

گام‌های توسعه در آموزش پزشکی
مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی
دوره یازدهم، شماره اول، ص ۳۴-۲۳، ۱۳۹۳

مطالعه تطبیقی نظام‌های ارزشیابی عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های مختلف جهان براساس الگوی تشخیصی: تحلیل کیفی محتوا

مهناز خطیبان^{۱*}، مهرانوش بازارگادی^۲، طاهره اشک تراب^۳

۱. دکترای تخصصی پرستاری، مرکز تحقیقات مراقبت مادر و کودک، دانشگاه علوم پزشکی همدان، همدان، ایران.
۲. دکترای تخصصی مدیریت آموزش، دانشیار، گروه مدیریت آموزش، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران.
۳. دکترای تخصصی پرستاری، دانشیار، گروه پرستاری، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران.

● دریافت مقاله: ۹۲/۲/۲۸ آخرین اصلاح مقاله: ۹۲/۷/۱۷ ● پذیرش مقاله: ۹۲/۸/۲۴

زمینه و هدف: مقایسه سیستم‌های ارزشیابی عملکرد منابع انسانی دانشگاه‌های جهان می‌تواند منجر به توسعه الگوی ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی گردد. به همین لحاظ به عنوان قسمتی از پژوهشی وسیع‌تر جهت ارائه الگوی ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی، مطالعه حاضر با هدف مقایسه نظام‌های ارزشیابی عملکرد دانشگاه‌های جهان انجام گردید.

روش کار: پژوهش کیفی حاضر با رویکرد تئوریک بر اساس الگوی تشخیصی ارزشیابی عملکرد Wolf انجام گردید. جامعه پژوهش، کلیه دانشگاه‌های پنج قاره بود. نمونه‌گیری از دانشگاه‌هایی بود که الگوی ارزشیابی را در پایگاه خود به انگلیسی داشتند. همچنین جستجو از طریق موتورهای جستجو انجام گرفت. بدین ترتیب محتوای نظام‌های ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی ۱۹ دانشگاه در قاره‌های آمریکا (۱۰ مورد)، اروپا (۳ مورد)، اقیانوسیه (۲ مورد)، آفریقا (۳ مورد) و آسیا (یک مورد در ترکیه) تحلیل کیفی گردید.

یافته‌ها: شناخت عملکرد فعلی افراد، تسهیل بهبود رفتار آتی افراد، توسعه مداوم، ارتقای کیفیت عملکرد، شناسایی موانع عملکرد و نیازهای توسعه فردی، فلسفه تمامی نظام‌های ارزشیابی مورد بررسی می‌باشد. نظام‌های ارزشیابی در ارتباط با سیستم حقوق و پاداش، جذب و استخدام، برنامه‌های توسعه و ارتقای عملکرد هستند. اثربخشی عملکرد افراد در دستیابی به رسالت سازمان با ملاک‌های عملکرد آموزشی، پژوهشی، مدیریتی و حمایتی تعیین می‌شود. در این نظام‌ها، ترکیبی از شاخص‌های شایستگی محور، ویژگی‌های فردی، رفتار محور و نتیجه محور وجود دارد که بر اساس پست سازمانی و موقعیت حرفه‌ای ارزش‌گذاری شده‌اند. داده‌های کمی و کیفی ارزشیابی با استفاده از ابزارهای مختلف و از منابع چندگانه گردآوری می‌شود.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌های پژوهش، بر اساس الگوی تشخیصی Wolf، نظام‌های ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های مورد بررسی، اغلب ویژگی‌های مورد نظر را دارند.

کلید واژه‌ها: سیستم ارزشیابی عملکرد، هیأت علمی، پژوهش کیفی

* نویسنده مسئول: گروه پرستاری، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی، بلوار شهید فهمیده، روبروی پارک مردم، همدان، ایران

مقدمه

ارزشیابی از دیرباز در حیطه آموزش عالی وجود داشته و یکی از کارکردهای مدیریت نیروی انسانی دانشگاهی است که نقش مهمی در برنامه‌ریزی صحیح، اجرای موفق برنامه‌های آموزشی و بهبود کیفیت آموزش در دانشگاه‌ها دارد (۱). مهم‌ترین منبع هر سازمانی منابع انسانی آن است و اعضای هیأت علمی در مراکز آموزش عالی، مهم‌ترین و گران‌ترین رکن محسوب می‌شوند (۲). از این‌رو ارزشیابی عملکرد آنان یکی از عوامل مهم سازمان و از مسؤلیت‌های اصلی مدیران جهت توسعه حرفه‌ای، حفظ و ارتقای اعضا می‌باشد (۳).

همواره ابزارهای ارزشیابی میزان مشارکت افراد را در موفقیت سازمان تعیین می‌کنند. بنابراین انجام آن هنگامی ارزشمندتر است که بخشی منسجم از نظام مدیریت باشد و به افراد و سازمان در توسعه توانایی‌های بالقوه کمک نماید (۴). یکی از مهم‌ترین اهدافی که مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی دنبال می‌کند تحلیل و ارزشیابی عملکرد و متعاقب آن تصمیم‌گیری در مورد سرنوشت آتی نیروهای انسانی است. این امر می‌تواند مسیر ارتقای شغلی را شفاف و نیازهای آموزشی کارکنان را مشخص سازد یا این که افراد ناکارآمد را شناسایی کرده و نحوه مدیریت بر آن‌ها را راهنمایی نماید (۵). اعتقاد بر این است که ارزشیابی عملکرد در مدیریت منابع انسانی از جمله ابزارهای مؤثر است که با اعمال صحیح آن نه تنها هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان با کارایی مطلوب تحقق می‌یابد، بلکه منافع واقعی کارکنان و جامعه نیز تأمین می‌شود (۶).

صاحب‌نظران نیز معتقدند که انجام پژوهش در خصوص ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی ضرورت دارد. از عمده‌ترین دلایل ضرورت و انجام پژوهش در این خصوص، گردآوری اطلاعات برای درک و ارتقای عملکرد اعضای هیأت علمی و قضاوت در مورد کیفیت آن (۷)، تشویق عملکردهای مطلوب، پاسخ به نیاز مسلم افراد در مورد اطلاع از کیفیت

عملکرد خود و نیازسنجی آموزشی است (۸). در همین راستا، می‌توان به ارتقای مداوم کیفیت و بهره‌وری عملکرد اعضای هیأت علمی به صورت فردی و گروهی از طریق ارائه بازخورد و پیگیری بر اساس فعالیت‌ها و کارهای انجام شده، هماهنگی مطلوب کارگروهی جهت دستیابی به اهداف فردی و گروهی (۹)، اندازه‌گیری کمی و ارزشیابی خدمات آموزشی، پژوهشی و بالینی اعضای هیأت علمی، تصمیم‌گیری نسبت به تمدید قرارداد، جایگزینی، ارتقا یا رسمی شدن اعضای هیأت علمی (۱۰)، پاسخگویی و ایجاد نظام‌های پرداخت شایسته در دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها (۱۱) اشاره نمود.

ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی، وظیفه‌ای پیچیده است چرا که روش‌ها و عملکردهای مختلفی برای تحقق اهداف و رسالت دانشکده‌ها وجود دارد. با توجه به این امر، همواره جامعه دانشگاهی با این سؤال روبه‌رو بوده‌اند که الگوی مناسب برای ارزشیابی اعضای هیأت علمی کدام است؟ این الگو به چه میزان باید متناسب با فرهنگ جامعه و رسالت دانشگاه باشد؟ نظریات مهمی در زمینه ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که عبارتند از: ۱- اندازه‌گیری مستقیم کار، ۲- اندازه‌گیری غیر مستقیم کار و ۳- طرح جامع مدیریت عملکرد. این نظریه‌ها خود مبنای مهم‌ترین رویکردهای موجود جهت تعیین ملاک‌ها و ابزارهای ارزشیابی عملکرد در نظام مبتنی بر ویژگی‌های فردی، نظام مبتنی بر رفتار، نظام مبتنی بر دانش/ مهارت‌ها و نظام مبتنی بر نتیجه هستند (۱۲، ۱۱، ۴). شایان ذکر است که این نظام‌ها دارای نقاط قوت و در عین حال موارد ضعفی هستند. در شکل ۱ این نظام‌ها از نظر ویژگی‌ها، نقاط قوت و ضعف‌ها مقایسه شده‌اند.

مقایسه ویژگی‌ها، نقاط قوت و ضعف انواع نظام‌های ارزشیابی عملکرد			
نوع	ویژگی‌ها	قوت‌ها	ضعف‌ها
نظام مبتنی بر ویژگی فردی	<ul style="list-style-type: none"> - فرضیه زیربنایی: عملکرد حاصل ویژگی‌های فردی مشخصی است. - تأکید بر شخصیت / سبک‌ها / ارزش‌ها دارد. - ویژگی‌ها عمومی هستند و برای تمامی کارکنان و گروه‌ها امکان کاربرد دارد. - ارزشیابی بر اساس ادراک است. - ارزشیابی با میزان تکرار ویژگی‌های نشان داده شده ارتباط دارد. 	<ul style="list-style-type: none"> - انجام آن راحت است. - می‌توان آن را برای کارکنان مختلف استفاده کرد. - ویژگی‌های فردی مهم را مرتبط می‌سازد. 	<ul style="list-style-type: none"> - ذهنی است. - ممکن است با وجود ویژگی‌های مثبت، جهت موفقیت سازمان استفاده نشود. - برخی از ویژگی‌های فردی (مانند هوش و توانمندی‌های ذهنی) ذاتی بوده بنابراین قابلیت ارتقا و اصلاح اندکی دارند.
نظام مبتنی بر رفتار	<ul style="list-style-type: none"> - فرضیه زیربنایی: عملکرد حاصل رفتارهای مشخصی است. - رفتارهای معینی در محیط‌های کاری معینی وجود دارند. - مناسب جهت عملکرد افراد / گروه‌های مختلف است. - ارزشیابی بر اساس اعمال قابل نمایش است. - ارزشیابی بر اساس میزان / تکرار رفتار نشان داده شده است. 	<ul style="list-style-type: none"> - می‌تواند برای مشاغل ویژه مناسب باشد. - به کارکنان کمک می‌کند تا دریابند که شغل چگونه باید انجام شود. - به تقویت فرهنگ / ارزش‌ها کمک می‌کند. 	<ul style="list-style-type: none"> - جهت ارزشیابی و ایجاد نظام زمان‌بر است. - باید رفتارهای قابل مشاهده و اندازه‌گیری باشد. - رفتارها ممکن است منجر به نتایج مطلوب نشود.
نظام مبتنی بر دانش / مهارت	<ul style="list-style-type: none"> - فرضیه زیربنایی: عملکرد حاصل دانش و یا مهارت‌های مشخصی است. - بر توانایی‌های کارکنان تأکید دارد. - مناسب هر حیطه از دانش / مهارت است. - ارزشیابی بر اساس اکتساب دانش / مهارت استوار است. - ارزشیابی با میزان / تنوع دانش / مهارت دست یافته ارتباط دارد. - دانش / مهارت با اهداف سازمانی ارتباط دارد. 	<ul style="list-style-type: none"> - در هر شغلی شایستگی‌هایی لازم است. - آموزش‌های مختلف و منعطف را تقویت می‌کند. - مستقیماً به نظام پرداخت ارتباط دارد. - دیدگاه استراتژیک، پرداخت بر اساس شایستگی، آینده را در نظر می‌گیرد. 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتباط فرضی بین دانش / مهارت‌ها و نتایج برقرار می‌کند. - کارکنان ممکن است از دانش / مهارت‌های خود استفاده نکنند. - اندازه‌گیری مهارت‌های متنوع دشوار است.
نظام مبتنی بر نتایج	<ul style="list-style-type: none"> - فرضیه زیربنایی: دستیابی به اهداف سبب عملکرد می‌شود. - اهداف در راستای اهداف غایی سازمان / شغل هستند. - اهدافی را خاص فرد / گروه توسعه می‌دهد که توسط آن‌ها عملکرد اندازه‌گیری می‌شود. - ارزشیابی بر اساس نتایج حاصل است. - میزان ارزیابی به میزان دستیابی بستگی دارد. 	<ul style="list-style-type: none"> - مناسب جهت مشاغل / سازمان‌های خاصی است. - بر نتایج تأکید دارد. - مذاکره را ترغیب می‌کند و اگر اهداف به طور مشترک گذاشته شوند کارکنان را راضی نگه می‌دارد. 	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد، توسعه و ارزشیابی توسط آن زمان‌بر است. - محدودیت به کارهایی دارد که بتوان برای آن‌ها اهداف گذاشت و آن‌ها را اندازه‌گیری نمود. - بحث بر سر اهداف کوتاه-مدت و بلند-مدت وجود دارد.

شکل ۱. مقایسه نظام‌های ارزشیابی عملکرد (۴، ۱۱، ۱۲)

سازمان مربوط می‌شود (۱۲، ۴). Wolf، این نظام‌ها را بر اساس اهداف سازمان/ برنامه با یکدیگر مقایسه نموده است (شکل ۲).

به دلیل وجود همین فواید و کاستی در هر یک از نظام‌ها، اغلب ترکیبی از آن‌ها توصیه می‌شود. میزان استفاده از هر یک از نظام‌ها جهت ارزشیابی عملکرد به رسالت و استراتژی

مقایسه انواع نظام‌های ارزشیابی بر اساس اهداف برنامه				
نظام اندازه‌گیری مبتنی بر				اهداف برنامه
نتایج	دانش / مهارت	رفتار	ویژگی‌های فردی	
×	×	×		افزایش درک شغلی
××	××	××	×	اصلاح عملکرد
×	××	×	××	توسعه مسیر شغلی
×	×	××	×	تمرکز تلاش کارکنان بر وظایف خاص
×	×	×	×	افزایش برون‌داد
×	×	×	××	برنامه‌ریزی منابع انسانی
××	×	×		ارتباط پرداخت و عملکرد
×	×	×	×	ارتقای کار گروهی

شکل ۲. استفاده از نظام‌های مختلف اندازه‌گیری عملکرد جهت اهداف مختلف (۱۱)

عنوان قسمتی از پژوهشی وسیع‌تر با هدف آرایه الگوی ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی، مبادرت به مطالعه کیفی مقایسه نظام‌های ارزشیابی عملکرد دانشگاه‌های جهان گردید.

روش کار

پژوهش کیفی حاضر بخشی از یک پژوهش وسیع‌تر با هدف طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی می‌باشد. این پژوهش به روش تحلیل محتوا با رویکرد تئوریک بر اساس الگوی تشخیصی ارزشیابی عملکرد الگوی تشخیصی Wolf (۲۰۰۳) انجام گردید. از آنجا که این الگو در برگزیده مسایل اصلی و متداول ارزشیابی عملکرد است، جهت مقایسه نظام‌های ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی بسیار مناسب می‌باشد. جامعه پژوهش، کلیه دانشگاه‌های جهان بودند که نمونه پژوهش بر اساس میزان دسترسی به اطلاعات آن‌ها از طریق اینترنت، پراکندگی جغرافیایی، میزان توسعه یافتگی و وجود تمامی مقاطع تحصیلی انتخاب گردید.

هرچند دانشگاه‌های جهان ممکن است از یکی یا ترکیبی از نظام‌های ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی که در فوق بیان شد استفاده نمایند، اما بایستی این نظام‌ها دارای مشخصات خاصی باشند. Wolf، الگویی را برای این مشخصات در نظام‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان پیشنهاد نموده است. الگو بدین صورت است که ابتدا مسایل ارزشیابی و سؤالاتی که آن‌ها را مشخص‌تر می‌کند، مطرح می‌گردد. سپس راه‌حل‌های مربوط جهت تصمیم‌گیری در مورد این مسایل عنوان می‌شود. بنابر مطالعات پژوهشگران، تاکنون مطالعه‌ای در مورد مقایسه نظام‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان با استفاده از این الگو یافت نشد. در صورتی که شناخت بهتر مشخصات این نظام‌های ارزشیابی می‌تواند ما را در توسعه و ارتقای نظام ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های ایران یاری رساند. نظر به این که صاحب‌نظران معتقدند تحلیل کیفی محتوای دستورالعمل‌ها، رویه‌ها و فرم‌های موجود ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی سبب روشن‌گری شده و تفاوت‌ها را بهتر از بررسی‌های پیمایشی نشان می‌دهد (۱۳)، به

یافته‌ها

در قاره آمریکا، نظام‌های ارزشیابی عملکرد سالانه اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های آمریکای شمالی مانند دانشگاه کالیفرنیا، برکلی (University of California, Berkely)، دانشگاه کلمبیا (Columbia University) (۱۵)، دانشگاه ایووا (University of Iowa) (۱۶)، دانشگاه ایالت میسوری (University of North Carolina) (۱۹، ۱۸)، دانشگاه ایالت واشنگتن (۲۰) و دانشگاه ییل (Yale University Library) (۲۱)، و در کانادا دانشگاه کالگری (۲۲)، دانشگاه مک گیل (McGill University) (۲۳)، دانشگاه تکنولوژی اونتاریو (University of Ontario) (۲۴)، دانشگاه اتاوا (University of Ottawa) (۲۵)، دانشگاه ساسکاتچوان (University of Saskatchewan) (۲۶)، دانشگاه تورنتو (۲۷)، مورد مطالعه قرار گرفت. هدف از ارزشیابی، شناخت عملکرد موجود اعضای هیأت علمی و فراهم آوردن تسهیلاتی جهت بهبود رفتار آتی آنان بود. ارزشیابی در این دانشگاه‌ها بیشتر تحت عنوان برنامه‌ریزی و مرور عملکرد بود. در مجموع، عملکرد اعضای هیأت علمی از نظر فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی/ دانش پژوهی و خدمات عمومی با لحاظ بیشترین وزن برای فعالیت‌های آموزشی مورد بررسی قرار گرفت.

جهت بررسی نظام ارزشیابی اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های قاره اقیانوسیه از دو دانشگاه مادر استرالیا یعنی دانشگاه نیوانگلند (University of New England) (۲۸) و دانشگاه تکنولوژی کوئینزلند (Queensland University of Technology) (۲۹) استفاده شده است. این دانشگاه‌ها دارای رشته‌های مختلفی مانند علوم اجتماعی، انسانی، هنر، تاریخ، علوم پزشکی، پرستاری و ... هستند. در این دانشگاه‌ها از عبارت «مرور عملکرد» جهت ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی استفاده می‌شود که طی پروتکل برنامه‌ریزی و مرور عملکرد (Performance planning and review protocol) انجام می‌گردد.

بدین منظور، با موتورهای جستجوی Google، Pubmed، Yahoo، Scholar، MSN و جهت دستیابی به داده‌های لازم درباره نظام‌های ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی به پایگاه‌های اطلاعاتی دانشگاه‌های بزرگ جهان مراجعه گردید و ابتدا برنامه‌های استراتژیک و دفترچه‌های راهنمای Handbook اعضای هیأت علمی (در صورت وجود روی شبکه) مطالعه شد. علاوه بر آن با ترکیبی از کلید واژه‌های نظام «System»، الگو «Model»، فرایند «Process»، خط‌مشی «Policy»، رویه «Procedure» و روش «Method»، ارزشیابی «Evaluation»، ارزیابی «Appraisal»، مرور «Review»، اندازه‌گیری «Measurement»، بررسی «Assessment»، برآورد «Estimation»، ارزش‌گذاری «Valuation»، مدیریت منابع انسانی «Human resource management»، مدیریت عملکرد «Performance management»، جهت عملکرد «Performance»، اعمال «Duties»، وظایف «Efforts»، تلاش «Tasks»، کار «Work»، شغل «Job»، «اعضای هیأت علمی»، «مدرسان دانشگاه»، «کارکنان آموزشی»، «کارکنان علمی»، جستجو انجام شد. پس از تهیه و دسترسی به نظام‌های مدون ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی، الگوی برخی دانشگاه‌ها/ کشورهای جهت مطالعه و بررسی انتخاب شدند.

بدین ترتیب از قاره آمریکا، دانشگاه‌های کشور ایالات متحده و کانادا، از قاره اروپا، دانشگاه‌های کشور انگلستان، از قاره اقیانوسیه، دانشگاه‌های کشور استرالیا، از قاره آفریقا، دانشگاه‌های کشور آفریقای جنوبی و از قاره آسیا دانشگاهی در کشور ترکیه نمونه پژوهش را جهت مطالعه مقایسه‌ای تشکیل دادند. تحلیل کیفی محتوای نظام‌های به دست آمده، با رویکرد تئوریک بر اساس الگوی تشخیصی ارزشیابی عملکرد (Wolf ۲۰۰۳) انجام گردید.

چارچوبی جهت شناسایی موانع عملکرد و نیازهای توسعه‌ای تک تک کارکنان و اعضای هیأت علمی. این خط‌مشی برای تمامی کارکنان و اعضای هیأت علمی دایمی دانشگاه کاربرد دارد و برای کارکنان موقت، اصول این خط‌مشی با در نظر گرفتن ماهیت و نوع استخدام می‌تواند تعدیل گردد. مدیریت عملکرد بایستی به صورت منسجم و هماهنگ با استراتژی دانشگاه جهت توسعه منابع انسانی انجام گردد. مدیریت عملکرد بر اساس این توافق ضمنی شکل گرفته است که کلیه افراد از طریق ارتقای عملکردشان، توانمند خواهند شد.

جهت بررسی نظام ارزشیابی در قاره آسیا، برای نمونه نظام ارزشیابی دانشگاه سابانسی (Sabanci University) (۳۵) در شهر استانبول ترکیه آورده شده است. علت انتخاب این دانشگاه، اهمیت آن در نظام آموزش عالی ترکیه، در دسترس بودن نظام ارزشیابی آن به زبان انگلیسی در شبکه جهانی، دارا بودن رشته‌های مختلف تا سطح دکترا و تشابه نظام آموزش عالی این کشور با ایران می‌باشد. ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی در این دانشگاه تحت عنوان فرایند منابع انسانی آورده شده است.

در مجموع می‌توان گفت که هر یک از نظام‌های ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های کشورهای مختلف با توجه به وضعیت فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی آن کشورها تدوین شده است. نتایج این بررسی بر اساس الگوی تشخیصی ارزشیابی عملکرد (۱۱) جهت سهولت مقایسه، در جدول ۱ آورده شده است.

جهت بررسی نظام ارزشیابی اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های قاره اروپا، نظام‌های ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های اصلی کشور انگلستان شامل دانشگاه دربی (Derby University) (۳۰)، دانشگاه ملی ایرلند (National University of Ireland) (Maynooth) (۳۱) استفاده شده است. این دانشگاه‌ها دارای رشته‌های مختلف در مقاطع مختلف تا سطح دکترا هستند. در این دانشگاه‌ها از برنامه‌های ارزشیابی عملکرد (Performance appraisal program) استفاده می‌شود. این دانشگاه‌ها موفقیت در دستیابی به بالاترین استانداردهای بین‌المللی در زمینه آموزش و پژوهش را یکی از تعهدات اصلی خود می‌دانند. به همین لحاظ، متعهد به توسعه مداوم کیفیت وظایف خود و ارتقای کیفیت عملکرد در تمام دانشگاه هستند. نظام مدیریت توسعه عملکرد PMDS (Performance management development system) در این دانشگاه‌ها جهت حمایت از رسالت دانشگاه، ایجاد شده است. در این دانشگاه‌ها، ارزشیابی عملکرد، وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف تلقی می‌شود. در واقع، فرایند ارزشیابی عملکرد، فرایندی پویا و مداوم در راستای رسالت و اهداف استراتژیک دانشگاه است.

جهت بررسی نظام ارزشیابی اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های قاره آفریقا از سه دانشگاه اصلی آفریقای جنوبی یعنی دانشگاه بوتسوانا (Universty of Botswana) (۳۲)، دانشگاه نورث-وست (North-West University) (۳۳) و دانشگاه کیپ غربی (University of the Western Cape) (۳۴) استفاده شده است. این دانشگاه‌ها رشته‌های مختلف را تا سطح دکترا آموزش می‌دهند. در این دانشگاه‌ها از خط‌مشی‌هایی رسمی جهت مدیریت عملکرد، استخدام، حفظ، توسعه و ارتقای اعضای هیأت علمی استفاده می‌شود. اهداف ایجاد خط‌مشی مدیریت عملکرد عبارتند از: ایجاد چارچوبی مشخص و منسجم برای ارتقای عملکرد و برایندهای دانشگاه در تمامی قسمت‌های آن و فراهم آوردن فرایندی منظم و

جدول ۱. مقایسه ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های جهان بر اساس الگوی تشخیصی Wolf ادامه دارد

نکات ارزیابی عملکرد	آسیا	آفریقا	اقیانوسیه	اروپا	آمریکا
فلسفه	شناخت عملکرد موجود، فراهم آوردن تسهیلاتی جهت بهبود رفتار آتی افراد + حمایت از نظام استخدام و تمدید قرارداد	توسعه مداوم و ارتقای کیفیت عملکرد + حمایت از نظام پرداخت، نظام توسعه عملکرد و برنامه‌ریزی مداوم	ارتقای عملکرد + حمایت از نظام پاداش، نظام پرداخت	ارتقای عملکرد و برابندهای دانشگاه در تمامی قسمت‌های آن، شناسایی موانع عملکرد و نیازهای توسعه‌ای افراد، پاسخگویی + حمایت از نظام توسعه	تحقق رسالت و آرمان‌های دانشگاه و پیشبرد اهداف استراتژیک در تمام سطوح از طریق ارتقای عملکرد + حمایت از نظام استخدام، نظام حقوق و پاداش، نظام توسعه و فرصت‌های مسیر شغلی
اهداف	ارزشیابی تکوینی + پایانی	ارزشیابی تکوینی + پایانی	ارزشیابی تکوینی + پایانی	ارزشیابی تکوینی + پایانی	ارزشیابی تکوینی + پایانی
انواع ملاک‌ها	عوامل عملکرد در آموزش، پژوهش و خدمات	انجام وظایف در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی و وظایف حمایتی	شاخص‌های کلیدی عملکرد (برابندهای کاری) آموزش و وظایف مربوط به آن، پژوهش، مدیریت و ارائه خدمات به دانشگاه/ جامعه/ حرفه	اهداف کلی سازمان (حیطه‌های کلیدی عملکرد) و شایستگی‌های (رفتارها و ارزش‌های) قابل اثبات	اهداف کاری و اهداف شایستگی‌های خاص و عمومی
انواع اندازه‌گیری	وزن‌های متفاوت عوامل عملکرد برای اعضای هیأت علمی آموزشی، بالینی و پژوهشی	مسئولیت‌های موقعیت سازمانی، مهارت‌های لازم برای عملکرد مؤثر و نتایج حاصل	وزن‌دهی وظایف بر اساس پست سازمانی فرد و الزامات شغلی آن	درصد انجام حیطه اصلی عملکرد و اهداف عینی، هر حیطه اصلی عملکرد دارای چندین هدف وزن‌دهی شده است	اهداف کاری و اهداف شایستگی (دانش، مهارت، ویژگی‌های فردی خاص و عمومی مانند حرفه‌ای‌گرایی، کار گروهی و همکاری، توجه به مسئولیت‌ها، مسئولیت در خدمت و ارتقای مداوم
داده‌های اندازه‌گیری	کمی و کیفی	کمی و کیفی	کمی و کیفی	کمی و کیفی	کمی و کیفی

ادامه جدول ۱. مقایسه ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های جهان بر اساس الگوی تشخیصی Wolf

مسابیل ارزیابی عملکرد	آمریکا	اروپا	اقیانوسیه	آفریقا	آسیا
انتخاب ارزشیابی کنندگان	سرپرست + دانشجویان + هم‌تایان + خود فرد + پرونده عملکرد	سرپرست + خود فرد + مدیر مافوق سرپرست	سرپرست + خود فرد + هم‌تایان	سرپرست + خود فرد + دانشجویان + اولیا	سرپرست
انتخاب ابزارهای ارزشیابی	مقایسه‌های رتبه‌بندی و ابزارهای مبتنی بر هدف	ذکر نشده	ابزارهای مبتنی بر هدف	مقایسه‌های رتبه‌بندی و ابزارهای مبتنی بر هدف	قید نشده
مصاحبه‌های ارزشیابی	مذاکره	مذاکره عملکرد	مذاکره	مذاکره	قید نشده
آموزش ارزشیابی کنندگان	شرکت در دوره‌های آموزشی	قید نشده	برنامه‌های آموزشی در مورد آشناسازی؛ ارزیابی، نیازسنجی توسعه‌ای افراد؛ مشاوره؛ مدیریت عمومی	قید نشده	قید نشده
زمان‌بندی و دوره ارزشیابی	ارزشیابی‌های برنامه‌ریزی شده و ارزشیابی در برخورد با مشکل و برای تازه کارها	ارزشیابی‌های رسمی و ارزشیابی در صورت لزوم	ارزشیابی‌های برنامه‌ریزی شده و ارزشیابی در برخورد با مشکل	ارزشیابی‌های برنامه‌ریزی شده	ارزشیابی‌های دوره‌ای
همراستا بودن نتایج با اهداف	ارزشیابی در سال جاری ادامه گام‌ها و اهداف تعیین شده در سال قبل، گردآوری اطلاعات روزانه	ارزشیابی در سال جاری مرور موفقیت‌های سال قبل، گردآوری اطلاعات روزانه	شروع در زمان آشناسازی و ادامه به صورت دوره‌ای	ارزشیابی اهداف تعیین شده در سال قبل و تعیین اهداف و شایستگی در سال جاری	شروع در زمان استخدام و ادامه به صورت سالانه
تعاملی بودن طرح ارزشیابی	ارزشیابی به صورت مشارکتی	ارزشیابی به صورت مشارکتی	ارزشیابی به صورت مشارکتی	ارزشیابی به صورت مشارکتی	ارزشیابی به صورت مشارکتی

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به منظور مقایسه مشخصات نظام‌های ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های جهان انجام گردید. یافته‌ها نشان می‌دهند که فلسفه تمامی نظام‌های ارزشیابی بررسی شده، شناخت عملکرد موجود، فراهم آوردن تسهیلاتی جهت بهبود رفتار آتی افراد، توسعه مداوم و ارتقای کیفیت عملکرد و شناسایی موانع عملکرد و نیازهای توسعه‌ای افراد می‌باشد. نظام‌های ارزشیابی عملکرد با نظام‌های پرداخت، پاداش، جذب و استخدام و نظام‌های توسعه و ارتقای عملکرد مرتبط هستند. این نظام‌های ارزشیابی دارای اهداف تکوینی (ارتقا و توسعه عملکرد) و اهداف پایانی (تصمیمات مدیریتی و کارگزینی) هستند. در این نظام‌ها، تأکید بر هدف تکوینی یعنی حفظ عملکرد برتر، اصلاح، ارتقا و توسعه عملکرد با کیفیت مطلوب بیشتر می‌باشد.

مؤثر بودن اعضای هیأت علمی توسط ملاک‌هایی از عملکرد فرد مشخص می‌گردد. این ملاک‌ها در راستای میزان تلاش فرد در راستای تحقق رسالت سازمان در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی و وظایف مدیریتی و پشتیبانی هستند و حیطه‌های برایندهای کاری و شایستگی‌های فردی و خاص شغل فرد را نشان می‌دهند. این حیطه‌ها دارای وزن‌های مختلف بر اساس مسؤولیت‌ها و موقعیت‌های سازمانی و حرفه‌ای می‌باشند.

در این نظام‌ها با وجود این که به طور دقیق مشخص نشده است که از کدام یک از رویکردهای ارزشیابی جهت اندازه‌گیری عملکرد اعضای هیأت علمی استفاده می‌شود، شواهد نشان دهنده استفاده ترکیبی از دو یا چند نظام ارزشیابی مانند ارزشیابی مبتنی بر شایستگی، ارزشیابی مبتنی بر ویژگی‌های فردی، ارزشیابی مبتنی بر رفتار و ارزشیابی مبتنی بر نتایج هستند. در همین راستا، عمدتاً، داده‌های کمی و کیفی جهت ارزشیابی توسط مقیاس‌های رتبه‌بندی و ابزارهای مبتنی بر هدف گردآوری می‌شود.

در دانشگاه‌های مورد بررسی، از منابع چندگانه مانند سرپرست بلافصل، خود فرد، هم‌تایان، دانشجویان جهت ارزشیابی اعضای هیأت علمی (با تأکید بر ارزشیابی توسط خود فرد و سرپرست/مدیر گروه) استفاده می‌شود. اغلب مافوق بلافصل سرپرست فرایند مذاکره ارزشیابی را مورد بازبینی یا تأیید قرار می‌دهد. در بسیاری از دانشگاه‌های مورد بررسی بر ضرورت آموزش ارزشیابی شوندگان تأکید شده است. این آموزش‌ها اغلب موضوعاتی مانند، مصاحبه‌های ارزشیابی، آشناسازی، ارزیابی عملکرد، نیازسنجی توسعه فردی، مشاوره، مدیریت عمومی و نظایر آن را در برمی‌گیرد.

ارزشیابی‌های رسمی به صورت سالانه و مداوم انجام می‌گیرد. بدین نحو که زمان‌بندی ارزشیابی در ابتدای سال جاری یا در شروع استخدام با مذاکره ارزشیابی شروع می‌شود و در پایان سال، عملکرد در طی سال گذشته، مرور شده و اهداف برای سال آینده تعیین می‌گردد. در برخی موارد مانند بروز مشکل عملکرد و برای افراد تازه کار نیز ارزشیابی‌های دوره‌ای انجام می‌گردد. از لحاظ همراستا بودن نتایج با اهدافی که ارزشیابی به منظور آن‌ها تدوین گردیده است و یا پاسخ به این سؤال که «آیا ارزشیابی آنچه می‌خواهیم دست یابیم را مشخص می‌کند؟»، نتایج نشان داد که ارزشیابی‌های عملکرد اعضای هیأت علمی دارای اهدافی مانند ارتقای کیفیت و پاسخگویی می‌باشند. ارزشیابی عملکرد در دانشگاه‌های مورد بررسی به صورت تعاملی یعنی با مشارکت اعضای هیأت علمی و سرپرست طراحی و انجام می‌گردد.

در مجموع می‌توان با استفاده از نتایج این پژوهش و مقایسه نظام‌های ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های سراسر جهان، به نظر می‌رسد در یک نظام ارزشیابی پویا و کارا باید مسایل زیر رعایت گردد:

- باید برای همه طرف‌های ارزشیابی (ارزشیابی کننده، ارزشیابی شونده و تأیید کننده) فلسفه ارزشیابی عملکرد و این که هدف ارزشیابی تکوینی و یا پایانی است، مشخص شود. فلسفه و اهداف الگو، باید همراستای یکدیگر و در راستای

کمیته‌های راهبردی ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی توسعه یابند و به آن‌ها در امور پرسنلی از قبیل انتصابات، تشویق، تنبیه، پرداخت و غیره اختیار داده شود. همچنین برای اجرای این امر لازم است که تجهیزات منابع انسانی، منابع مالی و کلیه لوازم مورد نیاز در اختیار آن‌ها قرار گیرد.

- نکته بسیار مهم برای بالا بردن کیفیت نظام ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی، ایجاد نظام فرا-ارزشیابی است. در فرایند فرا-ارزشیابی باید شایستگی دست‌اندرکاران ارزشیابی، فرایند ارزشیابی و نتایج و کاربرد نتایج ارزشیابی بر اساس اهداف آن بررسی شود. تنها پس از فرا-ارزشیابی و اطمینان از صحت نتایج ارزشیابی افراد است که نتایج ارزشیابی افراد وارد نظام پاداش یا اصلاح و ارتقای عملکرد می‌گردد.

محدودیت‌های پژوهش

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر، عدم وجود اطلاعات در زمینه نظام‌های ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی در پایگاه‌های دانشگاه کشورهای در آسیا مانند ژاپن، کره، چین، ترکیه در قسمت آسیایی و ... در اروپا مانند فرانسه، آلمان، ایتالیا و ... در قاره آفریقا مانند مصر، به انگلیسی بود. هرچند که این کشورها دارای پایگاه‌های انگلیسی نیز بودند، اطلاعات مورد نیاز این پژوهش را درج ننموده بودند. جهت رفع این محدودیت، پژوهشگران اقدام به درخواست از دانشگاه‌های فوق جهت دریافت اطلاعات مزبور به انگلیسی نمودند که پاسخی ارسال نگردید. با وجود تلاش پژوهشگران جهت تحلیل کیفی محتوای نظام‌های دانشگاه‌های مورد بررسی، ممکن است بررسی این دانشگاه نشان دهنده وضعیت کلیه دانشگاه‌های آن قاره نباشد و ذکر لفظ قاره به دلیل بررسی گروهی دانشگاه‌های آن با هم بوده است.

نتیجه‌گیری

در مجموع، با توجه به موارد فوق، پیچیدگی و ابهام و عمق مسأله ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی مشخص می‌شود که عملکرد افراد مقوله‌ای کیفی است و از ابعاد بی‌شمار رفتاری برخوردار است، اما برای روشن شدن وضعیت هر فرد و تعیین

تحقق رسالت و اهداف کلی سازمان بوده و واقع‌بینانه، قابل دستیابی و علمی تدوین گردند.

- لازم است که جهت تبیین دقیق موفقیت فرد در تحقق رسالت سازمان در حیطه‌های کاری خود (آموزش، پژوهش، خدمات و غیره) از ترکیب ویژگی‌های فردی، شایستگی، رفتار و برابند جهت انتخاب مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزشیابی عملکرد استفاده شود. همچنین این ملاک‌ها بر اساس موقعیت سازمانی فرد ارزش‌گذاری شوند.

- به منظور ارتقای داده‌های اندازه‌گیری که منجر به ارزشیابی عملکرد می‌شوند، باید داده‌ها به صورت کمی و کیفی با ابزارهای متنوع و از منابع مختلف مانند، سرپرست، دانشجویان، هم‌تایان، خود فرد و پرونده عملکرد مختلف گردآوری و با ضریب تأثیر متفاوت محاسبه شوند.

- یکی از مهم‌ترین گام‌های ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی که افرادی فرهیخته در جامعه محسوب می‌شوند، مصاحبه‌های ارزشیابی است که اغلب در سه برهه زمانی، ابتدا، اواسط و انتهای سال ارزشیابی صورت می‌گیرد. برای نزدیک شدن به اهداف مورد نظر، ارزشیابی بسیار ضروری است که به طور کلی تمامی اعضای هیأت علمی، کارکنان و به ویژه مدیران و سرپرستان دانشگاه‌ها به کلیه مراحل ارزشیابی احاطه داشته باشند. برای انجام این مهم می‌توان از روش‌های زیادی بهره جست مانند دوره‌های توجیهی در بدو خدمت، دوره‌های توجیهی هنگام انتصاب مدیران در مورد مصاحبه‌های ارزشیابی، آشناسازی افراد با نظام ارزشیابی عملکرد، نیازسنجی، مشاوره، مدیریت عمومی و نظایر آن‌ها.

- همیاری و مشارکت فعال همه طرف‌های ارزشیابی (ارزشیابی کننده، ارزشیابی شونده و تأیید کننده) با کمیته‌های راهبردی ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی از نکات مثبت جهت ارتقای کارایی نظام ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی محسوب شود.

- جهت افزایش سطح کمی و کیفی ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی در نظام اداری، ضروری است که

سیاسگزاری

پژوهش حاضر قسمتی از رساله دکترای پرستاری در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی می‌باشد.

جایگاه وی در سازمان متبوع لازم است این عوامل کیفی به صورت کمی درآیند و در نهایت نمره ریاضی به افراد داده شود. به نظر می‌رسد اغلب دانشگاه‌های مورد بررسی توانسته‌اند تا حدودی به الگوی مناسبی جهت ارزشیابی اعضای هیأت علمی دست یابند.

References:

1. Bazargan A. Educational Evaluation; Tehran: SAMT; 2010. [In Persian]
2. Bland CJ, Wersal L, VanLoy W, Jacott W. Evaluating faculty performance: a systematically designed and assessed approach. *Aca Med* 2002; 77(1): 15-30.
3. Chambers DW, Boyarsky H, Peltier B. Development of a mission-focused faculty evaluation system. *Journal of Dental Education* 2003; 67(1): 10-22.
4. Bowman SJ. Performance appraisal: Verisimilitude trumps veracity. *Public Personnel Management* 1999; 28(4):557-77.
5. Drucker PF. *The Practice of Management*. Reissue edition. New York: Harper Business; 2006.
6. Aguinis H. *Performance Management*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall; 2005.
7. Rifkin T. The status and scope of faculty evaluation. ERIC Clearinghouse for Community Colleges Los Angeles CA. 1995. Available from: <http://www.ericdigests.org/1996-1/status.htm>
8. Peterman FP. *Designing Performance Assessment Systems for Urban Teacher Preparation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc; 2005.
9. Madison A. Demonstrating performance and accountability through mission-based evaluation. In *exploring evaluation: What we measure and why?* *The Nonprofit Quarterly* 1998; 5(3): 211-9.
10. Nutter DO, Bond JS, Coller BS. Measuring faculty effort and contributions in medical education. *Acad Med* 2000; 75(2) 199-207.
11. Wolf MG. *Selecting the right performance management system*. New York: McGraw Hill; 2003: 85- 103
12. Aguinis H. *Performance management*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall; 2005.
13. Dienemann J, Shaffer C. Faculty Performance Appraisal Systems: Procedures and Criteria. *J Prof Nurs* 1992; 8(3): 148-54.
14. USA, University of California, Berkley. *Insights for Management, Information Resources for Managers and Supervisors*. [Cited 2008 May 22]. Available from: <http://administration.berkeley.edu/forms/newletter/fall-08-happened.htm#perf>
15. USA, Columbia University Human Resources. *Probationary Performance Evaluation*. [Cited 2006 Mar 02]. Available from: <http://www.hr.columbia.edu/dat/forms/prob-perf-evalu/pdf-ver.pdf>
16. Human Resources. *Operations Manual, Part III. Human Division, Employment, General, Chapter 10: Faculty*, USA, University of Iowa 2008. Available from: <http://www.uiowa.edu/~our/opmanual/iii/10.htm#101>
17. *Faculty Handbook*. USA, Missouri State University 2008. Available from: <http://www.missouristate.edu/assets/provost/FacultyHandbook91608.pdf>
18. Human Resources. *Forms, Policies, and Procedures, Performance Management*. USA, University of North Carolina 2008. Available from: <http://www.lib.unc.edu/personnel/resources.html>
19. USA The University of North Carolina at Pembroke. *The UNCP Faculty Evaluation Model*. [Cited 2008 Feb 09]. Available from: http://www.uncp.edu/aa/handbook/01-02/pdf/Chapter_4A-1_11.6.PDF
20. USA, Washington State University College of Nursing. *SECTION X. Academic Procedures and Operations, X1-X30 nursing*. [Cited 2008 Sep 02]. Available from: wsu.edu/fm/SectionX_05.pdf
21. *Faculty Handbook USA*. Yale University, 2008. Available from:

- http://www.yale.edu/provost/handbook/faculty_handbook.pdf
22. Canada, University of Calgary. Universal Student Ratings of Instruction. Appendix 9: What Can I Learn from the Published Information on the Universal Student Ratings of Course Instruction? [Cited 2008 Feb 19]. Available from: <http://www.calgary.ca/vpa/usri/web-pilot.htm>
 23. Canada, McGill University, Human Resource. Interim guidelines. [Cited 2008 Feb 18]. Available from: <http://www.mcgill.ca/hr/dialogue/guidlines>
 24. Canada, University of Ontario Information Technology. Types of Performance Reviews, Professional/ Manager Staff.[Cited 2008 Jan 16]. Available from: www.uoit.ca/EN/main/11259/11270/16583/44675/76701/pmtypes.html
 25. Human Resources Services. Guide to the Performance Appraisal Process and the Appraisal Tool, HRX pert. Canada, University of Ottawa, 2004. Available from: http://www.hr.uottawa.ca/files/forms/performance_appraisal/guide_performance_appraisal_hrxpert.pdf
 26. Human Resources Department. A Guide to Faculty Recruitment and Retention Canada, University of Saskatchewan, 2005. Available from: http://www.usask.ca/hrd/manager/faculty_recruitment_retention_guide.pdf
 27. Canada, University of Toronto, Human Resources and Equity. Manual of Staff Policies Academics /Librarians. [Cited 2008 Jul 21]. Available from: <http://www.hrandequity.utoronto.ca/Assets/policy/acad/acadpol.pdf>
 28. Information for Faculty and Staff. Australia, University of New England, 2013. Available from: <http://www.une.edu/faculty>
 29. Performance Planning and Review for Academic Staff. Australia, Queensland University of Technology, Human Resources Department 2008. Available from: http://www.hrd.qut.edu.au/staff/docs/PPRAS_info_kit.pdf
 30. United Kingdom, Derby University, Human Resources. Performance Management. [Cited 2009 Feb 17]. Available from: www.derby.ac.uk/human-resources/culture-and-lifestyle-at-the-university/performance-management
 31. Performance Management Development System. United Kingdom, National University of Ireland Maynooth 2008. Available from: humanresources.nuim.ie/documents/PMDSdocument_000.pdf
 32. Thapisa A. Strategic Performance Management at the University of Botswana. Keynote Presentation at the 5th Colloquium on Performance Evaluation of Library Personnel – University of Vera Cruz Ana in Mexico - 16th to 18th September 2007. [Cited 2008 Feb 09]. Available from: www.uv.mx/usbi_ver/alci07/docs/C5_TA.pdf
 33. South Africa, North-West University. Institutional Policies, Rules and Procedures, Human resources: Performance management policy. Academic Staff Promotion Policy. [Cited 2008 Jun 07]. Available from: <http://www.nwu.ac.za/opencms/export/NWU/html/gov-man/policy/index.html>
 34. South Africa, University of the Western Cape. University Year Book. [Cited 2008 Sep 02]. Available from: http://www.uwc.ac.za/_downloads/yearbooks/uwc_yearbook_2008.pdf
 35. Human Resources: HR Processes. Turkey, Sabancı University 2009. Available from: <http://www.sabanciuniv.edu/en/about>

Comparative Study of the Performance Appraisal Systems for Academic Members' Performance Appraisal Systems in the Various Universities in around the World According to the Diagnostic Model: A Qualitative Research

Mahnaz Khatiban^{1}, Mehrnoosh Pazargadi², Tahereh Ashktorab³*

1. *Ph.D. in Nursing, Maternal and Child Care Research Center, Hamadan University of Medical Sciences, Hamadan, Iran*

2. *Ph.D. in Management Education, Associate Professor, Department of Educational Management, Shahid Beheshti University of Medical Sciences, Tehran, Iran*

3. *Ph.D. in Nursing, Associate Professor, Department of Nursing, Shahid Beheshti University of Medical Sciences, Tehran, Iran*

• **Received:** 18 May, 2013

• **Received Corrected Version:** 9 Oct, 2013

• **Accepted:** 16 Nov, 2013

Background & Objective: Reviewing the kinds of performance evaluation systems for academic members applying by different universities is one of the most important approaches to develop one. Therefore, as part of a broader research aimed to provide a performance evaluation model, we attempted to compare the performance evaluation systems of some universities around the world.

Methods: This study was performed through a qualitative content analysis method with the theoretical approach based on the Performance Appraisal Diagnostic Model (Wolf, 2003). The study population included all universities of the five continents. The universities that had their performance evaluation systems in English in their websites were chosen as sample group. A search was also conducted with the determined keywords through the search engines. The faculty performance evaluation systems of 19 universities were chosen from the continents: America (10), Europe (3), Oceania (2), Africa (3) and Asia (one in Turkey).

Results: The philosophies of all the reviewed performance evaluation systems were performance recognition, continuous development, identifying performance barriers and individual development needs. These systems were related to the systems of payment, compensation, recruiting, and performance development. The effectiveness of a faculty member was characterized by his/her performance indicators in line with the mission of organization in education, scholarship, and clerical area. There was a combination of the trait-, behavior- and result-based systems with different weights according to organizational and professional positions. The quantitative and qualitative data were gathered by different measures from multiple sources.

Conclusion: Considering the findings, the reviewed performance evaluation systems for academic members have important issues according to the Wolf's diagnostic model.

Key Words: Performance Appraisal, Faculty member, Qualitative study

***Correspondence:** Department of Nursing, School of Nursing and Midwifery, University of Medical Sciences, Blvd Shaid Fahmideh, Hamedan, Iran

• **Tel:** (+98) 811 838 0535

• **Fax:** (+98) 811 838 0447

• **Email:** m-khatiban@umsha.ac.ir