

## الفصل السادس

### بعد القرار الحاسم: مراجعة وتحليل الوضع بعد التثبيت في الخدمة

إعداد: شيريل ستيرنمان رول

Cheryl Sternman Rule

#### أبرز النقاط:

- تتبع 213 مؤسسة من أصل 217 (48%) منهجية (سياسة) تتعلق بتصميم أعضاء هيئات التدريس.
- تنتمي 142 مؤسسة من أصل 213 (40%) إلى مؤسسات تعتمد نظام التثبيت في الخدمة الدائمة.
- 88 مؤسسة من أصل 142 (46%) لديها نظام يقضي بمراجعة الأداء بعد التثبيت.

يمكن تحليل الفئة الأخيرة إلى عدد من المجموعات على النحو التالي:

- هناك 48 مؤسسة أهلية (55%) و40 مؤسسة خاصة (45%).
- هناك 78 مؤسسة (45%) تقوم بإجراء مراجعة دورية للأعضاء المثبتين كل (2) سنتين و قد تمتد إلى سبع سنوات.
- تعيد 37 مؤسسة (42%) النظر بوضع العضو المثبت إذا وجدت مبررات لذلك [مراجعة استثنائية] كالأداء السيئ مثلاً أو إذا طلب أحد المسؤولين الإداريين ذلك.

- تجري 27 مؤسسة مراجعات استثنائية و دورية.

- تقوم 22 مؤسسة بمراجعة أداء العضو المثبت لأسباب فنية صرفة.
- تقوم 61 مؤسسة بمراجعة أداء العضو المثبت، و تتخذ على إثر ذلك إجراءات إدارية معينة بحق العضو، و قد تكون هذه الإجراءات سلبية أو إيجابية.
- تعتمد خمس مؤسسات (6 %) في مراجعتها مزيجاً من المعايير.
- قد تعتمد 33 مؤسسة (38%) إلى تطبيق "عقوبات" إذا كان أداء العضو المثبت لا يرقى إلى المستوى المطلوب.
- تعتمد 12 مؤسسة (14%) تعتمد إلى منح مكافأة للعضو المثبت بعد مراجعة أدائه الوظيفي.

#### عيينة:

يحوي أرشيف FAPA مسحاً لسياسات التعيين التي تتبعها 217 مؤسسة اختيرت عشوائياً، و تضم كليات "الأربع سنوات" و جامعات مصنفة وفقاً لتصنيف كارنيجي، هناك 196 مؤسسة من هذه المؤسسات تجيز التثبيت في الخدمة، ومنها 192 مؤسسة (98%) تتخذ إجراءات لتقييم أداء الأعضاء المثبتين حكماً. و من الـ 192 مؤسسة هناك 88 (46%) تتخذ إجراء مراجعة ما بعد التثبيت (الملحق 6 - أ).

#### مقدمة:

في أوائل الثمانينيات ونتيجة لضغوط من قبل الأوساط الأكاديمية، عمدت ولايات أميركية كثيرة إلى الإصرار على ضرورة وضع أحكام تنص على مراجعة الأداء الوظيفي للأعضاء المثبتين في الخدمة الدائمة، و ذلك رغم معارضة رابطة الأساتذة الجامعيين الأمريكية (AAUP) التي اعتبرت ذلك تهديداً للحرية الأكاديمية و حق التثبيت. و لا يزال الجدل محتدماً حول هذا الموضوع منذ أن طرح قبل عشرين سنة. و قد وضحت الرابطة موقفها من هذا الموضوع في الوقت الذي أخذ عدد الجامعات و الكليات التي اتخذت إجراءات بهذا الشأن يتزايد بصورة درامية.

نقوم في هذا الفصل بتبويب السياسات المتبعة بشأن مراجعة أو إعادة تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس المثبتين حكماً، وذلك في سياق الإجابة عن الأسئلة الآتية:

● كيف تطور موقف الرابطة (AAUP) من موضوع مراجعة أداء أعضاء هيئة التدريس المثبتين؟

● نسبة المؤسسات التي تنص أنظمتها على مراجعة أداء الأعضاء المثبتين.

● ما هي العوامل التي تؤدي إلى إجراء مثل هذه المراجعات؟

هل تطبق في حالات كثيرة أم نادرة؟

● ما هي المجالات الرئيسية التي تطبق فيها مراجعة أداء الأعضاء المثبتين؟

● ما هو الدور الذي تلعبه "العقوبات" و "المكافآت" و الإجراءات الأخرى في

عملية مراجعة تقييم أداء العضو المثبت؟

### رابطة الأساتذة الجامعيين الأمريكية تقول كلمتها

تجدر الإشارة أولاً إلى أن الرابطة (AAUP) لم تتبنى صراحة مراجعة تقييم أداء أعضاء هيئات التدريس المثبتين حكماً. لكن تبدل موقفها بشكل ملحوظ بين عامي 1993 و 1998. ففي عام 1983 أعلنت الرابطة أن مراجعة أداء الأعضاء المثبتين سيترتب عليها "تكاليف و عواقب غير محمودة و غير مقبولة من الناحية المالية، وقد تؤدي هذه العواقب إلى إضعاف النشاط الإبداعي ناهيك عن أثرها السلبي في علاقات الزمالة..". لكن الرابطة قامت عام 1995 بتوضيح موقفها بتفصيل أكثر و اعترفت بتزايد عدد المؤسسات التي بدأت تطبيق مراجعة أداء الأعضاء المثبتين. و الواقع أن الرابطة بقيت تعتبر التثبيت في الخدمة و صيانة الحرية الأكاديمية من أهم القضايا التي تشغلها، إلا أن الرابطة بدأت تلين إذ عرضت مجموعة من الضوابط للمؤسسات التي تدرس تطبيق (أو تطبق) أحكاماً خاصة بتقييم أداء الأعضاء المثبتين.

فيما يلي إعلان مبادئ مكون من عشرة بنود تلخص المعايير والضوابط

النموذجية التي ينبغي الأخذ بها من قبل المؤسسات التي تنوي وضع نظام بحيث يكون إطاراً مرجعياً لتقييم أداء الأعضاء المثبتين

- ينبغي احترام الحرية الأكاديمية مهما كلف ذلك.
- لا ينبغي أن يكون تقييم أداء الأعضاء المثبتين وسيلة أو حجة لإعادة النظر بقرار التثبيت، أو لصرف العضو المثبت من الخدمة و إذا كانت هناك أسباب "مشروعة" لإنهاء الخدمة فعلى الإدارة تبرير ذلك.
- ينبغي أن يلعب أعضاء الهيئة الدور الأساسي في تقييم أداء الأعضاء المثبتين وإنجازاتهم، و أن يكون هؤلاء مؤهلين و منصفين في أداء واجبهم.
- يُفترض أن تكون مراجعة أداء الأعضاء المثبتين لاعتبارات "تنموية"، كما يُفترض توافر المخصصات المالية لصرف مكافآت لمن يستحقها.
- يُفترض أن تتصف مراجعة أداء الأعضاء المثبتين بالمرونة مع الأخذ بعين الاعتبار تخصص العضو وأقدميته.
- يُفترض أن تبقى نتائج التقييم / المراجعة سرية.
- إذا كان الهدف من مراجعة أداء العضو المثبت جزءاً من خطة تنموية، فينبغي أن يقوم عضو هيئة التدريس المعني في إعداد الخطة بالاشتراك مع الإدارة.
- ينبغي السماح لأعضاء هيئة التدريس بإبداء ملاحظاتهم والاعتراض على نتائج التقييم.
- في حال كان أداء العضو لا يرقى إلى المستوى المطلوب فينبغي معالجة ذلك بتوافق الطرفين؛ وإذا تعذر ذلك ينبغي إشراك نظراء العضو قبل اتخاذ قرار يقضي بتطبيق عقوبات.
- يجب أن يكون قرار إنهاء الخدمة لأسباب مشروعة مع مراعاة الإجراءات التي تكفل حقوق العضو.

لن نتطرق إلى كافة النقاط الواردة أعلاه مكتفين فقط بعرض موقف رابطة الأساتذة الجامعيين الأمريكية من عدد من القضايا ذات الصلة، كما سنعرض إلى مدى تطبيق المؤسسات المعنية لتوجيهات الرابطة (AAUP).

الجدول 1-6: العينة				
تصنيف كارنيجي	مجموع المؤسسات التي تطبق أنظمة تقييم	مجموع المؤسسات التي تطبق نظام تثبيت 192=	مجموع المؤسسات التي تراجع تقييم العضو المثبت = 88	
			عدد المؤسسات ضمن الفئة/الصف	النسبة المئوية
R1	18	18	8	%44
R2	16	16	6	%38
D1	9	9	5	%56
D2	17	17	7	%41
M1	56	56	30	%54
M2	13	13	6	%46
B1	25	25	8	%32
B2	38	38	18	%47

### المؤسسات التي تراجع أداء الأعضاء المثبتين

يستشف من الجدول I-6 أن أكثر من ثلث المؤسسات من كل فئة (حسب تصنيف كارنيجي) تطبق نظاماً يقضي بمراجعة أداء الأعضاء المثبتين، وتظهر العينة أن أكثر من نصف المؤسسات من الفئة D1 أو H1 تقوم بمراجعة من هذا النوع. والواقع يشير إلى أن مراجعة أداء الأعضاء المثبتين لم يعد أمراً استثنائياً، بل أصبح ممارسة شائعة في عدد من المؤسسات بما في ذلك الكليات الصغيرة (التي تدرّس العلوم الإنسانية) والجامعات الكبرى.

كان الغرض من طرح موضوع مراجعة تقييم أداء الأعضاء المثبتين استجابة لطلب جهات عامة لمزيد من المساءلة حول أدائهم، وعليه يتوقع المرء أن تكون المراجعة هذه أكثر شيوعاً في الجامعات والكليات الحكومية منها في الجامعات أو الكليات الخاصة (الأهلية). لكن الواقع يشير إلى عدم وجود فرق يذكر في هذا الشأن بين المؤسسات الأهلية والمؤسسات الحكومية (راجع الجدول 6-2).

الجدول 2-6 : تحليل يتناول المؤسسات الخاصة والحكومية التي تراجع أداء الأعضاء المثبتين/ حجم العينة=192								
1.	2.		3.		4.		5.	
تصنيف كارنيجي	نسب المؤسسات الحكومية في العينة الأصلية		نسبة المؤسسات الخاصة في العينة الأصلية		نسب المؤسسات الحكومية التي تراجع أداء الأعضاء المثبتين		نسبة المؤسسات الخاصة التي تراجع أداء الأعضاء المثبتين	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
R1	14	78	4	22	8	100	0	0
R2	11	69	5	31	5	83	1	17
D1	5	56	4	44	4	80	1	20
D2	12	71	5	29	5	71	2	29
M1	37	66	19	34	23	77	7	23
M2	3	21	10	77	0	0	6	100
B1	2	8	23	92	0	0	8	100
B2	9	24	29	76	3	17	15	83
المجموع	93/192 = 48%		99/192 = 52%		48/88 = 55%		40/88 = 45%	

إذا تفحصنا الجدول 2-6 أعلاه، فسنجد في المحصلة النهائية أن نسبة المؤسسات الحكومية التي تقوم بمراجعة أداء الأعضاء المثبتين تقترب من نسبة المؤسسات الأهلية المماثلة (55%) تقريباً مقابل (45%) .

### تكرار المراجعة (إعادة التقييم)

يوجد بالإضافة إلى المراجعات السنوية نوعان أو نموذجان لمراجعة تقييم أداء الأعضاء المثبتين: النموذج الأول وهو المراجعات الدورية، والنموذج الثاني الذي سنسميه "المراجعات الاستثنائية".

### المراجعات السنوية

هناك العديد من المؤسسات التي تقيم أداء أعضاء هيئة التدريس وأوضاعهم سنوياً. وقد يستند التقييم في هذه الحالة إلى التقييم الذاتي أو بعد التشاور مع رئيس القسم، أو عميد الكلية. ونحن لا نعتبر أن مثل هذا الأسلوب الروتيني ينسجم مع التعريف الدقيق لقواعد مراجعة تقييم أداء الأعضاء

المثبتين. لذلك سيقترن البحث على المؤسسات التي تطبق أحد النموذجين المذكورين أعلاه أو كليهما.

هناك 44 مؤسسة (45 %) من اصل 88 تشترط أن يشارك أعضاء هيئة التدريس أو بعضهم في المراجعة السنوية لأداء العضو المهني. وعموماً تكون المراجعة السنوية مبنية على ما يقدمه من وثائق ثبوتية إلى رئيس القسم أو عميد الكلية: ففي جامعة (Alaska (H1) مثلاً يقوم أعضاء هيئة التدريس بإعداد تقارير سنوية عن منجزاتهم خلال العام الفائت، وهذه القاعدة متبعة أيضاً في كلية Culver Stockton أما كلية Charleston فتشترط أن يقدم عضو هيئة التدريس إلى عمادة القسم ملفاً يتضمن مجمل أعماله خلال السنة الفائتة ومبيناً فيه أنه التزم بالمعايير الموضوعية في مجال التدريس، والبحث العلمي، والخدمة بصورة عامة.

### المراجعات الدورية

تحصل المراجعة الدورية لإعادة تقييم أوضاع الأعضاء المثبتين (حسب تعريفنا) كل سنتين اثنتين أو أكثر، ويخضع لها جميع أعضاء هيئة التدريس. ويكون التقييم في هذه الحالة عاماً، بمعنى أنه يطال جميع أعضاء هيئة التدريس بصرف النظر عن أدائهم (AAUP, 1998) وقد أحصينا 78 مؤسسة من أصل 88 مدرجة في أرشيف (FAPA) تمارس المراجعات الدورية.

كل سنتين		كل 3 سنوات		كل 4 سنوات		كل 5 سنوات		كل 6 سنوات		كل 7 سنوات	
%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#
1	1	10	13	6	8	28	35	7	9	3	4

إضافة إلى ما تقدم، هناك 12 مؤسسة (15٪) تراجع أداء الأعضاء من حين إلى آخر وفقاً لرتبة العضو. فعلى سبيل المثال تقوم جامعة Youngstown State بمراجعة أداء الأساتذة المثبتين كل أربع سنوات، أما من هم دونهم رتبة فكل سنتين. أما جامعة Rice فتراجع أداء "الأستاذ المشارك" كل ثلاث سنوات و"الأستاذ" كل خمس سنوات. وأخيراً هناك 11 مؤسسة (14٪) تقيم أداء الأعضاء المثبتين من حين لآخر دون تحديد فترات زمنية. ففي جامعة Iowa يجري تقييم أداء الأعضاء المثبتين من قبل نظرائهم مرة على الأقل كل خمس سنوات" في حين أن جامعة Dakota Wesleyan تفعل ذلك "كل ثلاث سنوات على الأقل" علماً بأنه يجوز للعضو أن يطلب تقييم أدائه عدة مرات تتجاوز عدد المرات المعمول بها (راجع الملحق 6-ج).

### المراجعات الاستثنائية:

يقصد بعبارة "مراجعة استثنائية" المراجعات التي تبررها ظروف معينة مثل: الأداء الضعيف، أو مراجعة سابقة نجم عنها نتائج غير مرضية، أو بموجب طلب من عمادة القسم أو الكلية. و عموماً تأتي هذه الإجراءات في إطار التقييم و/ أو المراجعات الدورية للأداء.

هناك 37 مؤسسة (42 ٪) من أصل (88) تستخدم المراجعات الاستثنائية، من بينها 21 مؤسسة مراجعة أداء العضو المثبت إذا تبين ضعفه في الأداء و تجيز 18 مؤسسة مراجعة أداء العضو بناء على طلب مسؤول إداري أو أحد أعضاء هيئة التدريس.

يعتبر ضعف الأداء مسوغاً لمراجعة، أو إعادة النظر في تقييم أداء أو وضع عضو هيئة التدريس المثبت. ومن الأمثلة على ذلك: (1) جامعة Virginia Poly-technic، (2) جامعة Valparaiso، كلية Claremont للدراسات العليا. وتقول الجامعة الأولى في هذا السياق: "تجرى مراجعة استثنائية لأداء العضو المثبت إذا كان تقييمه في مرحلتين متاليتين دون المستوى المطلوب". وتقول الجامعة الثانية

في هذا الشأن: "تجرى إعادة التقييم ومراجعة أداء العضو المثبت الذي بينت المراجعة السنوية الأخيرة أن مستوى أدائه لا يرقى إلى المستوى المطلوب". بقي أن نشير إلى أن الجامعة الثالثة تعمد إلى تقييم عمل الأستاذ كل خمس سنوات أو أقل إذا كان أداءه يستدعي ذلك.

ثمة فئة أخرى من المؤسسات تعمد إلى مراجعة أداء الأعضاء المثبتين إذا ارتأت ذلك عمادة القسم، أو أحد المسؤولين الإداريين، أو أحد أعضاء هيئة التدريس، ومن الأمثلة على ذلك جامعة Rhode Island التي تقول في هذا الشأن ما يلي:

"يجوز لعضو هيئة التدريس الطلب من رئيس القسم مراجعة أداء عضو هيئة التدريس المثبت، ويجوز أيضاً أن يتم ذلك بمبادرة من رئيس القسم أو عميد القسم. ويمكن لهذه المراجعة أن تُجرى خلال أي سنة دراسية حتى وإن حصل ذلك خارج الجدول الزمني الذي أقره القسم لمثل هذه المراجعات"

تتم مراجعة أداء الأعضاء المثبتين كل خمس سنوات في الأحوال العادية، وهذا لا ينفي تقييم عمل العضو في مجال معين خارج إطار المراجعة الدورية، ويتم ذلك بمبادرة نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية بالتشاور مع عميد الكلية أو المجلس الأكاديمي.

المصدر: كلية (Greensboro)

أخيراً نجد في بيان جامعة Clarkson (D2) النص التالي:

"... إذا شعر رئيس القسم (أو المسؤول الإداري المعني) أن أحد الأعضاء المثبتين لا ينفذ مهامه بالشكل الذي يقتضيه المركز الذي يشغله، فمن حق رئيس القسم في هذه الحالة الطلب من رئيس الجامعة أو من ينوب عنه، تعيين لجنة خاصة لدراسة وتقييم أداء هذا العضو".

إضافة إلى ما تقدم لا يجوز لرئيس قسم في جامعة Clarkson "طلب تعيين لجنة خاصة أكثر من مرة واحدة كل سبع سنوات". (راجع الملحق 6-د).

تتطرق رابطة الأساتذة الجامعيين الأمريكية (AAUP) إلى سلبيات وإيجابيات المراجعة الدورية والاستثنائية، فنرى مثلاً أن المراجعة الدورية لا تحرج أعضاء هيئة التدريس لكونها تسري على الجميع، في حين أن المراجعة الاستثنائية ذات طابع فردي / انتقائي بمعنى أنها قد تعرض العضو للتحرج الشديد تجاه زملائه، وتشكك في كفاءته المهنية التي قد تكون لا غبار عليها" وكما سبق وأشرنا فإن عدة مؤسسات تسعى للتوفيق بين هاتين السياستين (سياسة المراجعة الدورية وسياسة المراجعة الاستثنائية).

### مسوغات التقييم (التداعيات والمبررات)

هناك نموذجان أساسيان لمراجعة أداء الأعضاء المثبتين في الخدمة الدائمة. يمكن اعتبار النموذج الأول تنموياً بمعنى أنه يتعلق بتتمية البنية الأكاديمية ولا يترتب عليه اتخاذ أية إجراءات إدارية، في حين أن النموذج الثاني يمكن اعتباره تنموياً سوى أنه قد يترتب عليه اتخاذ إجراءات إدارية تتضمن صرف مكافآت، إجراءات تأديبية، وضع خطة لتطوير هيئة التدريس و/ أو إضافة وثيقة تقييم تُحفظ في ملف العضو لدى إدارة شؤون الموظفين.

هناك 22 مؤسسة تعتمد النموذج الأول (25%)، و61 مؤسسة تعتمد النموذج الثاني (69%)، وخمس مؤسسات تعتمد نموذجاً ثالثاً وهو مزيج من النموذجين الأول والثاني - راجع الجدول 4-6.

تصنيف كارنيجي	مؤسسات تتبع النموذج 1 المجموع = 22		مؤسسات تتبع النموذج 2 المجموع = 61		مؤسسات تتبع مزيج من النموذجين المجموع = 5	
	#	%	#	%	#	%
	R1	1	13	7	88	0
R2	2	33	4	67	0	0
D1	0	0	5	100	0	0
D2	2	29	4	57	1	14
M1	10	33	19	63	1	3
M2	1	17	5	83	0	0
B1	1	13	6	75	1	13
B2	5	28	11	61	2	11

## النموذج الأول للمراجعة Formative Review

يطبق هذا النموذج عدة مؤسسات من بينها: كلية Mount Mercy وجامعة Pacific، حيث تطلب الأولى - أي Mount Mercy من أعضاء هيئة التدريس المثبتين تقديم وثائق إلى نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ومن ثم يعقد اجتماع ثلاثي يضم عضو هيئة التدريس، ورئيس القسم، ونائب الرئيس للشؤون الأكاديمية. والغرض من هذا الاجتماع إبداء الملاحظات حول نشاط العضو وأيضا التباحث معه حول سبل تطوير أدائه المهني.

تتم مراجعة أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة Pacific (H2) على النحو التالي:

"تجتمع لجنة مكونة من العاملين في القسم أو الكلية مرة كل سنتين ومن ثم ترفع تقريراً إلى عضو هيئة التدريس تعرض فيه للسجل الوظيفي للعضو وتنبهه إلى أي تقصير في أدائه إذا اقتضى الأمر، كما تقترح وسائل يستطيع اللجوء إليها لتحسين أدائه".

يتضح مما تقدم أن المراجعة وفقاً لهذا النموذج لا تذكر شيئاً عن العواقب المترتبة على ضعف الأداء أو تقصير فيه.

## النموذج الثاني للمراجعة Summative Review

يختلف هذا النموذج عن النموذج الأول من حيث أن مراجعة الأداء في هذه الحالة قد يتمخض عنها اتخاذ إجراءات معينة مثل مكافأة العضو أو تطبيق إجراءات تأديبية بحقه.

هناك ثلاث مؤسسات تطبق هذا النموذج وهي:

1- جامعة Georgia Institute of Technology

2- جامعة Louisville

### 3- جامعة California Lutheran

ففي الجامعة الأولى مثلاً، قد توصي لجنة المراجعة بمنح العضو الذي يستحق التقدير، مكافأة مالية أما إذا كان أداء العضو ضعيفاً فعليه في هذه الحالة أن يقوم بإعداد خطة عمل بالتعاون مع رئاسة القسم والمسؤولين الإداريين، ترمي إلى سد "الثغرات" في أداءه. في حين أن الجامعة الثانية تضيف إلى ما تقدم ضرورة أن يتم ذلك خلال فترة زمنية محددة سلفاً. وفي حال تعذر ذلك فقد تتخذ إجراءات تأديبية. أما في الجامعة الثالثة فقد يؤدي الأداء الذي لا يرقى إلى المستوى المطلوب إلى عرض الموضوع على لجنة المراجعة لاتخاذ الإجراءات اللازمة. في حين أن الأداء المتميز فقد يؤدي إلى توجيه رسالة تقدير، أو رفع سقف المخصصات المالية لتطوير الأداء، أو منح العضو مكافأة مالية تقديراً لجهوده. بقي أن نشير إلى أن الإجراءات المتخذة تتوقف في جميع الأحوال على النتائج التي توصلت إليها لجنة المراجعة.

(راجع الملحق 6-B للإطلاع على لائحة المؤسسات التي تطبق النموذج الأول

أو الثاني).

#### خطط عمل لتنمية الكوادر التدريسية

هناك 38 مؤسسة (43%) تستخدم ما يمكن أن نسميه "خطة لتنمية أو تطوير أداء الأعضاء المثبتين" كجزء من عملية مراجعة وتقييم أداء هؤلاء الأعضاء. (راجع الملحق 6-هـ) والملاحظ أن 13 مؤسسة من هذه الفئة تستخدم مثل هذه الخطط في البداية كوسيلة لتمكين جميع أعضاء هيئة التدريس من تحقيق الأهداف الموجودة، وبغض النظر عن مستوى أداء العضو. نسوق المثال التالي:

"يجري إعداد خطة تنموية كل ثلاث سنوات، وبعد انتهاء هذه الفترة يقوم رئيس القسم أو عميد الكلية بعقد اجتماع مع كل عضو من الأعضاء المثبتين أو في سيبلهم إلى التثبيت، لمراجعة ما آلت إليه الخطة وما حققت من أهداف. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المراجعة تنطوي على أهمية خاصة من حيث إن

نتائجها تؤثر في قرارات التثبيت والترقية من جهة، وتنفيذ في التقييم الدوري لأداء الأعضاء المثبتين". المصدر: جامعة Milliken.

أما المؤسسات المتبقية من هذه الفئة (وعددها 25) فتأخذ بالحسبان ضرورة أن تشمل الخطة أيضاً حلولاً لمعالجة الأداء الذي لا يرقى إلى المستوى المطلوب وربما منح العضو فترة زمنية للتعويض عن تقصيره. وفي حالات كثيرة تعتبر النتائج التي تتمخض عنها هذه الخطط مقياساً لأداء الأعضاء المثبتين.

ومن المؤسسات التي تتضمن خططها التنموية بنوداً تتعلق بكيفية معالجة الأداء المتدني: جامعة Hawaii(R1) وكلية Russell Sage. ففي جامعة Hawaii المتص الخطة على وجوب عقد لقاء بين العضو الذي لا يرقى أدائه إلى المستوى المطلوب، ورئيس القسم أو العميد لوضع خطة عمل لرفع مستوى الأداء المهني للعضو المقصّر:

يجب أن تتضمن خطة العمل الأمور التالية:

أ- تحديد نقاط الضعف؛

ب- طرح الحلول الملائمة؛

ج- تحديد الأعمال المطلوبة لتنفيذ الخطة؛

د - التقيد بجدول زمني لتحقيق النتائج المرجوة؛

هـ- تحديد آلية لمراجعة التقدم الذي يحرزه العضو المعني؛

و- السعي لإيجاد مصدر تمويل (إذا لزم الأمر) "

المصدر: الإجراءات الخاصة بتقييم أعضاء هيئة التدريس في جامعة Ha-waii، 1997، ص 3 .

وتتحو كلية ussel Sage منحىً مشابهاً حيث تقول:

"إذا كان أداء عضو هيئة التدريس متدنياً في مجال التدريس وتوجيه

الطلاب، أو كان إنتاجه الأكاديمي لا يرقى إلى المستوى المطلوب، فينبغي في هذه الحالة أن يجتمع نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية بالعضو المعني والاتفاق معه على خطة عمل لتحسين أدائه في إطار جدول زمني محدد".

يتضح من هذين المثالين أن خطة تنمية أو تطوير الأداء تتطلب قدراً كبيراً من المتابعة، كما أن تطبيق مثل هذه الخطط يتطلب عموماً قدراً من التفاهم بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس. وهذا ما تشدد عليه رابطة الأساتذة الجامعيين الأميركيين في توصياتها.

### الخطط التنموية المشتركة

لقد أحصينا 38 مؤسسة لديها خطط تنموية لدفع العضو إلى تحسين أدائه، منها 31 مؤسسة (82%) تضع مثل هذه الخطط بالتعاون مع العضو المثبت، والإداري المسؤول، أو مع عضو أو أكثر من أعضاء لجنة المراجعة. والجدير بالذكر أن كلية Austin وكلية Asbury، هما الكليتان الوحيدتان حيث يتولى عضو هيئة التدريس المعني وضع خطة عمل بمفرده، علماً بأن هذه الخطة لا ترمي إلى تحسين أداء العضو. أما المؤسسات الخمس المتبقية فلا تعطينا معلومات وافية عن الأطراف التي تشارك في وضع مثل هذه الخطط.

### المهلة المتاحة للعضو لتحسين أدائه

هناك عدد من المؤسسات التي تمهل العضو فترة زمنية محددة لتحسين أدائه. ومن هذه المؤسسات الجامعات والكليات التالية:

1- كلية Colby-Sawyer

2- كلية Pittsburg State

3- جامعة James Madison

4- جامعة Texas Woman's

5-جامعة Arizona

6-جامعة Colorado

7-جامعة Louisville

8-جامعة Valparaiso

تمنح كلية Colby-Sawyer العضو مهلة مدتها سنة دراسية كاملة لتحسين أدائه. في حين تشترط كلية Pittsburg State أن يخضع العضو لتقييم سنوي، ولمدة سنتين وذلك لمراجعة أدائه، ومدى تقييده بالخطة المرسومة له. تمنح جامعة James Madison أعضاء هيئاتها التدريسية مهلة مدتها سنتين لرفع مستوى أدائهم. وإذا لم يحققوا النتائج المرجوة، يتعين عليهم بذل المزيد من الجهد، ويُمنحون لهذا الغرض مهلة إضافية لتصحيح أوضاعهم لكي يتجنبوا التعرض لإجراءات تأديبية. وتقول جامعة Arizona حول هذا الموضوع: "لا ينبغي أن تزيد المهلة المحددة في الخطة عن ثلاث سنوات (والمقصود بذلك خطة العمل التي يُفترض أن يلتزم بها العضو لتحسين أدائه. أما جامعة Valparaiso فتمهل العضو المقصر مهلة لا تقل عن سنة ولا تزيد عن سنتين لتحقيق النتائج المرجوة.

إضافة إلى ما تقدم، هناك تسع مؤسسات تشترط أن تتضمن جميع خطط تحسين الأداء "جدولاً زمنياً يُفترض أن يتقيد به العضو الذي يسعى للنهوض بأدائه إلى المستوى المطلوب. والمؤسسات التي نوهنا عنها هي التالية:

جامعة Georgia Institute of Technology (R1)

جامعة Nebraska Lincoln (R1)

جامعة Hawaii, Manoa (R1)

جامعة Northern Arizona (D1)

جامعة Texas Woman's (D1)

جامعة Central Connecticut State (M1)

كلية Russell Sage College

جامعة Vladosta State (M1)

كلية Saint Joseph's College (B2)

وهناك أيضاً أربع مؤسسات تواصل تقييم أداء العضو بعد انقضاء مدة تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات، دون أن تحدد جدولاً زمنياً لهذا الغرض.

### قضية التمويل

أحصينا في هذا الباب تسع مؤسسات (36%) تخصص موارد مالية لدعم أعضاء هيئة التدريس على تطوير أدائهم من خلال خطط التنمية الموضوعية لهذا الغرض. وهذه المؤسسات هي:

1- كلية Colby Sawyer (B2) حيث توفر الكلية الدعم المطلوب على حد قولها.

2- جامعة Emporia State (H1) التي تجيز لرئيس القسم اعتماد مخصصات إضافية إذا دعت الحاجة لذلك.

3- جامعة Georgia Institute of Technology (R1) التي تجيز تخصيص موارد لتطوير الكادر التدريسي.

4- جامعة James Madison (M1) التي تضمن تمويل برامج معدة خصيصاً لتحسين أداء الأساتذة وتعزيز قدراتهم، ويتم ذلك بالتوافق مع رئيس القسم وعضو هيئة التدريس المعني.

وتتحو هذا المنحى الجامعات الخمس المتبقية وهي:

جامعة / Arizona جامعة / Nebraska جامعة / Valparaiso

جامعة Hawaii وجامعة Valdosta state.

ترصد جامعتا: California Lutheran و North Carolina State مبالغ مالية لتممية مختلف الفعاليات، وهذه المخصصات المالية ليست بالضرورة مرتبطة بخطط ترمي إلى تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس. في حين أن هناك أربع مؤسسات لا تذكر بوضوح هذا الجانب، وتوسع مؤسسات لا تشير بتاتا إلى موضوع تمويل هكذا خطط وهذه المؤسسات هي:

كلية Central College (B1)

جامعة Central Connecticut state (M1)

جامعة Middle Tennessee State (D2)

جامعة Northern Arizona (D2)

كلية Russell Sage College (M1)

كلية Saint Joseph (B2)

جامعة Texas Woman's (D2)

جامعة Colorado (M1)

جامعة Louisville (R2)

بقي أن نشير إلى أن بعض المؤسسات تتخذ إجراءات تأديبية بحق الأعضاء الذين لا يحسنون أداءهم بالرغم من الفرصة المتاحة لهم لتسوية وضعهم.

### الإجراءات التأديبية:

تطبق 33 (38%) مؤسسة (من أصل 88 مؤسسة تمارس مراجعة أداء العاملين المثبتين) إجراءات تأديبية بحق الأعضاء المقصرين اللذين لا يرقى أداؤهم إلى المستوى المطلوب. وفي أغلب الحالات لا تتخذ إجراءات عقابية إلا بعد فشل كافة المحاولات لرفع مستوى الأداء. نستعرض فيما يلي عدداً من الإجراءات التأديبية التي تطبقها بعض المؤسسات:

- 1- تخفيض الرتبة الوظيفية.
- 2- حرمان العضو من إجازات الاستيداع المستحقة.
- 3- حرمان العضو من الترقية.
- 4- حرمان العضو من الاستفادة من المخصصات المالية للسفر / حضور المؤتمرات... الخ.
- 5- حرمان العضو من المشاركة في برامج معينة.
- 6- تخفيض الراتب أو تجميده.
- 7- إخضاع العضو لفترة تجربة أو تكليفه بمهام أخرى.
- 8- توجيه رسالة تأنيب رسمية.
- 9- الإيقاف عن العمل أو إنهاء الخدمة، وبطبيعة الحال إلغاء التثبيت.

هناك تسع مؤسسات تطبق إجراءات تأديبية دون أن تشير إلى طبيعة هذه الإجراءات. الجدير بالذكر أن جامعة Colorado (M1) تطبق طائفة متنوعة من الإجراءات بحق أعضاء هيئة التدريس المثبتين الذين لا يرقى أداؤهم إلى المستوى المطلوب. وفي هذه الحالة يتعين على عضو هيئة التدريس الاجتماع بأعضاء من الوحدة و/أو رئيس الوحدة لتحديد الأسباب التي أدت إلى تدني أدائه المهني، ولصياغة اتفاقية مكتوبة يتعهد فيها العضو بمعالجة المشكلات التي يعاني منها.

وفي حال أخفق العضو في تحقيق مضمون الاتفاقية، تجري مراجعة عامة ومستفيضة لوضعه، يتم بعدها وضع خطة أو آلية لتمكينه من تحسين أدائه.

أما إذا لم تحقق الخطة النتائج المرجوة فلا مفر - في هذه الحالة - من تطبيق إجراءات تأديبية.

## أمثلة أخرى:

1- يجوز لعميد الكلية في جامعة Claremont Graduate تطبيق الإجراءات التأديبية المناسبة إذا كان أداء الأستاذ المثبت لا يرقى إلى المستوى المطلوب في نظر لجنة المراجعة المختصة، وقد تشمل هذه الإجراءات على سبيل المثال لا الحصر: إيقاف الزيادة المستحقة في الراتب، أو حرمان الأستاذ من الاستفادة من الإجازة السبوعية.

المصدر: Claremont Graduate university

2- يحتمل أن يفقد الأستاذ المثبت عمله إذا استمر في تنفيذ مهامه بصورة لا ترقى إلى المستوى المطلوب، ولم يحرز تقدماً كافياً بشهادة: (أ) معظم العاملين في القسم أو الوحدة، (ب) رئيس القسم أو الوحدة، (ج) نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية أو الرئيس نفسه، فقد يخضع هذا العضو إلى مراجعة شاملة ومستفيضة لوضعه.

وإذا تبين بعد هذه المراجعة الشاملة أن أداء العضو لم يطرأ عليه أي تحسن ملموس، فقد تقدم الجهة المعنية توصية تقضي بإنهاء خدمة هذا العضو أو فصله من الخدمة.

المصدر: جامعة Idaho State

## المكافآت

أحصينا اثنتي عشرة مؤسسة تقدم مكافآت للأعضاء المثبتين المتميزين (راجع المحق 6- G) وقد تكون هذه المكافآت مادية أو معنوية، وتشمل توجيه رسائل تقدير أو زيادة في الراتب، أو امتيازات تتعلق بإجازات الاستيداع التي تمنح للعضو كل سبع سنوات، ومن هذه المؤسسات جامعة Montana State (D2)، وجامعة Valadasta State (H1) التي تقول في بيانها ما يلي:

"إن الغرض من مراجعة وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس المثبتين، رفع

مستوى أدائهم. ويتمثل أحد أهم الوسائل لتحقيق هذا الغرض في مكافأة الأعضاء المبرزين. وتقوم الجامعة بتطبيق وتطوير نظام المكافآت تقديراً لجهود أعضاء هيئة التدريس من الذين حققوا إنجازات قيمة تستحق الثناء. ومن ناحية أخرى يرمي نظام المكافآت هذا إلى استقطاب أفضل الأساتذة والأكاديميين والمحافظة على الأعضاء المشهود لهم بالخبرة، وذلك بغية إعلاء شأن الجامعة وتعزيز سمعتها الأكاديمية. يُفترض أن يتضمن نظام المكافآت النقاط التالية:

1- إبراز المنجزات التي يحققها أعضاء هيئة التدريس في ميدان التعليم، والبحث العلمي.

2- صرف مكافآت مالية تليق بالأعضاء الذين يستحقونها، بالإضافة إلى الزيادة في الراتب الذي يحصل عليها العضو عادة بعد التقييم السنوي.

3- الاستمرار في دعم سياسة الجامعة حول توزيع المقررات على الأساتذة انطلاقاً من خبرة الأستاذ ومهارته في تدريس هذا المقرر أو ذلك. وأخيراً من المفيد وضع برنامج جيد ينظم إجازات التفرغ للبحث العلمي.

تشير جامعة North Carolina State بأن سياستها في هذا الشأن تقوم على مكافأة العضو الذي يعتبر أداؤه نموذجاً يُحتذى به. وجدير بالذكر أن الجامعات التالية تمنح عضو هيئة التدريس المثبت زيادة في الراتب مكافأة له على أدائه المتميز:

1- جامعة California Lutheran

2- جامعة Georgia Institute of Technology

3- كلية North Park

4- جامعة Northern Arizona

5- جامعة Santa Clara

6- جامعة Louisville

## الخلاصة:

تثير المؤسسات التي لا تتوافق أنظمتها مع أنظمة التثبيت المعمول بها تساؤلات عدة. وهذا ينطبق أيضاً على السياسات المتبعة في مراجعة وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس المثبتين حكماً. ويجب ألا ننسى أن هذه المؤسسات متنوعة وقد تختلف الأحكام المطبقة في مؤسستين اختلافاً كبيراً. ثم إن رابطة الأساتذة الجامعيين الأمريكية (AAUP) لا تحبذ عموماً الرأي القائل بمراجعة أداء الأساتذة المثبتين، ولكنها في الوقت نفسه تقبل أن تكون مراجعة الأداء فقط من أجل تطوير أداء الأعضاء في إطار برامج ذات طابع تنموي. وقد رأينا أن مثل هذه الإجراءات مطبقة فعلاً في بعض الأماكن. كما أشرنا أيضاً إلى وجود عدد من المؤسسات التي تطبق أسلوب "الثواب والعقاب" بعد مراجعة أداء الأعضاء المثبتين. وختاماً يمكننا القول إن الممارسات والسياسات في هذا الباب متنوعة إلى حد بعيد، ولكن الجوهر يبقى واحداً، ألا هو أداء الأعضاء المثبتين وتحملهم لمسؤولياتهم.

## المراجع

American Association of University Professors.(1995). Policy documents and reports (8th ed.).

Washington, DC: AAUP.

American Association of University Professors. (1998). Post-Tenure review: AAUP Response.

[Online.] Washington, DC. Available: <http://www.aaup.org/posten.htm>.

Licatta, C. M. & Morreale, J. C. (1997). Post-tenure review: Policies, practices, precautions.

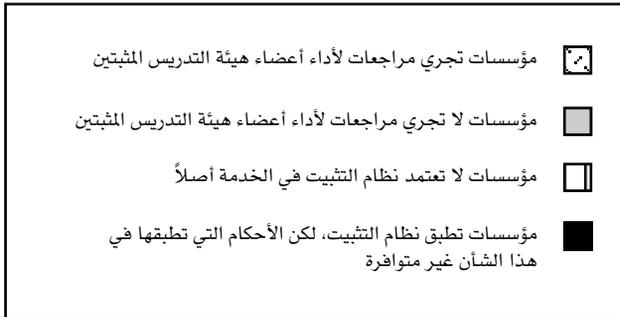
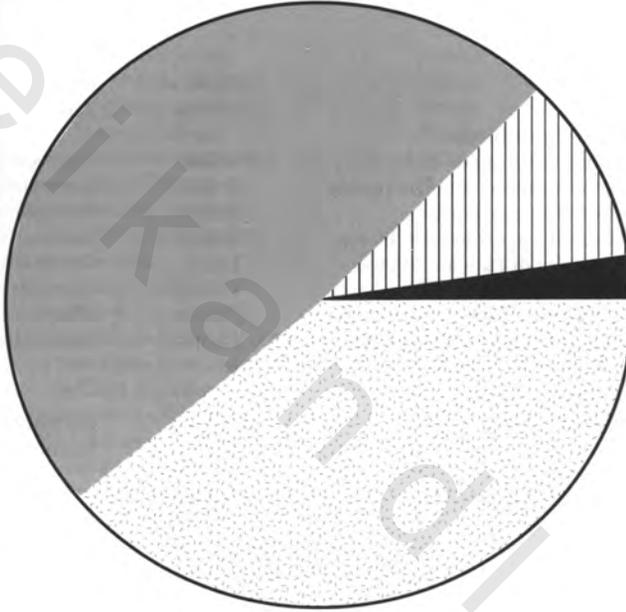
New Pathways Working Paper Series no. 12. Washington, DC: American Association for Higher Education.

University of Hawaii, Manoa. (1997). Procedures for evaluation of faculty at UH Manoa. Manoa, HI: University of Hawaii, Board of Regents Bylaws and policies.

## الملحق 6 - أ

### توزيع المؤسسات المدرجة في أرشيف\* FAPA

يضم الأرشيف سجلات 217 مؤسسة تتناول سياسات وأحكام تعيين أعضاء الهيئة التدريسية



## الملحق 6 - ل

لائحة بمؤسسات تراجع أداء أعضاء هيئة التدريس المثبتين في الخدمة

الدائمة

(وتضم المؤسسات التي تراجع أو تقيّم سنوياً أعضاء المثبتين في إطار

الأنظمة و الأحكام المعمول بها).

• راجع تعريف "النموذج الأول" و"النموذج الثاني" في نص الفصل.

نوع المراجعة	خاصة/حكومية	المؤسسة	
النموذج الأول	حكومية	Georgia Institute of Technology	1
النموذج الأول	حكومية	North Carolina State University	2
النموذج الأول	حكومية	University of Arizona	3
النموذج الأول	حكومية	University of California, Irvine	4
النموذج الأول	حكومية	University of Hawaii, Manoa	5
النموذج الأول	حكومية	University of Iowa	6
النموذج الأول	حكومية	University of Nebraska, Lincoln	7
النموذج الأول	حكومية	Virginia Polytechnic Institute and State University	8
		مؤسسات بحث/فئة ثانية	
النموذج الثاني	خاصة	Rice University	9
النموذج الأول	حكومية	University of California, Santa Cruz	10
النموذج الأول	حكومية	University of Delaware	11
النموذج الأول	حكومية	University of Idaho	12

خاصة/ حكومية نوع المراجعة		المؤسسة	
النموذج الأول	حكومية	University of Louisville	13
النموذج الثاني	حكومية	University of Rhode Island	14
		مؤسسات تمنح درجة الدكتوراه/ فئة أولى	
النموذج الأول	خاصة	Claremont Graduate University	15
النموذج الأول	حكومية	Northern Arizona University	16
النموذج الأول	حكومية	Texas Woman's University	17
النموذج الأول	حكومية	University of Texas, Arlington	18
النموذج الأول	حكومية	University of Toledo	19
		مؤسسات تمنح درجة الدكتوراه/ فئة ثانية	
النموذج الأول	خاصة	Clarkson University	20
النموذج الثاني	خاصة	Duquesne University	21
النموذج الأول	حكومية	Idaho State University	22
النموذج الأول	حكومية	Middle Tennessee State University	23
النموذج الثاني	حكومية	Montana State University	24
النموذج الأول	حكومية	North Dakota State University	25
النموذج الأول	حكومية	University of North Dakota,	26
		مؤسسات تمنح درجة الماجستير/ فئة أولى	
النموذج الثاني	حكومية	Bemidji State College	27
النموذج الثاني	حكومية	Bloomsburg University of Pennsylvania	28
النموذج الأول	خاصة	California Lutheran University	29
النموذج الأول	حكومية	California State University Los Angeles	30
النموذج الأول	حكومية	Central Connecticut State University	31

نوع المراجعة	خاصة/ حكومية	المؤسسة	
النموذج الثاني	حكومية	College of Charleston	32
النموذج الأول	حكومية	Emporia State University	33
النموذج الأول	حكومية	Fitchburg State College	34
النموذج الثاني	خاصة	Holy Names College	35
النموذج الأول	حكومية	James Madison University	36
النموذج الأول	حكومية	Keene State College	37
النموذج الثاني	حكومية	Mankato State University	38
النموذج الثاني	حكومية	Millersville University of Pennsylvania	39
النموذج الأول	خاصة	Russell Sage College	40
النموذج الثاني	خاصة	Saint Mary's University	41
النموذج الأول	حكومية	San Francisco State University	42
كلا النموذجين	حكومية	San Jose State University	43
النموذج الأول	خاصة	Santa Clara University	44
النموذج الأول	حكومية	Southeastern Oklahoma State University	45
النموذج الأول	حكومية	University of Alaska	46
النموذج الأول	حكومية	University of Colorado, Colorado Springs	47
النموذج الأول	حكومية	University of Southern Maine	48
النموذج الأول	حكومية	University of Texas, El Paso	49
النموذج الأول	حكومية	University of Texas, Pan American	50
النموذج الأول	حكومية	University of Wisconsin, Superior	51
النموذج الأول	حكومية	Valdosta State University	52

خاصة/ حكومية نوع المراجعة		المؤسسة	
النموذج الأول	خاصة	Valparaiso University	53
النموذج الثاني	حكومية	West Chester University of Pennsylvania	54
		مؤسسات تمنح درجة الماجستير/ فئة أولى	
النموذج الثاني	حكومية	Whit-worth College	55
النموذج الثاني	خاصة	Youngstown State University	56
		مؤسسات تمنح درجة الماجستير/ فئة ثانية	
النموذج الأول	حكومية	Aquinas College	57
النموذج الأول	خاصة	Drury College	58
النموذج الأول	خاصة	Elon College	59
النموذج الثاني	خاصة	Pacific University	60
النموذج الأول	خاصة	Tusculum College	61
النموذج الأول	خاصة	West Virginia Wesleyan College	62
		مؤسسات تمنح درجة البكالوريوس/ فئة أولى	
النموذج الأول	خاصة	Agnes Scott College	63
كلا النموذجين	خاصة	Austin College	64
النموذج الأول	خاصة	Beloit College	65
النموذج الأول	خاصة	Central College	66
النموذج الثاني	خاصة	Coe College	67
النموذج الأول	خاصة	Davidson College	68
النموذج الأول	خاصة	Haverford College	69
النموذج الأول	خاصة	Hendrix College	70

## خاصة/حكومية نوع المراجعة

## المؤسسة

مؤسسات تمنح درجة البكالوريوس/فئة ثانية

النموذج الأول	خاصة	Albertson College of Idaho	71
النموذج الثاني	خاصة	Asbury College	72
كلا النموذجين	خاصة	Colby-Sawyer College	73
النموذج الأول	خاصة	Culver-Stockton College	74
النموذج الأول	خاصة	Dakota Wesleyan University	75
النموذج الأول	خاصة	Dickinson State University	76
النموذج الأول	حكومية	Greensboro College	77
النموذج الأول	خاصة	Mayville State University	78
النموذج الأول	حكومية	Millikin University	79
النموذج الثاني	خاصة	Mount Mercy College	80
النموذج الثاني	خاصة	North Park College	81
النموذج الأول	خاصة	Saint Francis College	82
النموذج الأول	خاصة	Saint Joseph's College	83
النموذج الثاني	خاصة	Saint Norbert College	84
كلا النموذجين	خاصة	Taylor University	85
النموذج الثاني	حكومية	University of Southern Colorado	86
النموذج الأول	خاصة	Virginia Intermont College	87
النموذج الأول	خاصة	Wiley College	88

## الملحق 6 - ح

تقوم المؤسسات التالية بمراجعة دورية لأداء الأعضاء الذين تم تشيبتهم

تجري المراجعة كل سنتين

Pacific University -1

خاصة

تمنح درجة ماجستير/ فئة ثانية

تجري المراجعة كل ثلاث سنوات

College of Charleston - 2

حكومية

تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى

Culver-Stockton Collver - 3

خاصة

تمنح درجة بكالوريوس/ فئة ثانية

Dickinson State Universit - 4

حكومية

تمنح درجة بكالوريوس/ فئة ثانية

Drury College (tenured full professors) - 5

خاصة

تمنح درجة ماجستير/ فئة ثانية

Mayville State University - 6

حكومية

تمنح درجة بكالوريوس/ فئة ثانية

Millikin University - 7

خاصة

تمنح درجة بكالوريوس/ فئة ثانية

North Dakota State Universit - 8

حكومية

تمنح درجة دكتوراه/ فئة ثانية

Southeastern Oklahoma State University - 9

حكومية

تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى

- University of North Dakota -10  
 حكومية تمنح درجة دكتوراه/ فئة ثانية
- Whitworth College Every Four Years -11  
 حكومية تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى
- Coe College -12  
 خاصة تمنح درجة تمنح درجة بكالوريوس/ فئة أولى
- Cleveland State University -13  
 حكومية تمنح درجة دكتوراه/ فئة ثانية
- Mount Mercy College -14  
 خاصة تمنح درجة بكالوريوس/ فئة ثانية
- North Park College -15  
 خاصة تمنح درجة بكالوريوس/ فئة ثانية
- University of Southern Maine -16  
 حكومية تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى
- Virginia Interment College -17  
 خاصة تمنح درجة بكالوريوس/ فئة ثانية  
 تجري المراجعة كل خمس سنوات
- Agnes Scott College -18  
 خاصة تمنح درجة بكالوريوس/ فئة أولى
- Albertson College of Idaho -19  
 خاصة تمنح درجة بكالوريوس/ فئة ثانية
- Asbury College -20  
 خاصة تمنح درجة بكالوريوس/ فئة ثانية

- Austin College (every five to six years) -21  
 خاصة تمنح درجة بكالوريوس / فئة أولى
- Bloomsburg University of Pennsylvania -22  
 حكومية تمنح درجة ماجستير / فئة أولى
- California Lutheran University -23  
 خاصة تمنح درجة ماجستير / فئة أولى
- Central College -24  
 خاصة تمنح درجة بكالوريوس / فئة أولى
- Claremont Graduate University -25  
 خاصة تمنح درجة دكتوراه / فئة أولى
- Elon College -26  
 خاصة تمنح درجة ماجستير / فئة ثانية
- Georgia Institute of Technology -27  
 حكومية تمنح درجة بحث / فئة أولى
- Hendrix College -28  
 خاصة تمنح درجة بكالوريوس / فئة أولى
- Holy Names College -29  
 خاصة تمنح درجة ماجستير / فئة أولى
- Millersville University of Pennsylvania -30  
 حكومية تمنح درجة ماجستير / فئة أولى
- Northern Arizona University -31  
 حكومية تمنح درجة دكتوراه / فئة أولى
- Russell Sage College -32

- خاصة تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى  
Saint Francis College -33
- خاصة تمنح درجة بكالوريوس / فئة ثانية  
Saint Joseph's College -34
- خاصة تمنح درجة بكالوريوس / فئة ثانية  
Saint Norbert College -35
- خاصة تمنح درجة بكالوريوس / فئة ثانية  
San Francisco State University -36
- حكومية تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى  
San Jose State University -37
- حكومية تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى  
Tusculum College -38
- خاصة تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى  
University of Arizona (Dean's Level Audit) -39
- حكومية تمنح درجة بحث / فئة أولى  
University of Louisville -40
- حكومية بحث / فئة ثانية  
University of Toledo -41
- حكومية تمنح درجة دكتوراه/ فئة أولى  
University of Wisconsin, Superior -42
- حكومية تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى  
Valdosta State University -43
- حكومية تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى

- West Chester University of Pennsylvania -44  
 حكومية تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى
- Wiley College -45  
 خاصة بكالوريوس/ فئة ثانية  
 تجري المراجعة كل ست سنوات
- Central Connecticut State University -46  
 حكومية تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى
- James Madison University -47  
 (at the time of full program review)
- حكومية تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى
- Texas Woman's University -48  
 حكومية دكتوراه/ فئة أولى
- University of Texas, Arlington -49  
 حكومية تمنح درجة دكتوراه/ فئة أولى
- University of Texas, El Paso -50  
 حكومية تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى
- University of Texas, Pan American -51  
 حكومية تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى
- West Virginia Wesleyan College -52  
 خاصة تمنح درجة ماجستير/ فئة ثاني  
 تجري المراجعة كل سبع سنوات
- Aquinas College -53  
 خاصة تمنح درجة بكالوريوس/ فئة أولى

## Davidson College -54

خاصة  
 تمنح درجة ماجستير/ فئة ثانية  
 (تجري المراجعة الأولى بعد مضي خمس سنوات على التثبيت؛ ومن ثم كل  
 سبع سنوات)

## Taylor University -55

خاصة  
 تمنح درجة بكالوريوس/ فئة ثانية  
 تجري المراجعة كل (ست) سنوات

## Beloit College -56

خاصة  
 تمنح درجة بكالوريوس/ فئة أولى  
 (تجري المراجعة كل ست سنوات على الأقل)

## California State University, Los Angeles -57

حكومية  
 تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى  
 تجري المراجعة كل ست سنوات على الأقل

## Colby-Sawyer College -58

خاصة  
 تمنح درجة بكالوريوس/ فئة ثانية  
 (تجري المراجعة مرة واحدة كل خمس سنوات على الأقل)

## Dakota Wesleyan University -59

تجري المراجعة كل ثلاث سنوات على الأقل)

خاصة  
 تمنح درجة بكالوريوس/ فئة ثانية

## Greensboro College -60

خاصة  
 تمنح درجة بكالوريوس/ فئة ثانية  
 (تجري المراجعة مرة واحدة كل خمس سنوات على الأقل)

## Idaho State University -61

حكومية تمنح درجة دكتوراه/ فئة ثانية  
(تجري المراجعة مرة واحدة كل خمس سنوات كحد أقصى)

## Saint Mary's University -62

خاصة تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى  
(تجري المراجعة مرة واحدة كل ست سنوات على الأقل)

## University of Alaska -63

حكومية تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى  
(تجري المراجعة مرة واحدة كل ثلاث سنوات على الأقل)

## University of Colorado, Colorado Springs -64

حكومية تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى  
(تجري المراجعة مرة واحدة كل خمس إلى سبع سنوات على الأقل)

## University of Hawaii, Manoa -65

حكومية تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى  
(تجري المراجعة مرة واحدة كل خمس سنوات على الأقل)

## University of Idaho -66

حكومية تمنح درجة بحث/فئة ثانية  
(تجري المراجعة مرة واحدة كل خمس سنوات كحد أقصى)

## Bemidji State College-67

حكومية تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى  
(تجري المراجعة كل أربع سنوات للمثبتين برتبة أستاذ مشارك أو دونها؛ أما الأساتذة المثبتين فيُطلب منهم تقديم خلاصة عن أعمالهم و انجازاتهم)

## Keene State College -68

حكومية تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى  
(تجري المراجعة كل سنتين للمثبتين برتبة أستاذ مشارك أو أستاذ مساعد،  
وكل خمس سنوات لمن دونهم)

## Mankato State University -69

حكومية ماجستير/ فئة أولى  
(تجري المراجعة كل أربع سنوات للمثبتين برتبة أستاذ مشارك أو دونها؛ أما  
الأساتذة المثبتين فيطلب منهم تقديم خلاصة عن أعمالهم كل سنتين)

## North Carolina State University -70

حكومية بحث/فئة أولى  
(ثلاث سنوات على الأقل بالنسبة للأستاذ المشارك و خمس سنوات على  
الأقل بالنسبة للأستاذ)

## Rice University -71

حكومية بحث؟  
(تجري المراجعة كل خمس سنوات للمثبتين برتبة أستاذ)

## Santa Clara University -72

خاصة ماجستير/ فئة أولى  
(تجري المراجعة كل ثلاث سنوات لكافة المثبتين، وكل خمس سنوات للمثبتين  
برتبة أستاذ إذا اختار هؤلاء ذلك)

## University of California, Irvine -73

حكومية بحث/فئة أولى  
(تجوز المراجعة كل سنتين أو ثلاث أو أربع سنوات حسب الرتبة )

## University of California, Santa Cruz -74

حكومية بحث/فئة ثانية

(تجوز المراجعة كل سنتين أو ثلاث أو أربع سنوات حسب الرتبة )

University of Delaware -75

حكومية

بحث/فئة ثانية

(كل 3 إلى 5 سنوات بالنسبة للأستاذ المشارك؛ وكل 5 إلى 7 سنوات بالنسبة

للأستاذ)

University of Iowa -76

حكومية

بحث/فئة أولى

(يتولى العميد أو المسؤول الإداري عن القسم مراجعة أداء "الأساتذة

المشاركين"، ويجري تقييم الأساتذة كل خمس سنوات على الأقل)

University of Rhode Island -77

حكومية

بحث/فئة ثانية

(تجري المراجعة كل سنتين للمثبتين برتبة أستاذ مشارك أو أستاذ مساعد،

وكل أربع سنوات للمثبتين بمرتبة أستاذ)

Youngstown State University -78

حكومية

تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى

(تجري المراجعة كل ثلاث سنوات لكافة المثبتين، وكل أربع سنوات للمثبتين

بمرتبة أستاذ)

## الملحق 6 - د

تقوم المؤسسات التالي بمراجعة أداء الأعضاء المثبتين في حالات معينة

(نتيجة لتقييم سيء أو بناء على طلب رئيس القسم أو العميد أو الإدارة، أو بناء

على رغبة العضو

مؤسسات بحث/فئة أولى

(مؤسسة حكومية)

University of Hawaii, Manoa -1

- (مؤسسة حكومية) University of Nebraska, Lincoln -2
- (مؤسسة حكومية) Virginia Polytechnic Institute -3  
and State University
- (مؤسسة حكومية) Rice University -4
- (مؤسسة حكومية) University of Idaho -5
- (مؤسسة حكومية) University of Louisville -6
- (مؤسسة حكومية) University of Rhode Island -7
- مؤسسات تمنح درجة دكتوراه/ فئة أولى  
(مؤسسة خاصة) Claremont Graduate University -8
- (مؤسسة حكومية) University of Texas, Arlington -9
- مؤسسات تمنح درجة دكتوراه/ فئة ثانية  
(مؤسسة خاصة) Clarkson University -10
- (مؤسسة خاصة) Duquesne University -11
- (مؤسسة حكومية) Idaho State University -12
- (مؤسسة حكومية) Middle Tennessee State University -13
- (مؤسسة حكومية) Montana State University -14
- مؤسسات تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى  
(مؤسسة حكومية) Bloomsburg University of Pennsylvania -15
- (مؤسسة خاصة) California Lutheran University -16
- (مؤسسة حكومية) Central Connecticut State University -17
- (مؤسسة حكومية) Emporia State University -18
- (مؤسسة حكومية) Fitchburg State College -19

- (مؤسسة حكومية) Keene State College -20
- (مؤسسة حكومية) Millersville University of Pennsylvania -21
- (مؤسسة حكومية) San Jose State University -22
- (مؤسسة حكومية) Southeastern Oklahoma State University -23
- (مؤسسة حكومية) University of Colorado, Colorado Springs -24
- (مؤسسة حكومية) University of Southern Maine -25
- (مؤسسة حكومية) University of Texas, El Paso -26
- (مؤسسة حكومية) University of Texas, Pan American -27
- (مؤسسة خاصة) Valparaiso University -28
- (مؤسسة حكومية) West Chester University of Pennsylvania -29
- (مؤسسة خاصة) Whitworth College -30
- مؤسسات تمنح درجة ماجستير/ فئة ثانية
- (مؤسسة خاصة) Tusculum College -31
- مؤسسات تمنح درجة بكالوريوس/فئة أولى
- (مؤسسة خاصة) Central College -32
- (مؤسسة خاصة) Haverford College -33
- مؤسسات تمنح درجة بكالوريوس/فئة ثانية
- (مؤسسة خاصة) Albertson College of Idaho -34
- (مؤسسة خاصة) Greensboro College -35
- (مؤسسة خاصة) Taylor University -36
- (مؤسسة حكومية) University of Southern Colorado -37

## الملحق 6 - هـ

تجيز المؤسسات التالية مراجعة أداء الأعضاء المثبتين كجزء من خطة  
مرسومة لرفع سوية أعضاء هيئة التدريس

مؤسسات بحث/فئة أولى

(مؤسسة حكومية) Georgia Institute of Technology -1

(مؤسسة حكومية) North Carolina State University -2

(مؤسسة حكومية) University of Arizona -3

(مؤسسة حكومية) University of Hawaii, Manoa -4

(مؤسسة حكومية) University of Nebraska, Lincoln -5

مؤسسات تمنح درجة بحث/فئة ثانية

(مؤسسة حكومية) University of Louisville -6

مؤسسات تمنح درجة دكتوراه/ فئة أولى

(مؤسسة حكومية) Northern Arizona University -7

(مؤسسة حكومية) Texas Woman's University -8

مؤسسات تمنح درجة دكتوراه/ فئة ثانية

(مؤسسة حكومية) Middle Tennessee State University -9

(مؤسسة حكومية) North Dakota State University -10

(مؤسسة حكومية) University of North Dakota -11

مؤسسات ماجستير/ فئة أولى

(مؤسسة حكومية) Bemidji State College -12

(مؤسسة خاصة) California Lutheran University -13

(مؤسسة حكومية) Central Connecticut State University -14

(مؤسسة حكومية) Emporia State University -15

- (مؤسسة حكومية) Fitchburg State College -16
- (مؤسسة حكومية) James Madison University -17
- (مؤسسة حكومية) Mankato State University -18
- (مؤسسة خاصة) Russell Sage College -19
- (مؤسسة خاصة) Santa Clara University -20
- (مؤسسة حكومية) University of Colorado, Colorado Springs -21
- (مؤسسة حكومية) Valdosta State University -22
- (مؤسسة خاصة) Valparaiso University -23
- مؤسسات تمنح درجة ماجستير/ فئة ثانية
- (مؤسسة خاصة) Drury College -24
- (مؤسسة خاصة) Elon College -25
- (مؤسسة خاصة) West Virginia Wesleyan College -26
- مؤسسات تمنح درجة بكالوريوس/فئة أولى
- (مؤسسة خاصة) Austin College -27
- (مؤسسة خاصة) Central College -28
- مؤسسات تمنح درجة بكالوريوس/فئة ثانية
- (مؤسسة خاصة) Asbury College -29
- (مؤسسة خاصة) Colby-Sawyer College -30
- (مؤسسة خاصة) Culver-Stockton College -31
- (مؤسسة حكومية) Dickinson State University -32
- (مؤسسة خاصة) Greensboro College -33
- (مؤسسة حكومية) Mayville State University -34
- (مؤسسة خاصة) Millikin University -35

- (مؤسسة خاصة) Saint Joseph's College -36  
 (مؤسسة خاصة) Taylor University -37  
 (مؤسسة خاصة) Wiley College -38

## الملحق 6 - و

- تجيز المؤسسات التالية تطبيق إجراءات تأديبية بحق الأعضاء الذين لم يطرأ أي تحسن على أدائهم منذ المراجعة الأخيرة  
 مؤسسات بحث/فئة أولى
- 1- Georgia Institute of Technology (حكومية)  
 العقوبات الممكنة: إنهاء العقد أو الفصل من الخدمة
- 2- North Carolina State University (حكومية)  
 العقوبات الممكنة: أية عقوبة أو إجراء ملائم بما في ذلك الطرد إذا كانت المخالفة خطيرة
- 3- University of Arizona (حكومية)  
 العقوبات الممكنة: إنهاء العقد أو الفصل من الخدمة (لعدم التقيد بأهداف "خطة التنمية")
- 4- University of Nebraska, Lincoln (حكومية)  
 العقوبات الممكنة: تطبيق "الإجراءات التي تنص عليها القوانين الإدارية للجامعة"
- 5- Virginia Polytechnic and State University (حكومية)  
 العقوبات الممكنة: تخفيض الرتبة أو الراتب/ إلغاء التثبيت/ الفصل المؤقت/ إنهاء العقد أو الفصل من الخدمة  
 مؤسسات بحث/فئة ثانية
- 6- University of Idaho (حكومية)

- العقوبات الممكنة: العقوبات الممكنة: إنهاء العقد أو الفصل من الخدمة  
 -7 University of Louisville (حكومية)
- العقوبات الممكنة: "اتخاذ الإجراءات التأديبية الملائمة"  
 -22 Southeastern Oklahoma State University (حكومية)
- العقوبات الممكنة: الفصل من الخدمة  
 -23 University of Colorado, Colorado Springs (حكومية)
- العقوبات الممكنة: التكليف بمهام محددة/ إلغاء امتيازات/ تخفيض أو  
 تجميد الراتب/ إلغاء التثبيت/ الفصل المؤقت/ إنهاء العقد أو الفصل من الخدمة  
 -24 University of Texas, El Paso (حكومية)
- العقوبات الممكنة: "اتخاذ الإجراءات التأديبية الملائمة" بما في ذلك رفع  
 توصية بإنهاء العقد أصولاً  
 -25 University of Texas, Pan American (حكومية)
- العقوبات الممكنة: "اتخاذ الإجراءات التأديبية الملائمة" بما في ذلك رفع  
 توصية بإنهاء العقد أصولاً  
 -26 Valdosta State University (حكومية)
- العقوبات الممكنة: قد تلجأ الجامع إل تطبيق أو التهديد بتطبيق عقوبات أو  
 إتخاذ الإجراءات اللازمة لإنهاء خمة العضو غير الكفاء  
 -27 Valparaiso University (خاصة)
- العقوبات الممكنة: رفع توصية بإنهاء الخدمة  
 مؤسسات تمنح درجة بكالوريوس/فئة ثانية  
 -28 Albertson College of Idaho (خاصة)
- العقوبات الممكنة: اتخاذ الإجراءات اللازمة لإنهاء خمة العضو إذ كانت نتائج  
 مراجعة لجنة التثبيت في غير صالح العضو

- 29- Colby-Sawyer College (خاصة)  
العقوبات الممكنة: إلزام العضو بالمشاركة في برنامج إعادة تأهيل /إلغاء التثبيت و تحويله إلى تعيين بموجب عقد سنوي/ أو إلغاء التثبيت بعد سنة من تاريخه/ أو الفصل المؤقت
- 30- Dickinson State University (حكومية)  
العقوبات الممكنة: العقوبات الممكنة: "اتخاذ الإجراءات التأديبية الملائمة" بما في ذلك رفع توصية بإنهاء العقد أصولاً
- 31- Mayville State University (حكومية)  
العقوبات الممكنة: العقوبات الممكنة: "اتخاذ الإجراءات التأديبية الملائمة" بما في ذلك رفع توصية بإنهاء العقد أصولاً
- 32- Taylor University (خاصة)  
العقوبات الممكنة: إخضاع العضو لفترة تجربة
- 33- Wiley College (خاصة)  
العقوبات الممكنة: تجميد الراتب والحرمان من الترقية أو إنهاء الخدمة (في حال لم يحرز العضو أي تقدم على الصعيد المهني)

## الملحق 6 - ز

- المؤسسات التي تكافئ أو قد تكافئ العضو المثبت إذا كان أداءه متميزاً في نظر لجنة التقييم/مراجعة الأداء  
مؤسسات بحث/فئة أولى
- 1- Georgia Institute of Technology (حكومية)  
طبيعة المكافأة: زيادة الراتب ومنح امتيازات أخرى مثل إجازات تفرغ للبحث العلمي
- 2- North Carolina State University (حكومية)

طبيعة المكافأة: تكريم ومكافأة العضو المتميز

University of Arizona -3

طبيعة المكافأة: زيادة الراتب ومنح امتيازات أخرى أو إضافة امتيازات

جديدة

مؤسسات تمنح درجة بحث/فئة ثانية

(حكومية)

University of Louisville -4

طبيعة المكافأة: منح علاوة على الراتب تتناسب مع أداء العضو وإنجازاته

مؤسسات تمنح درجة دكتوراه/ فئة أولى

(حكومية)

Northern Arizona University -5

طبيعة المكافأة: منح علاوة على الراتب تقديراً لأداء العضو وإنجازاته

مؤسسات تمنح درجة دكتوراه/ فئة ثانية

(حكومية)

Montana State University -6

طبيعة المكافأة: قد تلجأ الجامعة إلى مكافأة العضو الذي يعزز أداءه رسالة

الجامعة

مؤسسات تمنح درجة ماجستير/ فئة أولى

(خاصة)

California Lutheran University -7

طبيعة المكافأة: قد توصي اللجنة بتوجيه رسالة تقدير إلى العضو أو

بتخصيص منحة مالية للأنشطة الأكاديمية أو صرف مبلغ يُضاف إلى الراتب

(خاصة)

Santa Clara University -8

طبيعة المكافأة: قد تمنح الجامعة علاوة على الراتب تتناسب مع "علامة

التقييم" التي نالها العضو.

(حكومية)

University of Wisconsin, Superior -9

طبيعة المكافأة: تعتمد الجامعة نظام مكافأة المستحقين يتم في إطار

مراجعة الأداء وتطوير عمل أعضاء هيئة التدريس

(حكومية)

Valdosta State University -10

طبيعة المكافأة: يُرشح العضو الذي يحظى بثلاث "تقييمات ممتازة" لنيل مكافأة مادية أو معنوية، بما في ذلك زيادة ملموسة في الراتب تتجاوز الزيادة السنوية المعهودة، إلى جانب امتيازات أخرى.

(خاصة)

Valparaiso University -11

طبيعة المكافأة: قد تلجأ الجامعة لوضع موارد خاصة تحت تصرف أعضاء هيئة التدريس المتميزين

مؤسسات تمنح درجة بكالوريوس/فئة ثانية

(خاصة)

North Park College -12

طبيعة المكافأة: تصرف مكافآت الأعضاء المشبتهن وفق تقييم لجان المراجعة