

## عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی مدیران بیمارستان‌های آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه از دیدگاه آن‌ها در سال ۱۳۸۸

پژمان حموزاده<sup>\*</sup>، جمیل صادقی فر<sup>۲</sup>، بریار مرادخانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت ۱۳۸۹/۰۲/۰۵ تاریخ پذیرش ۱۳۸۹/۰۵/۰۵

### چکیده

**پیش زمینه و هدف:** مدیران به عنوان مغز متفکر و طراح نظام خدمات بهداشتی درمانی نقش بسزایی در تحول و پیشرفت امور مراقبتی و درمانی دارند. توجه به نیروهای انگیزشی مدیران و برانگیخته کردن آن‌ها برای به حرکت درآوردن چرخ‌های سازمان، حائز اهمیت زیادی است. این پژوهش با هدف بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی مدیران بیمارستان‌های آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه از دیدگاه آن‌ها، صورت گرفته است.

**مواد و روش کار:** پژوهش حاضر مطالعه‌ای توصیفی و از نوع مقطعی است که کلیه مدیران اجرایی، پرستاری و اداری بیمارستان‌های آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه به صورت سرشماری در آن مشارکت داشتند. داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌ای روایی و پایایی شامل اطلاعات دموگرافیک و سه حیطه عوامل فیزیکی، رفاهی و روانی گردآوری شد. برای نمایش داده‌ها از آمار توصیفی و برای بررسی استقلال یا وابستگی متغیرهای موجود در پژوهش از آزمون ناپارامتری «Kruskal-Wallis» استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم افزار آماری SPSS صورت گرفت.

**یافته‌ها:** عوامل روانی، رفاهی و فیزیکی به ترتیب با ۸۴/۲۰ درصد، ۷۱/۴۲ درصد و ۶۶/۶۶ درصد، بیشترین اهمیت را از نظر ایجاد انگیزش شغلی از دیدگاه مدیران به خود اختصاص دادند. میان عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی (عوامل فیزیکی، رفاهی و روانی) و ویژگی‌های دموگرافیک مدیران به لحاظ آماری، اختلاف معنی‌داری مشاهده نگردید.

**بحث و نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌های پژوهش، عوامل روانی حائز بیشترین نقش در ایجاد انگیزش شغلی مابین مدیران مورد بررسی شدند. از آنجایی که این عوامل در مقایسه با عوامل فیزیکی و رفاهی تقریباً بدون هزینه بوده و اثرات پایدار و بلندمدتی دارند، بسیار مهم است که در ایجاد انگیزش شغلی در میان مدیران در اولویت قرار گیرند.

**کلید واژه‌ها:** انگیزش شغلی، مدیران، بیمارستان

دوماهنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، دوره نهم، شماره اول، فروردین و اردیبهشت ۱۳۹۰، ص ۲۲-۱۵

آدرس مکاتبه: تهران، دانشگاه علوم پزشکی تهران، دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات، گروه علوم مدیریت و اقتصاد سلامت، تلفن: ۰۹۱۴۴۴۶۹۱۶۱

Email: phamouzadeg@gmail.com

### مقدمه

سازمان‌ها، ایجاد فنون است که اراده و علاقه به توفیق را در

نیروی انسانی شاغل در سازمان پدید آورد (۲). هر چند عوامل

متعدد و پیچیده ای باعث افزایش بهره وری یک سازمان می‌شود،

اما اهمیت رهبری و مدیریت اثربخش و وجود مدیران موفق،

شایسته و کارآمد در سازمان از اهمیت سایر عوامل بیشتر است

(۳). فراهم کردن انگیزه لازم برای انجام کار و توجه به نیروهای

در حیات هر سازمان عوامل مختلفی نقش دارند؛ اهم این

عوامل عبارتند از: نیروی انسانی، ماشین آلات و سرمایه که در بین

این عوامل، مهم‌ترین و اثربخش‌ترین عامل، نیروی انسانی است؛

چرا که نیروی انسانی موجب بهره وری از ماشین آلات، سرمایه،

مواد و سایر عوامل می‌گردد (۱). امروزه یکی از مشکلات بزرگ

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی دانشگاه علوم پزشکی تهران، دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات، گروه علوم مدیریت و اقتصاد سلامت (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> دانشجوی PhD مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی

<sup>۳</sup> مدیریت اجرایی، دانشگاه شهید باهنر کرمان دانشجوی کارشناس ارشد

انگیزشی کارکنان از جمله مهم‌ترین و در عین حال پیچیده‌ترین وظایف یک مدیر است (۴). به همین منظور برای نیل به این هدف مهم، ابتدا باید عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش مدیران را شناسایی و سپس آن‌ها را تقویت نمود.

انگیزش حالت و نیروی درونی است که فرد را به فعالیت خاص ترغیب می‌کند. آنچه که به عنوان انگیزه برای فرد یا گروه خاصی مهم تلقی می‌شود، ممکن است برای فرد یا گروه دیگر مهم نباشد. به عبارت دیگر، خود فرد و زمینه‌ای که در آن فعالیت می‌کند از جمله مهم‌ترین عواملی هستند که در انگیزش مؤثرند (۵). انگیزش یکی از ابزارهای مهم در القای کارکنان برای نیل به نتیجه مؤثر و کارآمد و خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های پیش‌بینی شده است (۶). در حال حاضر نظام ارائه خدمات مراقبت بهداشتی در کشور، با چالش‌های فراوانی روبرو است، که یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، کیفیت نامطلوب خدماتی است که ارائه می‌شود. یکی از عوامل مهم در کیفیت نامطلوب ارائه خدمات بهداشتی درمانی، انگیزه پایین نیروی انسانی است. نیروی انسانی نقش بسزایی در تحول و پیشرفت امور مراقبت و درمان دارد و به عنوان یکی از ارکان مهم هر سازمان به شمار می‌آید که همواره مورد تأکید صاحب‌نظران در مدیریت منابع انسانی بوده است (۷). در مراکز بیمارستانی، انگیزه‌های کاری، تشویق، تنبیه و ارج نهادن به کار خوب چندان مورد توجه نیست. مدیران یا آن قدر در مسایل مختلف کاری، خود را گرفتار کرده‌اند که فرصتی برای پرداختن به این مهم را ندارند، یا به طور کلی توجهی به این موضوع نمی‌کنند (۸). مدیران برای برانگیخته شدن، نیازمند توجه و حمایت از جانب مسئولین مافوق هستند. عدم تحقق این مهم، منجر به بی‌انگیزه شدن مدیران و ناتوانی آنان در انگیزش کارکنان می‌شود که متعاقباً عملکرد ضعیف بیمارستان را به دنبال خواهد داشت (۹).

در پژوهش انجام شده در بیمارستان‌های آموزشی قزوین، از نظر کارکنان، عوامل حقوق و مزایای کافی، شرایط مناسب برای

کار کردن و امنیت شغلی به ترتیب در رتبه‌های اول تا سوم و عامل احساس مشارکت و تعلق در انجام امور در رتبه دهم ایجاد انگیزش شغلی قرار داشت. بر اساس حدس و پیش‌بینی مدیران از رتبه‌بندی انگیزاننده‌های شغلی کارکنان، عوامل حقوق و مزایای کافی، امنیت شغلی و شرایط مناسب برای کار کردن به ترتیب در رتبه‌های اول تا سوم اهمیت قرار داشتند (۱۰). در مطالعه دیگری در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران پیرامون عوامل ایجاد انگیزش شغلی در مدیران، ماهیت کار و موفقیت در آن و روابط کاری خوب مهم‌ترین عوامل ایجاد انگیزش و فشار و تهدید کماهمیت‌ترین عامل تلقی شده است. همچنین برخورداری از سطح انگیزش شغلی موجب جلوگیری از ایجاد فکر ترک کار عنوان شد (۱۱).

از نظر فرانکو احساس مباحثات، مؤثر بودن، صداقت در مدیریت و امنیت شغلی و نیز عواملی چون تشویق‌های مالی و غیرمالی از مهم‌ترین عوامل انگیزشی قلمداد شده‌اند (۱۲). در پژوهش تیمرک، افراد مورد مطالعه عواملی چون احساس موفقیت، به رسمیت شناخته شدن، احساس مسئولیت و گرفتن ترفیع را از مهم‌ترین عوامل انگیزشی به شمار آوردند (۱۳). آمابیل در مطالعه خود توانایی تصمیم‌گیری، شایستگی، مشارکت در کارها و حس کنجکاوی را از عوامل انگیزشی درونی، و جو رقابت، انجام ارزشیابی و انجام کار به صورت اجبار را از عوامل انگیزشی بیرونی اعلام کرده است (۱۴). طبق پژوهش جامسون، عواملی چون امکان ادامه تحصیل، احترام گذاشتن، مسئول بودن، قدردانی و پاداش مساوی از عوامل مهم انگیزشی ذکر شده است (۱۵).

با توجه به موارد ذکر شده، شناخت انگیزه‌های شغلی مدیران و توجه به آن‌ها، می‌تواند به عنوان عامل بسترساز و محرک افزایش اثربخشی و کارایی در ارائه مطلوب خدمات بهداشتی درمانی، کمک شایانی به ارتقاء سطح سلامت جامعه نماید. با توجه به شرایط خاص و حساس بیمارستان و تأکید مطالعات انجام شده در داخل و

۵۴/۵۵ درصد آنان دارای مدرک تحصیلی لیسانس و مابقی دارای تحصیلات بالاتر بودند. همچنین ۵۴/۵۵ درصد مدیران مورد مطالعه کم‌تر از ۲۰ سال سابقه کار و تنها ۱۸/۱۸ درصد سابقه کاری بالاتر از ۲۶ سال داشتند. در مورد سابقه کار در پست مدیریت نیز ۶۳/۶۴ درصد مدیران دارای سابقه‌ای بالاتر از ۱۱ سال بودند.

عوامل روانی، رفاهی و فیزیکی به ترتیب با ۸۴/۲۰ درصد، ۷۱/۴۲ درصد و ۶۶/۶۶ درصد، به عنوان مهم‌ترین عوامل ایجاد انگیزش شغلی در مدیران گزارش شدند (نمودار شماره ۱). اهمیت عوامل ایجاد انگیزش شغلی نیز مورد بررسی قرار گرفته است که مطابق آن سه گروه مدیران اجرایی، پرستاری و اداری تقریباً به یک میزان عوامل روانی را مهم ارزیابی نمودند، عوامل رفاهی از نظر مدیران پرستاری و اداری به ترتیب مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین عامل ارزیابی شدند و بالاخره در مورد عوامل فیزیکی، مدیران اداری مالی اهمیت پایین و مدیران اجرایی و پرستاری هر دو اهمیت بالایی را بیان نمودند (نمودار شماره ۲). از میان عوامل فیزیکی ایجاد کننده انگیزش شغلی در مدیران، در اختیار داشتن نیروی انسانی کافی (۷۲/۷۲ درصد)، در گروه عوامل رفاهی، دو عامل افزایش حقوق و دستمزد و متناسب بودن حقوق دریافتی با عملکرد (۹۰/۹ درصد) و در گروه عوامل روانی، عوامل رعایت عدالت و برابری و پرهیز از اعمال نظرهای شخصی مسئولان مافوق، پذیرش نظرات سازنده و به کار بستن آن‌ها از جانب مسئولان مافوق، میزان موفقیت در کار، احساس انجام کار مفید و سازنده و خدمت به مردم، امنیت شغلی، مشارکت در تعیین اهداف بیمارستان، رسیدن به اهداف بیمارستان، استقلال در کار و توانایی و تخصص مسئولان مافوق و کاردانی آن‌ها (۱۰۰ درصد) بیشترین اهمیت را به خود اختصاص دادند. میان عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی (عوامل فیزیکی، رفاهی و روانی) و ویژگی‌های دموگرافیک مدیران به لحاظ آماری اختلاف معنی‌داری مشاهده نگردید (جدول شماره ۱).

خارج کشور بر اهمیت نقش مدیران در اداره سازمان، شناسایی نیروهای انگیزشی مدیران حائز اهمیتی خاص می‌باشد. لذا در این مطالعه عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی مدیران اجرایی، پرستاری و اداری مالی بیمارستان‌های آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه از دیدگاه آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته است.

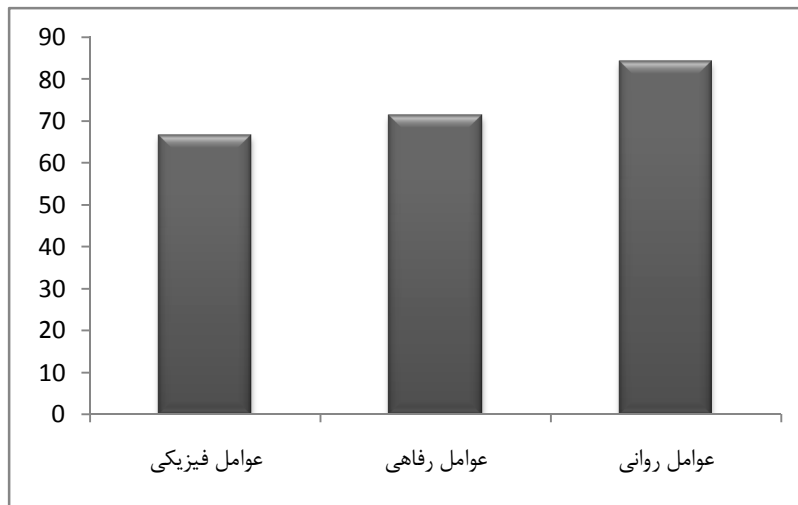
## مواد روش کار

پژوهش حاضر مطالعه‌ای توصیفی و از نوع مقطعی است که در کلیه بیمارستان‌های آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه (بیمارستان امام خمینی (ره)، طالقانی، مطهری و روان پزشکی) انجام گرفت. جامعه آماری شامل کلیه مدیران اجرایی (مدیر بیمارستان)، پرستاری (مترون) و اداری بیمارستان‌های مذکور بود که با توجه به محدود بودن حجم آن، به صورت سرشماری مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌ای که روایی و پایایی آن در مطالعات گذشته (۱۶) به تأیید رسیده بود جمع‌آوری گردید. این پرسش‌نامه در دو بخش اطلاعات دموگرافیک شامل: جنس، سن، سابقه کار، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، سابقه کار در سمت مدیریت و سمت فعلی و عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی شامل سه حیطه عوامل فیزیکی (۳ سوال)، رفاهی (۷ سوال) و روانی (۳۸ سوال) استفاده شد. مقیاس سه‌گانه زیاد، متوسط و کم برای نمره‌دهی به سوالات پرسش‌نامه بکار گرفته شد. نمایش داده‌ها با آمار توصیفی و بررسی استقلال یا وابستگی متغیرهای موجود در پژوهش با آزمون ناپارامتری «Kruskal-Wallis» صورت گرفت. نرم افزار آماری SPSS جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت.

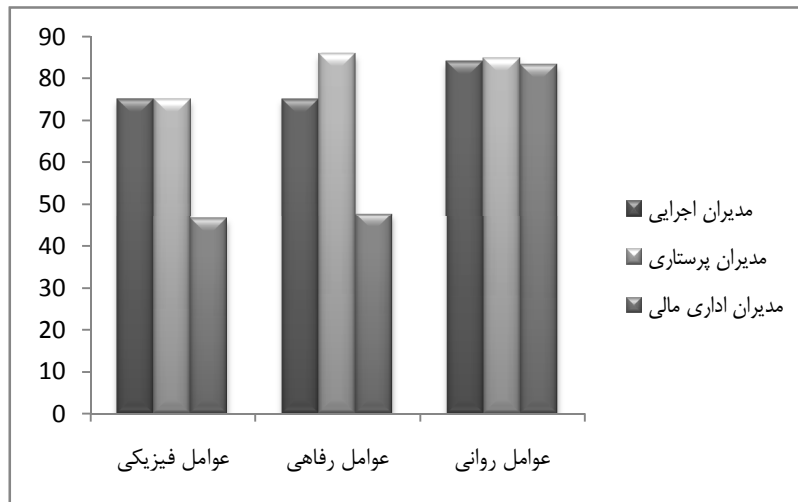
## یافته‌ها

از مجموع نمونه‌های مورد بررسی ۸۱/۸ درصد مرد و اکثریت آنان (۳۶/۴ درصد) در فاصله سنی ۴۵-۴۱ سال قرار داشتند.





نمودار شماره (۱): وضعیت کمی اهمیت عوامل فیزیکی، رفاهی و روانی در ایجاد انگیزش شغلی



نمودار شماره (۲): وضعیت اهمیت عوامل فیزیکی، رفاهی و روانی در ایجاد انگیزش شغلی از دیدگاه مدیران

## بحث و نتیجه گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش، عوامل روانی، رفاهی و فیزیکی به ترتیب با ۸۴/۲۰ درصد، ۷۱/۴۲ درصد و ۶۶/۶۶ درصد، مهم‌ترین عوامل ایجاد انگیزش شغلی مدیران گزارش شدند. بر اساس تئوری دو عاملی هرزبرگ، عوامل روانی در شمار مواردی قرار می‌گیرند که وجود آن‌ها در افراد توان بالایی برای ایجاد انگیزش دارند، این در حالی است که عوامل رفاهی و فیزیکی در زمره عوامل بهداشتی قرار گرفته و لذا نسبت به عوامل روانی توان کم‌تری برای ایجاد

انگیزش دارند (۱۷). نتایج مطالعه ما به طور واضح با این تئوری مطابقت دارد و شاید یکی از اصلی‌ترین دلایل آن، بررسی جامعه مدیران بوده، که به دلیل جایگاه شغلی خود با عوامل روانی بیشتر برانگیخته می‌شوند.

رنجبریان در مطالعه خود، عوامل انگیزشی غیرمادی (عوامل روانی) را بر عملکرد مدیران میانی و عملیاتی مؤثر قلمداد کرده، اما ارتباط معناداری بین عوامل انگیزشی مادی (عوامل فیزیکی و رفاهی) با عملکرد نیافته است (۱۸). نتایج مطالعه محمودی و

حقوق و مزایای کافی، رتبه اول را در ایجاد انگیزش در کارکنان به خود اختصاص داده است (۱۰)، که این یافته با مطالعه ما هم‌خوانی دارد و شاید دلیل آن، مطابقت زمینه مورد بررسی در هر دو مطالعه بوده است و به همین دلیل نمی‌توان این یافته را به محیط‌های دیگر تعمیم داد.

و نهایتاً در گروه عوامل روانی نیز، رعایت عدالت و برابری و پرهیز از اعمال نظرهای شخصی، پذیرش نظرات سازنده و به کار بستن آن‌ها، استقلال در کار، توانایی و تخصص از جانب مسئولان مافوق، میزان موفقیت در کار، احساس انجام کار مفید و سازنده و خدمت به مردم، امنیت شغلی، مشارکت در تعیین اهداف بیمارستان و رسیدن به اهداف بیمارستان (۱۰۰ درصد) بیشترین اهمیت را در ایجاد انگیزش به خود اختصاص دادند. در مطالعه ایرتاش در دانشگاه تربیت معلم تهران، امنیت شغلی مهم‌ترین نیاز از دیدگاه مدیران و کارکنان بیان شده است (۲۴). تحقیق و کیلی در سازمان حساسی ایران نیز حاکی از اهمیت بالای حوزه احترام در بین مدیران و کارکنان است (۲۵).

بر اساس نتایج مطالعه حاضر و مطالعات مشابه، عواملی که در حوزه روانی بالاترین اهمیت را از دیدگاه مدیران به خود اختصاص داده‌اند، ریشه در تئوری‌های مدیریت از جمله تئوری نیازهای سه‌گانه مک‌کلند و تئوری تعیین هدف دارند. شاید دلیل اهمیت این عوامل از دیدگاه مدیران، تأثیر بلندمدت و پایدار آن‌ها باشد و با توجه به این‌که القای چنین عواملی در مدیران بیمارستانی تقریباً هزینه‌ای به دنبال ندارد، لذا برای مدیریت کلان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بسیار حیاتی است که مدیران این عرصه حساس را با چنین عواملی برانگیخته نمایند و بدین وسیله زمینه رشد و بالندگی نظام بیمارستانی را فراهم آورند.

به طور کلی آگاهی از دیدگاه مدیران بیمارستان در سطوح مختلف نسبت به عوامل ایجاد انگیزش شغلی، گام اول و اساسی در مدیریت منابع انسانی خواهد بود. بنابراین توصیه می‌شود با

همکاران نشان داد که عوامل درونی در ایجاد انگیزش پرستاران بخش‌های ویژه اهمیت بیشتری دارد (۱۹). در مطالعه ما نیز تأثیر عوامل روانی در ایجاد انگیزش در مدیران با شدت بیشتری نسبت به عوامل رفاهی و فیزیکی تأیید شده است. همانگونه که در تحقیقات مختلف از جمله تحقیق لاثام و پنیدر اشاره شده است، عوامل مؤثر بر فرآیند انگیزش مبتنی بر ارزش‌های فردی می‌باشد (۲۰). در مطالعه جهانی (۲۱) و حسینیان (۲۲) اهمیت عوامل بهداشتی در ایجاد انگیزش بیش از عوامل انگیزشی می‌باشد که با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی ندارد به نظر می‌رسد که علت اختلاف در چند مطالعه اخیر ماهیت متفاوت شغل باشد. بنابراین ممکن است این نتایج بر خلاف یافته‌های دیگر باشد، لذا نتایج این تحقیق قابل تعمیم به جوامع دیگر نمی‌باشد، به طوری که اگر این پژوهش در مورد کارکنان انجام می‌شد، ممکن بود نتایج آن کاملاً متفاوت باشد.

از میان عوامل فیزیکی ایجاد کننده انگیزش شغلی در مدیران، در اختیار داشتن نیروی انسانی کافی (۷۲/۷۲ درصد) بالاترین اهمیت را به خود اختصاص داده است. مطالعه عزیززاده و همکاران (۲۳) نشان داد که در بین عوامل انگیزشی بیرونی بیشترین نمره به ترتیب به فراهم بودن شرایط و امنیت شغلی تعلق گرفت. در اکثر مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت، کمبود نیروی انسانی دغدغه اصلی مدیران سطوح بالای بیمارستان بوده است و از آنجایی که در اغلب مواقع مدیران فاقد انگیزه کافی برای برانگیختن کارکنان فعلی هستند، خواهان در اختیار گرفتن نیروی انسانی بیشتری جهت رفع این نارسایی بوده‌اند که به نظر می‌رسد راه‌حلی موقت باشد.

در گروه عوامل رفاهی، دو عامل افزایش حقوق و دستمزد و متناسب بودن حقوق دریافتی با عملکرد (۹۰/۹۰ درصد) به عنوان مهم‌ترین عوامل ایجاد کننده انگیزش شغلی در مدیران تعیین شدند. در مطالعه رئیسی و محبیفر از نظر مدیران و کارکنان، عامل

## تقدیر و تشکر

بدین وسیله از کلیه مدیران اجرایی، پرستاری و اداری مالی بیمارستان‌های آموزشی درمانی تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی ارومیه که صمیمانه و با دقت نظر در این پژوهش مشارکت نمودند تقدیر و سپاسگزاری می‌شود.

شناسایی عوامل ایجاد انگیزش شغلی مدیران در رده‌های مختلف مدیریتی در عرصه بیمارستانی و توجه به آن‌ها علی‌الخصوص عوامل روانی، زمینه و بستر مناسب برای فعالسازی مدیران و متعاقباً کارکنان و در نهایت افزایش بهره‌وری بیمارستان فراهم شود.

## References:

1. Ismaili G. Effective factors for leading personnel. *J Public Manage* 1997; 26: 55. (Persian)
2. Okun MS, Fernandez HH, Rodriguez RL. Testosterone therapy in men with Parkinson disease. *Arch Neurol* 2006; 63:729-35.
3. Saatchi M. Productivity psychology. Tehran: Virayesh Pub; 1997. P.10. (Persian)
4. Robbins E. Fundamentals of organizational behavior. New Jersey: Prentice Hall; 2001.
5. Gandalf A. Why do nurses at a university hospital want to quit their jobs? *J Nurs Manage* 2005; 13: 327-9.
6. Bessell I, Dicks B, Wysocki A, Kepner K. Understanding motivation: an effective tool for managers. Florida: University of Florida; 2002. P. 1-4.
7. Tahori J. Job descriptions: Fundamentals for human resources management in libraries and information centers. *J Book* 2004:37-43. (Persian)
8. Khalili E. Hospital management in Iran. 1<sup>st</sup> Ed. Shiraz: Kooshamehr Pub; 1997. P. 160-200. (Persian)
9. Davis K, Newstrom JW. Human behavior at work: organizational behavior. New York: McGraw-Hill Book Co; 1985.
10. Raeissi P, Mohebbifar R. Job motivators from the employees and managers point of view in teaching hospitals affiliated to Qazvin University of Medical Sciences. *Qazvin J Med Sci* 2006; 38: 101. (Persian)
11. Taebi Z. Factors affecting Job motivation in managers' viewpoint of teaching hospitals managers' affiliated to Iran University of Medical Sciences. (Dissertation) Tehran: Iran University of Medical Sciences; 1998. (Persian)
12. Franco LM, Bennett S, Kanfer R, Stubblebine P. Determination and consequences of health worker motivation hospitals in Jordan and Georgia. *Soc Sci Med* 2004; 58(2): 343-55.
13. Timreck TC. Managing motivation and developing job satisfaction in the health care worker environment. *Health Care Manage* 2002; 20(1): 42-58.
14. Amiable TM, Hill KG, Hennessey BA, Tithe EM. The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *J Pers Psychol* 1994; 66(5): 67-95.
15. Jameson C. Helping people change: the magic of motivation. *Dent Today* 2000; 19(1): 78-81.
16. Abolhasani N. Factors affecting job motivation from the managers' point of view in teaching hospitals affiliated to Tehran University of Medical Sciences in 2005. (Dissertation) Tehran: Tehran University of Medical Sciences; 2005. (Persian)
17. Robbins SP, De Cenzo DA. Fundamentals of management. New Jersey: Prentice Hall; 2009.
18. Ranjbariyan B, Alavi Naeeni T. Effect of lowering motivation factors on performance management at Isfahan University of Medical Sciences. *J Health Manage* 2006; (9):24. (Persian)

19. Mahmoudi H, Ebrahimian A, Solymani M, Ebadi A, Hafezi S, Fayzi F, et al. The study of job motivation factors in critical care nurses. *J Behav Sci* 2007; 1(2): 171-8. (Persian)
20. Latham GP, Pinder CC. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty first century. *Ann Rev Psychol* 2005; 56: 485-516.
21. Jahani J. Survey the factors affecting on job satisfaction of male teachers in secondary schools in Shiraz. (Dissertation) Tehran: Tehran University; 1989: 72-93. (Persian)
22. Hassanian Z. Scientific board members comments about motivational factors influencing on educational practice and research at the Hamadan University. *Spec Med Educ* 2000; 8(2): 83-8. (Persian)
23. Azizadeh M. Survey of faculty members' veiws about motivational factors influencing on educational practice. *J Med Educ Dev Center* 2005; 2(2): 102-8. (Persian)
24. Airtash AM. Comparing ideas of personnel and managers of Tehran University professors about job motivators of staffs. *J Knowl Manage* 1999; 47: 13-17. (Persian)
25. Vakili S. Survey different attitudes of managers and staff about motivational factors in the audit organization. (Dissertation) Tehran: Tehran University; 1996. P. 23-41. (Persian)