

## عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان براساس نظریه هرزبرگ در بیمارستان‌های آموزشی شهرستان قزوین

دکتر امیر اشکان نصیری پور<sup>۱</sup>، دکتر بهرام دلگشایی<sup>۲</sup>، روح الله کلهر<sup>۳</sup>،  
محمد زکریا کیایی<sup>۴</sup>، الهام شاه بهرامی<sup>۵</sup>، سید سعید طباطبایی<sup>۶</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** اثربخشی و موفقیت یک سازمان به عملکرد کارکنان و به میزان تفاهم بین مدیران و کارکنان در اولویت بندی انواع مختلف انگیزاننده‌های شغلی بستگی دارد. این مطالعه به منظور تعیین عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان بیمارستان‌های آموزشی شهرستان قزوین براساس نظریه هرزبرگ انجام شد.

**روش بررسی:** پژوهش حاضر یک مطالعه توصیفی - تحلیلی بود. جهت انجام این پژوهش ۱۱۰ نفر از کارکنان به روش نمونه گیری چند مرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌ای بود که از چهار قسمت تشکیل شده بود. برای تعیین میزان اهمیت هر یک از عوامل بهداشتی و انگیزشی موثر بر عملکرد کارکنان از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شد.

**یافته‌ها:** عوامل امنیت شغلی با میانگین نمره ۴/۳۹، حقوق و دستمزد مناسب با میانگین نمره ۴/۳۸ از نمره ۵ در زمره عوامل بهداشتی و عوامل احساس مسئولیت در کار با میانگین نمره ۴/۳۸، مورد علاقه بودن کار با میانگین نمره ۴/۳۸ از نمره ۵ در زمره عوامل انگیزشی به ترتیب در اولویت قرار گرفتند. ۷۰/۸ درصد از کارکنان دو عامل حقوق و دستمزد و امنیت شغلی را مهمترین عوامل بازدارنده در بهبود عملکرد کارکنان می‌دانستند.

**نتیجه‌گیری:** توجه و برنامه ریزی جهت تامین عوامل حقوق و دستمزد مناسب و امنیت شغلی به عنوان عوامل بهداشتی و احساس مسئولیت در کار و احساس موفقیت در کار به عنوان عوامل انگیزشی، بیش از هر عامل دیگری می‌تواند در بهبود عملکرد کارکنان موثر باشد.

**واژه‌های کلیدی:** عوامل انگیزشی، عوامل بهداشتی، تئوری هرزبرگ، بیمارستانهای قزوین

\* نویسنده مسئول :

سید سعید طباطبایی؛

مرکز تحقیقات مدیریت ارائه خدمات سلامت، پژوهشگاه آینده پژوهی در سلامت، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان، ایران

Email :  
Tabatabaees1@mums.  
ac.ir

- دریافت مقاله : اسفند ۱۳۹۱ - پذیرش مقاله : مهر ۱۳۹۲

### مقدمه

امروزه در مدیریت نیروی انسانی یکی از موضوعات مورد توجه، تامین نیازهای کارکنان در جهت ایجاد انگیزه برای بالابردن کیفیت کار آنان و بهره گیری هر چه بیشتر از نیروی انسانی در سازمان می‌باشد (۱). از دیرباز یکی از مهمترین دغدغه‌های مدیران منابع انسانی درک عوامل انگیزشی کارکنان و به تبع آن بهبود عملکرد آنان بوده است (۲). امروزه مدیران در هر سطحی که به اداره امور کارکنان خود می‌پردازند،

- ۱ دانشیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران
- ۲ دانشیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران
- ۳ کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، مرکز تحقیقات مدیریت اطلاعات سلامت، دانشگاه علوم پزشکی هرمزگان، بندرعباس، ایران
- ۴ مربی هیات علمی گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی قزوین، قزوین، ایران
- ۵ کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران
- ۶ دانشجوی دکتری مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، مرکز تحقیقات مدیریت ارائه خدمات سلامت، پژوهشگاه آینده پژوهی در سلامت، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان، کرمان، ایران

می‌دهند (تئوری آدامز، تئوری ویکتور وروم و...) (۸). رایج‌ترین و کاربردی‌ترین تئوری مورد استناد در بررسی رضایت شغلی و عملکرد کارکنان تئوری Herzberg می‌باشد (۹). بر اساس این تئوری عوامل مؤثر بر رضایت شغلی و عملکرد به دو گروه عوامل بیرونی و عوامل درونی تقسیم می‌گردند و حیطه‌های مختلفی برای هر یک مشخص شده است که با مطالعه آنها می‌توان عوامل مهم در رضایت شغلی را شناسایی نمود و از آنها در برنامه‌های ارتقاء کیفیت عملکرد کارکنان استفاده کرد (۱۰).

Manolovich و Laschinger در سال ۲۰۰۲ در پژوهش خود نتیجه گرفتند که از طریق توانمندسازی روانی و بهبود شان و منزلت شغل پرستاری می‌توان رضایت شغلی را در آنان بهبود بخشید. در این تحقیق تاثیر این شرایط بر رضایت شغلی ۳۸ درصد گزارش گردید (۱۱). نتایج رضایت شغلی گروه‌های پرستاری در سراسر کشور در هشت حیطه نشان داد که رضایت اکثریت گروه‌های پرستاری از شرایط محل کار (۶۲/۹ درصد)، ارتباط با همکاران (۶۹/۶ درصد)، موقعیت شغلی (۷۴/۳ درصد)، نظارت و سرپرستی (۵۷/۶ درصد)، سیاست‌گذاری مدیریتی (۵۰ درصد) و ارتباط با زندگی شخصی (۸۰/۶ درصد) در سطح متوسط است. حال آنکه در حیطه امنیت شغلی (۶۳/۶ درصد) و حقوق و مزایا (۷۷/۳ درصد) رضایت شغلی در سطح پایین و در مجموع ۸۷/۲ درصد رضایت شغلی در سطح متوسط داشتند (۱۲).

پژوهش فروزان فر و انصاری رنانی در سال ۱۳۸۳ ضمن تایید نظریه دوعاملی هرزبرگ، آن را به صورت خاص نمایان می‌سازد. شش عامل انگیزاننده هرزبرگ (کامیابی، شهرت، ماهیت کار، مسئولیت، پیشرفت و رشد) به صورت هشت عامل (امکان رشد، زندگی خصوصی، ماهیت کار، مسئولیت، سیاست و نحوه

با همکارانی سروکار دارند که حالت‌ها، سلیقه‌ها و روحیاتشان تاثیر گسترده بر عملکرد عمومی سازمان یا موسسه آنها دارد. در این میان افرادی که دل به کار نمی‌دهند و شور و اشتیاق و انگیزه‌ای برای انجام وظایف خود ندارند، بیشترین آسیب را به اهداف و برنامه‌های مدیریت وارد می‌آورند، زیرا انگیزه افراد مستقیماً با اثربخشی و عملکرد آنان ارتباط دارد (۳). از طرفی انگیزش یک مفهوم ساده نیست، بلکه ترکیبی پیچیده از نیازها، سائق‌ها، تنش‌ها، ناراحتی‌ها و انتظارات است (۴). از این رو ارزیابی نیازهای افراد در سازمان و اهمیت و اولویتی که برای هر کدام از آنها قائلند در خور توجه فراوان می‌باشد و برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش کارکنان که در واقع پی‌جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضاء سازمان است، ضرورت خاص دارد (۵). از طرف دیگر مساله شناخت نیازها و عوامل انگیزشی افراد در سازمان به شرایط خاص آن سازمان بستگی دارد و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت؛ به ویژه در محیط‌های بهداشتی و درمانی و بالاحص بیمارستان‌ها که نیروی انسانی با ارزش‌ترین دارایی سازمان به شمار می‌رود و عملکرد افراد مستقیماً با جان بیماران مرتبط است. با وجود این، در بیمارستان‌ها انگیزه‌های کاری، تشویق، تنبیه و ارج نهادن به کار خوب چندان مدنظر نیست. مدیران یا آنقدر خود را در مسائل مختلف گرفتار کرده‌اند که فرصتی برای این کار ندارند یا اصلاً توجهی به این موضوع نمی‌کنند (۷-۶). در زمینه عوامل مؤثر بر عملکرد و انگیزش افراد، تئوری‌های مختلفی وجود دارند که در دو گروه کلی قرار می‌گیرند. تئوری‌های محتوایی که به محتوای ایجاد رضایت شغلی و انگیزش می‌پردازند (تئوری مازلو، تئوری هرزبرگ...) و تئوری‌های فرآیندی که فرآیند آنرا مورد نظر قرار

و در نهایت نارضایتی بیماران خواهد شد و توجه به نظرات و خواسته‌های آنان در واقع توجه به سلامت افراد است (۱۷). از آن جا که افزایش رضایت شغلی کارکنان بیمارستان‌ها باعث افزایش و ارتقاء خدمات درمانی می‌گردد و در نهایت رضایت بیماران را از خدمات درمانی بهبود می‌بخشد و با توجه به نقش کلیدی کارکنان بیمارستان‌ها در ارائه خدمات بهداشتی درمانی به بیماران و با عنایت به اینکه تاکنون پژوهش‌های مختلفی در زمینه انگیزش کارکنان بیمارستان انجام شده است، اما در این پژوهش‌ها کمتر از تئوری هرزبرگ استفاده شده است، این مطالعه با هدف تعیین عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان بیمارستانهای آموزشی قزوین براساس نظریه انگیزشی هرزبرگ انجام شد.

### روش بررسی

در این مطالعه توصیفی - تحلیلی که به صورت مقطعی انجام شد جامعه پژوهش را کارکنان سه رسته شغلی بهداشتی درمانی، اداری مالی و خدماتی بیمارستان‌های آموزشی شهر قزوین، وابسته به دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی قزوین تشکیل می‌دادند. برای تعیین حجم نمونه طبق نظریه جان بست، ۱۰ درصد از جامعه پژوهش به عنوان نمونه انتخاب شدند (۱۸)، که معادل ۱۳۵ نفر گردید که در نهایت از این تعداد ۱۱۰ نفر پرسشنامه را تکمیل و تحویل دادند. روش نمونه‌گیری بصورت طبقه‌ای چند مرحله‌ای انجام شد. با توجه به اینکه تعداد کارکنان در هر یک از رسته‌های شغلی متفاوت بودند، ابتدا تعداد کارکنان در هر یک از رسته‌های شغلی مشخص شدند و درصد کارکنان نسبت به کل کارکنان تعیین گردید. رسته شغلی به مجموعه چند رشته شغلی که از لحاظ نوع فعالیت، حرفه و تجربه

اداره مطلوب سازمان، پیشرفت، موفقیت، نظارت و سرپرستی) ظاهر می‌شود. همچنین ده عامل بهداشتی هرزبرگ (سیاست و نحوه اداره مطلوب سازمان، نظارت و سرپرستی، روابط با سرپرست، همکاران و زیر دستان، شرایط کار، حقوق، زندگی خصوصی، منزلت و تامین) به صورت هشت عامل (حقوق و مزایا، امنیت شغلی، شرایط کار، شهرت، جایگاه شغل، روابط با همکاران، سرپرست و زیردستان) ظاهر می‌شود. همچنین در این پژوهش ثابت شد میزان تحصیلات و رده شغلی افراد بر ادراک آنان از تاثیر عوامل بهداشتی و انگیزاننده بر انگیزش ایشان موثر است (۱۳). نتایج حاصله از پژوهش نیمه تجربی محسن پور بیانگر آن است که میانگین نمرات رضایت شغلی پرستاران (مجموع میانگین نمرات عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی) از ۷۱/۸۸ درصد به ۹۷/۳۵ درصد افزایش یافت (۱۴).

Koelbel در سال ۱۹۹۱ پژوهشی در مورد "رضایت شغلی پرستاران شاغل براساس نظریه دو عاملی هرزبرگ" انجام داد. در مجموع، یافته‌های این تحقیق از نظریه هرزبرگ حمایت کرد به صورتی که عوامل درونی یا انگیزشی منابع ایجاد رضایت شغلی و عوامل بیرونی یا بهداشتی منابع ایجاد نارضایتی شغلی هستند (۱۵). همچنین در پژوهش Kristiina با استفاده از مدل دو عاملی هرزبرگ مشخص شد که بین رضایت شغلی پرستاران و ارتباط با همکاران، شهرت و نظارت و سرپرستی و همچنین بین شرایط محیط کار و فرسودگی شغلی ارتباط معنی داری وجود دارد (۱۶). سازمان‌های بهداشتی و درمانی به علت اهمیت وظیفه‌ای که در زمینه پیش‌گیری، مراقبت و درمان بر عهده دارند از جایگاه ویژه‌ای در جامعه برخوردار می‌باشند و نارضایتی شغلی کارکنان مراکز درمانی موجب پایین آمدن کیفیت خدمات ارائه شده

دوم و سوم پرسشنامه وضعیت موجود عوامل بهداشتی و انگیزشی موثر بر عملکرد کارکنان را بر اساس مقیاس ۵ نمره‌ای لیکرت می‌سنجید به طوریکه؛ بسیار زیاد ۵، زیاد ۴، تاحدودی ۳، کم ۲ و بسیار کم ۱ بود.

ابتدا پرسشنامه با استفاده از کتاب‌ها و رساله‌های مورد نظر تنظیم گردید. سپس توسط اساتید و خبرگان رشته مدیریت پس از چند مرحله اصلاح و بررسی، مورد تایید قرار گرفت.

جهت سنجش پایایی پرسشنامه از روش آزمون مجدد استفاده شد. بدین صورت که تعداد ۸ پرسشنامه با فاصله زمانی ۱۰ روز به ۸ نفر از افرادی که دارای مشخصات نمونه‌های مورد پژوهش بودند توزیع گردید و همخوانی پاسخ‌های دو مرحله محاسبه شد؛ بطوریکه ضریب بازآزمایی پرسشنامه بخش اهمیت عوامل بهداشتی  $r=0/84$ ، بخش اهمیت عوامل انگیزشی  $r=0/78$  و بخش رضایت کارکنان از وضعیت موجود  $r=0/89$  تعیین گردید. داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفت. جهت بررسی ارتباط متغیر جنسیت و وضعیت تاهل با عوامل بهداشتی و انگیزشی از آزمون T test استفاده شد. همچنین در بررسی ارتباط بین متغیرهای سابقه کار، نوع استخدام، نوع مدرک تحصیلی، سن با عوامل بهداشتی و انگیزشی از آزمون ANOVA و در بررسی ارتباط بین عوامل بهداشتی و انگیزشی با رضایت شغلی از ضریب همبستگی پیرسون در سطح معنی داری ۰/۰۵ استفاده گردید.

لازم به ذکر است که داده‌ها پس از کسب اجازه از مدیران بیمارستان و کسب رضایت شخصی از پرسش شونده‌گان و حفظ احترام آن‌ها در هنگام تکمیل پرسشنامه، و تاکید بر محرمانه بودن اطلاعات کارکنان گردآوری و تحلیل شده است.

وابستگی نزدیکی به هم دارند اطلاق می‌شود(۱۹). در رسته اداری مالی سه رشته شغلی کارشناس امور اداری، کارگزين و حسابدار، در رسته بهداشتی درمانی رشته شغلی‌های پرستار، ماما، بهیار، کمک بهیار، کارشناس و کاردان اتاق عمل و کارشناس و کاردان بیهوشی و در رسته خدمات رشته شغلی‌های خدمتگزار، تلفن چپی و نگهبان انتخاب شدند. سپس با توجه به میانگین وزنی کارکنان در هر یک از رسته‌های شغلی تعداد نمونه به صورت تصادفی انتخاب گردیدند. شرایط ورود به مطالعه عبارت بودند از: داشتن توانایی تکمیل پرسشنامه، تمایل کارکنان به شرکت در مطالعه، قرارگرفتن کارکنان در یکی از سه رسته اداری مالی، بهداشتی درمانی و خدماتی. در این مطالعه ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای بود که از چهار بخش تشکیل می‌شد. بخش اول شامل مشخصات کلی پاسخگویان، بخش دوم شامل ۸ عامل بهداشتی هرزبرگ مانند حقوق و دستمزد کافی و مناسب، فراهم بودن مزایای جانبی، خط مشی و مقررات اداری، داشتن روابط دوستانه با زیردستان، همردیفان و سرپرستان، امنیت شغلی، فراهم بودن شرایط مناسب کاری و شایستگی و صلاحیت سرپرست بود که کمبود هر یک از عوامل فوق را در ایجاد نارضایتی کارکنان می‌سنجید. بخش سوم شامل ۹ عامل انگیزشی هرزبرگ مانند رشد و پیشرفت در کار، مطابق شان و منزلت بودن کار، جایگاه شغل در داخل و خارج از سازمان، احساس موفقیت در انجام کار، احساس مسئولیت در کار، استقلال و آزادی عمل در کار، جالب و مورد علاقه بودن کار و توجه و قدردانی در مقابل انجام کار بود که وجود هر یک از عوامل فوق را در ایجاد انگیزه برای عملکرد بهتر هر یک از کارکنان را می‌سنجید، بخش چهارم شامل ۱۸ سوال بود که براساس محورهای مندرج در قسمت

## یافته‌ها

نفر (۲۰/۹ درصد) در گروه مجردین قرار داشتند. به لحاظ نوع مدرک تحصیلی ۴۱ نفر (۳۷/۳ درصد) از کارکنان مورد مطالعه فاقد مدرک دانشگاهی، ۱۳ نفر (۱۱/۸ درصد) دارای مدرک فوق دیپلم، ۴۷ نفر (۴۲/۷ درصد) دارای مدرک لیسانس و ۹ نفر (۸/۲ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر بودند. از نظر وضعیت استخدام، ۶۷ نفر (۶۰/۹ درصد) رسمی، ۱۴ نفر (۱۲/۷ درصد) پیمانی، ۱۵ نفر (۱۳/۶ درصد) طرحی و ۱۴ نفر (۱۲/۷ درصد) قراردادی بودند. از نظر نوع رشته شغلی؛ بهداشتی درمانی ۶۷ نفر (۶۰/۹ درصد)، اداری مالی ۱۹ نفر (۱۷/۳ درصد) و خدماتی ۲۴ نفر (۲۱/۸ درصد) از کارکنان مورد مطالعه را تشکیل دادند.

یافته‌های حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که ۴۶ نفر از کارکنان (۴۱/۸ درصد) را زنان و ۶۴ نفر از آنان (۵۸/۲ درصد) را مردان تشکیل می‌دهند. اکثر افراد مورد مطالعه (۴۴/۵ درصد) در گروه سنی ۳۰ تا ۳۹ سال قرار داشتند و کمترین افراد مورد مطالعه (۶/۴ درصد) در گروه سنی ۵۰ تا ۶۵ سال مشخص شدند. از نظر سابقه کاری بیشترین کارکنان مورد مطالعه ۳۱ نفر (۲۸/۲ درصد) در گروه ۵-۱ سال و کمترین آنان به تعداد ۱۳ نفر (۱۱/۸ درصد) در گروه ۲۰-۱۶ سال قرار دارد.

همچنین ۷۲ نفر (۶۵/۵ درصد) از کارکنان مورد مطالعه بومی و ۳۸ نفر (۳۴/۵ درصد) از کارکنان غیر بومی بودند. ۸۷ نفر (۷۹/۱ درصد) در گروه متاهلین و ۲۳

### جدول ۱: میانگین، رتبه و میزان اهمیت هر یک از عوامل بهداشتی

#### موثر بر عملکرد کارکنان بیمارستان های مورد مطالعه

عوامل بهداشتی	میانگین نمرات	رتبه	میزان اهمیت
امنیت شغلی	۴/۳۹	۱	پراهمیت
حقوق و دستمزد کافی و مناسب	۴/۳۸	۲	پراهمیت
فراهم بودن مزایای جانبی در کار	۴/۱۳	۳	پراهمیت
خط مشی و مقررات اداری	۳/۹۷	۴	پراهمیت
شرایط فیزیکی مناسب در محیط کار	۳/۹۶	۵	پراهمیت
شایستگی و صلاحیت سرپرست	۳/۸۵	۶	پراهمیت
رابطه دوستانه با سرپرستان	۳/۵۸	۷	نسبتاً با اهمیت
رابطه دوستانه با زیردستان و همردیفان	۳/۴۹	۸	نسبتاً با اهمیت

\*محدوده نمرات از ۱ تا ۵ بوده و تمامی میانگین ها از حداکثر ۵ ذکر شده اند.

اختصاص دادند و جزء با اهمیت‌ترین عوامل بهداشتی موثر بر عملکرد و رضایت شغلی بودند و کم اهمیت‌ترین عامل از نظر کارکنان عامل رابطه دوستانه با زیردستان و همردیفان بود.

در جدول ۱ تصویری از وضعیت عوامل بهداشتی موثر بر عملکرد کارکنان مورد مطالعه ارائه شده است. برای کارکنان مورد مطالعه سه عامل امنیت شغلی، حقوق و دستمزد مناسب و فراهم بودن مزایای جانبی در کار به ترتیب اولویت اول تا سوم را به خود

## جدول ۲: میانگین، رتبه و میزان اهمیت هر یک از عوامل انگیزشی موثر

## بر عملکرد کارکنان بیمارستان های مورد مطالعه

عوامل انگیزشی	میانگین نمرات	رتبه	میزان اهمیت
احساس مسئولیت در کار	۴/۳۸	۱	پر اهمیت
مورد علاقه بودن کار	۴/۳۷	۲	پر اهمیت
احساس موفقیت در کار	۴/۳۴	۳	پر اهمیت
فرصت پیشرفت و ترقی در کار	۴/۲۷	۴	پراهمیت
شغل آبرومند و مطابق شان کارکنان	۴/۲۵	۵	پر اهمیت
توجه و قدردانی مدیران و سرپرستان در مقابل انجام کار	۴/۲۳	۶	پر اهمیت
استقلال و آزادی در عملکرد	۴/۲۰	۷	پر اهمیت
بالا بودن جایگاه شغلی در داخل سازمان	۳/۸۵	۸	نسبتاً با اهمیت
بالا بودن جایگاه شغلی در خارج سازمان	۳/۵۹	۹	نسبتاً با اهمیت

\*محدوده نمرات از ۱ تا ۵ بوده و تمامی میانگین ها از حداکثر ۵ ذکر شده‌اند.

شد که نتایج نشان داد که میانگین عامل مزایای جانبی در کار در کارکنان بهداشتی درمانی از بیشترین اهمیت و در کارکنان اداری مالی از کمترین اهمیت برخوردار بود. همچنین عامل شرایط فیزیکی مناسب در کار در کارکنان بهداشتی درمانی از بالاترین اهمیت و در کارکنان خدماتی از کمترین اهمیت برخوردار بود ( $P=0/02$ ).

همچنین با توجه به نتایج حاصل از آزمون ANOVA، بین عوامل انگیزشی و نوع رسته شغلی کارکنان مورد مطالعه چنین استنباط می‌شود که بین میزان اهمیت شغل آبرومند و مطابق شأن کارکنان ( $p=0/001$ ) و ( $f=11/51$ )، بالا بودن جایگاه شغل در خارج از سازمان ( $p=0/015$  و  $f=4/25$ )، احساس موفقیت در کار ( $p=0/002$  و  $f=6/64$ )، احساس مسئولیت در کار ( $p=0/019$  و  $f=4/13$ )، استقلال و آزادی عمل در کار ( $p=0/004$  و  $f=5/94$ )، مورد علاقه بودن کار ( $p=0/001$  و  $f=8/182$ ) و توجه و قدردانی سرپرست در مقابل انجام کار ( $p=0/014$  و  $f=4/420$ ) و نوع رسته شغلی کارکنان مورد مطالعه اختلاف

همچنین یافته‌ها در جدول ۲ نشان داد که سه عامل احساس مسئولیت در کار، مورد علاقه بودن کار و احساس موفقیت در کار به ترتیب اولویت اول تا سوم را به خود اختصاص دادند و جزء با اهمیت ترین عوامل انگیزشی موثر بر عملکرد بودند و جایگاه شغل در خارج از سازمان کم اهمیت ترین عامل بود.

بررسی رابطه میان متغیرهای زمینه‌ای با متغیرهای آزمودنی (عوامل بهداشتی و انگیزشی) نشان داد که بین سن، جنسیت، وضعیت تاهل، سابقه کار و نوع مدرک تحصیلی و عوامل بهداشتی و انگیزشی رابطه معنی داری وجود نداشت ( $P>0/05$ ).

در زمینه رابطه بین عوامل بهداشتی با نوع رسته شغلی کارکنان مورد مطالعه با توجه به نتایج حاصل از آزمون ANOVA چنین استنباط می‌شود که بین میانگین فراهم بودن مزایای جانبی در کار ( $p=0/001$ ) و ( $f=7/08$ ) و شرایط فیزیکی مناسب در کار ( $p=0/002$ ) و ( $f=6/813$ ) با نوع رسته شغلی کارکنان اختلاف معنی دار وجود دارد. جهت مشخص نمودن تفاوت بین رسته‌های شغلی از آزمون HSD, TUKEY استفاده

سازمان در کارکنان رسته بهداشتی درمانی بیشترین اهمیت و در کارکنان رسته اداری مالی کمترین اهمیت را داشت ( $P=0/001$ ). بین میانگین اهمیت عامل امنیت شغلی ( $f=2/71$  و  $p=0/049$ ) و نوع استخدام کارکنان اختلاف آماری معنی داری وجود داشت، بطوریکه آزمون ANOVA & TUKEY HSD نشان داد که عامل امنیت شغلی در کارکنان قراردادی از بالاترین اهمیت و در کارکنان رسمی از پایینترین اهمیت نسبت به سایر گروه‌ها برخوردار بود ( $P=0/02$ ).

آماري معنی داری وجود دارد. با توجه به نتایج آزمون HSD, TUKEY میزان اهمیت احساس موفقیت در کار، احساس مسئولیت در کار و مورد علاقه بودن کار در کارکنان بهداشتی درمانی بالاترین و در کارکنان خدماتی از پایینترین اهمیت برخوردار بود. میزان اهمیت عوامل استقلال و آزادی عمل در کار و توجه و قدردانی سرپرست در مقابل انجام کار در کارکنان اداری مالی بیشترین و در کارکنان خدماتی کمترین اهمیت را داشت. عامل جایگاه شغل در خارج از

### جدول ۳ : میزان رضایت کارکنان بیمارستان های مورد مطالعه

#### از شرایط موهود عوامل بهداشتی و انگیزشی

سطح رضایت	نوع رسته کارکنان							
	اداری مالی		بهداشتی درمانی		خدماتی		جمع کل	
	تعداد	٪	تعداد	٪	تعداد	٪	تعداد	٪
ناراضی	۷	۳۶/۸	۲۴	۳۵/۸	۷	۲۹/۲	۳۸	۳۴/۵
نسبتاً ناراضی	۱۱	۵۷/۹	۴۱	۶۱/۲	۱۴	۵۸/۳	۶۶	۶۰
راضی	۱	۵/۳	۲	۳	۳	۱۲/۵	۶	۵/۵
جمع کل	۱۹	۱۰۰	۶۷	۱۰۰	۲۴	۱۰۰	۱۱۰	۱۰۰

بین عوامل بهداشتی و نارضایتی کارکنان (در هر سه رسته شغلی) ارتباط معنی دار وجود دارد ( $p=0/002$  و  $r=-0/34$ ). از طرفی چون این رابطه به صورت معکوس (منفی) می‌باشد، به این معنی است که با بالارفتن سطح عوامل بهداشتی نارضایتی کارکنان کاهش می‌یابد. در این بین عامل حقوق و دستمزد و امنیت شغلی بیشترین ارتباط با نارضایتی شغلی دارد ( $r=-0/51$  و  $p=0/000$ ).

#### بحث

در مطالعه حاضر سه عامل "امنیت شغلی"، "حقوق و

جدول ۳ نتایج حاصل از میزان رضایت کارکنان مورد مطالعه از شرایط موجود عوامل بهداشتی و انگیزشی را نشان می‌دهد که ۳۴/۵ درصد از کارکنان از شرایط موجود ناراضی، ۶۰ درصد نسبتاً ناراضی و ۵/۵ درصد از کارکنان راضی بودند.

نتایج حاصل از بررسی همبستگی پیرسون بین عوامل انگیزشی و رضایت شغلی کارکنان (در هر سه رسته شغلی) نشان از وجود یک رابطه معنی دار و مستقیم دارد ( $r=0/47$  و  $p=0/000$ ) که در این بین عامل احساس مسئولیت در کار بیشترین ارتباط را با رضایت شغلی دارد ( $r=0/68$  و  $p=0/001$ ). همچنین

شغلی و داشتن پول زیاد در درجه بعدی مورد اهمیت قرار داشتند (۲۵). در مطالعه‌ای که توسط Chance و Green در امریکا انجام گرفت، انگیزش کارکنان با میزان مشارکت بالای کارکنان بیش از هر عامل دیگری ارتباط مستقیم داشت (۲۶). در مطالعه‌ای دیگری که توسط Flanagan انجام شد، عامل تقویت مثبت به عنوان کلید اصلی انگیزش کارکنان شناخته شد (۲۷). Densten می‌نویسد که دو عامل نوع ذهنیت و برداشت کارکنان از سازمان و رهبری با میزان تلاش افراد ارتباط مستقیم دارد (۲۸). در مطالعه‌ای که در سال ۲۰۰۶ انجام شد، Moody و Pesut یک رهبری ویژه و مدیریت استراتژیک به منظور پشتیبانی از یک فرهنگ انگیزشی شغلی در سازمان‌های بهداشتی و درمانی را پیشنهاد می‌نماید و می‌نویسد که این فرهنگ با ویژگی‌های فردی پرستاران و میزان تلاش پرستاران ارتباط مستقیم دارد (۲۹).

در این مطالعه ۷۰/۸ درصد از کارکنان مورد مطالعه دو عامل حقوق و دستمزد و امنیت شغلی را مهمترین عوامل بازدارنده در بهبود عملکرد کارکنان عنوان نمودند ولی در مطالعه کشتکاران مهمترین عامل بازدارنده در بهبود عملکرد کارکنان تبعیض قائل شدن بین کارکنان از سوی مدیر شناخته شد (۳۰).

در این مطالعه ۵/۵ درصد از کارکنان از شرایط فعلی کار رضایت داشتند و ۶۰ درصد نسبتاً ناراضی و ۳۴/۵ درصد ناراضی بودند که با نتایج مطالعه رئیسی در قزوین، منجمد در تهران و Fernandez در مادرید همخوانی دارد (۳۱ و ۲۴ و ۱۲).

در نهایت این مطالعه دارای محدودیت‌هایی بود که عبارتست از محافظه کاری برخی از پاسخ دهندگان جهت ارائه اطلاعات، متفاوت بودن توجه، دقت و حوصله کارکنان مورد مطالعه در پاسخ به سئوالات و کم توجهی به پژوهش و اثرات آن بر عملکرد کارکنان

دستمزد" و "فراهم بودن مزایای جانبی در کار" مهمترین عوامل بهداشتی موثر بر عملکرد کارکنان و سه عامل "احساس مسئولیت در کار"، "مورد علاقه بودن کار" و "احساس موفقیت در کار" مهمترین عوامل انگیزشی موثر بر عملکرد کارکنان بودند. از سوی دیگر، نتایج بسیاری از مطالعات داخل و خارج از کشور در زمینه انگیزه‌های شغلی در سازمان‌ها تا حدودی همسو با نتایج این پژوهش است. به عنوان نمونه، بهروزی در مطالعه‌ای که در سال ۱۳۷۵ در تهران انجام داد به این نتیجه رسید که با تامین نیازهای مادی در کارکنان، میانگین بهره‌وری افراد افزایش خواهد یافت (۲۰). یافته‌های حاصل از پژوهش استاد در سال ۱۳۸۴ نشان داد که پرداخت حقوق و دستمزد منصفانه، تامین امکانات رفاهی، تفویض اختیار، تامین امنیت شغلی در افزایش کارایی موثر است (۲۱). در مطالعه‌ای که توسط جباری و رجائی پور در اصفهان انجام گرفت، سه عامل ماهیت کار، امنیت شغلی و حقوق و دستمزد به عنوان عوامل بسیار مهم در ایجاد انگیزه از دیدگاه اعضای هیات علمی شناخته شدند (۲۲). در مطالعه‌ای دیگر که توسط بخشی علی آباد، نوروزی و حسینی انجام شد، عامل حقوق و دستمزد در بین عوامل بیرونی و درونی به عنوان مهم‌ترین عامل در ایجاد انگیزش شغلی معرفی شده است (۲۳). رئیسی و محبی فر در مطالعه‌ای در سال ۱۳۸۶ در قزوین سه عامل حقوق و مزایای کافی، امنیت شغلی و شرایط مناسب برای کار کردن را از عوامل بسیار مهم در انگیزش کارکنان گزارش کرد (۲۴). همچنین در مطالعه‌ای در انگلستان توسط Wright و Beasley انجام شد، عوامل قدردانی از کمال و شایستگی، احترام و منزلت، آزادی و انتخاب فردی باعث انگیزش در کارکنان می‌شدند و ارزش‌های سنتی مانند وفاداری به سازمان، امنیت



توسط مدیران بیمارستانها.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، مدیران و رهبران باید به اهمیت عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی در کارکنان بیمارستان‌ها توجه بیشتری نمایند و در صدد پرورش استعدادهای خلاق، از طریق فراهم نمودن محیط مناسب توأم با امنیت شغلی و آرامش خاطر باشند تا کارکنان بتوانند ذهن خود را صرف ارائه خدمت بهتر به بیمارستان و بیماران کنند. در این راستا، توجه به رفع مشکلات اقتصادی از طریق پرداخت حقوق و کارانه مناسب و اعمال سیستم‌های تشویق و تنبیه و ایجاد امکانات و تسهیلات رفاهی برای کارکنان موجبات انگیزش درونی ایشان را فراهم می‌نماید که این امر می‌تواند در نهایت موجب افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد آن‌ها شود.

## نتیجه گیری

نتایج این مطالعه و مقایسه آن با مطالعه‌های مشابه نشان می‌دهد که کارکنان ما هنوز درگیر اولین نیازها یعنی نیازهای فیزیولوژیک می‌باشند و تا مرتفع نمودن نیازهای اولیه کارکنان نمی‌توان از آنان انتظار مشارکت در برنامه‌ها را داشت. همچنین انگیزاننده‌های شغلی کارکنان در جوامع و دوره‌های مختلف با توجه به شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر جامعه متفاوت می‌باشد. از این رو هر گونه برنامه ریزی جهت افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان باید براساس شرایط فوق صورت پذیرد.

## منابع

1. Nazari M. The effective factors on human resource productivity [Thesis in Persian]. Tehran: Islamic Azad University, Science and Research Campus; 2005.
2. Thompson CA & Prottas DJ. Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control and employee well-being. *J Occup Health Psychol* 2006; 11(1): 100-18.
3. Roberts BJ, Jones C & Lynn M. Job satisfaction of new baccalaureate nurses. *J Nurs Adm* 2004; 34(9): 428-35.
4. Smith TJ, Girtman J & Riggins J. Why academic divisions of hematology/oncology are in trouble and some suggestions for resolution. *J Clin Oncol* 2001; 19(1): 260-4.
5. Easom AK. Nephrology APNs: who are we and what do we do? Survey results October 1999. *Nephrol Nurs J* 2000; 27(2): 187-91.
6. Siegel PA, Post C, Brockner J, Fishman AY & Garden C. The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *J Appl Psychol* 2005; 90(1): 13-24.
7. Dupre KE & Barling J. Predicting and preventing supervisory workplace aggression. *J Occup Health Psychol* 2006; 11(1): 13-26.
8. Wild P, Parsons V & Dietz E. Nurse practitioner's characteristics and job satisfaction. *J Am Acad Nurse Pract* 2006; 18(11): 544-9.

9. Cain JM, Schulkin J, Parisi V, Power ML, Holzman GB & Williams S. Effects of perceptions and mentorship on pursuing a career in academic medicine in obstetrics and gynecology. *Acad Med* 2001; 76(6): 628-34.
10. Palepu A, Friedman RH, Barnett RC, Carr PL, Ash As, Szzlach L, et al. Junior faculty members' mentoring relationships and their professional development in U.S Medical schools. *Acad Med* 1998; 73(3): 318-23.
11. Manojlovich M & Spence Laschinger HK. The relationship of empowerment and selected personality characteristics to nursing job satisfaction. *Journal of Nursing Administration* 2002; 32(11): 586-95.
12. Monjamed Z, Ghorbani T, Mostavafiyani F, Oveisipour R, Mahmoodi M & Nokhostpandi S. Survey of Job satisfaction in health centers across the nurses in country. *Hayat* 2004; 10(4): 39-48[Article in Persian].
13. Forozanfar B & Ansari GH. Herzberg's two-factor theory to the test in a major textile company in the country: 2002-2003, Iran: 2<sup>nd</sup> International Conference on Management, 2004.
14. Mohsenpour L, Navipour H & Ahmadi F. Effects of quality circles participative management on nurses occupational satisfaction based on Herzberg theory. *Journal of Army University of Medical Sciences of Iran* 2005; 3(4): 689-94[Article in Persian].
15. Keolbel PW, Fuller SG & Misener TR. Job satisfaction on nurse using Herzberg's theory. *The Nurse Practitioner* 1991; 16(4): 53-6.
16. Hirkas K. Clinical supervision , burnout and job satisfaction among mental health and psychiatric nurses in Finland. *Issues Ment Health Nurs* 2005; 26(5): 531-56.
17. Schiestel C. Job satisfaction among Arizona adult nurse practitioners. *J Am Acad Nurse Pract* 2007; 19(1): 30-4.
18. Masoudasl I, Akhavan Behbahani A, Nosratinejad F & Gholamrezanejad A. The relationship between job satisfaction and Hertzberg's motivative – hygienic factors in staffs of Yasouj hospitals. *Medical Science Journal of Islamic Azad University Tehran Medical Branch* 2010; 20(1): 45-51[Article in Persian].
19. Ronagh Y. Job evaluation plan for classified employees and executive. 4<sup>th</sup> ed. Tehran: Farmanesh Pub; 2010: 19[Book in Persian].
20. Behruzi GH. A survey of motivation effect on staff performance improvement[Thesis in Persian]. Tehran: Imam Sadegh University; 1995.
21. Yazdanpanah B, Pourdanesh F, Safari M, Rezaee M, Afshun E, Ostvar R, et al. Factors affecting the motivations of the staff of Yasuj University of Medical Sciences from the point of view of the managers and the staff. *Armaghane Danesh* 2004; 8(31): 1-20[Article in Persian].
22. Jabbari F, Rajaepour S & Jafari SE. A comparative study of Esfahan University and Esfahan University of Medical Sciences faculty members` job motivation based on Herzberg`s theory. *Journal of Health Information Management* 2004; 1(1): 15-20[Article in Persian].
23. Bakhshi Ali Abad H, Noruzi D & Hosseini ZS. Effective factors on job motivation in Academic members of Rafsanjan medical university. *Iranian Journal of Medical Education* 2004; 4(2): 33-41[Article in Persian].
24. Raeesi R & Mohebbifar R. Job motivation from the employees and manager`s point of view in teaching hospitals affiliated to Qazvin university of medical science. *The Journal of Qazvin University of Medical Science and Health Services* 2006; 10(1): 101-8[Article in Persian].

25. Wright SM & Beasley BW. Motivating factors for academic physicians within departments of medicine. *Mayo Clin Proc* 2004; 79(9): 1145-50.
26. Chance KG & Green CG. The effect of Employee job Satisfaction on Program Participation rates in the Virginia WIC program. *Public Health Manage* 2001; 7(1): 10-20.
27. Flanagan NA & Flanagan TJ. An analysis of the relationship between job satisfaction and job stress in correction nurses. *Res Nurs Health* 2002; 25(4): 282-94.
28. Densten L. Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort. *Leadership & Organization Development* 2002; 23(1): 40-4.
29. Moody RC & Pesut DJ. The motivation to care: Application and extension of motivation theory to professional nursing work. *Health Organization and Management* 2006; 20(1): 15-48.
30. Keshtkaran A, Kharazmi E & Yusefi S. A study on incentive need for nursing staffs in selected teaching hospitals of universities of medical sciences according Maslow`s needs hierarchy. *Journal of Health Management* 2005; 9(24): 45-50[Article in Persian].
31. Fernández San Martín MI, Villagrana Ferrer JR, Fe Gamo M, Vázquez Gallego J, Cruz Cañas E, Aguirre Trigo MV, et al. The study of occupational satisfaction and its determining factors among health professionals working in one of the areas in Madrid. *Rev Esp Salud Publica* 1995; 69(6): 487-97.

## Effective Factors On Staffs' Job Satisfaction Based On Herzberg Theory In Qazvin Teaching Hospitals

Nasiripour Amir Ashkan<sup>1</sup>(Ph.D) – Delgoshai Bahram<sup>2</sup>(Ph.D)  
Kalhor Rohollah<sup>3</sup>(MSc.) – Kiaei Mohammad Zakaria<sup>4</sup>(MSc.)  
Shahbahrami Elham<sup>5</sup>(MSc.) – Tabatabaee Seyed Saeed<sup>6</sup>(MSc.)

1 Associate Professor, Health Services Management Department, School of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2 Associate Professor, Health Services Management Department, School of Management and Medical Information Sciences, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

3 Master of Sciences in Health Service Management, Health Information Management Research Center, Hormozgan University of Medical Sciences, Bandar Abbas, Iran

4 Instructor, Health Service Management Department, School of Public Health, Qazvin University of Medical Sciences, Qazvin, Iran

5 Master of Sciences in Public Management, School of Health Management and Information Sciences, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

6 Ph.D Student in Health Services Management, Research Center for Health Services Management, Institute for Futures Studies in Health, Kerman University of Medical Sciences, Kerman, Iran

### Abstract

Received : Mar 2013  
Accepted : Sep 2013

**Background and Aim:** The Effectiveness and success of an organization depends on two factors; one is the employees' Performances and the other is the level of understanding between managers and employees in prioritize of different job motivators. The aim of this study was to determine factors that affect staffs' performances in Qazvin teaching hospitals based on the Herzberg's theory.

**Materials and Methods:** This research was a descriptive study. To achieve the main aim of this study, one hundred and ten employees were selected through a multi- stage sampling method .In this study, for data collection a self-report questionnaire was used. The five-point Likert scale was used to determine the degree of importance of any hygiene and multinational's factors affecting the performance of the employees.

**Results:** Among hygiene factors, the prevailing place was for Job security with an average 4/39 and then followed by a suitable salary with an average 4/38 of 5 scores. Among multinational's factors, job responsibility with an average 4/38 and job interest with an average 4/38 were placed as the most important factors in employees' performance. %70/8 employees mentioned that two factors of suitable salary and job security are the most important obstacle for improvement of employee's performance.

**Conclusion:** The data of this study reveals that, Attention and Planning in providing proper salary and job security as hygiene factors and sense of responsibility and success as motivational factors, may play a more effective role in improving employees' performance than any other factors.

**Key words:** Motivating Factors, Hygiene Factors, Herzberg Theory, Qazvin Hospitals

\* Corresponding

Author:  
Tabatabaee SS;  
E -mail:  
Tabatabaees1@mums.  
ac.ir