

6

جامعة نورثويست ميسوري الحكومية

دين ل. هبارد وديفيد سي. أويلر

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

أنظمة الإدارة العليا

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

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

المناخ الإداري في الجامعة

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

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

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

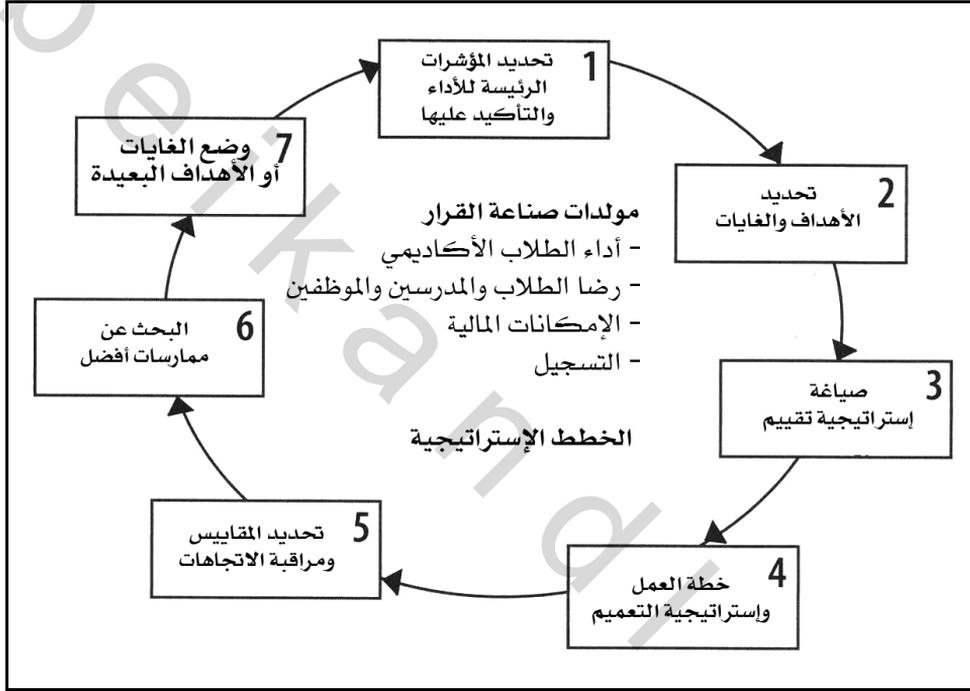
كما تم تغيير نظام التحكم بالميزانية فأصبح لا مركزياً ليفسح مجالاً أكبر لكليات الجامعة وأقسامها لتقدير نفقاتها بنفسها وذلك كجزء من عملية التطوير. كما تم منح الهيئة التدريسية والموظفين سلطات أوسع لإجراء تغييرات على العمليات بشكل عام من خلال اتباع عملية تخطيط مؤلفة من سبع خطوات (الشكل 6-1). وصممت هذه العملية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

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

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

الشكل 6-1

عملية التخطيط ذات الخطوات السبعة في جامعة نورثويست ميسوري الحكومية



مراجعة الأداء التنظيمي الإداري

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

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

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

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

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

تقييم رئيس الجامعة

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

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

الشكل 6-2

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

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

دعم المجتمعات الرئيسية

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

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

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

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

التخطيط الإستراتيجي

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

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

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

المرحلة الأولى: الترتيبات الإستراتيجية

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

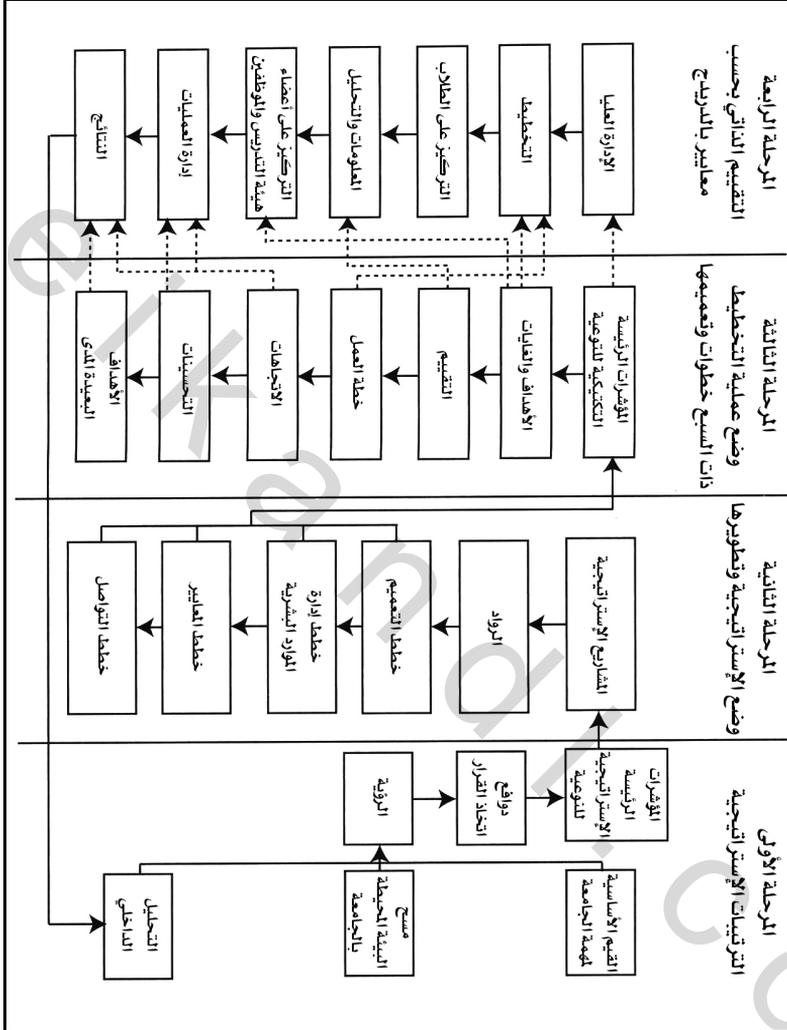
لتأكيد الحاجة لتركيز كافة فعاليات الجامعة نحو الاهتمام بالطالب وللتوجه نحو مبادئ للنوعية تدعم التطوير المتواصل واستغلال تقدم التقنية الحديثة. وتتمحور مسؤولية هذه الفرق حول تقديم معلومات تشكل اللبنة الأساسية اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة.

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

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

الشكل 6-3

نموذج أنظمة النوعية في جامعة نورثويست ميسوري الحكومية



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

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

المرحلة الثانية: وضع الإستراتيجيات وإجراء التحسينات عليها

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

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

الشكل 6-4

الخطة الإستراتيجية في جامعة نورثويست ميسوري الحكومية

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

التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي

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

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

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

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

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

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

المرحلة الرابعة: التقييم الذاتي بحسب برنامج بالدريديج

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

التركيز على السوق والطلاب والأطراف المعنية

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

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

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

الشكل 6-5

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

الطلاب	المتطلبات الأساسية
الطلاب الذين كانوا في جامعات أخرى وانتقلوا إلى نورثويست	<ul style="list-style-type: none"> • توجيه مركز • صياغة للمواد
الطلاب من الأقليات	<ul style="list-style-type: none"> • احترام التنوع • فرص للتعبير عن الهوية والانتماء
الطلاب المقيمون في السكن الجامعي	<ul style="list-style-type: none"> • فرص عمل

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

إدراك حاجات الطالب

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

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

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

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

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

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

تفهم احتياجات الأطراف المعنية بالجامعة

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

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

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

الشكل 6-6

مجموعات الأطراف المعنية ومتطلباتها الرئيسية في جامعة نورثويست ميسوري الحكومية

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

التعامل مع الشكاوى

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

تحديد رضا الطلاب والأطراف المعنية

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

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

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

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

إدارة المعايير والتحليل والمعلومات

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

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

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

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

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

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

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

استخدام البيانات المقارنة

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

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

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

تحليل الأداء

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

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

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

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

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

إدارة المعلومات والمعارف

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

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

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

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

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

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

التركيز على أعضاء هيئة التدريس والموظفين

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

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

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

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

نظام إدارة الأداء

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

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

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

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

التوظيف والتعاقب على المناصب

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

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

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

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

التدريب والتعليم والتطوير

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

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

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

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

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

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

رضا وراحة المدرسين والموظفين

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

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

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

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

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

إدارة العمليات

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

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

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

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

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

تحديد المتطلبات الرئيسية لعملية التعلم

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

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

الشكل 6-7

عمليات التعليم والمتطلبات والمعايير الرئيسية في جامعة نورثويست ميسوري الحكومية

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

• استطلاع آراء طلاب السنة الثانية

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

تقييم وتحسين عمليات التدريس وخدمات الطلاب

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

الشكل 6-8

خدمات الطلاب والمؤشرات الرئيسية لنوعية الخدمات ومقاييس الأداء

في جامعة نورثويست ميسوري الحكومية

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

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

• تنطبق المؤشرات الرئيسية لنوعية الالتحاق على هذه العملية.

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

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

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

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

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

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

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

عمليات الدعم

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

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

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

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