

3

كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال

جامعة كولورادو الشمالية

جيرالد ل. شادويك

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

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

نظام القيادة

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

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

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

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

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

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

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

السلوك القانوني والأخلاقي

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

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

تقييم الأداء المؤسسي

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

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

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

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

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

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

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

المسؤولية الاجتماعية ودعم المجتمعات الرئيسة

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

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

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

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

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

التخطيط الإستراتيجي

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

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

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

تطوير الإستراتيجية

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

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

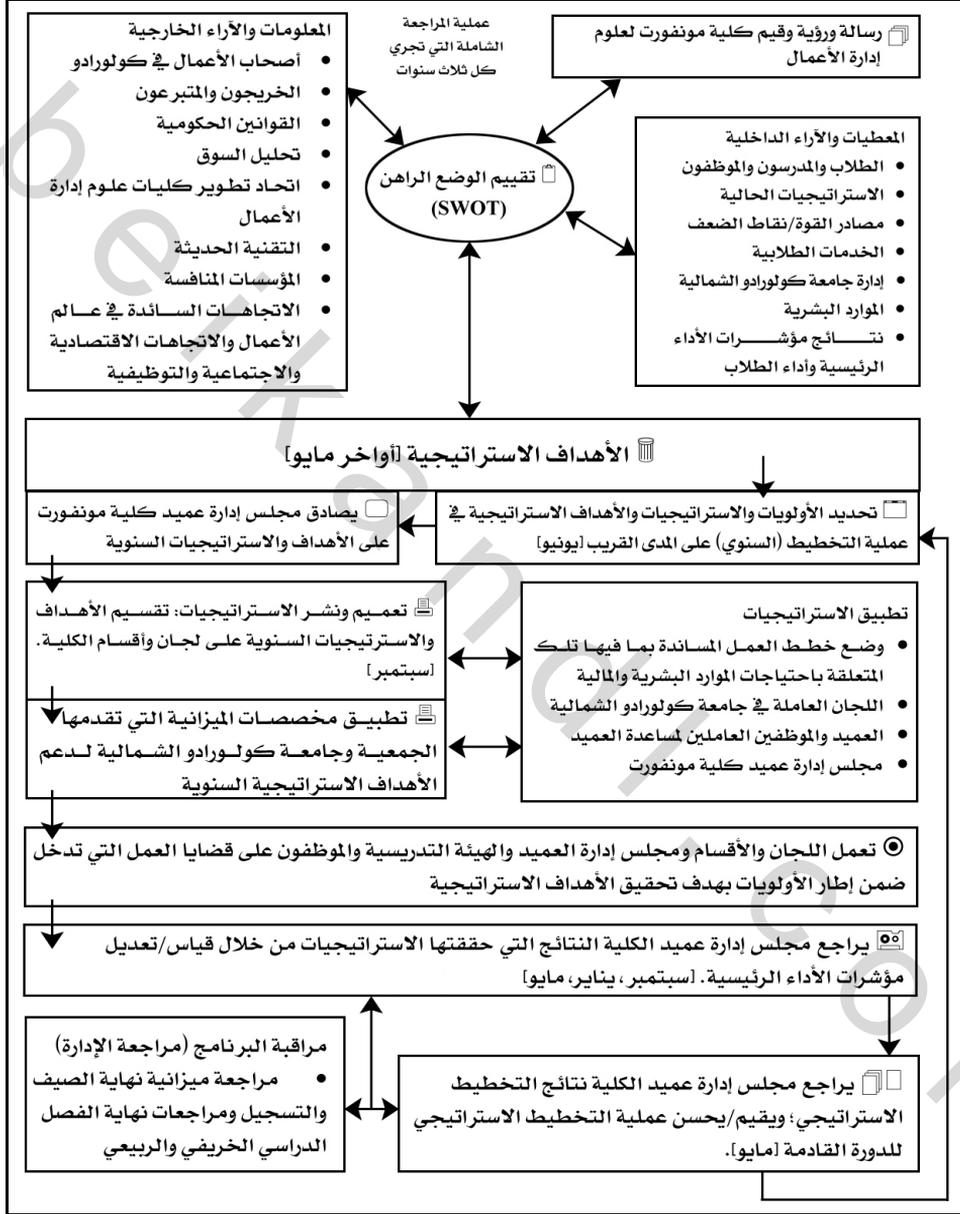
تساهم هذه المراجعة في بناء أساس تعتمد عليه الكلية في إعادة تنظيم سلم أولوياتها من أجل تطبيق خططها.

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

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

الشكل 3-1

عملية التخطيط الإستراتيجي في كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال



الأهداف الإستراتيجية

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

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

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

الشكل 3-2

عملية تعميم الإستراتيجيات وتطبيقها في كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال

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

التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي

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

تطبيق الإستراتيجيات

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

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

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

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

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

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

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

التركيز على الطلاب والأطراف المعنية والسوق

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

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

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

فهم احتياجات الطالب

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

الشكل 3-3

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

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

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

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

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

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

بناء علاقات وطيدة مع الطلاب

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

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

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

التعامل مع الشكاوى

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

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

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

تحديد مستوى رضا الطالب

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

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

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

القياس والتحليل وإدارة المعرفة

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

الشكل 3-4

مؤشرات الأداء الرئيسة في كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال

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

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

تقييم الأداء

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

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

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

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

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

استخدام البيانات المقارنة

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

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

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

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

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

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

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

تقييم الأداء

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

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

إدارة المعرفة والمعلومات

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

معرفة المعلومات المتعلقة بإدارة المؤسسة

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

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

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

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

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

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

الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس والموظفين

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

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

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

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

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

إدارة الأداء

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

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

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

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

التوظيف والتقدم المهني

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

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

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

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

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

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

التعليم والتدريب والتطور

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

الشكل 3-5

تعليم وتدريب وتطوير الموظف في كلية موفورت لعلوم إدارة الأعمال.

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

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

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

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

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

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

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

إدارة العمليات

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

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

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

الشكل 3-6

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



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

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

الشكل 3-7

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

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

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

التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي

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

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

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

تقييم تعلم الطالب

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

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

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

مرجع البحث

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

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

ملاحظة

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