مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد
دوره بیست و یکم، شماره دوم، تابستان ۱۴۰۵
صفحه: ۱۵۶۳- ۱۵۵۰

Journal of Medical Education and Development
Vol. 21, No. 2, Summer 2026
Pages: 1550– 1563

بررسی الگوهای مدیریت عملکرد در دانشگاه‌های پیشرو جهان و دانشگاه‌های علوم پزشکی در ایران: تحلیل نقادانه سیاست‌های الزام به حضور فیزیکی اعضای هیئت علمی

نسرین گوهری[۱]، احمدرضا ناظری[۲]، سعید فراهانی[۳]، زهرا حسینی دستگردی[۴*]

چکیده

مقدمه: سیاست الزام به حضور فیزیکی اعضای هیئت علمی به‌عنوان یکی از ابزارهای نظارت اداری در بعضی دانشگاه‌ها مطرح است. با این حال، ماهیت چند بعدی فعالیت‌های دانشگاهی پرسش‌هایی جدی درباره کارآمدی چنین رویکردی ایجاد کرده است. این مطالعه با رویکردی نقادانه چارچوب جایگزین برای مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی پیشنهاد می‌کند.

روش بررسی: این پژوهش به‌صورت یک مطالعه مروری با جستجوی منابع به‌صورت ساختارمند در پایگاه‌های Web of Science، Scopus و Google Scholar در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۶ انجام گرفت. معیارهای ورود شامل مطالعات مرتبط با نظام‌های ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی در آموزش عالی به زبان فارسی یا انگلیسی بود. پس از غربالگری اولیه و بررسی متن کامل، در مجموع ۵۰ مطالعه در تحلیل نهایی وارد شد.

نتایج: یافته‌ها نشان داد کار دانشگاهی ماهیتی چندبعدی و غیرخطی دارد که نظام‌های مبتنی بر کنترل حضور قادر به بازنمایی کامل آن نیستند و حتی می‌توانند موجب کاهش انگیزش و کارایی شوند. شواهد حاکی از آن است که دانشگاه‌های پیشرو جهان به سمت ارزیابی‌های عملکردمحور، از طریق داوری همتایان، گزارش‌های سالانه و شاخص‌های اثرگذاری پژوهشی حرکت کرده‌اند.

نتیجه‌گیری: با توجه به تجارب بین‌المللی، پیشنهاد می‌شود از مدلی عملکردمحور مبتنی بر اعتماد حرفه‌ای، خودمختاری دانشگاهی و دستاوردهای علمی استفاده شود. این رویکرد با ماهیت کار دانشگاهی و اهداف دانشگاه‌های نسل نو سازگارتر بوده و می‌تواند بهره‌وری را ارتقا دهد، هرچند نیازمند اصلاحات نهادی است.

کلیدواژه‌ها: ارزیابی اعضای هیئت علمی، نظارت حضوری، عملکرد گرایی دانشگاهی، بهره وری اعضای هیات علمی، سیاستگذاری آموزش عالی

۱ - استادیار، گروه شنوایی شناسی، دانشکده علوم توانبخشی، دانشگاه علوم پزشکی همدان، همدان، ایران.
۲- دانشیار، گروه شنوایی شناسی، دانشکده علوم توانبخشی، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران.
۳- دانشیار، گروه شنوایی شناسی، دانشکده توانبخشی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.
۴- استادیار، گروه شنوایی شناسی، دانشکده علوم توانبخشی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران.
* (نویسنده مسئول)؛ تلفن: ۰۰ ۹۸۹۱۳۲۹۴۷۸۰+ پست الکترونیکی: *n.gohari@umsha.ac.ir*

تاریخ دریافت: ۰۸ / ۰۲ / ۱۴۰۵ تاریخ بازبینی: ۱۴ / ۰۲ / ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۰۲ / ۰۶ / ۱۴۰۵

CC BY-NC 4.0

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v21i2.22824]

مقدمه

پیشرفت های گسترده در عرصه آموزش عالی، از تحول‌های فناورانه تا جهانی شدن، ماهیت کار دانشگاهی و بسترهای لازم برای بهره‌وری مطلوب را دگرگون ساخته است (۲،۱). در این میان، یکی از چالش برانگیزترین مباحث در مدیریت منابع انسانی دانشگاهی، تعادل میان استقلال حرفه‌ای اعضای هیئت علمی و ضرورت نظارت و پاسخگویی نهادی است (۳). در بسیاری از نظام‌های آموزش عالی، از جمله برخی دانشگاه‌های ایران، سیاست الزام به حضور فیزیکی و نظام‌های دقیق حضور و غیاب به‌عنوان ابزار اصلی مدیریت و ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی به‌کار گرفته می‌شود(۴). رویکردی که در چارچوب مقررات و آیین‌نامه‌های اداری و استخدامی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور نیز مورد تأکید قرار گرفته است (۵).

سیاست‌های حضور-محور که اغلب با توجیه ضرورت حضور فیزیکی اعضای هیئت علمی برای بهبود بهره‌وری، افزایش تعامل با دانشجویان و تقویت فرهنگ سازمانی تبیین می‌شود، در بنیاد خود با دو اصل بنیادین زندگی آکادمیک شامل آزادی آکادمیک و ماهیت پراکنده و غیر خطی بودن کار فکری در تضاد قرار می‌گیرد (۴، ۳).

آزادی آکادمیک، شامل استقلال در انتخاب موضوع پژوهش، شیوه تدریس و بیان دیدگاه‌های علمی، سنگ‌بنای تولید دانش اصیل و انتقادی است و صرفاً یک امتیاز اداری محسوب نمی‌شود، بلکه ضرورتی بنیادین برای پیشرفت علمی به‌شمار می‌رود (۴). در چنین شرایطی، سیاست‌های مبتنی بر کنترل زمان و مکان حضور، این استقلال را به یک فرآیند اداری و مکانیکی تقلیل داده و با تضعیف فضای اعتماد، زمینه‌های شکوفایی فکری را محدود می‌سازند (۶). به عبارت دیگر، هنگامی که حضور فیزیکی به‌عنوان شاخص اصلی تعهد و بهره‌وری قلمداد شود، ارزش ذاتی خروجی‌های کیفی نظیر مقالات تأثیرگذار، ایده‌های نوآورانه، ارتباط موثر با صنعت و جامعه و مشارکت عمیق دانشجویان تحت‌الشعاع قرار می‌گیرد.

ماهیت کار اعضای هیئت علمی اساساً با مشاغل اداری یا صنعتی متفاوت است. کار فکری از محدودیت‌های زمانی و مکانی فراتر می‌رود و شامل فرایندهایی مانند تفکر انتقادی، مطالعه و تولید دانش است که الزاماً در چارچوب ساعات اداری قابل تعریف نیست (۷). این فرآیندها را نمی‌توان در قالب یک برنامه حضور و غیاب هفتگی گنجاند. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که فشار برای حضور فیزیکی دائمی می‌تواند منجر به کاهش خلاقیت و افزایش فرسودگی شغلی در میان اساتید شود، زیرا ریتم طبیعی کار فکری را قطع می‌کند (۸).

از سوی دیگر، گسترش فناوری‌های دیجیتال و تجربه همه‌گیری کووید-۱۹ محدودیت‌های مدل‌های سنتی ارزیابی مبتنی بر حضور فیزیکی را بیش از پیش آشکار کرده است (۹). آموزش آنلاین و فعالیت‌های علمی از راه دور از جمله تدریس مجازی و همکاری‌های پژوهشی بین‌المللی، به بخشی جدایی‌ناپذیر از آموزش عالی مدرن تبدیل شده‌اند (۱۰، ۱۱). یک عضو هیئت علمی بخش قابل توجهی از شبانه روز را ناگزیر به انجام فعالیت‌هایی می‌گذراند که لزوما مستلزم حضور فیزیکی نمی‌باشد. ساخت و تهیه محتواهای علمی، ارائه سخنرانی در کارگاه‌های مجازی و بین المللی و بازبینی و داوری مقالات از جمله آن‌ها می‌باشد.

در چنین اکوسیستم پیچیده‌ای، مفهوم «حضور» ماهیتی چندبعدی پیدا می‌کند که شامل حضور فیزیکی، دیجیتال و فکری است (۱۲). سیاست‌های سنتی که تنها بر بعد اول تأکید دارند، سایر ابعاد حیاتی مشارکت آکادمیک را نادیده می‌گیرند و در واقع مانعی برای بهینه‌سازی و جهانی‌سازی کار علمی محسوب می‌شوند (۱۳).

مرور مطالعات موجود نشان می‌دهد که پژوهش‌های پیشین در حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاهی در ایران عمدتاً بر موضوعاتی مانند رضایت شغلی (۱۴)، بهره‌وری اعضای هیئت علمی (۱۵) یا ارزیابی عملکرد آموزشی (۱۶) متمرکز بوده‌اند و کمتر به نسبت میان سیاست‌های نظارتی مبتنی بر حضور

CC BY-NC 4.0

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v21i2.22824]

فیزیکی و ماهیت واقعی کار علمی پرداخته‌اند. از این رو، یک خلاء دانش درمتون پژوهشی کشور در زمینه ارزیابی این سیاست‌ها و مقایسه آن با الگوهای رایج در دانشگاه‌های پیشرو جهان وجود دارد. هدف این مطالعه بررسی و تحلیل سیاست‌های مبتنی بر حضور فیزیکی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها در پرتو ماهیت کار علمی و تحولات معاصر آموزش عالی است. این پژوهش با تکیه بر متون بین‌المللی آموزش عالی، به مقایسه این رویکرد با الگوهای رایج مدیریت و ارزیابی عملکرد در دانشگاه‌های پیشرو جهان می‌پردازد و می‌کوشد ابعاد و پیامدهای آن را در زمینه دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران مورد بررسی قرار دهد.

روش بررسی

این مطالعه مروری، مبتنی بر بررسی تطبیقی انجام شده است و یافته‌های آن در قالب یک گزارش کوتاه ارائه شده است. داده‌ها و مبانی نظری از طریق جستجوی نظام‌مند در پایگاههای اطلاعاتی علمی شامل Scopus, ، Web of science Google Scholar و نیز منابع کتابخانه‌ای گردآوری شدند. کلیدواژه‌های جستجو عبارت است از: Faculty Evaluation ،Presence-Based Supervision ،Academic Functionalism، Faculty Productivity، High Education Policy، و معادل فارسی آن‌ها ارزیابی اعضای هیئت علمی، نظارت حضوری، عملکرد گرایی دانشگاهی، بهره وری اعضای هیات علمی و سیاستگذاری آموزش عالی بودند. برای افزایش جامعیت از ترکیب‌های مختلف این واژگان و مترادف‌های آن‌ها نیز استفاده گردید.

محدودیت زمانی تعریف شده برای مقالات یافت شده شامل بازه زمانی سال ۲۰۰۰ میلادی تا سال ۲۰۲۶ میلادی بود. پس از پایان جستجو و حذف موارد تکراری، مقالات بر اساس معیار ورود به مطالعه غربالگری شدند. معیار ورود به مطالعه شامل وجود اطلاعاتی در مقالات یافت شده در زمینه مطالعات آموزش عالی، مدیریت منابع انسانی و سیاست‌گذاری علم و فناوری بود که تجارب و سیاست‌های دانشگاه‌های معتبر جهان و منطقه در موضوع مطالعه را منعکس کند. در فرآیند غربالگری، مقالات بر اساس میزان ارتباط موضوعی با مسئله پژوهش، برخورداری از چارچوب نظری یا تحلیل تجربی روشن، انتشار در نشریات علمی معتبر و ارائه شواهد قابل استناد در زمینه مدیریت و سیاست‌های مرتبط با فعالیت اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها ارزیابی شدند. در نهایت ۵۰ مقاله که از نظر ارتباط موضوعی و غنای تحلیلی بیشترین انطباق را با اهداف مطالعه داشتند، برای تحلیل نهایی انتخاب شدند.

نتایج

- **ماهیت چند بعدی کار هیئت علمی و تعارض با نظارت**

وظایف اعضای هیئت علمی در دنیای امروز بسیار گسترده و چندبعدی است. این وظایف را می‌توان در هفت حیطه شامل ۱) تدریس و طراحی آموزشی، ۲) پژوهش و تولید دانش، ۳) راهنمایی و مشاوره دانشجویان (در سطوح مختلف)، ۴) انتشار و ترویج یافته‌های علمی (کتاب، مقاله، کنفرانس)، ۵) جذب منابع مالی و گرنت های پژوهشی، ۶) فعالیتهای بین‌المللی (همکاری پژوهشی، نشست‌ها و سمینارهای تخصصی، داوری مقالات)، ۷) خدمات دانشگاهی، حرفه‌ای و بالینی (عضویت در کمیته‌ها، مراکز درمانی، خدمات اجرایی و اجتماعی) طبقه‌بندی نمود (۱۳). ماهیت این فعالیت‌ها یکسان نیست به‌نحوی که برخی از فعالیت‌های ذکر شده ساختار یافته و زمان بندی شده هستند مانند برگزاری جلسه کلاس، اما بسیاری دیگر غیرخطی، نیازمند تمرکز عمیق و وابسته به خلاقیت هستند مانند نوشتن یک پروپوزال پژوهشی یا حل یک مسئله پیچیده علمی. نتایج مطالعات متعدد نشان داده‌اند گروه دوم فعالیت‌های مذکور اغلب در مکان‌ها و زمان‌های غیر رسمی مانند خانه، کتابخانه، و فضای مجازی و خارج از ساعت اداری معمول، انجام و به ثمر می‌رسند (۱۷). در نتیجه، سیستم‌های حضور و غیاب که بر حضور فیزیکی تأکید دارند، علاوه بر اینکه قادر به سنجش این فعالیت‌ها نیستند می‌توانند با ایجاد محدودیت‌های مکانی و

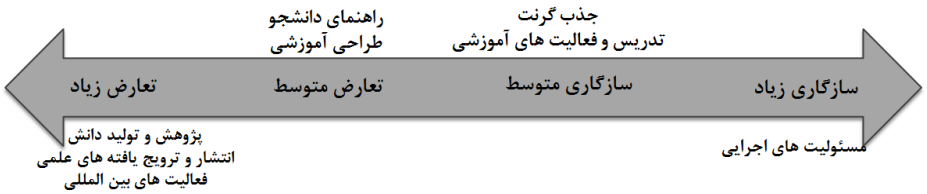
[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v21i2.22824]

CC BY-NC 4.0

زمانی و تضعیف انگیزه‌های درونی و خلاقیت علمی در روند این فعالیت‌ها اختلال ایجاد کنند. در حقیقت، الگوی حضور-محور به طور ضمنی فعالیت‌های غیرقابل رویت اما ارزشمند را کم اهمیت جلوه می‌دهد (۱۸). این موضوع در پژوهش‌ها و مقالات مدیریت عملکرد به‌عنوان تعارض میان کنترل ورودی و کنترل خروجی شناخته می‌شود (۱۹).

همانطور که در شکل ۱ نشان داده شده است فعالیت‌های اعضاء هئیت علمی را می‌توان در طیفی از سازگاری و تعارض با الگوی حضور محور مشاهده کرد. علاوه بر این، در جدول ۱ میزان سازگاری/تعارض ساختاری وظایف هیئت علمی با الگوی حضور-محور را نشان می‌دهد. همچنین جدول ۲ نیز به مقایسه ارزیابی‌های حضور-محور و عملکرد-محور بر اساس ابعاد انگیزشی، کیفیت و ریسک‌های اجرایی می‌پردازد.



شکل شماره ۱: طیف سازگاری/تعارض فعالیت‌های اعضاء هئیت علمی با الگوی حضور-محور

جدول شماره ۱: میزان سازگاری/تعارض ساختاری وظایف هیئت علمی با الگوی حضور-محور

وظیفه هیئت علمی	ماهیت فعالیت	مکان/زمان بهینه	سازگاری با الگوی حضور-محور
تدریس و فعالیت‌های آموزشی	ساختار یافته، زمان بندی شده ،حضوری/مجازی	کلاس درس در زمان مشخص	سازگاری متوسط: حضور فیزیکی در زمان کلاس ضروری است. اما در برگزاری کلاس مجازی ضرورت ندارد
طراحی آموزشی	ساختاریافته	انعطاف پذیر، در هر مکان ساکت قابل انجام است	تعارض متوسط، نیازمند حضور فیزیکی در دانشگاه نمی‌باشد
پژوهش و تولید دانش	غیر خطی، نیازمند تمرکز عمیق وابسته به خلاقیت	انعطاف پذیر، قابل انجام در هر مکان ساکت، اغلب خارج از ساعت اداری	تعارض زیاد، حضور اجباری می‌تواند جریان کار خلاق را قطع کند.
راهنمایی دانشجو	مشاوره‌ای، در مواردی فوری، نیازمند حریم خصوصی	انعطاف پذیر با قابلیت انجام حضوری یا مجازی	تعارض متوسط: ممکن است خارج از ساعات رسمی لازم باشد.
انتشار و ترویج یافته‌های علمی	انعطاف پذیر، ترجیحا بدون وقفه اداری	انعطاف پذیر با قابلیت انجام در هر مکان ساکت، معمولا خارج از ساعات اداری	تعارض زیاد: بازه زمانی حضور اداری برای کار ناکافی است
جذب گرنت	پروژه‌ای، نیازمند تفکر استراتژیک و شبکه‌ای	ترکیبی انجام در دانشگاه، صنعت، همایش‌ها، ایده شوها	سازگاری متوسط: بخشی از آن نیازمند ارتباطات خارج از دانشگاه است
فعالیت‌های بین‌المللی	مشاوره‌ای، در مواردی فوری، نیازمند حریم خصوصی	انعطاف پذیر با قابلیت انجام حضوری یا مجازی	تعارض زیاد: بازه زمانی حضور اداری برای انجام این فعالیت ناکافی است
مسئولیت‌های اجرایی و خدمات بالینی	جلسه‌ای، ساختار یافته	معمولا در محل دانشگاه و مراکز درمانی در زمان مشخص	سازگاری زیاد: نیازمند حضور در زمان جلسه و برای ارائه خدمات بالینی

CC BY-NC 4.0

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v21i2.22824]

جدول شماره ۲: مقایسه مدل حضور-محور و عملکرد-محور در آموزش عالی

محور ارزیابی	مدل حضور-محور	مدل عملکرد-محور
انگیزش اعضای هیئت علمی	اجتناب از تنبیه (انگیزش بیرونی منفی)	دستیابی به هدف و پیشرفت حرفه‌ای (انگیزش درونی -بیرونی مثبت)
انعطاف پذیری	بسیار پایین	بسیار بالا
قابلیت اندازه‌گیری	آسان اما سطحی و گمراه کننده	پیچیده اما غنی و معنا دار (از طریق شاخص های کیفی و کمی و به صورت ترکیبی)
تأثیر بر کیفیت فعالیت‌های علمی	احتمال تأکید بر کمیت حضور به بهای کاهش کیفیت فعالیت‌های علمی	تمرکز بر کیفیت و اثرگذاری خروجی‌های علمی را تقویت می‌کند.
عدالت در ارزیابی	پایین (به دلیل اعمال معیارهای یکسان برای فعالیت‌های علمی با ماهیت متفاوت)	بالا (به دلیل انطباق معیارهای ارزیابی با ماهیت فعالیت‌ها و حوزه تخصصی اعضای هیئت علمی)
مناسب برای	کارهای تکراری، ساختار یافته و نظارت پذیر	کارهای خلاق ،دانش محور و پیچیده
ریسک‌های اصلی	کاهش بهره‌وری واقعی، فرسودگی شغلی، فرار مغزها	امکان سو استفاده توسط اقلیتی که انگیزه درونی پایینی دارند (نیاز به مکانیزم‌های شفاف ارزیابی)

- **مطالعه تطبیقی: مدل‌های مدیریت عملکرد در دانشگاه‌های جهان**

بررسی نظام‌های ارزیابی در دانشگاه‌های پیشرو نشان می‌دهد که تمرکز اصلی بر دستاوردها و خروجی‌ها است و نه حضور فیزیکی. ارزیابی معمولا بر اساس گزارش‌های سالیانه فعالیت-های هیات علمی یا FAAR [1] صورت می‌گیرد (۲۰).

دانشگاه استفورد[2]: در دانشگاه استنفورد، ارزیابی عملکرد هیأت علمی بر مبنای سه رکن اصلی شامل تدریس، پژوهش و خدمات دانشگاهی انجام می‌شود. اعضای هیأت علمی موظف به ارائه گزارش سالانه‌ای هستند که دستاوردهای خود را در هر یک از این حوزه‌ها به‌صورت نظام‌مند ارائه می‌کنند (۲۱). کیفیت پژوهش از طریق فرآیند ارزیابی همتایان و همچنین تأثیرگذاری انتشارات علمی سنجیده می‌شود (۲۲). در این چارچوب، حضور فیزیکی جز در مواردی مانند تدریس حضوری یا مشارکت در جلسات ضروری به‌عنوان معیار اصلی ارزیابی مورد تأکید قرار نمی‌گیرد و تمرکز بیشتر بر خروجی‌ها و دستاوردهای قابل اندازه‌گیری است (۲۳).

موسسه فناوری ماسا چوست[3] : در ماساچوست، تأکید قاطعی بر برتری در پژوهش و تدریس وجود دارد. نظام ارزیابی هیئت علمی در این دانشگاه، ساختاری انعطاف‌پذیر و مبتنی بر اعتماد دارد و بر اساس مجموعه آثار علمی و پژوهشی فرد و همچنین بازخورد دانشجویان درباره کیفیت تدریس انجام می‌شود (۲۴). این ارزیابی‌ها شامل بررسی کیفیت انتشارات، اثرگذاری علمی و نتایج نظرسنجی‌های آموزشی است که در بسیاری از دانشگاه‌های پیشرو به‌عنوان شاخص‌های کلیدی عملکرد شناخته می‌شوند (۲۵).

دانشگاه میشیگان[4]: در دانشگاه میشیگان ، از یک چارچوب جامع ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود که مبتنی بر مجموعه‌ای از شواهد در حوزه‌های تدریس، پژوهش و خدمات دانشگاهی است. در این چارچوب، نظام نظارت به‌معنای کنترل روزانه یا حضور فیزیکی نیست، بلکه به‌عنوان سازوکاری حمایتی برای ارتقای موفقیت اعضای هیئت علمی تعریف می‌شود (۲۶).

[1] Faculty Annual Activity Report (FAAR)
[2] Stanford University
[3] Massachusetts Institute of Technology
[4] University of Michigan

CC BY-NC 4.0

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v21i2.22824]

راهنماهای ارزیابی این دانشگاه دستاوردها، کیفیت مشارکت علمی و اثرگذاری فعالیت‌ها را جایگزین ارزیابی بر اساس بر ساعات حضور کرده‌اند (۲۷). همچنین، اعضای هیئت علمی از سطح بالایی از استقلال حرفه‌ای برای ایجاد تعادل میان کار و زندگی و انجام پژوهش‌های عمیق برخوردارند که این امر به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهره‌وری علمی شناخته می‌شود (۲۸).

دانشگاه کالیفرنیا[1]: در این دانشگاه، رویکردی مشابه دانشگاه‌های پیشرو در ارزیابی عملکرد هیئت علمی اتخاذ شده است. فرایند ارزیابی برای ارتقا یا تمدید قرارداد بر اساس مستندات جامع و مفصلی انجام می‌شود که کیفیت و کمیت دستاوردهای فرد را در بازه زمانی مشخص نشان می‌دهد (۲۹). این مستندات معمولاً شامل مجموعه‌ای از شواهد در حوزه‌های تدریس، پژوهش و خدمات دانشگاهی هستند که مبنای تصمیم‌گیری‌های آکادمیک قرار می‌گیرند (۳۰). همچنین، سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر به‌طور رسمی برای اعضای هیئت علمی به رسمیت شناخته شده‌اند، مشروط بر آنکه به تعهدات آموزشی، پژوهشی و خدماتی لطمه‌ای وارد نشود (۳۱).

وجه مشترک همه این دانشگاه‌ها، شکل‌گیری یک فرهنگ مبتنی بر اعتماد به هیئت علمی به‌عنوان متخصصان خود-مدیر[2] و تمرکز نظام ارزیابی بر نتایج و خروجی‌های قابل مشاهده است. در این رویکرد، معیارهای سنتی مبتنی بر حضور فیزیکی اهمیت کمتری پیدا می‌کنند و به‌عنوان یک متغیر واسطه‌ای در نظر گرفته می‌شوند، در حالی‌که دستاوردها و اثرگذاری علمی به‌عنوان متغیر نهایی و مبنای اصلی قضاوت مطرح هستند (۳۲). این الگو در ادبیات مدیریت عملکرد به‌عنوان گذار از «کنترل مبتنی بر ورودی» به «کنترل مبتنی بر خروجی» شناخته می‌شود که در سازمان‌های دانشی و حرفه‌ای از جمله دانشگاه‌ها کارآمدتر تلقی می‌گردد (۳۳).

دانشگاه‌های جنوب غرب آسیا: در دانشگاه‌های جنوب غرب آسیا، تحولات نظام‌های ارزیابی هیئت علمی طی دهه اخیر به‌شدت تحت تأثیر فشارهای بین‌المللی برای ارتقای کیفیت، افزایش رقابت‌پذیری دانشگاهی و توسعه تحول دیجیتال بوده است (۳۴). در این منطقه، الگوهای عملکردگرا عمدتاً در مراحل گذار یا نهادینه‌سازی اولیه قرار دارند؛ با این حال، نشانه‌هایی از پیاده‌سازی مدل‌های مبتنی بر پورتفولیوهای پژوهش-آموزشی[3]، قراردادهای عملکردی[4] و مدل‌های تخصیص بارکاری[5] مشاهده می‌شود (۳۵).

در ترکیه، دانشگاه‌های بزرگ اصلاحات گسترده‌ای در ارزیابی هیئت علمی انجام داده و از مدل‌های تخصیص بارکاری و *بررسی* عملکرد مشابه کشورهای پیشرو مانند کانادا و استرالیا بهره گرفته‌اند (۳۶). در دانشگاه‌های مطرح قطر، یکی از سریع‌ترین گذارها به مدیریت آکادمیک مبتنی بر عملکردرخ داده است؛ به‌گونه‌ای که ارتقای علمی عمدتاً بر اساس پرتفولیوی عملکرد شامل شاخص‌های اثربخشی تدریس، مشارکت در پروژه‌های پژوهشی و انتشارات در مجلات Q1 و Q2 انجام می‌شود و حضور فیزیکی نقش تعیین‌کننده‌ای در ارزیابی ندارد (۳۷). همچنین در امارات متحده عربی ، به‌ویژه در دانشگاه‌هایی مانند خلیفا[6]، دانشگاه امارات متحده عربی[7] و دانشگاه نیویورک ابوظبی[8]، با هم‌راستاسازی اهداف راهبردی، مدل‌های بارکاری مبتنی بر خروجی[9] و برنامه‌های سالانه ارزیابی عملکرد هیئت علمی به‌طور گسترده پیاده‌سازی شده‌اند (۳۸).

ایران: در نظام آموزش عالی ایران، ارزیابی و ارتقای اعضای هیئت علمی، در حالی که شاهد حرکت قابل توجهی به سوی سنجش مبتنی بر نتایج و خروجی‌های عملکردی و تخصیص فزاینده امتیاز به دستاوردهای پژوهشی، کیفیت تدریس، نوآوری آموزشی و فعالیت‌های خدمات علمی بوده است (۳۹)، اما همچنان چالش‌هایی ساختاری و فرهنگی بر سر راه تحقق

[1] University of California
[2] Self-managing professionals
[3] Teaching–Research–Service Portfolios
[4] Academic Performance Contracts
[5] Workload Models
[6] Khalifa University
[7] United Arab Emirates University
[8] New York University Abu Dhabi
[9] Outcome-oriented workload

CC BY-NC 4.0

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v21i2.22824]

کامل این گذار وجود دارد. در بعضی از دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، اولویت‌دهی به شاخص‌های سنتی مانند حضور فیزیکی در محل خدمت، همچنان به عنوان شرط اولیه و حیاتی تلقی می‌شود. این رویکرد، گاه منجر به آن می‌شود که سایر دستاوردها و فعالیت‌های علمی، پژوهشی و بالینی اعضای هیئت علمی، در صورت عدم انطباق کامل با الزامات ساعات موظفی یا حضور، با چالش مواجه شده و حتی نادیده گرفته شوند. ساعات موظفی تعریف‌شده برای اعضای هیئت علمی گروه‌های پزشکی، که غالباً فشردگی بالایی دارند، علاوه بر اینکه با اصول بهداشت حرفه‌ای در تعارض است، گاه با ماهیت چندوجهی فعالیت‌های آکادمیک و بالینی آنان همخوانی نداشته و می‌تواند مانعی برای تمرکز بر پژوهش‌های عمیق، توسعه نوآوری‌های آموزشی، و یا مشارکت فعال در فعالیت‌های تأثیرگذار علمی و خدماتی باشد.

با این حال، مطابق با آیین‌نامه‌های ارتقای اعضای هیئت علمی که توسط وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تدوین و ابلاغ می‌گردد، ارزیابی جامع عملکرد اعضای هیئت علمی بر اساس مجموعه‌ای مدون از امتیازات تخصیص‌یافته به حوزه‌های آموزشی، پژوهشی، بالینی و مسئولیت‌های اجرایی دانشگاهی صورت می‌پذیرد. این فرآیند در قالب یک نظام امتیازدهی دقیق و سیستماتیک، همراه با ارائه گزارش‌های مستند و مستدل عملکردی (مانند فرم‌های جامع ارزیابی سالانه، سوابق پژوهشی مدون، مستندات مربوط به فعالیت‌های آموزشی و بالینی، و گواهینامه‌های مرتبط)، اجرایی می‌شود (۳۹). همچنین، پیاده‌سازی و تقویت رویکردهای نوین عملکرد-محور که بر پیامدها و اثربخشی فعالیت‌ها تمرکز دارند، تدوین و اجرای نظام‌های ملی رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی علوم پزشکی، و همچنین ابلاغ اسناد و استانداردهای اعتباربخشی توسط وزارت بهداشت، به عنوان بسترسازان اصلی برای گذار تدریجی نظام ارزیابی از الگوهای سنتی به سمت مدل‌های اثربخش‌تر عملکردمحور عمل کرده‌اند (۴۰،۴۱). این گذار تدریجی، که نشان‌دهنده یک تحول الگویی در رویکرد کلان نظام آموزش عالی علوم پزشکی کشور است، به طور مؤثری به سمت سنجش عمق، کیفیت و اثربخشی واقعی فعالیت‌های علمی، آموزشی و بالینی اعضای هیئت علمی جهت‌گیری دارد، هرچند که چالش‌های اجرایی و فرهنگی مرتبط با اولویت‌دهی به شاخص‌های حضور و ساعات موظفی در برخی از مؤسسات همچنان نیازمند توجه و اصلاحات موثرتر است.

جدول شماره ۳ : مقایسه بین المللی مدل‌های مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی

کشور- نظام	مدل غالب	ابزار اصلی ارزیابی	نقش حضور فیزیکی	تاکید بر کیفیت خروجی
ایالات متحده (دانشگاههای پیشرو)	عملکرد-محور	گزارش سالانه فعالیت ،ارزیابی همتایان ،پورتفولیو	حاشیه‌ای و غیر رسمی	بسیار بالا، با مکانیزم‌های پیچیده سنجش کیفیت
بریتانیا	عملکرد-محور (رقابتی)	ارزیابی دوره‌ای پژوهشی بر اساس چارچوب پژوهشی ممتاز یا REF [1] و ارزیابی تدریس بر اساس چارچوب آموزشی ممتاز یا TEF [2]	حاشیه‌ای	بسیار بالا (مخصوصا پژوهش)، نتایج بر تخصیص بودجه تاثیر مستقیم دارد

[1] Research Excellence Framework
[2] Teaching Excellence Framework

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v21i2.22824]

CC BY-NC 4.0

جدول شماره ۳ : مقایسه بین المللی مدل‌های مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی

کشور- نظام	مدل غالب	ابزار اصلی ارزیابی	نقش حضور فیزیکی	تاکید بر کیفیت خروجی
کشور های اسکاندیناوی	عملکرد-محور (خود - مدیریتی)	گفت و گو سالانه با رئیس دپارتمان، گزارش‌های داوطلبانه	بسیار کم	بالا، اما اغلب با رعایت اصول استرس مدیریت شغلی
آلمان	عملکرد-محور (پروژه-محور)	موفقیت در جذب گرنت ،انتشار در نشریات برتر	متوسط (وابسته به دپارتمان)	بالا، با محوریت جایگاه بین المللی و شبکه های پژوهشی
قطر	عملکرد-محور مدل ترکیبی (قراردادمحور+پژوهش محور)	گزارش فعالیت‌های پژوهشی: مقالات، کنفرانس، کتاب، استنادات، ارزیابی دانشجویان، نوآوری در تدریس، استفاده از شاخص های کمی بین المللی	متوسط به بالا	بالا
ترکیه	عملکرد-محور امتیازمحور	حد نصاب امتیاز از فعالیتهای پژوهشی و آموزشی بر اساس سیستم امتیازدهی PUAN (یک واژه ترکی به معنی امتیاز می باشد) برای ارتقا	بالا و در دانشگاههای خصوصی تاحدی انعطاف پذیر	روبه افزایش
امارات	عملکرد-محور	فرم های شاخص عملکردی کلیدی (KPI)[1] و ارزیابی کیفیت شامل تعداد پژوهش، سطح مجله، ارزیابی دانشجویان (معمولا ترکیبی از خودارزیابی، ارزیابی رئیس دپارتمان و تایید سطوح بالاتر)	حداقل حضور فیزیکی الزامی است، در برخی موسسات بین المللی حضور تا حدی ابزار جانبی است	بالا
ایران	وضعیت غالب حضور-محور	تمرکز بر حضور و غیاب، اتوماسیون ثبت ساعت، ارزیابی و امتیازدهی به دستاوردهای پژوهشی، کیفیت تدریس، نو آوری‌های آموزشی و پژوهشی، فعالیت-های اجرایی و فرهنگی	در حالی که در برخی از دانشگاه‌های ایران از تاکید صرف بر حضور فیزیکی فاصله گرفته‌اند، در بعضی دیگر همچنان این شاخص بیش از حد مورد توجه قرار می‌گیرد	تاکید بر کیفیت خروجی در آیین‌نامه‌ها مطرح شده است اما هنوز معیارهای کمی و حضوری نقش پررنگی دارند

[1] Key Performance Indicator

CC BY-NC 4.0

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v21i2.22824]

بحث

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تعارض میان سیاست‌های مبتنی بر حضور فیزیکی و ماهیت واقعی وظایف و مسئولیت‌های علمی-پژوهشی دانشگاهی، ریشه در تمایز بنیادین میان دو الگوی مدیریتی شامل الگوی کنترل مبتنی بر ضوابط اداری و الگوی مدیریت مبتنی بر عملکرد دارد. تحلیل وظایف اعضای هیئت علمی که در بخش نتایج و جدول‌های ارائه شد، بیانگر آن است که فعالیت‌های دانشگاهی ماهیتی چندبعدی و ناهمگون دارند. این فعالیت‌ها شامل تدریس، پژوهش، راهنمایی دانشجویان، انتشار علمی، جذب منابع پژوهشی، همکاری‌های بین المللی و خدمات دانشگاهی هستند و بسیاری از آن‌ها به صورت غیرخطی، خلاقانه و وابسته به تمرکز عمیق انجام می‌شوند. در چنین شرایطی، نظام‌های نظارتی مبتنی بر حضور و غیاب که بر ثبت زمان و مکان حضور تمرکز دارند، قادر به بازنمایی دقیق این فعالیت‌ها نیستند (۴۲).

ماهیت چندبعدی فعالیت آکادمیک ($P_{academic}$) را می‌توان به صورت یک تابع مفهومی از حوزه‌های اصلی فعالیت دانشگاهی به شکل معادله زیر بیان کرد:

$$P_{academic} = f(T,R,S,C,A)$$

پارامترهای این معادله شامل تدریس (T)[1]، پژوهش (R)[2]، راهنمایی دانشجویان (S)[3]، مشارکت علمی (C)[4] و فعالیت‌های اجرایی و اداری (A)[5] است. این ابعاد به‌صورت تعاملی و غیرخطی بر یکدیگر اثر می‌گذارند و تحت محدودیت‌های زمانی و منابع با یکدیگر رقابت دارند (۴۲).

تحلیل دانشگاه‌های پیشرو جهان نشان‌دهنده گرایش به سوی ارزیابی مبتنی بر نتایج و دستاوردها است، جایی که حضور فیزیکی نقش ثانویه را ایفا می‌کند (۴۳). با این حال، این رویکردها تحت تأثیر عمیق زمینه‌های فرهنگی و نهادی قرار دارند (۴۴)؛ از الگوهای مبتنی بر اعتماد بالا در اسکاندیناوی (۴۵) تا ارزش‌های حضور گرایی در برخی نقاط آسیا (۴۶). در کنار تحولات نهادی، گسترش فناوری‌های دیجیتال نیز مفهوم حضور در محیط دانشگاهی را به‌طور اساسی دگرگون کرده است. ظهور آموزش مجازی، همکاری‌های پژوهشی مبتنی بر پلتفرم‌های ابری و شکل‌گیری اشکال جدید تعامل علمی آنلاین، موجب شده است بخش مهمی از فعالیت‌های دانشگاهی بدون نیاز به حضور فیزیکی قابل انجام باشد (۴۷). در چنین شرایطی، سیاست‌هایی که صرفاً بر حضور فیزیکی در محل کار تأکید دارند، می‌توانند بخش قابل توجهی از مشارکت علمی اعضای هیئت علمی را نادیده بگیرند و با ایجاد کنترل‌گری و استرس شغلی، به افزایش فرسودگی شغلی و کاهش رضایت و بهره‌وری شغلی منجر شوند (۴۸).

در مقابل الگوی حضور-محور و پیامدهای منفی آن، از دیدگاه نظری، الگوی عملکرد-محور را می‌توان در چارچوب نظریه مدیریت بر مبنای هدف و نظریه خودمختاری تبیین کرد. نظریه مدیریت بر مبنای هدف تأکید می‌کند که سازمان‌ها باید بر تحقق اهداف و نتایج تمرکز کنند، نه بر کنترل فرایندهای اجرایی (۴۰). در محیط دانشگاهی نیز کیفیت عملکرد اعضای هیئت علمی بیش از آنکه به ساعات حضور وابسته باشد، به دستاوردهای آموزشی، پژوهشی و خدماتی آن‌ها مرتبط است. در کنار این رویکرد، نظریه خودمختاری نشان می‌دهد که استقلال حرفه‌ای یکی از مهم‌ترین عوامل تقویت انگیزش درونی پژوهشگران است. هنگامی که اعضای هیئت علمی در انتخاب زمان و شیوه انجام کار از آزادی بیشتری برخوردار باشند، انگیزش درونی آن‌ها افزایش یافته و به دلیل استفاده حداکثر از پتانسیل‌های فردی و گروهی، بهره‌وری علمی نیز ارتقا می‌یابد (۴۱).

در این چهارچوب، سیاست حضور اجباری در واقع بازتاب الگوی کنترل‌گرانه است، الگویی که در آن اعضای هیئت علمی به عنوان کارگزارانی در نظر گرفته می‌شوند که برای حفظ بهره-

[1] Teaching
[2] Research
[3] Student supervision
[4] Collaboration scientific contribution
[5] Administrative and service activity

CC BY-NC 4.0

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v21i2.22824]

وری نیازمند نظارت مستمر هستند. در چنین مدلی، حضور فیزیکی، حتی اگر ارتباط آن با خروجی‌های واقعی علمی ضعیف باشد به یک شاخص جانبی ساده و قابل مشاهده برای سنجش تعهد و فعالیت تبدیل می‌شود. این رویکرد اگرچه از نظر اداری ساده تر است، اما می‌تواند به کاهش انعطاف حرفه‌ای و تضعیف انگیزش درونی منجر شود (۴۲).

علیرغم نقد مدل‌های صرفاً حضور-محور، نباید ضرورت‌های تکمیلی حضور فیزیکی در محیط دانشگاهی را نادیده گرفت. تعاملات چهره به چهره، گفت‌وگوهای غیررسمی، شکل‌گیری شبکه‌های علمی، و مربیگری مستقیم در برخی حوزه‌ها (مانند آموزش بالینی یا آزمایشگاهی) همچنان نقشی حیاتی در فرآیند یاددهی-یادگیری و تبادل دانش ایفا می‌کنند. حضور در دانشگاه می‌تواند به تقویت حس تعلق سازمانی و هویت جمعی کمک کند. بر اساس یافته‌های پژوهش، «مدل سازگار شده عملکرد-محور» جهت ارزیابی فعالیت‌های اعضای هیئت علمی پیشنهاد می‌شود که هدف آن ایجاد توازن میان پاسخگویی نهادی و آزادی آکادمیک از طریق تقویت کردن الگوی عملکرد-محور و نقش کمتر حضور فیزیکی (نه عدم حضور مطلق) اعضاء هئیت علمی است. در این مدل، اعتماد حرفه‌ای و خودمختاری به‌عنوان پایه نظام مدیریت عملکرد در نظر گرفته می‌شود (۴۹) و ارزیابی اعضای هیئت علمی، بر اساس اهداف و خروجی‌های آموزشی، پژوهشی و خدماتی انجام می‌گیرد (۵۰). در این مدل حضور فیزیکی به عنوان یک عامل حمایتی، انعطاف‌پذیر، هدفمند و متناسب با ماهیت فعالیت‌ها تعریف می‌شود (۵۰). این رویکرد با ماهیت کار علمی سازگارتر است و می‌تواند به بهبود انگیزش درونی، بهره‌وری پژوهشی و کیفیت آموزش منجر شود (۴۹). با این حال، تحقق آن نیازمند اصلاح ساختارهای اداری و نظام‌های ارزیابی دانشگاهی است. پیاده‌سازی این مدل در نظام دانشگاهی ایران، به‌ویژه در دانشگاه‌های علوم پزشکی، نیازمند اصلاح آیین‌نامه‌های ارتقا و ارزیابی، توسعه ابزارهای سنجش عملکرد مبتنی بر نتایج، و توانمندسازی مدیران و اعضای هیئت علمی در جهت ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و پاسخگویی است. پژوهش‌های آتی می‌توانند بر بسط و اعتبارسنجی ابعاد تابع $P_{academic}$ در بافت‌های مختلف سازمانی، بررسی دقیق‌تر تعاملات غیرخطی میان این ابعاد، و همچنین مطالعه تطبیقی پیامدهای بلندمدت "مدل سازگار شده عملکرد-محور" در مقایسه با مدل‌های سنتی حضورمحور تمرکز کنند.

لازم به ذکر است که خدمات بالینی ارائه شده که نیازمند حضور پیوسته و الزامی اعضاء هئیت علمی در مراکز بهداشتی-درمانی است می‌تواند با نگاه ویژه و متفاوت از پیشنهادات این مطالعه تصمیم گیری شود.

محدودیت‌ها

در این پژوهش تحلیل سیاست‌ها عمدتاً بر اسناد عمومی و مقالات منتشر شده متکی بوده است. دسترسی به اسناد داخلی، دستورالعمل‌های غیررسمی، داده‌های کمی دقیق و داده‌های تجربی مستقیم درباره الگوهای حضور در دانشگاه‌های مختلف محدود بوده و این امر می‌تواند بر جامعیت یافته‌ها تاثیر بگذارد. حتی در یک منطقه واحد مانند ایالات متحده تفاوت-های چشمگیری میان انواع دانشگاه‌ها از جمله خصوصی، دولتی، پژوهش محور و آموزش محور وجود دارد. از این رو تعمیم پذیری نتایج باید با احتیاط صورت گیرد. از طرفی این امکان وجود دارد که مقالات گزارش دهنده شکست مدل‌های انعطاف پذیر یا موفقیت مدل‌های سختگیرانه، کمتر منتشر شده باشند، موضوعی که می‌تواند موجب بروز سوگیری انتشار شود. تعیین رابطه علت و معلولی دقیق میان سیاست حضور و شاخص‌هایی مانند بهره‌وری یا رضایت شغلی دشوار است. زیرا متغیرهای متعددی همچون فرهنگ، ویژگی‌های رشته و میزان بار کاری بر این روابط تاثیرگذارند و از آنجا که جستجوی منابع عمدتا به زبان انگلیسی و فارسی انجام شده است، بنابراین، احتمال نادیده ماندن دیدگاه‌ها و شواهد موجود در منابع به سایر زبان ها مانند ژاپنی، کره‌ای و یا آلمانی وجود دارد.

نتیجه گیری

CC BY-NC 4.0

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v21i2.22824]

این مطالعه در تحلیل نظام‌های ارزیابی اعضای هیئت علمی، دریافته است که اتکای صرف بر معیارهای حضور فیزیکی، به دلیل ناتوانی ذاتی در بازنمایی دقیق ماهیت پیچیده، چندوجهی، و غیرخطی فعالیت‌های آکادمیک، با محدودیت‌های بنیادین روبرو است. فعالیت‌های دانشگاهی، که طیفی از آموزش و پژوهش تا راهنمایی دانشجویان و مشارکت‌های علمی را در بر می‌گیرد، نیازمند سنجش مبتنی بر نتایج و دستاوردهای کیفی است. الگوی پیشنهادی "مدل سازگار شده عملکرد-محور"، که بر پایه‌های نظری مدیریت بر مبنای هدف و نظریه خودمختاری بنا شده است، چارچوبی عملیاتی برای گذار از الگوی کنترل بوروکراتیک به سوی مدیریت مبتنی بر عملکرد ارائه می‌دهد. این مدل، با تأکید بر اعتماد حرفه‌ای، خودمختاری آکادمیک، و سنجش نتایج ملموس، نه تنها به دنبال ایجاد توازنی پایدار میان پاسخگویی نهادی و آزادی عمل اساتید است، بلکه حضور فیزیکی را نیز به عنوان یک عامل حمایتی انعطاف‌پذیر و هدفمند بازتعریف می‌کند.

توصیه‌های سیاستی

نتایج این تحلیل پیامدهای روشنی برای سیاست گذاران و مدیران آموزش عالی در ایران و سایر نظام‌های دارای رویکرد مشابه دارد:

۱-بازنگری در آیین نامه‌های اداری: ضرورت دارد آیین‌نامه‌های مرتبط با استخدام و ارتقا هیئت علمی بازتدوین شده تا مبنای ارزیابی از ساعات حضور به دستاوردها و خروجی‌های تعریف شده تغییر یابد.

۲-طراحی و اجرای نظام گزارش دهی سالانه فعالیت‌ها: ایجاد یک سیستم یکپارچه و الکترونیک گزارش عملکرد سالانه هیئت علمی که تمامی فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و خدماتی را پوشش دهد. این گزارش باید مبنای اصلی گفت و گوی توسعه ای[1] بین هیئت علمی و مدیران باشد.

۳-توسعه شاخص‌های ارزیابی تخصصی: لازم است مجموعه‌ای متوازن از شاخص‌های کیفی و کمی برای هر حوزه فعالیت با در نظر گرفتن تفاوت‌های رشته‌ای تدوین شود.

۴-توسعه زیر ساخت‌های مدل پیشنهادی و فناوری‌های ارتباطی: سرمایه‌گذاری در فناوری‌های ارتباطی نوین، ایجاد فضای کاری اشتراکی[2] و تدوین سیاست‌های رسمی برای امکان پذیرساختن مدل پیشنهادی برای اعضای هیئت علمی، می‌تواند بهره‌وری و انعطاف پذیری بیشتری ایجاد کند.

۵-اصلاح فرهنگ مدیریتی: اجرای برنامه‌های آموزشی برای مدیران میانی و ارشد دانشگاه‌ها با هدف تقویت نقش نظارتی و حمایتی آنان، سهولت‌سازی فرآیندها، و ارتقای اعتماد به اعضای هیات علمی ضروری است. این امر بر موفقیت سیستم ارزیابی و عملکرد تاثیر مستقیم دارد.

ملاحظات اخلاقی

لازم به ذکر است در این مطالعه مروری، موارد اخلاقی رعایت گردیده است و مقاله در هیچ نشریه دیگری به چاپ نرسیده است.

مشارکت نویسندگان

ایده و طراحی مطالعه (ن.گوهری)، اتخاب و غربالگری مقالات مرور شده (ن.گوهری، ا.ناظری)، تجزیه و تحلیل و تفسیر مقالات مرور شده (س.فراهانی، ز.حسینی)، نگارش مقاله (همه نویسندگان)، ویرایش قبل از داوری(ا، ناظری، س.فراهانی)،

انجام اصلاحات بعد از داوری (ن.گوهری، ز.حسینی)

حمایت مالی

با توجه به مروری بودن مقاله از هیچ حمایت مالی برخوردار نبود.

[1] Developmental Dialogue

[2] Co-working Spaces

CC BY-NC 4.0

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v21i2.22824]

References

1.Altbach PG, Reisberg L, Rumbley LE. ***Trends in global higher education: Tracking an academic revolution.*** Brill; 2019 Apr 9.

2.Marginson S. ***Higher education and the common good***. Melbourne Univ Publishing; 2016 Dec 19.

3.Huisman J, de Boer H. ***A case study of the balancing act between autonomy and accountability in higher education***. Higher Education Policy. 2019; 32(3):345–364.

4.Altbach PG. ***Academic freedom: International realities and challenges***. Higher Education. 2001; 41(1):205–219.

5.Ministry of Health, ***Treatment and Medical Education. Administrative and employment regulations for faculty members of medical universities***. 2011. [Persian].

6.Enders J, De Weert E, editors. ***The changing face of academic life: Analytical and comparative perspectives***. Springer; 2009 Mar 26.

7.Blackmore J, Brennan M, Zipin L. ***Repositioning university governance and academic work: An overview***. Brill; 2010 Jan 1.

8.Maslach C, Leiter MP. ***Burnout. In: Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior***. Academic Press; 2016. p. 351–357.

9.Hodges C, Moore S, Lockee T, Trust T, Bond A. ***The difference between emergency remote teaching and online learning***. EDUCAUSE Review. 2020; 27(1):1–9.

10.Neuwirth LS, Jović S, Mukherji BR. ***Reimagining higher education during and post-COVID-19: Challenges and opportunities***. Journal of Adult and Continuing Education. 2021;27(2):141–156.

11.Brandau M, Vogt M, Garey ML. ***The impact of the COVID-19 pandemic and transition to distance learning on university faculty in the United States***. International Education Studies. 2022; 15(3):14–25.

12.Selwyn N. ***Education and technology: Key issues and debates***. Bloomsbury; 2021.

13.OECD. ***Education at a Glance*** 2022. Paris: OECD Publishing; 2022.

14.Zarafshani K, Alibaygi AH. ***Predictors of job satisfaction among academics at an Iranian university***. Psychological Reports. 2009; 104(2):633–644.

15.Asgari G, Kaldi A. ***Job satisfaction among faculty members in Tehran University***. Journal of Social Science. 2003; 30: 121–139.

16.Saberifiroozi M, et al. ***Job satisfaction in basic and clinical faculty members in Shiraz University of Medical Sciences.*** Journal of Medical Education. 2006; 10(1):55–59.

17.Ma AH. ***Faculty members' perspective on the internationalization of higher education in Taiwan***. Asia Pacific Education Review. 2025; 26(2):277–290.

18.O'Meara K, Kuvaeva A, Nyunt G, Waugaman C, Jackson R. ***Gender differences in faculty workload in research universities***. American Educational Research Journal. 2017; 54(6):1154–1186.

19.Rijcke SD, Wouters PF, Rushforth AD, Franssen TP, Hammarfelt B. ***Evaluation practices and effects of indicator use.*** Research Evaluation. 2016; 25(2):161–169.

20.Chekmareva L. ***25 years of transformations of higher education systems in post-Soviet countries***. Palgrave Macmillan; 2018.

21.Stanford University. ***Faculty handbook and annual review guidelines***. Stanford University; 2023.

22.Creswell JW, Creswell JD. ***Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches***. 5th ed. SAGE; 2018.

23.Ramsden P. ***Learning to teach in higher education***. 2nd ed. Routledge; 2003.

24.MIT. ***Policies and procedures for faculty evaluation and promotion***. MIT Faculty Affairs; 2022.

25.Harvey L. ***Student feedback. Quality in Higher Education***. 2011; 17(1):3–20.

26.University of Michigan. ***Faculty handbook and guidelines for review of faculty performance***. 2022.

27.Boyer EL. ***Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate***. Jossey-Bass; 2016.

28.Bloom N, Van Reenen J. ***Management practices, work-life balance, and productivity***. Annual Review of Economics. 2011; 3: 203–224.

29.University of California. ***Academic Personnel Manual (APM).*** 2023.

30.Raftery AE. ***Evaluation of scientific productivity and impact. PNAS***. 2017; 114(33): E6731–E6732.

31.Bloom N, Davis SJ. ***The evolution of work from home.*** Journal of Economic Perspectives. 2021; 35(3):23–48.

CC BY-NC 4.0

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v21i2.22824]

32.Gagné M, Forest J, Van den Broeck A, et al. The ***multidimensional work motivation scale***. European Journal of Work and Organizational Psychology. 2015; 24(2): 178–196.
33.Simons R. ***Levers of control***. Harvard Business School Press; 2013.
34.OECD. ***Benchmarking higher education system performance***. OECD Publishing; 2017.
35.Hazelkorn E. ***Rankings and the reshaping of higher education***. 2nd ed. Palgrave Macmillan; 2015.
36.Gür BS, et al. ***Transformation of higher education in Turkey***. Higher Education Policy. 2018; 31(1): 1–18.
37.World Bank. ***Higher education in MENA: Performance and prospects***. World Bank; 2019.
38.QS Intelligence Unit. ***Higher education in the Gulf: Performance and strategy***. 2021.
39.***Supreme Council of Cultural Revolution. Faculty promotion regulations***. Tehran; 2016. https://shenasname.ir/olum/6825-7453. [Persian]
40.Salajegheh M, Bagherzadeh R, Shakurnia A. ***Challenges of academic promotion for medical sciences faculty members in Iran: A systematic review.*** Journal of Advances in Medical Education & Professionalism. 2022; 10(4): 219–230. doi:10.30476/JAMP.2022.95159.1627.
41.Gilavand A. ***Analytical review of regulations on promotion of faculty members in Iranian universities***. Journal of Research in Medical Sciences. 2015; 20(11):1–10.
42.Bajwa N, Tudor T, Varela O, Leonard K. ***Teaching in higher education after COVID-19.*** Education Sciences. 2024; 14(2):121.
43.O'Meara K. ***Inside the panopticon: Academic reward systems***. In: Handbook of Theory and Research in Higher Education. 2011: 161–220.
44.Olsen JP. ***The institutional dynamics of the European university***. Springer; 2007.
45.Puaca G. ***Academic leadership and governance.*** Scandinavian Journal of Educational Research. 2021; 65(5): 819–830.
46.Marginson S. ***Higher education and public good***. Higher Education Quarterly. 2011; 65(4): 411–433.
47.Bond M, Bedenlier S, Marín VI, Händel M. ***Emergency remote teaching in higher education***. Int J Educ Technol High Educ. 2021; 18(1):50.
48.Maslach C, Leiter MP. ***Understanding burnout experience***. World Psychiatry. 2016; 15(2): 103–111.
49.Deci EL, Ryan RM. ***Self-determination theory in work organizations***. Annu Rev Organ Psychol Organ Behav. 2017; 4: 19–43.
50.Moher D, Naudet F, Cristea IA, et al. ***Assessing scientists for hiring, promotion, and tenure***. PLoS Biol. 2020; 18(3):e3000730.

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v21i2.22824]

CC BY-NC 4.0

Study of Performance Management Models in Leading Universities in the World and Universities of Medical Sciences in Iran: A Critical Analysis of Mandatory Attendance Policies for Faculty Members

Gohari N (PhD)[1], Nazeri A (PhD)[2], Farahani S (PhD)[3], Hosseini Dastgerdi Z (PhD)[4*]

[1]Assistant Professor, Department of Audiology, School of Rehabilitation Sciences, Hamadan University of Medical Sciences, Hamadan, Iran

[2]Associate Professor, Department of Audiology, School of Rehabilitation Sciences, Shahid Beheshti University of Medical Sciences, Tehran, Iran

[3]Associate Professor, Department of Audiology, School of Rehabilitation, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

[4]Assistant Professor, Department of Audiology, School of Rehabilitation Sciences, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran

Received: 28 April 2026 ***Revised:*** 4 May 2026 ***Accepted:*** 24 Aug 2026

Abstract

Introduction: The mandatory attendance policy for faculty members is considered as one of the administrative monitoring methods in some universities. However, the multidimensional nature of academic activities has raised serious questions about the effectiveness of this method. This study proposes an alternative framework for faculty performance management with a critical approach.

***Method*:** This review was conducted through a structured search of articles published in Web of Science, Scopus, and Google Scholar databases between 2000 and 2026. The inclusion criteria were studies related to faculty performance evaluation systems in higher education in Persian or English. After initial screening and full-text review, a total of 50 studies were included in the final analysis.

Results: The results showed that academic performance is multidimensional and nonlinear in nature and includes teaching, research, student guidance, and administrative activities. Evaluation models based on mandatory attendance are unable to fully represent these activities and may even reduce motivation and efficiency. Evidence shows that leading universities in the world have moved towards performance-based evaluation through peer reviews, annual reports, and research impact indicators.

Conclusion: Considering successful international experiences for evaluating faculty members' activities, an adapted performance-based model based on professional trust, academic autonomy, and scientific achievements is proposed. This approach is more consistent with the nature of academic performance and the goals of new-generation universities and can help improve university productivity, although its implementation requires institutional reforms.

Keywords: Faculty Evaluation ،Presence-Based Supervision ،Academic Functionalism ،Faculty Productivity ،High Education Policy

This paper should be cited as:

Gohari N, Nazeri A, Farahani S, Hosseini Dastgerdi Z. ***Study of Performance Management Models in Leading Universities in the World and Universities of Medical Sciences in Iran: A Critical Analysis of Mandatory Attendance Policies for Faculty Members.*** J Med Edu Dev 2026; 21(2): 1550-1563.

**** Corresponding Author: Tel: +989132947800, Email: n.gohari@umsha.ac.ir***

CC BY-NC 4.0

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-20]

[DOI: 10.18502/jmed.v21i2.22824]