

## 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 بالنوعية 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 بالتطبيقات 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 مينوموني وحركة وادي تشيبويوا، وغرفة تجارة منطقة مينوموني. وبفضل الدور القيادي الرائد الذي لعبه رئيس الجامعة في ستاوت تكنولوجيا بارك Stout Technology Park، تمت إضافة أكثر من ألف وظيفة جديدة بمرتبات 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 بالخطة 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.

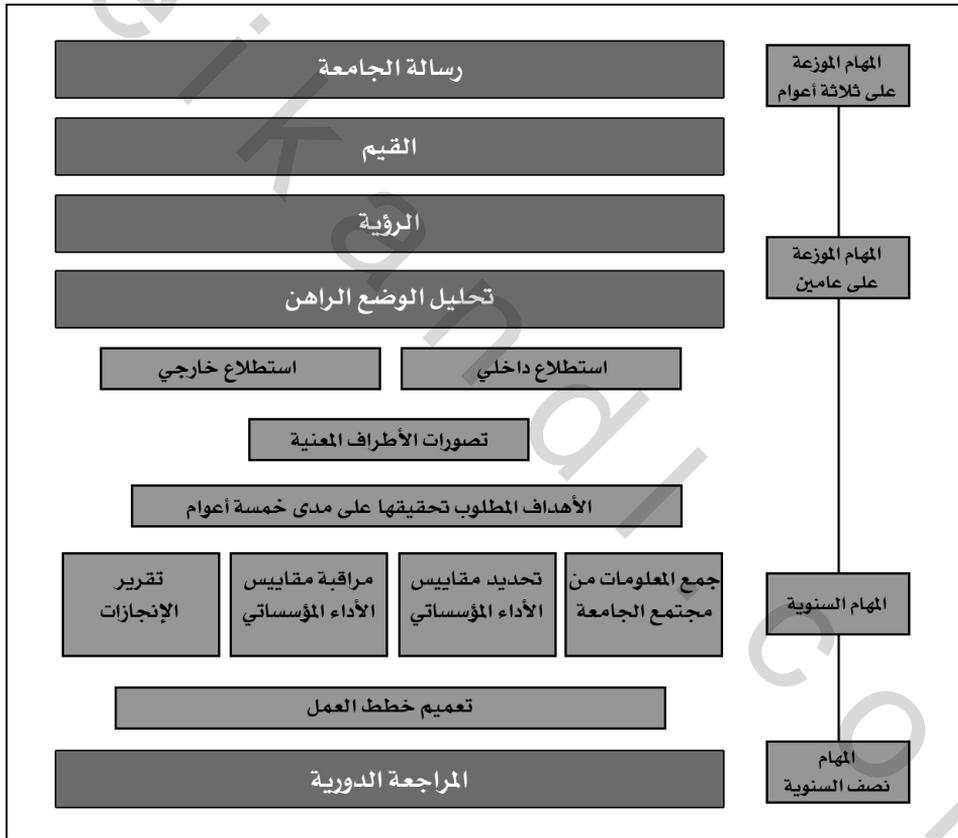
إن تحقيق الأهداف يتطلب تعميم خطط العمل وإعداد تقارير دورية بغية مراقبة عملية تطبيق الخطط وتعديلها إن استلزم الأمر ذلك وذلك لضمان النجاح. وتكتسب هذه العملية تفرداً من خلال قدرتها التي أثبتتها التجربة على تقوية الروابط بين الخطط الموضوعية للمدى البعيد وعملية تخصيص الأموال التي تتم على المدى القريب بالإضافة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

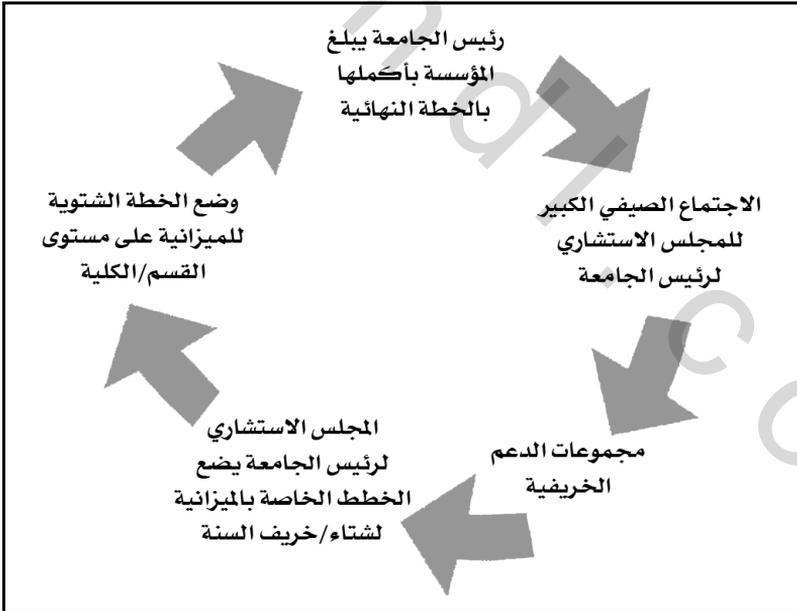


### عملية تحديد الأولويات في الميزانية السنوية

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 تشرك 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 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 بزماء 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

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

المعيار 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 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 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 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 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.

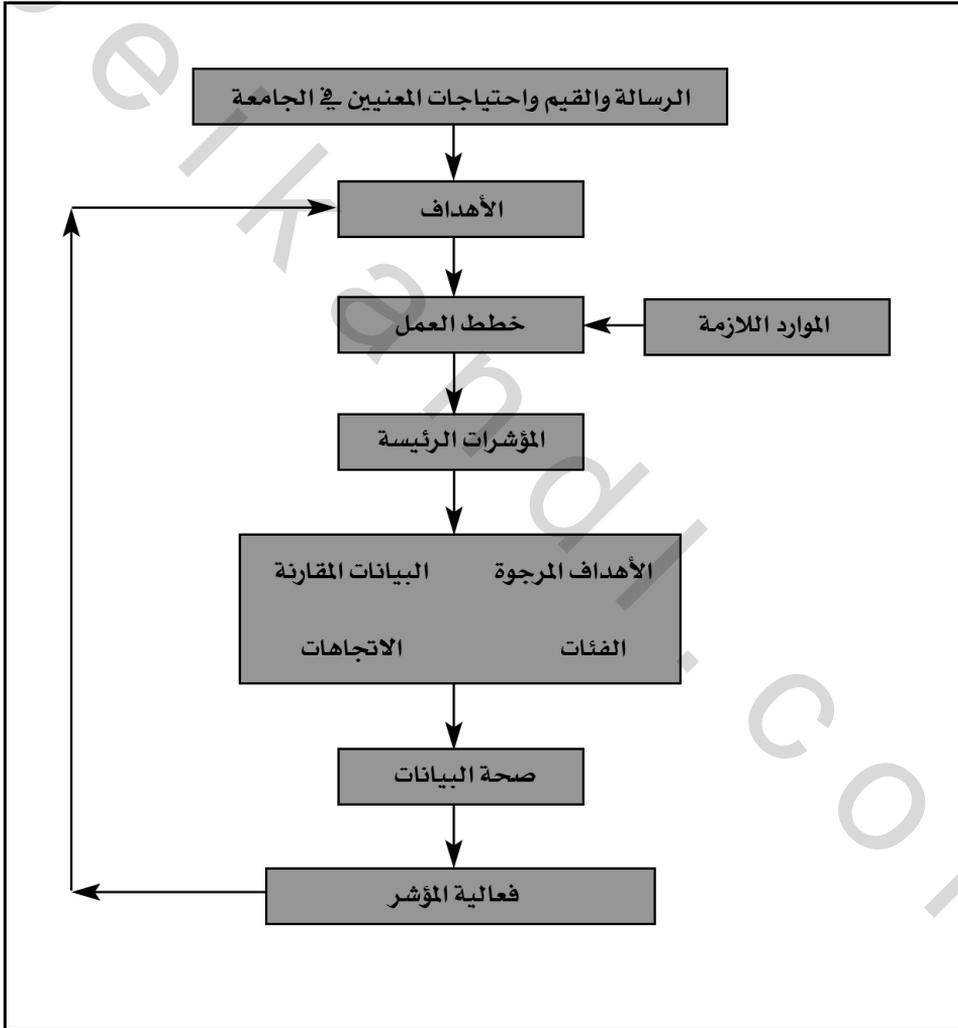
### قياس الأداء والتحليل

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 يرفعها 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.

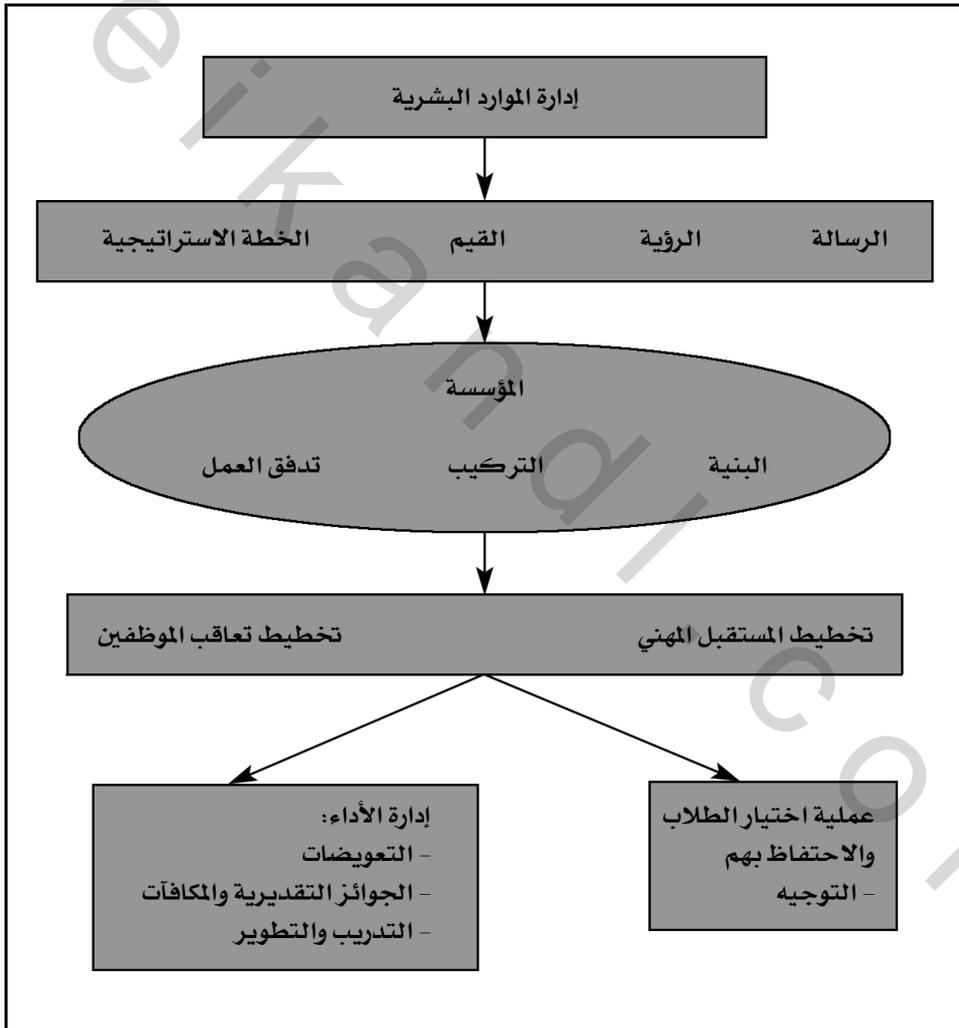
وتستخدم وسكونسن ستاوت نظام معالجة واسعة للمعلومات لتضمن تقديم نظام وبيانات بنوعية عالية الجودة وشبكة متكاملة موحدة. وتشمل هذه المعالجة مفاهيم لا غنى عنها في توفير المعلومات الضرورية للدخول على الشبكة بدقة وفعالية وفي جميع الأوقات. وتقع مسؤولية تقييم البنى المعلوماتية التحتية للجامعة والمحافظة عليها وتحسينها 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 والكمبيوتر 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 كمبيوتر 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 وتمثيله 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 والتوزيع 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.

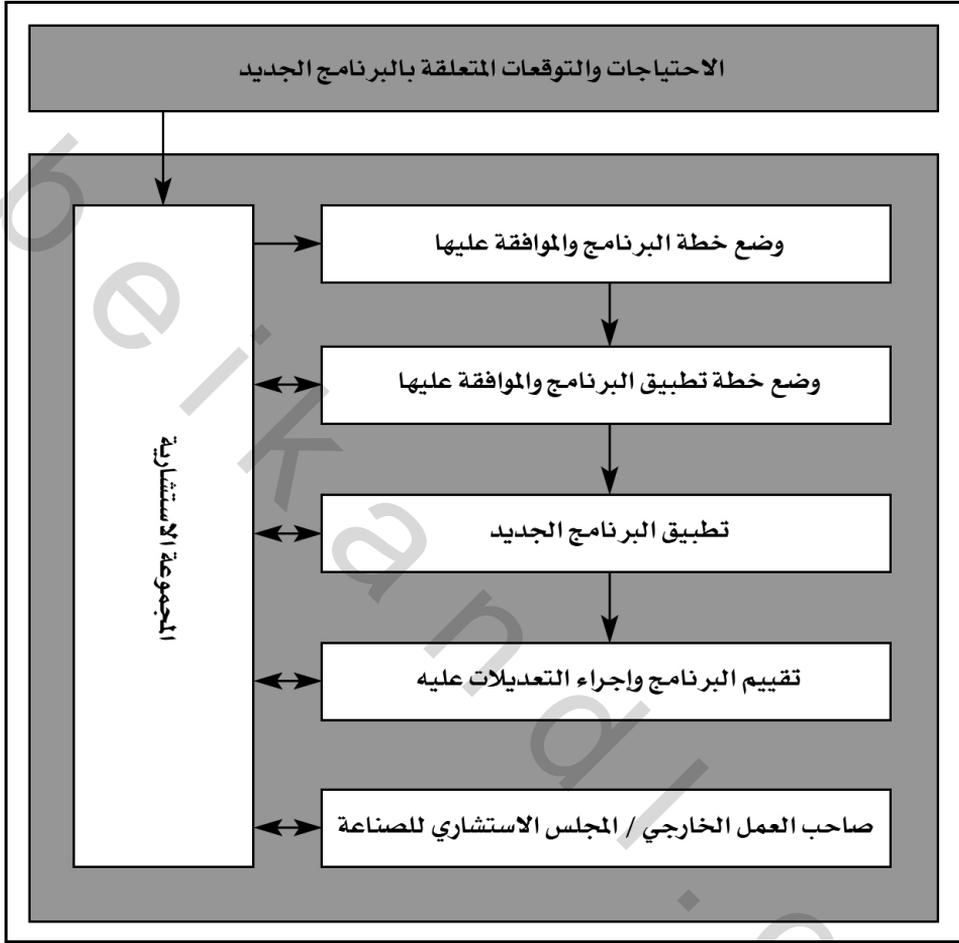
وبناء على موافقة الجهة الأخيرة يتم تعيين مدير للبرنامج الجديد وتشكيل لجنة استشارية خاصة بالبرنامج تتألف من ممثلين عن المختصين في حقل البرنامج الجديد. وفي الاجتماع الأول للجنة الاستشارية للبرنامج يتم إعداد تقييم رسمي لمتطلبات البرنامج بغية تحديد المهارات والكفاءات التي يجب أن تتضمنها مقررات المنهاج

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.