

Designing a Motivational Model for Faculty Members Based on a Social Responsibility Approach

1. Abass Mirzahosseini[✉]: PhD Student, Department of Higher Education Management, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Fereshteh Kordestani^{✉*}: Department of Educational Management and Higher Education, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Yalda Delgoshei[✉]: Department of Educational Governance and Human Capital, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email Address: Fe.kordestani92@iau.ac.ir

Abstract:

The present study aimed to design and validate a motivational model for faculty members based on a social responsibility approach in the Islamic Azad University of Tehran. This mixed-methods study employed both qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, documentary review and semi-structured interviews were conducted with 20 experts and faculty members experienced in professional development and social responsibility. Data were analyzed using the grounded theory approach and MAXQDA software, resulting in the identification of six dimensions, 23 components, and 60 indicators. In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire was administered to 300 faculty members of Islamic Azad University branches in Tehran. Structural equation modeling (SEM) was applied to test the proposed model. Reliability and validity were confirmed through Cronbach's alpha, composite reliability, and convergent validity indices. Structural equation modeling demonstrated that causal factors had a significant positive effect on the central phenomenon ($\beta=0.852$, $t=19.085$). Contextual factors ($\beta=0.290$, $t=4.921$) and intervening factors ($\beta=0.274$, $t=2.651$) also exerted significant positive effects on strategic factors. Strategic factors showed the strongest positive effect on outcomes ($\beta=0.810$, $t=15.054$). The central phenomenon exhibited a significant negative effect on strategic factors ($\beta=-0.403$, $t=3.800$). The explanatory power of endogenous constructs was substantial, with R^2 values of 0.725 for the central phenomenon, 0.796 for strategic factors, and 0.656 for outcomes. Model fit indices further supported the adequacy of the proposed framework ($R^2=0.785$; $GOF=0.603$). The findings indicate that faculty motivation within a social responsibility framework is a multidimensional construct shaped by the interaction of causal, contextual, intervening, and strategic factors. Strategies emphasizing self-efficacy enhancement, educational innovation, problem-oriented research, and university social responsiveness can contribute to higher job satisfaction, improved teaching quality, greater production of applied knowledge, and stronger public trust. The satisfactory validity and fit of the proposed model suggest its usefulness as a practical framework for higher education policymakers and university administrators seeking to strengthen faculty motivation and social responsibility.

Keywords: Motivation; Faculty Motivation; Social Responsibility; Higher Education; Structural Equation Modeling; Islamic Azad University.

How to Cite: Mirzahosseini, A., Kordestani, F., & Delgoshei, Y. (2026). Designing a Motivational Model for Faculty Members Based on a Social Responsibility Approach. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(5), 1-17.



طراحی الگوی انگیزشی اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی

۱. عباس میرزاحسینی^{ID}: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. فرشته کردستانی^{ID}: گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. یلدا دلگشایی^{ID}: گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Fe.kordestani92@iau.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش طراحی و اعتباریابی الگوی انگیزشی اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی در دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران بود. این پژوهش با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) انجام شد. در بخش کیفی، پس از مطالعه اسنادی و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان و اعضای هیئت علمی آشنا با حوزه توسعه حرفه‌ای و مسئولیت اجتماعی، داده‌ها با روش نظریه داده‌بنیاد و نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. در این مرحله، شش بُعد، ۲۳ مؤلفه و ۶۰ شاخص شناسایی گردید. در بخش کمی، با استفاده از روش توصیفی-پیمایشی و مدل‌سازی معادلات ساختاری، داده‌های حاصل از پرسشنامه محقق ساخته در میان ۳۰۰ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران مورد بررسی قرار گرفت. روایی و پایایی ابزارها از طریق شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا تأیید شد. نتایج تحلیل معادلات ساختاری نشان داد که عوامل علی تأثیر مثبت و معناداری بر پدیده اصلی دارند ($\beta=0.852, t=19.085$). همچنین عوامل زمینه‌ای ($\beta=0.290, t=4.921$) و عوامل مداخله‌گر ($\beta=0.274, t=26.51$) بر عوامل راهبردی اثر مثبت و معنادار داشتند. مسیر عوامل راهبردی به پیامدها نیز قوی‌ترین رابطه مدل را نشان داد ($\beta=0.810, t=15.054$). پدیده اصلی بر عوامل راهبردی اثر معنادار اما منفی داشت ($\beta=-0.403, t=3.800$). مقادیر تبیین‌کنندگی سازه‌های درون‌زا شامل ۰.۷۲۵ برای پدیده اصلی، ۰.۷۹۶ برای عوامل راهبردی و ۰.۶۵۶ برای پیامدها بود. همچنین شاخص‌های برازش مدل ($R^2=0.785$ و $GOF=0.603$) حاکی از برازش مطلوب الگو بودند. یافته‌های پژوهش نشان داد که انگیزش اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی پدیده‌ای چندبعدی است که از تعامل عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردی تأثیر می‌پذیرد. راهبردهایی نظیر تقویت خودکارآمدی، نوآوری آموزشی، پژوهش مسئله‌محور و پاسخگویی اجتماعی دانشگاه می‌توانند به ارتقای رضایت شغلی، کیفیت آموزش، تولید دانش کاربردی و افزایش اعتماد اجتماعی منجر شوند. اعتبار مناسب الگوی پیشنهادی نیز بیانگر قابلیت استفاده آن در سیاست‌گذاری و مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌ها برای تقویت انگیزش و مسئولیت‌پذیری اجتماعی اعضای هیئت علمی است.

کلیدواژه‌گان: انگیزش، انگیزش اعضای هیئت علمی، مسئولیت اجتماعی، آموزش عالی، مدل‌سازی معادلات ساختاری، دانشگاه آزاد اسلامی.

نحوه استناددهی: میرزاحسینی، عباس، کردستانی، فرشته، و دلگشایی، یلدا. (۱۴۰۵). طراحی الگوی انگیزشی اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱۷-۱۵، (۵)، ۳.



مقدمه

آموزش عالی در عصر حاضر به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای تولید دانش، توسعه سرمایه انسانی و پیشبرد نوآوری، نقش بنیادینی در رشد و توسعه جوامع ایفا می‌کند. در این میان، اعضای هیئت علمی به عنوان اصلی‌ترین سرمایه انسانی دانشگاه‌ها، محور تحقق مأموریت‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و اجتماعی محسوب می‌شوند. کیفیت عملکرد دانشگاه‌ها در حوزه‌های مختلف به میزان زیادی به سطح انگیزش، تعهد حرفه‌ای و مشارکت فعال اعضای هیئت علمی وابسته است. دانشگاهی که از اعضای هیئت علمی با انگیزه، متعهد و مسئولیت‌پذیر برخوردار باشد، توانایی بیشتری برای تولید دانش، تربیت نیروی انسانی متخصص، حل مسائل اجتماعی و پاسخگویی به نیازهای جامعه خواهد داشت. از سوی دیگر، کاهش انگیزش در میان اعضای هیئت علمی می‌تواند پیامدهایی همچون افت کیفیت تدریس، کاهش بهره‌وری پژوهشی، فرسودگی شغلی و کاهش مشارکت در فعالیت‌های دانشگاهی و اجتماعی را به همراه داشته باشد (Moorhead & Griffin, 2017; Robbins, 2015). در سال‌های اخیر، تحولات گسترده در محیط آموزش عالی، افزایش انتظارات اجتماعی از دانشگاه‌ها و پیچیده‌تر شدن نقش‌های اعضای هیئت علمی موجب شده است که موضوع انگیزش آنان به یکی از محورهای اصلی مطالعات مدیریت آموزش عالی تبدیل شود (Herbert et al., 2023; Skaalvik & Skaalvik, 2018).

انگیزش به عنوان نیروی محرک رفتار انسان، نقش تعیین‌کننده‌ای در جهت‌دهی، تداوم و شدت فعالیت‌های حرفه‌ای افراد دارد. در محیط‌های دانشگاهی، انگیزش اعضای هیئت علمی نه تنها بر عملکرد فردی آنان تأثیر می‌گذارد، بلکه پیامدهای گسترده‌ای برای کیفیت آموزش، نوآوری پژوهشی و توسعه نهادی دانشگاه به همراه دارد. نظریه خودتعیین‌گری یکی از مهم‌ترین چارچوب‌های نظری در تبیین انگیزش انسانی است که بر اهمیت ارضای نیازهای بنیادی خودمختاری، شایستگی و تعلق اجتماعی تأکید می‌کند. بر اساس این نظریه، هنگامی که محیط سازمانی زمینه تحقق این نیازها را فراهم کند، افراد از انگیزش درونی بیشتری برخوردار شده و عملکرد اثربخش‌تری از خود نشان می‌دهند (Deci & Ryan, 2017). در ادامه این دیدگاه، پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که انگیزش درونی و انگیزش مبتنی بر ارزش‌های حرفه‌ای تأثیر پایدارتری بر عملکرد دانشگاهیان نسبت به محرک‌های صرفاً بیرونی دارند (Ryan & Deci, 2020). همچنین شواهد تجربی نشان می‌دهد که اعضای هیئت علمی دارای انگیزش بالا، مشارکت بیشتری در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی داشته و کیفیت تدریس بالاتری ارائه می‌کنند (Herbert et al., 2023; Wilkesmann & Schmid, 2014).

با وجود اهمیت انگیزش، پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که اعضای هیئت علمی در بسیاری از دانشگاه‌ها با چالش‌هایی مواجه هستند که می‌تواند سطح انگیزش آنان را تحت تأثیر قرار دهد. فشارهای ناشی از الزامات آموزشی و پژوهشی، افزایش حجم کار، رقابت‌های علمی، محدودیت منابع و انتظارات فزاینده از دانشگاهیان از جمله عواملی هستند که می‌توانند به کاهش انگیزش و افزایش فرسودگی شغلی منجر شوند (Sabagh et al., 2018). مطالعات انجام‌شده در ایران نیز بیانگر آن است که عواملی نظیر حمایت سازمانی، فرصت‌های ارتقای حرفه‌ای، عدالت در نظام ارزیابی، مشارکت در تصمیم‌گیری و دسترسی به منابع علمی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انگیزش اعضای هیئت علمی محسوب می‌شوند (Hosseini & Rezaei, 2024). همچنین نقش منابع سازمانی و تسهیلات حرفه‌ای در ارتقای انگیزش دانشگاهیان مورد تأکید قرار گرفته است و نتایج نشان داده‌اند که فراهم بودن امکانات آموزشی و پژوهشی می‌تواند سطح انگیزش و تعهد حرفه‌ای اعضای هیئت علمی را افزایش دهد (Hamzehnejad, 2023). افزون بر این، حمایت سازمانی ادراک‌شده به عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود پیامدهای شغلی و افزایش انگیزش کارکنان دانشگاهی شناخته شده است (Dadashzadeh Asl et al., 2022).

در کنار موضوع انگیزش، مفهوم مسئولیت اجتماعی دانشگاه در دهه‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین مباحث آموزش عالی تبدیل شده است. دانشگاه‌ها دیگر صرفاً نهادهایی برای آموزش و پژوهش نیستند، بلکه به عنوان بازیگرانی اجتماعی شناخته می‌شوند که مسئولیت دارند در حل مسائل جامعه، توسعه پایدار، کاهش نابرابری‌ها، ارتقای سرمایه اجتماعی و پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان مشارکت فعال داشته باشند (Vallaey, 2018). مسئولیت اجتماعی دانشگاه بر این اصل استوار است که تمامی فعالیت‌های دانشگاه باید در راستای منافع عمومی و توسعه جامعه هدایت شود. این رویکرد، دانشگاه را از یک نهاد صرفاً آموزشی به نهادی پاسخگو و اثرگذار در توسعه اجتماعی تبدیل می‌کند (Mansour, 2011). بر اساس این دیدگاه، دانشگاه‌ها باید ضمن تولید دانش، در ارتقای کیفیت زندگی اجتماعی، حل مشکلات جامعه و توسعه ارزش‌های انسانی نیز

نقش آفرینی کنند (Mehdi Nejati et al., 2011). در همین راستا، سازمان آموزشی، علمی و فرهنگی ملل متحد نیز در گزارش آینده آموزش، بر ضرورت شکل‌گیری قرارداد اجتماعی جدید برای آموزش تأکید کرده و نقش دانشگاه‌ها را در تحقق توسعه پایدار و مسئولیت‌پذیری اجتماعی برجسته ساخته است (Unesco, 2021).

اهمیت مسئولیت اجتماعی دانشگاه زمانی بیشتر آشکار می‌شود که نقش اعضای هیئت علمی در تحقق این مأموریت مورد توجه قرار گیرد. اعضای هیئت علمی به عنوان تولیدکنندگان و انتقال‌دهندگان دانش، نقش محوری در عملیاتی‌سازی مسئولیت اجتماعی دانشگاه دارند. آنان از طریق فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و خدمات اجتماعی می‌توانند در ارتقای رفاه اجتماعی، حل مسائل جامعه و توسعه فرهنگی نقش مؤثری ایفا کنند (Shafa'i-Yamchlou et al., 2017). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که میزان مشارکت اعضای هیئت علمی در فعالیت‌های اجتماعی و توسعه‌ای دانشگاه به طور مستقیم بر اثربخشی مسئولیت اجتماعی دانشگاه تأثیر می‌گذارد (Sanchez-Barrioluengo et al., 2019). از سوی دیگر، دانشگاه‌هایی که مسئولیت اجتماعی را به عنوان بخشی از مأموریت راهبردی خود پذیرفته‌اند، توانسته‌اند تعامل مؤثرتری با جامعه برقرار کرده و اعتبار علمی و اجتماعی بیشتری کسب کنند (Ngoc & Tien, 2023).

رابطه میان انگیزش اعضای هیئت علمی و مسئولیت اجتماعی دانشگاه موضوعی است که در سال‌های اخیر توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده است. یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد که زمانی که اعضای هیئت علمی دانشگاه را نهادی متعهد به مسئولیت‌های اجتماعی و توسعه جامعه تلقی می‌کنند، انگیزش حرفه‌ای و تعهد آنان نیز افزایش می‌یابد (Ahmadi et al., 2025). در واقع، احساس معنا و هدفمندی ناشی از مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی می‌تواند به عنوان یکی از منابع مهم انگیزش درونی عمل کند. اعضای هیئت علمی زمانی که فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی خود را در راستای حل مسائل واقعی جامعه و ارتقای رفاه عمومی ببینند، احساس ارزشمندی بیشتری تجربه کرده و تمایل بیشتری به مشارکت در فعالیت‌های دانشگاهی خواهند داشت (Santos & Almeida, 2025). این یافته‌ها با مبانی نظری خودتعیین‌گری نیز همخوانی دارد؛ زیرا مسئولیت اجتماعی می‌تواند احساس تعلق، شایستگی و هدفمندی را در اعضای هیئت علمی تقویت کند (Deci & Ryan, 2017; Ryan & Deci, 2020).

از سوی دیگر، مطالعات انجام‌شده در سطح بین‌المللی نشان داده‌اند که حمایت نهادی نقش مهمی در پیوند میان انگیزش و مسئولیت اجتماعی ایفا می‌کند. هنگامی که دانشگاه‌ها فرصت مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی، همکاری‌های بین‌رشته‌ای و پروژه‌های جامعه‌محور را برای اعضای هیئت علمی فراهم می‌کنند، سطح انگیزش آنان نیز افزایش می‌یابد (Kim & Jung, 2024). همچنین پژوهش‌ها بیانگر آن است که ادغام مسئولیت اجتماعی در برنامه‌های راهبردی دانشگاه می‌تواند موجب افزایش مشارکت، تعهد و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی شود (Santos & Almeida, 2025). این موضوع نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی صرفاً یک وظیفه سازمانی نیست، بلکه می‌تواند به عنوان یک محرک انگیزشی مؤثر نیز عمل کند. با این حال، بسیاری از نظام‌های آموزش عالی هنوز فاقد چارچوب‌های منسجم برای تلفیق سیاست‌های انگیزشی و مسئولیت اجتماعی هستند و اغلب این دو حوزه به صورت مستقل مورد توجه قرار می‌گیرند (Vallaey, 2018).

در ایران نیز اگرچه مطالعات متعددی به بررسی انگیزش اعضای هیئت علمی یا مسئولیت اجتماعی دانشگاه پرداخته‌اند، اما پژوهش‌هایی که این دو مفهوم را به صورت یکپارچه مورد بررسی قرار داده باشند، محدود هستند. بیشتر تحقیقات بر عوامل فردی، سازمانی یا شغلی مؤثر بر انگیزش تمرکز داشته‌اند (Hamzehnejad, 2023; Hosseini & Mansour Nejati et al., 2024). از سوی دیگر، مطالعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی دانشگاه عمدتاً به تبیین مفاهیم، شاخص‌ها و پیامدهای آن پرداخته‌اند (Mansour Nejati et al., 2017; Shafa'i-Yamchlou et al., 2011). در نتیجه، هنوز شناخت جامعی از سازوکارهای ارتباطی میان انگیزش اعضای هیئت علمی و مسئولیت اجتماعی دانشگاه وجود ندارد. این خلأ پژوهشی به ویژه در دانشگاه‌های بزرگ و گسترده‌ای همچون دانشگاه آزاد اسلامی که نقش مهمی در آموزش عالی کشور ایفا می‌کنند، بیش از پیش احساس می‌شود. با توجه به اهمیت انگیزش اعضای هیئت علمی در تحقق اهداف دانشگاه، نقش فزاینده مسئولیت اجتماعی در مأموریت‌های آموزش عالی، ضرورت توسعه الگوهای بومی متناسب با شرایط دانشگاه‌های ایران و محدودیت پژوهش‌های موجود در تبیین ارتباط نظام‌مند میان این دو مفهوم، طراحی الگویی جامع برای تبیین عوامل انگیزشی اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی می‌تواند گامی مؤثر در جهت ارتقای کیفیت آموزش عالی، افزایش مشارکت دانشگاهیان و تقویت نقش اجتماعی دانشگاه‌ها باشد؛ از این رو هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی انگیزشی اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی در دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است. در گام نخست، بخش کیفی پژوهش با اتکا به مطالعه نظام‌مند پیشینه پژوهش و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته اجرا شد و مؤلفه‌های اولیه پژوهش از طریق رویکرد داده بنیاد روش گرند تئوری استخراج گردید. جامعه مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های آزاد بود که دارای تحصیلات مرتبط و سابقه علمی مؤثر از جمله تألیف کتاب، نگارش مقاله علمی یا سابقه تدریس در حوزه موضوع پژوهش بودند.

معیارهای ورود به مطالعه عبارت بودند از: خبرگان دارای حداقل سه سال سابقه فعالیت دانشگاهی در حوزه‌های مدیریت آموزشی، توسعه حرفه‌ای و مسئولیت اجتماعی با مدرک دکتری در رشته‌های مرتبط با برنامه درسی و موضوع پژوهش. نمونه‌گیری در این مرحله به شیوه هدفمند و با روش گلوله‌برفی انجام شد؛ بدین معنا که انتخاب مشارکت‌کنندگان به صورت غیرتصادفی و بر اساس شایستگی علمی و تخصصی صورت گرفت.

گردآوری داده‌های کمی از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته انجام گرفت که به منظور بررسی میزان تأثیرگذاری ابعاد و مؤلفه‌های استخراج‌شده و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری طراحی شده بود. جامعه آماری بخش کمی شامل کلیه اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد شهر تهران بود.

در بخش کیفی نیز نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی انجام شد و مصاحبه‌ها طی بازه زمانی تابستان و پاییز ۱۴۰۴ صورت گرفت. میانگین زمان هر مصاحبه حدود ۷۳ دقیقه بود. پس از انجام مصاحبه‌ها، فایل‌های صوتی به طور کامل پیاده‌سازی شدند و تحلیل داده‌ها به صورت همزمان با فرآیند جمع‌آوری اطلاعات و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام گرفت. در این راستا، متن مصاحبه‌ها چندین بار بازخوانی شد تا پژوهشگر به درک عمیق‌تری از داده‌ها دست یابد. سپس مضامین اولیه شناسایی گردید و مفاهیم مشابه در قالب طبقات اولیه دسته‌بندی شدند. این طبقات به تدریج در یکدیگر ادغام شده و در نهایت به شکل‌گیری درون‌مایه‌های اصلی منجر شدند.

به منظور افزایش دقت و صحت تحلیل، نسخه‌ای از کدهای استخراج‌شده برای مشارکت‌کنندگان ارسال و تأیید آنان دریافت شد. همچنین برای اطمینان از اعتبار داده‌ها، درگیری طولانی‌مدت پژوهشگران با داده‌ها صورت گرفت و علاوه بر پژوهشگر اصلی، دو پژوهشگر دیگر نیز در فرآیند تحلیل مشارکت داشتند. دست‌نوشته‌ها و کدگذاری‌ها توسط این پژوهشگران بازبینی شد و برای افزایش تأییدپذیری، در مراحل مختلف به مشارکت‌کنندگان مراجعه مجدد انجام گرفت. رعایت حداکثر تنوع در نمونه‌گیری و انجام جلسات طولانی مدت مصاحبه از دیگر راهکارهای افزایش اعتبار داده‌ها بود. فرآیند تحلیل از نخستین مصاحبه آغاز شد و استخراج و پالایش مضامین در تمامی واحدهای تحلیل ادامه یافت تا درون‌مایه‌ها به طور کامل آشکار شوند. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری داده‌ها ادامه پیدا کرد. تحلیل محتوای کیفی با استفاده از نرم‌افزار *MAXQDA* نسخه ۱۲ انجام شد.

در بخش کمی، نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای صورت گرفت. نمونه پژوهش شامل ۳۰۰ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران با حداقل ۱۰ سال سابقه تدریس بود که از واحدهای دانشگاه آزاد شهر تهران انتخاب شدند. این مناطق بر اساس بیشترین تراکم عضو هیأت علمی تعیین گردیدند.

در نهایت، ملاحظات اخلاقی پژوهش شامل اخذ رضایت‌نامه آگاهانه، حفظ محرمانگی اطلاعات هویتی مشارکت‌کنندگان و رعایت امانت‌داری در پیاده‌سازی و گزارش محتوای مصاحبه‌ها به طور کامل رعایت شد.

یافته‌ها

سوال اول: عوامل انگیزشی اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی کدامند؟

برای پاسخ به این سوال مصاحبه‌هایی با سوالات نیمه ساختار یافته طراحی شد و از خبرگان امر آموزش مصاحبه (جدول ۱) به عمل آمد. در نهایت برای عوامل انگیزشی اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی ۶ بُعد و ۲۳ مؤلفه و ۶۰ شاخص طراحی گردید که در جدول ۲ به آنها اشاره شده است.



جدول ۱. مشارکت کنندگان در بخش کیفی

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی
محل خدمت	محل خدمت	۰	سن	پایین‌تر از ۳۹ سال	۱	تحصیلات	فوق لیسانس	۲۰
دانشگاهی	دانشگاهی	۲۰		۴۰ تا ۴۵ سال	۳			
آموزش و توسعه حرفه	آموزش و توسعه حرفه	۹		۴۶ تا ۵۰ سال	۸		دکتری تخصصی	۲۰
ای	ای	۱۱		بالای ۵۰ سال	۸	جنسیت	زن	۹
		کار	سابقه	زیر ۱۰ سال	۶		مرد	۱۱
				۱۱ تا ۲۰ سال	۱۱			
				بالای ۲۰	۳			

جدول ۲. عوامل انگیزشی اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی

ابعاد	مؤلفه	شاخص	مصاحبه شونده	مبانی نظری
عوامل علی	سبک رهبری	احترام	I۱۰, I۶, I۱۵, I۱, I۷	رابینز (۱۳۹۴)؛ رایان و دسی (۲۰۱۷)
	انسانی، مشارکتی و تسهیل‌گر	گفت‌وگو	I۳, I۱۱, I۵	-
حمایت واقعی سازمانی (مالی و معنوی)	رفع موانع اداری	مشارکتی و حمایت‌گر	I۹, I۵, I۴, I۲, I۱۱	مقیم (۱۳۹۵)؛ میرسپاسی (۱۳۹۶)
	بودجه پژوهشی	مشارکتی و حمایت‌گر	I۳, I۴, I۲۱, I۵	-
تسهیل‌فرآیندها	تسهیل‌فرآیندها	بازخورد مثبت	I۱۰, I۱۸, I۳	رابینز (۱۳۹۴)؛ مورهد و گریفین (۱۳۹۶)
	بازخورد مثبت	تسهیل‌فرآیندها	I۱۰, I۱۹, I۱, I۶, I۱۱	-
نظام ارزیابی کیفی و اثرگذار	توجه به نوآوری	توجه به نوآوری	I۶, I۸, I۱۰, I۱۳, I۱۴	حمزه‌نژاد (۱۴۰۲)؛ داداش‌زاده اصل و همکاران (۱۴۰۱)
	کیفیت و اثرگذاری اجتماعی	کیفیت و اثرگذاری اجتماعی	I۱۰, I۸, I۱, I۱۳, I۴	مقیم (۱۳۹۵)؛ مشبکی (۱۳۹۵)
فرهنگ سازمانی اعتمادمحور	احترام متقابل	احترام متقابل	I۳, I۱, I۵, I۴, I۶	لاتام (۲۰۰۷)؛ ککر (۲۰۱۰)
	دیده شدن تلاش‌ها	احترام متقابل	I۶, I۱, I۲	حسینی و همکاران (۱۴۰۳)؛ استوپنیسکی و همکاران (۲۰۱۸)
تعلقات	حسن تعلق	حسن تعلق	I۱۱, I۷, I۱۰, I۳, I۱۸	شفائی یامچلو و همکاران (۱۳۹۵)؛ ون د ون (۲۰۱۸)
	روابط همکارانه	روابط همکارانه	I۸, I۳, I۵, I۴, I۲	-
تعاملات انسانی و فضای بین‌فردی دانشگاهی	امنیت روانی	امنیت روانی	I۴, I۳, I۲, I۸, I۱۶	کورمن (۱۳۹۵)؛ رابینز (۱۳۹۴)
	همکاری علمی	امنیت روانی	I۳, I۹, I۵, I۴, I۲	علامری (۲۰۱۸)؛ مینز (۲۰۲۰)؛ فراها نی (۱۳۹۹)؛ اسدی (۱۴۰۲)
ساختار اداری و فرآیندهای سازمانی	پیچیدگی اداری	پیچیدگی اداری	I۵, I۱۸, I۱۷, I۶, I۴	-
	تسهیل‌فرآیندها	پیچیدگی اداری	I۵, I۱۱, I۴, I۳	دسی و رایان (۲۰۰۸)؛ گلدشتاین و بروکس (۲۰۲۱)
فرهنگ سازمانی و ارزش‌های حاکم	توزیع منصفانه منابع	تسهیل‌فرآیندها	I۱, I۲, I۹, I۷, I۵	-
	رقابت‌گرایی کمی	تسهیل‌فرآیندها	I۸, I۷, I۱۱, I۱۵	-
ارزش‌گذاری بر علم	ارزش‌گذاری بر علم	رقابت‌گرایی کمی	I۱, I۹, I۱۳	وان نایپنبرگ و هاگ (۲۰۰۳)؛ رحیمی و همکاران (۱۳۹۶)
	مسئله‌محور	ارزش‌گذاری بر علم	I۳, I۷, I۱۳	-
			I۱۱, I۳, I۱۴, I۲, I۹	شیربگی و اسدی (۱۳۹۵)؛ کاکس و همکاران (۲۰۱۰)

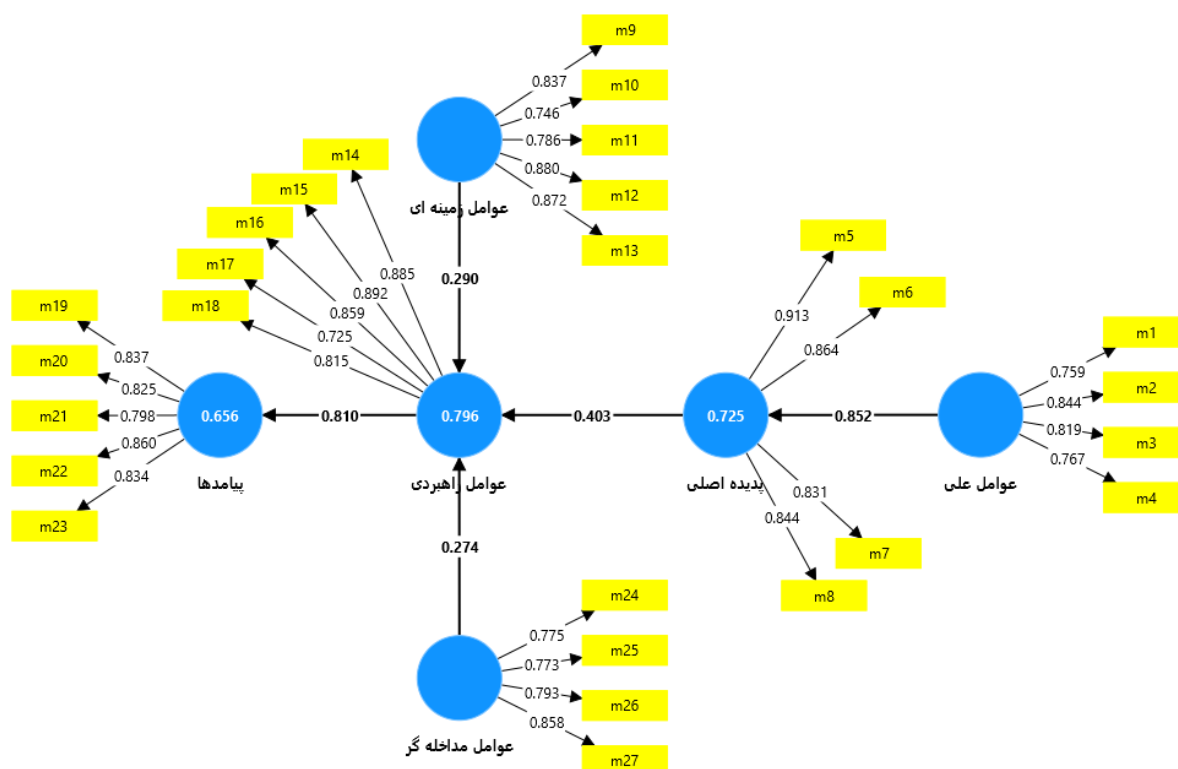
منابع علمی، امکانات و کیفیت	دسترسی به منابع	I۱۰, I۱, I۲۰, I۴	حسینی کوکمری و همکاران (۱۳۹۲)؛ رایان و دسی (۲۰۲۰)
زندگی کاری	رفاه حرفه‌ای	I۶, I۷, I۵, I۴	-
	تعادل زندگی	I۱۰, I۳, I۸, I۲	ابراهیمیان و همکاران (۱۴۰۱)؛ اجتهادی و جعفری (۲۰۱۹)
شرایط اجتماعی و سیاست‌های کلان آموزشی	نگرش جامعه به علم ثبات مدیریتی	I۱۱, I۸, I۴, I۱۹ I۴, I۲, I۶	- مینز (۲۰۲۰)؛ علامری (۲۰۱۸)؛ قائم می (۱۴۰۰)؛ فراهانی (۱۳۹۹)
عوامل مداخله گر	پایداری سیاست‌ها	I۴, I۲, I۱۸, I۵, I۹	-
	تغییرات مکرر مدیریتی ابهام در آیین‌نامه‌ها	I۱۵, I۱۶, I۴, I۱۳ I۱, I۲۰, I۲۱, I۷, I۱۰	مقیم (۱۳۹۵)؛ میرسپاسی (۱۳۹۶) -
بی‌ثباتی مدیریتی و ناهماهنگی ساختاری	ارزیابی کمی و مبهم تبعیض در فرصت‌ها	I۱۱, I۹, I۱۰, I۴, I۵ I۶, I۱, I۲	- سلیمی و همکاران (۱۳۹۸)؛ میرزا آقایی کیا کلایی و همکاران (۱۴۰۳)
بی‌عدالتی در ارزیابی و تخصیص منابع	فرآیندهای پیچیده فرسودگی	I۸, I۳, I۵, I۴, I۲ I۴, I۳, I۲۱, I۸, I۶	- -
بوروکراسی اداری و فرسودگی شغلی	بی‌اعتمادی به سیستم محدودیت همکاری خارجی	I۳, I۹, I۵, I۴, I۲ I۵, I۱۸, I۷, I۶, I۴	حمزه‌نژاد (۱۴۰۲)؛ وارد (۲۰۲۱) -
ضعف ارتباطات علمی بین‌المللی و انزوای علمی	احساس انزوا	I۲, I۶, I۷, I۱۹	-
عوامل راهبردی	تقویت خودکارآمدی	I۶, I۱۵, I۲	اسکالویک و اسکالویک (۲۰۱۸)؛ مورهد و گریفین (۱۳۹۶)
	تعهد حرفه‌ای	I۹, I۷, I۱۰, I۳, I۸	-
	معنا بخشی به کار	I۸, I۳, I۵, I۴, I۲	-
بعد آموزشی و یادگیری	نوآوری در تدریس مشارکت دانشجو	I۴, I۳, I۵, I۹, I۶	سکاران (۱۳۹۰)؛ کرسول (۲۰۲۰)
	بهبود فضای یادگیری	I۱۰, I۶, I۵, I۱, I۷	مشبکی (۱۳۹۵)؛ مورهد و گریفین (۱۳۹۶)
بعد پژوهشی و تولید دانش	مسئله‌محوری پژوهش افزایش اعتبار علمی	I۳, I۱۱, I۵ I۹, I۵, I۴, I۲, I۱۱	جعفرزاده کرمانی و فتاحی (۱۳۸۳)؛ استوپنیسکی و همکاران (۲۰۱۸)
بعد سازمانی و نهادی	تبدیل دانشگاه به نهاد یادگیرنده تبدیل دانشگاه به نهاد پاسخگو	I۱۰, I۸, I۳ I۱۰, I۱۹, I۱, I۶, I۱۱	مقیم (۱۳۹۵)؛ میرسپاسی (۱۳۹۶) اسکالویک و اسکالویک (۲۰۱۸)؛ سی‌یوان و همکاران (۲۰۲۰)
بعد اجتماعی و مسئولیت‌پذیری عمومی	پاسخ‌گویی به جامعه نقش فرهنگی دانشگاه	I۶, I۸, I۱۰, I۳, I۴ I۱۰, I۸, I۱, I۳, I۴	اجتهادی و جعفری (۲۰۱۹)؛ نکوک و تین (۲۰۲۳)
پیامدها	رضایت شغلی	I۶, I۸, I۱۰, I۳, I۴	ریبولد (۲۰۰۸)؛ وارد (۲۰۲۱)
	تعهد حرفه‌ای	I۱۰, I۸, I۱, I۳, I۴	-
	کاهش فرسودگی	I۳, I۱۱, I۵	-
	کیفیت بالاتر تدریس	I۳, I۱, I۵, I۴, I۶	-

پيامدهای آموزشی	مشارکت فعال دانشجو	۱۱۰, ۱۶, ۱۵, ۱۱, ۱۷	رحیمی و همکاران (۱۳۹۶)؛ بندورا؛ واینر (۲۰۰۲)
پيامدهای پژوهشی	تولید دانش کاربردی	۱۹, ۱۵, ۱۴, ۱۲, ۱۱۱	-
پيامدهای سازمانی	اعتبار ملی و بین‌المللی	۱۳, ۱۱۴, ۱۱۱, ۱۵	انتصار فومنی (۱۴۰۰)؛ مونیوا (۲۰۱۷)
پيامدهای اجتماعی	دانشگاه یادگیرنده	۱۱۰, ۱۱۸, ۱۳	-
	پاسخ‌گو و پویا	۱۶, ۱۸, ۱۱۰, ۱۳, ۱۴	-
	اعتماد عمومی	۱۱۰, ۱۸, ۱۱, ۱۳, ۱۴	رایان و دسی (۲۰۲۰)؛ فیشباخ و وولی (۲۰۲۲)
	نقش توسعه‌ای دانشگاه	۱۳, ۱۱, ۱۵, ۱۴, ۱۶	-
	کاهش مهاجرت نخبگان		

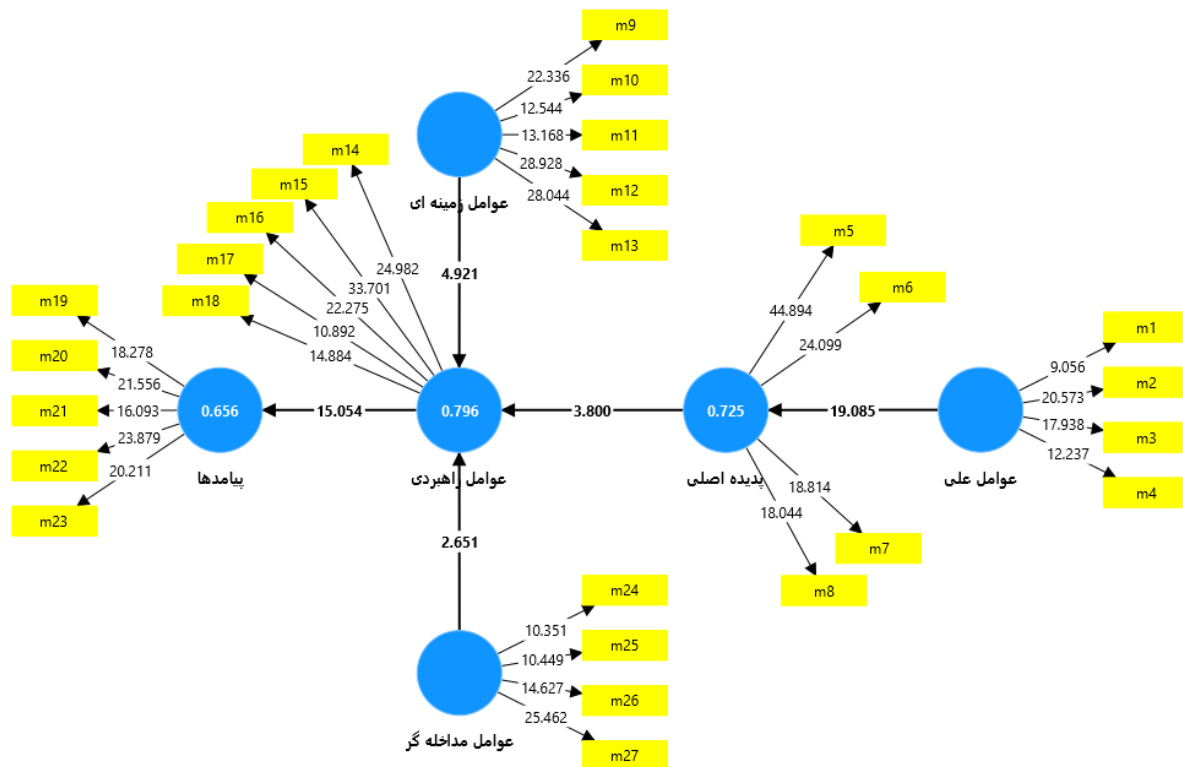
با توجه به نتایج بدست آمده از جدول فوق برای برنامه درسی پنهان و آشکار مبتنی بر آموزش ترکیبی در دوره متوسطه اول شهر تهران ۶ بُعد و ۲۳ مولفه و ۶۰ شاخص استخراج گردید.

سوال دوم: الگوی انگیزشی اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران) چگونه است؟

الگوی برنامه درسی پنهان و آشکار مبتنی بر آموزش‌های ترکیبی در دوره متوسطه اول برخاسته از نظرات خبرگان مورد مطالعه در تحقیق حاضر با توجه به تعداد ۶ بُعد و ۲۳ مولفه و ۶۰ شاخص بر اساس مصاحبه‌های انجام شده و بررسی مبانی تئوریک و رویکرد داده بنیاد روش گردند تئوری آنها تدوین شد. برای تحلیل کمی الگو با روش معادلات ساختاری اول دو مدل انگیزشی اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی ترسیم گردید و در نهایت هر دو مدل با یکدیگر تلفیق شدند و در نهایت الگوی نهایی بدست آمد.



شکل ۱. الگوی بیرونی حداقل مربعات جزئی (عوامل انگیزشی اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی)



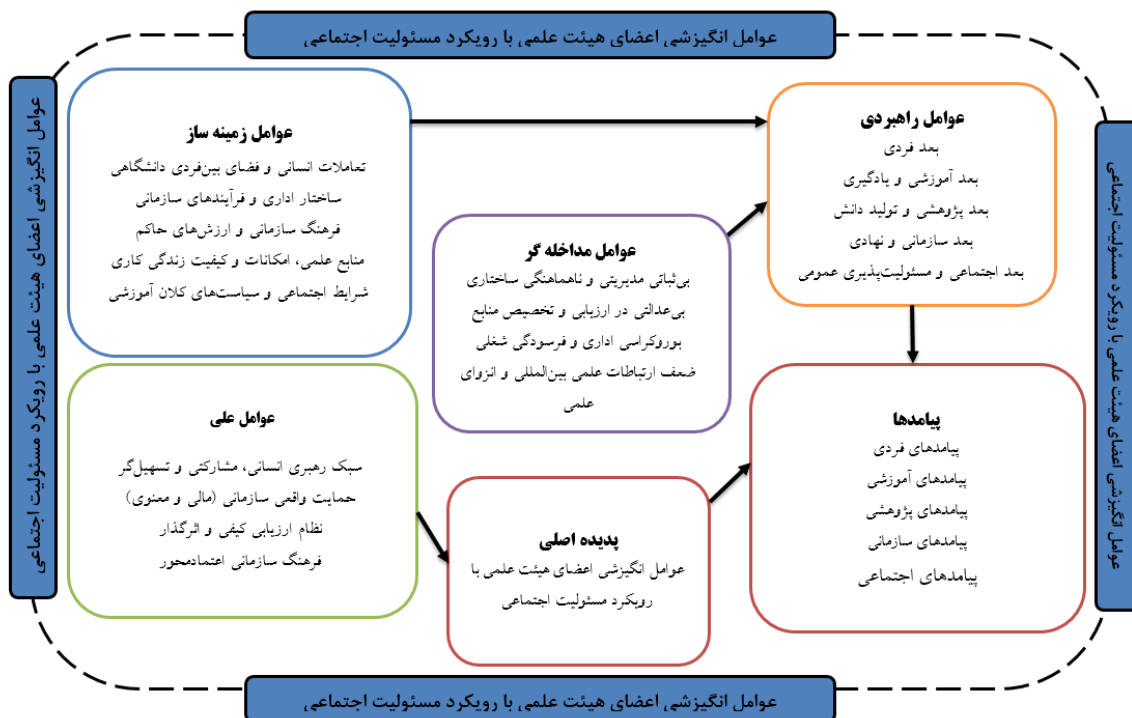
شکل ۲. آماره t -value الگو پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ (عوامل انگیزشی اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی)

نتایج حاصل از تحلیل مدل معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی نشان داد که انگیزشی اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران) از برازش مناسبی برخوردار است و تمامی مسیرهای پیش‌بینی‌شده در مدل از نظر آماری معنادار هستند. بررسی آماره‌های t حاکی از آن است که مقادیر t تمامی روابط ساختاری به‌طور معناداری بالاتر از حد آستانه ۱.۹۶ قرار دارند که این امر دلالت بر تأیید کلیه فرضیه‌های پژوهش و نقش مؤثر ابعاد شناسایی‌شده در تبیین متغیر مکنون عوامل انگیزشی اعضای هیئت علمی دارد. افزون بر این، مقادیر بسیار بالای آماره t مربوط به گویه‌ها نیز بیانگر پایایی و اعتبار مطلوب سازه‌ها در مدل اندازه‌گیری است.

تحلیل ضرایب مسیر استاندارد نشان می‌دهد که مدل پژوهش از برازش مناسب و قدرت تبیین مطلوب برخوردار است. بررسی هم‌زمان دو خروجی مدل (شکل ضرایب معناداری و شکل ضرایب استاندارد و بارهای عاملی) حاکی از معناداری روابط ساختاری و کفایت مدل اندازه‌گیری است. در سطح روابط ساختاری، مسیر عوامل علی به پدیده اصلی دارای ضریب استاندارد $\beta = 0.852$ و مقدار $t = 19.085$ است که بیانگر اثری بسیار قوی و معنادار می‌باشد. این یافته نشان می‌دهد که عوامل علی نقش بنیادینی در شکل‌گیری پدیده اصلی ایفا می‌کنند و بخش قابل توجهی از واریانس آن را تبیین می‌نمایند. مسیر پدیده اصلی به عوامل اهردی با ضریب استاندارد $\beta = -0.403$ و مقدار $t = 3.800$ معنادار است، اما جهت این اثر منفی می‌باشد. این نتیجه نشان می‌دهد که افزایش تمرکز بر پدیده اصلی، در صورت نبود بسترها و سازوکارهای اجرایی مناسب، می‌تواند به تضعیف عوامل اهردی منجر شود و صرف تقویت پدیده اصلی، الزاماً به بهبود راهبردها نمی‌انجامد. مسیر عوامل زیمنه‌ای به عوامل اهردی با ضریب استاندارد $\beta = 0.290$ و مقدار $t = 4.921$ دارای اثری مثبت و معنادار است. این یافته بیانگر آن است که شرایط زیمنه‌ای مناسب، نقش تسهیل‌کننده و تقویت‌کننده‌ای در شکل‌گیری و اجرای عوامل اهردی ایفا می‌کنند.

همچنین مسیر عوامل مداخله‌گر به عوامل اهردی با ضریب استاندارد $\beta = 0.274$ و مقدار $t = 2.651$ در سطح اطمینان قابل قبول معنادار است. این نتیجه نشان می‌دهد که عوامل مداخله‌گر می‌توانند به‌صورت نسبی، شدت و جهت اثرگذاری عوامل اهردی را تحت تأثیر قرار دهند، هرچند قدرت اثر آن‌ها در مقایسه با سایر مسیرها کمتر است. در نهایت، مسیر عوامل اهردی به پیامدها با ضریب استاندارد $\beta = 0.810$ و مقدار $t = 15.054$ قوی‌ترین و معنادارترین رابطه در مدل است. این یافته بیانگر آن است که عوامل اهردی مهم‌ترین پیش‌بین پیامدهای فردی، آموزشی، پژوهشی، سازمانی و اجتماعی بوده و بیشترین نقش را در تحقق نتایج مورد انتظار پژوهش ایفا می‌کنند. در سطح مدل

اندازه‌گیری، بررسی بارهای عاملی نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌ها دارای بار عاملی بیشتر از ۰.۷ هستند. این امر نشان‌دهنده پایایی مناسب سازه‌ها و تبیین قوی متغیرهای پنهان توسط شاخص‌های مشاهده‌پذیر است. به‌ویژه سازه عوامل زمینه‌ای و پدیده اصلی دارای بارهای عاملی بالا بوده و از قدرت اندازه‌گیری بسیار مطلوبی برخوردارند.



شکل ۳. الگوی انگیزشی اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران)

سوال سوم: الگوی انگیزشی اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران) از چه میزان

اعتبار برخوردار است؟

اعتبار الگو ارائه شده در دو بخش استفاده از ۱ - معادلات ساختاری و برازش الگو ۲ - نظر متخصصان و خبرگان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۳. تایید برازش مدل کمی ابعاد الگوی انگیزشی اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی

متغیرهای پژوهش	ضریب آلفای کرونباخ	روایی همگرا	پایایی مرکب
		AVE	CR
عوامل علی	۰.۷۹۳	۰.۶۳۱	۰.۸۹۷
پدیده اصلی	۰.۸۲۶	۰.۷۰۶	۰.۸۳۶
عوامل راهبردی	۰.۷۸۴	۰.۵۹۸	۰.۸۷۷
عوامل مداخله گر	۰.۸۴۷	۰.۶۳۱	۰.۸۴۹
عوامل زمینه ای	۰.۸۰۶	۰.۵۹۲	۰.۷۹۹
پیامدها	۰.۷۸۱	۰.۶۴۸	۰.۸۵۴
کل	۰.۸۴۴		

در گام بعد مقدار R^2 باید بیشتر از ۰.۳ باشد تا مدل در این بخش نیز از اعتبار کافی برخوردار باشد. که با توجه به محاسبات انجام شده مقدار R^2 عددی برابر ۰.۷۸۵ بدست آمد

که نشان از اعتبار الگو دارد.



در بخش نهایی سنجش اعتبار کمی مدل در معادلات ساختاری عدد *GOF* است که این عدد نیز باید بالای ۰.۳ بدست آید تا اعتبار مدل را تایید نماید در این بخش نیز محاسبات نشان داد که عدد *GOF* مدل معادل ۰.۶۰۳ بدست آمد که نشان از تایید الگو دارد. در ادامه از روش اعتبار بیرونی برای سنجش میزان اعتبار الگو استفاده شد.

جدول ۴. اعتباریابی ابعاد چهار گانه الگوی انگیزشی اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی

نوع اعتباریابی	مؤلفه	میانگین	اختلاف میانگین	انحراف استاندارد	t	df	Sig
درونی	قابلیت فهم	۴.۰۸	۱.۰۸	۰.۶۵۸	۷.۴۵۶	۲۹	۰.۰۰۰
	قابلیت تطبیق	۳.۸۲	۰.۹۱	۰.۶۶۰	۶.۸۷۵	۲۹	۰.۰۰۰
	قابلیت تعمیم	۳.۶۹	۰.۶۹	۰.۶۴	۴.۵۰۸	۲۹	۰.۰۰۰
	کنترل	۳.۱۸	۰.۱۸	۰.۶۸۶	۷.۶۱۶	۲۹	۰.۰۰۰

با توجه به نتایج جدول فوق می‌توان دریافت که بعد قابلیت فهم با میانگین ۴.۰۸، قابلیت تطبیق با میانگین ۳.۸۲، قابلیت تعمیم با میانگین ۳.۶۹ و کنترل با میانگین ۳.۱۸ به ترتیب از مهم‌ترین ابعاد الگو (در زمینه اعتبار یابی) محسوب می‌شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که انگیزش اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی پدیده‌ای چندبعدی و نظام‌مند است که در قالب شش بُعد اصلی شامل عوامل علی، پدیده اصلی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، عوامل راهبردی و پیامدها قابل تبیین است. نتایج بخش کیفی نشان داد که سبک رهبری انسانی و مشارکتی، حمایت واقعی سازمانی، نظام ارزیابی کیفی و فرهنگ سازمانی اعتمادمحور از مهم‌ترین عوامل علی مؤثر بر شکل‌گیری انگیزش اعضای هیئت علمی هستند. این یافته را می‌توان در چارچوب نظریه خودتعیین‌گری تبیین کرد که بر نقش ارضای نیازهای روان‌شناختی بنیادی افراد در ایجاد انگیزش پایدار تأکید دارد. بر اساس این نظریه، زمانی که اعضای هیئت علمی احساس کنند در محیط دانشگاه از استقلال حرفه‌ای، حمایت سازمانی و فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری برخوردار هستند، سطح بالاتری از انگیزش درونی را تجربه خواهند کرد (Deci & Ryan, 2017; Ryan & Deci, 2020). این نتیجه با یافته‌های پژوهش (Kim & Jung, 2024) نیز همسو است که نشان داد حمایت نهادی و دسترسی به منابع دانشگاهی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های انگیزش دانشگاهیان محسوب می‌شوند. همچنین نتایج پژوهش حاضر با مطالعات (Hosseini & Rezaei, 2024) و (Hamzehnejad, 2023) همخوانی دارد که نقش حمایت سازمانی، فرصت‌های رشد حرفه‌ای و دسترسی به منابع علمی را در افزایش انگیزش اعضای هیئت علمی تأیید کرده‌اند. از منظر رفتار سازمانی نیز تأکید بر رهبری مشارکتی، فرهنگ اعتماد و حمایت سازمانی با دیدگاه‌های کلاسیک مدیریت و رفتار سازمانی مطابقت دارد که انگیزش را حاصل تعامل میان نیازهای فردی و شرایط سازمانی می‌دانند (Moorhead & Griffin, 2017; Robbins, 2015).

بخش دیگری از یافته‌های کیفی پژوهش نشان داد که عوامل زمینه‌ای نظیر تعاملات انسانی در محیط دانشگاه، ساختار اداری و فرآیندهای سازمانی، فرهنگ حاکم بر دانشگاه، منابع علمی و امکانات حرفه‌ای، کیفیت زندگی کاری و شرایط اجتماعی و سیاسی نقش مهمی در تقویت یا تضعیف انگیزش اعضای هیئت علمی دارند. این یافته بیانگر آن است که انگیزش صرفاً یک ویژگی فردی نیست، بلکه تحت تأثیر شرایط محیطی و سازمانی شکل می‌گیرد. در واقع، دانشگاه به عنوان بستری اجتماعی و حرفه‌ای می‌تواند از طریق ایجاد روابط انسانی مثبت، تسهیل فرآیندهای اداری و تأمین منابع مورد نیاز، زمینه بروز انگیزش را فراهم کند. این نتیجه با یافته‌های (Skaalvik & Skaalvik, 2018) همسو است که نشان داد منابع شغلی و محیطی می‌توانند اثر قابل توجهی بر انگیزش و بهزیستی کارکنان آموزشی داشته باشند. همچنین پژوهش (Sabagh et al., 2018) نشان داده است که نبود حمایت محیطی، افزایش فشارهای کاری و محدودیت منابع از مهم‌ترین عوامل کاهش انگیزش و افزایش فرسودگی شغلی در میان اعضای هیئت علمی محسوب می‌شود. از سوی دیگر، نتایج این پژوهش با یافته‌های (Dadashzadeh Asl et al., 2022) نیز همخوانی دارد که بیان می‌کند ادراک حمایت سازمانی و وجود محیطی منصفانه و حمایتی موجب بهبود پیامدهای شغلی و افزایش تعهد حرفه‌ای اعضای هیئت علمی می‌شود.



یافته‌های مربوط به عوامل مداخله‌گر نشان داد که بی‌ثباتی مدیریتی، ابهام در آیین‌نامه‌ها، بی‌عدالتی در ارزیابی و تخصیص منابع، بوروکراسی اداری و ضعف ارتباطات علمی بین‌المللی از جمله موانعی هستند که می‌توانند اثربخشی عوامل انگیزشی را کاهش دهند. این یافته حاکی از آن است که حتی در صورت وجود منابع و فرصت‌های مناسب، برخی عوامل ساختاری و مدیریتی می‌توانند فرآیند شکل‌گیری انگیزش را مختل کنند. چنین نتیجه‌ای با دیدگاه‌های مدیریت منابع انسانی همخوان است که ثبات مدیریتی، شفافیت قوانین و عدالت سازمانی را از الزامات اساسی برای حفظ انگیزش کارکنان می‌داند (Moorhead & Griffin, 2017; Robbins, 2015). همچنین این یافته با نتایج پژوهش (Hosseini & Rezaei, 2024) هماهنگ است که عدالت در نظام ارزیابی و مشارکت در تصمیم‌گیری را از عوامل مهم انگیزش اعضای هیئت علمی معرفی کرده است. از منظر نظری نیز می‌توان استدلال کرد که وجود بی‌عدالتی و ابهام سازمانی موجب کاهش احساس شایستگی و کنترل در افراد شده و در نتیجه انگیزش درونی آنان را تضعیف می‌کند (Ryan & Deci, 2020).

یکی از مهم‌ترین یافته‌های بخش کمی پژوهش آن بود که عوامل علی دارای اثر بسیار قوی و معناداری بر پدیده اصلی بودند. این نتیجه نشان می‌دهد که رهبری انسانی، حمایت سازمانی، نظام ارزیابی و فرهنگ اعتمادمحور مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده انگیزش اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی هستند. این یافته با نظریه خودتعیین‌گری کاملاً سازگار است؛ زیرا این نظریه بر نقش محیط‌های حمایتگر در ارتقای انگیزش تأکید می‌کند (Deci & Ryan, 2017). همچنین نتایج پژوهش (Kim & Jung, 2024) و (Herbert et al., 2023) نشان داده‌اند که حمایت نهادی و احساس ارزشمندی حرفه‌ای می‌تواند سطح مشارکت و انگیزش اعضای هیئت علمی را به طور قابل توجهی افزایش دهند. افزون بر این، پژوهش (Wilkesmann & Schmid, 2014) نیز تأکید می‌کند که انگیزش درونی زمانی شکل می‌گیرد که اعضای هیئت علمی فرصت تجربه استقلال، خلاقیت و مشارکت در فعالیت‌های دانشگاهی را داشته باشند.

نتایج همچنین نشان داد که عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر هر دو بر عوامل راهبردی اثر مثبت و معنادار دارند. این یافته بیانگر آن است که راهبردهای مؤثر برای ارتقای انگیزش اعضای هیئت علمی تنها در شرایطی موفق خواهند بود که بسترهای سازمانی مناسب وجود داشته باشد و موانع ساختاری تا حد امکان کاهش یابد. به عبارت دیگر، طراحی سیاست‌های انگیزشی بدون توجه به شرایط محیطی و نهادی نمی‌تواند اثربخشی مطلوبی داشته باشد. این نتیجه با دیدگاه‌های جدید مدیریت آموزش عالی که بر اهمیت محیط نهادی در موفقیت سیاست‌های دانشگاهی تأکید دارند، همسو است (Sanchez-Barrioluengo et al., 2019). دانشگاه‌هایی که ساختارهای انعطاف‌پذیر، فرهنگ سازمانی مثبت و شبکه‌های همکاری علمی گسترده‌تری دارند، قادرند راهبردهای انگیزشی خود را با موفقیت بیشتری اجرا کنند و مشارکت اعضای هیئت علمی را افزایش دهند.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش حاضر، اثر بسیار قوی عوامل راهبردی بر پیامدها بود. این نتیجه نشان می‌دهد که راهبردهایی مانند تقویت خودکارآمدی، ارتقای تعهد حرفه‌ای، نوآوری در آموزش، پژوهش مسئله‌محور، تبدیل دانشگاه به سازمان یادگیرنده و تقویت پاسخگویی اجتماعی می‌توانند پیامدهای مطلوبی در سطوح فردی، آموزشی، پژوهشی، سازمانی و اجتماعی ایجاد کنند. این یافته با مطالعات (Herbert et al., 2023) همسو است که نشان داد انگیزش بالاتر اعضای هیئت علمی با کیفیت بهتر تدریس و مشارکت بیشتر دانشجویان همراه است. همچنین پژوهش (Ngoc & Tien, 2023) نشان داده است که ارتقای عملکرد آموزشی و پژوهشی اعضای هیئت علمی می‌تواند اعتبار علمی دانشگاه و جایگاه آن را در نظام‌های رتبه‌بندی بین‌المللی بهبود بخشد. از سوی دیگر، این یافته با پژوهش (Santos & Almeida, 2025) نیز همخوانی دارد که بیان می‌کند ادغام مسئولیت اجتماعی در مأموریت‌های دانشگاهی موجب افزایش مشارکت اعضای هیئت علمی و ارتقای عملکرد نهادی می‌شود.

در سطح پیامدهای اجتماعی، نتایج پژوهش حاضر اهمیت ویژه‌ای دارد. یافته‌ها نشان داد که انگیزش اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی می‌تواند موجب افزایش اعتماد عمومی به دانشگاه، ارتقای نقش فرهنگی دانشگاه در جامعه و کاهش مهاجرت نخبگان شود. این نتیجه با دیدگاه مسئولیت اجتماعی دانشگاه همخوان است که دانشگاه را نهادی فراتر از آموزش و پژوهش دانسته و آن را مسئول مشارکت در توسعه اجتماعی و حل مسائل جامعه می‌داند (Vallaey, 2018). همچنین پژوهش‌های (Mehdi Nejati et al., 2011; Mansour Nejati et al., 2011) بر این نکته تأکید دارند که دانشگاه‌های موفق جهان توانسته‌اند از طریق پیوند میان فعالیت‌های علمی و نیازهای اجتماعی، نقش مؤثری در توسعه جوامع خود ایفا کنند. در همین راستا، گزارش یونسکو نیز بر ضرورت ایفای نقش فعال دانشگاه‌ها در شکل‌دهی آینده جوامع و پاسخگویی به چالش‌های

اجتماعی تأکید کرده است (Unesco, 2021). بنابراین، انگیزش اعضای هیئت علمی زمانی می‌تواند به حداکثر اثربخشی خود برسد که در خدمت مأموریت‌های اجتماعی دانشگاه قرار گیرد.

یکی دیگر از یافته‌های قابل توجه پژوهش، تأثیر مسئولیت اجتماعی بر انگیزش حرفه‌ای اعضای هیئت علمی بود. نتایج نشان داد که مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و احساس نقش‌آفرینی در حل مسائل جامعه می‌تواند به عنوان منبعی مهم برای ایجاد انگیزش درونی عمل کند. این نتیجه با پژوهش (Ahmadi et al., 2025) همسو است که رابطه مثبت و معناداری میان مسئولیت اجتماعی دانشگاه و انگیزش حرفه‌ای اعضای هیئت علمی گزارش کرده است. همچنین یافته‌های (Santos & Almeida, 2025) نشان می‌دهد که مشارکت در پروژه‌های اجتماعی و جامعه‌محور موجب افزایش احساس معنا، هدفمندی و تعلق حرفه‌ای در میان دانشگاهیان می‌شود. از منظر نظری نیز می‌توان گفت که مسئولیت اجتماعی زمینه‌اراضی نیاز به تعلق و معنا را فراهم می‌کند و از این طریق انگیزش درونی اعضای هیئت علمی را تقویت می‌نماید (Deci & Ryan, 2017; Ryan & Deci, 2020).

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که انگیزش اعضای هیئت علمی با رویکرد مسئولیت اجتماعی حاصل تعامل پیچیده عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی است. این یافته‌ها بیانگر آن است که دانشگاه‌ها برای ارتقای انگیزش اعضای هیئت علمی باید فراتر از مشوق‌های مادی عمل کرده و به ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد، مشارکت، عدالت، حمایت حرفه‌ای و مسئولیت اجتماعی توجه کنند. همچنین نتایج پژوهش تأکید می‌کند که مسئولیت اجتماعی نه تنها یکی از پیامدهای انگیزش اعضای هیئت علمی است، بلکه خود می‌تواند به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع انگیزشی آنان عمل کند. از این رو، ادغام مسئولیت اجتماعی در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و راهبردهای توسعه دانشگاهی می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای کیفیت آموزش، توسعه پژوهش‌های کاربردی، افزایش مشارکت دانشگاهیان و تقویت نقش اجتماعی دانشگاه‌ها باشد.

پژوهش حاضر با وجود برخورداری از اعتبار علمی مناسب، با محدودیت‌هایی نیز همراه بود. نخست، جامعه آماری پژوهش به اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران محدود شد و این موضوع ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر دانشگاه‌های کشور را با محدودیت مواجه سازد. دوم، بخش کیفی پژوهش مبتنی بر مصاحبه با خبرگان و اعضای هیئت علمی بود و احتمال تأثیر سوگیری‌های فردی در پاسخ‌ها وجود داشت. سوم، ماهیت مقطعی بخش کمی پژوهش امکان بررسی تغییرات انگیزشی در طول زمان را فراهم نمی‌کرد. همچنین برخی متغیرهای فرهنگی، اقتصادی و منطقه‌ای که می‌توانند بر انگیزش اعضای هیئت علمی اثرگذار باشند، در مدل حاضر مورد بررسی قرار نگرفتند.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده الگوی ارائه‌شده در دانشگاه‌های دولتی، غیرانتفاعی و سایر مؤسسات آموزش عالی مورد آزمون قرار گیرد تا میزان تعمیم‌پذیری آن بررسی شود. همچنین انجام مطالعات طولی می‌تواند به شناخت بهتر پویایی‌های انگیزش اعضای هیئت علمی در طول زمان کمک کند. بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر نظیر فرهنگ سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، سرمایه روان‌شناختی، هویت حرفه‌ای و تعهد سازمانی نیز می‌تواند در غنای مدل‌های آینده مؤثر باشد. علاوه بر این، استفاده از رویکردهای مقایسه‌ای بین‌المللی می‌تواند به شناسایی تفاوت‌ها و شباهت‌های الگوهای انگیزشی در نظام‌های آموزش عالی مختلف کمک کند.

مدیران دانشگاه‌ها باید سیاست‌های منابع انسانی خود را بر پایه حمایت حرفه‌ای، مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌ها، عدالت در ارزیابی و توزیع منابع و تقویت فرهنگ اعتماد سازمانی طراحی کنند. ایجاد فرصت‌های بیشتر برای مشارکت در پروژه‌های اجتماعی و جامعه‌محور، توسعه همکاری‌های بین‌المللی، کاهش بوروکراسی اداری و بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی می‌تواند نقش مهمی در ارتقای انگیزش آنان ایفا کند. همچنین پیشنهاد می‌شود مسئولیت اجتماعی به عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی برنامه‌های راهبردی دانشگاه در نظر گرفته شود تا انگیزش اعضای هیئت علمی در راستای تحقق اهداف آموزشی، پژوهشی و اجتماعی دانشگاه هدایت گردد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.



مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Higher education institutions are increasingly expected to contribute not only to teaching and research but also to broader societal development. In contemporary knowledge-based societies, universities are recognized as strategic institutions that shape human capital, foster innovation, and address social challenges. Within this framework, faculty members represent the most critical human resource of universities, as their commitment, motivation, and professional engagement directly influence educational quality, research productivity, and societal impact. Consequently, understanding the factors that motivate faculty members has become a central concern in higher education management and policy research (Moorhead & Griffin, 2017; Robbins, 2015). Faculty motivation is particularly important because motivated academics are more likely to engage in effective teaching, produce high-quality research, collaborate with stakeholders, and contribute to institutional development. Research has shown that faculty motivation is associated with professional commitment, teaching effectiveness, and overall well-being, while reduced motivation may lead to burnout, lower productivity, and decreased organizational engagement (Herbert et al., 2023; Sabagh et al., 2018). Theoretical perspectives on motivation emphasize the role of both intrinsic and extrinsic factors. Self-Determination Theory argues that individuals are most motivated when their needs for autonomy, competence, and relatedness are satisfied, suggesting that supportive organizational environments play a crucial role in fostering sustainable motivation (Deci & Ryan, 2017; Ryan & Deci, 2020). Similarly, studies of academic work indicate that institutional support, professional recognition, participation in decision-making, and access to resources significantly influence faculty motivation (Hamzehnejad, 2023; Hosseini & Rezaei, 2024; Kim & Jung, 2024). In addition, perceived organizational support has been linked to positive job outcomes and increased professional engagement among university faculty members (Dadashzadeh Asl et al., 2022). Alongside the growing attention to motivation, the concept of university social responsibility has emerged as a major paradigm in higher education. Universities are increasingly expected to contribute to social justice, sustainable development, community well-being, and public accountability. Social responsibility extends the mission of higher education



beyond knowledge production and dissemination by emphasizing universities' obligations toward society and stakeholders (Vallaey, 2018). This perspective is consistent with international calls for a renewed social contract for education that emphasizes equity, sustainability, and social transformation (Unesco, 2021). Studies have highlighted that universities play a significant role in regional innovation systems and societal development through the active participation of faculty members in socially relevant activities (Sanchez-Barrioluengo et al., 2019). Moreover, research has demonstrated that integrating social responsibility into university missions enhances institutional performance, academic reputation, and stakeholder engagement (Ngoc & Tien, 2023). Faculty members are central actors in this process because they translate institutional values into educational practices, research agendas, and community engagement initiatives. Previous studies have reported a positive relationship between university social responsibility and faculty members' professional motivation, indicating that academics become more engaged when they perceive their work as meaningful and socially impactful (Ahmadi et al., 2025). Similarly, socially responsible university environments have been associated with higher levels of faculty engagement, commitment, and professional satisfaction (Santos & Almeida, 2025). Despite these advances, existing studies have often examined faculty motivation and social responsibility separately, leaving a gap in understanding how these concepts interact within a comprehensive motivational framework. Therefore, designing a motivational model grounded in social responsibility provides an opportunity to integrate organizational, professional, and societal dimensions of faculty motivation into a coherent theoretical and practical framework.

Methods and Materials

This study employed a mixed-methods design consisting of qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, a grounded theory approach was used to identify the dimensions and components of faculty motivation from a social responsibility perspective. Data were collected through semi-structured interviews with 20 university experts and faculty members who possessed extensive experience in educational management, higher education, professional development, and social responsibility. Participants were selected using purposive and snowball sampling strategies until theoretical saturation was achieved. Interview transcripts were analyzed using thematic coding procedures with MAXQDA software. The coding process involved repeated reading of transcripts, identification of initial concepts, categorization of related themes, and integration of categories into a conceptual framework.

In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire was designed based on the findings of the qualitative analysis. The questionnaire assessed the dimensions, components, and indicators identified during the qualitative stage. The target population consisted of faculty members from Islamic Azad University branches in Tehran. Using stratified random sampling, 300 faculty members with substantial teaching experience were selected to participate. Data were analyzed through Structural Equation Modeling (SEM) using the Partial Least Squares (PLS) approach. Reliability and validity were examined through Cronbach's alpha coefficients, composite reliability, convergent validity, and overall model fit indices. Ethical considerations included obtaining informed consent, ensuring participant confidentiality, and maintaining accuracy in data collection and reporting.

Findings

The qualitative analysis resulted in the identification of six major dimensions, 23 components, and 60 indicators associated with faculty motivation from a social responsibility perspective. The six dimensions included causal factors, contextual factors, intervening factors, the central phenomenon, strategic factors, and outcomes. Causal factors consisted of participatory and



human-centered leadership, organizational support, performance evaluation systems, and trust-based organizational culture. Contextual factors included interpersonal interactions, organizational structures, institutional culture, access to resources, quality of work life, and social conditions. Intervening factors comprised managerial instability, organizational injustice, administrative bureaucracy, and limitations in scientific collaboration. Strategic factors involved self-efficacy enhancement, professional commitment, educational innovation, problem-oriented research, organizational learning, and social responsiveness. Outcomes were categorized into individual, educational, research, organizational, and social consequences.

Structural equation modeling demonstrated satisfactory model fit and strong explanatory power. The path coefficient from causal factors to the central phenomenon was positive and statistically significant ($\beta = 0.852$), indicating that leadership style, organizational support, evaluation systems, and organizational culture strongly influenced faculty motivation. The path from contextual factors to strategic factors was also positive and significant ($\beta = 0.290$), suggesting that favorable organizational and environmental conditions facilitated the implementation of motivational strategies. Intervening factors showed a positive and significant relationship with strategic factors ($\beta = 0.274$), indicating that managerial and structural conditions influenced the effectiveness of motivational interventions. The strongest positive relationship in the model was observed between strategic factors and outcomes ($\beta = 0.810$), demonstrating that strategic initiatives substantially contributed to desirable educational, research, organizational, and social consequences. Interestingly, the central phenomenon exhibited a significant negative relationship with strategic factors ($\beta = -0.403$), implying that motivation alone may not translate into effective strategies unless appropriate organizational mechanisms are established. The coefficient of determination values demonstrated substantial explanatory power, with R^2 values of 0.725 for the central phenomenon, 0.796 for strategic factors, and 0.656 for outcomes. Reliability and validity indices exceeded recommended thresholds, and the overall goodness-of-fit index confirmed the adequacy of the proposed model.

Discussion and Conclusion

The findings of this study indicate that faculty motivation within a social responsibility framework is a multidimensional phenomenon shaped by the interaction of organizational, professional, and societal factors. The results demonstrate that leadership practices, organizational support, performance evaluation systems, and trust-based cultures serve as foundational conditions for motivating faculty members. These findings suggest that motivation is not solely an individual characteristic but rather a dynamic process influenced by the institutional environment in which academics operate. Universities that create supportive, participatory, and empowering environments are more likely to foster faculty engagement and commitment.

The study also highlights the critical role of contextual conditions in shaping motivational processes. Interpersonal relationships, organizational structures, access to resources, and quality of work life emerged as essential elements that facilitate the implementation of motivational strategies. These findings underscore the importance of viewing faculty motivation as an ecological phenomenon embedded within broader organizational and social systems. Motivation cannot be sustained through isolated interventions; instead, it requires an integrated environment that supports professional growth, collaboration, and meaningful engagement.

Another significant finding concerns the role of intervening factors. Managerial instability, bureaucratic obstacles, perceived injustice, and restricted scientific collaboration can weaken the effectiveness of motivational efforts. This suggests that universities seeking to enhance faculty motivation must address structural barriers alongside implementing motivational programs. Sustainable motivation depends not only on encouraging individual commitment but also on reducing organizational constraints that hinder professional performance and satisfaction.



The strong relationship between strategic factors and outcomes demonstrates the practical value of interventions aimed at strengthening self-efficacy, professional commitment, educational innovation, problem-oriented research, organizational learning, and social responsiveness. These strategies contribute to improved teaching quality, enhanced research productivity, greater organizational effectiveness, and stronger societal engagement. The findings indicate that faculty motivation can generate positive outcomes across multiple levels, extending beyond individual performance to influence institutional development and social impact.

References

- Ahmadi, M., Karimi, H., & Sadeghi, A. (2025). The Relationship between University Social Responsibility and Professional Motivation of Faculty Members. *Iranian Higher Education Research Letter*, 17(2), 81-105.
- Dadashzadeh Asl, M. A., Nikseresht, Z., & Kamali, F. (2022). Perceived Organizational Support and Job Outcomes of Faculty Members. *Iranian Educational Management Quarterly*, 14(3), 125-146.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- Hamzehnejad, R. (2023). Analyzing the Role of Organizational Resources in Faculty Members' Motivation. *University Management Research*, 9(1), 59-74.
- Herbert, L., Clinton-Lisell, V., & Stupnisky, R. (2023). Faculty Motivation and Teaching Quality in Higher Education. *Teaching in Higher Education*, 28(4), 567-583. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Hosseini, S., & Rezaei, M. R. (2024). Examining Factors Affecting Job Motivation among Faculty Members of Public Universities in Iran. *Quarterly Journal of Research in Iranian Higher Education*, 16(1), 23-44.
- Kim, T., & Jung, J. (2024). Academic Motivation and Institutional Support among University Faculty Members. *Higher Education Research & Development*, 43(2), 245-260.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2017). *Organizational Behavior* (S. M. Alavi Danaei-Fard & S. M. Alvani, Trans.; 11th ed.). Morvarid.
- Nejati, M., Shafaei, A., Salamzadeh, Y., & Daraei, M. (2011). Corporate Social Responsibility and Universities: A Study of Top World Universities. *African journal of business management*, 5(2), 440-447.
- Nejati, M., Shafaei, M., Salamzadeh, Y., & Daraei, M. (2011). University Social Responsibility: Concepts, Indicators, and Functions. *Educational Management Research Letter*, 4(12), 101-123.
- Ngoc, P. T., & Tien, N. H. (2023). University Performance and Academic Reputation in International Rankings. *Journal of Education and Learning*, 12(1), 45-58.
- Robbins, S. P. (2015). *Organizational Behavior* (A. Parsaian & S. M. Arabi, Trans.; 15th ed.). Cultural Research Office.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivation from a Self-Determination Theory Perspective. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sabagh, Z., Hall, N. C., & Saroyan, A. (2018). Antecedents, Correlates and Consequences of Faculty Burnout. *Educational Research*, 60(2), 131-156.
- Sanchez-Barrilouengo, M., Benneworth, P., & Castro-Martínez, E. (2019). The Role of Universities in Regional Innovation Systems. *Regional Studies*, 53(8), 1095-1106. <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1559302>
- Santos, G., & Almeida, L. (2025). University Social Responsibility and Faculty Engagement in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 47(1), 1-15.
- Shafa'i-Yamchlou, M., Emadi, L., & Farahani, S. (2017). University Social Responsibility and Its Consequences in the Academic Environment. *Social Studies of Higher Education*, 8(2), 67-89.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2018). Job Demands and Job Resources as Predictors of Teacher Motivation and Well-Being. *Social Psychology of Education*, 21, 1251-1275. <https://doi.org/10.1007/s11218-018-9464-8>
- Unesco. (2021). *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*. UNESCO.
- Vallaey, F. (2018). University Social Responsibility: A Mature and Responsible Definition. *Higher Education Policy*, 31(4), 441-459.
- Wilkesmann, U., & Schmid, C. J. (2014). Intrinsic and Internalized Modes of Teaching Motivation. *Studies in Higher Education*, 39(10), 1742-1758.

