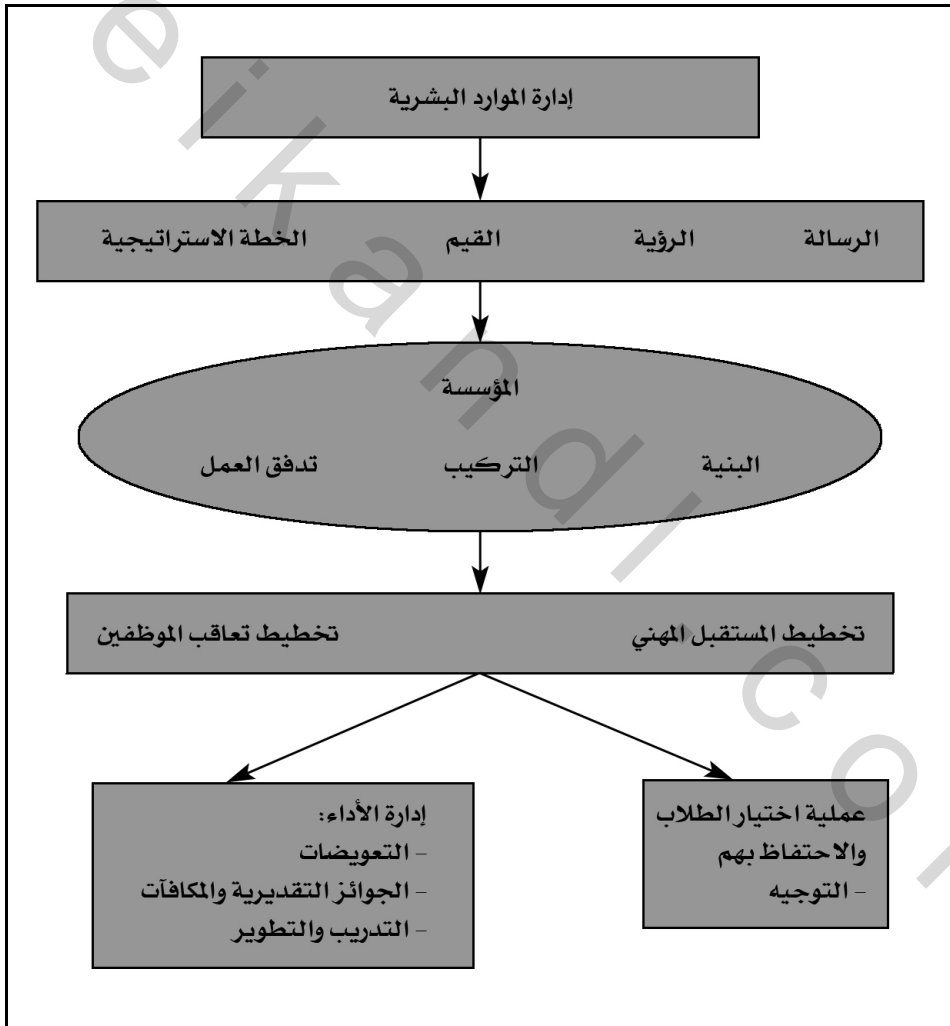
وتستخدم وسكونسن ستاوت نظام معالجة واسعة للمعلومات لتضمن تقديم نظام وبيانات بنوعية عالية الجودة وشبكة متكاملة موحدة. وتشمل هذه المعالجة مفاهيم لا غنى عنها في توفير المعلومات الضرورية للدخول على الشبكة بدقة وفعالية وفي جميع الأوقات. وتقع مسؤولية تقييم البنى المعلوماتية التحتية للجامعة والمحافظة عليها وتحسينها على عاتق المسؤول الأعلى عن إدارة المعلوماتية في الجامعة وقسم خدمات التكنولوجيا والمعلومات.

## الاهتمام بأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين

صمم نموذج نظام الموارد البشرية في جامعة وسكونسن ستاوت لدعم رسالة الجامعة ورؤيتها وقيمها وخطتها الإستراتيجية (الشكل 2-8).

الشكل 2-8

نظام الموارد البشرية في جامعة وسكونسن ستاوت



ويشمل النموذج أيضاً التنظيم والمستقبل المهني والتخطيط لتعاقب الإدارة، واختيار الموظفين والاحتفاظ بهم وإدارة الأداء. كما تتضمن مؤسسة جامعة وسكونسن ستاوت بنية أكاديمية تقليدية على مستوى الأقسام بالإضافة إلى وحدات لخدمات الطلاب ووحدات للدعم الإداري. وكل منصب يتضمن قائمة رسمية بالمسؤوليات والالتزامات التي يجب أن يقوم بها الفرد وكل وحدة عمل لديها أهداف وغايات تم إعدادها مسبقاً.

إن نظام العمل في جامعة وسكونسن ستاوت الذي يهدف إلى تفعيل النظام التقليدي لتحقيق الأهداف المتعلقة بمتطلبات تطوير الطلاب والتوصل إلى أعلى درجات التعاون والمرونة، يقوم على توحيد صفوف المدرسين والموظفين في الأقسام المختلفة من خلال مجموعة متعاونة من اللجان والهيئات التي تم تأسيسها مسبقاً وغيرها من البنى المتعددة الوظائف. إن الإدارة المشتركة للجامعة التي تتألف من ثلاثة مجالس استشارية تمثل أعلى مستوى من أنظمة العمل ذات الفعالية العالية. ويوجد ضمن كل من المجالس الاستشارية المذكورة لجان عديدة تمثل كافة الأطراف المعنية بالجامعة على كل المستويات. وتجهز المجالس الاستشارية واللجان المنبثقة عنها كل فرد داخل المؤسسة ببرنامج منظم يفرض عليه مهمة التقدم بأفكار جديدة لطرحها للمناقشة على مستوى المجلس الاستشاري أو يتم رفعها إلى المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة لاعتمادها وتطبيقها في كافة أقسام الجامعة.

إن الغالبية العظمى من أعضاء الطاقم الوظيفي لديهم تمثيل في إحدى النقابات الخمسة في الولاية. وتتمتع جامعة وسكونسن ستاوت بعلاقات طيبة وتعاونية مع كافة هذه النقابات. وتعد إدارة الموارد البشرية في الجامعة اجتماعات شهرية تجمع الإدارة والنقابة بهدف تحديد المشكلات المحتملة ومنع وقوعها وتحويلها إلى شكاوى



رسمية. وتم تشكيل مجلس استشاري لمنح جائزة تقديرية للموظفين ووضع برنامج متكامل لتطويرهم بالإضافة إلى دوره كهيئة معنية بشؤون الجامعة.

وتتم مشاركة أفضل الممارسات والتطبيقات مع كل الأطراف المعنية بالجامعة وذلك من خلال مجموعات المستخدمين ومجالس الأقران والحلقات الدراسية والاحتفالات وبرامج التدريب. ومن أمثلة المشاركة في ممارسات التدريس الفعال يمكن ذكر حلقات التدريس في الكلية وسلسلة الدروس والعبر والمعسكرات الخاصة بالإنترنت. أما المجموعات التي يشغل أعضاؤها مناصب متشابهة في الجامعة كمجموعة مسؤولي مواقع الإنترنت أو مجلس المديرين التجاريين فتشكل المجال الأفضل لتبادل الخبرات والتجارب الناجحة. وتخضع البنى الخاصة بنظام العمل في جامعة ويكونسن ستاوت إلى تقييم مستمر لتحديد فعاليتها في تحقيق الإستراتيجيات قريبة أو بعيدة المدى. وتقوم لجنة مراجعة وحدة الدعم التعليمي بمراجعات بحسب برنامج محدد لكافة وحدات الدعم وخدمات الطلاب وتقدم تقريراً رسمياً حول فاعليتها.

### تدريب الموظفين وتثقيفهم وتطويرهم

يتم تحديد متطلبات عملية التثقيف والتدريب والتطوير المهني على ثلاثة مستويات: (1) على مستوى الجامعة بأكملها لأن متطلبات التطور مرتبطة بالاتجاه الإستراتيجي. (2) على مستوى الأقسام لدعم مبادرات الوحدات الأساسية. (3) على المستوى الفردي لتحقيق النظام وتلبية المتطلبات الوظيفية وغيرها كمنح الشهادات. وتعد احتياجات التعليم المؤسسي الرئيس والتدريب والتطوير جزءاً من عملية التخطيط الإستراتيجي لدعم الأهداف الإستراتيجية السبعة. أما التقنية الحديثة والسلامة والتحسين المستمر والتنوع فهي قضايا يتم طرحها ومعالجتها. كما يتم وضع برامج خاصة بالمجالات التي تحدد في أثناء عملية التخطيط. وقد تم تعريف

التنوع مثلاً على أنه عملية قائمة بذاتها وضعت لها أهداف وإستراتيجيات ومسؤوليات ومعايير للنجاح. وعندما تحدد الاحتياجات الأساسية، يتم تحويلها إلى دائرة تنظيمية حيث توضع من أجلها برامج تدريب مستمرة تخضع للتطوير والدعم المتواصل.

وتقوم جامعة وسكونسن ستاوت بإخضاع الموظفين الجدد لعمليات توجيه رسمية وغير رسمية. حيث يشارك المدرسون والموظفون الجدد ببرنامج توجيهي مستمر ثلاثة أيام في خريف كل عام ويغطي رسالة الجامعة وقيمها والمؤسسة بشكل عام والسياسات والتأمين الصحي والإعانات ومواقف السيارات والأمن والبريد الإلكتروني. كما تعقد سلسلة من حلقات التدريس في الكليات كل خريف لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد وأعضاء الطاقم التدريسي وتتضمن الحلقات موضوعات متعددة منها مميزات الطلاب وتصميم المقررات وطرق التعلم التعاوني وتقييم الطلاب وأدائهم. كما يتم صهر أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الجدد في بوتقة أعراف وتقاليد الجامعة من خلال الدعوات التي توجه إليهم إلى كافة الاجتماعات المتعلقة بالكلية وحفلات الاستقبال المخصصة للترحيب بالموظفين الجدد وبرامج الإرشاد والتوجيه.

وتستخدم جامعة وسكونسن ستاوت مجموعة متنوعة من الطرق لتقديم تعليمها وتدريبها ويتضمن ذلك التدريب على الإنترنت، والاستشاريين، والمدرسين المتخصصين، وموظفي وأعضاء هيئة التدريس الذين ينظمون ورشات عمل في الجامعة. وورشات العمل تلك مفتوحة أمام جميع الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك فإن الجامعة ترسل المئات من أعضاء هيئتها التدريسية وموظفيها للتدريب في ورشات عمل خارج الجامعة، ومؤتمرات وحلقات بحث علمي ترعاها مجموعة جامعات وسكونسن وغيرها من الاتحادات المهنية وشركات القطاع الخاص. وتقدم الجامعة أيضاً برنامجاً للتطوير المهني والقيادي لمدة عام يتلقاه المديرون من الفئة الوظيفية

الوسطى يتم من خلاله التطرق إلى المجالات التالية: الإدارة الذاتية والتغيير وتحقيق النجاح في العمل مع الآخرين والتواصل والفعالية الشخصية وحل النزاعات والبرامج التي تركز توجهها على العملاء وصنع القرارات وإيجاد حلول للمشكلات والقيادة العليا.

ويتم تقييم التدريب الداخلي بناء على رضا المشاركين، إلا أن بعض المجالات تتطلب اختباراً للمهارات أو المعرفة. والطريقة الأساسية المستخدمة لتحديد فعالية التدريب بشكل عام تتجسد في نتائج الاستطلاعات ومراقبة تطور الأداء الحالي في المجالات التي استهدفها التدريب مثل السلامة وتطبيق تقنية المعلومات والتنوع. أما المعرفة والمهارات فتتطور أثناء العمل من خلال دقة الملاحظة وتطبيق المهارات والقدرات ومراقبة مؤشرات الأداء. فيقوم رؤساء الأقسام مثلاً بمراقبة وتقييم المدرسين أثناء قيامهم بالعمل. ويطلب المشرفون من الموظفين استخدام برمجيات جديدة في عمليات الإنتاج. أما مراقبة الاتصالات الهاتفية لمكتب الاستعلامات في مركز المعلومات والكومبيوتر فإنه يقدم معلومات كثيرة حول فاعلية التدريب على استخدام تقنية المعلومات الحديثة. والمعلومات التي يتم الحصول عليها يطلع عليها الآخرون من خلال التقارير التي تقدم أثناء اجتماعات الموظفين ووجبات الغداء في العمل أو من خلال المقالات التي تصدر في نشرات الأخبار الخاصة بالجامعة.

إن تحقيق الأهداف الإستراتيجية لجامعة وسكونسن ستاوت يقتضي أن يطور المدرسون والموظفون مهارات جديدة تكمل وتوسع آفاق تعلمهم وتخدم عملية تطوير قدرات طلابهم. فعندما قررت الجامعة أن المهارات المتعلقة بتطبيقات تقنيات المعلومات هي أمر ضروري ولاغنى عنه بالنسبة لكافة الموظفين والطلاب، قامت على الفور بتقديم برامج تدريب شهرية متعلقة بتطبيقات البرامج والطرفيات القياسية، كما وضعت برنامج كومبيوتر لمشاركة النفقات لتشجيع الأقسام على

اكتساب التقنية الحديثة والمحافظة عليها لمصلحة كافة الموظفين، كما تم البدء بالتدريبات على استخدام تقنيات الشبكات يخضع لها أعضاء هيئة التدريس والموظفون معاً. وضعت أيضاً خطة لتطوير مختبرات المعلومات لضمان حصول الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على تقنيات التعليم الحديثة، كما تم تحديث قاعات الدراسة كي تقدم مناخاً دراسياً معلوماتياً ملائماً.

### تقييم الأداء

يخضع أداء أعضاء هيئة التدريس الذين هم تحت الاختبار والموظفين الأكاديميين والموظفين المصنفين للمراجعة سنوياً وذلك كجزء من عملية تقييم الأداء العام. كما تتم عملية التقييم لمن تعين في الجامعة بشكل رسمي كل خمس سنوات. وقد تم تخصيص وسام استحقاق يستخدم لتحديد مكافأة الموظف وذلك كجزء من تقييم أعضاء هيئة التدريس والموظفين. أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس الذين عينوا رسمياً، فتكون عملية التقييم لأدائهم بهدف تحديد أهداف يتم الاتفاق عليها بين الطرفين (عضو هيئة التدريس والإدارة) لمدة خمس سنوات تدعمها برامج تدريبية وخطط تطوير مهني. أما مراجعة ما بعد التعيين فتمنح الفرصة للأفراد ليقيموا إنجازاتهم خلال مدة زمنية طويلة ويحددوا أهدافهم المستقبلية. كما تستخدم عمليات تقييم الطلاب لأداء مدرسيهم في قاعات الدراسة، تستخدم في تقييم الأداء العام وتحسينه. وتحتل جامعة وسكونسن ستاوت على الدوام مكانة رائدة بين مجموعة جامعات وسكونسن فيما يتعلق بتخصيص جزء كبير من النفقات للتطوير المهني والأستاذية والتفرغ العلمي.

وتتضمن عملية مراجعة أداء أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الجامعيين منح فرصة متساوية للتوظيف والترقية لكافة المشرفين. كما أن مراجعة أداء الموظفين تشمل تقييماً للمدراء يغطي الأعمال والفعاليات التي ترفد خطة التنوع في الجامعة.

ويتم تطبيق إجراءات التقدير والتعويضات لمكافأة الأداء العالي ولممارسة العدل والإنصاف وتقدير الخدمة الطويلة والإخلاص للمؤسسة. وللحق فإن للإدارة العليا اليد الطولى في الاهتمام بأنظمة التعويضات ضمن إطار عمل مجلس الأوصياء مع موافقة رئيس الجامعة. أما أنظمة التعويضات فتمنح جوائز استحقاق وتعديلات على أنظمة الترقيات والتغيير في التحضيرات التعليمية، وتعالج قضايا الخدمة الطويلة والعدالة في المرتبات.

### راحة ورضا المدرسين والموظفين

تستخدم نتائج الاستطلاعات والمقارنات والشكاوى والمقابلات بهدف الاستقالة ومراقبة التغيب وتغيير الموظفين وما إلى ذلك من المعلومات التي تجمع عن طريق الاستماع والإنصات بشكل غير رسمي ومثال ذلك حضور اللقاءات التي تتم في الجامعة والمشاركة في الإدارة؛ وتستخدم كلها في معرفة العوامل الرئيسة التي تؤثر على راحة الموظف ورضاه وتحفيزه على العمل. وتشمل هذه العوامل الرئيسة حياته المهنية العملية ونظام المكافآت وعلاقاته العملية والجامعية ومشاركته وتمثله في الإدارة بالإضافة إلى العوامل الشخصية والقيادية والجو العام للعمل. ويتم النظر في هذه المؤشرات سنوياً أثناء عملية التخطيط وذلك لإبراز مواطن الخلل بغية وضع أولويات للعمل لسد الثغرات في الأداء ومعالجة القضايا العالقة ولتحديد مدى نجاح جامعة وسكونسن ستاوت في تحقيق أهدافها.

إن الدراسات المقارنة والاستطلاعات والمجموعات التي تمثل رأي فئة ما من المعنيين والتقارير تؤمن بيانات مقسمة لفئات مختلفة (حسب الجنس والعرق والتصنيف الوظيفي) وذلك بغية فهم حاجات وفرص كل فئة بذاتها من الموظفين. فعلى سبيل المثال تم تشكيل لجنة "العدالة للنساء" وذلك لدراسة القضايا المتعلقة بفئة المرأة كقوة عاملة.

ويتم إجراء استطلاعات شاملة للروح المعنوية للموظفين كل ثلاث سنوات بالإضافة إلى استطلاع يستغرق دقيقة واحدة بهدف مراقبة جو العمل يتم إجراؤه في السنين الأخرى. وقد قامت لجنة بوضع استطلاع شامل للروح المعنوية من خلال مقارنة عدد من الاستطلاعات الخاصة بمعنويات ونفسية موظفي مؤسسات التعليم العالي ومن ثم اقترحت نموذجاً نشر عن طريق رابطة موظفي الجامعات والكليات. كما أن التحليل الإحصائي لنتائج الاستطلاعات من شأنه تقييم المجموعة التي ينتمي إليها الموظف والمؤسسة والعوامل الرئيسة والقضايا المتعلقة بالجامعة ككل، وذلك من خلال إظهار الاختلافات بين المجموعات. وقد تم تعريف القضايا والفرص الرئيسة على أنها جزء من الموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع الصيفي للمجلس الاستشاري لرئيس الجامعة - وهي خطوة أولى في عملية تحديد أولويات الجامعة التي يجب الاهتمام بها على المدى القريب. ويتبع هذه الخطوة وضع خطط العمل ومن ثم كتابة مسودة بأولويات الجامعة وبعدها تنظر ورشات العمل في القضايا المطروحة.

## إدارة العمليات

لقد وضعت البرامج التعليمية والعمليات المساعدة لها في جامعة وسكونسن ستاوت وطبقت بهدف تحقيق رسالتها الأساسية وهي: "تحقيق الامتياز في التدريس على أساس تقديم تعليم ذي نوعية عالية يهدف إلى التركيز أولاً وأخيراً على الطالب ويشمل تعلماً فعالاً وتقنية حديثة ملائمة لهذا الغرض".

## تصميم وتقديم العمليات التعليمية

تقدم جامعة وسكونسن ستاوت مجموعة من البرامج تتألف من سبعة وعشرين اختصاصاً جامعياً وسبعة عشر اختصاصاً للدراسات العليا وكلها تتوافق مع رسالتها. كما أن وسكونسن ستاوت على استعداد لإنشاء وتطبيق برامج جامعية

واختصاصات جديدة عندما يطالبها المعنيون بذلك أو عندما تستدعي الحاجة إلى ذلك من خلال عملية التخطيط. وعندما تكون الجامعة بصدد وضع برنامج أو اختصاص جديد، تلجأ إلى استخدام مصادر عدة للحصول على بيانات تخدمها في تقييم المتطلبات والتوقعات المتعلقة بالبرامج الجامعية الجديدة: الاتجاهات الراهنة والمتوقعة مستقبلاً لسوق العمل ومعلومات حول احتياجات أصحاب العمل والتوضع السكاني للطلاب والخريجين والمنافسة واهتمامات الطلاب الحالية والمستقبلية. ويقوم أعضاء هيئة التدريس والموظفون والإداريون بناء على هذه المعلومات بوضع أفكار حول برامج أو اختصاصات جديدة لتتضم إلى الخطة الأكاديمية للجامعة التي يتم تحديثها أربع مرات في العام من قبل مجلس رئاسة الجامعة.

أما بالنسبة لوضع اختصاصات جديدة، فيقوم أعضاء الهيئة التدريسية بعد استشارة أصحاب العمل وغيرهم من المعنيين يقومون بوضع اقتراح مبدئي ويرسلوه ليسلك طريقه نحو نيل الموافقة والقبول من خلال العمليات المعتادة. وتشمل المعايير المستخدمة في مراجعة العملية توافق البرنامج المقترح مع رسالة الجامعة الأساسية والأدلة التي تظهر حاجة أصحاب العمل للاختصاص المطروح والطلاب المحتملين الذين قد يتقدمون إلى هذا الاختصاص والنتائج المتوقعة التي قد يحرزها الطلاب من خلال الاختصاص الجديد وتأثير الأخير على البرامج الموجودة أصلاً والموارد المالية المطلوبة. وحالما تنال الاقتراحات قبول إدارة الجامعة يتم إرسالها إلى مجموعة جامعات وسكوتسن للحصول على الموافقات المطلوبة.

وبناء على موافقة الجهة الأخيرة يتم تعيين مدير للبرنامج الجديد وتشكيل لجنة استشارية خاصة بالبرنامج تتألف من ممثلين عن المختصين في حقل البرنامج الجديد. وفي الاجتماع الأول للجنة الاستشارية للبرنامج يتم إعداد تقييم رسمي لمتطلبات البرنامج بغية تحديد المهارات والكفاءات التي يجب أن تتضمنها مقررات المنهاج

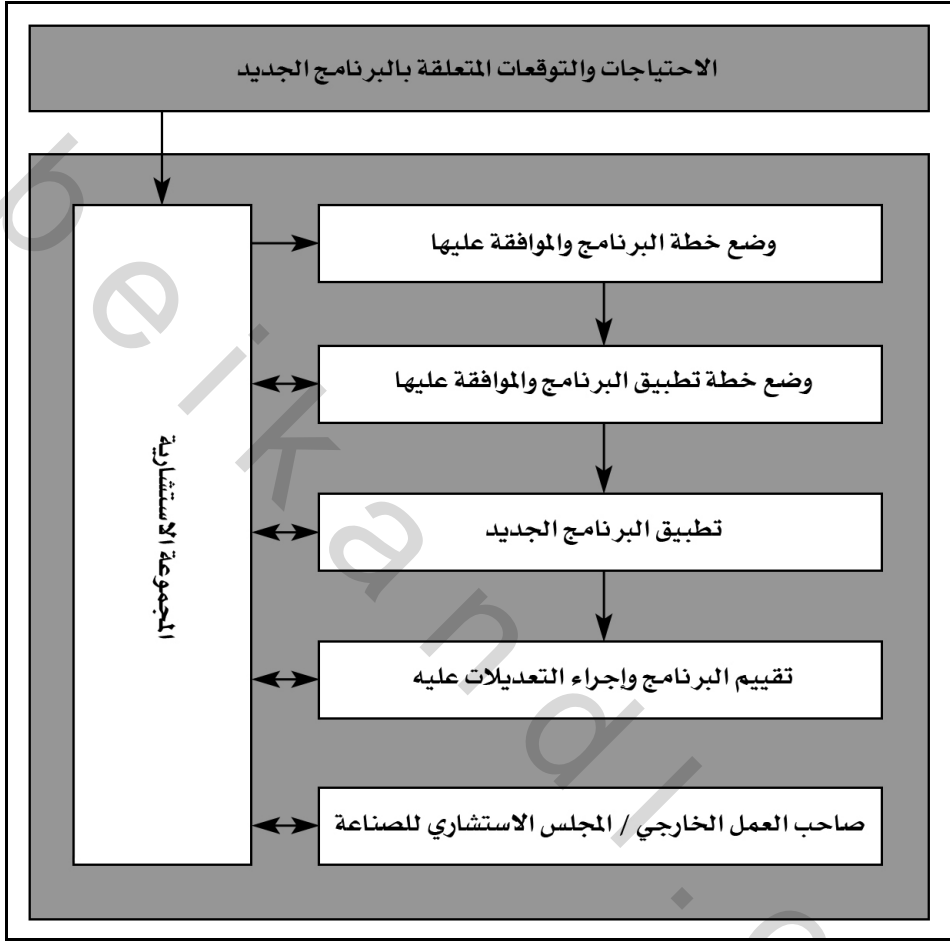
الدراسي. بعدئذ تضع اللجنة خطة تطبيق شاملة للبرنامج تتألف من سبعة أقسام وهي: (1) أهداف وغايات البرنامج. (2) المنهاج. (3) خبرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين. (4) إستراتيجيات التوظيف. (5) التوقعات المتعلقة بالانتساب إلى البرنامج. (6) إستراتيجيات التقييم. (7) المعلومات المتعلقة بالموارد المالية. (الشكل 2-9)

وتضم الاختصاصات أو البرامج الجامعية الجديدة في أغلب الأحيان مجموعة من المقررات الجديدة بالإضافة إلى المقررات القائمة أصلاً. وتحدد كل دورة الكفاءات اللازمة لقبول الطلاب في البرنامج أو الاختصاصات والأهداف المتعلقة بالأداء والفعاليات التعليمية ومعايير التقييم. كما يجب أن تتم مراجعة خطة التطبيق والمنهاج المرافق من قبل مستشارين خارجيين ومجموعة جامعات وسكونسن ومجلس الأوصياء.

ويتم وضع برامج جديدة باستمرار وذلك كجزء من إستراتيجية جامعة وسكونسن ستاوت بالإضافة إلى تحديث البرامج والاختصاصات القائمة وذلك لفسح أكبر مجال ممكن للتعليم وتأمين المتطلبات المختلفة للطلاب والمعنيين من خلال أنظمة معلوماتية حديثة. فقد قامت الجامعة على سبيل المثال بإعادة تصميم اختصاص العلوم الفندقية والسياحية التي تشمل أربع سنوات دراسية ليتم تقديمه عن طريق الإنترنت بشكل كامل وذلك تلبية لاحتياجات المتخصصين في هذا المجال في كافة أنحاء العالم. كما تمنح الجامعة أيضاً شهادة في إدارة المنشآت الصناعية من خلال مجموعة من التقنيات المشتركة المستخدمة في الولاية تستهدف فيها الطلاب الراشدين المرتبطين بأعمال تتطلب دواماً كاملاً.



الشكل 2-9



### تقييم تعلم الطلاب والبرامج الأكاديمية

يضع مدير كل برنامج أو اختصاص دراسي خطة تقييم تشمل تقنيات تقييم تطور أداء الطالب وتقييم البرنامج ككل وذلك لمعرفة ما إذا كان الأخير يحقق الأهداف التعليمية التي وضع من أجلها أم لا. ويتم تقييم أداء الطالب أثناء تقدمه في البرنامج ويشمل الواجبات والاختبارات التي يتضمنها المقرر بالإضافة إلى المراجعات التي تحدد في منتصف البرنامج أو قبول دخول الطالب في مرحلة متقدمة من

البرنامج. وتختلف طرق تقييم الأداء العام من برنامج أو تخصص إلى آخر كما قد يشمل بعض منها اختبارات عامة لتقدير معارف الطالب وكفاءاته وتقديرات وتقييمات مديري برامج تدريب عملية أو تقارير مدرسين مشرفين على الطالب أو ملفات الطالب الجامعية أو أفضل أداء قدمه الطالب خلال سنوات الدراسة. كما يجب أن يوثق مدير كل برنامج أكاديمي النتائج التي تمخضت عن كافة عمليات التقييم بوسائله المختلفة، ويقدم تلك المعلومات الخاصة بالتقييم في تقرير سنوي.

إن أدوات التقييم التي تكون بشكل امتحانات وتقديرات متضمنة داخل المقررات ودراسات وأبحاث يقوم بها الطلاب، قد وضعت لكل من الفئات السبعة للتعليم العام. أما التقييم الجامعي ACT المخصص للبراعة الأكاديمية فيتم إجراؤه كل عام لدراسة وتقدير نتائج التعليم العام. وتقدر الجامعة أهمية وفائدة برنامج التعليم الإلكتروني من خلال سلسلة من استطلاعات الرأي التي تجرى على الطلاب والمدرسين بالإضافة إلى المجموعات التي تمثل كافة الأطراف المعنية في استطلاعات الرأي، وتحليل وتقييم الدرجات وغيرها من مؤشرات الأداء.

إن عملية مراجعة البرنامج الأكاديمي تفيد في تقييم كافة البرامج والاختصاصات الجامعية بانتظام وتحديد مجالات وفرص التطوير. ويعتمد تحديد الفترة الفاصلة بين كل عملية وأخرى على نتائج عمليات التقييم السابقة وقد تتراوح بين سنة وسبع سنوات. وتقوم لجنة التخطيط والمراجعة ضمن هذه العملية الرسمية بدراسة المعلومات المتعلقة بكثافة التسجيل والالتحاق ومدى النجاح الذي تلاقه محتويات المقررات بالنسبة للطلاب والمناهج التعليمية وتقنيات توصيل المعلومات وطرق التقييم وكلفة البرنامج الدراسي ومعدلات التشغيل. كما تجمع اللجنة معلومات إضافية من خلال استطلاعات آراء الطلاب والخريجين والمدرسين ومن أعضاء اللجنة الاستشارية للبرنامج الدراسي.

وتتم مقارنة هذه المعلومات مع بيانات حول برامج جامعية مماثلة يتم الحصول عليها من مؤسسات تعمل في مجال الأبحاث المقارنة في مناطق مختلفة من الولايات المتحدة. ويستفيد مدير البرنامج الدراسي بعد استشارة أعضاء اللجنة المذكورة من المعلومات التي تم الحصول عليها في وضع تقرير يحتوي على دراسة ذاتية تتحدث عن نقاط قوة البرنامج ومجالات التطوير فيه وغيرها من القضايا ذات الصلة. وتقوم اللجنة بعد ذلك بمراجعة تقرير الدراسة الذاتية مع مدير البرنامج ورؤساء الأقسام والعميد ومن ثم يتم تحضير تقرير ملخص بهذا الصدد. ويضع العميد بعدئذ رداً على التقرير يضمنه خطط عمل متعلقة بالتوصيات والمقترحات المذكورة في التقرير. وفي بعض الحالات يستدعي الأمر وضع خطة عمل قريبة المدى وتقرير حالة يوثق التطورات التي تمت خلال سنة واحدة.

### عمليات الدعم التعليمي

يتم تصميم وتطبيق خدمات الدعم التعليمي بهدف رفق البرامج الأكاديمية في جامعة وسكونسن ستاوت وتسهيل عملية التعلم الفعال ونجاح الطلاب ورضا كل من الطلاب وجميع الأطراف المعنية. ويتم تحديد احتياجات خدمة الدعم من خلال طريقتين رئيسيتين وهما: (1) معرفة شاملة لكافة الاحتياجات من خلال التطور الإستراتيجي أو عملية التخطيط. (2) من استطلاعات الرأي وغيرها من التقارير عن الطلاب والأطراف المعنية الأخرى. ففي كل عام تطلب إدارة الجامعة من الطلاب أن يذكروا احتياجاتهم ويحددوا أولويات الميزانية وذلك كجزء من عملية تخطيط وإعداد الميزانية التي تشارك فيها جميع الأطراف الذين تضمهم الجامعة. كما تجرى استطلاعات لآراء الطلاب سنوياً حول الخدمات الطلابية وذلك باستخدام استطلاع ACT. أما المعلومات الخارجية المتعلقة بالخدمات فتكتسب من خلال لقاءات الخريجين واستطلاعات رأي أصحاب العمل. كما

قد تتطلب القوانين الخارجية إجراء بعض التغييرات في المنشآت أو الخدمات. وبعد تحديد الاحتياجات الجديدة يضع المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة متطلبات الميزانية لخدمات الدعم والمساعدة ويعالج مسألة أولويات الميزانية مع المؤسسات التي تدخل ضمن إطار عمل الجامعة. ويفضل المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال استطلاعات رأي الطلاب والتقارير حول الأطراف المعنية بشؤون الجامعة، تم رفق الميزانية بمزيد من المال كما نجم عنها توفير موارد مالية إضافية للمجالات المتعلقة بالاستفادة من المكتبة وتوافر المختبرات وبرامج التدريب وخدمات تشغيل خريجي الجامعة.

مع أن معظم الخدمات المقدمة للطلاب ليست جديدة، غير أن العديد من هذه العمليات التقليدية يخضع للتوسيع والتحديث المستمر باستخدام عملية التطوير المتواصل وذلك بهدف تلبية الاحتياجات المتغيرة للطلاب. أما المسؤولين عن عملية الدعم والمساعدة وهم عادة مديري الوحدات، فيتوجب عليهم تقييم عملياتهم وتطويرها بشكل دائم. وهم يعودون إلى نتائج الاستطلاعات وغيرها من المعلومات ذات الصلة لاستخدامها كمرجع لتقييم نوعية الخدمات. كما أنهم يقارنون خدماتهم مع غيرهم من مقدمي الخدمات باستخدام بيانات من مؤسسات جامعية أخرى بالإضافة إلى عمليات التقييم الداخلية واعتماد بيانات مأخوذة من القطاع الخاص عند الحاجة. ومن خلال هذا التقييم يتم وضع توصيات للتطوير وتقدير الميزانية اللازمة لذلك ومن ثم تطبيق هذه التوصيات.

تخضع هذه التغييرات للمراقبة لتقييم مدى فاعلية التحسينات من حيث تلبية متطلبات وحاجات الطالب الأصلي والأطراف المعنية أو تحقيق أهداف الجامعة. فعلى سبيل المثال لا الحصر تم تمديد ساعات الدوام في العديد من مراكز خدمات الطلاب في الجامعة لتفتح أبوابها للطلاب حتى ساعات متأخرة من الليل وفي العطل

الأسبوعية بالإضافة إلى توفير مزيد من الخدمات على الإنترنت وذلك بناء على التقارير والمعلومات التي وردت عن الطلاب وغيرهم من المعنيين. إن رضا الطلاب عن خدمات الدعم والمساعدة هو أمر أساسي حيث إن العديد من هذه الخدمات يتم تمويله من الرسوم الجامعية التي يدفعها الطلاب. وتستخدم وحدات خدمات الدعم والمساعدة بالإضافة إلى الاستطلاعات الرسمية عدداً من التقارير وآليات التحكم للحصول على معلومات عن الطلاب. ويتم تقييم رضا الطلاب عن الخدمات الطلابية التي تقدمها الجامعة ومقارنته بغيره من الجامعات سنوياً من خلال استطلاع ACT لرأي الطلاب.

بعد ذلك تقوم لجنة مراجعة وحدة الدعم التعليمي (الشكل 2-10) بإجراء مراجعات سنوية لوحدات الدعم بشكل دوري. وكجزء من هذه العملية يتم جمع معلومات عن الطلاب والمدرسين والموظفين وغيرهم من الأطراف المعنية كما يتم إجراء مقارنات بين الجامعات تراجعها وحدة جامعة وسكونسن ستاوت مركزاً على كل مجالات الخدمات. وبالإضافة إلى استطلاعات ACT وعملية تقييم وحدة الدعم التعليمي، تستخدم كافة وحدات الخدمات الطلابية البيانات المحددة لمراجعة العمليات وتطويرها باستمرار. وينتج عن عملية التطوير المستمر هذه بيئة جامعية تؤمن خدمات دعم ومساعدة متميزة. وتشير نتائج الاستطلاعات أن طلاب جامعة وسكونسن ستاوت راضون عن أداء جامعتهم أكثر من طلاب الجامعات الأخرى وذلك من النواحي المتعلقة بالخدمات التي تقدمها المكتبة والمساعدات المالية التي تمنح للطلبة والمركز الطلابي.

الشكل 2-10

تقييم أداء وحدة الدعم التعليمي في جامعة وسكونسن ستاوت

**الأهداف:** التقييم والتحسين المستمر للعمليات الخدمية والإدارية وذلك استجابة للاحتياجات المتغيرة للجامعة.

- تقييم الوحدات بناء على المعايير التالية: علاقتها الوثيقة برسالة الجامعة والحاجة إلى الخدمات التي تقدمها بالإضافة إلى نوعية أدائها والريح المادي الذي تحققه ومميزاتها النسبية.
- تحديد مجال التصرف النسبية من النواحي الإدارية والتنظيمية وبما يتعلق بالميزانية وذلك على المدى البعيد والقريب من أجل اقتراح ودراسة أولويات الميزانية.
- توسيع إطار التواصل والمعرفة والتفاهم بين الأقسام والوحدات والخدمات المختلفة في الجامعة.
- تقييم الوحدات والوظائف باستخدام معايير كمية - بما فيها استخدام نقاط مرجعية - ونوعية، بحيث تخضع كافة الوحدات التي يتم تقييمها لهذه الدراسة.

# 3

## كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال

### جامعة كولورادو الشمالية

جيرالد ل. شادويك

إن كلية كينيث ديليو. مونفورت لعلوم إدارة الأعمال هي واحدة من خمس كليات ضمن جامعة كولورادو الشمالية ، وهي مؤسسة يمولها القطاع العام وتضم أحد عشر ألف طالب وطالبة. تم تأسيس كلية علوم إدارة الأعمال عام 1968 كوحدة مستقلة تمنح شهادات في إدارة الأعمال ، وقد واكبت الكلية الاتجاه الذي ساد في الولايات المتحدة خلال السبعينيات الذي تجلّى في النمو الهائل لأعداد الطلاب المنتسبين إلى الكليات المختصة بعلوم إدارة الأعمال. ومع حلول العام 1984 كانت الكلية تضم نحو ألفي طالب يدرسون في أحد البرامج المتعددة للكلية من الدرجة الجامعية إلى الماجستير والدكتوراه في علوم إدارة الأعمال. وعلى الرغم من أن الكلية كانت تخرج أعداداً كبيرة من الطلاب ، فقد اتفق على أنه من الممكن الارتقاء بنوعية البرامج التدريسية بشكل عام وذلك من خلال تركيز الموارد على مجال أضيق من الاختيارات المتعلقة بالشهادات التي تمنحها الجامعة. وعلى هذا الأساس تم تعديل الرسالة الرئيسة للكلية في منتصف الثمانينيات لتصبح كالتالي: "تقديم تعليم جامعي عالي الجودة يقتصر على منح الدرجة الجامعية في علوم إدارة الأعمال". وبذلك تم التخلي عن بقية البرامج أي برامج الماجستير والدكتوراه والاقتصار على برنامج جامعي واحد بدرجة البكالوريوس في علوم إدارة الأعمال.

أما في عام 1992 فتمكنت الكلية من تحقيق هدفها في الحصول على الاعتماد من قبل اتحاد كليات إدارة الأعمال. وفي عام 1999 تلقت الكلية منحة بمبلغ 10.5 مليون دولار من جمعية عائلة مونغفورت تم إثر ذلك تغيير اسم الكلية بشكل رسمي إلى كلية كينيث دبليو. مونغفورت لعلوم إدارة الأعمال. كما حصلت الكلية في العام نفسه على الاعتماد والتقدير واعتبار برنامجها الأكاديمي برنامجاً متميزاً وعالي الجودة من قبل هيئة كولورادو. والجدير بالذكر هو أن الكلية قد بدأت باعتماد معايير بالدريديج التعليمية وتطبيقها منذ العام 2000.

### نظام القيادة

تعد رسالة الجامعة ورؤيتها وقيمها الأساس الذي تبنى عليه المبادئ الأساسية لفعاليات التطوير المستمر الذي تخضع له. أما نظام القيادة فيها فيقوم على إطار من عمليات صنع القرار المنهجية والتعاون داخل المؤسسة وخارجها والتزاماً موحداً برسالتها. وتتألف القيادة العليا في كلية مونغفورت لعلوم إدارة الأعمال من العميد (الذي يتبع لرئيس الجامعة) ومساعدته ونائبه ومجلس الإدارة. ويقوم القادة الكبار اعتماداً على أسلوب المشاركة في الإدارة بمراجعة ووضع وتعميم القيم واتجاهات الإدارة على المدى البعيد بالإضافة إلى وضع توقعات للأداء بالتوافق مع رؤية الكلية ورسالتها الأساسية. وتتضمن عملية تحقيق التفوق في العمل التزام القيادة العليا للجامعة بخلق قيم للطلاب ووضع برنامج تعليمي متميز لإدارة الأعمال وتحقيق التفرد والتفوق بالمقارنة مع المؤسسات التعليمية المنافسة. وتتضمن هذه الالتزامات ما يلي:

- يجب أن تكون كافة الموارد في الكلية مسخرة لمهمة تقديم برنامج أكاديمي عالي الجودة يقتصر على برنامج الدرجة الجامعية في علوم إدارة الأعمال.



- يجب أن تتمكن الكلية من تحقيق الفائدة القصوى بالنسبة للطلاب التي تتجلى بتقديم أفضل تعليم بسعر منافس.
  - يجب أن يكون المنهاج الدراسي مدروساً بدقة وعناية كما يجب أن تكون المرافق في الكلية مصممة بشكل يحد من عدد الطلاب في القاعة الدراسية ويحث على التفاعل بين المدرسين والطلاب ومجتمع الأعمال.
  - يجب أن تضمن إدارة الجامعة أن يكون أعضاء الهيئة التدريسية حاصلين على أعلى الدرجات العلمية أو متمتعين بأعلى مستوى من الخبرات العملية وعلى اطلاع مستمر بأمور الأعمال من حيث الإدارة.
  - يجب أن يكون هناك تركيز كبير على استخدام مدراء تنفيذيين معروفين على المستوى الوطني يقوموا بالتدريس كمقيمين، وذلك لرفد التعليم الأكاديمي الذي يقدمه أعضاء الهيئة التدريسية الذين يعملون بدوام كامل.
  - تطبيق تقنيات حديثة تتجاوز مختبرات الكومبيوتر التقليدية للمؤسسات المماثلة تؤمن للطلاب مرافق وأدوات تعليمية تحاكي المؤسسات الموجودة في الواقع العملي لتحقيق فائدة تعليمية قصوى.
- يتم التأكيد على هذه الالتزامات في إطار البرنامج الإستراتيجي لكلية موفورت الذي يقوم على التفوق المهني وتحقيق مستوى أداء عال وتطبيق التقنية الحديثة بشكل واسع. وتتم مشاركة إطار العمل هذا مع الهيئة التدريسية والموظفين من خلال قنوات عديدة بما فيها الاجتماعات والنشرات الإخبارية الخاصة بالكلية وطرق الاتصال الإلكترونية بالإضافة إلى SEDONA وهي قاعدة بيانات على الإنترنت خاصة بكليات إدارة الأعمال.

تشكل اللجان الأربعة الدائمة في الكلية جزءاً مهماً من عملية التواصل بين أعضاء الهيئة التدريسية وفريق الإدارة العليا في الكلية. وتقع على عاتق هذه اللجان مسؤوليات محددة ذات أهداف وظيفية كما أن لديها السلطة لاتخاذ قرارات بالنيابة عن كافة أعضاء الهيئة التدريسية فيما يخص المناهج التعليمية وشؤون الطلاب والمدرسين والأمور الخاصة بالتكنولوجيا.

ثمة مصدر آخر تستقي منه القيادة العليا معلومات من الهيئة التدريسية ألا وهو مؤسسة المعايير التعليمية التي تجري استباناً خاصاً برضا الهيئة التدريسية.

وتطالب الكلية كافة أعضاء الهيئة التدريسية الذين يعملون بدوام كامل بالمشاركة سنوياً في هذه العملية التقييمية. مع العلم أن هذه العملية تتم دونما ذكر أسماء المشاركين وتناقش نتائجها مع كبار الإداريين وأعضاء هيئة التدريس من خلال التسلسل الإداري.

يعمل المجلس الإداري كأداة للتواصل بين أعضاء الهيئة التدريسية والعميد وبين الأساتذة الكبار الذين يعملون كأعضاء في المجلس الإداري أيضاً. يعقد الأساتذة الكبار المشرفين على الأقسام اجتماعات مع المسؤولين عن الأقسام المختلفة في الكلية ولقاءات فردية مع أعضاء الهيئة التدريسية وذلك لإطلاعهم على الموضوعات التي تمت مناقشتها في اجتماعات مجلس الإدارة ولطلب تقارير ومعلومات لإرسالها إلى مجلس الإدارة. أما التواصل الرسمي مع الطلاب فيتحقق من خلال أدوات التواصل العامة (أي المواقع على شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني والعادي) وعن طريق مجلس تمثيل الطلاب وغيره من التنظيمات الأخرى. كما تستخدم الكلية نظاماً للإعلان على لوحات الإعلانات في القاعات الدراسية والتبليغ عن المعلومات في الصفوف الدراسية بالإضافة إلى اعتمادها سياسة الانفتاح في التواصل دون حواجز وتطبيقها لبرنامج إلكتروني حديث يصل جميع الكومبيوترات التي يستخدمها الطلاب سواء في المختبرات أو الصفوف الدراسية.

## السلوك القانوني والأخلاقي

تؤمن الكلية والجامعة بيئة تطالب فيها المدرسين والطلاب بالسلوك الأخلاقي والقانوني. فقد عملت الجامعة مع الطلاب لوضع اتفاق شرف كما يرسم دليل الطالب بوضوح الخطوط الأساسية للسلوك الأخلاقي والقانوني. ويتضمن كل فصل دراسي بياناً عن الأخلاقيات العامة كما تدخل المفاهيم الأخلاقية في صلب كل فصل دراسي تقدمه الجامعة. وفي عام 2003 تم وضع مقرر جديد حول كشف التلاعب والاحتيال وذلك لمعالجة القضايا الأخلاقية في عالم الأعمال.

يخضع الموظفون والمدرسون لبرنامج تدريبي حول القضايا الأخلاقية كما أن هناك معايير أخلاقية تفرض على فعاليات التدريس. تعدد مسؤولية الإدارة عن نشاطات وأعمال المؤسسة إحدى المكونات المهمة في عملية التقييم في برنامج الاعتماد الخاص باتحاد تطوير كليات وجامعات علوم إدارة الأعمال. وتقوم هذه الهيئة العالمية للاعتماد وتقييم الجامعات بتدقيق عمل الكليات لمقارنة الأداء الفعلي لها بمعايير الأداء التي تنشرها الهيئات ذات الصلة. وتتبنى هذه الهيئة فلسفة التحسين المستمر وترى أن المؤسسات التعليمية المعتمدة يجب أن تعيد النظر ببرامجها وسياساتها بشكل دوري لتضمن مطابقتها للمعايير.

## تقييم الأداء المؤسسي

يلجأ الإداريون الكبار إلى استخدام المؤشرات الرئيسة للأداء لتقدير طاقاتهم وتقييم نتائج الأداء. فعلى سبيل المثال يقوم المجلس الإداري كل فصل دراسي بمراجعة وتقييم استخدام الموارد التعليمية وعمليات قبول الطلاب وانتسابهم وتضع أهدافاً محددة خاصة بتسجيل الطلاب بشكل يتماشى مع موارد الكلية. وتشمل عملية التقييم هذه مقارنة عدد الطلاب الذين تم تسجيلهم في مقرر ما بالإمكانات المتاحة للكلية وذلك لوضع عدد محدد من عدد الصفوف الدراسية المتوافرة كي تتطابق مع

معايير تطبيق النظام واحتياجات الطالب. ويتم تحديد الأهداف على أساس المحافظة على حجم متوسط للصف الدراسي بشكل يتماشى مع القيم التعليمية للكلية.

يتم الاعتماد على طريقتين رئيسيتين في تقييم وتطوير الأداء المؤسسي وهما استبانات مؤسسة المعايير التعليمية وفحص التخصص الرئيس الذي تجريه هيئة الرقابة التعليمية. وتشكل هاتين الطريقتين المعايير الرئيسية على المستوى الوطني المعتمدة من قبل برامج الإجازة في علوم إدارة الأعمال. وتقدم آليات مؤسسة المعايير التعليمية مقاييس أداء الطلاب والمدرسين والخريجين في كلية مونفورت بالمقارنة مع غيرها من الجامعات في الولايات المتحدة. وبالإضافة إلى ذلك فإن دراسة المقاييس التي تجريها مؤسسة المعايير التعليمية تقدم بيانات ومعلومات عن مجالات عديدة كالنفقات والاحتفاظ بالطلاب. تقوم إدارة الكلية بالتعاون مع اللجان التدريسية بوضع نقاط محددة للأهداف التي يجب أن تتحقق لكل مؤشر رئيس للأداء. وتبدأ اللجان بالاستعانة بهذه المعايير بعمليات مراجعة وتقييم البيانات اعتماداً على الأهداف المحددة.

كما تتم مراجعة المؤشرات الرئيسية للأداء بانتظام من قبل اللجان التدريسية والمجلس الإداري والعميد. يقوم طلاب السنة الأخيرة أيضاً والخريجون بملء استبانات تشكل معلومات مهمة متعلقة بالتطورات التي تطرأ على الأداء يتم استخدامها لاحقاً في إجراء تعديلات على البرنامج التعليمي. وهناك معلومات إحصائية أخرى تشمل التقارير الخاصة بالتسجيل والتنوع وقضايا الميزانية، تكون إدارة الجامعة عادة مسؤولة عن تأمينها.

تطلع الكلية المجلس الإداري واللجان التدريسية على نتائج عملية تقييم الأداء. كما يتم تكليف كل مجموعة بمراجعة النتائج ووضع تغييرات على البرنامج من شأنها تحسين الأداء العام. فمثلاً تقع مسؤولية مراجعة نتائج فحص التخصص الرئيس الذي تجريه هيئة المراقبة التعليمية على عاتق لجنة المناهج والمقررات. ولقد

دلت نتائج الفحص الأخيرة أن الأداء في الامتحان المتعلق بالاقتصاد كان أدنى من الهدف المتوقع تحقيقه، وهذا دفع اللجنة لتعمل مع قسم الاقتصاد على صب الاهتمام لتحسين هذا المجال بالتحديد.

يتمتع كافة أعضاء الهيئة التدريسية بإمكانية الحصول على المعلومات اللازمة لاقتراح التحسينات وعرضها على الإدارة العليا وذلك بفضل قاعدة البيانات SEDONA والتقارير المنشورة والمتاحة للجميع. كما تلجأ الأقسام الأكاديمية إلى استخدام هذه البيانات لتقييم أدائها واختيار أطر عمل مناسبة لإجراء التحسينات اللازمة. ويقوم العميد بمشاركة نتائج عمليات التقييم هذه مع المجموعات الرئيسة كمجلس إدارة العميد وذلك طلباً للحصول على اقتراحات خارجية للمساعدة في تطوير برامج الكلية.

### المسؤولية الاجتماعية ودعم المجتمعات الرئيسة

تعتبر الكلية منطقة جبال روكي وسكانها وأعمالها ومجتمعاتها المجتمع الرئيس وتستخدم مجموعة متنوعة من المعايير لتحديد كيفية تأثير برامجها الأكاديمية ومنحها وخدماتها على مجتمع تلك المنطقة بشكل عام. ففي العام 2002، قام العميد بإعادة تشكيل المجلس الاستشاري السابق وتغييره ليصبح مجلس إدارة العميد وأعطاه دوراً وصلاحيات أوسع من ذي قبل. يضم هذا المجلس خمسة وعشرين عضواً من أهم الاختصاصيين ورجال الأعمال البارزين في كولورادو. يتمحور دور هذا المجلس حول تأمين إطار للتفاعل بين مجتمع الأعمال والاقتصاد والكلية. وفي الكلية أيضاً مجالس استشارية منفصلة تضم قادة وإداريين بارزين من خارج الكلية يعملون مع قسم المحاسبة وبرنامج الأعمال الحرة والبرنامج اللاربيجي. وتعد هذه المجالس مسؤولة أيضاً عن تقديم الإرشاد والتوجيه ووضع الأهداف والتوقعات والمساعدة في تحديث المناهج والمقررات لتتماشى مع ركب التقدم في مجالاتها الخاصة.

بادرت الكلية في محاولة منها للاعتراف بمسؤولياتها الاجتماعية بالقيام بسلسلة من الفعاليات تهدف إلى تأمين فرص لتعليم الطلاب وتقديم خدمات لجميع الأطراف المعنية بالكلية. حيث إنها طبقت برنامجاً يدعى Business Plus بالتعاون مع الجمعية الخيرية للجامعة، يقوم بدعوة الشخصيات القيادية البارزة في الولايات المتحدة إلى الجامعة لإلقاء محاضرات تكون فيها الدعوة عامة لكل من يريد الحضور. كما وضعت برنامجين خدميين يتمتعان بأهمية بالغة وهما معهد الإدارة العليا الصيفي للمدراء التنفيذيين الذين لا يبلغون الريح ومؤتمر الشباب للأعمال الحرة وهو موجه للطلاب من الصف الثالث وحتى الثاني عشر.

تعتبر كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال من أكبر المؤيدين للبرامج التي تعنى بالمجتمع مثل برنامج الطريق الموحدة the United Way. ويشارك أعضاء الهيئة التدريسية والإدرايون الكبار والموظفون والطلاب بشكل فعال في هذه المنظمات المعنية بالمجتمع من خلال التبرع بشكل شخصي بأموالهم ووقتهم. كما يتضمن عدد من الصفوف والحصص الدراسية مشاريع ذات تأثير مباشر على المجتمع المحلي. ومعهد المشاريع الصغيرة هو خير مثال على ذلك فهو يعد صفاً دراسياً يعمل طلابه مباشرة مع أصحاب الأعمال المحلية في المنطقة بغية تقديم خدمات استشارية تحت إشراف الكلية مما يقدم للطلاب في الوقت ذاته خبرة عملية في عالم الأعمال. ويتطوع طلاب قسم المحاسبة لتقديم المساعدة للعامة في حساب ضريبة الدخل وذلك من خلال البرنامج التطوعي لرابطة ضريبة الدخل. كما يشارك عدد من طلاب قسم إدارة الأعمال بانتظام في المدارس من خلال فصل إنجازات الصغار المحلي.

يدعم البرنامج اللاربحي في الكلية ورشات العمل للمديرين التنفيذيين للمؤسسات التي لا تبغي الربح وذلك لمساعدتهم على تعلم مبادئ العمل وتحسين فعالية وكالاتهم. ويساهم البرنامج أيضاً في تحضير الطلاب للعمل مستقبلاً في

المنظمات اللاربحية. وطلب رئيس بلدية المنطقة مرة من الكلية تشكيل فريق مدرب من الطلاب يمكنه وضع خطة عمل من أجل مركز نشاطات المجتمع المحلي. وتم تعيين أعضاء الفريق من الطلاب خلال أسبوع واحد وقاموا بوضع خطة لهذا المركز.

## التخطيط الإستراتيجي

نشأت عملية التخطيط الإستراتيجي الحالية عن عملية التخطيط التي تم وضعها للجامعة بكافة كلياتها عام 1994. تتضمن العملية مهمة محددة وتقييماً للجو العام خارجياً وداخلياً ومجموعة من المؤشرات الرئيسة للأداء. كما تشمل إستراتيجيات لضمان النوعية العالية وإدارة عمليات التسجيل والقبول والمحافظة على الاتصال الوثيق الدائم للبرامج التعليمية بالواقع العملي.

قام العميد وأعضاء المجلس الإداري بمراقبة المجالات الرئيسة للأداء ووضع الأهداف ومراجعة النتائج بشكل سنوي وذلك على امتداد السنين التي تلت وضع الخطط الإستراتيجية.

أما في العام 2002، فقد بدأت الكلية بمراجعة رسمية لخطتها الإستراتيجية وعملية التخطيط الشاملة مما أدى إلى إعادة النظر في وثائق رسالة الكلية ورؤيتها وقيمها الأساسية وتجديدها إضافة إلى تحديث مجموعة المؤشرات الرئيسة للأداء. تتضمن العملية الجديدة أيضاً قاعدة أوسع من البيانات والمعلومات من عدد من مجموعات الجماهير العامة.

## تطوير الإستراتيجية

يوضح الشكل (3-1) عملية التخطيط الإستراتيجي الراهنة التي نشأت عن سلسلة من جلسات التخطيط التي شارك فيها كافة أعضاء الهيئة التدريسية وموظفي كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال عام 2001. حيث أجرت هذه المجموعة

تقييماً شاملاً لرسالة الكلية ورؤيتها وقيمتها وأهدافها وتم إرسال اقتراحاتها وتوصياتها إلى المجلس الإداري الذي وضع بدوره صيغة للتخطيط الإستراتيجي. كما تستخدم الكلية معلومات تستقيها من مصادر داخلية وخارجية من ضمنها مجموعة من مؤشرات الأداء وذلك بغية تشكيل أساس لتطوير الخطة. وضعت كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال مجموعة من المؤشرات الرئيسة للأداء يخترق كل منها منطقة حساسة داخل عمليات الكلية. يتم تحديد مجموعة من الأهداف التي يجب أن تتحقق على المدى القريب والبعيد وذلك بالاعتماد على المعلومات المذكورة. كما تخضع هذه الأهداف للمراجعة في يونيو من كل عام.

تساهم هذه المراجعة في بناء أساس تعتمد عليه الكلية في إعادة تنظيم سلم أولوياتها من أجل تطبيق خططها.

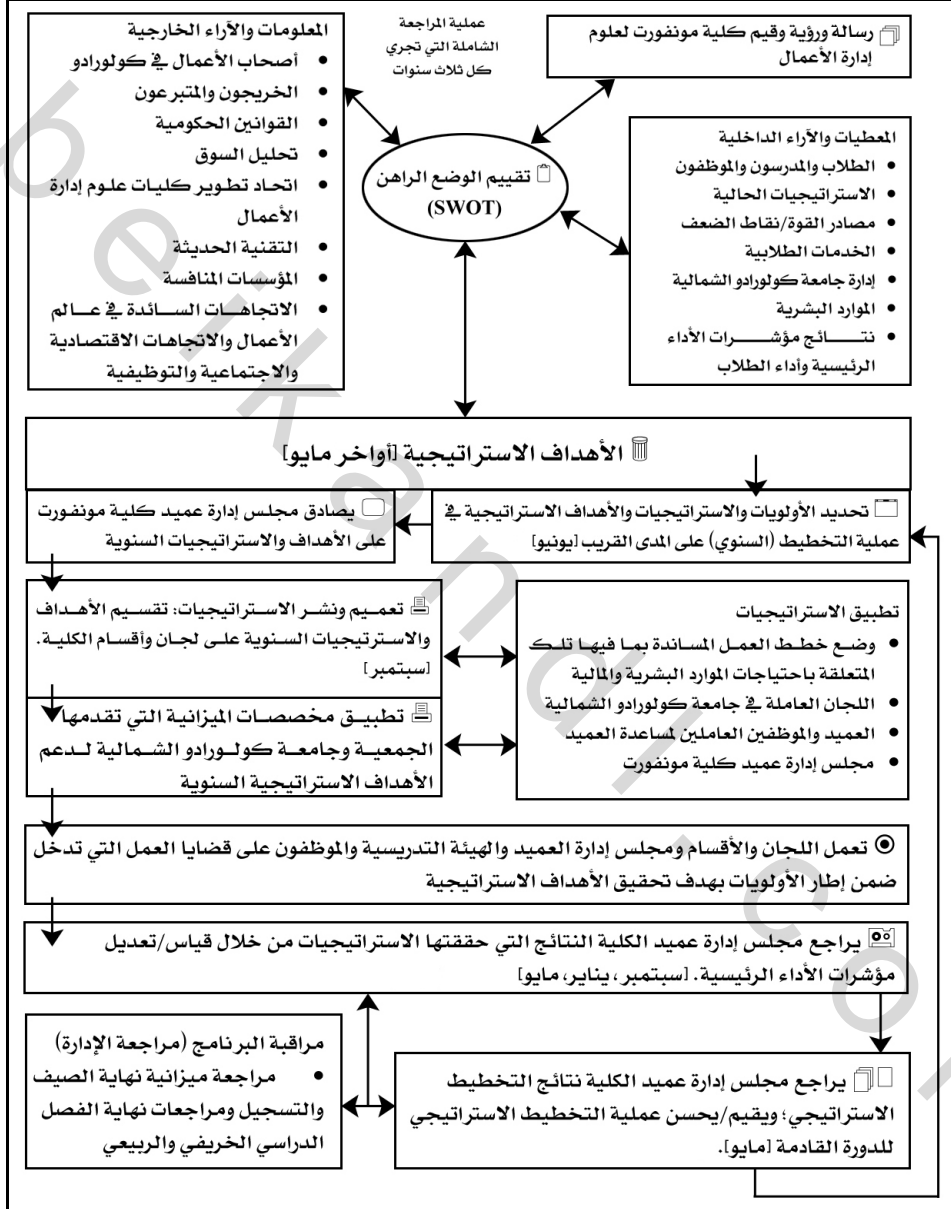
يتم نشر وتعميم الإستراتيجيات من خلال التسلسل الإداري للكلية ويشمل ذلك رؤساء الأقسام ولجان الكلية مع بداية التطبيق الرسمي للإستراتيجيات في سبتمبر. يعد وضع التوقعات المتعلقة بتطبيق الإستراتيجيات جزءاً مهماً من عملية التخطيط الإستراتيجي للكلية. أما تحقيق الأهداف والأفاق الزمنية فهو عرضة للتعديل لأنه يعكس التغييرات في الطاقم الوظيفي والميزانيات وغيرها من المعلومات والبيانات الخاصة بالقرارات المتخذة.

يقوم المجلس الاستشاري وغيره من اللجان القائمة في الكلية بمراقبة بيانات رئيسة خاصة بالأداء بشكل دوري حال توافرها. يتم إثر ذلك تعديل مؤشرات الأداء الرئيسة حسب الحاجة لتتماشى مع الأهداف الإستراتيجية. ففي عام 2003 مثلاً، فُرِضَت عمليتي تخفيض للميزانية من الولاية، فرضت على الكلية أن تجري تعديلات على خطط الإنفاق وأولويات التخطيط في منتصف السنة الدراسية.



الشكل 3-1

عملية التخطيط الإستراتيجي في كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال



## الأهداف الإستراتيجية

تعكس الأهداف الإستراتيجية الأساسية للكلية أهداف وتحديات المؤسسة بشكل عام وهي: (1) بناء قاعدة طلابية عريضة ذات نوعية عالية. (2) المحافظة على هيئة تدريسية متميزة. (3) المحافظة على موارد مالية كافية. (4) بناء سمعة طيبة في السوق ترتبط بجودة وامتيان برنامجها التعليمي (الشكل 3-2) تعد هذه الأهداف بعيدة المدى في طبيعتها كما أنها تمثل تحديات كبيرة. إلا أن هذه الأهداف الرئيسة تقيد كفاءات عريضة تتدرج ضمنها مجموعة كبيرة من الأهداف القريبة المدى ضمن إطار مراجعة المؤشرات الرئيسة لأداء البنية الأساسية للكلية وكل هذا يدخل في الخطة الإستراتيجية للكلية. وقد أعد الجدول الزمني لتحقيق هذه الأهداف القائمة على أساس سنة واحدة إلى خمس سنوات. وتتم مراجعة بيانات الأداء من خلال مؤشرات الأداء الرئيسة ضمن ملف التخطيط الإستراتيجي الذي يتم تحديثه في يونيو من كل عام.

إن التحديات الإستراتيجية التي تواجه عملية بناء قاعدة طلابية عريضة ذات نوعية عالية والمحافظة على هيئة تدريسية متميزة هي التزام مستمر. أما المحافظة على موارد مالية كافية فقد كان في السابق أمراً تؤمنه الولاية. لكن الواقع الجديد يقتضي إيجاد حلول لمسألة الاقتطاعات الكبيرة في التمويل التي نجمت عن العمل بالتعدلين الدستوريين اللذين تم تطبيقهما على قانون كولورادو وهما: تعديل TABOR الذي نص على خفض كبير في تمويل الولاية في أوقات الشدة والعسر الاقتصادي والتعديل رقم (23) الذي يقتضي رفع التمويل إلى حد كبير للتعليم الذي يغطي المراحل الابتدائية والإعدادية والثانوية وبذلك ينقص من حجم التدفق المالي الذي تحصل عليه مؤسسات التعليم العالي. وقد أدى هذا الأمر إلى ارتفاع الحاجة لزيادة الاعتماد على التمويل الخاص لضمان استمرارية البرنامج المتميز لمنح درجة الإجازة في علوم إدارة الأعمال الذي تقدمه كلية مونفورت.

أما التحدي المتعلق ببناء سمعة طيبة وهوية أقوى لكلية مونفورت فهو تحد راهن وضعه المجلس الإداري لكلية وذلك إثر قرارها القاضي بإعادة النظر في رؤية الكلية. ذلك لأن السمعة الجيدة لتمييز وتفوق الكلية هو أمر بالغ الأهمية من حيث مساهمته في جذب الطلاب المتفوقين وأعضاء هيئة التدريس المتميزين والتمويل من القطاع الخاص وأصحاب العمل الناجحين. وقد تم تطبيق العديد من خطط عمل لمواجهة هذا التحدي وتحقيق هذا الهدف. ومن بين تلك الإجراءات التي طبقت كان تعيين مسؤول ذي خبرة عالية في العلاقات العامة ومن ثم احتل منصب مدرس ذي سلطة تنفيذية عام 2003 وكلف بإعادة وضع الخطط التسويقية وتوسيع قاعدة العلاقات العامة لكلية مونفورت. وعلى الرغم من أن الوقت لم يحن بعد لتقييم نتائج هذه العملية، فقد زادت نسبة التسجيل في فئة طلاب السنة الأولى لعام 2004 بمعدل 30٪ عن العام المنصرم.

### الشكل 3-2

عملية تعميم الإستراتيجيات وتطبيقها في كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال

مراجعة معايير المؤشرات الرئيسية للأداء	خطط العمل	الأهداف الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دخول طلاب متفوقين إلى السنة الأولى.</li> <li>• تحقيق معدلات عالية بالنسبة لرضا الطلاب والاحتفاظ بهم في الجامعة</li> <li>• تحصيل الطلاب لمعارف واسعة في علوم إدارة الأعمال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• منح دراسية جيدة</li> <li>• علاقات مطورة مع المدارس الثانوية</li> <li>• برنامج "كلية مونفورت لإدارة الأعمال" لسماع الآراء</li> <li>• وضع المناهج والمقررات بما يتناسب والأساليب الحديثة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء قاعدة طلابية عريضة ذات نوعية عالية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المؤهلات الأكاديمية لأعضاء الهيئة التدريسية</li> <li>• رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن البرنامج الدراسي</li> <li>• رضا أعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطبيق أفضل المعايير في تسع ساعات من العمل يومياً</li> <li>• تطوير الهيئة التدريسية</li> <li>• تخصيص استحقاقات للتطوير المهني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المحافظة على هيئة تدريسية متميزة</li> </ul>

## التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي

الأهداف الإستراتيجية	خطط العمل	مراجعة معايير المؤشرات الرئيسية للأداء
المحافظة على موارد مالية كافية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق التوازن بين الأعضاء المعينين بشكل دائم والأعضاء المعينين بشكل مؤقت</li> <li>تحسين خدمات مساعدة ودعم الطلاب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجمالي التمويل الذي تقدمه الولاية سنوياً</li> <li>إجمالي التمويل الذي يقدمه القطاع الخاص سنوياً</li> </ul>
بناء سمعة طيبة في السوق ترتبط بجودة وامتياز برنامجها التعليمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>استهداف المجالات التي حققت نتائج غير مرضية في استبانات مؤسسة المعايير التعليمية</li> <li>برنامج الزمالة التدريبية</li> <li>تحسين عملية الاتصال بين الخريجين</li> <li>تحسين عملية الاتصال مع أصحاب العمل</li> <li>إقامة علاقات خارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رضا الطلاب في الوقت الراهن</li> <li>تشغيل الخريجين</li> <li>رضا الخريجين</li> <li>رضا صاحب العمل</li> <li>رضا صاحب العمل والخريجين والتغطية الإعلامية التي تحققها كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال</li> </ul>

### تطبيق الإستراتيجيات

يقوم المجلس الإداري بالتعاون مع مجموعة من اللجان الإدارية بإعداد خطط عمل تكتيكية لتحقيق أهداف الكلية. يعقب هذه العملية تقييم شامل للأوضاع والموارد المالية والاحتياجات ضمن الكلية. ويتم وضع كل هدف بناء على تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية ويمثل مجالات مستهدفة بعينها تحدد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لكلية مونفورت. إن كل من مؤشرات الأداء الرئيسية يعد مجال عمل قائم بذاته (ومثال ذلك استقبال طلاب متفوقين وتسجيلهم في السنة الأولى للدراسة). يتبع ذلك قياس للأداء الراهن (ومثال ذلك معدل قبول ACT لطلاب السنة الأولى لخريف عام 2003 كان 23.5)، الذي يقارن بعد ذلك بمعيار خاص للمقارنة (مثال

ذلك معدل قبول طلاب السنة الأولى لخريف عام 2002 كان 23.3). وبعد الاطلاع على هذه المعلومات يتم وضع الأهداف (يتم تحديدها على أساس سنة وخمس سنوات). تتم هذه العملية بناء على نقاش يتم بين المجلس الإداري والعميد يتضمن إجراء مقارنات بين أفضل مستويات الأداء المسجل عندما تتوافر مثل هذه المعلومات. يتبع تحديد الأهداف وضع خطط العمل التي يقوم بتحديددها المجلس الإداري ولجان الهيئة التدريسية ذات الصلة، بشكل يكون ملائماً لمساعدة الكلية على بلوغ الأهداف المرجوة. تخضع الأهداف المتعلقة بالمؤشرات الرئيسية للأداء للمراجعة في يونيو وذلك لترك المجال لإجراء أي تعديلات قبل بداية السنة الدراسية في سبتمبر. يعقد المجلس الإداري مرتين في الأسبوع أثناء السنة الدراسية مع تخصيص جزء من كل اجتماع لتقييم فعالية النشاطات القائمة.

وكما هو موضح آنفاً فإن الشكل (3-2) يضم قائمة تظهر الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل المرتبطة بها. وقد وضع المجلس الاستشاري أربع خطط عمل أساسية لضمان تحقيق أعلى مستوى للأداء بالنسبة للهدف الأول وهو بناء قاعدة عريضة من الطلاب المتفوقين ذوي النوعية العالية وهي: (1) الاستخدام المستمر لنظام المنح الدراسية الجيدة لاجتذاب الطلاب المتفوقين المتخرجين من المدارس الثانوية. (2) زيادة مستوى الاتصالات وإقامة علاقات قوية مع مديري المدارس الثانوية وطلابها بما في ذلك الزيارات التي تنظمها الكلية لطلاب المدارس إلى الجامعة عن طريق الإداريين ومديري القبول الجامعي في كلية مونفورت لعلوم إدارة الاعمال. (3) تأسيس برنامج "كلية مونفورت تستمع" وهو برنامج على شبكة الإنترنت للاستماع إلى الآراء دون ذكر أسماء من يدلي برأيه أو يقدم أي تقرير يهدف إلى تحسين قنوات الاتصال مع الطلاب (4) تطوير عملية وضع المناهج والمقررات وذلك لخفض الوقت اللازم للأقسام للتعريف بمواد جديدة تلبي احتياجات الجو العام.

تؤكد الخطة التدريسية أنه يجب فرض قاعدة تحقيق تسع ساعات من العمل التعليمي من أجل المحافظة على هيئة تدريسية متميزة (يكون هذا بالنسبة إلى أعضاء الهيئة التدريسية الذين يقومون بنشر نتائج أبحاثهم بشكل منتظم) بالإضافة إلى أنه يجب الرفع من سوية تطوير أعضاء الهيئة التدريسية (بما في ذلك دعم التطور المهني وتطبيق نظام الحوافز لمكافأة الأداء العالي). إلا أن خطة العمل هذه ستقتضي تمويلاً ثابتاً من ميزانية الولاية وتعزيزاً في التمويل الذي يقدمه القطاع الخاص. أما الخطة العامة لإدارة الموارد البشرية في الكلية فتعمل على ضوء الإستراتيجية التي تقتضي المحافظة على مستوى عال من أعضاء الهيئة التدريسية المتميزين، تعمل على تطبيق كافة الإجراءات التي تضمن احتفاظ الكلية بهؤلاء الأشخاص ذوي الخبرة الواسعة في التعليم وتوظيف من يحل محلهم عند الحاجة بما يضمن المحافظة على المستوى العالي نفسه. تشمل خطة العمل الأمور التالية: (1) مؤهلات مهنية وأكاديمية عالية. (2) عملية توظيف يقودها رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية. (3) برنامج توجيهي لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد مع إضافة المزيد من الإرشاد والتوجيه. (4) جمع تمويل من القطاع الخاص لرصده من أجل تطوير أعضاء الهيئة التدريسية. (5) تمويل عمليات شراء مواد مفيدة لتطوير العملية التعليمية. (6) برنامج تعليمي مطور وموسع. (7) إيجاد فرصة للمشاركة في برنامج درجة الماجستير في التعليم في جامعة جورجيا الحكومية. (8) تدريب الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية على القضايا والشؤون الخاصة. (9) تقديم الدعم لحضور المؤتمرات وحلقات البحث. (10) عملية تقييم تمنح حوافز ومكافآت لتقدير الأداء المتميز في التعليم والبحث العلمي والخدمات.

لكي يتسنى للجامعة المحافظة على موارد مالية كافية، فإنه يتوجب عليها مواصلة العمل مع المكتب المالي والإداري في الجامعة من أجل إدارة عملية وضع ميزانية الولاية بشكل فعال والعمل بشكل أكبر مع الجمعية الخيرية للجامعة

والمجلس الإداري التابع للعميد لرفع مستوى الدعم الخارجي المقدم للبرنامج بما في ذلك المنح الدراسية ومكافآت أعضاء هيئة التدريس وغيرها من الفرص الإستراتيجية. وتشمل هذه الجهود أيضاً زيادة التواصل مع الطلاب والخريجين الذين يلعبون دوراً مهماً في عملية جمع التبرعات.

وأخيراً، تقتضي الخطة الإستراتيجية التي تهدف إلى بناء سمعة طيبة في السوق مرتبطة بجودة وامتياز برنامجها التعليمي ما يلي: (1) الاستهداف المتواصل للمجالات التي تتسم بانخفاض جودة الأداء في استبانات مؤسسة المعايير التعليمية بغية تحقيق رضا أكبر بالنسبة للطلاب والمعلمين وكافة الأطراف المعنية. (2) زيادة برامج الزمالة التدريبية للطلاب وذلك لبناء علاقات أقوى بين الطلاب وأرباب عملهم المحتملين في المستقبل. (3) تحسين العلاقات مع الخريجين وذلك لتعزيز دورهم كسفراء للكلية في السوق. (4) تحسين العلاقات مع أصحاب الأعمال من أجل زيادة فرص العمل بالنسبة للطلاب. (5) تقديم الدعم المتواصل لمنصب مدير العلاقات الخارجية في كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال وما يتطلبه هذا الدعم من مبادرات بغية تعزيز مكانة الكلية في السوق من كافة الجوانب.

### التركيز على الطلاب والأطراف المعنية والسوق

إن كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال تصب كل اهتمامها على الرسالة عندما تركز على الفئات المختلفة من الطلاب والأسواق. وكانت الكلية قد تبنت إستراتيجية للتسويق على نحو واسع وذلك خلال الثمانينيات شملت وقتئذ برامج البكالوريوس والماجستير والدكتوراه كما تشمل البرامج التي تتضمن الإقامة في الجامعة أو الدراسة عن بعد. ومع اقتراب التسعينيات قامت الكلية بإجراء نقلة إستراتيجية مهمة باتجاه اهتمامها الحالي الذي يقتصر على طلاب شهادة الدرجة الجامعية في إدارة الأعمال فقط وعلى مبدأ الدوام داخل الجامعة. وتركز الكلية

اليوم على الطلاب المتميزين في منطقة جبال الروكي للانتساب إلى برنامجها الجامعي حيث إنها الكلية الوحيدة المعتمدة في المنطقة من قبل اتحاد تطوير كليات علوم إدارة الأعمال والتي اختارت هذا الاختصاص الرئيس لتركز مواردها المالية عليه 100٪.

كما ميزت كلية مونفورت بشكل أفضل بين خريجي المدارس الثانوية والطلاب الذين ينتقلون إليها من مؤسسات تعليمية أخرى (أي من الجامعات الأهلية وغيرها من الجامعات التي تقدم برنامجاً دراسياً لمدة أربعة أعوام). وذلك ضمن سوق المؤسسات الجامعية التي تمنح درجة الإجازة بالإضافة إلى الطلاب الذين يغيرون اختصاصهم. كما تتيح الكلية فرصة التعليم الجامعي للطلاب غير المنتظمين (أي الراشدين المرتبطين بعمل بدوام كامل) وذلك من خلال برنامجها المسائي الذي يشمل كافة المقررات والاختصاصات المتعلقة بعلوم إدارة الأعمال.

### فهم احتياجات الطالب

تستخدم الكلية طرقاً عديدة ومختلفة لتستمع وتعرف كل ما يتعلق بمتطلبات الطلاب والأطراف المعنية (الشكل 3-3). وتشمل هذه الطرق قنوات رسمية وغير رسمية تدرج كل منها ضمن فئة محددة. وهناك مشرف تعيينه كلية مونفورت من بين أعضاء الهيئة التدريسية أو موظفي الكلية يهتم بشؤون الطلاب. كما يمكن أن يختار الطلاب أثناء تقدمهم في البرنامج الجامعي المشرف الذي يريدونه إذا ما رأوا أنه يناسب بشكل أفضل أهدافهم وتطلعاتهم المهنية أو أسلوب شخصيتهم الخاص.



الشكل 3-3

طرق الاستماع إلى آراء الطلاب والأطراف المعنية في كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال

المجموعة	طرق الاستماع/التعلم
الطلاب والأهالي المتوقعون	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جلسات الأيام التعريفية (10 نشاطات)</li> <li>• جلسات الأيام المخصصة للشباب الصغار (نشاطين)</li> <li>• زيارات المدارس الثانوية لكلية مونفورت</li> <li>• عروض الزمالة/التواصل</li> <li>• الزيارات الفردية للطلاب/الأهل إلى كلية مونفورت</li> <li>• برنامج الاتصال الهاتفي بأعضاء الهيئة التدريسية</li> <li>• الشراكة مع مكتب التسجيل والقبول لجامعة كولورادو الشمالية وكلية مونفورت</li> </ul>
الطلاب الحاليون	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود مركز الإشراف/ مكتب العميد</li> <li>• اتباع حرية التواصل مع الإدارة في أي وقت</li> <li>• الصفوف الدراسية الصغيرة (مما يسهل التواصل مع المدرسين)</li> <li>• التفاعل المتواصل بين الطلاب والمدرسين</li> <li>• مركز/موظفون للإشراف على الطلاب</li> <li>• استطلاع كلية مونفورت لآراء الطلاب (في الربيع)</li> <li>• تقييم رضا الطلاب الذي تجريه مؤسسة المعايير التعليمية (في الربيع)</li> <li>• تقييم المناهج والمقررات في كلية مونفورت (كل فصل دراسي)</li> <li>• مجلس تمثيل الطلاب في كلية مونفورت (ينعقد شهرياً)</li> <li>• موقع الإنترنت لبرنامج كلية مونفورت "الإصغاء لآرائكم"</li> </ul>
أصحاب العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التواصل والتفاعل مع المجلس الإداري لعميد كلية مونفورت</li> <li>• الشراكة مع مكتب الخدمات المهنية للطلاب في كلية مونفورت/جامعة كولورادو الشمالية</li> <li>• الندوات التي تقيمها جامعة كولورادو الشمالية مع أصحاب العمل بالإضافة إلى معارض المهن</li> <li>• نتائج اجتماعات المجلس الاستشاري</li> <li>• استطلاع آراء أصحاب العمل (سنوياً)</li> <li>• حلقات البحث والاجتماعات التي يعقدها اتحاد تطوير كليات علوم إدارة الأعمال</li> </ul>

إن القنوات الرسمية التي يتم من خلالها تقييم احتياجات ومتطلبات الطلاب تشمل استخدام نتائج استطلاعات ثلاثة لآراء الطلاب وهي: (1) استطلاع داخلي لآراء طلاب السنة الثانية وحتى الأخيرة يتم إجراؤه في بداية كل فصل دراسي ربيعي من كل عام. (2) استطلاع رضا الطلاب الذي تجريه مؤسسة المعايير التعليمية ويخضع له كافة طلاب السنة الأخيرة الذين يكونون على أبواب التخرج. (3) تقييم الطلاب للمناهج والمقررات ويغطي كل فصل من كل مقرر. كما تقدم استطلاعات آراء الخريجين ومعدلات التوظيف واجتماعات مجلس الطلاب ونقاشات المجلس الاستشاري، تقدم معلومات إضافية مفيدة للكلية.

يقوم ممثلون عن الكليات الأهلية والمدارس الثانوية أيضاً بزيارات إلى كلية موفضت بهدف تبادل المعلومات حول توقعات الطلاب ومتطلباتهم، كما يزور الطلاب المحتملون الكلية وذلك أثناء الأيام المخصصة للتعريف بالكلية (يقوم بذلك طلاب السنة الأخيرة في المدارس الثانوية)، ويزورها الطلاب الصغار خلال الأيام التي تخصصها الكلية لطلاب السنة الأولى في الثانوية. تستقبل الكلية أيضاً طلاباً ومدرسين من ثانويات محددة وتعرض عليهم برنامج زيارة مخصصاً لهم بشكل يوافق الاحتياجات الخاصة لمدارسهم.

أما من الناحية غير الرسمية فيقوم الطلاب المحتملون بزيارات للكلية تتم خلالها لقاءات فردية بينهم وبين المدرسين أو الموظفين أو العمداء أو رؤساء الأقسام. ففي عام 2003 مثلاً، قام أعضاء الهيئة التدريسية بالاتصال بكافة الطلاب المحتملين الذين قبلت طلباتهم للانتساب إلى الكلية ولم يؤكدوا حضورهم بشكل رسمي بعد، وذلك للإجابة على كافة أسئلتهم والتأكد من رغبتهم في التسجيل والانتساب إلى الجامعة. من خلال نقاشات من هذا القبيل تمكن أعضاء الهيئة التدريسية من معرفة القضايا المتعلقة بالقرارات التي يتخذها الطلاب بشأن الالتحاق بالكلية.

تسعى الكلية على الدوام إلى المحافظة على تطابق طرق الاستماع إلى الآراء والاستفادة منها مع احتياجات الخدمات والتوجيهات التعليمية وذلك من خلال الاعتماد على عدد من الوسائل وتحديثها كلما اقتضت الحاجة واستخدام التقنية الحديثة عندما يستدعي الأمر ذلك. وعندما أصبحت خدمات مؤسسة المعايير التعليمية متاحة للجميع، بدأت الكلية بالاستفادة من الاستطلاعات التي تجريها المؤسسة بدلاً من الاعتماد على الاستطلاعات الداخلية التي اعتادت أن تجريها فحسب. وبالإضافة إلى ذلك فإن الكلية تجري استطلاعات لعدد من أقسامها بانتظام وذلك لتحصل على المعلومات المطلوبة أولاً بأول. تستفيد كلية موفورت أيضاً من المعلومات التي تصدر عن اتحاد تطوير كليات علوم إدارة الأعمال التي تعد على اطلاع دائم بالاتجاهات الحديثة لعلوم إدارة الأعمال.

### بناء علاقات وطيدة مع الطلاب

تلجأ الكلية إلى أساليب عديدة لبناء علاقات قوية مع الطلاب. لذا فإن الكلية تعمل مباشرة مع موظفي مكتب القبول والانتساب في الجامعة الذين يزورون الثانويات المحلية والجامعات الأهلية من أجل تأمين المعلومات المطلوبة للطلاب المحتملين وذويهم. كما يشارك الطلاب الجدد وعائلاتهم في محاضرات وجلسات توجيهية تدعى "اكتشف جامعة كولورادو الشمالية". وتتضمن هذه الجلسات محاضرة تعريفية يقدمها العميد ونقاشات وحوارات مع أعضاء الهيئة التدريسية. كما يتعرف الطلاب الجدد على متطلبات المقررات المتعلقة بإدارة الأعمال وتوجه إليهم نصائح وإرشادات تفيدهم في اختيار المقررات والتخصصات.

يتم تعيين مشرف للطلاب قبل حضورهم إلى الجامعة يمكنهم الاتصال به للإجابة عن كافة أسئلتهم أو استفساراتهم. كما أن هناك منظمات طلابية مهنية لكل تخصص في مجال إدارة الأعمال، وتشجع إدارة الكلية الطلاب على الانضمام لمثل هذه

المنظمات. تعمل كل من هذه المنظمات مع أستاذ مشرف يعمل بدوره على تنظيم وتسهيل التفاعل بين الطالب والأطراف المعنية الأخرى في الكلية. يلتقي العميد بشكل دوري مع مجلس الممثلين عن الطلاب للمساهمة في بناء علاقات قوية بين الطلاب والكلية. تقدم الكلية أيضاً مجموعة من الخدمات الطلابية التقليدية وذلك كوسيلة لرفع مستوى الرضا لدى الطلاب والاحتفاظ بهم. وتشمل هذه الخدمات قاعة راحة واسعة للدراسة ومقهى إنترنت مجهز بكافة وسائل الاتصال وصالة طعام وترفيه وموقف للسيارات بأجور زهيدة ونظام بريد إلكتروني خاص بالكلية فضلاً عن أن الجامعة تؤمن كافة وسائل خدمات الدعم والمساعدة للطلاب.

### التعامل مع الشكاوى

تعتمد الكلية عدداً من آليات الاتصال الرئيسية متوفرة للطلاب وكافة الأطراف المعنية للحصول على المعلومات ومتابعة الأهداف المشتركة وتقديم الشكاوى. ويعد موقع الكلية على الإنترنت من أهم نقاط الاتصال مع الجهات المسؤولة في الكلية والحصول على المعلومات. وهناك نقاط أخرى للوصول إلى المعلومات أو التبليغ عنها، منها مركز التبليغ في الكلية والمشرفون وموظفو الأقسام المتعددة في الكلية. ويشرح دليل الطالب (الموجود أيضاً في موقع الجامعة على الإنترنت) بوضوح كيفية التبليغ عن الشكاوى والاعتراضات. تتم معالجة شكاوى الطلاب كما هو موضح في دليل الطالب من قبل الكلية، أما بالنسبة لشكاوى المدرسين فهي موضحة في كتيب سياسة المجلس وشكاوى الموظفين يتم التعامل معها أيضاً كما هو مذكور في قوانين ولاية كولورادو. كما أن عميد الكلية موجود أيضاً كهمزة وصل تربط بين الطلاب وذويهم من جهة والجامعة من جهة أخرى. وهناك طريق تسلكه الشكاوى الرسمية قد ينجم عنها رفع الطالب لشكواه أو مظلمته إلى مجلس المظالم الأكاديمية في الجامعة. غير أن هناك

شكوى واحدة فقط في العقد الماضي قد تم تسجيلها كانت قد تطلبت رفعها إلى هذا المستوى من النقاش لإيجاد حل للتعامل معها. حيث إن الغالبية العظمى من الشكاوى يتم احتواؤها من قبل الأشخاص الأقرب من المشكلة كعضو في الهيئة التدريسية أو رئيس أحد الأقسام.

في عام 2003، تم إنشاء صندوق إلكتروني للاقتراحات تحت اسم "كلية مونفورت تصغي لأرائكم" وذلك كوسيلة لمتابعة الشكاوى وقياسها ومراجعتها وتقييمها. وتستخدم اللجان الإدارية في الكلية التقارير التي تصدر عن الصندوق كمعلومات رئيسة تقيدها في عمليات صنع القرار.

### تحديد مستوى رضا الطالب

تستخدم كلية مونفورت عدة طرق لتحديد رضا الطلاب والأطراف المعنية. حيث يقدم الاستبان الذي تجريه مؤسسة المعايير التعليمية على طلاب السنة الأخيرة الذين يستعدون للتخرج، يقدم مقياساً للرضا عن الأداء العام بالإضافة إلى مقاييس أخرى للرضا بما فيها نوعية التدريس ونوعية التدريس في المقررات الأساسية وإدخال مفاهيم من الحياة العملية في عملية التعليم وتطبيق التفاعل في العلاقات بين الطلبة والمدرسين والقضايا الاجتماعية والأخلاقيات والتقنية الحديثة واستعراض وجهات النظر العالمية وتجارب تطوير المهارات (التواصل شفهيًا وكتابيًا) والعمل الجماعي واستخدام الكمبيوتر. كما تستفيد الكلية من استبانة رضا الهيئة التدريسية والموظفين الذي تجريه مؤسسة المعايير التعليمية واستطلاع داخلي لطلاب الكلية يتم إجراؤه في أول يوم من الفصل الدراسي الربيعي بالإضافة إلى عمليات تقييم طلابية تجري في نهاية كل فصل دراسي.

تعد البيانات التي تتمخض عن هذه الاستطلاعات وثيقة الصلة بالقرارات التي تتخذها اللجان الإدارية. كما أن بعض البيانات السابقة قد تثير نقاشاً تستدعي قيام

إحدى اللجان بإجراء معين. تراجع هذه اللجان كافة البيانات ومن ثم تتخذ القرارات المبنية على المعلومات الواردة والتوصيات ذات الصلة. وكمثال على قرارات تم اتخاذها مؤخراً بناء على البيانات المتعلقة بالرضا عن الأداء، تم تعيين مدير للتقنية الحديثة نظراً إلى عدم رضا الطلاب عن بعض مظاهر التقنية في الكلية. كما تمت مراجعة عمليات التقييم التعليمي نظراً إلى تناقص رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن هذه النقطة.

### القياس والتحليل وإدارة المعرفة

تشكل مهمة كلية مونفورت وقيمها وخطتها الإستراتيجية إطار عمل يهدف إلى وضع مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بها. وهذه المؤشرات هي المقاييس الأساسية للأداء التي تقيّد في متابعة الأداء العام للمؤسسة وتوجيه عملياتها وفعاليتها اليومية (الشكل 3-4). وتستخدم هذه المعلومات لوضع إستراتيجيات للتطوير وتوزيع الموارد المالية وتقييم الأداء وتقدير مدى فعالية النشاطات على ضوء الظروف المتغيرة.

#### الشكل 3-4

##### مؤشرات الأداء الرئيسة في كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال

- نوعية الطلاب الجدد المتخرجين من الثانويات (متوسط علاماتهم ACT)
- نوعية الطلاب المنتقلين من كلية أو جامعة أخرى إلى كلية مونفورت (متوسط مجموع درجاتهم GPA)
- نسب احتفاظ الكلية بطلابها
- عدد الاختصاصات الرئيسة في إدارة الأعمال
- رضا الطلاب الحاليين عن أداء كلية مونفورت (النسبة المئوية لعدد الطلاب الذين يوصون بالجامعة)
- مدى تعلم الطالب وفهمه لإدارة الأعمال

- منهج ذو تواصل عال (متوسط حجم الصفوف الدراسية)
- نوعية المدرسين (النسبة المئوية للمؤهلات الأكاديمية أو المهنية)
- نوعية موظفي الكلية (النسبة المئوية للمؤهلات المهنية)
- نوعية أعضاء الهيئة التدريسية الأكاديمية (تقييم الطلاب المتخرجين لأعضاء الهيئة)
- رضا المدرسين عن البرنامج الأكاديمي (المتوسط العام)
- رضا الطالب عن التسهيلات ومصادر الاتصالات (الكومبيوتر)
- رضا أعضاء هيئة التدريس عن مصادر الاتصالات (الكومبيوتر)
- إجمالي التمويل المتوفر في الوقت الراهن الذي تقدمه الولاية (سنوياً)
- إجمالي التمويل المتوفر في الوقت الراهن الذي يقدمه القطاع الخاص (سنوياً)
- توظيف أو تشغيل الخريجين (النسبة المئوية لعدد الموظفين بدوام كامل)
- رضا الطلاب المغادرين (المتوسط العام)
- رضا الخريجين (المتوسط العام)
- رضا صاحب العمل (المتوسط العام)
- التغطية الصحفية لكلية مونفورت (التغطية الإعلامية الفعلية)

### تقييم الأداء

يتم اختار المؤشرات الرئيسية للأداء ومطابقتها لقياس الأداء على أساس توافقتها مع رسالة الكلية ورؤيتها وقيمها. كما يتم ترتيبها بما يتناسب ورسالة الجامعة بشكل عام وما يتوجب أن تحققه الكلية لنيل الاعتماد من قبل اتحاد تطوير كليات علوم إدارة الأعمال. وتقوم المجموعات المسؤولة عن إدارة كلية مونفورت بإعداد وتطبيق خطط تهدف إلى السعي لتحقيق رسالة وقيم الكلية. إن هذه المجموعات مسؤولة أيضاً عن اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية وغيرها من المؤشرات إلا أن المجلس الاستشاري والعميد يقومون بالإشراف على الاختيار النهائي لمؤشرات

الأداء. وتضم مجموعات المراجعة الخاصة بمؤشرات الأداء الرئيسية إدارة الجامعة ومجلس إدارة العميد واللجان العاملة في الكلية.

تقوم المجموعات المسؤولة عن إدارة الكلية من الهيئات الطلابية والإدارية والتدريسية ومجلس إدارة العميد وغيرها من المجموعات الخارجية المعنية بشؤون الكلية، بتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية وغيرها من المؤشرات والبيانات المقارنة بشكل دوري بغية دفع عملية صنع القرار والإبداع في المؤسسة. أما بالنسبة لبعض المعايير فقد وضعت الكلية حوافز للأداء من شأنها إثارة التحقيقات في حال طرأ انخفاض ما على مستوى الأداء في بعض العمليات. وبالنسبة لمعايير أخرى تتم مراجعة البيانات المقارنة والاتجاهات العامة السائدة ويتم اللجوء إلى إجراء تحقيقات عند الضرورة.

تستخدم البيانات المتعلقة بالأداء في اتخاذ القرارات الخاصة بتسجيل وقبول الطلاب والاحتفاظ بهم ومتطلبات التخرج وعمليات مراجعة المناهج والمقررات وفي تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالإضافة إلى استخدامها في تقييم وسائل التقنية الحديثة.

وتمخض عمليات المراجعة المنتظمة التي تقوم بها المجموعات الإدارية عن توصيات حول تعديلات على البرامج الأكاديمية وأمور متعلقة بسياسة الكلية وتغييرات في المتطلبات المتعلقة بالبيانات.

### استخدام البيانات المقارنة

تختار الكلية بيانات مقارنة وتتأكد من الاستخدام الفعال للبيانات المقارنة الأساسية من خلال اختيار معايير تتمتع بالمواسفات التالية: (1) تحديد مدى نجاح الكلية في تحقيق رسالتها الأساسية. (2) السماح بعملية مقارنة الأداء بين الكلية



ومثيلاتها من المؤسسات الأكاديمية. (3) السماح للكلية بتقييم الأداء على امتداد فترة زمنية طويلة.

تقوم الكلية بإدراج أفضل التطبيقات والممارسات المتبعة في تدريس علوم إدارة الأعمال في رسالتها وقيمها. ويتم تحديد المؤسسات التي تطبق أفضل الممارسات من خلال عملية الاعتماد بالإضافة إلى إمكانية تحديدها من خلال التقييم المقارن. فقد أصدر اتحاد تطوير كليات علوم إدارة الأعمال عام (2002 - 2003) تقريراً بعنوان "إجراءات فعالة": خدمات توظيف الطلاب الجامعيين ومكاتب التشغيل، إذ تستخدم الكلية حالياً هذا التقرير في تقييم مكتب الكلية المسؤول عن التشغيل والتوظيف، كما قام الفريق الإداري مؤخراً بجولة في منشآت إحدى أهم منافسي الكلية بهدف الاجتماع مع إدارتها لتبادل الآراء حول أفضل الممارسات والتطبيقات.

لقد وضعت كلية مونفورت برنامجاً رسمياً لمراجعة وتقييم عملياتها. ويعد هذا الإجراء منفصلاً عن مراجعة البيانات المقارنة والمؤشرات الرئيسية. وفي كل عام يخضع عدد من العمليات للمراجعة من قبل أعضاء من الإدارة العليا ومجموعات من الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية المعنيين بغية تحديد مدى فعالية تلك العمليات بالإضافة إلى الكشف عن مواطن الضعف في المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التطوير. تساعد هذه الإجراءات على اختيار ومراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية وغيرها من المؤشرات.

يجب أن تحقق كافة مؤشرات الأداء الرئيسية الصفات التالية كي تضمن الكلية توافق معايير الأداء والاحتياجات والتوجيهات التعليمية ومهمة وقيم الكلية:

- (1) يجب أن تتطابق مع معايير الاعتماد التي يضعها اتحاد تطوير كليات علوم إدارة الأعمال. (2) يجب أن تخضع لمراجعة مستمرة من قبل مسؤولين إداريين بارزين (من ضمنهم مجلس إدارة العميد) وخريجين وطواقم الموظفين الأكاديميين. (3) يجب أن

تقارن مع بيانات من هيئات خارجية (أي مؤسسة المعايير التعليمية EBI و ETS) المكرسة لوضع معايير مدروسة ومناسبة ويعتمد عليها في إدارة التعليم. تقدم هذه المعايير الثلاثة مقياساً للنجاح والجودة بالنسبة لمؤشرات الأداء الرئيسية وغيرها من المؤشرات في كلية موفورت لعلوم إدارة الأعمال.

### تقييم الأداء

يجب أن يخضع عشرون من المؤشرات الرئيسية للأداء لعمليات المراجعة بهدف القيام بمراجعة شاملة للكلية وذلك لتقييم مدى نجاح عمل الكلية في تحقيق مهمتها وقيمتها الأساسية (التي تم توضيحها مسبقاً في الشكل 3-4). وتشمل هذه المؤشرات الأهداف الإستراتيجية الأربعة بما فيها نوعية الطلاب ونوعية أعضاء الهيئة التدريسية والاستقرار المالي وسمعة البرنامج الدراسي. وفي نهاية الأمر يتم تحديد عدة مئات من معايير الأداء والرضا. غير أن المؤشرات العشرين الرئيسية للأداء تمثل المعايير الأهم بالنسبة للكلية فيما يخص تقييم الأداء العام.

تعمم عمليات تقييم الأداء في كافة البنى الإدارية والتدريسية في الكلية. وتكلف كل من اللجان العاملة بالقيام بمجموعة من الفعاليات السنوية المتعلقة بمجال عملها تشمل القيام بمراجعات من خلال تحليل مجموعة من المؤشرات. وبعض مصادر المعلومات كاستطلاع رضا الطلاب الذي تجريه مؤسسة المعايير التعليمية يغطي عدة مجالات لعمل اللجان في الكلية. كما تستخدم اللجان وسائل متعددة تشمل تحليل الاتجاهات والميول وإجراء المقارنات وتحليل العلاقات وجذور المشكلات وذلك للمساعدة في عمليات مراجعة الأداء. وتعود نتائج عمليات التحليل في النهاية إلى المجلس الإداري. يقوم إثر ذلك العميد بمراجعة الملخصات التي نتجت عن تقارير اللجان ويتخذ القرارات النهائية المتعلقة بكيفية تحسين البرامج والعمليات المطبقة في الوقت الحالي.

## إدارة المعرفة والمعلومات

يتم عرض البيانات والمعلومات وإتاحتها للجميع من خلال موقع الإنترنت SEDONA بالإضافة إلى عدد من التقارير التجارية والجامعية. تبذل الكلية جهوداً تهدف إلى تنسيق عملية المراجعة والمحافظة على بياناتها وذلك من أجل إدارة النوعية والجودة. وتتلاقى خدمات تقنية المعلومات في كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال مع المعايير الصناعية للأمان والثقة. لقد اعتمدت الكلية نظاماً ينقسم إلى قسمين لإدارة المعلومات. وتقوم الجامعة الأم بمد الكلية بخطوط الشبكة الرئيسية وإمكانية الدخول إلى الإنترنت وخدمات الدعم الفني. بما أن الجامعة تؤمن أنظمة حماية منيعة وإجراءات أمان معلوماتية لذا فإن الكلية تكسب تحسناً كبيراً على خدماتها ومستويات الأمان المرتفعة من هذه التسوية. وكذلك فإن الحصول على الدعم الفني من الجامعة يؤمن للكلية خدمات ليس بمقدورها تحمل نفقاتها. تقوم لجنة التقنية الحديثة في الكلية بتنسيق التخطيط التكنولوجي، أما هذه اللجنة فهي عبارة عن مجموعة تنتمي إلى الإدارة العليا وتضم أعضاء من الهيئة التدريسية وموظفين تقنيين. يتسم تمويل التقنية الحديثة بأنه ثابت وكاف ويتم تأمينه من خلال ثلاثة مصادر وهي: (1) رسوم التقنية الحديثة يدفعها طالب إدارة الأعمال. (2) برنامج تبرعات لدعم التكنولوجيا في الكلية. (3) دعم التعليم والتمويل العام. يؤمن مجموع ما تقدمه هذه المصادر التمويل اللازم لتطوير بيئة تكنولوجية حيوية.

### معرفة المعلومات المتعلقة بإدارة المؤسسة

يتم نشر معايير الأداء والرضا وإتاحتها للمعنيين بشكل معلومات مكتوبة يتم وضعها في لوحات الإعلانات وعلى الموقع الإلكتروني. كما تحتفظ الكلية بعدد من قواعد البيانات التي تحتوي على تقارير يتم تقديمها عند الطلب. تحصل كلية مونفورت على كميات هائلة من البيانات المتعلقة بالتوزيع السكاني والتسجيل

الجامعي من مكاتب وإدارات الأبحاث التعليمية والتخطيط والقبول الجامعي، كما تستخرج البيانات عند الطلب. تتلقى المجموعات الإدارية تقارير خاصة بكل منهم حسب احتياجاتهم بالإضافة إلى التقارير والبيانات العامة التي تقوم الجهات المسؤولة عن التنسيق بوضعها وإرسالها.

وتتال الكلية تقدير أفضل أداء من خلال التحسينات الداخلية التي تقوم على التقييم والتحليل الداخليين ومن المؤثرات الخارجية أيضاً، التي تعتمد بخاصة على البيانات المقارنة وإصدارات اتحاد تطوير كليات علوم إدارة الأعمال. فقد وضعت متطلبات القبول الجامعي في كلية مونفورت مثلاً على أساس إقامة توازن بين إمكانية نجاح الطالب مقابل الموارد المالية والبشرية (أعضاء الهيئة التدريسية) ورسالة الكلية وقيمها الأساسية. كما أن الكلية تهتم بتطبيقات وممارسات إدارة الأعمال كمهنة وتلجأ أيضاً إلى العينات النموذجية\*، كما تعتمد توصيات المجلس الإداري للعميد وبرنامج عضو هيئة التدريس التنفيذي بهدف توفير معلومات حول أفضل الممارسات والتطبيقات.

بما أن كلية مونفورت تلجأ بشكل كبير إلى المؤسسات الخارجية للحصول على بياناتها المتعلقة بالأداء والرضا، لذا فإن دقة ومصداقية وصلاحيه هذه البيانات تعتمد على تلك المؤسسات. حيث إن صلاحيه ومصداقية هذه الوسائل كانت جزءاً مهماً من التقييم الذي أدى إلى اختيارها أصلاً.

إن عملية تقييم الأداء والرضا تتسم بالخبرة والتجربة القائمة على الدلائل والبراهين. ذلك أن برنامج التقييم قد اعتمد منذ أكثر من خمس سنوات فضلاً عن أن بعض أقسامه تعود إلى أكثر من اثني عشر عاماً. ومنذ ذلك الحين خضع البرنامج إلى عدة مراجعات بهدف تطويره واستخدمت النتائج لإجراء تعديلات عديدة عليه.

\* المجموعات التي تمثل كافة الفئات المعنية تخضع لاستطلاع يعبر عن الرأي العام للكلية.

## الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس والموظفين

تقوم أقسام الكلية التي تتمتع بصلاحيات واسعة وتعتمد في عملها على البيانات بإدارة المجالات المهمة في الكلية، بينما تقوم اللجان المتعددة الوظائف بإدارة العمليات والإشراف عليها. وتقوم كافة هذه المجموعات بعملها ضمن إستراتيجية تقوم على التواصل المستمر والاستخدام الواسع للتقنية الحديثة والعمق المهني وتلتزم جميعها بمهمة التوصل إلى التميز والتفوق ضمن برامجها الجامعية في علوم إدارة الأعمال. وتتضمن أنظمة العمل في الكلية هيكلاً تنظيمياً وتعيين موظفين جدد وتقديم الإرشاد والتوجيه لهم والتطوير المهني وتقييم الأداء والتعويضات وتقدير الإنجازات المتميزة. كما يكافأ التعاون والمبادرة والإبداع وذلك من خلال بنية تنفيذية فاعلة وبنية إدارية ذات تركيب متعدد الوظائف.

يبلغ عدد الموظفين بدوام كامل في الكلية أربعين موظفاً. يتألف كل قسم أكاديمي من رئيس للقسم وعدد من أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الخبرة والمؤهلات العالية ودرجات الدكتوراه وموظف إداري. ويتوزع عدد محدود من الأساتذة التنفيذيين والأساتذة الإضافيين العاملين بدوام جزئي على كافة الأقسام الأكاديمية. أما مستويات المهارات والخبرات التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس عامة فهي متقاربة إلى حد كبير وموزعة على الاختصاصات بالتساوي، كما يتم تخصيص موارد مالية للتطوير المهني للعاملين في كل قسم بالإضافة إلى ميزانية خاصة بكل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية. ويجب أن يتمتع كل أعضاء هيئة التدريس الذين يتعينون في الكلية بالمؤهلات الأكاديمية العالية والخبرة الطويلة وسعة الاطلاع على أساليب التعليم الحديثة. لدى الكلية أيضاً عدد من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين الذين ينتظرون فرصة للتعيين في الكلية عندما تكون هناك شواغر تناسب اختصاصاتهم ومؤهلاتهم.

وتحافظ الكلية على حيويتها وتجدها من خلال تلك المجموعة من أعضاء هيئة التدريس الذين يتقدمون بطلبات للعمل فيها حيث إنه يمكنها اللجوء إليهم والاعتماد عليهم حال التفكير بفتح صفوف دراسية إضافية أو تقديم مقررات أو مناهج أو اختصاصات جديدة.

تتألف بنية الإدارة المشتركة من خمس لجان قائمة متعددة الوظائف تتضمن لجان مختصة بالمناهج والمقررات وشؤون أعضاء هيئة التدريس وشؤون الطلاب والتكنولوجيا والمجلس الإداري. وهناك ممثل عن كل مجال أكاديمي في كل من اللجان الخمسة كما أن لدى بعضها ممثلين إضافيين بما فيهم الطلاب وذلك لضمان التعاون والتواصل والتوازن في المعلومات والمعطيات. وعلى الرغم من أن كل لجنة تتلقى سنوياً المهام التي يتوجب عليها القيام بها من العميد ، فإن من المستحب أن تقوم كل منها بمبادرات تهدف إلى التعامل مع القضايا المطروحة وإيجاد حلول للمشكلات حال التعرض لها وذلك للمحافظة على تيقظ وحيوية الكلية.

ويتم تحقيق مشاركة المهارات والتواصل من خلال الهيئات الإدارية حيث يقوم الأعضاء من كل قسم بتقديم تقرير عن المشكلات والقضايا العالقة للمسؤولين والموظفين الإداريين المعنيين بالقسم. كما يتم تعزيز التواصل عن طريق المذكرات والبريد الإلكتروني واجتماعات أعضاء هيئة التدريس/الموظفين والنشرات البريدية وموقع الكلية على الشبكة وSEDONA. إن الكلية بأكملها محصورة في بناء واحد لذا فإن الترتيبات اللوجستية لوجود كافة مكاتب أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مكان واحد في المنشأة يساهم في تعزيز التواصل ومشاركة المهارات والخبرات. والمكاتب الفردية لأعضاء هيئة التدريس مرتبة بشكل منفصل جزئياً ضمن مساحة مفتوحة كبيرة.

## إدارة الأداء

تقدم عمليات تقييم أعضاء هيئة التدريس التي تجرى كل عام معلومات مهمة بخصوص أدائهم السابق وتوقعاتهم حول أدائهم المستقبلي. كما أن المراجعات الشاملة (أي بعد التوظيف) التي يتم إجراؤها كل دورة مؤلفة من أربع سنوات تقدم معلومات مساعدة مبنية على أساس مدة زمنية طويلة إلى حد ما. ويتم تقديم مكافآت مالية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين يحققون مستوى عال من الأداء كما أن ثلث الأموال المخصصة للزيادة السنوية للمرتبات مرتبطة بالمكافآت المخصصة للأداء لمن يتجاوز أدائهم التوقعات التي تم وضعها مسبقاً. وقد قامت كلية مونغفورت بالاعتماد على أموال التبرعات الخاصة بتأسيس برنامج يتلقى من خلاله الموظفون الذين يحققون مستوى عال من الأداء تمويلاً خاصاً بالتطوير المهني يمكن أن تصرف (بعد الحصول على موافقة المشرفين) على مجموعة من حلقات البحث وصفقات البرمجيات أو على تجهيزات ذات تقنية عالية متعلقة بالعمل. ويتم منح هذه الأموال للنشاطات المرتبطة بالأبحاث والخدمات ومقدارها: 500 دولار أمريكي لكل بحث تم نشره وحاز على القبول بالإجماع و1000 دولار أمريكي لكل المنشورات والمطبوعات التي تنصدر لائحة أفضل عشرين بحث في القسم.

يتم تقييم أداء الهيئة التدريسية من ثلاث نواح رئيسة للأداء وهي: التدريس والنشاط المهني (المنح الدراسية) والخدمات. ويحتل التعليم أكبر نسبة من تقييم الأداء وهي 45% وذلك تأكيداً على مهمة الكلية الأساسية وهي تقديم تعليم متميز ذي جودة عالية. أما النشاط المهني فيحتل 35% من التقييم الإجمالي والخدمات 20% هذا بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية المثبتين (المعينين بدوام كامل). ويتم تغيير هذه النسب بالنسبة للإداريين حيث تنخفض النسبة المتعلقة بتقييم التعليم وترتفع عند

تقييم الخدمات. وكذلك فإن الموظفين لديهم ثلاثة أقسام في نظام التقييم السنوي وهي: خدمة العملاء والفعالية الإدارية وتنمية المهارات التقنية.

وتعد نتائج استطلاعات آراء الطلاب مصدراً بالغ الأهمية للمعلومات المتعلقة بالأداء التعليمي وذلك للتأكد من أن آراء الطلاب مأخوذة بعين الاعتبار في نظام التقييم. أما على مستوى الأقسام والكلية بشكل عام، فإن اللقب التشرifi لأفضل أستاذ للعام يمنح من قبل الطلاب. وتساهم التعويضات والمكافآت والجوائز التي تقدمها الكلية في تعزيز الأداء ذي المستوى العالي والتركيز على الاهتمام بالطلاب والأطراف المعنية وذلك من خلال مجموعة من الوسائل منها جوائز الاستحقاق المالي والجوائز التي تمنح لأعضاء الهيئة التدريسية في مجال التدريس والبحث العلمي والخدمات بالإضافة إلى تمويل التنمية المهنية الذي يمنح لأعضاء هيئة التدريس والموظفين ذوي الأداء المتميز وألقاب الأستاذية و المنح الصيفية للتطوير التعليمي والبحث العلمي.

### التوظيف والتقدم المهني

إن المهارات والخبرات والمواصفات المطلوبة في الموظفين المحتملين تحدد من خلال عملية تعداد مسؤوليات الوظيفة الرسمية بما يتوافق وتوجيهات ولاية كولورادو حول نظام العاملين الرسميين في الولاية. وترتب مناصب الموظفين ضمن سلم وظيفي متسلسل بناء على درجة ونوع مسؤوليات العمل أو الوظيفة بالإضافة إلى درجة الخبرة (أي عدد سنين الخدمة في الدرجة الواحدة). وقد يتقدم الموظفون في درجات الكلية عندما تكون هناك شواغر في الدرجة الأعلى لكنهم قد يختارون أيضاً البحث عن ترقيات أعلى في مؤسسات أخرى ضمن نظام العاملين الرسميين في الولاية.



يتم تحديد مواصفات أعضاء الهيئة التدريسية ومهاراتهم المطلوبة من قبل رؤساء الأقسام والهيئة التدريسية والعميد كما أنها يجب أن تتوافق مع المنهاج التعليمي.

يقوم رؤساء الأقسام بمراجعة كادر المدرسين الحالي المتخصص بالمجال الذي تقدم إليه المرشح أو المرشحة ومن ثم يقدمون توصيات التوظيف بناء على قدرة المرشحين على التعامل مع المجالات المتعلقة بالمنهاج التي تحتاج إلى تعمق إضافي. يتوقع من المرشحين للحصول على تعيين رسمي في الوظيفة التدريسية التي تقدموا إليها أن يشغلوا منصباً تجريبياً ينطلقون منه نحو التقدم إلى درجات ومناصب أعلى بحسب فعالية نشاطاتهم ونوعية أدائهم في مجالات التدريس والمنح والخدمات. وبشكل عام يجب أن يحقق المدرس عشرة أعوام من الخدمة كي يتقدم من وظيفة أستاذ مساعد إلى أستاذ.

وبالرغم من أن قوانين التوظيف في الولاية تمنع التخطيط المتشدد فيما يتعلق بتسلسل الموظفين في درجات السلم الوظيفي، فإن آخر عميدين للكلية كانا قد شغلا في السابق منصب مساعد العميد قبل أن يتسلما منصب الإدارة العليا. أما منصب رئاسة القسم فيتم على أساس تعاقب أعضاء الهيئة التدريسية على منصب رئاسة القسم بشكل دوري، بحيث تكون مدة الدورة الأولى ثلاثة أعوام قابلة للتجديد دورة إضافية واحدة فقط. وتساهم عملية التعيين الدائم ونظام الترقيات في تأمين تعاقب مهني فعال للأساتذة. كما يخضع الأساتذة المؤقتون الذين لم يعينوا بشكل دائم للمراجعة في منتصف فترة التجربة (وتكون عادة في السنة الثالثة من استلامهم للوظيفة) وذلك لتقييم تقدمهم نحو التعيين الدائم. وتحدد نتيجة المراجعة ما إذا كان الموظف يتبع الخطوات السليمة نحو الوصول إلى تعيين دائم. أما الأساتذة المعينون بشكل دائم فيخضعون إلى مراجعة شاملة كل أربعة أعوام.

ويتم تحديد درجة تأهيل عضو هيئة التدريس وقت التعيين سواء من خلال التدريب الأكاديمي الذي تلقاه الموظف (أي الدكتوراه) أو مستوى المسؤولية

الوظيفية ومدتها الزمنية (أي مدير تنفيذي). وتتطلب سياسة الجامعة الاحتفاظ بمثل هذا التأهيل وأن يقوم كل مدرس بالمحافظة على سعة اطلاعه بكافة ما يتعلق بالاختصاص الذي يدرّسه. وبإمكان أعضاء هيئة التدريس أن يحافظوا على تحديث معرفتهم بما يدرسونه من خلال الفعاليات العلمية والمهنية والخدمات المهنية. كما يتوجب على الموظفين الذين يمتلكون شهادات خبرة مهنية أيضاً الاستمرار في تحقيق الشروط والمتطلبات التي تفرضها الهيئات الخارجية التي منحتهم تلك الشهادات. فمن أجل أن يحتفظ المحاسبون القانونيون برخصة عملهم مثلاً، عليهم أن يتموا أربعين ساعة معتمدة متواصلة من ساعات التعليم المهني كحد أدنى.

### التعليم والتدريب والتطور

إن تدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس والموظفين يساهم في تحقيق مهمة الكلية وأهدافها (الشكل 3-5). فتدريب المدرسين يساعد على إبقاء الهيئة التدريسية بشكل عام على اطلاع على أحدث الاتجاهات والأساليب التعليمية نظراً إلى التطور المستمر للمناخ التعليمي. فعلى سبيل المثال لا الحصر، قامت الكلية نظراً إلى تطور تقنية التعليم عن طريق الإنترنت، برفد تطوير الهيئة التدريسية في هذا المجال وذلك من خلال وضع برامج تدريبية للأساتذة داخل منازلهم كي يتعرفوا على الوسائط التجارية مثل تقنية "السيورة"، المتاحة لكافة أعضاء الهيئة التدريسية عن طريق مخدم الجامعة، University srer. كما أن الحضور والمشاركة في المؤتمرات المهنية يساعدان عضو هيئة التدريس على البقاء على اطلاع ضمن مجال اختصاصهم. إن تدريب أعضاء الطاقم الوظيفي في مجالات كمهارات التقنية الحديثة والتنمية المستمرة يساعد الأفراد على تطوير مهاراتهم الخاصة والبقاء على اطلاع دائم على آخر ما توصل إليه العلم كما يهيئهم للحصول على ترقية عندما تحين الفرصة الملائمة.

الشكل 3-5

تعليم وتدريب وتطوير الموظف في كلية موفورت لعلوم إدارة الأعمال.

الموظفون	أعضاء هيئة التدريس	الغرض
التدريب/الخبرة المطلوبة للتقدم من خلال السلم الوظيفي التابع للولاية	التدريب/الخبرة المطلوبة للحصول على ترقية في الرتبة	التقدم المهني
	يتم الحصول على فرص للترقية من خلال عمليات التقييم السنوي	التطور
	ترتبط بالأهداف الإستراتيجية وخطط العمل في كلية موفورت على ضوء رسالتها ورؤيتها وقيمها وتقاليدها	متطلبات المعارف/المهارات
لا ينطبق على الموظفين	التطور المهني المطلوب للحفاظ على تجدد المعارف ضمن مجال الاختصاص الذي يتم تدريسه	تحديث المعارف التعليمية
يحددها المشرف على الموظفين ومجلس الموظفين التابعين للولاية	يتم تحديدها من قبل الهيئة التدريسية في القسم بحسب مجال التخصص ومن قبل المجموعة الإدارية ذات الصلة واتحاد تطوير كليات علوم إدارة الأعمال	متطلبات المهارات/الثقافة العامة
يحدده المشرف على الموظفين ومدير إدارة التكنولوجيا	يتم تحديده من قبل الهيئة التدريسية في القسم بحسب مجال الاختصاص ومن قبل لجنة التكنولوجيا	التدريب على التقنية الحديثة
يفرضه اتحاد تطوير كليات علوم إدارة الأعمال وNCA	يفرضه اتحاد تطوير كليات علوم إدارة الأعمال وNCA	التطوير المستمر

وتساهم عملية التوجيه التي يخضع لها أعضاء هيئة التدريس الجدد في الأخذ بيدهم لتحقيق نقلة فعالة نحو الاندماج في جو الكلية؛ حيث يشارك أعضاء الهيئة التدريسية الجدد في جلسات ليومين تمتد طوال نصف الدوام الرسمي يقدم من خلالها كل من العمداء ومدير إدارة التقنية الحديثة وموظفي مركز الإرشاد والتوجيه، عرضاً سريعاً شاملاً عن أمور عامة مثل الخطوط العريضة للترقيات والتعيين والوسائل المستخدمة لإرشاد الطلاب وأنظمة الدعم المعلوماتية المتاحة للطلاب والموظفين والمدرسين ولمحة عن تاريخ الكلية والتخطيط الإستراتيجي وعمليات تطوير المناهج وعمليات تسجيل وقبول الطلاب وشروط إتمام التعليم والتخرج. ويتم تعزيز هذا البرنامج الرسمي من خلال التفاعل الطويل المدى مع كل عضو هيئة تدريس جديد يتولى إدارة القسم. ويسبق برامج الإرشاد والتوجيه التي تقدمها الكلية، برنامج تقدمه الجامعة كل فصل دراسي خريفي.

يمنح أعضاء الهيئة التدريسية والموظفون فرصاً للمراجعات المتعلقة براحتهم في العمل تجربتها إدارة صحة وسلامة بيئة العمل بهدف مساعدتهم لخلق محيط عمل ألطف وأكثر راحة. كما تجري إدارة الموارد البشرية في الجامعة برامج تدريبية بشكل دوري حول الشؤون المتعلقة بالتعامل مع التحرش الجنسي والتدريب على الاختلاط. وتقدم مجموعات أخرى في الجامعة مثل شرطة الجامعة ومركز التطوير المهني فرصاً للموظفين تهدف إلى مواصلة التدريب والتعليم.

يتم تطبيق التدريب والتعليم بعدة طرق. فالتدريب على استخدام البرمجيات يتم داخل أقسام الكلية لكن الامتحانات المتعلقة بالبرنامج تتم في موقع خارجي. أما برنامج التدريب الذي يجريه مركز التطوير المهني حول تقديم خدمات للمجتمع فيتم داخل الكلية. كما يتم اكتساب المعارف والتدريب من خلال السفر لحضور المؤتمرات التخصصية المهنية واجتماعات اتحاد تطوير كليات علوم إدارة الأعمال. ويتم استقدام مدربين خارجيين للكلية متخصصين في مجالات التفاوض والمنح.

كما يقوم أعضاء الهيئة التدريسية المخضرمين في مجال اختصاصهم ورؤساء الأقسام بتدريب وتوجيه الأعضاء الجدد.

يتم تعزيز استخدام المعارف والمهارات في العمل من خلال عملية تقييم الأداء. حيث يستفيد الموظفون من التدريب الذي تلقوه في مضمار التقنية الحديثة في أداء واجباتهم كما يقدمون المساعدة لأعضاء الهيئة التدريسية في مهامهم التي تتطلب استخدام التقنية الحديثة ضمن إطار خبرة الموظف ومجال عمله. وتأخذ عمليات تقييم الموظفين السنوية في الحسبان قدرة الفرد على استخدام التكنولوجيا بشكل فعال وكذلك الأموال المخصصة للتطوير المهني التي تمنحها الكلية للموظفين الذين حققوا مستويات عالية في الأداء. كما يكافأ أعضاء الهيئة التدريسية على إدخال أساليب تعليمية خلاقية أو استخدام تطبيقات مهمة للتقنية الحديثة داخل قاعات الدروس وذلك من خلال عمليات التقييم السنوية.

وتقوم كلية مونفورت بتحديد العوامل الرئيسة التي تؤثر على مصالح أعضاء هيئة التدريس والموظفين ورضاهم وحماسهم وإقبالهم على العمل وذلك بالاعتماد على طرق عدة. تمت مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في الاستبانات السنوية لمدى رضاهم التي تجريها مؤسسة المعايير التعليمية، الإدارة ببيانات ومعلومات حول أعضاء هيئة التدريس مقسمة حسب التخصص الأكاديمي والجنس والدرجة الوظيفية. كما أن الاجتماعات الدورية التي تعقدها الهيئة التدريسية على مستوى الأقسام والكلية تؤمن فرصاً إضافية للإدارة لكي يتشكل لديها وعي أكبر لمستويات إرضاء الهيئة التدريسية والقضايا المتعلقة بالتحفيز على رفع مستوى الأداء. ويوفر المجلس التنفيذي للملاك الوظيفي التابع للولاية مصدراً مهماً للمعلومات يستفيد منه الموظفون الإداريون في كلية مونفورت من حيث تقييم الأمور المتعلقة بالكلية. وبوسع العاملين في الكلية أيضاً أن يناقشوا قضاياهم مع مدير قسمهم أو مع العميد.

## إدارة العمليات

تتمحور البرامج التعليمية في الكلية وعمليات الدعم فيها حول خلق مناخ تعليمي يهيئ الطلاب ويدفعهم نحو مستقبل مهني ناجح وإدارة مسؤولة في عالم الاقتصاد والأعمال. تحدد الكلية عملياتها الرئيسية وتقوم بإدارتها بهدف تحقيق الفائدة القصوى للطلاب والأطراف المعنية وتحقيق أعلى مستوى من تعليم الطلاب والنجاح عن طريق استخدام طرق مختلفة تتصهر جميعها في بوتقة المبدأ الأساسي الذي يتجلى في الحرية الأكاديمية. وتقوم الكلية بتحديد عملياتها التي تتمركز حول التعليم أولاً وأخيراً من خلال استخدام نظامها الذي يعتمد على الإدارة والقيادة المشتركة.

تعتمد كل لجنة إدارية على طريقة "خطط - نفذ - راجع - اعمل" بغية تخطيط ومراقبة وتحسين العمليات المتعلقة بنطاق مسؤولياتها بما فيها تلك الخاصة بالمنهاج الدراسي والتقنية الحديثة وتقييم الهيئة التدريسية (الشكل 3-6). إن هذه العملية تتمتع بقدرة هائلة على تحقيق أكبر فائدة للطلاب والمعنيين وإحداث أعظم أثر في طريقة تقديم البرامج التعليمية. فلجنة المناهج والمقررات تحمل مسؤولية كبيرة تتجسد في إدارة العمليات الخاصة بالمناهج، ويعمل مدير إدارة التقنية الحديثة يداً بيد مع لجنة التكنولوجيا لإدارة عمليات الكلية التي تعتمد على التقنية الحديثة، كما يدير المجلس الاستشاري ولجنة شؤون الهيئة التدريسية عمليات تقييم الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية. إن العمليات الرئيسية التي تتمحور حول التعليم ومتطلباتها الأساسية ومعايير تقييم كل عملية موضحة في الشكل (3-7). ويتم تسهيل التقاء أهداف وموضوعات المنهج من خلال المناهج الدراسية في كل دورة فصلية والتي تخضع للمراجعة سنوياً من قبل رؤساء الأقسام. وتعرّز هذه الوثائق الخاصة بالمعلومات التي تشملها الدورة الفصلية أهداف المنهج الدراسي وذلك من خلال تحديد الطريقة التي

سيتم من خلالها التطرق إلى القضايا الأخلاقية والعالمية والتكنولوجية والقضايا المتعلقة بالتواصل. كما وتجري لجنة المناهج والمقررات عمليات مراجعة مكثفة لمناهج الكلية بالإضافة إلى استعانتها بمراجعات البرامج الجامعية ودورات المراجعة التي يجريها اتحاد تطوير كليات علوم إدارة الأعمال.

### الشكل 3-6

"خطة - نفذ - راجع - اعمل" لتطوير العمليات في كلية موفورت لعلوم إدارة الأعمال



تدخل التقنية الحديثة في عمق الصفوف الدراسية كما أنها تشكل جزءاً من إستراتيجية الكلية التي تعتمد على الاستخدام الواسع للتكنولوجيا. وإن الغرض من لجنة التكنولوجيا هو العمل كشبكة للتواصل داخل الكلية وذلك لنشر المعلومات المتعلقة بالتقنية الحديثة بالإضافة إلى أنها في الأساس المجموعة الرئيسية المسؤولة عن التخطيط التكنولوجي للكلية. إن أحد أهم أهداف هذه اللجنة هو خلق المناخ التكنولوجي الذي يتوقع أن يواجهه الطلاب في عملهم بعد تخرجهم من الكلية. كما تقوم هذه اللجنة بوضع خطة التقنية الحديثة وتراجع فعالية الخطة المعمول بها في الوقت الراهن.

تستخدم الكلية عدداً من الأساليب التعليمية المختلفة بشكل يلائم طبيعة ومستوى المادة المعطاة. فقد صممت العديد من المقررات وبخاصة في المستويات العليا على أساس التعليم بالاعتماد على الواقع العملي بشكل مباشر. وتشمل الأمثلة على هذه المواد، حصة جمعية الطلاب والخريجين حيث يقوم الطلاب من خلالها بإدارة المحفظة الاستثمارية لمؤسسة الجامعة التي تساوي مبلغ مليون دولار أمريكي تقريباً، وحصة تقديم الاستشارات لأصحاب الأعمال المحدودة، التي يعمل فيها الطلاب كمستشارين لرجال الأعمال المحلية في المنطقة، وحصة الأبحاث التسويقية التي تتم من خلالها إدارة مشاريع الأبحاث التسويقية لخدمة الأعمال المحلية مثل المكتب الإقليمي لمزرعة الولاية وحصة التسويق المباشر التي يتم من خلالها وضع إستراتيجية جاهزة للتطبيق كل عام لصالح عميل ذي ثقل كبير مثل صحيفة النيويورك تايمز وتويوتا.

### الشكل 3-7

العمليات الرئيسية التي تتمحور حول التعليم ومتطلبات هذه العمليات ومعاييرها في كلية موفنورت لعلوم إدارة الأعمال

المعايير	معايير تقييم العمليات أثناء العمل بها	متطلبات العمليات الرئيسية	العمليات المتمحورة حول التعليم
• نتائج امتحان ETS	• مراجعة مناهج الاختصاص الجامعي	• تعريف الطلاب بالمعارف والمعلومات والتطبيقات الحديثة لإدارة الأعمال	المنهاج
• نتائج امتحان ETS	• مراجعة مناهج الاختصاص الجامعي	• تزويد الطلاب بمعرفة واسعة حول المجالات العملية للأعمال	



المعايير	معايير تقييم العمليات أثناء العمل بها	متطلبات العمليات الرئيسية	العمليات المتمجورة حول التعليم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الدراسة التي تجربها مؤسسة المعايير التعليمية حول التعليم الجامعي في علوم إدارة الأعمال</li> <li>• نتائج امتحان ETS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوقت الذي يتطلبه طرح قضية تتطرق إلى موضوع يتعلق بأخلاقيات العمل</li> <li>• مراجعة مناهج الاختصاص الجامعي من قبل كل قسم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهيئة الطلاب للاعتراف بالمشكلات الأخلاقية واتخاذ قرارات تنم عن أخلاقيات عالية في العمل</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الدراسة التي تجربها مؤسسة المعايير التعليمية حول التعليم الجامعي في علوم إدارة الأعمال</li> <li>• نتائج امتحان ETS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوقت الذي يتطلبه طرح قضية تتطرق إلى موضوع يتعلق بشأن عالمي</li> <li>• مراجعة مناهج الاختصاص الجامعي من قبل كل قسم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهيئة الطلاب للتعامل مع أمور استثنائية كالتنافس في بيئة عمل عالمية</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الدراسة التي تجربها مؤسسة المعايير التعليمية حول التعليم الجامعي في علوم إدارة الأعمال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كم ونوع التواصل الشفهي الأساسي.</li> <li>• مراجعة مناهج الاختصاص الجامعي من قبل كل قسم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهيئة الطلاب لاستخدام مهارات التواصل الشفهية والكتابية أثناء العمل.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الدراسة التي تجربها مؤسسة المعايير التعليمية حول التعليم الجامعي في علوم إدارة الأعمال.</li> <li>• استطلاع آراء الخريجين الذي تجربيه مؤسسة المعايير التعليمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كمية ونوعية استعمالات التكنولوجيا بشكل عملي.</li> <li>• مراجعة مناهج الاختصاص الجامعي من قبل كل قسم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تزويد الطلاب بالمعارف المتعلقة بتكنولوجيا الأعمال ومنحهم فرصة تطبيقها بشكل عملي.</li> </ul>	

التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي

المعايير	معايير تقييم العمليات أثناء العمل بها	متطلبات العمليات الرئيسية	العمليات المتمجورة حول التعليم
<ul style="list-style-type: none"> <li>الدراسة التي تجريها مؤسسة المعايير التعليمية حول التعليم الجامعي في علوم إدارة الأعمال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كم ونوع استعمال مصادر المعلومات بشكل عملي.</li> <li>مراجعة مناهج الاختصاص الجامعي من قبل كل قسم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعريف الطلاب بمصادر المعلومات المتعلقة بالأعمال وتطبيقاتها.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>نتائج امتحان ETS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كميات وأنماط تغطية موضوع التنوع بشكل عملي.</li> <li>مراجعة مناهج الاختصاص الجامعي من قبل كل قسم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تهيئة الطلاب للعمل في جو عمل يتميز بالتنوع من الناحية السكانية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>الدراسة التي تجريها مؤسسة المعايير التعليمية حول التعليم الجامعي في علوم إدارة الأعمال.</li> <li>الدراسة المتعلقة بالهيئة التدريسية التي تجريها مؤسسة المعايير التعليمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير / تبديل البرامج في مختبرات الطلاب والصفوف الدراسية والمكاتب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تزويد الطلاب بمدخل إلى مجموعة واسعة من تكنولوجيا الأعمال المعمول بها اليوم والتي ستطبق في المستقبل.</li> </ul>	التقنية الحديثة
<ul style="list-style-type: none"> <li>النسبة المئوية للكاردر التعليمي المؤهل أكاديمياً ومهنياً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كم ونوع المشاركات الثقافية (أي الأعمال المنشورة).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التأكد من أن أعضاء الهيئة التدريسية مؤهلين أكاديمياً ومهنياً.</li> </ul>	تقييم أعضاء الهيئة التدريسية

تقدم الكلية عدداً محدوداً جداً من الاختصاصات على الإنترنت وذلك لتلبية متطلبات البرنامج الجامعي لأحد الاختصاصات التي تقدمها واحدة من الكليات التي ترتبط معها بشراكة داخل الجامعة. وبشكل عام فإن برنامج التعليم عن بعد يستخدم لتعزيز البرامج والاختصاصات التي تتطلب الحضور والدوام في الجامعة حيث إنه لم يتأسس ليحل محل البرنامج الجامعي الداخلي. فقد تمت الاستفادة من تقنية التعليم عن بعد في استقدام ضيفين بارزين ليقيا محاضرات في قاعات كلية مونفورت الدراسية، وهما: هاري في بيت، الذي ألقى كلمة في مونفورت قبل أسبوع واحد من تنحيه عن منصبه كرئيس لإدارة السندات المالية والبورصة في الولايات المتحدة، ومايكل أوكسلي (ر - أوهايو) وهو أحد واضعي قانون ساربانس - أوكسلي المتعلق بمحاسبة الشركات.

وتساهم عمليات التطوير المتواصل هذه في تحقيق مصلحة الطلاب وغيرهم من المعنيين الرئيسيين بشؤون الكلية وذلك من خلال تزويد الطلاب بالمعارف والمهارات الحديثة وبناء سمعة جيدة للكلية حيث إنها تتال تقديراً واعترافاً بالجهود التي تبذلها لتخريج طلاب مهنيين للعمل وتزويد ولاية كولورادو بعدد لا يستهان به من المتخصصين في مجال إدارة الأعمال نظراً إلى أن 80% من خريجي الكلية يقعون في كولورادو.

### تقييم تعلم الطالب

يمكن تقسيم مؤشرات أو معايير الأداء الرئيسة المستخدمة في مراقبة وتطوير عمليات كلية مونفورت التي تركز على التعليم إلى أربع مجموعات وهي: (1) معايير محددة بحسب المقرر الدراسي. (2) معايير شاملة للمقرر الدراسي تساهم في تطور الطلاب. (3) معايير محددة بحسب الأهمية. (4) معايير شاملة بحسب الأهمية. وتشمل المعايير المحددة بحسب المقرر الامتحانات وتطبيق الشروط الأساسية لقبول الجامعي

وواجبات وفروض المقررات. أما المعايير الشاملة للمقرر الدراسي والتي تساهم في تطور الطلاب فهي الدرجات النهائية التي يضعها أستاذ المادة بالإضافة إلى تقييمه لأداء الطالب. وتتضمن المعايير المحددة بحسب الأهمية تقارير الزمالة التدريبية والإرشاد والتوجيه ومتوسط الدرجات التي يجب أن ينالها الطالب. وتضم المعايير الشاملة بحسب الأهمية متوسط درجات الطالب GPA ونتائج امتحانات ETS وأداء الطالب في المواد الأساسية التي يشملها اختصاصه والشروط الرئيسة للتخرج ونتائج استطلاعات آراء الخريجين.

تستخدم الجامعة وسائل عديدة لتطوير عملياتها التي تتمحور حول الهدف الأساسي للكلية وهو التركيز على التعليم لكي يتمكن الطلاب من تحقيق نجاحات أكبر وتتمكن الكلية من تطوير برامجها التعليمية وخدماتها التي تقدمها للطلاب. تشمل مصادر المعلومات الخارجية استطلاعات آراء الطلاب والخريجين ونتائج امتحان ETS والتقارير التي تشرها الهيئات الاستشارية وتطابق عمليات الكلية مع معايير وتوجيهات اتحاد تطوير كليات علوم إدارة الأعمال. أما وسائل المراجعة الداخلية فتتضمن مراجعة شاملة لبرنامج كلية موفورت ويتم إجراؤه كل خمسة أعوام بالإضافة إلى الاجتماعات الدورية للجان المسؤولة عن إدارة الكلية والتغييرات التي تخضع لها البرامج على مستوى الأقسام والمراجعات السنوية لشروط القبول بالنسبة لكل تخصص ومناهج ومقررات كل قسم ومتطلبات الكاتالوج الجامعي والمواصفات التفصيلية للتخصصات.

## مرجع البحث

Association to Advance collegiate Schools of Business. (2002 – 2003).

Effective practices: Undergraduate career services and placement offices. St. Louis, MO: Author.

## ملاحظة

بعد مرور ستة أشهر على كتابة هذا الفصل، تلقت كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال في جامعة كولورادو الشمالية جائزة مالكونم بالدريديج الوطنية للارتقاء بالنوعية وذلك في نوفمبر عام 2004.

obeikandi.com

# 4

## جامعة نيومكسيكو الحكومية – كارلسباد

ريك س. بلاكبرن

جامعة نيومكسيكو الحكومية – كارلسباد هي أول كلية أهلية في نيومكسيكو، تم تأسيسها عام 1950. وتقع الكلية في الجهة الجنوبية الشرقية من نيومكسيكو وهي إحدى فروع كلية نيومكسيكو التي تعد جزءاً من جامعة نيومكسيكو الحكومية – لاس كروثس. وهي جامعة أهلية تعتمد سياسة قبول جميع الطلاب المتقدمين الراغبين بالالتحاق بها بغض النظر عن مستوى مؤهلاتهم الأكاديمية وتمنحهم فرصة تحقيق أهدافهم التعليمية وطموحاتهم المهنية. تسجل جامعة نيومكسيكو الحكومية – كارلسباد كل فصل دراسي حوالي 1250 طالباً، كما أنها بدأت بتبني مبادرات الارتقاء بالتنوع منذ عام 1994. كما أن رسالة الجامعة وقيمها الأساسية ورؤيتها وأهدافها ككل تعتمد المعايير التعليمية لبرنامج مالكولم بالدريديج. وقد ساهم مجتمع الجامعة بأكمله في وضع بيان الرؤية المستقبلية للجامعة الذي يضم في طياته الروابط الوثيقة بمعايير مالكولم بالدريديج كتقدير ورعاية نظام التعليم الذي يركز على تحقيق أقصى فائدة تعليمية للطلاب والتطوير المستمر والتعليم المؤسسي وتقدير واحترام الطلاب والمدرسين وغيرهم من الأطراف المعنية بالجامعة.

### أنظمة الإدارة القيادية

قامت جامعة نيومكسيكو الحكومية كارلسباد بالمواعمة بين نظامها القيادي وكافة الأنظمة الحساسة في الجامعة بالاعتماد على هيكل نظام بالدريديج

للارتقاء بالنوعية (الشكل 4-1). فلجنة الإدارة التنفيذية للجامعة تتألف من المدير التنفيذي والمدير الأكاديمي والمدير المالي. يتولى هذا الفريق الإداري مهمة إدارة التخطيط والتقييم الأكاديمي والإدارة المالية وتوظيف الموارد وتحقيق رسالة الجامعة. ويقوم هذا الفريق المسؤول عن الإدارة العليا في الجامعة بالاعتماد على آراء وأفكار الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والأطراف المعنية من خارج الجامعة بوضع التوجيهات والقيم الأساسية والتوقعات ومن ثم يتم تعميم هذه العناصر على كافة شرائح مجتمع الجامعة، ويقوم إثر ذلك الإداريون الذين يعملون تحت الإدارة العليا بتطبيق توجيهات اللجنة الإدارية.

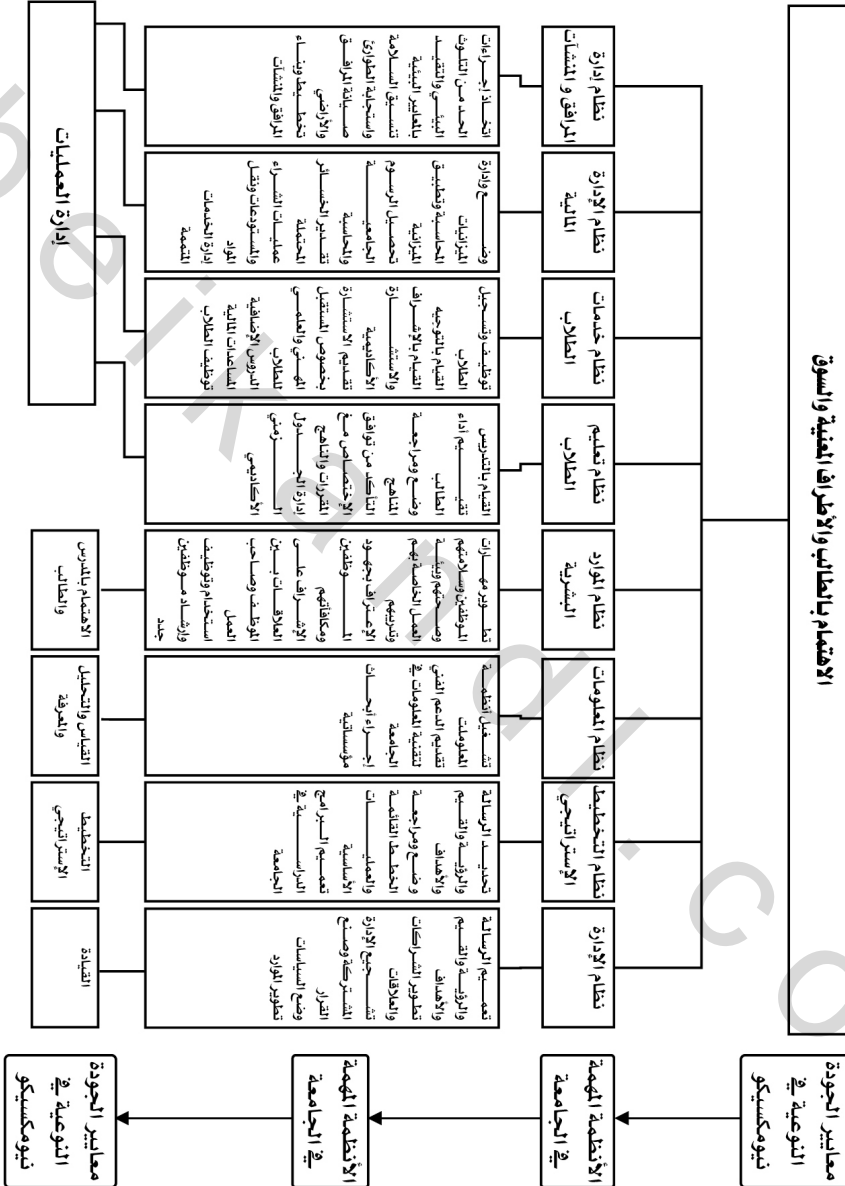
أما المدير التنفيذي للجامعة فيعمل على تطبيق رسالة الجامعة والقيم الأساسية والتوقعات المستقبلية للأداء من خلال النظام الإداري القيادي ونظام التخطيط الإستراتيجي ونظام الموارد البشرية ويقوم المدير الأكاديمي للجامعة بتطبيق هذه العمليات من خلال أربعة منسقين على مستوى الأقسام يمثلون ثلاثين عضو هيئة تدريس يعملون بدوام كامل وخمسة وسبعين مدرساً يعملون بنصف دوام. ويراقب مدير الخدمات الطلابية في الجامعة أداء وحدات الخدمات الطلابية ويتولى المدير المالي للجامعة مسؤولية تطبيق نظام الإدارة المالية ونظام إدارة المرافق ونظام المعلومات.

ويطبق الإداريون الكبار رسالة الجامعة وقيمها الرئيسة وتوقعاتها بالنسبة للأداء بما يتوافق مع صلة الجامعة بقيمها الأساسية المتعلقة بالقيادة وتوقعاتها على المدى البعيد واحترام الموظفين والتطوير المتواصل والتعليم المنظم والاستجابة السريعة والاعتماد على النتائج والإدارة المبنية على الحقائق. وتقل الإدارة العليا للجامعة هذه القيم والأهداف والتوقعات إلى الأطراف المعنية بالجامعة عن طريق وسائل عديدة منها موقع الجامعة على الإنترنت ووسائل توجيه الموظفين الجدد ووسائل توجيه الطلاب الجدد وحصيلة التخرج للطلاب، والاجتماعات التي تشمل جميع الموظفين بالإضافة إلى التواصل عن طريق الإنترنت.



الشكل 1-4

نظام الأداء المؤسسي في جامعة نيومكسيكو الحكومية - كارلسباد



## الهيكل الإداري

يساهم النظام الإداري للجامعة في تشجيع التفاعل بين كافة الأطراف المعنية ويضم الهيكل الرسمي للإدارة المشتركة للجنة الإدارية وسبعة لجان تنفيذية. تتألف اللجنة الإدارية من رؤساء اللجان التنفيذية السبع والمدير التنفيذي للجامعة (وذلك بحكم منصبه) وتعد اجتماعاً يلتقي فيه أعضاؤها شهرياً. وتتألف كل اللجان التنفيذية من أعضاء من الهيئة التدريسية والموظفين الرسميين التابعين للولاية والإدارة والهيئة الطلابية وعضواً واحداً على الأقل من المجلس التنفيذي للجامعة. وتقسم اللجان السبع إلى: لجنة التخطيط والتقييم المؤسسي ولجنة شؤون الهيئة التدريسية ولجنة الدعم والموظفين ولجنة الشؤون الأكاديمية ولجنة شؤون الطلاب ولجنة الموارد التعليمية ولجنة المرافق والأمان. وتضمن هذه البنية الإدارية الإمكانية لجميع الأطراف في مجتمع الجامعة أن يقترحوا إجراء التغييرات التي يرونها مناسبة وأن يسمع صوتهم ويكون لهم دور في عمليات صنع القرار. ويعتمد الإداريون الكبار السلوك القانوني والأخلاقي في كافة الأمور المتعلقة بالنظام الإداري والقيادي وحرم الجامعة بشكل عام وذلك من خلال إطلاع كافة أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين والطلاب والأطراف المعنية بالجامعة، على جميع السياسات والقوانين المتعلقة بالجامعة بكل شفافية ووضوح. ويتم تحقيق التواصل عن طريق عدة طرق وهي: إعلان قواعد السلوك الأخلاقي الذي يجب أن يتبعه الطلاب وتأمين كتيبات خاصة بسياسات الجامعة على الإنترنت وتقديم دليل يوضح طريقة سير الأعمال على الإنترنت أيضاً وتقديم التوجيه من خلال برامج الدعم والإرشاد وتأمين منفذ مفتوح إلى كافة البرامج والتشجيع على إدراج مادة تغني التنوع الحضاري والثقافي في كافة الاختصاصات التي تقدمها الجامعة، وتأمين معرفة شاملة بالتنوع الحضاري والثقافي وطرق التعليم المتنوعة من خلال Title V (برنامج التعامل مع الطلبة الهسبانيين وذوي الدخل المحدود) وتنظيم ورشات عمل صممت خصيصاً للتشجيع على تفهم الآخرين.

## مراجعة الأداء المؤسسي

يقوم الإداريون الكبار بمراجعة دورية لنتائج التقييم السنوي للحكم على أداء الجامعة بشكل عام. وتشمل الوسائل الأساسية لعملية التقييم استطلاع آراء الطلاب وذلك لمعرفة مدى رضاهم واستبان احتياجات الطالب الراشد الذي يهدف إلى معرفة احتياجات الطلاب والتقييم الذاتي لمناخ الجامعة واستبان النوعية والجودة في الجامعة بغية معرفة مدى رضا الموظف. أما استطلاع رضا المجتمع فيتم إجراؤه لتقدير رضا المجتمع. يتم إطلاع الطلاب والموظفين والمدرسين وكافة الأطراف المعنية الخارجية على نتائج الاستطلاعات وذلك بالأسلوب المناسب.

تراجع مجموعة القيادة العليا للجامعة التقارير الصادرة عن لجنة التعليم العالي في نيومكسيكو وذلك بهدف تحديد مستوى النجاح العام وتطلع وزارة التعليم في ولاية نيومكسيكو على برامج التعليم الأساسي للراشدين ونشاطات منحة بيركينز كما تبلغ وزارة التعليم في الولايات المتحدة التي تراقب برامج وفعاليات Title V بكافة الجهود التي تبذلها الجامعة في هذا المجال. ويقوم القادة الإداريون الكبار أيضاً بدراسة المعلومات الخاصة بتطبيقات الارتقاء بالنوعية والجودة في نيومكسيكو وتطبيقات بالدريديج بالإضافة إلى تقارير هيئات ولجان الاعتماد بما فيها تلك التي تصدر عن لجنة الاتحاد الشمالي المركزي للتعليم العالي. كما تجدر الإشارة إلى أن جامعة نيومكسيكو - كارلسباد هي واحدة من بين أول ست جامعات في الولايات المتحدة تشارك في برنامج تطوير النوعية والجودة الأكاديمية، وهو أحد البدائل المستوحاة من برنامج بالدريديج لعمليات الاعتماد التقليدية. وفي حال ارتأى القادة الإداريون الكبار اعتماداً على نتائج هذه المراجعات المستمرة للأداء أن الأهداف أو الإستراتيجيات بحاجة للتدقيق أو إعادة النظر، عندئذ يتم إلحاق هذه المراجعات بتطبيق عملية التطوير الاستراتيجي، وبشكل خاص في الأقسام المتعلقة

"بالنتائج". وفيما يلي عرض لمثالين عن نتائج عمليات المراجعة وما يتمخض عنها من فرص:

◆ **المثال الأول.** النتيجة: أظهرت دراسة للبيانات المتعلقة بالتحاق الطلاب انخفاضاً واضحاً في عدد الطلاب الذين احتفظت بهم الجامعة من فئة طلاب السنة الأولى الجدد في سنة كاملة. وقامت الجامعة، بهدف تحسين عملية الاحتفاظ بالطلبة، ببحث الحلول البديلة وقدمت التوصيات التالية:

~ يجب أن يقوم الطلاب الجدد المقيمين في حرم الجامعة بالالتحاق حسب نظام الكلية 101 أي "الحياة الجامعية/النجاح".

~ يجب تحسين تنسيب الطلاب كل حسب الاختصاص الذي يناسبه وذلك من خلال مراقبة تحقيق شروط القبول الجامعي بشكل أكثر صرامة.

~ تحسين امتحانات القبول في المواد الرئيسية.

~ وضع مقررات مساعدة في مادتي اللغة الإنجليزية والرياضيات.

~ تعليم المرشدين كيفية استخدام البرمجيات الخاصة بمراقبة وضع الطالب وتطوره.

◆ **المثال الثاني.** النتيجة: أوضحت بيانات التخرج أن نسبة بقاء الطلاب الهسبانيين (الأمريكيين ذوي الأصول الإسبانية أو الأمريكية اللاتينية) في الجامعة كانت أدنى من غيرها من الطلاب الآخرين. ولسد هذه الثغرة قام الإداريون الكبار بتقديم طلب للحصول على منحة فدرالية وأرفقوا هذه البيانات بها (عنوان طلبهم للمنحة ضمن برنامج Title V كان "تقوية المؤسسات الهسبانية") تمت الموافقة على طلب المنحة وتلقت الجامعة مبلغاً

قدره 1.9 مليون دولار على مدة خمس سنوات. تمكنت الجامعة بفضل مبلغ المنحة من تطبيق الإجراءات التالية:

- ~ منح أعضاء الهيئة التدريسية وقتاً مستقطعاً لوضع مقررات إضافية في مادتي اللغة الإنجليزية والرياضيات تتوجه بشكل مباشر إلى الطلاب ذوي الثقافات المتنوعة وأساليب التعلم المختلفة.
- ~ إرسال المدرسين والمعيدین لحضور مؤتمرات حول التدريس في صفوف دراسية تضم طلاباً ذوي ثقافات متنوعة.
- ~ رعاية ورشات العمل التي تهدف إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتعليم الطلاب ذوي الظروف السيئة التي قد تدفعهم لترك الجامعة والاحتفاظ بهم.

### دعم المجتمعات الرئيسية

تقدم جامعة نيومكسيكو - كارلسباد خدماتها لمقاطعة إيدي ومنطقة جنوب شرق نيومكسيكو وتتجلى هذه الخدمات بتقديم برامج التعليم العالي والبرامج التدريبية والاختصاصات التي تعزز التنمية الذاتية. كما أن نظام لجنة الاستشارات المهنية للمواطنين يتيح للجامعة بأن تقدر حاجات المجتمع وهمومه وأن تستجيب لها. لهذا فإن لجان الجامعة بمجملها تضم ممثلين عن أرباب الأعمال المحليين والهيئات المحلية والخريجين والطلاب والمسؤولين المنتخبين وغيرهم من أعضاء المجتمع بشكل عام، ويلتقي أعضاء هذه اللجان بشكل رسمي مرتين في السنة على الأقل. يشجع الأعضاء على الإدلاء باقتراحاتهم فيما يتعلق بتأسيس برامج واختصاصات جديدة والتوصية بإعادة النظر في البرامج المعمول بها وإجراء تقييم شامل لكافة فعاليات الجامعة. فعلى سبيل المثال، قام الإداريون الكبار استجابة منهم لمطالب المربين المحليين، بالعمل على وضع وتطبيق برامج اختصاصية جديدة بما فيها

اختصاصاً من أربعة أعوام في التعليم الابتدائي وبرنامج بدرجة ماجستير في التعليم واختصاصاً بدرجة الدكتوراه في إدارة الجامعات الأهلية.

تشجع إدارة جامعة نيومكسيكو - كارلسباد موظفي الجامعة على النهوض بالمجتمعات الأساسية من خلال إدراج الفعاليات التي تهدف إلى خدمة المجتمع في القائمة الرسمية لمسؤوليات الموظف وعضو هيئة التدريس ومن خلال تقديم مكافآت لمن يقدم أفضل الخدمات الاجتماعية وذلك أثناء عملية التقييم السنوي لأداء أعضاء الهيئة التدريسية. وتعتبر إدارة الجامعة بنشاطاتها في هذا المجال قدوة تحتذى، فالمدير التنفيذي مثلاً يعمل كعضو في مجلس إدارة هيئة التبرعات من أجل العلوم الإنسانية في نيومكسيكو. ويختار أعضاء الهيئة التدريسية والموظفون المجتمعات الرئيسة التي يريدون العمل في سبيل خدمتها. ويعمل حالياً 97% من موظفي الجامعة في واحدة أو أكثر من المجموعات العاملة لخدمة المجتمع.

كما أظهرت جامعة نيومكسيكو - كارلسباد حساً قيادياً عالياً تجلّى في تحسين بيئة الجامعة وما حولها. حيث تلقت في هذا الصدد ثلاث جوائز تقديرية من برنامج مكافآت غرين زيا Green Zia الذي ترعاه وزارة البيئة في نيومكسيكو. أما برنامج التقدم البيئي Green Zia فهو برنامج تميز بيئي منبثق عن الولاية يقدر ويكافئ المؤسسات التي خطت خطوات سريعة وواثقة لتحسين الظروف البيئية الحالية منها والمستقبلية. وتعد هذه الجامعة أول مؤسسة تعليمية تحصل على هذا القدر من المكافآت والاعتمادات.

### التخطيط الإستراتيجي

إن هذه الجامعة التي تعد إحدى فروع جامعة نيومكسيكو الحكومية والتي منحتها الولاية الأرض لتقييم عليها منشآتها والتي تقدم برامج جامعية بدرجة الدكتوراه وتعتمد على إجراء الأبحاث، هي جامعة معتمدة بشكل مستقل وممولة

أيضاً بشكل مستقل من خلال صيغة تخصيص شرعتها قوانين الولاية والرسوم التعليمية والأقساط الجامعية والضرائب. وتقوم صيغة التخصيص على الساعات الدراسية المعتمدة لمقرر ما في الأسبوع التي تنتج عن عملية التسجيل في الجامعة وتعداد الطلاب الذي يعرف من خلال التسجيل أيضاً في السنة السابقة. كما يتم وضع السياسات والعمليات بناء على توجيهات من الجامعة الأم.

تعرف جامعة نيومكسيكو - كارلسباد نفسها على أنها "جامعة أهلية مفتوحة لجميع المتقدمين" لذا فإن رسالتها ورؤيتها وقيمها الأساسية تختلف كثيراً عن غيرها من الجامعات الأخرى التابعة للجامعة الأم. فهناك اختصاصات مثل الدراسات التنموية والتعليم الأساسي للراشدين لا تقدمها الجامعات الأخرى التابعة للجامعة الأم.

تضع الجامعة خمس خطط مستمرة وهي: (1) خطة خمسية. (2) خطة على مدى ثلاثة أعوام. (3) خطة تسويقية. (4) خطة للاحتفاظ بالطلاب. (5) خطة تحديث المباني والتجهيزات. وتقود هذه الخطط والمراجعات السنوية التي تخضع لها والتي تعمم على كافة مجالات الجامعة، عملية التخطيط الشامل. وقد تتضمن المراجعات السنوية إجراء تعديلات على الأهداف العامة وتطبيقات لأفكار جديدة في التدريس والبحث العلمي والخدمات بالإضافة إلى إخضاع البرامج والخدمات إلى للمراجعة بالإضافة أو الإلغاء وإدارة عمليات التسجيل وتقييم نتائج الطلاب والبرامج التعليمية.

وتعد عملية التقييم الشامل للجامعة من أهم عوامل تقييم نتائج تعلم الطلاب بالإضافة إلى الإطار المنطقي الذي يرتبط برسالة الجامعة ونتائج الخريجين وعمليات التخطيط. وتشمل عملية التخطيط الإستراتيجي بيانات التقييم المؤسسي والبيانات المتعلقة بالنتائج التي تتمخض عنها البرامج التعليمية والبيانات الخاصة بالمقررات الدراسية. أما المعلومات المتعلقة بالطلاب بما فيها معدلات التوظيف والاحتفاظ

بالطلاب وتقدم الطالب نحو نيل شهادته فإنها تزود الجامعة ببيانات موسعة توجه عملية التخطيط ووضع الإستراتيجيات وصنع القرار.

### وضع الاستراتيجيات

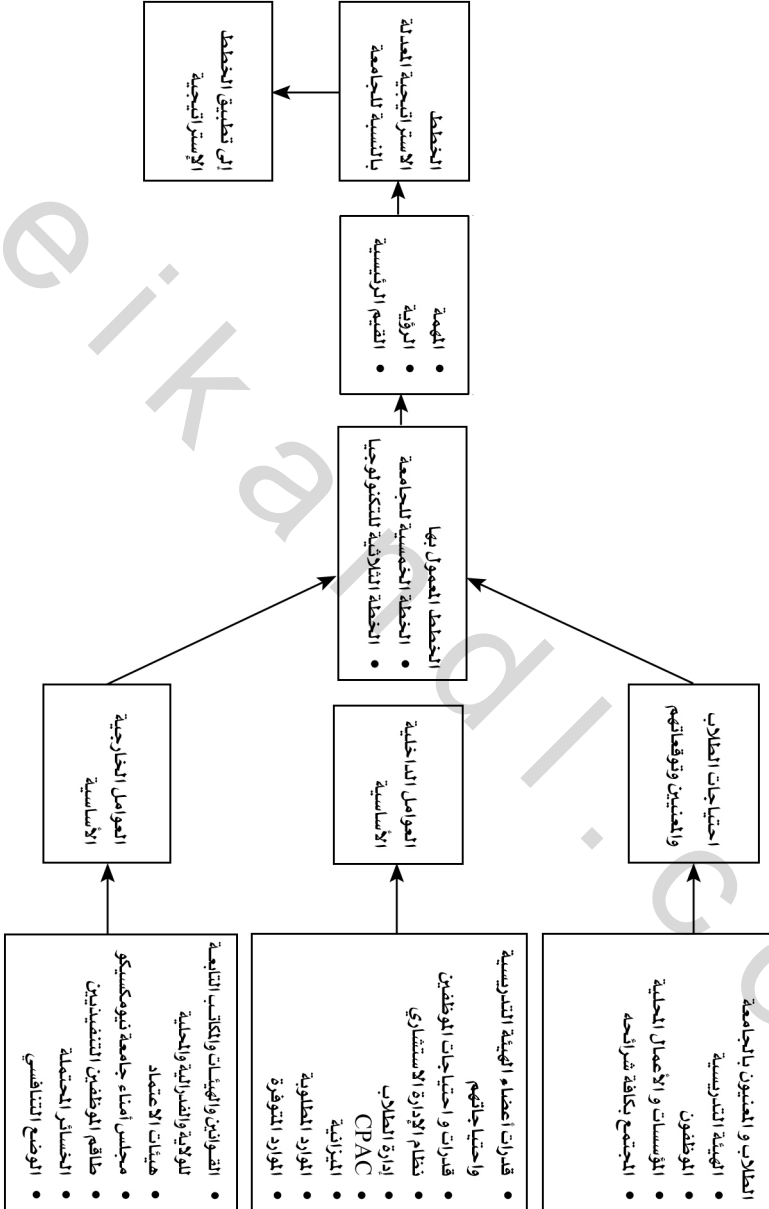
تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي في جامعة نيومكسيكو - كارلسباد بجمع وتوزيع البيانات والتقارير الخاصة بالاستبانات والتوزيع السكاني والعمليات ذات الصلة بطاقم الموظفين وغيرهم من الأطراف المعنية بالجامعة (الشكل 4-2). إن عملية التحليل التي تخضع لها هذه البيانات والتقارير تؤدي إلى وضع تصورات عامة للعمليات وتحديد مجالات النمو والتطوير. وتقوم كل دائرة في الوقت ذاته بوضع تقديرات وخطط على مدى عدة أعوام. وتراجع لجنة الإدارة التنفيذية في الجامعة الخطط والبيانات بغية وضع أهداف وألويات العمل في المؤسسة.

تقود الرسالة والرؤية والقيم الرئيسية عملية وضع وتطوير إستراتيجيات الجامعة. وتعتمد عملية وضع الإستراتيجيات الخاصة باحتياجات وتوقعات الطلاب والأطراف المعنية بالجامعة على الاستطلاعات والمعلومات التي يقدمها النظام الإداري للجامعة وردود الفعل على عملية التخطيط البعيدة المدى ومراجعات البرامج ومعدلات التسجيل والتخرج وغيرها من المعايير ذات الصلة. وتتضمن عملية المراجعة تحليل الاتجاهات الديموغرافية والاقتصادية في المنطقة التي تتوجه إليها خدمات الجامعة. وتأخذ تقديرات الخطط في الحسبان نسب الالتحاق بكليات المجتمع والعدد المتوقع لخريجي الثانويات العامة الذين سيقع اختيارهم على جامعة نيومكسيكو الحكومية - كارلسباد. وتقوم كل وحدة إدارية بوضع الأهداف والتوقعات ومن ثم تقوم لجنة الإدارة التنفيذية في الجامعة بتحديد قائمة من المشاريع الواقعية والمقبولة.



الشكل 4-2

عملية وضع الإستراتيجيات في جامعة نيومكسيكو الحكومية - كارلسباد



## الأهداف الإستراتيجية

تجمع جامعة نيومكسيكو - كارلسباد الأهداف الإستراتيجية البعيدة المدى في خطط تطويرية خمسية وثلاثية. وقد تمت مؤخراً صياغة اثني عشر هدفاً.

- إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالطالب للإشراف على الطلاب ومراقبتهم بحلول العام 2005.
- تقديم تعليم مبني على الكفاءة في كافة المواد التطويرية بحلول العام 2005.
- إدخال مخبر لتقنيات التعليم بحلول خريف عام 2004.
- شراء مجموعة برمجيات خاصة بالإدارة التعليمية بحلول العام 2006.
- تجديد اعتماد الجامعة باستخدام معايير تطوير نوعية البرامج الأكاديمية بحلول العام 2006.
- زيادة تسجيل الطلاب في الجامعة بنسبة 2% سنوياً حتى عام 2006.
- زيادة معدل تسجيل الطلاب من الأقليات بنسبة 20% بحلول العام 2006.
- زيادة تسجيل الطلاب من المناطق البعيدة عن منطقة خدمات الجامعة بنسبة 15% بحلول العام 2006.
- تحسين معدل الاحتفاظ بالطلاب بنسبة 2% - 5% سنوياً حتى عام 2006.
- تحسين معدل الاحتفاظ بالطلاب من الأقليات بنسبة 2% - 5% سنوياً حتى عام 2006.
- زيادة نسبة الطلاب الهسبانيين الذين يتمون سنوات الدراسة انتهاء بالتخرج إلى 33% بحلول العام 2006.
- تصميم وتخطيط وتمويل اختصاص الفنون الجميلة وإنشاء بناء خاص لهذا الفرع بحلول العام 2006

ويأتي وضع هذه الأهداف البعيدة المدى تلبية لاحتياجات الطلاب والمعنيين التي تم تعريفها وسيتم إثر هذه العملية صياغة للأهداف بما يتناسب واعتبارات الميزانية والهيئة التدريسية والموظفين والإمكانات المتاحة للجامعة في الوقت الحالي بالإضافة إلى الموارد المالية المتوافرة. أما تقييم النجاح في تحقيق هذه الأهداف فسيتم داخلياً كما أنه سيعتمد على أفضل الممارسات والتطبيقات بحسب المسؤوليات الملقاة على عاتق كل من المسؤولين في الجامعة.

### خطط العمل

تحدد عملية تحليل البيانات خطط العمل الرئيسية التي توضع على المدى القريب. وتنتج معظم خطط العمل قصيرة المدى عن البيانات المتعلقة برضا المعنيين بالجامعة. يقوم أعضاء الإدارة العليا بوضع قائمة واقعية للمشاريع وذلك كنتيجة لعملية وضع وتطوير الإستراتيجيات وعملية تطبيق الخطة الإستراتيجية. وترجم هذه القائمة بعد ذلك إلى خطط عمل رئيسية على المدى البعيد. وتدور خطط العمل القصيرة المدى حول فرص التطوير التي تحدد من خلال نتائج استطلاعات آراء الطلاب والمعلومات المتعلقة بالطلاب والتي تؤمنها عمليات تقييم المدرسين ونتائج استطلاعات الموظفين، ونتائج رضا المجتمع. وتعرض خطط العمل بعيدة المدى لعناصر من الخطة الخمسية للجامعة والخطة الثلاثية للتكنولوجيا ومنحة Title V والنشاطات المؤسسية التي تهدف إلى الحصول على إعادة لاعتماد الجامعة من قبل الهيئات المختصة (الشكل 4-3).

إن توزيع مخصصات موارد الجامعة هو بالأساس جزء من العملية الخاصة بالميزانية. ففي ربيع كل عام تتم استشارة كافة الإدارات في الجامعة للحصول على معلومات حول مشاريع وميزانية العام الدراسي القادم. كما يتم اتخاذ إجراءات إضافية متعلقة بتخصيص الموارد في الاجتماعات المختلفة للإدارات المتوسطة والتي تتعدد بشكل دوري بغية إجراء تعديلات منتصف الفصل الدراسي على الميزانيات

المعمول بها. ويتم تخصيص الموارد بناء على الأولويات الموازية لأولويات خطط العمل وأولويات الوحدات المتفرعة عن خطط العمل. وتشارك كافة الأطراف التعليمية والخدمية في وضع الأولويات وتخصيص الموارد.

الشكل 4-3

نموذج يمثل خطط العمل والمؤشرات التي تستخدمها جامعة نيومكسيكو الحكومية - كارلسباد

أمثلة عن المعايير والمؤشرات	نموذج عن محتويات إحدى خطط العمل
مقارنة النتائج من استبانات لاحقة كحالات الطلاب الراشدين	معلومات من استبانات حاجات الطلاب الراشدين حول احتياجاتهم
مقارنة نتائج استطلاع التقييم الشخصي للجو العام في الجامعة لاحقة	نتائج استطلاع التقييم الشخصي للجو العام في الجامعة واستطلاع النوعية والجودة في الجامعة حول كيفية تحسينها
مقارنة نتائج استطلاعات لاحقة لرضا المجتمع	نتائج استبانة رضا المجتمع حول كيفية خدمة المجتمع بشكل أفضل
إتمام المراحل المحددة والمراجعات السنوية وعمليات المراقبة وتعديل الفعاليات المنظمة من خلال عمليات التخطيط الإستراتيجي	عناصر من الخطة الخمسية للجامعة
إتمام المراحل المحددة والمراجعات السنوية وعمليات المراقبة وتعديل الفعاليات المنظمة من خلال عمليات التخطيط الإستراتيجي	عناصر من الخطة الثلاثية للتكنولوجيا
إتمام المراحل المحددة والمراجعات السنوية وعمليات المراقبة وتعديل الفعاليات المنظمة من خلال عمليات التخطيط الإستراتيجي	عناصر من منحة Title V
معلومات من NCA وإتمام المراحل المحددة والمراجعات السنوية وعمليات المراقبة وتعديل الفعاليات المنظمة من خلال عمليات التخطيط الإستراتيجي	عناصر من نشاطات الاعتماد المبني على النوعية والجودة

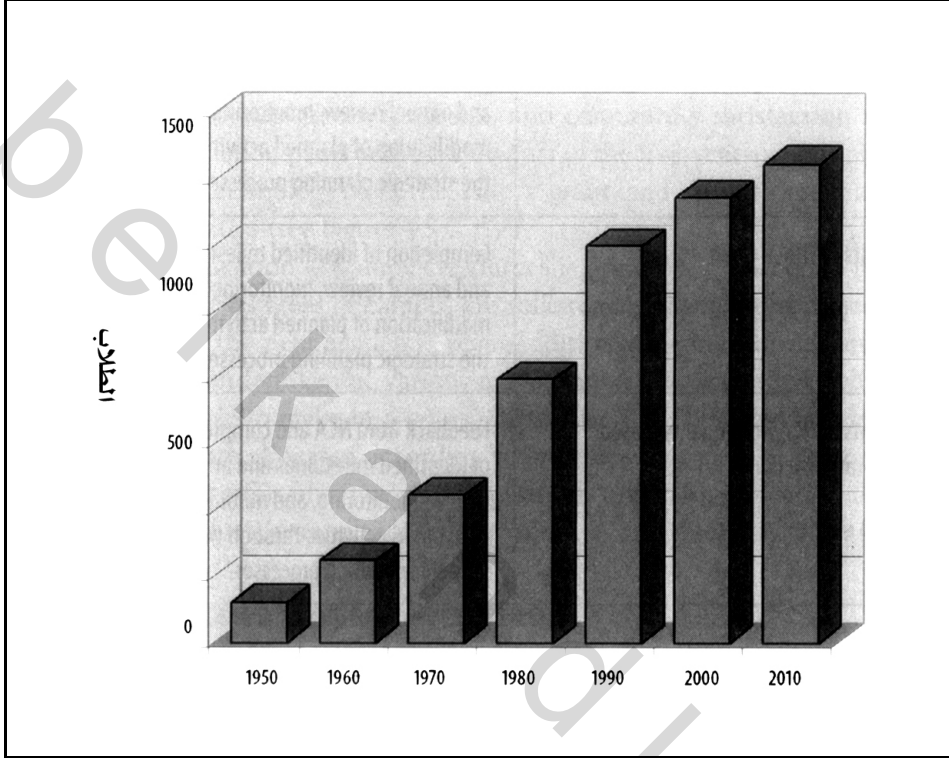
## الاهتمام بالطلاب والمعنيين والسوق

في البداية، يختار نحو 75% من الطلاب، الذين يبلغ عددهم 1.250 طالباً ممن يسجلون في جامعة نيومكسيكو - كارلسباد، فضلاً واحداً على الأقل في دروس التقوية الإضافية، حيث إن العديد منهم يربي أطفالاً دون شريك يساعدهم و35% هم من الهسبانيين ومعظمهم يعمل بدوام جزئي أو كامل. وتعتبر هذه العوامل كلها مؤشراً على أنهم من الطلاب الذين يحتمل أن يتركوا الجامعة ولا يكونوا قادرين على متابعة الدراسة الجامعية والذين لا يمكن ضمان نجاحهم إلا من خلال التركيز على منحهم الاستشارات والنصح الخاص بكل فرد منهم وتقديم الدعم لهم وإحاطتهم بجو أكاديمي واجتماعي مساعد ومرونة مؤسسية تساعد في تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم. ولقد أظهرت معدلات التسجيل نمواً واضحاً في العقد الأخير مما يفرض على الجامعة الإسراع في توسيع نطاق برامجها واختصاصاتها وخدماتها بغية تلبية متطلبات الطلاب المهتمين بالانتساب إليها (الشكل 4-4).

وتقدم الجامعة مجموعة من الفرص التعليمية لطلابها ولأعضاء المجتمع. وتحتضن الجامعة أيضاً برنامج إيدي كاونتي Eddy County للتعليم الأساسي للراشدين الذي يتضمن تدريس الطلاب الذين يحضرون لامتحانات GED (شهادة معادلة الثانوية العامة في مواد اللغة الإنجليزية الأساسية والقراءة والرياضيات). ويقدم مكتب الخدمات الطلابية معلومات واستشارات لأولئك الذين نجحوا في امتحانات GED الذين يرغبون في الالتحاق بالجامعة. وبالإضافة إلى ذلك فإن الجامعة تقدم مجموعة كبيرة من فصول التقوية في اللغة الإنجليزية والرياضيات والقراءة التي تم تخطيطها لتهيئة الطلاب أكاديمياً ورفع مستواهم كي يتمكنوا من الدراسة الجامعية. وتساهم الامتحانات التي يخضع لها الطلاب قبيل التسجيل في ضمان إدراج الطلاب ضمن هذه المجموعة من صفوف التقوية أو في السنة الجامعية الأولى باختصاصاتها المتنوعة.

الشكل 4-4

النمو الذي حققه الالتحاق في جامعة نيومكسيكو الحكومية - كارلسباد



هناك اثنان وعشرون برنامجاً دراسياً يُمنح شهادة في التخصص يتألف كل واحد منها من 30 - 36 ساعة دراسية معتمدة صممت لتحضير الطلاب لاقتحام سوق العمل بمهارات مطلوبة. كما أن هناك اثني عشر برنامجاً يُمنح درجة دبلوم معهد في الفنون (أي سنتين من الدراسة) صممت لتهيئة الطلاب لإتمام تعليمهم في مؤسسات تعليمية تُمنح شهادة بكالوريوس في الاختصاص قيد الدراسة. وتقدم الجامعة أيضاً ستة عشر برنامجاً دراسياً بدرجة معهد في العلوم التطبيقية تزود الطلاب بالمعارف اللازمة للانضمام إلى صفوف القوى العاملة مباشرة بعد التخرج. كما أن هناك خمسة عشر برنامجاً يتم تزويد الطلاب فيها ببرامج السنة الجامعية الأولى والثانية

بحيث ينتقلون بعد تخرجهم إلى مؤسسات تعليمية لإتمام دراستهم الجامعية والحصول على درجة بكالوريوس في اختصاصهم. ويقدم قسم الخدمات الاجتماعية في الجامعة برنامجاً تعليمياً لا يعتمد على ساعات دراسية محددة وبرامج دراسية في الاهتمامات الشخصية وبرامج تنمية تطويرية موجهة للطلاب من كافة الأعمار. تحتضن جامعة نيومكسيكو كارلسباد أيضاً المركز المحلي لتطوير الأعمال والاستثمارات الصغيرة وبرامج تطوير القطاع الصناعي.

وتتجلى رسالة الجامعة بتزويد الطلاب بمنفذ إلى التعليم العالي. وتقوم الجامعة بهدف تحقيق هذه المهمة بالسعي الحثيث للحصول على المعلومات المتعلقة بالطلاب والموظفين والمجتمع المحلي وأرباب العمل وإدارات المدارس المحلية والمؤسسات التعليمية التي تستقبل الطلاب الذين ينتقلون من جامعات أخرى والهيئات ذات الصلة. كما تقوم بمراجعة البيانات الصادرة عن دائرة الإحصاء وغرفة التجارة واستبانات المجتمع بعامة. فعلى سبيل المثال، تم إجراء تقييم شامل لاحتياجات المجتمع من قبل برنامج التعليم الأساسي للراشدين وذلك في أبريل عام 2002، وأشارت نتائجه إلى أن 38% ممن خضعوا للتقييم لم يحصلوا حتى على شهادة الثانوية العامة وأنهم تركوا الدراسة قبل ذلك بمراحل. إن دراسة عينة نموذجية تتألف من الطلاب تعد مصدراً للمعلومات المستمرة بالنسبة لفريق الأبحاث التسويقية الذي يستخدم هذا المعلومات لصقل أساليب البحث والتسويق في آن معاً.

### تحديد احتياجات الطلاب والمعنيين بالجامعة

تستخدم الجامعة مجموعة من الطرق المرتبطة بعضها ببعض لتحديد احتياجات الطالب واهتماماته وتوقعاته. وتركز هذه الطرق بشكل أساسي على اهتمامات الطلاب وتوزعهم السكاني. وتبدأ الطريقة الأولى بتحديد اهتمامات واحتياجات الطلاب من خلال عملية تقديم طلبات الالتحاق بالجامعة من قبل الطلاب، ويعقب

ذلك امتحان قبول يخضع له الطالب يبدأ باستبانة لاحتياجاته الشخصية والمساعدة التي يحتاج إليها ، وتمثل هذه الخطوة الطريقة الثانية في معرفة احتياجات الطالب. كما يوفر امتحان القبول معلومات محددة حول مستوى براعة الطالب في الرياضيات واللغة الإنجليزية والقراءة. أما الالتحاق فهو الفرصة الثالثة لتحديد حاجات الطالب بشكل مباشر. وقد يختار الطلاب الالتحاق بالجامعة بدوام كامل أو جزئي كما أنهم قد يختارون الحصص الصباحية أو المسائية أو حصص العصر.

وتجري الجامعة كل عام استطلاع آراء الطلاب ACT وتقييم احتياجات الطلاب الراشدين ACT كل ثلاثة أعوام وكلاهما استطلاعان معياريان على مستوى الولايات المتحدة. ويقيم استطلاع آراء الطلاب احتياجات الطلاب وسماتهم بالإضافة إلى رضاهم عن الخدمات والبرامج التعليمية. وبشكل عام فإن الاستجابة تقدر بنسبة 45% - 50% متجاوزة بذلك معدل الاستجابة على الصعيد الوطني الذي يقدر بنسبة 30%. تقوم الجامعة باستخدام بيانات مقارنة من أربع جامعات أخرى متفرعة عن جامعة نيومكسيكو ومشاركة في الاستطلاع ومن كل الجامعات التي يبلغ عدد طلابها بين 500 - 1500 طالب تقريباً. تُقدم هذه البيانات معايير واضحة لمقارنة احتياجات الطلاب واهتماماتهم بغيرهم من الطلاب في الجامعات الأخرى ذات التعليم الذي يقوم على سنتين دراسيتين.

يتم تحليل المعلومات ونتائج الاستطلاعات المتعلقة بالطلاب وتوزيعها ومراجعتها من قبل الهيئة التدريسية والموظفين وقيادة الجامعة وتتم مقارنة النتائج بغية وضع الأهداف ومعايير الأداء. يُتم إدخال النتائج الصالحة للاستخدام ضمن عملية التخطيط في جامعة نيومكسيكو - كارلسباد. إن تبادل الآراء بشكل مباشر مع الطلاب واستخدام النسب التي تؤمنها خدمات الجامعة ومجموعات العينات النموذجية التي تمثل الطلاب والمعلومات التي توفرها الاتحادات المسؤولة عن الطلاب



واهتمام الطلاب باختصاصات ومواد معينة والمشاركة في إلقاء الآراء ووضعها في صناديق الاقتراحات، وكل هذا يساهم في تحديد احتياجات الطلاب. كما تضم اللجان الإدارية في الجامعة ممثلين عن الطلاب وبهذا فهي تمنح الطلاب فرصة ليكون لهم صوت مسموع في النظام الإداري للجامعة كما يتسنى للجامعة الحصول على معلومات مهمة وقيمة من الطلاب.

### وضع التوقعات المستقبلية حول احتياجات الطلاب

إن التغيرات المتوقعة على احتياجات الطلاب وتوقعاتهم المستقبلية تدخل ضمن عملية التخطيط من خلال عملية وضع الإستراتيجية وتطبيق الخطة الإستراتيجية. وتتم مراقبة الاتجاهات الحديثة في التعليم والتوظيف من خلال مراجعات الجامعة وإجراء الحوارات مع أعضاء المجتمع والقادة المدنيين وممثلين عن أرباب الأعمال وأصحاب الصناعات وغيرهم من الأطراف المعنية بالجامعة. وتبنى التقديرات على أساس عمليات تحليل اتجاهات التسجيل وغيرها من العوامل الاقتصادية المحلية.

وتستمد البيانات الديموغرافية والمعلومات المتعلقة بالقضايا التي قد تؤثر مستقبلاً على اتجاهات التسجيل من نشاطات الشراكة مع المدارس الثانوية في كارلسباد ولوفينغ وأرتيزيا ومن خلال الحوارات مع المسؤولين عن تلك المدارس. تقوم القيادة العليا، بهدف تحديد اتجاهات التسجيل بعمليات تحليل، كل فصل دراسي، لبيانات مثل أعداد الموظفين العاملين بدوام كامل وتعداد الطلاب الذين يقدمون طلبات تسجيل إلى الجامعة وأعداد وأنواع الطلاب الجدد الذين يسجلون لأول مرة في هذه الجامعة، لذا فإن هذه البيانات تساهم في تعزيز عملية الالتحاق بالجامعة.

وتزود البيانات الديموغرافية المتعلقة بالطلاب الحاليين موظفي الجامعة بالمعرفة التي يحتاجونها حول الطلاب المستقبليين. كما أن الفعاليات التي ترعاها

الجامعة مثل يوم المهن والأعمال، حيث يزور الموظفون المسؤولون عن القبول الجامعي الثانويات المحلية، ويقدم لهم أيضاً فهماً وإدراكاً لخلفيات الطلاب المستقبليين. ويعد حفل الغداء الذي يدعى إليه مدراء وموجهو الثانويات العامة فرصة لأعضاء الطاقم الوظيفي في الجامعة تهدف إلى التفاعل مع المسؤولين الإداريين للمدارس التي تورد خريجها إلى جامعة نيومكسيكو - كارلسباد. كما تدخل قيادة الجامعة في نقاشات وحوارات مع غرفة التجارة للحصول على معلومات حول التغيرات التي قد تطرأ على البنية الاقتصادية للمنطقة ولتحديد الأثر الذي قد تحدثه تغيرات كهذه على عملية التسجيل.

ثمة طرق أخرى لمعرفة التوقعات والاحتياجات المتغيرة لخريجي المستقبل وتشمل تمثيل الجامعة في المعارض الخاصة بالتجارة والأعمال والاجتماعات المهنية التي تتعدد بهدف تحديث البرامج الأكاديمية بما يتوافق والتطورات الجديدة في بعض الصناعات المحددة ومتطلبات أصحاب العمل والاتجاهات الجديدة في مجالات المهن المختلفة. كما أن المنتديات التي تضم القادة الكبار في مجال الأعمال والصناعات المحلية مثل اللقاءات نصف السنوية التي تعقدها لجان الاستشارات المهنية للمواطنين التابعة لجامعة نيومكسيكو الحكومية - كارلسباد، تعتبر مصدراً مهماً للمعلومات لكنه أكثر تخصصاً فيما يخص نوع التعليم الذي سيجعل الخريجين مطلوبين لدى أرباب العمل المحليين.

إن المبادرات التشريعية مثل المنح التي تقدمها نيومكسيكو بالقرعة وإصلاح نظام الخدمة الاجتماعية ومعايير الأمانة والمحاسبة وصيغ التعويضات، تؤثر على شروط قبول الطلاب وكذلك متطلبات وشروط القبول المعمول بها في الوقت الحالي. كما أن إعادة المصادقة الدورية على المساعدات المالية الفدرالية وغيرها من برامج المساعدات المالية تؤثر بشكل كبير على تسجيل الطلاب في المستقبل. ونظراً

للتغيرات التي تطرأ على التوجيهات فإنه يتوجب على موظفي الجامعة أن يستجيبوا لاحتياجات الطلاب وأن يكون لهم حضور في المجتمع وفي الثانويات المحلية لنقل التوجيهات الجديدة إلى الطلاب والأهالي.

تقوم قيادة الجامعة، بهدف الاستجابة إلى احتياجات الطلاب المستقبليين بما في ذلك وضع برامج واختصاصات جديدة أو إلغاء أخرى قديمة ومهملة، وتقوم بتحليل المعلومات المتعلقة بالطلاب وتضع خططاً قابلة للتطبيق. فمثلاً، يخضع الطلاب لامتحانات تحديد المستوى بعيد القبول. وقد اتضح أن نحو 75% منهم ذوو مستوى يتطلب الخضوع إلى دورات التقوية. واستجابة لهذه النتائج، قامت الجامعة بوضع نموذج لنجاح الطالب يتألف من إستراتيجيات تهدف إلى مساعدة خدمات الطلاب ومركز مساعدة التعلّم والتوظيف بعد التخرج والاستشارات المهنية وذلك لخدمة الطالب بشكل أكثر فعالية. كما يتم وضع خطط عمل تعليمية فردية لمساعدة الطلاب على اتخاذ قرارات أكاديمية صائبة حول تحقيق أهدافهم التعليمية.

### التواصل مع الطلاب والأطراف المعنية

تدرك جامعة نيومكسيكو - كارلسباد أن العلاقات البناءة مع الطلاب والأطراف المعنية هي أمر بالغ الأهمية بالنسبة لمصلحة الجامعة ومستقبلها. لذا فإنه يتم تحليل احتياجات وتوقعات ومستويات رضا الطلاب والأطراف المعنية بالجامعة وتدخّل نتائج التحليلات فيما بعد في عملية وضع الإستراتيجيات وذلك لتعزيز نوعية الخدمات المقدمة. وتلجأ الجامعة إلى مؤشرات عديدة لتقييم العلاقات مع المعنيين الرئيسيين بالجامعة. إن الاستجابات إلى عمليات التقييم التي تخضع لها الفعاليات التي تمس الأطراف المعنية الرئيسة تظهر ردود أفعال إيجابية على الجهود التي تبذلها الجامعة في سبيل المحافظة على علاقات عمل فعالة.

ويدل مصطلح "الأطراف المعنية" على الأطراف المعنية الداخلية والخارجية في آن معاً. وتعمل الجامعة جاهدة للمحافظة على علاقات بناءة مع الأطراف المعنية الرئيسية وذلك لدعم وتعزيز قدرتها على تحسين خدماتها. وتتمتع الجامعة بروابط متينة مع المجتمع المحلي وأصحاب الأعمال والمدارس والمؤسسات التعليمية التي تقبل الطلاب المنقولين والهيئات الفدرالية والتابعة للولاية.

تستخدم طرق عدة لتحديد احتياجات الأطراف المعنية بشكل رسمي أو غير رسمي. وتشمل الطرق الرسمية مراجعة الشروط والمتطلبات التشريعية التي تحدها المبادرات التي تضعها الجامعة ومراجعة البيانات الديموغرافية المحلية واتفاقيات التواصل ومراجعة البرامج الأكاديمية والاعتماد والتقارير والاستطلاعات المستمرة والموجهة. أما الطرق غير الرسمية فتتضمن التقارير والمعلومات الصادرة عن اللجان الاستشارية ونشاطات الشراكة والاجتماعات ونشاطات الخدمة الاجتماعية.

إن مقارنة جامعة نيومكسيكو -كارلسباد نحو بناء علاقات وطيدة مع الطلاب تهدف إلى التأكيد على وجود موظفين مستعدين دوماً للإجابة عن كافة التساؤلات وتلبية كافة الاحتياجات. وكذلك فإن الغالبية العظمى من طلاب هذه الجامعة هم طلاب من الجيل الأول الذين يحتاجون للتفاعل مع الموظفين ويقدرون هذا التفاعل. أما برنامج College 101 فهو حصة إجبارية بالنسبة لكافة الطلاب الجدد يقوم المدرسون والموظفون بإعطائها، وهي تزود الطلاب بمنفذ مباشر إلى الموظفين المسؤولين عن الخدمات الطلابية أو أعضاء الهيئة التدريسية الذين يقومون جميعاً بتدريس هذه المادة ويعملون كمستشارين وموجهين للطلاب خلال الفصل الأول. وقد أظهرت الدراسات الوطنية أن الطلاب الجدد الذين يشعرون بالانتماء إلى جامعتهم أو يبنون علاقة جيدة مع أحد الموظفين المختصين في الجامعة، تكون لديهم فرص أكبر للنجاح من أولئك الذين يشعرون بأنهم مجهولون.

كما أن جامعة نيومكسيكو - كارلسباد تحافظ على علاقات عديدة مع معاهد ومؤسسات تدخل ضمن إطار عملها. فعلى سبيل المثال، هناك اتفاقات خدمات وتواصل بين جامعة نيومكسيكو - كارلسباد ونيومكسيكو - لاس كروثس تتمكن من خلاله الجامعة الأم بتقديم مجموعة من الاختصاصات الجامعية باستخدام منشآت ومرافق جامعة نيومكسيكو - كارلسباد. وبما أن العديد من سكان مقاطعة إيدي Eddy County مقيدون إلى حد ما من الناحية الجغرافية والاقتصادية، فإن تقنية التلفزيون التعليمي التي تؤمنها جامعة نيومكسيكو - كارلسباد بالإضافة إلى غيرها من التقنيات الحديثة تقدم للطلاب فرصاً تعليمية لم يكونوا ليحصلوا عليها بأي طريقة أخرى. وتقدم الجامعة لسكان مقاطعة إيدي أيضاً برامج اختصاصية للتصنيع والإنتاج كما أنها أقامت علاقات وطيدة مع المعاهد المهنية وولاية نيومكسيكو ومشروع معهد المجتمع الريفي وجامعة نيومكسيكو الشرقية - روزويل وذلك بهدف المساهمة في تأمين فرص تعليمية واقتصادية لسكان الريف.

ثمة طرق رسمية وغير رسمية يمكن أن يستخدمها الطلاب لإبداء آرائهم وتقديم شكاويهم ومظالمهم المتعلقة بالهيئة التدريسية والموظفين والإداريين. فسياسات الجامعة الموضحة في كاتالوج الجامعة ودليل الطالب تتحدث بالتفصيل عن الإجراءات التي يجب اتباعها لتقديم الشكاوى والتبليغ عن المظالم. كما يمكن تسليم بطاقات الملاحظات والآراء مباشرة إلى اللجنة الإدارية التنفيذية للجامعة وهو نظام يبقي الإدارة العليا على اطلاع دائم على هموم وقضايا الطلاب.

إن عملية معالجة الشكاوى تتعامل مع الشكاوى الرسمية وغير الرسمية. فبعد تحديد طبيعة الشكاوى يتم إرسالها إلى الإداري المناسب لنوع الشكاوى لإجراء التحقيق فيها وإيجاد حل لها. ويتم إطلاع الطلاب على سياسة الشكاوى والمظالم في

الجامعة أثناء حصص التوجيه التي تقدمها الجامعة ويتم التأكيد عليها بشكل كتابي في دليل الطالب وكاتالوج الجامعة. وتجري مناقشة الشكاوى في اجتماعات الفريق التنفيذي وخلال اجتماعات رؤساء الأقسام. ويكلف المسؤول المناسب في الإدارة العليا بمسؤولية إيجاد حل يعالج موضوع الشكوى.

### تحديد رضا الطلاب والمعنيين بالجامعة

تستخدم الجامعة عدداً من الطرق لتحديد رضا الطلاب والأطراف المعنية (الشكل 4-5). إلا أن الطريقة الأساسية المتبعة لتحديد رضا الطلاب والأطراف المعنية بجامعة نيومكسيكو - كارلسباد هي استطلاع ACT لمعرفة آراء الطلاب. وتم اختيار هذا الاستطلاع بعد أن راجعت إحدى لجان الجامعة كافة الوسائل المعيارية المتاحة التي تعالج مسألة الرضا في التعليم العالي. وقد وقع اختيار اللجنة على استطلاع آراء الطلاب لأن أساسه المعياري يتألف من طلاب الجامعات والكليات الأهلية؛ ولأن الخدمات التي تخضعها للتقييم تطابق إلى حد كبير الخدمات التي تقدمها جامعة نيومكسيكو - كارلسباد بالإضافة إلى أنها وسيلة الاستطلاع الأكثر شيوعاً في الجامعات الأهلية.

الشكل 4-5

طرق تحديد رضا الطلاب والأطراف المعنية في جامعة نيومكسيكو الحكومية - كارلسباد

الأطراف المعنية الرئيسية (CPAC) وفئات المجتمع	الأطراف المعنية الرئيسية (موظفو الجامعة)	الطلاب	تحديد رضا الأطراف المعنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>استطلاع الرضا الداخلي للمجتمع (CSS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استطلاع التقييم الشخصي للجو العام في الجامعة</li> <li>استطلاع النوعية والجودة في الجامعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استطلاع آراء الطلاب ACT</li> <li>استبانة احتياجات الطلاب الراشدين ACT</li> <li>استطلاع رضا الطلاب ABE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عمليات التحديد</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>أداة داخلية لتقييم المجتمع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>البيانات الوطنية المعيارية</li> <li>استطلاع النوعية والجودة في الجامعة - البيانات الوطنية المعيارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استطلاع آراء الطلاب - المقاييس الوطنية للبيانات المعيارية</li> <li>استبانة احتياجات الطلاب الراشدين - المقاييس الوطنية للبيانات المعيارية</li> <li>ABE - استطلاع داخلي، مقارنات على مدى عدة سنوات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معايير وبيانات التقييم</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تطبيق في الاجتماعات: CPAC، تجمعات الخدمة والمجالس التي تضم أكثر من هيئة حكومية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتم تطبيقها في الجامعة</li> <li>تبقى الأسماء مجهولة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتم تطبيقها في الصفوف الدراسية</li> <li>تبقى أسماء الطلاب مجهولة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الموضوعية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مقياس مباشر للتقييم العام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استطلاع التقييم الشخصي للجو العام في الجامعة - غير مباشر - 62 بنداً منظماً ضمن سبعة عوامل</li> <li>استطلاع النوعية والجودة في الجامعة غير مباشر - 89 بنداً،</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استطلاع آراء الطلاب - معايير متعددة مباشرة وغير مباشرة - تقييم عام</li> <li>استبانة احتياجات الطلاب الراشدين - معايير متعددة للاحتياجات، أدوات تحديد احتياجات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معايير الرضا</li> </ul>

التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي

الأطراف المعنية الرئيسية (CPAC) وفئات المجتمع	الأطراف المعنية الرئيسية (موظفو الجامعة)	الطلاب	تحديد رضا الأطراف المعنية
	تسعة بنود محلية (جديد 2002)	الطالب فقط • ABE - تحديد الرضا	
• رضا المجتمع - بيانات مستقبلية مع بيانات سابقة	• مقارنة بيانات سابقة مع مدارس/جامعات مقارنة • مقارنة البيانات مع المدارس/الجامعات المقارنة	• استطلاع آراء الطلاب - مقارنة البيانات، الاتجاهات المقارنة للمدارس/الجامعات • استبانة احتياجات الطلاب الراشدين - مقارنة البيانات، احتياجات الطلاب • ABE - مقارنة بيانات سابقة	تحديد مواطن الخلل
• تبادل المعلومات مع كافة الأطراف في الجامعة، المجالات الحساسة	• إطلاع كافة المعنيين بالجامعة على النتائج، وضع خطط عمل لتحسين المعدلات الدنيا	• استطلاع آراء الطلاب - احتياجات الطلاب الراشدين - إطلاع كافة المعنيين بالجامعة على النتائج، معالجة القضايا العالقة، خطط عمل لتحسين النتائج • ABE - استخدام برنامج ABE	متابعة التفاهل والاستجابات (الآراء)
• وسيلة داخلية، توفر عدد محدود من البيانات المقارنة	• استطلاع التقييم الشخصي للجو العام في الجامعة +60 جامعة على الصعيد الوطني • استطلاع النوعية والجودة في الجامعة +125 جامعة على الصعيد الوطني	• استطلاع آراء الطلاب+ 500 جامعة على الصعيد الوطني • البيانات المرسلة إلى فئات • استبانة احتياجات الطلاب الراشدين+ 100 جامعة على الصعيد الوطني • ABE - وسيلة داخلية	الرضا المتعلق بالجامعات المقارنة



## إدارة التقييم والتحليل والمعلومات

يتم اخيار البيانات على كافة المستويات المؤسسية بحسب تلبيتها لمتطلبات معينة يتم تحديدها مسبقاً.

- تخضع البيانات إلى معايير الأداء القابلة للقياس وذات الصلة.
- يجب أن تكون البيانات تحتوي على معلومات موثوقة يمكن الاعتماد عليها.
- يمكن أن تخضع البيانات إلى التحليل ضمن إطار زمني محدد
- يمكن أن تجمع المعلومات بمساعدة المصادر المتاحة (كالتكنولوجيا وقسم الموظفين).
- قد تؤمن البيانات معلومات حديثة وصحيحة وصالحة للاستخدام

تشمل هذه البيانات آراء الطلاب والمعنيين والمعلومات المتعلقة بفرع جامعة نيومكسيكو الحكومية بالإضافة إلى بيانات حول الولاية والبيانات الوطنية والإقليمية.

يلتقي أعضاء اللجنة الإدارية التنفيذية مرتين أسبوعياً لمناقشة التطورات الجارية ومعايير الأداء والميزانيات والأهداف بالاستعانة بأحدث البيانات والتقارير. قد تخضع الموارد والخطط إلى إعادة توجيه وتعديل بحسب البيانات الجديدة وذلك لضمان سير العمليات اليومية والأداء المؤسسي بالشكل الأمثل. وتنتشر المعلومات شهرياً في الجامعة وذلك من خلال اللقاءات التي تتم في مجلس المدينة وفي رابطة الجامعة ويومياً حسبما تستدعي الحاجة من خلال البريد الإلكتروني والاجتماعات الخاصة التي تعقدها اللجان الإدارية.

## تقييم الأداء

إن جمع المعلومات والبيانات والتحليل والمراجعة والتخطيط والتطبيق عمليات تجري بشكل متواصل في جامعة نيومكسيكو الحكومية - كارلسباد. وتعتمد القيادة العليا فيها على عوامل عديدة منها: تاريخ أداء الجامعة والبيانات الداخلية والتقارير التي تؤمنها جامعة نيومكسيكو - لاس كروثس ووزارة التعليم وإدارة التعليم العالي واتحاد نيومكسيكو للجامعات الأهلية وغيرها من المصادر. وتسمح البيانات الوطنية ونتائج الاستطلاعات والبيانات التي توفرها اتفاقيات تبادل المعلومات ضمن إطار البرنامج الأكاديمي للارتقاء بالنوعية والجودة لجامعات الاتحاد الشمالي المركزي، تسمح لجامعة نيومكسيكو - كارلسباد بمقارنة أدائها الراهن مع أداء الجامعات المماثلة لها التي تقدم تعليماً جامعياً لمدة سنتين مما يمكنها من التعرف إلى أفضل التطبيقات والممارسات المتبعة في هذا المجال وتطبيقها بشكل يؤدي إلى تحسين أدائها المؤسسي.

إن أولويات المعلومات والبيانات تحدها الحاجات التي تطرأ خلال عملية التخطيط الإستراتيجي. أما التقييم المقارن لعمليات التخطيط والعمليات الرئيسية في الجامعة وخطط العمل وفرص التطوير فتدها البيانات المتاحة. وتقوم قيادة الجامعة بتحديد العمليات الرئيسية في الجامعة التي تقوم بتجميع كبير للبيانات والمقارنات الغنية بالمعلومات المفيدة. وحيث تتوافر البيانات الوطنية وبيانات الولاية يكون هناك تقييم للأداء المقارن. توضع خطط العمل الرئيسية وتدرج ضمنها البيانات المتعلقة بالتوقعات المستقبلية وتشمل جداول زمنية ومعايير وأهدافاً للأداء. وتعتمد فرص التحسين على نتائج التقييم المقارن لأداء الجامعة بالبيانات المتوافرة.

تعتمد جامعة نيومكسيكو - كارلسباد بشكل كبير على البيانات المقارنة المهمة التي يتم الحصول عليها من المصادر الوطنية مثل امتحانات القبول التي يخضع

لها الطلاب واستطلاعات التقييم الذاتي لجو الجامعة واستطلاعات جودة الجامعة وامتحانات المجلس الوطني لمنح التراخيص واستطلاعات آراء الطلاب واستبانات احتياجات الطلاب الراشدين واتحاد الجامعات الأهلية في أمريكا. أما مصادر الولاية فتشمل إدارة التعليم العالي في ولاية نيومكسيكو ووزارة التعليم واتحاد الجامعات الأهلية في نيومكسيكو وفروع جامعة نيومكسيكو الحكومية. وتتضمن المصادر الأخرى لمقارنة البيانات تقارير الأداء السابق لجامعة نيومكسيكو - كارلسباد وبيانات خاصة بعملية التخطيط في الجامعة ومعلومات من أعضاء برنامج تحسين النوعية الأكاديمية.

تتم مراجعة وتقييم البيانات الخاصة بمعايير الأداء بما يتوافق مع مقدرات الجامعة والاحتياجات المتغيرة للأطراف المعنية والأولويات وفرص الإبداع. وتنتقل النتائج والاستنتاجات بين المجموعات الإدارية المختلفة واللجان العاملة ويتم الرجوع إلى المعلومات المتمخضة عنها عند الحاجة. ويتم إنتاج هذه المعلومات من خلال مجموعة من الأبحاث الأولية والثانوية التي تجمع بالطرق الرسمية وغير الرسمية. أما البيانات الرسمية فيتم الحصول عليها من مصادر من داخل الجامعة ومن الجامعة الأم "لاس كروثس" ومن مصادر خارجية. ويعتبر مجتمع الجامعة النتائج المالية للتطوير والارتباط بين البيانات جزءاً من عملية التخطيط.

### إدارة المعلومات

توضع البيانات المهمة بين يدي الهيئة التدريسية والموظفين لدعم فعالية عمليات الجامعة. كما تحتفظ جامعة نيومكسيكو - لاس كروثس بكافة البيانات الخاصة بطلاب جامعة نيومكسيكو - كارلسباد. كما تحتفظ الجامعة الأم أيضاً بالبيانات المتعلقة بالموظفين وقوائم الرواتب وعمليات الشراء وغيرها من السجلات. ويمكن الاطلاع على هذه المعلومات من خلال الموقع على الإنترنت لدى استخدام كلمات السر

الخاصة بكل مستخدم. حيث إن من الممكن مثلاً أن يطلع أعضاء الهيئة التدريسية على معلومات خاصة بالطلاب من خلال أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم من مكاتبهم. كما أن هذه المعلومات متاحة أيضاً لكافة الموظفين الإداريين والفنيين ذوي الصلة. ويمكن أن يطلع بعض الموظفين الإداريين المحددين وأعضاء اللجنة الإدارية التنفيذية على بنوك المعلومات الخاصة بالموظفين وسجلات رواتبهم.

وتركز العمليات الخاصة بالميزانية والتخطيط في الجامعة على استبدال أجهزة الكمبيوتر القديمة بأخرى جديدة وتحديث البرامج والبرمجيات بشكل دوري منتظم. كما تحتفظ الجامعة برخصة خاصة بالمستخدمين في قطاع التعليم تمكنها من تزويد مختبرات الكمبيوتر الخاصة بالطلاب بأحدث البرمجيات. كما يستجيب مكتب المساعدة الفنية لمستخدمي الكمبيوتر في الجامعة في الحال لدى حدوث أي مشكلات متعلقة بالكمبيوتر وملحقاته أو برمجياته وتقوم على الفور بتحديث عاجل للتجهيزات والبرامج. يعتمد موظفو جامعة نيومكسيكو - كارلسباد على جامعة نيومكسيكو - لاس كروثس في تحديث إعدادات بنوك المعلومات الخاصة بهم. كما تزود جامعة نيومكسيكو - كارلسباد جامعة لاس كورثس ببيانات الطلاب باستخدام برامج كومبيوتر محلية مثل Student Space وهو وسيلة إشراف على الطلاب ومتابعة لشؤونهم تهتم باحتياجات الجامعات الأهلية في نيومكسيكو من المعلومات الخاصة بالطلاب.

### الاهتمام بالهيئة التدريسية والموظفين

تقوم جامعة نيومكسيكو - كارلسباد بوضع وتنظيم وإدارة مهام العمل الخاصة بالهيئة التدريسية والموظفين من خلال نظام عمل يعتمد على بنية تنظيمية تقسم الموظفين العاملين بدوام كامل إلى ثلاث فئات وهي: أعضاء الهيئة التدريسية وطواقم الموظفين الإداريين والموظفين العاديين. كما تعتمد الجامعة على العاملين

بدوام جزئي من معلمين ومدربين ومدرسين والعمال المؤقتين والموظفين من الطلاب. إن نظام انتخاب الإدارة وتقدير التفوق في العمل وتأمين استقلالية كل وحدة عمل بذاتها والاستشارة في صنع القرارات كلها أمور من شأنها تشجيع التعاون والتكاتف والمبادرة والإبداع والمرونة بين كافة المجموعات العاملة في الجامعة. كما أن كافة فئات الموظفين ممثلة في كافة اللجان تقريباً وهي إستراتيجية تنظيمية تسهل إلى حد كبير عملية التواصل بين مجموعات الموظفين.

أما وضع أنظمة العمل وإدارتها وتحسينها بشكل يدعم خطط العمل فهي أمور تعد من صلب مهام الإدارة العليا للجامعة ونتيجة مباشرة للتخطيط الإستراتيجي الذي يدخل ضمن إطار العمليات الأساسية في الجامعة. أما المجال الذي تدور حوله خطط أعضاء هيئة التدريس والموظفين فهو احتياجات الطالب ونجاحه. أما مهام عمل الموظفين الإداريين وغيرهم من الموظفين فترتكز أيضاً على احتياجات الطلاب والأطراف المعنية الأخرى وعلى دعم عمليات الجامعة من خلال تسهيل التواصل والتعاون بين هيئات الجامعة والبرامج الاختصاصية.

تتضمن الأساليب المستخدمة لبناء جسور من التواصل والتعاقد بين موظفي الجامعة، تتضمن لقاء ترفيهياً في الخريف يجمع الموظفين بأعضاء هيئة التدريس والاحتفالات الشهرية بذكرى أيام الميلاد واجتماعات الغداء واللقاءات بين الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والإصدارات الشهرية لرابطة الجامعة ومطبوعات مكتبة الجامعة التي تصدر بعنوان Media Menia والتدريب على أخلاقيات العمل وورشات عمل القيادة والمأدبة السنوية التي تقيمها الجامعة لمنح الجوائز التقديرية للمتميزين. كما تقوم الجامعة اليوم ببث وقائع كافة اجتماعات اللجان على موقع الجامعة على الإنترنت وتستخدم البريد الإلكتروني لإبلاغ مجتمع الجامعة بكافة المستجدات ولفسح المجال أمام أعضاء هيئة التدريس والموظفين للتعبير عن آرائهم وذلك لتحسين التواصل بين كافة أقسام وفئات العاملين في الجامعة والمعنيين بشؤونها.

إن تصميم أنظمة العمل في جامعة نيومكسيكو - كارلسباد يمكنها من البقاء على اطلاع على الخدمات التعليمية ومتطلبات تطور الطلاب من خلال قنوات عديدة منها: مبادرات الاستجابة لاحتياجات الأقسام والتعاون والتخطيط داخل القسم الواحد والتقييم المستمر لاحتياجات الطلاب والأطراف المعنية. وعمليات مراجعة البرامج الأكاديمية داخلياً وخارجياً ومقارنة الجامعة بمثيلاتها.

تقدم قيادة الجامعة كل عام فرصاً لتنمية التعاون والإبداع والمبادرات الفردية. ويبدأ رفع الروح المعنوية للموظفين وأعضاء هيئة التدريس بمنحهم فرصاً للتطور الشخصي والمهني حيث يتم تشجيع جميع العاملين في الجامعة من موظفين وأعضاء هيئة التدريس على الالتحاق مجاناً بالدورات وحضور المؤتمرات المحلية والإقليمية والمشاركة في محاضرات تدريبية تقام برعاية الجامعة ولعب أدوار قيادية في لجان التخطيط والإدارة في الجامعة.

إن حجم جامعة نيومكسيكو كارلسباد الصغير والمشاركة الفعالة لمجتمع الجامعة في كافة العمليات الرئيسية يسهل التواصل المتميز والتعاون وتبادل المعلومات بين كافة أقسام الجامعة. وقد وضعت لجنة الجامعة عملية إرشاد وتوجيه تم تطبيقها عام 2002 وتضمن هذه العملية الانتقال المريح للموظفين الجدد إلى مناصبهم والاندماج في مجتمع الجامعة. وقد تم إثبات رضا الموظفين عن أنظمة العمل وخطته وجو العمل العام في الجامعة من خلال نتائج استطلاع التقييم الشخصي للجو العام في الجامعة المعترف به وطنياً.

### إدارة الأداء

تتمثل أهداف الجامعة برضا الأطراف المعنية بالجامعة والمستوى العالي في الأداء وتعلم الطلاب. ويدعم النظام الإداري تحسين الأداء الفردي والمؤسسي من خلال الاعتماد على الوسائل التالية: عمليات التقييم السنوية لأداء الموظفين والإداريين

والهيئة التدريسية، التي تكافئ الأداء المرضي بزيادات في التعويضات؛ وأنظمة تقدير العاملين في الجامعة والاعتراف بجهودهم والاحتفالات التي تقام في الجامعة على مستوى الأقسام والإدارات، واللقاءات الإدارية الدورية التي تعتبر فرصة للاطلاع على آراء العاملين في الجامعة وتقدير الجهود التي يبذلونها؛ هذا بالإضافة إلى الاجتماعات السنوية بين المدراء والموظفين التي تهدف إلى مناقشة الأهداف التي يجب تحقيقها في السنة التالية واللقاءات وجلسات العمل اليومية التي يناقش المشرفون أثناءها التقدم نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.

### تطوير القيادة العليا

جرت العادة أن يتم تعيين المسؤولين الإداريين الكبار في جامعة نيومكسيكو - كارلسباد من خارج المؤسسة. ولا يقتضي حجم الجامعة الحاجة إلى العديد من تقسيمات الإدارة العليا الثانية والثالثة (أي نائب الرئيس والعمداء) ولهذا فإن معظم واجبات الإدارة العليا تختلف بشكل كبير عن المسؤوليات العادية التي يكلف بها أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين كما أنها تقتضي تحضيراً تعليمياً مختلفاً. كما أن مسؤوليات وواجبات الإداريين الكبار تختلف إلى حد كبير من واحد إلى آخر وذلك من حيث التهيئة الأكاديمية والخبرة معاً. كما تعتمد الجامعة على مجموعة من المتقدمين للعمل من ذوي الخبرة والمؤهلات العالية الذين اكتسبوا خبراتهم الإدارية بالعمل في مؤسسات أخرى. وهذا النظام يسمح للجامعة بالاستفادة من أفضل خبرات وممارسات وتطبيقات مجموعة مختلفة من المؤسسات الأكاديمية.

والاستثناء الوحيد لهذه القاعدة العامة هو منصب المسؤول عن التنسيق بين الأقسام الذي يجمع بين المهام الأكاديمية والإدارية والذي يقدم خبرة إدارية كافية لذا يتم تشجيع المسؤولين عن التنسيق المتميزين في عملهم على تقديم طلب لشغل مناصب إدارية عليا. وقد أتاحت جامعة نيومكسيكو - لاس كروثس لفروعها

مؤخراً برنامجاً جديداً يقدم درجات عليا في إدارة كليات المجتمع. وتدفع جامعة نيومكسيكو كارلسباد لموظفيها الحاليين الذين يسجلون في هذا الاختصاص كامل الرسوم الجامعية. أما الطلاب الذين يتخرجون من هذا الاختصاص فهم مؤهلون لشغل مناصب في الإدارة العليا.

### التدريب والتعليم والتطوير

إن تطوير الهيئة التدريسية والموظفين وتمييزهم الذاتية يعد جزءاً لا يتجزأ من تقاليد الجامعة بدليل أن عملية التطوير والتنمية تتلقى دعماً مباشراً من خطط العمل الرئيسة المتعلقة باحتياجات الجامعة. كما أن مشاركة الجميع في فعاليات الجامعة يعزز تطور الأفكار وفرص تحسين ثقافة الجامعة وتقاليدها. إن هذه المظاهر في الجامعة تضمن أن تكون القوى العاملة مدربة ومتعددة المهارات بشكل دائم.

تقوم جامعة نيومكسيكو - كارلسباد بوضع خطط عمل تلبية حاجاتها. وتشمل خطط العمل الرئيسة التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس والموظفين ومتابعة العمل لنيل الاعتمادات والعمل على برامج الخدمة الاجتماعية وتقييم الطلاب وإنجازاتهم ومحو الأمية في التقنية الحديثة. وتدرك جامعة نيومكسيكو - كارلسباد الحاجة لتطوير الهيئة التدريسية والموظفين لذلك فإن الالتزام بتطويرهم يعد جزءاً أساسياً من تقاليد بيئة الجامعة وثقافتها. وتبذل الجامعة الجهد والمال في سبيل التعليم والتدريب والتطوير الذاتي والمهني وتنتظر من أعضاء هيئة التدريس والموظفين أن يطبقوا خبراتهم التعليمية والتقنية المتطورة في عملهم سواء في الصفوف الدراسية أو في مكاتبهم. وهناك ثمة أمثلة عديدة على التدريب والتعليم الذي يلبي هذه الحاجات ومنها حضور ممثلين عن الجامعة في الاجتماع السنوي للاتحاد الشمالي المركزي ومؤتمر التقييم الذي يغطي الولاية بأكملها بالإضافة إلى إقامة دورة خاصة لأعضاء هيئة التدريس للتعليم من خلال تقنية التلفزيون التعليمي وورش عمل حول التعليم التطويري مفتوحة لكافة المعنيين بالجامعة.



تقوم القيادة العليا في الجامعة بشكل أساسي بتنظيم عملية التدريب على التعليم ووضع أسس له. ويساهم الموظفون بكافة فئاتهم في التدريب والتخطيط من خلال المعلومات التي يقدمونها. حيث يقوم الموظفون المصنفون مثلاً بالمشاركة من خلال الاستجابة إلى الاستطلاعات وحضور الاجتماعات الشهرية. ويتلقى أعضاء هيئة التدريس الدائمين مساعدات مالية لحضور الاجتماعات والمشاركة بورش العمل التي تنمي التطور المهني. كما أن كافة أعضاء الهيئة التدريسية لديهم جداول عمل تتمتع بالمرونة وذلك لمساعدتهم على متابعة دراساتهم الأكاديمية العليا. كما تدفع الجامعة كافة الرسوم الجامعية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الراغبين بالحصول على درجات علمية متقدمة من خلال البرامج والاختصاصات التي تقدمها جامعة نيومكسيكو في مجال إدارة مؤسسات التعليم العالي.

ويتم إنجاز عمليات تدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس (العاملين بدوام جزئي أو كامل) والموظفين بكافة فئاتهم من خلال المحاضرات وحلقات البحث التي تعقد في الجامعة أو من خلال المشاركة في ورشات العمل على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الوطني. والأمثلة على ما تقدمه الجامعة في سبيل التطوير والتدريب عديدة منها ورشة عمل حول القضايا المتعلقة بقانون الأمريكيين الذين يعانون من إعاقات وورشات عمل حول الميزانية وعمليات الشراء وورشات عمل عن التواصل والتفاهم وغيرها عن الكتابة والتدريبات على استخدام البرمجيات والتدريب على أنظمة الإدارة بالإضافة إلى التدريب على العمل في لجنة تحكيم برنامج نيومكسيكو للنوعية والجودة.

ويقيم المشاركون كافة الفعاليات المتعلقة بالتعليم والتدريب من خلال الاستفتاءات. وتدرّك قيادة الجامعة أن نوعية الأداء فيها تعتمد على مهارات أعضاء

هيئة التدريس بها وموظفيها وحماسهم وأدائهم. لهذا تراعى الدقة الشديدة لدى وضع برامج وفرص التعليم والتدريب للموظفين والمدرسين.

أما عمليات التقييم السنوية فتقدر وتكافئ من يتم التدريب والتعليم بنجاح وذلك أثناء سنة التعليم كما أنها تقدر إتمام وضع الأهداف الراهنة والأهداف التي يجب تحقيقها في المستقبل.

وأبلغ مثال على تعزيز المهارات المكتسبة لتحسين الأداء المؤسسي يتجلى في التدريب على التقنية الحديثة. فأثناء دورات تقييم الموظفين، يضع قادة الجامعة الأهداف المحددة لتطوير الموظفين في مجال التقنية الحديثة، وتشمل تصميم وإدارة المواقع على الإنترنت وتطبيقات قواعد البيانات والتدريب على تقديم محاضرات بالاعتماد على التكنولوجيا. وتقدم نتائج التقييم معلومات يتم استخدامها في التخطيط الداخلي والتدريب الخارجي في المجالات التي تعتمد على البراعة التقنية. لدى إتمام الموظفين للتدريبات، يقومون بتعزيز مهاراتهم الجديدة والمطورة باستخدامها في عملهم وقيم أداءهم في الدورة التقييمية التالية.

### رضا الهيئة التدريسية والموظفين

تلجأ جامعة نيومكسيكو - كارلسباد إلى استخدام طرق عديدة لتقدير كل من رضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين والنجاح المؤسسي. كما يقيم الموظفون وأعضاء هيئة التدريس الجامعة من خلال استطلاع التقييم الشخصي للجو العام في الجامعة وهو أداة معترف بها وطنياً وضعها البرنامج الوطني للإدارة والفعالية المؤسسية. ويمنح هذا الاستطلاع كل العاملين في الجامعة فرصة تقييم الجامعة من خلال الفئات التالية: الإدارة الرسمية والتواصل والتعاون والبنية التنظيمية والإطار الرئيس للعمل والتقنية الحديثة والاهتمام بالطالب والجو العام.

تم إجراء هذا الاستطلاع ثلاث مرات منذ عام 1998 وتم إطلاع كافة الإدارات والأقسام في الجامعة على نتائجه. وتظهر النتائج باستمرار أن العاملين في الجامعة يرون أن جو العمل العام في الجامعة ديموقراطي وتعاوني إلى أقصى الحدود وأن قادة المؤسسة ملتزمون بتطبيق القيم الأساسية التي تقوم على تقدير العاملين وتطوير الشراكات. غير أن هناك نتيجة واحدة للاستطلاع أظهرت تدنياً في المعدل مما أدى إلى وضعها على قائمة سلم الأولويات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير وهي التواصل. على الرغم من أنها قد حققت معدلاً أعلى من المعدل الوطني، فإنها كانت الأدنى بين كافة معايير جامعة نيومكسيكو - كارلسباد ولهذا فقد اتخذت الجامعة عدة طرق لتحسين التواصل بما فيها عقد الاجتماعات على مستوى الأقسام والإدارات وإصدار نشرة شهرية خاصة بالجامعة.

ويعد إجراء استطلاع النوعية والجودة في الجامعة إضافة جديدة على عمليات الجامعة. والجدير بالذكر أن كلاً من الاستطلاعين السابقين يُوقَّعان تحت اسم مجهول مما يمنح العاملين في الجامعة فرصة التعبير عن همومهم وآرائهم دونما تحفظ. وتعتبر نتائجهما المحددة أساساً لوضع أولويات تحسين عمليات الجامعة وإدارتها. وبعد معالجة القضايا في سلم الأولويات تتم مراقبة نتائج التحسينات في السنوات التالية. والملاحظ أن معدلات استمرار الموظفين في العمل في الجامعة عالية ومعدلات التغيب عن العمل منخفضة. كما لم يتم تقديم أي شكوى منذ عام 1995. وأحد المعايير الأخرى للروح المعنوية العالية لدى العاملين هو مستوى المشاركة في الفعاليات التي تقيمها الجامعة. فعلى سبيل المثال شارك 34% من العاملين في الجامعة الدائمين في ورشات العمل التي أقيمت حول الطرق القائمة على النوعية والجودة في التعليم العالي، وكذلك إتمام التدريب على العمل في لجنة تحكيم برنامج نيومكسيكو للنوعية والجودة. كما يسمح للعاملين في الجامعة التسجيل في دورة واحدة في الفصل الدراسي مجاناً، وهناك تسعة أعضاء في مجتمع الجامعة ممن

سجل أو تخرج من البرنامج الجامعي الذي تقدمه جامعة نيومكسيكو في إدارة كليات المجتمع. وهناك عدة وسائل يتم من خلالها تقدير ومكافأة الهيئة التدريسية والموظفين (الشكل 4-6).

## إدارة العمليات

تقدم جامعة نيومكسيكو الحكومية - كارلسباد مجموعة من البرامج الأكاديمية وغير الأكاديمية عالية الجودة. وتصمم البرامج الأكاديمية على أساس تحقيق أعلى مستويات النجاح بالنسبة للطلاب وتلبية احتياجات الأطراف المعنية بالجامعة. وتعتمد الجامعة على مجموعة واسعة من مصادر المعلومات والموارد في عمليتي التخطيط والتنفيذ في الجامعة.

## وضع البرامج

تعد عملية وضع البرامج في جامعة نيومكسيكو - كارلسباد جزءاً أساسياً من عملية التخطيط فيها. وتقدم الجامعة برامج تعليمية بدرجة شهادة في المادة المدروسة ومواد دراسية بمستوى السنة الأولى والثانية، كما لديها القدرة على وضع وتطبيق برامج بدرجة سنتين من الدراسة associate degree ومقررات بساعات معتمدة وبرامج تدريب خاصة تلبى حاجات ومتطلبات محددة لأطراف معينة. ويقوم أعضاء الهيئة التدريسية بعد الأخذ برأي اللجنة الاستشارية المناسبة وغيرها من الأطراف المعنية بتصميم وتطبيق اختصاصات تمنح درجة علمية بسنتين من الدراسة وشهادات ودورات أخرى وذلك كاستجابة مباشرة لتطلعات المعنيين المحليين. فعلى سبيل المثال قامت الجامعة بوضع وتطبيق اختصاص لسنتين في تفسير التاريخ والإرث الحضاري، وهي عملية شاركت فيها إدارة جامعة نيومكسيكو - كارلسباد والمجلس الاستشاري للهيئة التدريسية في جامعة نيومكسيكو وعميد كلية الخدمات الاجتماعية والصحية والهيئة التدريسية لقسم التاريخ في جامعة

نيومكسيكو ومجلس أوصياء الجامعة السابقة. ويتم وضع وتطبيق البرامج والمقررات الأكاديمية الجديدة والموافقة عليها كجزء من عملية التطوير الإستراتيجي.

الشكل 4-6

طرق تقدير ومكافأة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة نيومكسيكو الحكومية - كارلسباد

الطرق غير الرسمية	الطرق الرسمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• احتفالات داخل الجامعة بذكرى ميلاد العاملين</li> <li>• تقديم المديح والتشجيع للعاملين من قبل مدراءهم أو المشرفين عليهم</li> <li>• حفلات العشاء والغداء في الأقسام لكافة العاملين</li> <li>• المرونة والتسامح في مواعيد العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عمليات التقييم السنوية - لكافة العاملين في الجامعة</li> <li>• احتفالات للاعتراف بجهود العاملين (تقدير العاملين)</li> <li>• جوائز الخدمات (شهادات تقديرية/هدايا)</li> <li>• حصص دراسية مجانية (لكافة العاملين النظاميين، دورة واحدة في كل فصل دراسي)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعويضات عن أوقات العمل الإضافية</li> <li>• شهرة القسم والعاملين فيه</li> <li>• جو عمل ودي وآمن</li> <li>• تدريب العاملين في الجامعة</li> <li>• فرص للقيام بالتجارب</li> <li>• إبلاغ اللجان بكافة المبادرات</li> <li>• إدراج أسماء كافة العاملين ومناصبهم في إصدارات الجامعة</li> <li>• فرص لتطوير مبادرات جديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رعاية فرص التطوير المهني (ورش عمل - حلقات بحث)</li> <li>• تطبيق سياسة تخفيض الرسوم الجامعية</li> <li>• وقت مستقطع للتدريب والتدريس واستخدام الموظفين والمشاريع الخاصة والعمل على متابعة التحصيل العلمي</li> <li>• زيادة في الراتب الشهري لمن يتم دراساته العليا</li> <li>• زيادة في مدفوعات الحوافز للإنتاجية العالية</li> <li>• بالإضافة إلى الترقيات ودعم المستقبل المهني</li> <li>• مشاركة كافة مجموعات العاملين في اللجان</li> <li>• سياسات تمنح العاملين إجازات سنوية طويلة مع بدلات عالية والتسامح في الإجازات المرضية الطويلة</li> <li>• جائزة NISOD للتفوق والامتياز</li> </ul>

كما أن قيام الجامعة بعرض مقررات وبرامج لتطوير قطاع التصنيع كان استجابة مباشرة أيضاً للمجتمع وحددته الطالب التي عبر عنها رجال الأعمال والصناعيون المحليون والهيئات الحكومية للخدمات الاجتماعية. وقد تكون هذه البرامج بالأهمية نفسها لوضع وتطبيق برنامج تأهيل مهني لأعمال البناء. فلو وضع برنامج كهذا، يتوجب على برنامج تطوير القطاع الإنتاجي اتباع الطرق التأسيسية التي اتبعتها أفضل المؤسسات التعليمية على المستوى الإقليمي والوطني في وضع برامج مماثلة.

وتتم إدارة البرامج والتخصصات الأكاديمية من خلال عملية تتطلب مراقبة القيادة العليا ومراجعتها للبرامج بشكل يركز على تقوية المناهج والمقررات من خلال تقييم أنماط التسجيل ومراقبة معدلات متابعة الطلاب لدراساتهم الاختصاص نفسه في الجامعة وتقييم المعايير الجامعية ومراجعة توظيف الخريجين ومعدلات النجاح في نيل الاعتمادات المتخصصة بالبرامج الأكاديمية.

وينتدب المدير التنفيذي للجامعة منسقي الأقسام والإدارات للقيام بمهمة وضع الجداول الخاصة بالمقررات الأكاديمية وتوزيع ساعات التدريس على منسقي الأقسام، وتبنى قرارات المنسقين بعد استشارة أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بدوام كامل. وتهدف عملية الجدولة إلى رفع معدلات نجاح الطلاب إلى أقصى حد وزيادة معدل التسجيل في الفصول الدراسية من خلال تلبية حاجات الأطراف المعنية. إن تحليل المتطلبات والاتجاهات السائدة بالاعتماد على بيانات فصول ودورات سابقة (أي أعداد الطلاب الذين سجلوا في كل فصل أو دورة على مدى ست سنوات سابقة) ومعدلات التوظيف تؤدي إلى عملية جدولة الفصول الدراسية. وتمكن هذه البيانات وغيرها من التقديرات المتعلقة بالالتحاق الإدارة الأكاديمية من اتخاذ قرارات مطلعة حول البرامج والاختصاصات التي تقدمها الجامعة. وتشمل معايير

الأداء الرئيسة للمقررات والاختصاصات عناصر عدة كمعدلات النجاح في المقرر المحدد ونسب الطلاب الذين يتمون الدراسة ومعدلات النجاح الإجمالي والنجاحات التي يسجلها برنامج أو مقرر بعينه والبيانات المتعلقة بتوظيف الخريجين.

وتقتضي البرامج الأكاديمية بدرجة سنتين من الدراسة associate degree في جامعة نيومكسيكو - كارلسباد إعطاء مجموعة أساسية من مقررات متعلقة بالثقافة والمعلومات العامة بما فيها ساعات دراسية في اللغة الإنجليزية والرياضيات ومهارات التفكير النقدي والتاريخ والعلوم الطبيعية والفكر والسلوك الإنساني والتحليل الاجتماعي وتقنية المعلومات ومعالجة البيانات والأدب والفنون الجميلة. يتم تقديم هذه المقررات العامة كل فصل دراسي لتلبية احتياجات التقدم الأكاديمي للطلاب. وتستخدم كافة المقررات التي تعتمد نظام الساعات الدراسية المعتمدة صيغة موحدة للمنهاج تقدم وصفاً عاماً في كل مقرر للطرق التي تستخدم في التدريس لتقييم تعلم الطلاب والنتائج التسعة للخريج التي ترافق كل اختصاص أو برنامج أكاديمي. ويدخل الطلاب تقييم النتائج ضمن العملية الخاصة بتقييمات المقررات. لدى الأقسام المتعددة ضمن المقرر الواحد امتحانات نهائية موحدة وذلك لضمان توافق التعلم والمهارات.

وتستخدم الجامعة مجموعة واسعة من الملاحظات والمعايير والمؤشرات لتقييم مدى تعلم الطالب وضمان النوعية العالية والتوافق في البرامج التعليمية (الشكل 4-7). وتعمل عملية مراجعة البرامج التي تتم في الجامعة على إجراء تقييم دوري للبرامج. ويؤدي هذا التحليل إلى الخروج بتوصيات لتحسين محتوى المقرر وفعالية البرنامج. كما يتم تقدير وتقييم نجاح الطالب كجزء من هذه العملية. وتتم مشاركة نتائج مراجعة البرنامج مع الهيئات المعنية الداخلية عن طريق البنية الإدارية في الجامعة.

الشكل 4-7

الطرق المتبعة في تقييم الطالب والتقييم العام في جامعة نيومكسيكو - كارلسباد

معايير تقييم الطالب	معايير التقييم العام
ملفات الطالب	عمليات تقييم الانتهاء من المقرر
امتحانات منتصف العام الدراسي	الامتحان المتقدم للتوظيف
الاختبارات	إتمام الساعات الدراسية المعتمدة من خلال الامتحان
حلقات البحث و/أو المشاريع	الامتحانات النهائية
عرض الدراسات شفهياً	امتحانات الحصول على رخصة
الزمالات التدريبية	ردود فعل صاحب العمل

عمليات الدعم والمساعدة

تصمم الجامعة عملياتها الخاصة بتوفير الدعم والمساعدة على أساس تشجيع إيجاد بيئة تتمحور حول تعلم الطالب. وتقود عملية وضع الاستراتيجيات في جامعة نيومكسيكو - كارلسباد إلى تحسين عمليات الدعم وتطبيق عمليات جديدة. ولقد تم العمل بالأنظمة الأساسية للدعم التعليمي في جامعة نيومكسيكو - كارلسباد منذ سنين عديدة، وقد خضعت لعدة تعديلات وتستمر في التطور من خلال التطبيق المستمر لها وذلك كجزء من عملية تطوير النوعية المتواصل. كما أن عملية مراجعة المعايير مثلها مثل استخدام الإحصائيات ومستويات الرضا وهي أمر أساسي لإجراء التحسينات المستمرة على هذه العمليات.

أما العمليات الأساسية للدعم التعليمي وملحقاتها من المتطلبات والمعايير والإدارة والإجراءات والتقييم وتحسين العمليات التي تهدف إلى تحقيق أداء أفضل، فيتم تحديدها بكل وضوح من قبل الجامعة. وأحد الأمثلة على دعم الجامعة للعمليات الأساسية للدعم التعليمي هو "نموذج نجاح الطالب" الذي وضعته هيئة خدمات الطلاب والذي يتضمن كافة الخدمات والمساعدات التي يقدمها المدرسون



والموظفون بالإضافة إلى تدفق الطلاب من خلال المؤسسة لضمان الاختيار الصحيح للمواد الدراسية والنجاح الأكاديمي النهائي الذي يحققه الطالب. وتتم مراجعة عمليات الدعم التعليمي الأساسية بشكل دوري وذلك لضمان الدقة والمصداقية. وتدرج المعلومات التي تدخل في هذه العمليات بالإضافة إلى النتائج التي تتمخض عنها في عملية التخطيط في جامعة نيومكسيكو - كارلسباد.

ويتم جمع الآراء حول الخدمات التي تؤمنها إدارة الخدمات الطلابية في الجامعة من خلال استطلاع آراء الطلاب الذي يتم إجراؤه في كل فصل دراسي ربيعي. وتتم مراقبة عدد الطلاب الذين يستفيدون من الخدمات من قبل كل فئة من الفئات الخدمية. حتى إن بعض المجالات الخدمية الرئيسية مثل قسم المساعدات المالية وقسم الدروس الإضافية وإدارة الإرشاد والتوجيه قد وضعت استطلاعات داخلية لرضا الطلاب عن خدماتها. ويلجأ المسؤولون عن التنسيق في كل من الاختصاصات والإدارات لنتائج الاستطلاعات لتعديل وتغيير وتحسين العمليات والأنظمة. كما يمكن الحصول على معلومات متعلقة بآراء الطلاب عن طريق لجنة اهتمامات الطلاب. وتقوم هذه اللجنة التي تتألف من الهيئة التدريسية والطلاب والموظفين بمراجعة سنوية لنتائج الاستطلاعات كما تعمل كمجموعة تمثيل نموذجية تبلغ إدارة الخدمات الطلابية بالاحتياجات المستقبلية للطلاب.

تقدم جامعة نيومكسيكو - كارلسباد مجموعة واسعة من خدمات الدعم والمساعدة بما فيها المساعدات المالية والنصح والإرشاد والدروس الإضافية وتنسيق الاحتياجات الخاصة وإرسال بعض الحالات إلى هيئات خارجية في حال حدوث مشكلات اجتماعية تتعدى نطاق اختصاص الجامعة ومقدراتها. وتقوم كل فئة من الخدمات الطلابية بتدقيق خدماتها باستخدام المعايير والتعليمات التي وضعها مجلس تطوير المعايير في التعليم العالي. إن مطابقة الخدمات للمعايير الوطنية يضمن أن تكون الخدمات الطلابية المحلية موازية أو متجاوزة للمقياس الوطني للخدمات.

كما تقدم هذه المعايير والتوجيهات معلومات حول طرق تقديم الخدمات المتبعة في المؤسسات المماثلة.

تستخدم الجامعة أيضاً المعلومات التي توفرها نتائج استبان احتياجات الطلاب الراشدين كي يصبح بالإمكان تعديل الخدمات لتبلي احتياجات الطلاب. يتم إجراء هذا الاستبان مرة كل ثلاثة أعوام ومن ثم تتم مراجعة النتائج من قبل الموظفين. وتوضع خطط العمل للتعامل مع الحاجات الملحة التي يحددها الاستبان. ويمثل استطلاع آراء الطلاب المحرك الأساسي لخطط العمل في السنة الأولى والثانية كما تراقب مستويات رضا الطلاب عن كثر. أما في السنة الثالثة، فيتم إجراء استبانة لاحتياجات الطلاب الراشدين من جديد وتوضع قائمة جديدة من الأولويات بالاعتماد على آراء الطلاب. وتستمر الحلقة بالدوران مع وضع خطط عمل وتعديل الخدمات أو تطبيق أخرى بحسب نتائج الاستبانة.

أما المتابعة اليومية لعمليات أنظمة الدعم فهي مسؤولية مدراء كل دائرة الذين يجتمعون بالموظفين بشكل دوري أو حسبما تستدعي الحاجة لذلك. وتضمن الاجتماعات الأسبوعية للمدراء التنفيذيين في الجامعة مراقبة وتقييم التقدم نحو تحقيق متطلبات الأداء الأساسية. كما تفسح الاجتماعات الدورية للمسؤولين عن التنسيق بين الأقسام والإدرات فرصاً لكافة المدراء في الجامعة لمناقشة القضايا المتعلقة بالجامعة وبالتفاعل بشكل رسمي مع القيادات العليا.

ويتم تقييم معايير الأداء والرضا سنوياً علاوة على الاستبانات الدورية التي تجريها معظم الإدارات بغية تقييم رضا المعنيين عن الخدمات التي تقدمها ومن ثم إجراء التعديلات الضرورية.

# 5

## الجامعة الوطنية

باتريسيا إي. بوترا، أ. كاثلين غراينر

إن الجامعة الوطنية هي ثاني أكبر مؤسسة تعليمية خاصة لا تبغي الربح في كاليفورنيا. تأسست الجامعة عام 1971 وهي معتمدة إقليمياً من قبل الاتحاد الغربي للمدارس والجامعات. ولدى الجامعة ثمانية وعشرون موقعاً في كافة أرجاء ولاية كاليفورنيا وتمتد آثارها على طول سبع مائة واثنين وعشرين ميلاً من حرمها الجامعي في تشولا فيستا إلى ريدينغ. تقدم الجامعة برامجها الأكاديمية بدرجات تتراوح من السنتين الدراسيتين ودرجة البكالوريوس إلى مستويات الماجستير، وتقدم خدماتها لأكثر من سبعة عشر ألف طالب كل عام. ويتم تدريس المقررات بكافة الاختصاصات في القاعات والصفوف الدراسية داخل حرم الجامعة أو عبر الإنترنت. كما تقدم الجامعة اختصاصاتها وبرامجها التعليمية للطلاب العاملين في الشركات وأكاديميات الشرطة ومديرياتها وإدارات مراقبة الحدود والمشايخ والقواعد العسكرية والمنشآت والمرافق الحكومية والمدارس. ورسالة الجامعة الرئيسية بسيطة للغاية وهي: "إتاحة فرص تعليمية على الدوام بجودة عالية تناسب حاجات الفئات المتعددة من الطلاب الراشدين." أما قيمها الرئيسية فهي الجودة ومنح فرص للقبول الجامعي وتطبيق العلوم في الحياة العملية والتقدم بخطى سريعة والرسوم الجامعية المقبولة والتركيز على دعم المجتمع.

## مبادئ النوعية العالية في الجامعة الوطنية

التزمت الجامعة الوطنية منذ تأسيسها بتلبية احتياجات الطلاب الراشدين، و قصة هذه المؤسسة التعليمية هي إحدى القصص الثورية في تاريخ مؤسسات التعليم العالي الأمريكية. وقد تشكلت تقاليدنا من حيث النوعية من خلال ثلاثة أحداث رئيسية وهي: (1) تأسيسها كمؤسسة غير تقليدية للتعليم العالي. (2) حالة الركود الاقتصادي الذي عانت منه الجامعة في أواخر الثمانينيات. (3) التزام رئيسها الثاني بوضع أنظمة عالية الجودة تسمح للجامعة بأن تطور تقاليدنا المتعلقة بالنوعية والجودة.

إن فكرة وجود جامعة أحد أهم قيمها إتاحة فرصة التعليم الجامعي لأكثر عدد من الطلاب الراشدين وتقديم برامج واختصاصات صعبة بجدول زمني ضيق، كانت تعد تحدياً كبيراً بالنسبة للمؤسسات التعليمية في السبعينيات. وكانت نتائج الامتحانات القياسية ودرجات امتحانات الثانوية العامة هي في معظم الأحيان المعايير الوحيدة المقبولة "للنوعية والجودة". كما كانت الرسالة التقليدية واضحة للغاية وهي - أن فرص التعليم العالي كانت محصورة في الطلاب الراشدين المستعدين للالتزام ببرنامج الجامعة من حيث الشكل والجدول الزمني الذي يناسب الجامعة لا الطلاب. تم تأسيس الجامعة الوطنية علم 1971 لخدمة الطلاب الراشدين من خلال تقديم برامج جامعية مساوية بشكل مقرر كامل في الشهر الواحد. ولم يكن الهدف من تشكيل الجامعة أن تكون مختلفة بالضرورة بل أن تكون عملية وتناسب ظروف الطلاب.

أما الحدث الثاني الذي كان له كبير الأثر على تقاليد الارتقاء بالنوعية في الجامعة فكان انهيارها الوشيك عام 1988. كان ذلك بعد مرور نحو سبعة عشر عاماً على تأسيسها في أيام الضعف والانحطاط تحت إدارة رئيسها الأول ومؤسسها،

حيث دخلت الجامعة في مرحلة خطيرة من المصاعب المالية والتحديات المتعلقة بالاعتراف بها من قبل الهيئات المختصة. وكانت الجامعة على وشك الانهيار الفعلي من الناحية الاقتصادية والأكاديمية، فقد كانت واقعة في الديون المتراكمة التي بلغت حوالي عشرة ملايين دولار ولم تكن تتلقى أي تبرعات فضلاً عن أعداد الطلاب المنتسبين التي كانت آخذة بالانخفاض شيئاً فشيئاً. إن تجربة عميقة كهذه لا بد أن تؤدي إلى تغييرات دائمة في حياة أي مؤسسة.

أما الحدث الثالث الذي أثر على تقاليد الجامعة فهو الرئيس الثاني للجامعة والذي لا زال يشغل هذه المنصب حتى اليوم وهو جيري سي. لي الذي بث في المؤسسة المتداعية روح الأمل والإيمان بالقدرة على تحقيق المستحيل في العمل وولد التزاماً بين المدرسين والموظفين بمهمة واضحة ومجموعة من القيم الأساسية. وقد ساعد نظام الإدارة العامة ذات الجودة والنوعية العالية الذي تم تطبيقه عام 1990 بإعادة الجامعة إلى سابق عهدها من الاستقرار المالي وترك إراثاً حضارياً اتضح من خلال الإرادة القوية للمؤسسة لتقبل التغيير السريع والتجديد والمسؤولية.

### بداية مسيرة النوعية والجودة

أعيد الاعتراف بالجامعة من قبل الاتحاد الغربي للمدارس والجامعات بحلول عام 1992. وبعد أن استعادت المؤسسة عافيتها من الناحية المالية اختارت أن توجه مواردها وجهودها نحو دعم قوة برامجها واختصاصاتها الأكاديمية. وكانت المحاولات الأولى لتحسين النوعية المؤسسية بين عامي 1992 و1995.

تم تطبيق مبادرات الإدارة العامة ذات الجودة والنوعية العالية في كافة إدارات الجامعة لتحسين الفعاليات القائمة وضمان تحقيق معايير النوعية في البرامج الأكاديمية. وفي عام 1993 تم تطبيق أنظمة إدارية موحدة في كافة أقسام الجامعة لتحقيق التوازن في الوظائف والفعاليات الإدارية.

وفي سبتمبر عام 1994، عبر مشروع "رؤية مستقبلية للسنة الجامعية 2000" عن رغبة الجامعة الوطنية لتصبح أفضل مؤسسة للتعليم العالي للطلاب الراشدين. وفي السنة التالية أنهت الجامعة خططها الإستراتيجية الخمسية الأولى. وفي أغسطس عام 1996، وضعت دراسة طرحت للنقاش تحت عنوان "الجامعة الوطنية: بيئة من النوعية العالية" وضعت خطة دعت فيها إلى "بذل الجهود بشكل جدي ومتواصل من أجل بناء تقاليد راسخة للنوعية العالية في الجامعة الوطنية" (لي، 1996). وقد كان التحدي الأساسي بالطبع يتجلى في تحديد إجراءات معينة يقتضيها تحقيق هذا التقليد المطلوب.

وفي عام 1997، خطت الجامعة الوطنية خطواتها الأولى نحو تطبيق نموذج للفعالية المؤسسية وشملت أقسام هذا النموذج وضع تقارير عن أهداف كل من الوحدات العاملة في الجامعة وذلك لدعم رسالة الجامعة وأهدافها؛ بالإضافة إلى جمع وتحليل واستخدام المعلومات لتقييم مدى تحقيق الأهداف التي تم وضعها مسبقاً، ومعلومات عن التقييم المبني على التحسينات التي تم تطبيقها (نيكولز، 1995).

والجدير بالذكر أن الجامعة الوطنية لم تكن بحاجة إلى عدة سنوات لتطبيق نموذج الفعالية هذا كونها مؤسسة خاصة تعتمد مواردها المالية على الرسوم والأقساط الجامعية. وللتشجيع على تقبل سريع للنموذج، تمت مطالبة كل من الوحدات العاملة في الجامعة بتقديم تقرير إلى الأعضاء الرئيسيين في مجتمع الجامعة حول نتائج عمليات التقييم وذلك خلال اجتماع قمة خاصة بالتقييم. تم عقد أول اجتماع قمة في سبتمبر عام 1998 واستمرت الاجتماعات تتوالى بشكل سنوي للأخذ بيد الجامعة نحو المحافظة على الاهتمام بالتحسين المستمر.

### اعتماد معايير بالدريديج

في عام 1997، تم تعيين لجان رئاسية لدراسة ووضع تقارير عن مجالات عمليات المؤسسة التي تحتاج إلى التطوير. كانت كل من اللجان تتألف من مجموعة

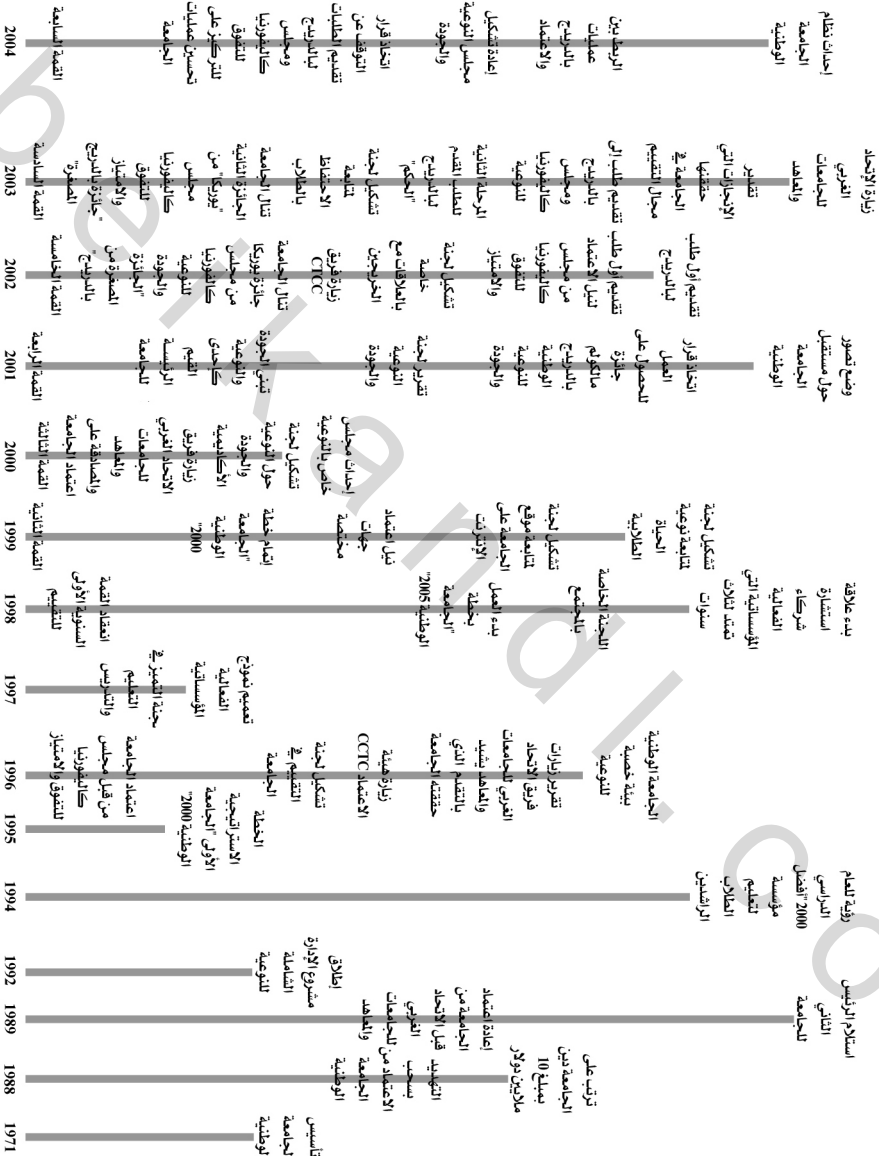
واسعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين من كافة الأقسام والاختصاصات في الجامعة. وفي عام 2000، تم تشكيل لجنة الاهتمام الأكاديمي والنوعي واشتمل تقريرها النهائي على ثمانية وأربعين توصية لتعزيز النوعية العالية والجودة في كافة المجالات الأكاديمية. وقد أشارت معظم نواحي التقرير إلى معايير بالدريديج التعليمية الخاصة بالارتقاء بنوعية الأداء وأوصت بأن يتم تبني النوعية واعتبارها القيمة الرئيسة السادسة من قيم الجامعة. في عام 2001 التزمت الجامعة بالسعي للحصول على جائزة مالكولم بالدريديج الوطنية للنوعية والجودة.

وفي عام 2002، قدمت المؤسسة طلباً لنيل الاعتماد من بالدريديج للمرة الأولى كما قدمت طلباً آخر لبرنامج مجلس كاليفورنيا الخاص بالامتياز والتفوق وفازت بالميدالية البرونزية على مستوى الولاية لجائزة يوريكا التقديرية. في عام 2003، حضرت الجامعة للمرة الثانية طلبات لنيل الاعتماد من بالدريديج ومجلس الولاية. وعلى الرغم من أنها لم تتأهل بعد لنيل الاعتماد من بالدريديج، فقد تمت الموافقة على تحديد موعد لزيارتها والكشف عليها من قبل مجلس كاليفورنيا للامتياز والتفوق كما تلقت المؤسسة جائزة ثانية من يوريكا.

والأهم من ذلك أن المؤسسة قد تلقت تقريرين شاملين على قدر كبير من الأهمية تضمننا ذكر مجالات عديدة بحاجة إلى التحسين والتطوير. وقد قدمت هذه الوثائق أساساً لإعادة تشكيل مقاربة المؤسسة لنظام بالدريديج ولنيل الاعتماد من قبل الجهات المختصة بشكل عام. ففي عام 2004، قررت الجامعة أنها لن تقدم طلبات أخرى لنيل الاعتماد من قبل الهيئات ذات الصلة على مستوى الولاية والمستوى الوطني وأن تقضي ثمانية عشر شهراً على الأقل في العمل على تطبيق الاقتراحات التي تهدف إلى التطوير. يلخص (الشكل 5-1) رحلة الجامعة الوطنية مع النوعية والجودة التي امتدت لأكثر من ثلاثة عقود من الزمان.

الشكل 5-1

مسيرة النوعية في الجامعة الوطنية



نظرة سريعة إلى ثلاثة وثلاثين عاماً من مسيرة النوعية في الجامعة الوطنية



## القيادة الإدارية

إن الثبات هو أهم سمة للنوعية العالية وقد استفادت الجامعة الوطنية من الالتزام الدائم والتركييز الثابت لرئيسها. وبحسب تقارير المجلس الأمريكي الخاص بالتعليم لعام 2002 فإن متوسط سنوات الخدمة التي يمضيها الفرد الذي يشغل منصب رئيس مؤسسة تعليمية هو 6.6 سنوات عام 2001. إلا أن الرئيس الحالي للجامعة الوطنية قد خدم المؤسسة لأكثر من خمس عشرة سنة. وبفضل هذه الإدارة الطويلة الأمد إلى حد كبير، تمكنت الجامعة من تجنب الاضطرابات والفوضى التي لا بد وأن ترافق تغيير الإدارة، كما أنها بذلك تحاشيت التغييرات في الاتجاهات المؤسسية.

يقوم فريق القيادة العليا الذي يتألف من الرئيس ورئيس مجلس الإدارة ونواب الرئيس بوضع التوجيهات والتعليمات والأهداف ويتداولونها مع العمداء والمديرين ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية وغيرهم من الموظفين كي يضمّنوا تعاقب التعليمات بعيدة أو قريبة المدى بحسب التسلسل الوظيفي المعتاد. تعد رسالة الجامعة وقيمها الرئيسية الأساس الذي تبنى عليه التعليمات الإستراتيجية ووضع أولويات تخصيص الميزانية ووضع الأهداف التي يجب أن تحققها الأقسام والأفراد وتشكيل لجان رئاسية تهتم بالأمر والقضايا الحساسة. وترتبط التوقعات المتعلقة بالأداء الفردي بهذه التعليمات والتوجيهات ويخضع الأداء الفردي للتقييم في منتصف السنة الدراسية وفي نهاية العام الدراسي كما يقاس بتحقيق هذه الأهداف.

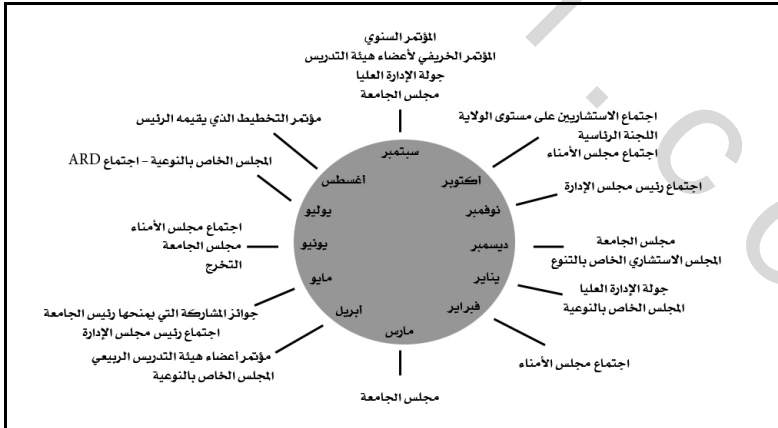
### مراجعة الأداء الإداري

تبدأ دورة مراجعة الأداء الإداري في الجامعة الوطنية في يونيو كما هو موضح في (الشكل 5-2) ويقوم الرئيس بإعلان أي تغييرات رسمية على البنية

التنظيمية الإدارية في هذا الوقت بالتحديد. وهكذا يكون رؤساء الأقسام على اطلاع مسبق بالتغييرات المؤسسية التي قد تؤثر على عملياتهم في السنة الدراسية التالية. وتراجع الأقسام في الوقت ذاته النجاحات والإخفاقات التي حملها العام السابق. وينتج عن هذه المناقشات رسم الخطوط العريضة للخطط التي ستعمل الأقسام بموجبها. وتختلف الطريقة التي تدار فيها هذه النقاشات الأولية على امتداد المؤسسة. فبعضها يديره رئيس القسم حصرياً وبعض الأقسام يناقشون هذه القضايا من خلال اجتماعات مصغرة وبعضها الآخر يعقد جلسات غير رسمية. يتم التحضير لخطط عمل أولية خلال شهر يوليو وتقدم في اجتماعات التخطيط في شهر أغسطس. وقبل هذا الاجتماع الأخير الذي يسبق بداية العام الدراسي، يقوم الرئيس ونائبه بوضع عملية تخطيط تربط جدول الأعمال برسالة الجامعة وعملية التخطيط الإستراتيجي. ويمنح اجتماع شهر أغسطس فرصة لمراجعة الخطط الأولية التي وضعها كل قسم من الأقسام وكيفية ارتباط تلك الخطط بالتوجه الإستراتيجي العام.

### الشكل 5-2

#### دورة مراجعة الأداء الإداري في الجامعة الوطنية



ويحضر الاجتماع الذي يعقد في خريف كل عام أعضاء من الإدارة والهيئة التدريسية والموظفين كما يتم نقل الاجتماع عبر الإنترنت إلى العاملين في الجامعة خارج سان دييغو. يقوم الرئيس بعد اطلاعه على كافة الموضوعات المطروحة في الاجتماع بوضع التوجهات والأهداف المؤسسية للسنة الأكاديمية الجديدة. وبالإضافة إلى ذلك، يعقد كل نائب من نواب الرئيس اجتماعات منفصلة مع رئيس قسمه لتعزيز رسالة الرئيس. وقد تشكلت لجنة رئاسية تتألف من مجموعة واسعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين من كافة أرجاء الجامعة بهدف التحقيق وتقديم التقارير ووضع توصيات محددة حول قضايا مؤسسية حساسة مرتبطة مباشرة برسالة الجامعة.

وبعد ذلك يعد المدراء والعمداء ورؤساء الأقسام ورقة بالأهداف السنوية كتابة وذلك استجابة للخطة الإستراتيجية وخطاب الرئيس واللقاءات مع نواب رئيس الجامعة. وهذه الأهداف والغايات التي وضعت لها نتائج محددة يجب أن تحققها تخضع للمراجعة من قبل نواب الرئيس وتشكل الأساس الذي يبنى عليه التقرير السنوي للبرنامج ومراجعة البرنامج بالإضافة إلى تقييم الوحدات والاختصاصات والأقسام.

ويلتقي أعضاء الهيئة التدريسية الدائمين والمعيدين في الربيع والخريف ضمن ندوة خاصة بالمدرسين حيث يناقشون التعليم والدراسة الفعالة وينقلون إلى العمداء ورؤساء الأقسام القضايا التي تثير قلقهم وهم يبلغون بدورهم القادة الكبار بكل مطالب واحتياجات أعضاء هيئة التدريس. وتجمع قمة التقييم التي تنعقد في الخريف مجتمع الجامعة بكافة فئاته وشرائحه ويقدم الجميع تقريراً رسمياً حول التقدم الذي حققته الأقسام فيما يتعلق بالأهداف والغايات. كما أن القمة تقدم فرصة أخرى لتقييم التقدم الحاصل وتعديل المسارات عند الحاجة أو حتى وضع مسارات واتجاهات جديدة. أما عملية مراجعة الأداء لمنتصف العام الدراسي فتتم في يناير من كل عام والمراجعات النهائية للأداء التي تتم في يونيو فهي تجعل من عملية التقييم مسؤولية فردية. وفي عام 2000م تم تشكيل اللجنة الخاصة بالنوعية لتكامل

الاهتمام بمعايير بالدريدج. ويعد هذا المنتدى مكرساً بشكل حصري لتقييم التقدم المؤسسي نحو التطابق مع المعايير المذكورة.

إن معايير الأداء الرئيسية في الجامعة الوطنية موضحة في الشكل (3-5) وهي تمثل المؤشرات البارزة فقط. ويتم تقديم التقارير أسبوعياً وشهرياً وكل ثلاثة أشهر وكل عام أو عند الحاجة إلى القادة الإداريين الكبار عن طريق نظام الاستعلامات التنفيذية. كما يقوم القادة الكبار أيضاً بمقارنة أداء الجامعة بغيرها من المؤسسات على مستوى الولاية والمستوى الوطني عند توافر البيانات والمعلومات والمعايير المقارنة. كما تتم مراجعة المعايير ذات الصلة من قبل المسؤولين في حرم الجامعة والقيادة العليا في كل من المراكز التابعة للجامعة.

الشكل 3-5

المعايير الرئيسية للأداء في الجامعة الوطنية

معدل الحدوث	المقياس	المؤشر	الارتباط بالقيم الأساسية
شهرياً	تاريخ تقييم مقررات الطلاب	المعيار الأكاديمي	النوعية
شهرياً	المعدل العام للدرجات	المعيار الأكاديمي	النوعية
شهرياً	متوسط حجم الصف الدراسي	المعيار الأكاديمي	النوعية
شهرياً	الطلاب النشيطين	المعيار الأكاديمي	النوعية
كل ثلاثة أشهر	أعضاء الهيئة التدريسية الذين يمتلكون الدرجات الجامعية النهائية	المعيار الأكاديمي	النوعية
كل ثلاثة أشهر	متابعة الطلاب لدراساتهم وبقائهم حتى آخر السنوات الدراسية والتخرج	المعيار الأكاديمي	إتاحة فرص القبول
أسبوعياً	التحاق الطلاب بحسب الاختصاص والموقع	المعيار الأكاديمي	إتاحة فرص القبول

تطبيق نظام بالدرديدج في الجامعات والمعاهد

معدل الحدوث	المقياس	المؤشر	الارتباط بالقيم الأساسية
كل ثلاثة أشهر	تسجيل الطلاب من الأقبليات	المعيار الأكاديمي	إتاحة فرص القبول
شهرياً	نمو نسبة التبرعات	المعيار الأكاديمي	الرسوم الجامعية المقبولة
سنوياً	دورة مراجعة البرنامج الجامعي	المعيار الأكاديمي	العملية والواقعية
سنوياً	معدلات التطور	المعيار المالي	النوعية
أسبوعياً	قبول طلاب جدد	المعيار المالي	إتاحة فرص القبول
أسبوعياً	الطلاب الحاليين	المعيار المالي	إتاحة فرص القبول
شهرياً	الحد الأقصى للتأخر في دفع الرسوم	المعيار المالي	الرسوم الجامعية المقبولة
شهرياً	المعدل الافتراضي لمجموعة المساعدات المالية التي تمنحها الجامعة	المعيار المالي	الرسوم الجامعية المقبولة
شهرياً	تقارير حول السلامة	المعيار الخدمي	النوعية
كل ثلاثة أشهر	معدلات القبول الجامعي	المعيار الخدمي	إتاحة فرص القبول
شهرياً	النمو في مجتمع الخريجين على الإنترنت	المعيار الخدمي	الواقعية والعملية
سنوياً	بيانات مقارنة الرسوم الجامعية	المعيار الخدمي	الرسوم الجامعية المقبولة
كل ساعة	مؤشرات سلامة الإنترنت	المعيار الخدمي	التقدم بخطى سريعة
شهرياً	تقارير حول تطور المرشد	المعيار الخدمي	التقدم بخطى سريعة
شهرياً	تقارير إعلامية على مستوى الولاية	المعيار الخدمي	المجتمع
شهرياً	تقرير عن الإعلام والسوق	المعيار الخدمي	المجتمع

ويقوم القادة الكبار بمراجعة الأداء والتطور الأكاديمي – وهو الاتجاه الذي يجب أن تساهم فيه كافة عمليات مراجعة الأداء. كما يراجعون البيانات المتعلقة بالأداء في مجالات عدة وهي:

- المناهج والبرامج والأقسام والكلية من خلال الرجوع إلى مراجعات البرامج الأكاديمية وتقارير الاعتماد والاعتراف بالجامعة وعمليات التقييم الخارجية والدراسات الخاصة بالمعايير.
- الهيئة التدريسية والعمداء من خلال التقدم نحو تحقيق الأهداف الذي يحدد في منتصف العام الدراسي ونهايته وعمليات تقييم التعليم التي يقوم بها الطالب وتطبيقات إعادة توزيع المناصب والتعيينات والاستحقاقات والترقيات.
- الطلاب، وذلك من خلال نتائج امتحانات القبول في مادتي اللغة الإنجليزية والرياضيات عند التسجيل في الجامعة بالإضافة إلى متوسط درجات الطالب وتقدم الطالب نحو نيل الشهادة والتخرج وأعلى مستوى توصل إليه الطالب فيما يخص إتمام المقررات ونتائج الامتحانات.

### عمليات التخطيط الإستراتيجي

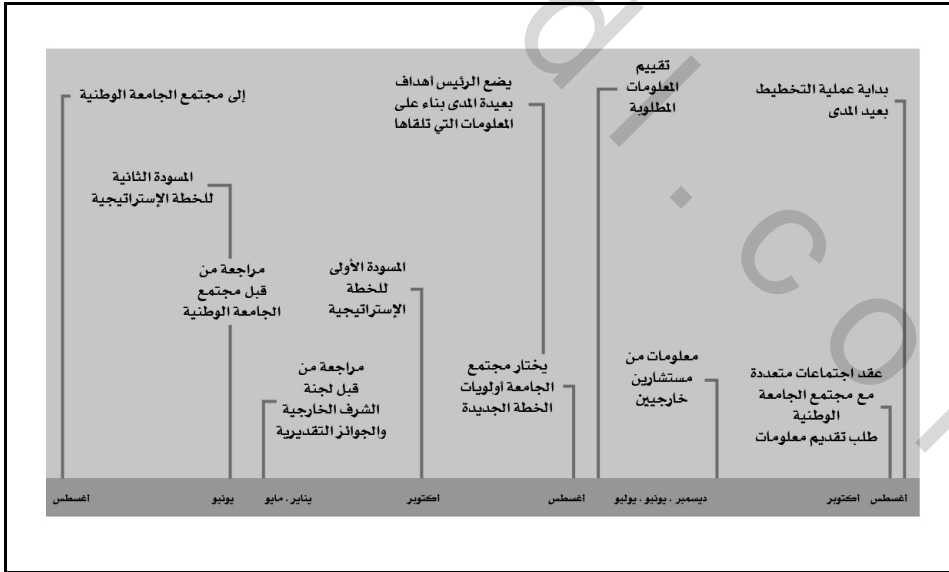
يعد التخطيط الإستراتيجي من أهم الفعاليات الرئيسية التي تقوم بها أي مؤسسة. وهو أمر ضروري ولازم في التنسيق بين القيم المؤسسية والفعاليات والتطلعات والعمليات والوظائف اليومية. أما بالنسبة للجامعة الوطنية فإن التخطيط الإستراتيجي هو عملية أساسية ووثيقة متعلقة بشكل مباشر بالميزانيات السنوية والأولويات والفعاليات كما يلعب دوراً مهماً كرابطة تصل الأفكار بالأهداف والغايات المؤسسية.

وضعت المؤسسة خطتين إستراتيجيتين بعنوان (الجامعة الوطنية 2000، والجامعة الوطنية 2005) وهي الآن بصدد تنفيذ المرحلة الأولى من خطة (الجامعة الوطنية 2010). وبما أن عملية التخطيط الإستراتيجي مبادرة منهجية للنوعية فإنها مبنية بشكل أساسي على فهم الأحداث التي جرت وانعكاساتها على الإنجازات وذلك باستخلاص العبر من الدروس المكتسبة وذلك لوضع أساس جديد للعمل في المستقبل.

يمنح التخطيط الإستراتيجي الرؤية والتوجيه للجهود التي تبذلها الجامعة لتحقيق رسالتها على المدى البعيد. أما التخطيط المتعلق بالعمليات الراهنة فيقدم إطار عمل للتخطيط الإستراتيجي في جو العمل اليومي. وتنبثق عملية التخطيط السنوي وتخصيص الموارد والعمليات المتعلقة بالميزانية وتقييم الإنجازات عن الخطة الحالية (الجامعة الوطنية 2005) وترتبط بها بشكل مباشر (الشكل 4-5)

#### الشكل 4-5

#### وضع الخطة الإستراتيجية في الجامعة الوطنية



اشتمل وضع خطة الجامعة الوطنية 2005 على عدة خطوات من ضمنها تقييم إنجازات خطة الجامعة الوطنية 2000 وبدء العمل بشكل رسمي لوضع عملية تخطيط جديدة وتشكيل مجموعة خاصة للتخطيط تعمل على وضع جدول زمني محدد يتم من خلاله تحقيق عملي للأهداف الموضوعية. ومن أهم الخطوات التي اتخذت في وضع الخطة الحالية كانت المشاركة الواسعة لكافة المعنيين في مجتمع الجامعة الوطنية؛ وتعتبر هذه الخطوة من أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها في عملية التخطيط الإستراتيجي. وعلى سبيل المثال، تم الحصول على المعلومات المطلوبة في وضع خطة الجامعة الوطنية 2005 عن طريق مجلس الأمناء والهيئة التدريسية والإدارة والموظفين والطلاب في كافة أنحاء الولاية. لقد حققت هذه العملية الاستشارية مشاركة منهجية للأطراف المعنية وإدراكاً شاملاً لاتجاه وأهداف نتيجة التخطيط. كما قدمت الحوارات المطولة مع مستشارين وخبراء خارجيين وجهات نظر وأفكار موضوعية وتحليلاً ينم عن خبرة واطلاع.

إن الخطة الإستراتيجية هي إطار عمل مكرس لتجسيد رؤية المؤسسة. ومن ثم تشكل الخطط المرتبطة بالعمليات الراهنة الأجزاء الفرعية السنوية أو القريبة المدى التي ستستخدم لتحقيق التقدم. تعتمد عملية التخطيط السنوي على الخطة الإستراتيجية من خلال تحديد الخطط التي تطبقها الوحدات الإدارية والأكاديمية ضمن سياق العمل اليومي. وتشكل الأهداف الإستراتيجية من حيث الغرض الذي وضعت من أجله إطار العمل الذي يقوم بدور الدعم والتنسيق لفعاليات التخطيط على مستوى الجامعة بالكامل، كما أنها منبثقة عن التوجيهات الإستراتيجية. إن تقييم فعالية الوحدات والأقسام من حيث تحقيقها للأهداف التي تضعها الخطط الراهنة يقدم معلومات وبيانات تفيد في تحديد التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتعد هذه العملية حلقة داخلية تؤمن معلومات تسمح للمؤسسة بأن تحدد المجالات التي تتطلب المزيد من الاهتمام والعناية.



إن أهم سمة من سمات عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الوطنية هي مرونتها. فعلى الرغم من إدراك الحاجة الواضحة إلى رؤية بعيدة المدى فإن الأهداف والجداول الزمنية ليست جامدة بل تحتمل التغيير والتعديل. ويمكن أن تتم إضافة أهداف جديدة من خلال التقييم المستمر لتحقيق الأهداف المشتركة وذلك كنتيجة للإنجازات الناجحة (على سبيل المثال الانتهاء من بناء مكتبة الجامعة التي تعد قمة في التطور) أو عندما تفرض الظروف الخارجية إجراء تغيير على اتجاه الأهداف البعيدة المدى (على سبيل المثال إضافة هيئات موحدة لتوسيع قاعدة عمليات الجامعة). ويتم تعميم التوجهات الإستراتيجية على مجلس الأمناء والقادة الكبار والهيئة التدريسية والموظفين.

إن خطة "الجامعة الوطنية 2005" هي وثيقة رئيسة تضم الأهداف والغايات الطموحة التي يمكن أن تخضع للتقييم. وتتأكد الجامعة من أن التخطيط الإستراتيجي يتعرض للقيم والقضايا الرئيسية التي تمس الجامعة وذلك من خلال تقييم الاتجاهات والأهداف الإستراتيجية بواسطة عملية منهجية تجري سنوياً تقوم من خلالها الوحدات الأكاديمية والوظيفية بجمع الاقتراحات والمعلومات وتحليلها وإجراء التغييرات المطلوبة وتحديد النتائج والفعاليات التي تدل على التغيير عبر الزمن. إن المتابعة السنوية لكل من الأهداف التي يتم تحقيقها يكشف التغييرات المتزايدة التي تساهم في التقدم الذي تتم ملاحظته. وتخضع التغييرات التي تطرأ على كل هدف للتحليل من خلال ثلاثة مجالات وهي: نوع التغيير والدليل على حدوثه والتثبت من حدوثه (داخلياً أو خارجياً). وتؤكد الجامعة الوطنية من خلال هذه العملية على السؤال التالي: "كيف لنا أن نعرف؟"

إن أحد أهم أقسام عملية التخطيط هو ربط الميزانية السنوية باتجاهات وشؤون عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعة. ويقسم العمل على الميزانية السنوية إلى

مرحلتين. المرحلة الأولى هي وضع الميزانيات المبدئية على مستوى الأقسام وذلك لضمان التمويل المستمر للمشاريع. أما الطلبات التي تقدم للحصول على مبالغ إضافية تتجاوز الحدود التي جاءت في الميزانية المبدئية، فيجب أن تكون مرتبطة بأهداف التخطيط الإستراتيجي. وطلبات الأهداف المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي يجب أن ترتبط مباشرة بالتوجيهات والأهداف في خطة "الجامعة الوطنية 2005".

تبدأ المرحلة الثانية من العملية عندما تتم مراجعة كافة طلبات الميزانية سواء المبدئية منها أو تلك المرتبطة بهدف تخطيط إستراتيجي خاص، والموافقة عليها من قبل مدير إدارة الميزانية قبل أن تقدم هذه الطلبات إلى لجنة الميزانية في الجامعة التي تتألف من رئيس مجلس الإدارة ونواب رئيس الجامعة. تصل اللجنة إلى قرار الموافقة بالإجماع على أولويات الميزانية المتعلقة بأهداف التخطيط الخاصة من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين: (1) إلى أي درجة يساهم هدف التخطيط الخاص المطلوب في دعم الأهداف البعيدة المدى الموضحة في خطة "الجامعة الوطنية 2005" والارتقاء بالنوعية الأكاديمية؟ (2) هل يعالج هدف التخطيط الخاص المطلوب قضايا أخرى أصبحت ملحة منذ أن تم الانتهاء من وضع هذه الخطط البعيدة المدى؟

إن عملية وضع وتخصيص الميزانية تمنح الهيئات الأكاديمية والإدارية في الجامعة حرية كافية لترجمة هذه الأهداف إلى أفعال بشكل يتماشى مع الحقائق الحالية والمتغيرة التي تؤثر على المؤسسة أو التي لم يكن بالإمكان توقعها عندما وضعت تلك الوثائق. كما أن هذه العملية تشجع على المرونة للاستجابة إلى الفرص التي تقدمها البرامج أو القضايا الاقتصادية.

إن خطط العمل القريبة أو البعيدة المدى في الجامعة الوطنية متضمنة في خططها الثمانية المختلفة بما فيها "الجامعة الوطنية 2005" والخطة الإستراتيجية الخمسية والبرنامج الأكاديمي وخطة التكنولوجيا وخطة التنوع وخطة المنشآت

والمرافق وخطة الميزانية وخطة التسويق والالتحاق وخطة الخدمات الطلابية. منذ عام 1998 والتغييرات الأساسية على خدمات وبرامج الجامعة، المستمدة من واحدة أو أكثر من الخطط المتعددة، تضم زيادة عدد الدورات والفصول الدراسية والاختصاصات الجامعية على الإنترنت وتطبيق نظام وضع التقارير عن درجات الطلاب على موقع الجامعة على الإنترنت وتحديث المرافق والمنشآت الموجودة في ثلاثة عشر موقعاً وإعمار منشآت ومرافق جامعية جديدة على مساحة 475.600 قدم مربعة وتأسيس أكبر مجموعة من الكتب الإلكترونية التي تحتويها مكتبة جامعة غير تقليدية في الولايات المتحدة وإقامة مجتمع على الشبكة خاص بطلاب الجامعة وخريجها.

كما أن النشاط الجديد المرتبط بتنسيق التخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي وتقييم العمليات المنهجية لتحقيق كل ما سبق هو مشاركة الجامعة بعملية برنامج مالكولم بالدريديج الوطنية للارتقاء بالنوعية. إن أول طلب تم تقديمه لبرنامج بالدريديج جاء برد مفيد من ضمنه ضرورة التركيز على مراجعة العمليات والربط بين الأهداف الاستراتيجية وعمليات التخطيط. إن طبيعة تطبيق نظام بالدريديج يفرض على الجامعة وضع تحليل مفصل وفهماً شاملاً لذاتها وعملياتها بالإضافة إلى التشديد على ضرورة وجود بيانات ومعلومات كمية ونوعية خاضعة للتحليل والتفسير في سياق معايير متعددة وأهداف وثيقة الصلة برسالة الجامعة وقيمتها وعملياتها.

ويتم تعزيز القرارات الاستراتيجية من خلال التمسك بالمرونة والالتزام بنظام تقييم سنوي ورؤية مستقبلية تركز على المعلومات والبيانات. وهكذا تركز الجامعة الوطنية على العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف والغايات التعليمية واختيار المعايير الملزمة وتنظيم عملية جمع المعلومات

وتحليلها وتوزيعها واتخاذ القرارات. إن جو العمل في الجامعة يتسم بأنه عاكس؛ حيث إنه يلجأ إلى التحليل والأدلة والبراهين لفهم الماضي والاستفادة منه في المستقبل. إن مجتمع الجامعة الوطنية هو المسؤول عن طرح الأسئلة المناسبة والسعي للحصول على البيانات والمعايير المطلوبة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

### التركيز على الطلاب والأطراف المعنية بالجامعة

لقد تحددت فئة سوق طلاب الجامعة الوطنية بوصفها تتجه إلى الطلاب الراشدين، لهذا فإن إدارة القبول في الجامعة تقتضي أن يتمتع الطلاب بخبرة في العمل (تقدر عادة بخمس سنوات). ومتوسط أعمار الخريجين الذين يشكلون 70٪ من الطلاب المنتسبين إلى الجامعة هو أربعة وثلاثون عاماً. أما متوسط أعمار الطلاب الذين لا زالوا يدرسون في الجامعة فهو ثلاثة وثلاثون عاماً. تعد الجامعة الوطنية أهم مؤسسة مستقلة تستقبل الطلاب الذين يأتونها من الجامعات الأهلية. ولتسهيل عملية التحويل وانتقال الطلاب قامت الجامعة بوضع اتفاقيات مفصلة عالجت فيها منهاج التعليم العام والتعليم المهني.

وبما أن الجامعة الوطنية تعد رائدة في مجال إعداد المدرسين في ولاية كاليفورنيا، فإن لديها عقود عمل للتعليم مع ست مائة وثلاث وأربعين منطقة في خمسين مقاطعة وهو رقم يتجاوز كل ما بجعبة أي مؤسسة أخرى في الولاية. كما توصي الجامعة الوطنية بعدد من المرشحين لمناصب التعليم التمهيدي أكثر من أي مؤسسة أخرى للتعليم العالي في كاليفورنيا. ومنذ عام 1971 كانت الجامعة المزود الأساسي للتعليم الجامعي للعاملين في الجيش وهي تقدم اليوم حصصاً دراسية في ستة مواقع عسكرية في جنوب كاليفورنيا.

## الإصغاء إلى احتياجات الطلاب

تراقب الجامعة الوطنية توقعات الطلاب ومواقفهم وتقييمها بدءاً من لحظة الاتصال الأولى معهم حتى التخرج وانتهاء بمستقبلهم المهني. وتلجأ الجامعة إلى عدة وسائل داخلية وخارجية للاستماع إلى آرائهم ومعرفة احتياجاتهم وخلق بيئة تعليمية مساعدة للطلاب والعمل على تحسينها. (الشكل 5-5)

الشكل 5-5

المصادر الأساسية للمعلومات عن الطلاب وآرائهم في الجامعة الوطنية

فئة الطلاب	الوسائل المستخدمة في الاستماع إلى الطلاب ومعرفة آرائهم واحتياجاتهم
الطلاب المحتملين	المقابلات مع الطلاب
الطلاب الجدد	تقييم احتياجات الطلاب الراشدين
الطلاب الجدد	امتحانات القبول
الطلاب الجدد	التوجيهات
الطلاب الحاليين	علاقات الموظفين مع الأقسام
الطلاب الحاليين	عمليات تقييم المواد الدراسية
الطلاب الحاليين	شكاوى الطلاب
الطلاب الحاليين	استبانة خدمات الطلاب
الطلاب السابقون	مقابلات الانتهاء من الدراسة الجامعية
الخريجون	ملتقيات المدرسين/استبانة رأي المدرسين
الخريجون	استبانة آراء الخريجين/اجتماعاتهم

يقوم مستشار في الجامعة بمقابلة الطالب المحتمل التحاقه بها وذلك قبيل عملية القبول. ويقدم هذه المستشار للطلاب فكرة عامة عن نظام الجامعة الوطنية والبرامج والاختصاصات التي تقدمها ويتحقق من احتياجات الطالب التعليمية وتطلعاته المهنية لتحديد ما إذا كان الشخص مرشحاً جيداً ومناسباً لجو الجامعة المتميز ونظامها الاستثنائي. كما يقدم المستشار الإرشاد والتوجيه للطلاب فيما يخص عملية القبول

وقابلية نقل الدروس والحصص التي كان قد تلقاها في السابق؛ ويلفت نظره إلى شروط القبول في بعض الاختصاصات المحددة والخدمات المساعدة والإجراءات كما يساعده في تحديد مواعيد الحصص والمقررات الأولى.

كما يعين مشرف أو مستشار من أعضاء الهيئة التدريسية لمساعدة الطالب في كل ما يحتاجه طوال أعوام دراسته. وتوجد أيضاً وحدات دعم ومساعدة مخصصة لتلبية احتياجات الطلاب ذوي الإعاقات والطلاب الأجانب والعسكريين والطلاب الذين يخضعون لعلاج ما. يخضع الطلاب الجدد القادمون إلى السنة الدراسية الأولى ممن لم يحققوا شروط القبول في درجات مادتي الرياضيات واللغة الإنجليزية بالمستوى الجامعي لامتحانات قبول بغية تحديد قدراتهم ومهاراتهم في المادتين السابقتين كي يتمكن الطلاب الذين يعانون من صعوبات من تعزيز فرصتهم في النجاح من خلال حصص دراسية خاصة ودروس إضافية.

ويقسّم الطلاب إلى فئات بحسب اختصاصهم الأكاديمي. ونظراً إلى أن 58٪ من طلاب الدراسات العليا منتسبون إلى برامج التأهيل؛ لذا فإن الجامعة تؤمن لهم مجموعة إضافية من المشرفين المتخصصين للأخذ بيدهم خلال عملية التأهيل. وهناك بعض البرامج مثل تلك المعنية بتأهيل وإعداد المدرسين والاستشاريين النفسيين، لديها اتجاهات اختصاصية فردية أو جماعية تهدف إلى توفير الإرشاد الأكاديمي والمعلومات المتعلقة بالحصول على رخص مزاولة العمل. وكل برنامج أو اختصاص أكاديمي مزود بعضو بارز من الهيئة التدريسية يمكن أن يتواصل ويتفاعل معه الطلاب بهدف الحصول على معلومات إضافية أو لتزويده بآراء بناءة حول قضية ما. ويقوم الطلاب شهرياً بتقييم كل مقرر دراسي وطريقة إعطائه ومدرس المادة. وتقدم النتائج إلى رؤساء الأقسام والعمداء وقسم الشؤون الأكاديمية. وتخضع البرامج الجامعية سنوياً إلى تقييم لنتائج التعليم وتقييم عام للهيئة التدريسية والطلاب. وتقوم الهيئة التدريسية كل خمس سنوات بمراجعة شاملة

للتأكد من تلبية البرامج الأكاديمية لاحتياجات الطلاب والأطراف المعنية بالجامعة. كما يتم تقييم التحسينات التعليمية سنوياً بالمقارنة مع المبادرات المشمولة في خطة الجامعة الوطنية 2005". ويتم إجراء استطلاع لآراء الطلاب الحاليين وطلاب التخرج وأرباب الأعمال وغيرهم من المعنيين لمعرفة مدى رضاهم عن خدمات الجامعة وبرامجها ومنتجاتها.

أما بخصوص السعي لتطبيق العملية كقيمة أساسية من قيم الجامعة الوطنية، فقد أظهرت نتائج الاستطلاعات التي أجريت منذ عام 2000 أن رضا الطالب عن تطابق برامج الجامعة مع احتياجات الواقع بشكل عملي كان إيجابياً بنسبة 88% أو أعلى. ويعد هذا الرقم على نحو كبير من الأهمية ذلك لأن الطلاب في هذه الجامعة هم إجمالاً من أصحاب المهن الذين يتمتعون بمعرفة عالية باحتياجات ومتطلبات مهنتهم. كما أن النتائج والملاحظات التي تمخضت عن استبيانات طلاب التخرج أظهرت أن الخريجين راضون عن مستوى تأهيلهم الأكاديمي بالنسبة لمجالات العمل التي اختاروها. وقد أشارت نتائج الاستطلاع الرئيس للمدرسين أن 98% من موظفي المدارس راضون عن تأهيل المرشحين من المدرسين.

كما تجري الأقسام الفردية استطلاعات تخص مجال عملها. ففي عام 1998 مثلاً، أجري استبيان لخمسة مائة وسبعة وثمانين طالباً جامعياً من الاختصاصات المختلفة من إدارة الأعمال حول اهتمامهم بالبرامج الدراسية عبر الإنترنت ومستواهم في استخدام الشبكة واهتمامهم بصيغة المواد التي تعطى لمدة شهرين. وشكلت هذه المعلومات الأساس الذي اعتمدت عليه الجامعة الوطنية في وضع برامج جامعية على الإنترنت بدرجة إجازة في علوم إدارة الأعمال ومواد يتم إعطاؤها خلال شهرين ومقررات على الشبكة تخص برنامج الماجستير في علوم الإدارة التنفيذية للأعمال. وتكلفت هذه البرامج بنجاح منقطع النظير، وقد ارتفع عدد الطلاب المنتسبين إلى برامج الجامعة على الإنترنت من مائة وخمسة وسبعين طالباً عام 2001 إلى أكثر من ثلاثة آلاف طالب عام 2004.

تستخدم المعلومات التي يتم الحصول عليها من استبانة الرضا السنوي الذي تم اعتمادها في الجامعة منذ عام 1994 ، بشكل روتيني لتعزيز الخدمات أو تحسينها أو تقديم خدمات جديدة من شأنها تلبية احتياجات الطلاب. (الشكل 5-6).

أما المعيار الداخلي لمستويات الرضا عن الخدمات الطلابية فقد بلغ نسبة قدرها 80%. وفي كل عام تتم مراجعة نتائج الاستطلاع من قبل كافة نواب الرئيس ومديري الأقسام ذات الوحدات المسؤولة عن خدمات الطلاب. كما يراجع المديرون الإقليميون أيضاً نتائج الاستطلاعات ويضعون خطط عمل لمعالجة الأمور التي سجلت نسبها انخفاضاً في المعايير.

الشكل 5-6

نتائج استطلاع الخريجين في الجامعة الوطنية

نسبة الزيادة	2002	2000	استطلاع الخريجين في الجامعة الوطنية
1%	96	95	مدى أهمية شهادة الجامعة الوطنية وقيمتها
	موافق بشدة / موافق فحسب		
1%	80	79	هل ساعدت شهادة الجامعة الوطنية على التعيين في منصب ما في مجال العمل؟
	ساعدت كثيراً / ساعدت إلى حد ما		
17%	80	63	إلى أي مدى ساعدت شهادة الجامعة الوطنية على التقدم في المنصب الذي كان يشغله الطالب عند تخرجه من الجامعة؟
	ساعدت كثيراً / ساعدت إلى حد ما		
5%	92	87	ما رأيك في نوعية البرنامج الأكاديمي في الجامعة الوطنية؟
	راض جداً / راض إلى حد ما		
4%	73	69	هل سيقع اختيارك على الجامعة الوطنية إذا ما فكرت بالحصول على شهادة أخرى؟
	نعم / ربما		



## تحسين تعلم الطالب وأدائه

إن اعتماد مؤسسات التعليم العالي من قبل الهيئات الإقليمية ذات الصلة هو جزء مهم من تحقيق أهداف عديدة منها تأمين نوعية عالية وسهولة احتساب ساعات الدراسة المعتمدة لدى انتقال الطالب من جامعات أخرى والحصول على تمويل من الحكومة وتأكيد على جودة ومصداقية الخريجين من الجامعة بالنسبة لأصحاب الأعمال. تتضمن المراجعة عادة دراسة ذاتية تعكس الرؤية الشخصية للجامعة وتقييماً للمؤسسات المماثلة وتوصيات متعلقة بالمجالات التي تحتاج إلى التحسين المؤسسي. إن نتائج المراجعة تستدعي التركيز المستمر على المثابرة في تحقيق التقدم من حيث النوعية ونتاج المؤسسة التعليمية - وهو طلاب يتمتعون بالقدرة على التوفيق بين النظرية والتطبيق.

تكرس الجامعة الوطنية الجهد والوقت للعمل على الحصول على الاعتماد من قبل الجهات المختصة. وتقدم النتائج التي تأتي بها طلبات الاعتماد مخططاً يوضح بالتفصيل المجالات المؤسسية الرئيسية التي تستدعي اهتماماً أكبر. وآخر زيارة قام بها فريق الاعتماد التابع للمؤسسة قدم دراسة لقضية معينة ووضح تأكيد الجامعة على تحسين النوعية. إن التركيز على مهمة المؤسسة ودورات التخطيط الإستراتيجي والأهمية التي تعلق سنوياً على الأهداف تقدم إطاراً لاستغلال الفرص وتحسين الإمكانيات الأكاديمية والخدماتية.

تتسم هذه المرحلة من تاريخ الجامعة الوطنية بالاهتمام المكثف للنوعية والجودة الأكاديمية بالإضافة إلى التركيز التاريخي على إتاحة فرص التعلم لفئات عديدة من الطلاب والتقييم الداخلي والخارجي والتجاوب مع التغيير والتخطيط لمبادرات ومشاريع جديدة. وتضم بعض الفعاليات المصاحبة للنوعية دعوة مجموعات خارجية تخصصية ولجان من الخبراء لمراجعة مظاهر متعددة من عمل الجامعة والاستجابة لتوصياتهم وبدء

استخدام المؤشرات الأكاديمية لتعزيز فعالية أعضاء هيئة التدريس ونوعية البرنامج الدراسي وتطبيق عملية تقييم وتحليل منهجية لنتائج تعلم الطلاب. ولجأت الجامعة الوطنية، من خلال اتباعها المسار التقليدي نفسه الذي اعتادت عليه من حيث الاستفادة من زيارات الاعتماد السابقة للتحضير للدورة القادمة إلى استخدام النتائج والنقاط الرئيسية لوضع أفكار متعلقة بالتخطيط لزيارة في ربيع عام 2003 وهي:

- وضحت الأهداف التعليمية والإستراتيجية للمؤسسة
- طورت إجراءات التقييم وذلك لتحديد التقدم الحاصل وتحليله وكتابة تقرير عنه ضمن سياق الأفكار والموضوعات المذكورة
- طبقت إجراءات رأت بأنها استجابات ملائمة لنتائج عمليات التقييم.

إن هذا الموضوع الأساس - استخدام المعايير الصارمة والنوعية الأكاديمية العالية - ركز على ثلاث مجموعات من الموضوعات التي وضعتها الجامعة استجابة لنتائج الاعتماد وهي: صيغة الشهر الواحد وتضخيم الدرجات والاحتفاظ بالطلاب.

#### **إستراتيجيات طرق التدريس: صيغة الشهر الواحد**

باشرت الجامعة الوطنية بتطبيق صيغة دراسية مكثفة لشهر واحد. فبدلاً من أن يأخذ الطلاب ثلاث أو أربع مواد على مدى فصل دراسي يمتد على أربعة أشهر، يقومون بالتركيز على مادة واحدة في كل مرة. وتعد هذه الصيغة تحدياً للأكاديميين ومؤسسات التعليم العالي التي اعتادت على الجداول التقليدية. وعلى الرغم من ذلك فقد خلصت الجامعة إلى أن هذا النوع من البرامج - الذي أخذ بالانتشار بشكل واسع في المؤسسات التي تركز على تعليم الراشدين - يمتاز بفعالية أكثر من غيره. وتظهر الاستطلاعات السنوية التي يخضع لها الخريجون رضا الطلاب عن البرنامج الأكاديمي للجامعة الوطنية الذي يتسم بالعملية وقابلية تطبيقه في مجال العمل.

وقد أجرت الجامعة، بالإضافة إلى استطلاعات آراء الطلاب المتعددة التي تجريها سنوياً عدة أبحاث ودراسات لمراجعة فعالية صيغة المواد المركزة وهي: (Schwartz, 2002, Serdyukov, Subbotin, & Serdyukova, 2002, Tatum & Parker, 2002).

وقد تمخض عن هذه الدراسات ثلاث نتائج رئيسية وهي: (1) لم تكن هناك اختلافات ذات أهمية في النتائج بين الصيغتين. (2) شعر الطلاب في صيغة الثلاثة أشهر أنه كان لديهم مزيد من الوقت لإنجاز مهامهم الخارجية. (3) كان الطلاب في صيغة الشهر الواحد يشعرون بالرضى عن البرنامج وكانوا على استعداد أكبر لاقتراح البرنامج على أقرانهم. وتظهر هذه الجهود تأكيداً خاصاً على دراسة وانتقاد فعالية التعلم المتسارع والصيغة المركزة.

### معالجة تضخم الدرجات

منذ منتصف الستينيات كانت مسألة تضخم الدرجات قضية صعبة على الفهم والمعالجة بالنسبة للجامعات؛ لذا قررت الجامعة الوطنية وبدعم من كافة الفعاليات الأكاديمية في الجامعة أن تعالج هذه القضية بشكل مباشر. وكانت الطريقة الأساسية في المعالجة تعتمد على التركيز في استخدام المعايير الصارمة الأكاديمية ونوعية محتوى المواد والمقررات وشروط التسجيل فيها على فرض أن تحسن النوعية وازدياد جدية المواد سيصاحبه تغيير في توزيع درجات الطالب.

وتطبيقاً لهذه الإستراتيجية وضعت الجامعة متوسط درجات الطالب 2.75 بالنسبة للبرامج الجامعية بدرجة البكالوريوس و3.25 لبرامج الدراسات العليا. كما تم تطبيق تدريبات على طريقة وضع الدرجات والعلامات، وناقش العمداء ورؤساء الأقسام مع أعضاء الهيئة التدريسية الخطة التي تهدف إلى خفض معدل قبول متوسط درجات الثانوية العامة. إلا أنه كان هناك أمر واحد يجب أن يؤخذ في

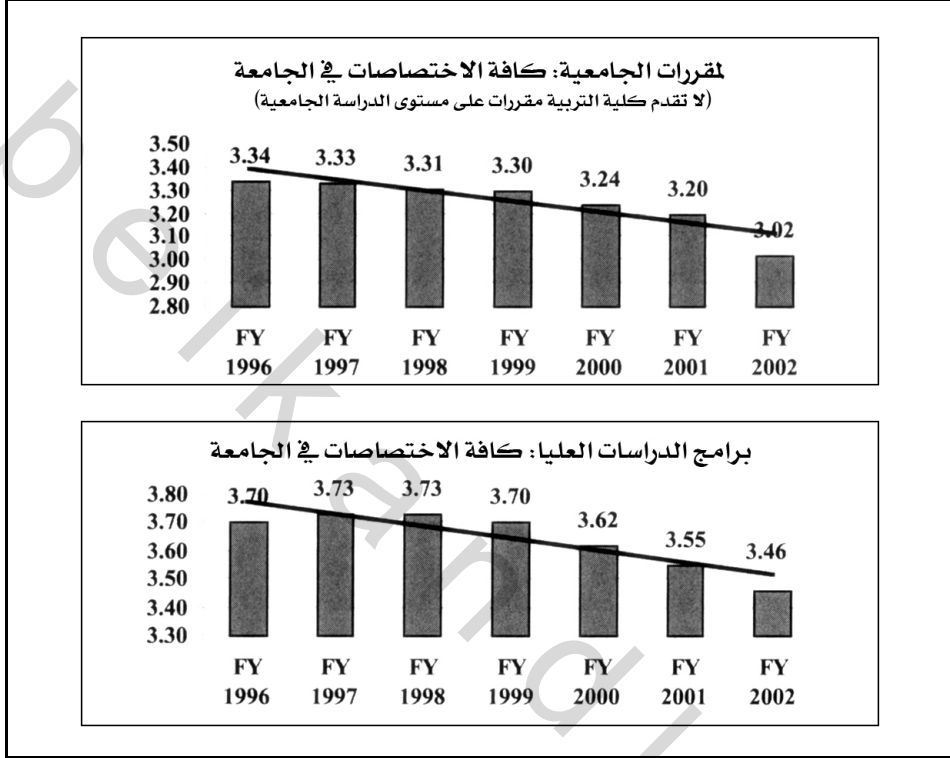
الحسبان وهو معدل أعمار الطلاب بشكل عام (منتصف الثلاثينيات) الذي يتميز بأنه العمر الذي يكون فيه الأفراد أكثر جدية وحماس بالنسبة للتعلم من طلاب الجامعات التقليديين. ومن الطبيعي أن يقوم الطلاب الراشدون بمستويات عالية من الأداء. كما تشير دراسات عديدة إلى أن الطلاب غير التقليديين لديهم دوافع ومهارات إدارة ذاتية أكبر وأن متوسط درجاتهم أعلى من الطلاب التقليديين 19 (84) (Spitzer,2000, Zemke & Zemke).

بعد أن وضعت الخطة والأهداف ، تقدمت العملية إلى الأمام على مدى سنتين وأدت إلى نتائج جيدة. يتضح النجاح المشجع لمبادرة الجامعة الوطنية في تخفيض الدرجات المرتفعة من خلال تحسين النوعية واستخدام المعايير الصارمة الأكاديمية في مراجعة للبيانات المتعلقة بمتوسط الدرجات على مدى عدة أعوام وذلك في الرسوم البيانية اللاحقة والتي تحلل متوسط الدرجات التي تم الحصول عليها على مر الوقت على المستوى الأكاديمي للمؤسسة بالكامل (الشكل 5-7).

لقد أظهر التحليل اتجاهاً تنازلياً مستمراً في مستوى متوسط الدرجات في كافة الاختصاصات والجامعة بشكل عام. وقد أجري تحليل آخر على عدد التقديرات الممتازة "A" التي تم منحها للطلاب. فبين عام 1998 و2002 كانت نسبة تقديرات الامتياز التي حصل عليها الطلاب في برامج درجة المعهد (سنتين دراسيتين) تراجمت بنسبة بلغت 8%. أما في أوساط برامج درجة الإجازة (أربع سنوات دراسية) فكان الهبوط بنسبة 10% ، كما سجلت تقديرات الامتياز التي منحت لطلاب درجة الماجستير والتأهيل هبوطاً وقدره 4%. إلا أن أكبر تغيير شهده توزيع درجة الامتياز فكان بين عامي 2000 و2002 عندما زادت الجامعة تركيزها على متوسط درجات الطلاب GPA كما هو موضح في الشكل 5-8.

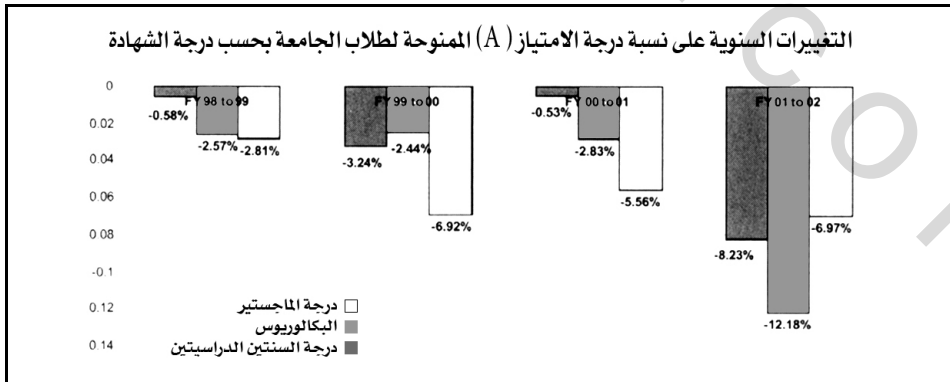
الشكل 5-7

متوسط الدرجات التي منحت على مر السنين في الجامعة الوطنية



الشكل 5-8

التغيرات السنوية على نسب تقديرات الامتياز التي منحت لطلاب الجامعة الوطنية



وكانت إحدى الوسائل التي ساهمت في تحديد العلاقة بين استخدام المعايير الأكاديمية الصارمة وارتفاع الدرجات وضع تقرير حول بيانات متوسط الدرجات لكل مادة تم إعطاؤها في الجامعة. ويقدم التقرير بيانات موجزة إلى المؤسسة كما أنه يساهم في مراجعة أدق لمتوسط درجات الطلاب في المادة قيد الدراسة في مجموعة مختلفة من الترتيبات مثل متوسط الدرجات للصفوف الدراسية التي تضم أقل من عشرة طلاب مقابل صفوف تضم عدداً أكبر من الطلاب. وعلى الرغم من أن إعداد التقرير الأساسي يدور حول الاختصاصات والأقسام والمواقع، فإن من الممكن أن يدرس متوسط درجات الطلاب من خلال البرنامج الأكاديمي.

وخلاصة الأمر أن التقرير يساعد الجامعة على اتخاذ الإجراءات الضرورية عند اللزوم كتحديد المواد التي يمنح مدرسوها الطلاب معدلات عالية على الدوام ومدرسو المواد الذين يمنحون درجات متدنية إلى أقصى الحدود. وتظهر المعلومات المتعلقة بهذه المبادرة أنه لا توجد أي علاقة تذكر بين الدرجات التي ينالها الطالب في مادة ما والدرجة التي يمنحها الطالب لمدرسه أثناء عملية التقييم التي يخضع لها أعضاء الهيئة التدريسية في نهاية المقرر.

### زيادة معدل الاحتفاظ بالطلاب

تعد معدلات الاحتفاظ بالطلاب ومعدلات التخرج قضايا بعيدة المدى تعتمد بشكل كبير على الطرق المستخدمة لتقدير المعلومات ذات الصلة. تقوم الجامعة الوطنية عن طريق إدارة الفعالية الأكاديمية والتقييم بتتبع بقاء الطلاب في الجامعة ومتابعتهم للدراسة ومعدلات تخرجهم بشكل مستمر. والجدير بالذكر أن 70% من إجمالي عدد الطلاب هم طلاب يدرسون بدوام جزئي (غير متفرغين). ولهذا لا بد أن الوقت الذي يستغرقه في الدراسة سيكون أطول مما لو كانوا طلاباً متفرغين للدراسة الجامعية.

ونظراً إلى تفرد برنامج الجامعة الوطنية وبنيتها الأكاديمية، فإنها تستخدم صيغة قريبة من الطريقة التقليدية لحساب معدلات الاحتفاظ بالطلاب والتخرج. حيث إن الطريقة التقليدية مثلاً تحدد العدد النظامي للمواد الذي يجب أن تعطى للطلاب الجامعيين في الفصل الدراسي الواحد أو كل أربعة أشهر بأربع مواد، وثلاث مواد في الفصل بالنسبة لطلاب الدراسات العليا. عندما طبقت هذه الطريقة على طلاب الجامعة الوطنية ارتفع معدل التخرج لديها على مدى العشر سنوات الأخيرة من 65% إلى 75%.

في خريف عام 2000 بدأ مجلس إدارة الجامعة ومدراء الأقسام بإجراء نقاشات حول الإستراتيجيات التي تهدف إلى تعزيز نجاح الطلاب الجدد. وقد تضمنت الإستراتيجيات المذكورة اللجوء إلى تحليل تفصيلي لمعدلات الاحتفاظ بالطلاب إضافة إلى معدلات التخرج ومراجعة نتائج الاستطلاعات السنوية للوصول إلى فهم أعمق للأسباب التي تدعو الطلاب إلى ترك الجامعة. كان التركيز على الدور الذي تلعبه إرادة الطلاب في اتخاذ قرارات ترك الجامعة الوطنية وملاءمة هذه القرارات لوضعهم والإجراءات التي يمكن أن تتخذها الجامعة للتأثير على قراراتهم وتغييرها.

كما تم اعتماد إستراتيجية تهدف إلى رفع معدلات بقاء الطلاب في الجامعة ومتابعتهم للدراسة تمثلت في توفير الأبحاث للطلاب ومساعدتهم في تحقيق التقدم الأكاديمي والنجاح في المهارات الأساسية بشكل خاص كالكتابة على سبيل المثال. وفي عام 2000، قامت لجنة رئيس الجامعة الخاصة بالكتابة بوضع وتطبيق عدة إستراتيجيات تهدف إلى تحسين الكتابة من خلال المنهاج. ومنذ ذلك الحين، اعتمدت الهيئة التدريسية توجيهات جديدة حول البرنامج كما أقيمت مراكز للكتابة في كافة المراكز الأكاديمية الأساسية في الولاية تقريباً. وفي عام 2001 تم تعيين مدير لمراكز الكتابة للربط بين موظفي المراكز وتنسيق ما تقدمه

منتديات الكتابة التي تقيمها الهيئة التدريسية. وفي كل عام يأتي إلى هذه المحاضرات مئات من أعضاء الهيئة التدريسية، كما تقدم الجامعة أيضاً مركزاً للكتابة على الإنترنت.

## المدرسون والموظفون

تنظم الجامعة الوطنية العمل والوظائف وتديرها بحسب أقسامها الخمسة الأساسية، التي يديرها رئيس مجلس إدارة أو نائب للرئيس. إن اللوائح الرسمية التي تحدد مسؤوليات العمل والمؤهلات الثابتة على امتداد السلم الوظيفي في الجامعة تضمن توزيعاً عادلاً للقوى العاملة ذات المؤهلات العالية في المؤسسة. ويعمل في الجامعة حالياً 216 عضواً في الهيئة التدريسية و2200 مدرساً ملحقات Adjunct instructor و618 موظفاً يعملون بدوام كامل أو جزئي. وتضمن الاجتماعات التي يتم إجراؤها على مستوى الولاية الثبات والتوافق في كافة مظاهر العمليات المحلية. كما يجتمع العاملون في الجامعة على كافة المستويات سنوياً لتبادل المعلومات.

## أنظمة إدارة أداء الهيئة التدريسية والموظفين

تتمتع الجامعة الوطنية بنظام مكافآت مبني على الأداء خاص بالموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية. ولا يخضع المدرسون إلى نظام خدمة معين وكافة الإداريين من المستوى الأعلى يعملون بموجب عقود سنوية. كما يتمتع المدرسون والموظفون بفرص عديدة للمشاركة والمساهمة في الإدارة الإستراتيجية للجامعة، ولديهم الفرصة للقيام بتقييم ذاتي وإعادة النظر في مستويات أدائهم ومساهماتهم. وتشمل دورة مراجعة الأداء مناقشة مقاييس الأداء واقتراح وظائف إضافية وأهداف تعليمية مرتبطة بالتقدم المهني وتقدير التوقعات المستقبلية.



يشجع نظام إدارة أداء الهيئة التدريسية والموظفين الأداء العالي من خلال التأكيد على توظيف أعضاء هيئة تدريسية وموظفين ذوي مؤهلات علمية ذات مصداقية عالية وخبرات عملية متميزة والإصرار على إخضاعهم للتدريب والتعليم اللازمين لتطوير مهاراتهم وقيامهم بوضع أهداف مرتبطة بقسمهم ومراجعتها بشكل دوري وإطلاع مدراء أقسامهم عليها وذلك كجزء من التقييم السنوي للأداء و عملية تجديد عقودهم، بالإضافة إلى تقديمهم لأداء يتوافق مع توقعات الإدارة. وتتم مكافأة الأفراد على الأداء المتميز من خلال الترقيات والاستحقاقات المالية وغيرها من مظاهر التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة. (الشكل 5-9)

ويتم تحديد تجديد العقود والترقيات في الجامعة الوطنية بشكل مختلف عما هو عليه في الكثير من مؤسسات التعليم العالي. فقد تم تصميم العديد من المناصب الوظيفية على أساس أنها إقامة تدريبية مدفوعة الأجر وذلك كي يتسنى للطلاب تطبيق ما تعلموه في جو عمل حقيقي؛ ولهذا فإن نجاح البرامج التعليمية في الجامعة متعلق إلى حد كبير بمعدلات إتمام الطلاب العاملين في الجامعة لدراساتهم حتى الوصول إلى التخرج، والذين ينتقلون للعمل في القطاع الخاص حالما يتخرجون. أما أعضاء الطاقم الوظيفي في الجامعة ممن ليسوا طلاباً فهم متخصصون محترفون يتمتعون بخبرات عملية واسعة.

يضع الموظفون أهدافاً سنوية ويخضعون لعملية تقييم رسمية مع المشرفين عليهم. ويتأهل الموظفون الذين يشغلون وظائف أدنى من مستوى الإدارة لزيادات سنوية تنافسية في الرواتب بناء على أدائهم أو يترشحون لجائزة ممثل الرئيس التي تمنح للأداء المتميز. يتلقى الموظف الذي يمنح هذه الجائزة زيادة فورية على صافي مرتبه السنوي بنسبة 10%. أما الموظفون الذين يكون مستوى أدائهم أقل من المتوقع فيخضعون لسياسة انضباط تقدمية قد تقتضي تلقيهم لتدريبات أو توجيهات

إضافية، والموظفون الذين لا يرقى مستوى أداؤهم إلى التوقعات المنتظرة منهم فسيتلقون خطة تطويرية يضعها مدراؤهم المشرفون عليهم لتعزيز أداؤهم في الدورة القادمة.

ويشمل نظام تقييم أداء الهيئة التدريسية مراجعة سنوية للملفات التي توثق الأداء الفردي وذلك لإعادة التعيين والترقيات والمكافآت. وتتضمن التقديرات الاستحقاقية تقييماً ذاتياً يرتبط بالتقديرات التي يضعها رئيس القسم والعميد ولجنة العاملين في القسم ولجنة العاملين في الجامعة ورئيس مجلس الإدارة ومراجعة نهائية من قبل رئيس الجامعة وذلك للتأكد من مصداقية كافة التقديرات الاستحقاقية. وبما أن الجامعة لا تدفع لأعضاء هيئة التدريس نفقات المعيشة أو أي مصاريف أخرى لذا فإن نظام المكافآت يدفعهم إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء. كما تشمل معايير نظام تقدير أداء أعضاء هيئة التدريس أيضاً نتائج الطلاب والتعلم الذي يحققه الطالب.

#### الشكل 5-9

وسائل تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في الجامعة الوطنية

الوسائل	النتائج أو العمليات الداخلية
زيادة رواتب أعضاء هيئة التدريس والموظفين	زيادة 25% وسطياً على مدى السنوات الخمسة السابقة
زيادة المخصصات المالية التي تمنح لأعضاء هيئة التدريس بهدف التطوير المهني	حققت زيادة بلغت 50% في السنوات الخمسة السابقة
مراجعات الأداء التي تتم في منتصف العام الدراسي وفي نهايته	تشجيع ومساعدة مستمرة
تقدم الدعم والتشجيع للهيئة التدريسية	مساعدة مستمرة في الشؤون الخاصة بالتعليم والطلاب
دعوة أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اللجان والهيئات والمجالس	تركيز واهتمام متواصل بالشؤون التي تمس التدريس والتعلم

الوسائل	النتائج أو العمليات الداخلية
جوائز رئاسية	95% من المتقدمين حصلوا على جوائز في السنوات الاثني عشرة السابقة
برنامج مساعدة العاملين في الجامعة	7% من العاملين استفادوا من البرنامج عام 2002
برنامج الإعفاء من الرسوم الجامعية	استفاد من هذا البرنامج حوالي 135 موظف في عام 2002
نظام ترقية الموظفين ومكافآتهم	يضمن مكافأة الأداء المتميز على أساس تنافسي
مدير الأبحاث التي ترعاها الأطراف المهتمة	يساعد الهيئة التدريسية في تحديد الممولين لرعاية مشاريع البحث
برنامج العلماء الرئاسيين (2001)	يمنح الوقت اللازم لإجراء الأبحاث العلمية
جائزة ممثلي الرئيس (أسست عام 1999)	تكافئ الموظفين ذوي الأداء المتميز
جائزة أفضل مدرس في العام الدراسي (تأسست عام 1992)	اعتراف مستمر بالتميز في التعليم
جائزة بولدوغ التي يقدمها رئيس الجامعة (تأسست عام 2002)	تقدير مستمر لمثابرة الموظف
جائزة ARD Bridge	تقدير للمهارات القيادية للهيئة التدريسية

### تعليم وتشجيع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين

إن استمارة تقييم أداء العاملين في الجامعة تتطلب من المدراء والمشرفين أن يقوموا بتلخيص الفعاليات كالتدريب والتوجيه الخاص والمهام الخاصة التي سيتم التخطيط لها لتطوير كل من العاملين الذين يتم الإشراف عليهم والمساعدة على تحسين أداء العمل أثناء مدة التقييم القادمة. ويتم تحديد احتياجات التعليم العام والمؤسسي ومتطلبات التدريب على مستويين وهما: (1) الاحتياجات على مستوى الأقسام والاختصاصات المرتبطة بأهداف وغايات تلك الوحدات والمؤسسة بشكل

عام. 2) الاحتياجات على المستوى الفردي مرتبطة بنيل التراخيص والشهادات أو المتطلبات المتعلقة بأحد الاختصاصات الأكاديمية.

لنبدأ بالمستوى المؤسسي حيث يتم وضع أهداف الأقسام وخطط العمل الفردية مع الاستطلاعات السنوية للطلاب والموظفين واجتماع قمة التقييم. فعلى سبيل المثال، تم تحديد مكتب خدمات العملاء على أنه الإدارة التي تحتاج إلى التحسينات وذلك في تحليل لبعض الاستطلاعات التي أجريت مؤخراً. وقد استجابت إدارة الموارد البشرية لهذا الأمر بتنظيم ورش عمل حول الخدمات والتعامل مع العملاء الذين يصعب إرضائهم. كما اشتملت التدريبات في هذا المجال على التوجيه الذي يقدم للموظفين الجدد والتدريب على القيادة والعمل الجماعي والانضباط التقدمي والتقديم القوي للمحاضرات والتدريب والتواصل وتقديم خدمات متميزة للعملاء والتعامل مع العملاء المثيرين للمشكلات والتحكم بالوقت وتقييم الأداء والتدريب التقني على البرمجيات والطرفيات المختلفة.

تم البدء بتطبيق برنامج توجيهي نصف شهري لكل الموظفين وأعضاء هيئة التدريس المؤهلين للحصول على المساعدة. وقد تضمن البرنامج محاضرات عن رسالة الجامعة وقيمها الأساسية وسياساتها وعملياتها والتنوع فيها ومنع التحرش وأنظمة التكنولوجيا وأساسيات الخدمات والمزايا. كما تشمل عملية التوجيه محاضرات للأقسام بشكل منفرد ومثال ذلك برنامج تطوير لمدة خمسة أيام تحت عنوان "مستشار 101" موجه إلى الموظفين الجدد المسؤولين عن استشارات القبول الجامعي.

كما يحضر كافة أعضاء هيئة التدريس الجدد برنامجاً توجيهياً وضع لمساعدتهم في الشؤون المتعلقة بمتطلبات التعليم ضمن إطار التدريس في الصيغة الاستثنائية للجامعة. وتبرز هذه البرامج التوجيهية سياسات وعمليات الجامعة في كتابة نتائج عملية التعلم ووضع التعليمات العامة للمواد وتحديد معايير وأنظمة

وضع درجات الطلاب ووضع إستراتيجيات تفاعلية لدفع الطلاب على المشاركة في العملية التعليمية وتدريب المواد على شبكة الإنترنت واستخدام التقنية الحديثة في المواد التي يتم إعطاؤها في حرم الجامعة وتفهم الطلاب الراشدين وتحقيق الأهداف والغايات المؤسسية.

ويتم التدريب باستخدام صيغ ووسائل مختلفة لتتناسب احتياجات العاملين في الجامعة على امتداد الولاية وتشمل تقنيات التدريب التعليم عن بعد (عن طريق الإنترنت أو الاتصال المرئي) داخل أو خارج مراكز ورشات العمل بالإضافة إلى حلقات البحث والمؤتمرات التي ينظمها مدربون واستشاريون خارجيون أو التي تنظم داخلياً من قبل الموظفين والهيئة التدريسية في الجامعة. يتم دعم التعليم الجامعي الإضافي أو التدريب المهني الخارجي من خلال تسديد الأقساط الجامعية. أما التدريب على الأعمال أو التعليم في الصفوف الدراسية التقليدية ومشاريع التعليم على الإنترنت فتبدأ على مستوى الموظفين والمدرسين.

ويتم تعزيز تطبيق المستويات العالية من المعارف والمهارات أو معالجته إن اقتضى الأمر ذلك من خلال ملاحظات المشرفين والمدراء وعمليات تقييم الأداء. وتتم عمليات تقييم الأداء بشكل رسمي على الأقل مرة واحدة في السنة. كما يراقب العمداء ورؤساء الأقسام والأعضاء البارزون في الهيئة التدريسية ويقيمون أعضاء هيئة التدريس وذلك في حال وجود ترقيات أو مكافآت مرتقبة وكذلك من أجل اقتراح ممارسات تربوية وأخرى خاصة بإدارة الصفوف الدراسية أو إدخال محتويات إضافية أو مختلفة على تلك الممارسات. كما أن عمليات التقييم التي يجريها الطلاب شهرياً والتي يراجعها العمداء ورؤساء الأقسام بعناية بالغة وتستخدم كجزء من تقييم أداء الهيئة التدريسية - تبرز أيضاً الكفاءات والمواطن التي تحتاج إلى التطوير والتحسين. وتظهر معارف ومهارات الموظفين من خلال مراقبة إنتاجية العمل الذي

يقيم أسبوعياً وشهرياً باستخدام المؤشرات الرئيسية لأداء الأقسام وسنوياً بالرجوع إلى نتائج قمة التقييم.

### راحة وأمان ورضا أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين

قامت الجامعة الوطنية بتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على راحة أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين ورضاهم ودفعهم نحو التقدم إلى الأمام وذلك من خلال دراسات المقارنة ومتابعة وتنظيم الشكاوى ومراقبة معدلات التغيب عن العمل وتغيير الموظفين.

وقد أظهرت مراقبة المشاركات في الجمعيات واللجان وعمليات الإدارة أن مساهمات الهيئة التدريسية والموظفين قد زادت على أساس سنوي بنسبة 97% من العام 1997 إلى العام 2000. وتشمل الطرق الأخرى لتقدير رضا العاملين في الجامعة متابعة عدد ساعات التغيب الخاص عن العمل للقيام بخدمات اجتماعية.

وكانت العوامل الرئيسية التقليدية تتضمن نظام المكافأة - أي الرواتب والحوافز وعمليات التقييم والعلاقات الجامعية والمهنية والمشاركة أو التمثيل في الإدارة والقيادة والجو العام للعمل. أما المؤشرات التي تقيّم هذه العوامل وغيرها فتخضع لمراجعة سنوية للتأكد من تمتع الأقسام بإمكانية تغييرها أو تعديلها حسب ما تقتضي الحاجة. كما تخضع البيانات والتقارير التي تجمع من أجل المؤشرات فتخضع للتحليل الدوري وتقدم نتائج التحليل إلى كافة شرائح وفئات مجتمع الجامعة وإلى الأقسام بشكل منفرد خلال قمة التقييم. وتقدم هذه الدراسات تقارير مقسمة بحسب الجنس والعرق وتصنيف العمل بغية مساعدة إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والأقسام على تفهم حاجات المجموعات المختلفة من العاملين في الجامعة.

يتم تقدير راحة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس ورضاهم وحماسهم للعمل من خلال طرق تقييم رسمية وغير رسمية. تشمل الطرق الرسمية استطلاعاً سنوياً لـ

الخدمات يخضع له كافة العاملين في الجامعة بالإضافة إلى مراجعات إدارية ومراجعات مقارنة وعمليات تقييم ذاتية وتقارير اللجان المعنية. وتستخلص المعايير غير المباشرة من الشكاوى ومعدلات تغيير الموظفين وإحصائيات التغيب عن العمل والمناقشات والاتصالات الودية. توفر كل هذه المؤشرات معلومات تساعد المؤسسة في تقييم المشكلات القائمة وتوقع القضايا المستقبلية. والجدير بالذكر هو أن العديد من الطرق الرسمية موجهة للتعامل مع العاملين في وظائف مختلفة وذلك كي يصبح بالإمكان تقسيم المعلومات إلى فئات وأنماط مختلفة.

### إدارة العمليات الأكاديمية وعمليات الدعم

تحدد الجامعة عملياتها التي تتمحور حول التعلم من خلال تفاعل بين الهيئة التدريسية والإدارة الأكاديمية والمعطيات التي تقدمها الإدارة والموظفون بالإضافة إلى البيانات المتوافرة وذات الصلة الخارجية والداخلية منها. وقد يتم البدء في تطبيق برنامج جديد أو إجراء تعديلات عليه أو اعتماد عملية جديدة في أية مرحلة من دورة العمل في الجامعة. كما يتم الرجوع إلى مصادر معلومات عديدة لتقييم الحاجات والتوقعات الخاصة بالبرامج الجديدة، بما فيها تحليل سوق العمل الراهن والمتوقع مستقبلاً ومتطلبات صاحب العمل واهتمامات الطلاب والخريجين وتحليل تأثير المنافسة على الأطراف المذكورة. وبناء على هذه المعلومات يقترح أعضاء الهيئة التدريسية والموظفون والطلاب والخريجون والإداريون برامج جديدة.

عندما يتم البدء بوضع برنامج اختصاص جامعي جديد يتشاور أعضاء هيئة التدريس الدائمون مع المدرسين العاملين بدوام جزئي وغيرهم من الأطراف المعنية لوضع المنهاج والمقررات والأسس الرئيسة للبرنامج. فعلى سبيل المثال: شاركت شرطة حرس الحدود في وضع برنامج اختصاص القضاء الجنائي وعلوم الأدلة الجنائية، كما قدمت شركة Sempra Energy النصائح والمشورة في وضع برامج

اختصاصات علوم إدارة الأعمال وعملت شركة Gateway Computers كشريك في برامج التكنولوجيا الحديثة، كما فتحت المدارس المحلية أبوابها كمواقع عمل لتشغيل خريجي اختصاصات التعليم، كما قدمت بيانات للتقييم لخدمة الاختصاص المذكور. وفي إجراء تم تعزيزه مؤخراً قدم إداريون بارزون في الجامعة معطيات في بداية العملية تخص النجاح المحتمل الذي قد يحققه طرح برنامج اختصاص جامعي جديد في السوق.

وبعد خضوع البرامج الجديدة للمراجعة من قبل اللجان الأكاديمية في الجامعة، يقوم أعضاء مجلس الاختصاصات الجامعية ومجلس اختصاصات الدراسات العليا بمراجعة للبرامج المقترحة. ويعد انسجام البرامج الجديدة مع رسالة الجامعة وحاجة أصحاب العمل إلى البرامج الجديدة والحجم المتوقع لسوق الطلاب والأهداف المنتظرة من البرنامج والنتائج التعليمية المتوقعة ونوعية المناهج والمقررات وتأثير البرنامج الجديد على غيره من الاختصاصات التي تقدمها الجامعة أصلاً والمتطلبات المالية للبرنامج، يعد كل ذلك معايير تستخدم في عملية المراجعة والتقييم. وإن الدورة الزمنية المحددة لوضع البرنامج تتوافق مع إحدى القيم الأساسية للجامعة وهي وتيرة البرامج المتسارعة. وبشكل عام، يستغرق وضع البرامج الاختصاصية الجديدة وتطبيقها حوالي اثني عشر شهراً.

إن عملية وضع المقررات تضمن أن تلبى كافة البرامج والاختصاصات حاجات الطلاب بشكل أساسي. وعندما يحصل أي برنامج اختصاصي جديد على الموافقة النهائية يتم تعيين عضو بارز من الهيئة التدريسية واختيار مجموعة من المستشارين الخارجيين من أهل الاختصاص لهذا الغرض. ويتم الاتصال بهؤلاء المستشارين إما بشكل منفرد أو جماعي للحصول منهم على معلومات خارجية حول متطلبات الاختصاص الأكاديمي ودعمه؛ قد يكون هؤلاء المستشارون مدراء لشركات



تجارية أو تكنولوجية أو مدراء مدارس أو غيرهم من المعنيين بالاختصاص قيد الدراسة. ويوجه عضو الهيئة التدريسية الذي تم تعيينه عملية تطبيق البرنامج التي تتضمن توزيع وثائق البرنامج المتعلقة بأهدافه وغاياته ومنهاجه بمقرراته المختلفة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين عليه وخطة التقييم الخاصة به.

وقامت الجامعة الوطنية بهدف ضمان المعايير العالية في تطبيق المناهج والمقررات، بوضع مناهج دراسية موحدة توضح الشروط الأولية للقبول والأهداف الذي يجب أن يحققها الأداء والكتب الدراسية وتوصيات حول الواجبات والفروض التي يجب أن ينجزها الطالب ومقاييس وضع الدرجات والمراجع بالإضافة إلى توصيات حول الفعاليات التعليمية الفردية والجماعية ومعايير التقييم. يحدد العضو البارز في الهيئة التدريسية مع رئيس القسم وعميد الكلية موعد البدء بالعمل في البرنامج الجديد في المواقع التي تم الاتفاق عليها مسبقاً. ويتم تحديد المواقع بناء على توافر أعضاء هيئة التدريس ومتطلبات الطلاب واحتياجات القوى العاملة في المنطقة. تقدم هذه العمليات المعايير والثبات اللازمين لحماية المناهج والمقررات في بيئة متباعدة جغرافياً إلى حد كبير.

وتواصل الجامعة الوطنية تركيزها الأساسي على التعلّم الفعال من خلال إقامة نشاطات تعليمية تعتمد على التجارب التي تقتضي إنجاز الطلاب للواجبات والفروض بشكل جماعي والاهتمام بخدمة المجتمع والقيام بالأبحاث النوعية والنقاشات وتقديم المحاضرات على الإنترنت بشكل متزامن وغير متزامن واستخدام التقنية الحديثة. وتشمل كافة الاختصاصات في الجامعة على مادة أساسية تقتضي أن يقوم الطلاب بتطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في المواد الأخرى بشكل فعال بما فيها قيام الطلاب بالتدريس. كما أن أحد الوجوه الرئيسية للتعليم والتعلم هو تقديم المواد والاختصاصات للطلاب عبر الإنترنت. في الأول من يوليو عام 2002 قامت إدارات

الجامعة الوطنية بتدشين قسم جديد فيها يدعى Company Spectrum Pacific Learning. والمسؤولة الرئيسة لهذا القسم هي تقديم برامج اختصاصية تتضمن مواد ومقررات ذات جودة تعليمية عالية جميعها من تأليف وإعداد أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة. وأحد أسباب تأسيس هذا القسم الجديد هو التصميم الراهن على نقل أكبر عدد ممكن من المقررات والاختصاصات إلى صيغة تدرس عن طريق الإنترنت بالإضافة إلى صيغة التدريس في مواقع الجامعة نفسها وذلك بالاعتماد على التقارير المستمرة التي ترد إلى الإدارات حول الحاجة أو الرغبة في فتح باب التعليم بواسطة الإنترنت.

### عمليات دعم الطلاب

يتم تحديد المتطلبات الأساسية لعملية الدعم من خلال طريقتين رئيسيتين وهما:  
(1) تقييم الاحتياجات بواسطة التخطيط الإستراتيجي وعملية تخصيص الميزانية.  
(2) التقارير والمعلومات التي تتمخض عن الاستطلاعات والطلاب والأطراف المعنية (الشكل 5-10). ويقوم الإداريون المسؤولون عن وحدات خدمات الطلاب كل عام بتحديد الاحتياجات ووضع أولويات الميزانية بما يتناسب مع التخطيط الإستراتيجي وعملية وضع الميزانية. وقد شكلت نتائج استطلاعات الطلاب والموظفين دافعاً لتسخير موارد مالية إضافية لرفد الميزانية في مجالات فتح المكتبة أمام الطلاب وتوفير أفضل مختبرات التكنولوجيا الحديثة للطلاب وخدمات الدعم الأكاديمي للطلاب. ويتم تحديد عمليات الدعم الأساسية من قبل كل من الوحدات العاملة في الجامعة. تعمل الجامعة الوطنية من مبدأ أن الأفراد ذوي المناصب الحساسة هم الأقدر على تحديد عمليات الدعم الأساسية والمتطلبات التشغيلية اللازمة لتطبيقها. وتصمم العمليات اليومية في الجامعة حول الأهداف والمعايير العامة. وتستخلص هذه

الأهداف والمعايير بالطبع من مراجعة الأداء المؤسسي والتخطيط الإستراتيجي وعمليات استطلاع آراء الطلاب.

وتشمل المعايير والمؤشرات الأساسية للأداء المستخدمة في مراقبة وتحسين هذه العمليات زيادة معدلات التسجيل وزيادة عدد المراكز التعليمية وارتفاع عدد أعضاء الهيئة التدريسية الدائمين وارتفاع عدد الطلاب الذين يستفيدون من مراكز تقوية مهارات الكتابة. وارتفاع مستويات رضا الطلاب والهيئة التدريسية والموظفين والاستمرار في جعل رسوم الجامعة مقبولة ومواصلة إجراء التحسينات على المعايير والعلاقات المالية الخارجية والنمو المتزايد لحجم التبرعات للجامعة ورفع مستويات التطور والخدمات التي تقدمها فرق تقنيات المعلومات والتعزيز المستمر لموارد المكتبة الإلكترونية.

يعد التحسن في معدلات رضا الطلاب في صميم رسالة الجامعة الوطنية ويتجاوز مجرد القيام بمراقبة الصفقات التي تجريها الجامعة والمراجعة السنوية لتقارير الاستطلاعات. ويتم تقييم المعايير الأساسية لأداء كل من العاملين بشكل منفرد وأداء الوحدة بشكل عام بغية تخطيط الفرص التطويرية ووضع معايير لكل وحدة للارتقاء المستمر بالنوعية.

#### الشكل 5-10

أنظمة خدمات الدعم ومتطلباتها الرئيسية في الجامعة الوطنية

المتطلبات التشغيلية الرئيسية	أنظمة مساعدة الطلاب
الاتصال بالطلاب الجدد قبل بدء الحصة الدراسية الأولى تنظيم برامج المواد بشكل ملائم دقة المعلومات المستخدمة في التوجيه والإرشاد الإجابة الفورية عن أسئلة الطلاب الأولية	عمليات القبول

المتطلبات التشغيلية الرئيسية	أنظمة مساعدة الطلاب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• السرعة والصحة في تجميع السجلات</li> <li>• السرعة في تسجيل الطلاب وبخاصة أولئك الذين يحتاجون إلى مساعدات مالية</li> </ul>	السجلات والالتحاق
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم كافة المعلومات الخاصة بالإرشادات المتعلقة بالمساعدات المالية بصحة وتفصيل</li> <li>• إنجاز الأوراق الخاصة بتقديم المساعدة المالية للطلاب بأسرع وقت ممكن</li> </ul>	المساعدة المالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيام بالإرشاد والتوجيه وتعيين مدرسين بشكل صحيح وملائم ويتوافق مع متطلبات الولاية وتوجيهاتها</li> </ul>	المؤهلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسجيل طلاب الاختصاصات الجامعية في دورات تقوية في الرياضيات والكتابة</li> <li>• نمو المهارات في الكتابة والرياضيات</li> <li>• توافر الخدمات التي تقدمها مراكز تقوية الكتابة</li> </ul>	التقييم والمساعدة الأكاديمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توافر خدمات الاستشارات المهنية</li> </ul>	تقديم الاستشارات المهنية على الإنترنت
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إتاحة المعلومات للجميع</li> </ul>	المكتبة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأمين مصادر التقنية الحديثة</li> </ul>	التكنولوجيا الحديثة

## المراجع

- American Council on Education. (2002). The American college president 2002 edition. Washington, DC: Author.
- Lee, J. C. (1996). National University: An environment of quality. Presentation at the University Assembly, National University, La Jolla, CA.
- Nichols, J. O. (1995). Practitioner's handbook for institutional effectiveness and student outcomes assessment implementation. New York, NY: Agathon Press.

Schwartz, D. (2002). Student learning in accelerated college programs: A review of recent studies including CPA exam results. La Jolla, CA: National University.

Serdyukov, P., Subbotin, I., & Serdyukova, N. (2002). A one subject, one – month model of intensive mathematics instruction and its implications on adult learners. La Jolla, CA: National University.

Spitzer, T. M. (2000, Fall). Predictors of college success: A comparison of traditional and nontraditional age students. *NASPA Journal*, 38 (1). Retrieved September 3, 2004, from <http://publications.naspa.org/cgi/Viewcontent.cgi?article=1130&context=naspajournal>

Viewcontent.cgi?article=1130&context=naspajournal

Tatum, C., & parker, J. (2002). Concentrated versus extended learning: A comparison of two instructional formats. La Jolla, CA: National University.

Zemke, R., & Zamke, S. (1984, March 9). 30 things we know for sure about adult learning. *Innovation ?Abstracts*, 6 (8). Retrieved September 3, 2004, from <http://honolulu.hawaii.edu/intranet/committees/FacDevCom/guidebk/>

[teachtip/adults – 3.htm](http://teachtip/adults-3.htm)

obeikandi.com

# 6

## جامعة نورثويست ميسوري الحكومية

دين ل. هبارد وديفيد سي. أويلر

تأسست عام 1905 كجامعة لإعداد المدرسين وقد تطورت جامعة نورثويست ميسوري التي تقع في ميريفيل لتصبح جامعة إقليمية شاملة ترعاها الولاية. وتقدم الجامعة اليوم مائة وثلاثة برامج واختصاصات جامعية وأربعين اختصاصاً للدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) لطلابها الذين يبلغ عددهم نحو ستة آلاف وخمسة مائة طالب. تعد نورثويست اليوم رائدة على المستوى الوطني في استخدام التقنية الحديثة في تقديم وتحسين وتسريع البرامج التعليم، وذلك من خلال إنشاء أول جامعة إلكترونية متكاملة في الولايات المتحدة عام 1984، كما شاركت الجامعة في العديد من برامج التقييم الذاتي التي تعتمد أسس بالدريديج على مستوى الولاية والمستوى الوطني. وقد تلقت جائزة ميسوري للنوعية والجودة لعامي 1997 و2001. يتحدث الفصل التالي عن مبادرات المؤسسة لتحسين النوعية ضمن فئات بالدريديج.

### أنظمة الإدارة العليا

بدأت رحلة جامعة نورثويست ميسوري مع الارتقاء بالنوعية عام 1984 عندما طرح رئيسها دين هبارد رؤيته لمؤسسة مبنية على مبادئ النوعية العالية. وتم تجسيد هذه الرؤية عام 1987 على يد فريق التخطيط الذي ضم خمسة وعشرين عضواً بتشكيل وثيقة حملت عنوان "مبادئ النوعية" تمت من خلالها صياغة التزام بالتحسين المتواصل للنوعية استمر حتى اليوم.

تضم البنية التنظيمية الإدارية التي تدعم تركيز الجامعة على التعلم ثلاث فرق إدارية عليا. مجلس الرئيس ويتألف من رئيس الجامعة ورئيس المجلس وخمسة نواب للرئيس ومديرين، وتقع على عاتق هذا الفريق مسؤولية كل مظهر من مظاهر العمليات التي تجري في الجامعة. أما الفريق الثاني فهو مجلس العمادة المؤلف من رئيس المجلس وستة عمداء وثلاثة مدراء وممثل عن رؤساء الأقسام ومسؤولية هذا الفريق تدور حول وضع وتقديم وتحسين عمليات التعليم والتعلم في المؤسسة. الفريق الثالث هو هيئة التخطيط الإستراتيجي ويضم مجلس رئيس الجامعة ومجلس العمادة وممثلين عن المجلس الاستشاري للهيئة التدريسية ومجلس موظفي الدعم ورئيس الهيئة الطلابية ومستشار الطلبة وغيرهم من الإداريين البارزين في الجامعة. يقوم هذا الفريق بتحديد اتجاهات الجامعة ويضع التوقعات العالية للأداء ويحافظ على تركيز الجامعة على التعليم.

### المناخ الإداري في الجامعة

يكلف الإداريون البارزون في الجامعة بمسؤولية توفير جو يشجع على الإبداع والسلامة والعدالة والحيوية والتعليم والسلوك القانوني والأخلاقي والمحافظة على هذا الجو بشتى الطرق. والحقيقة أن هذه المسؤولية متضمنة في بيان رؤية الجامعة المستقبلية وقيمها الأساسية. كما أن هذه التوقعات تعد من صلب مسؤوليات عمل كل عضو من أعضاء مجلس الرئيس علاوة على أنها جزء من التقييم الذي يخضع له الأعضاء. كما أن أعضاء المجلس مدربون بشكل خاص على رعاية هذه المظاهر المذكورة.

وفي منتصف التسعينيات قام رئيس الجامعة بالتعاون مع فريق من إدارات الجامعة بإعادة تصميم رسمية للعمليات الإدارية وذلك لحث الفرق على مزيد من الحيوية والتجديد والإبداع في العمل. كما حددت مسؤوليات عمل كل إداري بارز



كتابة بحيث تبدأ مهمة كل منهم بتقديم الدعم لتشجيع التحسين المتواصل والمحافظة عليه. وقد أدى هذا إلى تمحور الهيكل الإداري للجامعة بكاملها حول التطوير المستمر والإبداع.

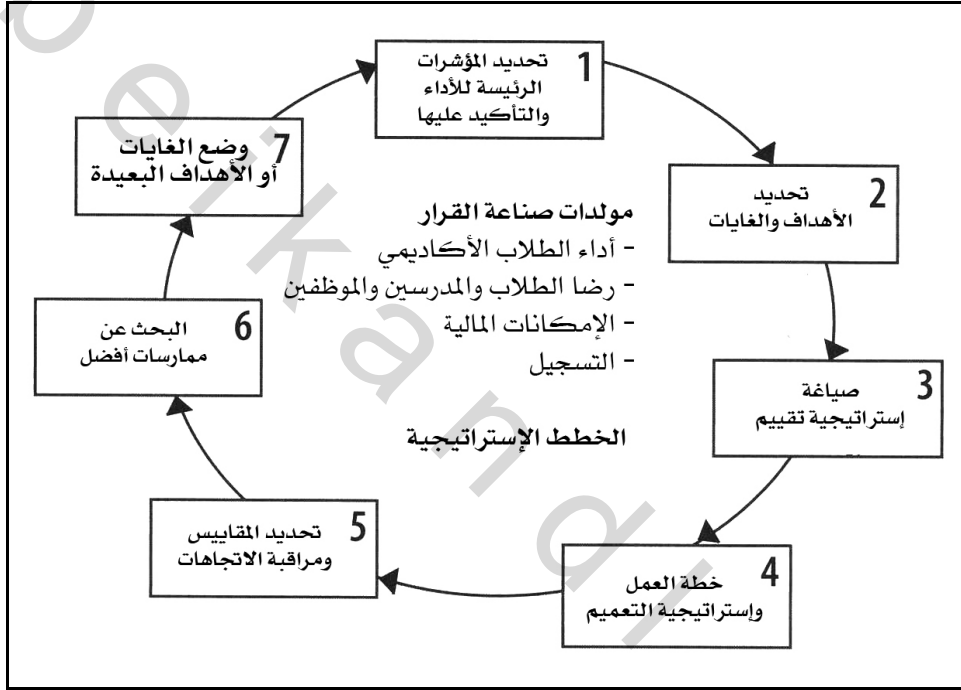
كما تم تغيير نظام التحكم بالميزانية فأصبح لا مركزياً ليفسح مجالاً أكبر لكليات الجامعة وأقسامها لتقدير نفقاتها بنفسها وذلك كجزء من عملية التطوير. كما تم منح الهيئة التدريسية والموظفين سلطات أوسع لإجراء تغييرات على العمليات بشكل عام من خلال اتباع عملية تخطيط مؤلفة من سبع خطوات (الشكل 6-1). وصممت هذه العملية كوسيلة تخطيط عالمية فعالة يمكن تطبيقها على مستوى التخطيط الجامعي وهي موجهة للوحدات الأكاديمية والخدماتية في آن معاً. تضمن هذه العملية ذات الخطوات السبعة توافق إبداع الأقسام والوحدات مع المؤشرات الأساسية للنوعية في الجامعة، بالإضافة إلى خضوع أي مشروع أو مقارنة منظمة إلى التقييم ومتابعة التقدم وتحديد أفضل الممارسات لتطبيقها ووضع أهداف لأدائها. ويتم تعميم عملية التخطيط المذكورة على كافة فعاليات الجامعة على أن تتم كل من الوحدات ثلاث دورات على الأقل. ويتم تقديم دليل للعمل ودعم مكثف لكل من الأفراد أو الأقسام لمساعدتهم في تطبيق هذه العملية.

تتمحور عملية التخطيط حول التعليم التنظيمي الإداري وتركز الخطوتان السادسة والسابعة بشكل خاص على التجديد والإبداع. ويتم تمويل الإبداعات والأفكار الجديدة من قبل منح "مبادئ النوعية" وتشجيع تبادل المعارف والمعلومات من خلال المحاضرات التي تقدمها الهيئة التدريسية في أثناء اجتماعات الهيئات والمجالس ذات الصلة. كما تقوم فرق إدارية وتدرسية من الجامعة بهدف تطوير قدرات أعضائها على التجديد والإبداع بالتسجيل في معاهد صيفية ترعاها شبكة

التطوير المستمر للنوعية في شركات مثل ساتورن وديزني وستاربكس وشركة الطيران ساوثويست وM3.

الشكل 6-1

عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة في جامعة نورثويست ميسوري الحكومية



### مراجعة الأداء التنظيمي الإداري

وضعت جامعة نورثويست نظاماً منهجياً لمراجعة الأداء التنظيمي الإداري. تتألف المراجعات التي يقوم بها الإداريون البارزون من اجتماع أسبوعي لمجلس الرئيس يتضمن مراجعة لمعايير لوحة الإعدادات القياسية التي حددها رئيس الجامعة (الشكل 6-2) واجتماع لمجلس العمادة الذي يعقد مرتين في الشهر الذي يتضمن مراجعة لمعايير لوحة الإعدادات القياسية التي وضعها رئيس مجلس

الإدارة واجتماع هيئة التخطيط الإستراتيجي الذي يعقد مرة كل شهرين والذي تتم من خلاله مراجعة التقدم الحاصل على إجراءات التخطيط. ويعبر مصطلح "لوحة الإعدادات القياسية" عن عرض للبيانات والمعلومات من خلال مؤشرات يعبر عنها بألوان مختلفة تمثل سجلاً دقيقاً للوضع الحالي لمعايير الأداء الرئيسية المرتبطة بالأهداف التي تم تحقيقها بما فيها الأداء العام، وأفضل أداء وأسوأ أداء في كل مجموعة من المعايير. ويشير اللونان الأخضر والبنفسجي إلى الأداء الذي جاء حسب التوقعات أو تجاوزها. أما اللون الأصفر أو الأحمر فهما يشيران إلى الأداء السيئ الذي يستدعي إجراء مراجعات وتحليلات. ويطلع الإداريون البارزون العاملين في أقسامهم ووحداتهم على هذه المؤشرات وهم يقومون بدورهم بمراجعة سنوية للبيانات والمعلومات السابقة بالإضافة إلى غيرها من البيانات الخاصة بالطلاب والأطراف المعنية الأخرى التي يجمعونها وذلك كجزء من عمليات المراجعة الخاصة بهم.

يضم نظام التقييم الخاص بجامعة نورثويست مجموعة من المعايير التي تتمتع بأهمية بالغة كونها تظهر النجاح التنظيمي الإداري العام من خلال مولدات صناعة القرار. أما المعلومات والتقارير التي يتم جمعها لدعم نظام التقييم فتخضع للتحليل والمراجعة ويتضمن التحليل إجراء مقارنات مع الأداء السابق والأهداف المستقبلية والمنافسين وغيرها من النقاط الأساسية المعتمدة في التقييم وتقدم كافة هذه المعلومات ذات الصلة أثناء مراجعات لوحة الإعدادات القياسية.

وعلى الرغم من أن مجلس رئاسة الجامعة ومجلس العمادة هما المسؤولان عن وضع الإجراءات التي تفرض تحسينات على الأداء عندما يحقق نتائج أدنى من المستويات المتوقعة، فإن الملتقى الأساسي الذي تترجم فيه مراجعة نتائج الأداء إلى

أولويات للتحسين والتجديد هو اجتماع هيئة التخطيط الإستراتيجي. وعندما يهبط الأداء إلى مستويات أدنى من التوقعات يتوجب على الإداري المسؤول عن ذلك المجال أو المشروع الإستراتيجي أن يقترح حلولاً وبدائل لتحسين الأداء ويقدمها أثناء مناقشة مع هيئة التخطيط الإستراتيجي.

### تقييم رئيس الجامعة

يتم تقييم الرئيس رسمياً كل عام من قبل مجلس الرئاسة ومجلس الإدارة والعمداء في المجالات التي تخص الإدارة الأكاديمية والتخطيط وإدارة شؤون الميزانية والإدارة المالية والتواصل وصنع القرار وحل المشكلات والعلاقات الخارجية بالإضافة إلى إنجازاته من حيث وضع البرامج والمشاريع والمبادرات الخاصة وتفاعله مع المجلس. كما يقوم أعضاء الهيئة التدريسية أيضاً بتقييم الرئيس ورئيس مجلس الإدارة والعمداء ورؤساء الأقسام سنوياً. ويتلقى كافة أعضاء الفريق الإداري الأعلى معلومات وردود حول التحسينات من خلال مؤتمر سنوي لتقييم الأداء ووضع الأهداف. يعقد رؤساء الفريق والمديرون. وبالمقابل يقدم الإداريون البارزون معلومات وإرشادات منهجية ملائمة لأقسامهم ووحداتهم للقيام بتحسينات مستمرة. كما يتم تحليل نتائج استطلاعات رضا الموظفين ونتائج دراسات المجموعات النموذجية لتحديد فرص التحسين الإداري.

يقوم الإداريون البارزون كل عام كمجموعة بتقييم وتحسين فعالية نظام الإدارة العليا أثناء مؤتمر سنوي للتخطيط على مستوى مجلس رئاسة الجامعة. وقد استخدمت عمليات التقييم في نظام بالدريديج ومعايير بالدريديج كإطار عام لمراجعة الأداء والتخطيط لإجراء تحسينات على الإدارة العليا منذ عام 1993.

الشكل 6-2

المقاييس الرئيسية التي حددها رئيس الجامعة ونتائج المراجعة في جامعة نورثويست ميسوري

مولدات صناعة القرار	معايير القياس الرئيسية	نتائج المراجعة الأخيرة
الالتحاق	<ul style="list-style-type: none"> <li>التوظيف</li> <li>الاحتفاظ بالطلاب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أخضر</li> <li>بنفسجي</li> </ul>
نجاح الطالب	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعليم العام</li> <li>إعداد المدرسين</li> <li>اختبار مادة الاختصاص</li> <li>نجاح طلاب السنة الأولى</li> <li>معدل التخرج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أخضر</li> <li>أخضر</li> <li>بنفسجي</li> <li>أخضر</li> <li>أخضر</li> </ul>
الرضا	<ul style="list-style-type: none"> <li>الطالب</li> <li>عضو هيئة التدريس</li> <li>الموظف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أخضر</li> <li>أخضر</li> <li>أخضر</li> </ul>
الأداء المالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>التخصيصات</li> <li>رأس المال</li> <li>العمليات</li> <li>المساعدة</li> <li>موازنة التمويل</li> <li>التبرعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بنفسجي</li> <li>بنفسجي</li> <li>بنفسجي</li> <li>بنفسجي</li> <li>أصفر</li> <li>بنفسجي</li> </ul>

دعم المجتمعات الرئيسية

تجري جامعة نورثويست، بهدف تقييم تأثيرها على المنطقة، دراسات حول موضوعات مثل الأثر الاقتصادي وحاجة المنطقة إلى مدرسين ومنح فرص تدريب للخريجين ورضا المجتمع عن خريجي الجامعة. تخضع نتائج هذه الدراسات للمراجعة من قبل مجلس رئاسة الجامعة وهيئة التخطيط الإستراتيجي. وفي بعض المناسبات تشارك اللجان التي تضم ممثلين عن المجتمع المحلي في عمليات التخطيط ومراجعة السياسات. وتتم دعوة الأعضاء البارزين في المجتمع للمشاركة في فعاليات التخطيط

كالعملية السنوية تجريها هيئة التخطيط الإستراتيجي في الجامعة لتحديث عمليات مسح البيئة المحيطة بالجامعة.

تحدد الجامعة المجتمعات الرئيسة والمجالات التي يمكن للجامعة دعمها والاهتمام بها ضمن هذه المجتمعات أثناء مؤتمر التخطيط السنوي. ويتم التركيز على البرامج والخدمات التي من شأنها تطوير المجالات الزراعية والتعليمية ومجالات الأعمال في المجتمع. كما أن جامعة نورثويست عضو في العديد من المنظمات التي شكلت لدعم المجتمع المحلي بخاصة والمنطقة بكاملها بعامه. ويجتمع الإداريون البارزون في الجامعة مع قادة المجتمع بشكل دوري كما يلعبون أدواراً إدارية مهمة من خلال مشاركاتهم في العديد من الفعاليات التي تهدف إلى تحسين المجتمع والمنطقة. وتتضمن الأمثلة على ذلك مشروعاً إقليمياً لصحة المجتمعات وتطوير مطار المنطقة وتحديث مركز المدينة وتطوير محاصيل زراعية بديلة.

أسست جامعة نورثويست، بهدف تقديم خدمات للطلاب في المجتمع، مركز ماكيمي للتعليم الدائم الذي يحتضن برامج تخدم المجموعات المهنية في المجتمع والمنطقة والولاية في منشأة تتمتع بأفضل وسائل التقنية الحديثة. كما يتم تقديم خدمات استشارية للمشاريع الناشئة من خلال مركز تطوير المشاريع الناشئة. كما أن الجامعة عضو في ثلاثة اتحادات وطنية معنية بالتعاون والمشاركة في تحسين نوعية التعليم العالي بشكل عام، هذا بالإضافة إلى قيام الجامعة بلعب دور قيادي في التشجيع المستمر للجهود المبذولة لتحسين النوعية في التعليم الأكاديمي من خلال استضافة الزوار المحاضرين وتقديم محاضرات على المستوى الوطني والإسهام في العديد من الإصدارات والمنشورات.

## التخطيط الإستراتيجي

يوجه نموذج أنظمة النوعية في جامعة نورثويست الموضوع في الشكل (6-3) إستراتيجية الجامعة وعملية وضع وتطوير خطة العمل. أما هيئة التخطيط

الإستراتيجي فهي مسؤولة عن تطبيق نموذج أنظمة النوعية في الجامعة. ويشترك في هذا النموذج ممثلون عن كافة فئات وشرائح مجتمع الجامعة بالإضافة إلى شركاء رئيسين وغيرهم من الأطراف المعنية بشؤون الجامعة. ويتفرع عن النموذج المذكور المكونات التالية: (1) دوافع صنع القرار التي تضع أهدافاً بعيدة المدى لكافة إدارات الجامعة. (2) مؤشرات إستراتيجية رئيسة للنوعية تضع المتطلبات البعيدة المدى في كل من مجالات دوافع صنع القرار. (3) مشاريع إستراتيجية تحدد المجالات التي تحتاج إلى اهتمام خاص وعمل ضمن المؤشرات الرئيسة للنوعية. (4) مؤشرات رئيسة تكتيكية للنوعية تحدد المتطلبات اللازمة لإنجاز المشاريع الإستراتيجية ضمن كل قسم من أقسام الجامعة. (5) خطط عمل ضمن كل قسم من أقسام الجامعة لتحقيق متطلبات المؤشرات الرئيسة التكتيكية للنوعية.

ويستمر العمل بدوافع صنع القرار والمؤشرات الرئيسة الإستراتيجية للنوعية لمدة أربعة أعوام أو أكثر أما المبادرات والمشاريع الإستراتيجية والمؤشرات الرئيسة التكتيكية الرئيسة للنوعية فيتم العمل بها عادة لمدة سنتين إلى ثلاث سنوات وخطط العمل تستمر لمدة عام واحد فقط. وتعزز هذه المنهجية التوافق بين أقسام الجامعة من خلال الربط بين خطط العمل السنوية القريبة المدى بالأهداف البعيدة المدى للجامعة. والنموذج المذكور نفسه تعرض للعديد من التعديلات من خلال دورات التحسين والتطوير.

### المرحلة الأولى: الترتيبات الإستراتيجية

يتم تشكيل فرق التخطيط الإستراتيجي لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بعدة مجالات تتمتع بأهمية كبيرة. تعد مهمة جامعة نورثويست ورؤيتها وقيمها الثقافية الرئيسة جزءاً من المعلومات التي يتم إرسالها إلى فرق التخطيط الإستراتيجي

لتأكيد الحاجة لتركيز كافة فعاليات الجامعة نحو الاهتمام بالطالب وللتوجه نحو مبادئ للنوعية تدعم التطوير المتواصل واستغلال تقدم التقنية الحديثة. وتتمحور مسؤولية هذه الفرق حول تقديم معلومات تشكل اللبنة الأساسية اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة.

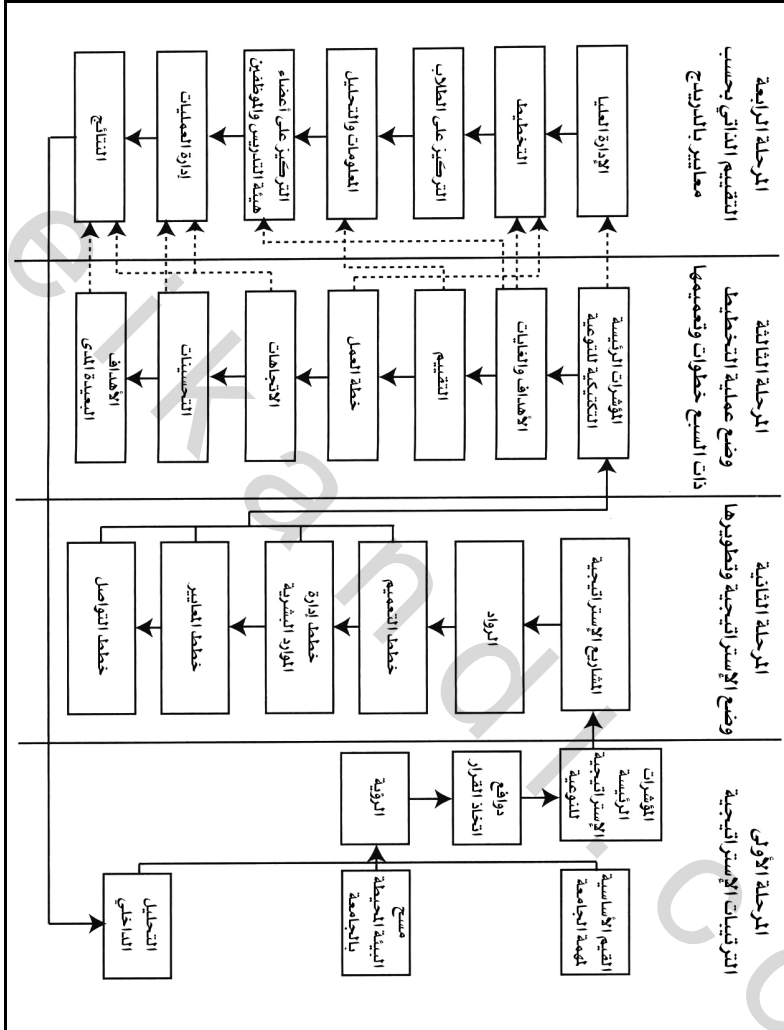
أول مصدر للمعلومات هو مسح البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة الذي يركز على الاتجاهات والمعلومات والقضايا التعليمية خارج محيط الجامعة للتأكد من أن نورثويست على اطلاع واسع فيما يتعلق بمكانها من الأحداث الجارية في الولاية والبلاد والعالم. يتم إجراء هذا المسح في الوقت الراهن كل عام ويراجع المجالات الستة التالية: الديموغرافية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والاجتماعية والتنافسية. وتتم هذه العملية على يد فرق من الخبراء في كل من المجالات المذكورة الذين يقومون بمطابقة الاتجاهات والحقائق حول كل مجال ومن ثم يجمعونها في بيانات أوسع وأشمل تدعى "Megatrend" أو الاتجاهات الكبرى. تستخدم هذه "الاتجاهات الكبرى" من قبل هيئة "أصوات تفتد إلى الأسماع" في مؤتمر هيئة التخطيط الإستراتيجي لوضع أسس عملية التخطيط وتحديد الأولويات.

أما مصدر المعلومات الثاني فهو التحليل الداخلي، الذي يركز بشكل أساسي على تقارير بالدريديج التي لا تفصل مصادر القوة ونقاط الضعف في الجامعة فحسب، بل يتضمن أيضاً تقارير وزارة التعليم العالي في ميسوري وتقارير لجان اعتماد الجامعات ومعلومات من الأطراف المعنية بالإضافة إلى بيانات حول الرضا والأداء. وتستخدم هذه المعلومات في تحديد موقع نورثويست بالنسبة إلى مبادئها التأسيسية ومنافسيها الخارجيين. وتعد إنجازات الطلاب ورضا الأطراف المعنية والطلاب من أهم الأمور بالنسبة لإدارة الجامعة.



الشكل 6-3

نموذج أنظمة النوعية في جامعة نورثويست ميسوري الحكومية



تشكل مصادر المعلومات تلك الأساس الذي تعتمد عليه عملية الإعدادات الإستراتيجية. وعندما تجمع كل من الاتجاهات الكبرى وتقارير التقييم الداخلي، بالإضافة إلى المجموعة الواسعة من التمثيل خلال مؤتمر هيئة التخطيط الإستراتيجي،

تتج التقييمات الداخلية والخارجية اللازمة لاتخاذ قرارات تخطيطية سليمة. وتتم مراجعة ومناقشة هذه المعلومات من قبل هيئة التخطيط الإستراتيجي والمشاركين في المؤتمر أثناء العمل من خلال نموذج أنظمة النوعية في جامعة ميسوري واختيار المشاريع الإستراتيجية. تضع نورثويست مؤشرات رئيسة وإستراتيجية للنوعية لكل من الدوافع الأربعة لاتخاذ القرار. وتتضمن الخطة الإستراتيجية الراهنة مؤشرات رئيسة إستراتيجية للنوعية التعليمية ومؤشرات رئيسة إستراتيجية لنوعية الخدمات ومؤشرات رئيسة إستراتيجية للتسجيل ومؤشرات إستراتيجية رئيسة للنوعية المالية.

### المرحلة الثانية: وضع الإستراتيجيات وإجراء التحسينات عليها

تتم مراجعة المؤشرات الرئيسية الإستراتيجية للنوعية من قبل هيئة التخطيط الإستراتيجي خلال المرحلة الثانية من نموذج أنظمة النوعية في جامعة نورثويست. يضع المجلس قائمة محتملة للمشاريع الإستراتيجية من الاتجاهات الكبرى لمسح البيئة المحيطة بالجامعة والتقييم الداخلي ويصنفها ويقسمها بحسب دوافع صنع القرار. تخضع المشاريع والمبادرات الإستراتيجية للمراجعة والمصادقة خلال المؤتمرات اللاحقة. أما المشاريع الإستراتيجية السبعة الراهنة وأهدافها وفعاليتها ومعاييرها، فهي موضحة في الشكل (6-4).

إن "الرائد" هو المسؤول عن تطبيق كل من المشاريع الإستراتيجية ومراقبة وضع الخطط المرتبطة مع بعضها وهي: (1) خطة التعميم، (2) خطة الموارد البشرية، (3) خطة المعايير، (4) خطة التواصل. وتوضح خطة التعميم الأهداف والفعاليات المحددة التي ستستخدم لتنفيذ المشروع الإستراتيجي. وتشرح خطة الموارد البشرية متطلبات الموظفين التي ستكون بحاجة إليها. وتضع خطة المعايير مقياساً وتقديراً لسنتين وآخر لخمس سنوات. وتحدد خطة التواصل من سيكون على اطلاع حول المشروع الإستراتيجي (من داخل الجامعة وخارجها) وكيف سيتم نقل هذه المعلومات.

الشكل 6-4

الخطة الإستراتيجية في جامعة نورثويست ميسوري الحكومية

المعايير	الأهداف/الأعمال	المشاريع الإستراتيجية	دوافع صنع القرار/المؤشرات الرئيسية للنوعية
عدد الطلاب في مدينة كنساس عدد الطلاب المترغين للدراسة (المتحقين بالجامعة بدوام كامل) نسبة طلاب السنة الأولى الذين يتناسبون مع المقاييس عدد الأسواق الجديدة نسبة الطلاب الأجانب والطلاب من الأقليات عدد الطلاب المنتسبين إلى الاختصاصات الجامعية عدد الطلاب المنتسبين إلى اختصاصات الدراسات العليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توسيع مجال قبول الطلاب مع التركيز على مدينة كنساس.</li> <li>• التعرف على الطلاب الموهوبين في المدارس الثانوية ودعوتهم للدراسة في الجامعة.</li> <li>• جذب المجموعات التي لا تتمتع بتمثيل كاف.</li> <li>• تقديم خدمات تعليمية للطلاب المرتبطين بعمل يحتاج إلى دوام.</li> <li>• وضع برامج واختصاصات للدراسات العليا موجهة إلى أسواق التعليم المتعطشة إلى هذه الاختصاصات.</li> </ul>	إدارة عمليات الالتحاق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتحاق</li> <li>• المؤشرات الرئيسية لنوعية الالتحاق</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين تسويق وتعيين المجموعات قليلة التمثيل.</li> <li>• زيادة الخبرة في تنوع الثقافات بين الطلاب.</li> <li>• موامة خطة التنوع.</li> <li>• تأسيس المشاركة في المدارس الحضرية.</li> <li>• ضبط بنية مساعدة للوفاء بمتطلبات الأقليات من الطلاب والطلاب الأجانب.</li> <li>• توليد بيئة الشمولية.</li> <li>• تقديم برامج دراسات أكاديمية وثقافية في الخارج ذات جودة عالية.</li> </ul>	التنوع	

التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي

المعايير	الأهداف/الأعمال	المشاريع الإستراتيجية	دوافع صنع القرار/المؤشرات الرئيسية للنوعية
نسبة الطلاب ذوي المعدل الذي يتجاوز 50% في التعليم العام (الهدف: 60%) نسبة نجاح طلاب السنة الدراسية الجامعية الأولى معدل التخرج على مدى ست سنوات (هدف مجلس تنسيق شؤون التعليم العالي التابع للولاية: 55%) النتيجة الإجمالية لتعليم المدرسين (الهدف: 60%) نسبة الطلاب الذين تتجاوز معدلاتهم في امتحانات مادة الاختصاص 50% (الهدف: 60%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأمين مجموعة واسعة من وسائل التقنية الحديثة للطلاب</li> <li>• تكثيف مشاركات المدرسين في وضع برامج تعليمية فعالة ونموذجية وذات وتيرة متسارعة يتم تقديمها دون تقييد الطلاب بالمكان أو الزمان</li> <li>• تقديم خدمات طلابية على الإنترنت</li> <li>• التعاون مع مؤسسات تعليمية أخرى في ميسوري لتقديم اختصاصات وبرامج على الإنترنت</li> <li>• تزويد الجامعة بعدد كاف من البرمجيات وقدرات مخدم عالية</li> <li>• وضع برنامج إرشادي للطلاب الراشدين</li> </ul>	إدخال التقنية الحديثة	نجاح الطالب • المؤشرات الرئيسية للنوعية التعليمية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعادة صياغة برنامج إعداد المدرسين.</li> <li>• أن تصبح الجامعة المزود الرئيس للمدرسين والموظفين للمدارس في المدينة.</li> <li>• تطوير الطرق المستخدمة في معالجة النقص في عدد المدرسين والاحتفاظ بهم في السنوات الثلاثة الأولى وإتمامهم التعليم.</li> <li>• تقديم تجارب متعلقة بالطلبة في المدارس الحضرية.</li> </ul>	تعليم المدرسين	
رضا الطالب رضا المدرس رضا الموظف رضا الطالب المنتسب إلى برامج الجامعة عبر الإنترنت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام تقارير حول السوق لإعداد المرتبات الشهرية</li> <li>• الإشراف على العمل أو الوظيفة التي تقوم على الكفاءات</li> <li>• الإشراف على تطبيق نموذج تقييم Kirkpatrick</li> </ul>	الموارد البشرية	الرضا • المؤشرات الرئيسية للنوعية التعليمية • المؤشرات الرئيسية لنوعية الخدمات

المعايير	الأهداف/الأعمال	المشاريع الإستراتيجية	دوافع صنع القرار/المؤشرات الرئيسية للنوعية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد دورة العامين للتعديلات الداخلية التي تتم بحسب متطلبات السوق.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع أنظمة تنظم عمليات التواصل بالاتجاهين (من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس).</li> <li>ترويج الإعلانات الخاصة بجامعة نورثويست في الأسواق المعنية بالتعليم.</li> <li>تخصيص موارد إعلامية.</li> <li>دفع العاملين في الجامعة على المشاركة في نشاطات المجتمع.</li> <li>تخطيط الاحتفالات لعامي 2005 – 2006.</li> </ul>	التواصل (الاحتفال بمرور مائة عام على تأسيس الجامعة)	
التخصيصات رأس المال المساعدات رصيد التمويل التبرعات تمويل المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة رصيد مديونية التمويل</li> <li>تكثيف مشاركة طلاب التخرج والأصدقاء في النشاطات الجامعية</li> <li>زيادة عطاء الخريجين والشركات</li> <li>إدخال SSPP مع Q/ABC</li> </ul>	المرونة المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>المؤشرات الرئيسية للمالية</li> </ul>

### المرحلة الثالثة: وضع عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة وتعميمها على فعاليات الجامعة

حاليا يتم الانتهاء من تحديد المبادرات أو المشاريع الإستراتيجية، يتم تطبيقها والعمل بها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد من خلال عملية التخطيط التي تقوم على سبع خطوات. وتستخلص المؤشرات الرئيسية التكتيكية للنوعية من خطط التعميم والموارد البشرية والمعايير الخاصة بالمبادرة الإستراتيجية وتعكس الأهداف التي يجب أن يحققها كل قسم ووحدة في الجامعة لتطبيق خطط العمل

بنجاح. وتقتضي عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة أن يقوم كل مستوى في المؤسسة بوضع الأهداف الخاصة به وقيم الأداء ويحدد خطط العمل ويتابع الأداء ويضع أولويات للتحسين ويحدد أهدافاً للأداء.

يتم تخصيص الموارد المالية للمبادرات أو المشاريع الإستراتيجية على مستوى الجامعة والأقسام في الوقت ذاته. وتبدأ العملية عند رئاسة الجامعة حيث يتم تخصيص التمويل الذي تلقاه الجامعة في أثناء سلسلة من الاجتماعات الخاصة بالميزانية تتعد بعد المؤتمر السنوي لهيئة التخطيط الإستراتيجي. وبما أن الميزانية الأكاديمية تتسم باللامركزية، لذا فإن العمداء الأكاديميين مخولون بزيادة التمويل على مستوى الأقسام لضمان توافر الموارد المالية اللازمة لدعم متطلبات المؤشرات الرئيسية التكتيكية للنوعية المحددة في كل من الأقسام.

#### المرحلة الرابعة: التقييم الذاتي بحسب برنامج بالدريديج

أجرت نورثويست عمليات تقييم ذاتي باستخدام معايير بالدريديج سبع مرات بين عامي 1994 و 2003. يتم استخدام المعلومات المستخلصة من نتائج هذه العملية بشكل مكثف في المرحلة الأولى من عملية التخطيط الإستراتيجي. أما مجموعة التقارير التي تتمخض عن عملية التقييم الرسمية التي تعتمد على برنامج بالدريديج ودرجات امتحانات الطرف الثالث ونتائج التحليل الداخلي، فتعد ثروة من المعلومات المتعلقة بالتحسينات المحتملة التي ترفد بدورها المرحلة الأولى وتنبثق عنها عدة مبادرات وخطط عمل تهدف إلى التحسينات.

#### التركيز على السوق والطلاب والأطراف المعنية

تشمل عملية التخطيط الإستراتيجي مسحاً للبيئة المحيطة بالجامعة تحدد الاتجاهات التي تؤثر على الجامعة وموقعها في سوق المؤسسات التعليمية. وتخضع

المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقارير الإحصاءات وتحليلات السوق التي تقدمها هيئات الكلية والمجموعات النموذجية والاستطلاعات الوطنية حول طلاب الجامعات المتوقعين، وتخضع للمراجعة بهدف تحديد الأسواق المناسبة لتتوجه إليها الجامعة. ويتم تحديد فئات السوق ومن ضمنها الفئات المحتملة من خلال هذه المعلومات. تحدد فئات السوق الموضحة في الشكل (6-5) على صورة مجموعات تتطلب تسوية خاصة إلى حد ما أثناء تفاعلها مع نورثويست. وتقسم الكليات الفردية أيضاً الطلاب بحسب الصفوف الدراسية الدائمة ومجال الاختصاص الرئيس.

تقوم إدارة معلومات التسجيل واستطلاع مجلس الكلية بتحديد المدارس التي تورد خريجها إلى الجامعة وحساب معدلات العوائد وحساب سوق الطلاب المتوقعين الذين يحققون معايير القبول في الجامعة. وتجمع هذه المعلومات وتحول إلى إستراتيجيات تسويقية ومساعدات مالية لجذب الطلاب الذين قد يتجهون إلى جامعات أخرى. ويقوم العميد المسؤول عن إدارة التسجيل بإصدار تقارير أسبوعية تقارن نتائج تسويق كل من الفئات بنتائج السنة المنصرمة. ويتم تبادل هذه المعلومات مع مجلس الرئاسة ومجلس العمادة وهيئة التخطيط الإستراتيجي ويتمخض عنها إجراء تعديلات في منتصف الفصل الدراسي أو مبادرات ومشاريع جديدة لاستهداف فئات معينة من الطلاب.

#### الشكل 6-5

نموذج من فئات الطلاب والمتطلبات الأساسية التي تستخدمها جامعة نورثويست ميسوري الحكومية

الطلاب	المتطلبات الأساسية
الطلاب الذين كانوا في جامعات أخرى وانتقلوا إلى نورثويست	• توجيه مركز • صياغة للمواد
الطلاب من الأقليات	• احترام التنوع • فرص للتعبير عن الهوية والانتماء
الطلاب المقيمون في السكن الجامعي	• فرص عمل

المتطلبات الأساسية	الطلاب
• تفاعل ومشاركة اجتماعية	
• منفذ إلى التكنولوجيا • فسح المجال للتفاعل الاجتماعي • موقف للسيارات	الطلاب غير المقيمين في السكن الجامعي
• تأشيرة دخول إلى الولايات المتحدة • توجيه وإرشاد بشكل مكثف • فرص للتعبير عن الهوية والانتماء	الطلاب الأجانب
• دعم أكاديمي • نصح وإرشاد	الطلاب الذين يعانون من مشكلات قد تدفعهم لترك الجامعة
• دعم تقني وفني	طلاب الإنترنت

### إدراك حاجات الطالب

تقوم الجامعة بهدف تفهم المتطلبات الرئيسة للطلاب المحتملين وتوقعاتهم، بجمع وتحليل البيانات حول الطلاب المتوقعين من خلال مدير المعلومات ACT واستطلاعات مجلس الكلية واستطلاعات آراء الطلاب الجدد واستبانات أهالي الطلاب، كما يتم الاتصال بالطلاب الذين يتقدمون بطلب للانتساب إلى الجامعة ويتم قبولهم لكنهم لسبب ما لا يسجلون فيها. وبالإضافة إلى ذلك يقوم ممثلون عن إدارة القبول بزيارات منتظمة إلى المدارس الثانوية التي تورد خريجها إلى الجامعة كما يشاركون في معارض الكليات ويتواصلون باستمرار مع الموجهين في تلك المدارس. يتم من خلال هذه التفاعلات المتواصلة تلقي المعلومات وإدراجها ضمن خطة تنسيب الفئات المحددة.

إن نظام الإنصات والتعلم نظام شامل ومتعدد الأوجه ومستمر. وثمة مجموعة من مناصب الاستماع والإنصات تم تعريفها محلياً تهدف إلى تقديم المعلومات الخاصة



بمتطلبات الطلاب وتوقعاتهم بالإضافة إلى المعلومات التي يتم اكتسابها من خلال الاستطلاعات وقواعد البيانات الوطنية. وتقوم الأقسام الفردية كمركز الاستشارة والتوجيه بإرسال الاستطلاعات إلى زبائنهم.

تتشر الاستطلاعات القصيرة بشكل دوري في الحرم الجامعي الإلكتروني لمعرفة ما يفضله الطلاب بشكل سريع فيما يخص مجموعة كبيرة من الأمور. يتألف الحرم الإلكتروني للجامعة من نظام حواسيب مترابطة بعضها ببعض بواسطة شبكة وهي موزعة في غرف الطلاب وفي مكاتب الجامعة بالإضافة إلى وجودها في بعض مختبرات الكمبيوتر ذات الاستخدامات الخاصة في الجامعة).

يتم تقييم احتياجات الطلاب غير التقليديين من خلال قسم خاص من حلقات البحث المخصصة لطلاب السنة الأولى، وكذلك من خلال التفاعل المستمر مع رابطة الطلاب غير التقليديين. ويعمل مدراء إدارات شؤون الطلاب كمستشارين في المجلس الاستشاري للطلاب حيث يحضرون الاجتماعات الأسبوعية للمجلس ويتابعون شؤون الطلاب. كما يوفر الإعلام الطلابي أيضاً منتديات حوار إضافية للطلاب كي يتبادلوا الآراء حول نوعية الخدمات التي تقدم لهم والمبادرات والمشاريع قيد الدراسة كما يتابع المشرف على الطلاب الشؤون المتعلقة بهم على موقع إلكتروني مخصص لتعبير الطلاب عن آرائهم والتواصل حول قضاياهم وطرح أسئلتهم. يصبح الطلاب الجدد، بفضل التوجيه الذي يتلقونه وحلقة البحث التي يجب أن يقوم بها طلاب السنة الأولى مشاركين فاعلين في تجربتهم التعليمية ويتحملون مسؤولية تخطيط مستقبلهم. ومن خلال ميثاق التعليم (وهو اتفاقية بين نورثويست والطلاب) يتم تحديد مسؤوليات الجامعة والطلاب ويتعهد كل من الطرفين لعمل اللازم لضمان نجاح الطالب. ويفترض في طلاب السنة الأولى وضع خطط نجاح فردية خاصة كما يدخل في هذه العملية وضع برامج طلاب السنة

الأولى في قاعات سكنهم الجامعي وحلقات البحث الخاصة بواجبات طلاب السنة الأولى وفروضهم. ومع تقدم الطلاب في موادهم واختصاصاتهم يتفاعلون مع المشرفين عليهم وينتسبون إلى المنظمات الطلابية وينخرطون في تجارب الحياة الجامعية.

### تفهم احتياجات الأطراف المعنية بالجامعة

تتضمن الأطراف المعنية الرئيسية في نورثويست الموظفين والجامعات والخريجين وهيئة الولاية لتنسيق مؤسسات التعليم العالي والمجتمع المحلي والمنطقة بشكل عام (الشكل 6-6). إن الخطوة التي تشمل تحديد وتأكيد المؤشرات الرئيسية للنوعية من الخطوات السبعة لعملية التخطيط هي الطريقة الأساسية المستخدمة لفهم ومتابعة متطلبات الأطراف المعنية. وتتضمن هذه الخطوة تلقي التقارير من المجموعات الاستشارية ومن خلال الاستطلاعات والمجموعات النموذجية وغيرها من طرق التفاعل مع الأطراف المعنية بهدف التأكد من صحة المؤشرات الرئيسية للنوعية. أما مراكز الإنصات والاستماع لتتبع متطلبات الأطراف المعنية فهي مماثلة لتلك الخاصة بالطلاب.

ثمة هيئات ومجالس استشارية في كافة الأقسام الأكاديمية تقدم رؤية عميقة على جانب كبير من الأهمية حول الفئات والتصنيفات المهنية المستقبلية المتعلقة بكل قسم. كما يراقب المسؤولون في أقسام الجامعة معدلات قبول خريجهم ونجاحهم في دراساتهم العليا ويستخدمون العضوية في المنظمات والاتحادات المهنية لإجراء تغييرات على الإعداد الأكاديمي اللازم لإتمام التعليم في الدراسات العليا أو / التوظيف. ويتم استخلاص المعلومات المتعلقة بمتطلبات الخريجين من خلال استطلاع نتائج الخريجين ومن هيئة مؤسسة نورثويست والاجتماعات الخاصة بمرحلة التخرج ومجلة الخريجين. ويجري مركز تطوير

المشاريع الصغيرة استطلاعات للأعمال والصناعات لتحديد احتياجات التعليم في المنطقة. كما يجري أعضاء الهيئة التدريسية دراسات حول الآثار الاقتصادية على التعليم ويراقبون الاتجاهات السائدة على الصعيد الوطني وينقلون هذه العمليات إلى عملية التخطيط. يقوم مدير التقييم والمعلومات والتحليل بالتعاون مع الإداريين البارزين في الجامعة بمراجعة كافة الاستطلاعات والوسائل بانتظام. كما تراقب الجامعة السوق وتغير أو تحدث الاستطلاعات الوطنية عندما يتم إجراء التحسينات.

الشكل 6-6

مجموعات الأطراف المعنية ومتطلباتها الرئيسية في جامعة نورثويست ميسوري الحكومية

المتطلبات الرئيسية	الأطراف المعنية الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• زمالات تدريبية بتأهيل عال/مرشحين مؤهلين للعمل</li> </ul>	أصحاب العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مرشحون ذوو مؤهلات عالية</li> </ul>	الجامعات التي تقدم برامج دراسات عليا
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معلومات حول نورثويست</li> <li>• شبكة علاقات عامة واسعة للحصول على عمل</li> <li>• فرص للمشاركة</li> <li>• إنجازات مشرفة (رياضة، وغيرها)</li> </ul>	الخريجون
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوافق مع خطط الولاية ومشاريعها</li> <li>• أساليب إيجابية متعلقة بتطبيق معايير هيئة الولاية لتتسيق مؤسسات التعليم العالي</li> </ul>	هيئة الولاية لتتسيق مؤسسات التعليم العالي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطور اقتصادي</li> <li>• فرص تعليمية</li> <li>• تطور المجتمع</li> </ul>	المجتمع/المنطقة

## التعامل مع الشكاوى

إن العاملين في جامعة نورثويست مدربون على استخراج المعلومات من الطلاب والمعنيين بالجامعة والاستجابة بالشكل الملائم للشكاوى. وعندما يستلزم الأمر يتوقع من الموظف العامل في الجامعة أن يجد حلاً للشكوى معينة لكن عندما يتجاوز الأمر صلاحيات وقدرات الموظف يقوم بإبلاغ مدير الوحدة المختص للتعامل مع المشكلة. وتعد طريقة بطاقات الآراء والملاحظات الوسيلة الرئيسية للتعامل مع الشكاوى. ويشجع الموظفون وأعضاء هيئة التدريس كافة الطلاب على استخدام بطاقات الآراء والملاحظات لتبادل الأفكار أو لتسجيل الشكاوى. معظم شكاوى الطلاب التي تقدر بنحو خمسة وعشرين شكوى في الأسبوع تسجل من خلال بطاقات الآراء والملاحظات. يتم إرسال البطاقات إلى مكتب رئيس الجامعة حيث يتم الاحتفاظ بها والاطلاع عليها خلال ثمان وأربعين ساعة وتبعث بعد ذلك إلى الوحدة المعنية. ويتم التحقيق بعد ذلك بالشكوى وإيجاد حل لها. بعد معالجة الشكوى على مستوى رئاسة الجامعة أو مستوى الأقسام والوحدات، يقوم عضو من مجلس رئاسة الجامعة بإبلاغ مكتب الرئيس بالطريقة التي تم فيها التعامل مع الشكوى والإجراءات التي اتخذت بهذا الصدد.

## تحديد رضا الطلاب والأطراف المعنية

يتم تحديد رضا الطلاب من خلال استبيان رضا الطالب بحسب Noel – Levitz على مستوى طلاب السنة الدراسية الأولى والثانية، واستطلاع توجيه الطلاب المنتقلين من جامعات أخرى وتقييم تجربة طلاب السنة الأولى المنقولين والاستبيان الذي يخضع له طلاب السنة الثانية واستطلاع آراء الطلاب حول التعليم واستطلاع رضا الطلاب المقيمين وغيرها من المعايير. كما تجري الجامعة أيضاً استطلاعات

لمجموعات نموذجية تمثل كافة فئات الأطراف المعنية بانتظام للحصول على معلومات أكثر دقة حول رضا الطلاب والمعنيين بالجامعة.

كما يتم تقييم ومتابعة رضا أصحاب العمل والجامعات التي تقدم اختصاصات للدراسات العليا من خلال استخدام نتائج الاستطلاعات والمجموعات النموذجية وسجلات تسجيل وقبول الطلاب في الجامعات المذكورة والمجموعات الاستشارية. ويحافظ مجلس الأمناء وهيئة الولاية لتنسيق مؤسسات التعليم العالي بقنوات للتواصل الرسمي من خلال الاجتماعات الدورية بالرئيس ومجلس رئاسة الجامعة. يتم الحصول على معلومات من طلاب التخرج من جمعية ثورثويست وهيئات روابط واتحادات الطلاب بالإضافة إلى المعلومات التي تكتسب من خلال استطلاع نتائج طلاب التخرج ACT.

تخضع البيانات والتقارير المتعلقة برضا الطلاب والأطراف المعنية إلى تحليل منهجي وتعرض على لوحات القياس الخاصة بكل من أعضاء مجلس الرئاسة الذين يناقشون هذه المؤشرات مع وحداتهم. تقوم هذه الوحدات بمراجعة سنوية للمعلومات بالإضافة إلى تقارير خاصة حول الطلاب والمعنيين والتي تجمع كجزء من الخطة. كما تراجع نتائج الرضا التي تظهرها لوحات القياس الخاصة بأعضاء مجلس رئاسة الجامعة أيضاً أثناء اجتماعات هيئة التخطيط الإستراتيجي.

### إدارة المعايير والتحليل والمعلومات

تقود عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة متطلبات نظام المعايير. كما تشكل إطاراً نظرياً ونموذجاً لتحديد المتطلبات واختيار معايير الأداء وتحديد أفضل الممارسات والتطبيقات ووضع أهداف للأداء. وتدعو الخطوة الثالثة من العملية إلى وضع إستراتيجية تقييم لمراقبة المعايير والمؤشرات الخاصة والشاملة (لنتائج الطلاب). وفي هذه الخطوة، تختار الوحدة المعلومات والبيانات المطلوبة التي تتوافق مع كل من

المؤشرات الرئيسية للنوعية التي تم تحديدها في الخطوتين الأولى والثانية من عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة وتحدد كيف ومتى سيتم جمع التقارير والمعلومات وتحليلها لدعم عملية صنع القرار.

يتم وصف طريقة إدخال المعلومات والعمليات بشكل أكثر تفصيلاً ضمن النظام التعليمي الأوسع من خلال عملية التقرير السنوي التي تتوافق إلى حد كبير مع عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة. أما بالنسبة لكل من المؤشرات الرئيسية للنوعية، فيتم التركيز على النقطة في العملية التي يتم عندها إجراء التقييم وعلى الحاجة إلى تكرار التقييم في الدورة الملائمة والتأكد من أن نتائج التقييم قد أرسلت إلى المسؤول المعني والاستخدامات الملائمة وغير الملائمة للمعلومات والتقارير. ويتم تتبع المعلومات المتعلقة بالعمليات اليومية على مستوى الأقسام بينما تتم متابعة المعلومات الخاصة بالأداء المؤسسي العام من خلال نظام لوحات القياس. وتستخدم مجموعة من أنماط المعلومات من أجل المؤشرات الرئيسية للنوعية بما فيها معايير الأداء ومعايير الرضا ومعايير الإنفاق.

يُستخدم منهج بطاقات النتائج كوسيلة متابعة؛ وقد وضع نموذج للوحات القياس لجمع وعرض كافة المعلومات المتعلقة ببطاقات النتائج. يستخدم هذا النظام بدءاً من مستوى الأقسام وحتى المستوى المؤسسي الإداري؛ وذلك لمراقبة الأداء التنظيمي الإداري ودعم عملية صنع القرار. تتوافق لوحات القياس مع العمليات الرئيسية وتخضع لمراجعة دورية من قبل عدة مجموعات مسؤولة عن اتخاذ القرارات وكجزء من عملية التقرير السنوي الرسمية.

تقوم الوحدات بوضع معايير محددة لتقدم العمليات بهدف تقديم صورة مفصلة للعمليات الخاضعة للتقييم. تستخدم هذه المعايير في تحليل العمليات اليومية وتصحيح مسار العمل الجاري. وتستخدم المعلومات والتقارير التي تؤثر على مسار العمليات من

قبل أعضاء الهيئة التدريسية والمسؤولين عن تنسيق البرامج والاختصاصات والفرق المسؤولة عن المناهج ضمن الأقسام ولا يتم إرسالها إلى نظام لوحات القياس للتقييم. غير أن هذه المعلومات قد تلعب دوراً مهماً في تحديد النتائج غير المرضية المبينة على المستوى العام.

يتم إدخال بيانات الأداء الفعلي في نظام لوحات القياس للتقييم من قبل مديري الوحدات التي أرسلت بتقاريرها ويتم إظهار مجموعة النتائج عبر النظام من خلال استخدام برامج جداول مترابطة من خلال شبكات وقواعد بيانات، مما يسمح بتوافر البيانات حال طلبها. يتولى مكتب التقييم والمعلومات والتحليل مهمة معالجة بيانات لوحة القياس. أما الأنماط الأساسية للمعلومات والبيانات التي تستخدم في توجيه ومتابعة التقدم التعليمي فهي نتائج الطلاب وتقارير الأداء ومعدلات الرضا والمعلومات المتعلقة بالفعالية الإدارية التنظيمية.

### استخدام البيانات المقارنة

تستخدم عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة أيضاً لتحديد متطلبات ومصادر البيانات المقارنة. وتستخدم البيانات المقارنة الخارجية في أي وقت تتوفر فيه البيانات ذات الصلة. وعندما تكون المقارنات الخارجية غير ممكنة يتم اللجوء إلى طرق أخرى كتحليل الاتجاهات السائدة والمقارنات الداخلية. تضم المعايير التي يتم على أساسها اختيار أهداف البيانات المقارنة ثلاثة مصادر: (1) يجب أن يكون المصدر عضواً في مجموعة مقارنة. (2) يجب أن يكون المصدر هو الأفضل في فئته. (3) يجب أن يكون للمصدر معايير ومؤشرات مقارنة. كما يتم استخدام معايير معتمدة وطنياً للبيانات المقارنة عندما تستدعي الحاجة ذلك. وفي العديد من الحالات تستخدم البيانات المقارنة التي تعد مقياساً للعمل وفي حالات أخرى تستخدم المعلومات والبيانات المتفق عليها من قبل اتحادات ذات صلة.

قامت نورثويست، بالاعتماد على المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التقييم القائمة على أسس بالدريديج، بتعيين مستشار مستقل كطرف ثالث يقوم باختيار مجموعة من المؤسسات المماثلة لها لأغراض مقارنة. حددت هذه الطريقة 41 مؤسسة. وبما أن العديد من هذه المؤسسات لا يعتمد على الاختبارات نفسها فإن البيانات المقارنة حول أداء الطلاب يتم الحصول عليها من منافسين ليسوري.

تعرض البيانات المقارنة ذات الصلة على مستوى لوحة القياس (مجلس الرئاسة) مع أحدث المعلومات الخاصة بنورثويست. وبالنسبة إلى البيانات المتعلقة بأداء الطلاب، يتم إجراء المقارنات بالمؤسسات المنافسة المباشرة بينما تقارن نتائج رضا الطلاب بالمؤسسات الواحدة والأربعين المماثلة لنورثويست. يقيم أعضاء مجلس رئاسة الجامعة المعلومات ويضعون أهداف الأداء بما يتناسب والمعلومات. كما يتم إجراء تحليل رياضي لمقارنة الأداء الراهن بالأداء المفترض وذلك بغض النظر عن المنهج المستخدم، وينتج عن هذا التحليل مؤشر عددي. وعندما تتجمع عدة مؤشرات في مقياس عام واحد تعين لكل مقياس مشارك قيمة محددة ويستخدم إجمالي المقاييس بعد ذلك لتشكيل عرض لوحات القياس. كما تخضع المقاييس المشاركة للتحليل بهدف صياغة مؤشر منها يظهر متى تكون هناك حاجة لإجراء تحليل عام وشامل.

### تحليل الأداء

يتم إجراء عدة أنماط من عمليات التحليل؛ وذلك اعتماداً على مصدر المعلومات بهدف دعم مراجعة الإداريين البارزين للأداء التنظيمي المؤسسي. كما يخضع أداء كل كلية وإمكانياتها للمراجعة لتقييم التقدم من خلال استخدام قوائم الاتجاهات (الأداء الأكاديمي والرضا) وتحليل Pareto (بطاقات الآراء والملاحظات)



وجداول Gantt (الأحداث والفعاليات المهمة) والمدرجات الإحصائية (الأداء الخدماتي) والرسوم البيانية التي تعبر عن المؤسسات التعليمية المماثلة (مسح البيئة المحيطة بالجامعة) وجداول المراقبة المحدثة (مراقبة الميزانية). كما تستخدم العلاقات التصورية في التخطيط المالي. حيث تتم الاستفادة من تاريخ التسجيل والتوقعات المستقبلية له - على سبيل المثال -، في حساب الأقساط الدراسية والرسوم الجامعية المناسبة. كما تستعرض علاقات السبب والنتيجة من خلال عملية التقرير السنوي حيث يفسر رؤساء الأقسام والوحدات النتائج ويناقشونها مع الإداريين البارزين في الجامعة.

يتم اختصار الأداء العام في لوحة القياس في رئاسة الجامعة التي سبق توضيحها في الشكل (6-2). وفي بعض الحالات يتم تقسيم البيانات قبل خضوعها للتحليل (أداء الطلاب الذي يقسم إلى فئات بحسب الاختصاص)، فيما تجمع البيانات في بعض الحالات بهدف التحليل (الأداء العام للطلاب). يتم إرسال مجموعة المعلومات العامة إلى لوحات القياس لتقييمها كمعلومات شاملة وترسل البيانات المتعلقة بالأداء الفردي للطلاب إلى المدرسين والطلاب على أنها معلومات محددة وخاصة تشير إلى تقدم الطلاب والعمليات القائمة في الجامعة. وتخضع البيانات المالية إلى مراجعة شهرية. تستخدم نسباً ومعدلات Minter للتحليل المقارن لأنماط الإنفاق وللإطلاع على معايير الجامعات الأخرى والمعايير الوطنية. كما يتم تحديد المؤسسات التي تبدو أنها تقوم بأداء أفضل من أداء نورثويست وقد يتم استخدامها كنقاط مرجعية.

تتم مقارنة تخصيص التمويل بمؤسسات تعليمية حكومية أخرى في ميسوري ممن لديها برامج واختصاصات لأربعة أعوام دراسية. كما تقارن رواتب أعضاء هيئة التدريس بغيرهم ممن يعملون في أفضل المؤسسات التعليمية المشاركة في دراسة الرواتب التي يجريها اتحاد موظفي الجامعات والمعاهد وغيرها من المؤسسات التعليمية

التابعة للولاية. وتتم مقارنة رواتب الموظفين والإداريين بمجموعات الاستطلاعات ذات الصلة كاستطلاعات Watson Wyatt واستطلاعات اتحاد موظفي الجامعات والمعاهد. تخضع هذه البيانات للمراجعة الدورية في اجتماعات هيئة التخطيط الإستراتيجي. وتوزع نتائج التحليل على المستوى الإداري المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي على المشاركين كجزء من عملية التخطيط. أما التخطيط على المستوى الإداري التنظيمي فهو متعلق بالوحدات من خلال عملية التقرير السنوي. يقدم أعضاء مجلس رئاسة الجامعة معلومات حول وحدات الدعم في التقارير السنوية. وتتضمن زيارات متابعة التقرير السنوي في الأقسام الأكاديمية تحديد ومناقشة النجاحات التي حققتها المؤسسة بشكل عام والأقسام بشكل خاص والمشكلات التي عانت منها.

### إدارة المعلومات والمعارف

إن البيانات والمعلومات المناسبة المتعلقة بالجامعة بما فيها البيانات الرئيسية متاحة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين من خلال الحرم الإلكتروني للجامعة. كما أن مستويات الحماية معدة بشكل يمنع التعديلات العرضية أو التي من شأنها إفساد المعلومات؛ كما أنها تتحكم في طريقة الدخول إلى البيانات على المستوى الفردي من خلال تحقيق دخول كافة المعنيين بالجامعة إلى موقع الجامعة وحصولهم على أية معلومات يطلبونها. أما المعلومات الرئيسية فهي موجودة على الموقع على صورة جداول مايكروسوفت إكسل سهلة الاستخدام؛ فما على الموظفين وأعضاء هيئة التدريس إلا أن يختاروا نظام تخزين لوحة القياس ويتبعوا الوصلات العامة (Hyperlimks) إلى لوحات القياس الخاصة بهم حتى يروا بسرعة بياناتهم بشكل تخطيطي سهل ومقروء. ويتم توزيع المعلومات الموجهة إلى الجماهير الأخرى من خلال العديد من التقارير الاعتيادية والنشرات الدورية ومقالات الصحف المحلية والتقارير والمنشورات. والحقيقة هو أنه يمكن الحصول على أية بيانات ومقارنتها

وتحليلها من كافة فئات الطلاب والعاملين في الجامعة والأنظمة المسؤولة عن السجلات المالية وذلك من خلال إدارة معالجة البيانات.

تعقد مجموعة مستخدمي الكومبيوتر اجتماعات دورية لتقديم معلومات من أجل الحصول على البيانات ووسائط المعلومات وترتيبها ووضع أولويات لها. تقوم هذه المجموعة التي تضم موظفين إداريين وموظفين اختصاصيين من الإدارات والمكاتب التي تعتمد بشكل كبير على نظام معالجة المعلومات في عملياتها اليومية، تقوم بمراجعة البيانات وتوافر المعلومات من حيث تلبية احتياجات وتوجيهات الخدمات. وتراجع المجموعة مع الموظفين الاحتياجات الطارئة وتصنف أولويات اقتراحات التحسين والتطوير وتدرس فيما إذا كانت ثمة حاجة لشراء برمجيات جديدة وتقتراح إجراء تحسينات على أنظمة المعلومات.

تقوم هذه المجموعة أيضاً بوضع خطط على المدى البعيد فيما يخص احتياجات هندسة المعلومات وتحديد الاحتياجات المتغيرة من البيانات لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وغيرهم من المعنيين. وتراقب إدارة خدمات العملاء إصدارات البرامج الجديدة التي تدعم أنظمة المعلومات وتجعلها أكثر أماناً وصحة. يتم استطلاع آراء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس باستمرار لمتابعة احتياجاتهم المتغيرة لمصادر تقنيات المعلومات والتصويت على موافقتهم على الأنظمة الجديدة. ويتم تحديث الكومبيوترات الشخصية النقالة للمدرسين كل ثلاثة أعوام وأنظمة الطلاب كل أربعة أعوام. وقد تطور الحرم الجامعي الإلكتروني الأصلي الذي كان قائماً منذ عام 1987 من نظام مرتبط بوحدة ثابتة أساسية إلى كومبيوتر شخصي ليصل إلى وضعه الراهن كنظام كومبيوتر شخصي نقال صغير الحجم.

يتم تحديد ومشاركة أفضل الممارسات والتطبيقات والتحسينات من خلال طرق عديدة. ويشجع الجميع على تقليد التحسينات المستمرة ويدفعهم إلى البحث

المستمر عن فرص التطوير. ويتم تعزيز التطوير المتواصل من خلال مراقبة النتائج في نظام لوحات القياس ومناقشة الاتجاهات والفعاليات والنشاطات في التقارير السنوية ونشر المقالات في صحيفة "نورثويست هذا الأسبوع" وغيرها من فعاليات التعبير والحوار. وتتظّم نورثويست بالإضافة إلى ذلك احتفالاً ليوم كامل بالجودة والنوعية وذلك بهدف تعزيز تبادل الأفكار والمعلومات وأفضل الممارسات. أما التحسينات الأخرى على الأداء فيتم تقديرها والاعتراف بها من خلال عمليات مراجعة رسمية.

### التركيز على أعضاء هيئة التدريس والموظفين

تدور البنية التنظيمية لجامعة نورثويست حول الأقسام الأكاديمية المبنية على الاختصاص ووظائف الدعم الإداري والأكاديمي وشؤون الطلاب وتقنية المعلومات والاتصالات والتسويق والتقدم المؤسسي. ويقود أعضاء مجلس رئاسة الجامعة هذه الدوائر، كما تقع على عاتقهم مسؤولية التأكد من تطبيق الوحدات لتقاليد الجامعة وقيمها الأساسية. إن لدى كل من وحدات العمل مهمة وأهداف وغايات تتوافق مع الخطة الإستراتيجية للجامعة وتخضع للتعديلات والتحسينات بحسب عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة. ويتم تحديث الخطط ومراجعة الأداء بشكل سنوي. إن الهيكلية اللامركزية لصنع القرار والتركيز على الإدارة المشتركة يشجعان على الالتزام والشعور بالمسؤولية ويحثان على الإبداع والتجدد.

على الرغم من أن تنظيم الجامعة يقوم على الاختصاص الوظيفي، فإنها تتمتع بإرث وتقاليد تعتمد على العمل الجماعي والتعاون. ويتم أداء العمل في إحدى بيئات العمل الجماعي التالية:

- فرق مركز العمل، وهي عبارة عن فرق تدار ذاتياً وهي مخولة بمشاركة المسؤوليات ومباشرة التدريبات المتعددة وتحسين وتطوير العمليات واتخاذ القرارات وتوظيف أفراد وفرق أخرى قد تساهم في نجاح عملها.

- الفرق متعددة الوظائف، وهي فرق تجمع بين إدارات مختلفة للتواصل عبر قنوات الأقسام وحل المشكلات القائمة وتخطيط الفعاليات والأنشطة وتحسين العمليات والحصول على المعلومات.
- الفرق ذات الغرض المحدد، وهي الفرق التي يتم تشكيلها حسب الحاجة بهدف التعاون في الفعاليات المتعلقة بوضع الأهداف وحل المشكلات.

### نظام إدارة الأداء

تستخدم نورثويست طريقتين لإدارة الأداء وهما: دفع التقدم المهني وعملية التخطيط ذات الخطوات السبعة. وتؤكد طريقة دفع التقدم المهني على التطور والتجاوب بالتعبير عن الآراء والمشاركة في وضع الأهداف باستخدام التدريب والتوجيه من قبل المدرسين ومديري الموظفين للتركيز على الأداء العالي وتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية. وتبدأ عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة بالتركيز على احتياجات الطلاب والمعنيين وإدخال مفاهيم الجودة والتنوعية في كافة العمليات. والجدير بالذكر هو أن كلتا العمليتين تتسمان باللامركزية وتقتصران على مستوى القسم والوحدة من حيث الإدارة.

وفي الوقت الحاضر تم تعميم طريقة دفع التقدم المهني على أعضاء هيئة التدريس بشكل كامل وعلى الموظفين بشكل جزئي. يتضمن برنامج أعضاء هيئة التدريس توجيهات وإجراءات متعلقة بالرتبة والترقية ودليل توجيهي وتدبير خاصة بتقديم الآراء والانتقادات البناءة. ويخضع كافة أعضاء الهيئة التدريسية للتقييم كل فصل دراسي من قبل طلابهم وكل سنة من قبل رؤساء أقسامهم باستثناء الأساتذة المثبتين في الخدمة، حيث يتم تقييمهم مرة كل ثلاثة أعوام. أما أعضاء الهيئة التدريسية الذين يتجهون نحو التعيين فيتم توجيههم لمدة سبع سنوات ويتلقون مراجعات خاصة بعد سنة خدمتهم الثالثة والخامسة.

ويتم تقييم أداء الفريق مقابل المؤشرات الرئيسية للنوعية سنوياً، ويتلقى المدراء الأكاديميون والإداريون والمهنيون معلومات وآراء حول مساهماتهم في تحقيق الأهداف العامة للجامعة وتحقيقهم للمعايير النوعية الرئيسية النوعية في أقسامهم. أما أعضاء الطاقم الوظيفي المسؤول عن الدعم فتقدم إليهم تقارير مبنية على عمليات التقييم التي خضع لها أداءهم لواجباتهم ومسؤولياتهم المحددة وإسهاماتهم الفردية منها والجماعية في تحقيق أهداف أقسامهم التي يعملون فيها. وبما أن المؤشرات الرئيسية للنوعية تركز على الأداء العالي وعلى احتياجات الطلاب والمعنيين وبما أن التقارير مرتبطة مباشرة بكيفية تحقيق الموظفين وأعضاء هيئة التدريس للمعايير الرئيسية للنوعية الخاصة بأدائهم، لذا فإن هذه الطريقة في إدارة الأداء تدعم الأداء المؤسسي العالي وتحقيق أهداف المؤسسة القريبة والبعيدة المدى.

تعتمد نورثويست نظام تعويضات يعتمد على السوق يجتذب أفضل أعضاء هيئة التدريس وموظفين من ذوي المؤهلات العالية وذلك من خلال اللجوء إلى تقارير وطنية عن رواتب كافة المجموعات العاملة، بشكل يستهدف 90% إلى 110% من متوسط الرواتب المطروحة في المؤسسات المماثلة في السوق. ويؤكد برنامج التقدير على أهمية المستويات العالية في أداء العمل والتركيز على الطلاب والأطراف المعنية من خلال مجموعة من الجوائز التقديرية وأنشطة تقدير جهود العاملين والمنشورات التي تصدرها الجامعة. كما أن المحاضرات والأبحاث والعروض التي يلقيها الأفراد والفرق يتم تقديرها من خلال المواقع على الشبكة المتاحة لجميع من في الحرم الجامعي والمجتمع بعامة.

### التوظيف والتعاقب على المناصب

يحدد المختصون في كل قسم من أقسام الجامعة المواصفات والمهارات التي هم بحاجة لوجودها في أعضاء هيئة التدريس المحتملين. تُكْتَب متطلبات أداء العمل

الرئيسية في إعلانات العمل وتستخدم في فحص المتقدمين من أعضاء هيئة التدريس وموظفين. وتركز المقابلات التي يتم إجراؤها معهم بشكل خاص على الاهتمامات والقدرات الخدمية وعلى القيم الرئيسية لتقاليد الجامعة واستعدادهم لاستخدام التقنية الحديثة والمعايير الرئيسية للنوعية في كل من الأقسام والوحدات.

في عام 2002، اتخذ الإداريون البارزون في الجامعة "طريقة ديزني" كنقاط مرجعية لدمج الموظفين الجدد في مجتمع المؤسسة وتعزيز انتمائهم إليها. وبناء على هذه التجربة، أجرت الجامعة تعديلات وتحسينات على نظام التوظيف واختيار الموظفين وتوجيه العاملين الجدد وطرق التواصل وبرامج تقدير العاملين والفعاليات والأنشطة التي تساهم في دعم هذه التقاليد المطلوبة. يبدأ التوجيه بإلقاء نظرة شاملة على القيم الأساسية للجامعة ويتضمن مقدمة تعريفية بنموذج أنظمة النوعية في جامعة نورثويست ميسوري وعملية التخطيط ذات الخطوات السبعة.

والجدير بالذكر هو أن لدى نورثويست نظام تعاقب وظيفي منهجي (خطة تطويرية إدارية) تم اعتمادها رسمياً من قبل مجلس الأمناء. تتضمن الخطة اختيار مجموعة محدودة من المرشحين من المدرسين والموظفين وإخضاعهم إلى التدريب والمراقبة والتوجيه والإرشاد لمدة عام كامل. والهدف من هذه العملية هو إعداد مجموعة من المرشحين المؤهلين لمجموعة واسعة من المناصب لشغلها عندما تأتي الفرصة المناسبة. يقوم المجلس بمراجعات للأداء للتأكد من أن الجامعة على استعداد لشغل مناصب إدارية بارزة عندما تتاح الفرصة سواء من خلال التقاعد أو الاستقالة. والجدير بالذكر هو أن نصف الإداريين الذين يشغلون مناصب مرموقة في الجامعة تمت ترقيتهم من داخل المؤسسة. تشجع نورثويست العاملين فيها على التطوير والتنمية الذاتية من خلال منحهم وقتاً مستقطعاً من العمل لمتابعة الدراسة كما تعفيهم من كافة الأقساط والرسوم الجامعية عند رغبتهم في متابعة الدراسة الجامعية.

## التدريب والتعليم والتطوير

تتطلب المرحلة الثانية من نموذج أنظمة النوعية في جامعة نورثويست ميسوري وهي مرحلة وضع الإستراتيجية وتطويرها، تتطلب رواداً يقومون بوضع خطط إدارة الموارد البشرية ومعها خطط التعميم وخطط المعايير وخطط التواصل. ترتبط هذه الخطوة بشكل مباشر بين التعليم والتدريب والاحتياجات الرئيسية التي تنشأ من خطط العمل. أما المتطلبات التعليمية التي تحدد من خلال هذه العملية، فيتم إدراجها ضمن خطة تدريبية سنوية مبنية على أربعة أسئلة متسلسلة وهي:

- ما هي النتائج التي نريد الحصول عليها؟
- ما هي الفعاليات والأنشطة التعليمية التي تقوم بها بهدف تسهيل الوصول إلى تلك النتائج؟
- ما هي الطريقة المثلى والأكثر فعالية لتنظيم عملية التدريب؟
- كيف سنقوم بتقييم فعالية العملية برمتها؟

إن التدريبات التي تستهدف فئات عديدة من أعضاء هيئة التدريس و/أو الموظفين تركز دائماً على بعض مظاهر مبادئ وتقاليد النوعية. ويتم جمع النتائج المرجوة عادة تحت أربعة عناوين رئيسية: (1) تطبيق وسائل أو تقنيات أو برامج جديدة أو الإشراف على اختبارات. (2) تحسين الأداء الحالي (كتابة التقارير المتعلقة بالمنهج والمقررات وتحسين أسلوب تقييم الخدمات للزيائن). (3) فهم العمليات القائمة والجديدة بشكل أفضل (تقييم مشاركة الطلاب ووضع الميزانية والإشراف عليها). (4) تبادل المعلومات.

يتم اتخاذ الخطوة الثالثة من العملية بعد القيام بتحديد الفعاليات الضرورية. فإذا كان التعليم يتضمن أموراً متعلقة بالمنهج يكون عندئذ رئيس مجلس رئاسة



الجامعة مسؤولاً عن تنظيم وإدارة وتقييم أساليب التعليم المعمول بها. وكذلك فإن كانت الفعالية متعلقة بالخدمات التي تقدم إلى الطلاب فيكون نائب رئيس الجامعة للشؤون الطلابية هو المسؤول. وتتولى إدارة الموارد البشرية مهمة تنسيق برامج توجيه العاملين الجدد وكافة تدريبات هيئة التخطيط الإستراتيجي وتدريب الطلاب العاملين في الجامعة والتدريب العام على الجودة والنوعية. ويقدم مركز تقنيات المعلومات في التعليم برامج تدريبية حول تطبيق التقنية الحديثة في العمليات والأنظمة التعليمية. وينسق مكتب خدمات الكومبيوتر برامج التدريب المتعلقة بتطبيقات البرامج والبرقيات.

إن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها فيما يتعلق بالارتقاء بالنوعية هو العلامة الفارقة التي تقيم من خلالها نورثويست فعالية البرامج التدريبية. أما لوحات القياس فتوفر المعايير. وبالإضافة إلى ذلك، يخضع المشاركون، في نهاية كل نشاط تدريبي إلى استطلاع للرأي لتحديد ملائمة وفعالية التدريب. يتم تقييم الفعالية الإجمالية للتدريب، بحسب طبيعته، من خلال معدلات المشاركة ورضا واستفادة المشاركين وتعلمهم وتطبيق البرنامج التدريبي في مكان العمل وأثر التدريب على النوعية بشكل عام.

### رضا وراحة المدرسين والموظفين

ثمة طريقتان يتم استخدامهما لتحديد العوامل الرئيسة التي تؤثر على الراحة والرضا والحماس في العمل. الطريقة الأولى تتوجه إلى أعضاء هيئة التدريس والثانية إلى الموظفين. لجأ المدرسون إلى عملية تعاونية لتحديد أهم الأمور التي تلبي احتياجاتهم وتشعرهم بالرضا وذلك لكي يكون الاستطلاع السنوي الخاص بتقييم رضاهم قائماً على التركيز على تلك الأمور. وفي كل عام بعد إتمام الاستطلاع تقوم إدارة المجلس الاستشاري للهيئة التدريسية بعد

موافقة رئيس مجلس رئاسة الجامعة بتقييم النتائج واستخلاص قائمة بالعوامل الرئيسية ونشر تقرير شامل عن "أوضاع الهيئة التدريسية" من خلال نتائج الاستطلاع. يحدد هذا التقرير القضايا والأمور التي يجب أن تعالج بصورة مشتركة.

أما بالنسبة لاستطلاع رأي موظفي دوائر الدعم والموظفين الاختصاصيين والإداريين، فقد اختار المجلس الاستشاري لإدارة الموارد البشرية استطلاع النوعية في حرم الجامعة الذي يدعى Noel – Levitz كطريقة لتحديد أهم الأمور التي تلبى احتياجات الموظفين؛ ذلك لأن نتائج هذا الاستطلاع يمكن تقسيمها إلى فئات، كما أنه يتوافق مع تقييم Noel – Levitz لرضا الطلاب. ويتم استخلاص العوامل والأولويات الرئيسية لراحة الموظفين ورضاهم وحماسهم في العمل من خلال تحليل الثغرات باستخدام هذه الوسيلة الاستبائية.

ويتم رفع نتائج هذا الاستطلاع إلى رئيس مجلس رئاسة الجامعة الذي يقوم بتقييمها بالتعاون مع نائب رئيس الجامعة للشؤون المالية ومدير إدارة الموارد البشرية وذلك لتحديد فرص إرضاء العاملين في الجامعة ورفع روحهم المعنوية.

وتتم مراجعة النتائج من قبل رئاسة الجامعة وتقدم إلى هيئة التخطيط الإستراتيجي. وعند اللزوم يتم إعداد مشاريع ومبادرات إستراتيجية للتأكد من أن التحسينات المطلوبة قد أجريت. تشتمل الأمثلة الراهنة على التغييرات التي حدثت اعتماداً على نتائج الاستطلاعات وأدت إلى تعزيز وسائل دعم التقنية الحديثة وتعديل على التأمين الصحي وتنظيم ورش عمل حول توجيه وإرشاد الطلاب.

## إدارة العمليات

إن عمليات وأنظمة نورثويست التي تتمحور حول التركيز على التعليم هي ثمرة لرسالة الجامعة وتشمل التعليم وخدمات الطلاب. تستخدم نورثويست عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة الخاصة بها لتحديد وتصميم وتطبيق العمليات التعليمية وتحسين العمليات القائمة. وتتبع كل من هذه العمليات نموذجاً يضم التالي: (المعلومات المذكورة هنا موضحة أيضاً في الشكل 6-1)

- تحديد وتأكيد المؤشرات الرئيسة للنوعية.
- وضع الأهداف والغايات.
- صياغة إستراتيجية للتقييم.
- وضع خطط عمل وإستراتيجية للتعميم.
- وضع المعايير ومتابعة الاتجاهات السائدة وإجراء المقارنات.
- البحث الدائم عن أفضل الممارسات.
- وضع أهداف وغايات بعيدة المدى.

وبالإضافة إلى ذلك فإن فعاليات تقييم النفقات مثل تحديد تكاليف الموارد بالنسبة لكل من الوحدات وحساب كلفة التقييم هي أمور يتم تحديدها أيضاً.

ويدل وضع البرامج التعليمية الجديدة وتطبيقها وتقييم البرامج المعمول بها وإجراء التعديلات عليها على كيفية تشكل عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة جزءاً لا يتجزأ من العمليات التي تتمحور حول التعليم في جامعة نورثويست ميسوري. تقوم الجامعة أثناء المرحلة الأولى من نموذج أنظمة النوعية بتحديد فرص وضع وتصميم برامج جديدة و/أو حاجتها لتعديل البرامج القائمة. وفي مثل هذه الحالات

يتم تشكيل فريق من أعضاء الهيئة التدريسية بشكل رسمي لتقديم مشروع يتضمن مطالب السوق والطالب والاحتياجات الاجتماعية الحضارية وبنية للبرنامج وطرق التطبيق والتقييم والتصورات المالية ومتطلبات اعتماد الجامعة من قبل الهيئات المختصة. وخلال انتقال الفريق ابتداء من الخطوة الأولى من عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة ووصولاً إلى الرابعة، يقوم أعضاؤه بالسعي للحصول على معلومات من الأطراف المعنية بالعملية ويتقدمون نحو الحصول على الموافقات على البرامج المقترحة من خلال القنوات الرسمية.

### تحديد المتطلبات الرئيسية لعملية التعلم

تعتبر المؤشرات الرئيسية للنوعية التعليمية الإستراتيجية عن متطلبات العمليات التعليمية (الشكل 6-7). تضمن نورثويست تلبية هذه المتطلبات من خلال تطبيق عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة على كل من البرامج والاختصاصات التي تقدمها. تستخدم هذه العملية من قبل كل الأقسام الأكاديمية وتؤمن ارتباطاً وثيقاً ومحكماً بين المؤشرات الرئيسية للنوعية وتصميم المناهج والمقررات ومعايير النجاح وتحسين الدورات.

تشمل الخدمات الرئيسية التي تقدم للطلاب خدمات التسجيل والمكتبة وشؤون الطلاب وإدارة المعلومات (الكومبيوترات) والمساعدة الأكاديمية ومركز تقنية المعلومات الخاصة بالتعليم. ويتم تحديد متطلبات هذه الخدمات باستخدام عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة بالطريقة نفسها التي يتم من خلالها تحديد متطلبات البرنامج التعليمي (الشكل 6-8). وتضمن هذه العملية أن يتم الحصول على المعلومات الخاصة بالطلاب والمعنيين أثناء وضع المؤشرات الرئيسية للنوعية ومن ثم تتم المصادقة على هذه المعلومات من قبل مستخدميها.

الشكل 6-7

عمليات التعليم والمتطلبات والمعايير الرئيسية في جامعة نورثويست ميسوري الحكومية

المقاييس	المتطلبات (المؤشرات الرئيسية للنوعية)	العمليات التي تتمحور حول التعلم
مقاييس إنجازات الطلاب	المؤشرات الرئيسية للنوعية التعليمية	التعليم
<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام مؤشرات الكمبيوتر</li> <li>استطلاع نتائج طلاب التخرج</li> <li>استطلاع كفاءات العمل على الكمبيوتر</li> </ul>	كفاءات تعمل على الكمبيوتر	المنهاج
<ul style="list-style-type: none"> <li>اختبارات المواد الرئيسية في الاختصاص</li> <li>المؤشرات الخاصة بالمواد الرئيسية للاختصاص</li> <li>تقييم أصحاب العمل للخريجين الذين يعملون لديهم</li> <li>استطلاع آراء طلاب السنة الثانية</li> <li>استطلاع نتائج طلاب التخرج</li> </ul>	الكفاءة في الاختصاص	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم مادة الإنشاء في اللغة الإنجليزية</li> <li>لمحة أكاديمية عن المعدلات الثانوية</li> <li>استطلاع نتائج طلاب التخرج</li> </ul>	مهارات التواصل	التدريس والإرشاد
<ul style="list-style-type: none"> <li>لمحة أكاديمية عن المعدلات الثانوية</li> <li>استطلاع نتائج طلاب التخرج</li> </ul>	فكر نقدي / إبداعي وقدرات التوصل إلى حلول للمشكلات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>التقييم الوطني لمشاركة الطلاب</li> <li>استطلاع آراء طلاب السنة الثانية</li> <li>استطلاع نتائج طلاب التخرج</li> </ul>	كفاءات تعليمية ذات إدارة ذاتية	بيئة التعلم
<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستطلاع الوطني لمشاركة الطلاب</li> </ul>	التطور الشخصي / الاجتماعي	

• استطلاع آراء طلاب السنة الثانية

المقاييس	المتطلبات (المؤشرات الرئيسية للنوعية)	العمليات التي تتمحور حول التعلم
• استطلاع نتائج الخريجين		
• الاستطلاع الوطني لمشاركة الطلاب	العمل الجماعي/كفاءات إدارة	
• استطلاع نتائج الخريجين	الفريق	
• الاستطلاع الوطني لمشاركة الطلاب	الكفاءات ممن ينتمون إلى ثقافات	
• استطلاع نتائج الخريجين	وحضارات مختلفة	
• الاستطلاع الوطني لمشاركة الطلاب	الإغناء الحضاري والثقافي	
• استطلاع نتائج الخريجين		

### تقييم وتحسين عمليات التدريس وخدمات الطلاب

يتم استخدام معايير تقدم ونجاح الطلاب في تقييم التعليم العام والمعلومات العامة حول الاختصاص ومن ضمن هذه المعايير الملخص الأكاديمي للطلاب واختبارات المواد الأساسية في الاختصاص والأداء المتميز والخلفيات العلمية للطلاب وتقديرات تم وضعها محلياً (في القسم الذي يدرس فيه الطالب). تتضمن معظم المقررات اختبارات وامتحانات وأبحاث كتابية وحلقات بحث ومشاريع جماعية وغيرها من الواجبات والمهام التي يمكنها أن تشكل مادة خصبة للتقييم الشامل. يتم تقييم المواد لدى الانتهاء منها، كما يمكن أن تخضع لتقييم الطلاب أثناء إعطائها في منتصف الفصل الدراسي. وتحدث هذه العملية مرة كل فصل دراسي يتألف من ثلاثة أشهر للمقررات التي يقوم بتدريسها أساتذة لآلوا في مدة الاختبار التي تسبق التعيين الدائم وكل عام بالنسبة للمقررات التي يدرسها أساتذة معينون بشكل دائم.

الشكل 6-8

خدمات الطلاب والمؤشرات الرئيسية لنوعية الخدمات ومقاييس الأداء

في جامعة نورثويست ميسوري الحكومية

المقاييس	المتطلبات (المؤشرات الرئيسية لنوعية)	خدمات الطلاب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رضا الطلاب</li> <li>• معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعامل باحترام وعدل وصرحة</li> <li>• أداء المهام المطلوبة بكفاءة ومهارة عالية</li> </ul>	<p>اللائحق* التوظيف، القبول، التسجيل، المساعدة المالية، خدمات العمل، SOAR</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رضا الطلاب</li> <li>• معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم الخدمات بلطف ووضوح</li> <li>• الإنصات والاستماع باهتمام</li> </ul>	<p>المكتبة مجموعات/مراجع، تعليم، دعم تعليمي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رضا الطلاب</li> <li>• معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إلى الطلبات والملاحظات والمشكلات</li> <li>• التمتع بالانفتاح وتقبل الأفكار الجديدة</li> <li>• تقديم ما تم الاتفاق عليه</li> </ul>	<p>شؤون الطلاب الإقامة في السكن الجامعي، الفعاليات والنشاطات في الجامعة، المركز الصحي، مركز الإرشاد والتوجيه الاجتماعي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رضا الطلاب</li> <li>• رضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين</li> <li>• معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• باتباع الدقة في المواعيد والسرعة في التنفيذ</li> <li>• الحفاظ على سلامة الحرم الجامعي وتنظيمه وترتيبه وصحته وجاذبيته وفعالية وظائفه</li> </ul>	<p>إدارة المعلومات (قسم خدمات الكمبيوتر) مكتب للمساعدة والخدمات، مختبرات كومبيوتر، قاعات السكن الجامعي، مدرسين، صفوف دراسية، مرافق ومنشآت بعيدة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رضا الطلاب</li> <li>• معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسية</li> </ul>		<p>المساعدة الأكاديمية الدروس الإضافية، الإنجازات الرياضية للطلاب، مركز تطوير المواهب، خدمات دعم ومساعدة الطلاب، العلاقات مع الإدارة، مركز الكتابة</p>

المقاييس	المتطلبات (المؤشرات الرئيسية لنوعية)	خدمات الطلاب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رضا الطلاب</li> <li>• رضا المدرسين والموظفين</li> <li>• معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسية</li> </ul>		<p>CITE</p> <p>كومبيوترات للمدرسين، تعليم نموذجي، مقررات تدرس عن طريق الإنترنت</p>

♦ تنطبق المؤشرات الرئيسية لنوعية الالتحاق على هذه العملية.

في ربيع عام 2004، تم تشكيل مجموعة مؤقتة لاختبار نجاح الطلاب في برامج إعداد المدرسين. كان الهدف من تشكيل هذه المجموعة تحديد مواصفات الطلاب الذين نجحوا في تحقيق متطلبات ترخيص الولاية والطلاب الذين حققوا معدلات عالية في اختبار شهادة التدريس التي تمنحها هيئات الولاية ذات الصلة. كما قام فريق متعدد الوظائف بالتحقيق في البيانات الخاصة بالتوزيع الجغرافي للطلاب والإنجازات الأكاديمية ووضع نموذج متوقع لنجاح الطلاب في هذين الاختبارين.

وقد أظهرت التجربة أن العديد من الطلاب الراغبين بأن يصبحوا مدرسين لا يتمتعون بحد أدنى من المواصفات اللازمة بالنسبة لبعض المتغيرات المتوقعة، لذا تم وضع مجموعة من البرامج الداعمة للطلاب لمساعدة كل طالب في النواحي التي يعاني من ضعف فيها. فعلى سبيل المثال تم تسجيل الطلاب الذين حصلوا على درجات متدنية في مادة القراءة لحضور المقرر وفي ورش عمل يتم إجراء اختبارات لدى الانتهاء منها لتطوير مهارة ستساعدهم عند الخضوع لامتحانات التقييم وتحسن من معارفهم من خلال الفروض والواجبات التي يجب أن يقوموا بها بحسب ما يمليه مقرر القراءة. وبما أن الطلاب ذوي معدلات الدخول المتدنية جداً لا يتمتعون بالخبرة الكافية المتعلقة لمحتوى المواد المحددة التي هم بصدد دراستها فإن الفروض والواجبات التي تشملها المقررات توجه لسد الثغرات المعرفية كي يتسنى للطلاب بناء خلفية جيدة تمكنهم من اجتياز الاختبارات الموحدة بنجاح. وتحدد العملية



الراهنه الطلاب ذوي المعدلات المتدنية وتقدم لهم مساعدات مخصصة لكل منهم للمساهمة في تجنب الفشل وضمان النجاح.

ومع مرور الوقت فقد تعرضت الجامعة لمشكلة انخفاض مستوى الحماس لدى الطلاب فيما يتعلق بالاختبارات الموحدة التي لا ترتبط نتائجها بتغيير جذري؛ لذا قامت بعض الأقسام، محاولة منهم لإيجاد حل لهذه المشكلة، بوضع حدود للأداء في تخصصاتهم ترتبط بشكل مباشر بتقدمهم نحو السنوات التالية. فإذا لم يحقق طلاب السنة الثانية الحد الأدنى من مستويات الكفاءة عند إتمام امتحان التعليم العام فسيضطرون لإعادة الاختبار لتحسين نتائجهم. وإذا لم يتمكنوا من تحقيق ذلك عندما يكونوا قد أتموا تسعين ساعة دراسية من مناهجهم الدراسي عندئذ لن يكون بإمكانهم التسجيل في أية مادة اختصاصية على مستوى 300 أو أعلى. وبما أن معدلات الكفاءة تدخل ضمن الامتحان لذا فإنه لن يكون بمقدورهم تكثيف دراستهم وجهودهم على قسم صغير من الامتحان بل عليهم أن يبذلوا كل جهدهم للدراسة بشكل عام. وقد كانت النتيجة النهائية لهذه التجربة أن ارتفعت معدلات كفاءة الطلاب بشكل ملحوظ بالنسبة للطلاب الذين تقدموا للامتحان لأول مرة. يحقق معظم الطلاب مستوى الكفاءة المطلوب في محاولتهم الأولى؛ وجميعهم تقريباً يحققون ذلك في محاولتهم الثانية.

لقد وضعت كل من إدارات خدمات الطلاب، كجزء من الخطوة الثالثة من الخطوات السبعة لعملية التخطيط مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تخضع للمراقبة الدورية على المدى القصير. ترتبط هذه المعايير بالمؤشرات الرئيسية لنوعية الخدمات الإستراتيجية وبالمؤشرات الرئيسية التكتيكية لنوعية الاختصاص أو المجال. كما تم وضع المقاييس وجمع المعلومات الخاصة بمقارنة الأداء وذلك كجزء من الخطوة الخامسة. ويتم تحديد الممارسات والتطبيقات الأفضل بالشكل المنهجي

الذي يتم أحياناً بالاعتماد على نقاط مرجعية كما يتم في بعض الأحيان تحديد الأهداف المتوقعة للأداء عندما يباشر بإجراء التحسينات. وتعد الخطوة الخامسة وحتى السابعة الأدوات الرئيسية المستخدمة لتقييم وتحسين البرامج والمنح. وتتطلب هذه الأدوات جمع البيانات المقارنة وأهداف الأداء لدفع المؤسسة نحو مستويات أعلى من الأداء. وتستخدم نتائج التقييم وتقييم المناهج كأساس لعملية تطوير البرامج والمنح. ويتم تقديم هذه المعلومات وتحليلها كما تحدد التحسينات بشكل دوري في اجتماعات القسم الأكاديمية والأيام المخصصة لتطوير القسم.

إن عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة هي عملية تعاونية وتكرارية. وبتابع الخطوة السابعة يتم إغلاق الدائرة من خلال تحديد كافة الأعمال الإصلاحية وتبدأ العملية من جديد كي تستمر التحسينات. وبالإضافة إلى ذلك يلتقي أعضاء مجلس رئاسة الجامعة ومجلس العمداء وهيئة التخطيط الإستراتيجي باستمرار لإجراء التحسينات ومناقشة ونشر المعلومات التي قدمتها كافة وحدات الجامعة.

### عمليات الدعم

إن عمليات الدعم الرئيسية في نورثويست هي امتداد لرسالة الجامعة وتشمل أمن حرم الجامعة ومرافقها ومنشأتها والإدارة المالية وممثلي شركائها وعمليات الشراء والتواصل والتسويق والموارد البشرية. وتستخدم نورثويست عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة في تحديد وتصميم وتقديم عمليات الدعم وتقييمها وتطويرها. ويتم استخدام العملية بما يتوافق مع المقاربة المعتمدة لوضع متطلبات البرامج التعليمية والخدمات الطلابية بهدف التأكد من أن المعطيات والمعلومات واردة ومصدقة من الطلاب والأطراف المعنية بوصفهم المستفيدين من عمليات الدعم.

ويتم تصميم عمليات الدعم الرئيسية باستخدام الخطوات 1 - 4 من الخطوات السبعة لعملية التخطيط. وتلعب المؤشرات الرئيسية لنوعية الخدمات دوراً أساسياً في

تحديد متطلبات العملية من خلال تقديم أساس لتلبية كافة احتياجات العميل والارتقاء إلى مستوى توقعاته في مجال التفاعل مع الناس ومدى دقة وإنتاجية المهام والسرعة في الاستجابة والقضايا المتعلقة بالسلامة والأمان وعناصر التواصل والإصغاء إلى اقتراحات العميل. ويخضع الموظفون المسؤولون عن عمليات الدعم لتدريب خاص حول كيفية تطبيق المعايير والمؤشرات الرئيسية للنوعية في الخدمات.

لقد تم تحديد معايير للأداء لكافة عمليات الدعم. وقد تكون هناك عدة أهداف للمعايير الرئيسية للنوعية في الوحدة وعوامل مهمة تلعب دوراً أساسياً في النجاح تلجأ إلى استخدام مجموعة من عمليات التقييم سواء التي تجري في أي وقت أثناء تطبيق العملية أو تلك التي تجري لدى نهاية العمليات مثل المعلومات التي توفرها بطاقات الملاحظات والتقارير التي ترد مرة كل شهرين والمجموعات التمثيلية النموذجية للطلاب و/أو أعضاء هيئة التدريس والمراقبة الأسبوعية التي تعقب البرامج التدريسية. إن عملية الحصول على الآراء والمعلومات بشكل متواصل والتقارير التي ترد بانتظام توفر فرصاً للتطوير بالنسبة لفرق الأداء. والجدير بالذكر هو أن عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة قد طبقت لدعم الشركاء المسؤولين عن تقديم الخدمات وأن كل شريك يقوم بتصميم وإدارة وتحسين عملياته وأنظمتها باستخدام عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة.

obeikandi.com

# 7

## معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية

جيرالدين أ. بروير

تأسس معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية عام 1912 على أنه فرع التأهيل المهني من جامعة لأكروس. وقدمت هذه المؤسسة التعليمية على مدى التسعين سنة الماضية تعليماً وتدريباً مهنيًا بجودة عالية لكافة سكان المنطقة وقد تطورت لتصبح معهداً شاملاً للعلوم التقنية مدعوماً من قبل الحكومة ملتزماً بكونه أهم مؤسسة للتعليم والتأهيل المهني في المنطقة. ويقدم هذا المعهد خدماته لنحو 21.000 من الطلاب الذين يدرسون إما في الجامعة الرئيس في لأكروس أو في إحدى المؤسسات الجامعية الستة الأخرى المنبثقة عن لأكروس والتي تقع في وسكونسن الغربية. ويضم المعهد 477 من العاملين بدوام كامل من موظفين وأعضاء هيئة تدريس وعمال. ولديه ستة فروع تعليمية تحتضن كافة البرامج الجامعية ومن ضمنها أربعين برنامجاً بدرجة دبلوم معهد وتسعة عشر شهادة تعليم وتأهيل فني وأربع شهادات للدورات التعليمية غير الجامعية. يقدم المعهد أيضاً تدريباً مهنيًا وتدريباً خاصاً للأفراد ومساعدة تقنية للأعمال والصناعات. وقد سَخَّرَ المعهد الكثير من الموارد لتطوير مناخ افتراضي وتقديم برامج ودورات على الإنترنت.

بدأ المعهد باستخدام معايير بالدريديج للنوعية والجودة منذ عام 1999 كما تم تقديره والاعتراف به كمعهد ذي مستوى متميز من قبل برنامج وسكونسن لتقدير التقدم النوعي. كما كان المعهد من أول المؤسسات التعليمية التي اختيرت

للمشاركة في برنامج الارتقاء بالنوعية الأكاديمية المنبثق عن لجنة التعليم العالي في الاتحاد الشمالي المركزي. وقام المعهد بتطبيق مشاريع العمل الخاصة بالبرنامج المذكور آنفاً بما يتوافق وأولوياته الإستراتيجية الأربعة وهي: التحاق الطلاب والاحتفاظ بهم وتعليمهم ونيل رضاهم.

### أنظمة الإدارة

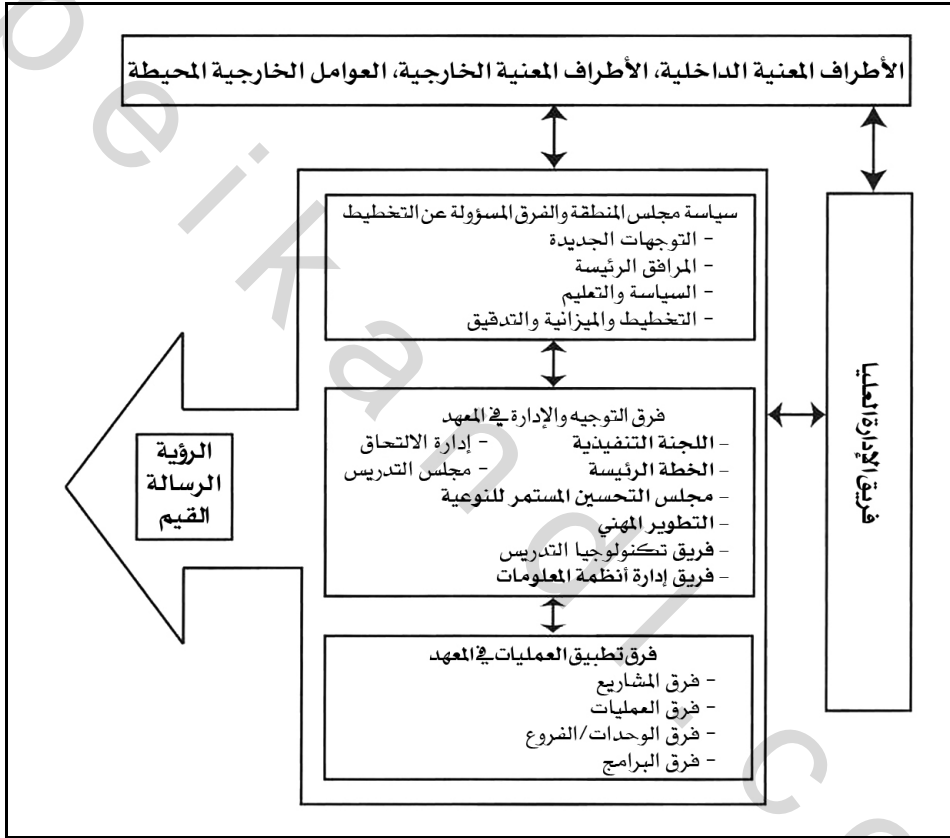
يعمل معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية بموجب نظام إدارة مشتركة تتوزع فيه المسؤوليات بشكل متوازن بين المجلس المحلي للمنطقة ومجلس الولاية لمجموعة المعاهد التقنية في وسكونسن. تقوم الإدارة العليا في المعهد بوضع التصورات المتعلقة بتحديد وتعميم قيم المعهد وتوجهاته على المدى القريب والبعيد والتوقعات الخاصة بالأداء وذلك كجزء من النظام الإداري المتكامل للمعهد. يتألف فريق الإدارة العليا للمعهد من الرئيس ونائب الرئيس لشؤون التعليم ونائب الرئيس لشؤون علاقات المعهد وخدمات الطلاب ونائب الرئيس للشؤون المالية والعمليات ومساعد نائب الرئيس المسؤول عن الفعالية الإستراتيجية ومدير الخدمات الخاصة. (الشكل 7-1).

تطبق الإدارة العليا قيم المعهد في كافة مظاهر العمليات. وتعكس هذه القيم توقعات المعهد فيما يتعلق بالأخلاقيات العامة والمسؤوليات الاجتماعية وخدمة المجتمع وحس المشاركة والالتزام بالعدالة والمساواة. يضع الإداريون البارزون الاتجاهات والتعليمات العامة للمعهد بما يتوافق مع المهمة والرؤية والقيم من خلال مجموعة من الطرق المتنوعة. وتتخذ كافة القرارات في المعهد ضمن إطار تحقيق الأولويات الإستراتيجية الأربعة - التحاق الطلاب والاحتفاظ بهم وتعليمهم ونيل رضاهم. وبهذه الطريقة يضمن المعهد تلبية حاجات الطلاب والأطراف المعنية الرئيسة

والارتقاء إلى مستوى توقعاتهم. وتوجه هذه الأولويات عملية وضع الخطط السنوية والإستراتيجية.

الشكل 1.7

النظام الإداري في معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية



كما أن الاجتماعات السنوية المخصصة للتخطيط والتي تضم فريق الإدارة العليا ومجلس المنطقة، تتيح الفرصة لمراجعة رسالة المعهد ورؤيته وقيمه وأولوياته الإستراتيجية ومعاييرها الخاصة بالأداء. تقدم التقارير المتعلقة بالتقدم نحو تحقيق هذه الأولويات في الاجتماعات الشهرية لمجلس المنطقة وفي اجتماعات اللجنة التنفيذية

للمعهد نصف الشهرية. تضم هذه اللجنة الإدارية أعضاء بارزين من الإدارة العليا وأعضاء نقابيين وأعضاء من المجلس التعليمي وممثلاً عن الطلاب. وتقدم الفرق الإدارية تقاريرها عن العمل الذي تم إنجازه شهرياً أو مرة كل أسبوعين إلى اللجنة التنفيذية مما يضمن توافق العمل مع الرسالة والرؤية والقيم. وتوفر هذه التقارير مصدراً مهماً للمعلومات والآراء مما يرفد عملية صنع القرار بشكل تعاوني فيما يتعلق بالقضايا المهمة.

يقوم الإداريون البارزون في المعهد، بالإضافة إلى اعتمادهم على نظام الإدارة المشتركة بنشر وتعميم القيم والتوجيهات والتوقعات على العاملين في المعهد من خلال الاعتماد على مجموعة من وسائل التواصل المكتوبة والشفهية والإلكترونية. تؤمن هذه الطرق تدفقاً مستمراً للمعلومات عبر المعهد وفرصاً عديدة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب للتفاعل مع الإدارة العليا بصورة رسمية وغير رسمية. وتشتمل الأمثلة على الجهود المبذولة في سبيل تحقيق تواصل اجتماعات الميزانية التي تعقد بهدف إطلاع العاملين بشكل مستمر على التحديات الراهنة التي تواجه الميزانية واجتماعات إدارات النقابة التي تعقد لإطلاع العاملين في المعهد على عقود التوظيف الجديدة قبيل المصادقة على التصويت. ويتم تعزيز التواصل مع الفروع الأخرى للجامعة الأم من خلال عقد اجتماعات عبر التلفزيون التفاعلي.

### توفير جو للعمل الجماعي.

يستخدم المعهد شبكة ديناميكية من الفرق التي تربط ما بين مجلس المنطقة وفريق الإدارة العليا وفريق الإدارة والتوجيه وفريق تطبيق العمليات. وتشكل هذه الفرق بمجموعها نظام الإدارة المشتركة وتمثل الالتزام بصنع القرار بطريقة تعاونية. وبالإضافة إلى ذلك فإن هذا النظام المشترك الذي يعتمد على الفرق يشكل إطار عمل يضمن تعميم القيم والتوجيهات والتوقعات على كافة أعضاء هيئة التدريس والموظفين.



ويحدد مجلس المنطقة اتجاه السياسة وقرارات التخطيط مؤمناً بذلك صلة وثيقة بين تحديد السياسات وتطبيقها. وتلعب الفرق الإدارية دوراً مهماً في النظام الإداري وذلك من خلال تعميم ونشر القيم والتوجيهات والتوقعات التي تم تحديدها في الأولويات الإستراتيجية. أما فرق التطبيق فتعكس بيئة المعهد التي تشجع اتخاذ القرارات المشتركة وحث الموظفين على المشاركة في العملية الإدارية وتؤكد على أهمية احترام الطلاب والأطراف المعنية. وتقوم الفرق بمهام ووظائف متعددة وتضم موظفين من الفروع الأخرى للجامعة الأم. وتشارك مجموعة من فرق العمليات والمشاريع والبرامج والفروع/الوحدات في الفعاليات المتعلقة بصنع القرار والتي تضمن تقدم المعهد نحو تحقيق أولوياته الإستراتيجية. إن الإطار النظري لصنع القرار هو ذاته الإطار العملي؛ لأن القرارات تتخذ من قبل أفراد من المستوى الذي يتم فيه تنفيذ العمل. إن هذا النظام في اتخاذ القرار نظام عملي وهو أحد مصادر قوة المعهد حيث إن العاملين من كافة المستويات مفوضون باتخاذ القرارات.

### تطوير الإدارة القيادية

يشجع المعهد العاملين فيه على التمتع بالمهارات والكفاءات القيادية ويطورها ويعززها في أوساط المدرسين والموظفين والإداريين من خلال طرق عديدة. يقدم الإداريون البارزون توصيات بأفراد معينين أو يطلبون توصيات من الوحدات العاملة تحدد أفراداً يتم تشجيعهم على المشاركة في فعاليات رسمية لتطوير المهارات القيادية على مستوى الولاية والمستوى الوطني والمحلي وذلك بناء على الإمكانيات القيادية الظاهرة التي يتمتع بها الفرد ومشاركته في المؤسسة وحاجات المؤسسة. وتشتمل الأمثلة على هذه البرامج القيادية الرسمية ومنها برنامج الإدارة القيادية الذي أطلقته غرفة التجارة المحلية تحت اسم "Greater La Crosse" ومعهد وسكونسن

لتطوير المهارات القيادية (الذي يفتح أبوابه لكل المجموعات والفئات العاملة) والمعهد الوطني لتطوير الإدارة القيادية.

كما يدعم المعهد ويشجع الموظفين على متابعة دراساتهم العليا ولديه سياسة إعادة كافة الأقسام والرسوم الجامعية إلى الموظفين الذين يودون متابعة الدراسة في المعهد. وفي بعض الأحيان، تتاح للموظفين فرص وظيفية ذات مدة محدودة تفيدهم في تطوير مهاراتهم المهنية وتقدم لهم خبرات في وظيفة جديدة أو دور أو توسيع لآفاقهم ومعارفهم ومهاراتهم الفردية. وغالباً ما تكون هذه الفرص خطوات أولى للتقدم المهني والوظائف الإدارية العليا في المؤسسة. وهكذا يكون التركيز في المعهد على تطوير وصناعة إداريين بارزين من داخل المؤسسة من خلال برامج تطوير المهارات القيادية الرسمية منها والداخلية.

وفي يونيو عام 2003 تولى المعهد إدارة مؤسسة للإدارة تدعى "لنتعلم ونقود معاً" وذلك كوسيلة لزيادة الفرص القيادية عبر المعهد. وقد شددت المؤسسة على التركيز على التحسين المستمر والتفكير الإداري والأداء المتميز والإدارة الخدمائية. فتحت المؤسسة أبوابها لكافة المدراء المهتمين وأعضاء مجلس التطوير المستمر للنوعية والمشاركين السابقين في معهد وسكونس لتطوير المهارات الإدارية والأفراد الذين شاركوا في ورشة عمل حول الإدارة القيادية ضمن إطار أسبوع تدريبي. وقد التحق في برامج هذه المؤسسة خمسة وأربعون موظفاً. وقد وضعت المؤسسة الأهداف التالية:

- زيادة معرفة الموظفين وفهمهم للطرق المتعددة للإدارة.
- زيادة معلومات الموظفين وإدراكهم لبرنامج بالدريدج للتميز في الأداء.
- رفع مستوى معرفة الموظفين وفهمهم للتفكير الإداري التنظيمي.
- توعية الموظفين وتنمية قدراتهم على الاستفسار بطريقة إيجابية كوسيلة للتواصل وحل المشكلات.

- تنمية معارف الموظفين وقدرتهم على استخدام المحادثة والحوار كأسلوب لبناء علاقات تعاونية ودية.
- منح الموظفين فرصة لإظهار أساليبهم القيادية الخاصة ووضع خطة نجاح للموظفين تتطرق إلى فرص التنمية الإدارية القيادية.

تمت معالجة كافة هذه الأمور في الدورة التي استمرت ليومين وضمت منسقاً من جامعة وسكونسن ستاوت. وقد حملت الدورة طابع "مقهى عالمي" غير رسمي لتشجيع تبادل الآراء والفكر الجماعي. وقد تم البحث في هذه المؤسسة القيادية في مجلس التطوير المستمر للنوعية واللجنة التنفيذية مما يؤكد أن أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين قد أدركوا تماماً أهمية تطوير الطاقات الإدارية القيادية في المعهد.

إن عملية تخطيط تعاقب الإداريين البارزين وأعضاء المجلس في المعهد تتبع نموذجاً يتم من خلاله التأكيد على تناقل الرسالة والرؤية والقيم أثناء تعاقب الإدارات. حيث يطلب من أعضاء الإدارة العليا الذين يخططون للتقاعد خلال مدة تمتد من سنتين إلى ثلاث سنوات أن يعلنوا عن نيتهم بالتقاعد ووضع خطة انتقالية يتم من خلالها تحويل بعض مسؤولياتهم إلى غيرهم من الموظفين ضمن المؤسسة وذلك أثناء المدة التي لازالوا فيها على رأس عملهم. ويكون بذلك الموظفون الذين كلفوا ببعض المسؤوليات من الإداريين الموشكين على التقاعد مرشحين محتملين لشغل المناصب عندما تصبح شاغرة رسمياً.

ويتم جمع وتحليل عدة معايير للإدارة والتواصل بشكل منتظم ومنها:

- المشاركة الرسمية في التدريب على الإدارة القيادية.
- نسخة معدلة عن الاستطلاع الشخصي لفعالية المؤسسة التعليمية يتم إجراؤها مرة كل عامين.

- استطلاع بالدريديج الذي يحمل عنوان "هل نحرز أي تقدم؟" (يمكن الاطلاع عليه على الموقع التالي: [www.nist.gov](http://www.nist.gov)).
  - تقارير غير رسمية عن ملاحظات الموظفين حول فعالية المنتديات التي تحمل عنوان "احتساء القهوة مع الرئيس".
- وقد تمخض تحليل لنتائج استطلاع "هل نحرز تقدماً؟" وإحداث مؤسسة الإدارة القيادية المسماة "لنتعلم ونقود معاً"، تمخض عن تحديد المعهد لثلاثة مجالات يجب وضعها على رأس قائمة أولويات التطوير والتحسين وهي: (1) تأسيس مؤسسة تعليمية أخرى للإدارة القيادية كمؤسسة "لنتعلم ونقود معاً". (2) تقديم فعاليات متابعة طوال العام للمشاركين الذين تلقوا التدريب والتعليم في المؤسسة التعليمية الإدارية الأولى. (3) تطبيق استطلاع "هل نحرز تقدماً؟" على كافة المستويات في المعهد.

### التخطيط الإستراتيجي

- إن رؤية المعهد التي تتلخص بأن يكون رائداً تعليمياً تعاونياً وخلقاً ومجدداً في المجتمع تشكل الإطار العام لتحديد الاتجاه الإستراتيجي. يتوجب على المعهد، كي يتمكن من تحقيق هذه الرؤية، أن يواجه تحديات إستراتيجية عديدة وهي:
- تقديم تعليم تقني عالي الجودة على الرغم من شح مصادره المالية.
  - التنسيق بين المصادر المالية والخدمات لتلبية الاحتياجات المتغيرة باستمرار والارتقاء إلى مستوى توقعات الفئات المختلفة من الطلاب.
  - التنسيق بين المصادر والخدمات لدعم الاحتياجات التطويرية للطلاب.
  - توقع الاحتياجات المتغيرة بشكل مستمر للأطراف المعنية.

إن رسالة معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية، وهي الالتزام بالتميز في التعليم والتطوير المستمر ونجاح الطلاب وإرضاء أصحاب العمل والتجاوب بشكل إيجابي مع المنطقة الغربية، تشكل الإطار العام للتخطيط والتطوير المستمر.

### عملية التخطيط الإستراتيجي

تتسم عملية التخطيط الإستراتيجي في معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية بالديناميكية وهي تقود العمليات والبرامج والميزانية وتخطيط المرافق وذلك ضمن سياق دورة تتألف من خمس سنوات (الشكل 7-2). وتعزز هذه العملية القدرة على تحديد الأولويات الإستراتيجية وتلبية حاجات الطلاب والمعلمين وتعزيز الأداء بالمقارنة مع المنافسين وتحسين الأداء العام للمعهد. إن كافة مظاهر عملية التخطيط وضعت بهدف توسيع إمكانيات المعهد للاستجابة لمتطلبات المنطقة وتلبية احتياجاتها.

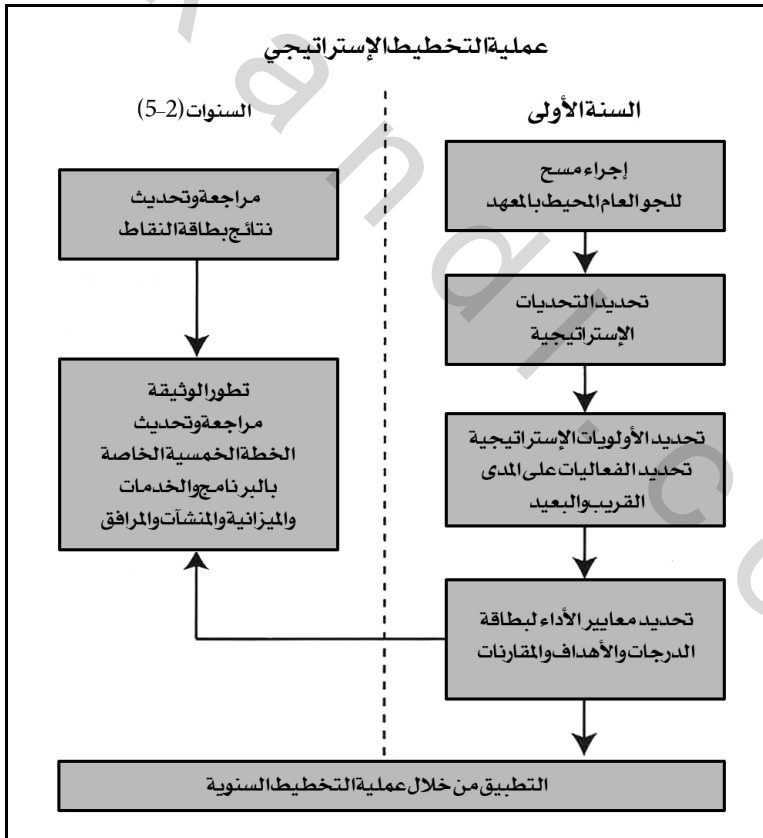
تحدد الأولويات الإستراتيجية ضمن إطار زمني محدد بخمس سنوات وتركز على وضع خطط إستراتيجية تغطي ستة مجالات عملية في المعهد وهي: (1) المرافق. (2) التكنولوجيا. (3) التعليم. (4) التسويق. (5) الالتحاق. (6) الاحتفاظ بالطلاب. يتم تطبيق المعلومات في هذه الخطط على وثيقة السنوات الخمسة التي تشمل البرنامج التعليمي والخدمات والميزانية والمرافق. يعد التنسيق بين التحديات الإستراتيجية والأولويات الإستراتيجية أحد الأجزاء الرئيسة لعملية التخطيط الإستراتيجي وذلك لضمان تقدم الأولويات بما يتوافق مع رسالة ورؤية المعهد. وتدرج المهمة والرؤية والتحديات الإستراتيجية والأولويات والأهداف الإستراتيجية وبرنامج تحسين النوعية والجودة الأكاديمية ومشاريع العمل والفعاليات الرئيسة ومعايير الأداء والأهداف، تدرج جميعها ضمن خطة الأولويات الإستراتيجية.

تقود عملية التخطيط السنوية الخاصة بالبرامج والخدمات والميزانية والمرافق العملية السنوية التي يتم بموجبها وضع خطط العمل الرئيسة على مستوى الفرع والوحدة

والتي تتضمن معايير الأداء والموارد الضرورية وتطبيقات الميزانية. توجه هذه الخطط السنوية تحديد ميزانية العام القادم. ويشارك أعضاء مجلس المنطقة والإداريون البارزون والقيادات العليا وأعضاء هيئة التدريس والموظفون جميعاً في هذه العملية على امتداد المراحل المختلفة من التخطيط وتحديد الميزانية. وتتولى اللجنة التنفيذية الإدارة فيما يخص القرارات المتعلقة بالميزانية عندما يتم وضع ميزانية السنة التالية. ويساهم صنع قرارات الميزانية الذي يتم بشكل متواصل فيما يخص خطط العمل على مستوى الفرع والوحدة في الربط ما بين عمليات التخطيط والميزانية.

الشكل 7-2

عملية التخطيط الإستراتيجي في معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية



## وضع خطة العمل

يختار المعهد الأولويات الإستراتيجية /الإستراتيجيات والفعاليات الرئيسية القريبة والبعيدة المدى بناء على التحديات الإستراتيجية التي تؤثر على المعهد. ويتم وضع خطط العمل على مستوى الوحدات/الفروع الرئيسية في المعهد وذلك كجزء من عمليات التخطيط الإستراتيجية والسنوية. وتخضع معايير الأداء بالنسبة للأولويات والفعاليات الإستراتيجية على مستوى المعهد للمتابعة والتحليل على مر دورة السنوات الخمسة وتشكل إطاراً لبطاقة نقاط المعهد وأساساً لتقييم الأداء الإداري التنظيمي.

يتوجب على كل من الوحدات/الفروع الرئيسية في المعهد، كجزء من عملية التخطيط السنوية الخاصة بالبرنامج والخدمات والميزانية، تقديم سجل خاص بالتخطيط يتضمن تقييماً ذاتياً لتقدم الوحدة وخطة عمل سنوية تضم أهداف الوحدة والنتائج المتوقعة والجدول الزمنية والموارد اللازمة (الموارد البشرية واللازم الأساسية والثانوية والتجهيزات والمرافق)، والمدير/الوحدة المسؤولة والنفقات الإجمالية. ويتم وضع خطط العمل هذه على أساس برنامج تلو الآخر في الفروع التعليمية وعلى أساس قسم تلو الآخر في الوحدات الأخرى للمعهد.

ويتم تخصيص المبالغ المتوافرة كجزء من عملية وضع الميزانية. كذلك يتم تمويل طلبات التجهيزات الرئيسية بشكل منفصل كما يتم تخصيص مبالغ خاصة للوحدات التي تطلبها حسب الحاجة و/أو حسب صيغة التخصيص الداخلية. ويعمل مكتب المنح، كجزء من عملية التخصيص، عن قرب مع الوحدات لتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن أن تدعم من خلال المنح المالية. تعد مصادر التمويل عاملاً رئيسياً يؤثر بشكل كبير على وضع خطة العمل وتعميمها. ونظراً إلى التغيرات التي طرأت على تمويل الولاية لمعاهد وجامعات وسكونسن، فإنه يتوجب على المعهد أن يتوخى أقصى درجات الحرص بخصوص استخدام المصادر المالية الذي تبرهن عليه التكلفة المتدنية لكل طالب.

ويتم تحديد معايير الأداء الرئيسية التي تتابع التقدم المتعلق بخطط العمل في عمود معايير الأداء في جدول خطة الأولويات الإستراتيجية. كما تتابع تقارير تقدم خطط العمل في المعهد وتراجع بانتظام في اجتماعات اللجنة التنفيذية التي تتعقد مرة كل شهرين وفي الاجتماعات الشهرية لمجلس المنطقة وعلى مستوى الوحدات. يتم إطلاع الموظفين على التقدم الحاصل من خلال الاجتماعات والتقارير الإلكترونية.

### مواءمة جهود التخطيط الإستراتيجي المبذولة على كافة المستويات في المعهد

يتم التنسيق بين عمليات التخطيط والإستراتيجيات المؤسسية العامة على مستوى الأقسام والوحدات من خلال وضع خطط عمل قريبة وبعيدة المدى. يضمن التنسيق بين خطط العمل هذه والأولويات الإستراتيجية ومعايير الأداء ذات الصلة، يضمن التعميم المستمر عبر كافة فئات المعهد كما يضمن عمل أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين سوية لتحقيق الأولويات الإستراتيجية.

يختار المعهد المعايير ويضع تصورات الأداء بالنسبة للإستراتيجيات المؤسسية وخطط العمل جزئياً من خلال استخدام المعايير المعتمدة من قبل هيئة وسكونسن للمعاهد والكليات التقنية والمعايير المحددة خصيصاً للتعامل مع التقدم المتعلق بالأولويات الإستراتيجية. كما تخضع المقارنات مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى بما فيها الكليات والمعاهد الأعضاء في رابطة التطوير المستمر للنوعية وبرنامج تحسين النوعية الأكاديمية للمراجعة خلال عملية التخطيط ويتم تحديد الموارد اللازمة (أي الموظفين والموارد المالية والتكنولوجية والمرافق والتجهيزات) من خلال دراسة الميزانية على مستوى الوحدات والأقسام. وتستخدم هذه المعلومات لوضع الميزانية المؤسسية للسنة التالية التي تحدد أولوياتها بناء على حاجات المعهد.



## التطوير المستمر لعمليات التخطيط الإستراتيجي

يستخدم معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية، بهدف تقييم فعالية أنظمة المعهد لتخطيط التطوير المستمر، أسئلة متعلقة بالتخطيط الإستراتيجي من استطلاع مالكولم بالدريديج "هل نحرز تقدماً؟" وتقارير تحتوي معلومات متعلقة بالتخطيط الإستراتيجي من برامج "وسكونسن إلى الأمام" وبالدريديج بالإضافة إلى معلومات من عمليات مراجعة أنظمة برنامج التطوير المستمر للنوعية الأكاديمية. يقوم المعهد بتحسين العمليات والأنظمة لتخطيط التطوير المستمر من خلال تحليل بيانات استطلاع "هل نحرز تقدماً؟" ومن خلال الرجوع إلى معلومات غير رسمية من العاملين في المعهد حول فعالية عملية التخطيط ومراجعة نتائج النسخة المعدلة من استطلاع PACE للجو العام للمعهد في مجالات البنية الإدارية التنظيمية وخطط العمل. وقد أظهر تحليل هذه المعلومات الحاجة لتحسين عمليات التخطيط من خلال إدخالها في فعاليات التطوير المستمر للنوعية في المعهد.

وتشمل أولويات التطوير التي يجب التعامل معها التنسيق الأكثر فاعلية بين أقسام عمليات التخطيط وغيرها من العمليات الأخرى في المعهد (أي تقييم البرامج/الخدمات والتطوير المستمر وإدارة المعلومات). أما إحدى المجالات الأخرى التي تحتاج إلى تركيز أكبر فهي التحسين المستمر لعملية تحديد التصورات المتعلقة بالأداء بناء على تحليل البيانات وأداء المنافسين سواء ممن كانوا من أعضاء رابطة وسكونسن للمعاهد والكليات التقنية أو غير ذلك. وقد أحدث المعهد منصباً جديداً (مساعد لنائب رئيس المعهد للفعالية الإستراتيجية). ويكلف المسؤول الذي يشغل هذا المنصب بتطبيق عملية تخطيط جديدة آخذاً بالحسبان القضايا التي تم تحديدها آنفاً.

## الطلاب والأطراف المعنية

يجتذب معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية بشكل أساسي الطلاب المقيمين في 11 مقاطعة تشكل مجموعها المنطقة. ويقسم المعهد طلابه إلى فئات ليتمكن من تلبية حاجاتهم بفعالية أكبر.

وقد تم تقسيم طلاب المعهد الحاليين إلى ثماني فئات رئيسة بما يتوافق مع نموذج نظام المساعدة التعليمية المنبثق عن رابطة وسكونسن للكليات والمعاهد التقنية. كما يقسم طلاب درجة دبلوم المعهد والتأهيل الفني التقني ودبلوم الدورات التعليمية إلى فئات أخرى بحسب الاختصاصات الأكاديمية ضمن الفروع التعليمية.

ولدى المعهد أطراف معنية داخلية وأخرى خارجية. ويعتبر العاملون في المعهد أطرافاً معنية داخلية وتشمل الأطراف المعنية الخارجية الخريجين ورجال الأعمال والمجتمع وأعضاء مجلس المنطقة ورابطة وسكونسن للكليات والمعاهد التقنية والمشرعين المحليين. أما المتطلبات والتوقعات القريبة والبعيدة المدى للطلاب ومجموعات الأطراف المعنية فهي موضحة بالتفصيل في الشكل 3-7.

الشكل 3-7

متطلبات الطلاب والأطراف المعنية في معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية

الطلاب	طرق بناء العلاقات مع الطلاب	المتطلبات على المدى القريب والبعيد
<ul style="list-style-type: none"> <li>الطلاب المحتملون:</li> <li>الثانوية العامة</li> <li>الطلاب غير التقليديين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيارات إلى المدارس الثانوية</li> <li>استطلاعات الرأي</li> <li>زيارات الطلاب إلى المعهد</li> <li>أكشاك تعريف بالمعهد في الأسواق التجارية</li> <li>موقع المعهد على الإنترنت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دورات واختصاصات عملية ذات جداول زمنية تناسب الجميع ورسوم مقبولة.</li> </ul>

الطلاب	طرق بناء العلاقات مع الطلاب	المتطلبات على المدى القريب والبعيد
<p>الطلاب الحاليون (ثماني فئات):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• درجة دبلوم معهد</li> <li>• شهادة تعليم فني</li> <li>• طلاب راشدون/مهنيون (بـرامج لا تمنح شهادات)</li> <li>• طلاب متدربون</li> <li>• تأهيل مهني للراشدين</li> <li>• تعليم أساسي للراشدين</li> <li>• عملاء تدريب خاص لكل فرد</li> <li>• شهادات دورات تعليمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مجموعات تمثيلية نموذجية</li> <li>• تمثيل الطلاب في الإدارة</li> <li>• استطلاعات الرأي</li> <li>• المنظمات الطلابية</li> <li>• صحيفة الطلاب</li> <li>• موقع المعهد على الإنترنت</li> <li>• إصدارات المعهد</li> <li>• مشرفين على الطلاب من الهيئة التدريسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• متطلبات كاملة للتخرج والحصول على وظيفة وتحسين المهارات الراهنة</li> </ul>
الخريجون	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قاعدة بيانات طلاب التخرج/الخريجون</li> <li>• النشرات البريدية لطلاب التخرج/الخريجون</li> <li>• فطور الخريجون</li> <li>• مؤسسة المعهد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرص تعليمية دائمة</li> </ul>
أصحاب العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استطلاعات المتابعة مع أصحاب العمل</li> <li>• مجموعات تمثيلية نموذجية لأصحاب العمل</li> <li>• لجان استشارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• موظفون على درجة عالية من التدريب</li> </ul>
المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجتماعات في مجلس المدينة</li> <li>• موقع المعهد على الإنترنت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعليم نافع يوازي التكلفة التي تدفع للحصول عليه</li> </ul>

الطلاب	طرق بناء العلاقات مع الطلاب	المتطلبات على المدى القريب والبعيد
مجلس المنطقة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الصحيفة والمذيع والتلفاز</li> <li>• لقاءات المعهد مع المجلس</li> <li>• اجتماعات مجلس المنطقة</li> <li>• فرق المجلس/الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مسؤولية مالية أمام دافعي الضرائب</li> </ul>
منظومة المعاهد التقنية في وسكونسن	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجتماعات تدعو الولاية لعقدتها</li> <li>• موقع منظومة المعاهد التقنية في وسكونسن على الإنترنت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التقيد بقانون ولاية وسكونسن 38.00 واتباع سياسات منظومة المعاهد التقنية في وسكونسن</li> </ul>
المشروعون المحليون	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المنتديات العامة</li> <li>• الاجتماعات الموجهة</li> <li>• موظفون تشريعيون</li> <li>• الاحتفال بالأيام المخصصة لتشريعات الولاية والتشريعات الفدرالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز الحالة الاقتصادية الجيدة للمجتمع</li> </ul>

### إدراك حاجات الطلاب

ويزود الطلاب المستقبليون المعهد ، أثناء تقديم طلبات الانتساب وعمليات التسجيل والقبول ، بمعلومات قيمة تستخدم في التخطيط المتعلق بالبرامج والاختصاصات التعليمية والخدمات المساعدة والتسويق والتحسينات. ويخضع الطلاب الذين لم يتقدموا إلى امتحان القبول ACT ولم يسجلوا في أي من الدورات التي تقدمها المؤسسة التعليمية الأخرى ما بعد المرحلة المتوسطة لاختبار تقييم يؤهلهم للقبول في المعهد ويدعى اختبار ASSET/COMPASS. تعمل امتحانات القبول هذه على تقييم مهارات الطالب في المواد الرئيسية وهي الرياضيات والقراءة والكتابة. وتخضع البيانات التي تتمخض عن هذه الاختبارات للتحليل بغية تحديد الاحتياجات

الخاصة للطلاب وتستخدم من قبل المستشارين والمشرفين على الخدمات الطلابية أثناء عملية قبول الطلاب وذلك لاتخاذ القرارات المتعلقة بالاستعدادات الأكاديمية للطلاب ولتحديد العوامل التي قد تؤثر على قدرة الطالب على تحقيق النجاح. وقد خصصت إدارة خدمات الطلاب قسم خدمات مساعدة لتلبية احتياجات الطلاب الذين يعانون من إعاقات وطلاب الأقليات والطلاب الأجانب والطلاب الذين يعانون من عجز من الناحية الأكاديمية والطلاب غير التقليديين وربات وأرباب البيوت والعمال المنقولين بعيداً عن أوطانهم.

ويتم تقسيم الطلاب إلى فئات، بعد الانتهاء من عملية التسجيل والقبول، بحسب الاختصاص والبرنامج الأكاديمي كما يعين لهم مشرف يقوم بمساعدتهم في تحديد المقررات والجدول الزمنية لمحاضراتهم ويزودهم بمعلومات تتعلق بمستقبلهم المهني. يدعى الطلاب إلى المشاركة في محاضرات توجيه وإرشاد الطلاب الجدد حيث يتلقون معلومات عامة بغض النظر عن البرنامج أو الاختصاص الذي اختاروه. والهدف من تلك المحاضرات هو مساعدة الطلاب على الانتماء إلى المعهد منذ البداية. ويمكن أن يسجل الطلاب من خلال البرامج على الإنترنت أو بواسطة الهاتف أو شخصياً لحضور إحدى المحاضرات التوجيهية الخمسة التي تدوم كل منها ثلاث ساعات والتي تحدد قبيل بداية الدوام في الخريف. كما يجري العديد من الفروع والاختصاصات محاضرات توجيهية للطلاب بالإضافة إلى محاضرات توجيه العام التي يجريها المعهد. وتزود هذه المحاضرات الطلاب بمعلومات حول الاختصاصات التقنية التي سجل فيها الطلاب وتحدد توقعات الطلاب وتمنح الطلاب فرصة لطرح الأسئلة المتعلقة بالبرامج والاختصاصات. وتقدم بعض الاختصاصات تجربة تعمل على منح الطلاب فكرة كاملة عن العمل لمساعدتهم على التعرف بشكل أفضل على البرنامج قبل التسجيل فيه.

أما الطلاب الذين سجلوا مؤخراً وتم قبولهم فيزودون المعهد بمعلومات تتعلق بحاجاتهم وتوقعاتهم من خلال استطلاع رضا الطلاب الذي يدعى Noel – Levitz وعن طريق شكاوى واقتراحات الطلاب وممثلي الطلاب في الإدارة وتقييم الطلاب للمقررات والاستبانات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على رضا الطلاب وطرق الاستماع إلى آراء الطلاب بشكل غير رسمي. وتتمتع المعلومات الخاصة بشكاوى الطلاب بأهمية بالغة لأنها تحدد الأنظمة أو العمليات التي قد لا تكون على مستوى يلبي احتياجات الطلاب وتوقعاتهم. كما تعد اللقاءات الشهرية لأعضاء النوادي والمنظمات الطلابية مناسبات تقدم فرصاً ثمينة للحصول على المعلومات والاستماع إلى الطلاب. وثمة ممثل عن الطلاب يعمل كعضو في اللجنة التنفيذية للمعهد يجسد مشاركة الطلاب في الإدارة. وقد صممت عمليات تقييم الطلاب للمقررات والبرامج بهدف تزويد المدرسين والمدرسين بالمعلومات الضرورية التي تستخدم في تحسين طرق إعطائهم للمقررات والبرامج.

### بناء العلاقات مع الطلاب والأطراف المعنية

يمكن أن يطلع الطلاب المحتملون على كافة المعلومات المتعلقة بالدراسة في المعهد والوظائف المتاحة من خلال البرامج والاختصاصات التي يقدمها من خلال موقع المعهد في الجامعة الأم لأكروس وغيرها من الفروع المنتشرة في العديد من المناطق. ويقوم موظف من المعهد مختص بالتعامل مع المدارس الثانوية بزيارة المدارس الثانوية في المنطقة بانتظام للقاء الطلاب المحتملين والموجهين في تلك المدارس. كما يلتقي المدرسون بالطلاب في حرم المعهد وفي الثانويات المحلية لترويج البرامج والاختصاصات التي يدرسونها. ويتم بناء العلاقات مع الطلاب غير النظاميين/غير التقليديين من خلال الإعلانات في التلفاز والصحف ودليل المعهد الترويجي والبرامج

والجداول الدراسية للمعهد المتوافرة للجميع في الأماكن العامة ومكاتب العمل وعن طريق مكتب تأمين العمل في وسكونسن.

إن إدارات الخدمات الطلابية والتعليمية في المعهد هي المجالات الرئيسية التي يتم من خلالها إقامة علاقات مع الطلاب الجدد. يتم بناء العلاقات مع الطلاب والمحافظة على استمراريتها على مدى السنوات التي يقضيها الطالب في المعهد من خلال التعاون مع المشرفين والمستشارين الاجتماعيين والمسؤولين عن الخدمات الطلابية والمدرسين والمشرفين الأكاديميين والموظفين. وتتضمن هذه العلاقات الفعاليات التي تجري في القاعات الدروس ومشاركة الطلاب في الإدارة والمنظمات الطلابية والفعاليات الرياضية التنافسية الداخلية وبرامج الدراسة والعمل والعضوية المجانية للطلاب في النادي الصحي والخدمات الطبية التي تقدم للطلاب وعائلاتهم وتقدير إنجازات الطلاب والإعلان عنها في جريدة الطلاب والاحتفالات التي تقام عند التخرج.

يلجأ المعهد إلى إستراتيجيات متعددة للاستماع إلى آراء الطلاب وجمع معلومات ذات صلة يمكن استخدامها لتحديد حاجات وتوقعات الطلاب والمعنيين. كما تستخدم طرق عدة من استراتيجيات التعلم والإصغاء للحصول على معلومات خاصة بالخريجين بما فيها الدراسات التي يتم إجراؤها بهدف متابعة شؤون الخريجين مرة كل عدة سنوات. وتستخدم نتائج استطلاع متابعة الخريجين لستة أشهر واستطلاع متابعة الخريجين لخمس سنوات لوضع برامج جديدة وتخطيط المرافق وتصميم خدمات دعم جديدة تلبى حاجات الطلاب المتغيرة على الدوام. والمثال على ذلك، قيام المعهد، بناء على نتائج الاستطلاعات بإضافة صفوف وحصص دراسية على الفروع الأخرى من الجامعة الأم وزاد التركيز على وضع اختصاصات ومقررات أخرى على الإنترنت لتلبية حاجات الطلاب الراشدين المرتبطين بأعمال في الوقت الراهن ويريدون متابعة دراساتهم للتقدم في وظائفهم.

### استخدام معلومات استخلصت من الطلاب والمعنيين

على الرغم من أن منظومة المعاهد التقنية في وسكونسن تحدد بشكل واسع فئات الطلاب و/أو الأسواق التي تتوجه إليها البرامج التعليمية، فإن كلاً من المعاهد التقنية الست عشرة في وسكونسن تتمتع بالاستقلالية التي تمكنها من تقديم برامج واختصاصات تلبى بشكل خاص الحاجات المحلية للمجتمع الذي تقدم خدماتها إليه. لهذا يقوم معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية بتحديد سوقه الخاص من خلال الأبحاث التي يجريها حول الطالب ورب العمل لتحديد الاختصاصات والمقررات الجديدة التي ينوي تقديمها. فمنذ عام 1999 اعتمد المعهد تسعة برامج واختصاصات جديدة وأوقف العمل بستة برامج في المقابل. وكنتيجة للحاجات المتغيرة تمت إضافة منشآت ومرافق عامة إلى حرم موستن Mauston campus وأقيمت منطقة رمي للشرطة في الحرم الجامعي لإسبارطة Sparta campus بالشراكة مع فورت ماكوي Fort McCoy وهي قاعدة تدريب عسكرية تابعة للجيش الأمريكي.

ويقوم المعهد بتحليل واختيار نظام لسيير العمل بخصوص احتياجات الطلاب من خلال مراجعة نتائج الاستطلاعات والجلسات مع المجموعات التمثيلية النموذجية والمعلومات التي تقدمها اللجنة الاستشارية. فقد قام المعهد مؤخراً بتحليل عملية التسجيل في البرامج والاختصاصات وتكلفة كل طالب بدوام كامل في المعهد وتوظيف الخريجين والأرباح التي يجنيها الخريج بالاعتماد على كفاءاته العامة. كما تم تحليل بيانات مقارنة من معاهد تقنية أخرى ضمن الولاية تقدم الاختصاصات نفسها. ونتيجة لعمليات التحليل تم تخفيض عدد المدرسين من اختصاصات مختلفة من خلال إحالتهم على التقاعد بشكل رئيس أو نقلهم إلى مجالات أخرى في المعهد كما تم تخفيض عدد الاختصاصات في أحد الفروع وتم إيقاف العمل باختصاص واحد وحذف مقرر من أحد البرامج.



## تقييم الفعالية المؤسسية

يستخدم المعهد نظاماً مركزياً لجمع المعلومات واسترجاعها وذلك لجمع التقارير والبيانات وتخزينها؛ وتصب قواعد البيانات المتعددة عبر المعهد في هذا المخزن المركزي للبيانات. وتتم إتاحة هذه البيانات والمعلومات لمن هو بحاجة إليها من خلال العديد من الطرق الموضحة بالشكل 4-7. ويعتبر برنامج PeopleSoft أحد الأجزاء الرئيسة من نظام إدارة المعلومات.

### الشكل 4-7

وسائل الحصول على البيانات والمعلومات في معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية

مجموعات المستخدمين	المعلومات المطلوبة	وسائل الحصول على المعلومات
العاملون في المعهد	<ul style="list-style-type: none"> <li>سياسات ونماذج المعهد، الموارد البشرية، التقارير المصممة مسبقاً (يتم تحديثها يومياً من قبل أنظمة إدارة المعلومات)، مواقع الأقسام على الإنترنت (أي الموارد البشرية، الأبحاث، الفرع، الاختصاص)، موقع لتبادل كافة المعلومات الداخلية في المعهد.</li> <li>معلومات تقدمها الولاية من خلال مواقع الإنترنت الخاصة بها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WIRE - وهو موقع إنترنت مخصص للعاملين في المعهد</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>نظام إداري لإدارة كافة أنظمة المعلومات في المعهد (أي عمليات التسجيل، القبول، شؤون الطلاب المالية، الموارد البشرية، جدول الرواتب، الشؤون المالية، المساعدة المالية للطلاب، تقارير ولاية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامج Legacy أو PeopleSoft أنظمة إدارة المعلومات</li> </ul>

التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي

مجموعات المستخدمين	المعلومات المطلوبة	وسائل الحصول على المعلومات
	وسكونسن، التوزع الجغرافي للطلاب والموظف)	
العاملون في المعهد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتوجب على كافة العاملين في المعهد استخدام البريد الإلكتروني الخاص بالمعهد ونظام إدارة المكتب وذلك لتسهيل عملية الاتصال وتنظيم للبرامج والجدول بشكل فعال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات البريد الإلكتروني والدليل</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن يطلع الموظفون والطلاب على المعلومات العامة من خلال الموقع <a href="http://www.wwtc.edu">www.wwtc.edu</a></li> <li>• الاتصال من خلال تقنية الاتصال المرئي بين الفروع المختلفة ومواقع أخرى في الولاية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• موقع المعهد على الإنترنت</li> <li>• الاتصال المرئي داخل المعهد وعبر الإنترنت</li> </ul>
الطلاب	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معلومات حول المقررات والمناهج وخدمات الدعم الطلابي، كافة المعلومات العامة المتاحة للطلاب</li> <li>• مقررات تدرس على الإنترنت مع معلومات مباشرة حول الدورات على الإنترنت أيضاً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• موقع المعهد على الإنترنت</li> <li>• المتاح للعموم</li> <li>• المواقع التعليمية للمعهد على الإنترنت</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معلومات خاصة بالمقررات، متابعة الخريجين، خدمات دعم الطلاب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كتيبات المعلومات العامة حول المعهد والكاتولوجات</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تبادل المواد والحصص الدراسية عبر تقنية التلفزيون التعليمي</li> <li>• إمكانية الحصول على الاستشارات من المشرفين العاملين في فروع أخرى من خلال الاتصال المرئي عبر الفيديو</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقنية التلفزيون التعليمي والاتصال المرئي عبر الفيديو</li> </ul>

تطبيق نظام بالدريديج في الجامعات والمعاهد

مجموعات المستخدمين	المعلومات المطلوبة	وسائل الحصول على المعلومات
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسجيل الدرجات والحصول عليها من خلال الضغط على أزرار معينة في الهاتف تعطي الدرجة أوتوماتيكياً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نظام تسجيل خاص للهاتف</li> </ul>
المجتمع، أرباب العمل، مجلس المنطقة	<ul style="list-style-type: none"> <li>آخر المعلومات حول كافة المجريات والفعاليات في المعهد</li> <li>المسؤولية المالية، معدل التخرج، معدل توظيف الخريجين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اجتماع مجلس المنطقة</li> <li>موقع منظومة المعاهد</li> <li>التقنية في وسكونسن على الإنترنت</li> <li>التقرير السنوي وكتيبات المعلومات العامة حول المعهد</li> </ul>
الشركاء (المدارس ومؤسسات التعليم العالي)	<ul style="list-style-type: none"> <li>دورات تدرس عبر الإنترنت (برنامج "طلاب اختيارات الشباب")</li> <li>الاتفاقيات المتعلقة بطريقة إعطاء الدروس</li> <li>البيانات المتعلقة بالاختصاصات المحددة</li> <li>المسؤولية المالية، معدل التخرج، معدل توظيف الخريجين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>موقع المعهد على الإنترنت</li> <li>القرص المدمج الخاص بالروابط مع المدارس الثانوية</li> <li>موقع منظومة المعاهد</li> <li>التقنية في وسكونسن على الإنترنت</li> </ul>
منظومة المعاهد التقنية في وسكونسن	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير الزبائن والبيانات المالية التي تحقق معايير منظومة المعاهد التقنية في وسكونسن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحميل البرامج من الإنترنت كل ثلاثة أشهر</li> <li>مواقع الإنترنت الخاصة بالولاية والمعهد</li> </ul>

### بطاقة الدرجات الخاصة بمعهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية

يتم تحديد المعايير المؤسسية الرئيسة لمتابعة الفعالية في بطاقة الدرجات الخاصة بمعهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية. ويعتمد الإطار العام لهذه المعايير على الأولويات الإستراتيجية للمعهد وهي الالتحاق والاحتفاظ بالطلاب وتعلم الطلاب ونيل رضاهم. (الشكل 7-5)

طرحت منظومة المعاهد التقنية في وسكونسن برنامج لبطاقة الدرجات سيظل مستخدماً كجزء من عملية تقييم نوعية وجودة البرامج. والغرض من هذه البطاقة هو توفير معلومات مقارنة من كافة أنحاء الولاية لخدمة كل البرامج والاختصاصات التعليمية. (الشكل 7-6)

### تقييم نتائج تعلم الطلاب

يتمكن معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية من اختيار وإدارة واستخدام معلومات وبيانات تدعم عملية التعلم من خلال تعميم برنامج تقييم تعلم الطلاب. تم تصميم هذا البرنامج عام 1995 وصادقت عليه لجنة التعلم العالي المنبثقة عن الاتحاد المركزي الشمالي، يوجه برنامج التقدير الخاص بالمعهد عملية التعميم بشكل منظم وموحد.

الشكل 5-7

المقاييس التعليمية الرئيسة لمتابعة الفعالية:

بطاقة الدرجات الخاصة بمعهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية

نتائج العام 2002 – 2003	مقاييس الأداء	الأولويات الإستراتيجية
العدد الإجمالي=21.715 عدد الطلاب المسجلين بدوام كامل (المتفرغين)=3.768	العدد الإجمالي للطلاب /المسجلين بدوام كامل	الالتحاق: هل نكسبهم؟
العدد الإجمالي=9.062 عدد الطلاب المسجلين بدوام كامل (المتفرغين)=763	عدد الطلاب في الحرم الجامعي الإضافي/المسجلين بدوام كامل	
6.849	إجمالي عدد الطلاب الذين يتلقون التعليم بطرق بديلة	
\$10.440	كلفة الطالب المتفرغ	
3.3%	ميزان التمويل (النسبة المئوية من الميزانية المطبقة في الوقت الحالي)	
79%	نسبة الخريجين الذين تم توظيفهم في المنطقة	
32.8%	حصة المعهد من السوق -خريجو الثانويات	
65.3%	معدل التخرج	الاحتفاظ بالطلاب:
95%	معدل توظيف الخريجين	هل نحتفظ بهم؟
5.2 (مقياس من 7 نقاط)	رضا الطلاب عن الخدمات التي يقدمها المعهد	
81%	نسبة الاحتفاظ بالطلاب من الخريف إلى الربيع	
81%	تطور نجاح الطلاب في المقررات التي	تعلم الطلاب: هل

التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي

نتائج العام 2002 – 2003	مقاييس الأداء	الأولويات الإستراتيجية
	تعتمد على الساعات المعتمدة	يتعلمون؟
97.2%	الإنجاز الذي حققته نتائج تعلم الطلاب	
89%	معدل النجاح في اختبار معادلة التعليم العام	
\$96.379	نفقات نجاح العاملين في المعهد	رضا الطلاب: هل
479/165 (34%)	تطبيق خطة نجاح العاملين في المعهد	المعنيون بالمعهد
3.83 (مقياس من 5 نقاط)	رضا العاملين عن الجو العام في المعهد	راضون؟ (الطلاب
97%	رضا الخريجين عن التدريب	والعاملون والمعنيون)
96%	رضا أصحاب العمل عن التدريب الذي تلقاه الخريجون	

أما عمليات التقييم على المستوى الأول فتجري عند تسجيل الطلاب ودخولهم في السنة الدراسية الأولى في المعهد ، وذلك لتحديد تسجيل الطلاب إما في التعليم العام و/أو في الحصة التطويرية. كما يتم إجراء عمليات التقييم على مستوى الصفوف الدراسية بشكل مستمر بهدف مراقبة تعليم الطلاب من حيث دراسة أدائهم. ويتم إجراء التقييم على مستوى التخرج وذلك لتقدير مجمل ما تعلمه الطلاب في الاختصاص الذي درسه قبيل التخرج.

وقد تم الاستشهاد ببرنامج التقييم على مستوى التخرج في معهد ويسترن وسكونسن من قبل لجنة التعليم العالي على أنه أفضل الممارسات التي تم تطبيقها في مجال التعليم العالي لعام 2002. كما حددت كافة الاختصاصات التعليمية بوضوح نتائج تعلم الطلاب مع معايير للتقييم (يمكن الاطلاع على هذه النتائج من خلال موقع المعهد على الإنترنت: [www.wwtc.edu](http://www.wwtc.edu)). وقد تم تحديد ست نتائج عامة تمخضت عن التعلم حيث يتوقع من الطلاب معرفتها جيداً. ويتم جمع البيانات المتعلقة بتعلم الطلاب إلكترونياً من قبل أعضاء هيئة التدريس والطلاب وأصحاب

العمل كما أنها تستخدم من قبل أعضاء هيئة التدريس لإجراء التحسينات على البرامج والمناهج التعليمية (يمكن الاطلاع على نتائج تعلم الطلاب من خلال الموقع: [www.wwtc.edu](http://www.wwtc.edu)).

### استخدام البيانات المقارنة

يسعى المعهد للحصول على بيانات ومعلومات مقارنة رئيسة من داخل وخارج المؤسسة التعليمية ليضمن الفعالية المرتبطة بالأولويات الإستراتيجية وبشكل خاص تلك التي تساهم في بطاقة الدرجات الخاصة بالمعهد. ويتم استخدام أربعة أنماط من البيانات المقارنة وهي: (1) داخلية (2) من المؤسسات التعليمية التابعة للولاية مثل أفضل الممارسات والممارسات المتوسطة التي سجلت في منظومة المعاهد التقنية في وسكونسن. (3) بيانات خاصة بالمؤسسات التعليمية على المستوى الوطني مثل برنامج الارتقاء بالنوعية الأكاديمية و Noel – Levitz ومؤشرات معرفة القراءة والكتابة لدى العائلات الأمريكية وتعليم الراشدين في وزارة التعليم الأمريكية. (4) أكاديميات الولايات المتحدة في الخارج.

#### الشكل 6-7

نظام برنامج بطاقة الدرجات في معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية

الاداء المتوقع	الاداء الفعلي	حدود الاداء	المعايير الإستراتيجية
سيتم تحديد	سييتغير الأداء	سيتم تعيين	أولويات على مستوى الولاية (التقارير العامة)
الأداء المتوقع	بالنسبة لهذه	اعتماد معدلات	أ) إتمام المقرر
بالنسبة لكافة	المعايير سنوياً	حدود الأداء هذه	ب) إتمام المقرر من قبل السكان الذين يتمتعون بوضع خاص
المعايير		لكافة المعايير	ج) إتمام المقرر من قبل الطلاب من الأقليات للدورات

التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي

الاداء المتوقع	الاداء الفعلي	حدود الاداء	المعايير الإستراتيجية
			د) متابعة طلاب السنة الثانية للدراسة
			هـ) الاحتفاظ بطلاب السنة الثالثة
			و) تخرج طلاب السنة الثالثة
			ز) تخرج طلاب السنة الخامسة
			ح) معدل تشغيل الخريجين، في كافة الوظائف والأعمال
			ط) معدل تشغيل الخريجين، في الوظائف المتعلقة بشكل مباشر باختصاصاتهم
			ي) التحاق الطلاب ذوي (الجنس) غير التقليدي
			أولويات المعهد (يحدد كل معهد معايير قد يصل عددها إلى ثمانية)
			أولويات البرنامج/الاختصاص (لدى كل برنامج مؤشر أو مؤشرات)

يتم جمع البيانات الداخلية لإظهار التقدم نحو تحقيق المعايير الرئيسية للأداء. كما تستخدم مؤشرات الأداء المقارن من منظومة المعاهد التقنية في وسكونسن لمعرفة نوعية أداء المعهد بالمقارنة مع المعاهد الشقيقة الخمسة عشرة. وتظهر المقارنات على الصعيد الوطني كإمتحانات نيل رخصة العمل والاستطلاعات نوعية الأداء مقارنة مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى. كما تساهم المقارنات مع الأكاديميات الخارجية في مساعدة المؤسسة على تحديد فعالية المبادرات الإدارية أو العمليات التنظيمية. وتختلف الطرق والمعايير المستخدمة لاختيار مصادر المعلومات المقارنة بحسب مقياس الأداء والمعلومات المقارنة المتوافرة. فعلى سبيل المثال، أحد الأسباب التي دعت إلى اختيار استطلاع Noel – Levitz لرضا الطلاب عن خدمات المعهد،



كان توافر المعلومات المقارنة. ويوضح الشكل (7-7) مجموعة المقاييس المقارنة للأداء التي يستخدمها المعهد.

وعند الانتهاء من وضع المقاييس، يتم جمع البيانات التي تغطي مدة تتراوح من ثلاثة إلى خمسة أعوام ومن ثم تخضع للتحليل والمراجعة. فمثلاً، تقوم هيئات التسجيل أو الترخيص الوطنية بنشر معدلات نجاح المتقدمين على المستوى الوطني، مما يؤمن مصدراً ممتازاً للبيانات المقارنة تتعلق بالاختصاصات المحددة. والجدير بالذكر هو أن معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية يسجل باستمرار درجات عالية تفوق معدلات النجاح الوطنية في العديد من الاختصاصات. وتستخدم فرق البرامج والاختصاصات في المعهد هذه المقاييس لمراجعة المناهج والمقررات وإظهار الفعالية التعليمية واستعداد الطلاب للعمل والتقدم المهني.

### أعضاء هيئة التدريس والموظفون

إن الطرق المتعددة التي يستخدمها المعهد لتنظيم الجو العام للعمل وفعالياته وتقسيم المهام يعزز من تركيز المعهد على التطوير وتعلم الطلاب. إن الأعمال والمهام في المعهد مصممة بشكل رئيس على أساس وظائف العمل وأهدافه. يعمل أعضاء هيئة التدريس والموظفون والمشرفون بشكل متعاون ليضمنوا تحقيق الأولويات الإستراتيجية وتلبية حاجات الطلاب والأطراف المعنية. كما يتم تحديد مناصب أعضاء هيئة التدريس بشكل يتوافق مع إطار العمل التعليمي وتقسيم كمية العمل في الوحدات بشكل يشمل الفعاليات التدريسية وغير التدريسية.

الشكل 7-7

نموذج عن المعلومات المقارنة التي تستخدم في معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية

المقارنة	الشركاء في عملية المقارنة/ وضع المعايير
معدل النجاح في امتحان نيل الترخيص	إدارة تسجيل تقنيي الصور الشعاعية
معدل توظيف الخريجين	منظومة المعاهد التقنية في وسكونسن
رضا الطلاب عن الخدمات	Noel – Levitz
رضا أصحاب العمل عن أداء الخريجين	استطلاع Measuring up 2000
تكلفة الطالب المقيم في المعهد	منظومة المعاهد التقنية في وسكونسن
رضا العاملين في المعهد عن جو العمل العام	التقييم الشخصي للجو العام في المعاهد
معدل تعاقب الموظفين	برنامج الارتقاء بالنوعية الأكاديمية
استطلاع "هل نحرز تقدماً؟"	برنامج بالدريج الوطني للجودة

يشكل النظام التعاوني المتعدد الوظائف للجان القائمة في المعهد والفرق الإدارية وفرق المشاريع والعمليات الأساس الذي تقوم عليه عمليات وفعاليات العمل في المعهد. ويحث هذا النظام المشاركة في صنع القرار والتعاون في حل المشكلات مما يعزز التواصل والتعاون والنظام وتبادل المهارات. وتعمل الفرق في المعهد كوسائل للتواصل والتفاعل ومعرفة الموظفين سواء بشكل رسمي أو ودي وتبادل المهارات عبر الأقسام والأعمال والمواقع، كما تقدم إطاراً لتعزيز عملية صنع القرار التي تعتمد على العاملين في المعهد على كافة المستويات. إن هذا النظام يؤمن معلومات للمعهد حول سيرورة العمل.

وتشكل نقابات العمال جزءاً أساسياً من نظام العمل. حيث إن أعضاء هيئة التدريس والموظفين منظمون بشكل رسمي وممثلون من قبل اتحاد ويسترن وسكونسن للعمال والموظفين المحليين 3605؛ ويمثل اتحاد سائقي الشاحنات والمسؤولين عن المخازن والمساعدين المحليين 695 طاقم البوابين والحراس وموظفي الصيانة. يدلي كل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بآرائهم حول تصميم العمل

والتعويضات والمكافآت من خلال مشاركاتهم في الاجتماعات الشهرية للنقابة ومفاوضات عقود النقابة ويمثل ثلاثة أعضاء من النقابة المحلية 3605 في اللجنة التنفيذية. وتمثل النقابة المحلية 3605 كافة أعضاء هيئة التدريس العاملين بعقود دوام كامل أو جزئي، والموظفين الذين لا يعملون في التدريس والموظفين العاملين في الشؤون التعليمية. يمثل أعضاء من هذه المجموعات النقابة المحلية في عدد من الفرق الرئيسية للإدارة وتطبيق العمليات في المعهد. ويفاوض الاتحاد المجلس المحلي للمنطقة على الأجور وساعات العمل وكميته وظروفه كما يمثل الأعضاء في الوحدات التي يعملون فيها عندما تكون لديهم أي شكوى أو مظلمة.

### عملية التعيين والتوظيف

يقوم معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية بشكل عام بتحديد المؤهلات والمهارات والقيم المطلوبة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين من خلال المراجعة والتقييم الدقيق لكافة المناصب والوظائف الشاغرة في المعهد قبل الإعلان عنها داخلياً أو خارجياً. ونظراً إلى التعاقب السريع للموظفين بسبب تقاعد العديد منهم فقد أتاحت للمعهد فرصة استثنائية بإعادة النظر في مسؤوليات العمل التي كانت قد حددتها وذلك للتأكد من أنها تعكس القيم المؤسسية والمهارات المحددة والمؤهلات التي يتطلبها كل منصب. ويتم طلب معلومات معينة أثناء مقابلة المرشحين لوظيفة ما بهدف مساعدة اللجان المسؤولة عن اختيار الموظفين على تحديد ما إذا كان الموظف المحتمل يعكس فيما يقوله القيم المطلوبة.

يقوم المدراء بدءاً من مستوى الوحدات بتحديد المؤهلات والمهارات التي يجب أن تتوفر في الموظفين المحتملين. أما كفاءات ومؤهلات أعضاء هيئة التدريس فتحددها متطلبات الترخيص الذي يفرضها قانون الخطة التعليمية لمنظومة المعاهد التقنية في وسكونسن. ويدقق المدراء بعناية في كل شاغر من حيث الوظيفة التي

يؤديها لتحديد ما إذا كان من الممكن إعادة تنظيم أو هيكله أو حتى حذف المنصب بهدف تلبية حاجات المعهد الطارئة بفعالية أكبر. وتراجع اللجنة التنفيذية بشكل مستمر تقرير المناصب الشاغرة لاستبدال الموظفين المتقاعدين والمستقيلين. وتتم مراجعة كل منصب لتحديد ما يلي: (1) إذا كانت هناك حاجة ملحة لملء الشاغر في الحال أو أنه من الممكن الانتظار لتوفير المرتبات بشكل مؤقت. (2) إذا كان من الممكن شغل الشاغر من قبل موظف بديل مؤقت. (3) إذا كانت ثمة إمكانية لجمع هذا المنصب مع منصب قائم آخر. (4) إذا كان من الممكن الاستغناء عن المنصب برمته.

يتأكد المعهد من أن الأشخاص الذين يستخدمهم يتمتعون بكافة المواصفات المطلوبة من خلال الاعتماد على نموذج محدد للتوظيف. حيث إنه تم، بموجب تقييم لعملية التوظيف في يونيو عام 1999، تم تشكيل فريق للمشاريع لوضع نموذج عملية توظيف خاص بكل مجموعة من مجموعات العاملين في المعهد. وقد وضع النموذج لتحقيق توافق قانوني مع النظام ومتطلبات عملية الاختيار في المعهد والسعي في الوقت ذاته لتوظيف المرشح ذي المؤهلات الأفضل للمنصب. وتشكل إدارة الموارد البشرية المصدر الرئيس لكل من الوحدات أو اللجان المسؤولة عن الاختيار خلال عملية التوظيف.

يوظف المعهد أعضاء هيئة تدريسية إضافية لتدريس المواد التي تعتمد على كل من الساعات المعتمدة وغيرها من المواد بالإضافة إلى اعتماده الرئيس على أعضاء الهيئة التدريسية الدائمين. ويحتفظ المعهد بقاعدة بيانات تضم نحو أربع مائة من أعضاء الهيئة التدريسية الإضافيين ونحو مائتين من المدرسين الذين يعملون بدوام جزئي في كل فصل من فصول السنة الدراسية. والجدير بالذكر هو أنه يتوجب على أعضاء الهيئة التدريسية الإضافيين الذين يدرسون المواد التي تعتمد نظام

الساعات المعتمدة أن يحققوا شروط الترخيص المطلوبة نفسها من أعضاء الهيئة التدريسية الدائمين الذين يعملون بدوام كامل. وثمة دليل خاص بأعضاء الهيئة التدريسية الإضافيين يزود هؤلاء الموظفين الذين يعملون بدوام جزئي بمعلومات حول المعهد وطريقة الحصول على كافة المصادر التي يحتاجون إليها.

ويعتمد المعهد على الخدمات التوظيفية لتأمين مجموعة من الأفراد المؤهلين لشغل وظائف مؤقتة في مجال الخدمات العامة والمساعدات المكتبية في المعهد. وإضافة إلى ذلك يعتمد المعهد على شركة تدعى ريفرفرون، وهي مؤسسة تدرب وتشغل الراشدين الذين يعانون من إعاقات عقلية، كمصدر يؤمن أفراداً يعملون بدوام جزئي في مطعم الجامعة. كما أن هناك عدداً من الطلاب الذين يتم دفع رسوم دراستهم الجامعية من خلال برنامج الحكومة للدراسة والعمل، يشكلون مصدراً للموظفين العاملين بدوام جزئي في العديد من الوظائف والمناصب في المعهد.

### تدريب وتطوير مهارات العاملين في المعهد

يتم أخذ الاتجاهات الديموغرافية التالية عند مراجعة المعهد لحاجته من القوى العاملة للعقد القادم: (1) الزيادة السريعة في تعاقب أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين المقبلين على سن التقاعد. (2) تقدم التقنية الحديثة التي ستؤثر على طريقة التدريس وتقديم الخدمات وستفرض على أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين اكتساب مهارات خاصة. (3) المهن الجديدة التي قد تتطلب تقديم اختصاصات جديدة وإعادة تدريب الموظفين الحاليين أو استخدام موظفين جدد. (4) تراجع المهن القائمة الذي قد يؤثر سلباً على البرامج والاختصاصات المعمول بها. إن كافة هذه الاتجاهات والعوامل سيكون لها كبير الأثر على تدريب وتطوير العاملين في المعهد.

لقد وضع المعهد خططاً لتطبيق مشاريع أساسية للتدريب الإداري يخضع لها أعضاء الهيئة التدريسية والموظفون وهي:

- تدريب وتذكير بأنظمة إدارة الدورات.
- التدريب على البرمجيات (محاضرات تدريبية شهرية بشكل مستمر).
- التدريب على صناعة LEAN.
- الإدارة القيادية.
- برنامج PeopleSoft.
- ورشات عمل متعددة حول التكنولوجيا التعليمية.
- تطوير المناهج باستخدام برنامج كومبيوتر عالمي خاص بوضع البرامج التعليمية.
- حل النزاعات.
- اتخاذ القرارات بالإجماع.
- التقييم الإيجابي.

تخصص ثلاثة أسابيع أثناء كل عام دراسي للتدريب. وتختلف الدورات التدريبية بحسب الاهتمامات والاحتياجات وهي متاحة لكافة العاملين في المعهد. ويشترك الأعضاء الجدد في الطاقم الوظيفي في محاضرة توجيهية ليوم واحد ومحاضرة تدريبية ليوم واحد أيضاً وهي بعنوان "كيف نصبح معهداً متميزاً" يتم التركيز من خلالها على فلسفة المعهد وعملياته التي تعتمد على التطوير المستمر والدور الذي يلعبه كل من العاملين من خلال المساهمة في الأولويات الإستراتيجية الأربعة. وبالإضافة إلى ذلك، يدعى كافة أعضاء الهيئة التدريسية الجدد إلى محاضرات تعريفية خاصة بهم على مدى يومين. وتتولى عملية التدريب الفرق المتعددة الوظائف التي تضم أفراداً من كافة فعاليات المعهد. كما يشارك الأعضاء الجدد

في الهيئة التدريسية في برنامج تدريبي توجيهي لمدة عام كامل. ويتم تدريب الموجهين في موضوعات تتعلق بتدريب أعضاء الهيئة التدريسية و تقنيات التوجيه وتحليلات لظروف الصفوف الدراسية المختلفة وأسس التعلم الفعال.

يقيم أعضاء الهيئة التدريسية والموظفون التدريب الذي خضعوا له والفعاليات التي تمت باستخدام طرق رسمية وغير رسمية (مثل التقييمات المكتوبة والآراء الشفهية). تقدم هذه النتائج ومعها نتائج استطلاعات الاحتياجات واستطلاع التقييم الشخصي للجو العام في المعهد ، تقدم بيانات تخضع للتحليل وتستخدم من قبل إدارة الموارد البشرية وفريق توجيه التطوير المهني واللجنة التنفيذية بغية تحسين البرامج التعليمية والتدريبية التي تتوافق مع الأولويات الإستراتيجية.

### سياسة نجاح العاملين في المعهد

تعد سياسة نجاح العاملين في معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية بديلاً عن العملية التقليدية لتقييم أداء العاملين. وهذه السياسة هي منهج لتطوير الموارد البشرية حيث إنها تؤكد على القدرة المتأصلة في كل عامل في المعهد على التقدم والنجاح. ويعتمد مفهوم نجاح العاملين على نظريات ديليو. إدواردز ديمينغ وغيره ممن أكدوا أن 95% من العاملين في أي مؤسسة يعملون بهدف تحقيق النجاح المؤسسي وأن 5% فقط من مجموع العاملين يعانون من صعوبات خطيرة. وتقسم سياسة نجاح العاملين إلى ثلاثة أقسام وهي: خطة نجاح العاملين وتقييم الأداء الاختباري والتقييم الخاص للأداء.

إن كل فرد من العاملين في المعهد مسؤول عن وضع خطة نجاح العاملين على أن توفق هذه الخطة بين الأهداف الشخصية والمهنية للفرد وأهداف القسم/الوحدة التي يعمل فيها ، بالإضافة إلى الأهداف العامة للمؤسسة وذلك لدعم النوعية العالية للأداء والتركيز على الطلاب والمعنيين. تخضع كل خطة إلى مراجعة سنوية أثناء

حوار مع المشرف وتهدف إلى التركيز على تحسين كل من العاملين في المعهد من خلال تقديم الدعم الإيجابي والتشجيع من قبل المشرفين. تعد خطة نجاح العاملين وسيلة للتواصل والحوار المستمر بين العاملين في المعهد والمشرفين عليهم كما أنها تخلق جواً من التشجيع والثقة والالتزام المتبادل.

يستخدم تقييم الأداء الاختباري لمساعدة العاملين الجدد في المعهد على التأقلم مع جو العمل الجديد. وحالما تنتهي الفترة الاختبارية بنجاح يقوم العاملون الجدد بوضع خطة نجاح العاملين في المعهد ولا يخضعون إلى تقييم سنوي للأداء. أما التقييم الخاص للأداء فيخضع له 5% من العاملين وهم الذين يعانون من مشكلات في الأداء. يتم إجراء التقييم بالتعاون المباشر مع المشرف الذي يقدم تعليمات محددة ومهلة لتحسين الأداء. كما تتضوي هذه العملية على نتائج محددة في حال استمرار الأداء السيئ. تكمن قوة التقييم الخاص للأداء في الرسالة المزدوجة التي يحملها حيث إنه يقدم دعماً من المشرف مترافقاً بعواقب جدية لعدم الالتزام بالعمل من أجل تحقيق الأهداف التي تم الاتفاق عليها. وحال اجتياز العاملين لهذه المرحلة بنجاح يعودون إلى استخدام خطة نجاح العاملين كأداة للتنمية والتطوير.

### إدارة البرنامج الأكاديمي

تحدد قوانين ولاية وسكونسن مهمة وأهداف منظومة المعاهد التقنية في وسكونسن وهي السلطة الإدارية التي تتألف من ستة عشر معهد للعلوم التقنية داخل الولاية. ويتم تحمل المسؤولية المشتركة لمهمة تقديم فرص تعليمية بدرجات أقل من شهادة البكالوريوس وفرص التعليم والتأهيل المهني ما بعد المرحلة المتوسطة بشكل مشترك بين مجلس منظومة المعاهد التقنية في وسكونسن والمعهد مما يتمخض عنه عملية تعليمية متعددة الوجوه والمظاهر ومبنيّة بشكل محدد من قبل مجلس منظومة المعاهد التقنية في وسكونسن.



يقدم معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية أربعين اختصاصاً في العلوم التطبيقية بدرجة دبلوم معهد وتسعة عشر اختصاصاً بدرجة شهادة تقنية فنية وأربع اختصاصات في الدورات التعليمية. ويقدم المعهد أيضاً تأهيلاً مهنيًا ودورات وبرامج لا تعتمد نظام احتساب الساعات الدراسية المعتمدة وتدريباً خاصاً ومساعدة تقنية لأصحاب الأعمال والصناعات. ويضم التعليم الأساسي للراشدين تعليماً تكميلاً وتعليمًا خاصاً للطلاب الذين يعانون من صعوبات ونقص في القدرة على التعلم والتعليم اللغة الإنجليزية لغير الناطقين بها ودورات تحضيرية لنيل شهادة الثانوية العامة النظامية ومعادلة شهادة الثانوية العامة وشهادة في التعليم العام المطور.

يستمر ارتفاع وتيرة تبادل البرامج مع المعاهد الأخرى ضمن منظومة المعاهد التقنية مما يوفر من النفقات التي تكلفها المحافظة على برامج كاملة. وتشمل الأمثلة على هذه الطريقة في تدريس البرامج شهادات دبلوم المعهد في اختصاص الصحة السنية وتقنيات الحماية من الحرائق والدبلوم الفني في اختصاص مساعد تقني للصيدلاني. وقد تكلفت الجهود المبذولة في مجال تبادل المقررات والمناهج بوضع اختصاص مساعد محامي ومساعد مدير على الإنترنت بالإضافة إلى تدريس هذين الاختصاصين بالطرق التقليدية. وقد تم تقديم اختصاص مساعد مدير الذي لاقى نجاحاً كبيراً بنموذج متسارع حيث يحضر الطلاب المحاضرات في الصفوف الدراسية بشكل مجموعة متكاملة واحدة لإتمام مقررات الاختصاص والحصول على دبلوم المعهد في ثمانية عشر شهراً.

### تصميم البرامج والمقررات الجديدة

يقوم معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية بتصميم برامج ومقررات جديدة بهدف تسهيل تعليم الطلاب باستخدام عملية وضع البرامج الجديدة الموضحة في

الشكل 7-8. تتسم هذه العملية بالشمولية وتتطلب كل خطوة من خطواتها موافقة مجلس منظومة المعاهد التقنية في وسكونسن.

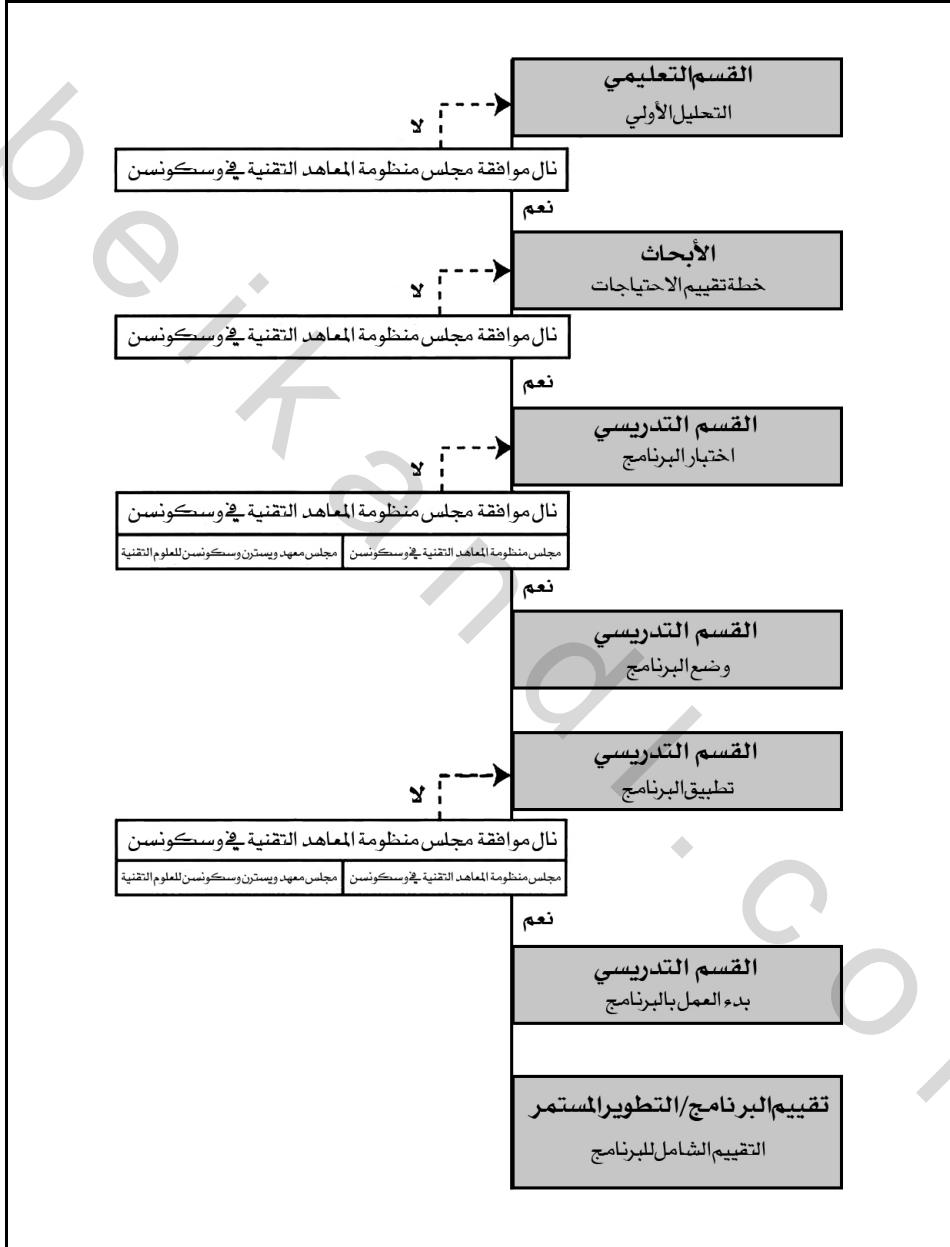
يستخدم كافة أعضاء هيئة التدريس نموذج تطوير المناهج من خلال برنامج الكومبيوتر الذي يدعى "البرنامج العالمي للتصميم التعليمي" وذلك لوضع ملخص عن نتيجة المنهاج يحدد أهدافه والكفاءات اللازمة لتدريسه ومعاييرهِ والفعاليات التعليمية التي يتضمنها. ويعرض كل من مقررات الاختصاص في كاتالوج المعهد وعلى موقعه على الإنترنت. ويمكن الاطلاع على ملخصات نتائج المقررات الخاصة بالمناهج التي تم وضعها بالاستعانة بالبرنامج العالمي للتصميم التعليمي من خلال موقع الاختصاص أو البرنامج، كما أن بإمكان أعضاء هيئة التدريس وضع المناهج الدراسية وخطط الدروس والإرشادات والتوجيهات العامة باستخدام هذا البرنامج.

### إدخال التقنية الحديثة في وضع البرامج والمقررات

يتم إدخال التقنية الحديثة في البرامج والمقررات بحسب متطلبات كل برنامج والتي يتم تحديدها في المرحلة الأولية من وضع البرنامج أو التعديل التالي على المنهاج والتمويل المتاح. ويتم تحديد هذه المتطلبات المتغيرة من خلال آراء الطلاب والمعلومات التي تقدمها اللجنة الاستشارية والمجموعات التمثيلية النموذجية والمعلومات والآراء التي يتم الحصول عليها من أعضاء هيئة التدريس أثناء الإقامة التدريسية والزيارات العملية للموقع واستطلاعات رضا أصحاب العمل وعملية التقييم الرسمية للخدمات والبرامج وعملية التخطيط السنوية للبرنامج والخدمات والميزانية والمرافق.

الشكل 7-8

عملية وضع البرنامج الأكاديمي في معهد ويسترن وسكوتسون للعلوم التقنية



يتم إدخال التقنية الحديثة في مقررات البرنامج بناء على متطلبات الاختصاص. تحدث عملية التخطيط الأولية على مستوى البرنامج التعليمي فيما يخص التجهيزات والتقنية الحديثة كجزء من عملية التخطيط السنوية للبرنامج والخدمات والميزانية والمرافق. وتضم الأقسام هذين المكونين كجزء من خطط العمل التي توضع لسنة واحدة حيث يتم تحديد التجهيزات اللازمة بما يتوافق والأهداف العملية لكل قسم. كما يتم ملء استمارة تقييم للبرمجيات والطرفيات تغطي عامين وذلك لتزويد خطة التكنولوجيا التي تشمل المنطقة بالكامل بالمعلومات اللازمة. وعلى الرغم من أن معظم عمليات شراء هذه الضرورات التكنولوجية باستخدام الموارد الخاصة للمعهد، فإن شراء التجهيزات التي تخص برامج محددة يتم من خلال الاعتماد على المنح والتبرعات المالية الخاصة بهذا الغرض. وتشمل الأمثلة الأخرى على إدخال التقنية الحديثة الخاصة بكل برامج الوسائل الإلكترونية المستخدمة في برامج الخدمات البشرية مثل التصوير الشعاعي والعلوم الجنائية. وتستخدم اختصاصات التكنولوجيا الصناعية مثل التصميم الميكانيكي تقنيات متطورة للتصميم بمساعدة الكومبيوتر CAD والتصنيع والإنتاج بمساعدة الكومبيوتر CAM. أما اختصاص التصميم الجرافيكي فقد أضاف حاملاً للصور مصمماً ليلتقط صوراً رقمية من سطوح الطاوالات. ويستخدم اختصاص الآليات أجهزة تشخيص إلكترونية لتقديم فرص تدريبية بأحدث ما توصل إليه العلم والتقنية.

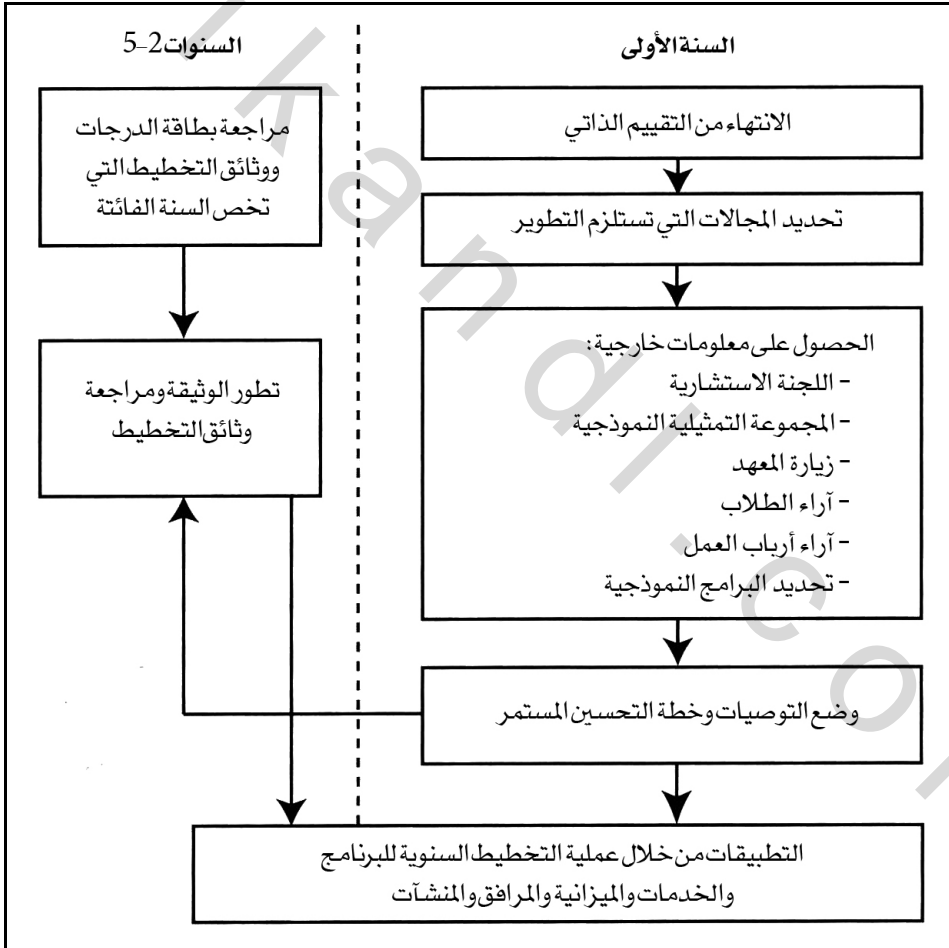
### تقييم البرامج الأكاديمية

يراقب معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية فعالية المناهج وحدثتها من خلال عملية تقييم البرامج والخدمات الموضحة في الشكل 7-9. وقد حدد المعهد ضمن هذه العملية نظاماً نوعياً لفعالية البرامج تتضمن ست فئات وهي: (1) فريق البرنامج والتخطيط الإداري. (2) المناهج. (3) التقنيات التعليمية. (4) التجهيزات والموارد.

5) المنشآت والمرافق. 6) الروابط (اللجان الاستشارية وخدمات الدعم والمساعدة ومؤسسات التعليم الإعدادي والثانوي والصناعات والأعمال). تعتمد الجهود المبذولة بشكل متواصل لضمان تحقيق البرامج للمتطلبات الرئيسية للتصميم والتطبيق، تعتمد على المعلومات والآراء التي يتم الحصول عليها من الطلاب من خلال تقييمهم للمواد والمناهج واستطلاعات متابعة أوضاع الخريجين.

الشكل 7-9

عملية تقييم البرامج والخدمات في معهد ويسترن وسكونسن للعلوم التقنية



تشكل هذه العملية الإطار لعملية تقييم البرامج التعليمية. والهدف الأساسي هو تسهيل اتخاذ القرارات التي تعتمد على البيانات بهدف تحسين البرامج. وتخضع عملية تقييم البرامج والخدمات في المعهد إلى التوجيهات والأرشادات التي حددتها منظومة المعاهد التقنية في وسكونسن لتقييم البرامج والخدمات. ويتم تقييم البرامج والخدمات التعليمية بشكل دوري كل خمس سنوات. كما يتم تقييم نحو 10 - 12 برنامجاً ووحدة خدمية كل عام. وتجري عمليات التقييم باستخدام نموذج التحسين المستمر ودورة خطط (وضع الخطة) واعمل (تطبيق الخطة) وتحقق (جمع البيانات) وافعل (التحليل وصنع القرار). وتوحد عملية تقييم البرامج والخدمات بين فعاليات التقييم والمبادرات القائمة في المعهد والإجراءات السارية المفعول.

# 8

## الدروس المستخلصة

عندما تقوم أية مؤسسة بتبني عمليات جديدة كما هي حال أي نظام جديد للإدارة أو لتطوير النوعية لا تكون الدروب المؤدية إلى تحقيق ذلك مفروشة بالورود والرياحين. كما أن هناك على ما يبدو حاجة خاصة في مؤسسات التعليم العالي لبحث ومناقشة وتدارس فوائد أي تغيير مقترح أكثر من المؤسسات الأخرى. وهكذا كانت الحال بالنسبة للمؤسسات التعليمية الستة التي تم الاطلاع على تجاربها في هذا الكتاب. فقد تعرضت معايير نظام بالدريديج الوطني للارتقاء بالنوعية والجودة إلى الشك والتساؤلات وخضع أداء متلقي جائزة النوعية والجودة للتقييم كما تم التأكيد على حقوق أعضاء هيئة التدريس. كما انقسم الموظفون وأعضاء هيئة التدريس كما كانت الحال بالنسبة لأول من طبق تلك المعايير بين مؤيد ومعارض. ونستخلص من متابعة هذه المؤسسات الستة والتزامهم المستمر بتحسين الأداء من خلال تطبيق نظام بالدريديج الوطني للارتقاء بالنوعية ثمانية عبرودروس وهي:

### 1) القيادة: هل يمكن أن يجل الاهتمام الفائق بالنوعية محل الالتزام القيادي الإداري؟

لقد أظهرت تجارب المؤسسات التي تمت دراستها في هذا العمل أن الالتزام القيادي هو أمر بالغ الأهمية ولا غنى عنه. وقد أحدثت عدة مؤسسات للتعليم العالي إدارات ومكاتب للنوعية والتحسين المستمر. وتحتل هذه الإدارات من الناحية التنظيمية موقعاً يختلف مستواه بحسب نظام كل مؤسسة، إلا أن هدفها واحد وهو تحسين أداء المؤسسة باستخدام طرق وأساليب وأنظمة تطوير مستمر معتمدة من

قبل الهيئات ذات الصلة. كما يختلف النجاح الذي تحققه هذه الإدارات من مؤسسة إلى أخرى وهو يعتمد كلياً على الدعم الذي تقدمه له الأقسام والإدارات العليا.

وتثبت تجارب المؤسسات الستة المدروسة الحاجة للإدارة العليا التي تتسم بالثبات والمثابرة مترافقة بالالتزام والاهتمام الفعال من قبل القيادات على كافة مستويات المؤسسة دون استثناء.

إن القيادة الناجحة تعني المشاركة في تحمل المسؤوليات والأعباء. كما أنها تتطلب التطابق مع النظام الإداري العام للمؤسسة - هل يتوافق نظام الإدارة مع قيم النوعية المتعلقة بالمشاركة في الفعاليات واتخاذ القرارات والتواصل؟ إن نموذج بالدريدج، إذا ما تم الالتزام بتطبيقه على المدى البعيد، فهو يولد بيئة قيادية ترعى التفرد والإبداع والتجديد وتوحد الرؤى المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين البارزين.

## (2) الأنظمة: هل يمكن التخلص من القوالب الإدارية؟

إن برنامج جائزة بالدريدج الوطنية للارتقاء بالنوعية والجودة هو نظام إداري فعال؛ لأنه يتحدى المؤسسات لتحقيق من الأنظمة القائمة فيها. وتشمل الأنظمة كافة فعاليات المؤسسات من تسجيل الطلاب إلى طريقة التدريس ومن التخطيط إلى إدارة الموارد البشرية. وحالما يتم التحقق من الأنظمة يمكن عندها العمل على التطوير المستمر على المستوى الإداري. إن القوالب والصيغ الإدارية المنعزلة تحد من التعاون والتواصل وتعزل الإدارات عن المؤسسة ككل وتؤدي إلى توجهات تنافسية بالمعنى السلبي. والجدير بالذكر هو أن المؤسسات الست التي تمت دراستها في هذا الكتاب تستمر جميعها في اعتماد البنى والأنظمة الإدارية التقليدية لكنها توصلت إلى طرق توفق من خلالها بين السلوك الإداري ومعايير بالدريدج. وتشمل هذه الطرق الفرق والمجالس الإدارية المختلفة وعملية تشكيل الفرق الرسمية وبرامج التطوير



المهني والمكافآت والجوائز التقديرية كلها بما يتوافق مع معايير بالدريديج بالإضافة إلى أسلوب منهجي لتعميم معايير بالدريديج.

### 3) الوضوح والشفافية: من هم المعنيون بنا؟ وماذا يريدون؟

كانت مؤسسات التعليم العالي ولعقود طويلة لا تبالي بشكل عام بتلبية حاجات الطلاب والأطراف المعنية بها. وكان العديد لا يعلمون بالتحديد معنى "الأطراف المعنية" وكان بعضهم الآخر على ثقة بأنهم أدري الجميع بمصلحة طلابهم. وفي الخمسينيات طرأ نمو هائل على أعداد المنتسبين إلى الجامعات والمعاهد وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والمنشآت والمرافق. وقد ساعد التمويل السخي من المصادر الحكومية والخاصة على وضع برامج واختصاصات أكاديمية جديدة مع المحافظة على انخفاض الرسوم الجامعية. أما النمو السكاني الذي شهدته الولايات المتحدة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وحتى منتصف التسعينيات فقد استمر بالاعتقاد السائد الذي يفيد بأن التعليم العالي يجب أن يظل على رأس قائمة أولويات التمويل. ومع ازدياد عدد الطلاب وعدم تحمل بعض المؤسسات التعليمية مسؤولية تحقيق متطلباتهم، ظهرت الحاجة الملحة بالنسبة لمعظم المعاهد والكليات لتحديد وتلبية حاجات طلابهم والأطراف المعنية بهم. إلا أن هناك إدراكاً ووعياً متزايداً في العديد من المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة بخصوص كلفة التعليم العالي والتناقص المستمر في الدعم المالي الذي توفره الضرائب والتوقعات المتعلقة بتحمل هذه المسؤولية من قبل كافة القطاعات. تستخدم المؤسسات الستة المدروسة في هذا العمل معايير بالدريديج في تحديد متطلبات وتوقعات واهتمامات الطلاب والأطراف المعنية والأسواق. وتدرك هذه المؤسسات تماماً أهمية إقامة علاقات ناجحة مع الطلاب والأطراف المعنية وأن تسعى على الدوام لإرضائهم من حيث البرامج والخدمات التي تقدمها على كافة القطاعات والأصعدة في المؤسسة مما يؤدي إلى

رفع معدلات الاحتفاظ بالطلاب وزيادة نسب التخرج. وتلجأ كل مؤسسة من المؤسسات إلى استخدام البيانات المتعلقة بالطلاب والأسواق مع تقسيمها إلى فئات بغية تصميم وتحسين البرامج والخدمات التي تقدمها. وتتمتع هذه المؤسسات بالقدرة على التوفيق بين البرامج والخدمات والرؤية والرسالة الإدارية مما يظهر قدرتها على تجنب هدر الموارد المالية.

#### 4) التغيير: يجب القيام به في الحال، لكن كيف؟

تتسم المؤسسات التي تطبق معايير بالدريديج بالحيوية والتجدد وبأنها تلبي حاجات طلابها والمعنيين بها. وعلى الرغم من أن هذا يعد تحدياً كبيراً، فإن التغيير هو أمر ممكن وليس مستحيلاً، واستخدام معايير بالدريديج يساعد على إحداث التغيير وبشكل سريع أيضاً. يمكن أن يحدث هذا بطريقتين مختلفتين إلى حد كبير.

أولاً، تلتزم المؤسسات التي تتقدم بطلب للاعتماد من قبل برنامج تقدير النوعية والجودة سواء على مستوى الولاية أو على المستوى الوطني بإجراء تغييرات جذرية. وتقدم التقارير التي ترد تلك المؤسسات من قبل برامج النوعية فرصاً لإجراء التحسينات اللازمة مما يدفع إلى حدوث تطور ملموس في كل دورة للاعتماد.

ثانياً، وهو الأهم، يتطلب تعميم معايير بالدريديج نظام تخطيط يوفق ما بين الفعاليات العملية وقيم ورسالة ورؤية المؤسسة بشكل يضمن الاستجابة إلى احتياجات الأطراف المعنية. إن استخدام المعايير يقتضي الانتباه المتواصل إلى النتائج من خلال تحديد مؤشرات الأداء، وكما أظهرت المؤسسات الستة، فإن تبني قيم بالدريديج التي تتمثل في التعليم المؤسسي والتركيز على المستقبل والإدارة بهدف الإبداع والتجديد واحترام وتقدير أعضاء هيئة التدريس والموظفين والشركاء يخلق جواً من الثقة والانفتاح وتقبل التغيير.

## 5) البيانات: لماذا تقبل تجدي البحث خارج مؤسستك؟

إن كل المؤسسات تمتلك وتستخدم البيانات على اختلاف أنواعها - كالثائق والتقارير المالية والاستطلاعات المختلفة وغيرها من التقارير. غير أن ما يميز المؤسسات التي تستخدم معايير بالدريديج هو سعيها الحثيث لاستخدام الأنواع والفئات والتصنيفات المختلفة من البيانات ونقاط المقارنة مع المؤسسات المماثلة والمنافسة وتحديد أفضل المؤسسات في الفئة نفسها والأهم من كل ذلك، مقارنة المؤسسة مع غيرها من المؤسسات خارج إطار التعليم العالي.

هناك تحديات تواجه التوسع في استخدام البيانات في مجال التعليم العالي تماماً كما هي الحال بالنسبة للأعمال والصناعات. ولا زالت عمليات تعريف البيانات العامة والحصول عليها واستخدامها بشكل صحيح، تعد أمراً صعباً. وقد اقترحت المؤسسات الستة في هذا السياق عدة طرق لإجراء المقارنات ومنها:

- استخدام مجموعات البيانات والتقارير الوطنية مثل Measuring Up.
- المشاركة في دراسات تجارية مقارنة تقدم معلومات ذات أهمية بالغة وفائدة قيمة.
- إقامة شراكات مع مؤسسات لا تنتمي إلى القطاع التعليمي لتبادل الأنظمة الفعالة الخاصة بالقيادة ومعالجة الشكاوى وأمور السلامة.
- الاستفادة من البيانات المتوافرة على الإنترنت والتي تزداد تطوراً يوماً بعد يوم.

يتطلب هذا النمط من استخدام البيانات التزاماً مؤسسياً بالبحث والتحليل لكن الثمار التي تجنيها المؤسسات تستحق ما يبذل لأجلها. إن إجراء المقارنات هو إحدى الأدوات الناجعة لمرض الاكتفاء الذي يعد سمة تحملها اليوم مؤسسات التعليم

العالي. ففي الوقت الذي تدرك فيه المؤسسات التجارية والصناعية الحاجة إلى الإصلاح والتجديد، لا تزال مؤسسات التعليم العالي تعتبر أن المؤسسات التعليمية الربحية ما هي إلا ظاهرة مبتدعة، وذلك على الرغم من النمو المذهل والأرباح المذهلة التي تحققها. وتزود عملية المقارنة بين المؤسسات كلاً منها بأداة لتحافظ على مستواها كمؤسسة منافسة.

### 6) التقييم: هل سنكون يوماً على استعداد للتقدم بطلب للحصول على جائزة تقديرية

#### للنوعية والجودة؟

إذا كنت ممن ينشدون الكمال فلا تتقدم بطلب كهذا! إن أكثر الملاحظات شيوعاً على الإطلاق من المؤسسات التي قامت بزيارة لجامعة وسكونسن - ستاوت هي أنهم مترددون للتقدم بطلب لأي برنامج اعتماد لأن هذا الأمر يقتضي إجراء الكثير من التحسينات قبل التفكير في التقدم بطلب كهذا. في الواقع، إن الحقيقة هي عكس ذلك تماماً. حيث إن كلاً من المؤسسات الستة المدروسة في هذا الكتاب قد تقدمت بطلب للتقييم الذاتي لتتم مراجعته وتقييمه من خلال واحد من برامج الولاية لتقدير النوعية والجودة أو برنامج جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية لتقدير النوعية والجودة. وقد تلقت تلك المؤسسات نتيجة لذلك تقارير مهمة عالية النوعية من أعضاء لجان تحكيمية ذوي خبرات واسعة. كما قامت المؤسسات باستخدام المعلومات للارتقاء بعملهم وخدماتهم إلى مستويات أعلى من ذي قبل.

تكون المعلومات الواردة في التقارير عادة بصيغة تحدد من خلالها مكان القوة في عمل المؤسسة والمجالات التي تحتاج إلى تطوير في كل من فئات المعايير. إن تحديد مكان القوة يقرب بالجهود التي بذلتها المؤسسة ويحث العاملين فيها على الماضي قدماً في بذل المزيد من الجهود. وكذلك فإن الإشارة إلى المجالات التي تحتاج إلى التطوير تشكل دافعاً لمعالجة مشكلة ما كانت كامنة لسنوات عديدة أو

لتطوير الخبرات في إحدى المجالات التي كانت تعاني من نقص ما. وعلى الرغم من أن كلاً من المؤسسات قد تلقت بشكل أو بآخر نوعاً من التقدير والاعتراف بالجهود التي بذلتها، فإن فكرة الجائزة والتقدير لم تكن الدافع الرئيس لهذه المؤسسات؛ بل كانت الرغبة القوية في التحسين والتطوير المستمر.

### (7) مكامن القوة: هل يجب أن نبدأ من الصفر؟

إن قصص هذه المؤسسات الستة تشير إلى ست مقاربات مختلفة لاستخدام معايير بالدريديج. تتسم هذه المعايير بأنها غير محددة بأي قالب أو صيغة وأنها قابلة للتطبيق في كافة أنواع مؤسسات التعليم العالي على اختلافها سواء كانت حكومية أو خاصة أو ربحية أو تقدم دبلوم معهد أو درجة الإجازة أو كانت شديدة التحفظ في اختيارها لنوعية الطلاب أو تقبل جميع المتقدمين. تبين معايير بالدريديج أن نفس إطار العمل الذي تقدمه والذي يتألف من سبعة أجزاء يمكن أن يستخدم في قطاع التعليم كما يستخدم في قطاع الأعمال أو الخدمات الصحية؛ لذا فإن المؤسسات التي تقوم بتطبيقه تتمتع بهامش كبير من المرونة والقدرة على تكييفه بحسب متطلباتها. وهذا أمر في مصلحتها تماماً لأنها تتمكن بذلك من التحكم بالعمق والمدى الذي تريد أن تطبق فيه معايير بالدريديج بالإضافة إلى اعتمادها على مكامن القوة الموجودة أصلاً لديها دون الحاجة إلى أن تبدأ من الصفر لتتمكن من تطبيق تلك المعايير. ويعني المشاركون في مثل هذه البرامج تماماً أن الرحلة لا تنتهي حال استلام الجائزة التقديرية والاعتماد. بل إن مسيرة التحديات تبدأ عند استلام الجائزة لإثبات أن المؤسسة قادرة على تحقيق نتائج أفضل.

### (8) التعلم التنظيمي المؤسسي: ما الذي سأجنيه من جراء كل ذلك؟

تعترف المؤسسات الستة أن تطبيق معايير بالدريديج أو أي برنامج شامل للارتقاء بالنوعية يتطلب عملاً جاداً فهو يقتضي الالتزام الكامل وكافة الموارد الممكنة.

غير أنه يمنح فرصة نادرة للتعلم على الصعيد المؤسسي والشخصي. حيث يصبح باستطاعة الإدارات العليا تجسيد الإدارة الفعالة ونظام التحسين المستمر لتكون قدوة للعاملين داخل مؤسساتهم تتم محاكاتها والتمثل بها على كافة المستويات وتطبيقها على كافة العمليات تقريباً. تنتقل تجربة بالدريديج من قطاع إلى آخر - من التعليم إلى الأعمال - بشكل يجعل الشراكات والتواصل مجزية وفعالة بشكل غير مسبوق. كما يمكن أن يختار أعضاء هيئة التدريس إدخال معايير بالدريديج على إعدادات دروسهم مما يساهم في منح الخريجين مهارات جديدة تضاف إلى ذخيرتهم المعرفية والعملية. كما يمكن أن يشارك الأفراد على مستوى الولاية أو المستوى الوطني في اللجان التحكيمية مما يفسح مجالاً لتبادل أفضل التطبيقات والممارسات أمام الجميع.

### التطلع إلى المستقبل

يعني القول "العمل كما هو معروف" حقيقة التحدي والتغيير. وسواء كانت التحديات التعليمية التي تواجهك تتجلى في الاحتياجات المختلفة لطلابك أو الإنترنت والخدمات التعليمية البديلة أو نيل الاعتماد من الجهات المختصة أو الانتقالات المدرسية أو الجامعية أو إدارة المنشآت أو التجديد السريع أو الأداء أو الميزانية أو المحافظة على الموقع المتقدم في المنافسة ضمن الأوساط التعليمية، فإن معايير بالدريديج التعليمية قادرة على الأخذ بيدك لمعالجتها كلها.

إن هذا البيان من استمارة برنامج بالدريديج الوطني للارتقاء بالنوعية تظهر شمولية وفعالية هذا النموذج. حيث إن معايير البرنامج تلائم غيره من الأدوات النوعية المعمول بها أصلاً في المؤسسة أو تقدم الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة عندما تتخذ قرار الالتزام بالأداء المتميز. وبالفعل، فإن إحدى أهم نقاط القوة في معايير

بالدريديج تكمن في مقاربتها الشمولية ، السمة الغائبة عن معظم أنظمة الارتقاء النوعية. فعندما يتم تطبيق المعايير تراها تغطي كافة مظاهر وفعاليات المؤسسة.

وبناء على تجربة المؤسسات الستة فإن هذه المقاربة الشاملة اتجاه جديد تسلكه مؤسسات التعليم العالي وتظهر فعالية أدوات أنظمة إدارة النوعية بغض النظر عن نوع المؤسسة أو حجمها. لقد أظهرت المؤسسات تغييرات غير مسبوقه وذلك من خلال التقدم بخطوات جدية وثابتة نحو تحقيق أهداف الأداء. كما أن من المرجح أن يتم تطبيق تجربة بالدريديج في القطاع التعليمي بشكل أسرع وأقوى من السابق نظراً إلى اعتمادها من قبل هيئات التعليم العالي التي تم تشكيلها بالتعاون مع رواد ناجحين في مجال إدارة الأعمال. ومع تحول هيئات الاعتماد إلى عملية اعتماد تتطلع إلى المستقبل وتمنح الجماهير العامة ضماناً للنوعية ذا مصداقية عالية فإن نموذج بالدريديج سيصبح أكثر أهمية مع مرور الوقت بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للحصول على الاعتماد أو المحافظة عليه.

تقدم معايير جائزة مالكولم بالدريديج الوطنية للنوعية والجودة حلولاً بسيطة وفعالة في الوقت عينه للتصدي للتحديات الجديدة التي تواجهها كافة مؤسسات التعليم العالي. فهل أنتم مستعدون لاستقبالها؟

obeikandi.com