

Deminsions and Factors Affacting the Job Engagement of the Faculty Members of Islamic Azad University: A Qualitative Approach

ARTICLE INFO

Article Type

Research Article

Authors

Dorsa Malekshahi ¹

Kamran Mohammadkhani ^{2*}

Amir Hossein Mohammad Davoodi ³

How to cite this article

Dorsa Malekshahi, Kamran Mohammadkhani, Amir Hossein Mohammad Davoodi, Deminsions and Factors Affacting the Job Engagement of the Faculty Members of Islamic Azad University: A Qualitative Approach, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2021:5(1): 413-422.

1. PhD student, Department of Higher Education Management, Islamic Azad University, Science and Research Unit, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Department of Higher Education Management, Islamic Azad University, Research Sciences Unit, Tehran, Iran (Corresponding Author).

3. Associate Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Saveh branch, Saveh, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: globecampus@gmail.com

Article History

Received: 2021/03/25

Accepted: 2021/06/12

ABSTRACT

Purpose: The study aims to develop a model for increasing the job engagement of the faculty members of Islamic Azad University.

Materials and Methods: This is a qualitative study and a content analysis was used to analyze the data. The statistical population of the study consisted of specialists, the policymakers of the higher education system, experienced professors, and academic experts in the field of behavioral science. In the study, using purposive sampling and based on the theoretical saturation criterion, semi-structured interviews were conducted with 18 people as participants. Guba and Lincoln's method (1985) was used to assess validity and reliability.

Findings: The results of the data analysis during two stages of open and axial coding consisted of 367 important phrases and sentences as primary codes, 47 semantic units as secondary codes and finally 13 axial codes. These codes consist of job satisfaction, individual factors, recruitment, ethic, education and research, performance, university branding, economic factors, organizational factors, academic independence, communications, rules and regulations, and justice, which each of the components includes also sub-components.

Conclusion: Therefore, it can be said that the quality and development of knowledge depends on the performance of academic staff members. A positive attitude and interest in the job leads to more effort and improvement of organizational performance.

Keywords: Job Engagement, Faculty Members, Qualitative Approach

ابعاد و عوامل موثر بر تعلق خاطر کاری اعضای هیات

علمی دانشگاه آزاد اسلامی: رویکرد کیفی

درسا ملک‌شاهی^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

کامران محمدخانی^{۲*}

دانشیار، گروه مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

امیرحسین محمدداودی^۳

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، ساوه، ایران.

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی جهت افزایش تعلق خاطر کاری در اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی انجام پذیرفت. در این پژوهش از رویکرد کیفی و از نظر شیوه اجرا روش تحلیل محتوا جهت انجام کار استفاده گردید.

مواد و روش ها: جامعه آماری پژوهش شامل متخصصان، سیاستگذاران نظام آموزش عالی، اساتید مجرب، خبرگان دانشگاهی در حوزه علوم رفتاری بود که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و بکارگیری معیار اشباع نظری، مصاحبه های نیمه ساختاریافته ای با ۱۸ نفر بعنوان مشارکت کننده در پژوهش انجام شد. جهت بررسی روایی و پایایی از روش گوبا و لینکن (۱۹۸۵) استفاده گردید. یافته ها: نتایج تحلیل داده ها طی دو مرحله کدگذاری باز و محوری شامل ۳۶۷ عبارت و جمله مهم بعنوان کد اولیه، ۴۷ واحدهای معنایی بعنوان کد ثانویه و در نهایت ۱۳ کد محوری بود. کدهای مذکور عبارتند از رضایت شغلی، عوامل فردی، جذب، اخلاقی، آموزش و پژوهش، عملکرد، برندسازی دانشگاه، عوامل اقتصادی، عوامل سازمانی، استقلال دانشگاهی، ارتباطات، قوانین و مقررات و عدالت است که هر کدام از این مولفه ها شامل زیر مولفه ها و شاخص هایی نیز می باشند.

نتیجه گیری: بنابراین می توان گفت کیفیت و توسعه دانش به نحوه عملکرد اعضای هیات علمی بستگی دارد. نگرش مثبت و علاقه به شغل موجب تلاش بیشتر و ارتقاء عملکرد سازمانی می شود.

کلیدواژه ها: تعلق خاطر کاری، اعضای هیات علمی، رویکرد کیفی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۲

* نویسنده مسئول: globecampus@gmail.com

مقدمه

در عصر حاضر چالش های جدید، سازمان ها را مجبور به ایجاد تغییر می کنند، در حالی که سازمانها فرصت کافی برای آماده سازی استراتژی و سیستم های پیشگیری از خطر و کاهش کارآیی و بهره وری را ندارند و این نکته سازمان ها را ملزم به بررسی راههایی جهت افزایش بهره وری سازمان، توانمند و وفادار ساختن کارکنان سازمان می کند. مهمترین نگرانی در این مورد نحوه مدیریت این امر است. یکی از راههای مثبت و سازنده ای که می تواند سازمانها را در جهت موفقیت کار خود کمک کند بدست آوردن کارکنان متعهد، وفادار، با انگیزه، با اشتیاق، علاقه مند به کار و سازمان است (۱). نگرش مثبت کارکنان نقش اساسی در موفقیت سازمان دارد. تعلق خاطر کاری بعنوان یک پیش بینی کننده جهت توانمندی کنار آمدن و انعطاف پذیری کارکنان با سازمان است. تعلق خاطر به ایجاد ارتباط عاطفی کارکنان با سازمان اشاره دارد (۲، ۳). تعلق خاطر کاری به انگیزه شغلی منجر می شود. به همین علت در سازمانهای امروزی تعلق خاطر کاری به یکی از جنبه های مهم نگرش کارکنان تبدیل شده است (۴). میتال^۱ بیان کرده است تعلق خاطر کاری درجه ای است که کارکنان در کار خود غرق می شوند و وقت و انرژی خود را به کار اختصاص می دهند. کار را بخش اصلی زندگی خود می دانند. کارکنان دارای تعلق خاطر کاری از کار و شغل خود راضی هستند به شغل و سازمان خود بسیار متعهد هستند و در سازمان اشتیاق به وجود می آورند. تعلق خاطر کاری بر فرد و سازمان تاثیر گذار است، باعث ارتقاء فردی می شود. بر این اساس می توان گفت کیفیت و توسعه دانش به نحوه عملکرد اعضای هیات علمی بستگی دارد. نگرش مثبت و علاقه به شغل موجب تلاش بیشتر و ارتقاء عملکرد سازمانی می شود (۴). در صورتیکه افراد در سازمان خود با شور و اشتیاق و علاقه فعالیت داشته باشند و حس تعلق و دلبستگی به نقش و سازمان خود نشان دهند، بطوریکه بتوان اشاره داشت که فرد اشتیاق و علاقه و درگیری کافی نسبت به شغل و سازمان خود دارد نه تنها سازمان در رسیدن به اهداف خود موفقتر می شود بلکه اینگونه جامعه هم از نشاط بیشتری برخوردار است (۵).

دو مکتب فکری در مورد تعلق خاطر کاری پدید آمده است. مکتب اول توسط کان^۲ در سال ۱۹۹۰ مطرح شد و سپس توسط روثبارد^۳ در سال ۲۰۰۱ توسعه یافت. آنها دو دیدگاه از تعلق خاطر کاری را شامل توجه (نشان می دهد که چگونه یک نفر در اندیشه خود به نقش خود کمک می کند) و جذب (چقدر فرد روی نقش و وظیفه اش تمرکز دارد) مطرح کردند.

ماسلاچ^۴ و لیتر مکتب دوم را توسعه دادند و تعلق خاطر کاری را بعنوان آنتی بادی مثبت برای سوختن تعریف کردند. در نهایت می توان ادعا داشت که مکتب اول بر نقش کار متمرکز بوده و مکتب دوم بر فعالیتهای کاری متمرکز بوده است. آنها اظهار داشتند که تعلق خاطر کاری می تواند یک اقدام بعنوان نقطه مقابل فرسودگی شغلی باشد (۶).

³ Rothbard

⁴ Maslach

¹ Mittal

² Kahn

است که از نظر مفاهیم و تعاریف همانند دیگر واژگان نامبرده تعریف شده است.

هزاکیه و همکاران معتقدند نظام آموزش عالی بر آموزش با کیفیت، بهره وری تحقیق و مشارکت در خدمات اجتماعی اعضای هیات علمی تمرکز دارد. برای این منظور، مسئولیت های بیشتر با خودمختاری متناسب و مشارکت زیاد، اساتید را بر آن می دارد که فراتر از خود باشند. برای کمک به اساتید در ایجاد اعتماد به نفس، مدیریت خود، عزت نفس و اعتماد به نفس است که تعلق خاطر کاری اساتید افزایش یابد. میرزائی علویجه و همکاران در پژوهش خود بیان کرده اند که رابطه معناداری میان درجه علمی، شغل، وضعیت کاری، محل کار، میزان تعلق خاطر کاری وجود دارد. بعنوان مثال اعضای هیات علمی دارای درجه دانشیار و استاد نسبت به دستیار و مربی از تعلق خاطر کاری بیشتری برخوردارند. نتایج پژوهش شرسنا نشان می دهد که تعلق خاطر کاری و سطح تعهد سازمانی اعضای هیات علمی بالا است و رابطه مثبت و معناداری میان تعلق خاطر کاری و تعهد سازمانی اعضای هیات علمی وجود دارد. اعضای هیات علمی که میزان تعلق خاطر کاری بالاتری دارند نسبت به کارشان تعهد بیشتری دارند. بنابراین دانشگاه ها باید بر افزایش تعلق خاطر کاری و تعلق سازمانی این اعضا تمرکز کند. پریاتاما^۶ و همکاران معتقدند که اعضای هیات علمی یکی از تاثیرگذارترین نیروی انسانی در ارتقاء کیفیت آموزش عالی در اندونزی هستند. در این تحقیق عوامل پیش بینی کننده تعلق خاطر کاری شامل خوش بینی، خودکارآمدی، حمایت سازمانی، جو سازمانی مناسب مطرح شده است. اگر اعضای هیات علمی جو سازمانی و حمایت سازمانی مناسبی را درک نمایند از تعلق خاطر کاری بیشتری برخوردار می شوند. هلد^۷ (۱۰) اینگونه بیان می کند که بین المللی شدن به یک مولفه اساسی و استراتژی تبدیل شده است و از مفاهیم مهم در آموزش عالی محسوب می شود. اعضای هیات علمی در این خصوص در مرکز توجه قرار دارند. تعلق خاطر و درگیری اعضای هیات علمی در روند بین المللی شدن در پیشرفت و موفقیت فعالیتهای بین المللی دانشگاه ها نقش اساسی دارد. انگیزه اعضای هیات علمی نیروی مهمی برای تقویت تعلق خاطر و مشارکت ایشان در فعالیتهای بین المللی است و سایر عوامل خارجی مانند سرمایه گذاری و ... عمدتاً به عنوان محرکهای تقویت کننده، حمایت کننده و تاثیرگذار برای فعالیتهای بین المللی است.

نتایج بررسی های آل عمری و آل جرادات^۸ (۱۱) حاکی از آن است که تعلق خاطر کاری نیز با رضایت شغلی، فداکاری و تعهد رابطه مثبت داشته است. اساتید با درجه دانشیار نسبت به مرتبه های پایین تر و بالاتر از خود بیشتر دارای تعلق خاطر کاری هستند. حجم کار اعضای هیات علمی اغلب شامل تدریس، تحقیق و خدمات می باشد. ایفای نقش اعضای هیات علمی در هر سه زمینه منجر به یک حالت

شاوفلی، سالانوا^۱، گوانزالز روما^۲ و بیکر هر دو مفهوم و تعلق خاطر کاری را "مثبت، عملیاتی، مرتبط با کار" تعریف کردند.

حالت ذهنی که با قدرت و انرژی و جذب مشخص می شود. این تعریف به توافق هر دو مکتب فکری درآمده است (۶). از نظر می گیلسون^۳ و هارتر^۴ مفهوم تعلق خاطر کاری سه بعد جسمانی، عاطفی و شناختی را شامل می شود. همچنین میسی و همکاران در سال ۲۰۰۹ بر اساس تحقیقات و بررسی های خود به این نتیجه رسیدند که تعلق خاطر کاری دارای دو بعد انرژی روانی (باطن) و انرژی رفتاری (ظاهر) است. بعد انرژی روانی دارای چهار مولفه احساس فوریت، احساس متمرکز بودن به کار، احساس شدت و احساس اشتیاق است. همینطور بعد رفتاری هم دارای چهار مولفه پایداری، ابتکار عمل، گسترش نقش و سازگاری با تغییرات در محیط است. مطالعات واتانا^۵ در سال ۲۰۱۵ حاکی از آن است که تعلق خاطر کاری شامل سه مولفه به شرح زیر می باشد:

انرژی: نیرویی است که با سطح بالایی از انرژی جسمانی و ذهنی مشخص می شود و انعطاف پذیری در کار را نشان می دهد. فداکاری: با شدت درگیری مشخص می شود. درگیری فرد با کار (غرق شدن در کار).

جذب: با تمرکز و حس خوشبختی در کار مشخص می شود. چالشهای پیشروی رهبران آموزش عالی پایان ندارد. امروزه دانشجویان جهت دستیابی به آموزش با کیفیت بالا با موانع مختلفی روبه رو هستند. پایداری و پیشرفت هر جامعه ای به ارتقاء کیفیت نظام تعلیم و تربیت و آموزش عالی آن جامعه وابسته است. افزایش هزینه ها منجر به افزایش استرس مالی شده و چالشهای بسیاری در زمینه سلامت روان ایجاد کرده است. یک عضو هیات علمی عامل مهمی جهت کمک به رفع این مشکلات محسوب می شود. هرچه میزان تعلق خاطر کاری اعضای هیات علمی بیشتر باشد موفقیت دانشجویان بیشتر می شود و این افراد به برند دانشگاهی متعهد تر می شوند. زیرا تعلق خاطر موجب می شود تا اعضای هیات علمی از نظر عاطفی و روانی به کار خود متعهد گردند (۷). اشتیاق شغلی مدرس حالت ذهنی مثبت و مرتبط با کار است که سه مولفه انرژی، جذب و وقف کار شدن را در برمی گیرد و بعنوان عاملی انگیزشی جهت عملکرد شغلی بهتر محسوب می شود (۸). پنج موردی که موجب افزایش تعلق خاطر اعضای هیات علمی می شود شامل: آموزشهای لازم جهت افزایش تخصص، قدردانی توسط مدیران بالادستی، تدریس در میان گروههای کوچکتر، ارائه بازخورد در مورد عملکرد تدریس، آزادی بیان (۹).

شایان ذکر است در متون و پیشینه نظری بررسی شده در مقالات فارسی اصطلاح تعلق خاطر کاری^۶ با عناوینی همچون دلبستگی شغلی، درگیری شغلی، اشتیاق شغلی ترجمه شده است که در این پژوهش اصطلاح مذکور با عنوان تعلق خاطر کاری ترجمه گردیده

⁶ work engagement

⁷ Priyatama

⁸ Held

⁹ Al-Omari & AL-Jradat

¹ Salanova

² Gonzalez Roma

³ MayGilson

⁴ Harter

⁵ wattana

انجام پذیرفته تا کنون در محیط دانشگاه جهت ارتقاء تعلق خاطر کاری اعضای هیات علمی مدلی ارائه نشده است تا مورد استفاده سیاست گذاران، برنامه ریزان، روسا و اعضای هیات علمی قرار گیرد. پژوهشگر با انجام این پژوهش به دنبال نقش بسیار مهم تعلق خاطر کاری اعضای هیات علمی در محیط آموزش عالی است به این دلیل که کم توجهی به این موضوع ممکن است مشکلات بیشتری ایجاد کند. زیرا تعلق خاطر اعضای هیات علمی نقش به سزایی در نتیجه عملکرد و آینده دانشگاه دارد.

سوال اصلی تحقیق

ابعاد و عوامل مربوط به تعلق خاطر کاری اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟

مواد و روش‌ها

این پژوهش از منظر هدف کاربردی، از نظر جمع آوری داده‌ها کیفی و از نظر شیوه اجرا روش تحلیل محتوا می‌باشد. جهت گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. در این مرحله از پژوهش ابتدا بر اساس بررسی متون مرتبط با تعلق خاطر کاری داده‌های مربوطه استخراج و سپس از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته در میان خبرگان داده تکمیل گردید. تعداد ۶ سوال برای مصاحبه مذکور تدوین گشت. با انجام مصاحبه با ۱۸ نفر از خبرگان به اشباع نظری دست یافته شد. معیارهای انتخاب صاحب‌نظران شامل (تخصص و رتبه علمی اعضای هیات علمی، پست و سمت سازمانی صاحب‌نظر، تألیف علمی در زمینه‌های مرتبط با موضوع پژوهش، فعالیتهای پژوهشی و تجارب عملیاتی در زمینه‌های مرتبط با موضوع پژوهش، رشته تحصیلی مرتبط، مجرب در زمینه‌های مرتبط با موضوع پژوهش) می‌باشد. زمان هر مصاحبه از ۴۰ دقیقه تا ۸۰ دقیقه متغیر بوده و میانگین کلی مصاحبه‌ها حدوداً ۵۰ دقیقه بوده است. بر این اساس از طریق انجام مصاحبه اکتشافی بصورت نیمه ساختاریافته صورت پذیرفته نسبت به شناسایی عوامل و ابعاد نهفته مرتبط با تعلق خاطر کاری اعضای هیات علمی اقدام و داده‌های به دست آمده به شیوه کدگذاری باز و محوری تجزیه و تحلیل گردید.

رقابتی برای زمان و وقت عضو هیات علمی می‌شود. بررسی‌های انجام شده توسط وبر^۱ و همکاران (۱۳) نشان داد که خصوصیات فردی و شخصیتی و نهادی دانشجویان و اعضای هیات علمی می‌تواند میزان تعلق خاطر کاری را قابل پیش بینی کند.

در پژوهش ایمانی گله پرده سری و همکاران ۳۴۰ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران بعنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند که مشخص شد سه متغیر سرمایه روان‌شناختی، هوش هیجانی و حمایت سازمانی تأثیر معناداری بر تعلق خاطر کاری دارند. مؤلفه‌های سرمایه‌های روان‌شناختی نشان داد (امید، خوش بینی، تاب آوری و خودکارآمدی) به صورت جداگانه و به صورت ترکیبی، در قالب یک متغیر سطح بالاتر، بر انگیزش و عملکرد استادان تأثیر می‌گذارند و باعث ارتقای تعلق خاطر کاری آنان می‌شوند. یافته‌های سلطانی عرب شاهی و همکاران حاکی از آن است که که اشتیاق شغلی یکی از پیامدهای مهم انگیزش درونی است که بیانگر نگرش‌های افراد نسبت به ویژگیهای شغل آنها است و نشان دهنده میزان تلاشی است که فرد در شغل خود اعمال می‌کند. نتایج تحقیق صفربور دهکردی و همکاران نشان داد که حمایت سازمانی، رهبری خدمتگزار و هویت سازمانی با اشتیاق شغلی اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی رابطه مثبت و معنی دار دارند و وقتی که متغیرهای مذکور به طور همزمان برای پیش بینی اشتیاق شغلی اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی در نظر گرفته شوند. کمالی زارچ و شکاری به این نتیجه رسیدند که فرسودگی هیجانی به واسطه درگیری شغلی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر دارد. اعضای هیات علمی در انجام وظایف خود دائماً با دغدغه‌ها و نگرانی‌های مختلف مواجه هستند. چنانچه به صورت مداوم در معرض این عوامل قرار گیرند دچار فرسودگی شغلی می‌شوند.

بررسی‌های به عمل آمده نشان می‌دهد، تحقیقاتی که در ارتباط با تعلق خاطر کاری اعضای هیات علمی و حتی تعلق خاطر کاری در محیط آموزش عالی و دانشگاهی انجام شده است، محدود بوده و بیشتر در زمینه تعلق خاطر کارکنان در سازمانها، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، فرسودگی و ... متمرکز بوده است که این امر می‌تواند یکی از چالشها و خلاءهای نظام آموزش عالی محسوب شود، بر این اساس این پژوهش کنکاشی برای ارتقاء تعلق خاطر کاری در اعضای هیات علمی است. به عبارتی دیگر با توجه به بررسی‌های

جدول ۱. ویژگی‌های شرکت کنندگان در مصاحبه

مشارکت کننده	تحصیلات	رتبه علمی	پست و سمت سازمانی	رشته تحصیلی	فعالیت‌های پژوهشی مرتبط
مشارکت کننده ۱	دکتر	دانشیار	عضو هیات علمی - استاد مدعو	*	
مشارکت کننده ۲	دکتر	استاد تمام	عضو هیات علمی - استاد مدعو	*	*
مشارکت کننده ۳	دکتر	استاد تمام	رییس دانشکده - عضو هیات علمی - استاد مدعو	*	
مشارکت کننده ۴	دکتر	استاد تمام	عضو هیات علمی - استاد مدعو	*	*
مشارکت کننده ۵	دکتر	دانشیار	عضو هیات علمی - استاد مدعو	*	

¹ Webber

۶	مشارکت کننده	دکتر	استاد تمام	عضو هیات علمی - استاد مدعو	*
۷	مشارکت کننده	دکتر	استاد تمام	عضو هیات علمی	*
۸	مشارکت کننده	دکتر	دانشیار	رییس دانشکده - عضو هیات علمی - استاد مدعو	*
۹	مشارکت کننده	دکتر	استاد تمام	عضو هیات علمی	*
۱۰	مشارکت کننده	دکتر	دانشیار	عضو هیات علمی	*
۱۱	مشارکت کننده	دکتر	دانشیار	عضو هیات علمی - استاد مدعو	*
۱۲	مشارکت کننده	دکتر	استاد تمام	عضو هیات علمی - استاد مدعو	*
۱۳	مشارکت کننده	دکتر	استاد تمام	رییس دانشکده - عضو هیات علمی	*
۱۴	مشارکت کننده	دکتر	دانشیار	عضو هیات علمی	*
۱۵	مشارکت کننده	دکتر	دانشیار	عضو هیات علمی	*
۱۶	مشارکت کننده	دکتر	دانشیار	عضو هیات علمی - استاد مدعو	*
۱۷	مشارکت کننده	دکتر	دانشیار	عضو هیات علمی	*
۱۸	مشارکت کننده	دکتر	دانشیار	رییس دانشکده - عضو هیات علمی	*

یافته ها

انجام گرفته متمایز گردید. در مجموع تعداد ۳۶۷ جمله مهم از میان ۱۸ مصاحبه صورت گرفته با افراد خبره و صاحب نظر در زمینه تعلق خاطر کاری اعضای هیات علمی به شرح زیر استخراج گردید. در جدول زیر نمونه ای از جملات مهم مستخرجه از فرم مصاحبه صاحب نظران به همراه نکات مهم جملات درج گردیده است.

پس از نگارش مصاحبه خبرگان و صاحب نظران، در این مرحله به استخراج جملات مهم هر مصاحبه پرداخته شد. بدین منظور عبارات و جملات با اهمیتی که بصورت مستقیم به تعلق خاطر کاری اعضای هیات علمی اطلاق می شد از سایر مطالب ذکر شده در مصاحبه های

جدول ۲- نمونه ای از جملات مهم مستخرجه از فرم مصاحبه ها

مشارکت کننده	مطالب ذکر شده توسط مشارکت کننده	نکات مهم در مصاحبه
مشارکت کننده ۱	تعلق خاطر کاری کارمندی دارد که هر روز با علاقه و انگیزه بیدار می شود و حس خوبی به زندگی و کار خود دارد و تا حد توان برای پیشبرد و موفقیت اهداف سازمان تلاش می کند در واقع نوعی دلبستگی و خواست درونی فرد است که تلاش انرژی تمرکز خود را به کار می گیرد که سازمان را به اهدافش برساند و تعلق خاطر کاری نوعی ارتباط احساسی با سازمان است که بعد فیزیکی شناختی عاطفی دارد	علاقه و انگیزه بیدار می شود و حس خوبی به زندگی و کار خود دارد در واقع نوعی دلبستگی و خواست درونی فرد است که تلاش انرژی تمرکز خود را به کار می گیرد که سازمان را به اهدافش برساند نوعی ارتباط احساسی با سازمان است که بعد فیزیکی شناختی عاطفی دارد
مشارکت کننده ۲	اصولا در سازمان فرهنگ سازمانی دچار مشکل می باشد به عنوان مثال رهبران دانشگاهی و مدیران و روسای دانشکده ها از تجارب و دانش کافی جهت مدیریت و رهبری اعضای هیئت علمی برخوردار نیستند و خیلی از اعضای هیئت علمی در تصمیم گیری های سازمان استفاده نمی کنند و نظرات اعضای هیات علمی خود را در نظر نمی گیرند اعضای هیئت علمی در دانشگاه آزاد از نظر فرصت های مطالعاتی شاید کمی ضعیف برخوردار می کند و تمایل به فرصت مطالعاتی نشان نمی دهند	اصولا در سازمان فرهنگ سازمانی دچار مشکل می باشد از اعضای هیئت علمی در تصمیم گیری های سازمان استفاده نمی کنند اعضای هیئت علمی در دانشگاه آزاد از نظر فرصت های مطالعاتی شاید کمی ضعیف برخوردار می کند و تمایل به فرصت مطالعاتی نشان نمی دهند
مشارکت کننده ۳	مقرراتی هست که فقط در مشکلات اساتید را درگیر می کند یا خودشان هم در مشکلات همکاری می کنند بعضی از دانشگاه ها در زمان مشکلات اساتید را با دانشجو تنها می گذارند و از آنها حمایت نمی کنند	در زمان مشکلات اساتید را با دانشجو تنها می گذارند و از آنها حمایت نمی کنند

دانشگاه آزاد به جهت امکانات فیزیکی توانست حداقل‌هایی را برای دانشگاه آزاد به جهت امکانات فیزیکی اعضا هیات علمی خود ایجاد کند اما حتی برای اساتید مدعو هم توانست حداقل‌هایی را برای اعضای هیات علمی خود ایجاد کند مشارکت‌کننده ۴ نمی‌تواند این کار را انجام دهد سطح حقوقی اعضای هیات علمی در دانشگاه آزاد پایین‌تر از دولتی می‌باشد و این می‌تواند تاثیر منفی بر سطح حقوقی اعضای هیات علمی در دانشگاه روی روحیه اعضای هیات علمی در دانشگاه آزاد بگذارد آزاد پایین‌تر از دولتی می‌باشد

معنایی در ۴۷ دسته کلی قرار گرفتند. به عبارتی دیگر واحدهای معناداری که مضامین مشابهی داشتند در یک دسته کلی دسته‌بندی شدند که منجر به شکل‌گیری ۱۳ دسته جدید گردید و کدهای محوری شکل گرفتند به عنوان نمونه تمامی موارد مربوط به فرصت مطالعاتی و تولید علم و ... که در یک دسته کلی به نام پژوهش قرار گرفته‌اند.

در مرحله کدگذاری باز جملات مهم از مصاحبه‌های صورت پذیرفته از صاحب‌نظران و خبرگان استخراج گردید. یک توصیف کوتاه از معنی پنهان در این مفاهیم نوشته شد تا هر واحد معنایی بتواند مفهوم اصلی نهفته در جملات را به درستی برای مخاطب منتقل نماید.

در مرحله کدگذاری محوری واحدهای معنایی مشترکی که از مصاحبه‌ها استخراج گردید بر مبنای شباهت موجود در معنا و مفهوم در دسته کلی تری قرار گرفتند. در این مرحله واحدهای

جدول ۳- کد محوری برگرفته از مصاحبه

کد محوری	کد باز
رضایت شغلی	تناسب رشته با تدریس
	رضایت شغلی
	انگیزه
	تعهد
	اعتماد
	سرزندگی
عوامل فردی	مسئولیت‌پذیری
	فداکاری
	بالندگی
	شان و منزلت
	هوش هیجانی
جذب	جذب
	دلبستگی
اخلاقی	وجدان
	ارزش اخلاقی
	مسئله‌یابی و مسئله محوری
	فرصت مطالعاتی
آموزش و پژوهش	تعدد مقالات
	تولید علم
	آموزش
	ارتقا عملکرد
عملکرد	اثربخشی
	ارزیابی عملکرد
	شخصیت
برند سازی دانشگاه	استفاده از اساتید برتر
	افزایش کیفیت دانشگاه
عوامل اقتصادی	کسب درآمد

	امکانات رفاهی
	پاداش
	مشارکت در تصمیم گیری
	حمایت سازمانی
	جو سازمانی
عوامل سازمانی	تعلق سازمانی
	رهبری
	سیاست
	امنیت شغلی
	گزینش و استخدام
استقلال دانشگاهی	خودگردانی
	استقلال دانشگاهی
ارتباطات	ارتباط با بازار و صنعت
	ارتباط با دانشجویان
قوانین و مقررات	مقررات سازمانی
	ساختار آموزش عالی
عدالت	آزادی بیان
	رعایت عدالت
	شایسته سالاری

در نظام آموزش عالی مانند نقش های نظارتی، آموزشی، اداری، پژوهشی، خدماتی صورت می پذیرد (۱۳). نظام آموزش عالی، اعضای هیات علمی منابع انسانی متخصصی هستند که مسئولیت فرآیند آموزش و انتشار علم و دانش را برعهده دارند. بر این اساس می توان گفت کیفیت و توسعه دانش به نحوه عملکرد اعضای هیات علمی بستگی دارد. نگرش مثبت و علاقه به شغل موجب تلاش بیشتر و ارتقاء عملکرد سازمانی می شود. بررسی های بعمل آمده نشان داد، تحقیقاتی که در ارتباط با تعلق خاطر کاری اعضای هیات علمی و حتی تعلق خاطر کاری در محیط آموزش عالی و دانشگاهی انجام شده است، محدود بوده و بیشتر در زمینه تعلق خاطر کارکنان در سازمانها، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، فرسودگی و ... متمرکز بوده است که این امر می تواند یکی از چالشها و خلاء های نظام آموزش عالی محسوب شود، بر این اساس این پژوهش کنکاشی برای ارتقاء، تعلق خاطر کاری در اعضای هیات علمی است. به عبارتی دیگر با توجه به بررسی های انجام پذیرفته تا کنون در محیط دانشگاه جهت ارتقاء، تعلق خاطر کاری اعضای هیات علمی مدلی ارائه نشده است تا مورد استفاده سیاست گذاران، برنامه ریزان، روسا و اعضای هیات علمی قرار گیرد. همانطور که بر همگان روشن است برای یک عضو هیات علمی تنها توجه به جنبه علمی کافی نیست و باید در کنار جنبه علمی و تخصصی به جنبه های اخلاقی و انسانی نیز توجه شود. از گذشته تفاوتی میان اساتید دانشگاه های دولتی با دانشگاه آزاد دیده می شده است و این دیدگاه در نوع برخورد با این اساتید تاثیرگذار بوده که این امر ممکن است در میزان تعلق خاطر کاری اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد تاثیر منفی بگذارد. در صورتی که این دیدگاه اشتباه روز به روز

پس از تحلیل هر مصاحبه صحت معنای دریافت شده از مصاحبه انجام شده، از مشارکت کننده مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت نتایج به دست آمده با شرکت کنندگان در مصاحبه به اشتراک گذاشته شد و در مورد صحت معنای واحدهای معنایی به دست آمده سوال گردید. خبرگان نتایج مستخرجه از مصاحبه ها را با گفته های خود مقایسه نموده و تطبیق دادند. در این پژوهش از اعضای هیات علمی پرسیده شد آیا مفاهیم استخراج شده با گفته های ایشان پیرامون تعلق خاطر کاری اعضای هیات علمی مطابقت دارد یا خیر و آیا معنی و منظور مورد نظر ایشان به درستی دریافت شده است یا خیر.

داده های جمع آوری شده در این پژوهش از بین مشارکت کنندگان در مصاحبه در یک ساختار جمع بندی شده که شامل مضامین اصلی و فرعی بود در ادامه این پژوهش مروری بر ساختار تعلق خاطر کاری اعضای هیات علمی ارائه گردید. در این فرآیند داده ها از میان تعداد ۱۸ مصاحبه که با افراد صاحب نظر صورت گرفته بود استخراج شد که در آن ۴۶۷ عبارت و جمله مهم بعنوان زیرمقوله جدا گردید که تبدیل به ۴۷ واحدهای معنایی بعنوان مقوله فرعی گردید. در مرحله بعدی تمام این واحدهای معنایی مشترک دسته بندی شد که در نهایت به ۱۳ کد محوری بعنوان مقوله اصلی دست یافته شد.

نتیجه گیری

پیشرفت یک کشور به کیفیت بالای آموزشی بستگی دارد. آموزش تاثیر بسزایی در رشد اقتصادی یک کشور دارد. پیشرفت سیستم آموزش عالی از طریق نقش های مهم و حیاتی اعضای هیات علمی

استقلال و آزادی بیان، چشم انداز دانشگاه و ... است. عملکرد به اقداماتی که جهت تحقق اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد ارتباط دارد بنابراین تمامی رفتارهای افراد در سازمان جزو عملکرد شغلی آنها نیست. تعلق خاطر کاری نقطه عطف موفقیت فردی در سازمان است عبارتی دیگر دیدگاه خوشبینانه اساتید به کار بر عملکرد مثبت ایشان در دانشگاه تاثیر می‌گذارد (۱۸).

در ارتباط با برندسازی می‌توان گفت هویت نام تجاری دانشگاه و تصویر ذهنیت مثبت یکی از مهمترین مواردی است که امروزه مورد توجه بسیاری از دانشگاهها در سراسر دنیا می‌باشد. جذب استعدادها علمی و نگهداشت و ارتقای آنها در طی سالهای اخیر در دستورکار سیاستی مراجع سیاستگذاری آموزش عالی (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شورای عالی انقلاب فرهنگی) و مدیران عالی این نهاد بوده است. اما آنچه این فرایند را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد نام تجاری و برند دانشگاه است. برای هر دانشگاه یک نام تجاری دقیق باید انتخاب شود و زمانی که به شیوه های جامع و یکپارچه نام تجاری مدیریت شود، به منزله یک دارایی با ارزش محسوب می‌شود (۱۹).

آموزش عالی مفهومی چند بعدی است و اخلاقیات و وجدان منشاء اثر بخشی در آن می‌باشد، به همین دلیل این امر مورد توجه بسیاری از دانشگاهها قرار گرفته می‌گیرد. فردی که اخلاقیات را در مرکز کار خود قرار می‌دهد و با وجدان فعالیت می‌کند نهایتاً احساس تعلق خاطر کاری پیدا خواهد کرد (۲۰).

اعضای هیات علمی زمانیکه از نظر عاطفی، شناختی، روانشناختی به کارشان وابسته می‌شوند، در کارشان جذب می‌شوند، سخت تر کار می‌کنند، وظایفشان را بهتر انجام می‌دهند، اینگونه کارها سریعتر پیش می‌رود. یکی از راهبردهای مؤثر در توسعه حرفه ای اعضا هیات علمی فرصت مطالعاتی است. تحقیقات نشان می‌دهد، میزان تعلق خاطر کاری در افراد مختلف متغیر است و این امر به موضوعاتی همچون زمان، موقعیت، جنبه های شغلی و ... بستگی دارد. از طرفی رهبران سازمانی نقش مهمی در میزان تعلق خاطر کاری کارکنان ایفا می‌نمایند.

کولیکوسکی و سدلاک^۱ در پژوهش خود به این نتیجه رسیده است که پاداش مالی یکی از مهمترین پیش بینی کننده های تعلق خاطر کاری است. او معتقد است شواهد کافی برای بیان اینکه پاداش های مالی به تعلق خاطر کاری بیش از سایر منابع و خواسته های شغلی مربوط می‌شود وجود دارد. به طور کلی کارکنانی که حقوق و پاداش بیشتری دریافت می‌کنند نسبت به شغل خود و پیچیدگی های آن بیشتر جذب می‌شوند. مجموعه سیاستهایی که ضمن ایجاد فرصتهای توسعه علمی به ارتقای کیفیت زندگی علمی و حرفه ای اعضای هیات علمی منجر می‌شود شامل عوامل اقتصادی است که بهبود تعلق خاطر کاری اعضای هیات علمی کمک می‌کند. این سیاستها شامل مبادلات علمی داخلی و خارجی، استفاده از بورسهای دانشگاهی، انتقالات بین دانشگاهی، خدمات تامین اجتماعی، سلامت، امکانات فراغت و تفریح، کالاهای غیر نقدی، تسهیلات

در حال از بین رفتن است و به تدریج میزان تجربه، سواد، تخصص اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی بر سایر دانشگاهیان و جامعه دانشگاهی قابل درک است. بنابراین می‌بایست اساتید این دانشگاه هم مانند اساتید سایر دانشگاه های دولتی و برند از جایگاه علمی و شان و منزلت بالایی برخوردار باشند. زیرا طبق مشاهدات و تجربیات صورت پذیرفته این افراد نسبت به سازمان و نقششان از مسئولیت پذیری بالایی برخوردارند.

در این پژوهش نتایج حاصله در قالب ۱۳ کد محوری بعنوان مولفه شامل (رضایت شغلی، عوامل فردی، جذب، اخلاق، آموزش و پژوهش، عملکرد، برندسازی، عوامل سازمانی، عوامل اقتصادی، استقلال دانشگاهی، ارتباطات، قوانین و مقررات و عدالت) شناخته شد که در ۴ بعد فداکاری، مجذوب شدن، انرژی و رضایت شغلی دسته بندی می‌شوند.

توجه به رضایت اعضای هیات علمی با توجه به نقش اساسی آنها در تحقق مأموریت های اصلی دانشگاه لازم و ضروری است. به عبارتی دیگر اعضای هیات علمی در بازدهی، بهره وری و عملکرد دانشگاه ها و مؤسسات و مراکز پژوهشی، مسئولان و مدیران دانشگاهی را ناگزیر از توجه به خواسته های آنان و تلاش برای برنامه ریزی، با هدف جلب رضایت بیش تر به منظور جلوگیری از اثرات نامطلوب نارضایتی آنان بر نظام آموزشی و پژوهشی کشور می‌کند (۱۴). رضایت شغلی در محیط های دانشگاهی بسیار مهم است. برای رضایت شغلی اساتید؛ رهبری سرپرستان، پاداش کار، شرایط کار، فرصت رشد، فرصت پیشرفت تاثیر مثبت دارد (۱۵). زینادینی میمند در مطالعات خود عوامل انگیزشی را به عنوان یکی از چهار عامل موثر بر تعلق خاطر کاری اعضای هیات علمی بیان کرده است. برای ایجاد، حفظ و افزایش انگیزه اعضای هیات علمی، برای ارتقا بهره وری دانشگاه، لازم است برنامه ریزی دقیق و منظمی صورت پذیرد. این برنامه ها نیاز به مطالعه عمیق و اولویت بندی عواملی که بر محرک های انگیزه نیروی انسانی دارد تاثیر می‌گذارد (۱۶).

خوشبینی یکی از ویژگی های شخصیتی فردی محسوب می‌شود. فرد خوشبین اعتقاد دارد که می‌تواند به اهدافی که می‌خواهد برسد و موفقیت نیز در انتظار اوست. فرد خوشبین معتقد است که من همیشه می‌توانم موفقیت را ایجاد کنم و فرد موفقی باشم. فرد خوش بین همیشه منتظر رخ دادن اتفاق و اخبار خوش است. این فرد مسئول آنچه انجام می‌شود است و امیدوار است نتیجه مثبت صورت پذیرد. به طور کلی خوشبینی یکی از سرمایه های روانشناختی است که نوعی نگرش مثبت را در فرد به وجود می‌آورد (۱۷). در ارتباط با عملکرد شغلی می‌توان اظهار داشت از آنجا که رفتار اعضای هیات علمی بصورت مستقیم و غیر مستقیم بر اهداف دانشگاه تاثیر می‌گذارد بنابراین عملکرد شغلی ایشان از اهمیت بالایی برخوردار است. عملکرد شغلی اعضای هیات علمی اصولاً وابسته به به میزان مسئولیت پذیری، سطح تفکر، جو سازمان، میزان تعلق خاطر کاری، ساختار سازمانی دانشگاه، ویژگیهای دانشجویان، امنیت شغلی،

¹ Kulikowski & Sedlak

section of the journal *Frontiers in Psychology*, November 2021 | Volume 12 | Article 721450.

3. Baran, Małgorzata & Sypniewska, Barbara. (2020). The Impact of Management Methods on Employee Engagement. *Sustainability*, 12(1), 426; <https://doi.org/10.3390/su12010426>.

4. Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and

5. Engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481

6. Shrestha, Prakash. (2019). Job Involvement and Organizational Commitment of University Faculty Members. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*. Vol. 8, Issue 12, December 2019

7. Bookkeeper, Manijeh. (2018). Investigating the moderating role of organizational virtue in the relationship between Islamic work ethics and employee engagement. *Educational Leadership and Management Quarterly*, Islamic Azad University, Garmsar branch, 13th year, (number 1), spring 2018. pp. 245-231.

8. Bakker, Arnold B., Albrecht, Simon L., Leiter, Michael P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 20, 2011 - Issue 1

9. Marken, Stephanie & Matson, Tom. (2019). Why Drive Employee Engagement in Higher Ed? GALLUP. <https://www.gallup.com/education/258344/why-drive-employee-engagement-higher.aspx>

10. Astana, Farnaz and Heydari, Marzieh. (2019). The mediating role of self-efficacy and work enthusiasm in the relationship between perceptions of learning organizations and job performance.

مسکن، تسهیلات بانکی، پادشاهی مناسب، دریافت خدمات آموزشی، پژوهشی، مشاوره ای است که موسسات آموزشی و پژوهشی برای اعضای هیات علمی خود فراهم می نمایند (۲۱).

مطالعات نشان می دهد که اصلاحات ساختاری در نظام آموزش عالی بر افزایش انگیزه و تعلق خاطر کاری اساتید دانشگاه تاثیر به سزایی دارد. به عبارت دیگر عامل مدیریت و ساختار دانشگاه می تواند به ایجاد انگیزه و رغبت اساتید در ارتقاء کیفیت فعالیتهای ایشان کمک کننده باشد. جهت این امر باید بعد ساختاری و اداری دانشگاه ها مورد بازبینی و اصلاح قرار گیرد و به تسهیل ضوابط اداری، آیین نامه های پژوهشی، ماهیت آموزش، اصلاح موانع اداری دست و پاگیر، تسهیل حضور اساتید در عرصه پژوهش، آموزش و ارائه خدمات پرداخته شود. همچنین در بعد مدیریت و سیاستگذاری می بایست به تدوین برنامه های راهبردی که در آن شأن و جایگاه پژوهش؛ آموزش و خدمات اعضای هیات علمی در نظر گرفته می شود توجه داشت.

دانشگاه ها اغلب می جنگند تا سطح بالایی از تعلق خاطر را در بین اعضای هیات علمی خود حفظ کنند. درک تاثیر استقلال بر تعلق خاطر کاری می تواند به عنوان چالش پیشروی رهبران دانشگاهی برای حفظ سطح بالاتری از انگیزه و تعلق خاطر اعضای هیات علمی باشد.

ماهیت ارتباطات در دانشگاه از اهمیت زیادی برخوردار است و از آن به عنوان یک عنصر حیاتی در مدیریت دانشگاهی یاد می شود. ارتباطات به عنوان یک عنصر اصلی برای موفقیت برنامه های استراتژیک در زمینه سازمانی دانشگاهها مطرح می شود. ارتباطات سازمانی موثر برای فرآیندهای مداوم مدیریتی در دانشگاه ها مهم است. جهت کارکرد موثر ارتباطات، روسای دانشگاه ها نیاز به ارزش گذاری ارتباطات دارند. همکاری بین اعضای هیات علمی و روسای دانشگاه ها وابسته به اعتماد دو طرفه می باشد. در نظام آموزش عالی ارتباطات سازمانی به تولید دانش، ارتقاء پژوهش چه در داخل دانشگاه و چه در بیرون از دانشگاه به اعضای هیات علمی کمک می کند. عدالت یک ارزش اساسی در سازمان است. هر رویداد اقدام یا تصمیمی بر اساس اعتقادات افراد به صورت عادلانه یا ناعادلانه قضاوت می شود و همه چیز به اعتقادات فردی افراد در سازمان وابسته است. در سازمانها عدالت بر اساس قوانین و هنجارهای اجتماعی مانند پاداش ها و مجازات ها و نحوه برخورد افراد با همدیگر، نحوه برخورد مدیران با کارکنان تعبیر می شود. به عبارتی دیگر کارکنان تعیین می کنند که آیا با آنها منصفانه رفتار شده یا خیر این نگرش بر رفتار و عملکرد افراد و موفقیت سازمان تأثیر می گذارد. عدالت سازمانی می تواند سطح تعلق خاطر کاری در کارکنان را افزایش دهد (۲۲).

References

1. Zhang, Danhui, He, Jingwen, Fu, Dingmeng. (2021). How Can We Improve Teacher's Work
2. Engagement? Based on Chinese experiences. *Educational Psychology*, a

- Strides Dev Med Educ. 2019 December; 16(1):e83135. doi: 10.5812/sdme.83135. PP: 1-7.
19. Priyatama, Aditya Nanda, Zainudin, Muhamad & Handoyo, Seger (2018). Predicting Faculty Member's Work Engagement in Indonesia: Testing the Role of Optimism, Perceived Organizational Support and Self-Efficacy. International Conference on Psychology in Health, Educational, Social, and Organizational Settings. ICP-HESOS 2018. PP: 323, 329.
 20. Sittar, Khadija (2020). Relationship of Work Engagements and Job Performance of University Teachers. Bulletin of Education and Research April 2020, Vol. 42, No. 1 pp. 167-183
 21. Zamani, Asghar, Pour Atashi, Mehtab and Qajrbigi, Sima. (2017). Brand management in higher education: the effect of brand equity on the attraction of academic talents (a measure of university brand identity). Scientific Journal of Education Technology, Volume 12, Number 4, Fall 2017.
 22. Mesbahi, Maryam, Abbaszadeh, Abbas. (2012). Systematic model of professional ethics in higher education (qualitative research). Bioethics Quarterly, (consecutive 10), winter 2013, pp. 35-50.
 23. Karakhani, Masoumeh. (2013). Welfare policies of faculty members in Iran. Social Sciences Quarterly, (No. 66), Fall 2013.
 24. Taghrid S., Suifan, Rateb J., Sweis, Niveen M., Alsayyed, Basheer A., Kilani & Majed M., Juaid. (2021). Organizational justice and job engagement predicting work performance. Int. J. Business Excellence, Vol. 24, No. 1, 2021. Pp:1-23
- Educational Leadership and Management Quarterly, Islamic Azad University, Garmsar branch, 14th year, number 2, summer 2019, pp. 149-171.
 11. Beytekin, Osman Ferda & Arslan, Hasan (2013). The Function of Communication in Faculty Management. Social Change Review ▪ Winter 2013 ▪ Vol. 11(2): 137-152, PP: 137-152.
 12. Held, Benjamin. (2017). Enhancing Faculty Member Engagement in the Internationalization of Education A Case study at the Faculty of Mathematics and Natural Sciences at the University of Oslo. University of Oslo.
 13. Al-Omari, Aieman Ahmad. AL-Jradat, Mahmoud Khaled. (2016). THE FACULTY MEMBERS' ENGAGEMENT: THEIR PREFERENCE AND ACTUAL WORKLOAD IN THE HASHEMITE UNIVERSITY. Journal of Institutional Research in Southeast Asia – Vol. 14 (No.2) October/November 2016. Pp 75-89
 14. Webber, Karen L., Nelson Laird, Thomas F., BrckaLorenz, Allison M. (2013). Student and Faculty Member Engagement in Undergraduate Research. Research in Higher Education volume 54, pages 227-249 (2013).
 15. Gupta, Kriti Priya & Sengar, Ruby (2020). Organizational communication in higher educational institutions: scale development and validation. Int. J. Education Economics and Development, Vol. 11, (No. 1), 2020. PP: 1-26.
 16. Asghari, Firuzeh. (2014). Job satisfaction of faculty members in Iran. Welfare and Social Development Planning Quarterly, No. 24, Fall 2014, pp. 195, 230.
 17. Vaccaro, Heather C. (2020). Job Satisfaction Among Faculty Members at CCCU Institutions. Georgfoxx. Pp: 1-83.
 18. Zeinaddiny Meymand, Zahra & Sharifi, Parvaneh (2019). The Role of Job Motivation in Faculty Members' Participation in Curriculum Development.