

**التميز في الجودة النوعية والأداء
في التعليم العالي**

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

راجعته

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 لكتبة 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، 1427 هـ**

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

دبليو، تشارلز

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

موين. الرياض، 1426 هـ

336 ص: 165×24 سم

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

أ. عبدربه، سمة (مترجم) ب. العنوان

1426/7702

ديوي 378.1

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

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 .

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 كمّي ونوعي بدعم سخي 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 بالتطوير 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 والتقويم، 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 ننشر 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

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 $k-12$ التي تستقبل الطلاب من مرحلة الحضانة وانتهاءً 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



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



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.

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 نيومكسيكو؛ وجائزة تقديرية من البرنامج البيئي زيا الأخضر الصادرة عن دائرة البيئة في نيومكسيكو، 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 نيومكسيكو؛ 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 نيومكسيكو.

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 بالدريدج؛ 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

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 أيوا الحكومية.

باتريسييا ي. بوتير.

الجامعة الوطنية

هاتف: 8586428114

بريد إلكتروني: ppotter@nu.edu

باتريسييا ي. بوتير هي نائبة الرئيس للشؤون الإقليمية والتسويق في الجامعة الوطنية. كانت بوتير مسؤولة عن المبادرات المتعلقة بالجودة منذ عام 1996، كما تشارك حالياً في رئاسة فريق بالدريديج والمجلس الخاص بالنوعية والجودة. شغلت بوتير 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 بوتير العديد من الأبحاث كما أنها

تشارك بشكل دائم في المؤتمرات ذات الصلة. عينت بوتر مؤخراً 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

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 نفط 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 بالدريديج في كلية إدارة الأعمال، فضلاً عن أنه قام بالمساعدة على إنشاء مادة الإدارة النوعية التي تدرّس في المراحل الأولى من الدراسة الجامعية.

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

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 مثيل 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 "k - 12" وغيرها من المؤسسات التعليمية بغية تحقيق الفائدة القصوى للمجتمع؛ فضلاً عن رعد 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 ومثلاً 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 تضاهي. كان أولئك من السابقين 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 بالالتزام 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 ولجوءها 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.

1

تقعيد

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 مطالبة 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 مونغفورت 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 بالدريدج 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 بالدريدج هو نموذج مثالي للجودة يتم من خلاله تحديد وتقييم التطور المؤسسي بشكل فعال. وتم نشر معايير بالدريدج في مجال التعليم للمرة الأولى عام 1999؛ وهي تمنح المؤسسات التعليمية نظاماً شاملاً يمكنها من التوفيق بين أهدافها الأساسية ورؤيتها وقيمتها 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 بالدريدج التعليمية منذ أكثر من خمسة أعوام في مئات المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة بهدف تطوير أدائها (برنامج بالدريدج الوطني للنوعية والجودة 2004).

لقد تبنت كل من المؤسسات التي يتحدث عنها هذا الكتاب معايير بالدريدج 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 مالكونم 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 الرئسية.
- التخطيط الإستراتيجي: كيف تتعامل الخطط الإستراتيجية مع العوامل الرئسية 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 للطلاب 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 تتال درجات عالية فهي تستدعي زيارة ميدانية يقوم بها فريق التفتيش للتحقق من المعلومات الواردة في الاستمارة. وأخيراً، تقوم هيئة من القضاة العناية 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 وفرض 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 تتال 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 وإدارتها والكليات 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). 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 (Spanghehl, 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 (Spanghehl, 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. ففي 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 وامتساعاً للتغيير 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 المواءمة 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 تعمم 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 الحسابك 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 يعقد 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 بالدريدج هي سعة الأفق أو المرونة، حيث إنه يسمح لكل مؤسسة أن تختار طريقته الخاصة لتحسين النوعية والجودة ومؤشرات الأداء التي تعكس رسالتها ورؤيتها المتضردة. 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 يخلفون 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 مونسورت 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. فزي 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 تطلع 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 بالدريديج. 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 وأنصتت لآرائهم بآذان 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 وتنتفي 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 يقروا 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.
- Spanghel, 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.

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 والنوعية 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 بالدريج التقديرية الوطنية للجودة والنوعية.

أنظمة القيادة

تخضع جامعة وسكونسن ستاوت لإدارة تشارلز دبليو. 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. فليها 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 وطاقتي الموظفين الأكاديميين والطلاب. والمسؤولية الأساسية للمقابلة 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 وقيمتها، 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 2-1).

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

الشكل 2-1

فريق القيادة الإدارية في جامعة وسكونسن ستاوت

<p>الرؤية: التطور والحصول على الاعتراف بنظام الجامعة على أنه من أرقى الأنظمة في العالم.</p> <p>الرسالة: العمل كفريق قيادة فعال.</p> <p>الأهداف: 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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
--

لقد تمحورت الاجتماعات في السنوات الأخيرة على الارتقاء بالنوعية كما شملت زيارات خارجية لشركات صناعية وأجهزة عاملة في مجال الرعاية الصحية وغيرها من المؤسسات الحاصلة على جائزة بالريدج التقديرية، وذلك بغية الاطلاع على آراء وأفكار مختلفة. وينبثق عن هذه المجموعة فرع يعمل كلجنة 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 بمهاراتهم 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 مينيوموني وحركة وادي تشيببوا، وغرفة تجارة منطقة مينيوموني. وبفضل الدور القيادي الرائد الذي لعبه رئيس الجامعة في ستاوت تكنولوجي بارك Stout Technology Park، تمت إضافة أكثر من ألف وظيفة جديدة بمراتب 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 بالخطوة 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.

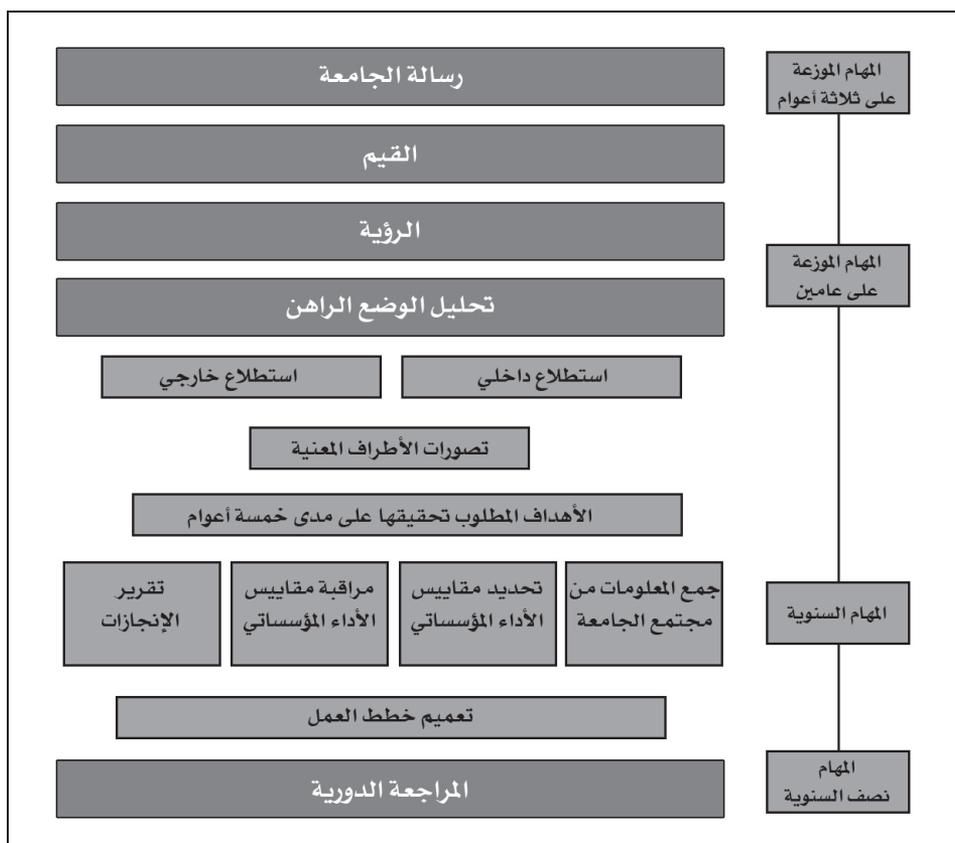
إن تحقيق الأهداف يتطلب تعميم خطط العمل وإعداد تقارير دورية بغية مراقبة عملية تطبيق الخطط وتعديلها إن استلزم الأمر ذلك وذلك لضمان النجاح. وتكتسب هذه العملية تفرداً من خلال قدرتها التي أثبتتها التجربة على تقوية الروابط بين الخطط الموضوعة للمدى البعيد وعملية تخصيص الأموال التي تتم على المدى القريب بالإضافة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

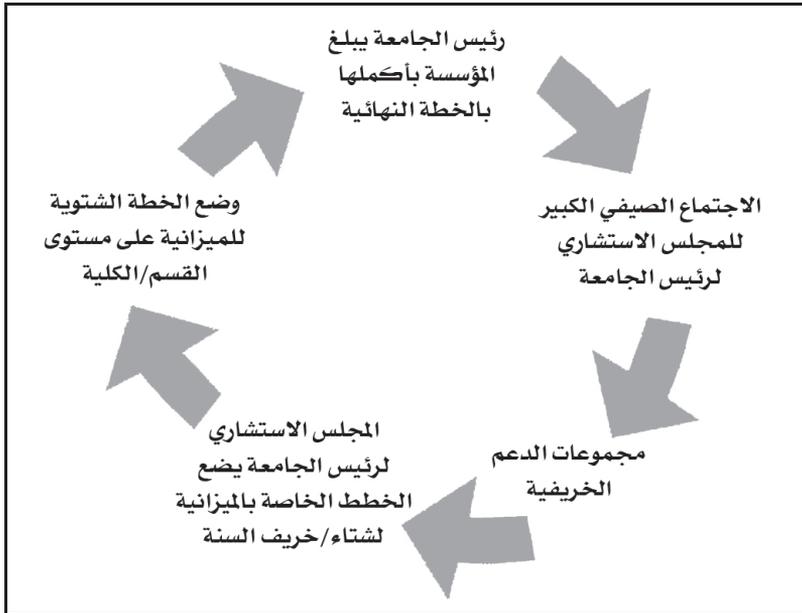


عملية تحديد الأولويات في الميزانية السنوية

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 فرصاً 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 جلسات 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 وفرص 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 لأكثر 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 إدلاء 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 مجموعاتها من المعنيين الرئيسيين بشؤونها ومن ضمنهم الطلاب الجامعيين وأصحاب العمل والمدارس التي تورد خريجها إليها والمجتمع بعامه ومجموعة جامعات وسكونسن ومجلس الأوصياء (الشكل 2-5).

الشكل 2-5

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

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

المعايير الرئيسية للنجاح	المعنيون
<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق إجراءات السلامة والأمان • مدى الاهتمام بخدمة المجتمع • تحقيق أهداف التسجيل والقبول • عدد الطلاب الذين انتقلوا إلى الجامعة ومستوى النجاح لدى التخرج 	<p>المجتمع والمدارس التي تورد خريجها إلى الجامعة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نيل الجوائز التقديرية والاعتراف بالجامعة • تطابق الميزانية مع تدقيق الحسابات • إرضاء كافة أعضاء مجلس الأوصياء 	<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، بتصويب 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 تُعبر عنها كافة الأطراف المعنية لتُناقش 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 والمحافظه على التفاعل بين الطالب ومدراء البرامج والأقسام الجامعية

وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين المساعدين. أما بالنسبة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة أو الفئات الخاصة من الطلاب، فتبنى 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 وسكونسن ستاوت وهو مذكور في القانون الإداري لوسكونسن. كما أن نظام الشكاوى مفصل بدقة في الكتيبات التي تقدم للطلاب والموظفين. وسياسة الشكاوى في جامعة وسكونسن 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 وسكونسن 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 تجربها 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.

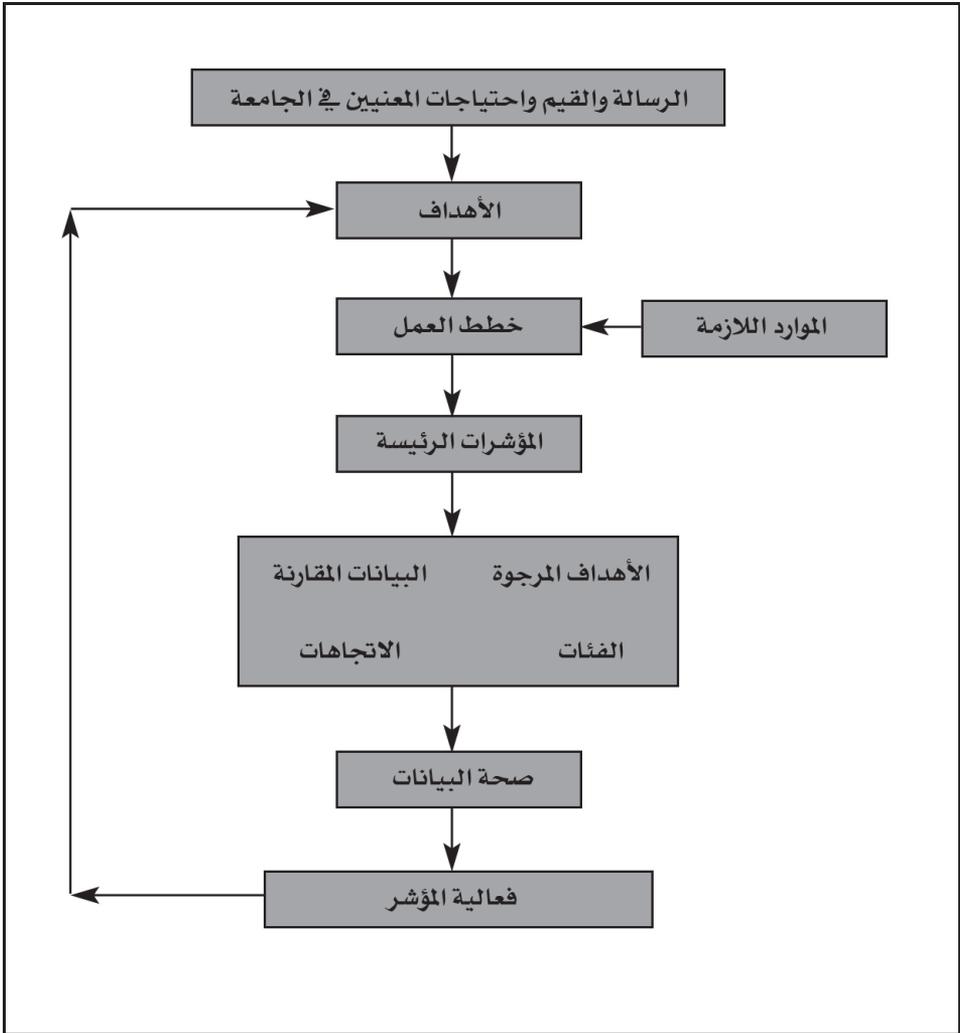
قياس الأداء والتحليل

من خلال تطبيق رسالتها وقيمتها 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 تقيماً 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 وسكونسن 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. فالمطلبات 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 وللاستخدام 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 وقيمتها وخطتها الإستراتيجية المعايير المستخدمة في وضع أهم المقاييس والأهداف المؤسسية (الشكل 2-7). وتلجأ الجامعة إلى استخدام عملية التخطيط الإستراتيجي لوضع أهداف إستراتيجية وألويات سنوية وخطط عمل. أما مقاييس ومؤشرات الأداء التي يُعتمد 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.