

## ارائه تحلیل جامع از انگیزش اعضای هیئت علمی (مورد مطالعه: اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز)

زهرا توکلیان<sup>۱</sup>  
مسلم باقری<sup>۲</sup>  
حبیب الله رعنائی<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف ارائه تحلیلی جامع از انگیزش اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز و بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی بر انگیزش آنان و نیز سنجش سطح انگیزش اعضای هیئت علمی انجام شده است. **روش:** این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و روش پژوهش نیز روش تحقیق آمیخته تشریحی بوده که در بخش کمی از روش پیمایشی بهره گرفته شد و در نهایت با استفاده از نرم افزار SPSS و آزمونهای آماری، سطح انگیزش اعضای هیئت علمی مشخص شد. بخش کیفی پژوهش با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای کیفی به تبیین و جرابی خروجی کار در قسمت کمی پرداخته است و با انجام مصاحبه‌های هدفمند با برخی از اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز، این هدف محقق شده است. جامعه آماری پژوهش نیز اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز بوده است. **یافته‌ها:** نتایج حاصل از این بررسی در بخش کمی نشان داد که انگیزش اعضای هیئت علمی از سطح مطلوبی برخوردار نبوده و از حد متوسط نیز پایین تر است. در بخش کیفی پژوهش، به بررسی وضعیت انگیزش اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز با توجه به سن، جنسیت، تأهل، مرتبه علمی، سابقه خدمت و دانشکده‌ها پرداخته شده است که انگیزش اعضای هیئت علمی با توجه به هر متغیر نیز متفاوت بوده است. **نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج به دست آمده و به منظور بهبود و افزایش انگیزش اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز، تلاش برای بهبود و اصلاح عدالت سازمانی، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش و طراحی شغل و ... پیشنهاد شده است.

**واژگان کلیدی:** انگیزش، اعضای هیئت علمی، دانشگاه شیراز.

دریافت مقاله: 98/02/19؛ تصویب نهایی: 98/05/22

1. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه شیراز (نویسنده مسئول) / نشانی: شیراز؛ بلوار ارم، دانشگاه شیراز، دانشکده مدیریت / شماره: Email: Zahra.tavakolian@gmail.com / 36286418
2. دکتری مدیریت منابع انسانی، استادیار دانشکده مدیریت جهانگردی و گردشگری، دانشگاه شیراز.
3. دکتری مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه شیراز.

## الف) مقدمه

در سالهای اخیر موضوع انگیزش شغلی کارکنان و نقش آن در بهره‌وری افراد (آرام و همکاران، 1394: 2) و انتفاع بیشتر از کارکنان (حیدری گرجی و همکاران، 2016: 232) توجه بسیاری از محققان و پژوهشگران را به خود جلب کرده است و سازمانهای موفق سعی می‌کنند رفتاری هدفدار و برانگیخته را در کارکنان خود ایجاد کنند. لذا از جمله مسائل مهمی که می‌تواند در سطح سازمانها و محیط‌های شغلی بررسی شود و اهمیت خاصی دارد، مسئله وجود نیروی انسانی کارآمد و خودانگیخته است. با وجود این همه پیشرفت فناوری، هنوز مسائل انسانی بزرگ‌ترین گرفتاری سازمانهای عصر ماست. (آرام و همکاران، 1394: 2)

یکی از مهم‌ترین منابع هر سازمان، نیروی انسانی است. عوامل تشکیل‌دهنده این نیرو افرادی با نیازهای بی‌شمارند که در صورت رفع نیازهایشان و داشتن انگیزه کافی، استعداد و مهارت خود را در خدمت سازمان به کار خواهند گرفت. موفقیت و پیشرفت دانشگاه نیز به نیروی انسانی آن بستگی دارد (رحیمی و همکاران، 1385: 42) که نقشی اساسی در توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی جوامع بر عهده دارند. نتایج حاصل از مطالعات انجام شده در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه نشان می‌دهد که بهره‌وری و اثربخشی نظام آموزشی هر کشور، شاخص توسعه همه‌جانبه است. (داوودی و موسوی، 2011: 228)

انگیزه قوی و تمایل به کار، عامل اصلی در ایجاد تلاش و اقدام به فعالیتهای شخصی است. انگیزش شغلی و رضایت اعضای هیئت علمی، نقش کلیدی در عملکرد آنان دارد. عدم توجه به رضایت کارمند، منجر به تعلیق (توقف) نسبی و انفعال در درون سازمان خواهد شد و در نهایت، موجب سقوط تدریجی سازمان می‌شود. (ساماریها<sup>1</sup> و همکاران، 2012: 1672)

اگر مسئولان دانشگاه قادر به جذب و نگهداری نیروی انسانی شایسته و با انگیزه نباشند، دانشگاه برای انجام مسئولیتهای و وظایف خطیر خود با مشکل مواجه می‌شود. از آنجا که اعضای هیئت علمی دانشگاهها، نقش اساسی در تولید علم و گسترش مرزهای دانش بر عهده دارند (رحیمی و همکاران، 1385: 42) و پرورش چنین نیروهایی بسیار هزینه‌بردار و زمان‌بر است (زمانی‌فر و احمدی آزر، 1389) و از آنجا که اساتید و معلمان در طول تاریخ و در همه جوامع، با توجه به نقش‌شان به عنوان الگو در بین مردم، مهم و قابل احترام بوده‌اند؛ به رسمیت شناختن عوامل انگیزش آنان و فراهم کردن آنها باعث می‌شود اساتید مؤثرتر به نظر بیایند، در کار خود موفق‌تر باشند و از آن لذت ببرند؛ همچنین روابط منطقی با دانشجویان، تقویت مطالعه و خلاقیت (حیدری گرجی و همکاران، 2016: 232)، افزایش خروجی سازمان (تاکور،<sup>2</sup> 2015: 188)، افزایش سطح پایداری،

1. Samariha  
2. Thakur

## 5 ♦ ارائه تحلیل جامع از انگیزش اعضای هیئت علمی

بهره‌وری و عملکرد کاری (داودی و موسوی، 2011: 228) و بقای سازمان در محیط (مالیک، 2010: 144؛ کیجزرس، 2010: 7) را موجب می‌شود. همچنین اساتید به دلیل آگاه و مسلط بودن بر بسیاری از رهاوردهای محیطی و اجتماعی خود، نیاز به انگیزه‌های ویژه‌ای دارند که متمایز از دیگر اقشار و طبقات اجتماعی است (آراسته و همکاران، 1388: 32)؛ لذا دانشگاهها باید با برآوردن نیازهای مادی و معنوی ایشان و ایجاد محیط کاری مناسب، آنان را برای فعالیتهای آموزشی و پژوهشی مجهز کنند (رحیمی و همکاران، 1385: 42)؛ زیرا شانه خالی کردن از وظایف یا کاهش بهره‌وری اعضای هیئت علمی شاغل، ممکن است به تهدیدی واقعی برای اثربخشی دانشگاه تبدیل شود. (استس و پولنیک، 2011: 2)

اعضای هیئت علمی با توجه به مسئولیتهای علمی و اجتماعی خود، می‌توانند نقش و جایگاه معین و مؤثری در تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌ها داشته باشند و در صورت حفظ ارتباط آنان با جامعه و صنعت می‌توانند در راستای حل مشکلات و معضلات جامعه نیز گام بردارند. این امر در صورتی اجرایی و عملی خواهد شد که شرایط برای آنان فراهم باشد؛ این شرایط می‌تواند محیطی، مادی و روحی - معنوی باشد که شرایط روحی به شدت به انگیزش اعضای هیئت علمی و روحیه آنان بستگی دارد. از این رو، سیاستگذاران و مدیران و مسئولان دانشگاه در سطوح عالی، باید برای حفظ شأن علم و عالم در سطح درونی دانشگاه و جامعه اقدام کنند و برای تأمین نیازهای این عنصر اصلی در دانشگاهها گام بردارند تا اعضای هیئت علمی بتوانند فارغ از دغدغه‌های مادی، مانند مسکن، پاداش و مزایا و... به ایفای مسئولیتهای علمی و اجتماعی و رسالت اصلی خود بپردازند.

از آنجا که انگیزه اعضای هیئت علمی و دانشگاهیان عامل کلیدی در آموزش، پژوهش و پیشرفت هر کشوری است و انگیزش این اعضا می‌تواند موجبات سلامت جسمی، روانی، کیفیت زندگی کاری و دستیابی به اهداف عالی دانشگاه را فراهم آورد و در محیط‌های آموزشی به طور عام و در دانشگاه شیراز به طور اخص، تحقیقی در زمینه تبیین الگوی انگیزش اعضای هیئت علمی صورت نگرفته است، در این تحقیق سعی می‌شود به تبیین این الگو پرداخته شود. یافته‌های این تحقیق می‌تواند مدیران را در ایجاد انگیزه‌های مناسب در کارکنان خود یاری داده، موجبات تلاش آنها را در راستای اهداف علمی - پژوهشی دانشگاه فراهم سازد؛ به طوری که استفاده کنندگان اصلی خدمات آموزشی - پژوهشی (دانشجویان) بتوانند از کیفیت تحصیلی بالاتری که هدف غایی سازمان و مدیریت دانشگاه است، برخوردار شوند.

---

1. Malic  
2. Keijzers  
3. Estes & Polnick

**(ب) مبانی نظری**

اصطلاح انگیزه در اوایل دهه 1880 به کار گرفته شد؛ پیش از آن، اصطلاح «خواست یا میل» توسط فیلسوفان و نظریه پردازان اجتماعی در هنگام بحث درباره انگیزش انسان استفاده می شد (کیچرز، 2010: 7). اما رویکردهای اولیه برای درک انگیزش انسان، از زمان فلاسفه یونان و با تأکید بر مفهوم هدونیزم به عنوان نیروی اصلی در رفتار آغاز شده است. در دوران جدید و در پایان قرن نوزدهم، موضوع انگیزش از عالم فلسفه خارج و به سمت شاخه جدیدی از علم؛ یعنی روان‌شناسی حرکت می کند. در این دوره، دانشمندان علوم رفتاری تلاش کرده‌اند مدل‌های تجربی را برای انگیزش کشف کنند (زاهدی و همکاران، 1388). با توجه به اهمیت موضوع و گسترده بودن بحث انگیزش، محققان زیادی تعاریفی از انگیزش ارائه داده‌اند که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود.

اتکینسون از انگیزه به عنوان تأثیری فوری در مسیر رفتار، قدرت رفتار و استمرار رفتار یاد می‌کند؛ در حالی که وروم، انگیزه را فرایند انتخاب حاکم توسط افراد، در میان شکل‌های جایگزینی که داوطلبانه می‌تواند انتخاب کند، توصیف می‌کند (استیرز و همکاران،<sup>1</sup> 2004: 379). گاتنا، انگیزه را حاصل تعامل فاکتورهای آگاهانه و ناخودآگاه، از جمله: شدت نیاز، ارزش پاداش و انتظارات فرد می‌داند؛ این عوامل می‌توانند دلیلی بر یک رفتار خاص باشند. اکثر کارکنان نیاز به انگیزش دارند تا در شغل خود احساس خوبی داشته باشند و به بهترین نحو عمل کنند و تأثیر مستقیمی بر بهره‌وری آنان بگذارد (گاتنا، 2014: 221-222). به طور کلی نظریه‌های انگیزش به انرژی و جهت دادن به رفتار مربوط می‌شود. (لازوفسکی و هولمان،<sup>2</sup> 2015: 2)

علاوه بر تعاریف گوناگون، نظریه‌های مختلفی نیز در انگیزش وجود دارد. دانشمندان و متخصصان طبقه‌بندی‌های عمده‌ای در خصوص انگیزش بیان کرده‌اند که می‌توان به یک طبقه‌بندی کلی اشاره کرد که نظریه‌های محتوایی و فرایندی است.

**نظریه‌های فرایندی و محتوایی**

سال 1970 کمپبل و همکارانش نظریه‌های انگیزش را در دو چارچوب کلی طبقه‌بندی کردند: نظریه‌های محتوایی که درصدد شناخت و مشخص ساختن عواملی‌اند که موجب انگیزش انسان برای کار می‌شود. نظریه‌های نیاز از مهم‌ترین الگوهای محتوایی در انگیزش تلقی می‌شوند. این نظریات در صدد یافتن عواملی‌اند که مسبب یا آغازگر رفتارند. آنها توجه چندانی به فرایندها در فعال شدن رفتار ندارند. نظریه‌های فرایندی نیز به عوامل مؤثر در انگیزش چندان توجه ندارند و بیشتر فرایندهای رفتاری موجود زنده را مد نظر قرار می‌دهند و چگونگی آغاز و تداوم رفتار بررسی و دلیل توقف آن تبیین می‌شود. الگوهای فرایندی

1. Steers, Mowday & Shapiro  
2. Lazowski & Hulleman

## 7 ♦ ارائه تحلیل جامع از انگیزش اعضای هیئت علمی

سعی دارند متغیرهای عمده‌ای را که در انتخاب سطح فعالیت برای انجام کار، مؤثرند مشخص کنند. معمولاً متغیرهایی همچون نیازها، انتظارات، پاداشها و تقویت‌کننده‌ها مورد توجه قرار می‌گیرند. علاوه بر این، الگوهای فرایندی در صدد یافتن چگونگی کنش متقابل این متغیرها، با متغیرهای وابسته‌ای چون رضایت شغلی کارکنان‌اند. نظریات گزینش‌شناختی و رویکرد خودتنظیمی - فراشناختی از عمده‌ترین رویکردهای الگوی فرایندی انگیزش‌اند. (زکی، 1381: 177-176)

هدف از ارائه این نظریه‌ها، شناسایی انگیزه‌ها و توضیح چگونگی ایجاد انگیزش در کارکنان است. این نظریه‌ها به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند نیازهای مختلف کارکنان را شناسایی کنند و چگونگی تأمین آنها را فرا بگیرند. از آنجا که یکی از وظایف مهم مدیران در دانشگاه، فراهم کردن زمینه‌های رشد و شکوفایی اعضای هیئت علمی است، این مسئله مدیران دانشگاه را ناگزیر می‌سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر دانشگاه را به گونه‌ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز اعضای هیئت علمی را انتخاب کرده، برای ایجاد انگیزش در راستای آنها گام بردارند. برای ایجاد انگیزه در اعضای هیئت علمی لازم است که نخست، نیازها شناسایی و در جهت ارضای آنها تلاش شود. هر یک از نظریه‌های ارائه شده در این بخش، فایده بالقوه خود را دارند و می‌توان متناسب با هدف تحقیق از هر کدام از آنها بهره گرفت؛ اما تمامی مدلها نشان می‌دهد که وظیفه مدیر ایجاد یک محیط کاری است که جوابگوی نیازهای افراد باشد.

با توجه به اینکه هدف این پژوهش ارائه تحلیلی جامع از انگیزش اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز است، باید گفت که دستیابی به این هدف، مبتنی بر یک مدل جامع انگیزش میسر است؛ از این رو، از مدل انگیزش رابینز بهره گرفته شده است. اساس این مدل جامع بر اساس مدل انتظار پایه‌ریزی شده؛ اما در این مدل، نظریه تعیین هدف، نیاز به موفقیت، طراحی شغل، تقویت‌کننده‌ها و نظریه برابری عدالت سازمانی نیز مورد توجه قرار گرفته که باعث می‌شود مدل رابینز به یک مدل ترکیبی جامع تبدیل شود که از مدلهای فرایندی و محتوایی انگیزش ترکیب شده است. مدلها و نظریه‌های محتوایی درصدد شناخت و مشخص ساختن عواملی‌اند که موجب انگیزش انسان برای کار می‌شوند؛ اما نظریه‌های فرایندی بیشتر فرایندهای رفتاری موجود زنده، چگونگی آغاز و تداوم رفتار یا توقف رفتار را بررسی می‌کنند. حال مدل رابینز با ترکیب این دو نظریه به مدلی جامع نسبت به سایر مدلها دست یافته که در این پژوهش مبنا قرار می‌گیرد.

### ج) پیشینه پژوهش

#### 1. پژوهشهای پیشین داخلی

سلمانزاده و ملکی (1380) به «بررسی نظرات اساتید بالینی دانشگاه علوم پزشکی ایران در مورد انگیزه فعالیت آنان در دانشگاه» با جامعه آماری اساتید بالینی‌ای که در برنامه‌های آموزش مداوم دانشگاه علوم پزشکی شرکت داشته‌اند، پرداخته‌اند. جباری و همکاران (1383) در «بررسی مقایسه‌ای میزان انگیزش شغلی اعضای

## 8 ♦ فرهنگ در دانشگاه اسلامی 34

هیئت علمی دانشگاههای اصفهان و علوم پزشکی اصفهان بر اساس تئوری» و با نمونه‌ای 150 نفری از جامعه آماری اعضای هیئت علمی دو دانشگاه به پژوهش پرداخته‌اند. قره‌خانی و همکاران (1387) برای «بررسی انگیزش شغلی دبیران تربیت بدنی بر اساس نظریه هرزبرگ» با جامعه آماری تمامی دبیران تربیت بدنی مدارس متوسطه شهر تهران و نمونه‌ای 268 نفری با بهره‌گیری از پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها، به پژوهش پرداختند. غضنفری و عابدی (1388) نیز در «بررسی رضایت، انگیزش و عملکرد شغلی کارکنان آموزشی یک دانشکده نظامی» و با نمونه‌ای 93 نفری و استفاده از روش زمینه‌یابی به پژوهش پرداختند. امیری (1391) نیز «بررسی و شناخت سطح نیازهای انگیزش اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی» را با نمونه‌ای 165 نفری از اعضای هیئت علمی و با روش همبستگی، پژوهش کرده است و برای گردآوری داده از پرسشنامه و روش کتابخانه‌ای بهره گرفته است. عسکریان و باقری (1391) در «بررسی انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا بر اساس نظریه دو عاملی هرزبرگ» با نمونه‌ای 82 نفری از اعضای هیئت علمی به پژوهش پرداخته‌اند. تیرگر و همکاران (1394)، «بررسی و اولویت‌بندی عوامل مرتبط با سطح انگیزش شغلی و ارتباط‌سنجی آن با کیفیت زندگی کاری» را با جامعه آماری اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمان و نمونه‌ای به تعداد 220 نفر، پژوهش کرده‌اند. شفیع‌پور و روستایی (1394) در مقاله «یجاد انگیزش شغلی با استفاده از مدیریت دانش در اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تویسرکان»، با نمونه‌ای 75 نفری از اعضای هیئت علمی این دانشگاه به موضوع مورد بحث پرداخته‌اند. موسویان و ذبیحی (1394) نیز در «بررسی مدل ترکیبی انگیزش کارکنان اُلدهام-روزنبام در سازمان صدا و سیما مرکز استان خراسان رضوی»، با نمونه‌ای 248 نفری و روش توصیفی - پیمایشی که مهم‌ترین ابزار گردآوری آن پرسشنامه است، به پژوهش مورد نظر پرداخته‌اند.

## 2. پژوهش‌های پیشین خارجی

ریچارد وتر<sup>1</sup> (2006) در رساله «بررسی رضایت و انگیزش اساتید کمکی در آموزش عالی» و با نمونه‌ای که شامل تمامی اساتید کمکی چهار دانشگاه است، به پژوهش پرداخته است. داده‌ها نیز از طریق پرسشنامه‌های باز گردآوری شده است. مالیک (2010) در «مطالعه‌ای روی عوامل انگیزشی اعضای هیئت علمی دانشگاه بلوچستان» با حجم نمونه‌ای متشکل از 100 نفر از اعضای هیئت علمی، به بررسی موضوع پرداخته و از روش توصیفی - پیمایشی که مهم‌ترین ابزار گردآوری داده در این روش پرسشنامه است، بهره گرفته است. تورکان<sup>2</sup> (2010) در پایان‌نامه خود با عنوان «نظریه انتظار به عنوان پیش‌بینی کننده انگیزش دانشکده به استفاده از سیستم مدیریت دوره» و با هدف بررسی ارتباط بین نظریه انتظار و انگیزش دانشکده، استفاده از سیستم

---

1. Darren Richard Vetter  
2. Marian Turcan

## 9 ♦ ارائه تحلیل جامع از انگیزش اعضای هیئت علمی

مدیریت دوره را که یکی از کاربردهای ساختار وب است، مطالعه کرده است. داوودی و موسوی (2011) در «بررسی عوامل مرتبط با انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه استان زنجان - ایران»، با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای، داده‌ها را از نمونه‌ای 150 نفری و از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته گردآوری کردند. استس و پولنیک<sup>1</sup> (2011) برای «بررسی نظریه انگیزش در آموزش عالی: تجزیه و تحلیل نظریه انتظار در بهره‌وری اعضای هیئت علمی شاغل»، به اندازه‌گیری بهره‌وری پژوهش‌های اعضای هیئت علمی پرداختند. لیان<sup>2</sup> (2014) در رساله خود با عنوان «بررسی عوامل ایجادکننده انگیزه برای اعضای هیئت علمی برای شرکت در فعالیتهای توسعه حرفه‌ای»، در مجموع با نمونه‌ای 892 نفری از اعضای تمام‌وقت و پاره‌وقت در 9 دانشگاه کالیفرنیا به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته است. تاکور (2015) در «مطالعه انگیزش موفقیت اعضای هیئت علمی مؤسسات آموزش عالی خودتأمین مالی» با نمونه‌ای 50 نفری از اعضای هیئت علمی به بررسی موضوع پرداخته است، که 30 نفر از اعضای نمونه را مردان و 20 نفر آن را زنان تشکیل داده‌اند. الرحاح<sup>3</sup> (2016) در مقاله «تأثیر عوامل انگیزش بر بهره‌وری پژوهش اعضای هیئت علمی دندانپزشکی» به بررسی ارتباط بین انگیزش اعضای هیئت علمی دانشکده دندانپزشکی عربستان سعودی و خودکارآمدی آنها درباره پژوهش پرداخته است.

اگرچه پژوهش‌های متعددی حول موضوع انگیزش و انگیزش اعضای هیئت علمی صورت گرفته است؛ مانند: عسکریان و باقری (1391) که به بررسی تأثیر عوامل انگیزشی و بهداشتی هرزبرگ در ایجاد انگیزش شغلی پرداخته‌اند یا تاکور (2015) که به بررسی انگیزش موفقیت در بین زنان هیئت علمی و مردان هیئت علمی پرداخته است؛ اما آنچه در پژوهش‌های پیشین به دست آمده، بر این نکته تأکید دارد که پژوهش‌هایی که تاکنون روی انگیزش اعضای هیئت علمی انجام شده، بر اساس مدل‌های فرایندی یا محتوایی مانند مازلو، انتظار و هرزبرگ بوده؛ اما پژوهشی بهره‌گرفته از مدلی جامع که ترکیبی از مدل‌های فرایندی و محتوایی باشد، یافت نشده است. همچنین پژوهش‌های انجام‌شده همه دارای روش تحقیق کمی‌اند. اما در این پژوهش از روش آمیخته (کمی-کیفی) بهره گرفته می‌شود و قصد بر این است تا با استفاده از مدل محتوایی-فرایندی رابینز (1393)، به بررسی انگیزش اعضای هیئت علمی و تبیین آن پرداخته شود.

## (د) روش تحقیق

### 1. روش تحقیق بخش کمی

این پژوهش، یک پژوهش آمیخته توصیفی است که در بخش کمی آن از روش پیمایشی بهره گرفته شده

1 Brent Estes & Barbara Polnick

2. Xiaoyu Lian

3. Ali A. Alrahlah

است. بخش کمی پژوهش در محیط واقعی صورت گرفته و مداخله محقق در آن بسیار کم و واحد تحلیل فرد بوده است؛ به این صورت که هر عضو از اعضای هیئت علمی به عنوان یک واحد تحلیل، بررسی شده است. نمونه‌گیری به صورت خوشه‌ای در دسترس و افق زمانی آن نیز مقطعی بوده است. همچنین در این بخش، از روش پیمایشی استفاده شده و ابزار استفاده‌شده پرسشنامه بوده است. با استفاده از پرسشنامه، سطح انگیزش اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز، ارزیابی و با توجه به خروجی کار در قسمت کمی، با انجام مصاحبه‌های هدفمند به بررسی و تکمیل بخش کیفی کار پرداخته شده است.

## 2. روش تحقیق بخش کیفی

در بخش کیفی پژوهش از روش تحلیل محتوای کیفی بهره گرفته شده است. تعاریف گوناگونی از تحلیل محتوای کیفی عنوان شده که به تعریف ارائه‌شده از پاورز و کنپ<sup>1</sup> (2006) اشاره می‌شود: تجزیه و تحلیل محتوا یک اصطلاح عمومی برای تعدادی از راهبردهای مختلف تجزیه و تحلیل متن است. این یک روش کدبندی نظام‌مند و طبقه‌بندی منظم برای کشف مقادیر زیاد اطلاعات متنی، تعیین روند و الگوی کلمات استفاده‌شده و فراوانی، روابط، ساختارها و ارتباطات آنهاست. (ویس‌مرادی و همکاران، 2013: 400)

با توجه به مطالعه تحقیقات کاربردی از متن کاوی، می‌توان متوجه کاربرد وسیع این تکنیک شد و به قدرتمند بودن آن در کشف دانش از متون مختلف پی برد. (حانمی ناغانی و عابسی، 1395: 144)

بر اساس مطالب پیش گفته، مراحل ذیل در تحلیل محتوای کیفی مدنظر قرار دارد که قسمت کیفی این پژوهش نیز از آن بهره گرفته است:

- **تعریف واحد تحلیل:** بر اساس نظر کریپندورف<sup>2</sup> (2004)، پژوهشگر باید واحدهای تحلیل را اعم از کلمه، جمله، پاراگراف، مقاله، خبر و... تعیین کند.
- **کاهش داده‌ها:** منظور از این مرحله، حذف متون همانند و کنار گذاشتن موارد تکراری است.
- **استفاده از نظام مقوله‌بندی:** لازم است پژوهش با استفاده از دوروش استقرایی و قیاسی به توسعه نظام مقوله‌بندی خود بپردازد؛ زیرا هسته اصلی در تحلیل محتوای کیفی، ایجاد مقولات و طبقات است. بر اساس نظر کریپندورف (2004)، مقولات یا طبقات باید جامع، فراگیر و مانعه‌الجمع باشند؛ به این معنا که هیچ داده‌ای نباید به دلیل آنکه در یک طبقه خاص جای نمی‌گیرد، حذف شود و نیز هیچ داده‌ای نباید بین دو طبقه یا در بیش از یک طبقه قرار گیرد. مقولات یا طبقات می‌توانند شامل مجموعه‌ای زیرمقوله یا زیرطبقه با سطوح متفاوت باشند.
- **اصلاح نظام مقوله‌بندی بر اساس داده‌ها:** پژوهشگر پس از تعیین مقولات بر اساس داده‌های تحقیق،

1. Powers & Knapp

2. Krippendorff



### 11 ♦ ارائه تحلیل جامع از انگیزش اعضای هیئت علمی

باید نظام مقوله‌بندی را اصلاح و در صورت نیاز، برخی مقولات را حذف و تعدادی دیگر اضافه کند.

- ارائه گزارش از داده‌های کیفی: در مرحله پایانی، با توجه به داده‌های موجود، باید گزارشی تهیه و ارائه شود. در این زمینه لازم است محتوای مقولات توصیف شوند. در صورت نیاز می‌توان از شمارش و فراوانی مقولات و نیز از دیگر مطالعات کیفی استفاده کرد. (پیردانی، 1388: 29)

### 3. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه اعضای هیئت علمی مشغول به کار دانشگاه دولتی شیراز در زمان اجرای پژوهش است که تعداد کل آنان، 640 نفر برآورد شده است.

#### یک) نمونه آماری و روش و طرح نمونه برداری

**بخش کمی:** در این بخش از پژوهش، روش نمونه‌برداری خوشه‌ای استفاده شده است؛ بدین صورت که هر دانشکده یک خوشه محسوب می‌شود. علت خوشه‌بندی کردن نیز جمع‌آوری داده‌ها از دانشکده‌های گوناگون است؛ زیرا جامعه آماری نیز از دانشکده‌های مختلف تشکیل شده و دانشکده‌های مختلف نیز به علت تخصص خود، نگاه متفاوتی به موضوع پژوهش دارند.

**بخش کیفی:** در بخش کیفی پژوهش و مصاحبه‌ها، از شیوه نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است؛ زیرا با توجه به پرسشنامه‌های تکمیل شده توسط اساتید، محقق مواردی را برمی‌گزیند که در مراحل بعدی با انجام مصاحبه، اطلاعات کاملی را به دست آورد و در موضوع مدنظر نیز به اشباع نظری دست یابد.

#### دو) حجم نمونه و روش محاسبه

**بخش کمی:** در این بخش به منظور تعیین حجم نمونه، از جدول مورگان بهره گرفته شده است. طبق این روش، متناسب با جامعه آماری پژوهش که 640 نفر است، حجم نمونه 242 نفر برآورد شده است که 194 نفر از اعضای نمونه در بخش کمی پژوهش به پرسشنامه پژوهش پاسخ داده‌اند.

**بخش کیفی:** با توجه به نمونه‌گیری هدفمند در این بخش، مصاحبه‌ها تا جایی ادامه پیدا می‌کند که محقق به اشباع نظری دست پیدا کند. برای جلوگیری از اشباع نظری کاذب در قسمت کیفی با استفاده از افزایش حساسیت نظری (توانایی یافتن سرنخها و جزئیات ریزداده‌ها)، نمونه‌گیری تدریجی (مصاحبه‌ها تدریجی صورت گیرد)، تنوع‌بخشی در افرادی که با آنها مصاحبه اتفاق افتاده و مصاحبه‌ها، با کمترین دخالت و مقاومت محقق صورت گرفته است. با رعایت این نکات، از اشباع نظری کاذب جلوگیری شده و می‌توان در این پژوهش به داده‌ها استناد کرد. حجم نمونه در بخش کیفی 16 نفر برآورد شد.

### 4. مدل تحقیق

از آنجا که این پژوهش دارای طرح تحقیق آمیخته توصیفی است، در قسمت کمی آن، برای گردآوری

## 12 ♦ فرهنگ در دانشگاه اسلامی 34

اطلاعات از مدل انگیزش رایبیز (1393) بهره گرفته شده است. این مدل به سبب ترکیب نظریات محتوایی و فرایندی انگیزش، مدلی کامل است. مطالعه حاضر درصدد است با کمک گرفتن از این مدل و پرسشنامه محقق ساخته این مدل برای تعیین سطوح انگیزش اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز نیز اقدام کند.

### 5. روش و ابزار گردآوری داده‌ها

**یک) روش کتابخانه‌ای.**

**دو) پرسشنامه:** برای بررسی سطح انگیزش اعضای هیئت علمی، پرسشنامه‌ای بر اساس مدل تحقیق تدوین شد و در اختیار اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز قرار گرفت. برای تدوین بخشی از پرسشنامه، از پرسشنامه لاولر و پورتر بهره گرفته شده (نادلر و لاولر،<sup>1</sup> 1977) و قسمتی از آن نیز محقق ساخته است.

**سه) مصاحبه هدفمند:** در پژوهش پیش رو، برای گردآوری داده‌های کیفی به منظور تبیین و چرایی نتایج قسمت کمی پژوهش، از مصاحبه‌های هدفمند و روش تحلیل محتوا بهره گرفته شده است.

### 6. روایی و پایایی پرسشنامه

**یک) روایی و پایایی بخش کمی:** پرسشنامه پژوهش دارای روایی و پایایی لازم است؛ پایایی آن 0/926 و دارای روایی محتوایی مورد تأیید خبرگان است. پایایی پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس<sup>2</sup> و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، ارزیابی شد. پایایی هر بعد نیز بدین قرار است: عدالت سازمانی 0/7، سیستم ارزیابی عملکرد هدفمند 0/806، پاداش سازمانی 0/729، طراحی شغل 0/777، فرصت 0/725 و میل به توفیق 0/766.

**دو) روایی و پایایی بخش کیفی:** اعتبار و پایایی پژوهشهای کیفی نه تنها به انجام مراحل پژوهش، که به نحوه نوشتن گزارش و نتایج حاصل از پژوهش نیز بستگی دارد و خود منجر به ایجاد بینش جدید و قضاوت خردمندانه توسط خوانندگان خواهد شد. (رضاپور نصرت‌آبادی، 1396: 497)

در خصوص اعتبار و پایایی در پژوهشهای کیفی، عقاید گوناگونی وجود دارد که خلاصه‌ای از آنها در جدول 1 ذکر شده است که رضاپور نصرت‌آبادی (1396) در مقاله‌ی خود تحت عنوان اعتبار و پایایی در پژوهش کیفی خلاصه‌ای از نظرات محققان گوناگون از جمله بریمن را نیز عنوان کرده است. با توجه به جدول 1، در قسمت کیفی پژوهش حاضر از نظر بریمن<sup>3</sup> (2001) بهره گرفته شده است. بریمن چهار راهکار ضروری ذیل را برای رسیدن به پایایی در پژوهش کیفی ارائه می‌دهد: استفاده از مصاحبه‌های ساختاریافته، ثبت و تفسیر داده‌ها، انجام مصاحبه‌های موازی و مقایسه یافته‌ها و کمیته راهنما؛ در این پژوهش از تمامی راهکارها به جز مصاحبه‌های موازی استفاده شده است.

1. Nadler & Lawler

2. SPSS: Statistical Package for Social Science

3. Bryman

### 13 ♦ ارائه تحلیل جامع از انگیزش اعضای هیئت علمی

مصاحبه‌های ساختاریافته از متداول‌ترین روشهای انواع مصاحبه است که محقق، سؤالات را از قبل مشخص کرده است و سعی می‌کند نقش خنثی داشته باشد تا بیشتر روی پاسخهای منطقی تأکید شود تا پاسخهای هیجانی که فرایند پژوهش را گمراه می‌کند. در رابطه با ثبت و تفسیر داده‌ها نیز باید گفت که منظور از ثبت و تفسیر، تبیین یا تشریح معانی نهفته در دل داده‌هاست. تفسیر باعث می‌شود فهم جامع و روشنی از معانی و مفاهیم پیدا شود و در خلال آن، تناقضات و مطالب ضد و نقیض یا چگونگی روابط متقابل واقعیتها یا رخدادها خود را نشان دهد. با حضور کمیته راهنما نیز که در این پژوهش متشکل از استاد راهنما و استاد مشاور است، یافته‌ها و سایر موضوعات بر سر می‌شود.

#### جدول 1: خلاصه عقاید در خصوص معیارهای اعتبار و پایایی در پژوهشهای کیفی (رضاپور نصرت آبادی، 1396: 5)

صاحب‌نظران	سال	خلاصه عقاید
آرمینیو و هالگرین	2002	در مطالعه‌ای کیفی، شش عامل به عنوان معیارهای اصلی اعتبار و پایایی در نظر گرفته شده است؛ از جمله: پایه فلسفی پژوهش، رویکرد یا روش‌شناسی و ...
لینکلن و گوبا	1994	قابلیت اعتماد در پژوهشهای کیفی، نظیر باورپذیری و تصدیق‌پذیری، معیارهای روایی و پایایی در این پژوهشها محسوب شده است.
بريمن	2001	در پژوهش کیفی برای رسیدن به پایایی، کاربرد چهار راهکار ضروری است: استفاده از مصاحبه‌های ساختاریافته، ثبت و تفسیر نتایج داده‌ها، انجام مصاحبه‌های موازی، مقایسه یافته‌ها و وجود کمیته راهنما
هوپ و واترمن	2003	معیارهای اصلی تعیین اعتبار و روایی در پژوهشهای کیفی، شامل اتخاذ معیارهای روایی مد نظر اثبات‌گرایان در پژوهشهای کیفی، در نظر گرفتن معیارهای روایی مجزا در پژوهشهای کیفی و رد کردن کامل تمام معیارهای از پیش تعیین شده است.
مورس و همکاران	2002	توجه به راهبردهای ممیزی پژوهش و حسابرسی، از جمله حساسیت پژوهشگر و کفایت نمونه‌گیری، در ایجاد اعتبار و پایایی دارای اهمیت خاصی است.

**سه) کنترل کیفیت پژوهش:** در این پژوهش برای بررسی کنترل کیفیت پژوهش، از شاخص کاپا استفاده شده است؛ بدین ترتیب که خبره دیگری بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها به بررسی آنها می‌پردازد. همان‌طور که در جدول 2 مشاهده می‌شود، پژوهشگر 62 مقوله و زیرمقوله ایجاد کرده است که از این تعداد، 60 مقوله و زیرمقوله مشترک‌اند. طبق محاسبات صورت گرفته، مقدار شاخص کاپا برابر با 0/967 است که در سطح توافق عالی قرار گرفته است.

#### جدول 2: نحوه محاسبه تبدیل مقوله به زیرمقوله توسط پژوهشگر و خبره

		نظر پژوهشگر		
		بله	خیر	مجموع کدگذار اول
نظر خبره	بله	60	2	62
	خیر	2	0	0
	مجموع کدگذار دوم	62	0	62

جدول 3: محاسبات شاخص کاپا

توافقات مشاهده شده	0/967742	$\frac{A+D}{N}$
توافقات شانسی	0	$\frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N}$
شاخص کاپا	0/96774194	$\frac{\text{توافقات مشاهده شده} - \text{توافقات شانسی}}{\text{توافقات شانسی}}$ 1

## 7. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

**یک) بخش کمی:** داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها در بخش کمی، به دلیل برخورداری از ماهیت آماری و قابلیت تحلیل، با استفاده از آمار توصیفی (شاخص پراکندگی و مرکزی) و استنباطی (آزمونهای گوناگون آمار استنباطی) و نرم‌افزارهایی چون اس.پی.اس.اس، تجزیه و تحلیل شده است.

**دو) بخش کیفی:** در این بخش از پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های هدفمند، از روش تحلیل محتوای کیفی نیز بهره گرفته شده است.

## هـ) یافته‌های تحقیق

با توجه به پرسشنامه تنظیم شده پژوهش و همچنین انجام بررسی‌های لازم، کمترین امتیاز انگیزش با توجه به پرسشنامه، عدد یک و بیشترین امتیاز انگیزش 343 برآورد شده است؛ با این حساب، میانگین انگیزش عدد 172 ارزیابی می‌شود. در صورت کمتر بودن عدد انگیزش اعضای هیئت علمی از این مقدار، انگیزش آنان پایین‌تر از سطح میانگین و اگر از مقدار مذکور بیشتر محاسبه شود، به این معناست که انگیزش اعضای هیئت علمی بالاتر از سطح میانگین بوده است.

با توجه به امتیازهای انگیزشی به دست آمده از اعضای نمونه، میانگین امتیازات انگیزش اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز 147/29 محاسبه شده که نسبت به میانگین معیار این پرسشنامه (172) کمتر است. بنابر این، انگیزش اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز، پایین‌تر از سطح میانگین ارزیابی شده است.

## 1. تبیین نتایج کمی و کیفی پژوهش بر اساس ابعاد مدل انگیزش

پرسشنامه‌ای که اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز به آن پاسخ داده‌اند، ابعادی را در بر می‌گیرد که میانگین هر بعد در جدول 4 مشخص شده است. در ادامه، مطالب به دست آمده از مصاحبه با اعضای هیئت علمی بررسی می‌شود و قسمت کمی و کیفی پژوهش به صورت موازی به پیش خواهد رفت.

15 ♦ ارائه تحلیل جامع از انگیزش اعضای هیئت علمی

جدول 4: میانگین ابعاد و شاخصهای مدل انگیزش

میانگین بعد	میانگین هر شاخص	سؤال مربوط به شاخص	شاخص	بعد
121/98	113/91	14	عدالت توزیعی	عدالت سازمانی
	123/71	15	عدالت رویه‌ای	
	128/33	16	عدالت تعاملی	
126/53	127/63	17	سنجش با استاندارد	سیستم ارزیابی و عملکرد هدفمند
	123/64	18	اثرگذاری سیستم ارزیابی	
	125/59	19	در اختیار قرار دادن اطلاعات لازم	
	129/26	20	در اختیار قرار دادن نتایج قبلی	
130/94	117/78	1	افزایش حقوق	پاداش سازمانی و تقویت کننده
	150/97	9	دریافت احترام	
	107/69	10	مزایای جانبی	
	147/32	11	رفتار دوستانه	
148/67	178/53	3	توسعه مهارت و توانایی	طراحی شغل
	136/63	8	آزادی عمل	
	129/59	21	طراحی مناسب شغل	
	149/35	22	اهمیت شغل	
	147/32	23	اثر گذار بودن نتایج شغل	
	150/61	24	هویت شغل	
175/34	204/18	2	احساس بهتر نسبت به خود	فرصت
	178/04	5	فرصت یادگیری چیزهای جدید	
	141/78	6	ارتقا یافتن	
	194/9	7	احساس انجام کار ارزشمند	
	157/79	4	امنیت شغلی	
185/17	189/69	12	ارضاشدن میل به توفیق	میل به توفیق
	180/64	13	تمایل به برتری و کمال	

در ادامه به بررسی مقوله‌بندی داده‌های کمی و کیفی ابعاد پرسشنامه پرداخته می‌شود که در قالب جدول 5 به آن اشاره می‌شود.

جدول 5: مقوله‌بندی بر اساس داده‌های کتبی و کیفی ابعاد پرسشنامه

مقوله‌ها / طبقه‌ها	زیر مقوله‌ها / زیر طبقه‌ها	برچسب / کدها	جملات کلیدی
بی‌عدالتی سازمانی	سیاست‌زدگی در دانشگاه	انتصابات سیاسی و گزینش در راستای حزب حاکم، جو سیاست‌زده، تصمیم‌گیری‌های سیاست‌زده و ناشایسته.	پاسخ اعضای هیئت علمی به این سؤال که: با توجه به میانگین مؤلفه‌های پرسشنامه، تبیین شما از انگیزش هر مؤلفه چیست؛ در این قسمت قرار گرفته است.
	شرایط ناعادلانه فعلی و موجود در دانشگاه	بی‌عدالتی‌ها در توزیع دروس و پایان‌نامه‌ها، ارشادیت، اعتماد کم به جوانان، تبعیض جنسیتی در پستها، رسیدگی بیشتر به دانشکده‌های مهندسی یا گزینش بیشتر آنها، عدم مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌های کلان و مدیریت.	
میل به موفقیت	پیشرفت‌گرا بودن	اعضای هیئت علمی ذاتاً افرادی پیشرفت‌گرا، کمال‌طلب و کمال‌گرا، با میل به موفقیت بالا هستند.	
	عدم هماهنگی بین سیستم و ویژگی ذاتی اعضای هیئت علمی (پیشرفت‌گرا بودن)	تأثیر منفی استانداردهای ناهماهنگ بین نیازهای توفیق در اعضای هیئت علمی و استانداردهای بیرونی سیستم دانشگاه شیراز، عدم دریافت بازخور سریع و مؤثر و عدم قدردانی لازم.	
سیستم ارزیابی و عملکرد هدفمند	کمیت‌گرا بودن	ارزیابی احساسی و غیر منطقی دانشجوی، ارزیابی کمی صرف، عدم برقراری موازنه بین عملکرد آموزشی و پژوهشی اعضای هیئت علمی.	
	تشویقی نبودن سیستم ارزیابی عملکرد	سیستم ارزیابی تهدیدآمیز و بر مبنای تهدید و تنبیه است تا تشویق. کارآمد نبودن سیستم ارزیابی عملکرد در کنار سیستم پاداش و قدرشناسی.	
طراحی شغل	عدم استقلال و آزادی عمل	گرفتن آزادی عمل و استقلال از اعضای هیئت علمی یا بروکراسی حاکم بر دانشگاه استقلال عمل پایین (به این دلیل که ساختار متمرکز است).	
	عدم تنوع شغلی و بازخور سریع	وجود مسائلی در طراحی شغل؛ از جمله: تنوع کم، عدم وضوح و صراحت در بازخورها.	
فرصت (ارتقا، امنیت شغلی، یادگیری چیزهای جدید)	قوانین و مقررات سخت دانشگاه	شرایط سخت ارتقا، حضور تمام‌وقت و فرصت کم برای یادگیری مطالب جدید.	
	محدودیت‌های اجتماعی، سیاسی در سطح بین‌المللی	از دست دادن فرصت‌های مطالعه و یادگیری به علت تأثیر عوامل اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، همچنین موانع موجود بر سر راه مسافرت‌ها و فرصت‌های علمی، حضور در سمینارهای بین‌المللی و دانشگاه‌های معتبر خارجی.	
پاداش سازمانی و تقویت‌کننده	عدم وجود برنامه‌ای مدون	عدم تناسب بین تلاش و دریافتی، رابطه گرابی و عدم شایسته‌سالاری	
	عدم هماهنگی بین طرح‌های کارایی پاداش سازمانی	تأثیر ضعف طرح کارایی بر روی پاداش	

## 2. تبیین نتایج کتبی و کیفی پژوهش بر اساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (یک) انگیزش و سن

- بررسی کتبی ارتباط بین سن و انگیزش اعضای هیئت علمی: برای ارزیابی میزان انگیزش کارکنان بر حسب سن، از آزمون تی استفاده شده است. همان‌گونه که در جدول 6 مشاهده می‌شود، با توجه به میانگین، مقدار تی (بیشتر از  $1/96 \pm$ )، سطح معناداری (کمتر از 0/05) و حد پایین و بالا، وضعیت تمامی گروه‌های سنی به جز گروه سنی 70 سال به بالا (که تفاوت معناداری با میانگین ندارند)، از میانگین کلی انگیزش (172) پایین‌تر است.

17 ♦ ارائه تحلیل جامع از انگیزش اعضای هیئت علمی

جدول 6: شاخصهای توصیفی انگیزش کارکنان بر اساس سن در نمونه مورد بررسی

سن	تعداد	میانگین	میانگین معیار	اجزای استاندارد	تی	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت از میانگین	حد پایین	حد بالا
30 تا 40 سال	76	147/38	172	51/35	-4/179	75	0/000	-24/61	-36/34	-12/880
40 تا 50 سال	66	151/41	172	49/24	-3/396	65	0/001	-20/58	-32/69	-8/40
50 تا 60 سال	44	140/63	172	44/39	-4/687	43	0/000	-31/36	-44/86	-17/86
60 تا 70 سال	7	146/164	172	29/37	-2/327	6	0/049	-25/83	-53/00	-1/33
70 سال به بالا	1	169/15	172	-	-	-	-	-2/75	-	-

برای بررسی تفاوت معنادار انگیزش کارکنان با توجه به سن آنان، از آزمون تحلیل واریانس یکطرفه و آزمون تعقیبی ال.اس.دی استفاده شد که تفاوت معناداری مشاهده نشد.

- تبیین کیفی ارتباط بین سن و انگیزش اعضای هیئت علمی:

جدول 7: مقوله‌بندی داده‌های کیفی و کیفی بحث سن و انگیزش

جملات کلیدی	یوچسب / کدها	زیر مقوله‌ها / زیر طبقه‌ها	مقوله‌ها / طبقه‌ها
پاسخ اعضای هیئت علمی به این سؤال که: با توجه به نتایج به دست آمده در قسمت کتی پژوهش منی بر عدم ارتباط معنادار بین سن و انگیزش، این موضوع را چگونه تبیین می‌کنید؟ در این قسمت قرار گرفته است.	همه گروههای سنی درگیر مشکلات اقتصادی‌اند، فقط نوع برخوردها متفاوت است؛ بحث ازدواج، اشتغال و تحصیل فرزندان و... سبب تثبیت و تحکیم جایگاه شغلی و سازمانی و رعایت استانداردها برای ارتقا می‌شود. مسئله دیگر، بحث مسکن است که برای اعضای جوان مسئله‌ساز است.	مسائل اقتصادی	کاهش انگیزش در سنین گوناگون
	قانونهای دانشگاه برای تمام گروههای سنی سخت و سخت و دست و پاگیر است همچنین اعضا آنچه انتظار دارند از دانشگاه و دانشجو با آنچه واقعیت دارد تطابق ندارد.	موقع ایجاد شده توسط سیستم	
	پتانسیل بیشتر جوانان برای حرکت و تضعیف موتور حرکت آدمی در میانسالی؛ در کنار جو بی‌انگیزشی کلی حاکم بر جامعه، اعضای جوان به پشتوانه انرژی و سلامت خود امیدوار و فعال حرکت می‌کنند و از آن طرف، اعضا به پشتوانه تجربه و وابستگی که به محیط پیدا کرده‌اند با دانشگاه سازگار شده‌اند.	ویژگی‌های ذاتی جوانی و میانسالی	

(دو) انگیزش و جنسیت

- بررسی کتی ارتباط بین جنسیت و انگیزش اعضای هیئت علمی: برای ارزیابی میزان انگیزش کارکنان بر حسب جنسیت، از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. همان‌گونه که در جدول 8 مشاهده می‌شود، با توجه به میانگین، مقدار تی (بیشتر از  $1/96 \pm$ )، سطح معناداری (کمتر از 0/05) و حد پایین و بالا، وضعیت کارکنان مرد و زن از میانگین کلی انگیزش (172) پایین‌تر است.

جدول 8: شاخصهای توصیفی انگیزش کارکنان بر اساس جنسیت در نمونه مورد بررسی

جنسیت	تعداد	میانگین	میانگین معیار	انحراف استاندارد	تی	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت از میانگین	حد پایین	حد بالا
مرد	146	152/89	172	47/69	-4/818	145	0/000	-19/02	-26/82	-11/21
زن	48	129/99	172	46/10	-6/312	47	0/000	-42/00	-55/39	-28/62

برای بررسی تفاوت معنادار انگیزش کارکنان با توجه به جنسیت آنان، از آزمون تی مستقل استفاده شده است. مطابق سطح معناداری به دست آمده از آزمون لوین (بالای 0/05)، برابری واریانس تأیید می‌شود. همچنین با بررسی سطح معناداری آزمون مقایسه میانگینها (پایین تر از 0/05) مشخص می‌شود که تفاوت معناداری بین نظرات زنان و مردان وجود دارد؛ بدین صورت که انگیزش مردان از زنان بیشتر است.

#### - تبیین کیفی ارتباط بین جنسیت و انگیزش اعضای هیئت علمی

جدول 9: مقوله‌بندی داده‌های کمتی و کیفی بحث جنسیت و انگیزش

مقوله‌ها / طبقه‌ها	زیر مقوله‌ها / زیر طبقه‌ها	برچسب / کدها	جملات کلیدی
کاهش انگیزش زنان	ویژگی‌های ذاتی و تفاوت‌های بنیادین	دلیل ظرفیتها و حساسیت‌هایی که برای جنس زن وجود دارد، مانند غلبه بر احساسات و بحث بارداری بانوان، تفاوت‌های بنیادین زن و مرد و نقش‌های چندگانه نانوشته‌ای که بر عهده خانمهاست.	پاسخ اعضای هیئت علمی به این سؤال که: با توجه به نتایج به دست آمده در قسمت کمتی مبنی بر ارتباط معنادار بین انگیزش اعضای هیئت علمی زن و مرد، با توجه به اینکه انگیزش اعضای زن 130 و اعضای مرد 153 است، تبیین شما از این موضوع چیست؛ در این قسمت قرار گرفته است.
	تبعیض جنسیتی در ساختار سازمانی	تبعیض جنسیتی در پست‌های مدیریتی و بیشتر قرار دادن خانم در پست‌های ستادی؛ ساختار دانشگاه مردسالار است و به همین دلیل، فرهنگ سازمانی حاکم، خانمها را به عنوان گروه اقلیت به شمار می‌آورد و نیاز و خواسته آنان در چارچوب تصمیم‌گیری‌ها لحاظ نمی‌شود.	
	مردسالار بودن جامعه	جو فرهنگی جامعه به مردان آزادی عمل و فرصت ابراز وجود بیشتری نسبت به خانمها داده است، همچنین جامعه به طور مستقیم و غیر مستقیم و ناملموس مانع حضور خانمها در بعضی جاها شده است.	

#### سه) انگیزش و وضعیت تأهل

- بررسی کمتی ارتباط بین وضعیت تأهل با انگیزش اعضای هیئت علمی: برای ارزیابی میزان انگیزش کارکنان بر حسب تأهل، از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. همان‌گونه که در جدول 10 مشاهده می‌شود، با توجه به میانگین، مقدار تی (بیشتر از  $1/96 \pm$ )، سطح معناداری (کمتر از 0/05) و حد پایین و بالا، وضعیت کارکنان مجرد و متأهل از میانگین کلی انگیزش (172) پایین تر است.



19 ♦ ارائه تحلیل جامع از انگیزش اعضای هیئت علمی

جدول 10: شاخصهای توصیفی انگیزش کارکنان بر اساس تأهل در نمونه مورد بررسی

تأهل	تعداد	میانگین	میانگین معیار	انحراف استاندارد	تی	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت از میانگین	حد پایین	حد بالا
متأهل	160	150/88	172	49/33	-5/414	159	0/000	-21/11	-28/819	-13/41
مجرد	34	130/93	172	38/96	-6/227	33	0/000	-41/60	-55/20	-28/01

برای بررسی تفاوت معنادار انگیزش کارکنان با توجه به تأهل آنان، از آزمون تی مستقل استفاده شده است. مطابق با سطح معناداری به دست آمده از آزمون لوین (بالای 0/05)، برابری واریانس تأیید می‌شود. همچنین با بررسی سطح معناداری آزمون مقایسه مجرد و متأهل مشخص می‌شود که انگیزش افراد متأهل بیشتر از افراد مجرد است.

- تبیین کیفی ارتباط بین وضعیت تأهل با انگیزش اعضای هیئت علمی

جدول 11: مقوله‌بندی داده‌های کمی و کیفی بحث تأهل و انگیزش

مقوله‌ها / طبقه‌ها	زیرمقوله‌ها / زیرطبقه‌ها	برچسب / کدها	جملات کلیدی
انگیزش بیشتر متأهلین	آرامش روحی و روانی	افراد متأهل از خانواده برخوردارند و یک همراه و حامی دارند، رسیدن به سطحی از آرامش روحی و روانی و ادامه دادن زندگی با نگرش مثبت‌تر برای افراد متأهل.	پاسخ اعضای هیئت علمی به این سؤال که: با توجه به نتایج به دست آمده در قسمت کمی مبنی بر ارتباط معنادار بین انگیزش اعضای هیئت علمی مجرد و متأهل، با توجه به اینکه انگیزش اعضای مجرد 130 و اعضای متأهل 151 است، تبیین شما از این موضوع چیست؛ در این قسمت قرار گرفته است.
	ارزشگذاری جامعه اسلامی به بحث ازدواج	در اولویت بودن متأهلین در دادن تسهیلات و امکانات نسبت به مجردها در دانشگاه شیراز، اهمیت بیشتر جامعه به نشر متأهلین به خاطر ارزشی که برای ازدواج قائل است.	
	مسئولیت و امید بیشتر متأهلین	مسئولیت بیشتری که افراد متأهل نسبت به افراد مجرد دارند و اهداف بیشتری که برای خود تعریف کرده‌اند.	

چهار) انگیزش و مرتبه علمی

- بررسی کمی ارتباط بین مرتبه علمی با انگیزش اعضای هیئت علمی: برای ارزیابی میزان انگیزش کارکنان بر حسب مرتبه علمی، از آزمون تی استفاده شده است. همان‌گونه که در جدول 12 مشاهده می‌شود، با توجه به میانگین، مقدار تی (بیشتر از  $1/96 \pm$ )، سطح معناداری (کمتر از 0/05) و حد پایین و بالا، وضعیت تمامی اساتید به جز اساتید با مرتبه علمی دانشیار (که تفاوت معناداری با میانگین ندارند)، از میانگین کلی انگیزش (172) پایین‌تر است. با توجه به حجم کم نمونه مریبان، سطح معناداری آزمون تی تک‌نمونه‌ای نمی‌تواند قابل دفاع باشد. اما میانگین نشان می‌دهد که میزان انگیزش این گروه از اعضا نیز همانند اعضای هیئت علمی با مرتبه علمی استادیار و استاد، از میانگین کمتر است.

جدول 12: شاخصهای توصیفی انگیزش کارکنان بر اساس مرتبه علمی در نمونه مورد بررسی

مرتبه علمی	تعداد	میانگین	میانگین معیار	انحراف استاندارد	تی	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت از میانگین	حد پایین	حد بالا
مریی	6	128/84	172	54/891	-1/006	5	0/112	-43/152	-100/757	-14/451
استادیار	109	142/52	172	43/325	-7/102	108	0/000	-29/471	-37/697	-21/246
دانشیار	52	160/35	172	59/060	-1/422	51	0/161	-11/643	-28/085	4/799
استاد	27	145/46	172	39/087	-3/528	26	0/002	-26/536	-41/998	-11/074

برای بررسی تفاوت معنادار انگیزش اعضای هیئت علمی با توجه به مرتبه علمی آنان، از آزمون تحلیل واریانس یکطرفه استفاده شده است. بر اساس نتایج جدول 12، مقدار اف 1/961 مشاهده شده و سطح معناداری 0/121 در خصوص مرتبه علمی اعضای هیئت علمی، تفاوت معناداری را نشان نمی دهد. اما نتایج آزمون تعقیبی ال.اس.دی با سطح معناداری 0/02 و اختلاف میانگین 17/828، نشان می دهد که دانشیاران از اعضا با مرتبه استاد تمام، انگیزش بیشتری دارند که این اختلاف معنادار است.

**- تبیین کیفی ارتباط بین مرتبه علمی با انگیزش اعضای هیئت علمی**

جدول 13: مقوله بندی داده های کمتی و کیفی بحث مرتبه علمی و انگیزش

مقوله ها / طبقه ها	زیر مقوله ها / زیر طبقه ها	برچسب / کدها	جملات کلیدی
انگیزش بیشتر دانشیاران	متوقف شدن در مرحله استادی	رسیدن به مرتبه های بالاتر برای دستیابی به موفقیت اجتماعی بالاتر، امکانات مادی و رفاهی بیشتر به اتمام رسیدن رسالت اعضا با استاد شدن، تمام شدن ارتقا با رسیدن به مرحله استادی، دغدغه بازنشستگی، خستگی و بیماری و متوقف شدن فرد در مرحله استادی	پاسخ اعضای هیئت علمی به این سؤال که: با توجه به نتایج به دست آمده در قسمت کمتی، مبنی بر ارتباط معنادار بین
	نداشتن شأن و ابهت لازم	شناخته شدن اساتید فقط در مرزهای دانشگاه و نداشتن ابهت لازم در جامعه، همچنین اعضای هیئت علمی به لحاظ حقوق و مسائل مادی به نسبت وقت و تلاشی که انجام داده اند انتظارشان برآورده نمی شود.	انگیزش اعضای هیئت علمی با مرتبه علمی دانشیار و انگیزش اعضای هیئت علمی با مرتبه استاد تمام، با توجه به اینکه
	رسیدن به قله پیشرفت	ثبات شغلی بیشتر با رسیدن به مرز دانشیاری همچنین تقسیم دروس و تقسیم پایان نامه بر حسب مرتبه و سابقه کار است. قاعدتاً دانشیاران برای رسیدن به قله پیشرفت دست از تلاش برنمی دارند اما استادان سطحی بالاتر از این برایشان منصور نیست.	انگیزش دانشیاران 160 و انگیزش استادان 145 است، این موضوع را چگونه تبیین می کنید؟ در این قسمت قرار گرفته است.

**پنج) انگیزش و سابقه خدمت**

- بررسی کمتی ارتباط بین میزان سابقه خدمت با انگیزش اعضای هیئت علمی: برای ارزیابی میزان انگیزش کارکنان بر حسب سابقه خدمت، از آزمون تی استفاده شده است. همان گونه که در جدول 14 مشاهده می شود، با توجه به میانگین، مقدار تی (بیشتر از 1/96 ±)، سطح معناداری (کمتر از 0/05) و حد پایین و بالا، وضعیت تمامی اعضای هیئت علمی از میانگین کلی انگیزش (172) پایین تر است.

21 ♦ ارائه تحلیل جامع از انگیزش اعضای هیئت علمی

جدول 14: شاخصهای توصیفی انگیزش کارکنان بر اساس سابقه خدمت در نمونه مورد بررسی

سابقه خدمت	مقدار	میانگین	میانگین معیار	انحراف استاندارد	T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت از میانگین	حد پایین	حد بالا
کمتر از 5	56	142/003	172	40/239	-5/579	55	0/000	-29/997	-40/773	19/220
بین 5 تا 10	51	148/424	172	58/339	-2/886	50	0/006	-23/575	-39/984	-7/167
بین 10 تا 15	43	153/104	172	47/764	-2/594	42	0/013	-18/895	-33/595	-4/196
بین 15 تا 20	21	146/060	172	52/836	-2/250	20	0/036	-25/939	-49/990	-1/888
بیشتر از 20	23	147/922	172	39/818	-2/900	22	008	-24/077	-41/296	-6/859

برای بررسی تفاوت معنادار انگیزش اعضای هیئت علمی با توجه به سابقه خدمت آنان، از آزمون تحلیل واریانس یکطرفه و آزمون تعقیبی ال.اس.دی استفاده شده است. بر اساس نتایج، مقدار اف 0/331 مشاهده شده و سطح معناداری 0/857 در خصوص سابقه خدمت اعضا، تفاوت معناداری را نشان نمی دهد.

- تبیین کیفی ارتباط بین میزان سابقه خدمت با انگیزش اعضای هیئت علمی: می توان گفت که بیشترین تأثیر را عوامل سن و مرتبه علمی دارند و عامل سابقه خدمت تحت تأثیر آنهاست و در تعامل با هم روی انگیزه اثر می گذارند. لذا به عنوان عامل صرفاً مستقل و تأثیر گذار روی انگیزه نمی توان به بررسی آن پرداخت و خیلی نمی تواند تأثیر گذار باشد؛ زیرا افرادی هستند که سابقه خدمت بالایی دارند، اما مرتبه علمی آنها مری است یا خیلی ها در مرتبه استادیاری بازنشسته شده اند.

ش) انگیزش و دانشکده ها

- بررسی کمی رابطه بین دانشکده ها و انگیزش اعضای هیئت علمی: برای ارزیابی میزان انگیزش کارکنان بر حسب دانشکده، از آزمون تی استفاده شده است. همان گونه که در جدول 15 مشاهده می شود، با توجه به میانگین، مقدار تی (بیشتر از  $\pm 1/96$ )، سطح معناداری (کمتر از 0/05) و حد پایین و بالا، سطح انگیزش اعضای هیئت علمی در دانشکده های ادبیات و علوم انسانی، حقوق و علوم سیاسی، مهندسی، علوم و هنر و معماری از سطح متوسط (172) کمتر است. همچنین با توجه به حد پایین منفی و بالای مثبت، سطح انگیزش اعضای هیئت علمی در دانشکده های اقتصاد، مدیریت، علوم اجتماعی، الهیات و معارف، علوم تربیتی و روان شناسی و کشاورزی و دامپزشکی با میانگین معیار (172) تفاوت معناداری ندارد و در سطح متوسط است.

22 ♦ فرهنگ در دانشگاه اسلامی 34

جدول 15: شاخصهای توصیفی انگیزش کارکنان بر اساس دانشکده در نمونه مورد بررسی

سابقه خدمت	تعداد	میانگین	میانگین معیار	انحراف استاندارد	تی	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت از میانگین	حد پایین	حد بالا
اقتصاد، مدیریت، علوم اجتماعی	14	166/1	172	42/872	-0/515	13	0/615	-5/898	-30/652	18/854
ادبیات و علوم انسانی	27	128/29	172	43/779	-5/113	26	0/000	-43/074	-60/393	-25/756
الهیات و معارف	6	152/03	172	20/233	-2/417	5	0/060	-19/965	-41/199	1/268
علوم تربیتی و روان‌شناسی	23	164/0	172	51/256	-0/747	22	0/463	-7/998	-30/206	14/209
حقوق و علوم سیاسی	12	132/43	172	38/926	-3/529	11	0/005	-39/651	-64/384	-14/919
مهندسی	34	141/36	172	43/631	-4/058	33	0/000	-30/368	-45/592	-15/144
علوم	29	144/46	172	42/782	-3/443	28	0/002	-27/354	-43/628	-11/080
کشاورزی و دامپزشکی	31	170/84	1722	58/499	-0/110	30	0/913	-1/153	-22/611	20/304
هنر و معماری	18	121/63	172	40/621	-5/260	17	0/000	-50/361	-70/561	-30/160

برای بررسی تفاوت معنادار انگیزش اعضای هیئت علمی با توجه به دانشکده آنان، از آزمون تحلیل واریانس یکطرفه استفاده شده است. بر اساس نتایج، مقدار اف 3/138 مشاهده شده و سطح معناداری 0/002، سطح انگیزش اعضای هیئت علمی در دانشکده‌های مختلف، تفاوت معناداری دارند.

برای مشخص شدن این موضوع که اعضای کدام دانشکده‌ها با یکدیگر از نظر میزان انگیزش اختلاف معنادار دارند، از آزمون تعقیبی ال.اس.دی استفاده شده است. دانشکده‌هایی که سطح معناداری آنها از 0/05 کمتر باشد، از نظر سطح انگیزش با یکدیگر تفاوت معنادار دارند.

جدول 16: آزمون تعقیبی

سطح معناداری	اختلاف میانگین	تفاوت معنادار سطح انگیزش بین دانشکده‌ها		
0/016	37/175	ادبیات و علوم انسانی	<	اقتصاد، مدیریت، علوم اجتماعی
0/008	44/462	هنر و معماری	<	اقتصاد، مدیریت، علوم اجتماعی
0/008	35/075	علوم تربیتی و روان‌شناسی	>	ادبیات و علوم انسانی
0/001	41/920	کشاورزی و دامپزشکی	>	ادبیات و علوم انسانی
0/004	42/362	هنر و معماری	<	علوم تربیتی و روان‌شناسی
0/015	38/497	کشاورزی و دامپزشکی	>	حقوق و علوم سیاسی
0/012	29/214	کشاورزی و دامپزشکی	>	مهندسی
0/029	26/200	کشاورزی و دامپزشکی	>	علوم
0/000	49/207	هنر و معماری	<	کشاورزی و دامپزشکی

- تبیین کیفی ارتباط بین دانشکده‌ها و انگیزش اعضای هیئت علمی

جدول 17: مقوله‌بندی داده‌های کمتی و کیفی بحث دانشکده و انگیزش

مقوله‌ها / طبقه‌ها	زیر مقوله‌ها / زیر طبقه‌ها	برچسب / کدها	جملات کلیدی
انگیزش متفاوت دانشکده‌ها	سبک مدیریتی	تفاوت‌های خاصی که ناشی از سبک‌های مدیریتی درون دانشکده- ایست منجر به اختلاف در سطح انگیزش شده زیرا دانشکده‌ها به لحاظ زیرساختها و ویژگی‌های ساختاری و رفتاری از یک الگو تبعیت می‌کنند.	پاسخ اعضای هیئت علمی به این سؤال که: با توجه به نتایج به دست آمده در قسمت کمتی، مبنی بر ارتباط معنادار بین انگیزش دانشکده‌ها، تبیین شما از وضعیت انگیزشی دانشکده‌ها به چه صورت است، در این قسمت قرار گرفته است.
	عدم توجه به رشته‌های علوم انسانی	فرصت اشتغال برای دانشجویان دانشکده هنر و معماری و دانشکده ادبیات و علوم انسانی کم است، در حوزه علوم انسانی تعداد نشریات خارجی برای پذیرش مقالات کم است، دانشکده ادبیات و علوم انسانی به لحاظ حقوق و دستمزد از سایر دانشکده‌ها ضعیف‌ترند. به طور کلی در جامعه به علوم انسانی بی‌مهری می‌شود و هنوز قدر علوم انسانی شناخته نشده است و جامعه دارد به سمت مادی‌گرایی می‌رود و تقاضای افراد برای رشته‌های درآمدزا بیشتر است و علوم انسانی از پستی اجتماعی برخوردار نیست در صورتی که مهم‌ترین علم یک جامعه است و دانشکده نیز تابع این جو جامعه شده است. همچنین در دانشکده علوم انسانی افراد تأثیر رشته خود را در جامعه نمی‌بینند و نمی‌توانند بفهمند که چقدر حضورشان اهمیت دارد در صورتی که این تأثیر در رشته‌های مدیریت و کشاورزی بسیار محسوس است.	

(و) بحث و نتیجه‌گیری

انگیزه برای مدیریت و سازمان بسیار مهم است؛ زیرا تأثیر زیادی بر عملکرد و مسئولیت شغلی کارکنان دارد. سینگلا (2009) با تأکید بر نیاز به انگیزه، متوجه شد که افراد با انگیزش ضعیف می‌توانند استوارترین سازمان را بی‌اثر و خنثی کنند (اونه هو،<sup>1</sup> 2016: 5). از طریق انگیزه، می‌توان از منابع انسانی به طور کامل بهره‌برداری کرد. همچنین، سازمان می‌تواند کارایی کارکنان را بالا ببرد و بهبود سطح عملکردی موجب افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه عملیات و بهبود بهره‌وری کلی می‌شود (همان: 6). اما اندازه‌گیری عوامل و پیامدهای انگیزه، کاری پیچیده است؛ زیرا این فرایندهای روان‌شناختی قابل مشاهده نیستند و موانع سازمانی و زیست‌محیطی متعددی وجود دارد که می‌تواند بر دستیابی اهداف تأثیر بگذارد. (بنل،<sup>2</sup> 2007: 3)

در اینجا با توجه به مصاحبه‌های انجام‌شده و بررسی‌های صورت گرفته، دلایل کاهش انگیزش در اعضای هیئت علمی را می‌توان به طور کلی در سه گروه تفکیک و بررسی کرد. گروه اول، عوامل درونی و بیرونی تأثیرگذار بر انگیزش؛ گروه دوم، سطح فردی و سازمانی و گروه سوم، موضوع ساختار توانمندساز

1. Thi Kieu Oanh  
2. Paul Bennell

و بازدارنده. به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و ارتباط کمی و کیفی آنها با بحث انگیزش نیز به تفصیل در قسمت یافته‌ها پرداخته شده است؛ لذا از بازگو کردن مجدد آن چشم‌پوشی می‌شود.

### 1. عوامل درونی و بیرونی

**بیرونی:** اعضای هیئت علمی دانشگاهها در سراسر کشور، گروهی متخصص‌اند که 25 سال مداوم درس خوانده‌اند و در کار خود هم همیشه با علم سر و کار دارند. لذا انتظار می‌رود جایگاه معینی در تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌های جامعه داشته باشند و صرفاً به عنوان کالایی لوکس به آنان نگریسته نشود؛ زیرا با علم خود می‌توانند در سرنوشت جامعه، افراد و زندگی و ادارهٔ قسمت‌های مختلف جامعه دخیل باشند؛ در حالی که افراد غیر متخصص در تصمیم‌گیری‌ها اثرگذارند و نظرات علمی اعضای هیئت علمی را با وارد کردن متغیرهای اضافی و مزاحم، کاملاً از سطح اجرایی و عملی خارج می‌کنند و منجر به تصمیمات غیر کارشناسی می‌شوند که راه به هیچ‌جا نخواهد برد. نکتهٔ قابل توجه دیگر، مسئولیت اجتماعی عالمان است که مغفول مانده و جامعه برای علم و عالم، دانش و دانشگاهی ارزشی قائل نیست. در واقع؛ عالمان هنگامی که خواسته‌اند مسئولیت خود را ایفا کنند، به حرف آنها گوش داده نشده و به عقب رانده شده‌اند. از سوی دیگر، چون اعضای هیئت علمی به لحاظ شخصیتی افرادی‌اند که مقداری تواضع و فروتنی، ملاحظه و محافظه‌کاری هم دارند و هنگامی که متهم به قدرت‌طلبی و سهم‌خواهی می‌شوند و چون شخصیت فرهیخته‌ای دارند، این اتهامات آنها را گریزان می‌کند و هنگامی که گریزان کرد، سه پیامد در پی دارد: اول اینکه، جامعه از علم عالمان محروم می‌شود؛ دوم اینکه، عالمان به کنج عزلت و انزوا رانده می‌شوند و نتیجهٔ سوم خطرناک اتفاق می‌افتد و آن اینکه، جامعه فکر می‌کند از دست دانش و دانشگاهی و علم کاری بر نمی‌آید.

در سالهای اخیر نیز شاهد هجوم آدمهای نااهل و فاقد صلاحیت به این جرگه هستیم؛ بدین سبب که از دید عموم افراد، شغل جذاب و به لحاظ جایگاه و شخصیت اجتماعی در سطح بالایی قرار دارد؛ در حالی که این برداشت کاملاً غلط است؛ زیرا استاد دانشگاه فقط یک تریبون است و محتوایی که از آن بیرون می‌آید مهم است، نه پوشیدن قبای استاد دانشگاهی.

**درونی:** دانشگاه شیراز در مسائل درونی نیز دچار چالش است و دلیل آن، تأکید بیش از حد بر کمیته‌ها و کارهای پژوهشی غیر کاربردی، بی‌توجهی به مسائل رفاهی اساتید به ویژه جوانها، انتظارات فراتر از سایر دانشگاهها از اعضای خود و در مقابل، پاداشهای نامتناسب با زحمات آنان است؛ حتی حقوقهایشان بر اساس نرخ تورم افزایش نمی‌یابد و این موجب کم شدن قدرت اقتصادی و توان خرید افراد می‌شود. عامل درونی دیگر، بحث کیفیت رو به تنزل دانشجویان از حیث علمی، ادب و نزاکت است؛ زیرا به دلیل شرایط نامطلوب جامعه، دانشجویان بی‌انگیزه‌اند و مباحث تدریس شده در دانشگاه را غیر کاربردی می‌دانند.

## 25 ◆ ارائه تحلیل جامع از انگیزش اعضای هیئت علمی

بحث دیگری که متأسفانه در دانشگاههای کشور وجود دارد، سیاست‌زدگی علم است که با تغییر دولت، مدیر عوض شود و در برخی موارد اگر فردی در جبهه مخالف دولت فعلی قرار گیرد، سیستم به طور ناخودآگاه یا خودآگاه به وی فشار آورده و برای او ایجاد محدودیت می‌کند. این برخوردهای سیاسی و نیز نبود شایسته‌سالاری در برخی موارد، اثر سوء بر انگیزش اعضای هیئت علمی دارد.

### 2. سطح فردی و سازمانی

**فردی:** ویژگی‌های متفاوت شخصیتی و اینکه افراد با چه باور و هدفی وارد دانشگاه می‌شوند و انتظاراتشان از دانشگاه چیست. حال به هر میزان که فعالیتها و خدمات دانشگاه متناسب با انتظارات افراد باشد، انگیزش افزایش می‌یابد و در غیر این صورت، اثر عکس دارد. البته گاه نیز اعضای هیئت علمی با وجود آگاه بودن از شرایط نامساعد اجتماعی، سیاسی و اقتصادی در دانشگاه، به دلیل وجود انگیزه درونی، دست از تلاش در حوزه‌های گوناگون برای اصلاح شرایط بر نمی‌دارند.

**سازمانی:** در سطح سازمانی گاهی ممکن است به لحاظ حاکمیت جو سیاسی خاصی بر دانشگاه، یک‌سری فشارها به اعضای هیئت علمی وارد شود که باعث نارضایتی آنها شود؛ با این وجود، برخی عوامل از سنتهای قدیم دانشگاه بوده و در آن نهادینه شده است؛ برای مثال، اعتماد کمتر به جوانها، بحث ارشدیت و سابقه در توزیع دروس و توزیع پایان‌نامه‌ها و همچنین رابطه‌گرایی بین افراد، می‌تواند منشأ ناملایمتهای بسیاری شود.

### 3. ساختار توانمندساز و بازدارنده

ساختار سازمانی بر دو نوع است: توانمندساز، که روی خلاقیت، آزادی و استقلال عمل، صمیمیت و همکاری تأکید دارد و در مقابل، ساختار بازدارنده است. حال یکی از عوامل کاهش انگیزه را می‌توان همین بازدارنده بودن ساختار دانشگاه دانست؛ زیرا آزادی عمل چندانی به اساتید نمی‌دهد. شاید افراد احساس کنند می‌توانند با محیط پیرامون خود ارتباط برقرار کنند، در حالی که دانشگاه مانع آن شده است؛ زیرا باید ساختار سلسله‌مراتبی گسترده‌ای را برای انجام کار طی کنند. روند اداری طولانی، باعث کاهش ذوق و شوق افراد برای انجام کار می‌شود. از این رو، در پژوهش حاضر تلاش شد تحلیلی جامع از انگیزش اعضای هیئت علمی نیز به دست آید.

این پژوهش از دو قسمت کمی و کیفی تشکیل شده که در قسمت کمی به بررسی سطح انگیزش اعضای هیئت علمی پرداخته شد و در قسمت کیفی نیز تبیین و چرایی نتایج قسمت کمی مورد توجه قرار گرفت. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که انگیزش اعضای هیئت علمی در وضعیت مناسبی نیست. پایین بودن انگیزش در بین اساتید می‌تواند روی عملکرد آنان در بحث آموزش و پژوهش بسیار تأثیرگذار باشد. از این رو، می‌توان با استفاده از داده‌های به دست آمده در قسمت میانگین ابعاد پژوهش به آسیب‌شناسی

نقاطی پرداخت که وضعیت مناسبی در دانشگاه ندارند؛ مانند عدالت سازمانی و سایر ابعاد.

#### 4. پیشنهادها

با توجه به نکات پیش گفته، برای بهبود وضع موجود و اصلاح شرایط، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

**یک) عدالت سازمانی:** برای بهبود شاخص عدالت توزیعی که کمترین میانگین را داراست، پیشنهاد می‌شود حقوق، پاداش یا مجازات نیز بر اساس میزان مشارکت یا عملکرد باشد و برای همه به طور یکسان عمل شود.

برای بهبود شاخص عدالت رویه‌ای پیشنهاد می‌شود دستورالعملهای تشویقی بر مبنای عدالت رویه‌ای ایجاد و فرایندهای تخصیصی به صورت دقیق تنظیم شود، به طور مداوم اجرا شود و فارغ از هر گونه تعصب و سیاست‌زدگی باشد. بسیاری از اساتید، نبود شایسته‌سالاری و عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌های و تصمیم‌سازی‌های مهم و سایر مواردی که در درون دانشکده‌ها در زمینه توزیع دروس و پایان‌نامه اتفاق می‌افتد را دلیلی برای این می‌دانند که دانشگاه سازمان عادلانه نیست؛ لذا انتظار می‌رود دانشگاه در صدد رفع این نقاط ضعف برآید.

در عدالت تعاملی که دارای دو بخش عدالت اطلاعاتی و عدالت بین فردی است، پیشنهاد می‌شود برای بهبود شرایط، اطلاعات لازم و موجود درباره نتایج کار، ارزیابی یا روشهای کاری، به اندازه کافی در اختیار همه اعضای هیئت علمی قرار گیرد.

**دو) سیستم ارزیابی و عملکرد هدفمند:** بسیاری از اساتید بر این نظر بودند که سیستم ارزیابی دارای نقاط ضعف بسیاری است که می‌بایست برطرف شوند. از همین رو در رابطه با شاخص اثرگذاری سیستم ارزیابی روی عملکرد، که کمترین میانگین را در بین شاخصهای این بعد دارد؛ باید ارزیابی‌های عقلانیت‌محور شود، آیت‌های ارزیابی بازمینی شوند و ارزیابی عملکرد فردی بر حسب نیازهای دانشگاه صورت گیرد.

در رابطه با شاخص سنجش عملکرد با استانداردهای مشخص، می‌بایست شیوه سنجش اصلاح شود؛ منابع ارزیابی کننده فقط دانشجو نباشد؛ منابع پژوهشی به بحث ارزیابی اضافه شود؛ ارزیابی چند وجهی شود، تا سیستم ارزیابی عملکرد جامع‌تر و نظامندتری ایجاد شود.

در رابطه با دو شاخص دیگر که یکی در اختیار قرار دادن اطلاعات لازم و دیگری در اختیار قرار دادن نتایج ارزیابی‌های قبلی است، باید گفت که بازخور کاری افراد باید سریع و مؤثر و به موقع در اختیارشان قرار گیرد تا به نقاط قوت و ضعف خود آگاهی یافته، در صدد رفع نقاط ضعف برآیند.

**سه) پاداش سازمانی و تقویت‌کننده:** نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انگیزش اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز نشان می‌دهد که شاخصهای پاداش سازمانی و تقویت‌کننده؛ یعنی مناسب بودن وضعیت



## 27 ♦ ارائه تحلیل جامع از انگیزش اعضای هیئت علمی

مزایای جانبی (بیمه، کمک مسکن و ..) و مناسب بودن میزان حقوق و دستمزد اساتید، کمترین میانگین را داشته‌اند. لذا پرداختهای دانشگاه به اعضای هیئت علمی باید بر اساس عدالت باشد. آنچه به عنوان معیار انگیزشی در حقوق و دستمزد به حساب می‌آید، درک عادلانه و منصفانه بودن حقوق و دستمزد از جانب کارکنان است. وجود نظام پرداختی که کارکنان منصفانه بودن آن را به خوبی لمس و حس کنند، از اهم امور در جهت افزایش انگیزش به حساب می‌آید.

در رابطه با دو شاخص دریافت احترام و رفتارهای دوستانه می‌بایست اینگونه بیان کرد که فرهنگ سازمانی در دانشگاه، خود بر عدم صمیمیت تأکید دارد؛ در صورتی که یک فرهنگ سازمانی مناسب می‌بایست بین همکاران صمیمیت و همچنین یک محیط تیمی ایجاد کند که در آن اهداف دانشگاه به هر فرد انگیزه دهد. پس باید برای اصلاح فرهنگ سازمانی نیز اقدام کرد.

**چهار) فرصت (ارتقا، امنیت شغلی و یادگیری چیزهای جدید و...):** در رابطه با شاخص ارتقا یافتن باید گفت که با توجه به جایگاه دانشگاه و اعضای هیئت علمی در بحث تعلیم و تعلم، انتظار می‌رود موانع از سر راه اساتید برداشته شود تا با خیالی آسوده به رسالت اصلی خود در جامعه پردازند. بسیاری از اعضای هیئت علمی بر این عقیده بودند که قوانین دانشگاه، هم به لحاظ حضور تمام وقت کاری (40 ساعت در هفته) و هم به لحاظ آیین‌نامه ارتقا، بسیار غیر منعطف و سخت است. لذا آیین‌نامه ارتقا نیز می‌بایست بازنگری شود و بر اساس آن، ملاکها و معیارهایی لحاظ شود که به اساتید کارآفرین کمک کند با جامعه ارتباط بیشتری داشته باشند، مشکلات کشور را حل کنند و منجر به رشد خود نیز شوند.

شاخص امنیت شغلی با نمره 157/79، از سطح میانگین کمتر است. این مسئله بیشتر برای اعضای جوانی باعث دغدغه‌مندی می‌شود که در سالهای نخست استخدام قرار دارند و می‌بایست با ارتقا یافتن و رسیدن به مرتبه دانشیاری، به حاشیه امن دست یابند؛ در حالی که این فشارها و قوانین سخت ارتقا که به امنیت شغلی ارتباط پیدا کرده، خود می‌تواند از نشاط علمی اعضای هیئت علمی بکاهد. از این رو، انتظار می‌رود قواعد و قوانین سخت تعدیل شود.

**پنج) طراحی شغل:** هدف کلی از طراحی شغل، یکپارچه‌سازی نیازهای فرد با نیازهای سازمان است. پس انتظار می‌رود که دانشگاه شیراز اهمیت این موضوع را درک کرده، برای بالا بردن انگیزه در میان اعضای هیئت علمی، زمینه را برای آزادی عمل و آزادی فعالیت آنان از طریق توسعه ساختارها، ساختار توانمندساز و توسعه جو سازمانی فراهم آورد.



## منابع

- آراسته، حمیدرضا؛ اکرم علیمردانی، علی محبی، علی احتشامی و یوسف محمدی مقدم (1388). «عوامل مؤثر بر انگیزه اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی و رابطه آن با عملکرد آنها بر اساس نظریه مک کلند». *مطالعات مدیریت انتظامی*، دوره چهارم، ش 1: 51-31.
- آرام، آرش؛ میلاد محمدی و سعید رجایی پور (1394). «بررسی نقش مدیریت دانش بر انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد نجف آباد». *کنفرانس ملی مدیریت راهبردی خدمات*. 10-1.
- امیری، موسی (1391). «بررسی و شناخت سطح نیازهای اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی». *مطالعات مدیریت انتظامی*، دوره هفتم، ش 1: 103-87.
- پیربدایی، ف. (1388). «تحلیل محتوای کتبی و کیفی». *پیام پژوهش*، دوره نهم، ش 101: 30-27.
- تیرگر، هدایت؛ ایوب شیخی و طاهره ابراهیمی (1394). «بررسی و اولویت بندی عوامل مرتبط با سطح انگیزش شغلی و ارتباط سنجی آنها با کیفیت زندگی کاری». *کنفرانس بین المللی مدیریت و علوم انسانی*. امارات: مؤسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا: 9-1.
- جباری، فرحناز؛ سعید رجایی پور و ابراهیم جعفری (1383). «بررسی مقایسه ای میزان انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاههای اصفهان و علوم پزشکی اصفهان بر اساس تئوری». *مدیریت اطلاعات سلامت*، ش 1: 20-15.
- حاتمی ناغانی، بهمن و مسعود عباسی (1395). «تحلیل محتوای مقالات علمی با استفاده از متن کاوی». *مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات*، دوره پنجم، ش 18: 167-137.
- رحیمی، حمید؛ سعید رجایی پور و قربانعلی سلیمی (1385). «میزان کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی دانشگاههای دولته شهر اصفهان». *دانش و پژوهش در علوم تربیتی*، ش 12: 54-45.
- رضاپور نصرت آبادی، رفعت (1396). «اعتبار و پایایی در پژوهش کیفی». *تحقیقات کیفی در علوم سلامت*، دوره ششم، ش 4: 499-493.
- زاهدی، شمس السادات؛ عباس کاظمی، مهدی علیزاده و الهام ملکی (1388). «بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان مجتمع گاز پارس جنوبی و ارائه راهکارهای علمی- کاربردی». *مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، دوره سوم، ش 7: 140-121.
- زکی، محمدعلی (1381). «انگیزش در سازمان آموزشی (سنجش و تحلیل عاملی)». *بصیرت*، دوره دهم، ش 28-29: 174-191.
- زمانی فر، محسن و هادی احمدی آزر (1389). «تربک خدمت کارکنان دانشی». *راهبرد*، دوره سوم، ش 4: 10-3.
- سلمانزاده، حسین و مهناز ملکی (1380). «بررسی نظرات اساتید بالینی دانشگاه علوم پزشکی ایران در مورد انگیزه فعالیت آنان در دانشگاه». *مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی*، دور پنجم، ش 12: 30-21.

ارائه تحلیل جامع از انگیزش اعضای هیئت علمی

- شفیعی پور، وحید و زهره روستایی (1394). «ایجاد انگیزش شغلی با استفاده از مدیریت دانش در اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تویسرکان». اولین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت. رشت: شرکت پیشگامان پژوهش‌های نوین: 11-1.
- عسکریان، مصطفی و شادی باقری (1391). «بررسی انگیزش شغلی هیئت علمی معاونت آموزشی ناجا بر اساس نظریه دو عاملی هرزبرگ». مطالعات مدیریت انتظامی، دوره هفتم، ش 1: 39-7.
- غضنفری، احمد و لطفعلی عابدی (1388). «بررسی رضایت، انگیزش و عملکرد شغلی کارکنان آموزشی یک دانشکده نظامی». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره اول، ش 1: 175-149.
- قره‌خانی، ح.؛ ه. کوزه‌چیان و م. احسانی (1387). «بررسی انگیزش شغلی دبیران تربیت بدنی بر اساس نظریه هرزبرگ». حرکت، ش 36: 71-57.
- موسویان، کاظم و محمدرضا ذبیحی (1394). «بررسی مدل ترکیبی انگیزش کارکنان آدهام-روزنبام در سازمان صدا و سیما مرکز استان خراسان رضوی». کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی. رشت: شرکت کارآفرینان دانشگاهی منطقه آزاد انزلی: 11-1.
- رایبیز، پی. و ای. جاج. تیموتی (1393). رفتار سازمانی. ترجمه مهدی زارع. تهران: مؤسسه علمی-فرهنگی نص.
- Alrahlah, A.A. (2016). "The Impact of Motivational Factors on Research Productivity of Dental Faculty Members: A Qualitative Study". *Journal of Taibah University Medical Sciences*, 11(5): 448-455.
- Amiri, M.Sc. (2012). "Investigating and Understanding the Level of Needs of Faculty Members of Forensic Science University". *Police Management Studies*, Vol. 7, 1:87-103.
- Aram, A.; M. Mohammadi & S. Rajaipour (2015). "Investigating the Role of Knowledge Management on the Job Motivation of Faculty Members of Najaf Abad Azad University". *National Conference on Strategic Services Management*, 1-10.
- Arasteh, H; A. Alimardani, A. Mohebbi, A. Ehteshami & Y Mohammadi Moghaddam (2009). "Factors Influencing Faculty Members' Motivation for Law Students and Their Relation to Their Performance Based on McClellan Theory". *Law Management Studies*, Vol. 4, 1: 31-51.
- Askarian, M. & Sh. Bagheri (2012). "Investigating the Job Motivation of the NAJA Faculty of Education Based on Herzberg's Two-Factor Theory", *Law Management Studies*, Vol. 7, 1: 7-39.
- Bennell, P. & K. Akyeampong (2007). "Teacher Motivation in Sub-Saharan Africa and South Asia". *Department for International Development: Educational Papers*. In: <https://www.researchgate.net/publication/44838477>
- Davoudi, R. & S.H. Mousavi (2011). "An Investigation of Factors Related to Job Motivation of Faculty members at Islamic Azad Universities in

Zanjan Province-Iran". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(Special Issue): 227-229.

- Estes, B.&B. Polnick (2011). "Examining Motivation Theory in Higher Education: An Expectancy Theory Analysis of Tenured Faculty Productivity". *International Journal Of Management, Business, And Administration*,15(1): 1-7.
- Ganta, V.C. (2014). "Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance". *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6): 221-230.
- Gharakhani, H.;H. Kouzehchian&M. feel like (2008). "Investigating the Job Motivation of Physical Education Teachers Based on Herzberg Theory". *Motion*, 36: 71-57.
- Ghazanfari, A. &L. Abedi (2009). "Assessment, Satisfaction, Motivation, and Job Performance of a Military College's Educational Staff". *Journal of Human Resource Management Research, Imam Hussein University*, Vol. 1, 1:149-175.
- Hatami Naghani, B. &M. Abesi (2016). "Content Analysis of Scientific Articles Using Text Mining".*Journal of Information Technology Management Studies*, Vol. 5, 18: 137-167.
- Heidari Gorji, A.M.;M. Ranjbar &M. Darabiniya (2016). "Emotional Intelligence and Job Motivation of Member Faculties in Medical Sciences Universities". *Int'l Journal of Advances in Agricultural & Environmental Engg*, 3(2): 232-235.
- Jabbari, F.;S. Rajaiipour& A.Parsley (2004). "Comparative Study of Job Motivation of Faculty Members of Isfahan University of Medical Sciences and Theory Based on Theory".*Health Information Management*, 1: 15-20.
- Keijzers, B. (2010). **Employee Motivation Related to Employee Performance in the Organization**. Doctoral Dissertation. Universty ofTilburg.
- Krippendorff, K. (2004). **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, <https://doi.org/10.1177/1094428108324513>
- Lazowski, R.&C. Hulleman (2015). "Motivation Interventions in Education: A Meta-Analytic Review".*Review of Educational Research*, 20(10): 1-39.
- Lian, X. (2014). **Factors that Motivation Faculty to Participate in Professional Development Activities**, Doctoral Dissertation. California State University.Retrieved from 3581491.
- Malik, N. (2010). "A Study on Motivational Factors of the Faculty Members at University of Balochistan". *Serbian Journal of Management*, 5(1): 143-149.
- Mousavian, K. &M. Zabihi (2015). "Investigation of the Mixed Model of Aldham-Rosenbaum Employee Motivation in Khorasan-e-Razavi Khorasan Provincial Voice and Broadcasting".*International Conference on*

*Economics, Management and Social Sciences*. Rasht: Anzali Free Zone Academic Entrepreneurship:1-11.

- Nadler, D.A.&E.E. Lawler (1977). **Motivation: A Diagnostic Approach in Perspectives on Behavior in Organizations**. New York: Mc Graw- Hill.
- Pirbodaghi, F. (2009). "Quantitative and Qualitative Content Analysis". *Research Message*, Vol. 1, 2: 6-9.
- Rahimi, H.; S. Rajaipour& Gh. Salimi(2006). "Quality of Work Life of Faculty Members of Isfahan Dolatshahr Universities".*Knowledge and Research in Educational Sciences*, 12:45-54.
- Rezapour Nosrat Abadi, R. (2017). "Validity and Reliability in Qualitative Research". *Journal of Qualitative Research in Health Sciences*, Vol. 6, 4: 493-499.
- Robbins, P. &A.J. Timothy (2014). **Organizational Behavior**. Translated by Mehdi Zare. Tehran: Nas Cultural and Scientific Institute.
- Salmanzadeh, H. &M. Maliki (2001). "Evaluation of Clinical Professors' Viewpoints about Motivation in Iranian University of Medical Sciences".*Journal of Medical Information Management & Information*, Vol. 5, 12:21-30.
- Shafi'ipour, V. &Z. Rostaei (2015). "Creating Job Motivation Using Knowledge Management in Faculty Members of Islamic Azad University Tuyserkan Branch".*First International Conference on Accounting and Management*. Rasht: Pioneer in Modern Research:1-11.
- Steers, R.M.;R.T. Mowday&D.L. Shapiro (2004). "Introduction To Special Topic Forum The Future Of Work Motivation Theory".*Academy of Management Review*, 29(3): 379-387.
- Thakur, G.K. (2015). "Astudy of Achievement Motivation of Faculty Members of Self-Financed Institutions of Higher Education". *International Journal of Economic And Business Review*, 3(1): 187-191.
- Thi Kieu Oanh, H. (2016). **Employee's Motivation (How to Improve Employees' Motivation in order to Increase Work Performance)**. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.
- Tirgar, H.;A. Sheikh& T. Abraham (2015). "Investigating and Prioritizing Factors Related to Job Motivation Level and Their Relationship to Quality of Work Life".*International Conference on Management and Human Sciences*. Emirates: Viera Capital Idea Managers Institute:1-9.
- Turcan, M. (2010).**Expectancy Theory as a Predictor of Faculty Motivation to Use a Course Management System**. Doctoral Dissertatio. Clemson University. Retrieved from:[http://tigerprints.clemson.edu/all\\_dissertations/586](http://tigerprints.clemson.edu/all_dissertations/586).
- Vaismoradi, M.;H. Turunen&T. Bondas (2013). "Content Analysis and Thematic Analysis: Implications for Conducting a Qualitative Descriptive Study". *Nursing and Health Sciences*, 15: 398-405.

- Vetter, D.R. (2006). **Satisfaction and Motivation of Adjunct Instructors in Higher Education**. Doctoral Dissertatio. Oklahoma State University. Retrieved from:<http://gradworks.umi.com/32/45/3245782.html>
- Zahedi, Sh.; A. Kazemi, M. Alizadeh& E. Maleki (2009). "**Investigating the Factors Affecting the Motivation of South Pars Gas Complex Staff and Providing Scientific-Practical Solutions**". *Journal of Management and Human Resources in the Oil Industry*, Vol. 3, 7:121-140.
- Zaki, M. (2002). "**Motivation in Educational Organization (Factor Analysis and Analysis)**". *Insight Quarterly*, Vol. 10, 28-29:174-191.
- Zamanifer, M.& H. Ahmadi Azarm (2010). "**Quitting Knowledge Staff**".*Strategy*, Vol. 3, 4:3-10.

