

# 4

## جامعة نيومكسيكو الحكومية – كارلسباد

ريك س. بلاكبرن

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

### أنظمة الإدارة القيادية

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

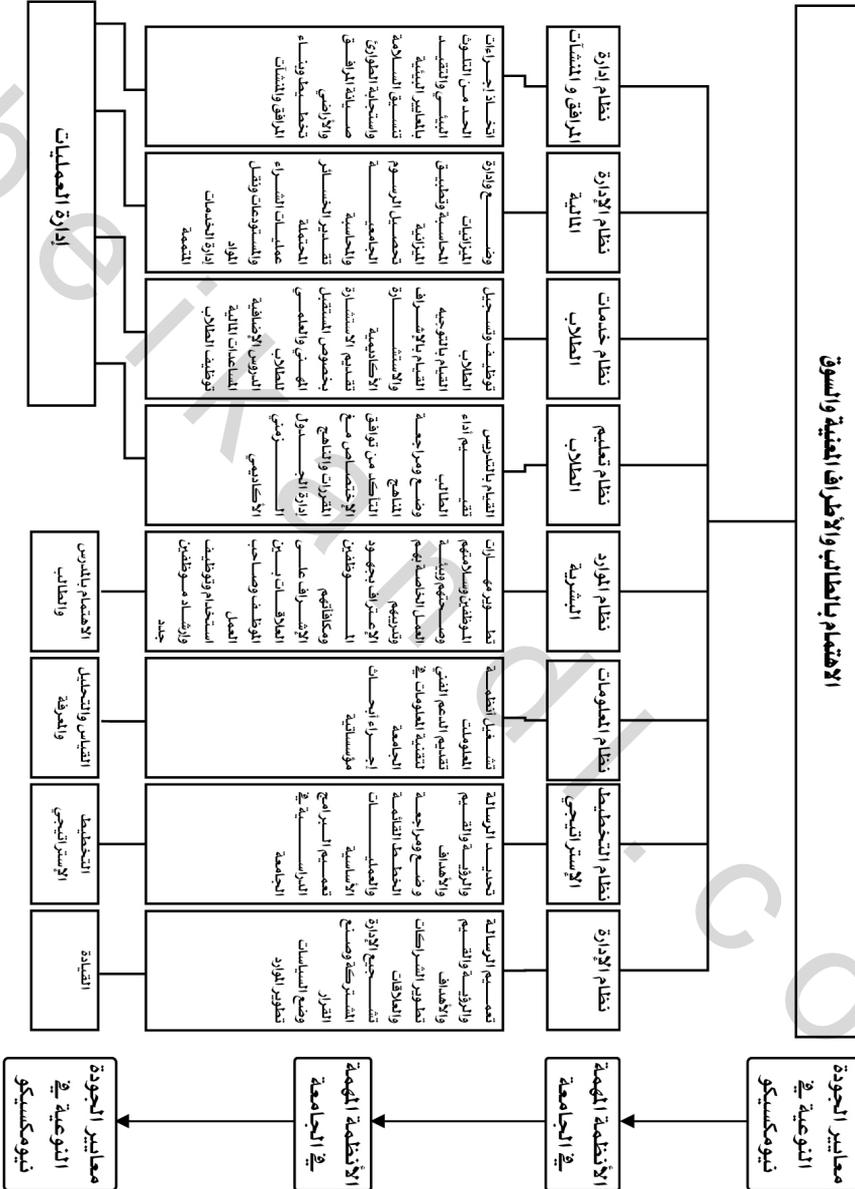
للارتقاء بالنوعية (الشكل 4-1). فلجنة الإدارة التنفيذية للجامعة تتألف من المدير التنفيذي والمدير الأكاديمي والمدير المالي. يتولى هذا الفريق الإداري مهمة إدارة التخطيط والتقييم الأكاديمي والإدارة المالية وتوظيف الموارد وتحقيق رسالة الجامعة. ويقوم هذا الفريق المسؤول عن الإدارة العليا في الجامعة بالاعتماد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

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

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

الشكل 1-4

نظام الأداء المؤسسي في جامعة نيومكسيكو الحكومية - كارلسباد



## الهيكل الإداري

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

## مراجعة الأداء المؤسسي

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

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

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

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

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

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

~ تحسين امتحانات القبول في المواد الرئيسية.

~ وضع مقررات مساعدة في مادتي اللغة الإنجليزية والرياضيات.

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

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

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

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

### دعم المجتمعات الرئيسية

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

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

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

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

### التخطيط الإستراتيجي

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

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

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

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

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

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

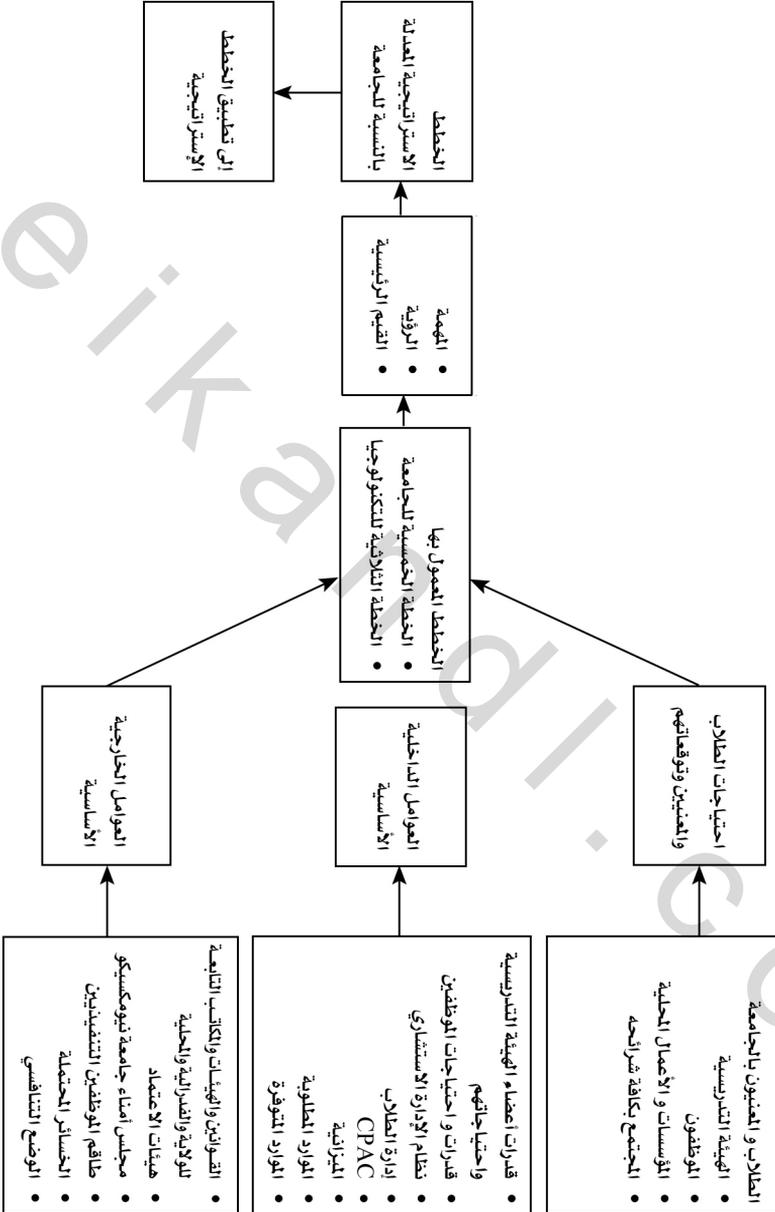
### وضع الاستراتيجيات

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

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

الشكل 4-2

عملية وضع الإستراتيجيات في جامعة نيومكسيكو الحكومية - كارلسباد



## الأهداف الإستراتيجية

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

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

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

### خطط العمل

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

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

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

الشكل 4-3

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

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

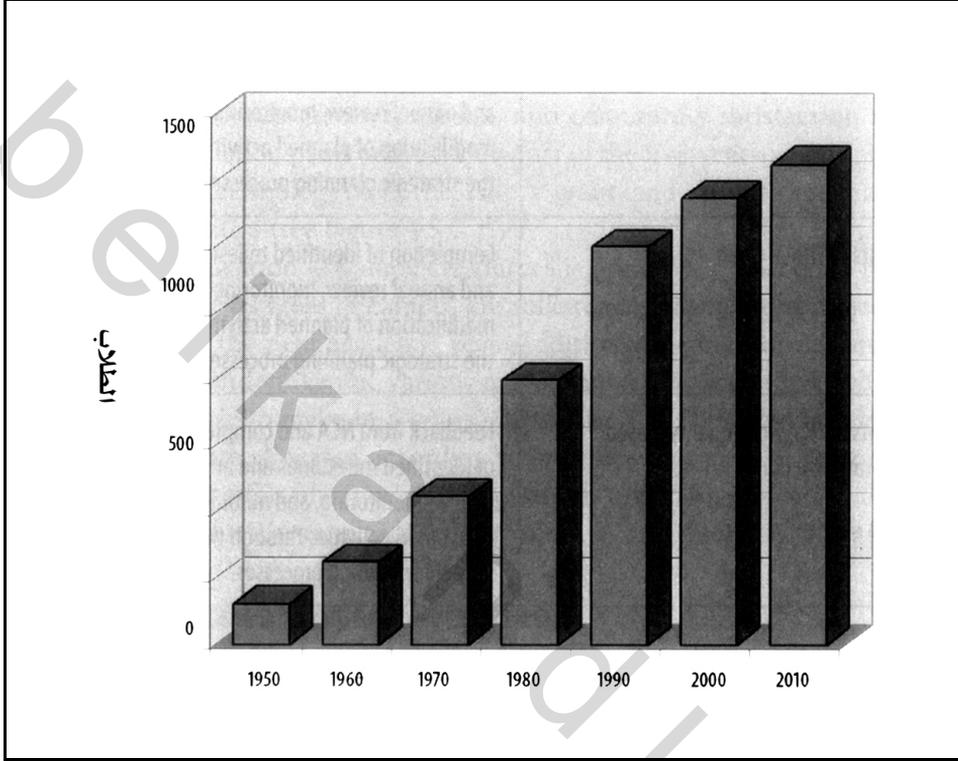
## الاهتمام بالطلاب والمعنيين والسوق

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

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

الشكل 4-4

النمو الذي حققه الالتحاق في جامعة نيومكسيكو الحكومية - كارلسباد



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

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

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

### تحديد احتياجات الطلاب والمعنيين بالجامعة

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

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

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

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

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

### وضع التوقعات المستقبلية حول احتياجات الطلاب

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

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

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

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

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

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

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

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

### التواصل مع الطلاب والأطراف المعنية

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

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

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

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

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

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

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

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

### تحديد رضا الطلاب والمعنيين بالجامعة

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

الشكل 4-5

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

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

التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي

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

## إدارة التقييم والتحليل والمعلومات

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

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

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

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

## تقييم الأداء

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

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

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

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

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

### إدارة المعلومات

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

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

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

### الاهتمام بالهيئة التدريسية والموظفين

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

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

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

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

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

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

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

### إدارة الأداء

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

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

### تطوير القيادة العليا

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

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

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

### التدريب والتعليم والتطوير

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

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

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

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

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

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

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

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

### رضا الهيئة التدريسية والموظفين

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

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

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

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

## إدارة العمليات

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

## وضع البرامج

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

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

#### الشكل 4-6

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

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

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

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

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

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

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

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

الشكل 4-7

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

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

عمليات الدعم والمساعدة

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

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

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

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

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

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

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

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

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