

## عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل: یک مطالعه کیفی

حسن عدالت‌خواه، زهرا تذکری، آسیه موحدپور، عبدالله مهدوی، منصوره کریم‌اللهی\*

### چکیده

**مقدمه:** وجود اساتید با انگیزه در دانشگاه‌های علوم پزشکی به عنوان یکی از ارکان تعلیم و تربیت در آموزش دانشجویان و ارتقای سلامت جامعه نقشی حیاتی دارد. تاکنون مطالعات زیادی در راستای شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان به روش‌های مختلف انجام شده است، ولی با توجه به فقدان مبنای منطقی برای بررسی عوامل انگیزشی در اساتید دانشگاه مطالعه حاضر به بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل به روش کیفی پرداخت.

**روش‌ها:** این مطالعه کیفی با رویکرد تحلیل محتوا با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۲۱ نفر از اعضای هیأت علمی مجرب دانشگاه علوم پزشکی اردبیل که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند، انجام یافت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا در قالب نرم افزار MAXQDA-10 استفاده شد.

**نتایج:** پس از تحلیل داده‌ها ۲۶ زیر مضمون به دست آمد که بعد از دسته‌بندی ۸ مضمون اصلی شامل طبقات "موانع توسعه و موفقیت، عدم تشویق به ایده‌آفرینی، عدم ارزش‌گذاری، مدیریت نامؤثر، تنگناهای مالی و رفاهی، تعاملات غیرحرفه‌ای، ارزشیابی ناکارآمد و بی‌عدالتی" استخراج شد.

**نتیجه‌گیری:** مطالعه حاضر نشان داد انگیزه اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل با چالش‌های جدی متعددی از جمله ضعف مدیریتی و فردی روبرو است که جهت بهبود وضعیت انگیزشی اعضای هیأت علمی ضروری است به این چالش‌ها پاسخ مناسب داده شود.

**واژه‌های کلیدی:** اعضای هیأت علمی، انگیزش شغلی، دانشگاه علوم پزشکی، چالش‌ها و راه‌کارها، مطالعه کیفی

مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی / آبان ۱۳۹۸؛ ۱۹(۳۸): ۳۴۷ تا ۳۵۸

### مقدمه

امروزه نظریه‌پردازان کلید موفقیت سازمان را مدیریت مؤثر نیروی انسانی می‌دانند و با وجود حرکت سریع سازمان‌ها به سوی فن‌آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. از این رو جلب رضایت افراد و علاقمند

ایران. (a.mahdavi@arums.ac.ir)

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۱۲/۴، تاریخ اصلاحیه: ۹۸/۴/۵، تاریخ پذیرش: ۹۸/۶/۳

\*نویسنده مسئول: دکتر منصوره کریم‌اللهی (دانشیار)، گروه پرستاری، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی اردبیل، اردبیل، ایران.

karimollahi@gmail.com

دکتر حسن عدالت‌خواه (دانشیار)، گروه پوست، بیمارستان امام خمینی، دانشگاه علوم پزشکی اردبیل، اردبیل، ایران. (h.edalatkhah@gmail.com)

دکتر زهرا تذکری (دانشیار)، گروه پرستاری، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی اردبیل، اردبیل، ایران. (tazakori@gmail.com)؛ آسیه موحدپور

(مربی)، گروه پرستاری، دانشکده پزشکی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، اردبیل،

ایران. (movahhedpour@gmail.com)؛ دکتر عبدالله مهدوی (دانشیار)، گروه

مدیریت اطلاعات سلامت، دانشکده پیراپزشکی، دانشگاه علوم پزشکی اردبیل، اردبیل،

کردن بیشتر آنها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است (۱). یکی از وظایف مهم مدیران افزایش انگیزش افراد است. بررسی انگیزش به زبان ساده، پی‌بردن به این مطلب است که چرا افراد کارها را به روش خاصی انجام می‌دهند و اصولاً چه چیز سبب فعالیت آنان می‌شود. انگیزه عاملی پراهمیت جهت ترغیب کارکنان برای ایجاد نتیجه مؤثر و کار آمد، خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ها است (۲).

از طرف دیگر دانشگاه مهم‌ترین مرکز فعالیت‌های آموزشی پژوهشی در هر کشور است (۳) و اعضای هیأت‌علمی نیروهای انسانی اصلی تشکیل دهنده آن هستند که از برنامه‌ها و تجهیزات و مواد اهمیت بیشتری دارند (۴). این اعضا هرچه خدمات خود را با کیفیت بهتری ارائه دهند، توسعه و پیشرفت کشور شتاب بیشتری خواهد داشت (۳) و در این میان رسالت اصلی دانشگاه‌های علوم پزشکی تربیت نیروی انسانی برای ارتقای بهداشت و درمان جامعه است (۱). بنابراین وجود اساتید با انگیزه در دانشگاه‌های علوم پزشکی به عنوان یکی از ارکان تعلیم و تربیت در آموزش دانشجویان و ارتقای سلامت جامعه نقشی حیاتی دارد که به سهم خود در جلوگیری از پیدایش جامعه‌ای بیمار و غیر مولد در آینده مؤثر است (۵).

مشهورترین نظریه انگیزشی، مدل انگیزشی ابراهام مازلو است که در قالب سلسله مراتب نیازها ارائه شده که وی نیازهای انسان را به صورت نیازهای زیستی، ایمنی، اجتماعی، احترام و خودشکوفایی مطرح کرد (۶). تئوری کاربردی دیگر، تئوری دو عاملی هرزبرگ است که در آن عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی، به دو گروه عوامل بیرونی (بهداشتی) و عوامل درونی (ذهنی) تقسیم می‌گردد. عوامل بیرونی به طوری که با محیط و زمینه شغل ارتباط دارند و کارکنان را در سازمان ابقا می‌کند و شامل خط مشی محیط و مقررات سازمان، شرایط محیط کار، حقوق و دستمزد، ارتباط با دیگران، نحوه سرپرستی، نظارت و امنیت شغلی است. عوامل درونی از انجام کار ناشی می‌شود و موجب رضایت‌مندی فرد شده و به عنوان

پاداش درونی یا ذهنی است مانند شناخته شدن و مورد قدردانی قرار گرفتن، پیشرفت شغلی و ماهیت کار (۷). مطالعات مختلف در راستای نظریه‌های فوق نشان می‌دهد روشن نبودن آینده شغلی، فقدان برنامه صحیح و امنیت شغلی عوامل مؤثر در کاهش انگیزش اعضای هیأت‌علمی دانشگاه است. بخشی علی‌آبادی و همکاران به بررسی و شناسایی عوامل درونی و بیرونی انگیزش شغلی اعضای هیأت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان پرداختند و نتایج نشان داد که ۲۴٪ اعضای هیأت‌علمی عوامل بیرونی و ۴۰٪ آنها عوامل درونی را بر ایجاد انگیزش شغلی مؤثر می‌دانستند (۲). در بین عوامل بیرونی ترتیب اهمیت، عوامل حقوق و دستمزد، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، نحوه ارتباط با دیگران، سرپرستی و نظارت و خط مشی حاکم بر محیط کار و در بین عوامل درونی به ترتیب اهمیت، ماهیت کار، شناخت و قدردانی از افراد، پیشرفت و توسعه شغلی و موفقیت شغلی، بیش‌ترین نقش را داشتند (۸). مختارنیا و همکاران به این نتیجه رسیدند انگیزه پیشرفت با عواملی مانند ارتقا، همکاران، ماهیت کار و ارتباطات همبستگی در سطح ۱ درصد دارد (۹). همچنین وان دن برگ (Van den Berg) نیز پژوهشی در مورد انگیزش اعضای هیأت‌علمی دانشگاه‌ها انجام داد که از لیستی از ۲۲ مورد از پیش تعریف شده، ۵ مورد به عنوان انگیزه بخش‌ترین انتخاب شد شامل: تدریس در مورد تخصص خود، قدردانی قابل توجه از تدریس توسط سرپرست مستقیم، آموزش گروه‌های کوچک، بازخورد در مورد عملکرد تدریس، و آزادی در انتخاب موضوع تدریس (۱۰). تاکنون عوامل انگیزشی این قشر کلیدی جامعه از طریق مطالعات کمی مورد بررسی قرار گرفته (۱۱ تا ۱۴) و آنچنان که باید انتظارات، ارزش‌ها، ادراکات و مبانی انگیزشی این گروه به طور عمیق و گسترده مطالعه نشده که نیاز به واکاوی و تبیین شفاف دارد و این پژوهش تلاش نمود تا موارد فوق را از طریق مصاحبه‌های عمیق و نه صرفاً پرسشنامه استخراج و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد، لذا هدف از این مطالعه تبیین عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی اعضای هیأت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل از طریق یک مطالعه کیفی بود.

## روش‌ها

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی بود که با رویکرد تحلیل محتوا انجام گرفت و با توجه به ارائه پیشنهادات، به عنوان تحقیق کاربردی نیز شناخته می‌شود. از آنجا که هدف مطالعه حاضر تبیین عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی اعضای هیأت‌علمی دانشگاه بود، لذا با استفاده از روش کیفی انجام شد. جامعه پژوهش کلیه اعضای هیأت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل بود که از این بین ۲۱ نفر به صورت هدف‌مند انتخاب و وارد مطالعه شدند. معیارهای تنوع در سابقه، سن و پست سازمانی، سابقه تدریس، پایه علمی و رشته تحصیلی در انتخاب مشارکت‌کنندگان مدنظر قرار گرفت. تعداد ۱۹ مصاحبه انجام و با توجه به رسیدن به نقطه اشباع از نظر اهداف و مؤلفه‌های مدنظر، دو مصاحبه تکمیلی دیگر در راستای تبیین ابعاد ناقص انجام شد و در نهایت مطالعه با انجام ۲۱ مصاحبه پایان یافت.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها از راهنمای مصاحبه نیمه ساختاریافته تدوین شده توسط محققین استفاده شد. راهنمای مصاحبه بر مبنای اهداف مطالعه تدوین و با به اشتراک‌گذاری با اساتید و خبرگان عرصه مورد تأیید قرار گرفت. قبل از مصاحبه، اطلاعات پژوهش و فرم رضایت‌نامه به مشارکت‌کنندگان داده شد و از آنان خواسته شد تا در صورت رضایت با آنها مصاحبه انجام شود. مصاحبه‌ها به صورت فردی انجام گرفت و با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس کلمه به کلمه پیاده‌سازی شد. میانگین زمانی هر مصاحبه ۲۰ الی ۳۰ دقیقه بود. سؤالات مصاحبه بر اساس موارد زیر بود:

۱. تجربیات و رویدادهایی که ممکن است منافع و اهداف آنها را در نقش هیأت‌علمی تحت تأثیر قرار دهد.
۲. موانعی که در سر راه پیشرفت و توسعه آنها به عنوان هیأت‌علمی در سازمان وجود دارد.
۳. احساسی که در مورد حمایت سازمان از آنها و نیز همکاران خود دارند.

در مواردی که شرکت‌کننده در توصیف افکار خود دچار مشکل می‌شد یا لازم بود که مصاحبه سیر تخصصی‌تری داشته باشد، محقق سؤالات پیگیری را به منظور

شفاف‌سازی مطرح می‌نمود. بر اساس پاسخ‌های شرکت‌کنندگان و نتایج تحلیل مصاحبه‌های قبلی سؤالات ممکن بود تغییر کند، تا پژوهشگر به فهم بهتری از گفته‌های شرکت‌کنندگان برسد. نسخه پیاده‌سازی شده با متن مصاحبه ضبط شده همخوانی داده شده و موارد از دست رفته و فراموش شده به دست نویس‌ها اضافه شد. داده‌ها با استفاده از تحلیل محتوای کیفی به روش الو و کینگاس (Elo & Kinga) مورد تحلیل قرار گرفت (۱۵). این روش سه مرحله کدگذاری باز، دسته‌بندی و انتزاع را پیشنهاد می‌کند. قبل از کدگذاری باز، مصاحبه دست‌نویس شده چندین بار خوانده شد تا یک درک کلی به دست آمد. در مرحله کدگذاری باز، متن وارد نرم‌افزار MAXQDA شد و ۶۱۱ کد اولیه استخراج شد. در مرحله طبقه‌بندی، کدها بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها مقایسه شد و کدهایی که معنی مشابه داشتند تشکیل یک دسته را دادند. پس از ارزیابی، کدهای جدید در دسته‌های قبلی قرار گرفته و با پیشرفت مصاحبه‌ها، دسته‌های جدید تشکیل گردید. مقوله‌های اولیه مقایسه و ادغام شدند تا دسته‌های مشترک ایجاد شود و در پایان این مرحله، محقق درک کلی از پدیده به دست آورد. در مرحله انتزاع، بر اساس کدها و محتوا، مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها نام‌گذاری گردید. نمونه‌ای از فرآیند تحلیل در قالب جدول یک آورده شد.

برای استحکام داده‌های کیفی معیارهای اعتبار یا مقبولیت، قابلیت اعتماد، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری پیشنهاد شده توسط گوبا و لینکولن (Guba & Lincoln) به نقل از مورس (Morse) استفاده شد (۱۶). جهت بررسی مقبولیت داده‌ها مصاحبه‌ها و تحلیل آنها به مشارکت‌کنندگان ارائه و نظرات تکمیلی آنها مدنظر قرار گرفت. جهت بررسی اعتماد که معادل ثبات و پایایی داده‌ها در زمان و شرایط مشابه است. در این مطالعه کدها به یک صاحب‌نظر که ارتباطی با پژوهش نداشت (ناظرین خارجی) داده شد تا فرایند کدگذاری داده‌ها تأیید شود. همچنین برای قابلیت انتقال‌پذیری که معادل تعمیم‌پذیری است، نتایج تحقیق به دو نفر از افراد مشابه با گروه مشارکت‌کنندگان که در تحقیق شرکت نداشتند به منظور قضاوت آنها در مورد وجود تشابه بین نتایج

دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۹ نفر دکترا و ۹ نفر دارای تخصص پزشکی بودند. سابقه کار آنها بین ۳ تا ۲۹ سال و با میانگین ۵/۱۹ سال بود. سیزده نفر دارای سابقه پست مدیریتی بودند و ۶ نفر در زمان انجام مطالعه مدیر بودند.

یافته‌های حاصل از این مطالعه در ارتباط با عوامل مؤثر بر انگیزش اعضای هیات علمی منجر به ظهور ۶۱۱ کد اولیه، ۹۴ کد ثانویه، ۲۶ زیر طبقه و ۸ درون مایه شامل "موانع توسعه و موفقیت، عدم تشویق و ایده آفرینی، عدم ارزش‌گذاری، مدیریت نامؤثر، تنگناهای مالی و رفاهی، تعاملات غیرحرفه‌ای، ارزشیابی ناکارآمد، و بی‌عدالتی" گردید (جدول ۱).

تحقیق و ادراکات خود، ارائه شد و در نهایت جهت تأییدپذیری نتایج پژوهش، متن تعدادی از مصاحبه‌ها در اختیار دو نفر از اعضای هیات علمی که با تحقیق کیفی آشنا اما در تحقیق شرکت نداشتند گذاشته شد و از آنان خواسته شد صحت فرآیند کدگذاری داده‌ها را مورد بررسی قرار دهند.

## نتایج

در این مطالعه ۲۱ نفر از اعضای هیات علمی در مورد عوامل انگیزشی مورد مصاحبه قرار گرفتند که متوسط سن آنها ۴۳ و بین ۲۷ تا ۵۹ سال بودند. سیزده نفر از اساتید مرد و بقیه زن بودند، همچنین ۲ نفر از اساتید

جدول ۱: مقوله‌ها و زیرمقوله‌های مؤثر بر انگیزش شغلی اعضای هیات علمی

ردیف	مؤلفه اصلی (تم)	زیرمؤلفه (ساب‌تم)
۱	موانع توسعه و موفقیت	اتصال به بالادستی عدم بهره‌مندی از فرصت‌های مطالعاتی پژوهش برای پژوهش نه رشد قوانین دست و پاگیر
۲	عدم تشویق به ایده آفرینی	فقدان تشویق مناسب فقدان تالار افتخارات ارج نهادن به ایده‌های جدید
۳	عدم ارزش‌گذاری	نداشتن شأن و منزلت تبعیض و عدم حمایت احساس کنارگذاشته شدن و بی‌فایده بودن
۴	مدیریت نامؤثر	انتصاب به جای انتخاب کانال غیررسمی حل مشکلات ساختار سیاسی اجتماعی مشارکت ناکافی در تصمیم‌گیری مهره سوزی و فقدان برنامه استراتژیک
۵	تنگناهای مالی و رفاهی	کمبود امکانات نیروی انسانی و رفاهی تبعیض بین امکانات دانشکده‌ای
۶	تعاملات غیرحرفه‌ای	رفتار آکادمیک ضعیف ترس از همکار تخریب همکاران
۷	ارزشیابی ناکارآمد	سیستم ارزشیابی همسان پایش و نظارت ضعیف فقدان سیستم با قدرت تمیزکافی
۸	بی‌عدالتی	فقدان تخصیص عادلانه مسؤلیت‌ها شرایط کاری سخت و ناعادلانه

## موانع توسعه و موفقیت

یکی از عوامل انگیزشی اعضای هیأت‌علمی ارتقا و پیشرفت علمی آنها است که در این راه با موانعی مانند "اتصال به بالادستی"، "عدم بهره‌مندی از فرصت مطالعاتی"، "پژوهش برای پژوهش نه رشد"، و "قوانین دست و پاگیر" دست و پنجه نرم می‌کنند.

۱. اتصال به بالادستی: تعداد کثیری از اعضا معتقد بودند تا به جایی وصل نباشید امکان توسعه و پیشرفت پیدا نمی‌کنند. یکی از اساتید در این باره گفت: "هرجا آشنا داشته باشی کارات ردیفه و زود مشکلاتت حل میشه! اگر پشتت به جایی گرم باشه لنگ نمی‌مانی". (م ۲)

۲. عدم بهره‌مندی از فرصت مطالعاتی: طبق کدهای به دست آمده امکان استفاده از فرصت مطالعاتی و آشنایی با حیطه کاری و علمی سایر کشورها از عوامل مهم انگیزشی اساتید است. "اغلب نورچشمی‌ها می‌تونن از فرصت یا تسهیلات همایش‌های خارج از کشور بهره‌مند بشن و برنامه‌ریزی طوری نیست که افراد علاقمند به راحتی از این فرصت استفاده کنن و باعث تغییر در سیستم بشن". (م ۷)

۳. پژوهش برای پژوهش نه رشد: از یافته‌های دیگر می‌توان به بی‌برنامگی و هدف‌مند نبودن پژوهش‌های انجام شده اشاره کرد. یکی از اساتید با سابقه بیان کرد: "من چندین ساله که در سمت‌های پژوهشی کار کرده‌ام ولی کم‌تر پژوهشی دیده‌ام که به حل مشکلی منجر بشه. اینجا بالای ۱۰۰ نفر کار پژوهشی می‌کنن اما کارها نه به هم مرتبطه و نه در راستای هدف خاصی طراحی شده...گاهی احساس میکنم همه رفع تکلیفی پژوهش می‌کنن". (م ۱۱)

۴. قوانین دست و پا گیر: اساتید معتقد بودند سیستم کارشناسان توانمندی را که کاملاً به وظایف آشنا باشند به کار نگرفته است. آنها اغلب برای کارهای جزئی ساعت‌ها وقت اساتید را تلف می‌کنند. اسنادی گفت: "اینجا کارشناسان مدام برای کارهای خودشون سر آدم منت میزارن، مثلاً چرا کپی فلان مدرک را نیاوردی، چرا پرینتش را نگرفتی و هزار تا چرای دیگه!!! در شهرهای دیگه کارشناسان خودشان اینکارها را انجام میدن". (م ۸)

## عدم تشویق به ایده آفرینی

یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های اعضای هیأت علمی عدم استقبال از ایده‌های آنها و عدم تشویق آنها به ایده‌پردازی بود.

۱. فقدان تشویق مناسب: جمع کثیری از اساتید براین باور بودند که سیستم بهایی به تلاش نمی‌دهد. اسنادی در این رابطه گفت: "...عدم تشویق به موقع نوعی بی‌عدالتی است و باعث دلسردی و کاهش انگیزه میشه". (م ۱۴)

۲. فقدان تالار افتخارات: اکثر اساتید وجود تالار افتخارات را عاملی برای انگیزش اعضا جوان و تازه کار می‌دانستند. اسنادی در این زمینه بیان نمود: "وجود تالار افتخار که هر چند وقت یکبار اساتید بتونن از نحوه پیشرفت و تلاش همکاران موفق مطلع شوند عامل انگیزشی مهمی است". (م ۷)

۳. ارج نهادن به ایده‌های جدید: بیانات اساتید نشان داد چندان از ایده‌های نو استقبال نمی‌شود، بخصوص در مواردی که افرادی که از فرصت‌های مطالعاتی کوتاه مدت استفاده کرده‌اند، تجاربشان به اشتراک گذارده نمی‌شود: "یکی از همکاران فرصت مطالعاتی رفته بود و تجارب کاری جالبی داشت که می‌تونست منشا ایده‌های جدید بشه اما ازش نخواستن در جلسه مشترکی تجاربش را با سایر اعضای هیأت‌علمی مطرح کنه". (م ۱۵)

## عدم ارزش‌گذاری

عدم احساس ارزشمندی از مواردی بود که بیش‌تر اعضای هیأت‌علمی اذعان داشتند که آن را دارند و به خوبی برآورده نمی‌شود که با زیر مفهوم‌های نداشتن "شان و منزلت"، "تبعیض و عدم حمایت" و "احساس کنار گذارده شدن و بی‌فایده بودن" مشخص گردید.

۱. نداشتن شان و منزلت: یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های انگیزشی اساتید توجه به شان و منزلت آنها بود. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه بیان کرد: "...اینجا سلسله مراتب رعایت نمیشه، مجبوری برای تک تک کارها خودت بدوی، از کار نامه‌رسان گرفته تا کار خدمات همه را خودت انجام میدی! بین هیأت‌علمی و کارمند تعریف واضحی وجود ندارد و کار تکثیر، پرینت، چای آوردن

و...به عهده خودت است، اینطوری شان استاد پایین میاد". (م ۱۲)

۲. تبعیض و عدم حمایت: اساتید گروه علوم پایه و غیر پزشکی بر این باور بودند که در جلسات برای گروه‌های غیر پزشکی ارزش کافی قائل نیستند و فقط به توسعه پزشکی و دندانپزشکی بها داده می‌شود. یکی از اساتید در این رابطه اظهار کرد: "وقتی در جلسات شرکت میکنم افسرده میشم انگار در جلسات کسی ما رو نمی‌بینه! گویا رشته ما بی ارزش بوده...". (م ۷)

۳. احساس کنارگذاشته شدن و بی‌فایده بودن: برخی از اساتید قدیمی در مورد عوامل انگیزشی بیان داشتند که قدرت رقابت با اساتید جدید را ندارند، آنها با نرم افزارهای الکترونیکی هم‌سویی بیشتری دارند و خیلی زود با دانشجو ارتباط برقرار میکنند. یک استاد پیش کسوت گفت: "خیلی سخته احساس کنی کنارت گذاشتن و کسی برای حرف‌ها و تجاربت ارزش قائل نیست، هر سؤال جدیدی را دانشجو سریع‌تر از اینترنت می‌گیره و اغلب دانشجوها می‌روند سراغ اساتید به روزتر یا در جلسات کسی ازت نظرخواهی نمی‌کنه". (م ۱۱)

### مدیریت نامؤثر

زیر مفهوم‌های "انتصاب به جای انتخاب"، "کانال غیررسمی حل مشکلات"، "ساختار سیاسی اجتماعی"، "مشارکت ناکافی در تصمیم‌گیری"، و "مهره سوزی و فقدان برنامه استراتژیک" از مشکلات بزرگی بود که اکثر اساتید از آن ابراز نارضایتی می‌کردند و مانع انگیزشی تلقی می‌نمودند و این زیر مفهوم‌ها در قالب‌درون مایه مدیریت نامؤثر جمع گردید.

۱. انتصاب بجای انتخاب: در این رابطه استادی گفت "وقتی مدیران و رؤسا انتصابی باشند نه انتخابی، بیشتر به رضایت بالادستی اهمیت میدن تا گروه و مشکلات گروه را از کانال بالا بین خودشون حل می‌کنن و به اعضا گروه و نظراتشون بهایی نمی‌دن". (م ۸)

۲. کانال غیررسمی حل مشکلات: بیانات یک استاد جوان "روال کارها طوری نیست که مشکلات طبق فرایندی شناخته شده حل بشه بلکه باید عامل نفوذی داشته باشی!

غالباً مشکلات از کانال غیر رسمی حل میشه". (م ۳)  
۳. ساختار سیاسی اجتماعی: نمونه بیانات یک استاد "الان با بحران اجتماعی روبرو هستیم برخی مشکلات رو می‌بینن و صورت مسأله رو حل می‌کنن و می‌گویند مشکل نداریم، در حالی که داریم، ورود فضای مجازی به عرصه علمی محیط رو دگرگون کرده و ساختار سیاسی اجتماعی دانشگاه‌ها را هم تحت‌الشعاع قرار داده، استاد وقتی درس میده و حواسا تو گوشیهاست واقعا سرخورده میشه و از انگیزه می‌افته". (م ۱۲)

۴. مشارکت ناکافی در تصمیم‌گیری: بیانات یک استاد در این حیطه چنین بود "وقتی تصمیم‌گیری از رأس اتفاق بیافته زیر دستی هم خودشو ملزم به رعایت نمی‌دونه فقط رفع تکلیفی انجام وظیفه میکنه و کار تیمی و مشارکتی روز به روز کم رنگ تر میشه". (م ۱۰)  
۵. مهره سوزی و فقدان برنامه استراتژیک: استادی در این باره چنین بیان کرد "نداشتن برنامه بلند مدت و کوتاه مدت مهره سوزی محسوب میشه، انگار امکانات داشته باشیم و ازش استفاده نکنیم، افراد در جایگاه اصلی و واقعی شون نیستن و استعدادها داره هدر میره". (م ۳)

### تنگناهای مالی و رفاهی

یکی از نکات قابل توجه در این مطالعه نارضایتی اعضای دانشگاه علوم پزشکی اردبیل از شرایط فیزیکی و محیط کار بود که زیرمفهوم‌های "نیروی انسانی و رفاهی ناکافی" و "تبعیض بین امکانات دانشکده‌ای" را شامل می‌شود.

۱. نیروی انسانی و رفاهی ناکافی: یکی از اساتید پرستاری و مامایی گفت "مدیرگروه اینجا کارشناس نداره و همه کارها رو باید خودش هماهنگ کنه، مربی بالینی پیدا کنه، ...به خاطر ۳ واحد کی حاضره از صبح تا شب با مربی و دانشجو درگیر بشه، ما نیروی انسانی کم داریم و یکنفر لازمه تا هماهنگی را با اساتید ایجاد کنه". (م ۲۰)

استادی در این باره بیان کرد "ما در بیمارستان جا برای نشستن و کامپیوتر نداریم و دانشجویان چند نفره وسایلشونو تو رخت کن جا می‌دن و توقع دارن مبتنی بر شواهد کار کنیم". (م ۱۳)

اعضای هیأت علمی داشته باشد سیستم ارزشیابی دانشگاه‌ها است که همه اعضا به اتفاق آن را مدنظر قرار دادند و مشکلات موجود در سیستم ارزشیابی با زیرمفهوم‌های "سیستم ارزشیابی همسان"، "پایش و نظارت ضعیف" و "فقدان سیستم با قدرت تمیز کافی" ارائه گردید.

۱. سیستم ارزشیابی همسان: اکثر اساتید معتقد بودند ارزشیابی عادلانه که از کانال و روند یکسانی برخوردار باشد می‌تواند عامل انگیزشی مهمی محسوب گردد. در این زمینه استاد جوانی گفت: "هرچه تلاش می‌کنی بی‌فایده است، اکثراً افراد مشخصی در حیطه‌های آموزش، پژوهش و اجرایی نمونه و منتخب می‌شوند، دیگه انگیزه‌ای برای تلاش نمی‌مونه". (م ۱)

۲. پایش و نظارت ضعیف: اکثر اساتید مشارکت کننده معتقد بودند هر بار که یکی از رؤسا تغییر می‌یابد کلاً خطمشی سیستم دگرگون می‌شود. استادی در این باره بیان کرد: "چرا باید انرژی بذارم! سیستم نظارتی و ارزش‌گذاری وجود ندارد، کارکنی یا نکنی کسی بهت اهمیت نمی‌ده، به نظر من این آیین‌نامه‌ها پشتوانه اجرایی شدن ندارند". (م ۱۵)

۳. فقدان سیستم با قدرت تمیزکافی: تعدادی از اساتید بیان کردند در حال حاضر ارزشیابی‌ها غالباً کمی است و هیچ سیستمی برای بررسی کارآمدی یا ناکارآمدی در دسترس نیست. یکی از اساتید در این باره گفت: "فقط وجود یا عدم وجود موارد معیار ارزشیابی است و کسی کیفیت را نمی‌سنجد". (م ۱)

### بی‌عدالتی

اعضای هیأت علمی بیان داشتند هر نوع بی‌عدالتی در سیستم مانع انگیزش اساتید می‌گردد و نقش بازدارنده در رشد سیستم دارد. این مفهوم از زیر مفهوم‌های "فقدان تخصیص عادلانه مسؤولیت‌ها" و "شرایط کاری سخت و ناعادلانه" تشکیل شده است.

۱. فقدان تخصیص عادلانه مسؤولیت‌ها: تعدادی از اساتید بیان نمودند مسؤولیت‌های اجرایی به طور عادلانه تخصیص نمی‌یابد و عده‌ای تکراری و نور چشمی که

۲. تبعیض بین امکانات دانشکده‌ای: یکی از اساتید در این باره گفت "توزیع تجهیزات در دانشکده‌ها متفاوت، به جا استاد اتاق و تجهیزات کامل دارد، به جا استاد صندلی برای نشستن ندارد یا اگر هم داشت جا ندارد میزش رو بذارن، بعدا میگن فلان دانشکده رتبه اوله، خوب به ما هم امکانات بدن بعد ببین...". (م ۱۸)

### تعاملات غیر حرفه‌ای

در کل در فضای فعلی دانشگاه‌ها مشغولیت‌های فردی اعضا و تعارضات اداری دو قشر اساتید جدید و قدیم در اشکال متفاوت قابل بحث بود که اعضای هیأت علمی آنها را با زیر مفهوم‌های "رفتار آکادمیک ضعیف"، "ترس از همکار" و "تخریب همکاران" بیان کردند.

۱. رفتار آکادمیک ضعیف: همه در کار خود غرق هستند. این جمله از سوی تعداد زیادی از اساتید به گوش می‌خورد. اساتید بیان کردند که فقط باید بدوی تا مدارک ارتقای سالانه و ارتقای رتبه را آماده کنی و فرصت تعامل و تبادل نظر با همکاران بسیار کم است.

۲. ترس از همکار: برخی از اساتید بخصوص جوان‌ترها از وجود کانال‌های غیررسمی ارتباطات که امکان اظهارنظر را از آنها سلب می‌کرد، شاکی بودند. استاد جوانی در این زمینه گفت: "گاهی از ترس همکاران جرأت بیان نظرات و احقاق حق نداری چون قدیمی‌ها فکر می‌کنن حق آب و گل دارن! یا اگه بخوای حرفی بزنی نظری بدهی نمره ارزشیابی رو کم می‌دن و در ارتقا مشکل پیدا می‌کنی، اینه که اکثراً با وجود مشکلات همه آن را انکار می‌کنن و تظاهر می‌کنن که اوضاع بر وفق مراده و مشکلی وجود نداره". (م ۱۰)

۳. تخریب همکاران: استادی می‌گفت "وقتی می‌بینن توانمند هستی به عوض خوشحالی پیش رییس و رؤسا زیرآب رو می‌زنن و نمیزارن بالا بری چون خودشان شناگر خوبی نیستند تو رو هم می‌کشند پایین که خفه بشی و اجازه رشد بهت نمیدن". (م ۱۰)

### ارزشیابی ناکارآمد

یکی از مسائلی که می‌تواند نقش عمده‌ای در انگیزش

شرایط لازم جهت بالا بردن سطح دانش و اطلاعات از عوامل مهم انگیزاننده شغلی عنوان شد (۲۱ و ۲۵).

در مطالعه حاضر شرکت‌کنندگان تشویق را عامل انگیزاننده مهمی بیان کردند چنانکه در مطالعات مشابه، اعضای هیأت‌علمی مورد تشویق قرار گرفتن (۲۱) و تشویق به دلیل فعالیت‌های مثبت (۱۹) را از عوامل مهم انگیزش شغلی ذکر نمودند. همچنین در همین طبقه مورد قدردانی قرار گرفتن نیز به عنوان یک عامل افزاینده انگیزه مطرح شد. هم‌سو با این یافته در مطالعات دیگر، شناخت و قدردانی شایسته از افراد در محیط کار عامل انگیزشی مهم تلقی شده بود (۲ و ۱۷ و ۱۸ و ۲۰). این نتایج مؤید اهمیت بالای عامل قدردانی در میان عوامل مؤثر بر انگیزش است. تشویق و شناخت و قدردانی از بسیاری از منابع تأمین می‌شود از جمله سرپرستان، زیردستان و مراجعین (۲). به نظر می‌رسد برگزاری برنامه‌های روز معلم، هفته پژوهش، روز پزشک، پرستار و ماما و همچنین وجود تالار افتخارات در این جهت بسیار مؤثر باشد.

در این مطالعه در طبقه ارزش‌گذاری، شأن و منزلت انسان توسط اعضای هیأت‌علمی مطرح شد. در مطالعه‌ای در اهواز نیز مورد احترام قرار گرفتن عامل انگیزش مهمی توسط اعضای هیأت‌علمی قلمداد شد (۵). مورد احترام قرار گرفتن در محیط کار و جو توأم با احترام از اصول اولیه بهداشت محیط کار است (۲۱)، و اصولاً اگر در محیط کار افراد احساس کنند مورد احترام هستند در رفع کمبودهای خود کوشیده و با آرامش بیشتری به کار خود ادامه خواهند داد (۵).

عدم تبعیض نیز در همین طبقه مطرح گردید. عدم تبعیض بین اعضا و رعایت شرایط تساوی از طرف مسئولین بالادستی در مطالعه حسینی و همکاران عامل مؤثر در انگیزش بود (۱۷)، زیرا تبعیض در محیط کار منجر به تضاد و سپس به هم ریختن جو سازمان می‌گردد (۲۱). انتظار می‌رود اجرای قوانین به طور یکسان بوده و استثنا نباشد (۲۱ و ۲۵).

هم‌سو با مشکلات مدیریتی عنوان شده در مطالعه حاضر، مطالعه‌ای در شیراز نشان داد حمایت مدیران تأثیر

دارای روابط با بالادستی‌ها هستند همیشه از امتیازات بخش اجرایی بهره لازم را می‌برند و بقیه محروم هستند. استادی بیان کرد: "مسئولیت‌های اجرایی عادلانه تقسیم نمی‌شود به نفر ده تا پست اجرایی داره و یک سال در میان می‌شه استاد نمونه و یکی هم مثل ما حتی دانشجو باهاش پایان نامه برنمی‌داره، چون دستمان به کسی بند نیست". (م ۶)

۲. شرایط کاری سخت و ناعادلانه: اساتید به خصوص گروه غیر پزشکی و دارای مدرک کارشناسی ارشد از بارکاری بالا و حداقل مزایا ناراضی بودند. استادی غیربالینی در این زمینه گفت: "چون من پزشک نیستم غالباً باید استاد مشاور باشم و امتیاز کمی نصیبم بشه، کار بیشتر رو من انجام میدم و امتیاز کم رو هم من میگیرم". (م ۱۵)

## بحث

همان‌طور که در قسمت نتایج گزارش گردید در این مطالعه ۸ مضمون موانع توسعه و موفقیت، عدم تشویق به ایده‌آفرینی، عدم ارزش‌گذاری، مدیریت نامؤثر، تنگناهای مالی و رفاهی، تعاملات غیرحرفه‌ای، ارزشیابی ناکارآمد، و بی‌عدالتی به دست آمد.

در این میان به نظر می‌رسد توسعه فردی و موفقیت یک عامل بسیار با اهمیت در ایجاد انگیزه باشد زیرا از نظر شرکت‌کنندگان در چندین مطالعه که در خصوص عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی اعضای هیأت‌علمی دانشگاه‌های مختلف علوم پزشکی انجام شده پیشرفت و توسعه شغلی به عنوان یک عامل پر اهمیت بیان گردید (۱۷ و ۱۸ و ۲۰)؛ در یک مطالعه در اراک نیز اعلام شد پیشرفت و رشد بیش‌ترین تأثیر را در ایجاد انگیزش اساتید دارد (۱۹).

این نتیجه با یافته‌های حاصل از پژوهش جباری و همکاران که به مقایسه میزان انگیزش شغلی اعضای هیأت‌علمی دانشگاه‌های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان پرداختند و رشد و موفقیت در شغل یکی از عوامل مهم تأثیرگذار در افزایش انگیزه برشمرده شد، هم‌خوانی دارد (۲۰). در همین راستا از نظر اعضای هیأت‌علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی کرمان و اهواز نیز فراهم بودن

توجه به عدالت ذکر شده بود (۱۹).

در مطالعه حاضر اعضای هیأت‌علمی اشاره‌ای هم به نحوه مدیریت دانشگاه کرده‌اند که انتصابی بودن مدیران در این رابطه مطرح گردیده است. از این میان توجه به استقلال دانشگاه‌ها و اداره دانشگاه‌ها به وسیله خود اعضای هیأت‌علمی دانشگاه به نظر می‌رسد در افزایش انگیزه آنان تأثیر به‌سزایی داشته باشد. زمانی که مسئولین دانشگاه منتصبین خود مجموعه دانشگاه نباشند و اهداف و استراتژی‌های مدیریتی را خود اعضای هیأت‌علمی تدوین نکنند و مشارکتی در این باب نداشته باشند انگیزه کافی هم برای اجرای برنامه‌ها نخواهند داشت.

این پژوهش از نوع مطالعات کیفی بود و در مقایسه با مطالعات کمی که اعضای هیأت‌علمی به لیستی از سؤال‌های آماده نظر داده‌اند و بحثی روی موضوع انجام نشده است، در این مطالعه اعضای هیأت‌علمی در یک بحث چالشی و عمیق به مسائلی که به اعتقادشان منجر به بی‌انگیزگی آنها شده، پرداخته‌اند؛ اما آنچه قابل توجه به نظر می‌رسد مطابقت طبقات و زیر طبقات این مطالعه با نتایج بسیاری از مطالعات کمی مشابه است. این مسأله که کدامیک از عوامل انگیزش مؤثرتر هستند، مهم است و اولویت‌بندی این عوامل یک عامل مؤثر در ارتقای کیفیت سیستم آموزش عالی به ویژه سیستم آموزش پزشکی است (۱۹) و باید در مطالعات آینده به آن پرداخته شود.

از محدودیت‌های احتمالی مطالعه این است که برخی مشارکت‌کنندگان ممکن است براساس آشنایی قبلی با محقق جواب‌های واقعی به سؤالات نداده باشند و دیدگاه‌های واقعی خود را ارائه نکرده باشند. عدم قابلیت تعمیم یافته‌های این مطالعه به سایر جوامع و شرایط نیز از مهم‌ترین محدودیت‌های این مطالعه و سایر مطالعات کیفی است. با این وجود به دلیل مشابهت زمینه شغلی اعضای هیأت‌علمی در کشور، این یافته‌ها می‌تواند با احتیاط در سایر مناطق ایران نیز قابلیت کاربرد داشته باشد.

### نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر نشان داد از منظر اعضای هیأت‌علمی

مستقیمی در انگیزش اعضای هیأت علمی دارد. حمایت مدیران به حمایت هیجانی و اجتماعی که مدیران برای افراد در محیط کار فراهم می‌نمایند اطلاق می‌شود، از قبیل ملاحظه، پذیرش، نگرانی و توجه به نیازها و احساسات دیگران. افرادی که مورد اعتماد، احترام و دوستی مدیران خود قرار می‌گیرند، بیش‌تر خرسندند و بهتر از بقیه عمل می‌کنند در حالی که در محیط کاری فاقد حمایت، فرد با مشکلات جدی در انجام فعالیت‌های مربوط به حرفه روبرو بوده و احساس ناکامی به وی دست می‌دهد (۱). طبق نظر اعضای هیأت‌علمی دانشگاه‌های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان نحوه مدیریت عامل مهمی به شمار می‌رود (۲۰). در مطالعات دیگر نحوه سرپرستی مسئولین به عنوان عامل انگیزش مهمی مطرح گردید (۱۸ و ۲). در مطالعه‌ای در اراک نیز رضایت از نحوه سرپرستی مدیران مهم اعلام شده و این امر در صورتی محقق می‌شود که امکان دسترسی به مدیران در موقع لزوم وجود داشته باشد و اعضای هیأت‌علمی در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند (۱۹).

تعاملات مورد دیگری است که توسط شرکت‌کنندگان تحقیق حاضر ابراز شد. نتایج این مطالعه از این منظر با مطالعات دیگر مشابهت دارد که در آنها ارتباطات مناسب و نحوه ارتباط با دیگران از عوامل مهم افزایش انگیزش اساتید بیان گردیده است (۲ و ۱۷ و ۱۸). در پژوهش دیگر روابط اجتماعی میان افراد از دیدگاه اساتید تأثیر زیادی در انگیزش آنان داشت (۲۰).

ارزشیابی عامل انگیزشی مطرح شده دیگر در مطالعه حاضر بود. در پژوهش‌های مشابهی که به شیوه کمی انجام شد نظارت شغلی و ارزشیابی مسئولین نقش مهمی در ارتقای انگیزه اساتید داشت (۲ و ۱۸ و ۱۹). رضایت از نحوه نظارت نیز یکی از عوامل مهم در این زمینه است به طوری که اگر نظارت مطلوبی در محیط کار نباشد و ارزشیابی مناسبی صورت نگیرد انگیزش مطلوبی در اعضای هیأت‌علمی ایجاد نخواهد شد (۱۹).

در رابطه با عدالت، در مطالعه‌ای در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی در پاسخ به یک سؤال باز که "برای بهبود انگیزش شغلی اعضای هیأت‌علمی چه پیشنهادی دارید؟"

فرآیندی به مدیریت بخشی به عنوان یک سیاست استراتژیک در دانشگاه از توصیه‌هایی است که می‌توان بر اساس نتایج این پژوهش مطرح کرد.

### قدردانی

بدینوسیله از مشارکت اعضا هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل که وقت گرانبشان را به این تحقیق اختصاص دادند تشکر و قدردانی می‌نمائیم.

دانشگاه علوم پزشکی اردبیل انگیزه اساتید با چالش‌های متعددی از جمله ضعف مدیریتی و فردی روبرو است و تدوین خط مشی‌ها و سیاست‌ها و ارزش‌ها به طور واقعی همانند توجه به انگیزش شغلی در بدو ورود به موقعیت اکادمیک، تنظیم آیین‌نامه‌های ارتقای شغلی مناسب، ایجاد فرایند کارآمد و سالم، تشویق و تنبیه و تدوین روش‌های مؤثر و کاربردی برای این سیستم، گماردن افراد شایسته و مناسب برای ارزشیابی، مشارکت دادن اعضای هیأت علمی در تدوین و اجرای برنامه‌ها، رواج کار تیمی و گروهی، ایجاد فرایند هم‌اندیشی و گفتگو و ترجیح مدیریت

### منابع

1. Ghasemiyeh R, Sabet-Maharlouei A, Hashemi A, Eftekhari A. [Organizational factors influencing motivation among faculty members of Shiraz University of Medical Sciences. Development]. Journal of Medical Education Development. 2016; 9(21): 16–25. [Persian]
2. Bakhshi Aliabadi H, Nouroozi D, Hossieni Z. Effective Factors on Job Motivation in Academic Members of Rafsanjan Medical University. Iranian Journal of Medical Education. 2004; 4 (2) : 33-41. [Persian]
3. Jafarzadeh-Kermani Z, Fattahi R. [Baresiye Avamele Moasere Bar Rezayate Shoghli Azae Heyat Elmi Reshte Ketabdari Va Etela Resani Dar Iran ]. Library and Information Sciences. 2004; 7(1): 5–24. [Persian]
4. Nejat SN, Gholami Zh, Majdzadeh SR. [Faculty Members' Inclination to Leave University and its Related Factors, Tehran University of Medical Sciences]. Strides In Development Of Medical Education. 2008 ; 5(1): e58544. [Persian]
5. Jafary H, Aghayee Z, Jafary L, Nemati E. [The survey of faculty members' attitude in Ahwaz Jundishapour University of Medical Sciences about effective motivational factors on educational performance]. Educational Development Of Jundishapur. 2013; 3(5): 21-28. [Persian]
6. Ahmadinia Alashti S, Ozgoli M, Soltani MR. [Daramadi Bar Naghde Nazariyeh Selseleh Maratebe Niyazhaye Mazlo]. Organazation Behavior Studies Quarterly. 2016; 5(1): 145-172. [Persian]
7. Ziar S, Momtazmanesh N, Ahmadi S, Abdi A, Ahmadi F. [Effective factors in job motivation of Shaheed Beheshti University of Medical Sciences based on Herzberg's Two-Factor Motivation Theory]. Journal Of Medical Education Development. 2016; 9(23): 20–30. [Persian]
8. Shafiei H. [The Survey of the main motivating factors in the faculty members of Imam Hossein University][dissertation]. Tehran: Tehran Islamic Azad University; 1996. [Persian]
9. Mokhtarnia M, Rezvanfar A, Pouratashi M. [Barresiye Angize Pishraft Azae Heyate Elmi Bar Asas Abade Rezayat Shighloi Mored: Pardis Keshavarzi Va Manabe Tabiye Daneshgah Tehran]. Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research. 2011; 42(4): 647–54. [Persian]
10. Van den Berg BAM, Bakker AB, ten Cate TJ. Key factors in work engagement and job motivation of teaching faculty at a university medical centre. Perspect Med Educ. 2013 ; 2(5-6): 264-75.
11. Dadashzadeh Asl M, Kosari M, Nobakht MB. [Naghshe Avamele Moasser darljade Angizeshe Shoghli Azae Heiate Elmie Daneshgahe Azade Eslami Vahede Astara]. Faslname Motaleate Kammi Dar Modiriati. 2014; 4(4): 215–34. [Persian]
12. Stupnisky RH, Brcka Lorenz A, Yuhas B, Guay F. Faculty members' motivation for teaching and best practices: Testing a model based on self-determination theory across institution types. Contemp Educ Psychol. 2018; 53: 15–26.
13. Suhitparapitaya S. Achieving faculty buy-in: motivation performance in learning outcome assessment. Journal of Case Studies in Accreditation and Assessment. 2014; 3: 1–22.
14. Darby A, Newman G. Exploring Faculty Members' Motivation and Persistence in Academic Service-

- Learning Pedagogy. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*. 2014; 18(2): 91–119.
15. Elo S, Kyngäs H, Kyngas H. The qualitative content analysis process. *J Adv Nurs*. 2008 ; 62(1): 107-15.
  16. Morse JM. Building Validity in Qualitative Inquiry. *Qual Res*. 2015; 16(1 PG-1-11): 1–11.
  17. Hoseyni SN, Mirzaei M, Faryabi R, Mokhtari Ardekan AM, Shaker Ardekani M, Mirzaei Alavijeh M. [Effective Factors in Job Motivation of Faculty Members in Shahid Sadoughi University of Medical Sciences: an Application of Herzberg's Motivation Theory]. *Iranian Journal of Medical Education*. 2014; 13 (12) : 1040-1050. [Persian]
  18. Taherpour M, Sefidi F, Javadi A. [Effective factors on job motivation of faculty members of Qazvin University of Medical Sciences 2009]. *Dena*. 2012; 6(1): 21–31. [Persian]
  19. Sarmadian H, Didgar F, Kalantari M, Zarinfar N, Ahmadlou M. [Assessing Faculty Members' Needs and Motivations Effective in Conduct of Training Activities at Arak University of Medical Sciences in 2012]. *Journal of Arak University of Medical Sciences*. 2014; 16 (12) : 30-4. [Persian]
  20. Jabari F, Rajaeipoor S, Jafari S. [Barrasie Moghayeseei Mizane Angizeshe Shoghlie Aazae Heiate Elmie Daneshgahhaye Esfahan va Olum Pezeshkie Esfahan bar Asase Theorie Herzberg]. *Health InformationManagement Journal*. 2004; 1(1): 15–20. [Persian]
  21. Azizzadeh-forozi M, Mohammad-Alizadeh S, Fasihi Harandi T. Motivational factors affecting educational performance from the point of view of faculty members. *Strides in Development of Medical Education*. 2006; 2(2): 102–8.

# Factors Affecting Job Motivation of Faculty Members of Ardabil University of Medical Sciences: A Qualitative Study

Hassan Edalatkah1, Zahra Tazakori2, Assieh Movahed Pour3, Abdollah Mahdavi4, Mansoureh Karimollahi5

## Abstract

**Introduction:** The presence of motivated faculty members in universities of medical plays a vital role in education and community health education. So far, many studies have been done to identify the factors affecting employees' motivation in different ways, but considering the lack of reasonable basis for studying the motivational factors among faculty members, this study aimed to investigate the factors affecting the job motivation of faculty members of Ardabil University of Medical Sciences.

**Methods:** This qualitative study was conducted using semi-structured interviews with 21 qualified faculty members of Ardabil University of Medical Sciences who were selected through purposeful sampling. To analyze the collected data, the Content Analysis method was used through MAXQDA software version 10.

**Results:** After analyzing the data, 26 sub-themes were obtained and after categorizing, 8 main themes were reached, that is, evaluation classes, development and success, encouragement and creativity, evaluation, justice, management, financial and welfare problems, and interactions.

**Conclusion:** This study showed that universities of Iran, especially the universities of medical sciences faced serious challenges in motivation of faculty members; thus, challenges need to be tackled in order to improve faculty members' motivation.

**Keywords:** faculty members, job motivation, challenges and strategies, qualitative study

## Addresses:

- <sup>1</sup> Associate Professor, Dermatology Department, Imam Khomeini Hospital, Ardabil University of Medical Sciences, Ardabil, Iran. Email: h. edalatkah@gmail.com
- <sup>2</sup> Associate Professor, Nursing Department, School of Nursing and Midwifery, Ardabil University of Medical Sciences, Ardabil, Iran. Email: tazakori@gmail.com
- <sup>3</sup> Instructor, Nursing Department, School of Medicine, Islamic Azad University, Ardabil Branch, Ardabil, Iran. Email: movahhedpour@gmail.com
- <sup>4</sup> Associate Professor, Department of Health Information Management, Faculty of Paramedical Sciences, Ardabil University of Medical Sciences, Ardabil, Iran. Email: a. mahdavi@arums.ac.ir
- <sup>5</sup> (✉) Associate Professor, Nursing Department, School of Nursing and Midwifery, Ardabil University of Medical Sciences, Ardabil, Iran. Email: karimollahi@gmail.com